

ケンコーマヨネーズ株式会社【証券コード：2915】

2024年3月期 決算説明会



2024年5月22日

1. 2024年3月期 決算概要
2. 2025年3月期 業績予想
3. 中長期経営計画『KENKO Vision 2035』
4. 資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応について
5. 質疑応答

1. 2024年3月期 決算概要

代表取締役社長 島本 国一

おはようございます。
ケンコーマヨネーズの島本でございます。

本日は御多忙の中、弊社、決算説明会にご参加いただき
ありがとうございます。

また日頃よりご支援いただきありがとうございます。

この場をお借りして、厚く御礼申し上げます。

それでは、2024年3月期決算概要からご説明致します。

2024年3月期 決算ハイライト (連結)



▶ 売上高63億円増収、経常利益29億円増益

- ・外食需要の回復と、ファストフード向けへ売上拡大により、増収
- ・価格改定の浸透により増益

▶ 売上高は過去最高を更新

	2023年3月期	2024年3月期	
	実績	実績	前年同期比
売上高	82,363	88,724	+7.7%
売上総利益 (売上総利益率)	14,625 17.8%	18,017 20.3%	+23.2%
販売費及び一般管理費 (販管費率)	14,520 17.6%	15,068 17.0%	+3.8%
営業利益 (営業利益率)	105 0.1%	2,949 3.3%	-
経常利益 (経常利益率)	169 0.2%	3,099 3.5%	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	485 0.6%	2,735 3.1%	+463.3%
1株当たり当期純利益	29円86銭	169円90銭	

©2024 KENKŌ Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て

4

2024年3月期につきましては、連結売上高は887億24百万円となり、前年同期比プラス63億円となりました。
連結経常利益は30億99百万円となり、前年同期比プラス29億円の増益となりました。

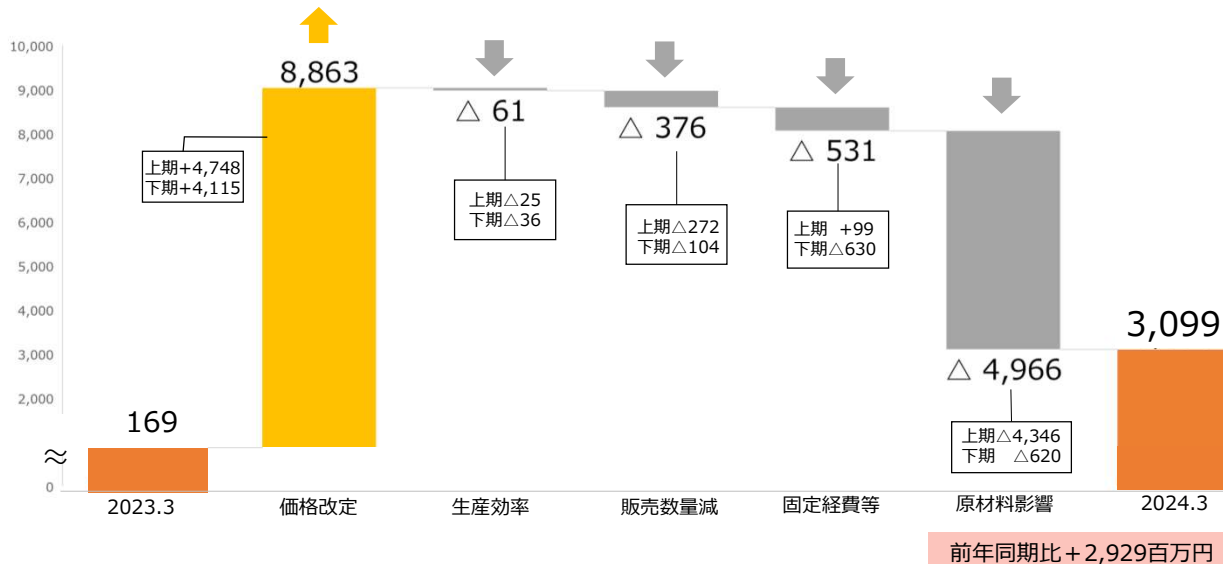
売上高については、新型コロナウイルスの感染症法上の扱いが「5類」へ移行したことや、外食分野を中心に売上高の回復が進んだ結果、前年同期比7.7%で増収となりました。

利益については、原材料価格が引き続き高い水準で推移しましたが、各商材の価格改定を実行し、浸透したことにより前年同期比で増益となりました。

連結経常利益 増減要因 <前年同期比>



(単位：百万円)



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て

5

連結経常利益の増減要因についてご説明いたします。
 連結経常利益実績は、30億99百万円となり、
 前年同期比で、プラス29億29百万円となりました。

各項目における内訳になりますが、
 増加要因として、価格改定の効果は、88億63百万円となりました。
 約3年前から原材料価格の高騰や、人件費、物流費、エネルギーコスト等の
 上昇があり、価格改定を実施させていただきました。
 価格改定は、お客様にご了承いただくまでにタイムラグがあり、
 効果があらわれる時期にずれが生じております。

減少要因は、高病原性鳥インフルエンザの発生拡大により、
 たまご製品の供給制限や休売を行ったことで、
 工場の稼働率が低下し、生産効率でマイナス61百万円、
 販売数量の減少でマイナス3億76百万円の影響がありました。

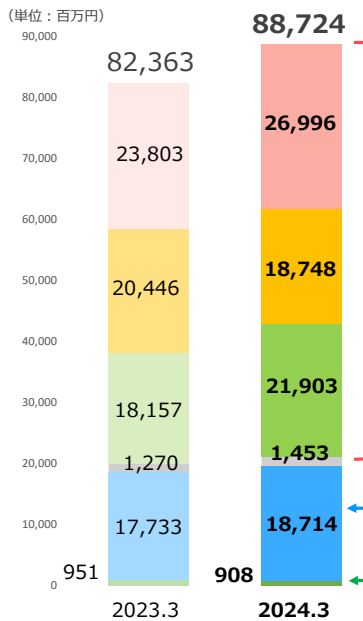
固定経費等は、人件費の増加等により、マイナス5億31百万円となりました。

原材料影響は、マイナス49億66百万円となり、その内訳として、
 影響額の大きな順では、主に鶏卵、その他原材料となります。

セグメント別売上高実績



(単位：百万円)



セグメント	前年同期比	ポイント
■ 調味料・加工食品事業	+8.5%	● 外食需要の回復 ● 価格改定効果
■ マヨネーズ・ドレッシング類	+13.4%	● 量販店、外食向けマヨネーズや海外向けドレッシングの売上拡大 ● 価格改定効果
■ タマゴ加工品	△8.3%	● たまご使用量を調整したメニュー提案 ● 供給制限の影響によるが下期は前期並
■ サラダ・総菜類	+20.6%	● B to B to C 戦略で小容量サラダ伸長 ● 主力商材のポテトサラダ、パスタサラダ、ツナサラダ、春雨サラダが外食向けを中心に好調
■ その他	+14.4%	● 冷凍ポテト、冷凍サツマイモ商品が伸長
■ 総菜関連事業等	+5.5%	● 価格改定効果 ● 販売カテゴリ・チャネル拡大 ● 米飯、おつまみ総菜など商品カテゴリの拡大
■ その他 (サラダカフェ)	△4.6%	● 1店舗退店 ● 外食の回復によるデバ地下需要の低下

