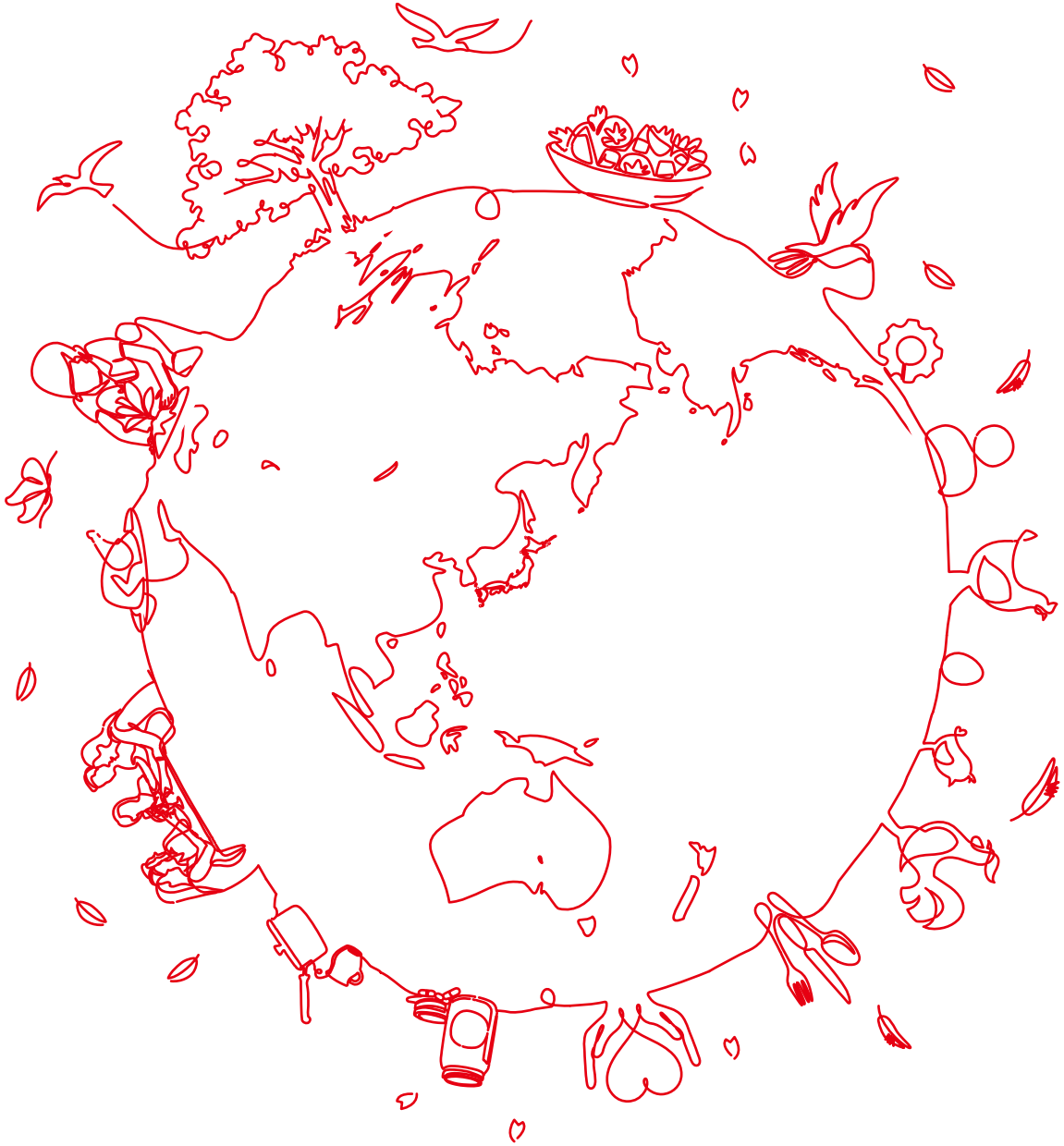
Kewpie Report 2024

キユーピーグループ統合報告書 2024



愛は食卓にある。

kewpie

Contents

目次・編集方針 …… 1

基本方針

キユーピーグループの理念 …… 2

トップメッセージ

トップメッセージ …… 3

価値創造プロセス

価値創造プロセス …… 8

中長期経営戦略

中期経営計画 …… 9

サステナビリティ …… 10-14

— サステナビリティマネジメント

— サステナビリティ活動の歩み

— キユーピーグループのサラダへの想い

— 持続可能な調達

— サステナビリティ目標と進捗

人材戦略 …… 15-16

—多様な人材の活躍

財務戦略 …… 17-18

— キャッシュ・フローの配分

— 持続的成長を支える財務戦略

価値創造ストーリー

キユーピーグループの価値創造ストーリー …… 19

ストーリーⅠ　グローバル成長の加速 …… 20

ストーリーⅡ　国内高質化 …… 23

ストーリーⅢ　食と健康への貢献 …… 27

対談　生産者と向き合い、お客様に価値をお届けする
野菜とタマゴを扱うキユーピーだからこそ、できること …… 31

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス …… 34-44

—対談　透明性の高い取締役会が
未来志向での活発な議論を生み出す

リスクマネジメント …… 45

業績・会社情報

11年間の財務・非財務サマリー …… 46

株式情報 …… 47

会社情報 …… 48

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さまざまな角度から情報を発信しています。

株主・投資家の皆さまへ

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

サステナビリティ

https://www.kewpie.com/sustainability/

レシピ・商品

https://www.kewpie.co.jp

編集方針

「キユーピーグループ統合報告書 2024」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に作成したものです。

当社グループの企業価値創造にとって、重要性の高い情報を簡潔にまとめていますので、掲載しきれていない財務情報や社会・地球環境への取り組み、商品や事業活動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2022年12月～2023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と判断した場合は、この期間以外のものをご報告しています。

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、2024年4月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、さまざまな要因により、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は、切り捨てで表示しています。ただし、億円単位で記載の金額および各種比率は四捨五入にて表示しています

キユーピーグループの理念

キユーピーグループの理念

社 是

楽 業 偕 悦

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し続けました。1992年まで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

姿 勢

**グループ規範を遵守し、
お客様をはじめとした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努めます**

グループ規範 https://www.kewpie.com/company/promise/

キユーピーグループの理念

キユーピーは1919年に創業しました。創業から100年以上が経ち、グループが展開する事業領域は多岐にわたり、活動地域も国内外へ広がりを見せています。従業員が携わる業務が多様化する中、グループ全体が同じ方向を見て経営を進めていくにあたり、大切となるのが理念の共有です。

社是・社訓は、役割の違いに関係なくグループで働く従業員全員が大切にしている価値観であり、仕事における拠り所です。「常に道義を重んじ“何が本当か、何が正しいか”を判断の基準とし、創意工夫に努め、親をはじめお世話になった方々に対する感謝の気持ちと謙虚さを忘れずに努力していれば、長い目で見ると世の中というものは存外公平である」という、創始者 中島董一郎の教えを継承しています。

めざす姿には、私たちがどのような存在として、世の中に貢献していきたいかという意志や想いを示しています。

社是・社訓を仕事で体現し、めざす姿を実現するために、組織やチームでのディスカッションなどを通じて、従業員一人ひとりが理念に対する考えを深めています。

トップメッセージ

～キユ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。

キユーピー株式会社
代表取締役 社長執行役員
髙宮 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、キユーピーの創始者 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「キユーピー 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。

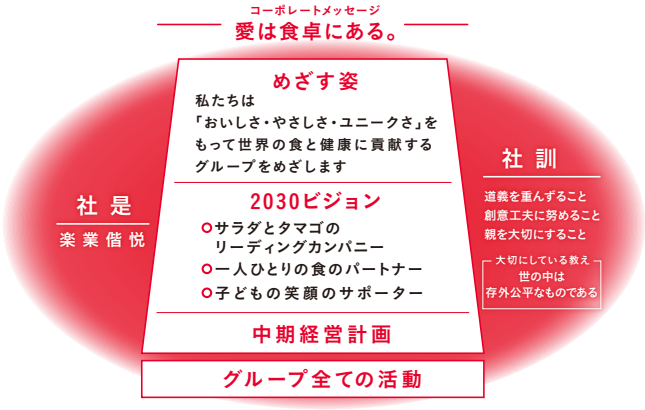
特に海外では、北米、インドネシア、タイにおいて、増大する需要に対応するため、生産能力を増強する投資を行いました。これにより、2025年以降の海外での収益力拡大につなげていきます。

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ってきました。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。



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/

「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。

「キユーピー 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、「キユーピー マヨネーズ」を広めてくれています。米国では「キユーピー 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「キユーピー 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。

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「ディアレプラス」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想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、CO_2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想い

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悦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、ともに成長し悦び合える仲間意識を大切にし、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」に共感をしてもらえる

よう、2024年度のキユーピー株式会社総合職46名の入社式は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、キユ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います。

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！ 髙宮さん

Q 入社して思い出に残っているエピソードは

A 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。仕事に夢中でのめり込み、お客様から評価されたことで、仲間と悦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。

Q キユーピーグループのユニークさとは

A 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。

Q 仕事をする上で、大切にしていることは

A 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

価値創造プロセス ～「愛は食卓にある。」に込めた想いをお届けするプロセス～

当社グループは理念の下、国内外でさまざまな食シーンに合わせた商品提案・情報提供を行い、バリューチェーンを構築してきました。
外部環境の変化に対し、取り組むべきテーマを明確にしながらビジネスモデルを磨き上げ、「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ます。

価値創造プロセスを支える経営資本（INPUT）

- 消費者信頼度の高いブランド
- 食生活をリードする研究開発力
- 安定した供給力
- 国内外のあらゆる食シーンへの提案力
- 理念に共感する多様な人材
- 強固な財務体質

ビジネスモデル

キユーピーグループが取り組むべきテーマ

- 食と健康への貢献 P.12, 21, 27-30
- 持続可能な調達 P.13, 30
- 多様な人材の活躍 P.15-16, 26-28
- 多様な食生活への対応 P.12, 23, 27
- 人権の尊重 P.13
- グローバルガバナンスの強化 P.21
- 気候変動への対応 P.14, 22
- 生物多様性の保全 P.13
- 資源の有効活用・循環 P.22, 26, 30

外部環境の変化

- 社会構造の変化（人口動態、労働環境など）
- 気候変動（自然災害リスク、農産物の収量低下など）
- 新興国の経済成長と市場の拡大
- 生物多様性の損失
- 国際情勢の激しい変化
- 水資源の枯渇
- 人権への意識の高まり
- 急速な技術革新
- 価値観の多様化

事業を通じた提供価値（OUTPUT）

市販用市場

マヨネーズドレッシング　ポテトサラダ　パッケージサラダ

業務用市場

ドレッシング　具沢山ソースタルタル　タマゴ加工品

海外市場

マヨネーズドレッシング

2021-2024年 中期経営計画

P.9-18

創出価値（OUTCOME）

ステークホルダー

お客様　従業員　お取引先　株主・投資家　地域社会

一人ひとりの楽しく健康的な食生活を実現

国・地域に合った食文化の創造

社会や地球環境へのやさしさを追求

挑戦し、悦びを分かち合える職場環境づくり

持続的成長による利益体質の実現

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

2030ビジョン

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

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～

社会
子どもの笑顔のサポーター
～未来を創る子どもたちに向き合うグループへ～

中長期経営戦略
― 中期経営計画 ―

めざす姿の実現に向けて2030ビジョンで掲げた3つの視点に注力した取り組みを進めています。2021年度から開始した中期経営計画では、「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマとし、「利益体質の強化と新たな食生活創造」「社会・地球環境への取り組みを強化」「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の3つの方針に基づいて、事業活動を進めています。

○ グループ経営方針

めざす姿
2030ビジョン

2021-2024年度　中期経営計画テーマ
持続的成長を実現する体質への転換

利益体質の強化と新たな食生活創造

海外を成長ドライバーとし、国内は市場担当制の導入でお客様のニーズに対応する

重点領域	海外エリア	重点指標
サラダ（調味料を含む）とタマゴ	中国、東南アジアを中核に北米を強化する	ROE※ 8%以上 営業利益率 7.5% 海外売上高伸長率 年率10%以上

社会・地球環境への取り組みを強化

重点的な取り組み

- 健康寿命延伸への貢献と子どもの心と体の健康支援
- 資源の有効活用と循環型経済の実現
- 気候変動への対応

多様な人材が活躍できる仕組みづくり

重点的な取り組み

- グループ人材の流動化を促進
- 部門外の取り組みへの参画機会の拡大
- 学びの場を拡充

※ROE：自己資本利益率

○ 2021-2024年度 中期経営計画3年目の進捗

山本 信一郎
キユーピー株式会社
取締役 上席執行役員
コーポレート担当 兼
経営推進本部長

「利益体質の強化と新たな食生活創造」では、ROE・営業利益率・海外売上高伸長率の3つを重点指標としています。ROEと営業利益率については、現在の中期経営計画がスタートした2021年度以降、想定を超えるコスト高や高病原性鳥インフルエンザの感染拡大の影響などを受け、前年を下回る結果となりました。一方で、海外売上高伸長率は、中国・東南アジア・北米を中心に順調に推移しており、年率10%以上をめざす計画に対して順調に進捗しています。2024年度は海外成長に加え、生産現場でのコスト低減や販管費を含めたコストコントロールなど、国内収益性向上の取り組みを行い、利益体質の強化を進めていきます。

「社会・地球環境への取り組みを強化」では、サステナビリティは「コスト」ではなく「大切な未来投資」という位置づけで取り組んできました。グループで設定したサステナビリティ目標については、現中期経営計画終了時点での目標値を1年前倒しで達成できたテーマが複数出てきています。今後もこの考え方の下、一層の力強さをもって進めていきます。

「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」では、活発な対話やキャリア支援、多様なスキルを活かす機会の提供などを中心とした人的資本への投資を行い、従業員が挑戦できる仕組みや環境づくりの取り組みを推進していきます。

先行き不透明な環境下ですが、引き続き持続的成長を実現する体質への転換を進め、世界の食と健康に貢献するグループをめざします。

中長期経営戦略

サステナビリティマネジメント

「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で、社会に貢献し続ける企業でありたいと考えています。サステナビリティ活動を重要な活動と位置づけ、グループの理念と規範の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、グループの持続的な成長の基盤として、活動を推進します。

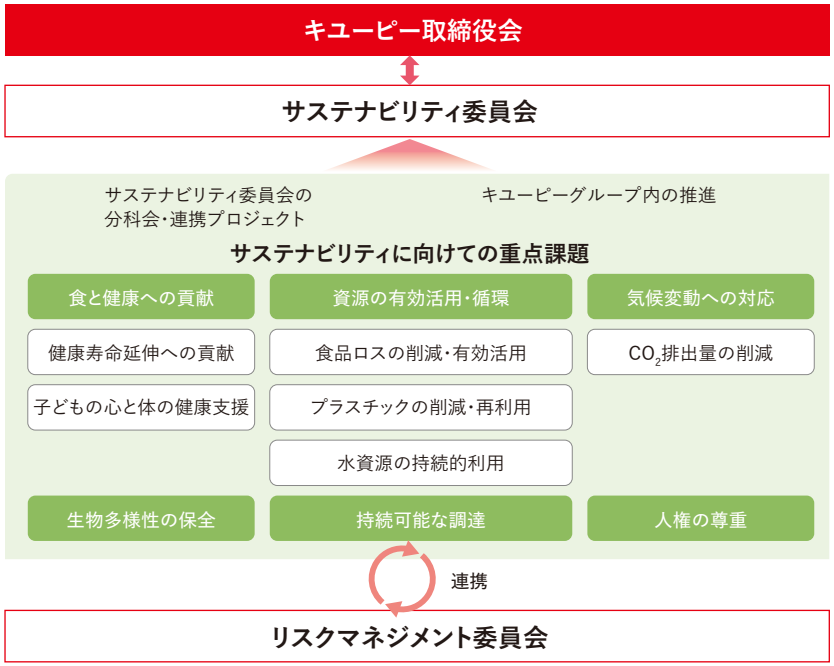
サステナビリティ基本方針

「愛は食卓にある。」への想いを大切に、さまざまな課題に対して「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって取り組み、解決をめざします。そして商品の設計、原料調達から、生産、販売、消費までのバリューチェーン全体を通じて人と環境をおもいやり、笑顔の溢れる未来を創ります。

食と健康への貢献	● サラダとタマゴのリーディングカンパニーとして、栄養・健康価値を追究し、広く普及することで、世界の人々の健康寿命延伸に貢献します。 ● 未来を創る子どもたちの心と体の健康を、食を通じて応援します。
資源の有効活用・循環	● 卵のすべてを有効に活用する世界で唯一のメーカーとして、技術を磨き、価値を創造します。 ● 食べ方提案と未利用部の活用により、世界的にユニークな「野菜活用メーカー」をめざします。 ● プラスチックにおける循環型社会の実現のため、商品の環境配慮設計や社外との協働を進めます。 ● 水は限りある貴重な資源と認識し、効率的な利用と取水・排水における環境負荷を低減します。 ● 需要情報と生産・輸配送情報のマッチング技術を深耕し、食品ロスを削減します。
気候変動への対応	● 原料調達から消費まで、バリューチェーン全体のCO_2排出量削減をめざします。
生物多様性の保全	● 生物多様性の負の影響を最小限に抑え、生態系の回復、再生に努めます。
持続可能な調達	● 安全性はもとより、環境や人権への影響に配慮した安定調達をお取引先と協働して進めます。
人権の尊重	● 従業員のダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、ビジネスに関わるすべての人の人権を守ります。

キユーピーのサステナビリティ活動 https://www.youtube.com/watch?v=lY66OHaXsx4

サステナビリティ推進体制



ESG外部評価

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- CDP 気候変動「A- 」水セキュリティ「A-」

中長期経営戦略

サステナビリティ活動の歩み

キユーピーグループは、「食を通じて社会に貢献する」という創始者の想いを受け継ぎ、さまざまな社会や地球環境の課題に真摯に向き合ってきました。これからもステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会・環境活動を推進していきます。

