

Kewpie Report 2023

キューピーグループ統合報告書 2023

愛は食卓にある。

kewpie 



Contents

目次・編集方針	1	中長期経営戦略	
基本方針		中期経営計画	21
キューピーグループの理念	2	サステナビリティ	22
トップメッセージ		キャッシュ・フローの配分	25
トップメッセージ	4	経営基盤の強化	
キューピーグループの価値創造		人材戦略	26
価値創造プロセス	9	知的財産戦略	28
価値創造ストーリー① 海外展開	10	DX戦略	29
価値創造ストーリー② サラダとタマゴのリーディングカンパニー	12	コーポレート・ガバナンス	
価値創造ストーリー③ 食と健康	15	社外取締役インタビュー	30
価値創造ストーリー④ お客様に寄り添う新たな接点づくり	17	コーポレート・ガバナンス	32
対談 「食」の枠を超えた「健康」企業へ向けて 環境変化をチャンスと捉え、自己変革を進めていく	18	リスクマネジメント	41
		業績・会社情報	
		11年間の財務・非財務サマリー	42
		株式情報	43
		会社情報	44

編集方針

「キューピーグループ統合報告書 2023」は、株主・投資家をはじめとした全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2021年12月～2022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、現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、様々な要因により、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。

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様々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>

キューピーグループの理念

キュ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

社是・社訓について

創始者の中島董一郎は、仕事の基本的な考え方について次のように語っていました。「志を同じくする人と業を楽しんで悦びをともにする、そこに仕事のやりがいがあると思います。まず心がけなければならないのは、道義を重んずること。つまり目先の損得ではなく、何が本当か、正しいかということを判断の基準にすることです。しかし、それだけでは目的を実現することはできません。そこで次に大切なのは創意工夫です。世の中は存外公平なものであり、もし公平でないと感じる事があれば、道義を重んずることに問題はなかったか、創意工夫に欠けていたからではないかと反省をしてみてください。そしてもう一つ、親孝行をしてください。わが子を思う親の気持ちをありがたく感じ、それに報いようとする気持ちが親孝行です。したがって親孝行のできる人とは、人の好意をありがたく感じ、それに報いることのできる人です。そういう人の周囲には、また好意を持って接してくれる人が集まり、その会社はおのずから発展するはずです」。

私たちは中島董一郎の仕事に対するこうした考えを、誇りを持って社風として受け継いでいます。

理念・ビジョン・コーポレートメッセージの全体像

この全体像は、コーポレートメッセージである「愛は食卓にある。」を大切に、私たちが実現したいことを想いを込めて語るため、理念・ビジョン・コーポレートメッセージの位置づけを明確にしたものです。

キューピーグループの理念は、全従業員が最も大切にすべき、基本的な価値観であり志です。社是・社訓という精神的な柱のもと、お客様にお届けしたい想いである「愛は食卓にある。」につながります。

そして、当社グループが持つあらゆる食シーンへの展開を軸として、「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「めざす姿」としています。

2030ビジョン

2018年12月、当社グループは長期ビジョンとして「キューピーグループ 2030ビジョン」を策定しました。これは「めざす姿」を実現するために、私たちが2030年にグループとしてどうありたいのかをまとめたもので、「世界・お客様・社会」の3つの視点に注力し

た取り組みとしています。当社グループは、内食・中食・外食に幅広く深く展開しているとともに、赤ちゃんから高齢の方まで、人の一生の様々な食の場面に深く関わっています。一人ひとりの食生活に寄り添うことで、人と人とが心のつながりを実感できるように、健康

的な食生活をサポートしていけるように努めていきます。そして、未来を創る子どもの心と体の健康を応援するとともに、少しでも良い地球環境・良い社会を残していけるよう、様々なサステナビリティへの取り組みを進めていきます。

コーポレートメッセージ
愛は食卓にある。

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

社 是
楽業偕悦

2030ビジョン

- | サラダとタマゴ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

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

中期経営計画

グループ全ての活動

トップメッセージ

2030ビジョンの
実現に向けて、
グループ一丸となって
未来を創っていきます。

キユーピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

高宮 満

私たちの使命

当社グループは「めざす姿」を実現するために、2030年にどうありたいかをまとめた「キユーピーグループ2030ビジョン」を2018年に策定しました。

創始者である中島董一郎は、おいしく、栄養価の高いマヨネーズを普及させて、日本人の体格向上に貢献したい、という想いで卵黄タイプのキユーピー マヨネーズを発売しました。その想いは継承され、「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が、私たちの「めざす姿」となっています。

不確実性が高く将来の予測が困難な中、2030ビジョンで掲げている「サラダとタマゴ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」の実現に向けて、スピードを上げてグループ一丸で未来を創っていきます。

今回の統合報告書では、当社グループが置かれている経営環境に対し、経営資源の最適化、新しい事業領域への挑戦など持続的成長への取り組みを報告致します。

未曾有の事態に立ち向かい 変革を実現する

当社グループを取り巻く経営環境は、食油を中心とした原料の高騰、エネルギーコストの上昇に加え、高病原性鳥インフルエンザによる鶏卵の供給量減少の影響を受け、より陰しさを増しています。ステーキホルダーの皆様にはご心配をお掛けすることになっておりますが、結果として強みと弱みが明確となりました。

2021年7月以降、コスト削減の努力を進めながら、数多くの商品で順次価格改定を実施し、中でもキューピー マヨネーズについては売上の推移から、改定後も引き続きお客様に受け入れていただけたと考えています。これは基礎調味料として定着していること、そしてキューピーブランドに対してお客様からご支持をいただいていることなどの強みによるものと捉えており、引き続き商品やブランドを磨き続けていきます。

一方弱みとして、まだ当社のビジネスが国内中心であること、特定の原料に影響を受けやすい体質であることなどが顕在化しました。

今の厳しい経営環境を変革する機会と捉え、中長期の取り組みとして「海外収益力の向上」「国内収益性の向上」「あらたなビジネス展開」の3つを掲げ、未曾有の事態に立ち向かっていきます。

海外収益力を2倍に

海外もコストに関する環境は国内同様に厳しいものの、販売の拡大により堅調に伸長しています。2022年度は、東南アジアでの業務用市場の回復や、キューピーブランドの調味料が好調に推移した北米が牽引し、円貨ベースで売上高は24%増の663億円、事業利益は85億円となりました。

日本では高い支持をいただいている当社グループですが、世界で見るとまだまだ大きなマーケットがあります。日本で磨いたキューピー マヨネーズと深煎りごまドレッシングは、世界各国でその価値を認めていただき、順調に伸長しています。今後はこの2商品を中心に、各国の食文化に合わせながら他商品も展開していくことで、2030年度までに現在の約2倍の事業利益200億円をめざします。

サラダ調味料の最大のマーケットである北米エリアでは、これまでキューピーブランドのマヨネーズ・ドレッシングの拡売に注力してきました。近年は、新たな価値を求めるレストランシェフや一般のお客様の間で、当社ブランド商品の味や品質への支持が高まっています。増大する需要と今後の成長性を視野に入れ、米国における2カ所目の生産拠点を南東部のテネシー州に建設することを決定し、2025年5月の稼働をめざしています。既存のカリフォルニア工場との2拠点体制により供給エリ

アを広げることで、ニーズの高まりに応じていきます。

あわせて、東南アジアでの展開を加速していきます。生産拠点を持つタイ、マレーシア、ベトナム、インドネシアの各国内での伸長に加えて、販売拠点を持つフィリピン、シンガポールを含めた周辺エリアへの輸出を拡大していきます。さらに欧州では、ポーランドの生産拠点を活かし、オランダにある販売会社からEU圏へキューピー商品を広げていきます。

あらたな展開エリアを検討する上で、各国からの輸出は今後ますます重要になっていきます。それに対応できる生産ラインを増強し、新規エリアの市場性を探りながら、海外展開のスピードを上げていきます。

当社グループが海外で受け入れていただいているのは、日本で培われた品質やおいしさに加えて、幅広いメニュー提案や多くの食シーンへの対応ができてきているからだと考えています。中心はまだ日本ですが、これからの成長を見据えて「グローバルなキューピーグループ」へと進化させていきます。



国内の収益性を1.5倍に

国内は人口減少や高齢化に伴い、既存事業の市場は縮小が見込まれる中、収益性の向上を進めます。付加価値を認めていただける商品に経営資源を集中し、サプライチェーンの生産性を改革します。生産再編は計画どおりに進めていますが、今後はサプライチェーン全体で価値を創出するステージへシフトします。そのために、デジタル技術を活用し、効率化・省力化を進めながら、資産をコントロールしていきます。2023年には新たな基幹システムの導入が完了し、業務プロセスを見直すとともに、アイテム数の最適化や持続可能な物流モデルの構築、スマートファクトリー構想など、グループ横断で推進することで成果をあげていきます。

例えば惣菜工場において、前処理や加工の作業では機械化が進む一方で、盛り付け作業にはいまだに多くの人手が必要です。多種多様な容器への盛り付けを汎用的に行うことは難しく、機械化を検討すると大がかりな装置となってしまいます。この課題を解決するために、社外のパートナー企業と協働して技術開発を進めており、今後想定される惣菜工場の人手不足への対応を進めています。

今後は、このような取り組みの中で創出した工数や生産スペースを、成長領域への挑戦に活用していくとともに、国内で創意工夫した取り組みを活かして、海外展開を加速していきます。

あらたなビジネス展開と挑戦

当社グループが取り組む健康課題を「メタボリックシンドローム」「フレイル[※]」「認知症」「免疫」と定め、あらたなビジネスが展開できるよう研究を進めています。その取り組みの一部を報告致します。

フレイルに関しては、東京大学高齢社会総合研究機構に参加し、健康に役立つおいしい食生活を実現するために、同じ志を持った小売業や製造業との連携を開始しています。当社には、特に野菜と卵という、日々の食事の

ベースとなる食材についての豊富な研究データがあります。この強みを活かし、フレイル予防に効果的でありながら、おいしくて、わくわくするような食生活提案などでフレイル予防の三本柱である「栄養・運動・社会参加」のうち、「栄養」の部分を支えていきます。

また、マヨネーズの原料であるお酢と卵の素材研究には長い歴史があり、これまでも様々な有効成分を見いだしてきました。現在、有力な素材が二つあり、一つが「酢酸菌 GK-1」、もう一つが「卵黄コリン」です。酢酸菌は、すでに花粉症に対する免疫に働きかけることを見だし機能性表示食品として発売していますが、さらに、免疫バランスを整え、風邪に見られる諸症状を減少させることも分かってきました。一方、卵黄コリンは認知機能の維持に役立つことが期待されています。日本だけでなく、世界でも高齢化に伴う社会課題は今後ますます大きくなっていきます。世界の食と健康へ貢献することをめざすグループとして、健康領域に対する更なる商品やサービスの拡充を図り、経済性を伴いながら社会へ貢献していく動きを加速させていきます。どちらの独自素材も、これからの世の中でお役に立てると確信していますので、大きく描き、大きく育てる覚悟を持って、経営資源を投下していきます。

2022年度に実施した、あらたな挑戦を2件紹介します。
1件目は新規事業プラン社内公募制度から生まれた

※フレイル：加齢とともに心身の活力（筋力、認知能力、社会とのつながり）が低下した状態のこと



「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」です。2022年5月に開業しました。“野菜にときめく、好きになる！みんなの笑顔を育むファーム”をコンセプトに、野菜の収穫体験・マルシェ・レストランを通じて野菜の魅力を感じていただく複合施設です。当社グループの「サラダ」「食育」の取り組みを強くする拠点として育てていきます。

2件目は、2022年9月に関東一都六県でスタートした、お客様に直接商品をお届けする通信販売サービスの「Qummy®（キューミー）」です。Qummy®には二つのねらいがあります。一つ目は、お客様と双方向でつながることで、一人ひとりの価値観や食生活を理解し、商品開発などに活かすことです。そして二つ目は、通信販売での購入が日常化した中、当社グループの商品を直接お客様にお届けすることです。

これらの挑戦は、経験・ノウハウが無いテーマに対し、想い・めざす方向が重なる自治体や企業との共創により事業化を実現しました。スキルや経験を持つ人材を募り、多様性を活かしながら新たな挑戦をする風土が醸成されてきたと感じています。

さらに2023年3月には、健康志向の高まりや環境配慮のニーズに寄り添い、多様な食の選択肢を提供したいという想いから新ブランド「GREEN KEWPIE」を発表しました。第一弾として、国内向けにプラントベースのドレッシング2品を発売し、今後はプラントベースのタルタルソースや、卵代替食品「HOBOTAMA」を同ブランドで展開してい

きます。将来的には、「GREEN KEWPIE」ブランドを海外にも広げ、グローバルに展開していきます。グループの強みを活かし、プラントベースフードをはじめとした食のサステナビリティを実現し、健康的で地球にやさしい食生活に貢献していきます。

サラダとタマゴの リーディングカンパニーとして

当社グループの強みは商品、ブランド、そして広く食場面へ関わっていることであり、しっかり磨いていきたいと考えています。「マヨネーズ」「ドレッシング」「タマゴ」などの商品に加え、サラダとタマゴに関わる人たちの未来を牽引することが私たちの使命と考えています。サラダについては「サラダファースト」をキャッチフレーズに誰よりもサラダのことを考え、大切にしているグループでありたいと思っています。そして「私たちがお届けするサラダ」で実現したいのは、彩り豊かな食卓、お客様の健康、野菜が溶け込んだ食生活です。これからもサラダがもたらす価値をしっかりとお伝えすることで、世界の食と健康に貢献していきます。

タマゴについては、国内鶏卵の約10%を取り扱う企業として、卵の栄養やコレステロールに関する正しい情報の発信で価値を高める活動や、トレンドの創

出に力を入れています。しかしながら、2022年10月以降、高病原性鳥インフルエンザの感染が過去にないペースで広がっており、供給量が大きく減少しています。お取引先にご協力をいただき需給のバランスを整えることに加え、生産者および行政との意見交換を行い、対応を進めていきます。



サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ基本方針のもと、国連の持続可能な開発目標（SDGs）を参考に重点課題を特定し、2030年までに達成する内容を指標化したサステナビリティ目標を設定し、定期的に見直しを行いながらより高い到達点をめざして取り組んでいます。2022年度には、サステナビリティ基本方針とサステナビリティ目標に「生物多様性の保全」を追加し、生物多様性方針を策定しました。

当社グループの事業活動は、自然環境と密接な関わりを持っています。私たちは、「良い商品は良い原料からしか生まれられない」という考えを大切に、原料を生み出す自然の恵みに感謝し、豊かな自然と生物多様性の保全に努



め、持続可能な社会を次世代につないでいきます。

また、おいしさを維持しながら賞味期間を延長すること、つまり日持ちの延長についても積極的に取り組んでいます。当社グループには、惣菜、パッケージサラダなど消費期限が短い商品が多く、延長することにより多くの課題を解決できると考えています。

日持ちの延長に取り組むことで提供できる価値は3点あります。一つ目は「環境へのやさしさ」です。日持ちを延長することによりお客様、お取引先、社内で発生しているロスや廃棄を削減することができます。二つ目は「関わる人たちへのやさしさ」です。日持ちが延びることによって計画生産が可能になり、生産農家、物流、製造、および販売に関わる従業員の働きやすさにつながり、ストックが可能になることで近年増加傾向の自然災害への備えにもなります。そして三つ目は、海外展開の広がりです。生産拠点を活用することで、世界中の皆様へ当社グループの商品をお届けしていきたいと思っています。

多様な人材の活躍で 持続的成長を実現する

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンを「成長戦略の土台」と位置づけています。全ての従業員が多様な価値観を持つダイバーシティの担い手であることを前提に、「属性の多様性」と「キャリアやスキルの

多様性」の双方を活かすことで、グループ全体の成長と、社会に対する価値の創出・貢献をめざしています。多様な人材の活躍に向けて、人材の流動性を高め、会社を超えてスキルを活かす仕組みづくりを進めています。あわせて、研修等を通じて新しいスキルを習得できる取り組みも推進しています。

