



特集① グローバル展開の加速



インタビュー

リージョン制で挑む 「持続的な成長」 着実な歩みの中で培った信頼を 次なるグローバル展開へ

キューピー株式会社
上席執行役員 海外統括

日暮 淳

売上高 1,000億円の達成を起点に 意欲的な目標へ挑む

当社グループは2025-2028年度中期経営計画において、海外売上CAGR（年平均成長率）2桁%以上の達成という、意欲的な目標を掲げています。2025年度、海外売上高は1,000億円を超え、グローバル展開の新たなステージに立ちました。今後は、「中国」「アジアパシフィック」「米州」「欧州」の各リージョンで、輸出も含めバランス良く成長をめざしながら、次なる市場開拓を進めていく計画です。

特に米州リージョンは世界最大の調味料市場であり、2026年度は前年度比19%の売上伸長を見込んでいます。近年は西海岸を中心に当社グループの認知が高まり、大手コンビニエンスストアのタマゴサンドイッチへの採用など、着実な成果が出

ています。需要増に対応するため、2025年7月に米国テネシー州で新工場を稼働させたほか、ニューヨークオフィスを新設し、販路を東海岸や中南部へ拡大しました。このテネシー工場の稼働により、米州内は「東・西の2拠点体制」となり、物流効率の抜本的改善とともに、将来的に生産能力を最大3倍まで拡大可能な体制が整いました。

中国やアジアパシフィックは、もともとマヨネーズやドレッシングが食文化として根付いていなかった地域です。そこでは単に商品を提供するだけでなく、これまで実践してきたような、食育活動や現地の食生活と融合する商品の開発・提案など、お客様とのつながりを重視した事業展開が大きなポイントになります。中国ではコスト競争力の強化、東南アジアではハラールへの対応など、それぞれ課題はありますが、今後も商品のローカライズが事業成長のカギを握ることに変わりはありません。

統一のコンセプト「KEWPIE IT.」の ブランディングを通じて 世界中にキューピーファンを増やす

海外展開を図る上で、ブランディングは長年の課題でした。ブランドの一貫性を保ちたいという考えはあったものの、どうしても各国市場に合わせた情報発信が必要となり、結果としてブランドメッセージに統一感が欠けていました。そこで2025年、キューピー マヨネーズの発売100周年を機に初めて海外統一のコンセプト「KEWPIE IT.」を打ち出し、「いつもの料理にキューピー マヨネーズを加えることで、食卓に新たな彩りが生まれる」という魅力を世界に発信しています。引き続き一貫したブランドメッセージを通じて人々の信頼と期待を積み重ね、世界中にキューピーファンを増やしていきます。

適材適所につながる人的資本投資と 全体最適をめざす製造資本投資

グローバル市場において持続的な成長を遂げるため、「人的資本」と「製造資本」の双方を強化し、地域ごとの特性を活かした戦略を展開しています。まず人的資本については、ミッションである『品質第一のものづくり』を徹底すべく、ナショナルスタッフを対象に、リーダー育成や生産・品質保証といった職種別専門研修、および当社グループの礎となる理念研修を継続的に実施しています。2025年には約600名が受講し、社是である「楽業偕悦（らくぎょうかいえつ）」への高い共感を得ています。長年積み重ねてきた理念の浸透こそが、グローバル展開における強みの源泉となっています。製造資本投資に



おいては、タイとインドネシアに工場を増設しました。タイ工場はASEAN諸国やオーストラリアへの輸出拠点とし、インドネシア工場は2億8,000万人の人口を抱える国内需要特化型として機能させ、リージョン全体の最適化を図っています。今後は、こうした人的・製造の両資本を軸に、各リージョンが自律的に成長しながらも相互に連携し、シナジーを生み出す体制をめざし、さらなる飛躍を図る方針です。

急拡大に伴う「成長痛」を 強固なガバナンスで乗り越える

事業の急拡大に伴い生じている、「成長痛」とも呼ぶべきガバナンスやリスクへの対応は最重要課題と捉え、対策を推進しています。その一環として、2023年度には「海外ガバナンスプロジェクト」を発足させ、経営の規律を高めています。2025年度は、海外各拠点の意識向上のため個別セッションを実施し、本社と連携した取り組みを進めています。また、リスクマネジメントにおいては日本本社と海外各社が連携し、「経営への影響度」と「マネジメントコントロール度」を指標としたリスクマップを作成しています。このマップに基づき、重要リスクの特定と対策の優先順位付けを行い、リスクの未然防止と発生時の迅速な対応に取り組んでいます。また、定期的な見直しを通じて、変化する事業環境に応じたリスク管理体制の強化を図っています。

