still in progress.
キユーピーマヨネーズ100年。
そして、時間は止まらない。

KEWPIE MAYONNAISE
100 years
Still in Progress

KEWPIE REPORT 2025

キユーピーグループ 統合報告書

愛は食卓にある。kewpie

Contents

目次・編集方針 …… 1

基本方針

キユーピーグループの理念 …… 2

トップメッセージ

トップメッセージ …… 3-7

キユーピー マヨネーズ発売 100周年

キユーピー マヨネーズ100周年の歴史 …… 8-10

数字でみるキユーピー マヨネーズ …… 11

価値創造プロセス

価値創造プロセス …… 12

競争優位の源泉／培われた経営資本 …… 13-14

キユーピーグループの事業概要 …… 15

サステナビリティマネジメント

サステナビリティマネジメント …… 16-18

中期経営戦略

中期経営計画 …… 19

対談　事業戦略と財務戦略の両輪で、
資本コストを上回るROE8.5%以上の達成をめざす …… 20-22

資本効率を高める財務戦略 …… 23-24

価値創造プロセスの進化

—国内事業の構造改革 …… 25-28

—グローバル展開の加速 …… 29-31

—食と健康への貢献 …… 32-34

—環境への配慮 …… 35-37

—人的資本の価値拡大 …… 38-41

—対談　DXで未来を創造する
～キユーピーグループの挑戦～ …… 42-45

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス …… 46-56

—インタビュー　透明性の高いガバナンス体制のもと、
多様性あるメンバーが活発に議論することで、
キユーピーグループの成長を後押ししていく

リスクマネジメント …… 57

業績・会社情報

財務・非財務グラフ …… 58

11年間の財務・非財務サマリー …… 59

株式情報 …… 60

会社情報 …… 61

ウェブサイトのご紹介

当社グループは、ウェブサイトを通してさまざまな角度から情報を発信しています。

株主・投資家の皆さまへ

https://www.kewpie.com/ir/

サステナビリティ

https://www.kewpie.com/sustainability/

レシピ・商品

https://www.kewpie.co.jp

編集方針

「キユーピーグループ統合報告書 2025」は、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に対して、当社グループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、ビジネスの全体像、企業価値創造に向けた戦略や計画を総合的にご報告するために作成したものです。

当社グループの企業価値創造にとって、重要性の高い情報を簡潔にまとめていますので、掲載しきれていない財務情報や社会・地球環境への取り組み、商品や事業活動などに関する情報は、ウェブサイトをご覧ください。

対象期間

報告対象期間は2023年12月～2024年11月です。

過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当であると判断した場合は、この期間以外のものをご報告しています。

将来の見通しに関する記述について

本報告書に記載した業績見通しなどの将来に関する記述は、2025年4月時点で入手している情報などに基づき判断した見通しであり、不確定な要素を含んでいます。

実際の業績などは、さまざまな要因により、大きく異なる場合があります。

※本報告書における表示単位未満の端数は、切り捨てで表示しています。ただし、億円単位で記載の金額および各種比率は四捨五入にて表示しています。

キユーピーグループの理念

キユーピーグループの理念

社是

楽業偕悦

社訓

- 道義を重んずること
- 創意工夫に努めること
- 親を大切にすること

（大切にしている教え）**『世の中は存外公平なものである』**

創始者中島董一郎は若き日に「世の中は横着者やずるい者が得をするように見えることもあるが、長い目で見ると誠実で真面目に努力する人が認められるもの」という主旨の文章に出会い、深い感銘を受けました。以来、生涯を通じて「世の中は存外公平なもの」と信じ、どのような困難にあっても「何が本当か、何が正しいか」を判断基準に創意工夫に努め、お世話になった方々への感謝の心を大切にし続けました。1992年までは社訓の一つでもあったこの言葉を、私たちは今も大切な教えとして継承しています。

めざす姿

私たちは
「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グループをめざします

姿勢

グループ規範を遵守し、
お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様から
最も信頼していただけるよう努めます

キユーピーは1919年の創業以来、100年以上にわたり事業を展開し、国内外で成長を続けています。この長い歴史の中で、私たちの活動の指針となり、全従業員が共有する価値観として「理念」が重要な役割を果たしてきました。

社是「楽業偕悦」は、「高い志を持つ仲間と共に、仕事を楽しみ、困難や苦しみを乗り越えながら成果を成し遂げ、その悦びを分かち合う」という意味です。また、社訓は、「常に道義を重んじ、“何が本当か、何が正しいか”を判断の基準とし、創意工夫に努め、親をはじめお世話になった方々に対する感謝の気持ちと謙虚さを忘れずに努力していれば、長い目で見ると世の中というものは存外公平である」という、創始者中島董一郎の教えを継承しています。めざす姿には、私たちがどのような存在として、世の中に貢献していきたいかという意志や想いを示しています。

社是・社訓を仕事で体現し、めざす姿を実現するために、組織やチームでのディスカッションなどを通じて、従業員一人ひとりが理念に対する考えを深めています。

グループ規範 https://www.kewpie.com/company/promise/

トップメッセージ

～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

キユーピー株式会社
代表取締役 社長執行役員
髙宮 満

「キユーピー マヨネーズ」100周年の節目に際して

2025年「キユーピー 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きた歴史に、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ユ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「キユーピー　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、“キユ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みます。生産物流では、IT・デジタル技術、ロボットを活用し、自働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「キユーピー マヨネーズ」、「キユーピー 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、キユーピーをグローバルブランドに育て、世界中にキユ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

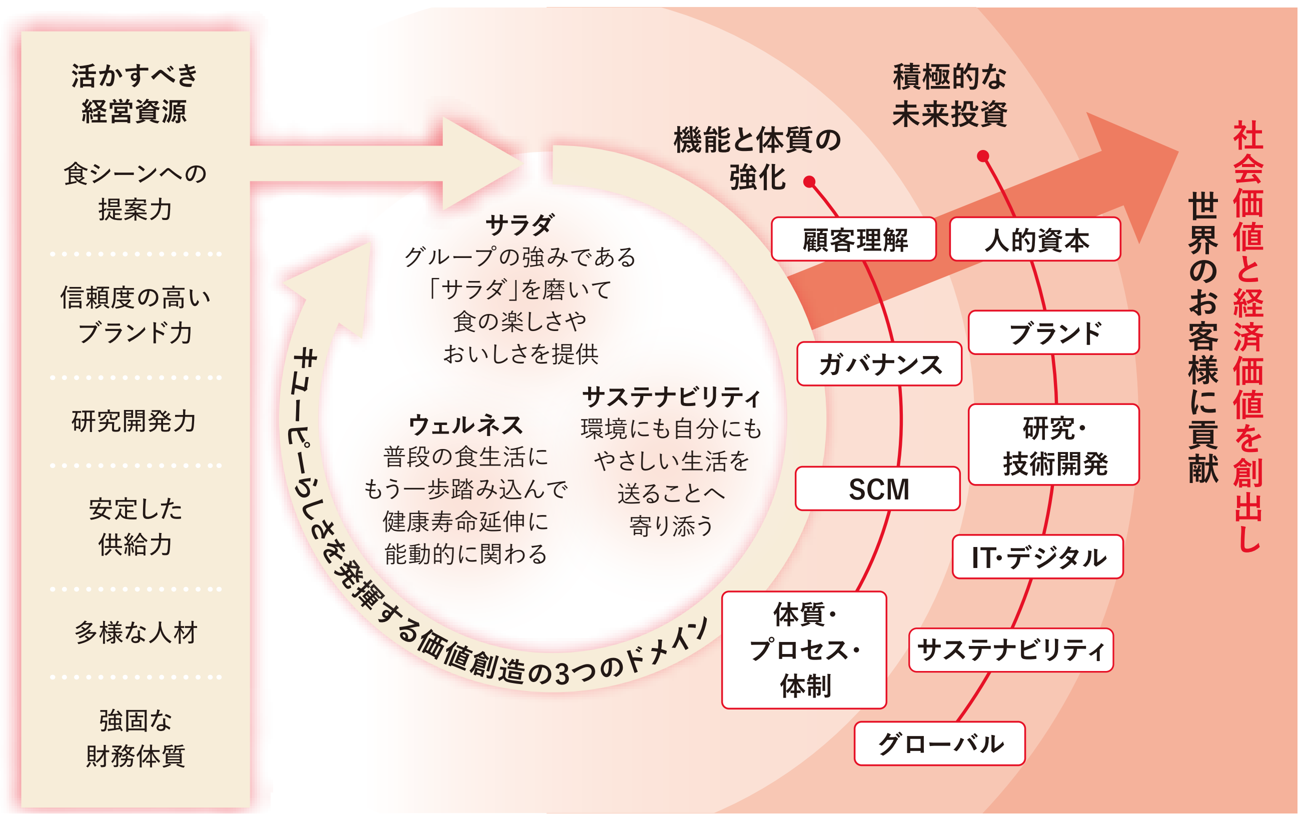
設備投資に関しては、今後4年間で1,000億円を投じる計画で、このうち750億円を成長や付加価値向上に寄与する攻めの投資に充てていきます。

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働化・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。

2030年までの経営の基本的な考え方



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。「キユーピー 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

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。キユ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、個々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げていけると考えています。

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_2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。「キユーピー 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「キユーピー マヨネーズ」と「キユーピー 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ユーピーさんがいるのね」と思っていただける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、キユーピーらしさやキユ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

キユーピー マヨネーズ発売100周年イベント“ミライマヨファーム”

（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

“ミライマヨファーム”は、キユーピー 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。

キユーピー マヨネーズ 発売100周年

キユーピーの創始者 中島董一郎が、日本人の体格向上と健康を願って、卵黄タイプで栄養価の高いキユーピー マヨネーズを発売してから100年を迎えます。「健康で豊かな食生活に貢献したい」という想いからこれまで進化を続け、今では食卓に欠かせない調味料となりました。卵黄たっぷりでコクとうまみのあるキユーピー マヨネーズは海外でも評価されています。これからも新たな価値を創造し、グローバルで進化を続けます。

KEWPIE MAYONNAISE 100 years

1925

● 日本で初めてマヨネーズを製造・販売

創始者 中島董一郎は米国でマヨネーズに出会い「おいしく栄養価の高いマヨネーズを生活必需品として広く普及させ、日本人の体格と健康の向上に貢献したい」と考えました。帰国後、卵黄タイプの栄養価の高いマヨネーズを1925年に日本で製造・発売しました。

1958

● ポリボトル容器入りを発売

1958年にポリボトル容器入りの「キユーピー マヨネーズ」を発売。使いやすさが食卓へ浸透するきっかけとなりました。網目のデザインが採用されたのもこのときです。

1961

● 工場見学を開始

1961年工場見学を開始。「工場は家庭の台所の延長」と考え、工場見学を「オープンキッチン」と呼んでいます。現在では全国3工場と東京都調布市の見学施設（マヨテラス）を合わせて、年間約6.4万人の方々にお越しいただいています。

1962

● マヨネーズ専用の酢を製造

かつて、日本で製造されている酢は米などを原料にした和風の酢が主体で、洋風調味料であるマヨネーズに合う酢の入手は困難でした。そこでキユーピー マヨネーズ専用酢をつくる会社（現：キユーピー醸造）を1962年に設立しました。

1982

● 世界に広がるキユーピー マヨネーズ

1982年に米国カリフォルニア州に初の海外拠点を設立しました。その後1987年にタイ、1993年に中国に拠点を設立しています。海外製造拠点や日本からの輸出により、世界の79の国と地域でキユーピー マヨネーズは販売されています。

中国　タイ　マレーシア　ベトナム　インドネシア　フィリピン　米国　欧州

1991

● キユーピーハーフを発売

1991年にキユーピー マヨネーズに比べカロリー半分の「キユーピーハーフ」を発売。その後も時代のニーズに合わせ、多様な商品を開発しています。

TOPICS

キユーピーの商標登録

大正時代に日本でもセルロイドのキユーピー人形が大流行。マヨネーズを発売するにあたり、お年寄りから子どもまで幅広く愛される商品に育てたいという想いを込め、ブランドをキユーピーにしました。1922年に商標登録しています。

2002

● マヨネーズ教室を開始

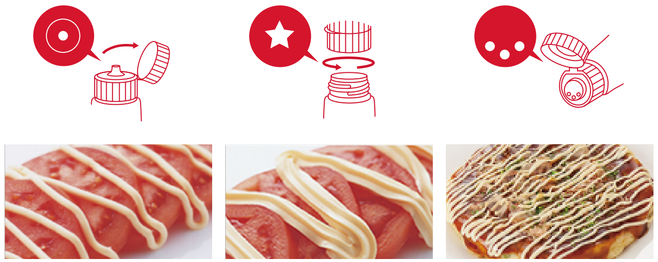
食の大切さと楽しさを伝えることを目的に、小学生などを対象にした出前授業「マヨネーズ教室」を2002年に開始しました。野菜摂取の重要性も伝えています。

2004

● ダブルキャップの採用

2004年に絞り口が細口と星型のダブルキャップを採用。2018年には3つ穴と星型のダブルキャップを採用（350gのみ）するなど、食卓での使いやすさと楽しさを提案しています。

キユーピー マヨネーズのキャップは、世界の優れたパッケージとその技術を普及することを目的とした世界包装機構（WPO）の「ワールドスターコンテスト」で、ワールドスター賞を受賞しています。（2005年ダブルキャップ／2020年3つ穴キャップ）



2007

● 宇宙食に認定

2007年に初の「宇宙日本食」の一つとして、キユーピー マヨネーズはJAXA（宇宙航空研究開発機構）から認定されました。

2023

● 環境配慮

製造工程で発生するマヨネーズの残さをバイオガス発電に活用し、CO_2排出量を年間約980トン削減（2023年）しました。

2024

● 賞味期間延長

2024年に賞味期限を「年月日表示」から「年月表示」に変更し、賞味期間を12カ月から13カ月に延長しました。（一部商品除く）

2025

● キユーピー マヨネーズ 発売100周年

TOPICS

広告宣伝の考え方

発売当時マヨネーズはほとんど知られていなかったため、食卓にさりげなくマヨネーズが描かれている絵画をポスターにしたり、毎月新聞の同じ位置に広告を掲載するなど、創意工夫を凝らしながら一貫した活動を続けてきました。「広告宣伝は資本として蓄積されていくべきである」という考え方は現在も続いています。

野菜をテーマにした広告は1970年代から始まり、現在も継続することで、商品だけでなく企業イメージにもつながっています。

発売初期の新聞広告

発売初期のポスター

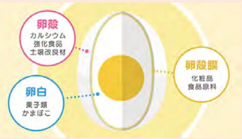
2025年TVCM「&LIFE ロメインレタス」篇

メニュー提案

新しいサラダやマヨネーズの便利な使い方など、さまざまメニューを提案してきました。マヨネーズの世界を広げることで、マヨネーズの市場拡大にもつながっています。

卵の活用

マヨネーズの原料として使うことのなかった卵白を、発売当時は一升瓶に詰めて販売するなどしていました。現在は卵の殻から膜まで100％再資源化に取り組んでいます。



キユーピー マヨネーズ発売100周年 コミュニケーション

KEWPIE MAYONNAISE 100 years
Still in Progress

still in progress.
キユーピーマヨネーズ100年。
そして、時間は止まらない。

「キユーピー マヨネーズは
これからも進化の手を
止めることはない」という
想いを込めて、
このスローガンを掲げました。

全国イベントで若年層のファンづくり

世界のマヨネーズ料理が楽しめるキッチンカーイベント「World Mayo Kitchen」を開催。全国7カ所を巡ります。世界で親しまれているマヨネーズ料理や、海外スタッフおすすめの創作マヨネーズ料理を販売。マヨネーズで料理の世界が広がる楽しさをお伝えするとともに、若年層とのファンづくりにつなげます。

新たな提案で可能性を広げる

世界で親しまれているさまざまな調味料を融合させた、マヨネーズタイプ調味料「世界を味わうマヨ」6品を数量限定で発売。マヨネーズと世界の調味料を掛け合わせた新たな提案で、マヨネーズの可能性を広げます。

お客様への感謝と新たなファンの獲得

「対象商品を買って当たる！ キユピ・コレ 2025 プラチナキユーピーセット」と「クイズに答えて当たる！ マヨネーズ発祥の地 スペイン メノルカ島 4泊6日ツアー」の消費者キャンペーンを実施。お客様への感謝とともに、ブランド強化と新たなファンづくりをめざします。

グローバルブランディングの強化

100周年を機に世界共通のコンセプトでキユーピー マヨネーズの広告展開をスタートしました。マヨネーズを柱にグローバルでキユーピーブランドを強化していきます。

キユーピー マヨネーズ100周年サイト https://www.kewpie.co.jp/mayonnaise/100th/

次の100年に向けて、グローバルで
さらなるブランドの価値向上をめざします。

グループの周年紹介

アヲハタ 55が発売55周年

「アヲハタ 55」は国内初の低糖度ジャムで1970年6月に発売しました。「フルーツで世界の人を幸せにする」というビジョンを具現化する取り組みや商品開発を進めていきます。

デリア食品創業50周年

デリア食品は、安全・安心でおいしいお惣菜を誰もが手軽に楽しめるよう、そしてマヨネーズの需要拡大をめざし、1975年に誕生しました。めざす姿「みんなに『やさしい』を届けよう。」の実現に取り組んでいきます。

数字でみる

キユーピー マヨネーズ

79 の国と地域

キユーピー マヨネーズは海外製造拠点や日本からの輸出により、79の国と地域で販売されています（2024年11月末時点）。

紹介レシピ 1,200件

キユーピー商品サイト内「とっておきレシピ」で紹介しているマヨネーズレシピは約1,200件（2025年1月時点）。マヨネーズはさまざまな料理で活躍しています。

マヨネーズ日本国内購買シェア No.1

卵黄タイプのキユーピー マヨネーズは、450gに3.6個の卵黄を使用。コクとうまみにこだわった味わいが長年愛されています。

※株式会社インテージSCI（全国消費者パネル調査）をキユーピーが集計（金額）

卵の使用量 約25万トン／年

卵はキユーピー マヨネーズの重要な原料の一つです。キユーピーグループで使用する卵は年間約25万トン。日本で消費される鶏卵の約10%になります。

マヨスター 約240人

キユーピーには社内認定制度に合格した社員「マヨスター」が現在約240人います（2024年11月末時点）。マヨスターは小学校を訪問し、「マヨネーズ教室」を開催しています。

特許保有数 105件

キユーピーでは105件※のマヨネーズ関連特許を保有しています。これからも品質向上と技術力に注力し、商品開発を進めていきます。

※世界各国を含む、2025年3月現在の保有数

消費者ランキング No.1

企業ブランド力を測定・分析する日経リサーチ社「日経ブランド戦略サーベイ2024」の日本の消費者ランキングで、「キユーピー」は首位を獲得しました。

価値創造プロセス ～「愛は食卓にある。」に込めた想いをお届けするプロセス～

当社グループは理念のもと、国内外でさまざまな食シーンに合わせた商品提案・情報提供を行い、バリューチェーンを構築してきました。
外部環境の変化に対し、取り組むべきテーマを明確にしながらビジネスモデルを磨き上げ、「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ます。

価値創造プロセスを支える経営資本

- 国内外のあらゆる食シーンへの提案力 P.13
- 消費者信頼度の高いブランド P.13
- 食生活をリードする研究開発力 P.14
- 安定した供給力 P.14
- 理念に共感する多様な人材 P.38-41
- 強固な財務体質 P.23-24

外部環境の変化

- 社会構造の変化（人口動態、労働環境など）
- 気候変動（自然災害リスク、農産物の収量低下など）
- 新興国の経済成長と市場の拡大
- 生物多様性の損失
- 人権への意識の高まり
- 国際情勢の激しい変化
- 急速な技術革新
- 水資源の枯渇
- 価値観の多様化

ビジネスモデル

3つのドメイン
- サラダ
- ウェルネス
- サステナビリティ

一人ひとりの食と健康ニーズの発見
多様な食生活を彩る商品
食べ方や健康機能に関する情報を付与
あらゆる食シーンに価値を提供
おいしさ やさしさ ユニークさ
コーポレート・ガバナンス
社是・社訓

2025-2028年度中期経営計画 P.19-45

成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速

- 国内事業の構造改革
- 環境への配慮
- グローバル展開の加速
- 人的資本の価値拡大
- 食と健康への貢献

資本コストや株価を意識した経営

当社グループが取り組むべきテーマ（マテリアリティ）

- 食と健康への貢献
- 持続可能な調達
- 多様な人材の活躍
- 多様な食生活への対応
- 人権の尊重
- グローバルガバナンスの強化
- 気候変動への対応
- 生物多様性の保全
- 資源の有効活用・循環

事業を通じた提供価値

- 市販用市場
- 業務用市場
- 海外市場

P.15

創出価値

社会価値

- 一人ひとりの楽しく健康的な食生活を実現
- 国・地域に合った食文化の創造
- 社会や地球環境へのやさしさを追求
- 挑戦し、悦びを分かち合える職場環境づくり
- 持続的成長による利益体質の実現

経済価値

めざす姿

私たちは「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グループをめざします

2030ビジョン

グローバル
サラダのリーディングカンパニー
～マヨネーズとドレッシングを軸にサラダとタマゴで彩り豊かでおいしく、健康的な食文化に貢献～

お客様
一人ひとりの食のパートナー
～一人ひとりのお客様とつながり、キユーピーグループの商品、情報、サービスでQOLを高める～

社会・環境
子どもの笑顔のサポーター
～人と地球のウェルビーイングに貢献し、子どもが笑顔になれる未来を創る～

競争優位の源泉／培われた経営資本

強み1 国内外のあらゆる食シーンへの提案力

内食・中食・外食を網羅する 食提案のエキスパート

あらゆる食シーンにおいて、豊富な経験と専門知識を活かした食提案を行っています。内食では多彩な商品とレシピ提案、中食では惣菜やサラダの開発と提案、外食ではメニュー開発支援や食材提案を行っています。内食・中食・外食3つの食シーンを横断的に捉え、社会の変化や食のトレンドを先取りした新しい食体験の創出に取り組んでいます。

サラダの食トレンドをつくる力

長年にわたりサラダ文化の普及と革新に貢献してきました。シーザーサラダ、コブサラダ、ペイザンヌサラダをはじめ、多くのサラダを日本に紹介し、食文化のトレンドを生み出しています。時代のニーズを捉えた商品開発と、サラダの知見を活かしたメニュー提案で、サラダトレンドを創出しています。今後も魅力的なサラダの提案を通じて、健康的で豊かな食生活の実現に貢献し続けます。

