



三位一体のサービス提供で サラダNo.1企業を目指す

◆三位一体のサービス提供

1958年3月に設立され、1961年より業務用マヨネーズ専門メーカーとして実質スタートして、業務用市場に特化してきた。マヨネーズ・ドレッシング類を基盤とし、外食・中食市場が広がる中、ロングライフサラダ等の調理加工食品およびタマゴサラダを中心としたタマゴ加工品事業へと拡大してきた。現在の売上構成比は、調理加工食品42%、マヨネーズ・ドレッシング類33%、タマゴ加工品21%、その他4%である。

当社は、調理加工食品、マヨネーズ・ドレッシング類、タマゴ加工品の食品製造販売事業を展開している。100%子会社のグループ企業は、フレッシュ惣菜の製造・販売、スーパーや量販店向けの日配サラダや和惣菜類の製造・販売を担っている。サラダカフェはサラダ直営店であるサラダショップ（サラダカフェおよび皿多屋）の運営とWEBの展開を行っている。

当社は三位一体のサービス提供を掲げている。サラダに関する商品や情報・サービスをグループで互いにフィードバックしながら活動に反映させ、お客様に最適な提案を行うことを目指している。ケンコーマヨネーズはメーカー機能として多岐にわたる技術・経験・情報を持ち、子会社はフレッシュ惣菜の製造開発ノウハウ、売れ筋情報、地場の素材情報を持っている。またサラダカフェはショップならではの運営ノウハウ、販売情報を持っている。WEBサイトには800のサラダレシピがあり、定期的に行う消費者意識調査の結果を提案活動に活かしている。この三つがそれぞれの機能、情報力、技術力を相互に活用し、お客様の付加価値を高める提案型の営業スタイル、すなわちカスタマーチームアプローチを目指している。

日刊経済通信社によると、2007年度におけるマヨネーズ・ドレッシング類業界の当社シェアは15.7%で業界第2位である。現在同市場は業務用比率が年々高まっており家庭用とのシェアが逆転している。また富士経済研究所によると、2006年度のロングライフサラダにおける当社のシェアは33.6%で業界トップである。当社はロングライフサラダ業界のパイオニアであり、今後もトップシェアを維持していきたい。

商品の販路別売上高構成比（販売額ベース）は、外食産業29%、量販店23%、コンビニエンス15%、パン分野14%、給食分野6%となっている。このように多岐にわたる最終顧客のさまざまな要求に対応するため、開発力や技術力を蓄積している。

◆全国の生産拠点を活かす

当社の強みは三位一体の基礎となるお客様のニーズを満たす優れた研究開発力、およびお客様のニーズに対応するための生産拠点を全国で兼ね備えていることである。

顧客ニーズを満たす優れた研究開発力のポイントは3点ある。第1は幅広い商品ラインアップである。お客様のニーズに細かく、かつ幅広く応えるため、現在商品数は1,700以上ある。開発し商品化されるアイテムは年間300を超える。幅広い食品研究の成果と蓄積が研究開発力の基盤となっている。第2は素材への徹底的なこだわりである。例えば、年間2万トンを超えるポテトは、シーズンに合った素材を調達し、お客様のニーズとその季節や素材に合った調理法を提案している。おいしい製品をつくるには良い原材料の手配が必須であり、そのために生産者履歴管理を行って常に生産者にフィードバックしている。第3は高付加価値製品の開発である。当社は常にサラダのパイオニアとしてお客様のニーズを先取りした製品を創出してきた。また地域との取り組みを重視した製品づくり、健康、環境を考慮した製品の開発に重点を置いている。

お客様ニーズへの対応のための生産拠点は自社7工場、子会社7社11工場あり、全国を網羅している。特に子会社は地域に密着した生産体制をとり、フレッシュ化へ対応するため全国の消費地に拠点を置いている。ただし名古屋および東北地区は今後の課題である。昨年10月には、変種定量生産とお客様仕様への対応力のある工場づくりを目指し、舞鶴市に西日本工場を稼働させた。

◆2008年3月期決算の概況

当期は積極的な拡売政策により数量、重量、金額とも、増加した。しかし原材料価格の高騰が当社の想定を超え、コスト削減等の内部努力も及ばず、売上総利益は金額、率共に低下した。

