

# 2020年11月期 決算補足説明資料

2021年1月7日  
キューピー株式会社  
証券コード：2809

# 目次

1. (1) 事業別 四半期毎売上高・営業利益	1
(2) 営業利益の増減要因	2
(3) 国内におけるサラダ調味料の業態別 販売量および金額（キューピー株式会社）	2
2. 国内主力3事業 業態別売上高・営業利益	3
3. 海外 エリア別売上高・利益	3
4. 為替レート（期中平均為替レート）	4
5. 主原料相場の推移	4
6. 設備投資と主要な販売費・一般管理費	4
7. 営業外・特別損益の主な増減内容	4
8. 貸借対照表の概要、増減内容	5
9. キャッシュ・フローの主な増減内容	5
10. サステナビリティ目標の状況	5
11. 2021-2024年度中期経営計画	6
12. 2021年11月期 計画	7
13. 主要な経営指標等の推移	9

## ■本資料の記載について

- ・ 本資料における記載金額は、億円表示の場合は億円未満を四捨五入しています。
- ・ 海外の数値は、10月から9月が対象となり、日本からの輸出を含んでいます。  
なお、日本からの輸出は12月から11月が対象となります。
- ・ 2020年度実績（遡及後）は、物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

# 1. (1) 事業別 四半期毎売上高・営業利益

単位：億円

## ■売上高

	2019年度					2020年度				
	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期
(上段:実績、下段:増減)										
調理・調味料	431 △ 1	486 + 6	477 △ 5	458 + 10	1,852 + 9	440 + 8	436 △ 51	471 △ 6	456 △ 1	1,802 △ 50
国内	333 △ 6	381 △ 2	362 △ 13	344 + 4	1,421 △ 16	332 △ 2	337 △ 44	363 + 1	334 △ 10	1,366 △ 54
海外	98 + 5	105 + 8	115 + 7	113 + 6	432 + 25	108 + 10	99 △ 6	108 △ 7	122 + 9	436 + 5
サラダ・惣菜	214 △ 86	228 △ 83	231 △ 86	229 △ 25	903 △ 280	218 + 4	224 △ 5	235 + 4	232 + 3	909 + 6
タマゴ	234 △ 7	256 + 2	250 + 1	260 △ 4	1,000 △ 9	243 + 9	211 △ 45	215 △ 35	222 △ 38	891 △ 109
国内	220 △ 8	244 + 2	236 △ 1	247 △ 0	948 △ 7	230 + 10	199 △ 45	204 △ 32	222 △ 26	856 △ 92
海外	14 + 0	12 + 0	14 + 1	13 △ 4	52 △ 2	13 △ 2	12 + 0	11 △ 3	△ 0 △ 12	35 △ 17
フルーツ ソリューション	35 △ 1	44 △ 2	40 △ 1	38 + 2	156 △ 2	36 + 1	47 + 3	42 + 3	39 + 1	165 + 8
ファインケミカル	20 △ 1	22 △ 4	18 △ 9	23 △ 3	83 △ 17	17 △ 3	22 + 0	20 + 2	20 △ 3	79 △ 4
物流	336 + 11	356 + 12	358 + 2	359 + 3	1,410 + 27	351 + 15	347 △ 9	353 △ 6	353 △ 6	1,404 △ 6
共通	12 △ 3	14 △ 1	11 △ 1	15 △ 2	53 △ 6	26 + 14	12 △ 2	12 + 0	11 △ 4	60 + 8
合計	1,283 △ 89	1,407 △ 71	1,385 △ 100	1,383 △ 18	5,457 △ 278	1,331 + 48	1,299 △ 108	1,347 △ 37	1,333 △ 49	5,311 △ 146