シーザーサラダ

コブサラダ

ペイザンヌサラダ

強み2 消費者信頼度の高いブランド

信頼されるキユーピーブランド

kewpie

日経リサーチ社「日経ブランド戦略サーベイ2024」の消費者ランキングで首位を獲得しました。愛着度、推奨意向、プレミアムの項目で特に評価されています。

発売以来ご愛顧いただいているキユーピー マヨネーズやキユーピー 深煎りごまドレッシングを柱に、消費者のニーズを捉えた商品の開発、安全・安心な商品の提供、メニュー提案や広告活動、そして食育活動や環境への取り組みなど、さまざまな活動から評価をいただいたと捉えています。お客様からの信頼の積み重ねは当社グループの大切な資産となっています。

お客様との絆が育む 親しまれるブランド

キユーピーマヨネーズ fun club

ファンクラブ会員限定のキユーピー マヨネーズ100周年記念イベントをヤサイな仲間たちファームで実施。リアルとオンライン合わせて約100名の方に参加いただきました。

キユーピー公式SNS

LINE	X	Instagram
友だち数 1,266万	フォロワー数 40.6万	フォロワー数 11.5万

※2025年3月時点

SNSやコミュニティサイトでお客様とのコミュニケーションを大切にしています。

SNSでは毎日の食卓に役立つ情報を中心に商品やイベント情報を発信し、双方向のコミュニケーションも強化しています。また、公式コミュニティサイト「キユーピー マヨネーズ ファンクラブ」ではファン同士のコミュニティも広がっています。この活動はファンづくりだけでなく、消費者ニーズの把握や、商品・サービスの改善にも活かされています。

お客様との絆は持続可能な成長を支える重要な資産となっています。

競争優位の源泉／培われた経営資本

強み3 食生活をリードする研究開発力

研究開発を支える技術力

研究開発を支える技術力は、長年の取り組みにより培われてきました。特に、サラダと卵関連分野において、業界をリードする特許ポートフォリオを有しています。サラダ関連技術では、ドレッシングの製法や野菜の加工・保存技術を中心に、295件の特許を保有しています。おいしさと鮮度を長期間保つ商品開発に貢献し、多様な消費者ニーズに応える革新的な商品を生み出しています。

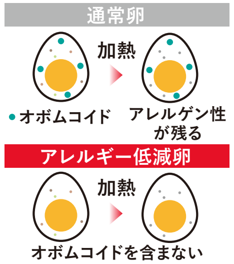
	特許の内容			特許保有件数
	原料	加工	流通	
サラダ関連	・多様な食材利用 ・未利用部活用	・栄養、低カロリー ・省エネルギー	・野菜鮮度保持 ・プラスチック削減	サラダ関連特許 保有件数 295件
卵関連	・プラントベース ・卵殻活用	・栄養、カルシウム ・加工ロス削減	・賞味期間の延長 ・乾燥、冷凍	卵関連特許 保有件数 137件

社会課題解決に向けたオープンイノベーション推進力

社会課題解決に向けたオープンイノベーションを積極的に推進しています。例えば、アレルギー低減卵の研究です。大学や研究機関との連携を通じ、卵アレルギーに悩む人々の生活の質向上をめざしています。

また、食品ロス削減や容器リサイクルなど、幅広い分野で外部パートナーとの協働を進めています。自社の技術や知見と外部の革新的なアイデアを組み合わせることで、社会課題解決と新たな価値創造に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

加熱によるたんぱく質の変化の違い



アレルギー低減卵
https://www.kewpie.com/newsrelease/2024/3482/

強み4 安定した供給力

強固なサプライチェーンで、品質と持続可能性の両立

当社グループのサプライチェーンは、多岐にわたる原料調達とリスク分散が特徴です。原料調達においては、国内サプライヤーとの長期的な信頼関係を基盤としつつ、グローバルなネットワークも活用することで、リスク分散と安定供給を実現しています。

生産面では戦略的に配置された拠点が、地域ごとに異なる需要への対応を可能にし輸送コストの削減にもつながっています。最新技術の導入による生産効率の向上と徹底した品質管理体制が、商品の安全性を保証しています。物流面では、共同配送や温度管理輸送（コールドチェーン）の活用により、効率性と品質保持を両立しています。情報システムの活用による需給全体の可視化は、迅速な意思決定と課題解決を可能にしています。さらに、脱炭素や資源循環、自然共生といったサステナビリティへの取り組みも、積極的に推進しています。これらの取り組みが、当社グループのサプライチェーンを強靭かつ持続可能なものにしています。

良い商品は良い原料からしか生まれない

当社グループは、「良い商品は良い原料からしか生まれない」というキユーピーの創始者 中島董一郎の想いを大切に、原料の調達から商品の製造、容器包装、販売、安全性の評価まで、全段階で品質第一主義を徹底しています。

調達先には専門の担当者が定期訪問し、ものづくりの基本的な考え方を共有しながら、改善などに力を合わせて取り組んでいます。

新規のお取引の場合には、私たちの品質への考え方をお伝えし、製造環境なども確認します。異物混入を防ぐ手立ては実施されているか、良い原料を供給できるかを確認し、信頼でき、一緒に取り組むことができる調達先とお取引しています。

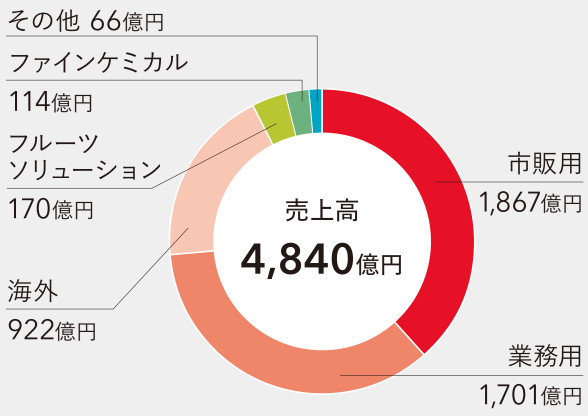
その根底にあるのが、創業からこだわり続けてきた、「良い商品をお届けする」という想いです。

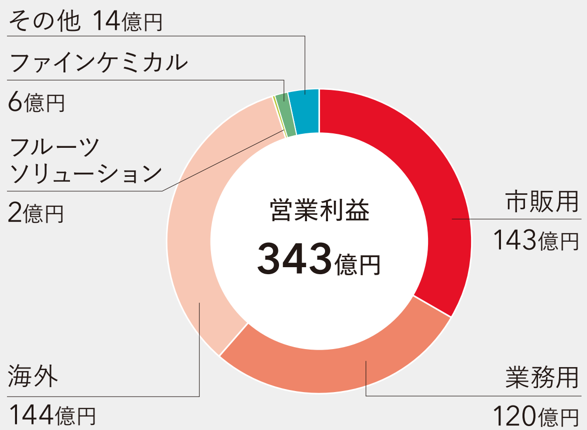
キユーピーグループの事業概要

当社グループは、調味料やサラダ、タマゴ商品を中心に市販用市場・業務用市場・海外市場で事業を展開しています。

2024年度 売上高・営業利益の内訳

セグメント別

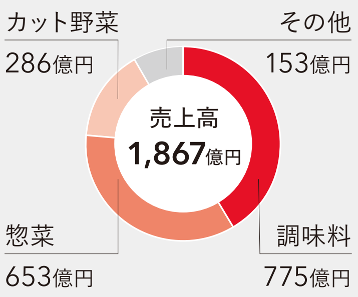




※全社費用を除いて計算しています

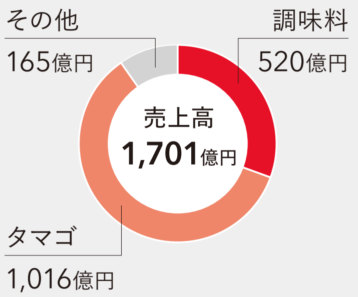
市販用

マヨネーズやドレッシングなどの調味料に加え、パッケージサラダや惣菜などを市販用市場にお届けしています。



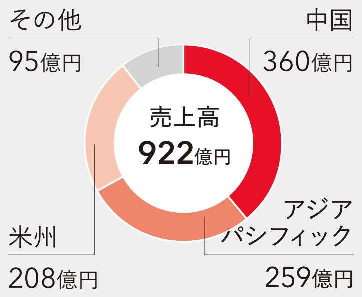
業務用

レストランや加工食品メーカーなどで使用される、調味料やソース、液卵などを業務用市場にお届けしています。



海外

マヨネーズやドレッシングなどの調味料を中心に中国、アジアパシフィック、米州、欧州に加え、輸出も含め現在79の国と地域に商品をお届けしています。



フルーツ ソリューション

ジャムや冷凍フルーツなどの加工品、食品メーカーや外食向けフルーツソースなどをお届けしています。

ファインケミカル

ヒアルロン酸や酢酸菌など医薬品、化粧品、食品向け原料の製造・販売および自社商品の通販ビジネスを展開しています。

サステナビリティマネジメント

「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、「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の両立を追求しています。サステナビリティを経営の中核に位置づけて、理念と規範の実践を通じて、グループ一丸となって推進していくことで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに持続的な成長を図っていきます。

キユーピーグループ サステナビリティ基本方針

経営の基本的な考え方と連動し、2025年度、サステナビリティ基本方針を改訂しました。この改訂により、経営とサステナビリティの取り組みの一層の統合を図り、持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざします。

「愛は食卓にある。」への想いを大切に、
さまざまな課題に対して「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって取り組み、
解決をめざします。そして商品の設計、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おもいやり、笑顔の溢れる未来を創ります。

食と健康への貢献

サラダとタマゴを中心に、食生活に関わる栄養・健康価値を追究し、広く普及することで、世界の人々の健康寿命延伸に貢献します。
未来を創る子どもたちの心と体の健康を、食を通じて応援します。

資源の有効活用・循環

卵のすべてを有効に活用する世界で唯一のメーカーとして、技術を磨き、価値を創造します。
食べ方提案と未利用部の活用により、世界的にユニークな「野菜活用メーカー」をめざします。
プラスチックにおける循環型社会の実現のため、商品の環境配慮設計や社外との協働を進めます。
水は限りある貴重な資源と認識し、効率的な利用と取水・排水における環境負荷を低減します。
需要情報と生産・輸配送情報のマッチング技術を深耕し、食品ロスを削減します。

気候変動への対応

原料調達から消費まで、バリューチェーン全体のCO_2排出量削減をめざします。

生物多様性の保全

生物多様性の負の影響を最小限に抑え、生態系の回復、再生に努めます。

持続可能な調達

安全性はもとより、環境や人権への影響に配慮した安定調達をお取引先と協働して進めます。

人権の尊重

従業員のダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、ビジネスに関わるすべての人の人権を守ります。

サステナビリティ目標・進捗

重点課題	取り組みテーマ	指標	2024年度実績	2028年度目標	2030年度目標
食と健康への貢献	健康寿命延伸への貢献	お客様の健康な食生活に貢献するため、サラダの喫食機会向上、タマゴの付加価値化を中心に取り組みを推進			
	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）	46.3万人	80万人以上	100万人以上
資源の有効活用・循環	食品ロスの削減・有効活用	食品残さ削減率（2015年度比）	60.6%	63%以上	65%以上
		野菜未利用部有効活用率 主要野菜：キャベツなど（当年）	85.3%	88%以上	90%以上
		商品廃棄量削減率（2015年度比）	65.9%	70%以上	70%以上
	プラスチックの削減・再利用	プラスチック排出量削減率（2018年度比）	22.3%	25%以上	30%以上
	水資源の持続的利用	水使用量（原単位）削減率（2020年度比）	7.8%	8%以上	10%以上
気候変動への対応	CO_2排出量の削減	CO_2排出量削減率（2013年度比）	44.4%	46%以上	50%以上
生物多様性の保全	生物多様性の保全	持続可能な紙の調達率 2025年度までに100%（容器包材、印刷冊子、販促物、事務用品）	98.4%	100%	100%
持続可能な調達	持続可能な調達の推進	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			
人権の尊重	人権の尊重	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			

※「食品残さ削減率」の指標には「野菜未利用部有効活用率」も含まれています。
※サステナビリティ目標は国内の数値となっています。
※2025年度より「健康寿命延伸への貢献」の指標を変更しています。
※2025年度より「CO_2排出量削減率」について、基準年の算出データの見直しを行い遡及適用後の数値となっています。

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会では、サステナビリティ担当取締役を委員長として、年4回開催しています。

サステナビリティに関する重点課題を議論し、目標達成に向けた方針・計画の策定と推進を行い、分科会やプロジェクトを通じてグループ全体への浸透を図っています。

さらに、リスクマネジメント委員会との連携により、環境変化に対応した経営基盤の強化を進め、サステナビリティ経営の実効性を高めています。

キユーピー取締役会

↕

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会の分科会・連携プロジェクト　　キユーピーグループ内の推進

サステナビリティに向けての重点課題

食と健康への貢献	資源の有効活用・循環	気候変動への対応
健康寿命延伸への貢献	食品ロスの削減・有効活用	CO_2排出量の削減
子どもの心と体の健康支援	プラスチックの削減・再利用	
	水資源の持続的利用	
生物多様性の保全	持続可能な調達	人権の尊重

連携

リスクマネジメント委員会

国連グローバル・コンパクト加盟

当社グループは、2025年2月に「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」へ参加しました。

UNGCとは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みです。

「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を支持し、その実現に向けた取り組みを推進していきます。

加盟イニシアチブ一覧

重点課題	主な加盟イニシアチブ
食と健康への貢献	健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ
資源の有効活用・循環	環境省ウォータープロジェクト クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（CLOMA）
気候変動への対応	気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
生物多様性の保全 持続可能な調達	自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD） 経団連生物多様性宣言イニシアチブ 持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO） 持続可能なパーム油のためのネットワーク（JaSPON） グリーン購入ネットワーク（GPN）

ESG関連指標と評価

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- CDP 気候変動「B」水セキュリティ「B」

表彰

- 第45回食品産業優良企業等表彰 環境部門 農林水産大臣賞 マヨネーズ残さをバイオガス発電に有効活用
- 食品産業新聞社 食品産業技術功労賞受賞 卵殻の利用を通じた持続可能な社会の実現

- 2024日本パッケージングコンテスト 食品包装部門賞 国内調味料初 100%再生PET樹脂のドレッシングボトル

サステナビリティマネジメント

私たちは「良い商品は良い原料からしか生まれない」という原料に対する強いこだわりを持っています。原資材調達において品質だけでなく、環境や人権にも配慮した持続可能な調達を推進します。製造・販売プロセスだけでなく、商品を作るための原資材の調達プロセスにおいても、社会的責任を果たしていきます。

持続可能な調達のための基本方針

1. 法令を遵守し、国際的なルール・慣行にも配慮した取引を行うとともに、腐敗行為の防止を徹底する。
2. 公正で誠実な取引を行うとともに、機密情報や知的財産を適切に管理する。
3. 人権を擁護し、差別的な言動や非人道的な扱いを行わず、また人権侵害に加担しない。
4. 従業員の労働者としての権利を尊重し、適切な労働慣行と安全で衛生的な職場環境を確保する。
5. 地域と地球環境の汚染と破壊を防止するため、資源の持続可能な利用に努める。
6. 安全で高品質な原料を持続的に利用できるように、生態系への影響やアニマルウェルフェアも考慮した管理を行う。
7. 原料を生産する地域社会が持続可能になるよう、積極的に貢献する。
8. 上記に関して、自社のお取引先にも同様の配慮をお願いする。
9. 上記に関して、適時・適切な情報開示を行う。

キユーピーグループ サプライヤーガイドライン

調達先である大切なお取引先に対し「キユーピーグループ サプライヤーガイドライン」を定め運用を開始しています。本ガイドラインをもって相互理解のもと、サプライチェーンにおけるさまざまな課題解決を行い、持続可能な調達およびお取引先との共存共栄をめざします。

キユーピーグループ サプライヤーガイドライン
https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20250116_supplier_guidelines.pdf

アニマルウェルフェアに関する考え方と取り組み

当社グループにとって鶏卵は、マヨネーズやタマゴ加工品の大切な原料です。持続可能な鶏卵の調達を考えるうえで、鶏卵の品質や環境に及ぼす影響、人権への配慮とともに採卵鶏のアニマルウェルフェアを重要な課題と認識しており、アニマルウェルフェアの向上を図る目的で、専門委員会を設けて検討を行っています。

日本国内では、調達先である養鶏事業者に対し、公益社団法人 畜産技術協会の「アニマルウェルフェアの考え方に対応した採卵鶏の飼養管理指針」への準拠を確認しており、今後は2023年7月に農林水産省が制定した『採卵鶏の飼養管理に関する技術的な指針』への準拠状況も確認していきます。

海外では、各国・地域の基準や社会環境に合わせた対応を進めており、米国に続いて欧州でもキユーピーブランドの商品に使用する卵原料は2025年までに100%ケージフリーのものに切り替えることを宣言しました。

引き続き、行政やサプライチェーンに関わる方々と連携して、アニマルウェルフェアの向上に取り組んでいきます。

TOPICS

アフリカのごま産地支援

日本のごま輸入において、アフリカからの輸入比率が増えています。アフリカでは安全な水の確保が課題となっています。当社は伊藤忠商事株式会社と連携して、ごま産地の1つであるトーゴ共和国に井戸を新設・整備し、支援を始めました。この支援により、農家の生活水準が向上し、作付けの増加や2～3時間かかる水くみ労働の軽減につながります。さらに、農家の子どもたちの就学支援にも寄与します。将来的にはごまの安定調達にもつながると考えています。

中期経営戦略

キユーピーグループは、「Change & Challenge」をテーマに、成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速を図る新中期経営計画を策定しました。国内事業の構造改革とグローバル展開の加速を軸に、食と健康、環境、人的資本への取り組みを推進し、社会価値と経済価値の創出をめざすとともに、2028年度にROE8.5%以上の達成を目標としています。

めざす姿　2030ビジョン

～Change & Challenge～
成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速

価値創造プロセスの進化

経済価値	収益性 国内事業の構造改革		成長性 グローバル展開の加速
社会価値	食と健康への貢献	環境への配慮	人的資本の価値拡大

資本コストや株価を意識した経営

	資本効率	収益性	成長性
経済価値	ROE 8.5%以上	国内事業利益率 8.0%以上 2024年度7.2%	海外売上CAGR 2桁%以上

売上高 ▶ 6,000億円　営業利益 ▶ 450億円　ROIC ▶ 8.5%以上　設備投資 ▶ 1,000億円

	食と健康への貢献	環境への配慮	人的資本の価値拡大
社会価値	サラダ喫食数 105%以上 2024年度比	プラスチック削減 25%以上 2018年度比 食品ロス削減 63%以上 2015年度比	従業員エンゲージメント 75点以上

キユーピーグループの2025-2028年度中期経営計画

世界の食と健康への貢献をめざす経営理念のもと、2025年度から2028年度までの4年間を対象とする新中期経営計画を策定しました。この計画は、過去4年間で直面した新型コロナウイルス感染症、地政学リスクの増加、高病原性鳥インフルエンザの流行といった想定外のリスクを乗り越えた経験を活かし、「再成長ステージ」と位置づけています。

新中期経営計画のテーマは「～Change & Challenge～ 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速」です。「サラダ・ウェルネス・サステナビリティ」を価値創造ドメインとし、「国内事業の構造改革」、「グローバル展開の加速」、「食と健康への貢献」、「環境への配慮」、「人的資本の価値拡大」の5つの重点戦略を推進します。

あわせて、未来につながる投資を拡大し、経営の質的転換を図ることによって、新中期経営計画のテーマを実現します。2028年度の経営数値目標は、経済価値として「ROE」「国内事業利益率」「海外売上CAGR」を指標とし、資本効率を重視しながら国内・海外共に稼ぐ力を高めていきます。社会価値については「サラダ喫食数」「プラスチック削減」「食品ロス削減」「従業員エンゲージメント」を経営数値目標として取り組んでいきます。

持続的な成長と企業価値の向上を実現し、すべてのステークホルダーの期待に応えていきます。

対談

事業戦略と財務戦略の両輪で、資本コストを上回るROE8.5%以上の達成をめざす

キユーピー株式会社
社外取締役
柏木　斉

×

キユーピー株式会社
取締役常務執行役員
コーポレート担当
山本　信一郎

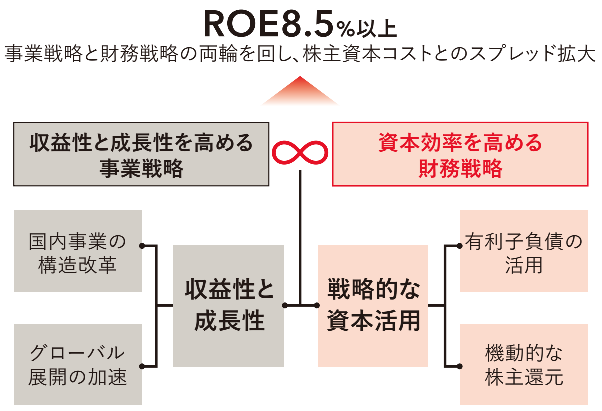
◆ 2025-2028年度中期経営計画が示す企業価値向上への決意

山本 当社グループの経営環境は、新型コロナウイルス感染症や地政学リスク、高病原性鳥インフルエンザによる鶏卵相場の上昇を含む原資材の高騰など、環境変化が激しく、将来の見通しが難しい時代です。そのような中、私たちは方向性を定め、グループ全体で同じベクトルであることが重要と考え、2025-2028年度中期経営計画を策定しました。上位概念から見直し、全体戦略を事業、機能に結び付けて、「全員参加型」の中期経営計画とするほか、計画から乖離した際に早期に軌道修正できるよう、4年間の計画としました。4年間を通して成長を図りますが、前半は成長のための基盤固めに注力し、後半で成長を加速していきます。

人口減少と高齢化が進む国内市場では、健康志向や食のパーソナライズ化といった市場変化に対応する一方で、海外での成長機会をしっかり捉えていかなければなりません。また、売上・利益といった経済価値の側面に加え、サステナビリティやSDGsへの取り組みといった社会価値に対する期待も高まっており、中期経営計画では具体的な対応とともに当社グループの姿勢もより明確に打ち出しました。

