



2024年11月25日

各 位

上場会社名 キューピー株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 高宮 満  
(コード番号2809 東証プライム)  
問合せ先 取締役 上席執行役員 山本 信一郎  
(電話番号 03-3486-3331)

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2025年11月期から2028年11月期までの4年間を対象とする中期経営計画「～Change&Challenge～ 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速」を策定しましたのでお知らせいたします。

当社グループのめざす姿として掲げている、「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって世界のお客様の食と健康に貢献することを使命とし、本中期経営計画では「国内事業の構造改革」「グローバル展開の加速」とともに、食と健康への貢献・環境への配慮・人的資本の価値拡大を推進し、社会価値と経済価値を創出していきます。

本中期経営計画の詳細については、別添資料をご参照ください。

以上

愛は食卓にある。



# 2025-2028年度 中期経営計画説明資料

---

キューピー株式会社 2024年11月26日

中期経営計画  
の要旨

# ~Change & Challenge~

## 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速

“国内事業の構造改革”と“グローバル展開の加速”とともに  
“食と健康への貢献”、“環境への配慮”、“人的資本の価値拡大”を  
推進し、社会価値と経済価値を創出する。

資本コストや株価を意識して戦略的に資本政策を進めることで  
2028年度 **ROE8.5%以上**をめざす。



第1章. キューピーグループの経営に対する考え方

第2章. 2025-2028年度 中期経営計画の全体像

第3章. 事業戦略と財務戦略

第4章. 社会価値を創出する重点戦略

#### 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。
- 2025年度より、各セグメントの損益の実態をより適正に反映させるため全社費用の配賦基準を変更しております。2024年度営業利益は変更後の基準を適用した数値に組み替えており海外セグメントが18億円減少しております。

