



www.kewpie.com

キューピーグループ
統合報告書

2021

愛は食卓にある。

kewpie 

キユーピーグループの理念

社 是

楽業偕悦

(らくぎょうかいえつ)

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

グループ規範

当社グループは、社是・社訓を基本とした理念のもと、私たちの活動を支えていただいているお客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会などの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に、私たちの姿勢を「グループ規範」として表しています。

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

(キユ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。

目次

キユーピーグループの理念・グループ規範	1
目次・編集方針	2
トップメッセージ	3
キユーピーグループの価値創造	
2021-2024年度 中期経営計画	5
対談: 持続的に価値を創造していくために	7
価値創造プロセス	9
利益体質の強化と新たな食生活創造	
海外の展開	11
国内の展開 市販用市場	13
国内の展開 業務用市場	14
キユーピーグループの商品展開の広がり	15
社会・地球環境への取り組みを強化	
キユーピーグループのサステナビリティ	17
社会への取り組み	19
地球環境への取り組み	21
多様な人材が活躍できる仕組みづくり	23
リスクマネジメントの取り組み	25
コーポレート・ガバナンスの推進	27
業績・会社情報	
11年間の財務・非財務サマリー	33
株式情報	35
会社情報	36

編集方針

「キユーピーグループ統合報告書 2021」は、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に対して、当社グループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、ビジネスの全体像、企業価値創造に向けた戦略や計画を総合的にご報告するために作成したものです。

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

対象期間

報告対象期間は2019年12月～2020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。2021年度計画は、2021年1月7日に公表した数値です。

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。

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>

「愛は食卓にある。」への想いを大切に、 持続的成長を実現する体質への 転換を図ります

キユーピー株式会社
代表取締役 社長執行役員 ちょうなん おさむ
長南 収



はじめに

新型コロナウイルス感染症は私たちの生活に大きな影響を及ぼしています。謹んでお見舞い申し上げますとともに、医療関係の皆様や、感染拡大防止にご尽力されている多くの方々に、深く感謝申し上げます。

創始者の中島董一郎は、1923年の関東大震災の復興の中で、女学生の装いが洋風化するなど生活様式が変化する様子を見て、食卓にも変化が訪れると感じ、1925年に卵黄タイプで栄養価の高い「キユーピー マヨネーズ」を発売しました。そこには、「滋養に富むマヨネーズを生活必需品になるまで普及させることで日本人の体格向上に貢献したい」という強い想いがありました。これからもその想いを大切にするとともに、サラダとタマゴを中心に世界の食と健康に貢献するグループをめざしていきたくと考えています。

当社を取り巻く事業環境

2019年度からの前中期経営計画は、「調理・調味料」「サラダ・惣菜」「タマゴ」の3事業を融合させて成長していくことをめざしました。しかしながらお客様の購買行動は予想を超えるスピードで変化し、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大がその傾向に拍車をかけ、業績にも大きな影響を及ぼしました。そのような環境の中、将来に向けた持続的な成長のあり方についての議論を加速させ、企業体質の転換を図る覚悟をもって中期経営計画を2年で打ち切り、新たに中期経営計画を策定することを決断しました。同時に、国内の組織体制を「商品」を軸とした体制から「市場」を軸とする市場担当制へと見直しました。

2021-2024年度 中期経営計画

新中期経営計画では、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに掲げ、変化の中にあっても揺るがない体質をめざします。そして、「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つの基本方針に基づいて取り組みを進めます。

(1)利益体質の強化と新たな食生活創造

グループを牽引する成長ドライバーとして海外展開を位置づけ、中国・東南アジアを中心に売上高は年率10%以上拡大し、海外売上高の割合を2020年度の12%から2024年度には約20%にすることをめざします。主力商品である深煎りごまドレッシングは、世界40カ国以上で販売されており、エリアを問わず高い評価を得ています。また日本でおなじみのマヨネーズの評価も高まっており、この2品を当社の「世界戦略商品」と位置づけます。日本で培ってきた提案力を活かし、それぞれの国に合わせた商品やメニューを広げていきたくと考えています。

国内は、主な体制を市販用・業務用の2つのセグメントに変更し、それぞれの市場に対してグループが持つ様々な人材、技術、情報、販路などの資源を柔軟に組み合わせ、多様なニーズの変化に合わせた提案をスピーディに行っていきます。さらに、お客様の変化に合わせて新たな販路や需要の開拓を行い、その動きを後押ししていくために、デジタルを通じたお客様との双方向のつながりを活かすカスタマーサクセスを実現していきます。

(2)社会・地球環境への取り組みを強化

これまで、ライフスタイルの多様化や少子高齢化などの社会環境の変化に合わせて、私たちはお客様のニーズに沿った商品をお届けするとともに、限りある資源を大切にするという想いを持って、資源の有効活用や環境保全活動などにも取り組んできました。近年、社会や地球環境の急激な変化にともない様々な課題が顕在化しており、これらの課題に対する取り組みを強化していきます。

食と健康への貢献については、生涯にわたって心身ともに健康であり続けるために、子ども、成人期、高齢期それぞれの世代に適した健康的な食生活を応援していきます。

地球環境への取り組みについては、1950年代から卵の殻の活用を始めており、現在では100%再資源化に成功しています。そういった動きを野菜にも展開し、主要原料の1つであるキャベツについても、未利用部を発酵させて牛の飼料にしたり、肥料にすることなどを進めています。将来的にはお取引先も含めてサプライチェーン全体での食資源の有効活用に取り組んでいきたくと考えています。

未来を創る子どもたちにより良い社会と地球環境を残すことができるように、新中期経営計画の策定とともに見直したサステナビリティ目標の達成に向けて、取り組みを強化していきます。

(3)多様な人材が活躍できる仕組みづくり

当社グループを取り巻く環境は変化の速度を増しており、持続的な成長のためにはこれまでと異なる知恵、様々な経験・知見の組み合わせが不可欠です。人材流動性を高めていくことで経験の幅を広げ、変化をチャンスに変えることができる人材を育成していきます。また、一人ひとりのキャリアプランに応じた自立的な学びの場を提供し、能力を発揮できる環境整備を進めます。異なる視野・視点、スキル、経験を組み合わせ、持続的に価値を創出できる仕組みをつくっていきます。

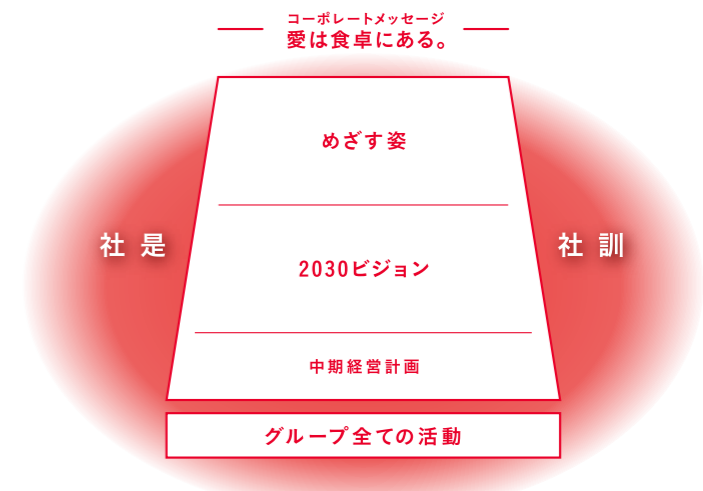
私たちは、グループの理念を大切に、そして実践することを心がけています。社是の「楽業偕悦」はまさに多様性を認め合いながら目的を実現していくことを示しており、ダイバーシティの推進は理念の実践と深くつながると考えています。従業員一人ひとりが当社グループならではのダイバーシティを推進していくことの意義を深く理解し、成長することがグループの持続的成長の推進力になっていくと考えています。

「愛は食卓にある。」への想い

約100年前の創業当時の食生活に想いを馳せると、ちゃぶ台の上にご飯、味噌汁、焼き魚に漬け物などが並ぶシーンが頭に浮かびます。私たちは生野菜をマヨネーズやドレッシングで食べるという食文化を広め、卵の加工技術を磨くことで、これまでにない新たなおいしさをお届けするとともに食文化を豊かにし、健康的な食生活に貢献してきたと自負しています。

これからもサラダやタマゴのおいしさと魅力を世界のお客様に伝え、それぞれの国に合った健康的な食文化の創造に貢献していきたいと考えています。サラダは「野菜をおいしくたくさん食べるメニュー」と捉え、野菜を用いた調理全般に提案の幅を広げることでサラダの領域を拡大し、野菜摂取量の向上に貢献していきます。また、良質なたんぱく質を含む卵をよりおいしく、手軽に食べていただくために、業務用商品で培った技術を活かし、市販用のタマゴ商品の開発を進めていきます。

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、育児食から介護食まで人の一生の様々な食の場面に深く関わっています。そのような私たちだからこそ「愛は食卓にある。」の想いをお客様にお届けしたいと思えます。献立を考え、食材を選び、調理をし、食事をし、片づけをするという一連の食にまつわる行動において、お客様のお役に立てることはまだまだ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、世界のお客様から信頼と共感をいただき、選ばれる存在であり続けられるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。



理念・ビジョン・コーポレートメッセージの全体像

2021-2024年度 中期経営計画

新たに開始した中期経営計画のテーマは「持続的成長を実現する体質への転換」とし、2030年のありたい姿として描いた「2030ビジョン」や、その先にある「めざす姿」に向かって事業活動を進めていきます。

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

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 経営指標

	2020年度実績(遡及後)	2024年度目標	各指標の意図
ROE (自己資本利益率)	4.8%	8%以上	中長期視点で資本効率の向上を図る
営業利益率	6.5%	7.5%	海外と国内の展開で収益性の向上を図る
海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	(前年度比) +3.8%	(年率)10%以上	中国・東南アジア+北米で成長を実現する

※ 2020年度実績は、物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。
※ 海外売上高伸長率は北米タマゴ事業の業績を含んでいません。

キャッシュ・フローの配分

「持続的成長を実現する体質への転換」の取り組みにより、4年間の累計営業キャッシュ・フローは1,400億円を計画しています。

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、重点領域に適切に配分します。

株主還元については、配当金を最優先とします。新中期経営計画では、配当金45円以上を基準として、4年間累計の総還元性向50%以上を目標にします。

内部留保については、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%以上を目安とします。

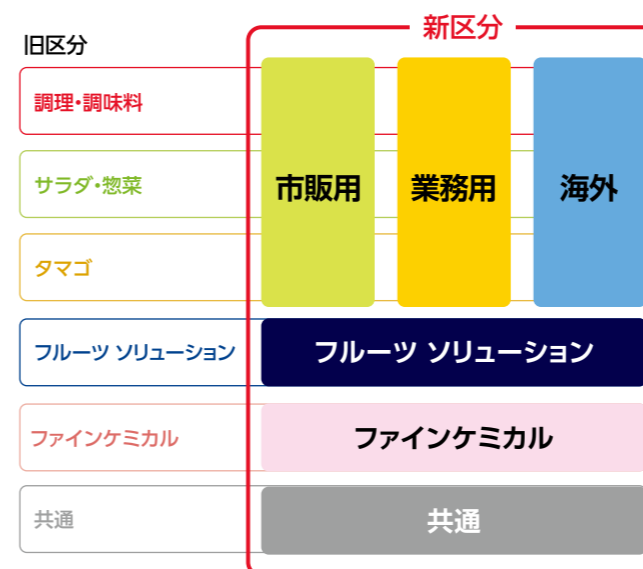
2021-2024年度 累計営業キャッシュ・フロー

1,400億円

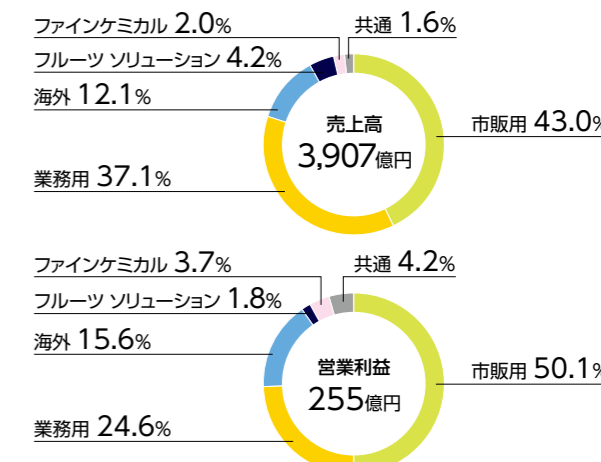
設備投資	株主還元	新規展開
約700億円の設備投資	4年間累計の総還元性向50%以上	新規事業、M&Aに対する投資は案件に応じて検討
主な内容 ● 最適生産体制の構築 ● 海外での成長投資 ● IT・デジタル化の推進 ● 環境対応投資	● 配当金(配当性向35%以上) 2020年度40円 2021年度45円(予定) ● 自己株取得100億円+資金需要の変動に応じて適宜検討	内部留保 自己資本比率 財務体質の強化を図りながら将来の事業展開に備えるため60%以上を目安

