

トップメッセージ

2030ビジョンの
実現に向けて、
グループ一丸となって
未来を創っていきます。

キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

高宮 満

私たちの使命

当社グループは「めざす姿」を実現するために、2030年にどうありたいかをまとめた「キューピーグループ 2030ビジョン」を2018年に策定しました。

創始者である中島董一郎は、おいしく、栄養価の高いマヨネーズを普及させて、日本人の体格向上に貢献したい、という想いで卵黄タイプのキューピー マヨネーズを発売しました。その想いは継承され、「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が、私たちの「めざす姿」となっています。

不確実性が高く将来の予測が困難な中、2030ビジョンで掲げている「サラダとタマゴのリーディングカンパニー」「一人ひとりの食のパートナー」「子どもの笑顔のサポーター」の実現に向けて、スピードを上げてグループ一丸で未来を創っていきます。

今回の統合報告書では、当社グループが置かれている経営環境に対し、経営資源の最適化、新しい事業領域への挑戦など持続的成長への取り組みを報告致します。

未曾有の事態に立ち向かい 変革を実現する

当社グループを取り巻く経営環境は、食油を中心とした原料の高騰、エネルギーコストの上昇に加え、高病原性鳥インフルエンザによる鶏卵の供給量減少の影響を受け、より陰しさを増しています。ステークホルダーの皆様にはご心配をお掛けすることになっておりますが、結果として強みと弱みが明確となりました。

2021年7月以降、コスト削減の努力を進めながら、数多くの商品で順次価格改定を実施し、中でもキューピー マヨネーズについては売上の推移から、改定後も引き続きお客様に受け入れていただけたと考えています。これは基礎調味料として定着していること、そしてキューピーブランドに対してお客様からご支持をいただいていることなどの強みによるものと捉えており、引き続き商品やブランドを磨き続けていきます。

一方弱みとして、まだ当社のビジネスが国内中心であること、特定の原料に影響を受けやすい体質であることなどが顕在化しました。

今の厳しい経営環境を変革する機会と捉え、中長期の取り組みとして「海外収益力の向上」「国内収益性の向上」「あらたなビジネス展開」の3つを掲げ、未曾有の事態に立ち向かっていきます。

海外収益力を2倍に

海外もコストに関する環境は国内同様に厳しいものの、販売の拡大により堅調に伸長しています。2022年度は、東南アジアでの業務用市場の回復や、キューピーブランドの調味料が好調に推移した北米が牽引し、円貨ベースで売上高は24%増の663億円、事業利益は85億円となりました。

日本では高い支持をいただいている当社グループですが、世界で見るとまだまだ大きなマーケットがあります。日本で磨いたキューピー マヨネーズと深煎りごまドレッシングは、世界各国でその価値を認めていただき、順調に伸長しています。今後はこの2商品を中心に、各国の食文化に合わせながら他商品も展開していくことで、2030年度までに現在の約2倍の事業利益200億円をめざします。

サラダ調味料の最大のマーケットである北米エリアでは、これまでキューピーブランドのマヨネーズ・ドレッシングの拡売に注力してきました。近年は、新たな価値を求めるレストランシェフや一般のお客様の間で、当社ブランド商品の味や品質への支持が高まっています。増大する需要と今後の成長性を視野に入れ、米国における2カ所目の生産拠点を南東部のテネシー州に建設することを決定し、2025年5月の稼働をめざしています。既存のカリフォルニア工場との2拠点体制により供給エリ

アを広げることで、ニーズの高まりに応じていきます。

あわせて、東南アジアでの展開を加速していきます。生産拠点を持つタイ、マレーシア、ベトナム、インドネシアの各国内での伸長に加えて、販売拠点を持つフィリピン、シンガポールを含めた周辺エリアへの輸出を拡大していきます。さらに欧州では、ポーランドの生産拠点を活かし、オランダにある販売会社からEU圏へキューピー商品を広げていきます。

あらたな展開エリアを検討する上で、各国からの輸出は今後ますます重要になっていきます。それに対応できる生産ラインを増強し、新規エリアの市場性を探りながら、海外展開のスピードを上げていきます。

当社グループが海外で受け入れていただいているのは、日本で培われた品質やおいしさに加えて、幅広いメニュー提案や多くの食シーンへの対応ができているからだと考えています。中心はまだ日本ですが、これからの成長を見据えて「グローバルなキューピーグループ」へと進化させていきます。



