

キューピーグループ
統合報告書 2020

www.kewpie.com

愛は食卓にある。

kewpie 

キュ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。

グループ規範の心を一人ひとりの従業員が理解して誠実に遵守していくことは、企業としての一層の透明性とお客様からの信頼につながるものと考えています。

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・心身障害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。

目次

2 トップメッセージ

4 キューピーグループの事業活動

6 キューピーグループの価値創造

キューピーグループの価値創造プロセス

価値創造ストーリー①

サラダとタマゴで健康長寿を応援

価値創造ストーリー②

現場力 × AI でイノベーション

2019-2021年度 中期経営計画

国内・海外における取り組み

中長期的な成長に向けた経営基盤の強化

キューピーグループ理念の実践

～従業員の創意工夫による夢多[®]採り活動～

20 ESGの取り組み

環境変化に対応した経営基盤の強化

キューピーグループの
ダイバーシティへの取り組み

社会・環境への取り組み

コーポレート・ガバナンスの推進

取締役・監査役

34 データ集

11年間の財務・非財務サマリー

株式情報

37 会社情報

編集方針

「キューピーグループ統合報告書 2020」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・環境の取り組み、商品や事業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2018年12月～2019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場合は、この期間以外のものを報告しています。

2020年度計画は、2020年4月2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については、金額および所有株式数は切り捨て(ただし、億円単位で記載の金額に限り四捨五入)、各種比率は四捨五入にて表示しています。

WEB 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。



IR・財務情報

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



社会・環境への取り組み

<https://www.kewpie.com/csr/>



レシピ・商品

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

トップメッセージ

次の100年に向けて 経営基盤を強化し、 社会課題の解決に 貢献することで持続的な 成長をめざしていきます。

キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

ちょうなん おさむ
長南 収



キューピーの特長や強みの原点

当社グループは、2019年に創業100周年を迎えました。1年間にわたり、お客様をはじめ、株主やお取引先などのステークホルダーの皆様に向けたイベントなどを実施し、感謝の想いを伝えてきました。

キューピーといえばマヨネーズを連想される方が多いと思います。その源をたどれば「日本人の体格向上のために、おいしくて栄養に富むマヨネーズを生活必需品となるまで広く普及させたい」という創始者の想いから、1925年に日本で初めて「キューピー マヨネーズ」の製造・販売を開始したことが原点です。あえて難しい製法である卵黄のみを使用するマヨネーズをつくることに挑み、残った卵白の用途を大変な苦勞をしながら、ケーキやかまぼこ、パンなどに広げてきたことは、現在のタマゴ事業の礎となりました。ドレッシングやミートソースなども、当社が日本で初めて作り育ててきた商品です。

お惣菜のサラダをつくる会社からいただく様々なご要望にお応えしてきたことで、マヨネーズを中心とした調味料の技術と用途を広げるとともに、ポテトサラダなどの惣菜分野を発展させてきました。私たちならではの創意工夫で強みを磨いてきたこと、ここに当社グループの特長があります。

また、様々な販路を持ち、内食・中食・外食市場それぞれにバランスよく商品をお届けしていることも当社グループの強みの一つと考えています。ご家庭にあるマヨネーズやドレッシング(内食)だけでなく、レストランやホテル(外食)でも当社グループの商品を多くお使いいただいております。スーパーマーケットなどで販売されているサラダや煮物な

どのお惣菜(中食)も当社グループがお届けしています。創意工夫を積み重ね、多くのナンバーワン商品とユニークな商材を持ち、様々な食シーンでお客様とつながっていることは、当社グループの特長です。

今後の方向性

食を取り巻く環境変化のスピードは加速しており、当社グループが活躍できる領域も広がっています。国内では、人々の暮らしと価値観の多様化が進み、スーパーマーケットでの滞在時間は短くなり、食への関心や調理スキルの低下傾向も見られます。

当社グループは、これまでは事業ごとに得意とする販路で独自の展開を進めてきましたが、あらためて「調理・調味料事業」「サラダ・惣菜事業」「タマゴ事業」をグループの中核的な3事業と位置づけ、それぞれが強みとする販路の相互活用や技術・情報の融合を通じて新しい提案を進めます。それらの動きと連動してグループ全体を俯瞰した取り組みを促進するために、事業横断のマーケティング部門や開発機能を新たに編成しました。様々な販路を活用してお客様のニーズに合った商品をお届けすることで、その変化に対応していきます。

具体的には、マヨネーズやドレッシング(調理・調味料事業)をお使いいただいているサラダは、野菜摂取の観点から健康的な食生活への寄与が大きいメニューです。そこに良質なたんぱく質が含まれる卵(タマゴ事業)を組み合わせ

ることで、当社グループの事業を食の「名脇役」から「主役」へと広げることをめざしていきます。

そして、国内市場で持続的成長を図る一方で、中国や東南アジアを中心としたグローバル市場での成長を一層加速していきます。

中国では人口の多い華南地域に向けた展開を強化するため、4番目の生産拠点となる広州工場を建設しています。中国市場では生野菜の鮮度向上とともにサラダや健康的な食生活への意識が高まっています。マヨネーズの認知率は88%ですが、家庭での使用率は17%程度(2019年当社調べ)とまだまだ普及拡大の余地が大きく、新しい食文化の担い手としての当社グループの可能性は大いにあると思っています。

タイ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピンなどの東南アジアでは、各国で異なる食文化に対して丁寧に市場調査を実施し、それぞれの市場に合った商品の開発を通じて「日本発」の食文化を提案していきます。

ESG経営の取り組みを通じて 社会課題の解決に貢献

先程マヨネーズについての創始者の想いを述べましたが、これからの当社グループは「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グループになることをめざしています。そのような想いを持って、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」を参考にしながら、私たちが取り組むべき重点課題をあらためて明確にしました。それは「健康寿命延伸への貢献」「子どもの心と体の健康支援」「資源の有効活用と持続可能な調達」「CO₂排出削減(気候変動への対応)」の4つと、持続的成長の土台となる「ダイバーシティの推進」です。それぞれに具体的な目標(サステナビリティ目標)を掲げて取り組んでいます。

日本において、健康に関する社会課題の一つに、平均寿命と自立して生活できる年齢を示す健康寿命との間に約10年のギャップがあることが挙げられます。このギャップを縮めることが出来れば、多くの方々の笑顔につながることはもちろんのこと、国の大きな課題となっている医療費抑制の一助にもなると考えています。当社グループでは、サラダとタマゴでおいしくバランスの良い食生活をサポートすることを健康寿命の延伸へ貢献していきます。

さらに、労働力不足という社会課題に対しては、AI(人工知能)を積極的に活用することで、検査技術を合理化するなど、人と機械が協働する当社グループならではの取り組みを進めており、従業員にやさしい工場の実現をめざしています。それらのAI活用の事例は、自社内に留めず、食品業界全体にも積極的に広がるよう働きかけ、業界全体の労働力不足の解消や食の

安全・安心にも貢献していきます。物流の分野では異業種との共同幹線輸送を開始し、積載効率の向上と同時に、CO₂の排出量削減につながるモーダルシフトを推し進めています。

こうした環境(E)や社会(S)の視点に加え、ガバナンス(G)の強化も経営方針として取り組んでいます。

体制面ではすでに、経営アドバイザリーボードの設置、指名・報酬委員会の設置、リスクマネジメント体制の強化を進めてきました。また当社グループは、グループ各社が多様な個性を発揮し、相互に協力し合いながらグループ経営に関わっていることが特長です。それをさらに活かした経営を行っていくために、基本的な考え方およびグループ内各組織の役割・責任について、2020年1月にあらためて「グループ経営の基本指針」として明文化しました。

これからのキューピーグループ

2020年度、当社は101年目を迎え、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」、そしてその先にある「めざす姿」の実現のため、次の100年に向けたスタートを切りました。2019年度の業績、そして2020年度の業績見込みは厳しい状況ではありますが、2019-2021年度中期経営計画では「国内における主要3事業への集中と食の主役化の推進」「中国・東南アジアを中心とした海外展開の加速」「環境変化に対応した経営基盤の強化」に基づいて邁進していきます。

また、新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、社会全体はもちろんのこと日本と世界の経済にも極めて憂慮すべき状況が続いています。当社グループへの影響も少なからず発生するものと想定していますが、社会的責任のある企業として感染拡大の防止に最大限の協力をするとともに、食品メーカーの使命である商品供給に努めていきます。

最後になりますが、私の好きな言葉に「良樹細根」という言葉があります。嵐が来ても倒れずにずっと耐えきれぬ良い樹木は、見えない地中で奥深くまで立派に広がる根によって支えられているという言葉です。私は当社グループの経営において、この根こそがグループの理念であり社是・社訓だと思っています。

毎年国内外の従業員と実施する理念研修では、役員が中心となって、当社が過去直面した大きな危機を事例として、それぞれの局面でどのような考えから、どのような選択をして乗り越えてきたかを振り返り、共有しています。また、2019年度は100年間の軌跡を従業員とともに振り返る「100周年ミーティング」を国内だけでなく海外を含む計153拠点で開催し、あらためて当社グループの強みは変わらぬ理念にあると確信しました。

理念の共有を軸にグループが一丸になるとともに、未来に向けた新たな視点を積極的に取り入れて次の100年の成長へとつなげてまいります。

キューピーグループの事業活動

創始者である中島董一郎は、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、そこで、オレンジママレードとマヨネーズに出会いました。

1923年の関東大震災からの復興の中で、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た中島董一郎は、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「キューピー マヨネーズ」を発売しました。そして、副産物であ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、タマゴ事業が発展していきました。

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、缶詰の技術などを開発・応用することで、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につながりました。

さらに、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、現在のサラダ・惣菜事業が発展していきました。

当社グループは1919年の食品工業株式会社(現:キューピー株式会社)創業以来「良い商品は良い原料からしか生まれない」というものづくりの考え方で、食に携わるものの心構えとして「正直」「誠実」を愚直に守り続けることを大切に商品づくりに努めてきました。

これからも、創業の想いを受け継ぎ、世界の食と健康に貢献するグループをめざして新しい挑戦を続けていきます。



※ 共通事業は、食品製造機械の販売やグループ各社の経理や労務、障害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。

事業	概要	主な商品
調理・調味料	日本で初めてマヨネーズ・ドレッシングの製造・販売を開始、その後、調理技術を磨き、パスタソースなどの調理食品、育児食、介護食など、時代に先駆けた商品を製造・販売してきました。事業は国内外に拡大し、家庭の食卓やレストラン、弁当・惣菜など、あらゆる食シーンに商品を販売しています。	マヨネーズ、ドレッシング、パスタソース、介護食
サラダ・惣菜	地域ごとの嗜好にきめ細かく対応した惣菜や、鮮度にこだわったパッケージサラダ(家庭用カット野菜)など、ライフスタイルの変化によって多様化するニーズに応えています。全国各地の生産拠点からスーパーマーケットを中心に商品を販売しています。	ポテトサラダ、パッケージサラダ(家庭用カット野菜)、惣菜
タマゴ	卵の特性を活かした技術の創出と、その技術を活用した商品を製造・販売し発展してきました。様々な商品の原料となる液卵・凍結卵などの素材のほか、オムレツやたまごサラダなどの加工品をコンビニエンスストアや外食チェーンなどに幅広く販売しています。	調理用全卵、とろっとたまごシリーズ、家庭用タマゴ加工品
フルーツソリューション	事業の礎であるオレンジママレードの製造を通じて、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磨き上げてきました。ジャム・スプレッドのほかにも、食品メーカー向けにフルーツ加工品を販売しています。	ジャム、塗るテリーヌ、フルーツスプレッド
ファインケミカル	卵に含まれる様々な有効成分を取り出し活用したいという想いから生まれた事業です。卵の持つ力を価値に変え、レシチンやリゾチーム、卵殻膜などを商品化しました。さらに領域を拡げ、鶏冠からの抽出技術や発酵技術を活用したヒアルロン酸を医薬品、食品、化粧品原料として販売しています。	ヒアルロン酸(メーカー向け原料)、ヒアルロン酸配合サプリメント(機能性表示食品)、酢酸含有加工食品
物流	食品物流専門のグループ会社が食品特性に合わせて、常温・定温・冷蔵・冷凍の4温度帯で品質・鮮度を守り抜く物流を整備し、船舶・タンクローリーをはじめとする原料輸送サービスから、スーパーマーケット・飲食店・コンビニエンスストア向け店舗配送まで総合的に手がけています。	トラック輸送

※ 各事業を構成する会社については、P.37をご参照ください。
 ※ 各事業の商品やサービスは主要なものを掲載しています。

キューピーグループの価値創造プロセス

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、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。

キューピーグループの強み

消費者信頼度が高いブランド

- 国内消費者信頼度 No.1*
- ※ 日経リサーチ「ブランド戦略サーベイ2019」
コンシューマー部門で「キューピー」が1位獲得

理念に共感する国内外の 多様な人材が活躍

- 従業員1.5万人
(連結子会社58社 事業展開国10カ国)
- 一人ひとりの能力発揮の機会を充実

多様なニーズに応える 商品供給力

- 生産拠点(国内75拠点/海外13拠点)の現場力
- GFSI認定の食品マネジメントシステム(FSSC22000など)の認証取得 82事業所
- 幅広い温度帯とカテゴリーに対応した商品開発
- 主要原料(卵、植物油、キャベツなど)の調達ネットワーク

