

ケンコーマヨネーズ株式会社【証券コード：2915】

2026年3月期 第3四半期

決算説明会資料



2026年2月26日

1. 2026年3月期 第3四半期 決算概要

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。

本日はご多用のなか、当社の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、2026年3月期 第3四半期の決算概要をご説明いたします。

2026年3月期 第3四半期 決算ハイライト（連結）



売上高 $\triangle 0.4\%$
営業利益 $\triangle 22.4\%$

・マヨネーズ・ドレッシング類は伸長
・総菜関連事業等のフレッシュサラダが減少

前年同期比で
減収・減益

	2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	
	実績	実績	前年同期比
売上高	70,537	70,262	$\triangle 0.4\%$
売上総利益 (売上総利益率)	16,283 23.1%	15,976 22.7%	$\triangle 1.9\%$
販売費及び一般管理費 (販管費率)	11,692 16.6%	12,412 17.7%	+6.2%
営業利益 (営業利益率)	4,590 6.5%	3,564 5.1%	$\triangle 22.4\%$
経常利益 (経常利益率)	4,698 6.7%	3,674 5.2%	$\triangle 21.8\%$
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,244 4.6%	2,396 3.4%	$\triangle 26.1\%$
1株当たり四半期純利益	203円00銭	161円78銭	

©2026 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円未満切り捨て

3

2026年3月期 第3四半期の連結売上高は702億62百万円、連結営業利益は35億64百万円となり、前年同期比で減収・減益となりました。

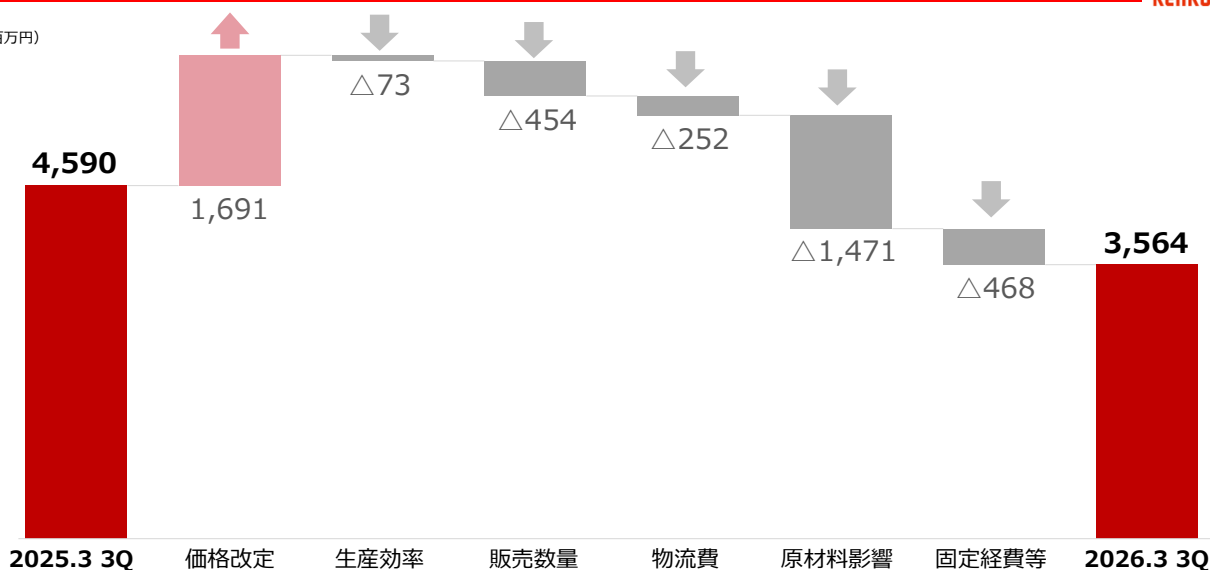
売上高は、マヨネーズ・ドレッシング類が伸長したものの、総菜関連事業等のフレッシュサラダの減少により、前年同期比で0.4%の減収となりました。

営業利益は、売上高の減少に加え、原材料費や人件費、物流費などの上昇分に対するお客様ごとの価格改定にタイムラグがあったこと、鶏卵相場の高止まりの影響で原材料費が増加したことにより、前年同期比で22.4%の減益となりました。



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△1,026百万円

※百万円未満切り捨て

4

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。

当第3四半期の連結営業利益は、35億64百万円となり、前年同期比で、10億26百万円の減益となりました。主な内訳を、項目別にご説明いたします。

2025年4月より実施いたしました価格改定の効果は、16億91百万円となりました。

生産効率については、販売数量の減少にともない、工場の稼働率低下が影響し、マイナス73百万円となりました。

販売数量の減少は、タマゴ加工品やサラダ・総菜類の採用が減少したことなどにより、マイナス4億54百万円となりました。

原材料影響は、マイナス14億71百万円で、特に鶏卵価格の高止まりや野菜価格の高騰などが影響しております。

固定経費等は、人件費や減価償却費の増加などにより、マイナス4億68百万円となりました。

セグメント別実績



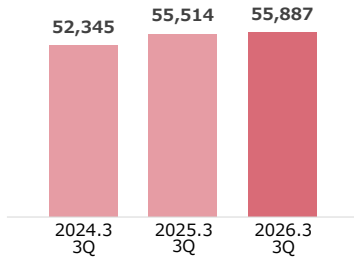
(単位：百万円)	2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	前年同期比
売上高	70,537	70,262	△0.4%
■ 調味料・加工食品事業 ※ケンコーマヨネーズ本体の事業	55,514	55,887	+0.7%
■ サラダ・総菜類	16,269	16,266	△0.0%
■ マヨネーズ・ドレッシング類	21,066	21,468	+1.9%
■ タマゴ加工品	16,780	16,743	△0.2%
■ その他	1,398	1,409	+0.8%
■ 総菜関連事業等 ※連結子会社の事業	14,359	13,802	△3.9%
■ その他 ※サラダカフェ	662	572	△13.7%
セグメント利益	4,590	3,564	△22.4%
■ 調味料・加工食品事業	3,732	2,686	△28.0%
■ 総菜関連事業等	764	845	+10.7%
■ その他	8	△24	-
調整額	86	57	△33.8%

