



中長期経営計画

『KENKO Vision 2035』

見直しについて



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

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。

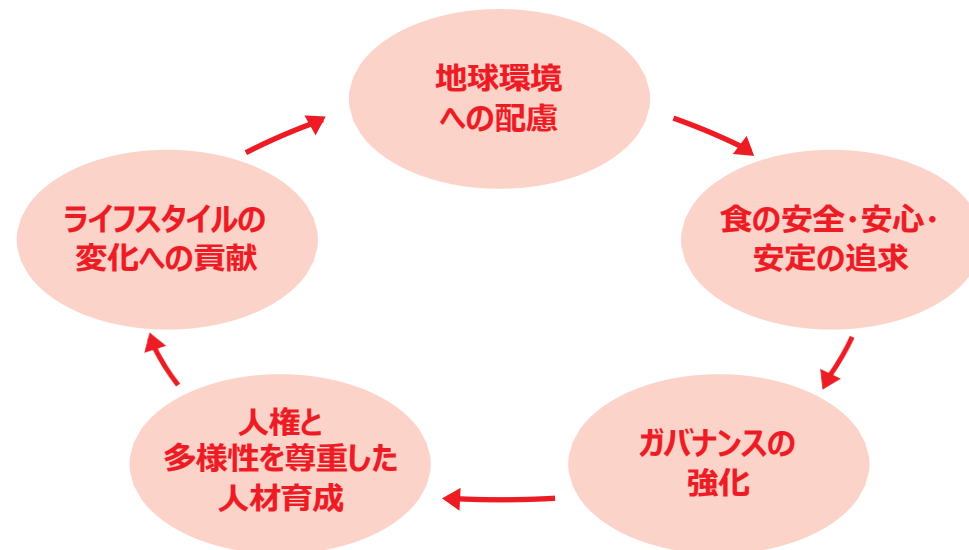
ビジョン (目指すべきもの)