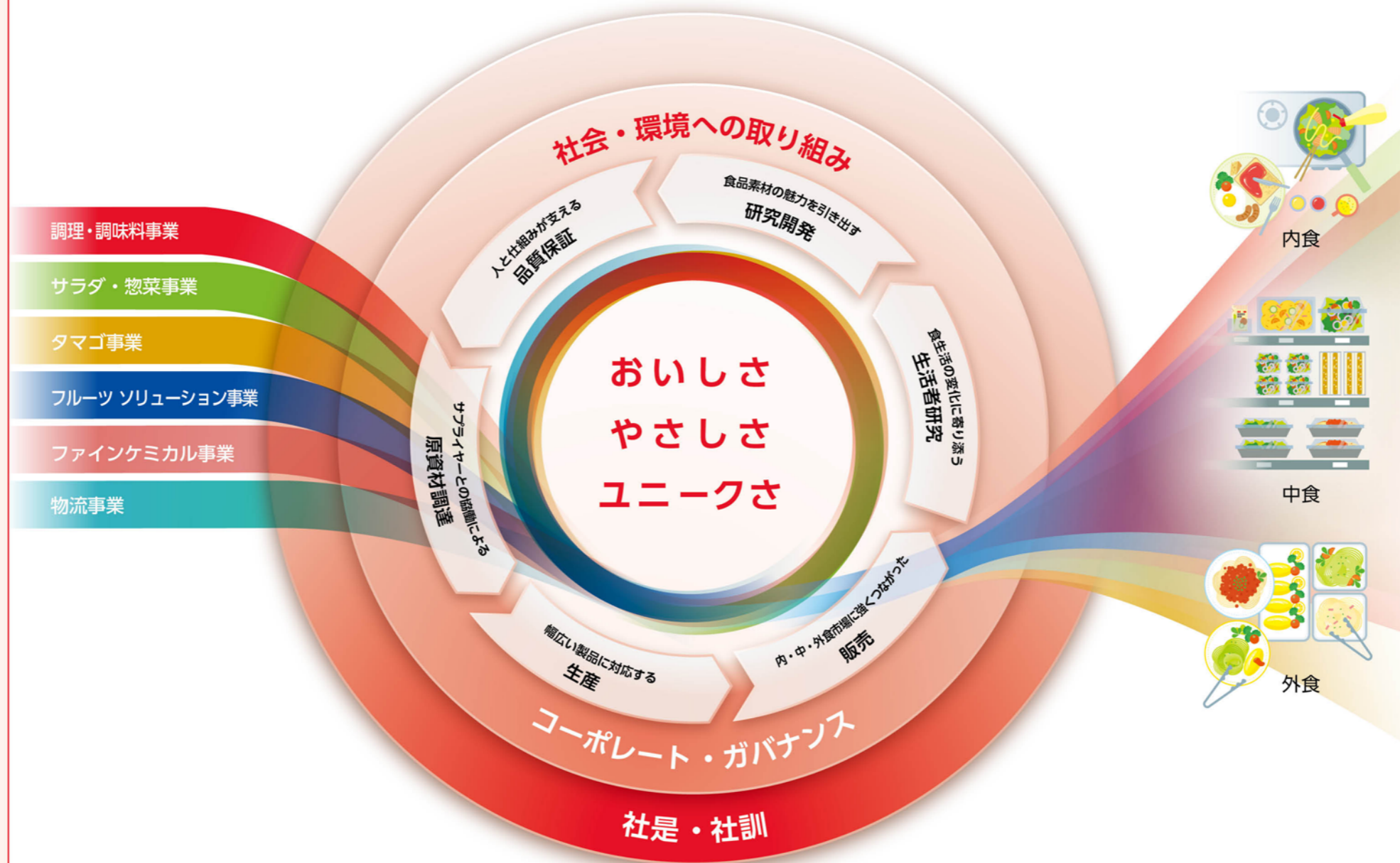
国内外の多様な 販売チャネル

- 国内外の内食・中食・外食のすべての食ニーズに対応
- 4温度帯対応の国内最大食品物流ネットワーク

ビジネスモデル

外部環境の変化/社会課題

- ライフスタイルの多様化
- 新興国の高い経済成長と消費市場の拡大
- 異業種との連携
- 急速な技術革新
- 超高齢社会など社会構造の変化
- 気候変動と自然災害リスクの増加
- 国内での労働人口の減少



ステークホルダーとの創出価値



世界の食と健康に貢献する

世界
サラダとタマゴの
リーディング
カンパニー

2030 VISION 食で笑顔を キューピーと。

お客様 一人ひとりの 食のパートナー	社会 子どものおいしい 笑顔のサポーター
--------------------------	----------------------------

業績目標

▷P.12

サステナビリティ目標

▷P.20

価値創造ストーリー① | サラダとタマゴで健康長寿を応援

社会課題

日本の平均寿命は2018年には女性が87.32歳、男性は81.25歳となりました。女性は6年連続、男性は7年連続で過去最高を更新し続けている一方で、自立して生活できる年齢を示す健康寿命は、2016年時点で女性が74.79歳、男性が72.14歳と、平均寿命とは大きな開きがあります。高齢になっても健康に暮らせる長寿社会の実現は、生活の質の向上とともに、社会保障負担の軽減という観点でも国家的な課題の一つとなっています。

キューピーとしての課題と解決ストーリー

介護要因の約7割に食生活が関連することがわかっています。また、健康長寿を実現するためには、「栄養(食事バランス、こうくう口腔機能)」「運動(身体機能や体力の維持)」「社会参加(人とのつながり、生活の広がり、前向きな気持ち)」の3つの柱が大事だと言うことも明らかになってきています。

栄養については、中年期には脂質と炭水化物への偏りや過食への対策、高齢期にはたんぱく質をはじめとする栄養不足の対策が健康維持の重要なポイントであり、いろいろな食品をバランスよく、よく噛んで食べることが重要です。ビタミンや食物繊維、ミネラルが摂れるサラダと、良質なたんぱく質が含まれる卵を組み合わせることで、食生活におけるより良い栄養バランスを実現できます。

当社グループは、野菜をサラダで食べるという新しい食文化の普及に努め、サラダメニューの拡がりとともに成長してきましたが、これからもマヨネーズ・ドレッシングを大切にしながら、一人ひとりの食のパートナーとして、サラダとタマゴの領域を拡げることで豊かで健康的な食生活を提案していきたいと考えています。 [▶P.24](#)

また、これまでの疫学的調査研究から社会とのつながりを保つことが心身の健康のために極めて重要であることもわかっています。地方自治体と協働し、当社グループの提案力を活かしながら地域に根差した食課題の解決を図ると同時に、産官学連携でのフレイル予防産業の構築に向けても動き出しています。

「フレイル」とは？

フレイルとは「加齢により心身が老い衰えた状態」で、英語の「Frailty(虚弱、老衰、脆弱)」を語源としています。フレイルになったとしても、早く正しく対策を行うことで健常な状態に戻ることが可能なため、健康長寿を実現するうえでの重要なキーワードとなっています。

キューピーグループは サラダとタマゴで 一人ひとりの健康を応援します



こうした取り組みを通じて、「キューピーグループ 2030 ビジョン」で掲げたサラダとタマゴのリーディングカンパニーの実現に向け、これからの100年一人ひとりの一生を通じた食に寄り添いながら、健康に暮らせる長寿社会の実現へ貢献していきます。

対談

長南 収

キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

フレイル予防の第一人者

飯島 勝矢 教授

医師・
東京大学高齢社会総合研究機構



健康長寿に欠かせないフレイル予防

フレイル予防における企業の役割

長南 最近フレイルの認知度が高まってきましたね。

飯島 フレイル健診などが国の施策に入ったこともあります。フレイルの概念が一人ひとりに受け入れていただきやすい点も認知が広がった要因だと思います。フレイルは、身体的な衰えだけでなく、心の部分や認知機能、社会性なども相互に絡み合いながら自立度が落ちていくことを指しています。身体の一部の衰えに対して、我々医師は医学的な目線から薬を処方したり、「たんぱく質をしっかり摂取して、たくさん歩いてください」とお伝えしますが、実際は、誰と食べたのかという社会との関わりがそれ以上に大切なんです。両側面でのアプローチがあって初めてフレイル予防につながるんです。

長南 おっしゃるとおりです。我々は「会話もごちそう」と言っていますが、栄養や運動と同等に社会との関わり、人との会話が、フレイル予防の大切なポイントですね。

飯島 普段、食が進まない高齢者の方が、食事中の人との会話がメインディッシュとなって自然と食事を摂取できたという例を私自身が何度も目にしています。我々医療関係者が支援できる栄養管理や基礎体力づくりなどは、フレイル予防における各論であり、自然と楽しく集える場づくりには、むしろ自治体や産業界の方々のバックアップが必要だと思っています。

長南 そこに行く喜び、食べる楽しみをどう演出していくか。これこそ我々に求められる役割ですね。

フレイル予防に効果的な「卵」と「野菜」

飯島 加齢とともに食事の量をあまり摂取できない高齢の方にとって、少量で効率よくたんぱく質を摂取できる最適な食材はまさに卵なんだと、キューピーとのお付き合いの中で私自身も気づきました。

長南 講演会などで「50歳を過ぎたら卵は1日に2個食べたほうが良い」とお伝えしていますが、コレステロールに関して多くの方が誤解をもたれている点については、我々自身、正しい情報の発信にもっと力をいれなければと反省しています。長寿国である日本では、1人当たりの卵消費量が世界2位ですが、家庭で卵料理を作る回数は減ってきています。ゆで卵がきれいにむきづらい、フライパンに油をひく目玉焼きも洗いが大変と敬遠されがちです。こうしたお困りごとを捉えた商品開発が必要だと感じています。

飯島 なるほど。実はフレイルの中でも、噛む、飲み込むといった口まわりの機能が衰える「オーラルフレイル」という新しい考え方を提唱しています。嚥下や咀嚼*をつかさどる口の健康は非常に大切で、口のささいな衰えが積み重なると、健康上、大きな負の連鎖の入り口に立たされていることとなります。オーラルフレイル予防には、ほどほどの噛み応えをもった最適な食材が必要であり、その代表格がやはり野菜ですね。

長南 1日350g摂取が望ましいとされる野菜の摂取量がどの年代でも不足していますので、もっといろいろな野菜の食べ方を提案していきたいと思います。

飯島 食材、調理法、それから食卓にのせやすくなる利便性など、商品開発は現代の生活そのものなんですよね。そして、高齢者のフレイル予防を軸とした栄養管理には、少量でバランスの良い栄養価を摂取するための野菜のコンビネーションなど、新たな価値観の創出が求められますね。

長南 そうですね。商品開発やメニュー提案に加え、正しい情報の発信を通じて、私たちが健康寿命の延伸に貢献していきたいと思っています。

* 嚥下: 食べ物を飲み込むこと
* 咀嚼: 食べ物をかむこと

社会課題とキューピーの取り組み

少子化、そして超高齢社会の到来により、日本の人口は2018年10月現在で1億2600万人と8年連続で減少し、減少幅、減少率とも過去最大を記録しました。その中で15歳から64歳までの生産年齢人口の割合は、比較可能な1950年と並んで過去最低の59.7%となり、労働力不足が一層進んでいます。今後も人口減に合わせて労働人口の減少に直面することが予測されており、当社グループでは次世代技術を社会課題解決のために活用する手段としてAI(人工知能)を積極的に導入し、強みである現場力と掛け合わせることで、活人化を進めています。

当社グループのAI活用の特徴は「ヒト目線」であることです。AIを活人化の手段として用いながら、グループ従業員も含めた現場の志の高さで、様々なイノベーションを生み出しています。

AIを活用した世界初の良品学習型原料検査装置をグループに展開

2018年8月、キューピー鳥栖工場で、ベビーフードに使用する原料の検査工程においてAIを使った原料検査装置を導入しました。赤ちゃんが食べるベビーフードはその性質上、食しても問題ないような数ミリの黒い斑点ですら、利用者の不安につながります。例えばこれまで当社では、熟練の従業員が目の前に流れる何百個もの冷凍ダイスポテ(皮をむいて1センチ角に切ったジャガイモ)に目を凝らし、不良品を選び分けてきました。この作業に、AIが得意とする画像認識技術を最大限活用できないかと、原料検査装置の開発を開始したのが2016年。不良品のパターンを学習させるのではなく良品のパターンを学習させるという逆転の発想で、精度を飛躍的に向上させ、世界初の良品学習型原料検査装置として、導入に至りました。

現在では、当社グループの国内4工場、ダイスポテやいちょう切りニンジンなど育児食やポテトサラダなどに使われる原料の検査に利用されています。「良い商品は良い原料からしか生まれない」という、今でも一人ひとりの従業員に受け継がれる創始者・中島董一郎の想いが、現場の共通の「志」となって大きな力を生み出しており、検査装置の1号機導入以降も、シンプルかつコンパクトな操作性を実現するための改善・改良を加えて“働く人にやさしい”工程へと進化させています。

AIを活用した原料検査装置の取り組みは、「IT Japan Award 2019準グランプリ(日経コンピューター主催)」、「ディープラーニングビジネス活用アワード大賞(日経xTECH主催)」、「第2回日本オープンイノベーション大賞農林水産大臣賞(内閣府主催)」を受賞するなど、産業界でも高く評価されています。

また、自社の生産性向上と従業員の負担軽減にとどめず、このイノベーションを他社にも提供することで、食品業界全体の品質向上につなげたいと考え、同じような課題を抱える原料メーカーや食品メーカーにもこの原料検査装置を広く展開しています。当社グループはこうした協調領域における技術の共通化を通じて、日本ブランドの価値向上や、食の安全・安心のさらなる向上に貢献していきます。

当社グループのAIを活用した挑戦はほかにも数多くあり、現在は複数の部署で40を超えるプロジェクトが進行していて、その内12件でシステムを稼働・実運用し始めています。こうしたイノベーションを実現するには、明確な目的と志を持ち、その志に共感し、やり抜く覚悟をもつ人を集め、なおかつ相互の信頼関係をもって進めていくことが重要です。また、AIに強いシステム開発会社と組む際にも、ただ課題を丸投げするのではなく、目的や志に共感いただいたうえで一緒に進めていけるパートナーシップを大切にしています。



世界初の良品学習型AI原料検査装置現場導入1号機

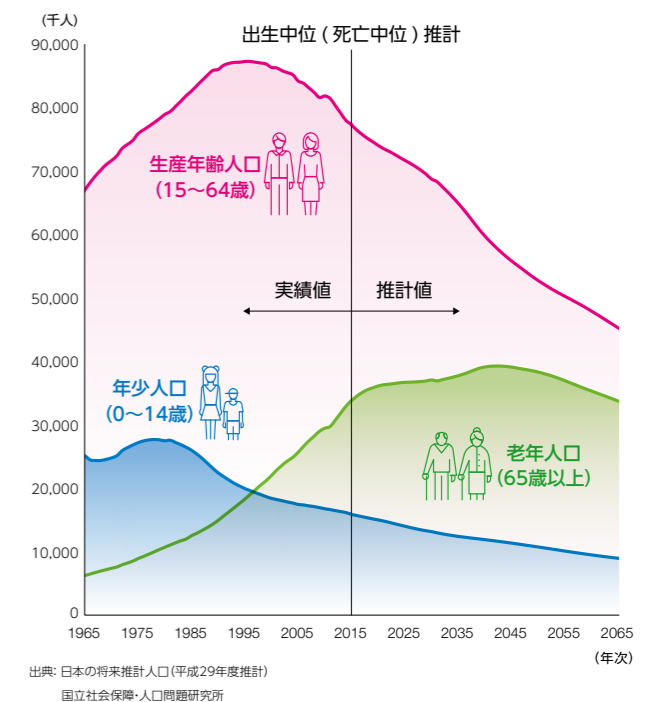
「ロボット実装モデル構築推進タスクフォース」に参画

当社は、2019年10月に経済産業省と国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が立ち上げた「ロボット実装モデル構築推進タスクフォース」に参画しています。このタスクフォースでは、労働力不足などが深刻化している施設管理、小売・飲食、食品の3つの分野にフォーカスを当て、既存の業務プロセスや施設環境などを見直すことを前提とした際のロボットフレンドリーな環境を検討したうえで、その環境から導かれる共通機能に基づいた、ロボット活用によるプロセス改善モデルを創出することをめざしています。

当社グループは、マヨネーズなどの調味料から、惣菜、パッケージサラダ、卵の素材・加工品などの製造・販売を行う食品5事業と物流事業を展開していますが、ロボット導入の程度は事業や商品により様々です。また、食品製造業は、他の産業に比べて労働集約的要素が高く、例えば、伸長を続ける中食市場の惣菜や持ち帰り弁当などを作る工程には、非常に多くの人員が必要となっています。今後、労働力不足が深刻化していくと予測される中で、現場における業務プロセスの多様な課題を整理し、個社の課題から業界共通課題や協調課題へと展開し、ロボットを導入するための障壁を取り除くことは、産業界全体の急務となっています。