愛は食卓にある。



## 第1章

# キューピーグループの経営に対する考え方

**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**

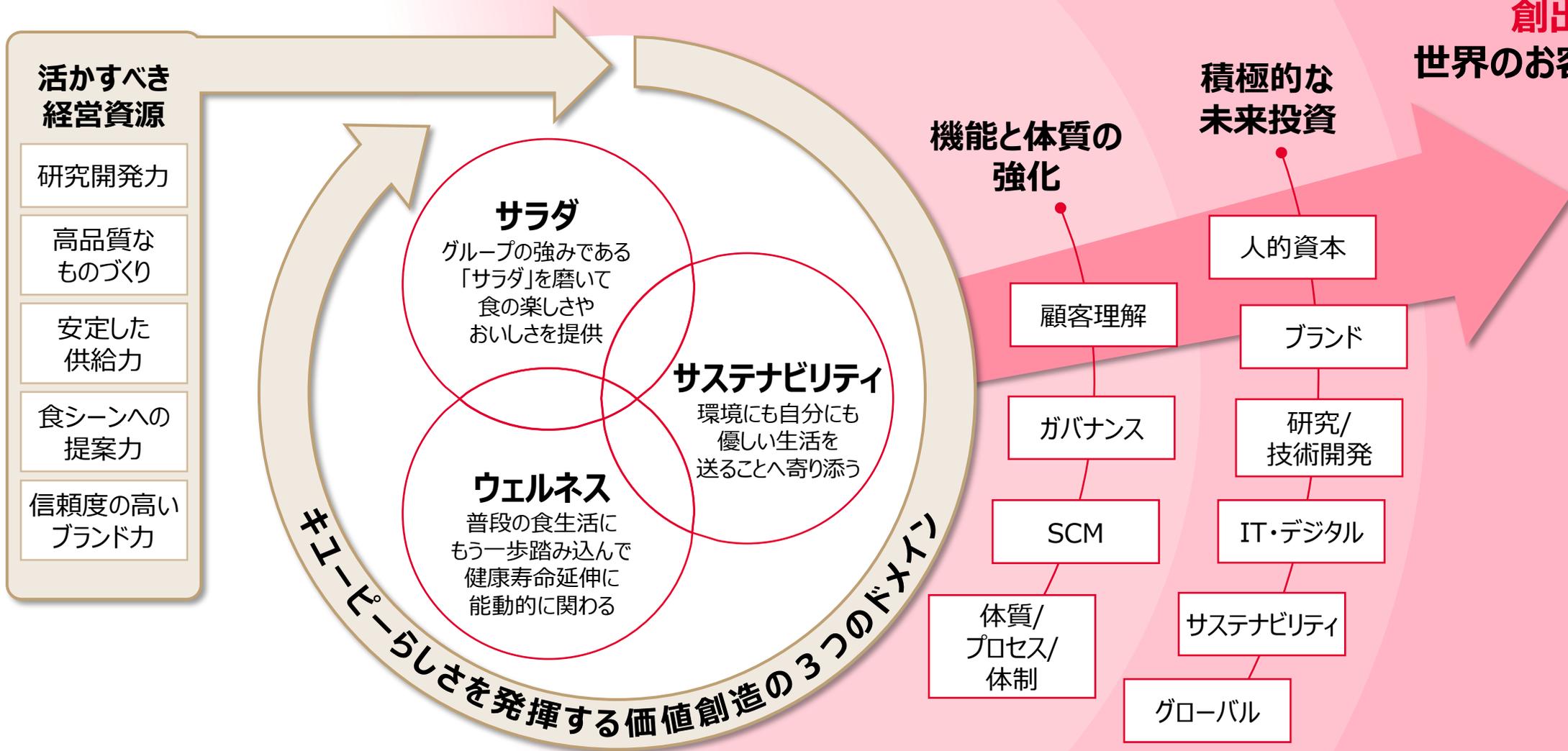
**2030ビジョン**

- サラダのリーディングカンパニー
- 一人ひとりの食のパートナー
- 子どもの笑顔のサポーター

**2030年までの  
経営の基本的な考え方**

**社会価値と経済価値を創出し、世界のお客様に貢献**

社会価値と経済価値を  
創出し、  
世界のお客様に貢献





## 第2章

# 2025-2028年度 中期経営計画の全体像

突如としてあらわれた厳しい事業環境がきっかけとなり  
市場変化に対応できるマネジメントに転換



**再成長ステージへの歩みが始まった**

## 厳しい事業環境を乗り越え、収益性と成長性を高める力をつけた

機動的な価格改定



