



2025-2028年度 中期経営計画説明資料

キューピー株式会社 2024年11月26日



第1章. キューピーグループの経営に対する考え方
第2章. 2025-2028年度 中期経営計画の全体像
第3章. 事業戦略と財務戦略
第4章. 社会価値を創出する重点戦略

本資料の記載について

- 本資料における記載金額は、億円表示の場合は億円未満を四捨五入しています。
- 2025年度より、各セグメントの損益の実態をより適正に反映させるため全社費用の配賦基準を変更しております。2024年度営業利益は変更後の基準を適用した数値に組み替えており海外セグメントが18億円減少しております。

高宮でございます。

それでは、2025-2028年度 中期経営計画についてご説明いたします。

本日は、2024年12月から始まる11次中期経営計画の考え方と、具体的な内容について、お話をさせていただきます。

「キューピーグループの経営に対する考え方」「2025-2028年度 中期経営計画の全体像」「事業戦略と財務戦略」「社会価値を創出する重点戦略」の4部構成で説明をいたします。



第1章 キューピーグループの経営に対する考え方

それでは、キューピーグループの経営に対する考え方についてご説明いたします。

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**

2030ビジョン

- 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

**2030年までの
経営の基本的な考え方**

社会価値と経済価値を創出し、世界のお客様に貢献

当社グループは、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」を持って、世界の食と健康に貢献するグループをめざします。

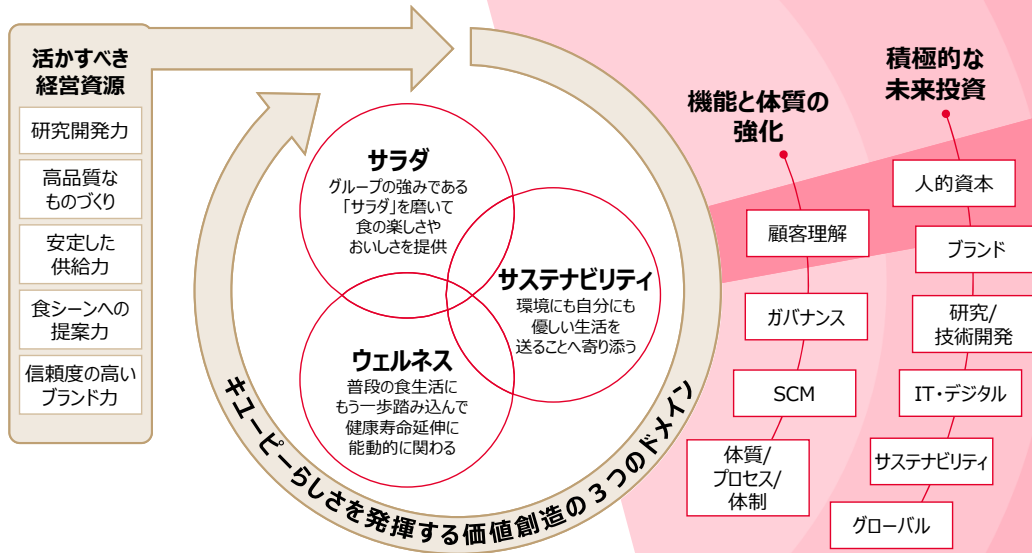
これを実現するための目標として「2030ビジョン」を掲げており、具体的な項目として「サラダのリーディングカンパニー」「一人ひとりの食のパートナー」「子どもの笑顔のサポーター」を設定しています。

11次中期経営計画は、2030ビジョンを達成するための大切な4年間だと考えています。

また、2030年までの経営の基本的な考え方として、社会価値・経済価値を創出し、世界のお客様に貢献としております。

これは今後の未来に向けて、社会価値と経済価値の両方に向きあうことが、より一層大切になることを意識した言葉であり、我々の覚悟となります。

社会価値と経済価値を
創出し、
世界のお客様に貢献



© Kewpie Corporation All rights reserved.

6

右上の「社会価値と経済価値を創出し、世界のお客様に貢献」が2030年にめざすゴールです。それを成し遂げるために、左側の車輪の中に示す「サラダ」「ウェルネス」「サステナビリティ」の3つのドメインを中心に事業活動を進めてまいります。

原動力となるのは、左側に示す「活かすべき経営資源」です。「研究開発力」「高品質なものづくり」「安定した供給力」等を活かしながらビジネスを推進します。

そして継続的に成長していくために大切なキーワードとなるのが、車輪の右側にある「機能と体質の強化」「積極的な未来投資」です。

特に、「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」「グローバル」に積極的な未来投資をしていきます。



第2章

2025-2028年度 中期経営計画の全体像

次に、2025-2028年度 中期経営計画についてご説明いたします。

突如としてあらわれた厳しい事業環境がきっかけとなり
市場変化に対応できるマネジメントに転換



再成長ステージへの歩みが始まった

ビジョンにも掲げた2030年までは残り6年間です。今回の中期経営計画の成否が、当社グループの未来に大きな影響を及ぼすと受け止めておりますので、今後4年間の全体像について、10次中期経営計画の振り返りも含めてご説明いたします。

当社を取り巻く経営環境として、国内を中心とした既存のビジネスモデルが限界を迎えようとしていた中、10次中期経営計画は、想定外の巨大な3つのリスクに翻弄される4年間となりました。

私が社長に就任したのは2022年2月です。コロナ禍の真っ最中であり、ウクライナ侵攻が始まった翌日でした。会社の危機のど真ん中で就任したわけですが、苦難を乗り越えるべく経営の質的転換を図るため、さまざまな施策を打ってきました。

最近、キューピーは変わってきたとさまざまな方から言っていただきます。しかし、本当のところは、変わらないと生き残れないほど、追い詰められていた状況でした。お陰様で、市場変化に対応できる経営体制に転換してからは、さまざまな取り組みや施策が成果に結びつくようになってまいりました。

新たな体制に手応えを感じ始めて、具体的な結果に結びついたのは、2024年に入ってからです。我々は、厳しい事業環境を乗り越えたことでさらに成長できたと認識しております。