柏木 そうですね。計画や目標数値を策定するだけでなく、自社のめざす方向性を社内外に発信して確認することも、中期経営計画の重要なプロセスだと思います。私が当社グループの中期経営計画策定に携わるのは今回で2度目ですが、目標の設定だけでなく、そこに至るプロセスも大切にしてしっかり議論されていること、そして数値へのこだわりについてもこれまで以上に強く意識されていると評価しています。目標達成をめざし、進捗についてステークホルダーとの対話を増やしていくことで、資本市場からの信頼もさらに高まると期待します。

山本 はい。今回は特に、売上・営業利益だけでなく、資本効率にも向き合い企業価値を高めていく姿勢を株主・投資家の皆様にしっかり示したいと考えました。最重要指標として目標設定したROE 8.5%以上は、今後さらに高める必要があるとも認識していますが、海外で売上を伸ばし、国内で収益性を高めることでROEの分子を引き上げると同時に、安定的・機動的な株主還元や有利子負債の活用によって分母の適正化も図り、企業価値を一層高めていきます。



柏木 当社グループのやるべきことは、はっきりしています。国内の構造改革と、成長への再投資です。国内ではSKU・カテゴリーの集約化や拠点の見直しなどの構造改革で収益性を高めていく。海外は売上の約2割を占め、利益の3割超を生み出しており、海外での成長は収益性の向上にもつながる。この2点を確実に実行し、まずは今中期経営計画で掲げたROEの目標をしっかり達成していくことが肝要です。そして、その次のフェーズで、さらに大きな成長を通じてより高いROEをめざせるようになるでしょう。

山本 おっしゃるとおりです。その実行に向けては、初年度となる2025年度を、成長に向けた基盤固めの重要な1年と位置づけています。グローバル拠点の整備はもちろん、人的資本、ブランド、研究/技術開発、IT・デジタル、サステナビリティなど、未来への成長投資を実行します。特に海外においては、現地への権限委譲や各リージョンでの意思決定体制の整備を通じてガバナンスの強化を図っていきます。早期に基盤を整え、成長を加速できる体制を整備していきます。

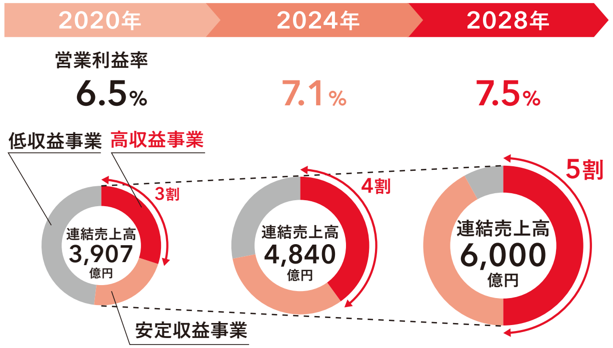
◆ 中長期の企業価値向上に向けて

山本 中期経営計画で掲げたROE8.5%以上の達成には、収益性や成長性を高める「事業戦略」と、資本効率の向上を図る「財務戦略」の両輪で取り組む必要があります。事業戦略の柱は国内事業の構造改革と海外での成長です。国内では、生産拠点の再編・自働化・スマートファクトリー化、商品・カテゴリーポートフォリオの見直しを進め、低収益事業から高収益事業への資源配分の転換を図ります。また、生産・配送プロセスの効率化や販売体制の強化を通じて、当社グループならではのサプライチェーンの最適化を進めていきます。海外では、各拠点の整備と新エリアの開拓に注力しています。タイ、インドネシア、米州の新工場を活かし、79の国と地域に導入済みの世界戦略商品をさらに広げていきます。加えて、地域と連携したローカル施策も強化し、多様な市場ニーズに応えていきます。デジタル化も重要な柱です。基幹システムを刷新した現在、顧客情報に基づくマーケティングや商品開発、さらにはバリューチェーン全体のDXを進め、競争力の強化を図っていきます。

柏木 当社グループは、デジタル技術をさらに活用して、顧客のニーズをしっかり捉えることで、新たな市場をつくる可能性のある企業だと思っています。私は、海外では特に米州市場で、後発参入したキユーピーならではの付加価値の高い商品がどう評価されるのか、非常に楽しみなチャレンジだと思って期待しています。

山本 財務戦略では、約1,700億円の営業キャッシュフローを基盤として、国内外の拠点整備や効率化投資、グローバル市場の拡大などの成長投資に1,000億円を投じていきます。当社は、食油や鶏卵などの原料価格の変動に左右されやすいという事業特性を踏まえ、財務の健全性を保つために、自己資本比率60%、有利子負債EBITDA倍率2倍未満という財務規律を設けています。この規律を維持しつつ、有利子負債の積極活用を進めていきます。株主還元については、総還元性向50%以上を掲げ、配当の引き上げや自己株式の取得など機動的

低収益ビジネスから脱却し稼ぐ力を付け、高収益なポートフォリオへ変革



「事業利益率：低収益 < 5% < 安定収益 < 10% < 高収益」

※2020年は、物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。

かつ安定的な還元を実現していきます。今後4年間で約500億円以上のキャッシュを振り向ける計画であり、その内訳は配当300～350億円、自社株買い150～200億円を予定しています。株主配当は2024年度実績の1株当たり年間54円を下限とし、業績の向上に伴って安定的な増配や還元の拡充につなげられるよう努めます。また、IR活動を国内外で積極的に行い、資本市場からの信頼獲得と資本コストの低減を同時にめざします。

柏木 ROE以外に総還元性向50%以上を打ち出せたことは、投資家との対話でも、より一層深みを増していく機会になると思います。株主還元の実施には、キャッシュフローの安定確保は欠かせません。海外に成長を求める中で、ガバナンスを強化すると同時に、海外で得た新たな知見を国内でも活かしていくといった動きも期待できますので、海外での投資や事業が資本市場から評価いただけるよう発信していく必要がありますね。

山本 これまで資本戦略には取り組んできましたが、中期経営計画の中で明確に打ち出してこなかった反省から、約4～6%の資本コストに対してROEで8.5%以上をめざす方針を明言しました。エクイティスプレッドの拡大、そして資本コストや株価を意識した経営を実践していきます。社内においても、ROE8.5%以上の達成に向けて、各部署・各社員が自らの役割を理解して取り組めるようにしています。ROEツリーを用いて目標を分解し、経営層だけでなく担当者も含めてこの指標に向き合えていることは大きな進展です。低収益事業の対策や今後の事業方針を明確に示しながら、全社一丸で成果を出せる体制を強化していきます。

◆ 100年企業としての未来ビジョン

山本 キユーピーは、100年前から日本人の健康のために、日本の食文化になかったおいしくて健康に良いマヨネーズをはじめとし、ドレッシング、パスタソースを日本に根付かせてきました。それらの商品を広げるにあたり単なる商品の提供にとどまらず、メニュー提案を含めた丁寧な情報発信を継続してきたことが、100年続いた大きな理由だと思っています。私たちが最も大切にしてきたのは「品質」と「ブランド」です。常にお客様と向き合い、良い商品を作ってお届けするだけでなく召し上がり方をご提案し、食卓を豊かにしてきた歴史があります。この100年の歳月をかけて築いてきた、実績と信頼は当社グループの大きな資産です。この資産を大事にしながら、次の100年に向けた新たな価値創造に挑戦していきたいと考えています。

柏木 創業から続く経営理念「楽業偕悦」は、今のこの変化の激しい時代の中においても中心になる考えだと感じています。これまで長きにわたって積み上げてきたお客様からの信頼は何物にも代え難い資産であり、価値観の多様化が見られる時代においても、この資産を糧に、変化をチャンスと捉え、勇気を持ってチャレンジしていくとよいと思っています。これからの成長を考える上では、オーガニックな成長だけでなく、M&Aなどの大きな成長機会にもチャレンジしていくことも大切だと思います。

山本 おっしゃるとおりです。品質やブランドを大切にする当社グループはこれまで、オーガニック成長に強いこだわりを持ってきました。しかし、今後は協業や提携といったパートナーシップにも視野を広げ、当社グループと相互に価値を高め合える企業との連携による成長も柔軟に模索していきたいと考えています。

当社グループの時価総額は、昨年一時的に5,000億円を超えました。私は、まずは通年で安定的に時価総額5,000億円超の企業になることが重要と捉えています。株価や時価総額といった市場の評価にしっかり向き合い、成熟した国内市場での経営の効率化を推進しつつ成長領域の海外への投資加速を通じて、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

資本効率を高める財務戦略

2025-2028年度中期経営計画では「収益性と成長性を高める事業戦略」と「資本効率を高める財務戦略」の両輪によりROE8.5%以上をめざします。財務戦略では、財務の健全性を保った上で戦略的な資本活用を行い、資本効率向上とエクイティスプレッドの拡大により企業価値の向上をめざします。

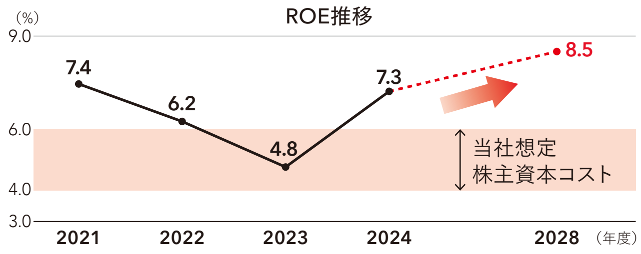
2025-2028年度中期経営計画における財務戦略

2021-2024年度中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症拡大や高病原性鳥インフルエンザの感染拡大の影響などにより厳しい事業環境となりましたが、機動的な価格改定や拠点の最適化、海外の高い成長等により、収益性と成長性を高めることができ、強固な財務基盤を築くことができました。

2025-2028年度中期経営計画では、この強固な財務基盤を維持しつつ、資本収益性のさらなる向上をめざします。ROEを重点指標とし、事業戦略と財務戦略の両輪で資本収益性の向上に取り組み、ROE8.5%以上の達成をめざしていきます。同時に、株主資本コストの低減にも注力し、エクイティスプレッドの拡大を図ります。

当社グループの株主資本コストは概ね4～6%と認識しています。2024年度のROEは7.3%と、株主資本コストを上回る資本収益性を確保していますが、持続的な企業価値向上のためには、さらなる収益性および資本効率の向上と資本コストの低減が必要であると考えています。

企業価値の最大化のため、❶収益性の向上❷資本効率の向上❸資本コストの低減の3つの取り組みを推進していきます。



https://www.kewpie.com/ir/pdf/presentation/2024/ir_FY2025-2028_chukikeieikeikaku.pdf

企業価値の最大化のための3つの取り組み

❶ 収益性の向上

国内事業は、ポートフォリオ変革やサプライチェーンの生産性向上などにより構造改革を進めます。海外事業は、事業エリアの拡大やブランド価値の向上などによりグローバル展開を加速させます。これらの取り組みに加え、成長投資の拡大や政策保有株式等の売却を進め、収益性向上と資産効率向上をめざします。

❷ 資本効率の向上

資本効率の向上のため、株主還元の一層の充実を進めます。配当金を最優先とし、安定した継続配当を行うとともに、資金需要、株価水準を勘案し機動的な自己株式の取得・消却を行います。

併せて運転資本の最適化やグループ内資金の有効活用を行い、さらなる資本効率の向上を図っていきます。

❸ 資本コストの低減

財務規律の範囲内での有利子負債の活用やIR・SR活動を通して、国内外の株主、投資家の皆様とのコミュニケーションを強化していくことにより資本コストの低減を図っています。

なお、持続的な成長を支えるためには厳しい事業環境にも対応できる強固な財務基盤も必要だと考えており、財務規律については、①自己資本比率60%目安②有利子負債/EBITDA倍率2倍未満の水準を設定しています。

これら3つの取り組みにより企業価値の最大化をめざし、戦略的にキャッシュの配分を行っていきます。

資本効率を高める財務戦略

キャッシュ・アロケーション

当社グループは、2025－2028年度の4年間で約1,700億円の営業キャッシュフローを見込んでいます。これに資産売却や資金調達による収入を加えた資金を原資とし、戦略的に配分を行います。

資金調達	有利子負債による資金調達・資本コストの適正化 財務規律の範囲での有利子負債活用
設備投資	国内の効率化、海外への成長投資を中心に行い、 持続的な成長をめざす
株主還元	総還元性向50%以上を基準 1株当たり年間配当金54円を下限とし、段階的に引き上げ
＋	
更なる成長投資	新規展開・さらなる成長に向けて戦略的・ 機動的に資金投入（M&A、アライアンス等）
追加株主還元	資本効率向上に向けて、 機動的な自己株取得など株主還元を強化

1. 設備投資

2025-2028年度の4年間で1,000億円の設備投資を計画しています。これは2021－2024年度中期経営計画の700億円を大きく上回る規模であり、グローバルでの成長と付加価値向上に資する投資、国内における効率化に資する投資など、「攻めの投資」に重点を置く計画としています。

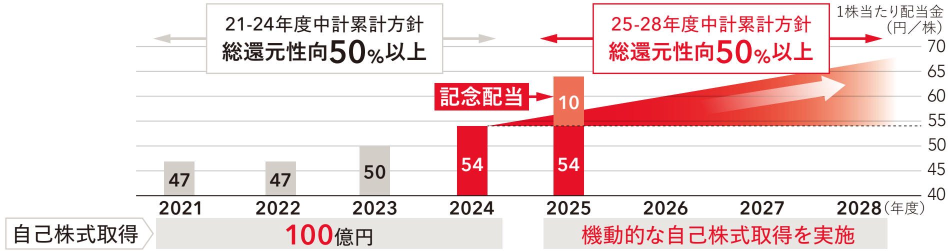
設備投資1,000億円の内訳は、「成長・付加価値向上のための投資」、「自働化・拠点再編のための効率化投資」、「DX・新規開発・サステナビリティ」などの「攻めの投資」に750億円（2021-2024年度は400億円）、事業継続は250億円（2021-2024年度は300億円）となっています。

投資判断にあたっては、資本コストを重視し、投資の性質に応じた複数のハードルレートを設定しています。また、投資効果を適切に評価するため、モニタリング体制を強化しています。

これらの取り組みにより、投資の質と効果を継続的に検証し、資本効率の持続的な向上と収益性の最大化をめざします。

2. 株主還元

株主の皆様への利益還元は重要な経営課題の一つと位置づけており、積極的な株主還元を実施していきます。2025-2028年度の中期経営計画では、1株当たりの配当金は54円を下限とし、業績に応じて増配を積極的に行います。また、総還元性向については、4年間累計で50%以上を基準としています。資金需要、株価水準を勘案し自己株式取得を機動的に実施し、資本効率の向上を図ります。なお、2025年度の配当については、キユーピー マヨネーズ発売100周年を記念し、前年から10円増の64円を予定しています。



設備投資・株主還元に加えて、資本収益性のさらなる向上をめざし、新規事業展開やM&A、アライアンスへの戦略的・機動的な資金投入を検討していきます。

さらに、資金需要や財務状況、株価水準を総合的に勘案し、追加の株主還元についても検討していきます。

事業戦略に加え、これら資本効率を高める財務戦略を実行することで持続的な企業価値向上をめざしていきます。

価値創造プロセスの進化

国内事業の構造改革

国内事業の構造改革に取り組んでいます。商品開発の仕組みを刷新し、付加価値の高い商品へシフトし、IT・デジタルやロボット技術を積極的に活用しながら、バリューチェーン最適化とポートフォリオ変革を進めています。これらの施策により、人口減少や市場成熟化といった課題に直面する国内市場において、新たな価値創造と持続的な成長の実現をめざします。

夏場のタルタルソース市場の開拓

“夏に合うタルタルソース”をコンセプトに「キユーピー 具だくさんレモンタルタル」を開発しました。

夏場は揚げ物需要が落ちると言われていますが、その中でも需要が増加する鶏のから揚げに着目し、レモンの爽やかさと玉ねぎの食感を活かして、揚げ物をさっぱり楽しめる味わいに仕立てました。

2024年2月発売開始から1年間で約250万本売り上げ、日経2024年上期ヒット商品番付「前頭」に選ばれています。タルタルソース市場は今後も拡大が期待できるため、市販用だけでなく業務用（中食・外食）においても「鶏のから揚げにはタルタルソース」を想起させるような施策を実施していきます。

市販用・業務用のタルタルソース「売上高100億円」を目標に、今後も商品開発・広告販促プロモーションを連動させながら進めます。

顧客との共創による商品開発 ― キユーピー マヨネーズ ファンクラブとの共創プロジェクト

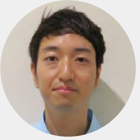
デリア食品は、キユーピー マヨネーズ ファンクラブとの共創プロジェクトを通じて、「ごまマヨ☆和風八菜ポテサラ」を開発しました。「野菜を楽しむポテトサラダ」をテーマに、会員の意見を取り入れながら商品開発を進め、ファンクラブの人気投票で選びました。この取り組みにより、顧客ニーズの理解と市場適合性の高い商品開発が可能となりました。また、顧客参加型のプロセスを通じて、ファンの獲得と信頼醸成も期待できます。今後もコミュニケーションを通じてファンを増やし、新たな市場開拓をめざします。

小ロット製造・販売でお客様の声をすぐに聞ける市場検証型商品開発

当社グループは、仙川キユーポート内に商品開発拠点「仙川SHIPYARD」を2024年6月に開設し、稼働を開始しました。小ロットで生産ができるため、本格発売前にテストマーケティングが可能になります。開発・生産・品質保証部門が一体となって迅速かつ効果的な商品開発を行うことで、商品のヒット率向上を図ります。

従来の「予測」に頼る新商品立案手法から脱却し、お客様の「理解」に基づく商品開発アプローチにより、市場の変化に柔軟に対応していきます。

VOICE



中本 大介
キユーピー株式会社
研究開発本部

これまでシーズ発想の商品提案は、設備や製造量の課題で販売に至らないことも多くありました。しかし、ヒット商品創出にはシーズ発想を活かす仕組みが必要と考え、SHIPYARDを立ち上げました。ここでは小ロット生産でアイデアを迅速にプロトタイプ化し、お客様の声を直接聞くことができます。この機能を活用し、次世代の主力となる画期的な商品をお客様と共に創造していきます。

仙川SHIPYARD https://note.kewpie.co.jp/n/n4416c374bf02

国内事業の構造改革

深煎りごまドレッシングのラインアップ強化と用途拡大

「キユーピー 深煎りごまドレッシング」は、23年連続でドレッシング単品購買シェア1位※を獲得しているロングセラー商品です。

容量を5つのサイズに拡充し、カロリーに配慮した商品や新フレーバーを開発し、ラインアップを強化しました。ごまのコク深い風味やまろやかな味わいから汎用性が高く、サラダ以外への使用率が高いのも特徴です。

アレンジが想起できるよう、広告宣伝や販促活動も併せて実施しています。深煎りごまドレッシングの汎用調味料としての提案を通して、さらなるファン拡大をめざします。

深煎りごまドレッシング特設サイト
https://www.kewpie.co.jp/fukagoma/

※株式会社インテージSCI（全国消費者パネル調査）をキユーピーが集計（金額）

ラインアップ強化

1000ml　600ml　380ml　260ml　180ml

容量展開

カロリーハーフ　ゆずテイスト　季節限定商品

メニュー提案の一例

高付加価値タマゴ加工品へのシフト

タマゴ事業の収益性向上をめざし、より付加価値の高いタマゴ加工品商材へのシフトを進めています。

目玉焼風まるオムレツやスクランブルエッグ、茹卵風加工品などの開発・販売に注力することで、原料相場変動の影響軽減と安定した収益構造の構築をめざすとともに、外食産業や小売業の人手不足の課題にも対応していきます。

外食産業の人手不足の課題に貢献する商品提案

具たっぷりソース
焼肉のたれ

具たっぷりソース
トマトガーリック

具たっぷりソース
ゆず醤油

具たっぷりソース
ガーリックオニオン

外食産業が直面する人手不足問題への解決策として、「具たっぷりソース」シリーズを開発・販売しています。調理工程の簡略化と作業効率の向上を実現し、飲食店の生産性向上に寄与する商品です。

シリーズの中から「ガーリックオニオン」と「ゆず醤油」の2種類が、令和6年度「業務用加工食品ヒット賞」を受賞しました。

これらの商品は、熟練の調理技術を必要とせずに、本格的な味わいを簡便に再現できる点が特徴です。飲食店は限られた人手で高品質な料理を効率的に提供することが可能となります。この商品特性が多様な業態の飲食店のニーズに合致し、業界内で高い評価を獲得しています。

今後も、食品業界の課題解決に貢献する商品の開発を通じて、持続可能な社会の実現に向けて取り組みます。

具たっぷりソースサイト
https://www.kewpie.co.jp/prouse/recommend/gu-tappuri-sauce/

国内事業の構造改革

カット野菜のダイナミックプライシング導入をめざす

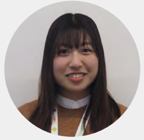
パッケージサラダ市場は野菜相場に左右されますが、販売価格は「100円の壁」で固定化されていました。今春の大きな相場高騰に対応し、値上げを実施しました。今期中に機動的な価格変動システム「ダイナミックプライシング」を導入する準備を進めています。需給バランスに応じた柔軟な価格設定で市場の変化に迅速に対応し、生産者との持続可能な関係維持と消費者への安定供給の実現をめざしています。

キユーピー 3分クッキング売場横断ブランドとして展開

顧客ニーズに対応する新カテゴリー創出をめざし、「キユーピー3分クッキング」を売場横断ブランドとして展開します。近年、共働き世帯の増加により売場ニーズが変化し、簡単に手作りできる半調理品やキット商品が支持されています。

この市場動向に着目し、昨年、首都圏エリア限定でスープキットのテスト販売を実施しました。加熱用カット野菜と「野菜をたべよう!スープの素」をセットにした商品設計は、テスト販売企業から「今後につながる面白い取り組み」との評価を得ました。今後、検証を行いながら本格的な展開を進めていきます。

VOICE



葭島 雛子
株式会社サラダクラブ

本取り組みはサラダクラブによる売場横断ブランドづくりへの新たな挑戦です。パッケージサラダを応用した売場展開として期待されています。今後も顧客ニーズを捉えた商品開発とともに、青果売場でのキット商品展開を通じて、野菜摂取量増加に貢献していきます。

持続可能な商慣習への取り組み：キユーピー マヨネーズの賞味期限年月表示化と期間延長

食品ロス削減や物流の効率化を目的に、経済産業省主導の製配販連携協議会の取り組みの一環として、賞味期間の延長と年月表示化、流通業者による納品期限緩和を推進しています。

