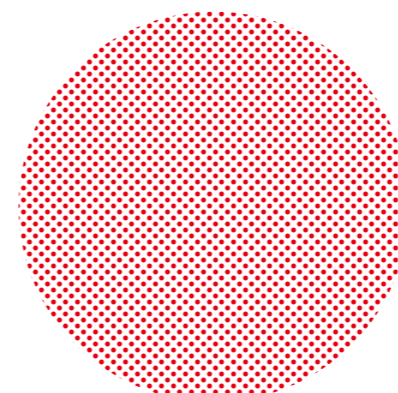
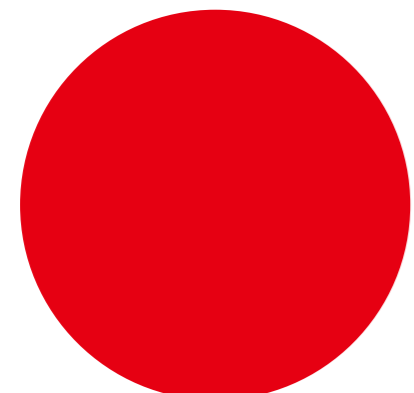


[www.kewpie.com](http://www.kewpie.com)



キューピーグループ  
統合報告書  
2022





## 目次

目次・編集方針	1
トップメッセージ	2
理念・ビジョン・コーポレートメッセージの全体像	5
<b>中長期経営戦略</b>	
方針と目標	7
キャッシュ・フローの配分	9
TCFD提言への取り組み	10
主要セグメントのレビュー	11
サステナビリティ対談「ビジョンが創り出す持続可能性」	13
<b>キューピーグループの価値創造</b>	
価値創造プロセス	15
<b>価値創造ストーリー</b>	
サラダとタマゴを中心とした生涯健康への貢献	17
野菜をおいしく食べる機会を広げ、世界の食と健康に貢献	19
バリューチェーン全体での課題解決と未来に向けた価値創造	21
<b>経営資本の強化</b>	
自由闊達に挑戦し、喜びを分かち合えるグループへ	23
従業員座談会「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」	25
グループの社会的価値向上に向けた知的財産投資	26
研究開発による付加価値の向上および需要の創造	27
技術を駆使した生産性の向上および新たな技術への挑戦	28
お客様とのつながりを大切に価値創造を進化	29
対談「カスタマーサクセスに向けた取り組み」	30
<b>コーポレート・ガバナンス</b>	
コーポレート・ガバナンスの推進	31
取締役会の構成・運営状況と取締役会を支える仕組み	32
業務執行の仕組み	38
リスクマネジメント	39
社外取締役インタビュー「キューピーグループのガバナンス」	40
<b>業績・会社情報</b>	
11年間の財務・非財務サマリー	41
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 2022」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2020年12月～2021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、切り捨てて表示しています。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。

## トップメッセージ



キューピー株式会社  
代表取締役 社長執行役員 高宮 満

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

### はじめに

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

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

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

### 創りたいキューピーグループの魅力

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

#### 1 食と健康への貢献

→ P.17

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

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

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

### 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>



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

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

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

## 2 地球環境への貢献 → P.21

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

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

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

## 3 顧客理解をさらに深める → P.29

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

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

## 4 自由闊達に挑戦し、 喜びを分かち合えるグループへ → P.23

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

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

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

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

## 2021-2024年度 中期経営計画の状況 → P.7

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

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

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

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

## 最後に

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





# 理念・ビジョン・コーポレートメッセージの全体像

## 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』

創始者中島重一郎は若き日に「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年迄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

## グループ規範

### 倫理規範

(より良い企業市民として守っていくべきこと)

#### 法令の遵守

私たちは、国内外の各種法令、社会的な規範、そして社内規程を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を行います。

#### 人権の尊重

私たちは、人権を尊重し、人種・国籍・宗教・性別・年齢・心身障がい等による差別やハラスメント行為を決して行いません。

#### 公正・健全な企業活動

私たちは、公正・自由な競争を行うとともに、お取引先や株主・投資家、行政・政治に対して透明で健全な関係を築きます。

#### 情報セキュリティの徹底

私たちは、お客様・従業員の個人情報やお取引先の機密情報を大切に取り扱い、不正な開示・使用を行いません。

#### 反社会的勢力への対応

私たちは、社会的秩序を乱し脅威を与える反社会的勢力に対し、断固たる行動をとり、一切の関係を遮断します。

### 行動規範

(キューピーグループらしさを高めるために推進すること)

#### 品質第一主義

私たちは、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、お客様の信頼にお応えします。

#### ダイバーシティの推進

私たちは、世界で働く従業員一人ひとりの個性や成長する意欲を尊重し、能力が最大限に発揮できるよう努めます。

#### 食育を中心とした社会貢献

私たちは、食育を中心とした社会貢献活動を積極的に行うことで、社会・地域とのより良い共生を図るとともに、食を通じた人々の健康に貢献します。

#### 地球環境への貢献

私たちは、自然の恵みに感謝し、資源の有効活用と環境保全に真摯に取り組むことで、持続可能な社会を次世代へつなぎます。

#### 新たな挑戦

私たちは、前向きな失敗に学びながら、新たな挑戦を続けることで、会社と個人の成長を実現します。

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。」をより大切にし、私たちが本当に実現していきたいことを思いを込めて語っていきたくと考え、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・社訓は、私たちにとって是不変なものであり、すべての判断と行動の源、拠り所となるものです。社是である「楽業偕悦」は、「志を同じくする人が仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら喜びをともにする」という考え方です。3つの社訓は、「楽業偕悦」を実現するための行動の指針であり、グループのすべての活動は、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思いである「愛は食卓にある。」につながります。

当社グループは、内食・中食・外食に幅広く展開しており、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。このような他社にはないユニークさをもつグループだからこそ、食にまつわる一連の行動や場面において、私たちがお客様のお役に立てることはまだまだたくさんあると考えています。原材料や品質へのこだわりも含めて、私たちの商品や活動に愛を込め、世界のお客様にお届けしたい、「愛は食卓にある。」にはそのような思いを込めています。

## 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

### 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

### 中期経営計画

### グループ全ての活動

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



## 方針と目標

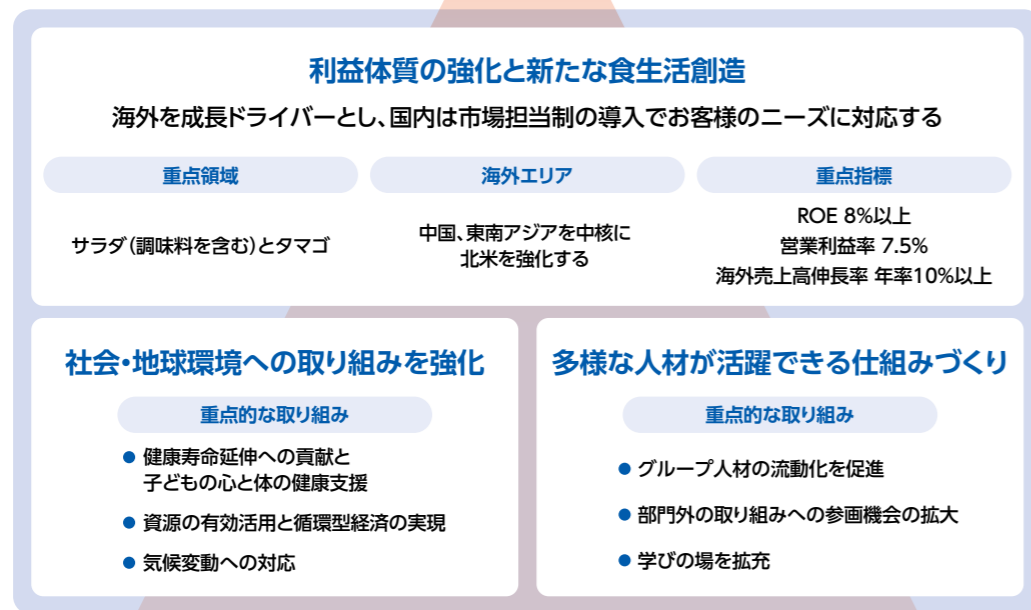
当社グループは「めざす姿」「2030ビジョン」を将来のありたい姿として、事業の持続的成長とともに、社会課題の解決に貢献していきます。2021年度から開始した中期経営計画では、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマとし、「利益体質の強化と新たな食生活創造」「社会・地球環境への取り組みを強化」「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の3つの方針に基づいて、事業活動を進めています。

### 2021-2024年度 中期経営計画 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



### 2021-2024年度 中期経営計画 2021年度の進捗

ROEについては当期純利益の回復に加え、100億円規模の自己株式を取得したこと、2024年度の目標である8%に向けて順調に推移しています。営業利益率については海外成長や市販用での利益改善が貢献しました。海外売上高伸長率については新型コロナウイルス感染症による影響からの回復と安定的な売上拡大により順調に推移しています。

「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」では、人材流動化を目的として従業員の多様なスキルを活かす機会を提供するとともに、新しいスキルを習得できる取り組みも推進してきました。

指標	2020年度実績	2021年度計画	2021年度実績	2024年度目標
ROE	4.9%	6.4%	7.4%	8% 以上
営業利益率	6.5% 注1	6.6%	6.9%	7.5%
海外売上高伸長率（現地通貨ベース）	+4% 注2	+17%	+19%	（年率）+10% 以上
人材流動化比率 注3	16%	17%	18%	20% 以上
女性管理職比率 注4	10%	12%	11%	18% 以上

注1 2020年度実績 営業利益率は持分法適用関連会社へ移行した物流事業の業績を除いて算出しています。  
注2 海外売上高伸長率は2020年7月に株式譲渡した北米タマゴ事業の業績を除いて算出しています。  
注3 国内グループ会社を対象にしています。  
注4 キューピー株式会社単体の在籍者を対象にしています。

### サステナビリティの考え方

私たちは、サステナビリティ基本方針と推進体制のもと、グループ理念と規範の実践を通じて社会に貢献し、成長し続けるグループをめざしています。その実現に向けて重点課題とそれに紐づくサステナビリティ目標を設定しました。2021年度実績を鑑み、一部の目標値と内容を見直し、取り組みを進めています。また、2021年10月にTCFD\*の提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに参画しました。

\*G20からの要請を受け、金融安定理事会(FSB)が2015年に設立。気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示することを推奨しています。

#### キューピーグループ 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。
  - 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。
  - プラスチックの使用削減を進め、環境への影響を低減します。
- 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<sub>2</sub>排出量削減をめざします。
- 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と実績

<https://www.kewpie.com/sustainability/management/materiality/>

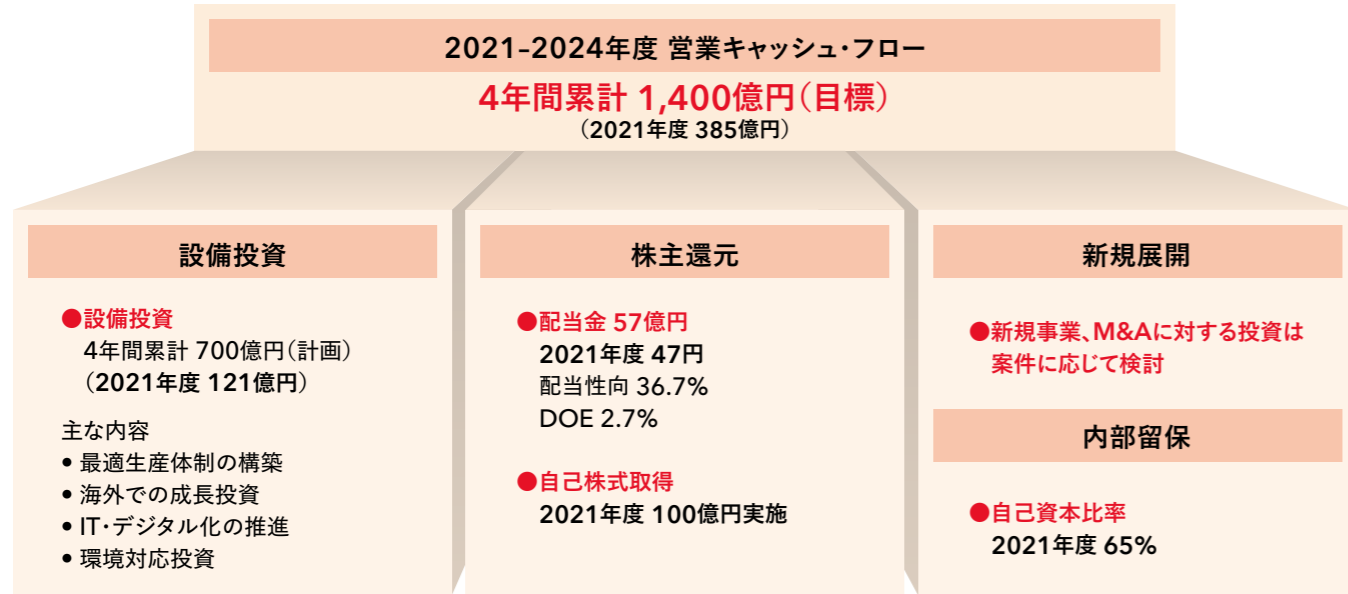
重点課題	取り組みテーマ	指標	2021年度実績	2024年度目標	2030年度目標	SDGsとの関連付け
食と健康への貢献	健康寿命延伸への貢献	一人ひとりの食のパートナーとして ●1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ●たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進				2, 3, 4, 9, 10, 12, 13
	子どもの心と体の健康支援	私たちの活動で創る子どもの笑顔の数 (2019年度からの累計)	22.1万人	40万人以上	100万人以上	
資源の有効活用・循環	食品ロスの削減・有効活用	食品残さ削減率(2015年度比)	39.0%	50%以上	65%以上	12
		野菜未利用部有効活用率 主要野菜:キャベツなど	62.1%	70%以上	90%以上	
	商品廃棄量削減率 (2015年度比)	61.3%	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)	5.3%	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)	2.1%	3%以上	10%以上	6, 7, 12, 14
気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	CO <sub>2</sub> 排出量削減率 (2013年度比)	24.0%	30%以上	50%以上	7, 13
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				2, 15
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				5, 8

\*2021年度の状況を鑑み、内容を一部見直ししています。また、「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。  
\*株式会社キューピー流通システムを持分法適用関連会社に変更したこととともない、数値を修正しています。



## 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。2021年度の営業キャッシュ・フローは385億円となり、おおむね計画通りとなっています。



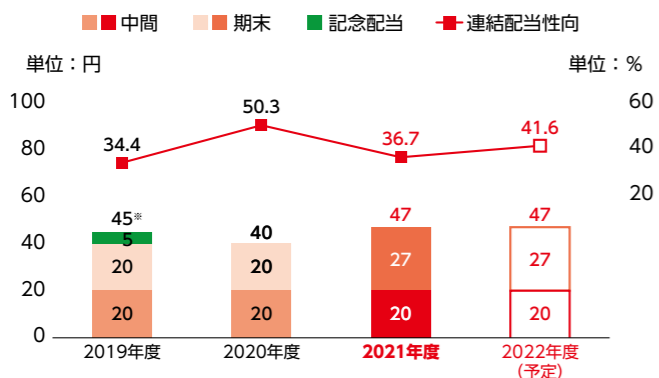
### 設備投資

前中期経営計画よりも設備投資比率を下げ約700億円とし、重点領域に適切な投資を行ってまいります。なお、2021年度は121億円の投資を行い、2022年度は191億円の投資を計画しています。持続的成長のために、経営基盤を強化するとともに海外などの成長領域に投資をしてまいります。

