

統合報告書 2023



ケンコ-マヨネーズ株式会社

KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

UD FONT

ケンコ-マヨネーズ株式会社

メッセージ

会長・社長ご挨拶

代表取締役社長
島本 国一代表取締役会長
炭井 孝志

厳しい経営環境を乗り越えた当社グループに、引き続きご支援をお願いします。

私は、2000年の社長就任時に、21世紀型の食品企業に相応しい企業として「サラダ料理で世界に羽ばたく」ことを目標にしました。そして、環境問題が注目されてきたことを考慮し、「心身(こころ・からだ・いのち)と環境」「食を通じて世の中に貢献する。」という企業理念、「サラダNo.1企業を目指す。」「品質、サービスで日本一になる。」というグループ経営方針を掲げました。そして23年にわたって、「サラダ料理」というジャンルを作り上げることをメインテーマとして取り組み、おかげ様で当社グループは順調に事業成長を続けることができました。

しかしながら、近年大きな荒波が押し寄せました。2020年から世界的に広がり猛威を振るった新型コロナウイルス感染症、その後の食用油等の原材料価格やエネルギーコストの高騰、そして、2023年初頭からの高病原性鳥インフルエンザの全国規模での感染拡大による鶏卵不足と鶏卵価格の高騰に遭遇しました。そのような中で顕在化した課題を解決するべく奔走し、当社グループは丸丸となってこの荒波を乗り越えてきました。その結果、ようやく利益回復への道筋をつけることができました。

そして、私は当社グループの舵取りを次の世代に渡すことを決断し、指名報酬委員会の議論を経て、2023年2月に島本社長新体制への移行を発表しました。

ステークホルダーの皆様には、引き続き新体制へのご支援をお願い申し上げます。

代表取締役会長

炭井 孝志

サラダ料理といえばケンコーマヨネーズ、といわれる会社になっています。

2023年6月、社長に就任した島本です。私は、1988年に当社に入社し、ロングライフサラダを中心に総菜分野の商品開発を担当しました。私が連結子会社の関東ダイエットエッグの東村山工場へ派遣されたとき、当時販売部長だった炭井会長と一緒に仕事をしていました。印象に残っている出来事の1つが、老舗洋食店のハンバーグを食べに連れて行っていただいたことです。畜肉商品の開発経験がなかった私に、本物の味を知る大切さを教えてくださり、その味を出すために試行錯誤しながら取り組んだのは、良い思い出です。また、海外の展示会(ANUGAやSIAL等)にも幾度となく同行させていただいたことで、世界を知り、視野を広げることができました。

2022年秋、指名報酬委員会のメンバーに向けた発表会を経て、約1か月後に炭井会長の執務室に呼ばれ、社長就任の内示をいただきました。身の引き締まる思いで引き受けた後、私は改めて当社グループの課題を精査し、長期的な成長戦略の必要性を痛感しました。そこで、長期経営計画を策定するプロジェクトを若手中心のメンバーで設置し、2024年3月期の決算発表時に公表できるように取り組んでいます。炭井会長が掲げた「サラダNo.1企業を目指す。」「品質、サービスで日本一になる。」を継承し、サラダ料理といえばケンコーマヨネーズといわれる会社になるために邁進していきます。

代表取締役社長

島本 国一

トップメッセージ

長期経営計画を策定し、
そこからバックキャストした
中期経営計画の達成と
基盤整備に邁進します。

代表取締役社長

島本 国一



平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社グループは、日本はもちろん全世界で「サラダNo.1企業」となるための
成長戦略策定を進めています。

最終年度となる中期経営計画を着実にやり遂げながら、
次期中長期経営計画の策定と新たな価値創造に向けた
基盤整備を推進していきます。

21世紀型の食品企業を目指して

ケンコーマヨネーズは、1958年に食用油を販売する会社として創業しました。1961年から業務用食品メーカーとしてプロの皆様向けのマヨネーズ類の販売を開始、1977年には業界初のロングライフサラダ「ファッショナデリカフーズ®」を開発し、販売を開始しました。ロングライフサラダは、最近注目されている食品ロスの削減にも発売当初から貢献してきた商品です。その後当社は、サラダ料理をキーとした「サラダNo.1企業」を目指し、市場ニーズにお応えする商品・メニューを積極的に開発し、事業を拡大してきました。

1990年、当社は株式会社九州ダイエットフックを買収し、フレッシュ惣菜（日配サラダ・惣菜）の製造及び量販店等への販売を行う、総菜関連事業に進出しました。その後も、M&Aや連結子会社を設立して、総菜関連の事業を拡大し、業務用と日配用の2軸を持つ、現在の当社グループの原型が出来上がりました。

