



キューピーグループ
統合報告書 2019

www.kewpie.com



愛は食卓にある。



目次

- 1 目次・編集方針
- 2 トップメッセージ
- 6 理念・グループ規範
- 7 100年の歩み
- 11 成長の軌跡・業績・非財務ハイライト
- 13 価値創造モデル
価値創造ストーリー
 - 15 ①ドレッシングとともに歩むサラダ提案の変遷
 - 17 ②手軽でおいしい「多彩なサラダ」で、健康で豊かな食生活を創造します
 - 19 ③卵の機能×技術から、新たな価値を創出します
- 21 2019-2021年度 中期経営計画
 - 25 海外展開
- 27 事業の概要・業績推移
 - 29 調理・調味料事業
 - 30 サラダ・惣菜事業
 - 31 タマゴ事業
 - 32 フルーツ ソリューション事業
 - 33 ファインケミカル事業
 - 34 物流事業
- 35 ダイバーシティの推進とESGの取り組み
 - 37 ダイバーシティの推進
 - 39 社会・環境への取り組み
 - 43 コーポレート・ガバナンス
- 財務・株式・会社情報
 - 53 11年間の財務等サマリー
 - 55 連結貸借対照表
 - 56 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
 - 57 連結株主資本等変動計算書
 - 58 連結キャッシュ・フロー計算書
 - 59 2018年度の経営・財務分析
 - 60 事業等のリスク
 - 61 株式情報
 - 62 会社情報

編集方針

当社グループは、これまで財務情報を中心としたインベスターズガイド、社会貢献や環境保全などの活動報告を中心とした社会・環境報告書を通して、様々な取り組みや成果をステークホルダーの皆様へ報告してきました。

「キユーピーグループ統合報告書 2019」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2017年12月～2018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。

2019年度計画は、2019年1月10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

これからの100年も、食を通じて皆に笑顔でいてほしい。
そのためにも「サラダとタマゴのリーディングカンパニー」となり
世界の食と健康に貢献することをめざします。



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

創業100周年を迎えて

2019年、キューピーはその前身である食品工業株式会社の創業から数えて100周年を迎えました。これまで私たちを支え、応援してくださった皆様に、厚くお礼申し上げます。

創始者の中島董一郎は、日本人の体位向上や食生活の充実など、食を通じた社会貢献を自らの志とし、その志を遂げるために数々の商品やビジネスを生み出し、事業を展開してきました。

そして、その志のたすきを代々引き継ぎ、どんなときにも決して安易な道に逃げることなく、挑戦を続けてきた結果、今日の当社グループの姿へと成長することができました。

その根底には、常に私たちが大切にしている理念があります。理念を大事にし、しっかりと受け継いできたからこそ、様々な困難や課題を乗り越えることができ、お客様やお取引先の皆様から高い信頼をいただけるようになったのだと思います。

これから先は、これまでとは比べものにならないスピードで様々な変化が起こるでしょう。お客様やニーズもグローバル化、多様化し、経験したことのない困難や厳しい道が待っているかもしれません。

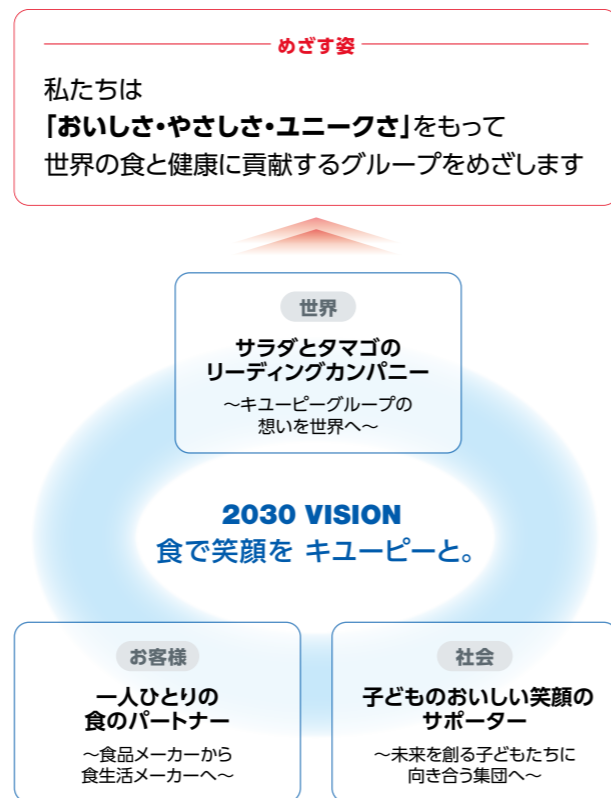
だからこそ、理念を軸とした基本的な考え方や姿勢、志をグループ全員で共有し、従業員一人ひとりが互いを受容し、学び合い、成長しなければ、企業として持続的成長はできないと考えています。

キューピーグループ 2030ビジョンとサステナビリティ目標の設定

創業100周年を迎えるにあたり、グループとして初めての長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」を策定しました。

2030ビジョンは、2030年におけるグループの“ありたい姿”を表したものです。次の100年に向けて、グループとしてどうありたいのか、何を実現したいのか、未来に起こる変化を予測したうえで、社会に対してどのような価値を提供できるのか、様々な角度から検討し、ビジョンとしてまとめています。

世界・お客様・社会の3つの視点から「食で多くの方々に笑顔をお届けできる存在でありたい」という想いを込めるとともに、ビジョンを通してめざす姿の実現に向けた取り組みを進めていきます。



また、2019-2021年度中期経営計画とともに、当社グループの社会と環境への取り組みを定量的に測る指標として、サステナビリティ目標を設定しました。

サステナビリティ目標では、**社会への取り組みとして**

- 野菜と卵の摂取量向上による「健康寿命延伸への貢献」
- マヨネーズ教室や公益財団法人キューピーみらいたまご財団などを通じた「子どもの心と体の健康支援」

環境への取り組みとして

- 主要な野菜の未利用部の活用や商品廃棄量削減による「資源の有効活用と持続可能な調達」
- サプライチェーン全体を通じた「CO₂排出削減」

ニーズの多様化やグローバル化への対応として

- グループの成長戦略の土台として進めている「ダイバーシティの推進」

という5つのテーマを掲げています。業績目標とサステナビリティ目標のそれぞれを達成することで、2030ビジョンを実現できると考えています。

2019-2021年度 中期経営計画のスタートにあたって

環境変化と社会的な課題

昨今、社会環境やライフスタイルの変化が加速し、食や消費の多様化が一層進んでいます。

少子高齢化、働く女性や単身世帯の増加などにより、家庭では料理にかかる時間が減少する傾向にあり、時短や簡便性を謳う商品が増えています。

また、食品を購入する場面が、スーパーマーケットだけでなくドラッグストアや通信販売、宅配など広がりを見せる一方で、消費者の節約志向は根強いものがあり、国内食品市場の需要伸張は期待しにくい状況です。そこで、お客様のライフスタイルや価値観の変化、多様なニーズを今まで以上に捉え、購買機会を増やして商品の魅力をしっかり伝えていく必要があると考えています。

さらに、労働人口の減少による人手不足も、国内の大きな社会的課題となっています。外食業態では、店内調理から加工食品の活用へシフトする傾向が強まっています。だからこそ、提案内容や、提供する商品を変化させ、そのニーズに、食品メーカーの「技術」でしっかりと応え、業界全体で人手不足に対応していく必要があると考えています。

2016-2018年度 中期経営計画の振り返り

2016-2018年度中期経営計画では、グループの力を最大限に発揮して価値を創出する「グループ協働」をテーマに掲げ、売上総利益の拡大に向け、付加価値の高い商品へのシフトやコスト競争力の強化を進めてきました。

国内食品5事業は、特にサラダ・惣菜事業とタマゴ事業が牽引し、営業利益が62億円増加しました。海外では、重点エリアである中国・東南アジアでマヨネーズやドレッシングの需要拡大を進め、営業利益が13億円増加しました。



2019-2021年度 中期経営計画について

2019-2021年度中期経営計画は、国内の持続的成長と、海外での成長加速を実現していくため、以下3つの経営方針と4つの重点指標に注力して進めます。

2019-2021年度 中期経営計画

経営方針

- 国内では、3事業（調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、タマゴ事業）に集中し、食の主役化を推進することで、持続的な成長を実現
- 海外では、中国・東南アジアを中心に展開を加速
- 環境変化に対応した経営基盤の強化

重点指標

- 営業利益率6.5%以上
- ROE8.5%以上
- 国内の3事業における事業利益率8.8%
- 中国・東南アジアの売上成長率110%以上
(年平均伸長率)

事業展開について

2019-2021年度中期経営計画では、事業区分の変更を行いました。従来の「調味料事業」には、アヲハタ株式会社以外の加工食品事業を移管し、名称を「調理・調味料事業」に変更しました。

日本人が“生野菜サラダ”から野菜を摂取する割合は3割しかないことが分かっています。野菜摂取の推進には、これまでの定義によるサラダに加え、調理の観点からも幅広い提案が必要であると考えました。

そして、アヲハタ株式会社については、「フルーツソリューション事業」として独立し、技術・専門性をより高めていきます。

「サラダ・惣菜事業」は、カット野菜や惣菜の分野に特化し、伸張する中食市場においてより強みを磨いていきます。

「タマゴ事業」では、凍結卵や液卵などの素材品を製造する会社と厚焼きたまごやオムレツなどの加工品を製造する会社を2018年12月に合併しました。原料調達から加工までを1つの会社の中で行えるようにすることで、多様化する顧客ニーズへの対応力を強化していきます。

「3事業に集中し、食の主役化を推進」と
「中国・東南アジアを中心とした海外展開を加速」

厳しくなる国内市場において、当社グループが持続的成長を実現するためには、料理としてサラダとタマゴのおいしさを提供する「食の主役化」を進めていくことが必要になります。

特に、調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、タマゴ事業が融合し、マヨネーズやドレッシングを中心に、サラダやタマゴの領域を広げていながら、伸びゆく中食市場での拡大や、健康寿命の延伸などの取り組みを進め、サラダとタマゴのリーディングカンパニーをめざしていきます。

その実現に向けた体質強化の取り組みとして、まずは生産品目や生産ラインの集約・移管で効率化を図り、さらにAIを活用した検査装置の導入などで労働負荷軽減を図るなど、最適な生産体制の構築を進めます。また、事業横断の研究テーマを増やすことで、これまでにないおいしさなど、新たな価値を創出していきます。さらに、各事業の販路を相互に活用しながら新たな販路への展開も進め、2021年度国内3事業における事業利益率8.8%をめざしていきます。

海外では、キューピー 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、サラダの需要を拡大していきます。各エリアの状況をしっかりと捉え、スピードを上げて商品開発や業態ごとの戦略を進めるとともに、経営基盤の強化にも取り組みます。

海外全体で、売上高179億円、営業利益28億円の増加を実現させるために、中国と東南アジアの売上高の年間平均伸長率を110%以上とすることにこだわっていきます。

環境変化に対応した経営基盤の強化

次の100年も成長を続けていくためには、サラダやタマゴを軸にした食生活の提案や食育活動などに加え、ダイバーシティの推進、ガバナンスの向上、基幹システムの刷新など、様々な経営基盤を強化していく必要があると考えています。

昨年は大きな自然災害が複数発生しました。日頃より自然災害への備えとして「キューピーグループの災害発生時の行動指針」を制定し、BCP(事業継続計画)として情報インフラ整備や物流体制の準備、バックアップオフィス訓練など事業継続体制の構築にも積極的に取り組んでいます。

また、これからは、持続可能な社会の実現に向けて、企業自らが考え、行動することが求められており、私たちを取り巻く環境が次々に変化していく中で、私たち自身も変化していかなければ成長できないと考えています。そのためにも、当社グループで働く一人ひとりが多様な力を発揮し、やりがいや成長を感じられる会社にしていきたいと思っています。

これからのキューピーグループ

今から100年前の日本にはサラダはありませんでした。当社グループは、豊かで健康的な食生活を実現させるために、マヨネーズをはじめとしたいくつもの日本初の商品を生み出し、新しい食べ方を提案してきました。その積み重ねで、今日まで成長を続けることができました。

2019年度からスタートした中期経営計画は、2030ビジョンに向けた第1ステージです。得意な分野を伸ばすとともに、様々な課題に取り組んでいくためには、グループ協働をさらに進化させ、事業の融合を図りながら今まで以上に社外の方々とも協働し、新たな価値を創出していくことが不可欠です。

経営方針に基づき、国内・海外での利益成長をしっかりと進めていき、次の100年も世界中のお客様が食を通して笑顔になれるよう、新しい挑戦を続けていきます。



最初につくり、育てる。
キューピー 100年

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げます。

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。

100年の歩み

キューピー株式会社は、2019年、創業100周年を迎えました。

「良い商品は良い原料からしか生まれない」という原料に対する強いこだわり、食品を扱う者の心構えとして「正直」「誠実」を愚直に守り続け、1919年の創業以来、いつの時代にもこの想いを大切に商品づくりに努めてきました。

これからの100年も、創業の想いを受け継ぎ、さらに新しい挑戦を続けていきます。

創業期

- 1919 食品工業株式会社(現・キューピー株式会社)創業
- 1925 日本初のマヨネーズ「キューピー マヨネーズ」発売
マヨネーズにキューピーの商標を使用
- 1932 「アヲハタ ママレード」発売
株式会社旗道園(現・アヲハタ株式会社)設立
- 1943 原料の入手が困難となり、マヨネーズの製造を休止

戦後復興期

- 1945 空襲により本社・工場(東京都中野区)が焼失
- 1948 マヨネーズの製造を西府農場(東京都府中市)にて再開
- 1956 ポリエチレン袋入りの「キューピー マヨネーズ」発売
- 1957 社名を食品工業株式会社からキューピー株式会社に変更

成長期

- 1958 ポリボトル容器入りの「キューピー マヨネーズ」発売
赤い網目模様の「キューピー マヨネーズ」の登場
- 日本初のドレッシング
「キューピー フレンチドレッシング(赤)」発売
- 1961 本格的に工場見学開始(現・オープンキッチン)
- 1962 「キューピー3分クッキング」の放送開始
- 1966 キューピー倉庫株式会社
(現・株式会社キューソー流通システム)設立

食品工業株式会社(現・キューピー株式会社)創業

1919年、キューピーの前身である食品工業株式会社は、食品の製造会社として、現在の東京都中野区に創業し、ソース類、缶詰などの製造を始めました。

中島董一郎は創業時、取締役の一人として名を連ねます。その後、「キューピー マヨネーズ」の製造を開始するとともに、その後の企業成長において中心的な役割を担いました。

また、中島董一郎は、中島商店(現・株式会社中島董商店)を1918年に創業し、同商店が1972年までキューピーで製造した商品の販売を担いました。

日本で初めてマヨネーズを製造・販売

中島董一郎は1910年代、当時の農商務省による海外実業練習生として英国と米国に約3年間滞在。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年に関東大震災が発生。そ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、マヨネーズの製造に向けて動き出します。

1925年、「おいしく、栄養のあるマヨネーズを、生活必需品となるまで広く普及させて、日本人の体格と健康の向上に貢献したい」という想いで、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。ブランド名には当時、人気だったキャラクターの「キューピー」を採用しました。

発売当時、日本ではほとんど知られていなかったマヨネーズ。「キューピー マヨネーズ」を広めるため、食卓にさりげなく「キューピー マヨネーズ」が描かれている美しい絵画を広告に使うなど、創意工夫を凝らしました。



創始者 中島董一郎



発売初期の「キューピー マヨネーズ」

「アヲハタ ママレード」発売 株式会社旗道園(現・アヲハタ株式会社)設立

発売当初は食品工業で製造しましたが、中島商店の出資で設立された株式会社旗道園でも製造を開始し、その後、旗道園がジャムやフルーツ缶詰などの製造の中心になりました。



「アヲハタ ママレード」

現在の商品へのつながり

キューピーグループでは、「アヲハタ ママレード」で培った素材の加工技術、缶詰の技術などを応用し、ジャムやパスタソースをはじめ、ベビーフードや介護食などの商品を、家庭用から業務用まで展開。赤ちゃんからお年寄りまで、それぞれの世代の食に貢献しています。

「キューピー マヨネーズ」の製造再開

1941年に太平洋戦争が始まり、マヨネーズの原料が手に入らなくなり、1943年頃、食品工業はやむなく製造を休止しました。戦後も物資不足は続き、マヨネーズを製造するには闇市の原料を使うしかありませんでした。しかし、それは自身の信念に反すると考えた中島董一郎は、闇市での原料調達をかたくなに拒みませんでした。そのため、ようやく製造を再開したのは、安定した品質の原料が流通し始めた1948年でした。

ポリボトル容器入りマヨネーズ発売

1958年、瓶容器・ポリエチレン袋入りに加え、さらに使いやすい自立式ポリボトル容器入りの「キューピー マヨネーズ」を発売します。



ポリボトル容器入り
「キューピー マヨネーズ」

マヨネーズの製造工程の合理化の度に行った値下げと、ポリボトル容器の発売は、マヨネーズ市場の急成長の後押しとなりました。中島董一郎が発売の時から抱いていた「マヨネーズを生活必需品にしたい」という想いの実現につながっていきます。

その後、急激な需要の伸びに対応するため、工場の建設、設備の増強を進めていきます。

日本で初めてドレッシングを製造・販売

「キューピー マヨネーズ」の需要が急増する中、マヨネーズ以外の商品開発にも挑戦し、1958年には日本で初めてドレッシングを製造・販売します。「キューピー フレンチドレッシング(赤)」から始まったキューピーのドレッシングは、その後、時代のニーズに合わせて、多様に広がっていきます。



「キューピー フレンチドレッシング(赤)」

キューピー倉庫株式会社 (現・株式会社キューソー流通システム)設立

「キューピー マヨネーズ」の出荷量が急激に伸び、工場での原材料・資材の入庫、商品の出庫の業務が多忙を極めていた頃、キューピー倉庫株式会社を設立しました。

生産(キューピー)や販売(中島董商店)と倉庫業務を分社化することで効率化をめざした設立でした。

当初の主な業務は、仙川工場製マヨネーズと中島董商店の扱い商品の保管・出荷業務。その後まもなく、商品の配送・受注業務も行うようになり、グループ内外の物流を担っていきます。



1975年頃のキューピー倉庫株式会社仙川営業所

事業領域拡大へ

- 1969 ● 三英食品販売株式会社と業務用市場へ
- 1975 ● キューピー・アラハタグループ海外事業部設置
 - デリア食品株式会社設立
- 1977 ● キューピータマゴ株式会社設立
- 1982 ● ファインケミカル分野へ進出
 - Q&B FOODS, INC (米国カリフォルニア州) 設立
- 1987 ● タイ国サハグループとThai Q.P. Co., Ltd. 設立 (2009年KEWPIE (THAILAND) CO., LTD.へ移管)

挑戦は続く

- 1993 ● 北京丘比食品有限公司を設立
- 1999 ● 株式会社サラダクラブ設立
- 2013 ● グループ研究開発・オフィス複合施設「仙川キューポート」(東京都調布市) 開設
- 2015 ● 人材育成を推進するグループ研修センター「みらいたまご」(東京都府中市) 開設
- 2016 ● 本社ビルを建て替えて、「渋谷オフィス」(東京都渋谷区)とし、本社機能・営業部門を置く拠点とした
- 2017 ● 食を通じて社会に貢献する「キューピーみらいたまご財団」設立
- 2019 ● キューピー株式会社創業100周年

そして 新しい挑戦の日々へ

三英食品販売株式会社と業務用市場へ

1969年、中島董商店は三英食品販売にキューピーの業務用商品の販売を委託しました。外食や学校給食の市場が拡大する中、より安全・安心な商品を提供していきたいという想いから、三英食品販売を通して、業務用商品の本格的な販売に着手しました。その後、外食の市場は大きく広がるとともに、お客様のニーズも多様化・高度化していきますが、三英食品販売は、それらのニーズに直接対応することで、今日の業務用営業の礎をつくりました。その後、キューピーグループの営業体制の再構築に合わせ、1990年、キューピーと合社しました。

キューピー・アラハタグループ海外事業部を 設置

1975年、中島董商店を中心にして、キューピー・アラハタグループ海外事業部を設置しました。その後、日本で培った技術を活かし、その国々の食文化に合わせた工夫をすることで、海外展開が広がっていきました。