“再成長ステージへの歩み”が始まった11次中期経営計画では、これまでの経験を活かし、収益性と成長性をさらに加速させてまいります。

厳しい事業環境を乗り越え、収益性と成長性を高める力をつけた

機動的な価格改定



+

付加価値品へのシフト



拠点の最適化



+

自動化・デジタルの技術蓄積



海外利益が3割超に



+

海外エリアのバランス成長



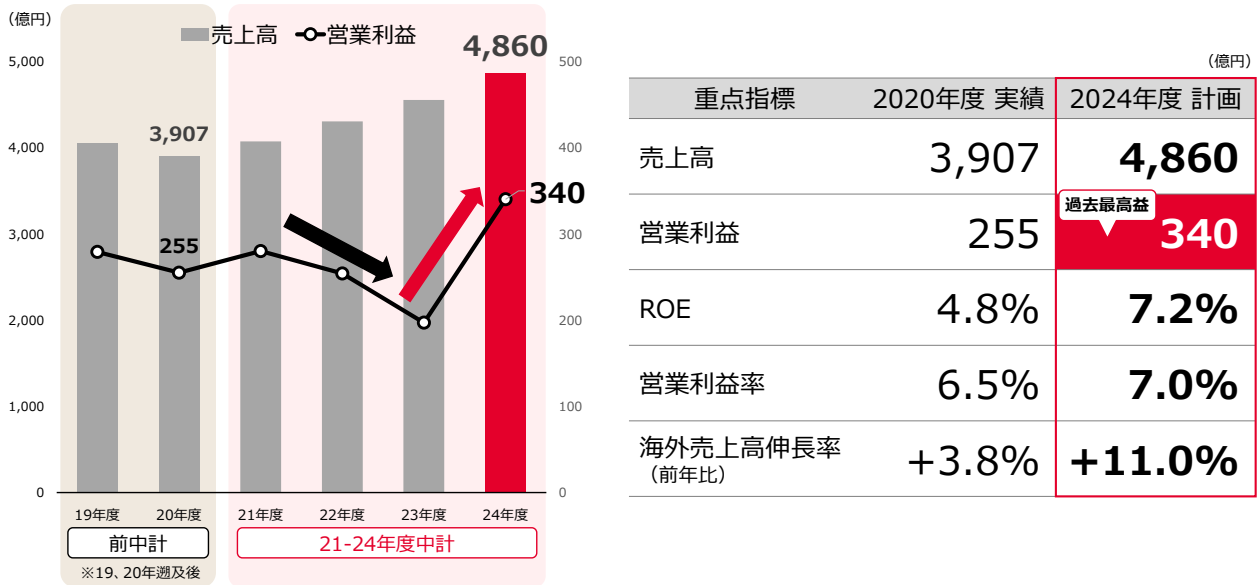
マネジメントの具体的な変化についてご説明します。
左側の2つは主に国内の変化、右側はグローバルの変化です。

まず、国内では機動的な価格改定を実施しました。マヨネーズはコモディティ商品で価格も比較的安定・定着しており、なかなかこの壁を突き破ることができませんでした。しかし、原料高等の対応として価格改定を実施した中で、キューピーブランドのマヨネーズの強さをあらためて実感いたしました。また、同時に行っている施策が付加価値品へのシフトです。10次中期経営計画の後半からは、ポートフォリオ経営を徹底して進めることで強い商品群に経営資源を集中するとともに、付加価値を高める取り組みを実施中です。例えば、ドレッシングのラインナップ強化や、タマゴ事業においては、素材から加工へのシフトを強力に進めており、その結果が数字として表れてきています。

次は、資料中央の「拠点の最適化」と「自動化・デジタルの技術蓄積」です。さまざまな事業を行っている当社グループは、生産拠点も多いのが特徴です。10次中期経営計画では、挙母工場という歴史ある工場を含めて5つの拠点を閉鎖しました。今後はさらに生産拠点の集約を進めるとともに、未来型の工場など新たな投資により、生産性を最大化させてまいります。また、ロボットによる自動化やIT・デジタル技術の蓄積なども進めておりますが、10次中期経営計画の後半ではこの動きにもしっかり対応できています。

最後は右側です。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おりますが、軌跡はなだらかではありませんでした。しかし現在は、海外拠点の成長バランスも良く、収益ポートフォリオも最適化されつつあります。今後も自信を持って海外の利益を伸ばすことが可能ですので、攻勢のターンに移れる11次中期経営計画がとても楽しみです。

経営の質的転換を図り、稼ぐ力を発揮する再成長ステージへ



© Kewpie Corporation All rights reserved.

10

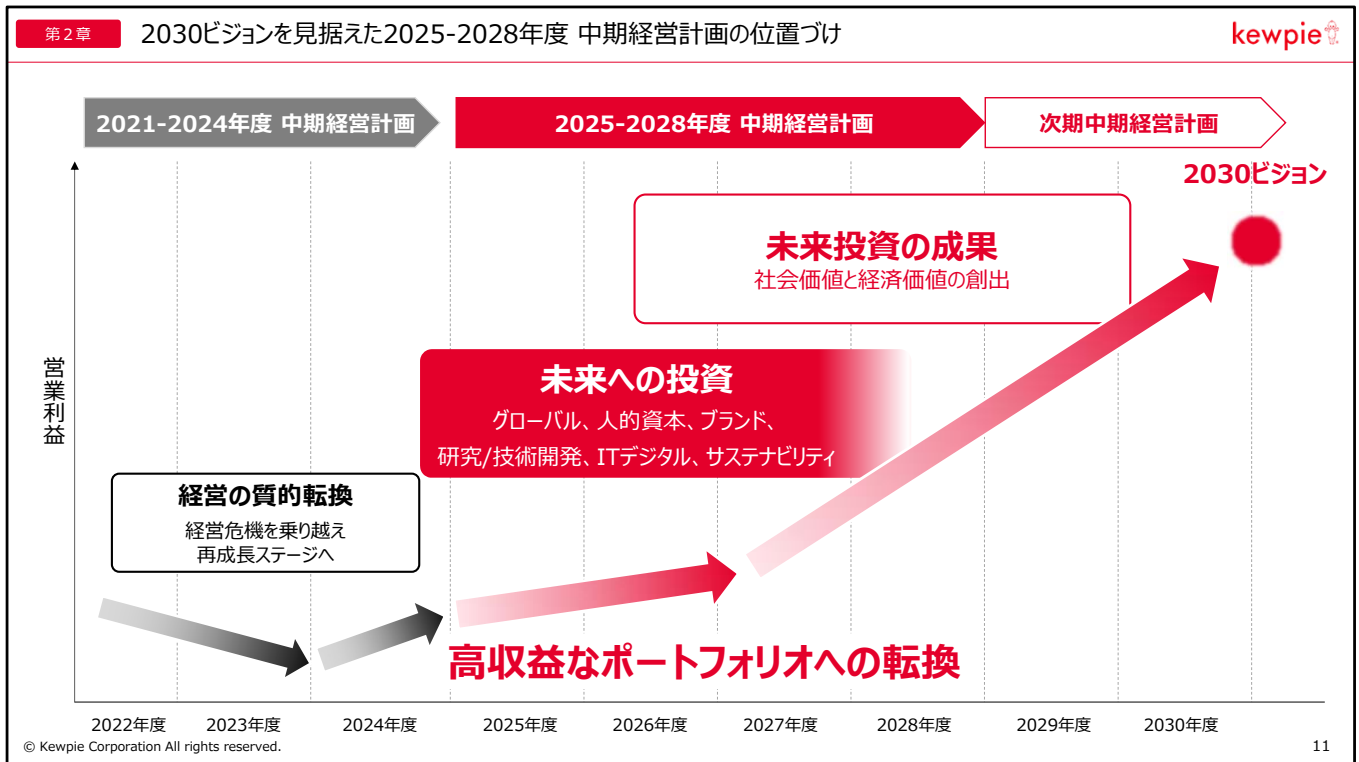
10次中期経営計画の業績をご説明します。

2024年度は第3四半期決算時に発表した計画数値となります。左側の折れ線グラフは営業利益となります。

右側が主要な経営指標の比較となります。前中期経営計画の最終年度と本中期経営計画の最終年度の比較です。売上は伸長し、営業利益は過去最高益となる340億円を達成できる見込みです。また、ROE、営業利益率、海外売上高伸長率もそれぞれ伸びる見込みです。

特に海外の売上高伸長率は大きな成果と言えますが、ROEの数字については満足しておりません。自己資本が増えたことなどもあり、ROEは7.2%と苦戦しています。

ROEについてどのように考え動いていくかは、11次中期経営計画に向けた大きな宿題となっております。今後は、稼ぐ力を伸長させ、さらに経営の質を高めて持続的成長をめざしてまいります。