## ■営業利益

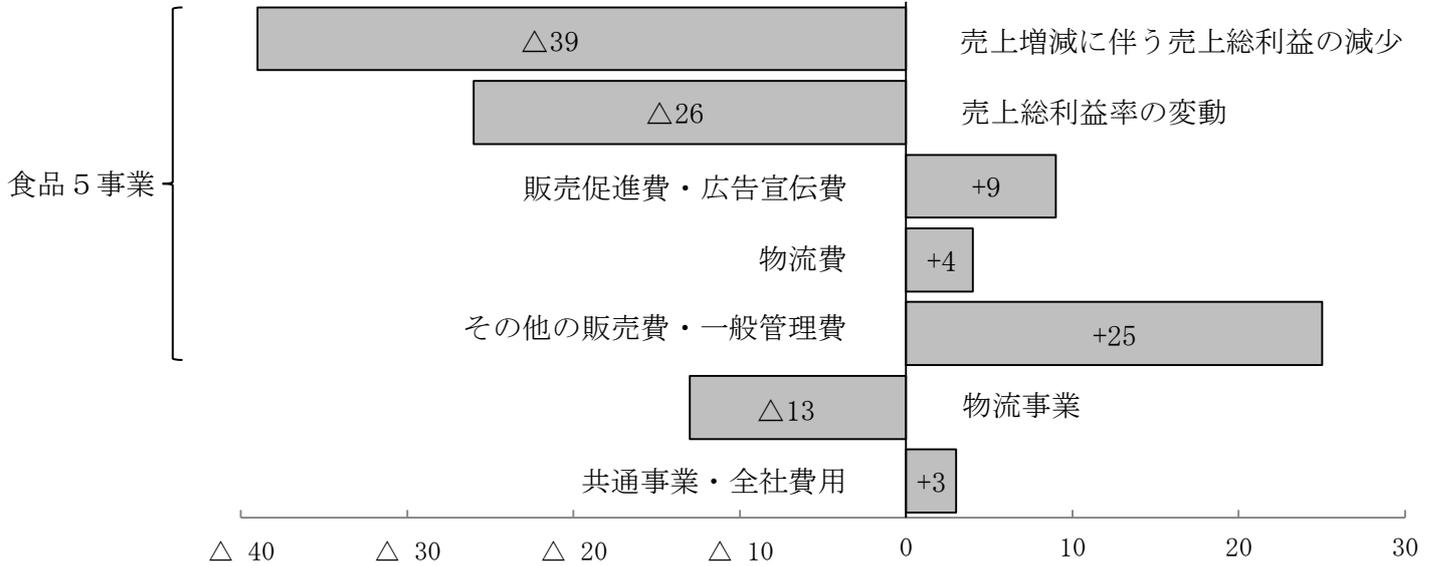
	2019年度					2020年度				
	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	通期
(上段:実績、下段:増減)										
調理・調味料	42 + 4	66 + 6	57 △ 0	51 + 8	216 + 18	41 △ 2	51 △ 15	70 + 12	62 + 12	224 + 8
国内	35 + 1	54 + 1	46 △ 2	42 + 7	176 + 6	31 △ 4	42 △ 12	58 + 12	47 + 5	178 + 1
海外	8 + 4	12 + 6	12 + 1	8 + 1	40 + 11	10 + 2	9 △ 3	12 + 1	15 + 7	46 + 6
サラダ・惣菜	2 △ 4	10 △ 4	9 △ 4	11 + 1	32 △ 11	6 + 4	11 + 1	11 + 2	8 △ 2	37 + 5
タマゴ	20 + 3	20 △ 1	21 + 1	13 △ 6	74 △ 4	11 △ 9	△ 0 △ 21	7 △ 14	15 + 2	33 △ 41
国内	18 + 1	20 △ 0	21 + 2	14 △ 4	74 △ 1	11 △ 7	0 △ 20	8 △ 13	15 + 0	34 △ 40
海外	1 + 2	0 △ 1	1 △ 1	△ 2 △ 2	1 △ 3	0 △ 1	△ 1 △ 1	△ 1 △ 1	0 + 2	△ 1 △ 2
フルーツ ソリューション	△ 0 △ 3	2 △ 2	1 △ 1	1 + 2	3 △ 4	△ 1 △ 0	3 + 1	3 + 1	1 △ 0	6 + 2
ファインケミカル	△ 0 △ 0	4 + 0	3 △ 2	5 △ 0	12 △ 2	△ 0 + 0	4 + 0	5 + 2	2 △ 3	12 △ 1
物流	7 + 1	14 △ 2	12 △ 3	8 △ 2	41 △ 5	7 △ 1	4 △ 9	9 △ 4	8 + 1	28 △ 13
共通	4 △ 0	4 + 0	3 △ 0	2 △ 1	13 △ 1	3 △ 1	4 + 0	5 + 1	1 △ 1	13 △ 0
全社費用	△ 15 + 2	△ 18 △ 0	△ 19 △ 2	△ 20 + 0	△ 72 △ 1	△ 16 △ 1	△ 16 + 2	△ 17 + 2	△ 20 + 0	△ 69 + 3
合計	60 + 3	101 △ 2	89 △ 12	70 + 1	320 △ 10	51 △ 9	61 △ 40	92 + 3	79 + 8	283 △ 37