### 株主還元

2021-2024年度中期経営計画では、配当金45円以上を基準とし、4年間累計の総還元性向50%以上を目標に、積極かつ安定的な株主還元を行ってまいります。2021年度は100億円の自己株式取得を行うとともに、配当金については当初計画より2円増配し、前年より7円増配の47円を実施し、配当性向は36.7%となりました。

#### 1株当たり配当金の推移



### 内部留保

財務体質の強化を図りながら将来の事業展開に備えるため、自己資本比率60%以上を目安としています。2021年度は目安を上回る65%となりました。

## TOPICS

### 物流事業 持分法適用関連会社へ変更

株式会社キューソー流通システムの株式を一部売却したことにより、2021年度に連結子会社から持分法適用関連会社へ変更となりました。

株式会社キューソー流通システムにおいては、経営の迅速な意思決定と戦略的投資の主体的判断が可能となる一方、当社においては国内・海外の食品事業に経営資源を一層集中することができ、両社にとって企業価値を一層高めることができると判断しました。

今後も、食品製造と物流機能において強固なパートナーシップを維持し、両社の持続的な企業価値向上に努めてまいります。

## TCFD提言への取り組み

### TCFDフレームワークに基づく開示

キューピーグループの事業は、気候変動により様々な影響を受ける可能性があり、サステナビリティに向けての重要な課題と認識しています。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、以下の枠組みで取り組みを進めています。



### ガバナンスとリスク管理

サステナビリティ関連の重点課題は、担当取締役を委員長とするサステナビリティ委員会が方針・計画の策定を行うとともに、取り組みを進めています。特に気候変動にともなうリスクの特定・評価に関しては、組織横断のTCFD対応プロジェクトを結成し、運営しています。プロジェクトで特定された気候変動リスクおよび対応策は、サステナビリティ委員会承認され、進捗管理します。委員会で検討した内容などは、経営会議、取締役会でも適宜報告・審議がなされるなど、適切な監督体制を整えています。

### 戦略・シナリオ分析

#### 戦略

気候変動にともなう様々なリスクと機会について、その重要性に応じて短期・中期・長期にわたっての特定を行い、また外部環境の変化も踏まえ、定期的に分析・評価の見直しを行っています。リスクと機会の特定においてはIPCC<sup>注1</sup>やIEA<sup>注2</sup>などが発表しているシナリオを用いて、2つのシナリオを描き、2030年の事業におけるインパクトを算出しました。

#### シナリオ分析の適用

2021年から2024年にわたる中期経営計画において、段階的に分析範囲を拡張していきます。2021年度は国内および海外市場におけるマヨネーズ、ドレッシング(特に深煎りごまドレッシング)に対する気候変動リスクと機会の分析を行いました。

注1 IPCC 気候変動に関する政府間パネル (Intergovernmental Panel on Climate Change)  
注2 IEA 国際エネルギー機関(International Energy Agency)

### 主な気候変動リスクと機会

環境政策進展シナリオ<sup>注3</sup>で特定したキューピーグループのリスクと機会

大分類	リスク項目		リスク	機会	時期 <sup>注4</sup>	インパクト
	中分類	小分類				
移行 リスク	政策・規制	炭素税の導入	●		中期	小
		プラスチック・包装材への規制	●		中期	小
		未利用資源の価値化		●	中期	小
市場		サステナビリティ性が高い商品の需要増加		●	中期	小
		環境に配慮した原資材の調達コスト増加	●		中期	小

成り行きシナリオ<sup>注5</sup>で特定したキューピーグループのリスクと機会

大分類	リスク項目		リスク	機会	時期 <sup>注4</sup>	インパクト
	中分類	小分類				
物理 リスク	慢性	熱ストレスによる収量減少にともなう農作物の調達コストの増加	●		中期	中
		急性	洪水による生産設備の被災・停電、操業の停滞・停止	●		短～長期

注3 2100年時点において産業革命以前より1.5~2°C気温上昇し、環境政策が進展するシナリオ  
注4 時期の定義 短期:2024年まで 中期:2030年まで 長期:2050年まで  
注5 2100年時点において産業革命以前より2.7~4°C気温上昇し、気候変動に対し必要な施策や追加の対策が講じられない場合の成り行きシナリオ

### 指標と目標

気候変動によるリスクと機会を測定・管理するために用いている指標<sup>注6</sup>

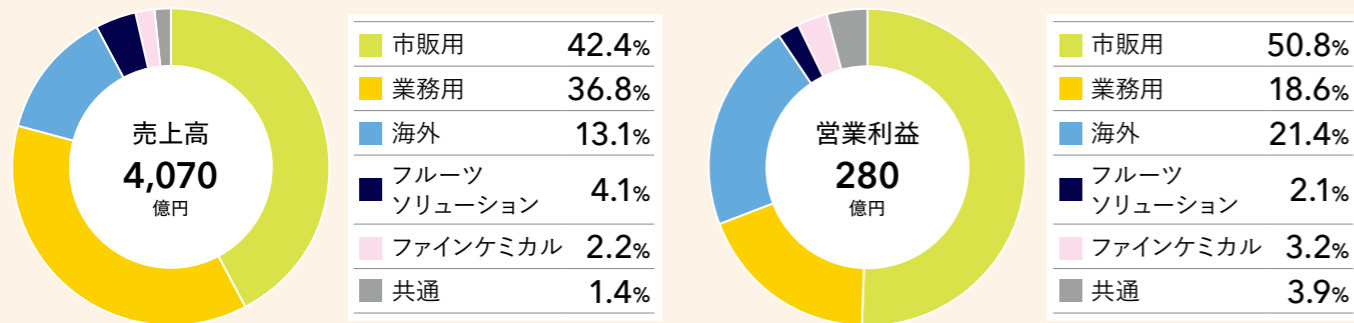
重点課題	取り組みテーマ	指標	2021年度実績	2024年度目標	2030年度目標
気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2013年度比)	24.0%	30%以上	50%以上

注6 CO<sub>2</sub>排出量の計算においては「日本の環境省、地球温暖化対策の促進に関する法律の改定による、地球温暖化に対処する対策の促進に関する法律(2005年改訂)」を参照しています。

## 主要セグメントのレビュー

お客様の購買行動の多様化や食習慣の変化に対して、市販用、業務用、海外の3つの市場にグループ丸となって向き合うために、2020年12月に商品軸から市場軸に組織を変更して取り組みを進めています。それぞれの市場のニーズに対し、グループの総合力を活かして応えていきます。

2021年度 売上高・営業利益の構成比



※営業利益構成比は、全社費用59億円を除いて表記しています。

### セグメントの概要

<b>市販用</b>	マヨネーズやドレッシング、パスタソース、育児食や介護食、パッケージサラダや惣菜など、家庭でご使用いただく幅広い商品を製造し、スーパーマーケットやドラッグストア、ECサイトなどを通じて販売しています。ライフスタイルの変化によって多様化するニーズにお応えしながら、お客様の健康的で豊かな食生活の実現に貢献していきます。
<b>業務用</b>	レストランやホテル、ベーカリー、デリカ、コンビニエンスストアなどの様々な商品の原料として使用される、液卵、凍結卵、食酢などの素材から、調味料、調理ソース、オムレツ、たまごサラダなどの加工品まで、幅広い業務用商品を製造・販売しています。プロ仕様の商品やメニューの開発、ソリューション提案などで、お客様とともに新しい食シーンや食のトレンドを創出していきます。
<b>海外</b>	中国、東南アジア、北米、欧州において、マヨネーズやドレッシングなどの調味料を中心に製造・販売しています。日本で培った品質やメニュー提案力を活かし、各エリアでの新しい食文化の創出とその定着を図りながら、世界の食と健康に貢献するグループをめざしていきます。
<b>フルーツソリューション</b>	ご家庭で使用いただくジャムやスプレッド、食品メーカー向けのフルーツ加工品などを製造・販売しています。事業の礎であるオレンジマレードの製造を通じて磨いてきた原料調達力、フルーツ加工技術、おいしさを長持ちさせる技術をさらに発展させ、より一層フルーツを楽しんでいただけるような提案をしていきます。
<b>ファインケミカル</b>	ユニークな素材や技術を活用し、ヒアルロン酸や卵黄レシチンなどを医薬品、化粧品、食品の原料として製造・販売しています。また、それらの素材を自社の栄養補助食品やスキンケア商品へも展開しており、さらなる付加価値の創出に挑戦していきます。
<b>共通</b>	食品製造機械の販売やグループ各社の経理や労務、障がい者雇用の推進などの業務を行っている会社から構成されています。

## 市販用市場／業務用市場の展開

### 商品の価値向上

ドレッシングは、生野菜サラダに使用されることがほとんどですが、様々な料理に活用することで調理を手軽にし、簡単に味を整えられる「万能調味料化」が可能になると考えています。このような使い方を開発し、お客様に知っていただくことでドレッシングを手にとっていただく機会を増やすことをめざしています。また、拡大する健康ニーズに応え、特定保健用食品や機能性表示食品のラインアップも拡充しています。

業務用では、タマゴ加工品をはじめとして、これまで培ってきた技術の活用により調理オペレーションを簡素化する商品を強化しています。



### 新たな挑戦領域

フレッシュストック™事業では忙しいお客様に向けて、簡単なレシピで、家族の好みや、キッチンにあるものに合わせて様々なアレンジが効く調味料を提案しています。また、植物由来の卵代替食品「HOBOTAMA」を業務用市場から発売し、市販用市場に向けても展開を始めました。このような新規カテゴリーの育成は、原料相場に影響されにくい強い体質づくりにもつながります。



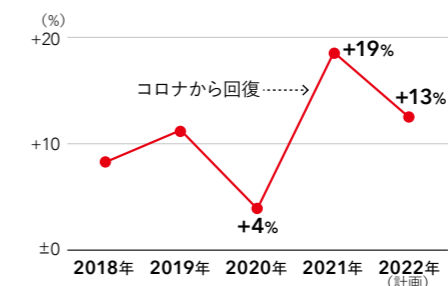
## 海外市場の展開

海外市場において、2020年度は新型コロナウイルス感染症による影響などにより、売上伸長率は一時鈍化しましたが、2021年度はその反動もあり、大きく伸ばすことができました。2022年度も売上を着実に伸長するとともに、引き続きKEWPIEブランドの浸透を進めていきます。

今後は、新規エリアの開拓に努めるとともに、世界戦略商品を中心に既存事業の深耕・拡大を進めることにより、事業領域の拡大をめざします。

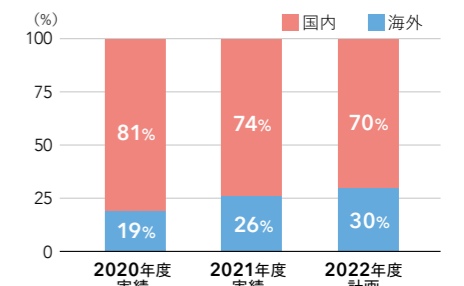
また、拠点の増加に合わせて、コーポレート機能とガバナンス体制を強化することで、効率的かつ安定に運営する仕組みを構築していきます。

海外売上高伸長率の推移 (現地通貨ベース)



※海外売上高伸長率は2020年に株式譲渡した北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

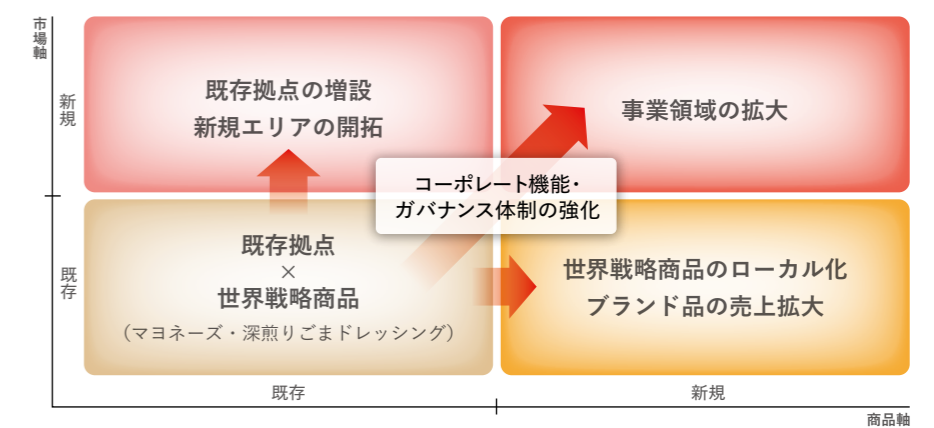
連結営業利益に対する海外事業利益の構成比



※全社費用は国内を含めて表記しています。

### 海外市場での展開を拡大

#### 海外展開の方向性





## ビジョンが創り出す持続可能性

創始者の中島董一郎が志した「食を通じて社会に貢献する」という想いは、従業員の志の礎となっており、社会課題に向き合う取り組みの原動力です。キューピーグループは、2022年1月にサステナビリティ基本方針を策定するとともに、サステナビリティ目標を見直し、さらにステージを上げて社会・地球環境への取り組みを進めています。今回、サステナビリティ領域を専門とする株式会社レスポンスアビリティの代表取締役 足立直樹氏をお迎えし、キューピーグループの現在および今後の取り組みについて対談しました。



足立 直樹 氏  
株式会社レスポンスアビリティ  
代表取締役



高宮 満  
キューピー株式会社  
代表取締役 社長執行役員

### サステナビリティを取り巻く動向と キューピーグループの取り組み姿勢

**高宮** サステナビリティへの取り組みの重要性は加速度的に増えています。このテーマは、地球環境を維持するために特別な活動をするということではなく、事業活動と重ね合わせて継続的に発展させていくことだと捉えています。

**足立** そうですね。サステナビリティは企業活動の外側にあるものではなく、また環境だけの取り組みでもありません。これまでは、企業活動を行う際に環境や社会に副作用を与えないことが企業の社会的責任とされてきましたが、「環境・社会課題を解決することが企業の競争力向上につながる」と考え方が変わってきています。2022年1月に世界経済フォーラムが公表した「グローバルリスク報告書」では、ビジネスや生活に大きな影響を与えるリスクの筆頭に気候変動関連の項目が挙げられ、ほかにも生物多様性や水などの環境課題、パンデミックやデータセキュリティ、人や国の不平等といった社会課題が、企業経営を阻害するリスク要因とされています。

**高宮** 気候変動は農作物へのダメージや原材料の高騰という形で当社グループにも大きく影響するものです。このような、どの企業でも取り組まなければならない課題の解決を「規定演技」、企業の独自性を打ち出しながら課題を解決することを「自由演技」と捉えています。この「自由演技」については、当社グループでは「食と健康への貢献」を重点課題として価値創出をめざしています。「規定演技」の部分も含めたサステナビリティに対する取り組みに、私たち一人ひとりが当事者意識を持って向き合っていきます。そのためには、この取り組みを物語のようなわかりやすさで社内外に発信し、私たちの活動への理解を深めていただき、共感を得ることが重要です。

