

愛は食卓にある。

kewpie



キユーピー株式会社 個人投資家向け 会社説明会資料

2025年8月27日

個人としての私

趣味は観ること (スポーツ、将棋、観劇、コンサート)

東京は浅草生まれ、下町育ち

ポジティブ、元気

人好き、話好き

東京水産大学修士修了

ウォーキングに本気

自己紹介

高宮 満

社歴と学び

異動が多い

➡ 3~4年毎に新しいテーマに

開発経験が豊富

➡ グループが扱うすべての商品に触れる

事業や子会社の経営を経験

➡ 苦労の中で実践経験の積み重ね

将来を考える

企業の継続成長

愛され続けるブランドと商品

世界中でキューピーマヨネーズと出会える

➡ 日本の食のすばらしさをグローバルに

心身の健康の維持向上に貢献

①日本の食卓を100年支えてきた「消費者No.1ブランド」

長年愛され続けている キューピー マヨネーズ・深煎りごまドレッシング
おいしさ・品質・ブランドを磨き続け、お客様の信頼を積み重ねてきた

②海を越えて「世界」へ

国内シェアNo.1のキューピー マヨネーズ・深煎りごまドレッシングを
世界戦略商品としてグローバルに展開
世界の食と健康に貢献しながらファンを拡大している成長戦略に注目

