

## 中期経営計画と 事業別目標

Mid-term Business Plan and  
Targets of Business Segments



基本方針 / Basic Policy

### 事業基盤を強化し、新たな展開への挑戦を続けます

Strengthen Operating Base and Continually Challenge New Developments

中期経営計画の基本方針は、2階建ての建物をイメージしています。「人材育成の充実と、グループ品質の向上」を建物の土台とし、1階は「事業基盤の強化」。事業基盤を強化するために、① 基幹商品への集中 ② グループコストの改革といった2つの取り組みにより、原料コストに左右されない強い体質を作り上げます。土台と1階に支えられ、売上と利益の成長を図っていくのが、2階の「新たな展開への挑戦」です。① 国内市場の深耕 ② 東アジアでの拡大の2つの方向で、市場を拓けていくことをめざします。さらに、技術、商品、情報を組み合わせ、グループの販路を活用することで市場を面積ではなく体積で捉え、「フードサービス戦略の本格的展開」を実行し、強い体質と企業成長を実現していきます。

The basic policy of the Mid-term Business Plan can be illustrated as a two-storied building. The foundation of the building is the "promotion of development of human resources and improvement of the quality of the Group" and the first floor is the "strengthening of operating base." In order to strengthen its operating base, Kewpie will work to build a strong standing that is free from the impact of raw material costs, by focusing on the two measures of 1) concentration on core products and 2) improvement of cost of the Group. The second floor is "challenge to new developments," where Kewpie works to increase sales and profits, supported by the foundation and the first floor. We will aim to expand the market in the two directions of 1) cultivation of the domestic market and 2) expansion in East Asia. Moreover, Kewpie will endeavor to realize a strong constitution and corporate growth through implementation of the "full-fledged execution of food service strategy" by combining its technologies, products, information and using the Group's marketing channels to capture the market based on volume and not size.

#### 新たな展開への挑戦 / Challenge to New Developments

- ① 国内市場の深耕 / Cultivation of the Domestic Market
- ② 東アジアでの拡大 / Expansion in East Asia

フードサービス戦略の本格的展開 Full-Fledged Execution of Food Service Strategy

#### 事業基盤の強化 / Strengthening of Operating Base

- ① 基幹商品への集中 / Concentration on Core Products
- ② グループコストの改革 / Improvement of Cost Structure of the Group

人材育成の充実と、グループ品質の向上 / Promotion of Development of Human Resources and Improvement of the Quality of the Group

**事業基盤の強化 ① 基幹商品への集中** / Strengthening of Operating Base: (1) Concentration on Core Products

基幹商品(サラダ調味料、タマゴ商品、サラダとカット野菜、ヒアルロン酸の4つ)は、それぞれが独立した強いカテゴリーであります。例えば「サラダ調味料」と「サラダとカット野菜」のように、基幹商品を組み合わせることで、相乗効果生まれ、よりいっそう市場を拡大することができます。

Each of our core products (salad condiments, egg products, salads and cut vegetables, and hyaluronic acid) is an independent and strong business category. Combining these core products – salad condiments combined with salads and cut vegetables, for example – will generate synergy and help further expand the market.

**事業基盤の強化 ② グループコストの改革** / Strengthening of Operating Base: (2) Improvement of Cost Structure of the Group

事業基盤の強化には、市場環境の変化に耐え得るコスト構造の構築が欠かせません。部門や会社の壁を越えたグループ連携レベルに進化させることで、生産再配置やグループ会社の業態転換・再編成など、より踏み込んだ「グループコストの改革」を実現していきます。

In order to strengthen the operating base, it is essential to construct a cost structure that can endure the changes in the market environment. Kewpie will endeavor to realize the improvement of the cost structure of the Group in a more extensive way, including optimum production reallocation and reorganization of Group companies, by elaborating on cooperation throughout the Group beyond the walls of divisions and companies.