『サラダ料理で世界一になる』

KENKO Vision 2035 基本戦略



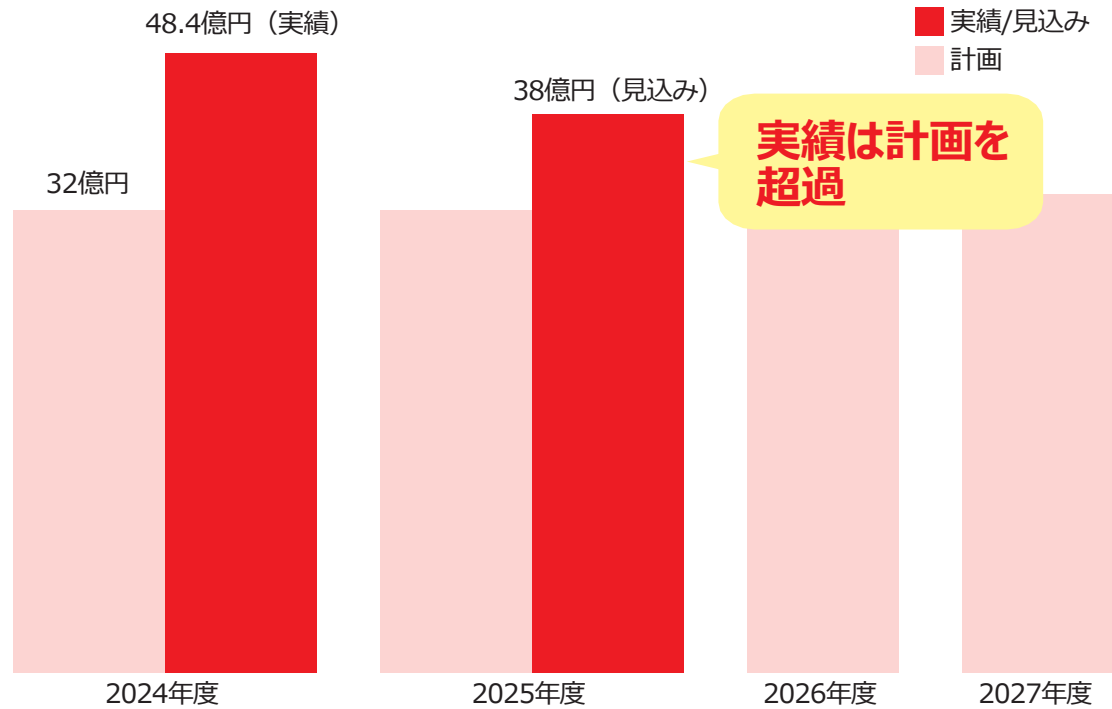
マテリアリティの特定



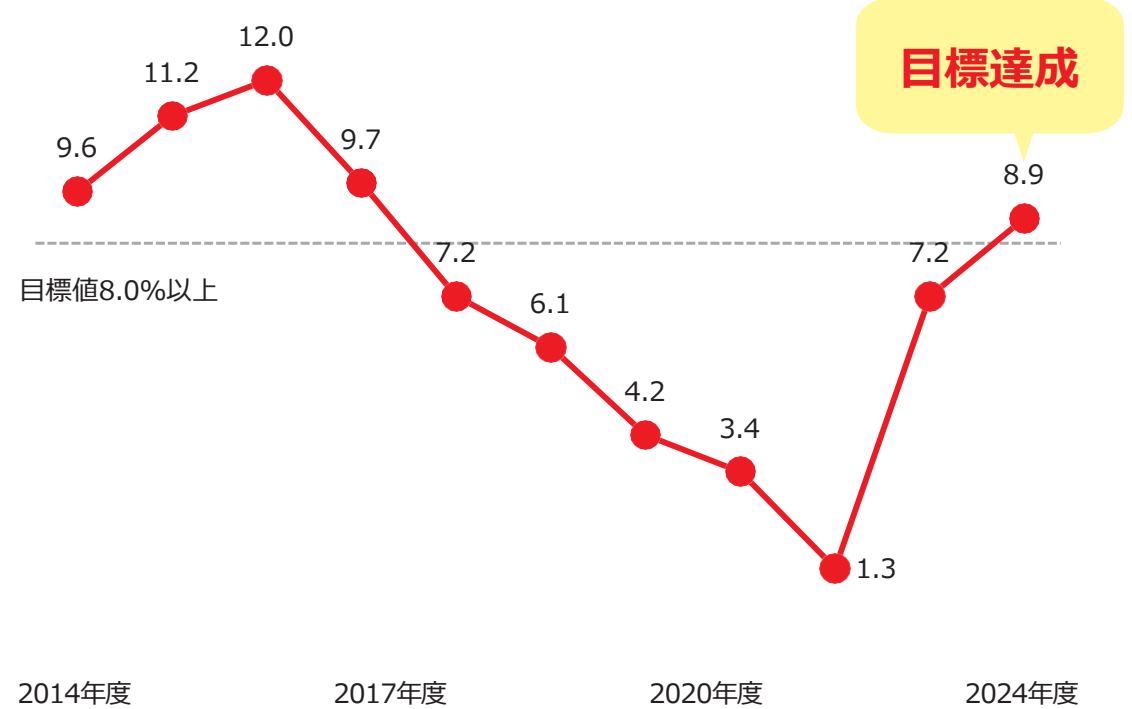
背景① 一部の経営目標の早期到達

営業利益の推移が当初計画から上振れ、ROEは目標到達。経営目標および株主還元の再設計を実施

