

## 2915 ケンコーマヨネーズ

炭井 孝志 (スミイ タカシ)

ケンコーマヨネーズ株式会社 代表取締役社長

### 新中期経営計画「KENKO Five Code 2015-2017」をスタート

#### ◆市場演出型企業としての存在感

常務取締役 財務経理本部長 村田 隆

「中期経営計画Ⅳ(フォース)2012-2014」では、市場演出型企業としての存在感アップを目指し、5つの骨子を掲げた。数値目標は、2014年度の売上高600億円(2011年度比15.8%増)、経常利益27億円(同30%増)である。

5つの骨子の成果として、「①グローバル企業となる」については、合併会社をアジア2カ国で展開した。特にインドネシア事業は売上高が大きく伸びており、ハラール認証を取得したマヨネーズタイプを現地で製造し、日本での販売も開始している。日本から海外への輸出については、まだ大きな数字ではないが、順調に伸びており、現在、29の国と地域に輸出している。

「②事業領域の拡大」については、「世界のソース」、「世界のサラダ」シリーズのラインナップを強化し、売上高を順調に伸ばすことができた。また、形態戦略として、100グラム前後のロングライフサラダをシリーズで発売した。現在7種類をコンビニエンスストアや量販店にて販売している機能性商品については、低カロリーノンオイルドレッシングの品揃えを拡大したほか、ユーグレナや希少糖を使用した高付加価値商品、エッグフリーのマヨネーズ、粉末タイプのマヨネーズ・ドレッシングの販売を開始した。異業種交流としては、東芝とコラボレーションし、「サラダカフェ」において、粉末タイプのドレッシングを添付したサラダを販売している。ECサイトについては、取扱商品数が2012年度の約6倍に増加した。

「③「サラダ料理」の確立・情報発信を行い、市場演出型企業としての戦略を実践」については、コーポレートサイトをリニューアルし、レシピを拡充した。現在、業態別や季節のレシピなど、約790のレシピを掲載している。メディアの活用としては、引き続きABCラジオ・TBSラジオで冠番組「サラダトーク～お仕事カフェ～」を放送している。

「④サラダカフェブランドの推進・浸透」については、店舗数が16店舗(2011年度比2店舗増)となった。また、店舗において、オリジナルドレッシングを発売したほか、コンビニエンスストアとのコラボレーション商品も手掛けた。さらに、当社が監修したレシピ本を発刊し、サラダ料理講習会も定期的開催している。「⑤人材育成、体制強化」については、生産管理システムの導入、研修制度の強化に取り組んだ。

2014年3月には静岡富士山工場が竣工し、4月から稼働を開始した。9月には、関東ダイエットエッグ新座工場を閉鎖し、静岡富士山工場に商品を集約することで、味・品質の更なる向上、生産効率の改善を図っている。同工場では、割りたての卵の豊かな風味をキープしたまま連続一貫ラインで生産し、ジューシーな食感を実現している。「惣菜亭®」という新たなブランドで発売したこともあり、顧客から高い評価を受けている。

#### ◆3期連続で過去最高売上高を更新

食品業界の動向として、外食産業については、若者のアルコール離れや家飲み志向の影響もあり、中食に需要が流出している。ファストフード市場では、大手ハンバーガーチェーンが苦戦しているが、丼物、寿司、ピザチェーンなど、好調な業態も多い。ファミリーレストラン市場では、高価格メニューが好調に推移しており、食べ放題サ

ービスの人気も高い。

スーパーマーケットについては、地域密着型の販促を行いながら、弁当、総菜といったデリカ売場の品揃えを充実させているため、幅広いターゲット層の需要を獲得している。コンビニエンスストア(CVS)については、既存店売上が厳しい店舗もあるが、店舗数の増加により、全店売上高は確実に増加している。特にカウンターコーヒーの導入により、プラスアルファでの商品購買が増加し、当社の売上にも寄与した。

連結売上高は603億27百万円(前期比5.3%増、予想比0.5%増)となった。分野を細分化した業態別のきめ細やかな対応、タマゴ加工品を中心とした CVS での採用増により、4期連続の増収、3期連続の過去最高売上高を達成している。経常利益については、静岡富士山工場のフル稼働、タマゴ加工品を中心とした高付加価値商品の需要の高まりを受けて27億76百万円(前期比22.9%増、予想比2.8%増)となり、売上高・経常利益ともに、中期経営計画の目標を達成することができた。