+

付加価値品へのシフト

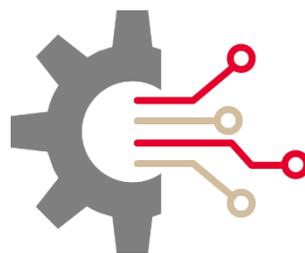


拠点の最適化



+

自動化・デジタルの技術蓄積

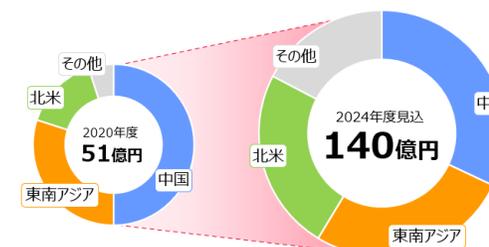


海外利益が3割超に

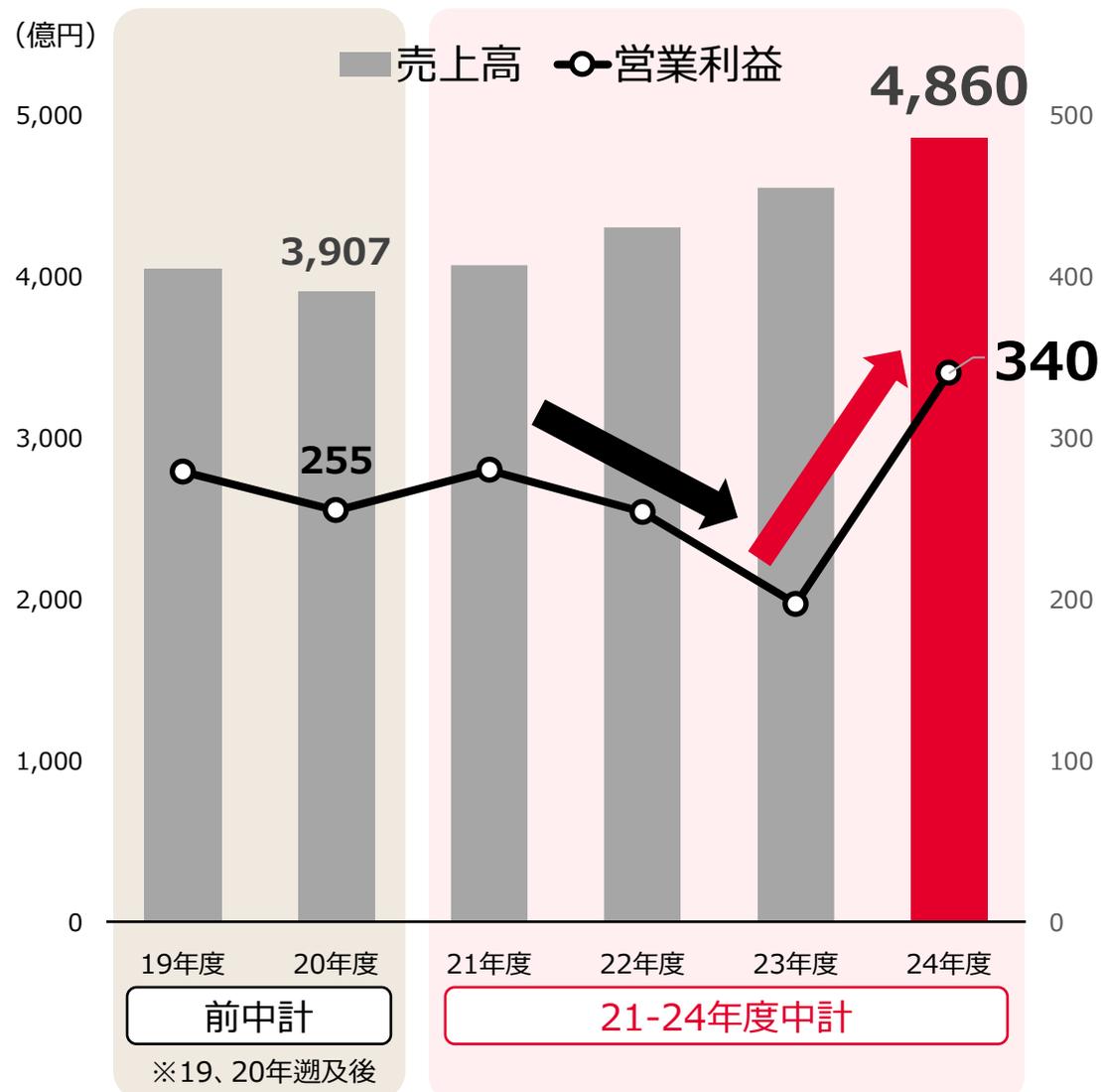


+

海外エリアのバランス成長

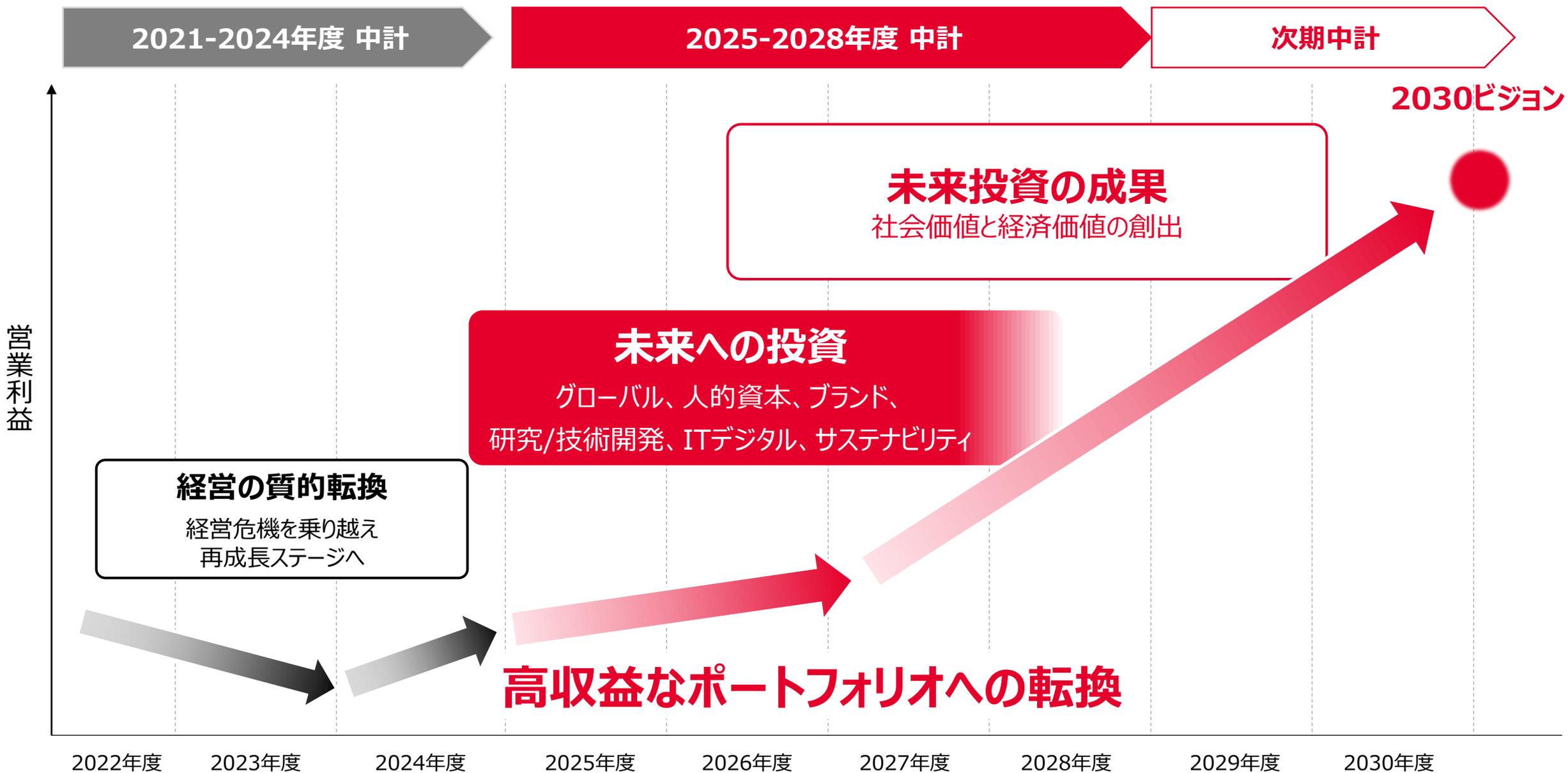


## 経営の質的転換を図り、稼ぐ力を発揮する再成長ステージへ



(億円)

重点指標	2020年度 実績	2024年度 計画
売上高	3,907	4,860
営業利益	255	過去最高益 340
ROE	4.8%	7.2%
営業利益率	6.5%	7.0%
海外売上高伸長率 (前年比)	+3.8%	+11.0%



