

ケンコーマヨネーズ株式会社【証券コード：2915】

2025年3月期 決算説明会



2025年5月22日

 ©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

1. 2025年3月期 決算概要
2. 2026年3月期 業績予想
3. 中長期経営計画
『KENKO Vision 2035』の進捗
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. 2025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。

本日はご多忙のなか、当社、決算説明会にご参加いただき
誠にありがとうございます。

また日頃よりご支援を賜り、
この場をお借りして、厚く御礼申し上げます。

それでは、2025年3月期決算概要からご説明いたします。



2025年3月期 決算ハイライト（連結）

売上高 **+3.4%増**
営業利益 **+64.3%増**

タマゴ加工品の数量回復による
生産効率の改善

増収増益

過去最高を更新

	2024年3月期		2025年3月期	
	実績		実績	前年同期比
(単位：百万円)				
売上高	88,724		91,703	+3.4%
売上総利益 (売上総利益率)	18,017 20.3%		20,537 22.4%	+14.0%
販売費及び一般管理費 (販管費率)	15,068 17.0%		15,691 17.1%	+4.1%
営業利益 (営業利益率)	2,949 3.3%		4,845 5.3%	+64.3%
経常利益 (経常利益率)	3,099 3.5%		4,999 5.5%	+61.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,735 3.1%		3,503 3.8%	+28.1%
1株当たり当期純利益	169円90銭		221円62銭	

2025年3月期の
連結売上高は917億3百万円、
連結営業利益は48億45百万円となり、
増収増益となりました。

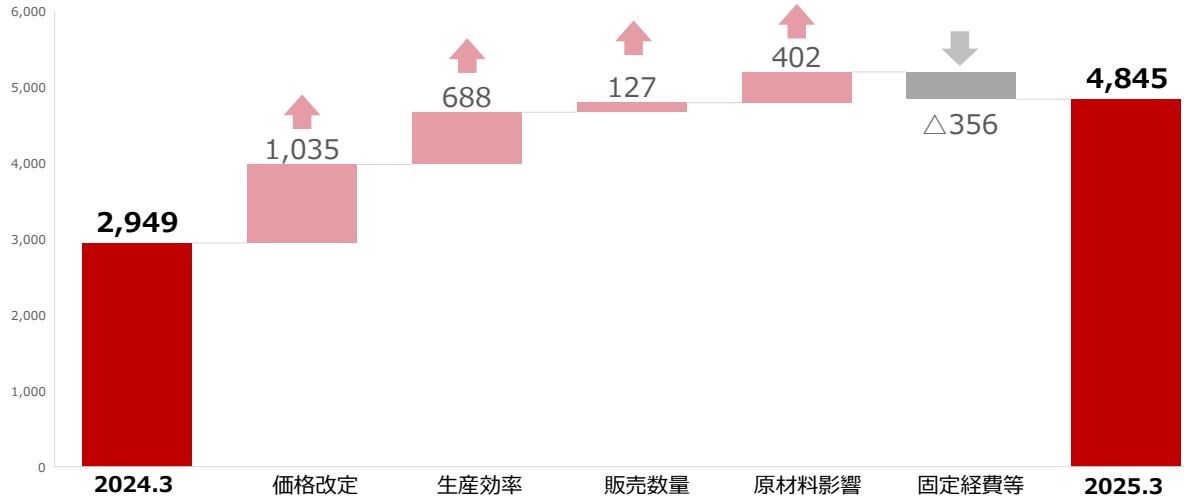
売上高については、前期は高病原性鳥インフルエンザ感染拡大の影響を受け、
タマゴ加工品の休売や販売制限を致しましたが、
今期はタマゴ加工品の数量回復が進み、
前年同期比3.4%の増収となりました。

営業利益については価格改定の効果や、
タマゴ加工品の数量回復による生産効率の改善により、
前年同期比64.3%の増益となりました。

連結営業利益 増減要因 <前年同期比>



(単位：百万円)



前年同期比 + 1,896百万円

©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円未満切り捨て

8

次に、連結営業利益の増減要因についてご説明いたします。
2025年3月期の連結営業利益は、48億45百万円となり、
前年同期比で、プラス18億96百万円となりました。

各項目の内訳ですが、
価格改定の効果は、10億35百万円となりました。
主に、2023年7月に実施したロングライフサラダ類、和惣菜等が要因となります。

生産効率ではタマゴ加工品の回復に伴い、工場の稼働率向上により、
6億88百万円の増加となりました。

原材料影響については、4億2百万円の増加となりました。
前期に比べ、包材や野菜の価格は上昇しましたが、主要原料購入価格は有利に
働いたことが要因となります。

固定経費等は、人件費や減価償却費の増加等により
マイナス3億56百万円の影響がありました。



セグメント別実績

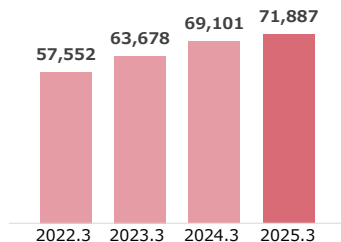
(単位：百万円)	2024年3月期	2025年3月期	前年同期比
売上高	88,724	91,703	+3.4%
■ 調味料・加工食品事業 ※ケンコーマヨネーズ本体の事業	69,101	71,887	+4.0%
■ サラダ・総菜類	21,591	20,948	△3.0%
■ マヨネーズ・ドレッシング類	26,996	27,355	+1.3%
■ タマゴ加工品	18,748	21,795	+16.3%
■ その他	1,765	1,788	+1.3%
■ 総菜関連事業等 ※連結子会社の事業	18,714	18,954	+1.3%
■ その他 ※サラダカフェ	908	861	△5.1%
セグメント利益	2,949	4,845	+64.3%
■ 調味料・加工食品事業	2,006	3,894	+94.1%
■ 総菜関連事業等	908	862	△5.1%
■ その他	△6	3	-
調整額	40	84	112.4%

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。
詳細は次ページでご説明いたします。



セグメント別実績 ■ 調味料・加工食品事業

■ 売上高 (単位: 百万円)



売上高

増収
(前年同期比+4.0%)

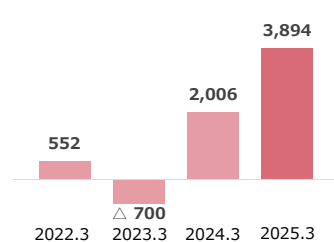
- ・たまごサラダ、ゆでたまごが好調
- ・量販店向けや外食向けのマヨネーズ類の伸長
- ・ポテトサラダ等は販売数量減少

セグメント利益

増益
(前年同期比+94.1%)

- ・タマゴ加工品の数量回復による生産効率の改善
- ・前期2Qに実施したロングライフサラダ類、和惣菜の価格改定の浸透

■ セグメント利益 (単位: 百万円)



▼ 2月1日発売 2025年春夏向け新商品



社会課題の解決に寄与する商品の開発

環境問題

食品ロス削減

人手不足

時間短縮

◀ 『WABI-DELI™』

冷凍の和惣菜

→ 海外輸出を視野に商品ラインナップ拡大中

※百万円未満切り捨て 10

最初に、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」についてご説明いたします。

売上高は前年同期比プラス4.0%となりました。

主な要因は、前期に影響を受けた高病原性鳥インフルエンザ感染拡大から回復が進み、たまごサラダやゆでたまごが好調に推移し、タマゴ加工品の売上高が伸長したことによるものです。

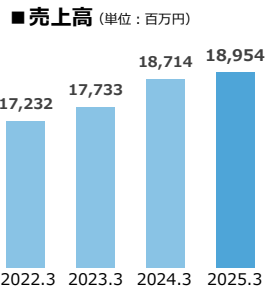
マヨネーズ・ドレッシング類では、量販店や外食向けにマヨネーズ類が伸長いたしました。

サラダ・総菜類では、小容量サイズの商品が伸長しましたが、ポテトサラダ等が減少したため、減収となりました。

セグメント利益につきましては、タマゴ加工品の数量回復による生産効率の改善、価格改定の浸透により、前年同期比プラス94.1%となっております。



セグメント別実績 ■ 総菜関連事業等 ■ その他

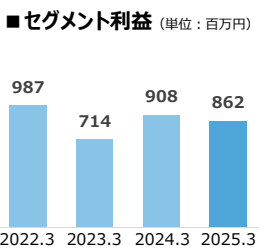


売上高 増収
(前年同期比+1.3%)

