

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



中期経営3カ年計画『DASH SALAD』をスタート

◆部門横断型組織CFTを発足

2007年3月期の連結売上高は503億17百万円（前期比2億37百万円増）となった。マヨネーズ・ドレッシング類およびタマゴ加工品がやや苦戦したものの、調理加工食品が大きく伸びて売上に貢献している。当社は当期より、中期経営3カ年計画『DASH SALAD』における売上高目標600億円に向け、具体的な行動計画の策定および推進のために、社内CFT（クロス・ファンクショナル・チーム）を分野別、品目別に発足させ、各々の課題解決への取り組みを進めている。CFTは、従来の縦割り組織に横軸を通した形でプロジェクト・チームを発足させ、組織全体で改善策等を検討する部門横断型組織である。当期の売上高は、前期比で微増にとどまったが、このCFTの活動が当期下期より成果として表れてきている。

営業利益は26億19百万円（前期比58百万円増）となった。関係子会社の売上総利益率が前期の15.88%から17.43%に上昇したことが大きく貢献している。営業外損益は約85百万円のマイナスとなっているが、これは主に金融収支関連のマイナスである。以上の結果、経常利益は25億34百万円、経常利益率は5.0%となった。下期から、主要な原料であるサラダオイルの価格上昇による収益圧迫要因があり、中間期では増益となったが、通期ベースでは前期並みの利益水準にとどまっている。当期純利益は17億14百万円（前期比3億92百万円増）となっている。

単体の売上高は423億10百万円（前期比79百万円増）となった。営業利益は20億76百万円（同1億14百万円減）となっており、主な要因は、連結と同様に原料価格の上昇を強く受けたことによる。経常利益は20億43百万円（同1億47百万円減）、当期純利益は12億15百万円（同3億円増）となった。

連結の財政状態として、流動資産が前期比で25億79百万円増加しているが、これは期末が金融機関の休業日となり、受取手形および売掛金の入金が増期にずれ込んだことが影響している。固定資産は4億38百万円の増加となった。内訳としては、西日本工場の土地・建物の取得および修繕的投資により有形固定資産残高が7億8百万円増加、時価評価の関係で投資有価証券が3億18百万円減少している。負債の部は14億83百万円増加しており、流動資産と同様、金融機関の休業日の影響である。なお、有利子負債は7百万円減少して77億83百万円となっており、ネット有利子負債は現預金を差し引いて約46億円まで圧縮することができた。純資産の部の合計は前期比24.3%増の81億9百万円となり、自己資本比率は約28%となっている。

連結キャッシュフローの状況として、営業キャッシュフローは順調に推移して30億48百万円（前期比3億16百万円増）となった。投資キャッシュフローについては、西日本工場の新設によるアウトフローが主な内容である。財務キャッシュフローについては、前期は多額の借入金返済を実行したのに対し、今期は7百万円の返済であったため、前期比ではアウトフローが大幅に減少している。1株当たり純資産は718円（前期比139円40銭増）、期末時点の株価は1,139円（同198円増）となっており、PBRは前期末の1.62倍から1.58倍にダウンした。当社の株価収益率は現在10倍以下となっているため、IR活動等を充実させ、向上を図ってきたいと考えている。

◆西日本におけるサラダ生産拠点として新工場を設立

当期の活動の概況としては、東京本社および厚木工場において、ISO14001の認証を取得した。2006年8月には、「サラダカフェ高島屋京都店」をオープンしている。内部統制への対応としては、2006年4月より全社的なプロジェクト・チームを発足し、2008年度からの運用開始に備えて体制作り着手した。関係子会社の再編については、二つの事業を展開していた旧・関東ダイエットクックに関して、各々の事業に特化させるために事業譲渡を行った。本社からの生産委託事業（ロングライフサラダ）を関東ダイエットエッグに、独自の販路による直売事業（フレッシュサラダ）を新・関東ダイエットクックに事業譲渡している。

新工場の設立については、西日本におけるサラダ生産拠点として、2007年2月に京都府舞鶴市の土地・建物を取得した。投資総額は37億円、年間生産能力は1万5千トンを見込んでおり、9月の稼働を予定している。シ

システムの増強については、受注から納品までの事務効率の向上および在庫管理の強化を主な目的として、業務システムの統合・再構築を行った。また、顧客に安全で安心できる商品を届けるために、トレーサビリティのシステムの構築も進めている。フェアの積極的展開については、三位一体経営を進化させた五つのキーワード（上質化・和サラダ・栄養素・おかずサラダ・デザート）をテーマとして、東京・大阪を皮切りに、札幌、仙台、名古屋、広島、福岡で商品・メニュー提案会を実施した。

