



2024年度 決算説明資料

キューピー株式会社2025年1月9日

海外成長と国内収益改善により、年間最高益の達成

2024年度 決算の ポイント

海外

- 中期経営計画の経営指標である売上高伸長率+10%を上回る+11%
- 利益構成比は3割超まで上昇
- 中国に続き、東南アジア、北米も海外展開の柱に

タマゴ

- 収益性が大幅改善
- 鳥インフルエンザからの販売回復、付加価値化、価格改定の浸透

調味料

- 新価格の定着と主原料影響の緩和により、収益力回復
- 基幹商品のラインアップ強化、付加価値品の拡大が進む

強まる逆風を打ち返し、さらなる成長に向け経営資源を投下

2025年度の 展望

足場固め

- コストオンを打ち返し、147億円の稼ぐ力をつける
- 海外成長加速、付加価値化、新領域の育成、価格改定、グループ会社再編
- 再編に伴う資産売却による純利益大幅増益を見込むと共に成長投資を見据える

周年記念

- キューピー マヨネーズ100周年を契機にグローバルでブランドプロモーション展開
- 記念配当を予定、株主還元を強化

© Kewpie Corporation. All rights reserved.

2

山本でございます。

それでは、2024年度決算と2025年度計画についてご説明いたします。

本日のご説明のポイントです。

2024年度は、海外成長と国内収益改善により、年間最高益を達成。

2025年度は、強まる逆風を打ち返し、更なる成長に向け経営資源の投下という2点となります。

それでは、2024年度決算のポイントです。

海外は、中期経営計画の経営指標の1つである売上高伸長率10%を上回る11%の伸長率となり、事業利益の構成比は3割を超えるまでに成長しています。また中国に続き、東南アジア・北米も海外展開の柱として成長しています。

タマゴは、鳥インフルエンザからの販売回復や付加価値化が進み、収益性が大幅に改善しました。調味料では、新価格の定着と、主原料影響の緩和により、収益力が回復しました。

近年、厳しい経営環境が続いておりましたが、乗り越えるだけでなく、海外成長やタマゴの構造改革など、着実に力をつけてきたことで、各セグメントでバランスよく利益を生み出す力が付いてきました。

2025年度については、強まる逆風を打ち返し、更なる成長に向け経営資源の投下を進めていきます。2025年度は、鶏卵相場の上昇、エネルギー・一般原資材など更なるコストオンを想定しておりますが、海外の成長加速、付加価値化の取り組み、価格改定などにより稼ぐ力をつけ、足場固めの1年にしていきます。

また、2025年度はキューピー マヨネーズ発売100周年となります。グローバルでブランドプロモーションを展開するなど、世界で親しまれる調味料となるための仕掛けを進めていきます。また、ステークホルダーの皆さまに感謝の意を表するため、記念配当を予定しています。



1. 2024年度業績
2. 2025年度計画
3. 2025年度の展望
4. 参考資料

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。
- 海外の通期の数値は、10月-9月が対象となります。
(オーストラリア子会社は12月-11月)
- 海外の2024年度通期の前年差の合計には、為替影響（売上高+57億円、営業利益+8億円）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△3億円、営業利益△0億円）が含まれます。
- 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います。



1. 2024年度業績

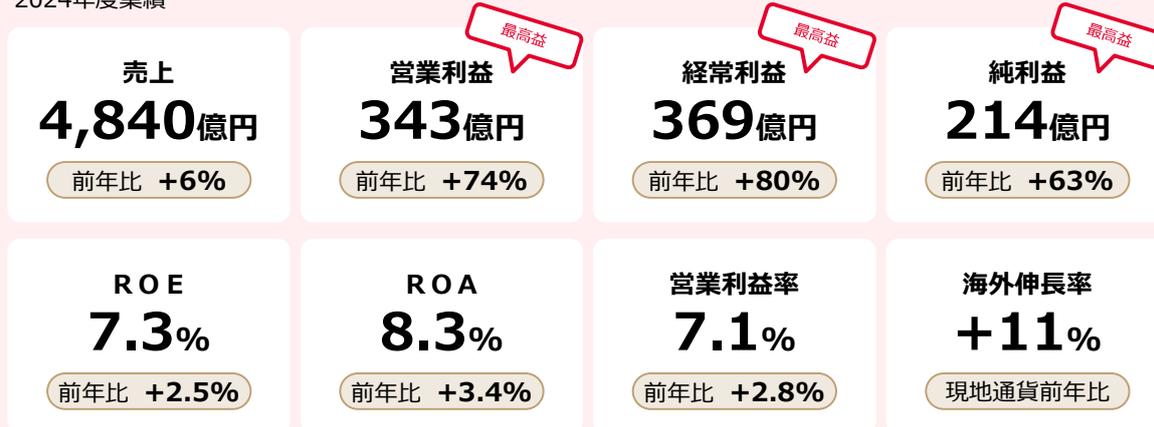
© Kewpie Corporation All rights reserved.

4

それでは、2024年度業績についてご説明いたします。

海外成長と収益改善により、過去最高益を達成

2024年度業績



© Kewpie Corporation. All rights reserved.

5

海外成長と収益改善により、営業利益、経常利益、当期純利益とも過去最高益を達成いたしました。

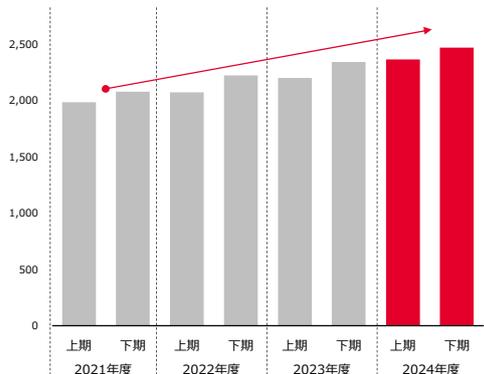
ROE、ROA、営業利益率については前年を上回る数字となり、売上高伸長率については目標である10%を上回る11%の伸長率となりました。

売上高

4,840億円

増収 (+289億円)
増減率 +6%

- 海外の2桁成長持続により増収
- 調味料の新価格の定着により増収
- タマゴ販売増加、価格改定の浸透により増収

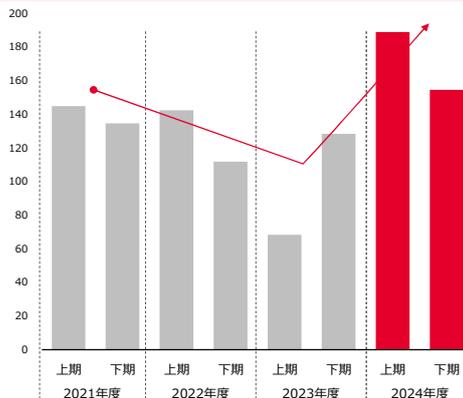


営業利益

343億円

増益 (+146億円)
増減率 +74%

- 海外は売上成長に伴い事業利益が+39%増益
- 調味料・タマゴは価格改定と主原料高騰緩和により増益
- 下期、未来投資としてマーケティング、人的資本等先行投下



© Kewpie Corporation. All rights reserved.

