

愛は食卓にある。



# 2025年度 決算説明資料

---

キューピー株式会社 2026年1月14日  
(証券コード: 2809)

# 営業利益“3年連続最高益”を起点に次の成長局面に向けた稼ぐ力の進化

2025年度  
実績

## 想定を超えるコスト環境下で最高益を更新、営業利益346億円で着地

- 国内は主要カテゴリで迅速な価格改定を実施、相場対応力を強化
- 海外は米州、アジアパシフィックで2030年までの供給体制を構築  
ブランド投資拡大による需要創造で米州・アジアパシフィック2桁成長を実現
- 自己株式取得などで資本効率を重視した経営を推進

2026年度  
展望

## 中期経営計画ROE目標達成に向け、確度の高い成長軌道

- 価格改定効果と海外成長加速で、営業利益380億円を見込む
- 国内は基幹商品の付加価値化と、“人手不足解消”商品で価格戦略の推進
- 海外は米州を柱に成長加速、アジアパシフィックも伸長し収益拡大フェーズへ
- ROE目標早期達成を視野に資本効率化策を持続的に実施  
自己株式取得100億円、普通配当11円増配の65円

愛は食卓にある。



1. 2025年度業績
2. 2026年度計画
3. 2026年度の展望
4. 参考資料

#### 本資料の記載について

- ・本資料における記載金額は、億円表示の場合は億円未満を四捨五入しています。
- ・海外の数値は、10月-9月が対象となり、日本からの輸出を含んでいます。  
なお、オーストラリア子会社および日本からの輸出は12月-11月が対象となります。
- ・海外の2025年度通期の前年差の合計には、為替影響（売上高+3億円、営業利益+0億円）が含まれます。  
2026年度通期計画の前年差の合計には、為替影響（売上高+18億円、営業利益+2億円）が含まれます。

# 想定を超えるコスト環境下において、国内の迅速な価格改定と海外成長により、営業利益は前年を上回る346億円で着地

売上高  
**5,134**億円

前年比 +6%

営業利益  
**346**億円

前年比 +1%

経常利益  
**374**億円

前年比 +1%

純利益  
**305**億円

前年比 +42%

ROE  
**9.7**%

前年差 +2.4%

国内事業利益率  
**6.6**%

前年差 △0.7%

海外伸長率  
**+8**%

現地通貨前年比

ROIC  
**6.6**%

前年差 △0.2%

売上高

5,134億円

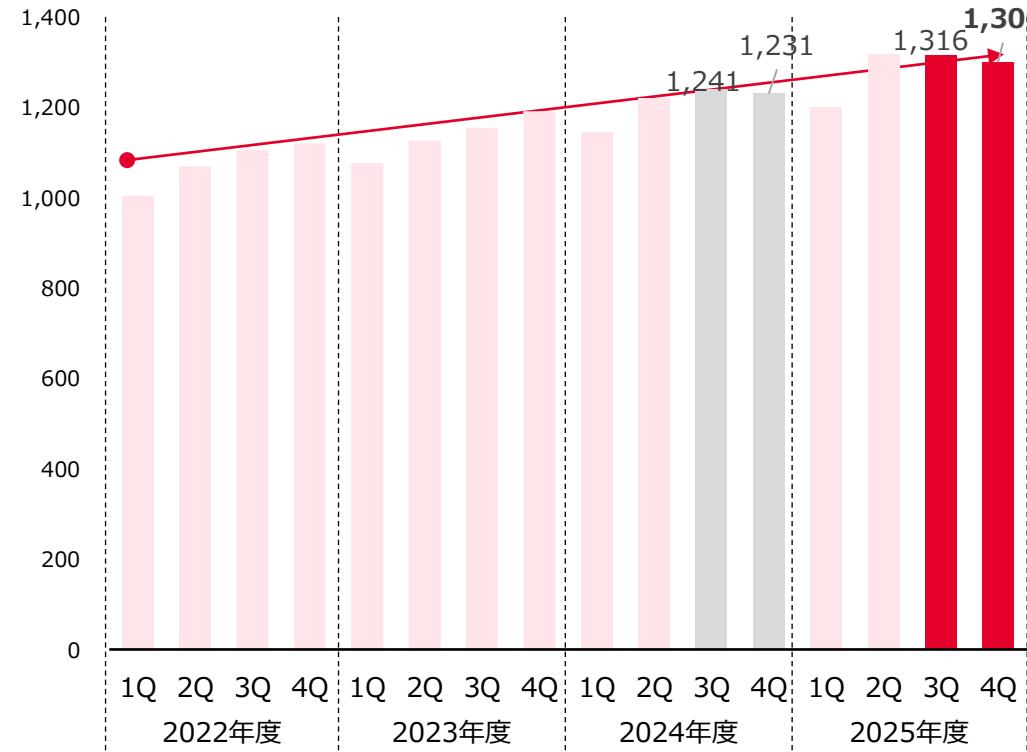
増収 (+294億円)  
増減率 +6%増

営業利益

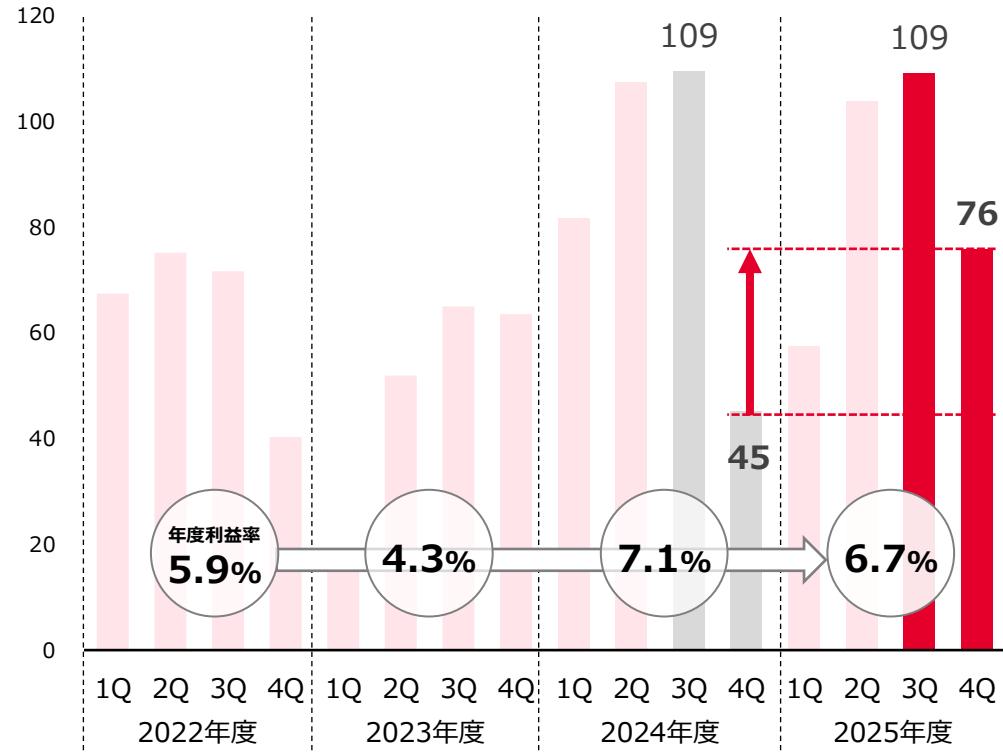
346億円

増益 (+3億円)  
増減率 +1%増

- 海外は好調な米州・アジアパシフィックを中心に**着実な成長**を維持
- 国内は、調味料・タマゴ・カット野菜の**価格改定効果**に加え、**タマゴの数量増**も寄与し増収