**足立** ESG投資家は、企業が10年先、20年先の社会と環境の変化を予測し、事業継続のために課題解決に取り組む「守りのサステナビリティ」と、新しい価値を創出し、成長機会につなげていく「攻めのサステナビリティ」の両方に注目しています。中長期の経営戦略についても、直近の業績の延長線上で

数値目標を語るのではなく、攻めと守りのサステナビリティ戦略をからめて成長ストーリーとして発信していく方が、投資家への説得力も増します。

### 物語として語る社会課題への貢献

**高宮** 当社グループは、マヨネーズを通じて日本人の体格向上に貢献したいという想いで事業を開始し、以来すべての事業活動は「食と健康への貢献」に紐づいています。それを受け継ぎながら、今ではサラダとタマゴを中心においしさはもちろん栄養バランスを考慮した提案をすることで、長寿大国 日本が世界に先がけて直面する健康寿命の延伸という大きな社会課題に向き合っています。ベビーフードから介護食まで幅広い年代の食生活にアプローチする食品メーカーとして、子どもの健やかな発育やメタボリックシンドローム、フレイルなどの健康課題の解決を図り、健康寿命と平均寿命の差の縮小につなげていきます。こうした取り組みは、いずれ同じ課題に直面する海外においても活用できると考えています。

**足立** そうですね。SDGsの目標2は飢餓撲滅と栄養ある食料の供給をめざしていますが、世界にはカロリー不足だけでなく、カロリー過多や栄養バランスの偏りという課題もあります。これらを日々の「食」を通じて御社が解決することは大きな貢献です。その一方で、昨年の国連食料システムサミットでは、水の使用、農地開拓と森林破壊、肉の消費と生産の拡大といった点で農業を含めた食料システムの環境負荷の大きさが問題視されており、食品産業そのものの改革が求められています。

**高宮** 当社グループもそれは認識しており、例えば原料の購買においては、大豆油・パーム油などの生産地が抱える環境課題や人権問題、アニマルウェルフェア（動物福祉）などに、しっかりと向き合う考えです。2021年に発売した卵代替食品も、想像以上に反響がありました。

**足立** 世界的に代替たんぱく市場は今後急成長が予測されています。代替たんぱくが解決する課題は幅広いので、卵代替食品の開発は素晴らしいと思います。加えて、キャベツの芯

や外葉などの未利用部を100%有効活用<sup>\*</sup>している取り組みはもっと声を大にしてアピールしていただきたいですね。資源循環に取り組む企業は増えてきましたが、100%有効活用の達成は容易ではありません。この成果をお客様にもっと認知してもらうことで、キューピーグループの商品を選ぶことの意義が伝わると思います。

※パッケージサラダ原料用のキャベツは、2021年度に100%有効活用を達成

**高宮** 当社グループは卵・キャベツの取扱量が日本一です。卵については昭和30年代から、卵殻や卵殻膜を廃棄せずに循環させる取り組みを進め、キャベツについても、芯や外葉などの未利用部の有効活用に挑んできました。こうした資源循環の物語は、社内にも十分伝えきれていないところがあるので、自信を持って社内外に発信していきたいですね。

**足立** 一方で、私が懸念しているのは卵の生産方法です。欧州ではケージ飼育の卵を法律で禁止する国も出てきており、グローバルなホテルやレストランチェーンではそうした卵を原料とする商品の購入を2025年までに中止する動きも出ています。

**高宮** 私たちは、そのような社会要請に応えようとしている養鶏に関わる皆様と協力しながら、取り組みの輪を広げていこうとしています。企業として、未来への投資も含め、様々な関係者と協力しながら社会課題の解決を図っていきます。

### 経営理念やビジョンをベースにした サステナビリティ基本方針

**高宮** サステナビリティの取り組みを進めていくうえでベースとなるのが当社グループの理念や2030ビジョンです。2030ビジョンでは「子どもの笑顔のサポーター」になることを掲げていますが、これには直接的な子どもへの支援ということだけでなく、未来を創る子どもたちにより良い地球環境を残したいという想いも込めています。

**足立** キューピーグループの理念やビジョンはサステナビリティとの親和性が高く、私もとても共感を覚えます。特に、「子どもの笑顔のために」という考え方には賛同してくださる方も

多いと思います。サステナビリティ経営を推進するうえで重要となるのがエンゲージメントです。物語を共有し、一人ひとりが当事者意識を持つことで、おのずとさまざまな提案が出てくると思います。その時に、時間軸として忘れてならないのは、地球環境は待たなしの状況にあるという現実です。2030年までに世界中で温室効果ガスの排出量を半分に抑えないと、その先に何をしても間に合わないとの物理学者の予測もあります。あらゆる意思決定の場面において、「子どもたちの未来にとって最善策は何か」という視点で判断すれば、正しい選択につながると思います。

**高宮** 未来の子どもを笑顔にするために、地球環境が取り返しのつかない状態にならないよう、危機感を共有して取り組みを加速させていきます。サステナビリティ基本方針には人権への対応も含めました。大豆油やパーム油、胡麻などの調達先に、森林破壊や児童労働などの問題がないことを確認していくことも約束します。

**足立** EUではこれまでは倫理感だったものが法規制へと進んできていますから、企業自らがサステナブルな調達であることを証明できないと、ビジネスができなくなります。他社に先んじてサステナブル調達に取り組み、産地と一緒に問題解決に努めれば、競争力にもなります。

**高宮** まさに、サステナビリティの取り組みの重要性が具体性を帯びて受け止められる部分ですね。あらためて、2022年1月に策定したサステナビリティ基本方針と合わせて、その取り組みの意義を従業員に繰り返し、わかりやすく伝えていかなければならないと感じています。

**足立** 「良い商品」という言葉の「良い」が意味する内容が深化していますからね。味や品質はもちろん、「食と健康」をサポートする強い商品ラインアップを持つキューピーグループが、動物福祉や労働環境、地球環境などにも配慮した「良い」を追求していくことによって、これから大変革期を迎える食品業界をリードし、さらに成長していくことを期待しています。

**高宮** 今日は貴重なお話をありがとうございました。



## 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～

当社グループが価値を提供する市場は国内外の多岐にわたっています。お客様の食と健康への多様なニーズに基づいて、おいしさ、簡便性、栄養価、健康機能などの価値をプラスして、あらゆる食シーンに合わせた商品提案、情報提供を行っています。また、私たちの事業活動は自然の恵みによって支えられています。地球環境にやさしいグループであり続けたいと願い、資源の有効活用や環境保全などに真摯に取り組むことで、持続可能な社会を次世代へつないでいきます。

これからも、社是・社訓をはじめとするグループ理念をバックボーンとして、従業員一人ひとりが、互いを受け入れ、学び合い、外部環境の変化や社会課題にしっかりと向き合い、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界の食と健康に貢献することをめざしていきます。

### 価値創造プロセスを支える経営資本

#### 消費者信頼度の高いブランド

▶国内消費者信頼度食品メーカー首位※  
※日経リサーチ「ブランド戦略サーベイ2021」コンシューマー部門で「キューピー」が食品メーカーで首位を獲得

#### 理念に共感する国内外の多様な人材

▶従業員 1.1万名  
▶たまごスター※ 420名、マヨスター※ 260名  
▶管理栄養士 377名  
※食の知識を伝えることができる社内資格

#### 持続可能な社会の実現に貢献する知的財産

▶食と健康に関する特許 115件  
▶海外展開における商標取得 92の国と地域

#### 食生活をリードする研究開発力

▶健康に関連するサラダとタマゴに関する豊富なエビデンス  
▶国内外のパートナーとの協創

#### 安定した商品供給力

▶主要原料(食油、卵、キャベツなど)の調達ネットワーク力  
▶日本を含め61の国と地域に商品を展開  
▶GFSI認定の食品安全マネジメントシステム(FSSC22000など)の認証取得 81事業所

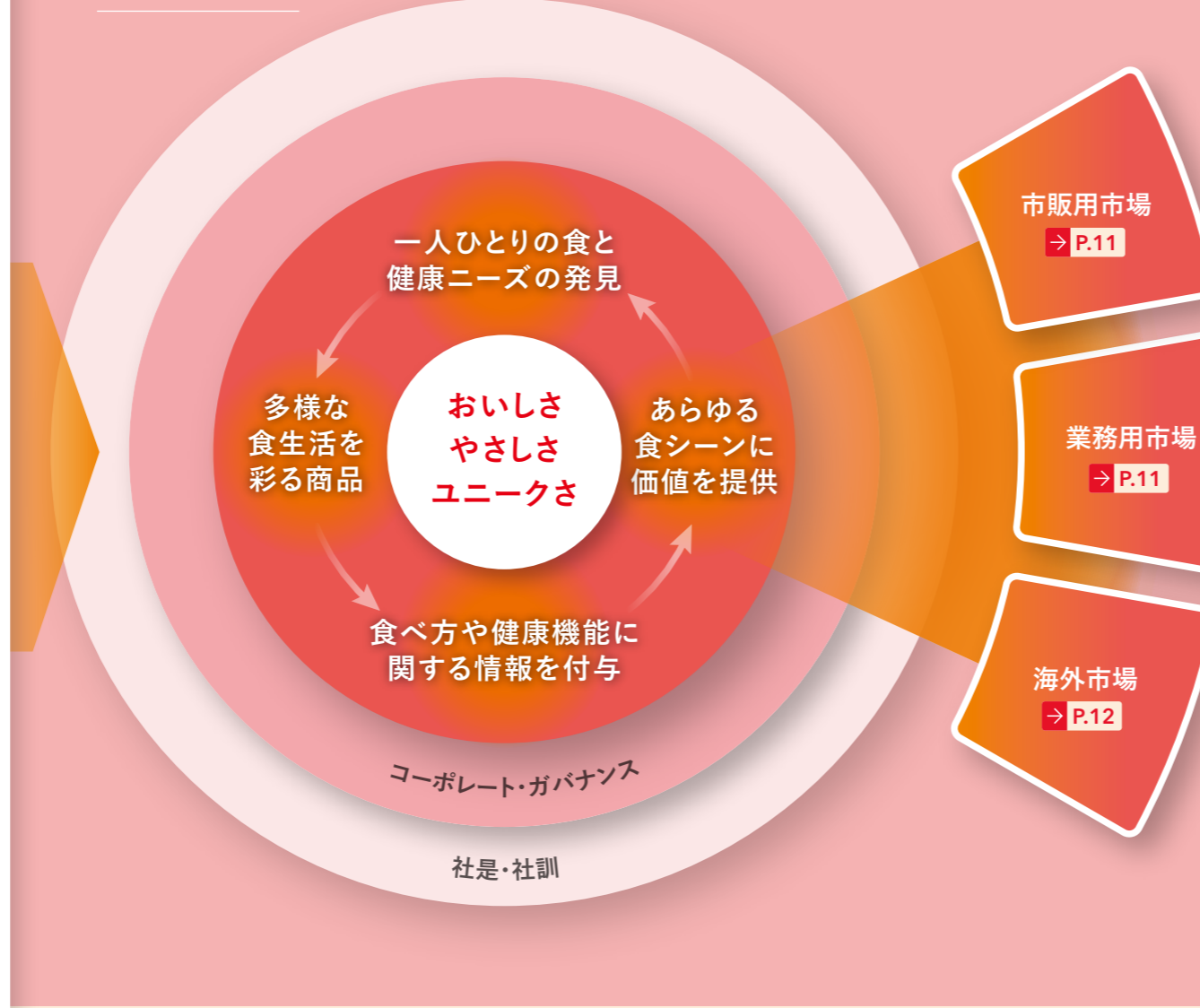
#### お客様との双方向のつながり

▶国内外の内食・中食・外食のお客様とのつながり  
▶キューピー マヨネーズ ファンクラブ 11.2万名

### 外部環境の変化

- 価値観の多様化
- 新興国の経済成長と市場の拡大
- 水資源の枯渇
- 急速な技術革新
- 人権への意識の高まり
- 社会構造の変化(超高齢化、格差拡大など)
- 気候変動(自然災害リスク、農産物の収量低下など)
- 国内での労働人口の減少
- 新型コロナウイルス感染症の拡大
- 生物多様性の損失

### ビジネスモデル



### ステークホルダーとの創出価値



一人ひとりの楽しく健康的な食生活を実現  
→ P.17-18



国・地域に合った食文化の創造  
→ P.19-20



社会や地球環境へのやさしさを追求  
→ P.21-22



挑戦し、喜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

### 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 VISION



世界  
サラダとタマゴのリーディングカンパニー



お客様  
一人ひとりの食のパートナー



社会  
子どもの笑顔のサポーター

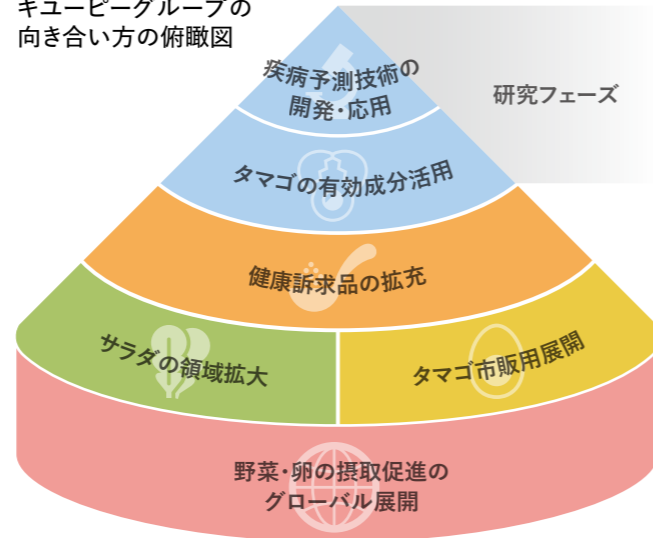


## サラダとタマゴを中心とした生涯健康への貢献

私たちは創始者である中島董一郎の「日本人の体格向上を願うマヨネーズを生活必需品にしたい」という志を大切に、企業活動を行っています。この志を受け継いで、時代ごとのニーズに合わせて、栄養バランスの改善や食事に関する心身の負担軽減にも取り組んできました。そして、乳幼児期から高齢期にわたる幅広い年代の方の健康に貢献したいという想いで商品をお届けしています。

今後は、さらに大きく社会や生活環境が変化し、健康への意識も多様化していくと予想されます。グループ丸となって生涯健康への貢献のステージを上げて取り組んでいきます。お客様のニーズの変化に寄り添い、様々な食場で「愛は食卓にある。」の想いを込めて商品やサービスをお届けしていきます。

健康課題に対する  
キューピーグループの  
向き合い方の俯瞰図



### 野菜・卵の摂取促進のグローバル展開

私たちは食品を取り扱う企業として、「おいしく食べる」「たくさん食べる」「バランスよく栄養素を摂取する」ことを大切に、企業活動を行ってきました。多様なサラダ調味料を提供し、サラダという形で野菜の摂取に貢献するとともに、豊富な栄養素を含むタマゴを様々な形で世の中にお届けしています。こ