キューピータマゴ株式会社を設立

「キューピー マヨネーズ」の製造開始以来、副産物である卵白の活用に取り組んできました。やがて、卵白にとどまらず、卵黄、全卵についても、卵を割って冷蔵・冷凍した液卵・凍結卵などのタマゴ素材品に加工し、販売するようになりました。これらの業務をさらに専門化し、お客様の様々なニーズに応えることをめざして、1977年、キューピータマゴ株式会社を設立しました。

2018年12月、これまでタマゴ事業を牽引してきたキューピータマゴ株式会社と株式会社カナエフーズを合併し、新たなキューピータマゴ株式会社としてスタートしました。



ファインケミカル分野へ進出

マヨネーズの主原料のひとつである卵には、生命誕生に必要な成分の多くが含まれています。これに着目し、卵から有用成分を取り出し活用するために発足したのが、ファインケミカル事業です。

1982年、卵黄レシチンの販売を本格的に開始し、その後、食品はもちろん、化粧品や医薬品まで幅広い分野で数々の商品を開発し販売しています。



北京丘比食品有限公司を設立

1993年、中国国内でのマヨネーズの製造・販売を行うため、北京丘比食品有限公司を設立。以降、マヨネーズに加え、ドレッシングやジャムの製造・販売を行い、サラダやパンなどの西洋料理の広がり合わせたメニュー提案を進め、「丘比(キューピー)」ブランドの認知向上に取り組んできました。

2010年には、マヨネーズ・ドレッシングでの「丘比」ブランドが日本の食品メーカーとして初めて中国政府により「馳名(ちめい)商標」※に認定されました。

※ 中国の国家工商行政管理総局商標局が認定する、中国での知名度が高く、公によく知られたブランドのこと



株式会社サラダクラブを設立

働く女性や単身世帯の増加、核家族化などの社会的背景を受けて、新鮮なサラダをいつでも手軽に、そして無駄なく食べられる「パッケージサラダ」へのニーズの高まりを予測し、1999年、株式会社サラダクラブを設立しました。

サラダクラブが製造・販売するパッケージサラダは、鮮度の良い野菜を衛生的な工場加工・袋詰めしています。

サラダクラブと、サラダ・おかず・麺類など幅広い商品を製造・販売するデリア食品グループを中心としたサラダ・惣菜事業は、これからも広がる中食市場をリードしていきます。



グループ研究開発・オフィス複合施設 「仙川キューポート」(東京都調布市) 開設

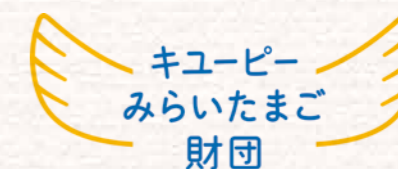
2013年、東京都調布市の旧仙川工場跡地に、グループの研究開発機能と本社機能をあわせ持つ仙川キューポートを開設しました。

これまで以上にグループ各部門の力を合わせることで、商品開発のスピードアップや、効率的な企業運営に取り組み、グループ全体の価値向上をめざしています。

食を通じて社会に貢献する 「キューピーみらいたまご財団」を設立

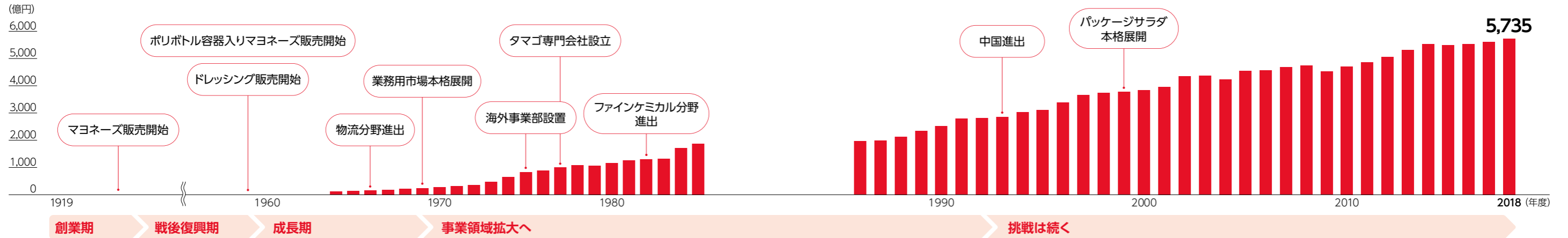
キューピーグループは「食を通じて社会に貢献する」という創始者中島董一郎の精神を受け継ぎ、事業活動だけでなく、食育活動の推進など社会貢献活動も積極的に進めています。

私たちが従来進めてきた独自の取り組みを進展させるだけでなく、食育や子どもの居場所づくりに取り組む団体を支援することで、私たちだけでは成し得ない社会貢献につなげていきたいという想いから、2017年、一般財団法人キューピーみらいたまご財団を設立しました。本財団は、2019年4月、公益財団法人に移行しました。



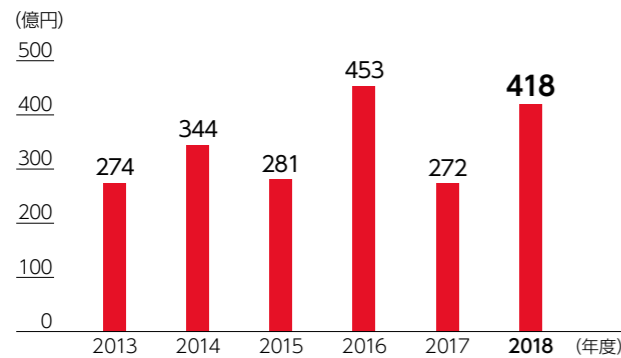
成長の軌跡

売上高



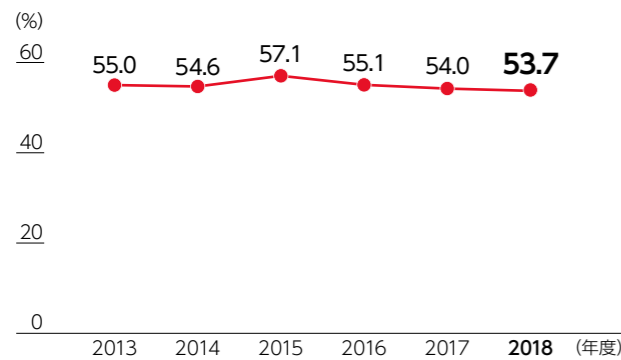
業績ハイライト

営業キャッシュ・フロー



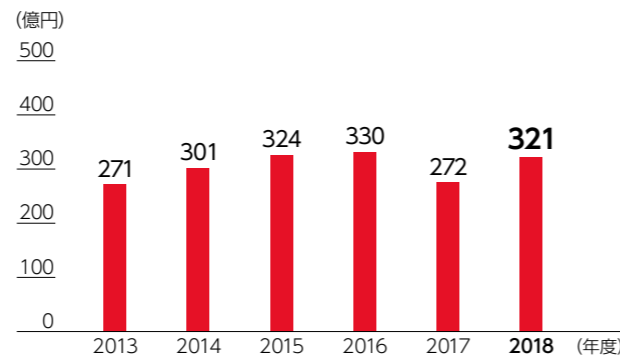
収益構造の強化により、キャッシュ創出力を向上させてきました。2019-2021年度中期経営計画では営業キャッシュ・フロー累計1,450億円以上を創出していきます。

自己資本比率



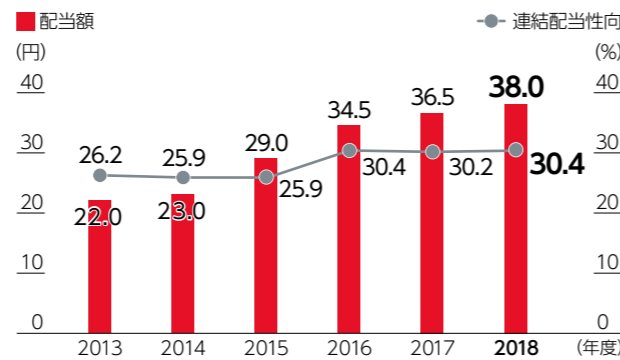
50%を越える自己資本比率を維持しています。今後も事業基盤となる財務の健全性を維持していきます。

設備投資額



積極的な投資を実行し、成長基盤を構築してきました。引き続き、2019-2021年度中期経営計画でも、累計約1,000億円の投資を行う予定です。

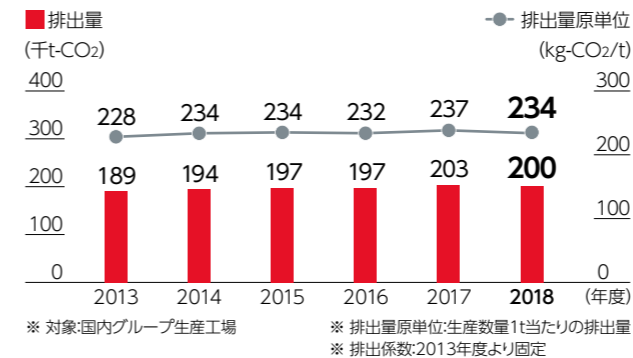
一株当たり配当額



2016年度より連結配当性向30%以上を基準としています。今後も安定した配当を継続していきます。

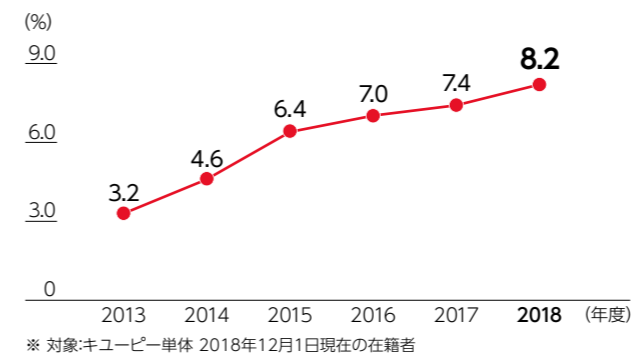
非財務ハイライト

CO₂排出量



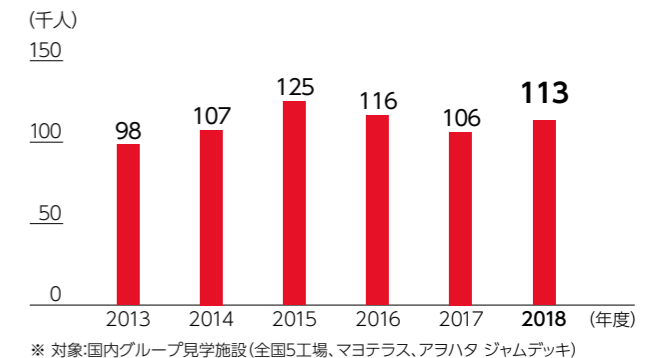
持続可能な社会の実現に向けて、「CO₂排出量の削減」を重点課題とし、グループ全体で取り組んでいます。

女性管理職比率



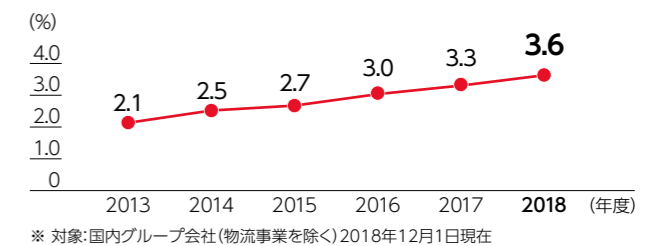
ダイバーシティの推進をグループの成長戦略の土台とし、多様な人材の活躍をめざしています。特に、女性管理職の活躍を指標として掲げています。

工場見学・体験型見学施設来場者数



工場見学や体験型見学施設での食のイベントなどを通じて、当社グループならではの食育に取り組んでいます。

障害者雇用比率

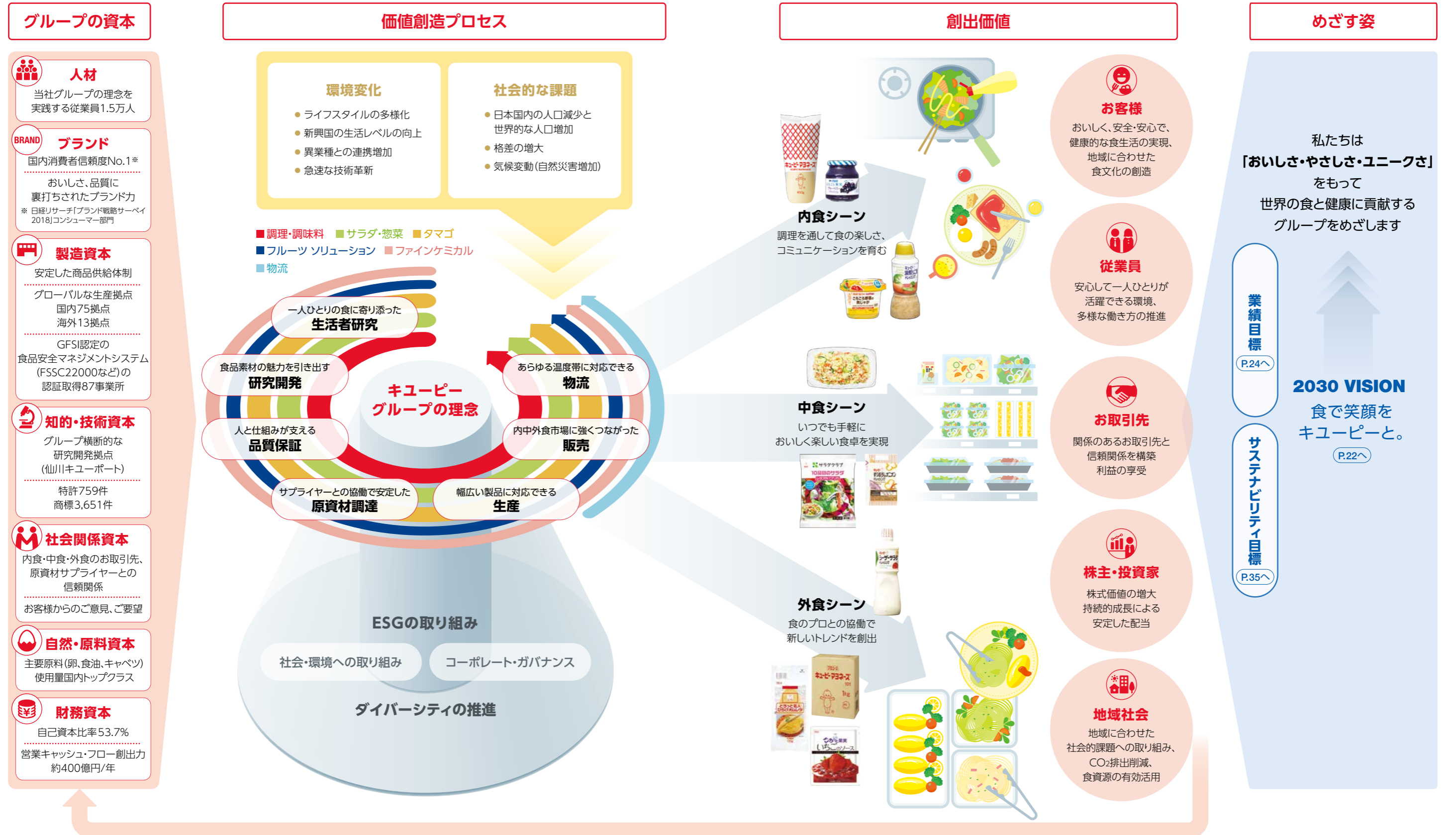


当社グループでは、障害のある方も他の従業員と同様に、個々の能力を発揮し、働く喜びや生きがいを実感できる環境づくりをめざしています。その一助として、障害者雇用のグループ適用を行わず、キューピー単体、特例子会社を含むグループ各社のそれぞれが雇用を行うことで、幅広い地域での多様な雇用機会を設けています。

キューピーグループの価値創造モデル

当社グループは、環境変化や社会的な課題に向き合いながら、「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ます。「良い商品は良い原料からしか生まれられない」というものづくりの考えのもと、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、様々な食シーンに合わせた食提案を行っています。

そして、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、学びあい、成長するというダイバーシティの推進を土台とすることで、国内の市場だけでなく海外の市場においても、食と健康に貢献し、これからは社会的価値の創出と企業価値の向上を実現していきます。



キューピー ドレッシングは2018年に発売60周年を迎えました。

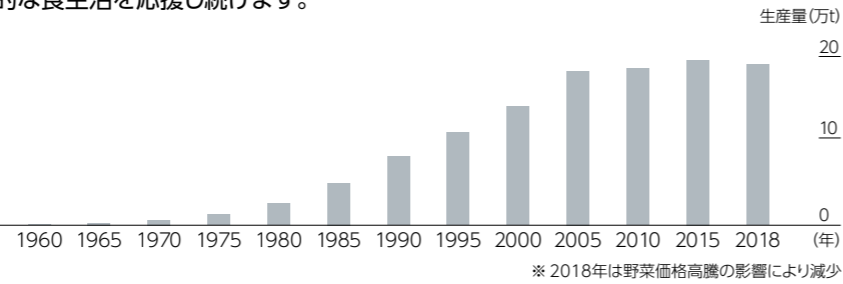
旬の野菜の持つ魅力をお伝えしながら、素材との組み合わせや様々なフレーバーの展開で、

お客様に喜ばれるメニューの提案に取り組んでいます。

これからも、サラダの楽しさを提案し、健康的な食生活を応援し続けます。

ドレッシング類の生産量推移

※ マヨネーズを除いたもの
 ※ 業務用を含む
 資料: 全国マヨネーズ・ドレッシング類協会(会員10社の合計)



素材の広がり × 素材の組み合わせ

フレーバーの展開

生野菜は
付け合わせ

レタスや
トマトの
普及

サラダの
食卓登場頻度
アップ

健康志向の
高まり

洋風テイスト

日本を意識した
しょうゆベース

和風テイスト

ノンオイル登場

コクと
うまみ

ごまが持つ
健康によい
イメージや
香り立ち

さっぱり味で
素材を活かす

黒酢と
たまねぎで
健康感

タイム

チヨレギ

ユニバーサルデザインへの取り組み

できるだけ多くの方に使いやすいことをめざすユニバーサルデザインの取り組みにより、ドレッシングの容器も常に改善してきました。これからも、使い勝手が良く、環境にやさしい容器の開発に努めていきます。

- 1973・セパレートドレッシングに中栓採用
- 1992・すべてのドレッシングに中栓採用
- 2008・点字瓶の採用
- 2014・容量ラインアップ見直し
- 2018・瓶からプラスチック容器へ変更
- 1995・瓶軽量化140g
- 1996・ペットボトル容器採用
- 2004・瓶軽量化130g
- 2008・取り外しやすい中栓へ改良
- 2014・容量容器の紙ラベル廃止
- 2018・さらに使いやすいキャップへ
- 2004・ネック部分の形状変更(いたづら防止)

ドレッシング発売60周年でのプロモーション活動

- 第48回 食品産業技術功労賞(2018年度) マーケティング部門 受賞

ドレッシング180ml容器リニューアル

- 2018日本パッケージングコンテスト 食品包装部門賞 受賞
- ワールドスターコンテスト2019 フード部門 ワールドスター賞 受賞

海外でのサラダ文化の展開

それぞれの国の食材や食文化に合わせ、マヨネーズ・ドレッシングを軸に、サラダの提案を進めています。これからも、日本で培った技術を活かし、豊かで健康的な食文化の創造に貢献していきます。

中国
花生菠菜

タイ
Egg Sheet Tuna Roll with Roasted Sesame Dressing

マレーシア
Stir fried Chicken and Pineapple with Roasted Sesame Dressing

インドネシア
Fried Shrimp Salad with Roasted Sesame Dressing

価値創造ストーリー② 手軽でおいしい「多彩なサラダ」で、健康で豊かな食生活を創造します

三菱商事株式会社との共同出資により設立した株式会社サラダクラブは、新鮮なサラダをいつでも手軽に、そして無駄なく召し上がっていただきたいという思いから、カット野菜を袋詰めにしたパッケージサラダの販売を1999年に開始、2019年で20周年を迎えました。

パッケージサラダの認知啓発によりサラダをもっと身近にする取り組みを続け、今では300億円を見込める売上規模にまで成長しました。

これからも国内におけるサラダの需要拡大を牽引するとともに、東南アジアを中心に生野菜を安心して食べられる地域を増やし、手軽に多彩なサラダを楽しんでいただくことで世界の食と健康に貢献していきます。