経営にも多様性を取り入れるため、経営会議などの重要会議でも参加者の20%以上を女性や中堅社員で構成する取り組みを進めています。様々な属性のメンバーが参加することにより議論が活性化し、多様な視点が入れられていると感じています。

また、キャリア採用も進め、その比率を高めています。キャリア採用者がこれまで培ってきたスキルや経験と、これまでの当社グループの強みを掛け合わせ、新たなイノベーションを生み出せるよう努めています。前述のQummy®を立ち上げる際、各部門のプロフェッショナル人材と、キャリア採用のメンバーでプロジェクトを構成し、そのスキルや経験を掛け合わせることで、これまでにないスピードで事業を立ち上げることができました。

今後も持続的成長を実現するために、ダイバーシティ&インクルージョンを更に推進していきます。

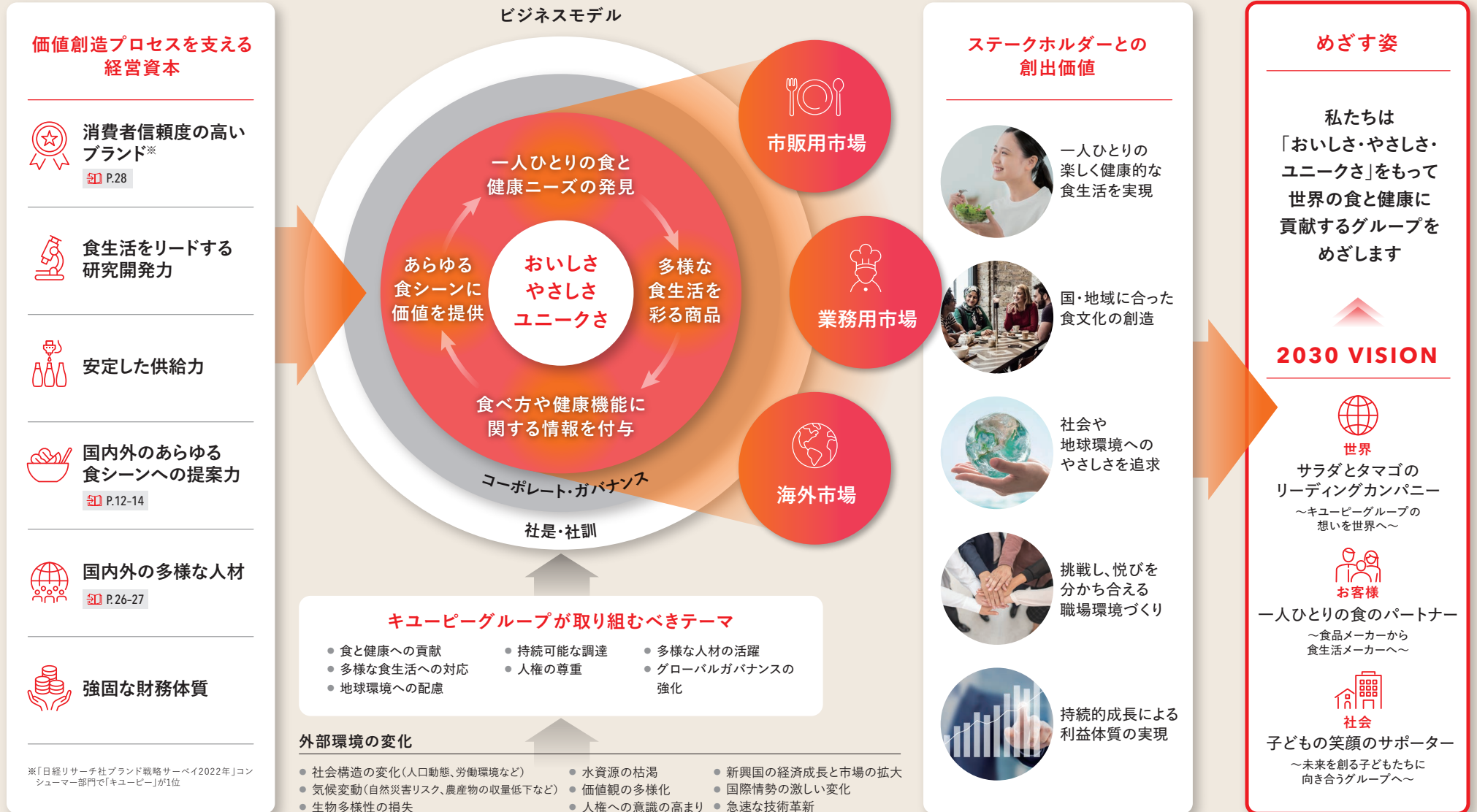


最後に

就任からの約1年間、グループ従業員との接点を増やしてきました。グループ約140カ所の事業所、約2,000人の従業員と、未来に向けたキユーピーグループの使命と取り組むべきテーマについて対話してきました。対話を通じて、グループ従業員の力強さに自信を感じています。先が見えにくい厳しい環境だからこそ、仲間たちと力強く未来を描き、グループ一丸となつてめざす姿と2030ビジョンの実現にスピードを上げて取り組んでいきます。

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、国内外で様々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。



価値創造ストーリー ①



海外展開

日暮 淳

キューピー株式会社
執行役員 海外統括

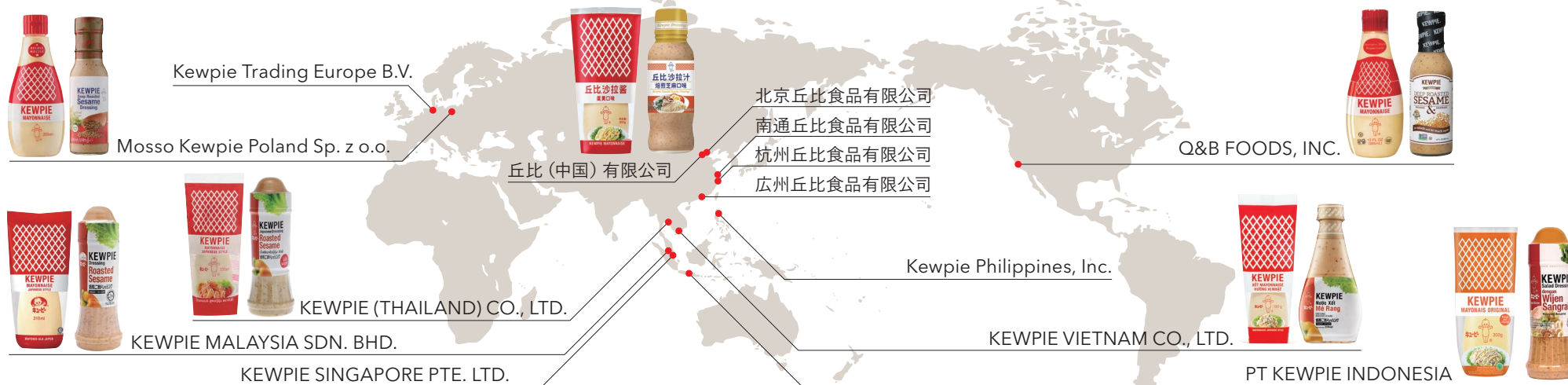


海外の各拠点における事業活動と周辺エリアへの輸出を通して、世界の食と健康に貢献するグループをめざします。マヨネーズやドレッシングの市場拡大を進め、現在10カ国に14の拠点をもち、62の国と地域のお客様にキューピーブランド商品をお届けしています。これからも新たな販路の開拓を積極的に進めていきます。今後は、ESG経営の確立に向けて、サステナビリティの推進、ガバナンスの強化に資源を投下し、「KEWPIE」「丘比[※]」のブランド価値を高めます。「日本のキューピー」から「世界のKEWPIE」へとブランド認知を拡大し、キューピーグループのグローバルな展開を牽引していきます。

※キューピーの中国語表記

海外拠点と世界戦略商品

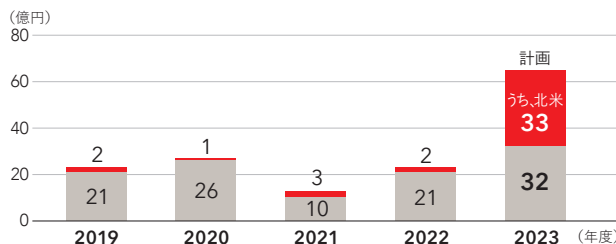
「KEWPIE・丘比ブランドのマヨネーズと深煎りごまドレッシングを世界の商品に」という思いから、それぞれの国の食材や食文化に合わせた提案を進め、一層の市場浸透を図っていきます。



資源投下による成長の加速

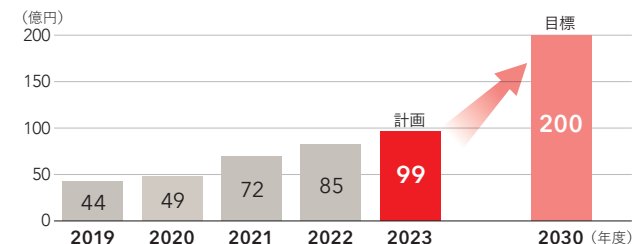
海外への資源投下をこれまで以上に積極的に行い、成長を加速させます。投資による生産設備増強に加え、ブランド拡大、ガバナンスの強化を進めます。売上高は年率10%以上の伸長を実現するとともに、2030年度までに事業利益を現在の約2倍の200億円にすることをめざします。

海外設備投資額



※2020年7月に株式譲渡した北米タマゴ事業を除いて算出しています。

海外事業利益額の推移と展望



価値創造ストーリー ①

海外展開

米国テネシー州に工場を新設



工場完成イメージ

1982年から事業展開している北米では、2014年頃からKEWPIEブランドのマヨネーズ・ドレッシングの拡売に注力してきました。近年、新たな価値を求めるレストランシェフや消費者の間で、キューピー商品の味や品質への支持が高まっています。高まる需要と成長性を視野に入れ、米国における2カ所目の生産拠点となるテネシー工場を新設します。既存のカリフォルニア工場と合わせて、2拠点体制を構築することで生産能力を増強し、世界最大のサラダ調味料市場である北米での事業展開を加速します。

新工場は、従来比で生産性を2倍、環境負荷は半減することをめざし、サステナビリティに配慮した生産を実践します。『3つのE』^{*}をコンセプトに定め、サステナブルとコストを両立させるモノづくりを実現します。

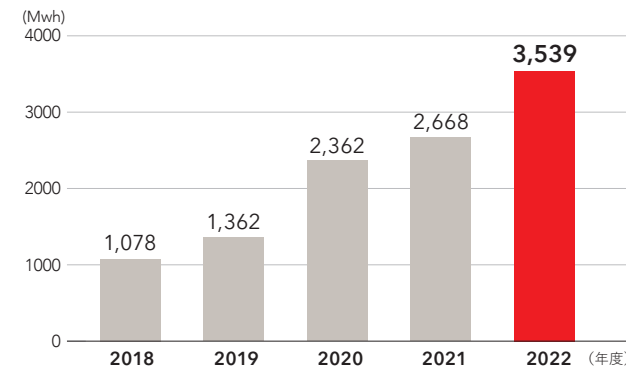
- ※『3つのE』
- ①Employee-Friendly
従業員が働きやすい環境の実現
 - ②Environmental-Friendly
リサイクルの推進やCO₂排出削減などを実現
 - ③Economic-Friendly
容器の内製化などを実施し、生産性向上を実現

海外でのサステナビリティの取り組み

当社グループは、気候変動の原因となるCO₂排出削減に向けた省エネルギーへの取り組みや、再生可能エネルギーへの転換を、グローバルな視点で進めています。

海外での太陽光発電の設置は、2018年のキューピータイランドから始まり、キューピーベトナム、北京丘比、キューピーマレーシアへと拡大しています。4事業所合計で年間約2,800トンのCO₂排出量が削減できる見通しです。

キューピーグループ海外拠点の
再生可能エネルギー量



Sustainability Project

海外でのユニークな取り組み

キューピータイランドでは、バイオマス燃料^{*1}であるヤシ殻をボイラーの燃料として使用しています。これまで廃棄していた燃焼工程で発生する「灰」を固めてブロックへ加工し工場内の補修に再利用するなど、アップサイクル^{*2}を実現し、廃棄物の削減やCO₂排出量削減に貢献しています。また、自治体と連動し、このブロックを周辺地域の方々の住宅の建材などにも活用しています。

- ※1 バイオマス燃料：動植物から生まれた再生可能な有機性資源からつくる燃料
- ※2 アップサイクル：資源や廃棄物を回収して再資源化や再生利用し、創造的価値やアイデアを付与させてより価値ある新たな製品に変換すること

キューピーグループ オフィシャルブログ
<https://www.kewpie.com/blog/2022/12/2811/>



会社名：
KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.
 環境課：Cake (左)、Earn (右)
 CSR課：Noon (中)



価値創造ストーリー ②

 **サラダとタマゴの
リーディングカンパニー**

サラダファースト

～サラダの魅力で、
心も体も、食生活も、豊かに～



当社グループは、時代や社会、食生活の変化に合わせて、マヨネーズ・ドレッシングとともに、国内外で様々な食シーンにサラダの食べ方を提案してきました。

サラダは、野菜メニューの中で食卓にのぼる頻度が高いメニューとなっています。^{※1}しかし日本では、全世代の70%以上が日頃の野菜不足を実感しており(キューピー調べ)、実際に、1日当たり約70g(=野菜サラダ1皿分)が不足しています。^{※2}

私たちはサラダをもっと食べていただくことや、そのあらゆる価値を引き出すことにより、心身ともに健康で豊かな食生活に貢献することをめざしています。生産者や自治体、様々な企業や団体と一緒にサラダの価値・魅力の向上に取り組み、社会課題を解決していきたいと考えています。

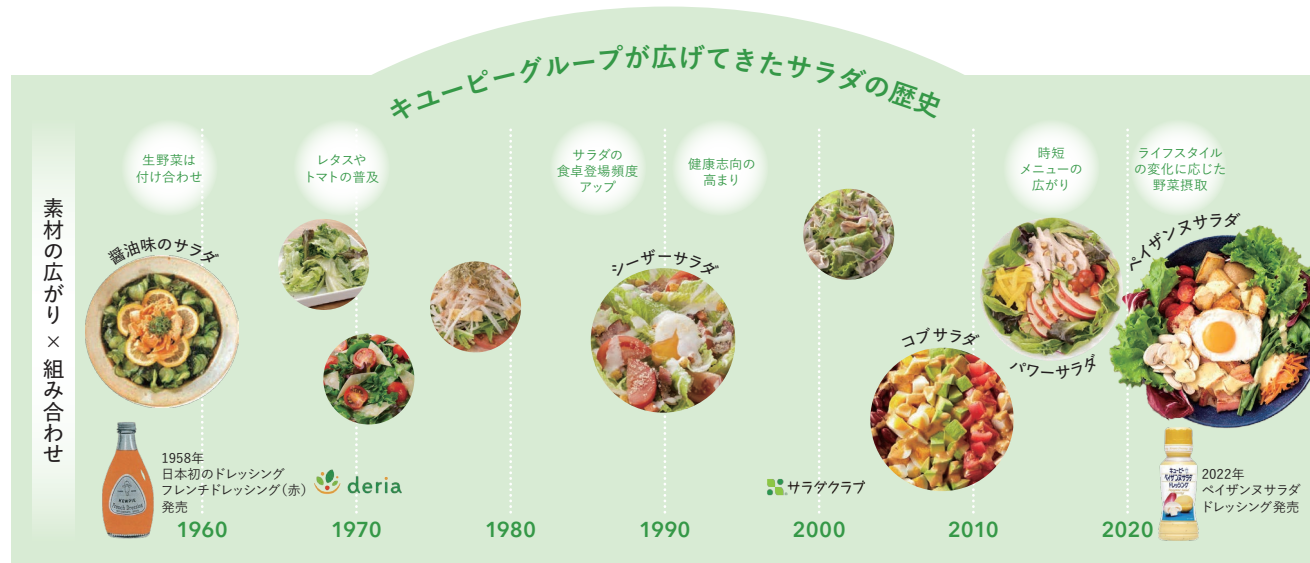
心も体も、食生活も、豊かにしたいという想いを込めた“サラダファースト”をキャッチフレーズに、サラダの価値・魅力をお伝えしていきます。