- ・販売領域の拡大
- ・マーケットイン発想の商品化
- ・地域連携コラボ、食材で差別化

セグメント利益 減益
(前年同期比△5.1%)

- ・鶏卵・野菜の価格高騰

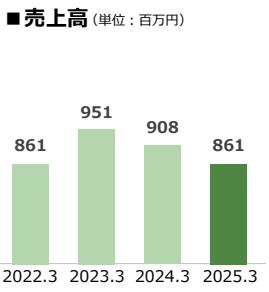


▼おつまみにもなる定番ヒット商品

万人受ける定番の自家製甘辛のたれのつくね

お酒にも良く合う担々麺のようなポテトサラダ

グループ内で成功事例の横展開

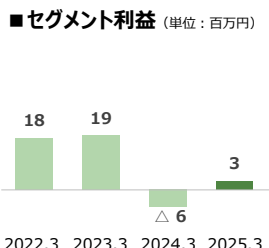


売上高 減収
(前年同期比△5.1%)

- ・1店舗の退店
- ・商品力の強化

セグメント利益 増益
(前年同期比-)

- ・経費対策、店舗対策による仕組みの見直し
- ・高付加価値商品の開発
- ・12月クリスマス商戦の成功



▼サラダ料理の進化

カラダの中から美と健康をサポートする「美サラダ®」

©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※サラダ料理は、ケンコーマヨネーズの登録商標です。 ※百万円未満切り捨て 11

連結子会社の事業である「総菜関連事業等」では、マーケットイン発想での商品開発・提案などを行った結果、売上高は前年同期比プラス1.3%となりました。

利益につきましては、鶏卵相場の上昇と野菜の高騰の影響により減益となりました。

サラダカフェのショップ事業となる「その他」では、商品力の強化に努めておりましたが、1店舗の退店により減収となりました。

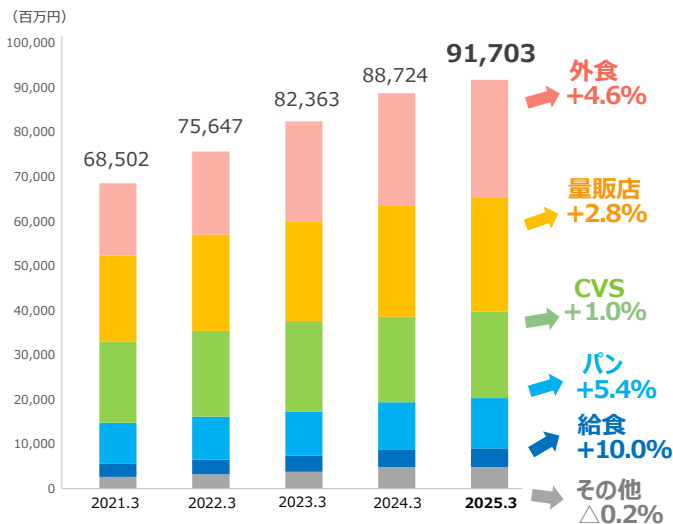
利益に関しては、経費削減の実行と価格改定の浸透により、増益となりました。

今後も付加価値を感じていただける商品づくりを進め、販売促進、利益確保に努めてまいります。

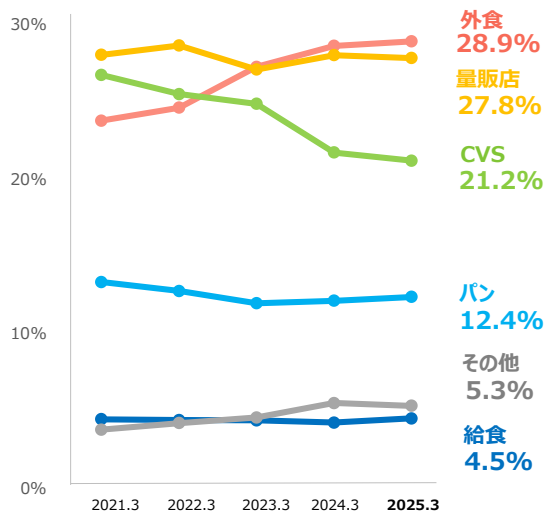


販路別売上高（連結）

販路別売上高



販路別売上高 構成比



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」、「CVS」、「パン」、「給食」が前年同期比で伸長いたしました。

右側の折れ線グラフは、販路別の売上高の構成比になりますが、前年とほぼ同様となりました。



貸借対照表（連結）

		2024年3月期	2025年3月期	前年同期比
※1：長期未払金を含む（単位：百万円）				
資 産	流動資産	36,575	34,312	△6.2%
	固定資産	30,795	29,767	△3.3%
資産合計		67,370	64,080	△4.9%
負 債	うち有利子負債残高※1	6,881	5,482	△20.3%
		28,391	24,116	△15.1%
純資産		38,978	39,963	+2.5%
負債・純資産合計		67,370	64,080	△4.9%
1株当たり純資産		2,439円95銭	2,678円13銭	-
自己資本比率		57.9%	62.4%	+4.5%

ポイント

▼資産

- ・売掛金の減少※2 1,947百万円
- ・機械装置及び運搬具（純額）の減少 1,017百万円

▼負債

- ・買掛金の減少※2 2,632百万円
- ・未払金の減少※2 921百万円
- ・長期借入金の減少 522百万円

▼有利子負債の減少

※2：2024年3月期末日が休日による影響

自己資本比率 62.4%
安定した財務基盤の継続

連結貸借対照表についてご説明いたします。

2024年3月期の末日が休日だったことにより、前期は売掛金、買掛金、未払金の債権債務が増加しておりましたが、今年度はそれが解消され、前年同期比マイナス4.9%となっております。

自己資本比率は、前年同期比プラス4.5ポイントの62.4%と安定した財務基盤を維持しております。

キャッシュ・フロー計算書 及び 設備投資額・減価償却費（連結）

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)	2024年 3月期	2025年 3月期	増 減
営業キャッシュ・フロー	5,957	4,594	△1,363
投資キャッシュ・フロー	△239	△1,062	△822
フリーキャッシュ・フロー	5,718	3,532	△2,186
財務キャッシュ・フロー	△2,277	△3,531	△1,253
現金及び現金同等物の 期末残高	15,729	15,729	0

営業CF 税金等調整前当期純利益と減価償却費の増加
売上債権の減少

投資CF 有形・無形固定資産の取得による支出
投資有価証券の売却による収入

財務CF 自己株式の取得による支出の増加

設備投資額・減価償却費

(単位：百万円)	2024年 3月期	2025年 3月期	増 減
設備投資額合計	967	945	△21
調味料・加工食品事業	738	681	△56
総菜関連事業等	228	263	34
その他	-	-	-
減価償却費合計	2,699	2,402	△296
調味料・加工食品事業	1,941	1,696	△245
総菜関連事業等	754	704	△49
その他	2	1	△0