㊧「キユーピー マヨネーズ」450g
㊨「キユーピー マヨネーズ」350g

2018年9月から始まったこの年月表示化の取り組みは、現在200品以上に拡大しています。2024年12月製造分から、主力商品「キユーピー マヨネーズ」も年月表示化するとともに、賞味期間を12カ月から13カ月に延長しました（一部商品除く）。この取り組みにより、家庭での賞味期限切れが減るだけでなく、メーカーへの返品・廃棄も削減が期待できます。また、配送時に日付ごとの管理が不要になることで、物流の効率化や小売店等においても品出し作業の負荷軽減につながります。

VOICE

岡本 美幸
キユーピー株式会社
ロジスティクス本部

キユーピー マヨネーズ100周年を機に実施した年月表示化は、食品メーカーとして社会貢献を実感できる取り組みでした。

各部署が「製造・流通・お客様の食卓まで多角的な視点で検討」することで、これまで気が付かなかった新たな発見もありました。共通のゴールに向かってそれぞれが強みを発揮する、キユーピーの想いが形になった貴重な経験となりました。

国内事業の構造改革

キユーピー版スマートファクトリー：人と技術の協働による未来型食品工場の実現

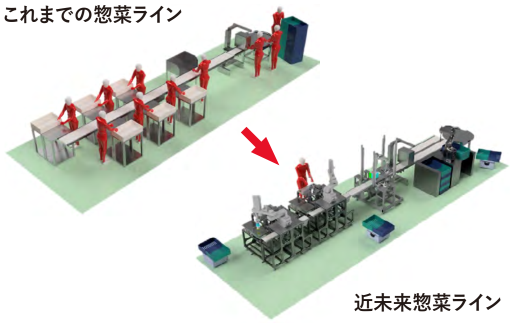
当社グループは、「4つのS」を軸とした「スマートファクトリー構想」でサプライチェーン全体の効率化を推進しています。「4つのS」とは、Simple（シンプル）、Smooth（スムーズ）、Satisfaction（満足）、Sustainable（持続可能）を指し、業務プロセスの簡素化、円滑な情報・作業の流れ、従業員とお客様双方の満足度向上、そして持続可能な好循環の実現をめざしています。

人と技術が協働する未来型食品工場の実現に向けて、自働化技術の段階的な導入と検証を重ねています。

● 自働化技術の実装

惣菜工場での蓋閉めロボットの実用化に続き、惣菜盛付ロボットや具材搬送ロボットの導入も検討中です。

これらの技術は、単なる「省人化」ではなく、従業員が活躍する機会を増やすことで人を活かす「活人化」をめざしています。ロボット導入により従業員が単純作業から解放され、より創造的な業務や新たなスキル習得に時間を充てられるようになりました。



● 未来型食品工場コンソーシアム

KAGOME kewpie TECHMAGIC
ニチレイフーズ 日清製粉グループ 永谷園

食品業界大手5社およびTECHMAGIC株式会社と共に「未来型食品工場コンソーシアム」を結成し、「原料秤量工程自働化プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトでは、原料の荷受けから秤量、投入までの一連工程の自働化に取り組んでいます。業界横断的な協働により、開発コストの分散、ソリューションの汎用化、専門的な技術やノウハウの共有を図り、食品産業全体の課題解決に貢献することをめざしています。

全量保証体制の構築、食品安全・品質文化の醸成

当社グループ全体で「こころ」と「しくみ」と「技術」の視点で「全量保証体制の構築」に取り組んでいます。「全量保証体制」とは、「異常、トラブルを発生させない」「万が一発生しても自分たちで気づいて流出させない」体制であり、お客様に安心していただける商品を提供していきます。

私たちは、品質第一主義のもと、品質を最優先に安全・安心な商品をはじめ、すべての活動の質を高め、お客様の信頼に応える取り組みを行い、食品安全・品質文化の醸成を図っています。

全量保証体制実現への設計図
［こころとしくみと技術で食品安全・品質文化を醸成］

しくみ	❶ 品質トラブル再発防止力	• 発生防止＋流出防止 • 対策の有効性確認
	❷ リスク抽出力・対応力	• 6大リスクチェック • 変化点管理
	❸ 全員参画で取り組む品質改善力	• 夢多゛採り活動 • 安定稼働、ピカピカ活動
技術	❶ 人材	• 知識×経験×パーソナリティ • 組織
	❷ 技術	• 衛生管理・モニタリング技術 • デジタル化、IT活用
	❸ 設備・環境	• 品質投資
こころ	品質第一の行動［ピカピカ、挨拶、会話、なぜ］	• 品質対話

社是・社訓

価値創造プロセスの進化

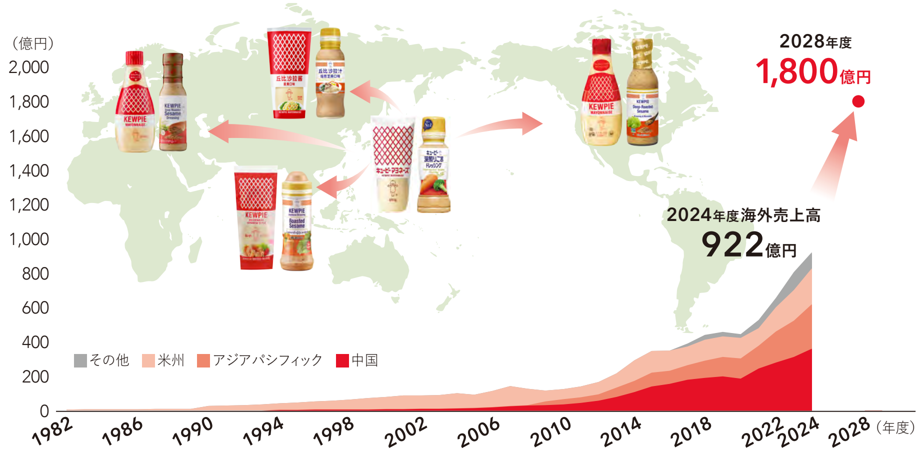
グローバル展開の加速

世界戦略商品を軸にグローバル展開を加速しています。現地ニーズに合わせた商品開発とマーケティング投資により、各国・地域に適した食文化の創造とブランド認知拡大に取り組んでいます。ガバナンス体制を強化し、各リージョンが機動的な経営を実践できる体制整備も進めています。今後もスピード感のあるグローバル展開により収益力拡大をめざします。

多様な市場で推進するリージョン別成長戦略

2021-2024年度中期経営計画においてもグローバル展開は順調に進み、2024年度はKEWPIE AMERICAS, INC.（米国における統括会社）、KEWPIE AUSTRALIA PTY.LTD.（販売会社）を設立しました。海外拠点の成長バランスは良く、収益ポートフォリオも最適化されつつあり、海外利益が全体の3割超に達するなどグローバルに展開できています。2025-2028年度中期経営計画では、最終2028年度の海外売上高は2024年度の約2倍となる1,800億円を見込んでいます。中国、アジアパシフィック、米州の各リージョンをバランス良く伸ばすことで、事業収益の安定性を高めます。さらに、その先の未来に向けて新たな市場やエリアへの展開も進めます。

「キユーピー マヨネーズ」「キユーピー 深煎りごまドレッシング」という世界戦略商品を活かし、世界にキユーピーファンを拡大していきます。そのキーワードはブランドの育成です。広告マーケティング投資を強化し、認知・トライアルを拡大させ、新エリアにも進出します。



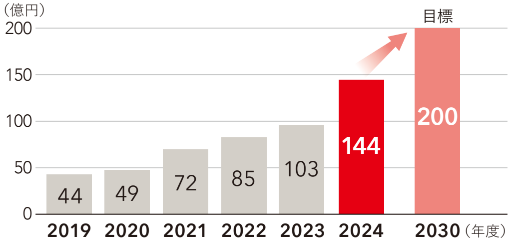
グローバル供給体制の拡充：3カ国で進める増産投資

海外での需要増に対応する供給体制としてタイ、インドネシア、米州に新たな投資を行っています。

生産設備の増強に加え、ブランド拡大とガバナンス強化も推進し、2030年度までに海外事業利益200億円をめざします。

Q&B FOODS, INC.（米州）においてテネシー州に2カ所目となる工場を設立し、本格稼働に向けて準備を進めています。生産キャパシティは国内主要工場と遜色ない規模であり、北米においてさらなる展開を進めます。

海外事業利益額の推移と展望



テネシー工場

VOICE

船田 宗佑
KEWPIE AMERICAS, INC.

北米はマヨネーズ・ドレッシングにおいて世界最大の市場です。この市場においてクラブストアを中心にキユーピーブランドの周知が進んでいます。テネシー工場の稼働とキユーピー マヨネーズ発売100周年を契機に、グローバル成長に貢献していきます。

現地の食文化に合わせた商品戦略

当社グループは、各国の食文化に根ざした商品開発を積極的に進めています。

中国では、現地の食文化にあわせた調味料「油醋汁（ヨーツージー）」の開発・販売を行い、サラダだけでなく、麺のたれにも使われています。

このような現地の食文化に適応した商品開発はグローバル展開を加速させる重要な戦略の一つとなっています。

グローバル展開の加速

グローバルでキユーピーブランドの価値向上に取り組む

キユーピー マヨネーズ発売100周年を契機に統一コンセプト動画を作成し、海外でのブランディングを本格的に進めていきます。これまで海外拠点では小売店での店頭活動やEC・SNSを活用した商品ブランドを中心とした活動を行ってきました。キユーピー マヨネーズを料理に加えることで出会える新しい食体験を商品ブランド名（KEWPIE／丘比）を動詞化させて「KEWPIE IT.（丘比一下）」と表現し、企業のブランディング強化につなげていきます。無機質な白い世界にキユーピー マヨネーズを加えることで、カラフルな世界に変わり新しい食体験に変わるということを動画で表現しています。この動画を中心にデジタル広告や屋外広告を展開、グローバルSNSの運用も開始していきます。

キユーピー マヨネーズ英語サイト
https://www.kewpie.com/en/products/mayonnaise/

グローバルでブランド価値向上

- マヨネーズ100周年を機に統一コンセプトで海外ブランディングをスタート
- さまざまな料理をおいしくする新たな食体験、キユーピー マヨネーズにしかない魅力を発信

VOICE

安藤 智恵
キユーピー株式会社
海外本部

世界にはキユーピー マヨネーズの魅力にまだ気づいていない方、マヨネーズの使い方を知らない方がたくさんいらっしゃいます。キユーピー マヨネーズで広がる新しい食体験を、海外グループ会社従業員と共に「KEWPIE IT.」を合言葉に提案し、世界中のお客様へ今まで体験したことのない驚きや感動をお届けしたいと思います。

世界に広がるキユーピー マヨネーズ

2024年11月末時点で、「KEWPIE」「丘比」ブランドのマヨネーズと深煎りごまドレッシングを世界の79の国や地域にお届けしています。サラダの魅力を世界中にお届けしたいという想いからそれぞれの国や地域に合わせた提案を行っており、昨年の63から79の国・地域へ拡大しています。

昨年度に社内で開催された「サラコン」では、海外のナショナルスタッフも多数が参加し、サラダに馴染みのない国でもキユーピー商品が浸透するようにさまざまなレシピを考えて投稿しました。グローバルでの従業員の交流により、サラダの魅力や商品の活用方法を発見していく機会となっています。

サラコン　https://www.kewpie.co.jp/salacon/

グローバル展開の加速

食と健康の普及活動

世界各国・地域でも健康に貢献すべく、さまざまな活動を行っています。

①マレーシア「サンドイッチ教室」

2017年から小学生向けの「サンドイッチ教室」を開催しています。サンドイッチ作り体験を通じて、朝食や野菜摂取の大切さを伝えています。

②アメリカ「おにぎりアクション」

2023年よりTABLE FOR TWO主催の「おにぎりアクション」に参加しています。全米各地で開催される和食の食育活動の一環として、楽しみながら食について学ぶ機会を提供しています。

③中国「訪問型健康講座」

学校、高齢者施設、小売店などで、サラダのおいしさと健康価値を伝える活動を実施しています。現地社員が講師となり、野菜の栄養や健康に関する講義、サラダ作り体験を行っています。

④ベトナム「Salad First」

ホーチミン市教育省並びに学校関係者と連携し、野菜の栄養価値や野菜摂取の大切さを伝えています。また、ベトナム国内の各学術学会にも参加し、野菜に関する研究成果を発表しています。

理念の浸透を通じた人材育成

価値観の異なる海外において経営理念の浸透活動を行っています。

講師が現地を訪問し、ワークショップを開催しています。企業の価値観と自分の価値観を照らし合わせて整理しながら、グループの理念に共感した従業員と一緒に経営を進めます。

2024年度はアジアパシフィックを中心に実施しましたが、2025年度は新しい拠点での開催や、実施済拠点でのフォローアップ活動も推進していく予定です。

グローバルガバナンス強化に向けた取り組み

グローバル共通でめざす姿に向けた戦略を推進しながらも、業務運営の適正性を確保することを基本的な考え方として、グローバルガバナンスガイドラインを作成しています。また、リージョンごとの特性や各社の事業形態に合わせて、ガバナンス体制の整備を進めています。

今後もグローバルガバナンス体制を強化することで、より機動的な経営を実現させる取り組みを進めます。

グローバルで気候変動に対応

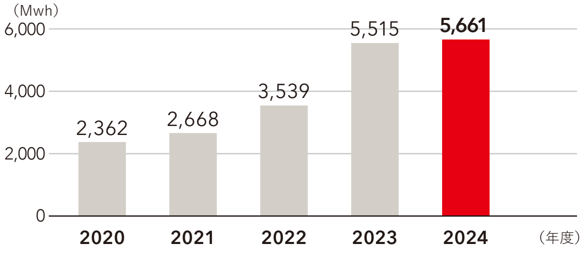
国内の工場では、2022年に神戸工場が「実質再生可能エネルギー100%」を実現しており、海外の生産拠点でも環境を意識した取り組みを継続して行っています。

中国の広州丘比では、生産によるCO_2排出ゼロに向けて2025年にエコ電力契約を締結しました。

エコ電力は太陽光と風力発電によりつくられています。この締結により工場からのCO_2排出は約99%が削減され、地球環境にやさしい生産活動の実現を達成します。

グリーン電力取引証明書

当社グループ海外拠点の再生可能エネルギー量



価値創造プロセスの進化

食と健康への貢献

私たちは、食事は単なる栄養摂取の場ではなく、人が幸せを感じる大切な時間と考えます。毎日の食事を楽しみ体も心も満たされることは、健康の大きな要素と捉えています。お客様に寄り添った商品やサービスを提供することで、一人ひとりのウェルビーイングに貢献していきます。

サラダのリーディングカンパニー

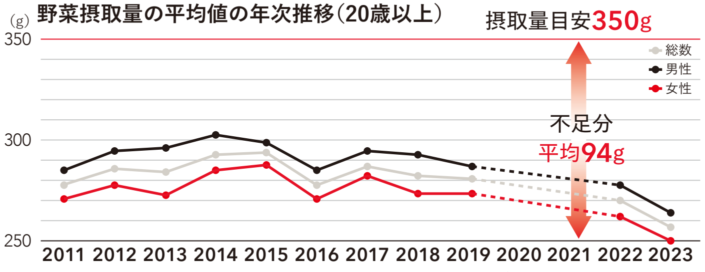
当社グループはマヨネーズ・ドレッシングを通して、野菜を楽しめるさまざまな料理に変えてお届けしています。世界各国の食文化に合わせた野菜をおいしく楽しく食べられる提案で、健康的な食文化を創っていきたいと考えています。

サラダファースト
食卓にサラダがあると。

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。その想いを込めて、「サラダファースト」をキャッチフレーズに、サラダの魅力を伝える取り組みを強化しています。

日本では慢性的に野菜の摂取量が不足しています。野菜を無理なく食べられるように、好きなものやライフスタイルに合わせて提案する「with ベジタブル」の企画を推進しています。「野菜を食べたら自分がもっと元気になれる」というポジティブな感覚を喚起することで、健康かつ持続可能な食生活をめざします。

2028年度経営数値目標の一つに国内のサラダ喫食数105%以上（2024年度比）を掲げました。サラダのリーディングカンパニーとして内食・中食・外食のそれぞれの業態と連携し、すべての食シーンでサラダの魅力を届けたいと考えています。



※令和5年国民健康栄養調査

VOICE

西村　潤一
キユーピー株式会社
マーケティング統括
サラダファースト推進担当

私たちが描くのは、野菜が自然と日常生活に溶け込み、誰もが無理なく健康なライフスタイルを実現できる未来です。野菜摂取の推奨だけにとどまらず、新しい食文化を築く挑戦を続けます。

たんぱく質と野菜を一緒に楽しめるメニューをさまざまな食シーンで提案

2025年度は「プロテイン with ベジタブル」をテーマに、たんぱく質と野菜を組み合わせた提案を進めます。サラダは付け合わせの位置づけが多いですが、卵や肉、魚などと組み合わせることでメインディッシュにもなります。パワーサラダなど一皿で満足感のあるメニューを食シーンに合わせて提案することで、野菜摂取の課題に貢献します。

好きなモノと、
好きなコトと、
好きなトキに。

卵と、肉と、魚と。
食べたいものを野菜と一緒に食べる
プロテイン with ベジタブル
のせる、加える、挟む、野菜と一皿にする。
それは、これからのサラダのかたち。

好きなモノと with ベジタブル！

野菜と一緒に食べることで罪悪感も軽減！栄養バランスもしっかり。

好きなコトと with ベジタブル！

みんなが集まるシーンに彩りを。おいしさも楽しさもサラダと一緒に。

好きなトキと with ベジタブル！

たんぱく質と野菜でより良い栄養バランスへ。

サラダファースト https://www.kewpie.co.jp/saladfirst/

食と健康への貢献

ウェルネス領域の拡大

日本では平均寿命と健康寿命の乖離が社会課題となっています。普段の食生活にもう一歩踏み込み、人々の健康状態の改善や疾病予防に寄与する商品・サービスの提供を通じて、健康寿命の延伸に能動的に関わっていきます。

健康ニーズに寄り添った商品展開

健康機能を訴求した特定保健用食品や機能性表示食品、低カロリーや減塩対応食品などのカテゴリーを拡大しています。健康ニーズに合わせた商品展開で、より多くの方に食事を楽しんでいただきたいと考えています。

年齢やライフスタイルに合わせた食卓提案

当社は1998年に日本で初めて市販用の介護食を発売しました。日本は世界で最も早く超高齢社会に突入し、介護食の必要性はさらに高まっています。食事が困難な状態にあっても、口から食事を楽しんでもらいたいという想いから、50品以上の豊富なラインアップで、毎日の献立づくりの支えになりたいと考えています。商品の認知を広げ、必要とされている方が購入しやすい環境づくりを進め、食事が困難な方、そしてそのご家族の食卓に貢献していきます。

キユーピー やさしい献立 https://www.kewpie.co.jp/udfood/

グループの独自素材を活かしたウェルネス領域への挑戦

マヨネーズの原料となる卵に加え、お酢をつくりだす酢酸菌においても長年研究を続けてきました。卵に含まれるコリンは認知機能維持への効果が期待されており、酢酸菌には花粉症や飲酒時の体調改善、免疫バランスの調整、風邪症状の軽減効果が確認されています。これらをはじめとするグループ独自素材の研究成果を基盤として、メタボリックシンドローム、フレイル、認知症、免疫の4つの健康課題に対応する商品・サービスを拡充していきます。また、DtoCや越境ECなどの新しい販売方法を活用して、より多くのお客様にお届けします。

さらにライセンスビジネスなど食品以外の分野にも挑戦し、お客様の健康促進と生活の質（Quality of Life）の向上に貢献していきます。

独自素材“酢酸菌GK-1”で売上100億円をめざす

にごり酢由来の
酢酸菌
GK-1

自社通販サプリ	自社ECサイトを通じた健康通販ビジネスの拡大
他社への原料販売	“免疫ケア”商品の原料として販売
自社免疫ケア商品	健康的で食頻度の高い自社商品に配合

酢酸菌CM動画「目覚めよ」篇

広告投下で酢酸菌認知度
18% → 40%

設備投資で供給能力
2倍

→ 2030年度
売上100億円

卵黄コリン https://www.kewpie.com/rd/product/egg/egg_yolk_choline/
酢酸菌 https://www.kewpie.com/rd/product/finechemical/acetobacter/

食と健康への貢献

子どもの心と体の健康支援

健やかな食生活の実現に向けて、食の大切さと楽しさを伝える「食育」を中心とした活動を推進しています。私たちは「子どもの心と体の健康支援」をサステナビリティ目標に掲げています。各世代に合わせた食体験の場づくりや情報の発信など、従業員自らが食育活動に関わりながら心と体の健康支援を行うことで、子どもたちのたくさんの笑顔につなげていきたいと考えています。この活動は単なる社会貢献にとどまらず、従業員のエンゲージメントや企業ブランド価値を高めることにもつながっています。

［私たちの活動で創る子どもの笑顔の数］ ※活動に参加した子ども（小学生以下）の人数

2028年度サステナビリティ目標：2019年度からの累計80万人以上（2024年度累計46.3万人）

活動内容	2024年度活動実績
施設の来場見学　工場やマヨテラスなどの来場見学	34,376人
出前授業　グループ従業員が全国の小学校などに赴く出前授業	9,751人
その他　イベント、財団を通じた支援など	57,431人

食の安全・安心、食の大切さを伝える食育活動

「食」には体をつくる、体の調子を整えるなど、栄養面だけではなく、健全な心を育む力があります。さまざまな活動を通じて食べることの大切さや楽しさを伝えることで、子どもたちの生きる力、考える力を育んでいきます。

工場見学

商品がどのように生産されているのかをお客様の目で見ていただくことが、商品をご理解いただき、安心をお届けする最良の機会と考えています。

マヨネーズ教室

食の大切さと楽しさを伝えることを目的にした出前授業で、マヨネーズがどのようにして作られているかを野菜摂取の重要性と一緒にお伝えします。

ヤサイな仲間たちファーム

2022年深谷テラスにオープンした施設。レストラン、体験農業、野菜教室、マルシェなどを通じて、野菜の魅力をお伝えします。

キユーピーみらいたまご財団
—食育と子どもの居場所づくりを支援

キユーピー
みらいたまご
財団

2017年に「一般財団法人 キユーピーみらいたまご財団」を設立しました。この財団は、食育活動や子ども食堂など、食を通した子どもの居場所づくりに取り組む団体への助成活動を中心に行っています。

助成団体の選定には、従業員も参画しています。設立以来、累計630団体、2億6千万円にのぼる助成を行い、地域に根ざした食育活動や子どもの居場所づくりを支援することで、子どもたちの心と体の健康と豊かな食生活の実現に貢献しています。