キューピーグループが取り組む理由

- サラダで健康を応援したいという思い
- マヨネーズ・ドレッシングはサラダ文化とともに成長してきた

創業当初の売場

1999年 **サラダクラブ** 設立

株式会社サラダクラブの売上推移

(億円) (現在まで、売上の9割以上がパッケージサラダ)

2018年売上: 276億円

スタート

- 米国でのパッケージサラダ売場からヒントを得る
- 働く女性の増加など、日本もライフスタイルの変化の追従が起これると予測
- 国内でのカット野菜の認知は低く、市場にはほとんど無い

ニーズ

- 「健康日本21」により1日当たりの野菜摂取350g以上が推奨された
- 健康意識が高まり「野菜を簡単に無駄なく、たくさん取りたい」というニーズが高まった

商品の進化

1999年: カットレタス/キャベツ(干切り) レタスマックス/キャベツマックス/大根サラダ

2004年: 10品目のサラダ レタスやパプリカ/水菜や大根

生産の進化

1999年 始まりは、スモールスタート

既存の生産拠点の一角で手切り、手詰めからスタートしました。

2005年: 三菱商事株式会社がMCプロデュース株式会社設立 調達の安定化と一元化に努む

2010年~2012年: MCプロデュース株式会社と連携し、産地評価基準を検討

調達の進化

2016年: 原料評価基準を制定。生産者とのコミュニケーションを強化

2017年: 日頃の感謝を直接伝える目的で、生産者の方々を多数お迎えし第1回産地表彰式を実施

品質向上の取り組み

LED検査コンベア導入などの改善・工夫を積み重ね、安全・安心への取り組みを続けています。

新技術を搭載した省力化工場

2014年、初のパッケージサラダ専用工場を操業開始(サラダクラブ三原工場)、さらなる生産性・品質向上を実現しました。

パッケージサラダラインの工場見学開始予定

2019年度中に見学通路を公開する予定です(サラダクラブ遠州工場)。生産工程を見ることで、パッケージサラダについて理解を深めていただきたいと思います。

レタス生産者の声

有限会社ハヤシ 林さん

今後生鮮野菜の市場流通が減る中で、サラダクラブとの取り組みは生産者にとって、非常に良い取り組みだと思っております。

生鮮野菜からパッケージサラダへの利用変化が進む

パッケージサラダの利用意向は高い

利用経験者 53.0%
常時利用者 20.7%

資料: サラダ白書2018*

野菜販売金額に占めるパッケージサラダ構成比

日本 3%、米国 10%、英国 5%、フランス 7%

日本のパッケージサラダ市場は、欧米に比べてまだ小さい。量販店の野菜販売金額に占めるパッケージサラダ売上構成比は米国10%、英国5%、フランス7%、日本3%。欧米諸国と比較してもパッケージサラダの市場成長の可能性が高い。

市場規模と将来予測

(億円)

2019年: 1,600億円
2020年: 1,700億円
2025年: 2,000億円
2030年: 2,300億円

パッケージサラダをよりご理解いただく取り組みでさらなる市場拡大をめざす

※ 2010年から株式会社サラダクラブが行っている、サラダの食文化の把握を目的とした年次調査
資料: サラダ白書2018*
<https://www.saladclub.jp/health/>

旬な野菜・プレミアムな野菜など素材に着目

金美人参サラダ

野菜摂取量・糖質カットなど健康ニーズに着目

1/2日分の野菜がとれる 緑黄色野菜ミックス
キャベツライス

これらの食生活に合わせたサラダの提案 サラダ市場の牽引役へ

- パッケージサラダからサラダ総合メーカーへ領域を拡大
- 野菜の有効活用(付加価値化、食品廃棄削減など)

サラダの需要拡大

「多彩なサラダ」で健康で豊かな食生活を創造し続けます

資本の循環

日本人のルーツは農耕民族であり、卵は貴重なたんぱく源でした。高度経済成長期に、養鶏技術の進化とともに卵は物価の優等生になり、おいしくて、いろいろな食材とも相性が良く、手軽に調理ができる卵料理は、日本の食卓に欠かせないものになりました。キューピー マヨネーズが卵黄タイプであったことから、マヨネーズの生産量の伸長に伴い、卵白の販売を開始しました。徹底的に卵を研究し、卵を使いこなすことにこだわり、今日まで卵加工メーカーとしての総合力を発揮し続けています。



● 卵が持つ5大機能

私たちは特に卵が持つ5つの機能を掛け合わせ、応用し、様々な商品を生み出しています。



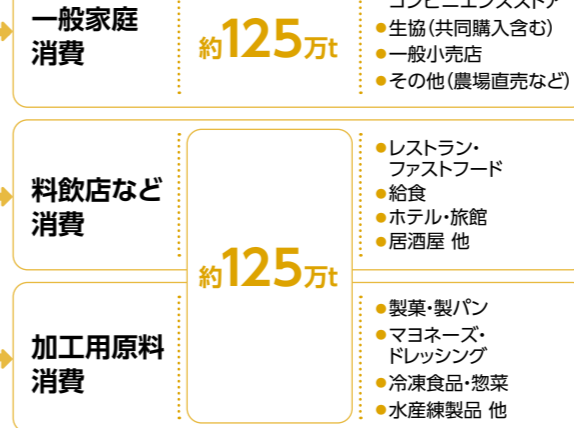
TOPICS

半熟感を再現し、新たな卵メニューが拡大

生卵をご飯にかけて食べる習慣のある日本人は、半熟状態の卵にフレッシュさを感じるため、半熟状態を再現すれば必ず需要があると考えました。そこで独自の原料と卵の持つ熱凝固性や乳化性を活かし、解凍するだけで食べられる半熟状のスクランブルエッグを開発しました。安全・安心であること、加熱しても固まらず半熟卵のようなコクや食感が味わえること、メニューが簡単に再現できることなどが評価され、多くのホテルやレストランなどで幅広いメニューに採用されています。



国内年間鶏卵生産量 約250万t

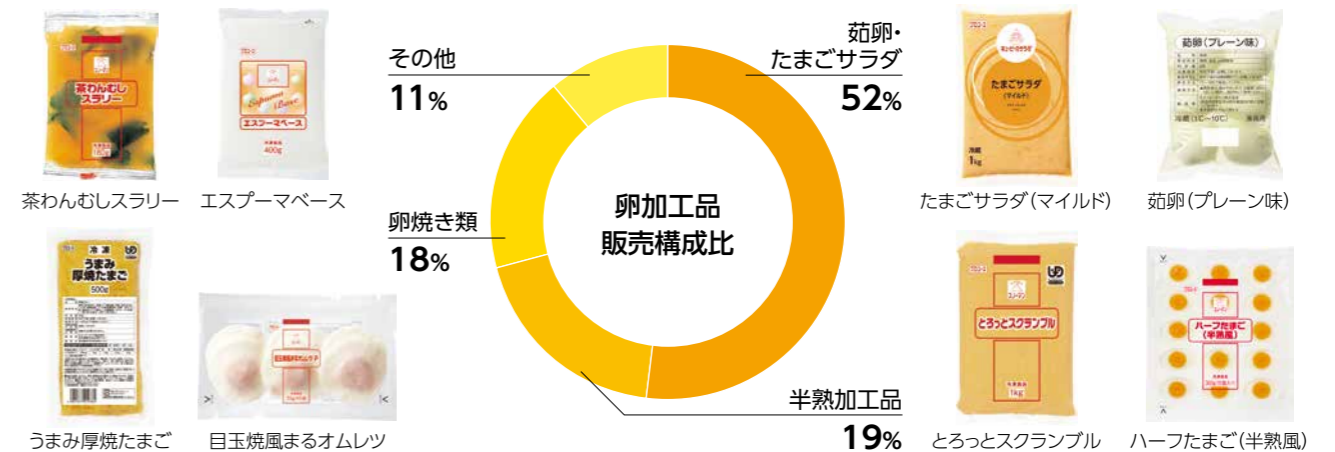


国内鶏卵市場での展開

当社グループが1年間に扱う鶏卵は、国内鶏卵生産量の内、約10%です。主に料飲店や加工用原料として使用していますが、これからもお客様のニーズを捉え、新たな価値を提供する商品づくりに取り組んでいきます。さらに、家庭内消費の拡大を図るため、家庭用卵加工品の商品開発や卵の認知啓発などの取り組みを進めます。

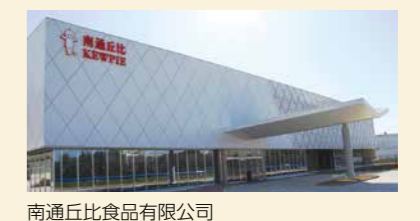
資料:鶏卵流通統計(生産量)、家計調査(家計消費量)

幅広い卵料理を、いろいろな食シーンで手軽に楽しめるラインアップ



卵の展開、海外へ

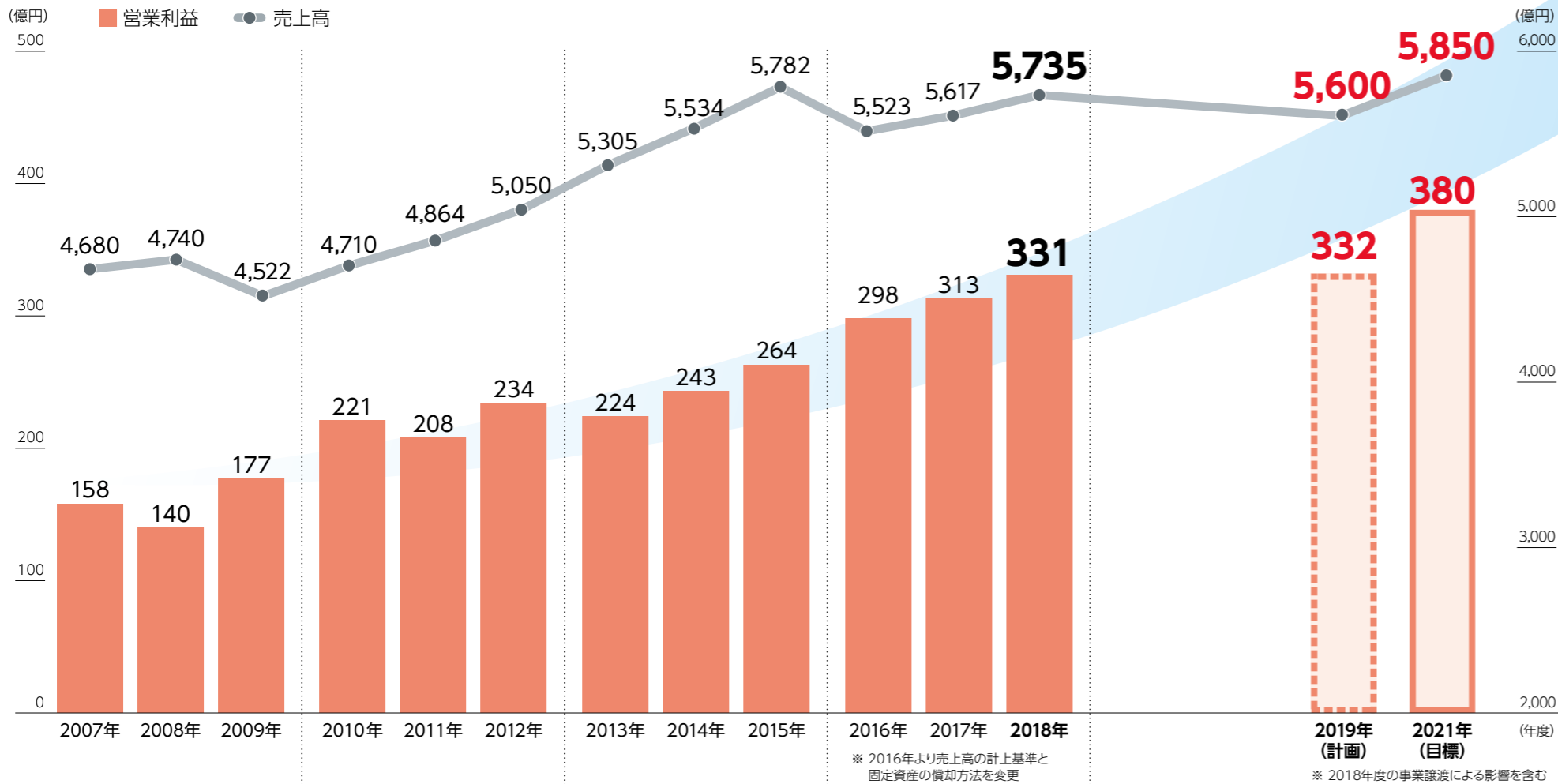
日本で培った技術を活かし、新規カテゴリーの拡大に注力するため、中国における第3の生産拠点として、2015年8月南通丘比食品有限公司(江蘇省南通市)を設立しました。中国全土にある営業拠点を活かし、沿岸部に加え東北部や内陸部にも営業活動を展開するとともに、新たな需要開拓が見込めるベーカリーや中華料理などのレストラン業態への深耕を進めています。



2019-2021年度 中期経営計画

2016-2018年度中期経営計画では、グループの力を最大限に発揮して価値を創出する「グループ協働」をテーマに掲げ、売上総利益の拡大に向け、付加価値の高い商品へのシフトやコスト競争力の強化を進めてきました。

創業100周年を機に、社会の変化が加速する中でも、次の100年に向けて成長を続けていくために、長期ビジョン「キューピーグループ 2030ビジョン」を策定しました。2019-2021年度中期経営計画は、この2030ビジョンに向けた第1ステージと位置づけ、得意な分野を伸ばすとともに、社会的な課題にも取り組んでいきます。



第5次中期経営計画

本格的にグループ経営にシフトしました。グループ全体での改善活動や販売施策の見直しにより、利益体質を強化しました。

課題

売上の創出

第6次中期経営計画

事業横断的な取り組みが進み、その一環として関東生産拠点の再編に着手するとともに、中国・東南アジアへの積極的な展開を進めました。

課題

新たな展開による成長

第7次中期経営計画

将来の発展をめざし積極的な投資を行いました。国内では調味料事業の盤石化と、サラダ・惣菜、タマゴ事業の強化をめざしました。

課題

調味料事業以外の利益成長

第8次中期経営計画

調味料、サラダ・惣菜、タマゴ事業を中心に生産拠点の整備を推進し、また中国での発展をめざして経営資源を投下しました。また、次の100年に向けた持続的成長のための選択と集中に着手しました。

課題

長期的な視点での選択と集中

キューピーグループ 2030ビジョン

100年の歴史の中で培ってきた調味料・サラダ・タマゴのメニューや技術を活かして、それぞれの国に合った豊かで健康的な食文化を育み、食卓を楽しくしていきます。

世界

サラダとタマゴのリーディングカンパニー
～キューピーグループの想いを世界へ～

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
～食品メーカーから食生活メーカーへ～

内食・中食・外食にまたがるグループの提案力を活用し、さらに食卓を科学することで、多様な生活に合わせ、一人ひとりの楽しく健康的な食生活をサポートしていきます。

社会

子どものおいしい笑顔のサポーター
～未来を創る子どもたちに向き合う集団へ～

社内外の活動で提供する食育や様々な食体験、子どもの居場所づくりを通して、子どもの笑顔があふれる社会の実現に貢献します。

当社グループは、「マヨネーズで日本人の体位向上に貢献したい」という創始者の想いから、日本の食卓に、そして世界の食卓に笑顔を届け続けてきました。2030ビジョンには、これからの100年も、マヨネーズやドレッシングを磨きながら、もっと世界にサラダとタマゴのおいしさを届けたい、一人ひとりの食に寄り添っていききたい、子どもたちの明るい未来を支えていきたい、そして皆が食を通じて笑顔であってほしい、という想いを込めています。

2019-2021年度 中期経営計画 (第9次中期経営計画)

国内での持続的成長と海外での成長加速を実現

国内

3事業に集中し「食の主役化」を推進

調味料・調味料 サラダ・惣菜 タマゴ

海外

中国・東南アジアを中心に展開を加速

環境変化に対応した経営基盤の強化

重点指標	2018年度(実績)	2021年度(目標)
営業利益率	5.8%	6.5%以上
ROE	8.1%	8.5%以上

国内での持続的成長

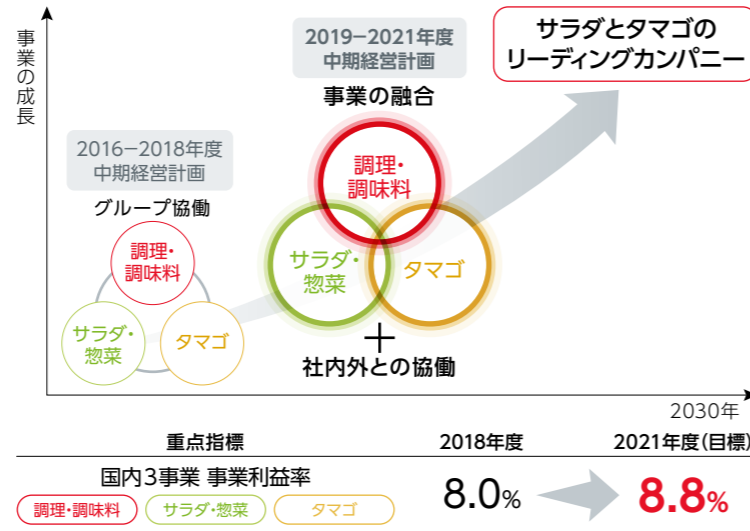
素材・商品から料理を提供する「食の主役化」を推進

人口減少などにより厳しくなる国内市場において、持続的成長を実現するためには、体質の強化を進めるとともに、社内外の協働で料理としてサラダとタマゴのおいしさを提供する「食の主役化」を進めていくことが必要と考えています。

調理・調味料事業、サラダ・惣菜事業、タマゴ事業が融合し、マヨネーズやドレッシングを中心に、サラダとタマゴの領域を広げていくことで、中食市場での拡大を進めるとともに、健康寿命の延伸にも取り組み、サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして市場を牽引していきます。

その実現に向け、最適生産体制の構築を進めるとともに、各事業の販路を相互に活用することも含めて、新たな販路への展開を進め、お客様へ提供する機会を拡大させます。

さらに、事業横断の研究テーマを増やすことで、これまでにないおいしさなど、新たな価値を創出していきます。



- 主な取り組み
- 最適生産体制の構築
 - 販路の活用・開拓
 - 独自技術の活用

海外での成長加速

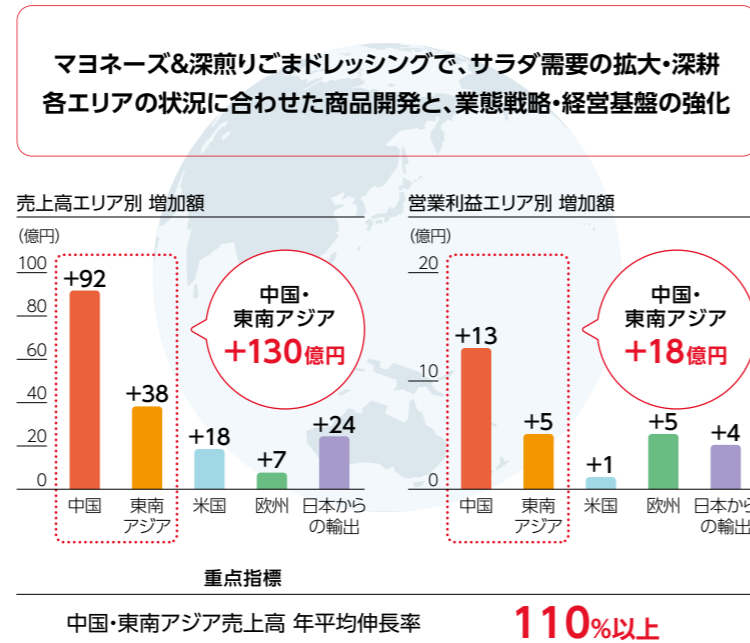
中国・東南アジアを中心に、エリア別展開を加速

海外全体では、売上高179億円、営業利益28億円の増加を実現させるために、中国と東南アジアの売上高の年平均伸長率110%以上を継続していきたいと考えています。

特に、中国と東南アジアでは売上高130億円、営業利益18億円を創出し、海外全体を牽引していきます。

また、海外では、キューピー 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、サラダの需要を拡大・深耕していきます。