セグメントの概要

市販用	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。
業務用	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。
海外	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て、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。
フルーツソリューション	家庭でご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ノ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。
ファインケミカル	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、食品などの原料として製造・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。
共通	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。



2020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61億円を除いて表記しています。
※ 物流事業を除いた遡及適用後の数値を記載しています。

対談



キューピー株式会社 取締役 常務執行役員 井上 伸雄



東京都立大学大学院 経営学研究所専攻長 教授 松田 千恵子

持続的に価値を
創造していくために

新たに開始した2021-2024年度 中期経営計画では、商品を軸に進めてきたグループ経営から、市場を軸とした市場担当制へと舵を切りました。グループの力を最大限に発揮し、持続的に価値を創出し続ける企業経営をテーマに、企業戦略をご専門とし、当社の経営アドバイザーボード委員を務める松田千恵子教授と取締役の井上が対談しました。

新たに中期経営計画を開始

井上 私たちを取り巻く環境が大きく変化中、前中期経営計画を2年で打ち切り「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに新しく中期経営計画を策定しました。コロナ禍のような社会・経済的な大変動は今後も起こり得ると想定し、そのような事態においても揺るぎない企業体質にすることをめざしています。また、お客様の購買行動や食を含めた生活スタイルの変容がコロナ禍で一層加速する中、これまでの商品を軸とした事業体制では市場の変化に対応しにくいと判断し、国内事業を「市販用」「業務用」の2つの市場で捉え、そこにグループの多彩な経営資源を投入していくビジネスモデルへ転換を図りました。

松田 市場環境やマクロ動向が激変する中で、新たに中期経営計画を打ち出したことは、コロナ禍を「機会」へと変革する力に転換された点でポジティブに捉えています。ビジネスモデルの変革は容易ではありませんが、今だからこそ、お客様や従業員、株主などのステークホルダーにも納得感のある施策として受けとめられると思います。内食・中食・外食のすべてに強い特長を活かしながら、各領域を超えて様々な変化のポイントを素早く捉えて対応することが、成長のためには重要です。

井上 コロナ禍をしのぐためだけの短期的な変革ではなく、経営資源をフルに活用しながら、従来の領域を超えた新しい可能性を模索し、持続的成長につなげたいと思います。目標とする経営指標も、体質の転換につながるよう、従来のようなピンポイントの売上・利益ではなく資本効率を見るROE、収益性と生産性を見る営業利益率、成長指標を見

る海外売上高伸長率の3つを掲げました。

松田 この3つの指標は大変重要です。今年改訂されるコーポレートガバナンス・コードでも、資本コスト経営のさらなる推進が提言されており、売上・利益といったPL重視から、投資に対するリスク・リターンという資本コストの視点で事業ポートフォリオをマネジメントしていくことへの要請が高まっています。資本効率という経営者にはなくてはならない考え方が従業員にも浸透し、一人ひとりが自立・自走できれば、企業の持続的成長にも寄与してくるはずで、一方、資本効率だけを考えていても不十分であり、同時に成長も考えなければなりません。キューピーグループでは海外に成長を求めています。コロナ禍で「食」に対する意識が変わった消費者も多く、国内でももっと成長は期待できると思います。マヨネーズやドレッシングのイメージが強いですが、実際はもっと幅広い事業を行っていますので、「売れるなら伸ばす」「売れないならやめる」「次にいけるものを常に考える」といった、事業・商品・研究の3分野で資本効率を見ながら経営資源を配分し、ポートフォリオマネジメントを行っていくことが重要です。

井上 資源配分という点では、海外投資は引き続き進める一方で、国内では設備投資を抑制し、ITシステム投資などに厳選し投資の適正化を図る方針です。2023年度までにIT基幹システムを刷新し、業務の効率化・柔軟化を通じて生産性の向上を図ると同時に、例えばマーケティングにおいても、お客様との双方向での関係構築などを実現していきたいと考えています。

松田 国内ではデジタルトランスフォーメーション(DX)戦

略がバズワードとなっていますが、IT導入を目的とするのではなく、ITを活用することで業務のやり方を変革していく、そうした目的が明確なシステム投資はぜひ実行していくべきです。マーケティングDXでは、単に顧客の購買行動を把握するだけでなく、さらに一歩踏み込んだ統計の分析・理解の重要性が増えています。今後は、従業員の働き方やトレーニング方法も含め、人的資本戦略も、これまでとは非連続的に大きく変わっていくかもしれません。

井上 人的資本に関しては多様性を重視し、重要会議において、スキル・年代、ジェンダーなどの違う人材を20%超、参画させる会議運営を実践し始めています。

松田 会議を構成する年代のバランスが、事業への投資スタンスにも影響するという調査結果もあるようです。ジェンダーや中途採用社員など、様々な視点で多様化を図り、異なる考えを取り込むことはとても重要です。全社員に占める中途採用社員の比率が20%を超えると、途端にいろいろなことが変わるという事例もあるようですから、引き続き意識していただけたらいいと思います。

理念を中心に据えたグループ経営

井上 当社グループは、商品の展開領域・温度帯・提供方法・提供先が多岐にわたっており、規模に対して事業所・工場などの拠点やグループ会社が多いという特徴があります。そのような中で、これまで常に、共通の軸となるグループ理念(P.1参照)と照らしてどうあるべきか、自らに問い、方向づけをする形でグループ経営を進めてきました。今後はそれを前提に経営のスピード向上を図るべく、社長・幹部の想いや方針を従業員に伝える機会を増やすとともに、グループの幹部層とは様々な決定の背後にあった議論の過程や経緯も共有するなど、透明性を高める努力をしています。また、横断的な重要案件は、複数部門のメンバーで構成される委員会での議論し、責任者が決裁しています。

松田 企業という人工的な組織がグループ経営を進めていく上で最も重要なのが、誰でもこれだけは守るという軸、すなわちグループの理念です。私もキューピーグループの理念の中核である「楽業借悦」を大変尊敬しています。この理念を軸にグループ経営を進められることは、キューピーグループの強みだと思います。よく日本企業は、会社としての「箱」へのこだわりが強く、「箱」単位で事を進めるのに長けている反面、「箱」同士のつながりはあまり意識しないと言われる。幅広い事業領域を展開するキューピーグループでは、個々の「箱」の中にとどまらず、グループとしての一貫性

をもって議論することはとても重要ですから、お話にあった、トップのリーダーシップやコミュニケーション機会の増加、透明性の向上、横断的機能を活用した決定の3つはとても大事なポイントです。一方で、経営管理の高度化を図るうえでは、これらに加え、自立的にスピーディーに動ける遠心力を大切にしながらも、企業理念を軸にした求心力を強め、テクニカルな意味で経営状況をリアルタイムに管理できる仕組みを構築することがポイントになると思います。

サステナビリティの推進

井上 サステナビリティという視点では、当社グループは「食と健康への貢献」「資源の有効活用・循環」「気候変動への対応」の3つを、SDGsと連動した重点課題として掲げています。

松田 キューピーグループにとって特に重要度が高いのは、やはり「食と健康への貢献」「資源の有効活用・循環」だと思います。なかでも「食と健康への貢献」は、人類のサステナビリティに貢献する最も重要な課題です。「資源の有効活用・循環」では、野菜や卵などの未利用部を活用した取り組みもありますね。

井上 野菜には原料として使いにくい未利用部があります。それを有効活用する技術と提案にも注力しています。キャベツ、レタス、じゃがいもは100%再資源化をめざしていますし、活用の用途も、肥料だけでなく、飼料や食品原料などにも広げて検討していきます。

松田 キューピーグループの場合は、サステナビリティの取り組み自体が事業にもつながる「好循環のタネ」がたくさんありますから、ストーリーのある理念を持ったキューピーグループが、サステナビリティにおいてもストーリーを作ること、さらに強みを発揮できると思うと楽しみです。

最後に

松田 本日のお話を通じて、大きな危機感とともにビジネスを大転換されようとしていることが伝わってきました。これからの時代はこれまでと地続きではありません。今後、会社や事業をどのように変えていくか、課題を認識したうえで、企業理念というエモーショナルな軸と、デジタルの軸の両輪で戦略的に取り組まれると、より強く、よりしなやかなキューピーグループになれると期待しています。

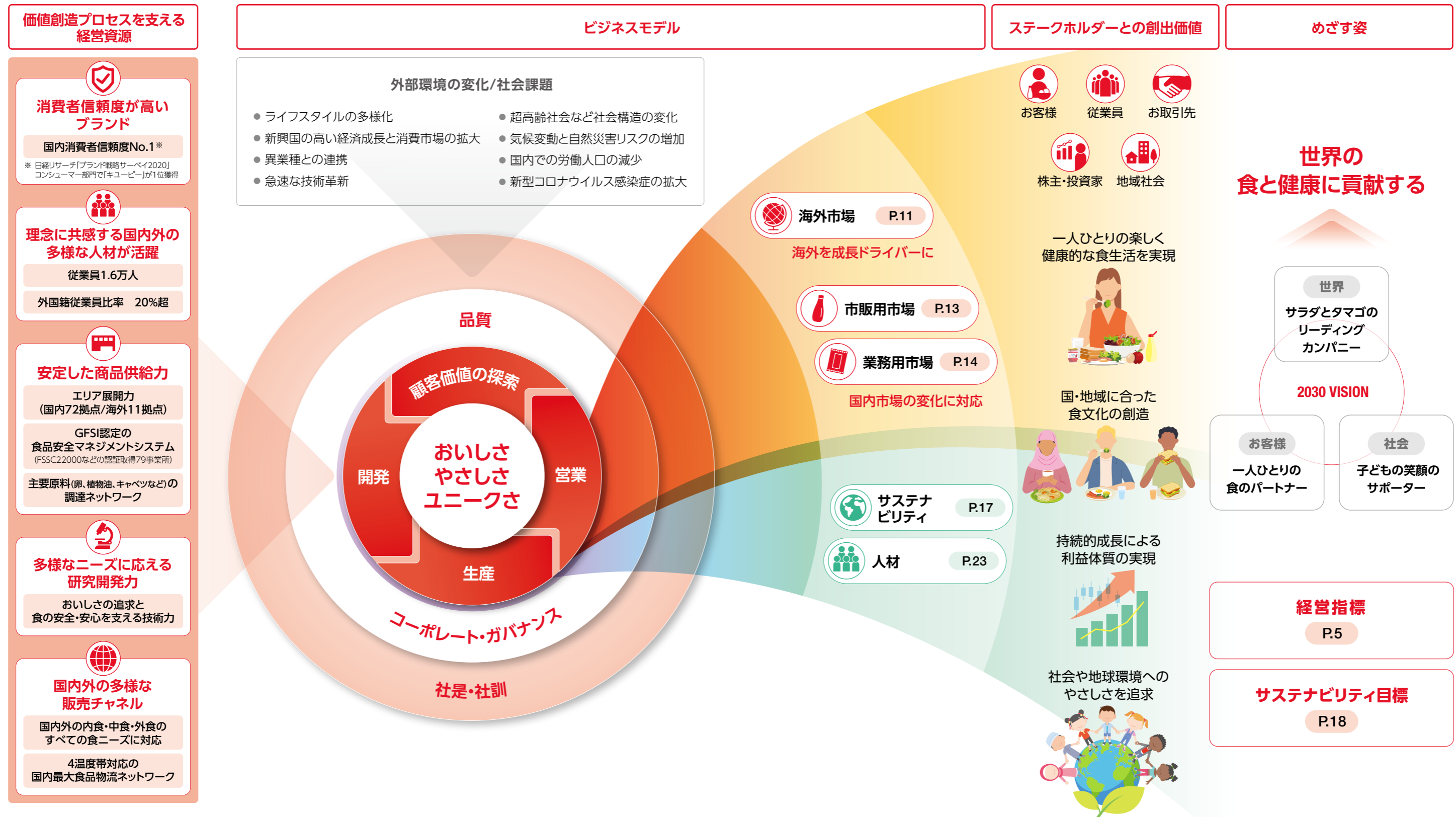
井上 ありがとうございます。これからも理念を中心に据えながら、強さとしなやかさを兼ね備えたグループ経営をめざし、持続的に価値を創造していきたいと思っています。