※キユーピーみらいたまご財団は2019年4月1日から公益財団法人に移行しました。

キユーピーみらいたまご財団HP　https://www.kmtzaidan.or.jp/

健康支援に向けた従業員認定制度

食育を通じた社会貢献と従業員の成長を促進する独自の認定制度を展開しています。

マヨスター

「マヨスター」制度は2013年度に始まりました。全国約240人※の従業員がマヨネーズ教室運営への参画などを通じ、食の大切さと楽しさを伝えています。

たまごスター

2019年からは「たまごスター」制度を開始しました。1,050人※の従業員が卵の魅力を広める活動を行っています。

※2024年11月末時点

価値創造プロセスの進化

環境への配慮

キユーピーグループの事業は、豊かな自然の恵みに支えられています。そのため、グループ行動規範に「地球環境への貢献」を掲げ、持続可能な社会を次世代へ引き継ぐための取り組みを行っています。キユーピーグループでは、サステナビリティ基本方針および環境方針に基づき、「資源の有効活用・循環」「気候変動への対応」「生物多様性の保全」「持続可能な調達」の重点課題において積極的に活動を推進しています。

キユーピーグループ 環境基本方針

当社グループは、事業活動が自然の恵みに支えられていることを深く認識し、環境保全を経営の重要課題と位置づけています。

「品質第一主義」の理念のもと、環境負荷低減を追求してきた長年の取り組みを基盤に、環境方針を策定し、環境保全活動を推進しています。

環境マネジメント
https://www.kewpie.com/sustainability/management/environment/

キユーピーグループ環境方針

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の活動において環境配慮に努めます。

1 省資源、省エネルギー、廃棄物の削減、再資源化の推進と技術開発に努めます。

2 環境の影響に配慮した商品開発と、容器包装の適正化を推進します。

3 自主的な基準を定めて環境保全に取り組み、法規制の遵守はもとより社会的要請に応えうる環境管理体制の整備と充実を図ります。

キユーピーグループ 環境ビジョン2050を策定

当社グループは、今年度から始まった2025-2028年度中期経営計画を機に、2050年を見据えた環境ビジョン「キユーピーグループ 環境ビジョン2050」を新たに策定しました。

このビジョンは、持続可能な地球の未来に貢献するグループとなるため、「脱炭素・資源循環・自然共生」の3つの分野における環境課題に積極的に取り組む方針を示しています。

この環境ビジョンを共通の目標とすることで、グループ従業員やステークホルダーと協力しながら取り組みを着実に推進し、持続可能な社会の構築に貢献します。

サステナビリティ投資（環境投資）

当社グループは地球環境の貢献のための投資を積極的に行ってきました。

その動きをさらに加速させるため、2025-2028年度中期経営計画より具体的な環境貢献のための投資枠を新たに設けました。この投資枠として、4年間累計で50億円を設定しています。

また、2022年度より社内炭素価格（ICP）の運用を行っています。これにより、脱炭素を含めたトータルの投資対効果を示すことができ、脱炭素への取り組みがしやすい環境を整えています。

環境投資枠で導入していく主な設備

食品ロスの削減・有効活用	・ロス発生抑制のための設備 ・有効活用実現のための設備（乾燥化、バイオガス化など）
プラスチックの削減・再利用	・再利用を推進するための設備
水資源の持続的利用	・循環利用できる設備 ・排水設備の更新
CO_2排出量の削減	・太陽光発電設備 ・省エネ設備の更新

環境への配慮

気候変動への対応

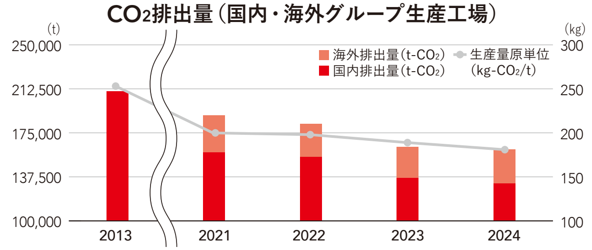
当社グループは、サプライチェーン全体でのCO_2排出量の算定を進め、さらなるCO_2排出削減のための取り組みを推進しています。

グループ全体で製造工程の効率改善、省エネ設備の導入など従来の取り組みに加え、脱炭素社会に向けた製法・工程の改善、再生可能エネルギーの導入を推進しています。

事業活動に関わるCO_2排出量（Scope1、2）に加え、社会全体のカーボンニュートラルの実現に向けてサプライチェーン全体のCO_2排出量（Scope3）の把握に取り組んでいます。

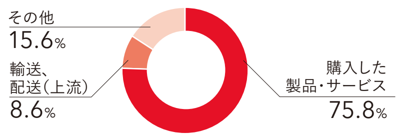
原材料調達から製造、物流、消費に至るまでの各段階での環境負荷を可視化し、効果的な排出量削減計画の策定に活用していきます。

CO_2排出量（国内・海外グループ生産工場）



※2024年度は2023年度の調整後排出係数で算出

Scope3のカテゴリ別構成比



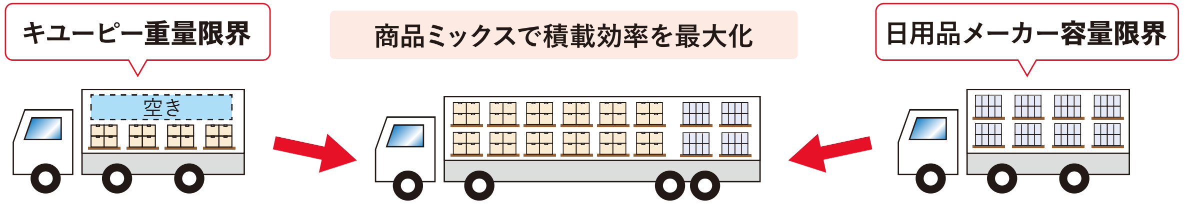
異業種協業による共同配送

環境保全への貢献だけでなく、物流業界全体の課題解決をめざした革新的な取り組みも推進しています。その中核となるのが異業種協業による共同輸送です。ライオン株式会社、サンスター株式会社、日本パレットレンタル株式会社といった異業種企業との協力により、効率的な物流システムを構築しました。

マヨネーズやドレッシングは、トラックの重量制限に収まるように積むと空きスペースが生じる課題がありました。食品と日用品という荷姿の異なる商品を混載することで、積載効率を大幅に向上し、その結果CO_2排出量を最大65%削減しています。さらに、リードタイムを1日延ばすことにより入庫予定データの作成を可能にし、納品にかかる作業効率を上げる取り組みも実施しています。これにより、ドライバーの労働環境改善や物流分野における環境負荷低減を図っています。

環境への配慮と持続可能な事業運営の両立により、社会と企業の持続的な成長を支えています。

他社との共同輸配送（一例）



都市の緑化と生物多様性を促進するためのコンソーシアムを発足

アーバンファーミングを通じた都市の緑地化による生物多様性の促進をめざす「SHIBUYA Urban Farming Project」を一般社団法人渋谷未来デザインと共同で立ち上げました。17社のパートナー企業と共に都市における環境保全と持続可能な食文化の創造に取り組んでいきます。

SHIBUYA Urban Farming Project

SHIBUYA Urban Farming Project
https://fds.or.jp/shibuya-urban-farming-project/

主な活動
渋谷エリアでのアーバンファーム設置の推進／
ファームによる環境貢献可視化／地域連携による食農教育／
新たな食文化創出／農活動における健康推進

環境への配慮

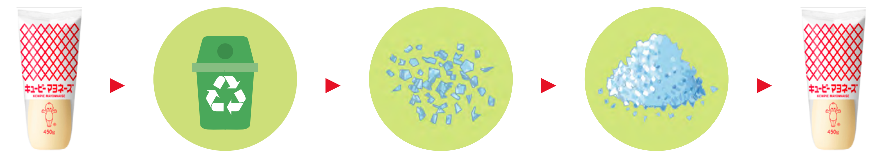
プラスチック循環に向けた協働

ドレッシングに使用されるPETボトルは、リサイクルの洗浄工程で油が残り、再生PETの品質に悪影響を与える懸念があるため、リサイクルの仕組みが社会的に実装されていません。

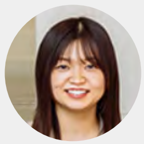
国内のマヨネーズのボトルには、主にポリエチレン（PE）が使われています。PEは食品包装に広く使われていますが、種類が多く他の素材と複合しているものが多いため、飲料PETボトルのような水平リサイクルの仕組みが社会的に実装されていません。

これらの課題に対して企業の枠を超えて協働することで、ボトルを資源循環できる社会をめざします。2024年度は、再生利用に向けた技術検証と効率的なボトル回収に向けた現状把握を目的に、小売店の店舗でドレッシングボトル、マヨネーズボトルと共に回収実証実験を実施しました。

マヨネーズボトル循環のイメージ



VOICE



斉藤 和佳
キユーピー株式会社
広域家庭用支社

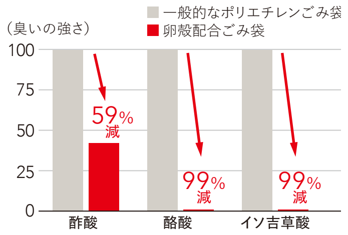
最近は量販店が環境をテーマにした展示会やイベントを開催するようになり、当社の取り組みを紹介する機会をいただくことが増えました。その中で感じるのは、サステナビリティに関心を持つお客様が思っている以上に多いということです。イベントにはお子さまから幅広い年代の方々が参加してくださるので、このような機会を継続していきたいと考えています。

卵殻の機能を活かした高度利用

当社グループは、日本で生産される卵の約10％を使用しており、製造工程で発生する年間約2万8千トンの卵殻の100％再資源化をめざしています。社会価値と経済価値の創出を視野に、さらなる高度利用に向けた取り組みを進めています。

卵殻の小さな穴がたくさん開いている性質を活かし、バイオマスプラスチック樹脂メーカーの株式会社ネクアスと協働で、卵殻を25％配合した消臭機能付きごみ袋を開発しました。この革新的なごみ袋は臭い成分を効果的に吸着する特性を持ち、調布市主催の多摩川クリーン作戦で活用いただきました。

一般的なポリエチレン製ごみ袋保管時の臭いの強さを100とした時の相対評価

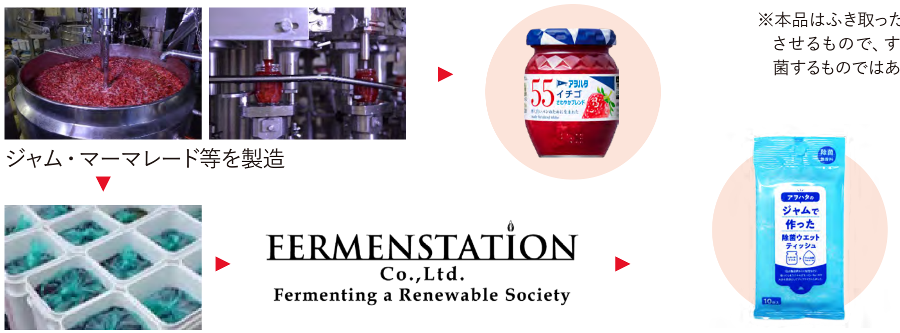


ジャムの製造過程で発生する食品残さをアップサイクル

食品残さを「発生させない」「有効活用する」の両面から食品ロス削減に取り組んでいます。

アヲハタは株式会社ファーメンステーションと協働で、製造過程で発生するジャムなどの食品残さを原料にアルコール（エタノール）を発酵・精製し、オリジナルの『アヲハタのジャムで作った除菌※ウエットティッシュ』を開発しました。

※本品はふき取った後の菌を減少させるもので、すべての菌を除菌するものではありません。



ジャム・マーマレード等を製造

製造過程で食品残さが発生

ファーメンステーションと連携
食品残さからエタノールを発酵・精製

精製したエタノールを使用した
オリジナルウェットティッシュを作成

価値創造プロセスの進化

人的資本の価値拡大

従業員が働きがいを感じながら、仕事を通じて成長し続けるサイクルをつくりだすことが、一人ひとりの最高のパフォーマンス発揮と従業員エンゲージメントの向上につながります。働きがいと自己実現の好循環によって人的資本の価値を高め、グループの持続的成長の原動力としていきます。

人材ポリシー

一人ひとりの生き方と向き合い、
自己実現への挑戦を成長の原動力とする

2025-2028年度中期経営計画における
人的資本強化のための4つの戦略

新しい活躍の機会創出

成長分野への人材シフト

成長分野や重要分野で活躍する人材を育てるため、新たな経験ができる機会の創出と、グループ間での人材交流を進めます。

多様な個の力の強化

競争優位の専門性

高い専門性を持つ従業員一人ひとりの力の融合により、競争優位を生み出します。

自己実現のキャリア改革

従業員の働きがい向上

従業員が仕事を通じて自己実現できるよう、キャリア形成に向けた各種支援を行います。

組織基盤の強化

マネジメントスタイルの変革、健康経営、DE&I推進

個の力を一層発揮できるよう、新たな人事制度を導入します。また、基幹職のマネジメント力を高めるための支援も行います。健康で多様な人材が活躍できる環境づくりも引き続き進めていきます。

持続的成長の原動力

従業員エンゲージメント向上

働きがいと自己実現のサイクル

最高のパフォーマンス発揮

2025-2028年度中期経営計画では、「一人ひとりの生き方と向き合い、自己実現への挑戦を成長の原動力とする」という人材ポリシーを掲げました。これは、従業員それぞれの生き方を尊重し、自己実現に向けた挑戦を支援する姿勢を表しています。

人的資本を強化するための4つの戦略として「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」を進めます。

世界の食と健康に貢献し続けるための原動力となるのは従業員一人ひとりの力です。「楽業偕悦」の強い絆を活かしながら、多様な人材が持つ力を最大限に発揮できるよう、当社グループでは、一人ひとりの挑戦と成長を支援します。そして、従業員が自己実現に向かう力を企業の成長の原動力としていきます。

2028年度までに従業員エンゲージメント75点以上をめざす

従業員が活き活きと働くことができているか、また働く環境が整っているかを測るための指標の一つとして、2024年度から当社グループ独自のエンゲージメントスコアを導入しました。アンケート結果では、仕事をするための環境の良さを感じている人が多かった一方、良い点を伝え合う風土や、社会に対して貢献している実感に関しては課題が見られました。

従業員が心理的安全性が高く、安心して活躍できる環境を整え、2028年までにエンゲージメント75点以上の達成をめざします。

従業員エンゲージメント（単位：点）

	2024年度	2028年度目標
仕事をするための動機や環境	70	75
仕事における達成感、周囲からの評価	70	75
職場で働く意義、チームへの信頼感	68	75
職場における成長実感	70	75

人的資本の価値拡大

最高のパフォーマンス発揮

海外事業やDXなどの成長分野に新たな活躍の場を創出するとともに、グループ内のさまざまな仕事における期待や魅力を明確にします。高い専門性を持つ従業員が最高のパフォーマンスを発揮できる環境を作り、競争優位を実現していきます。

「海外人材育成プログラム」 2028年度までに100人以上の育成をめざす

当社グループは、グローバル展開の加速を見据えた「海外人材育成プログラム」を2024年度に導入しました。海外で自立して活躍できる人材育成を目的としており、そのカリキュラムは語学力向上から海外赴任に必要なマインドセットやコンプライアンス意識の醸成まで包括的に設計されています。選抜された参加メンバーは、これからのグローバル戦略の要として、グループの成長を牽引することが期待されています。

DX人材の育成とデジタルリテラシー向上

ビジネス変革のありたい姿からバックキャストで戦略をデザインし、デジタルツールを活用できる人材を育成するためにDX人材育成のグランドデザインを策定し、各種DXプロジェクトを確実に遂行していきます。また、従業員のデジタルリテラシーを向上させ、生成AIなどのIT・デジタルツールの積極的な活用を促進するため、デジタル推進本部、トウ・ソリューションズ、人事本部と各部署が連携し、学習機会の充実に取り組みます。

新規入職者の4割以上がキャリア採用に

当社グループでは近年、積極的にキャリア採用を実施しています。2024年度のキユーピー単体の総合職採用では40%以上がキャリア採用者となり、新卒採用の社員と共に将来の企業の成長を支え、新たな視点や専門性を組織にもたらす重要な存在となっています。

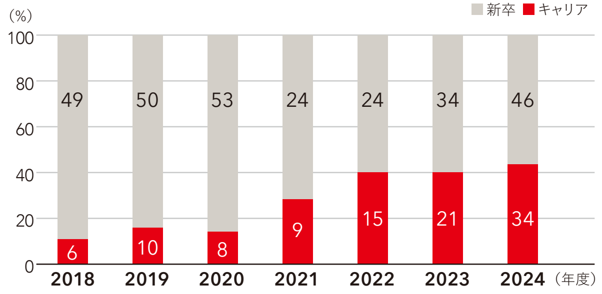
その能力と実績から、部門長やリーダーなどの責任ある立場で活躍している例も増えており、組織内の多様性の向上につながっています。

VOICE

平林 祥子
キユーピー株式会社
人事本部

2023年にキャリア採用でキユーピーに入社しました。前職で海外トレーニー制度を利用したことや海外居住の経験を活かし、海外勤務者に関する規程の改定、リスク管理などの労務関連業務を担当しています。これからもグローバルガバナンス体制を支える一員として、海外の従業員の皆さんが安心して働ける環境づくりをめざします。

新規入職者のキャリア採用者割合（単年度）
※キユーピー単体 総合職（グラフの数字は人数）



新人事制度の構築

2026年度からの運用をめざす新人事制度では、人材マネジメント体系全体を見直し、「挑戦を促す評価制度、未来のキャリアを描ける役割等級制度、安心して働ける報酬制度」の3つの柱を進化させます。

3つの柱のベースとして、今年度よりJD（ジョブディスクリプション）作成の取り組みを始めました。グループのさまざまな仕事における「期待役割」を明文化して開示することにより、「適所適材」の人材配置をめざします。従業員にとっては将来のキャリアが描きやすくなり、個々の力を強くするためのモチベーションが高まるものと考えています。

人的資本の価値拡大

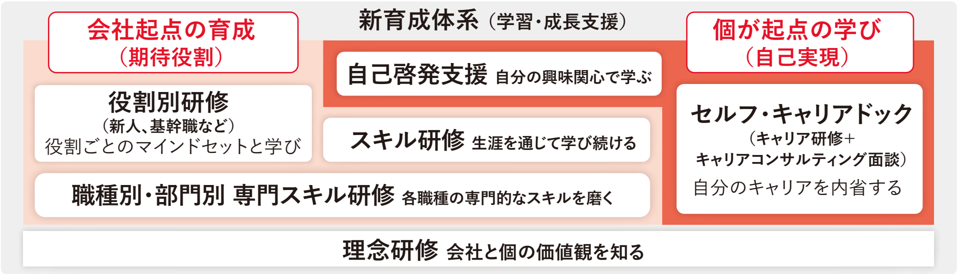
従業員エンゲージメントの向上

従業員一人ひとりが、自ら思い描いた自分らしい働き方や生き方を実践することができるように支援を行い、エンゲージメントの向上につなげます。

「自律的な学び」を促進する、新しい育成体系

当社グループが大切にしている理念をベースに、新たな人材ポリシーのもと育成体系を全体的に見直しました。会社が期待する役割に応じた必要なスキルを、自律的に継続して学習できる環境を整え、また一人ひとりの自己実現を後押しするための自己啓発の支援も大きく拡充しました。

一人ひとりの生き方と向き合い、自己実現への挑戦を成長の原動力とする育成体制



TOPICS

一人ひとりの健康とライフプランを支援

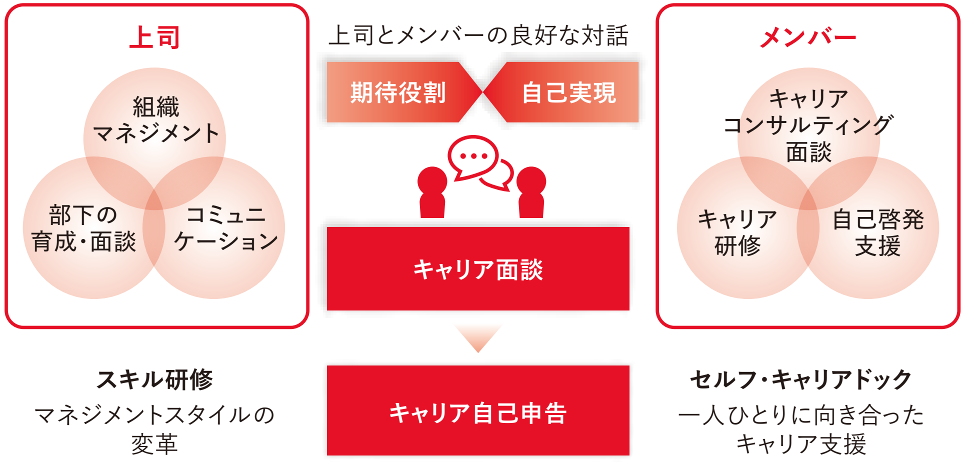
従業員の健康はとても大切なことです。キャリア形成やスキル向上だけでなく、健康経営の考えのもと、心身の健康に対しても投資をしています。

がん検診休暇や不妊治療休暇などの制度面での支援に加えて、メンタルヘルスセミナーや社員食堂で野菜摂取を促す企画を実施するなど、従業員の健康促進を図っています。

また、外部講師による資産形成セミナーなど、金融リテラシーを身に付けるための取り組みも行っています。従業員が仕事と私生活の両面で豊かで充実した人生を送ることができるよう、これからも継続的な支援を行っていきます。

上司とメンバーの良好な対話を生み出す環境づくり

従業員の自律的なキャリア形成を支援するプログラムとして「セルフ・キャリアドック」を開始しました。年代別キャリア研修と、キャリアコンサルタントによる個別面談がセットになっており、参加者は大切なライフとキャリアについてじっくり内省をすることができます。2028年度までに、全従業員への提供をめざしています。キャリアを描いたメンバーと向き合い対話ができるよう、上司のマネジメント力を強化する取り組みも行っています。上司とメンバーの良好な対話を促進し、従業員エンゲージメントの向上を図ります。



キャリア自己申告のバージョンアップ

当社グループには、異動希望を会社に申請できる制度として「キャリア自己申告」があります。2024年度は希望する職場への異動実現率が18%※まで高まっており、自分の望む場での活躍につながっています。今年からは異動に限らず、「どんな働き方や生き方をしたいか」を自ら表明し、上司との会話につながるような仕組みにバージョンアップしています。