※1 食卓実態データベース「食MAP®」より
※2 2018年「厚生労働省国民健康栄養調査」より

食文化の創造～サラダの歴史～

これまで野菜をサラダで食べる食文化を広げるため、新たなメニューを提案し、トレンドを創出することで、サラダ文化を育んできました。シーザーサラダやコブサラダがその代表メニューです。




2020年からは、より健康に貢献できるメニューとして、卵を組み合わせることで栄養バランスが良くなる“ペイザンヌサラダ”を、内食・中食・外食のあらゆる食シーンに提案しています。



キューピーグループが提案するペイザンヌサラダ

ペイザンヌサラダは、農業大国であり美食の国といわれるフランスで「田舎風サラダ」として広く親しまれています。その土地ならではの食材を自分好みにカジュアルに楽しめる点が魅力です。

ペイザンヌサラダを作るポイント

- Point 01** 野菜と卵を使う 
- Point 02** 葉物野菜以外は大きめにカットする 
- Point 03** 食材ごとに盛り付ける 

価値創造ストーリー ②  サラダとタマゴのリーディングカンパニー

自治体・地域との取り組み

当社グループは、ペイザンヌサラダの特長を活かし、その地域の健康課題の解決や地産地消への貢献につながるため、自治体との取り組みを進めています。共感いただいた自治体とともに、地域に根差した素材を使ったご当地ペイザンヌサラダのレシピを従業員が開発しています。

また、各地域ごとに、全国農業協同組合連合会の都道府県本部と協力し、ペイザンヌサラダに使用するご当地食材の提案やPR活動を実施し、地域の量販店や自治体と連携しています。

さらにメニューや食材を小売店やレストランに提案し、自治体の公式SNS等でご当地メニューとして発信していただくなど、様々な角度から野菜摂取を推進するコミュニケーションに取り組んでいます。




全国でのペイザンヌサラダの展開



徳島県

魅力ある特産物をふんだんに盛り込んだご当地サラダ
とくとくサラダ～阿波のペイザンヌサラダ～

れんこん、にんじん、しいたけ、レタス、きゅうり、ブロッコリー、
なると金時、すだち、阿波尾鶏と卵



VOICE

加園 凌大
キューピー株式会社
四国営業所

徳島県には素晴らしい景観や伝統芸能がありますが、恵まれた自然環境を活かした豊富な食材も有名です。青果では全国出荷量5位以内の野菜が10品以上あります。「徳島県民全ての方をこの先もずっと元気にしたい!」という思いから県庁との取り組みを始めました。小売店、社員食堂、ホテル、外食と幅広く展開し、私たちが頑張ればその分野菜を食べていただくことにつながり、関わる人みんなですべて幸せになるという思いで、これからも徳島県の皆様と向き合っていきます。



北海道

じゃがいもとほたとアスパラの
ペイザンヌサラダ



キューピー株式会社
札幌支店
鈴木 裕治(左)
笠原 功貴(右)



福島県

地鶏ソテーのペイザンヌサラダ



キューピー株式会社
郡山営業所
浅香 恵(左)
東北支店
市川 空(右)



埼玉県

埼玉県コバトン健康メニュー
～ペイザンヌサラダ～



キューピー株式会社
関東支店
黒白 悠夏(左)
草開 治子(中)
仁科 麻里子(右)

ご当地食材を使った各都道府県ならではのペイザンヌサラダを全国のキューピーの従業員が考案しています。

https://www.kewpie.co.jp/dressing/paysanne_salad/localrecipe/

価値創造ストーリー ②

 サラダとタマゴのリーディングカンパニー

食のサステナビリティ「プラントベースフード」への挑戦

当社グループは、地球と人にとって食に関するサステナビリティを実現することは、とても重要と考えています。2023年3月、それを実現するプラントベースフード*を中心とした新ブランド“GREEN KEWPIE coming from field”（以下、GREEN KEWPIE）を立ち上げました。環境や健康の今と未来を考えている世界の人々に向けて、価値観の多様性や社会環境の変化に適応した新たな食の提案に挑戦していきます。

第一弾商品として、植物性原材料で作ったドレッシング2品を発売しました。先行して発売したプラントベースフードの卵代替商品「HOBOTAMA」も、2023年夏以降には“GREEN KEWPIE”ブランドとして展開します。

今後は海外でも“GREEN KEWPIE”ブランドの商品を展開し、健康的で地球にやさしい食生活に貢献していきます。

*植物由来の原材料を使用し、畜産物や水産物に似せて作られている食品のこと（消費者庁ホームページより）

GREEN KEWPIE
coming from field 



左：植物生まれのごまドレッシング
右：植物生まれのシーザーサラダドレッシング
左：HOBOTAMA ス克蘭ブルエッグ風
右：HOBOTAMA 加熱用液卵風

※HOBOTAMAのデザインは順次切り替え予定

ブランド名の由来

GREEN：サステナブルな未来の食への挑戦、多様なお客様のプラントベースライフスタイルに寄り添う想いを込めています
coming from field：“field”に「畑」「新分野」という意味を含め、自然の恵み・未来を切り拓くという想いを込めています

鶏卵の調達に関する考え方と取り組み

当社グループは、採卵鶏のアニマルウェルフェアを持続可能な鶏卵の生産や調達における重要課題と認識しています。

日本国内で当社グループが調達している鶏卵は、農林水産省が普及に努める『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』に即して飼養された鶏の卵であることを確認しています。海外においても、各国・地域の基準や社会環境に即した調達を進めています。


また、ケージフリー飼養*による鶏卵を活用した商品を開発・製造・販売しており、お客様のニーズなどを把握しながら商品の育成を進めています。

*いわゆる平飼いなどの飼養方法。なお、『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』では、アニマルウェルフェアへの対応において、最も重視されるべきは、施設の構造や設備の状況ではなく、日々の家畜の観察や記録、家畜の丁寧な取り扱い、良質な飼料や水の給与等の適正な飼養管理により、家畜が健康であることであり、そのことを関係者が十分認識して、その推進を図っていく必要がある、とされています。

アニマルウェルフェア向上のために

採卵鶏をはじめとした畜産の持続可能性を考え、当社グループにおける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。行政やサプライチェーンに関わる様々な関係者の方々と連携して、日本に適した採卵鶏のアニマルウェルフェアのあり方を作り上げていきたいと考えています。

 <https://www.kewpie.com/sustainability/procurement/promotion/>

 <https://www.kewpie.com/education/information/egg/animal-welfare/>



VOICE

綿貫 智香

キューピー株式会社
研究開発本部

世界の潮流を捉えて、社会の関心が高まっていくタイミングで、ブランドや商品を発表できたことは、キューピーグループがこれまで培った技術力や提案力、そして多様性を認め協力し合う風土、サプライチェーンで関わる皆様の協力があってこそだと思います。

多くの励ましの声によって生まれた「GREEN KEWPIE」を、世界のお客様と一緒に、大切に育てていきます。

価値創造ストーリー ③



食と健康

人生100年時代に向け、生涯にわたって心身ともに健康であるためには、「栄養」「運動」「社会参加」の3つが重要です。特に私たちは「栄養」について貢献していきます。これまで培ってきた商品やメニュー提案力を活かし、創業からの志である食と健康への貢献にこれからも取り組んでいきます。

健康課題解決のために提供する4つの価値

サラダ

タマゴ

噛む

適塩

当社グループでは、食べることの大切さを伝えています。「サラダ」と「タマゴ」に加え、食事の際の「噛む」ことや、「適塩」[※]について推進し、生涯健康でいることを応援します。

※一人ひとりに適した食塩量の摂取により、おいしく食事をする

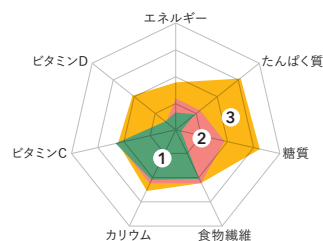
サラダ

タマゴ

野菜にはカリウムや食物繊維、ビタミンCが含まれています。そして、卵は良質なたんぱく源で人間にとって必要な栄養素がほとんど含まれています。さらに、調味料としてマヨネーズやドレッシングをかけると、脂質やエネルギーがプラスされます。野菜・卵・ドレッシングを組み合わせたサラダとして食べることで、理想の栄養バランスに近づきます。

サラダとタマゴを中心に、おいしく、無理なく、健康維持に役立つ食生活を提案していきます。

野菜サラダ・調味料・卵の栄養価チャート



- ① サラダ
- ② サラダ + 調味料
- ③ サラダ + 調味料 + 卵1個

参考文献
 ・日本食品標準成分表 2015年版（七訂）
 ・日本人の食事摂取基準 2020年版（50～64歳女性、身体活動レベルII）
 ・1食分（1日の1/3として計算）における充足率（%）

噛む

食事の重要な要素の一つが「噛む」ことです。噛むことは、脳の動きを活発にすることや、満腹中枢を刺激して食べ過ぎを予防することにつながります。他にも運動機能や生理機能が向上し、メタボリックシンドローム、認知症など様々な症状の予防にも関連があることが分かっています。

また、早稲田大学との共同研究により「野菜を噛む」ことが、食後の糖代謝を促す可能性についても示されました。

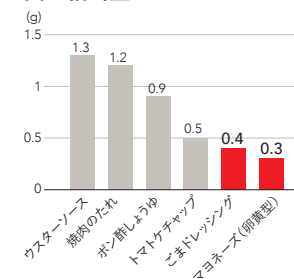
サラダは、歯応えのある生野菜を使うことが多く、よく噛むことを促すことができるメニューです。サラダが持つ新たな価値として「噛むことの大切さ」を伝えていきます。

<https://www.kewpie.com/education/information/kamakoto/>

適塩

日本人の平均食塩摂取量は目標値を上回っています。食塩の過剰摂取は心筋梗塞、脳卒中の危険因子である高血圧につながります。マヨネーズやドレッシングは、比較的食塩量が少ない調味料です。そして、野菜に含まれるカリウムはナトリウムの排出を促す機能があります。キューピーは厚生労働省主幹、産官学が連携する「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」に参画し、野菜摂取のためのレシピ提案や、マヨネーズ・ドレッシングを活用することで「適塩」にグループで取り組んでいきます。

15g（大きじ約1杯分）当たりの食塩相当量



出典：文部科学省「日本食品標準成分表2015年版（七訂）」

<https://www.kewpie.com/education/information/tekien/>

サラダを半分おかわり、
ゆでタマゴをひとつ。

キューピー「人生健康」計画



キャッチコピーについて

「人生健康」計画
年齢に関係なく、日頃からバランスの良い食生活を意識することが、生涯にわたって心身ともに健康であり続けることにつながります。そのメッセージを「人生健康」計画と表現しました。

サラダを半分おかわり
バランスの良い食生活のために「毎日もっと野菜を食べしてほしい」という想いを込めています。

ゆでタマゴをひとつ
健康的な食生活のために「良質なたんぱく源である卵を毎日手軽に食べていただきたい」という想いを込めています。

<https://www.kewpie.co.jp/foodandhealth/>

当社グループは、サラダやタマゴを手軽に食べることを後押しできるよう、「サラダを半分おかわり、ゆでタマゴをひとつ。」をキャッチコピーに、皆様の健康的な食生活を応援します。

価値創造ストーリー ③

食と健康

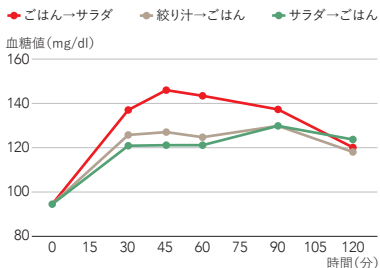
野菜サラダから食べることの健康価値

炭水化物の前に野菜サラダを摂取すると、急激な血糖値上昇が抑制される試験結果を発表しました。この要因は、野菜サラダの「食物繊維」と「噛む・噛まないの違い」にある可能性が示唆されました。

また、サラダに使用するドレッシングは糖質を含む商品もあるため、ドレッシング単体の摂取で検証したところ、食後の血糖値上昇を抑えられることが確認されました。これらの検証結果による「サラダから先に食べることは体によい」というサラダの価値とともに、噛むことによる代謝・適塩など食事による様々な効果を発信し、サラダを食べる習慣の提案・取り組みを進めていきます。

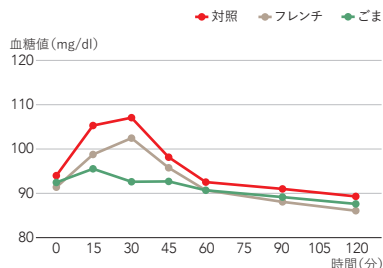


食べる順番による血糖値の比較検証



摂取 30、45、60、90、120 分後の血糖値
(*: ごはん→サラダと比較して有意差あり)
搾り汁: 野菜サラダから固形分を除いたもの
出典「日本食品科学工学会 第69回大会」

ドレッシングと対照の血糖値の比較検証



摂取15、30、45、60、90、120分後の血糖値
対 照 : ブドウ糖
フレンチ: 分離液状フレンチドレッシング
ご ま : 乳化液状ゴマドレッシング
出典「日本食品科学工学会 令和5年度関東支部大会」



監修 宇都宮 一典

医療法人財団慈生会野村病院常勤顧問
東京慈恵会医科大学名誉教授

野菜には、ビタミン、ミネラル、食物繊維が豊富に含まれ、生活習慣病の予防の面で、様々な効用があることが分かっています。また、高血圧症の予防のため、カリウムの摂取が推奨されており、生野菜は重要なカリウムの供給源です。

サラダの生野菜は、食材そのものの自然な味を楽しみながらおいしく召し上がり、さらにその効用を活かすこともできます。

重点的に取り組む健康課題

当社グループとして取り組む重点的な健康課題を、成人期における疾病と関連する「メタボリックシンドローム」高齢期に課題となる「フレイル」・「認知症」そして全世代の日常に関わる「免疫」の4つに決めました。これらの健康課題への配慮は重要であり、当社グループの強みが役立つと考えます。

サラダ、タマゴのメニューや食べ方の提案、培ってきた素材の機能性によって、当社グループの強みを活かし、課題に向き合っていきます。

キューピーグループが
取り組む健康課題

メタボ

フレイル

認知症

+

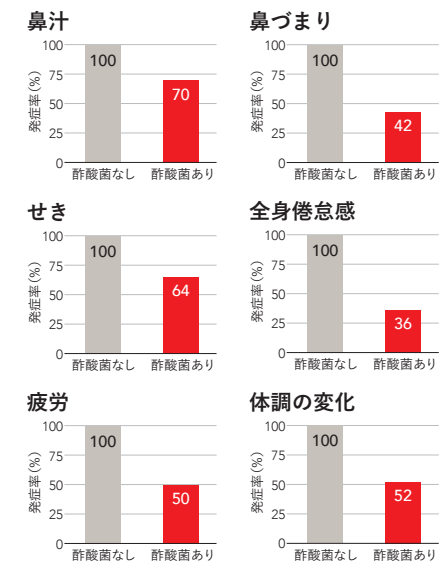
免疫

独自素材による新価値創造

当社グループはマヨネーズの原料であるお酢をつくりだす酢酸菌の研究を、50年以上前から続けています。酢酸菌には花粉症の発症時や飲酒時の体調を整える効果があり、昨今ではヒト臨床試験によって免疫バランスを整え、風邪に見られる諸症状を減少させることが報告されています。