6

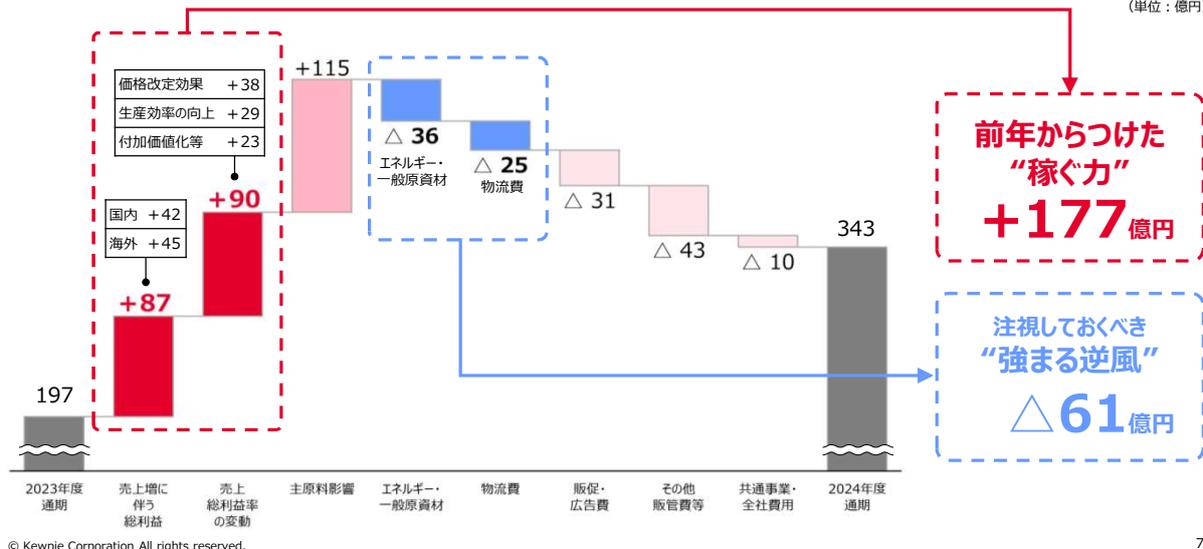
売上高は、海外の2桁成長、調味料の新価格の定着とタマゴの販売増加、価格改定の浸透により、289億円増収となる、4,840億円となりました。

営業利益は、海外での成長、調味料の価格改定効果や主原料影響の緩和、タマゴ商品も価格改定効果や高付加価値の加工品が伸長したことにより、前年度に対して146億円の増益となる、343億円となりました。

営業利益

2024年度通期 **343億円** 前年差 **+146億円**

(単位：億円)



営業利益の増減要因についてご説明いたします。

「売上増に伴う総利益」は87億円の増益となりました。

「売上総利益率の変動」のうち、価格改定効果や生産効率の向上、付加価値化で90億円の増益、主原料影響の緩和により115億円の増益となり、エネルギー・一般原資材影響で36億円の減益となりました。

物流費は、25億円の減益、「その他の販売費・一般管理費」は人的投資による労務費の増加などにより、43億円の減益要因となりました。

前年からつけた“稼ぐ力”として、この赤枠にある「売上増に伴う総利益」と「売上総利益率の変動」が、我々がつけた力であり、合計177億円となりました。

一方、強まる逆風としては、エネルギー・一般原資材、物流費があります。2024年度は、合計61億円の減益要因となりました。

売上高

2024年度通期 **1,867億円**

前年差 **+94億円**

増減率 **+5%**



調味料の新価格の定着による単価上昇や惣菜の販売回復などにより増収

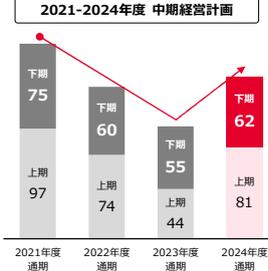
	2024年度通期	前年差	増減率	上期前年差	下期前年差
調味料	775	+34	+5%	+21	+12
惣菜	653	+32	+5%	+20	+11
カット野菜	286	+22	+8%	+6	+16

事業利益

2024年度通期 **143億円**

前年差 **+43億円**

増減率 **+44%**



調味料の価格改定効果や主原料影響の緩和による増益 調味料・惣菜の基幹商品拡大による増益

	2024年度通期	前年差	増減率	上期前年差	下期前年差
調味料	102	+43	+73%	+30	+12
惣菜	31	+5	+19%	+7	△2
カット野菜	9	+2	+29%	+1	+1

ここからは主要セグメントについてです。

市販用は、売上高が、調味料の新価格定着による単価上昇や、惣菜の販売回復などにより増収となりました。

事業利益は、調味料の価格改定効果や主原料影響の緩和、調味料・惣菜の基幹商品拡大により増益となりました。

売上高

2024年度通期 **1,701億円**

前年差 **+48億円**

増減率 **+3%**



**調味料・タマゴの価格改定による単価上昇や
外食需要の回復、タマゴ供給の回復により増収**

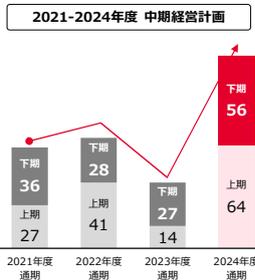
	2024年度通期	前年差	増減率	上期前年差	下期前年差
調味料	520	+14	+3%	+17	△3
タマゴ	1,016	+37	+4%	+2	+35

事業利益

2024年度通期 **120億円**

前年差 **+78億円**

増減率 **+189%**



**調味料・タマゴの価格改定効果による増益
主原料影響の緩和や付加価値品拡大により増益**

	2024年度通期	前年差	増減率	上期前年差	下期前年差
調味料	37	+10	+37%	+11	△1
タマゴ	76	+64	+633%	+35	+29

業務用については、売上高が、調味料・タマゴの価格改定による単価上昇や外食需要の回復、タマゴ供給の回復により増収となりました。

事業利益は、価格改定効果や主原料影響の緩和、付加価値品の拡大により増益となりました。

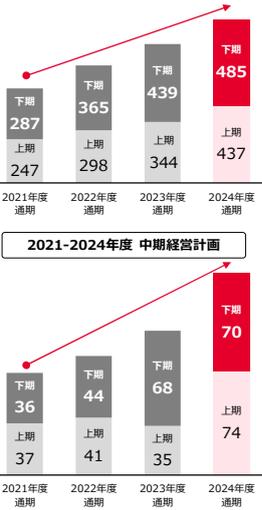
売上高

2024年度通期 **922億円**

前年差 **+139億円**

増減率 **+18%**

2021-2024年度 中期経営計画



中国・東南アジア・北米が想定を上回る伸長により増収

	2024年度通期	前年差	増減率	上期前年差	下期前年差
中国	360	+45	+14%	+32	+13
東南アジア	259	+46	+22%	+22	+24
北米	208	+28	+16%	+27	+1

※為替影響 売上高(前年差)+57億円

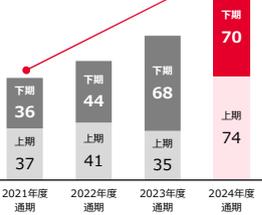
事業利益

2024年度通期 **144億円**

前年差 **+41億円**

増減率 **+39%**

2021-2024年度 中期経営計画



中国ゼロコロナからの市場回復や北米のブランド品拡大により増益 中国に続き、東南アジア、北米も海外展開の柱に

	2024年度通期	前年差	増減率	上期前年差	下期前年差
中国	48	+12	+33%	+17	△6
東南アジア	38	+11	+41%	+7	+4
北米	36	+10	+38%	+10	+0