国内の収益性を1.5倍に

国内は人口減少や高齢化に伴い、既存事業の市場は縮小が見込まれる中、収益性の向上を進めます。付加価値を認めていただける商品に経営資源を集中し、サプライチェーンの生産性を改革します。生産再編は計画どおりに進めていますが、今後はサプライチェーン全体で価値を創出するステージヘシフトします。そのために、デジタル技術を活用し、効率化・省力化を進めながら、資産をコントロールしていきます。2023年には新たな基幹システムの導入が完了し、業務プロセスを見直すとともに、アイテム数の最適化や持続可能な物流モデルの構築、スマートファクトリー構想など、グループ横断で推進することで成果をあげていきます。

例えば惣菜工場において、前処理や加工の作業では機械化が進む一方で、盛り付け作業にはいまだに多くの人手が必要です。多種多様な容器への盛り付けを汎用的に行うことは難しく、機械化を検討すると大がかりな装置となってしまいます。この課題を解決するために、社外のパートナー企業と協働して技術開発を進めており、今後想定される惣菜工場の人手不足への対応を進めています。

今後は、このような取り組みの中で創出した工数や生産スペースを、成長領域への挑戦に活用していくとともに、国内で創意工夫した取り組みを活かして、海外展開を加速していきます。

あらたなビジネス展開と挑戦

当社グループが取り組む健康課題を「メタボリックシンドローム」「フレイル[※]」「認知症」「免疫」と定め、あらたなビジネスが展開できるよう研究を進めています。その取り組みの一部を報告致します。

フレイルに関しては、東京大学高齢社会総合研究機構に参加し、健康に役立つおいしい食生活を実現するために、同じ志を持った小売業や製造業との連携を開始しています。当社には、特に野菜と卵という、日々の食事の

ベースとなる食材についての豊富な研究データがあります。この強みを活かし、フレイル予防に効果的でありながら、おいしくて、わくわくするような食生活提案などでフレイル予防の三本柱である「栄養・運動・社会参加」のうち、「栄養」の部分を支えていきます。

また、マヨネーズの原料であるお酢と卵の素材研究には長い歴史があり、これまでも様々な有効成分を見いだしてきました。現在、有力な素材が二つあり、一つが「酢酸菌 GK-1」、もう一つが「卵黄コリン」です。酢酸菌は、すでに花粉症に対する免疫に働きかけることを見だし機能性表示食品として発売していますが、さらに、免疫バランスを整え、風邪に見られる諸症状を減少させることも分かってきました。一方、卵黄コリンは認知機能の維持に役立つことが期待されています。日本だけでなく、世界でも高齢化に伴う社会課題は今後ますます大きくなっていきます。世界の食と健康へ貢献することをめざすグループとして、健康領域に対する更なる商品やサービスの拡充を図り、経済性を伴いながら社会へ貢献していく動きを加速させていきます。どちらの独自素材も、これからの世の中でお役に立てると確信していますので、大きく描き、大きく育てる覚悟を持って、経営資源を投下していきます。

2022年度に実施した、あらたな挑戦を2件紹介します。

1件目は新規事業プラン社内公募制度から生まれた

※フレイル：加齢とともに心身の活力（筋力、認知能力、社会とのつながり）が低下した状態のこと



「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」です。2022年5月に開業しました。“野菜にときめく、好きになる！みんなの笑顔を育むファーム”をコンセプトに、野菜の収穫体験・マルシェ・レストランを通じて野菜の魅力を感じていただく複合施設です。当社グループの「サラダ」「食育」の取り組みを強くする拠点として育てていきます。

2件目は、2022年9月に関東一都六県でスタートした、お客様に直接商品をお届けする通信販売サービスの「Qummy®（キューミー）」です。Qummy®には二つのねらいがあります。一つ目は、お客様と双方向でつながることで、一人ひとりの価値観や食生活を理解し、商品開発などに活かすことです。そして二つ目は、通信販売での購入が日常化した中、当社グループの商品を直接お客様にお届けすることです。

これらの挑戦は、経験・ノウハウが無いテーマに対し、想い・めざす方向が重なる自治体や企業との共創により事業化を実現しました。スキルや経験を持つ人材を募り、多様性を活かしながら新たな挑戦をする風土が醸成されてきたと感じています。

さらに2023年3月には、健康志向の高まりや環境配慮のニーズに寄り添い、多様な食の選択肢を提供したいという想いから新ブランド「GREEN KEWPIE」を発表しました。第一弾として、国内向けにプラントベースのドレッシング2品を発売し、今後はプラントベースのタルタルソースや、卵代替食品「HOBOTAMA」を同ブランドで展開してい

きます。将来的には、「GREEN KEWPIE」ブランドを海外にも広げ、グローバルに展開していきます。グループの強みを活かし、プラントベースフードをはじめとした食のサステナビリティを実現し、健康的で地球にやさしい食生活に貢献していきます。