次に、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)



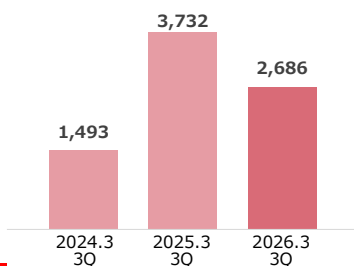
売上高 増収
(前年同期比+0.7%)

- ・サラダ・総菜類は、ポテトサラダが増加
- ・タマゴ加工品は、タマゴサラダ、ゆで卵等が好調に推移
- ・マヨネーズ・ドレッシング類は、マヨネーズ、ソース類が増加

セグメント利益 減益
(前年同期比△28.0%)

- ・コストアップと価格改定のタイムラグ
- ・鶏卵相場の高止まりによる原材料費の増加
- ・物流費、人件費等の増加

■セグメント利益 (単位: 百万円)



▼11月4日発売 春夏向け新商品



塩分カットをした『たのしお®』ブランドから新商品のドレッシングがラインナップ。多様化する食ニーズに応える5品を発売。

▼2月に東京本社移転



▲Cooking Lab

▲カフェテリア「K.Brew Cafe」

2月24日、東京本社を杉並区高井戸から千代田区麹町に移転。Cooking Labの設備をさらに充実。

提案強化

※百万円未満切り捨て 6

まず、ケンコーマヨネーズ本体の事業であります「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0.7%となりました。

サラダ・総菜類では、1kg形態と小型形態のポテトサラダが伸長いたしました。しかし、パスタサラダやフィリングなどの減少により、わずかに減収となりました。

タマゴ加工品では、タマゴサラダやゆで卵、錦糸卵は好調に推移いたしました。しかし、スクランブルエッグが減少となりました。

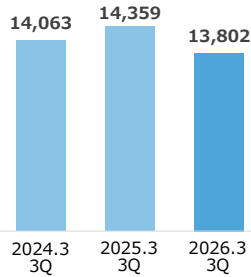
マヨネーズ・ドレッシング類では、10kgや1kg形態のマヨネーズ類やソース類が増加となりました。

セグメント利益につきましては、お客様ごとの価格改定にタイムラグが生じたことや鶏卵相場の高止まりによる原材料費の増加、物流費や人件費等の増加により、前年同期比マイナス28.0%となりました。



セグメント別実績 ■ 総菜関連事業等 ■ その他

■ 売上高 (単位: 百万円)



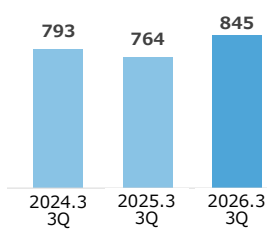
売上高 減収 (前年同期比△3.9%)

- ・商品カテゴリーの拡大
- ・高付加価値商品の開発
- ・販売先の内製化により減収

セグメント利益 増益 (前年同期比+10.7%)

- ・価格改定の実施
- ・相乗積 (売上構成比×粗利率) の可視化
- ・新規カテゴリーへの参入

■ セグメント利益 (単位: 百万円)

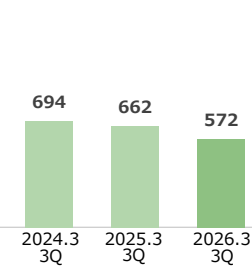


▼ 関東ダイエットクック 「お弁当・惣菜大賞2026」優秀賞を受賞



15,000点以上のエントリーの中から選出。『増しモンジュレで食べるチキンボウルサラダ』が一般社団法人全国スーパーマーケット協会主催の「お弁当・惣菜大賞2026」サラダ部門で優秀賞を受賞。

■ 売上高 (単位: 百万円)



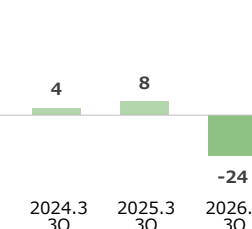
売上高 減収 (前年同期比△13.7%)

- ・2店舗の退店
- ・原材料価格の高騰

セグメント利益 減益

- ・経費対策、店舗対策、商品対策による仕組みの見直し

■ セグメント利益 (単位: 百万円)



▼ Salad Cafe 「ファベックス 惣菜・べんとうグランプリ2026」優秀賞受賞



『きれいをつくる12品目のコブサラダ』が、株式会社日本食糧新聞社主催の「ファベックス 惣菜・べんとうグランプリ2026」健康・ヘルシー部門において、優秀賞を受賞。
※百万円未満切り捨て

次に、連結子会社の事業であります「総菜関連事業等」では、商品カテゴリーの拡大や高付加価値商品の開発など、拡販に努めてまいりましたが、販売先の内製化などの影響により、売上高は、前年同期比マイナス3.9%の減収となりました。

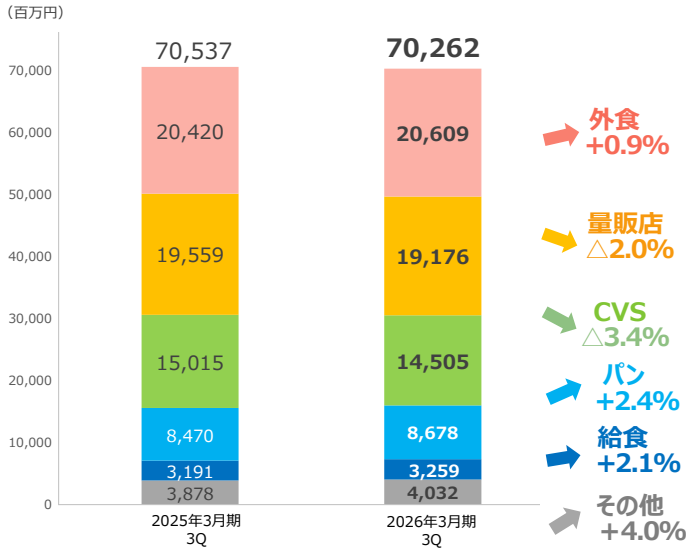
利益につきましては、価格改定の効果や新規カテゴリーへの参入により前年同期比プラス10.7%の増益となりました。