※為替影響 事業利益(前年差)+8億円

海外については、売上高が、中国・北米・東南アジアが想定を上回る伸長により増収となりました。

事業利益は、中国のゼロコロナ施策からの市場回復や、北米のブランド品の拡大により増益となりました。

中国に続き、東南アジア・北米も海外展開の柱に成長しています。



2.2025年度計画

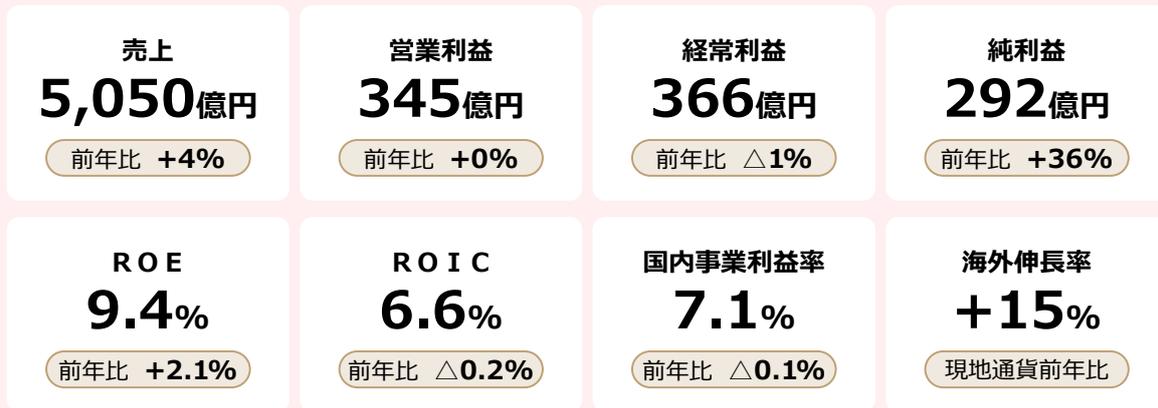
© Kewpie Corporation All rights reserved.

12

次に、2025年度計画についてご説明いたします。

積極的な未来投資を進めつつ持続的な利益成長 純利益は大幅増益を計画

2025年度 計画



© Kewpie Corporation All rights reserved.

13

2025年度は積極的な未来投資をしつつ持続的な利益成長をめざしてまいります。

売上高は前年プラス210億円の5,050億円、営業利益は前年プラス2億円の345億円を計画、当期純利益は、拳母（ころも）工場跡地の売却益により、前年プラス78億円の292億円を見込んでいます。この特別利益の計上によりROEは9.4%となる見込みです。

その他の中期経営計画重点指標の数値は、ROIC6.6%、国内事業利益率7.1%を計画しています。また海外の売上高伸長率は2024年度の11%を上回る15%の伸長率を計画しています。

売上高		2024年度	2025年度	前年差	増減率	中期経営計画 2028年度目標
		通期	通期			
2025年度 通期	5,050億円	1,867	1,896	+29	+2%	1,960
前年差	+210億円	1,701	1,721	+20	+1%	1,790
増減率	+4%	922	1,055	+133	+14%	1,800
		170	171	+1	+1%	
		114	128	+14	+12%	450
		66	79	+13	+20%	

営業利益		2024年度	2025年度	前年差	増減率	中期経営計画 2028年度目標
		通期	通期			
2025年度 通期	345億円	143	133	△10	△7%	156
前年差	+2億円	120	123	+3	+3%	141
増減率	+0%	125	127	+2	+2%	180
		2	5	+3	+154%	
		6	10	+4	+75%	43
		14	13	△1	△4%	
		△65	△66	△1	—	△70

※2024年度は遡及後の数値

© Kewpie Corporation. All rights reserved.

14

次に、セグメント別の売上高・事業利益です。

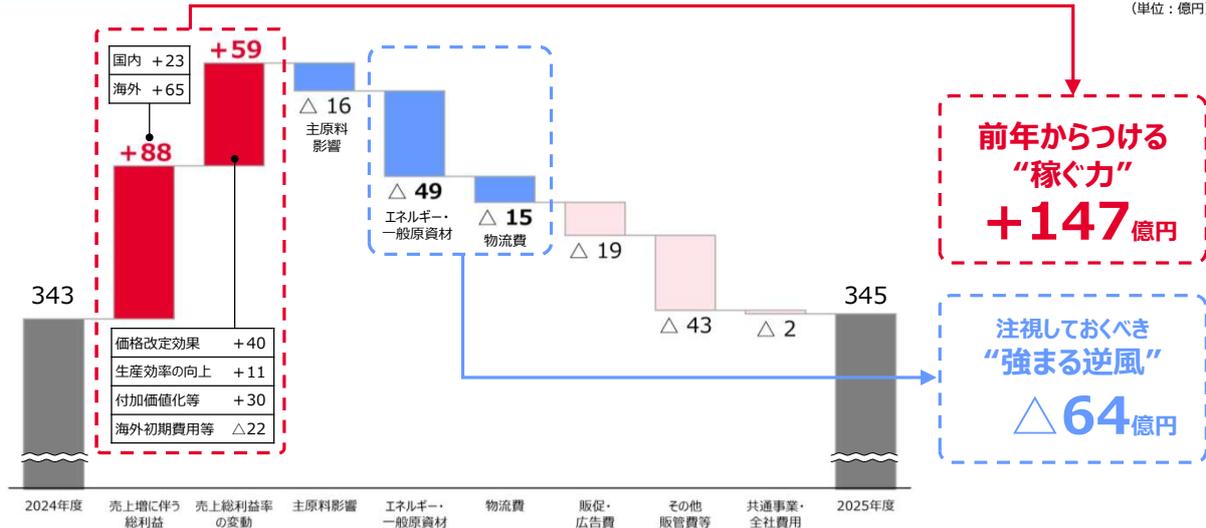
売上高は、主要セグメントの市販用・業務用・海外などすべてのセグメントで増収を計画しております。

事業利益については、市販用は減益となるものの、業務用・海外で増益を計画しております。

営業利益

2025年度通期計画 **345億円** 前年差 **+2億円**

(単位：億円)



© Kewpie Corporation All rights reserved.

