



2025年度上期（中間期） 決算説明資料

キューピー株式会社2025年7月3日

山本でございます。

それでは、2025年度中間期業績と2025年度通期業績見通しについてご説明いたします。

事業戦略と財務戦略を両輪とする経営を本格始動

事業戦略

- 鶏卵や野菜高騰、地政学リスクなど想定外の環境下で
国内は**迅速な価格改定**で打ち返すとともに、**高収益ポートフォリオへの構造改革**を推進
海外は着実な成長の中で**生産増強完了**。今後は**プロモーション強化**で需要拡大へ
 - ✓ 業務用の付加価値品（タマゴ、調味ソース他）など、**改定後も物量維持**
「価格に見合う価値」が市場に評価され通期営業利益に貢献
 - ✓ 海外3工場（米国、タイ、インドネシア）稼働により供給体制を強化
 - ✓ 市販用調味料で価格改定。今期営業利益345億円達成に加え**来期成長にも弾み**

財務戦略

- **アヲハタ株式会社完全子会社化**により収益性・ガバナンスを向上
- **自己株式取得240億円**で資本効率向上策を開始

まずお伝えしたいのは、「事業戦略と財務戦略を両輪とする経営」が、いよいよ本格始動しているという点です。

中間期は、鶏卵や野菜といった原材料価格の高騰などに直面しましたが、国内では迅速な価格改定と構造改革を着実に進めました。海外でも、持続的な成長を続けており、全体として力強い歩みを進めることができました。

タマゴ製品や業務用調味ソースでは、「価格に見合う価値」が市場から評価され、安定した販売を維持し、利益面でも貢献しました。

海外では、3つの新工場が稼働し、供給力が大きく高まりました。ここにプロモーション強化を掛け合わせて、今後はさらなる需要拡大をめざします。

9月には市販用調味料の価格改定も予定しており、今期の営業利益目標345億円の達成、そして来期のさらなる成長へとつながる流れを着実につくってまいります。

財務面では、アヲハタ株式会社の完全子会社化によって、収益性とガバナンスを一段と高めます。さらに、自己株式取得240億円の実施により、資本効率の向上にも力を入れてまいります。



1. 2025年度上期実績
2. 2025年度業績見通し
3. 中期経営計画 戦略の進捗
(今後の展望)
4. 参考資料

© Kewpie Corporation All rights reserved.

本資料の記載について

- 本資料における記載金額は、億円表示の場合は億円未満を四捨五入しています。
- 海外の数値は、10月-9月が対象となり、日本からの輸出を含んでいます。
なお、オーストラリア子会社および日本からの輸出は12月-11月が対象となります。
- 海外の2025年度上期の前年差の合計には、為替影響（売上高+15億円、営業利益+2億円）が含まれます。2025年度通期計画の前年差の合計には、為替影響（売上高△12億円、営業利益△2億円）が含まれます。

3

それでは、2025年度上期業績についてご説明いたします。

国内で野菜・鶏卵高騰の
逆風に対して、
迅速な価格改定による
打ち返しを開始

海外は着実な成長を維持

売上高
2,519億円
前年比 +6%

営業利益
162億円
前年比 △14%

経常利益
174億円
前年比 △14%

純利益
188億円
前年比 +50%

工場跡地売却益

海外伸長率
+9%
現地通貨前年比

国内事業利益率
5.4%
前年比 △2.4%

売上高は2,519億円と、前年度を上回り、全体として増収となりました。
営業利益については、原材料費の影響などにより、162億円となりましたが、価格改定の効果が徐々に浸透し、回復の兆しが見えています。
また、工場跡地の売却益が寄与したことで、純利益は188億円と大きく伸長しました。

海外事業は、前年比+9%と力強い成長を継続。国内では利益率5.4%と一定の水準を確保しており、今後の施策展開により、さらなる改善が見込まれます。

売上高

2,519億円

増収 (+150億円)
増減率 +6%増

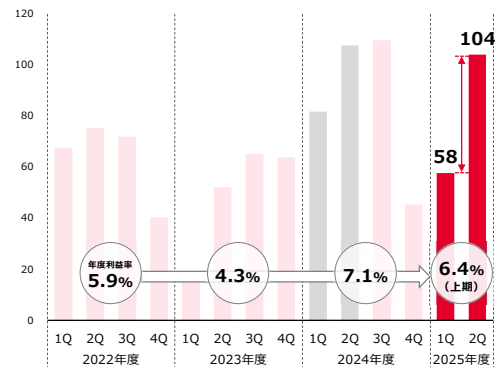
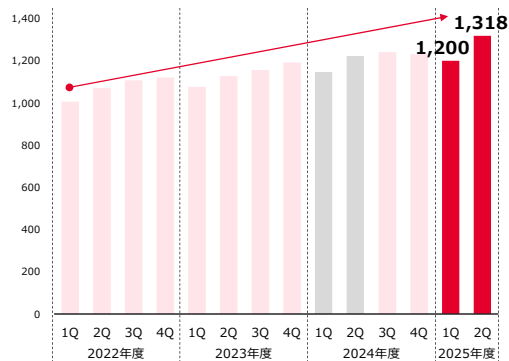
営業利益

162億円

減益 (△27億円)
増減率 △14%減

- 海外は好調なアジアパシフィックを中心に**着実な成長**を維持
- 国内はタマゴ、カット野菜の**数量増と価格改定効果**で増収

- 海外は未来投資費用を投下する中で**販売拡大により増益**
- 国内は**原料高騰**などの影響により減益
1Q大幅減益に対し、2Qより改定効果が拡大し回復傾向



上期の増収の主な要因としては、アジアパシフィックを中心とした海外の堅調な成長に加え、国内におけるタマゴやカット野菜の数量増、そして価格改定の効果が挙げられます。

営業利益については、海外では将来を見据えた投資を継続しながらも、販売の拡大で確実に利益を積み上げました。

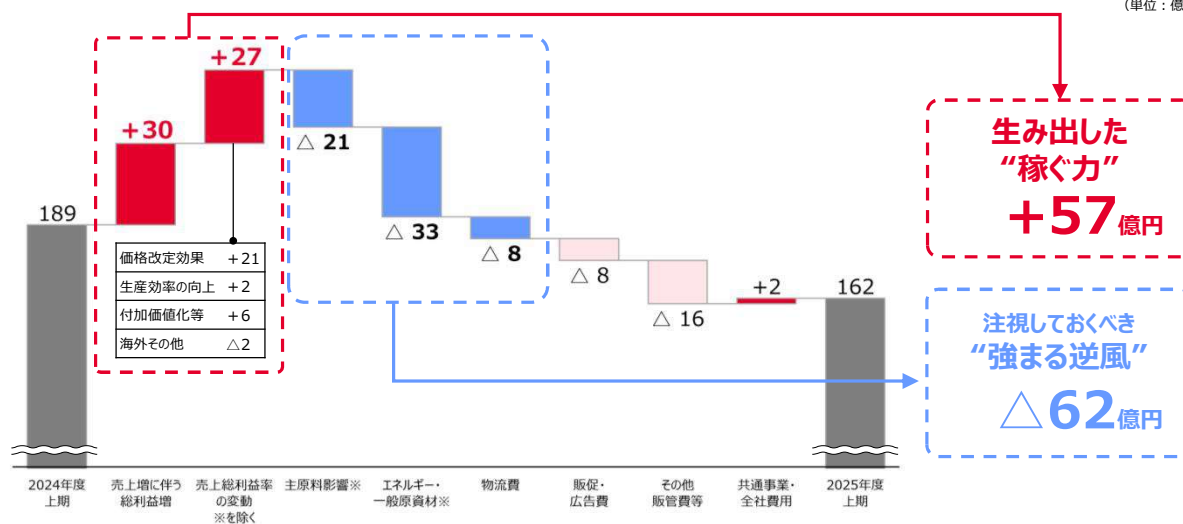
国内においても、第1四半期は一時的にコストが先行しましたが、第2四半期からは価格改定の効果が本格的に現れ、前年水準に近いところまで回復しています。

下期以降は、こうした取り組みが着実に実を結び、さらなる成長へとつながるものと期待しています。

営業利益

2025年度上期 162億円 前年差 △27億円

(単位：億円)



© Kewpie Corporation All rights reserved.

