



Contents

Chapter 1 イントロダクション

目次	2
見どころガイド	3
キューピーグループの理念	4

Chapter 2 描く未来像

トップメッセージ	5-8
2025年度の概況	9
数字でみるキューピーグループ	10
特集①グローバル展開の加速	11-15

Chapter 3 価値創造の戦略

価値創造プロセス	16
「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	17

2025-2028年度中期経営計画の進捗	18
財務戦略	19-20
サステナビリティマネジメント	21-22
人材戦略	23-25
特別対談:「食と健康」で共に高みへ —12年間の絆が描く、ウェルネスな未来へ—	26-28

Chapter 4 価値創造の実践

特集②サプライチェーン変革の推進	29-30
コア技術を活用した高品質なものづくり	31-34
持続可能な調達と安定した供給力	35-36
品質第一の生産体制と資源循環技術	37-38
あらゆる食シーンへの価値提案力	39-42
特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、 世界の食と健康に貢献する	43-46

Chapter 5 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	47-52
社外役員インタビュー	53-54
リスクマネジメント	55-56

Chapter 6 データセクション

ステークホルダーエンゲージメント	57
財務・非財務グラフ	58
11年間の財務・非財務サマリー	59
株式情報	60
会社情報	61

情報開示体系



アイコンについて

本レポートでは、レポート内のページ移動や外部サイトへのアクセスをスムーズに行えるナビゲーションを実装しています。

← → 矢印をクリックすると、前後のページへ移動します。

目次へ移動します。

該当ページへ移動します。

WEBサイトへ移動します。

対象期間

2024年12月～2025年11月

※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。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。

【将来の見通しに関する記述について】

本レポートに記載した業績見通しなどの将来に関する記述は、2026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。



編集方針

「キューピーグループ統合報告書2026」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へ、当社グループの中長期的な価値創造の考え方や取り組みについて、より一層の理解を深めていただくことを目的に、ビジネスの全体像や企業価値創造に向けた戦略・計画を総合的に報告するものです。

特に本レポートでは、2030ビジョンに向けて加速させる「Change & Challenge」をメインテーマに据えました。私たちの経営資本が具体的にどのような価値を生み出しているのか、そのつながりを明らかにしています。あわせて、グローバル成長の加速やサプライチェーンマネジメント戦略の進捗に関する担当役員インタビュー、さらにはガバナンスの客観性を担保する社外取締役・社外監査役双方の声など、変革を形にする「意志」とそれを支える「規律」の両面に焦点を当てています。こうした情報開示を通じて、当社グループがめざす姿やその実現への道筋を共有し、ステークホルダーの皆様との継続的な対話とエンゲージメントを通じた企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

2026年度版見どころガイド

キューピーグループの掲げる 「Change & Challenge」とは

トップの「想い」と、志を共にするパートナーとの対話を通じて、当社グループが大切にしている変革の意志をお伝えします。

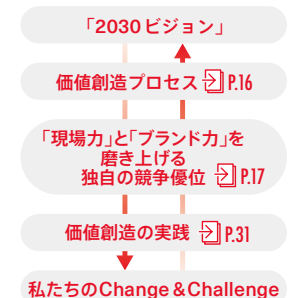


トップメッセージ 特別対談
P.5 P.26

価値創造のストーリー:「2030ビジョン」から現場の志までを貫く「一本の線」

「2030ビジョン」へと向かう「価値創造プロセス」。理念でつながる多様な人材による「現場力」が、独自の強みを通じて社会に信頼される「ブランド力」を磨き上げ、持続的な価値を創出していく「つながり」を明示しました。バリューチェーンで構築した独自の強みが、具体的な事業活動を伝える「価値創造の実践」へと展開され、変革に挑む一人ひとりの志「私たちのChange & Challenge」へとつながる一貫通貫のロジックを提示します。

めざす姿から現場の熱量まで。一本の線でつながる価値創造の物語から、未来を切り拓く確かな手応えをご確認ください。



変革により成長を加速：次なる一手への挑戦

現場が直面する課題を受け止め、成長への「次の一手」をいかに繰り出すか。着実に変革を前へ進めるリーダーたちの具体的なアクションと意志をお伝えします。



グローバル展開の加速
P.11



サプライチェーン変革の推進
P.29

ガバナンスの実効性： 経営の透明性を守り、変革の背中を押す

グループの志が健やかに育まれるための「客観的な視点」と「真摯な対話」の様子をお伝えします。独立した立場から、さらなる成長への後押しや経営の健全な進化を支える規律のあり方を語っていただきました。



社外取締役メッセージ
P.53



社外監査役メッセージ
P.54

サラダで世界の食と健康に貢献する

サラダファーストの考え方から文化の普及、サステナブルな食「GREEN KEWPIE」への進化まで、サラダによる価値創造の軌跡を辿ります。



P.43



キューピーグループの理念

キュ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

キューピーグループは1919年の創業以来、100年以上にわたり事業と活動地域を広げてきました。多様な人材が活躍する現在において、私たちの理念は、グループ全体が同じ方向を見て経営を進めていくための「指針」であり、従業員全員が大切にしている「価値観」として、極めて重要な役割を果たしています。

社是「楽業偕悦」は、「高い志を持つ仲間と共に、仕事を楽しみ、困難や苦しみを乗り越えながら成果を成し遂げ、その悦びを分かち合う」という意味です。また、社訓は「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

「Change & Challenge」

一人ひとりの「志」を、
未来を創る原動力へ

kewpie 

100周年の節目を越え、 確かな成果を「次なる成長」へ

2025年度、私たちの象徴である「キューピー マヨネーズ」は発売100周年という大きな節目を迎えました。私がこの1年言い続けたのは、「お客様に100年間ご愛顧いただき続けたことに誇りを持ち、これまでの歴史を振り返り、自分たちの言葉でステークホルダーの皆様へ感謝と未来に向けた夢を伝えよう」ということです。

こうした想いのもと、100周年は社員一人ひとりの手で創り上げる「意志を込めたお祝い」となりました。社員自らが展示を設計し、自分たちの言葉で「キュー

ピー マヨネーズ」の進化と可能性をプレゼンテーションする。このプロセス自体が、次代を切り拓く主体性を養う挑戦となりました。この熱量は国内のみならず海外拠点にも波及し、地域イベントの開催など、現場発の企画が次々と形になりました。

仲間たちの熱のこもった行動は、周囲を巻き込みながら次々と広がっていきました。私自身も現場を回り、誇りを持って生き生きと働く従業員の姿を何度も目にしてきました。営業現場や工場で話を聞くと、一人ひとりがブランドの意味を改めて考え、「これからの食をどう創っていくか」を真剣に語ってくれる。その姿を見て、私はこの会社の未来は現場の志によって支えられているのだと強く感じています。

キューピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

高宮 満





過去最高益の達成と、未来への投資

現中期経営計画の初年度となった2025年度は、原材料価格の高騰に加え、高病原性鳥インフルエンザによる鶏卵不足や不透明さを増す国際情勢といった、極めて厳しい環境が重なる年でもありました。そうした複合的な困難に直面する状況の中、全社一丸となって国内での迅速な価格改定、付加価値商品の提供、サプライチェーンの効率化や海外事業の拡大に取り組んだ結果、営業利益は346億円と過去最高益を達成することができました。

この成果は、私たちが人的資本、ブランド、研究・技術開発、IT・デジタル、サステナビリティ、グローバルの「6つの未来投資領域」へ、着実に布石を打ち続けてきた結果でもあります。今回得られた利益は、現中期経営計画期間中に計画している1,000億円の設備投資を確実に遂行し、非連続な成長を実現するための大切な「未来への原資」となります。強固な基盤の上に、投資を確かな価値として積み上げていくのは、一人ひとりの自律的な行動に他なりません。

『3つの志』を基軸に、挑戦し自律する組織へ

現中期経営計画で掲げたテーマ「Change & Challenge」に当社グループ全体が迷いなく向き合っている背景には、私が2022年2月の社長就任当日に発信した「3つの志」への共感があったからだと感じてい

ます。不透明な情勢下、社内に漂っていた「短期的な数字を追うあまり、新しい挑戦を躊躇するような重い空気」を打破し、改めて自分たちの存在意義を定義し直すために提示したものです。

3つの志

1

お客様に喜ばれる商品やサービスを提供して社会に貢献すること

お客様の「おいしかった」という声こそが原動力です。すべての業務を社会貢献へとつなげ、社員一人ひとりが自らの仕事の価値を実感できる組織をめざします。

2

働く人が仕事を通じて成長し、仕事を通じて喜び合えること

社員には自律的な「行動の責任」を求め、経営陣が「結果の責任」を担います。失敗を恐れず誰もが挑戦できる風土を醸成し、仕事を通じた自己実現と成長を支援します。

3

利益を稼げる会社であること

利益は提供した価値の「証」であり、次世代に豊かな地球環境と子どもの笑顔をつなぐための「原資」です。創意工夫により着実に利益を上げ、持続的な未来投資へと還元します。

※2022年2月社長就任時に従業員向けに発信したメッセージ

この利益を稼ぐ力を全社で養うために、経営を疑似体験できる「まちのケーキ屋さん研修」を導入しました。この研修は、小さな店の経営を題材に、商品開発から調達、生産、販売、在庫管理、広告宣伝までを一つの流れとして捉え、限られた人員と資金の中でどのようにして価値（利益）を生み出していか学ぶものです。「オーナーシェフ」の経営マインドを全従業員が自律的に捉え、企業の規模にかかわらず、自らの言葉で語り、行動できる組織へと進化させていくために取り入れました。

現場の情熱を推進力に、変革を実装する

描いた戦略を具体的な形にしていくのは「人」の力です。2025年度の何よりの成果は、経営数値よりも全従業員が自らの仕事の中で「Change & Challenge」を自律的に捉え、行動を始めている、その確かな手応えを得られたことにあります。

当社グループでは、お客様と従業員の笑顔につながる品質向上の取り組みを「わくわく活動」と呼び、大切にしてきました。現場の工夫や挑戦を共有し、互いに称え合う場が「わくわくアワード」です。国内外のグループ会社から選ばれたチームが活動を発表し合う姿を見ると、現場の力の強さを改めて実感します。全員参加の取り組みをグループ全体に広げていくことが、私たちのめざす姿「世界の食と健康に貢献する」につながります。実際に、こうした現場のエネルギーは従業員エンゲージメントの向上にも表れており、組織の活力が着実に高まっていることを実感しています。



一人ひとりの想いが形になった事例の一つが、プラントベースフードの「GREEN KEWPIE」です。実は、この企画に私は2回「No」を出しました。当時の私には、市場性や収益性のハードルが非常に高く思えたからです。

しかし、担当した従業員は諦めませんでした。「環境負荷を減らし、未来の子どもたちに食の選択肢を残す。これはキュービーが今、やるべきことです」と何度も訴えてきたのです。その強い想いに触れるうちに、私自身も改めてこの挑戦の意味を考えるようになりました。中期的な収益だけを見れば慎重になるべき案件でしたが、社会の変化と将来を見据え、経営としてこの挑戦を進めることを決めました。今では航空会社の国際線の機内食のドレッシングに採用されるなど、新しい挑戦を象徴するブランドへと育ちつつあります。

「現場の情熱」をイノベーションの起点とし、それを

「経営の規律」で事業化する。この両立こそが、新たな市場を切り拓く力になると私は考えています。

研究開発においては、独自素材「酢酸菌GK-1」によるウェルネス領域への挑戦を強化しています。この挑戦は、単なる新素材の発見ではありません。マヨネーズの主原料である「お酢」を長年作り続けてきた私たちが、その醸造過程に存在する酢酸菌の可能性に着目し、10年以上の歳月をかけて科学的に解明してきたものです。

独自のメカニズムで免疫に働きかけるこの機能素材は、発酵とともに歩んできた私たちの長年の知見があるからこそ発見できたものであり、他社が容易に追従できない競争優位性があります。自社商品のみならず、社外パートナーとの連携による展開においても着実な成果を上げており、この独自素材を当社グループの「食と健康」を支える大きな柱へと育てていきます。

また、IT・デジタルについても、単なる効率化ではなく2,000体規模のAIエージェントの導入など最新技術を活用しながら、生産性を高めると同時に「人がより創造的に働ける環境」を実現します。「kewpie ID」を通じ、一人ひとりに寄り添う「食のパートナー」への進化をめざします。

5リージョン体制の深化と、 持続的な成長を支える海外ガバナンス

成長戦略の柱の一つであるグローバル展開において、私たちは「国内・海外」という2つの分け方にとら

われず、世界を5つのリージョン（中国・アジアパシフィック・米州・欧州・日本）として定義をしています。

2025年度はインドネシア、タイ、米国で新工場が稼働するなど急激な成長を遂げましたが、同時に「成長痛」とも呼ぶべきガバナンスの課題も見えてきました。だからこそ今、私たちに求められているのは、グループとして大切にしてきた理念や想いを現地の仲間と共有し、志を一つにしていくことです。その上で、守りの要であるリスク管理を徹底しながら、意思決定の速さと透明性を高めていくことこそが、グローバルにおける持続的な成長の前提になると考えています。2023年度から「海外ガバナンス専門プロジェクト」を立ち上げ、リスク管理と機動的な経営が両立する、強固な基盤構築を進めています。

私たちの強みであるブランド、品質やメニュー提案力は日本で培ってきたものであり、その強みを世界各地へ展開する一方で、海外の多様な価値観や活力を日本が取り入れ、自らも進化させていく。5つのリージョンがそれぞれの強みを持ち寄り、相互に学び合うことで生まれる相乗効果。その考え方を一貫して遂行することこそが、私たちのめざす「5リージョン体制」の姿なのです。

国内事業の構造改革とSCM改善による、 強靱な収益基盤の構築

グローバルでの成長を加速させる一方で、その原資を生み出す国内事業の進化は、私たちにとって極めて重要なテーマです。私は今、国内事業における抜本的



な構造改革とサプライチェーン変革を、強い意志を持って推進しています。配送効率の向上や拠点の最適化など、オペレーション全体の高度化を進めることで、外部環境に左右されない強靱な収益基盤を構築します。

私は、日本の食が持つ力を強く信じています。原材料、調理方法、盛り付け、おいしさ、そしてホスピタリティに至るまで、細部に徹底的にこだわるその総合力こそが、私たちの最大の強みです。当社グループは未来へ投資し、賃金を上げることで産業全体に活力を生み出し、経済を回していく責任があります。「未来の日本経済を支えるのは『食』である」。この信念を胸に、私たちは「サラダのリーディングカンパニー」として世界へ挑み、食の領域から日本を元気にしていきます。

社会課題の解決を経済価値へ転換し、 資本効率 (ROE 8.5%) の達成へ

私たちの「食」に対する信念を具現化する領域が、価値創造の3つのドメイン「サラダ・ウェルネス・サステナビリティ」です。

超高齢社会を迎える中で、食の力によって「フレイル（心身の活力の低下）」の進行を食い止めていくことは、私たちの大きな使命だと考えています。私は、社会課題の解決に真正面から向き合うことこそが、企業としての責任であると同時に、当社グループの持続的な成長を実現するための戦略そのものであると確信しています。この挑戦が新たな市場を切り拓き、企業価値の向上へと確実につながっていきます。

健康的で彩り豊かな食文化を広げる「サラダ」、一人ひとりの健康状態に寄り添った提案を行う「ウェルネス」、そして持続可能な社会づくりに貢献する「サステナビリティ」。私たちは、これら3つのドメインに注力し力を発揮することで、私たちへの信頼はさらに強いものになっていくと考えています。

食を通じて社会に価値を届け、お客様に選ばれ続けることで、持続的な利益を創出する。私たちは、この利益を単なる「結果」にとどめず、事業ポートフォリオを最適化し、さらなる資本効率を高めるための「機動力」へと変えていきます。中期的なROE 8.5%以上の達成を重要な通過点と位置づけ、ROICを意識した経営を徹底することで、「価値創造のサイクル」をより力強く、スピード感を持って回し続けていきます。

一人ひとりの「志」を未来を創る原動力とし、 世界の食と健康に貢献し続ける

現中期経営計画の後半2年間は、戦略をさらに研ぎ澄ませる重要な期間となります。私たちがめざすのは、世界中でキューピーの経営理念が深く根を張り、人々の健康に最も貢献し、「なくてはならない存在」となっている姿です。

そのために、私たちはこれまで以上のスピードで自己変革を進めていきます。将来、「変革は成し遂げた。もうスローガンは必要ない」と自然に言い合える、誰もが自律的に挑戦を続ける組織。それこそが、キューピーの理想の姿です。



その未来を実現するために、経営陣の使命は明確です。グローバルな視点をさらに共有し、従業員一人ひとりが適材適所で力を発揮し、互いに喜び合いながら成長できる環境を整えることです。

私には夢があります。引退して妻と一緒に海外旅行に出かけたとき、どこの国や地域でもスーパーマーケットに入ると「キューピー マヨネーズ」が置いてある光景と出会えることです。そのとき私は、「皆がバトンを受け継いでくれたおかげで、世界中で愛される存在になったんだな」と、心からその喜びを噛みしめられることでしょう。

「Change & Challenge」。私たちは、今日という日の歩みを誠実に積み重ねていきます。ステークホルダーの皆様には、変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



2025年度の概況

強固な国内事業基盤が生み出す安定収益と、そこから振り向けた積極的な成長投資が、グローバル展開の加速と全社の業績拡大を牽引しています。

連結売上高

5,134 億円

海外売上高

1,003 億円

海外売上高比率

19.5%

ROE

9.7%

(工場跡地売却益含む)

グループ従業員数

10,773 人

グローバルでの設備投資額

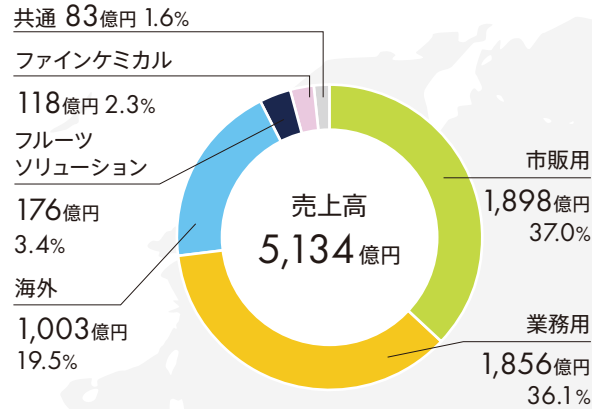
169 億円

グローバル生産拠点

9カ国 **77** 拠点

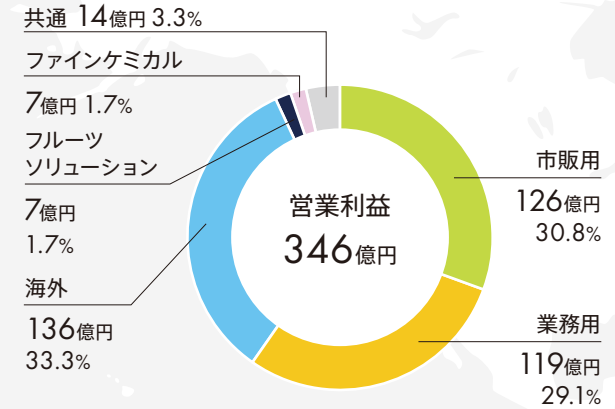
(2026年4月現在)

セグメント別売上高と構成比

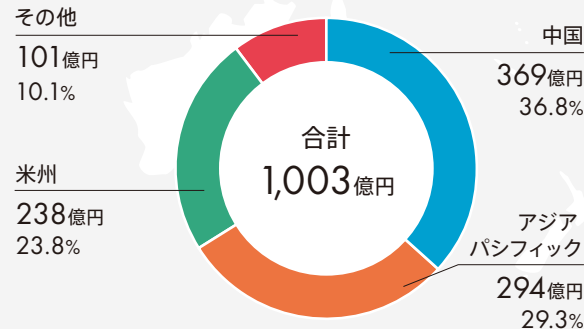


セグメント別事業利益と構成比

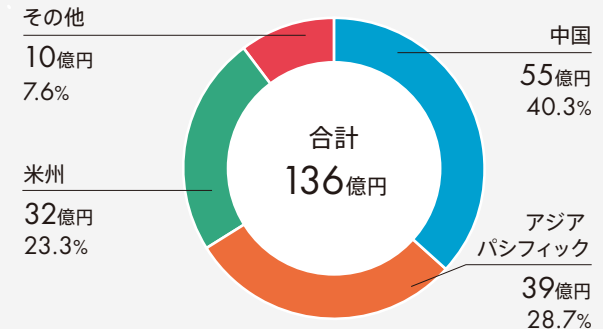
(※構成比は全社費用を除く事業利益比を記載)



海外リージョン別売上高と構成比



海外リージョン別事業利益と構成比





数字でみるキューピーグループ

長年培った独自技術と絶え間ない研究開発が、あらゆる世代のニーズに応える数々のトップシェアを支えています。

国内販売金額シェア※

👑 No.1



キューピー 深煎りごまドレッシング

※インテージSRI+ ドレッシング市場 2025年1月-12月
ブランド別販売シェア



キューピー マヨネーズ

※インテージSRI+ マヨネーズ市場 2025年1月-12月
ブランド別販売シェア



キューピー タルタルソース

※インテージSRI+ タルタルソース市場
2022年10月-2025年12月 ブランド別販売シェア

「原料素材としての国内取扱量」 「販売量」「出荷量」※

👑 No.1
ヒアルロン酸

※富士経済「機能性成分・素材市場の現状と将来展望 2025」
(医薬品用途、化粧品用途、食品用途すべての原料の数量ベース)

マヨネーズ・ドレッシング特許※

保有件数

📄 166 件
(世界一)

※同一発明に関わる各国特許権を1件としてカウント、2026年3月現在



「キューピー やさしい献立」シリーズ

※インテージ SRI+ 介護食品市場 ユニバーサルデザインフード
(主食・おかず・素材) 2022年12月～2025年12月 ブランド別販売シェア

1925年に誕生し発売100周年の節目を迎えた「キューピー マヨネーズ」は、国内市場を強力に牽引する圧倒的なNo.1ブランドです。日本初の「タルタルソース」や「深煎りごまドレッシング」、ケアフード「やさしい献立」等、市場に先駆けて各商品群を展開。毎日の食卓から健やかな暮らしまであらゆる世代の豊かな食を支え続ける揺るぎない「商品群」が強固な国内事業基盤となり、グローバルな事業成長を力強く支えます。