2008年3月期の連結業績は、売上高550億円（前期比46億83百万円増）、経常利益25億50百万円（同16百万円増）、当期純利益13億50百万円（同3億64百万円減）を見込んでいる。

連結業績の推移を見ると、経常利益および当期純利益は安定成長の域に到達している。総資産経常利益率（ROA）については、『DASH SALAD』の達成目標を10%としているが、当期で9.3%に到達しており、目標の達成はほぼ間違いないとみている。自己資本当期純利益率（ROE）については、前中期経営構造改革「ケンコー・リバイバル・プラン520（KRP520）」の最終期であった2006年3月期が22.9%、当期が23.5%となっており、高水準に推移している。有利子負債については、前期に大幅に減少しており、引き続きデットとエクイティの最適なバランスを維持しながら盤石な財務体質を構築していく。

◆企業価値向上と健全な発展に向けた取り組み

2005年度まで推進してきた中期構造改革計画（KRP520）では、事業構造の再構築をテーマとして、連結売上高500億円、連結経常利益20億円、連結NET有利子負債100億円以下を掲げていた。当初は2004年度～2006年度の3カ年計画だったが、1年前倒しの2005年度に達成し、収益力の強化と財務体質の改善を実現することができた。当社では、この経営基盤作りの完了を受けて、さらなる企業価値向上と健全かつ持続的な発展のために、新・中期経営3カ年計画『DASH SALAD』をスタートさせている。最終年度となる2009年3月期の数値目標は、連結売上高600億円、連結経常利益30億円、ROA10%となっている。

『サラダNo.1企業』を目指す取り組みとして、当社本体ではマヨネーズ・ドレッシング事業およびロングライフサラダ事業、関係子会社ではフレッシュサラダ事業、サラダカフェではサラダショップ事業およびウエブ事業を推進していく。それぞれの機能や情報を有機的に統合する三位一体経営によって、顧客に満足してもらえる情報・商品・サービスを提供していきたい。また、サラダを「総菜」の一分野ととらえて、「総菜」全般を任せてもらえる企業を目指していく。

企業価値向上および健全な発展に向けての取り組みとしては、社内に「企業価値向上委員会」を設置して、IR活動の推進、リスクマネジメントの構築、地域貢献活動の推進等、さまざまなテーマを掲げ、企業価値の向上だけでなく、企業としての健全性を確保できる体制づくりに向けて活動している。新規事業への取り組みとして、テパ地下などの直営店舗を運営するサラダカフェ事業については、当社グループの将来の成長を支える柱と位置付け、新規出店を進めていく。なお、今期は関東地区への出店準備を進めている。

◆『サラダNo.1企業』を目指す

当期は前半から、基盤事業であるマヨネーズ・ドレッシング事業を中心とした大手対策に注力したが、結果として、単体の売上高はほぼ横ばいとなった。改めて、CFT、各事業部共に体制を入れ替えて取り組んでいるため、今期から効果が出てくるとみている。もう一つの柱であるロングライフサラダ事業については、さらに生産効率を向上させたい。西日本工場については、当社が最も得意とするポテトサラダ専用ラインに加え、ごぼう、パンプキンといった主力商材のラインも入れる予定となっており、加えて、多品種少量にも耐え得る工場作りを行っていききたい。

関係子会社については、『DASH SALAD』の売上目標を達成するために、全国で5工場の生産拠点が必要だと考えている。九州、中四国の2工場が今期下期に稼働する予定となっており、中部、関東、関西にも生産拠点を確立していく。また、現在のパックサラダ・和惣菜に加え、ロングライフ工場で作る1カ月日持ちのサラダ、子会社で加工する葉もの類の野菜、本体で作るマヨネーズ・ドレッシングをキット・セットにして、外食および中食ルートに拡販していきたい。

「サラダカフェ」については、現在、関西で6店舗を展開しており、関東でも1店舗の出店が決定している。あくまでも情報収集を目的としているが、一定規模の店舗数が必要だと考えており、最終的には30店舗程度まで増加させたい。ここで得られた情報を商品開発に生かし、情報、商品、サービスを顧客に発信していく。

今後も、基盤であるマヨネーズ・ドレッシング事業を推進しながら、『サラダNo.1企業』を目指していく。

洋惣菜のサラダから和惣菜に拡大し、将来的にはデザートまで手掛けていきたい。また、市販用のマヨネーズ・ドレッシングの販売を再開することは考えていないが、ショップ展開をするに当たって、「サラダカフェ」ブランドのマヨネーズ・ドレッシングを店舗内販売することを視野に入れていきたい。

(平成19年5月23日・東京)