価値創造プロセス

当社グループの展開する事業領域、エリアは国内外で多岐にわたっています。商品の開発からお客様にお届けするまでのすべての活動を通じて、品質やおいしさに対するこだわりをもって技術と提案力を磨き続け、様々な食シーンに合わせた提案を行なっています。

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。自然環境にやさしいグループであり続けたいと願い、食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、理念に共感するグループの一人ひとりが、互いを受け入れ、学び合い、知恵を出し合い、外部環境の変化や社会的な課題にしっかりと向き合いながら、「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。



海外の展開



調味料の領域をキューピーグループの品質と提案力により拡大し、展開エリアの健康と笑顔に貢献します

キューピー株式会社 執行役員 海外統括 濱崎 伸也

中国や東南アジアは、経済発展とともなって野菜のサプライチェーンの整備が進み、生野菜サラダを食べる食文化が広がってきています。健康意識も高まっていることから、今後需要の拡大が見込まれる有望な市場です。また、マヨネーズ・ドレッシングの本場ともいえる北米では、KEWPIEブランドの認知が進みつつあります。

マヨネーズと深煎りごまドレッシングを世界戦略商品と位置づけ、中国・東南アジアと北米を中心に人材・商品開発・マーケティング・ガバナンスを含め、経営資源を集中的に投下します。売上高伸長率は年率10%以上を目標に、2024年度には売上高800億円をめざします。市場の成長に合わせてエリアごとに最適な供給体制を整えて、安定的なサプライチェーンを構築していきます。

展開エリアの深耕

中国や東南アジアでは経済発展とともに所得水準が上昇しています。日本でマヨネーズ・ドレッシングを普及させてきた経験やノウハウに加え、デジタルマーケティングを推進し、これまでの主な顧客層であった富裕層から中間層へと広がっていきます。

キューピーブランドの拡大

世界戦略商品を中心に、KEWPIE・丘比※ブランドを広げ、売上成長にこだわります。お客様とのコミュニケーションの機会を増やし、各エリアにおけるブランド認知度を上げていき、世界でも信頼され、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です



食のローカル化を加速

各エリアの食卓に並ぶ食材やメニューを調査・研究したものに、調味料などの商品を掛け合わせて、新たなおいしさや健康的な食事を提案していきます。

インドネシアでは、ご飯にチリソース、とびこ、マヨネーズをかけて焼成した「ナシメンタイ」がトレンドになっています。マヨネーズをベースに、様々な食べ方・アレンジを提案して、トレンドを盛り上げています。



中国の「^{ジェンピン}煎餅」はファストフードのように広く親しまれているメニューです。従来は肉や卵中心の具材が使用されていますが、商品と野菜を組み合わせ、これまでとは一味違う、おいしく健康的なメニューを提案しています。



Topics

中国 華南エリアへの本格展開

華南エリアは、広州・深圳を擁する人口約1.5億人のエリアで、北京を中心とした華北エリア、上海を中心とした華東エリアと並び、インドネシアやメキシコ以上のGDPを持つ中国の重要な経済圏です。この華南エリアを中国展開における重点地域と位置づけています。2021年1月には広州丘比食品有限公司を稼働させ、このエリアで年率25%以上の売上成長を目標にしています。

これまで華南エリアへは華東エリアから商品を提供していましたが、マーケットに近い場所に拠点をもつことで、お客様のニーズに合った商品を迅速にお届けできる体制を整えることができました。

新工場は、これまでの知見を活かして自動化による生産効率向上を実現するとともに、エネルギーはすべて電気を使用することで環境にも配慮しています。輸送コストの低減とあわせてコスト競争力強化に寄与しており、中国全体での安定的商品供給力強化にもつながっています。

今後も伸長する中国で、既存エリアの深耕と新市場の開拓を加速させていきます。



広州丘比食品有限公司



初回製造時のスタッフ



中国におけるマヨネーズ・ドレッシングの生産能力の増強を図り、内食・中食・外食、それぞれの市場の開拓と深耕を進め、中国の健康的な食生活に貢献していきます。

広州丘比食品有限公司
董事長
安富 俊行

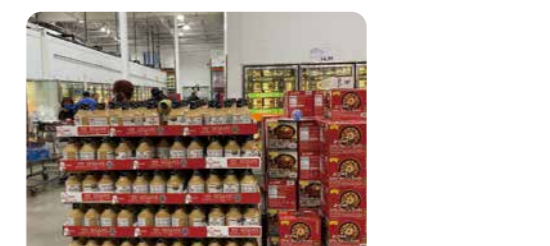
北米におけるブランド浸透

米国の一人当たりのマヨネーズ・ドレッシングの消費量は日本の約1.5倍と世界最大の市場です*。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の販売に注力し、北米でのKEWPIEブランドの浸透を図っています。

2010年に米国の大手通販サイトで、日本製のマヨネーズが人気ランキングNo.1となり、以後も継続して高い評価をいただいています。最近では北米の拠点であるQ&B FOODS, INC.が生産する深煎りごまドレッシングもECサイトを中心に高く評価され、米国系スーパーマーケットなどへの出荷が増えています。また、東海岸では多国籍レストランなどでニーズが高まっています。

北米は競合が多いエリアではありますが、マヨネーズと深煎りごまドレッシングの現地での評価は着実に高まっています。さらなるKEWPIEブランドの浸透を図り、中国と東南アジアに次ぐ成長の軸としていきます。

※ 当社グループ調べ



米国のスーパーマーケットでの深煎りごまドレッシング販売



米国でも深煎りごまドレッシングの認知が高まっています。現地の食文化に合わせた提案により、日本発のおいしさをこれからも広めていきます。

Q&B FOODS, INC.
President
ジェリー・シェパード

国内の展開 | 市販用市場

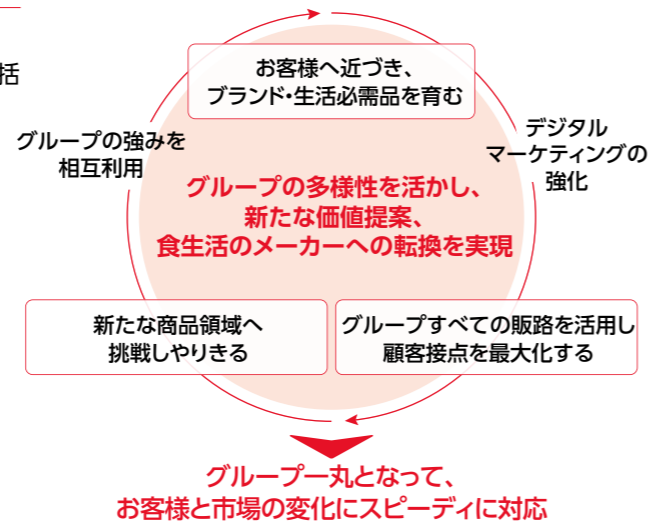


お客様の变化に合わせた新たな価値提案により、食生活メーカーへ転換を図ります

キユーピー株式会社
取締役 常務執行役員 市販用市場統括
佐藤 誠也

多様化するお客様のライフスタイルに対し、おいしさとともに、健康的なメニューの提案や商品の使いやすさ、手に取りやすい売場で提供することにより、お客様にとってこれまで以上になくなくてはならない存在となっていくことをめざします。

商品を軸とした事業担当制のもとで培った販路、開発商品、ノウハウなどを結集し、グループ一丸となって市販用市場に向き合っていきます。



主力商品の汎用性を高め生活必需品へ

マヨネーズは、サラダ以外にも炒め料理やホットケーキの生地に混ぜるなど、多くの用途でご使用いただいております。家庭での常備率も高い商品です。深煎りごまドレッシングやサラダクラブのパッケージサラダである千切りキャベツは、様々な使い方ができ、食卓においしさを簡単に提供できる商品です。より多くのお客様にご使用いただき、ないと不自由と感じるくらいの、「生活必需品」と位置づけられる商品になるよう育てていきます。

新しい販路への挑戦

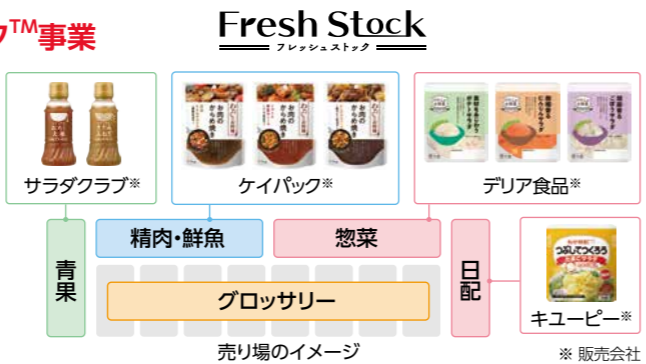
市販用市場に向けては、これまでスーパーマーケットを中心に商品を展開してきましたが、今後はEC・宅配、ドラッグストア、コンビニエンスストアなど、様々な販路に広がっていきます。また、デジタルを活用してお客さまに直接商品・サービスをお届けするDtoCビジネスの具現化などを通して具体的なニーズをつかみ、新たな商品・サービスでお応えしていきます。

Topics 新しい領域への挑戦 フレッシュストック™事業

お客様の变化に対応し、新しい商品・販路を開拓するフレッシュストック™事業を展開しています。共働き世帯の増加、新型コロナウイルス感染症の拡大は新たな買い物ニーズを生み出し、求められる商品に変化が現れました。内食需要の高まる中、店頭での買い物回数や滞在時間は減少しており、これまで以上に「おいしさ」と「日持ち(ストック性)」を両立した商品が望まれています。

青果・精肉・鮮魚、惣菜、日配などの売り場に対して、業務用で長年培ってきたプロ仕様の味づくりや、厨房でのニーズに答えてきた技術を活かして、「調味料」「惣菜」「タマゴ」の3つの柱で、新しい提案をしていきます。献立から後片づけまで食生活全体をサポートする「内食ダイバーシティ戦略」を実行し、お客様が抱える課題解決に貢献します。

ブランドサイト
わたしのお料理™ ▶ <https://www.kewpie.co.jp/watashino/>
わたしのお惣菜™ ▶ https://www.kewpie.co.jp/w_ozozai/



キユーピー株式会社
新規市場開発室
北條 有希

新しい売り場への挑戦をすることで、グループの商品とお客様との接点が増え、お役に立てる機会も増えていると感じています。お客様の食生活に寄り添った新しい提案を進めていきます。