6

営業利益の増減要因についてご説明いたします。

まず、生み出した“稼ぐ力”として、57億円のプラス要因がありました。
内訳は、海外での販売拡大などによる30億円、そして価格改定や付加価値向上による27億円です。

一方で、事業成長に伴うコストや、マーケット環境の変化による影響もありました。鶏卵価格の上昇などで21億円、野菜相場や原材料費の上昇で33億円、物流費の増加で8億円といった影響を受けています。

また、100周年プロモーションや人財投資など、未来に向けた前向きな取り組みにもしっかりと資源を投入しています。
これらは、今後のブランド価値向上と組織強化につながる大切な布石と考えています。

売上高

2025年度上期 2,519億円

前年差 +150億円

増減率 +6%

	2024年度 上期	2025年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	年初計画 年間	年初計画 上期進捗率
市販用	924	946	+22	+2%	+5	+17	1,896	50%
業務用	833	891	+58	+7%	+19	+39	1,721	52%
海外	437	494	+57	+13%	+26	+31	1,055	47%
フルーツ ソリューション	87	86	△2	△2%	△1	△1	171	50%
ファインケミカル	59	62	+4	+6%	+3	+1	128	49%
共通	29	40	+11	+40%	+3	+8	79	51%
合計	2,368	2,519	+150	+6%	+54	+96	5,050	50%

営業利益

2025年度上期 162億円

前年差 △27億円

増減率 △14%

利益率 6.4%

	2024年度 上期	2025年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	年初計画 年間	年初計画 上期進捗率
市販用	81	57	△23	△29%	△18	→ △6	133	43%
業務用	64	44	△20	△31%	△12	→ △7	123	36%
海外	65	79	+14	+21%	+7	+6	127	62%
フルーツ ソリューション	1	3	+1	+102%	△0	+2	5	56%
ファインケミカル	△2	△2	+0	—	△0	+0	10	—
共通	6	7	+1	+10%	△0	+1	13	51%
全社費用	△26	△26	+0	—	△0	+0	△66	—
合計	189	162	△27	△14%	△24	△3	345	47%

続いて、主要セグメントごとの売上高と事業利益についてご説明いたします。

売上高は、市販用・業務用・海外すべてのセグメントで前年を上回り、良い流れができています。

一方で、事業利益については、海外がしっかり増益を確保しているのに対し、市販用・業務用は上期前半のコスト負担を受け、一時的に前年を下回る結果となりました。ただし、いずれのセグメントも第2四半期からは持ち直しが進み、回復の兆しが明確に見えています。

全体としては、国内での一時的な遅れを海外の好調さがカバーし、営業利益ベースでも想定通りの進捗となっております。

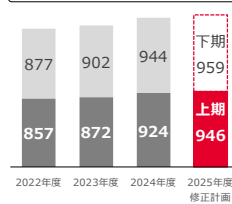
売上高

946億円 前年差 +22億円(+2%)

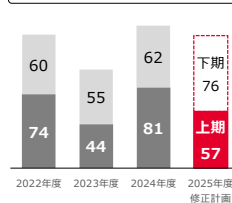
事業利益

57億円 前年差 ▲23億円(▲29%)

売上高



事業利益



(単位：億円)

	2025年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	修正計画	前年差
調味料	385	△2	△1%	△8	+6	780	+5
惣菜	321	△4	△1%	△3	△1	660	+7
カット野菜	153	+18	+13%	+12	+6	300	+14
その他	86	+10	+14%	+4	+6	165	+12
合計	946	+22	+2%	+5	+17	1,905	+38

市販用：増収・減益

上期の状況

- ・カット野菜の数量増、価格改定
- ・歴史的な野菜相場高
- ・鶏卵相場高などで原資材逆風
- ・マヨネーズ100周年など販管費増

下期の施策

- ・調味料市場活性化の継続と価格改定
- ・カット野菜プライシング戦略
- ・惣菜の高付加価値化

© Kewpie Corporation All rights reserved.

8

市販用は、売上高が946億円と+2%の増収となりました。

とくにカット野菜の販売数量増や価格改定の効果、またパスタソースなどのカテゴリーも好調に推移しました。

事業利益は一時的に減少していますが、その要因は第1四半期における野菜価格の歴史的な高騰、そして鶏卵をはじめとする原材料費の上昇によるものです。

こうした状況に対しては、すでに各事業で的確な対応を進めております。

調味料については、野菜高騰によりマヨネーズ・ドレッシング市場が一時的に縮小するなか、100周年を迎えたキューピーマヨネーズ、そしてドレッシングともに前年並みの販売数量を維持しました。プロモーションの成果もあり、着実にシェアを拡大しております。

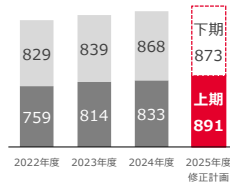
こうした販売基盤の強化を活かし、9月の価格改定を通じて、年度計画の達成、さらには来期の増益にもつなげてまいります。

カット野菜は、容量変更を伴う価格戦略を展開し、第1四半期は赤字でスタートしましたが、第2四半期には黒字転換し、V字回復を果たしています。

この手応えをもとに、より収益性の高い事業構造へと進化させてまいります。

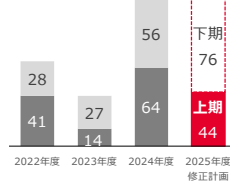
売上高 891億円 前年差 +58億円(+7%) **事業利益** 44億円 前年差 ▲20億円(▲31%)

売上高



2022年度 2023年度 2024年度 2025年度修正計画

事業利益



2022年度 2023年度 2024年度 2025年度修正計画

(単位: 億円)

	2025年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	修正計画	前年差
調味料	261	+2	+1%	△1	+2	520	+0
タマゴ	550	+59	+12%	+20	+40	1,078	+62
その他	80	△3	△4%	△0	△3	166	+1
合計	891	+58	+7%	+19	+39	1,764	+63

業務用: 増収・減益

上期の状況

- ・タマゴ商品の価格改定、数量増
- ・鶏卵相場の高止まり
- ・業務用ドレッシング数量減

下期の施策

- ・タマゴ商品のさらなる価格改定
- ・高付加価値品へのシフト

業務用では、売上高は891億円と、+7%、58億円の増収となりました。
タマゴ商品で単価・数量ともに拡大し、好調な販売が続いています。

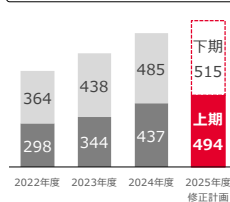
事業利益は一時的に減少しましたが、これは鶏卵相場の高止まりによるもので、決して需要が減っているわけではありません。むしろ、需要自体は堅調に推移しております。

鶏卵相場の背景には、供給面では鳥インフルエンザの影響、需要面では食品価格全体が上昇する中で相対的に割安な鶏卵の需要が高まっていること、さらに飼料や物流費、人件費などのコストが高止まりしていることがあります。

これに対応するため、当社では2月・4月・6月に続き、7月にも価格改定を実施し、収益性の改善に向けてスピード感を持って対応しています。

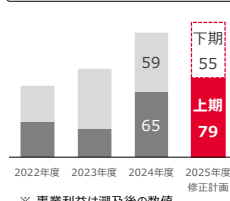
売上高 494億円 前年差 +57億円(+13%) **事業利益** 79億円 前年差 +14億円(+21%)

売上高



※ 為替影響 売上高(前年差)上期+15億円、下期△27億円、年間△12億円

事業利益



※ 事業利益は選及後の数値

© Kewpie Corporation All rights reserved.

