

## トップメッセージ



「愛は食卓にある。」の  
想いを大切に、  
グループ一丸となって  
世界の食と健康に  
貢献していきます。

キューピー株式会社  
代表取締役 社長執行役員

高宮 満

### はじめに

新型コロナウイルスに感染された方とご家族、関係者の皆様に対し、お見舞いを申し上げますとともに、日々治療・予防にあたってくださっている医療関係者、行政をはじめとする関係各位に深く感謝いたします。

このたび、キューピー株式会社 代表取締役 社長執行役員に就任した高宮満です。当社グループは、2021-2024年度中期経営計画を掲げ、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに取り組みを進めています。新型コロナウイルス感染症の拡大による業績への影響が続く中、食油をはじめとした主要原料の高騰も重なり、経営環境は厳しい状況です。直近では、国際情勢の不安定化を背景として、さらに原材料やエネルギーコストが上昇していますが、だからこそ一層スピードを上げて体質の転換を進める決意です。また、社会全体を見渡してみると、日本の高齢化にともなう健康課題、世界規模の気候変動影響など、いくつもの社会課題が顕在化しています。これらの課題にグローバルな視野で向き合うことは、食を通じて幅広く事業活動を行う当社グループにとっての責務であると受け止めています。

経済性と社会性の両面で持続的成長を実現する体質への転換を図るとともに、社会課題への取り組みを通じて、キューピーグループの新たな魅力を創造していくこと、そしてその魅力をお伝えしていくことを私のミッションとし、2019年に策定した長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」、その先に掲げるグループの「めざす姿」の実現につなげていきます。

### 創りたいキューピーグループの魅力

当社グループは、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界の食と健康に貢献することをめざしています。この「めざす姿」を実現するために、私は4つの視点からキューピーグループの魅力を創造したいと考えています。

#### 1 食と健康への貢献

→ P.17

創始者の中島董一郎は日本人の体格向上を願い、「おいしくて栄養のあるマヨネーズを生活必需品にしたい」という想いを持って、マヨネーズの製造・販売を始めました。この志は、創業から100年を超えた今も受け継がれており、食と健康に貢献することは、当社グループの存在意義ともいえる大切なテーマです。おいしさはもちろん、様々な食材、彩り豊かなメニュー、家族や友人との団らんなど、私たちが食を通じてお届けするこれらの価値は、体をつくる健康の源になるとともに心の健康の糧にもなります。

私たちは、野菜をおいしく召し上がっていただきたいという想いから、マヨネーズやドレッシングの商品ラインアップを拡げるとともに、様々な食べ方の提案を続けてきました。マヨネーズ教室<sup>※</sup>では、参加したお子さんの「食べられなかった野菜をおいしく食べられるようになった」という声を度々耳にします。野菜に含まれる栄養素をバランスよく摂取することは生活習慣病予防や免疫力アップにつながり、大人だけでなく子どもの健やかな体づくりにも貢献できていると実感しています。国内だけでなく、海外では現地に根差した食文化をベー

<sup>※</sup>マヨネーズの手づくり体験や座学を通じて野菜摂取の大切さや食の楽しさを伝える活動

スに、生野菜を食べる新たな食習慣を広げる活動を進めています。例えば中国では、ファストフードのように広く親しまれている“煎餅”(ジェンピン)の具材に、肉や卵に加えて野菜とマヨネーズを組み合わせたメニュー提案を進め、ご好評をいただいています。今後も日本国内で培ってきた野菜をおいしく召し上がっていただく工夫を、現地の食文化に合わせながら当社グループの商品とともに世界へ展開していきます。

また、現在平均寿命と健康寿命の差が大きな社会課題となっており、健康寿命の延伸に向けた取り組みに注力していきます。そのテーマの一つに、加齢にともない心身ともに虚弱の状態になるフレイルの予防があります。フレイル予防には「栄養」「運動」「社会参加」の3つが大切だとされており、私たちは主に「栄養」の面で貢献していきます。予防のための重要な栄養素とされているたんぱく質に注目し、良質なたんぱく質が含まれている卵を手軽に召し上がっていただけるよう、市販用タマゴ加工品の展開を強化していきます。タマゴ加工品はこれまで業務用向けの商品が中心でしたが、培ってきた技術を市販用に応用することで、新たな市場での成長につなげていきます。