「Salad Cafe」のショップ事業を含む「その他」では、2025年8月と9月に2店舗の退店や野菜価格の高騰が影響し、減収・減益となりました。

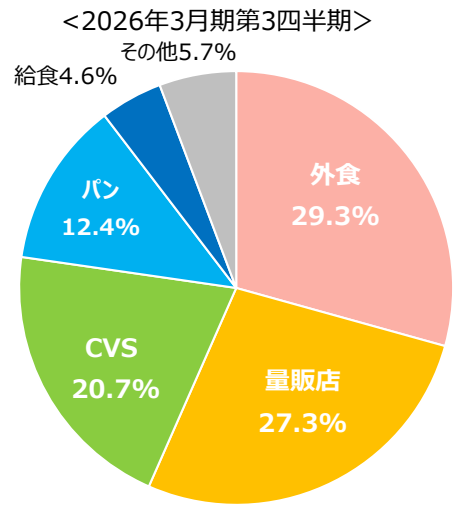
販路別売上高（連結）



販路別売上高



販路別売上高 構成比



※百万円未満切り捨て

販路別売上高についてご説明いたします。

資料左側のグラフは販路別売上高の前年同期比になります。
外食、パン、給食が前年同期比で伸長し、
量販店、CVSが減少となりました。

右側の円グラフは販路別売上高の構成比となります。

貸借対照表（連結）



		2025年3月期	2026年3月期 第3四半期	前年度末比
※1：長期未払金を含む（単位：百万円）				
資 産	流動資産	34,312	39,676	+15.6%
	固定資産	29,767	29,519	△0.8%
資産合計		64,080	69,196	+8.0%
負 債	うち有利子負債残高※1	5,482	4,932	△10.0%
		24,116	28,368	+17.6%
純資産		39,963	40,827	+2.2%
負債・純資産合計		64,080	69,196	+8.0%
1株当たり純資産		2,678円13銭	2,835円71銭	-
自己資本比率		62.4%	59.0%	△3.4ポイント

ポイント

▼資産

- ・売掛金の増加 3,904百万円
- ・建設仮勘定の増加 926百万円

▼負債

- ・買掛金の増加 4,806百万円
- ・未払法人税等の減少 906百万円
- ・有利子負債の減少

※2026年3月期第3四半期末が休日により、売掛金、買掛金、未払金等が増加

連結貸借対照表について、ご説明いたします。

総資産は、前年度末比プラス8.0%の691億96百万円となりました。
 主な要因は、月末が休日により売掛金の増加と
 建設仮勘定の増加によるものです。

負債は、前年度末比プラス17.6%の283億68百万円となりました。
 売掛金同様に、月末が休日により
 買掛金が増加したことなどによるものです。

自己資本比率は、
 前年度末比マイナス3.4ポイントの59.0%となりました。

設備投資額・減価償却費（連結）



(単位：百万円)	2025年3月期 第3四半期	2026年3月期 第3四半期	増 減
設備投資額合計	464	1,423	+958
調味料・加工食品事業	313	1,166	+852
総菜関連事業等	150	256	+105
その他	0	0	+0
減価償却費合計	1,759	2,020	+260
調味料・加工食品事業	1,229	1,476	+246
総菜関連事業等	528	543	+14
その他	1	1	△0

設備投資額および減価償却費の概要について、ご説明いたします。

中長期経営計画の戦略に基づく生産設備への投資などにより、前年同期比プラス9億58百万円の14億23百万円となりました。

減価償却費は、基幹システムの償却などにより前年同期比プラス2億60百万円の20億20百万円となりました。

引き続き、投資効果を見極めながら計画的な投資と償却負担のコントロールを進めてまいります。

2. 2026年3月期 業績予想

続きまして、2026年3月期の業績予想につきまして、ご説明いたします。

2026年3月期 業績予想（連結）



売上高 +1.2%、営業利益 △21.6%

▶ 外部要因の影響による原材料費の上昇、商品統廃合による販売機会の減少

(単位：百万円)	2025年3月期 (実績)	2026年3月期 (期初予想)	2026年3月期 (予想) (11月14日修正)	
	金額	金額	金額	前年同期比
売上高	91,703	95,500	92,800	+1.2%
営業利益	4,845	4,800	3,800	△21.6%
	%	5.3%	5.0%	4.1%
経常利益	4,999	4,970	3,950	△21.0%
	%	5.5%	5.2%	4.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,503	3,217	2,470	△29.5%
	%	3.8%	3.4%	2.7%
1株当たり当期純利益	221円62銭	215円59銭	165円32銭	

