

## トップメッセージ

# Still in Progress



### ～Change & Challenge～

成熟市場での経営効率化と  
成長領域への投資加速を推進し、  
社会価値と経済価値を創出します

キューピー株式会社  
代表取締役 社長執行役員

高宮 満

## 「キューピー マヨネーズ」 100周年の節目に際して

2025年「キューピー マヨネーズ」は発売100周年を迎えました。この記念すべき節目に立ち会えることは、私にとって大きな喜びです。先人たちが幾多の苦難を乗り越え、おいしさを守り続け、お客様のご支持をいただいていた歴史に、深い誇りを感じています。

ここ数年を振り返っても、当社グループはさまざまな課題に直面し、それを乗り越えてきました。2019年に発生した新型コロナウイルス感染症での苦難に加え、国際的な穀物相場の高騰やエネルギー価格の高止まりにより収益性が悪化しました。さらに、大規模な高病原性鳥インフルエンザが流行し、卵の調達にも支障が生じるなど、想定外のリスクに直面し、商品の生産・販売は制約を受けました。お客様への十分な商品供給ができず、心苦しい思いをしました。しかし、当社グループはこの危機を乗り越えるべく、経営の質的転換を図ることで、市場変化への対応力が向上し、大きな力を付けています。

国内市場では、生産性改善や業務効率化などを進めた上で、企業努力だけで補いきれない部分は価格改定を実施しました。価格改定後の需要喚起策が功を奏し、特にマヨネーズは想定よりも需要の回復が早く、改めてお客様のご支持をいただいていることを実感しました。

海外市場では、日本食の人気とともにキューピーブランドの認知度が高まっています。訪日外国人観光客の口コミやSNSを通じた情報拡散が、帰国後の需要拡大にもつながっており、グローバルで評価されている手応えを感じています。今後の海外事業の成長に私は強い自信を持っています。

私たちは、この100周年を節目に、次の100年も「キューピー マヨネーズ」が輝き続けるために、さまざまなことに挑戦していきます。

## 2024年度の営業利益は過去最高に

厳しい事業環境の中でも、全社一丸となってリスクを乗り越えてきたその力は、経営数値にも表れています。2024年度は2021-2024年度中期経営計画の最終年度でしたが、売上高は大きく伸長し、営業利益は過去最高の343億円となりました。海外事業は、米国やタイで約40年、中国で約30年事業を展開してきましたが、近年、その成長が加速しています。2024年度は海外売上高が前年比18%増となり、事業利益も連結全体の3割超を占めるまでに拡大しました。

国内事業は、収益性を重視したポートフォリオ経営を実践し、お客様に価値を認めていただける付加価値の高い商品群に経営資源を集中させています。例えば、深煎りごまドレッシングのラインアップ強化や、タマゴ事業に

おけるオムレツやスクランブルエッグなど加工度の高い付加価値品の強化に取り組みました。

## 持続的成長に向けて克服すべき課題

2021-2024年度中期経営計画はしっかりと回復の手応えを得られました。一方で、持続的成長に向けては大きく4つの課題を認識しています。

1つ目の課題は、原料価格や為替変動の影響を受けやすい体質です。特に家庭用商品については、市場価格を意識し、コスト変動への耐性を強化する仕組みの構築を進めます。

2つ目の課題は、グローバル展開を加速させるための人材育成とさらなるガバナンスの強化です。現在、8カ国で自社生産し、79の国と地域のお客様に商品を届けています。その成長を支えるためにも、統括会社の設立やマネジメントシステムの導入を行い、グローバルで規律あるガバナンス体制の確立をめざします。

3つ目の課題は、新領域への挑戦です。経営状態が回復した今、環境が整いました。2030年以降を見据え新領域への投資を進めます。

4つ目の課題は価値創造プロセスの進化です。社会の変化に柔軟に対応しながら、“キューピーグループならではの”価値を創出するために、データに基づく意志決定ができる集団になっていく必要があります。これまで