キャッシュ・フローの概要をご説明いたします。

2025年3月期の営業キャッシュ・フローは、
45億94百万円となりました。

これは主に、税金等調整前当期純利益と、減価償却費の要因です。

投資キャッシュ・フローは、
固定資産の取得等により、10億62百万円の支出となりました。

財務キャッシュ・フローは
主に自己株式を取得したことにより35億31百万円となりました。

以上の結果、当期の現金及び現金同等物の残高は157億29百万円となり、
前年と同水準となりました。

2025年3月期の設備投資の主な内容は、
基幹システムのソフトウェアと機器関係の更新になります。

減価償却費につきましては、24億2百万円で前年同期比2億96百万円減少いたしました。

決算概要のご説明は、以上になります。

2. 2026年3月期 業績予想

次に2026年3月期の業績予想をご説明いたします。

2026年3月期 業績予想（連結）

売上高 +4.1%、営業利益△0.9%

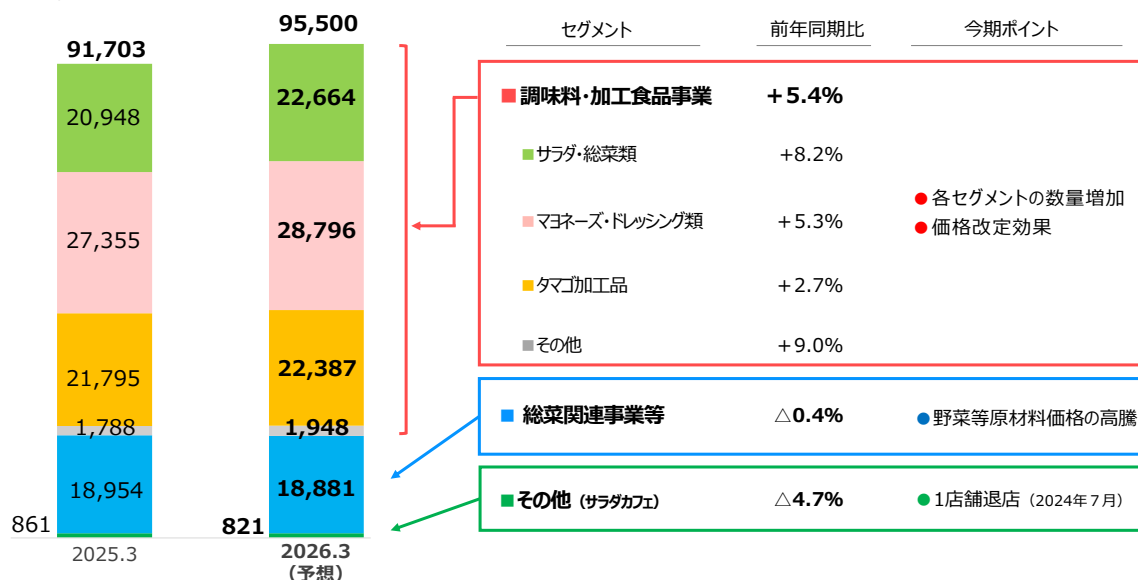
▶ 原材料費・固定経費等の増加を見込んでいるが、前期並みの利益水準を計画

(単位：百万円)	2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (予想)	
	金額	金額	前年同期比
売上高	91,703	95,500	+4.1%
営業利益	4,845	4,800	△0.9%
	%	5.3%	5.0%
経常利益	4,999	4,970	△0.6%
	%	5.5%	5.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,503	3,217	△8.2%
	%	3.8%	3.4%
1株当たり当期純利益	221円62銭	215円59銭	

2026年3月期の業績予想は、
 連結売上高 955億円、
 連結営業利益 48億円、
 連結経常利益 49億70百万円
 親会社株主に帰属する当期純利益 32億17百万円としております。

2026年3月期 セグメント別売上高予想

(単位：百万円)



©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

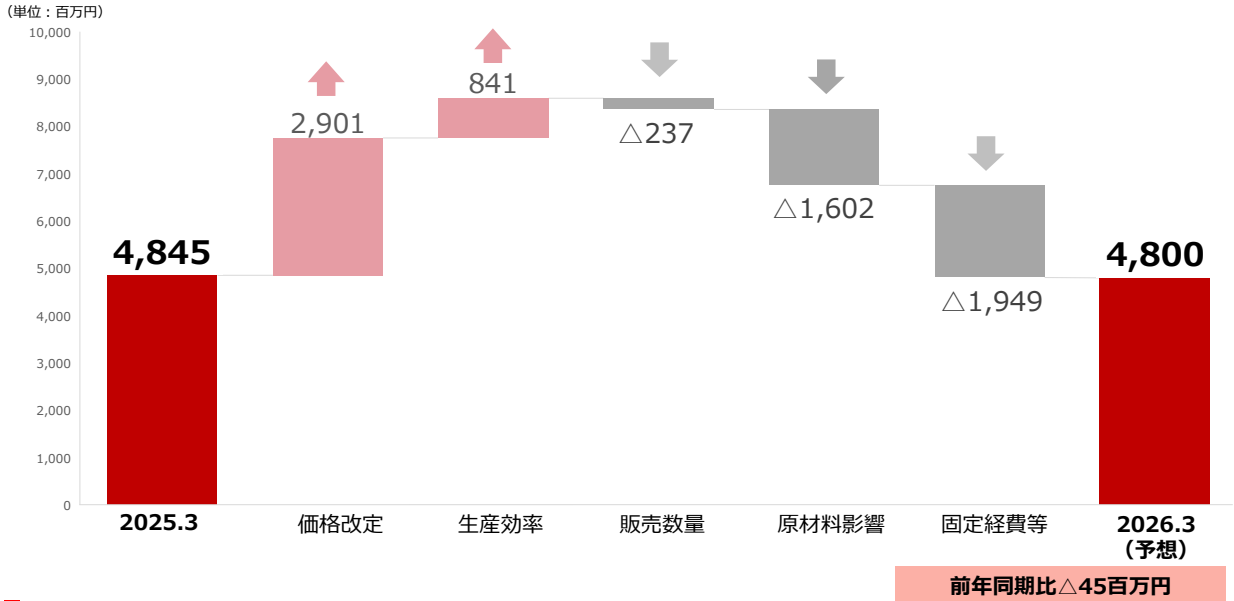
※百万円未満切り捨て 17

2026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、各セグメントの販売数量の増加と、2025年4月から実施をしております価格改定の効果により、前年同期比プラス5.4%を見込んでおります。

「総菜関連事業等」は、野菜などの原材料高騰等の外部要因を想定し、前年同期比マイナス0.4%の計画とし、
「その他」は1店舗退店の影響により、前年同期比マイナス4.7%としております。

連結営業利益 増減要因 <見通し>



©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円未満切り捨て 18

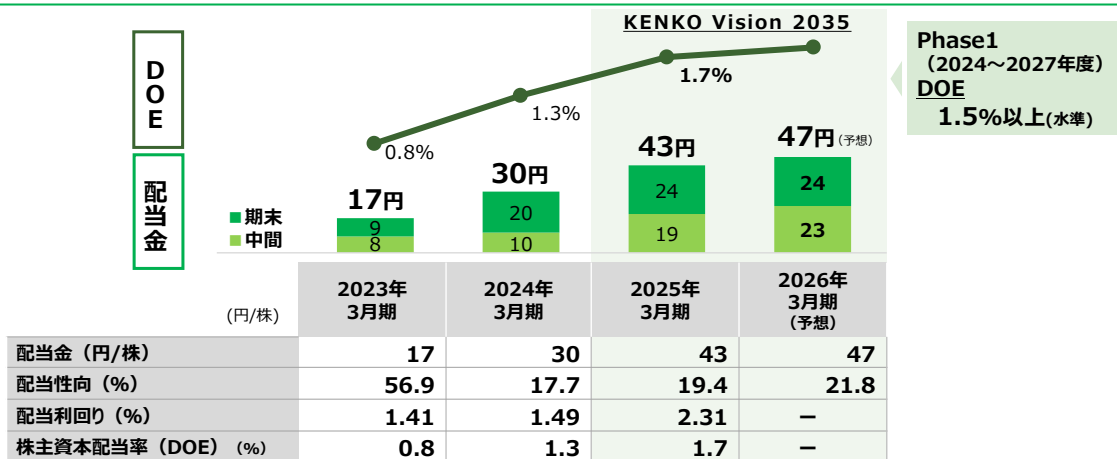
連結営業利益の増減要因の見通しについてご説明いたします。
2026年3月期は、前期からマイナス45百万円の
48億円の予想としております。

価格改定の効果額は29億1百万円とし、
生産効率では商品統廃合による効果と
生産数量増加による稼働率の向上により、
8億41百万円を計画しております。

原材料では鶏卵、野菜、包材等の価格上昇影響で
16億2百万円のマイナスを計画しております。

固定経費等では前期9月から稼働を開始した基幹システム等の減価償却
費、人件費、海外戦略費用、東京本社移転費用等により、
19億49百万円のマイナスを計画しております。

株主還元・配当予想



©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

配当性向 = 1株あたり配当金 ÷ 1株あたり純利益 × 100
 配当利回り = 1株あたりの配当金(会計) ÷ 各年3月末日時点株価(終値) × 100
 株主資本配当率 (DOE) = 配当金総額 ÷ ((期首株主資本 + 期末株主資本) ÷ 2) × 100