©2026 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円未満切り捨て

12

2026年3月期の業績予想につきましては、
昨年11月に2026年3月期 第2四半期決算とあわせて
業績予想の修正を行いました。

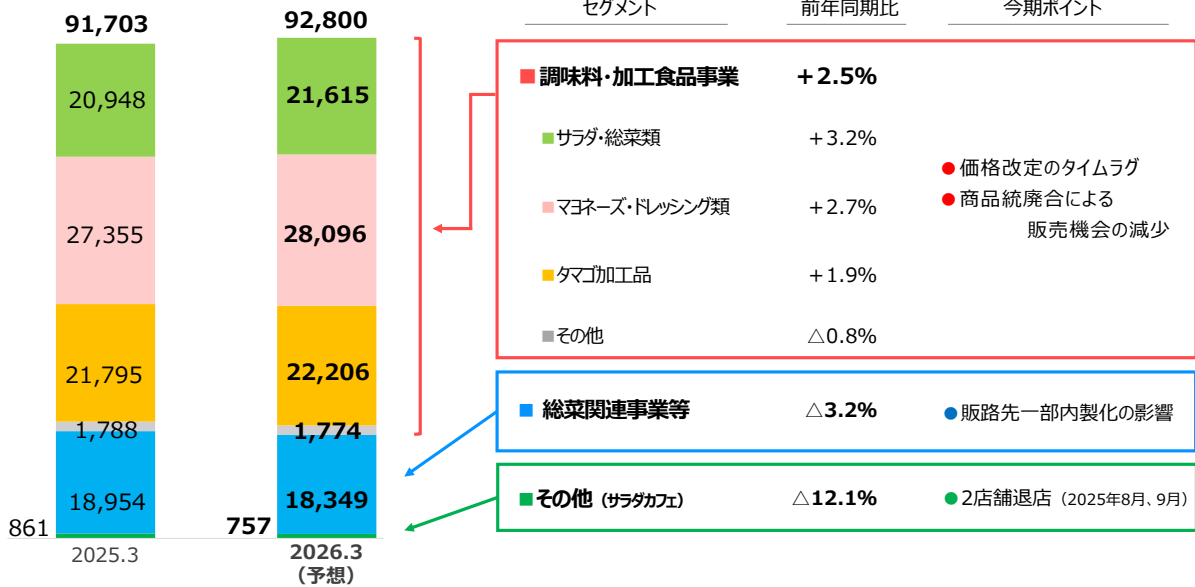
外部要因の影響による原材料費の上昇や
商品統廃合による販売機会の減少を織り込んだ
予想としております。

修正した時点と変更はありませんが、
連結売上高 928億円、
連結営業利益 38億円、
連結経常利益 39億50百万円、
親会社株主に帰属する当期純利益 24億70百万円
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)



©2026 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円未満切り捨て 13

2026年3月期のセグメント別売上高の予想です。

「調味料・加工食品事業」では、採用商品の減少や商品統廃合による販売機会の減少などがありますが、2025年4月から実施しております価格改定の影響により、前年同期比プラス2.5%を見込んでおります。

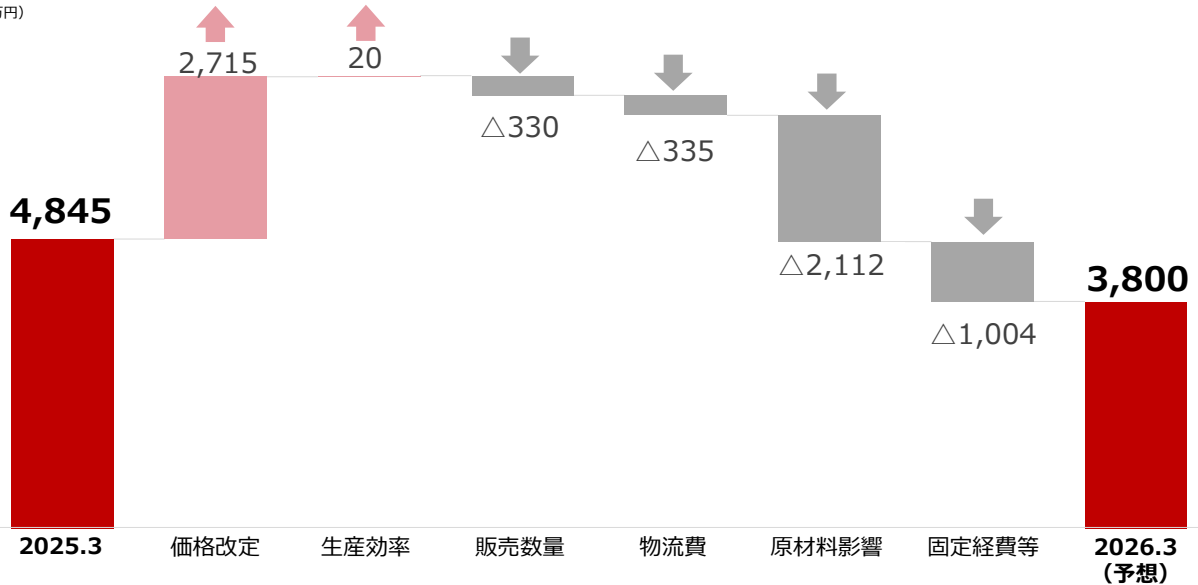
「総菜関連事業等」は、野菜の高騰による原材料費の増加や販売先の一部内製化の影響により、前年同期比マイナス3.2%、

「その他」は、「Salad Cafe」2店舗の退店の影響などにより、前年同期比マイナス12.1%を見込んでおります。



連結営業利益 増減要因 <見通し>

(単位：百万円)



前年同期比△1,045百万円

©2026 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

※百万円未満切り捨て

14

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月期の営業利益は、販売面およびコスト面の影響により、前年同期比マイナス10億45百万円の、38億円の予想としております。

主な内訳は、販売価格の適正化を目指した価格改定では、期初計画に対し、販売価格の反映に遅れが生じており、27億15百万円のプラスを見込んでおります。

生産効率は、販売数量の減少により工場の稼働率が計画を下回っておりますが、商品統廃合の効果により20百万円のプラスを見込んでおります。

販売数量の減少については、採用商品の減少や商品統廃合による販売機会の減少などにより、3億30百万円のマイナスを見込んでおります。

原材料費の影響については、予想を上回る鶏卵相場の高止まりにより21億12百万円のマイナスを見込んでおります。

固定経費等では、人件費や東京本社移転費用などの将来に向けた投資費用の実行により、10億4百万円のマイナスを見込んでおります。

3. 株主還元・配当予想

続きまして、株主還元および配当予想について、ご説明いたします。

株主還元・配当予想



配当金
(通期)