また、卵に含まれるコリンは、認知機能の維持に役立つことが期待されています。これらの研究開発を進め、健康課題に対する商品・サービスの拡充をめざします。

酢酸菌を含む食品と含まない食品を
摂取した場合の症状・体調の変化の比較記録



右図出典: 「2021年度日本食品科学工学会中部支部大会 学会発表」

風邪に見られる諸症状を減少させることを確認

価値創造ストーリー ④



お客様に寄り添う 新たな接点づくり

深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム 2022年5月オープン

当施設は、社内公募制度で選出された新規ビジネス案から生まれた“野菜にときめく、好きになる!みんなの笑顔を育むファーム”というコンセプトを具現化する施設です。地元の食材を使った料理を堪能できる「レストラン」、季節に合わせた野菜を収穫できる「体験農園」、野菜を見て触って五感で学べる「野菜教室」、野菜の魅力や活かし方などご家庭の食卓を豊かに楽しくするヒントがいっぱいの「マルシェ」など、野菜の魅力を直接お伝えする施設です。今後はお客様との直接の接点であることを活かし、お客様への理解を深め、商品づくりや提案活動につなげていきます。



旬の野菜が収穫できる「体験農園」

<https://www.kewpie.co.jp/farm/>

D2C[※]の新サービス『Qummy[®](キューミー)』 2022年9月関東地区(一都六県)で開始

キューピーグループ 2030ビジョンで、「一人ひとりの食のパートナー」を掲げています。当サービスは「毎日の食卓にもっと野菜を取り入れたい」「野菜は好きだけれど、忙しくて料理する時間がない」というお客様の悩みに寄り添い、デジタルを活用しながら顧客理解を深め、顧客課題・ニーズに合わせて開発した商品や情報をお届けすることで、お客様の「食卓幸福度[®]」向上に貢献するためにスタートしました。“ひと手間未満”で「野菜のある食卓」を実現するための商品・情報を提案していきます。

※D2C(Direct to Consumer/消費者直販サイト)



Qummy[®]限定商品の一例(2023年春新商品)

<https://qummy.kewpie.co.jp/>



藤原 かおり
キューピー株式会社
上席執行役員

VOICE

Qummy[®]を担当するカスタマーサクセス室では、多様な経験を積んだキャリア採用人材と、経験豊富で当社グループの強みを熟知している人材がディスカッションを重ねています。お客様からいただいたフィードバックを活かし、より付加価値の高い商品・サービスを開発する仕組みを構築中です。今は実現できていない夢がたくさんありますが、未来に向けてイノベーションを生み出すプラットフォームに進化させていきます。



中里 裕治
キューピー株式会社
カスタマーサクセス室

VOICE

Qummy[®]の立ち上げにあたり、商品の品質・鮮度へのこだわりを追求しながら、お客様へ直接商品をお届けする従来とは異なる流通スキームの構築が課題でした。解決に向けて、自社の経営資源と、協業するヤマト運輸株式会社が持つ拠点・輸配送ネットワーク、決済やコールセンター機能などを組み合わせることで、短期間で最適な流通スキームを構築できました。このことにより、消費期限が短く従来は取り扱いが難しいとされた商品の流通も可能にし、これまでになく価値をお届けしています。

対談

「食」の枠を超えた「健康」企業へ向けて
環境変化をチャンスと捉え、自己変革を進めていく

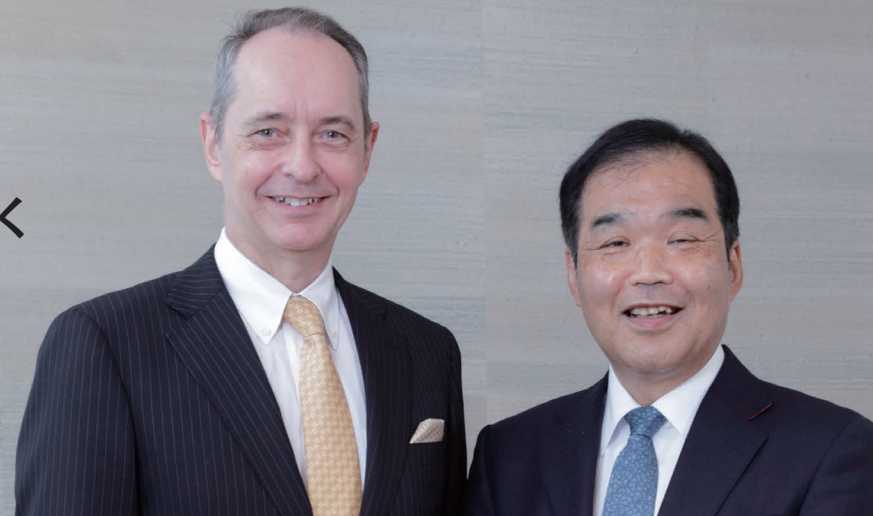
ハロルド・ジョージ・メイ

経営アドバイザーボード
社外委員



高宮 満

キューピー株式会社代表取締役
社長執行役員



理念の浸透する企業文化

メイ キューピーの事業領域は、私たちの生命の維持に欠かせないものです。社会への貢献を感じられる仕事をしたいと考えてきた私にとって、経営アドバイザーボード社外委員としてその企業経営に関われることをとても誇りに思うと同時に強い使命感を抱いています。

高宮 メイさんからいただく日本特有の価値観にとらわれない視点のご助言に、大きな期待を持っていました。いつも分かりやすく前向きな提言やコメントをいただき、とても心強く感じています。

メイ 2021年1月にキューピーの経営アドバイザーボード社外委員になって随所に感じるのが、社は「楽業偕悦」が社内に浸透していることです。多くの優秀な人材が相互に協力し合う姿勢を何度も見てきました。

高宮 ありがとうございます。私も社長就任後、各地の

事業所を回っていますが、仲間同士、協力し合って仕事をしていることがよく分かります。従業員全員が「楽業偕悦」を感じられる経営を進めていくことが一番大事ですが、同時に、目の前の仕事のその先に続く山頂はどこなのか、大きな方向性を示し、共有していく必要性を感じています。昔から語り継いできている社は「楽業偕悦」を未来志向で語っていきたいですね。

「世界の食と健康」を通じて
社会課題に向き合う

高宮 足元の原資材高騰などの経営課題については投資家との対話でもよく質問を受けますが、私は社内外で一貫して「動じる必要はない」と断言しています。厳しい経営環境はむしろチャンスだと捉えています。少し苦しい状況になって初めて、自社の強みと弱みが鮮明にな

り、未来に向けて何をすべきかが明確になるからです。成長戦略の一つに、「世界の食と健康に貢献する」というめざす姿を掲げています。それをベースとして「食」の枠を超え、より広い「健康」という領域に踏み込んでいきます。

メイ 私も「世界の食と健康に貢献する」というめざす姿には大きな成長余力を感じます。食べることで「体の健康」に貢献する既存ビジネスを第一の柱としながら、ファインケミカルの商品を通じた「心の健康」、さらには医薬品などの「科学で健康」にも貢献することで、更なる事業成長を実現できると思います。「人生100年時代」の到来を見据えると、これからは健康の「質」も大事ですよ。

高宮 健康の質に対しては、未病、免疫向上に関する開発を進めており、すでに花粉症などの対処にも有効な機能性表示食品を発売しています。また、日本に限らず世

対談

界で高齢化が進む中で、認知症の予防はグローバルな課題となっていますが、その領域でも卵の力を使って貢献できるような開発を進めています。

大きな事業機会が期待できる グローバル市場へのシフト

メイ 成長戦略としてもう一つ、日本からグローバルへのシフト、そして海外での利益を今の約2倍の200億円にするという目標になっていますね。総務省によると、日本の人口が今後100年で現状から6~7割減少する予測が出ており、「この変化は1,000年単位で見ても類を見ない極めて急激な減少だ」との記載もあります。そのような環境においては、これまでとは違う柱を育成するか、新たな市場、つまり海外で事業拡大していく必要があります。キユーピーはその両方を推し進めていくとしています。世界第3位を誇る日本のGDP(約550兆円)も、

世界全体でみればわずか6%にしかすぎません。残る94%分に伸びしろを求めるその方向性は正しいと思いますし、とても期待しています。

高宮 100年の歴史がある当社も、醤油や味噌と並べられると調味料分野では新参者でした。もともと日本になかったマヨネーズやドレッシングを国内で普及・浸透させることで成長してきましたが、人口減という外部環境の変化に対して、海外という大きな市場への向き合い方が弱かったように思います。今、厳しい経営環境で事業の変革が求められる中、改めて海外という魅力的な市場を見つめ直し、社内組織についても、国内と海外とで分けるのではなく、日本をグローバル市場の中の一つの重点地域と捉える形にしていきたいと思っています。

メイ 実はキユーピーのように、100年を超える歴史を持つ企業は世界では多くありません。100年継続することは、言い換えれば、これまで掲げてきた社是などの理念が示す大きな方向性が間違っていないということであり、海外企業と比較するととても大きな強みだと思います。

高宮 海外という大きな市場では今後も人口が増え続けます。たくさんの方々に、日本発のおいしさや健康を届け、幸せになっていただきたいと思っています。

メイ 食文化などは各国・地域で異なりますが、その先にある健康は万国共通の願いです。一方、組織については、私も様々なグローバル企業で仕事をしてきました



が、グローバル企業になればなるほど、本社の役割がよくなる傾向があると感じます。30年先を見据えた大きな戦略はもちろん本社で策定するけれど、その実行については個々の国・地域に任せ、スピーディに各市場・消費者の特性に合わせた事業展開をしていくことが重要です。

高宮 そこは私も同じ考えです。私たちがお届けしたい日本発のおいしさの価値を、各市場に押しつけるのではなく、コミュニケーションを図りながらそれぞれの地域に受け入れられるようマーケティングを展開しています。例えば、「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」は、どこの国の方にも「おいしい」と言ってもらえますが、面白いのは、使い方が地域によって様々なんですね。多様な食文化・嗜好を持つ海外市場で受け入れられていることは、大きな自信になります。まだ輸出先も含めて世界62の国と地域にしかお届けできていませんから、もっと広がってほしいですね。

メイ もう一つ海外の視点で見ると、原料調達から製造・



対談

物流などのサプライチェーンにおける安全に対するこだわりは、海外でも強くアピールできる日本企業ならではの価値観だと思いますよ。

高宮 日本での「当たり前」が、世界で見ると魅力や価値となることは大いにあると思いますので、驕ることなく、より高い品質の追求やものづくりへの想いを各国でも再現していきたいですね。今年1月の米国出張では、日本と同じ価値観・品質でしっかり商品が製造されているのを自分の目で確認してきました。堂々と安心して米国の皆さんに商品をお届けできると思いましたが、現地のスーパーでも当社ブランドの商品が並んでおり、実際に購入されたお客様を目にしたときにはとてもわくわくしました。米国進出から40年、うまくいかない時期もありましたが、人の動きや味の経験の広がりグローバル化する中で、SNSなどでも当社商品の認知が高まり始めています。物事や流行には、じわじわと浸透してグッと伸びる瞬間がありますが、米国では「そろそろ来たぞ」と実感しました。

メイ キユーピーは商品と会社名が同一で、しかも横文字です。加えてキユーピーを象徴するマスコットもあるので、これはマーケティング上、非常に大きな武器になります。

高宮 ブランド認知度の拡大という点でも、今はとても大事なステージですね。

環境変化とキユーピーに必要な改革

メイ キユーピーの課題として私が認識しているのが、人材が謙虚すぎることです。とても優秀な人材が集まっているのに、謙虚を美徳とする日本の価値観に染まっていて、十分にその良さをアピールできていません。グローバルで戦うということは、グローバルな競合企業と戦うことであり、競合企業の人材に負けないぐらいのアグレッシブさ、リスクを取る精神、そして、事業の成功は時間との戦いだという意識をもっと高めてほしいですね。

高宮 業績が順調な時は謙虚であるくらいの方がバランスはよいのですが、今は変革が求められる時期です。自分たちの強みや魅力に気づき、躊躇することなく積極的に打って出る。変革を推し進めるためにも、私自身は、何かを「やめる」決断をすることも重要だと意識しています。ポジティブに元気よく、自信を持ってやっていこうと声をかけています。そのためにも、私たちの向かう方向性を社内外で強く発信していかなければいけませんね。

メイ PRに積極的な投資を行うのも一案かもしれません。また、海外に舵を切るとなると、これまで以上に人材が大事な資産になりますから、キユーピーの根底に流れる精神やこだわり、自信、長期戦略などを次世代の層にもアピールして優秀な人材の獲得につなげてほしいですね。今は、事業成長だけでなく、そのプロセスが問われる時代です。環境への配慮やDE&I（ダイバーシティ、

エクイティ&インクルージョン）などに対するキユーピーの姿勢も明確なものがありますから、どんどん訴求して欲しいと思います。

今後のキユーピーに期待すること

メイ 私の一番の期待は、キユーピーが、日本だけではなく世界を代表する企業となることです。今は食品メーカーという位置づけですが、食品の枠を超えて健康メーカーになるぐらいのアグレッシブさがあってもよいと思います。

高宮 まさに同じ思いです。大きく動いてグローバルに向く。そのほうが仕事は楽しいですね。簡単ではありませんが、大きな夢、目標、ビジョンをもって、仲間たち、ブランド、商品、技術といった資産を活用し、実現していきたいと思っています。





中期経営計画

山本 信一郎

キューピー株式会社
取締役上席執行役員
コーポレート担当



当社グループはめざす姿の実現に向けて2030ビジョンで掲げた3つの視点に注力した取り組みを進めています。2021年度から開始した中期経営計画では、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマとし、「利益体質の強化と新たな食生活創造」「社会・地球環境への取り組みを強化」「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の3つの方針に基づいて、事業活動を進めています。

グループ経営方針

めざす姿
2030ビジョン

2021-2024年度 中期経営計画テーマ

持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様のニーズに対応する

重点領域

サラダ(調味料を含む)とタマゴ

海外エリア

中国、東南アジアを中核に
北米を強化する

重点指標

ROE 8%以上
営業利益率 7.5%
海外売上高伸長率 年率10%以上

社会・地球環境への取り組みを強化

重点的な取り組み

- 健康寿命延伸への貢献と子どもの心と体の健康支援
- 資源の有効活用と循環型経済の実現
- 気候変動への対応

多様な人材が活躍できる仕組みづくり

重点的な取り組み

- グループ人材の流動化を促進
- 部門外の取り組みへの参画機会の拡大
- 学びの場を拡充

2021-2024年度中期経営計画 2年目の進捗

「利益体質の強化と新たな食生活創造」については、重点領域を「サラダ(調味料を含む)とタマゴ」と定め、海外を成長ドライバーとして体質転換を図っています。重点指標はROE、営業利益率、海外売上高伸長率の3つとしており、ROEと営業利益率は、世界的な穀物相場やエネルギーコストの上昇が影響し、前年度を下回る結果となりました。海外売上高伸長率は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、安定的な売上拡大により計画を達成することができました。今後は引き続き国内の体質強化を図るとともに、更に海外への資源投下を行います。

「社会・地球環境への取り組みを強化」については、野菜未利用部の有効活用が進んだことや商品廃棄量の削減により資源の有効活用と循環型経済の実現が進みました。2030年度のサステナビリティ目標達成に向けて取り組みを進めていきます。

「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」については、活発な対話やキャリア支援、機会の提供などを中心とした人的資本への投資を行い、従業員が挑戦できる仕組みや環境づくりの取り組みが進んでいます。今後も更に多様性を高め、これまでにない価値創造ができるグループをめざしていきます。

先が見えにくい厳しい環境下においても持続的成長を実現する体質への転換を急ピッチで進め、世界の食と健康へ貢献するグループをめざします。

中期経営計画

 **サステナビリティ**

2021-2024年度中期経営計画では、「持続的な成長を実現する体質への転換」をテーマに、社会・地球環境への取り組みを強化することを掲げています。グループ サステナビリティ基本方針のもと、国連の持続可能な開発目標（SDGs）を参考に重点課題を特定し、グループ一丸となり取り組みを推進しています。2022年度よりサステナビリティ基本方針に「生物多様性の保全」を追加、内容を一部変更し、サステナビリティに向けた6つの重点課題としました。社会・環境課題解決に取り組んでいくことは、未来に向けた必要な投資であると捉え、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって課題解決に取り組めます。