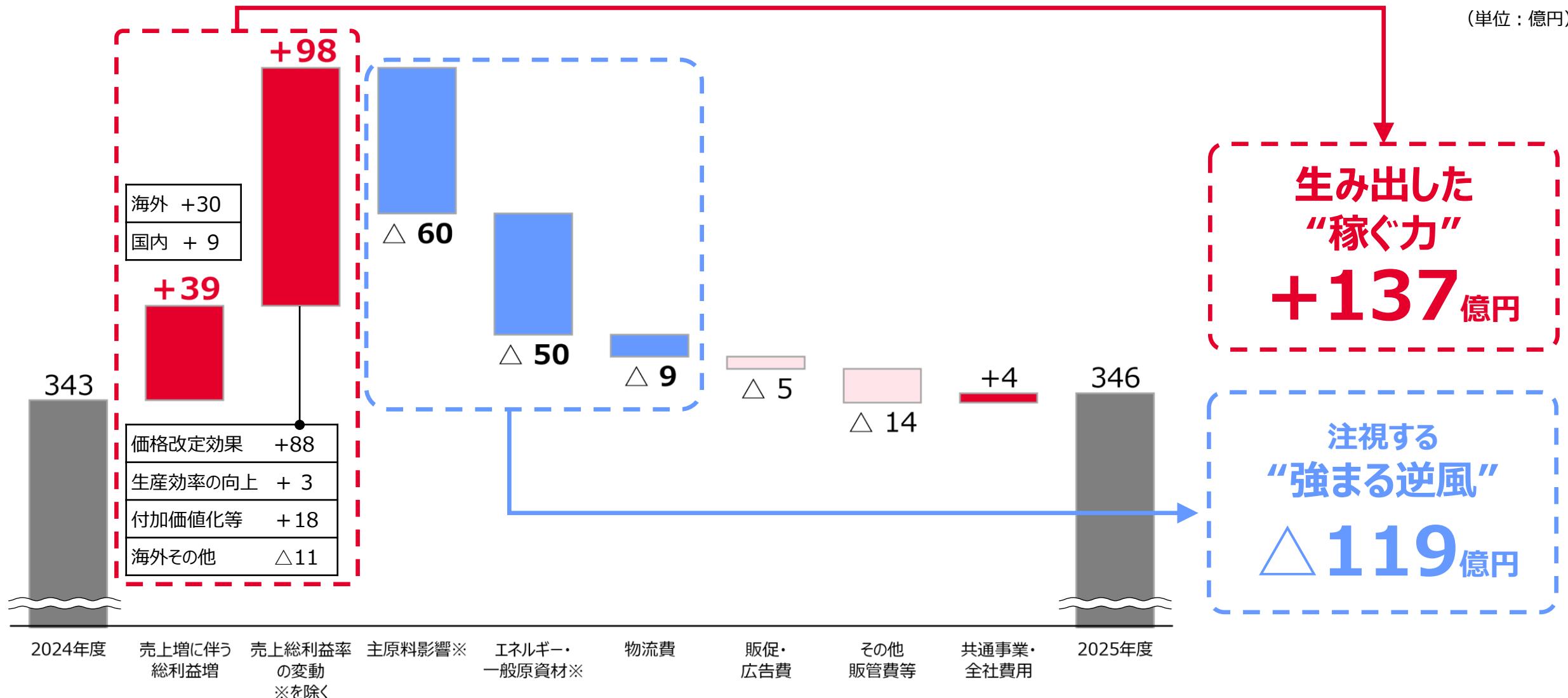


- 海外は成長に向けた償却費・広告費を上回る**販売拡大**により増益
- 国内は**価格改定と事業構造改革**が奏功し、原料高騰の逆風を跳ね返し増益



## 営業利益

2025年度 346億円 前年差 +3億円



## 売上高

2025年度	5,134億円
前年差	+294億円
増減率	+6%

	2025年度 通期	前年差	増減率	上期	下期	上期 前年差	下期 前年差
市販用	1,898	+31	+2%	946	953	+22	+9
業務用	1,856	+155	+9%	891	965	+58	+97
海外	1,003	+81	+9%	494	509	+57	+24
フルーツ ソリューション	176	+6	+3%	86	90	△2	+8
ファインケミカル	118	+5	+4%	62	56	+4	+1
共通	83	+18	+27%	40	43	+11	+6
合計	5,134	+294	+6%	2,519	2,616	+150	+144

## 営業利益

2025年度	346億円
前年差	+3億円
増減率	+1%
利益率	6.7%

	2025年度 通期	前年差	増減率	上期	下期	上期 前年差	下期 前年差
市販用	126	△17	△12%	57	68	△23	+6
業務用	119	△1	△1%	44	74	△20	+19
海外	136	+11	+9%	79	57	+14	△2
フルーツ ソリューション	7	+5	+245%	3	4	+1	+3
ファインケミカル	7	+1	+24%	△2	9	+0	+1
共通	14	+0	+0%	7	7	+1	△1
全社費用	△61	+3	—	△26	△35	+0	+3
合計	346	+3	+1%	162	185	△27	+30

売上高

1,898億円

前年差

+31億円(+2%)

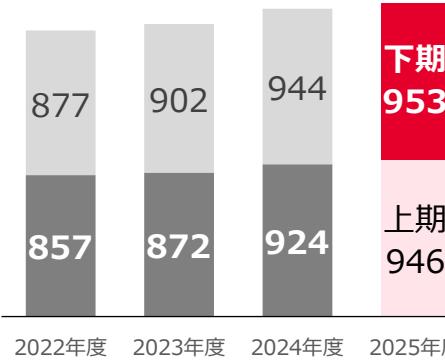
事業利益

126億円

前年差

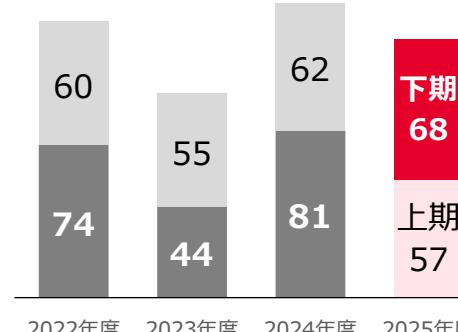
▲17億円(▲12%)

## 売上高



	2025年度	前年差	増減率			(単位: 億円)	
				上期	下期	上期 前年差	下期 前年差
調味料	775	+0	+0%	385	390	△2	+2
惣菜	654	+0	+0%	321	332	△4	+4
カット野菜	300	+14	+5%	153	148	+18	△4
その他	169	+16	+11%	86	83	+10	+6
合計	1,898	+31	+2%	946	953	+22	+9

## 事業利益



	2025年度	前年差	増減率			(単位: 億円)	
				上期	下期	上期 前年差	下期 前年差
調味料	85	△17	△17%	42	42	△14	△3
惣菜	28	△3	△10%	13	15	△6	+3
カット野菜	8	△1	△9%	△1	9	△5	+4
その他	5	+4	+245%	3	2	+1	+2
合計	126	△17	△12%	57	68	△23	+6

## 市販用：增收・減益

## 2025年度の状況

- ・調味料、カット野菜の価格改定
- ・マヨネーズ100周年イベントによる需要喚起
- ・惣菜のブランドビジネスに挑戦

## 2026年度の施策

- ・キユーピー ハーフ販促強化
- ・ドレの容器・機能・フレーバー拡大
- ・ポテトサラダ 圧倒的No.1へ強化
- ・野菜原料の強固な調達基盤構築

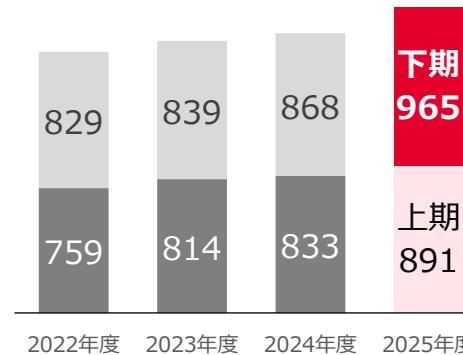
売上高

1,856億円 前年差+155億円(+9%)

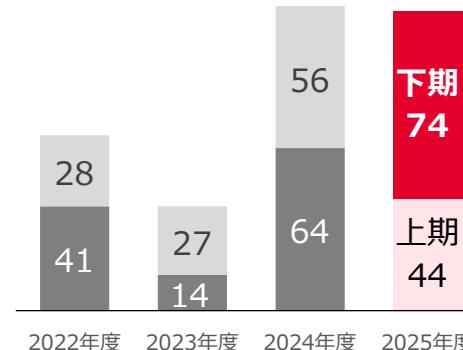
事業利益

119億円 前年差▲1億円(▲1%)

## 売上高



## 事業利益



	2025年度	前年差	増減率			上期 前年差	下期 前年差
				上期	下期		
調味料	532	+12	+2%	261	271	+2	+10
タマゴ	1,158	+141	+14%	550	607	+59	+82
その他	167	+2	+1%	80	87	△3	+5
合計	1,856	+155	+9%	891	965	+58	+97

## 業務用：增收・減益

## 2025年度の状況

- 付加価値商品拡大  
(調味ソース、タマゴ加工)
- 機動的な価格改定の実施
- アイテム峻別

	2025年度	前年差	増減率			上期 前年差	下期 前年差
				上期	下期		
調味料	44	+7	+18%	17	26	△3	+10
タマゴ	62	△14	△18%	22	40	△16	+2
その他	12	+6	+108%	5	8	△0	+7
合計	119	△1	△1%	44	74	△20	+19

## 2026年度の施策

- 4月主要カテゴリの価格改定
- カテゴリ見極め・生販効率化
- 成長領域への集中・増産

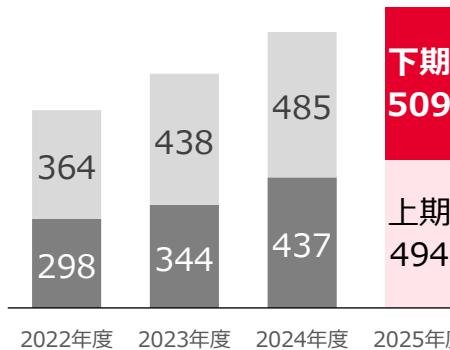
売上高

1,003億円 前年差 +81億円(+9%)