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て

6

次にセグメント別の売上高実績のポイントについてご説明いたします。

ケンコーマヨネーズ本体の事業である「調味料・加工食品事業」全体では、前年同期比プラス8.5%となりました。主な要因は、外食需要の回復と価格改定効果になります。

商材別では、「マヨネーズ・ドレッシング類」は、量販店や外食向けのマヨネーズ、海外向けドレッシングの売上が拡大しました。

「サラダ・総菜類」では、主力商材のポテトサラダ、パスタサラダ、ツナサラダ、春雨サラダが外食向けで好調でした。

連結子会社の事業である「総菜関連事業等」では、価格改定効果や、販売カテゴリの拡大等で売上高は前年同期比プラス5.5%となりました。

サラダカフェの売上高となる「その他」は、1店舗の退店と、外食需要の回復により、中食需要の落ち着きで、売上高は前年同期比マイナス4.6%となりました。

セグメント別実績



(単位：百万円)	2023年3月期	2024年3月期	前年同期比
売上高	82,363	88,724	+7.7%
■ 調味料・加工食品事業 ※ケンコーマヨネーズ本体の事業	63,678	69,101	+8.5%
■ マヨネーズ・ドレッシング類	23,803	26,996	+13.4%
■ タマゴ加工品	20,446	18,748	△8.3%
■ サラダ・総菜類	18,157	21,903	+20.6%
■ その他	1,270	1,453	+14.4%
■ 総菜関連事業等 ※連結子会社の事業	17,733	18,714	+5.5%
■ その他 ※サラダカフェ	951	908	△4.6%
セグメント利益	169	3,099	-
■ 調味料・加工食品事業	△235	2,571	-
■ 総菜関連事業等	720	936	+30.0%
■ その他	14	41	+182.0%
調整額	△329	△450	-

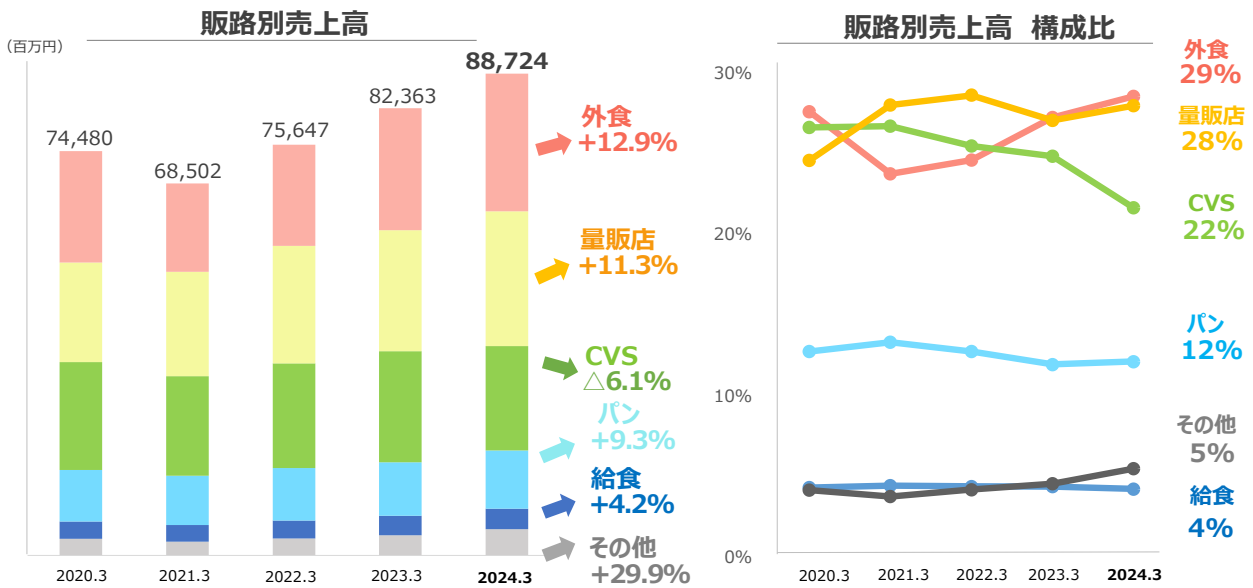
©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て

7

セグメント別の売上高と、セグメント利益の実績になります。
 こちらは後ほどご参照いただければと思います。

販路別売上高（連結）



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て

次に販路別売上高につきましてご説明いたします。

資料左側の棒グラフが、販路別売上高の年度別推移になります。
 「外食」、「量販店」、「パン」が前年同期比で伸長しました。
 「その他」は主に輸出販売の増加が寄与しました。

コンビニエンス・ストア向けは、2022年に発生した鳥インフルエンザで鶏卵不足となり、供給制限や休売等を実施したことにより、前年同期比マイナス6.1%となりました。

右側の折れ線グラフは、売上高に占める割合になり、外食が29%となり、コンビニエンス・ストアは低下しました。

貸借対照表（連結）



- ▶ 資産：売掛金、現金及び預金が増加（3月末が休日による影響）
- ▶ 負債：買掛金、未払金が増加（3月末が休日による影響）
- ▶ 有利子負債の減少

自己資本比率 57.9%
安定した財務基盤の継続

* 長期未払金を含む (単位：百万円)		2023年3月期	2024年3月期	前年度末比
資 産	流動資産	29,651	36,575	+23.3%
	固定資産	32,577	30,795	△5.5%
資産合計		62,229	67,370	+8.3%
負 債	うち有利子負債残高*	8,102	6,881	△15.1%
		25,435	28,391	+11.6%
純資産		36,794	38,978	+5.9%
負債・純資産合計		62,229	67,370	+8.3%
1株当たり純資産		2,281円75銭	2,439円95銭	-
自己資本比率		59.1%	57.9%	△1.2%

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て

9

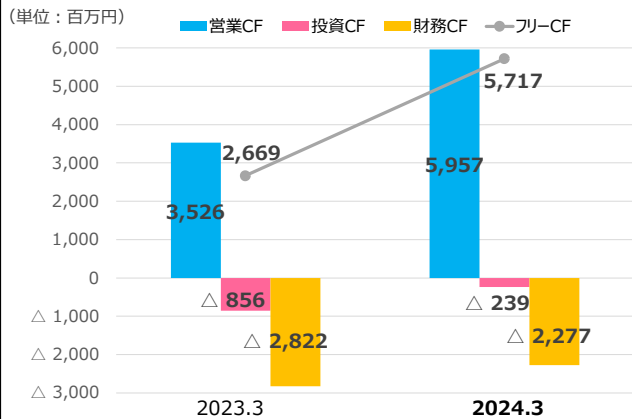
連結貸借対照表についてご説明いたします。
3月末日が休日により、金融機関が休業日となるため、
資産・負債ともに増加しました。

有利子負債は前年同期比マイナス15.1%となりました。
自己資本比率は、57.9%と安定した財務基盤を維持しております。

キャッシュ・フローの概要 (連結)



- 営業CF 税金等調整前当期純利益の増加
- 投資CF 投資有価証券売却による収入増
- 財務CF 割賦債務の返済による支出の減少



(単位：百万円)

	2023年 3月期	2024年 3月期	増 減
営業キャッシュ・フロー	3,526	5,957	+2,431
投資キャッシュ・フロー	△856	△239	+616
フリーキャッシュ・フロー	2,669	5,717	+3,047
財務キャッシュ・フロー	△2,822	△ 2,277	+545
現金及び現金同等物の 期末残高	12,289	15,729	+3,440