サステナビリティ推進体制



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。

食と健康への貢献

- サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして、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CO₂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。

中期経営計画



サステナビリティ目標と進捗

サステナビリティ目標と進捗

重点課題	取り組みテーマ	指標	2022年度実績	2024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	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)	28.6万人	40万人以上	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)	46.6%	50%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	77.5%	70%以上	90%以上
	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	74.8%	60%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)	7.8%	8%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)	1.6%	3%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)	26.1%	30%以上	50%以上
生物多様性の保全 	生物多様性の 保全	生物多様性の保全に努め、豊かな自然の恵みを次世代につないでいくために 「キューピーグループ 生物多様性方針」を推進			
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 「キューピーグループ 人権方針」を推進			

VOICE



松原 由紀

キューピー株式会社
生産本部

生産現場では、“夢多”採り(むだどり)活動”と呼ばれる改善活動の一環で、食品ロス削減にも積極的に取り組んでいます。マヨネーズ製造ラインの切り替え時に洗浄工程で配管から排出されるマヨネーズなどを、バイオガス発電[※]に活用する取り組みを実現しました。

※バイオガス発電は、家畜の排泄物等を発酵させて生成された可燃性のバイオガスを利用して発電する仕組み

TCFDへの取り組み



TCFDフレームワークに基づく開示

2021年10月に賛同した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえてシナリオ分析に着手し、取り組みを進めています。2021年度はマヨネーズ、ドレッシング(特に深煎りごまドレッシング)の主原料である食油・卵・食酢について、穀物を主体とした農作物は気候変動が影響することを認識しました。2022年度は新たにタマゴに対する気候変動リスクと機会の分析を手掛けました。

2022年度TCFD報告 https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20230110_tcf.pdf

気候変動への対応

気候変動への対応は世界共通の課題です。当社グループでは気候変動の原因となるCO₂排出量削減のため、調達、生産、物流、販売、オフィスの各段階において、省エネルギーやエネルギー転換などに、積極的に取り組んでいます。

再生可能エネルギーの活用

渋谷オフィス・仙川キューポートの2拠点における使用電力を実質再生可能エネルギー由来へ100%切り替えました。また、キューピー神戸工場と株式会社キタカミデリカではオンサイトPPAモデル^{※1}での運用を開始しました。キューピー神戸工場においては2022年12月から、J-クレジット^{※2}の購入により、実質再生可能エネルギー由来100%へ切り替え、キューピーグループ初のネットゼロ工場を実現しています。

さらに、国内3拠点にて太陽光パネルの設置を予定しており、今後も積極的に再生可能エネルギーへの転換を進めていきます。

※1 発電事業者(PPA事業者)が企業などの敷地内に発電設備を設置して、電気を提供する仕組み
※2 J-クレジット制度とは、温室効果ガスの排出削減量や吸収量をクレジットとして国が認証する制度



キューピー神戸工場(左)、
キタカミデリカ(右)の屋上
に設置した太陽光パネル

中期経営計画



サステナビリティ活動による価値創造

子どもの心と体の健康支援

人々の生活になくてはならない食に携わる企業として、健康で豊かな暮らしの実現に貢献したいと考えています。食を中心とした様々な取り組みを通じて子どもの心と体の健康を応援します。

環境変化と社会課題

- ・食への関心の低下
- ・格差社会の拡大
- ・食に関する知識や体験の不足

提供する価値

- ・食育を通じた食の大切さや楽しさ
- ・食を通じた子どもの支援
- ・子どもの食に関する課題の解決
- ・子どもの心と体の健康

食育を中心とした活動

当社グループでは、従業員が自ら食育活動に関わり、お客様とのつながりを大切にしながら、幅広い世代の方に寄り添った食体験の場や食に関する情報を発信しています。国内では、2022年度から新たにSDGs教室を開始し、海外においても現地に根付いた食育活動に力を入れています。

マレーシア

野菜の摂取量向上を目的に小学生を対象としたサンドイッチ教室を実施

中国

北京・杭州・広州の3工場オープンキッチン(工場見学)を実施

ベトナム

中学校で野菜等の栄養の勉強会とサラダの調理実習を実施



サンドイッチ教室の様子(マレーシア)

食育活動の全体像 <https://www.kewpie.com/education/overview/>

キューピーみらいたまご財団

2017年4月に設立し、食育活動および子どもの貧困対策などに取り組む団体を幅広く公募し、寄付を中心とした支援活動を実践することで、長期的な視野をもって健やかで持続的な社会の実現をめざしています。2022年度から「産前と産後ケア」に関わる食育事業への支援の充実を図りました。設立から2022年度まで累計480団体約1億6千万円の助成を行っています。

キューピーみらいたまご財団 <https://www.kmtzaidan.or.jp/>



支援団体との共同イベントの様子

持続可能な調達

大切な原資材は、今や品質だけではなく、環境や人権に与える影響にも配慮する必要があります。私たちは製造・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ます。

環境変化と社会課題

- ・世界人口の増加と気候変動による食糧不足
- ・環境保全の意識の高まり
- ・人権意識の高まり

提供する価値

- ・安全・安心
- ・お取引先との協働による持続的な供給
- ・循環プロセスの構築

持続可能なパーム油の調達

「キューピーグループの持続可能な調達のための基本方針」に基づき、RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟し、取り組みを進めています。キューピーグループで調達するパーム油について、RSPOのブックアンドクレーム方式^{※1}によるクレジットの購入を2021年までに完了しました。2022年からは、ブックアンドクレーム方式とマスバランス方式^{※2}での認証油の調達に向けて取り組んでいます。

※1 ブックアンドクレーム方式：RSPOにより認証された生産者が生産した認証油に、認証クレジット(証券)を発行。その認証クレジットを購入することで、認証パーム油の生産者を支援する仕組み。

※2 マスバランス方式：認証パーム油が製造・流通過程で他の非認証パーム油と混合される認証モデル。物理的には非認証油も含んでいるが、認証農園から供給された認証パーム油の量は保証される。

サプライヤーガイドラインの運用開始

当社グループの調達先である大切なお取引先に対し「キューピーグループ サプライヤーガイドライン」を定め一部運用を開始しました。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様々な課題解決を行い、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。

野菜未利用部の循環システムの構築

株式会社サラダクラブでは、パッケージサラダを製造する際に直営7工場が発生する野菜の外葉や芯などの未利用部を堆肥や飼料として契約農家などで活用いただく取り組みを行っています。契約農家にとっても、安価な国産堆肥が手に入るとともに、有機堆肥の使用は地球環境負荷を低減できるメリットもあります。野菜未利用部で作られた堆肥を使って栽培した野菜を用い、商品を製造することで資源を無駄にしない循環プロセスを構築でき、「野菜廃棄物ゼロ化」につながっています。

中期経営計画



キャッシュ・フローの
配分

2021-2024年度中期経営計画では、キャッシュ・フローの創出力を向上させるとともに、財務の健全性維持・向上を基本方針とし、経営基盤の強化と企業価値向上に取り組んでいます。財務戦略では持続的成長を支えるため財務の健全性を保った上で、成長投資・株主還元最適バランスで配分を進めています。事業戦略と財務戦略の両輪により、持続的な成長をめざしていきます。

成長分野への投資配分

営業キャッシュ・フローの状況を考慮した上で、重点領域に適切な投資を行っており、2021・2022年度は基幹システム刷新や工場再編などを中心に293億円の設備投資を実施しました。2023年度は195億円の設備投資を計画しており、引き続き最適生産体制の構築やIT・デジタル化の推進などへの投資を行うとともに、成長を加速させるため海外での投資を積極的に進めます。

大型投資の実行にあたっては、資本コストを意識した内部収益率（IRR）のハードルレートを設定し投資可否を判断しています。また、社内炭素価格（ICP）の考え方を取り入れ、環境面からの検討も実施した上で、投資実行と投資後のモニタリングを実施しています。

営業キャッシュ・フロー

4年間累計 **1,400** 億円(目標)
2年間累計 **657** 億円

設備投資

4年間累計 **700** 億円(目標)
2年間累計 **293** 億円

主な内容

- ・最適生産体制の構築
- ・海外での成長投資
- ・IT・デジタル化の推進
- ・環境対応投資

株主還元

自己株式取得
2021年度 **100** 億円実施

配当金

2年間累計 **122** 億円
(1株当たり配当金)

2021年度	2022年度	2023年度
47円	47円	50円
	配当性向40.7%	(予定)
	DOE 2.5%	

新規展開

新規事業、M&Aに対する投資は
案件に応じて検討
⇒大型案件はなし

内部留保

自己資本比率
2021年度64.5%
2022年度66.4%

株主還元の充実

配当金を最優先とすることを基本とし、中期経営計画ごとに設定する方針に基づいた株主還元を行っています。2021・2022年度の連結配当性向は基準としていた35%を上回り、2021年度に実施した自己株式の取得とあわせると2年間累計の総還元性向は67.8%と当初方針の50%を上回る実績となっています。

2023年度の配当金は1株当たり3円増配の50円を予定しています。自己株式の取得については資金需要、株価水準を勘案し機動的に検討します。株主還元の一層の充実と資本効率の向上を図っていきます。

強固な財務基盤

持続的な成長を支えるため、厳しい事業環境にも対応できる強固な財務基盤の構築が必要だと考えています。

2022年度の自己資本比率は66.4%と高水準の財務健全性を確保できており、将来の成長のための財務基盤は構築できていると考えています。

経営基盤の強化

人材戦略



多様な人材が活躍できる
仕組みづくり

久保 薫

キューピー株式会社
人事本部長



当社グループは、国内・海外、内食・中食・外食といった幅広い領域に事業を展開しており、様々なスキルや経験を持った多様な人材の活躍が必要です。「一人ひとりがやりがいを持って、自ら挑戦し、成長を実感する」という個人の成長とともに、企業の持続的成長をめざしていきます。社是である『楽業偕悦』を実現していく上で、「対話」と「機会の提供」を軸に、従業員が挑戦できる環境づくりに取り組んでいます。

人材に関する重要テーマ

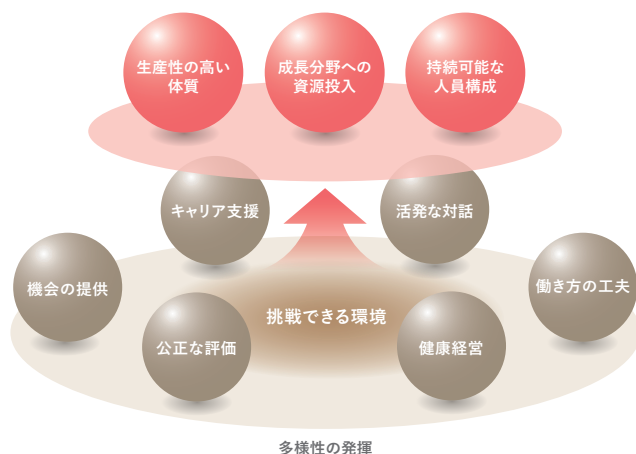
市場環境の変化に対応し、海外を中心とした成長分野に人材を投入するために、人材に関する重要テーマを設定して、人的資本への投資と、土台となる多様性の発揮に向けた取り組みを進めています。

会社や従業員同士の対話や理解を大切にすると

もに、ダイバーシティ&インクルージョンの理解につながる機会づくり、多様な従業員の活躍につながる場づくり、成長を実感できるキャリアや学びへの仕組みづくりなどを通して、世界で働く従業員一人ひとりの個性や成長する意欲と、個々の能力を最大限に発揮できる企業風土づくりに取り組んでいます。

また、従業員のキャリアに向き合い、仕事を通じて自己実現ができるよう、キャリアの希望を申請できるキャリア自己申告制度を活用し、一人ひとりの働きがいと成長につなげています。そして挑戦できる土台づくりとして、ワークライフバランスを考えた「働き方の選択肢」を増やし、心と体の健康を増進する「健康経営」にも取り組んでいます。

人的資本への投資

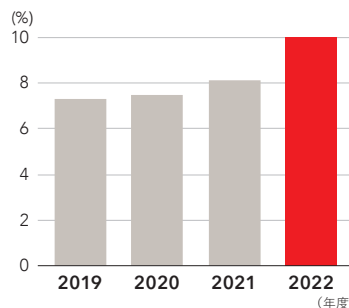


仕事を通じた自己実現のサポート(キャリア支援)

事業領域が広い当社グループにおいては、10,000人を超える人材が活躍しており、一人ひとりのキャリアに向き合うための体制づくりが当面の課題となっています。

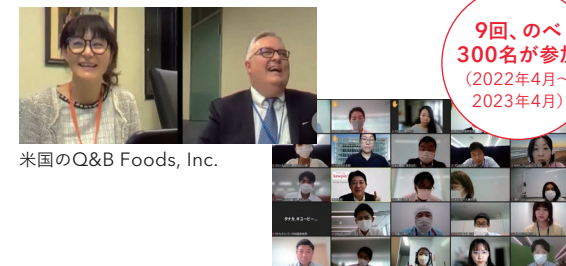
また、キャリア自己申告や社内公募の運用とともに、自らキャリアを考える上で必要な情報提供、コーチングの実施などを積極的に行い、従業員の仕事を通じた自己実現を支援しています。

キャリア自己申告マッチング率



『あの部署を知りたい』企画

各部署とのオンラインミーティングを通して、他部署の役割と仕事を知り、自分のキャリアを考える機会にしています。



活発な「対話」と「機会の提供」でイノベーションを

幅広い世代の従業員が働いている中、未来を担う若い世代の価値観に向き合う必要があります。経営層が、のべ500人の若手・中堅社員との意見交換を行った「シャッフル・ミーティング」や、経営会議などの重要会議の参加者の20%を多様な人材で構成する「KEEP20」など、従業員の声を聴き、経営に反映していく取り組みを行っており、新たな動きにもつなげています。

経営基盤の強化

人材戦略



多様な人材が活躍できる仕組みづくり

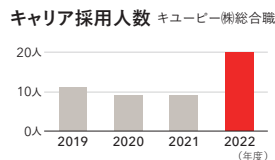
当社グループでは、様々な経験とスキルを持った多様な人材が活躍しています。企業を取り巻く環境が急激に変化する中で、培ってきた事業基盤をしっかりと守るだけでなく、これまでとは異なる視点や発想が必要です。外部の知見や技術の活用、個々の特性を活かしたグループ人材の流動化などに取り組んでいます。

外部の経験と知見を、多様な人材が活躍できる仕組みづくりとグループの価値向上につなげていきます



西出 哲子
キューピー株式会社
人事本部
ダイバーシティ担当

多様な背景を持つ全ての従業員がやりがいを持ち、生き生きとして強みや能力を発揮することが、めざすダイバーシティの姿であり、グループの総合力の向上と、お客様と社会に価値ある商品やサービスをお届けすることにつながります。自身がキャリア入社し、外部の経験と知見を持つからこそ、人材の活躍に余地と可能性を強く感じており、ダイバーシティ担当として、従業員の可能性を引き出す制度や環境づくりに取り組んでいます。



研究機構への出向経験を、グループの新たな価値づくりに活かします



内山 奈美
キューピー株式会社
営業推進部

私は2019年から2022年の3年間、東京大学高齢社会総合研究機構へ出向していました。機構では、産官学の垣根がないフラットな環境でフレイル予防という国家課題に向けての連携研究を行いました。社内にはわからなかった、多様なバックグラウンドを持つメンバーとの議論や仕事の進め方は、多様なステークホルダーの巻き込みが必須となるグループの新たな価値づくりにおいても活かしています。

社外出向先(例)