15

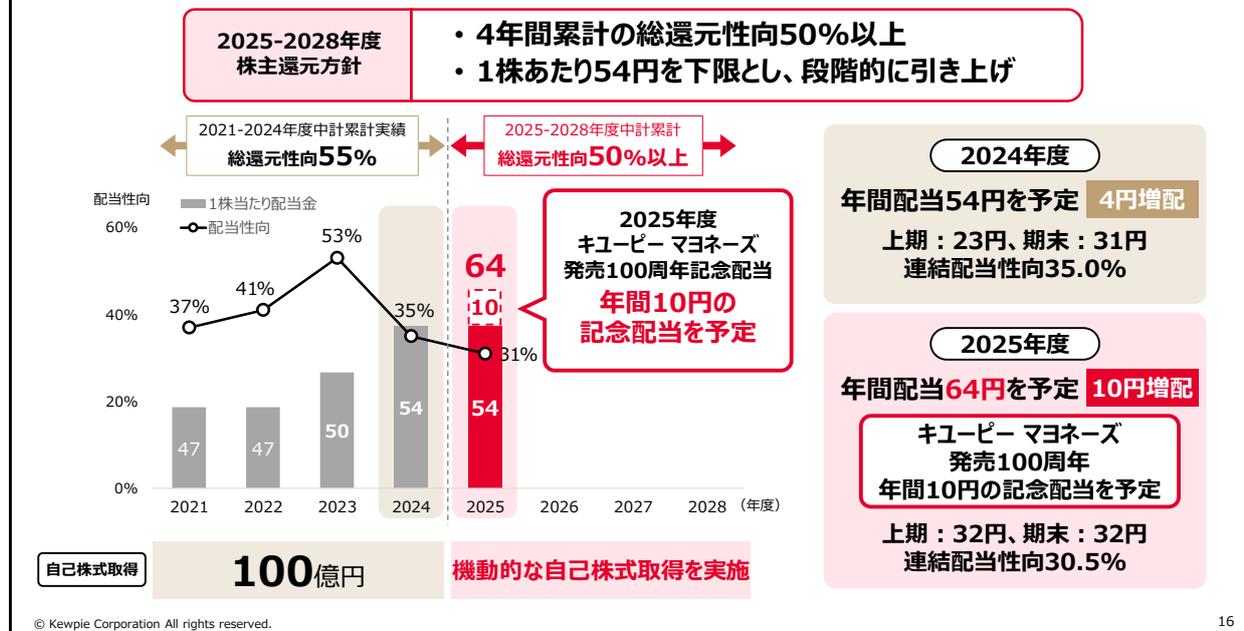
2025年度の営業利益の増減要因計画となります。

「売上増に伴う総利益」は、88億円の増益、価格改定効果、生産効率の向上、付加価値化でさらに59億円の増益を見込んでいます。

また、エネルギー・一般原資材、物流費は64億円の逆風、主原料については鶏卵相場の上昇により16億円の減益要因となる見込みです。

その他にキューピー マヨネーズ発売100周年費用、海外のブランディング・マーケティング費用や、未来投資の費用を見込んでおり、前年度に対し2億円増益の345億円の営業利益を計画しています。

2025年度は海外成長加速のために進めてきたインドネシア、タイ、北米の工場稼働などにより、前年より7億の減価償却費の増加を見込んでおります。厳しい環境の中、EBITDAは前年よりプラス8億円を計画しており、事業の収益性は着実に伸長させていきます。



株主還元につきましては、2024年度の配当金は、4円増配の54円を予定しており、連結配当性向は35%となる見込みです。また2021年度から2024年度10次中期経営計画累計の総還元性向は、2021年度に自己株式取得を100億円実施したことにより、55%となる見込みです。

2025年度の配当金は、キューピー マヨネーズ発売100周年記念配当を予定しており、記念配当を含め10円増配の64円を計画しております。

2025年度からの中期経営計画は、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、段階的に引き上げていきます。

以上、2024年度決算と2025年度計画、ならびに株主還元についてご報告申し上げます。

続きまして、高宮より、2025年度の展望についてご説明いたします。



3.2025年度の展望

© Kewpie Corporation All rights reserved.

17

高宮でございます。

2025年度は、新しい中期経営計画の1年目という大切な年です。昨年度身につけたさまざまな力や成果を体質としてより本物にするためにも重要な1年と捉えております。

2025年度の展望について、具体的な事例を交えながらご説明します。

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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● サラダの喫食機会拡大

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

11次中期経営計画の全体像について振り返ります。スローガンは、「Change&Challenge」です。我々はこれまでも変化してきましたが、今後はもっと変わり、さらに挑戦をするぞという思いが込められています。

成熟市場である国内においては、経営効率化を進め、付加価値商品を世に出してまいります。また、成長領域であるグローバルについては、一層の投資加速を進めます。戦略軸としては、我々が大切にしてきた「経済価値」に合わせて、これから企業にとって重要な「社会価値」にも意識を向けて、両輪として回していきます。

また、経営者としては、資本コストや株価を一層意識した経営を進めてまいります。

選ばれる価値ある商品に集中し、高収益なポートフォリオへ

調味料

マーケティングプロセスの進化

- 主力商品のラインアップ強化・用途拡大
- 高付加価値商品の調味ソース拡充
- 適正価格へのシフト

タマゴ

高付加価値商品の拡大と生産体制の刷新

- 低収益商品の整理
- 価格改定と高付加価値商品に集中
- 合理化投資で自動化率の向上

惣菜・カット野菜

バリューチェーン全体で構造改革

- 惣菜のSKU集約と強い商品へシフト
- カット野菜のダイナミックプライシング
- ロボット増台で自動化率の向上

DX推進により、低収益・非効率商品を早期に見極め整理を加速



まず国内事業の構造改革についてご説明します。資料中央では我々にとって大きなカテゴリーである調味料、タマゴ、惣菜・カット野菜を示しています。

調味料とタマゴについては、構造改革が順調に進んでいます。ポートフォリオ経営の徹底により低収益のカテゴリーを整理します。高収益のカテゴリーについては、さらに磨きをかけることによって、生産性の合理化を進めてまいります。

また、市場環境によっては価格改定も行っていく考えです。実際、本日は多くの業務用商品について価格改定を発表いたしました。この動きは今後も変わるものではなく、続けてまいります。

一方、惣菜・カット野菜については、別の施策を行わなければなりません、後ほどご説明します。

このように、低収益・非効率商品の整理を進めることにより、メーカーにとって大切な指標である売上総利益率について、2025年度は29.0%まで高めることを意識して仕事を進めてまいります。

新たな市場・成長領域で価値ある商品の拡大

サラダ市場から領域の拡大



具材感・味づくりの独自技術により
様々な料理・季節における
使用シーンを拡大

主力商品の ラインアップ強化



容量施策・健康領域の
展開に加え、フレーバー展開
2025年春に2品発売

人手不足解消ニーズ への対応



簡便化・調理時間短縮を実現
既存品拡大と新規開発を加速
2025年春に3品発売

© Kewpie Corporation. All rights reserved.

