



# 2024年度上期 決算説明資料

---

キューピー株式会社2024年7月4日

## 年間最高益を見込む進捗

### 上期決算の ポイント

#### 海外

- 中期経営計画の経営指標である売上高伸長率 + 10%を上回る + 19%
- 利益構成比は 3 割超まで上昇
- 中国に続き、東南アジア、北米も海外展開の柱に

#### タマゴ

- 収益性が大幅改善
- 鳥インフルエンザからの販売回復、付加価値化、価格改定の浸透

#### 調味料

- 新価格の定着と主原料影響の緩和により、収益力回復
- 基幹商品の再強化、付加価値品の拡大が進む

## さらなる成長への布石を打つ

### 下期の 展望

#### 海外

- 各リージョンでの供給能力増強に備え、ブランディング・マーケティングを強化
- 北米、タイ、インドネシアで供給能力を増強(2025年度稼働予定)
- オーストラリアに販社、北米に統括会社を設立

#### 未来投資

- 基盤強化と新領域開拓
- 人的資本、ブランド、研究/技術開発、IT・デジタル、サステナビリティ

山本でございます。

それでは、2024年上期業績と年間の業績見通しについてご説明いたします。

本日のポイントですが、「年間最高益を見込む進捗」であること、そして下期については、「さらなる成長への布石を打つ」という2点となります。

それでは、上期決算のポイントです。

まず海外ですが、中期経営計画の経営指標の1つである現地通貨ベースの売上高伸長率10%を上回る19%の伸長率となりました。

事業利益の構成比は3割を超えるまでに成長しました。

中国に続き、東南アジア・北米も海外展開の柱として成長しています。

タマゴは、鳥インフルエンザからの販売回復や付加価値化が進み、収益性が大幅に改善しました。調味料では、新価格の定着とともに、主原料影響の緩和により、収益力が回復しました。

近年、厳しい経営環境が続いておりましたが、これらを乗り越えるだけでなく、海外成長やタマゴの構造改革など、着実に力をつけてきたことで、各セグメントでバランスよく利益を生み出す力が付いてきました。

そして下期は、さらなる成長への布石を進めていきます。

海外では、新工場の建設や既存工場の増設が着々と進んでいます。

これらの供給能力の増強に備え、ブランディングやマーケティングの取り組みを強化しています。

また、未来投資として人的資本、ブランド、研究/技術開発、IT・デジタル、サステナビリティの5つの項目にしっかりと費用を投下し、基盤強化を図っていきます。

愛は食卓にある。



1. 2024年度上期業績
2. 2024年度業績見通し
3. 上期の取り組みと下期の展望
4. 参考資料

#### 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-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-11月が対象となります。
- 海外の2024年度上期の前年差の合計には、為替影響（売上高+27億円、営業利益+4億円）が含まれます。2024年度通期計画の前年差の合計には、為替影響（売上高+70億円、営業利益+10億円）が含まれます。



# 1.2024年度上期業績

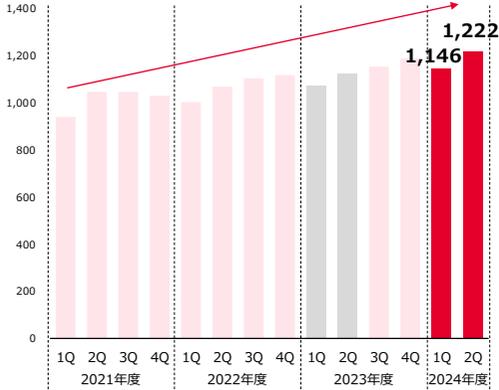
それでは、2024年度の上期業績についてご説明いたします。

売上高

**2,368**億円

増収 (+165億円)  
増減率 +7%増

- 海外の2桁成長持続により増収
- 調味料の新価格の定着により増収
- タマゴ販売増加、価格改定の浸透により増収

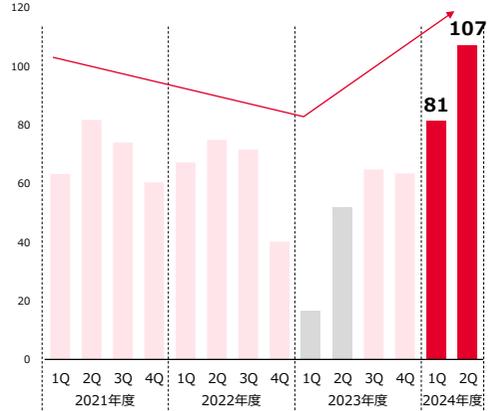


営業利益

**189**億円

増益 (+120億円)  
増減率 +176%増

- 海外は売上成長に伴い事業利益が約2倍に拡大
- 調味料は価格改定効果と主原料高騰緩和により利益回復
- タマゴは価格改定効果と加工品の伸長により増益



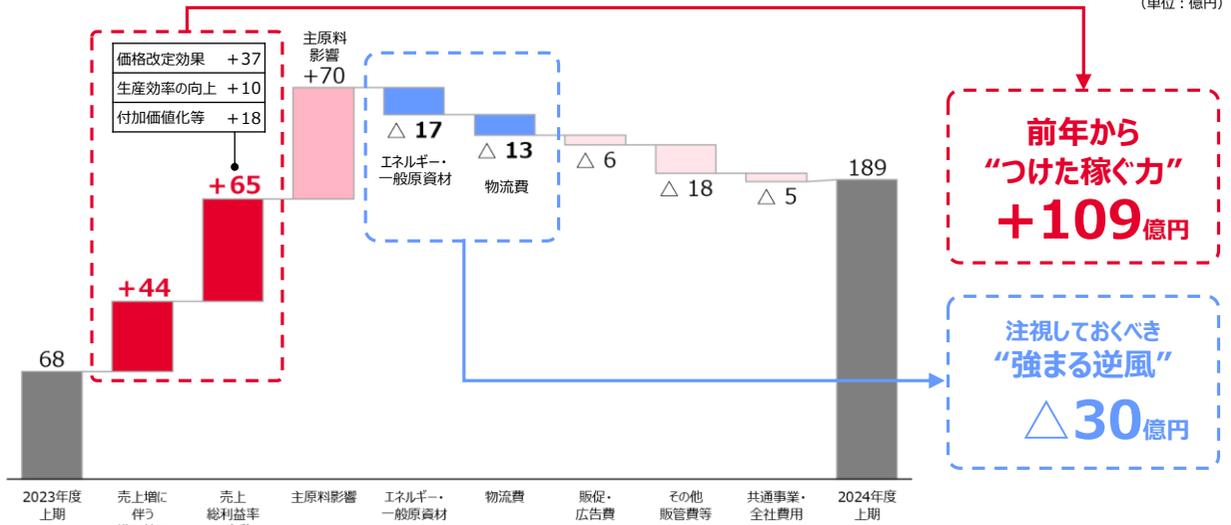
売上高は、海外の持続的な成長や、調味料の新価格定着、タマゴ商品の販売増加・価格改定の浸透などにより、2,368億円となりました。

営業利益は、海外が売上成長に伴い約2倍に事業利益が拡大したこと、調味料の価格改定効果や主原料影響の緩和により利益が回復したこと、タマゴ商品も価格改定効果と高付加価値の加工品が伸長したことにより、前年度に対して120億円の増益となる、189億円となりました。

営業利益

2024年度上期 **189億円** 前年差 **+120億円**

(単位：億円)



© Kewpie Corporation All rights reserved.

