

2915 ケンコーマヨネーズ

炭井 孝志 (スミイ タカシ)

ケンコーマヨネーズ株式会社 代表取締役社長

新中期経営計画「KENKO Value Action～価値の創造～」をスタート

◆「KENKO Five Code 2015-2017」の成果

常務執行役員 経営企画室 室長 京極 敦

当社グループの5番目の中期経営計画となった「KENKO Five Code 2015-2017」では、従業員全員が5つの指針を常に頭に入れ、5つの戦略を着実に実行してきた。成果として、「サラダ No.1 (Leading company) のポジションを確立」については、商品ブランドの強化およびさまざまな市場ニーズに合った商品開発を実施した。サラダ・総菜類では、和惣菜の新ブランド「和彩万菜®」が好調に推移したほか、素材系・ベース商品についても、外食向けを中心に販売が拡大した。タマゴ加工品では、静岡富士山工場製の「惣菜亭」が味や品質で高く評価されている。新たな使い方やメニュー提案の強化に取り組み、2016年には、パッケージの変更や賞味期限の延長、使用する出汁等にさらにこだわったリニューアルも実施している。また、タマゴ加工品市場の需要は依然として高いため、簡便性や健康・ヘルシー志向を意識した新たな切り口の商品も開発した。マヨネーズ・ドレッシング類では、2016年に低カロリー・低糖類・減塩を実現したノンオイルドレッシング「トリプルバランス」シリーズを発売した。また、小型形態の商品を拡充し、機能性等を重視した商品の開発も進めた。

「サラダ料理の更なる進化」については、サラダ料理の発信・普及、当社ブランドイメージの向上に向けた取り組みを実施した。WEBサイトやSNSを活用した情報発信を強化し、2015年に開設した公式ツイッターアカウントでさまざまなキャンペーンを実施するなど、ファンの獲得に向け、双方向でのコミュニケーションを図っている。Salad Cafeでは、店舗を通じたサラダ料理の発信に注力した。また、和サラダの提案も強化し、季節に合わせたさまざまなメニューを提案している。以上に加え、一般向けの料理教室を定期的に開催したほか、サラダに関する研究も各方面で進めた。

「グローバル市場への積極展開を進める経営基盤強化」については、原料調達・開発・生産・販売・情報収集など、世界へ視野を広げた活動を実施した。当社製品の輸出は、2018年3月末時点で39の国と地域に拡大しており、海外輸出の売上を着実に伸ばすとともに、各国のニーズに合わせた商品開発も進めてきた。また、認知度向上および販売拡大を目的に、世界各地の展示会等へも積極的に出展した。インドネシア事業では、現地のマヨネーズ市場や文化の拡大に努めたほか、日系企業を中心とした業務用途での商品導入も進めている。情報収集拠点として2015年7月に開設したバンクーバーリサーチオフィスでは、さまざまな情報を収集し、社内でも共有することで、商品化につなげる取り組みを進めた。

最終年度となる2018年3月期の連結売上高は、当初750億円を目標としていたが、2018年2月の段階で727億円に修正した。実績は727億59百万円となり、当初の目標には達しなかったが、修正目標とほぼ同水準での着地となった。5%以上の目標を掲げた経常利益率は5.7%、8%以上のキープを目標に掲げたROEは9.7%で着地した。自己資本比率については、50%以上を目標としていたが、実績は47.8%となった。2015年3月期比では、売上高が20.6%増、経常利益が49.5%増となっている。

