



2025年度 決算説明資料

キューピー株式会社 2026年1月14日
(証券コード：2809)

山本でございます。
それでは、2025年度の決算業績と2026年度の計画についてご説明いたします。

営業利益“3年連続最高益”を起点に次の成長局面に向けた稼ぐ力の進化

2025年度実績

想定を超えるコスト環境下で**最高益を更新、営業利益346億円**で着地

- 国内は主要カテゴリで迅速な価格改定を実施、相場対応力を強化
- 海外は米州、アジアパシフィックで2030年までの供給体制を構築
ブランド投資拡大による需要創造で米州・アジアパシフィック2桁成長を実現
- 自己株式取得などで資本効率を重視した経営を推進

2026年度展望

中期経営計画ROE目標達成に向け、確度の高い成長軌道

- 価格改定効果と海外成長加速で、営業利益380億円を見込む
- 国内は基幹商品の付加価値化と、“人手不足解消”商品で価格戦略の推進
- 海外は米州を柱に成長加速、アジアパシフィックも伸張り収益拡大フェーズへ
- ROE目標早期達成を視野に資本効率化策を持続的に実施
自己株式取得100億円、普通配当11円増配の65円

本日本お伝えしたいのは、「3年連続最高益を起点に、次の成長局面に向けて稼ぐ力を進化させる」という点です。

2025年度は、想定を超えるインフレ環境ではありましたが、国内での迅速な価格改定と海外事業の成長により、346億円と、最高益を更新して着地しました。

2026年度についても、価格改定効果に加え、基幹商品の付加価値化、さらには米州を柱とした海外成長の加速により、営業利益380億円を見込んでいます。

また、ROE目標の早期達成を視野に、資本効率化策にも取り組んでいます。2025年度に実施した240億円の自己株式取得に続き、2026年度も新たに100億円の取得枠を設定しました。事業戦略と財務戦略を両輪で回し、持続的な企業価値向上を確かなものにしてまいります。



1. 2025年度業績
2. 2026年度計画
3. 2026年度の展望
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年度通期の前年差の合計には、為替影響（売上高+3億円、営業利益+0億円）が含まれます。
2026年度通期計画の前年差の合計には、為替影響（売上高+18億円、営業利益+2億円）が含まれます。

3

それでは、2025年度の業績ハイライトからご説明いたします。

**想定を超えるコスト環境下において、国内の迅速な価格改定と
海外成長により、営業利益は前年を上回る346億円で着地**

売上高
5,134億円
前年比 **+6%**

営業利益
346億円
前年比 **+1%**

経常利益
374億円
前年比 **+1%**

工場跡地売却益
純利益
305億円
前年比 **+42%**

ROE
9.7%
前年差 **+2.4%**

国内事業利益率
6.6%
前年差 **△0.7%**

海外伸長率
+8%
現地通貨前年比

ROIC
6.6%
前年差 **△0.2%**

売上高は5,134億円、前年比プラス6%。営業利益は346億円、前年比プラス1%で増収増益となりました。純利益については、工場跡地の売却益が寄与し、305億円、前年比プラス42%と大きく伸長しています。ROEは9.7%と、前年から2.4ポイント改善しました。

厳しいコスト環境下ではありましたが、国内での迅速な価格対応と海外成長の継続により、期初の計画を上回る着地となりました。

売上高

5,134億円

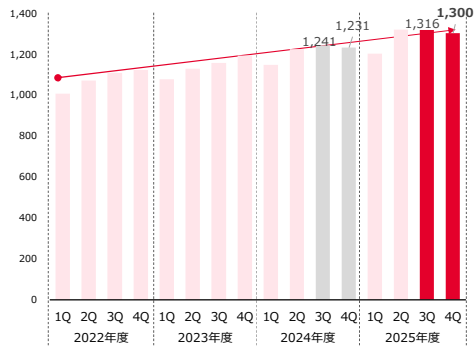
増収 (+294億円)
増減率 +6%増

営業利益

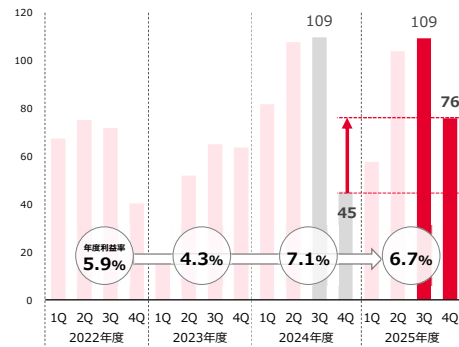
346億円

増益 (+3億円)
増減率 +1%増

- ・ 海外は好調な米州・アジアパシフィックを中心に**着実な成長**を維持
- ・ 国内は、調味料・タマゴ・カット野菜の**価格改定効果**に加え、**タマゴの数量増**も寄与し増収



- ・ 海外は成長に向けた償却費・広告費を上回る**販売拡大**により増益
- ・ 国内は**価格改定**と**事業構造改革**が奏功し、原料高騰の逆風を跳ね返し増益

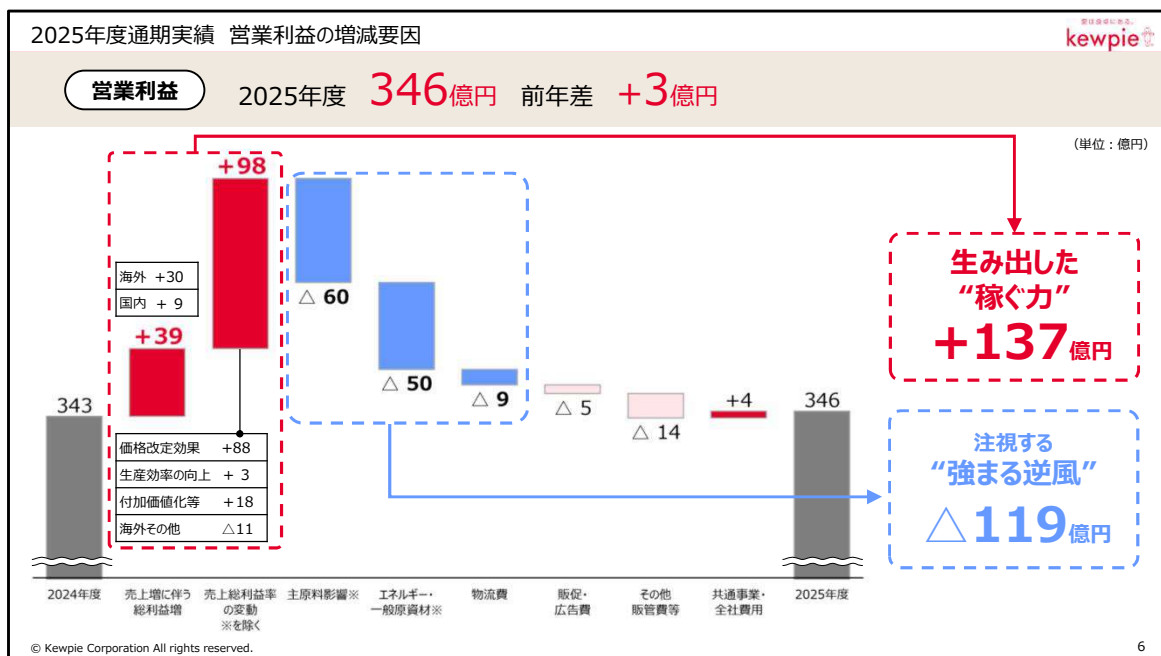


増収の主な要因は、海外における米州とアジアパシフィックを中心とした着実な成長、そして国内での価格改定効果やタマゴの数量増によるものです。

営業利益についても、国内では原料高騰の逆風を、価格改定と構造改革で跳ね返しました。海外では、償却費・広告費を上回る販売拡大を実現し、増益を確保しています。

第1四半期は一時的にコストが先行しましたが、第2四半期以降、価格改定の効果が本格的に現れ、第4四半期では前年を大きく上回りました。

こうした取り組みを、来期以降のさらなる利益成長へとつなげていきます。



次に、営業利益の増減要因です。

まず、生み出した「稼ぐ力」として、137億円のプラス要因がありました。主な内訳は、価格改定効果が88億円、海外を中心とした売上増が39億円、付加価値化が18億円です。

