愛は食卓にある。
kewpie

2026年度上期（中間期）
決算説明資料

キユーピー株式会社　2026年7月9日
（証券コード：2809）

山本です。
それでは、2026年度上期の決算業績と通期業績見通しについてご説明いたします。

本日お伝えしたいこと

kewpie

国内の稼ぐ力の定着と海外の成長本格化により
中東影響逆風を打ち返し、持続的な利益成長へ

上期 実績	● 国内は**付加価値シフトと価格改定の“相乗効果60億円”で収益性向上** ● 価格改定後もマーケティング施策により販売数量の回復が進む ● 業務用タマゴ加工品などの付加価値商品は数量ベースでも伸長 ● 海外は米州、中国の一時的減収要因が解消、アジアパシフィックの中間層攻略で成長けん引
下期以降 の展望	**中東影響45億円逆風も、稼ぐ力とコスト抑制で営業利益380億円達成を見込む** ● 国内は付加価値シフトによる収益強化で、**逆風下でも持続的な利益成長へ** ● 海外は米州のKEWPIEブランド品、アジアパシフィックのインドネシア伸長で**成長本格化フェーズへ** ● ROE目標早期達成に向け、資本効率向上策を継続検討

© Kewpie Corporation All rights reserved.

本日お伝えしたいポイントは、「国内の稼ぐ力の定着と海外の成長本格化により、中東情勢等の逆風を打ち返し、持続的な利益成長フェーズへ移行する」という点です。

国内は、付加価値シフトと価格改定の相乗効果により、上期に60億円の構造的な収益性向上を実現しました。主力マヨネーズの数量回復や、タマゴ加工品をはじめとした付加価値商品の伸長をベースに、下期も収益基盤をさらに強固にしてまいります。

海外は、上期に米州や中国で一時的な減収影響があったものの、アジアパシフィック地域が全体を強力にけん引しました。第2四半期には一時要因も概ね解消し、下期は米州のKEWPIEブランド品やインドネシアを成長ドライバーに、本格的な成長を加速してまいります。

現在、中東情勢に伴う約45億円のコスト増という新たな逆風に直面していますが、今の私たちには、それを打ち返す「稼ぐ力」と「成長ドライバー」が着実に備わってきています。通期計画である380億円の達成を見込んでいます。

財務戦略におきましても、中計のROE目標早期達成の目線は変えずに、資本効率向上策を継続して検討してまいります。

愛は食卓にある。
kewpie

1. 2026年度上期実績
2. 2026年度業績見通し
3. 下期以降の展望
4. 参考資料

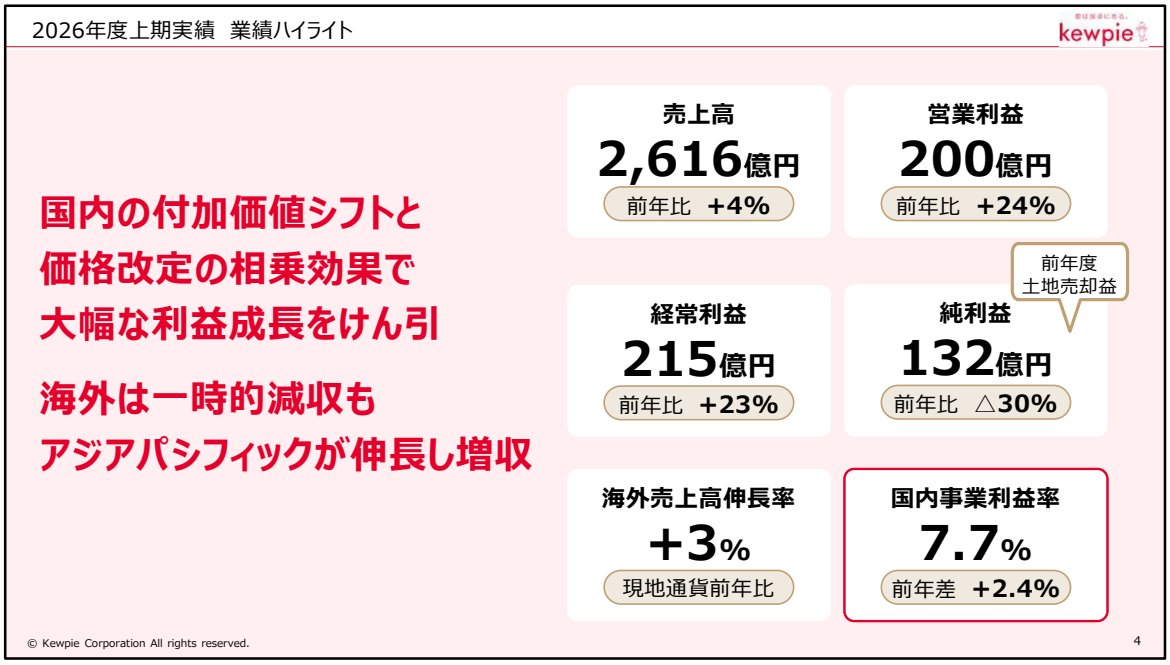
© Kewpie Corporation All rights reserved.

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2026年度上期の前年差の合計には、為替影響（売上高+26億円、営業利益＋3億円）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+79億円、営業利益＋10億円）が含まれます。

3

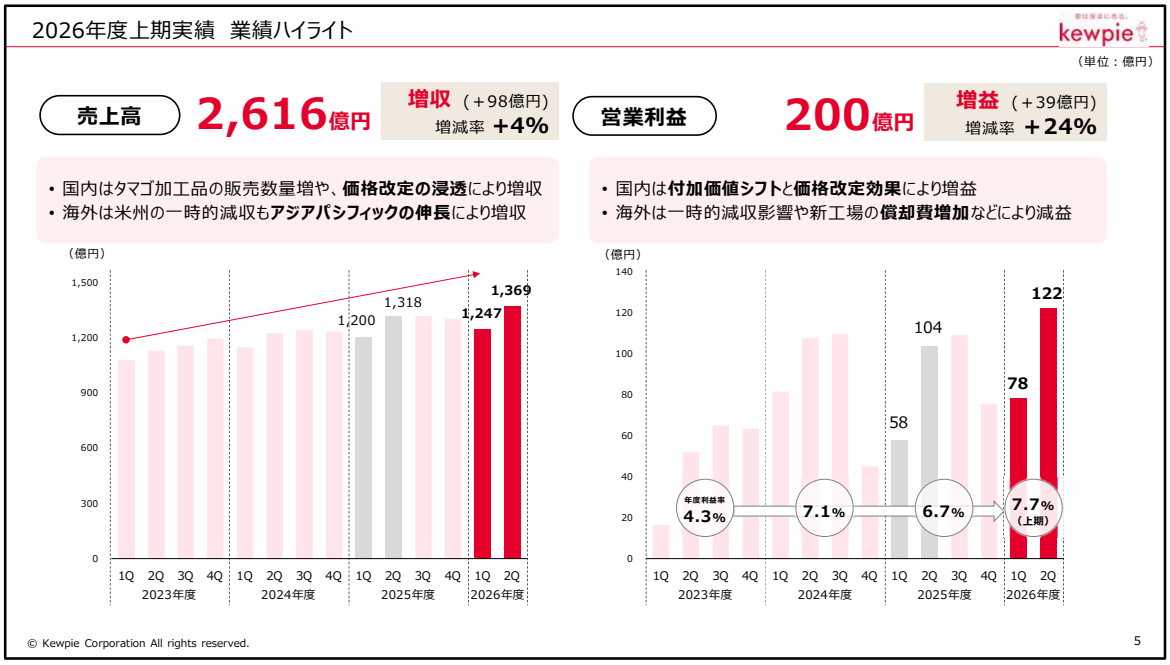
それでは、2026年度上期の業績ハイライトからご説明いたします。



売上高は2,616億円・前年比プラス4%。営業利益は200億円・前年比プラス24%と、大幅な増益を達成しました。

ここで注目していただきたいのが、右下に大きく配置している「国内事業利益率7.7%」です。この利益率は、価格改定だけでなく、構造改革の成果が着実に表れたものです。鶏卵をはじめとする原材料相場の高止まりという逆風下にあっても、国内の利益率を前年から2.4ポイント引き上げられたことは、当社の稼ぐ力の定着を示す大きな成果であると自負しています。