10次中期経営計画を受け、変革と成長により、経済価値と社会価値を創出し、資本効率を高める経営をめざす11次中期経営計画のご説明です。

11次中期経営計画では、2025年から2028年までの4年間を設定しております。3年間ではやや短く、外的な想定外の要因が起きたときに、迎え撃つ準備の時間を確保できないこともあり、4年間としております。

そのため、中期経営計画を前半・後半の2つのフェーズに分けました。未来への投資を拡大して質的転換を図る前半と、その刈り取りを行う後半です。不測の事態が起きても2年間で修正を図ることができるうえ、さらに2年間あるので慌てず、しかし急ぎながらも、確実に向きあうことができると考えております。

前半の2年間では、積極的な未来投資をさらに進めるので、持続的成長に向けた一時的な踊り場のような位置付けとなります。

後半の2年間では、積極投資を行います。10次中期経営計画の後半から投資してきた成果が表れてくると見込んでいますので、未来に向けた成長を感じられる4年間になると期待しております。

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

- ポートフォリオ変革とSCM生産性向上
- DX推進による創出価値の拡大

成長性

グローバル展開の加速

- 事業エリア拡大とブランド価値向上
- グローバル経営の基盤づくり

社会価値

食と健康への貢献

- サラダの喫食機会拡大

環境への配慮

- プラスチック削減
- 食品ロス削減

人的資本の価値拡大

- 従業員エンゲージメント向上

資本コストや株価を意識した経営

本中期経営計画の戦略の全体像、および経営数値目標、投資の考え方のご説明です。上部の枠内にある「～Change&Challenge～ 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速」とは、国内環境の変化に対して確実にキャッチアップしていき、グローバル市場にもさらに挑戦するという想いを込めています。

具体的には、下部に掲げている5つの戦略にこだわってまいります。

経済価値を意識した「国内事業の構造改革」では、ポートフォリオ経営を進めていきます。また、SCMの強化、IT・DXの活用では、得意ではなかった分野も含めて、未来の成長に向けた可能性がたくさんあると考えています。

「グローバル展開の加速」では、展開のエリアを拡大するとともに、既存エリアの深耕も勢いを増しており、とても楽しみです。

社会価値に関する戦略は3つです。「食と健康への貢献」「環境への配慮」「人的資本の価値拡大」は我々の得意領域であるうえ、社会が求めているニーズに貢献できるので、意識して進めてまいります。

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まいります。

経済価値

資本効率

ROE

8.5%以上

資本効率を重視し、
稼ぐ力を高める

収益性

国内事業利益率

8.0%以上

2024年度7.2%

国内事業の構造改革により、
収益性を高める

成長性

海外売上CAGR

2桁%以上

グローバル展開の加速により、
成長性を高める

売上高：6,000億円 営業利益：450億円（率7.5%） ROIC：8.5%以上 設備投資：1,000億円

社会価値

食と健康への貢献

サラダ喫食数

105%以上

2024年度比

環境への配慮

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

人的資本の価値拡大

従業員
エンゲージメント

75点以上

2028年度の経営数値目標についてご説明します。

最上位にROEを据えたのは、資本効率を重視しながら稼ぐ力を高めるという強い意思を示しております。

ROEの目標は8.5%以上としています。8.5%をめざすのではなく、それ以上の数値を達成するため、何をしていくかを考え続けていきます。そのほか、国内の事業利益率8.0%以上、海外売上成長率CAGR2桁%以上を継続して追求します。

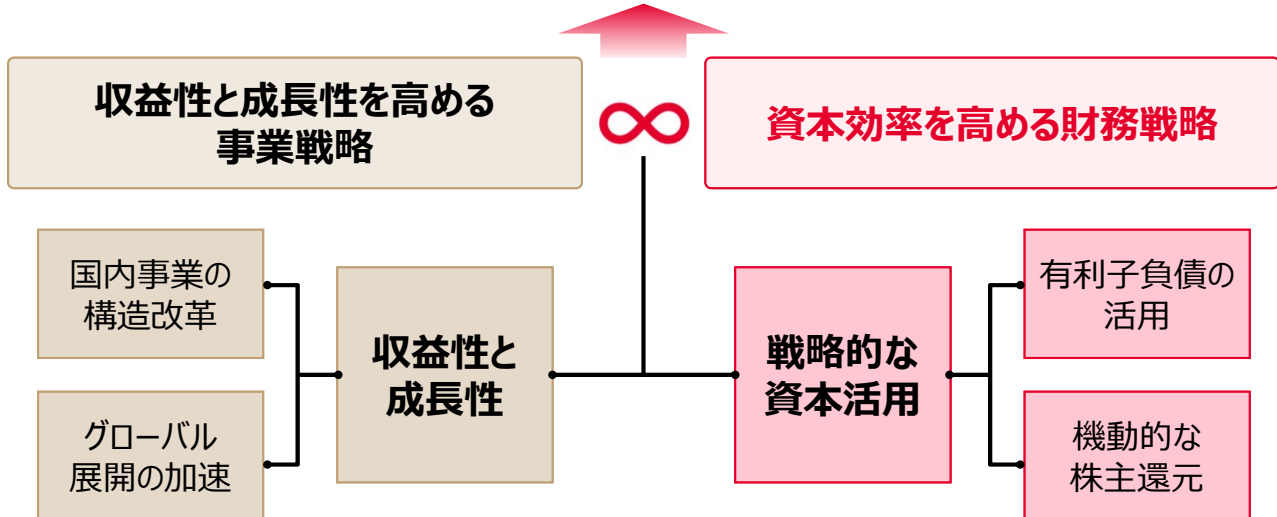
これらの指標を意識しながら事業成長をグリップしていくため、ROIC 8.5%と設定しました。絶対額では、売上高6,000億円、営業利益450億円を目標としています。

また、下段は、3つの社会的な取り組みの数値目標です。「食と健康への貢献」における、サラダの喫食数105%以上は、我々にしかできない取り組みです。若い方のサラダ摂取が減っていることは、大きな社会課題と捉えており、全力で向きあってまいります。「環境への配慮」「人的資本の価値拡大」も避けては通れない課題ですので、全力を尽くします。

なお、これらの取り組みを進めるため、設備投資1,000億円を予定しております。

ROE8.5%以上

事業戦略と財務戦略の両輪を回し、株主資本コストとのスプレッド拡大



© Kewpie Corporation All rights reserved.