分野別の売上高構成比は、外食が26.7%、量販店が23.2%、CVSが18.9%となった。外食の構成比が前期比で若干低下しているが、金額ベースでは、ほぼ横ばいである。量販店およびCVSは、構成比・売上高ともに伸びている。商材別では、サラダ類が45.2%、マヨネーズ・ドレッシング類が27.8%、タマゴ類が25.2%となった。サラダ類、タマゴ類は増加傾向にあるが、マヨネーズ・ドレッシング類は前期に引き続き低下している。

### ◆量販店向けのフレッシュ総菜が伸長

事業別売上高については、調味料・加工食品事業が前期比4.6%増となった。内訳は、サラダ・総菜類が5.6%増、タマゴ加工品が11.4%増となっている。マヨネーズ・ドレッシング類は、ファストフード業界向けが低調であったため、1.9%減となった。総菜関連事業は9.7%増となった。連結子会社が展開するフレッシュ総菜が中心となっており、量販店向けのポテトサラダ、マカロニサラダが伸びている。明太子や半熟たまごを使用したサラダ、北海道エリア限定のカット野菜も順調に推移している。その他(ショップ事業、海外事業)については、リニューアルや新店舗のオープンにより、0.1%増となった。

経常利益の増加要因としては、売上高アップによる利益確保が2億4百万円となった。価格改定による増益は5億40百万円となっており、前期下期から、食用油の高騰を受けて、マヨネーズを中心に値上げを実施した効果がフルで寄与した。また、鶏卵の高騰を受けて、一部タマゴ加工品の価格改定も実施している。原材料の価格変動による影響は2億82百万円となっており、食用油の価格が落ち着き、利益の押し上げ要因となった。減少要因としては、生産拠点統合による費用増が2億16百万円となった。固定経費等の増加は1億79百万円となっており、中長期を睨んでさまざまな事業計画を実施した結果である。物流費のアップは1億13百万円で、燃料コストの増加に伴う値上げ、商品構成の変化が影響した。

資産合計は394億48百万円(前期末比0.6%減)となった。前期は静岡富士山工場など大型設備投資の固定資産計上をしたが、当期はこれらの償却がスタートしている。負債合計は214億81百万円(同10.0%減)となっており、借入金の返済が進んだ。純資産は、利益の内部留保などにより179億67百万円(同13.6%増)となった。以上の結果、自己資本比率は前期の39.8%から45.5%に上昇し、過去最高水準となった。

営業活動によるキャッシュフローは38億59百万円のインフローとなっており、税金等調整前利益の計上などによる。投資活動によるキャッシュフローは、固定資産支出などにより34億96百万円のアウトフローとなった。財務活動によるキャッシュフローは5億30百万円のインフローとなっており、資金を調達しながら返済を進めた。

### ◆新中期経営計画「KENKO Five Code 2015-2017」の5つの指針

代表取締役社長 炭井 孝志

新中期経営計画は、当社にとって5つめの中期経営計画であり、今後のポイントとなる5つの指針を掲げたことから、「KENKO Five Code 2015-2017」とした。

1 つめの指針は、「Globalization(世界的拡大)」であり、原料調達から製造・販売までの事業活動に加え、海外における情報収集、グローバルに対応できる人材の育成を考慮した拠点づくりを行っていく。現在、アジアに生産拠点を設けているが、北米、欧州にも拡大することで世界中の情報を取り込み、いち早く商品化・情報化して、世界に向けて食のトレンドを発信していきたい。2 つめの指針は「Innovation(革新)」であり、3 年後に大きく飛躍するためには、従来の常識・価値観や現状の仕組みにとらわれることなく、柔軟に発想していくことが必要だと考えている。3 つめの指針は、「Best practice(最良実施)」である。投資計画・資本政策を含め、あらゆる事業活動の局面において、価値があると判断した場合は、躊躇なく実行していきたい。4 つめの指針は、「Knowledge management(知識管理)」である。業務用メーカーとして開発・生産・品質・販売などのノウハウを蓄積してきたため、その歴史や経験を社内で共有し、顧客に提供しながら次世代につなげていく。5 つめの指針は、「Communication(コミュニケーション・ブランド育成)」である。品質、価格、安全・安心、満足を守ることによって得られた信頼感がブランドになると考えているため、顧客とのコミュニケーションだけではなく、グループ内のコミュニケーションも高めることで、三位一体経営に磨きをかけていきたい。