◆6期連続で過去最高売上高を更新

2018年3月期における食品業界の動向として、外食産業では、市場全体が堅調に推移し、3年連続で売上が前年を上回った。業態によりバラつきは見られるものの、ファストフードや焼肉業態などが好調に推移している。業界全体では、深刻な人手不足による時給増を背景に、値上げが相次いでおり、今後の大きな課題となっている。スーパーマーケットについては、天候不順や2017年8月に発生したO157等の影響を受け、既存店ベースの売上高が微減となったが、総菜売場については、中食需要の高まりを受けて堅調に推移している。外食産業と同様、人手不足が深刻化しており、ネット通販などとの競争も、年々、激化している。コンビニエンスストア(CVS)については、店内調理のカウンター商材や弁当、惣菜、調理パン、サラダ等の中食が好調に推移した。業態間やドラッグストア等の他業態との競争が激しさを増しており、今期以降も、その流れは続くと思われる。

このような市場環境の中、当社は7期連続の増収、6期連続の過去最高売上高更新を達成した。連結売上高は727億59百万円(前期比2.7%増)となり、分野別・業態別に細かく分けた独自の販売活動により、サラダ類、タマゴ類、マヨネーズ・ドレッシング類のいずれも伸長した他、厚焼き卵や和惣菜がCVS向けを中心に大きく伸長しました。経常利益は41億49百万円(同3.3%増)となった。天候不順等により、野菜類の調達コストが上昇したものの、主要原材料のメリットで吸収し、前期と同水準の経常利益率を維持することができた。

分野別売上高構成比は、CVSが最も多く、外食、量販店、パン、給食と続いており、構成比率に若干の変動はあるが、すべての分野が伸長した。商材別では、サラダ類が44.6%、タマゴ類が28.8%、マヨネーズ・ドレッシング類が24.4%となった。売上高の伸び率は、サラダ類が3.2%増と最も大きい。なお、サラダ類には、本体で製造販売している「ロングライフサラダ」に加え、連結子会社の「フレッシュサラダ」(消費期限1~2日)、Salad Cafe店舗のサラダが含まれる。

◆CVSを中心にタマゴ加工品が新規採用

事業別の概況として、本体が展開している調味料・加工食品事業については、売上高が601億39百万円(前期比2.8%増)となった。販売重量は2.7%増となったが、販売単価については、商品構成比の変化等もあり、1kg当たり0.6円のマイナスとなった。商材別売上高は、サラダ・総菜類が203億47百万円となっており、主力商品のポテトサラダがCVSや外食向けを中心に伸長した。「和彩万菜®」シリーズについても、アイテム数が増加し、好調に推移している。また、春雨サラダやマカロニサラダが外食向けを中心に採用された。タマゴ加工品は205億20百万円となっており、サンドイッチや総菜用のタマゴサラダ、弁当やサンドイッチ用の厚焼き卵、麺用の錦糸卵がCVSを中心に新規採用された。マヨネーズ・ドレッシング類は177億77百万円となった。CVS向けの小袋形態のドレッシングが前年を上回り、ファストフード向けのナゲットソースや500ml形態のドレッシングも伸長している。また、輸出向けのマヨネーズ・ドレッシングも伸長した。

連結子会社が展開している総菜関連事業等については、売上高が113億27百万円(前期比2.4%増)となった。食品スーパー向けに、シーフードを使用した商品や、パスタにハムをトッピングした商品が新規採用されている。また、菜の花を使用した商品や、季節のイベント商品が好調に推移した。

その他については、Salad Cafeのショップ事業と海外事業が対象となるが、海外事業は持分法適用会社であるため、売上高に含まれていない。売上高は12億92百万円(前期比4.3%増)となっており、関東地区ではグリーンサラダやコールスローなどの葉物系サラダ、関西地区ではフルーツサラダ、ポテトサラダ、ごぼうサラダ等のロングセラー商品が根強い人気となっている。2018年2月には、関東地区の旗艦店であるSalad Cafe小田急百貨店新宿店を、新ブランド「SAROUND」にリニューアルした。

経常利益の増加要因としては、売上高アップで1億87百万円増、生産効率の向上(操業度アップ、歩留まり改善など)で2億29百万円増となった。減少要因としては、上期におけるジャガイモを中心とした原材料価格の変動で19百万円減となった。また、固定経費の増加で2億65百万円減となっており、人員体制の強化、IT投資、海外