14

2028年のKGIに据えたROE8.5%を達成するための考え方についてご説明します。

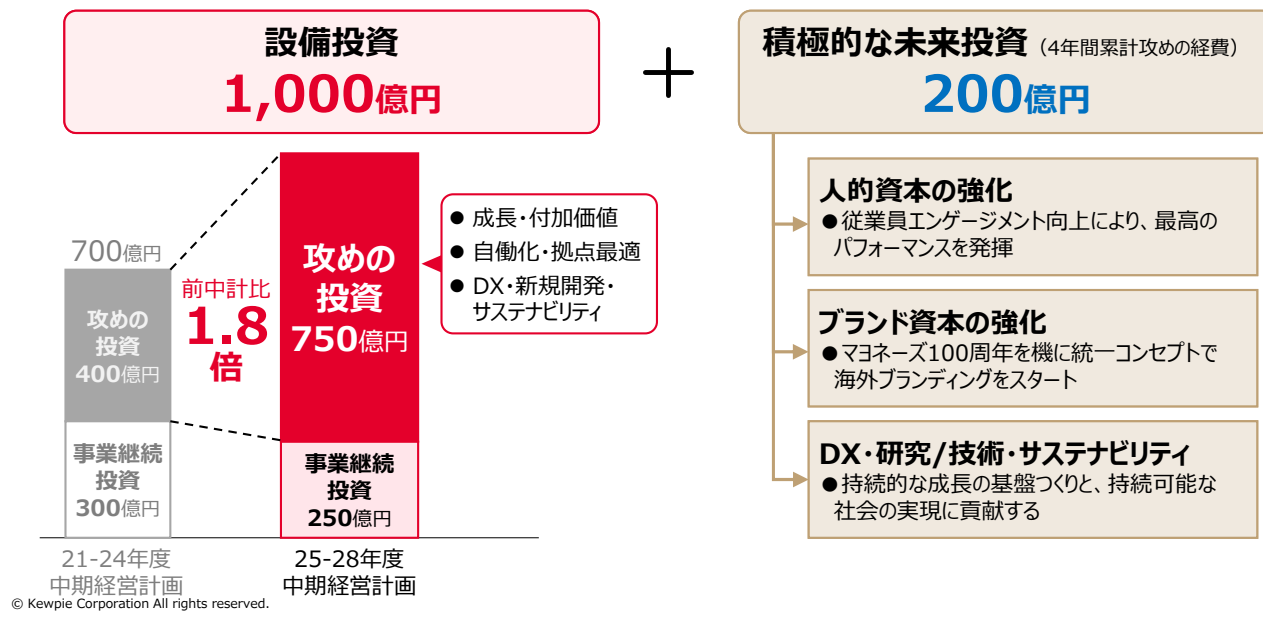
左側の「収益性と成長性を高める事業戦略」と、右側の「資本効率を高める財務戦略」の両輪で、ROE8.5%の達成をめざしてまいります。

11次中期経営計画において、これまでの当社グループとの大きな違いは、右側の財務戦略を前面に打ち出したことです。これまでの経営スタイルとしては、左側の稼ぐ力をいかに高めるかに注力してきたことで、稼ぐ力がついてきました。財務健全性のリスクが低減したことで、「有利子負債の活用」「機動的な株主還元」といったレバレッジについても本格的に踏み込めるようになってまいりました。

実際には、この系統図をブレイクダウンした戦術レベルについて、各社・各本部の計画と実行に加え、全社的な動きとなるよう各役員がマネジメントしていきます。

また、ROEの数値だけではなく、エクイティスプレッドの拡大も重要と捉えています。ROEの向上とともに、最適資本構成を追求し、株主資本コストの低減にも取り組んでまいります。

経営効率化と成長領域への投資を加速し、資本効率の向上を重視



事業戦略と財務戦略の両輪をフル回転させるため、どのようにキャッシュを回していくのかのキャッシュアロケーションについてご説明します。

左側の設備投資は4年間で1,000億円と、前中期経営計画から300億円増加いたします。内訳は、成長・付加価値などに貢献する「攻めの投資」が750億円と、全体の4分の3を占めます。

設備投資をエリア別に見ると、海外成長300億円、IT・環境・新領域に150億円、国内に550億円となります。グローバルと言いながら、国内投資が多いのではないかとの見方もありますが、利益の6割強を国内で稼いでおります。国内の高質化・効率化をすることによって、さらに大きな価値を生み出すことが期待できるので、国内についても未来投資を積極的に行ってまいります。

海外売上CAGRの目標2桁%は達成の可能性が高いと思っておりますので、国内の収益性を高めることによって、全体の中期経営計画目標数値の達成も容易になります。そのため、国内の設備投資の多くは、IT・ロボット・DXの活用、それを駆使した未来型工場などとなります。

また、設備投資に加えて、我々のビジネスの価値を最大化するために、経費という位置づけになりますが、200億円のプラスを考えています。

「人的資本の強化」「ブランド資本の強化」「DX・研究/技術・サステナビリティ」については先行投資となりますが、未来に大きな花を咲かせるための投資と考えております。

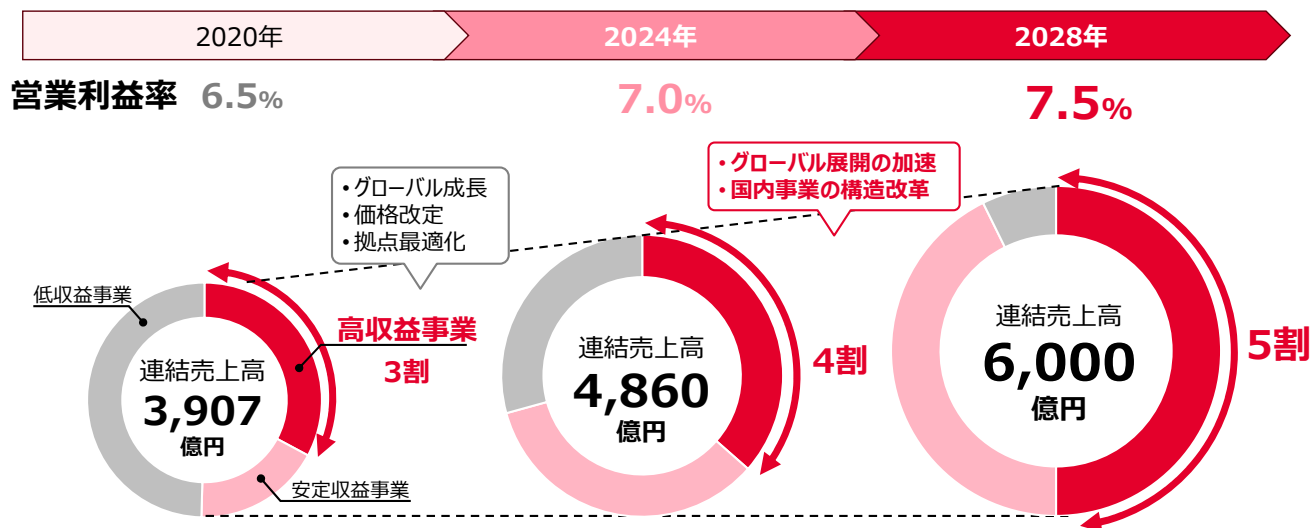
このように、ROIC 8.5%を上回るように投資配分を行い、変革と成長の実現をめざしてまいります。



第3章 事業戦略と財務戦略

具体的な事業戦略、財務戦略についてご説明いたします。

低収益ビジネスから脱却し稼ぐ力をつけ、高収益なポートフォリオへ変革



© Kewpie Corporation All rights reserved. 「事業利益率：低収益 < 5% < 安定収益 < 10% < 高収益」

17

まずは国内の構造改革です。

国内事業では、ポートフォリオ経営を強力に推し進めます。中央の円グラフは、10次中期経営計画が終わるときの当社売上別のプロポーシオンです。高収益事業、安定収益事業、課題である低収益事業に真摯に向きあい、高収益事業のウエイトを高めてきました。

グローバル展開の成長が加速する中、国内ビジネスについても高収益事業へのシフトが進んできています。11次中期経営計画では、さらに加速的に行ってまいります。右側の大きな円グラフで示す通り、売上を伸ばしながら、ポートフォリオ経営によって中身を強力に改善することをめざし、高収益事業の割合を5割まで伸ばす予定です。

また、低収益事業については、GoもしくはNo Goの意思決定の経営判断を明確にします。安定収益事業や高収益事業においても中身を精査し、事業単位に加えて、セグメント単位、シリーズ単位、さらには単品単位での峻別に踏み込みます。

マヨネーズ、ドレッシング、あるいはタマゴ加工品においても聖域なく進めることによって、付加価値化を進めます。これにより2028年の高収益なプロポーシオンを実現いたします。

IT・デジタルを活用したバリューチェーンの変革により、新たな価値を創造

～国内事業利益率8.0%を達成する～



© Kewpie Corporation All rights reserved.

