

炭井孝志 (スミイ タカシ)

ケンコーマヨネーズ株式会社社長



## サラダ化戦略によりサラダ文化を提案

### ◆事業概要

当社グループは、中食、外食という大きなマーケットの中で、サラダをキーとした商品群を中心に、ケンコーマヨネーズ本体のメーカー機能、グループ企業の総菜機能、サラダカフェのショップ・WEB機能という三つの機能を使いながら事業展開している。まずケンコーマヨネーズ本体は、基盤事業であるマヨネーズ・ドレッシング類、ロングライフサラダ、タマゴ加工品の製造・販売を行っている。次にグループ企業は、全国の大消費地近くに立地し、フレッシュ総菜の製造・販売、量販店向け日配サラダおよび和総菜の製造・販売を行っている。最後にサラダカフェは、関西に7店舗、関東に2店舗を展開するサラダショップ（サラダカフェ、皿多屋）の運営を行いながら、メニューや食材に関わる話題提供、情報収集、消費者の意識調査などを行っている。サラダカフェがショップ・WEB機能による情報をグループ企業やケンコーマヨネーズ本体に還流させる一方で、グループ企業は各地の原料情報や売れ筋情報をサラダカフェで展開し、お客様に最適な商品作りや商品提案に生かしている。

お客様の幅広いニーズに対応するため、当社グループは、全国に自社7工場、国内子会社7社11工場を生産拠点として配置し、フレッシュ化への対応、変種定量・顧客仕様への対応を可能とする地域に密着した生産体制を整えている。

### ◆2009年3月期第2四半期決算の概況

今期は、過去に例を見ない原材料価格の高騰により経営環境が激変した。この環境の激変に対応するため、当社は足下の収益基盤を堅固にすることを最優先と考え、Challenge、Change、Costの三つのCを冠した「C-08」指針を策定し、販売価格の見直し、商品の整理統合、新機軸商品の開発、経費圧縮の四つの施策を推進している。

このC-08施策を実施した結果、今期第2四半期決算は、売上高271億53百万円（前年同期比1.7%増）、営業利益2億92百万円（同72.2%減）、経常利益2億74百万円（同72.5%減）、四半期純利益1億49百万円（同68.6%減）となり、増収ながら原材料価格高騰の影響を受け大幅な減益となった。

売上高は、調理加工食品を始め堅調に推移した。調理加工食品は独自の技術を生かした「フレッシュ＆フレッシュポテトサラダ」が量販店およびコンビニエンスストアに採用され、大きく伸長した。またサラダ化戦略としてサラダ領域および食シーンの拡大を提案し、魚介類および豆類の総菜食品が外食分野に採用され、売上増に寄与した。その結果、調理加工食品の売上高は121億85百万円（同3.8%増）となった。マヨネーズ・ドレッシング類は、サラダの主食化というテーマの提案商品「OKAZU SALADドレッシング」など4品が幅広い分野で採用された結果、売上高は83億27百万円（同3.1%増）となった。またタマゴ加工品は、メニュー提案などの積極的展開を図り、「タマゴサラダ」がコンビニエンスストアなどに採用され、57億74百万円とほぼ前年同期の売り上げを維持した。

経常利益は、食用油、鶏卵、小麦粉、水産資源など、原材料高の影響を大きく受けて前年同期比72.5%減となり、当初計画に対しても64.4%未達となった。前年同期と比較した経常利益のマイナス要因は、原材料影響19億31百万円、水道光熱費、物流費の増加などのコスト増2億38百万円であり、プラス要因は増収による利益増10億87百万円、経費削減によるコスト改善2億27百万円、商品整理統合による効果1億32百万円である。

資産合計は294億76百万円（前期末比2億2百万円減）であり、前期末とほぼ同じ水準である。負債合計は198億8百万円（同2億47百万円減）となり、うち有利子負債残高は79億38百万円（同9億68百万円減）である。これは長期借入金の減少によるものである。純資産は96億68百万円（同46百万円増）の微増となった。その結果1株当たり純資産は747.72円（同4.1円増）となっている。

営業活動によるキャッシュフローは11億58百万円（前年同期比1億28百万円減）である。これは原材料価格の高騰による収益圧迫の要因による。投資活動によるキャッシュフローはマイナス1億80百万円（同9億72

---

百万円増)となり、これは原料高に伴い投資抑制に努めた結果である。財務活動によるキャッシュフローはマイナス9億41百万円(同21億13百万円減)である。前期は西日本工場建設のため増資による新株発行収入および借入金26億円があったが、今期は新規借入金がなく長期借入金の返済のみである。この結果現金および現金同等物は36億11百万円(同9億10百万円減)となった。