なお、純利益は前年の工場跡地売却益の反動により減益となっていますが、本業の収益力は確実に進化しています。

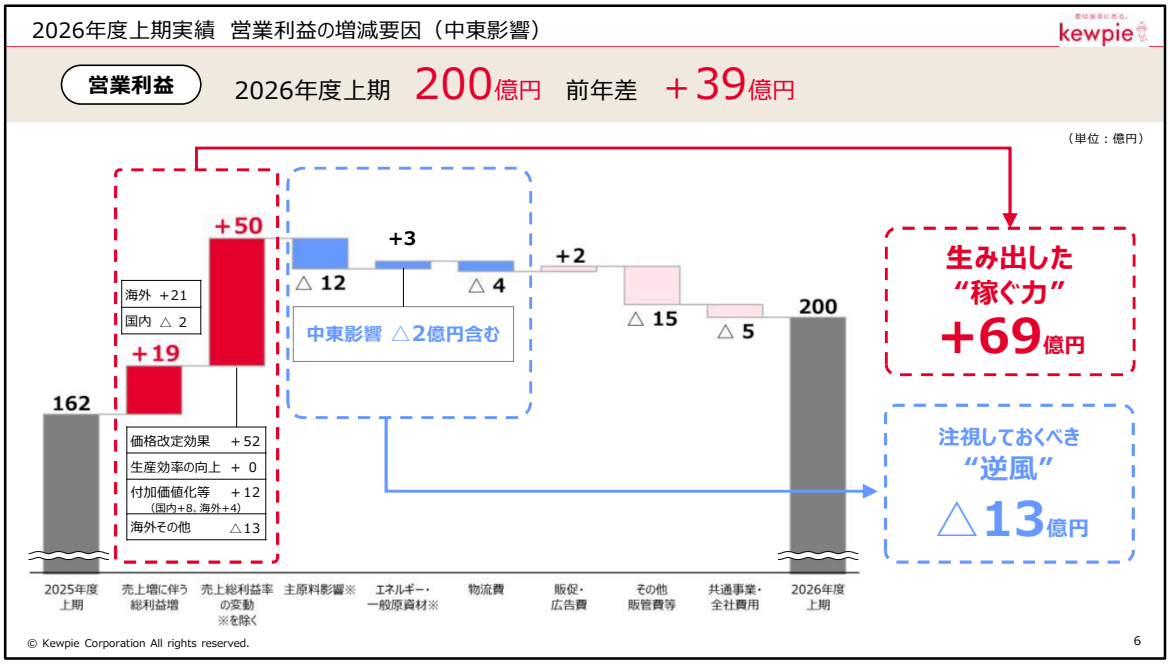


上期決算のまとめとして、売上高および営業利益の動向についての分析をご説明いたします。

増収の主な要因は、国内の付加価値商品の伸長や価格改定、海外のアジアパシフィックの成長によるものです。

営業利益は、国内の付加価値シフトなどにより原材料高騰を跳ね返した一方、海外は米州の一時的減収や新工場の償却費増加などにより累計では減益となりました。

一方で、減収要因は第2四半期で概ね解消し、足元では売上・利益ともに成長トレンドへ移行しています。



次に、営業利益前年差プラス39億円の増減要因についてご説明いたします。

このページでお伝えしたいのは、上期は69億円の「稼ぐ力」を創出した一方で、逆風は13億円にとどまりました。

つまり、私たちが生み出した「稼ぐ力」が逆風を大きく上回ったということです。

その内訳をご説明します。まず、価格改定や付加価値シフトによる売上総利益率の改善で50億円。さらに、海外を中心とした販売数量の拡大などによる総利益増で19億円です。

一方、逆風は13億円です。国内の鶏卵相場の上昇などで12億円、中東情勢に伴う資材コストなどの影響が上期時点で2億円発生しました。

さらに、海外新工場の償却費やプロモーションなど、将来の成長に向けた投資も継続していますが、こうした収益力がこれらを吸収し、大幅な増益につながりました。

2026年度上期実績 セグメント別売上高・事業利益

（単位：億円）

売上高

2026年度上期	2,616億円
前年差	+98億円
増減率	+4%

	2025年度上期	2026年度上期	前年差	増減率	1Q前年差	2Q前年差
市販用	946	956	+10	+1%	+7	+4
業務用	891	938	+48	+5%	+37	+11
海外	494	536	+42	+9%	+3	+39
フルーツ ソリューション	86	88	+3	+3%	+2	+1
ファインケミカル	62	66	+4	+6%	+0	+3
共通	40	32	△8	△21%	△2	△7
合計	2,519	2,616	+98	+4%	+47	+51

営業利益

2026年度上期	200億円
前年差	＋39億円
増減率	＋24%
利益率	7.7%

	2025年度上期	2026年度上期	前年差	増減率	1Q前年差	2Q前年差
市販用	57	84	+26	+46%	+17	+10
業務用	44	69	+25	+56%	+13	+12
海外	79	69	△10	△13%	△10	+0
フルーツ ソリューション	3	4	+1	+38%	+2	△1
ファインケミカル	△2	△0	+2	－	+0	+2
共通	7	5	△2	△23%	△1	△1
全社費用	△26	△30	△4	+14%	△0	△4
合計	162	200	+39	+24%	+20	+18

© Kewpie Corporation All rights reserved.

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、海外の全ての主要セグメントで増収となりました。

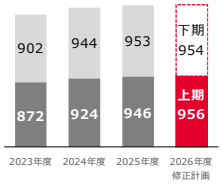
事業利益は、国内の市販用・業務用が大幅な増益を達成し、全体の利益成長を強力にリードしました。海外は、第1四半期の出遅れが累計利益を押し下げていますが、第2四半期に入り一時的要因が解消したことで、利益改善のスピードは加速しています。

国内の「収益性向上」と、海外の「回復から成長への動き」がしっかりと噛み合い、通期目標の達成に向けた基盤が着実に整いつつあると考えています。

2026年度上期実績および業績見通し　**市販用**セグメント

売上高 956億円　前年差 ＋10億円(＋1%)　**事業利益** 84億円　前年差 ＋26億円(＋46%)

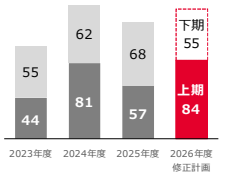
売上高



（単位：億円）

	2026年度上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	修正計画	年間 前年差	下期 前年差
調味料	407	＋21	＋5%	＋9	＋12	798	＋23	＋2
惣菜	329	＋8	＋2%	＋5	＋3	666	＋12	＋5
カット野菜	143	△10	△6%	△5	△5	300	△0	＋9
その他	78	△9	△10%	△2	△6	146	△23	△15
合計	956	＋10	＋1%	＋7	＋4	1,910	＋12	＋1

事業利益



	2026年度上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	修正計画	年間 前年差	下期 前年差
調味料	56	＋13	＋32%	＋3	＋11	87	＋2	△11
惣菜	16	＋3	＋27%	＋3	＋1	32	＋4	＋1
カット野菜	7	＋8	－	＋11	△3	16	＋8	△0
その他	4	＋1	＋42%	＋1	＋1	4	△1	△2
合計	84	＋26	＋46%	＋17	＋10	139	＋13	△13

市販用：増収・増益

上期の振り返り

- 付加価値商品の売上伸長
  （キユーピーハーフ、ドレッシング、惣菜）
- 価格改定が浸透し利益貢献
  （調味料、カット野菜など）

下期の施策

- 付加価値商品を軸とした販売強化
  （新商品、プロモーション施策）
- 生産効率化を推進し収益性強化
  （惣菜ライン自働化など）

© Kewpie Corporation All rights reserved.