## めざす姿 2030ビジョン

## ～Change&amp;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

## 経済価値

## 資本効率

ROE

8.5%以上

資本効率を重視し、  
稼ぐ力を高める

## 収益性

国内事業利益率

8.0%以上

2024年度7.2%  
国内事業の構造改革により、  
収益性を高める

## 成長性

海外売上CAGR

2桁%以上

グローバル展開の加速により、  
成長性を高める

売上高：6,000億円 営業利益：450億円（率7.5%） ROIC：8.5%以上 設備投資：1,000億円

## 社会価値

## 食と健康への貢献

サラダ喫食数

105%以上

2024年度比

## 環境への配慮

プラスチック削減 25%以上  
2018年度比食品ロス削減 63%以上  
2015年度比

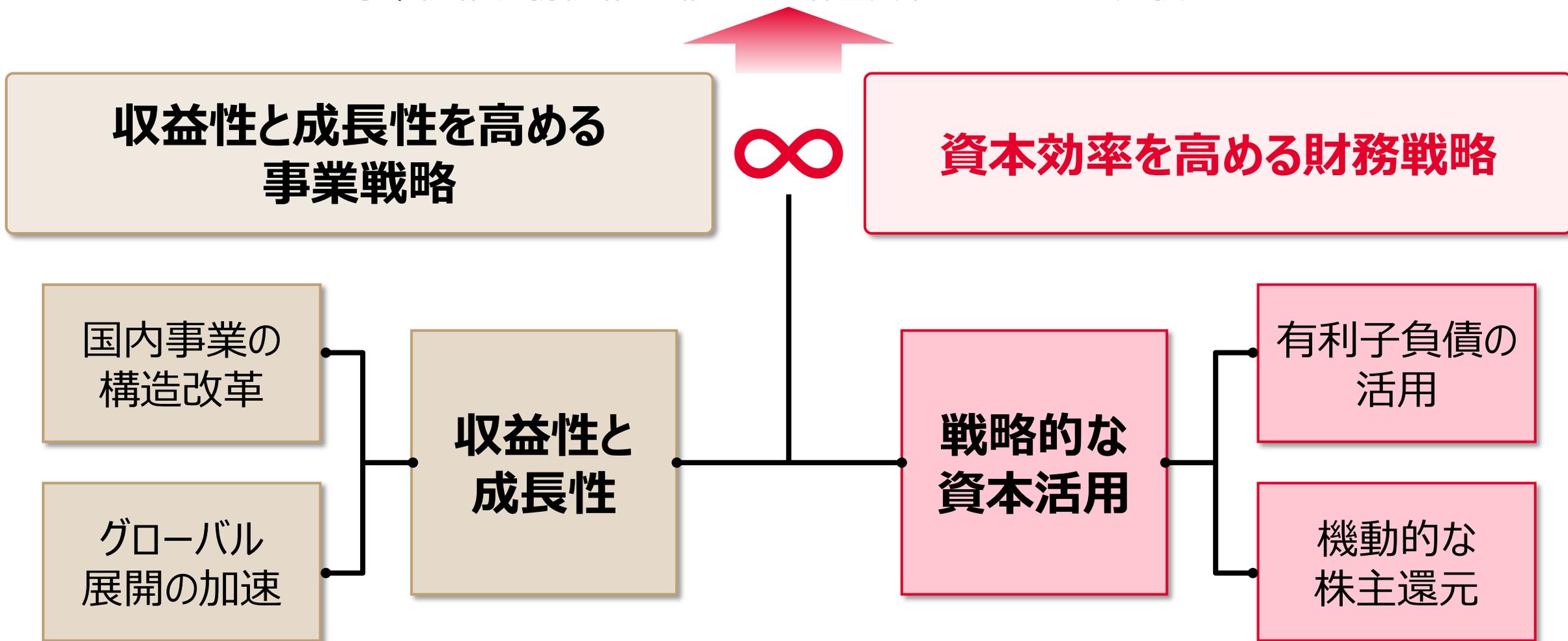
## 人的資本の価値拡大

従業員  
エンゲージメント

75点以上

# 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

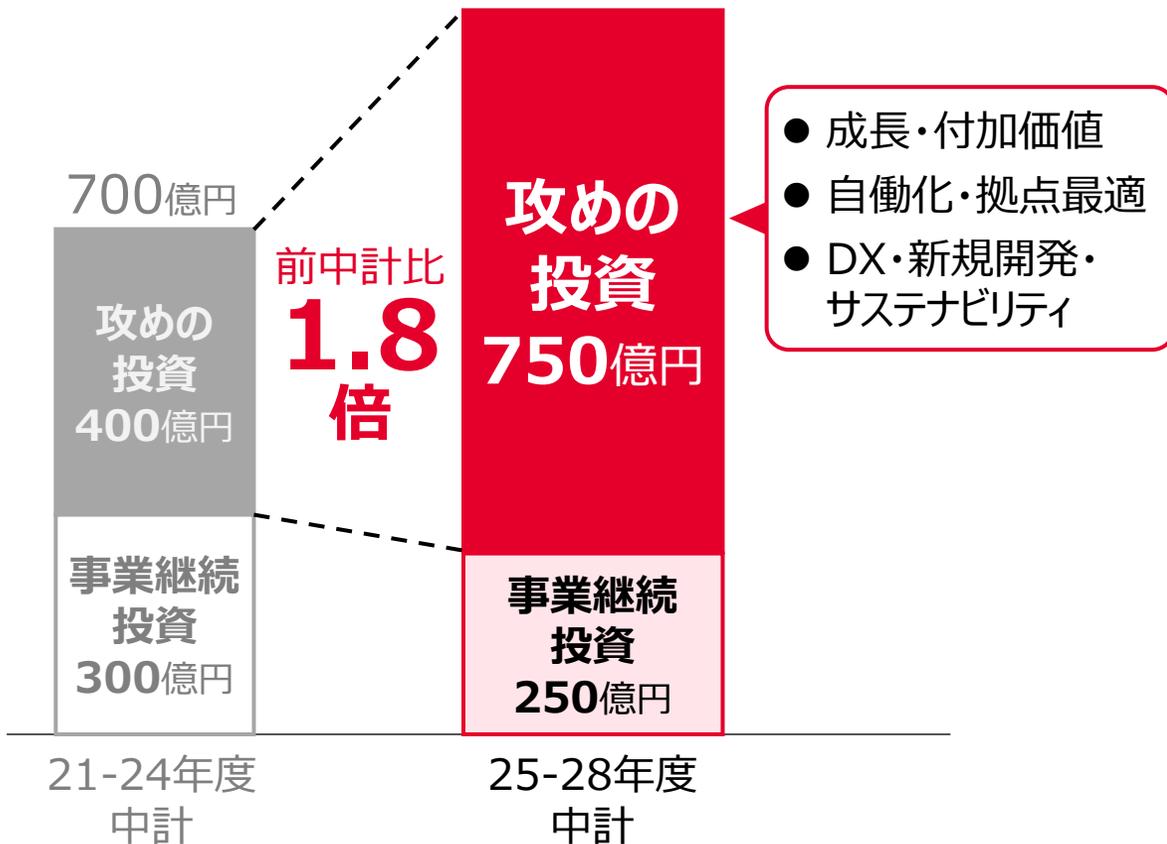


## 経営効率化と成長領域への投資を加速し、資本効率の向上を重視

設備投資  
1,000億円

+

積極的な未来投資 (4年間累計攻めの経費)  
200億円



### 人的資本の強化

- 従業員エンゲージメント向上により、最高のパフォーマンスを発揮

### ブランド資本の強化

- マヨネーズ100周年を機に統一コンセプトで海外ブランディングをスタート

### DX・研究/技術・サステナビリティ

- 持続的な成長の基盤づくりと、持続可能な社会の実現に貢献する



## 第3章

# 事業戦略と財務戦略

## 低収益ビジネスから脱却し稼ぐ力をつけ、高収益なポートフォリオへ変革

2020年

2024年

2028年

営業利益率 6.5%

7.0%

7.5%

低収益事業

- ・グローバル成長
- ・価格改定
- ・拠点最適化

- ・グローバル展開の加速
- ・国内事業の構造改革

高収益事業  
3割

連結売上高  
3,907  
億円

安定収益事業

連結売上高  
4,860  
億円

4割

連結売上高  
6,000  
億円

5割

# IT・デジタルを活用したバリューチェーンの変革により、新たな価値を創造

～国内事業利益率8.0%を達成する～

## 商品開発

ヒット率を上げる

- 商品開発の仕組み刷新
- 顧客理解の深化、トレンド創出



## 生産物流

生産性改革による効率化

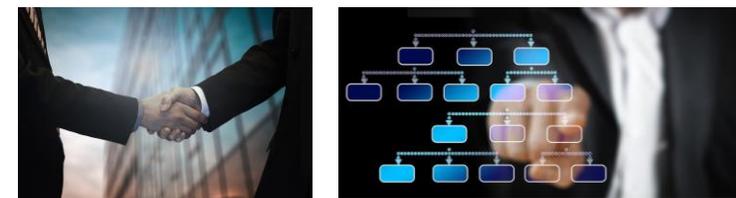
- 生産ライン・拠点の最適化
- スマートファクトリー構想



## 販売

販売の効率化

- 注力業態・売場に営業力集中
- 業界との共創で販路拡大
- 営業組織の再編



ポートフォリオの最適化 / DX推進 / S&OPで収益力向上

# 世界戦略商品に集中し、グローバル展開を加速させる



# グローバルでキューピーブランドの価値向上

## グローバル成長を 加速させる

- リージョンへ権限委譲
- 投資拡大300億円
- 更なる成長へM&AA

### Speed

kewpie 

## 世界戦略商品 の拡大

- 事業エリアの拡大と深耕
- マーケティング投資強化