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て 10

キャッシュ・フローの概要をご説明いたします。
 営業CFが、前年同期比で24億31百万円増加しました。
 主に、税金等調整前当期純利益が増加したことによりです。

財務CFは、前年同期比で5億45百万円の増加で、
 割賦債務の返済による支出が前期よりも減少したことによるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は、
 前年同期比プラス34億40百万円の157億29百万円となりました。

決算概要のご説明は、以上になります。

2. 2025年3月期 業績予想

次に2025年3月期の業績予想をご説明いたします。

2025年3月期 業績予想（連結）



▶ 売上高1.4%増収、営業利益8.5%増益

新たな経営計画策定 ▶ 収益性と生産性の向上により、増収増益を目指す

	2024年3月期 (実績)	2025年3月期 (予想)	
	金額	金額	前年同期比
(単位：百万円)			
売上高	88,724	90,000	+1.4%
営業利益	2,949	3,200	+8.5%
%	3.3%	3.6%	
経常利益	3,099	3,300	+6.5%
%	3.5%	3.7%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,735	2,260	△17.4%
%	3.1%	2.5%	
1株当たり当期純利益	169円90銭	140円37銭	

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

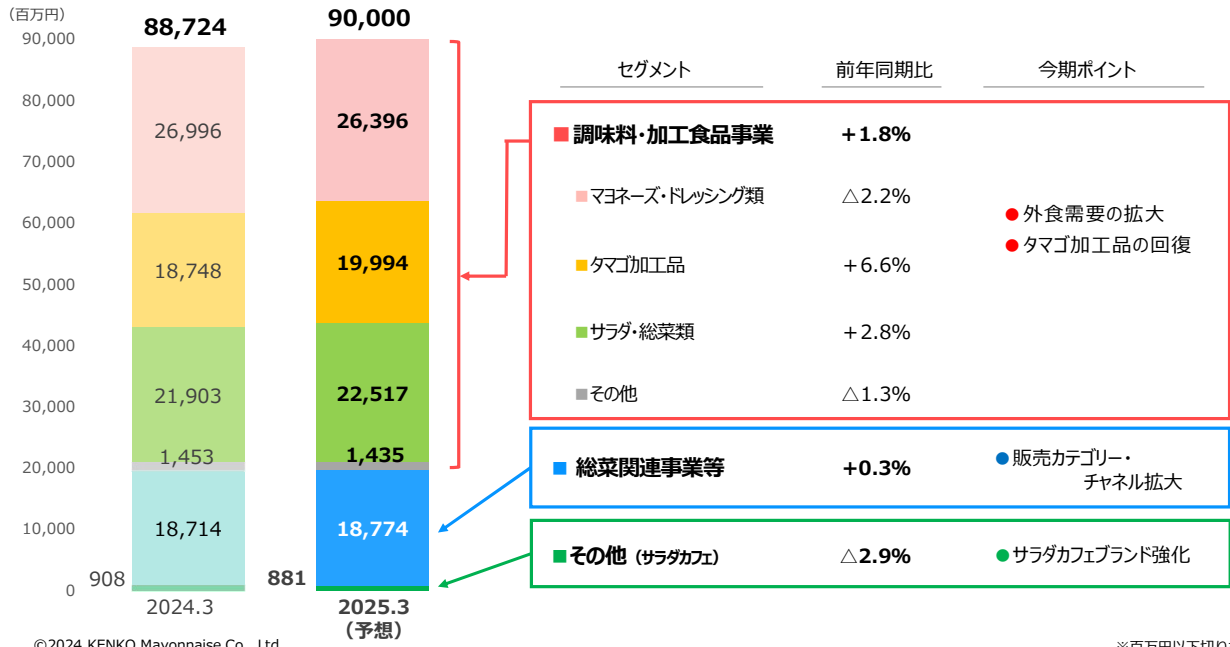
※百万円以下切り捨て

12

2025年3月期の業績予想は、
連結売上高900億円、
連結営業利益32億円、
連結経常利益33億円としております。

親会社株主に帰属する当期純利益は、
22億60百万円になりますが、
前期は、投資有価証券の売却益があったため、
前年同期比マイナス17.4%になります。

2025年3月期 セグメント別売上高予想

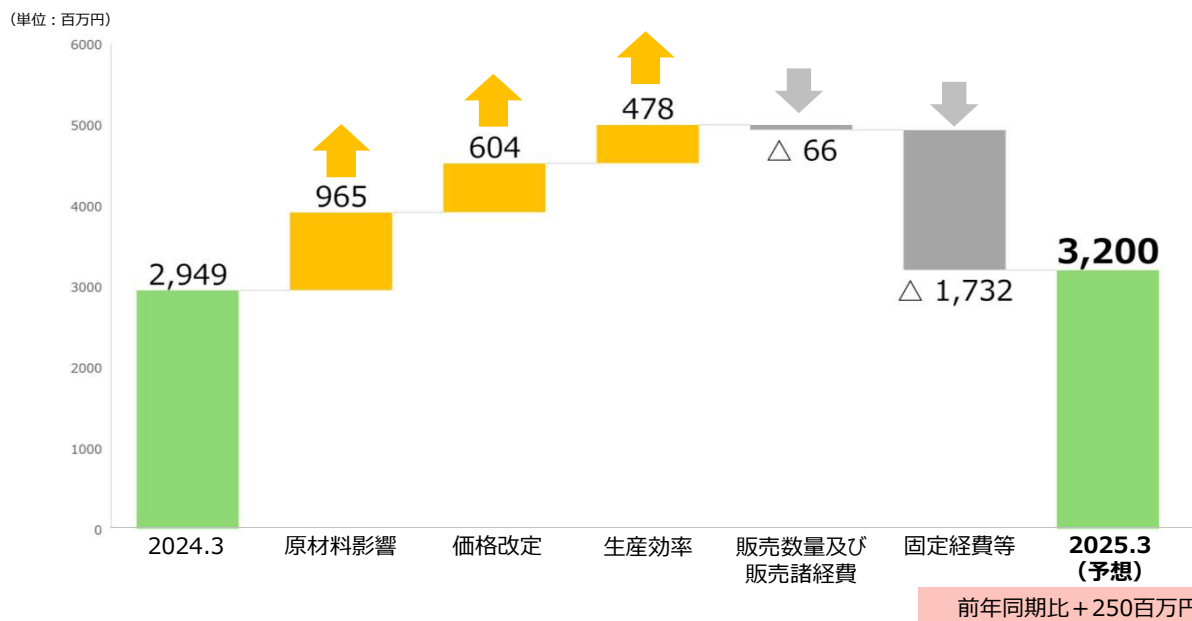


2025年3月期のセグメント別売上高の予想になります。
「調味料・加工食品事業」は、前年同期比でプラス1.8%になり、外食需要の拡大、タマゴ加工品の回復等がポイントになります。

「総菜関連事業等」は、外食需要の拡大影響があり、プラス0.3%の微増となります。

「その他」のサラダカフェは、インフレによる消費マインドの低下による減収を見込んでおります。

連結営業利益 増減要因 <見通し>



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て 14

連結営業利益の増減要因見通しについてご説明いたします。
当期は、前期29億49百万円から、プラス2億50百万円の32億円の予想としております。

プラス要因は、原材料影響、価格改定、生産効率の改善になります。

マイナス要因は、人件費の増加、基幹システムの償却費、この後ご説明させていただきますが、新しい中長期経営計画での施策費用の増加等により、固定経費等で17億32百万円増加する見込としております。