2022年におけるロボット活用によるプロセス改善モデルの創出に向けて、参画企業と一緒に今後取り組みを進めていきます。

年齢3区分別人口の推移



コラム

イノベーションを興し、企業価値向上や顧客価値を創出するのは「人」、AIなどの新技術は手段です

当社グループの強みは100年培った強い現場力です。この現場力にAIなどの最新技術を新結合させてイノベーションを興し、企業価値を強化し、顧客価値を創造する、その主体は「人」にあります。

当社グループでは、原料検査装置から始まり、40を超えるAI活用のプロジェクトを、多くの人々が組織の垣根を越えチャレンジしていますが、万難を乗り越え、最後まで覚悟を持ってやり抜いた時、真のイノベーション力が身につく、将来の変革を牽引する人材となっていくものと考えています。

さらに、食品メーカー各社は競争領域ではお互い競い合う一方で、安全・安心などの業界協調領域においては、オールジャパンで協働、協力し合う世界を当社グループが創造、牽引し、日本の食品産業の強化にも貢献していきたいと考えています。

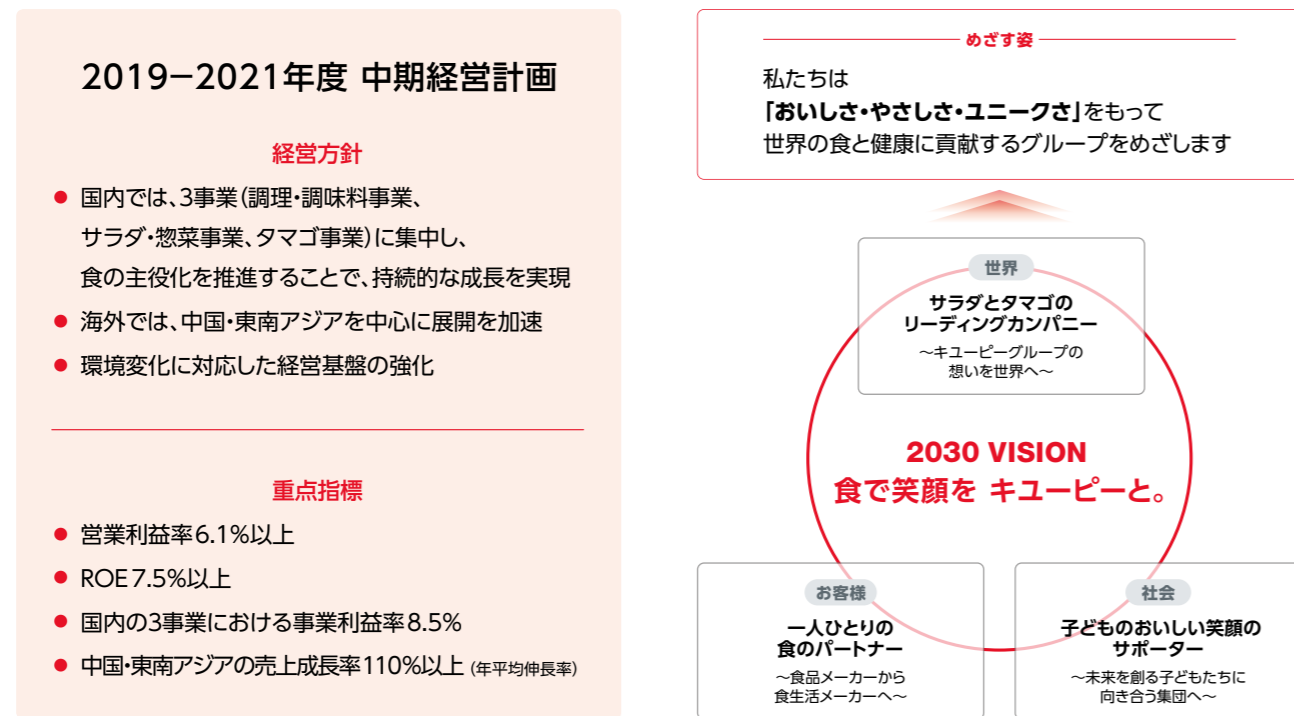


荻野 武

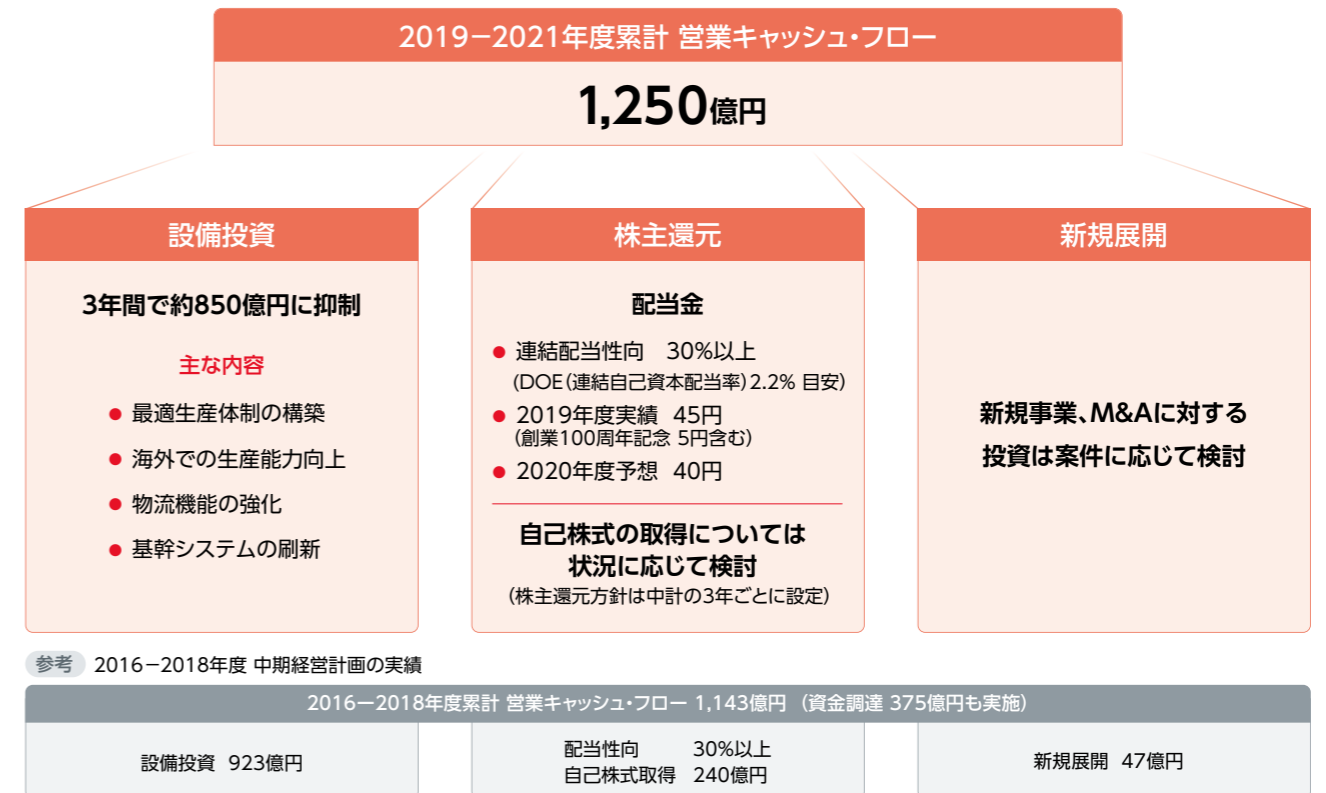
キューピー株式会社
生産本部 生産技術部 未来技術推進担当部長

2019-2021年度 中期経営計画

2019年度からスタートした中期経営計画は「キューピーグループ 2030ビジョン」に向けた第1ステージです。経営方針に基づき国内の持続的な成長と海外での成長加速を実現していきます。



キャッシュ・フローについて



2021年度業績目標の修正

国内食品事業の足場固めのため業績目標を修正

2019年度は、海外はほぼ計画通りとなったものの、国内についてはドレッシングやパッケージサラダの売上減少や物流事業および食品事業における物流費が想定以上のコスト上昇となったため、業績目標を修正することとしました。2020年度から2021年度は足場固めと転換の期間と位置づけ、2022年度以降の持続的な成長につなげていきます。

	2019年度	(前年差)	2021年度目標	2019年度差
売上高	5,457	(△278)	5,700	+243
国内 食品	3,543	(△330)	3,642	+99
国内 物流	1,410	(+27)	1,470	+60
海外	505	(+25)	588	+84
営業利益	320	(△10)	345	+25
国内 食品	306	(△13)	314	+8
国内 物流	41	(△5)	45	+3
海外	45	(+9)	62	+17
全社費用	△72	(△1)	△75	△3
経常利益	333	(△11)	350	+17
親会社株主に帰属する当期純利益	187	(+4)	188	+1
ROA(総資産経常利益率)	7.7%	(△0.5%)	7.7%	+0.0%
EBITDA(営業利益+減価償却費)	507	(△6)	550	+43
重点指標				
営業利益率	5.9%	(+0.1%)	6.1%	+0.2%
ROE(自己資本純利益率)	8.1%	(+0.0%)	7.5%	△0.6%
国内3事業 事業利益率	8.6%	(+0.6%)	8.5%	△0.1%
中国・東南アジア売上成長率(現地通貨ベース)	111%	(+5%)	113%	+2%

*海外の2019年度の前年差には、為替影響(売上高△14億円、営業利益△1億円)が含まれる。
*国内食品においては、2018年度に実施したCVSベンダーおよび医薬用EPAの事業譲渡による影響(売上高△292億円、営業利益△10億円)が含まれる。

事業別売上高・営業利益

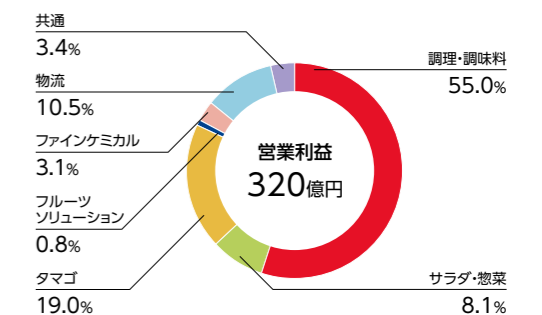
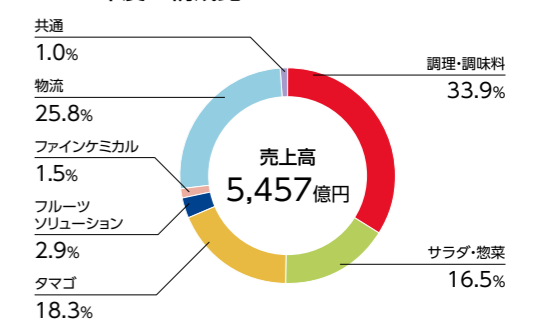
売上高 (単位:億円)

	2019年度 (前年差)	2020年度計画	2021年度目標
■ 調理・調味料	1,852 (+9)	1,775	1,941
■ サラダ・惣菜	903 (△280)	910	930
■ タマゴ	1,000 (△9)	962	1,038
■ フルーツ ソリューション	156 (△2)	160	170
■ ファインケミカル	83 (△17)	85	95
■ 物流	1,410 (+27)	1,448	1,470
■ 共通	53 (△6)	60	56
合計	5,457 (△278)	5,400	5,700

営業利益(事業ごとは事業利益) (単位:億円)

	2019年度 (前年差)	2020年度計画	2021年度目標
■ 調理・調味料	216 (+18)	198	223
■ サラダ・惣菜	32 (△11)	35	37
■ タマゴ	74 (△4)	68	81
■ フルーツ ソリューション	3 (△4)	6	8
■ ファインケミカル	12 (△2)	12	15
■ 物流	41 (△5)	42	45
■ 共通	13 (△1)	12	12
全社費用	△72 (△1)	△73	△75
合計	320 (△10)	300	345

2019年度の構成比



* 事業区分を2019年度より変更しています。各事業に按分できない費用を「全社費用」として区分しました。

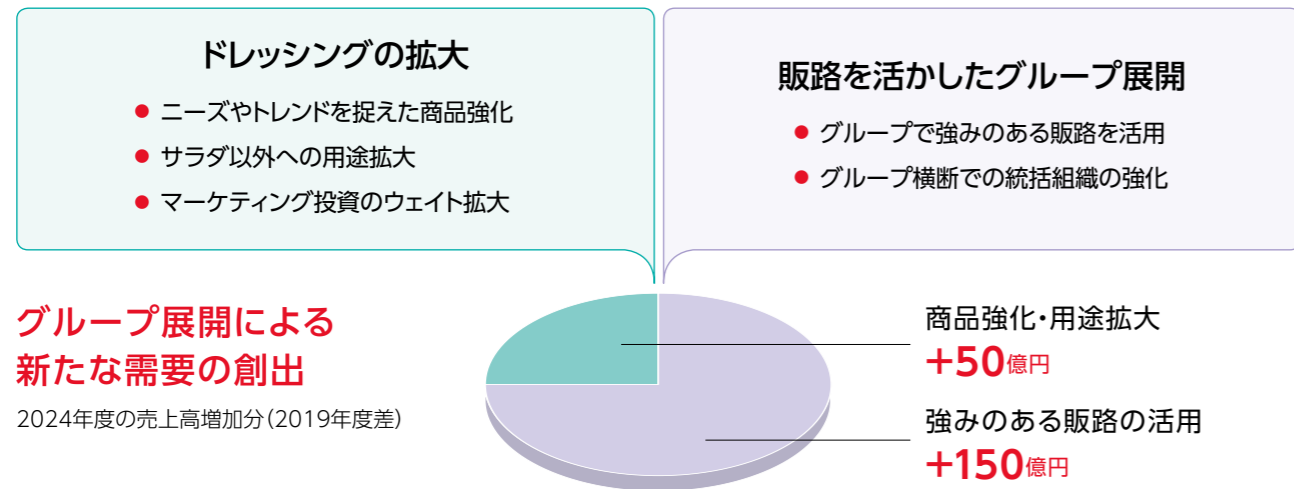
* 事業別構成比は、全社費用72億円を除いて表記しています。

国内での持続的成長

ドレッシングの拡大と、強みのある売場を活かすグループ展開

ドレッシングは、健康感のある油を積極的に摂りたいなどの嗜好性の変化に対応し、ニーズやトレンドを捉えた商品開発を強化するとともに、サラダだけでなく炒め物など新たなメニューを提案することで汎用化を推進し、商品の育成を図ります。

また、サラダ・惣菜事業が得意とする青果売場や惣菜売場向けに商品を仕立て直し、積極的に展開します。



海外での成長加速

中国・東南アジアを中心に、調味料の拡大に注力

日本で培ってきたメニュー提案力や技術を活かし、それぞれの市場特性に合った商品開発を通じて、新しい食文化の創出、定着を図り、事業を拡大していきます。

中国では、2020年度にエリアで異なる商品のバーコードを統一するための一時的な費用が発生しますが、統括会社の機能強化や営業拠点新設による営業力の強化により、2021年度からは継続的な利益創出を実現します。