2025年3月期の年間配当金は43円といたしました。

これにより、DOEも1.7%に上昇しております。

2026年3月期は4円増配の年間配当金47円の配当予想としております。

中長期経営計画のPhase1ではDOEを1.5%以上の計画としており、Phase2の2%以上の計画に繋がられるように進めてまいります。

3. 中長期経営計画 『KENKO Vision 2035』の進捗

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』の進捗について、
ご説明いたします。



『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



©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

振り返りとなりますが、
こちらが『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』を目指しております。

4つの基本戦略

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

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
- 合理化、効率化、成長するための事業拠点の再編

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、キャリアプランが実現できる施策の検討

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

4つの基本戦略は、「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」になります。ここからは基本戦略ごとに進捗についてご説明いたします。



基本戦略（1）成長戦略 ① -Growth Strategy-

重要KPI
Phase1（2027年度）

●NB商品比率の上昇
目標 NB商品比率 50%

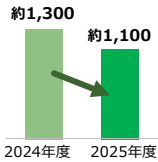
●海外売上高比率の上昇
目標 海外売上高 17億円

●EC事業の拡大
目標 EC売上高 2億円

商品統廃合

生産効率を高め、利益率の向上を目指す

商品数



約200商品
統合
配合変更
終売



効果額 6億円を計画
(2025年度)

2025年度

歩留向上等の
効果検証

さらなる集約生産を
検討中

EC事業

公式通販サイトを開設

- ・セット販売の強化
- ・EC限定商品の開発中



●SNSの活用

フォロワー数増加施策

キャンペーンの
実施 展示会での
リーフレット配布

Instagram・X
合計15.5万フォロワー
(ケンコーマヨネーズ/Salad Cafe合計)
前年同期比+8.3%

2024年度
売上高

56百万円

前年同期比
+40%



1つ目の戦略「成長戦略」では、Phase1の重要KPIとして、スライド上部に記載のとおり3つを掲げております。

商品の統廃合では、生産効率向上による利益率改善を目指し、約200品を整理し、2025年度に効果額として6億円を見込んでおります。今後、歩留向上などの効果検証を行い、集約生産を進めてまいります。

EC事業では公式通販サイトを開設し、お客様がご利用いただきやすい商品の開発やセット販売の強化を進めております。また、InstagramやXなどSNSを活用し、公式通販サイトの認知度向上にも取り組んでおります。その結果、売上高は前年同期比プラス40%の56百万円となりました。



基本戦略 (1) 成長戦略 ② -Growth Strategy-

海外戦略

●輸出売上拡大

「日本の食品」輸出 EXPO」出展 (11月)

●輸出商品数の増加



海外売上高 (輸出)
2024年度 **12.5億円** 前年同期比 +6.8%



●海外拠点

インドネシア

拡張工事の実施

・生産体制の強化
・品質向上

2025年度

- ・海外展示会への出展
- ・輸出商品数の増加・拡販
- ・海外進出先、進出方法の継続検討

ブランディングの強化

一般メディア・展示会を通じて企業ブランド力の向上を目指す

●展示会への出展

企業ブランドの信頼度向上
サラダ料理の浸透

●会社紹介動画作成

沿革、事業内容、強みを表現



日経WOMAN EXPO出展 (11月)



dancyu祭 出展 (2025年4月)



会社紹介動画



8月18日 (月) ~24日 (日)
2025年大阪・関西万博 出展

大阪外食産業協会
ORA外食パビリオン「宴~UTAGE~」に出展

~サラダ料理で育む未来~
「和のサンドイッチのサラダ料理教室」を開催
和惣菜と手作りマヨネーズのサンドイッチのワークショップ



ORA外食パビリオン「宴~UTAGE~」

海外戦略については、各種展示会への出展や、輸出向け商品の開発に注力し、海外売上高は前年同期比プラス6.8%の12億50百万円となりました。海外進出の具体的な施策は引き続き検討してまいります。

次にブランディングの強化の取組みとして、各種展示会に出展し、当社の商品やメニュー提案力を広く一般消費者の方にアピールし、「サラダ料理」の魅力を伝えています。

また、今年度は、8月に大阪・関西万博へ出展を予定しています。当社の企業理念である「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」をテーマにサラダ料理教室を開催いたします。社会課題解決につながるサステナブルな商品や、「サラダ料理」の世界観を通じて、食の未来を育み、新たな価値創造にチャレンジしてまいります。

基本戦略 (2) スマート化 ① -Automation and Innovation-

重要KPI Phase1 (2027年度)	労働生産性 目標 10% UP	バックオフィス 労働生産性の向上 <small>(既存業務の効率化による新規業務へのシフト)</small>	販売 人時生産性の向上 <small>(時間当たりの売上高)</small>	生産 工場の労働生産性向上 <small>(時間当たりの生産量)</small>
--	----------------------------------	--	--	--

DXの推進

バックオフィス 各部署の業務の効率化 生成AIの導入 翻訳、Excel操作 文章校正 議事録作成 プログラミング作成期間の短縮 等 RPAの活用 定型業務を自動化する環境づくり	販売 データ活用による売上高・利益率の向上 基幹システム 入れ替えが完了 → 商品ごとの利益の見える化 営業支援ツール 導入完了 → 販売関連データの有効活用	生産 時間当たりの生産性を向上 協働ロボットの導入 省スペースで稼働 → 単純作業 } 改善 重量作業 } 2025年度 水平展開の実施 ・西日本工場 人材教育手法の向上 習熟度の向上 動画マニュアルの導入 時間短縮 静岡富士山工場 / 西日本工場 / 山梨工場
--	--	---

パレタイジングロボット (西神戸工場)

©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

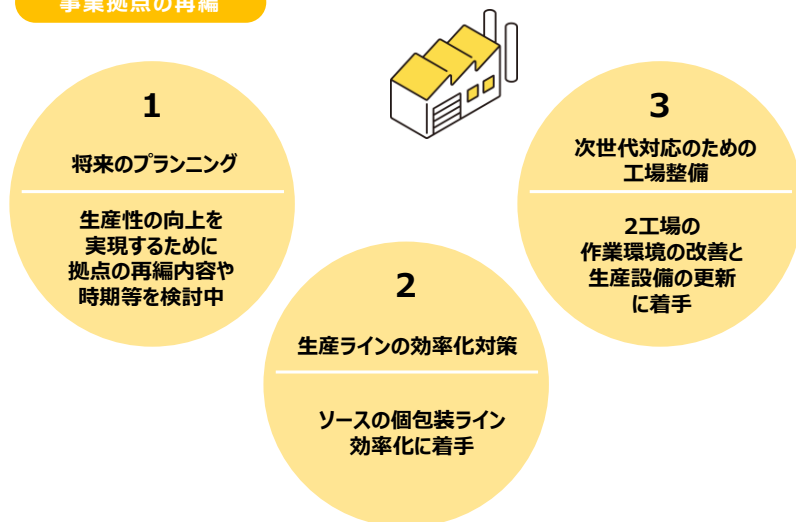
基本戦略の2つ目「スマート化」では、Phase1の重要KPIとして、労働生産性10%アップを掲げております。

DXの推進では、バックオフィス業務の効率化を目的に生成AIの導入やRPAの活用を進めております。

販売関連では、営業支援ツールを導入し、営業活動の効率化とともに、新規顧客の開拓をしてまいります。

生産関連においては、時間あたりの生産性向上の取組みとして西神戸工場で協働ロボットを導入しました。2025年度は西日本工場を導入を計画しております。人材育成手法の向上では、習熟度の向上と時間短縮を目的とした、動画マニュアルの導入を各工場ですべて進めてまいります。