ジャム市場国内購買金額シェア※

👑 No.1

「アラハタ 55ジャムシリーズ」



※インテージSCI ジャム市場
2025年1月-12月
ブランド別購買シェア

パッケージサラダ市場 メーカー別 購買金額シェア※

👑 No.1

「サラダクラブ パッケージサラダシリーズ」



※出典元：
株式会社サラダクラブが
マクロミル社QPRより集計
(2025年1-12月)

卵特許※

保有件数

🥚 125 件
(世界一)

※同一発明に関わる各国特許権を1件としてカウント、2026年3月現在



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」の強みが活かされます。

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。

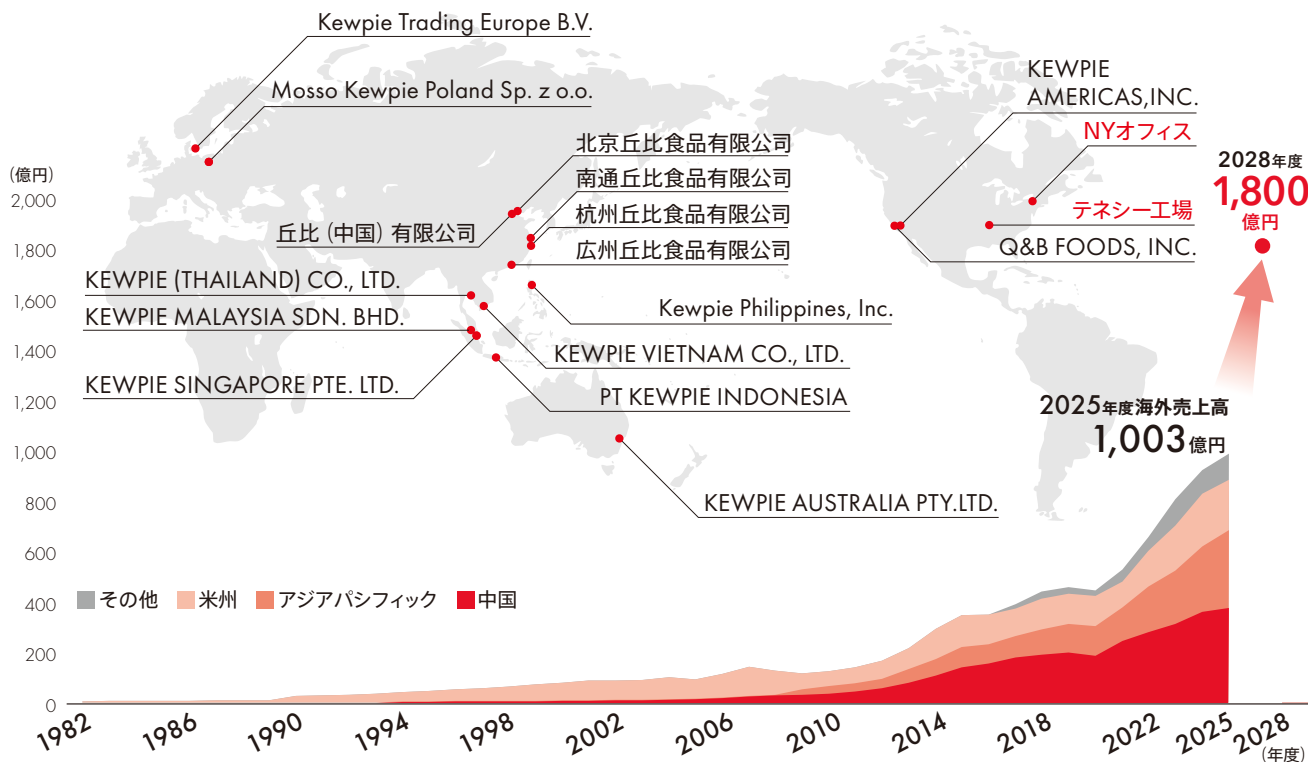
式典にはテネシー州知事にご列席いただき、地域経済への寄与やパートナーシップをより強固なものいたしました。今

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

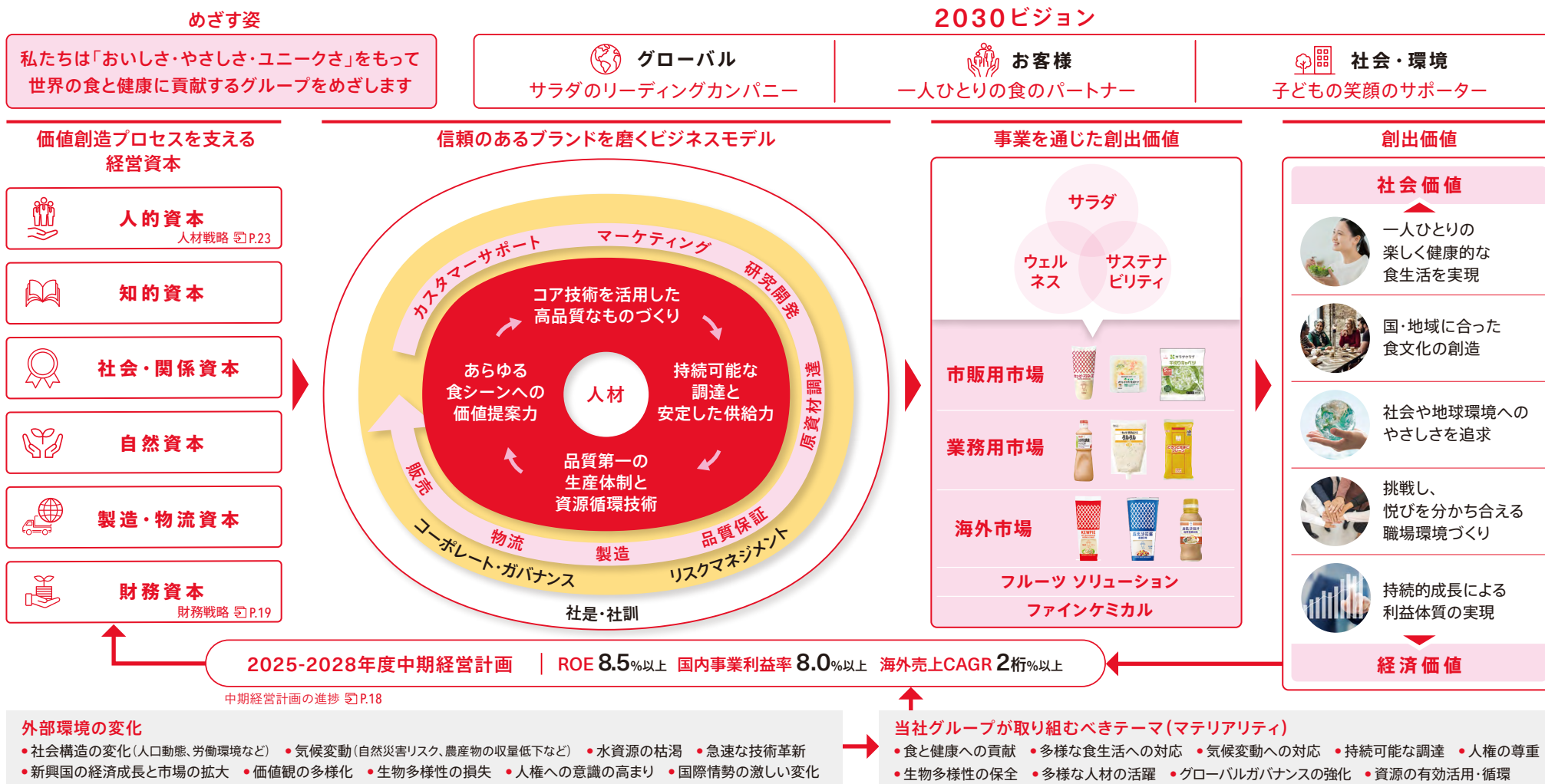
価値創造プロセス | 「理念でつながる多様な人材の現場力」と「社会に信頼されるブランド力」を磨き上げる | 2025-2028年度中期経営計画の進捗
 財務戦略 | サステナビリティマネジメント | 人材戦略 | 特別対談:「食と健康」で共に高みへー12年間の絆が描く、ウェルネスな未来へ



価値創造プロセス

当社グループは「楽業偕悦」の想いのもと、「2030ビジョン」の実現に向けた価値創造プロセスを回し続けています。

その中核を担うのは、理念でつながり、自律的に挑戦する一人ひとりの人材です。長年にわたって培ってきた6つの経営資本をバリューチェーンの各工程で最適に掛け合わせ、独自の強みを構築。これらを現場力として発揮させることで、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」を生み出し、持続的な社会価値と経済価値の創出、そして社会に信頼されるブランドの磨き上げへとつなげていきます。





「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	
<p>人的資本</p>	<p>理念に共感する多様な人材</p> <ul style="list-style-type: none"> 連結従業員数：10,773人 多様な人材：キャリア採用比率 45.6% 理念への共感：理念研修受講1,314名 (2025年11月30日現在)
<p>知的資本</p>	<p>長年培ったエビデンスの知財基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> 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)
<p>社会・関係資本</p>	<p>お客様との絆、ブランドへの信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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)
<p>自然資本</p>	<p>原料を使い切る循環の工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> 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%) 水資源の管理：水の使用量 7,695千m³ (CDP水セキュリティ「Aリスト」企業) (2025年11月30日現在)
<p>製造・物流資本</p>	<p>グローバルで安全・安心の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点数：グローバル全77拠点 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)
<p>財務資本</p>	<p>投資を支える健全な財務基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己資本比率：67% (2025年11月30日現在) 営業キャッシュフロー：1,700億円 (25-28年度累計) 積極的な未来投資：200億円 (25-28年度累計) 設備投資：1,000億円 (25-28年度累計)

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	
<p>コア技術を活用した高品質なものづくり P.31</p>	<p>「強み素材・加工技術・産官学連携」×「お客様の声・生活者研究」</p> <p>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。</p>
<p>持続可能な調達と安定した供給力 P.35</p>	<p>「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」</p> <p>「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。</p>
<p>品質第一の生産体制と資源循環技術 P.37</p>	<p>「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」</p> <p>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。</p>
<p>あらゆる食シーンへの価値提案力 P.39</p>	<p>「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」</p> <p>「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。</p>
<p>価値創造を支える経営基盤 コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント</p>	



2025-2028年度中期経営計画の進捗

初年度の完遂と持続的成長への確かな手応え

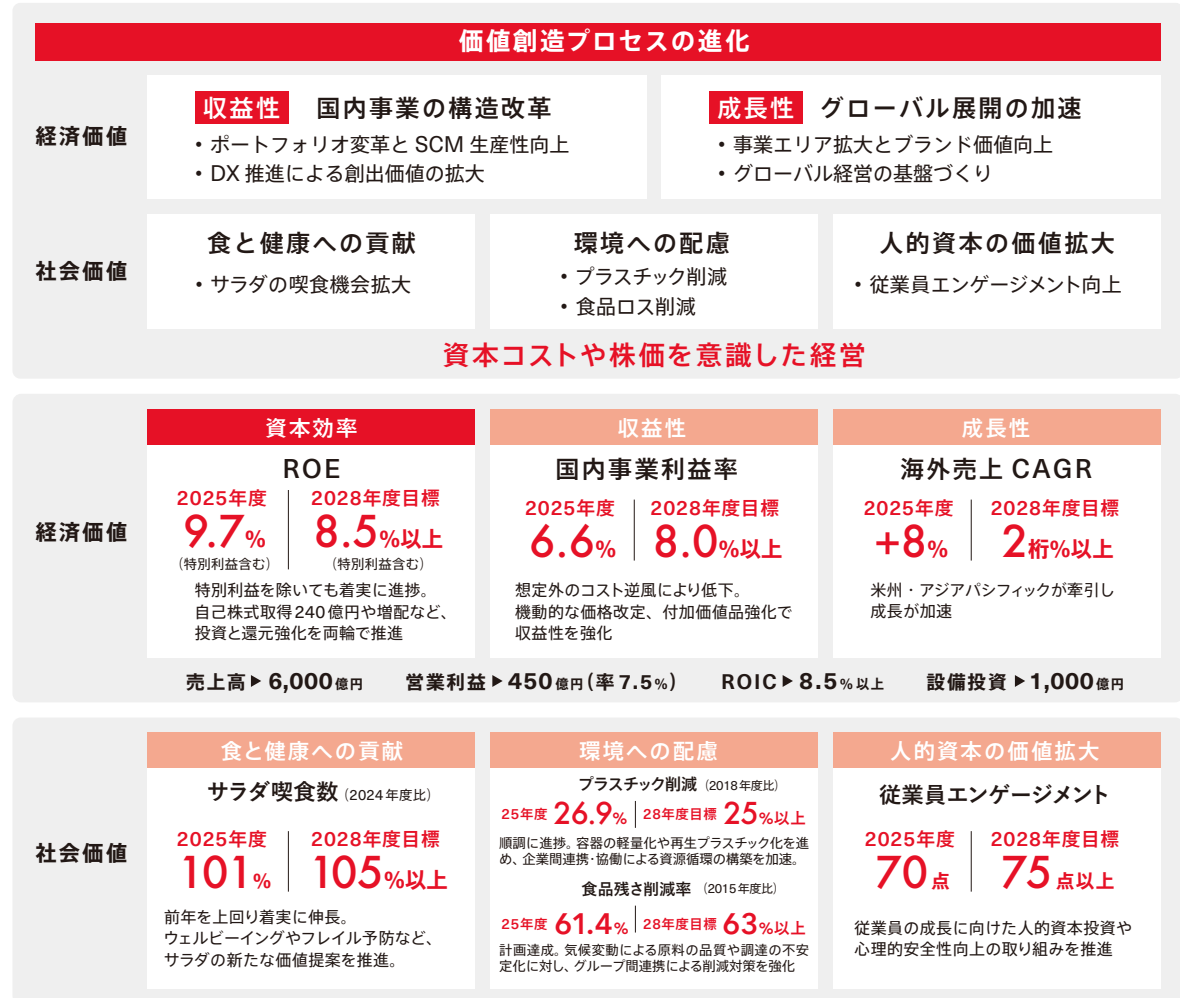
現中期経営計画の初年度である2025年度は、2030ビジョンに向けた変革を加速させ、営業利益で過去最高となる346億円を達成することができました。この成果は、外部環境の変化に迅速に対応しながら、私たちが追求する社会価値と経済価値の創出が、持続的な企業価値の向上へと確かな手応えとともに結びつき始めた結果だと捉えています。

国内事業においては、収益性の抜本的な改善をめざし、徹底した「ポートフォリオ変革」と「サプライチェーンの高度化」を推進しました。原材料価格の高騰に対し適切な対応を進めると同時に、健康価値や利便性を高めた高付加価値商品へのシフトを加速させたことで、商品ミックスの改善が進みました。あわせて、AIセンサー搭載ロボットによる製造ラインの自動化や、ASN（事前出荷通知）の活用による検品レス化といったDXの実装を強力に進めています。これら現場での創意工夫により、事業利益率は計画に沿った推移を見せており、外部環境に左右されない強靱な収益基盤が整いつつあります。 [P.29](#)

成長領域である海外事業は、売上高が1,000億円を突破し、自律的な成長フェーズに入りました。地域ごとに異なる食文化に深く入り込み、マヨネーズやドレッシングを通じた新しい食の楽しみ方を提案し続けることで、グループ全体の成長を力強く牽引しています。 [P.11](#)

環境への配慮では、CO₂排出量削減率50.6%となり、2030年度目標を大幅に前倒しで達成しました。また、サラダの喫食機会を広げる取り組みも順調に進展しており、自然環境・社会への貢献をブランド価値の向上に繋げるサイクルが進化しています。変革の源泉である従業員エンゲージメントは70点へと向上しました。一人ひとりが社会課題の解決を自らの「志」として挑戦し続ける風土こそが、私たちの持続的な成長を支える最大の原動力です。初年度に得たこの結実を原資に、2026年度はさらなる投資を加速させ、持続可能な社会の実現と企業価値向上を推進していきます。

～ Change&Challenge ～ 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速





財務戦略

山本 信一郎

取締役常務執行役員
コーポレート担当



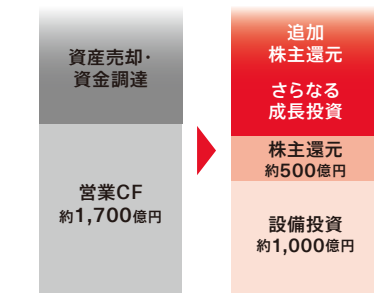
成長投資と株主還元を両立させ 企業価値を持続的に高める

2025-2028年度中期経営計画では、営業CF1,700億円や資産売却等を原資に成長投資と株主還元へ戦略的に配分します。地政学リスク等を背景に事業ポートフォリオの質を高め、グローバルで成長する経営へ転換を図っています。

設備投資1,000億円では、国内外の「攻めの投資」に750億円を重点配分し将来CF創出力の強化と収益拡大に繋がります。投資判断ではハードルレート管理を徹底しています。株主還元は安定的かつ持続的な増配と機動的な自己株式取得を組み合わせ、資本効率向上を図ります。2026年度は65円への増配を計画し、総還元性向50%以上を意識して成長と還元のバランスをとった資本政策を着実に進めます。

これらによりROEは資本コスト(4~6%)を安定的に上回り2026年度は8.0%を見込みます。将来的にはROE10%水準も視野に入れ、企業価値の持続的向上を実現させていきます。

2025-2028年度中期経営計画 キャッシュアロケーション



資金調達	有利子負債による資金調達・資本コストの適正化 財務規律の範囲での有利子負債活用
設備投資	国内の効率化、海外への成長投資を中心に、持続的な成長をめざす
株主還元	総還元性向50%以上を基準 1株当たり年間配当金54円を下限とし、段階的に引き上げ
さらなる成長投資	新規展開・さらなる成長に向けて戦略的・機動的に資金投入(M&A、アライアンス等)
追加株主還元	資本効率向上に向けて、機動的な自己株取得など株主還元を強化

設備投資

攻めの投資を着実に進め 将来キャッシュフロー創出力を高める

●「攻めの投資」の推進

海外：米州・アジアパシフィックでの新工場設立や、販売拡大に向けた投資、中国での高付加価値商品の設備投資など
国内：市販用・業務用で伸長するタルタルソースなど各事業の高付加価値商品の設備投資や、惣菜ラインの自動化投資など

●投資リターンの管理

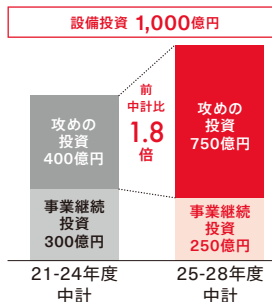
攻めの投資・事業継続投資に分け、各事業ごとに求めるリターンであるハードルレートを設定しています。

ハードルレートを超えるキャッシュの獲得等を判断基準として、将来キャッシュフローの創出力拡大に資する投資管理を進めています。

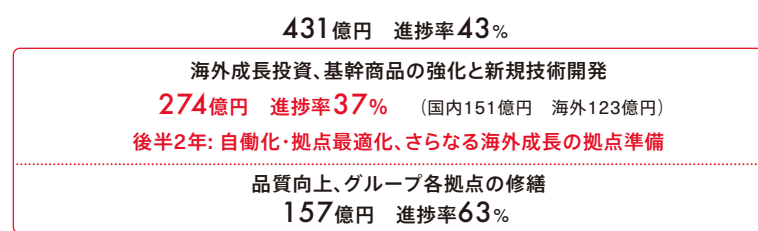
●「さらなる成長投資」の実効性も高めていく

設備投資だけでなくM&Aやアライアンスなどの非連続な成長も含めて、さらなる成長加速のための投資も検討しています。

中期経営計画 累計投資金額



2025-2028年度中期経営計画に対する進捗状況(2025年度実績-2026年度計画 2年間累計)



- 成長・付加価値
- 自動化・拠点最適
- DX・新規開発・サステナビリティ

「さらなる成長投資」の実効性を高める

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



株主還元

“配当金の段階的引き上げ”と自己株式取得により資本効率を持続的に高める

● 安定的かつ持続的な増配をめざす

1株当たり54円を下限とし、段階的に引き上げていく方針

▶ 2026年度ではさらに65円への増配を計画しており、基準を切り上げた上で今後も安定的な配当政策を進めていきます。

● 機動的な自己株式取得を実行

キャッシュアロケーション計画の総還元500億円をベースに、業績や株価の動向を考慮しながら進めていく方針

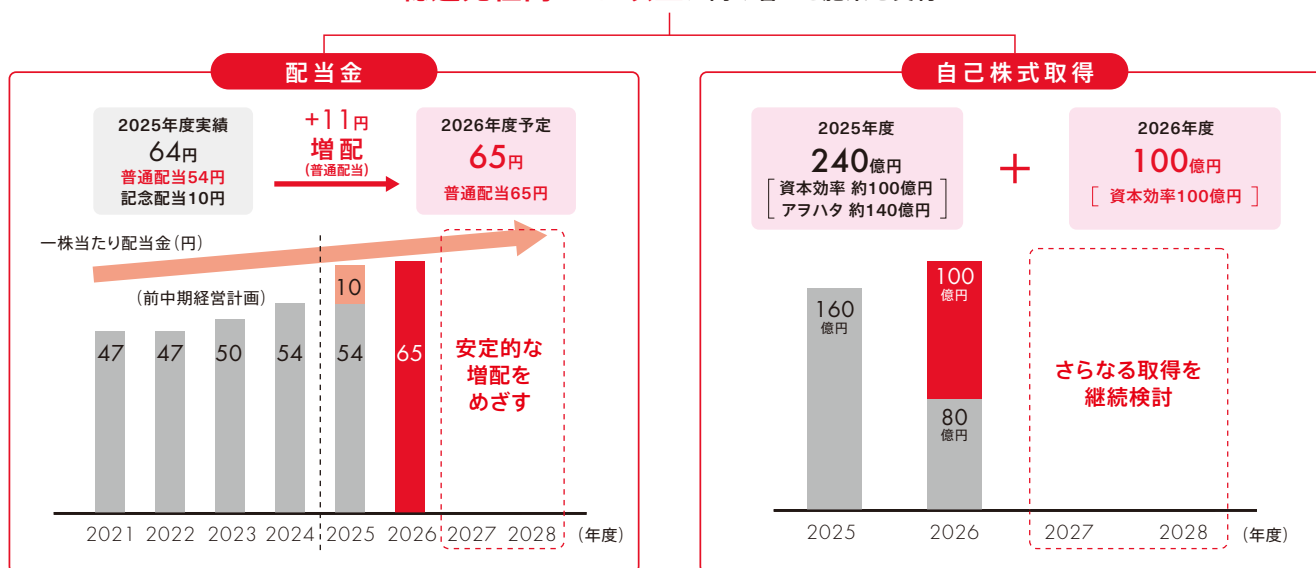
▶ 2025年度では「アヲハタ100%子会社化」の株式交換とセットで240億円の自己株式取得を実施、
2026年度には100億円の追加取得を決定しました。