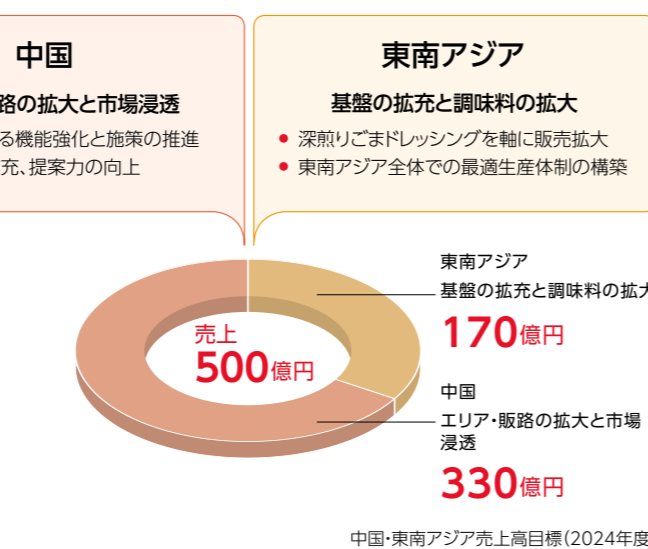
東南アジアでは、タイ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、フィリピンとの間で協業を進め、成長を加速させることで、安定的な収益を創出する仕組みを構築していきます。また、カンボジア、ミャンマーなどの周辺国への輸出拡大により新たな市場を開拓します。

中国・東南アジアの売上成長率※
110%以上を継続(年平均伸長率)

※現地通貨ベース

中国市場におけるマヨネーズの拡大

パッケージを網目のデザインに一新し、バーコード統一によりさらなる市場拡大をめざします。



世界戦略商品「深煎りごまドレッシング」

深煎りごまドレッシングは、様々な素材やメニューにあう調味料として広く支持され、国内No.1ドレッシングの地位を確立しました。海外展開を進める中、中国・東南アジアだけでなく米国や欧州でも、現地の食文化との親和性もあることから各国の市場に浸透してきました。

当社グループでは、深煎りごまドレッシングを世界の商品にという想いから、世界戦略商品と位置づけ、それぞれの国の食材や食文化に合わせた提案を進め、より一層の市場浸透を図っていきます。

深煎りごまドレッシング発売20周年

2000年に発売以来、様々な素材・メニューに合う調味料としてご愛顧いただけてきました。今年で20年目を迎え、さらに世界へ拡げていきます。

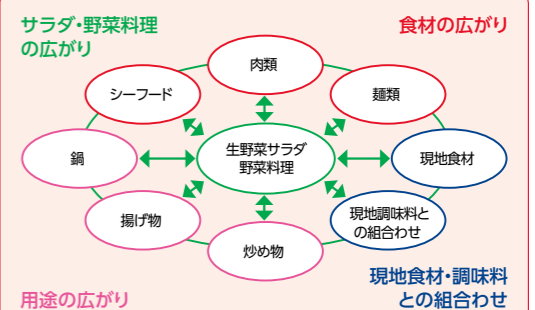


サラダ以外への用途拡大

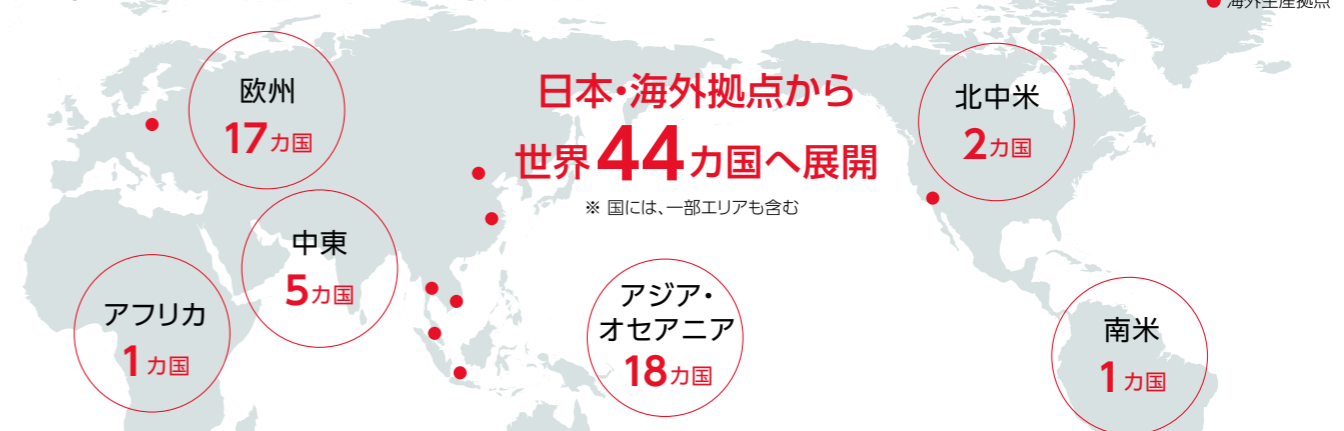
素材に合わせて、炒め物や麺など様々なメニューを提案し、用途を拡大していきます。



キューピー 深煎りごまドレッシングのレシピ



深煎りごまドレッシングの海外展開



中長期的な成長に向けた経営基盤の強化

サプライチェーンの中で、日々の企業活動を支えている物流と生産、この2つのプロセスにスポットを当て、当社グループの中長期的な成長につながる取り組みをご紹介します。

物流

近年の物流業界では、深刻化するドライバー不足に加え、労働環境の改善や物流費の上昇、CO₂排出量の削減といった社会課題が顕在化しており、今後7~8年先には、総需要の約30%の輸配送能力が不足するとも予測されています。さらに天候不順や昨今の度重なる自然災害の発生で物流機能が低下する事態も起きています。特に加工食品物流は、手作業での貨物の積み込みや荷下ろしが多いことや納品時の待ち時間の長さから人材が集まりにくい状況です。当社グループでは、この物流危機ともいえる状況を乗り越えるためには、自社だけでなく業界関係者や行政当局とも連携しながら取り組むことが必要だと考えています。

食品に不可欠な定温倉庫をはじめ、多くの事業拠点を全国に展開している株式会社キューソー流通システム(物流事業を担うグループ会社)は、拠点間を結ぶ幹線輸送体制や細やかな配送網に加え、過去40年で培った共同物流の経験やノウハウも有しています。ここにお示しする2つの企業間連携の事例をはじめとして、様々な取り組みを進めています。

事例 1: 異業種3社による共同幹線輸送

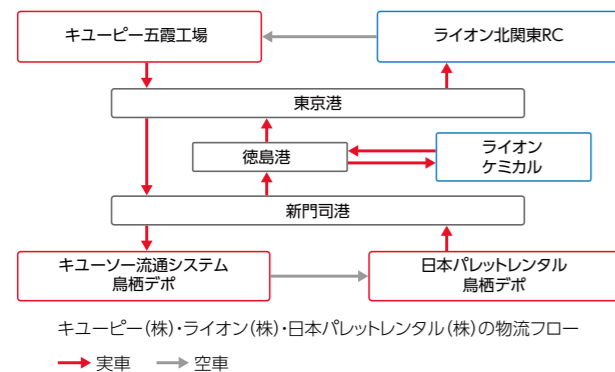
当社グループは、2018年8月より、ライオン株式会社、日本パレットレンタル株式会社とともに、船舶による共通トレーラーを利用する共同幹線輸送を行っています。この取り組みは、これまで個別にトラックなどを手配し、商品・機器などの輸送を行っていた3社が、業界・業種を超えて持続可能な物流網を構築することで、安定的な輸送の実現を図るものです。この取り組みを通じて、関東・四国・九州間を結ぶ日用品、食料品および空パレット輸送について、出荷量や出荷日の調整、トレーラーの固定的な運用を行うことで、99%超の高い実車率が得られており、車両の有効活用、ドライバーの労働環境の改善、フェリーの定期便利用による配車工数の削減、船舶へのモーダルシフトが実現しています。また、これまでの個社単位での輸送時に比べCO₂排出量が62%以上低減するなどの効果も表れており、環境にやさしいグリーン物流の視点でも高く評価されています。この取り組みは、物流分野における環境負荷低減、物流

の生産性向上など持続可能な物流体系の構築に特に顕著な功績のあった事業者を表彰する「平成30年度グリーン物流パートナーシップ優良事業者表彰」で、日本パレットレンタル株式会社などとともに国土交通大臣表彰を共同受賞しました。

さらに、2019年7月からは、サンスター株式会社、日本パレットレンタル株式会社と、トラックと船舶を組み合わせた3社共同輸送(関西・九州間)を開始しました。マヨネーズやドレッシングなどの重量品とハミガキやハブラシなどの軽量品を組み合わせて輸送することにより、コンテナ空間を有効活用し、より多くの荷物の輸送に成功しています。



共通トレーラー輸送による実車率向上



事例 2: 翌々日納品+簡易な検品レスでSCMを再構築

当社グループでは製・配・販(メーカー、中間流通、小売)でのこれまでの商慣行を整理しながら、業務プロセスのシンプル化や計画化を進めています。2018年夏に首都圏エリアを対象に常温品からスタートした「繁忙期の翌々日納品」は、2019年

には対象エリアを全国に広げ、対象品も常温・冷凍・冷蔵の3温度帯へと拡大しました。この取り組みは、リードタイムを活用して、配送車両の効率化と荷受業務の省力化を図り、ドライバーの負荷軽減と車両混雑の緩和につなげることを目的としたものです。お取引先にご理解いただいたこともあり、リードタイムを事前の物量調整に活用できるほか、車両の有効活用、欠品削減などの効果も見られました。2020年からは、繁忙期に限定せず通年での翌々日納品へと進化させていきます。

さらに、業界標準のEDI(電子データ交換)システム「ファイネットED」で出荷情報(品名・数量・賞味期限など)を事前にお取引先に送付することで、納品時の検品を不要にするなど荷受業務の省力化も図っています。こうした取り組みを通じて、ドライバーや車両の一層の効率化や、仕入事務の品質向上を実現しています。当社グループでは、今後も業種にかかわらず、パートナーとなりうる企業と積極的にこの取り組みを拡げ、強靱で持続的な商品供給を果たすビジネスモデルの構築を進めていきます。

コラム

この3年の取り組みこそが物流危機を乗り越える大きな転換点です

未曾有の物資不足に陥った東日本大震災を契機に、日本の加工食品物流における過度な日付の鮮度競争やリードタイム競争などの商慣行は、製・配・販の体力を奪うだけでなく、消費者にも不利益をもたらしており、見直す必要があると考えようになりました。

労働人口の減少にともなうドライバー不足の深刻化は当時から予期できており、仕組みや業界ルールを時代に合わせて見直し、運び方を変えていかないと食品業界全体の健全な物流が維持できなくなることを懸念して、当社グループでは共同配送やリードタイム適正化、納品時の検品レスなどの取り組みを始めました。

私たちは、物流に関わる労働環境やインフラの環境を維持・向上させることが、企業の成長につながると思っています。こうした取り組みが加速していますが、2021年までの中期経営計画3年間での改革が、これからの加工食品物流にとってまさに正念場であると考えています。



藤田 正美

キューピー株式会社
 上席執行役員 ロジスティクス本部
 IT・業務改革推進担当

生産

西日本のチルド加工品生産拠点を集約した 関西キューポートが稼働

2020年1月、西日本におけるチルド加工品の製造を担う、生販物一体型の拠点「関西キューポート」を兵庫県伊丹市に竣工、同年3月から順次生産を開始しました。キューピー伊丹工場の跡地を活用した関西キューポートでは、これまで割卵(卵を割って液卵にする)工程と加工(液卵から厚焼きたまごなどを製造する)工程が別棟に分かれていましたが、2020年8月頃に1カ所に集約し、割卵から加工までの一貫生産体制が整う予定です。タマゴ加工品の生産合理化を図るとともに周辺に点在するグループ各社の営業・開発部門を集約し、商品開発のスピードを加速して西日本エリアでの提案力を向上させ、多様化する顧客ニーズに応えていきます。



また、オフィス機能は、他の事業所の成功事例を参考にし、書類管理スペースを削減して立ちミーティングテーブルや少人数用の打合せブースを多数設置することで会議時間の短縮や迅速なコミュニケーションを図りやすとしたほか、個人作業ができる集中エリアも設けています。シナジーの創出を促進するために様々な工夫を施しています。

キューピーグループ理念の実践

～従業員の創意工夫による夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動～

脈々と受け継がれてきた当社グループの社是「^{らく夢ようかいえつ}楽業偕悦」。「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」という考えを現場で実践している一例が「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」です。この活動を開始当初からプロジェクトリーダーとして主導してきた加藤英巳(現: キューピー株式会社神戸工場長)に、活動の背景や思い、大切にしていることなどを聞きました。

一人ひとりの知恵や創造性を引き出す「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」

「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」は、現場の一人ひとりの持つ知恵を大切に全員参加の改善活動です。生産現場における様々な業務のムダを取り除く「ムダとり」活動がベースになっていますが、単なるコストダウンを目的とするものではありません。「夢を多く採る」という文字通り、現場の一人ひとりが方向性や思いを合わせながら知恵を絞り、主体的に考え行動することで、「夢=ありたい姿」を実現していくという活動です。

2003年5月、当社の主力工場であった仙川工場で製造するマヨネーズに異物が混入する品質事故が発生しました。当時の仙川工場は、少品種大量生産から多品種少量生産への移行を進めており、現場の仕事量が増えオペレーションも複雑化していました。誰もが日々の対応で手一杯となり、現場で多少困ったことがあっても責任者の考えや指示、命令のもとで業務を進めるのが当然だという風土もありました。

当時、仙川工場長だった勝山忠昭(現: 取締役)は、事故発生以前から、現場の一人ひとりが改善すべきことを提案し、主体的に取り組む風土へと変革する必要性を感じていました。そこで、品質事故の再発防止を目的とした「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り

活動」を2003年9月にスタートさせました。当初は、活動に対してなかなか理解が得られず、自職場のみならず他職場のことに對しても意見を言った方が良くなるのであれば言う、また言われたことを受け止める、あるいは順守しているルールを見直す、といったことに対する反発もありました。しかし、活動を始めてから1年もすると、仙川工場内に変化が現れ始めました。

現場の従業員が自ら考える力を引き出す

最初の改善は、時計の位置の変更でした。工程管理として作業のたびに時間を記入するのですが、毎回後ろを振り返って時計を確認している作業者がいたので、時計の位置を振り返ることなく確認できる見やすい場所に置き換えました。些細なことですが「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」をする前は、そもそも振り返る動作に着目して考えたことがなかったので、時計の位置に何の疑問も感じていなかったのです。「まずは変えてみよう!」「変えた結果、以前の方が良ければ戻せば良い」という考え方を共有しながら活動を続けたところ、現場から多くのアイデアが出てくるようになり、業務負担の軽減、工程時間の短縮、クレームやトラブルの件数の減少など、様々な効果が具体的な数値となって現れました。