期初予想

47円

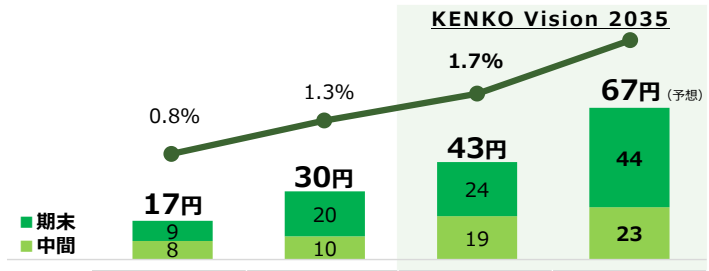
+20円

67円

2026年2月13日公表

配当予想修正

DOE
配当金



Phase1
(2025年度~)
DOE
2.5%以上

(円/株)	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期 (予想)
配当金 (円/株)	17	30	43	67
配当性向 (%)	56.9	17.7	19.4	40.5
配当利回り (%)	1.41	1.49	2.31	—
株主資本配当率 (DOE) (%)	0.8	1.3	1.7	—

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(合計) ÷ 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

先日2月13日の第3四半期決算発表と併せて
 期末配当予想の修正を行いました。

中長期経営計画の見直しとあわせて、
 配当政策の見直しを行っております。

経営目標の一部が到達していることを踏まえ、
 現中長期経営計画のPhase3で計画しておりました
 DOE2.5%以上を前倒しで実施することとし、
 2026年3月期の期末配当金は、
 1株当たり24円から20円増配の44円に修正し、
 年間配当金を67円の配当予想といたしました。

詳細は、中長期経営計画の見直しの内容とあわせてご説明いたします。

以上が2026年3月期 第3四半期 決算概要および
 2026年3月期の業績予想となります。



中長期経営計画 『KENKO Vision 2035』 見直しについて



続きまして、当社グループ中長期経営計画
『KENKO Vision 2035』の見直しについてご説明いたします。

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



はじめに、当社の中長期経営計画の概要を改めてご説明させていただきます。

「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」を基本方針とした『KENKO Vision 2035』は、2024年度から2035年度までの12年間の長期計画となっており、これを4年ごとに3つのPhaseに分けております。

経営目標を達成するために、成長に向けたテーマをPhaseごとに設定しております。

『KENKO Vision 2035』の全体像 再掲載

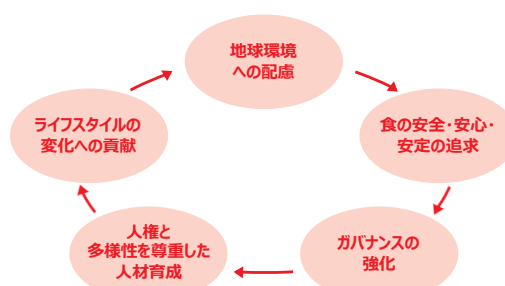


企業理念 (ミッション+パーパス)	守るべきもの ▶ 心身(こころ・からだ・いのち)と環境 使 命 ▶ 食を通じて世の中に貢献する。
ビジョン (目指すべきもの)	『サラダ料理で世界一になる』

KENKO Vision 2035 基本戦略



マテリアリティの特定

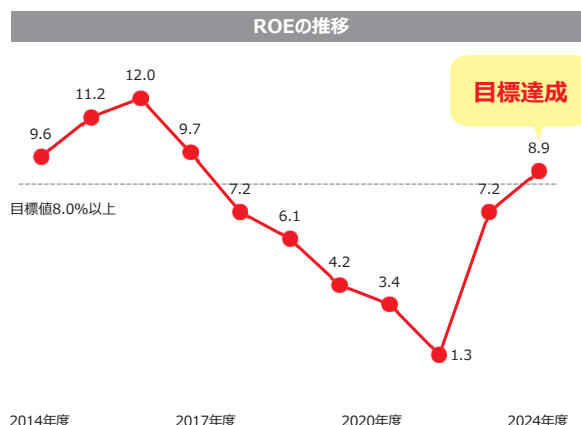
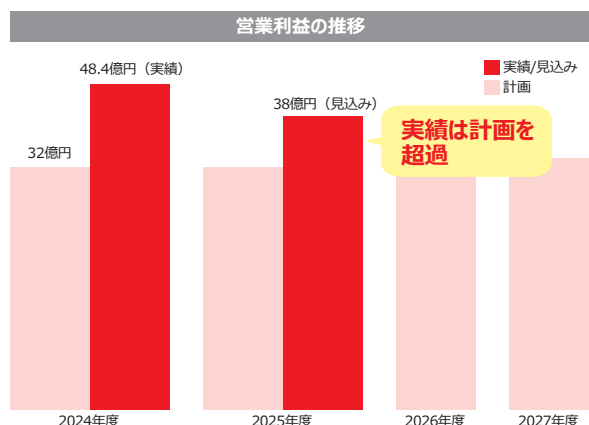


中長期経営計画の策定にあたり、
 企業理念・ビジョンを定めるとともに、
 マテリアリティから4つの基本戦略を策定しております。

一方で、経営環境が中長期経営計画策定時から大きく変化したため、
 今回、中期経営計画を見直すことといたしました。

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



中長期経営計画を見直した主な理由は3つになります。

1つ目は、一部の経営目標の早期到達です。

営業利益が当初計画から上振れるとともに、
ROEも2024年度には8.9%と、
2035年度の経営目標である8%以上を上回りました。

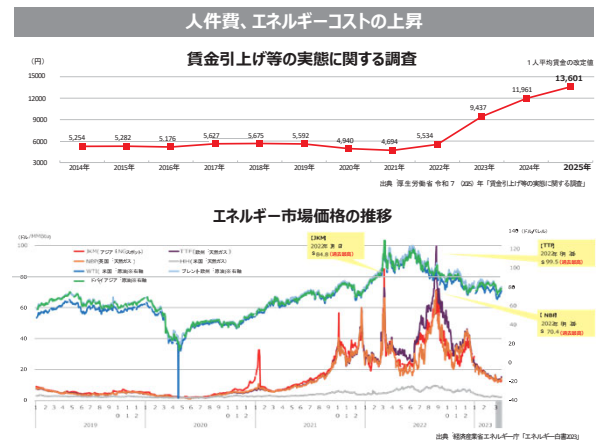
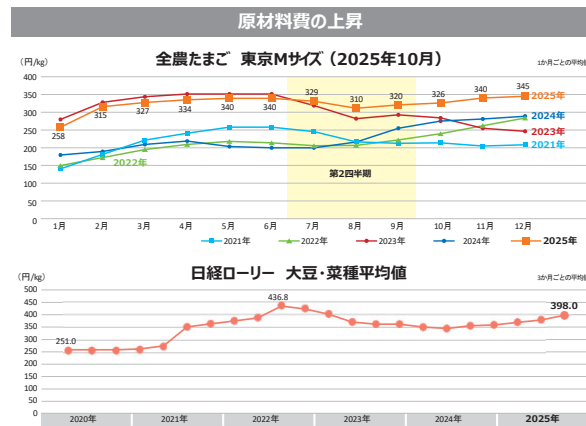
そのため、経営目標および株主還元の再設計を行ないました。