事業拠点の再編



■ 工場整備実施概要

対象工場

- (1) 九州ダイエツクック
- (2) ダイエツクックサプライ

目的

建物

建物機能の回復
作業環境の改善

生産設備

設備更新による最適化

安定稼働

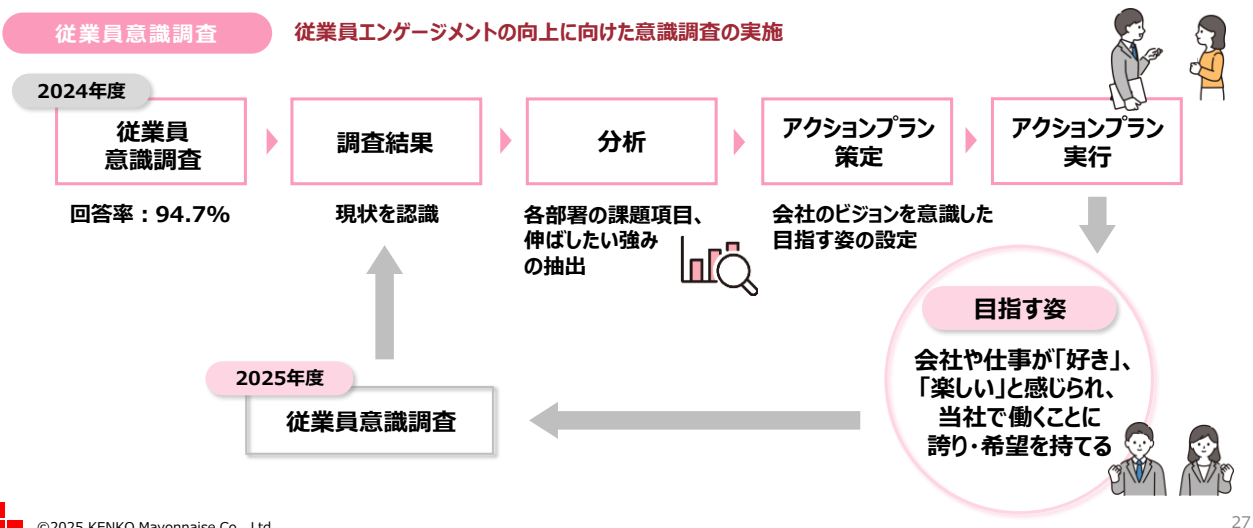
事業拠点の再編では、
2024年度は安定稼働を目的として、
2つの工場で大規模な工場整備に着手いたしました。

今後も、生産体制の合理化、集約化、効率化と、
環境に配慮した工場の再編や統合を検討し、実行してまいります。



基本戦略 (3) 人材投資 ① -Investment in People-

重要KPI Phase1 (2027年度)	エンゲージメント総合スコア 目標 70pt (2024年度 : 57.6pt)	自発的 貢献意欲	組織への愛着	会社ビジョン への共感
---------------------------------	--	-------------	--------	----------------



基本戦略の3つ目「人材投資」では、Phase1の重要KPIは、エンゲージメント総合スコア70ポイントの達成になります。

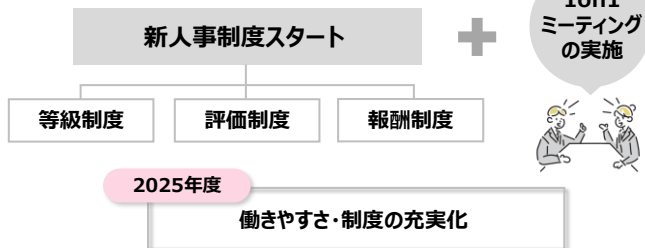
従業員意識調査を行い、現状のエンゲージメントを把握し、課題を強みに転換するための取組みとして、各部署で「アクションプラン」を策定し、実行しております。

会社や仕事が「楽しい」と実感でき、従業員が誇りと希望を持ち続けられるような職場を目指して、アクションプランの策定・実行・見直しを繰り返し、継続的な改善を進めてまいります。

基本戦略 (3) 人材投資 ② -Investment in People-

働きやすい職場の実現

自己実現や成長を実感できる制度の導入



研修の充実

キャリアプランを実現する研修を導入

人材育成
スキルアップ
社会課題の解決

専門人材の育成
キャリアアップ
動画研修 等

2024年度実績
26テーマ

インナーブランディング

当社の理念やビジョン・活動等
共有や共感、浸透から、より強固な組織に向けた変革

●商品勉強会の実施

自社商品の社会貢献を
実食を通じて学ぶ



企業理念
「食を通じて世の中に貢献する。」
を実感、浸透

●社内報の発行



社内コミュニケーション
の活性化
モチベーションの向上

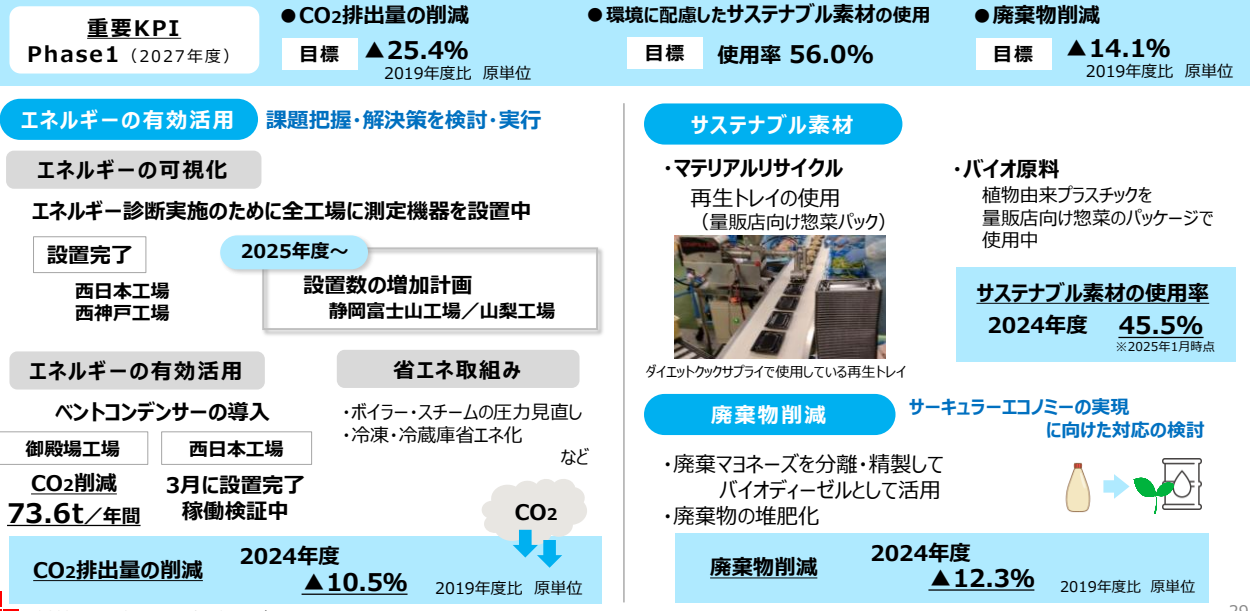
2024年度より、新人事制度がスタートいたしました。
コンセプトは3点になります。
個人やチームでの挑戦を後押しすること
挑戦する社員が会社での将来のキャリアに希望を持てること
社員に対するメッセージが明確でわかりやすいこと
としております。

また、キャリアプランを実現できるよう研修を充実させ、
2024年度は合計26テーマの研修を実施いたしました。

インナーブランディング強化の一環として、
各工場で、自社商品が社会にどのように貢献しているかを
従業員に実感してもらえるように、商品勉強会を実施しております。

基本戦略（4）サステナビリティと社会的責任 ①

-Natural resource sustainability,
Social responsibility-



基本戦略の4つ目「サステナビリティと社会的責任」では、Phase1の重要KPIとしてスライド上部に記載のとおり3つを掲げております。

1つ目のCO2排出量の削減では、エネルギーの可視化を実施し、有効活用として、御殿場工場で、製造時に排出される蒸気を回収して熱に変換して活用しております。

また省エネへの取組みとして、ボイラーやスチームの圧力の見直しなど各工場、CO2削減を推進し、2024年度は2019年度比原単位で、マイナス10.5%となりほぼ計画どおりの進捗となっております。

2つ目のサステナブル素材の使用では、量販店向けの惣菜パックに再生トレイを採用するとともに植物由来プラスチック製の惣菜容器を使用したことにより、サステナブル素材の使用率は、2024年度で45.5%となりました。廃棄物削減では、廃棄されるマヨネーズをバイオディーゼルとして使用するなど、2019年度比原単位でマイナス12.3%となり、計画を上回る進捗となりました。グループ全体で廃棄物を資源として有効活用するサーキュラーエコノミーの実現を目指し取り組んでおります。