2010年頃の仙川工場(近景、全景)



仙川工場で始まった「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」が全社に浸透

現在、生産部門では、グループ会社を含めてそれぞれの工場で「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」を実践しています。メーカーの製造現場として、画一化・標準化も大事かもしれませんが、現場で知恵を絞り、創意工夫し行動する、こうした現場力こそが当社グループの強みだと考えています。

間接部門の業務効率化や新技術開発にも「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り」の発想は生きています。マヨネーズ、ドレッシングの主力工場として2016年に操業開始した神戸工場に導入した最新鋭の生産ラインがその一例です。従来、マヨネーズ生産ラインでは、コンベア上でプラスチックカップの中にマヨネーズボトルを入れることで安定させ、充填工程に運んでいましたが(下記写真左)、数千個のカップを数日かけて定期的



プラスチックカップでボトルを運ぶ従来型のマヨネーズ生産ライン

に洗浄する作業のムダを省くという発想から技術開発がスタートし、神戸工場では、プラスチックカップの使用を廃止し、1つ1つバラバラと流れてくるマヨネーズボトルをクレーンが直接つかんで機械にセットし充填工程に運ぶようにしました(下記写真右)。

最新鋭の設備そのものよりも、それを考え出し、構築し、維持しながらさらに高めようとする現場の人にこそ価値があり、コストダウンだけではなく、ムダを取り除くことで生まれた時間でより良い新しい仕事に取り組み、人・仕事・商品すべての品質を向上させることが本活動の目的です。一人ひとりがやりがいを感じながら楽しく、いきいき・わくわくと仕事に取り組むことが一番重要だと考えています。



神戸工場における最新鋭のマヨネーズ生産ライン

キューピーグループの理念に基づいた活動が自然と社内に浸透

現在は、グループ従業員も含め、一人ひとりがどんな「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」を実践したかを発表する機会を設けています。当初から「楽しくないと続かない」と言われていたもので、発表会では和やかな雰囲気でも、お互いに認め合うことを大事にしています。

中には、自分のアイデアや取り組みが周りから認められた喜びで、感動して泣き出す方もいました。部下が褒められれば上司も嬉しいものです。またある時には、「一人ひとりの従業員にスポットライトを当ててくれることがすごくありがたい」と話す方がいて、会場全体が涙に包まれたこともありました。こういう場面に立ち会うと、私自身も「楽業

偕悦とはこういうことなんだ」と実感しましたし、この活動を通して当社グループの理念を再認識しました。だからこそ、「夢多^{らく夢ようかいえつ}採り活動」そのものが社内に自然と受け入れられ、浸透していったのだと思います。



加藤 英巳

キューピー株式会社
神戸工場長

ESGの取り組み | 環境変化に対応した経営基盤の強化

私たちの社会はより豊かに、そしてより便利に進化してきました。一方で、ライフスタイルの多様化や環境の変化により、様々な課題が表面化し、地球環境にも大きな影響が出始めています。

当社グループでは、自然の恵みに感謝し、限りある資源を大切にするという想いで、環境活動に長年取り組んできました。しかし近年、気候変動リスクや食品ロス、海洋プラスチック問題など地球規模での問題が次々に顕在化しています。企業単独での取り組みだけでなく、サプライチェーン上での連携を図り、パリ協定、SDGsなどの世界共通の目標の達成に貢献していきます。

また、これまで食の喜びや楽しさ、豊かで健康的な食生活をお届けしたいという想いのもと、様々な食シーンに合わせた食提案を行ってきました。今後ライフスタイルや価値観がさらに多様化していく中で、より一人ひとりの一生を通じた食に寄り添いながら、健康に暮らせる社会の実現に貢献していきます。

このように社会環境や市場がダイナミックに変化していく中で、ダイバーシティの推進に取り組み、理念に共感する多様な人材がいきいきと活躍することで、人も会社も成長していくグループになることをめざしています。

これからも、創始者・中島董一郎の「食を通じて社会に貢献する」という精神を引き継ぎ、ステークホルダーと連携して社会課題の解決に取り組み、「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」(サステナビリティ)の実現をめざします。



SDGs(Sustainable Development Goals)

社会変化にともなうリスクと機会

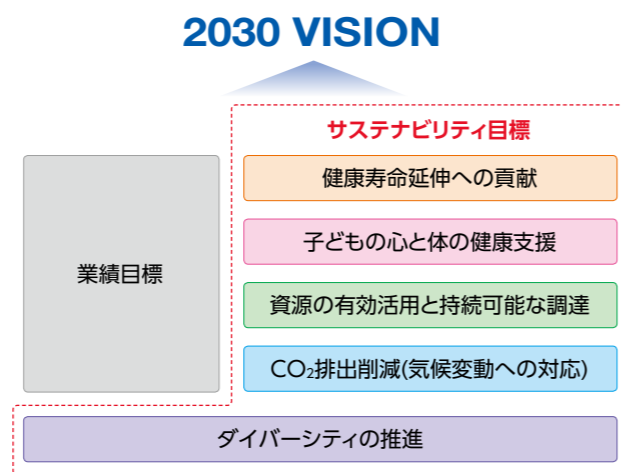
分野	社会変化	リスクと機会
市場	超高齢社会	平均寿命と健康寿命のギャップ 健康的な食生活への意識の高まり
社会	核家族や共働き、一人親家庭の増加 貧困・格差の拡大	孤食の増加、貧困の次世代への連鎖 食知識や体験への関心の高まり
環境	気候変動、パリ協定、TCFD勧告 自然災害、疫病発生が増大 農作物の質・収量の低下	気候変動への適応、脱炭素社会への移行 食資源の不足、食品ロス削減への関心の高まり 持続可能な食品生産の推進
労働	人口減少 情報技術の革新	労働力不足 働き方改革・活人化の推進・多様な人材の活躍

サステナビリティ目標

～2030ビジョンの達成をめざして～

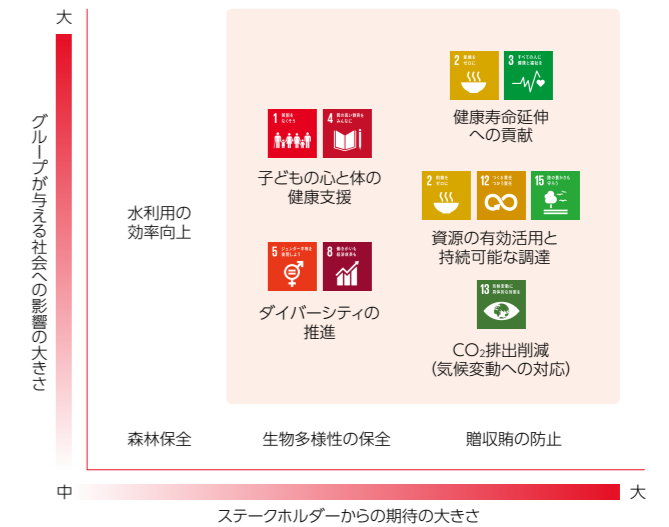
サステナビリティ目標は、社会と企業の持続的な成長に向け、当社グループとして取り組む内容を指標化したものです。5つのテーマに分かれており、それぞれ「サステナビリティに向けての重点課題」とひと付いています。

サステナビリティ目標達成への取り組みは、財務指標である業績目標と並行して進めていきます。それぞれの目標を両輪として達成することで、長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」の実現につなげていきます。



サステナビリティに向けての重点課題

サステナビリティの実現をめざして、当社グループが事業を通じて取り組むべき社会課題について、SDGsを参考にしながら、バリューチェーンにおけるリスクと機会を分析し、抽出しました。2018年には、それらの社会課題ごとに、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、グループが最優先で取り組むべき「サステナビリティに向けての重点課題」を特定しました。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評価などを参考とし、長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」の考えを大きく反映しています。



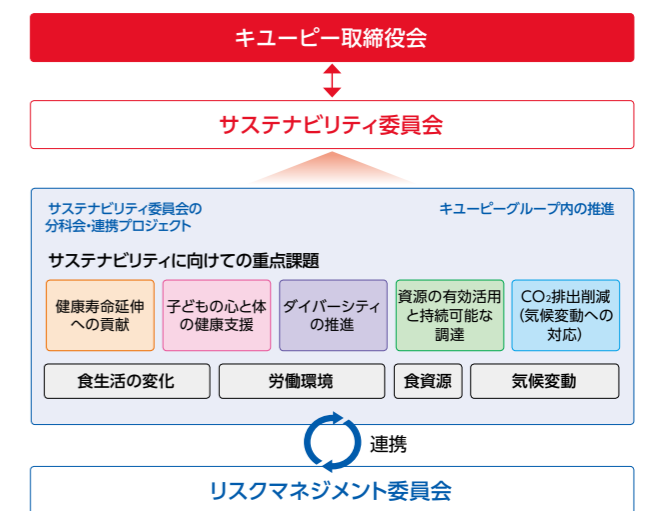
重点課題	課題解決ストーリー	施策
健康寿命延伸への貢献	● サラダ(野菜)と卵の栄養機能で、生活習慣病予防や高齢者の低栄養状態を改善します	● サラダとタマゴでおいしくバランスのよい食生活提案 P.24
子どもの心と体の健康支援	● サラダ(野菜)と卵を活用した食育や共食の体験の場を提供します ● 子どもや子育て家族への食を通じた支援により、子どもと家族・社会とのコミュニケーションを応援します	● 各世代に寄り添う食育活動 ● キューピーみらいたまご財団 P.25
資源の有効活用と持続可能な調達	● 食資源を余すことなく有効活用し、食品廃棄を削減します ● 農業生産者との取り組みで、持続可能な農業を支援します	● 野菜未利用部の活用・卵殻の有効活用 ● 商品廃棄の削減 ● 持続可能な調達方針 P.26
CO ₂ 排出削減(気候変動への対応)	● 原料調達から商品の使用・廃棄まで、サプライチェーン全体を通じたCO ₂ 排出削減を実現します	● 省エネ・再生エネルギーの活用 ● 気候変動リスク分析 P.27
ダイバーシティの推進	● 新しい働き方を創出し、多様な人材が働きやすく成長できる環境をつくり、新たな社会価値を生み出します	● ダイバーシティ研修 ● 理念教育 ● 人材育成 P.22

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ担当取締役を委員長とするサステナビリティ委員会が、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おり、委員会を年2回開催していきます。

5つの重点課題それぞれの目標・取り組みについて分科会・連携プロジェクトで検討し、当社グループへの浸透と定着を図っています。

リスクマネジメント委員会と連携して、特定された主要リスクを重点課題に反映することで、環境変化に対応した経営基盤の強化の実現を推進しています。



キューピーグループの ダイバーシティへの 取り組み



井上 伸雄 キューピー株式会社 取締役常務執行役員
武石 恵美子氏 キューピー株式会社 社外監査役

当社グループは、持続的成長の土台として「ダイバーシティの推進」が重要と考え、理念に共感する多様な人材がいきいきと活躍することで、人も会社も成長していくグループになることをめざしています。

今回は、当社グループのダイバーシティの考え方について、担当役員の井上取締役と、人事制度・労働政策に関する幅広い見識を持つ武石監査役が語り合いました。

ダイバーシティが注目される二つの背景

武石 ダイバーシティを経営戦略から人事戦略に落とし込んで取り組む企業が増えてきました。その背景には「守り」と「攻め」の2つの視点があります。「守り」は、環境変化についていけず競争力を失うとか、チェック機能が弱いガバナンス体制で消費者からの信用を失うなど、リスクの多様性に対処するという視点。もう一方の「攻め」は、これまでとは違う基軸で事業を展開していこうとする時に、違うタイプの人材や新しい発想をイノベーションにつなげていきたいという視点です。

井上 「守り」については、企業を取り巻くリスクそのものが多様化・複雑化していると如実に感じています。直近の新型コロナウイルス感染症も、過去の経験には無いことなので、どう対処すべきかを考える我々の側に多様性がないと対応が難しくなります。気候変動という課題への向き合い方もこれまでとは異なる考え方やスキルが必要になってきていると感じています。「攻め」の視点では、お客様の消費・購買の動機や、食の場面などが、ますます多様化していく中で、当社グループの将来をどう広げていくか、そこを考えていくためには、多様な視点が不可欠になっています。

ダイバーシティの本質

武石 組織に多様性が不可欠である反面、それによって求心力が弱くなり、遠心力が高まる場合があります。多様な意見が出ることはとても重要ですが、それらをまとめ、一つの意思決定を下していくためには、会社が大事にしていることは何かという原点に立ち戻り、そこから結論を出していくことが、より大切になります。組織が共通価値(コア・バリュー)を大事にし、かつそれら

が従業員に共有されていることが非常に重要です。逆に言うと、多様性を拡充していく中で、共通価値を共有できない人材は、いくら優秀でも戦力にはなれないということ。企業が大切にす理念を共有できるかどうか重要なポイントです。

井上 当社グループの共通価値は、社是・社訓(表紙裏参照)であり、それを大切にすることを大前提にサラダとタマゴを中心に「おいしさ・やさしさ・ユニークさをもって世界の食と健康に貢献する」ことをめざす、としています。これを実現していくために、多様な力、多様な視点を活かしていく、それが私たちのダイバーシティの目的だと思っています。

武石 当社グループは、同質性が高いという意識を皆さんお持ちだからなのか、外の意見を一生懸命に聞いてきちんと受け止めて対応しようという文化があります。「ダイバーシティ・アンド・インクルージョン」と言われますが、多様性を拡充するためには、いろいろな意見をきちんと受け入れる姿勢と、人とは違った意見を言っても否定されない安心感のある風土がとても大事です。ダイバーシティを定着させるうえで非常に良い文化・風土が当社グループにはあると思います。

井上 同質が行き過ぎると、組織を弱体化し、中長期的な成長を阻むこととなります。共通価値を大事にしつつ、そこに安住して思考停止に陥るようなことがないようにしなければならぬと考えています。

キューピーグループにおける 「ダイバーシティ」への取り組み

武石 ダイバーシティへの取り組みを本格化した2016年度以降、ずいぶんと変化が見られるようになったと実感しています。私がキューピーの経営に参画した2015年当初は、ダイ

バーシティについてお話ししても、理解はいただけるものの少し遠い世界の話として受け止められていた印象がありました。

井上 確かに当初はダイバーシティについて理解はするものの、まだ距離がありました。当社グループでは、社是・社訓をととても大事にしており、それは今後も変わらないと思いますが、そのこととダイバーシティの重要性をどう両立させれば良いのか、私自身も試行錯誤していた時期があります。その時、「キューピーは、考え方の軸として社是・社訓がしっかりしているからこそ、ダイバーシティはもっと推進できるはず」というご意見をいただき、強く背中を押された気持ちになりました。価値観がばらばらだと、多様性が何でもありと解釈されなくもない。考え方のベースがしっかりしているからこそ、当社グループならではのダイバーシティができる、そう考えるようになったのです。

ダイバーシティへの取り組みを始め、ここ数年は、社内でもダイバーシティの重要性が実感として捉えられるようになってきました。2019年度に公表した「サステナビリティ目標」の中でも、ダイバーシティの推進をグループの成長戦略の土台として掲げ、あらためて共通認識にできました。