中長期経営計画見直しの背景



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



2つ目は、外部環境の変化です。

原材料費・人件費・エネルギーコストが
想定よりも高騰しております。

そのため、コスト構造の見直しと
価格転嫁などの対策が必要と考えました。

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



3つ目は、「資本コストや株価を意識した経営」のさらなる深化です。

経営基盤・投資・株主還元を三位一体で強化し、収益力強化と適切な資本配分の実現を推進してまいります。

そのため、キャッシュ・ベース・マネジメントの導入とキャッシュアロケーションの見直しを行ないました。

以上を踏まえ、中長期経営計画を見直すことといたしました。

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～



中長期経営計画の見直しにあたり、
計画のコンセプトを新たに決めました。

それが『「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』
というコンセプトです。

これまでも「食を通じて世の中に貢献する」という使命のもと、
品質・美味しさにこだわった食品を製造・販売してまいりました。

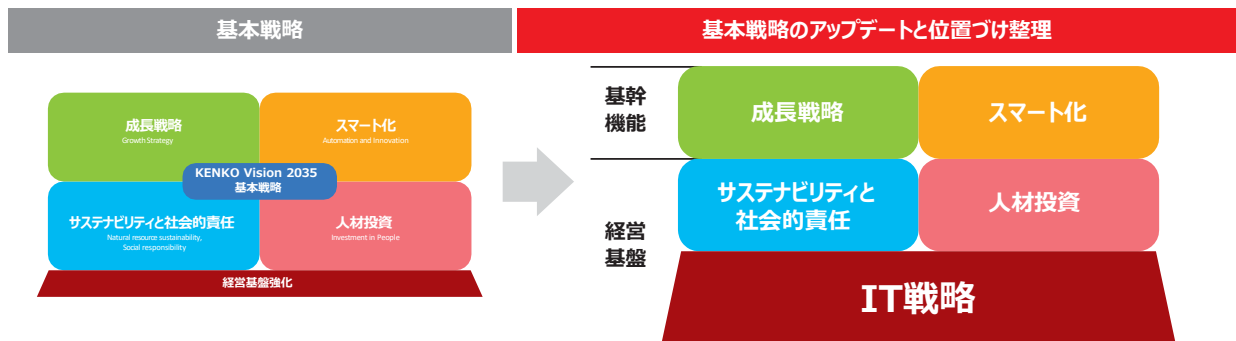
今後はさらに一歩進めて、
お客さまに感動を与えられるようなサービスを提供してまいりたいという
当社の変革に対する想いをコンセプトに込めました。

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



このコンセプトをもとに、
基本戦略のアップデートと位置づけの整理を行ないました。

基本戦略を「基幹機能」と「経営基盤」に整理するとともに、
「経営基盤」のなかに「IT戦略」を加えました。

基本戦略のアップデートの骨子を次のスライドでご説明いたします。

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



基本戦略のアップデートの骨子は3つございます。

- 1つ目は、「事業ポートフォリオの再構築」と「成長戦略」の見直しです。
- 2つ目は、「スマート化」戦略の位置づけの再整理です。
- 3つ目は、「資本コストや株価を意識した経営のさらなる深化」です。

以降のスライドで詳細を説明いたします。

「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



1つ目の「成長戦略」の見直しでは、「顧客接点の改革」と「経営資源の再配分」を推進してまいります。

「顧客接点の改革」では、お客さまごとのニーズや課題の深層へアプローチする「顧客IN」の発想を行なうことを通じて、お客さまとの接点を広げてまいります。

お客さまごとのニーズや課題の解決には、お客さまや調達先の企業等と共に新たな商品やサービスを開発していくことが重要です。一方で、日本の人口減少が進むなかで、より高い成長を求めていくためには海外事業展開を今まで以上に加速させていく必要があります。

「経営資源の再配分」では、Salad Cafeの経営資源に対する「集中と選択」を行なうとともに、顧客接点の改革を推進する観点から、一般のお客さま向けに開催している料理教室のリソースを既存事業の営業支援に再編します。

これらを通じて、キャッシュフローを創出するとともに、成長性を高めることで、企業価値を高めてまいります。

「成長戦略」の見直し（事業ポートフォリオ再構築）②

1 2



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

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

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

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



©2026 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

27

海外事業展開の加速に向けて、
2035年度の海外売上高比率の目標を10%から30%へ引き上げました。

より競争力のある商品・チャネルの展開とともに、
進出先の法規制への対応も行うなど、販売体制を強化してまいります。

「スマート化」戦略の位置づけ再整理①

1 2 3



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ansフォーメーションに進化させ全社最適を目指す

当初計画
DX デジタルトランス
フォーメーション

進化

計画見直し後
BX ビジネストラans
フォーメーション
ビジネスプロセス
全体の変革

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

このような顧客接点の変革を行なうためには、
ビジネス・プロセス全体の最適化を行なっていく必要があります。

そこで、基本戦略の1つである
「スマート化」戦略の位置づけの再整理を行ない、
DXの取組みを
ビジネス・プロセス・トランスフォーメーション (BX) へ進化させます。