のサラダとタマゴの組み合わせは栄養バランスの面でも、食事のおいしさの面でも、彩りの面でも、申し分ないものと考えています。「サラダとタマゴの世界を磨き上げるにより、おいしくたくさん食べることを実現する。」これがまさに健康の証であり、世界の方々の健康の維持向上をめざしていきます。



様々な世代の  
ニーズに合わせた  
商品提供



食と健康に関する情報発信  
(教室・オンライン・冊子)

### 世界に向けて野菜と卵の価値を発信

#### 野菜の栄養

ミネラルやビタミンなどの栄養素が含まれており、バランスよく摂取することで生活習慣病予防や免疫力アップにもつながります。また、野菜をしっかり咀嚼することは脳機能や口腔ケアに良い影響を与えることがわかってきています。

#### 卵の栄養

たんぱく質、脂質、ビタミン、ミネラルなどの栄養素を含んでいます。特長的なのは、たんぱく質のアミノ酸バランスのよさです。人間の体内でつくることができない必須アミノ酸の組成が優れており、良質で、栄養価の高いたんぱく質を含む食品といえます。

### 健康価値の提供に向けた新しい取り組み

#### サラダの領域拡大

生野菜のサラダだけでなく、蒸す・煮る・炒めるなど様々な野菜の食べ方を提案していくことを「サラダの領域拡大」として、取り組みを進めています。野菜をおいしくたくさん召し上がっていただくことを通じて、健康に貢献していきます。



ドレッシングを活用した  
「サラダの領域拡大」

#### 健康訴求品の拡充

健康機能を訴求した特定保健用食品や機能性表示食品などの商品開発や適塩に関する情報発信など、より健康になっていただくことをめざした取り組みを進めています。調味料だけでなく、惣菜で初めて機能性食品を取得したポテトサラダなど、様々な形で食事に取り入れていただけるようにカテゴリーを拡大しています。

また、健康を維持していくために、身体の免疫機能を整えることも重要になります。マヨネーズの重要な原料の一つである酢を作る酢酸菌の摂取が、免疫を高めることに効果があるという研究成果を得られており、花粉やハウスダストなどによる鼻の不快感を軽減する機能性表示食品「ディアレ」を発売しました。これらの商品の拡充を通じて、グループの収益性をさらに高めていきます。

### 将来に向けた「食生活メーカー」への挑戦

日本は世界に先んじて超高齢社会に突入しています。人生の最後まで、自分の食べたいものを自分の口で食べ、元気に過ごすということは現状では簡単なことではありません。キューピーグループでは、生涯健康を実現するために、認知症とがんを大きなリスクと認識し、日々の生活における疾病の予防や早期発見に取り組んでいます。

卵黄にも含まれる「コリン」という成分には、脳機能を活性化し、認知機能に効果があるといわれており、研究を進めています。日常的に食卓にのぼる卵が認知症予防につながれば、課題解決の貢献につながると考えています。

また、がんについては、血液から得られるマイクロRNA<sup>※</sup>と

#### タマゴの市販用展開

これまでは、業務用市場を中心に卵の特性、機能を活かした商品を数多く展開してきましたが、これからは栄養価の高い卵を、お客様により身近で手軽においしく召し上がっていただけるよう、市販用でのタマゴ加工品の展開を強化していきます。



タマゴの市販用商品の創出



調味料



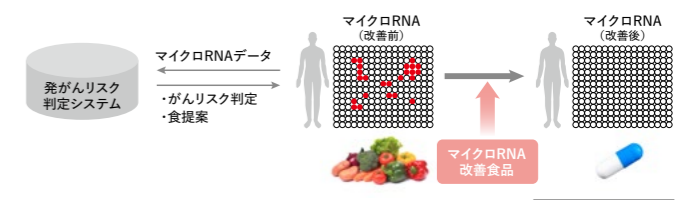
様々なカテゴリーの  
健康訴求品

惣菜

サプリメント

いう成分をAIにより分析し将来の発がんリスクなどを判定すること、またその判定から食生活で予防することを大きな目標として、研究開発に取り組んでいます(参照:P.27)。

#### 血中マイクロRNAの解析によるがんの予防



※疾患にともない種類や量が変化することが明らかになっている血液中の物質

○正常値のマイクロRNA  
●異常値のマイクロRNA



## 野菜をおいしく食べる機会を広げ、世界の食と健康に貢献

世界の食と健康への貢献を「めざす姿」に掲げる当社グループは、野菜をおいしく召し上がっていただく機会を広げるために、おいしさ・やさしさ・ユニークさを象徴するマヨネーズと深煎りごまドレッシングを「世界戦略商品」に位置づけ、海外の展開エリアにおいても「サラダの領域拡大」に取り組んでいます。国内の内食・中食・外食市場に向けて培ってきた提案力を活かし、野菜をおいしく食べられるメニュー、食シーンを各エリアの食文化や物流インフラなどに合わせて提案することがローカル化であり、サラダの領域拡大につながる取り組みです。KEWPIE・丘比<sup>※</sup>ブランドの価値を向上させる取り組みにより、世界で信頼され、親しまれるブランドに育成していきます。

※丘比はキューピーの中国語表記

### 世界戦略商品の展開例



## 中国

### 食と健康に貢献するブランドをめざして

中国では、北京、杭州、広州にある3つの工場でオープンキッチン(工場見学)を実施しています。多くの人に「丘比」ブランドを認知してもらいたいという想いととも、サラダなど生野菜を食べる習慣のなかった中国の方々にマヨネーズやドレッシングをお届けし、現地の料理への使用提案のほか、野菜を食べることで健康になるという意識を高める食育プログラムを通して、お客様とのコミュニケーションを図っています。中国の食と健康に貢献していくという志が認められ、2021年には「中国食品科学技術学会」に統括会社の丘比(中国)有限公司が理事として加盟しました。これからも中国の食と健康に貢献していきます。



北京丘比食品有限公司  
マイン 馬盈

VOICE

中国のお客様の食習慣と好みに合わせて開発した「キューピー スイートマヨネーズ」は、コクとさっぱりした甘みが特長で、フルーツサラダにピッタリです。これからも、「中国の方々の食と健康に貢献できないブランド」をめざしていきます。



フルーツサラダ

## China

## 東南アジア

### 世界戦略商品のローカル化

東南アジア各国には、それぞれの地域の味を大切にする文化があり、当社グループはその文化を大切に現地の味に合わせた調味料を開発しています。マレーシアの「チリマヨ」、ベトナムの「焙煎ごまドレッシング チリ&チーズ風味」など、その地域のメニューによく合う味を追求することで、世界戦略商品をベースにローカル化した商品が生まれました。



チリマヨの用途訴求(マレーシア)

KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.  
ラヒマ・アブドル・ラヒム

VOICE

マレーシアには、ユニークな味や豊かな食文化がたくさんあります。日本の良さを取り入れながら、マレーシアの味に融合させることに力を注いでいます。



## Southeast Asia

### 新しい食スタイルの提案、新しいチャネルへの挑戦

キューピータイランドでは都市部に向けて、手軽に健康的な食事を摂ることのできる「Ready to Eat(即食簡便)」の商品ラインアップを拡充しています。レンジアップするだけのスープやオムレツ、開封してそのまま食べられるパッケージサラダなど、新たな食スタイルの提案が徐々に浸透してきています。これらの提案とともに、新たなチャネルの開拓にも積極的に挑戦していきます。



Ready to Eatの「オムレツ」と「パッケージサラダ」

## 北米

### KEWPIEブランドの認知拡大

米国は、一人当たりのマヨネーズ・ドレッシングの消費量が日本の約1.5倍で、世界でも最大の市場です<sup>※</sup>。世界戦略商品であるマヨネーズと深煎りごまドレッシングを中心にKEWPIEブランドの浸透を図る中、欧米では比較的珍しい卵黄タイプのマヨネーズの風味の良さが徐々に評価され、市場の中でも存在感が増してきています。

家庭用市場だけでなく業務用市場でもKEWPIEブランドは拡がりつつあります。宅配ルートでは、ミールキットにKEWPIEブランドの小袋調味料を採用していただく機会が増えており、新たなチャネルでも浸透が進んでいます。お客様一人ひとりのニーズにお応えできるような提案を今後も続けていきます。

※当社グループ調べ



小袋調味料のミールキットへの展開例

Q&B FOODS, INC. President  
ジェリー・シェパード

VOICE

Q&B FOODS, INC.は今年、創立40周年を迎えました。これからもKEWPIEブランド商品を北米エリアのご家庭にお届けしていきます。





## バリューチェーン全体での課題解決と未来に向けた価値創造

### 資源循環に対する取り組み

キューピーグループの事業活動は、原材料をはじめとした豊かな自然の恵みによって支えられています。事業活動が地球環境に与える影響を配慮し、将来にわたってより良い地球環境を引き継いでいく使命があると考えています。

この考えのもと、1950年代にはマヨネーズを製造した後に残る卵殻を天日で干し、土壌改良材として農家に販売を開始しました。現在は卵を100%有効活用しながら、さらなる付加価値向上への取り組みを続けています。またパッケージサラダ・惣菜の加工時に生じる野菜の外葉や芯などの未利用部の有効活用では飼料・堆肥化に取り組んでいます。

資源の有効活用の取り組みはさらなる進化を遂げ、下記のような循環プロセスを構築できました。バリューチェーン全体での経済性と社会性の両立を実現したいと考えています。

#### 卵の循環プロセス

キューピーグループでは、マヨネーズやタマゴ商品などの製造にともなって年間約2万8千tの卵殻が発生しています。これまで、土壌改良材や、壁紙、コースターなどの原料として、様々なものに有効活用してきました。卵殻カルシウムがヒトの骨量を増加させることから、日本で食品素材として販売してきました。この活動を海外にも広げ、ベトナムでも栄養強化食品として商品化しています。また、卵殻のさらなる用途拡大をめざし、鶏卵業者との協働により、鶏に飼料として与えることで殻の強度が増し、納品時の割れが少なくなることがわかっています。



#### 野菜の循環プロセス

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いています。この取り組みにより、処理委託費用が発生していたものに価値を付与することができました。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最小限に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野菜を栽培し、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することができました。



#### VOICE

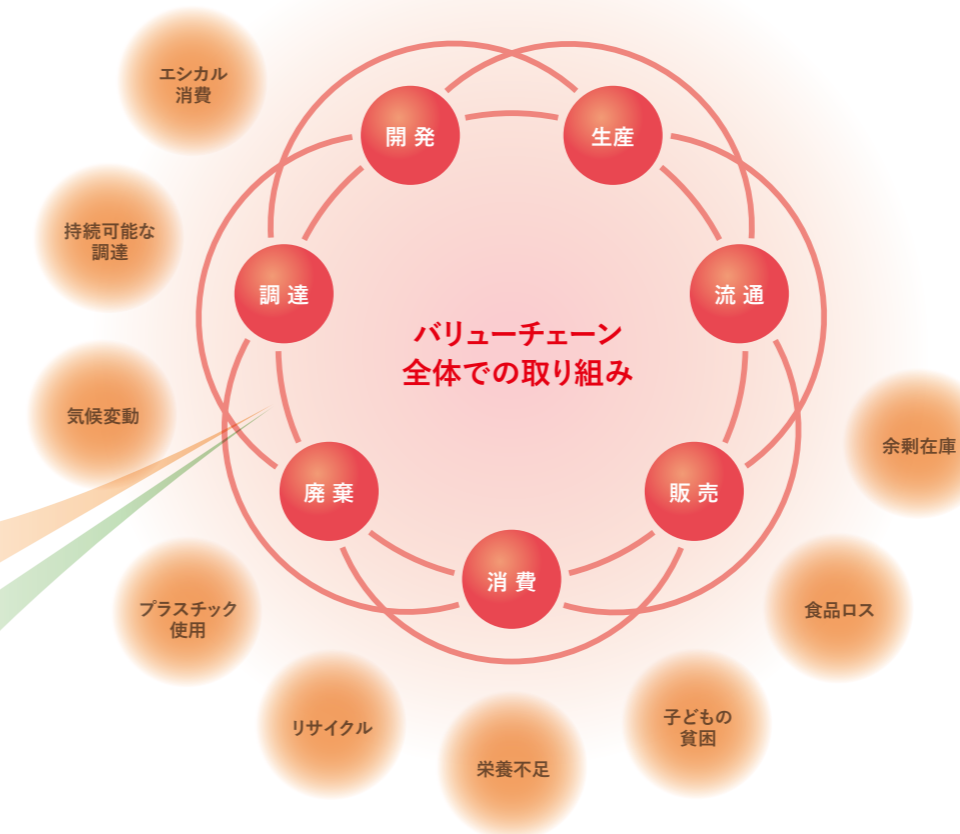


株式会社青空農園  
代表取締役 大西 辰幸 氏

可能な限り化学肥料の使用量を少なくすることで、環境に配慮し、より体に良い野菜づくりを心がけています。野菜未利用部を活用した堆肥によって、土中の微生物が増え、少量の肥料でもしっかりと野菜が生育するようになりました。元気で体に優しく環境にも配慮した野菜づくりが実現できており、非常に助かっています。

### バリューチェーン全体での取り組みを推進

原資材の調達から、製造・流通、消費までの食料供給の一連の流れのバリューチェーンには気候変動や食品ロス、プラスチック問題、貧困や栄養不良など、地球環境、社会、経済領域での様々な課題が複雑に関わり、作用し合いながら存在しています。これらの課題解決には、バリューチェーンそのものの構造を見直す必要があり、パートナーとともに取り組んでいきます。今後も有効活用事例を循環プロセスの構築へと進化させ、リーダーシップを発揮し、次世代へより良い未来を作り出していきます。



#### VOICE



キューピー株式会社  
経営推進本部  
加藤 豊美

バリューチェーン全体の取り組みはとても高く、大きな目標ですが、パートナーの皆様とともに取り組むことによって、課題解決への貢献の幅が広がり、かつスピードがあがると思っています。

### TOPICS

#### 鶏卵の持続可能な調達

当社グループでは、「良い商品は、良い原料からしか生まれぬ」という強いこだわりを持っています。しかし、「良い原料」とは、安全・安心はもちろん、環境や人権に与える影響にも配慮した原料である必要があります。2021年からは「持続可能な調達」をサステナビリティ重点課題に加え、特に鶏卵の調達においては、アニマルウェルフェア向上をめざし取り組んでいます。平飼いなどのケージフリー飼養による鶏卵活用や卵代替などお客様のニーズ・価格受容性を把握しながら商品開発を進めています。

#### 再生プラスチックの利用

プラスチックは、軽くて壊れにくいという利点がありますが、海洋プラスチックごみをはじめ、地球環境への影響が指摘されています。当社グループでは、プラスチックごみの流出を、生態系や環境に大きな影響を及ぼす重要な課題と認識し、石油由来プラスチック使用削減の取り組みを進めています。キューピー ティスティドレッシングなどには再生プラスチックを含む容器を使用しています。また、他社との協働などを通じて、グループで排出するプラスチックを再利用する、循環プロセスの構築も検討しています(参照:P.27)。