20

では、国内の調味料・タマゴを中心に、加工食品の取り組み事例を3つご紹介します。

資料左側をご覧ください。我々の中心のフィールドであるサラダ市場から別の領域に拡大を進めています。キーワードは、調味ソースの中に具材をたくさん入れることであり、我々ならではの技術が生かされています。

業務用の世界では、サラダではなく、主菜の肉等に使用されるソースが人気を得ています。また、1～2年前から強化しているタルタルソースについては、揚げ物やベーカリーなど、用途拡大がどんどん進んでおり、新製品も順調に育っています。

資料中央のドレッシングの中心商品である「深煎りごまドレッシング」をさらに進化させるため、容量のラインナップもひと通り揃いました。あわせて2024年の秋には、カロリーハーフの商品を発売し、今の商品群にプラスオンとなったことお客様から支持をいただいております。

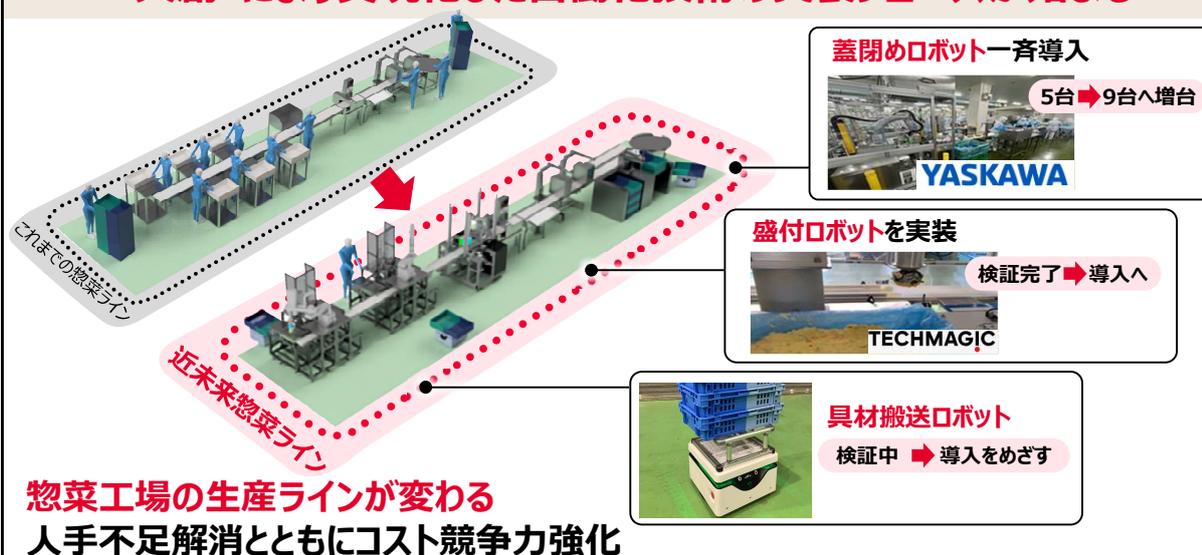
また、2025年春には深煎りごまのフレーバーをベースとして、新たな味付けを加えた商品も販売いたします。1つのドレッシングの中でそこまでラインナップを増やして大丈夫なのかという疑問もあるかと思いますが、ご心配には及びません。

なぜならば、数あるドレッシング商品の中でも、我々の「深煎りごまドレッシング」の国内シェアは圧倒的に高いからです。マヨネーズでラインナップ化が成功したのと同じように、「深煎りごまドレッシング」だからこそできるこの施策を進めてまいります。

資料右側は人手不足への対応ということで、業務用のタマゴ商品、あるいはロングライフサラダなどの事例です。今、外食産業は人気復活しており、コロナ前以上の活気を呈しております。

一方、人手不足が大きな課題となっています。お客さんに対してオペレーションする人が不足している中で、ここにビジネスチャンスがあると捉えております。我々はタマゴ商品をたくさん揃えておりますが、加えて、人手不足の解消を意識した新規開発を進めています。ロングライフサラダや他の商品についても開発中であり、付加価値化も順調に進んでいくと考えています。

“共創”により具現化した自動化技術の実装フェーズが始まる



© Kewpie Corporation. All rights reserved.

21

惣菜・カット野菜のビジネスについては別です。日本のサラダ市場が縮小傾向な一方、実は惣菜市場は伸び続けており、これからもまだまだ期待できます。

我々は惣菜・カット野菜の分野でトップメーカーなので、ビジネスチャンスがあります。しかし、事業をこのまま続けていくと、人件費の高騰や人手不足による低収益化を免れることはできません。つまり、これまでの仕事のやり方をガラッと変えていく必要があります。

資料左上は、現在の惣菜工場の生産ラインです。たくさんの従業員がそこに張り付く形で作業を進めています。一方、真ん中の近未来生産ラインでは人がガラッと減っております。代わりに誰が活躍することになるのかというと、ロボットです。

ロボットを活用したライン化は、10次中計のときから進めておりました。現在は実証実験が終わり、いよいよ本格的に未来型惣菜工場に対する投資が進みます。未来型惣菜工場では、安定した商品が実現するだけでなく、品質も良くなり、柔軟な生産ができるようになります。そしてコスト的にもメリットがあり、これらの動きが本格化するのを楽しみます。

独自素材“酢酸菌GK-1”で売上100億円をめざす

自社通販サプリ



自社ECサイトを通じた
健康通販ビジネスの拡大

他社への原料販売



“免疫ケア”商品の
原料として販売

自社免疫ケア商品



健康的で食頻度の高い
自社商品に配合

免疫ケア商品の市場規模
1,500億円

※セルフヘルスケア市場2023調査より

広告投下で認知度
18% → **40%**

設備投資で供給能力
2倍

2030年度
売上100億円

次に、新しいビジネス展開についてご説明します。酢酸菌GK-1を使ったビジネスです。

酢酸菌GK-1とは、我々独自の素材であり、体の免疫力を高める働きがあります。例えば、花粉症により鼻のグズグズ等を経験したことのある方も多いと思いますが、鼻づまりの不快感を軽減する効果が期待できることがエビデンスとして明らかになっております。最近はこの他にも多くの効果・効能の可能性が見えてきました。

これまでは酢酸菌GK-1の研究開発に時間をかけていましたが、今後はビジネスとして成果を上げるステージです。生産体制を整え、広告宣伝も行います。2030年度には100億円規模の売り上げを意識して進めてまいります。

具体的な取り組みとしては、資料中央に示しました3つの施策です。左側は自社で通販を行っているサプリメントの販売です。既に10億円を超える規模まで成長しておりますので、これからが楽しみです。

真ん中は他の企業様との連携です。我々だけで酢酸菌GK-1を使用するよりも、たくさんの企業様も使ったほうが、世の中の人々の健康に貢献します。現在、さまざまな企業様とコミュニケーションをとっており、具体的な形になってきております。

右側是我々のグループ商品への活用です。私達は多様な分野でさまざまな商品を開発・販売しています。どの商品にどう使うのかについて、検討を進めておりますので、最も効果的なタイミングで最も効果的な商品を発売してまいります。未来に向けて非常に楽しみな動きです。

組織・体制の構造改革により、経営を効率化



海外リージョン体制など、事業成長を後押しする再編成を継続推進

© Kewpie Corporation All rights reserved.