6

営業利益の増減要因についてご説明します。

「売上増に伴う総利益」は44億円増益となりました。

「売上総利益率の変動」のうち、価格改定効果や生産効率の向上、付加価値化等で65億円の増益、主原料影響の緩和により70億円の増益となり、エネルギー・一般原資材影響で17億円減益となりました。

物流費は、人手不足等による値上げの影響で13億円の減益、その他の販売費・一般管理費は基幹システムの更新に伴う費用などにより、18億円の減益要因となりました。

前年から“つけた稼ぐ力”として、この赤枠にある「売上増に伴う総利益」と「売上総利益率の変動」の一部が、我々がつけた力であり、合計109億円となりました。

一方、今後着実に強まる逆風としては、エネルギー・一般原資材、物流費があります。上期は、合計30億円のマイナス要因となりました。

引き続き、主原料と共にこれらの逆風を注視し、状況に応じて機動的な対応ができるよう備えています。

(単位：億円)

## 売上高

2024年度上期 **2,368**億円

前年差 **+165**億円

増減率 **+7%**

	2023年度 上期	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
市販用	872	924	+51	+6%	+26	+25
業務用	814	833	+18	+2%	△11	+29
海外	344	437	+93	+27%	+53	+40
フルーツソリューション	83	87	+4	+5%	+0	+4
ファインケミカル	57	59	+2	+3%	△0	+2
共通	33	29	△4	△11%	+1	△5

## 事業利益

2024年度上期 **189**億円

前年差 **+120**億円

増減率 **+176%**

	2023年度 上期	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
市販用	44	81	+36	+82%	+19	+17
業務用	14	64	+50	+369%	+26	+24
海外	35	74	+40	+114%	+24	+16
フルーツソリューション	2	1	△1	△27%	△1	+0
ファインケミカル	△1	△2	△1	—	△1	+1
共通	7	6	△1	△16%	△1	△0
全社費用	△32	△36	△3	—	△1	△2

次に、セグメント別の売上高・事業利益をご説明します。  
 売上高は、主要セグメントの市販用・業務用・海外が増収となりました。  
 特に海外は、現地通貨ベースの売上高伸長率が+19%と大きく伸長しました。

事業利益は、市販用・業務用・海外で増益となりました。

(単位：億円)

**売上高**

2024年度上期 **924億円**  
 前年差 **+51億円**  
 増減率 **+6%**



**調味料の新価格の定着による単価上昇や  
惣菜の販売回復などにより増収**

	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
調味料	388	+21	+6%	+14	+8
惣菜	325	+20	+7%	+11	+10
カット野菜	135	+6	+5%	+1	+6

**事業利益**

2024年度上期 **81億円**  
 前年差 **+36億円**  
 増減率 **+82%**



**調味料の価格改定効果や主原料影響の緩和による増益  
調味料・惣菜の基幹商品拡大による増益**

	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
調味料	56	+30	+117%	+15	+15
惣菜	19	+7	+61%	+5	+2
カット野菜	4	+1	+23%	△0	+1

ここからは主要セグメントについてです。

市販用については、売上高は、調味料の新価格の定着による単価上昇や、惣菜の販売回復などにより増収となりました。

事業利益は、調味料の価格改定効果や主原料影響の緩和、ならびに、調味料・惣菜の基幹商品拡大により増益となりました。

**売上高**

2024年度上期 **833億円**  
 前年差 **+18億円**  
 増減率 **+2%**

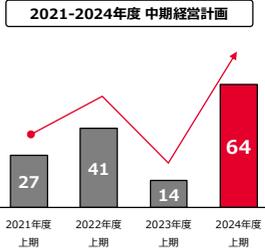


**調味料・タマゴの価格改定による単価上昇や  
 外食需要の回復、タマゴ供給の回復により増収**

	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
調味料	259	+17	+7%	+14	+3
タマゴ	491	+2	+0%	△26	+27

**事業利益**

2024年度上期 **64億円**  
 前年差 **+50億円**  
 増減率 **+369%**



**調味料・タマゴの価格改定効果による増益  
 主原料影響の緩和や付加価値品拡大により増益**

	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
調味料	20	+11	+116%	+6	+5
タマゴ	39	+35	+926%	+17	+17

業務用については、売上高は、調味料・タマゴの価格改定による単価上昇や外食需要の回復、タマゴ供給の回復により増収となりました。

事業利益は、価格改定効果や主原料影響の緩和、付加価値品の拡大により増益となりました。

(単位：億円)

**売上高**

2024年度上期 **437億円**  
 前年差 **+93億円**  
 増減率 **+27%**

2021-2024年度 中期経営計画



**中国・北米・東南アジアが想定を上回る伸長により増収**

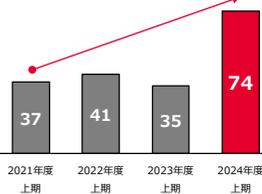
	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
中国	163	+32	+24%	+19	+13
東南アジア	125	+22	+22%	+13	+9
北米	101	+27	+36%	+13	+14

※為替影響 売上高(前年差)+27億円

**事業利益**

2024年度上期 **74億円**  
 前年差 **+40億円**  
 増減率 **+114%**

2021-2024年度 中期経営計画



**中国ゼロコロナ施策からの市場回復や  
北米のブランド品拡大により増益  
中国に続き、東南アジア・北米も海外展開の柱に**

	2024年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差
中国	24	+17	+234%	+10	+7
東南アジア	20	+7	+59%	+4	+3
北米	18	+10	+126%	+5	+5

※為替影響 事業利益(前年差)+4億円

海外については、売上高は、中国・北米・東南アジアが想定を上回る伸長により増収となりました。

事業利益は、中国のゼロコロナ施策からの市場回復や、北米のブランド品の拡大により増益となりました。

中国に続き、東南アジア・北米も海外展開の柱に成長しています。

	2023年度 上期	2024年度 上期	上期 前年差	上期 増減率	2023年度	2024年度 計画 (4/5公表)
売上高	2,204	<b>2,368</b>	+165	+7%	4,551	4,800
営業利益	68	<b>189</b>	+120	+176%	197	310
営業利益率(%)	3.1%	<b>8.0%</b>	+4.9%	-	4.3%	6.5%
経常利益	76	<b>203</b>	+128	+169%	205	322
親会社株主に帰属する 当期(四半期)純利益	48	<b>125</b>	+77	+161%	132	174
海外売上高伸長率(%) (現地通貨ベース)	+4%	<b>+19%</b>	+15%	-	+10%	+14%
米国ドル(円)	137	<b>148</b>	+11	-	139	148
人民元(円)	20	<b>21</b>	+1	-	20	20
ローリ-相場(円/kg)	414	<b>353</b>	△61	-	390	352
鶏卵相場(円/kg)	323	<b>208</b>	△115	-	309	226