③「成長」を原資に株主価値向上へ

長期的な業績成長に紐づく株価成長をめざす
さらに配当引き上げ方針や株主優待の拡充、株価に向き合った経営を強化

愛は食卓にある。



- 1. 会社概要・事業内容**
2. 成長戦略
3. 中期経営計画、業績・株主還元

コーポレートメッセージ
愛は食卓にある。

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

社 是

楽業偕悦

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

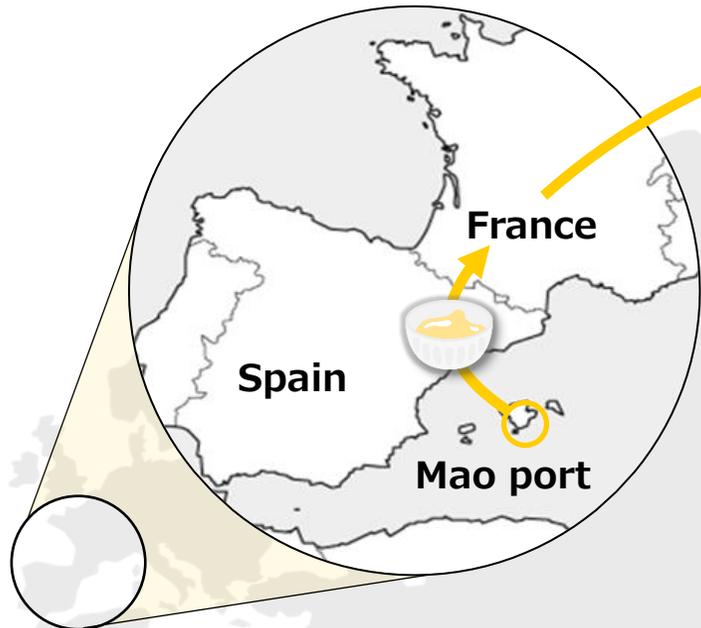
中期経営計画

グループ全ての活動

社 訓

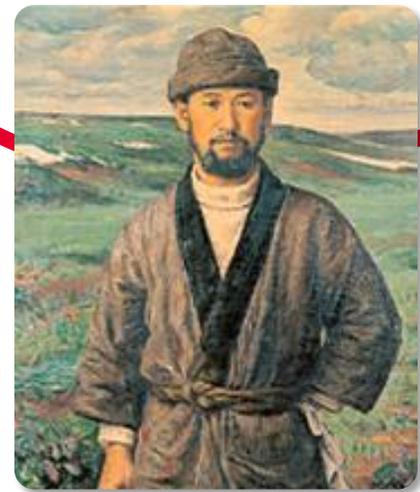
道義を重んずること
創意工夫に努めること
親を大切にすること

大切にしている教え
世の中は
存外公平なものである



Mao port

海外実業練習生として留学



中島 董一郎
キューピー株式会社創始者



留学中、マヨネーズ・鮭・タマネギの
サラダの美味しさに感動！

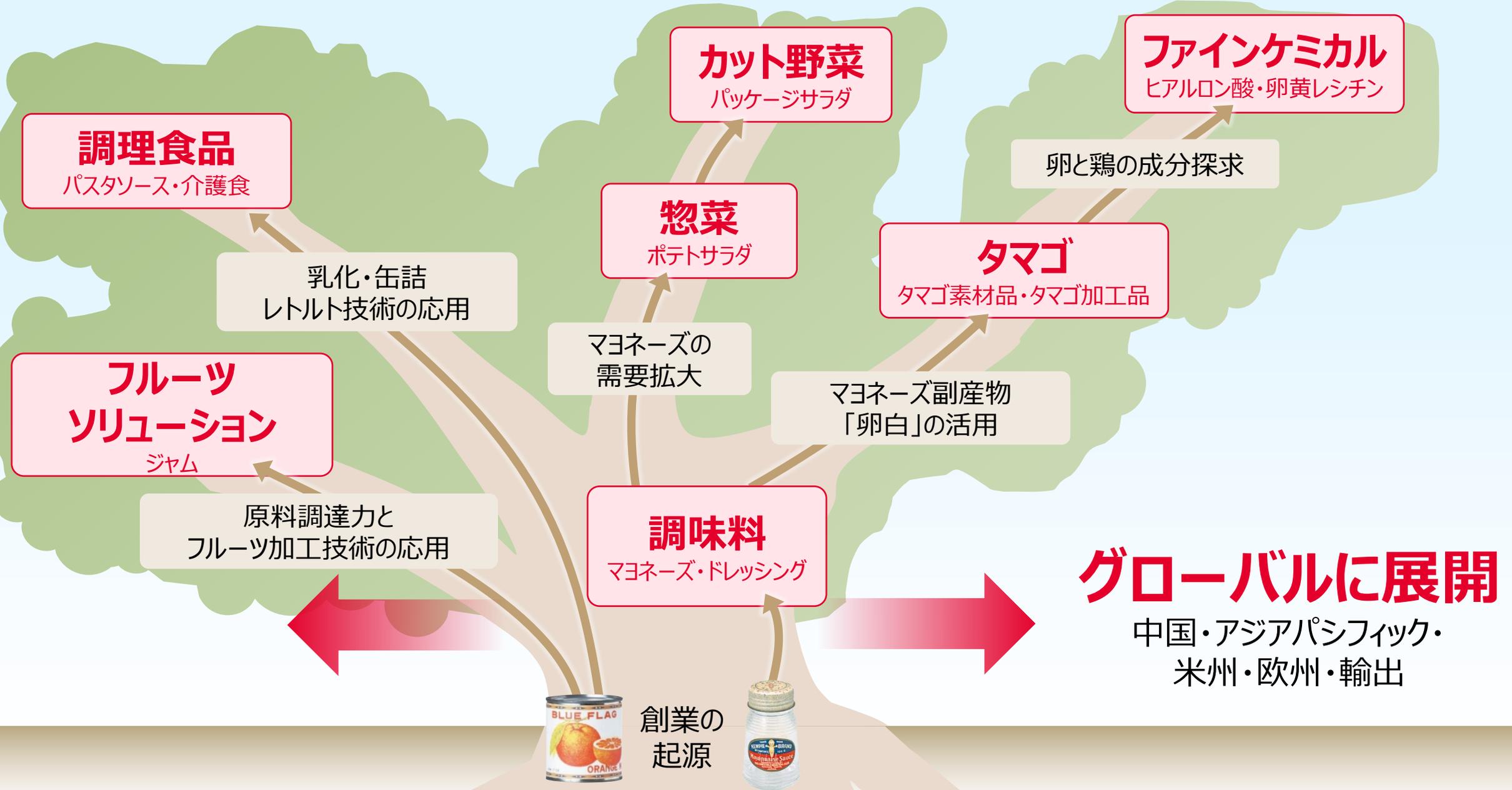


USA

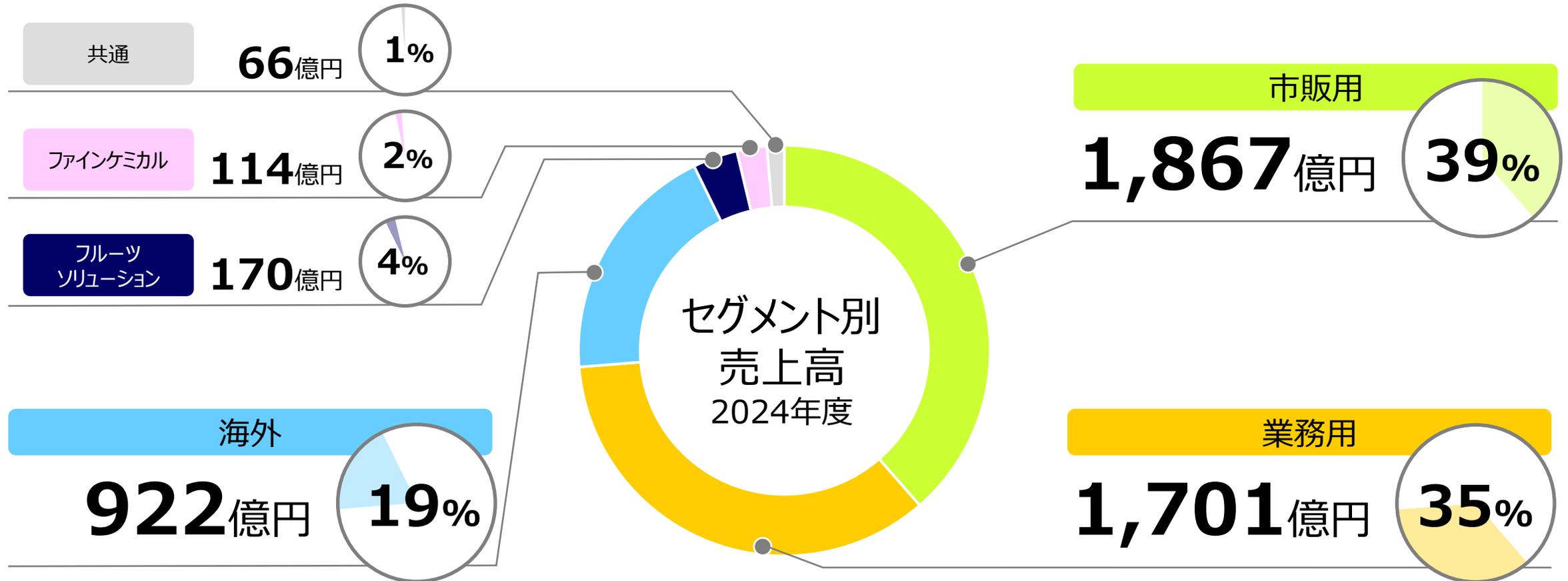
卵黄をたっぷり使った
滋養豊かなマヨネーズで、
**日本人の体格向上と
健康に貢献したい**

1925年日本で初めて
マヨネーズを製造





調味料・タマゴ・調理食品・惣菜、カット野菜事業を 市場セグメントごとに区分し戦略を展開



海外は10年間で2倍超

業務用が3分の1を占める
(市販用に並ぶ主力セグメント)

売上高

1,867億円

100%

80%

60%

40%

20%

0%

775
億円

調味料



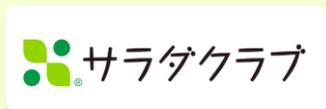
653
億円

惣菜



286
億円

カット
野菜



その他
153 億円

主な商品

提供価値

特に培ってきた強み

安全安心な商品



食卓・レシピ提案



新たなサラダ創造



中食の手軽さ

ブランド



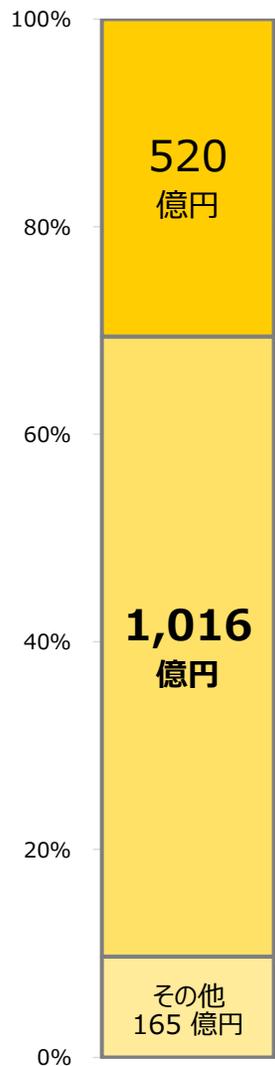
品質、生産体制

おいしさと日持ち技術

鮮度管理、物流体制

売上高

1,701億円



調味料



タマゴ



主な商品 (メニュー例)