培ってきた経験則に頼るだけでなく、IT・デジタル技術を積極的に掛け合わせることで、勝ちパターンの再現性を高め、バリューチェーン全体の効率化・高質化を図ります。そして、意志決定のスピードを上げ、競争力を高めていきます。

## 国内事業の構造改革と グローバル展開の加速

こうした課題への対応も踏まえ、新たに策定した2025-2028年度中期経営計画では、「～Change & Challenge～成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速」をテーマに掲げました。「国内事業の構造改革」と「グローバル展開の加速」を軸に経済価値を創出し、「食と健康への貢献」「環境への配慮」「人的資本の価値拡大」を通



じて社会価値を創出します。この5つの具体的な戦略を進めながら、資本コストや株価を意識した経営を実践していきます。

国内事業の構造改革では、サプライチェーンマネジメントの強化に注力します。原料調達や生産体制を見直し、組織の合理化を進めます。

商品開発では、お客様のニーズに即した質の高い新商品の創出と既存品の付加価値向上に取り組めます。生産物流では、IT・デジタル技術、ロボットを活用し、自動化ラインの導入や在庫管理の強化を図ります。一方、販売面では、2024年に営業・販売組織を再編しました。データ活用と業務標準化により生産性を向上し、販売機能集約などにより営業組織全体での最適化を進めます。そして、商品開発、生産物流、販売の一気通貫の流れをスムーズにすることで、バリューチェーン全体を変革していきます。

また、ポートフォリオ経営の推進を通じて、高収益事業の比率も高めていきます。低収益事業については、必要性を見極めつつ、適切な経営判断を検討していきます。安定収益事業も含め、ポートフォリオの精査を行い、経営資源の最適配分を図ります。

前中期経営計画で急成長を遂げた海外事業は、工場の立ち上げや販路の開拓、メニューの提案などの地道な取り組みがようやく実を結んだと実感しています。マヨネーズやドレッシングの市場が伸びているだけではなく、世界戦略商品である「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」が、海外のお客様から高い評価を得ていると捉えています。

今後さらに、当社グループの成長を牽引するドライバーとして、既存エリアの深耕と新規エリアの開拓を並行して進めます。中国、アジアパシフィック、米州、欧州、そして輸出ビジネスをバランス良く成長させながら、世界戦略商品を軸に、キューピーをグローバルブランドに育て、世界中にキューピーファンを増やしていきます。

## 資本効率を意識した経営

2025-2028年度中期経営計画では、最終年度の2028年度にROE8.5%以上達成を目標に掲げています。前中期経営計画では自己資本の増加などにより、ROEは7.3%と目標未達となりました。この反省を踏ま

え、2025-2028年度中期経営計画では資本効率を重視し、稼ぐ力を高めることに注力します。

目標達成に向け、国内事業の構造改革とグローバル事業を加速させ、さらに有利子負債の活用や機動的な株主還元など、戦略的な資本活用を通じて資本効率の向上を図ります。また、全従業員が理解し行動することが不可欠ですので、ROEの構成要素を分かりやすく説明し、各部署や個人レベルでの具体的な貢献方法を明確にします。例えば、製造現場での歩留まりの改善、販管費使用の工夫、投資リターンの向上など、それぞれの部門が目標を定め、取り組みを進めます。

従業員全員が理解し納得したときの一体感と推進力は当社グループの強みです。グループ理念に共感する従業員一人ひとりの力と、創意工夫の企業文化を活かし、取り組みます。

## 未来に向けて成長投資を進める

設備投資に関しては、今後4年間で1,000億円を投じる計画で、このうち750億円を成長や付加価値向上に寄与する攻めの投資に充てていきます。

グループ利益の6割強を占める重要な基盤である国内事業では、工場の集約と、IT・デジタル、ロボット技術を活用したスマートファクトリー化を進め、事業の高質化と効率化を図ります。スマートファクトリー化は海外でも展開

しており、2025年5月に稼働予定の米国テネシー工場（生産能力約6万トン）は、サステナビリティを考慮した最先端の自動化・合理化設備を導入します。また、海外では設備投資に加え、M&Aの機会も積極的に探っていきます。