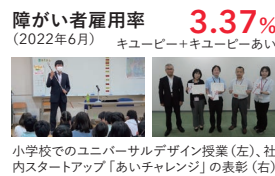
- ・行政団体
- ・研究機関
- ・食品分析機関
- ・他食品関連企業 など

長期ビジョン「自立・思いやり・社会貢献」に従業員全員で取り組んでいます



山根 真希
株式会社
キューピーあい
取締役

当社では障がい者雇用の促進だけではなく、社会性とダイバーシティの観点から様々な取り組みを実践しています。小学校では「ユニバーサルデザイン授業」に参加し、障がいの理解促進に取り組んでいます。また、社内スタートアップでは、自立に向けた事業アイデアを全従業員から募集し、事業化に向け準備を進めています。「一人ひとりの違いを認め、受け入れ、多様な人材が戦力となって活躍」この想いを大切にグループ、社会に貢献したいと考えています。



身に着けてきた経験・技術・考え方を継承し、グループの未来へとつないでいきます



久能 昌朗
キューピー株式会社
研究開発本部

当社のシニア採用制度の中で、社外の研究開発機関との共創を支援する役割が求められており、自分のキャリアが活かせる仕事として応募しました。高度化する研究開発課題を産官学の多様な専門機関とつながって解決するための共創は、相互の信頼が核となって実現します。当社の研究開発が築いてきた社外の見識も活用するあり方を次の世代につなぐことは、当社の持続的成長に関わるやりがいのある仕事です。



経営基盤の強化

知的財産戦略

企業価値向上に向けた
知的財産投資

加納 優子

キューピー株式会社
執行役員 知的財産室長



サラダとタマゴを中心に食文化の豊かさを広げ、一人ひとりの健康に貢献するため、知的財産・無形資産への投資、創出、活用を効果的に実践し、企業価値の向上につながることを基本方針として活動しています。特に、健康的な食事の提供や栄養の改善、環境に配慮する技術、そして海外展開における知的財産権とブランド価値向上に力を入れています。関係するステークホルダーと連携しながら、創造性を高めることに取り組んでいます。世界の食と健康に貢献し続けるため、外部環境が大きく変化する中においても「しなやかに対応できる力」を、知的財産の創出と活用により高めていきます。

世界における主要商標の取得状況

国際的な競争力の強化と事業の自由度を確保すること、何よりブランドを守り、育てることを目的として、「KEWPIE」「丘比」や「キューピー人形・マーク」などの主要商標の取得や、グローバル特許の取得を積極的に進めています。

進出地域・国と登録商標 (例)



商標登録	
KEWPIE商標	92の国と地域
人形マーク商標	91の国と地域

※人形マーク商標は、ハラール対応など各国状況踏まえた商標取得

世界におけるサラダ、卵関連特許の取得状況

	特許の内容			特許保有件数 (2022年度出願に占める割合)
	原料	加工	流通	
<p>サラダ関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多様な食材利用 未利用部活用 	<ul style="list-style-type: none"> 栄養、低カロリー 省エネルギー 	<ul style="list-style-type: none"> 野菜鮮度保持 プラスチック削減 	<p>サラダ関連特許 保有件数 294件 (出願割合4割)</p>
<p>卵関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> プラントベース 卵殻活用 	<ul style="list-style-type: none"> 栄養、カルシウム 加工ロス削減 	<ul style="list-style-type: none"> 賞味期間の延長 乾燥、冷凍 	<p>卵関連特許 保有件数 111件 (出願割合2割)</p>

国際競争 ユニークさを高め国際競争力を強化

目的 安全や品質に関するリスクを低減し、ブランド価値を高める

事例 模造品の体系分けと対応

多様化する模倣品について体系分けを実施し、優先順位を付けて、迅速かつ的確な排除を進めています。

	デッドコピー	リパック	巧妙なすり寄り	すり寄り	非生産品
事例	偽物 真正品		当社ブランドに似せた商標を表記		キューピー人形マークを商品に添付
特徴	そっくりそのまま模造した商品	当社製造ではない少量タイプ	当社品に似てしまったもの	デザインの一部を似せたもの	ブランドの無断使用
対応レベル	最優先で対応、排除		権利抵触度と発生規模から「当社の影響度」を予測、対応の優先順位を決定		

サステナビリティ・DX ステークホルダーとの連携

知的財産室の役割 ユニークな技術を守りながら、持続可能なサプライチェーンに貢献する

事例 野菜未利用部の活用



※ベジレージ：当社登録商標で、野菜未利用部を加工し長期保管可能な発酵飼料に変換したものの。特許取得済

経営基盤の強化

DX戦略



全社横断DXによる グループシナジーを創出

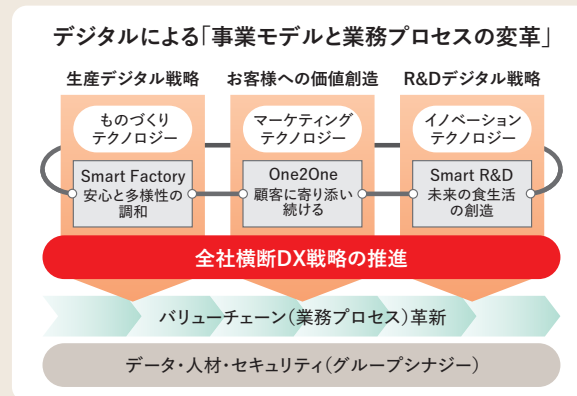
椎野 浩幸

キューピー株式会社
執行役員 デジタル推進室長



当社グループではDXの定義を「デジタルによる事業モデルと業務プロセスの変革」とし、持続的成長のエンジンの一つと位置づけています。急激な社会環境の変化をチャンスと捉え、あらゆる領域でDXを推進し、多様化するお客様のニーズに寄り添いながら社会貢献も進めます。DX戦略の要はグループ共通のDX基盤の相互活用によるグループシナジーの最大化です。データやノウハウ、デジタル人材を共創の源泉とし、お客様との接点、R&D、生産、それぞれのデジタル戦略を深化させ、全社横断のDXの加速に取り組んでいきます。

キューピーグループDX体系図

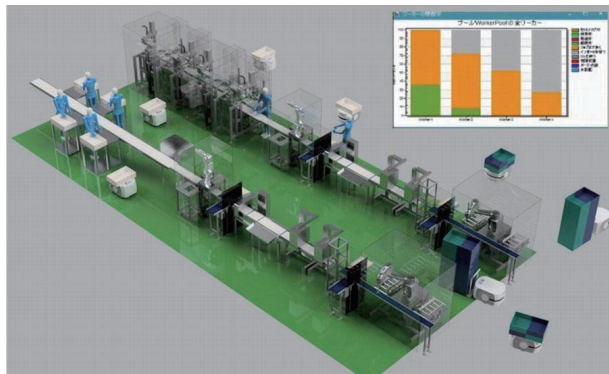


生産

効率を最大化するスマートファクトリー

生産現場でのムリ・ムダ・ムラをなくし、人・商品・情報・仕事の流れをスマートにする取り組みを進めています。

「シミュレーション技術による生産の最適化」「AI (人工知能) を活用した予兆保全による品質の安定」「食品安全システムのデータを活用した食品ロスの削減」に取り組んでいます。



お客様との接点

コミュニケーションツールの開発

お客様の好みや気分に応じたドレッシングが診断できる、AI (人工知能) を活用した新コンテンツ「myドレッシング診断」を開発しました。

店舗のドレッシング売場に本コンテンツを設置し、買い物時の支援ツールとしてもテスト運用を開始しています。



myドレッシング診断

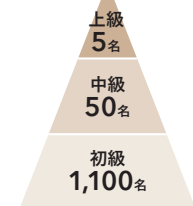
<https://www.kewpie.co.jp/dressing/dressingshingan/site/>

人材

デジタル人材の育成

デジタルに関するリテラシーや活用力の向上のため、レベルに応じたデジタル人材育成の社内カリキュラムをスタートしました。企業としての競争力を高めるため、高度な専門性を持った「データサイエンティスト」「データアナリスト」人材を育成し、各本部に分析スキルを持つ担当者を配置することをめざします。

2024年度目標
データサイエンティスト
データアナリスト
計1,155名



VOICE



myドレッシングAIモデル開発担当: 内田海登(左)、生井信章(中)、高野森乃介(右)

これまでの業務や研修から得られた経験や知見をもとに、ゼロベースからのAI構築に挑戦しました。今後AIモデルを更に発展させていくことで、多様化する「味の好み」や「食卓のあり方」に、キューピーらしい提案ができるよう取り組んでいます。

社外取締役インタビュー

ガバナンスの実効性と、ユニークさ、企業価値向上に向けて、社外取締役である福島氏からキューピーグループのポテンシャルや、社会から期待される位置づけ、更なる可能性についてお話をお聞きました。

福島 敦子

キューピー株式会社
社外取締役



多様性を経営に活かし、発信力を強化しながら 「世界のキューピー」に向けた変革を支えていく

Q 当社グループに対する印象とガバナンスに対する評価をお聞かせください

私は昨年、社外取締役に就任しましたが、キューピーとの関わりは7年前の経営アドバイザーボード社外委員就任時にさかのぼります。子どものころから当たり前のように食卓で商品を目にしており、食品業界のリーディングカンパニーとの印象がありました。実際に社外取締役として加わってみて、皆さんが非常に謙虚で外部の声にも真摯に耳を傾けてくださることに良い意味で意外性を感じましたし、その印象は、アドバイザーボード委員の時と全く変わっていません。

取締役会では、忌憚のない疑問や意見を述べ合い、活発な議論がなされています。多様な知見や経験を持つ社外役員の視点を積極的に取り入れようとする経営側の姿勢が感じられ、それが誰もが発言しやすい取締役

会の空気の醸成につながっています。この点は、キューピーの大きな特長です。外形的に多様な人材をそろえても、一人ひとりが思っていることや疑問を存分に表現できる心理的安全性が担保されていなければ、本当の意味で経営に多様性を活かすことはできません。発言する内容が、たとえ執行側にとって耳の痛い内容であっても、拒絶されずに受けとめてもらえる安心感があるという点は、キューピーの優れた企業カルチャーであり、ガバナンスの観点からも大きな強みだと感じています。

また、情報共有も非常にオープンで透明性が高いと感じます。社外役員が参加しない重要会議の議事録も共有いただけるため、意思決定の経緯を理解でき、取締役会での議論を深められます。一方で、社外取締役が社内事情に精通しすぎると、外部からの客観的な視点が曇るリスクにもなりますから、そうならないよう、適度な距離感を保ち続けることを自分自身の課題として意識しています。

Q 当社グループが持続的に成長するための課題はどこにあると思われますか？

キューピーの今後の成長に向けて、私は大きく二つの課題を感じています。一つは「多様な人材が活躍する組織づくり」です。取締役会でもダイバーシティ経営はまだまだ道半ばという認識で、更なる推進に向けて様々な議論をしています。「女性活躍」一つを取っていても、優秀で意欲のある女性が組織の中に大勢いるのに、女性管理職比率はいまだ13%です。一朝一夕には改善が難しいテーマですが、より多くの女性が責任のあるポジションで活躍できる場を整えていくことも社外取締役の一つの役割と捉えています。過去の成功体験が通用しない、変化が激しく、先行き不透明な時代だからこそ、新しい発想やビジネスモデルが求められます。ダイバーシティは女性のために進めるテーマなのではなく、企業の持続



的成長のために必要不可欠な経営戦略そのものなので、ジェンダー、世代、国籍、個々の持っているスキルや経験、知見といった人材のダイバーシティを活かし、組織の誰もが自分の能力を発揮し、生き生きと活躍できることがイノベーションの創出につながります。一方、多様な人材集団は、組織に遠心力が働く面もありますが、そこで向かうべき方向性を共有する求心力となるのが、企業理念です。その企業理念がキューピーの組織にはしっかり浸透しています。これは言い換えれば、ダイバーシティ経営の基盤ができていくということです。キューピーの成長に不可欠な経営戦略として、トップ自らがコミットし、ダイバーシティを活かしたダイナミックな組織づくりを推進していくことが重要です。

もう一つ、私が頻繁に取締役会でも提言している課題が「発信力」です。キューピーには、商品を見ても、サステナビリティの取り組みでも、先進的で素晴らしい価値がたくさんあります。社内の人には「当たり前」と捉えら

れてきた、そうした価値の情報発信がとても奥ゆかしく感じられます。特に、現在のような事業環境が厳しい時は、消費者からは見えにくい、商品に込めた想いや製造プロセス、さらには商品の枠を超えた、キューピーが実現したい未来などをストーリーとして伝えていくことが、他社にはない、キューピーの唯一無二の付加価値となり、ブランド力強化につながります。

❏ 社外取締役の役割について、 お考えをお聞かせください

私自身はこれまでメディアの世界で活動し、ジャーナリストとして様々な業種の企業や経営者を取材してきました。また、複数の会社で、社外取締役や経営アドバイザーとして、経営の現場にも携わってきました。そうした経験から得た知見を、多様な視点の一つとして経営の意思決定に反映させることで、キューピーの企業価値向上に貢献したいと考えています。

課題である「発信力」については、キューピーならではの強み、魅力に社内役員、従業員にもっと自信を持ってもらい、日本はもとより、世界へ向けて、積極的に発信するよう背中を押していくことも私の役割だと感じます。ジャーナリズムの世界にいる者としては、現場に行き自分の目で見て話を聞きたいという気持ちが強くあります。これまでも執行役員と情報交換をする場や研究開発部

門、工場視察の機会もいただきましたが、新型コロナウイルス感染症も収まりつつある中、今後はもっと現場に多く足を運び、そこでの気づきも踏まえて、疑問に感じたことや提言を議論の場でぶつけていきたいと思っています。

❏ 最後に、今後の当社グループに 期待することを教えてください

おいしくて高品質の商品を生み出せる技術力の高さと、多くの消費者に愛され信頼されてきたことで確立された強いブランド力は、キューピーのかけがえのない宝であり、競争力の源泉です。また、創始者が欧米でマヨネーズとママレードに出会い、この素晴らしい食品を日本にも広めたいと思い、事業を始めたわけですから、キューピーには、グローバルな視点で物事を見る素地がDNAとして流れていると思います。

キューピーは今、海外市場を成長のドライバーと位置づけ、大きな変革の途上にあります。それを推進していく上で、グローバルな視点というDNAを持っていることは大きなアドバンテージです。

「日本のキューピー」から「世界のキューピー」へと飛躍していけるよう、私も社外取締役として最大限の貢献をしていきたいと思っています。ステークホルダーの皆様には、キューピーの持つ高いポテンシャルが切り拓く未来に、ぜひご期待いただきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを、「世界の食と健康に貢献する」というめざす姿を実現するとともに、グループの持続的な成長と企業価値の向上を実現するための重要な経営基盤と考えています。