1956
卵殻を天日で干し、土壌改良材として農家に販売を開始

1962
「キユーピー3分クッキング」放送開始

1963
廃棄物削減を合理化の一環として取り組み開始

1961
オープンキッチン（工場見学）を開始

1981
卵殻を食品用カルシウムとして発売（膜除去技術の確立により実現、商品名「カルホープ」）

1991
卵殻膜を加工、化粧品原料として発売

1992
容器減量化を推進（ドレッシングびんを丸形・軽量びん化など）

1998
グリーン購入の基本原則を制定、OA用紙ガイドラインを作成・運用開始

2000
マヨネーズ容器、段ボール箱の減量化、仕切り板廃止などを実施

2002
マヨネーズ教室を開始

2007
フードバンク活動への支援開始

2008
マッチングギフト制度「QPeace」開始

2012
アヲハタジャム工場内に見学施設「アヲハタジャムデッキ」をオープン

1984
「食」をテーマとする講演会活動を開始

2014
ポテトピール（主にじゃがいもの皮と芽）の飼料化開始（養豚用）

2015
長距離輸送（500km以上）のモーダルシフトの推進開始

2017
工場で発生する野菜残さで染めたエプロン（FOOD TEXTILE）をマヨネーズ教室で採用

2018
キユーピードレッシングのガラス瓶容器をプラスチックボトル化（原料調達、容器製造、容器輸送までにおいて、温室効果ガス（GHG）を約20%削減）

2017
キユーピー神戸工場でオープンキッチン（工場見学）を開始

2014
仙川キユーポート内に見学施設「マヨテラス」をオープン

「キユーピー マヨネーズ ファンクラブ」を開始

2019
キユーピー、サンスター、日本パレットレンタルの3社によるトラックと船舶を組み合わせた協働配送（関西・九州間）を開始

2021
広州丘比食品有限公司オール電化設備を導入

TCFD提言への賛同を表明

TCFDコンソーシアムへ参画

プラントベースフード「HOBOTAMA（ほぼたま）」の発売

2021
未来を創る子どもたちの生きる力を育む、楽しく学んで試せるサイト「食生活アカデミー」を開設

2019
「サステナビリティ目標」を設定

2022
TCFDフレームワークに基づく情報を開示

野菜廃棄物ゼロ化
サラダクラブ全7工場で完了

渋谷本社および仙川キユーポート使用電力を実質再生可能エネルギー由来へ100%切り替え

キユーピー神戸工場にオンサイトPPAモデルの太陽光パネル設置

サラダクラブ「カットレタス」増量企画により産地廃棄（フードロス）削減支援を実施

パーム油の調達においてRSPOブックアンドクレーム方式への切り替えを完了し、マスバランスの切り替えを開始

2022
野菜の魅力を体験できる複合型施設「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」を開業

2023
キユーピー（五霞工場、中河原工場、泉佐野工場、神戸工場）とケイパックで食品残さによるバイオマス発電を実現

キユーピーマレーシアなどの海外事業所で太陽光発電を開始

テイスティドレッシングに再生PET樹脂を100%使用したボトルを採用

キユーピーマレーシアで製造のドレッシング容器に再生PET樹脂を30%使用したボトルを採用

2023
北京・杭州・広州の3工場が「食品科学普及教育基地」に認定

「サステナブルな食」の新ブランド「GREEN KEWPIE」を発表

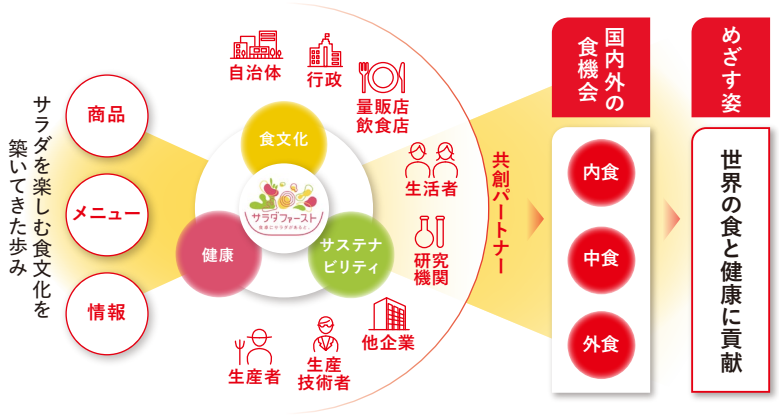
全国47都道府県「ご当地ペイザンヌサラダ」の取り組みを始動

中長期経営戦略

キユーピーグループのサラダへの想い

サラダを通じて健康、環境、食育などの多様な食生活へ貢献し、社会課題の解決に取り組んでいます。日本で培ったサラダの魅力をグローバルへ。私たちはこれからも、サラダの魅力を発信し続け、世界の食と健康に貢献していきます。

サラダファーストの体系図



当社グループはこれまで、時代や社会、食生活の変化に合わせた提案で、サラダの魅力を広げ、野菜をサラダで食べる文化やトレンドを創ってきました。2023年から、「サラダファースト」というキャッチフレーズを掲げ、サラダの新たな魅力を積極的に伝える取り組みを強化しています。

私たちは、「食文化」「健康」「サステナビリティ」3つの視点でサラダの価値を高めます。内食・中食・外食、そしてグローバルでのあらゆる生活者との接点を活かし、生産者、他企業、研究機関、行政などの共創パートナーと共に、サラダ野菜の開拓、新たなサラダメニューの提案、サラダが持つ情緒的価値の創造によって、サラダの魅力をお届けしていきます。サラダは野菜摂取に貢献できるメニューです。国内では、全世代で1日あたり野菜摂取量の目標350gを満たしていないという社会課題があります。サラダの喫食機会を増やす活動を行うことで、野菜摂取量の向上に貢献することをめざしています。

サラダファースト　https://www.kewpie.co.jp/saladfirst/

サラダの価値・魅力を発信する意義

国内においてサラダは、全メニューの中で食卓にのぼる頻度が高いメニューです。月に約20回食べられており、日常的な野菜摂取、健康的な食生活に貢献できるメニューであると考えています。もっと野菜を食べていただくためにサラダの魅力を発信していきます。

メニューランキングTOP10

1 飲料
2 ご飯類・もち
3 パン類
4 汁物・スープ
5 サラダ・単品生野菜
6 生の果物
7 野菜料理
8 プリン・ヨーグルト類
9 菓子類
10 麺・パスタ類

出典：株式会社ライフスケープ
マーケティング「食マップ®」
期間 2023年1月~12月

TOPICS

サラダが持つ情緒的価値の研究

サラダを彩る調味料のおいしさの研究をはじめ、サラダの持つ情緒的な価値を明文化しています。2022年、親子で野菜料理を作ると、子どもの心理的発達にも好影響を与えることがわかりました。これからも、サラダや野菜を通じて、おいしさや情緒を育む研究を行っていきます。

■ 研究・調査リリース

野菜料理を親子で共同調理すると、子どもの心理的発達に好影響を及ぼすことを発表しました。

海外でのサラダへの取り組み

各国の食文化に合わせたサラダメニューの提案、野菜摂取の啓発に取り組んでいます。

インドネシア

鶏肉とカラフル野菜のソテー

深煎りごまドレッシングのみで味付けをした炒めものです。油の代わりにドレッシングを使用することで、クリーミィでうま味のある味わいに仕上がり、野菜をおいしく食べることができます。

中国

トマトサラダ火鍋

トマトをベースにした、たっぷりの野菜でさまざまな食感とおいしさが楽しめる火鍋です。深煎りごまドレッシングをつけるとさらに風味が良くなり、家族や友人と楽しめる一品です。

シンガポール

ポピアロール（生春巻き風）

ポピアは生春巻きの方言名で、東南アジアで人気のスナックです。野菜をにんにくと油で炒めて風味を出し、小麦ベースの皮で包んでいます。ソースには深煎りごまドレッシングが相性抜群です。

中長期経営戦略

持続可能な調達

大切な原材料・資材は、今や品質だけではなく、環境や人権に与える影響にも配慮する必要があります。サプライチェーンにおいて、お取引先と一緒に取り組むことが、持続可能性を高め、良い原料を調達できることにつながると考えています。サステナビリティに向けた重点課題の一つである「持続可能な調達」実現のために、「持続可能な調達のための基本方針」を定め、「キユーピーグループ サプライヤーガイドライン」を運用しています。製造・販売プロセスだけでなく、商品を作るための原材料・資材の調達プロセスにおいても社会的責任を果たしていきます。

持続可能な調達のための基本方針

1. 法令を遵守し、国際的なルール・慣行にも配慮した取引を行うとともに、腐敗行為の防止を徹底する。
2. 公正で誠実な取引を行うとともに、機密情報や知的財産を適切に管理する。
3. 人権を擁護し、差別的な言動や非人道的な扱いを行わず、また人権侵害に加担しない。
4. 従業員の労働者としての権利を尊重し、適切な労働慣行と安全で衛生的な職場環境を確保する。
5. 地域と地球環境の汚染と破壊を防止するため、資源の持続可能な利用に努める。
6. 安全で高品質な原料を持続的に利用できるように、生態系への影響やアニマルウェルフェアも考慮した管理を行う。
7. 原料を生産する地域社会が持続可能になるよう、積極的に貢献する。
8. 上記に関して、自社のお取引先にも同様の配慮をお願いする。
9. 上記に関して、適時・適切な情報開示を行う。

キユーピーグループ サプライヤーガイドライン

調達先である大切なお取引先に対し「キユーピーグループ サプライヤーガイドライン」を定め運用を開始しています。本ガイドラインをもって相互理解の下、サプライチェーンにおけるさまざまな課題解決を行い、持続可能な調達およびお取引先との共存共栄をめざします。

キユーピーグループ サプライヤーガイドライン
https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20240131_supplier_guidelines.pdf

アニマルウェルフェアに関する考え方と取り組み

当社グループにとって鶏卵は、マヨネーズやタマゴ加工品の大切な原料です。持続可能な鶏卵の調達を考える上で、鶏卵の品質や環境に及ぼす影響、人権への配慮とともに採卵鶏のアニマルウェルフェアを重要な課題と認識しており、アニマルウェルフェアの向上を図る目的で、専門委員会を設けて検討を行っています。

日本国内では、調達先である養鶏事業者に対し公益社団法人 畜産技術協会の「アニマルウェルフェアの考え方に対応した採卵鶏の飼養管理指針」への準拠を確認しており、今後は2023年7月に農林水産省が制定した『採卵鶏の飼養管理に関する技術的な指針』への準拠状況も確認していきます。

海外では、各国・地域の基準や社会環境に合わせた対応を進めており、米国に続いて欧州でもキユーピーブランドの商品に使用する卵原料は2025年までに100%ケージフリーのものに切り替えることを宣言しました。

引き続き、行政やサプライチェーンに関わる方々と連携して、アニマルウェルフェアの向上に取り組んでいきます。

持続可能な食油の調達

パーム油

2018年よりRSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟し、取り組みを進めています。当社グループで調達するパーム油について、RSPOのブックアンドクレーム方式[※1]によるクレジットの購入は、2023年度100%となりました。さらにブックアンドクレーム方式とマスバランス方式[※2]での認証油の調達に向けて取り組んでいます。

※1 ブックアンドクレーム方式：RSPOにより認証された生産者が生産した認証油に、認証クレジット（証券）を発行。その認証クレジットを購入することで、認証パーム油の生産者を支援する仕組み
※2 マスバランス方式：認証パーム油が製造・流通過程で他の非認証パーム油と混合される認証モデル。物理的には非認証油も含んでいるが、認証農園から供給された認証パーム油の量は保証される

大豆油

持続可能な大豆の調達のためトレーサビリティ確保などの具体的な取り組みについて検討しています。RTRS（責任ある大豆に関する円卓会議）[※3]に加盟し、認証団体と連携の上、持続可能な大豆の調達を推進していきます。

※3 RTRS: Round Table on Responsible Soy Association（責任ある大豆に関する円卓会議）。2006年にスイスのチューリッヒで設立された責任ある大豆の生産、取引、利用の拡大を促進する非営利団体

中長期経営戦略

サステナビリティ目標と進捗

サステナビリティ目標を達成することで、持続可能な社会の実現に貢献し、キユーピーグループの持続的な成長をめざしています。

サステナビリティ目標と進捗

重点課題	取り組みテーマ	指標	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標
食と健康への貢献	健康寿命延伸への貢献	一人ひとりの食のパートナーとして ● 1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ● たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進			
	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)	36.1万人	40万人以上	100万人以上
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年度比)	59.6%	50%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)	82.7%	70%以上	90%以上
		商品廃棄量削減率 (2015年度比)	75.5%	60%以上	70%以上
	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年度比)	20.9%	8%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年度比)	2.1%	3%以上	10%以上
気候変動への対応	CO_2排出量の削減	CO_2排出量削減率 (2013年度比)	34.3%	30%以上	50%以上
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)			
持続可能な調達	持続可能な調達の推進	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			
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			

2023年度に「パートナーシップ構築宣言」および「マルチステークホルダー方針」を掲げました。

積極的に価値創造を図るさまざまなステークホルダーとの連携を通して、グループのサステナビリティ活動をさらに加速させ、新たな価値を創出していきます。

パートナーシップ構築宣言　https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20231031_partnership-building-declaration.pdf

マルチステークホルダー方針　https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20231031_multistakeholder-policy.pdf

外部イニシアチブとの連携

サステナビリティに関するイニシアチブなどへの賛同・参加は、グループのサステナビリティの推進にも活かされています。

重点課題	主な加盟イニシアチブ
食と健康への貢献	健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ
資源の有効活用・循環	環境省ウォータープロジェクト クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)
気候変動への対応	気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
生物多様性の保全 持続可能な調達	自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD) 経団連生物多様性宣言イニシアチブ 持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO) 持続可能なパーム油のためのネットワーク(JaSPON) グリーン購入ネットワーク(GPN)

TCFD・TNFDへの取り組み

当社グループは、2021年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)へ賛同し、フレームワークに基づく開示を行っています。分析をもとに今後の気候変動に関連する事象を、経営リスクとして捉えて対応すると同時に、新たな機会も見いだし、企業戦略へ活かしていきます。

さらには、2024年4月にTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムに参画しました。TNFD報告書の開示に向け、プロジェクトを立ち上げ、分析を進めています。

TCFD分析計画

- 2021年度 マヨネーズ・ドレッシング
- 2022年度 マヨネーズ・ドレッシング・タマゴ(液卵・加工品)
- 2023年度 マヨネーズ・ドレッシング・タマゴ・パッケージサラダ
- 2024年度 マヨネーズ・ドレッシング・タマゴ・パッケージサラダ・惣菜(ポテトサラダ)

2023年度TCFD報告　https://www.kewpie.com/sustainability/pdf/sustainability_20240131_tcfd.pdf

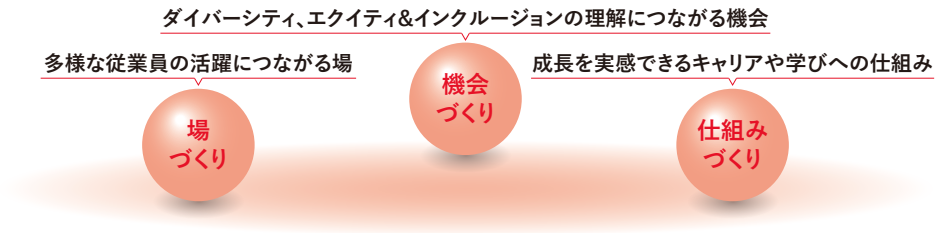
中長期経営戦略

多様な人材の活躍

キユーピーグループは、国内外、内食・中食・外食といった幅広い領域に事業を展開しています。幅広い事業領域を舞台として、多様な人材が活躍する企業をめざし、人的資本への投資を進めながら、土台となる仕組みづくりに取り組んでいます。

多様な人材の活躍につながる「対話」と「機会の提供」

当社グループの強みは、理念を共有した多様な人材が集まり、同じ志に一致協力できる企業風土にあると考えています。この強みである人的資本への投資として、「対話」と「機会の提供」を軸に多様な人材がさらに活躍できる環境づくりに取り組んでいます。



キャリア採用メンバーの活躍を支援する学びの場づくり

多様な経験や専門的スキルを持った方を即戦力として採用する、「キャリア採用」の強化に取り組んでいます。2023年度の新規入職者におけるキャリア採用の割合が約40%※となり、徐々にその割合は高まってきています。2023年には、キャリア採用メンバーにさらに活躍してもらうことを目的に、2日間の研修を実施しました。研修では、当社グループの歴史・文化、特徴・強みを理解した上で、自分たちの経験・スキル・専門性をどう活かしていくのか、どんな変化を生み出せるかなどをディスカッションしました。この研修が仲間づくりの場にもなりました。これからも多様な人材の活躍を支援できる場づくりを提供していきます。

※キユーピー単体の割合

未来を担う若手従業員に向けた交流研修

コロナ禍による影響で2020～2022年は入社後の研修などがオンライン中心となったため、改めて同期が集まる「総合職若手交流研修」を2023年に設けました。座学では体験できない学びにこだわり、経営層と交流したり、参加者同士で対話ができる研修を実施しました。

研修後のアンケートでは「仕事や将来への不安が払拭された」「未来への希望が湧いた」「食に携わる仕事の幸福感を実感した」などの声が聞かれました。さまざまな研修の手法がある中で、皆が集まり、交流し、ともに学ぶことの価値を改めて感じました。

VOICE

坂本 麻沙子
キユーピー株式会社
人事本部

「深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム」での入社式を企画しました。入社への誇りとサラダを大切にしている会社であることを強く実感してもらいたいという想いから、野菜の収穫・種まき体験など、初めてのプログラムに挑戦しました。

仕事へのモチベーション向上だけでなく、同期同士の絆作りも目的としており、初めの一歩を踏み出す特別な瞬間を創出できたと感じています。

未来の当社グループを創っていく新入社員が、共に切磋琢磨し成長する関係づくりができるよう、これからもサポートしていきます。

中長期経営戦略

多様な人材の活躍

従業員がアイデアを出し合うわくわくアワード

「わくわくアワード」とは、キユーピーグループの全事業所を対象としたわくわく活動（従業員とお客様の笑顔につながる品質向上活動）の発表会です。毎年開催され、2023年度で41回目を迎えました。当社グループの従業員は、社是である「楽業偕悦」という考え方を大切に、日々活動しています。この活動は「仲間とともに仕事（業）を楽しみ、よろこ（悦）びをとも（偕）にする」ことを実感でき、社訓である「創意工夫に努めること」の実践です。