#### 食を通じた子どもへの支援

食を取り巻く社会課題解決に向き合い貢献するため、2017年に「キューピーみらいたまご財団」を設立しました。食育活動や子ども食堂を通じた子どもの居場所づくりに取り組む団体への助成活動や、企業からの寄贈品を届けるMOWLS<sup>®</sup>を活用し、誰もが食事を得られる環境づくりを進めています。志を同じくする団体との協働により、長期在庫商品を活用することで、食品ロスを低減していきます。

※MOWLS:一般社団法人全国食支援活動協力が立ち上げたロジスティックシステム



## 自由闊達に挑戦し、悦びを分かち合えるグループへ

2021-2024年度中期経営計画における「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の取り組みを進める中で、あらためて「従業員への期待」を明確に示しました。一人ひとりが主体的にキャリアを描き、会社はその実現に向けた自己研鑽や仕事を通じた成長の機会を後押しするという基本的な考え方をベースにして、人事制度や教育研修制度、キャリアプランを後押しする人材の流動化や、様々な制約がある中でも働きやすい選択肢を充実させるなどの取り組みを進めています。

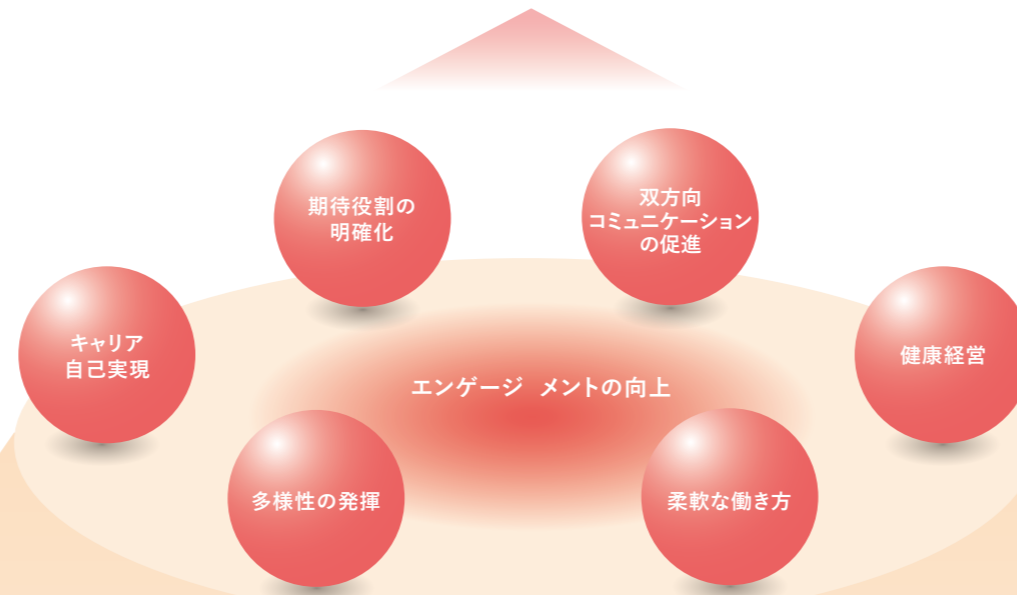
### 【従業員への期待】

#### 一歩踏み込んだ厳しさをもち、プロとしての仕事を楽しむ

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

この3点を実践することで、自分の存在価値を高めることにつながる

### 人的資本の最大化

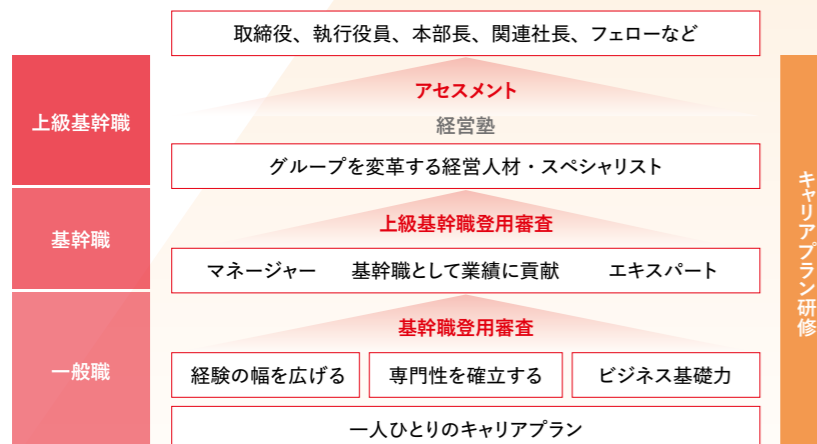


### 多様なプロ人材の成長を促進する育成体系

キューピー株式会社で、2021年度より導入した新育成体系では、入社してから基幹職になるまでに必要な経験値や学びを明確にするとともに、一人ひとりがキャリアプランを上司と共有し、その実現に向けた主体的な学びや挑戦を上司・会社が支援する仕組みを体系化しました。併せて組織の枠組みを越えた人材の流動化をグループ全体で進めることで、多様なキャリア形成を促進していきます。

また、人材の強化領域としては全社レベルでのIT・デジタルリテラシーの向上を図り、さらにはデータサイエンティストやDX人材の育成を進めています。

一方、2009年から継続している選抜型経営塾の受講者は累計88名にのぼり、多くの卒業生が経営層として活躍をしています。新社長の高宮はこの経営塾の第一期生でもあります。今後、育成体系・人事交流など、グループ各社と連動し、各種施策の展開・拡充を図っていきます。



### ダイバーシティ & インクルージョンへの取り組み

多様な視点・スキル・経験を持つ従業員一人ひとりが、それぞれの強みを伸ばし、持てる力を発揮して、グループのめざす姿を実現していく。これが私たちが考えるダイバーシティです。そのための具体策として、勉強会やセミナーを積極的に開催するとともに、重要会議において参加者の20%以上を、部門や役職などを問わず多様なメンバーで構成することにより、議論の活性化を図る取り組み(KEEP20)や、異なる部門のメンバー同士で意見交換会を行い、違う視点からの気づきや刺激を得るとともに、従業員同士のつながりを強める取り組みなどを展開しています。お互いの個性や多様性を受けとめ、ともにのびのびと活躍し、挑戦する企業風土づくりに努めています。



ダイバーシティセミナーの様子

### 多様な働き方を後押しする環境づくり

新型コロナウイルス感染症の拡大は、働き方に対する意識を一変させ、ITを活用した効率化や制度の整備と定着が一気に進みました。業務に応じた出社と在宅勤務(リモートワーク)の併用や、サテライトオフィスの活用など、多様な働き方で仕事に専念することにより、成果の最大化をめざします。アフターコロナにおいてもこれまでの働き方にとらわれない発想で、それぞれの職場とIT部門が連携し創意工夫を重ね、従業員一人ひとりがフレキシブルな働き方を選択できる環境整備を引き続き進めています。



働き方を工夫して育児をする従業員

### 双方向コミュニケーションを促進

従業員のエンゲージメントは一つの打ち手で高まるようなものではなく、それぞれの施策の整合性と「言行一致」が重要だと考えています。そのためには、会社と従業員の双方向コミュニケーションが不可欠です。労使委員会はもちろん、若手従業員と経営層の意見交換会、人事本部直通の自己申告制度、従業員相談窓口の設置など、様々な形でコミュニケーションを取りながら、風通しがよく、働きやすく、より成果が出しやすい環境づくり・制度づくりを進め、従業員にとって、より魅力的な会社をめざしていきます。



オンラインでの意見交換会の様子

### 健康経営の推進体制強化



グループの従業員が健康であってこそ、より良い商品やサービスをお客様に提供できると考え、社長自らが最高責任者となり、グループ一体となって「本気の健康経営」に取り組んでいます。これまでの取り組みの結果、「健康経営優良法人2022」の認定を受けました。従業員が健康を維持・向上させ、生きがい、働きがいを感じることでできるグループをめざしています。

#### 健康経営宣言

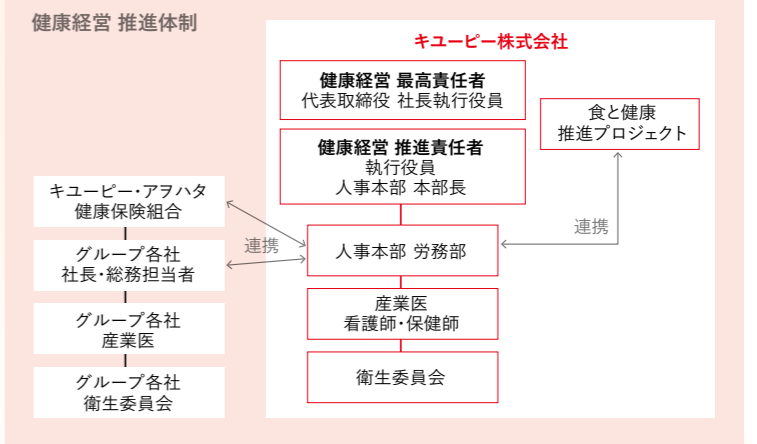
グループ各社の社長自らが「健康宣言」を発信することで、明確な意思・想いを従業員と共有する取り組みを進めています。

#### 健康面談

社員全員を対象に健康面談を実施し、対話を通して一人ひとりの健康に向き合う取り組みを進めています。

#### グループ共通の健康指標

従業員や会社の「心と身体」の健康状態を独自の共通指標によって「見える化」することで、健康に対して意識改革を促す取り組みを進めています。具体的には「メンタル指標」「健康年齢」について、個人への通知と並行して、組織の状態を上長にもフィードバックすることで、個人と組織がベクトルを合わせて、生活習慣・働き方や職場環境をより良くしていく活動につなげていきます。







## 多様な人材が活躍できる仕組みづくり

中期経営計画の方針である「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」を進めている中でも、代表的な2つの施策である「グループ人材の流動化」と「KEEP20」について、それぞれの施策を経験している従業員と執行役員人事本部長 浦田による座談会を実施しました。



小口 かおり  
キュービー株式会社  
研究開発本部

浦田 昌也  
キュービー株式会社 執行役員  
人事本部長

田村 慎記  
キュービー株式会社  
営業推進部

### グループ人材の流動化<sup>\*</sup>について

**浦田** 一人ひとりが本当のプロ人材になるためには、画一的な経験だけではなく、違う角度からものを見る経験を積むことがとても大切なことだと考えて取り組みを進めています。実際に部門を超えた異動経験が豊富な田村さんほどのように感じていますか？

**田村** 私は入社して最初に家庭用営業を7年半経験した後、自ら手を挙げてフードサービス営業(業務用営業)に異動しました。家庭用営業ではブランドを大切に作る姿勢を学び、フードサービス営業では様々な業態への向き合い方を学べたと感じています。現在は営業推進部というスタッフ部門で販売戦略の企画を担当していますが、家庭用営業とフードサービス営業で培った知識・経験が合わさることで、より良いアウトプットにつながっていると実感しています。

**小口** 様々な経験をする事は「学び」はもちろん「人脈形成」の面でも得るものが大きいですね。

**田村** そうですね。そのためにも、やりたいことができたら自ら手を挙げて発信し続けること、実現に向けた自己研鑽も必要です。また、キャリア自己申告制度を活用して上司にも応援者になってもらえるようにコミュニケーションを取ること大事だと思います。思い通りにならないこともありますが、新しい機会をもらったら自分の知識や経験を研ぎ澄ませ、さらに学ぶ姿勢が大切だと思います。

#### ※グループ人材の流動化

入社15年までの若い年代を対象に部門や会社をまたぐ異動を促進し、キャリアの可能性を広げるとともに、異なる視点や広い経験を経て、担当領域を広げ、高める人材を育成する取り組み

### KEEP20について

**浦田** 様々なメンバーと意見交換会を重ねる中で、例えば5~6名の中で1~2名違う視点を持つメンバーがいると、議論が活性化する傾向が見えてきました。そこで始めたのが「KEEP20」です。

**小口** 私は「KEEP20」枠のメンバーとして、ブランド委員会という会議に参加しています。議論の活性化という観点ではまだまだ貢献できていないと思いますが、私も一人の生活者としてお客様の気持ちになって気づくことがあれば、率先して発言しています。また、ブランド商品(キュービー マヨネーズなど)の開発を担当している私にとって、ブランドに関して様々な議論や判断をしていくブランド委員会に参加することはとても学びが多いと感じています。

**浦田** 生活者の視点で意見をいただくことは、ブランド委員会のメンバーにとっても大事なことであり、気づきが多いと思います。小口さん自身が「KEEP20」のように様々な部門のメンバーを巻き込んで進めている取り組みがあれば教えてください。

**小口** マヨネーズの新規プロジェクトが立ち上がり、関連部門の若手メンバーを巻き込み動き出しました。若手にどんどん任せて、他部門のメンバーも加わることで、新鮮なアイデアが出てきています。これからの展開が楽しみです。

**浦田** お二人の話聞いて、「グループ人材の流動化」と「KEEP20」の取り組みは、本人の成長につながることはもちろんですが、周囲のメンバーにも良い影響を生んでいることが実感できました。引き続きこれらの取り組みを推進していきたいと思います。

## 経営資本の強化

## グループの社会的価値向上に向けた知的財産投資



加納 優子  
キュービー株式会社 執行役員  
知的財産室長

知的財産活動のミッションは、「当社グループの創造性を高め、価値を向上させること」であり、これらの実現につながる知的財産の創出、保護、活用を積極的に推進しています。なかでも、調味料領域における、乳化、酸化防止、微生物制御、機能性付加などの技術や、卵加工技術は、当社グループの強みであり、グローバルな視点で権利取得と活用に力を入れていきます。

また、世界の食と健康に貢献する当社グループの「めざす姿」は、活発化するサステナビリティに関わる技術領域と密接な関係があります。これらの技術領域においては、ステークホルダーとの連携、協力を念頭におきつつ、知的財産の創出と事業活動の自由度確保に取り組んでいきます。

### 持続可能な社会の実現に貢献していくための特許取得

国際的な社会課題解決への貢献度が高い当社独自技術の知的財産化を進め、関係するステークホルダーと連携、協力しながら、世界の食と健康への貢献を進めていきます。

#### 国際的な社会課題に対する特許取得状況

当社グループの主な特許内容 <small>赤字は2021年「国連食料システムサミット (Food Systems Summit<sup>※</sup>)」における分類</small>	特許件数 <small>国内海外の総件数</small>
<b>持続可能な食事の実現</b> ▶ 植物性大豆たんぱくや雑穀類の加工食品への利用を広げる ▶ 野菜加工処理工程の改善によりカット野菜の日持ちを向上する ▶ 酸素コントロールにより油脂を含む調味料等の品質を保つ期間を伸ばす ▶ 野菜や卵の加工工程において原料歩留まりを向上する ▶ プラスチック容器を減量化する	57
<b>健康的な食事の実現</b> ▶ 効果的なたんぱく質摂取を実現する ▶ 卵アレルギーに配慮して食品を加工する	22
<b>カロリー過剰摂取の改善</b> ▶ 乳化調味料のカロリーを低減する ▶ ポテトサラダ等のカロリーを低減する	36