基本戦略（4）サステナビリティと社会的責任 ②

-Natural resource sustainability,
Social responsibility-



健康経営

関東ダイエットエッグ

健康経営優良法人
中小規模法人部門で認証



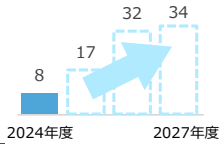
2024年度～

2027年度 ケンコーマヨネーズ本体で
「健康経営優良法人」（大規模法人部門）
の認証を目指し、取り組みを実行

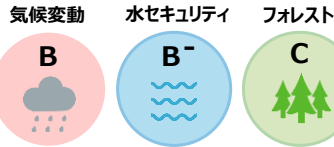
CDPスコア

気候変動に対する活動の強化

課題を34件抽出(2024年度)
<着手予定数の推移>



2024年度結果



©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

地域社会への貢献

●イベントへの参加（食育）

マヨネーズ作り体験会



杉並区コミュニティ ふらっと方南
(12月)



浜田山小学校
(2月)



ファーマーズ&キッズ
フェスタ2025 (3月)

●森林保全活動

森林再生
パートナー制度締結
森の一部をメンテナンス
(神奈川県)



九州ダイエットクックの
取組み (2023年～)

2025年度～ 森林保全活動 全国展開へ

健康経営では、2027年度にケンコーマヨネーズ本体で健康経営優良法人の認証を目指し、取り組んでおります。

また、気候変動に対する活動の外部評価として、2024年度は、CDPスコアの気候変動が「B」スコアの評価を受け、2027年度に、「Aマイナス」スコアの獲得を目指しております。

地域社会への貢献として、食育のイベントに参加し、マヨネーズ作りの体験会を実施いたしました。

森林保全の活動では、2024年度に神奈川県と森林再生パートナー制度を締結し、2025年度から具体的な活動を実施予定です。そして、今後全国への展開を検討しております。



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



2027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)**

2035年度 目標

財務指標

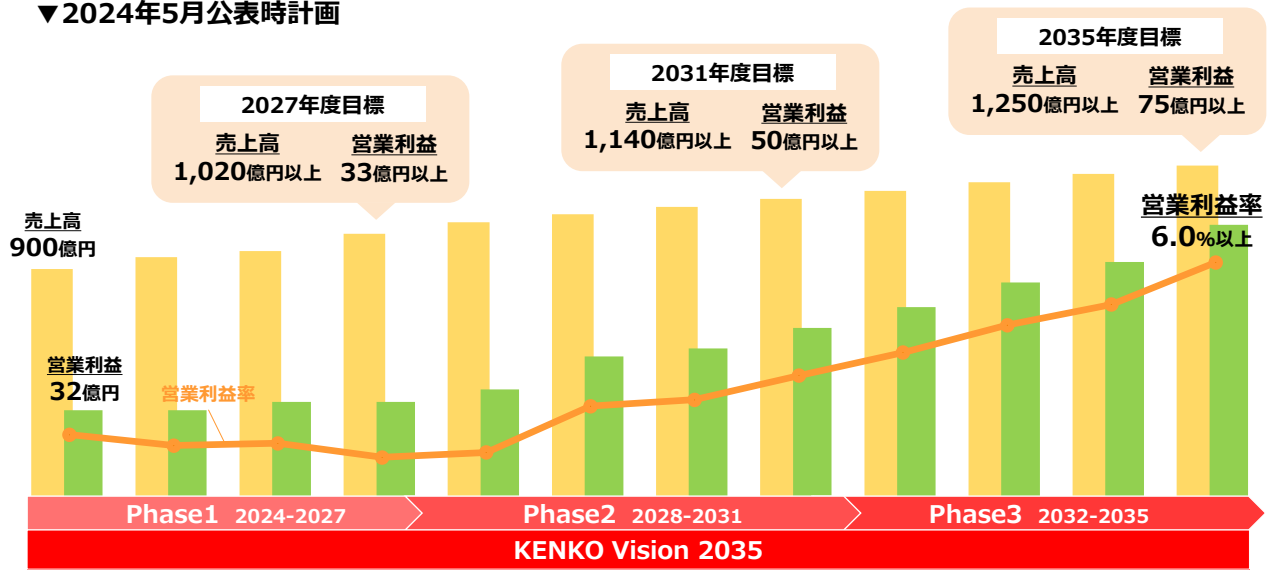
- 連結売上高 **1,250億円以上**
- 連結営業利益 **75億円以上**
- 連結営業利益率 **6%以上**
- ROE **8%以上**
- 海外売上高比率 **10%以上**
- 株主還元 **DOE (株主資本配当率) 2.5%以上 (水準)**

これまでご説明いたしました『KENKO Vision 2035』の経営目標は御覧のとおりです。



『KENKO Vision 2035』 年度別損益計画

▼2024年5月公表時計画



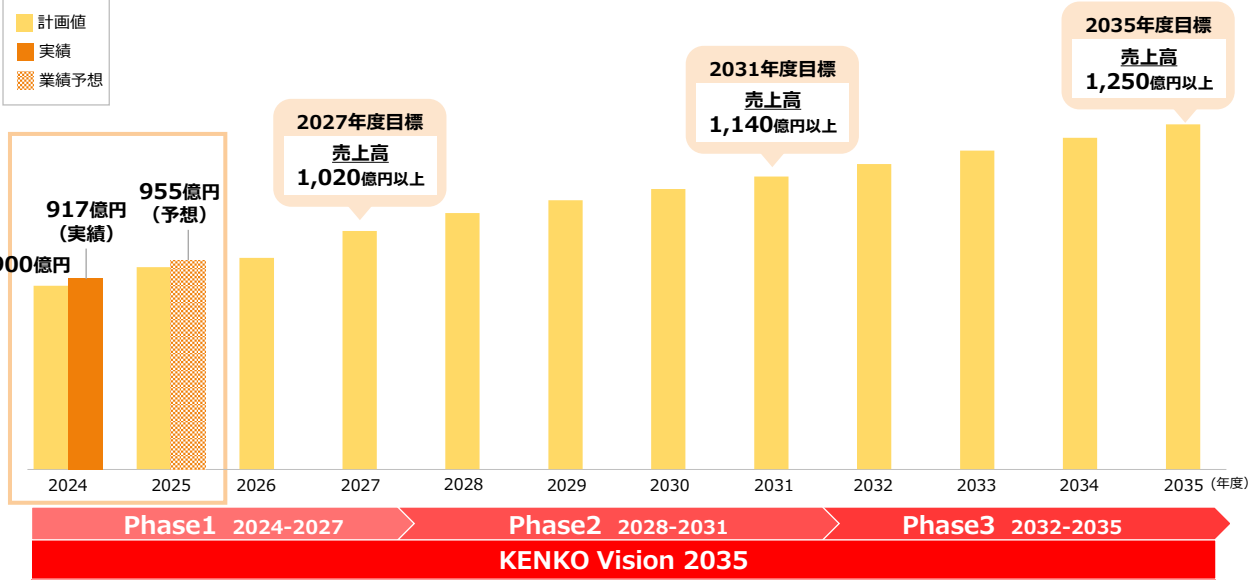
©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※億円未満切り捨て 32

こちらは、12年間の年度別の目標の推移になります。



『KENKO Vision 2035』 年度別 売上高計画の進捗



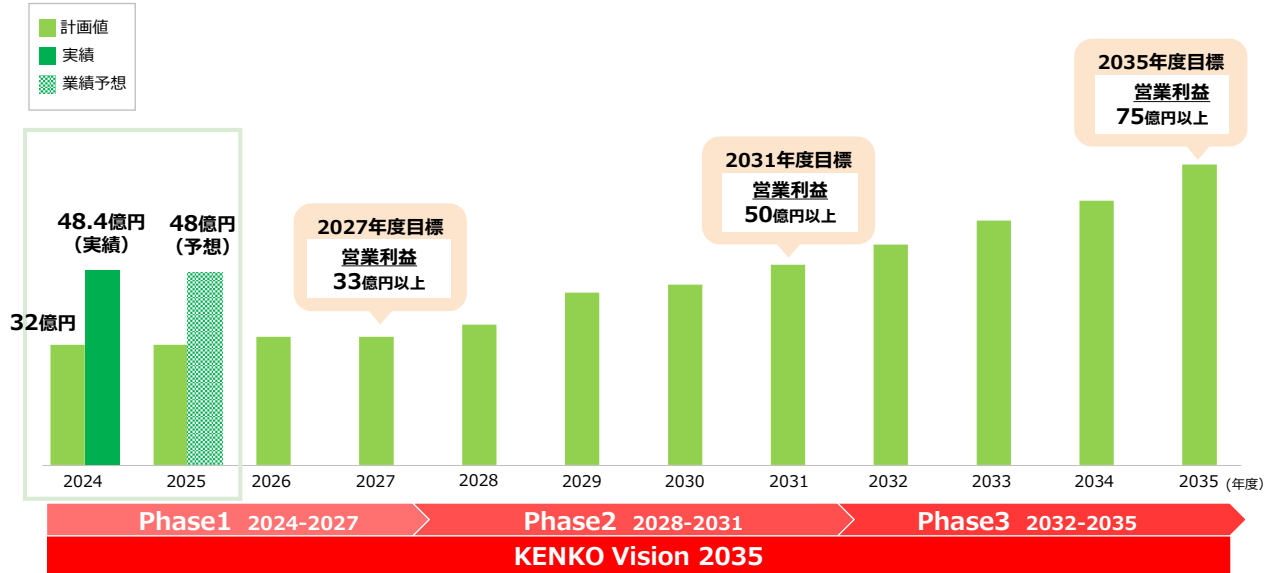
©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※億円未満切り捨て 33