株主還元・配当予想

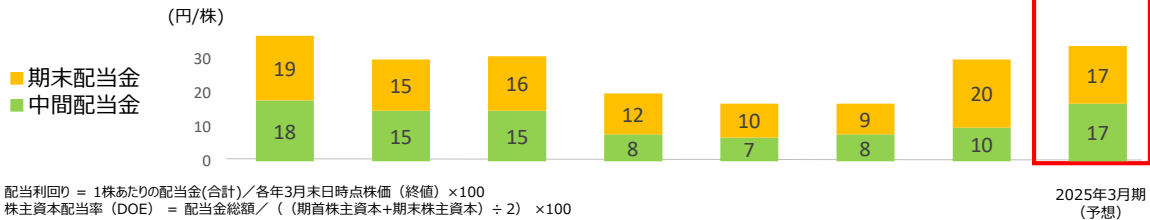


2024年3月期
 中間配当 10円
 期末配当 20円 合計30円

➔

2025年3月期
 中間配当 17円
 期末配当 17円 合計34円

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期 (予想)
配当金 (円/株)	37	30	31	20	17	17	30	34
配当性向 (%)	21.2	21.5	24.8	22.6	22.9	56.9	17.7	24.2
配当利回り (%)	1.06	1.37	1.52	1.06	1.23	1.41	1.49	-
株主資本配当率 (DOE) (%)	2.1	1.6	1.6	1.0	0.8	0.8	1.3	-



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

2025年3月期の年間配当金は、34円の予想としております。
 株主還元の基本方針は、次の「中長期経営計画」の中でご説明いたします。

3. 中長期経営計画 『KENKO Vision 2035』

続きまして、2024年4月からスタートしました、
中長期経営計画『KENKO Vision 2035』について、ご説明いたします。

KENKO Transformation Plan 外部環境



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

17

前中期経営計画『KENKO Transformation Plan』の3年間は、世界情勢、当社の主原料における原料の調達面、経営環境と当社グループを取り巻く事業環境が大きく変動いたしました。

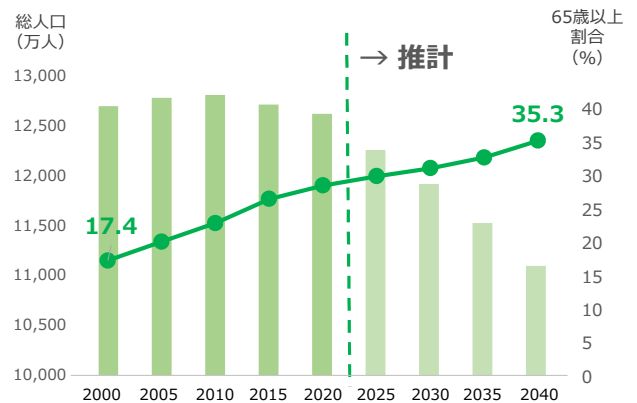
外部環境の変化



想定される外部環境

- デフレからインフレへの転換
- 地政学リスクの高まり
- コロナ禍を経た
ライフスタイルの変化
- 人口減少・高齢化社会
- 労働力不足・人件費上昇
- 異常気象
- 脱炭素社会への動き

人口減少の推移と高齢化



資料：内閣府「令和4年版高齢社会白書（全体版）」
第1章「高齢化の状況」>「高齢化の推移と将来推移」より抜粋

このような環境の中、今後想定される外部環境の項目を抽出し、検討を行い、これらを踏まえ、今回の新たな中長期経営計画を策定しております。

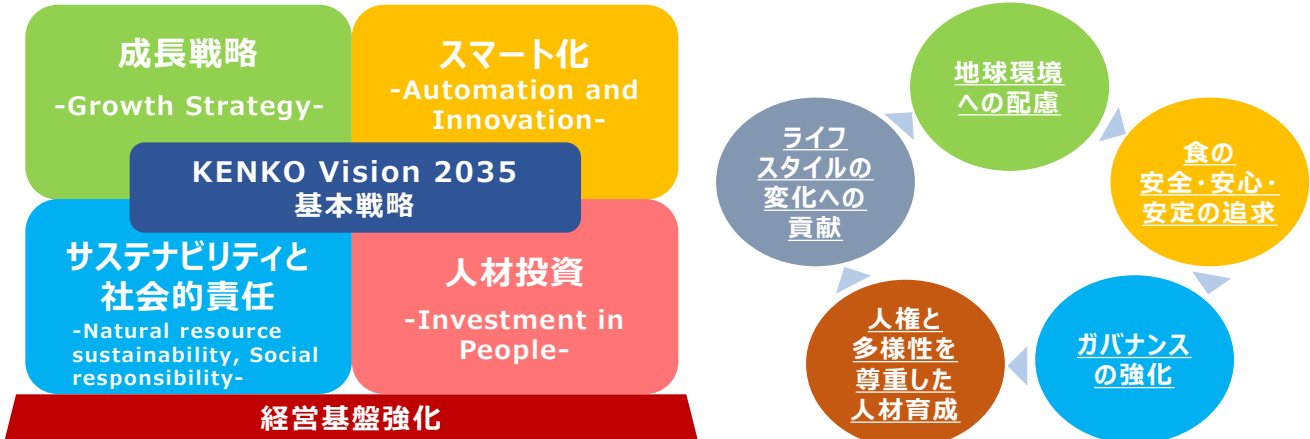
『KENKO Vision 2035』の全体像



企業理念 (ミッション+パーパス)	守るべきもの ▶ 心身（こころ・からだ・いのち）と環境 使命 ▶ 食を通じて世の中に貢献する。
ビジョン (目指すべきもの)	『サラダ料理で世界一になる』

KENKO Vision 2035 基本戦略

マテリアリティの特定



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

19

『KENKO Vision 2035』の全体像になります。
 理念体系を再構築し、重要課題の見直しを行い、
 マテリアリティの特定を行っております。

企業理念を、守るべきものとして、
 「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」とし、
 使命として「食を通じて世の中に貢献する。」としております。

心を豊かにし、身体を健やかにし、命を守る。プラスして環境を大切にする。
 これを、食を通じて実践していくことで、世の中に貢献し、信用・信頼され、
 存続し続ける会社を目指しております。

企業理念を念頭に置き、『KENKO Vision 2035』の4つの基本戦略の実行と、
 経営基盤を強化するとともに新たなマテリアリティの取組みを行い、
 ビジョンである『サラダ料理で世界一になる』を目指してまいります。

KENKO Vision 2035

基本方針

持続的な成長のために
抜本的改革と企業価値の更なる向上を目指す

Phase1 2024-2027
＜事業構造の改革＞

Phase2 2028-2031
＜再成長＞

Phase3 2032-2035
＜進化・発展＞

Phase1

新たな理念体系のもと、
事業ポートフォリオの変革と
新たな技術への挑戦に挑む

Phase2

新技術への展開、
事業構造の変化を加速させ
組織再編を図っていく

Phase3

新たなビジネスモデルのもと、
収益基盤の強化を目指す
とともに社会課題の解決も
実践していく

『KENKO Vision 2035』の基本方針として、

「当社グループの持続的な成長のために
抜本的改革と企業価値の更なる向上を目指す」としております。

2035年の当社グループのあるべき姿を想像し、
2035年度までの12年間を4年間ごとの3つのPhaseに分け、
長期的な戦略と目標達成に向けた取組みを実行してまいります。