一方で、鶏卵価格の上昇などで60億円、野菜相場や原材料費の上昇で50億円、物流費の増加で9億円の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、将来に向けた前向きな取り組みにも資源を投入しました。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重要な布石だと考えています。

売上高

2025年度	5,134億円
前年差	+294億円
増減率	+6%

	2025年度 通期	前年差	増減率	上期	下期	上期 前年差	下期 前年差
市販用	1,898	+31	+2%	946	953	+22	+9
業務用	1,856	+155	+9%	891	965	+58	+97
海外	1,003	+81	+9%	494	509	+57	+24
フルーツソリューション	176	+6	+3%	86	90	△2	+8
ファインケミカル	118	+5	+4%	62	56	+4	+1
共通	83	+18	+27%	40	43	+11	+6
合計	5,134	+294	+6%	2,519	2,616	+150	+144

営業利益

2025年度	346億円
前年差	+3億円
増減率	+1%
利益率	6.7%

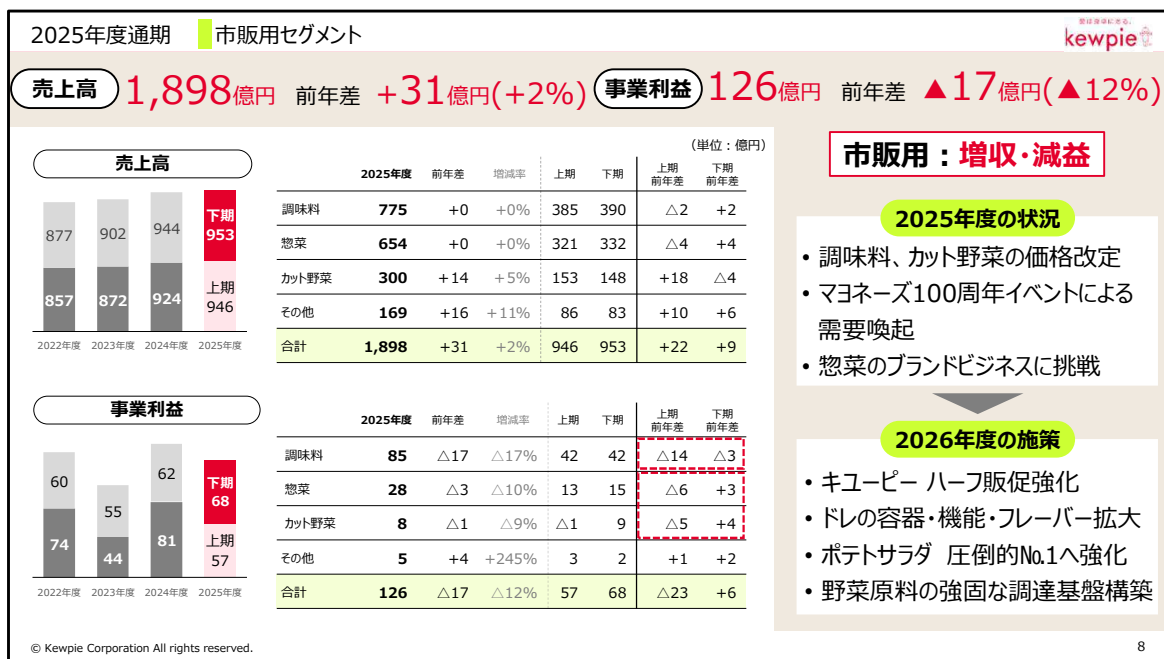
	2025年度 通期	前年差	増減率	上期	下期	上期 前年差	下期 前年差
市販用	126	△17	△12%	57	68	△23	+6
業務用	119	△1	△1%	44	74	△20	+19
海外	136	+11	+9%	79	57	+14	△2
フルーツソリューション	7	+5	+245%	3	4	+1	+3
ファインケミカル	7	+1	+24%	△2	9	+0	+1
共通	14	+0	+0%	7	7	+1	△1
全社費用	△61	+3	—	△26	△35	+0	+3
合計	346	+3	+1%	162	185	△27	+30

続いて、主要セグメント別の状況です。

売上高は、市販用・業務用、海外、すべての主要セグメントで増収となりました。
事業利益については、海外が着実に利益を積み上げた一方、市販用・業務用は、期初からのコスト負担の影響を受け、通期では前年を下回りました。

ただし、国内主要両セグメントとも、価格改定の浸透や構造改革により、足元では回復の兆しが明確になっています。

海外の好調が国内を補う形で、連結営業利益は計画通りの着地となりました。



市販用セグメントは、売上高が1,898億円と前年比プラス2%、事業利益126億円、前年比マイナス12%となりました。

調味料では、原材料高騰に加え、マヨネーズ100周年のプロモーション投資を行ったことで、上期は大きく減益となりました。
一方で、ドレッシングの付加価値品の強化や、9月の価格改定により、下期には明確な回復基調に転じています。

惣菜・カット野菜では、年初の野菜相場高騰が逆風となりましたが、惣菜では、付加価値化、カット野菜ではダイナミックプライシングを推進した結果、下期には増益へと転換しました。

2026年度は、キューピーハーフの販促強化や、ドレッシングの容器・機能拡充など付加価値戦略を加速させていきます。
あわせて、野菜相場に左右されにくい調達基盤を整え、持続的な利益成長をめざします。



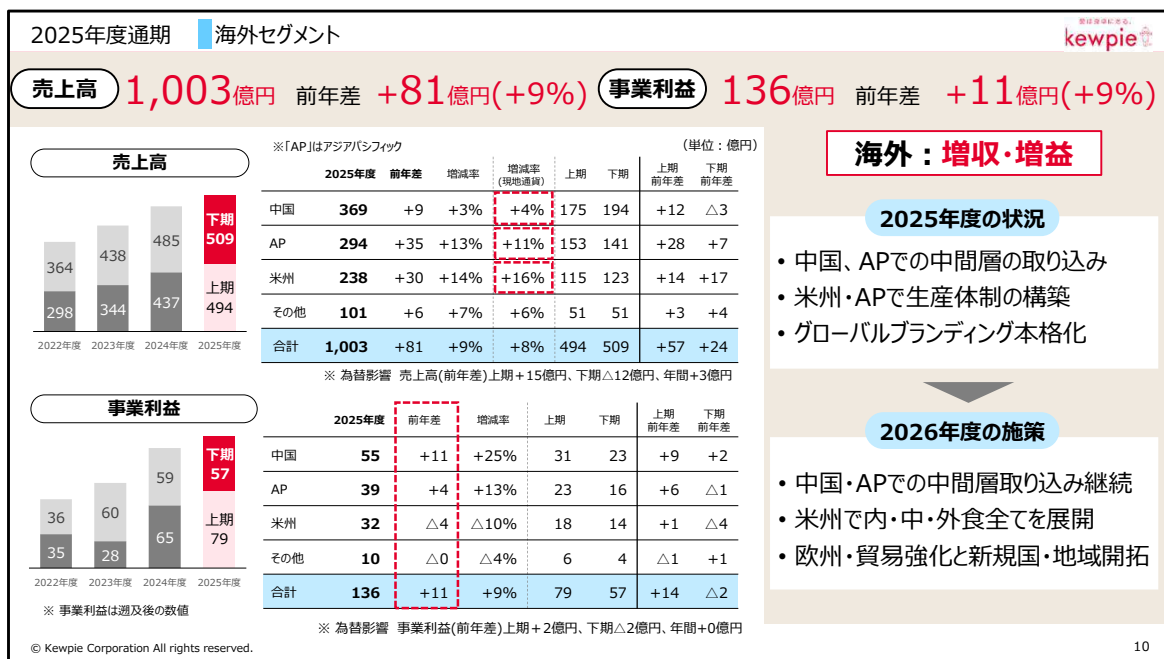
次に、業務用セグメントです。

売上高は1,856億円、前年比プラス9%、事業利益は119億円で前年をわずかに下回りました。

業務用では、鶏卵相場が高止まりする厳しい環境が続きましたが、タマゴ加工品を中心に、販売数量は堅調に推移しています。

上期はコスト影響が先行しましたが、下期にかけて価格改定が浸透し、事業利益は回復基調に転じました。

2026年度は、価格改定の定着に加え、生産・販売の効率化を進めることで、さらなる収益改善をめざします。



続いて、海外セグメントです。

海外は、売上高1,003億円、前年比プラス9%。事業利益は136億円で前年比プラス9%の増収増益となりました。

地域別の現地通貨ベースは、中国が4%、アジアパシフィックが11%、米州が16%とすべての地域で成長しています。

この成長を支えたのは、中国やアジアパシフィックで進めてきた中間層向けの戦略と米州における輸出強化による売上拡大です。

あわせて、アメリカ・タイ・インドネシアで新工場が稼働し、供給体制が大幅に強化されたことも重要な成果と考えています。

現在は、こうした基盤を活かし、グローバルブランディングを本格化させるなど、需要創造の面でも、次の成長に向けた取り組みを進めています。

2026年度は、既存エリアの深耕に加え、新たな国・地域の開拓をさらに加速させ、グローバル企業としてのプレゼンスを一段と高めてまいります。



2.2026年度計画

© Kewpie Corporation All rights reserved.