### Strategy

## ガバナンス体制の強化

### Control

- リージョン統括制
- 理念の浸透



# 創出したキャッシュを戦略的に配分し、事業成長および資本収益性の向上をめざす



Cash in

Cash out

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行い、 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株あたり年間配当金54円を下限とし、段階的に 引き上げ
+	
更なる成長投資	新規展開・更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



## 第4章

# 社会価値を創出する重点戦略

# サステナビリティの取り組みを通して、社会価値を創出するブランドへ

## サステナビリティ基本方針

「愛は食卓にある。」への想いを大切に、さまざまな課題に対して「おいしさ・やさしさ・ユニークさ」をもって取り組み、解決をめざします。そして商品の設計、原料調達から、生産、販売、消費までのバリューチェーン全体を通じて人と環境をおもいやり、笑顔の溢れる未来を創ります。

### サステナビリティ重点課題

食と健康への貢献



資源の有効活用・循環



気候変動への対応



持続可能な調達



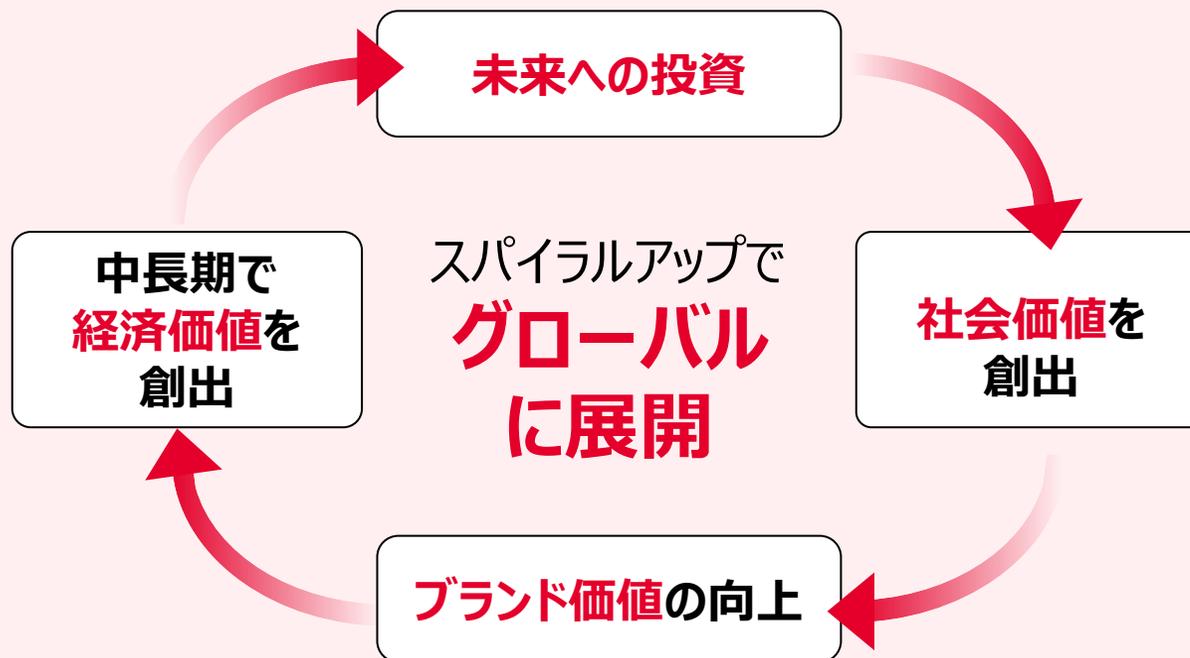
生物多様性の保全



人権の尊重



### 持続可能な社会の実現に貢献する取り組み



ESG投資の代表的指数「FTSE4Good Index Series」に初選定

## さまざまなステークホルダーとの協業により、社会価値創出を拡大

### 食と健康への貢献

「栄養」「運動」「社会参加」の考えのもと  
食生活を通じた健康寿命延伸への貢献



### サラダの喫食機会向上

日々サラダとの  
接点あふれる社会の実現

各国の食文化に合わせ  
グローバルでサラダ文化を創造



### 環境への配慮

2050年にグローバルでめざす  
“脱炭素社会”と“循環型社会”の実現



### プラスチック削減

自治体・流通・メーカーと協業  
資源循環の社会実装を加速



ボトル回収



あらたなボトル

### 食品ロス削減

周辺事業者と協業  
エネルギー循環を推進



食品ロス



発電利用

# 持続的成長に向け、一人ひとりの生き方と向き合い、自己実現への挑戦を後押し

## 人的資本の強化

### 新しい活躍の機会創出

- 海外人材育成プログラム
- 公募型スタートアップ支援プログラム

### 多様な個の力の強化

- 一人ひとりの自律を促すキャリア支援
- キャリア採用の拡充

### 人事制度の拡充

- 専門性を高めるキャリアコース
- 報酬見直しと労働環境の整備

## 持続的成長の原動力

従業員  
エンゲージメント向上

働きがいと自己実現の  
サイクル

最高の  
パフォーマンス発揮

大切にしていること

グループ理念に共感した一人ひとりの従業員と、創意工夫の企業文化

## 中期経営計画の要旨

# ～Change&Challenge～

**成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速**

“国内事業の構造改革”と“グローバル展開の加速”とともに  
“食と健康への貢献”、“環境への配慮”、“人的資本の価値拡大”を  
推進し、社会価値と経済価値を創出する。