# 1. (2) 営業利益の増減要因

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減
営業利益	320	283	△ 37

単位：億円



# 1. (3) 国内におけるサラダ調味料の業態別販売量および金額 (キューピー株式会社)

		2018年度	2019年度	2020年度	前年差	増減率
家庭用	販売量 (千 t)	124	128	133	5	4%
	金額 (億円)	624	635	657	23	4%
業務用	販売量 (千 t)	105	102	90	△ 12	△ 12%
	金額 (億円)	400	390	345	△ 44	△ 11%
輸出	販売量 (千 t)	5	6	7	1	19%
	金額 (億円)	22	25	30	5	18%

※ 輸出には、家庭用・業務用を含む。

## 2. 国内主力3事業 業態別売上高・営業利益

単位：億円

■家庭用		2019年度	2020年度	前年差	増減率
調理・調味料	売上高	791	828	37	5%
	営業利益	110	126	16	14%
サラダ・惣菜	売上高	820	841	21	3%
	営業利益	30	38	8	28%
タマゴ	売上高	4	4	△ 0	△ 11%
	営業利益	△ 1	△ 2	△ 1	—
合計	売上高	1,615	1,673	58	4%
	営業利益	139	162	23	17%

■業務用		2019年度	2020年度	前年差	増減率
調理・調味料	売上高	630	538	△ 92	△ 15%
	営業利益	66	52	△ 14	△ 21%
サラダ・惣菜	売上高	83	68	△ 15	△ 18%
	営業利益	2	△ 1	△ 3	—
タマゴ	売上高	944	852	△ 92	△ 10%
	営業利益	75	36	△ 39	△ 52%
合計	売上高	1,656	1,458	△ 198	△ 12%
	営業利益	143	87	△ 57	△ 39%

## 3. 海外 エリア別売上高・利益

単位：億円

■エリア別 売上高	2018年度	2019年度	2020年度	前年差	増減率	現地通貨 ベース	2020年度	4Q
						成長率	4Q(7-9月)	前年差
中国	193	203	188	△ 14	△ 7%	△ 3%	56	2
東南アジア	100	111	118	7	7%	4%	31	2
米国	123	122	120	△ 2	△ 2%	0%	23	△ 8
調理・調味料	68	69	84	15	21%	24%	23	5
タマゴ	55	52	35	△ 17	△ 33%	△ 31%	△ 0	△ 13
欧州	28	28	22	△ 6	△ 21%	△ 17%	4	△ 2
輸出	36	41	38	△ 4	△ 9%	—	10	△ 1
合計	480	505	486	△ 19	△ 4%	—	124	△ 8