事業利益

136億円 前年差 +11億円(+9%)

## 売上高

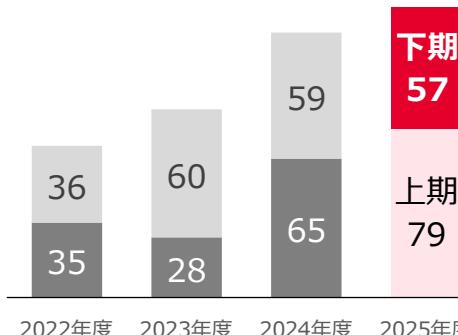


※「AP」はアジアパシフィック

	2025年度	前年差	増減率	増減率 (現地通貨)	上期		下期		上期 前年差	下期 前年差
					上期	下期	上期	下期		
中国	369	+9	+3%	+4%	175	194	+12	△3		
AP	294	+35	+13%	+11%	153	141	+28	+7		
米州	238	+30	+14%	+16%	115	123	+14	+17		
その他	101	+6	+7%	+6%	51	51	+3	+4		
合計	1,003	+81	+9%	+8%	494	509	+57	+24		

※ 為替影響 売上高(前年差)上期+15億円、下期△12億円、年間+3億円

## 事業利益



※ 事業利益は遡及後の数値

	2025年度	前年差	増減率	上期		下期		上期 前年差	下期 前年差
				上期	下期	上期	下期		
中国	55	+11	+25%	31	23	+9	+2		
AP	39	+4	+13%	23	16	+6	△1		
米州	32	△4	△10%	18	14	+1	△4		
その他	10	△0	△4%	6	4	△1	+1		
合計	136	+11	+9%	79	57	+14	△2		

※ 為替影響 事業利益(前年差)上期+2億円、下期△2億円、年間+0億円

## 海外：増収・増益

## 2025年度の状況

- ・中国、APでの中間層の取り込み
- ・米州・APで生産体制の構築
- ・グローバルブランディング本格化

## 2026年度の施策

- ・中国・APでの中間層取り込み継続
- ・米州で内・中・外食全てを展開
- ・欧州・貿易強化と新規国・地域開拓

愛は食卓にある。



## 2.2026年度計画

# 中期経営計画ROE目標の達成に向け、確度の高い成長軌道を描く

売上高  
**5,300** 億円

前年比 **+3%**

営業利益  
**380** 億円

前年比 **+10%**

経常利益  
**400** 億円

前年比 **+7%**

純利益  
**255** 億円

前年比 **△16%**

ROE  
**8.0%**

前年差 **△1.7%**

国内事業利益率  
**7.3%**

前年差 **+0.7%**

海外伸長率  
**+11%**

現地通貨前年比

ROIC  
**7.1%**

前年差 **+0.5%**

## 売上高

2026年度 通期	5,300 億円
前年差	+166 億円
増減率	+3%

	2025年度 通期	2026年度 通期	前年差	増減率	中期経営計画 2028年度目標
市販用	1,898	1,915	+17	+1%	1,960
業務用	1,856	1,860	+4	+0%	1,790
海外	1,003	1,132	+129	+13%	1,800
フルーツ ソリューション	176	189	+13	+8%	
ファインケミカル	118	140	+22	+18%	450
共通	83	64	△19	△23%	
合計	5,134	5,300	+166	+3%	6,000

## 営業利益

2026年度 通期	380 億円
前年差	+34 億円
増減率	+10%
利益率	7.2%

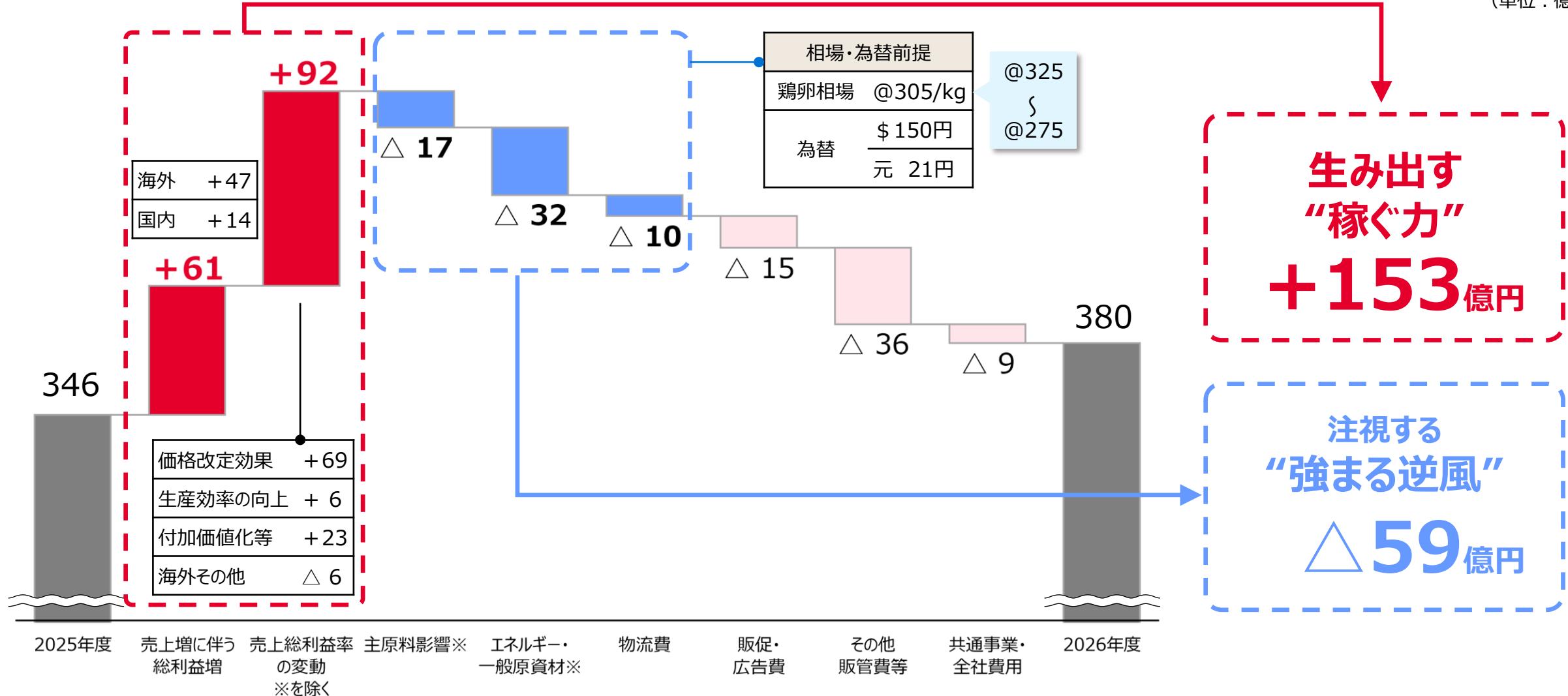
	2025年度 通期	2026年度 通期	前年差	増減率	中期経営計画 2028年度目標
市販用	126	145	+19	+15%	156
業務用	119	126	+7	+6%	141
海外	136	148	+12	+9%	180
フルーツ ソリューション	7	9	+2	+32%	
ファインケミカル	7	10	+3	+40%	43
共通	14	13	△1	△4%	
全社費用	△61	△71	△10	-	△70
合計	346	380	+34	+10%	450

## 営業利益

2026年度計画

380億円 前年差 + 34億円

(単位：億円)