※SDGsの達成のためには持続可能な食料システムへの転換が必要不可欠だという、グテーレス国連事務総長の考えに基づき開催される国連主催のサミット

### 海外展開における「KEWPIE」商標取得推進

「KEWPIE」「丘比<sup>※</sup>」関連商標を取得し、ブランドイメージの統一と価値向上を推進していきます。中国では主軸商品での容器の意匠権取得や、商標権の複数取得など、知的財産権を組み合わせることで模倣品排除を積極的に進めていきます。また、東南アジアなどを含めた海外のECで模倣品の流通が増加しており、監視体制を強化していきます。2021年度模倣品撃退率は9割以上を達成し、会社への影響を極力軽減させました。

※丘比はキュービーの中国語表記

#### 世界における主要商標の取得状況



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



## 研究開発による付加価値の向上および需要の創造



濱千代 善規  
キユーピー株式会社  
取締役 上席執行役員 研究開発担当

世界のお客様の楽しく健やかな未来の食生活を実現するためには、お客様を見つめ、具体的な未来の食生活を描きながら人々の価値観の変化に寄り添うことが大切だと考えています。そこから見えたお客様の課題や新たなシーズを私たちが培ってきた研究開発の技術力により実現し、お客様へお届けしていきます。当社グループでは、お客様の価値につながる3つの研究領域「人の健康」「地球の健康」「未来の食生活の創造」を定め、世界のパートナーとともに世界の食と健康に貢献していきます。

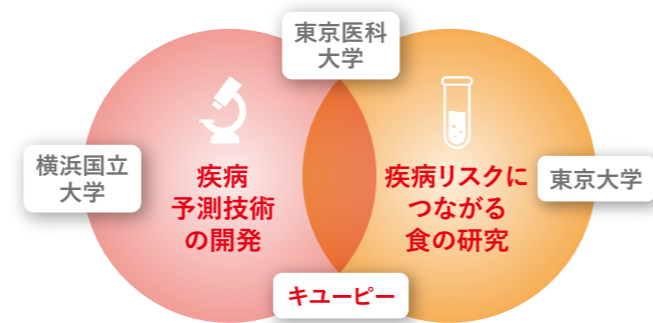
### パートナーとの共創を通じた人と地球の健康への挑戦

お客様価値につながる商品・サービスをお届けするためには私たちのアセットがある分野を超えて取り組む必要があります。そこで社内にとどまらず、世界のパートナーと共創することが不可欠だと考えています。

人と地球の健康領域への挑戦は、世界の食と健康に貢献することをめざす当社グループにとって、向き合うべき領域であり、新たな市場を創出する機会と捉えています。特に、疾病になる前の未病状態で食による対策ができれば、お客様の健康に大きく貢献できると考えています。血中のマイクロRNAを活用した疾病予測技術と、疾病リスク低減につながる食の研究に関して、様々なパートナーとともに挑戦しています(参照:P.18)。

また、自然の恵みに感謝し、次世代を担う子どもたちの笑顔を実現するために、「地球の健康」にも向き合うことが必要であり、これは技術によるブレークスルーが欠かせない領域です。食品ロスの削減や未利用資源の活用とともにプラスチックの使用削減にも取り組んでおり、バリューチェーンのパートナーと当社グループの持つ食品加工の技術を融合させて、技術開発に取り組んでいます(参照:P.22)。

#### 様々なパートナーとの疾病予測技術の開発・応用への挑戦



#### 再生プラスチックを活用



### 未来の食生活につながる新たな需要の創造

生活者の価値観は多様化しており、将来的には食卓の在り方も変わっていくと考えています。このような変化を捉え、技術を磨くことにより、新たな食生活をリードすることをめざしています。

その一つのテーマとして、未来の食生活において、多様な食の選択肢を提供することをめざし、プラントベースフードの開発に挑戦しています。プラントベースフード「HOBOTAMA」は、タマゴのおいしさや物性などの機能を追究し磨いてきたタマゴ加工技術と、マヨネーズなどのサラダ調味料の開発で培った乳化技術を駆使して、卵を使わずに卵のような食感やおいしさを楽しめる商品を作り上げました。多様な価値観に寄り添うタマゴ代替技術以外にも、原料を余すことなく使い切る

プラントベースの卵代替食品「HOBOTAMA」

技術や、日持ちを延長する技術を、キユーピーが取り組むフードテックと位置づけ、技術を磨いております。

また、「宇宙から共に創る、人と食と地球の未来」を謳ったコンソーシアムSPACE FOODSPHEREに多くの企業とともに参画し、取り組みを進めています。

キユーピー株式会社 研究開発本部  
萩原 雄真

宇宙という極限環境における食生活のあり方に向き合うことで、本質的な食の価値の探求と技術構築を異業種とともに実施し、多様かつ急速に変化していく未来の地球の食生活を創造していきます。



VOICE

## 技術を駆使した生産性の向上および新たな技術への挑戦



渡邊 龍太  
キユーピー株式会社  
取締役 上席執行役員 生産・品質担当

不確実性が増し価値観が多様化する時代には、お客様のニーズをよりの確に捉えレスポンスよく価値を提供していくことが大切です。

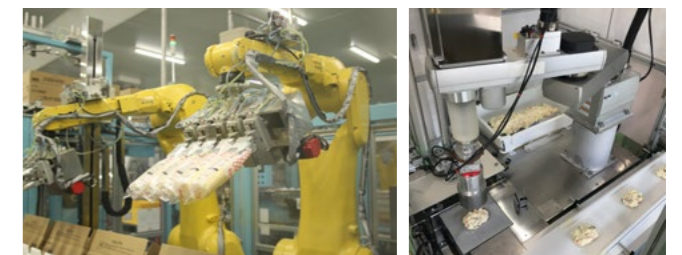
キユーピーグループの生産部門は「効率化と多様化対応の両立」をミッションとして、自動化やデジタル技術の活用により効率化することで収益基盤を強化しつつ、フレキシブルな生産体制を構築し、新たな需要創出のための挑戦を支えています。絶えず技術を磨き続けることで、安全・安心な高い品質の商品をお届けするとともに環境課題の解決にも積極的に取り組み「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」を実現していきます。

### 「効率化と多様化対応の両立」を実現する生産性向上技術

マヨネーズ、ドレッシングなどの主力商品は合理化、自動化技術により生産の効率化を徹底しています。2017年より稼働したキユーピー神戸工場では工程の自動化率85%と業界最高レベルの生産効率を実現するとともに環境に配慮した省エネ設計によりエネルギー使用量は従来の工場の1/2となりました。またデジタルやICTなどの技術を活用して、サプライチェーン全体でフードロス削減や倉庫の仕分け作業の廃止など物流の効率化を行い、CO<sub>2</sub>排出の削減にもつながっています。

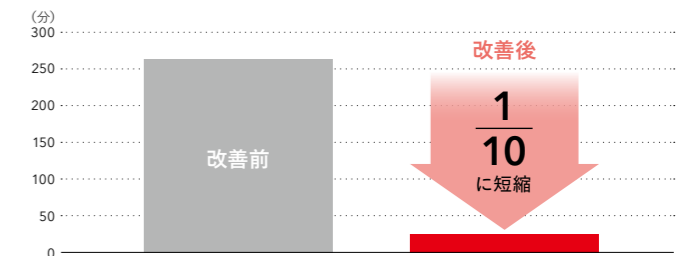
さらに、近年需要が拡大している惣菜分野の製造においても、将来の労働力不足への備えや省エネルギー生産を実現するために、ベンチャー企業と協働してロボットやデジタル分析技術、AIによる検査装置などを導入した未来型惣菜工場を実現しようとしています。

一方で多品種生産に効率的に対応するための技術開発も進めており、製品切り替え時間の大幅な短縮も実現しています。このような生産性の向上は環境負荷軽減にもつながり、経済性と社会性の両立をテーマとするキユーピーグループの推進力となることをめざしています。



調味料製造における梱包工程の自動化 (キユーピー神戸工場) ポテトサラダの盛り付けロボット (キユーピー泉佐野工場)

#### 製品切り替え時間短縮の取り組み (キユーピー泉佐野工場)



### 夢多採り(むだとり)活動

競争力の源泉は機械装置だけではなく、従業員一人ひとりの創意工夫による知恵やノウハウの結集で変化に適応していくことにもあります。グループの生産現場には、夢多採り(むだとり)活動と呼ぶ全員参加で「夢を多く摘み採ろう」という改善活動が根付いており、年間10,000件を超える改善提案を実施し、自ら考え行動する文化を醸成しています。また活動を支える人材の育成にも注力し、定期的な勉強会や外部との協働を進めています。



夢多採り(むだとり)活動の表彰

従業員一人ひとりがいきいきと活躍でき、全員が主役となって主体的に考動する現場力が「安全・安心な品質」を支えており、キユーピーグループのユニークさの一つです。

キユーピー株式会社 生産本部  
川原 唯(左) 山口 絵香(右)

夢多採り活動を通じ、従業員一人ひとりの学びの意欲や活動への想いを強く感じています。引き続きグループ一丸となって、やりがいを創出し現場力を磨きながら、品質向上に貢献できるよう取り組んでいきます。



VOICE



## お客様とのつながりを大切に価値創造を進化

当社グループは、オープンキッチン(工場見学)やSNSツール、お客様相談室へのコミュニケーションを通じた、お客様と直接つながる機会を大切に考えています。ご意見やご要望をいただくことに加え、普段お伝えできていないものづくりに込めた想いや商品に関する情報などを直接お伝えする場にもなっています。お客様とのつながりを活かした価値創出の取り組みを進め、2030ビジョンに掲げる「一人ひとりの食のパートナー」を実現していきます。

### キューピーの工場見学「オープンキッチン」

キューピーは、「工場は家庭の台所の延長」と考えており、一般の方の工場見学を「オープンキッチン」と呼んでいます。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は、商品をご理解いただき、安心をお届けする最良の機会になると考えるからです。

現在は、新型コロナウイルス感染症の感染予防のため、オンライン見学を実施しており、遠方からも社会科見学プログラムなどにご参加いただけることから、ご好評をいただいています。

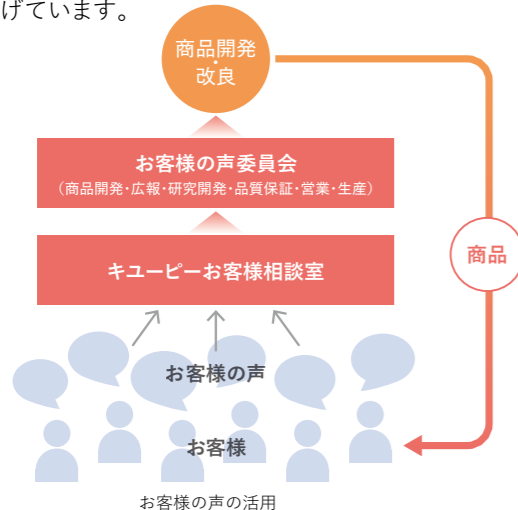
また、60年にわたり継続してきた取り組みが評価され、2022年4月に第6回食育活動表彰農林水産大臣賞を受賞しました。



オンライン工場見学の申し込みサイト▶ <https://reservation.kewpie.co.jp>

### お客様の声を商品開発につなげる仕組み

キューピーお客様相談室には年間約3万件のお客様からのご意見やご要望が寄せられます。いただいた内容をお客様の声として、経営層に報告するとともに、「お客様の声委員会」を通して開発に携わる従業員に共有し、商品やサービスの改善につなげています。



### お客様と直接つながる取り組み

#### ▶ SNSツールを活用したコミュニケーション

お客様とのコミュニケーション手段として、今やSNSは重要なツールです。お客様と双方向でつながりたい!という想いから、若手従業員による『SNS活用デジタルプロジェクト』を発足しました。



SNS活用デジタルプロジェクトの活動

#### ▶ 深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム

2022年5月に埼玉県深谷市で開業予定の「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」は、お客様に畑で野菜に触れ、いのちと彩りを感じていただく「体験農園」、食材の食べ頃や食べ方がわかる・選べる店舗「マルシェ」、旬の恵みに出会える・幸せになれる「レストラン」の入った複合施設です。“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していきます。



深谷テラス ヤサイな仲間たちファームのイメージ図

#### ▶ デリコメール (Deli comer)

惣菜を中心に提供しているデリア食品株式会社では、お客様に惣菜を対面で販売する「デリコメール」を4店舗\*展開しています。お客様の直接の声を聴くことのできる場として大切にしています。

\*2022年4月現在



デリコメールでの店舗販売の様子



対談

## カスタマーサクセスに向けた取り組み ~2030ビジョンの実現に向けて~

2030ビジョンの目標とする「一人ひとりの食のパートナー」実現に向けて、2021年にカスタマーサクセス室を新設しました。そこでの取り組みやグループのあるべき姿について、カスタマーサクセス担当の山本と室長の藤原による対談を実施しました。



Kaori Fujiwara

藤原 かおり

キューピー株式会社  
上席執行役員



Shinichiro Yamamoto

山本 信一郎

株式会社トウ・アドキューピー  
代表取締役社長

**藤原** 2030年には、食生活は大きく変わるのでと思っています。デジタルネイティブな世代のお客様は、食品でもネットで情報を集め、オンラインで買うことがメインの方も増え、お客様のニーズも細分化していくでしょう。デジタル技術を駆使すると、そのような変化を先取りしていくことが可能だと考えています。

**山本** カスタマーサクセスは「お客様を幸せにする」ことが一番の目的です。お客様それぞれのニーズに合わせ、パーソナライズされた情報、サービスをお客様の欲しいタイミングでお届けしていくことで、私たちの会社をもっと好きになっていただく、そして私たちの商品を使うことでお客様に幸せになっていただく、そういうことをめざすのがカスタマーサクセスだと思っています。デジタルの進化でお客様と直接つながることができる環境となり、また、人生100年時代において食が非常に多様化してきました。こういった環境の変化を受け、カスタマーサクセス室を2021年に新設しました。

**藤原** 現在、カスタマーサクセスに向けたプラットフォームづくりを進めています。キューピーグループには、育児食から介護食までの幅広い商品ラインアップ、内食・中食・外食の3つの業態への深い展開、常温だけでなく冷蔵も冷凍もできる温度帯など、カスタマーサクセスに取り組む経営資源が揃っています。これらのアセットとデジタルの技術を組み合わせ、キューピーグループの新しい価値をお届けしたいと思っています。将来的には、AIを使ったお客様一人ひとりに最適な食の提案や、IoT家電\*に連動して食品を届ける仕組みの提案など、2030ビジョンで掲げている「一人ひとりの食のパートナー」の実現につながるとしています。

**山本** 新しい顧客データプラットフォームを構築し、キューピーグループの新たな魅力をお客様にお届けしたいと考えています。そのつながりから得たお客様の様々なデータを活用・分析し、商品・情報・サービスの高質化を進めることで、お客様に喜んでいただき、ファンになっていただくことをめざしています。このデジタルプラットフォームにおいて、お客様に今まで届けられていなかった商品の価値を知ってもらい、『そう、そう、これが欲しかった』と言ってもらえる商品を見つけていただく、そんな仕組みを作りたいと思います。