Phase1では、「事業構造の改革」、
Phase2では、「再成長」、
Phase3では、「進化・発展」として、進めてまいります。

基本戦略（1）



● 成長戦略 -Growth Strategy-

既存事業の収益基盤強化、ブランド構築の実行
事業ポートフォリオを再構築し、事業環境の変化に適応

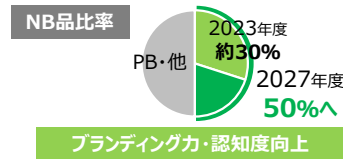
基本方針

- ▶ マーケットインの発想による商品開発
- ▶ 基盤商品をブランディングしながらNB品比率の上昇
- ▶ 海外比率の上昇
- ▶ SNSを活用したEC事業の拡大
- ▶ 持続可能な原料調達
- ▶ 新規事業へのチャレンジ

Phase1（2024-2027）

商品開発・ブランディング

- ・市場環境やお客様の課題の発見
- ・顧客要望に応える機動力の向上



EC事業の拡大

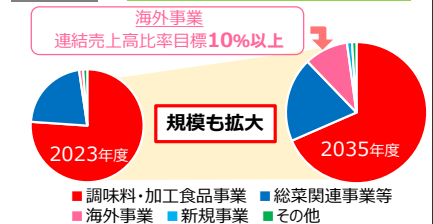
- ・強みを活かしたオリジナリティのある商品

技術・知識の事業化構想

- メニュー・レシピ販売
- 料理教室
- 品質管理技術

海外事業の推進

- 商品輸出
- リサーチオフィス・販売会社
- 現地製造・M&Aの検討



安定調達・産地拡大

- ・新たな仕入先・国の検討
- ・グループ供給体制
- ・生産者との関係構築、拡大

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

21

中長期経営企画の戦略についてご説明させていただきます。
1つ目の戦略は「成長戦略」になります。

既存事業の収益基盤強化、ブランド構築の実行及び、
事業ポートフォリオを再構築し、
事業環境の変化に適応した対策を進めてまいります。

基本方針は、

- ・マーケットインの発想による商品開発
- ・基盤商品をブランディングしながら、NB品比率の上昇
- ・海外比率の上昇
- ・SNSを活用したEC事業の拡大
- ・持続可能な原料調達
- ・新規事業へのチャレンジ
を掲げております。

Phase1の4年間の実行内容として、
商品開発・ブランディングでは、マーケットインの発想による商品の開発を
進めてまいります。

NB品比率は、これまで30%程度ですが、
2027年度に向けたブランディングの強化としてNB品比率を50%まで高め、
商品の認知度向上を目指しております。

基本戦略（1）



● 成長戦略 -Growth Strategy-

既存事業の収益基盤強化、ブランド構築の実行
事業ポートフォリオを再構築し、事業環境の変化に適応

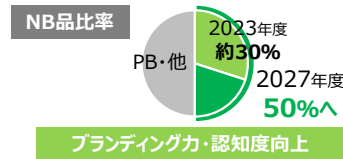
基本方針

- ▶ マーケットインの発想による商品開発
- ▶ 基盤商品をブランディングしながらNB品比率の上昇
- ▶ 海外比率の上昇
- ▶ SNSを活用したEC事業の拡大
- ▶ 持続可能な原料調達
- ▶ 新規事業へのチャレンジ

Phase1（2024-2027）

商品開発・ブランディング

- ・市場環境やお客様の課題の発見
- ・顧客要望に応える機動力の向上



EC事業の拡大

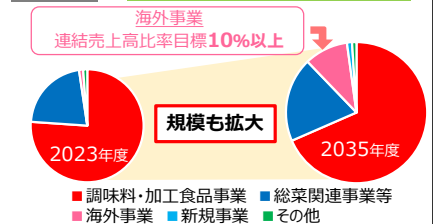
- ・強みを活かしたオリジナリティのある商品

技術・知識の事業化構想

- メニュー・レシピ販売
- 料理教室
- 品質管理技術

海外事業の推進

- 商品輸出 + リサーチオフィス・販売会社
- 現地製造・M&Aの検討



安定調達・産地拡大

- ・新たな仕入先・国の検討
- ・グループ供給体制
- ・生産者との関係構築、拡大

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

22

EC事業の拡大では、当社の強みを活かした商品開発を行い、B to small Bのお客様にも今まで以上に当社の商品を使って頂けるよう認知度拡大の施策を実施し、販促活動を強化してまいります。

新たな事業への展開として、これまで当社が培ってきた技術や知識の事業化を検討してまいります。
当社がこれまで開発してきたメニュー・レシピや、品質検査技術等の当社の知識や技術などの資産を、活用してまいります。

海外事業の推進では、海外売上は商品輸出がメインとなっておりますが、今後はリサーチオフィスを出発点として、販売拠点や製造拠点の設立、M & A等の構想を持ち、2035年度には当社グループの海外売上高比率10%以上を目指してまいります。

最後に、安定調達と産地拡大では、持続可能な原料調達を目指してまいります。

基本戦略（2）



●スマート化 -Automation and Innovation-

DXを通じた企業改革と生産性の向上を図る
成長性、合理化、効率化するための事業拠点の再編

基本方針

- ▶DXの推進
(RPA、AIを活用した効率化)
- ▶グループシステムの最適化
- ▶新技術の構築、
生産の合理化・集約化・
環境効率化

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

Phase1（2024-2027）

各部署の業務をRPA、AIの活用による効率化

必要な部署の人員を強化

生産性向上

システム化

- ・販売支援のためのレシピ検索システム強化
- ・商品化スキームの再構築

グループ経営の効率化

- ・利益の早期見える化

最適生産に向けた労働生産性向上

需要予測AI

協働ロボット

生産拠点の再編

生産状況の
見える化

動画マニュアル
の活用

品質・安全推進
システム

2035年度
労働生産性
30%UP



23

次に、2つ目の戦略は「スマート化」です。

DXを通じた企業改革と生産性の向上を図ること及び、成長性、合理化、効率化をするための事業拠点の再編に取り組んでまいります。

基本方針は、

- ・DXの推進。RPAやAIを活用した効率化
- ・グループシステムの最適化
- ・新技術の構築、生産の合理化・集約化・環境効率化を掲げております。

Phase1の実行内容として、

RPA、AIの活用により今後の人手不足を見越した効率化を行い、生産性の向上を目指してまいります。

システム化においては、商品化スキームの再構築を図り、新商品の開発プロセスや生産、販売までの流れをスムーズに対応できるよう合理化を図ってまいります。

グループ経営の効率化では、利益の見える化による迅速な経営対応が可能となるようにしてまいります。

最適生産に向けた労働生産性の向上では、需要予測AIや協働ロボットの導入、生產品目の集約等による生産拠点の再編、生産状況の見える化を推進し、2035年度には労働生産性を30%向上できるように進めてまいります。

基本戦略 (3)



●人材投資 -Investment in People-

グローバル企業化、働き方改革としてのダイバーシティを推進
人材育成の強化、キャリアプランが形成できる施策の検討

基本方針

- ▶人材育成の充実化
- ▶育成システムの構築
- ▶働き方改革の実行
(社員のモチベーション・満足度向上)
- ▶ダイバーシティへの対応

Phase1 (2024-2027)