### ◆「サラダ No.1」のポジションを確立

経営戦略としては、『1.サラダ No.1(Leading company)』のポジション確立、「2.サラダ料理」の更なる進化、3.グローバル市場への積極展開を進める経営基盤強化を掲げた。

『1.サラダ No.1(Leading company)』のポジション確立に向けた取り組みとして、マヨネーズ・ドレッシング事業では、「世界のソース」シリーズの拡充、原料産地や機能性にこだわった商品の充実、市場ニーズの変化に対応した商品開発を進める。また、ボトル・キャップ等の材質変更や小型形態への対応など、容器の改革も進め、マヨネーズ・ドレッシングにとどまらず、視野を広げて「サラダ料理」を普及させていきたい。売上高は 2014 年度比 119%を目標とする。

サラダ・総菜事業では、「世界のサラダ」シリーズの拡充、和惣菜の拡充を図る。また、業務用の小型商品の充実、新規素材の発掘にも力を入れ、2017 年度は 2014 年度比 114%の売上高を目指す。ポテト事業では、2017 年度売上高の目標を 2014 年度比 119%としており、人手不足への対応や廃棄ロスの削減に向けて、原料に近い素材ポテト、一次加工したポテト類の商品開発を進めていく。たまご事業では、売上高の目標を 2014 年度比 123%とした。生産設備を増強し、「惣菜亭®」などの商品シリーズを拡充するとともに、市場ニーズに合った商品開発を行っていく。

「サラダ料理」の更なる進化に向けた取り組みとしては、グループ間のコミュニケーション強化、生産拠点の整備、M&A等を通じてグループの体制強化を図る。当社本体では、「サラダ No.1 企業」を目指し、引き続きメディアを活用して「サラダ料理」を発信していく。連結子会社では、地場の量販店の総菜売場への販売を強化し、販売エリアを拡大していく。サラダカフェについては、2017 年度の 23 店舗(2014 年度比 7 店舗増)を目指す。また、東芝とのコラボレーションを強化するとともに、東京で開催していた「サラダ料理講習会」を大阪でも開催していきたい。

プロダクトブランドの強化としては、「和彩万菜®」、「惣菜亭®」、「まるごと北海道®」といった商標登録商品を育成し、企業ブランドや商品ブランドのイメージを向上させることで、「サラダ料理」の普及を加速させていく。情報発信については、Twitter などの SNS を活用し、双方向コミュニケーションを強化していく。あらゆる角度から市場トレンドを先取りし、「サラダ料理」を発信していきたい。本体で行っている「ケンちゃんのサラダ料理教室」では、当社商品を使用した料理教室を行い、「サラダ料理」を広めていく。さらに、EC サイトとの連動も行き、商品の販売につなげていく。

グローバル市場への積極展開を進める経営基盤強化としては、原料調達、開発、生産、販売、情報発信、研修など、日本にとどまらず、世界へ視野を広げた活動を行う。インドネシアの合弁会社では、タマゴ製品およびハラ-

ル商品の強化を図る。なお、中国については、合併相手の台湾子会社で不祥事があり、現在、沈静化を待っている状態である。北米・欧州については、まずリサーチオフィスを作り、食の情報を収集して商品化につなげていく。海外輸出については、マヨネーズ・ドレッシング類の賞味期間を延長しながら、商品ラインナップを強化していく。和食の人気が高まっていることもあり、静岡富士山工場で製造した冷凍のタマゴ製品が切り口になると見ている。