提供価値

特に培ってきた強み

新たなサラダ創造

外食の人手不足を解消する商品

プロのこだわりに
こたえる商品

メニュー提案力

多様な業態への
対応力

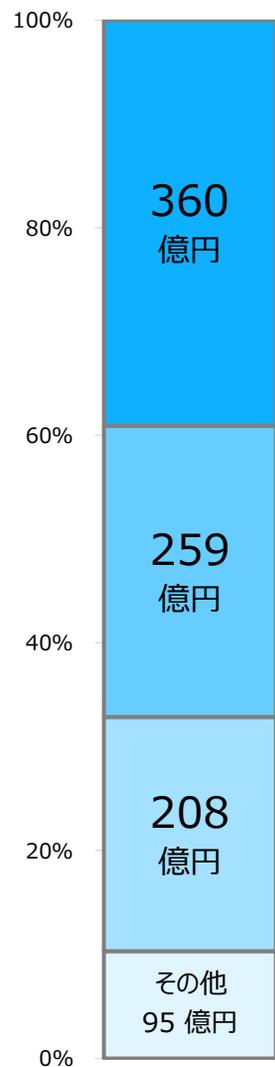
素材加工技術
(タマゴなど)

特許保有数

サラダ関連特許
保有件数 **295**件

卵関連特許
保有件数 **137**件

売上高
922億円



主な商品 (各国のメニュー例)