11

次に、2026年度計画についてご説明いたします。

中期経営計画ROE目標の達成に向け、確度の高い成長軌道を描く

売上高
5,300億円
前年比 **+3%**

営業利益
380億円
前年比 **+10%**

経常利益
400億円
前年比 **+7%**

純利益
255億円
前年比 **△16%**

ROE
8.0%
前年差 **△1.7%**

国内事業利益率
7.3%
前年差 **+0.7%**

海外伸長率
+11%
現地通貨前年比

ROIC
7.1%
前年差 **+0.5%**

© Kewpie Corporation All rights reserved.

12

2026年度は、売上高5,300億円、前年比プラス3%、営業利益は380億円、前年比プラス10%、そしてROE8%を計画しております。

当期純利益およびROEについては、2025年度に計上した工場跡地売却益の反動により低下する見込みです。ただし、その反動を除くとROEは、0.7%のプラスであり、本業ベースの収益力は着実に改善しております。

今中計目標であるROE8.5%以上の早期達成に向けて、順調に進捗していると考えています。

売上高

2026年度 通期	5,300億円
前年差	+166億円
増減率	+3%

	2025年度 通期	2026年度 通期	前年差	増減率	中期経営計画 2028年度目標
市販用	1,898	1,915	+17	+1%	1,960
業務用	1,856	1,860	+4	+0%	1,790
海外	1,003	1,132	+129	+13%	1,800
フルーツソリューション	176	189	+13	+8%	
ファインケミカル	118	140	+22	+18%	450
共通	83	64	△19	△23%	
合計	5,134	5,300	+166	+3%	6,000

営業利益

2026年度 通期	380億円
前年差	+34億円
増減率	+10%
利益率	7.2%

	2025年度 通期	2026年度 通期	前年差	増減率	中期経営計画 2028年度目標
市販用	126	145	+19	+15%	156
業務用	119	126	+7	+6%	141
海外	136	148	+12	+9%	180
フルーツソリューション	7	9	+2	+32%	
ファインケミカル	7	10	+3	+40%	43
共通	14	13	△1	△4%	
全社費用	△61	△71	△10	-	△70
合計	346	380	+34	+10%	450

続きまして、セグメント別の計画です。

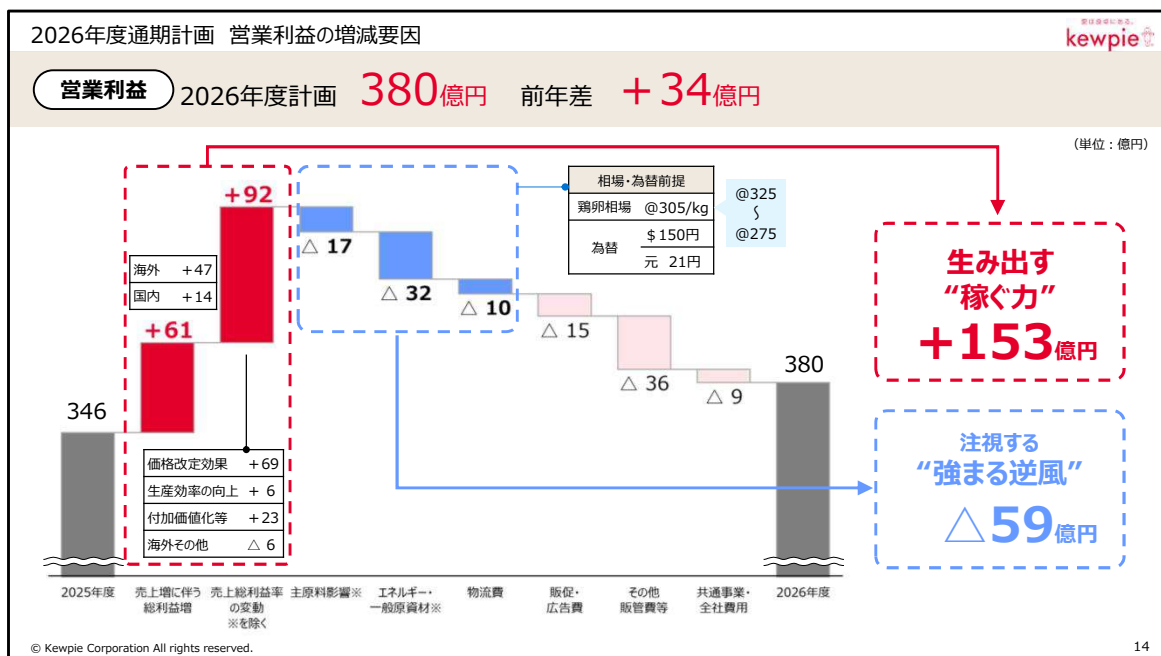
すべての主要セグメントで、増収増益を見込んでいます。

「海外」は、売上高が前年比プラス13%、事業利益がプラス9%となる見込みで、引き続きグループ全体の成長を牽引していきます。

また、国内の「市販用」および「業務用」につきましても、価格改定効果や付加価値化の推進により、市販用で19億円、業務用で7億円の増益を計画しています。

これらの取り組みにより、国内事業でも収益性の改善が進む見通しです。

全体としては、海外の成長加速と国内の収益性向上の両輪で、34億円の増益を見込み、380億円の達成をめざしてまいります。



次に、営業利益の増減要因です。

2026年度は、34億円の増益を計画しています。この増益を支えるのが、153億円の「稼ぐ力」の創出です。

その内訳としては、海外を中心とした売上増による利益貢献で61億円、さらに、売上総利益率の改善で92億円を見込んでいます。

この利益改善の中身は、国内での価格改定効果が69億円、付加価値品の拡大による効果が23億円、そして生産効率の向上による6億円です。

構造改革の成果が数字として明確に表れてきていると考えています。

一方で、コスト環境などの逆風として、59億円を見込んでいます。

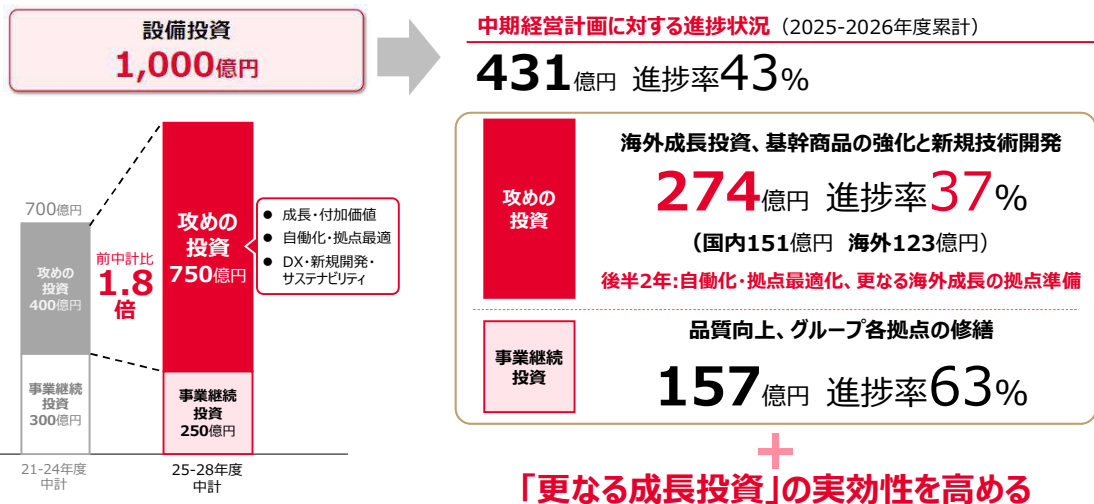
食用油などの主原料価格上昇に加え、エネルギーや物流費の高騰といった外部環境の影響、さらに将来の成長に向けた広告宣伝や人財、システムへの投資といった経費増もあらかじめ織り込んでいます。こうした逆風も踏まえたうえで、強化した「稼ぐ力」で吸収し、増益を達成する計画です。