8

市販用セグメントは、売上高956億円、事業利益84億円と、46%の大幅増益となりました。

リニューアルをしたキユーピーハーフや、ドレッシング、惣菜といった付加価値商品の売上が伸長したことに加え、調味料やカット野菜での価格改定が市場に定着し、利益に大きく貢献しています。

下期は包装資材を中心とした中東影響によるコスト増を想定していますが、新商品投入やプロモーションを通じて付加価値戦略をさらに加速させてまいります。

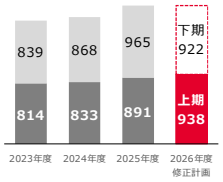
年間を通じた着実な増益を目指すとともに、全社戦略としてさらなる相場高騰やリスクを見据え、今後も必要に応じて適時・適切な価格対応も検討してまいります。

2026年度上期実績および業績見通し　**業務用**セグメント

kewpie

売上高 938億円　前年差 +48億円(+5%)　**事業利益** 69億円　前年差 +25億円(+56%)

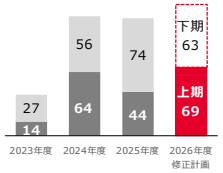
売上高



（単位：億円）

	2026年度上期	前年差	増減率	1Q 前年差	2Q 前年差	修正計画	年間 前年差	下期 前年差
調味料	271	+10	+4%	+4	+6	543	+11	+1
タマゴ	586	+35	+6%	+31	+5	1,155	△3	△38
その他	82	+2	+3%	+2	+0	162	△5	△7
合計	938	+48	+5%	+37	+11	1,860	+4	△43

事業利益



	2026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	下期 前年差
調味料	25	+7	+41%	+3	+4	44	+0	△7
タマゴ	38	+15	+69%	+8	+7	77	+15	△1
その他	6	+2	+43%	+1	+1	11	△1	△3
合計	69	+25	+56%	+13	+12	132	+13	△11

業務用：増収・増益

上期の振り返り

- 付加価値商品の販売数量増
  （調味ソース、タマゴ加工品）
- 全カテゴリで価格改定浸透

下期の施策

- ４月価格改定効果の創出
- 付加価値商品の更なる販売強化
- SCM効率化・再編により収益性改善
  （アイテム精査、タマゴ拠点再編など）

© Kewpie Corporation All rights reserved.

業務用セグメントは、売上高938億円、事業利益69億円と、56%の増益を達成しました。

調味ソースやタマゴ加工品など、人手不足に対応した付加価値商品の販売数量増や、全カテゴリーでの価格改定の浸透が利益を押し上げました。

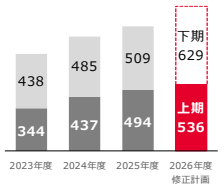
下期は、調味料を中心とした中東影響の逆風を想定していますが、4月に実施した価格改定の効果を最大限に創出するとともに、SCMの効率化やタマゴ拠点の再編などを進め、より高収益で筋肉質な事業構造へと進化させてまいります。

2026年度上期実績および業績見通し　**海外**セグメント

kewpie

売上高 536億円　前年差 +42億円(+9%)　**事業利益** 69億円　前年差 △10億円(△13%)

売上高

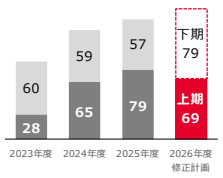


※「AP」はアジアパシフィック　（単位：億円）

	2026年度上期	前年差	増減率	増減率(現地通貨)	1Q前年差	2Q前年差	修正計画	前年差	下期前年差
中国	183	+8	+5%	△1%	△1→+9		409	+40	+32
AP	185	+32	+21%	+14%	+9	+23	371	+77	+45
米州	109	△6	△5%	△7%	△10→+3		264	+26	+32
その他	59	+8	+17%	+9%	+6	+3	121	+20	+11
合計	536	+42	+9%	+3%	+3	+39	1,165	+162	+120

※ 為替影響　売上高(前年差)上期＋26億円、下期+53億円、年間+79億円

事業利益



※2023年度、2024年度の事業利益は遡及後の数値

	2026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	下期前年差
中国	27	△4	△13%	△2	△2	61	+6	+10
AP	26	+3	+13%	△0	+3	51	+12	+9
米州	10	△8	△43%	△7	△1	26	△6	+2
その他	5	△1	△19%	△1	+0	10	△0	+1
合計	69	△10	△13%	△10	+0	148	+12	+22

※ 為替影響　事業利益(前年差)上期＋3億円、下期+7億円、年間+10億円

海外：増収・減益

上期の振り返り

- インドネシア、オーストラリアなどAPがけん引し売上伸長
- 中国、米州の一時的減収は2Q解消
- 新工場の償却負担により減益

下期の施策

- 中国、APで中間層への販売強化
- 米州でKEWPIEブランド品を軸とした販売チャネル展開、エリア拡大
- 販路拡大に向けプロモーション強化

© Kewpie Corporation All rights reserved.

10

海外セグメントは、売上高536億円、事業利益69億円となりました。

アジアパシフィックがインドネシア、オーストラリアを筆頭に全体の成長をけん引しています。

中国・米州についても、第1四半期の一時的な減収要因は第2四半期で改善が進み、再び成長軌道に戻りつつあります。上期は、新工場の償却負担などにより減益となりましたが、下期は、中国・アジアパシフィックでの中間層攻略、米州でのKEWPIEブランド品を軸としたチャネル展開・エリア拡大を進め、成長をさらに加速してまいります。

愛は食卓にある。
kewpie

2.2026年度業績見通し

© Kewpie Corporation All rights reserved.

次に、2026年度計画についてご説明いたします。

2026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

2026年度 修正計画	5,300億円
前年差	+166億円
増減率	+3%

	2025年度	2026年度 年初計画	2026年度 修正計画	前年差	前年対比 増減率	年初計画差
市販用	1,898	1,915	1,910	+12	+1%	△5
業務用	1,856	1,860	1,860	+4	+0%	–
海外	1,003	1,132	1,165	+162	+16%	+33
フルーツ ソリューション	176	189	185	+9	+5%	△4
ファインケミカル	118	140	125	+7	+6%	△15
共通	83	64	55	△28	△34%	△9
合計	5,134	5,300	5,300	+166	+3%	–

営業利益

2026年度 修正計画	380億円
前年差	+34億円
増減率	+10%
利益率	7.2%

	2025年度	2026年度 年初計画	2026年度 修正計画	前年差	前年対比 増減率	年初計画差
市販用	126	145	139	+13	+11%	△6
業務用	119	126	132	+13	+11%	+6
海外	136	148	148	+12	+9%	–
フルーツ ソリューション	7	9	7	+0	+3%	△2
ファインケミカル	7	10	10	+3	+40%	–
共通	14	13	12	△2	△12%	△1
全社費用	△61	△71	△68	△7	+11%	+3
合計	346	380	380	+34	+10%	–

© Kewpie Corporation All rights reserved.