**新たな展開への挑戦 ① 国内市場の深耕** / Challenge to New Developments: (1) Cultivation of the Domestic Market

外食、中食、内食のすべてに商品を提供しているキューピーグループの得意技術や商品は、「技術×商品×情報+販路」という考え方で、その価値を相乗的に増すことができると考えています。この強みを活かして、あらゆる食シーンにおいて、キューピーグループの介入する機会を質・量ともに高めることにより、国内市場を広く、深く掘り下げていきます。

The Kewpie Group provides products for the home, ready-made foods and restaurant markets. As such, we believe that the Group can synergistically increase the value of the technologies and products in which it excels under the philosophy of “technologies x products x information + marketing channels.” Kewpie will take advantage of this strength to cultivate the domestic market more widely and deeply by increasing the opportunities – both in terms of quality and volume – for the Kewpie Group to get involved in every food scene.

**新たな展開への挑戦 ② 東アジアでの拡大** / Challenge to New Developments: (2) Expansion in East Asia

中国のフードサービス市場での拡大を加速するとともに、タイを拠点に周辺諸国への展開を図ります。また、東アジアの新規拠点としてマレーシアに新会社を設立し、事業展開を進めます。

With the acceleration of expansion in the China food service market, and centering in Thailand, Kewpie will aim to continue to expand in neighboring countries. At the same time, we will also be opening a new branch company in Malaysia as a new base in East Asia and to launch our businesses there.

**グループの技術・商品・情報と販路を融合させ、潜在需要を開拓**

Cultivating latent demands through fusing the technologies, products, information and marketing channels of the Group

	市場への浸透 Proliferate into Market	商品領域の拡大 Expand Product Categories	
調味料・加工食品事業 Condiments and Processed Foods Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 量販店生鮮・惣菜売場への「コの字展開」を推進 Effectively utilize the product route flow of perishables and prepared foods to mass-merchandise stores</li> <li>▶ グループ販路の活用で加工・パン業態への供給を拡大 Expand product supply to processed foods and bakery categories by making use of the Group's marketing channels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ マヨネーズ、ドレッシングに次ぐ第3の「新・ソースワールド」の形成 Form a “new sauce world” as the third pillar following mayonnaise and dressings</li> </ul>	<p>フードサービス戦略の本格的展開による推進</p> <p>Promote sales through full-fledged execution of the food service strategy</p> <p>研究開発力、技術力の強化で後押し</p> <p>Push business through reinforcing R&amp;D and technological capabilities</p>
健康機能事業 Health Function Products Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 独自の流動食と、オンリーワンの流動食補助食品を拡大 Expand our original liquid foods and unique supplementary foods to liquid foods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 微細乳化技術を医薬用途に展開 Apply micro emulsification technology to pharmaceutical use</li> </ul>	
タマゴ事業 Egg Products Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ タマゴ加工品のチルド展開を加速 Accelerate the marketing of chilled egg products</li> <li>▶ 量販店での拡大に着手 Start expansion of sales at mass-merchandise stores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ タマゴ新領域の拡大 Expand into a new egg area</li> <li>▶ 卵白の付加価値化に挑戦 Challenge adding value to egg whites</li> </ul>	
サラダ・惣菜事業 Salad and Prepared Foods Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 病院・施設など、新たな販路を開拓 Develop new marketing channels into hospitals, medical facilities, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ レンジ惣菜など、新カテゴリーの創出に挑戦 Challenge the creation of new categories, such as prepared foods to be cooked with microwave ovens</li> <li>▶ 青果・惣菜売場でグループ資源を活かした商材を展開 Promote products that utilize the Group's resources in vegetable, fruit and prepared foods corners</li> </ul>	
物流システム事業 Distribution System Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 輸入貨物の取扱い拡大 Expand handling of imported cargo</li> </ul>		

## 調味料・加工食品事業 / Condiments and Processed Foods Business

### グループの強みを融合させた 商品・販売展開で、 ユニークな食シーンを創出

Creation of a unique variety of recipes by promotion of products and marketing activities that integrate the Group's strengths



(十億円 / ¥ billion)	10.11	12.11 計画 11/12 Plan	差 Increase/Decrease
売上高 Net sales	171.7	185.5	+13.8
事業利益 Operating income	16.6	15.2	-1.4
利益率 Operating income ratio	9.7%	8.2%	-1.5%