なお、計画の前提となる主要な相場や為替については、中央上段に記載の通りです。

鶏卵相場はキロ当たり305円と、引き続き高止まりを想定し、為替は1ドル150円、1元21円と置いています。

特に鶏卵相場については、鳥インフルエンザの影響など、依然として予断を許さない状況が続いています。数億円単位での変動リスクも想定されますが、どのような環境下でも機動的な価格対応を徹底し、想定外のコスト変動にも打ち勝つ施策を展開してまいります。

「攻めの投資」を着実に実行し、将来キャッシュフローの創出力を高める



© Kewpie Corporation All rights reserved.

15

続いて、ROE向上に向けた「成長投資」についてご説明いたします。

今中計4年間で掲げている、1,000億円の投資計画については、攻めの投資を着実に実行することで、将来のキャッシュ・フロー創出力を高めていく考えです。

2025年度と2026年度の2年間では、合わせて431億円を実行する計画としており、進捗率は43%となる見込みです。

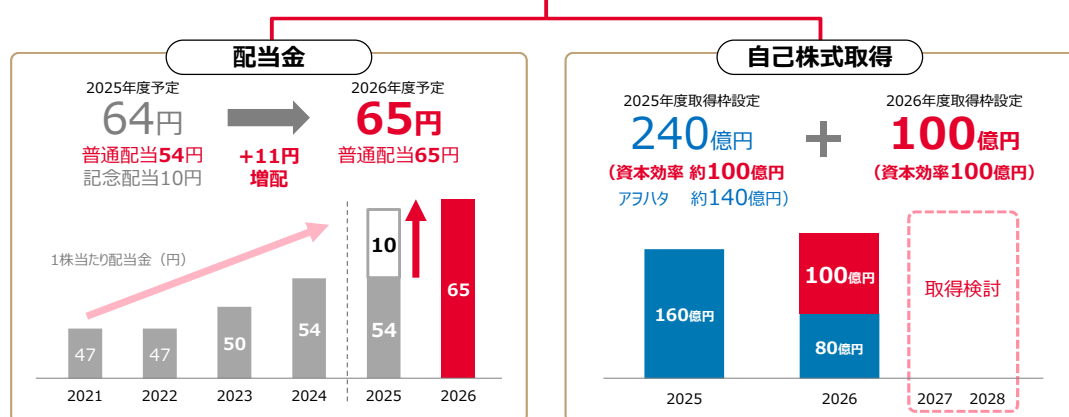
特に、このうち274億円にのぼる攻めの投資については、ハードルレートを設定した上で、成長・付加価値領域への配分を高め、投資ポートフォリオの戦略的なシフトを進めている点が大きなポイントです。

具体的な投資内容として、国内では、生産ラインの自動化や拠点の最適化を進めています。また、海外では、米州およびアジアパシフィックを中心に供給体制構築や生産効率化に向けた投資を行い、経営資源を重点的に配分しています。

後半2年についても、さらなる海外成長に向けた拠点準備や、国内の生産性向上に加え、M&Aの検討も視野に入れながら、実効性の高い投資を加速させてまいります。

“**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**

中期経営計画の**株主還元500億円『+α』**を着々と実行



© Kewpie Corporation All rights reserved.

16

最後に、株主還元についてご説明いたします。

当社の資本政策の優先順位は、将来のキャッシュ・フローを生み出す、「成長投資」が最優先と考えています。

この成長投資を最優先で実行した上で、株主還元についても、中計で掲げている還元枠500億円をベースにしつつ、さらに、その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きます。

配当金については、2026年度は普通配当を11円増配し、年間65円とする予定です。

また、自己株式取得については、2025年度に設定した240億円の取得枠のうち、残り80億円を2026年度に取得するほか、新たに100億円の取得枠を設定しました。

必要な成長投資を行いながら、これらの還元策を組み合わせることで、資本効率の向上に努め、今中計目標8.5%以上の早期達成、さらに、その先のROE向上をめざしてまいります。

以上が、2025年度の実績と2026年度計画についてのご説明です。



3.2026年度の展望

© Kewpie Corporation All rights reserved.

