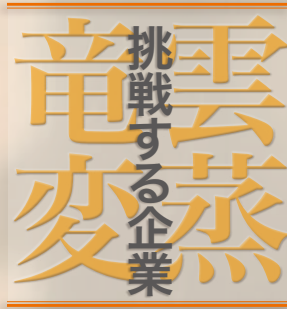


# 開発力と経営体質の強化で推し進める

# 市場演出型の成長戦略



## ケンコーマヨネーズ株式会社

サラダ向けマヨネーズの製造販売を開始して以来、業務用に特化してきたケンコーマヨネーズ株式会社。

現在は市場演出型企業として、サラダカフェ事業なども推進し、常に進化と挑戦を続ける同社の姿に迫る。

### 客の課題を解決する 提案型営業

「ケンコーマヨネーズ」という社名を意識したことがなくても、多くの人はおそらくこれまでにも何度か同社の商品を口にしたことがあるだろう。有名パンメーカーチェーンのハンバーガーソースから大手ファミリーレストランのサラダ、コンビニエンスストアのサンドイッチの具材、さらにはおでんのためごまで、同社が手掛ける商品分野は幅広く、私たちの生活に浸透している。

1958年創業の同社は、61年からサラダ向け「ケンコーマヨネーズAS」の製造販

売を開始し、以来、業務用に特化した独自のマヨネーズ、ドレッシング類を開発して業績を伸ばしていった。当時の営業先は製パンメーカーや市場の総菜店など。店先に並ぶ調理惣菜の種類が少なかった時代に、営業マンが客のもとを訪ね、じゃが芋とマヨネーズを混ぜてポテトサラダをつくりながら、自社のマヨネーズを使ったサラダをレパートリーに加えないかと提案して地道に販路を拡大していった。

同社が得意とするのは、顧客のニーズを見極め、課題を解決する提案型の営業スタイルだ。それが成果となってあらわれた一例が、



## ケンコーマヨネーズ株式会社

### Corporate Profile

代表取締役社長 炭井孝志  
本社 東京都杉並区高井戸東3-8-13  
創業 1958年3月  
売上高 500億2900万円  
(2011年3月期 連結)  
従業員 512人(2011年3月)  
事業内容 ●マヨネーズ類、ドレッシング類、ソース類、飲料水などの製造、売買及び輸出入 ●水産物、農畜産物の加工、売買及び輸出入 ●生鮮食品、加工食品、冷凍食品などの製造、加工、売買及び輸出入  
<http://www.kenkomayo.co.jp/>

ロングライフサラダ「ファッシュンデリカファーズ®」である。製パンメーカーは、気温が上がる夏場でも使えるサンドイッチの具材を求めている。それを知って、加熱しても分離しないマヨネーズを開発。調理済みのサラダを密封し加熱殺菌処理することで、未開封冷蔵で1カ月、開封後常温で3日間保存可能なロングライフサラダ「ファッシュンデリカファーズ®」を77年に発売した。これが大ヒットとなり、同社はサラダの製造販売という新しい事業分野への進出を果たすことになった。

同社の炭井孝志代表取締役社長は、その翌年の78年入社。2000年に社長に就任





大手の高く厳しい要求に応えることで、鍛えられ、強い会社になれる

いるごぼうサラダも、じつはケンコーマヨネーズのオリジナルレシピから生まれたものだ。こうした柔軟な商品開発力は、今日も変わらず同社の強みとなっている。

**スピード感と細やかな対応で  
信頼を勝ち取る**

80年代から90年代にかけては、ファストフードや外食産業が成熟するとともに、コンビニエンスストアが急成長するなど、食品関連業界は様変わりした。

「コンビニは自社内でも商品の研究開発を行っており、これまで通りの私たちのやり方では、商品の提案スピードが間に合わなくなる危機感があつた」と炭井社長。そのため、商品開発と商品技術の部門を強化して社内の知識と能力を高め、営業との連携プレイを図ることで、客先を納得させられる体制づくりを図っていった。

コンビニに限らず、同社が相手にする顧客は、ファストフードやファミリーレストラン、スーパーマーケットなど各業界のトップクラスの大手企業だ。それは「業界ナンバーワンと付き合おう」という先代社長の時代からの基本姿勢でもある。

「大手の取引先は、要求するレベルも高く厳しい。でもそれに応えることで我々は鍛えられ、強い会社になれる。私たちは取引先に

した現場からのたたき上げだ。営業マン時代には、やはり自ら客先でキャベツやじゃが芋を刻み、サラダづくりのデモンストレーションを行っていたという。「ブランド力が大きく影響する家庭向け商品と違い、業務用の場合、商品そのものの品質と、お客さまのご要望にお応えする対応力が最も重要になります。例えばロングライフサラダは、その後、各社からも出ていますが、今でもアイテム数は当社が一番です。さらに、お客さまのニーズに合わせて、1カ月の保存期間を45日まで延ばしたり、逆に縮めたりといった細やかな商品コントロール力も、他社には真似できないと自負しています」(炭井社長)。

やがてロングライフサラダだけでなくフレッシュサラダも取り扱うようになり、サラダは同社の主力商品になっていく。加工した野菜とドレッシング類をセットで販売するサラダキットを業界で最初に発案したのも同社である。また今では定番メニューとなつて



サラダNo.1企業を目指すサラダ事業では、野菜(国産原料)へのこだわり、機能性(食物繊維増、カロリーレス)をベースに、ショップやウェブを通じて幅広いサラダの世界を提案している