18

構造改革の中身について詳しくご説明をいたします。国内事業の構造改革のポイントは上部にある「IT・デジタルを活用したバリューチェーンの変革により、新たな価値を創造」となります。

我々はメーカーです。「商品開発」「生産物流」「販売」の一気通貫の流れをよりスムーズにしながら、バリュー・価値を生めるかが勝負となります。特に「商品開発」は当社事業の原点となるので、開発アイテムを絞り込み、質の高い新製品を育成する動きを大きく加速してまいります。

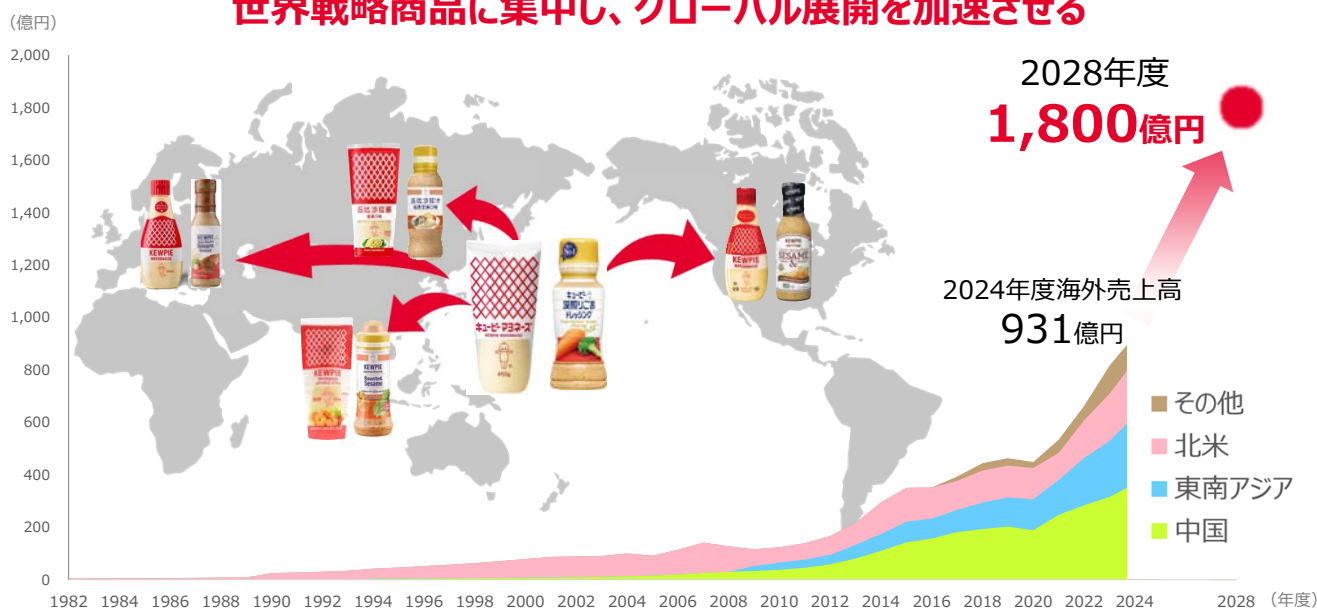
この秋に当社の家庭用商品コマーシャルでご覧になる方も多いと思います。新製品や育成途中のものを含めて、当社商品は非常に強いプロダクトです。お客様に喜んでいただけると同時に、生産量も増え、合理化が進むという好循環が生まれつつあります。また、そのためには我々が感覚的に出したい商品を発売するのではなく、マーケティングを駆使し、お客様が本当に欲している商品を提供できる仕組みを構築していきます。

中央が「生産物流」です。未来型工場では、例えば、惣菜工場の主役はロボットになります。調味料工場では、完全自動化の生産ラインで品質を担保するなど、IT・デジタル技術をフル活用していきます。

一方、「販売」の環境も大きく変わっているため、我々も営業組織や販売組織を再編し、2025年からスタートいたします。ここでも、ポートフォリオの最適化に向けた販売体制の構築を進めていきます。蓄積されたデータを使いこなし、お客様に良い商品を効率的に届けるほか、ドラッグストア・宅配・CVS・ECなど新たな販路にも踏み込んでまいります。

このように価値創造プロセスを進化させるために、バリューチェーン全体で機能の明確化を図ることで、ビジネスモデルの変革をめざします。

世界戦略商品に集中し、グローバル展開を加速させる



© Kewpie Corporation All rights reserved.

19

続いて、グローバル展開のご説明です。

40年かけて創造してきたサラダ市場の拡大が、世界戦略商品に集中することでギアが変わり、10次中期経営計画から勢いを増しています。各国の経済発展と経営資源の投下も加速し、食文化・サラダ文化を育んできたことで、成長が加速しはじめています。

その成果として、2028年度の海外売上は、2024年度の約2倍となる1,800億円を見込んでいます。大きく掲げていますが、この数字については達成できると考えています。

なかなか伸ばすことができなかった海外での事業展開ですが、工場の立ち上げ、販路開拓、メニュー提案を地道に重ねてきた取り組みが着実に効果として出てきています。

さらなる成長に向けて、リージョンと捉えている中国、アジアパシフィック、北米、欧州、加えて輸出、それら全てをバランスよく伸ばし、リスクマネジメントも行っていくことで、今あるリージョンだけではなく、その先の未来に向けて新たな市場やエリアへの展開も行います。この成長スピードをさらに加速させてまいります。

グローバルでキューピーブランドの価値向上

グローバル成長を 加速させる

- リージョンへ権限委譲
 - 投資拡大300億円
 - 更なる成長へM&AA
- Speed**



kewpie



世界戦略商品 の拡大

- 事業エリアの拡大と深耕
 - マーケティング投資強化
- Strategy**

ガバナンス体制の強化

Control

- リージョン統括制
- 理念の浸透



© Kewpie Corporation All rights reserved.