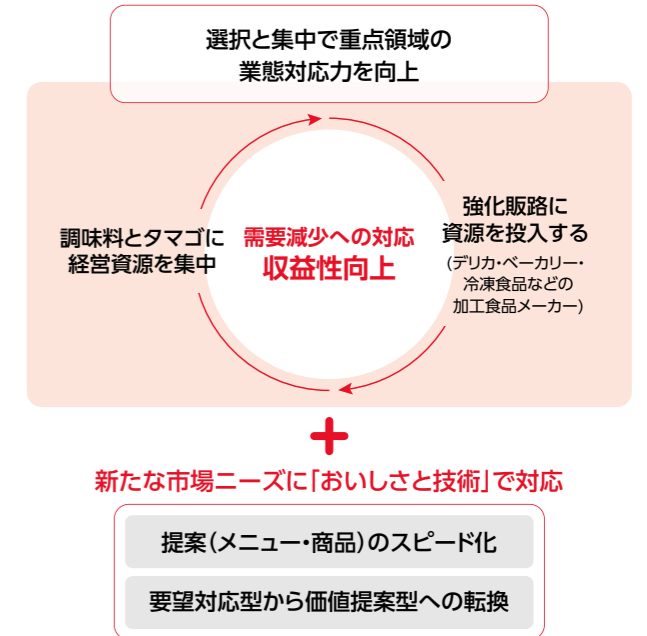
国内の展開 | 業務用市場



お客様への価値提案を磨き、一丸となって業務用市場での存在価値を高めます

キユーピー株式会社
常務執行役員 業務用市場統括
白井 利政

新型コロナウイルス感染症の拡大により家庭での調理が見直され、テイクアウトやデリバリーでの購入が増加するなど内食や中食の需要が増加する一方、外食市場は厳しい環境が続いています。業務用市場では、この急激な変化に対応する取り組みに重点をおき、調味料とタマゴに集中して商品展開領域の適正化を図り、分散している機能や資源の集約と合わせて、収益性の向上を図ります。



強化販路に資源を集中し、業態対応力を向上

強化していく販路に資源を集中すべく、適正な資源配分の構築に取り組みます。特に、デリカ、ベーカリー、冷凍食品などの加工食品メーカーのお客様に対して、グループ各社が一丸となり、お客様にとっての新たな価値提案を続けてまいります。

価値提案力の強化により食のトレンドを創出

業務用市場は、新たな食のトレンドが生まれる市場です。お客様の潜在的な課題を探索し、「おいしさと技術」を磨いて、その課題を解決することが、新しい食のトレンド創出につながります。潜在課題の洗い出しと解決策の立案を途切れることなく実行することで、業務用市場への新たな提案を迅速に行います。

Topics サラぱん™の展開

ベーカリーや外食を中心にパンをお皿に見立ててパンと一緒にサラダを食べる新しい食べ方「サラぱん™」という新メニューを提案しています。既にあるサラダメニューを活用できるため、「健康に役立つ価値あるメニューが展開できる」「新たな食材が不要で手間をかけずに新規メニューを導入できる」など、好評価を得ています。また、いかにして食材ロスを抑え、魅力的なメニューを提案できるかというお客様の課題解決も実現できます。これからも、お客様の課題に寄り添いながら新たな食の仕掛けを提案していきます。

サラぱん™特設サイト
▶ <https://www.kewpie.co.jp/prouse/recipe/sarapan/>



キユーピー株式会社
東京支店
平位 美和

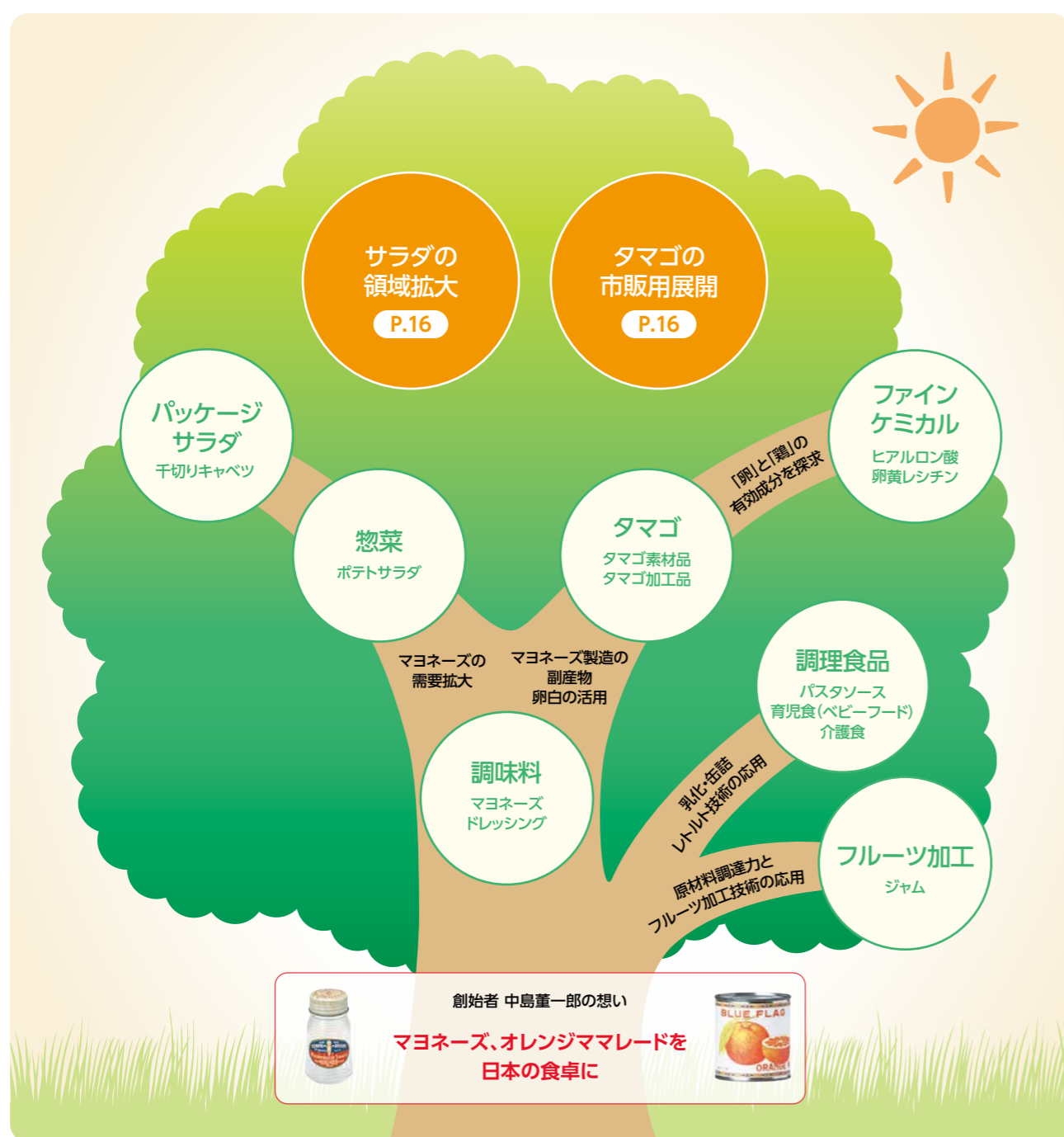
「サラぱん™」という印象的なフレーズと見た目の華やかさで、お客様からご支持いただいています。サンドイッチの新しい食べ方として広がりつつあり、パン市場における新たな食シーンの創造につながったと実感しています。

キューピーグループの商品展開の広がり

創始者の中島董一郎は、1910年代、当時の農商務省による海外実習生として英国と米国に約3年滞在し、オレンジママレードとマヨネーズに出会いました。そこで、「滋養に富むマヨネーズを生活必需品になるまで普及させることで日本人の体格向上に貢献したい」という想いをもち、1925年に卵黄タイプで栄養価の高い「キューピー マヨネーズ」を発売しました。

その後、マヨネーズを製造する際に副産物として発生する卵白の活用に取り組み始め、やがて卵黄や全卵も加工して販売するようになり、卵の機能を活かした商品が多数生まれました。また、1932年には「アラハタ ママレード」を発売しました。様々な素材の加工技術、缶詰の技術などの応用によって、ジャムやパスタソース、育児食や介護食などの商品の展開へとつながりました。さらには働く女性や単身世帯の増加、核家族化などの社会的変化を受けて、手軽に無駄なくサラダを食べて欲しいという想いから、惣菜やパッケージサラダを提供するようになりました。

これからも磨き上げてきた技術や品質などを活かし、サラダとタマゴを中心に、世界の食と健康に貢献していきます。



サラダの領域拡大

健康日本21 (第二次)で野菜を350g摂取することが目標とされていますが、現在日本人の野菜摂取量は約280gであり不足している状態が続いています*。野菜にはビタミンやミネラル、食物繊維等の栄養成分が含まれており、野菜摂取量を向上させることは健康寿命の延伸につながる取り組みと考えています。

これまでも温野菜のサラダやおかずサラダ、主菜になるサラダなど、幅広く提案をしてきましたが、さらに野菜をおいしく、手軽に食べていただけるように、「サラダの領域拡大」を提案していきます。野菜を煮る、蒸す、炒めるなど、調理する際にマヨネーズやドレッシングをソースとして活用する「汎用化」を進めるとともに、野菜調理専用ソースのような新たな商品開発を進めます。

また、パンやピザ、麺料理など野菜を多く取り入れた「サラダ化メニュー」の提案を進め、野菜の新たなおいしさを引き出し、摂取機会の向上につなげていきます。

* 厚生労働省 令和元年国民健康・栄養調査



タマゴの市販用展開

卵は良質なたんぱく質と多様な栄養素を含む食材として日本人の健康を支えてきましたが、近年は食の多様化などにともない、家庭での卵調理の機会は減少しています*。

当社グループが1年間に扱う卵の量は、国内生産量の約10%です。これまで、業務用を中心に加工用原料や外食向け商品として販売しており、ゆでたまごや厚焼たまご、たまごサラダなどの商品展開を進めてきました。業務用商品で培った「おいしさ」と「技術」を掛け合わせて、家庭で簡単に食べられる商品を開発し、卵のおいしさ、楽しさを日々の食事に取り入れていただけるよう、市販用での展開を進めます。そして、調味料、サラダに続く第3の柱に育てていきます。

* 当社グループ調べ



キューピーグループのサステナビリティ

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、創業から100年を超えた今も従業員の志の礎となっています。例えば、日本の鶏卵生産量の約10%を取り扱うグループとして、1956年から卵の殻の再資源化にこだわり、今では、100%再資源化を実現できています。

私たちの社会はより豊かに、より便利に進化してきた一方、環境の変化にともなって様々な社会課題が表面化するとともに、地球環境にも大きな影響が出てきています。それらの課題に真摯に向き合うことで持続可能な開発目標(SDGs)などの世界共通の目標達成に貢献し、持続可能な社会の実現への貢献とグループの持続的成長の実現をめざします。

サステナビリティの基本的な考え方

グループの理念と規範の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、グループの持続的な成長の基盤とします



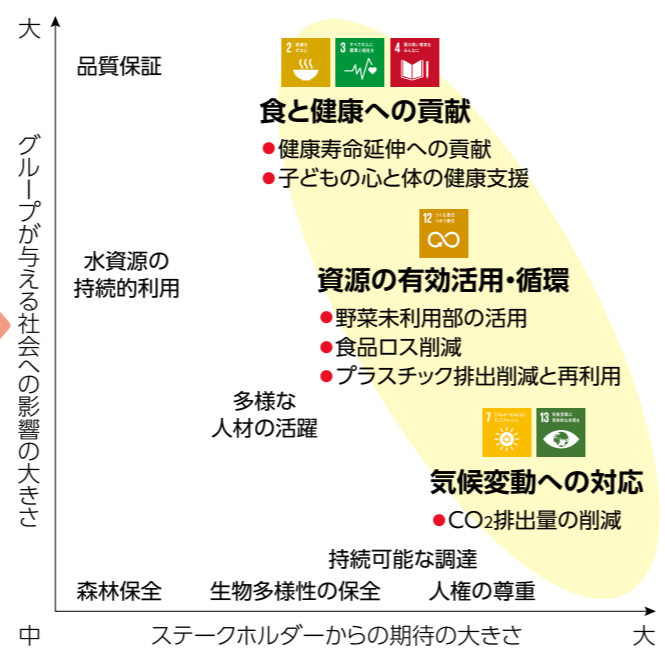
サステナビリティに向けての重点課題

社会変化にともなうリスクと機会を分析し、SDGsを参考に取り組むべき社会課題を抽出しました。次に、社会課題ごとに、ステークホルダーからの期待の大きさとグループが与える社会への影響の大きさを評価することで、取り組みテーマを特定し、「サステナビリティに向けての重点課題」としました。なお重要性の評価においては、サステナビリティの国際基準GRI、ISO26000、SASBおよび各種ESG評価などを参考に、「キューピーグループ 2030ビジョン」の考えを反映しました。それぞれのテーマについて2030年までに取り組む内容を指標化したものがサステナビリティ目標です。社会の変化に対応し、より多くの従業員がサステナビリティへの意識・視点をもって、広く関わるようにすることが必要と考え、新たな中期経営計画の方針にも入れて目標を見直しました。