23

構造改革、付加価値化を進めるために大切なのは、組織や人材です。我々は、会社全体で組織体制の構造改革をずっと進めてきました。

組織・会社再編の動きとして、4つの事例をご紹介します。

1つ目は、2024年10月に営業体制を変えました。マーケティングやDXを重視し、業務用と市販用を合体させる動きが始まっています。今後成果に結びついてくるでしょう。

2つ目は、タマゴ会社の再編です。我々にはタマゴを扱う会社が実は2つありました。2024年度はこれを1つにまとめました。経営の合理化が進みますので、新たな投資が可能になりますし、間接業務の軽減も進みます。

3つ目は、システム会社の再編です。2024年12月、関連会社のトウ・ソリューションズをグループ会社化しました。あわせて、基幹システムの変更を進めており、昨年度完了しました。IT人材を活用しながら、基幹システムを使った“価値にする攻めの動き”を行ってまいります。

最後の4つ目は、惣菜会社の再編です。デアリア食品は惣菜の営業部門とともに、全国に生産会社を持っていましたが、統合を図ります。1年をかけて整備する予定であり、メニューの統一化、原料調達の効率化、そして間接経費の圧縮化を行ってまいります。

構造改革や組織再編で生まれた人材はどこで活躍するのかというと、海外です。今後のグローバル展開のご説明をいたします。

新工場・ラインの稼働開始、増産体制が整い販売強化へ

	生産・体制の強化	販売	売上
東南アジア	<p>2024年12月</p> <p>キューピーインドネシア</p> <ul style="list-style-type: none"> マヨネーズ、ドレッシングの生産スタート <p>2025年1月</p> <p>キューピータイランド</p> <ul style="list-style-type: none"> 1月末からマヨネーズ出荷開始 	<ul style="list-style-type: none"> 中間層市場での拡大 顧客とのタッチポイント強化 <ul style="list-style-type: none"> ▶ タイ・インドネシアに工場見学施設を新設 インバウンド需要の取込みと周辺国への輸出含む販路拡大 	<p>2024年度 259億円</p> <p>▶ 2025年度 292億円</p> <p>+13%</p>
北米	<p>2025年5月</p> <p>テネシー工場</p> <ul style="list-style-type: none"> 5月稼働に向けライン立上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 配荷地域の拡大とブランディング強化 全米へのエリア拡大 	<p>2024年度 208億円</p> <p>▶ 2025年度 222億円</p> <p>+7%</p>
中国	<p>北京・杭州工場</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産ラインの合理化投資 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 供給能力アップ、自動化 	<ul style="list-style-type: none"> ローカル対応商品をEC連動拡大 	<p>2024年度 360億円</p> <p>▶ 2025年度 428億円</p> <p>+19%</p>

© Kewpie Corporation All rights reserved.

24

今年度の目玉である3工場の一斉立ち上げは順調に進んでおります。インドネシアは2024年12月から既に生産を開始しております。タイは2025年1月から生産を行います。両工場とも垂直立上げを意識した動きができており、アメリカも予定通り2025年5月にラインの立上げを行います。

今年度の海外展開は各リージョンで好調なのですが、皆さまにおかれましては気になっている箇所が2つあるかと思しますので、ご説明いたします。

まずはアメリカを中心とした北米です。2024年度は順調に伸びていましたが、利益が一旦減少いたします。その理由としては、大型工場の立ち上げによる減価償却費の発生です。あわせて、タイやインドネシアと異なるのは、既存工場とは別のエリアに一から工場を建てているという状況によりさまざまなコストが発生するためです。

商品の品質を守るため、優秀な人材を確保するため、ガバナンスを高めるために、稼働1年目はさまざまな費用が発生します。しかし、私は、これらのコストに躊躇せず、しっかりと準備をしてから立ち上げてくださいとっております。

また、実際に、新工場の稼働が売上に貢献してくるのは2026年度からとなります。決算期間の関係で、海外は3ヶ月早く1年が終わるためですが、その分だけ来年からの加速が楽しみです。

もう一つが中国です。中国での売上はここまで伸びるのか、利益を稼げるのかという疑問もあるかと思いますが、大丈夫です。我々の得意なサラダ調味料における中国の消費量は、日本と比べると50分の1ですが、未知の可能性がります。また、現在中国で伸びている食の市場は業務用です。例えば、レストラン、ファーストフードなどの分野が伸びており、あわせて食の西洋化や、中華料理にマヨネーズ等を使うメニューの浸透が進んでいます。

私達の強みは業務用にあるので、こちらをターゲットにしていきます。日本で培ってきた商品力、技術力、メニュー提案力は好評をいただいております。さらにそれを後押しするのは、30年間で培ってきたキューピーブランドの浸透です。私は、グローバル展開で成功する鍵はいくつかあると思いますが、そのうちの1つが中国での成功だと捉えております。

世界戦略商品を中心にグローバルへの供給ネットワークを構築



※2024年11月現在

© Kewpie Corporation All rights reserved.

25

さらに海外ビジネスの未来、特に輸出と欧州についてご説明いたします。

欧州リージョンについては、今まであまり話をしてきませんでしたが、堅実に伸長しております。ポーランドの拠点で生産した商品を、ヨーロッパ市場に輸出しており順調に伸びています。

現在、我々は日本を中心とした輸出拠点を世界に4箇所持っております。日本、ポーランド、アメリカ、タイを拠点として世界中に商品を提供しておりますが、現時点で79カ国の国地域に展開が進んでいません。欧州への展開はもちろんなのですが、世界79カ国・地域も実は非常に楽しみです。

なぜなら、輸出事業が当社の売上・利益に貢献しているとともに、位置づけとして、未来に向けたマーケティングを世界79カ国で展開しているという未来への可能性を感じられるからです。

市場規模、競合相手、食文化を徹底的に分析し、手応えのある地域については、営業拠点を設けます。これはフィリピンやオーストラリアで行ったようなマーケティング方法であり動きです。さらなる可能性が見えてくれば、生産拠点を作ることも検討してまいります。これからの展開がますます楽しみになります。

キューピーグループのグローバル展開は、しっかりとした軸が非常に大切です。この軸を保ちながら供給ネットワーク構築の勢いを増してまいります。

キューピー マヨネーズ発売100周年 世界で親しまれる調味料へ

新規ファンづくり



世界のマヨネーズ料理が楽しめるキッチンカーイベント

マヨネーズで世界を巡る

World Mayo Kitchen



世界各国のさまざまなマヨメニューをキッチンカーが全国7か所で提供
更に様々なキャンペーンを予定

国内市場の活性化

“世界を味わうマヨ”
限定発売



世界に広がるキューピー マヨネーズ
マヨネーズの用途拡大

海外ブランディング

キューピーブランドの
価値向上



グローバルプロモーションで
新しい食体験の可能性を広げる

最後の資料となります。私どもの大切な商品である「キューピー マヨネーズ」は、発売から今年で100周年を迎えます。100周年を迎えること自体もすごいのですが、今でも伸び続けていることを誇りにしながら、未来も輝き続けるために、100周年目の大切な1年間ということで、さまざまな企画を考えております。

資料中央で示したのはその一例です。大きな軸としてグローバルに行くことを意識しております。実際の狙いは、まずはブランドの浸透、ファンの獲得、そしてマーケットの拡大です。一定量の投資を行います。単なるお祭り騒ぎとして投資をするのではなく、新たなマーケットの獲得に向けた戦略的な投資です。

実際、10年前の90周年のときは、さまざまなイベントを開催したことで、それまで苦しんでいたマヨネーズの市場が新たに伸びていった実績があるので、事業成長をしっかりとグリップしてまいります。皆さまぜひキューピー マヨネーズ100周年を楽しんでください。

ここまで2025年度の展望についてご説明いたしました。2025年度は、実力が試される1年だと捉えており、今まで以上の緊張感を持ちながらもチャレンジします。果敢に挑戦すること、変えていくことを揺るがずに進めてまいります。

2025年はキューピーグループにとって大切な1年です。皆さま方におかれましては、引き続きの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。

本日はご清聴いただきありがとうございました。



《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。

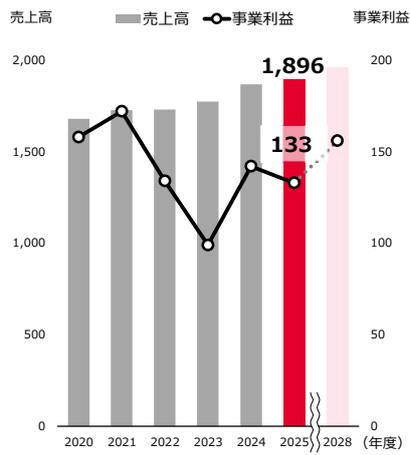
当社が開示する情報は、当社に対する理解を深めていただくことを目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関するご決定は利用者ご自身の判断において行われるようお願いいたします。万一これら情報の利用者が何らかの損害を被ったとしても、当社および当社の情報提供者は一切責任を負いません。



4. 参考資料

100周年によるプロモーション強化でシェア拡大し、収益基盤を構築

市販用 売上高・事業利益推移 (億円)



© Kewpie Corporation. All rights reserved.