※ 前年差の合計には、為替影響△13億円を含む。

■エリア別 利益	2018年度	2019年度	2020年度	前年差	増減率	現地通貨 ベース	2020年度	4Q
						成長率	4Q(7-9月)	前年差
中国	24	30	26	△ 4	△ 13%	△ 9%	9	2
東南アジア	6	8	13	5	67%	65%	4	2
米国	8	6	8	1	17%	20%	3	3
調理・調味料	5	5	9	3	59%	63%	3	1
タマゴ	3	1	△ 1	△ 2	—	—	0	2
欧州	△ 5	△ 3	△ 3	0	—	—	△ 1	1
輸出	6	8	6	△ 1	△ 16%	—	2	△ 1
その他費用	△ 4	△ 3	△ 2	1	—	—	△ 0	0
合計	36	45	48	3	6%	—	16	7

※ 前年差の合計には、為替影響△1億円を含む。

#### 4. 為替レート（期中平均為替レート）

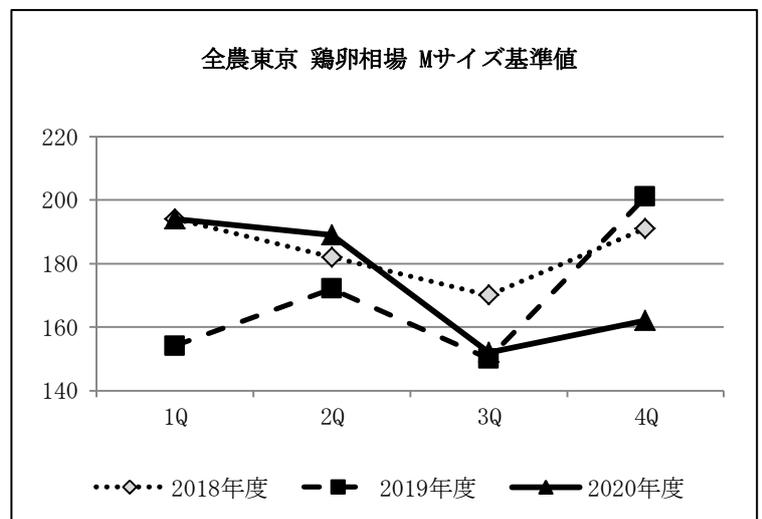
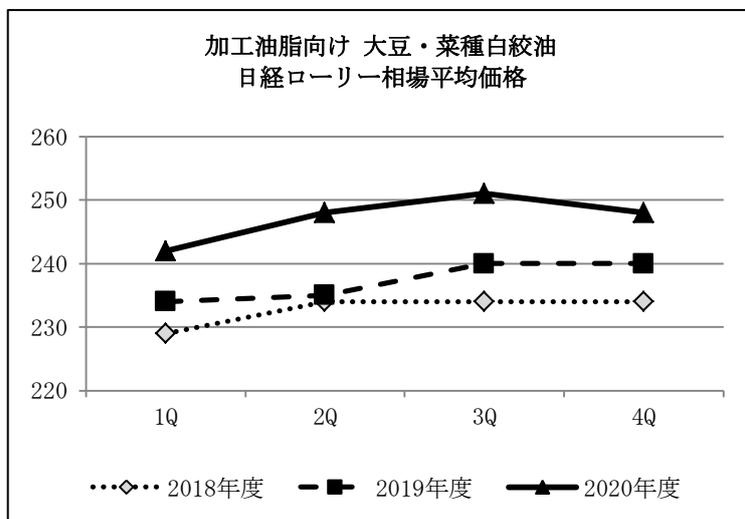
単位：円

	2018年度	2019年度	2020年度
米国ドル（1 \$ 当たり）	110	110	108
人民元（1元 当たり）	17	16	15

#### 5. 主原料相場の推移

単位：円/kg

	2018年度				2019年度				2020年度				年間指標
	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	1Q (12-2月)	2Q (3-5月)	3Q (6-8月)	4Q (9-11月)	
加工油脂向け 大豆・菜種白絞油 日経ローリー相場平均価格	229	234	234	234	235	239	240	240	242	248	251	248	247
全農東京 鶏卵相場 Mサイズ基準値	194	182	170	191	154	172	150	201	194	189	152	162	175