● 「追加株主還元」の実効性も高めていく

資本効率向上に向けて、機動的な自己株式取得など株主還元を強化する

▶ 今後も継続的に検討を進め、さらなるプラスアルファの領域にも踏み込み、着実な実行を続けていく考えです。

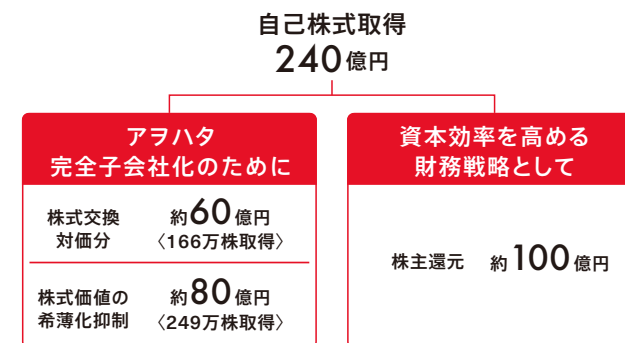
中期経営計画の株主還元500億円『+α』 総還元性向50%以上に向け着々と施策を実行



「自己株式取得」と「株式交換によるアヲハタ100%子会社化」

2025年11月1日付けで、グループ上場子会社のアヲハタを株式交換により100%子会社化しました。

これにより、アヲハタを非上場化し、ガバナンスを強化するとともに、事業面でも、ブランド価値の最大化、経営資源の活用、経営の効率化を推進し、グループ全体でのシナジー効果創出を進めています。



アヲハタ完全子会社化の目的・シナジー効果

ブランド価値の最大化

ブランド育成ノウハウの共有によるブランド価値の最大化

経営資源の活用

両社の国内外販路、生産拠点、人材などを活用し、
売上・利益の拡大

経営の効率化

本社機能の融合、上場維持コストの削減等による
コスト抑制

ガバナンスの強化

“親子上場による構造的な課題”の解消

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

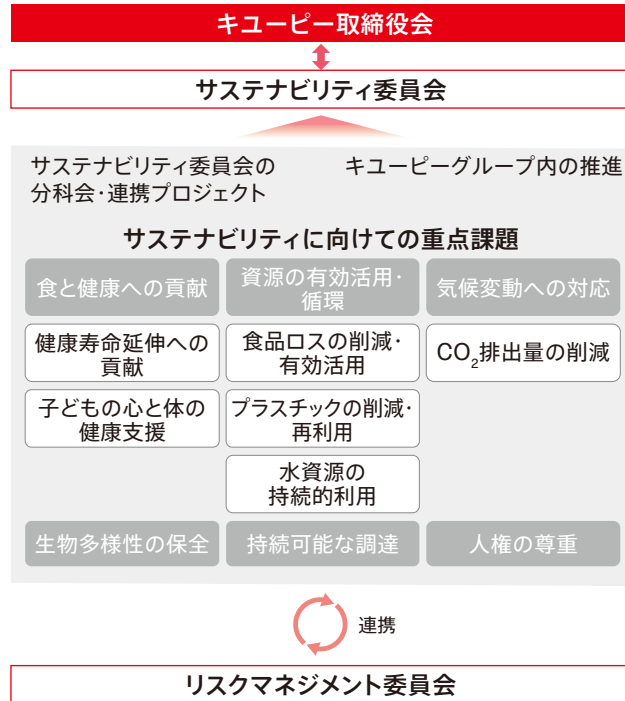


サステナビリティマネジメント

キューピーグループは、「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ことで、社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現とグループの持続的な成長をめざしています。「キューピーグループ サステナビリティ基本方針」をはじめとした各種方針に基づき活動を推進し、また2025-2028年度中期経営計画を機に、脱炭素社会の実現、循環型社会の構築、生物多様性の保全を柱に「キューピーグループ 環境ビジョン2050」を策定しました。サステナビリティマネジメント <https://www.kewpie.com/sustainability/management/>

サステナビリティ推進体制

担当取締役を委員長としたサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ目標の達成に向けた方針・計画策定、取り組みを推進しています。また、リスクマネジメント委員会とも連携し、環境変化への対応、経営基盤の強化を進めています。



サステナビリティ目標・進捗

重点課題	取り組みテーマ	指標	2025年度実績			2028年度目標			2030年度目標			進捗イメージ
			実績	目標	2025年度実績	2028年度目標	2030年度目標	2025年度実績	2028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	お客様の健康な食生活に貢献するため、サラダの喫食機会向上、タマゴの付加価値化を中心に取り組みを推進										
	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)	60.3万人	80万人以上	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)	61.4%	63%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)	84.3%	88%以上	90%以上							
	プラスチックの削減・再利用	商品廃棄量削減率(2015年度比)	53.1%	70%以上	70%以上							
気候変動への対応	CO ₂ 排出量の削減	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)	26.9%	25%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)	9.7%	8%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)	50.6%	46%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)	100.0%	100%	100%							
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「キューピーグループ 人権方針」を推進										

※「食品残さ削減率」の指標には「野菜未利用部有効活用率」も含まれています。 ※サステナビリティ目標は国内の数値となっています。
 ※2025年度より「健康寿命延伸への貢献」の指標を変更しています。
 ※2025年度より「CO₂排出量削減率」について、基準年の算出データの見直しを行い遡及適用後の数値となっています。

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



重点課題と取り組み 従業員一人ひとりが、サステナビリティの意識と視点を持ち、キユーピーグループの理念と規範の実践により、目標達成に向けて取り組んでいきます。

食と健康への貢献

健康で豊かな暮らしの実現のため、国内外のお客様に寄り添った商品やサービスの提供、また健康寿命延伸への貢献と子どもの心と体の健康支援や社会貢献活動などに取り組み、一人ひとりのウェルビーイングに貢献します。

取り組み

—健康寿命延伸への貢献 [P.31](#) [P.32](#) [P.40](#) [P.43](#)

—子どもの心と体の健康支援 [P.46](#)

詳しい内容はこちら

<https://www.kewpie.com/sustainability/dietary-lifestyle/>

資源の有効活用・循環

「環境方針」に基づき、バリューチェーン全体で環境負荷低減を推進しています。「環境ビジョン2050」では循環型社会の構築を柱に掲げ、限りある資源を大切に使い、地球環境の持続可能性に配慮した取り組みを推進しています。

取り組み

—食品ロスの削減・有効活用 [P.38](#)

—プラスチックの削減・再利用 [P.32](#) [P.38](#)

—水資源の持続的利用

詳しい内容はこちら

<https://www.kewpie.com/sustainability/eco/>

気候変動への対応

脱炭素社会の実現に向け、企業はより責任ある行動が求められています。CO₂排出量削減のため、バリューチェーン全体において省エネルギーやエネルギー転換などに取り組み、国内グループでCO₂排出量削減目標を設定、気候変動への対応を推進しています。

取り組み

—再生可能エネルギーの活用 [P.38](#)

—生産における取り組み

—物流における取り組み [P.36](#)

—オフィスにおける取り組み

詳しい内容はこちら

<https://www.kewpie.com/sustainability/climate-change/>

生物多様性の保全

豊かな自然環境と密接な関わりをもっている当社グループの事業活動において、生物多様性の損失は重大な課題であると認識しています。原料を生み出す自然の恵みに感謝し、生物多様性の負の影響を最小限に抑え、環境保全と生態系の回復・再生に努めネイチャー・ポジティブをめざします。

取り組み

—持続可能な紙の調達

詳しい内容はこちら

<https://www.kewpie.com/sustainability/nature/>

持続可能な調達

私たちは「良い商品は、良い原料からしか生まれない」という原料に対する強いこだわりを持っています。しかし、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、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、お取引先と一緒に「持続可能な調達のための基本方針」に基づき、さまざまな取り組みを推進しています。

取り組み

—サプライヤーエンゲージメントの強化 [P.29](#) [P.35](#)

—アニマルウェルフェアの取り組み [P.36](#)

詳しい内容はこちら

<https://www.kewpie.com/sustainability/procurement/>

人権の尊重

社は「楽業偕悦」の実践には人権尊重が不可欠であるという認識のもと、「キユーピーグループ人権方針」を定めています。事業活動に関わるすべての人の人権を尊重するため、自社従業員が働きがいを持てる環境を整備するだけでなく、サプライヤー等のビジネスパートナーとも連携し、バリューチェーン全体で負の影響を防止・軽減する責任を果たします。

取り組み

—人権デューデリジェンスプロセスの実行

—従業員意識調査と教育 [P.24](#) [P.25](#)

—実効性のある通報窓口の運用

—サプライチェーンでの人権管理

詳しい内容はこちら

<https://www.kewpie.com/sustainability/human-rights/>



人材戦略

久保 薫

執行役員
人事本部長



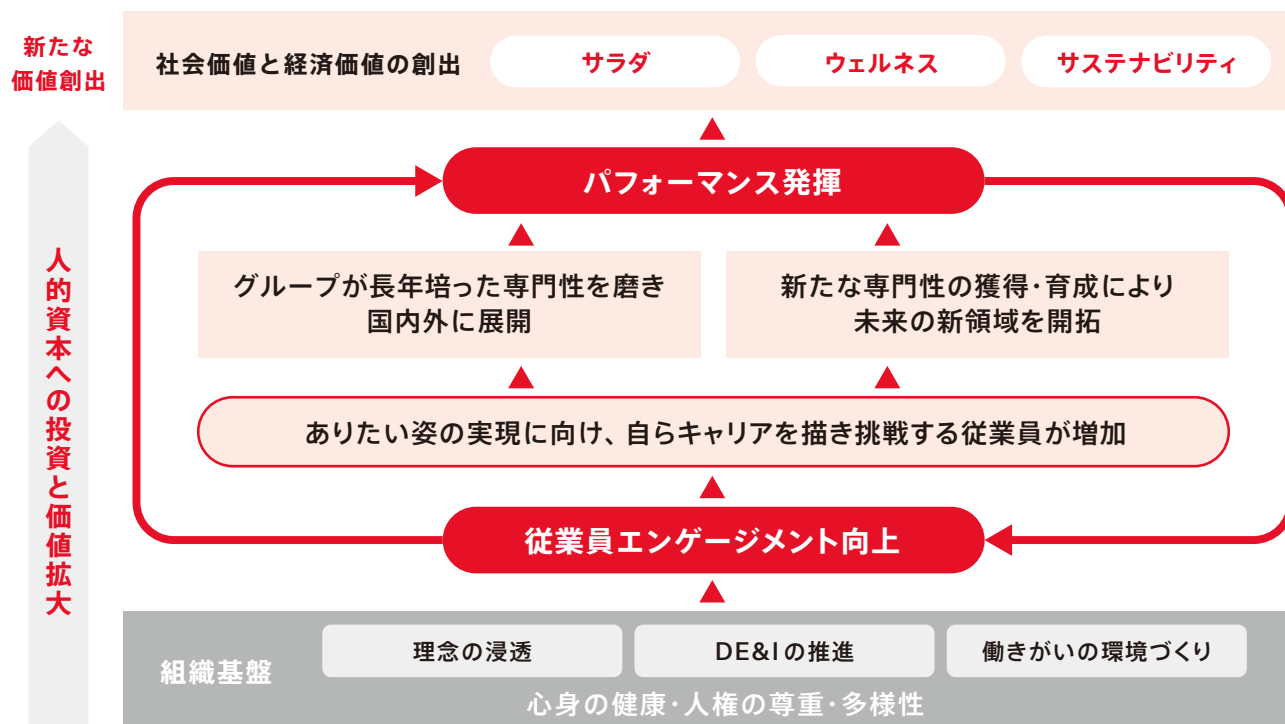
人こそが成長の源泉

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。



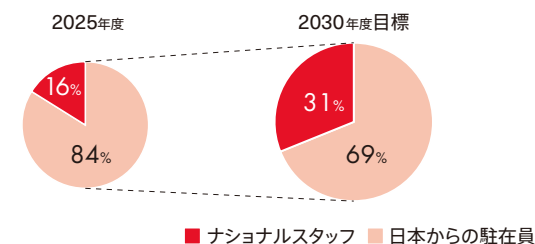
海外理念研修の様子 (キュービーベトナムにて)

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。

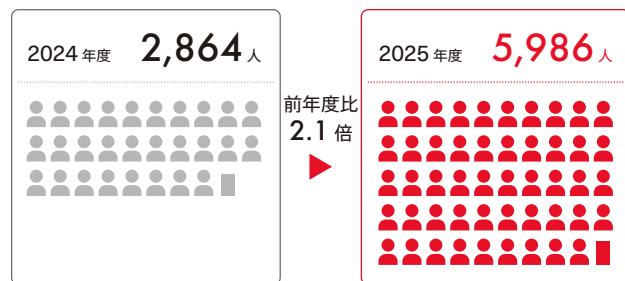
その一例が、トップメッセージにある社長の想いから生まれた「まちのケーキ屋さん研修」（現在の「経営シミュレーション研修」・「財務シミュレーション研修」）です。経営の疑似体験を通じて全体最適の視点や意思決定の難しさを体感できるプログラムで、2025年度には171名が自ら手を挙げ受講しました。

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



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

キューピーグループと鈴木健吾選手。

12年前の共同研究に遡る「縁」と信頼の積み重ねが、両者の新たなステージへの挑戦を機に、パートナーシップという形へと結実しました。

2025-2028年度中期経営計画を推進し、自ら変革を加速させていく当社グループと、プロとして新たな環境に身を置く道を選んだ鈴木選手、それぞれのChange & Challenge。

互いに共鳴するこの強い意志を原動力に、

「栄養・運動・社会との関わり」を通じて

「ウェルネス」な未来を切り拓き、

「食と健康」の価値を社会へと広げていきます。



鈴木健吾

プロランナー
 1995年生まれ、愛媛県出身。神奈川大学卒。
 2021年に当時の日本記録を樹立。2025年10月よりプロ転向。



高宮 満

キューピー株式会社
 代表取締役 社長執行役員

「縁」は12年前の共同研究から始まった

高宮 鈴木さんとの出会いは、私が研究所員だった頃の「食と健康」に関する共同研究でした。あれから12年、今こうして「Change & Challenge」を掲げる同

志として再会できたことに、深い必然性を感じています。当時は、卵白の良質なたんぱく質がアスリートのコンディション管理にどう貢献できるか、データを模索していました。その一環で、鈴木さんが所属されていた神奈川大学駅伝部とのお縁をいただいたのです。



鈴木 よく覚えています。入学したばかりの1年生だったのに、キューピーグループの幹部の方々が集まる席に呼ばれて挨拶をさせていただきました。あれが今に続く長いお付き合いの第一歩になるなんて、当時は想像もつきませんでした。

高宮 試作品を飲んでいただき、なんとか選手の皆さんに貢献したい。当時の私はその想いでいっぱいでした。その後、鈴木さんが大学3年生の時に箱根駅伝の「花の2区」で区間賞を獲得したあの激走は、今でも鮮明に覚えています。理屈抜きに、ご縁のある方が活躍し、スターになっていく姿にただただワクワクしました。

鈴木 1年生の時からずっと背中を押していただいているという感覚が私にはあります。大きな大会で結果を残せたことで、皆さんの期待に応えられたのであればうれしいですね。

高宮 自分たちの想いを重ねて、心から誰かを応援する。その時、「選手と私たちが一体となっている」という感覚を、私自身が強烈な実体験として得たのです。こうした一体感は、働く私たちの活力を引き出し、会社を内側から変えていく大きな力になる。それをグループ全体で分かち合い、共に高みをめざす原動力にしたい。そんな想いが、ずっと私の中にありました。

変わり続ける。 進化を止めないために

鈴木 私は2028年の国際大会に向け、マラソン一本に集中できる環境を作りたいと考え、独立を決めました。一度きりの競技人生、立ち止まったまま後悔することだけはしたくない。その一心で、あえて厳しい環境に身を置く道を選びました。この決断にあたって、パートナーとして真っ先に頭に浮かんだのは、学生時代から特別な思いがあったキューピーグループでした。

高宮 鈴木さんの大きな決断を聞いて、その勇気に私はとても感動しました。当社グループも今、「Change & Challenge」を合言葉に、さらなる成長を求めてビジネスモデルをアップデートしています。国内中心からグローバルへ、人の手からAIやロボットを活用した自動化へ。変化を恐れず、より良い環境を自ら選んで変わろうとする鈴木さんの姿勢は、まさに今の当社グループの姿と重なります。それが今回の契約の決め手になりました。

鈴木 常に自分をアップデートし続けることが、さらに上をめざす上では不可欠だと意識しています。納得のいくレースは実は数えるほどしかありませんが、たとえ成功したレースであっても、反省点を見極めて試行錯誤を継続していく。それが今の自分につ



ながっています。

高宮 進化を止めないために、原因を見極めて調整を繰り返していく。その想いと姿勢は、まさに当社グループがめざすものです。経営者として私の役割は、「これまでのやり方を変えてもよいのだ」と従業員に感じてもらい、新たなことに挑み続けられる心理的安全性を備えた組織風土を築くことだと思っています。

「ウェルネス」の実現に向けて

鈴木 アスリートにとっては「トレーニング」「睡眠」「食事」が三位一体で重要です。日頃から栄養 balan

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**



スを意識していますが、食事だけで補いきれない部分をキューピーのサプリメントなどで補っています。以前、股関節のけがに悩んでいた時期に、当時の三宅社長が「みんなが応援しているよ」というメッセージとともに商品を届けてくださいました。

高宮 お役に立てていたなら何よりです。

鈴木 アンチ・ドーピングについても、皆さんはすぐに専門の機構にまで掛け合って安全性を確認してくださいました。ただ商品を送るだけでなく、そこまで踏み込んで寄り添ってくださる誠実なサポートに、本当に救われました。

高宮 私たちが注力している「ウェルネス」は、食品提供を通じて健康寿命延伸に貢献し、社会全体の幸福度を高めることです。鈴木さんがおっしゃった三位一体は、私たちが提唱するウェルネスの3要素である「栄養・運動・社会との関わり」にも通じています。鈴木さんの高い意識は、私たちにとっても大きな刺激であり、大切な学びとなります。

鈴木 今回の契約を発信した際、多くの方から「キューピーはとても良い会社だよね」と言われました。一緒にお仕事をされたことがある方からは「社員の皆さんも良い方ばかりでうらやましい」とも。こうした反響を聞くたびに私自身もうれしく、誇らしい気持ちになりました。キューピーの口

ゴを胸につけて走れるのは、本当に光栄なことです。

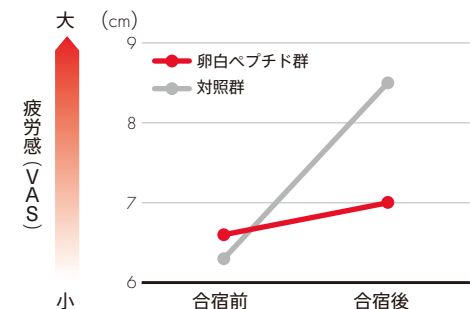
高宮 鈴木さんのその言葉は、グループで働くすべての社員にとっても大きな誇りであり、勇気になります。鈴木さんの挑戦を共に歩む中で、あらためて「食の持つ力」を確信し、その価値をより多くの方々の健康な暮らしに役立てていきたい。鈴木さんが思う存分力を発揮しているときも、思うようにいかないときも、私たちは「食」を通じて伴走し続けます。

鈴木 独立してプロとして歩み出した今、一つひとつの決断に対して「後悔しない選択」を積み重ね、食とスポーツをつなぎながら社会全体の健康に貢献していきたいですね。

高宮 これからもお互い高め合いながら、ウェルネスな未来に向けて一緒に走り続けていきましょう。

TOPICS 卵白ペプチドによるアスリートへの貢献

2017年の日本疲労学会等で発表された神奈川大学との共同研究は、鈴木選手と共に「卵白ペプチド」がアスリートの疲労を抑制し、コンディション維持に役立つことを証明しました。日々の疲労を持ち越さず練習を積み重ねるためのこの成果は、今も鈴木選手の挑戦を支える重要な根拠です。トップアスリートの支援で培ったこの価値を、今後はスポーツ愛好者をはじめ、より多くの人々の健康を支える力へと広げていきます。



出典：第10回国際ストレングストレーニング学会大会

特集② サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



特集② サプライチェーン変革の推進

インタビュー

「良い原料」と「確かな品質」を基盤に、
1,000人の「活人化」で新たな価値を。
従業員が最大限にパフォーマンスを
発揮できるサプライチェーンへ

キュービー株式会社
取締役 常務執行役員 グローバルSCM担当 渡邊 龍太

「良い商品は良い原料から」という原点を サプライヤーと分かち合い、 安定供給を揺るぎないものにする

キュービーグループのサプライチェーンには、創業時より受け継がれてきた「良い商品は良い原料から」という揺るぎない原点があります。この想いと、食の安全・安心を最優先する企業文化が、自社内だけでなくサプライヤーの皆様との間にも深く根付いていることこそが、私たちの強みです。私たちは皆様を、単なる取引先ではなく共に未来を創る大切なパートナーと位置づけ、長年築いてきた強固な信頼関係を基盤に共存共栄を図ってきました。

お取引先各社とは定期的な勉強会や提案会を実施しているほか、私たち自身が生産現場に直接出向き、品質のチェックを共に

行っています。また、専門部署が各サプライヤーの皆様と密にコミュニケーションを取りながら、サステナブルな原料調達に関わる情報を収集・管理し、改善が必要な点があれば共に解決策を考え、要望を提出しています。こうした対話の積み重ねは、長期的な信頼関係が確立されているからこそ可能な取り組みであり、不測の事態にも揺るがない安定供給の礎となっています。