営業利益の推移



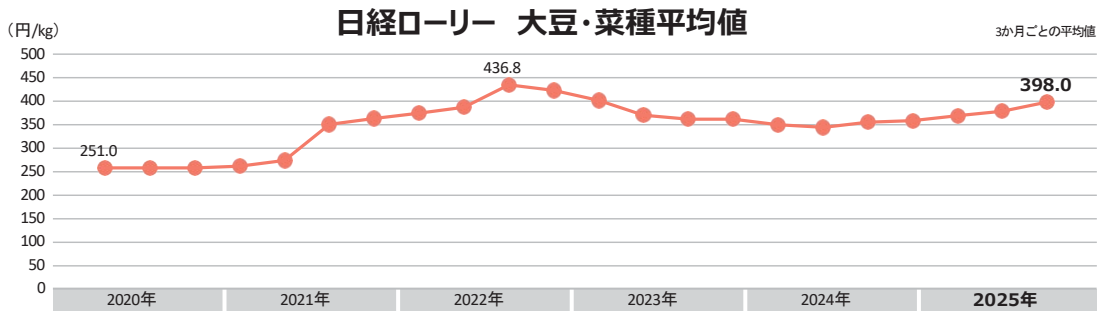
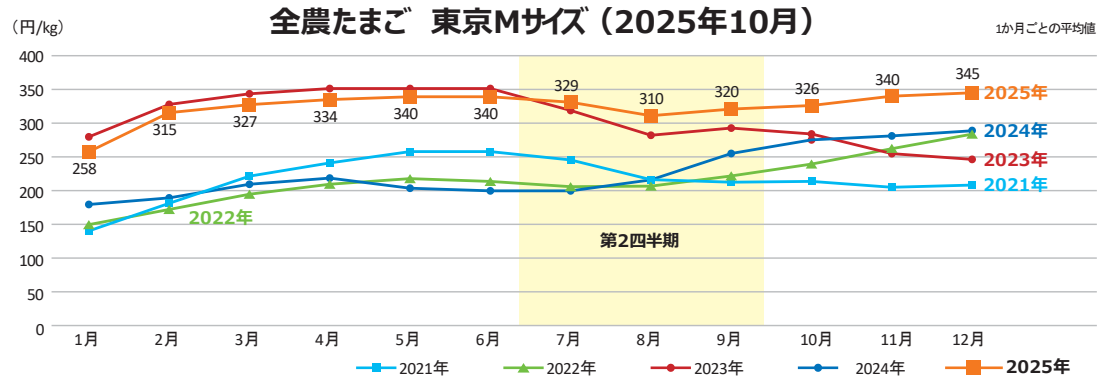
ROEの推移



背景② 外部環境の変化

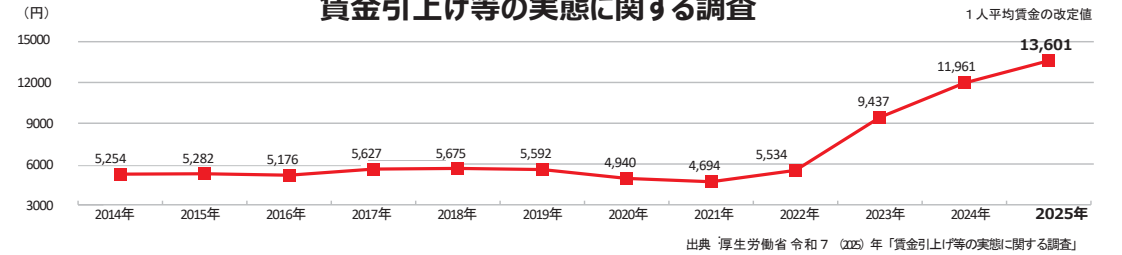
原材料費、人件費、エネルギーコストが上昇しており、コスト構造の見直しと価格転嫁等の対策が必要