各エリアの状況をしっかりと捉え、スピードを上げて商品開発や業態ごとの戦略を進めるとともに、経営基盤の強化に取り組みます。

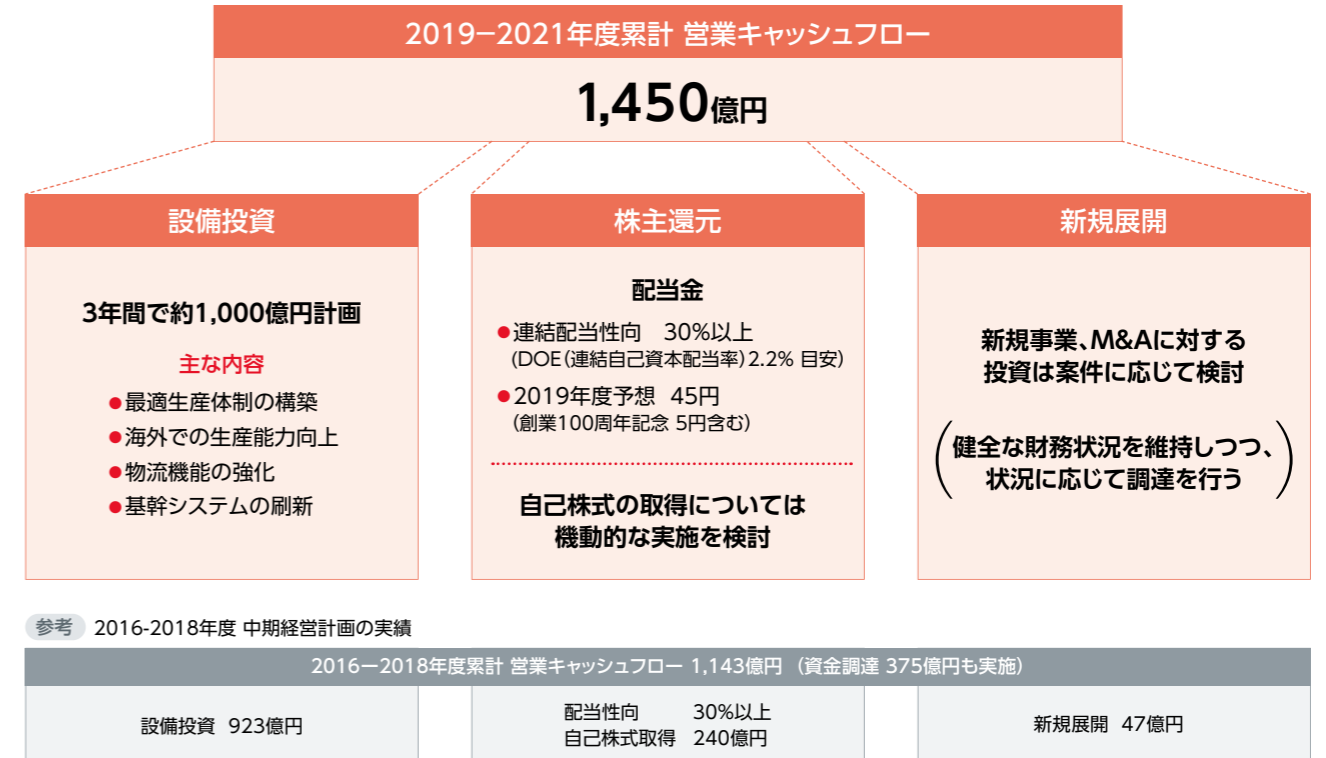


2019-2021年度 中期経営計画
(海外全体の2018年度差)

売上高 +179億円

営業利益 +28億円

キャッシュフロー配分



業績目標

(単位:億円)

	2018年度	2021年度(目標)	2018年度差	年平均伸長率
売上高	5,735	5,850	+115	0.7%
国内	5,255	5,191	△64	△0.4%
海外	480	659	+179	11.1%
営業利益	331	380	+49	4.7%
国内	366	390	+24	2.1%
海外	36	63	+28	20.5%
全社費用	△71	△73	△2	-
営業利益率	5.8%	6.5%	+0.7%	-
経常利益	343	390	+47	4.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	183	214	+31	5.4%
ROE(自己資本純利益率)	8.1%	8.5%	+0.4%	-
ROA(総資産経常利益率)	8.2%	8.5%	+0.3%	-
EBITDA(営業利益+減価償却費)	513	590	+77	4.8%

※ 2018年度は、新事業区分の数値を使用
 ※ 海外の数値は、10月から9月までを対象。日本からの輸出を含む(日本からの輸出は12月から11月までを対象)
 ※ 海外の2018年度差には、為替影響(売上高+9億円、営業利益+1億円)が含まれる
 ※ 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

世界で サラダ と タマゴ の新たな魅力をおいしく、楽しく提案します

1982年の米国進出からスタートした海外展開は、その後、「マヨネーズで日本人の体位向上に貢献したい」という創始者の想いを大切に、1987年にタイ、1993年に中国へ進出しました。各エリアのニーズを捉えた商品開発やメニュー提案により、マヨネーズやドレッシングの市場拡大を進め、世界の食卓においしい笑顔をお届けしてきました。

中国や東南アジアで食の洋風化が進む中、レストランやファストフード、ベーカリーなどの業務用市場でのメニュー提案はもとより、店頭でのプロモーション活動に注力して、家庭でのサラダ需要を拡大することを通して、ブランドの認知啓発を図ってきました。その結果、中国や東南アジアのマヨネーズ・ドレッシング市場で認知されるブランドには

なったものの、まだまだ各国での1人当たりの使用量は日本の数十分の一でさらなる市場拡大が期待できます。

また、日本で培った卵の加工技術により、卵のおいしさと楽しさを提案していきます。アジアではサラダを通して野菜と卵の摂取量を増やし、豊かで健康的な食生活の実現に貢献していきます。

米国や欧州では2015年頃から世界戦略商品である、キューピー マヨネーズと深煎りごまドレッシングの販売に注力し、KEWPIEブランドの浸透を図っています。

サラダとタマゴのリーディングカンパニーをめざし、これからもマヨネーズ・ドレッシングを中心にサラダとタマゴの魅力の世界へ広げる活動を続けていきます。



2019-2021年度 中期経営計画 海外エリア別売上高・営業利益

(単位:億円)

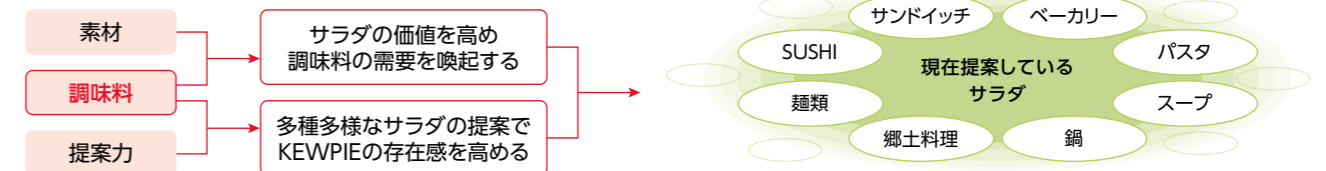
	エリア別売上高						エリア別利益					
	2018年度	2019年度(計画)	2021年度(目標)	2018年度差	年平均伸長率(%)	現地通貨年平均伸長率(%)	2018年度	2019年度(計画)	2021年度(目標)	2018年度差	年平均伸長率(%)	現地通貨年平均伸長率(%)
海外合計	480	535	659	+179	111	-	36	42	63	+28	121	-
中国	193	225	285	+92	114	114	24	27	36	+13	115	115
東南アジア	100	112	138	+38	111	111	6	7	11	+5	121	121
米国	123	124	141	+18	105	103	8	8	9	+1	104	103
調理・調味料	68	72	84	+16	107	106	5	5	6	+1	108	107
タマゴ	55	52	57	+2	101	100	3	3	3	△0	97	97
欧州	28	30	35	+7	108	107	△5	△2	△0	+5	-	-
輸出	36	45	60	+24	119	-	6	7	10	+4	117	-
その他費用	-	-	-	-	-	-	△4	△4	△4	+0	-	-

※ 海外の数値は、10月から9月までが対象。「輸出」は日本からの輸出のみ(12月から11月までが対象)
 ※ 海外合計の2018年度差には、為替影響(売上高+9億円、営業利益+1億円)が含まれる
 ※ 2018年度より、海外展開に投じた費用のうち、エリア別に投分できない費用を「その他費用」と区分

2019-2021年度 中期経営計画

テーマ グループの推進力で中国・東南アジアでの事業を深耕

当社グループの商品で中国・東南アジアでのサラダの定義を広げ、野菜と卵の摂取量を増やして健康的な食生活に貢献していきます。



中国

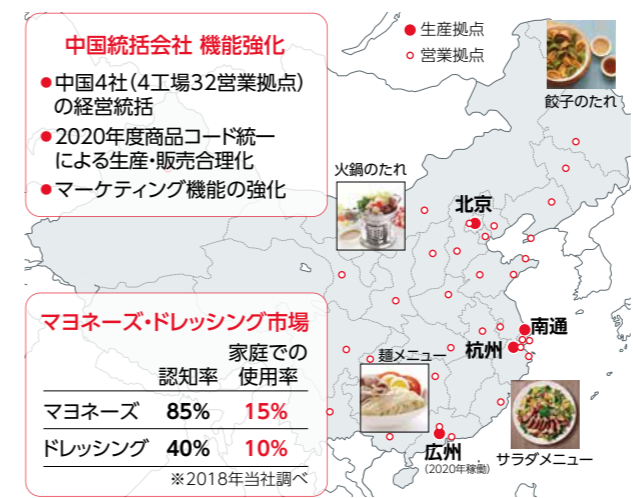
中国では、2017年12月に設立した統括会社の機能とエリアでの戦略を強化していきます。

統括会社については、生産や販売での合理化を進めるとともに、広告宣伝や販売促進活動などのマーケティング機能を強化します。

中国におけるマヨネーズ・ドレッシング市場は、認知率が上がってきたものの、家庭での使用率が低く、まだまだ成長途上です。そのため、買い場の変化に合わせた販売促進活動や家庭での使い方提案を行っています。マヨネーズ・ドレッシングの用途拡大に向けた提案を継続的に行うことで、使用率を向上させ、市場の拡大を図っていきます。

また、エリアごとの食の嗜好に合わせたメニュー提案や商品開発を行い、サラダの需要創造と中華料理でのマヨネーズ・ドレッシングの用途を拡大していきます。

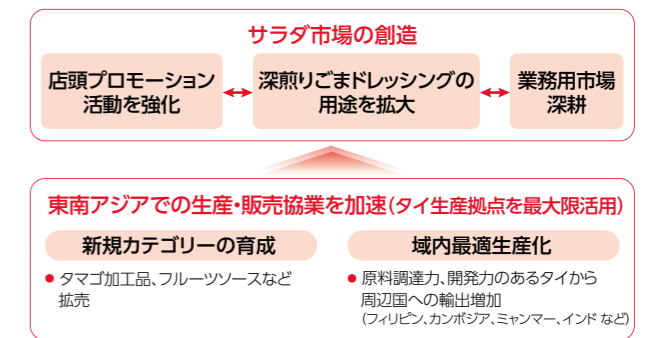
2020年には広州工場を稼働し、4工場と中国全土の営業拠点を活かして、成長が続く業務用市場への対応力を高め、マヨネーズ・ドレッシング市場の拡大を進めるとともに、タマゴ加工品の市場創造を強化していきます。



東南アジア

東南アジアでは、深煎りごまドレッシングの用途拡大をめざします。タイ、マレーシア、ベトナムのドレッシング市場で売上No.1となった深煎りごまドレッシングを中心に、業務用市場でのサラダ需要の創出、量販店でのプロモーション活動を強化していきます。深煎りごまドレッシングはスパイシータイプや柚子風味などシリーズも拡充し、郷土料理へのメニュー訴求を強化していきます。

また、東南アジア各社の協働で現地のニーズに合わせた新規カテゴリーの育成を進めていきます。東南アジア5社の協業により、最適な生産・販売体制を構築し、オセアニア、西アジアなどへの輸出も拡大していきます。



Message



取締役 上席執行役員 (海外統括、海外本部担当) 篠原 真人

各国の主要となる領域を盤石化させ、ブランドを磨いていくことで、世界の国や人々に当社グループの強さと魅力を、しっかり伝え、その国々に貢献していきます。そして品質にこだわったものづくりを続け、商品だけではなく、人材も質を磨いて成長していくことを大切にしたいと考えています。

事業の概要



概要	主な商品	関連する主なSDGs
----	------	------------

調理・調味料事業

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、ミート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。国内外に事業は拡大し、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

3 持続可能な消費と生産
4 質の高い教育をみんなに

サラダ・惣菜事業

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)を通じて、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やコンビニエンスストア、宅配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)

3 持続可能な消費と生産
12 つくる責任 つかう責任

タマゴ事業

鶏卵を液卵・凍結卵などに加工し、自社のマヨネーズやパン・菓子など様々な食品の原料として、食品メーカーやレストランに販売しています。オムレツ・たまごサラダなど多彩なタマゴ加工品をコンビニエンスストアや外食チェーンに提供しています。卵の特性を活かす技術を創出し、様々なニーズに応える商品を開発しています。

調理用全卵 とろっとたまごシリーズ

3 持続可能な消費と生産
12 つくる責任 つかう責任

フルーツソリューション事業

事業の礎である「アラハタ 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・スプレッドの他にも、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

4 質の高い教育をみんなに
12 つくる責任 つかう責任

ファインケミカル事業

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。さらに領域を広げ、鶏冠からの抽出技術や発酵技術を活用してヒアルロン酸を医薬品、食品、化粧品の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)

3 持続可能な消費と生産
12 つくる責任 つかう責任

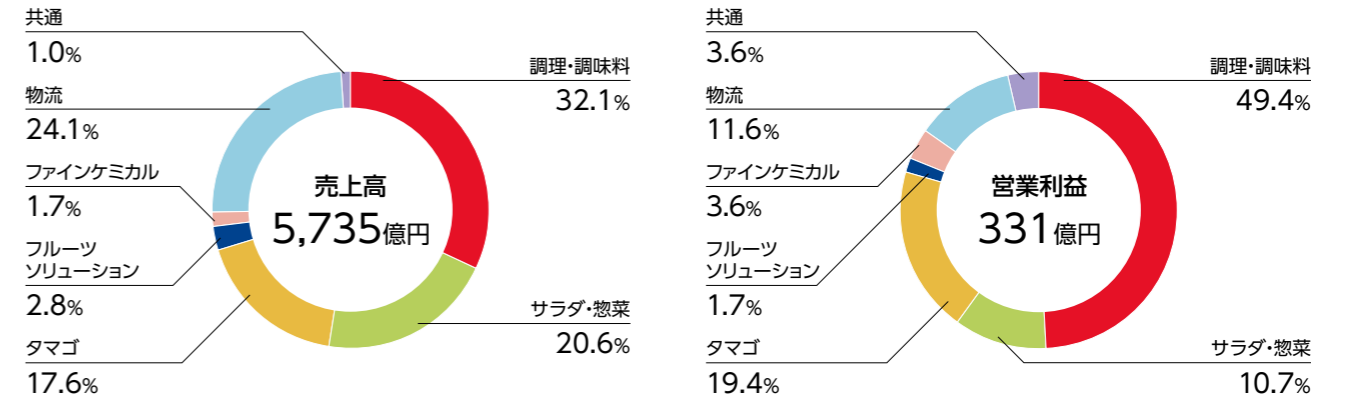
物流事業

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達まで総合的に手がけています。

8 働きがいも 経済成長も
13 気候変動に具体的な対策を

※ 共通事業は、グループ全体に関する業務を行っている会社から構成され、グループ各社の経理や労務、障害者雇用の推進などを行っています。
※ 各事業を構成する会社については、P62をご参照ください。

事業別構成比



※ 事業別構成比は、全社費用71億円を除いて表記しています。

事業の業績推移

売上高	(単位:億円)				
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度計画	2021年度目標
新事業区分					
調理・調味料			1,843	1,918	2,027
サラダ・惣菜			1,183	935	965
タマゴ			1,009	1,058	1,063
フルーツソリューション			159	162	205
ファインケミカル			100	88	100
物流			1,383	1,384	1,430
共通			58	55	60
合計			5,735	5,600	5,850
旧事業区分					
調味料	1,441	1,504	1,534		
タマゴ	1,022	1,005	1,009		
サラダ・惣菜	1,118	1,155	1,183		
加工食品	513	466	468		
ファインケミカル	109	106	100		
物流システム	1,269	1,312	1,383		
共通	52	68	58		
合計	5,523	5,617	5,735		
営業利益 <th colspan="5">(単位:億円)</th>	(単位:億円)				
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度計画	2021年度目標
新事業区分					
調理・調味料			198	205	228
サラダ・惣菜			43	39	47
タマゴ			78	83	85
フルーツソリューション			7	4	11
ファインケミカル			15	12	16
物流			47	48	52
共通			15	13	15
全社費用			△71	△72	△73
合計			331	332	380
旧事業区分					
調味料	137	153	144		
タマゴ	55	44	60		
サラダ・惣菜	35	38	44		
加工食品	5	2	6		
ファインケミカル	10	9	13		
物流システム	49	59	56		
共通	8	8	8		
合計	298	313	331		

※ 2016年度より、売上高の計上基準と固定資産の償却方法を変更

調理・調味料
事業

- ▶ 食卓でのコミュニケーションを通じて、ライフステージに応じ、一人ひとりの方に食の楽しさをお届けします
- ▶ 健康的な食生活への応援として野菜摂取を推進します

事業のめざす姿 食の楽しさと育みで **kewpie** ever shine

サラダ・惣菜
事業

- ▶ 手軽でおいしい野菜料理を通じて健康で豊かな食生活に貢献します

事業のめざす姿 食生活パートナーとして、認められ求められる存在となる

2019-2021年度 中期経営計画

テーマ 事業の統合で構造変革を推進 ~ポートフォリオの再構築~

主な取り組み

サラダ調味料から野菜料理用調理ソースへ領域拡大

あらゆる料理で野菜の摂取機会を創出できるよう、生活者インサイトと強みのある技術を掛け合わせ、今までにない野菜料理用調理ソースを創出し、野菜摂取を推進していきます。

既存領域の盤石化とマーケットを活性化

万能調味料化や付加価値化への取り組みを進め、基幹であるマヨネーズやドレッシングの成長を実現していきます。ポーション機能(小袋やディスペンパック)の強みをより発揮し、顧客接点を最大化させることで事業領域の拡大につなげます。

SCM機能の改革で効率経営を推進

カテゴリごとのポートフォリオを見直し、単品からカテゴリ単位での精鋭化に取り組みを進化させます。最適生産体制の構築や物流改革を進め、競争力の向上を図ります。

2018年度の主な取り組み

既存領域の強化

2018年8月からキューピー マヨネーズ350gには、3本同時にきれいな線描きができる「3つ穴キャップ」を採用して販売しています。キャップをあけると絞りが3つ穴に、キャップを外すと星形の絞りになり、様々な料理をマヨネーズで見栄えよく、楽しく、演出できるようになりました。

2018年8月からキューピー ドレッシングは世帯構成人数の変化や使用実態に合わせ、全面刷新しました。特に180mlは、使いやすさを向上した新たなオリジナルプラスチックボトルを採用し、従来の瓶容器と比較して温室効果ガスを約20%削減するなど、環境にも配慮しています。なお、

150ml 瓶容器で採用していた点字はキャップの天面に位置を変更して継続します(180mlのみ)。

また、重要な社会的課題である食品ロス削減に向けた取り組みの一環として、2018年9月製造分より、市販用介護食「やさしい献立」シリーズのレトルトパウチ商品について、賞味期間を延長し、賞味期限を「年月表示」へ変更しました。

効率経営の推進

物流業界の人手不足へ対応するため、1ヵ月の中で標準出荷、配送単位の見直し、取扱いカテゴリ・品目数の削減などを通じて、効率的な経営を推進しました。

Topics

期間限定「kewpie mayo café」キャラバン

2018年3月1日の「マヨネーズの日」にちなみ、東京・名古屋・大阪の3都市で「kewpie mayo café」キャラバンを実施しました。当社が提案する「マヨネーズマジック」を活かしたオリジナルメニューを提供するキッチンカーが各都市を訪れ、メニューを通して、卵のコクやうま味があり、料理をおいしく仕上げられるマヨネーズの魅力を訴求しています。