多様化する課題に真摯に向き合い、 現場の「ゆとり」と「自律性」を 価値創造の原動力に変える

労働力不足や原材料費の高騰、エネルギーコストの高止まり、気候変動の影響といった外部環境の変化、さらに社内における取り扱いアイテムの多さに伴う生産・在庫調整の難しさな

ど、我々を取り巻く経営課題は多様化・複雑化しています。将来予測が難しくなる中、どのような環境変化にも柔軟に対応できる組織づくりが求められており、サプライチェーンの効率化および強靭化が極めて重要になっています。

その実現のために、私たちは現場の従業員ができる限りの「ゆとり」と「自律性」を持って仕事に取り組める環境づくりを最優先しています。その指針が最新技術を活用した「スマートファクトリー構想」であり、私たちは「Simple (単純化)」「Smooth (円滑化)」「Satisfaction (働きがい)」「Sustainable (持続可能性)」という4つの「S」の実現をめざしています。これは単なる省人化ではありません。企業経営の成果を最終的に決めるのは、あくまでも人間のパフォーマンスです。自動化やデータ活用によって工数が削減され、ゆとりが生まれた分、従業員がより創造的な業務に集中することで生き活きと仕事ができる。この「活人化」という概念を我々は重視しており、これが変化へ適応し続ける組織へと進化させる原動力になるのです。

自律的な改善文化とグループ一体の 技術革新が、未来を切り拓くための 「余力」を生み出す

こうした変革を根底で支えているのは、2003年から続く「夢多^ど(むだ)採り活動」です。現場の一人ひとりが「ありがたい姿(夢)」を描き、自律的に改善を提案するこの活動は、毎年6,000件以上の知恵となって積み上がっています。この現場力を礎に、私たちは2030年度までに1,000人分の業務余力を創出する「グループ1,000人活人化プロジェクト」を推進しています。2025年度は130人分、2026年度も140人分程度の削減を確実に見込んでお

特集② サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する

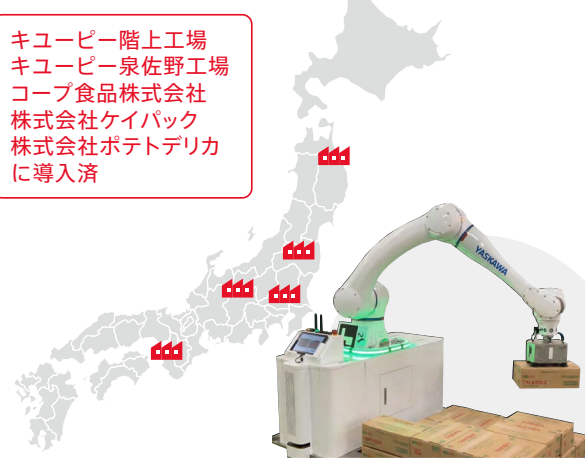


り、その加速のために「グループ体の共創」を強化しています。

具体的には、現中期経営計画から新しいチャレンジとして「グループ体の共同技術開発」に着手しました。従来はグループ各社が個別に行っていた技術開発や設備導入を一本化することで、技術レベルの向上とコスト圧縮を同時に進めています。株式会社安川電機の協力のもと、TECHMAGIC株式会社とAI搭載積付ロボットを共同開発し、誰でも簡単に扱える操作性を追求しました。自律制御で安全柵を不要にしたため、既存の狭小ラインにも導入可能です。現在は当社グループ内5拠点で稼働しており、今後は海外展開も検討していきます。

2025年度AI搭載積付ロボット展開例

キューピー階上工場
キューピー泉佐野工場
コープ食品株式会社
株式会社ケイバック
株式会社ポテトデリカ
に導入済



並行して、自社内では部門横断でのアイテム精査を断行しました。過去5年間で約2,100種類あった商品を約1,800種類まで絞り込み、生産や在庫調整の負荷を軽減。あわせて、物流視点で商品の形状やサイズを見直す「DFL（物流を考慮した商品設計）」を推進しています。

また、メーカー間の垣根を越えた共同配送やASN（事前出

荷情報）の活用により、物流待機時間を93.4%削減するという劇的な成果も生まれています。

こうした現場の改善文化と共創によって創出されたリソースは、海外事業の強化や新たな価値創造といった「グループの未来を拓く領域」へ大胆に投入します。これにより、当社グループ全体のステージアップを図っていきます。

「こころ・しくみ・技術」の融合で品質保証をさらなる高みへ磨き上げる

海外事業の拡大に伴い、どの拠点、どの国でつくっても変わらぬ「キューピー品質」をお届けすることが不可欠です。私たちは、一つたりとも不良品を出さないという強い意志を込めた「全量保証体制」の構築を進めています。

これまでは理念の実践という「こころ」と、ノウハウの標準化という「しくみ」を大事にしてきましたが、これに最新の「技術」を加えて、より高度でリアルタイムな品質保証をめざしていきます。すでに日付印字のオンラインモニタリングや原料検査工程にAI検査装置を導入するなどデジタル化を進めていますが、同時に工程中のデータ活用を高度化し、品質保証をより確実なものへと磨き上げていきます。この「キューピーらしさ」を大切にしながら進化し続ける体制こそが、市場における私たちの信頼の根拠となります。

幅広い世代が刺激し合う 「コミュニティのような職場」こそが、新たな感動 (Surprise) を生む源泉となる

スマートファクトリー構想の先に私たちが描いているのは、



2028年度までの労働生産性1.5倍という数字の達成だけではありません。設備や技術そのものは、中長期的な優位性にはなり得ないからです。先述の「4つのS」が実現し、技術によって生まれたゆとりを活かして一人ひとりが生き生きと良い仕事ができるようになってこそ、お客様が驚き、感動するようなサービスや商品を提供できるはずです。真の優位性は、このように人間が最大限にパフォーマンスを発揮することで生まれる、5つ目のS「Surprise（驚き）」にこそあります。

私が注目している現象の一つに、国内で進む「長寿化」があります。人手不足の時代、意欲ある高齢者は非常に貴重な戦力ですが、物理的な負荷が壁となることがあります。そこで最新技術が身体的負荷をフォローし、若手からベテランまで誰もが楽に、自律的に仕事ができる環境を整えることが不可欠なのです。

幅広い世代の人々が集まり、お互いに学び合い刺激し合いながら働く「コミュニティのような職場」をつくること。技術はあくまで手段であり、主役はどこまでも「人」です。世代や国境を超えたすべての仲間が自律的に輝き、新たな価値を創造し続ける組織を、サプライチェーンの変革を通じて実現していきます。

特集②サプライチェーン変革の推進 | **コア技術を活用した高品質なものづくり** | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



コア技術を活用した高品質なものづくり

イノベーション

金光 智行

常務執行役員
イノベーション担当 兼
研究開発本部長



キューピーグループの 未来を創るイノベーション

私たちは、変化し続けるお客様のニーズや社会課題を深く見つけ、持続的な成長に向けた価値創造のドメインとして「サラダ」「ウェルネス」「サステナビリティ」の3領域を定めました。これまで研究開発が長年培ってきた独自のコア技術を基盤に、市場の潜在ニーズを捉えた新たなシーズを磨き上げ、これら重点分野へ集中的に資源を投入することで創出価値の最大化に努めていきます。また、自社技術の深化にとどまらず、組織の垣根を越えた「オープンイノベーション」を加速させていきます。世界のパートナーが持つ多様な知見や技術と、当社グループのコア技術を融合させることで、技術の社会実装を早め、これまでにない新たな価値創出をめざします。共創によるさらなる発展を通じ、世界の食と健康、そして持続可能な社会の実現に貢献していきます。

食の力でデザインするウェルネスへの挑戦

独自素材による商品の高付加価値化

当社グループは、野菜や鶏卵、フルーツ、醸造酢などの素材を研究し、加工することを通じて商品を提供してきました。素材についての知見やエビデンスを多数保有するとともに日々の食卓で機能を摂取できる商品に実装する開発力がウェルネス領域での強みの源泉となっています。

醸造酢研究から生まれた「酢酸菌GK-1」は、健康な方の免疫機能の維持に役立つことが報告されています。サプリメントに加え、調味料やポテトサラダ等へ展開を広げ、日常的に摂取できる体制を構築しています。



にごり酢由来の
酢酸菌
GK-1

外部共創によるアレルギー低減卵の創出

当社グループは、卵の国内生産量の約1割を使用しており、卵の価値を研究し、商品をお届けしてきました。卵を食べられないアレルギーの方でも、おいしく卵を食べていただくことができる技術を研究しています。広島大学や同大学発のスタートアップであるプラチナバイオ株式会社（以下、PtB社）との共同研究にて、ゲノム編集技術を活用した「アレルギー低

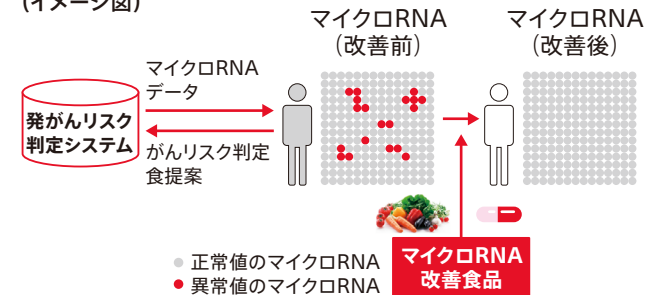
減卵（主要なアレルゲンであるオボムコイドを含まない卵）」を作出することに成功しています。社会実装に向けてさらに研究を加速させるため、PtB社と業務提携契約を締結しました。アレルギー低減卵の社会実装に向けて、社外のパートナーと共に引き続き研究を進めていきます。

未病状態の改善の社会実装

健康寿命の延伸に向けて、病気になる前の未病の状態での疾病リスクを判定し、食の力で健康を実現することをめざしています。

血液から得られるマイクロRNA^{*}という成分をAIにより分析して将来の発がんリスクなどを判定し、その判定から食生活で予防することを大きな目標としています。2019年より本テーマがNEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）のAI技術開発テーマに採択されて、研究を進めてきました。獲得した研究成果を活用し、今後は社会実装をめざした活動を進めていきます。

血中マイクロRNAの解析によるがんの予防 (イメージ図)



*マイクロRNA：遺伝子発現を抑制する機能を持つ短いRNAであり、各種疾病の抑制や促進などの生命現象に深く関わっていると考えられている。

kewpie PtBIO

特集② サプライチェーン変革の推進 | **コア技術を活用した高品質なものづくり** | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
 あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



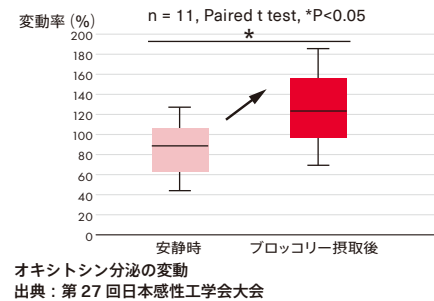
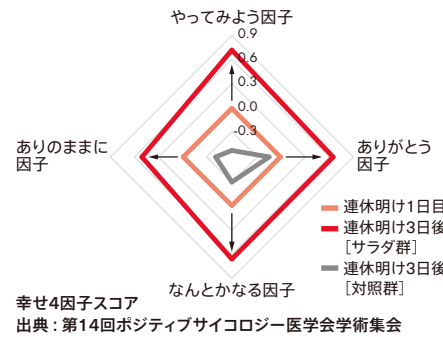
「おいしい」の先にある「幸せ」を。サラダが彩るウェルビーイング

サラダがウェルビーイングの向上につながる可能性を探究しています。サラダの喫食率向上につながる情緒的価値の探索を目的とした試験では、連休明けにサラダを喫食した群で幸せ4因子スコアが上昇することを確認しました。この結果から、サラダの喫食は気分低下を緩和し、ウェルビーイングに寄与する可能性が示唆されました。

また、特定の野菜による生理的反応の解明を目的とした研究では、ブロッコリーの摂取により、「幸せホルモン」であるオキシトシンの分泌が促進することを確認しました。この結果から、ブロッコリーの摂取でリラックス効果が得られる可能性が示されました。

今後もサラダの情緒的価値を追究し、あらゆる世代がポジティブに野菜を楽しみ、心身ともに豊かになれる可能性を探究していきます。

しあわせスイッチ ON! これからのサラダはココロにも効く食事



容器包装におけるプラスチック使用量削減のための技術開発

容器包装プラスチックの資源循環と使用量削減に向けた取り組みを進めています。

油が付着したボトルは飲料水ボトルと異なり、リサイクル工程での洗浄が難しく、水平リサイクルに適していませんでしたが、日清オイリオグループ株式会社と協働で行った技術検証では、油が付着したボトルも物理的再生処理が可能であることを確認しました。本成果は、2026年2月に日本包装学会誌で発表しています。

また、ドレッシング用の紙パック容器開発においては、酸化防止技術の活用により、保存性能と環境負荷低減を両立しました。形状面も工夫し、注ぎやすさや持ちやすさなどの使い勝手の良さも向上しています(特許・意匠出願中)。

今後も業界の垣根を越えた連携と技術革新を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



①油付きPETボトルを洗浄・粉砕したフレーク
 ②再生レジン ③再生ボトル

私たちの Change & Challenge /

|| サラダの可能性で幸せな未来づくり

サラダは身体の健康だけでなく、心の状態や日々の暮らしも整えてくれる、魅力が詰まった存在です。サラダの素材である野菜に着目したり、サラダを食べるシーンに着目したり、視点や視野を変えながらサラダのあらゆる可能性に向き合っています。お客様一人ひとりが前向きな気持ちでサラダを食べていただけるような「サラダで彩るウェルビーイング」な未来づくりに挑戦していきます。

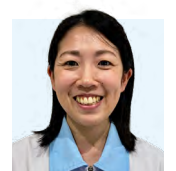


田中 知珠
 キューピー株式会社
 研究開発本部

私たちの Change & Challenge /

|| 生活者視点を忘れない技術開発

「環境への優しさ、毎日使いたくなる利便性を両立させたい」、私はそんな想いで容器包装の開発に向かっています。大切にしているのは、主婦・母としての生活者視点です。日々の生活で得た気づきを研究開発目線で紐解き、商品へ落とし込んでいます。お客様から「キューピーの容器はやっぱり使いやすい」と喜んでいただける商品づくりへの挑戦を続けていきます。



今井 友理香
 キューピー株式会社
 研究開発本部

特集②サプライチェーン変革の推進 | **コア技術を活用した高品質なものづくり** | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



マーケティング

中島 健

執行役員
マーケティング本部長



データとAIで深める生活者の本質的理解と価値創造への変革

業界や市場が時代とともに大きく変化する中で、市場環境や多様化する生活者ニーズを多角的に捉え、バリューチェーン全体の最適化と進化を図っています。この実現に向け、「データ×AI×ヒト」の協働により、従来の市場調査から脱却し、多様なデータから導き出された生活者の潜在ニーズや課題を起点とするマーケティング活動への転換をめざしています。顕在化したニーズを具体的な商品戦略や広告戦略へとつなげるだけでなく、生活者の潜在的な課題を掘り起こすことで、新たな価値を提供するコンセプト立案を実践しています。こうした生活者起点のプロセスへの変革を推進し、期待を超える商品・サービスを持続的に生み出すことで、食を通じた社会課題の解決と企業価値の向上を実現します。

複数の顧客接点から得られるフィードバックを掛け合わせ、新たな価値を創出する

飲食店、一般のお客様の声を活用

業務用商品は、市販用商品と比較して市場調査が難しく、飲食店の声を直接収集しにくいという課題があります。こうした背景の中、飲食店と一般のお客様の双方に満足いただける「とにかくおいしいドレッシングを作りたい!」という開発者の想いを具現化すべく、2025年秋発売のチルドドレッシング「シェフズオニオン」では、2つの調査を通じて「おいしさ」の数値化・可視化を試みました。第一に、市販用調査の知見を応用し、飲食店を対象とした受容性調査を実施。第二に、『kewpie ID』を活用し、外食を定期的にご利用しているお客様からモニターを募集。『Qummy』で商品を購入いただき、フィードバックを収集しました。この2つのアプローチにより、プロの目線と一般のお客様のリアルな声の双方を定量的に取得し、商品の提供価値を客観的に裏付けることができました。これらのデータを営業提案の精度向上や次期施策へ活

用していくとともに、モデルケースの一つとして、「価値創造プロセスの進化」につなげていきます。

お客様と直接つながる『kewpie ID』とイノベーションプラットフォーム『Qummy』

顧客理解の深化とグループのイノベーション創出を目的に、2022年から会員ID『kewpie ID』および公式ECサイト『Qummy』の運用を開始しました。お客様と直接コンタクトをとれる強みを生かし、サンプリングや購入データに基づく商品評価、継続的なつながりから得られる価値観や潜在ニーズを捉え、マーケティング精度の向上につなげています。得られた知見をお客様との共創に活用し、より価値ある商品を創出していきます。

kewpie ID <https://www.kewpie.co.jp/kewpieid/>

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



私たちの Change & Challenge /

30万人の会員データとAIの活用で、価値創造プロセスの進化へ

『kewpie ID』と『Qummy』は立ち上げから4年目を迎え、登録者数が30万人を超えたことで、少しずつテストマーケティングが可能となりました。

お客様の声に耳を傾け、『kewpie ID』や『Qummy』を通じた購買履歴やサイト内の閲覧データを多角的に分析する。そこで得られた貴重なデータを商品・サービス・情報の高質化へと還元することが私たちの使命です。さらには、蓄積されたリアルなデータにAIエージェント等の先端技術を掛け合わせ、当社グループならではの価値創造に貢献していきます。



藤波 佑太
キユーピー株式会社
デジタル推進本部

特集② サプライチェーン変革の推進

コア技術を活用した高品質なものづくり

持続可能な調達と安定した供給力

品質第一の生産体制と資源循環技術

あらゆる食シーンへの価値提案力

特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



データ×AIで顧客への価値提供を もっと多彩に、スピーディーに

リアルとデジタルを活用した多角的な評価の実施

お客様とのリアルとデジタル双方の接点を、これまで以上に商品開発へつなげる挑戦を続けています。その一環として、「サラダファースト」を具現化する新たな喫食スタイルのサラダ「SalaDash」のテスト販売を実施しました。

本取り組みでは、新たな価値を生み出すための検証拠点『仙川SHIPYARD※』を活用しました。同施設で製造した商品を、まずはデリア食品の直営店「Deli comer」で展開。対面コミュニケーションを通じてお客様の生の声や期待感を直接収集しました。さらに、kewpie ID会員からモニターを募り、実際の喫食を通じた定量的な商品評価も実施しました。

このように、多角的なアプローチで顧客理解を深め、商品設計の見直しや販売ルートを検討などを進めています。今後もデータの活用と、テストマーケティングの仕組みを掛け合わせ、一人ひとりのお客様と深く向き合いながら、新たな価値創造を通じたさらなるファン拡大をめざします。

※ 仙川SHIPYARD：設備や製造ロットの制約から具現化が難しかったアイデアを迅速にプロトタイプ化し、早期にお客様の反応を検証するために立ち上げたテスト製造・商品開発拠点。



オフィスなどでワンハンドで食べられる
新しい喫食スタイルのサラダ「SalaDash」

AIエージェントと共創するマーケティングへの挑戦

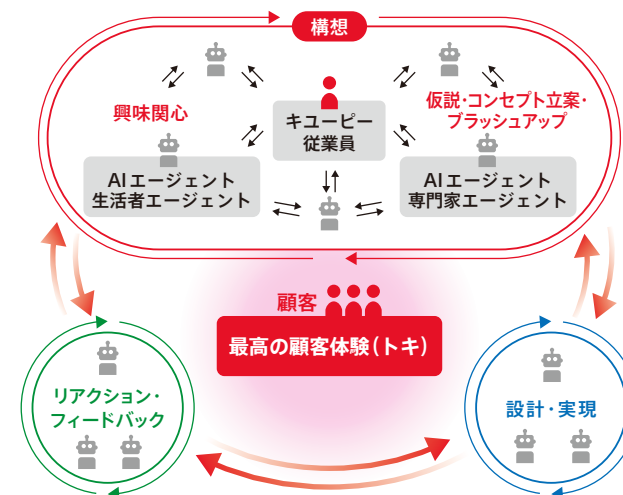
顧客理解を深め、顧客起点のプロセスへ変革をめざす取り組みを推進しています。データやAIを積極的に活用し、当社グループの商品やサービスを通じてお客様に「幸せなトキ（体験）」をお届けし続けるために、『最高の顧客体験創出プロジェクト』を進めています。その取り組みの一環として、AIエージェントを活用したマーケティングプロセスの変革に挑戦しています。

顧客理解を深めるために、日本国民の疑似人格を持つAIエージェント「生活者エージェント」約2,000体を構築し、リアルだけでなくデジタル空間での仮説検証にも取り組んでいます。

生活者エージェントの構築にはSNSやkewpie ID会員のアンケートといった生活者の生の声や購買情報データなど、複数のデータを利用しています。そのため、生活者エージェントとの対話を重ねることで日々の暮らしに潜むリアルな本音を引き出し、生活者の気持ちにさらに深く寄り添った商品企画が可能になると考えています。生活者エージェントとの壁打ちを繰り返しながら商品コンセプトの企画立案や

ブラッシュアップを実践し、提案の高質化をめざすなど、AIエージェントと従業員の協働が始まっています。

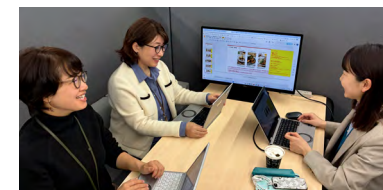
今後も『最高の顧客体験創出プロジェクト』を推進するとともに、「データ×AI×ヒト」の協働により「価値創造プロセスの進化」を加速させていきます。