## 健康機能事業 / Health Function Products Business

### 独自の健康機能価値商品と サービスを提供し 社会に貢献

Provision of our proprietary products and services with the value of health functions to contribute to society



(十億円 / ¥ billion)	10.11	12.11 計画 11/12 Plan	差 Increase/Decrease
売上高 Net sales	17.8	22.5	+4.7
事業利益 Operating income	1.4	2.4	+1.0
利益率 Operating income ratio	7.9%	10.7%	+2.8%

## タマゴ事業 / Egg Products Business

### 既存領域の競争力強化と、 新領域の拡大で タマゴワールドを構築

Enhancement of competitiveness in the existing area and the establishment of an "egg world" by expanding new areas



(十億円 / ¥ billion)	10.11	12.11 計画 11/12 Plan	差 Increase/Decrease
売上高 Net sales	83.1	90.5	+7.4
事業利益 Operating income	3.9	4.2	+0.3
利益率 Operating income ratio	4.7%	4.6%	-0.1%

## サラダ・惣菜事業 / Salad and Prepared Foods Business

### 全国規模のネットワークを 活かし、新たな市場の 開拓を推進する

Promotion of the development of new markets through the best use of our nationwide network



(十億円 / ¥ billion)	10.11	12.11 計画 11/12 Plan	差 Increase/Decrease
売上高 Net sales	78.1	92.0	+13.9
事業利益 Operating income	1.6	2.3	+0.7
利益率 Operating income ratio	2.0%	2.5%	+0.5%

## 物流システム事業 / Distribution System Business

### 物流品質の向上と 機能の強化を推進

Promotion of quality improvement, and strengthening the functions, of physical distribution



(十億円 / ¥ billion)	10.11	12.11 計画 11/12 Plan	差 Increase/Decrease
売上高 Net sales	113.7	127.0	+13.3
事業利益 Operating income	2.8	3.2	+0.4
利益率 Operating income ratio	2.5%	2.5%	±0%

## 調味料・加工食品事業

Condiments and Processed Foods Business



### 家庭用から業務用まで、幅広い商品を提供

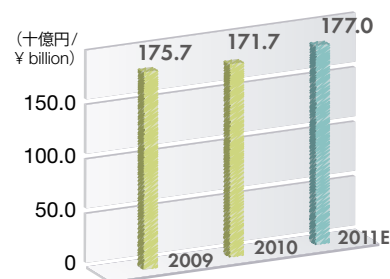
Provide a Broad Line of Products from Household to Commercial Use

シェアナンバーワンのサラダ調味料類をはじめ、アヲハタブランドで展開しているジャムやスイートコーン缶詰、キューピーの pasta ソースなど、多彩な商品を展開している事業です。健康ニーズに対応した低カロリーやノンコレステロールのマヨネーズタイプ、フルーツの加工技術を活かした低糖度ジャム、レストランの味を気軽に自宅で楽しめる pasta ソース、各種クッキングソースなど、お客様の好みや生活の変化にお応えした商品を作りつけて、現在、国内では家庭用から業務用まで広範囲な市場力を誇ります。

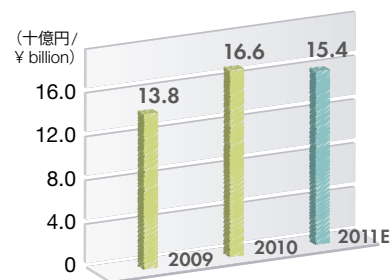
The Condiments and Processed Foods Business offers a cornucopia of products including salad condiments, which boast a top share in the market, jams and canned sweet corn, marketed under the Aohata brand, and Kewpie pasta sauces. Kewpie continues to create products that meet the changing tastes and lifestyles of our customers including low-calorie or non-cholesterol mayonnaise products to meet health needs, low-sugar content jams that utilize the fruit processing expertise of Kewpie, pasta sauces that enable restaurant flavors to be enjoyed at home, various cooking sauces and the like. Kewpie presently is proud of its broad market capabilities in Japan, ranging from household to commercial use.