内食・中食・外食のすべての食シーンに商品をお届けでき、かつ育児食から介護食まで幅広い年代向けの商品展開をしている私たちだからこそ、食と健康に最も貢献できると考えています。100年以上の歴史の中で培った技術には、健康に貢献できるものがたくさんあります。伸長の見込める健康領域において、新たな価値を生み出すとともに、この活動で得た技術や知見を活かし、海外展開を加速させていきます。

## 2 地球環境への貢献 → P.21

私たちの事業活動は、自然の恵みによって支えられています。商品の設計、原料調達から生産、販売、消費までのバリューチェーン全体を通じて、人と環境を思いやり、食資源の有効活用や環境保全などに真摯に向き合うことによって、子

どもの笑顔が溢れる未来を創っていきたくて考えています。特に、取扱量の多い野菜と卵に関連する活動では、世界で最もユニークであるといえるグループをめざして取り組みを進めています。創業当初から卵黄タイプのマヨネーズを販売してきた当社グループは、副産物の卵白の活用方法を検討し、はんぺんなどの練り物やお菓子の材料として販売し続けてきました。卵殻は1956年より土壌改良材として販売を始めてから、カルシウム材のほか、ユニークな用途を見出すことで付加価値を高めてきました。このような活動により、現在国内で年間約25万t使用している卵を卵殻も含めて100%余すことなく活用できています。野菜についても、カット野菜製造時に出てくるキャベツの芯などの未利用部は、完全に飼料・堆肥化されています。

今後は、「日持ちの延長」「未利用資源の活用」「代替食品」の3つをテーマにフードテックに取り組むことで、地球環境への貢献を拡大していくとともに、私たち自身の持続的成長を実現する体質へ転換していきます。そのために、国内だけではなくグローバルな視野で当社グループの考えに共感いただけるパートナーを探索し、積極的に協業していきたいと考えています。

## 3 顧客理解をさらに深める → P.29

当社グループはこれまで、強い商品、強いブランド、強いバリューチェーン、店頭でのPR力などを培ってきました。さらにテレビコマーシャルなどを組み合わせ、たくさんのお客様に親しんでいただいています。また、お客様相談室や工場見学では、私たちのことを知ってもらうとともに、お客様からお寄せいただくご意見を大切に、商品開発や商品のお届けの仕方を磨き上げてきました。

しかしながら、お客様の食生活や購買行動が急激に変化する中では、ますます食の多様化が進むことが予想されます。食品の購入にECを活用するシーンが増えてきており、健康や地球環境を意識する機会も増えるでしょう。これまでの延長線上ではない顧客理解が必要不可欠になります。強みを磨きつつお客様との接点も大切にしながら、デジタルを活用してお客様との双方向のつながりを構築し、さらなる顧客理解を深めていく準備をしています。カスタマーサクセスにつながる新たな展開を構想しており、一人ひとりの楽しく健康的な食生活を実現するために、価値観、ライフスタイルに合った食を提案していきます。海外展開を進めるうえでも各国の顧客特性やニーズを捉え、課題を解決できる商品やサービスをお届けすることが大切だと考えています。このカスタマーサクセスの取り組みは国内から開始しますが、海外展開にも活用することでよりスピーディーなグローバル展開を実現し、2030ビジョンにおける「一人ひとりの食のパートナー」につなげていきます。