中国



アジア
パシフィック



米州



提供価値

日本で培った
おいしさ、品質

展開エリアに
寄り添った食育活動

サラダ文化の浸透
食と健康への貢献

特に培ってきた強み

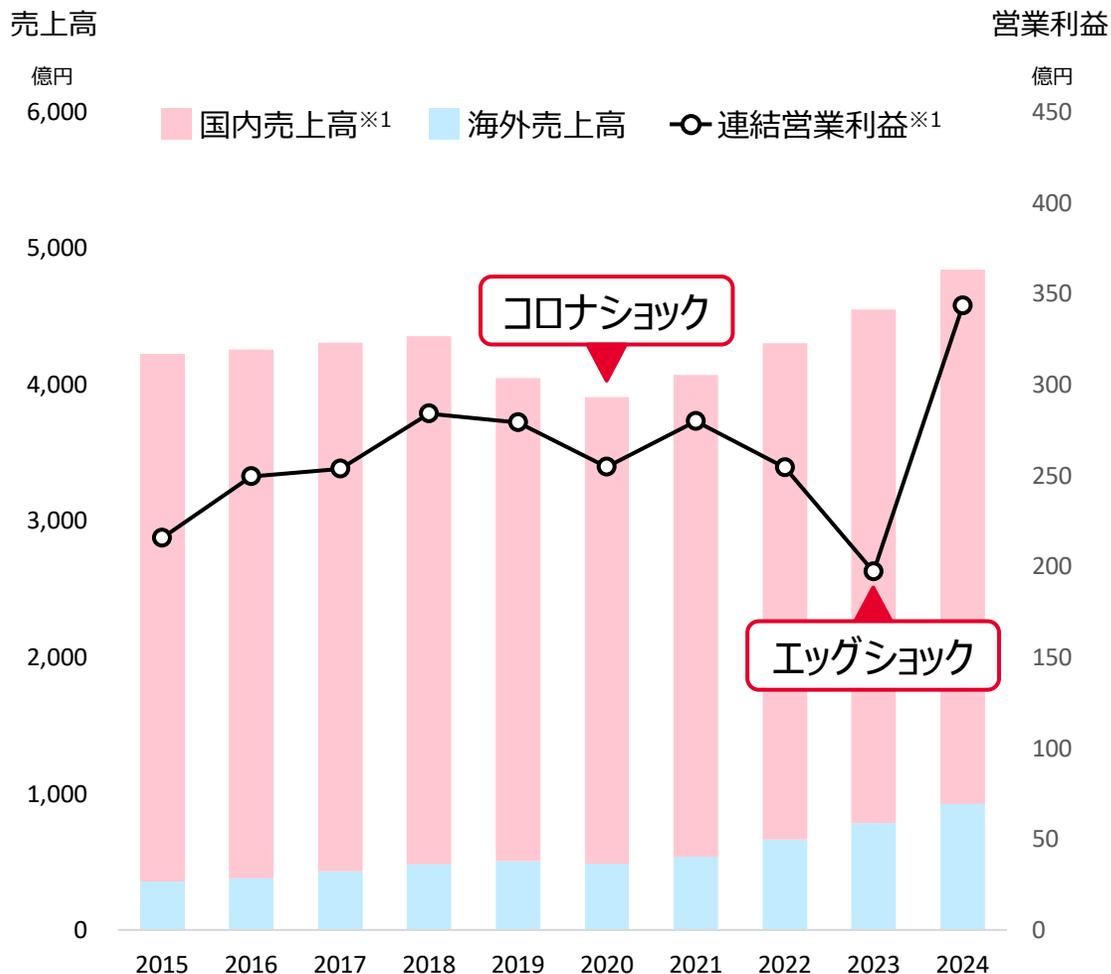
食文化に合わせた
提案力

独自商品の開発力

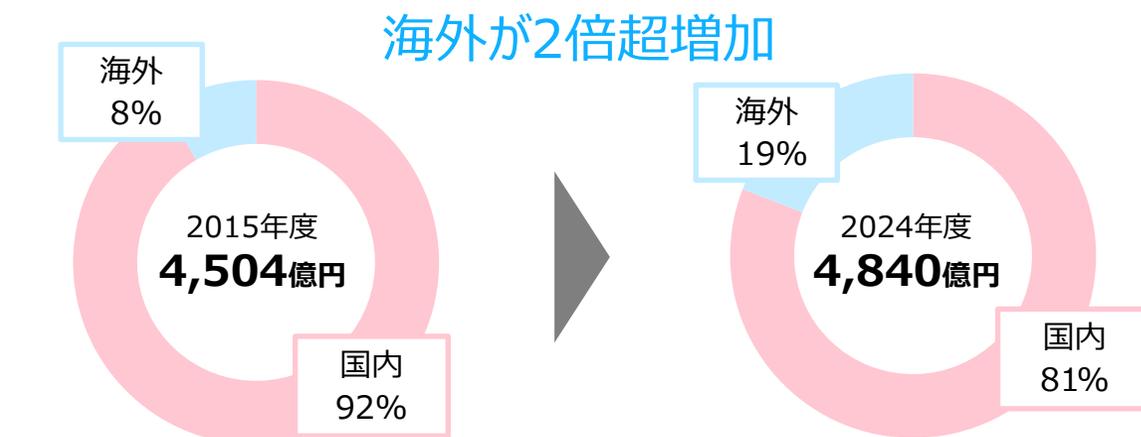
各エリアの
バランスの取れた成長

※日本や各国からの輸出も展開

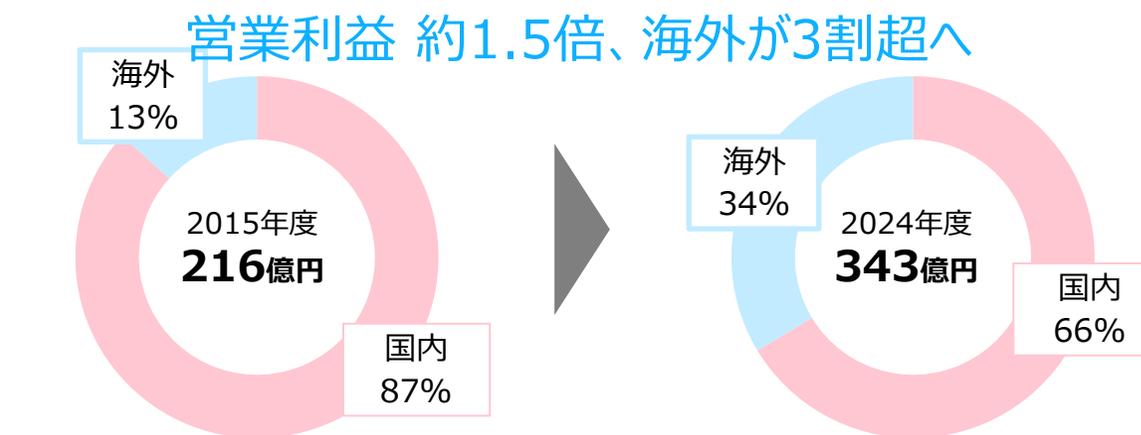
海外が成長ドライバーとなり、利益構成比も3割を超えてきた



売上高※1



営業利益※1※2



※1：2020年度以前の売上高・営業利益は、物流事業を除く遡及後数値

※2：営業利益の内訳には、事業に配賦できない「全社費用」を含まない
2015年度の全社費用は、2024年度の対売上比率で遡及

愛は食卓にある。



1. 会社概要・事業内容
- 2. 成長戦略**
3. 中期経営計画、業績・株主還元

キユーピーのおいしさを世界の食卓へ

～創業にまでさかのぼる海外への想い～

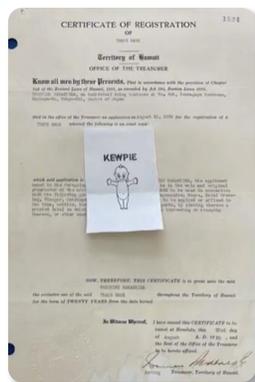
創業前に欧米で
出会ったマヨネーズ

創業前



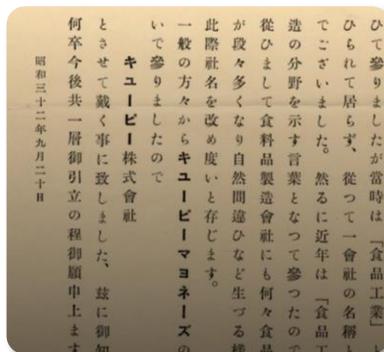
キユーピーの商標登録を
アメリカ・インドネシアでも

1935年



日本語でも英語でも
通じる“キユーピー”に
社名を変更

1957年



海外事業部
発足

1975年



米州
アジア
パシフィック
中国
欧州

1976年 米州



NYに駐在員を派遣



小売市場へ参入

1987年 アジアパシフィック



Thai Q.P設立(当時)



販促活動

マレーシア、ベトナム、インドネシア
フィリピン、オーストラリアへ展開

1993年 中国



北京丘比設立



創業当初の販促

杭州、南通、広州へ展開

2015年 欧州



オランダ法人設立
KEWPIE TRADING EUROPE



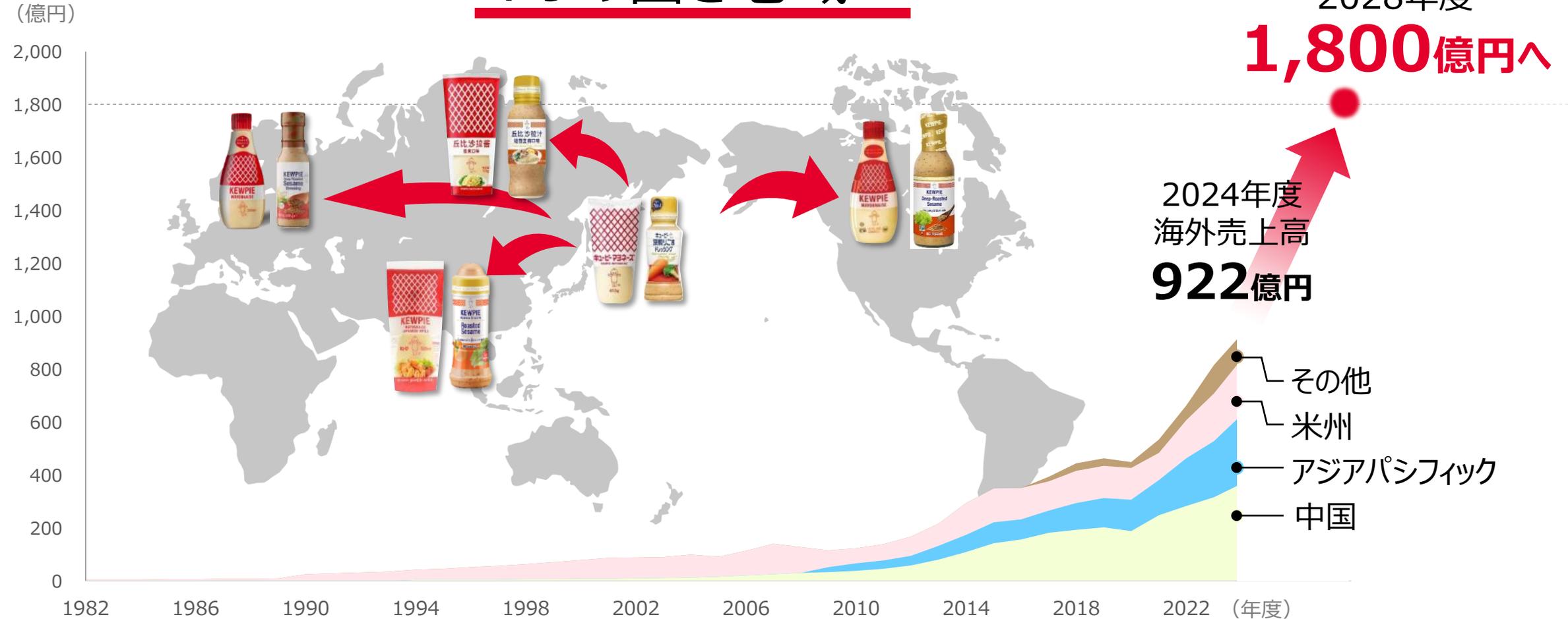
欧州市場へ

ポーランドにも展開

キユーピーのおいしさを世界の食卓へ、**50年**積み重ねてきた

世界戦略商品を原動力にグローバル展開を加速

79の国と地域へ



これまで

生野菜を食べない



現地食との融合・サラダ文化の浸透



2024年度

売上**360**億円

マヨネーズ・ドレッシングの
1人あたり使用量はまだまだ少ない
(日本対比)