視察や海外展示会への出展が主な内容である。

貸借対照表については、資産合計が648億77百万円(前期末比26.1%増)、負債合計が338億93百万円(同47.5%増)、純資産が309億84百万円(同8.9%増)となった。生産拠点構想に伴う固定資産の取得等により、総資産が134億35百万円増加したため、自己資本比率は前期末の55.3%から47.8%に低下している。なお、期末が休日であった影響を考慮すると、自己資本比率は49.1%となる。

キャッシュフローについては、現金および現金同等物の期末残高が130億72百万円(前期比7億7百万円減)となった。営業活動により得られた資金は、収益力アップにより49億50百万円となった。投資活動の結果、使用した資金は118億11百万円となっており、生産拠点構想に基づく固定資産取得が主な内容である。財務活動の結果、得られた資金は61億54百万円となっており、投資キャッシュフローの財源として、借入金等の調達が増加した。

◆日々変化する市場ニーズに素早く対応

2019年3月期の連結売上高は770億円、営業利益は41億円、経常利益は41億50百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は28億80百万円を予想している。売上高については、調味料・加工食品事業で625億6百万円(前期比23億67百万円増)を予想しており、サラダ・総菜類で12億57百万円増、タマゴ加工品で6億94百万円増、マヨネーズ・ドレッシング類で3億55百万円増を見込む。総菜関連事業等は131億83百万円(同18億56百万円増)、その他は13億10百万円(同18百万円増)を予想している。

調味料・加工食品事業のポイントとしては、サラダ・総菜類の「和彩万菜®」、タマゴ加工品の「惣菜亭®」、マヨネーズ・ドレッシング類の「トリプルバランス」など、各シリーズの商品を拡充し、ブランドを定着させていく。また、中食市場の拡大、調理の簡便化ニーズ、健康志向など、日々変化する市場ニーズに素早く対応し、顧客の求める商品の開発に注力していく。

総菜関連事業等については、「フレッシュ総菜」を生産するダイエットクック白老、関東ダイエットクック神奈川工場が稼働を開始するため、販売拡大に注力していく。また、食品スーパーの惣菜売場では、サラダ類だけではなく、主菜とも言える商品のニーズも高まっているため、さまざまなメニューを提案していきたい。商品・メニュー開発、販売活動など、多方面で本体との連携を強化することで、拡大する中食需要を取り込んでいく。

Salad Cafe においては、グループの提案力を生かして引き合いが増加している和サラダの提案を強化し、洋惣菜をメインで販売している店舗でも、和サラダの商品を増やしていきたい。また、WEBサイトやSNSを活用したサラダの情報発信についても、引き続き注力していく。

経常利益については、4工場の立ち上げに伴う生産効率の影響で2億4百万円減、食用油を中心とした原材料価格の変動で2億99百万円減、人材確保・育成等の固定経費増加で1億63百万円減を見込んでいるが、売上高アップで6億67百万円増を達成し、前期と同水準を確保する見込みである。

当社グループは、株主への安定した利益還元を維持・継続することを経営の重要課題としている。配当性向20%を意識し、今後の成長と発展に合わせて配当水準を高めていく方針であり、今期の配当金は年間37円を予定している。

ダイエットクック白老の新工場は、2018年4月に稼働を開始した。北海道内向けの日配サラダ・和惣菜、冷凍食品・素材系ポテト製品のほか、人手不足によって需要が拡大している外食産業向けの「ロングライフサラダ」を製造販売する。関東ダイエットクックの神奈川工場は、2018年6月より稼働を開始する予定であり、主に首都圏の食品スーパー向けの日配サラダ等を製造販売する。