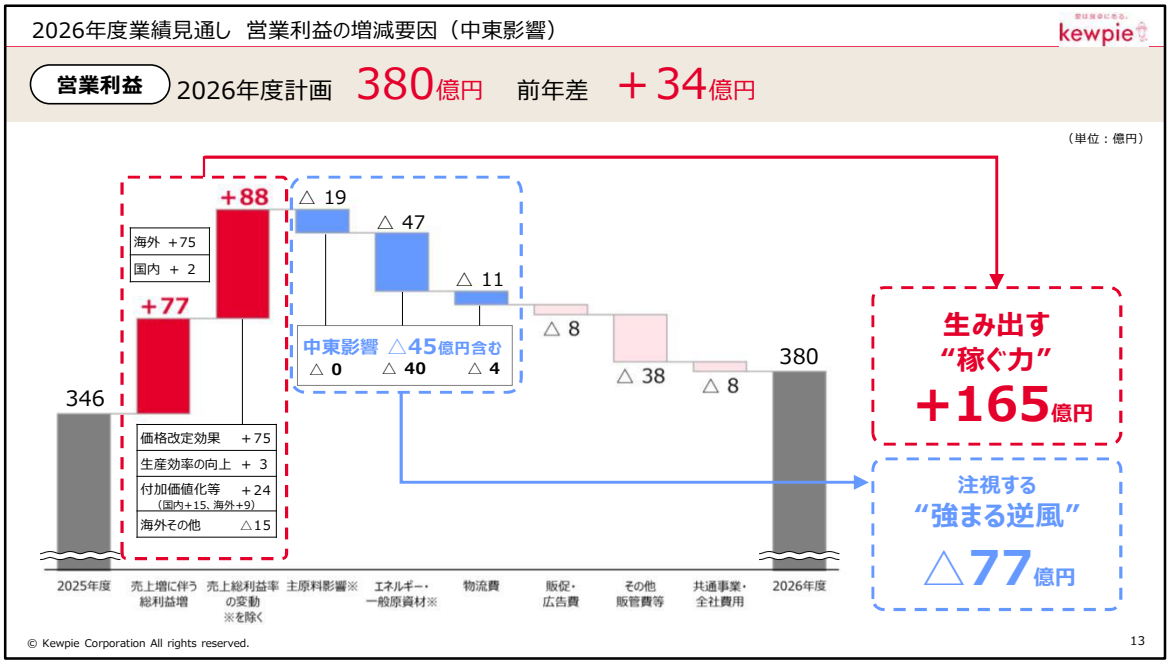
12

通期の全体計画につきましては、売上高5,300億円、営業利益380億円と、年初の公表計画を堅持します。

全体の総枠は変更しませんが、国内の上期好調な実績や、海外の為替も含めた状況など、足元の見通しに即した見直しを行うとともに、中東情勢によるコスト増影響を全社にしっかりと反映し、精査いたしました。具体的には、好調な国内を期初から上方修正する一方、各セグメントへのコスト影響も含めて最適に再配分することで、達成確度は一段と高まったと考えています。

国内の収益力向上と海外の回復を着実に積み上げることで、この380億円は十分達成可能と考えています。経営としても必達の考えで取り組んでまいります。

なお、海外の売上高は年初計画から円貨ベースで33億円の増額となりますが、これには為替レート見直しに伴うプラス79億円を含みます。足元の事業環境を慎重に見極め、現地通貨建ての年間伸長率については、年初の11%から9%へと見直しています。海外の9%成長に向けた具体的な戦略につきましては、この後、社長の髙宮よりご説明いたします。