資本コストや株価を意識して戦略的に資本政策を進めることで

**2028年度ROE8.5%以上**をめざす。

愛は食卓にある。

kewpie 

《お問い合わせ先》

キューピー株式会社 経営企画部株式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。



# 参考資料

(億円)

## 売上高

2028年度	<b>6,000</b> 億円
2024年差	<b>+1,140</b> 億円
CAGR	<b>+5%</b>

	2024年度	2028年度 目標	差	CAGR
市販用	1,863	<b>1,960</b>	+97	+1%
業務用	1,715	<b>1,790</b>	+75	+1%
海外	931	<b>1,800</b>	+869	+18%
他	351	450	+99	+6%
合計	4,860	<b>6,000</b>	+1,140	+5%

## 営業利益

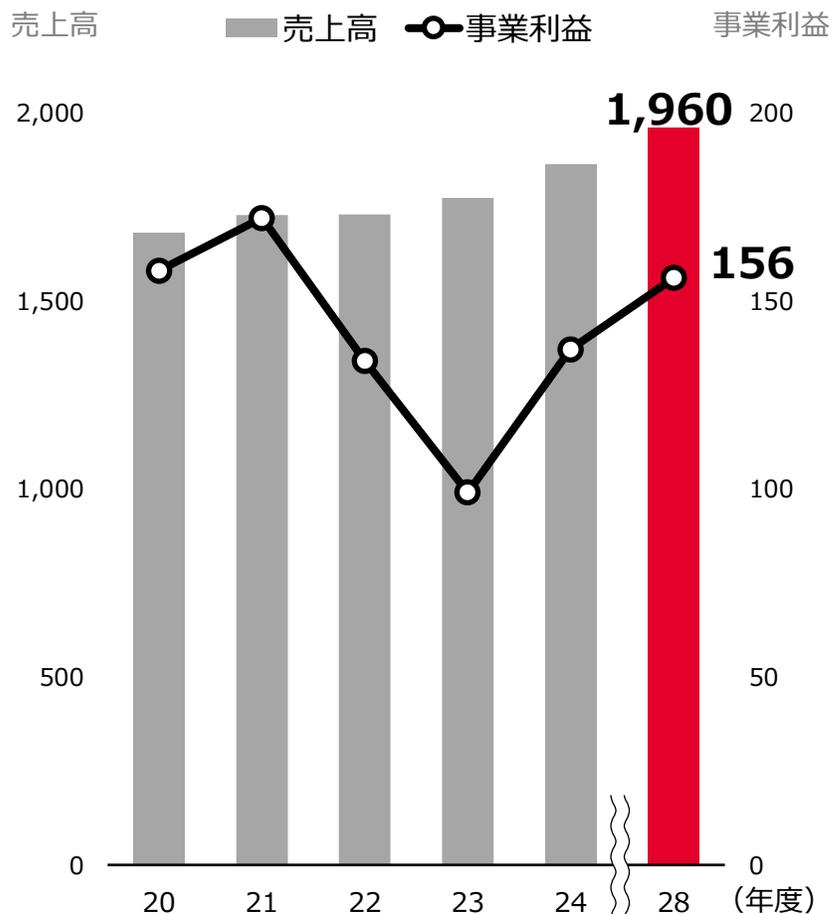
2028年度	<b>450</b> 億円
2024年差	<b>+110</b> 億円
CAGR	<b>+7%</b>

	2024年度	2028年度 目標	差	CAGR
市販用	137	<b>156</b>	+19	+3%
業務用	126	<b>141</b>	+15	+3%
海外	122	<b>180</b>	+58	+10%
他	18	<b>43</b>	+25	+24%
全社費用	△63	<b>▲70</b>	▲7	-
合計	340	<b>450</b>	+110	+7%

※セグメント別は事業利益

# 顧客起点による価値創造で、ブランド価値の向上をめざす

市販用 売上高・事業利益推移(億円)



## 調味料



### マーケティングプロセスの進化

- サラダの価値・魅力向上 (サラダファースト推進)
- 万能調味料化とラインナップ強化 (基幹商品)

事業利益率

24年度	28年度
12.5%	13.0%

## 惣菜



### 選択と集中による事業モデルの変革

- 強い商品へシフト (テリアブランド拡大)
- 自動化による生産性向上 (ロボット活用)