市場環境・マーケットの変化

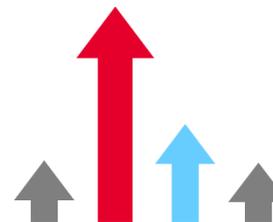
中国景気の減速

富裕層向けレストラン伸び悩み



中間層の増加

4億人へ

多数の新規参入
メーカーと競争激化健康意識の高まり
サラダは追い風

中間層チャンネルを強化し、ボリュームゾーンを攻略

食と健康に貢献



家庭用と業務用を
併せ持つ強み



プロモーション・
ブランディング強化



※画像はイメージです

生産合理化・営業効率化で収益力アップ

これまで

サラダ食文化がない地域



現地食との融合・食育活動
日系スーパーとの取り組み

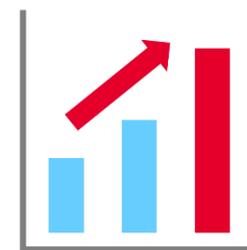


2024年度
売上**259**億円

各国の経済成長
拡大する市場をとらえる

市場環境・マーケットの変化

経済成長・人口増



中間層の増加



新たな食習慣



伸び行く市場での増産体制、中間層・輸出を強化

生産体制の構築と販売強化

タイ
生産能力**約2倍**



インドネシア
生産能力**約2.6倍**



販売強化

オセアニアやタイ
周辺国・地域

販売強化

伸長する
ミニマート市場

現地食との融合・商品提案



現地発信の
トレンド商品

プロモーション・ ブランディング強化



これまで

サラダの本場で挑戦

設立からしばらくは苦戦

自社ブランド品を強化
SNSの口コミで大ヒット

2024年度

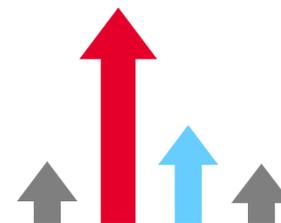
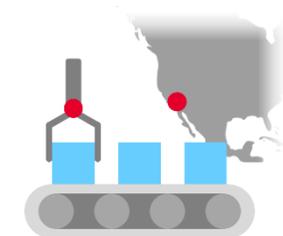
売上**208**億円既存工場のキャパシティ限界
需要に応えきれない状況