中長期経営計画初年度の2024年度 連結売上高は900億円の計画として
 ありましたが、
 実績は917億円となりました。
 2025年度も計画を上回る955億円を見込んでおります。



『KENKO Vision 2035』 年度別 営業利益計画の進捗



連結営業利益につきましては、
2024年度は32億円としておりましたが、
48.4億円の実績となり、順調なスタートをきっております。

2025年度は、原材料費の上昇や各戦略の施策を予定しておりますが、
2年目の計画を上回る48億円を見込んでおります。

キャッシュアロケーション

Phase1:2024~2027年度

キャッシュイン		キャッシュアウト		(単位: 億円)			
		Phase1	戦略	目的	Phase1計画	2024年度実績	2025年度計画
営業CF※ 242億円	成長戦略 109億円	海外進出 (M&A含む)	事業ポートフォリオの再構築		38	0	2
		新規事業への投資			-	-	0
システムへの投資		収益基盤強化		11	0	1	
事業拠点の強化		収益基盤強化・労働生産性向上		60	-	-	
			計		109	0	3
政策保有 株式売却 2億円	スマート化 86億円	事業拠点の再編・強化	労働生産性向上		48	1	9
		DXの推進等			38	8	3
			計		86	9	12
手元資金 45億円	人材投資 43億円	教育・人材育成施策	人的資本への投資		16	2	3
		エンゲージメント向上施策	働き方改革		27	0	11
			計		43	2	15
資金調達 101億円	サステナ リティと 社会的責任 51億円	株主還元	配当 (DOEを段階的に上昇)		23	6	6
		資本政策	自己株式取得の拡大		14	19	8
		ESGへの投資	環境に配慮した投資の実行		14	0	2
			計		51	27	17
			合計		290	40	49