武石 女性の活躍がまだ十分でないという課題認識があるからなのか、経営の中に意図的に女性の視点を汲みとるような仕掛けが見られるようになりました。様々な会議で女性が年齢や役職に関係なく発言する機会が格段に増えましたね。



ダイバーシティのさらなる推進に向けて

武石 ダイバーシティをさらに推進していくうえで、私は個人のスキルが非常に大事だと考えています。人の意見を受け止めることも大事ですが、自分の意見をきちんと伝えること、またそうした人材を会社として大事にしていく姿勢を見せることもとても重要です。

井上 意見を言うためには、その人自身が様々なことを勉強し



たりスキルを磨いていないと難しいですね。ダイバーシティを考えることは、勉強する風土にもつながると私は思っているのですが、そうして従業員の能力が向上することで、本人の成長と同時に企業全体の成長にも結びついていくと思っています。

武石 考える癖をつけることも効果的だと思います。一つのテーマについて、賛成意見だけでなく反対意見も考える。例えば会議において反対意見も必ずある程度出すことをルール化したら、議論の活性化が促され、異なる意見も評価される。組織では評価も重要なポイントですから、評価軸そのものの多様化も大事です。

井上 そうですね。様々な工夫で活性化して、ダイバーシティを進化させていきたいですね。

武石 一人ひとりが違う中で、個の強みを伸ばし、また弱みの部分はほかの個で補いながら、全体を強くしていく。成形されたブロック塀ではなく、一つひとつ形が異なる石を用いて石垣を作るように、会社の基盤を積み上げていくイメージしていただければわかりやすいかもしれませんね。

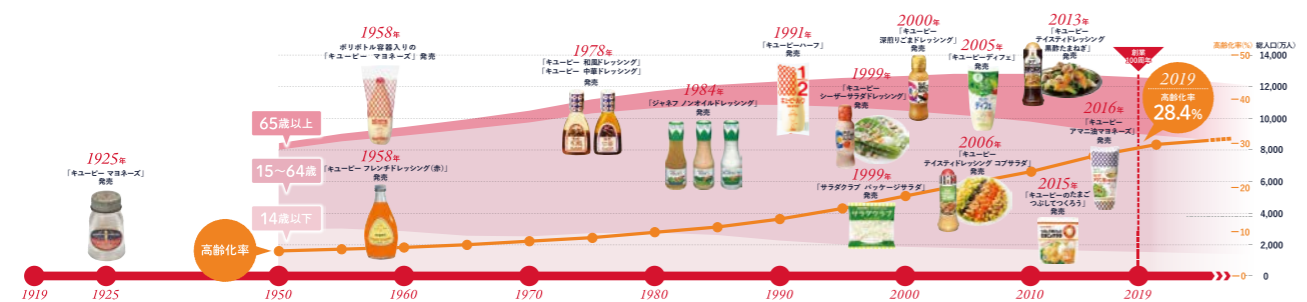
社会との共感力を高めるために

武石 これから社会に受け入れられる企業は、社会課題を明確に捉えて、そこにきちんと対応できる企業です。マヨネーズやドレッシングといった商品群が大事なのと同じように、脱プラスチックやアニマルウェルフェアにもしっかりと対応していくことが求められます。事業を通じてどのような社会課題を解決できるのかを、きちんと捉え理解できる人材がこれからの当社グループの財産になると思います。

井上 多様なスキルを持つ人材が知恵を出し合っ、企業と社会とが共感する力を生み出していくこと。それが当社グループの存在意義にも通じてくるのだと思います。商品や企業活動に対する高い信頼はもちろん、働く人にとっていろいろな可能性があり、いろいろな関わり方ができる、だから人も企業も面白く成長していく。その両方がある会社にしていきたいと思っています。

健康寿命延伸への貢献

創始者の中島董一郎は、栄養価の高いマヨネーズを普及させて、日本人の体格向上に貢献したいという想いで「キューピーマヨネーズ」を1925年に発売。以降、食生活などの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、お客様の食と健康を考えた商品を世に送り出してきました。



サステナビリティ目標

- サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして
 - 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、卵の消費量アップを推進



主な取り組み

- 生涯健康のための3つの柱

健康寿命の延伸を目的として、栄養、運動、社会参加の3つの柱を連動させながら推進するために、大学や自治体、企業と協働を進めています。

▶ Topics
- サラダとタマゴでおいしくバランスの良い食生活をサポート

栄養面ではバランスの良い食生活が大切です。当社の強みである卵はフレイル予防に効果的であり、サラダは食物繊維やビタミンなど生活習慣病予防に効果的です。さらに、サラダをしっかり和らぐ食習慣を心掛けていただくことが、健康増進にもつながります。今後これらの提案を、商品やサービスに展開していきます。

P.8 価値創造ストーリー①「サラダとタマゴで健康長寿を応援」

キューピーグループは
サラダとタマゴで
一人ひとりの健康を応援します



Topics

運動と食の両面から健康を応援
食と健康推進プロジェクト

生涯健康のためには栄養、運動、社会参加の3つの連携が大切とする考えを共有するセントラルスポーツ株式会社と協働を進めています。手軽に効果的にたんぱく質を摂取したいというスポーツジム利用者やインストラクターからの要望を受けて、食の勉強会を開催したり、利用者ヘルスピアや健康情報の提供を行っています。



提供レシピ例

Voices

食と健康
仁田 友香

キューピー株式会社経営推進本部
食と健康推進プロジェクト



サラダと卵の組み合わせを意識した食生活をおすすめしています。当社が提供する「栄養」とセントラルスポーツ株式会社の提供する「運動」との組み合わせに、新たな可能性を実感しています。

子どもの心と体の健康支援

健やかな食生活の実現をめざして、食の大切さ、楽しさをお伝えする食育活動に取り組んでいます。一方で、子どもの知識や体験の不足、子育て中の親の孤立や子どもの貧困などの社会課題も生じています。各世代に寄り添う食育活動を通じて、子どもの健やかな食生活の実現に取り組み、未来の活躍を支援していきます。



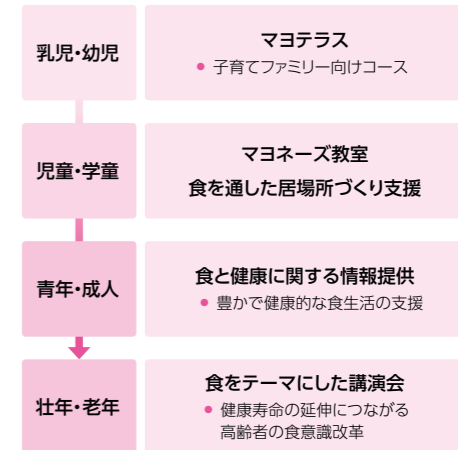
サステナビリティ目標

指標	2019年度実績	2021年度目標	2030年度目標
グループの食育活動などで接する子どもの笑顔の数(2019年度から累計)	10.1万人	20万人以上	100万人以上

主な取り組み

- 各世代に寄り添う食育活動
オープンキッチン(工場見学)
社会科見学の一環として1961年に開始した工場見学の年間来場者は約7万人です。全国5工場でものづくりへの想いと野菜摂取の大切さを発信しています。
- マヨテラス(見学施設)
あらゆる年代の方々に食の大切さ、楽しさを提供する見学施設です。
▶ Topics
- マヨネーズ教室(出前授業)
マヨネーズの手作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ています。従業員が講師として2019年度は315校の小学校で開催し、2002年からの累計参加人数は10万人に到達しました。
- 食をテーマにした講演会
食生活と健康に関する情報提供を目的として実施しています。
- 公益財団法人キューピーみらいたまご財団
2017年に設立し、食育活動や子ども食堂などの食を通じた居場所づくり支援を行う団体に助成活動を行っています。2020年度から健康寿命延伸のための食育活動を実施する団体を助成するプログラムを設けました。

世代ごとの食育で健康なくらしの実現



助成先の子ども食堂でのイベントの様子

Topics

子育てファミリーを支援
マヨテラス(仙川キューポート)

「キューピーベビーフードを活用してみよう!」をマヨテラスで開催しています。離乳食やベビーフードに関する知識を得て、活用していただくことで、子どもとの楽しいコミュニケーションの時間を増やしていただきたいと願っています。



子育てファミリー向けコースでの親子の様子

Voices

食育
渡辺 貴之

キューピー株式会社
研究開発本部



離乳期の子どもを持つご家族は、食に関する様々な不安をお持ちです。プログラムに参加し、親も子どもも笑顔になっていただけるように心掛けています。

資源の有効活用と持続可能な調達



食品メーカーとしてお客様に安心いただくためには、商品のおいしさや安全性に加えて、原料・資材の調達から生産・販売、廃棄物のリサイクルまで、サプライチェーン全体に対して責任ある取り組みが必要と考えています。

サステナビリティ目標

指標	2019年度実績	2021年度目標	2030年度目標
グループで利用する主な野菜(キャベツなど)の未利用部	21.2%を有効活用	30%以上を有効活用	90%以上を有効活用
商品廃棄量(2015年度比)	△29.9%	△25%以上	△50%以上

主な取り組み

● 資源の有効活用

野菜未利用部の活用

サラダ・惣菜事業の拡大に対応して、商品には使用できない野菜の未利用部(外葉や芯、皮など)の有効活用に取り組み、さらなる高度利用をめざしています。 [▶ Topics](#)

卵殻の有効活用

1956年より土壌改良剤に活用したことに始まり、水田への卵殻施肥による天候不順時の収量安定、米の品位向上が報告されています。

※ 令和元年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰「農林水産大臣賞」を受賞(写真上)



表彰式の様子

商品廃棄の削減

賞味期限の延長、年月表示など、生産・販売・物流で連携した食品ロス削減に取り組んでいます。食品ロス削減の必要性がサプライチェーンで共有され、商品廃棄削減の取り組みが加速しています。

● 持続可能な調達

「キユーピーグループの持続可能な調達のための基本方針」を2018年に策定し、環境や人権に配慮した調達を推進しています。パーム油では、RSPO※へ2018年に加盟し持続可能なパーム油の調達に取り組んでいます。

※ RSPO: 持続可能なパーム油のための円卓会議



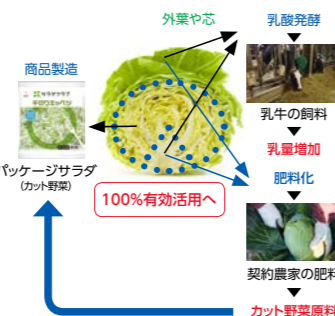
水田に卵殻を施肥する様子(埼玉県の協力農家)

Topics

野菜の未利用部の100%有効活用の達成

株式会社サラダクラブ遠州工場

パッケージサラダの主要原料であるキャベツ・レタスの外葉や芯などの未利用部の有効活用のために、当社グループで開発した乳酸発酵による乳牛向けの飼料化技術を導入しました。さらに、2019年に発酵分解装置による工場内での肥料化技術を導入して、すべての未利用部の有効活用を実現しました。



Voices

資源循環

株式会社サラダクラブ
遠州工場長
山本 研二郎



野菜の未利用部を活用した良い肥料を作り、工場周辺の契約農家へ提供します。そして、その契約農家から原料として野菜を購入するという循環型農業を進め、地域とのつながりを大切にしていきます。

CO₂排出削減(気候変動への対応)



気候変動に関するパリ協定は2015年に採択され、脱炭素社会の実現に向けて、企業はより責任ある行動が求められるようになりました。当社グループでは、サステナビリティ目標「CO₂排出量2030年度20%削減(2013年度比)」の達成への取り組みを行っています。

サステナビリティ目標

指標	2019年度実績	2021年度目標	2030年度目標
CO ₂ 排出量(2013年度比)	△7.2%	△7.5%以上	△20%以上

主な取り組み

● CO₂排出削減

CO₂排出削減のため、グループ全体で製造工程における効率改善、省エネ設備の導入などの展開に加えて、太陽光発電設備の新設による再生可能エネルギーの活用を進めています。 [▶ Topics](#)

物流では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積極的に推進しています。 [▶ P.16](#)

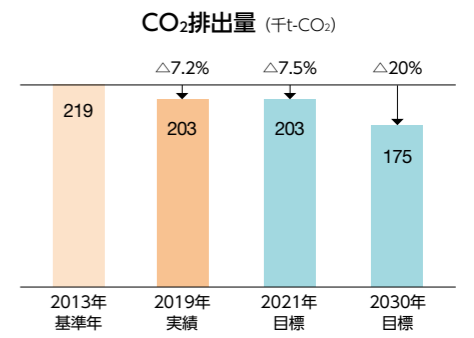
オフィスではエネルギー使用の最適化に取り組んでいます。グループの本社が集まる仙川キューポートではAIの活用により、空調機器の年間エネルギー使用量を約15%削減しました。

また、サプライチェーン全体でのCO₂排出量の算定を進め、その削減を推進します。

● 気候変動リスクへの対応

リスクマネジメント委員会において「気候変動リスク」を2020年度から対応すべき環境リスクに選定し、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)勧告に基づくシナリオ分析に着手しています。当社グループの気候変動リスクを特定して、リスク軽減と事業機会の創出につなげます。

また、脱炭素社会の実現に向けては、同委員会で2019年度「プラスチック問題」への対応方針を検討し、その方針の1つとして、石油由来プラスチックの使用削減に取り組んでいます。具体的な取り組みとして、ドレッシングの外装に再生プラスチックを採用しました。



※対象: 国内グループ生産事業所およびオフィス、当社販賣商品の輸配送



再生プラスチックを外装中に約15%使用した「キユーピー ドレッシング スティックタイプ」(キユーピーアヲハタニュース 2020年 No.32参照)

Topics

再生可能エネルギーの導入

株式会社旬菜デリ昭島事業所・KEWPIE (THAILAND) CO.,LTD.