私たちの Change & Challenge /

|| SNSの声を活用した、価値提供の実践

私たち、キューピーグループの広告・宣伝を担う株式会社トウ・アドキューピーのキューピーSNS公式アカウント担当は、SNS公式アカウントを重要な顧客接点と捉え、日々の対話から得られる声をコンテンツ制作や情報発信に活用しています。SNSは投稿への反応を即座に把握でき、生活者の潜在的な課題をいち早く捉えることができます。こうした声をしっかりと分析し、キューピーマーケティング本部と連携してメニュー開発やレシピ特集のテーマに生かすなど、お客様に寄り添う価値提供を具現化することに取り組んでいます。



小林 美香子

小池 礼子

キューピー株式会社
マーケティング本部

宇都宮 頼子

株式会社
トウ・アドキューピー

特集②サプライチェーン変革の推進

コア技術を活用した高品質なものづくり

持続可能な調達と安定した供給力

品質第一の生産体制と資源循環技術

あらゆる食シーンへの価値提案力

特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



持続可能な調達と安定した供給力

加藤 英巳

執行役員
生産副本部長



パートナーとの「対話と協働」で築く 持続可能な調達基盤と食の未来

「良い商品は良い原料から」という想いのもと、安全で安心な価値をお届けし続けるためには、原料の「調達」から「製造」、そして「物流」に至るサプライチェーン全体の進化が不可欠です。製造現場の効率化も、確かな原料供給とお客様へつなぐ物流網があってこそ真価を発揮します。特に「物流2024年問題」などの社会課題に対し、競合の枠を超えた「共同配送」の推進は、安定供給を支える生命線です。

調達・生産・物流が三位一体となり、食のインフラを維持することが私たちの責務です。私たちはサプライヤーや物流会社の皆様を、共に未来を創るパートナーと位置づけています。気候変動や労働力不足といった複雑な課題は自社単独では解決できません。だからこそ「現場・現物・現実」を直視し、対話と協働を徹底していきます。国内外のパートナーと知見を共有し、持続可能な食の未来を共創していきます。

持続可能な調達と推進プロセス

当社グループは、「持続可能な調達のための基本方針」を定め、サプライチェーン全体で社会的配慮を実践しています。基本方針の実現に向けて、「キューピーグループサプライヤーガイドライン」を定め、相互理解のもと、お取引先との共存共栄をめざし、以下のサイクルを運用しています。

キュ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_20250116_supplier_guidelines.pdf



私たちの Change & Challenge /

お取引先と共に、持続可能な未来を創造する

新設の「サステナブル調達推進担当」を務めています。広報・サステナビリティ本部と連携し、より現場に近い部門でお取引先の皆さまと協働できることにやりがいを感じています。私の挑戦は、共通のゴールを目指す「パートナー」としての絆をさらに深めていくことです。2026年、人権・労働環境に関する国際的なプラットフォーム『Sedex』を導入しました。セルフアセスメント形式のアンケートを対話の材料として、お取引先の皆さまと共に、持続可能な未来の創造に挑戦していきます。



鷲巣 弘明
キューピー株式会社
生産本部

特集② サプライチェーン変革の推進

コア技術を活用した高品質なものづくり

持続可能な調達と安定した供給力

品質第一の生産体制と資源循環技術

あらゆる食シーンへの価値提案力

特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



社会課題解決に向けたサプライヤーとの共創

サプライヤーとのパートナーシップ構築は、組織的な対話にとどまらず、産地という「現場」においても深く浸透しています。例えばアヲハタでは、理想のフルーツ原料を調達するため、サプライヤーを「互いに高め合う仲間」と位置づけています。専門技術者が現地へ赴き栽培技術を共有するなど、中には40年以上に及ぶ深い信頼関係を築いているケースもあります。この長年のエンゲージメントは、高い品質の確保はもちろん、気候変動など予測不能な事態に対する強靱なサプライチェーンの構築に直結しています。今後も世界中のパートナーと連携し、最高品質の原料を安定的に調達していきます。



サプライヤーとの品質向上の取り組み

アニマルウェルフェアに関する考え方と取り組み

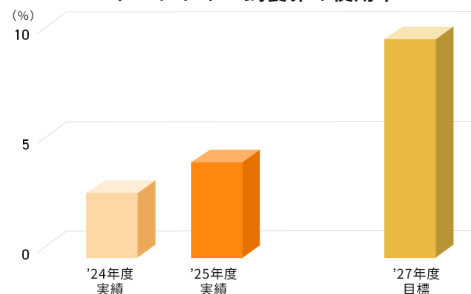
当社グループにとって鶏卵は、マヨネーズやタマゴ加工品の大切な原料です。持続可能な鶏卵の調達において、採卵鶏のアニマルウェルフェアは重要な課題であり、専門委員会を設け、その向上に取り組んでいます。

加えて、当社グループはケージフリー飼養卵の生産を拡大する必要性を感じており、国内の養鶏事業者への支援や、ケージフリー飼養卵の普及・市場づくり・拡大にも取り組んでいます。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ューピーブランドの商品に使

用する卵原料は100%ケージフリーのものに切り替えました。

引き続き、サプライチェーンやバリューチェーンに関わる方々や行政とも連携して、アニマルウェルフェアの向上に取り組んでいきます。

グローバルで製造販売しているキューピー マヨネーズのケージフリー飼養卵の使用率



アニマルウェルフェアに関する考え方と取り組み

<https://www.kewpie.com/sustainability/procurement/promotion/#sec08>

調達物流の最寄化によるCO₂削減と安定供給の実現

持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組んでいます。その一環として推進するのが、原料調達における輸送距離の短縮と物流効率の向上です。

これまで遠方から輸送していた主要原料について、品質基準を維持したまま、より生産拠点に近い調達先への切り替えを順次進めています。この「調達の最寄化」を進めることで、輸送工程で発生するCO₂排出量を年間数十トン規模で削減するとともに、物流リスクの低減も図っています。

今後もお取引先との強固なパートナーシップのもと、環境配慮と効率的な調達体制を両立させ、安全・安心な商品を安定してお届けしていきます。

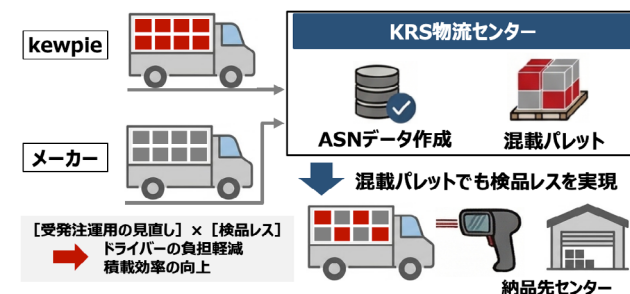
共同配送におけるASN入荷検品レスの実現 サプライチェーンイノベーション大賞受賞

当社グループは、加藤産業株式会社、株式会社キューソー流通システムと共に、既存の「ASN（事前出荷情報）入荷検品レス」の仕組みを複数メーカー共同配送で運用するために標準モデル構築を進めました。この取り組みが2025年サプライチェーンイノベーション大賞を受賞しました。

本取り組みは、物流事業者がASNを一括送信する標準システムを整備し、参画メーカー側のシステム対応を不要にした点が最大の特徴です。これにより、発荷主・着荷主の組み合わせごとに発生するASN入荷検品レスの「システム対応」「運用調整」が省略されます。1運行当たり従来150回必要だった「単品目視検品」が15回の「パレットスキャン検品」へと簡略化され、荷下ろし等の作業時間の約93.4%削減に成功しました。

併せて、受発注運用の見直しにより、1運行当たりの納品数量を15%向上させるなど、ドライバーの荷役負担軽減と積載効率の向上を両立させています。

「物流2024年問題」への対応が急務となる中、この仕組みを業界標準のプラットフォームとして普及させ、業界標準の共同配送モデルの実現に向けた全体最適な物流インフラの構築を加速させていきます。



特集②サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | **品質第一の生産体制と資源循環技術**
あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



品質第一の生産体制と資源循環技術

今村 嘉文

上席執行役員
生産本部長



未来の価値創造を支える、「楽業偕悦」と現場の創意工夫

当社グループでは、「楽業偕悦」の精神のもと、一人ひとりが創意工夫を楽しむ文化づくりを大切にしています。商品の価値は、最終的にあらゆる現場で生み出されます。生産を担う私たちもこの「価値創出力」を追求し、日々挑戦を続けています。

2025-2028年度中期経営計画では、「スマートファクトリー構想」の中で過去から磨いてきた「こころ」と「しくみ」に最新の「技術」を掛け合わせ、「揺るぎない安全・安心の提供」「お客様の期待を超えるおいしさや体験」そして「サステナブルな社会実装」をめざしています。その実現に向け、キユーピーグループ独自で磨くべき要素技術だけでなく、他企業との協業の中で新技術を生み出す体質へと進化させています。

「わくわくアワード」に象徴される働きがいを顧客満足へとつなげ、現場の創意工夫で企業価値の向上を力強く牽引していきます。

1,000人規模の「活人」を実現する自動化技術

持続可能な生産体制に向け、グループ13社42名で「グループ1,000人活人化プロジェクト」を推進しています。単純・高負荷な作業の自動化で現場にゆとりを生み出し、従業員はより高度な品質管理などの創造的業務へとシフトしています。

これを実現するために、産官学連携の共創による「積み付けや箱詰め作業の自動化技術」を開発し、既存設備ではできなかった作業の自動化に向け、フィジカルAI搭載ロボットの導入に挑みます。ロボットは、単純作業の置き換えではなく、共に品質を磨き上げる「頼れるパートナー」です。現場の創意工夫と最新技術を掛け合わせ、「安全第一・品質第一」の進化へ向けたチャレンジを続けていきます。

私たちの Change & Challenge /

|| ロボットは働く人のパートナーへ

日々の仕事でロボットを使用する立場から、どのようなロボットなら誰でも使いやすいのかを意識しながら活人化プロジェクトに参加しています。最新の技術を追求していくことで、「ロボットは高性能な機械」から「我々の頼れるパートナー」へと共に進化していきます。これからも安全第一・品質第一を最優先にチャレンジを続けていきます。



松永 憲
コープ食品株式会社

品質向上活動と、グローバルに広がる「楽業偕悦」の心

当社グループでは、生産現場の「人」が品質を守り、高めていくプロセスそのものを大切にしています。その核となるのが、全員参画の品質向上活動「夢多`採り(むだとり)活動」です。これは単なる効率化の手段ではなく、一人ひとりが創意工夫を楽しみ、仲間と共に職場の進化を実感する、グループ共通の「楽業偕悦」の実践基盤です。培ったノウハウと志は海外拠点へも展開され、世界中で自発的な改善文化を育んでいます。

こうした活動を含む、従業員とお客様の笑顔をつなぐ活動が「わくわくアワード」です。2025年度で43



回目を迎えたこの発表会は、社は「楽業偕悦」のもと、仲間と共に仕事(業)を楽しみ、よろこび(悦)をと(偕)にする姿勢を体現する場となっています。現在では海外チームの参加も増え、国境や事業所を越えたつながりが、新たな挑戦を加速させています。現場の創意工夫から生まれる大きな「わくわく」を、グローバルのあらゆる食シーンへつなげ、「安全・安心」と「食べる喜び」をお届けしていきます。

●発表テーマ「知恵と技術で探求し続ける 品質保証革命」



2025年度最優秀賞 北京丘比 北京工場

特集② サプライチェーン変革の推進

コア技術を活用した高品質なものづくり

持続可能な調達と安定した供給力

品質第一の生産体制と資源循環技術

あらゆる食シーンへの価値提案力

特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



「こころ・しくみ・技術」で未然に防ぎ グローバルに展開する「全量保証体制」へ

当社グループでは「こころ」「しくみ」「技術」の視点で、潜在的なリスクを未然に防ぐ文化の醸成と、「全量保証体制」の構築に取り組んでいます。「全量保証体制」とは、「異常やトラブルを発生させない」「万が一発生しても自分たちで気づいて外部に流出させない」体制です。

本体制の実現に向け、従業員一人ひとりのリスクに対する感度を高める「こころ」、ルールや基準を遵守・品質改善する「しくみ」、分析技術の深耕およびデジタル・AI活用により異常の予兆を捉える「技術」を連携させ、お客様に安心していただける商品づくりを追求しています。

現在、海外拠点においても国内と連動した品質戦略により、TPA (Total Process Assurance) 活動を推進しています。日本で培った品質保証のノウハウを現地の文化や環境に合わせて最適化し、世界中どここの工場で生産された商品であっても、お客様に変わらぬ「おいしさ」と「安全・安心」をお届けします。私たちはこの全量保証体制をグローバルスタンダードへと進化させ、世界で信頼される食のグループをめざしていきます。

安全・安心  <https://www.kewpie.com/sustainability/quality/>

全量保証体制実現への設計図

[こころとしくみと技術で食品安全・品質文化を醸成]

しくみ	① 品質トラブル再発防止力 ② リスク抽出力・対応力 ③ 全員参画で取り組む品質改善力
技術	① 人材 ② 技術 ③ 設備・環境
こころ	品質第一の行動[ピカピカ、挨拶、会話、なぜ]
社是・社訓	

志をともにする企業との協働で挑む、脱炭素と資源循環モデルの確立

当社グループの事業は、豊かな自然の恵みに支えられています。しかし、地球温暖化、プラスチックによる海洋汚染、生物多様性の喪失など環境問題は深刻化し、企業活動にも大きな影響を及ぼしています。当社グループは長年、「品質第一主義」を土台に、事業活動の環境負荷低減に取り組んでいます。

① 気候変動の取り組み  <https://www.kewpie.com/sustainability/climate-change/>

＜インターナルカーボンプライシング活用による低炭素投資の促進＞

気候変動リスクを財務的視点で評価し、低炭素投資を促進するためICP (社内炭素価格) を導入しました。本制度は、設備投資の意思決定における炭素排出コストの考慮や、社内の気候変動リスクに対する意識向上を目的としています。2022年度より運用を開始し、現在は社内炭素価格をベースに2028年度までの環境投資計画の立案を進めています。具体的には、太陽光パネルを導入し、脱炭素への取り組みを加速しています。

② 資源の有効活用・循環への取り組み  <https://www.kewpie.com/sustainability/eco/>

＜プラスチックの削減＞株式会社アールプラスジャパンへの資本参加と使用済みプラスチックの再資源化

再資源化への取り組みを推進しています。開発中の技術は、現在国内で多くが燃焼されているペットボトル以外のプラスチックを、直接原料に戻すケミカルリサイクルです。CO₂排出量やエネルギー必要量の抑制につながるものと期待されており、より多くの使用済みプラスチックを効率的に再生利用することができると考えています。

＜食品ロスの削減＞企業間の「協働」で挑む、資源循環と食品ロス削減

企業間の協働により、資源循環と食品ロス削減の取り組みを加速させています。技術開発の面では、カゴメ株式会社と共に持続可能な農業の実現と環境負荷低減をめざして、未利用野菜資源のバイオ炭化に関する共同研究を2025年5月から開始しました。これにより、J-クレジット制度を活用してCO₂の固定化と排出削減を図り、継続的にカーボンネガティブな事業モデルの確立をめざします。また、有効活用の面では、株式会社ニチレイフーズと協働し、社内イベント「おいしく楽しく！食品ロスをチャンスに」を開催しました。製造過程で発生する規格外品(オムレツやゆで卵など)をアップサイクルメニューとして提供するなど、食材を無駄なく活用しています。

■その他の取り組み

▶ マヨネーズボトルの資源循環 

▶ プラリレープロジェクト 

▶ 紙製小袋ドレッシングを一部JAL国際線機内食へ採用 

▶ ドレッシング用紙パック容器の開発  P.32

特集② サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
 あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



あらゆる食シーンへの価値提案力

濱崎 伸也

取締役 常務執行役員
 グループ営業担当 兼
 市販用市場統括



成熟市場での持続的成長と、 ブランド価値の高質化に向けて

国内市場が成熟期を迎える中、将来にわたり高収益なポートフォリオを維持できる体制への転換を着実に進めています。利益創出力を見極め、強みのある領域へ経営資源を集中させて付加価値の最大化をめざし、多様なお客様のライフスタイルに深く寄り添うことが、あらゆる食シーンへの持続的な貢献につながると考えます。

足元の課題である外食産業や介護現場での深刻な人手不足には、独自の加工技術と生販一体の体制を活かした商品提案で解決へ導き、惣菜など中食市場の進化や健康習慣の支援、環境負荷の低減といった成長領域へ強みを集中させます。社会価値の提供と国内事業の高収益化を両立し、利益成長と共に持続可能な食卓の未来を皆さまと切り拓いてまいります。

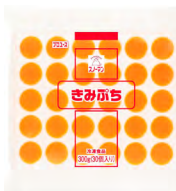
ブランドを大切に、国内市場の高質化をめざすことがグローバルへのパスポートになると確信しています。

タマゴの可能性を広げる加工技術で、 新たな食の価値を共創

当社グループは、長年培ってきた卵の基礎研究と加工技術を強みとして、タマゴの可能性を追求し続けています。中食・外食産業で人手不足や鶏卵相場の変動が課題となる中、当社グループはオペレーションの簡素化や品質均一化にとどまらず、お取引先との「価値共創」を推し進めています。

それを実現するのが、独自の卵加工技術を活かした高付加価値商品です。加熱後も生の卵黄のようなシズル感を楽しめる「きみぶち」や、解凍後もとろりとした食感を保つ「冷凍やわらかたまご」は、卵の価値である「鮮やかな彩り」や「半熟のおいしさ」を再現しています。鶏卵では提供しづらい温度帯や食シーンで提供できることで、お取引先の商品力向上に貢献しており、その需要は年々高まっています。

今後もパートナーの皆さまと共に、タマゴの魅力や価値を最大限に引き出し、あらゆる食シーンへ新たな喜びを提案していきます。



「食の楽しさ」と健康習慣を支える 「キューピーハーフ」の進化

主力商品「キューピーハーフ」を大幅にリニューアルしました。健康意識の高まりを受け、「食を楽しみながら心地よく自分を整えたい」というニーズに応えたものです。今回の刷新では、カロリー50%カットはそのままに、独自技術により、従来の全卵タイプから、昨年発売100周年を迎えたキューピー マヨネーズと同じ卵黄タイプにすることで、卵黄ならではのコクとうま味を実現しました。

また、高い機能が求められる業務用も同時に刷新し、家庭から中食・外食まで、あらゆる食シーンで気兼ねなく食べる喜びを感じてもらえる商品であることを、幅広く訴求していきます。

次の100年に向け、主力カテゴリーの提供価値を再定義することでマヨネーズ類の可能性を広げ、多様なライフスタイルに寄り添いながら、持続可能な健康習慣の支援を推進していきます。



市販用

業務用



特集② サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
 あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



忙しい毎日に手軽な野菜習慣を

パッケージサラダの生産・販売を手掛ける株式会社サラダクラブより、開封してそのまま食べられる新シリーズ「そのままパクッとベジタブル」を発売しました。最大の特徴は、洗浄・カットに加えて「蒸し」や「焼き」の加熱工程まで完了している点です。袋を開けるだけで一品料理になる圧倒的な利便性により、調理の手間というハードルを取り除きました。

第1弾には、注目度の高いブロッコリーを採用し、タイムパフォーマンスを重視する現代のライフスタイルに寄り添いながら、忙しい毎日でも「無理なく野菜を摂る喜び」を届けることで、お客様の健やかな食生活を支えています。

2026年4月からブロッコリーが新たに「指定野菜^{*}」に追加されるなど、野菜への関心は一層高まっています。当社グループは、原料調達から製造・販売まで一貫して手掛ける強みを活かし、多様化するニーズに迅速に対応します。

今後もラインアップを拡充し、あらゆる食シーンにおいて「野菜を身近に、もっと楽しく」摂れる社会の実現に向け、新たな価値を創造し続けます。

^{*}指定野菜：消費量が多い（または見込まれる）など、国産野菜の生産や出荷を安定させ、いつでも食べられるように農林水産大臣が指定した野菜。



新生デリア食品 生販一体で中食市場の進化をリード

2025年12月、グループの惣菜事業を担うデリア食品株式会社が、生産



と販売の機能を統合し、新たな体制で始動しました。この全国一社体制への移行により、これまで築いてきた市場ニーズを迅速に反映した商品開発から製造までをシームレスにつなぐ高精度なオペレーションに加え、経営効率の向上と、変化に即応できる機動力のある事業体制を構築していきます。



変革の象徴として、主力である「ポテトサラダ」のさらなる磨き上げに注力しています。生活者行動の変化や売り場のトレンドを的確に捉えた提案を通じて、お客様の課題を解決する「惣菜ビジネスのコンシェルジュ」としての役割を強化しています。

ポテトサラダにおいて「選ばれ続ける信頼」を築き、グループの英知を結集した「出来たての価値」をお届けすることで、中食市場における新たなスタンダードの創造に挑戦していきます。

毎日を支えるヘルスケアパートナー キューピーウエルネス

当社グループは、長年の研究で培った「卵」と「発酵」の知見を活かし、健康維持の観点からお客様の健康課題に寄り添

う事業を展開しています。

独自の発酵技術から見出した「酢酸菌GK-1」は、花粉やホコリなどによる鼻の不快感を軽減することが報告されており、「ディアレプラス」として商品化しました。食酢の発酵技術による高純度ヒアルロン酸は、肌の潤いを保つことが報告されており、日本初の肌の機能性表示食品「ヒアロモイスチャー240」として商品化しました。長年の卵研究から導き出した「卵黄コリン」は、認知機能の一部である言語記憶力の維持をサポートすることが報告されており、高齢化社会で重要な役割を担うと考えています。これらを通じ、科学的根拠に基づく確かな価値をお届けします。

公式通販サイト「キューピーウエルネス」を運営する株式会社ウ・キューピーは、ブランドステートメント「ていねいに、美しく、生きる。」を掲げ、「ほんとうの美しさは健康から生まれる。」という考えのもと、からだの内と外からバランスのとれた自然な美しさをつくりだすことを応援しています。あらゆるライフステージをしなやかに支え、より良い明日へとつないでいく。誰もが前向きな毎日を生きるための「ヘルスケアパートナー」でありたいと私たちは考えます。

キューピーウエルネス <https://shop.kewpiewellness.com/shop>



特集② サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
 あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



「介護のなかまアワード2025」受賞 食べる喜びをすべての人へ

「やさしい献立」シリーズが、「介護のなかまアワード2025」を受賞しました。深刻な人手不足に悩む介護現場において、調理の簡便性が業務負荷の軽減に直結する点が評価されました。