事業利益率

24年度	28年度
4.6%	5.2%

## カット野菜



### バリューチェーン全体で構造改革

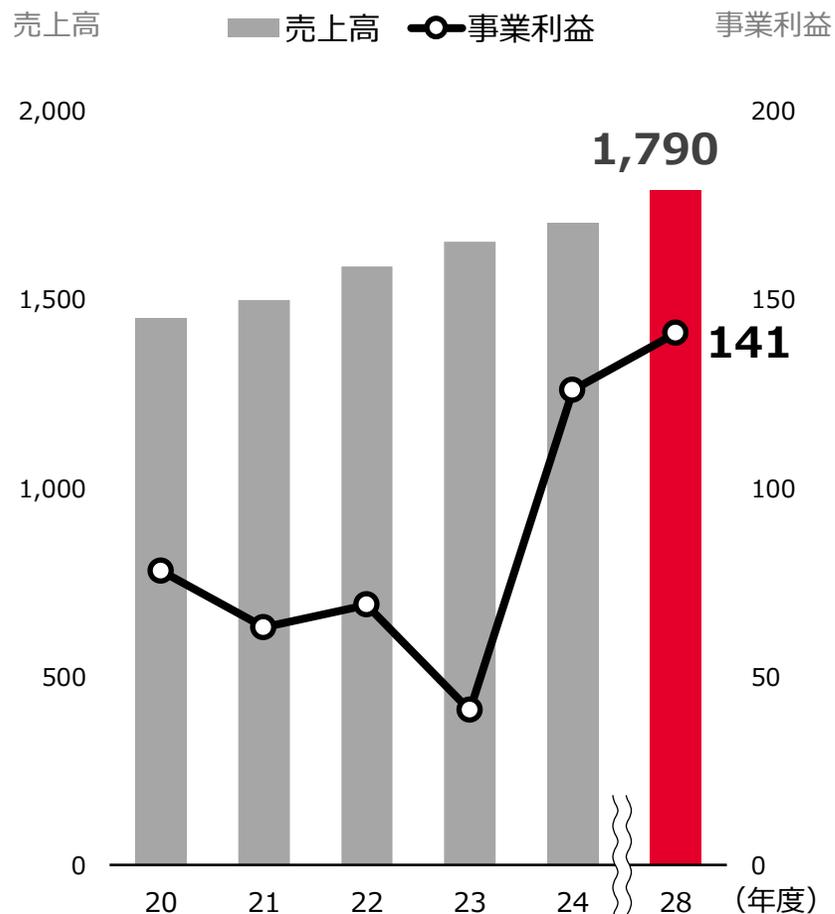
- 付加価値品の開発強化 (新規素材の探索)
- 労働集約型からの脱却

事業利益率

24年度	28年度
3.2%	4.9%

# 選択と集中による事業ポートフォリオの最適化

業務用 売上高・事業利益推移(億円)



## 調味料

### “ソース領域強化と定着化”

- サラダファースト推進でサラダの価値向上
- 付加価値ソースの拡大と収益性向上 (ソースワールド推進)

事業利益率

24年度	28年度
7.5%	8.5%

## タマゴ

### “タマゴの価値向上”

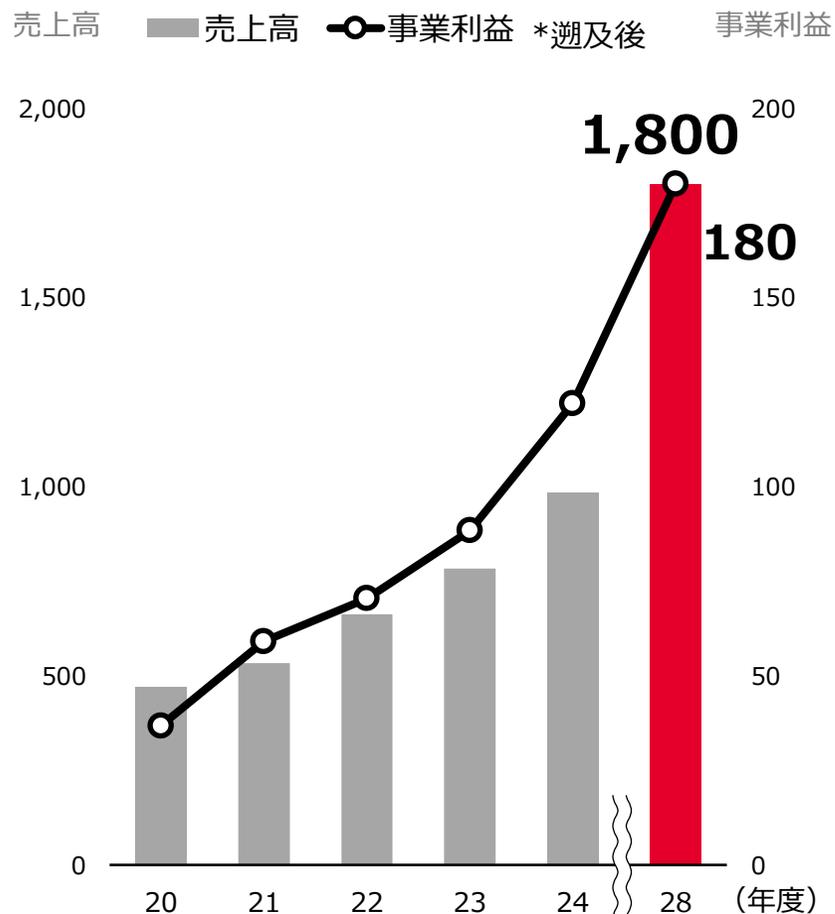
- 生産再編・自動化による生産性向上
- 付加価値品へ集中
- 相場に左右されない体制構築 (調達力、タマゴ代替品開発、行政・業界との繋がり)

事業利益率

24年度	28年度
7.8%	8.0%

# ブランド価値向上施策により持続的拡大をめざす

## 海外 売上高・事業利益推移 (億円)



## グローバルでブランド価値向上

- マヨネーズ100周年を機に統一コンセプトで海外ブランディングをスタート
- さまざまな料理をおいしくする新たな食体験 キューピーマヨネーズにしかない魅力を発信