多様性 (ダイバーシティ) に対応した働き方を導入

- ・勤務体系の検討
- ・育児短時間勤務期間の延長の検討
- ・年間総労働時間の見直しの検討

キャリアプランを実現する研修を導入

- ・研修制度の充実
- ・資格取得の支援

従業員

戦略的な人員配置、異動による育成システムの構築

- ・キャリア採用の活性化
- ・グローバル化を見据えた採用活動

自己実現や成長を実感できる制度を導入

- ・新人事制度スタート
- ・質の高いフィードバックを実践
(管理職のスキルアップ教育)
- ・「チャレンジを応援する」企業文化の醸成

企業

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

24

3つ目の戦略は「人材投資」です。

グローバル企業化、働き方改革としてのダイバーシティを推進及び、人材育成の強化、キャリアプランが形成できる施策の検討に取り組んでまいります。

基本方針は、

- ・人材育成の充実化
 - ・育成システムの構築
 - ・働き方改革の実行
 - ・ダイバーシティへの対応
- を掲げております。

Phase1の実行内容として、

多様性に対応した働き方の導入では、従業員のワークライフバランスを鑑み、勤務体系や育児短時間勤務期間の延長の検討、今後に向けた年間総労働時間の見直しの検討などをしてまいります。

またキャリアプランを実現するための研修制度の充実も図り、資格取得の支援も推進してまいります。

戦略的な人員配置に加え、異動による人材育成の強化を進めながら、キャリア採用の活性化による社内体制の強化やグローバル化を見据えた採用活動も強化してまいります。

自己実現や成長を実感できる制度の導入については、2024年4月から新たな人事制度を開始し、企業文化の醸成を図ってまいります。

基本戦略（4）



●サステナビリティと社会的責任 -Natural resource sustainability, Social responsibility-

環境問題への取組みと地域社会への貢献活動を推進 グループ従業員の健康と働きがいに注力した健康経営を目指す

基本方針	Phase1（2024-2027）
<ul style="list-style-type: none"> ▶サステナビリティ方針に沿ったロードマップと投資の実行 ▶人を大切にする健康経営の考え方を推進 ▶地域社会への貢献と共創 ▶リスクマネジメントの徹底 ▶コーポレート・ガバナンスの強化 	<p>CO2・廃棄物削減への取組み</p> <div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> エネルギーの可視化（燃料・電力）・再活用（蒸気）・最適化、エネルギー転換、再生可能エネルギーの導入 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> 環境に配慮した容器・包材の推進 バイオ処理 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> サーキュラーエコノミー モーダルシフトの推進 </div> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 2030年度：50%削減 2050年度：カーボンニュートラル（2019年度比原単位） </div> <p>職場環境の整備 リスク対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員会活動強化（リスク、BCP） ・TCFDへの取組み ・生産者支援とリスク分散 <p>政策保有株式の精査・検証</p>
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>原材料の品質向上</p> <div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 2px; margin-bottom: 2px; text-align: center;">原料評価基準の構築</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 2px;"> 素材系研究 リスクマップの確立 </div> <div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 2px; text-align: center;">海外市場における品質管理強化</div> </div> <div style="width: 45%;"> </div> </div>

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

25

最後に4つ目の戦略は「サステナビリティと社会的責任」です。環境問題への取組みと地域社会への貢献活動を推進及び、グループ従業員の健康と働きがいに注力した健康経営を目指してまいります。基本方針は、

- ・サステナビリティ方針に沿ったロードマップと投資の実行
- ・人を大切にする健康経営の考え方を推進
- ・地域社会への貢献と共創
- ・リスクマネジメントの徹底
- ・コーポレート・ガバナンスの強化を掲げております。

Phase1の実行内容として、CO2・廃棄物削減への取組みは継続課題となりますが、2030年度には2019年度比原単位で温室効果ガスを50%削減、2050年度にはカーボンニュートラルを目指し、推進してまいります。

職場環境の整備では、スマート化・人材投資の取組みに加え、健康経営の観点から従業員の活躍をサポートできる体制を整えてまいります。

原材料の品質向上においては、社会的責任としてお客様や消費者の皆様に安心・安全な商品をお届けできるよう体制を強化してまいります。

リスク対策としては、リスク管理委員会やBCP委員会の活動の強化や、TCFDへの取組み、原料調達における生産者支援やリスク分散を検討し、対策を講じてまいります。以上が4つの基本戦略とその実行内容となります。

中長期経営計画 経営目標



KENKO Vision 2035

持続的な成長のために **抜本的改革と企業価値の更なる向上**を目指す

成長戦略

スマート化

人材投資

サステナビリティと
社会的責任

Phase1 2024-2027
＜事業構造の改革＞

Phase2 2028-2031
＜再成長＞

Phase3 2032-2035
＜進化・発展＞

2027年度 目標

2035年度 目標

財務
指標

連結売上高 1,020億円以上

連結営業利益 33億円以上

株主
還元

DOE (株主資本配当率) 1.5%以上 (水準)

財務
指標

連結売上高 1,250億円以上

連結営業利益 75億円以上

連結営業利益率 6%以上

ROE 8%以上

海外売上高比率 10%以上

株主
還元

DOE (株主資本配当率) 2.5%以上 (水準)

©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

26

これまでご説明いたしました内容を着実に推進し、Phase1である4年後の2027年度の短期的目標では連結売上高：1,020億円以上、連結営業利益：33億円以上を目指し、DOEは1.5%以上の水準としてまいります。

長期的な目標である12年後の2035年の最終年度では、連結売上高：1,250億円以上、連結営業利益：75億円以上、連結営業利益率：6%以上、ROE：8%以上、海外売上高比率：10%以上の達成を目指し、DOEは2.5%以上の水準としてまいります。

中長期経営計画の戦略を実行することで、社会環境の変化に左右されない事業体制を整え、今後も社会から信用・信頼され、持続的に成長し続ける企業であり続けるよう邁進してまいります。

4. 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応について

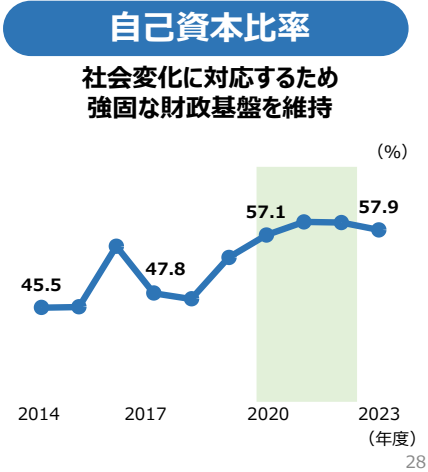
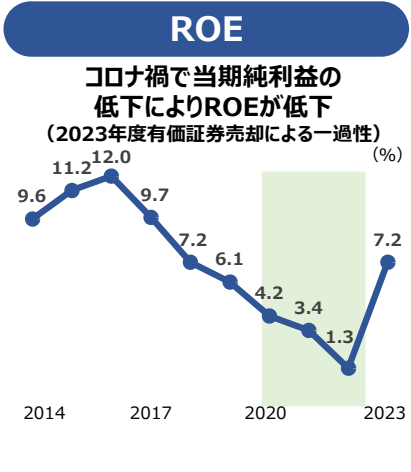
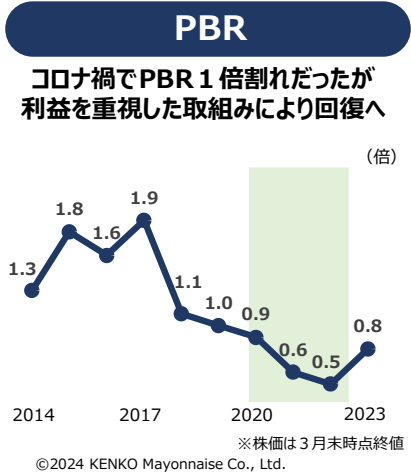
次に、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応についてご説明いたします。