キューピー マヨネーズで 「料理がワンランク上がる」価値を世界へ

当社グループは、マヨネーズやドレッシングを通じて世界の人の食と健康に貢献することを事業の柱に据えています。中国や東南アジアなど、生野菜を食べる習慣が少なかった地域でも、中間所得層の健康志向の高まりによりビジネスチャンスが拡大しています。ここでは当社グループが培ってきた「市販用と業務用の両輪」の強みが活かれます。

長期的な視点では、2050年時点においてもマヨネーズやドレッシングといった調味料は米国が世界最大の市場であり続けると見込まれる中、中国、インド、インドネシアなどの市場拡大も予測しており、インドへの駐在員事務所設置など将来を見据えた準備を進めています。食の西洋化が進む中、新規エリアの開拓には「食の多様性」への適応が不可欠です。ハラール対応に加え、ベジタリアンやヴィーガン、グルテンフリーなど、多様な食習慣や価値観に対応することで、世界各地のニーズに応え、さらなる成長につなげていきます。



私がめざしたいのは、「各家庭の冷蔵庫にキューピーのマヨネーズやドレッシングが必ず入っている」状態を世界中で実現することです。米国で実施した市場調査では、「キューピー マヨネーズを使うことで料理がワンランク上がる」という声が多く確認されました。日本発の商品という位置づけを超えて、「キューピー マヨネーズ」の価値を世界中に浸透させていくことが、グローバル展開における重要な戦略となっています。

TOPICS グローバルにおける商標取得

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、グローバルで主要商標の取得を積極的に進めています。



商標登録

KEWPIE商標
101の国と地域

人形マーク商標
95の国と地域

※2026年3月時点



世界で愛されるキューピーブランドへの進化をめざす

グローバルでキューピーブランドの価値向上に取り組む

当社グループは、世界中のお客様に「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をお届けし、最も信頼され愛されるブランドとなることをめざしています。2025年度は、その一環として「KEWPIE IT.」をグローバル共通の合言葉に掲げ、統一コンセプトによるブランディングを本格始動させました。

SNSを中心としたデジタル広告を13の国と地域で展開し、延べ2億回を超える再生回数をカウントするなど、世界各地でキューピー マヨネーズの認知を広げるきっかけをつくることができました。あわせて、ロンドンの主要駅やニューヨークのタイムズスクエアといった象徴的な場所での屋外広告を通じ、ビジネスや観光で訪れる多くの方々へもブランドをアピールし

ました。特に米国は、創始者・中島董一郎が100年以上前にマヨネーズと出会った原点の地です。日本で独自に進化を遂げたキューピー マヨネーズが、発売100周年の節目に米国でさらなる広がりを見せ、多くの方々に受け入れられたことは、当社グループにとって極めて意義深い一歩となりました。

2026年度は、この活動をさらに深化させる「第2フェーズ」へと移行します。統一コンセプトによるグローバルブランディングを軸に、現地の食文化やニーズに即した独自のコミュニケーション施策を強化していきます。当社グループだからこそ提供できる「驚き」や「感動」の体験価値を多層的に発信することで、キューピーブランドの認知拡大とイメージの構築を図り、世界各地でファンづくりを加速させます。

私たちは長年培ってきた品質への誇りを胸に、次なる100年も世界中の食卓に寄り添い、より多くのお客様に親しまれるグローバルブランドとしての歩みを進めていきます。

世界に広がるキューピーブランド

現在、日本国内で製造されたマヨネーズを世界32カ国（2025年11月時点）へ輸出しており、グローバル市場での存在感を着実に高めています。戦略の核に据えているのは「KEWPIEブランド」の認知拡大です。単なる商品輸出にとどまらず、市販用や業務用への積極的な展開を通じ、日本食文化のみならず各国の多様な食文化との融合を図っています。

また、多様化する顧客ニーズへの対応として、ニュージーランドではプラントベース商品「GREEN KEWPIE」を展開しています。これは、健康志向などといった現地のお客様のさまざまな要望に細やかに応える取り組みの一例です。今後も、地域特性に合わせた柔軟な商品提案を継続することで、世界の食卓におけるブランド価値のさらなる向上と、持続的な成長をめざします。

私たちの Change & Challenge /

「日本食」の枠を超え、ニュージーランドの食卓を彩る定番へ

私が担当しているニュージーランドでは多くのスーパーにキューピーマヨネーズが並ぶようになり、認知が進んでいることを実感しています。現在は寿司やアジアンフードへの使用が中心ですが、日本のマヨネーズという枠を超え、ローカルの定番メニューに欠かせないマヨネーズとなるよう提案を行っていきます。