上期の業績概要については、記載の通りとなります。

売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益いずれも前年からプラスの増収増益となりました。

現地通貨ベースの海外売上高伸長率は+19%と、前年から大きく伸長しました。



## 2.2024年度業績見通し

次に、2024年度の業績見通しについてご説明いたします。

(単位：億円)

	2023年度	2024年度 計画 (4/5公表)	2024年度 修正計画	前年差	旧計画差
売上高	4,551	4,800	<b>4,860</b>	+309	+60
営業利益	197	310	<b>340</b>	+143	+30
営業利益率(%)	4.3%	6.5%	<b>7.0%</b>	+2.7%	+0.5%
経常利益	205	322	<b>361</b>	+156	+39
親会社株主に帰属する 当期純利益	132	174	<b>207</b>	+75	+33
ROE(%)	4.8%	6.1%	<b>7.2%</b>	+2.4%	+1.1%
EPS(円)	94.78	125.18	<b>148.92</b>	+54.14	+23.74
海外売上高伸長率(%) (現地通貨ベース)	+10%	+14%	<b>+10%</b>	—	△4%
米国ドル(円)	139	148	<b>153</b>	+14	+5
人民元(円)	20	20	<b>21</b>	+1	+1
ローリー相場(円/kg)	390	352	<b>352</b>	△38	—
鶏卵相場(円/kg)	309	226	<b>226</b>	△83	—

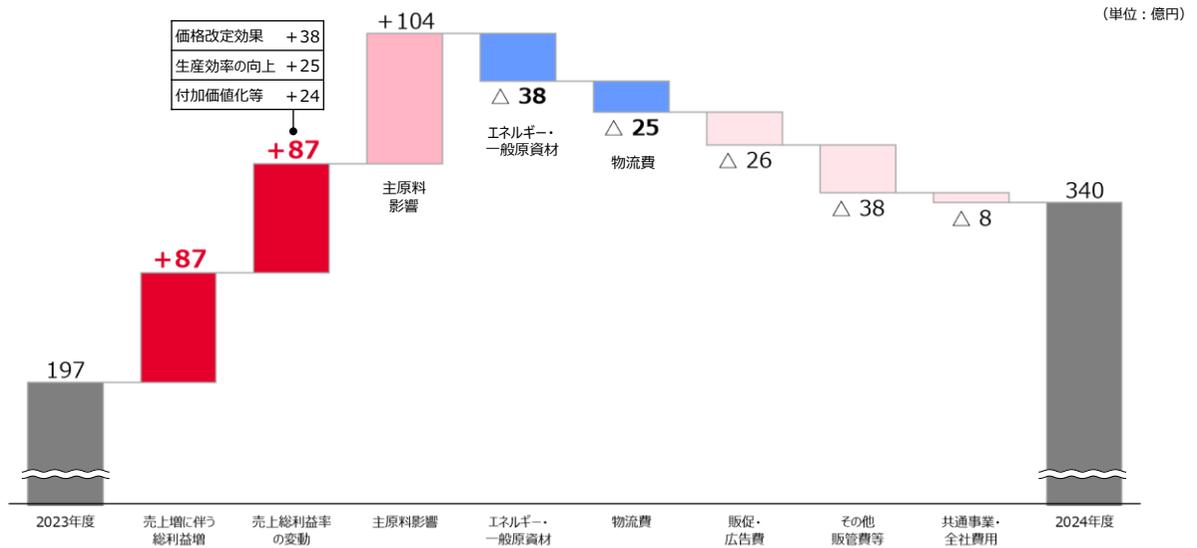
© Kewpie Corporation All rights reserved.

13

4月5日に修正計画を公表しましたが、市販用、業務用、海外それぞれのセグメントでの売上伸長や、それに伴う収益改善が当初想定を上回ったため本日改めて計画を上方修正いたしました。

本日公表の修正計画では、売上高4,860億円、営業利益340億円、経常利益361億円、親会社株主に帰属する当期純利益は207億円といたしました。  
それに伴いまして、ROEは7.2%、EPSは148.92円となる見込みです。

営業利益

2024年度計画 **340**億円(上期:189億円 下期:151億円) 前年差 **+143**億円

© Kewpie Corporation All rights reserved.

14

2024年度の営業利益の増減要因計画となります。

「売上増に伴う総利益」は、87億円の増益、価格改定効果、生産効率の向上、付加価値化などでさらに87億円の増益を見込んでいます。

主原料影響の緩和で104億円の増益となる一方で、エネルギー・一般原資材や物流費は合計63億円の逆風となる見込みです。

その他に販売促進費・広告宣伝費、その他の販売費・一般管理費等の減益要因はありますが、前年度に対し143億円増益の340億円の営業利益を計画しています。

上期の営業利益が189億円に対し、下期の営業利益は計画通りの151億円を予定しています。これは、海外のブランディング・マーケティングの強化や、未来投資などの費用を下期に投下するためであり、必要な費用と考えています。

今年度、しっかりと成長への布石を打つことで、来年度から始まる中期経営計画へ繋げていきます。

2021-2024年度  
 中期経営計画方針

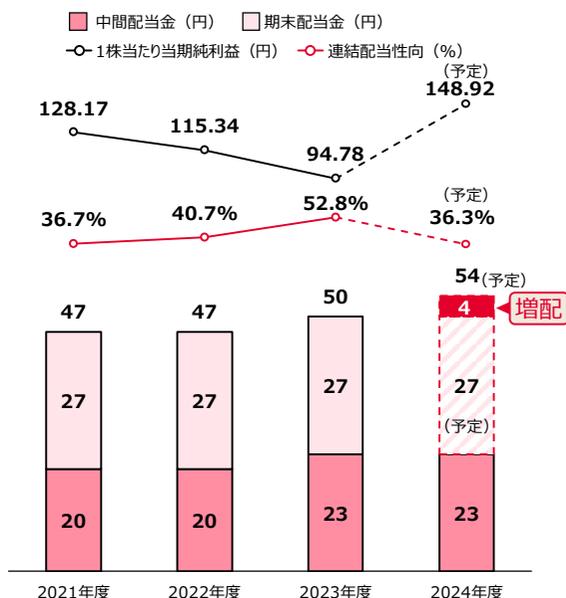
**連結配当性向35%以上**  
**4年間累計の**  
**総還元性向50%以上**

## ● 業績修正に伴い期末配当予想額の見直し

年初予定より4円増配予定

## ● 4年間累計の総還元性向55%を予定

\* 2021年度自己株式取得100億円実施



株主還元についてですが、2024年度までの中期経営計画では、1株当たりの年間配当金45円以上を前提に、連結配当性向35%以上、4年間累計の総還元性向50%以上を目安としています。