新たな挑戦や成果を共有し、事業所を越えた連携を促進することで、グループのめざす姿である「世界の食と健康に貢献する」姿勢を具体化しています。2023年度は、62チームが参加し、12チームが世界大会に進出しました。国内外の事業所からの参加者が集結し、活気に満ちた素晴らしい大会となりました。

VOICE

柳澤 美貴
キユーピー株式会社
生産本部

私は2023年度の事務局リーダーを務めました。「わくわくアワード」は社内でも注目度の高い発表会です。皆でアイデアを出し合い、運営や進行、演出も外部を頼らず自分たちで実施するなど、新しいことにも挑戦して大成功だったと思っています。グループの強さや魅力をダイレクトに感じられるとともに、事務局メンバーでの達成感も味わうことができ、とても貴重な経験でした。これからもわくわく感を従業員全員で体験し、笑顔につなげていきたいです。

キユーピーグループならではの提案や活動を育む社長賞

社長賞は「最高の誉」の賞として、1981年度より43年間、表彰を行ってきました。一人ひとりの挑戦をグループ全体で称え合う文化づくりを進めています。商品や売上・利益だけでなく、サステナビリティや海外、食と健康など、会社が志していることへの挑戦という観点でも評価をします。

2023年度は、社長賞3件、特別賞3件が選ばれました。海外におけるブランド価値向上、新しいデジタルなどの技術、サステナビリティなど、会社や部門の垣根を越えた協働が形になった、素晴らしい内容でした。

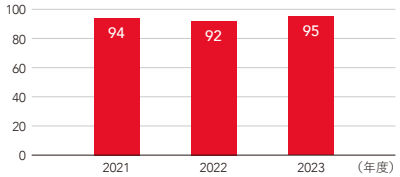
小林 英明
キユーピー
株式会社
研究開発本部

［2023年度受賞］
〈次世代「酸素との戦い」への挑戦〉
独自素材による抗酸化技術で「おいしさと日持ち」および「健康」を実現

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進と未来への企業風土づくり

2017年度から、ダイバーシティへの理解促進や企業風土向上を目的に、従業員アンケートを実施しています。2023年度は、新たに「エンゲージメント」の要素を強め、従業員の成長の実感や、仕事のやりがいなどを調査しました。

ダイバーシティ推進に共感している割合（%）



エンゲージメントサーベイまとめ（5段階回答）

仕事をする上での環境	3.7
仕事における貢献感・受容性	3.4
職場で働く意義、モチベーション	3.6
職場における成長実感	3.4
エンゲージメントスコア	平均3.5

ダイバーシティアンケートによって、多くの従業員がダイバーシティ推進に共感していることが分かりました。共感する理由として、多様な人材が力を発揮することによって、新しい価値創造やイノベーションにつながる実感があることが多く挙げられていました。

また、エンゲージメントサーベイからは、「仕事をする上での環境」の良さを感じている従業員が多く、当社グループのお互いを大切にする風土が根付いていることがわかった一方で、一人ひとりが自分の得意分野を活かす機会をさらに増やすことなど、貢献感や成長実感の課題を見つけることができました。

これらの結果を詳細に分析し、各部門にフィードバックしています。未来に向けて、従業員の声をより良い企業風土づくりに活かしていきます。

中長期経営戦略

キャッシュ・フローの配分

2021-2024年度中期経営計画では、キャッシュ・フローの創出力を向上させるとともに、財務の健全性維持・向上を基本方針とし、経営基盤の強化と企業価値向上に取り組んでいます。財務戦略では、持続的成長を支えるための財務の健全性を保った上で、成長投資・株主還元に最適なバランスで配分を進めています。事業戦略と財務戦略の両輪により、持続的な成長をめざしていきます。

○ キャッシュ・フローの創出と成長分野への資源投入

2021-2024年度での営業キャッシュフロー累計額は、目標の1,400億円には届かず、1,200億円程度の水準を予想しています。これは、2023年度の利益減少が主因ですが、2024年度は利益・資金共に回復を見込んでいます。そして、当社グループの成長戦略に従い、重点領域に着実な資源投入を進めています。具体的には、市場動向を見極めつつ、次の3つの観点で優先度・重点度を加味して投資を決定しています。

1. 海外・新規市場創出・新技術開発などの成長投資
2. 国内生産拠点再構築や基幹システムを含むITなどの収益力向上のための投資
3. 環境課題に取り組むための投資

これにより、2023年度までに471億円の設備投資を実施、2024年度は207億円を計画しています。この結果、中期経営計画の4年間では、計画していた投資枠700億円とほぼ同水準の679億円を見込んでいます。特に、海外への投資を2023年度より本格化させており、北米、タイ、インドネシアでの大型増産投資を開始しました。

大型投資の実行にあたっては、資本コストを意識した内部収益率（IRR）のハードルレートを設定し、投資可否を判断しています。また、社内炭素価格（ICP）の考え方を取り入れ、環境面からの検討も行った上で投資実行と投資後のモニタリングを行っています。

2021-2024年度 営業キャッシュ・フロー

4年間累計**1,400**億円（目標） 3年間累計**895**億円

設備投資

4年間累計**700**億円（目標）
3年間累計**471**億円

主な内容
- 最適生産体制の構築
- 海外での成長投資
- IT・デジタル化の推進
- 環境対応投資

株主還元

自己株式取得 2021年度**100**億円実施

配当金 3年間累計**191**億円

［1株当たり配当金］

2021年度	2022年度	2023年度
47円	47円	50円
配当性向36.7%	配当性向40.7%	配当性向52.8%

新規展開

新規事業、M&Aに対する投資は案件に応じて検討
⇨大型案件はなし

内部留保

自己資本比率
2021年度64.5%
2022年度66.4%
2023年度66.2%

○ 株主還元の充実

株主還元については、中期経営計画ごとに設定する方針に基づき、配当金を優先して実施しています。また、安定した配当の継続をめざすとともに、資金需要・株価動向・財務状況などを勘案しながら、必要に応じて自己株式の取得・消却を行っています。

2024年度までの中期経営計画では、1株当たり年間45円以上を前提に、連結配当性向35%以上を基準とし、かつ4年間累計の総還元性向で50%以上を目安としています。2021年度に実施した自己株式取得100億円を合わせると、4年間累計の総還元性向は60.6%（期初予想ベース）となり、中計での計画を達成する見込みです。資本効率の向上を通じて、株主還元の充実に引き続き取り組んでいきます。

○ 強固な財務基盤

持続的な成長を支え、厳しくかつ変化が大きい事業環境に対応するためには、強固な財務基盤が必要です。2023年度の自己資本比率は66.2%で高水準の財務健全性を確保しています。次期中期経営計画における事業戦略を踏まえて財務戦略も更新し、価値向上に貢献していきます。

持続的成長を支える財務戦略

キユーピー株式会社
執行役員 経理・財務担当 富田 たくみ

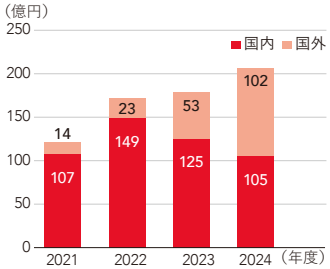
Q 財務戦略の基本方針について

キャッシュ・フローの創出力向上と財務の健全性維持・向上の2つを両立させることを基本方針に据えて、経営基盤の強化と企業価値の向上を図っています。財務戦略としては、持続的成長を支えるため、財務の健全性を保った上で、成長投資・株主還元のバランスを見ながらキャッシュの配分を進めています。

現在、当社グループは海外では成長・拡大投資フェーズ、国内では高質化の取り組みフェーズと、事業構造を大きく変化させています。ここ数年、海外への投資を大きく増やしており、2024年度の計画は約100億円と、2021年度の7倍に拡大する見通しです。海外と国内とでは資金需要も投資の中身も異なりますので、それぞれの投資・事業戦略から生まれるリターンを見極め、株主還元とのバランスを取る形で進めていくことが重要と認識しています。

その上で、基本となるのは資本コストを上回るリターンを創出し、企業価値を継続的に創造できているかどうかです。外部数値などで試算した当社グループの資本コストは現在4%前後と想定していますが、ROEがこの資本コストを継続的に上回り、投資リターンを複利で実現していくことが重要です。ROE 8%以上という中計の目標実現に向けて、利益率・利益額の改善と投下資本の効率向上による「資本収益性の改善」に取り組んでいきます。

投資設備額の推移



並行して、海外での大型投資の順調な立ち上げとさらなる事業伸長を見据え、リスク管理や特にグローバルなガバナンスの強化も進めています。経理・財務部門でも、グループ共通の会計方針の文書化をはじめ、コーポレートと各部門・各社経理部門の役割整理といったインフラ整備を進め、経営のグローバル化に貢献していきたいと考えています。

Q キャッシュアロケーション戦略について

現在の中計では、4年間累計の営業キャッシュ・フロー目標1,400億円の半分に相当する700億円を投資枠として設定し、新規事業展開や株主還元、財務基盤の強化に配分することとしています。2023年度の利益水準が想定より減益となったことで、累計営業キャッシュ・フローは1,200億円程度になる見通しですが、当初計画どおりの投資水準を維持し、成長に向けて積極的に種まきをしていきます。経営資源の投下先やその優先順位の決定は経営そのものであり、社内でも積極的な議論が行われています。現在の重点領域は成長投資、収益力向上のための投資、そして環境関連投資です。具体的には、「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」です。

投資スキームの視点では、設備投資だけでなく、M&Aやファンド・ベンチャーへの投資も探索しています。例えば、2023年度には、惣菜の盛り付けロボットを開発するTECHMAGIC社との資本業務提携を行いました。国内で課題と認識している人手不足対策やさらなる業務効率化につなげる考えです。また、会計上の「投資」の範疇には必ずしも入りませんが、重点投資と位置づけ人的資本への投資や研究開発、販促・広告にも積極的に実行していきます。

その一方で、国内拠点再構築や政策保有株式の保有意義見直しなど、事業・投資ポートフォリオの入れ替えを推進しています。中長期の資金需要やその優先順位を確認しながら、株式還元の強化とともに次期中計でのキャッシュアロケーション計画を更新していきます。このように、事業戦略との整合をとりながら財務戦略を構築することで、株主価値向上に貢献していきます。

キユーピーグループの価値創造ストーリー

持続可能な企業成長と社会への貢献をめざして取り組んでいる、3つの取り組みについてご紹介します。

「グローバル成長の加速」では、世界戦略商品である「KEWPIE」「丘比」ブランドのマヨネーズ、深煎りごまドレッシングを軸に各国での積極的な展開が進んでおり、それを支えるグローバルガバナンスでは人材育成の取り組みも強化しています。「国内高質化」では顧客ニーズに合わせた商品付加価値化の取り組みや効率化、人手不足への対応として生産、物流、販売におけるサプライチェーンでの改善が進んでいます。「食と健康への貢献」ではお客様の健康課題解決に貢献するための商品開発、健康寿命延伸に向けた食育活動、サステナビリティへの取り組みが進んでいます。これらの取り組みにより、社会価値と経済価値を生み出し、未来への成長につなげていきます。

2030ビジョン
未来への成長

経済価値 ⟷ **社会価値**

ストーリーⅠ	ストーリーⅡ	ストーリーⅢ
グローバル成長の加速	国内高質化	食と健康への貢献
世界戦略商品を軸にブランド認知拡大	量から質への経営に転換	創業時からの想いを未来に継承
収益力拡大	収益性向上	サステナビリティ

価値創造ストーリーⅠ

グローバル成長の加速

世界戦略商品を軸にアジア、北米、欧州などへ積極的に展開しています。現地市場のニーズに合わせた商品開発やマーケティング戦略を展開し、国・地域に合った健康的な食文化の創造とブランド認知拡大に取り組んでいます。また、持続可能なグローバルビジネスの実現に向け、地球環境への配慮や社会的責任も重視しています。今後もスピード感のあるグローバル展開により収益力拡大をめざしていきます。

海外拠点と世界戦略商品

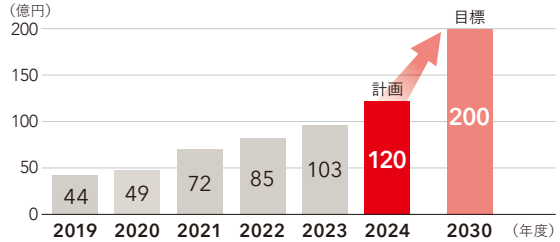
「KEWPIE」「丘比」ブランドのマヨネーズ、深煎りごまドレッシングを使ったサラダの魅力を世界のお客様にお届けしたいという想いから、それぞれの国・地域に合わせた提案を進めています。現在63の国・地域のお客様に「KEWPIE」「丘比」ブランド商品をお届けしています。

需要増に対応する投資拡大

海外での需要増に対応する供給体制を強化し成長を加速するために、積極的に投資を行っています。

生産設備の増強に加え、ブランド拡大とガバナンス強化をすることで、2030年度までに事業利益200億円をめざします。

海外事業利益額の推移と展望



※2024年度は期初予想ベース

TOPICS

タイ国内および輸出に対応する工場新棟を建設

キユーピータイランドの新棟稼働は2025年1月を予定しています。

キユーピータイランドは1987年、現地企業と合弁でタイに東南アジアで最初の現地法人として設立しました。調味料、カット野菜、タマゴ加工品など、幅広い商品を製造・販売しています。タイ国内の売上も、インバウンド需要の復活などを受け伸長しています。今回の投資は、今後も見込まれるタイ国内および輸出需要の拡大に向けた供給体制の強化が目的です。

完成イメージ図

成長するインドネシア国内向けに生産ラインを増設

キユーピーインドネシアの新生産ライン稼働は2024年12月を予定しています。

キユーピーインドネシアは、2013年に東南アジア4カ国目の生販拠点として設立しました。食の洋風化や外食産業の発展などを背景に、創業以来、業績は右肩上がりに伸長拡大しています。今回の投資は、東南アジア最大の人口を有し経済成長を続けるインドネシア国内への供給体制強化が目的です。

完成イメージ図

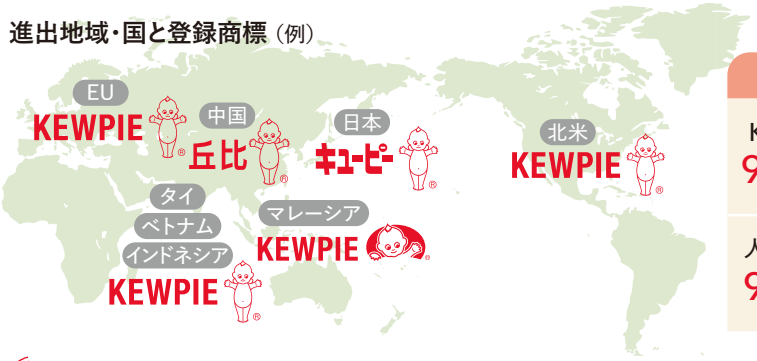
価値創造ストーリーⅠ

グローバル成長の加速

ブランドを守り、育てるための商標取得の取り組み

国際的な競争力の強化と事業の自由度を確保すること、何よりブランドを守り、育てることを目的として、「KEWPIE」「丘比」や「キユーピー人形・マーク」などの主要商標の取得を積極的に進めています。

進出地域・国と登録商標（例）



商標登録
KEWPIE商標 93の国と地域
人形マーク商標 94の国と地域

グローバルガバナンスの強化に向けた取り組み

当社グループは、これまで培ってきたおいしさ、品質、食と健康に関するさまざまな提案力を活かしつつ、国や地域によって大きく異なる食文化にしっかり寄り添った商品・サービスを提供し、世界の食と健康に貢献する事業展開をめざしています。このめざす姿を実現するため、現地で機動的な経営ができる体制を構築しています。グローバル共通でめざす姿・戦略を徹底し、グループ会社の適正な業務運営を確保することを基本的な考え方として、グローバルガバナンス体制の強化を進めています。

VOICE

世界中の仲間がそれぞれの多様な考え方を尊重されつつ、グループのめざす姿に向かって心を一つにして、誇りと悦びを感じながら安心して仕事に取り組めるような舞台を作り上げるために貢献したいです。そのために、グループ一丸となってグローバルガバナンスの強化に取り組んでいます。

角田 達哉
キユーピー株式会社
海外本部
海外ガバナンスプロジェクト

現地に寄り添った食育活動で食と健康に貢献する

工場見学の様子（杭州丘比）

「中国の方々の食と健康に貢献すること」をめざし、北京・杭州・広州の工場でオープンキッチン（工場見学）を実施しています。2006年に北京・杭州からスタートし、日本や中国で蓄積してきた研究成果を活用しながら、サラダのおいしさと健康価値を伝えてきました。

「“サラダ”や“健康寿命延伸”の提案が食文化を育み、食と健康への貢献につながる」ことや、「野菜の正しい知識を伝えて自分で調理しておいしく食べる食育プログラムである」ことなどが評価され、2023年5月に同3工場が中国食品科学技術学会から「食品科学普及教育基地※」に認定されました。

本認定により、工場見学が学校の社会科の授業として認められます。

※食品科学普及教育基地：中国食品科学技術学会専門家審査委員会の審査を経て認定されます。2017年から認定が始まり、中国丘比（キユーピーの中国語表記）は中国食品科学技術学会の第4回食品科学普及教育基地に選ばれました

海外リーダー育成プログラム

海外での成長を加速させるため、将来の経営幹部を担う期待を寄せられたナショナルスタッフが海外各社より選出され、グローバルに活躍する人材を育成するプログラムに参加しています。外部講師を招き、リーダーシップコンピテンシーのレベルアップを目標に、10カ月にわたる研修が実施され、それぞれが理想のリーダーシップ像を設定し、研修で学んだ内容を現場で実践しながらリーダーとしての成長をめざすプログラムです。