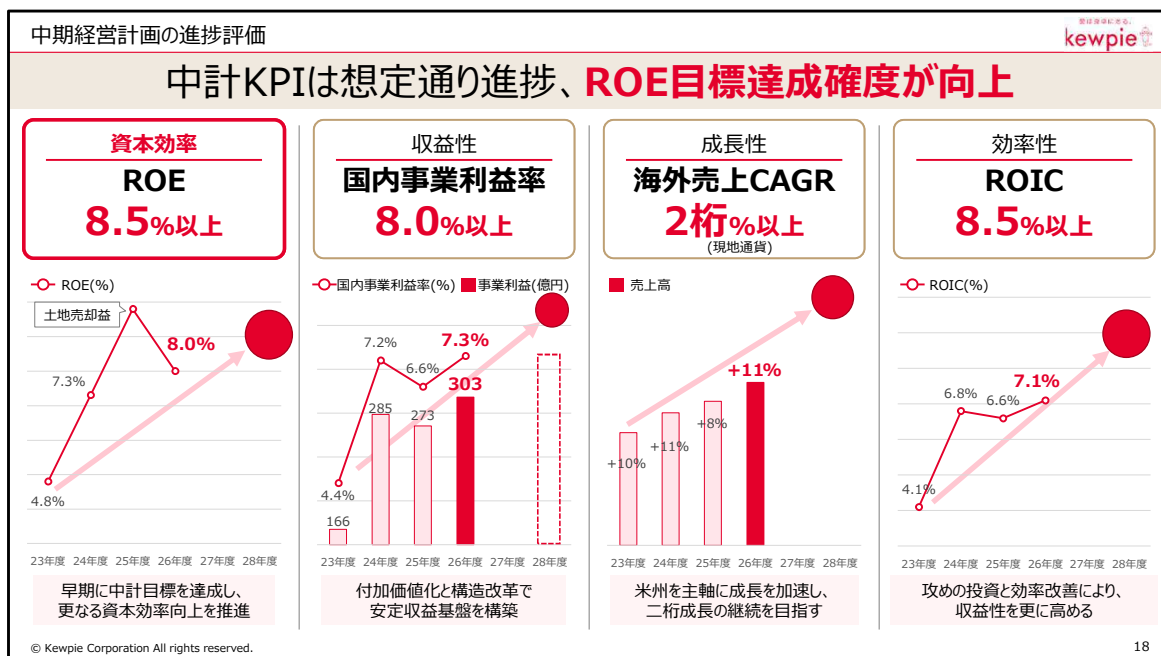
17

高宮です。
2026年度の展望についてご説明をいたします。

2025年度は想定以上の逆風が吹く中で、しっかりとこれを打ち返し、我々のグループは利益を創出する力が確実に付いてきていると実感することができました。

今年度は、利益創出力をより強いものとし、未来成長・将来成長を確かなものにする第一歩と考えております。

では、中身のご説明に入ります。



中期経営計画のKGI・KPIです。

左側のROE8.5%以上の達成を意識して経営を進めております。

今年度のROEは8.0%です。中計の早い段階で8.5%以上を達成し、その先の10%を次期中計の早い段階で達成することを意識して経営を行っております。

実は、我々はこの2年ほどでROEを向上するための力、土台が整ってきております。

1つ目です。収益性が向上しています。

国内においては、しっかりとポートフォリオ経営が実践できるようになってきました。

加えて、成長ドライバーとなっている海外も引き続き順調に経営が進んでおります。

2つ目です。資産効率です。

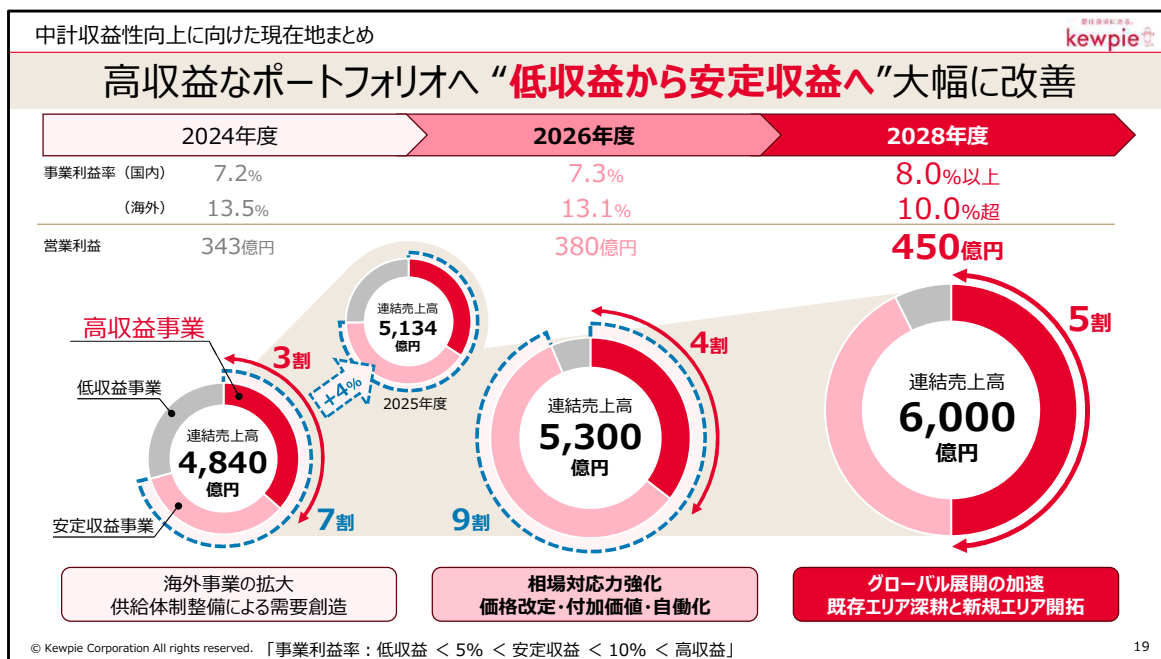
会社や工場の再編を行って続けてきました。これらによって固定資産の回転率が好転しております。

3つ目が、資本政策です。

山本からご説明したとおり、しっかりと資本政策を回し、今年度も続けてまいります。

ROEの向上については、資料のように国内事業利益率、海外売上CAGRを意識します。

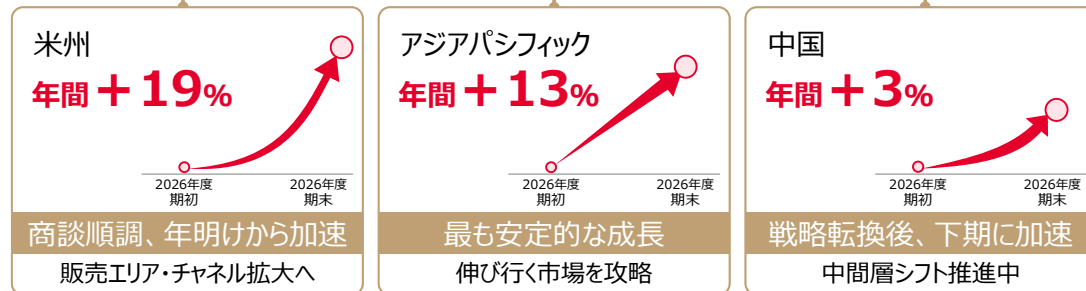
それとともに、当社として相対的に課題があると認識しているROICについても正面から向き合い、ROICの改善を通じて、事業全体の資本効率を一段と高めてまいります。



この図はポートフォリオ経営を行っていることを示した資料です。
 円グラフの赤い部分が高収益事業、ピンク色が安定収益事業、課題としているグレーが低収益事業です。

資料左側は2年前の我々のポートフォリオです。
 高収益事業がある反面、低収益事業が多いことが課題です。
 一番右側のように、今中計のうちにこれを是正します。高収益事業が半分を占め、また安定事業がそれを支えるようにいたします。
 残る低収益事業については、放置するものではなく、やるのか・やめるのかの経営判断を行うという考え方を持っております。

真ん中が今年度の到達イメージです。
 今年度は安定収益事業を増やしていくことを意識しております。
 具体的には、惣菜事業、カット野菜の事業についてしっかりと価値を生み出せる体制に変えてまいります。

供給強化から”需要創造”フェーズへ **米州を柱に成長加速****2026年度売上伸長率**（現地通貨）**海外全体 + 11%** ブランディングの強化により成長加速

© Kewpie Corporation All rights reserved.

20

具体的な取り組みについて、まずは海外からお話をいたします。

海外については、3工場の稼働が始まりました。

生産体制を整えるステージから拡大をしていくステージになるので、全体で11%の売上成長を見込んでおります。

そのためにブランディングの強化は今年度も引き続き行います。

まず、米州です。

米州については、2025年後半から工場が動き出したので、今、段階的に生産量を増やしています。

一方で商談は順調です。

下期からは生産と営業がミックスし、受注と供給の両面が噛み合うことで、一気に成長させ、年間では19%の成長を見込んでおります。

真ん中はアジアパシフィックです。

アジアパシフィックについては、いずれの国においても順調な成長が続いております。

今年度も確かな成長を確実なものにしながら、一層の飛躍をめざしております。

全体としては13%の売上成長をめざしています。

一方、右側の中国ですが、実際に経済がやや停滞しているのが実情です。

しかし、魅力的な市場であることには変わらないので、我々は様々な工夫をしながら価格競争に勝てる力を持ちます。

また、現地の強い企業が出てきておりますが、その競争においても優位に立つことをめざして取り組みを行います。

厳しい市場環境の中ですが、3%の売上成長をめざします。

これまでと比べると、リージョンごとに事業の成長ステージが異なっており、成長スピードにも違いが出てきています。

一方で、全体としては売上高CAGR10%以上の成長を維持し、売上を着実に伸ばしていく考えです。

販売エリア・チャネル拡大とブランディング投資により+19%伸長を実現**販売エリア拡大**東海岸に
販売拠点設立**全米、周辺国へ拡大**
(カナダ・メキシコなど)**チャネル拡大**大手CVS、量販店の全米展開
など順次導入

※ チャネル展開のイメージ

商談順調に進展**ブランディング投資**リアル・TVCMを活用し
マーケット浸透を加速**さらに認知度向上へ**

© Kewpie Corporation All rights reserved.