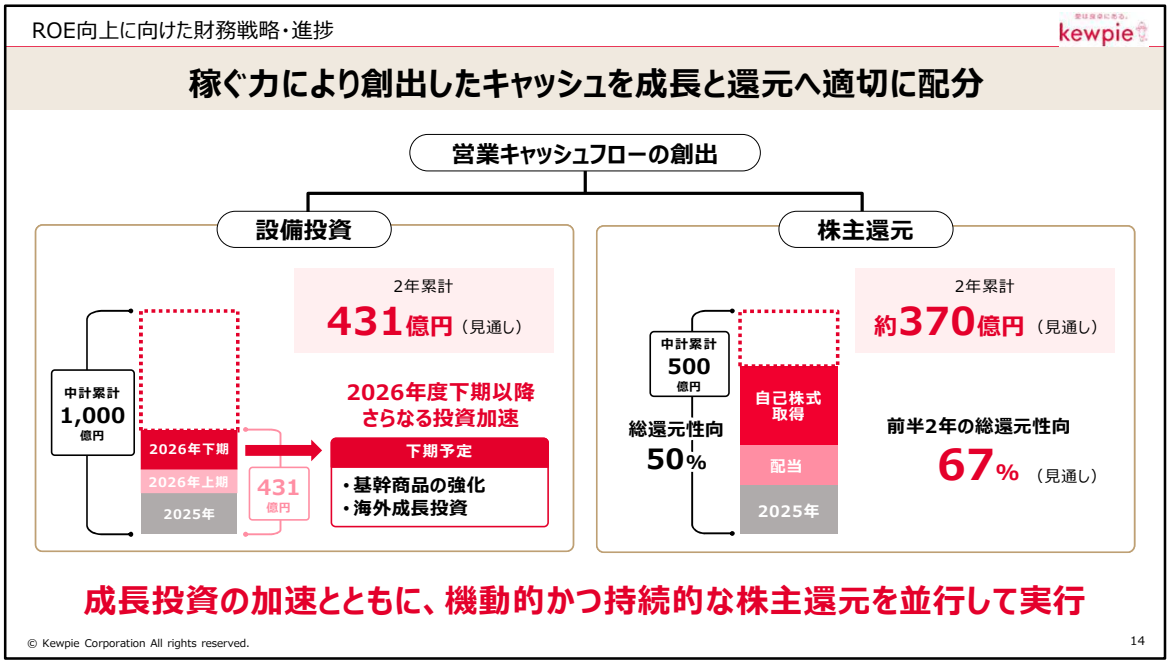


それでは、通期の営業利益380億円に向けた分析です。

中東情勢による原材料・エネルギーコスト増は、通期で45億円と織り込んでいます。これにより、逆風の合計は77億円にまで強まる想定です。

これに対し、価格改定や付加価値化、生産効率向上といった「稼ぐ力」で165億円のプラスを積み上げ、これらの施策により380億円の達成につなげてまいります。

不透明な環境下でも、付加価値を軸とした販売強化やコストコントロールを徹底し、持続的な利益成長を実現していくシナリオに変化はありません。

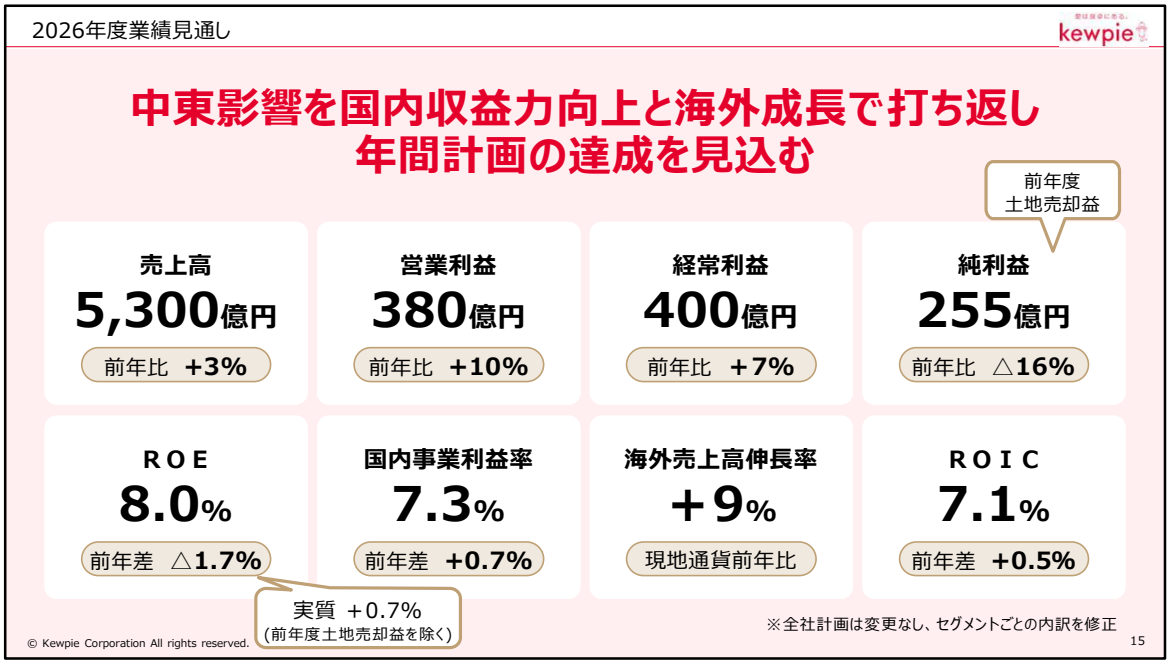


次に、資本効率向上に向けた財務戦略の進捗です。

国内事業の収益安定により、営業キャッシュフローの創出力も着実に向上しています。

今中計で掲げる1,000億円の成長投資については、上期は慎重な立ち上がりとなりましたが、下期より、国内の付加価値商品の増産投資や、海外の成長投資を加速させてまいります。

また株主還元については、前半2年間の総還元性向は、中計の基準としている50%を大きく上回る67%となる見通しです。「成長投資の決定を待って還元する」のではなく、並行して機動的に実施していく方針に変わりはありません。



最後に、通期の見通しを一覧でお示しいたします。

中東情勢という不測の事態に対しても、国内の稼ぐ力と海外成長を両輪として、中期経営計画の達成、そしてROE8.5%以上の早期達成と持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

以上が、上期の実績と2026年度計画についてのご説明です。

続きまして髙宮より、下期以降の展望についてご説明いたします。

愛は食卓にある。
kewpie

3.下期以降の展望

© Kewpie Corporation All rights reserved.

髙宮です。それでは私からは下期、その先の展望についてご説明をいたします。

これまでは海外からお話をしておりましたが、今回はしっかりと力をつけてきた国内の状況から話を進めたいと思います。

資料左側のサイクルをご覧ください。我々が国内においてこだわっている高収益化を進めるための動きです。

このサイクルを力強く回すことにこだわり、仕事を進めています。まず、資料上部です。価値ある認められた商品をしっかりと拡売します。加えて、状況に応じて価格改定もタイムリーに行うことがテーマです。

そして、右下に回っていきます。我々はメーカーですので、モノを作る力を一生懸命高めます。とにかく効率的に生産・販売するというSCM全体を強化する動きです。メーカーとしての力強さと持久力をつけることがテーマになります。

左に移っていきます。この2つを成し遂げたところで、もう一度、我々が持っているカテゴリーや商品について見極めを行います。弱いものについては終売も考えます。そして、見極めによって生まれた経営資源をより強い商品に振り向ける動きやサイクルがだんだんと回り始めています。

それによって、今期は年間93億円の増益効果が期待できるようになってきています。

詳細についてご説明いたします。付加価値シフトと価格戦略の相乗効果で「稼ぐ力」をつけるという中心となるテーマです。

切り口を3つに分けてご説明します。まず左側です。価値あるカテゴリーの拡大がテーマです。深煎りごまドレッシングについては、バラエティー化あるいはカロリーハーフ、季節限定品等を進めながら、一方ではさまざまなメニューに使っていただこうという用途拡大の提案を進めております。これによって売上が伸び、ドレッシングカテゴリー全体が活性化しております。

下にあるのはカット野菜のテーマです。千切りキャベツやレタス等は競争が激しくなっている中、我々の技術によって新しい価値あるカテゴリーを作ろうと、茹で野菜、焼き野菜に挑戦しています。指定野菜になって注目を浴びているブロッコリーでこれを行っています。発売から非常に好調ですので、丁寧に育ててまいります。

次に右側です。しっかりと価格改定をしながら物量維持に努めます。
まずは「キユーピー　マヨネーズ」です。昨年、価格改定を行った直後は一時的に数量減がありましたが、ブランドの浸透あるいは用途の提案、商品の魅力等をお伝えしながら丁寧に販売活動を行った結果、現在ではしっかりと価格の浸透とともに物量・売上とも維持できています。また、昨年度苦労したカット野菜は、キャベツやレタスの相場に振り回された経験を生かしながら、タイムリーに相場に連動した価格を設定できる仕組みを身につけました。

最後に3つ目です。真ん中に商品が3つあります。ここの動きが、我々が力をつけてきた証です。価格改定を行いながら、併せて商品に磨きをかけることにより、物量も向上する動きが出来てきています。

まずはタマゴ加工品です。インバウンドなどもあり外食でのニーズが高まっている中、商品を磨くことによりさらに売上を伸ばすことに成功しています。右側にあるのはタルタルソースです。「タルタルの世界をつくる」という我々のテーマの中心にある商品で、売上を伸ばしています。

下にある画像は家庭用の「キユーピーハーフ」です。念願だった卵黄タイプにすることに成功しました。価格改定を実施しながら売上を順調に伸ばしております。この3つ目の真ん中の動きをこれからどこまで伸ばせるか、増やせるかが今後の国内の伸びにつながっていくと考えております。

次のテーマに移ります。先ほどの全体図で下半分にありました、2つのサイクルです。コスト競争力を強化しながら付加価値商品へシフトし、それを見極めるサイクルを回します。

まずはコスト競争力の強化です。左側をご覧ください。我々は、グループの再編を進めてきました。これによる効率化が進みました。例えば、キユーピータマゴ㈱ではいくつかの生産工場を閉鎖しました。デリア食品㈱では、生産会社と販社の一体化に成功しました。アヲハタ㈱については、グループの中で一緒に効率的な仕事ができる形にしました。これらを行ってきたことにより、次のステージに進むことができました。

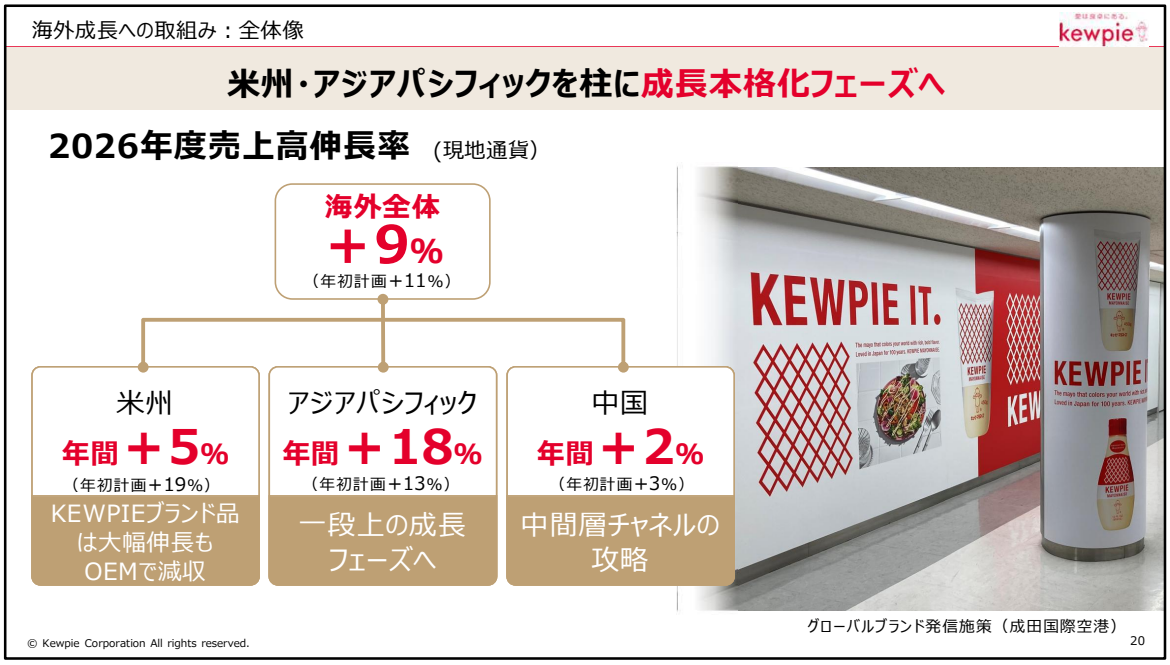
いよいよ生産にいろいろな技術を入れていこうと、自働化・ロボット化が進んでいます。これにより、人手不足を解消できます。資産効率もアップします。我々の特徴としては、これを惣菜の世界でも導入できたことです。

