



人材戦略

久保 薫

執行役員
人事本部長



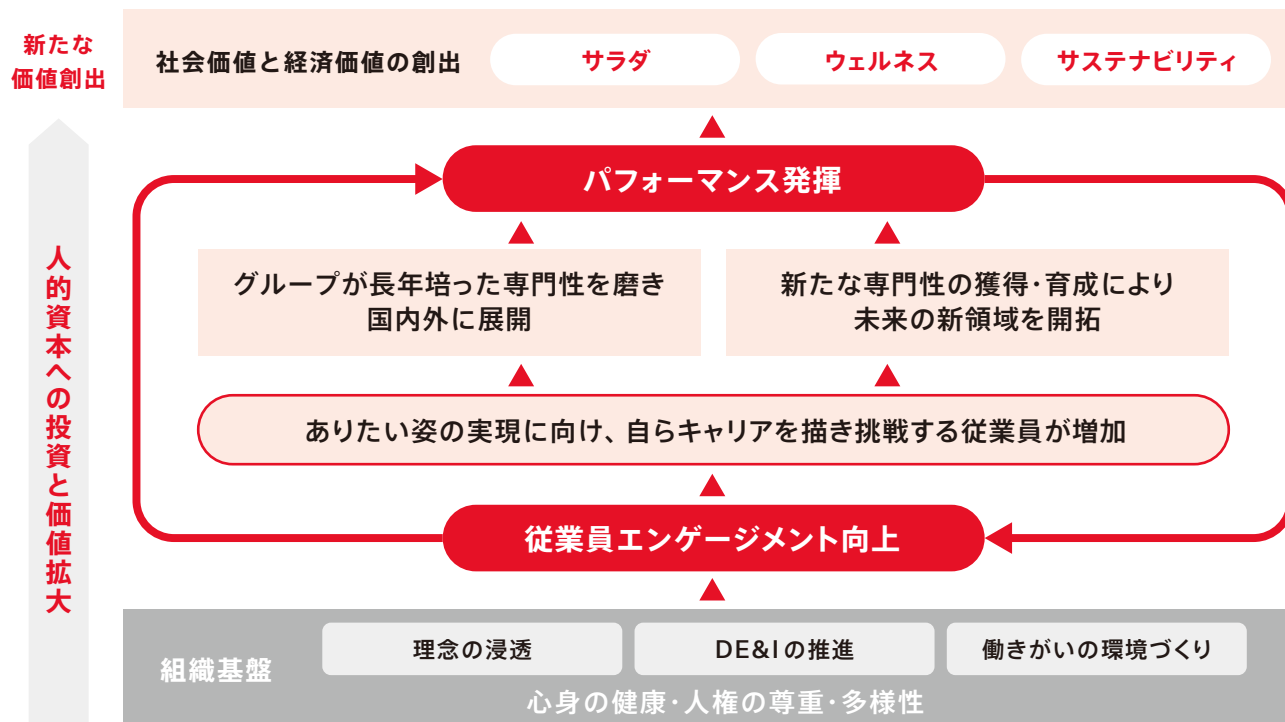
人こそが成長の源泉

当社グループが持続的な成長を遂げ、世界の食と健康に貢献していく上で、大切な原動力となるのが「人」の力です。私たちは、従業員一人ひとりの生き方や想いと真摯に向き合い、それぞれの個性や強みが最大限に活かされるよう「人的資本の価値拡大」を経営の重要課題と位置づけています。

私たちが長年大切にしてきた、仕事を楽しんで共に喜びを分かち合う「楽業偕悦」の精神と、人を大切に作る温かい風土。こうした基盤の上で、一人ひとりが自律的に専門性を磨き、多様な強みを活かし合いながら、新たな価値を創り出していく。この力こそが、これからの競争優位の源泉となります。

働きがいを後押しする処遇改善や、前向きに挑戦できる環境づくりを通じて、従業員の幸せを実現するとともに、現中期経営計画の達成に向けて社会価値と経済価値を創出し、未来への確かな歩みを進めます。