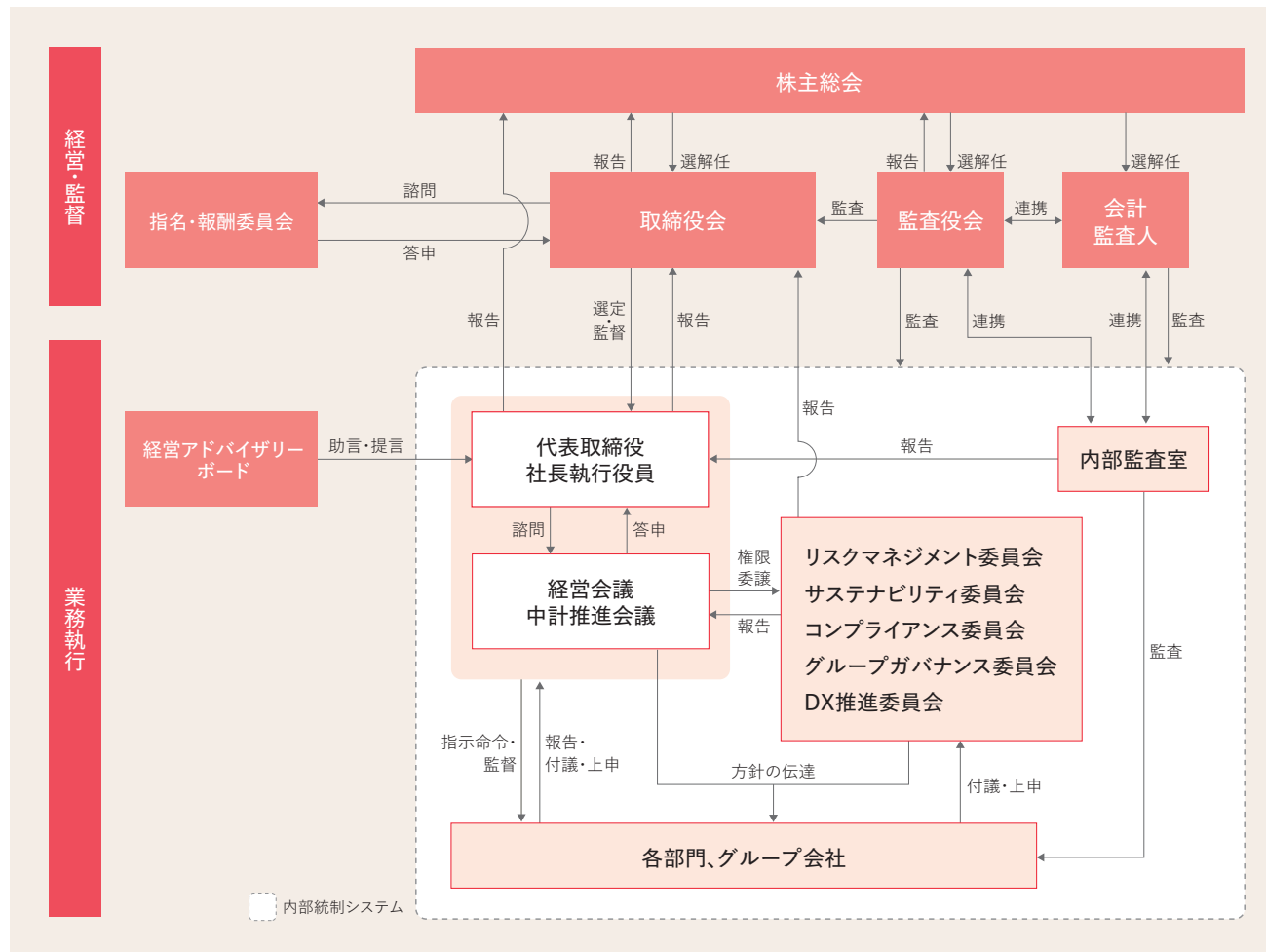
様々なステークホルダーとの対話を大事にしながら、当社グループのユニークさを活かしたコーポレートガバナンス体制の整備・充実に継続して取り組んでいきます。

※当社グループは、「コーポレート・ガバナンス」を、『お客様と株主をはじめとする様々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の実現に向けた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み』と定義しています。

コーポレートガバナンス基本方針

1. 株主の権利を尊重し、平等性を確保する
2. お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会など、様々なステークホルダーの立場や権利等を尊重し、適切な協働関係を構築する
3. 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する
4. コーポレートガバナンス体制を構成する各組織が連携する仕組みを構築する
5. 中長期的な利益の実現を期待する株主との間で建設的な対話を行う

コーポレートガバナンス体制



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、下記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。

※第110回定時株主総会后、取締役総数に占める社外取締役の割合は3分の1未満となっておりますが、2023年度は経営転換の重要な過渡期であることに鑑み、一時的な措置として現在の体制としております。

指名・報酬委員会に関する考え方

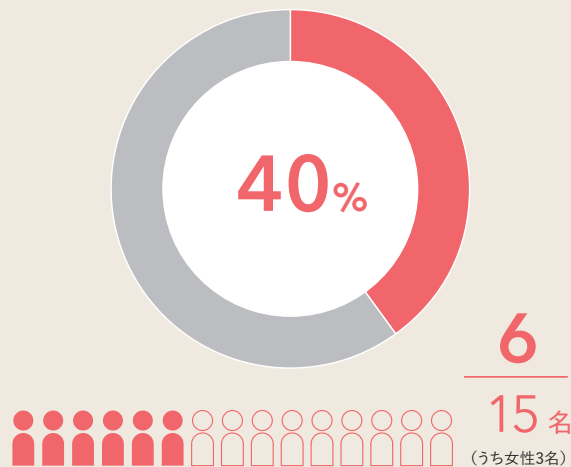
取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成メンバーの過半数を社外役員が占める指名・報酬委員会を設置しており、取締役、監査役および執行役員の選解任や報酬等について審議し、必要に応じて決議を行います。取締役会の構成や取締役等の指名、報酬のあり方などに関する客観性、妥当性、透明性を高め、ひいてはグループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげることを目的としています。

取締役・監査役候補者の指名手続

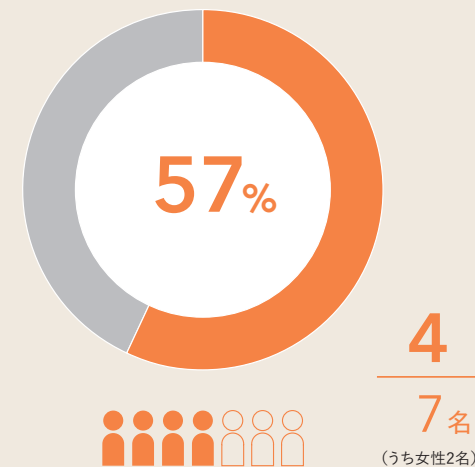
取締役および監査役の各候補者の指名については、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。なお、監査役候補者については、会社法に基づき、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得ることとします。

取締役会、指名・報酬委員会の構成

取締役会に社外役員が占める割合、人数



指名・報酬委員会に社外役員が占める割合、人数



取締役、監査役および上席以上の役付執行役員のスキルマトリックス図

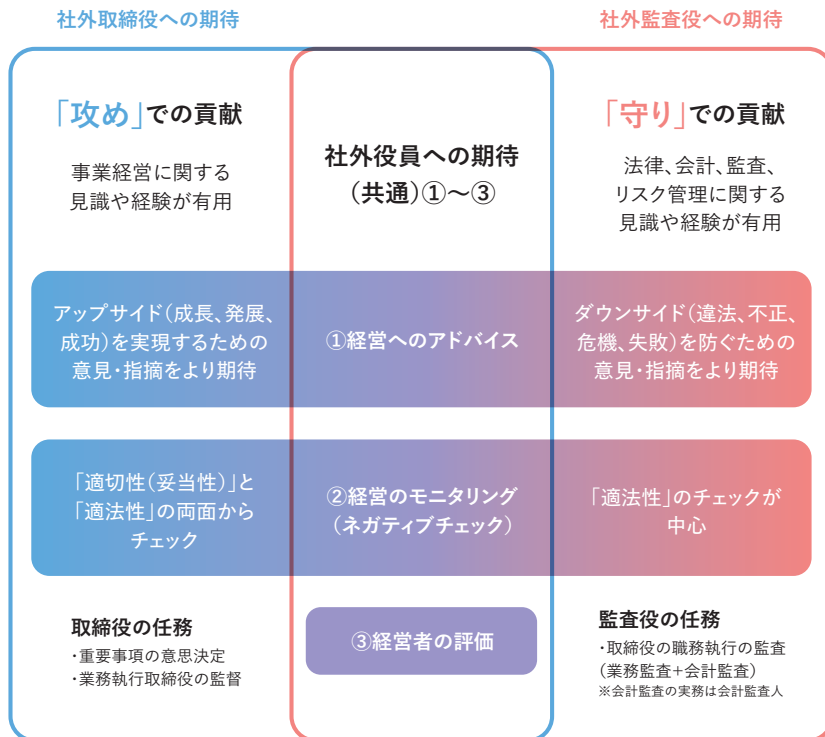
主要なスキル	選定理由
企業経営、 経営戦略	中長期的な成長戦略を策定、遂行していくために、事業経営の経験で培った洞察力、知識、実績などが重要と考えています。
ESG、 リスク マネジメント	企業価値向上においてESG経営の視点とリスクマネジメントの視点は不可欠であることから、その経験、見識などが重要と考えています。
財務・会計	企業価値向上に向けた財務戦略の策定には、財務・会計分野における知識、経験と、その妥当性を判断する能力などが重要と考えています。
HR	付加価値を創出する最大の経営資源は人材であり、人的資本の最大化が持続的成長を担保することから、人材戦略に関する経験、見識、専門性などが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	63		26	○	○	○		○	○		
	高宮 満	61		1	○						○	○
	井上 伸雄	62		13	○	○	○	○			○	
	渡邊 龍太	58		2	○							○
	濱千代 善規	62		6								○
	山本 信一郎	60		-	○				○		○	
	濱崎 伸也	58		-						○	○	
	漆 紫穂子	61	○	7	○	○		○			○	
	柏木 斉	65	○	2	○		○	○			○	
監査役	福島 敦子	61	○	1	○	○		○				
	小田 秀和	60		1	○	○					○	
	信藤 恭一	60		-		○						
	寺脇 一峰	68	○	5		○						
	熊平 美香	62	○	3	○	○		○		○		
役付執行役員	伊藤 彰浩	62	○	-	○	○	○			○		
	白井 利政	63		-							○	
	藤田 正美	64		-					○			○
	藤原 かおり	48		-						○	○	

※各人の年齢は、2023年2月22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。



		当社における主な活動内容
社外取締役	漆 紫穂子	人材育成および経営に関する幅広い見識を活かし、取締役会、指名報酬委員会等において、人材育成、サステナビリティ、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。
	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。
	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述べています。
	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述べています。
	伊藤 彰浩	2023年2月より、事業会社の監査役として豊富な経験と、経理財務を中心に経営企画、収益構造改革などの知見を有する伊藤彰浩氏を新たに社外監査役に迎えました。2023年2月取締役会より、経営全般に対する意見や指摘を述べています。

取締役会の実効性

取締役会の2022年度活動実績

2022年度の取締役会は、年初に設定した重要課題の審議をほぼ全て予定どおり実施しました。その主な取り組み内容と、審議の中で挙げた主な意見は以下のとおりです。

2022年度に取締役会で審議した主な重要課題

- 経営環境の変化に対応した中長期の全社課題
- ウクライナ情勢などによる原資材価格高騰への対応
- 国内市場戦略
- 海外シフト
- 「食と健康」に関する戦略
- 事業戦略を支える各種戦略
- 買収防衛策継続の是非

取締役会の審議および

取締役会実効性評価の中で出された主な意見

中長期の全社課題について

- 売上高と物量を追う経営から収益性と利益を追う経営への転換を図る方針は適切であるが、その方針を従業員に分かりやすく周知すべきである。
- 経営陣の変革への意識は理解できるが、重要なのは変革を実現するスピード感である。経営層と現場をつなぐ中間層の意識改革が重要である。

国内市場戦略について

● 市販用市場

「従来の販売手法の転換」「グループ各社の経営資源を活用したグループ連携を進めること」「マーケティング分析を活かしたスピード感のある施策」が重要である。

● 業務用市場

業態戦略の成果をより一層進める業態支援機能の強化やタマゴ事業の構造改革を進めるべきである。

海外シフトについて

- 各エリアでの市場攻略とともに、そこで得られた知見を日本市場での販売戦略に活かす、海外拠点と人材交流を行って日本本社のダイバーシティを高める、などにより、グループ全体としてのグローバル化を進めるべきである。
- 海外事業への人的資源の投入とガバナンスの取り組みを強化してほしい。

買収防衛策の廃止に関して

2008年2月に導入され、以降4回にわたって更新されてきた「当社株式の大量買付行為への対応方針（買収防衛策）」については、2022年度の取締役会で当社を取り巻く経営環境や買収防衛策の継続が及ぼす影響なども勘案して3回にわたり慎重に審議を重ねました。最終的には、2022年12月の取締役会において、2023年2月開催の第110回定時株主総会終結の時をもって廃止することを決議しました。

取締役会の2023年度活動方針

2023年度取締役会の取り組み方針と審議議題は以下のとおりです。

取り組み方針

- ① 取り組みの全体像を明確にする
- ② これまでとの違いを明確にする
- ③ 課題を個別具体的に特定し、全社一律ではない示し方とする
- ④ 各テーマについて複数回審議し、執行側は的確にフィードバックを行い、取締役会としての議論を収束させる

審議議題

意見交換テーマ

- ① 国内収益性の取り組み
- ② 海外成長の加速
- ③ あらたなビジネス展開の戦略
- ④ 価値を伝える経営スタイルへの転換
- ⑤ 人材戦略と人的資本投資

定期報告

中長期的な戦略テーマについての取り組み状況を定期的に報告する。

役員報酬の考え方、算定方法

役員（取締役・監査役）、執行役員報酬についての考え方と手続き

- 取締役、執行役員報酬は、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。
- 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会での審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- 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。
- 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

- 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。
- 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

- 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の達成（中計テーマ）などの達成度を指標として金額を算定します。
- 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。

- 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。

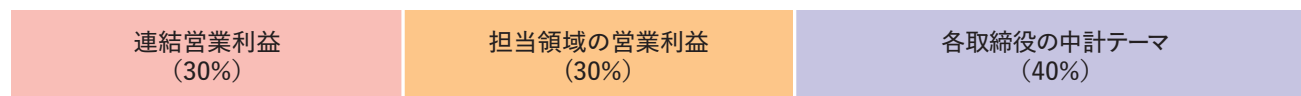
なお、2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、社内取締役賞与支給額の算定のための考課指標および配分率を、中期経営計画で掲げる経営指標と整合させるため、下記のとおりとしています。

社内取締役の賞与の構成

会長、社長、市場担当以外



市場担当



社内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。また、中計テーマの考課では、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

もって審議した上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。

2022年度の役員報酬額

区分		支給人数(名)	月額報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社外取締役を除く	7	162	73	235
	社外取締役	4	37	—	37
	計	11	199	73	273
監査役	社外監査役を除く	3	42	—	42
	社外監査役	3	30	—	30
	計	6	73	—	73
合計		17	272	73	346

※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(月額報酬は役員別の定額)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。

※監査役報酬は、監査役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。

※左記の月額報酬には、第109回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、監査役1名への支給分を含んでいます。

※左記の賞与は、2022年度末時点の社外取締役を除く取締役6名を対象に、2022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上で取締役会で決定したものです。各取締役の賞与基準額(役員別の定額)の合計額に対する取締役賞与支給総額の割合は93.9%です。

※左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15百万円です。

経営アドバイザリーボード

代表取締役 社長執行役員 諮問機関として設置しています。社外委員として有識者5名と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じてほかの取締役などが参加しています。定例会を年間2回開催し、必要がある場合は随時開催します。当社グループの健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。

経営アドバイザリーボード 社外委員(就任順)

2023年4月現在

翁 百合

株式会社日本総合研究所 理事長
株式会社ブリヂストン 社外取締役
丸紅株式会社 社外取締役

ハロルド・ジョージ・メイ

アース製薬株式会社 社外取締役
株式会社コロプラ 社外取締役
アリナミン製薬株式会社 社外取締役
パナソニック株式会社 社外取締役

小林 いずみ

ANAホールディングス株式会社 社外取締役
三井物産株式会社 社外取締役
株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
オムロン株式会社 社外取締役

鎌田 由美子

株式会社ONE・GLOCAL 代表取締役社長
太陽ホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社ビジネス・ブレークスルー 社外取締役

松田 千恵子

東京都立大学大学院 経営学研究科専攻長 教授
東京都立大学 経済経営学部 教授
キリンホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社IHI 社外取締役