原材料費の上昇

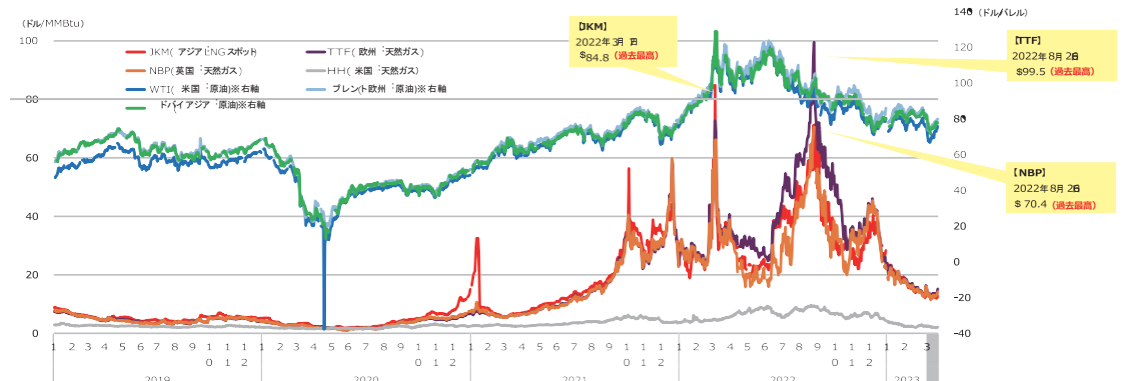


人件費、エネルギーコストの上昇

賃金引上げ等の実態に関する調査

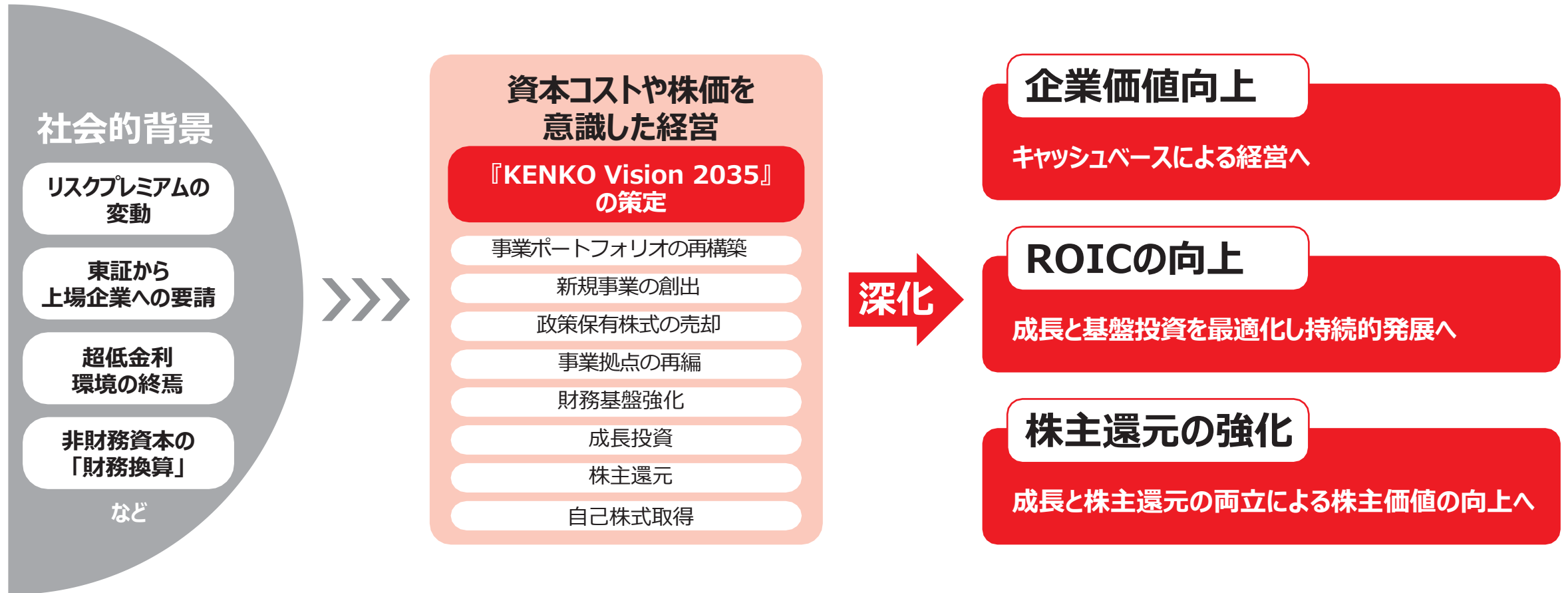


エネルギー市場価格の推移



背景③ 「資本コストや株価を意識した経営」のさらなる深化

経営基盤、投資、還元を三位一体で強化し、収益力強化と適切な資本配分を実現



CONCEPT

『Global Food Solution Company』への転換

～食の「困った」を「ワクワク・ドキドキ」に変える～



基本戦略のアップデートと位置づけ整理

1 「事業ポートフォリオの再構築」と「成長戦略」の見直し

2 「スマート化」戦略の位置づけ再整理

3 資本コストや株価を意識した経営のさらなる深化

基本戦略

基本戦略のアップデートと位置づけ整理



基本戦略アップデートの骨子

1 「事業ポートフォリオの再構築」と「成長戦略」の見直し

- (1)「顧客IN」と「共創」による既存事業の販売拡大
- (2)Salad Cafeと料理教室（キッチンスペース831）の最適化
- (3)海外売上高比率の引き上げ（2035年度：10%→30%）

2 「スマート化」戦略の位置づけ再整理

- (1)DXからBX（ビジネスプロセスの変革）への進化
- (2)共創による「インキュベーション」機能の構築
- (3)競争優位の源泉の創造と生産性向上を担う「IT戦略」の策定