21

各国の詳細についてお話をいたします。

まず米州です。

テネシーの新工場について、現段階は、少しずつ確実に生産量を増やす階段を登っているところです。一方、商談は積極的に進めております。資料のように販売エリアの拡大を意識しています。東海岸からカナダ、メキシコまで睨んだ米州全体を市場として捉えています。

そして、チャネルの拡大も合わせて行っています。

市販用の「キューピーマヨネーズ」、「深煎りごまドレッシング」はもちろんですが、業務用の商品の引き合いも強くなってきております。

また、コパック（PB）事業のほうも様々なお客様からお声がけをいただいている状況です。

導入状況について少し細かくお話をいたします。

大手スーパーや、メインストリーム・クラブストアなどのご要望に対して、これまでは十分に供給ができなかったのですが、今生産量を上げていますので、これから少しずつ伸ばしていくことが可能になります。今年の下期が非常に楽しみです。

真ん中の写真のように、業務用でも我々が日本で培ってきた力が生かされるようになってきました。

写真のサンドイッチはセブンイレブンのタマゴサンドです。今、アメリカでは日本食や日本のタマゴサンドが非常にブームになっており、キューピーマヨネーズを使っていただいております。

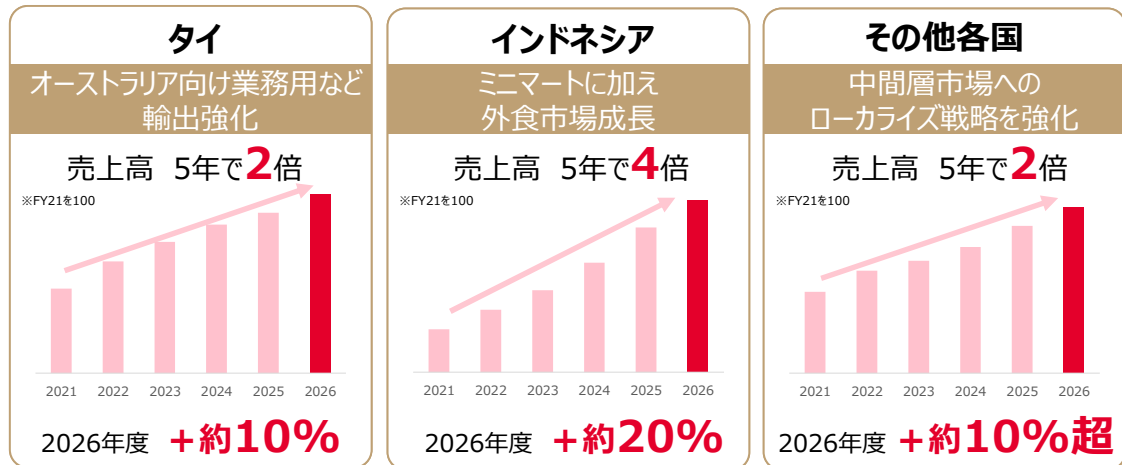
また、キューピーマヨネーズのアイコンシールを貼ってもらっているのも、価値も認められているわけです。先ほどもご説明した通り、業務用でも大きなテーマのお話をいただくことができました。

エリア、チャネルの拡大を回すために、ブランディング投資は本年も積極的に行います。

写真のように、NYタイムズスクエアにキューピーマヨネーズの広告を出しました。

象徴的な出来事ではありますが、こういう動きを継続することが大切でブランドを育てるものだと思っています。

米州については引き続き期待しております。

タイやインドネシアを中心に着実に成長 +13%伸長をめざす

© Kewpie Corporation All rights reserved.

22

次はアジアパシフィックとなります。

タイやインドネシアを中心に着実に伸長しております。

今年度は、全体で売上CAGR13%をめざします。

タイについては輸出用の第2工場が順調に動いております。特にオーストラリア向けの業務用の引き合いが強く、日本食ブームやお寿司ブームとマッチングしております。

国内も一緒に伸ばすことによって、10%の成長を考えています。

真ん中はインドネシアです。

こちらにも新工場が稼働しており、すでに大活躍の状態です。

人口が多く、経済成長も著しい。ブランド浸透が進んできたことに加え、実はミニマートと呼ばれている業態があります。

日本でいうコンビニエンスストアと小さなスーパーのちょうど間のようなもので、2万店を超える規模です。

ここに商品を並べることができており、また返り注文もいただけるようになったということで、今後がわくわくします。

さらに、業務用でもたくさんのお声がけをいただいています。

右側は、その他の国の合計となります。工場のあるマレーシアやベトナムに限らず、営業拠点を持っているフィリピン、シンガポール、オーストラリアのそれぞれで順調に成長しております。

合計で10%超の売上を見込んでいます。

アジアパシフィックは、実は全く異なる文化や考え方を持つ国・地域のリージョンではあります。

しかし、我々は様々な国・地域に進出していることをプラスに考えております。

ビジネスモデルや品質、営業活動の良いところを共有する取り組みをできているのが一つの強みになっていると捉えています。

拡大する中間層市場の攻略により+3%伸長をめざす

成長市場へメーカー多数参入、競争激化を勝ち抜くために

中間層チャネル拡大

- ・ 注力する流通にリソースを集中
- ・ 内陸部エリアへ展開
→ 外食、ECの販売拡大



※ 展開イメージ

販売施策を強化**競争優位性の確立**

- ・ 生販での効率化推進
- ・ マヨドレPET化で低コスト、利便性向上
- ・ 自動化を徹底した高効率工場への投資

**おいしさ・品質に加えて価格競争力を強化**

© Kewpie Corporation All rights reserved.

23

最後が中国です。

「中国はどのような状況なのか」というご心配があるかもしれません。

実は我々の海外ビジネスを牽引してきたのは中国ですが、さすがにステージが少し変わってきております。不況や経済停滞を感じる部分は確かにありますが、それによって我々のビジネスが後ろ向きになることはありません。これからもしっかりと攻め続けていきます。

なぜならば、今順調な他のエリアやリージョンにおいても、必ずどこかで難しい局面や競争が出てくるかもしれません。あるいは原料事情が悪くなるかもしれません。

こういうことが起こる可能性があります。

そこで怯んでいるようではいけません。今厳しい環境の中国において勝っていくことが、今後のグローバル展開を成功させる。

今、我々は試金石に向き合っているという捉え方をしています。

具体的には、左側にあるように注力するところをしっかりとフォーカスします。

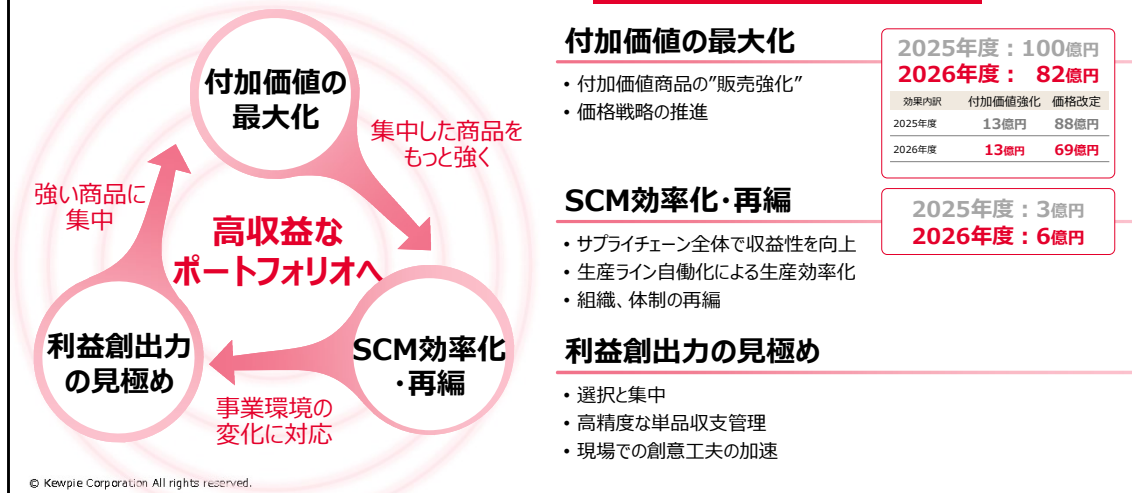
例えば、あまり攻めていなかった内陸へ展開したり、伸びているECにチャレンジしたりする試みが動き出しています。

国内メーカーの競争も非常に安くて良いものを作っています。

これらと競い合うために生産工場内の自動化やロボット化を一層進め、さらに高めるための投資もしっかりと行うことにしております。

中国のこれからについてもしっかりと見届けてください。

付加価値の最大化、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 “88億円”の増益効果



24

ここからは国内のお話に移ります。

国内については、今後急激にマーケットが大きくなり、活性化することは考えにくい状況です。あるいは、外的要因の厳しさは国内のほうが一層厳しくなるのではないかと、少し後ろ向きになることも想像されるかもしれません。しかしそうではなく、「我々の中心は国内にある」と認識しており、付加価値の最大化、SCMの効率化をしっかりと進めることによって、今年度は88億円の利益増を狙っております。