Message



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)
佐藤 誠也

調味料と調理ソースをあわせ持つ特徴あるメーカーとして、時代や環境が変わっても料理をコミュニケーションと捉え、食を楽しみ、育み、そして野菜摂取への応援で当社グループを輝かせていきます。ブランドと収益のセンターピンであり続け、企業価値向上に貢献していきます。

2019-2021年度 中期経営計画

テーマ 事業融合による「食の主役化」を推進し、中食市場を牽引

主な取り組み

商品カテゴリの拡大

事業融合を推進し、商品カテゴリを拡大し、多様化するお客様のニーズに合わせた食卓提案を行います。人手不足などの課題解決にも貢献し、中食市場を牽引していきます。

お客様との接点を増やす

スーパーマーケットや、コンビニエンスストアへの拡大とともに、成長している通信販売や宅配といった新市場へ積極的に展開し、お客様との接点を増やし、新たな展開へとつないでいきます。

おいしさと日持ちの両立

毎日の食卓に商品をお届けするために、技術革新や、コールドチェーンの構築で、おいしさと日持ちの向上を実現します。それにより、販売時のロス削減も期待され、食品廃棄という社会的課題にも貢献していきます。

2018年度の主な取り組み

新領域への挑戦

2017年5月にオープンしたサラダ専門レストラン「EVERYTHING SALAD 青山」は、ご来店いただいたお客様からの情報を惣菜の商品開発に活用したり、周辺のオフィスランチのニーズに宅配で対応するなど、新たな市場開拓の検討にも活用しています。2018年には野菜を主役とした惣菜店「Deli Comer」を出店しました。今後も新領域へ挑戦し、商品力の向上や新市場開拓に努めていきます。



EVERYTHING SALAD 青山

新技術の導入と機械化の推進

サラダクラブでは、これまで培ったカット野菜技術を集約

し、省力化ラインを構築し、生産性の向上だけでなく、品質の向上を実現しました。

また、惣菜では安全・安心な商品をお届けするために、原料の入荷段階から出荷まで、多くの作業が人の手でなされています。独自開発した技術を活かし、検査工程の機械化を推進しています。

原料調達の安定化を図るため、産地との連携を強化

一年中おいしいサラダを提供するため、原料である野菜は全国の産地をリレーして調達しています。お世話になっている生産者の方へ感謝の想いを伝えるために、契約産地を表彰する第2回「Grower Of Salad Club 2018」を昨年に続き開催しています。

Topics

期間限定サラダショップ「Deli Comer(デリコメール)」

野菜が楽しめる惣菜ショップとして、期間限定で、nonowa国立に出店した「Deli Comer」は、「EVERYTHING SALAD 青山」同様お客様とのダイレクトコミュニケーションの場として活用し、そこで得られたニーズやトレンドを、商品開発に活かしています。店頭では主食になるサラダや、レンジ調理商品、さらに時短簡便、少人数世帯のニーズを捉えたミールキットなどを販売し、お客様にお楽しみいただきました。



Message



取締役 上席執行役員
(サラダ・惣菜事業担当)
姫野 寛

当社グループの各事業が持つ高い技術力と、サラダ・惣菜事業の強みである中食市場への販路や商品開発力を組み合わせ、健康でおいしい商品をお届けし、豊かな食生活に貢献します。

タマゴ事業

- ▶ 卵の魅力を発信し、需要創出による健康寿命延伸に貢献します
- ▶ タマゴのリーディングカンパニーとして、卵を通じて食生活に貢献します

事業のめざす姿

世界の人々に卵の魅力を伝え、卵を通じて健康的で豊かな食生活に貢献する

2019-2021年度 中期経営計画

テーマ 卵加工技術で世界No.1 ~「タマゴのキューピー」の普及~

主な取り組み

主役化の推進

内食市場では、時短・簡便ニーズに対応した商品を創出し、新たな価値を提供し続けていきます。また中食市場に対しては、グループの販路を活用しながら、商品の展開を図っていきます。

業務用市場での展開

こだわりの卵を活用した商品や半熟技術を活かした商品で需要拡大を図るとともに、新たにトッピングなどの用途提案を展開し、需要を創出していきます。



最適な事業体制の構築

素材品と加工品の技術融合を図りながら、生産体制の見直しを行い、割卵から加工までの一貫生産体制の構築など生産合理化を進めていきます。また、高速割卵機の導入を他工場へ水平展開し、工場の効率化を図っていきます。

2018年度の主な取り組み

業務用市場での展開

料飲・惣菜業態を中心とした業務用市場において、卵を割る手間がなく、安全・安心に使用できる小型包装形態の凍結卵や加熱しても半熟状態を保持できるタマゴ加工品など付加価値の高い商品で需要拡大を図るとともに、人手不足に対応したオペレーション提案の強化を進めました。

事業基盤の強化

競争力強化を目的とし、事業内のグループ会社である素材品と加工品を製造する会社を2018年12月に合併しまし

た。また、これまでより早く大量に卵を割ることができる高速割卵機を導入し、生産性の向上によるコスト削減を進めました。さらに北米のタマゴ事業会社は、販売方法の見直しによって、収益の改善を進めました。

家庭用市場での展開

加熱しても固まらず「ふわとろ」の食感を手軽に味わえる「ふわとろたまごのスクランブルエッグ」を販売し、全国のスーパーマーケットへ展開しました。



Topics

関西の液卵の生産拠点として キューピータマゴ三田工場2019年10月稼働予定

「お客様とともに成長し、未来につながる次世代工場」をめざし、兵庫県三田市(さんだし)にキューピータマゴ株式会社三田工場を新設します。

この工場では、主に業務用の液卵を中心とした素材品の製造を行う予定です。



Message



取締役 専務執行役員 (タマゴ事業担当) 齋藤 謙吾

生産合理化と生産・販売・開発の一体化で、お客様のニーズをタイムリーに商品化していくとともに付加価値を創出していきます。

卵は健康寿命延伸のために欠かせない食品です。卵の正しい知識を知っていただくとともに、日本の鶏卵需要の拡大にも貢献していきます。

フルーツソリューション事業



- ▶ ライフスタイルの多様化が進む中、フルーツの力を限りなく引き出すことで、「おいしさ」「楽しさ」「やさしさ」をお届けし、幸せな毎日の暮らしに寄り添います

事業のめざす姿

フルーツで世界の人を幸せにする

2019-2021年度 中期経営計画

テーマ 「ジャム」から「フルーツ」へ領域を拡大

主な取り組み

新たな食スタイルの創出

生鮮フルーツに代わる「いつでも、どこでも、簡単」に摂取できるフルーツ加工品の展開や、食品メーカーとの協働による新たな付加価値を創出します。

ブランド価値の向上

ジャムのリーダーとしての地位をさらに固め、培ってきた技術で新たな食シーンを広げることで、お客様に笑顔と感動をお届けします。

原料調達力の強化

アヲハタが持つ栽培から加工までの一貫体制の強みを活かし、「良い商品は良い原料から」の考えのもと、世界各地から最良な原料を調達します。

2018年度の主な取り組み

産業用フルーツ加工品の成長へ向けた投資

産業用のフルーツ加工品については、私たちの技術を活かすこととし、提案型の営業を展開し、拡大を図ってきました。

アヲハタ山形工場を重要供給拠点と位置づけて設備投資を進めており、生産能力を高めると同時に商品開発の幅を広げていきます。



料の調達に努めています。南半球の原料調達拠点として取り組んでいるチリでは、農家とともに品質向上に取り組みながら、現地での一次加工能力を強化して、調達の長期安定化を進めています。



南半球における原料調達・加工能力強化

Santiago Agrisupply SpA(チリ)

アヲハタでは、国内だけでなく世界各地からの最良な原料

ジャムだけではなく、新規カテゴリーへの挑戦

家庭の食卓における「アヲハタ」といえば、主に「ジャム」でしたが、今後はもっと手軽にフルーツをおいしく食べられる商品を展開し、フルーツでおいしさを広げていきます。

Topics

広島県三次市に「アヲハタ果実研究所」を設立

これまで中国山東省にて育種・育苗の研究を進めていましたが、日本国内でもイチゴを中心としたフルーツの育種・栽培技術の研究拠点を設け、将来の農業生産性向上をめざし、研究を進めています。今後は、この拠点を「フルーツのアヲハタ」の発信基地として活用していきます。



Message



アヲハタ株式会社 代表取締役 社長 山本 範雄

調達から販売、そして食卓に至るまでの一貫体制の強みを活かし、「ジャム」から「フルーツ」へと成長し、お客様の生活になくてはならない事業へ育てていきます。

ファインケミカル
事業



▶ ユニークな素材と技術で世界の美と健康に貢献します

事業のめざす姿

グループの潜在価値を掘り起こし、健康と医療の領域に新たなベネフィットを提供します

物流事業



▶ 確かな品質でおいしさとお届けを届けます

▶ 物流を通じて、当たり前の日常を支えます

事業のめざす姿

魅力ある人と技術でベストパートナーとなり環境と人にやさしい企業をめざします

2019-2021年度 中期経営計画

テーマ ヒアルロン酸スペシャリティビジネスで世界へ飛躍

主な取り組み

新たな成長分野への展開

医療機器ビジネスへの挑戦

2018年11月に発売を開始したケイスマートの育成を進めるとともに、第2弾の開発を進め、2021年の発売をめざします。

海外展開の加速(中国・米国)

品質およびエビデンスにより差別化を図り、中国・米国市場への展開を強化します。

ヒアルロン酸領域でのプレゼンスの向上

原料ビジネスの強化

医薬品用ヒアルロン酸のラインアップを拡充しシェアを高めるとともに、新たな用途提案により市場を創出していきます。

ダイレクト通信販売の強化

機能性表示食品「ヒアロモイスチャー240」の育成とともに、スキンケア商品を拡充し内外美容提案を進めていきます。

事業基盤の強化

生産体制の構造改革

生産の外部委託化を積極的に進め、自社生産とのベストミックスを実現することにより収益力を強化していきます。

新たな戦略素材による市場創出

当社グループの素材・技術を活用し、ヒアルロン酸に次ぐ新たな市場の創出に挑戦します。

2018年度の主な取り組み

事業の再構築

医薬用EPAの事業譲渡

医薬用EPAの市場競争が激化し、継続的な利益成長が難しいと判断したため、2018年10月に医薬用EPAを事業譲渡しました。これにより事業収益力の強化を実現しました。

ヒアルロン酸への経営資源集中

ヒアルロン酸の原料ビジネス、海外への展開、新たな医療分野への挑戦、通信販売の強化を進める体制を構築しました。

医療機器ビジネスへの参入

新たな成長分野として、ヒアルロン酸を活用した医療機器ビジネスへの展開を開始しました。第1弾として2018年11月に内視鏡用粘膜下注入材「ケイスマート」を発売し、新たなビジネスモデルを構築しました。(ケイスマートの販売はオリンパス株式会社へ委託)

※ 医療機器の企画・開発を当社が主体的に行い、販売や生産は各専門の外部パートナーを活用したバリューチェーンを構築

Topics

キューピー初の医療機器 ケイスマート発売

医薬・化粧品などの原料として販売していたヒアルロン酸に関する知見を活用し、医療機器ビジネスに参入しました。第1弾の「ケイスマート」は内視鏡手術に使用される粘膜下注入材です。今後もヒアルロン酸を活用した医療機器の開発を通して健康と医療の分野に貢献します。

※ 内視鏡用粘膜下注入材は、胃、食道、大腸などの消化管の粘膜層にとどまる早期がんの病変を通电しながら切除する内視鏡手術で使用される医療機器



Message



上席執行役員
(ファインケミカル事業担当)
高宮 満

他の事業と比べると小粒でユニークな存在ですが、無限の可能性と広がりを秘めています。ヒアルロン酸など、得意な素材を深く追いかけることで様々な夢が形になり始めており、今後の発展がとても楽しみです。世界の美と健康に貢献するために、これからも挑戦を続けていきます。

テーマ 持続的な成長のため 機能強化と新領域拡大

主な取り組み

共同物流

共同物流は、複数のお客様の商品を共同配送(混載)することで、お客様の販路拡大やコスト改善に大きく貢献しています。倉庫・運送機能の効率化、新領域拡大による収益力の強化を進めていきます。また、中継輸送や、鉄道・船舶を利用したモーダルシフトなど、運び方の工夫を行い、全国物流ネットワークの強化を進めていきます。

専用物流

専用物流は、チェーン向け物流センターの運営など、得意先の物流を包括的に請け負っています。コンビニエンスストアやスーパーマーケット向け専用センターの受託エリア拡大を進めていきます。センターオペレーションの効率化などにより、収益の安定化をめざしていきます。

基盤の強化

新技術の導入、人的資源の再配分による効率化と高品質化を進め、多様な人材が安心して働けるダイバーシティを推進していきます。また、自然冷媒による冷凍設備など、環境に配慮した機器の導入を進めていきます。

2018年度の主な取り組み

環境変化への対応

2018年度の食品物流業界は、全国各地で多発した自然災害により、緊急対応や、代替輸送などの対応に追われました。拠点や車両が被災したことに加え、その後の障害対応など、少なからず業績に影響を受けました。厳しい事業環境のもと、収益力の強化、ネットワーク再編、運送機能の再構築、物流品質向上、人材育成などに取り組みました。

運送機能の再構築

労働環境改善に向け、「結ぶ輸送」とモーダルシフトを推進しました。「結ぶ輸送」とは、中継輸送のことで、日本列島を約300kmずつ結ぶという、社内の造語です。この取り組みにより、長距離輸送の日帰り運行が実現しています。

船舶を利用したモーダルシフトでは、2018年12月より、冷凍トレーラーの無人輸送を苫小牧港(北海道)-常陸那珂港(茨城県)間で開始しました。

Topics

交通安全教室の開催

2018年4月東京・渋谷ハチ公前広場にて交通安全教室を開催しました。運転手の目線からはど角が死角になるのかなど、大型トレーラーの乗車体験を行いました。今後も、地域と協働して、安全・安心な社会づくりに貢献していきます。



Message



株式会社キューソー流通システム
代表取締役 社長
西尾 秀明

品質を最優先にこだわり、グループ総合力を展開し持続的な成長を追求していきます。オペレーションのシンプル化、拠点への最新技術導入による経営資源の最適化を進めるとともに、様々な立場の従業員が安心して働ける環境の構築に積極的に取り組んでいきます。

環境変化に対応した経営基盤の強化

当社グループでは、創始者中島董一郎の「食を通じて社会に貢献する」という想いを受け継ぎ、事業や社会貢献活動を展開してきました。

一方で、ライフスタイルや環境の変化により、様々な食に関わる課題が表面化しています。今後も社会や市場環境の変化が予想される中、変化への対応力を高めるとともに、多様な人材の活躍をめざして、「ダイバーシティの推進」に

取り組んでいます。そして、事業活動と合わせ「ESGの取り組み」の効果を高めることで、2019-2021年度中期経営計画を通じて、経営基盤の強化を図ります。

ダイバーシティを成長戦略の土台として、対応すべき社会課題を設定し、事業を通じて課題解決することで、持続可能な社会の実現への貢献と当社グループの持続的な成長(サステナビリティ)をめざします。

サステナビリティに向けての重点課題

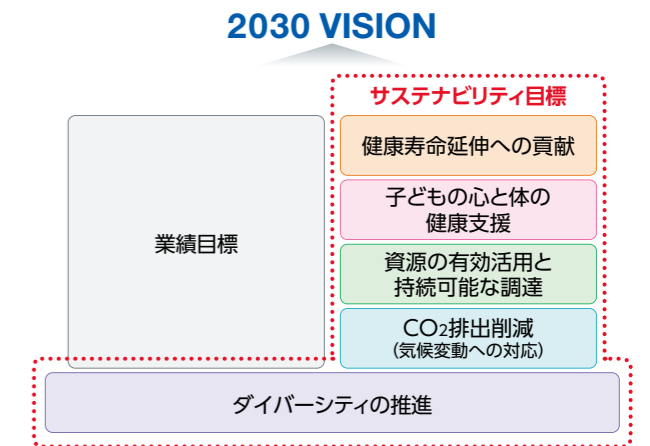
サステナビリティに向けて、当社グループが優先して取り組むべき重点課題を設定しました。

重点課題	SDGsとの関連づけ	私たちの想い	課題解決ストーリー	サステナビリティ目標
健康寿命延伸への貢献	2 健康をせよに、3 長寿と健康	高齢になっても元気で過ごせる社会に貢献します	● 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	サラダとたまご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*の達成に貢献する ● 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する *「健康日本21」(厚生労働省)に定める成人1日当たりの野菜の平均摂取量の目標値
子どもの心と体の健康支援	1 貧困をなくそう、4 質の高い教育をみんなに	食を通じて子どもの心と体の健康を支え、未来の活躍を応援します	● 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	● 2030年までに、グループの食育活動などで接する子どもの笑顔の数を、100万人以上にする(2019年からの累計)
資源の有効活用と持続可能な調達	2 健康をせよに、12 つくばないで、15 陸の豊かさも守ろう	自然の恵みに感謝し、地球の持続可能性に配慮します	● 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	● グループで利用する主要な野菜の未利用部について、2021年までに30%、2030年までに90%以上を有効活用する ● 商品廃棄量を2021年までに25%、2030年までに50%削減する(2015年対比)
CO2排出削減(気候変動への対応)	13 気候変動に具体的な対策を	地球温暖化防止の実現に向け、CO2排出削減に取り組みます	● 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CO2排出削減を実現します	● グループの年間のCO2排出量について、2021年までに7.5%、2030年までに20%削減する(2013年対比)
上記に加え、グループの成長戦略の土台として下記を推進				
ダイバーシティの推進	5 ジェンダー平等を推進しよう、8 働きがいも経済成長も	理念に共感するグループの一人ひとりが、互いを受容し、学びあい、持続可能な社会とグループの成長をめざします	● 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	● 女性管理職比率を、2021年までに12%、2030年までに30%にする(キユーピー単体)

サステナビリティ目標 ~2030ビジョンの達成をめざして~

当社グループでは、新たに「サステナビリティ目標」を設定しました。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ています。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」とも呼ばれたものです。

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ます。それぞれ両輪で達成することで、長期ビジョンである「キユーピーグループ 2030ビジョン」の実現につなげていきます。



Topics 健康経営への取り組み

当社グループでは「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界の食と健康に貢献することをグループのめざす姿勢とし、この考え方のもと、従業員一人ひとりの健康意識の向上に向けて、健康経営の風土づくりを進めています。

- ホワイト500の取得：当社は、2年連続で「健康経営優良法人」(ホワイト500)の認定を受けました。2016年度より健康経営への取り組みを開始し、経営層を含む従業員が個々に掲げた健康目標を実行して年度末に振り返りを行う「私の健康宣言」や、運動の習慣化に向けたイベントなどを実施しています。また、健康保険組合主催のヘルスアップキャンペーンにも会社を挙げて取り組んだ結果、2016年は13%弱だった目標達成率が、2018年には44%と飛躍的に向上しました。



Message



取締役 常務執行役員 (経営推進本部、広報・CSR本部、人事本部、ロジスティクス本部およびリスクマネジメント担当) 井上 伸雄

創業100周年を機会に、持続可能な社会への貢献と当社グループの成長をめざし、「サステナビリティに向けての重点課題」を設定しました。社会環境が大きく変化する中で、経営基盤のさらなる強化に努め、将来リスクに対応し、グループ全体で事業機会につなげていきます。

外部評価

ESG・SRIインデックスへの選定

MSCI 2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

MSCI 2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

ダイバーシティへの取り組み



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企業風土づくりに努めています。

グローバルに広がる事業環境と、より細分化され多様化する社会のニーズ。こうした動きに対応するためには、ビジネスへの多様な視点と、変化に対応して柔軟に成長できる人材が不可欠です。