	2025年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	修正計画	前年差
中国	175	+12	+8%	+6	+6	378	+18
AP	153	+28	+23%	+16	+12	299	+40
米州	115	+14	+13%	+5	+9	229	+21
その他	51	+3	+6%	△2	+4	103	+8
合計	494	+57	+13%	+26	+31	1,009	+87

※ 為替影響 売上高(前年差)上期+15億円、下期△27億円、年間△12億円

	2025年度 上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	修正計画	前年差
中国	31	+9	+38%	+4	+5	52	+8
AP	23	+6	+31%	+4	+2	40	+5
米州	18	+1	+3%	+0	+0	31	△4
その他	6	△1	△17%	△1	△0	11	+0
合計	79	+14	+21%	+7	+6	134	+9

※ 為替影響 事業利益(前年差)上期+2億円、下期△4億円、年間△2億円

海外：増収・増益

上期の状況

- 中国、APでの中間層の取り込み
- 中国における生販効率化
- タイから周辺国・地域への輸出が堅調

下期の施策

- 米国、タイ、インドネシア
新工場による供給強化
- ブランド、マーケティングの強化
⇒グローバルブランディング

海外セグメントは、好調な結果となりました。

売上高は494億円、前年比+13%の57億円増収。事業利益も79億円、前年比+21%の増益となっております。

地域別に見てまいります。

まず中国では、景気減速や新規参入との競争といった環境変化のなかで、中間層を狙った戦略が奏功しました。売上高+8%、事業利益は+38%と、良い結果となりました。

生産の自動化や営業体制の見直しといった効率化施策も進み、収益基盤の強化につながっています。

アジアパシフィックでは、売上高+23%、事業利益+31%と大きな成長を遂げました。

特にインドネシアでの中間層の取り込みや、タイからの輸出拡大が寄与しており、今後は新工場の稼働により、さらに供給力を高めながら市場創造に取り組んでまいります。

米州では、売上高+13%、事業利益は前年同等でしたが、既存工場の生産能力が上限に近づく中、生産性向上や輸出拡大を通じて堅調な売上成長を維持しています。

5月からは新工場も稼働し、今後はブランド・マーケティングの強化を進めながら、配荷エリアの拡大をめざしてまいります。

これらを総合して、海外セグメントは、通期の利益計画を134億円に上方修正いたしました。



2.2025年度業績見通し

© Kewpie Corporation All rights reserved.

11

次に、2025年度業績見通しについてご説明いたします。

2025年度業績見通し セグメント別売上高・事業利益



※全社計画は変更なし、セグメントごとの内訳を修正

(単位：億円)

売上高

2025年度 修正計画	5,050億円
前年差	+210億円
増減率	+4%

	2024年度	2025年度 年初計画	2025年度 修正計画	前年差	前年対比 増減率	年初計画差
市販用	1,867	1,896	1,905	+38	+2%	+9
業務用	1,701	1,721	1,764	+63	+4%	+43
海外	922	1,055	1,009	+87	+9%	△46
フルーツ ソリューション	170	171	177	+7	+4%	+6
ファインケミカル	114	128	123	+9	+8%	△5
共通	66	79	72	+6	+10%	△7
合計	4,840	5,050	5,050	+210	+4%	-

営業利益

2025年度 修正計画	345億円
前年差	+2億円
増減率	+0%
利益率	6.8%

	2024年度	2025年度 年初計画	2025年度 修正計画	前年差	前年対比 増減率	年初計画差
市販用	143	133	133	△10	△7%	-
業務用	120	123	120	+0	+0%	△3
海外	125	127	134	+9	+7%	+7
フルーツ ソリューション	2	5	5	+3	+154%	-
ファインケミカル	6	10	7	+1	+22%	△3
共通	14	13	12	△2	△11%	△1
全社費用	△65	△66	△66	△1	-	-
合計	343	345	345	+2	+0%	-

© Kewpie Corporation All rights reserved.

※ 海外の2024年度事業利益は遡及後の数値

12

全社の業績計画に変更はなく、営業利益345億円の達成を引き続きめざしてまいります。

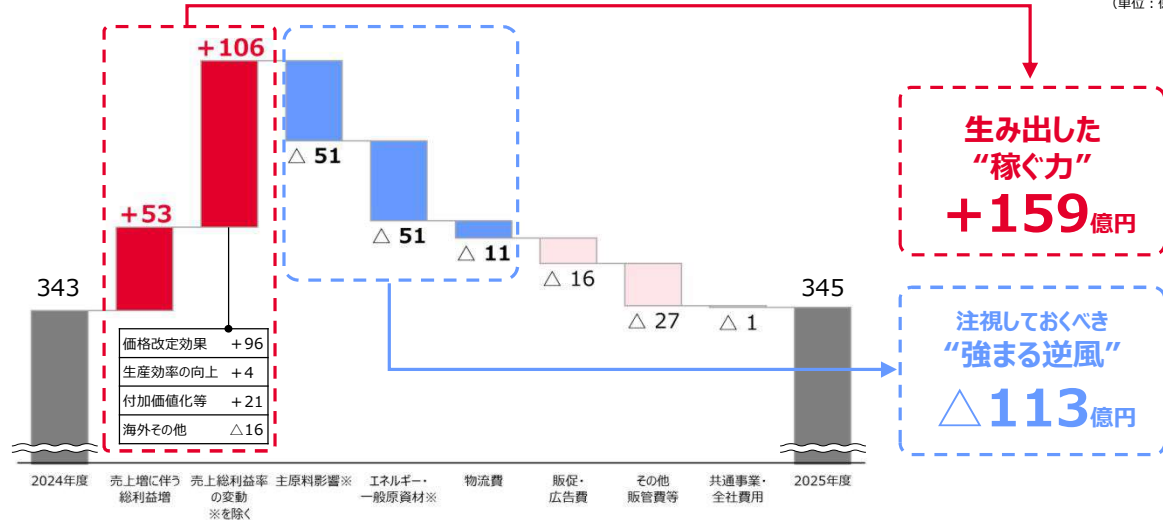
環境は依然として変動要素が多いものの、海外事業の順調な伸長に加え、国内でも機動的な価格対応や構造改革を進めており、計画達成に向けて順調に歩みを進めています。

セグメント別では、業務用、ファインケミカルでやや調整を行いました。海外セグメントを7億円上方修正。全体として、国内外のバランスを取りながら、収益構造をより強固にしております。

営業利益

2025年度計画 345億円 前年差 +2億円

(単位: 億円)



© Kewpie Corporation All rights reserved.

13

営業利益の増減要因としては、まず“稼ぐ力”が159億円と、引き続き高いレベルで維持されています。

一方で、中国の見通しをより現実的に見直したことにより、「売上増に伴う総利益」の積み上げを83億円から53億円へと適正化しております。

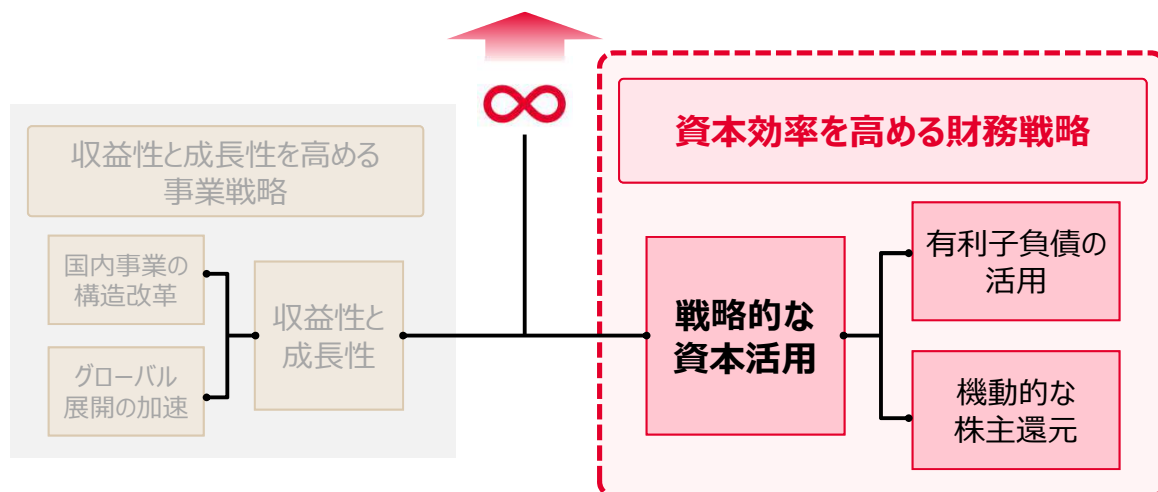
価格改定などによる「売上総利益率の改善」は106億円を見込んでおり、しっかりと収益力を高めています。

一方で、コスト環境にも工夫を加え、原材料費の高止まりに対しては、先物ヘッジや現地調達の手間などを通じて、逆風要因は△113億円まで抑えています。

さらに、全社的な経費効率化の取り組みにより、販売管理費は△38億円から△27億円へと改善。未来への投資も維持しながら、計画達成へと着実に進んでおります。

ROE8.5%以上

事業戦略と財務戦略の両輪を回し、株主資本コストとのスプレッド拡大



© Kewpie Corporation All rights reserved.