市場環境・マーケットの変化

米国での認知度高まり

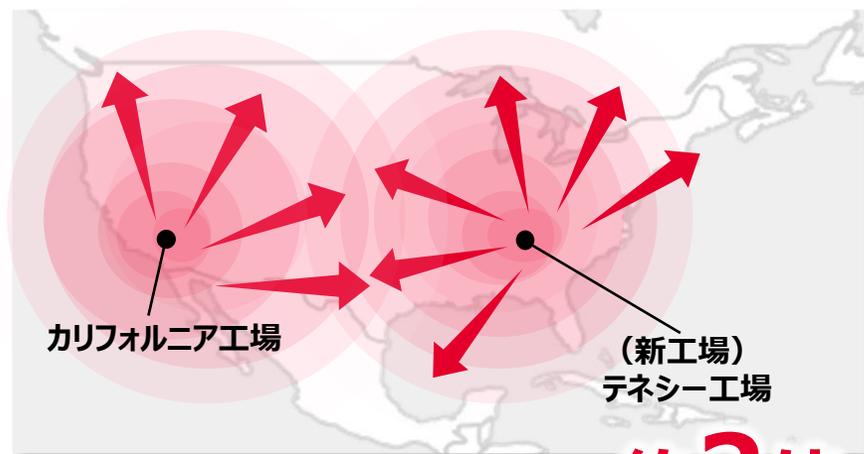


日本食ブームの高まり

グローバルメジャーとの競争
差別化による棲み分け既存工場のある
西海岸エリア中心

増産体制の構築、販売・プロモーション強化

5月新工場稼働により
販売エリア拡大
全米、周辺国へ



生産能力 **約2倍**

※追加投資で最大3倍

プロモーション・ブランディング強化

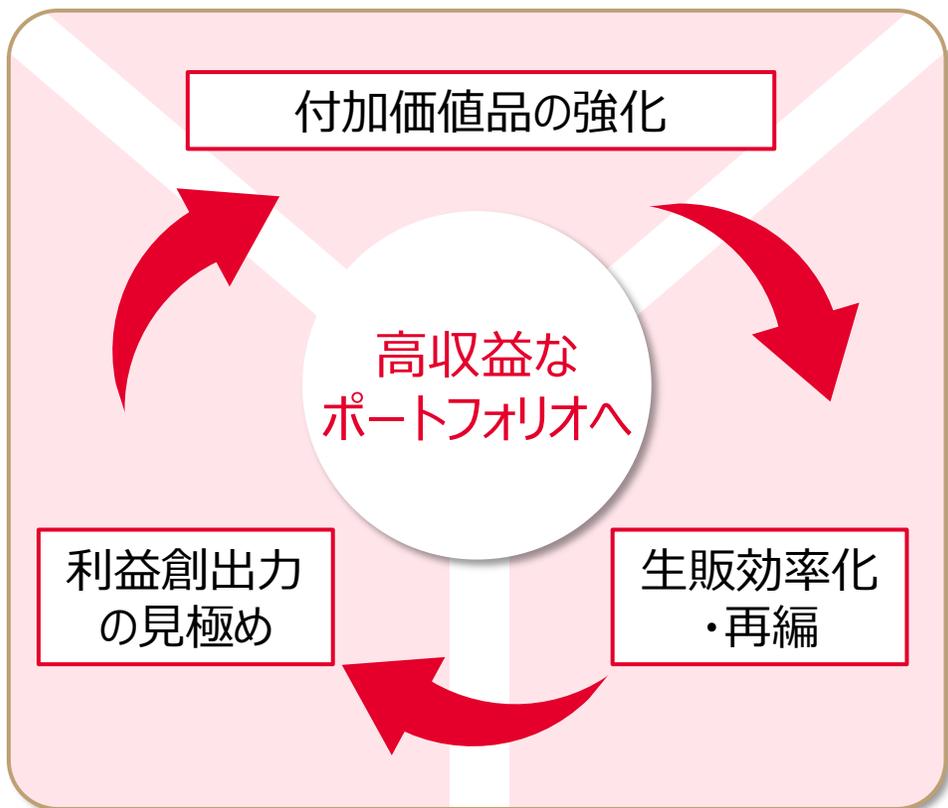
デジタルと**リアル**を融合した
プロモーション



※画像はイメージです



構造改革により高収益事業の比率を高める

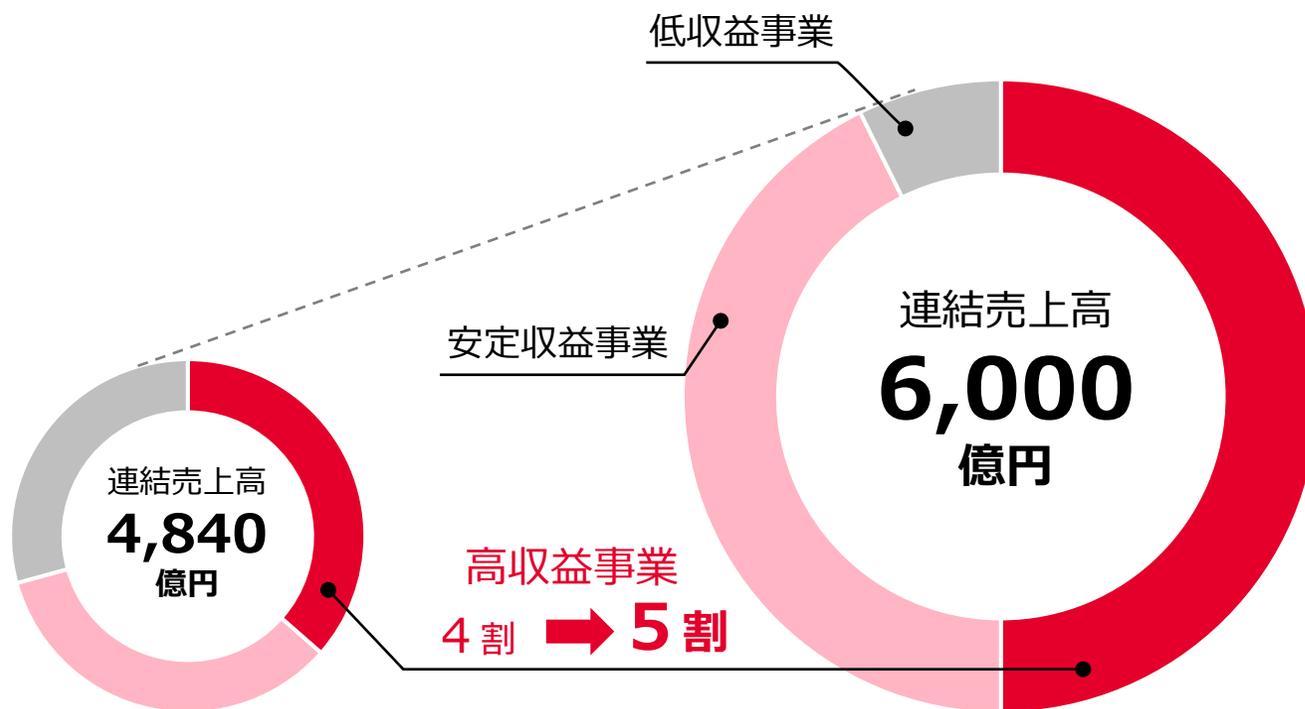


営業利益率

2024年度 **7.1%**

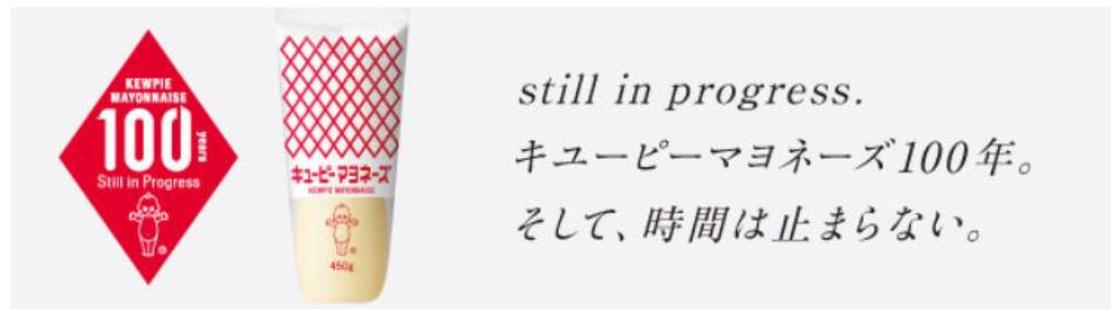


2028年度 **7.5%**



事業利益率：低収益 < 5% < 安定収益 < 10% < 高収益

キューピー マヨネーズ発売100周年



既存ファンへの感謝



新規ファンづくり

世界のマヨネーズが楽しめる
キッチンカーイベント

マヨネーズで世界を運る
World Mayo Kitchen



国内市場の活性化

“世界を味わうマヨ”
限定発売



新たな市場づくりにチャレンジ

GREEN KEWPIE
coming from field



“サステナブルな食”