2024年度の期末配当金については、業績修正に伴い、年初予定より4円増配の31円に変更いたします。

4年間累計の総還元性向は、2021年度に自己株式取得を100億円実施したことにより55%を予定しています。



### 3. 上期の取り組みと下期の展望

高宮でございます。  
私から上期の取り組みと下期の展望についてご説明します。

**海外成長**

世界戦略商品に集中

ブランド事業の拡大

食文化に適したローカル対応

**国内高質化**

付加価値化

SCM最適化

市場開拓

**サステナビリティ**

プラスチックの削減・再利用

食品ロスの削減・有効活用

CO<sub>2</sub>排出量の削減**新たな価値を創出し、再成長のステージへ**

2020年にコロナの感染が拡大してから、当社グループはさまざまな逆風に見舞われ、苦しい時期を過ごすことになりました。臨機応変に対策を講じた結果、手応えを感じ始めたのは昨年度の後半からです。それを受けて今年度は再成長に向けて大切な時期であると我々は決めています。主なテーマを「海外成長」「国内高質化」「サステナビリティ」と定め、具体的な取り組みを進めているところです。

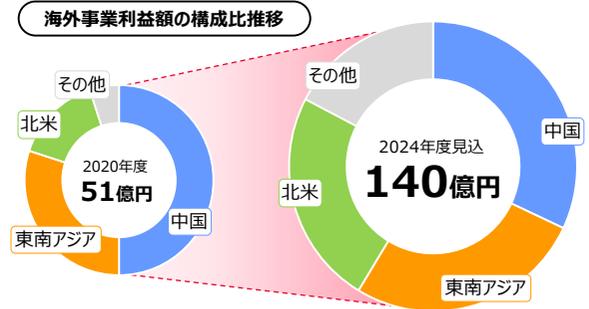
テーマによって順調に進んでいるもの、あるいは想定以上に進んでいるもの、まだまだ課題を残しているものがあります。これから、具体的な上期の取り組みと、それを受けて下期以降どのように展開していくのかについてお話しします。

## KEWPIEブランド価値向上による収益力の強化

### 北米・東南アジアでも 世界戦略商品の拡大



### 各リージョンの収益力強化



ブランド事業の拡大によりリージョンごとの  
収益力が増大（バランス経営）

© Kewpie Corporation All rights reserved.

18

まずは海外成長です。当社グループにとって、海外ビジネスにおける経営的なインパクトが可視化されたのは、4年前、事業利益が50億円を超えた2020年度のことでした。将来の成長を見据えて3つの方針を定めました。

1つ目は、海外・国内と区別するのをやめて、グローバルに展開するグループになるという決意です。そして決意にもとづいた積極的な投資を実行することです。

2つ目は、2020年当時の利益は中国が約5割を占め、構成比のバランスが不安定だったため、中国の利益を伸ばしながらも、東南アジアと北米もさらに拡大することにより、経営的なバランスを取ることを決めています。

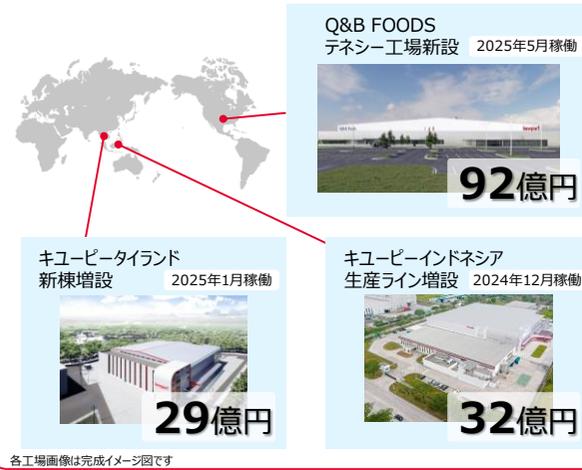
3つ目は、当社グループは、さまざまなカテゴリーに商品を持っていることが強みですが、今の段階で海外でこれを行うと戦力が分散します。そこで、キューピーマヨネーズ、キューピー深煎りごまドレッシングという当時から手応えを感じていた2つの商品に戦力を集中させ、「世界戦略商品」と定めて拡売して今日に至ります。

上記グラフの右側が今年度の利益の見通しです。4年間で事業利益は3倍弱まで成長することができました。

先ほどもご説明した通り、収益構成比のバランスでは中国も伸びていますが、北米と東南アジアの伸長によって安定感を加えることができました。北米・東南アジアの地域で収益が伸びた理由の一つには、世界戦略商品に集中したことが挙げられます。実に売上の6割がキューピーマヨネーズとキューピー深煎りごまドレッシングによって占められています。我々の海外展開、グローバル展開は想定以上に進んでいると認識しています。

## さらなる成長へブランディング・マーケティング強化

## 将来の需要増に対応した供給能力増強へ投資



## 販売体制の強化

KEWPIE AMERICAS, INC. 設立  
(統括会社)  
ブランディング・マーケティング強化  
※ KIFUKI USA から社名変更 2023年12月

キューピーオーストラリア設立による  
豪州市場深耕 (2024年8月営業開始)

インドネシア国内の深耕  
ミニマートでの中間層取り込み強化

インド駐在事務所の開設を予定  
新たな地域への挑戦

下期以降の取り組みについてお話しします。先ほども山本がご説明した通り、供給能力の増強に向けてアメリカ、タイ、インドネシアの3カ国に新たな工場、新たな生産ラインを建設中です。各工場は来年度の初めから一斉に稼働します。各工場は既に進出済みの地域における追加投資となるため、マーケティング精度は高く、リスクは低いので今後の展開が楽しみです。

さらにブランド価値を最大化するための取り組みを上記資料の右側に示しております。

アメリカでは2つの工場が稼働するため、新たに統括会社を設け、マーケティングとブランドの浸透に力を入れてまいります。アメリカで我々の商品が受け入れられている理由は、単にマヨネーズが気に入られていたり、ドレッシングが支持されている、というわけではありません。主力商品であるキューピーマヨネーズ、およびキューピー深煎りごまドレッシングが受け入れられているのです。この違いを理解することは我々にとって大切であり、下期からはブランド浸透に向けて積極的な投資を行ってまいります。

次に、タイについては、タイ国内の需要を想定しているのではなく、アジアパシフィックの広範なエリアに対する輸出拠点として考えています。大きなマーケットのあるオーストラリアについては、営業拠点を設け、2024年8月から稼働しますが、事前商談の手応えは上々です。

一方、インドネシアはアジア地域向けの輸出を想定しておらず、インドネシア国内消費向けの市場です。とにかく人口が多いことや、経済発展途上であることに加え、我々がなかなか攻略ができなかったミニマートの存在が挙げられます。日本でいうコンビニエンスストアを大きくしたようなお店が、インドネシアにはたくさんあり、このミニマートの攻略がようやく始まったところなので、こちらも今後の展開が楽しみです。

下期以降、海外展開はどんどん加速してまいります。さらにその先の未来も見据えて、例えば人口が多く、未知の可能性のあるインド市場に駐在事務所を置く等の検討も進めています。