サラダとタマゴの リーディングカンパニーとして

当社グループの強みは商品、ブランド、そして広く食場面へ関わっていることであり、しっかり磨いていきたいと考えています。「マヨネーズ」「ドレッシング」「タマゴ」などの商品に加え、サラダとタマゴに関わる人たちの未来を牽引することが私たちの使命と考えています。サラダについては「サラダファースト」をキャッチフレーズに誰よりもサラダのことを考え、大切にしているグループでありたいと思っています。そして「私たちがお届けするサラダ」で実現したいのは、彩り豊かな食卓、お客様の健康、野菜が溶け込んだ食生活です。これからもサラダがもたらす価値をしっかりとお伝えすることで、世界の食と健康に貢献していきます。

タマゴについては、国内鶏卵の約10%を取り扱う企業として、卵の栄養やコレステロールに関する正しい情報の発信で価値を高める活動や、トレンドの創

出に力を入れています。しかしながら、2022年10月以降、高病原性鳥インフルエンザの感染が過去にないペースで広がっており、供給量が大きく減少しています。お取引先にご協力をいただき需給のバランスを整えることに加え、生産者および行政との意見交換を行い、対応を進めていきます。



サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ基本方針のもと、国連の持続可能な開発目標（SDGs）を参考に重点課題を特定し、2030年までに達成する内容を指標化したサステナビリティ目標を設定し、定期的に見直しを行いながらより高い到達点をめざして取り組んでいます。2022年度には、サステナビリティ基本方針とサステナビリティ目標に「生物多様性の保全」を追加し、生物多様性方針を策定しました。

当社グループの事業活動は、自然環境と密接な関わりを持っています。私たちは、「良い商品は良い原料からしか生まれない」という考えを大切に、原料を生み出す自然の恵みに感謝し、豊かな自然と生物多様性の保全に努



め、持続可能な社会を次世代につないでいきます。

また、おいしさを維持しながら賞味期間を延長すること、つまり日持ちの延長についても積極的に取り組んでいます。当社グループには、惣菜、パッケージサラダなど消費期限が短い商品が多く、延長することにより多くの課題を解決できると考えています。

日持ちの延長に取り組むことで提供できる価値は3点あります。一つ目は「環境へのやさしさ」です。日持ちを延長することによりお客様、お取引先、社内で発生しているロスや廃棄を削減することができます。二つ目は「関わる人たちへのやさしさ」です。日持ちが延びることによって計画生産が可能になり、生産農家、物流、製造、および販売に関わる従業員の働きやすさにつながり、ストックが可能になることで近年増加傾向の自然災害への備えにもなります。そして三つ目は、海外展開の広がりです。生産拠点を活用することで、世界中の皆様へ当社グループの商品をお届けしていきたいと思っています。

多様な人材の活躍で 持続的成長を実現する

当社グループでは、ダイバーシティ&インクルージョンを「成長戦略の土台」と位置づけています。全ての従業員が多様な価値観を持つダイバーシティの担い手であることを前提に、「属性の多様性」と「キャリアやスキルの

多様性」の双方を活かすことで、グループ全体の成長と、社会に対する価値の創出・貢献をめざしています。多様な人材の活躍に向けて、人材の流動性を高め、会社を超えてスキルを活かす仕組みづくりを進めています。あわせて、研修等を通じて新しいスキルを習得できる取り組みも推進しています。

経営にも多様性を取り入れるため、経営会議などの重要会議でも参加者の20%以上を女性や中堅社員で構成する取り組みを進めています。様々な属性のメンバーが参加することにより議論が活性化し、多様な視点が取り入れられていると感じています。

また、キャリア採用も進め、その比率を高めています。キャリア採用者がこれまで培ってきたスキルや経験と、これまでの当社グループの強みを掛け合わせ、新たなイノベーションを生み出せるよう努めています。前述のQummy®を立ち上げる際、各部門のプロフェッショナル人材と、キャリア採用のメンバーでプロジェクトを構成し、そのスキルや経験を掛け合わせることで、これまでにないスピードで事業を立ち上げることができました。

今後も持続的成長を実現するために、ダイバーシティ&インクルージョンを更に推進していきます。



最後に

就任からの約1年間、グループ従業員との接点を増やしてきました。グループ約140カ所の事業所、約2,000人の従業員と、未来に向けたキユーピーグループの使命と取り組むべきテーマについて対話してきました。対話を通じて、グループ従業員の力強さに自信を感じています。先が見えにくい厳しい環境だからこそ、仲間たちと力強く未来を描き、グループ一丸となってめざす姿と2030ビジョンの実現にスピードを上げて取り組んでいきます。