亀田 真奈
キューピー株式会社
海外本部



上：イギリス・ロンドン リバプールストリート駅の広告
左：アメリカ・ニューヨーク タイムズスクエアの屋外広告



米州リージョンでの生産・販売拠点拡充と商品採用の広がり

Q&B テネシー工場稼働とニューヨークオフィス設置

Q&B FOODS, INC.の米国2カ所目の生産拠点となるテネシー工場で、2025年5月20日に開所式を行いました。拡大する米州での需要対応に加え、米国東部地域への商品供給の強化により、「東・西の2拠点体制」での市場開拓とブランド浸透を加速していきます。

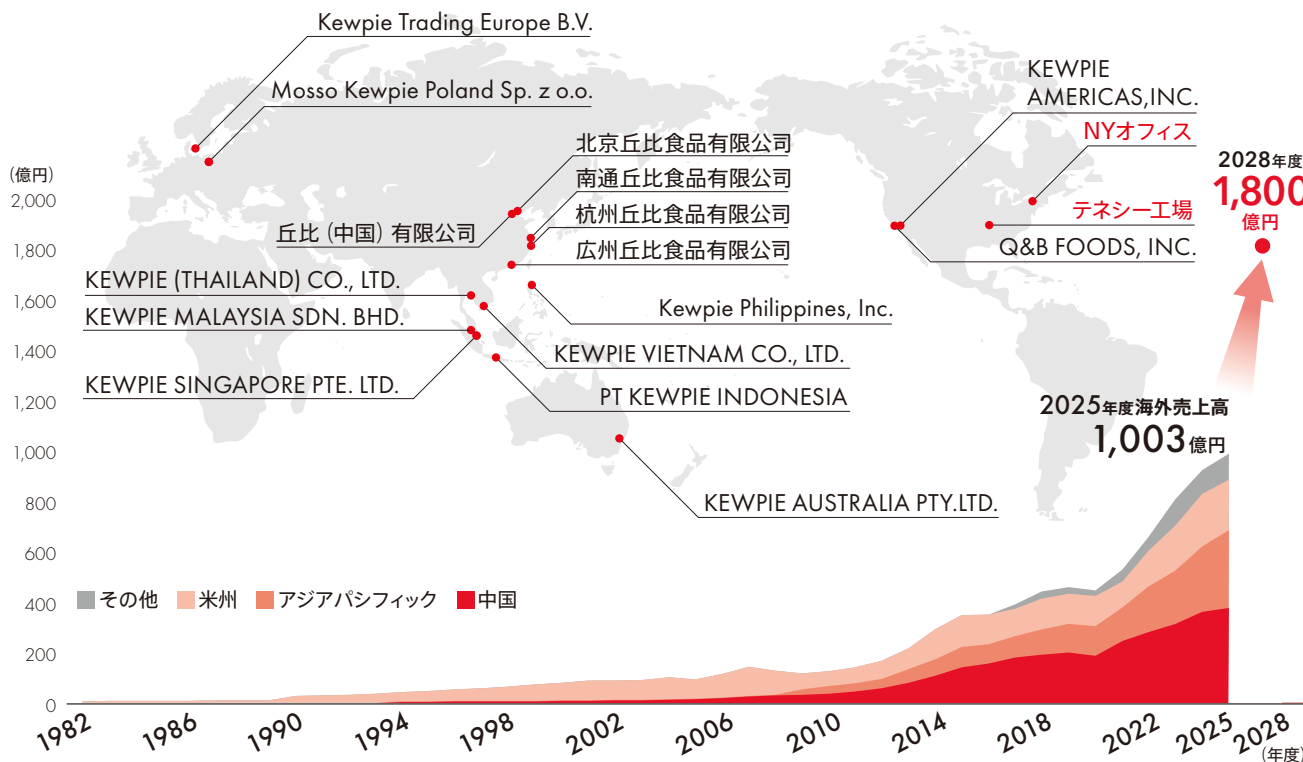
式典にはテネシー州知事にご列席いただき、地域経済への寄与やパートナーシップをより強固なものいたしました。今

後は雇用創出や地域経済活性化などを通じて地域社会の発展に貢献していきます。

2025年12月に米国東海岸の販売拠点となるニューヨークオフィスを設置し、販路拡大に向けて営業をスタートしました。テネシー工場とも連動しながら、ニューヨークを中心とした東部地域でのお客様への提案や販売強化を進めていきます。