「自律的な挑戦」と「専門性の発揮」による新たな価値創出



【人材ポリシー】一人ひとりの生き方と向き合い、自己実現への挑戦を成長の原動力とする

上図のポイントは、会社主導の育成ではなく「従業員の自律的な挑戦」を価値創造のエンジンに据えたことです。

DE&Iの推進や働きやすい環境づくりなど、経営基盤を強化することで従業員エンゲージメントが高まり、自律的にキャリアを描き挑戦する従業員が増えていく。ここを起点に「長年培った専門性の磨き上げ」と「新たな専門性の獲得」という2つのアクションを力強く引き出します。

従業員エンゲージメント向上とパフォーマンス発揮の好循環が人的資本の価値を拡大させ、そこで高められた力が3つのドメインを駆動し、新たな社会価値・経済価値を創り出します。

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



価値創造の加速に向けた制度変革

自律的な挑戦を促す新たな人事制度

従業員の自律的な挑戦を後押しするため、2026年度から新人事制度の導入を進めています。中核となるのは、各ポジションのミッションを明確にした「期待役割書 (JD)」です。このJDを起点に「役割等級」「評価」「報酬」を連動させています。

改定後の「役割等級」では、「リーダー職」は今まで以上の牽引力が求められます。また、高度な専門知識や経験を活かして経営戦略を推進する「スペシャリスト職」を新たに認定します。これにより、マネジメントを担わずとも、専門性を極めることで基幹職として活躍できる道も拓かれました。

会社主導ではなく、従業員自身が「会社の期待役割」と「自分のありたい姿」を重ね合わせ、自らキャリアを切り拓く。新人事制度はまさにそのための基盤です。

新たな価値創造に向け、一人ひとりが存分にパフォーマンスを発揮できるよう、今後も制度の整備や活用に努めます。

グローバル展開を牽引する人材の創出と育成

世界の食卓へ当社グループの価値をお届けするため、「グローバル展開を牽引する人材の創出と育成」を人材戦略の最重要テーマとしています。

中長期を見据えた人員計画に基づき、大きく2つの軸で人材の強化を図ります。



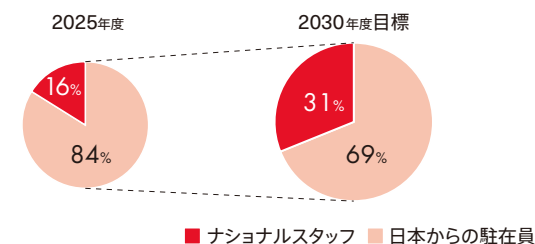
海外理念研修の様子 (キュービーベトナムにて)

1つ目は日本からの駐在員の役割の進化です。従来の業務遂行にとどまらず、新規市場開拓やガバナンスの整備など高度なミッションの主導が期待されていることから、育成体系を再構築し、より実践的なリーダーシップ開発や海外トレーニー制度などを組み込みました。

2つ目は、ナショナルスタッフ (現地採用の社員) のさらなる活躍です。現地を熟知する優秀な人材が中核を担えるよう、主要ポストへの登用を進めます。

中長期的には国内外共通のグレーディング (等級制度) を導入し、多様な人材が国境を越えて躍動するグローバルカンパニーをめざします。

海外主要ポストにおけるナショナルスタッフの比率



私たちの Change & Challenge /

対話を起点とした人材育成の進化

従業員一人ひとりにより深く向き合い、対話を起点とした人材育成を進化させるため、AIエージェントの導入を進めています。上司との定期面談に加え、AIエージェントと日常的に対話できる環境を整えることで、従業員の思考整理や内省を支援します。人とAIの多角的なサポートによりマネジメントの質を高め、キャリア自律と組織の持続的成長の実現に挑戦していきます。

香田 朋子
キュービー株式会社
人事部



各国の拠点では当社グループの理念が深く浸透しつつあります。理念研修では単に言葉で伝えるのではなく、個人の想いと会社の理念を重ね合わせ、深い「共鳴」を呼ぶアプローチを大切にしています。各地で理念が共有されていることは、私たちのグローバル展開を支える大切な基盤となっています。