集合研修では、役員が理念や戦略策定などをテーマに登壇し、将来の海外リーダーへの想いや期待を伝え、士気を高める機会にもなっています。

価値創造ストーリーⅠ

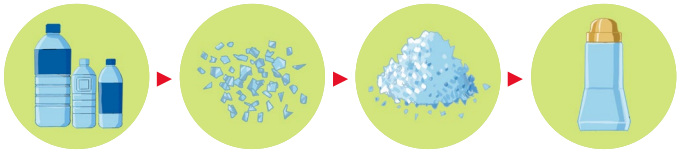
グローバル成長の加速

再生PET樹脂ボトル利用の取り組み

近年、飲料では再生PET樹脂を使用したボトル（以下、再生PETボトル）の利用が広がっていますが、調味料は飲料と比べて原材料の種類が幅広く、再生PETボトルを使用するには、調味料を前提とした安全性の評価が必要でした。安全性評価に関する共同研究や論文発表、さらに実用化に向けて当社独自の検証を重ね、再生PETボトルの採用を実現しました。国内では、2021年6月に「キユーピー テイスティドレッシング」シリーズで、再生PET樹脂を約30%含むボトルを採用しました。また、2023年8月からは「キユーピー テイスティドレッシング」シリーズと機能性表示食品ドレッシングの全品に、国内調味料として初めて、再生PET樹脂を100%使用したボトルを採用しています。

このほか、2023年7月よりキユーピーマレーシアで製造のドレッシング容器にも再生PET樹脂を30%含むボトルの採用を開始しました。工場所在地のマラッカ州とも協力し、各種啓発活動を行うことでマレーシアにおける持続可能な循環型社会の実現に取り組んでいきます。

キユーピーマレーシアの再生PET樹脂を含む容器



VOICE

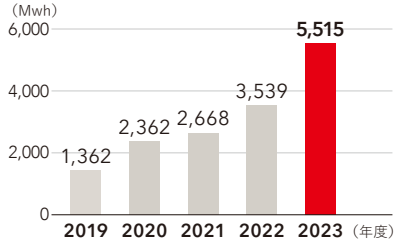
マレーシアにおける再生PETボトルの立ち上げは、現地の再生PET樹脂サプライヤー、ボトルサプライヤー、社内の専門家と打ち合わせを繰り返し行いながら一歩一歩進めました。ペットボトルリサイクルの取り組みを通じて、マレーシアの循環型社会の実現に貢献できればと考えています。

北田 慎吾
キユーピー株式会社
海外本部

グローバルで気候変動に対応

南通丘比の工場に設置された太陽光パネルの一部

当社グループ海外拠点の再生可能エネルギー量



2018年4月にキユーピータイランド、2021年12月にキユーピーベトナム、2022年1月に中国（北京丘比食品有限公司）でそれぞれ太陽光発電を開始しています。

2023年度は新たにキユーピーマレーシアと中国（広州丘比食品有限公司、南通丘比食品有限公司）の3工場で発電を開始しました。今後も積極的にCO_2排出量の削減の取り組みや再生可能エネルギーへの転換に取り組んでいきます。

水資源の持続的利用に向けて

	事業所数	洪水リスク	高潮リスク	水ストレス
日本	71	26	4	0
中国	4	1	2	1
アジア	4	2	1	0
米国・欧州	2	0	0	1

■：ハザードマップ調べ　■：Aqueduct調べ

当社グループが取り組んでいる水リスクの評価と管理についてのアプローチは、事業の持続可能性を向上させるための重要なステップです。世界資源研究所（World Resources Institute）のAqueductツールを活用して水ストレスの評価を行うことで、水の需要と供給のバランスが逼迫している地域を特定し、リスクを管理することができます。このツールを活用し、国内外の水ストレスの評価を行いました。さらに、日本国内における洪水や高潮による浸水リスクは、地方自治体が提供するハザードマップを使用して評価し、海外では同じくAqueductを利用してこれらのリスクを評価しています。水の使用や排水の管理など、地域社会に与える影響を考慮しながら、水資源の効率的な活用を推進していきます。

価値創造ストーリー Ⅱ

国内高質化

国内市場では、量から質への転換を図り付加価値の高い領域に経営資源を集中することで、利益体質の強化を進めています。サプライチェーン全体においては、社会性と経済性の両立を追求し、デジタル技術を積極的に活用しながら、効率化と人手不足への対応を進めています。さらに、人材育成にも力を入れ、持続的な成長を支える基盤を強化しています。

深煎りごまドレッシングのプロモーション強化

「キユーピー 深煎りごまドレッシング」は幅広い世代から支持され、発売から2年後の2002年以降、ドレッシング市場で売上No.1※を維持し、市場全体を牽引しています。

厳選された原料を使用し、深く焙煎した香ばしいごまのすりたての香り立ちが特徴です。おいしさを追求すると同時に、容器のユーザビリティ向上を行い商品を磨き続けています。最も愛される商品であり続けるために、TVCMやSNS、店頭プロモーションなどを通じて「キユーピー 深煎りごまドレッシング」の価値をお客様へ伝えています。

※ 株式会社インテージSCI（全国消費者パネル調査）をキユーピーが集計（金額）

深煎りごまドレッシング 特設サイト https://www.kewpie.co.jp/fukagoma/

新たな魅力を伝える「Z世代共創プロジェクト」

「キユーピー 深煎りごまドレッシング」の新しい楽しみ方の提案として、Z世代とのワークショップを経て、コンセプト設計からメニュー開発、デザインなどZ世代の生の声を全面に活かし、「kewpie stand※」で“キユーピーまん”を販売しました。

※SHIBUYA109渋谷店「IMADA KITCHEN（イマダ キッチン）」とコラボレーションした期間限定ショップです

Z世代向けに開発した“キユーピーまん”

メディア発表会の様子

TOPICS

“深ごまチャオ”メニュー例

#ごちそう写（しゃ）まチャレンジ

子どもたちに「野菜が食べられた!」という成功体験を届ける食育プロジェクト「#ごちそう写（しゃ）まチャレンジ」を実施しています。子どもにも大人気の「キユーピー 深煎りごまドレッシング」を使って野菜を食べやすくした炒めもの“深ごまチャオ”を新たに開発しました。“深ごまチャオ”を通じて、苦手な野菜に挑戦する機会を創出し、野菜を好きになってもらうことをめざします。

独自素材を活かした戦略的な商品開発

タマゴのリーディングカンパニーとして、さまざまな角度からおいしさや健康を追求し、近年、「熟成卵黄」という、卵麹で卵黄を熟成させることでさらなるおいしさを引き出した独自素材を開発しました。

この素材は「キユーピー 具だくさんタルタル」などの当社商品に採用されており、お客様からもご好評いただいています。独自性の保護（特許、商標）、多面的な価値発信（学術発表、ウェブサイトなど）も行っています。

今後も独自素材を活かした戦略的な商品開発を通じて、お客様の期待を超える提案を続けていきます。

熟成卵黄 https://www.kewpie.com/rd/innovation-story/jyukuseiranou_01/

VOICE

宮本 哲也（左）
鈴木 綾乃（右）
キユーピー株式会社
研究開発本部

「卵黄のさらなるおいしさを引き出したい！」という想いから、和食の礎の微生物である「麹」に着目し、世界で初めて「熟成卵黄」という素材を生みだしました。これからも卵のおいしさにさまざまな角度から向き合っていきます。

熟成卵黄を配合したペイザンヌドレッシング

業務用市場へのソリューション提案

業務用市場ではオペレーションの簡素化が求められています。一方で生活者のニーズは多様化し、中食・外食に求められるレベルも高くなっています。そのような顧客と生活者ニーズに対応できる商品として、具だくさんソース・フィリングシリーズはご好評をいただいています。今後も市場の課題解決とニーズに合った提案を継続します。

人手不足に対応した完成度の高いソースを提供

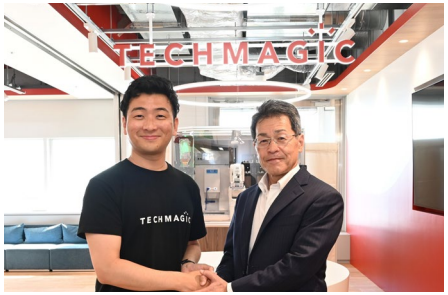
価値創造ストーリー Ⅱ

国内高質化

キユーピー版スマートファクトリー実現に向けた共創

食品産業では、製造現場における慢性的な人手不足が課題となっています。食品製造業における人手不足の実態調査[※1]によると、人手不足により業務に影響があると回答した食品製造業従事者は全体の62.2%[※2]にも上り、具体的な影響として、「職場環境の整備の遅れ」や「技術・ノウハウを十分に伝承できないこと」などが挙げられました。その上、既存の技術ソリューションは、人による作業と比較して再現精度が低いこと、また装置が大掛かりで導入費用も高額であることなどから、食品工場では未だ多くの工程に人の手を必要としているのが現状です。この課題に対応するため、当社グループは「ハードウェアとソフトウェアを高度に融合した技術」を持つTECHMAGIC社と資本業務提携契約を締結しました。食品製造における業務自働化技術の開発に取り組み、食品工場全体における生産性の向上と人手不足への対応を両社で推進していきます。働く人がより活き活きと創造的に仕事ができる生産性の高い「未来型食品工場」（キユーピー版スマートファクトリー）を共に創り上げていきます。

※1 食品製造業における人手不足の実態調査 - 富士電機株式会社
https://www.fujielectric.co.jp/products/foodfactory/research/research01/
※2「深刻な影響がある」9.6%、「影響がある」52.6%



（左）TECHMAGIC株式会社
代表取締役社長 兼 CEO 白木 裕士
（右）キユーピー株式会社 取締役 常務執行役員 渡邊 龍太

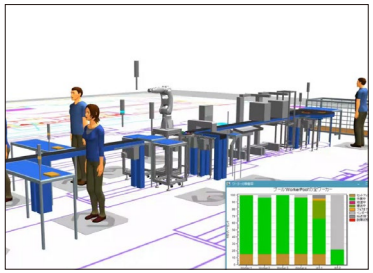
開発中の惣菜盛り付けロボット

人手不足に対応する複雑な作業の自働化

生産現場における人手不足に対応するため、複雑な作業などの自働化に向けて動きを加速しています。2023年11月末に、グループ惣菜工場で惣菜ラインの蓋閉めロボットの実運用を開始しました。このロボットは、①60種類以上の多品種容器に対応できる、②人と同等の作業スピードを実現、③多言語に対応した作業者にやさしい操作性の3つが特徴で、株式会社安川電機、デリア食品グループの3社が共同で開発しました。

導入前に、どのような商品を流すのが最も効率が良いのか繰り返しシミュレーションを行い、ロボットが対応可能な商品を集約して、設備に合わせた生産計画を立てたことが、自働化技術の活用につながりました。また、予めシミュレーションを用いて蓋材の補充方法などの人が行う付帯作業の確認を行い、現場と共有することで安定稼働につなげています。

グループ惣菜工場で稼働中の
蓋閉めロボット



惣菜生産ラインのシミュレーションモデル

VOICE

蓋閉めロボットを本格導入することができました。人と機械の作業の最適化による生産体制の構築を行い、おいしいお惣菜をお客様に提供する工場に進化していきます。

中川 肇
株式会社旬菜デリ

VOICE

これからの自働化に必要なキーワードは「誰でも簡単に使えること」と考えています。そういった価値をグループの仲間と一緒に、今後も開発していきたいと思います。

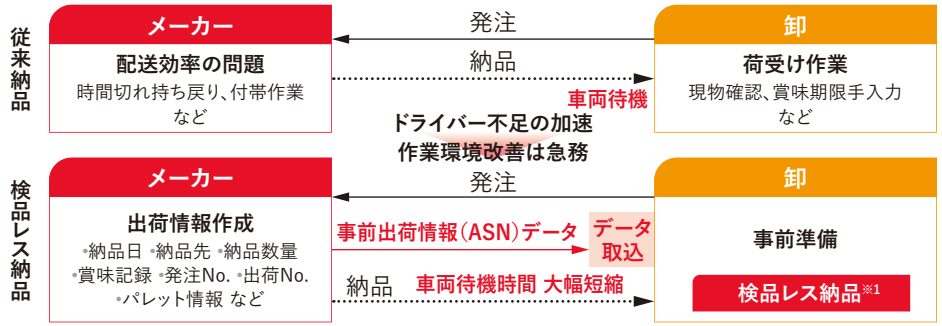
中窪 雄一
キユーピー株式会社
生産本部

価値創造ストーリー Ⅱ

国内高質化

持続可能な物流体制の構築に向けて～2024年問題への対応～

配送現場においてトラックドライバーの人手不足などの課題が深刻化しています。この課題に対処するため、当社グループは2013年より検品レス納品※1の導入に取り組んでいます。従来の目視検品に代わり、①得意先の受注リードタイム延長へのご協力により、②出荷情報の作成・事前送付が可能になり、③納品時検品を省略することができました。さらに、現在は、検品レス効果の最大化のため、優先受付やまとめ納品により、効率性を高める動きに進化しています。また、物流部門を担うキユーソー流通システムとの提携により、当社グループ以外の共同配送荷主も含めた検品レス環境を整えています。これからも、持続可能な物流を維持し、お客様に確かな品質の商品を提供していきます。



※1 検品レス納品：
検品をしないで納品すること

VOICE

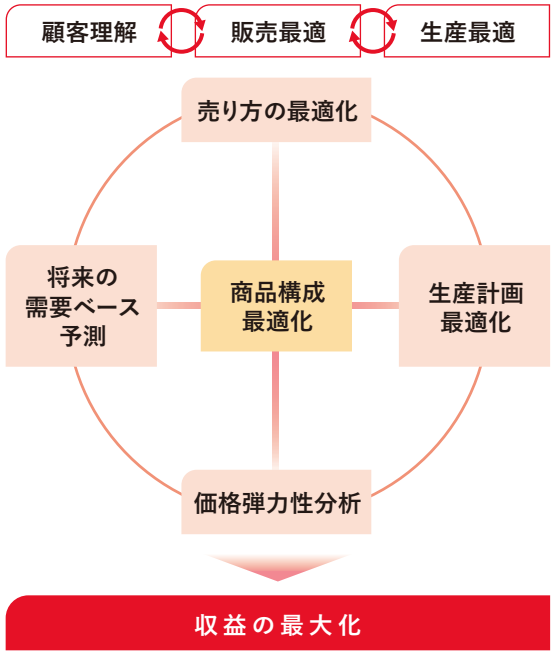
森本 雄介
キユーピー株式会社
ロジスティクス本部

2013年当時、加工食品メーカー卸間の物流では前例のなかった検品レスに取り組みました。その中で、長年の商慣習につまづくこともありましたが、お得意先のご協力（リードタイム延長・納品曜日集約・積載効率向上など）をいただきながら乗り越えてきました。『物流の2024年問題』を迎え、さらなる企業連携で持続可能な加工食品物流に向けて取り組みを進めていきます。

DX推進によるキユーピー流S&OP※2への挑戦

食品業界は嗜好性が特に高く、アイテムが細分化されやすい特性があり、多品種少量生産による生産性の低下という課題があります。さらに不確実性が高いVUCAの時代には臨機応変かつ迅速な対応が求められます。

これに対応するため、市場データを解析・予測し、お客様が本当に必要とする商品を、最適なタイミングで、適切な数量を、必要な場所へ確実にお届けする供給体制の構築をめざし、商品構成最適化に取り組んでいます。



※2 S&OP：「Sales and Operations Planning」の略。
サプライチェーンに焦点を当てた統合ビジネスの管理プロセス

TOPICS

グループのDXを実現するためにデジタル推進部を発足

デジタル推進部は、社内公募で選ばれた業務変革に情熱を持つ従業員が集まった部署です。

DX企画チームとデータサイエンスチームの2チームが両輪となって、グループ各社・各本部とDX戦略を一緒に考え、実現することをめざしています。

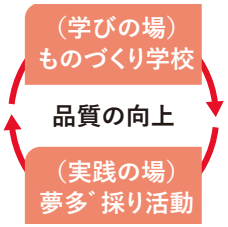
※当社グループではDXの定義を「デジタルによる事業モデルと業務プロセスの変革」とし、持続的成長のエンジンの一つと位置づけています

デジタル推進部メンバー

価値創造ストーリー Ⅱ

国内高質化

品質向上活動と人材育成プログラム



当社グループでは生産現場で「人」が品質を守るということを大切にしています。お客様に安全・安心な商品をお届けするために、商品の製造に関わるすべての部門の担当者を対象にした「ものづくり学校」と「夢多゛採り活動※」を実施しています。

「ものづくり学校」では、実践に活かせる研修プログラムとして、生産の基礎や品質管理・技術向上・資格取得などに焦点をあて、時代の変化に合わせて出張やリモートを取り入れ約50講座を開講し、毎年多くの従業員が受講しています。また「夢多゛採り活動」は品質向上を目的に、全員が常に品質向上を考え、積極的に参加することで、個々の成長や職場の進化を促進しています。グループ全体で「夢多゛採り活動」を大切にしています。

※ 夢多゛採り活動：一人ひとりが、「人に優しい&易しい」職場をめざし、夢を多く摘み採る活動

VOICE

夢多゛採り活動は品質向上を前提に、仲間と楽しく改善できる工夫がたくさんあります。ものづくり学校での教育を活かしエリア交流、ディスカッション、勉強会を開催し、全員を巻き込んだ活動を推進しています。

小出 隆之
キユーピータマゴ株式会社

ものづくり学校での学びの様子

安定した供給を支える設備管理の取り組み

予兆保全
- 設備の状態監視
- 不調の『予兆』を掴み故障回避
- データ監視による バラツキの解消・負担の軽減
- 設備管理の高質化

安定した供給を支えるため、生産中の設備異常を防ぐ取り組みとして、「予兆保全」に挑戦しています。

予兆保全では設備の状態監視を行い、不調の「予兆」を掴むことで生産中の故障を回避し、適切なタイミングでメンテナンスを行います。また、データによる監視を行うことで人によるバラツキの解消や点検負荷の軽減にも貢献でき、設備管理の高質化を実現できます。