当社グループはダイバーシティを成長戦略の土台と捉え、多様な人材が輝ける環境づくりと、従業員全員が個々の能力を伸ばしていける人材育成に注力しています。

ダイバーシティ&インクルージョンを受容する企業風土の醸成

ダイバーシティ壁新聞「なないろ」の発行

当社グループのダイバーシティに対する考え方や関連知識を分かりやすい言葉とイラストで紹介しています。

オフィスや休憩場所など気軽に読める場所に掲示し、経営層の考え方やコメントを伝えることで、従業員のダイバーシティと推進の意義に対する理解を促進しています。



※ 2017年7月創刊 年3回発行 当社グループの各事業所に掲示

ダイバーシティセミナーの開催

従業員が多様性を理解し、受け入れるための取り組みとして、LGBTセミナーなど社内外の講師による様々なセミナーを実施しています。従業員一人ひとりが、ダイバーシティに対する新たな知識と気づきを得ることで、お互いの個性を認め合い、成長を促進し合える企業風土づくりをめざしています。

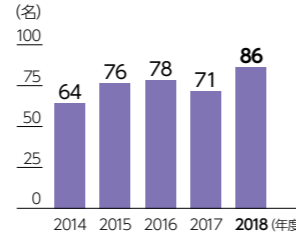


働き方改革への取り組み

従業員がそれぞれに最適な働き方を選択できることは、生産性の向上を実現するとともに、ライフステージの岐路に立った時にも「働き続けること」を可能にします。当社は、従業員がより質の高い仕事に集中できる仕組みづくりや、多様なバックグラウンドをカバーして安心して働き休める制度の拡充、ワークライフバランスの充実に取り組んでいます。

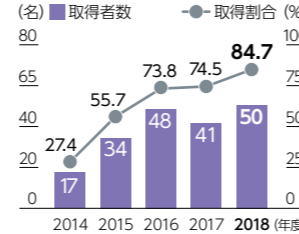
- フレキシブルな働き方：フレックスの採用、テレワークの活用推進、フリーアドレス・マルチフリーオフィスの導入
- 残業時間削減への取り組み：ノー残業デー、17時以降の会議・他部署への問い合わせを行わない、オフィスの一斉消灯
- 各種制度：産前の時短・特別休業制度、育児休業制度、海外帯同・留学における休職制度、配偶者異動制度など

女性従業員育児休業取得状況



対象:キユーピー単体
※ 男性は育児休業を取得した年ではなく、子が生まれた年でカウント
※ 取得割合:当年に配偶者が出産した人で、子が2歳になるまでに育児休業を取得した人の割合

男性従業員育児休業取得状況



Topics プラチナくるみんの取得

当社は2018年5月に厚生労働省東京労働局より「プラチナくるみん」の認定を受けました。子育てをする女性の働きやすさだけでなく、従業員全員に働き方改革を推進し、生産性の向上と時間外労働の削減に取り組むことで、男性の育児参加や育児休業取得率の向上も実現しています。



グループ従業員一人ひとりの能力の発揮のために

女性管理職勉強会

グループの女性管理職が一堂に会し、当社役員による講義や理念の勉強会、ワーキンググループ活動を実施しています。管理職として必要な知識を深め、女性管理職のネットワークづくりを図るとともに、ありがたい姿とそのステップ、また自分らしいマネジメント方法の模索を通して、管理職として貢献できる自信を身に付けていくことをめざしています。

グローバル研修の実施

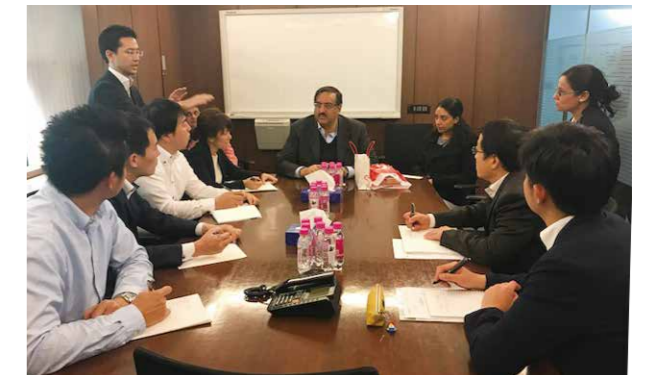
事業の持続的な成長に必須となる海外マーケットの開拓に向け、文化や背景が異なる国で新たなビジネスを創出する力を養うべく、2017年度より若手から中堅社員を中心に、アジア地域での海外研修を実施しています。

また海外関連会社*では、それぞれの国で採用された管理職社員を中心に、現地でのスキル研修や日本での理念・専門研修などを実施しており、多くの従業員が参加しています。

* 米国2社、中国3社、タイ、マレーシア、ベトナム、インドネシア、ポーランド各1社の計10社

若手地域職向けステップアップ研修

エリアや業務範囲などを限定して働いている、グループの若手地域社員向けに選抜型育成研修を実施しています。当社グループの経営戦略や理念、事業、生産拠点を学ぶことで、自身の成長意欲を高め、総合職転換や管理職をめざす機会としています。



Topics ワークライフバランスへの取り組み

男性従業員向け料理教室「Let's男飯」の開催: 2030ビジョン「子どものおいしい笑顔のサポーター」の土台づくりとして、また自身や家庭のワークライフバランスの一環として、2018年度より男性従業員向けに料理教室を開催しています。任意で応募した男性従業員が、コーポレートシェフ指導のもと、簡単においしく作れるメニューを調理・試食し、片付けまでを行います。食品企業として、働き方を変えて生み出された時間で、子どもや家族と笑顔で食卓を囲み、人生をより豊かに過ごしてもらいたいという想いを込めた取り組みです。



Topics イノベーションを通じた新たな価値創造 社内公募制度「Kewpie Startup Program」

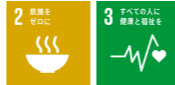
従業員一人ひとりのアイデアの実現と新たな事業の創出に向け、社内公募制度「Kewpie Startup Program」を設けています。プログラム参加者は、自部門の枠を超えたメンターネットワークを築くことができ、スキルアップ・キャリアアップへとつながっています。

社内公募から事業化が進んでいる案件

- マヨネーズの原料であるお酢の研究から生まれた酢酸菌酵素を配合したサプリメント「よいとき」は、世界初、酢酸菌酵素の大量生産技術から生まれた商品です。
- 野菜の魅力を体験できる複合型施設「深谷テラス Farm(仮称)」を2021年に開業予定です。野菜や卵に関する当社グループの知見を活かし、事業化を進めています。



健康寿命延伸への貢献



高齢になっても元気で過ごせる社会に貢献します

環境変化と社会課題

- 高齢者の生活の質の向上
- 国や地域の医療・介護費の抑制

課題解決ストーリー

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*の達成に貢献する ※ [健康日本21](厚生労働省)に定める成人1日当たりの野菜の平均摂取量の目標値
- 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する

サステナビリティへの取り組み

野菜をおいしく楽しむサラダメニューの提案

地域の食文化を取り入れたサラダメニューを提案し、野菜摂取向上に貢献します。

愛知県は農業産出額では全国有数ですが、県民の野菜摂取不足が課題となっています。*

そこで愛知県民の野菜摂取増加をめざし、地元行政や有識者と連携して「あいち みんなのサラダ」プロジェクトを立ち上げ、2018年8月に実行委員会を設立しました。県民が好む「うま味」「食べ応え」「意外性」を備えた「あいちサラダめし」のメニューを提案。県内の飲食店を皮切りに、中食・内食へ展開を進め、野菜をおいしく楽しむ食生活を応援します。



サラダスタイルのご当地グルメ「あいちサラダめし」

* 資料:厚生労働省 平成28年国民健康・栄養調査

卵の栄養・健康価値の発信

卵には、ひよこが孵化するために必要な栄養素がすべて備わっていて、成人が1日に必要な主な栄養素のうち、ビタミンCと食物繊維以外を幅広く摂取することができます。このため、食物繊維とビタミンCに富む野菜や果物と、卵を組み合わせることで理想的な栄養バランスに近づきます。また、野菜の栄養素の一部は卵と一緒に食べることで吸収されやすくなると学術論文にて報告されています。

卵の栄養や健康価値をより多くの方に知っていただくため、売場でのパネルなどの掲示、店頭での勉強会や料理体験会などの開催、小冊子「タマゴの魅力」(タマゴ科学研究会)を配布するなど、卵の優れた価値を幅広く発信しています。



小冊子「タマゴの魅力」(タマゴ科学研究会発行)

Topics 卵殻カルシウム配合の栄養強化食品

ベトナムでは、骨粗しょう症が増加しカルシウム不足が社会的な課題となっています。当社グループは、ハノイ国立栄養研究所と共同でベトナム人女性を対象に行った基礎研究により、卵殻カルシウムが人間の骨密度増加に有効である可能性を示唆する結果を得ました。

キューピーベトナムでは、2017年12月から卵殻カルシウムを配合した栄養強化食品を販売しています。米食が盛んなベトナムで、炊飯時に加えて炊くだけで手軽にカルシウムを摂取できます。同様の商品を、日本では「元気な骨」という商品名で販売しています。



ベトナムの米売場での試食販売の様子

子どもの心と体の健康支援



食を通じて子どもの心と体の健康を支え、未来の活躍を応援します

環境変化と社会課題

- 食に関する知識獲得や体験機会の拡大
- 貧困の次世代への連鎖の低減

課題解決ストーリー

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

サステナビリティ目標

- 2030年までに、グループの食育活動などで接する子どもの笑顔の数を、100万人以上にする(2019年からの累計)

サステナビリティへの取り組み

国内での食育活動

創始者の「食を通じて社会に貢献する」という想いのもと、小学校の社会科見学をきっかけに1961年より工場見学(オープンキッチン)を開始、製造の様子と当社グループのものづくりへの想いを各地で伝えていきます。また、全国の小学校で従業員による出前授業「マヨネーズ教室」を開催、野菜摂取の大切さの講義とマヨネーズを手づくりして一緒に食べる体験を通じて、食の楽しさと大切さを伝えていきます。

調布市にある見学施設マヨテラスでは、3~6歳の幼児向けコースを設け、お子様の野菜嫌いを克服したいと願うご家族に向けたプログラムを実施しています。「子どもが初めて野菜を食べられた」などの喜びの声をいただいています。



マヨテラス 幼児向けコース

キューピーみらいたまご財団

2017年4月に「キューピーみらいたまご財団」を設立、2019年度(第3期)までに食育活動に取り組む41団体、食を通じた居場所づくりに取り組む75団体への助成を行っています。設立趣旨は、従来進めてきたグループ独自の取り組みを進展させるとともに、私たちの想いを共有する団体の活動を支援することで一企業だけでは成し得ない社会貢献につなげていきたいという考えです。

助成先の団体の運営する「こども食堂」に当社グループの従業員も、参加しています。貧困や孤食などの課題を抱える子どもたちを、食の居場所から支える活動を経験し、食の大切さを知る機会になっています。



財団助成先の運営する「こども食堂」へグループ従業員も参加

海外での食育活動

海外のグループ各社は、ビジネスを展開する地域の方々の「生活と健康」に貢献することをめざして、様々な食育活動を展開しています。

マレーシアは、東南アジアで肥満率が最も高く、糖尿病などの生活習慣病は、国における健康課題となっています。キューピーマレーシアでは、野菜摂取を通じて肥満になる児童を減らしたいとの思いから、2016年度から小学校で野菜を使ったサンドイッチ教室を継続的に開催しています。2018年度までに累計117回開催、のべ6,000人を超える児童に野菜摂取の大切さを伝えていきます。



マレーシアでの小学生向けサンドイッチ教室

資源の有効活用と持続可能な調達



自然の恵みに感謝し、地球の持続可能性に配慮します

環境変化と社会課題

- 食べられるのに捨てられる食品ロスの削減
- 持続可能な農業生産の推進

課題解決ストーリー

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

サステナビリティ目標

- グループで利用する主要な野菜の未利用部について、2021年までに30%、2030年までに90%以上を有効活用する
- 商品廃棄量を2021年までに25%、2030年までに50%削減する(2015年対比)

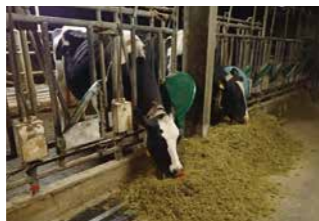
サステナビリティへの取り組み

野菜の未利用部の有効活用

カット野菜の製造の際に生じるキャベツの芯や外葉などの未利用部を、大切な資源と考えています。

当社グループでは、野菜の未利用部を再生して、再生飼料(エコフィード)の活用に制限が多い乳牛用飼料へ活用することに成功しました。また、東京農工大学との共同研究により、この飼料の安全性と乳質を維持したまま乳量を増加できることが確認されました。

そして、「平成30年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰」において内閣総理大臣賞を、「第6回食品産業もったいない大賞」において農林水産省食料産業局長賞をそれぞれ受賞しました。

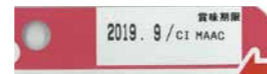


エコフィードを食べている乳牛の様子

賞味期間延長による食品ロスの低減

日本国内で食べられるにも関わらず廃棄されてしまう食品ロスは、年間約646万t*と推計されています。当社グループでは、食品ロス削減に向けて、適正在庫の推進、返品削減、賞味期間延長などに取り組んでいます。

市販用介護食「やさしい献立」シリーズ57品目のうちレトルトパウチ商品47品目(賞味期間18ヵ月または12ヵ月の商品)について、2018年9月製造分より賞味期限を「年月日表示」から「年月表示」へ変更し、あわせて賞味期間を延長しました。このシリーズは品目数が多いため年月表示による流通から店頭までのオペレーション簡素化が期待でき、同時に賞味期間を延長することにより、返品や廃棄の削減へ寄与できると考えています。



賞味期限年月表示例

*資料:平成27年度 農林水産省、環境省推計

パッケージサラダの消費期限延長

株式会社サラダクラブでは、「野菜本来の抵抗力を活かし、なるべくダメージを与えないように洗浄すること」と「10℃以下の低温流通管理(コールドチェーン)」を両立させ、パッケージサラダの鮮度を維持する技術の確立に取り組んできました。

「野菜にやさしい製法(特許4994524号)」取得後、約4年間の検証を重ね、野菜へのダメージを更に抑えながら洗浄する技術を確認しました。その結果、「千切りキャベツ」の消費期限を1日延長することができ、加工日に加え5日間となります。

消費期限延長により、販売店では売れ残りによる廃棄ロスや売り切れによる販売機会ロスが低減できます。また、お客様には必要な時にまとめてご購入いただきやすくなります。



産地で収穫期を迎えたキャベツ

CO₂排出削減(気候変動への対応)



地球温暖化防止の実現に向け、CO₂排出削減に取り組みます

環境変化と社会課題

- 自然災害や農作物の質や収量の低下につながる気候変動の抑制

課題解決ストーリー

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CO₂排出削減を実現します

サステナビリティ目標

- グループの年間のCO₂排出量について、2021年までに7.5%、2030年までに20%削減する(2013年対比)

サステナビリティへの取り組み

異業種での共同幹線輸送

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を推進し、CO₂排出削減やドライバーの負担軽減などの課題解決につなげています。

当社とライオン株式会社、日本パレットレンタル株式会社の異業種3社が2018年8月から実施している共同幹線輸送を対象に、「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」にて国土交通大臣表彰を受賞しました。

関東・四国・九州間を結ぶ日用品、食品および空パレット輸送について、実車率99.5%を伴う海運モーダルシフトを実施して、62%以上のCO₂排出削減。これらを異業種共同で実現したことが評価されました。



共用トレーラー輸送による実車率向上

生産事業所への太陽光発電の導入

再生可能エネルギー発電への投資を通じて、脱炭素社会の実現への貢献に努めています。

2016年12月に茨城県にあるキューピー五霞工場で、グループ初の自家消費型の太陽光発電設備を稼働しました。続いて、海外でも2018年5月キューピータイランドの生産事業所に、出力1,000KWの太陽光発電設備を稼働し、工場で使用するエネルギーの一部として活用しています。

従来からの固定価格買取制度に対応した太陽光発電設備と合わせ、グループ生産事業所全体の電力使用量約2%に相当する再生可能エネルギーを生み出しています。



太陽光発電を導入したキューピータイランド

Topics AI活用による空調の運用最適化

東京都調布市にある仙川キューポータはグループのオフィスと研究施設を集約した最新施設の一つです。省エネ設備を積極的に導入し、運用の最適化にも継続的に取り組み、その高い設計性能を発揮させることに成功しています。

さらに、株式会社日立製作所との協働により、クラウドサーバ上のAIを利用して、気象予報データと空調機器(冷凍機、ヒートポンプ、ガスボイラー、コージェネレーション発電)の稼働状況などに基づく最適化運転パターン分析を実現、運用を検証しました。

導入前に比べ、空調機器のエネルギー使用量(原油換算)を夏季・冬季で11~12%、中間期(春季)で37%削減しました。AI活用により、さらなる最適化をめざします。



AIによる最適化運転パターン

コーポレート・ガバナンスに関する定義と基本的な考え方

当社グループでは、コーポレート・ガバナンスについて、持続的な成長と企業価値の向上の実現に向けた、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みと定義し、下記の基本方針に沿って、適切で効果的な企業統治体制の整備および充実に継続して取り組んでいます。

なお、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として定めています。

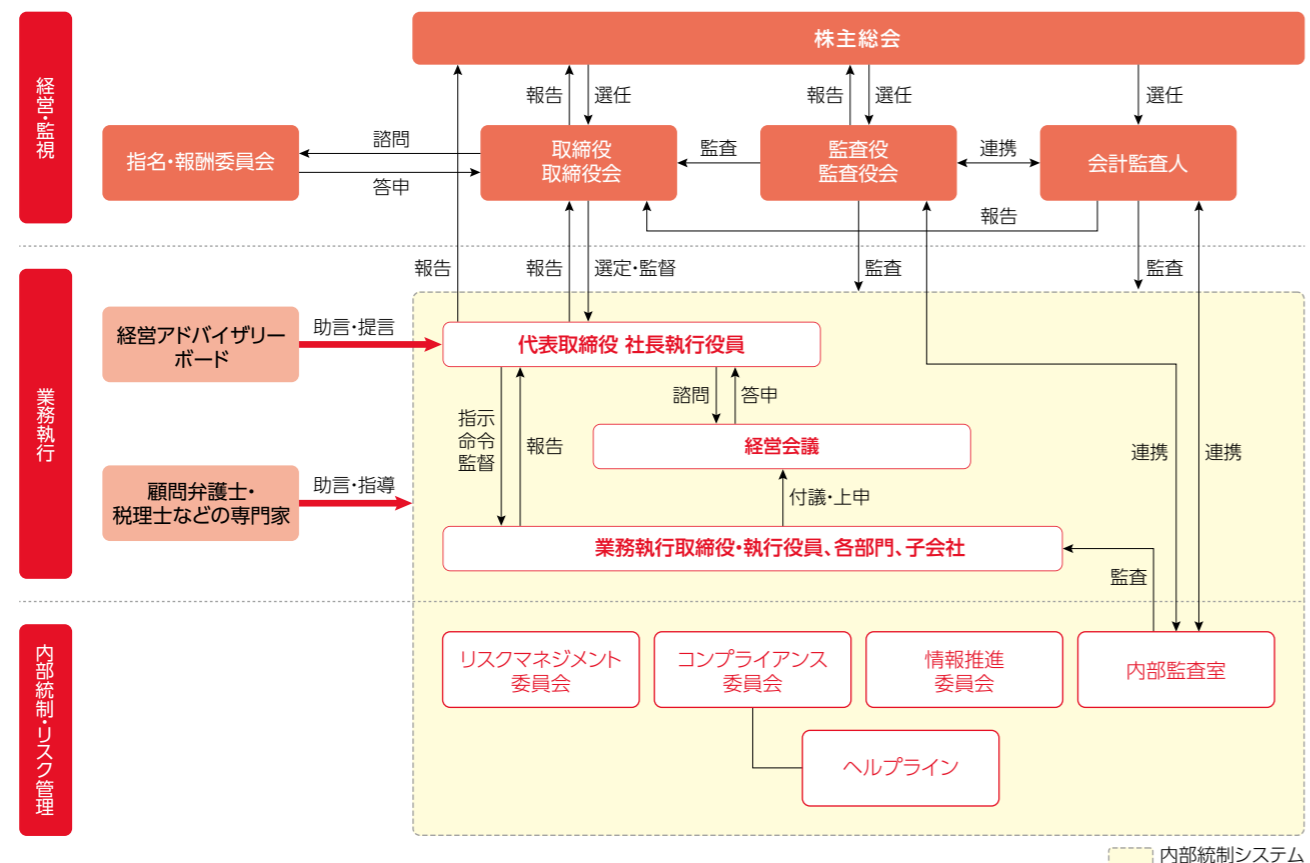
WEB コーポレートガバナンスについて
<https://www.kewpie.com/company/promise/governance/>

