

価値創造プロセス | 「理念でつながる多様な人材の現場力」と「社会に信頼されるブランド力」を磨き上げる | 2025-2028年度中期経営計画の進捗  
財務戦略 | サステナビリティマネジメント | 人材戦略 | 特別対談：「食と健康」で共に高みへー12年間の絆が描く、ウェルネスな未来へ



## 「理念でつながる多様な人材の現場力」と 「社会に信頼されるブランド力」を磨き上げる

価値創造プロセスに基づき、理念でつながる人材が6つの経営資本を最適に掛け合わせ、自律的な現場力を発揮。そこから生み出される価値を通じて、社会から信頼されるブランドをさらに磨き上げていく「構造」を明確にしています。強固なガバナンスとリスクマネジメントを経営基盤に、現在は「2030ビジョン」の実現に向けた経営資本のさらなる充実に注力しています。具体的な強化策については、Chapter 3「価値創造の戦略」およびChapter 4「価値創造の実践」にて詳述します。磨き上げたこれらの独自の強みを相互に作用させ、優位性をさらに高めていくことで、持続的な社会価値と経済価値の創出に向けた連鎖を駆動させていきます。

価値創造プロセスを支える経営資本	
 人的資本	<b>理念に共感する多様な人材</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>連結従業員数：10,773人</li> <li>多様な人材：キャリア採用比率 45.6%</li> <li>理念への共感：理念研修受講1,314名 (2025年11月30日現在)</li> </ul>
 知的資本	<b>長年培ったエビデンスの知財基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>マヨネーズ・ドレッシング関連166件 タマゴ関連125件 (2026年3月31日現在 / 同一発明に関わる各国特許権を1件としてカウント)</li> </ul>
 社会・関係資本	<b>お客様との絆、ブランドへの信頼</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>日経リサーチ社「日経ブランド戦略サーベイ2025」消費者ランキング2位</li> <li>私たちの活動で創る子どもの笑顔の数 60.3万人 (2019年度～2025年度累計 / 2025年11月30日現在)</li> </ul>
 自然資本	<b>原料を使い切る循環の工夫</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーの転換：再生可能エネルギー使用量 59,426Mwh (前年度比：248.8%)</li> <li>水資源の管理：水の使用量 7,695千m<sup>3</sup> (CDP水セキュリティ「Aリスト」企業) (2025年11月30日現在)</li> </ul>
 製造・物流資本	<b>グローバルで安全・安心の提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点数：グローバル全77拠点</li> <li>品質保証の基準：GFSI承認スキーム 認証取得率 100% (2026年4月1日現在)</li> </ul>
 財務資本	<b>投資を支える健全な財務基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率：67% (2025年11月30日現在)</li> <li>営業キャッシュフロー：1,700億円 (25-28年度累計)</li> <li>積極的な未来投資：200億円 (25-28年度累計)</li> <li>設備投資：1,000億円 (25-28年度累計)</li> </ul>

経営資本を掛け合わせバリューチェーンで構築した独自の競争優位	
<b>コア技術を活用した高品質なものづくり</b> 	<b>「強み素材・加工技術・産官学連携」×「お客様の声・生活者研究」</b> 100年磨き上げたタマゴ・酢・調味料の知見を独自の知財基盤として蓄積し、技術に裏付けされた「おいしさ」で健康課題を解決します。素材の深掘りで得た成果を戦略的に管理し、次なる技術開発へつなげる独自の循環を回し続けることで、唯一無二のおいしさを追求し、選ばれ続ける理由を創出しています。
<b>持続可能な調達と安定した供給力</b> 	<b>「サプライヤーとの長年の絆」×「効率と環境を両立する物流機能」</b> 「良い商品は良い原料から」という原点を産地・サプライヤーと分かち合い、長年の信頼関係に基づく確実な原料確保を実践しています。産地と手を携え、原料から食卓までをつなぐ一貫体制を強みに、高品質な素材を安定的に確保。供給を止めないための誠実な姿勢が、お客様の安心と信頼を支えています。
<b>品質第一の生産体制と資源循環技術</b> 	<b>「グローバルでの生産・品質体制」×「資源を循環させる創意工夫」</b> 世界中のどの拠点においても、一人ひとりが理念を体現し、安全・安心を守り抜く「品質第一の姿勢」がものづくりの根幹です。卵殻や野菜の端材までその価値をすべて活かすべく、自然の恵みに感謝し、資源を循環させる創意工夫を積み重ねています。この誠実なものづくりを貫く現場力が、世界中でキューピーを選んでいただく「信頼の源泉」となっています。
<b>あらゆる食シーンへの価値提案力</b> 	<b>「創業から磨いてきた提案力」×「各チャネルでの顧客課題解決力」</b> 「内食・中食・外食」の垣根を越えて食卓を支えるプラットフォームを構築しています。オープンキッチン（工場見学）や直接の対話を大切に、積み重ねてきた提案力を結集し、健康的で豊かな食生活の実現につなげています。
<b>価値創造を支える経営基盤</b> <b>コーポレート・ガバナンス</b> <b>リスクマネジメント</b>	