容器包材における環境配慮

環境に配慮した商品であることをお客様にわかりやすくお伝えすることを目的に、2024年2月から当社グループ独自のecoマークを作成し、容器包装に対する環境配慮基準を定め、基準を満たした商品に表示しています。2月出荷分の「キユーピー テイスティドレッシング」シリーズおよび「キユーピー3分クッキング 野菜をたべよう!スープの素」シリーズから表示を開始し、今後はグループ商品にも拡大していきます。

付与項目	マーク付与基準
プラスチック削減	プラスチック使用量を5%以上削減（2018年を基準として）
再生プラスチック	プラスチック使用量に占める再生プラスチック材料を重量比で25%以上使用
バイオマスプラスチック	プラスチック使用量に占めるバイオマスプラスチック材料を重量比で10%以上使用

eco 再生プラボトル
グループecoマーク

資源の有効活用・循環 ～マヨネーズ残さでバイオガス発電～

製造過程で発生する食品残さをバイオガス発電に活用し、2022年度はCO_2排出量を約980トン削減しました。異なる商品への製造切り替え時に配管から排出されるマヨネーズなどをバイオガス発電に活用することで実現しました。バイオガス発電は、養豚農家で発生する家畜の排泄物と食品残さを混合し、メタン発酵後に生成されたバイオガスを利用して発電する方法です。この取り組みは、キユーピー五霞工場、中河原工場、泉佐野工場、神戸工場、およびケイパックでも実施しています。新たにジャムを製造するアヲハタ忠海工場で排出される残さでのバイオガス化も進めています。このような取り組みが評価され、各団体から表彰を受けています。

- 令和5年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰
  リデュース・リユース・リサイクル推進協議会会長賞 受賞
- 第11回食品産業もったいない大賞
  農林水産省大臣官房長賞 受賞
- 第45回食品産業優良企業等表彰
  環境部門農林水産省大臣賞 受賞

第45回食品産業優良企業等表彰
受賞の様子

価値創造ストーリー Ⅲ

食と健康への貢献

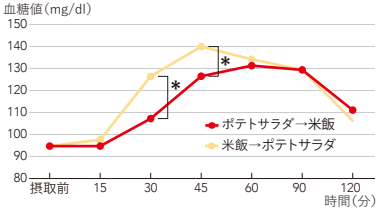
健康寿命の延伸、多様な価値感や食生活への対応、地球環境への配慮を重視し、栄養バランスに配慮した商品開発や食育啓発活動を通じて一人ひとりの楽しく健康的な食生活を促進します。また、生活者のニーズに合わせた商品提供やサステナビリティを追求し、社会や地球環境にやさしい事業活動を実践し、創業時からの想いを未来に継承していきます。

サラダから食べる健康価値

これまでの研究成果から、サラダから食べることで食後の血糖値の急激な上昇が抑制されることがわかっていましたが、さらに、子どもから大人まで広く愛されている定番のポテトサラダにも同様の効果があることがわかりました。じゃがいもの炭水化物は、加熱後に冷却すると食物繊維と同様の働きをする「レジスタントスターチ（難消化性でんぷん）」が増加することは既知の事実でしたが、ポテトサラダでも、この成分が増加することが示唆されました。

店頭プロモーションなどでも「お先にポテサラ」というフレーズで、ポテトサラダから食べることを推奨しています。このように、サラダを食べる習慣の提案を通じて、お客様の楽しい食卓や健康な食生活に貢献していきます。

食べる順番による血糖値の比較検証



摂取前、摂取15、30、45、60、90、120分後の血糖値
＊：米飯→ポテトサラダと比較して有意差あり
出典：第70回 日本栄養改善学会

デジタルを活用したパーソナル食提案の取り組み

デジタルを活用し幅広い顧客とのコミュニケーションを進めています。kewpie IDは当社ウェブサイト上で、日々の食卓をさらに便利に楽しむサービス「Hi! kewpie」やD2C（消費者直販サイト）サービス「Qummy（キユーミー）」で利用することができ、今後は幅広い顧客接点で活用していく予定です。現在、デジタルを活用して顧客理解を深め、顧客課題・ニーズに合わせて開発した商品や情報をお届けする取り組みを進めています。さらに、家族の嗜好や健康情報を基に、AI※が家族に最適な献立を提案するサービスなど、一人ひとりのパーソナルな食生活をサポートする取り組みも検討しています。

※AI：人工知能（Artificial Intelligence）の略称

「たまごサラダ」で良質なたんぱく質を手軽に

フレイルサポーターによる「たまごサラダ」を使ったアレンジメニュー

フレイルは年齢による身体や心の衰えであり、その予防は健康寿命延伸に必要です。特に高齢者には筋肉維持のために意識的なたんぱく質摂取が重要なため、たんぱく質が豊富な卵を手軽に摂取できないか、東京都西東京市で65～80歳のフレイルサポーター33名を対象に「たまごサラダ」を用いた調査を行いました。週3回のサラダ摂取後、アンケートでは「たんぱく質のちょい足しができる」「おいしくたんぱく質が補給できる」「さまざまな料理にアレンジできる」などの肯定的な意見が得られました。これにより、たまごサラダがシニアにとってたんぱく質を手軽に摂取できるメニューであることが示されました。東京大学高齢社会総合研究機構への参加や小売・製造業との連携を通じ、健康的な食生活の実現をめざしています。

※調査には「キユーピーのたまご ゆで卵をつぶしてつくる たまごサラダ」を使用

従業員一人ひとりの社会貢献活動

支援団体との活動の様子

全国の小学校で実施する「マヨネーズ教室」「SDGs教室」にて、従業員が講師として子どもたちに食や環境の大切さを伝え、生きる力や考える力を育んでいます。また、従業員の社会貢献活動を奨励するため、マッチングギフト制度「ＱＰｅａｃｅ」を採用しており、寄付先団体を従業員が主体となって選定しています。従業員は寄付先の活動への参加を通じて、新たな考え方と経験を得る機会としています。

VOICE

二宮 真理綾
キユーピー株式会社
広報・グループ コミュニケーション室

2002年から継続している「マヨネーズ教室」。「食の大切さ楽しさが、子どもたちの心に少しでも残るといいな」という想いで講師をしていますが、パワーをもらっているのは私の方。笑顔あふれる食体験が、関わるみんなの心を豊かにすると思います。つながりを楽しみ、輪を広げていくことが、グループの魅力につながっていくと考えます。

価値創造ストーリー Ⅲ

食と健康への貢献

機能性素材を活かした健康ニーズへの対応

グループ独自素材の機能性ヒアルロン酸や酢酸菌（さくさんきん）を活かし、当社ブランドのサプリメントやスキンケア商品を中心に通信販売を通じて、お客様の健康ニーズに応える商品をお届けしています。この販売を展開しているのがトウ・キユーピーです。テレビや新聞広告、web広告によるプロモーションを行い、お客様に商品の機能や価値をお伝えし、ご購入いただいています。また当社通販サイト「キユーピーウエルネス」を運営しており、D2C（Direct to Consumer/消費者直販サイト）領域で事業成長を進めています。今後も機能性素材の開発、商品企画や販路という当社グループの強みを組み合わせ、健康課題の解決に取り組んでいきます。

ヒアルロン酸や酢酸菌を配合したサプリメント

ヒアロモイスチャー240

ヒアルロン酸&グルコサミン【コンドロイチン配合】

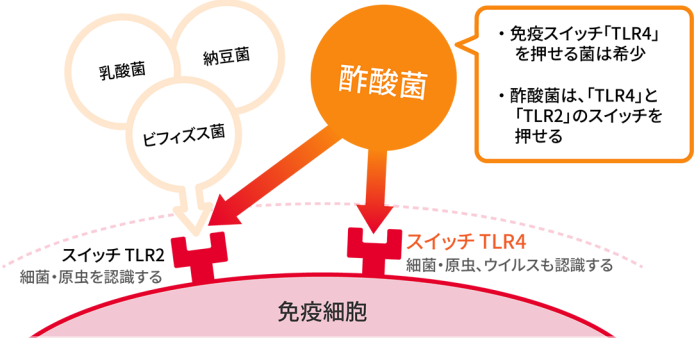
よいときOne

世界で免疫ケアに貢献

お酢はマヨネーズの味を左右する重要な原料です。そして酢酸菌はお酢づくりに欠かせない発酵菌です。当社グループは、長年にわたりお酢と酢酸菌の研究を重ねてきました。その結果、多様な健康機能が期待される酢酸菌GK-1を高濃度に含むにごり酢を世界で初めて大量生産することに成功しました。

免疫力の維持には、発酵食品を摂り多様な菌を体内に取り込むことが良いと言われています。酢酸菌GK-1は、免疫細胞の抗原受容体である「TLR2」と「TLR4」の両方に作用できることが確認されています。免疫細胞に働きかけ、免疫機能の維持や、花粉などによる鼻の不快感を軽減する機能が期待されます。2023年に酢酸菌GK-1を配合した商品について「pDC（プラズマサイトイド樹状細胞）に働きかけ、健康な人の免疫機能の維持に役立つ」旨の免疫維持に関する機能性表示届出が受理されました。

酢酸菌が免疫バランスを調整する仕組み



これを受け2023年12月にサプリメント「ディアレプラス」を発売しました。今後も自社商品への配合、原料供給を通じて、人々の健康に貢献していきます。

ディアレプラス

新規事業創出の社内公募制度

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部門の枠を超えた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。酢酸菌のテーマはこの社内公募制度から生まれたテーマとして、挑戦者のモデルケースになっています。

VOICE

奥山 洋平
キユーピー株式会社
免疫・認知プロジェクト

酢酸菌は、お酢という酸性の強い環境で生き抜くことができる強い菌です。その強さを臨床研究で深堀りした結果、酢酸菌GK-1を1日90億個摂取すると、免疫細胞に働きかけ、免疫機能の維持に役立つことがわかりました。

酢酸菌GK-1が、免疫に関わるヘルスケアのニーズに応えられることが明らかになってきたため、酢酸菌入りの商品を通じ、皆さまの健康のお役に立てるよう取り組んでいます。

価値創造ストーリー Ⅲ

食と健康への貢献

サステナブルな食を実現するためのブランドGREEN KEWPIE

GREEN KEWPIE
coming from field

植物生まれのドレッシング
ごま／シーザーサラダ

HOBOTAMA
スクランブルエッグ風
／加熱用液卵風

植物生まれの
マヨネーズタイプ

植物生まれの
ボロネーゼ／カルボナーラ

サステナブルな食を展開するブランドとして、“GREEN KEWPIE coming from field”（以下、GREEN KEWPIE）を2023年3月に立ち上げました。プラントベースフード※を中心とした商品を展開しています。植物性原材料で作ったドレッシングを皮切りにマヨネーズタイプ、パスタソースを発売しました。環境問題や健康への関心の高まりなどを背景にプラントベースフードに注目が集まっています。プラントベースフードは、植物性の原材料を使用することで、動物性の原材料に比べて、環境に対する負荷を軽減できることが知られており、サステナブルな食の選択肢として世界で市場が拡大しています。そんなプラントベースフードを普段の食卓でおいしく手軽に楽しめるように誕生したのが“GREEN KEWPIE”です。

おいしさの設計にも、当社グループが培ってきた技術が詰まっています。動物性の食材の特徴であるコクの再現をするおいしさの設計技術やマヨネーズで磨き上げた乳化技術なども商品づくりに活かされ、おいしさの秘密になっています。環境や健康の今と未来を考えている世界の人々に向けて海外でも展開予定です。価値観の多様化や社会環境の問題に取り組みながら、サステナブルな食を実現していきます。

※プラントベースフード：植物由来の原材料を使用した食品

VOICE

健康志向や環境意識の高まりから食の価値観も多様化しています。そんなお客様のニーズを受け、当社グループだからこそ挑戦できる取り組みとして、卵の代わりに植物性の原材料を使ったマヨネーズタイプを発売しました。試食した方の8割以上が植物性だと気づかなかったとコメントをいただきました。マヨネーズの新たな選択肢として気軽に日々の食事に取り入れていただけたら嬉しいです 。

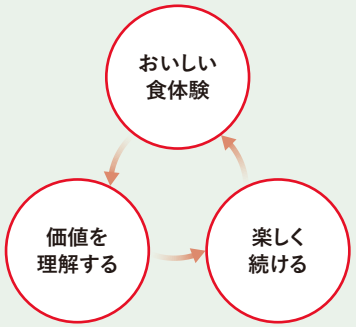
中村 友美
キユーピー株式会社
家庭用本部

TOPICS

多様なステークホルダーとの取り組み

ステークホルダーの皆様に、おいしい食体験、ブランドに込めた想い、楽しく続けることができる商品、メニューを伝える取り組みを行っています。

グルメイベントでは、料理研究家の皆さまと当社の「HOBOTAMA」を使用したコラボメニューを販売し、新しい食の選択肢を食べて体験していただきました。



さらに、環境に対する姿勢や取り組みを広く知っていただく場として、日本最大級の環境展示会エコプロ2023に出展し、「GREEN KEWPIE」を通じたサステナブルな食の実現について紹介しました。

エコプロ2023の様子

JAPAN VEGAN AWARDの様子

FOODEX JAPAN 2024においては、プラントベースフードを普及するという志を同じくする企業の方々と共に登壇し、プラントベースフードに関わる現状と今後の可能性について発信しました。

また、日本プラントベース市場協会が主催するJAPAN VEGAN AWARDS 2023において、企業賞を受賞しました。

これからもステークホルダーの皆様と積極的にコミュニケーションを行うことで、人と地球の未来を想う世界中の方々に、新しい食の選択肢を提案していきます。

価値創造ストーリー Ⅲ

食と健康への貢献

新鮮な野菜をサラダで手軽に楽しんでほしい

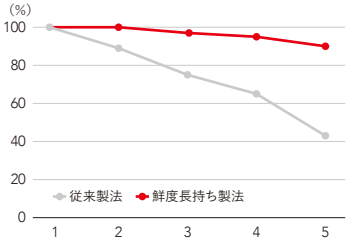
株式会社サラダクラブは1999年に設立され、洗わずにすぐ食べられるパッケージサラダを全国で販売しています。パッケージサラダ市場は、人々の健康意識の高まりと、ライフスタイルの変化による原体野菜からのシフトで、今後もさらに拡大していくことが見込まれます。

私たちは、パッケージサラダのリーディングカンパニーとして、生産者から生活者まであらゆるステークホルダーの社会課題と向き合い、誰もが野菜を楽しむことができるような明るい未来をめざして、これからも野菜のある食卓を実現するためのさまざまな取り組みを続けていきます。

野菜本来の力を活かす鮮度保持技術

サラダクラブは創業以来、野菜の洗浄方法や包装技術などを磨き、おいしさと鮮度を長持ちさせるための技術開発に取り組んできました。野菜になるべくダメージを与えない洗浄方法を用いた「野菜にやさしい製法」に加え、袋内に酸素・窒素・二酸化炭素を野菜に合わせたバランスでパッケージする「鮮度長持ち製法」により、消費期限を延ばすことにもチャレンジし続けています。消費期限の延長により、売れ残りの廃棄処分もご家庭での使い残しも減り、食品ロスの削減につながっています。

変色していないレタスの割合



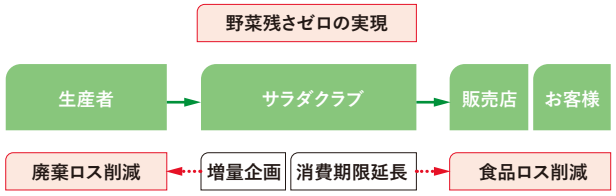
※当社調べ

野菜の最盛期にフードロス削減を支援

野菜が旬を迎え収穫量が増える時期は、豊作になりすぎると需給バランスが崩れ、野菜相場が下がったり、余剰が発生したりする懸念があります。旬の時期に、おいしい野菜を無駄にすることなく、少しでも多くお客様にお届けするために増量企画を実施しています。お客様がお得に購入でき、販売店の売上に貢献するだけでなく、生産者の安定した経営にもつながります。2024年からはこの取り組みの対象エリアを拡大し、全国で展開しています。各地域の生産者との信頼関係を築いてきたサラダクラブだからこそ、実現できた取り組みです。

増量企画の商品
千切りキャベツビッグパック

食品ロス削減の取り組み



VOICE

鳥塚 栞
株式会社サラダクラブ

パッケージサラダにとって最も大切なのは、新鮮でおいしい野菜を使用することだと考えています。サラダクラブは、お客様の健康と豊かな食卓をお手伝いするブランドとして、これからも契約産地の方々と協力し合いながら、さらなる品質向上と持続可能な農業・社会の実現に向けて、取り組みを進めていきます。

契約産地との取り組み

現在約400の契約産地から原料を調達し、常に安定した調達ができるようにしています。また、”もっと日本の農業に元気になってもらいたい”という想いから、国内生産量の少ない野菜についてもできる限り国産の使用を進める取り組みを行っています。2017年度より生産者の皆さまに感謝の想いを伝えることを目的に産地表彰式を実施しており、今後も商品の品質向上に努めるとともに、産地との密なコミュニケーションを活かした独自の企画や商品開発など、お客様にとって魅力ある取り組みを行っていきます。

産地表彰式の様子

対 談

生産者と向き合い、お客様に価値をお届けする野菜とタマゴを扱うキユーピーだからこそ、できること

秋元 里奈
食べチョク代表
株式会社ビビッドガーデン代表取締役社長
キユーピー株式会社
経営アドバイザリーボード 社外委員

×

髙宮　満
キユーピー株式会社
代表取締役
社長執行役員

「サラダとタマゴのリーディングカンパニー」として、持続可能な食を実現する

秋元 キユーピーとのご縁は経営者の会で髙宮さんにお目にかかる前で、私がビビッドガーデン創業の頃にこの深谷テラス ヤサイな仲間たちファームを発案した従業員の方にお会いしたのが始まりです。その方は生産の現場を消費者に身近に感じてほしいという強い志を持っていらっしゃいました。企業としても私と共通する考えを具現化しようとする、素敵な会社だと感じました。

髙宮 ヤサイな仲間たちファームは、従業員の想いを具現化する社内公募制から生まれたビジネス案件です。投資もかかりますが、挑戦すれば多くの成果も得られます。時には失敗があっても、その経験を次の挑戦に活かせる会社にしたいと思っています。もちろん、本人任せではなく従業員全員で応援しなくてはなりません。

秋元 ビビッドガーデンの事業の一つである、生産者が個人や法人に“直接”商品を販売できるオンライン直売所「食べチョク」では、こだわりを持った小規模生産者が高付加価値の農畜水産物を自ら販売できる場所を提供しています。一方では大規模で効率的な農業を進める動きもありますが、規模の大小を問わず、いずれの農業においても消費者の食への理解の深化が大切だと思っています。現在、消費者からは農業は遠い存在のように感じられていますが、ヤサイな仲間たちファームは食への理解を深めるためのさまざまな接点を作っており、生産と消費を近づけるという点で似ています。

髙宮 キユーピーは「サラダとタマゴのリーディングカンパニー」をめざし、サラダ用の調味料を作っています。彩りも豊かで、見ておいしい、食べておいしい、そして体にも優しいというサラダの世界を作り出すのが野菜です。野菜が元気で、おいしくて、健康的でなければ素敵なサラダはできません。サラダを語るために野菜と向き合わなければならない、と考えています。

今、日本においては、生産者の姿やご苦労が見えず想いが伝わらないことが、第一次産業共通の課題です。

秋元 タマゴの世界も同じですか?