調味料 **キューピー**

マーケティングプロセスの進化

- キューピー マヨネーズ発売100周年を起点に市場の再活性化と成長の加速
- 主カドレッシング商品のラインアップ強化と用途拡大による市場成長の推進
- タルタルソースなどの付加価値の高い調味ソース拡充による新市場の創出

惣菜 **テリア**

選択と集中による事業モデルの変革

- 成長する惣菜市場でのブランド商品の拡充と定着
- 再編準備に向けたSKU集約と単品力の強化
- ロボット活用による自動化での生産性向上

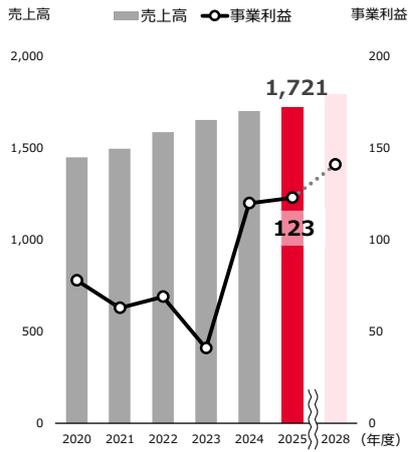
カット野菜 **サラダクラブ**

バリューチェーン全体で構造改革

- 主力商品の強化と新規素材の探索・開発により市場拡大を牽引
- 価格戦略の刷新による商習慣の変革（ダイナミックプライシングの実現）
- 小ロットの削減、各工場のSKU数精査による生産性向上

強まる逆風を打ち返し、カテゴリポートフォリオの変革を推進

業務用 売上高・事業利益推移 (億円)



© Kewpie Corporation. All rights reserved.

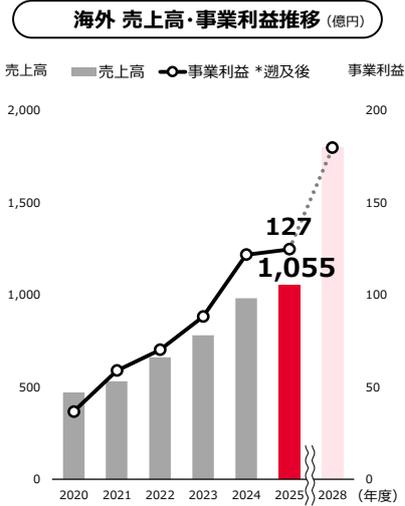
調味料 ソース領域強化と定着

- 逆風への対応（価格改定、効率化等）
- キューピー マヨネーズ発売100周年を起点に、新たな価値創出と接点強化
- 人手不足に対応する調味ソースの拡大
- 市販用と連動したタルタルソース拡大

タマゴ タマゴの価値向上

- 逆風への対応（価格改定、効率化等）
- 付加価値商品の創出と育成および注力企業への配荷率を拡大
- 生産性向上（合理化投資による生産自動化の推進）

2025年は新工場が稼働し、増産体制が整った



増産体制が整い、販売体制を強化

中国

- 生産ラインの自動化投資で、供給能力アップ
- ローカル対応商品をEC連動拡大

北米

- テネシー工場立上げによる東部地域の開拓

東南アジア

- インドネシア、タイの新工場立上げ
- インバウンド需要取込みと周辺国への輸出拡大

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

キユーピーグループ
環境ビジョン2050実現に向けて

資源の有効活用・循環に
向けた取り組み

プラスチック削減

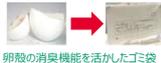
自治体・流通・メーカーと協業
資源循環の社会実装を加速



ボトル回収 → あらたなボトル

食品ロス削減

社会価値の高いアップサイクル
商品の開発



卵殻の消臭機能を活かしたゴミ袋

食と健康への貢献

食生活を通じた
健康寿命延伸への貢献

サラダ喫食数向上に
向けた取り組み

サラダファースト

サラダの新たな魅力を積極的に
伝える取り組み



海外でも

各国の食文化に合わせ
グローバルでサラダ文化を創造



人的資本の価値拡大

一人ひとりの生き方と向き合い、
自己実現への挑戦を成長の原動力とする

人的資本投資

新しい活躍の機会創出

- 海外など成長領域への人材シフト

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

人事制度の拡充

- 報酬アップや、専門性を高める人事制度

従業員エンゲージメント向上

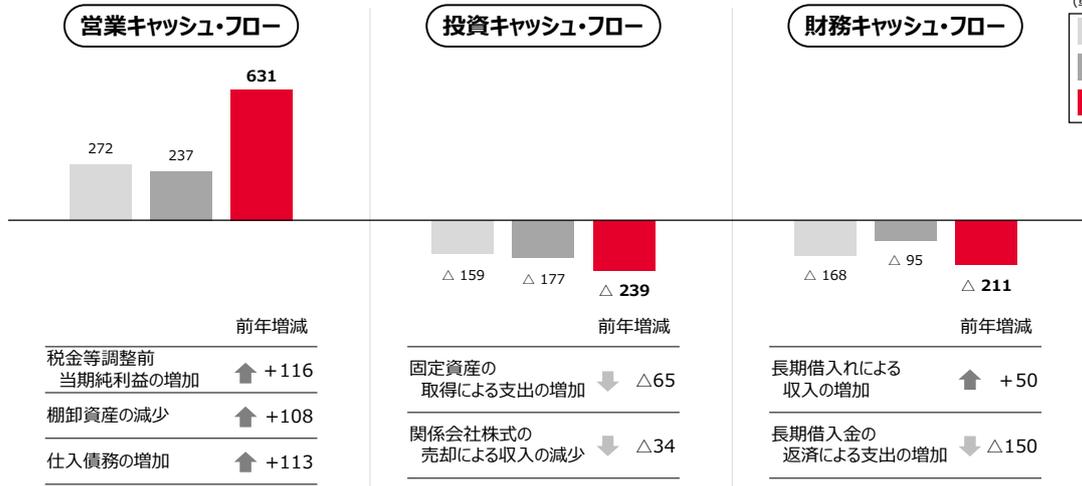
2024年度 69点 → 2028年度 75点以上

2025年度通期業績概要

(単位：億円)