売上高と営業利益  
(2010実績、2011計画)

Net Sales and Operating Income  
(2010, 2011E)



売上高 (1,717 億円)  
Net Sales (¥171.7 billion)

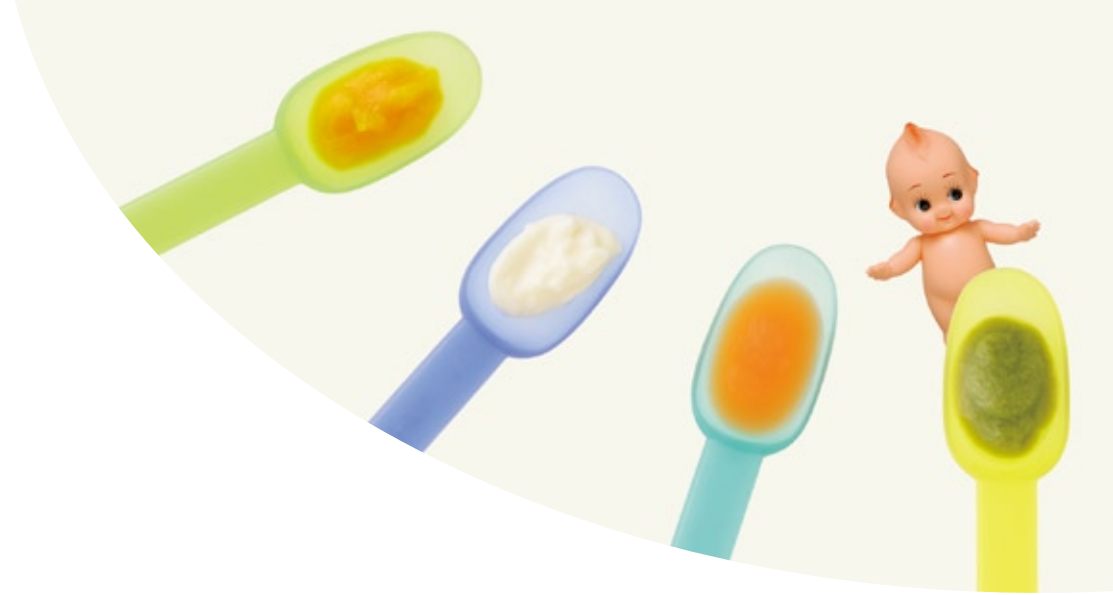


営業利益 (166 億円)  
Operating income (¥16.6 billion)



## 健康機能事業

Health Function Products  
Business



## 食べることの喜びと、医薬品分野への貢献

### Contributing to the Joy of Eating and the Area of Medical Products

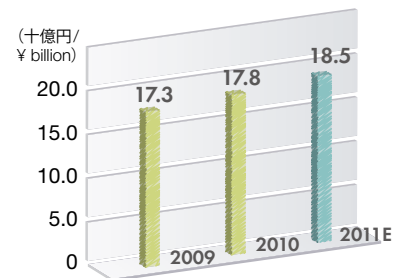
健康機能事業は、「ヘルスケア部門」と「ファインケミカル部門」の2つの部門からなる事業です。「ヘルスケア部門」では、アレルギー特定原材料25品目を使用しない育児食や、日本初の介護食(ユニバーサルデザインフード)を通して、食べる喜びを多くの人に広げています。また、腎臓病、糖尿病患者のための医療食も提供しています。健康機能・医薬用素材を柱とする「ファインケミカル部門」では、国内で唯一、鶏冠抽出法と微生物発酵法の二つの製法を持つヒアルロン酸を化粧品原料のほか、食品原料としても展開し始めています。さらに、卵から抽出した卵黄レシチン、リゾチームなど医薬品原料も提供しています。

The Health Function Products Business comprises two segments – the Healthcare Business and Fine Chemical Products. The Healthcare Business provides baby food free of 25 specified allergy provoking ingredients and Japan's first nursing care food (universal design food), through which Kewpie extends the joy of eating to many people. We also provide medical foods suitable for patients with kidney diseases and diabetes.