2020年4月、国内ではキユーピー株式会社五霞工場に続く2カ所目の自家消費型の太陽光発電設備が株式会社旬菜デリ昭島事業所で稼働しました。海外でもタイの生産事業所で太陽光発電設備を増設し、再生可能エネルギーの発電量を約2MWとしました。今後も当社グループでは再生可能エネルギーへの転換を進めます。



タイの生産事業所に設置した水上太陽光発電施設

Voices

CO₂排出削減

KEWPIE (THAILAND) CO.,LTD.
野崎 俊介



太陽光発電によるエネルギーの地産地消は、化石燃料での発送電より効率的です。CO₂排出削減を進めて地球温暖化防止に貢献できると考え、従業員一同積極的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスの推進

当社グループにおけるコーポレート・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掛けながら対話をし続ける従業員一人ひとりの想いを大事に、コーポレート・ガバナンスが最終の目的とす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。



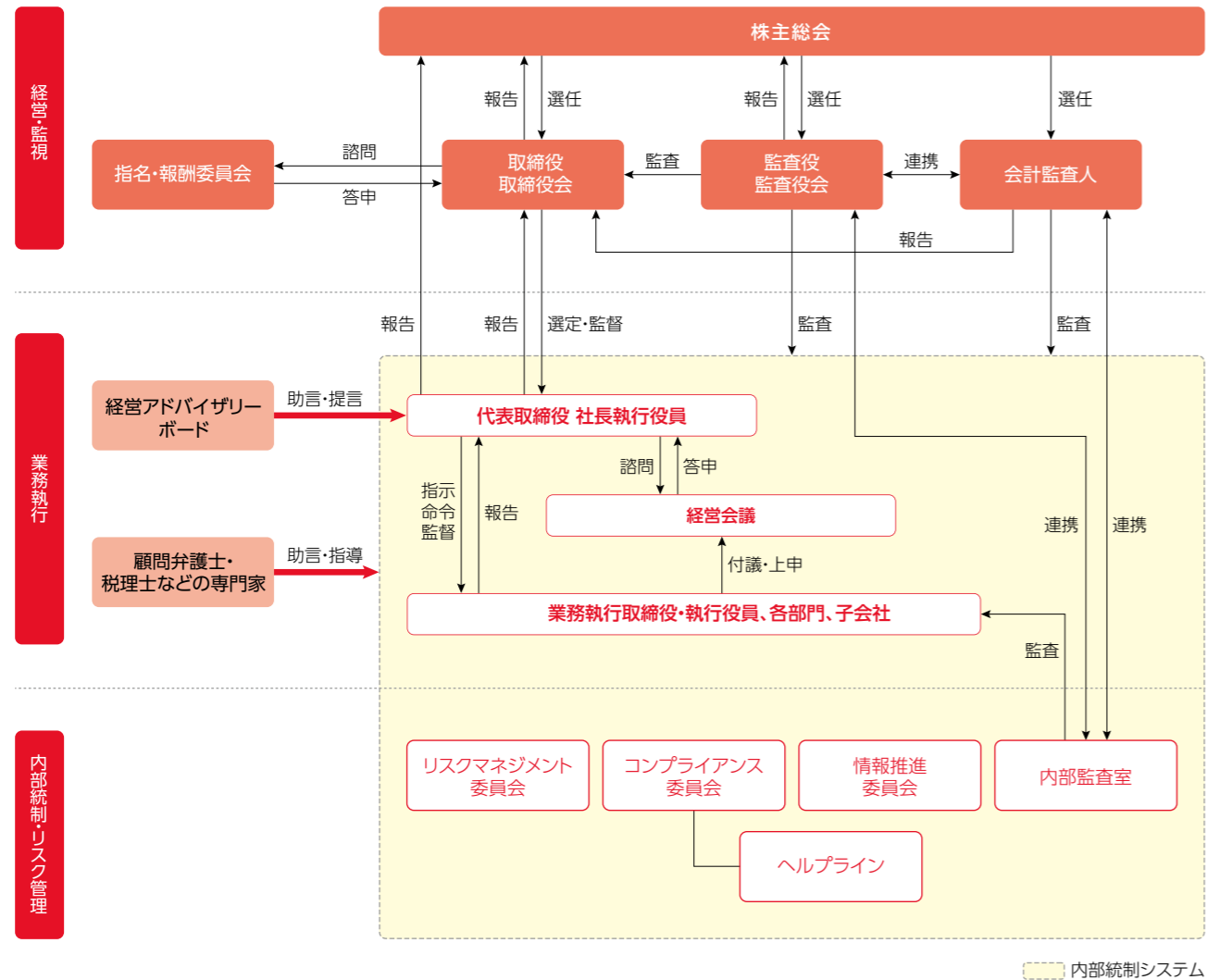
コーポレートガバナンス・ガイドライン



コーポレート・ガバナンスに関する報告書

コーポレート・ガバナンス体制

監査役会設置会社を選択しています。取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会や、代表取締役 社長執行役員 の諮問機関である経営アドバイザーボードを設置し、経営・監視や業務執行の機能を強化しています。



グループ経営の発展に向けて

当社グループは、世界の様々な食シーンにおいて、豊かで健康的な食生活の実現に向けた食提案を行っていますが、「キューピーグループ 2030ビジョン」、ひいては「めざす姿」を実現していくためには、グループを構成する各事業や各社が多様な個性を発揮すること、相互に協力していきながら主体的にグループ経営に関わることが重要と考えています。

そこで、2020年1月には、あらためてグループ経営の基本指針として、基本的な考え方、およびグループ内各組織の役割・責任について明文化しました。

この基本指針に沿って、グループ全体で共通認識を持ち、より一層の協働関係を築いていきます。

【表紙裏】 キューピーグループの理念

【P.12】 キューピーグループ 2030ビジョン

● グループ経営の基本指針

- 1 グループの理念と規範は、グループ各社共通とする
- 2 各事業・各社は、「めざす姿」の実現に向かって、その個性を発揮しながら成長・発展する
- 3 各事業・各社は、グループの資産を活用し、相乗効果の追求に努める
- 4 各事業責任者・各社長は、経営計画を共有し、その結果責任を負う
- 5 キューピー株式会社は、グループ経営を牽引する

社外役員との取り組み

社会課題が多様化、複雑化している中で、様々なステークホルダーの立場を踏まえて当社グループの存在意義を高めていくことが欠かせません。そのために、社外役員との対話や協働の機会を充実させるよう努めています。

● 社外役員 の状況

2020年2月からは、海外を含む企業経営の経験に加え、組織変革やリーダーシップ開発に関する高度の知見を有する熊平氏を新たに社外監査役に迎えました。

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2019年度出席状況	
			取締役会	監査役会
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、経営全般に対する助言や意見を述べています。	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	11/12回	—
社外取締役 漆 紫穂子	人材教育および経営に関する幅広い見識から、経営全般に対する助言や意見を述べています。	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	11/12回	—
社外監査役 武石 恵美子	主要事業所への往査を行い、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、経営全般に対する助言や意見を述べています。	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	11/12回	11/12回
社外監査役 寺脇 一峰	主要事業所への往査を行い、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、経営全般に対する助言や意見を述べています。	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	12/12回	12/12回
社外監査役 熊平 美香	—	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 日鍛バルブ株式会社 社外取締役	—	—

※ 社外役員の独立性基準はコーポレートガバナンス・ガイドラインを参照

コーポレート・ガバナンスの推進

● 社外役員との対話や協働の機会

取締役会での審議に留まらず、事業所訪問や取締役会以外の会合への参加を通して、社外役員と従業員との多面的な対話機会を設けています。相互に気づきが生まれるように、対話機会を設けるタイミング、テーマ、参加者、場所、プロセスなどについて、社外役員の意向も踏まえ、工夫をしながら実施しています。

取締役会における主な意見交換テーマ

2018年	中期経営計画 2030ビジョン ダイバーシティ グループR&D戦略
2019年	グループ経営 経営資源配分 ダイバーシティ リスクマネジメント
2020年 (一部は予定)	グループ経営 海外展開 ダイバーシティ サステナビリティ

2019年度に実施した社外役員との取り組み事例

	活動内容
個別テーマに関して	・各事業、生産、品質保証、研究開発について各担当取締役ほかと意見交換 ・ダイバーシティについて専門部署と意見交換
事業所訪問など	・国内パッケージサラダ製造工場や、東南アジアのグループ会社への訪問 ・創業100周年の社内向け展示を見学 ・社内研修講師
社内重要会議の内容報告	・議事録により社内重要会議(経営会議、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会など)の内容報告

指名・報酬委員会

取締役会の構成や取締役などの指名、報酬のあり方などに関する客観性と妥当性および透明性を高めていくために取締役会の諮問機関として設置しています。

5名以上の委員(当社の取締役および監査役)で構成され、委員の半数以上は独立性基準を満たした社外役員と定めています。委員の選出は、取締役会の決議によるものとし、委員長は、社外取締役の委員の中から、指名・報酬委員会の決議により選定しており、議長もつとめています。

2019年度の開催回数: 7回 主な審議内容:

- 社外役員の構成・人的要件や社外役員を含む重要人事案
- 役員定年の見直し
- 将来経営人材の育成
- 当事業年度の取締役賞与

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回開催、必要があれば随時)には、社外委員(現在は有識者4名)と当社の代表取締役 社長執行役員に加え、議題に応じてほかの取締役などが参加しています。当社グループの健全性、公正性、透明性を維持、向上させるための助言・提言を受け、意思決定に反映させています。

定例会 2019年度の主な内容

- 6月 — ディスカッション
● 統合報告書のあり方
- 10月 — ディスカッション
● ダイバーシティの推進
● 食品ロスとプラスチック削減への取り組み

経営アドバイザリーボード 社外委員(就任順)

翁 百合 氏

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
慶應義塾大学 特別招聘教授
未来投資会議・構造改革徹底推進会合「健康・医療・介護」会合会長

小林 いずみ 氏

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

福島 敦子 氏

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 氏

東京都立大学大学院 経営学研究所 教授
東京都立大学 経済経営学部 教授
日立化成株式会社 社外取締役(指名委員、監査委員、報酬委員)
フォスター電機株式会社 社外取締役
サトーホールディングス株式会社 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

役員、執行役員の選解任

● 取締役・監査役候補者の選任方針

取締役会は、株主の負託に応えるため、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うことから、その責務を果たし得る人物を取締役候補者として選任します。

監査役は、株主の負託に応えるため、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、当社グループの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うことから、その責務を果たし得る人物を監査役候補者として選任します。

● 執行役員候補者の選任方針

取締役、執行役員の役割分担と権限委譲を進め、経営の効率化および意思決定と業務執行の迅速化を図ること、会社の競争力を強化し業績の向上を期すること、次世代の経

営者を育成することを目的として執行役員制度を導入しており、その責務を果たし得る人物を執行役員候補者として選任します。

● 執行役員解任の方針と手続き

取締役会は、執行役員(社長以下の役付執行役員を含む)に不正・不当・背信・背任行為があった場合などは、辞任を求め、または解任することができます。執行役員の解任に当たっては、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。



コーポレートガバナンス・ガイドライン
役員、執行役員の選任基準、指名手続きの詳細

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います。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としています。なお、社外取締役に對しては賞与の支給はありません。監査役の報酬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(固定)	賞与(変動)
	← 30%以上*

※ 2019-2021年度中期経営計画の各対象年度

● 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、担当部門や各自の目標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額は各人ごとにあらかじめ定めた最終年度の考課指標の達成状況に応じて増減

● 2019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)	335	250	84	11
監査役(社外監査役を除く)	43	43	-	3
社外役員	46	46	-	5

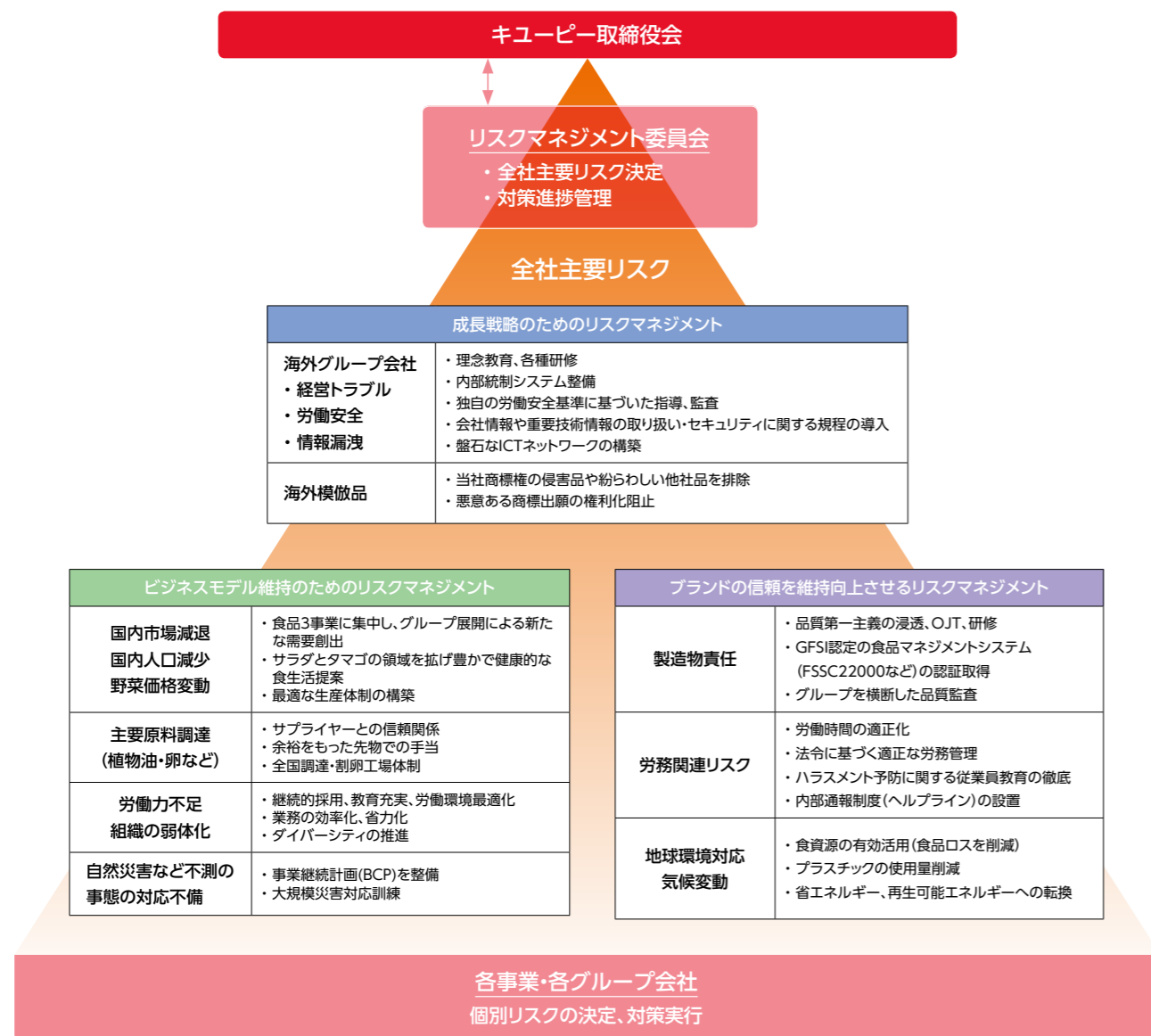
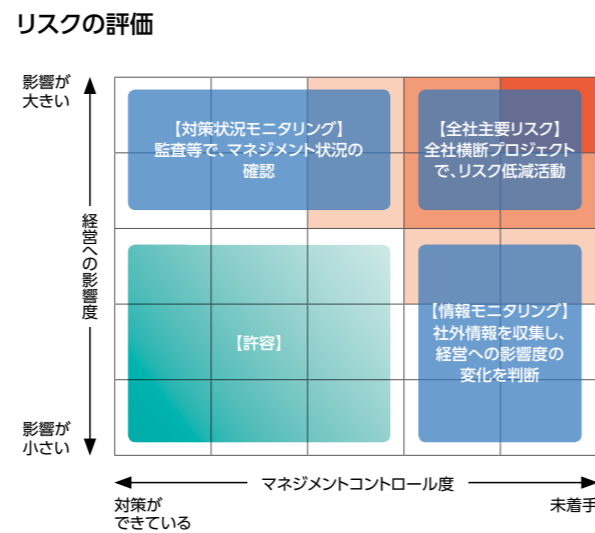
(注) 1. 取締役の月額報酬の限度額は、1995年2月24日開催の第82回定時株主総会において、使用人分給与を含まず月額35百万円以内と決議しています。
2. 監査役の月額報酬の限度額は、1994年2月25日開催の第81回定時株主総会において、月額8百万円以内と決議しています。
3. 上記の月額報酬には、第106回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2名(うち社外監査役1名)への支給分を含んでいます。
4. 上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与と相当額(賞与含む)は含んでいません。