14

ここからは、企業価値のさらなる向上に向けた取り組みについてご説明いたします。

当社の中期経営計画では、「ROE8.5%以上の達成」を最重要指標として掲げております。この目標の実現には、事業戦略と財務戦略を両輪で回していくことが不可欠です。

本日は、そのうち財務戦略と、それと密接に関わるガバナンス強化について、今期に下した重要な決断と具体的な施策を中心にご説明いたします。

資本効率とガバナンスの向上により **企業価値を最大化**

アヲハタ株式会社の完全子会社化

2025年11月予定

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

自己株式の取得

～2026年5月

機動的な資本政策の遂行を通じた資本効率の向上と株主還元強化

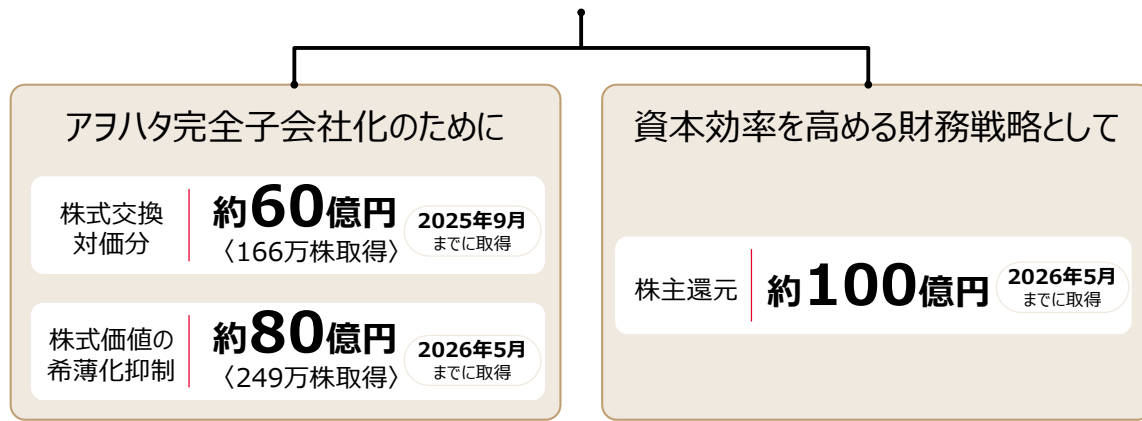
まずご説明するのは、「アヲハタ株式会社の完全子会社化」と「自己株式取得」という、2つの大きな資本施策です。

これらは、グループ全体での資本効率とガバナンスを高めることを目的とした取り組みであり、企業価値の最大化につながる重要な施策と位置づけています。

アヲハタの完全子会社化により、ブランド価値の最大化、経営資源の有効活用、経営の効率化、そしてガバナンス強化を一層進めてまいります。

また、自己株式取得については、2026年5月までに総額約240億円を実施予定としており、資本効率向上と株主還元強化を一体で進めていきます。

自己株式取得



2026年5月31日までに**計240億円**の自己株式取得を実施

今回の自己株式取得の目的は、大きく2つございます。

1つ目は、「アヲハタの完全子会社化」に関連するものです。

こちらは、株式交換の対価として166万株・約60億円を取得、さらに希薄化抑制のために249万株・約80億円を取得予定です。

2つ目は、「資本効率の向上および株主還元の強化」です。

こちらは約100億円規模の自己株式取得を実行予定で、企業価値の持続的な向上と、株主の皆さまへの還元姿勢を明確に示すものとなっております。

これらの施策は、それぞれが単独で意味を持つだけでなく、組み合わせることでグループ全体の最適化と株主価値の向上を同時に実現する、戦略的な資本施策と考えております。

着実な海外成長と国内の迅速な価格改定により 年間計画達成を見込む

売上高
5,050億円

前年比 +4%

営業利益
345億円

前年比 +0%

経常利益
366億円

前年比 △1%

純利益
292億円

前年比 +36%

ROE
9.5%

前年差 +2.2%

ROIC
6.8%

前年差 +0.0%

国内事業利益率
6.9%

前年差 △0.4%

海外伸長率
+11%

現地通貨前年比

最後に、今後の取り組みについてご説明いたします。

先ほどご紹介した財務戦略をベースに、今後は事業戦略である「グローバル展開の加速」、そして「国内事業の構造改革」を一層推し進めてまいります。

そして、こうした取り組みを通じて、年間計画の確実な達成、さらには中期経営計画に掲げたROE 8.5%以上という目標の実現を、しっかりと確かなものにしてまいります。

以上、2025年度の上期実績と通期見通し、ならびに資本戦略についてご説明申し上げます。

続きまして、高宮より、中期経営計画 戦略の進捗についてご説明いたします。



3.2025-2028 年度 中期経営計画 戦略の進捗 (今後の展望)

© Kewpie Corporation All rights reserved.

18

高宮です。

4年間の中期経営計画である1年目の半分が終わりました。つまり、8分の1が過ぎたわけです。私は、この半年間を非常に大事な時間だと考えながら経営に向き合っていました。

具体的な打ち手を進めることができれば、この後の展望が明るくなります。一方で、課題の先送りをした場合、ずっと後手後手に回ってしまいます。実際の手応えはどうかといえば、自己評価として良いスタートが切れたなと感じています。

それでは、中期経営計画 戦略の進捗、今後の展望についてご説明をいたします。

これから米州での成長加速がはじまる

テネシー工場 稼働スタート

供給拡大し
成長ギアを上げる

ブランディングを 強化

人流の多いスポットで
認知度を向上

© Kewpie Corporation All rights reserved.

※ブランディングの画像はイメージです

19

先月、私はアメリカ・テネシー工場の開所式に行っていました。直行便がありませんので、今回はシカゴで入国をいたしました。その時の入国審査官との会話です。

「おー、キューピーか！知っているぞ」
「新しい工場か、頑張れよ！」

このようなコメントをいただきました。皆様は偶然だと思うかも知れませんが、私は「我々のブランドも想像以上に浸透しているな」と受け止めました。

その後、テネシー工場との出会いです。想像以上に大きな工場です。工場内を見ると、未来型で自動化が進んでおり、環境配慮も進んでおります。

私は、「こんな工場を建てられたんだ」と嬉しくなる反面、この工場や生産設備をフル稼働させるのは、「相当な覚悟が必要だ」と気を引き締めることになりました。

早速、翌日から今後攻めていく東海岸を見ようとニューヨークに入りました。我々の商品は想像以上に並んでいましたが、一方で攻略の余地はまだまだあると実感できました。

「今こそ、ブランディング強化で攻めに行くぞ」という決意を固めました。テネシー工場の横には、今回と同じ大きさの工場をもう一つ建てられるだけの敷地が残っています。テネシー第2工場の決裁ボタンを押すことができれば、これは本物です。