テネシー工場開所式の様子



コンビニエンスストア向けタマゴサンドでキューピー マヨネーズ採用

米国でのキューピーブランドの浸透に向けて、日常食として親しまれたサンドイッチなどのメニューへの提案を強化しています。

2025年度は大手コンビニエンスストアのタマゴサンドにキューピー マヨネーズが採用されました。日本のタマゴサンドはそのおいしさから訪日外国人の間で注目を浴びており、この取り組みをきっかけに、ブランドの啓発やキューピー マヨネーズ独自のkokouま味といったおいしさを体験いただける接点をつくることができました。

このように、市販用だけでなく業務用でもお客様との接点を増やしていくことは、今後米国市場でのブランド確立に向けて重要な戦略の一つとなっています。



タマゴサンド向けマヨネーズ導入
全米市場へブランド啓発
"KEWPIE MAYONNAISE"

市販用では「キューピー オーガニックマヨネーズ」を新たに商品化し、健康志向層をターゲットとした販売戦略を進めています。





中国リージョン 独自商品による提案力強化と 競争優位性の確立

パンに塗る「面包醬」発売で朝食訴求

中国でのパン喫食機会の拡大に対応し、現地の食生活の変化に適した商品開発を進めています。忙しい朝に食パンに塗るだけで、簡単においしく食べられる「面包醬（パンに塗るソース）」シリーズを発売しました。現地の若年層に人気の「抹茶」「ハニーバター」「チーズ」味の3種類をラインアップし、時短と栄養を両立させた朝食スタイルを訴求することで、お客様の健康づくりに貢献しています。



中間所得層ターゲットの深掘りと 生産効率化による競争優位

中国市場では拡大する中間所得層をターゲットとし、売上伸長をめざします。競争が激化する中、注力する流通へのリソース集中や内陸部エリアへの展開を通じ、特に外食チャネルでの販売拡大を推進する方針です。あわせて、生産・販売の両面で徹底した効率化を追求しています。具体的には、マヨネーズ・ドレッシング容器のペットボトル化による利便性向上、自動化を徹底した高効率工場への継続投資を実行しています。これらの施策により、強みである「おいしさ」と「品質」を維持しながらコスト競争力を強化し、厳しい市場環境においても確固たる優位性の確立を図ります。



アジア・パシフィックリージョン 現地ニーズをとらえた商品展開とファン拡大

健康訴求と「メンタイムヨ」で新需要を開拓

ベトナムでは、健康志向の高まりを捉え、脂肪分50%オフのマヨネーズをリニューアルしました。現地ニーズに応える商品として、市場での競争力強化を図っています。インドネシアにおいては、タルタルソースやトリュフソース等の付加価値商品の投入で差別化を図る一方、日本食ブームを背景に「メンタイムヨ」を戦略的に展開しています。現地の伝統的な点心と融合した「Dimsum Mentai（ディムサム メンタイ）」という新たなメニューを創出することで、これまでマヨネーズに馴染みの薄かった中間所得層からの支持を獲得し、市場拡大を実現しています。



※Dimsum Mentai
インドネシアの国民的軽食である点心（Dimsum）に、メンタイムヨをかけた人気メニュー。

工場を拠点に食育とファンづくりを推進

2025年度に生産を開始したインドネシア・タイに増設した新工場では、日本で実施している「オープンキッチン（工場見学）」をスタートしました。

インドネシアでは見学者通路を新設し、学生や地域住民の皆さまへブランドの魅力を伝え、ファンづくりの取り組みを推進しています。展示内容は、歴史や製造工程、品質管理、食育（サラダファースト）など多岐にわたり、全世代でわかりやすいと好評をいただいています。地域への食育貢献とビジネス拡大を両立する、新たな情報発信拠点として活用していきます。

タイでも同様に、2025年9月より工場内に「オープンキッチン」を新設しました。消費者とメーカーが直接対話できる場を設け、食と健康への貢献や誠実なものづくりの姿勢を伝えることで、キューピーファンの拡大を図り、最も親しまれるブランドへの成長を加速させています。



私たちの Change & Challenge /

日本・中国との連携で実現！想いを伝えるオープンキッチン

私はオープンキッチンの企画・設計といった全体構想から、人形の衣装（バティック）手配といった細部まで幅広く担当しました。キューピーのアイデンティティをお客様に伝えるプロジェクトに携われたことを光栄に思います。困難なこともたくさんありましたが、オープンキッチンの実現に向けて、日本や中国の見学施設の担当者から協力を得ながら完遂することができました。



Niken Prameswari
PT KEWPIE INDONESIA