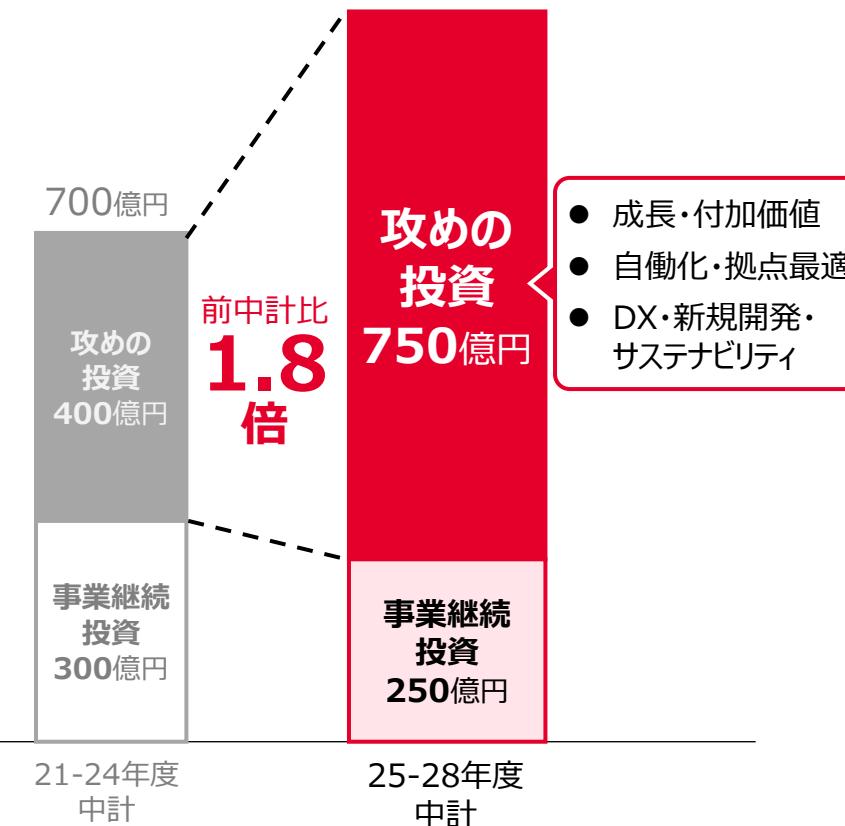
# 「攻めの投資」を着実に実行し、将来キャッシュフローの創出力を高める

設備投資  
**1,000億円**



中期経営計画に対する進捗状況 (2025-2026年度累計)

**431 億円 進捗率43%**



海外成長投資、基幹商品の強化と新規技術開発

**274 億円 進捗率37%**

(国内151億円 海外123億円)