さらに、未来への投資として2030年以降を見据え、200億円を人材育成、ブランド強化、IT・デジタルなどへ投下します。これらの投資は社会価値の向上につな

がり、ブランド価値を高め、中長期的な経済価値の向上をもたらすと考えています。人的投資では、「新しい活躍の機会創出」「多様な個の力の強化」「自己実現のキャリア改革」「組織基盤の強化」の4つに取り組みます。従業員の健康を追求する「健康経営」の推進とともに、一人ひとりがやりたいことを実現できる環境や挑戦する機会を提供します。仕事を通じて成長と働きが

いを実感できるサイクルを形成し、従業員エンゲージメントを持続的に高めることで、企業成長の原動力としていきます。

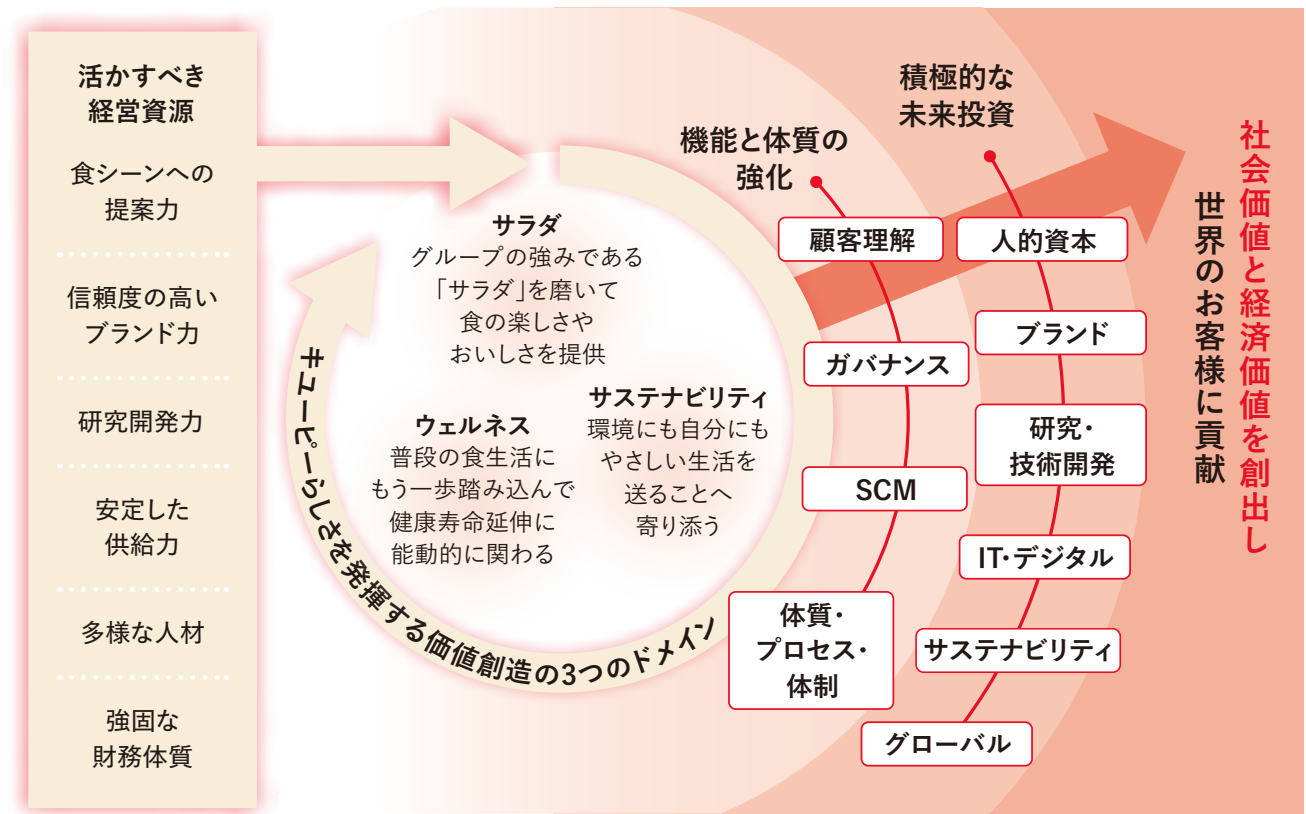
## 長期的な価値創造に向けて

当社グループは、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」を通じて、世界の食と健康に貢献するグループをめざしています。「キューピー 2030ビジョン」には、「サラダのリーディングカンパニー」「一人ひとりの食のパートナー」「子どもの笑顔のサポーター」を掲げ、「サラダ・ウェルネス・サステナビリティ」の価値創造の3つのドメインを軸に、社会価値と経済価値を創出し、世界のお客様に貢献する姿を描いています。

サラダは健康的だと理解されてはいるものの、実際の日本人の野菜摂取量は減少傾向にあります。そこで私たちは「誰よりもサラダのことを大切に考え、サラダの価値を引き出し、おいしいサラダをお届けしたい。」その想いを「サラダファースト」というキャッチフレーズで表現しています。サラダをおいしく楽しく健康になれる食事としてこれからも提案していきます。これはウェルネスやサステナビリティにもつながる取り組みです。

超高齢社会の日本では、健康寿命と平均寿命のギャップが大きな課題です。「食」は、食べるだけでも歓びや幸せにつながりますが、健康寿命の延伸にも関与できると

2030年までの経営の基本的な考え方



考え、人々の心身の健康に積極的に関与していくために「ウェルネス」を掲げています。キューピーグループとして、能動的かつ積極的にウェルネス領域に踏み込み、個人が必要とする栄養素の摂取や、健康状態に応じた食品やサプリメント、機能性表示食品などを、おいしさを損なわずに提案し続けることで健康に貢献していきたいと考えています。これらの挑戦は、日本に続いて高齢化社会を迎える海外の国でも広がっていきと考えています。