めざす姿 2030ビジョン

～Change&Challenge～

成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速

価値創造プロセスの進化

経済価値

収益性

国内事業の構造改革

- ポートフォリオ変革とSCM生産性向上
- DX推進による創出価値の拡大

成長性

グローバル展開の加速

- 事業エリア拡大とブランド価値向上
- グローバル経営の基盤づくり

社会価値

食と健康への貢献

- サラダの喫食機会拡大

環境への配慮

- プラスチック削減
- 食品ロス削減

人的資本の価値拡大

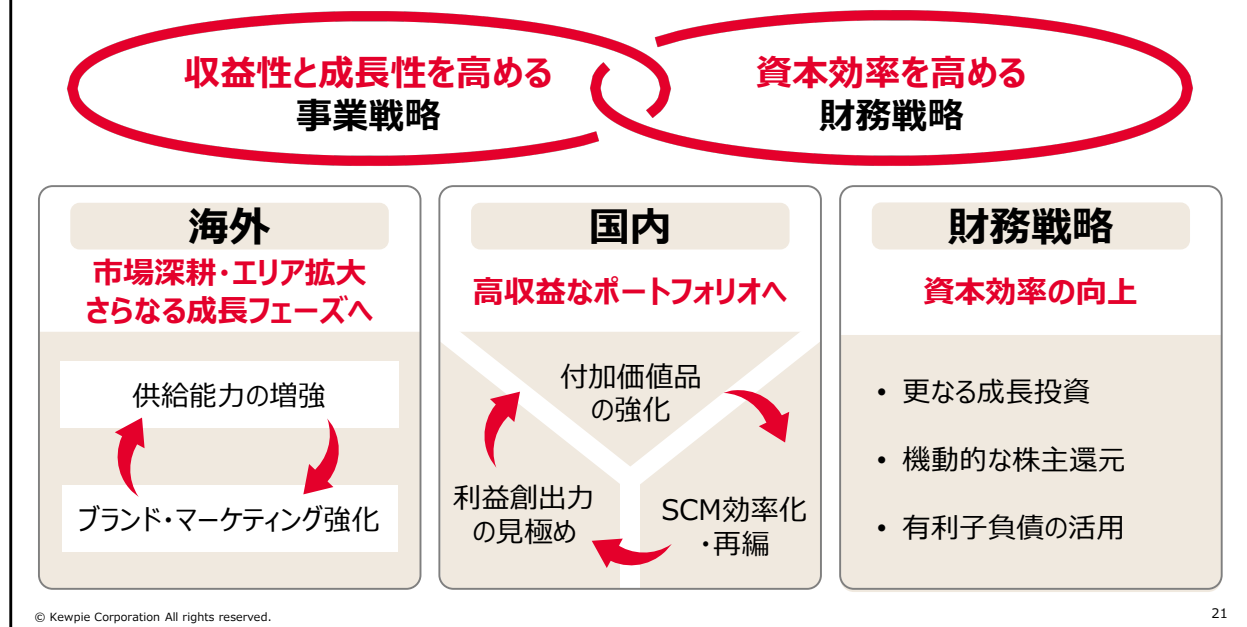
- 従業員エンゲージメント向上

資本コストや株価を意識した経営

これは中期経営計画の全体像です。

「Change&Challenge」。我々は変わる。我々は挑戦する。この言葉を大切にしながら、経済価値と社会価値の両立をめざして、資料の下側にある5つの戦略を進めています。

合わせて、最下段にある「資本コストや株価を意識した経営」も大切なキーワードとなります。



「資本コストや株価を意識した経営」を実践するためには、事業戦略と財務戦略の両輪を確実に回転させることです。

財務戦略につきましては、先ほど山本から説明がありましたので、私からは事業戦略の話をいたします。海外については生産環境が整ったので、「マーケティングに力を入れるぞ」、「ブランドを育てるぞ」といった方針で取り組みを進めます。

一方、国内については、高収益なポートフォリオの実現をめざして、向き合っているところです。

3工場の稼働が始まり 2030年度までの供給体制を構築

米国

米州の需要へ対応



生産能力 約2倍

※追加投資で最大3倍

5月稼働 → 26年度稼働見込み 1.2倍

※ 生産能力、稼働見込みは投資前との比較

タイ

周辺国・地域への輸出拠点



生産能力 約2倍

4月本稼働 → 6月末時点 1.1倍 → 26年度 1.2倍

インドネシア

拡大する国内市場へ対応



生産能力 約2.6倍

12月稼働 → 6月末時点 1.2倍 → 26年度 1.4倍

供給強化に加え、既存工場の安定稼働により品質基盤も強化

© Kewpie Corporation All rights reserved.

22

まずは海外の取り組みについてご説明いたします。

計画していた3工場のすべてが予定通りの時間軸と予算の中で稼働を開始しています。いずれも大きく立派な工場です。

工場内の製造・設備がフル稼働した場合、それぞれ米国で2倍、タイで2倍、インドネシアで2.6倍の生産が可能になります。これはCAGR（年平均成長率）で10%をずっと続けた時に、2030年までの製造を受け止めることができるわけです。

さらに、工場にはそれぞれ未来に向けた余白スペースを設けています。もしも、我々のビジネス展開が加速度的に増した場合、ここに新たな生産ラインを投下することで、米国では最大3倍、タイでも3倍、インドネシアでは4倍の生産が可能になります。現在、3工場とも稼働を始めたところですが、まだフル稼働には手が届きません。

現在の我々のミッションは、早く工場の稼働率を上げることだと考えております。

14の国・地域の主要都市で デジタルとリアルを融合した施策を展開 キューピー マヨネーズで広がる新たな食体験を提案



© Kewpie Corporation All rights reserved.

※ 画像はイメージです

23

工場の稼働率を上げるために何をやるか、ご説明いたします。

営業力の強化、販売促進の強化により、マーケットを取りに行きます。合わせて、デジタルとリアルを融合したブランディング施策を展開します。

私たちの商品は、ありがたいことにブランドで選ばれています。このブランドを世界中のお客様に知っていただく動きを進めています。

資料の通り、デジタルやリアル、さまざまな趣向を凝らした取り組みをすでに行っており、手応えを感じています。下期にはさらに投資をし、この動きを加速させます。ブランド投資に合わせて、さらに新工場の減価償却というものが入ってきますが、投資を上回る成長を必ず実現してみせます。

販売・マーケティング強化で市場を深耕・拡大

米州

米国を中心にさらなる市場の開拓とブランド浸透



© Kewpie Corporation All rights reserved.

アジアパシフィック

ローカライズによる商品提案や
現地発信トレンド商品

中間層チャンネルへの展開



中国

拡大する中間層の
取り込み強化

中間層の増加 + 健康意識の高まり



24

海外の最後の資料です。リージョン別に具体的な動きを少し補足いたします。

資料の一番左側は米州です。アメリカ第2工場が稼働することによって、人口の3分の2を占める東海岸への攻略が可能になりました。さらには、隣接するカナダ、メキシコでの展開も具体的に描けるステージに来ております。早速、東海岸への営業拠点設立の検討を進めています。

資料中央はアジアパシフィックです。いくつかの国の集合体ですが、各国の経済は活発になり、人口も増えてきています。このオーガニックな成長に対して我々もしっかりと乗る形で、キューピーブランドのマヨネーズ、ドレッシングはどここの国でも好調です。

合わせて、私たちは様々な商品を開発する力を持っており、各国のニーズやトレンドに合わせた商品開発も盛り上がってきております。

最後は、資料右側の中国です。上期は利益をしっかりと稼げたものの、売上については、当初計画未達に終わりました。今後はどうなるんだと、ご心配になられるかと思いますが、大丈夫です。

私は、先週、自分の目で今のリアルの中国のマーケットを確認してまいりました。不動産バブルが弾けた様子は所々で見取れましたが、食品については、むしろ勢いが加速している印象です。日本もバブル崩壊という時期がありましたが、幸いにも食品企業が受けたダメージは大きくありませんでした。