次の動きとしては原料調達があります。私たちは植物油あるいは鶏卵で原料調達に苦労をした経験があります。これを乗り越えるために、グローバルな視点で調達の動きを進めています。海外のたくさんの仕入先の皆さんと、また我々が進出している先の仲間たちとコミュニケーションを取りながら、安定した調達の仕組みができつつあります。

ここまで来ると、もう一度しっかりと利益を出せる商品を見直す動きが自然とできてきます。改めて、弱いカテゴリーについては経営判断を行います。これにより、SKU数として中計の2年間で10%の削減に成功しています。

そして、強い商品をより磨きます。例えば家庭用のタルタルソースです。我々はこの商品を育てることをスローガンに掲げ、全社で動きを進めています。3年前には60億円台だったタルタルソースは、今年の着地見通しで約85億円へ成長してまいります。

このサイクルがより力強く回ることによって、外的環境に関係なく、これからも国内は成長を期待できると考えています。この仕組みをさらに磨き上げてまいります。



次は、海外についてご説明します。海外は上期の踊り場を迎えましたが、下期はしっかりと米州・アジアパシフィックを中心に成長ステージに変わっていきます。

全体として、売上高伸長率9%を目標としています。米州5%、アジアパシフィック18%、中国2%を計画しています。実際に海外は締め月の関係で2ヶ月先に進んでいるので、ちょうど第3四半期が終わった段階です。定性的ではありますが、さまざまな採用情報等が既に届いており、計画は十分に達成できる見込みです。

米州については、年初、OEM品を中心に苦労しました。アメリカの不況やインフレで高い商品が売れなくなっています。それによって、我々がしっかりと作っていた商品ですが、他のメーカーさんに移ったものもあります。あるいは、我々が作ったOEM品が想定より動かなくなったこともありました。
しかしながら、これについては手を打ち始めております。

アジアパシフィックについては、すべての国で順調に伸ばしており、想定以上の動きとなっております。米州・アジアパシフィックについては、この後もう少し詳しくご説明します。

次に、中国です。中国経済は少し停滞しています。一方、現地の企業は非常に成長しており、競争が激しくなっております。とは言っても魅力的な大きな中国市場なので、我々は今後も積極的に向き合っていきます。

具体的には、トップブランドであることを活用する、我々が得意な提案営業を行う、伸びているECに入っていくなど、進めてまいります。また、グローバルファストフードとのコミュニケーションがしっかり取れるようになっており、ここを伸ばしてまいります。あるいは日本で進めている合理化、ロボット化を導入します。また、今も行っている食育活動を継続発展させます。

このような動きで、中国についてもしっかりと力を伸ばしていきます。

それでは、米州のお話へ入ります。
上期、前年比で数字を落としました。KEWPIEブランド品も少し苦労しました。理由としては、前期の輸出の仮需が非常に多かったということで、仮需の反動が出たことが1点あります。
2つ目は、テネシーに新工場を立ち上げましたが、慌てるなと私は指示しました。慌てずに丁寧にしっかりした品質を作れということで、年初計画ほどの生産能力を出すことができませんでしたが、今は解決しております。
3つ目です。商談はしっかり進んでいたのですが、採用までに少しタイムラグがあったことで、上期は少し心配をお掛けしました。しかし、これらの課題は解決できています。今期は、KEWPIEブランド品を下期では対前年比30%拡大成長させる見込みです。資料下の左側をご覧ください。テネシー工場はしっかりと稼働できるようになりました。しかもまだ余力があるので、これからは自信を持って生産を進められます。

では、それだけの余力があるけども、注文は来ているのかということですが、真ん中をご覧ください。さまざまなお客様からご注文をいただいております。これまで我々の商品は日系スーパーとクラブストアが中心でしたが、最近ではメインストリーム、つまりアメリカの大きなスーパーマーケットチェーンでの採用が決まり始めています。さらに、質販店からもお声がけをいただくようになってきました。また、外食、コンビニエンスストア等の業務用についても、「キユーピーを使いたい」というお客様が増えてきています。これらについて、現地生産品と日本からの輸入品を上手に使い分けながら進めています。

最後に右側です。生産とチャネル展開が進んでいるとともに、エリアも広がってきております。東海岸に営業拠点を設けたことで順調に展開が進んでいます。また、お客様のチェーン展開に乗る形で、カナダ、メキシコへも広がってきています。

ここで大事になるのはブランドです。昨年からアメリカにおいてはブランド浸透のための投資を行っていますが、今後も継続していきます。画面にある写真は一例ですが、面白い情報としてご紹介いたします。
我々は東京・仙川（調布市）にマヨテラスというマヨネーズの見学施設を持っています。今ではお客様の4割ぐらいが外国のお客様です。今回、ウェブでアメリカの現地のお客様に工場見学をしていただこうとの企画を立てたところ、申込が瞬時に一杯になりました。300人を超えるお客様からエントリーがありました。
ここで気がついたのは、日本のマヨネーズが人気なのではない。『キユーピーのマヨネーズ』、『キユーピー』が人気なんだと。独自の地位を本当に築けているのだなと分かりました。皆様もこれを実感していただくために、なかなか難しいとは思いますが現地の売り場をご覧になれば、商品が並んでいる、そして売れていることをお分かりいただけると思います。上期から下期へしっかりと伸ばし、来年以降はこれ以上の成長が期待できます。

次は、アジアパシフィックです。

アジアパシフィックは我々の想定以上に伸びています。背景について1つ目は、濃淡はありますが進出している国すべてが成長しています。2つ目は市販用業務用の両軸で成長していること、3つ目は最近営業拠点を設けたオーストラリアなどのオセアニアでの伸長が著しいことなどが挙げられます。