◆「サラダ No.1 企業」として成長・発展

代表取締役社長 炭井 孝志

当社を取り巻く市場環境としては、単身世帯の増加や女性の社会進出により、中食・総菜市場の拡大が継続している。また、サービス業、製造業を中心に、人手不足が深刻化しており、外食業態を中心に、調理の簡便化に対するニーズも高まっている。さらに、健康志向や安全・安心への関心が高まる中、食の多様化が進み、高付加価値商品のニーズも高まっている。ここ数年、高まりを見せてきたインバウンド需要による和食ブームも、訪日外国人観光客数の増加によって勢いを増しており、世界規模で日本食が拡大・定着してきた。

こうした市場環境は、当社にとって、絶好のチャンスだと捉えている。当社の基本方針は、企業理念である「食を通じて世の中に貢献する」を実践することにある。持ち味・強みであるサラダ料理をはじめ、商品、開発・技術力、品質・サービスを、顧客、市場、地域・社会、環境に対して、社会・経済価値として提供していく。この企業理念の実践を、改めて強く推進することで、企業価値を向上させ、新たな価値を創造することで、「サラダ No.1 企業」として成長・発展し続けていきたい。

新中期経営計画「KENKO Value Action～価値の創造～」では、中核を成す道標として、「CSV 経営」を掲げた。社会と企業の双方に価値を生み出す企業活動、共通価値の創造を経営の根幹に捉え、地域、社会、環境、資源を切り口として、各方面に対して、さまざまな取り組みを行っていききたい。

「CSV 経営」のテーマは、「地域貢献」、「環境・資源」、「サプライチェーン」、「ソリューション」、「働き方」である。地域貢献については、地産地消の推進、地域特産品の活用などにより、地域貢献度 No.1 企業を目指す。環境・資源については、資源・エネルギー利用の効率化を目指すとともに、原材料や商品のロス削減に取り組む。サプライチェーンについては、産地から最終消費者への提供までの効率化、事業活動の改革を進める。ソリューションについては、グループの総合力や技術力など、これまでのノウハウを生かしたサービスの事業化を図る。働き方については、今以上に働きやすい職場環境を整え、最大のパフォーマンスを発揮できる環境を構築することで、生産性の向上・効率化を図り、競争力の強化、企業価値の向上につなげていきたい。

◆安定した商品供給体制を構築

事業戦略としては、「お客様と共にビジネスを創造」、「“創り・応え・拡げる”生産体制」、「サラダ料理を世界へ」を掲げた。具体的な取り組みとして、「お客様と共にビジネスを創造」については、永年培ってきた商品力、メニュー提案力、情報発信力等のノウハウを生かし、顧客が抱える数々の課題を共に解決していく。市場ニーズに応える商品開発として、サラダ・総菜類では、素材系ポテト・冷凍ポテト製品を強化するとともに、「和彩万菜®」シリーズをはじめとした和惣菜の拡充を図る。タマゴ加工品では、タマゴサラダやゆでたまごなどの基盤商品を強化するとともに、「惣菜亭」シリーズもさらに強化していく。マヨネーズ・ドレッシング類では、「トリプルバランス」シリーズの更なる強化、小型形態商品の拡充を進めて行く。

また、事業領域の拡大にも取り組む。これまで使用したことのない素材・原料や、新たな形態・用途など、あらゆる分野で顧客の要望を汲み取りながら、市場にない新たな価値を提案していきたい。さらに、社内で組織する3つの事業と19の分野別チームでの取り組みをさらに強化し、商品ブランディングや販売強化、新たなメニュー提案を積極的に行うことで、顧客の課題解決に取り組んでいく。

サラダ料理の具現化に向けた取り組みとしては、蓄積した技術力、開発力、情報力により、実際にサラダ料理を見てもらい、食べてもらい、使ってもらうことで、新たな価値を提供していく。サラダ料理は、野菜をキーとし、食材、味付け、調理法の創意工夫でサラダを進化・発展させたもので、食事の前菜からメインディッシュ、デザートまで、さまざまなメニューに無限の可能性を秘めているため、ワークショップやメニュー開発のコンサルティング等を行い、サラダ料理の技術やノウハウを顧客に提供・共有していく。また、当社のレシピを資産・商品として提供するほか、引き続き Salad Cafe 店舗等を通じてサラダ料理の情報を発信していきたい。加えて、多様性、機能性、物性等の