定例会 2022年の 主な内容

4月

意見交換テーマ

- ▶ これからのキューピーグループの課題
- ▶ Z世代を意識した取り組みについて

10月

意見交換テーマ

- ▶ サステナビリティ推進
- ▶ DX戦略

取締役および監査役

指・報 指名・報酬委員会委員

取締役



中島 周 なかしま あまね

取締役会長 指・報
取締役会議長 および ブランド担当



高宮 満 たかみや みつる

代表取締役 社長執行役員 指・報



井上 伸雄 いのうえ のぶお

取締役 常務執行役員
グループガバナンス および
リスクマネジメント担当



渡邊 龍太 わたなべ りょうた

取締役 常務執行役員
SCM担当



濱千代 善規 はまちよしのり

取締役 上席執行役員
イノベーション担当



山本 信一郎 やまもと しんいちろう

取締役 上席執行役員 指・報
コーポレート担当



濱崎 伸也 はまざき しんや

取締役 上席執行役員
市販用市場統括



漆 紫穂子 うるし しほこ

社外取締役 指・報



柏木 斉 かしわき ひとし

社外取締役 指・報(委員長)



福島 敦子 ふくしま あつこ

社外取締役 指・報

監査役



小田 秀和 おだ ひでかず

常勤監査役



信藤 恭一 のぶとう きょういち

常勤監査役



寺脇 一峰 てらわき かずみね

社外監査役 指・報



熊平 美香 くまひら みか

社外監査役



伊藤 彰浩 いたう あきひろ

社外監査役

経営上の意思決定

経営上の最高意思決定機関である取締役会を毎月開催するほか、取締役会および代表取締役 社長執行役員を補佐する経営会議を設置し、業務上の重要事項を審議します。

また、テーマ・分野ごとに経営会議から委嘱を受けた各種重要会議・委員会を設置し、グループ全体の重要方針を策定・周知徹底し、モニタリングしています。

さらに、経営会議および各種重要会議・委員会は、多様性のあるメンバーにより議論した上で意思決定ができる仕組みにしています。

主な重要会議、委員会

会議体	主催者・委員長
経営会議	代表取締役 社長執行役員
中計推進会議	代表取締役 社長執行役員
リスクマネジメント委員会	リスクマネジメント 担当取締役
サステナビリティ委員会	サステナビリティ 担当取締役
コンプライアンス委員会	コンプライアンス 担当取締役
グループガバナンス委員会	グループガバナンス 担当取締役
DX推進委員会	IT・業務改革推進 担当執行役員

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。

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 「キューピーブランド」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 キューピー株式会社は、グループ経営を牽引する

グループガバナンスの取り組み

グループ各社の取締役会活性化の取り組み

グループ経営の基本的な考え方に基づき、グループを構成する各社（グループ会社）の取締役会活性化に取り組んでいます。

グループ会社の取締役会は、その会社の経営陣と、キューピー株式会社、またはその会社と事業上の関係の深い他のグループ会社などから派遣された役員で構成され、各社がグループ全体の方針と戦略に沿った経営を行うよう推進しています。

また、毎年4月にグループガバナンス担当役員の参加のもと、各社社長と派遣された役員に向けてグループガバナンスに関する勉強会を実施し、取り組みの共有、課題のディスカッションなどを実施しています。さらに、各社の取締役会事務局が一堂に会する会議を年2回開催し（「取締役会事務局連絡会」）、取締役会運営に関する各社の成功事例を共有、水平展開し、各社取締役会の運営の改善を側面から支える取り組みを行っています。

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

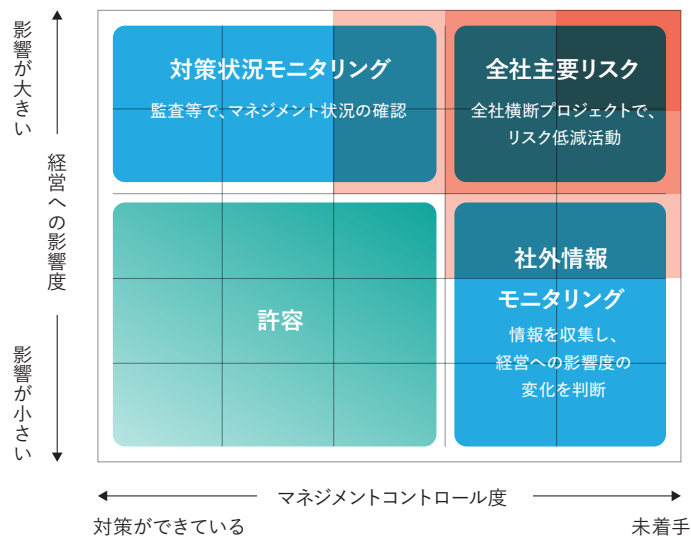
経営への影響度が大きいにもかかわらずマネジメントコントロールが不十分なリスクは、全社横断的なプロジェクトにより、最優先でリスク低減に努めています。

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。

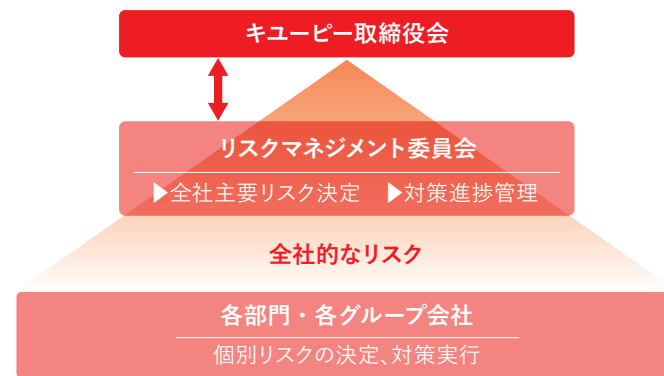


リスクマネジメント体制

キューピーグループでは、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9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。

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り締役会へ報告しています。

※リスクマネジメント委員会は、キューピー株式会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、キューピー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あり、委員会を年3回開催しています。
なお、地球環境問題、気候変動については、サステナビリティ委員会で対応しています。



- 主要なリスク**
- ▶ 市場の動向
 - ▶ 人材、労務関連
 - ▶ 自然災害などの不測の事態
 - ▶ 製造物責任
 - ▶ 地球環境問題、気候変動
 - ▶ 新型コロナウイルス感染症
 - ▶ システム障害
 - ▶ 原材料の調達
 - ▶ 海外展開

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/esg/>

	2012年度	2013年度	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
財務情報											
業績等の状況(百万円)											
売上高	504,997	530,549	553,404	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723	531,103	407,039	430,304
売上総利益	125,065	128,266	134,362	117,285	123,457	128,915	133,146	132,981	125,313	124,232	124,189
営業利益	23,368	22,402	24,343	26,354	29,818	31,261	33,067	32,048	28,303	27,972	25,433
経常利益	24,467	23,749	25,368	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275	28,989	29,698	27,249
親会社株主に帰属する当期純利益	12,291	12,567	13,366	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698	11,591	18,014	16,033
設備投資	20,916	27,122	30,111	32,369	32,968	27,182	32,105	28,569	26,102	12,100	17,227
減価償却費	14,089	14,572	16,132	19,094	18,254	16,794	18,215	18,649	20,073	15,336	16,062
研究開発費	3,421	3,660	3,882	4,201	4,028	4,058	4,142	4,156	3,963	4,033	3,912
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	33,246	27,369	34,392	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916	34,955	38,533	27,199
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 24,434	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421	△ 20,199	△ 29,720	△ 26,039	△ 20,277	△ 15,947
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,022	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805	4,010	△ 15,293	△ 4,602	5	△ 18,701	△ 16,812
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	8,811	5,471	3,545	△ 3,086	13,213	△ 4,186	21,579	14,195	8,916	18,255	11,252
現金及び現金同等物の期末残高	40,387	43,963	44,788	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777	65,777	66,703	65,335
財務状況(百万円)											
総資産額	306,515	334,655	356,994	373,017	385,914	419,207	419,736	444,309	454,276	381,003	403,384
有利子負債	23,185	25,882	29,110	30,559	36,066	60,120	61,414	65,962	81,999	42,257	33,042
純資産額	195,928	210,285	220,397	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753	287,356	269,301	294,623
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	82.09	83.94	88.69	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72	81.04	128.17	115.34
純資産額(BPS)	1,141.68	1,230.32	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
配当額	20.0	22.0	23.0	29.0	34.5	36.5	38.0	45.0注4	40.0	47.0	47.0
経営指標(%)											
売上総利益率	24.8	24.2	24.3	21.3	22.4	23.0	23.2	24.4	23.6	30.5	28.9
営業利益率	4.6	4.2	4.4	4.8	5.4	5.6	5.8	5.9	5.3	6.9	5.9
自己資本比率	55.8	55.0	54.6	57.1	55.1	54.0	53.9	53.0	52.8	64.5	66.4
自己資本純利益率(ROE)	7.4	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1	4.9	7.4	6.2
総資産経常利益率(ROA)	8.4	7.4	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7	6.5	7.1	6.9
連結配当性向	24.4	26.2	25.9	25.9	30.4	30.2	30.4	34.4	49.4	36.7	40.7
連結自己資本配当率	1.8	1.9	1.8	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8	2.4	2.7	2.5
非財務情報											
連結従業員数(名)	12,425	12,598	12,933	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452	16,003	10,719	10,696
女性管理職比率(%)注1	—	3.2	4.6	6.4	7.0	7.4	8.2	9.2	10.2	10.9	12.5
障がい者雇用比率(%)注2	—	2.1	2.5	2.7	3.0	3.3	3.5	3.6	3.7	3.8	3.7
CO2排出量(千t-CO2)注3	—	213.6	206.2	212.0	208.7	210.5	203.6	174.9	165.8	162.0	157.8

注1 キュ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。株式会社キュ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。

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。

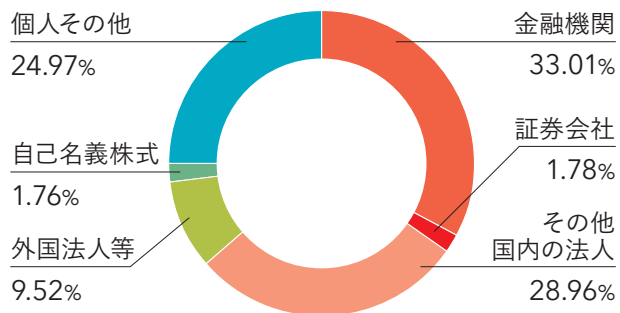
※2016年度より売上の計上基準について会計方針の変更を行い、2015年度数値については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の数値となります。
※2019年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用しています。2018年度数値については、当該会計基準などを遡及適用後の数値となります。
※2021年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行い、2020年度数値については、当該会計処理を反映した遡及修正後の数値となります。

株式情報 (2022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	131,533名

株式分布状況(所有者別)



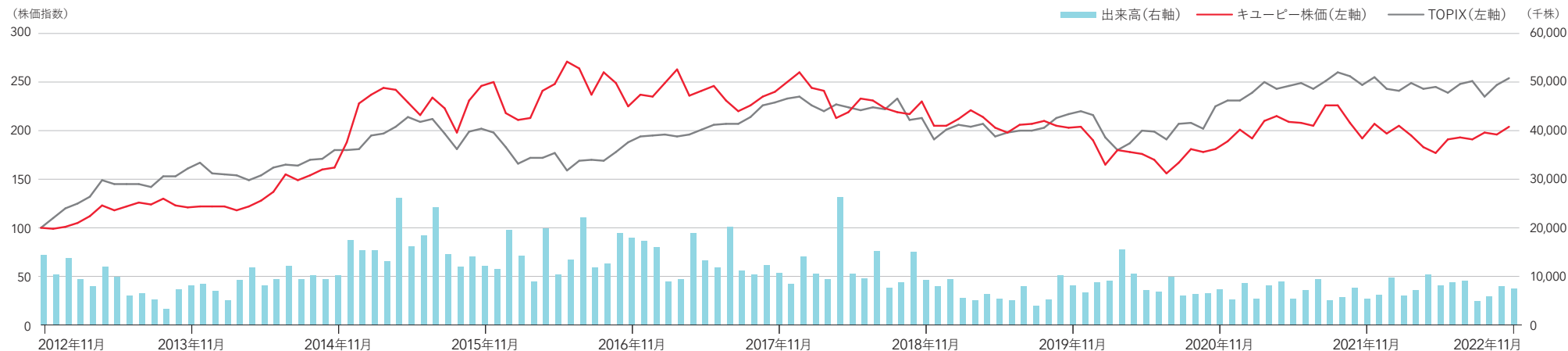
大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率 ^{注2} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,398	11.80
株式会社中島董商店	12,071	8.68
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)	6,876	4.95
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
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 ^{注1} 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	3,157	2.27
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

注1 みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行の所有株式数3,157千株は、株式会社みずほ銀行が保有する当社株式を退職給付信託に拠出したものです。

注2 当社は、自己株式を2,495,894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



※キューピーの株価とTOPIXの値は、2012年11月末日の終値データを100としています。

会社情報

会社概要

社名…………… キューピー株式会社
 設立…………… 1919年11月
 資本金…………… 241億400万円
 従業員数…………… (連結) 10,696人
 ※2022年11月30日現在 (単体) 2,408人
 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

ESG外部評価

代表的なESG指数の構成銘柄に選定されています。

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCIジャパン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・エフィシエント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

キューピーグループ

■ 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

デリア食品(株)	サラダ、惣菜等の販売	北京丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
(株)イシカリデリカ	惣菜類の製造・販売	杭州丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
(株)キタカミデリカ	惣菜類の製造・販売	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
(株)旬菜デリ	惣菜類の製造・販売	丘比(中国)有限公司	中国現地法人の資金管理・ 経営管理
(株)セトデリカ	惣菜類の製造・販売	広州丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
(株)ハンシンデリカ	惣菜類の製造・販売	Q&B FOODS, INC.	調味料等の製造・販売
(株)トスデリカ	惣菜類の製造・販売	KEWPIE(THAILAND)CO., LTD.	調味料、食酢、サラダ、加工食品の 製造・販売
(株)サラダクラブ	生鮮野菜の加工・販売	KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.	調味料等の製造・販売
(株)草加デリカ	惣菜類の製造・販売	KEWPIE VIETNAM CO., LTD.	調味料等の製造・販売
(株)ポテトデリカ	冷蔵食品類の製造	PT KEWPIE INDONESIA	調味料等の製造・販売
(株)グリーンメッセージ	生鮮野菜の加工・販売	Kewpie Philippines, Inc.	調味料等の販売
(株)ケイ・エスエス	販売促進業務の企画・製作・サービス	Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.	調味料等の製造・販売
(株)ケイパック	調味料の製造・販売	KEWPIE SINGAPORE PTE. LTD.	調味料等の販売
(株)ディスベンパックジャパン	食品類の製造販売・小分包装加工	Kewpie Trading Europe B.V.	調味料等の販売
鳥栖キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負	アヲハタ(株)	ジャム類、フルーツ加工品等の 製造・販売
キューピータマゴ(株)	液卵、凍結卵、鶏卵加工品等の 製造・販売	(株)トウ・キューピー	通信販売業
(株)キューピーエッグ ワールドトレーディング	鶏卵、鶏卵加工品等の販売	三英食品販売(株)	業務用製品の販売
(株)全農・キューピー・ エツグステーション	乾燥卵、液卵等の製造・販売	(株)芝製作所	機械製造
つくば鶏卵加工(株)	鶏卵加工品の製造・販売	ケイ・システム(株)	人事、経理、総務等の間接業務の受託
(株)デフト	調味料、冷食、加工食品販売	(株)キューピーあい	館内物流・清掃、各種印刷、POP発送業務
キュービー醸造(株)	食酢の製造・販売	(株)トウ・アドキュービー	広告、宣伝、展示の受託業務
コープ食品(株)	瓶缶詰、レトルト食品等の製造・販売	KIFUKI U.S.A.CO., INC.	米国関係会社の株式保有・統轄管理
コープ食品(株)*	食料品の製造加工・業務請負	(株)キューソー流通システム	倉庫業・運送取扱業
階上キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負		

※コープ食品(株)九州工場が(株)フードリエとの合併会社を設立したことにより、同名の会社が存在しています。