3 資本コストや株価を意識した経営のさらなる深化

- (1)「キャッシュ・ベース・マネジメント」への移行
- (2)成長性・収益性・健全性の長期的なバランスを意識した投資の推進
- (3)配当政策の見直し

「成長戦略」の見直し（事業ポートフォリオ再構築）①

1 2



施策 「顧客IN」と「共創」による
1 既存事業の販売拡大

施策 Salad Cafeと料理教室
2 (キッチンスペース831) の最適化

戦略 顧客接点の改革



「マーケットIN」から「顧客IN」



ビジネスパートナーとの共創



海外事業展開の加速

戦略 経営資源の再配分



「選択」と「集中」



既存事業の営業支援部隊へ再編

¥ キャッシュフロー創出 UP



資本コスト



成長性 UP

=



企業価値 UP

corporate value

施策

3 海外売上高比率の目標

グローバル市場での成長を加速させ、
収益の柱へ

当初計画 **10%** → 目標 (2035) **30%**

輸出向け商品の拡充

各国のレギュレーション・
輸送期間を考慮した商品設計

販売エリアの拡大

エリア別戦略を策定し、
エリアに合わせた商品を展開

法規制への変化への対応

法規制の情報をキャッチし
判断できる体制

拠点の展開

輸出商品の拡大とともに
将来的な海外拠点づくりの検討