後半2年:自働化・拠点最適化、更なる海外成長の拠点準備

事業継続  
投資

品質向上、グループ各拠点の修繕

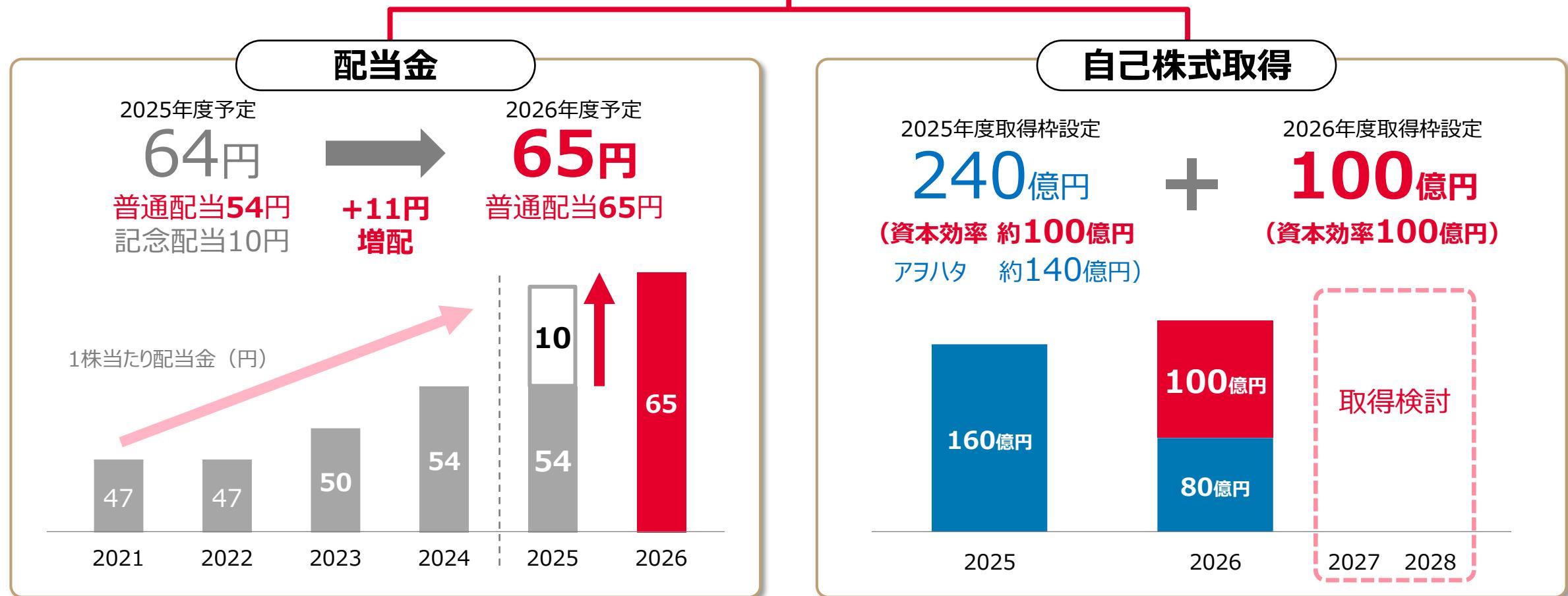
**157 億円 進捗率63%**

+

「更なる成長投資」の実効性を高める

# “配当金の段階的引き上げ”と自己株式取得により資本効率を持続的に高める

## 中期経営計画の株主還元500億円『+a』を着々と実行



愛は食卓にある。

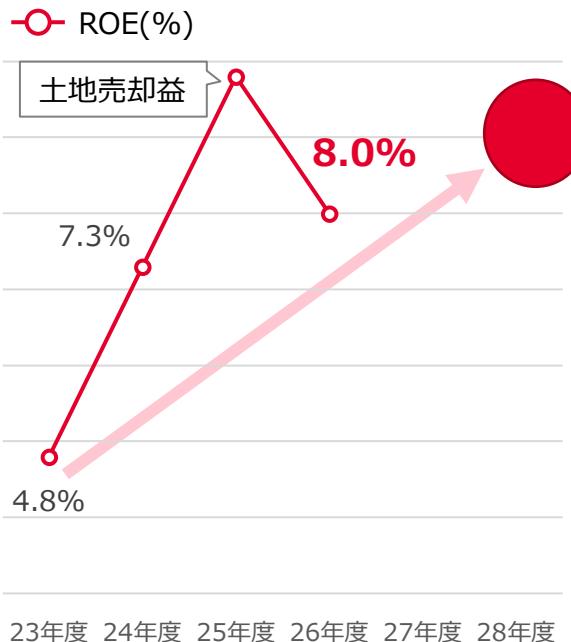


### 3. 2026年度の展望

中計KPIは想定通り進捗、**ROE目標達成確度が向上**

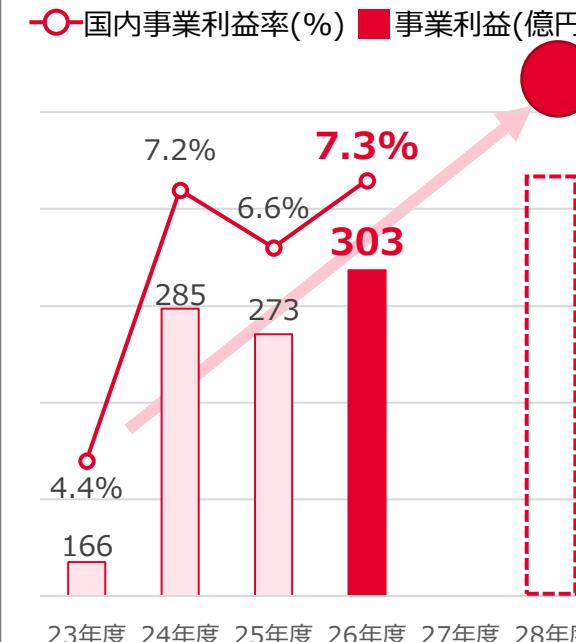
## 資本効率

**ROE**  
**8.5%以上**



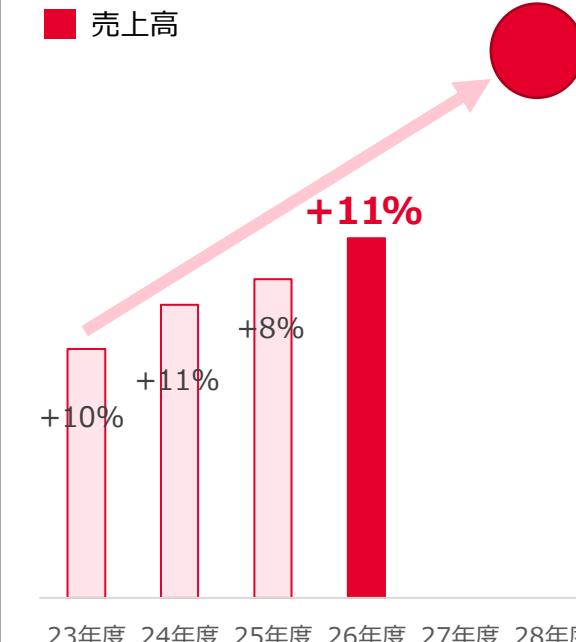
## 収益性

**国内事業利益率**  
**8.0%以上**



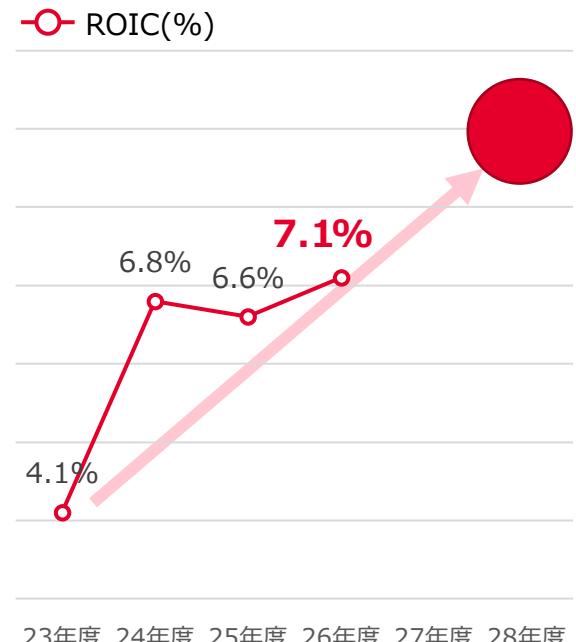
## 成長性

**海外売上CAGR**  
**2桁%以上**  
(現地通貨)



## 効率性

**ROIC**  
**8.5%以上**



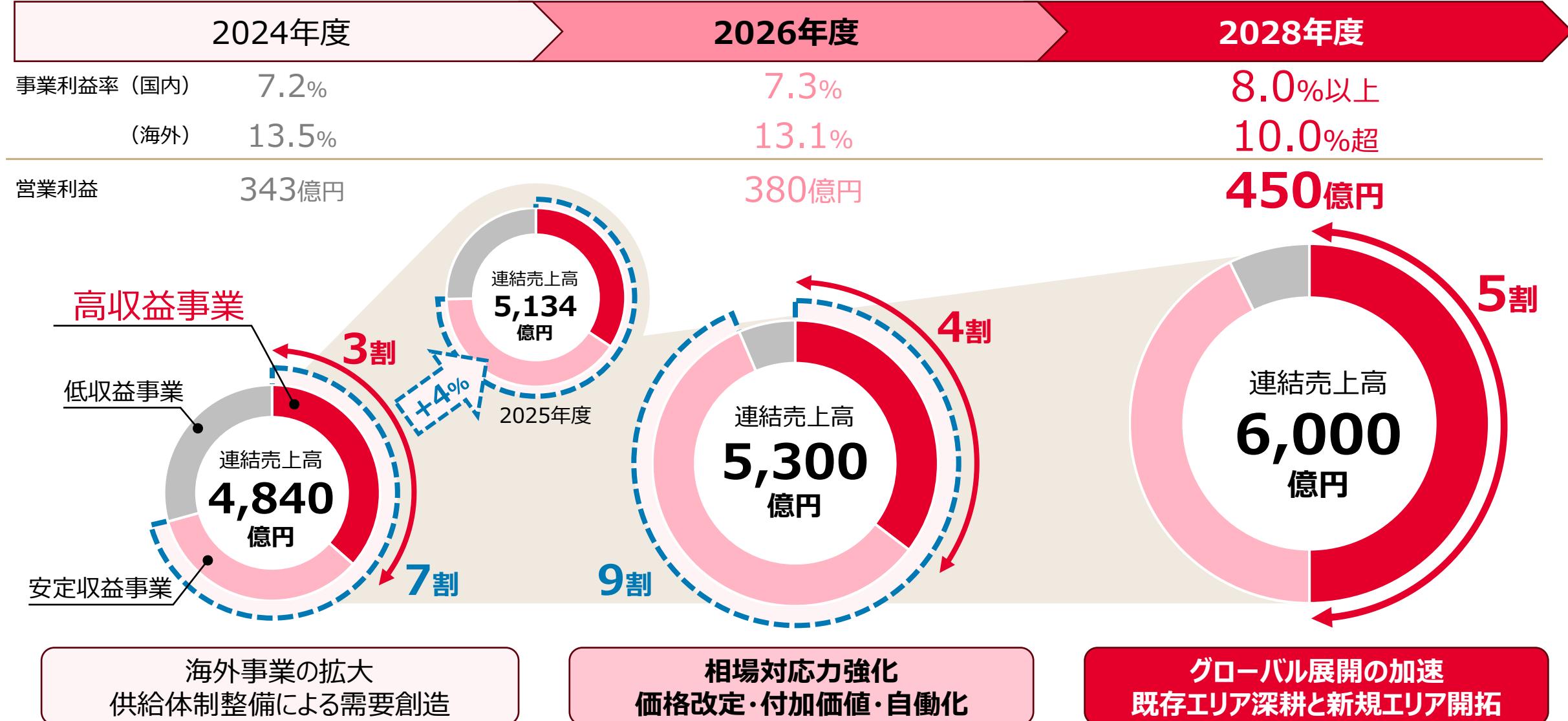
早期に中計目標を達成し、  
更なる資本効率向上を推進

付加価値化と構造改革で  
安定収益基盤を構築

米州を主軸に成長を加速し、  
二桁成長の継続を目指す

攻めの投資と効率改善により、  
収益性を更に高める

# 高収益なポートフォリオへ “低収益から安定収益へ”大幅に改善



# 供給強化から”需要創造”フェーズへ **米州を柱に成長加速**

## 2026年度売上伸長率 (現地通貨)

**海外全体 +11%** ブランディングの強化により成長加速

米州

**年間 +19%**



2026年度  
期初 2026年度  
期末

商談順調、年明けから加速

販売エリア・チャネル拡大へ

アジアパシフィック

**年間 +13%**



2026年度  
期初 2026年度  
期末

最も安定的な成長

伸び行く市場を攻略

中国

**年間 +3%**



2026年度  
期初 2026年度  
期末

戦略転換後、下期に加速

中間層シフト推進中

# 販売エリア・チャネル拡大とブランディング投資により+19%伸長を実現

## 販売エリア拡大

東海岸に  
販売拠点設立



全米、周辺国へ拡大  
(カナダ・メキシコなど)