## 基幹商品強化と付加価値品の拡大で国内調味料を高質化

### 環境変化への対応

- カテゴリ物量も伸ばしつつ**新価格の定着**
- コスト競争力を保つ**オイル低減商品開発**

マヨネーズの  
単価アップ率

### 基幹商品の再強化

- ドレッシング容量施策による**ポートフォリオ強化**
- 深煎りごまの**汎用調味料化**



### 付加価値品の拡大

- グループの強み**を掛け合わせた商品開発  
→具だくさんレモンタルタルのヒット
- 人手不足ニーズの解消  
→かけるだけで**メニュー価値向上**



### これからの取り組み

#### “開発から育成の仕組み” を刷新

営業組織変更  
マーケティング機能と  
市場対応力の強化

#### メニュー領域の拡大

サラダ以外の用途へ  
生鮮販路拡大

続いては、国内高質化の取り組みです。具体的な事例をいくつかご紹介します。

まずは当社のコア商品群である調味料についてです。調味料については、近年、株主の皆さまから利益が稼げていない・下がった、値上げ対応が弱気じゃないかのご指摘もいただきましたが、この2年間の対応によって皆さまの懸念を払拭することができました。値上げはしっかりと行い、市場に定着しています。生産量も売上高も維持できています。また、食油の高騰の可能性を含めて、上手に品位を保ちながら油の配合量を落とし、健康的にも価値ある商品群の開発をどんどん進めています。

2つ目は、基幹商品の再強化です。ドレッシングは他のメーカーもアイテムを数多く出しているのですが、競争力のある新製品を育てることは容易ではありません。そうであれば、我々が長年の歴史のもとに築いた商品群をより強化することに、2年間集中してきました。深煎りごまドレッシング、シーザーサラダドレッシングでは、容量施策と同時に汎用性提案を進めています。人気商品である黒酢たまねぎドレッシング、すりおろしオニオンドレッシングでは、商品力を磨きながらお客様にその価値を新たに伝えることを繰り返した結果、ドレッシングのカテゴリーは堅実にV字回復を遂げています。また強い商品群に戦力を傾けることで、生産稼働率も向上できています。

一方、商品力を磨くだけで、新製品は作らないのかということではありません。前回の決算説明会で、私はタルタルソースを育てたいとお話しました。その具体的な取り組みの1つとして、市販用の「具だくさんレモンタルタル」を発売しました。まだ発売数ヶ月ですがお客様の評判も良く、日経が先日発表した今年上期のヒット番付にも掲載されるなど好調です。他方、業務用では、人手不足やインバウンド需要により、手間なくおいしい料理を作りたいというニーズが高まっているため、これにもマッチングしました。具がたっぷり入った調理ソースや汎用性の高いドレッシングタイプが人気となっています。

レモンタルタルと具たっぷりソースに共通しているのは、調理ソースの中に具がたくさん詰まっている点です。実際、作る技術としては容易ではありませんが、当社グループは長年の歴史と技術力があるので、我々の強みを活かすことで付加価値品を拡大できています。

これらを受け、下期以降どのように取り組んでいくのかについてお話します。営業もさらなる活性化のベースができたので、営業の組織形態を大きく変更してマーケティング力を一層強化し、顧客心理をつかみます。さらには、我々の宝物である「市販用」と「業務用」をクロスさせて、最大価値を強

化する取り組みをより進めます。

我々の調味料は、サラダや副菜のみの世界に縮こまっていません。今後はサラダを深掘しながらも、主菜の世界にまで進出してまいります。

もう一つ広げるものは売り場です。我々が得意な調味料の売り場はもちろんですが、お客様がたくさん集まっている生鮮の売り場を攻めようじゃないかと取り組みを続けています。これは以前から続けているテーマですが、今後も生鮮売り場への進出を加速させながら、他社様とのアライアンスを含めた動きも進めていますので、今後の当社の調味料は、一層の力強い歩みを期待できると考えています。

## 鳥インフルエンザ影響からの回復と需要拡大

### 安定供給の仕組みづくり

- 国内鶏卵調達先の分散化、適正在庫数量のコントロール
- 行政や産業との連携

### ニーズを捉えた付加価値品拡大

- 人手不足対応やインバウンドによるホテル需要増
- 外食市場に向けたメニュー価値向上



スクランブルエッグ

目玉焼き

### 市場連動による価値創造

- 「キューピーのたまご」ブランドの認知拡大
- 新たな商品で需要の掘り起こし



### これからの取り組み

## 加工品へのシフト加速

## 生産体制最適化と能力増強投資

我々にとって大切なテーマであるタマゴの話をさせていただきます。昨年の今頃は、鳥インフルエンザの影響による休売など苦労しました。鶏卵がとにかく不足したため、お客様への供給責任を果たせず、多くの工場が稼働停止となるなど、経営にも大きな影響を与えました。

我々はこの学びを生かさなければなりません。この冬、鳥インフルエンザが再び猛威を振るわないと言い切れないため、ある程度の規模の鳥インフルエンザが発生しても、我々の原料調達に影響しない仕組みづくりに取り組んでいます。例えば、国内調達先を分散させるほか、万が一の時に備えて原料や製品在庫を一定量確保する仕組みもつくりました。在庫の維持やコントロールにはコストもかかりますが、リスクマネジメントのために必要な投資であると捉えています。もう一つは、鳥インフルエンザの影響低減への取り組みです。行政や産業と連携して鳥インフルエンザの影響が軽微になる仕組みづくりに取り組んでいます。

鳥インフルエンザの経験を経て学んだこともありました。我々のタマゴビジネスは、加工度が低く生産量の多い素材品と、加工度の高いオムレツやスクランブルエッグのような付加価値の高い加工品の2つがあります。鳥インフルエンザの感染が収束した後、インバウンド増加とコロナの落ち着いた重なり、外食やホテルにおけるタマゴのニーズが高まりました。まさに我々の加工品の出番であり、タマゴ商品を積極的に販売できるようになったので、事業は回復して経営も健全化されました。

業務用商品が軌道に乗ったと同時に、課題がもう一つありました。それは市販用のタマゴです。先ほどご説明した通り、鶏卵が昨年不足した際は市販用タマゴを休売しました。成長途中の事業だったので苦渋の決断でしたが、我々の市販用タマゴは一時的に市場から無くなったわけです。しかし、今年は、「キューピーのたまご」を復活させるべく、さまざまな取り組みを始めています。例として、キッチンカーを出してお客様に我々のタマゴの魅力をお届けしています。写真にあるような「ねぎ塩たまご」は好評で手応えを感じています。市販用タマゴの分野は、まだまだ伸びる領域だと考えています。

上期の取り組みを受け、下期以降どのように展開するのかについては、先ほどお話しした通り、事業強化に向けた加工品へのシフトが絶対条件です。研究開発から生産技術、営業に至るまでこれに集中します。ただし、加工品が増えるということは、生産余力に負荷がかかるので、必要があれば新たな加工品の生産投資も計画に入れています。

# サプライチェーン全体で効率化・省力化を推進

研究開発 → 調達 → 生産 → **物流** → 販売

## SCM取り組み効果

2024年度上期 **+6億円**  
 2024年度下期 **+7億円**  
 2024年度予想 **+13億円**

- 主要原料グローバル調達
- 原料・資材のシンプル化
- 生産拠点の再編
- 自動化・ロボット化
- 食品ロスの低減

## 業界一丸となり“持続可能な物流モデル”を

2024年物流問題への対応

### 他社との共同輸配送 (一例)

商品ミックスで積載効率を最大化

キュービー重量限界      日用品メーカー容量限界



積載量の黄金比率で輸送回数削減

### 商慣習と業務プロセス見直し

ドライバーにやさしい、効率化・省力化

納品先へ 出荷情報を提供 ▶ 荷受け時の 検品が省略

トラック待機時間の短縮 (2時間/回)