社会変化にともなうリスクと機会

分野	社会変化	リスクと機会
社会	<ul style="list-style-type: none"> 超高齢社会 新型コロナウイルス感染症の拡大 核家族や一人親世帯の増加 貧困・格差の拡大 多様な価値観の広がり 	<ul style="list-style-type: none"> 健康志向の高まり 外食機会の減少 食のコミュニケーション不足 食知識や体験への関心の低下 人権意識の高まり
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動、パリ協定 自然災害など不測の事態の増加 森林破壊・水資源の枯渇 農産物の質・収量低下 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会、エシカル消費 海洋プラスチック汚染 循環型社会の実現 食資源の不足、食品ロス削減 地球環境保護意識の高まり

取り組みテーマの特定

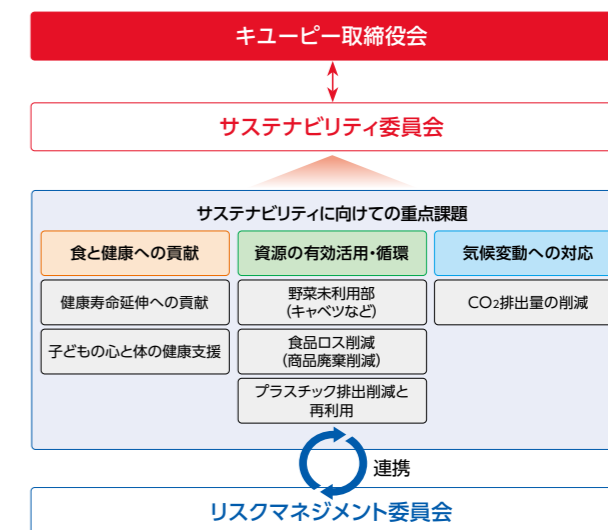


サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会は、担当取締役を委員長とし、サステナビリティ目標の達成に向けた方針・計画策定および取り組みを推進しています。

重点課題に対する目標・取り組みについて、分科会や連携するプロジェクトで検討し、グループ内への浸透と定着を図っています。

また、リスクマネジメント委員会とも連携して、環境変化に対応し、経営基盤の強化を進めていきます。



サステナビリティ目標

重点課題	取り組みテーマ	指標	2020年度実績	2024年度目標	2030年度目標	SDGsとの関連づけ	
社会	食と健康への貢献	健康寿命延伸への貢献 1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 健康を中身に、3 すべての人に健康を促す	
	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)	17.7万人	40万人以上	100万人以上	4 すべての人に健康を促す	
地球環境	資源の有効活用・循環	野菜未利用部(キャベツなど)	有効活用度	40.0%	50%以上	90%以上	12 持続可能な消費
	食品ロスの削減(商品廃棄削減)	商品廃棄量削減率(2015年度比)	11.6%	35%以上	50%以上		
	プラスチック排出削減と再利用	プラスチック排出量削減率(2018年度比)	-	8%以上	30%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)	10.5%	20%以上	35%以上	7 エネルギーを中身に、13 気候変動に具体的な対策を	

※ サステナビリティ目標は国内の数値となっています。

社会への取り組み

重点課題 食と健康への貢献

健康寿命延伸への貢献



子どものうちから健全な食習慣を身につけることを促すとともに、成人期、高齢期それぞれの世代に合わせた豊かで健康的な食生活を提案をすることで、健康寿命延伸に貢献していきます。

国内の取り組み

サラダとタマゴでバランスの良い食生活をサポート

●食と健康に関する情報発信

2020年11月に、「健康応援BOOK」を作成しました。サラダとタマゴに着目して、栄養バランスに関する課題と解決方法を提案し、日々の食事にとりいれやすい内容にしています。

健康応援BOOK ▶ <https://www.kewpie.com/education/information/health-support/>

●健康的なメニュー提案

野菜にはビタミンやミネラル、食物繊維が含まれ、卵にはたんぱく質を中心に体に必要なほとんどの栄養素が含まれています。2つの食材をバランスよく食生活に取り入れて、おいしく、楽しく食べられるようなメニューを提案しています。

サラダストック特設サイト ▶ <https://www.kewpie.co.jp/kantan/saladstock/>

●卵の魅力を発信

2013年から実施している「マヨスター」社内認定制度に続いて、2019年からは「たまごスター」社内認定制度を設け、卵の魅力を語ることができる従業員の育成を進めてきました。さらに、卵の魅力をお伝えする「たまご教室」を新たに開始し、たまごスターから情報を発信しています。



たまごスターによるオンラインたまご教室の様子

Topics がんリスクの早期発見に向けた研究

血液中の成分からがんの発症リスクを予測する研究を進めています。将来的には、研究成果を活用して、食生活の改善提案や新商品開発につなげたいと考えています。



生涯健康に過ごせるように、私たちはメカニズムを解き明かし、「食」の力でリスクを低減する方法を提案していきたいと考えています。皆様の健康に貢献することをめざし、研究を進めています。

キューピー株式会社 研究開発本部
栗城 大輔

海外の取り組み

サラダの魅力を発信

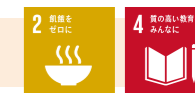
中国では、上海市食品学会公認の「食・健康研究会」を通して、日本も含めて蓄積してきた学術情報を活用しながら、サラダのおいしさとその健康価値の認知拡大によって、中国でのサラダの喫食機会を創出していくことを目的に活動しています。

野菜売り場では、野菜の健康機能を啓発しながら、サラダに注目していただく活動を開始しており、この活動は上海を起点として中国全土へ拡大していきます。



野菜摂取の啓発活動の様子(上海)

子どもの心と体の健康支援



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

オンラインによる社会科見学や子育て支援プログラムの開始

新型コロナウイルス感染症の拡大により、私たちの生活様式が大きく変化する中で、オンラインでのコミュニケーションを充実させています。

●オンライン社会科見学

小学校と各工場をつないでマヨネーズやドレッシングなどの製造工程や品質を守る工夫を紹介し、従業員との交流を行います。参加した生徒からは「楽しいだけでなく、驚きや新たな発見があった」との声をいただいています。

●オンライン離乳食教室

離乳期の食の不安、負担の解消と親子のコミュニケーションを増やすことを目的として、オンラインでの離乳食教室を開催しています。離乳食に関する説明の後、育児食の担当者と相談できる時間を設けています。



オンライン社会科見学の様子



遠く離れたお客様ともオンラインでつながり、離乳食を始める不安や疑問を少しでも解消するお手伝いができて嬉しいです。参加者の悩みや意見を商品開発に活かせるよう、研究開発部門とも連動していきます。

鳥栖キューピー株式会社
山川 華奈



ベビーフード製造の様子をオンライン配信

Topics 公益財団法人 キューピーみらいたまご財団を通じた支援

2017年4月にキューピーみらいたまご財団を設立し、食育活動や子どもの貧困対策などに取り組む団体への寄付を中心とした活動を行っています。

新型コロナウイルス感染症の影響で、これまで以上に生活困窮に陥っている子どもたちを支える「居場所づくり支援」の活動団体に「新型コロナ禍特別対応」の緊急助成を実施しました。また、子ども食堂には、キューピー、アヲハタから提供された商品や米を財団を通じて寄贈しました。

これからも子どもの笑顔をサポートする活動に取り組んでいきます。



財団を通じて沖縄の子ども食堂へ米を寄贈

現地に根づいた食育活動

マレーシアでは、小学生を対象に野菜を使ったサンドイッチ教室を継続的に開催し、栄養バランスのよい食事をとることの大切さを伝える活動を行っています。

中国2社(北京、杭州)でも日本と同じように工場見学を実施しています。商品がどのように生産されているのかお客様の目を見ていただくことができ、商品をご理解いただき、安心をお届けする最良の機会と考えています。



サンドイッチ教室の様子(マレーシア)

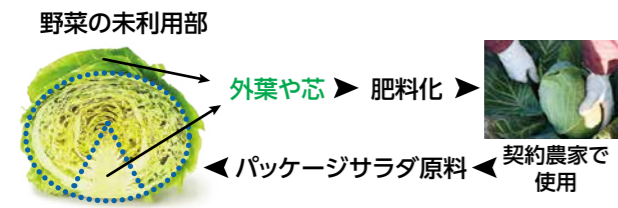
地球環境への取り組み

重点課題 **資源の有効活用・循環** **気候変動への対応**

野菜未利用部(キャベツなど)

12 つくば責任
つかう責任

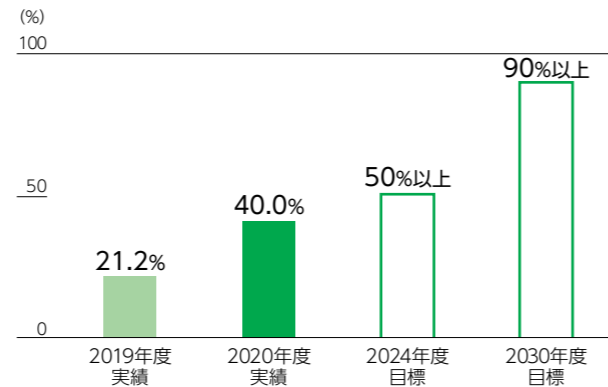
お客様に健康で豊かな食生活をおくっていただくために、サラダを手軽に楽しむことを提案してきました。惣菜やパッケージサラダの拡大にともない、野菜残さの循環活用の必要性が高まっています。原料の鮮度管理や歩留り向上に最大限注力するとともに、未利用部(芯や外葉、皮など)の有効活用に取り組んでいます。



野菜未利用部の肥料化

株式会社ウエルクリエイトとの協働で未利用部を肥料として、地域の農場で循環利用する取り組みを展開しています。デリア食品グループのハンシンデリカ綾部工場を皮切りに、惣菜工場やパッケージサラダを製造販売しているサラダクラブなど8カ所に導入し、未利用部の有効活用度は2020年度40%になりました。

野菜未利用部の有効活用度



株式会社ウエルクリエイト
代表取締役会長
松尾 康志 氏

野菜の発酵に優れ農地にも安心な枯草菌を使って野菜残さを肥料化し、契約農家に提供しています。キューピーグループとの協働により、循環経済の新たなモデル事業となるよう取り組みを進めています。

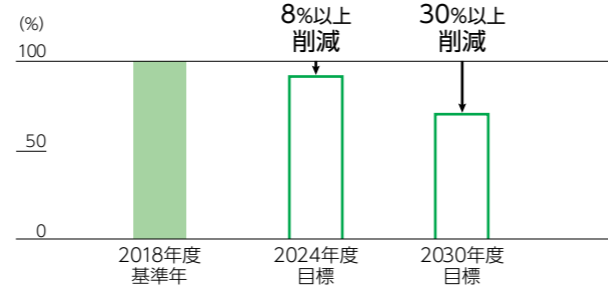
プラスチック排出削減と再利用

12 つくば責任
つかう責任

プラスチックごみが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、新たにプラスチック排出量削減率をサステナビリティ目標に加えしました。従来からの商品容器の軽量化、薄肉化によるプラスチック削減を行うとともに、紙や再生材、バイオマスプラスチックへの代替を推進します。環境負荷を低減し、食の安全・安心と利便性との両立をめざします。



プラスチック排出量削減率



キューピー株式会社
家庭用本部
林 孝昌

ドレッシングの開発を担当しています。商品のおいしさや使いやすさに磨きをかけるとともに、地球環境への負荷をこれまで以上に低減できるような容器包装への切り替えを積極的に進めています。

食品ロス削減(商品廃棄削減)