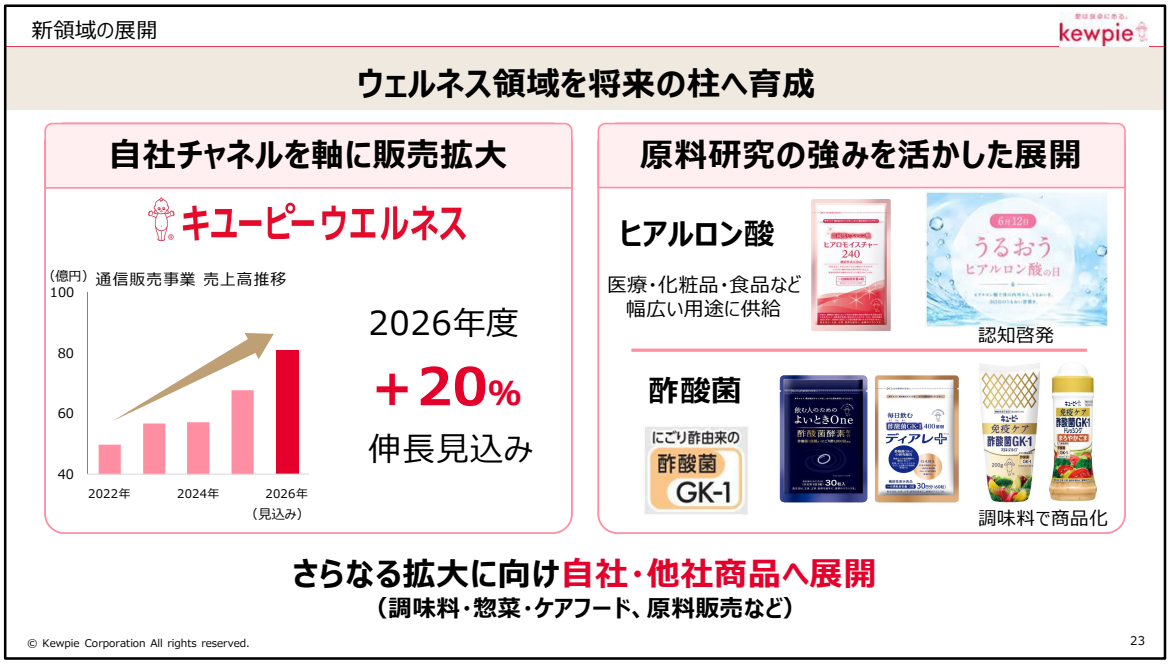
さらに深掘りした理由を画面を見ながらご説明します。左上、アジアパシフィック全体で追い風となっているのは日本食ブーム、寿司ブームです。これとマヨネーズがしっかりと合致している流れになっています。この勢いをさらに加速させるため、インドに営業拠点を設けることに決めました。

右上をご覧ください。それだけ伸びていて生産は大丈夫かということですが、昨年、タイとインドネシアに生産拠点を設け、順調に稼働しております。これが活躍するステージになってきました。

左下をご覧ください。どのように売れているのかですが、ローカライズに成功していると捉えてください。我々の得意技の提案営業が進んでいます。しかも、サラダへの提案にこだわることなく、それぞれの国のさまざまなお料理に使っていただくということで、万能ソースとしての力をつけてきています。

そして、これらを加速するために、右下のブランド浸透です。これが我々の一番の武器になります。店頭活動、SNSを使ったいろいろな情報発信、そして工場見学等を進めています。アジアパシフィックのお客様においても、キユーピーは美味しいということで、社名やブランド名を語ってくれるステージになっています。

各国の経済成長はこれからも期待できるので、我々もそれと重ね合わせる形で成長を続けていきます。



最後に新しいビジネスについてご紹介いたします。ウェルネス領域についてです。

我々は事業ドメインにウェルネスを掲げています。食を通じて日本の皆様・世界の皆様に、健康をお届けしたいという強い思いを持っています。実際に、健康訴求の調味料、介護食、ジャネフブランドの商品、そしてファインケミカルの素材等々を集計すると、すでに150億円を超えるウェルネスカテゴリーの商品を持っており、これらが今成長しています。

今回はその中で成長が著しい独自通販「キユーピーウエルネス」の素材販売についてご紹介します。何を売っているのかというと、ここでも強い商品に集中しています。我々は独自の素材にこだわっています。資料右側にあるようなヒアルロン酸、そして何度かご紹介している酢酸菌です。

これらを自分たちの通販でお客様にお届けをする動きが順調に育ってきております。今期の見通しでは、昨年より20%売上が伸び、80億円に達します。独自の商品ということで、参入障壁があります。また、新規のお客様だけでなく、しっかりと効果を確認したリピーターのお客様がついていることになります。グループの未来を支える大事なテーマと考え、これからも向き合い続けてまいります。

2023年のコロナ禍の中、ウクライナ侵攻が続き、そこに鳥インフルエンザによる卵不足ということで、我々のグループは大きなダメージを受けました。非常に辛い経験をしました。その時に私が実感をしたのは、バランスが悪いと。足腰が弱いんだと。だから逆風に耐えられないんだと。これを何とかしなければいけないということで経営を進めてきました。最近、ようやく足腰が強くなり、また経営のバランスが取れ、シナジー効果も生まれてきたと実感しています。

どのようなバランスとシナジー効果なのかを6つご紹介します。
1つ目は、国内と海外のバランスです。しっかりとこれが両輪になってきています。
2つ目は、市販用と業務用のバランスです。それぞれが大きな塊となって稼げるようになり、また両者でシナジー効果、メニュー提案等ができるようになっています。
3つ目は、キユーピー単体と、さまざまなグループ会社のバランスが良くなってきています。今回のSCMの強化等はグループ会社でも行っているので、一社一社が力をつけることが可能になりました。
4つ目は、海外の各リージョンのバランスです。中国一本足ではダメだ、米州だ。米州が踊り場であればアジアパシフィックだということで、各リージョンについてしっかりと様子を見ながら、助け合いながら伸ばすことができています。
5つ目は、今日ご紹介したSCMによる強固な体質のバランスが取れてきたことです。これはグループ全体に価値を生む仕組みとして、これからも伸ばし続けます。

最後、6つ目のバランスが事業戦略と財務戦略のバランスです。中期経営計画では、事業戦略と財務戦略のバランスにこだわっており、両輪としています。
しっかりと「稼ぐ力」がついてきました。これを未来投資あるいは株主還元にしっかり使うというバランスが取れてきております。下期、来年以降もこのバランスにしっかりとこだわっていきたいと思います。
当然、逆風はまだまだ続きます。あるいは、想定外のことが今後も起こることを大前提でバランスを磨き、シナジー効果を磨きながら、さらにはROIC、ROEの向上にも貢献していきたいと考えています。

これからのキユーピーグループの成長がさらに楽しみだと私自身は思っておりますので、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。

愛は食卓にある。
kewpie

4.参考資料

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考 2026年度通期見通し

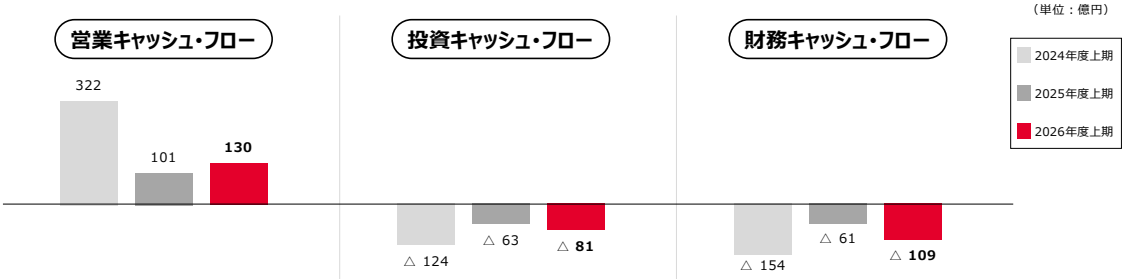
（単位：億円）

	2025年度 実績	2026年度 年初計画 (1/14公表)	**2026年度 修正計画 (7/9公表)**	前年差	年初計画差	2028年度 中計目標
売上高	5,134	5,300	**5,300**	+166	—	6,000以上
営業利益	346	380	**380**	+34	—	450以上
営業利益率(%)	6.7%	7.2%	**7.2%**	+0.5%	—	7.5%以上
経常利益	374	400	**400**	+26	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	305	255	**255**	△50	—	—
ROE(%)	9.7%	8.0%	**8.0%**	△1.7%	—	8.5%以上
ROIC(%)	6.6%	7.1%	**7.1%**	+0.5%	—	8.5%以上
EPS(円)	220.6	184.9	**184.9**	△35.7	—	—
海外売上高伸長率(%) (現地通貨ベース)	+8%	+11%	**+9%**	+0%	—	+10%以上
米国ドル(円)	149	150	**157**	+8	+7	—
人民元(円)	21	21	**23**	△2	+2	—
ローリー相場(円/kg)	376	420	**427**	+51	+7	—
鶏卵相場(円/kg)	319	305	**305**	△14	—	—

