

炭井 孝志 (スミイ タカシ)

ケンコーマヨネーズ株式会社社長



## 新中期経営計画「KENKO Victory ROAD 2009」を スタート

### ◆2009年3月期決算の概要

取締役 奥田 洋

当期は本来、2006年に策定した中期経営計画「DASH SALAD」の最終年度であったが、想定を超える原材料価格の高騰など、経営環境は一変した。この激変に対応するためには足元の収益基盤を強固にすることが最優先と考え、指針「C-08」を策定して取り組みを進めてきた。

指針「C-08」は、「チャレンジ」、「チェンジ」、「コスト」の三つのCを継続していくことが次の成長へのステップとなるとの考え方を示したものである。そのポイントは、①販売価格の見直し、②商品の整理統合、③新機軸商品の開発、④経費圧縮の4点であった。

2008年7月25日よりマヨネーズ・ドレッシング類、9月1日よりタマゴ加工品の価格改定を実施し、28億円の増収効果につながった。また、生産・物流・販売の各フェーズでの合理化を目的としてアイテム数を30%削減し、2億60百万円の削減効果を生んだ。新機軸商品としては、健康志向をテーマとしたマヨネーズ・ドレッシング・サラダ関連の新商品30品目を「ケンコーディライトシリーズ」として導入し、2億20百万円の売上を記録した。経費の圧縮は、主に生産性の向上により販管費で5億20百万円の効果となった。

これらの取り組みにより2009年3月期の業績は、価格改定の影響を受けて販売数量が減少したことや、世界的な景気の減速による消費低迷の影響を受けて数量は前期比4.9%減となったものの、531億93百万円（前期比0.2%増）と微増であった。

品目別には、調理加工食品で独自技術を生かした「フレッシュ&フレッシュポテトサラダ」の売上高が前期比190%と大きく伸長した。また、サラダ領域と食シーンの拡大をうたった魚介類・豆類の総菜食品が外食分野に採用されたことで売上増に寄与し、全体で売上高は同6.7%増、数量も同1.9%増となった。

マヨネーズ・ドレッシング類は売上高が前期比5.1%減、数量も同7.9%減となったが、これは価格改定と景気後退の影響による。こうした中、新機軸商品「ケンコーディライトドレッシングシリーズ」が幅広い分野で採用されつつあり、今後の売上増が期待できる。

タマゴ加工品は売上高で前期比1%減、数量は同1.8%減と微減となった。メニュー提案等を幅広く実施し、「タマゴサラダ」がコンビニエンスストア等に採用されるなど一定の成果はあった。

当期は前期に比べ食用油、卵、小麦粉等の原材料高騰の影響が大きく、40億33百万円の減益要因が発生し、水・光熱費などで1億67百万円の減益要因が発生したため トータル42億円の減益要因となった。それに対して価格改定による増益要因は、原材料価格の値上げ時期と価格改定に期ずれが生じたことに加え、新価格の浸透に想定以上に時間がかかったことから、28億円にとどまった。

結果、当期売上高531億93百万円、営業利益は9億77百万円（前期比39.2%減）、経常利益は9億20百万円（同39.8%減）、当期純利益は3億円（同57.6%減）となった。また、当期は特別損失2億円を計上しているが、これは主に2009年4月1日より開始した福岡県八女農業協同組合との業務提携に関連して、九州地区における生産拠点の再編を行うための処理である。これにより減価償却費の軽減が見込まれ財務体質の一層の健全化が図れる。

当期の流動資産は、主に現預金の増加により6億39百万円増加した。固定資産は、主に減価償却費により7億80百万円の減少となった。有利子負債残高は3億8百万円増加し、92億9百万円である。また当期末の純資産合計は、95億93百万円となり自己資本比率は32.4%、NET有利子負債残高は41億78百万円となった。

営業活動によるキャッシュフローは13億78百万円（前期比2億36百万円減）、投資活動によるキャッシュフローはマイナス2億41百万円、財務活動によるキャッシュフローは3億34百万円（同69百万円増）となり、当期末の現預金残高は50億30百万円（同14億53百万円増）となった。