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	前年差 (2025-2024)	増減率 (2025/2024)	2028年度 中計目標
売上高	4,551	4,840	5,050	+210	+4%	6,000以上
営業利益	197	343	345	+2	+0%	450以上
営業利益率(%)	4.3%	7.1%	6.8%	△0.3%	-	7.5%以上
経常利益	205	369	366	△3	△1%	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	132	214	292	+78	+36%	-
ROE(%)	4.8%	7.3%	9.4%	+2.1%	-	8.5%以上
ROIC (%)	4.1%	6.8%	6.6%	△0.2%	-	8.5%以上
EPS(円)	94.8	154.1	210.1	+56.0	+36%	-
海外売上高伸長率(%) (現地通貨ベース)	+14%	+11%	+15%	+4%	-	+10%以上
米国ドル(円)	139	151	151	+0	-	-
人民元(円)	20	21	21	+0	-	-
ローリ相場(円/kg)	390	351	352	+1	-	-
鶏卵相場(円/kg)	309	223	250	+27	-	-

(単位：億円)

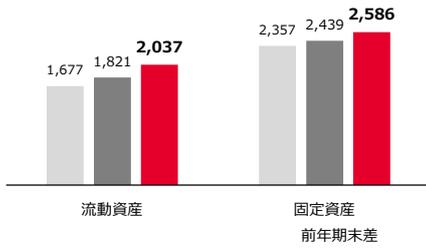


設備投資の状況 2024年度通期 **206億円** 2025年度計画 **191億円**

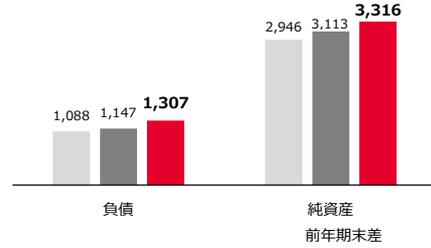
(単位：億円)



資産の部



負債・純資産の部



流動資産

+216億円

・現預金の増加	↑ +115
・売掛債権の増加	↑ +73
・有価証券の増加	↑ +80
・棚卸資産の減少	↓ △41

固定資産

+147億円

・建設仮勘定の増加	↑ +72
・退職給付に係る資産の増加	↑ +90

負債

+160億円

・仕入債務の増加	↑ +114
・短期借入金の減少	↓ △149
・未払金の増加	↑ +76
・長期借入金の増加	↑ +47

純資産

+203億円

・利益剰余金の増加	↑ +145
・退職給付に係る調整累計額の増加	↑ +52

	2023年度 通期	2024年度 通期	前年差	増減率	2025年度計画		
					計画	前年差	増減率
市販用	1,774	1,867	+94	+5%	1,896	+29	+2%
調味料	741	775	+34	+5%	795	+20	+3%
惣菜	621	653	+32	+5%	660	+7	+1%
カット野菜	265	286	+22	+8%	283	△3	△1%
その他	147	153	+6	+4%	158	+5	+3%
業務用	1,653	1,701	+48	+3%	1,721	+20	+1%
調味料	506	520	+14	+3%	531	+11	+2%
タマゴ	980	1,016	+37	+4%	1,024	+8	+1%
その他	168	165	△3	△2%	166	+1	+1%
海外	783	922	+139	+18%	1,055	+133	+14%
中国	316	360	+45	+14%	428	+68	+19%
東南アジア	213	259	+46	+22%	292	+33	+13%
北米	180	208	+28	+16%	222	+14	+7%
その他	74	95	+21	+28%	113	+18	+19%
フルーツ ソリューション	170	170	+0	+0%	171	+1	+1%
ファインケミカル	112	114	+2	+2%	128	+14	+12%
共通	60	66	+6	+10%	79	+13	+20%
合計	4,551	4,840	+289	+6%	5,050	+210	+4%

※ 海外の前年差には、為替影響(2024年度通期前年差：売上高+57億円、2025年度計画前年差：売上高△3億円)が含まれています。
 © Kewpie Corporation All rights reserved.

	2023年度 通期	2024年度 通期	前年差	増減率	2024年度通期 週及後	2025年度通期計画		
						計画	前年差	増減率
市販用	99	143	+43	+44%	143	133	△10	△7%
調味料	59	102	+43	+73%	102	92	△10	△10%
惣菜	26	31	+5	+19%	31	29	△2	△6%
カット野菜	7	9	+2	+29%	9	11	+2	+28%
その他	8	2	△6	△75%	2	1	△1	△33%
業務用	41	120	+78	+193%	120	123	+3	+3%
調味料	27	37	+10	+37%	37	42	+5	+13%
タマゴ	12	76	+64	+533%	76	75	△1	△2%
その他	3	6	+3	+100%	6	6	+0	+1%
海外	103	144	+41	+40%	125	127	+2	+2%
中国	36	48	+12	+33%	44	54	+10	+23%
東南アジア	27	38	+11	+41%	35	35	+0	+1%
北米	26	36	+10	+38%	35	22	△13	△38%
その他	14	22	+8	+57%	11	16	+5	+47%
フルーツソリューション	3	2	△1	△33%	2	5	+3	+154%
ファインケミカル	10	6	△5	△40%	6	10	+4	+75%
共通	12	14	+1	+17%	14	13	△1	△4%
全社費用	△73	△84	△11	-	△65	△66	△1	-
合計	197	343	+146	+74%	343	345	+2	+1%

※海外の前年差には、為替影響(2024年度前年差：営業利益+8億円、2025年度計画前年差：営業利益△0億円)が含まれています。
© Kewpie Corporation All rights reserved.

2024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	+22	+48	△8	△5	△13	+43
業務用	+18	+88	△4	△15	△9	+78
海外	+45	+34	△15	△5	△19	+41
フルーツソリューション	+0	△1	+1	△0	+0	△1
ファインケミカル	+2	△0	△4	+0	△2	△5
合計	+87	+168	△31	△25	△43	+156

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	+9	+1	△3	△2	△15	△10
業務用	+3	+14	+1	△7	△8	+3
海外	+65	△24	△14	△5	△19	+2
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	△0	△2	△0	△3	+4
合計	+88	△7	△19	△15	△43	+4

※ 2025年度計画の増減要因前年差は、2024年度選及後との比較
© Kewpie Corporation All rights reserved.

2024年度 通期	2023年度 通期	2024年度 通期	前年差	主な要因
営業利益	197	343	+146	
営業外損益	8	25	+17	・ 持分法による投資損益の増減 +17
経常利益	205	369	+164	
特別損益	16	△32	△48	・ 関係会社株式売却益の減少 △28 ・ 固定資産除却損の増加 △8 ・ 投資有価証券評価損の増加 △8
税引前利益	221	336	+115	
法人税等 非支配株主に帰属する当期純利益	89	122	33	
親会社株主に帰属する当期純利益	132	214	+82	

2025年度 計画	2024年度 通期	2025年度 通期計画	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	・ 旧工場跡地売却益 +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	

		2022年度 通期	2023年度 通期	2024年度 通期
マヨネーズ	国内	504	570	591
	海外	355	409	480
ドレッシング	国内	373	387	393
	海外	183	223	242
合計	国内	877	957	984
	海外	538	632	722
	計	1,415	1,588	1,706

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	CO2排出量の削減	CO2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%以上	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						