発注～納品まで リードタイム延長 ▶ 配送物量調整 による平準化

配送ロット安定でトラック不足緩和

**配送能力15%UP、上昇が続く物流費の抑制にも寄与**

続きまして、サプライチェーンマネジメント（SCM）のお話をさせていただきます。特にSCMは食品加工メーカーにとって重要なテーマであり、効率化・省力化につながる宝物がたくさん埋まっていると認識しています。

我々はSCMに向きあい続けていますが、今年度は取り組みの成果が顕在化し、数字として表れてきています。資料の左上に掲げたのが、今年度のSCM取り組み効果です。そして、具体的な取り組みを左下に項目として示しています。中でも主要原料のグローバル調達と生産拠点の再編が大きく貢献した1年となり、下期も貢献することが予想されます。

今年度の大きなトピックスとして、2024年物流問題が挙げられます。配達ドライバーの時間外労働が4月から大きく規制され、配送する能力が今年だけで14%低下するとのデータが示されています。

我々も何か対策を講じないと商品を届けられなくなるため、「他社との共同輸配送」「商慣習と業務プロセスの見直し」を始めました。上記資料の右側に示したのは2つの取り組み事例です。

マヨネーズは重たく、たくさん積み込むとトラックの重量限界を超えてしまうため、積載量が限られますがスペースには余裕があります。一方、他社メーカーの日用雑貨などは容量限界を迎えやすいですが、軽いため重量限界には余力があります。この両者の課題を解決させる方策として、最適な積載効率を実現させる動きを進めています。共同輸配送のパートナーを探すことやルートを確実に確保することは容易ではありませんが、持続可能な物流モデルの実現に向けて取り組みを加速させています。

もう一つの事例は、食品メーカー、物流メーカー、問屋と手を取り合うことで、最適な時間帯で無駄なく荷物を運ぶ仕組み作りを進めています。

いずれの事例も1社でできることではないので、業界全体の連動がキーワードになります。

これらの取り組みによって、今年度、我々は配送能力を15%アップする目途が立っており、2024年問題で懸念される配送能力をカバーできるとの手応えを感じています。ただし、物流問題は今後も加速度的に大きくなります。2030年には30%を超える配送能力が低下するというシミュレーションがありますので、引き続き対応に向けた検討を進めてまいります。

## 世界の食卓を豊かにする“グローバルブランド”として展開

ブランド育成を見据えた  
プロモーション



テレビCM



Voice Media

ブランド認知率21%  
(2024年7月時点/当社調べ)

環境にも未来の食生活にも持続可能である  
食べ物の新しいジャンル

**GREEN KEWPIE**  
coming from field

“サステナブルな食”

商品ラインナップ拡充



プラントベースを  
世界に広げる



アジアパシフィックや  
北米で展開予定

**売上100億円をめざす**

市場開拓の取り組みとして我々は新しいブランドを昨年立ち上げました。「グリーンキューピー」というブランドのもと、グローバルに展開できる商品カテゴリーを横断して作ります。国内でブランド育成とラインナップ拡充を進めるとともに、その先には世界を見据えた商品展開を始めています。

コンセプトは、環境や人に優しい、持続可能な新しい食生活を提案するというプラントベース（植物性の原料を使った）商品開発です。お客様がおいしいとのお声をいただくことはありますが、日本国内ではサステナブル市場がまだ小さいため、売上は今後次第という状況です。

一方、ブランド認知は既に20%を超えており、環境配慮のコンセプト商品に対する注目度は高いとの手応えを感じています。サステナブル商品群が受け入れられるマーケットは海外に無限の可能性があるため、北米あるいはアジア地域で既に開発の準備をしています。未来に向けて、「グリーンキューピー」を100億円規模のブランドに育てる強い決意でいます。

## 未来に向けて社会価値を創出する取り組みを推進

### 資源の有効活用・循環 プラスチック

#### プラスチックの 資源循環をめざして

マヨネーズボトルおよび  
油付きPETボトルの資源循環に  
向けて協働を開始



味の素  
株式会社  
と協働

日清オイリオグループ  
株式会社  
と協働

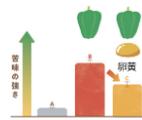
### 食と健康

#### サラダで 野菜摂取を応援

マヨネーズや深煎りごまドレッシングに  
含まれる卵黄タンパク質で  
ピーマンの苦味抑制を示唆



サラダの新たな魅力を  
積極的に伝える  
取り組み



苦みの強さを3割低減

出展：大上ら、日本農芸化学学会  
2024年度大会学会発表より一部改変

### 気候変動への対応

#### 新たな再生可能エネルギー 導入に向けて

陸上・洋上風力発電などの  
使用検討を進める



陸上風力発電  
(イメージ)

洋上風力発電  
(イメージ)

3つの取り組みテーマの最後であるサステナビリティの取り組みについてご説明します。企業が継続成長をする際に、持続可能性に向きあうのはもはや必須条件であり、サステナビリティに配慮できない企業は今後淘汰されます。当社グループでは、サステナビリティの取り組み内容と達成目標の数値を具体的に定めて明示しています。2030年までの目標と中間地点である2024年度の目標達成に向けてさまざまな取り組みを進めています。

実績としては、サステナビリティのほとんどの項目において1年前倒しで達成できています。具体的な取り組み内容を3つお示します。

1つ目のテーマは、「資源の有効活用・循環」です。我々のメイン商品のマヨネーズ・ドレッシングにはプラスチックが使われていますが、油汚れがあるために、リサイクルがなかなかできない、何とか資源循環をさせたいというニーズがあります。そこで、マヨネーズボトルについては味の素さんとタッグを組み、ドレッシングボトルについては日清オイリオさんとタッグを組んで、資源循環に向けて仕組みづくりを開始しています。

2つ目のテーマは、「食と健康への貢献」です。食を通じた健康貢献は、我々の大きな使命と感じており、本格的に向きあっているのがサラダを通じた野菜摂取です。我々がやらずして誰がやるのかとグループ一丸となって、サラダの魅力を発信しています。例えば、ピーマンの苦味は卵黄のマスキング効果によって3割低減するため、子どもたちでも食べやすくなることを発表したところ、たくさんのご好評をいただきました。

さまざまな取り組みを積み重ね、社員一丸となって何よりもサラダのことを優先して考える「サラダファースト」を推し進めることで、皆さまの健康に貢献してまいります。

3つ目のテーマは、「気候変動への対応」です。我々のグループでは、気候変動への対応として太陽光発電の導入を積極的に進めています。また、その先の未来の再生エネルギーも見据え、風力発電に注目し、陸上・洋上の風力発電などの使用検討を進め始めています。これらの成果は、2030年からその先になると思いますが、いかに未来を遠くまで描けるかが大切です。サステナビリティについては、未来投資と考えてこれからも向きあい続けてまいります。