基本方針と体制

● 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



経営・監視

組織形態: 監査役(監査役会)設置会社

取締役
取締役会

定款上の員数 : 20名以内
 取締役の人数 : 11名
 取締役会の議長 : 取締役会長
 社外取締役の人数 (うち独立役員) : 2名(2名)
 定款上の任期 : 1年
 ※ 指名・報酬委員会(取締役会の諮問機関)については、P45に概要を記載

監査役
監査役会

定款上の員数 : 5名以内
 監査役の人数 : 4名
 社外監査役の人数 (うち独立役員) : 2名(2名)
 定款上の任期 : 4年

会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

内部統制・リスク管理

リスクマネジメント
委員会

リスクマネジメント基本規程により、全社的なリスクに関してはリスクマネジメント担当取締役を委員長とするリスクマネジメント委員会に情報を集中し、そのリスクの評価、優先順位などを総括的に管理しています。
 また、当該委員長が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に報告しています。

コンプライアンス
委員会

コンプライアンス担当取締役にコンプライアンス委員会を統括させ、これにより全社横断的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握に努めるとともに、同委員会を中心にコンプライアンス推進に関する企画、啓発および教育などを行っています。
 また、コンプライアンス担当取締役は、かかる活動を定期的に取締役会に報告しています。

ヘルプライン

公益通報者保護制度に対応した内部通報体制として、通報窓口の情報受領者に第三者機関や社外の弁護士を含むヘルプラインを設置しています。
 情報受領者から報告を受けたコンプライアンス調査会が事実関係を調査し、違反行為があれば、再発防止策を担当部門と協議のうえ決定し、処分結果を含めて社内に公表するとともに、全社的に再発防止策を実施しています。

情報推進委員会

情報セキュリティに関して、会社情報取扱規程、個人情報保護基本規程およびそれらに関する各管理マニュアルを制定し、これらにしたがって情報の保存・管理を行っています。
 また、各規程などの運用状況の検証や見直し、情報管理に係る従業員教育も実施しています。

内部監査室

内部監査室は、自主監査などを行う品質・環境・安全・労務などの各スタッフとも連携し、当社グループの経営活動全般にわたる管理・運営の制度および業務の遂行状況について、合法性と合理性の観点から内部監査を行っています。
 また、財務報告に係る内部統制の有効性評価についても、代表取締役社長執行役員の指名に基づき、その計画および実施の職責を担っています。

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、ひいては当社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ため、取締役会の諮問機関として、2018年8月に設置しました。以下の事項について審議し、必要に応じて決議を行います。

- (1) 経営組織の形態および取締役会の人員構成
- (2) 取締役、監査役および執行役員を選任する基準
- (3) 取締役および監査役の各候補者の選出
- (4) 取締役および執行役員の評価基準
- (5) 取締役および執行役員の報酬制度の基本設計
- (6) その他、当社グループの企業統治に関する事項で、指名・報酬委員会が必要と認めたもの

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、任期は就任後最初に開催される当社の定時株主総会の終結時までになります。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、議長も務めています。

委員長および委員は次のとおりになります。

委員長

- 社外取締役 内田 和成

委員

- 社外取締役 内田 和成
- 社外取締役 漆 紫穂子
- 社外監査役 寺脇 一峰
- 取締役会長 中島 周
- 代表取締役 社長執行役員 長南 収
- 取締役 常務執行役員 井上 伸雄

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)とオブザーバー委員(当社の社外役員)、当社の代表取締役社長執行役員に加え、議題に応じて他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 2018年度の内容

4月 — グループの概況報告

- ディスカッション
 - CSRの基本的な考え方と取り組み
 - 家庭用市場向けタマゴ加工品の展開

11月 — グループの概況報告

- ディスカッション
 - ダイバーシティの推進
 - ESGの潮流と考えるべきこと

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「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

首都大学東京 経営学研究科(大学院) 教授
首都大学東京 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 社外取締役
キリンホールディングス株式会社 社外監査役

内部統制システム

会社法第362条第5項に基づき、取締役会において、内部統制システム構築の基本方針を決議するとともに、会社法施行規則第100条の定める同システムの体制整備が必要とされる各条項に関する大綱を定めています。

内部統制システムは、速やかに実施されるとともに、定期的かつ必要に応じた見直しによってその改善を図り、効率的で適法な企業体制をつくることを目的としています。

なお、当社は、創業の精神として社是・社訓を掲げ、長年

にわたり従業員への教育・周知徹底を継続することにより企業風土を醸成してきたことから、取締役は経営判断においてもこの企業風土を尊重しています。

そして、取締役や従業員が、法令・定款および当社グループの理念を遵守した行動をとるために、グループ規範とコンプライアンス規程を定めています。

※「キューピーグループの理念」「グループ規範」は、P6に記載しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント委員会を中心に、経営戦略的なリスクマネジメントを推進することにより、重要リスクへの対応力を強化し、企業価値の向上を図ります。

2019年度は、右表に記載の4つのテーマを深掘し、リスクマネジメントの強化を図ります。

※「事業等のリスク」は、P60に記載しています。

● 2019年度 リスクマネジメントテーマ

リスクモデル	分類
リソース	労働関連リスク
コアビジネス	品質リスク・外部漏洩リスク
外部環境	社会環境・サステナビリティ関連リスク
経営	海外展開リスク

クライシスマネジメント

災害などの危機が発生した際も、従業員と家族の安全を第一とした初動対応と、経営への影響を最小限にとどめる事業継続を行うための計画を策定しています。

有事には、限られた経営資源を重要業務に集中させるため、事業継続や社会貢献の観点から商品に優先ランクを設定し、重要商品に関しては生産拠点や原資材調達先を複数拠点化するなどの代替供給方法を準備しています。一連の災害対応を定期的な「総合訓練」や「商品供給訓練」で訓練し、有事において確実に機能する体制を整えています。



商品供給訓練(2018年度)

東京が被災した際は本社機能を移管できるよう、関西エリアの事業所を関西バックアップオフィス(関西BO)として指定し、「関西BO総合訓練」を年1回実施しています。

一度発生した危機事象は「グループ危機管理検討会」でグループ各社へ情報共有し、対策を水平展開しています。「自助、共助」の考え方にに基づき、全国のグループ事業所を訪問して拠点やエリアごとの防災活動を推進することで、グループ全体の防災の基盤を築いています。



関西BO総合訓練(2018年度)

取締役会の実効性評価

当社では、2017年12月から2018年1月にかけて、取締役会の実効性評価(第2回)を行い、その結果を踏まえて取締役会の改善に取り組みました。その概要は、以下のとおりです。

■ 実施の方法および内容

- すべての役員を対象に、外部機関を利用したアンケートを実施しました。アンケート項目は、「各役員の能力や役員構成等」、「審議の充実等」、「ステークホルダーとの協働」および「全般・その他」(選択式および記述式による10問)であり、2017年度に実施した改善の取り組みに対する評価や、経営環境の変化を踏まえたさらなる改善の方向性についての意見を抽出することに重点を置きました。
- アンケートへの回答を取締役会事務局および外部機関が分析・評価し、その結果を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を実施しました。

■ 評価結果

- 前回(第1回)の実効性評価で課題とされた項目の多くが概ね改善されたとの評価が得られましたが、審議充実のためのさらなる改善が継続課題として認識されたほか、ステークホルダーからの要請に応えることの必要性が以前にも増して認識されました。

■ 改善の取り組み

- 取締役会での審議の充実のため、報告の議案や説明時間を短縮するとともに、経営課題に関する意見交換により多くの時間を割くようにしました。

- 役員他の経営幹部を対象に役員研修を複数回実施したほか、社内会議などへの社外役員の参加機会を拡充しました。
- 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、透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を新たに設置しました。2018年度は委員会を4回開催し、取締役会の構成・多様性や取締役賞与の基本設計などについて意見交換を行いました。

また、2018年度の実効性評価(第3回)として、外部機関を利用した役員へのアンケート(2018年度の取り組みの評価および今後の課題や必要な取り組みなどを問うもの。指名・報酬委員会の実効性評価も含む)を2018年12月から2019年1月にかけて実施しました。

その後、アンケートに対する回答結果および外部機関による評価を取締役会に報告・共有したうえで、取締役会の場で出席役員による意見交換を行っています。

アンケートでは、前回(第2回)の実効性評価で共有した課題の多くが概ね改善されたとの評価でしたが、今後の課題および具体的な取り組み案を取締役会の場であらためて共有し、さらなる改善に努めていきます。

今後も毎年、取締役会の実効性評価を行いながら、当社グループの中長期的な発展に資する経営体制の構築に努めていきます。

代表取締役社長などを退任した者の状況

当社は、現在相談役を選任しておりません。

社長執行役員が業務上の必要性を特に認めた場合、必要な社内手続きを経て、退任した社長を相談役、また退任した役員を顧問として委嘱します。

相談役は、経営の円滑承継を主な目的に、社長から相談があれば助言を行うほか、業界団体活動やお取引先との関係維持のための活動、その他社長から要請を受けた任務に従事します。また、顧問は、役員在任時の見識・経験などに照らして特に依頼したいミッションがある場合に委嘱します。

相談役・顧問ともに、経営上の意思決定に関する権限は有せず、経営会議他の社内会議に出席することはありません。

任期は、相談役が1期1年で最長2年、顧問は最長1年を原則としており、退任した役員が長期にわたって会社と業務上の関わりを持つことはありません。

また、社内手続き上、相談役の委嘱は取締役会決議、顧問の委嘱は社長決裁の取締役会報告を要することとしています。

取締役および監査役

取締役			
			
中島 周 <small>なかしま あまね</small>	長南 収 <small>ちょうなん おさむ</small>	齋藤 謙吾 <small>さいとう けんご</small>	勝山 忠昭 <small>かつやま ただあき</small>
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	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	取締役 専務執行役員 タマゴ事業担当	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 <small>いのうえ のぶお</small>	佐藤 誠也 <small>さとう せいや</small>	濱千代 善規 <small>はまちよ よしのり</small>	姫野 實 <small>ひめのみのる</small>
取締役 常務執行役員 経営推進本部、広報・CSR本部、 人事本部、ロジスティクス本部 およびリスクマネジメント担当	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	取締役 上席執行役員 研究開発本部および知的財産室 担当 兼 研究開発本部長	取締役 上席執行役員 サラダ・惣菜事業担当
			
篠原 真人 <small>しのはら まさと</small>	内田 和成 <small>うちだ かずなり</small>	漆 紫穂子 <small>うるし しほこ</small>	
取締役 上席執行役員 海外統括、海外本部担当	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	

監査役			
			
横小路 喜代隆 <small>よここうじ きよたか</small>	山形 徳光 <small>やまがた のりみつ</small>	武石 恵美子 <small>たけいし えみこ</small>	寺脇 一峰 <small>てらわき かずみち</small>
監査役(常勤)	監査役(常勤)	社外監査役 独立役員	社外監査役 独立役員

※ 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。

役員、執行役員を選任

■ 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。

■ 取締役・監査役の選任基準について

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づ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など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など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

■ 執行役員候補者の選任方針

取締役・執行役員の役割分担、権限委譲を進め、経営の効率化、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います。

■ 執行役員の選任基準について

- (1) 豊かな業務経験を有すること
- (2) 指導力、統率力、行動力に優れていること
- (3) 経営感覚が優れていること
- (4) 執行役員にふさわしい人格、識見を有すること
- (5) 心身ともに健康であること

■ 役員候補者などの指名手続き

取締役、監査役および執行役員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、会社法の定めに基づき、株主総会への選任議案に関する監査役会の同意を得ることとします。

■ 執行役員解任の方針と手続き

取締役会は、次の各号の一つに該当する場合に、当該執行役員（社長以下の役付執行役員を含む。本項において以下同じ）に辞任を求め、または解任することができます。執行役員解任に当たっては、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。

- (1) 執行役員として、不正、不当、背信、背任行為があったとき
- (2) 執行役員としての適格性を欠くとき
- (3) 執行役員の職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ取締役会が本人を引続き執行役員としての職務におくことが不相当であると判断したとき
- (4) その他執行役員としてふさわしくない行為または言動があったとき

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、役員別に定めた報酬としています。なお、社外取締役に対しては賞与を支給いたしません。

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。

なお、取締役や監査役の報酬についての考え方や算定方法は次のとおりです。

■ 役員（取締役・監査役）、執行役員報酬についての考え方と手続き

- (1) 取締役、執行役員報酬は、月額報酬と賞与により構成し、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系とします。
- (2) 報酬の考え方（制度設計）については、指名・報酬委員会で審議を行うことで、客観性と妥当性、透明性を高めます。
- (3) 取締役の賞与総額については、株主総会において承認を得ることとします。
- (4) 社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ定額とし、賞与の支給はありません。

■ 月額報酬の算定方法

- (1) 社内取締役の取締役としての月額報酬は一律とします。ただし、代表権者には別途加算します。
- (2) 執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境などを考慮した適切な水準で、役員（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

■ 賞与の算定方法

- (1) 賞与は取締役、執行役員の役員に依り、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します。
- (2) 第9次中期経営計画の各対象年度（2019～2021年度）においては、当社グループの持続的成長の実現に向けて、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを30%以上に設定します。また、各人ごとに設定する考課指標の項目・配分は、第9次中期経営計画の主旨に沿ったものとします。
- (3) 第9次中期経営計画最終年度の賞与金額は、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できるものとします。

● 2018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)	360	302	57	10
監査役(社外監査役を除く)	48	48	—	3
社外役員	54	54	—	7

※ 上記の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与含む)は含まれません。

社外役員の状況

	主な活動内容	重要な兼職の状況	2018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。	早稲田大学商学学術院 教授 ライオン株式会社 社外取締役 損保ジャパン日本興亜火災株式会社 社外取締役	13/13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 教育再生実行会議委員(内閣府) カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 社外取締役	12/13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	12/13回	13/13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	監査役 就任後 10/10回	監査役 就任後 10/10回

社外役員の独立性基準

会社法に定める社外取締役、社外監査役の独立性については、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、以下の各号の該当の有無を確認のうえ、独立性を判断します。

- (1) 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者である者※1
- (2) 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者である者※2
- (3) 当社グループの主要な得意先またはその業務執行者である者※3
- (4) 当社グループの主要な借入先の業務執行者である者※4
- (5) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- (6) 当社から役員報酬以外に1事業年度当たり1千万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者
- (7) 当社グループから1事業年度当たり1千万円を超える寄付を受けている者またはその業務執行者である者

- (8) 過去3事業年度において、上記(1)から(7)のいずれかに該当していた者
- (9) 上記(1)から(8)のいずれかに該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または2親等以内の親族※5
- (10) 前各号のほか、当社と利益相反関係が生じうるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他の使用人などをいう
 ※2 当社グループを主要な取引先とする者とは、その取引先の年間連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループから受けた取引先をいう
 ※3 当社グループの主要な得意先とは、当社の連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社グループに行っている得意先をいう
 ※4 当社グループの主要な借入先とは、当社の事業報告において主要な借入先として氏名または名称が記載されている借入先をいう
 ※5 重要な者とは、取締役(社外取締役を除く)、監査役(社外監査役を除く)、執行役、執行役員および本部長以上の者、またはこれらに準ずる役職者をいう

社外取締役からのメッセージ

私は、教育現場で学校経営、組織改革に携わってきた視点から、また、仕事と家事を両立する女性の立場から、主に人材育成や商品施策に対して、取締役会にて発言しています。取締役会以外にも、社内の情報を得る機会があり、講演や研修などで、従業員と交流する機会も多く設けられています。取締役会は、社外役員が忌憚なく発言できる雰囲気があり、少しでも気になったことはすべて伝えるようにしています。社外役員の提案が商品に活かされることもあり、一方、厳しい指摘によって、案件が通らないこともあります。

キューピーグループでは創業の理念とブランドが言行一致して大切にされています。皆がお客様の方を向いているので、ヒエラルキーを感じにくく、風通しの良い会社です。一方でブランドを大事にしすぎるあまりに、グループ内でのブランド活用に消極的であったり、石橋を叩く時間が長かったりと、外部の目から見るともったいなく感じることもあります。2018年度からは選抜と集中が進み、スピード感が出てきました。

多様性が企業の発展を支える時代になり、意思決定の場に様々な価値観を持つ人がいることの重要性を感じています。近い将来、従業員の中から女性の役員を選任できるよう、働きやすさへの配慮はもちろん、活躍しやすい環境をつくるため、力を尽くしたいと思います。



漆 紫穂子 氏
社外取締役

撮影: 山田 慎二



内田 和成 氏
社外取締役

私は、以前からキューピーと付き合いがあり、7年前から社外役員を務めていますので、キューピーグループのカルチャーをよく理解しているつもりです。したがって、一般的な社外取締役に比べてより踏み込んだアドバイスができると思っています。また、多くの会社の社外役員を務めた経験があることから、キューピーでは知られていない他の会社の良いところがあれば、それを参考にするように紹介しています。一方、世の中では当たり前なことでも、キューピーグループの良さや特性を損なうように思われることは「やらない方が良い」とはっきり伝えています。

キューピーからは、心地よい話ではなく「叱咤激励」を望まれており、ただ批判するのではなく、家族を叱るように時には温かく、時に厳しく進言しています。コーポレート・ガバナンスについては、従業員が喜んで働き、お客様が商品やサービスに満足すれば、株主も自ずと幸せになる、というのが私の持論であり、キューピーグループの「親を大切に」するという家族的な考え方や温かさは良いと思います。一方、キューピーグループの良さは失わずに、いかに新しい考え方や人材を入れていくか、これがコーポレート・ガバナンスにおける課題と捉えています。

今よりもっと愛される会社、それも日本だけでなく世界でも愛される会社になるよう、これからも愛情を持って、助言や意見を述べていきたいと思っています。

11年間の財務等サマリー

※「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、2016年度より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
 ※2016年度より会計方針を次のとおり変更しました。
 ●売上高の計上基準変更(販売促進費・物流費の一部を売上計上時に売上高から控除)
 ●固定資産の償却方法変更(定率法から定額法に変更、耐用年数・残存価額の評価法の見直し)
 なお、2016年度以降と比較する際、2015年度は売上高の計上基準変さらによる影響を補正した数値を使用しています。