現状分析



コロナ禍等の著しい環境変化があり、強固な財務基盤を維持しつつも、収益性の減少

今後の課題 資本と収益のバランス 収益性の強化



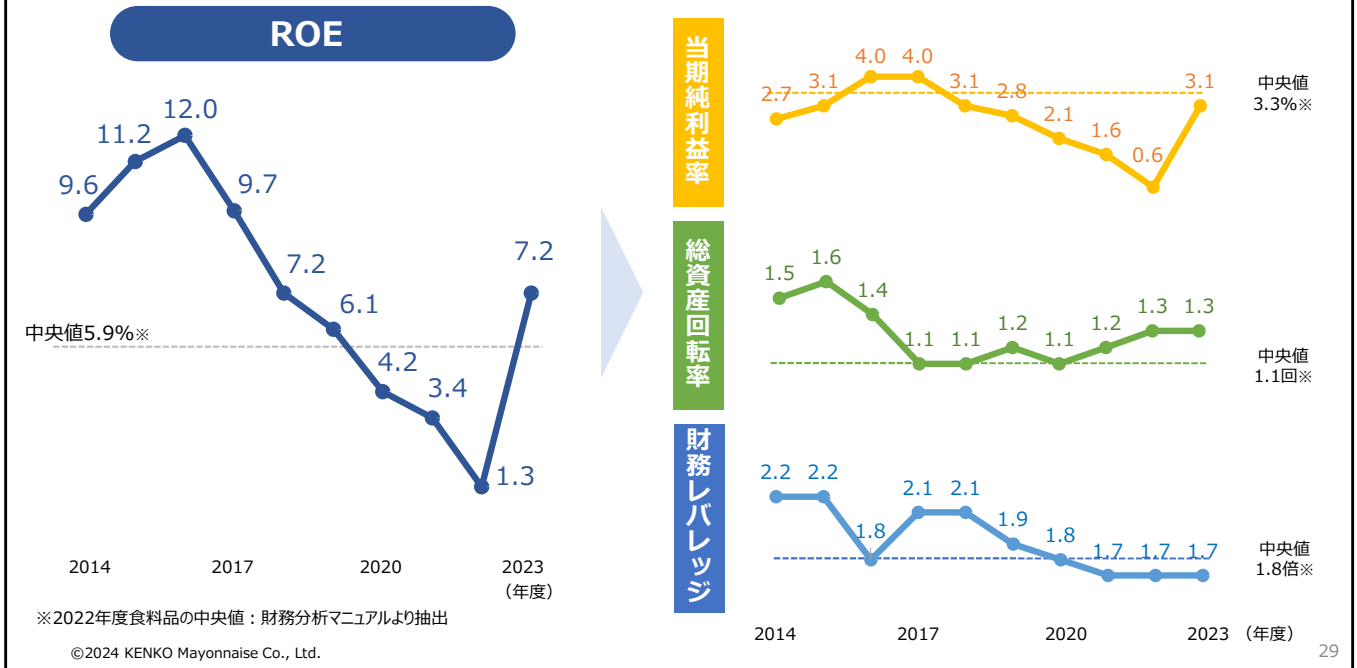
財務指標の現状になります。
2020年度に発生した新型コロナウイルス感染症により、外部環境は著しく変化しました。

そのような環境のなか、PBRは、2020年度に1倍を割れ、減少傾向となりましたが、現在は、回復基調にあります。

ROEは2017年度より低下いたしました。
コロナ禍や原材料価格の高騰による影響になります。
2023年度は有価証券売却益の影響により一時的に回復しております。

自己資本比率は、引き続き安定した財務基盤の構築ができております。

現状分析 ROEの分解



こちらはROEを分解したものになります。
当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジの推移になります。

2023年度は、先程のとおり、有価証券売却益の影響により、
当期純利益率が増加し、ROEも増加しました。

総資産回転率は、2020年度より微増ですがやや上昇傾向にあり、
23年度は1.3回となっております。
財務レバレッジは、2019年度以降減少傾向になります。

取組み方針



事業基盤の強化と事業ポートフォリオ再構築による成長戦略を推進し 資本戦略も強化しながら企業価値の向上を図る

成長戦略

- マーケットインの発想による価値のある商品づくり
- 商品統廃合による既存商品の収益力強化
- 事業ポートフォリオ再構築によるグローバル展開の加速と新規事業の拡大

資本・財務戦略

- 株主還元強化（安定的な配当）
- 政策保有株式の縮減
- 自己株式の取得
- 株主・投資家との対話強化

次に今後の取組み方針についてご説明いたします。

『KENKO Vision 2035』でご説明させていただいたとおり、事業基盤の強化と、事業ポートフォリオ再構築による成長戦略を推進し、「成長戦略」と「資本・財務戦略」の両面から、企業価値の向上を図ってまいります。

成長戦略のポイントは、マーケットインの発想による価値のある商品づくり、商品統廃合による既存商品の収益力強化、事業ポートフォリオ再構築によるグローバル展開の加速と新規事業の拡大です。

資本・財務戦略のポイントは、DOEの考え方による株主還元の強化、政策保有株式の縮減、自己株式の取得、株主・投資家との対話の強化になります。

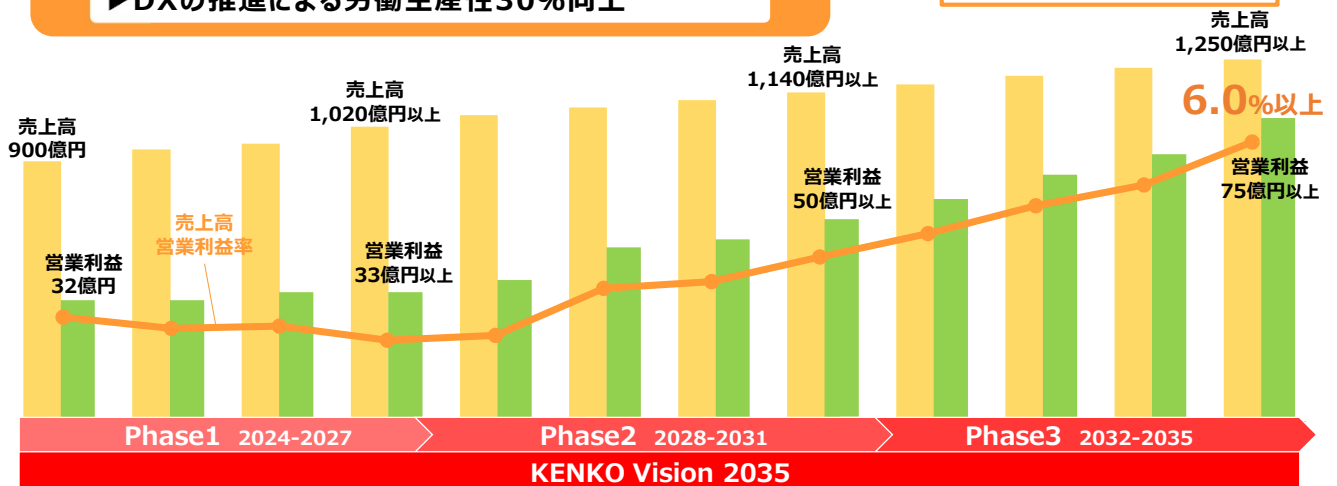
【取組み①】連結営業利益率 6%以上に向けた施策



営業利益率向上のための施策を実行

- ▶ 事業ポートフォリオ再構築
- ▶ 事業拠点再編による効率化
- ▶ DXの推進による労働生産性30%向上

連結営業利益率
6%以上



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円以下切り捨て 31

取組みの1つ目、
営業利益率6%以上に向けた施策として、
1点目は、海外事業の拡大や新規事業により、
事業ポートフォリオの再構築を行い、
成長戦略を推進してまいります。