これがアップデートの2つ目です。

研究開発から資金回収までの一連のビジネス・プロセス全体について、
従来の発想を転換し、
プロセス全体として全体最適をめざした変革を進めてまいります。

「スマート化」戦略の位置づけ再整理②

1 2 3



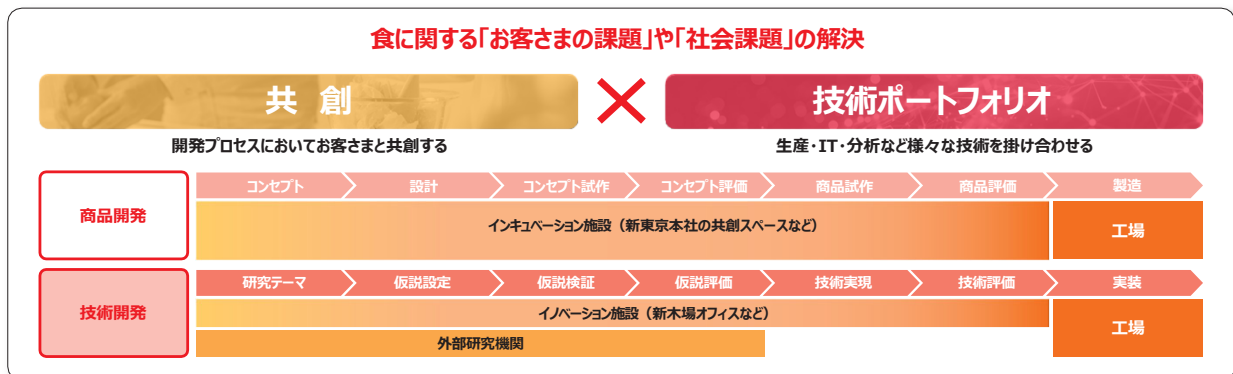
施策

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



©2026 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

29

そのBXの1つの施策として、
共創による「インキュベーション機能」を構築してまいります。

お客さまとの「共創」と当社の「技術」を掛け合わせることで、
お客さまや社会課題の解決を推進してまいります。

「スマート化」戦略の位置づけ再整理③

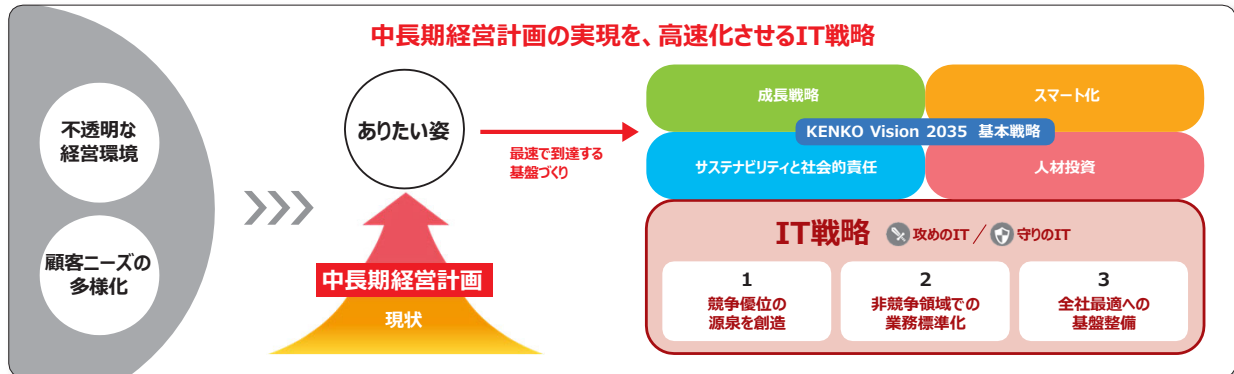
1 2 3



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



「スマート化」戦略をDXからBXへ進化させつつ、ITの活用は4つのすべての基本戦略を「最速」で推進する役割を担うことから、経営基盤としての「IT戦略」を新たに策定いたしました。