11月30日を最終日とする会計年度	2008年度	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
業績状況(百万円)											
売上高	473,951	452,239	471,010	486,435	504,997	530,549	553,404	549,774	552,306	561,688	573,525
売上総利益	106,665	109,261	116,388	117,088	125,065	128,266	134,362	117,285	123,457	128,915	133,146
販売費及び一般管理費	92,629	91,529	94,268	96,271	101,696	105,864	110,018	90,931	93,639	97,654	100,078
営業利益	14,036	17,731	22,119	20,816	23,368	22,402	24,343	26,354	29,818	31,261	33,067
経常利益	14,184	18,414	22,762	21,912	24,467	23,749	25,368	27,224	31,364	32,511	34,349
親会社株主に帰属する当期純利益	7,721	9,036	10,613	9,449	12,291	12,567	13,366	16,973	17,093	18,099	18,320
EBITDA(営業利益+減価償却費)	27,444	30,711	35,248	34,457	37,457	36,974	40,475	45,449	48,072	48,055	51,282
研究開発費	3,218	3,167	3,172	3,232	3,421	3,660	3,882	4,201	4,028	4,058	4,142
設備投資	13,091	11,935	12,596	13,418	20,916	27,122	30,111	32,369	32,968	27,182	32,105
減価償却費	13,408	12,980	13,129	13,641	14,089	14,572	16,132	19,094	18,254	16,794	18,215
キャッシュ・フロー状況(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,466	31,301	25,731	23,405	33,246	27,369	34,392	28,094	45,260	27,234	41,778
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,687	△ 11,548	△ 15,120	△ 12,166	△ 24,434	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421	△ 20,199
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,712	△ 18,462	△ 5,381	△ 19,583	7,022	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805	4,010	△ 15,293
フリー・キャッシュ・フロー(営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー)	4,779	19,752	10,611	11,239	8,811	5,471	3,545	△ 3,086	13,213	△ 4,186	21,579
現金及び現金同等物の期末残高	26,705	27,831	33,121	24,509	40,387	43,963	44,788	34,841	40,790	41,411	47,970
財政状態(会計年度末)(百万円)											
総資産額	291,792	275,650	287,957	275,790	306,515	334,655	356,994	373,017	385,914	419,207	421,373
有利子負債	40,545	25,595	23,923	10,909	23,185	25,882	29,110	30,559	36,066	60,120	61,414
純資産額	163,580	170,804	180,901	185,293	195,928	210,285	220,397	244,717	245,861	263,432	266,100
1株当たり情報(円)											
当期純利益	50.77	59.56	69.97	62.63	82.09	83.94	88.69	111.82	113.47	121.05	124.85
純資産額	941.79	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
配当額	15.0	17.0	18.0	18.0	20.0	22.0	23.0	29.0	34.5	36.5	38.0
主要指標(%)											
売上総利益率	22.5	24.2	24.7	24.1	24.8	24.2	24.3	21.3	22.4	23.0	23.2
営業利益率	3.0	3.9	4.7	4.3	4.6	4.2	4.4	4.8	5.4	5.6	5.8
自己資本比率	49.0	53.8	54.2	58.0	55.8	55.0	54.6	57.1	55.1	54.0	53.7
自己資本純利益率(ROE)	5.4	6.2	7.0	6.0	7.4	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1
総資産経常利益率(ROA)	4.9	6.5	8.1	7.8	8.4	7.4	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2
連結配当性向	29.5	28.5	25.7	28.7	24.4	26.2	25.9	25.9	30.4	30.2	30.4
連結自己資本配当率	1.6	1.8	1.8	1.7	1.8	1.9	1.8	2.2	2.4	2.5	2.4
その他データ											
期末株価(円)	1,063	997	1,019	1,056	1,200	1,454	1,942	2,953	2,703	2,885	2,756
従業員数(連結)	9,283	10,507	11,732	12,028	12,425	12,598	12,933	13,478	14,095	14,924	14,808
連結子会社数	46	48	52	51	52	51	52	54	56	55	58

連結貸借対照表

	2017年度	2018年度
資産の部		
流動資産合計	156,332	161,426
現金及び預金	29,618	38,493
受取手形及び売掛金	78,212	77,034
有価証券	12,000	9,500
商品及び製品	16,355	16,695
仕掛品	972	963
原材料及び貯蔵品	11,377	10,595
繰延税金資産	2,823	3,024
その他	5,192	5,566
貸倒引当金	△222	△446
固定資産合計	262,875	259,946
有形固定資産合計	194,746	198,856
建物及び構築物	185,446	181,314
減価償却累計額	△104,416	△106,708
建物及び構築物(純額)	81,030	74,605
機械装置及び運搬具	170,766	175,809
減価償却累計額	△121,373	△123,835
機械装置及び運搬具(純額)	49,393	51,974
土地	49,820	52,084
リース資産	9,729	8,966
減価償却累計額	△4,257	△4,205
リース資産(純額)	5,472	4,761
建設仮勘定	4,571	11,223
その他	15,707	16,183
減価償却累計額	△11,248	△11,977
その他(純額)	4,459	4,206
無形固定資産合計	8,359	6,293
のれん	3,778	1,233
ソフトウェア	3,210	4,322
その他	1,369	737
投資その他の資産合計	59,769	54,797
投資有価証券	34,495	29,673
長期貸付金	519	879
退職給付に係る資産	12,630	11,552
繰延税金資産	2,027	2,424
その他	10,278	10,449
貸倒引当金	△182	△181
資産合計	419,207	421,373

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度
負債の部		
流動負債合計	90,697	100,903
支払手形及び買掛金	48,008	44,518
短期借入金	8,037	9,496
1年内償還予定の社債	—	10,000
未払金	17,547	17,025
未払費用	6,533	6,462
未払法人税等	4,005	6,775
繰延税金負債	11	15
売上割引当金	801	831
賞与引当金	1,831	1,937
役員賞与引当金	121	116
その他の引当金	100	52
その他	3,699	3,672
固定負債合計	65,077	54,370
社債	10,000	—
長期借入金	35,947	36,664
リース債務	4,506	3,804
繰延税金負債	9,068	7,722
退職給付に係る負債	3,147	3,546
資産除去債務	1,120	1,123
その他	1,286	1,508
負債合計	155,775	155,273
純資産の部		
株主資本合計	217,509	221,219
資本金	24,104	24,104
資本剰余金	29,425	29,543
利益剰余金	170,583	183,431
自己株式	△6,603	△15,859
その他の包括利益累計額合計	8,929	5,112
その他有価証券評価差額金	13,429	10,618
繰延ヘッジ損益	△3	△28
為替換算調整勘定	△1,141	△1,459
退職給付に係る調整累計額	△3,354	△4,018
非支配株主持分	36,992	39,768
純資産合計	263,432	266,100
負債純資産合計	419,207	421,373

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度
連結損益計算書		
売上高	561,688	573,525
売上原価	432,773	440,378
売上総利益	128,915	133,146
販売費及び一般管理費	97,654	100,078
営業利益	31,261	33,067
営業外収益合計	2,162	2,132
受取利息	69	82
受取配当金	514	515
持分法による投資利益	93	130
補助金収入	269	303
その他	1,215	1,100
営業外費用合計	911	850
支払利息	376	341
為替差損	—	88
開業費	139	13
その他	395	406
経常利益	32,511	34,349
特別利益合計	1,331	4,587
投資有価証券売却益	1,179	3,670
事業譲渡益	—	670
固定資産売却益	87	137
その他	65	109
特別損失合計	3,060	5,350
減損損失	581	2,983
固定資産除却損	1,062	1,016
退職給付制度終了損	1,309	—
その他	107	1,349
税金等調整前当期純利益	30,783	33,586
法人税等合計	9,223	11,722
法人税、住民税及び事業税	8,926	11,998
法人税等調整額	296	△275
当期純利益	21,560	21,863
非支配株主に帰属する当期純利益	3,460	3,542
親会社株主に帰属する当期純利益	18,099	18,320
		(単位:百万円)
連結包括利益計算書		
当期純利益	21,560	21,863
その他の包括利益合計	12,337	△4,076
その他有価証券評価差額金	4,591	△2,903
繰延ヘッジ損益	△102	△22
為替換算調整勘定	3,383	△391
退職給付に係る調整額	4,465	△758
包括利益(内訳)	33,897	17,786
親会社株主に係る包括利益	29,456	14,503
非支配株主に係る包括利益	4,441	3,283

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

2017年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
期首残高	24,104	30,300	166,765	△6,123	215,047	8,916	79	△3,947	△7,474	△2,426	33,240	245,861
当期変動額												
剰余金の配当			△5,639		△5,639							△5,639
親会社株主に帰属する当期純利益			18,099		18,099							18,099
自己株式の取得				△9,999	△9,999							△9,999
自己株式の処分		△875	△1,897	2,773	1							1
自己株式の消却			△6,745	6,745	—							—
支配継続子会社に対する持分変動												—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						4,513	△82	2,805	4,119	11,356	3,752	15,108
当期変動額合計	—	△875	3,818	△480	2,462	4,513	△82	2,805	4,119	11,356	3,752	17,570
期末残高	24,104	29,425	170,583	△6,603	217,509	13,429	△3	△1,141	△3,354	8,929	36,992	263,432

(単位:百万円)

2018年度	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
期首残高	24,104	29,425	170,583	△6,603	217,509	13,429	△3	△1,141	△3,354	8,929	36,992	263,432
当期変動額												
剰余金の配当			△5,514		△5,514							△5,514
親会社株主に帰属する当期純利益			18,320		18,320							18,320
自己株式の取得				△9,255	△9,255							△9,255
自己株式の処分												—
自己株式の消却												—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		118			118							118
連結範囲の変動			△4		△4							△4
持分法の適用範囲の変動			△3		△3							△3
会社分割による増加			49		49							49
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△2,811	△24	△317	△663	△3,817	2,775	△1,042
当期変動額合計	—	118	12,848	△9,255	3,710	△2,811	△24	△317	△663	△3,817	2,775	2,667
期末残高	24,104	29,543	183,431	△15,859	221,219	10,618	△28	△1,459	△4,018	5,112	39,768	266,100

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	30,783	33,586
減価償却費	16,794	18,215
減損損失	581	2,983
退職給付制度終了損	1,309	—
のれん償却額	407	514
退職給付費用	1,740	1,885
持分法による投資損益(△は益)	△93	△130
投資有価証券評価損益(△は益)	14	45
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△706	△111
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,821	5
売上割引当金の増減額(△は減少)	51	29
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△39	△5
賞与引当金の増減額(△は減少)	△53	181
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1	225
受取利息及び受取配当金	△584	△597
支払利息	376	341
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,179	△3,670
固定資産除売却損益(△は益)	988	943
事業譲渡損益(△は益)	—	△670
売上債権の増減額(△は増加)	△2,064	1,293
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,477	△1,132
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,152	△3,415
未払金の増減額(△は減少)	△1,058	1,740
未払消費税等の増減額(△は減少)	676	△196
長期未払金の増減額(△は減少)	△70	288
その他	△3,989	△1,657
小計	39,436	50,692
利息及び配当金の受取額	622	656
利息の支払額	△359	△340
法人税等の支払額	△12,464	△9,229
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,234	41,778

	2017年度	2018年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△25,499	△29,217
無形固定資産の取得による支出	△1,169	△2,089
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△82	—
投資有価証券の取得による支出	△892	△1,766
投資有価証券の売却による収入	1,651	5,159
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△279	57
長期貸付けによる支出	△264	△430
長期貸付金の回収による収入	126	46
定期預金の預入による支出	△219	△0
事業譲受による支出	△4,568	—
事業譲渡による収入	—	8,309
その他	△223	△269
投資活動によるキャッシュ・フロー	△31,421	△20,199
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△1,180	985
リース債務の返済による支出	△1,785	△2,131
長期借入れによる収入	25,700	3,200
長期借入金の返済による支出	△2,261	△2,248
配当金の支払額	△5,639	△5,514
非支配株主への配当金の支払額	△767	△847
自己株式の取得による支出	△10,024	△9,278
株式の発行による収入	—	541
その他	△30	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,010	△15,293
現金及び現金同等物に係る換算差額	797	△194
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	621	6,091
現金及び現金同等物の期首残高	40,790	41,411
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	461
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	5
現金及び現金同等物の期末残高	41,411	47,970

2018年度の経営・財務分析

1. 連結貸借対照表

[総資産(資産合計)(前年度末差+22億円)]

- 投資有価証券(前年度末差△48億円)や有価証券(前年度末差△25億円)、のれん(前年度末差△25億円)は減少しましたが、現金及び預金(前年度末差+89億円)や有形固定資産(前年度末差+41億円)が増加したことによるものです。

[負債合計(前年度末差△5億円)]

- 未払法人税等(前年度末差+28億円)は増加しましたが、買掛債務(前年度末差△35億円)が減少したことによるものです。

[純資産合計(前年度末差+27億円)]

- 自己株式の取得(前年度末差△93億円)により減少しましたが、利益剰余金(前年度末差+128億円)が増加したことによるものです。

2. 連結損益計算書

[売上高(前年度差+118億円)]

- 国内の鶏卵相場下落の影響を受けましたが、中食市場向けのカット野菜や惣菜、物流システム事業が好調に推移したことにより増収となりました。

[売上総利益(前年度差+42億円)]

- 労務費などのコスト増加の影響を受けましたが、付加価値向上やコスト改善の取り組みが進むとともに、米国の乾燥卵相場上昇の影響により、売上総利益は増加しました。
- 付加価値向上の取り組みとしては、付加価値の高い商品へのシフト、既存商品の育成・強化などを行いました。
- コスト改善の取り組みとしては、生産現場でのコスト低減、不採算カテゴリー・商品の改善などを行いました。

[販売費及び一般管理費(前年度差+24億円)]

- 主に労務費(前年度差+14億円)や物流費(前年度差+10億円)の増加によるものです。

[営業利益(前年度差+18億円)]

- 以上の結果、営業利益は331億円、営業利益率は5.8%(前年度差+0.2%)となりました。

[経常利益(前年度差+18億円)]

- 為替差損(前年度差+1億円)は増加しましたが、開業費(前年度差△1億円)は減少したことにより、営業外損益は前年度に対してほぼ変わらず、経常利益は343億円となりました。

[親会社株主に帰属する当期純利益(前年度差+2億円)]

- 減損損失(前年度差+24億円)は増加しましたが、投資有価証券売却益(前年度差+25億円)の増加や、退職給付制度終了損(前年度差△13億円)の減少により、特別損益は前年度に対して10億円増加し、親会社株主に帰属する当期純利益は183億円となりました。

3. 連結キャッシュ・フロー計算書

[営業キャッシュ・フロー]

- 418億円の収入となりました。主に税金等調整前当期純利益336億円、減価償却費182億円に対し、法人税等の支払いが92億円となったことによるものです。

[投資活動によるキャッシュ・フロー]

- 202億円の支出となりました。主に有形固定資産の取得による支出292億円、コンビニエンスストア向けベンダーなどの事業譲渡による収入83億円となったことによるものです。

[財務活動によるキャッシュ・フロー]

- 153億円の支出となりました。主に自己株式の取得による支出93億円、配当金の支払い55億円となったことによるものです。
(配当金の支払いには、非支配株主への配当金も含んでいる)

事業等のリスク

当社グループの業績および財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があり、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるものは次のとおりになります。

これらのリスク発生の可能性を認識したうえで、発生の抑制・回避に努めています。なお、これらの内容は、すべてのリスクを網羅したものではありません。

	リスク	発生の抑制に向けた取り組み
売上・利益貢献度が高いサラダ調味料(マヨネーズ、ドレッシング)の市場動向	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要減退などによる市場縮小 ● 市場競争などによる当社の市場占有率の低下 	市場の活性化による需要の掘り起こしと市場競争力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● サラダ調味料以外の商品カテゴリーの育成と拡大 ● 新しい食シーンやメニューの提案 ● 健康ニーズへの対応などお客様の志向に沿った商品の開発と育成 ● 各部門が連携したコスト削減の継続
主要原料(鶏卵・食油)の価格変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要原料の市況の著しい高騰 	購買価格の安定化や必要数量の確保 <ul style="list-style-type: none"> ● 鶏卵:大手生産者との年間数量契約、一定価格契約、相場でのスポット契約の組み合わせ ● 食油:先物での手当て
製品事故、食品の安全性	<ul style="list-style-type: none"> ● 異物混入や誤表示など、消費者に健康被害を及ぼすおそれのある製品事故 ● 社会全般にわたる重大な品質問題など、当社グループの取り組みの範囲を超えた事象 	品質保証の充実による製品事故防止 <ul style="list-style-type: none"> ● GFSI認定の食品安全マネジメントシステム(FSSC22000など)の認証取得 ● グループを横断した品質監査 ● FA(Factory Automation)を活用した製品保証やトレーサビリティ ● 調達原料の品質規格管理システムの構築
事業展開地域の災害や疾病など社会的混乱	<ul style="list-style-type: none"> ● 想定を上回る社会的混乱が発生し、製造や物流設備などの破損、原資材やエネルギーの調達困難、操業に必要な人員の確保困難などによる生産・販売能力の低下 	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> ※社会的混乱の具体的な事例 <ul style="list-style-type: none"> ● 大型地震や集中豪雨などの大規模な自然災害 ● 強毒型の感染症疾病の大流行 ● 継続的な広範囲における停電など、自然災害を起因としない大規模な事故 ● テロや紛争など政治的問題 </div>
グループにおける売上・利益規模が大きい株式会社キューソー流通システムとの関係	<ul style="list-style-type: none"> ● 保有している株式会社キューソー流通システム株式の議決権比率46%が低下し、同社との人的・取引関係が変化するなどした結果、同社が連結対象から外れること 	

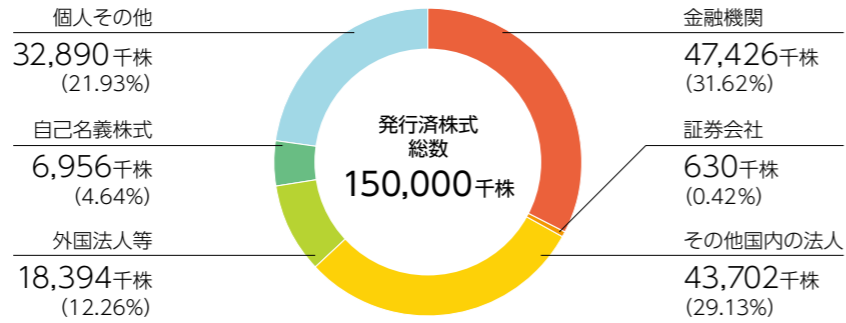
※ 事業等のリスクは、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載されている第106期有価証券報告書P15をご参照ください。
https://www.kewpie.com/ir/pdf/annual_report/2018/ir_20190228_106_yuho.pdf

株式情報 (2018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：113,013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	7,212	5.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,571	3.89
一般財団法人旗影会	4,251	2.97
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	3,713	2.60
株式会社三井住友銀行	3,208	2.24
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

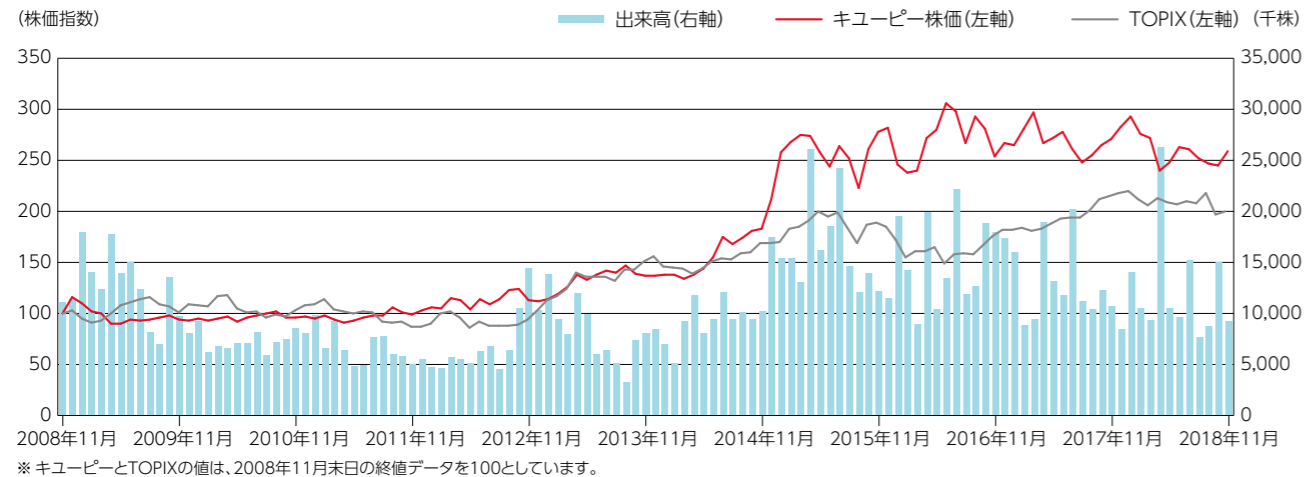
※1 株式会社中島商店は、当社議決権の16.2%(間接所有分5.7%を含む)を所有する単独株主であります。当社グループの経営上の重要事項につきましては、同社の意向によらず、当社自らが意思決定を下しています。なお当社は、同社グループとの間で、商品の仕入、製商品の販売、不動産等の賃貸借取引などを行っています。取引条件につきましては、市場価格等を勘案して、取締役会の承認のもと一般取引と同様に決定しており、また同社グループとは金銭の貸借や債務の保証・被保証の関係はありません。よって当社の独立性は十分に確保されているものと認識しています。

※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定しています。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3,713千株は、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6,956,925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



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：241億4千万円
 従業員数：(連結) 14,808名 (単体) 2,508名 (2018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：KWCPY)
 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)ディスパニパックジャパン	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)	瓶詰詰・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)	食料品の製造加工・業務請負	(株)久松運輸	運送取扱業
鳥栖キューピー(株)	食料品の製造加工・業務請負	(株)芝製作所	機械製造
富士吉田キューピー(株)	食料品の製造加工・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)	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	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)キタカメデリカ	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		
アヲハタ(株)	缶詰類の製造・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
KIFUKI U.S.A. CO., INC.	米国関係会社の株式保有・統轄管理