数値目標としては、2017年度の連結売上高750億円、連結経常利益率5%、自己資本比率50%を掲げており、ROEは8%以上をキープしていきたいと考えている。

#### ◆市場の動きや消費動向の変化に対応

食品市場の動向としては、シニア市場が拡大している。また、人口減少や単身世帯の増加、核家族化の進行により、「個食化」、「簡便化」が進み、家庭内調理が減少傾向になるため、外食支出や中食支出が増加すると見ている。国内外で和食ブームが起こっており、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて外国人観光客の増加が見込まれるが、今後は原材料やエネルギーコストの高騰に左右されない環境づくりが課題となる。消費者の志向は、健康・ヘルシー、高付加価値、安全・安心に向かうと思われるため、野菜をキーにした当社の「サラダ料理」は、大きな武器になると考えている。こうした市場の動きや消費動向の変化を読み取りながら、商品開発や価格設定について、柔軟に対応していきたい。

2016年3月期の見通しとして、鶏卵相場は高値で推移すると予想している。食用油の原料相場は安定すると見ているが、為替の影響で相殺されるため、状況に大きな変化はない。一方で、工場の水道光熱費や物流費などのエネルギーコストは上昇傾向にあるため、多少の負荷がかかると見ている。

連結売上高は632億円、経常利益は30億円、当期純利益は17億70百万円を見込んでいる。事業別売上高については、調味料・加工食品事業で518億29百万円を計画しており、サラダ・総菜類で10億6百万円増、マヨネーズ・ドレッシング類で3億25百万円増、タマゴ加工品で6億83百万円増を見込む。総菜関連事業では101億45百万円(前期比7億26百万円増)、その他では12億25百万円(同50百万円増)を計画している。

今期のポイントとしては、引き続き分野別・業態別対策の取り組みを強化する。好調なタマゴ加工品については、CVSに加え、回転寿司などの外食、給食、ベーカリーなどへの販売を積極的に進めていく。サラダについては、小型形態のロングライフサラダを充実させる。商品ラインナップの強化としては、機能性商品の拡充、商品シリーズの強化を進める。サラダでは、「世界のサラダ」シリーズ、「和彩万菜®」シリーズ、フレッシュ総菜、カット野菜を強化する。マヨネーズ・ドレッシング類では、「世界のソース」シリーズを強化するとともに、具材入りソースや機能性マヨネーズ・ドレッシングを拡充していく。

経常利益の増加要因としては、売上高アップで3億97百万円、静岡富士山工場などの生産効率の向上で6億21百万円を想定した。減少要因としては、原材料価格の変動で2億70百万円、ベースアップやIT投資などによる固定経費の増加で5億24百万円を予定している。

株主への利益還元については、配当性向20%を意識しながら、今後の成長に合わせて配当水準を高めていきたいと考えている。2016年3月期の配当金は、2015年3月期から2円増配の25円とする予定である。

## ◆ 質 疑 応 答 ◆

**今期の営業利益と経常利益の伸び率に差が生じる要因を伺いたい。**

海外の持分法適用の関係に加え、原材料コストが上昇すると見ている。

**海外の持分法投資損失は改善されるか。**

インドネシアについては、黒字化を前提に若干予算を組んだ。中国については、さまざまな要因があるため、現時点で未定である。

**サラダカフェでは、宅配やイトインの展開を考えているか。**

イトインは、スペースを確保することで展開可能だが、宅配については、システムを組む段階に至っていないため、店舗の増加を優先する。

**新中期経営計画における海外売上高の目標を教えてください。**

輸出については、2015年3月期の実績が3億50百万円であったが、今期は5億円を目指しており、2017年度には10億円を達成したいと考えている。インドネシアでも倍増を目指す。持分法適用会社であるため、当社決算の売上高には含まれない。

**2016年3月期に価格改定を実施する予定はあるか。**

現時点で予想には織り込んでいないが、市場の状況、原材料価格の変動に柔軟に対応していく。

**M&Aは、生産拠点の強化が狙いか。**

売上高1,000億円を目指す上では、生産拠点の拡大が必要となる。M&Aによる事業領域の拡大は難しいと考えているため、まず、生産拠点を持つ企業をターゲットとする。

**インドネシアの液卵事業について、現状と今後の見通しを伺いたい。**

売上規模は小さいが、液卵は重要な事業領域であり、現在、設備の拡大を進めている。

(平成27年5月21日・東京)