売上高では、上期に積極的な拡大策を実施し、特にタマゴ加工品が増加した。下期はマヨネーズ・ドレッシング類の価格改定を実施した。調理加工食品ではロングライフサラダの数量は横ばいながら、子会社の展開するフレッシュサラダ等が伸長し、金額で前期比101%となった。サラダ需要は拡大しており、今後もさらなる成長を見込んでいる。マヨネーズ・ドレッシング類では、原料の食用油高騰の影響を大きく受けて期中に価格改定を実施し、数量で前期比105%、金額で同106%となった。タマゴ加工品では、原料であるタマゴの価格は比較的安定し、コンビニエンスストア向けのパンメニューに採用される等、数量、金額ともに同111%と大きく伸ばすことができた。中食市場での米飯カテゴリー向け需要も好調であった。

経常利益に関しては、当期は数量増、価格改定、販管費等のコスト改善策を実施したが、原料高が大きく影響して収益を圧迫した。原材料の影響は15億63百万円であり、そのほとんどがサラダ油の高騰によるものである。その他のマイナス要因は、昨年稼働した西日本工場の立ち上げ費用1億93百万円、内部統制関連費用58百万円、燃料費増47百万円である。それに対してプラス要因は、増収による利益増5億99百万円、コスト改善2億60百万円にとどまった。

貸借対照表については、固定資産は144億28百万円（前期比10億21百万円増）となったが、この増加は西日本工場の設備投資によるものである。負債の部では、有利子負債残高が89億1百万円（同4億88百万円増）となった。これは借入金返済9億21百万円に対して、新たな資金調達として割賦契約14億9百万円を実施した差し引き分による増加である。純資産は96億22百万円（同15億13百万円増）である。これは昨年8月に実施した第三者割当増資13億円と利益剰余金の増加によるものである。以上の結果、自己資本比率は32.3%を達成し、財務体質の一層の強化が図れたと考えている。

◆2009年3月期業績予想

2008年3月期は、主原料である食物油が米国のバイオエタノール、BRICs諸国の需要増等を背景に高騰し、当社の収益に影響した。また原油価格の高騰が経費増に大きくつながった結果、増収ながらも大幅減益という結果になった。

2009年3月期もこの状況に変化はなく、より一層の原料高騰が見込まれる。その背景から2009年3月期は非常に困難な年になると思われる。そこで従来から実施している、「売上がすべてを癒す時代」からの脱却をさらに推進したい。そのために小集団経営、拠点経営を進めていきたいと考えている。これは利益率、利益額の管理を部署単位、拠点単位で行うものである。全社的には販売価格の見直し、原料高騰分の販売価格への転嫁を模索していきたい。また商品の統合、不採算商品の製造中止、不採算取引先との取引中止も進める。さらに新機軸商品の開発と販売も推進する。経費削減に関しては、チャレンジ30を掲げ、拠点での経費3割カットを進めている。

したがって、今年度が最終年度となる中期経営計画DASH SALADの目標である連結売上高600億円、連結経常利益30億円、ROA 10.0%をいったんペンディングとしたい。現段階では、足元の収益基盤を堅固なものにすることを最優先に、今述べた内容をまとめた2008年度指針C-08を策定し、今期を乗り切りたい。2009年3月期の連結業績目標は、売上高550億円、経常利益15億50百万円、当期純利益8億円を目指す。

◆今後の経営戦略

当社は、食品メーカーとして、食を通じて世の中に貢献し、サラダNo.1企業を目指す。また品質やサービスで日本一になるという大前提のもと、子会社、サラダカフェ、当社の三位一体で、「サラダが主役、サラダが主食、サラダが食卓の王様」を実現すべく事業を進める。

また食品メーカーとして原料にこだわりを持ち続けていきたい。従来からジャガイモに関して生産者履歴を管理し、生産者との取り組みを進めてきた。もう一つのテーマである葉物野菜は、当社がサラダ企業であり続けるための最大のポイントであるため、これも生産者との取り組み、あるいは当社以上に生産者と近い業種とのコラボレーションを進め、新しいビジネスモデルをつくっていきたいと考えている。

生産拠点については、西日本工場が10月から稼働しているため、これを完全稼働させるのが今年度の大きな課題である。これでロングライフサラダの東西2拠点政策がほぼ完備した。今後はロングライフサラダに関

して西日本工場の活用を進めていく。さらにサラダカフェ事業では、サラダカフェと皿多屋を含めた、ケンコーマヨネーズならではの新しいビジネスモデルづくりを進めていきたい。

今年度も昨年度以上に原料高騰が業績に影響してくると思うが、C-08指針をもって、今期業績予想を何とか達成していきたいと考えている。

(平成20年5月21日・東京)