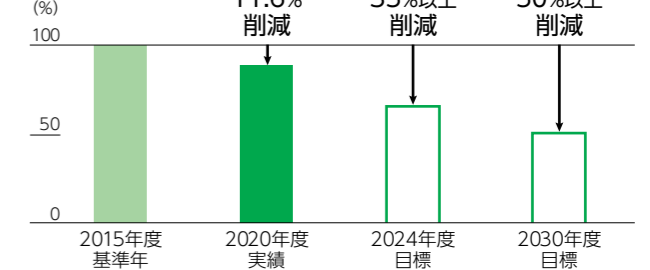
12 つくば責任
つかう責任

食品ロスはサプライチェーン全体の課題であり、特に商品廃棄については需要予測に基づく製造と、実際の需要とのギャップが要因で発生しています。製造・販売・物流の各部門と、お取引先が連携して製造から流通に至る過程での課題解決を進めており、一部のドラッグストアや外食企業のお取引先から取り組みを始めています。

お取引先と連携した返品削減の取り組み

関東地区の一部の販売店・卸店と連携し、売れ残りにより廃棄される商品の削減に取り組みました。各店舗の商品の販売傾向を見直して、商品の納入の最適化を図り、取り組みが難しいと言われていた返品ゼロを実現しました。社内外の連携を進めて、サプライチェーン全体での商品廃棄の削減に取り組んでいきます。

商品廃棄量削減率



キューピー株式会社
関東支店
高知尾 俊介

この取り組みは、お取引先を含め皆様の協力なくしては成し得ませんでした。これをきっかけに、食品ロスの問題を従業員全員が「自分ごと」として捉え、サプライチェーン全体での協力を進めていければと思っています。

CO2排出量の削減

7 気候変動への対応
気候変動への対応
13 気候変動への対応
気候変動への対応

脱炭素社会の実現に向けて、サステナビリティ目標を見直し、2030年度のCO2排出量削減率を20%以上から35%以上へと引き上げました(2013年度比)。

工場を中心とした省エネの取り組みに加え、太陽光発電設備の導入など再生可能エネルギーへの転換も進めています。さらに、長距離トラック輸送から鉄道・船舶輸送へのモーダルシフト、異業種メーカーとの共同輸送を推進しています。

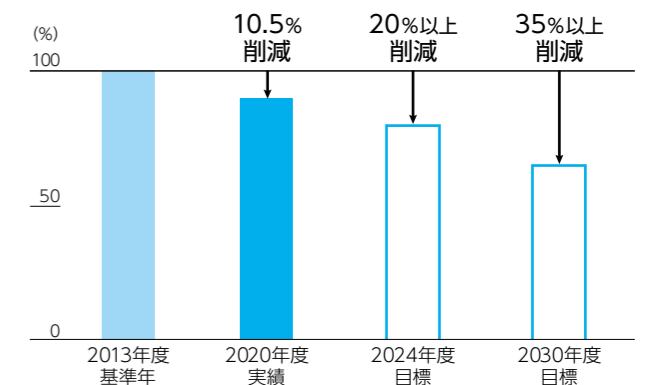
再生可能エネルギーへの転換

キューピータマゴ株式会社飯能工場では、グループで4カ所目となる自家消費型の太陽光発電設備を設置し、2021年2月より発電を開始しました。



キューピータマゴ飯能工場の太陽光発電設備

CO2排出量削減率



キューピータマゴ株式会社
竹村 正宏

当社の主力工場である飯能工場では、最新鋭の割卵装置を導入するなど高効率生産を実現しています。太陽光発電を導入して、CO2排出量の削減に向けた取り組みをさらに前進させることができました。

多様な人材が活躍できる仕組みづくり

グループが掲げる目標の実現に向け、一人ひとりが強みを伸ばし、持てる力を発揮していく。これが当社グループがめざすダイバーシティです。多様な視点やスキル、経験を持つすべての従業員の活躍と働きやすさをサポートし、従業員と会社とともに成長することをめざしています。

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
- 学びの場の拡充

グループ内の人材流動性を促進

生産、技術、情報、販路などグループの資源をかけ合わせて価値を生み出していくうえで、ダイバーシティを大切なものと捉えています。人材の流動性を高めることで、様々な知見を持つ人材が活躍できる仕組みを構築していきます。

キューピーグループの社内公募制度

既に持っている経験やスキル、想いをベースに、新たな職場でチャレンジすることを促す社内公募制度を導入しています。制度を開始した2019年以降、10名超の新しいチャレンジが始まっており、今後さらに拡大していきます。



キューピー株式会社
ファインケミカル本部
織田 得郎

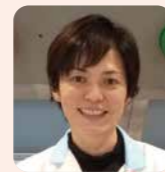
医療分野への営業強化を目的とした公募があり、夢だった医療に関わる仕事への絶好の機会と考え応募しました。現在は医療分野のほか、食品や化粧品営業も担当しており、充実した日々を過ごしていると実感しています。

部門外の取り組みへの参画機会の拡大

様々な事業活動に携わる人材が交流する場をつくることで、いつもと違う人と意見を交換し、新たな視点と気づきを体感する機会を設けています。

KEEP20

重要会議に参加するメンバーの20%以上を多様な人材(スキル・年代、ジェンダー)から構成することで、これまでと異なる視点から意見を引き出し、議論の活性化を図っています。



キューピー株式会社
研究開発本部
大河内 美穂

KEEP20で経営会議に参加しました。せつかくの機会なので自分なりの視点で意見をだせるよう、事前準備を大事に取り組んでいます。自分の業務を以前より広い視野で考えられるようになったと思います。

ダイバーシティディスカッション

グループの基幹職を対象に部署を横断してメンバーを集め、ダイバーシティをテーマにしたディスカッションを実施しています。ダイバーシティへの理解を深めるとともに、様々な経験値を持つメンバー同士の会話から、新たな気づきを得られる良い機会になっています。このような意見交換の機会を、今後は一般職などにも対象を広げ、展開していきます。

学びの場を拡充

従業員一人ひとりが将来のキャリアプランを描き、その実践に必要なスキルや経験を、自立的に得ることができる環境を整えていきます。

自立したキャリアの構築を促す人事制度

中長期でのキャリア形成を実現していくために、求められる能力・基準を可視化して自身の目標を設定し、自立的かつ専門性に沿って学びを進めることができる制度を始めています。これまで全員に広く、同じ内容を実施していた研修制度は、成長意欲を持つ人の自立的な学びを支援していく制度に見直しました。従業員はそれぞれの目標に向かって、定期的上司と振り返りながら、学びを進めます。

Topics

多様な人材の活躍を支える創意工夫

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進化させ、ITを活用した効率化や、制度の整備と定着などにつながりました。柔軟な働き方を選択できるようにツールや制度を充実させ、多様な人材が安心して仕事に専念し、成果を発揮できるグループをめざします。創意工夫を重ねることで、従業員一人ひとりが、フレキシブルに最適な働き方を選択できる環境整備を推進していきます。

リモートワーク体制の確立

移動や集合などにかかる時間の短縮やコストの低減などによって生産性の向上を図るとともに、従業員の多様化する働き方に対応することで、安心して働き続けられる環境をつくっています。



オンライン商談の活用

お客様への直接の訪問が難しい状況となる中、お客様とオンラインでつなぐ商談を開始しました。実際に商品を使用する様子などを映像でお届けして説明できるため、使用イメージが分かりやすいとご評価いただいています。

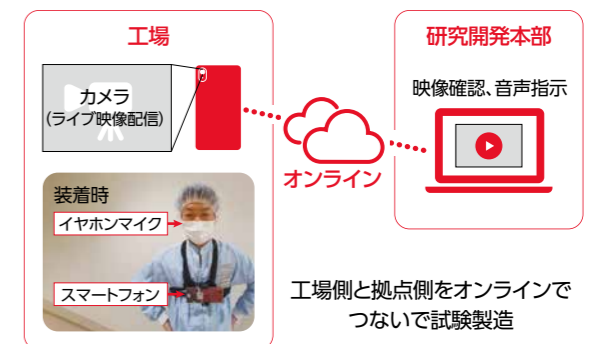


北京丘比食品の従業員によるオンライン商談

オンライン商談は国内だけでなく、海外の事業所においても積極的に取り組んでいます。

リモートラインテストの取り組み

安全・安心な商品をお届けするためには、新商品開発時に、製造ラインでのテストが必要です。従来は、研究員が遠方の工場まで出向いてテストをしていましたが、移動制限下においても開発を止めない工夫として、製造ラインでのテストをリモートで確認できる仕組みを整備しました。それにより宿泊をとまなう出張が難しい子育て中の従業員でも、製造ラインでのテストを実施できるようになりました。



健康経営への取り組み

食を通じた健康への貢献に加え、グループで働く従業員一人ひとりに対しても、健康な心と体で働き続けられるよう取り組みを強化しています。新型コロナウイルス感染症の拡大により制限された環境下においても健康を維持していくための様々な企画を実施しています。

心の健康に向けて

「従業員相談窓口」を開設し、心身の健康に関する相談、人事・労務制度や働き方に関して相談できる場を設けています。

体の健康に向けて

運動不足解消のため、自宅でもできるトレーニング動画の配信や、室内運動イベントを開催しています。また、工場や事業所では、毎日ラジオ体操を実施しています。



オンライン配信による「お部屋でエクササイズ」

リスクマネジメントの取り組み

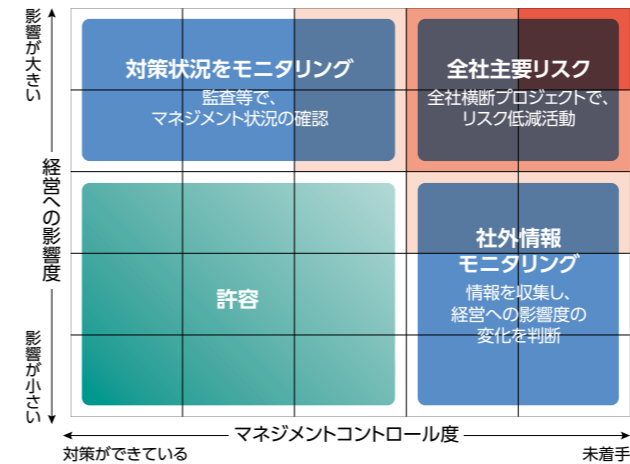
当社グループでは、経営の継続的、安定的発展に影響しかねない事象をリスクと認識し、リスクマネジメントの実践を通じ、内部統制システムの充実に取り組んでいます。

リスクの認識においては、その影響の大きさとコントロール度合いに応じて、リスク発生(顕在化)の可能性を評価し、対応すべきリスク項目を選定しています。そして、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8つを主要なリスクに位置づけて抑制・回避に努めています。

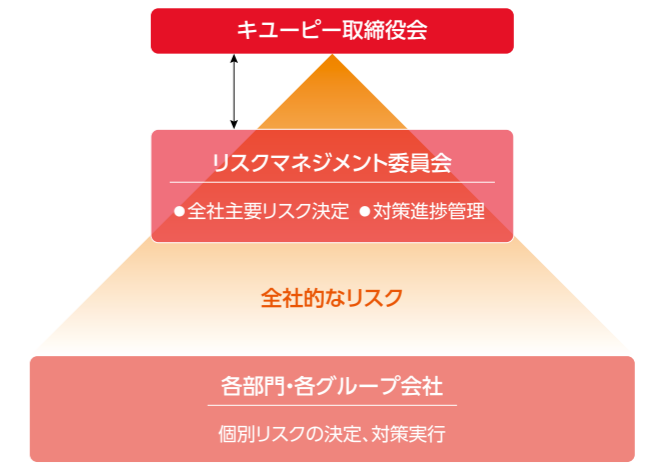
- 市場動向の変化
- 製造物責任
- 新型コロナウイルス感染症
- 海外展開
- 主要原料の調達
- 自然災害などの不測の事態
- 人材、労務関連
- 地球環境問題