- 東南アジアのマーケティング強化
- 欧米市場の深耕



施策

1 DXからBX(ビジネスプロセスの変革)への進化 ビジネストランスフォーメーションに進化させ全社最適を目指す



戦略 IT戦略を基盤とし、「全体最適」をめざす

研究開発

調達

生産・物流

販売・納品

資金回収

ビジネスプロセス全体の変革

+

IT戦略

施策

2 共創による「インキュベーション」機能の構築 顧客との共同開発や施策を行う施設を活用し、食の課題解決に挑む

食に関する「お客さまの課題」や「社会課題」の解決

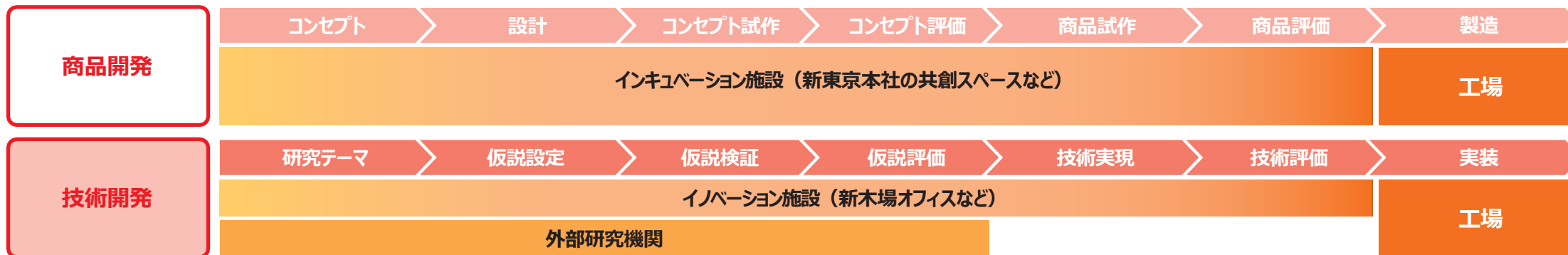
共創

開発プロセスにおいてお客さまと共創する



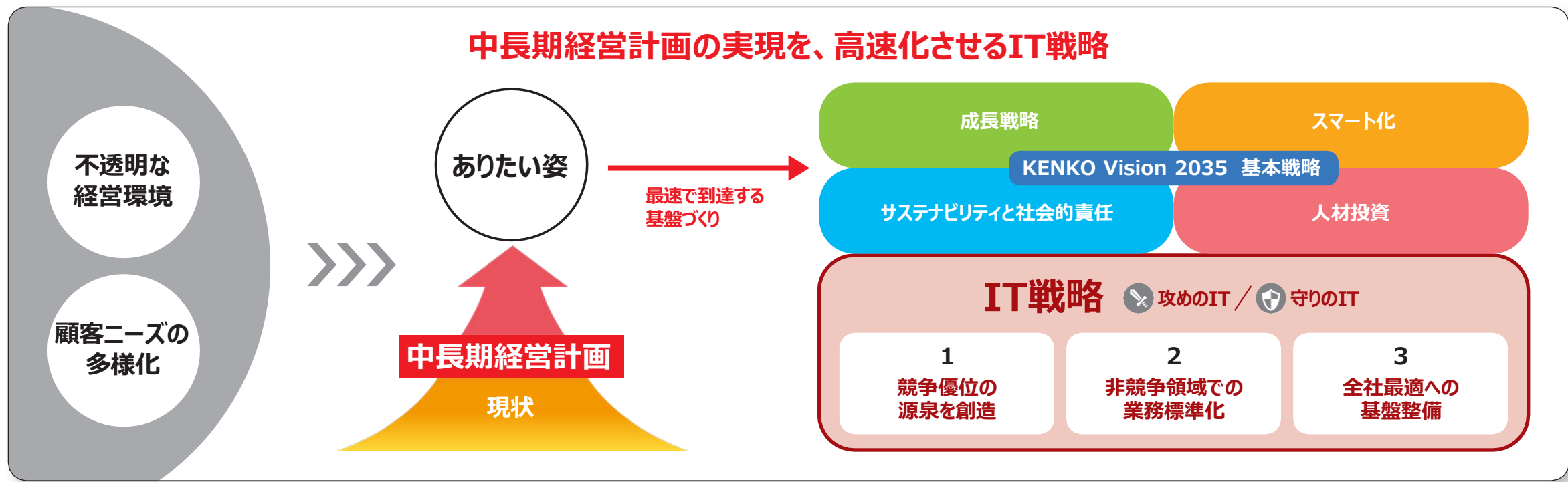
技術ポートフォリオ

生産・IT・分析など様々な技術を掛け合わせる



施策
3 競争優位の源泉の創造と生産性向上を担う「IT戦略」の推進

攻めと守りのIT戦略で、
競争優位性と生産性向上を両立

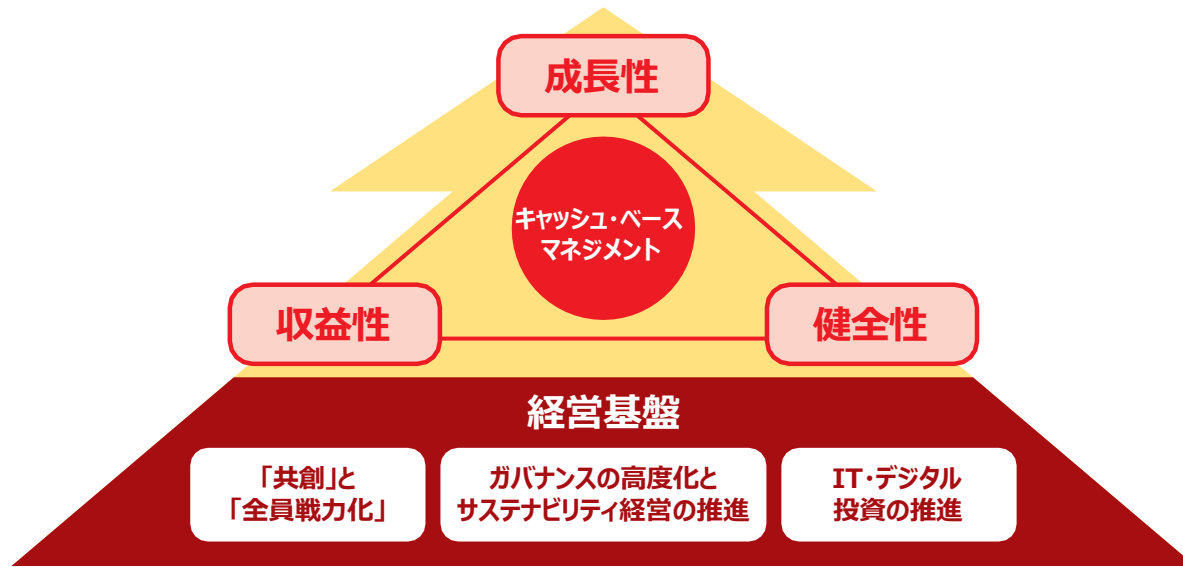


施策

3 企業価値向上と株主還元強化

成長性・収益性・健全性を軸としたキャッシュ・ベース・マネジメントと、強固な経営基盤による企業価値向上へ

企業価値向上と株主還元強化