**藤原** デジタルを活用することで今の若い世代のお客様にも私たちのブランドを支持していただけるようなことを進めていけますね。ものづくりでは、技術の伝承と進化が不可欠ですが、デジタルで挑戦していくことで、今以上に創意工夫ができるチャレンジの場をつくれると思います。また、この仕組みを海外でも展開することでグローバルでの「一人ひとりの食のパートナー」を実現していけると思うので、世界戦略としてもとても楽しみです。

**山本** そうですね。特に海外では、日本市場以上にデジタル化のスピードは増していくことが予想されますので、世界に向けた新たな動きを加速させていきたいと思っています。2030ビジョンをいかに達成していくか、デジタルを通じてお客様と直接つながって、いかに多くのお客様にファンになっていただくか、それがカスタマーサクセス室の重要なミッションと考えています。

\*インターネットにつながることで、機器同士の連携やスマートフォンでの遠隔操作などができる家電



## コーポレート・ガバナンスの推進

### 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、『お客様や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・ガイドライン

[https://www.kewpie.com/company/pdf/kewpie\\_Corporate\\_Governance\\_Guidelines220228.pdf](https://www.kewpie.com/company/pdf/kewpie_Corporate_Governance_Guidelines220228.pdf)

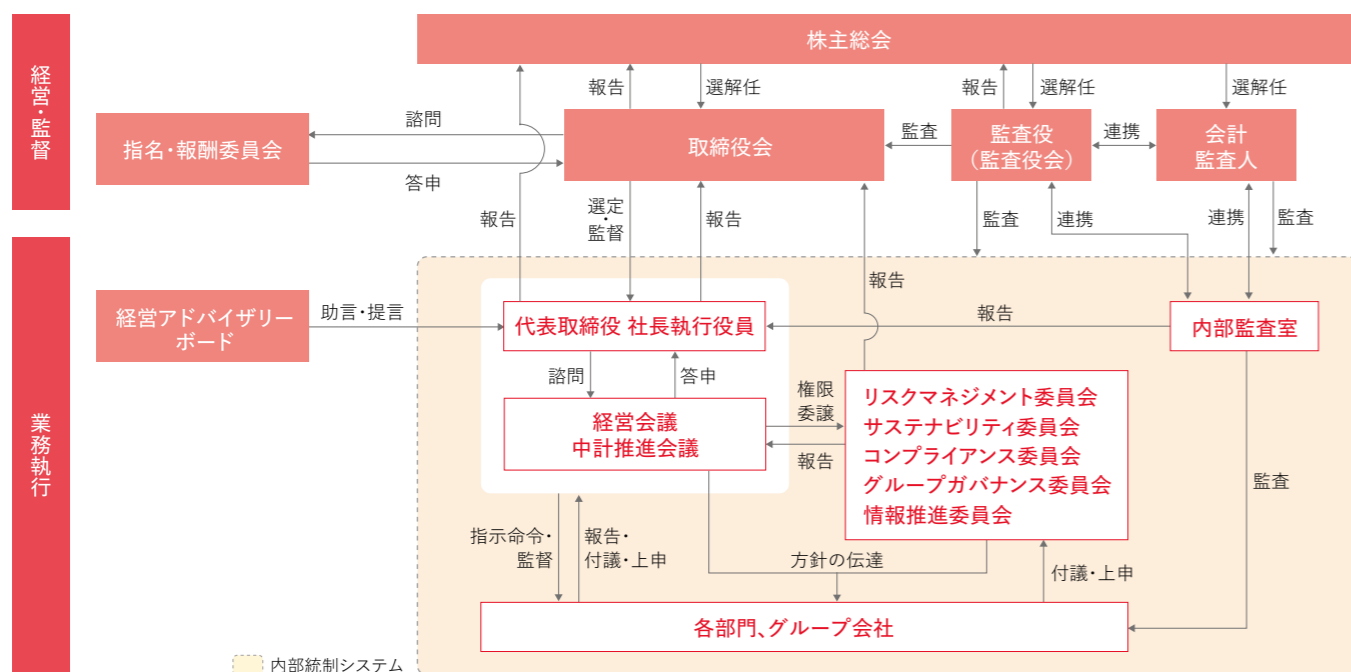
#### コーポレート・ガバナンスに関する報告書

[https://www.kewpie.com/company/pdf/ir\\_20220228\\_kewpie\\_corporate\\_governance.pdf](https://www.kewpie.com/company/pdf/ir_20220228_kewpie_corporate_governance.pdf)

### 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



## 取締役会の構成・運営状況と取締役会を支える仕組み

### 取締役会に必要なスキルや多様性、規模について

当社の取締役会に必要なスキルや多様性、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し、現任者の平均在任期間が3年を下回らないように努める。
- 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以上の人数を維持する。

### 指名・報酬委員会に関する考え方

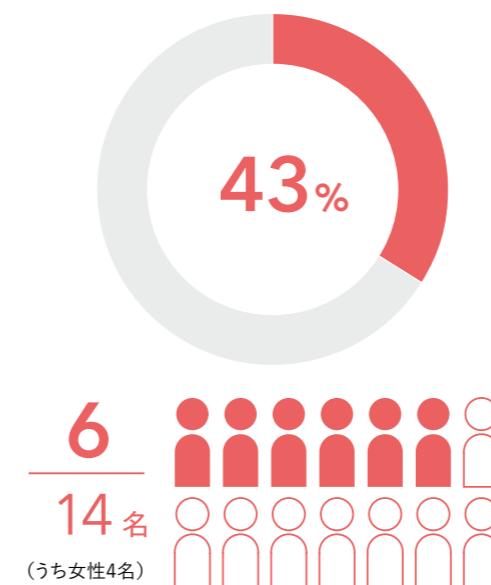
取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成メンバーの過半数を社外役員が占める指名・報酬委員会を設置しており、取締役、監査役および執行役員の選解任や報酬等について審議し、必要に応じて決議を行います。取締役会の構成や取締役等の指名、報酬のあり方などに関する客観性、妥当性、透明性を高め、ひいてはグループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげることを目的としています。

### 取締役・監査役候補者の指名手続

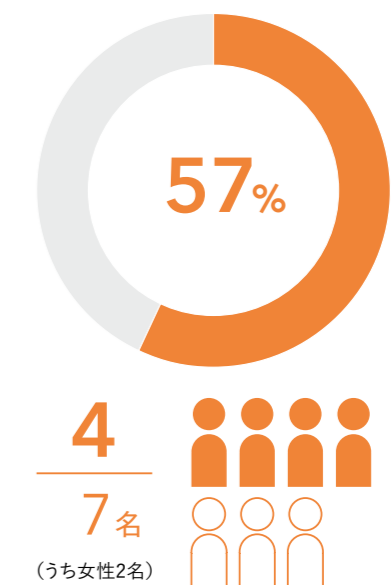
取締役および監査役の各候補者の指名については、指名・報酬委員会に付議した後、取締役会において審議・決定します。なお、監査役候補者については、会社法に基づき、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得ることとします。

### 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クス

	年齢	役員 在任年数	経験・専門性								
			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	62	25	○	○	○		○	○		
	高宮 満	60	-	○						○	○
	佐藤 誠也	62	5							○	
	井上 伸雄	61	12	○	○	○	○			○	
	濱千代 善規	61	5								○
	渡邊 龍太	57	1	○							○
	漆 紫穂子	60	6	○	○		○			○	
	柏木 斉	64	1	○		○	○			○	
監査役	福島 敦子	60	-	○	○		○				
	山形 徳光	62	3							○	○
	小田 秀和	59	-	○	○					○	
	武石 恵美子	62	7		○		○				
役付執行役員	寺脇 一峰	67	4		○						
	熊平 美香	61	2	○	○				○		
	白井 利政	62	-							○	
	藤田 正美	63	-					○			○
	藤原 かおり	47	-						○	○	
	濱崎 伸也	57	-						○	○	

※各人の年齢は、2022年2月25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

2022年2月、福島敦子氏を社外取締役を迎えました。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有することに加え、当社の経営アドバイザーボードの活動を通じて理念・風土や事業特性を理解していることから、経営全般に対して客観的・中長期的な視点から積極的に意見や指摘をいただけるものと期待しています。

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2021年度 出席状況	
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。	学校法人品川女子学院 理事長 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役 行政改革推進会議 構成員	取締役会 11/12回
	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。	株式会社アシックス 社外取締役 株式会社松屋 社外取締役 株式会社TBSホールディングス 社外取締役	取締役会 9/10回
	福島 敦子	-	国立大学法人島根大学経営協議会 委員 ヒューリック株式会社 社外取締役 名古屋鉄道株式会社 社外取締役 カルビー株式会社 社外取締役 農林水産省林政審議会 委員	-
社外監査役	武石 恵美子	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、行政分野における経験に加え、人事制度・労働政策に関する幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。	法政大学キャリアデザイン学部 教授 東京海上日動火災保険株式会社 社外監査役	取締役会 12/12回 監査役会 13/13回
	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。	弁護士 株式会社商工組合中央金庫 社外監査役 芝浦機械株式会社 社外取締役 鹿島建設株式会社 社外監査役	取締役会 12/12回 監査役会 13/13回
	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。	株式会社エイテックマヒラ 代表取締役 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事 昭和女子大学ダイバーシティ推進機構キャリアカレッジ 学院長 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事 日銀バルブ株式会社 社外取締役	取締役会 12/12回 監査役会 12/13回

※2022年2月25日時点

## 取締役会の2021年度活動実績と2022年度の活動方針

### 2021年度の活動実績

経営上の重要課題(主要なものは以下のとおり)について審議、意見交換を行いました。  
 年初に設定した各重要課題について計画通りに審議、意見交換を行ったほか、主要原料の高騰影響の検討と対策など、経営環境の変化に対しタイムリーに審議、意見交換を行っています。

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要原料の高騰影響の検討と対策</li> <li>● 新型コロナウイルス感染症の拡大による経営環境の変化への対応(市場変化への対応、働き方改革等)</li> <li>● 海外展開(商品軸の世界戦略の検討、海外ガバナンスの強化)</li> <li>● サステナビリティ(基本方針の策定、取り組みの進捗報告)</li> <li>● デジタル戦略(将来構想についての意見交換、取り組みの進捗報告)</li> <li>● フードテック(取り組みに基づく意見交換)</li> <li>● ダイバーシティ(人材方針についての意見交換、取り組みの進捗報告)</li> <li>● その他(国内生産拠点の再編、IT基幹システムの刷新(プロジェクト)など)</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員研修の実施 [テーマ] サステナビリティ(TCFD)、マーケティングDX</li> <li>● 経営トップと社外役員の1on1ミーティングを実施</li> </ul>

### 2022年度の活動方針

取締役会	意見交換テーマ		状況報告(モニタリング)
	事業推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営環境の変化(原料高騰、市場の変化など)に向き合う戦略の明確化</li> <li>● 海外展開の加速(事業戦略、人材・ガバナンス戦略)</li> <li>● 人口動態・消費動向をもとにした中長期の方向性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場担当制の進捗(各四半期)</li> <li>● 生産拠点再編の進捗</li> <li>● IT基幹システム刷新の進捗</li> <li>● リスクマネジメントの取り組み</li> <li>● 指名・報酬委員会の活動</li> </ul>
	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本方針の推進戦略</li> <li>● サステナビリティ目標の進捗</li> </ul>	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 合併事業、M&amp;Aのレビューを踏まえた議論</li> <li>● 買収防衛策の検討(2023年2月更新期限に向けた存廃の検討)</li> </ul>
	基盤となる重要課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材戦略(ダイバーシティ含む)</li> <li>● DX戦略</li> </ul>	<p>運営面</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 議論活性化のための取り組み(重要議題への時間の優先配分、常勤役員の発言の促進等)</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員研修の実施(経営層の共通認識の醸成&amp;社内の取り組み推進につなげる)</li> <li>[テーマ案] サステナビリティ、人材育成・企業変革</li> <li>● 経営トップと社外役員の1on1ミーティングの継続実施</li> </ul>		

※各テーマとも、指標を設定して進捗を管理



## 役員報酬の考え方、算定方法

### ▶ 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

- 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。
- 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。
- 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。

### ▶ 算定方法

**月額報酬** ● 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** ● 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計テーマ<sup>※</sup>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である取締役は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。

※中期経営計画の達成に向けて各取締役が取り組むテーマ

## 社内取締役の報酬の構成および評価基準



### ▶ 賞与の構成

2021-2024年度中期経営計画の各対象年度においては、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。

会長、社長、市場統括以外		市場統括		
連結営業利益 (50%)	各取締役の中計テーマ (50%)	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%)

各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。

なお、各社内取締役に共通の考課指標である連結営業利益の実績は27,972百万円(期初計画は26,400百万円)です。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。

## 2021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	社内取締役	10	178	81	259
	社外取締役	3	34	—	34
	計	13	212	81	293
監査役	社内監査役	2	42	—	42
	社外監査役	3	30	—	30
	計	5	73	—	73
合計		18	285	81	366

※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。  
※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。  
※上記の月額報酬には、第108回定時株主総会の時をもって退任した取締役4名への支給分を含んでいます。  
※上記の賞与は、2021年度末時点の社外取締役を除く取締役6名を対象に、2021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、107.5%です。  
※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15百万円です。

## 経営アドバイザーボード

代表取締役 社長執行役員の諮問機関として設置しています。ボードミーティング(定例会を年2回予定し、必要があれば随時開催)には、社外委員と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じて担当取締役などが参加しています。当社グループの健全性、公平性、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。

定例会 2021年の主な内容	
4月	意見交換テーマ ▶ 海外展開について ▶ フードテックについて
10月	意見交換テーマ ▶ 多様性への取り組みと今後 ▶ ブランドの価値向上について

### 経営アドバイザーボード 社外委員(就任順)

**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

**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

**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

**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  
パナソニック株式会社 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  
株式会社みちのく銀行 社外取締役  
2022年4月現在



## 取締役および監査役

### 取締役



**中島 周** なかしま あまね  
取締役会長  
取締役会議長、コンプライアンス  
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  
海外担当



**佐藤 誠也** さとう せいや  
取締役  
専務執行役員  
市販用市場統括

指・報 指名・報酬委員会委員



**井上 伸雄** いのうえ のぶお  
取締役 常務執行役員  
コーポレート担当(中期経営計画推進、  
グループガバナンス、リスクマネジメント  
およびサステナビリティ担当含む)



**濱千代 善規** はまちよ よしひろ  
取締役 上席執行役員  
研究開発、ファインケミカル、知的財産  
および食と健康推進プロジェクト担当  
兼 研究開発本部長



**渡邊 龍太** わたなべ りょうた  
取締役 上席執行役員  
生産・品質担当



**漆 紫穂子** うreshi しほこ  
社外取締役



**柏木 斉** かしわき ひとし  
社外取締役



**福島 敦子** ふくしま あつこ  
社外取締役

### 監査役



**山形 徳光** やまがた のりみつ  
常勤監査役



**小田 秀和** おだ ひでかず  
常勤監査役



**武石 恵美子** たけいし えみこ  
社外監査役



**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

## 業務執行の仕組み

### 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。さらに、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、モニタリングする取り組みを開始しています。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をしたうえで意思決定ができる仕組みにしています。

### 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年度からのグループ体制の見直しにともな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