## チャネル拡大

大手CVS、量販店の全米展開  
など順次導入



※ チャネル展開のイメージ

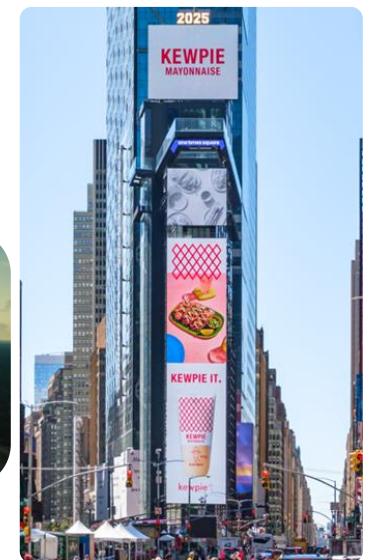
商談順調に進展

## ブランディング投資

リアル・TVCMを活用し  
マーケット浸透を加速



※ 施策イメージ



さらに認知度向上へ

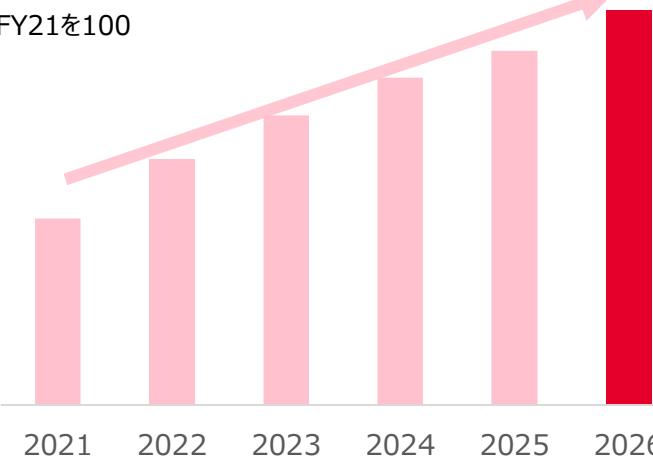
## タイやインドネシアを中心着実に成長 +13%伸長をめざす

## タイ

オーストラリア向け業務用など  
輸出強化

売上高 5年で**2倍**

※FY21を100



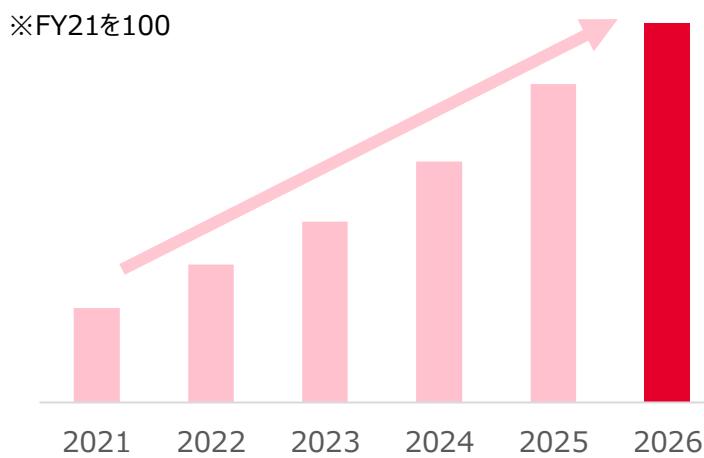
2026年度 +約**10%**

## インドネシア

ミニマートに加え  
外食市場成長

売上高 5年で**4倍**

※FY21を100



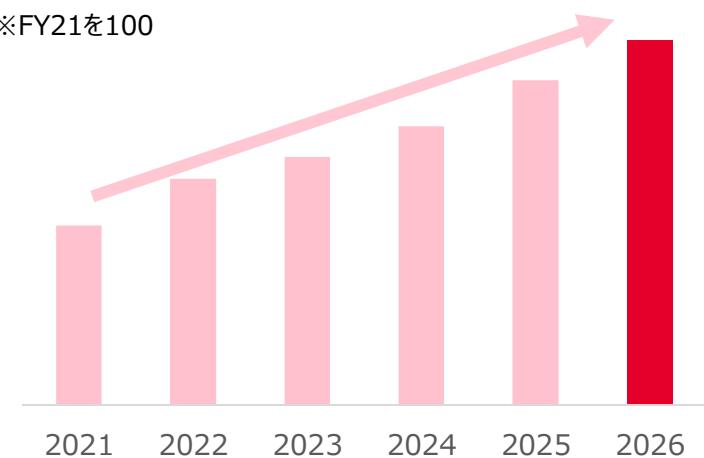
2026年度 +約**20%**

## その他各国

中間層市場への  
ローカライズ戦略を強化

売上高 5年で**2倍**

※FY21を100



2026年度 +約**10%超**

# 拡大する中間層市場の攻略により+3%伸長をめざす

成長市場へメーカー多数参入、競争激化を勝ち抜くために

## 中間層チャネル拡大

- ・注力する流通にリソースを集中
- ・内陸部エリアへ展開  
→外食、ECの販売拡大



※ 展開イメージ

販売施策を強化

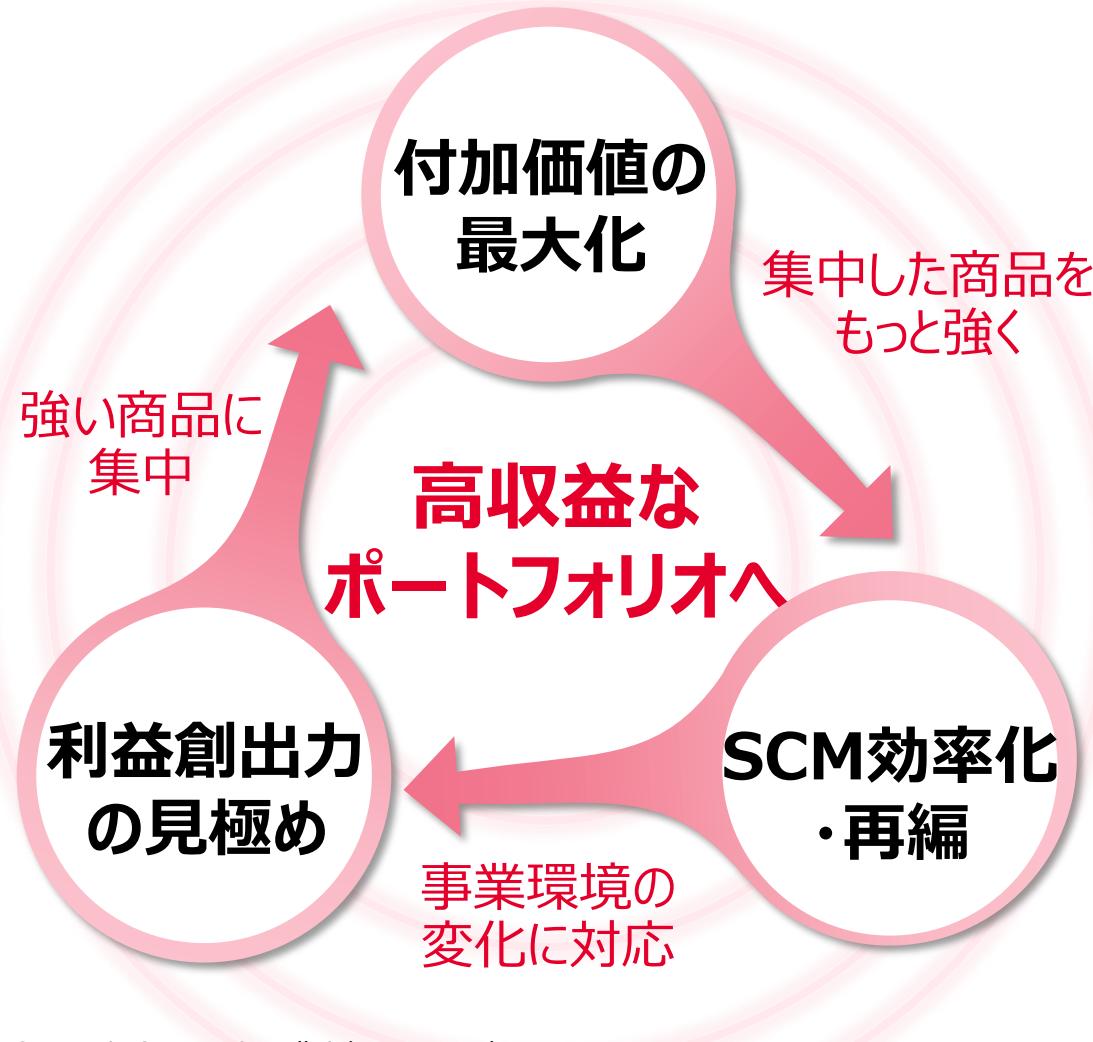
## 競争優位性の確立

- ・生販での効率化推進
- ・マヨドレPET化で低コスト、利便性向上
- ・自働化を徹底した高効率工場への投資



おいしさ・品質に加えて価格競争力を強化

# 付加価値の最大化、SCM効率化・再編、利益創出力の見極め により 国内の高収益化が進み “88億円”の増益効果



## 付加価値の最大化

- ・付加価値商品の“販売強化”
- ・価格戦略の推進

2025年度：100億円

2026年度： 82億円

効果内訳	付加価値強化	価格改定
2025年度	13億円	88億円
2026年度	13億円	69億円

## SCM効率化・再編

- ・サプライチェーン全体で収益性を向上
- ・生産ライン自働化による生産効率化
- ・組織、体制の再編

2025年度：3億円

2026年度：6億円

## 利益創出力の見極め

- ・選択と集中
- ・高精度な単品収支管理
- ・現場での創意工夫の加速

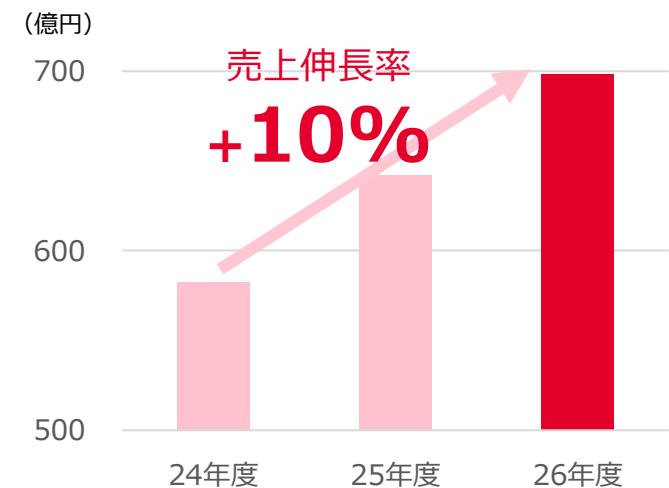
おいしさ・品質・ブランドを基盤に**価値に見合う価格戦略を推進**付加価値商品の  
“販売強化”