“酢酸菌”で 新たな食文化

にごり酢由来の
酢酸菌
GK-1



それぞれ2030年売上100億円をめざす

未来に向けて社会価値を創出

サラダの 喫食機会向上



環境への配慮



従業員 エンゲージメント



愛は食卓にある。



1. 会社概要・事業内容
2. 成長戦略
- 3. 中期経営計画、業績・株主還元**

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

成長性

グローバル展開の加速

社会価値

食と健康
への貢献

環境
への配慮

人的資本の
価値拡大

資本コストや株価を意識した経営

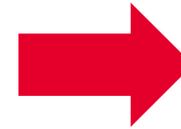
最重要目標は、2028年度ROE8.5%以上の達成

2024年度 実績

2028年度 目標

ROE

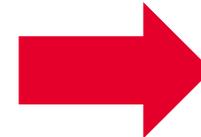
7.3%



8.5%以上

売上高

4,840億円



6,000億円

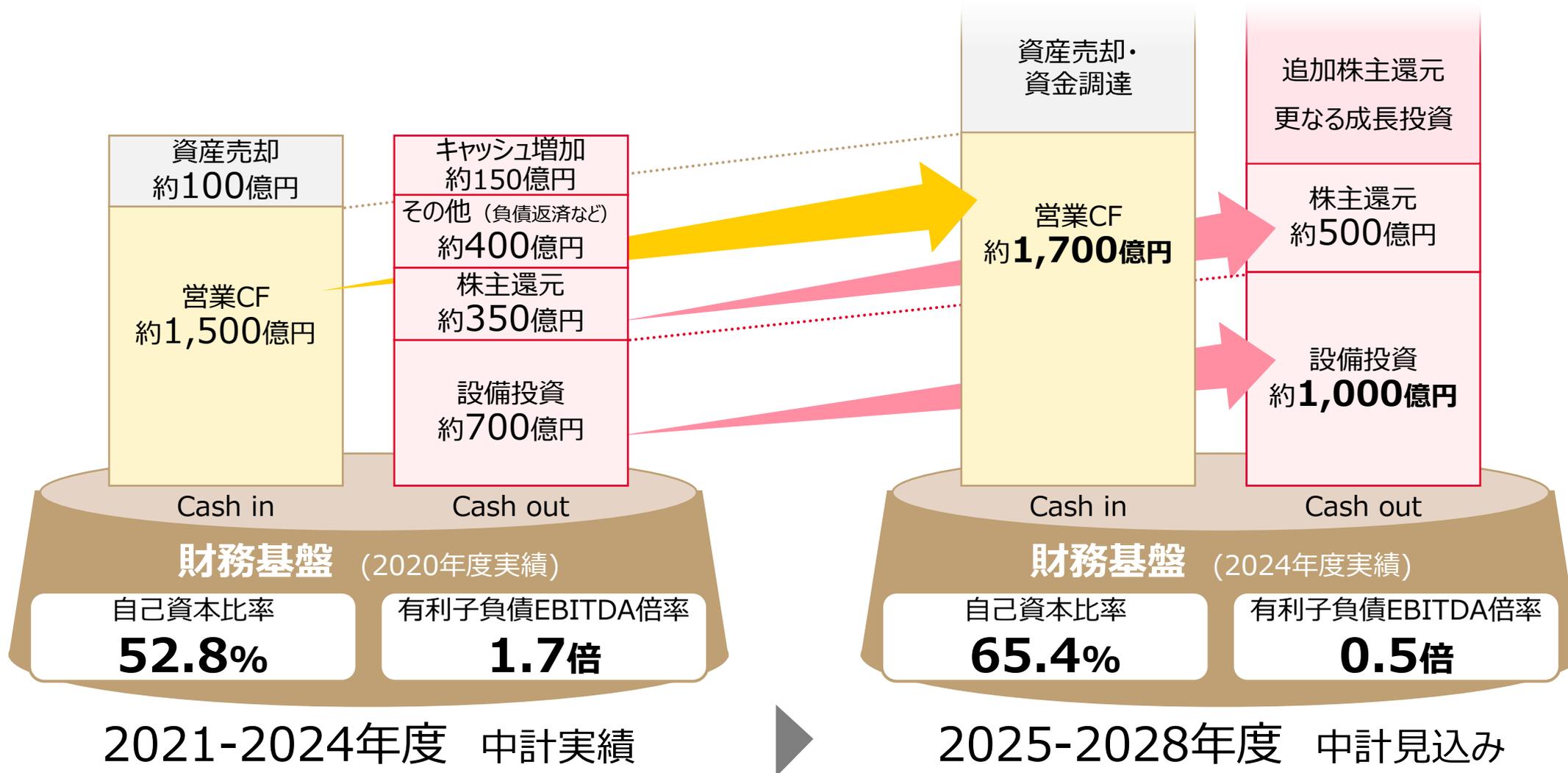
営業利益

343億円



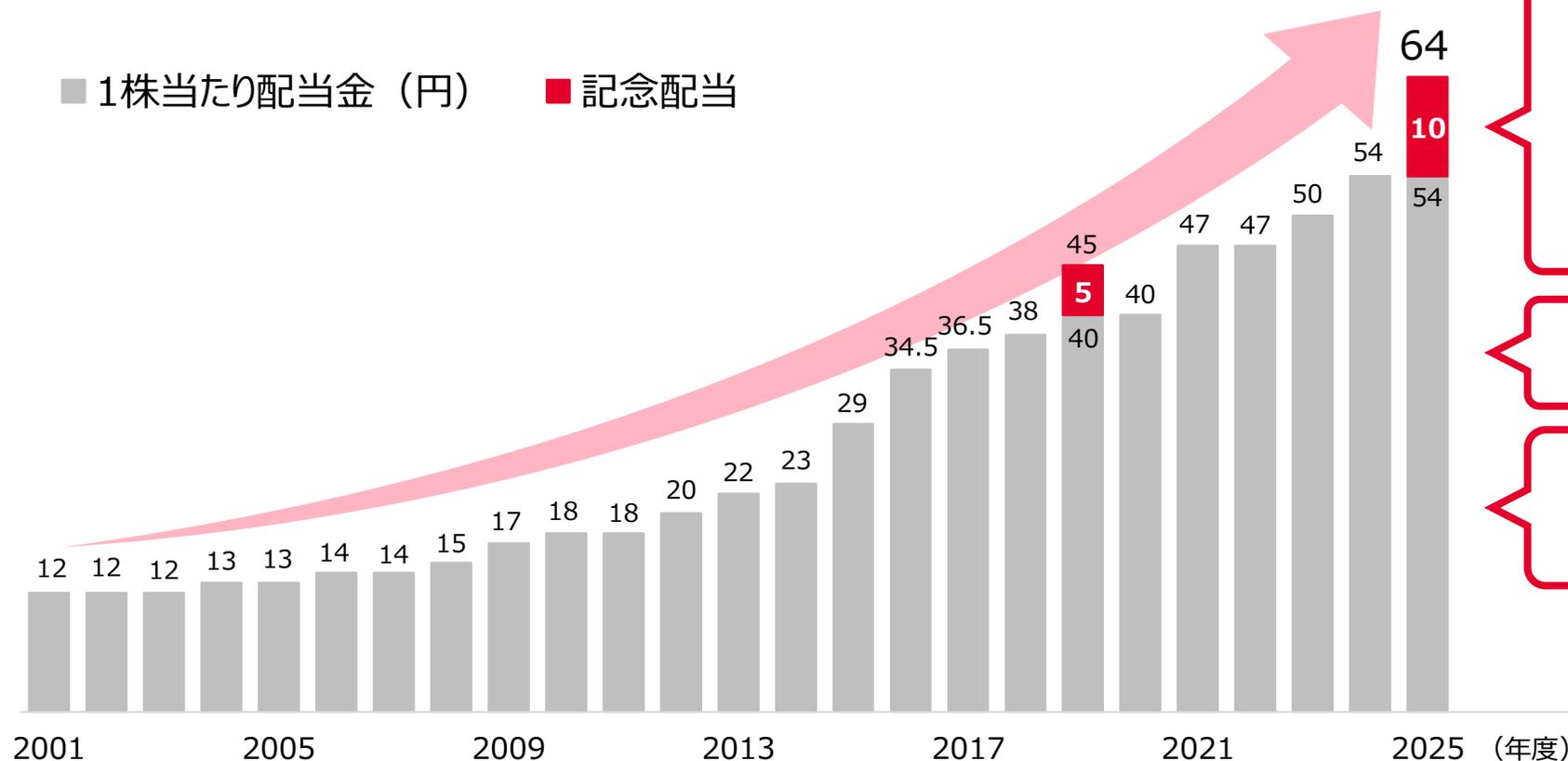
450億円

強化した財務基盤を元に、稼いだキャッシュを戦略的に成長・還元へ配分



過去から継続的な増配を実施 今後も54円を下限とし、段階的に引き上げ方針

■ 1株当たり配当金 (円) ■ 記念配当



2025年度
キューピー マヨネーズ
発売100周年記念配当
年間10円を予定

自己株式取得 **240億円**

アヲハタ株式会社
100%子会社化

自己株式取得 21年度 100億円

今後も機動的に実施

株主優待品

保有株式数と継続保有期間に応じて、
グループ商品をお楽しみいただけます。

所有株式数 100～499株

継続保有期間		優待品
半年以上	➡	1,000円相当
3年以上	➡	1,500円相当

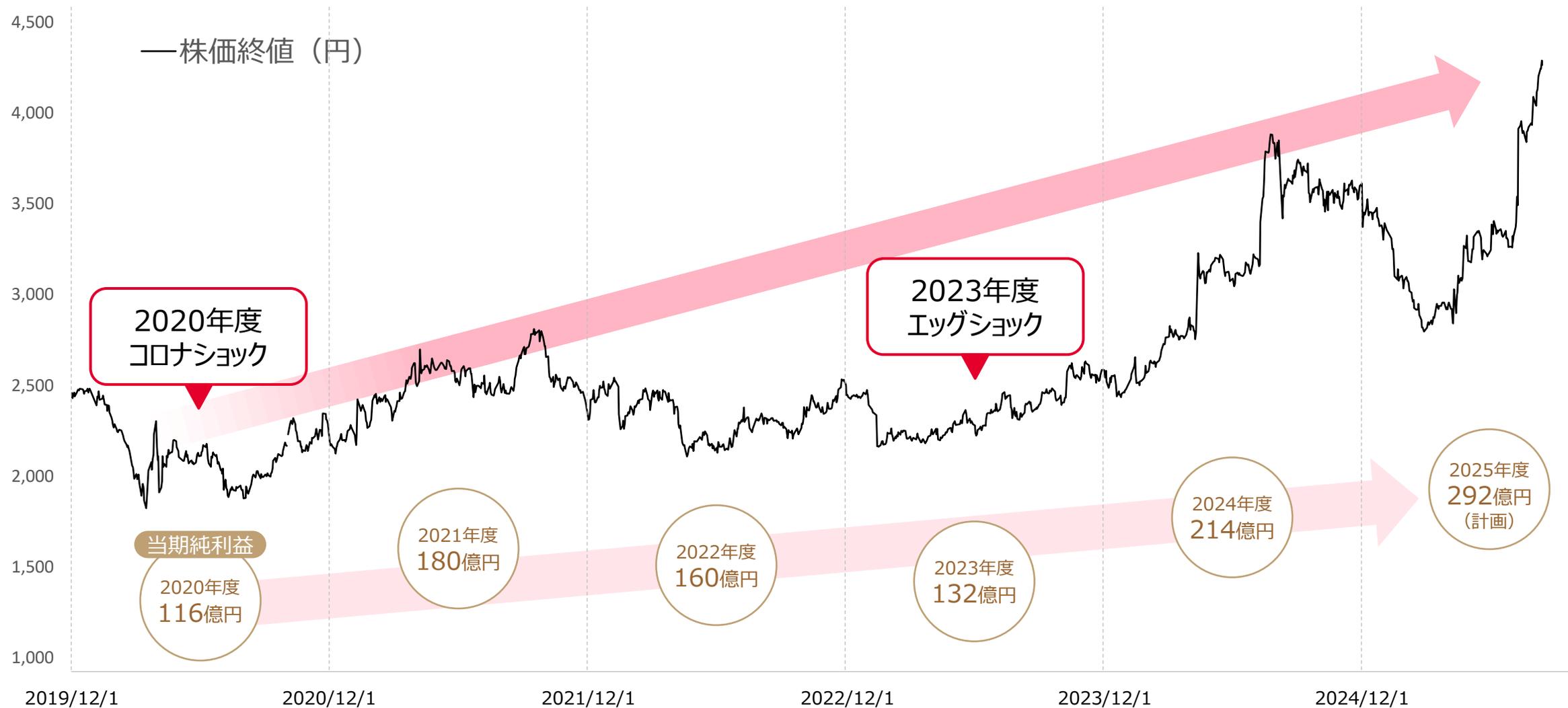
所有株式数 500株以上

継続保有期間		優待品
半年以上	➡	3,000円相当
3年以上	➡	5,000円相当

主力のマヨネーズ、ドレッシングなど
是非お試しください商品を選びすぐり



過去5年間の当期利益と株価の推移