2点目は、事業拠点再編による効率化・合理化を図ってまいります。

3点目は、DXの推進により労働生産性を23年度比較で、
2035年度に30%向上を目指してまいります。

【取組み②】ROE 8%以上に向けた施策



企業価値向上のための自己資本圧縮

- ▶ 自己株式の取得
- ▶ 政策保有株式の縮減

ROE
8%以上



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

32

取組みの2つ目は、
ROE 8%以上に向けた施策として、営業利益率向上と共に、
自己株式の取得、政策保有株式の縮減による自己資本の圧縮を
行ってまいります。

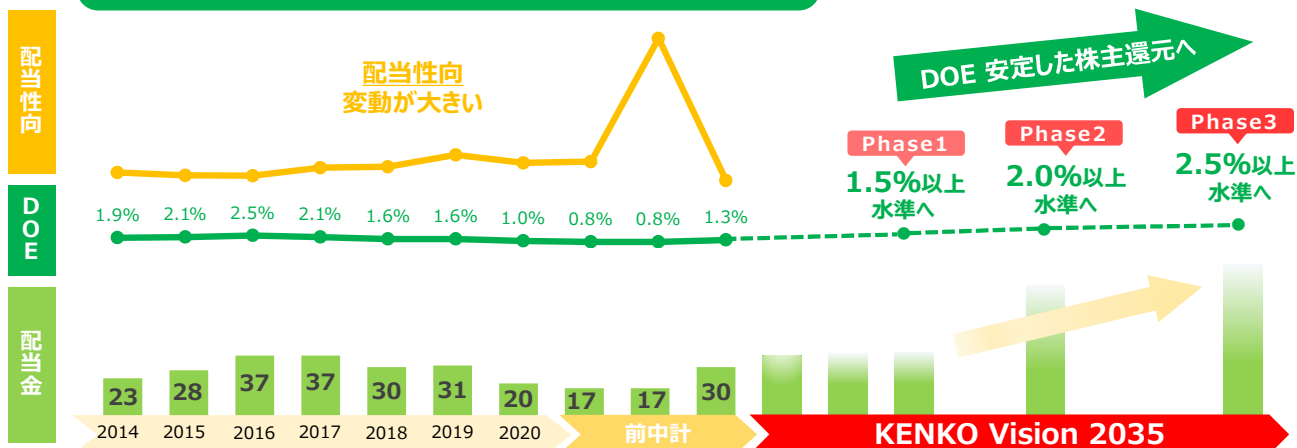
【取組み③】株主還元の強化



安定した株主還元

- ▶ 業績に左右されない安定配当
- ▶ PhaseごとにDOEを引き上げ

DOE
2.5%以上水準



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

33

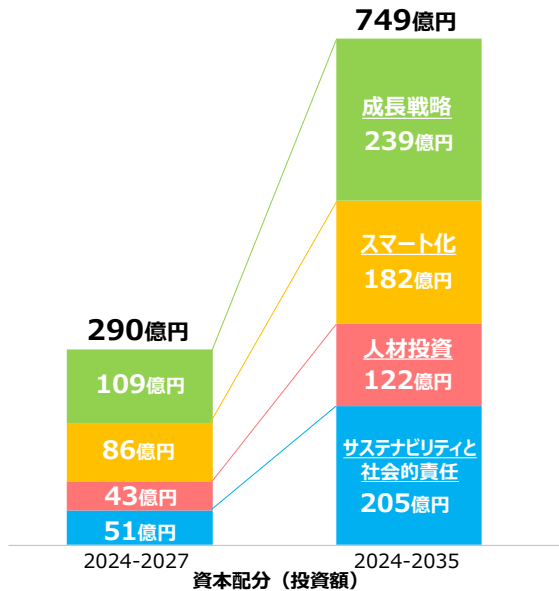
取組みの3つ目は、株主還元の強化です。
企業価値の向上として、ROE 8%以上の実現と併せて、
株主還元の安定と強化を図るため、
DOE 2.5%以上の水準にしてまいります。

Phaseごとに段階的に引き上げを行い、
Phase 1 を1.5%以上、
Phase 2 を2.0%以上、
Phase 3 で2.5%以上の水準にしてまいります。

【取組み④】財務戦略



概略



©2024 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

詳細

	Phase1 (2024-2027)	Phase3合計 (2024-2035)
成長戦略		
● 海外進出 (M&A含む)	38億円	62億円
● 新規事業への投資	—	25億円
● システムへの投資	11億円	31億円
● 事業拠点の強化	60億円	120億円
スマート化		
● 事業拠点の再編	48億円	70億円
● DXの推進等	38億円	112億円
人材投資		
● 教育・人材育成施策	16億円	62億円
● エンゲージメント向上施策	27億円	60億円
サステナビリティと社会的責任		
● 株主還元	23億円	104億円
● 資本政策 (自己株式の取得)	14億円	45億円
● ESGへの投資	14億円	54億円

※百万円以下切り捨て

34

取組みの4つ目は、財務戦略です。
4つの戦略ごとの投資計画になります。

Phase 1 では、
「成長戦略」は109億円、「スマート化」は86億円、「人材投資」は43億円、
「サステナビリティと社会的責任」は51億円で、
合計290億円を計画しております。

「成長戦略」では、海外進出、事業拠点の強化等を計画しております。

「スマート化」では、効率化のための事業拠点の再編と、DXの推進等になります。

「人材投資」では、教育や人材育成の為の施策と、従業員のエンゲージメント向上の施策費用になります。

「サステナビリティと社会的責任」においては、株主還元、自己株式の取得、環境・社会への支援、ガバナンスの強化になります。

12年間では、合計749億円の投資を計画しております。

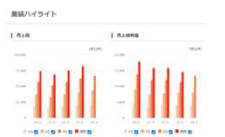
【取組み⑤】IR活動の強化



事業の強化・成長に加え、IR活動のさらなる強化により
PBRの改善を促進させていく

IR活動の基盤整備

- 統合報告書
（日英）の発行
- IRサイトの充実



市場との対話強化

- 機関投資家・アナリスト向け
説明会・面談の強化
- 個人投資家向け
会社説明会の開催
- 株主様向け
会社説明会
の開催



2022年当社グループ総合フェア
株主様向け説明会

取組みの5つ目、IR活動の強化です。
事業の強化・成長に加え、IR活動のさらなる強化によりPBRの改善を
促進させてまいります。

IR活動の基盤整備では、統合報告書の発行、
IRサイトの充実を実行いたします。

市場との対話強化では、個人投資家向け説明会、
株主様向けの会社説明会等を通して、皆様と信頼関係を構築できるよう
対話の強化に尽力してまいります

当社の事業や、成長戦略等を皆様からご支援、ご賛同いただけるよう
IR活動を強化し、企業価値を向上させ、PBRの改善を進めてまいります。

以上で中長期経営計画『KENKO Vision 2035』と
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた各取組みの説明を
終了いたします。
ご清聴ありがとうございました。