20

海外売上高1,800億円を達成させる計画の内容を具体的に説明いたします。

グローバル成長の勢いを加速させるスピード経営、そしてスピード感がある中でも経営をしっかりとコントロールし、我々の武器となる戦略アイテムをもって、世界にキューピーファンを拡大してまいります。その中心となるキーワードはブランドの育成です。

まず、左側の「グローバル成長を加速させる」ために、スピード感を持った経営を行います。リージョン体制を敷いて権限移譲を行い、マーケットにもスピーディに対応いたします。経営資源も投下し、早期にリターンを得るほか、チャンスを逃さないためにも時間を買うM&Aも積極的に検討します。

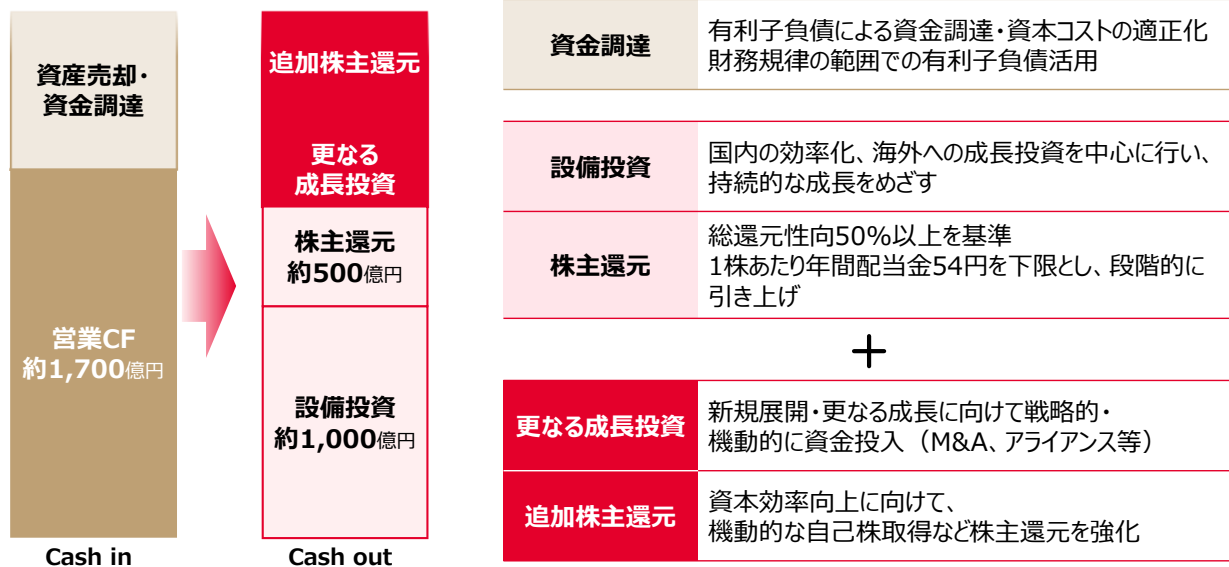
次に、中央下側の「ガバナンス体制の強化」です。規律ある経営体制として、統括会社やマネジメントシステムの導入に加え、価値観の異なる海外においても経営理念の浸透によりミッション・ビジョン・バリューに共感した従業員とともに、さらなる経営をめざします。

最後は、右側の「世界戦略商品の拡大」です。当社の戦略商品をもって、広告マーケティングコストを強化し、認知・トライアルを拡大させます。新エリアにも進出し、キューピーの世界を広げます。

現在、自社生産をしている国は世界7カ国、輸出をしている海外拠点は60カ国以上に及び、経済が発展しているエリアでは生産が追いつかない工場もあります。

売れているのは、マヨネーズ、ドレッシングではありません。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です。2025年はキューピー マヨネーズ発売から100周年の節目を迎えますので、誇りと自信をもってキューピーをグローバルなブランドへと成長させます。

創出したキャッシュを戦略的に配分し、事業成長および資本収益性の向上をめざす



© Kewpie Corporation All rights reserved.

21

財務戦略としてキャッシュアロケーションの全体像を説明いたします。営業・キャッシュフローは、4年間累計で約1,700億円を考慮しております。また、資産売却や資金調達も行い、これを原資として積極的な投資を行います。

設備投資は、10次中期経営計画から300億円の増額となる1,000億円を未来型の投資に回していきます。また、株主還元については、配当金54円を下限とし、状況に応じて更なる上乗せをしていきます。総還元性向は50%以上を基準といたします。さらに自己株式取得を安定的・効果的に進めていきます。

過去の苦勞を乗り越えた分だけ、現在は比較的安定した財務体質を持っております。これを活かしながら、有利子負債を活用し、資本コストの低減を図るとともに、さらなる成長投資に果敢に挑むのが我々の財務戦略です。

もちろん、投下資本に対する収益性をしっかりと意識した判断を下します。もしも、それにふさわしい案件がない場合は、追加の株主還元、資本収益性の向上といった取り組みを進めてまいります。



第4章 社会価値を創出する重点戦略

社会価値を創出するための重点戦略についてご説明いたします。

サステナビリティの取り組みを通して、社会価値を創出するブランドへ

サステナビリティ 基本方針

「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。

サステナビリティ重点課題

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



持続可能な調達



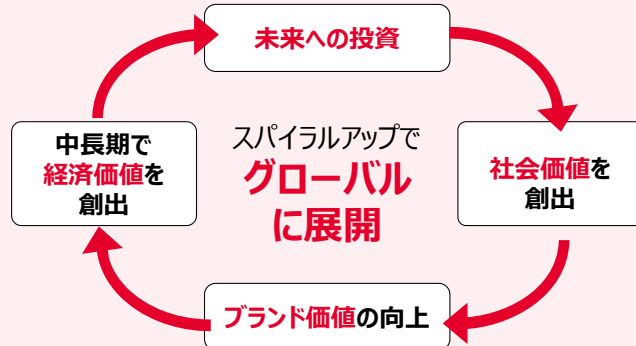
生物多様性の保全



人権の尊重



持続可能な社会の実現に貢献する取り組み



ESG投資の代表的指数「FTSE4Good Index Series」に初選定

23

© Kewpie Corporation All rights reserved.

サステナビリティの取り組み強化は、経済価値の創出と同等あるいはそれ以上の価値があります。10次中期経営計画でも、社会価値の創出に注力しており、具体的な成果がたくさん出てきています。

上部にサステナビリティの基本方針を示しました。「愛は食卓にある。」は、我々の大切なコーポレートメッセージです。ここに全ての想いを込めながら、1人でも多くの皆さんの笑顔に貢献するように進めてまいります。

特に、左側に示した6つの項目に重点的に向きあいます。これらを互いに紐付けることによって、社会貢献や経済貢献に繋がると考えております。

当社は、ESG投資の代表的な指数である「FTSE4Good Index Series」に選定されるように、海外からもサステナビリティの意識が高いと評価されております。

今後も「未来への投資」「社会価値の創出」「ブランド価値の向上」「経済価値の創出」のサイクルを回して、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