## グローバル成長へ300億円の投資

- 商品供給能力を更に増強 (北米・中国・東南アジア)
- 生産ラインの自動化、デジタル、品質強化、物流強化

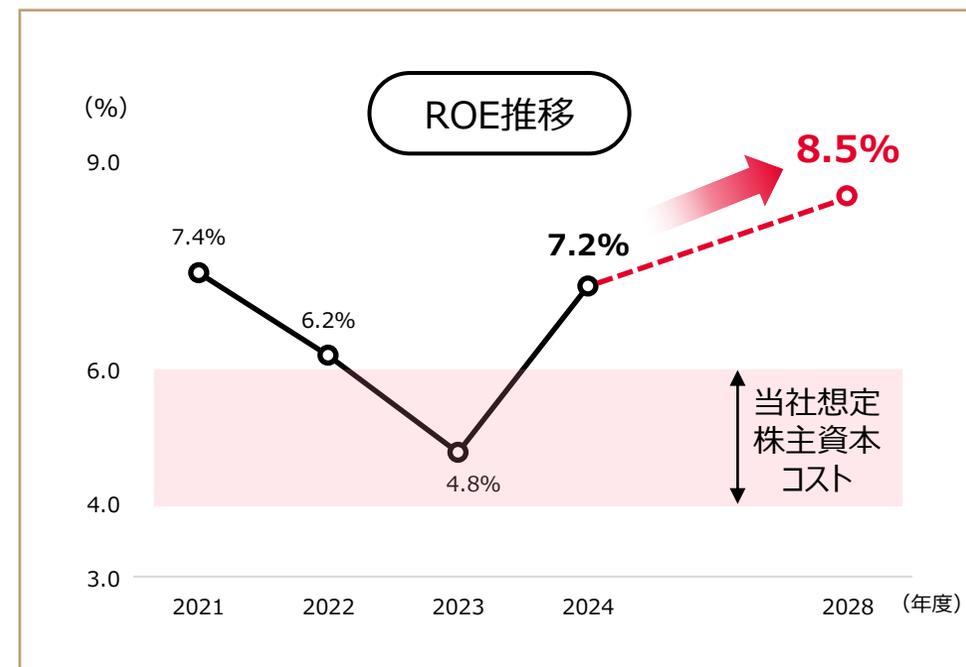


## 現状認識

- 当社の株主資本コストは4~6%と認識
- ROEは、2024年度予想7.2%と、株主資本コストを超える水準ではあるが、目標数値8.0%には届かない見込み
- PBRは概ね1倍を超える水準で推移

## 方針

- 資本収益性の指標としてROEを採用し、エクイティスプレッドの拡大
- 事業戦略と財務戦略によるROEの向上
- 株主資本コストの低減



## 取り組み

## 収益性向上

- 国内事業の構造改革、グローバル展開の加速
- 更なる成長投資
- 政策保有株式等の売却

## 資本効率向上

- 機動的な自己株式取得・消却
- 安定した継続配当

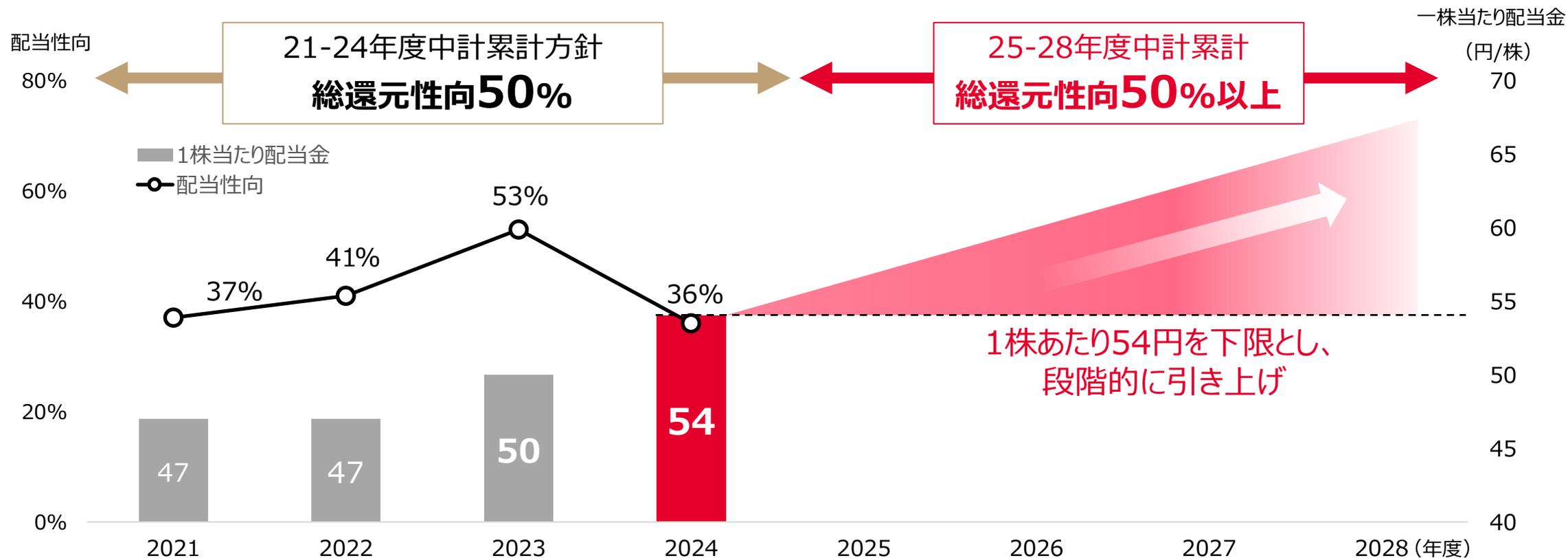
## 資本コスト低減

- 財務規律※の範囲での有利子負債活用
- 投資家との対話の拡大などIR・SR活動の強化

※財務規律：自己資本比率60%目安、有利子負債/EBITDA倍率2倍未満

**2025-2028年度 株主還元方針**

- 4年間累計の総還元性向50%以上
- 1株あたり54円を下限とし、段階的に引き上げ



自己株式取得

**100**億円

機動的な自己株取得を実施

## 株主・投資家との信頼関係を強化し、中長期で企業価値の向上をめざす

### 株主・投資家向け 情報の発信強化

- IRウェブサイトの充実
- 説明会・ミーティング機会拡充

IR INFORMATION

株主・投資家の皆さまへ

キューピーのIR情報を掲載しています。

決算・財務状況、株式に関する情報や資料などを開示しています。

### 積極的な エンゲージメント活動

- 株主の優待見学会の再開
- 海外IR活動の強化



### 企業価値向上への インセンティブ

- 株式報酬制度の検討
- 従業員持株制度拡充の検討



重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2024年度	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	一人ひとりの食のパートナーとして ・1日当たりの野菜摂取量の目標値350gの達成に貢献 ・たんぱく質の摂取に貢献するために卵の消費量アップを推進					  
	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	40万人以上	<b>80万人以上</b>	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	50%以上	<b>63%以上</b>	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	70%以上	<b>88%以上</b>	90%以上	
		商品廃棄量削減率	2015年度	60%以上	<b>70%以上</b>	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	8%以上	<b>25%以上</b>	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	3%以上	<b>8%以上</b>	10%以上	
気候変動 への対応	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	CO <sub>2</sub> 排出量削減率	2013年度	30%以上	<b>46%以上</b>	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	—	<b>100%以上</b>	100%以上	 
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					 