髙宮 私たちキユーピーは、生産物を加工する立場で共通の問題意識を持っています。例えば、キユーピーは鶏卵の日本における生産量の約1割を扱っていますが、昨年は高病原性鳥インフルエンザが大規模発生し、さまざまな対応をせざるを得ませんでした。しかし、一番苦労をなさっているのは養鶏業者の方です。養鶏場の感染を心配しながら、限られた数を何としてでもお客様に届けようと心を配っておられます。私たちキユーピーは、いただいた貴重な生産物を加工・調理する立場として、生産物ができるまでの難しさや喜び、それらの感情すべてを価値として伝える必要があります。生産者の方にしっかりと向き合うことは大切なテーマと認識しています。

秋元 キユーピーは第一次産業の方と深く関係性を持

ち、生産者の規模の大小に関わらず生産物をより高付加価値にすることで、持続可能な食への取り組みを進めておられる印象です。

高宮 私たちは生産物の恵みの下、ビジネスが成り立っている立場ですから、循環型社会をめざし、生産者の方にも参画いただけるような仕組みを作っています。一例を挙げると、当社グループでは、千切りキャベツや野菜ミックスなどをパッケージして手軽に食べられる「パッケージサラダ」を製造・販売しています。それらの野菜はすべて生産者からいただいたものです。従来、キャベツやレタスの外葉は廃棄していましたが、今は堆肥として畑に返す、あるいは飼料として活用する、といった別な価値を創り有効活用しています。こうした循環型の取り組みは、参画してくださる農家や養鶏業者の方に大変喜んでいただけますし、今後一層重要になってくると考えています。

キユーピーとお客様との接点を広げ、生産者の方の「顔が見える」仕組みを作る

高宮 循環型社会への貢献を一例としてあげましたが、自分の仕事が社会に貢献していることを実感できる、この実感を社内でいくつ創れるかが大切だと思っています。実感によって、さらに頑張り、それにより苦労も含め成長できる。このサイクルが回し続けられれば、社会も

会社も従業員も幸せになれると思っています。

私たちはECの「Qummy（キユーミー）」を立ち上げ、野菜料理を楽しむための商品やサービスをお客様に直接お届けしています。多くのお客様が会員になっていただくことで、ご要望やご意見を直接伺っていきたいと考えています。また、顧客接点を広げ新しいお客様に出会うこともめざしています。今後はさらに、野菜のおいしさを直接お届けできるように、生産者の方の「顔が見える」仕組みを、生産者の方にもプレーヤーとして参画いただき、一緒に作り、高めたいのです。

秋元 日本の農業は老後の暮らしみたいなイメージもありますが、実際の現場に行くと若くて想いを持っておられる農家さんがたくさんいらっしゃいます。イメージと実態を合わせていく必要があると常々思っています。

高宮 私たちはサラダ調味料をメインの仕事にしていますので、サラダの材料である野菜をもっと理解する必要があります。4月の入社式にはスーツを脱いで、このヤサイな仲間たちファームで自分たちの手で種をまいたり、収穫した野菜を使ったサラダを食べる体験をしました。お客様と生産者をつなぐ役割の一つをキユーピーが担っている、ということを再確認する場になったと思います。

未来を担う従業員たちにエネルギーをチャージし、アンチテーゼを受け止められる会社にしたい

秋元 キユーピーの皆さんと関わらせていただく中で、「こういう価値を世の中に提供したい」と熱く語られて

Qummy https://qummy.kewpie.co.jp/

いる姿を拝見し、個々人が強い想いを持たれている印象を受けました。人を動かすのは熱い想いですが、その強い想いを熱く語れる人は少ないです。ロジックを組み立てて理路整然と話すことはできても、想いを語るのは苦手という人が多い中、キユーピーには熱い方々がいると思っています。

今回、経営アドバイザリーボードの社外委員をお引き受けするにあたり、歴史や商品のお話を伺いました。その会話の中からも、消費者や生産者含めて、社会全体に価値を提供することに目を向ける想いを持った方々がたくさんおられると思いました。

ビビッドガーデンは文字どおり「ゼロ」からのスタートだったので、資金繰りも、仲間集めも、生産者の方とのネットワークも全くないところから始めました。小さな信頼を積み重ね、生産者さんが集まり、少しずつ仲間も集まり、資金も数年たったら集まるようになりました。しかし、今でも人も資金も限られている中で、どうやって効率よく最大化していくのか、高い成長をどうやってめざすかを、ただひたすら模索し続けています。

高宮 秋元さんのご経験を従業員にお話しいただくと、きっと刺激になり、励みになり、また悦びにもなると思います。今まで自分たちが考えていた行動が変わってくる可能性があります。キユーピーを10年後も継続して発展させていくために、元気、エネルギーをチャージしてもらいたいのです。

秋元 組織にはフレッシュな考え方の人が一人いるだけで雰囲気はガラッと変わります。経営アドバイザリーボードでは、私も気にせずにいろいろ発言させていただきますね。

高宮 私はアンチテーゼが当たり前に存在する会社にしたいのです。日本そのものがアンチテーゼを受け入れるのが苦手なために、今、苦しんでいるのだと考えるからです。過去の成功体験を引きずっていてはなかなか変われません。

今、私は社内向けブログで個人的な考え方を発信しています。すると、私の意見に対して従業員がアイコンで自分の感情を表現してくれます。首を傾げているアイコンとかもたくさん出ているのを見ると、多様な考え方が表現されていて、とても健全だと感じます。

秋元 これから、幅広い年代や職種の従業員の方々と接点を持たせていただくのを楽しみにしています。失敗しても挑戦が称えられる文化を創るために、自分自身の体験や現在のチャレンジをお伝えしたいと思います。今の職場やこれまでの社歴とかは関係なく、アイデアが言い合えるような雰囲気を醸成したいですね。もちろんベースとして、DXやサステナビリティ、生産者との接点といった知見をフルに活用していきますが、新しい取り組みを積極的に全員で応援する風土づくりに貢献したいと改めて感じました。

キユーピーは想いがあって優しい方が多い会社だと感じています。一方で、どちらかというと柔らかく進めていかれる方が多い印象も受けています。大型の投資をやらなければいけない時など、思い切ってテーゼを踏み越えていくための「伸びしろ」はまだありそうです。

高宮 特にDXについては、将来に向けて深く向き合っていきたいと考えています。関連したご経験や考え方を今後も披露いただきたいと思います。引き続き、忌憚のないアドバイスをよろしくお願いします。

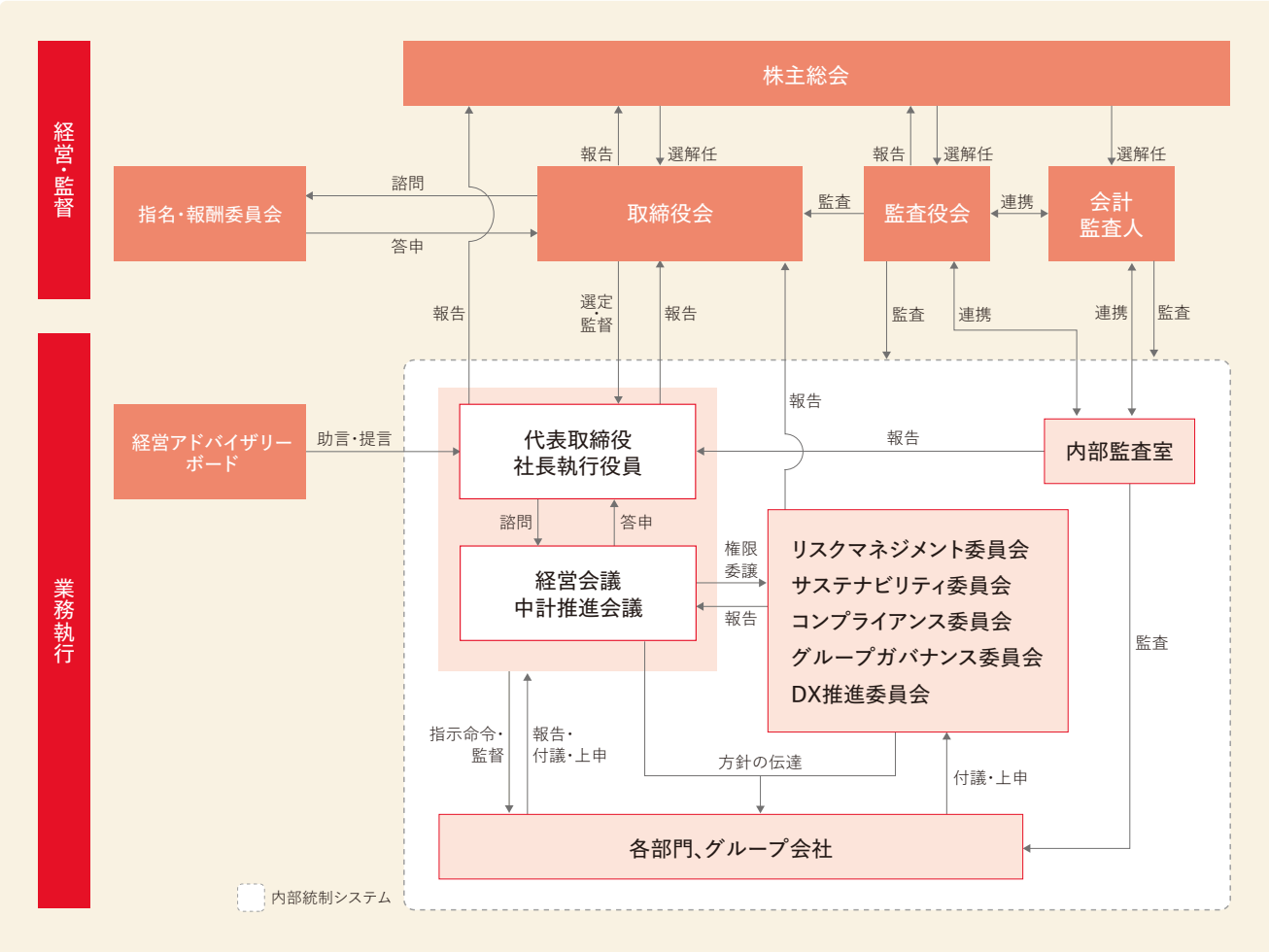
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスを、グループの理念を実践し、お客様、従業員、お取引先、株主・投資家、地域社会等のさまざまなステークホルダーの立場等を踏まえたうえで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・公正性を高め、かつ迅速・果断な意思決定と実行を確保するための仕組みと定義しています。

当社は、当社グループのユニークさを活かしたコーポレート・ガバナンスを構築することが重要であると認識しており、コーポレート・ガバナンスポリシーに従って、さまざまなステークホルダーとの対話を大事にしながら、その在り方を不断に検討し、一層の充実に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスポリシー https://www.kewpie.com/company/pdf/kewpie_Corporate_Governance_Policy240110.pdf

コーポレート・ガバナンスに関する報告書 https://www.kewpie.com/company/pdf/ir_20240229_kewpie_corporate_governance.pdf

社外監査役対談

透明性の高い取締役会が未来志向での活発な議論を生み出す

寺脇 一峰
キユーピー株式会社
社外監査役

×

熊平 美香
キユーピー株式会社
社外監査役

―― 社外監査役として、その役割や具体的な活動について教えてください。

寺脇 私は、社外監査役としての役割にとどまらず、自身の経験や知見から、海外M&A案件に関する法務的な準備や、買収防衛策の廃止の議論などでかなり積極的に意見・提言を申し上げてきました。当社の取締役会には、社外役員が意見を述べやすい心理的安全性があるからです。当社は重要テーマについては早期から取締役会でも議論を始め、複数回、議論を重ねることで意思決定を諮ります。そのプロセスの中では、当初「反対」を表明していた執行側が「賛成」に意見を変えたことも実際にあり、その意味では、形骸化していない、非常に実効性の高い取締役会運営がなされていると感じています。

熊平 そうですね。取締役と監査役とで役割は異なりますが、執行側の経営について監督責任を負う社外役員の立場として、私も寺脇さんと同じように、かなりストレートにさまざまな意見を発言させていただいています。情報共有は非常に透明性が高く、往査はもちろんのこと、それ以外にも工場見学や社長との1対1面談、さらには現場の方との意見交換の機会など、さまざまなレイヤーの情報を共有してくださる会社だと感じています。

寺脇 現場の従業員へのヒアリングでは、フランクに意見を伺え、当社への理解も深まります。実働部隊の現場では活躍されている女性が多いのも印象的でした。彼女たちが管理職に登用されてくると、かなり景色も変わるだろうと、今後が楽しみです。

―― キユーピーのガバナンスの特徴や課題についてどのように評価していますか。

寺脇 当社の「社是社訓」の浸透度合いは本当に素晴らしいと感じています。以前訪問したインドネシアの工場でも、従業員の行動の中に「社是社訓」が沁み込んでいることを目にし、100年続いてきたキユーピーブランドを守りたいという高い意識や、商品・品質への誇りを感じます。経営の自由は健全に保たれており、ガバナンス上の問題は見受けられません。

熊平 ガバナンス上で大きな問題が起きるのは、悪いニュースが適切に報告されないという構図の中でおかしなことが「当たり前化」してしまう風土にあります。社訓の一つに「親を大切にすること」を掲げ、「世の中は存外公平なものである」を大切な教えとして守ってきた企業ですから、悪いことをしてまで得をしようという感性が当社の中には醸成されない、そうした強いメカニズムが働いているようにも私は感じます。「社是社訓」の浸透や、商品や品質に磨きをかける姿勢は感心するばかりですが、一方で、人材の多様性が機能するには、一人ひとりが自己理解を深め、相互の違いや強みといった「認知的多様性」を活かすことも不可欠です。一人ひとりの経験

や価値観の違い、個性や創造性を掛け算にして、新たな価値の創出につなげてほしいですね。

寺脇 確かに、「社是社訓」が浸透し過ぎているがゆえに「変化すること」に弱い一面も感じます。加えて、もう一つの課題はグローバルガバナンスです。海外事業はこれまで、個々の進出先とのピンポイントでの関係性で見てきましたが、今後は、現地の経営者人材の育成・登用も含め、組織としてのガバナンス構築を図っていく必要があります。

熊平 そうですね。当社の商品が海外でもご好評をいただく中、海外はこれから事業拡大に向けて加速する動きが出ていますが、事業拡大に心血を注ぐ一方で、組織づくりが後手に回ることのないよう、ガバナンス上のリスクとして注視が必要だと私も思います。当社の場合、こうした課題や懸念を取締役会で共有すると、未来を良くしていくための意見として、前向きに捉えていただき、未来志向での議論が進みますよね。

寺脇 私も、リスクを思うがゆえに、時にブレーキをかけるような、場合によっては煙たがられるような意見も述べていますが、髙宮社長ご自身がとてもポジティブで、前を向いた議論へと進行される点は、当社取締役会の良いところです。

―― 中長期の企業価値向上に向けて、サステナビリティの取り組みはどう見ていますか。

熊平 サステナビリティの視点では、当社はかなり早い時期から、卵を殻から卵殻膜に至るまで、無駄にすることなく全部使いきる取り組みや野菜の残さ削減の取り組みを進めており、素晴らしいと感じています。一方、欧州をはじめ世界ではサステナビリティ関連の法整備が急速に進んでいます。当社は業界に対して影響力もある存在ですから、業界全体で循環経済へと移行を推進できるよう、先を見通して先手を打っていくことが次なる課題です。

寺脇 卵の取り組みからも伺えるように、サステナビリティに前向きに取り組むカルチャーは随所で見られます。プラスチック容器の再生材への切り替えなど、具体的な取り組みが進捗していますが、社内向けの啓発活動も進み、全社的に高い意識の下で進められているという印象です。当社のサステナビリティへの取り組みは誇れる内容が豊富にありますから、もう少し対外的な発信力を強化しても良いかもしれません。

熊平 ESGのS（社会）の観点でも、従業員自らが主体的にやりたいことを宣言するスタートアッププログラムは、商品化も実現するほど取り組みが活発です。また退職した人からは「辞めても好きな会社」、中途採用者からは「働きやすい」など、ヒアリングを通してさまざまな声が聞こえてきます。

寺脇 企業風土も含め、コンプライアンスの視点でも持続性に影響しうる課題は現状、見当たりません。

―― 最後に、キユーピーの未来に向けた期待を聞かせてください。

寺脇 未来のキユーピーは、これまでの「食品企業」から、人々の健康に責任を担う企業になっていきます。ファインケミカル事業も育成され、健康への責任を担う企業としての意識も強まってきたように感じており、期待しています。