さまざまなステークホルダーとの協業により、社会価値創出を拡大

食と健康への貢献

「栄養」「運動」「社会参加」の考えのもと
食生活を通じた健康寿命延伸への貢献



サラダの喫食機会向上

日々サラダとの
接点あふれる社会の実現



各国の食文化に合わせ
グローバルでサラダ文化を創造



環境への配慮

2050年にグローバルでめざす
“脱炭素社会”と“循環型社会”の実現



プラスチック削減

自治体・流通・メーカーと協業
資源循環の社会実装を加速



ボトル回収

あらたなボトル

食品ロス削減

周辺事業者と協業
エネルギー循環を推進



食品ロス

発電利用

サステナビリティの具体的な取り組み内容です。おもに、「食と健康への貢献」と「環境への配慮」に分けてご説明いたします。

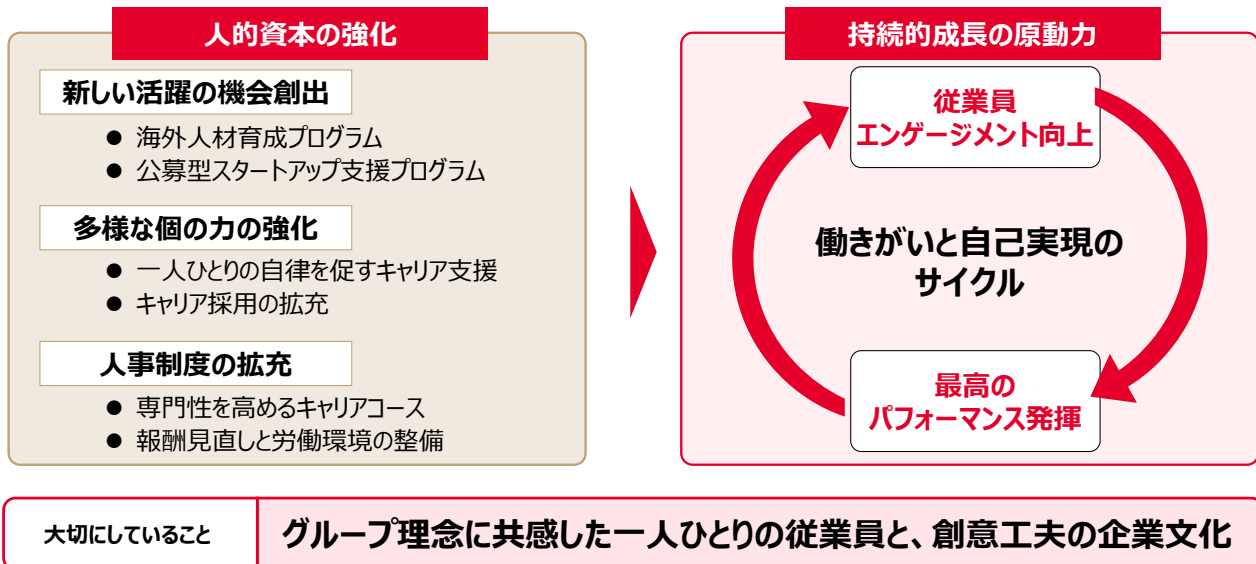
我々は、健康寿命延伸に必要不可欠なキーワードとして、「栄養」「運動」「社会参加」を掲げて、さまざまな企業、自治体と一緒に活動しています。

「食と健康への貢献」において、我々がプレーヤーとして最も活躍できるのは「栄養」の部分です。サラダは大切な食品・食メニューであり、いかに美味しそうに・楽しく・わかりやすく伝えられるかが我々の使命です。このように当社グループは、「サラダファースト」を合言葉に、海外を含むグループ全従業員がサラダの啓蒙活動に取り組んでいます。

右側は、「環境への配慮」です。2050年までに脱炭素社会と循環型社会を実現するため、当社も「プラスチック削減」と「食品ロス」の削減が欠かせません。我々のメイン商品もプラスチックを使っています。一つひとつの積み重ねによってプラスチックを減らし続けることは可能ですので、自治体や流通、他のメーカーと共に取り組んでいきます。

また、食品ロスの削減も食品メーカーとしての使命です。「周辺事業者との協業」「アップサイクル」「サステナビリティは最も大切な未来投資の一つ」をキーワードに、経営陣が先頭に立ち持続的な取り組みとして進めてまいります。

持続的成長に向け、一人ひとりの生き方と向き合い、自己実現への挑戦を後押し



最後に人的資本の価値拡大についてご説明します。

我々は、持続的成長に向け、一人ひとりの生き方と向きあい、自己実現への挑戦を成長の原動力としております。当社グループが大切に、競争優位の源泉になっている人的資本は、「理念を実践する一人ひとりの従業員」と「創意工夫の企業文化」です。

左側の「人的資本の強化」では、一人ひとりの魅力を高め、海外などの成長領域や、新規領域で活躍する機会を作ります。多様な個々の力の強化として、社員のやりたいことが実現できる環境を提供します。多様な人や考え方は会社の財産だと考えています。多様な個々の力を獲得し、育てる仕組みを作ります。人事制度の拡充として、従業員の納得感を高められる制度で人材育成を図ってまいります。

右側の「持続的成長の原動力」では、働きがいと自己実現のため、一人ひとりが最大の力を発揮できる環境を作ります。これらの人的資本投資によって、従業員が仕事を通じた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向上させ、グループの成長の原動力としていきます。

中期経営計画は、経営数値の達成が全てではありません。どんなにお客様に喜ばれる商品を提供していても、そこで働く人に元気がない会社は良い会社とは言えません。従業員エンゲージメント向上による最高のパフォーマンス発揮をめざすことで、生産性の向上と新たな価値創出を実現する4年間にしていきたいと思っております。

中期経営計画の要旨

～Change&Challenge～

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”と“グローバル展開の加速”とともに
“食と健康への貢献”、“環境への配慮”、“人的資本の価値拡大”を
推進し、社会価値と経済価値を創出する。

資本コストや株価を意識して戦略的に資本政策を進めることで

2028年度ROE8.5%以上をめざす。

26

本日のまとめとして、中期経営計画の要旨となります。

我々は、「～Change&Challenge～ 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速」を行います。国内事業の構造改革とグローバル展開の加速とともに、食と健康への貢献、環境への配慮、人的資本の価値拡大を推進し、社会価値と経済価値を創出してまいります。

また、資本コストや株価を意識して戦略的に資本政策を進めることで、2028年度にROE8.5%以上を達成したいと思っております。

皆様方におかれましては、引き続きご支援をいただけますようよろしくお願い申し上げます。

本日はご清聴いただきありがとうございました。



《お問い合わせ先》

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

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

当社が開示する情報は、当社に対する理解を深めていただくことを目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関するご決定は利用者ご自身の判断において行われるようお願いいたします。万一これら情報の利用者が何らかの損害を被ったとしても、当社および当社の情報提供者は一切責任を負いません。



参考資料

売上高

2028年度	6,000 億円
2024年差	+1,140 億円
CAGR	+5%

	2024年度	2028年度 目標	差	CAGR
市販用	1,863	1,960	+97	+1%
業務用	1,715	1,790	+75	+1%
海外	931	1,800	+869	+18%
他	351	450	+99	+6%
合計	4,860	6,000	+1,140	+5%

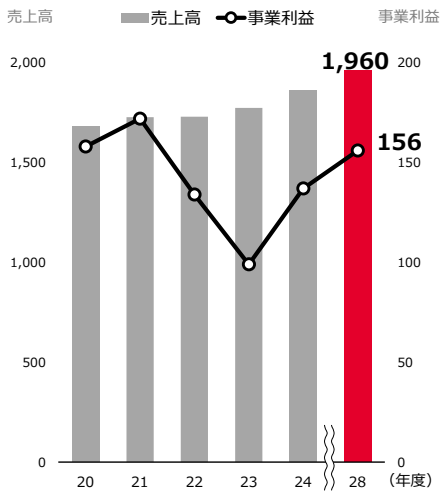
営業利益

2028年度	450 億円
2024年差	+110 億円
CAGR	+7%

	2024年度	2028年度 目標	差	CAGR
市販用	137	156	+19	+3%
業務用	126	141	+15	+3%
海外	122	180	+58	+10%
他	18	43	+25	+24%
全社費用	△63	▲70	▲7	-
合計	340	450	+110	+7%

顧客起点による価値創造で、ブランド価値の向上をめざす

市販用 売上高・事業利益推移(億円)



調味料 キューピー

マーケティングプロセスの進化

- サラダの価値・魅力向上 (サラダファースト推進)
- 万能調味料化とラインナップ強化 (基幹商品)