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取締役会へ報告しています。

リスクの評価



リスクマネジメント体制



Topics

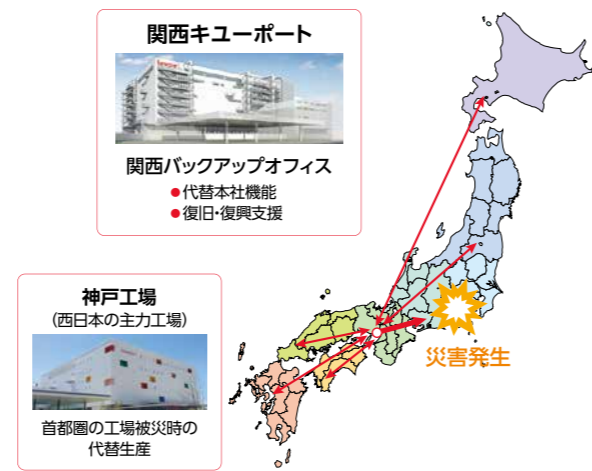
1 自然災害など不測の事態への対応

過去の災害の経験を活かし、グループ横断で危機発生時の事業継続計画(BCP)を以下のように整備しています。

- 東京にある本社の代替機能を関西に設置する体制の整備
- 非常時の通信ネットワークの整備や物資の備蓄
- 製造設備や物流体制の補強
- 不測の事態におけるの製造可否を確認できるシステムの整備
- 主要商品に関する生産や原資材調達機能および受注機能の2拠点化

さらにそれらを確実に運用できるようにするために大規模災害対応訓練(初動対応訓練や商品供給訓練、安否確認訓練)も行っています。

首都圏被災時の本社機能、生産機能バックアップ体制



地震発生時の対応事例

時系列の対応

地震発生エリアの事業所と連動して緊急対応を開始
地震発生直後に安否確認メール自動発信

4分後 緊急対応を開始

10分後 災害対策掲示板による情報の集約を開始

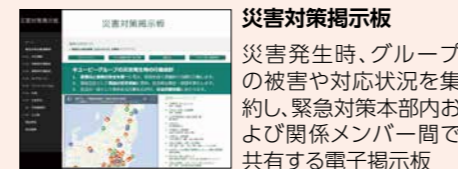
- 人事労務 従業員と家族の安否、親許安否
- 生産 工場の被害状況や製造への影響
- 物流 倉庫被害、道路や配送の状況やルート切替
- 営業 支店・営業所の被害状況
- ITシステム 通信への影響や復旧状況

50分後 地震発生エリアの全事業所の状況確認を終了

1時間以内で、概況の把握と経営層への情報共有完了

基本的な対応方針

- ① 迅速な初動
- ② 情報の集約
- ③ 指揮の一元化



2 新型コロナウイルス感染症への対応

次の3つの方針を打ち出し、それぞれ取り組んでいます。

- 1 国や各自治体の対策に協力し、感染リスクを抑制する
- 2 食品メーカーとしての使命を果たす
- 3 キューピーならではの社会的な貢献を行う

お客様への安全・安心な商品を継続して供給し続けることが当社グループの使命です。事業所の活動停止を回避するために、国や各自治体のガイドラインに基づいて、体調管理、行動履歴の記録、手洗い消毒の励行などを徹底して行い、感染防止に努めています。さらに、IT環境を整備して商談や会議、研修などをオンラインで行う体制を整え、在宅勤務と組み合わせることによって出勤率をコントロールしています。

また、社会的な貢献として、医療従事者の皆様にバランスの良い食生活を維持していただけるよう、サラダを中心とした食の支援を行いました。株式会社KOMPEITOと協力し、病院施設に冷蔵ケースを設置し、当社グループで製造するサラダや惣菜、調味料を寄贈しました。



3 海外におけるリスクへの対応

2015年に本社のスタッフ部門横断プロジェクトを開始し、計画的に対応を進めています。海外でもグループの理念を浸透させる教育や研修を行うとともに、内部統制システム整備、事業継続計画、危機管理訓練などにより経営基盤の強化に取り組んでいます。また、重要技術情報の取り扱いおよび盤石なICTネットワークの構築や模倣品対策にも取り組んでいます。



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

コーポレート・ガバナンスの推進に当たっては「キューピーグループの理念」「グループ規範」を尊重すること、また様々なステークホルダーの利益を最大化することを常に意識しながら、そしてそれらの結果として当社グループのユニークさを活かした適切な企業統治体制を構築できるよう努めています。

今後も、世界の食と健康への貢献をめざし、そのためには何が本当かを自らに問いかけながら、コーポレート・ガバナンスの最終目的である中長期的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

なお、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みについては、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定めています。

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_Guidelines190401.pdf

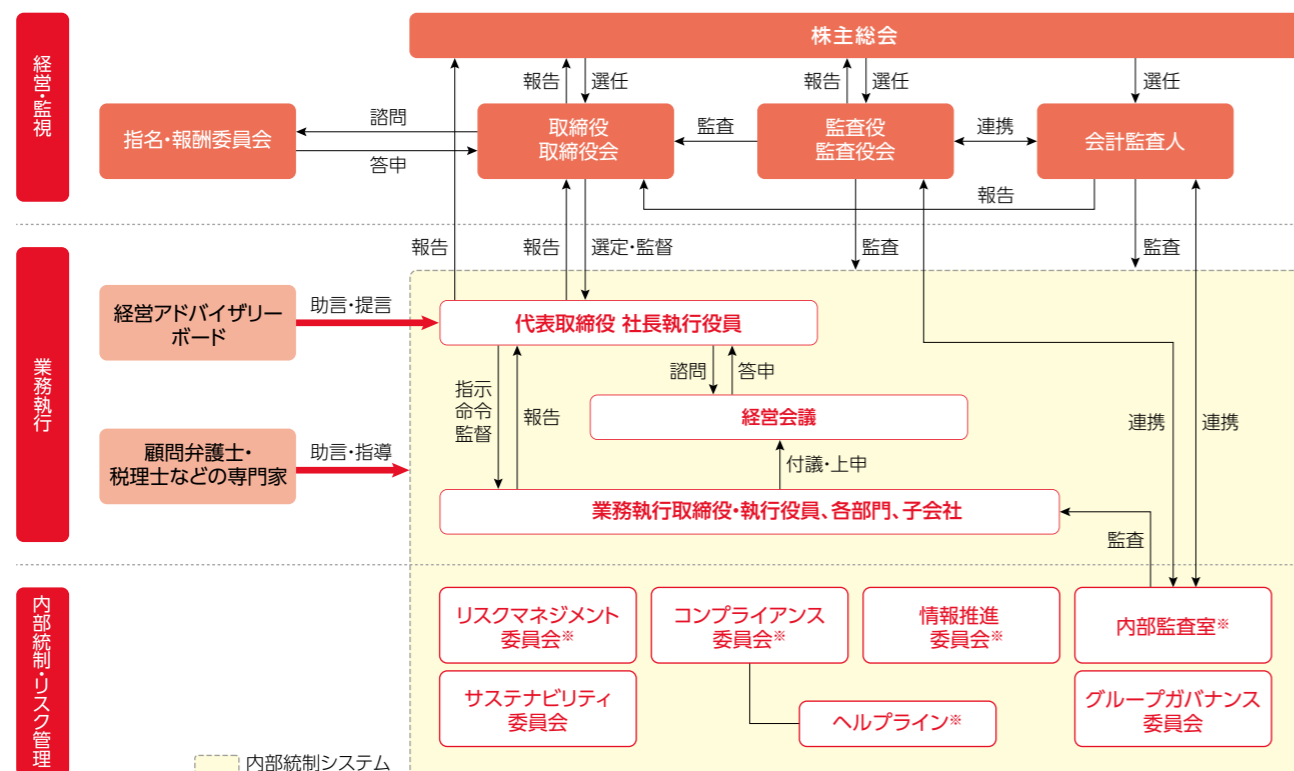
コーポレート・ガバナンスに関する報告書

▶ https://www.kewpie.com/company/pdf/ir_20200228_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



※ 当社のリスクマネジメント委員会や情報推進委員会は、子会社の代表者も委員となり、それらのリスクについても管理しています。また、コンプライアンス委員会、内部監査室の活動やヘルプラインについても子会社も対象としています。

取締役会の構成・運営状況と取締役会を支える仕組み

取締役会の構成

2021年2月25日開催の定時株主総会の決議をもって、社外取締役を2名から3名に増員したうえで、社内取締役の員数を9名から6名に減員しました。取締役全体に占める社外取締役の割合は3分の1となり、取締役会出席メンバー全体に占める社外役員の割合は43%となりました。社外役員の助言・指摘を通じた取締役会の監督機能を強化することで、経営の戦略性・客観性をより一層高めていきます。

社外役員が占める人数



指名・報酬委員会

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を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。

社外役員が占める人数



取締役・監査役候補者の選任方針

取締役は、当社の理念を尊重し、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率などの改善を図る責務を負います。監査役は、当社の業務運営につき法令・定款に違反する事態を未然に防止し、経営の健全性と社会からの信用の維持向上に努める責務を負います。そこで、下記の基準を定め、その責務を果たし得る人物を候補者として選任します。

社内取締役

- 1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 2) 当社グループの事業について国内外の市場動向に豊富な知見を有していること
- 3) 当社グループの経営の方向付けに資する客観的経営判断能力と業務執行能力に優れていること

社外取締役

- 1) 法曹、経営、海外、人材活用、CSR等の多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、適時適切に社内取締役に対する意見表明や指導・助言、監督を行う能力を有すること
- 3) 当社社外取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

社内監査役

- 1) 当社の理念を尊重し、その価値を体現できること
- 2) 公正不偏の立場を保持し、監査業務を遂行できる能力を有していること
- 3) 当社グループの業務全般を把握し、経営課題を提起できること

社外監査役

- 1) 法曹、経営、会計、海外、人材活用、CSR等の多様な分野で指導的な役割を果たし、豊富な経験や専門的知見を有していること
- 2) 当社の理念、事業に高い関心を持ち、客観的・公正な視点で取締役に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有すること
- 3) 当社社外監査役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること

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。

コーポレート・ガバナンスの推進

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
取締役会議長、コンプライアンス
およびブランド担当



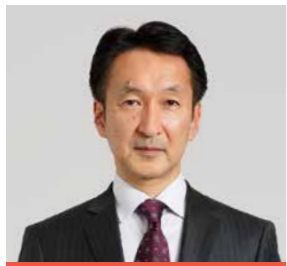
長南 収 ちやうなん おさむ
代表取締役
社長執行役員
海外担当



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
テナビリティ担当含む)



佐藤 誠也 さとう せいや
取締役 常務執行役員
市販用市場統括



濱千代 善規 はまぢよ よしのり
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



内田 和成 うちだ かずなり
社外取締役



漆 紫穂子 うるし しほこ
社外取締役

監査役



柏木 斉 かしわぎ ひとし
社外取締役



横小路 喜代隆 よここうじ きよたか
監査役(常勤)



山形 徳光 やまがた のりみつ
監査役(常勤)



武石 恵美子 たけい 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

※ 当社の社外取締役および社外監査役は、一般株主と利益相反が生じるおそれがない独立役員として株式会社東京証券取引所に届け出ています。また、当社の社外役員の独立性基準を満たしています。

社外役員の状況(2020年度)

2021年2月からは、事業会社の経営者としての豊富な経験と高い見識を有する柏木氏を新たに社外取締役に迎えました。

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2020年度出席状況
社外取締役			
内田 和成	企業経営に関する高度な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。	早稲田大学商学大学院 教授 ライオン株式会社 社外取締役 ブラザー工業株式会社 社外取締役	取締役会 10/11回
漆 紫穂子	人材教育および経営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。	学校法人品川女子学院 理事長 教育再生実行会議(内閣府)委員 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役 日新火災海上保険株式会社 社外取締役	取締役会 10/11回
柏木 斉	—	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	—
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 11/11回 監査役会 12/12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 11/11回 監査役会 12/12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 日鍛バルブ株式会社 社外取締役	取締役会 就任後 8/9回 監査役会 就任後 8/9回

役員報酬の決定

取締役の報酬は月額報酬および賞与としてあります。月額報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役位別に定めた報酬額を取締役会で決定しています。なお、社外取締役に對しては賞与の支給はありません。

監査役は月額報酬のみとしており、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により個別の報酬額を決定しています。

社内取締役 報酬の構成



月額報酬の算定方法

- 社内取締役 一律、ただし代表権者には別途加算
- 執行役員 経営環境など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
- 社外取締役、監査役 定額