おいしさ・日持ち・機能性など  
**顧客課題解決**につながる価値を提供し  
差別優位性を發揮



付加価値商品強化  
による増益効果

**+13億円**



## 価格戦略の推進

相場変動を鑑みながら  
顧客価値を反映した**適正価格**へ



価格改定による  
増益効果

**+69億円**

# 持続可能な高収益体质へ、価値創造プロセスを進化

## 商品開発・調達

開発プロセス刷新・原価低減

## 生産物流

拠点の最適化・「人手不足」克服

## 販売

販売効率の最大化

- 新商品のヒット率向上
- 戦略的な基幹商品展開
- 仕入統一、調達の最適化

深煎りごまドレ  
2025年度→2026年度

10%UP  
シリーズ販売数量

- 生産ライン・拠点の最適化
- 付加価値商品の生産能力拡大
- 外部協働ロボット活用による効率化

130名創出

- 注力業態・売場へリソース集中
- データに基づく棚割り・シェア対策
- 営業組織の再編・効率化

販売効率  
2025年度→2026年度

4%UP  
1人当たり売上高(キューピー)

グループ会社・組織再編による、経営資源の集約・統合

kewpie 

アヲルタ 

deria 

キューピータマゴ 

# 新領域の育成に向け、商品投入・プロモーション展開を加速

## 独自素材“酢酸菌GK-1” 自社商品、他社への原料販売拡大

### 通販サプリ

自社ECサイトを通じた  
健康通販ビジネスの拡大



### 免疫ケア商品

健康的で食頻度の高い  
商品に配合



### 他社への原料販売

“免疫ケア”商品の  
原料として販売

にごり酢由来の  
酢酸菌  
**GK-1**

## プラントベース フードの展開

GREEN KEWPIE  
coming from field

### 国内外で販売拡大



※ 機内提供イメージ

国際線機内食への導入  
グローバル展開の起点に



海外への展開  
ニュージーランドなどへ拡大が進む

愛は食卓にある。



《お問い合わせ先》

キユーピー株式会社 財務戦略推進部 株式IRチーム  
TEL : 03-3486-3331

この説明会資料に掲載されている、キユーピー株式会社の業績見通し等の将来に関する記述は、当社がその時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は、さまざまなリスクや不確定要素の変動および経済情勢等によってこれらと異なる結果になる場合があります。

当社が開示する情報は、当社に対する理解を深めていただくことを目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関するご決定は利用者ご自身の判断において行われるようお願いいたします。万一これら情報の利用者が何らかの損害を被ったとしても、当社および当社の情報提供者は一切責任を負いません。

愛は食卓にある。



## 4. 参考資料

# 未来に向けて社会価値を創出する取り組みを推進

## 環境への配慮

### 野菜未利用部の活用

2028年度目標 **88%**

2024年度85% 2025年度 **84%**

※25年度は気温上昇など気候変動による農作物不作影響で減少

資源の有効活用・循環に向けて

### 野菜未利用部の活用

野菜から野菜を育てる資源循環の実現と  
養鶏業界の課題解決へ

### プラスチック削減

プラスチック容器包装軽量化  
再生PET樹脂ボトルの採用



キユーピーグループ  
環境ビジョン2050実現に向けて

## 食と健康への貢献

### サラダ喫食数（2024年度比）

2028年度目標 **105%**

2025年度 **101%**

一人ひとりの食生活と健康をサポート

### with ベジタブル

サラダを「ポジティブな幸福感を得るための食事」へ進化



### フレイル予防、食生活改善へ

有志企業10社で、日本フレイル予防サービス振興会を設立

食生活を通じた  
健康寿命延伸への貢献

## 人的資本の価値拡大

### エンゲージメントスコア

2028年度目標 **75点**

2024年度69点 2025年度 **70点**

エンゲージメント向上と  
パフォーマンス向上のサイクル

### 多様な個の力の強化

自律的な学びを支援する  
学習機会をグループ全体へ拡大



### 人事制度の拡充

期待役割を伝え、一人ひとりの専門性と成長意欲を高める、新人事制度を導入

人的資本への投資による  
新たな価値の創出

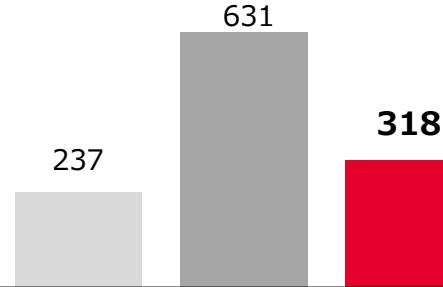
(単位：億円)

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	前年差 (2026-2025)	増減率 (2026/2025)	2028年度 中計目標
売上高	4,840	5,134	5,300	+166	+3%	6,000以上
営業利益	343	346	380	+34	+10%	450以上
営業利益率(%)	7.1%	6.7%	7.2%	+0.5%	-	7.5%以上
経常利益	369	374	400	+26	+7%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	214	305	255	△50	△16%	—
ROE(%)	7.3%	9.7%	8.0%	△1.7%	-	8.5%以上
ROIC(%)	6.8%	6.6%	7.1%	+0.5%	-	8.5%以上
EPS(円)	154.1	220.6	184.9	△35.7	△16%	—
海外売上高伸長率(%) (現地通貨ベース)	+11%	+8%	+11%	+3%	-	+10%以上
米国ドル(円)	151	149	150	+1	-	—
人民元(円)	21	21	21	+0	-	—
ローリー相場(円/kg)	351	376	420	+44	-	—
鶏卵相場(円/kg)	223	319	305	△14	-	—

(単位：億円)

2023年度  
通期2024年度  
通期2025年度  
通期

## 営業キャッシュ・フロー



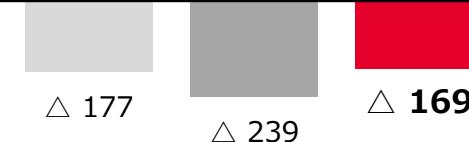
前年増減

仕入債務の増減額 △119

未払金の増減額 △75

棚卸資産の増減額 △63

## 投資キャッシュ・フロー



前年増減

固定資産の  
売却による収入の増加 +98固定資産の  
取得による支出の減少 +74定期預金の  
預入による支出の増加 △82

## 財務キャッシュ・フロー



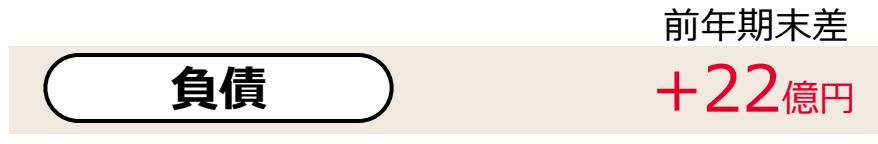
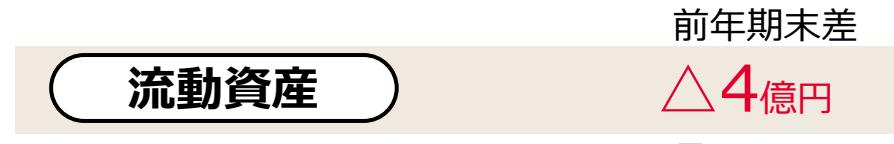
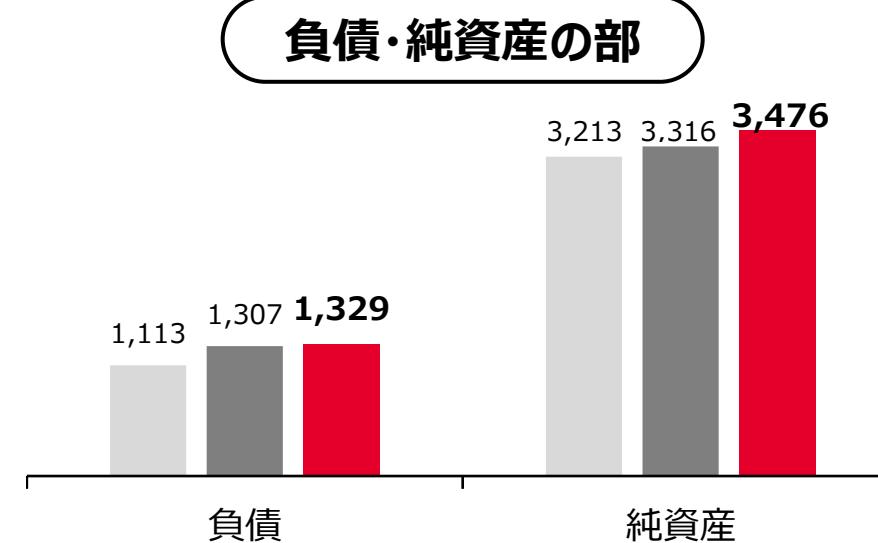
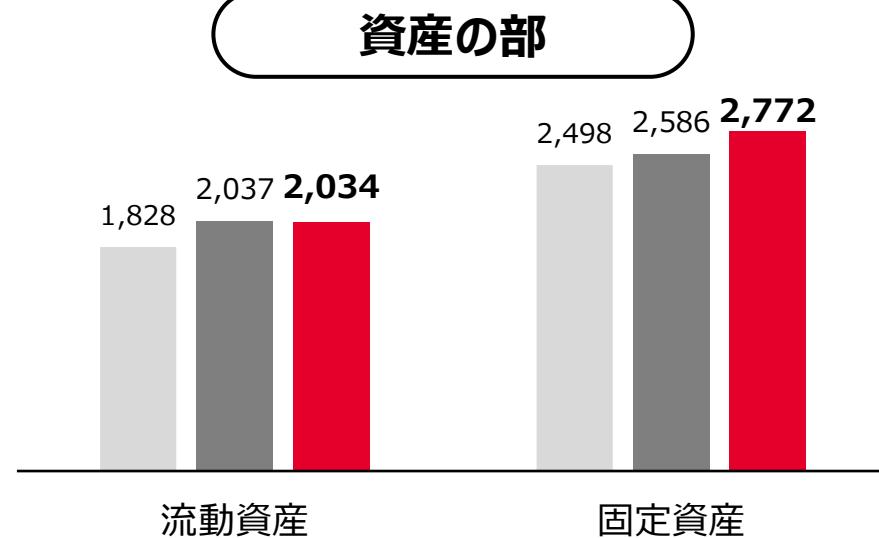
前年増減