現場の声に寄り添い追求した「食べやすさ・おいしさ・選びやすさ」は、食べる人と支える人の双方の笑顔につながっています。誰もが食べる喜びを分かち合える社会の実現に向け、家庭から施設まで、あらゆる食シーンでの価値提案を加速していきます。



出典：小学館
「介護マーケティング研究所」調査



プラスチック75%削減がもたらす、 持続可能な食卓の新しい形

2026年2月、ドレッシングカテゴリーにおいてキューピーでは初となる「紙パック容器」を導入しました。市販用・業務用市場で展開を開始した本容器は、従来のプラスチックボトルと比較して、プラスチック使用量を約75%削減しています。

この取り組みは、環境負荷の低減だけでなく、物流面や利便性の向上も実現しました。四角い形状により配送時の積載効率や収納効率が向上したほか、使用後は小さく折りたためるため廃棄時の負担も軽減します。

家庭の日常からプロの現場まで、多様な食シーンにおいて「使いやすさ」と「環境へのやさしさ」を同時に提供し、持続可能な食卓の実現に貢献していきます。



「コクとうま味」の再発見 「マヨネーズの日」を通じた豊かな食卓への貢献

キューピー マヨネーズは発売100周年を経て次の一步を踏み出しました。3月1日「マヨネーズの日」に合わせて喫食体験を中心とした「KEWPIE MAYO FES 2026」を渋谷で開催し、2日間で2,000人以上のお客さまにご来場いただきました。

本イベントでは、キューピー マヨネーズの特徴である「コクとうま味」を味わえる限定メニューを提供しました。ご家庭でも活用できるパンやおにぎり、まぜマヨディップなどを通じ、「普段野菜を食べない子どもが完食した」といった声をいただくなど、食の楽しさを提供しました。また、AIを活用して表情を判定する「マヨ顔チャレンジ」や、研究開発本部による「コクとうま味の体験ラボ」など、親子で楽しみながら理解を深められる体験型コンテンツを展開しました。今後もこうしたコミュニケーションを通じて、キューピー マヨネーズへの愛着を高めていただけるような機会を積み重ねていきます。



まぜマヨディップ

選べるマヨロールサンド

私たちの Change & Challenge /

三位一体で挑む、「やさしい献立」が創る新たな未来

「介護食ってこんなにおいしいんだ。早く知っていたら……」。介護者の方の言葉に、必要な情報が届ききっていない現実を痛感しました。超高齢社会でユニバーサルデザインフードの重要性が高まる中、私たちは3つの「Challenge」を推進しています。1つ目は、食べやすさ・おいしさと栄養・選びやすさを追求した商品開発。2つ目は、当事者や医療関係者、多世代へ届く認知啓発。そして3つ目は、製造・営業・流通と連携し「いつでも買える」チャネルの構築です。

必要な方へ食と情報を届け、食べる喜びをいつまでも分かち合える未来を創ります。



瀧野 奨

キューピー株式会社
マーケティング本部

特集② サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
 あらゆる食シーンへの価値提案力 | 特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



GREEN KEWPIE

—サステナブルな食の社会実装と、未来のステークホルダーとの共創



植物の力で、食の未来を切り拓く

「GREEN KEWPIE」は、健康志向の高まりや地球環境への配慮のために、プラントベースフードなどサステナブルな食を展開するブランドです。卵の加工・調理技術を活かし、卵のような彩り・食感・風味を実現した「HOBOTAMA（ほぼたま）」や、長年のマヨネーズの研究で培った技術を用いて、卵を使わずにマヨネーズらしいコクとうま味を実現させた「GREEN KEWPIE 植物生まれのマヨネーズタイプ」をはじめ、植物性原材料を使ったドレッシング、パスタソースなどを販売しています。

また、その活動は国内にとどまらず、ニュージーランドなど海外への展開も進めています。



私たちの Change & Challenge /

パッケージに込めた「環境」と「技術革新」を両立する

GREEN KEWPIEの紙包材実現は、当社グループの環境への貢献と技術革新を象徴する挑戦でした。私は、JALのサステナビリティ推進に共感し、グループの知見を総動員して、この新たな形態を実現する動きをリードしました。機内食を楽しまれるお客様に、パッケージからも私たちの想いと「わくわく」する体験をお届けできることを願っております。これからも世界中のお客様にキユーピーグループの「安全・安心」を届けていきます。



大山 賢二
株式会社ケイパック

グループシナジーと環境貢献： 空の旅にもサステナブルな選択肢を

2025年9月より、一部のJAL国際線（プレミアムエコノミークラス・エコノミークラス）の機内食にて、「GREEN KEWPIE 植物生まれのごまドレッシング」の提供を開始しました。本商品には、グループ会社である株式会社ケイパックの技術を結集し、プラスチック使用量の大幅削減を可能にした国内初*の「紙製小袋」を採用。従来のプラスチック製小袋と比較し、プラスチック使用量を約44%、CO₂排出量を約25%削減することに成功しました。おいしさを損なうことなく環境負荷を低減するこの



機内での提供イメージ

取り組みは、外部パートナーとの共創と、グループが持つ包材技術の融合によって実現した「グループ経営」の象徴的な事例です。（※ドレッシング小袋において、当社調べ）

次世代との価値共創： 学生の感性が捉えた「新しい食のスタイル」

「未来を担う世代と共に、新たな食の可能性を育む」ことを目的に、青山学院大学との産学連携プロジェクト（2024年12月～2025年11月）を実施しました。2025年10月に開催した学内イベント「Try! Plant Based Foods」では、学生考案の「無意識にサステナブルに取り組める」メニューを提供し、10日間で約3,000食を完売する反響を呼びました。プロジェクトに参加した学生の調査によると、本施策を通じ、学内でのブランド認知率は約3割から8割近くまで急上昇しました。さらに、Z世代へのマーケティングにおいては、SNS等のデジタル情報よりも、販売ブースやリアルな喫食体験といったオフライン接点が有効であると判明しました。実際に喫食した学生の92%が今後の購買に前向きな姿勢を示しており、次世代の声を直接聞きながら共に創り上げるプロセスそのものが、将来のファンづくりにつながっています。



GREEN KEWPIEの提供メニューと商品

イベントを楽しむ様子

特集② サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
あらゆる食シーンへの価値提案力 | **特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する**



特集③

「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する

私たちは、世界の食の課題に向き合い、サラダが持つこれまでの健康的な価値に加えて、「心身ともに満たされる食事」へと価値を広げていきます。

世界各地の多様な食習慣に寄り添い、マヨネーズ・ドレッシングとサラダ・タマゴを組み合わせた独自の価値を提供。

彩り豊かで健やかな食文化をグローバルに創造していきます。

本特集では、「サラダファースト」の推進体系から、新しい食スタイルを提案してきた100年の歴史、

そして持続的成長に向けた価値創造の実践までをご紹介します。

独自の強みを活かした「サラダファースト」の推進体系

私たちの強み

私たちが持つ独自の経営資源を最大限に活用し、
サラダの新たな価値を切り拓きます。

コア技術を活用した高品質なものづくり

ウェルビーイングなサラダの提供を通じ、心身の健康、未病等の社会課題解決と新たな体験価値の創出をリードします。

持続可能な調達と安定した供給力

産地との絆を守り、物流共創による安定供給を維持。積載効率向上と環境負荷低減を両立し、サラダの「鮮度」と「安全」を届けます。

品質第一の生産体制と資源循環技術

日本発の品質基準を世界で徹底。持続可能な生産体制と環境負荷の低減を両立します。

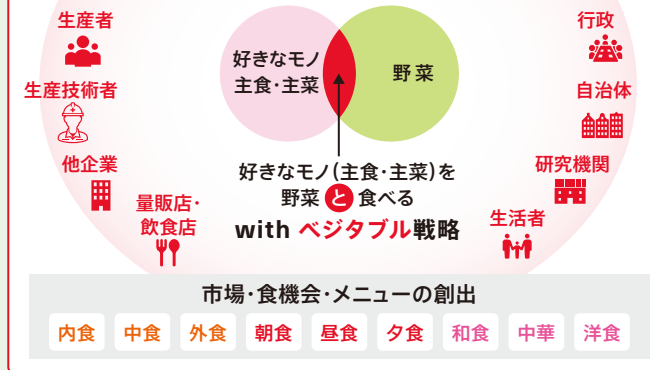
あらゆる食シーンへの価値提案力

「内・中・外」を繋ぐプラットフォームで最適なメニューを提案。地域の嗜好に寄り添い、豊かなサラダ文化をグローバルに創造し続けます。

推進体系図

「サラダファースト」というグループの取り組みを通じ、
すべての機能を循環させ、サラダのある食卓をデザインします。

サラダの新しいスタンダードで価値を進化



創出価値

取り組みを通じて、社会価値(生活者)と経済価値(事業活動)の双方を向上させ、
喫食数の向上や長期的な企業価値につながるブランド価値、社会資本へと戻っていきます。

社会への価値

すべての食シーンにおいてサラダを提案し、心も体も食生活も豊かに

すべての食シーンにおいて一人ひとりの楽しく健康的な食生活の実現と、
それぞれの国や地域に根ざした豊かな食文化を創造します。



サラダファーストとは、「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く」グループ全体の取り組みです。



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

なぜサラダなのか サラダならではの価値

サラダは、多様な素材との組み合わせで「野菜の価値を最大化」できる最良の食事と考えています。素材本来のおいしさや栄養を活かされるサラダだからこそ、変化する生活者の食と健康に最も柔軟に応えることができます。

当社が培ってきた素材の持ち味を引き出し、おいしさをまもめ上げる設計力と、内食・中食・外食のあらゆる食シーンを支える提案力は、一皿の満足度を高め、野菜摂取を無理なく習慣化することにつながります。

この強みを軸にサラダの喫食機会を増やし、健やかな食生活に貢献し続けます。

新たな創出価値

サラダを単なる野菜摂取の義務感から、心身ともに満たされるウェルビーイングな食事へと進化させるため、情緒的な価値についても研究を進めています。

詳細は [P.32 イノベーション](#)

特集②サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
あらゆる食シーンへの価値提案力 | **特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する**



あらゆる食シーンでサラダを。～社会のニーズを捉え、新たな市場を創造してきた100年の軌跡～

キューピーグループの歩みは、創業から磨いてきたメニュー提案力を活かし、新たな食の市場を創造してきた軌跡です。

1925年の「キューピー マヨネーズ」発売から現在に至るまで、単なる商品の提供にとどまらず、新しい「食スタイル」の提案を通じて食文化を切り拓いてきました。

内食・中食・外食のあらゆる領域で食卓を支え、サラダの新たな価値を広げ続ける、100年の価値創造の歴史をご紹介します。

1920年代～

生野菜を食べる習慣が
なかった時代。体格向上が急務。

日本人の体格向上が急務とされていた時代。しかし、当時はまだ生野菜をおいしく食べる習慣がありませんでした。

1950年代～

食の欧米化と「サラダ」の登場

戦後、冷蔵庫の普及や進駐軍の影響で、レタスなどの生野菜が家庭の食卓に並び始めました。しかし、当時はまだ醤油やマヨネーズをかける程度で、「生野菜にかける専用の調味料」が存在していませんでした。

1970年代～

中食ニーズの誕生と
衛生的な惣菜サラダ

女性の社会進出や少人数世帯の増加により、調理の手間を省く「中食」需要が高まりました。しかし、当時の市販サラダは衛生面や温度管理に課題がありました。

1980年代～

健康志向の高まりと
カロリー配慮

サラダが日常食として定着した一方で、生活水準の向上に伴い、肥満や生活習慣病への懸念（健康志向）が高まりました。野菜は食べたいけれど、油を使ったドレッシングのカロリーが気になるというジレンマが生まれます。

1990年代～

ライフスタイルの多様化と
「手軽さ・ヘルシー」の両立

国内ではライフスタイルの変化により「時短・簡便」を求める中食需要が急拡大しました。一方、中国ではマヨネーズがほとんど知られておらず、かつての日本のように「生野菜を食べる習慣がない」という市場開拓の壁がありました。

1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000

1925

- 栄養価の高い「キューピー マヨネーズ」を発売



生野菜を食べる習慣がなかった当時は、カニやホタテの缶詰に添えたり「ポテトサラダ」などを提案し、現在の「野菜を調味料でおいしく食べる」という食体験の種をまきました。



1958

- 日本初のドレッシング「キューピー フレンチドレッシング(赤)」を発売

生野菜を単なる付け合わせではなく、独立した「サラダ」という新しい洋食メニューとして日本の食卓に定着させました。



1975

- 「デリア食品株式会社」を設立

衛生的なサラダの製造から販売までの体制を確立し、安全・安心でおいしい惣菜サラダを誰もが手軽に楽しめる、新しい市場を切り拓きました。



1984

- 日本初のノンオイル「ジャネフ ノンオイルドレッシング」を発売

カロリーを抑えつつおいしく野菜を食べたいという声にいち早く応え、健康志向に寄り添う新たな選択肢を提案しました。



1993

- 海外での新たな市場創造(中国)

中国展開では、生野菜を食べる習慣がない現地に向け、日本の創業期と同じくポテトサラダ等の試食販売からスタート。さらに、フルーツサラダやパンに合う「甘みのあるマヨネーズ」を開発し、現地の食文化に寄り添いながら新たな市場を開拓しました。



1999

- 「株式会社 サラダクラブ」を設立

洗わずにそのままお皿に盛り付けるだけで食べられる「パッケージサラダ(カット野菜)」を提案し、手軽に野菜を摂れる新しい食スタイルを提案しました。



特集②サプライチェーン変革の推進 | コア技術を活用した高品質なものづくり | 持続可能な調達と安定した供給力 | 品質第一の生産体制と資源循環技術
あらゆる食シーンへの価値提案力 | **特集③「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する**



2000年代～

高齢化と和風サラダの開拓

社会の高齢化が進み、食の安全・安心への意識が高まるとともに、洋風の味わいだけでなく、日本人の口に馴染む「和風の味わい」や機能性が求められるようになりました。

2010年代～

多様化するライフスタイルと、グローバル展開の加速

国内では共働き世帯の増加により、時短と栄養を兼ね備えた食事や健康寿命への関心がますます高まりました。一方海外では、生野菜を食べる習慣が少ない地域でのサラダ需要の開拓や、マヨネーズの本場（欧米）でのブランド浸透が課題となっていました。

2020年代～

サステナビリティとプラントベース

個人の健康だけでなく、気候変動など地球環境に配慮した「エシカル消費」への意識が世界的に高まり、多様な食の選択肢が求められるようになりました。

100年の軌跡から、 社会との「共創」へ。

2000

2010

2020

2030

2000

- 「キューピー 深煎りごまドレッシング」を発売

独自の深煎り製法で、すりたてのごまの香ばしい風味とコクを追求しました。和の素材と相性の良いこの味で、これまで冬の鍋物の具材だった「水菜」などをサラダ感覚で食べる提案を行い、「和野菜のサラダ化」を推進しました。



2015

- 日本発のサラダ文化を世界へ

「キューピー マヨネーズ」と「深煎りごまドレッシング」を世界戦略商品に位置づけ、米国や欧州での展開に注力しています。また、東南アジアなどでは、スパイシータイプや柚子風味など現地の食文化に合わせた提案を強化。サラダを通して野菜の摂取量を向上し、グローバルで健康的な食生活の定着に貢献しています。

2017

- 主役サラダの提案と健康課題への対応

サラダを副菜から主役へと押し上げる「パワーサラダ」や「チョップドサラダ」などのトレンドサラダを創出。また、個別の健康課題に応えた機能性表示食品の調味料を展開しました。



2023

- サステナブルな食の新ブランド

「GREEN KEWPIE」を立ち上げ動物性原材料を使わない「植物生まれのドレッシング」を発売。長年培ってきた技術でコクやおいしさはそのままに、人と地球の健康を両立する「持続可能なサラダの形」を提案しています。



サラダの価値を高め、
キューピーグループの持続的成長を
牽引する「サラダファースト」。
私たちは今、以下の3つのテーマで
その具現化を進めています。

地域の食文化への適応 ▶ エリア共創
サラダの可能性の拡大 ▶ 食育
おいしさと健康の両立 ▶ サラコン

[次ページ](#)

特集② サプライチェーン変革の推進

コア技術を活用した高品質なものづくり

持続可能な調達と安定した供給力

品質第一の生産体制と資源循環技術

あらゆる食シーンへの価値提案力

特集③ 「サラダのリーディングカンパニー」として、世界の食と健康に貢献する



エリア共創によるサラダファーストの推進 地域と連携した野菜摂取の向上

当社グループは、野菜を自然ととっていただく「withベジタブル」の考えのもと、野菜摂取向上という社会課題の解決に向け、地域社会と連携した「エリア共創」を推進しています。各地域の産地と連携した地産地消の促進や、野菜の未利用部を活用するエコレシピの提案など、地域特性に合わせた活動を展開しています。

野菜・サラダ・ドレッシングを軸とした地域活性化や健康づくりの場を創出しています。内食・中食・外食のすべてのシーンにおいて地域と深くつながることで、野菜が自然と日常生活に溶け込む未来をめざします。



「しあわせ多彩区」をめざす
品川区とのしながわボウルの取り組み

魚メニュー拡大と野菜摂取不足解決に
向けた静岡県との
「やさかな」プロジェクト



健康に配慮した大阪府との
サラダの取り組み

福岡県宗像市の野菜の未利用部を
使用したエコサラダの取り組み

地域との連携 <https://www.kewpie.com/sustainability/dietary-lifestyle/social/#sec01>

野菜の魅力を再発見！ サラダで提案する心豊かな食育

当社グループは、未来を創る子どもたちの心と体の健康を支援するため、サラダを通じた食育に注力しています。野菜そのもののおいしさに加え、調味料一つで広がる新たな魅力を発見する体験を軸に、来場型施設での活動を推進しています。現場ならではの体験を通じて野菜に触れる楽しさを伝えることで、義務感ではない「野菜を好きになる」きっかけを提供します。食卓を彩るサラダの提案を通じて、子ども達の心豊かな食生活を育てていきます。

野菜やものづくりについて新たな魅力を発見できる施設



マヨテラス

深谷テラス
ヤサイな仲間たち
ファーム

工場見学

深谷テラス ヤサイな仲間たちファーム

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

私たちの Change & Challenge /

体験と対話でファンを作る、ヤサイな仲間たちファームでの食育



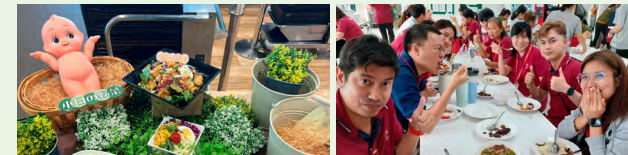
ヤサイな仲間たちファームは、お客様と直接接点を持てる貴重な場です。私たちはここで、親子をご招待した食育イベントなどを通じて、ポテトサラダの新たな魅力を体感して好きになっていただくことに挑戦しました。お客様から直接声をいただける貴重なマーケティングの場としても、このファームを活用しています。

齋藤 真里
デリア食品
株式会社



従業員自らサラダを好きになる 社内から広げる喫食機会の創出

「食と健康」を届ける私たち自身がサラダのファンとなるために、従業員参加型のインナー施策を強化しています。2025年は、参加者数前年比180%の盛り上がりを見せ、世界9カ国から891レシピが集まった「サラダを楽しむレシピコンテスト（サラコン）」を通じ、グローバル規模で多様なサラダの楽しみ方を共有しました。国内においても、主要拠点でのサラダを中心とした朝食や昼食メニューの提供、食堂のない職場へはパッケージサラダを配布し、働く環境にかかわらず全社でグループ商材を用いたサラダを楽しむ機会を創出しました。サラダを従業員と一緒に味わうことで、サラダのおいしさや手軽な摂取方法への気づき、部署を越えたコミュニケーションの活性化などポジティブな変化が生まれました。従業員一人ひとりの行動変容が、健康的なライフスタイルを実現する原動力となっています。



サラコン <https://www.kewpie.co.jp/salacn/>



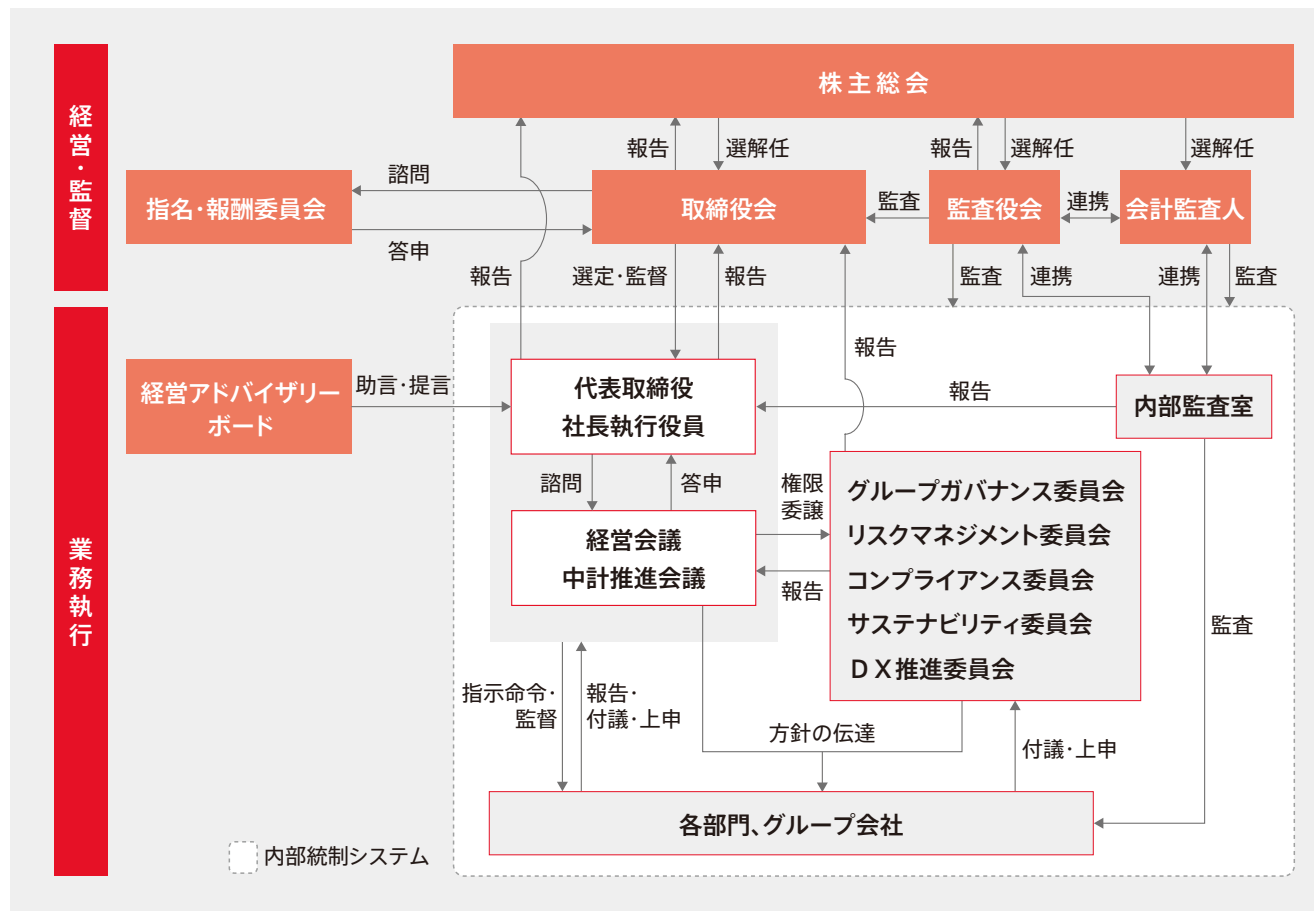
コーポレート・ガバナンス

キューピーグループの コーポレート・ガバナンス

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスを、グループの理念を实践し、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、そのあり方を不断に検討し、一層の充実に取り組んでいます。