育てていただいているのだと思います」

例えば提案した商品の改良を求められれば、すぐに社内を持ち帰り、翌日には改良品を届けるといった迅速な対応体制も自然と出来上がっていた。味に関しては各社各様のオリジナリティが必要とされ、現在、同社では業務用マヨネーズだけでも200種類以上を製造している。

また、とくに勉強になったのが食の安全・安心につながる「品質」に対する考え方だという。大手企業は原料の選択から製造まで一貫ラインで厳しい基準を設けて徹底管理しており、条件に満たなければ工場稼働の認可も下りない。そのため、同社の品質管理の水準も必然的に高くなっていった。こうした経験の積み重ねが財産となり、顧客からのさらなる信頼獲得につながっていった。

### 筋肉質の経営体質を強化する3カ年計画

現在、サラダなどの「調理加工食品」を中心に、「マヨネーズ・ドレッシング類」、錦糸たまごやたまごサラダなどの「タマゴ加工食品」という三つの商品分野で、商品数は1700以上、年間開発アイテム数は300を超えている。これらの幅広い商品ラインナップをベースに、外食産業、量販店、コンビニ、調理パン、給食など、さまざまな分野とバランスよく付

き合うことで安定的に業績を伸ばし、06年にはグループ連結で売上高500億円を達成した。

しかし、07年後半からの原料・燃料価格の高騰や、その後が続いて起きた世界的な金融危機の影響は免れず、厳しい環境の中で、同社は一層の経営体質の強化に乗り出した。

「これからは、一定の売上の維持だけで安定経営できる時代ではありません。そこで私たちは09年に『KENKO Victory ROAD (KVR)』という中期経営計画を立て、この3年間で、どのような変化にも対応できる筋肉質の企業体制づくりを目指してきました」  
KVRの一番のテーマは、「メーカーの原点である商品開発と生産性向上への徹底的なこだわり」だ。これを実現するため、商品開発部隊には今までのマヨネーズ、ドレッシングの概念を変えるよう指示した。



「食品メーカーとして『安全・安心・安定・美味しい』を追求する」と語る炭井孝志代表取締役社長



「マヨネーズの原料の70%は食用油で、それがおいしさの決め手でもあります。しかし、それでは健康志向という時代の要請に答えられない。そこで、これまでの常識から離れ、味を損なわずに油を減らした新機軸のマヨネーズやドレッシングをつくることを命題としました」(炭井社長)

この方針により、デイトリートシリーズや低カロリードレッシングなどの新商品が誕生した。こうした油に頼らない商品の展開は、健康志向にマッチするだけでなく、原料となる油の価格変動に利益が左右されにくいという経営的なメリットもあると炭井社長は語る。

一方、生産性向上については、東西の2拠点体制を核として、本社6工場、連結子会社7社10工場を整備しながら、顧客ニーズに応じた地域密着型、変種定量への対応が可能な生産体制を強化した。さらに設備の入れ替え時期に合わせて、省エネ設備などを積極的に導入し、コスト削減と生産効率の向上を同時に推し進めているところだ。

また同社は、食品メーカーとしての社会的責任から、環境問題にも真剣に取り組んでいる。中でも注目される取り組みが、ポテトピール(じゃが芋のむき皮など)の再利用事業だ。サラダの製造工程で、工場では1日4、5tのポテトピールが排出されるが、従来は産業廃棄物として処理するしかなかった。これを削減する方法として、2年間の共同研究を経て、09年に日本で初めてポテトピールの液状飼料化システムを完成。今では、同

メーカーの原点である商品開発と生産性向上には徹底的にこだわる





社のポテトピールは100%飼料化され、畜産農家で豚のエサとして利用されている。

### 市場演出型企業を 目指して表舞台へ

11年3月には、東証二部上場を果たし、これを機に、同社はさらに積極的な成長戦略を展開している。

「これまでサラダやドレッシングは、どちらかといえば献立のわき役的な存在でした。しかし私たちは、サラダを食卓の主役にできると考えています」と炭井社長は熱く語る。

野菜に肉製品やシーフード、乳製品などを組み合わせれば、ヘルシーなサラダ料理としてメインディッシュにもなる。さらにマヨネーズ、ドレッシングをタレやソースの領域に



食品売り場に8店舗、総菜コーナーに5店舗ある直営店を通じて、新しいサラダ領域の創造を目指す同社。サラダ関連商品の育成によるサラダ文化の浸透に日々奮闘している

含めれば、きんぴらや筑前煮といった総菜も、野菜とタレで調理した和サラダと捉えることもできる。このようにサラダの可能性を広げること、ケンコーマヨネーズは、業務メーカーという縁の下の力持ち的存在から、表舞台で市場を演出できる企業への進化を目指す考えた。

その具体的な施策として今注力しているのが、直営店舗とウェブサイトを連携させたサラダカフェ事業だ。現在、百貨店の食品売り場にショップ「Salad Cafe」を8店舗、量販店の総菜コーナーで「皿多屋」を5店舗運営。また、サラダカフェのウェブサイトでは、1000点を超すオリジナルのサラダレシピを公開するなど、さまざまな情報を発信している。

自分たちで売り場を演出できる店舗やウェブサイトを活用して、直接消費者の反応や手ごたえを確認しながら、そのデータを本社やグループ会社で共有し、業務用商品やサービスの向上に活かすという循環をつくる。これが、この取り組みの最大の狙いだ。情報を有効に活用するため、グループ内の情報システムにも投資を進めている。

市場演出型企業を標榜し、国内外で成長戦略を推し進めるケンコーマヨネーズ。今年2月には中国にマヨネーズ・ドレッシングの新工場が完成し、中国市場への進出もこれから本格化する。今後はケンコーマヨネーズの名前を表舞台で見る機会が、間違いなく増えてくるだろう。