※キユーピー単体

人的資本の価値拡大

DE&Iの推進

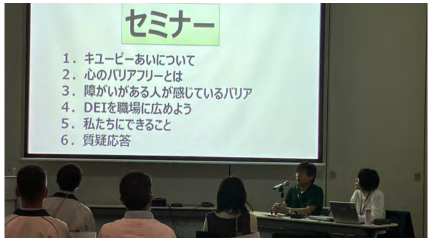
異なる視点や価値観を認め合う風土醸成を進め、多様な人材の多様な力をグループの発展に活かします。

女性の活躍 2030年までに女性管理職30%をめざす

キユーピー単体の女性管理職の比率は年々増加しており、2024年度は15.9%となりました。多様な視点を経営に活かすためにも、女性活躍の推進は大切なことであり、2030年までに当社グループ全体（海外含む）で、30%以上とすることをめざします。

心のバリアフリー研修

特例子会社であるキユーピーあい主催の「心のバリアフリー研修」は、障がいのある従業員自らが企画のリーダーや講師となり、経験談を交えて日常生活での困りごと（バリア）について伝えます。研修は、車いすの操作・視覚障がいの体験でハード面のバリアを体感し、続くDEIセミナーでソフト面のバリアを学ぶ構成となっています。参加者は、お互いを思いやることの大切さを改めて感じ、意識や行動が変化するきっかけとなります。グループ従業員が多様な視点を学び、価値観を広げる取り組みを今後も拡大していきます。



VOICE

近松 出穂
キユーピー株式会社
人事本部

多様な個性を持つ皆さんに安心して活躍していただけるよう、キユーピーでは新たに「パートナーシップ制度」を導入しました。今後は、同性配偶者のいる従業員にも、結婚や休職制度・転勤時の社宅補助、慶弔金などの社内制度が適用されます。人材ポリシーにあるとおり、一人ひとりの従業員の生き方と向き合いながら、みんなが働きやすく、これからも働き続けたくなるような職場にしていきたいと思います。

TOPICS

グループの未来を語り合う “未来想造フォーラム”

2025-2028年度中期経営計画のスタートにあたり、“未来想造フォーラム”を開催しました。「2030ビジョン、中期経営計画、そして私たちの未来について考え、語り合い、向き合う一日にしよう」をコンセプトに、市販用・業務用・海外・ファインケミカル・フルーツソリューション・研究開発・サプライチェーンマネジメント・サステナビリティの各分野の推進担当が、中期経営計画と未来に向けた取り組みを発表しました。

戦略の理解やそこに込められた想いを共有し、当社グループの未来を語り合うことで、未来へ挑戦する想いを醸成しました。

対談

DXで未来を創造する

～キユーピーグループの挑戦～

キユーピーグループは、今年度からスタートした2025-2028年度中期経営計画において「Change & Challenge」をテーマに掲げ、競争力を高めるべく、バリューチェーン全体でIT・デジタル化を進め、中長期的な価値を生みだせるビジネスモデルを再構築する「価値創造プロセスの進化」に取り組んでいます。まさにDX（デジタルトランスフォーメーション）です。その現状と未来について、髙宮と各部門でDXを推進するメンバーが語り合いました。

キユーピー株式会社 マーケティング本部 **由井 敬子**

キユーピー株式会社 生産本部 **吉田 航平**

キユーピー株式会社 代表取締役 社長執行役員 **髙宮 満**

キユーピー株式会社 デジタル推進本部 **林 陽子**

キユーピー株式会社 販売戦略本部 **奥野 陽亮**

◆ DXで価値創造プロセスを進化させ、次なる挑戦をしていきたい

髙宮 DXは当社グループの持続的な成長と社会への貢献のためには不可欠です。急速に変化する社会環境の中で、お客様のニーズに迅速に応え、新たな価値を創造し、提供し続けるためには、デジタル技術を活用した事業変革が必須です。私は、さまざまな経営者や有識者の方とお会いする機会がありますが、何人もの方にDXについて指南され、覚悟を持って本気で向き合うようアドバイスをいただきました。DXの重要性を認識し、全社を挙げてその推進に取り組んでいます。DXで価値創造のプロセスが進化し、企業体質も変革し、新たに生まれた資源を使って次なる挑戦ができるようにしていきたい、そのように考えています。

由井 私たちマーケティング部門では、商品のヒット率をいかに上げられるかは重要な視点になります。顧客起点の商品開発や販促施策では、デジタルをうまく活用し、プロセスや検証手法の高質化に取り組んでいます。例えば、AIペルソナと壁打ちすることでアイデアをどんどんブラッシュアップできないか、市場動向の分析や消費者の嗜好に合わせた提案などもAIを活用して効率的にできないかなどです。

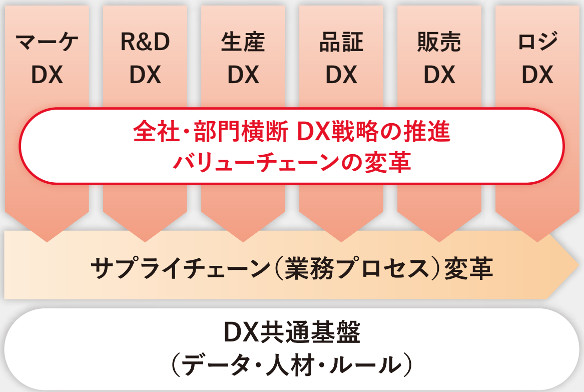
変化の激しい外部環境や生活者ニーズを的確に捉えるため、従来とは異なるアプローチで、目的に応じた最適な手法を模索しています。

奥野 営業部門では、2024年10月に国内の組織を大きく変えました。現場が使うツールや仕組みも変えて、めざす営業スタイルを実現したいと考えています。当社の

営業は個々にはうまくコミュニケーションや折衝をしながらお取引先に提案する力を持っているのですが、暗黙知が多く、属人化している点が課題です。過去の営業データや顧客情報を分析し、最適な提案内容や訪問タイミングを提示できるような、AIを活用した営業支援ツールの開発を進めています。

さらに、過去の取引履歴や成功事例を基に適切なアドバイスをAIが提供してくれるようになれば、経験の浅い人でも自信を持って営業活動ができるようになります。「営業はやりがいがある」「挑戦したい仕事だ」と感じる人を増やしていきたいなと思います。

林　デジタル推進本部は、皆さんのDX推進のハブだと考えています。変革を描く思考を持つ人を増やし、大き



く描いて力強く実行していける人がいろいろな部署にいれば、それだけで継続的な成長が可能になるのではないかと思い、起爆剤として活動しています。

◆ 基幹システムの刷新から加速させるDX

髙宮　当社グループのDXを推進していく大きな転換点となったのが、新基幹システム「SAP」の導入です。約

TOPICS

新基幹システムの活用による業務の効率化

当社グループは、2024年度に長年使用してきた基幹システムの刷新を完了しました。この刷新により、生産・営業・会計・物流の各業務をシンプル化・標準化し、グループ全体でデータを一元管理する環境が整い、各部門でデータを可視化できるDX推進の基盤が確立されました。

データ活用の具体的な事例も出てきています。例えば、生産現場では、ライン単位での詳細な原価分析が可能となり、データ（事実）に基づいた迅速な改善活動を展開しています。このようなデータを活用した意思決定により、業務の進め方・速さ・精度が向上し、より効率的な経営スタイルへの転換が進んでいます。

VOICE

羽賀 元紀
株式会社ポテトデリカ

基幹システムの刷新によりデータが標準化され、データ可視化のためのAI活用や分析システムの構築が容易になりました。

製造、購買、設備などは熟練者の知識を集積し、リアルタイムデータと組み合わせて、AIの推論による分析・提案の自働化や、業務を自動実行するAIエージェントの検証も進めています。最新の知見を取り入れながら、ポテトデリカの知識やノウハウを次世代に継承し、工場の課題解決に取り組んでいます。

170億円を投下したこのプロジェクトは、単なるシステム刷新ではありません。「情報」という大切な資源を活かし、シンプルでしなやかな経営スタイルを創ることをコンセプトに、業務プロセスの標準化とシンプル化を通じて、全社的な変革を促す重要な取り組みでした。

林 2024年度はデータを蓄積する分析基盤や分析・可視化するBIツール、生成AIなど道具立てを進めてきました。また、SAPの導入により、各部門のデータが統合され、リアルタイムでの情報共有が可能になりました。これらが各部門でのDX推進の土台となっています。

吉田 生産部門では、SAPの導入によって、これまでより多様な粒度で情報が取得できるようになり、事象の解像度がものすごく上がりました。得られた情報をどう関係者と共有しながら日々の判断に活用していくか、ドリルダウンして原因を追究していくか、を模索しています。プロセスが変わってきたなと感じていますので、地道に取り組んでいきます。

奥野 営業部門でもSAPの導入で取得できるようになったさまざまな数字をダッシュボード化して、共有しようとしています。

髙宮 客観的な数値が瞬時に提示されれば、バリューチェーンの各部門で一緒に議論ができ、仕事のスピードも質も大きく変わります。バリューチェーン全体でデータを共有し、相乗効果を生み出す。SAPの導入は、その一歩となりました。

吉田 過去の実績を可視化して、原因追及しながら議論を深め、次の動きにつなげていくことには取り掛かり始めていますが、将来的に実現したいのは、未来の原価シミュレーションです。社内外のさまざまな変化や資源投下の仕方によってどのような結果になりそうか、視覚的に把握できるようにしたいです。そうすることで決裁の質もスピードも上げていけると考えています。

林 デジタル推進本部では、部門間の連携をさらに強化するため、バリューチェーン全体でめざす姿を考えながら「最高の顧客体験創出」「商品構成最適化」といった全社横断型のDXプロジェクトを推進しています。顧客理解の深化、商品創出の仕組み刷新、商品ポートフォリオマネジメントなど、デジタルの力を最大限活用した仕組みの構築を進めていきたいと考えています。

◆ デジタルを武器に、変革志向の企業風土へ

林 社内にはデジタルへの苦手意識や「デジタル化は誰かがやってくれる」と思っている人も正直、一定数います。営業をやっていた自分が、デジタルによる未来にわくわくし、DXの重要性を感じて公募で異動してきて1年以上経ちました。営業現場の視点を持ちながらDXを推進できるのは、大きな強みだと感じています。

2024年6月にキユーピーグループ版生成AI「Q-unity®」をローンチしました。使用可能な環境にいるグループ社員約8千名のうち、半数以上がまずは使ってみた、という状態です。もっとデジタルやAIが自分の身近な存在であることを感じてもらえればとの想いで、勉強会や個別サポートを日々実施しています。

また、DX人材はデジタルに強い人ではなく、変革を推進でき、デジタルを使い競争力を高めることができる

人材だと考えています。そのような想いのある人がデジタルスキルを身に着けると、格段にアップデートできると思います。DXを進めるにあたって、デジタルやITツールの細かいことは一旦横に置いて、とにかく創出したい未来を語り合い、想像することから入っていくようにしています。

奥野 DXを進めることで、これまで不可能だと思っていたことにも、新しい視点で挑戦しようという前向きな姿勢が生まれてきているのは、とても良い傾向だと感じています。

由井 そうですね。何か課題が発生した時でも、前例踏襲ではない発想で、ありたい姿からバックキャストで考えることが増えています。デジタルの力で変えてよい、変えていくぞ、そんな風土が醸成されてきていると感じます。

吉田 データを可視化したダッシュボードに、お客様の嗜好や取引先の状況等の定性的な情報を組み合わせると、お客様を含めたバリューチェーン全体での価値創造に向けて、いろいろな部門の人がもっともっと深く話し合える企業風土になっていくと思います。そんな取り組みも進めていきたいと考えています。

髙宮 皆さんの話を聞いていると、DXが単なる業務効率化だけでなく、健全な危機感のもと、従業員の意識改革や企業文化の変革にもつながっていることがよく分かります。さまざまな課題に向き合いながら、合理化を進めた上での価値創造のあり方、リスクマネジメント、人手不足への対応、新規ビジネスの創出などがDXによって加速すると期待しています。

ただし、忘れてはいけないのは、デジタル技術やITツールの活用は目的ではないということです。私たちのめざすところは、お客様の日々の暮らしに寄り添い、より豊かで健康的な食生活の実現に貢献することです。デジタル技術はその実現を加速させる重要な要素ですが、最終的にはそれを使いこなす人材の創造性と、お客様への思いやりが成功の鍵を握ると考えています。

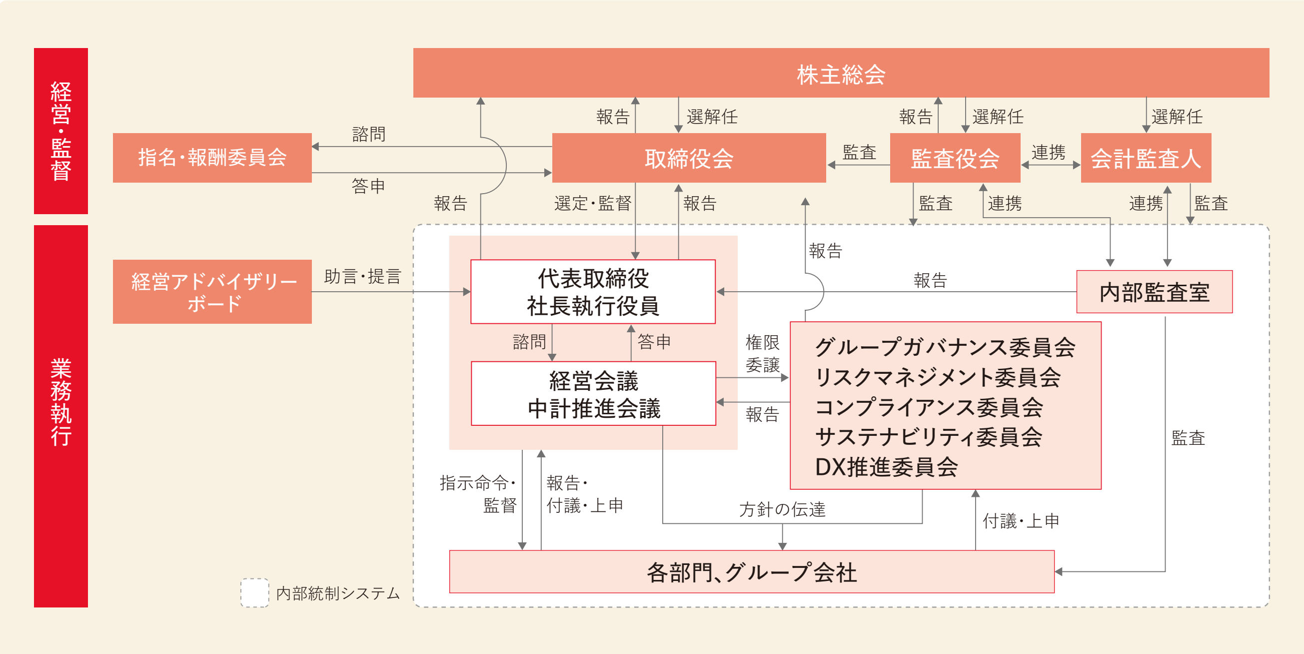
ヒトの創造力を「データ×AI」で強化し、バリューチェーンとサプライチェーンを最適化する。これこそが当社グループのDXの姿です。進化するデジタル技術はうまく使いながら、私たちは情緒的なことを大事にした仕事をし、お客様や社会の役に立ち続けられると、こんな素敵なことはありません。今回の座談会を通じて、当社グループのDXが着実に進展し、価値創造プロセスが進化し始めていることが実感できました。また、部署横断で1つのテーマをこのようにポジティブに会話できることも大変うれしいですし、今後が大変楽しみです。

コーポレート・ガバナンス

キユーピーグループのコーポレート・ガバナンス

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスを、グループの理念を実践し、お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会等のさまざまなステークホルダーの立場等を踏まえたうえで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、かつ迅速・果断な意思決定と実行を確保するための仕組みと定義しています。

当社は、当社グループのユニークさを活かしたコーポレート・ガバナンスを構築することが重要であると認識しており、コーポレート・ガバナンスポリシーに従って、さまざまなステークホルダーとの対話を大事にしながら、そのあり方を不断に検討し、一層の充実に取り組んでいきます。



取締役会の様子

コーポレート・ガバナンスポリシー https://www.kewpie.com/company/pdf/kewpie_Corporate_Governance_Policy250228.pdf

コーポレート・ガバナンスに関する報告書 https://www.kewpie.com/ir/pdf/corporate_governance/ir_20250228_kewpie_corporate_governance.pdf

インタビュー

透明性の高いガバナンス体制のもと、多様性あるメンバーが活発に議論することで、キユーピーグループの成長を後押ししていく

キユーピー株式会社
社外監査役　**伊藤 彰浩**

当社のガバナンス体制についてどのように評価していますか。

当社の取締役会は、ジェンダーや国際性の視点でも多様性に富んだメンバー構成となっています。取締役会議長が、多面的な角度から意見を上手く引き出せるよう工夫して進行くださることもあり、とても活発なディスカッションがなされています。また、指名・報酬委員会では、委員ではない我々社外監査役も陪席でき、意見を申し上げられます。これは当社が非常に透明性の高いガバナンス体制にあることを示す一つの特徴と感じています。例えば私自身も、今年の株主総会で決議された譲渡制限付株式報酬に関して指名・報酬委員会での議論があった際に、これまでの経験に基づいて、報酬を決定するために考慮すべき定量要素と定性要素の割合について参考意見を申し上げました。

当社グループは今後、海外事業の重要性がますます高まっていきます。それに伴い、社外役員にも海外事業の実態把握が求められるようになっていきます。昨年私は中国リージョンの上海と杭州の監査に同行しましたが、やはり直接話を聞くことで、内部統制の状況や課題、組織風土などを肌で感じ、事業への理解が一気に進みました。現地訪問が難しい場合には、現地の責任者に取締役会の場で現状や課題を共有してもらうなど、可能な限り対面で、海外現地の責任者から社外役員が直接話を聞ける機会を増やしていただけるとガバナンスの強化につながると考えます。

取締役会や監査役会の実効性についての評価を聞かせてください。

毎年度末に取締役会で実効性に関する議論を行っており、総論として、取締役会ならびに監査役会の実効性はあらかた担保できていると認識しています。監査の視点では、1年間で相当な数の事業所を訪問する常勤監査役の往査結果を監査役会でも共有いただいており、取締役会だけでは感じ取れない子会社の状況などを把握する大きな情報源にもなっています。

2040年までの長期ビジョンや当社グループのコアコンピタンスの言語化など、今後さらに取締役会などで議論を深めたいテーマもありますが、中長期での企業価値向上を図る上で、社外役員の知見をさらに取り込んでいくことがポイントになると思います。

特に当社グループの海外展開は、これまでオーガニック成長が基軸でしたが、今後は、インオーガニックでの成長加速も視野に入れていく局面だと考えます。投資案件

に豊富な経験のある社外役員も複数いますから、重要な投資判断に際してはその知見を有効に活用することも大事です。私自身も前職で、CFOとして海外M&A案件に関与したり、海外子会社の社外取締役として経営に参画したり、国内では経営統合を交渉からPMIまで推進したりと、さまざまな経験をしており、そこから得た知見や教訓を共有し、お役に立てればと思っています。

海外事業の成長に伴って強化が必要なのはグローバルガバナンスです。そのためには海外事業をマネジメントできる人材の確保・育成が欠かせません。現地人材の育成はもちろんのこと、本社においても、例えば若いうちから海外経験を積み、早期に経営の視点で仕事に携わった人材を、将来海外のトップとして現地に戻すといったグローバル人材の育成プログラムを早期に確立できるとよいと思います。

一方で、新中期経営計画でROE目標を掲げましたが、資本市場の期待はさらに高いところにあると認識しています。市場の期待に応えられるよう、資本コストを上回るリターンを生み出し、かつその実行スピードを上げていくために、ステークホルダーからの期待を経営に伝えながら実効性を高めていきます。

Q 2025-2028年度中期経営計画への取締役会や監査役会の関与についてどう評価していますか。

2024年度の取締役会・監査役会では、ほぼ毎回、新中期経営計画に関する議論を行ってきました。議論の中身も、全体像だけでなく、国内事業の構造改革や海外戦略、人財戦略、サステナビリティなどの個別テーマにも焦点を当ててきました。

適正なリスク評価に基づいて、必要なリスクテイクを支援することも取締役会の重要な役割の一つです。例えば、財務戦略の策定過程では、当社グループは自己資本比率が高く安定はしているものの、資本コストをより意識するならば、有利子負債の活用も含めて積極的な投資を行うべきとの問題提起が複数の社外役員からなされました。

また、資本コストを上回るリターンの創出という視点で、事業別ROICを算出して評価し、最適な事業ポートフォリオについて、課題も含め議論を重ねてきました。

新中期経営計画では、海外成長と国内の構造改革の2つを柱としていますが、今後取締役会では、計画に対する進捗の定期的なモニタリングはもちろん、想定外のリスクを早期に把握し、滞りなく対応策を打つことも重要になっていくと考えます。すでに海外子会社の決算の早期化など、海外事業の状況をタイムリーに把握できる体制作りにも取り組んでいるほか、監査活動では、各部門でのDXの取り組みを監査テーマの一つに設定するなど、外部環境の変化に応じて監査方針を決定しています。

Q 将来の企業価値創造に向けた課題と期待を聞かせてください。

当社グループの強みは、品質とおいしさにこだわり、国内外でのメニュー提案など、地道かつ徹底した営業活動にあると思います。世界で和食が受け入れられるようになってきた中で、海外における成長ポテンシャルは非常に大きいと感じています。その意味でも、今後の海外事業をマネジメントできる人材の育成・確保が必要でしょう。また、中長期視点では、ファインケミカル部門のように、当社グループの保有する技術やノウハウを活かした事業領域の育成に向けて、経営資源を投下し続けることも重要と考えます。そして、長期的な価値創造につながるサステナビリティに引き続き注力しつつ、その取り組みがより多くのステークホルダーの皆様に届くよう発信を強化し、当社グループの中長期での価値が広く伝わることを期待しています。