事業利益率	
24年度	28年度
12.5%	13.0%

惣菜 テリア

選択と集中による事業モデルの変革

- 強い商品へシフト (デリアブランド拡大)
- 自動化による生産性向上 (ロボット活用)

事業利益率	
24年度	28年度
4.6%	5.2%

カット野菜 サラタクラブ

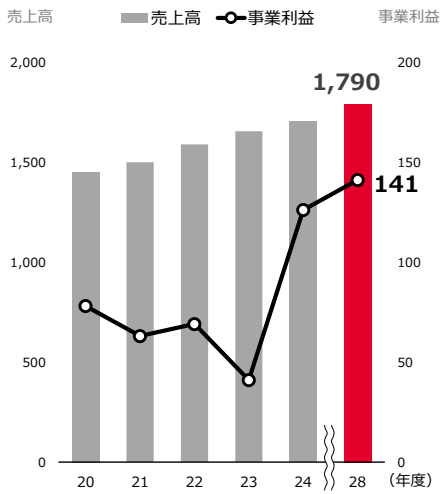
バリューチェーン全体で構造改革

- 付加価値品の開発強化 (新規素材の探索)
- 労働集約型からの脱却

事業利益率	
24年度	28年度
3.2%	4.9%

選択と集中による事業ポートフォリオの最適化

業務用 売上高・事業利益推移(億円)



調味料

“ソース領域強化と定着化”

- サラダファースト推進でサラダの価値向上
- 付加価値ソースの拡大と収益性向上 (ソースワールド推進)

事業利益率

24年度 28年度

7.5% ▶ 8.5%

タマゴ

“タマゴの価値向上”

- 生産再編・自動化による生産性向上
- 付加価値品へ集中
- 相場に左右されない体制構築 (調達力、タマゴ代替品開発、行政・業界との繋がり)

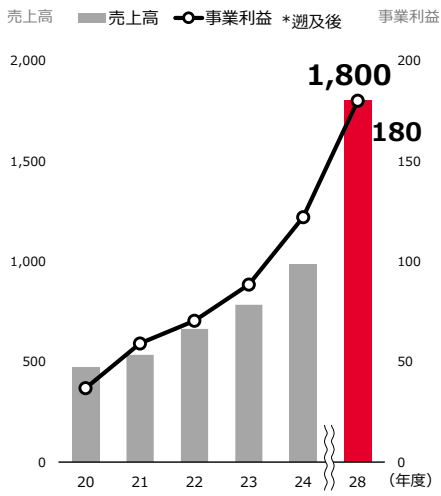
事業利益率

24年度 28年度

7.8% ▶ 8.0%

ブランド価値向上施策により持続的拡大をめざす

海外 売上高・事業利益推移 (億円)



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 キューピーマヨネーズにしかない魅力を発信



グローバル成長へ300億円の投資

- 商品供給能力を更に増強 (北米・中国・東南アジア)
- 生産ラインの自動化、デジタル、品質強化、物流強化

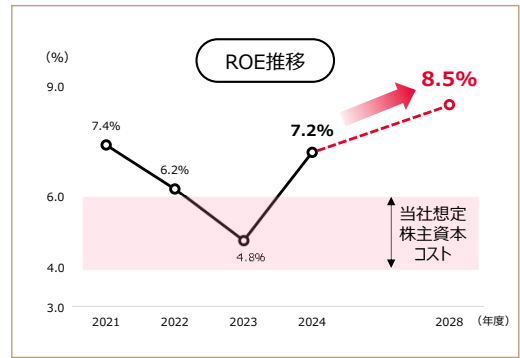


現状認識

- 当社の株主資本コストは4~6%と認識
- ROEは、2024年度予想7.2%と、株主資本コストを超える水準ではあるが、目標数値8.0%には届かない見込み
- PBRは概ね1倍を超える水準で推移

方針

- 資本収益性の指標としてROEを採用し、エクイティスプレッドの拡大
- 事業戦略と財務戦略によるROEの向上
- 株主資本コストの低減



取り組み

収益性向上

- 国内事業の構造改革、グローバル展開の加速
- 更なる成長投資
- 政策保有株式等の売却

資本効率向上

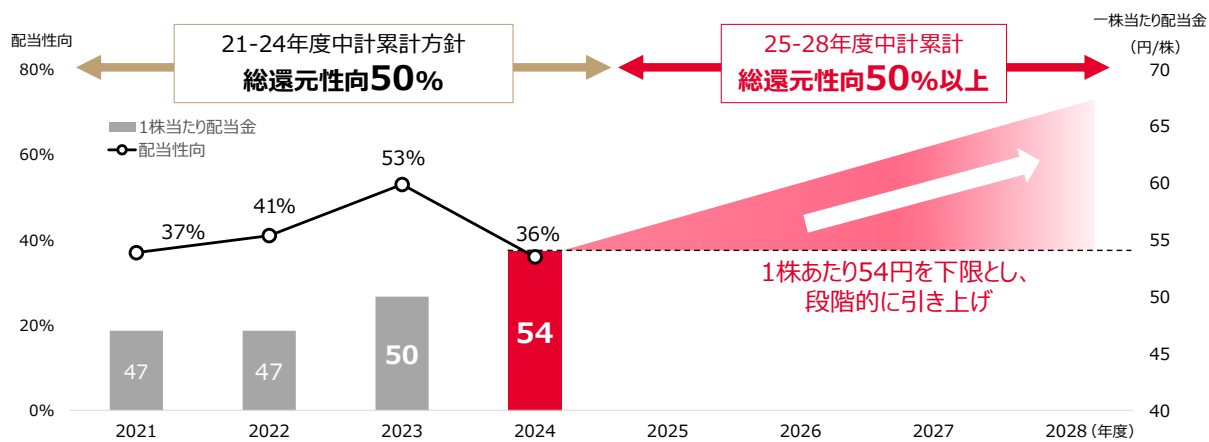
- 機動的な自己株式取得・消却
- 安定した継続配当

資本コスト低減

- 財務規律※の範囲での有利子負債活用
- 投資家との対話の拡大などIR・SR活動の強化

2025-2028年度
株主還元方針

- 4年間累計の総還元性向50%以上
- 1株あたり54円を下限とし、段階的に引き上げ



自己株式取得

100億円

機動的な自己株取得を実施

株主・投資家との信頼関係を強化し、中長期で企業価値の向上をめざす

株主・投資家向け 情報の発信強化

- IRウェブサイトの充実
- 説明会・ミーティング機会拡充

IR INFORMATION

株主・投資家の皆さまへ

キユーピーのIR情報を掲載しています。
決算・財務状況、株式に関する情報や資料などを開示しています。

積極的な エンゲージメント活動

- 株主の優待見学会の再開
- 海外IR活動の強化



企業価値向上への インセンティブ

- 株式報酬制度の検討
- 従業員持株制度拡充の検討



重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2024年度	2028年度 目標	2030年度 目標	SDGsとの 関連付け
食と健康 への貢献	健康寿命延伸 への貢献	一人ひとりの食のパートナーとして ・1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ・たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進					
	子どもの心と体の 健康支援	私たちの活動で創る子どもの笑顔の数	2019年度 からの累計	40万人以上	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	50%以上	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	70%以上	88%以上	90%以上	
		商品廃棄量削減率	2015年度	60%以上	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	8%以上	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	3%以上	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	30%以上	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)	当年	—	100%以上	100%以上	
持続可能な調達	持続的な調達の推進	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					