だからといって、中国市場が楽観できるというわけではありません。これは競争相手が手強いということです。

今、中国では現地企業がものすごいスピードで成長しています。良い品質のものを安価で作れる力を持っています。つまり、中国企業との競争に勝たなければいけません。

そのために、我々は4つの具体的な取り組みを行います。

1つ目です。私たちは、中国でトップシェア・トップブランドの企業です。しっかりと営業、販売促進に力を込めて投資し、売上を伸ばし、利益を稼ぎます。

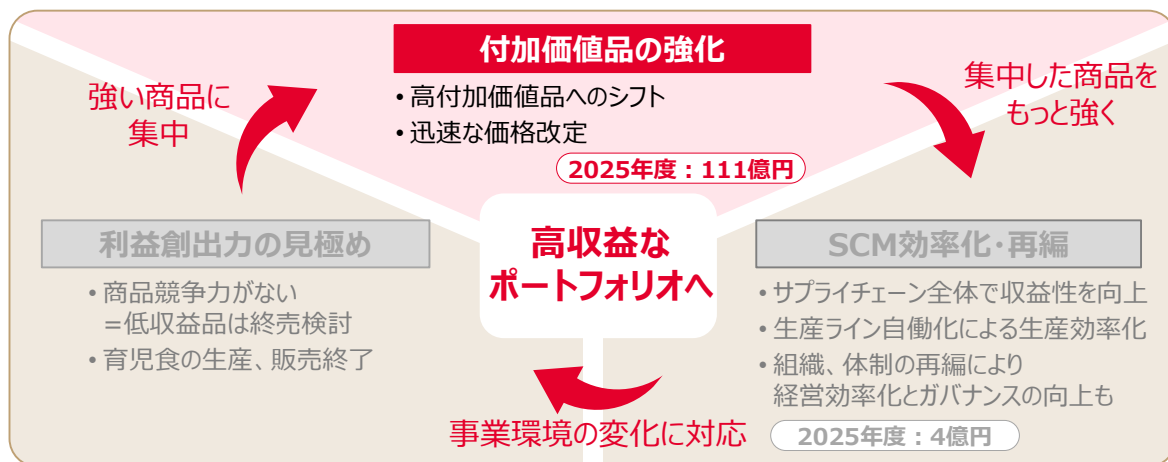
2つ目です。家庭用と業務用を持っている当社の強みを最大限に生かします。特に今伸びている業務用は我々の得意分野です。さらに、最近勢いが増しているECについても既に関わりを持っており、業績が上がってきております。

3つ目です。4つの工場をまとめる形で統括会社が経営をしております。この強みを生かして生産やシフトの工夫・合理化、あるいは間接業務の工夫を行うことで原価を下げてまいります。これによって競争力がつきます。

最後の4つ目は、我々にしかできない強みだと思っています。我々は、中国人民の食と健康に貢献するぞという取り組みを20年近く継続して行っています。様々な学術データを取り発表しながら、食育活動あるいは工場見学など、たくさんの人たちに喜んでいただいております。この社会価値を作るという動きはこれから非常に大切です。

この4つの取り組みをクロスし、今後も継続することによって、厳しい戦いの中ではありますが、将来について手応えを感じているところです。

付加価値品の強化、SCM効率化・再編、利益創出力の見極め により 国内の高収益化が進み “115億円”の増益効果



© Kewpie Corporation All rights reserved.

25

ここからは国内の取り組みをご説明いたします。

市場環境は以前と全く違って、厳しい状況に変わりはありません。しかし、私たちは、高収益化をテーマに取り組みを進めており、今期の着地では115億円の増益効果を生み出す手応えを感じております。

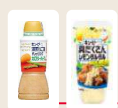
中心にあるのは、「付加価値品の強化」です。さらにSCMの効率化や、利益があるものとなないものを峻別するサイクルを回しています。一言でいえば、「高収益なポートフォリオを作る」ことです。

付加価値品の強化につきましては、2つの取り組みがあります。我々にとって強い商品、お客様に認知されている商品をさらに伸ばすことが1つ目です。そして、2つ目が環境に合わせた価格改定を行う力です。これら2つの取り組みによって、今期は111億円の価値を創出できる見込みです。

国内でつけた稼ぐ力を発揮し、逆風を打ち返す

2025年度111億円の増益効果、来期への弾みも

高付加価値品へのシフト15億円

市販用主力商品の
ラインアップ強化

デリアブランドを浸透

人手不足解消に
対応する商品

“価格に見合う価値”96億円の改定効果

キューピーが培ってきた
“大きな価値”

おいしさ・品質・ブランド



各カテゴリの改定事例

タマゴ
機動的な改定業務用調味料
606品目の改定カット野菜
プライシング戦略

© Kewpie Corporation All rights reserved.

26

具体的にご説明いたします。

資料左側が「高付加価値品へのシフト」です。ここで15億円の価値を創出する予定です。一番上にあるのは、「深煎りごまドレッシング」と「タルタルソース」です。「深煎りごまドレッシング」は22年連続でドレッシングシェア1位です。たくさんのお客様にご支持をいただいておりますが、最近ではカロリーハーフタイプ、季節限定の様々なフレーバーもご提供して、お客様の高い支持をいただくことができています。

タルタルソースも製法がかなり難しいのですが、自信を持って提供できる商品です。内・中・外食すべての分野で拡大を進めており、カテゴリ売上高100億円に向けて確実に前に進んでいます。

資料左側の中央はお惣菜の世界です。デリア食品が最も得意なポテトサラダを磨きながら、そこにデリアブランドをつける動きが進みました。お惣菜の世界でもブランドで選んでいただける状況を作っています。

資料左側の下段は、業務用の動きです。業務用市場は活発ですが、人手不足が解消できていません。そこに我々の出番があります。タマゴ加工品の調理食品でプロが作ったような品位でありながら、手間をかけない点が高い評価をいただいております。

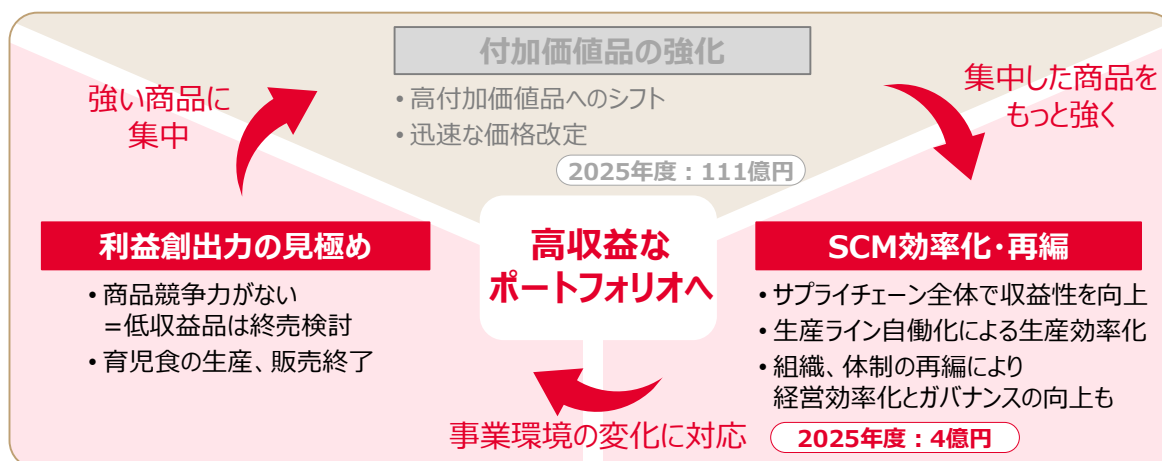
そして、資料右側です。“価格に見合う価値”ということで、96億円の改定効果を見込んでいます。キューピーグループは、これまで、値上げができない・価格改定ができない企業体でした。今は全くそういうことはありません。私は、強いブランド、おいしさ、品質、そして商品を持っているからこそ、価格改定ができるんだと、それが企業の強さの証だと考えております。

このブランドの力を信じながら、我々は様々な動きをしております。資料右側の下段、3つ具体的に説明をいたします。タマゴについては鶏卵価格が高止まりをしておりますが、2年前の鳥インフルエンザのときのダメージと比べると軽減できております。これはスムーズでタイムリーに価格改定をできる仕組みを身につけたからです。右側中央は業務用の商品です。すでに価格改定を進めており、600を超える商品でお客様にご理解をいただくことができています。

最後、一番右側はカット野菜です。今年の初めは過去に例がないほどの野菜高で、キャベツが1玉1,000円を超えました。第1四半期のサラダクラブは経営に大きな影響を受け、赤字になってしまいました。会社が始まって以来初の改定に踏み切り、さらに野菜の相場に合わせた増量等の仕組みを身につけて、第2四半期では早くも挽回の方向性が見えてきています。

これらに加えて、下期には家庭用の調味料でも価格改定を予定しております。改定効果は実際、来年以降に出てくるものです。一方で物量ダウンさせないという大きなミッションも付いてまいります。これを両立し、お客様に価値を認めていただきながら、物量の維持に向けてさまざまな手を打っている段階でございます。

付加価値品の強化、SCM効率化・再編、利益創出力の見極め により 国内の高収益化が進み **“115億円”の増益効果**



© Kewpie Corporation All rights reserved.