#### 6. 設備投資と主要な販売費・一般管理費

単位：億円

	2018年度	2019年度	2020年度	前年差	2020年度 4Q(9-11月)	4Q 前年差
	設備投資	321	286	261	△ 25	50
減価償却費	182	186	201	14	51	3
販売促進費	39	40	36	△ 5	8	△ 3
広告宣伝費	91	95	90	△ 5	24	1
物流費	268	260	261	0	66	△ 1
労務費	327	337	328	△ 9	78	△ 4
研究開発費	41	42	40	△ 2	12	△ 1

#### 7. 営業外・特別損益の主な増減内容

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減	増減要因
営業外損益	12	7	△ 5	補助金収入の減少 △ 2 支払手数料の増加 △ 2
特別損益	△ 8	△ 62	△ 54	関係会社株式売却損の増加 △ 19 減損損失の増加 △ 12 固定資産除却損の増加 △ 9 事業譲渡益の減少 △ 6

## 8. 貸借対照表の概要、増減内容

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減	増減要因
資産の部				
流動資産	1,748	1,740	△ 8	現預金の増加 + 101 売掛債権の減少 △ 99
固定資産				
有形・無形固定資産	2,174	2,253	79	取得による増加 + 230 減価償却による減少 △ 196 連結子会社化による増加 + 72 H F I 株式譲渡による減少 △ 20
投資その他の資産	521	524	3	長期貸付金の増加 + 6
負債の部	1,676	1,663	△ 12	仕入債務の減少 △ 115 借入金の増加 + 141 未払金の減少 △ 59
純資産の部	2,768	2,854	86	利益剰余金の増加 + 49 非支配株主持分の増加 + 46

※ 当連結会計年度より、I F R S を適用している在外連結子会社は、I F R S 第16号「リース」を適用しています。これにより、リースの借手は、原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産および負債として計上しています。

## 9. キャッシュ・フローの主な増減内容

単位：億円

	2019年度	2020年度	増減	増減要因
営業活動による キャッシュ・フロー	439	350	△ 90	売上債権の増減額 + 170 仕入債務の増減額 △ 205 未払金の増減額 △ 62 法人税等の支払額の減少 + 31
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 297	△ 260	37	有形固定資産の 取得による支出の減少 + 42
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 46	0	46	借入による収入の増加 + 49

## 10. サステナビリティ目標の状況

テーマ	指標	2020年度	2021年度	2030年度
			目標	目標
健康寿命延伸への貢献	1人ひとりの食のパートナーとして ・ 1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ・ たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進			
子どもの心と体の健康支援	私たちの活動で創る 子どもの笑顔の数 (2019年度からの累計)	18万人	20万人以上	100万人以上
資源の有効活用と持続可能な調達	野菜未利用部の 有効活用度	40%	30%以上	90%以上
	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	11.6%	25%以上	50%以上
CO2排出削減	CO2排出量削減率 (2013年度比)	10.5%	7.5%以上	35%以上
ダイバーシティの推進	女性管理職比率 (キユーピー株式会社)	10.2%	12%以上	30%以上

※ サステナビリティ目標は2021-2024年度中期経営計画においては、内容を一部見直ししています。

## 11. 2021-2024年度中期経営計画

■ 経営指標	2020年度 (遡及後)	2024年度 目標
ROE	4.8%	8%以上
営業利益率	6.5%	7.5%
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	(前年比)3.8%	(年率)10%以上

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う市場への影響など予測が難しいリスクが存在し、先行き不透明な状況が続くと推測しています。

そのため、現時点において2024年11月期の連結業績予想を合理的に算出することが困難な状況であることから、売上高・営業利益において一定の幅を持たせることにしました。

(売上高4,100~4,400億円、営業利益310~330億)

海外は2桁成長に回帰し、売上高800億円・営業利益80億円をめざします。

国内の市販用では新規事業の育成などにより売上高1,600~1,800億円・営業利益160~180億円、業務用では重要カテゴリーへ経営資源を集中させ、収益効率性を高めることにより売上高1,300~1,500億円・営業利益90~110億円を想定しています。