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考 2026年度上期 キャッシュ・フローの状況

（単位：億円）



	前年増減
固定資産 除売却損益の減少	119
税金等調整前 中間純利益の減少	△75
棚卸資産の増加	△41

	前年増減
有形固定資産の 売却による収入の減少	△106
定期預金の 預入による支出の増加	△16
定期預金の 払戻による収入の増加	+101

	前年増減
自己株式の 取得による支出の増加	△119
長期借入金の 返済による支出の増加	△54
長期借入れによる 収入の増加	+150

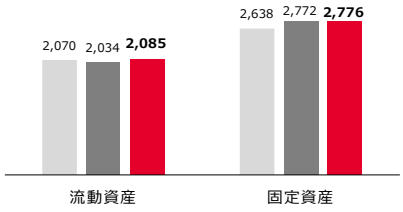
設備投資の状況　2026年度上期 98億円　2026年度計画 262億円

© Kewpie Corporation All rights reserved.

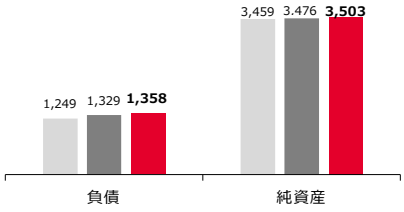
参考　2026年度上期　バランスシートの増減ポイント

（単位：億円）

資産の部



負債・純資産の部



2025年度上期
2025年度通期
2026年度上期

流動資産	前年期末差 ＋51億円
・受取手形及び売掛金の増加	+28
・原材料及び貯蔵品の増加	+28
・商品及び製品の増加	+19
・現金及び預金の減少	△36
固定資産	**＋4億円**
・投資有価証券の増加	+7
・無形固定資産の減少	△9

負債	前年期末差 ＋29億円
・長期借入金の増加	+150
・短期借入金の減少	△70
・その他流動負債の減少	△34
純資産	**＋27億円**
・利益剰余金の増加	+88
・為替換算調整勘定の増加	+52
・自己株式の増加	△119

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考 営業外損益・特別損益の概要

（単位：億円）

2026年度 上期

	2025年度 上期	2026年度 上期	前年差	主な要因	
営業利益	162	200	+39		
営業外損益	13	15	+2	・その他営業外費用の減少	+3
経常利益	174	215	+41		
特別損益	114	△2	△116	・固定資産売却益の減少 ・投資有価証券売却益の増加	△121 +4
税引前利益	288	213	△75		
法人税等　非支配株主に帰属する四半期純利益	100	81	△19		
親会社株主に帰属する四半期純利益	188	132	△56		

2026年度 計画

	2025年度	2026年度 修正計画	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 ・持分法による投資損益の増減	△2 △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		

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考 セグメント別売上高

（単位：億円）

	2025年度 上期	2026年度 上期	前年差	増減率	2026年度通期計画 修正計画	2026年度通期計画 前年差	2026年度通期計画 増減率
市販用	946	956	+10	+1%	1,910	+12	+1%
調味料	385	407	+21	+5%	798	+23	+3%
惣菜	321	329	+8	+2%	666	+12	+2%
カット野菜	153	143	△10	△6%	300	△0	△0%
その他	86	78	△9	△10%	146	△23	△14%
業務用	891	938	+48	+5%	1,860	+4	+0%
調味料	261	271	+10	+4%	543	+11	+2%
タマゴ	550	586	+35	+6%	1,155	△3	△0%
その他	80	82	+2	+3%	162	△5	△3%
海外	494	536	+42	+9%	1,165	+162	+16%
中国	175	183	+8	+5%	409	+40	+11%
アジア パシフィック	153	185	+32	+21%	371	+77	+26%
米州	115	109	△6	△5%	264	+26	+11%
その他	51	59	+8	+17%	121	+20	+19%
フルーツ ソリューション	86	88	+3	+3%	185	+9	+5%
ファインケミカル	62	66	+4	+6%	125	+7	+6%
共通	40	32	△8	△21%	55	△28	△34%
合計	2,519	2,616	+98	+4%	5,300	+166	+3%

※ 海外の前年差には、為替影響(2026年度上期前年差：売上高+26億円、2026年度計画前年差：売上高+79億円)が含まれています。

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考 セグメント別事業利益

（単位：億円）

	2025年度 上期	2026年度 上期	前年差	増減率	2026年度通期計画 修正計画	2026年度通期計画 前年差	2026年度通期計画 増減率
市販用	57	84	+26	+46%	139	+13	+11%
調味料	42	56	+13	+32%	87	+2	+3%
惣菜	13	16	+3	+27%	32	+4	+14%
カット野菜	△1	7	+8	−	16	+8	+104%
その他	3	4	+1	+42%	4	△1	△23%
業務用	44	69	+25	+56%	132	+13	+11%
調味料	17	25	+7	+41%	44	+0	+1%
タマゴ	22	38	+15	+69%	77	+15	+23%
その他	5	6	+2	+43%	11	△1	△11%
海外	79	69	△10	△13%	148	+12	+9%
中国	31	27	△4	△13%	61	+6	+12%
アジア パシフィック	23	26	+3	+13%	51	+12	+31%
米州	18	10	△8	△43%	26	△6	△18%
その他	6	5	△1	△19%	10	△0	△4%
フルーツ ソリューション	3	4	+1	+38%	7	+0	+3%
ファインケミカル	△2	△0	+2	−	10	+3	+40%
共通	7	5	△2	△23%	12	△2	△12%
全社費用	△26	△30	△4	+14%	△68	△7	+11%
合計	162	200	+39	+24%	380	+34	+10%

※ 海外の前年差には、為替影響(2026年度上期前年差：事業利益+3億円、2026年度計画前年差：事業利益+10億円)が含まれています。

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考 事業利益増減要因(セグメント別)

（単位：億円）

2026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	△3	+19	+10	△1	△0	+26
業務用	△5	+33	△0	△1	△1	+25
海外	+21	△12	△7	△2	△11	△10
フルーツ ソリューション	+0	+1	△0	+0	△0	+1
ファインケミカル	+6	△0	△1	△0	△2	+2
合計	+19	+41	+2	△4	△15	+43

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	+12	+9	△1	△5	+13
業務用	△11	+31	△1	+0	△6	+13
海外	+75	△21	△11	△9	△22	+12
フルーツ ソリューション	+3	△1	△1	△0	△0	+0
ファインケミカル	+11	△0	△3	△0	△4	+3
合計	+77	+22	△8	△11	△38	+42

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考　マヨネーズ・ドレッシング　売上高の推移

（単位：億円）

		2024年度　上期	2025年度　上期	2026年度　上期
マヨネーズ	国内	296	295	309
	海外	231	269	289
ドレッシング	国内	195	192	196
	海外	111	124	144
合計	国内	491	487	505
	海外	343	393	433
	計	834	880	938

© Kewpie Corporation All rights reserved.

参考 サステナビリティ・人的資本の目標と実績

重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2026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	67.7万人	**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	70.7%	**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	88.0%	**88%以上**	90%以上	
		商品廃棄量削減率	2015年度	66.5%	**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	53.0%	**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100%達成（容器包材、印刷冊子、販促物、事務用品）	当年	–	**100%**	100%	
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 2025年度70点(当社グループ国内)	当年	–	**75点以上**	75点以上	–

© Kewpie Corporation All rights reserved.