賞与の算定方法

- 社内取締役、執行役員は役位に応じ、連結営業利益、担当部門の利益や中期経営計画に基づくテーマなどの達成度を指標として金額を算定
- 中期経営計画最終年度の賞与金額は、中期経営計画の重要指標(サステナビリティ目標、従業員に対する目標を含む)および各人ごとのミッションの達成度に応じて増減

2020年度の状況

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		月額報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	331	237	93	9
監査役(社外監査役を除く)	42	42	—	2
社外役員	53	53	—	5
合計	427	333	93	16

※ 取締役報酬の限度額は、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。
 ※ 監査役報酬の限度額は、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。
 ※ 上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給と相当額(賞与含む)は含んでいません。

コーポレート・ガバナンスの推進

取締役会の2020年度活動実績と2021年度の活動方針

2020年度の実績は、法令、定款、社内規程に定める重要事項について審議し、また執行役員の業務執行を監督したほか、以下の活動に取り組みました。2021年度は引き続き、重要事項の審議と業務執行の監督を行うことに加え、以下の方針で取締役会を運営することとしています。

2020年度の活動実績

- 経営上の重要課題、リスクマネジメント活動の共有、ダイバーシティ目標やサステナビリティ目標の進捗状況について審議、意見交換を行いました。
- 下期の取締役会では、新型コロナウイルス感染症の拡大を含む経営環境の急激な変化を踏まえ、中期経営計画の刷新とグループ経営体制の変更を行うべく、これに向けた審議に多くの時間を割きました。
- 役員の知見を高めるための取り組みとして、不確実性への適応力を高める目的でシナリオプランニングをテーマに役員研修を行ったほか、デジタル戦略や企業変革に関する勉強会を実施しました。

2021年度の活動方針

- 方針1** 将来ビジョンや企業変革に関する議論を推進する
- 方針2** 議論が不十分な重要課題について重点的に意見交換の時間を確保する
- 方針3** 市場担当制の進捗状況(フレッシュストック™事業の進捗状況を含む)を定期的に報告して意見交換を行う
- 方針4** 取締役会以外の場でも、経営陣と社外役員が意見交換する場を設置する
- 方針5** DXとサステナビリティについて、取締役会メンバーが認識を深めるための役員研修を実施する

経営アドバイザリーボード

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きます。

定例会 2020年の主な内容(オンライン開催)

9月 — 意見交換テーマ

- 新型コロナウイルス感染症への対応と社会的な変化
- 統合報告書のあり方

12月 — 意見交換テーマ

- アニマルウェルフェアへの対応
- 経営数値から見えてくる課題

経営アドバイザリーボード 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

福島 敦子

ジャーナリスト
カルビー株式会社 社外取締役
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

松田 千恵子

東京都立大学大学院 経営学専攻科専攻長 教授
東京都立大学 経済経営学部 教授
フォスター電機株式会社 社外取締役
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
株式会社サンリオ 顧問

(2021年 4月現在)

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の策定

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發揮しながら、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

Interview



社外監査役
熊平 美香

キューピーグループに対しては、これまで消費者として身近で親しみやすいイメージを抱いており、社外監査役に就任後もそのイメージは変わっていません。そして、経営陣や従業員の方々との対話を深めるなかで、理念がしっかりと浸透している組織であるという印象を受けました。中期経営計画で掲げている「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」を進めていくためには、核となる理念やビジョンなどが共有されていて、そのうえで様々な視点を持つことが大切であり、理念が浸透しているということは非常に強みになると思います。

私は、組織のリーダー養成や学習する組織づくりを専門としていますが、中期経営計画の人材への取り組みはこれからとても重要になってくると思います。従来は一人ひとりが「計画⇒実行⇒結果」のフローをまわす中で実行力が試されていました。当社グループも実行力は強いと思いますが、これからは、答えがない中でも仮説をもって行動し、経験を振り返って学習し、成功体験を積み重ねる「仮説⇒実行⇒学習⇒結果」のフローを一人ひとりがまわしていけるような、自律的人材・組織の育成が必要となります。自律型組織を支えるのは理念であり、多様性を最大限に活かしていくことが重要です。理念が浸透している点で心配していませんが、私からは、仮説をもち行動し、経験を学びに変える自律型学習者を育み、多様性が化学反応を起こす組織づくりのお手伝いが出てくると思っています。多様な人材の活躍ができる組織であり続けるよう、社外監査役の立場から力を尽くしていきたいと思っています。

11年間の財務・非財務サマリー

	2010年度	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
財務情報											
業績等の状況(百万円)											
売上高	471,010	486,435	504,997	530,549	553,404	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723	531,103
売上総利益	116,388	117,088	125,065	128,266	134,362	117,285	123,457	128,915	133,146	132,981	125,313
営業利益	22,119	20,816	23,368	22,402	24,343	26,354	29,818	31,261	33,067	32,048	28,303
経常利益	22,762	21,912	24,467	23,749	25,368	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275	28,989
親会社株主に帰属する当期純利益	10,613	9,449	12,291	12,567	13,366	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698	11,378
設備投資	12,596	13,418	20,916	27,122	30,111	32,369	32,968	27,182	32,105	28,569	26,102
減価償却費	13,129	13,641	14,089	14,572	16,132	19,094	18,254	16,794	18,215	18,649	20,073
研究開発費	3,172	3,232	3,421	3,660	3,882	4,201	4,028	4,058	4,142	4,156	3,963
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	25,731	23,405	33,246	27,369	34,392	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916	34,955
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 15,120	△ 12,166	△ 24,434	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421	△ 20,199	△ 29,720	△ 26,039
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,381	△ 19,583	7,022	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805	4,010	△ 15,293	△ 4,602	5
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	10,611	11,239	8,811	5,471	3,545	△ 3,086	13,213	△ 4,186	21,579	14,195	8,916
現金及び現金同等物の期末残高	33,121	24,509	40,387	43,963	44,788	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777	65,777
財務状況(百万円)											
総資産額	287,957	275,790	306,515	334,655	356,994	373,017	385,914	419,207	419,736	444,309	451,723
有利子負債	23,923	10,909	23,185	25,882	29,110	30,559	36,066	60,120	61,414	65,962	81,999
純資産額	180,901	185,293	195,928	210,285	220,397	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753	285,377
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	69.97	62.63	82.09	83.94	88.69	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72	79.55
純資産額(BPS)	1,029.26	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	1,674.58
配当額	18.0	18.0	20.0	22.0	23.0	29.0	34.5	36.5	38.0	45.0 ^{注4}	40.0
経営指標(%)											
売上総利益率	24.7	24.1	24.8	24.2	24.3	21.3	22.4	23.0	23.2	24.4	23.6
営業利益率	4.7	4.3	4.6	4.2	4.4	4.8	5.4	5.6	5.8	5.9	5.3
自己資本比率	54.2	58.0	55.8	55.0	54.6	57.1	55.1	54.0	53.9	53.0	53.0
自己資本純利益率(ROE)	7.0	6.0	7.4	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1	4.8
総資産経常利益率(ROA)	8.1	7.8	8.4	7.4	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7	6.5
連結配当性向	25.7	28.7	24.4	26.2	25.9	25.9	30.4	30.2	30.4	34.4	50.3
連結自己資本配当率	1.8	1.7	1.8	1.9	1.8	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8	2.4
非財務情報											
連結従業員数(名)	11,732	12,028	12,425	12,598	12,933	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452	16,003
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
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
CO ₂ 排出量(千t-CO ₂) ^{注3}	—	—	—	189	194	197	197	203	200	178	170

注1 キューピー(株)単体の在籍者が対象
注2 国内グループ会社(物流事業を除く)が対象

注3 国内グループ生産工場が対象
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

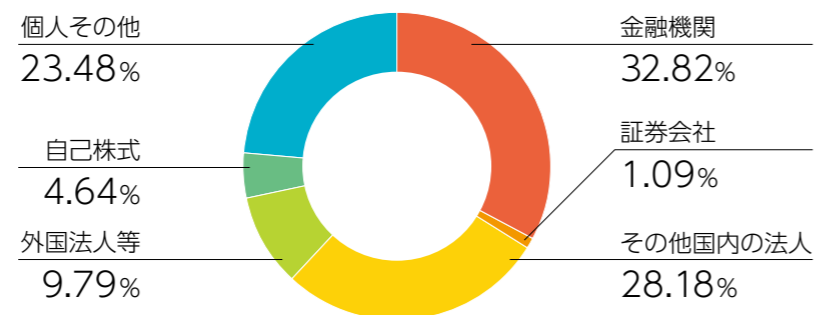
※ 2016年度より売上の計上基準について会計方針の変更を行い、2015年度数値については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の数値となります。
※ 2019年度より「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」を適用しています。2018年度数値については、当該会計基準などを遡及適用後の数値となります。

株式情報 (2020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：150,000,000株
 単元株式数：100株
 株主数：123,781名

株式分布状況(所有者別)



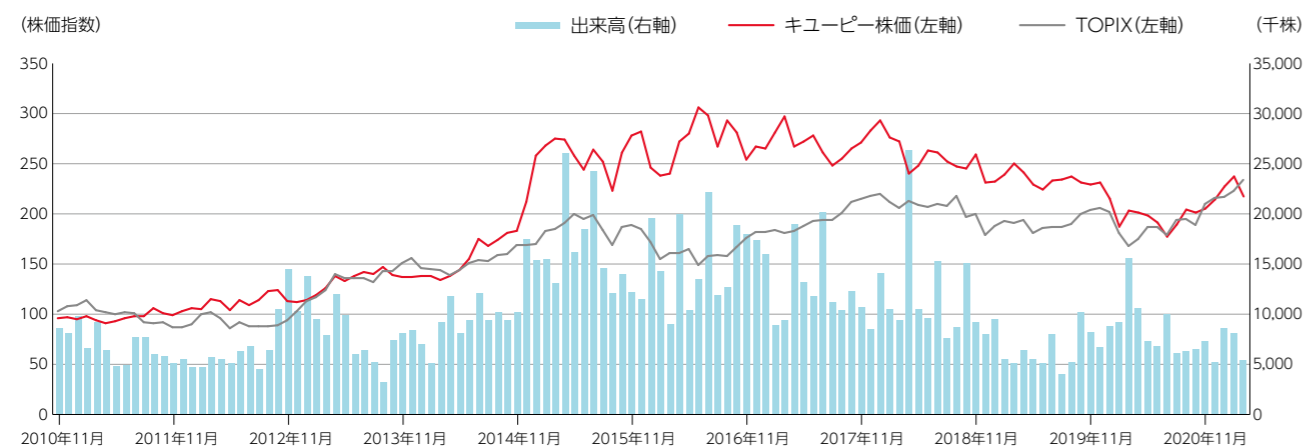
大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率 ^{注2} (%)
株式会社中島董商店	15,071	10.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,206	6.44
株式会社董花	8,122	5.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,181	5.02
一般財団法人旗影会	4,251	2.97
株式会社三井住友銀行	3,208	2.24
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	2.21
日本生命保険相互会社	3,039	2.12
第一生命保険株式会社	3,012	2.11
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.74

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6,959,200株保有しています。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。

株価の推移



※ キューピーとTOPIXの値は、2010年11月末日の終値データを100としています。

会社情報 (2020年11月30日現在)

会社概要

社名：キューピー株式会社 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：東京証券取引所市場第一部(証券コード：2809)
 資本金：241億4千万円 米国預託証券：店頭登録(証券シンボル：KWPCY)
 従業員数：(連結) 16,003名 株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社
 (単体) 2,426名 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指数の構成銘柄に継続して選定されています。

- 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)ディスペンパックジャパン	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
キューピーたまご(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・ エッグステーション	乾燥卵・液卵等の製造・販売	(株)芝製作所	機械製造
つば鶏卵加工(株)	鶏卵加工品の製造・販売	ケイ・システム(株)	コンピューターによる各種計算書の受託業務
(株)デフト	調味料・冷食・加工食品販売	(株)キューピーあい	コンピューターによる各種入力・計算処理業務
キューピー醸造(株)	食酢の製造・販売	(株)トウ・アドキューピー	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・統括管理
階上キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負		
富士吉田キューピー(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