取締役および監査役

信藤 恭一
のぶとう きょういち
常勤監査役

指・報
山本 信一郎
やまもと しんいちろう
取締役 常務執行役員
コーポレート担当

指・報（委員長）
柏木 斉
かしわぎ ひとし
社外取締役

指・報
福島 敦子
ふくしま あつこ
社外取締役

寺脇 一峰
てらわき かずみね
社外監査役

熊平 美香
くまひら みか
社外監査役

伊藤 彰浩
いとう あきひろ
社外監査役

濱崎 伸也
はまさき しんや
取締役 常務執行役員
グループ営業担当 兼
市販用市場統括

小田 秀和
おだ ひでかず
常勤監査役

指・報
西川 久仁子
にしかわ くにこ
社外取締役

指・報
中島 周 議長
なかしま あまね
取締役会長
取締役会議長およびブランド担当

指・報
髙宮 満
たかみや みつる
代表取締役 社長執行役員

渡邊 龍太
わたなべ りょうた
取締役 常務執行役員
サプライチェーンマネジメント担当

指・報
ハロルド・ジョージ・メイ
社外取締役

役員体制についての基本的な考え方

当社の取締役会に必要なスキル（経験・専門性）や多様性、規模に関する考え方は、右記1～4のとおりです。

なお、社外役員の他社役員兼務については、当社以外に上場企業3社以内とすることを原則としています。

1. 役員全体（取締役、監査役）でバランスの良い経験・専門性・属性などを有する状態をめざす。現状不足する経験・専門性については、役員以外での保有も含めて具備に努める。
2. 社内取締役は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心に構成する。
3. 社外役員の在任期間は、独立性維持のために10年間を上限と定める一方、食品事業および当社グループに対する理解度を重視する観点から適切な在任期間となるように留意する。
4. 取締役の員数は12名以内とし、社外取締役はうち3分の1以上の員数を維持する。

取締役、監査役のスキルマトリックス

主要なスキル	選定理由
企業経営 経営戦略	中長期的な成長戦略を策定、遂行していくために、事業経営の経験で培った洞察力、知識、実績などが重要と考えています。
ESG リスク マネジメント	企業価値向上においてESG経営の視点とリスクマネジメントの視点は不可欠であることから、その経験、見識などが重要と考えています。
財務・会計	企業価値向上に向けた財務戦略の策定には、財務・会計分野における知識、経験と、その妥当性を判断する能力などが重要と考えています。
HR	付加価値を創出する最大の経営資源は人材であり、人的資本の最大化が持続的成長を担保することから、人材戦略に関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
IT・デジタル	新たなビジネスモデルの創出、生産性の向上にIT技術の活用は不可欠であり、デジタル分野における経験、見識、専門性などが重要と考えています。
海外	当社グループの成長ドライバーは海外事業であり、潮流を見据えた地域戦略や地政学リスクに関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
営業 マーケティング	当社グループの強みである顧客視点に立った提案営業に加え、多様化する顧客ニーズにはパーソナライズ化したマーケティング戦略が必要であり、その経験、知識、専門性などが重要と考えています。
生産 研究開発	持続的成長のためには安全・安心な商品づくり、サプライチェーン全体の効率性、技術のイノベーションが不可欠であることから、その経験、見識、専門性などが重要と考えています。

		属性			経験・専門性							
		年齢	独立性	在任期間	企業経営 経営戦略	ESG リスク マネジメント	財務・ 会計	HR	IT・ デジタル	海外	営業 マーケ ティング	生産 研究 開発
取締役	中島 周	65		28	○	○	○		○	○		
取締役	髙宮 満	63		3	○					○	○	○
取締役	渡邊 龍太	60		4	○							○
取締役	山本 信一郎	62		2	○	○		○	○		○	
取締役	濱崎 伸也	60		2	○					○	○	
社外取締役	柏木 斉	67	○	4	○		○	○			○	
社外取締役	福島 敦子	63	○	3	○	○		○				
社外取締役	西川 久仁子	62	○	1	○	○			○	○		
社外取締役	ハロルド・ジョージ・メイ	61	○	1	○	○				○	○	
監査役	小田 秀和	62		3	○	○					○	
監査役	信藤 恭一	62		2		○						
社外監査役	寺脇 一峰	70	○	7		○						
社外監査役	熊平 美香	64	○	5	○	○		○		○		
社外監査役	伊藤 彰浩	64	○	2	○	○	○			○		

※各人の年齢は、2025年2月27日時点のものを示しています。
※各人の経験・専門性は、当社が特に期待するものに丸印（○）を付けています。

社外役員の状況

社外役員に期待する役割としては、自らの知見や経験を活かし、「ステークホルダーの視点、利益、要請」「役員や大株主と会社との利益相反」「内部統制体制の適否」を特に意識しながら、独立した立場から忌憚のない意見を述べていただくこととしています。

社外取締役への期待		社外監査役への期待
「攻め」での貢献 事業経営に関する見識や経験が有用	社外役員への期待（共通）①～③	「守り」での貢献 法律、会計、監査、リスク管理に関する見識や経験が有用
アップサイド（成長、発展、成功）を実現するための意見・指摘をより期待	①経営へのアドバイス	ダウンサイド（違法、不正、危機、失敗）を防ぐための意見・指摘をより期待
「適切性（妥当性）」と「適法性」の両面からチェック	②経営のモニタリング（ネガティブチェック）	「適法性」のチェックが中心
取締役の任務 ・重要事項の意思決定 ・業務執行取締役の監督	③経営者の評価	**監査役の任務** ・取締役の職務執行の監査（業務監査＋会計監査） ※会計監査の実務は会計監査人

			当社における主な活動内容
社外取締役		柏木 斉	人材・メディア関連等の事業を展開する事業会社の経営経験者として、海外事業の展開も含めて有する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、人材育成、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。また、指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や役員報酬等に関する議論をリードしました。
社外取締役		福島 敦子	ジャーナリストとしての長年の経験、多くの企業トップとの対話を通じた企業経営に関する豊富な知見を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、ダイバーシティやサステナビリティなどを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
社外取締役		西川 久仁子	経営コンサルタントおよび実業家として企業経営に従事し、各社の事業の成長基盤の構築や運営に携わってきたことに加え、経営実務、新規事業、海外事業、IT分野についての豊富な経験と高い知見を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、IT・デジタル、海外展開を含む経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
社外取締役		ハロルド・ジョージ・メイ	マーケティングを中心に企業経営に従事し、革新的な考え方により各社で独創的なイノベーションを起こし経営改革を担ってきたことを活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
社外監査役		寺脇 一峰	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、法律家としての専門知識および幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を積極的に述べています。
社外監査役		熊平 美香	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、企業変革やリーダーシップ開発についての幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を積極的に述べています。
社外監査役		伊藤 彰浩	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、経理財務を中心に経営企画、収益構造改革などの幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を積極的に述べています。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に基づき、以下の事項について審議し、必要に応じて決議を行います。

1. 経営組織の形態および取締役会の人員構成
2. 取締役、監査役および執行役員の選解任基準
3. 取締役および監査役の各候補者の選出
4. 取締役および執行役員の評価基準
5.取締役および執行役員の報酬制度の基本設計
6. その他当社グループの企業統治に関する事項で、指名・報酬委員会が必要と認めたもの

2024年度は、指名・報酬委員会を5回開催しました。

［決議事項］
- 取締役賞与
- 今後の経営体制
- 株式報酬制度の導入を含む役員報酬制度の改定

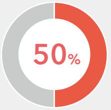
［意見交換テーマ（※複数回実施）］
- 役員報酬の設定方法
- 評価の方向性（役員ミッションの設定）
- 機関設計

指名・報酬委員会に関する考え方

取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成メンバーの過半数を社外役員が占める指名・報酬委員会を設置しており、取締役、監査役および執行役員の選解任や報酬等について審議し、必要に応じて決議を行います。取締役会の構成や取締役等の指名、報酬のあり方などに関する客観性、妥当性、透明性を高め、ひいてはグループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげることを目的としています。

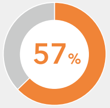
2025年度の体制

取締役会に社外役員が占める割合、人数



7
14名（うち女性3名）

指名・報酬委員会に社外役員が占める割合、人数



4
7名（うち女性2名）

取締役・監査役候補者の指名手続き

取締役および監査役の各候補者の指名については、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。なお、監査役候補者については、会社法に基づき、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得ることとします。

指名・報酬委員会　委員長メッセージ

委員長 柏木 斉

「Change&Challenge」をテーマに、2025年度から新たな中期経営計画をスタートさせました。厳しい環境と変化の激しい市場に対応し、持続的な成長を実現するためには、マネジメントの転換が必要との認識のもと指名・報酬委員会でも議論を重ねてきました。

当社は「楽業偕悦」の社是のもと、人材を大切にし、個人というよりは、会社全体で社会の要請に応える組織運営を行ってきました。しかし、さまざまな市場のニーズに応えるためには、多様な人材の活用が一層求められ、一人ひとりと向き合い、自己実現の後押しを行うことが、人事戦略上も重要になってきています。

委員会としてはこの一年、経営者育成、新たな役員報酬制度について議論してきました。次世代のリーダー育成においては、挑戦の機会を積極的につくり、育成、評価、次なる課題設定のサイクルが回っているかを委員会で確認しています。また、報酬制度に関しては、経営陣に対して、中長期的な企業価値の向上に貢献するよう報酬制度の設計を行い、2025年度から運用をスタートさせました。委員会の構成メンバーは、社内3名、社外4名からなり、社外3名の監査役にもオブザーバーとして参加いただくなど、独立性、透明性に十分配慮した運営を行っています。

2024年度の委員長および委員、出席状況

		役職名	出席回数
委員長	柏木 斉	社外取締役	5／5回
委員	福島 敦子	社外取締役	5／5回
	寺脇 一峰	社外監査役	5／5回
	西川 久仁子	社外取締役	4／5回
	ハロルド・ジョージ・メイ	社外取締役	5／5回
	中島 周	取締役会長	5／5回
	髙宮 満	代表取締役 社長執行役員	5／5回
	山本 信一郎	取締役 常務執行役員	5／5回

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価

年に1回、取締役会の運営・議案内容・審議状況など取締役会の実効性に関する評価を実施し、その結果を踏まえて取締役会で議論を行い、改善に向けた取り組みを行っています。

2023年度の取締役会についても実効性評価を実施し、その評価結果を元に2024年度の改善に取り組みました。（手法：全役員を対象としたアンケートを実施。回答を取締役会事務局および外部機関にて分析・評価し、その結果を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を実施）

アンケート内容

- 年初に設定した重要課題（2025-2028年度中期経営計画策定に向けた経営の方向性、サステナビリティの推進など）について、取締役会が実効的に機能するためには取締役会としてどうあるべきか
- 取締役会の運営や取締役会外でのミーティング、執行側と社外役員の1on1などの取り組みについて
- 指名・報酬委員会の実効性について

評価結果

2025-2028年度中期経営計画の検討

- 取締役会の運営および活動、指名・報酬委員会の活動は概ね適切
- 取締役会の重要課題も適切に設定されている
- 概ね年初の計画どおり意見交換が実施され、十分な議論が尽くされていることから、取締役会での審議が企業の中長期的な価値向上につながっている
- 取締役会外でのミーティングや執行側と社外役員の1on1の実施を通じた意見交換も、取締役会の実効性を高めることに役立っている

今後の取り組みに向けた課題

- 2025-2028年度中期経営計画の策定に向けた議論を早期に開始し、経営の方向性については共有できたが、具体的な戦略についてはさらに検討が必要
- 取締役会からの意見に対する執行側のフィードバックに課題がある
- 2021-2024年度中期経営計画の主施策である「市場担当制」について振り返りの議論が必要
- サステナビリティと事業戦略との融合などについて取締役会での議論が必要

2024年度に実施した取り組み

取り組み方針

重要課題のつながりを意識し、取締役会への執行側からのフィードバックを実施することを留意したうえで、

- 2025-2028年度中期経営計画策定とその実行のための具体的な戦略・課題を中心に議論する
- KPIを設定して、実行とモニタリングのサイクルを回す

重要課題

2024年度は、2025-2028年度中期経営計画の戦略の議論を軸に下記の重要課題を設定

- 国内収益性の向上
- 海外収益力の向上
- 人材戦略・人的資本投資
- ESG経営
- 市場担当制のレビュー
- リスクマネジメント
- サステナビリティ
- DX戦略

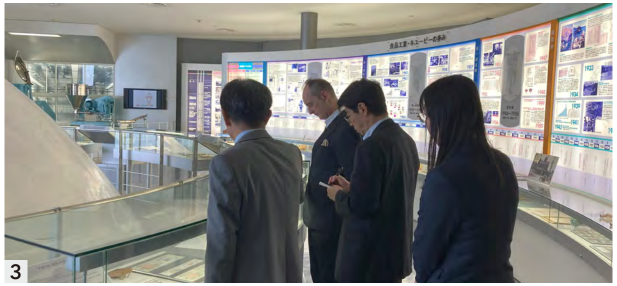
取締役会以外の場での取り組み

取締役会の実効性向上のために、取締役会以外の場でも下記のような取り組みを行っています。

- 社長と社外役員の1on1ミーティング
- 現場を知るための事業所訪問
- 監査役会主催の取締役ミーティング

1

2


3

4

1 2 キユーピー醸造五霞工場訪問では、醸造工程の作業を体験
3 史料館の見学を通してキユーピーの歴史と理念に触れる
4 研究所訪問では若手研究員も参加し、ウェルネス分野の知見が深い西川取締役と研究員のディスカッションを実施

役員の報酬

指名・報酬委員会での審議を経て、株主総会および取締役会での決議により2025年度から次のとおりとしています。

役員（取締役・監査役）、執行役員の報酬についての考え方と手続き

a）報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会（委員の半数以上が当社が別途定める「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関）で 審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。

b）社内取締役の報酬は、月額報酬と賞与、株式報酬により構成し、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系とします。

c）社内取締役の賞与総額および個別の支給額については、取締役会において承認を得ることとします。

d）社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ定額とし、賞与、株式報酬の支給はありません。

月額報酬の算定方法

a）社内取締役の取締役としての月額報酬は一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。

b）執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

賞与の算定方法

a）賞与は取締役、執行役員の役位に応じて基準額を設定します。なお、年間報酬総額に占める賞与基準額のウェイトは30%とします。

b）賞与支給額については、連結営業利益の達成度と、役員ミッションの成績、それぞれの結果に応じて賞与基準額から増減させるものとします。

株式報酬の算定方法

a）株式報酬は取締役、執行役員の役位に応じて基準額を設定します。なお、年間報酬総額に占める株式報酬基準額のウェイトは10%とします。

b）株式報酬の基準額については、中期経営計画の重要指標（経済価値・社会価値）のうち、特定の項目の2年間の達成度に応じて、翌年度の基準額を最大20%増減できるものとします。

報酬ウェイト（社内取締役）

報酬水準アップに併せて、株式報酬を含め変動比率を高めたウェイトとする

～2024年度

固定（月額報酬）	変動（賞与）
70%（社長は65%）	30%（社長は35%）

2025年度～

固定（月額報酬）	変動（賞与）	株式報酬
60%	30%	10%

※上記の算定方法に関する方針は2025年度より運用するものであり、2024年度においては下記のとおりです。

（参考）2024年度の役員報酬

役員（取締役・監査役）、執行役員の報酬についての考え方と手続き

a）取締役、執行役員の報酬は、月額報酬と賞与により構成し、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系とします。

b）報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会（委員の半数以上が当社が別途定める「独立性基準」を充足する社外役員であり、かつ社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関）で 審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。

c）取締役の賞与総額および個別の支給額については、取締役会において承認を得ることとします。

d）社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

月額報酬の算定方法

a）社内取締役の取締役としての月額報酬を一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。

b）執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

賞与の算定方法

a）賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当領

域の利益や中期経営計画テーマなどの達成度を指標として金額を算定します。

b) 2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、当社グループの持続的成長を実現する体質づくりのため、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを社長執行役員たる取締役は35%、その他の取締役は30%に設定します。また、各取締役ごとに設定する考課指標の項目・配分は、中期経営計画の主旨に沿ったものとします。

c) 中期経営計画最終年度の賞与金額は、各取締役ごとにあらかじめ定めた最終年度の考課指標（経済性・社会性・従業員）の達成状況に応じて最大30%増減できるものとします。

各取締役の賞与支給額は、役位別の賞与基準額（定額）に、各考課指標の達成率および配分率を乗じた額の合計額となります。なお、各取締役に共通の考課指標たる連結営業利益の実績は34,329百万円（期初計画は25,500百万円）です。また、中期経営計画テーマの考課では、50～150%の幅で評価を行っています。

取締役会は、個別の賞与支給額について、指名・報酬委員会がその算定基準に照らして公正かつ透明性をもって審議したうえで承認していることから、役員報酬等の額およびその算定方法の決定方針に沿うものであると判断しています。

2024年度の役員報酬額

区分		対象となる役員の員数（名）	報酬等の種類別の総額（百万円） 固定報酬	業績連動報酬	報酬等の総額（百万円）
取締役	社外取締役を除く	6	166	108	274
	社外取締役	5	46	—	46
	計	11	212	108	320
監査役	社外監査役を除く	2	42	—	42
	社外監査役	3	30	—	30
	計	5	73	—	73
合計		16	285	108	393

（注）1. 取締役の報酬は、月額報酬および賞与について、それぞれの総額および個別の支給額（月額報酬は役位別の定額）を取締役会で決定しています。なお、報酬限度額は、2021年2月25日開催の第108回定時株主総会において、賞与を含めて年額5億円以内（うち、社外取締役分は年額8千万円以内）と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名（うち、社外取締役は3名）です。
2. 監査役の報酬は、監査役の協議により個別の月額報酬額を決定しています。なお、報酬限度額は、1994年2月25日開催の第81回定時株主総会において、月額8百万円以内と決議しています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。
3. 上記の月額報酬には、第111回定時株主総会の終結時をもって退任した取締役1名への支給分を含んでいます。
4. 上記の賞与は、当事業年度末時点の社外取締役を除く取締役6名を対象に、当事業年度の業績などを勘案し、指名・報酬委員会での審議を経たうえで、取締役会で決定したものです。各取締役の賞与基準額（役位別の定額）の合計額に対する取締役賞与支給総額の割合は、145.4%です。
5. 上記の支給総額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額（賞与を含む）は11百万円です。

なお、2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、取締役賞与支給額の算定のための考課指標および配分率を、中期経営計画で掲げる経営指標と整合させるため、右記のとおりとしています。

社内取締役の賞与の構成

会長、社長、市場担当以外

連結営業利益（50%）	各取締役の中計テーマ（50%）

市場担当

連結営業利益（30%）	担当領域の営業利益（30%）	各取締役の中計テーマ（40%）

グループ経営の基本的な考え方

当社グループは、以前からグループ内での意思決定のルールを運用してきましたが、持続的成長と企業価値の向上を実現するためには、グループを構成する会社が主体的に多様な個性を発揮しながら、より一層グループ全体の方針のもとで相互に協力していくことが重要であると考えています。

そこで、2020年1月に、グループ経営の基本指針※を策定し、基本的な考え方やグループ内の各組織の役割・責任を明文化しました。さらに、2021年からのグループ体制の見直しに伴い内容を一部変更し、グループ経営の基本的な考え方として、2021年4月に改訂しました。

※上場していないグループ会社を対象としています。

グループ経営の基本的な考え方

1 グループの理念は、グループ共通の最上位概念とする

2 「キユーピーブランド」はグループの象徴であり、かけがえのない大切な資産として、グループ全体で育む

3 グループの持続的成長に向けて、グループ全体の方針と戦略に沿った経営を徹底する

4 人材・設備・資金・技術・情報等はグループ共通の資産と位置づけ、全体最適の視点で活用する

5 キユーピー株式会社は、グループ経営を牽引する

キユーピーグループの業務執行

グループの全体方針および最重要事項は、当社の取締役会または経営会議（または中計推進会議）での審議を経て、決定します。グループ横断の重要かつ専門的な課題については、経営会議から権限を委譲された特定の重要会議・委員会が方針の策定・取り組みの推進を担うことで、迅速かつ適切な決裁と実行につなげています。特に内部統制に関する機能は、主に下記の重要会議・委員会が分担しています。

会議体	主催者	
経営会議	代表取締役 社長執行役員	グループ経営に関わる重要な事項（事業リスクを含む）について審議し、モニタリングを行う重要会議です。社内取締役と執行役員が主な参加メンバーです。
中計推進会議	代表取締役 社長執行役員	上記のうち、特に中期経営計画の推進に関わる重要な事項について、業務執行取締役中心のメンバーで審議する重要会議です。
グループガバナンス委員会	取締役 執行役員 （グループガバナンス担当）	適切なグループガバナンス構築に関する方針の策定、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。 適切な意思決定・グループ会社管理体制の整備等の施策の推進を行っています。
リスクマネジメント委員会	取締役 執行役員 （リスクマネジメント担当）	グループ全体のリスクマネジメント方針の策定、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。全社的なリスクに関して、情報を集約し、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを統括しています。
コンプライアンス委員会	取締役 執行役員 （コンプライアンス担当）	グループ全体のコンプライアンスに関する体制の整備、重点課題の決定、取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。コンプライアンスに関わる問題点の把握に務めるとともに、コンプライアンス推進に関する企画、啓発および教育などを行っています。
サステナビリティ委員会	取締役 執行役員 （サステナビリティ推進担当）	グループ規範に沿ってサステナビリティの実現に向けた方針の策定、重点課題の決定と取り組みの推進を主な役割とする重要委員会です。サステナビリティ基本方針を策定し、それに基づく社会・環境面の重点課題に取り組んでいます。
DX推進委員会	執行役員 デジタル 推進本部長	グループ全体のデジタル戦略方針の策定、資源投入（コスト・体制など）の適正化、DX人材育成の方針の策定・推進を主な役割とする重要委員会です。直轄組織である情報推進委員会を通じ、グループ全体の情報セキュリティの維持、IT環境の整備、ITリテラシー教育およびIT活用の推進も行っています。

経営アドバイザリーボード

経営の健全性、公正性、透明性を高め、より良く社会とお客様に貢献できるように助言・提言を得ること を目的に、代表取締役 社長執行役員の諮問機関として、社内にはない価値観、多様な経験を持つ社外の有識者により構成する経営アドバイザリーボードを設置しています。

なお、経営アドバイザリーボードミーティングは、定例会を年間で2回開催しているほか、必要に応じて随時開催しています。

経営アドバイザリーボード 社外委員（就任順）

2025年4月現在

松田 千恵子

東京都立大学大学院 経営学研究科 教授
東京都立大学 経済経営学部 教授
株式会社IHI 社外取締役
旭化成株式会社社外取締役
豊田通商株式会社社外取締役
株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役