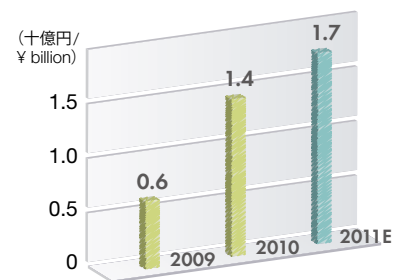
The Fine Chemical Products Business, which centers on health functions and medical material, has started to use hyaluronic acid as food material as well as cosmetic material. Kewpie is the only manufacturer in Japan that applies two manufacturing methods of cock's comb extraction and microbial fermentation for producing hyaluronic acid. Moreover, Kewpie provides materials for medical products such as yolk lecithin and lysozyme extracted from eggs.

### 売上高と営業利益 (2010実績、2011計画)

Net Sales and Operating Income  
(2010, 2011E)



### 売上高 (178億円) Net Sales (¥17.8 billion)



### 営業利益 (14億円) Operating Income (¥1.4 billion)



## タマゴ事業

Egg Products Business



### 日本で生産される卵の約9%がキューピーの商品に

About 9% of All Eggs Produced in Japan Are Transformed into Kewpie Products

キューピーはマヨネーズの主原料である卵の専門家。現在、日本で生産される卵の約9% (約23万トン) がキューピーの商品に生まれ変わっています。卵を無駄なく活用することを課題とし、追求してきました。菓子やパン、かまぼこ、ちくわ、ハム、ソーセージなどの食品メーカーに提供する液卵、凍結卵、乾燥卵などの卵素材を主力に、卵殻はカルシウム強化食品として活用。さらに殻に付着している膜まで、無駄なく徹底的に活用しています。加熱しても半熟感を保ったままのスクランブルエッグ状のタマゴ加工品「とろっとたまご」をはじめ、外食産業やベンダー (コンビニエンスストア等) に、オムレツその他卵加工品を販売しています。

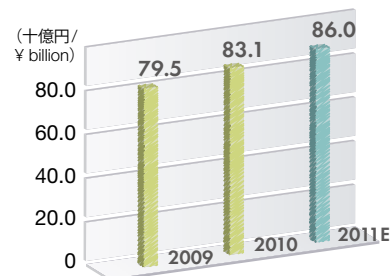
Kewpie is an eggs expert, which are the main ingredients of mayonnaise. About 9% of all eggs produced in Japan, or roughly 230,000 tons, are transformed into Kewpie products. The Company has devoted itself to the challenge of pursuing the full use of eggs without any waste.

The mainstay products of this segment are egg material products such as liquid, frozen and dried eggs provided to food manufacturers that make confectionery, breads, kamaboko (steamed fish cakes), chikuwa (tubular fish cakes), hams, sausages and other foods. Kewpie uses egg shells as calcium-reinforcing food products. Moreover, the Company thoroughly uses even membranes attached to egg shells without any waste.

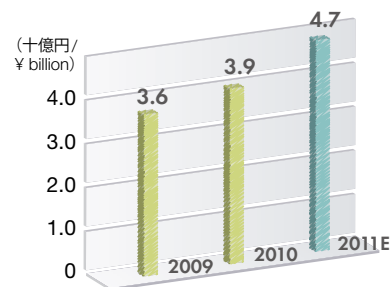
The segment also sells omelets and other processed egg products, including Torotto Egg that keeps a scrambled egg consistency with an over-easy texture even when heated, to the food service industry and vendors (like convenience stores, etc.)

売上高と営業利益  
(2010実績、2011計画)

Net Sales and Operating Income  
(2010, 2011E)



売上高 (831億円)  
Net Sales (¥83.1 billion)



営業利益 (39億円)  
Operating income (¥3.9 billion)



## サラダ・惣菜事業

Salad and Prepared Foods  
Business



## 全国規模のネットワークとエリア毎の対応力を確立

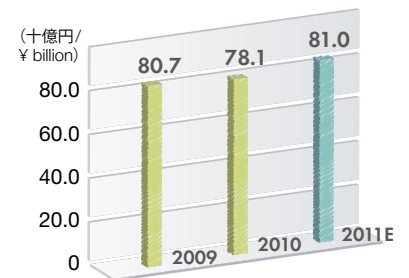
Installation of nationwide network and area-wise mobility