# グローバル

さらなる成長への  
布石を打つ

人的資本

サステナビリティ

ブランド

ITデジタル

研究/技術開発

経済価値



社会価値

以上、具体的な取り組み事例を示しながら、2024年度上期の動きと下期以降の展望についてお話しさせていただきました。さまざまな苦難を乗り越えてきたこともあって、当社グループは、だいぶ底力が付いてきたと実感しています。しかし、未来を楽観視できるかというと全くそうではありません。

例えば、為替の問題です。4年前の2020年7月のドル円相場は1ドル = 106円台で推移していましたが、本日は1ドル = 161円台です。この差は極めて大きく、当社グループのように国内で生産・販売をするメーカーにとって超円安以上の逆風はありません。物流費・エネルギー費の問題もあります。世界規模で捉えると地政学的リスクも軽減されていません。また、地球温暖化などの不安定な気候変動により原材料が確保できなくなる状況がいつ発生してもおかしくありません。

企業はさまざまなリスクに向きあいながらも継続成長することが大切です。当社グループは、未来に向けた投資と稼ぐ力が付き始めたので、本日の最後として未来投資宣言をさせていただきます。

今日お話ししたグローバル投資はもちろん、人的投資、ブランド投資、研究/技術開発への投資、ITデジタルへの投資は、継続成長するための必須テーマです。特に我々がメーカーとして磨かなければならない研究/技術開発と、何よりも人的資本への投資を継続しつつ、サステナビリティ投資も実行してまいります。当社グループは未来を決して楽観視しません。今日までの手応えを本物とし、成長をさらに加速していきたいと考えておりますので、引き続きご支援をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 4. 参考資料

(単位：億円)

	2023年度 上期	2024年度 上期	前年差	増減率	2024年度計画		
					計画	前年差	増減率
市販用	872	924	+51	+6%	1,846	+72	+4%
調味料	366	388	+21	+6%	770	+29	+4%
惣菜	305	325	+20	+7%	650	+29	+5%
カット野菜	128	135	+6	+5%	275	+10	+4%
その他	73	76	+3	+4%	151	+4	+3%
業務用	814	833	+18	+2%	1,725	+72	+4%
調味料	242	259	+17	+7%	525	+19	+4%
タマゴ	489	491	+2	+0%	1,035	+55	+6%
その他	83	83	△0	△0%	165	△3	△2%
海外	344	437	+93	+27%	931	+148	+19%
中国	131	163	+32	+24%	367	+52	+16%
東南アジア	103	125	+22	+22%	260	+47	+22%
北米	74	101	+27	+36%	213	+33	+18%
その他	36	48	+12	+32%	91	+17	+23%
フルーツソリューション	83	87	+4	+5%	179	+9	+6%
ファインケミカル	57	59	+2	+3%	120	+8	+7%
共通	33	29	△4	△11%	59	△1	△1%
合計	2,204	2,368	+165	+7%	4,860	+309	+7%

※ 海外の前年差には、為替影響(2024年度上期前年差：売上高+27億円、2024年度計画前年差：売上高+70億円)が含まれています。

© Kewpie Corporation All rights reserved.

(単位：億円)

	2023年度 上期	2024年度 上期	前年差	増減率	2024年度計画		
					計画	前年差	増減率
市販用	44	81	+36	+82%	140	+41	+41%
調味料	26	56	+30	+117%	96	+37	+63%
惣菜	12	19	+7	+61%	33	+7	+29%
カット野菜	3	4	+1	+23%	9	+2	+26%
その他	4	2	△2	△52%	2	△6	△75%
業務用	14	64	+50	+369%	116	+75	+181%
調味料	9	20	+11	+116%	41	+14	+54%
タマゴ	4	39	+35	+926%	70	+58	+478%
その他	0	5	+4	+1,126%	5	+2	+93%
海外	35	74	+40	+114%	140	+37	+36%
中国	7	24	+17	+234%	50	+14	+38%
東南アジア	12	20	+7	+59%	35	+8	+28%
北米	8	18	+10	+126%	36	+10	+39%
その他	7	13	+5	+75%	19	+5	+39%
フルーツソリューション	2	1	△1	△27%	1	△2	△69%
ファインケミカル	△1	△2	△1	-	11	+1	+6%
共通	7	6	△1	△16%	11	△1	△9%
全社費用	△32	△36	△3	-	△79	△6	-
合計	68	189	+120	+176%	340	+143	+73%

※ 海外の前年差には、為替影響(2024年度上期前年差：営業利益+4億円、2024年度計画前年差：営業利益+10億円)が含まれています。

© Kewpie Corporation All rights reserved.

(単位：億円)

2024年度 上期

	売上増減に伴う 売上総利益の増減	売上総利益率 の変動	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の販売費・ 一般管理費	前年差
市販用	+11	+34	△0	△2	△6	+36
業務用	+3	+61	△1	△8	△5	+50
海外	+27	+26	△4	△2	△7	+40
フルーツソリューション	+1	△2	△0	△0	+0	△1
ファインケミカル	+1	△1	△1	+0	△1	△1
合計	+44	+118	△6	△13	△18	+125

2024年度 計画

	売上増減に伴う 売上総利益の増減	売上総利益率 の変動	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の販売費・ 一般管理費	前年差
市販用	+16	+50	△8	△5	△12	+41
業務用	+15	+79	△2	△13	△4	+75
海外	+46	+26	△12	△5	△18	+37
フルーツソリューション	+3	△3	△0	△1	△0	△2
ファインケミカル	+7	+1	△4	△0	△4	+1
合計	+87	+153	△26	△25	△38	+151

		2024年度上期		2024年度計画		(単位：億円)
<b>売上増減に伴う売上総利益の増減</b>		<b>+44</b>		<b>+87</b>		
売上高影響	海外での売上伸長	+27	+44	海外での売上伸長	+46	+87
	市販用の販売増加	+11		市販用の販売増加	+16	
	業務用の販売増加	+3		業務用の販売増加	+15	
<b>売上総利益率の変動</b>		<b>+118</b>		<b>+153</b>		
製造コスト影響	市販用・業務用の生産効率の向上	+5	+10	市販用・業務用の生産効率の向上	+19	+25
	海外の生産効率の向上	+4		海外の生産効率の向上	+2	
主原料コスト影響	調味料の主原料	+51	+70	調味料の主原料	+74	+104
	国内鶏卵相場影響	+19		国内鶏卵相場影響	+30	
付加価値品の向上	海外および付加価値品の伸長	+14	+14	海外および付加価値品の伸長	+27	+27
その他	エネルギー・一般原資材影響	△17	+24	エネルギー・一般原資材影響	△38	△0
	価格改定効果	+37		価格改定効果	+38	
<b>販売促進費・広告宣伝費</b>		<b>△6</b>		<b>△26</b>		
販売促進費・広告宣伝費	海外の販促活動	△4	△6	海外の販促広告費増	△12	△26
	ファインケミカルの広告宣伝費	△1		市販用の販促広告費増	△8	
				ファインケミカルの広告宣伝費増	△4	
<b>物流費</b>		<b>△13</b>		<b>△25</b>		
物流費	市販用・業務用・海外の物流費増	△13	△13	市販用・業務用・海外の物流費増	△24	△25
<b>その他の販売費・一般管理費</b>		<b>△18</b>		<b>△38</b>		
その他販売費・一般管理費	基幹システムの導入に伴う経費、労務費の増加など	△18	△18	労務費の増加、新規取り組み費用など	△38	△38

© Kewpie Corporation All rights reserved.