これらの前提のもとにROE8.0%以上、営業利益率7.5%、海外売上高伸長率10%以上の達成に向けて2021-2024年度中期経営計画を推進していきます。

※ 2020年11月期(遡及後)は物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

※ 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

## 12. 2021年11月期 計画

## ■連結業績予想

単位：億円

	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差	増減率
売上高	3,907	4,000	93	2%
営業利益	255	264	9	4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	114	150	36	32%
ROA	—	6.7%	—	—
ROE	4.8%	6.3%	1.5%	—
営業利益率	6.5%	6.6%	0.1%	—
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	3.8%	16.6%	12.8%	—

※ 2020年11月期（遡及後）は物流事業を除いた遡及後の数値を記載しています。

※ 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

## ■セグメント別

2021年11月期より、事業担当制から市場を軸とした体制に移行し、お客様や市場のニーズ、環境変化に対応していくため、以下のとおり報告セグメントを変更します。

- ・国内を中心とした「調理・調味料」「サラダ・惣菜」「タマゴ」は「市販用」「業務用」へ再編
- ・「調理・調味料」に含まれていた海外部分を分離し、「海外」を新設
- ・「物流」は持分法適用関連会社へ移行予定

単位：億円

	売上高				営業利益			
	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差	増減率	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差	増減率
<b>市販用</b>	<b>1,681</b>	<b>1,700</b>	<b>19</b>	<b>1%</b>	<b>158</b>	<b>146</b>	<b>△ 12</b>	<b>△ 8%</b>
調味料	671	679	8	1%	113	104	△ 9	△ 8%
惣菜	572	584	12	2%	21	23	2	9%
カット野菜	277	286	9	3%	17	18	1	6%
その他	161	151	△ 10	△ 6%	7	1	△ 6	△ 86%
<b>業務用</b>	<b>1,451</b>	<b>1,510</b>	<b>59</b>	<b>4%</b>	<b>78</b>	<b>97</b>	<b>19</b>	<b>25%</b>
調味料	411	417	6	2%	37	39	2	4%
タマゴ	852	890	38	5%	36	55	19	53%
その他	189	203	14	8%	4	3	△ 1	△ 31%
<b>海外</b>	<b>472</b>	<b>500</b>	<b>28</b>	<b>6%</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>
中国	188	230	42	22%	26	32	6	24%
東南アジア	118	126	8	7%	13	13	0	2%
北米	120	89	△ 31	△ 26%	8	9	1	18%
その他	46	55	9	20%	3	0	△ 3	△ 100%
フルーツ ソリューション	165	173	8	5%	6	8	2	43%
ファインケミカル	78	84	6	7%	12	11	△ 1	△ 6%
共通	60	33	△ 27	△ 45%	14	10	△ 4	△ 26%
全社費用	—	—	—	—	△ 61	△ 62	—	—
合計	3,907	4,000	93	2%	255	264	9	4%