企業として継続的に成長する一方で、地球環境や社会をよりよくしていく、「サステナビリティ」の取り組みにも注力し、社会価値を生み出していきます。CO<sub>2</sub>排出量の削減や、食品ロスの削減、プラスチックの削減など、具体的な目標を掲げています。「キューピー 2030ビジョン」

で掲げた「子どもの未来」のために、人と環境をおもいやり笑顔の溢れる社会の実現に貢献していきます。卵の100%再資源化の取り組みに加え、野菜廃棄物の有効活用や、マヨネーズ容器の資源循環に向けた取り組みなど、志を同じくする仲間を募りながら、取り組みを続けていきます。

## ステークホルダーの皆様に向けて

研究開発力、安定した供給力、ブランド力などは、当社グループの強みであり、競争優位の源泉です。この強みを活かして長期的に価値を向上させるために、これまで育てていただいた「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」を、グローバル市場でさらに成長させていきます。

私の目標は、世界中のスーパーマーケットやレストランで、「こんなところにもキューピーさんがいるのね」と思っただけのような存在感を築くことです。この目標を実現することは、日本の食文化の価値を世界に広めることにもつながります。急速に変化する現代社会において、私たちも変わり続ける必要があります。しかしその中でも、キューピーらしさやキューピーの強みを決して失わせることなく、大胆かつダイナミックに挑戦することで、新たな価値を創造していきます。ステークホルダーの皆様には、さらなるご支援とご期待を心よりお願い申し上げます。

## TOPICS

### キューピー マヨネーズ発売100周年イベント“ミライマヨファーム”



“ミライマヨファーム”は、キューピー マヨネーズがこの100年育んできたもの、そしてこの先育んでいくものを従業員と共有し、新たな成長・未来へ種をまく場所になってほしいという想いを込めて企画しました。

この展示を通した一人ひとりの気づきや想いが種となり、花を咲かせ、実を結ぶことで未来への進化につなげていきたいと考えています。

(左・中)「ミライマヨファーム」展示の様子 (右)世界の従業員の笑顔で作成したモザイクアート