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_Policy250228.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_20260227_kewpie_corporate_governance.pdf



取締役および監査役



1	中島 周	議長 指・報	取締役会長	取締役会議長およびブランド委員会議長
2	高宮 満	指・報	代表取締役	社長執行役員
3	渡邊 龍太		取締役	常務執行役員グローバルSCM担当
4	山本 信一郎	指・報	取締役	常務執行役員コーポレート担当
5	濱崎 伸也		取締役	常務執行役員グループ営業担当 兼 市販用市場統括
6	柏木 斉	指・報(委員長)	社外取締役	
7	福島 敦子	指・報	社外取締役	

8	西川 久仁子	指・報	社外取締役	
9	ハロルド・ジョージ・メイ	指・報	社外取締役	
10	信藤 恭一		常勤監査役	
11	磯野 義和		常勤監査役	
12	熊平 美香		社外監査役	
13	伊藤 彰浩		社外監査役	
14	畝本 毅		社外監査役	



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、右記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グループ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。

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	当社グループ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	当社グループ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	66		29	○	○	○		○	○		
	高宮 満	64		4	○					○	○	○
	渡邊 龍太	61		5	○							○
	山本 信一郎	63		3	○	○	○	○	○		○	
	濱崎 伸也	61		3	○					○	○	
	柏木 斉	68	○	5	○		○	○			○	
	福島 敦子	64	○	4	○	○		○				
	西川 久仁子	63	○	2	○	○			○	○		
監査役	ハロルド・ ジョージ・メイ	62	○	2	○	○				○	○	
	信藤 恭一	63		3		○						
	磯野 義和	61		—		○						○
	熊平 美香	65	○	6	○	○		○		○		
	伊藤 彰浩	65	○	3	○	○	○			○		
	畠本 毅	65	○	—		○						

- (注) 1. 各人の年齢は、2026年2月26日時点のものを示しています。
2. 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。



取締役会の実効性

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を目的として、毎年1回、取締役会実効性評価を実施し、その結果に基づき次年度の運営方針を策定するPDCAサイクルを回しています。

2025年度 取締役会の運営と総括

2025年度の実効性評価は、2025-2028年度中期経営計画が実行フェーズに入ったことを受け、計画の着実な遂行を支える「実効的なモニタリング」と、次代を見据えた「中長期の戦略議論」の充実を方針として掲げました。

2025年度の前半は、現中期経営計画の初年度として、各事業の戦略進捗や、それを支える経営基盤（DX、人的資本、サステナビリティ等）の取り組み状況のモニタリングに注力しました。

2025年度の後半からは、「中長期の経営の方向性」や当社のアイデンティティである『キューピーらしさ』に関する議論をスタートさせ、対話を重ねてきました。また、内部監査体制の強化など、ガバナンスやリスクマネジメントの議論も実施しました。

主な議題

テーマ	内容
中長期の経営の方向性	長期構想の基盤となるグループ理念や『キューピーらしさ』に関する議論
中期経営計画の進捗	各市場統括（市販用、業務用、海外）および各事業の中計戦略の報告・議論
経営資源機能と体質の強化	研究開発、原資材調達、品質保証、ブランド、人材戦略、DX戦略、サステナビリティ、リスクマネジメント
ガバナンス	内部監査体制の強化、内部統制モニタリング

取締役会実効性評価から見た課題

2025年度末に実施した「取締役会実効性評価」において、自由闊達な議論ができる高い心理的安全性が確保されていると評価された一方で、今後の持続的な企業価値向上に向けて、以下のような課題が確認されました。

- 審議時間の配分の見直し
細かな執行の進捗確認や形式的な報告が多く、中長期的な戦略議論の時間をより一層確保する必要がある。
- 戦略議論の深化
事業ポートフォリオの最適化や、全社的なグローバル戦略の具体化に向けた議論をさらに深める必要がある。
- 経済価値への結びつきの明確化
サステナビリティやDXなどの取り組みを、いかに当社の経済価値につなげていくかという視点が求められている。

2026年度の取り組み方針

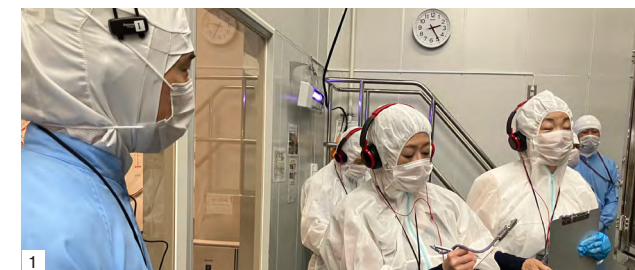
前述の課題を踏まえ、2026年度は以下の方針を掲げ、さらなる実効性の向上に取り組めます。

- 中長期の企業価値向上に向けた審議時間の拡充
将来を見据えた経営戦略や事業ポートフォリオの最適化など、中長期の企業価値向上に直結する戦略テーマの審議時間を、全体の50%程度に引き上げることを目標とし、徐々に議論の比重をシフトしていきます。業務執行の報告等は、事前の資料共有等で効率化し、本質的な議論の時間を創出します。
- 長期構想を起点とした議論の一貫性の確保
各審議テーマの議論にあたり、グループ理念や現在議論を進めている長期構想から逆算し、経営の全体戦略との整合性を図ります。事業構想や資本・財務戦略などの各取り組みが、最終的な企業価値の向上にどう繋がるかという視点を持ち、グループ理念や長期構想と連動した議論となるように進めます。

取締役会以外の場での取り組み

取締役会での議論の質を高めるため、以下の通り取締役会以外の場での取り組みを実施しています。実効性評価においても「情報格差の是正とコミュニケーションの深化に大きく貢献している」とその有効性が高く評価されています。2026年度もこれらの取り組みを継続・強化していく予定です。

- 現場への知見を深めるための事業所訪問
- 社長と社外役員の1on1ミーティング
- 執行役員と社外役員のミーティング



事業所訪問の様子
①②キューピー神戸工場 ③キューピータマゴ府中工場



指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に基づき、以下の事項について審議し、必要に応じて決議を行います。

1. 経営組織の形態と構成
2. 役員等の選解任基準・候補者選出
3. 評価基準・報酬制度設計
4. その他当社グループの企業統治に関する事項

2025年度は計5回開催し、全14議題（決議7件、報告5件、意見交換2件）を扱いました。

1回平均約50分の審議を通じ、実質的な機能発揮を追求しています。

【決議事項】

- 経営層サクセッションプランの策定
- 役員定年規程の見直し
- 取締役賞与
- 2026年2月以降の経営体制の決定

【意見交換テーマ（※複数回実施）】

- 新任社外監査役候補者の要件定義および選抜
- 役員ミッションの設定と評価状況
- 経営層候補者の個別育成プランの進捗確認

指名・報酬委員会の体制

取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員長を務め、構成員の過半数を社外役員が占める体制としています。

2025年度より社外取締役4名・社内取締役3名体制へ移行し、独立性をさらに強化しております。取締役等の指名や報酬に関する客観性・妥当性・透明性を担保することで、当社グループの持続的成長を支える経営の健全性を確保しています。

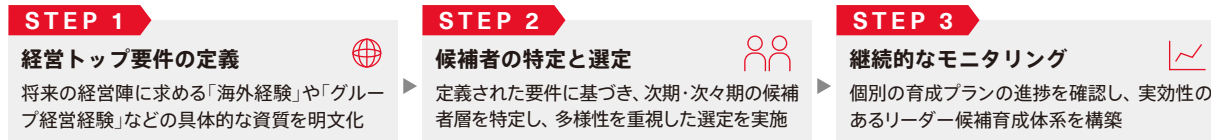
取締役・監査役候補者の指名手続き

各候補者の指名は、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。

2025年度の重点取り組み事項

経営層サクセッションプランの実質化をめざし、候補者層の選定、育成プランの意見交換およびその後の進捗を定期的に確認しました。次世代へ経営をつなぐための継続的な選抜・育成の仕組みを整え、その実効性を高めています。

経営層サクセッションプランの実質化プロセス



指名・報酬委員会 委員長メッセージ

2025年度から始まった現中期経営計画の着実な実行に向け、将来の持続的な成長を支えるための経営体制の充実に注力してきました。今年度は中長期的な視点から制度の見直しを重ね、特に次期経営層のサクセッションプランと役員定年規程の見直し



委員長 柏木 斉

については、組織の活力を維持し、次世代へ円滑に経営をつないでいくための重要な基盤として議論を尽くしました。

また、将来の経営を担う人材の育成について、若年層のサクセッションプランの具体化を進め、次々期経営層の候補者の育成状況のモニタリングを継続的に行うなど、育成体系の実効性向上に努めています。

当委員会は、構成員の過半数を社外役員が占める独立性を備えています。今後も、客観的かつ誠実な議論を通じてガバナンスの質を高め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく、グループのさらなる企業価値向上に貢献していきます。

2025年度の委員長および委員、出席状況

		役職名	出席回数
委員長	柏木 斉	社外取締役	5/5回
	福島 敦子	社外取締役	5/5回
委員	西川 久仁子	社外取締役	4/5回
	ハロルド・ジョージ・メイ	社外取締役	5/5回
	中島 周	取締役会長	5/5回
	高宮 満	代表取締役 社長執行役員	5/5回
	山本 信一郎	取締役 常務執行役員	5/5回



役員報酬

取締役・監査役の報酬は、指名・報酬委員会で審議し、取締役会で決定しています。
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ており、賞与、株式報酬の支給はありません。
社内取締役の報酬体系は以下の通りです。

報酬体系

社内取締役の報酬は、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ています。

固定報酬60%、業績連動報酬40%（賞与30%、株式報酬10%）としています。

賞与の算定方法

社内取締役の賞与額は、役位ごとに定められた賞与基準額を算定の基礎としています。2025年度から、連結営業利益および役員ミッションの各達成度を賞与基準額に直接乗じる算定方法（100%連動）に改定しました。

特に役員ミッションには、±50%という広い評価幅を設けています。単なる業績連動にとどまらず、各評価項目の評価結果を賞与額に直接反映することで、社内取締役が高い目標に挑戦し、その結果に対して責任を持つメリハリのある仕組みとして運用しています。

株式報酬の算定方法

2025年度は、企業価値向上、株主価値向上への貢献意欲を高めるべく、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。社内取締役を対象に譲渡制限付株式を報酬として付与することで、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としています。

基準額については、中期経営計画の重要指標（経済価値・社会価値）の達成度に応じて、2年ごとに最大20%増減する形で見直しをします。

報酬の種類		比率	詳細
固定	月額報酬	60%	役位に応じた定額報酬 代表権者には別途加算する
	賞与	30%	単年度の業績達成度と個人のミッション評価に基づき支給
変動	株式報酬 (2025年新設)	10%	譲渡制限付株式 株主との利益共有と中長期の価値向上を企図

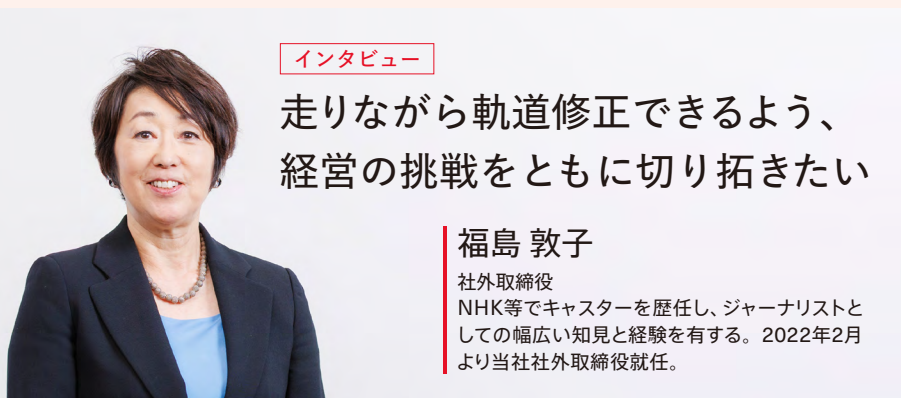
評価項目	詳細・評価の視点	評価幅
連結営業利益	会社全体の収益目標に対する達成度	実績の着地見通しに連動
役員ミッション	各役員の担当領域における結果責任と未来責任（社会価値・経済価値を評価）	△50%～+50%

区分	指標 (比率各25%)	目標数値 (25-28年度中計)
経済価値	ROE	8.5%
	海外売上高伸長率 (現地通貨ベース)	2桁%以上
社会価値	食品残さ削減率	63%以上 (2015年度比)
	サラダ喫食数	105%以上 (2024年度比)



社外役員インタビュー

不変の理念を『礎』に、変化の時代を切り拓く『進化』を加速させる



インタビュー

走りながら軌道修正できるよう、
経営の挑戦をともに切り拓きたい

福島 敦子

社外取締役
NHK等でキャスターを歴任し、ジャーナリストとしての幅広い知見と経験を有する。2022年2月より当社社外取締役就任。

神戸工場を視察して実感した 進化の手を緩めない心意気

—近年の活動において、特にどのような出来事が印象に残っていますか。

メディア業界の仕事が長かった関係上、私は社外取締役としてもさまざまな現場に足を運び、自らの五感を使って情報収集することを信条としています。なかでも特に印象に残っているのが、2025年に視察をした神戸工場です。経営アドバイザーボードの社外委員だった2018年以来、視察は2度目になりますが、自動化・省人化やロボット活用に加えてCO₂排出ネットゼロの実現など、より一層の進化を遂げていることを実感しました。

「まだ現在進行形」と工場長は話してくれましたが、それを象徴するような出来事があります。同業他メーカーが自らの主力工場を新設するにあたって、お手本にしたいからと、神戸工場を

視察に来たのです。稼働から10年を経てもなお他社からお手本にされるといふ事は、より良い商品・サービスを追求して改善に改善を重ね、進化の手を緩めないキューピーグループの特長を端的に物語っていると思います。

今後の持続的な成長へ向けて 第三の柱となる商品開発が課題

—社外取締役および指名委員の一員として

感じられている、キューピーグループの課題について教えてください。

キューピーグループは「安全・安心」「品質第一」の考えを非常に大切にしているため、経営層から従業員まで会社全体に誠実かつ謙虚な姿勢が根付いています。外部からの厳しい意見にも真摯に耳を傾け、自らの成長に役立つことはどんどん取り入れていこうという文化や気質が当社グループの持ち味となっています。ただし、一方では新しいチャレンジに対して慎重になりがちな面があります。マヨネーズ、ドレッシングという圧倒的な人気商品を持っていることは強みですが、今後の持続的な成長に向けては、第三の柱となる主力商品の開発も不可欠です。新たなイノベーションがなかなか生まれてこないことが、現状の大きな課題といえます。

近年は事業環境が急速に変化し、ビジネスの先行きを見通すことが非常に難しくなっています。時に誤った判断を下したり、想定外の事態や状況変化に直面したりすることも

あるでしょう。だからこそ、決断や行動のスピードをできる限り早め、走りながら軌道修正していけるような柔軟性をもった経営の挑戦が経営層には強く求められています。

指名委員の一員としては、最適な次期経営トップを選ぶことがガバナンスの一丁目一番地であると認識しています。変化の激しい時代においては、多様な人材の知見や特性を活かしながら、各人のモチベーションを最大限に引き出すことのできるコミュニケーション能力も、リーダーの重要な資質になると考えられます。そうした観点から候補者との対話や指名委員会での議論を行い、適切な人選を進めていきたいと考えています。

—キューピーグループの企業価値向上に向けて、どのようなことに力を入れたいとお考えですか。

取締役会では現在、細かい案件や形式的な議案に関してはできるだけ執行サイドに権限を委譲し、2040年を見据えた中長期の経営ビジョンを議論する場にシフトしていく方向性を打ち出しています。社外取締役としては、一定のコントロールのもと、執行サイドに適切なリスクテイクを促し、新しいビジネスへの挑戦に向けて経営を後押しする機能が、ますます重要になっていると感じます。

第三者として経営を監督・評価することも大切ですが、同時に外部からの気づきや疑問を取締役会などの場で経営陣にフィードバックすることも私の重要な役割です。社内の役員とは異なる私自身の経験や知見をもとに、「こんな見方もあるのではないか」という多様な視点を、引き続き経営の意思決定に反映させていければと考えています。



インタビュー

理念を属人的なものではなく 会社の「礎」として残していく

熊平 美香

社外監査役
昭和女子大学ダイバーシティ推進機構長等を歴
任。教育やD&I推進の豊富な経験と専門性を
有する。2020年2月より当社社外監査役就任。

価格改定の議論に際して 真摯な経営姿勢を再認識した

—近年の活動において、特にどのような出来事が印象に残っていますか。

原材料費やエネルギーコストの高騰などを受けて、取締役会で価格改定についての議論を交わした際に、因らずもキューピーグループの真摯な経営姿勢を再認識することとなりました。結果として企業努力では補いきれない部分は価格転嫁に踏み切ったわけですが、それでもこの会社は、利益が増えればそれでよしとは考えていません。むしろ、「対価以上の価値をお客様に提供する」というミッションを今後も一層重視していく構えです。以前から社内にあった価格改定への抵抗感は、そうした強いこだわり起因するものだったのかと、私の中でも腹落ちしました。

また、中国の生産拠点の1つ、広州丘比食品有限公司の往査にオンラインで参加した際のことで。そこで感じたのは、現

地の管理職の方々が当社グループの理念に深く共感し、日本に学ぼうという意識や姿勢を非常に強く持たれていることです。インタビューの中では「業業偕悦」という言葉も自然に飛び交い、同じ志のもとで仕事を楽しみながら、一緒にチャレンジしようとする気概が伝わってきました。

ガバナンス体制の強化に 向けてグローバル本社 としての機能を磨く

—社外監査役として感じるキューピーグループの課題について教えてください。

当社グループには、自らをことさらにアピールしないという傾向が見受けられます。例えば卵を殻から卵殻膜まで100%使い切る取り組みは、資源循環や食品ロス削減への貢献として食品業界のモデルになるものですが、その先進性が世の中には十分に伝わっていません。特にこれから海外事業を拡大していくにあたって、当社グループの魅力をいち早く認知してもらうためにも、商品価値をもっと分かりやすく言語化して発信するなど、マーケティングのあり方については再考が必要でしょう。

また、ガバナンス体制の強化に向けて、私は日本の本社がグローバルなヘッドクォーター（司令塔）としての機能をもっと磨くべきと考えています。当社グループは素材の調達から商品の開発・生産・販売、物流も含めて一連のバリューチェーンが非常に磨き上げられているのが特長です。それに比べると、

本社機能はまだ向上の余地があるかもしれません。

例えば理念の浸透についても、グローバル展開においては日本の本社主導で浸透を図っていくことが重要です。当社グループでは従業員に「何をやるか」を教えるだけでなく、「なぜそれをやるか」まで理念に立ち返って教えます。前述した中国をはじめ、アジア地域での着実な理念の浸透を足掛かりに、欧州・米州拠点の従業員が心から共鳴できるように、伝え方を含めて今後の新たなチャレンジとなります。

—キューピーグループの企業価値向上に向けて、どのようなことに力を入れたいとお考えですか。

世界的に企業の社会的責任が問われており、2027年3月期からは日本の上場企業にも、有価証券報告書でサステナビリティ情報を開示することが順次義務付けられます。ある意味、株式会社の存在理由が大きな転換点を迎えているわけで、そうした視点から改めて当社グループの企業価値を見つめ直すことが大切です。

創業から100年を超え、当社グループの理念をいかに守っていくかが私の最大の関心事です。今後は創始者の中島董一郎氏と接点がない人たちに育てられた従業員の時代になります。理念を属人的なものではなく、いわば会社に根付いた「礎」として本当に残していけるのか——。そうした重要な役割を担う者の一人として、当社グループへの理解をさらに深め、適切な意思決定に貢献し続けたいと考えています。

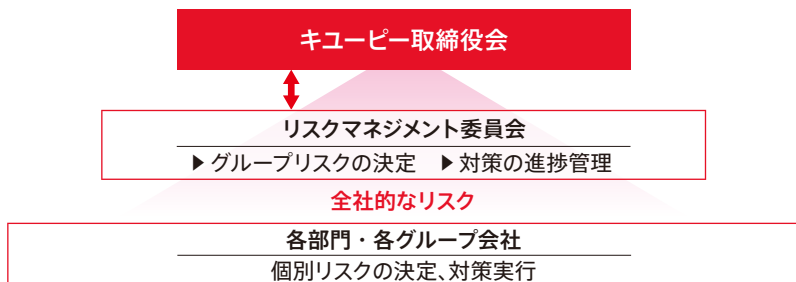


リスクマネジメント

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、当社グループ全体で対応する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。

