

トップメッセージ

やさしい仲間たち
ファーム

VEGETABLE FRIENDS' FARM



～キューピーグループが描く成長戦略～

将来の成長に向けた投資を行い、
社会価値と経済価値を両立し、
持続的成長をめざします。

キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

高宮 満

創業以来の「食と健康への貢献」を軸に、社会価値を生み出す

今から約100年前、キューピーの創始者 中島董一郎は、海外実業訓練生として渡航先で出会った「マヨネーズ」のおいしさと栄養価の高さに魅了され、1925年、日本で初めてマヨネーズを製造・販売しました。

卵黄タイプの「キューピー マヨネーズ」には、日本人に比べて屈強な体格を持つ欧米人を目の当たりにしてきた中島が、おいしさを追求するだけでなく、栄養価の高い食を普及させることで日本人の体位向上に貢献したいという願いが込められていました。その想いは今日まで継承され、当社グループのめざす姿として、「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」と掲げています。

食生活は時代と共に変遷しており、食卓の概念も大きく変化しています。核家族化、少子高齢化、共働き世帯の増加により、幅広い世代において、一人で食事をする場面も増えました。私たちは食卓を、食事と向き合い幸せになる空間と捉え、一人で食べてもおいしく、さらに健康な食事を支える提案を通して人々が生涯健康でいられるようサポートしています。

未来を創る子どもたちの心と体の健康を応援するためにも、地球環境や社会をより良くしていく、サステナビリティの取り組みにも注力し社会価値を生み出していきます。

2023年度振り返り

2023年度を振り返ると、円安基調が続く中、国際的な穀物相場・エネルギー価格の高止まりによる原資材価格の高騰影響、さらに高病原性鳥インフルエンザの感染拡大の影響を受け、厳しい経営環境が続いた1年でした。特に鶏卵の供給不足は、当社グループの調達面にも影響し、多くのお取引先にご迷惑をお掛けしました。このような想定外のリスクに対応できるよう、昨年からは行政や養鶏業者との連携強化、海外調達ルートの構築、在庫を増やすなど対策を行い、リスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

今後も先行き不透明な状況は変わりませんが、私はこのような厳しい経営環境こそ変革の機会とポジティブに受け止め、目先の業績にとらわれ過ぎず、未来の成長に向けた取り組みを進めました。

特に海外では、北米、インドネシア、タイにおいて、増大する需要に対応するため、生産能力を増強する投資を行いました。これにより、2025年以降の海外での収益力拡大につなげていきます。

国内においても原資材価格の高騰に対し、価格改定によるコスト転嫁を進めながら、需要拡大の取り組みにより、第4四半期以降、市販用・業務用の回復も力強くなりました。さらにサプライチェーンの最適化により、国内の高質化を進めることができました。

海外での収益力拡大 積極投資によりグローバル展開を 加速させる

海外は中国・東南アジアが堅調に推移、強化エリアの北米が大きく伸長し、2023年度円貨ベースで売上高18%増の783億円、事業利益は22%増の103億円となりました。当社グループの成長を大きく牽引するドライバーとして、投資を積極的に行うことで海外の収益力を拡大し、2030年度には事業利益200億円をめざしています。

事業拡大に伴い、人材、生産設備、資金など経営資源の投下と、グローバルガバナンスが課題となります。将来の成長に合わせて、国内リソースの海外への配分や、海外リーダー育成に向けた取り組みなどを行い、今後も

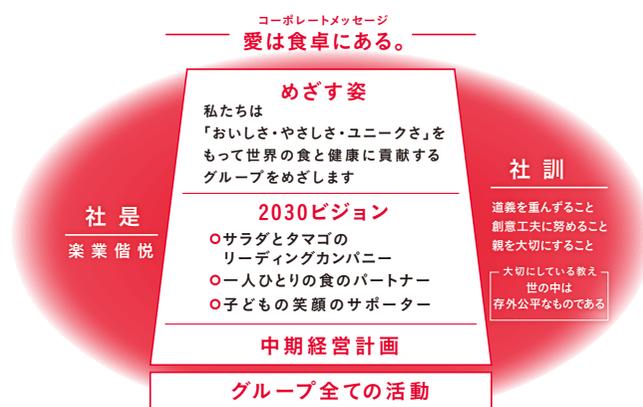
スピード感のあるグローバル展開を進めていきます。

「食と健康への貢献」は海外でも進んでおり、中国ではサラダのおいしさと健康価値を伝える食育活動が評価され、北京・杭州・広州の3工場が2023年「食品科学普及教育基地」に認定されました。環境面でも、太陽光発電システムの設置、外部ツールによる水リスク・水ストレスの評価、マレーシアで容器に再生樹脂ペットボトルを使用したドレッシングを展開するなど、社会価値向上に向けた取り組みが進んでいます。