### 各担当役員・統括の役割

当社グループでは、目まぐるしく変わる経営環境に的確に対応し、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、「役割と責任に基づくスピーディーな意思決定と施策の遂行」を掲げて、業務執行の効率化と実効化に取り組んでいます。

その一環として、グループ全体に対する施策の立案と遂行に責任を有する担当役員・統括の役割を明確化しています(主要なものは以下のとおり)。

コーポレート担当	グループ全体の企業価値向上、グループ経営の推進に向けた舵取りの役割を担う。 ▶コーポレート・ガバナンスに関する施策の立案・推進 ▶グループガバナンスに関する施策の立案・推進
研究開発担当	グループ全体の技術開発・商品開発を統制・推進する役割を担う。 ▶新商品創出、新技術の開発と重点課題対応の推進 ▶中長期的な技術開発・商品開発方針・計画の策定・推進
生産・品質担当	グループ全体の生産工場、生産部門を統括する役割(連携・統制)を担う。 ▶グループ全体の生産配置・生産戦略・品質向上にかかる方針・計画の策定・推進
各市場統括 (市販用・業務用・海外)	担当市場のグループ会社・部門を統括する役割(連携・統制)を担う。 ▶経営方針に基づく担当市場の方針・計画の策定・推進 ▶担当市場における商品戦略、販売戦略の策定・推進
各担当・統括共通	▶担当領域・市場が向かうべき大きな方向性(長期構想)の設定 ▶担当領域・市場における経営資源配分(組織人員、経費・投資)の策定 ▶後継人材の選抜・育成



## 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

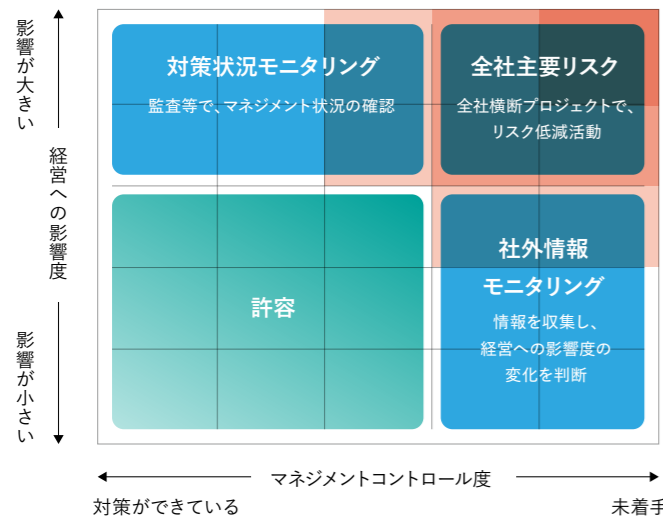
経営への影響度が大きいにも関わらずマネジメントコントロールが不十分なリスクは、全社横断的なプロジェクトにより、最優先でリスク低減に努めています。

#### 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依然として経営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、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り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)経営会議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。  
※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に対応しています。

## TOPICS

### ランサムウェア\*リスクへの対応

近年、国内外でランサムウェアによる企業への攻撃が増加しており、キューピーグループでもリスクの認識を高め、対応を講じています。

緊急時を想定し、攻撃を受けた際に対応できる環境構築を進めています。ハード面の強化策として、全PC、全サーバに対しマルウェア対策を進めるとともに、ソフト面の強化策では、全従業員に対し継続的な社内教育プログラムの実施、および攻撃メールの模擬訓練を実施するなど、従業員へのセキュリティ認識向上にも取り組んでいます。

\*感染すると端末などに保存されているデータを暗号化して使用できない状態にしたうえで、搾取データ開示の脅しだけでなく、復号する対価として金銭を要求する不正プログラム



左 株式会社トウ・ソリューションズ IT企画室 佐々木 徹也  
右 キューピー株式会社 IT推進部 安東 洋一



社外取締役  
インタビュー

## キューピーグループのガバナンス

～企業価値の向上に向けて～



Hitoshi  
Kashiwaki

柏木 斉

キューピー株式会社  
社外取締役

ガバナンス体制の実効性と、ユニークさ、企業価値向上に向けて、社外取締役から客観的に見た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、さらなる可能性についてインタビューを実施しました。

### キューピーグループのガバナンスについて

当社グループは風通しの良い企業風土、外部の声を積極的に取り込もうとする柔軟さ、そして取締役会以外の各種会議体の議事録もオープンに共有する透明性の高さなど、良いところがたくさんあります。特に大きな改善を要する課題は見当たりませんが、海外も含めてグループ会社数の多いので、ガバナンス強化の余地はあると思います。理想としては、キューピー株式会社とグループ各社が同じ高さの目線に立ち、グループのめざす姿に向けて邁進し、その進捗状況を偏りなくモニタリングしていく体制です。各社のトップ同士、監査役同士など、横串での情報交換を行い、問題があれば相互に指摘し合い、グループ外に向けて価値を高めていくガバナンス体制が構築できると、より良い形になると思います。

### 社外取締役としての役割について

企業にとっては、過去の実績や成功体験が自社のアイデンティティとなります。それを大切にしながら、新しい価値を創り出し、お客様や社会の期待に応え続けるためには、残すべきものは残し、変えるべきものは変えていかなければなりません。コーポレートガバナンス・コードで求められる役割・責務を果たすことはもちろんですが、これに加えて、社内の視点だけでは気づきにくい当社グループの良いところや改善点を執行側と共有すること、そして、リスクを取りながらも価値を創出するためのチャレンジを支援していくことも、私の役割だと捉えています。海外成長をはじめ、

当社グループへの期待は大きく、国内も含めて新たに対応すべき領域が今後も広がっていくと思います。自分に枠をはめることのないよう、人材、技術、ブランドの強みに多様な視点を掛け合わせ、期待を上回る価値を創出していけるよう、尽力していきたいと思っています。

### 今後のキューピーグループへの期待

当社グループは今、「めざす姿」、2030ビジョンの実現に向けて策定した中期経営計画を進めています。策定時は注力しても、策定後のフォローアップはおろそかになるという企業もある中で、丁寧にその進捗を確認し、新たな課題や計画の修正に向けた議論やプロセスについて透明性をもって進めています。中期経営計画で掲げる「新たな食生活創造」を実現するには、もちろん「安全・安心」を基本としながら、時にはこれまでのやり方を否定して新しいことを進めていくチャレンジも必要です。そのような場面では、強みや良いところに加えて、外部からの知見を取り込み、多様な見方を取り入れることがポイントとなります。その進め方として人材の採用や業務提携、M&Aなど様々な形がありますが、いずれにおいても、多様な考えを自分たちの色に染めるのではなく、自分たちの幅を広げ、厚みを増す意識で受け止めることが重要です。理念のもとで結束しながらも、新しいものを取り込む柔軟性で自らを変革し、これからもステークホルダーの期待に応え続ける企業グループであってほしいと思います。



	2011年度	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
<b>財務情報</b>											
<b>業績等の状況(百万円)</b>											
売上高	486,435	504,997	530,549	553,404	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723	531,103	407,039
売上総利益	117,088	125,065	128,266	134,362	117,285	123,457	128,915	133,146	132,981	125,313	124,232
営業利益	20,816	23,368	22,402	24,343	26,354	29,818	31,261	33,067	32,048	28,303	27,972
経常利益	21,912	24,467	23,749	25,368	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275	28,989	29,698
親会社株主に帰属する当期純利益	9,449	12,291	12,567	13,366	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698	11,591	18,014
設備投資	13,418	20,916	27,122	30,111	32,369	32,968	27,182	32,105	28,569	26,102	12,100
減価償却費	13,641	14,089	14,572	16,132	19,094	18,254	16,794	18,215	18,649	20,073	15,336
研究開発費	3,232	3,421	3,660	3,882	4,201	4,028	4,058	4,142	4,156	3,963	4,033
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	23,405	33,246	27,369	34,392	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916	34,955	38,533
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 12,166	△ 24,434	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421	△ 20,199	△ 29,720	△ 26,039	△ 20,277
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 19,583	7,022	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805	4,010	△ 15,293	△ 4,602	5	△ 18,701
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	11,239	8,811	5,471	3,545	△ 3,086	13,213	△ 4,186	21,579	14,195	8,916	18,255
現金及び現金同等物の期末残高	24,509	40,387	43,963	44,788	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777	65,777	66,703
<b>財務状況(百万円)</b>											
総資産額	275,790	306,515	334,655	356,994	373,017	385,914	419,207	419,736	444,309	454,276	381,003
有利子負債	10,909	23,185	25,882	29,110	30,559	36,066	60,120	61,414	65,962	81,999	42,257
純資産額	185,293	195,928	210,285	220,397	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753	287,356	269,301
<b>1株当たり情報(円)</b>											
当期純利益(EPS)	62.63	82.09	83.94	88.69	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72	81.04	128.17
純資産額(BPS)	1,068.67	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
配当額	18.0	20.0	22.0	23.0	29.0	34.5	36.5	38.0	45.0 <sup>注4</sup>	40.0	47.0
<b>経営指標(%)</b>											
売上総利益率	24.1	24.8	24.2	24.3	21.3	22.4	23.0	23.2	24.4	23.6	30.5
営業利益率	4.3	4.6	4.2	4.4	4.8	5.4	5.6	5.8	5.9	5.3	6.9
自己資本比率	58.0	55.8	55.0	54.6	57.1	55.1	54.0	53.9	53.0	52.8	64.5
自己資本純利益率(ROE)	6.0	7.4	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1	4.9	7.4
総資産経常利益率(ROA)	7.8	8.4	7.4	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7	6.5	7.1
連結配当性向	28.7	24.4	26.2	25.9	25.9	30.4	30.2	30.4	34.4	49.4	36.7
連結自己資本配当率	1.7	1.8	1.9	1.8	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8	2.4	2.7
<b>非財務情報</b>											
連結従業員数(名)	12,028	12,425	12,598	12,933	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452	16,003	10,719
女性管理職比率(%) <sup>注1</sup>	—	—	3.2	4.6	6.4	7.0	7.4	8.2	9.2	10.2	10.9
障がい者雇用比率(%) <sup>注2</sup>	—	—	2.1	2.5	2.7	3.0	3.3	3.5	3.6	3.7	3.8
CO2排出量(千t-CO2) <sup>注3</sup>	—	—	213.6	206.2	212.0	208.7	210.5	203.6	174.9	165.8	162.0

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 国内グループ会社(物流事業を除く)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とともない、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。

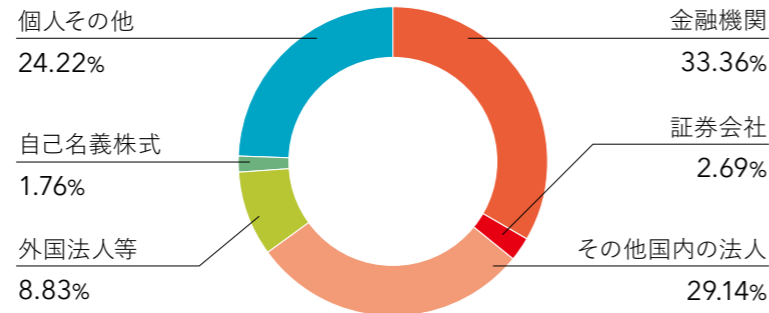
※2021年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行い、2020年度数値については、当該会計処理を反映した遡及修正後の数値となります。

# 株式情報 (2021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	124,472名

## 株式分布状況(所有者別)

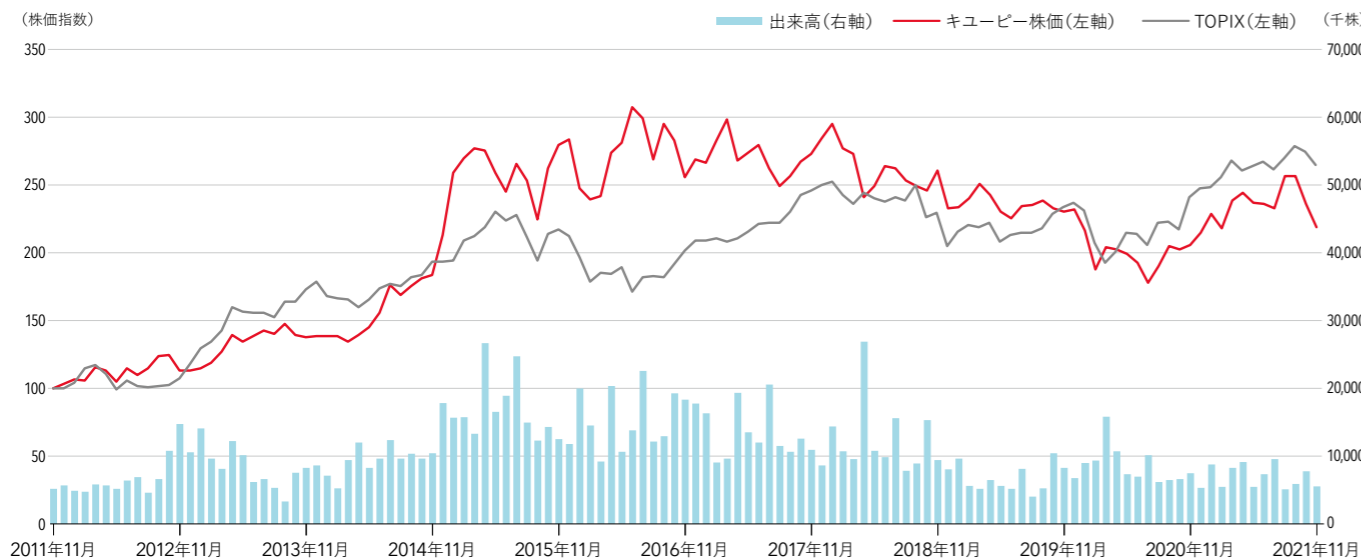


## 大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率 <sup>注2</sup> (%)
株式会社中島董商店	15,071	10.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,006	10.08
株式会社董花	8,122	5.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,750	4.86
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 <sup>注1</sup> 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2,495,090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



※キユーピーとTOPIXの値は、2011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	キユーピー株式会社	本社	東京都渋谷区渋谷1-4-13
設立	1919年11月	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)
資本金	241億400万円	米国預託証券	店頭登録(証券シンボル：KWCPY)
従業員数	(連結) 10,719名 (単体) 2,394名 ※2021年11月30日現在	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
- 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

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)セットデリカ	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	冷凍、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)ケイバック	調味料の製造・販売	KEWPIE SINGAPORE PTE. LTD.	調味料等の販売
(株)ディスペンバックジャパン	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
鳥栖キユーピー(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
キユーピータマゴ(株)	液卵、凍結卵、鶏卵加工品等の製造・販売	(株)トウ・キユーピー	通信販売業
(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	三英食品販売(株)	業務用製品の販売
(株)全農・キユーピー・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)キユーピーあい	館内物流・清掃、各種印刷、POP発送業務
キユーピー醸造(株)	食酢の製造・販売	(株)トウ・アドキユーピー	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) <sup>※</sup>	食料品の製造加工・業務請負	(株)キユーソー流通システム	倉庫業・運送取扱業
階上キユーピー(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。