左の図のように「付加価値の最大化」、「SCM効率化・再編」、「利益創出力の見極め」のサイクルを回していきます。

付加価値の最大化を行います。さらに、その一環としてSCMの効率化を行います。

一方、そうは言っても利益が出ないカテゴリーがあるので、見極めを行います。

付加価値の最大化については、今価値がある商品を磨いて磨いて磨き上げます。さらに、外的環境に応じて柔軟に・迅速に必要ながあれば価格改定を実施します。

SCMの効率化・再編については、これまで進めてきた取り組みの効果が徐々に見え始めています。SCMの効率化による価値は、短期間で一気に顕在化するものではありませんが、昨年度は3億円、今年度は6億円と段階的に拡大しています。

来年度以降についても、こうした取り組みの積み上げにより、価値創出は一層高まっていくと見えています。

おいしさ・品質・ブランドを基盤に**価値に見合う価格戦略を推進**付加価値商品の
“販売強化”

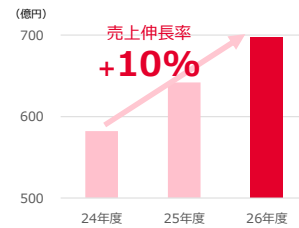
おいしさ・日持ち・機能性など
顧客課題解決につながる価値を提供し
差別優位性を発揮



デリア

付加価値商品強化
による増益効果

+13億円



価格戦略の推進

相場変動を鑑みながら
顧客価値を反映した**適正価格へ**



価格改定による
増益効果

+69億円

© Kewpie Corporation All rights reserved.

25

では、付加価値の最大化についての詳細をお話いたします。

強い商品を磨き上げて、そして状況に応じて価格戦略も行います。
左側に商品の写真がたくさん出ています。

我々はたくさんのカテゴリーを持っていますが、その中で、ある一定の判断軸において付加価値化を目指す商品をピックアップしています。

まずは市場が大きいこと、そして市場が伸びていることです。さらに言うと、我々がそこでイニシアチブが取れること、利益率が高いこと、生産量を増やすことによってさらに利益率が高まることです。

このような判断軸で選ばれたのが、今年の場合、写真の4品です。

タルタルソースの市場は伸びています。我々は強いです。製法を改革し、原価を下げながらおいしさを追求できました。

「深煎りごまドレッシング」については、業界で初の紙容器にチャレンジしております。

「キューピーハーフ」については、四半世紀の夢でした。卵黄タイプでコクたっぷりのハーフが出来上がりました。

「デリア」では一番売れるポテトサラダについて、原料調達やメニュー開発からここに集中しようという動きを進めます。

これらによって13億円の価値を創出します。

価格改定はすでに行っているもの、今期も予定されているものがあります。

躊躇することはありません。しっかりと状況を見ていきます。

昨年相場高騰に苦労した野菜、あるいは現在も苦労しているタマゴについては、原価の影響が大きいので、今まで学んできたことを柔軟に活かして、タイムリーな実施を考えます。

これらによって、69億円の価値創出を狙っております。



次はSCMの取り組みになります。

図の下をまずご覧ください。

グループ会社再編を進めてきました。経営資源の集約・統合も進めてきました。

これらによって、キューピーグループに並列にあった様々な会社や事業・機能が一つの大きな塊となることができました。

塊であることを活かして、中央の左にあるように、商品開発の仕方が変わってきています。ヒット率も変わりました。原料調達の一元化もできています。

真ん中のように、我々の最新鋭のロボット技術がグループの様々な工場で展開できるようになりました。販売についても改革が起きています。データを重視したより効率的な仕事ができるようになっているので、グループ各社に水平展開ができます。

一例として、昨年完全子会社化したアヲハタでの現在の動きについて少し触れたいと思います。まだ半年ですが、明らかに変化が生まれてきています。

例えば、生産拠点の采配をグループ全体最適の視点で考えられます。

例えば、営業活動です。キューピーの営業とクロスすることによって、新たな価値と効率化が生まれます。

例えば、研究開発や海外も一緒にやることによって、相乗効果が出てきています。

間接業務での合理化効率化も始まるでしょう。これらについてはしっかりとマイルストーンを持って進め、成果を皆さんに可視化したいと考えているところです。

新領域の育成に向け、商品投入・プロモーション展開を加速

独自素材“酢酸菌GK-1” 自社商品、他社への原料販売拡大

通販サプリ

自社ECサイトを通じた
健康通販ビジネスの拡大

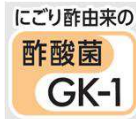


免疫ケア商品

健康的で食頻度の高い
商品に配合



他社への原料販売
“免疫ケア”商品の
原料として販売



プラントベース フードの展開

GREEN KEWPIE
coming from field

国内外で販売拡大

国際線機内食への導入
グローバル展開の起点に



※ 機内提供イメージ



海外への展開
ニュージーランドなどへ拡大が進む

© Kewpie Corporation All rights reserved.

27

最後に未来の話を少しさせていただきます。

私はこれまで、酢酸菌で食と健康に貢献するというお話を続けてきました。今回もそのお話をします。

酢酸菌ビジネスがようやく成長してきて、手応えを感じてきております。

食と健康は大切なテーマです。ブレることなくこれを育て続けます。

自社通販のサプリも伸びてきています。今年は免疫ケア商品として、自社の強い商品に酢酸菌を配合したものを発売いたします。

また、他社でもこの機能が評価されて、他社様の商品にも使われるようになってきています。

しっかりと丁寧に育てます。

さらに、右側はプラントベースフードの展開です。

このカテゴリーはグローバルでニーズが高いものです。我々はカテゴリー横断のグローバルブランドとしてプラントベースフードを育成することに決めました。

今期は、日系の大手航空会社が国際線で採用してくださいます。

また、海外でも生産が始まり、ニュージーランドなどでご評価をいただくようになってきております。

こちらは先の先の未来に向けての動きとなります。



《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。

以上、2026年度の取り組みについてお話をいたしました。

中計2年目の2026年度もグローバルリスクや原材料リスク、あるいは為替等のリスクの厳しさは続くものと考えていますが、「これは当然なんだ」と。すべてをポジティブに受け止めながら成長させることが必要だと思っています。

我々のグループの特徴は、海外をしっかりと伸ばしていながら、それでもビジネスの主体はまだ日本国内にあることです。

つまり、我々が日本国内で長い時間をかけて培ってきたビジネスモデル、商品、ブランドはグローバルに通用するんだという証です。

これが我々の強みであり、財産となるので今後も大切にしていきます。

私は、日本の食は世界に通用すると考えています。

よって、私たちキューピーグループのビジネスもグローバルに通用すると考え、これからも事業展開を進めてまいります。

皆様方におかれましては、引き続きご支援をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



4. 参考資料

未来に向けて社会価値を創出する取り組みを推進

環境への配慮

野菜未利用部の活用

2028年度目標 **88%**

2024年度85% 2025年度**84%**
※25年度は気温上昇など気候変動による農作物不作影響で減少

資源の有効活用・循環に向けて

野菜未利用部の活用

野菜から野菜を育てる資源循環の実現と
 養鶏業界の課題解決へ

プラスチック削減

プラスチック容器包装軽量化
 再生PET樹脂ボトルの採用



キューピーグループ
 環境ビジョン2050実現に向けて

食と健康への貢献

サラダ喫食数（2024年度比）

2028年度目標 **105%**

2025年度 **101%**

一人ひとりの食生活と健康をサポート

with ベジタブル

サラダを「ポジティブな幸福感を
 得るための食事」へ進化



フレイル予防、食生活改善へ

有志企業10社で、日本フレイル予防サービス
 振興会を設立

**食生活を通じた
 健康寿命延伸への貢献**

人的資本の価値拡大

エンゲージメントスコア

2028年度目標 **75点**

2024年度69点 2025年度 **70点**

エンゲージメント向上と
 パフォーマンス向上のサイクル

多様な個の力の強化

自律的な学びを支援する
 学習機会をグループ全体へ拡大



人事制度の拡充

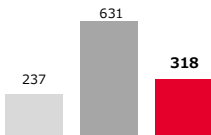
期待役割を伝え、一人ひとりの専門性と成長
 意欲を高める、新人事制度を導入

**人的資本への投資による
 新たな価値の創出**

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	前年差 (2026-2025)	増減率 (2026/2025)	(単位：億円) 2028年度 中計目標
売上高	4,840	5,134	5,300	+166	+3%	6,000以上
営業利益	343	346	380	+34	+10%	450以上
営業利益率(%)	7.1%	6.7%	7.2%	+0.5%	-	7.5%以上
経常利益	369	374	400	+26	+7%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	214	305	255	△50	△16%	—
ROE(%)	7.3%	9.7%	8.0%	△1.7%	-	8.5%以上
ROIC(%)	6.8%	6.6%	7.1%	+0.5%	-	8.5%以上
EPS(円)	154.1	220.6	184.9	△35.7	△16%	—
海外売上高伸長率(%) (現地通貨ベース)	+11%	+8%	+11%	+3%	-	+10%以上
米国ドル(円)	151	149	150	+1	-	—
人民元(円)	21	21	21	+0	-	—
ローリー相場(円/kg)	351	376	420	+44	-	—
鶏卵相場(円/kg)	223	319	305	△14	-	—