27

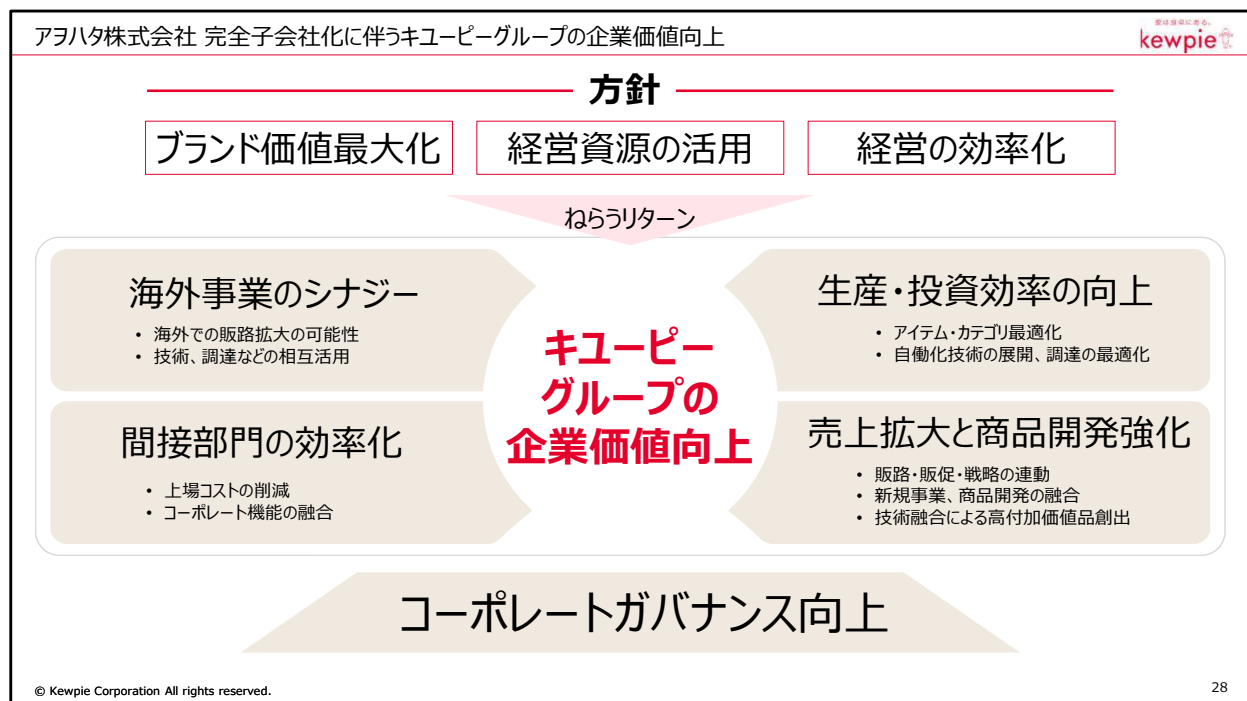
それでは、高収益化の残り2つです。資料右下の「SCM効率化・再編」からご説明いたします。

我々はメーカーなので、サプライチェーンとどう向き合うかは大切なテーマです。ここでも価値を生み始めています。大きな成果が上がっているのは、原材料の調達です。グループで統括して調達することによって価値創出が進んでおります。

また、前回お話した生産工場の自動化・ロボット化も前に進んできています。合わせて、工場の再編、組織の再編も行っており、すでに今期だけで4億円の価値創造が見込まれております。この動きについては、来年以降のさらなる価値創出が楽しみです。

そして最後、資料左下の「利益創出の見極め」というテーマです。我々の商品の全てが、お客様にその価値を認めていただいているのかというと、残念ながらそうではないかもしれません。そのような商品については経営判断をいたします。業務用の価格改定を受け止めてもらえなかった商品については終売を行います。

また、先日発表いたしました、育児食についても撤退を決めました。ポートフォリオ経営としては、何の問題もない判断だと思われるでしょうが、我々メーカーとしては、実は苦渋の決断をしたわけです。この経験を生かしながら、より伸びる分野へ経営投資を行ってまいります。



最後に、先ほどご報告をしたアヲハタ株式会社との向き合い方についてご説明いたします。「コーポレートガバナンス向上」という大きな目的のもと、ブランド価値の最大化・経営資源の活用・経営の効率化をめざしていきますが、少し具体的にご説明いたします。

今回のアヲハタ完全子会社化には価値があると信じています。

1つ目です。資料左上の「海外事業でシナジー」が生まれます。アヲハタは原料調達や研究分野で海外にすごい力を持っています。我々の今の海外伸長とクロスすることで様々な描きができます。

2つ目は、資料右上の「生産・投資効率の向上」です。グループ全体で工場の再編、新たな投資を行うことによって、無駄なく、良い形で未来を描くことが可能になります。

3つ目は、資料左下の「間接部門の効率化」です。当社とアヲハタは、それぞれ上場会社ですので、様々なところで2つの機能を持っておりました。これを1つにすることが可能です。さらに、両社の良いところ取りもできていると思っています。

最後は、資料右下の「売上拡大と商品開発強化」です。キューピーには非常に強い営業部隊、開発部隊があります。これらの部隊とアヲハタ独自の部隊が合体することによって、価値の最大化を図ります。これら4つの取り組みを中心に進めて、アヲハタの価値を今まで以上に伸ばしてまいります。



《お問い合わせ先》

キューピー株式会社 財務戦略推進部 株式IRチーム
TEL : 03-3486-3331

この説明会資料に掲載されている、キューピー株式会社の業績見通し等の将来に関する記述は、当社がその時点で入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は、さまざまなリスクや不確定要素の変動および経済情勢等によってこれらと異なる結果になる場合があります。

当社が開示する情報は、当社に対する理解を深めていただくことを目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関するご決定は利用者ご自身の判断において行われるようお願いいたします。万一これら情報の利用者が何らかの損害を被ったとしても、当社および当社の情報提供者は一切責任を負いません。

トランプ関税の行方は全く先が見通せません。また、地政学的リスクも強まるばかりです。異常気象についても加速度的に悪くなっていくようです。

つまり、これから先の未来がどうなるかというのは、誰にも分からない状況になっています。

それでも我々企業はそれをすべて受け止めて、前に進むことが求められています。私は、企業の存在価値とは、お客さまに喜ばれる商品やサービスを提供しながら、持続的に成長し続けることだと考えています。現在地はその手応えを感じ始めているところです。

皆様方におかれましては、引き続きキューピーグループをご支援いただければ幸いです。

よろしくお願いいたします。

ご清聴ありがとうございました。



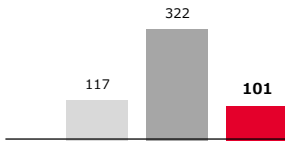
4. 参考資料

(単位：億円)

	2024年度	2025年度 年初計画 (1/9公表)	2025年度 修正計画 (7/3公表)	前年差	年初計画差	2028年度 中計目標
売上高	4,840	5,050	5,050	+210	—	6,000以上
営業利益	343	345	345	+2	—	450以上
営業利益率(%)	7.1%	6.8%	6.8%	△0.3%	—	7.5%以上
経常利益	369	366	366	△3	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	214	292	292	+78	—	—
ROE(%)	7.3%	9.4%	9.5%	+2.2%	+0.1%	8.5%以上
ROIC(%)	6.8%	6.6%	6.8%	+0.0%	+0.2%	8.5%以上
EPS(円)	154.1	210.1	210.1	56.0	—	—
海外売上高伸長率(%) (現地通貨ベース)	+11%	+15%	+11%	+0%	△4%	+10%以上
米国ドル(円)	151	151	148	△3	△3	—
人民元(円)	21	21	20	△1	△1	—
ローリー相場(円/kg)	351	352	376	+25	+24	—
鶏卵相場(円/kg)	223	250	290	+67	+40	—