熊平 私は、海外で初めてキユーピー以外のマヨネーズを口にし、「キユーピー マヨネーズ」を恋しく思った日のことを今も鮮明に覚えています。世界のお客様がキユーピーの商品を求める時代となりました。サステナビリティと同様にDXも磨き上げ、お客様に「感動」を提供できる企業であり続けてほしいですし、社外役員として、50年、100年先の未来に、この時の判断は良かったと思われる意思決定に貢献していきます。

○ 役員体制についての基本的な考え方

当社の取締役会に必要なスキル（経験・専門性）や多様性、規模に関する考え方は、下記1～4のとおりです。

なお、社外役員の他社役員兼務については、当社以外に上場企業3社以内とすることを原則としています。

1. 役員全体（取締役、監査役）でバランスの良い経験・専門性・属性などを有する状態をめざす。現状不足する経験・専門性については、役員以外での保有も含めて具備に努める。
2. 社内取締役は、グループ全体を俯瞰できる執行役員を中心に構成する。
3. 社外役員の在任期間は、独立性維持のために10年間を上限と定める一方、食品事業および当社に対する理解度を重視する観点から適切な在任期間となるように留意する。
4. 取締役の員数は12名以内とし、社外取締役はうち3分の1以上の員数を維持する。

○ 指名・報酬委員会に関する考え方

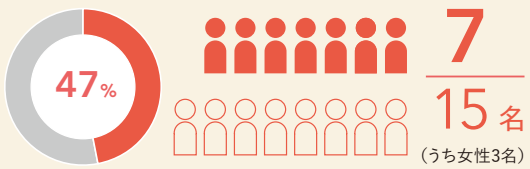
取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成メンバーの過半数を社外役員が占める指名・報酬委員会を設置しており、取締役、監査役および執行役員の選解任や報酬等について審議し、必要に応じて決議を行います。取締役会の構成や取締役等の指名、報酬のあり方などに関する客観性、妥当性、透明性を高め、ひいてはグループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげることを目的としています。

○ 取締役・監査役候補者の指名手続き

取締役および監査役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、会社法に基づき、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得ることとします。

○ 2024年度の取締役会、指名・報酬委員会の構成

取締役会に社外役員が占める割合、人数



指名・報酬委員会に社外役員が占める割合、人数

○ 指名・報酬委員会の活動状況

2023年度は、指名・報酬委員会を4回開催しました。委員長および委員、出席状況は次のとおりです。

	氏名	役職名	出席回数
委員長	柏木 斉	社外取締役	4/4 回
委員	漆 紫穂子	社外取締役	4/4 回
	福島 敦子	社外取締役	4/4 回
	寺脇 一峰	社外監査役	4/4 回
	中島 周	取締役会長	4/4 回
	髙宮 満	代表取締役 社長執行役員	4/4 回
	山本 信一郎	取締役 上席執行役員	4/4 回

指名・報酬委員会では、2024年2月以降の新任役員候補について候補者の要件などを検討し、2名の役員候補を選定しました。

また、役員報酬のあり方について、株式報酬の是非を含めて複数回の意見交換を実施しました。さらに、将来の経営層人材の育成について、サクセッションプランなどを複数回議論し、検討を進めました。

○ 取締役、監査役のスキルマトリックス

主要なスキル	選定理由
企業経営 経営戦略	中長期的な成長戦略を策定、遂行していくために、事業経営の経験で培った洞察力、知識、実績などが重要と考えています。
ESG リスクマネジメント	企業価値向上においてESG経営の視点とリスクマネジメントの視点は不可欠であることから、その経験、見識などが重要と考えています。
財務・会計	企業価値向上に向けた財務戦略の策定には、財務・会計分野における知識、経験と、その妥当性を判断する能力などが重要と考えています。
HR	付加価値を創出する最大の経営資源は人材であり、人的資本の最大化が持続的成長を担保することから、人材戦略に関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
IT・デジタル	新たなビジネスモデルの創出、生産性の向上にIT技術の活用は不可欠であり、デジタル分野における経験、見識、専門性などが重要と考えています。
海外	当社の成長ドライバーは海外事業であり、潮流を見据えた地域戦略や地政学リスクに関する経験、見識、専門性などが重要と考えています。
営業 マーケティング	当社の強みである顧客視点に立った提案営業に加え、多様化する顧客ニーズにはパーソナライズ化したマーケティング戦略が必要であり、その経験、知識、専門性などが重要と考えています。
生産 研究開発	持続的成長のためには安全・安心な商品づくり、サプライチェーン全体の効率性、技術のイノベーションが不可欠であることから、その経験、見識、専門性などが重要と考えています。

		属性			経験・専門性							
		年齢	独立性	在任期間	企業経営 経営戦略	ESG リスクマネジメント	財務・会計	HR	IT・デジタル	海外	営業 マーケティング	生産 研究開発
取締役	中島 周	64		27	○	○	○		○	○		
	髙宮 満	62		2	○						○	○
	渡邊 龍太	59		3	○							○
	濱千代 善規	63		7								○
	山本 信一郎	61		1	○	○			○		○	
	濱崎 伸也	59		1						○	○	
	柏木 斉	66	○	3	○		○	○			○	
	福島 敦子	62	○	2	○	○		○				
	西川 久仁子	61	○	–	○	○			○	○		
	ハロルド・ジョージ・メイ	60	○	–	○	○				○	○	
監査役	小田 秀和	61		2	○	○					○	
	信藤 恭一	61		1		○						
	寺脇 一峰	69	○	6		○						
	熊平 美香	63	○	4	○	○		○		○		
	伊藤 彰浩	63	○	1	○	○	○			○		

※各人の年齢は、2024年2月28日時点のものを示しています
※各人の経験・専門性は、当社が特に期待するものに丸印(○)を付けています

○ 社外役員の状況

社外役員に期待する役割としては、自らの知見や経験を活かし、「ステークホルダーの視点、利益、要請」「役員や大株主と会社との利益相反」「内部統制体制の適否」を特に意識しながら、独立した立場から忌憚のない意見を述べていただくこととしています。

社外取締役への期待		社外監査役への期待
「攻め」での貢献 事業経営に関する見識や経験が有用	**社外役員への期待（共通）①～③**	**「守り」での貢献** 法律、会計、監査、リスク管理に関する見識や経験が有用
アップサイド（成長、発展、成功）を実現するための意見・指摘をより期待	①経営へのアドバイス	ダウンサイド（違法、不正、危機、失敗）を防ぐための意見・指摘をより期待
「適切性（妥当性）」と「適法性」の両面からチェック	②経営のモニタリング（ネガティブチェック）	「適法性」のチェックが中心
取締役の任務 ・重要事項の意思決定 ・業務執行取締役の監督	③経営者の評価	**監査役の任務** ・取締役の職務執行の監査（業務監査＋会計監査） ※会計監査の実務は会計監査人

		当社における主な活動内容
社外取締役	柏木 斉	人材・メディア関連等の事業を展開する事業会社の経営経験者として、海外事業の展開も含めて有する豊富な経験と高い見識を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、事業戦略、人材育成、海外展開、マーケティングを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。また、指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や役員報酬等に関する議論をリードしました。
社外取締役	福島 敦子	ジャーナリストとしての長年の経験、多くの企業トップとの対話を通じた企業経営に関する豊富な知見を活かし、取締役会、指名・報酬委員会等において、ダイバーシティやサステナビリティなどを含む経営全般に対し、有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
社外取締役	西川 久仁子	経営コンサルタントおよび実業家として企業経営に従事し、各社の事業の成長基盤の構築や運営に携わってきたことに加え、経営実務、新規事業、海外事業、IT分野についての経験と知見を有する西川久仁子氏を新たに社外取締役に迎えました。2024年2月取締役会より、経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
社外取締役	ハロルド・ジョージ・メイ	マーケティングを中心に企業経営に従事し、革新的な考え方により各社で独創的なイノベーションを起こし経営改革を担ってきたハロルド・ジョージ・メイ氏を新たに社外取締役に迎えました。2024年2月取締役会より、経営全般に対する有意義な意見や指摘を積極的に述べています。
社外監査役	寺脇 一峰	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、経営全般に対する意見や指摘を述べています。
社外監査役	熊平 美香	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、企業変革やリーダーシップ開発についての幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。
社外監査役	伊藤 彰浩	経営監視機能の客観性・中立性を確保するとともに、経理財務を中心に経営企画、収益構造改革などの幅広い見識から、経営全般に対する意見や指摘を述べています。

○ 取締役会の実効性

取締役会の2023年度活動実績

2023年度の取締役会は、年初に設定した重要課題の審議を概ね予定通り実施しました。その主な取り組み内容と、審議および実効性評価の中で挙がった主な意見は以下のとおりです。

2023年度に取締役会で審議した主な重要課題

- 第11次中期経営計画策定に向けた検討（事業ポートフォリオの見直し含む）
- 国内収益性の取り組み
- 海外成長の加速
- 人材戦略と人的資本投資

取締役会の審議および取締役会実効性評価の中で出された主な意見

第11次中期経営計画の検討

- 第11次中期経営計画の策定にあたっては、達成する目標として2030ビジョンのアップデートや、社内での理解の強化も検討すべきである。当社のめざす姿や経営戦略との紐づけを明確にすべきである。
- 具体的な動きにつながる言葉やキユーピーらしさ、サステナビリティやウェルビーイングといった最上位概念も統合した中期経営計画にすべきである。
- 中期経営計画の実行力を上げるために、KPIを設定してモニタリングすることや、中期経営計画について従業員が当事者意識を持てるような取り組みを進めてほしい。

国内収益性の取り組み

- 国内収益性については、技術革新・サプライチェーンの取り組みなど、収益性改善のための具体的な取り組みについての整理がされ、取締役会で一定の共有ができたと評価できる。
- 収益性を向上させる取り組みとして、事業戦略の方向性を明確にする必要がある。
- 事業ポートフォリオの再構築やM&Aへの取り組み、シナジー投資の検討を進めていくべきである。

海外成長の加速

- 今後は海外での成長をさらに加速させる必要がある。設備投資についてだけではなく、海外人材の創出や、海外でのガバナンス体制の整備など、海外成長に向けた全体像を議論すべきである。

人材戦略と人的資本投資

- 当社が抱える課題や、社会全体の変化、価値観の多様化などを踏まえて、会社と従業員の双方が成長できるような企業文化にすることをめざしてほしい。
- 「当社グループが求める人材」を明確にして、それに合った人材戦略・人材ポリシーを確立する必要がある。そのための具体的なアクションの議論を進めるべきである。

取締役会の2024年度活動方針

2024年度取締役会の取り組み方針と審議議題は以下のとおりです。

取り組み方針

- 第11次中期経営計画策定とその実行のための具体的な戦略・課題を中心に議論する。
- 各テーマのつながりを意識して議論する。
- 取締役会の議論を踏まえ、執行側からフィードバックを実施し、議論を収れんさせる。
- KPIを設定して、実行とモニタリングのサイクルを回す。

審議議題

2023年度の取締役会における議論と実効性評価の結果を踏まえ、2024年度は、第11次中期経営計画の策定とその実行のために、下記の意見交換テーマを設定する。

意見交換テーマ

①第11次中期経営計画の戦略
②国内収益性の取り組み
③海外収益力の増強
④人材戦略、人的資本投資
⑤ESG経営について

その他の重要事項はモニタリングテーマとして定期報告する。

○ 役員報酬の考え方、算定方法

役員（取締役・監査役）、執行役員の報酬についての考え方と手続き

- 取締役、執行役員の報酬は、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。
- 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。
- 取締役の賞与総額および個別の支給額については、取締役会において承認を得ることとします。
- 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

- 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。
- 執行役員としての月額報酬は、当社の経営環境等を考慮した適切な水準で、役位（社長、専務、常務、上席）に応じて設定します。

○ 賞与の算定方法

- 賞与は取締役、執行役員の役位に応じ、連結営業利益、担当領域の利益や中期経営計画（中計テーマ）などの達成度を指標として金額を算定します。
- 2021-2024年度 中期経営計画の各対象年度においては、当社グループの持続的成長を実現する体質づくりのため、年間報酬総額の基準額に占める賞与のウェイトを社長執行役員たる取締役は35%、その他の取締役は30%に設定します。また、各取締役ごとに設定する考課指標の項目・配分は、中期経営計画の主旨に沿ったものとします。
- 中期経営計画最終年度の賞与金額は、各取締役ごとに予め定めた最終年度の考課指標（経済性・社会性・従業員）の達成状況に応じて最大30%増減できるものとします。

なお、2021-2024年度 中期経営計画の各対象年度においては、社内取締役賞与支給額の算定のための考課指標および配分率を、中期経営計画で掲げる経営指標と整合させるため、下記のとおりとしています。

社内取締役の賞与の構成

会長、社長、市場担当以外

連結営業利益（50%）	各取締役の中計テーマ（50%）

市場担当

連結営業利益（30%）	担当領域の営業利益（30%）	各取締役の中計テーマ（40%）

社内取締役の賞与支給額は、役位別の賞与基準額（定額）に、各考課指標の達成率および配分率を乗じた額の合計額となります。また、中計テーマの考課では、50～150%の幅で評価を行っています。

取締役会は、個別の賞与支給額について、指名・報酬委員会がその算定基準に照らして公正かつ透明性をもって審議した上で承認していることから、役員報酬等の額およびその算定方法の決定方針に沿うものであると判断しています。

現在、次期中計の導入をめざして、指名・報酬委員会等で役員報酬の水準や内容について検討しています。

2023年度の役員報酬額

区分		支給人数(名)	月額報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社外取締役を除く	8	185	74	259
	社外取締役	3	37	—	37
	計	11	222	74	296
監査役	社外監査役を除く	3	42	—	42
	社外監査役	4	30	—	30
	計	7	73	—	73
合計		18	295	74	369

※取締役の報酬は、月額報酬および賞与について、それぞれの総額および個別の支給額(月額報酬は役位別の定額)を取締役会で決定しています。なお、報酬限度額は、2021年2月25日開催の第108回定時株主総会において、賞与を含めて年額5億円以内(うち、社外取締役分は年額8千万円以内)と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち、社外取締役は3名)です
※監査役の報酬は、監査役の協議により個別の月額報酬額を決定しています。なお、報酬限度額は、1994年2月25日開催の第81回定時株主総会において、月額8百万円以内と決議しています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です
※左記の月額報酬には、第110回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役2名および2023年11月29日に辞任した取締役1名への支給分を含んでいます
※左記の賞与は、2023年度末時点の社外取締役を除く取締役6名と2023年11月29日に辞任した取締役1名を対象に、2023年度の業績などを勘案し、指名・報酬委員会での審議を経たうえで取締役会で決定したものです。各取締役の賞与基準額(役位別の定額)の合計額に対する取締役賞与支給総額の割合は85.5%です
※左記の支給総額のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額(賞与を含む)は3百万円です

経営アドバイザリーボード

経営の健全性、公正性、透明性を高め、より良く社会とお客様に貢献できるように助言・提言を得ることを目的に、代表取締役 社長執行役員の諮問機関として、社外の有識者により構成する経営アドバイザリーボードを設置しています。なお、経営アドバイザリーボードミーティングは、定例会を年間で2回開催しているほか、必要に応じて随時開催しています。

定例会 2023年度の主な内容

代表取締役 社長執行役員が直面するさまざまな経営に関する課題を議論しました。

4月
意見交換テーマ
▶ 就任1年で迎えている厳しい環境下での向き合い方について

11月
意見交換テーマ
▶ 就任3年目を前に、未来につながる経営について

経営アドバイザリーボード 社外委員(就任順)

2024年4月現在

松田 千恵子 東京都立大学大学院 経営学研究科 教授
東京都立大学 経済経営学部 教授
株式会社IHI 社外取締役
旭化成株式会社 社外取締役
豊田通商株式会社 社外取締役

鎌田 由美子 株式会社ONE・GLOCAL 代表取締役社長
太陽ホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社ビジネス・ブレークスルー 社外取締役

秋元 里奈 食べチョク 代表 / 株式会社ビビッドガーデン 代表取締役社長

○ 取締役および監査役

信藤 恭一
のぶとう きょういち
常勤監査役

濱崎 伸也
はまさき しんや
取締役 上席執行役員
グループ営業統括 兼
市販用市場統括

濱千代 善規
はまちよ よしのり
取締役 上席執行役員
イノベーション担当

ハロルド・ジョージ・メイ 指・報
社外取締役

西川 久仁子 指・報
にしかわ くにこ
社外取締役

寺脇 一峰 指・報
てらわき かずみね
社外監査役

熊平 美香
くまひら みか
社外監査役

伊藤 彰浩
いとう あきひろ
社外監査役

山本 信一郎 指・報
やまもと しんいちろう
取締役 上席執行役員
コーポレート担当 兼
経営推進本部長

小田 秀和
おだ ひでかず
常勤監査役

福島 敦子 ふくしま あつこ 指・報
社外取締役

中島 周 なかしま あまね 指・報
取締役会長
取締役会議長およびブランド担当

髙宮 満 たかみや みつる 指・報
代表取締役 社長執行役員

渡邊 龍太 わたなべ りょうた
取締役 常務執行役員
サプライチェーンマネジメント担当

柏木 斉 かしわき ひとし 指・報(委員長)
社外取締役

○ 経営上の意思決定

経営上の最高意思決定機関である取締役会を毎月開催するほか、取締役会および代表取締役 社長執行役員を補佐する経営会議を設置し、業務上の重要事項を審議します。

また、テーマ・分野ごとに経営会議から委嘱を受けた各種重要会議・委員会を設置し、グループ全体の重要方針を策定・周知徹底し、モニタリングしています。

さらに、経営会議および各種重要会議・委員会は、多様性のあるメンバーにより議論した上で意思決定ができる仕組みにしています。

主な重要会議、委員会

会議体	主催者・委員長
経営会議	代表取締役 社長執行役員
中計推進会議	代表取締役 社長執行役員
リスクマネジメント委員会	リスクマネジメント担当執行役員
サステナビリティ委員会	サステナビリティ担当取締役
コンプライアンス委員会	コンプライアンス担当執行役員
グループガバナンス委員会	グループガバナンス担当執行役員
DX推進委員会	執行役員 デジタル推進室長