女性の社会進出の広がりや単身世帯の増加などを背景に、今後ますます成長が見込まれる中食の市場に向けて、サラダを中心に、惣菜、カット野菜を扱うサラダ・惣菜事業では、「サラダクラブ」ブランドでカット野菜を全国1万店以上の量販店で展開しています。2009年には、関東、中部、九州エリアの需要拡大に対応するべく生産体制を強化しました。全国に生産拠点があることを活かし、地域ごとの嗜好にきめ細かく対応した商品を提供しています。

The Salad and Prepared Foods Business provides prepared foods and cut vegetables, centered on salads, to the ready-made foods market where further growth is anticipated, backed by increase in the number of working women and single-life households. The Business has offered cut vegetables at more than 10,000 mass-merchandise stores throughout Japan under the brand name of Salad Club. In 2009, Kewpie reinforced its production system in order to meet the expanded demand in the Kanto, Chubu and Kyushu regions. Kewpie takes advantage of its national production network to offer products finely in tune with the diversity of preferences in each region.

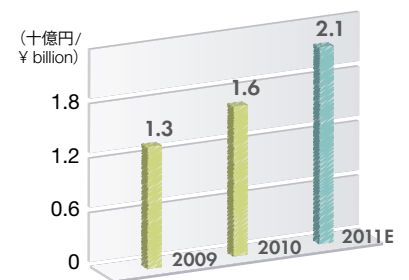
売上高と営業利益  
(2010実績、2011計画)

Net Sales and Operating Income  
(2010, 2011E)



売上高(781億円)

Net Sales (¥78.1 billion)



営業利益(16億円)

Operating income (¥1.6 billion)



## 物流システム事業

Distribution System Business



### 4温度帯の保管体制で、日本の食品物流をリード

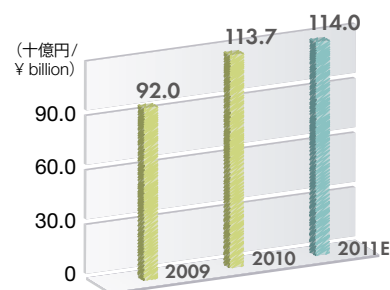
Lead Japan's Foodstuff Distribution with Storage Systems  
Covering Four Temperature Ranges

株式会社キューソー流通システム（東証一部上場）は、食品物流分野の国内売上ナンバーワン企業。他社の追随を許さない強力な物流情報システムで、輸配送状況を管理。常温・定温・冷蔵・冷凍の4温度帯の物流ネットワークを全国に展開し、共同物流、専用物流を提供してきた結果、現在では約1,300のお客様から保管および運送を依頼されるまでになり、売上の80%超をキューピーグループ以外の企業が占めています。今後も変化する市場構造に対応すべく、食品の安全性・信頼性を守る高品位な物流サービスを実現してまいります。

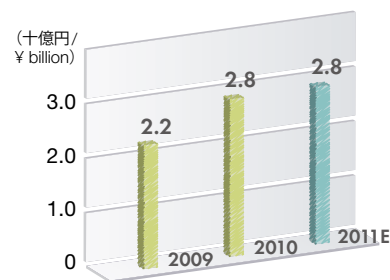
K.R.S. Corporation (listed on the Tokyo Stock Exchange 1st section) is the top company by sales in the domestic foodstuff distribution service area. K.R.S. controls the delivery of products through a peerless robust distribution information system. It operates a nationwide distribution network in the four temperature ranges of room, fixed, refrigerated and freezing temperatures, and has provided joint and exclusive distribution services. As a result, K.R.S. is currently entrusted with storage and transportation by approximately 1,300 clients, and garners more than 80% of its sales from outside of the Kewpie corporate Group. In response to changing market structures, K.R.S. will continue its endeavor to realize high quality physical distribution services that guard the safety and security of food.

売上高と営業利益  
(2010実績、2011計画)

Net Sales and Operating Income  
(2010, 2011E)



売上高 (1,137 億円)  
Net Sales (¥113.7 billion)



営業利益 (28 億円)  
Operating income (¥2.8 billion)