(単位：億円)

営業キャッシュ・フロー



	前年増減
固定資産 除売却損益の増加	↓ △120
棚卸資産の増加	↓ △42
法人税等の支払額の増加	↓ △41

投資キャッシュ・フロー



	前年増減
有形固定資産の 売却による収入の増加	↑ +108
無形固定資産の 取得による支出の減少	↑ +43
定期預金の 払戻による収入の減少	↓ △75

財務キャッシュ・フロー



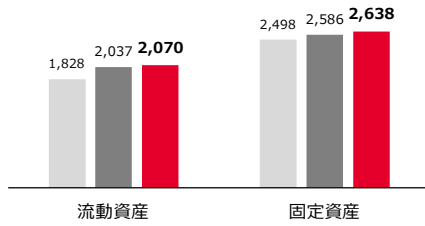
	前年増減
長期借入れによる 収入の減少	↓ △50
長期借入金の 返済による支出の減少	↑ +150

設備投資の状況

2025年度上期 **89億円** 2025年度計画 **191億円**

(単位：億円)

資産の部



前年同期末差

流動資産

+32億円

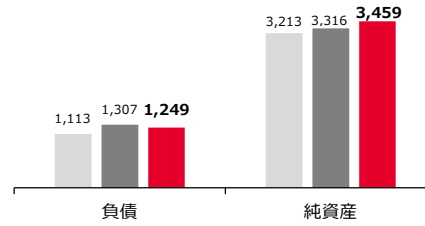
- ・現預金の減少 ↓ △72
- ・売掛債権の増加 ↑ +43
- ・有価証券の増加 ↑ +65

固定資産

+52億円

- ・有形固定資産の減少 ↓ △19
- ・退職給付に係る資産の増加 ↑ +8
- ・長期定期預金の増加 ↑ +59

負債・純資産の部



前年同期末差

負債

△58億円

- ・1年内償還社債の増加 ↑ +100
- ・未払金の減少 ↓ △53
- ・社債の減少 ↓ △100

純資産

+142億円

- ・利益剰余金の増加 ↑ +145

(単位：億円)

2025年度 上期

	2024年度 上期	2025年度 上期	前年差	主な要因
営業利益	189	162	△27	
営業外損益	14	13	△1	・ 支払手数料の増加 △1
経常利益	203	174	△29	
特別損益	△8	114	+122	・ 固定資産売却益の増加 +120 ・ その他特別利益の増加 +3
税引前利益	195	288	+94	
法人税等 非支配株主に帰属する四半期純利益	69	100	+31	
親会社株主に帰属する四半期純利益	125	188	+63	

2025年度 計画

	2024年度	2025年度 修正計画	前年差	主な要因
営業利益	343	345	+2	
営業外損益	25	21	△4	・ 受取利息の減少 △2 ・ 持分法による投資損益の増減 △2
経常利益	369	366	△3	
特別損益	△32	90	122	・ 工場跡地売却益 +120
税引前利益	336	456	+120	
法人税等 非支配株主に帰属する当期純利益	122	164	+42	
親会社株主に帰属する当期純利益	214	292	+78	

	2024年度 上期	2025年度 上期	前年差	増減率	2025年度通期計画		
					修正計画	前年差	増減率
市販用	924	946	+22	+2%	1,905	+38	+2%
調味料	388	385	△2	△1%	780	+5	+1%
惣菜	325	321	△4	△1%	660	+7	+1%
カット野菜	135	153	+18	+13%	300	+14	+5%
その他	76	86	+10	+14%	165	+12	+8%
業務用	833	891	+58	+7%	1,764	+63	+4%
調味料	259	261	+2	+1%	520	+0	+0%
タマゴ	491	550	+59	+12%	1,078	+62	+6%
その他	83	80	△3	△4%	166	+1	+1%
海外	437	494	+57	+13%	1,009	+87	+9%
中国	163	175	+12	+8%	378	+18	+5%
アジア パシフィック	125	153	+28	+23%	299	+40	+16%
北米	101	115	+14	+13%	229	+21	+10%
その他	48	51	+3	+6%	103	+8	+9%
フルーツ ソリューション	87	86	△2	△2%	177	+7	+4%
ファインケミカル	59	62	+4	+6%	123	+9	+8%
共通	29	40	+11	+40%	72	+6	+10%
合計	2,368	2,519	+150	+6%	5,050	+210	+4%

※ 海外の前年差には、為替影響(2025年度上期前年差：売上高+15億円、2025年度計画前年差：売上高△12億円)が含まれています。

	2024年度 上期	2025年度 上期	前年差	増減率	2025年度通期計画			(単位：億円)
					修正計画	前年差	増減率	
市販用	81	57	△23	△29%	133	△10	△7%	
調味料	56	42	△14	△25%	92	△10	△10%	
惣菜	19	13	△6	△33%	27	△4	△13%	
カット野菜	4	△1	△5	△124%	11	+2	+27%	
その他	2	3	+1	+68%	3	+2	+100%	
業務用	64	44	△20	△31%	120	+0	+0%	
調味料	20	17	△3	△14%	41	+4	+11%	
タマゴ	39	22	△16	△42%	71	△5	△7%	
その他	5	5	△0	△6%	8	+2	+35%	
海外	65	79	+14	+21%	134	+9	+7%	
中国	23	31	+9	+39%	52	+8	+19%	
アジア パシフィック	18	23	+6	+31%	40	+5	+15%	
北米	17	18	+1	+3%	31	△4	△12%	
その他	7	6	△1	△17%	11	+0	+1%	
フルーツ ソリューション	1	3	+1	+102%	5	+3	+154%	
ファインケミカル	△2	△2	+0	—	7	+1	+22%	
共通	6	7	+1	+10%	12	△2	△11%	
全社費用	△26	△26	+0	—	△66	△1	—	
合計	189	162	△27	△14%	345	+2	+0%	

※ 海外の前年差には、為替影響(2025年度上期前年差：事業利益+2億円、2025年度計画前年差：事業利益△2億円)が含まれています。
 ※ 海外の2024年度事業利益は遡及後の数値
 © Kewpie Corporation All rights reserved.

(単位：億円)

2025年度 上期

	売上増減に伴う 売上総利益の増減	売上総利益率 の変動	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の販売費・ 一般管理費	前年差
市販用	+2	△15	△3	△2	△5	△23
業務用	+3	△15	△1	△3	△4	△20
海外	+23	+3	△3	△2	△7	+14
フルーツ ソリューション	△1	+2	△0	△1	+1	+2
ファインケミカル	+4	△1	△1	△0	△1	+0
合計	+30	△27	△8	△8	△16	△28

2025年度 計画

	売上増減に伴う 売上総利益の増減	売上総利益率 の変動	販売促進費・ 広告宣伝費	物流費	その他の販売費・ 一般管理費	前年差
市販用	+8	△0	△0	△3	△14	△10
業務用	△6	+15	△1	△4	△5	+0
海外	+40	△11	△11	△3	△6	+9
フルーツ ソリューション	+1	+3	△1	△0	+1	+3
ファインケミカル	+9	△2	△2	△1	△3	+1
合計	+53	+4	△16	△11	△27	+4

※ 海外の増減要因前年差は、2024年度通及後との比較
© Kewpie Corporation All rights reserved.

		2023年度 上期	2024年度 上期	2025年度 上期
マヨネーズ	国内	274	296	295
	海外	184	231	269
ドレッシング	国内	193	195	192
	海外	92	111	124
合計	国内	467	491	487
	海外	276	343	393
	計	743	834	880

重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2025年度 上期	2028年度 目標	2030年度 目標	SDGsとの 関連付け
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	52.8万人	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	60.6%	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	
		商品廃棄量削減率	2015年度	70.9%	70%以上	70%以上	
	プラスチックの削減・ 再利用	プラスチック排出量削減率	2018年度	—	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	9.4%	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	48.7%	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)	当年	—	100%維持	100%維持	 
持続可能な調達	持続的な調達の推進	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					 
人的資本の 価値拡大	従業員エンゲージメント 向上	エンゲージメントスコア	当年	—	75点以上	75点以上	—