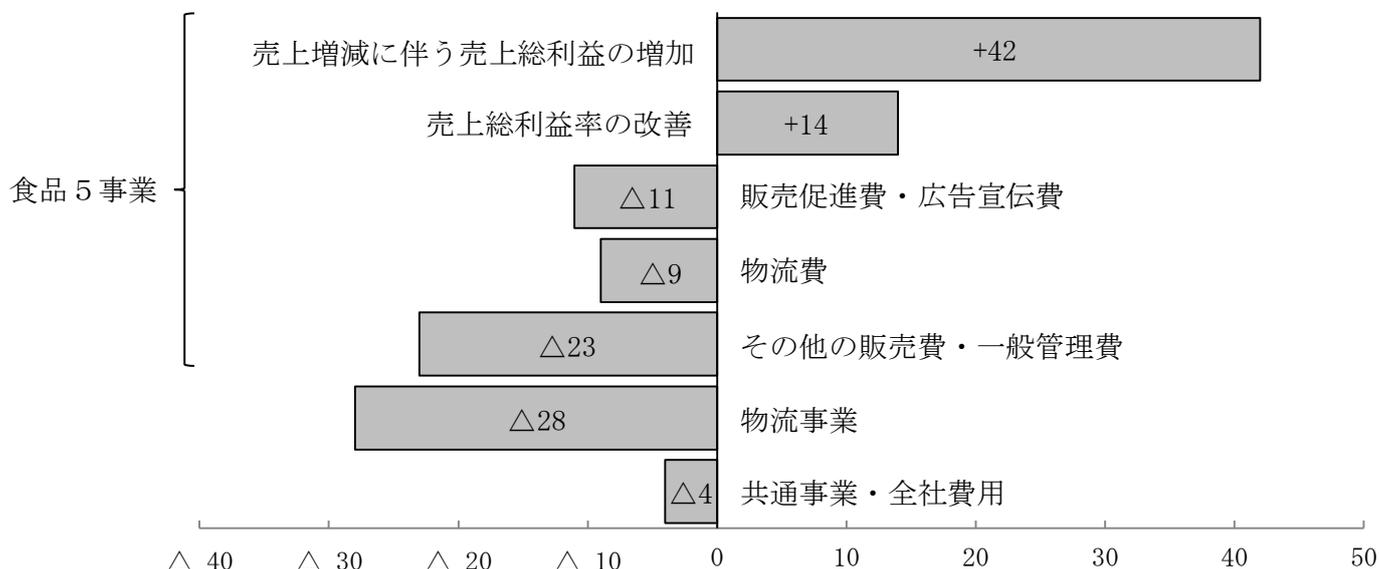
※ 海外の前年差には、為替影響売上高△ 9億円、営業利益△ 1億円を含む。

■営業利益の増減要因

単位：億円

	2020年度	2021年度 計画	増減
営業利益	283	264	△ 19

単位：億円



■為替レート

単位：円

	2020年度	2021年度 計画
米国ドル（1 \$ 当たり）	108	106
人民元（1 元 当たり）	15	15

■主原料相場

単位：円/kg

	2020年度	2021年度 計画
加工油脂向け 大豆・菜種白絞油 日経ローリー相場平均価格	247	263
全農東京 鶏卵相場 Mサイズ基準値	175	181

■設備投資と主要な販売費・一般管理費

単位：億円

	2020年度 (遡及後)	2021年度 計画	前年差
設備投資	186	148	△ 38
減価償却費	154	156	2
販売促進費	36	42	6
広告宣伝費	90	95	5
物流費	271	280	9
労務費	305	309	5
研究開発費	40	39	△ 1

### 13. 主要な経営指標等の推移

		2018年度	2019年度	2020年度
売上高	百万円	573,525	545,723	531,103
営業利益	百万円	33,067	32,048	28,303
営業利益率	%	5.8	5.9	5.3
経常利益	百万円	34,349	33,275	28,989
経常利益率	%	6.0	6.1	5.5
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	18,320	18,698	11,378
当期純利益率	%	3.2	3.4	2.1
純資産額	百万円	266,100	276,753	285,377
総資産額	百万円	419,736	444,309	451,723
自己資本	百万円	226,332	235,552	239,532
自己資本比率	%	53.9	53.0	53.0
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	41,778	43,916	34,955
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 20,199	△ 29,720	△ 26,039
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 15,293	△ 4,602	5
フリーキャッシュ・フロー ※	百万円	21,579	14,195	8,916
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	47,970	56,777	65,777
有利子負債	百万円	61,414	65,962	81,999
1株当たり純資産額	円	1,582.27	1,646.73	1,674.58
1株当たり当期純利益	円	124.85	130.72	79.55
1株当たりフリーキャッシュ・フロー	円	147.06	99.24	62.33
ROE（自己資本利益率）	%	8.1	8.1	4.8
ROA（総資産利益率）	%	8.2	7.7	6.5
1株当たり年間配当額	円	38.0	45.0	40.0
配当性向	%	30.4	34.4	50.3
期末株価	円	2,756	2,433	2,174

※ フリーキャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋財務キャッシュ・フロー