当社グループで対応する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取締役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・代表者で構成しており、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す。年間で3回開催をしています。
 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。

私たちのChange & Challenge /

リスクマネジメントカルチャーの醸成に向けて

リスクマネジメント活動をグループ全体での活動としてより効果的なものとするには、全従業員のリスクに対する理解と積極的な関与が鍵となります。そこで、2025年度から組織を牽引する部長職以上を対象とした「リスクマネジメント専門研修」をスタートしています。



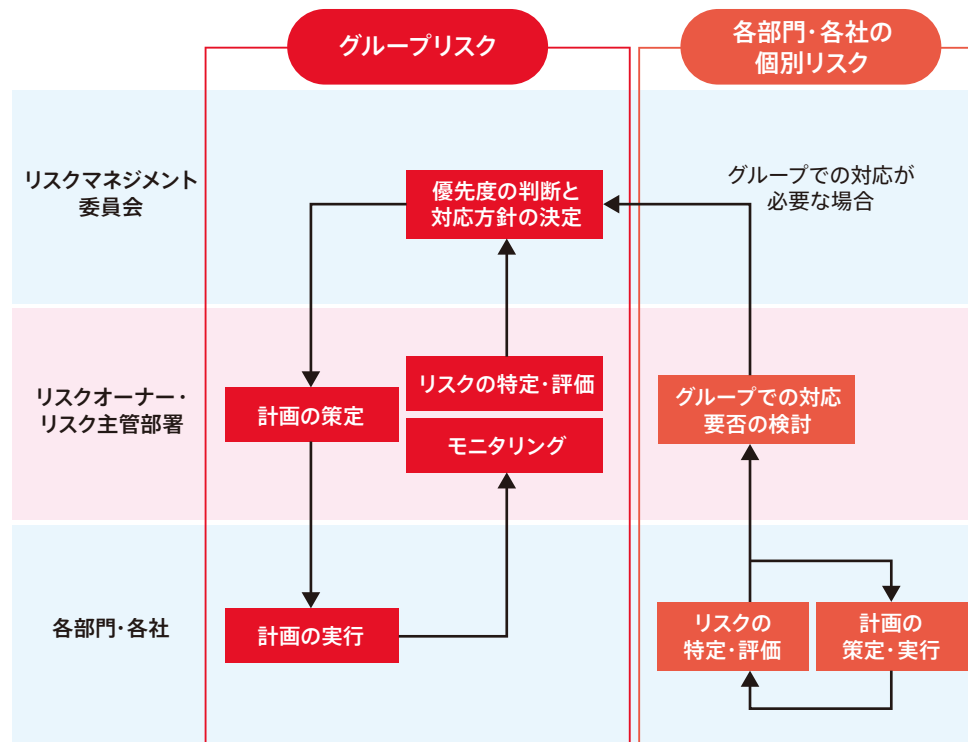
川瀬 智也
 キューピー株式会社
 危機管理室

グループ連携体制

当社グループ全体で対応するグループリスクと、各部門・各社で対応する個別リスクがあり、それぞれを融合した形でリスクマネジメントを推進しています。

グループリスクには、担当するリスクオーナー、リスク主管部署が中心となり、グループ横断での対応策の立案を行い、グループ各社と協力しながら対応を行います。また、グループリスクのうち、リスクマネジメント委員会が特に重大と判断したリスクは優先的に対応を行います。

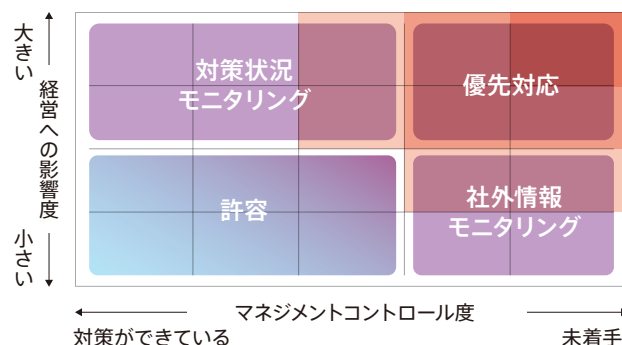
個別リスクは、各部門・各社がリスクを特定・評価し、対応策を実施しますが、グループ全体に影響する顕在化リスクの懸念を確認するため、定期的なモニタリングを行っています。





リスクの評価

リスクに対して「経営への影響度」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。



優先対応

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、優先して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を高め、社外情報の収集、モニタリングに努めています。

主要なリスク

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。

リスク項目	想定されるリスク	当社グループの対応
市場の動向	国内の人口減少や、野菜価格・消費者意識の変化に伴うサラダ市場の縮小	柔軟な市場対応や新商品開発に加え、海外重点地域での顧客層開拓などにより、持続的成長を図ります P.11 P.31
原材料 (主原料やエネルギー・一般原資材)の調達	原材料の価格変動や調達難、持続可能な調達への対応不足による社会的評価の低下	価格改定や付加価値化、調達分散化を進め、相場影響を受けにくい事業構造への転換を推進しています。サステナビリティの重要課題としても取り組んでいます P.21 P.29
製造物責任	異物混入や誤表示などにより、消費者に健康被害を及ぼす重篤な製品事故の発生	食品安全マネジメントシステム (FSSC22000) の認証や品質監査の実施に加え、従業員への品質第一主義の浸透教育を徹底します P.37
自然災害などの不測の事態	大規模自然災害による製造・物流設備の破損、原資材の調達困難や操業人員の不足	事業継続計画 (BCP) の整備や代替機能の確保、大規模な災害対応訓練などを実施し、有事に備えます
システム障害	高度なサイバー攻撃により重要システムが停止し、事業活動に多大な影響を及ぼす恐れ	防御システムの多層化や従業員教育を実施し、長期間のシステム停止に備えた事業継続計画 (BCP) を整備します
人材、労務関連	製造現場の労働力や専門人材の不足、ハラスメントや従業員エンゲージメントの低下など	作業の省力化や労働環境の整備、専門人材の採用や多様な人材が活躍できる仕組みを構築します P.23
海外展開	脆弱な経営基盤によるトラブルや情報漏洩、模倣品の流通および地政学リスクなど	理念浸透や規程の整備、情報管理の徹底や模倣品の排除、カントリーリスクへの備えを推進します P.11
地球環境問題、気候変動	気候変動による原資材高騰や環境規制強化、対応不足に伴う社会的評価の低下など	価格適正化や調達体制の構築を進め、気候変動への対応や生物多様性保全を全社で推進します P.21 P.38

自然災害など不測の事態への対応

不測の事態によるダメージを最小限に抑え、速やかな復旧を実現するため、過去の災害や感染症の教訓に基づき、グループ横断で事業継続計画 (BCP) を整備しています。

[インフラ・体制の強化] 東京本社の代替機能を関西に設置するほか、主要商品の生産拠点、原資材調達、受注機能を2拠点化を進め、供給の継続性を高めています。また、生産・物流設備の耐震補強や、復旧も含めた包括的な対策も講じています。

[運用の実効性向上] 危機種別ごとのマニュアルに基づき、大規模災害対応訓練 (初動対応訓練や商品供給訓練、安否確認訓練) を実施しています。





ステークホルダーエンゲージメント

(対話件数等は2025年11月30日時点もしくは2025年度実績を記載)

キューピーグループは、ステークホルダーの皆さまとの対話において、グループ理念・規範の考え方を実践しています。「おいしさ」「やさしさ」「ユニークさ」に磨きをかけ、社会価値と経済価値を創出し、世界の食と健康に貢献していきます。

ステークホルダーとの対話

<https://www.kewpie.com/sustainability/management/dialogue/>



社外からの評価

総合的なESG評価(国内外)



FTSE4Good



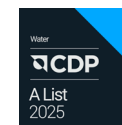
FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

環境(E)への取り組み

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



気候変動：B
フォレスト：B
水リスク：Aリスト



社会・人的資本(S)への取り組み

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

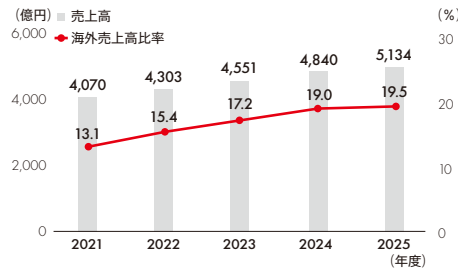
社外からの評価 <https://www.kewpie.com/sustainability/management/reviews/>



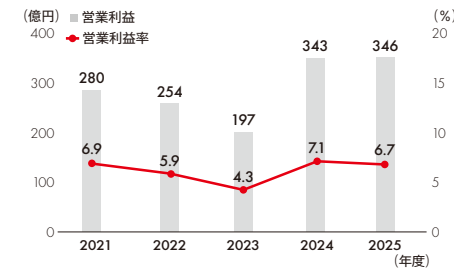
財務・非財務グラフ

財務指標の推移

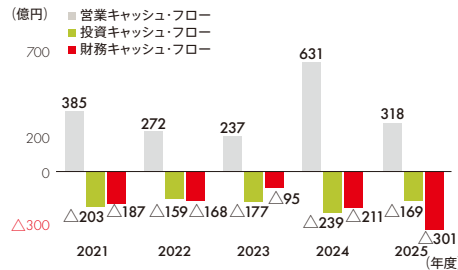
売上高^{※1}



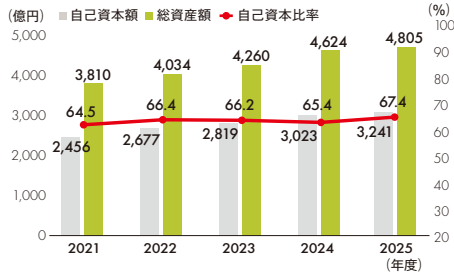
営業利益^{※1}



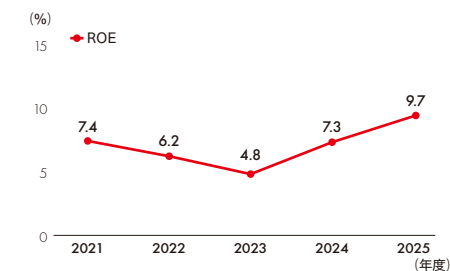
キャッシュ・フロー



自己資本比率

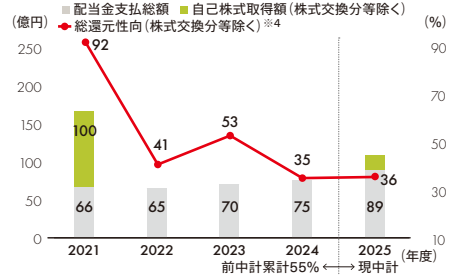


ROE



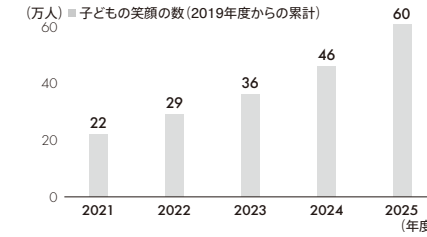
総還元性向

(中計4年間累計の総還元性向で管理)

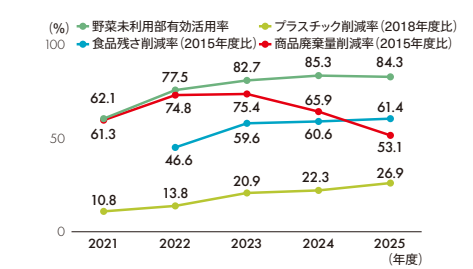


非財務指標の推移

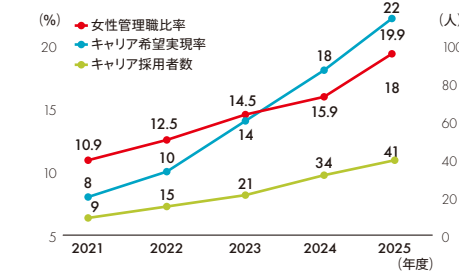
食と健康：私たちの活動で創る子どもの笑顔の数 (食育活動等)^{※2}



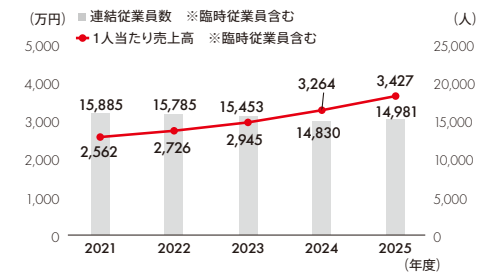
環境：資源の有効活用・循環^{※1※2}



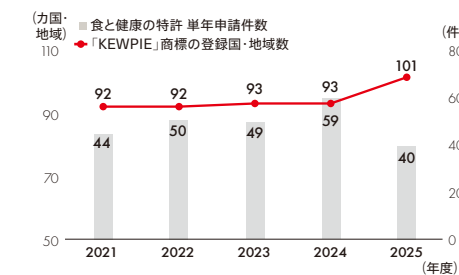
人材：多様な人材の活躍^{※3}



従業員1人当たり売上高^{※1}



特許・海外商標



※1 株式会社キュ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。
 ※2 国内グループ会社を対象にしています。
 ※3 キュービー株式会社単体の在籍者を対象にしています。
 ※4 グラフは株式交換分等を控除しています。2025年度の自己株式取得総額ベース (株式交換分等の控除前) の総還元性向は83%です。



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/>

	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	2024年度	2025年度
財務情報											
業績等の状況(百万円)											
売上高	549,774	552,306	561,688	573,525	545,723	531,103	407,039	430,304	455,086	483,985	513,417
売上総利益	117,285	123,457	128,915	133,146	132,981	125,313	124,232	124,189	122,330	147,767	150,927
営業利益	26,354	29,818	31,261	33,067	32,048	28,303	27,972	25,433	19,694	34,329	34,628
経常利益	27,224	31,364	32,511	34,349	33,275	28,989	29,698	27,249	20,490	36,874	37,389
親会社株主に帰属する当期純利益	16,973	17,093	18,099	18,320	18,698	11,591	18,014	16,033	13,174	21,419	30,506
設備投資額	32,369	32,968	27,182	32,105	28,569	26,102	12,100	17,227	17,846	20,586	16,944
減価償却費	19,094	18,254	16,794	18,215	18,649	20,073	15,336	16,062	16,935	17,536	18,291
研究開発費	4,201	4,028	4,058	4,142	4,156	3,963	4,033	3,912	3,956	3,865	3,817
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	28,094	45,260	27,234	41,778	43,916	34,955	38,533	27,199	23,725	63,126	31,802
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 31,181	△ 32,046	△ 31,421	△ 20,199	△ 29,720	△ 26,039	△ 20,277	△ 15,947	△ 17,721	△ 23,893	△ 16,905
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,101	△ 5,805	4,010	△ 15,293	△ 4,602	5	△ 18,701	△ 16,812	△ 9,514	△ 21,126	△ 30,102
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	△ 3,086	13,213	△ 4,186	21,579	14,195	8,916	18,255	11,252	6,004	39,233	14,897
現金及び現金同等物の期末残高	34,841	40,790	41,411	47,970	56,777	65,777	66,703	65,335	62,433	80,512	65,849
財務状況(百万円)											
総資産額	373,017	385,914	419,207	419,736	444,309	454,276	381,003	403,384	426,006	462,372	480,531
有利子負債	30,559	36,066	60,120	61,414	65,962	81,999	42,257	33,042	32,550	22,422	21,674
純資産額	244,717	245,861	263,432	266,100	276,753	287,356	269,301	294,623	311,303	331,638	347,600
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	111.82	113.47	121.05	124.85	130.72	81.04	128.17	115.34	94.78	154.10	220.63
純資産額(BPS)	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	2,174.74	2,328.49
配当額	29.0	34.5	36.5	38.0	45.0 ^{注4}	40.0	47.0	47.0	50.0	54.0	64.0 ^{注6}
経営指標(%)											
売上総利益率	21.3	22.4	23.0	23.2	24.4	23.6	30.5	28.9	26.9	30.5	29.4
営業利益率	4.8	5.4	5.6	5.8	5.9	5.3	6.9	5.9	4.3	7.1	6.7
自己資本比率	57.1	55.1	54.0	53.9	53.0	52.8	64.5	66.4	66.2	65.4	67.4
自己資本純利益率(ROE)	8.3	8.0	8.2	8.1	8.1	4.9	7.4	6.2	4.8	7.3	9.7
総資産経常利益率(ROA)	7.5	8.3	8.1	8.2	7.7	6.5	7.1	6.9	4.9	8.3	7.9
連結配当性向	25.9	30.4	30.2	30.4	34.4	49.4	36.7	40.7	52.8	35.0	29.0
連結自己資本配当率	2.2	2.4	2.5	2.4	2.8	2.4	2.7	2.5	2.5	2.6	2.8
非財務情報											
連結従業員数(名)	13,478	14,095	14,924	14,808	15,452	16,003	10,719	10,696	10,642	10,517	10,773
女性管理職比率(%) ^{注1}	6.4	7.0	7.4	8.2	9.2	10.2	10.9	12.5	14.5	15.9	19.9
障がい者雇用比率(%) ^{注2 注5}	2.6	3.0	3.3	3.6	3.7	3.6	3.7	3.8	3.7	3.7	3.5
CO ₂ 排出量(千t-CO ₂) ^{注3}	212.0	208.7	210.5	203.6	174.9	165.8	162.0	157.2	138.7	133.9	118.9

注1 キュ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。

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。

注5 対象月を変更したことに伴い、数値を修正しています。

注6 2025年度の1株当たり配当額については、キューピー マヨネーズ発売100周年記念配当10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。

※CO₂排出量を除き、株式会社キュ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う遡及を行っていない数値となります。



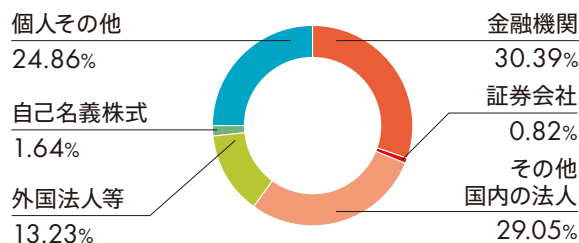
株式情報

(2025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 136,248名

株式分布状況(所有者別)



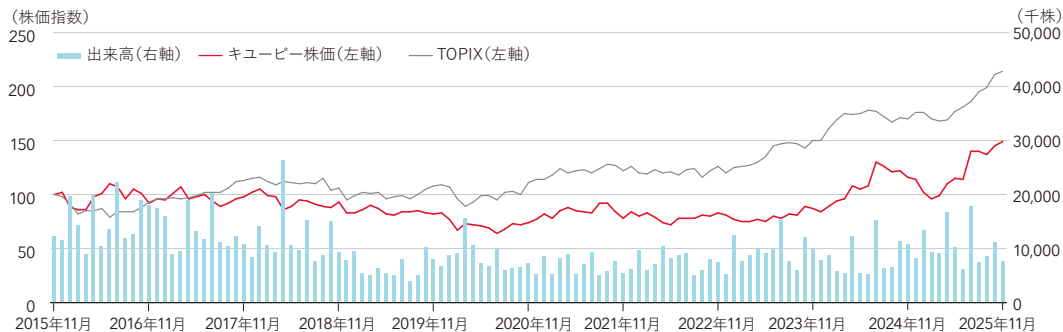
大株主の状況

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)	16,893	12.14
株式会社中島董商店	11,452	8.23
株式会社董花	11,122	7.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,236	5.92
一般財団法人旗影会	4,251	3.06
第一生命保険株式会社	3,074	2.21
日本生命保険相互会社	3,049	2.19
公益財団法人中董奨学会	2,494	1.79
キューピー持株会	2,129	1.53
株式会社ティーアンドエー	2,049	1.47

※ 当社は、自己株式を2,326,558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

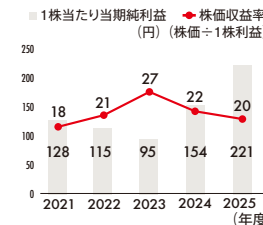
株式情報 <https://www.kewpie.com/ir/stocks-information/>



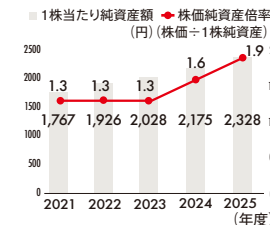
※ キューピー株価とTOPIXの値は、2015年11月末日の終値データを100としています

株価指標

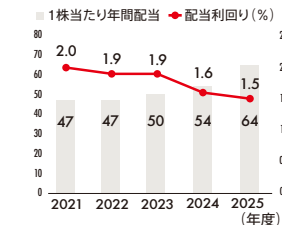
1株当たり当期純利益/
 株価収益率(PER)※1



1株当たり純資産額/
 株価純資産倍率(PBR)※2



1株当たり年間配当/
 配当利回り※3



※1 期末株価(円) ÷ 1株当たり当期純利益(円) ※2 期末株価(円) ÷ 1株当たり純資産額(円)
 ※3 1株当たり年間配当(円) ÷ 期末株価(円)

株主優待品

保有株式数と継続保有期間に応じて、当社グループ商品を贈呈します。

所有株式数	保有期間	優待内容
100~499株	継続半年以上	1,000円相当の当社グループ商品
	継続3年以上	1,500円相当の当社グループ商品
500株以上	継続半年以上	3,000円相当の当社グループ商品
	継続3年以上	5,000円相当の当社グループ商品



500株以上(継続3年以上)
 5,000円相当の当社グループ
 商品例



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) 10,773人
 ※2025年11月30日現在 (単体) 2,388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

(2026年4月現在)

デリア食品(株)	サラダ、惣菜等の販売
(株) サラダクラブ	生鮮野菜の加工・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) 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

丘比(中国)有限公司	中国現地法人の資金管理・経営管理
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
広州丘比食品有限公司	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
KEWPIE AMERICAS, INC.	米国統括管理、調味料等の販売
Q&B FOODS, INC.	調味料等の製造・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
山東青旗吉龍食品有限公司	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
キユーピーデジタルイノベーション(株)	コンピュータシステムの企画、開発、販売、保守および運用支援
KEWPIE DIGITAL INNOVATION VIETNAM CO., LTD.	コンピュータシステムの企画、開発、販売、保守および運用支援
(株) キューソー流通システム	倉庫業・運送取扱業