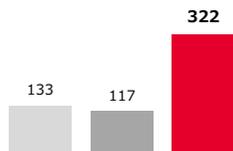
2024年度 上期		2023年度 上期	2024年度 上期	前年差	主な要因	(単位：億円)
営業利益		68	189	+120		
営業外損益		7	14	+7	・ 受取利息の増加 ・ 持分法による投資利益の増加	+1 +4
経常利益		76	203	+128		
特別損益		1	△8	△9	・ 関係会社株式売却益の増加 ・ その他特別利益の減少 ・ 減損損失の増加 ・ 関係会社株式評価損の増加	+1 △8 △2 △2
税引前利益		77	195	+118		
法人税等 非支配株主に帰属する四半期純利益		29	69	+41		
親会社株主に帰属する四半期純利益		48	125	+77		

2024年度 計画		2023年度	2024年度 計画	前年差	主な要因	
営業利益		197	340	+143		
営業外損益		8	21	+13	・ 持分法による投資損益の増減	+17
経常利益		205	361	+156		
特別損益		16	△31	△47	・ 関係会社株式売却益の減少 ・ 投資有価証券売却益の減少	△28 △8
税引前利益		221	330	+109		
法人税等 非支配株主に帰属する当期純利益		89	123	+34		
親会社株主に帰属する当期純利益		132	207	+75		

(単位：億円)



営業キャッシュ・フロー



税金等調整前  
四半期純利益の増加 ↑ +118

棚卸資産の減少 ↑ +96

前年増減

投資キャッシュ・フロー

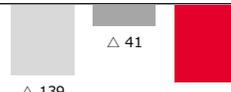


無形固定資産の  
取得による支出の増加 ↓ △34

投資有価証券の  
取得による支出の減少 ↑ +11

前年増減

財務キャッシュ・フロー



長期借入れによる  
収入の増加 ↑ +50

長期借入金の  
返済による支出の増加 ↓ △150

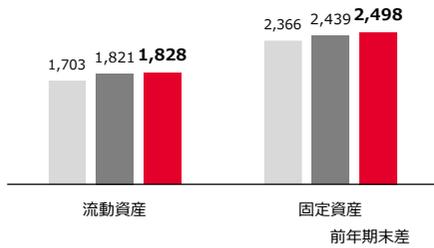
前年増減

設備投資の状況

2024年度上期 **93**億円 2024年度計画 **207**億円

(単位：億円)

資産の部



流動資産

前年同期末差 +7億円

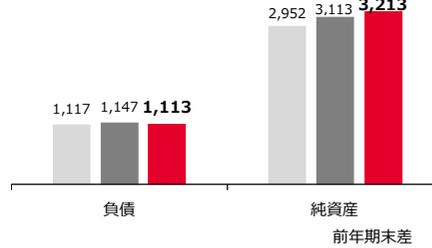
- ・有価証券の増加 ↑ +55
- ・棚卸資産の減少 ↓ △45

固定資産

前年同期末差 +59億円

- ・建物仮勘定の増加 ↑ +40
- ・投資有価証券の増加 ↑ +13
- ・退職給付に係る資産の増加 ↑ +5

負債・純資産の部



負債

前年同期末差 △34億円

- ・短期借入金の減少 ↓ △150
- ・長期借入金の増加 ↑ +49
- ・未払法人税等の増加 ↑ +30
- ・仕入債務の増加 ↑ +15

純資産

前年同期末差 +100億円

- ・利益剰余金の増加 ↑ +88
- ・其他有価証券評価差額金の増加 ↑ +7
- ・為替換算調整勘定の増加 ↑ +7

(単位：億円)

		2022年度 上期	2023年度 上期	2024年度 上期
マヨネーズ	国内	243	274	296
	海外	156	184	231
ドレッシング	国内	182	193	195
	海外	80	92	111
合計	国内	425	467	491
	海外	236	276	343
	計	661	743	834

食と健康への 貢献	健康寿命 延伸への貢献	<p>指標</p> <p><b>一人ひとりの食のパートナーとして</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献</li> <li>・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</li> </ul> 
	子どもの心と 身体の健康支援	<p>指標</p> <p><b>私たちの活動で創る 子どもの笑顔の数</b> (2019年度からの累計)</p> <p>2024年度上期 <b>40.5万人</b> ▶ 2024年度目標 40万人以上 ▶ 2030年度目標 100万人以上</p> 
資源の 有効活用・循環	食品ロスの 削減・有効活用	<p>指標</p> <p><b>食品残さ削減率</b> (2015年度比)</p> <p>2024年度上期 <b>60.9%</b> ▶ 2024年度目標 50%以上 ▶ 2030年度目標 65%以上</p> 
		<p>指標</p> <p><b>野菜未利用部 有効活用率</b> 主要野菜：キャベツなど(当年)</p> <p>2024年度上期 <b>83.7%</b> ▶ 2024年度目標 70%以上 ▶ 2030年度目標 90%以上</p> 
		<p>指標</p> <p><b>商品廃棄量削減率</b> (2015年度比)</p> <p>2024年度上期 <b>58.9%</b> ▶ 2024年度目標 60%以上 ▶ 2030年度目標 70%以上</p> 

資源の有効活用・循環	プラスチックの削減・再利用	指標 <b>プラスチック排出量削減率</b> (2018年度比)	2024年度上期 <b>年1回算出</b>	2024年度目標 8%以上	2030年度目標 30%以上	
	水資源の持続的利用	指標 <b>水使用量（原単位）削減率</b> (2020年度比)	2024年度上期 <b>8.6%</b>	2024年度目標 3%以上	2030年度目標 10%以上	  
気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	指標 <b>CO<sub>2</sub>排出量削減率</b> (2013年度比)	2024年度上期 <b>36.0%</b>	2024年度目標 30%以上	2030年度目標 50%以上	 
生物多様性の保全	生物多様性の保全	指標 <b>持続可能な紙の調達率2025年度までに100%</b> (容器包材、印刷冊子、販促物、事務用品)				 
持続可能な調達	持続可能な調達の推進	指標 <b>お取引先との協働によって「持続可能な調達のための基本方針」を推進</b>				 
人権の尊重	人権の尊重	指標 <b>ビジネスに関わるすべての人の人権を尊重するために「キユーピーグループ 人権方針」を推進</b>				 

この説明会資料に掲載されている、キューピー株式会社の業績見通し等の将来に関する記述は、当社がその時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は、さまざまなリスクや不確定要素の変動および経済情勢等によってこれらと異なる結果になる場合があります。

当社が開示する情報は、当社に対する理解を深めていただくことを目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。

投資に関するご決定は利用者ご自身の判断において行われるようお願いいたします。

万一これら情報の利用者が何らかの損害を被ったとしても、当社および当社の情報提供者は一切責任を負いません。

《お問い合わせ先》

キューピー株式会社 経営企画部株式IRチーム  
TEL : 03-3486-3331