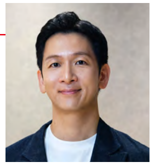
鎌田 由美子

株式会社ONE・GLOCAL 代表取締役社長
多摩大学大学院 客員教授
株式会社Aoba -BBT 社外取締役
株式会社民間資金等活用推進機構 社外取締役

秋元 里奈

食べチョク 代表 / 株式会社ビビッドガーデン
代表取締役社長

武文 智洋



株式会社WithGreen 代表取締役社長

リスクマネジメント

リスクの評価

社内外の経営環境の変化からリスクとなりうることを「各リスクの経営への影響の大きさ」と、「マネジメントコントロール度」の2軸で評価し、対応すべきリスクを選定しています。社内・社外両面からモニタリングを行い、状況変化に応じたリスクの重要性を適時評価し、機敏にリスクに向き合うように努めています。

全社主要リスク

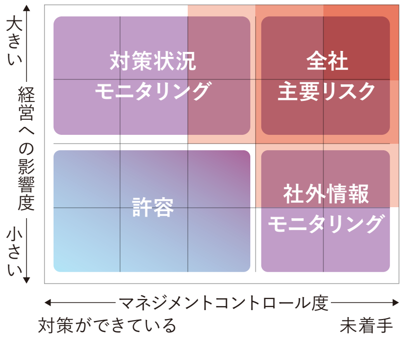
経営への影響度が大きいにもかかわらずマネジメントコントロールが不十分なリスクは、全社横断的なプロジェクトにより、最優先でリスク低減に努めています。

対策状況モニタリング

活動を通じて対策が効果を上げマネジメントコントロール度が高まったとしても経営への影響度が大きい場合は、その後の対策状況を監査などにより確認しています。

社外情報モニタリング

その時点では経営への影響度が小さく経営課題とならないリスクにおいても、対策ができていないリスクは感度高く社外情報の収集、モニタリングに努めています。



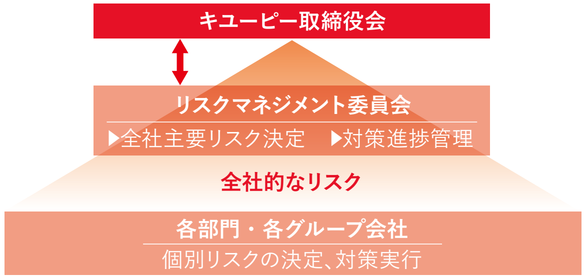
TOPICS

リスクマネジメントの取り組み
～リスクマネジメントカルチャーの醸成に向けて～

当社グループのリスクマネジメントは、リスクマネジメント委員会で総括的に管理する全社的なリスクへの対応と、グループ各社が主体的に取り組むリスクへの対応とを体系化することによって、グループ全体としての活動になります。これらの活動をより効果的なものとしていくためには、全従業員のリスクに対する理解と積極的な関与が鍵となります。そこで、2025年度からリスクマネジメントを牽引する部長職以上を対象とした「リスクマネジメント専門研修」をスタートしました。グループ全体でリスク意識を高め、効果的なリスクマネジメントの実現をめざしています。

リスクマネジメント体制

当社グループでは、経営の継続的、安定的発展に影響しかねない事象をリスクと認識し、リスクマネジメントの実践を通じ、内部統制システムの充実に取り組んでいます。個々のリスクを各担当部門が継続的に監視するとともに、全社的なリスクはリスクマネジメント委員会※で情報を共有し、そのリスクを評価、優先順位および対応策の効果などを総括的に管理しています。特に下記の8つを主要なリスクに位置づけて抑制・回避に努めています。



主要なリスク

- ▶市場の動向
- ▶製造物責任
- ▶原材料の調達
- ▶海外展開
- ▶システム障害
- ▶自然災害などの不測の事態
- ▶人材、労務関連
- ▶地球環境問題、気候変動

これら全社的なリスクの評価や対応の方針・状況などについては、リスクマネジメント担当取締役が定期的に取締役会へ報告しています。

※リスクマネジメント委員会は、当社経営会議の一部メンバーおよび主要本部・主要子会社の代表者より構成しており、当社グループのリスクマネジメントに関する最高意思決定機関です。年間で3回開催しています。
なお、地球環境問題、気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会で対応しています。

VOICE

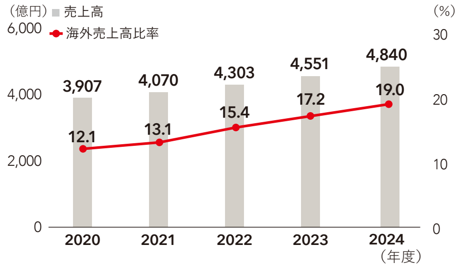
キユーピー株式会社
危機管理室
松本 浩樹

リスクマネジメントカルチャーの醸成は当社の最重要課題の一つです。この文化を育むため、定期的な専門研修を実施することにしました。外部専門家を講師に迎え、当社グループの特性に即した内容で行います。2024年度のパイロット研修の経験を活かし、2025年度から部長職以上を対象とした「リスクマネジメント専門研修」を本格的に展開します。この研修を通じてリスクマネジメントを主導する人材育成の継続とグループ全体のリスク意識の向上につなげ、着実にリスクマネジメントの歩みを進めていきます。

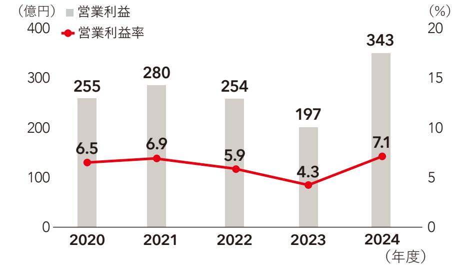
財務・非財務グラフ

財務指標の推移

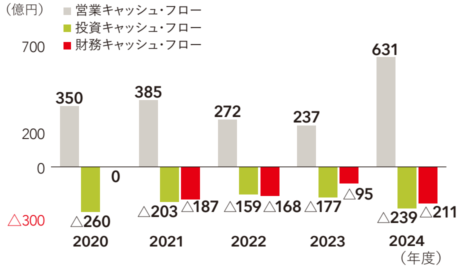
売上高※1



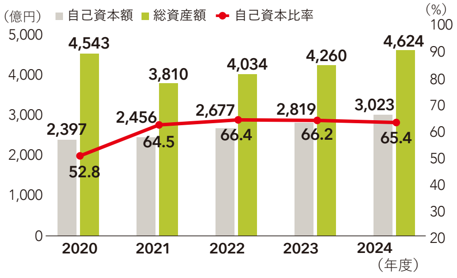
営業利益※1



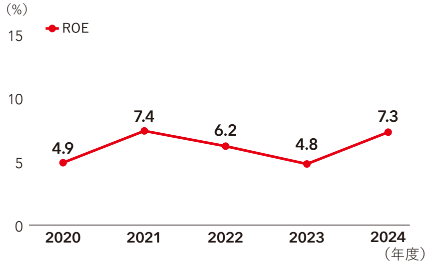
キャッシュ・フロー



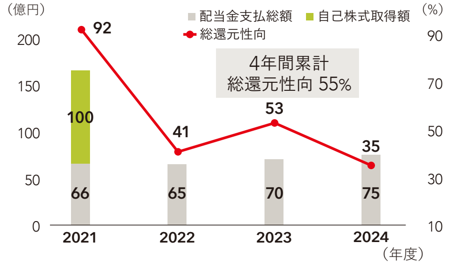
自己資本比率



ROE

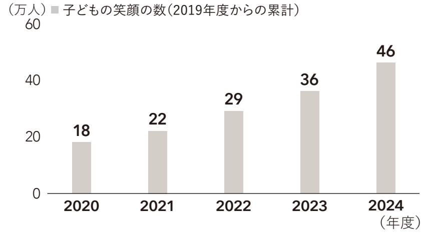


2021-2024年度中期経営計画 総還元性向

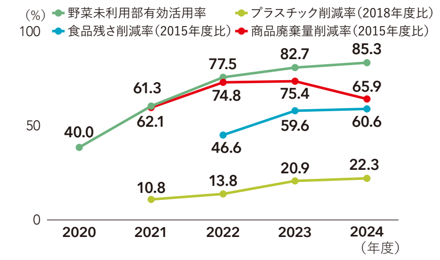


非財務指標の推移

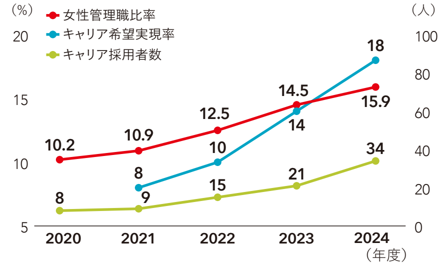
食と健康：私たちの活動で創る子どもの笑顔の数（食育活動等）※2



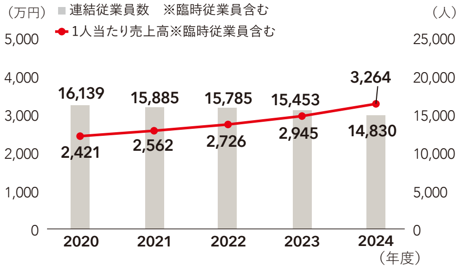
環境：資源の有効活用・循環※1※2



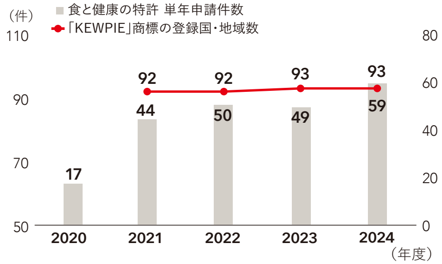
人材：多様な人材の活躍※3



従業員1人当たり売上高※1



特許・海外商標



※1 株式会社キユーソー流通システムを持分法適用関連会社に変更したことに伴い、数値を修正しています。
※2 国内グループ会社を対象にしています。
※3 キユーピー株式会社単体の在籍者を対象にしています。
※ 2021年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行い、2020年度数値については、当該会計処理を反映した遡及修正後の数値となります。

11年間の財務・非財務サマリー

財務・業績情報 https://www.kewpie.com/ir/finance/
ESGデータ一覧 https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20250313_esgdata.pdf

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
財務情報											
業績等の状況(百万円)											
売上高	553,404	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723	531,103	407,039	430,304	455,086	**483,985**
売上総利益	134,362	117,285	123,457	128,915	133,146	132,981	125,313	124,232	124,189	122,330	**147,767**
営業利益	24,343	26,354	29,818	31,261	33,067	32,048	28,303	27,972	25,433	19,694	**34,329**
経常利益	25,368	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275	28,989	29,698	27,249	20,490	**36,874**
親会社株主に帰属する当期純利益	13,366	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698	11,591	18,014	16,033	13,174	**21,419**
設備投資	30,111	32,369	32,968	27,182	32,105	28,569	26,102	12,100	17,227	17,846	**20,586**
減価償却費	16,132	19,094	18,254	16,794	18,215	18,649	20,073	15,336	16,062	16,935	**17,536**
研究開発費	3,882	4,201	4,028	4,058	4,142	4,156	3,963	4,033	3,912	3,956	**3,865**
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	34,392	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916	34,955	38,533	27,199	23,725	**63,126**
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△30,847	△31,181	△32,046	△31,421	△20,199	△29,720	△26,039	△20,277	△15,947	△17,721	**△23,893**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,149	△7,101	△5,805	4,010	△15,293	△4,602	5	△18,701	△16,812	△9,514	**△21,126**
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	3,545	△3,086	13,213	△4,186	21,579	14,195	8,916	18,255	11,252	6,004	**39,233**
現金及び現金同等物の期末残高	44,788	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777	65,777	66,703	65,335	62,433	**80,512**
財務状況(百万円)											
総資産額	356,994	373,017	385,914	419,207	419,736	444,309	454,276	381,003	403,384	426,006	**462,372**
有利子負債	29,110	30,559	36,066	60,120	61,414	65,962	81,999	42,257	33,042	32,550	**22,422**
純資産額	220,397	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753	287,356	269,301	294,623	311,303	**331,638**
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	88.69	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72	81.04	128.17	115.34	94.78	**154.10**
純資産額(BPS)	1,284.36	1,403.05	1,420.63	1,539.94	1,582.27	1,646.73	1,676.05	1,767.14	1,925.54	2,027.90	**2,174.74**
配当額	23.0	29.0	34.5	36.5	38.0	45.0[注4]	40.0	47.0	47.0	50.0	**54.0**
経営指標(%)											
売上総利益率	24.3	21.3	22.4	23.0	23.2	24.4	23.6	30.5	28.9	26.9	**30.5**
営業利益率	4.4	4.8	5.4	5.6	5.8	5.9	5.3	6.9	5.9	4.3	**7.1**
自己資本比率	54.6	57.1	55.1	54.0	53.9	53.0	52.8	64.5	66.4	66.2	**65.4**
自己資本純利益率(ROE)	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1	4.9	7.4	6.2	4.8	**7.3**
総資産経常利益率(ROA)	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7	6.5	7.1	6.9	4.9	**8.3**
連結配当性向	25.9	25.9	30.4	30.2	30.4	34.4	49.4	36.7	40.7	52.8	**35.0**
連結自己資本配当率	1.8	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8	2.4	2.7	2.5	2.5	**2.6**
非財務情報											
連結従業員数(名)	12,933	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452	16,003	10,719	10,696	10,642	**10,517**
女性管理職比率(%)[注1]	4.6	6.4	7.0	7.4	8.2	9.2	10.2	10.9	12.5	14.5	**15.9**
障がい者雇用比率(%)[注2 注5]	2.7	2.6	3.0	3.3	3.6	3.7	3.6	3.7	3.8	3.7	**3.7**
CO_2排出量(千t-CO_2)[注3]	206.2	212.0	208.7	210.5	203.6	174.9	165.8	162.0	157.2	138.7	**133.8**

注1 キユーピー株式会社単体の在籍者を対象にしています。
注2 国内連結会社を対象にしています。
注3 国内グループ生産工場、オフィスが対象です。2024年度は2023年度の調整後排出係数で算出しています。
注4 2019年度の1株当たり配当額については、創業100周年記念配当額5円を含んでいます。
注5 対象月を変更したことに伴い、数値を修正しています。

※2016年度より売上の計上基準について会計方針の変更を行い、2015年度数値については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の数値となります。
※2019年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用しています。2018年度数値については、当該会計基準などを遡及適用後の数値となります。
※2021年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行い、2020年度数値については、当該会計処理を反映した遡及修正後の数値となります。
※CO_2排出量を除き、株式会社キユーソー流通システムを持分法適用関連会社に変更したことに伴う遡及を行っていない数値となります。

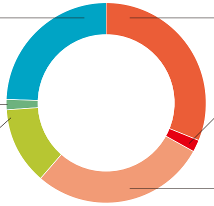
株式情報 (2024年11月30日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	141,500,000株
単元株式数	100株
株主数	135,003名

株式分布状況(所有者別)

個人その他 24.44%
自己名義株式 1.77%
外国法人等 12.69%
金融機関 30.66%
証券会社 1.78%
その他国内の法人 28.66%



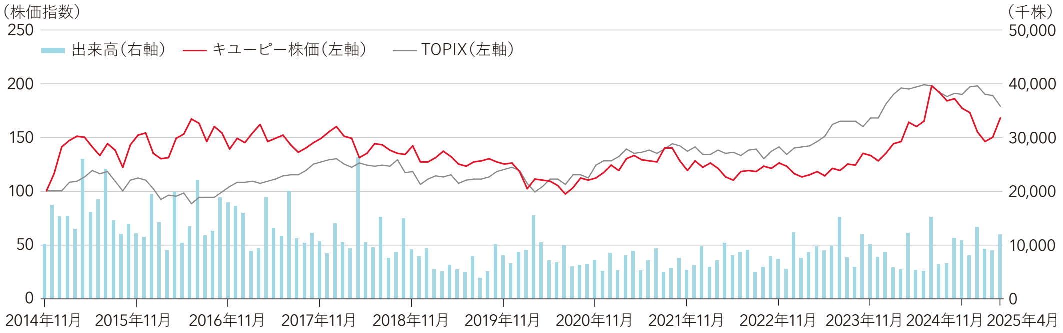
大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率※(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,001	11.51
株式会社中島董商店	11,286	8.12
株式会社董花	11,122	8.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,154	5.15
一般財団法人旗影会	4,251	3.06
株式会社三井住友銀行	3,208	2.31
日本生命保険相互会社	3,039	2.19
第一生命保険株式会社	3,012	2.17
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.79
株式会社ティーアンドエー	2,032	1.46

※ 当社は、自己株式を2,498,321株所有しています。上記の所有株比率は、自己株式を控除して計算しています。
所有株式数は表示単位未満を切り捨てて表示しています。

株価の推移

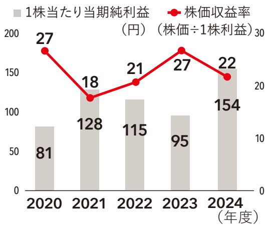
株式情報 https://www.kewpie.com/ir/stocks-information/



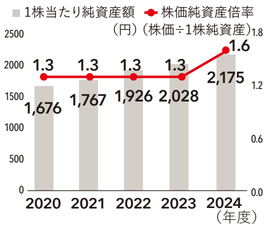
※キユーピー株価とTOPIXの値は、2014年11月末日の終値データを100としています

株価指標

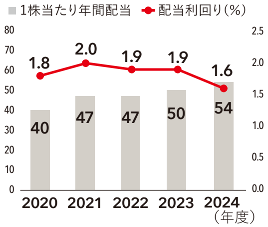
1株当たり当期純利益/株価収益率(PER)※1



1株当たり純資産額/株価純資産倍率(PBR)※2



1株当たり年間配当/配当利回り※3



※1 期末株価(円)÷1株当たり当期純利益(円) ※2 期末株価(円)÷1株当たり純資産額(円)
※3 1株当たり年間配当(円)÷期末株価(円)

株主優待品

保有株式数と継続保有期間に応じて、当社グループ商品を贈呈します。

所有株式数	保有期間	優待内容
100～499株	継続半年以上	1,000円相当の当社グループ商品
	継続3年以上	1,500円相当の当社グループ商品
500株以上	継続半年以上	3,000円相当の当社グループ商品
	継続3年以上	5,000円相当の当社グループ商品

500株以上(継続3年以上)
5,000円相当の当社グループ商品例

会社情報

会社概要

社名 …… キユーピー株式会社

設立 …… 1919年11月

資本金 …… 241億400万円

従業員数 …… (連結) 10,517人
(単体) 2,327人
※2024年11月30日現在

本社 …… 東京都渋谷区渋谷1-4-13

上場証券取引所 …… 東京証券取引所プライム市場
(証券コード：2809)

株主名簿管理人 …… 三井住友信託銀行株式会社

事業年度 …… 毎年12月1日から翌年11月30日まで

格付

格付会社	種別	格付	格付の方向性
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付	A+	安定的

キユーピーグループ

市販用　業務用　海外　フルーツ ソリューション　ファインケミカル　共通

(2025年4月現在)

区分	会社名	事業内容
市販用	デリア食品(株)	サラダ、惣菜等の販売
市販用	(株)イシカリデリカ	惣菜類の製造・販売
市販用	(株)キタカミデリカ	惣菜類の製造・販売
市販用	(株)旬菜デリ	惣菜類の製造・販売
市販用	(株)セトデリカ	惣菜類の製造・販売
市販用	(株)ハンシンデリカ	惣菜類の製造・販売
市販用	(株)トスデリカ	惣菜類の製造・販売
市販用	(株)サラダクラブ	生鮮野菜の加工・販売
市販用	(株)ポテトデリカ	冷蔵食品類の製造
市販用	(株)グリーンメッセージ	生鮮野菜の加工・販売
市販用	(株)ケイ・エスエス	販売促進業務の企画・製作・サービス
市販用	(株)ケイパック	調味料の製造・販売
市販用	(株)ディスペンパックジャパン	食品類の製造販売・小分包装加工
市販用	鳥栖キユーピー(株)	食料品の製造加工・業務請負
業務用	キユーピータマゴ(株)	液卵、凍結卵、鶏卵加工品等の製造・販売
業務用	(株)キユーピーエッグワールド トレーディング	鶏卵、鶏卵加工品等の販売
業務用	(株)デフト	調味料、冷食、加工食品販売
業務用	キユーピー醸造(株)	食酢の製造・販売
業務用	コープ食品(株)	瓶缶詰、レトルト食品等の製造・販売
業務用	階上キユーピー(株)	食料品の製造加工・業務請負
業務用	つくば鶏卵加工(株)	鶏卵加工品の製造・販売
海外	丘比(中国)有限公司	中国現地法人の資金管理・経営管理
海外	北京丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
海外	杭州丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
海外	南通丘比食品有限公司	食酢、鶏卵加工品、サラダ等の製造・販売
海外	広州丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
海外	KEWPIE(THAILAND)CO., LTD.	調味料、食酢、サラダ、加工食品の製造・販売
海外	KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.	調味料等の製造・販売
海外	KEWPIE VIETNAM CO., LTD.	調味料等の製造・販売
海外	PT KEWPIE INDONESIA	調味料等の製造・販売
海外	Kewpie Philippines, Inc.	調味料等の販売
海外	KEWPIE SINGAPORE PTE. LTD.	調味料等の販売
海外	KEWPIE AUSTRALIA PTY. LTD.	調味料等の販売
海外	KEWPIE AMERICAS, INC.	米国関係会社の株式保有・統轄管理
海外	Q&B FOODS, INC.	調味料等の製造・販売
海外	Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.	調味料等の製造・販売
海外	Kewpie Trading Europe B.V.	調味料等の販売
フルーツ ソリューション	アヲハタ(株)	ジャム類、フルーツ加工品等の製造・販売
ファインケミカル	(株)トウ・キユーピー	通信販売業
共通	三英食品販売(株)	業務用商品の販売
共通	(株)芝製作所	機械製造
共通	ケイ・システム(株)	人事、経理、総務等の間接業務の受託
共通	(株)キユーピーあい	館内物流・清掃、各種印刷、POP発送業務
共通	(株)トウ・アドキユーピー	広告、宣伝、展示の受託業務
共通	(株)トウ・ソリューションズ	コンピュータシステムの企画、開発、販売、保守および運用支援
共通	TO SOLUTIONS VIETNAM CO.,LTD.	コンピュータシステムの企画、開発、販売、保守および運用支援
	(株)キユーソー流通システム	倉庫業・運送取扱業