## 4 自由闊達に挑戦し、 喜びを分かち合えるグループへ → P.23

2030ビジョンの実現に向けて、未来をつくる主役は従業員だと考えています。私が一緒に働くメンバーに伝えてきた、大事にしている考え方があります。

- ① 一人ひとりが自分の未来を描く
- ② 描いた未来を今の業務と重ね合わせる
- ③ 仕事にやりがいと喜びを感じ、自分の成長を実感する

この3点を実践することで、自分の存在価値を高めることにつながると考えています。あらためてこの考え方を「従業員への期待」として明確にするとともに、一人ひとりのキャリアと成長に向き合っていきます。そして、会社と従業員の双方向でエンゲージメントを高め、自由闊達に挑戦し、ともに学び、ともに成長し、喜びを分かち合えるグループに発展させていきます。そのために、あらためて挑戦する文化、褒める文化を大切にします。

ダイバーシティの推進はもちろん、様々な人材施策は、この考え方に沿って展開を進めていきます。従業員が仕事にやりがいを持ち、幸せを感じることが、より価値のある商品・サービスの創出につながります。結果として、お客様の幸せにも貢献できると考えています。これこそがコーポレートメッセージである「愛は食卓にある。」の想いをお客様にお届けすることだと確信しています。

## 2021-2024年度 中期経営計画の状況 → P.7

現在、中期経営計画では、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに掲げ、「利益体質の強化と新たな食生活創造」「社会・地球環境への取り組みを強化」「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の3つの方針に基づいて戦略を遂行しています。「利益体質の強化と新たな食生活創造」の重点指標に掲げたROE、営業利益率、海外売上高伸長率は、新型コロナウイルス感染症による影響を受けた前年の業績から回復し、おおむね計画以上の結果となりました。ROEについては当期純利益の回復に加え、100億円規模の自己株式の取得により、2024年度の目標である8%に向けて順調に推移しています。営業利益率については海外成長や市販用での利益改善が貢献しました。特に海外売上高伸長率については新型コロナウイルス感染症による影響からの回復と安定的な売上拡大により計画以上の伸長を見せています。KEWPIEブランドの価値向上に努めながら、グループ全体の成長ドライバーとして今後も海外での規模の拡大をめざします。

「社会・地球環境への取り組みを強化」については、初年度で当初の2024年度目標を上回る成果となっており、あらためて一部の目標値と内容を見直しました。また、2021年10月に当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに参画しました。

「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」では、グループ内の人材流動化を図り、様々な視点・スキル・経験値を習得する機会を提供することで、多様なプロ人材の育成促進を進めています。また、経営会議などの重要会議において、参加者の20%以上は部門や役職などを問わず様々なバックボーンを持つメンバーで構成することにより、議論の活性化を図る取り組みも進めています。海外においても、現地採用の従業員が数多く活躍しています。グループ理念として掲げる「楽業偕悦」の文字通り、多様なメンバー同士がともに仕事を楽しみ、皆で悦び合うことで、新たな価値を生み出せる組織をめざしていきます。

これらの取り組みを推進しながら、同時にリスクにも向き合わなければなりません。主原料である食油の高騰はこれまでに経験のないレベルになっており、さらに今後も続いていくものと想定しています。加えて、世界情勢は不安定さを増しており、エネルギーコストの上昇も懸念されています。リスク影響を最小限に抑えるための商品ポートフォリオ構築は重要な施策です。具体的には食油配合量の少ない調味料の領域を拡大するとともに、付加価値の高い健康機能に特化した商品の育成に取り組めます。また、惣菜やタマゴ加工品においても生産性向上に取り組み収益性を上げていくことで、食油のコストアップリスクを分散していきます。

## 最後に

この2021-2024年度中期経営計画において経済性、社会性の両面で体質の転換を成し遂げるとともに、キユーピーグループの新たな魅力を創造し、「めざす姿」と2030ビジョンの実現に向けた持続的成長へと導くために、まずは私自身がこれまで以上に社内外の皆様とのコミュニケーションを積極的に進めていきます。お客様やお取引先、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを大切に、当社グループの課題や皆様からの期待を明確にします。それをグループ内へ共有することで、従業員が働きがいを実感し、すべてのステークホルダーの皆様が新しい魅力を感じていただける、より良いキユーピーグループを作り上げていきます。