観点から研究を進めることで、サラダ料理の幅を広げていく。

生産体制については、本体、連結子会社、Salad Cafe が三位一体となったグループの総合力で、拡大する業務用市場の多様なニーズに対して、顧客を支える安定した商品供給体制の構築に努めていく。現在、4 工場を増設および新築を進めており、2019 年 2 月には静岡富士山工場、3 月には西日本工場の増設が完了する予定である。今後は、新たな技術で新たな商品を創り、少量・多品種など顧客の要望に応え、工場を増設・新設で生産能力の拡大・平準化およびセントラルキッチン化を図っていく。なお、これらの取り組みは、働き方改革と連動する。

「サラダ料理を世界へ」については、まだ戦略と言えるほどの塊になっていないが、今後は、大きな塊として成長戦略の核にしていきたいと考えている。具体的な取り組みとしては、製品の輸出販売によるサラダ料理の提案・拡販に注力する。各国、各地域で異なる食文化や嗜好性を分析し、国内と同様、きめ細やかな提案型営業を実践することで、販売力を強化していきたい。また、グローバルに対応した商品開発にも注力する。世界のテイストやトレンドに合った商品・メニューの開発に加え、高まるインバウンド需要を意識した商品づくりを行い、インドネシアでは、現地ニーズに合わせた商品提供も進めていく。

グローバル企業を目指したコミュニケーションとしては、海外展示会への積極的な参加、WEB サイトを通じたサラダ料理の情報発信に取り組む。バンクーバーリサーチオフィスでは、最新のトレンドや新たな食材の調査・発掘を継続して行う。また、グローバルに活躍できる人材育成にも、今以上に積極的に取り組む。加えて、現地企業との共同開発や協業など、グローバルな視点での新たな取り組みを模索していく。

以上の取り組みにより、最終年度となる 2020 年度の連結売上高 850 億円、経常利益 46 億円を目指す。

◆ 質 疑 応 答 ◆

新中期経営計画の目標数値を見ると、経常利益率が 2018 年 3 月期とほぼ同水準となっているが、この要因を教えてください。

4 工場の立ち上げにより、償却費用、立ち上げ費用が発生する。また、今後の人件費アップ等も考慮した。

新工場の現況を伺いたい。

まだ立ち上げ直後であり、数字を開示できる段階にはない。2~3 カ月後には軌道に乗るため、状況を説明したいと考えている。

2020 年度における 4 工場の稼働状況について、見通しを伺いたい。

現段階では、4 工場がフル稼働の状態になると見ており、需要に合わせて、生産能力の拡大・平準化を図っていく。

今期の業績予想において、営業利益が減益、経常利益が横ばいとなっている理由を教えてください。

インドネシアの関連会社の収支改善により、持分損益が改善する。

今期は下期に 2 ケタ増収を予想しているが、この要因を伺いたい。

新工場での生産が、下期から本格的に寄与する。また、西日本工場、静岡富士山工場の増設も増収要因となる。

新中期経営計画における減価償却費の見通しを伺いたい。

2019年3月期は23億円～24億円、2020年3月期および2021年3月期は30億円弱を予想している。

新中期経営計画において、能動的なコスト削減策は考えているか。

新工場の建設および新設備の導入により、生産量の増加、歩留まりのアップが図られる。

事業領域の拡大として示された、これまで使用したことのない素材について、イメージを教えてください。

まだ詳細は開示できないが、当社が原料としている馬鈴薯、タマゴ、野菜類で廃棄している部分などを活用し、無から有を生み出す構想を持っている。

(2018年5月24日・東京)