○ グループ経営の基本的な考え方

当社グループは、以前からグループ内での意思決定のルールを運用してきましたが、持続的成長と企業価値の向上を実現するためには、グループを構成する会社が主体的に多様な個性を発揮しながら、より一層グループ全体の方針の下で相互に協力していくことが重要であると考えています。

そこで、2020年1月に、グループ経営の基本指針※を策定し、基本的な考え方やグループ内の各組織の役割・責任を明文化しました。さらに、2021年からのグループ体制の見直しに伴い内容を一部変更し、グループ経営の基本的な考え方として、2021年4月に改訂しました。

※上場していないグループ会社を対象としています

グループ経営の基本的な考え方

1. グループの理念は、グループ共通の最上位概念とする
2. 「キユーピーブランド」はグループの象徴であり、かけがえのない大切な資産として、グループ全体で育む
3. グループの持続的成長に向けて、グループ全体の方針と戦略に沿った経営を徹底する
4. 人材・設備・資金・技術・情報等はグループ共通の資産と位置づけ、全体最適の視点で活用する
5. キユーピー株式会社は、グループ経営を牽引する

○ グループガバナンスの取り組み

～グループ会社の取締役会活性化の取り組み～

グループ経営の基本的な考え方に基づき、グループを構成する各社（グループ会社）の取締役会活性化に取り組んでいます。

グループ会社の取締役会は、その会社の経営陣と、キユーピー株式会社、またはその会社と事業上の関係の深い他のグループ会社などから派遣された役員で構成され、各社がグループ全体の方針と戦略に沿った経営を行うよう推進しています。

また、グループガバナンス担当執行役員の参加の下、各社社長と派遣された役員に向けてグループガバナンスに関する勉強会を開催し、取り組みの共有、課題のディスカッションなどを実施しています。さらに、各社の取締役会事務局が一堂に会する会議（取締役会事務局連絡会）を年2回開催し、取締役会運営に関する各社の成功事例を共有、水平展開し、各社取締役会の運営の改善を側面から支える取り組みを行っています。

VOICE

古沢 豊
株式会社芝製作所

芝製作所というグループ内のエンジニアリング会社で、取締役会事務局をしています。

取締役会事務局連絡会に参加していますが、他のグループ会社が、グループ内での自社の価値を高める経営をめざし、取締役会でどのような議論をしているのかなど、事務局担当者同士での情報共有や意見交換ができるので、自社での取締役会運営の参考にしています。

エンジニアリングの面でグループにさらなる技術貢献をするために、取締役会の活性化に向け引き続き取り組んでいきます。

リスクマネジメント

○ リスクの評価

社内外の経営環境の変化からリスクとなりうることを「各リスクの経営への影響の大きさ」と、「マネジメントコントロール度」の2軸で評価し、対応すべきリスクを選定しています。社内・社外両面からモニタリングを行い、状況変化に応じたリスクの重要性を適時評価し、機敏にリスクに向き合うように努めています。

全社主要リスク

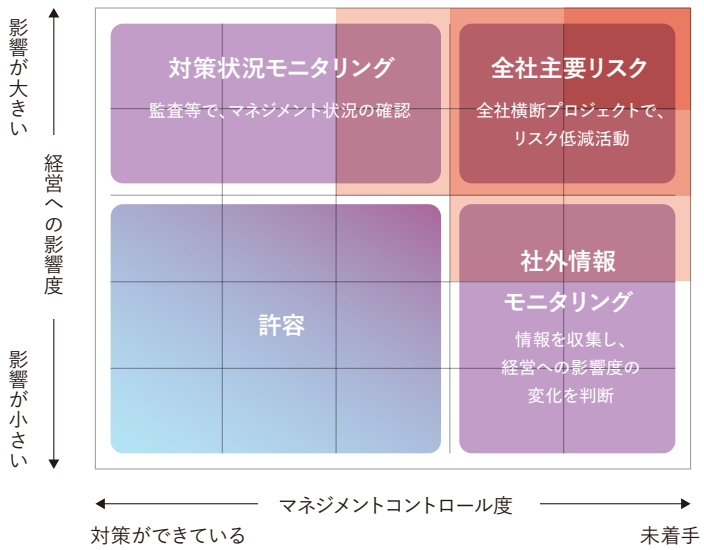
経営への影響度が大きいにもかかわらずマネジメントコントロールが不十分なリスクは、全社横断的なプロジェクトにより、最優先でリスク低減に努めています。

対策状況モニタリング

活動を通じて対策が効果を上げマネジメントコントロール度が高まったとしても経営への影響度が大きい場合は、その後の対策状況を監査などにより確認しています。

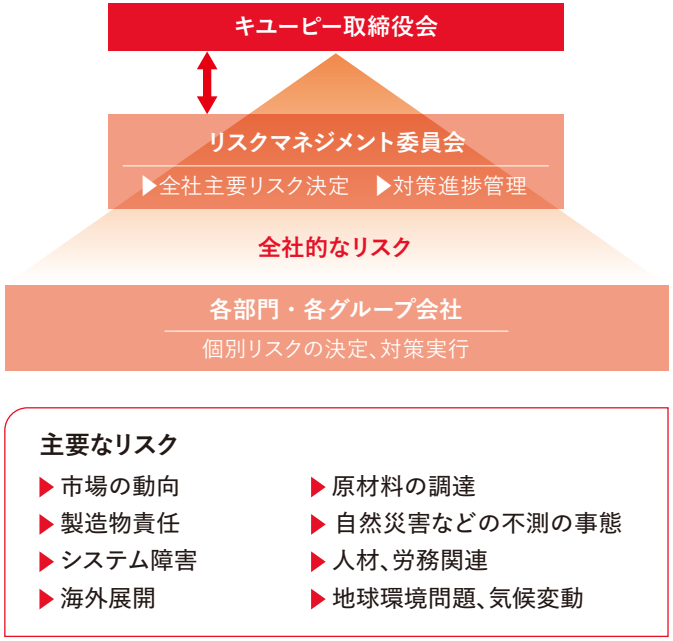
社外情報モニタリング

その時点では経営への影響度が小さく経営課題とならないリスクにおいても、対策ができていないリスクは感度高く社外情報の収集、モニタリングに努めています。



○ リスクマネジメント体制

当社グループでは、経営の継続的、安定的発展に影響しかねない事象をリスクと認識し、リスクマネジメントの実践を通じ、内部統制システムの充実に取り組んでいます。個々のリスクを各担当部門が継続的に監視するとともに、全社的なリスクはリスクマネジメント委員会※で情報を共有し、そのリスクを評価、優先順位および対応策の効果などを総括的に管理しています。特に下記の8つを主要なリスクに位置づけて抑制・回避に努めています。



これら全社的なリスクの評価や対応の方針・状況などについては、リスクマネジメント担当執行役員が定期的に取締役会へ報告しています。

※リスクマネジメント委員会は、当社経営会議の一部メンバーおよび主要本部・主要子会社の代表者より構成しており、当社グループのリスクマネジメントに関する最高意思決定機関であり、委員会を年3回開催しています。
なお、地球環境問題、気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会で対応しています

11年間の財務・非財務サマリー

財務・業績情報
https://www.kewpie.com/ir/finance/

ESGデータ一覧
https://www.kewpie.com/sustainability/esg/

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**
財務情報											
業績等の状況（百万円）											
売上高	530,549	553,404	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723	531,103	407,039	430,304	**455,086**
売上総利益	128,266	134,362	117,285	123,457	128,915	133,146	132,981	125,313	124,232	124,189	**122,330**
営業利益	22,402	24,343	26,354	29,818	31,261	33,067	32,048	28,303	27,972	25,433	**19,694**
経常利益	23,749	25,368	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275	28,989	29,698	27,249	**20,490**
親会社株主に帰属する当期純利益	12,567	13,366	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698	11,591	18,014	16,033	**13,174**
設備投資	27,122	30,111	32,369	32,968	27,182	32,105	28,569	26,102	12,100	17,227	**17,846**
減価償却費	14,572	16,132	19,094	18,254	16,794	18,215	18,649	20,073	15,336	16,062	**16,935**
研究開発費	3,660	3,882	4,201	4,028	4,058	4,142	4,156	3,963	4,033	3,912	**3,956**
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	27,369	34,392	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916	34,955	38,533	27,199	**23,725**
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 21,897	△ 30,847	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421	△ 20,199	△ 29,720	△ 26,039	△ 20,277	△ 15,947	**△ 17,721**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,307	△ 3,149	△ 7,101	△ 5,805	4,010	△ 15,293	△ 4,602	5	△ 18,701	△ 16,812	**△ 9,514**
フリー・キャッシュ・フロー（A+B）	5,471	3,545	△ 3,086	13,213	△ 4,186	21,579	14,195	8,916	18,255	11,252	**6,004**
現金及び現金同等物の期末残高	43,963	44,788	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777	65,777	66,703	65,335	**62,433**
財務状況（百万円）											
総資産額	334,655	356,994	373,017	385,914	419,207	419,736	444,309	454,276	381,003	403,384	**426,006**
有利子負債	25,882	29,110	30,559	36,066	60,120	61,414	65,962	81,999	42,257	33,042	**32,550**
純資産額	210,285	220,397	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753	287,356	269,301	294,623	**311,303**
1株当たり情報（円）											
当期純利益（EPS）	83.94	88.69	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72	81.04	128.17	115.34	**94.78**
純資産額（BPS）	1,230.32	1,284.36	1,403.05	1,420.63	1,539.94	1,582.27	1,646.73	1,676.05	1,767.14	1,925.54	**2,027.90**
配当額	22.0	23.0	29.0	34.5	36.5	38.0	45.0 注4	40.0	47.0	47.0	**50.0**
経営指標（%）											
売上総利益率	24.2	24.3	21.3	22.4	23.0	23.2	24.4	23.6	30.5	28.9	**26.9**
営業利益率	4.2	4.4	4.8	5.4	5.6	5.8	5.9	5.3	6.9	5.9	**4.3**
自己資本比率	55.0	54.6	57.1	55.1	54.0	53.9	53.0	52.8	64.5	66.4	**66.2**
自己資本純利益率（ROE）	7.1	7.0	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1	4.9	7.4	6.2	**4.8**
総資産経常利益率（ROA）	7.4	7.3	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7	6.5	7.1	6.9	**4.9**
連結配当性向	26.2	25.9	25.9	30.4	30.2	30.4	34.4	49.4	36.7	40.7	**52.8**
連結自己資本配当率	1.9	1.8	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8	2.4	2.7	2.5	**2.5**
非財務情報											
連結従業員数（名）	12,598	12,933	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452	16,003	10,719	10,696	**10,642**
女性管理職比率（%）注1	3.2	4.6	6.4	7.0	7.4	8.2	9.2	10.2	10.9	12.5	**14.5**
障がい者雇用比率（%）注2	2.1	2.5	2.7	3.0	3.3	3.5	3.6	3.7	3.8	3.7	**3.7**
CO_2排出量（千t-CO_2）注3	213.6	206.2	212.0	208.7	210.5	203.6	174.9	165.8	162.0	157.0	**140.3**

注1 キユーピー株式会社単体の在籍者を対象にしています
注2 国内連結会社を対象にしています
注3 国内グループ生産工場、オフィスが対象です。株式会社キユーソー流通システムを持分法適用関連会社に変更したことに伴い、数値を修正しています
注4 2019年度の1株当たり配当額については、創業100周年記念配当額5円を含んでいます

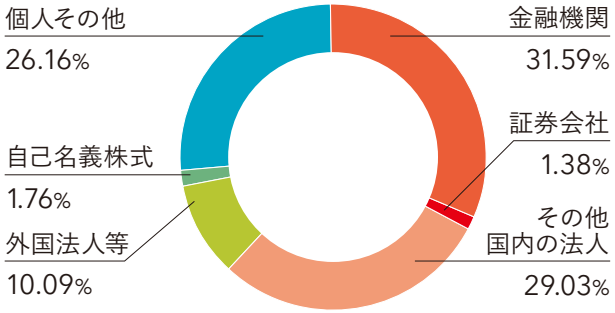
※2016年度より売上の計上基準について会計方針の変更を行い、2015年度数値については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の数値となります
※2019年度より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」を適用しています。2018年度数値については、当該会計基準などを遡及適用後の数値となります
※2021年度に企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行い、2020年度数値については、当該会計処理を反映した遡及修正後の数値となります

株式情報 （2023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……141,500,000株
単元株式数……100株
株主数……141,381名

株式分布状況（所有者別）



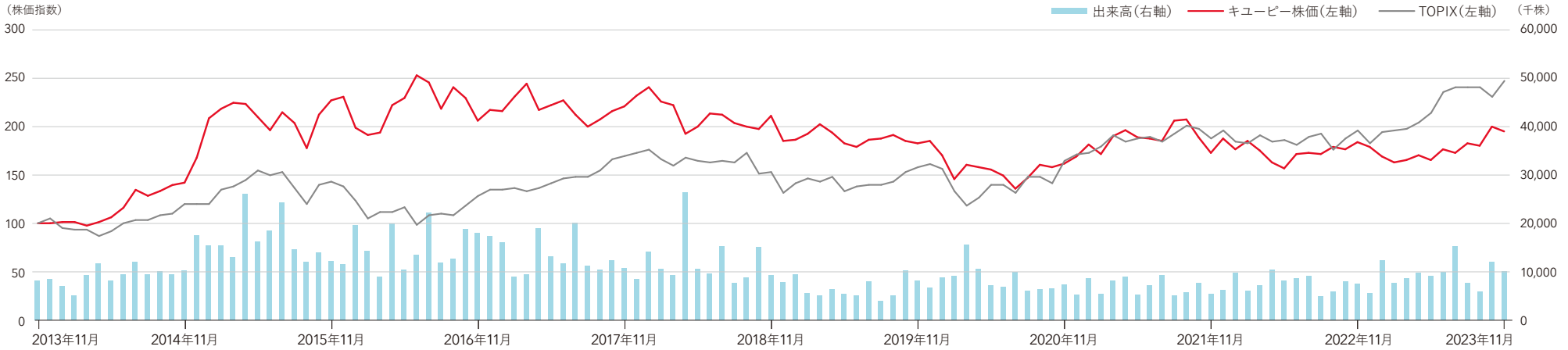
大株主の状況

株主名	所有株式数（千株）	所有株比率※（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	15,786	11.36
株式会社中島董商店	11,286	8.12
株式会社董花	11,122	8.00
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	8,596	6.18
一般財団法人旗影会	4,251	3.06
株式会社三井住友銀行	3,208	2.31
日本生命保険相互会社	3,039	2.19
第一生命保険株式会社	3,012	2.17
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.79
キユーピー持株会	2,100	1.51

※ 当社は、自己株式を2,496,958株所有しています。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。所有株式数は表示単位未満を切り捨てて表示しています

株価の推移

株式情報　https://www.kewpie.com/ir/stocks-information/



※キユーピーの株価とTOPIXの値は、2013年11月末日の終値データを100としています

会社情報

会社概要

社名 …… キユーピー株式会社

設立 …… 1919年11月

資本金 …… 241億400万円

従業員数 …… （連結）10,642人
※2023年11月30日現在　（単体）　2,332人

本社 …… 東京都渋谷区渋谷1-4-13

上場証券取引所 …… 東京証券取引所プライム市場
（証券コード：2809）

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

格付

格付会社	種別	格付	格付の方向性
格付投資情報センター（R&I）	発行体格付	A+	安定的

キユーピーグループ

市販用　業務用　海外　フルーツ ソリューション　ファインケミカル　共通

（2024年4月現在）

デリア食品（株）	サラダ、惣菜等の販売
（株）イシカリデリカ	惣菜類の製造・販売
（株）キタカミデリカ	惣菜類の製造・販売
（株）旬菜デリ	惣菜類の製造・販売
（株）セトデリカ	惣菜類の製造・販売
（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）サラダクラブ	生鮮野菜の加工・販売
（株）草加デリカ	惣菜類の製造・販売
（株）ポテトデリカ	冷蔵食品類の製造
（株）グリーンメッセージ	生鮮野菜の加工・販売
（株）ケイ・エスエス	販売促進業務の企画・製作・サービス
（株）ケイパック	調味料の製造・販売
（株）ディスペンパックジャパン	食品類の製造販売・小分包装加工
鳥栖キユーピー（株）	食料品の製造加工・業務請負
キユーピータマゴ（株）	液卵、凍結卵、鶏卵加工品等の製造・販売
（株）キユーピーエッグワールド トレーディング	鶏卵、鶏卵加工品等の販売
（株）全農・キユーピー・エッグステーション	乾燥卵、液卵等の製造・販売
（株）デフト	調味料、冷食、加工食品販売
キユーピー醸造（株）	食酢の製造・販売
コープ食品（株）	瓶缶詰、レトルト食品等の製造・販売
階上キユーピー（株）	食料品の製造加工・業務請負
つくば鶏卵加工（株）	鶏卵加工品の製造・販売

北京丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
杭州丘比食品有限公司	調味料等の製造・販売
南通丘比食品有限公司	食酢、鶏卵加工品、サラダ等の製造・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
Q&B FOODS, INC.	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
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
Kewpie Philippines, Inc.	調味料等の販売
KEWPIE SINGAPORE PTE. LTD.	調味料等の販売
KEWPIE AUSTRALIA PTY. LTD.	調味料等の販売
Mosso Kewpie Poland Sp. z o.o.	調味料等の製造・販売
Kewpie Trading Europe B.V.	調味料等の販売
アヲハタ（株）	ジャム類、フルーツ加工品等の製造・販売
（株）トウ・キユーピー	通信販売業
三英食品販売（株）	業務用商品の販売
（株）芝製作所	機械製造
ケイ・システム（株）	人事、経理、総務等の間接業務の受託
（株）キユーピーあい	館内物流・清掃、各種印刷、POP発送業務
（株）トウ・アドキユーピー	広告、宣伝、展示の受託業務
KEWPIE AMERICAS, INC.	米国関係会社の株式保有・統轄管理

（株）キユーソー流通システム	倉庫業・運送取扱業