コーポレート・ガバナンスの推進

リスクマネジメントとその体制

当社グループでは、収益の源泉・基盤であるブランドおよびビジネスモデルへの影響、成長を加速する海外展開の阻害要因を抽出し、その影響の大きさとコントロール度合いを評価して、対応すべきリスク項目を選定しています。そして、個々のリスクは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、そのリスクの評価、優先順位および対応策などを総括的に管理しています。また、リスクマネジメント担当取締役は、全社的なリスクの評価や対応の方針・状況などを定期的に取締役会へ報告しています。

* リスクマネジメント委員会は、当社経営会議メンバーおよび主要本部、主要グループ会社より構成しており、当社グループのリスクマネジメントに関する最高意思決定機関であり、年3回開催しています。



取締役・監査役

取締役

指・報 指名・報酬委員会委員



中島 周 なかしま あまね 指・報

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 ちょうなん おさむ 指・報

代表取締役 社長執行役員
カスタマーマーケティング室担当



齋藤 謙吾 さいとう けんご

取締役 専務執行役員
タマゴ事業担当



勝山 忠昭 かつやま ただあき

取締役 常務執行役員
グループ生産統括、
品質保証本部担当



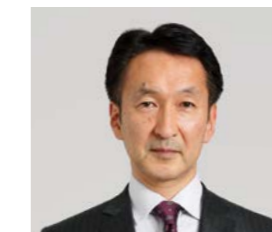
井上 伸雄 いのうえ のぶお 指・報

取締役 常務執行役員
経営推進本部、人事本部、
広報・グループコミュニケーション室、
リスクマネジメント および
サステナビリティ担当 兼
経営推進本部長



佐藤 誠也 さとう せいや

取締役 常務執行役員
調理・調味料事業担当、
グループ営業統括



濱千代 善規 はまちよ よしのり

取締役 上席執行役員
ファインケミカル事業担当、
ファインケミカル本部、研究開発本部、
知的財産室 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



姫野 貴 ひめの みのる

取締役 上席執行役員
サラダ・惣菜事業担当



篠原 真人 しのはら まさと

取締役 上席執行役員
海外統括、海外本部担当



内田 和成 うちだ かずなり 指・報

社外取締役
指名・報酬委員会委員長



漆 紫穂子 うるし しほこ 指・報

社外取締役



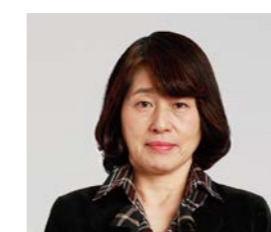
横小路 喜代隆 よここうじ きよたか

常勤監査役



山形 徳光 やまがた のりみつ

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 かずみち 指・報

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。

11年間の財務・非財務サマリー



財務・業績情報

	2009年度	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
財務情報											
業績状況(百万円)											
売上高	452,239	471,010	486,435	504,997	530,549	553,404	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723
売上総利益	109,261	116,388	117,088	125,065	128,266	134,362	117,285	123,457	128,915	133,146	132,981
営業利益	17,731	22,119	20,816	23,368	22,402	24,343	26,354	29,818	31,261	33,067	32,048
経常利益	18,414	22,762	21,912	24,467	23,749	25,368	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275
親会社株主に帰属する当期純利益	9,036	10,613	9,449	12,291	12,567	13,366	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698
設備投資	11,935	12,596	13,418	20,916	27,122	30,111	32,369	32,968	27,182	32,105	28,569
減価償却費	12,980	13,129	13,641	14,089	14,572	16,132	19,094	18,254	16,794	18,215	18,649
研究開発費	3,167	3,172	3,232	3,421	3,660	3,882	4,201	4,028	4,058	4,142	4,156
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	31,301	25,731	23,405	33,246	27,369	34,392	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 11,548	△ 15,120	△ 12,166	△ 24,434	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421	△ 20,199	△ 29,720
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,462	△ 5,381	△ 19,583	7,022	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805	4,010	△ 15,293	△ 4,602
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	19,752	10,611	11,239	8,811	5,471	3,545	△ 3,086	13,213	△ 4,186	21,579	14,195
現金及び現金同等物の増減額	27,831	33,121	24,509	40,387	43,963	44,788	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777
会計年度末(百万円)											
総資産	275,650	287,957	275,790	306,515	334,655	356,994	371,495	384,263	417,710	419,736	444,309
純資産	170,804	180,901	185,293	195,928	210,285	220,397	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753
有利子負債	25,595	23,923	10,909	23,185	25,882	29,110	30,559	36,066	60,120	61,414	65,962
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	59.56	69.97	62.63	82.09	83.94	88.69	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72
純資産(BPS)	978.33	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
配当金	17.0	18.0	18.0	20.0	22.0	23.0	29.0	34.5	36.5	38.0	45.0
財務指標(%)											
売上総利益率	24.2	24.7	24.1	24.8	24.2	24.3	21.3	22.4	23.0	23.2	24.4
営業利益率	3.9	4.7	4.3	4.6	4.2	4.4	4.8	5.4	5.6	5.8	5.9
自己資本当期純利益率(ROE)	6.2	7.0	6.0	7.4	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1
総資産経常利益率(ROA)	6.5	8.1	7.8	8.4	7.4	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7
自己資本比率	53.8	54.2	58.0	55.8	55.0	54.6	57.1	55.1	54.0	53.7	53.0
連結配当性向	28.5	25.7	28.7	24.4	26.2	25.9	25.9	30.4	30.2	30.4	34.4
連結自己資本配当率(DOE)	1.8	1.8	1.7	1.8	1.9	1.8	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8

非財務情報											
連結従業員数(名)	10,507	11,732	12,028	12,425	12,598	12,933	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452
女性管理職比率(%) ^{注1}	—	—	—	—	3.2	4.6	6.4	7.0	7.4	8.2	9.2
障害者雇用比率(%) ^{注2}	—	—	—	—	2.1	2.5	2.7	3.0	3.3	3.6	3.7
CO ₂ 排出量(千t-CO ₂) ^{注3}	—	—	—	—	189	194	197	197	203	200	178

注1 会計年度末時点のキユーピー(株)単体の在籍者が対象
 注2 会計年度末時点の国内グループ会社(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

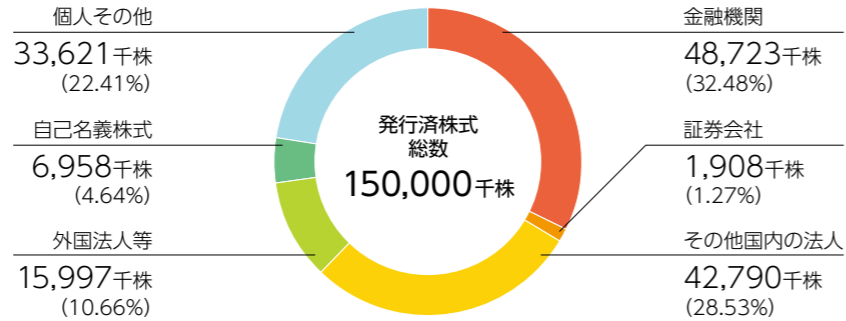
※ 2016年度より売上の計上基準について会計方針の変更を行い、2015年度数値については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の数値となります。
 ※ 2019年度より「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」を適用しています。2015年度以降の数値については、当該会計基準などを遡及適用後の数値となります。

株式情報 (2019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 : 116,203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(%) ^{*4}
株式会社中島商店 ^{*1}	15,071	10.54
株式会社董花	8,122	5.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) ^{*2}	7,477	5.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,301	5.10
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 ^{*3} 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	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
公益財団法人中興奨学会	2,494	1.74

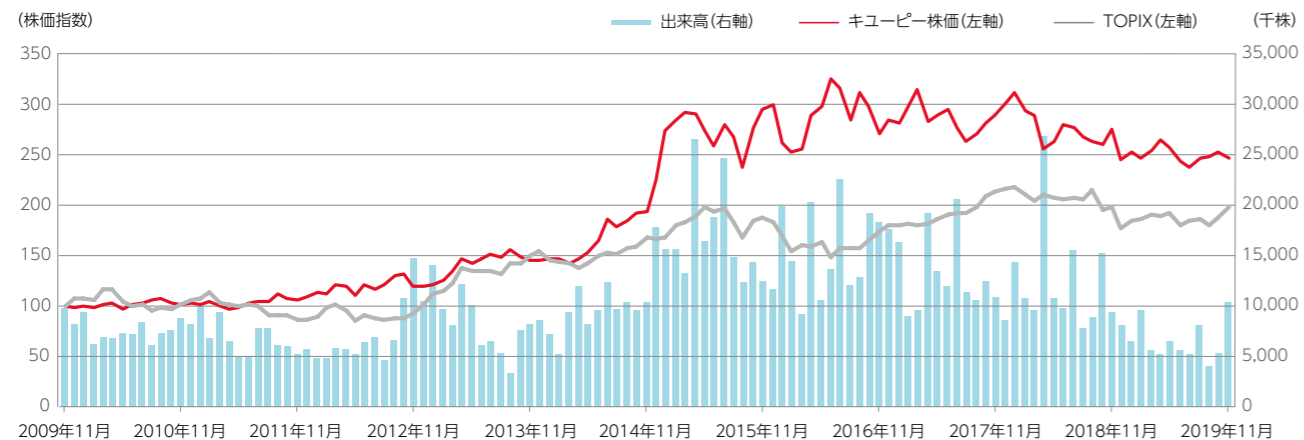
^{*1} 株式会社中島商店は、当社議決権の16.2%(間接所有分5.7%を含む)を所有する筆頭株主であります。当社グループの経営上の重要事項につきましては、同社の意向によらず、当社自らが意思決定を下しています。なお当社は、同社グループとの間で、商品の仕入、製商品の販売、不動産等の賃貸借取引などを行っています。取引条件につきましては、市場価格等を勘案して、取締役会の承認のもと一般取引と同様に決定しており、また同社グループとは金銭の貸借や債務の保証・被保証の関係はありません。よって当社の独立性は十分に確保されているものと認識しています。

^{*2} 当社は、三井住友信託銀行株式会社を受託者、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社を再信託受託者、公益財団法人 キューピーみらいたまご財団を受託者とする他信託を設立しています。日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数には、その配当が同財団の活動原資となる当社株式1,500千株が含まれており、この株式の議決権行使については、三井住友信託銀行株式会社が、同社の議決権行使基準に基づき行っています。

^{*3} 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 資産管理サービス信託銀行株式会社の所有株式数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提出したものです。

^{*4} 当社は、自己株式を6,958,050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、2009年11月末日の終値データを100としています。

会社情報

会社概要

社名 : キューピー株式会社
 設立年 : 1919年11月
 資本金 : 241億4百万円
 従業員数 : (連結) 15,452名
 (単体) 2,447名
 (2019年11月30日現在)

本社 : 東京都渋谷区渋谷1-4-13
 上場証券取引所 : 東京証券取引所市場第一部(証券コード: 2809)
 米国預託証券 : 店頭登録(証券シンボル: KWPCY)
 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

キューピーグループ

■ 調理・調味料事業 ■ サラダ・惣菜事業 ■ タマゴ事業 ■ フルーツソリューション事業 ■ ファインケミカル事業 ■ 物流事業 ■ 共通事業

国内連結子会社

キューピー醸造(株)	食酢の製造・販売	キューソーロジック(株)	運送取扱業
(株)ディスベンパックジャパン	食品類の製造販売・小分包装加工	(株)サンエー物流	運送取扱業
(株)サラダメイト	調味料・加工食品販売	大阪サンエー物流(株)	運送取扱業
(株)デフト	調味料・冷蔵・加工食品販売	(株)サンファミリー	運送取扱業
(株)ケイパック	調味料の製造・販売	キューソーアレスト(株)	運送取扱業
コープ食品(株)	瓶缶詰・レトルト食品等の製造・販売	(株)フレッシュデリカネットワーク	運送取扱業
階上キューピー(株)	食品類の製造加工・業務請負	(株)久松運輸	運送取扱業
鳥栖キューピー(株)	食品類の製造加工・業務請負	(株)芝製作所	機械製造
富士吉田キューピー(株)	食品類の製造加工・業務請負	三英食品販売(株)	業務用製品の販売
デリア食品(株)	サラダ・惣菜等の販売	ケイ・システム(株)	コンピュータによる各種計算書の受託業務
(株)旬菜デリ	惣菜類の製造・販売	(株)キューピーあい	コンピュータによる各種入力・計算処理業務
(株)セトデリカ	惣菜類の製造・販売	(株)ケイ・エスエス	販売促進業務の企画・制作・サービス
(株)イシカリデリカ	惣菜類の製造・販売	(株)トウ・アドキューピー	広告、宣伝、展示の受託業務
(株)ハンシンデリカ	惣菜類の製造・販売		
(株)トスデリカ	惣菜類の製造・販売		
(株)キタカミデリカ	惣菜類の製造・販売		
(株)ポテトデリカ	冷凍・冷蔵食品類の製造		
(株)草加デリカ	惣菜類の製造・販売		
(株)サラダクラブ	生鮮野菜の加工・販売		
(株)グリーンメッセージ	生鮮野菜の加工・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		
キューピータマゴ(株)	液卵・凍結卵・卵加工品等の製造・販売		
(株)キューピーエッグワールドトレーディング	卵・卵加工品等の販売		
つくば鶏卵加工(株)	鶏卵加工品の製造・販売		
アヲハタ(株)	ジャム類、フルーツ加工品等の製造・販売		
(株)トウ・キューピー	通信販売業		
(株)キューソー流通システム	倉庫業・運送取扱業		
(株)エスワイプロモーション	運送取扱業		
キューソーティス(株)	倉庫業・運送取扱業		
キューソーサービス(株)	車輛機器販売業		

海外連結子会社

Q&B FOODS, INC.	調味料等の製造・販売
北京丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.	調味料、食酢、サラダ、加工食品の製造・販売
杭州丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
KEWPIE MALAYSIA SDN. BHD.	調味料等の製造・販売
KEWPIE VIETNAM CO., LTD.	調味料等の製造・販売
PT. KEWPIE INDONESIA	調味料等の製造・販売
南通丘比食品有限公司	食酢、卵加工品、サラダ等の製造・販売
Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.	調味料等の製造・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
広州丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
Kewpie Philippines, Inc.	調味料等の販売
HENNINGSEN FOODS, INC.	鶏卵加工品・乾燥肉の製造・販売
KIFUKU U.S.A. CO., INC.	米国関係会社の株式保有・統轄管理