①日本の食卓を100年支えてきた「消費者No.1ブランド」

長年愛され続けている キューピー マヨネーズ・深煎りごまドレッシング
おいしさ・品質・ブランドを磨き続け、お客様の信頼を積み重ねてきた

②海を越えて「世界」へ

国内シェアNo.1のキューピー マヨネーズ・深煎りごまドレッシングを
世界戦略商品としてグローバルに展開
世界の食と健康に貢献しながらファンを拡大している成長戦略に注目

③「成長」を原資に株主価値向上へ

長期的な業績成長に紐づく株価成長をめざす
さらに配当引き上げ方針や株主優待の拡充、株価に向き合った経営を強化

愛は食卓にある。

kewpie 

《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。



参考資料



創業 1919年

従業員数 10,517人

『マヨ・ドレ』特許
発明件数:155件

キャベツ使用量 国内No.1

連結子会社数 45社

グループの特徴・強み

国内の鶏卵
10%を使用

多くのシェア No.1カテゴリ

ブランド1位
※消費者部門

キューピー マヨネーズ
発売100周年

愛は食卓にある。

kewpie 

売上高 4,840億円
営業利益 343億円
過去最高益

会社概況

グローバル
79の国・地域

海外売上比率 約20%



※数値は2024年度時点

重点課題	取り組みテーマ	指標	基準	2024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	46.3万人	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	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	85.3%	88%以上	90%以上	
		商品廃棄量削減率	2015年度	65.9%	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	7.8%	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	44.4%	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	69点	75点以上	75点以上	—