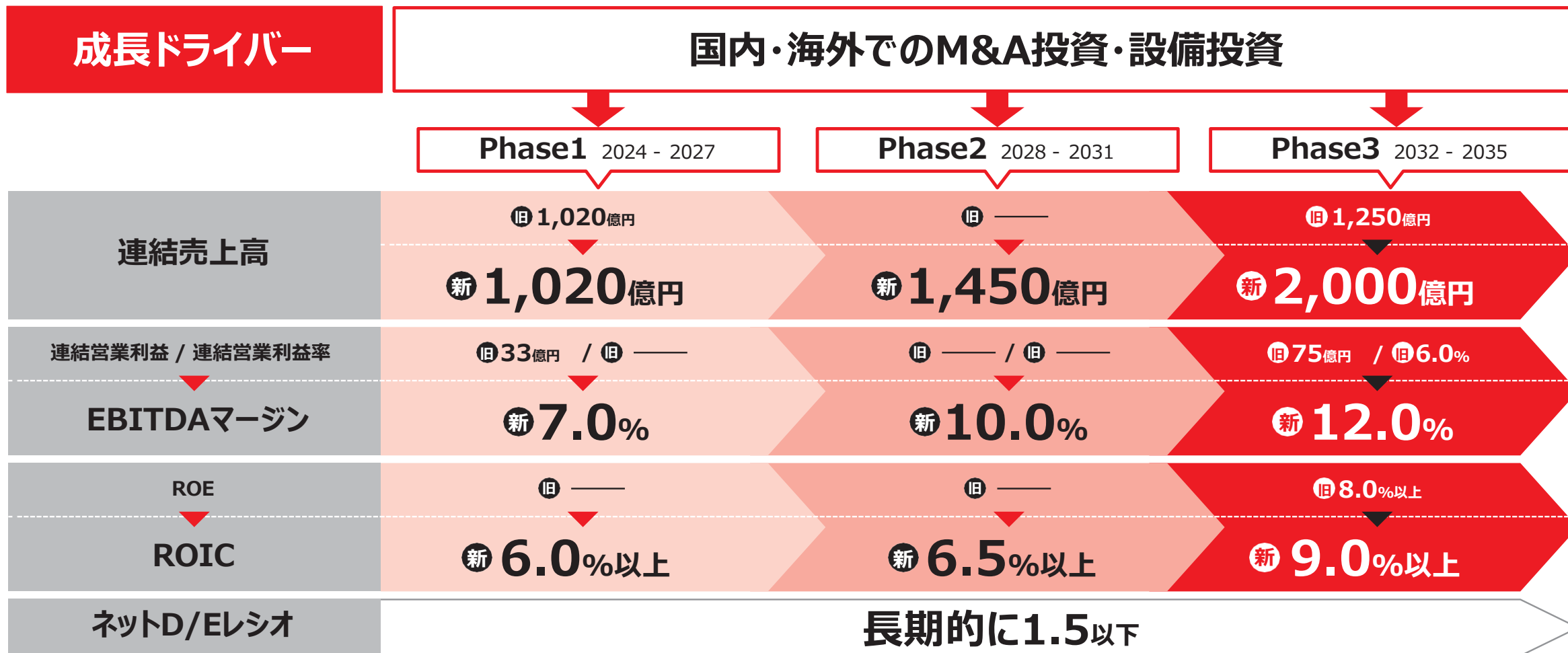
キャッシュ・ベース・マネジメント

- 成長・収益・健全性を繋ぐ中核機能
- 現金の流れを重視し、資金効率を高める
- 創出資金で企業価値と還元を強化する

経営基盤

- 多様な個の力を結集し、共に創り上げる
- 信頼されるガバナンスと持続的成長
- IT・デジタル投資で変革を加速する

『KENKO Vision 2035』経営目標の見直し



キャッシュアロケーション (Phase1:2024年度~2027年度)



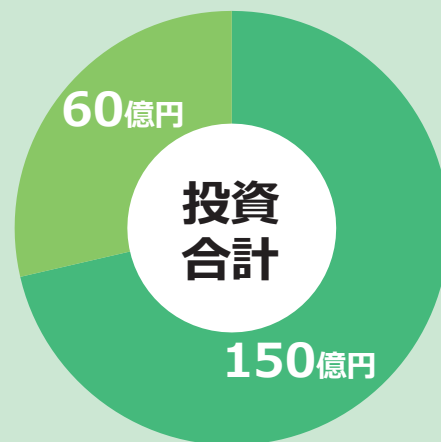
キャッシュイン

営業CF
240億円

ALLOCATION

キャッシュアウト

投資
210億円



成長投資

150億円

- M&A
- グループ再編
- 設備能力増強

基盤強化投資

60億円

- 環境投資
- 東京本社移転
- IT投資

ALLOCATION

株主還元
30億円

- DOE 2.5%以上へ引き上げ Phase1(2025年度~)

基本方針



安定的に継続した株主還元を行うため
DOE(株主資本配当率)を指標



段階的に引き上げを行い、
2035年度に4.0%以上の目標

Phase1

2027年度

DOE目標

2.5%以上

安定的還元の基盤固め



Phase2

2031年度

DOE目標

3.5%以上

成長に伴う還元強化



Phase3

2035年度

DOE目標

4.0%以上

中長期目標の達成

※目標2.5%以上から4.0%以上に引き上げ

※2025年度から、目標を1.5%以上→2.5%以上に引き上げ

- I R お問い合わせ

- 東京本社 : 東京都千代田区麴町五丁目 1 番地
麴町弘済ビルディング
- 担当者 : 経営企画室 経営管理部 IR課
- 電話 : 03-5962-7778
- E-mail : ir@kenkomayo.co.jp

- 将来見通しに関する注意事項

本資料は投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における将来予想に関する記述は、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。

また、業績等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成していますが、当社はその正確性、安全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、皆様ご自身の判断と責任においてご利用されることを前提に提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。