グローバルに事業展開する上で強みとなるのが、高いレベルの品質が求められる日本市場で培われた実績、磨かれた商品力、長年親しまれているブランドです。

「キューピー マヨネーズ」は卵黄をたっぷり使用しており、一般的な海外のマヨネーズに比べ、濃厚なコクとうま味のあるソースとして、高い評価をいただいています。訪日した多くの外国人が帰国後に、「キューピー マヨネーズ」を広めてくれています。米国では「キューピー マヨネーズ」が使用されている料理店が流行するなど、ここ数年、強い手応えを感じています。日本からの輸出対応だけでは米国内への供給が不足することから、米国テネシー州での第2工場の建設を決断しました。もう一つの柱である「キューピー 深煎りごまドレッシング」も、中国では火鍋のつけだれとして使われるなど、多くの方々にご好評いただいています。

この2つの商品を軸に、グローバルで「KEWPIE」ブランドの浸透を図り、未来の成長基盤を構築していきます。



📄 理念・ビジョン・コーポレートメッセージの全体像
<https://www.kewpie.com/company/policy/>

社会価値を創出する ブランドになる

先程ブランドについて触れましたが、一般的にブランド価値には、「機能的価値」「情緒的価値」「自己表現的価値」の3つの価値があり、なかでも「自己表現的価値」は、生活者が自身のスタイルや価値観を表現するための手段として、3つの価値の中で最上位に位置する価値とされています。

最近の生活者の購買行動には、例えば気候変動対策や人権への配慮など、企業の環境・社会的な姿勢への共感が、購買動機となるケースが急速に増えています。そのブランドを所有し、使うことで自分が心地よい、という価値も自己表現的価値となります。当社グループの商品でも、このような自己表現的価値を高めていくことが、社会価値の創出につながり、ブランド価値向上につながると考えています。

商品・サービスを通じて、多くの方に共感されている社会価値の高い企業であることを、従業員一人ひとりが実感することで、モチベーションの向上にもつながります。さらに、社会価値を創出する企業として生活者から支持され続けることは、中長期での企業の成長を支える利益創出にもつながります。その利益を、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に還元することで、好循環の輪を広げていきます。

食と健康で健康寿命延伸に貢献

食と健康で健康寿命延伸に貢献するために、「サラダの価値向上」「独自の健康機能研究」「フレイル予防」に取り組んでいます。

野菜摂取量の向上でお客様の健康に貢献するために、時代や食生活の変化に合わせたサラダメニューの提案により、日本で野菜をサラダで食べるという食文化を創ってきました。昨年からは「サラダファースト」をキャッチフレーズに、生産者や自治体、企業や団体と共創し、サラダの価値・魅力の向上に取り組んでいます。近年たんぱく質摂取の重要性が高まる中、栄養価の高い卵も加えて、サラダとタマゴで一人ひとりの健康的な食生活に貢献し、社会課題の解決に取り組んでいます。

お客様が元気に年齢を重ねていただけるよう、マヨネーズに欠かせない卵と酢の2つの原料の機能性に注目し、認知機能の維持と免疫力を高める独自の健康機能研究に取り組んでいます。

2023年12月から通信販売で展開している「ディアプラス」は、当社グループ独自の「酢酸菌GK-1」を配合し、「免疫機能の維持」「花粉、ホコリ、ハウスダストなどによる鼻の不快感軽減」の機能に加え、GABAを配合し「一時的な精神的ストレスや疲労感を軽減する」機能が特長のサプリメントとして売上を伸ばしています。2024年3月には認知機能（言語記憶力）を維持する機能がある卵黄コリンを含む機能性表示食品の届出も受



理されました。

さらに世界で最も高齢化が進んでいる日本では「フレイル[※]」が社会課題として注目されています。フレイル予防の3本柱である「栄養・運動・社会参加」のうち、「栄養」に関して、当社グループは特に野菜と卵についての豊富な研究データを活かし、食事の楽しさ、栄養バランス、適塩メニューの提供など、さまざまな食提案で価値提供を行っています。

これらの取り組みは、介護者・被介護者の負担軽減、医療費負担の軽減につながります。また、高齢先進国・日本で蓄積した知見を、韓国や中国など高齢化社会が目前に迫った海外市場でも活用できれば、大きな社会価値の創出にもつながると考えています。これからも生活者の期待に応えて、健康寿命延伸に貢献できるよう取り組んでいきます。

※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

10年先の成長を見据えた投資拡大

私は経営者として常に、5年先、10年先も当社グループが継続的に発展し続け、そこで働く仲間たちが成長していく姿を実現するために、どこにどのように経営資源を配分していくか、その采配を考えています。これまでもさまざまな投資を行ってきましたが、この数年を振り返ると、物量の増加を前提とした短期的な収益確保に重きを置いた投資をしてきました。その一例が生産体制の増強ですが、今になって当時の投資判断を振り返ると、短期的には必要でしたが、中長期的な視点で考えると、違う領域にリソースを配分できたように思います。これから投資をする上では、未来への貢献を判断軸とし、投資領域を定め資源配分を進めていきます。