自己株式取得による  
支出の増加 △163長期借入れによる  
収入の減少 △50長期借入金の  
返済による支出の減少 +150

## 設備投資の状況

2025年度通期 **169億円** 2026年度計画 **262億円**

(単位：億円)



(単位：億円)

	2024年度 通期	2025年度 通期	前年差	増減率	2026年度計画		
					計画	前年差	増減率
市販用	1,867	1,898	+31	+2%	1,915	+17	+1%
調味料	775	775	+0	+0%	803	+28	+4%
惣菜	653	654	+0	+0%	661	+7	+1%
カット野菜	286	300	+14	+5%	300	△0	△0%
その他	153	169	+16	+11%	151	△18	△11%
業務用	1,701	1,856	+155	+9%	1,860	+4	+0%
調味料	520	532	+12	+2%	532	+0	+0%
タマゴ	1,016	1,158	+141	+14%	1,165	+7	+1%
その他	165	167	+2	+1%	163	△4	△2%
海外	922	1,003	+81	+9%	1,132	+129	+13%
中国	360	369	+9	+3%	386	+17	+5%
アジア パシフィック	259	294	+35	+13%	337	+43	+15%
米州	208	238	+30	+14%	284	+46	+19%
その他	95	101	+6	+7%	125	+24	+23%
フルーツ ソリューション	170	176	+6	+3%	189	+13	+7%
ファインケミカル	114	118	+5	+4%	140	+22	+18%
共通	66	83	+18	+27%	64	△19	△23%
合計	4,840	5,134	+294	+6%	5,300	+166	+3%

※ 海外の前年差には、為替影響(2025年度通期前年差：売上高+3億円、2026年度計画前年差：売上高+18億円)が含まれています。

	2024年度 通期	2025年度 通期	前年差	増減率	2026年度計画			(単位：億円)
					計画	前年差	増減率	
市販用	143	126	△17	△12%	145	+19	+15%	
調味料	102	85	△17	△17%	93	+8	+10%	
惣菜	31	28	△3	△10%	33	+5	+18%	
カット野菜	9	8	△1	△9%	16	+8	+104%	
その他	2	5	+4	+245%	3	△2	△42%	
業務用	120	119	△1	△1%	126	+7	+6%	
調味料	37	44	+7	+18%	44	+0	+1%	
タマゴ	76	62	△14	△18%	72	+10	+15%	
その他	6	12	+6	+108%	10	△2	△19%	
海外	125	136	+11	+9%	148	+12	+9%	
中国	44	55	+11	+25%	56	+1	+2%	
アジアパシフィック	35	39	+4	+13%	45	+6	+15%	
米州	35	32	△4	△10%	35	+3	+10%	
その他	11	10	△0	△4%	12	+2	+16%	
フルーツソリューション	2	7	+5	+245%	9	+2	+32%	
ファインケミカル	6	7	+1	+25%	10	+3	+40%	
共通	14	14	+0	+0%	13	△1	△4%	
全社費用	△65	△61	+3	-	△71	△10	-	
合計	343	346	+3	+1%	380	+34	+10%	

※ 海外の前年差には、為替影響(2025年度通期前年差：事業利益+0億円、2026年度計画前年差：事業利益+2億円)が含まれています。

※ 海外の2024年度事業利益は遡及後の数値

© Kewpie Corporation All rights reserved.

(単位：億円)

## 2025年度 通期

	売上増減に伴う 売上総利益の増減	売上総利益率 の変動	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の販売費・ 一般管理費	前年差
市販用	+3	△17	+5	△2	△5	△17
業務用	△1	+3	△0	△3	△0	△1
海外	+30	△2	△6	△2	△7	+11
フルーツ ソリューション	+1	+5	△1	△1	+1	+5
ファインケミカル	+6	△2	△2	△0	△1	+1
合計	+39	△12	△5	△9	△14	△1

## 2026年度 計画

	売上増減に伴う 売上総利益の増減	売上総利益率 の変動	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の販売費・ 一般管理費	前年差
市販用	△1	+21	+5	+0	△6	+19
業務用	△3	+27	△3	△4	△11	+7
海外	+47	△6	△11	△5	△13	+12
フルーツ ソリューション	+4	+0	△1	△0	△1	+2
ファインケミカル	+14	△0	△5	△1	△5	+3
合計	+61	+43	△15	△10	△36	+44

(単位：億円)

## 2025年度 通期

	2024年度 通期	2025年度 通期	前年差	主な要因
営業利益	343	346	+3	
営業外損益	25	28	+2	・持分法による投資損益の増減 +3
経常利益	369	374	+5	
特別損益	△32	101	+134	・固定資産売却益の増加 +120 ・固定資産除却損の減少 +8
税引前利益	336	475	+139	
法人税等 非支配株主に帰属する四半期純利益	122	170	+48	
親会社株主に帰属する四半期純利益	214	305	+91	

## 2026年度 計画

	2025年度 通期	2026年度 通期計画	前年差	主な要因
営業利益	346	380	+34	
営業外損益	28	20	△8	・受取利息の減少 △2 ・持分法による投資損益の増減 △2
経常利益	374	400	+26	
特別損益	101	7	△94	・工場跡地売却益の減少 △120
税引前利益	475	407	△68	
法人税等 非支配株主に帰属する当期純利益	170	152	△18	
親会社株主に帰属する当期純利益	305	255	△50	

(単位：億円)

	2023年度 通期	2024年度 通期	2025年度 通期
マヨネーズ	国内 570	591	593
	海外 409	480	540
ドレッシング	国内 387	393	391
	海外 223	242	256
合計	国内 957	984	984
	海外 632	722	796
計	1,588	1,706	1,780

重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2025年度実績	2028年度目標	2030年度目標	SDGsとの関連付け
食と健康への貢献	健康寿命延伸への貢献	お客様の健康な食生活に貢献するため、サラダの喫食機会向上、タマゴの付加価値化を中心に取り組みを推進					
	子どもの心と体の健康支援	私たちの活動で創る子どもの笑顔の数	2019年度からの累計	60.3万人	80万人以上	100万人以上	2 すべての人に健康な食生活を 3 すべての人に持続可能な食生活を 4 みんなでつなぐ
資源の有効活用・循環	食品ロスの削減・有効活用	食品残さ削減率	2015年度	61.4%	63%以上	65%以上	
		野菜未利用部有効活用率 (主要野菜: キャベツなど)	当年	84.3%	88%以上	90%以上	
		商品廃棄量削減率	2015年度	53.1%	70%以上	70%以上	6 すべての人に持続可能な食生活を 12 つくる 14 つなぐ
	プラスチックの削減・再利用	プラスチック排出量削減率	2018年度	2026年2月開示予定	25%以上	30%以上	
	水資源の持続的利用	水使用量(原単位)削減率	2020年度	9.7%	8%以上	10%以上	
気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	CO <sub>2</sub> 排出量削減率	2013年度	50.6%	46%以上	50%以上	7 つなぐ 13 つなぐ
生物多様性の保全	生物多様性の保全	持続可能な紙の調達率 2025年度までに100% (容器包材、印刷冊子、販促物、事務用品)	当年	2026年2月開示予定	100%維持	100%維持	14 つなぐ 15 つなぐ
持続可能な調達	持続的な調達の推進	お取引先との協働によって「持続可能な調達のための基本方針」を推進					2 つなぐ 15 つなぐ
人権の尊重	人権の尊重	ビジネスに関わるすべての人の人権を尊重するために「キユーピーグループ 人権方針」を推進					5 つなぐ 8 つなぐ
人的資本の価値拡大	従業員エンゲージメント向上	エンゲージメントスコア	当年	70点	75点以上	75点以上	-