※営業利益見込+減価償却費

©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※億円未満切り捨て

35

Phase1のキャッシュアロケーションについてご説明いたします。

2024年度から2027年度の4年間で、
キャッシュインは、
営業キャッシュフローの創出、手元資金の活用や、資金調達等含めて
合計390億円を計画しております。

キャッシュアウトは、
中長期経営計画4つの戦略を推進していくことで、
合計290億円を計画しています。

2024年度実績は今後の詳細な計画を立てるための期間になりましたが、
自己株式の取得を前倒しで進めた結果、
合計で40億円のキャッシュアウトになりました。

2025年度は主に事業拠点の再編・強化、
エンゲージメント向上等への投資を計画しており、
合計で49億円を計画しております。

現在、Phase1の連結売上高、連結営業利益に投資計画を加えた、
目標値の見直しを行っております。
こちらは準備が整い次第、速やかに公表させていただきます。

以上が、中長期経営計画のご説明となります。

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。

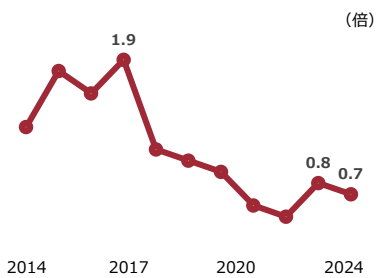
外部環境の変化による影響の中、強固な財務基盤を維持し収益性を向上

今後の課題

収益性、資本収益性の向上

PBR

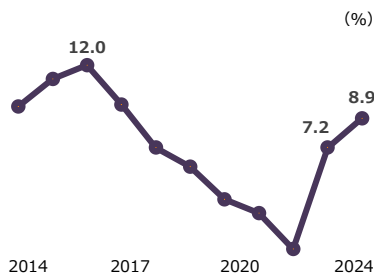
利益水準の向上・自己資本の圧縮と直近株価下落によりPBR 0.7倍



※株価は3月末時点終値

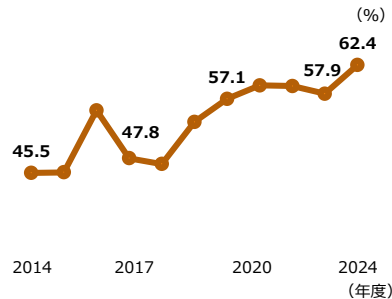
ROE

前年度の価格改定効果と自己株式取得により8.9%



自己資本比率

負債減少による財務基盤の安定



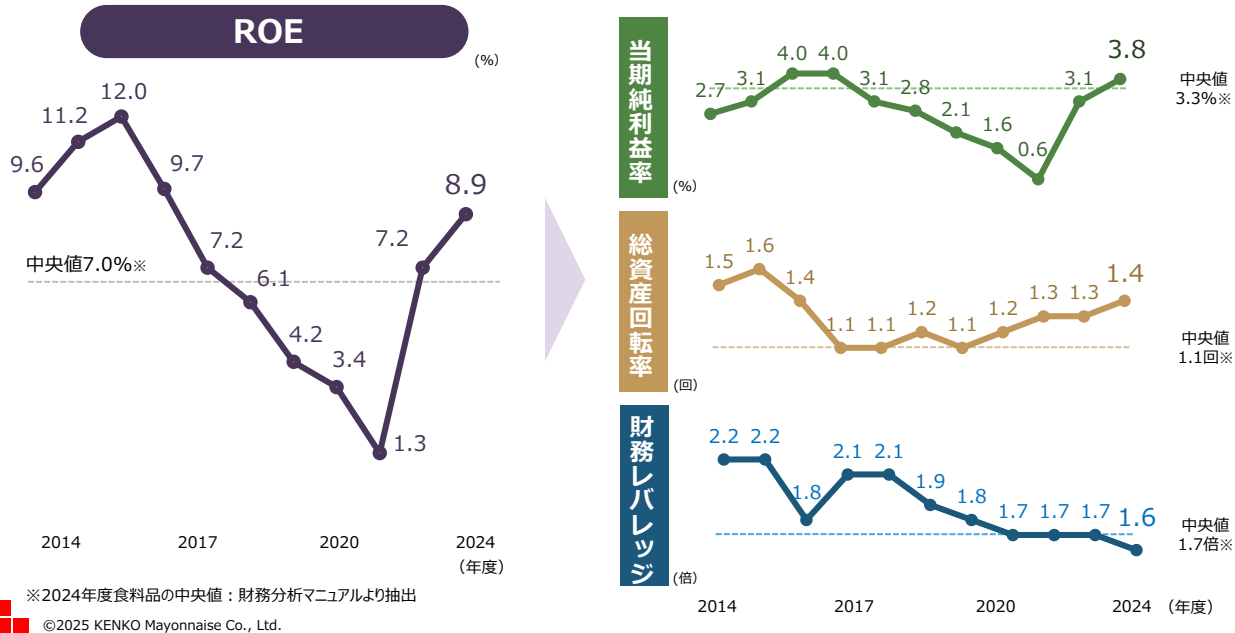
現状分析についてご説明いたします。

PBRについては、利益水準の向上と自己資本の圧縮に取り組みましたが、2025年3月末の株価下落により、2024年度は0.7倍となりました。

ROEは、2023年度から実施している価格改定の効果により利益率が改善した事と、自己株式の取得により昨年度よりプラス1.7ポイントの8.9%となりました。

自己資本比率は62.4%になり、当社は引き続き安定した財務基盤を維持しております。

現状分析 ROEの分解



次にROEの分解についてご説明いたします。

2024年度は、ROE8.9%に対して、
当期純利益率は3.8%、総資産回転率は1.4回、財務レバレッジは1.6倍となりました。

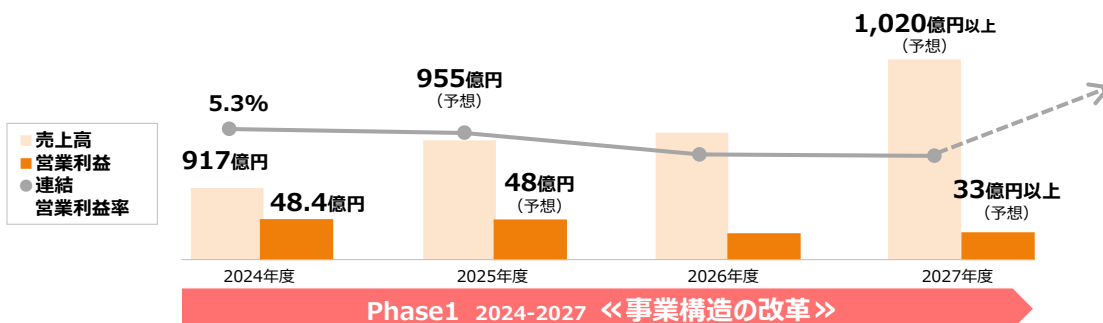
【取組み①】連結営業利益率 6%以上に向けた施策

営業利益率向上のための施策実行

2024年度実績

- 商品統廃合による効率化の推進 ▶ 約200品の統廃合を実施
- DX推進による労働生産性向上 ▶ 生成AI活用や協働ロボットの導入
- 海外売上高の上昇 ▶ 海外売上高12.5億円
(前年同期比+6.8%)

連結営業利益率
5.3%
(前年同期比+2ポイント)



取組みの1つ目は、
連結営業利益率6%以上の達成に向けた施策です。

2024年度は、
中長期経営計画の進捗と価格改定の効果や生産効率の改善等もあり、
連結営業利益率は前年度から2ポイント改善し、5.3%となりました。

【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最適化と利益確保

2024年度実績

- 営業利益率5.3%（前年度実績3.3%から上昇）
- 自己株式19.6億円の取得
- 政策保有株式の縮減（一部保有銘柄の売却）

▶ **ROE 8.9%**

(2024年度実績)



2024年度 2025年度 2026年度 2027年度

Phase1 2024-2027 <<事業構造の改革>>

ROE = $\frac{\text{当期純利益のUP}}{\text{自己資本の最適化}}$

- ・商品統廃合による利益改善
- ・労働生産性 10%UP
- ・政策保有株式の縮減
- ・自己株式の取得と活用

+

新たな投資計画
事業拠点の再編
海外展開etc.

取組みの2つ目は、ROE8%以上の達成に向けた施策です。

2024年度は、ROEが8.9%となりました。
これは、連結営業利益率が5.3%に改善し、
自己株式19億60百万円を取得したことが大きな要因になります。

【取組み③】株主還元強化

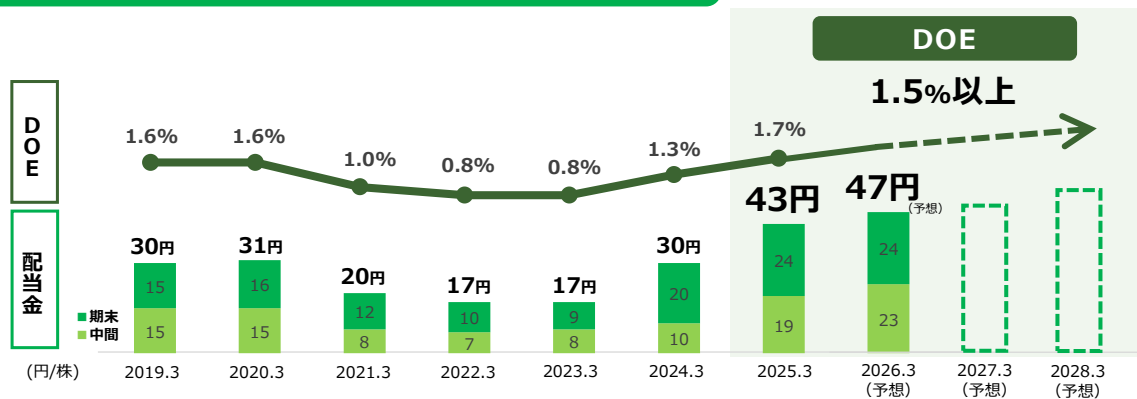
安定した株主還元

2024年度実績

- 配当金：期初34円 → 期末43円（通期では9円増配）
- 自己株式19.6億円の取得

DOE 1.7%

(2024年度実績)



株主資本配当率 (DOE) = 配当金総額 / (期首株主資本 + 期末株主資本) ÷ 2 × 100

©2025 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

Phase1 2024-2027 <<事業構造の改革>>

41


取組み3つ目は、株主還元強化です。

安定した株主還元を目指し、株主資本配当率（DOE）の考え方で実施しております。

2024年度は、1株あたり43円の配当といたしました。DOEは昨年度よりプラス0.4ポイントの1.7%になります。

【取組み④】IR活動の強化 – 投資家との対話の実施状況

▼IR活動の強化を通してPBR改善を図る

市場との対話強化		主な対応者	
2024年度実績 <ul style="list-style-type: none"> ●機関投資家向け決算説明会：2回実施 ●IR面談の実施※：68件（前年同期比2倍） ●個人投資家向け会社説明会：3回参加 ●ケンコーマヨネーズグループ総合フェアに株主様招待と会社説明会の開催 <small>※決算説明会は含まず</small>		決算説明会 (ハイブリット開催) 代表取締役会長、代表取締役社長 執行役員 経営企画室 室長 経営企画室 経営管理部 部長 管理本部 財務経理部 部長	
		IR面談 執行役員 経営企画室 室長 経営企画室 経営管理部 部長	
		個人投資家向け会社説明会 代表取締役社長	
		株主総会 全取締役及び監査役	
		株主様招待 (ケンコーマヨネーズグループ総合フェア) 取締役副社長 執行役員 経営企画室 室長 経営企画室 経営管理部 部長	
IR活動の基盤整備 <ul style="list-style-type: none"> ●統合報告書（日英）の発行 ●IRサイト：再構築の準備 ●IR体制の強化 		対話の主なテーマ <ul style="list-style-type: none"> ・中長期経営計画の今後の詳細な取組み ・投資計画（事業拠点再編等） ・鳥インフルエンザ対策 ・PBR 1 倍割れ ・株主還元 	対応状況 <ul style="list-style-type: none"> ・中長期経営計画の各戦略につき説明 ・キャッシュフローの開示 ・投資計画を含む取組みを再策定中 ・リスク分散、海外からの輸入も実施 ・2024年5月にPBR改善策を開示・説明 ・株主還元（DOE）政策について説明

取組み4つ目は、IR活動の強化です。

2024年度は、投資家との対話を強化し、IR面談は2023年度の2倍となる68件実施いたしました。今期も継続して市場との対話を強化してまいります。

現在当社のPBRは1倍を下回っておりますが、今後も皆様と信頼関係の構築に努め、企業価値の向上とPBR改善に取り組んでまいります。

東京本社の移転

2026年2月
東京本社移転（予定）



※現 東京本社

移転先

東京都千代田区麹町
五丁目1番4
（麹町弘済ビルディング）

ご清聴いただき
ありがとうございました。



最後に、東京本社移転についてになります。
先ほど2026年3月期業績予想のところで触れましたが、
当社は、2026年2月に東京本社の移転を計画しております。
ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションの活性化、
連携強化に努めてまいります。

今後とも皆様のご支援のほどよろしくお願いいたします。

以上で、説明を終了いたします。
ご清聴いただきありがとうございました。

ご清聴いただきありがとうございました。
この後、アンケートへのご協力のほど、よろしくお願いいたします。

- I R お問い合わせ
 - 東京本社 : 東京都杉並区高井戸東3-8-13
 - 担当者 : 経営企画室 経営管理部 IR課
 - 電話 : 03-5941-7682
 - E-mail : ir@kenkomayo.co.jp