海外への投資はこれからも強力に推し進めます。これまで成長性、市場規模、地理的な距離などを踏まえて、先行して中国を中心に資金を投下してきましたが、グローバル展開の加速を進める上で、投資ポートフォリオを分散、適正化することが必要と考え、今後はアジアパシフィックエリア、米州も投資の重点エリアとしていきます。

さらに、未来に向けた投資として、人的資本、ブランド、研究/技術開発、ITデジタル、サステナビリティの5つの領域に重点的に投資します。この5つの領域に投資することが、これから入社する方も含めた将来の従業員が当社グループの事業や考え方に共感し、働きがいを感じ、最大限のパフォーマンスを発揮し、2030年以降の持続的成長のために必要と考え判断しました。すべて、当社グループが未来に思い描く姿とリンクしています。

国内の生産現場や物流の慢性的な労働力不足は、より深刻になると想定しています。研究開発から調達、生産、物流、販売まで、サプライチェーン全体での生産性向上に向けて、ITデジタルへの先行投資も推進していきます。

また、サステナビリティに関しては、食品ロスの削減、CO₂排出量の削減、太陽光発電システムの導入、プラスチックの排出量削減など、手間も時間もコストも必要になりますが、当社グループの社会価値を高め、より多くの方々にご支持いただける企業になるために先行投資をしています。その結果、サステナビリティ目標は当初の計画を上回るスピードで進捗しています。

人材は当社グループの原動力 人的資本投資にかける思い

未来に向けた投資の中でも人的資本については、当社グループの活動の原動力であり、将来の持続的成長に向けて、特に重要な投資と考え強化していきます。

人材育成に対する取り組みは、従業員一人ひとりのキャリア発展に深く関与し、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの実現をめざすものです。この目的のために、専門研修や自己啓発プログラムを充実させ、さらにキャリアの希望を叶える自己申告制度、社内公募制度などのさまざまなキャリア支援制度を提供しています。

従業員自身の望むキャリアパスを明確にし、必要な学びと経験を促すことで、従業員がそれぞれのポテンシャルを最大限に発揮し、挑戦する文化を育むことで、多様な人材が活躍できる環境づくりを行っています。

そして、未来に向かうそのプロセスにおいて、私は今以上にもっと多様な人材が活躍できる「楽しい」会社にしていきたいと思っています。当社グループは社是で、同じ志を持った仲間とともに、困難や苦しみを分かち合いながら喜びをともにするという、「楽業偕悦」を掲げています。経営環境が厳しいときは近視眼的な思考に陥りやすくなりますが、広く長い目で見て、ともに成長し喜び合える仲間意識を大切に、どんな時も「楽しさ」が感じられる会社でありたいと考えています。

新入社員の皆さんにも「楽しさ」に共感してもらえる

よう、2024年度のキューピー株式会社総合職46名の入社は2022年にオープンした「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」で開催しました。ヤサイな仲間たちファームで、野菜に接し、収穫したばかりのおいしい野菜を当社グループの商品で味わいながら、会社の取り組みについて学びを深めることが、キューピーらしいと考えました。新入社員同士の絆を深めるとともに、野菜やサラダ、事業への理解を深める良い機会になりました。

従業員には「自慢の会社」、ステークホルダーの皆様からは「良い会社」、「将来性を感じる魅力のある会社」と思われる企業へと進化を続けながら、社会価値と経済価値を両立し、社会に貢献していきたいと思えます。

これからも社是や経営理念を大切に継承しながら、めざす姿と2030ビジョンの実現に向けて、グループが一丸となり、持続的成長をめざしていきます。

深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム

「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」は、2022年5月にオープンしました。当施設は、社内公募制度で選出された新規ビジネス案から生まれた“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”というコンセプトを具現化した施設です。

地元の食材を使った料理を堪能できる「レストラン」、「体験農園」、「野菜教室」、「マルシェ」などを通じて、野菜の魅力をお客様が体感できることが、この施設の魅力です。

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

教えて！ 高宮さん



入社して思い出に残っているエピソードは



新商品開発の一員としてパンに合う新しい調味料の開発に取り組み「パン工房」が発売され、ヒット商品になりました。仕事に夢中でめり込み、お客様から評価されたことで、仲間と喜びを分かち合うことができました。従業員全員が、同じような経験を積み重ねていけるよう、挑戦できる仕組みや風土をこれからもつくっていきます。



キューピーグループのユニークさとは



めざす姿にもあるとおり、ユニークさは当社グループにとって、とても大切なものです。例えば業界に先駆けたマヨネーズの自立型ボトル容器の採用、社内では肩書で呼ばずに「さん」づけで呼び合う文化など、ユニークさを特徴づけるさまざまな事柄があります。それには「私たちはこうありたい」という想いが込められています。



仕事をする上で、大切にしていることは



社内でもよく話すのですが、ポジティブな心持ちでいることが大切です。仕事をする上でうまくいかないことは必ずあります。私も失敗し落ち込んだり立ち直ったりの連続でした。ネガティブは感情、ポジティブは意志というように、その時に感じるネガティブな感情は変えられませんが、ポジティブな心持ちは意志を持つことで変えることができます。

2024年度体験型入社式の様子