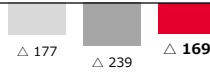
(単位：億円)

営業キャッシュ・フロー



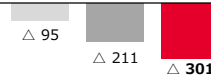
前年増減	
仕入債務の増減額	↓ △119
未払金の増減額	↓ △75
棚卸資産の増減額	↓ △63

投資キャッシュ・フロー



前年増減	
固定資産の売却による収入の増加	↑ +98
固定資産の取得による支出の減少	↑ +74
定期預金の預入による支出の増加	↓ △82

財務キャッシュ・フロー

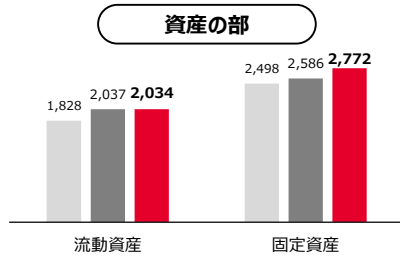


前年増減	
自己株式取得による支出の増加	↓ △163
長期借入れによる収入の減少	↓ △50
長期借入金の返済による支出の減少	↑ +150

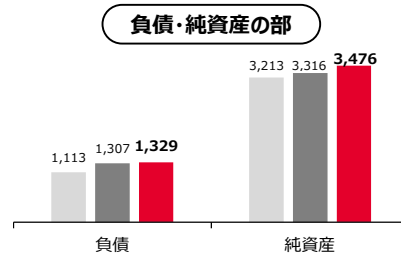
設備投資の状況

2025年度通期 **169億円** 2026年度計画 **262億円**

(単位：億円)



前年期末差	
流動資産	△4億円
・現預金の減少	↓ △125
・有価証券の増加	↑ +50
・売掛債権の増加	↑ +33
固定資産	+185億円
・退職給付に係る資産の増加	↑ +119
・投資有価証券の増加	↑ +44
・長期定期預金の増加	↑ +35



前年期末差	
負債	+22億円
・繰延税金負債の増加	↑ +46
・未払法人税等の増加	↑ +28
・未払消費税等の減少	↓ △16
・未払金の減少	↓ △15
純資産	+160億円
・利益剰余金の増加	↑ +217
・資本剰余金の減少	↓ △75

	2024年度 通期	2025年度 通期	前年差	増減率	2026年度計画		
					計画	前年差	増減率
市販用	1,867	1,898	+31	+2%	1,915	+17	+1%
調味料	775	775	+0	+0%	803	+28	+4%
惣菜	653	654	+0	+0%	661	+7	+1%
カット野菜	286	300	+14	+5%	300	△0	△0%
その他	153	169	+16	+11%	151	△18	△11%
業務用	1,701	1,856	+155	+9%	1,860	+4	+0%
調味料	520	532	+12	+2%	532	+0	+0%
タマゴ	1,016	1,158	+141	+14%	1,165	+7	+1%
その他	165	167	+2	+1%	163	△4	△2%
海外	922	1,003	+81	+9%	1,132	+129	+13%
中国	360	369	+9	+3%	386	+17	+5%
アジア パシフィック	259	294	+35	+13%	337	+43	+15%
米州	208	238	+30	+14%	284	+46	+19%
その他	95	101	+6	+7%	125	+24	+23%
フルーツ ソリューション	170	176	+6	+3%	189	+13	+7%
ファインケミカル	114	118	+5	+4%	140	+22	+18%
共通	66	83	+18	+27%	64	△19	△23%
合計	4,840	5,134	+294	+6%	5,300	+166	+3%

※ 海外の前年差には、為替影響(2025年度通期前年差：売上高+3億円、2026年度計画前年差：売上高+18億円)が含まれています。

© Kewpie Corporation All rights reserved.

	2024年度 通期	2025年度 通期	前年差	増減率	2026年度計画		
					計画	前年差	増減率
市販用	143	126	△17	△12%	145	+19	+15%
調味料	102	85	△17	△17%	93	+8	+10%
惣菜	31	28	△3	△10%	33	+5	+18%
カット野菜	9	8	△1	△9%	16	+8	+104%
その他	2	5	+4	+245%	3	△2	△42%
業務用	120	119	△1	△1%	126	+7	+6%
調味料	37	44	+7	+18%	44	+0	+1%
タマゴ	76	62	△14	△18%	72	+10	+15%
その他	6	12	+6	+108%	10	△2	△19%
海外	125	136	+11	+9%	148	+12	+9%
中国	44	55	+11	+25%	56	+1	+2%
アジア パシフィック	35	39	+4	+13%	45	+6	+15%
米州	35	32	△4	△10%	35	+3	+10%
その他	11	10	△0	△4%	12	+2	+16%
フルーツ ソリューション	2	7	+5	+245%	9	+2	+32%
ファインケミカル	6	7	+1	+25%	10	+3	+40%
共通	14	14	+0	+0%	13	△1	△4%
全社費用	△65	△61	+3	—	△71	△10	—
合計	343	346	+3	+1%	380	+34	+10%

※ 海外の前年差には、為替影響(2025年度通期前年差：事業利益+0億円、2026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年度事業利益は過去後の数値

© Kewpie Corporation All rights reserved.

(単位：億円)

2025年度 通期

	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	+3	△17	+5	△2	△5	△17
業務用	△1	+3	△0	△3	△0	△1
海外	+30	△2	△6	△2	△7	+11
フルーツ ソリューション	+1	+5	△1	△1	+1	+5
ファインケミカル	+6	△2	△2	△0	△1	+1
合計	+39	△12	△5	△9	△14	△1

2026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	△1	+21	+5	+0	△6	+19
業務用	△3	+27	△3	△4	△11	+7
海外	+47	△6	△11	△5	△13	+12
フルーツ ソリューション	+4	+0	△1	△0	△1	+2
ファインケミカル	+14	△0	△5	△1	△5	+3
合計	+61	+43	△15	△10	△36	+44

(単位：億円)




2025年度 通期

	2024年度 通期	2025年度 通期	前年差	主な要因
営業利益	343	346	+3	
営業外損益	25	28	+2	・ 持分法による投資損益の増減 +3
経常利益	369	374	+5	
特別損益	△32	101	+134	・ 固定資産売却益の増加 +120 ・ 固定資産除却損の減少 +8
税引前利益	336	475	+139	
法人税等 非支配株主に帰属する当期純利益	122	170	+48	
親会社株主に帰属する当期純利益	214	305	+91	

2026年度 計画

	2025年度 通期	2026年度 通期計画	前年差	主な要因
営業利益	346	380	+34	
営業外損益	28	20	△8	・ 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	374	400	+26	
特別損益	101	7	△94	・ 工場跡地売却益の減少 △120
税引前利益	475	407	△68	
法人税等 非支配株主に帰属する当期純利益	170	152	△18	
親会社株主に帰属する当期純利益	305	255	△50	

		2023年度 通期	2024年度 通期	2025年度 通期
マヨネーズ	国内	570	591	593
	海外	409	480	540
ドレッシング	国内	387	393	391
	海外	223	242	256
合計	国内	957	984	984
	海外	632	722	796
	計	1,588	1,706	1,780

重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2025年度 実績	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	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	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	
		商品廃棄量削減率	2015年度	53.1%	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	2026年 2月開示予定	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	9.7%	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	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)	当年	2026年 2月開示予定	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「キユーピーグループ 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	70点	75点以上	75点以上	—