「IT戦略」では、各戦略を加速させる「攻めのIT」に加えて、ランサムウェア対策など「守りのIT」についても取組みを推進してまいります。

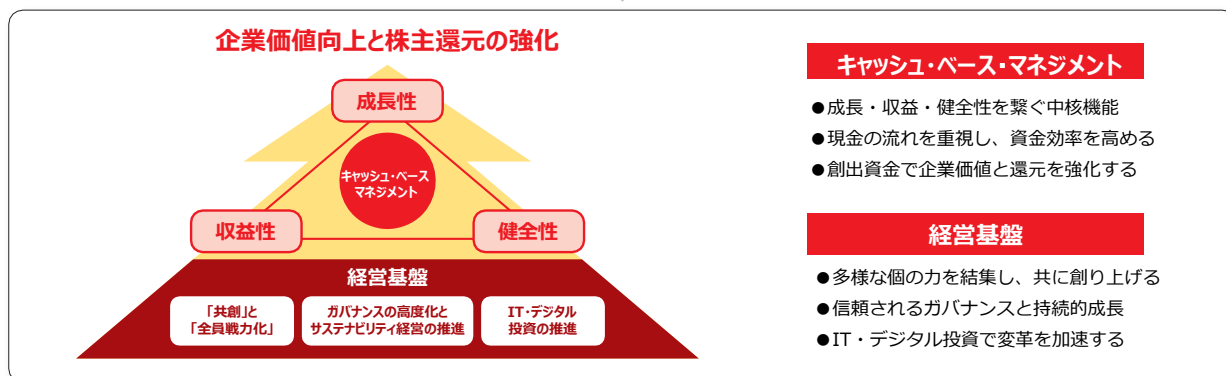
資本コストや株価を意識した経営のさらなる深化



施策

3 企業価値向上と株主還元の強化

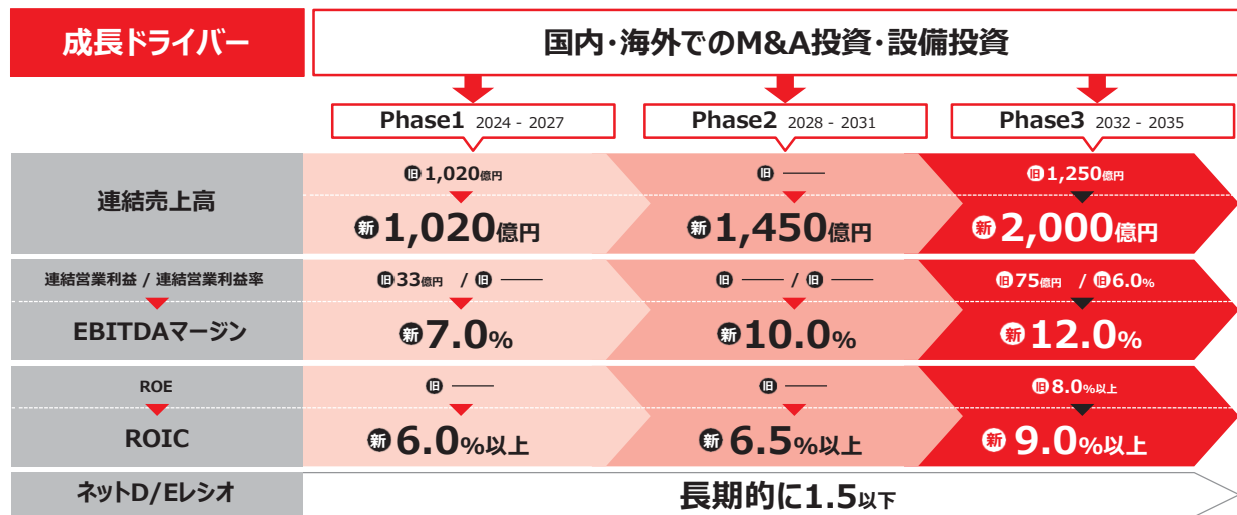
成長性・収益性・健全性を軸としたキャッシュ・ベース・マネジメントと、
強固な経営基盤による企業価値向上へ



基本戦略のアップデートの3つ目は、
「資本コストや株価を意識した経営の深化」です。

「成長性」「収益性」「健全性」を
長期的にバランスさせる経営を行なうとともに、
「キャッシュ・ベース・マネジメント」の推進と
強固な経営基盤の構築に取り組むことで、
企業価値の向上と株主還元の強化に繋がってまいります。

『KENKO Vision 2035』経営目標の見直し



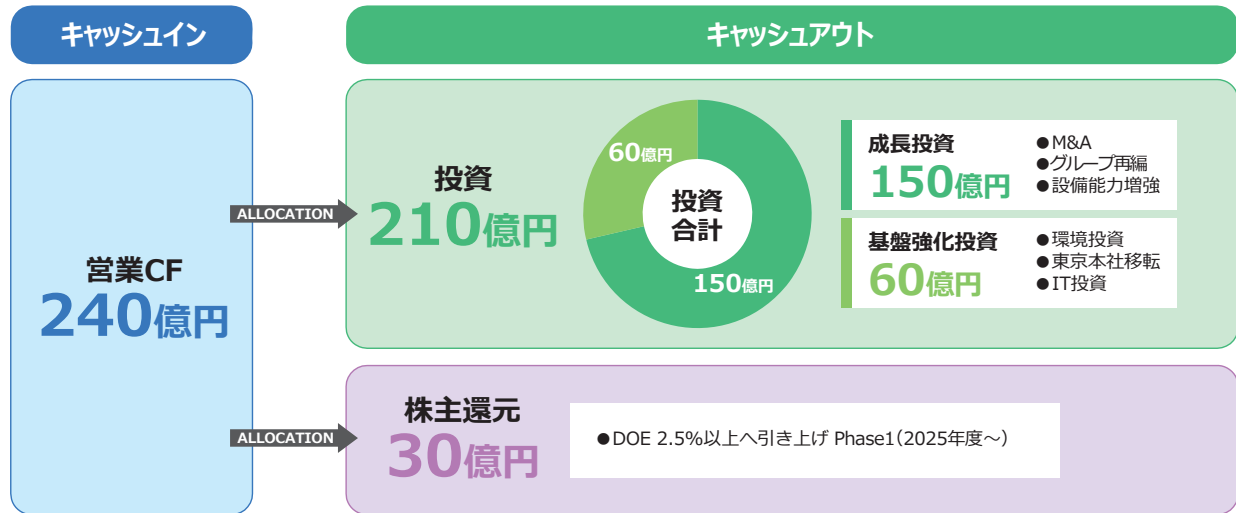
中期経営計画の見直しにあわせて、
キャッシュ・ベース・マネジメントに合わせた
経営目標も見直しを行ないました。

「成長性」の指標として、中長期経営計画 最終年度である
2035年度の売上高目標を1,250億円から
2,000億円へ引き上げました。

また、「キャッシュ・ベース・マネジメント」との平仄（ひょうそく）を
合わせる観点から、「収益性」指標として
「EBITDAマージン」と「ROIC」を新たに採用しました。

これらの指標についても、
2035年度までのマイルストーンを設定しております。
「健全性」の指標としては、新たに「ネットD/Eレシオ」を採用し、
長期的に1.5以下にコントロールしてまいります。

キャッシュアロケーション（Phase1:2024年度～2027年度）



この経営目標を達成するためのキャッシュアロケーションがこちらのスライドの内容です。

Phase 1 では、営業CFで合計240億円を見込んでおります。
このうち150億円を
M&Aや設備能力増強などの成長投資を行なうとともに、
60億円を基盤強化へ投資いたします。

また、株主還元としてPhase 1 合計で30億円を想定しており、
次のページで中長期経営計画の配当政策を説明させていただきます。

配当政策



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



©2026 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

34

今回の中長期経営計画見直しの理由の1つでありました、一部の経営目標の早期到達を踏まえ、配当政策の前倒しを行ないました。

具体的には、2027年度のDOE目標を「1.5%以上」から「2.5%以上」に引き上げるとともに、2025年度から配当水準を「2.5%」に引き上げることとしました。

あわせて、2031年度は3.5%以上、2035年度は4.0%以上と段階的に引き上げ、企業価値の向上と株主還元の両立を図ってまいります。

以上が中長期経営計画の見直しの概要となります。

お問い合わせ



- 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、信頼できるとさ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。