## ◆2010年3月期の業績見通し

2010年3月期も、業界を取り巻く環境は引き続き厳しいものと予測している。原料相場は、食用油関連の原料が新興国の景気回復や人口増によって上昇するとみられる一方、鶏卵相場は安定しており、大きな上昇はないとみている。

また、業務用食品市場も景気減退の影響を受け、外食、量販店、給食、キャッシュ&キャリアといった幅広い分野で消費低迷の影響が表れている。

こうした環境において、2010年3月期は販売数量の確保が重要な課題となる。重点分野ごとにきめ細かな販売戦略を展開するとともに、新ブランド投入による数量の拡大を図りたい。2009年3月期に好調であった新機軸商品は引き続き、新規市場・新分野の開拓によって拡販に努める。

一方で、原料相場が不透明な中で収益を拡大するために、生産体制の最適化による固定費の圧縮、さらなる原材料原価の低減、最適物流体制のさらなる追求、販管費の一層の削減を進める。

これらの取り組みにより、2010年3月期の売上高は505億円（前期比5.1%減）と大きく回復しないものの、経常利益13億円（同41.2%増）、当期純利益4億50百万円（同49.5%増）と見込んでいる。

## ◆中期経営計画「KENKO Victory ROAD 2009」

社長 炭井孝志

当社は、マヨネーズ・ドレッシング類などの製造・販売を担う当社（メーカー機能）、総菜の製造・販売を行う関連会社（日配機能）、サラダ直売店・ウェブ店舗の運営を担うサラダカフェ（ショップ・ウェブ機能）という3分野のサービス提供を通して「サラダ文化」を提案し、サラダナンバーワン企業を目指している。

全国に自社の7工場と国内子会社12工場の生産拠点を有し、地域に密着した生産体制を構築するとともに、フレッシュ化への対応を進めている。

2009年度からスタートした3カ年の中期経営計画「KENKO Victory ROAD 2009」は、原材料価格の乱高下を含めて劇的に変化する環境の中で10年間成長し続けることを目指して策定した。この中期経営計画を通して、時代の変化に対応できる筋肉質の事業体制を整えることが課題と考えている。

そのためにはまず、メーカーの原点である商品開発と生産性向上に徹底的にこだわる。新製法や新技術の導入により商品開発を強化すると同時に、最適生産体制の確立と工程改善の取り組みを通じて生産性向上を目指す。

また、経営の「見える化」と経営判断のスピードアップも重要な課題である。グループ内の情報インフラを整備・強化し、業務効率を向上させるとともに、各現場における経営判断のスピードアップを図りたい。そして、売上高経常利益率は3%以上を確保したい。

事業別戦略としては①マヨネーズ・ドレッシング事業戦略、②調理加工食品事業戦略、③タマゴ事業戦略、④フレッシュサラダ事業の四つを掲げている。特にタマゴ事業戦略では、タマゴサラダ、厚焼きタマゴといったさまざまなタマゴ関連食品を製造する当社の強みを生かし、タマゴ事業拡大を計画していきたい。

フレッシュサラダ事業においては、生産者との連携を深めていきたい。例えば、八女農業協同組合との業務提携を生かし、九州地区における生産・販売体制を充実させていく。販売戦略では、重点分野の再設定を行う。商品としては、新機軸商品の拡大とメニュー企画型商品の開発に力を入れる。また、得意先との協業を積極的に推進する。さらに、人的資源の有効配置に取り組むとともに、社内の人材育成体制の充実によって販売体制を強化する。

商品開発においては、新機軸商品の展開、商品の多様化戦略、市場開拓商品づくりを進めていく。当社の主力商品であるドレッシングにおいては現在、新タイプのノンオイルドレッシングの開発企画を進めている。

生産戦略においては、最適生産体制の確立を目的とした生産拠点の再編に着手する。また、商品開発と並行して工程の改善や新技術の導入も進め、味・品質を向上させながらコスト削減を図る取り組みを強化する。

これらの戦略に沿って着実に事業課題に取り組み、中期経営計画終了年度である2011年度には、ケンコーマヨネーズ、関連会社、サラダカフェがそれぞれに販売量を拡大してより大きな企業体へと成長している姿を実現したい。

（平成21年5月22日・東京）