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



一人ひとりが成長し、いきいきと働ける基盤づくり

自律的な学びの広がり

従業員の「自律的な挑戦」と「専門性の獲得」を支援するため、2025年度に育成体系を刷新し、学びの機会を大幅に拡充しました。

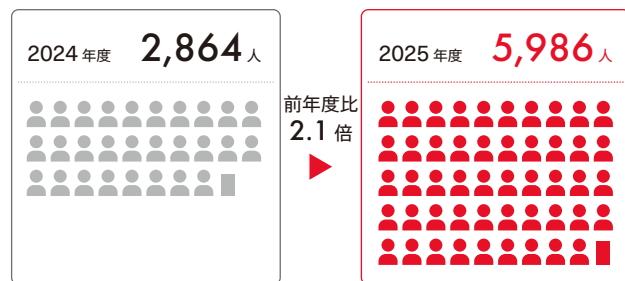
その一例が、トップメッセージにある社長の想いから生まれた「まちのケーキ屋さん研修」（現在の「経営シミュレーション研修」・「財務シミュレーション研修」）です。経営の疑似体験を通じて全体最適の視点や意思決定の難しさを体感できるプログラムで、2025年度には171名が自ら手を挙げ受講しました。

こうした「人」への積極的な投資により、一人当たりの研修時間は16.8時間（前年度比164.7%）、研修費用は5.2万円（同182.4%）と大きく伸びました（数値はキューピー単体）。

着実に広がる自律的な学びをあくまで「通過点」と捉え、今後も自らキャリアを切り拓く従業員をさらに支援し、組織の成長を加速させます。

「自律的な学び」を実践した人数（国内）

1人=100人



人的資本の基盤「健康」と「多様性」

当社グループでは、健康と人権の尊重、そしてダイバーシティ推進を経営の基盤と位置づけています。

「本気の健康経営」として、がん検診の受診率向上にも注力し、従業員と家族の健康を守る職場づくりを進めています。

また、多様な人材の活躍推進も着実に成果が表れ、2025年度の女性管理職比率は19.9%（前年度比+4.0%）まで高まりました。社内アンケートによると、ダイバーシティ推進への共感度は9割超、実感度は4割超となっており、多様性が活きる場は確実に広がっています。

「理念」でつながる多様な人材がそれぞれの専門性と個性を発揮し、新たな価値を生み出す。この理想の姿をグループで共有し、お互いの違いをどう活かし合うか。対話や学びを積み重ね、多様性が生み出す価値であふれるキューピーグループをめざしていきます。

従業員エンゲージメントスコア

2025年度の従業員エンゲージメントスコアは70（前年度比+1ポイント）と向上し、「人」への投資に対するリターンに手応えを感じています。

ここからさらに向上するために必要なのは、一人ひとりが働く意義を実感すること、期待される役割が明確になっていることです。今後は組織を越えて良い取り組みを共有しながら、新人事制度を活用し、上司と部下の会話を深めていきます。

カテゴリー	2024年度	2025年度	2028年度目標
仕事をするための動機や環境	70	70	75
仕事における貢献感、周囲からの評価	70	70	75
職場で働く意義、チームへの信頼感	68	70	75
職場における成長実感	70	70	75
従業員エンゲージメントスコア	69	70	75

私たちの Change & Challenge /

多様な人材の架け橋となり、組織の価値を高める

キューピーあいは障がい者雇用を通じてグループのDE&Iを推進する役割を期待されています。障がいのある従業員自らが講師を務める「心のバリアフリー研修」を企画し、受講者は累計600名を超えました。

また、グループ各社の障がい者の採用や定着支援を積極的にサポートしています。一人ひとりの能力を大切にし、従業員が「あい携える」職場を広げていきたい。それが私の心からの願いであり、挑戦です。



関川 美果
株式会社キューピーあい