#### ◆2009年3月期業績予想

今期上期は、原材料価格の高騰と販売価格の改定において二つのずれが生じ、利益に大きく影響を及ぼした。一つ目のずれは、原材料価格の上昇時期と販売価格の改定時期の時間軸のずれである。もう一つは販売価格の改定を決定し、それを取引先において理解を得るまでの時間のずれである。このタイムラグにより販売価格の改定に想定以上の時間を要した。この二つのずれにより利益が大きく変動した。下期は、価格改定が順調に進み、C-08施策も順調に推移していることから、業績に十分反映できると考えている。

以上を踏まえ、今期通期の業績は、売上高545億円(前期比2.6%増)、販売管理費116億円(同0.6%減)、営業利益8億円(同50.1%減)、経常利益8億円(同47.6%減)、当期純利益4億円(同43.6%減)を予想している。下期はこの目標に向けて努力していく。

#### ◆今後の経営戦略(下期の施策)

現在当社を取り巻く業界環境では、原材料価格が低下傾向にあるが、その原材料相場が反映できるのは、当社の仕入先がすでに買い付けている高値在庫を消化した後となるため、来年度以降になるのではないかとされている。また景気低迷による当社取引先の経営状態悪化により需要が減少するという問題も発生してくる。このため下期においても原料の高値維持、景気後退という問題は避けられない。ただし総量が減少しても、当社商品を使っていない分野に販売活動を強化すると同時に、従来の販売活動、販売手法を踏襲すれば数量は横ばいでカバーできると考えている。

さらに業務用市場においても「野菜＝サラダ＝健康」のキーワードが定着しつつあり、サラダ化戦略に基づき「サラダNo.1企業」を目指す当社グループにとって業容拡大の環境が整ってきている。当社商品の主原料である油、卵の価格は予断を許さない状況ではあるが、現状を踏まえながら着実に事業を推進していく。

当社の事業推進の柱となるのがサラダ事業である。当社グループは、マヨネーズ・ドレッシングを作るケンコーマヨネーズ本体、それを活用して量販店に日配のパックサラダなどを提供するグループ会社、そして情報収集・情報発信基地の役割を果たすサラダカフェの三つの機能をサラダという切り口で融合させる三位一体の事業推進を図りながら、お客様にサラダ文化を継続的に提案していく。これが当社のサラダ化戦略であり、サラダ主菜化戦略である。そのためサラダ関連商材の育成や販売手法も継続していく。

下期の課題と施策におけるC-08指針の継続に変更はない。価格改定効果の最大化、商品整理統合の継続、新機軸商品(ケンコーディライトシリーズ、ポテト関連シリーズ商品)の拡販、生産性向上による経費削減の推進、重要顧客とのメニュー開発を中心としたさらなる取り組み強化の5点を柱に、C-08指針を継続的に実行し、収益を確保していく。

カテゴリー戦略では、ポテトをキーとする調理加工食品がメインとなる。ポテトベースのサラダのメーカーとしては当社が日本一である。それを生かした商品作り、販売活動を進める。当社の「フレッシュ&フレッシュポテトサラダ」は、子会社を通じて量販店に活用され、コンビニエンスストアの商品にもメインで使われるなど認められ始めている。これが北海道から九州まで広がると相当な効果が発揮できる。次にマヨネーズ・ドレッシング類では、ケンコーディライトシリーズの市場浸透を図る。ケンコーディライトシリーズは、従来のマヨネーズ・ドレッシングと同じ味を維持しつつ油の配合を減らした業務用としては他社に先駆けた商品である。これを昨今の健康志向に合わせて拡販していきたい。最後にタマゴ加工品では、ベーカリーを含めたパン分野に当社の主力商品であるタマゴサラダを販売するとともに、弁当商材である厚焼き、シート関係の拡販も図る。

一方でサラダカフェ事業は、店舗数を徐々に増やしながらか進めてきており、下期に入りようやく既存店合計で黒字化に入ってきた。今後も店舗数を増やすと同時にメニューに磨きをかけていく。店舗数が増えることにより、当社の目指す情報発信基地としての役割が一層高まり、サラダ化戦略の看板にしていけると考えている。

以上の施策を実施しながら当期の売上高計画、利益計画の達成を目指していく。現在は原材料価格が落ち着きつつあり、販売活動、商品開発活動、生産活動、合理化活動を間違いなく進めていけば、おのずと結果は見い出せるだろう。本来当社は売上高600億円、経常利益30億円を目標としてきたが、今期もその達成は難しい。しかし経常利益率5%の事業規模は目指していきたいと考えている。

(平成20年11月21日・東京)