2000年、現会長の炭井が社長に就任し、「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」「食を通じて世の中に貢献する。」の企業理念、「サラダNo.1企業を目指す。」「品質、サービスで日本一になる。」というグループ経

営方針を制定し、「21世紀型の食品企業」となるための挑戦が始まりました。

私は、炭井体制から新体制への移行のなかで、この企業理念とグループ経営方針を引き続き継承していきます。20年以上前に制定されたものですが、「食を通じて世の中に貢献する。」は、食品企業としてあるべき姿を端的に表した言葉ですし、「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」は、心を豊かにする。体を健やかにする。命を守る。プラス環境を大切にするという、今の時代でも十分に通じる普遍的な価値観です。この考え方を、商品を通じて表現し、伝えていくことは、お客様はもちろん、当社グループの従業員にも、必ずプラスの経験をもたらすと確信しています。炭井が掲げた「サラダ料理で世界に羽ばたく」は、道筋はありながらも道半ばであり、完成させるためには、多くのハードルを越えていかななくてはなりません。また、「サラダNo.1企業を目指す。」「品質、サービスで日本一になる。」は、国内のみならず、世界一という高みを目指して、これまで以上の挑戦を続けていきます。

厳しい経営環境を乗り越えて、再び成長軌道へ

2023年3月期、当社グループは、これまで経験したことがない事業環境の激変に見舞われました。地球環境の変化による天候不順や世界情勢の変化、為替の円安基調等により食用油や鶏卵をはじめとした原材料価格が高値圏で推移することになりました。また、ウクライナ情勢等が影響し、エネルギーコストも高騰しました。そして、2023年に入ってから、高病原性鳥インフルエンザが全国規模で感染拡大したことで、鶏卵を安定的に確保することが困難な状況になりました。この鶏卵不足は、当社グループにとっては死活問題になりました。当時、社長の炭井が先頭に立ち全社一丸となって対応しましたが、最終的には大幅な減益となりました。

また、コスト高騰に対応して、価格の改定にも取り組みましたが、業務用商品を製造・販売している調味料・加工食品事業では、取引先様の多くも同様のコスト高騰に悩まされており、スムーズな改定にはなかなか至らず、結果として営業赤字となりました。一方、総菜関連事業等は、新商品への入れ替え時に応じて価格の改定もスムーズにできたことや、高付加価値商品の開発・販売、販売カテゴリ拡大等が順調に進んだことで、着実に利益を積み重ねることができ、グループ全体では営業黒字を確保しました。このように、当社グループの主力事業である調味料・加工食品事業のマイナスを、連結子会社が主体である総菜関連事業等の営業黒字でカバーでき



メッセージ

トップメッセージ

たのは、1990年に業務用と日配用の2軸を持つことを決断し、連結子会社への投資を積極的に行ってきたからです。この2軸を持つポートフォリオ戦略が、このような困難な状況に遭遇した際に功を奏した結果となりました。

今年度は、中期経営計画「KENKO Transformation Plan」の最終年度です。2023年3月期の厳しい経営環境を乗り越えた当社グループでは、利益回復を最優先課題に掲げ、連結売上高874億円、連結経常利益13億円を目標としました。現在、増収増益、利益水準の回復に向けた3つの重点課題に取り組んでいます。

1つ目は、価格改定による利益確保です。2023年7月1日納品分より、調味料・加工食品事業のロングライフサラダ類・和惣菜等の価格改定を行いました。原材料価格の高騰、エネルギーコスト高等、外部環境によるコストアップ分を吸収し、適正な価格で販売することで利益確保を進めています。この価格改定は、2024年3月期の第2四半期から下半期にかけて効果が出てくる予定です。

2つ目は、商品の統廃合です。利益回復に向けて「売るべき商品」を明確にして、その商品の販売を促進し

ていきます。

そして3つ目は、徹底した効率化です。中期経営計画のテーマとして取り組んできた「構造改革」では、部署を横断した効率化を実行し、成果を出してきました。2024年3月期は、さらに統廃合により生産効率を改善して集約生産を行い、管理コストの削減を実施していきます。

また、中期経営計画「KENKO Transformation Plan」の4つテーマについては、引き続き取組みを加速させていきます。消費者の皆様当社を直接知っていただく機会を増やす「B to B to C」、将来の地球環境を見据え、環境保全を意識した中からNew KENKOを創り出す「イノベーション」、環境の変化に左右されない、強い企業になるための「構造改革」、グローバル事業の基盤強化である「グローバル」。これらは、当社グループの基盤整備であるとともに、次の成長戦略につながる新たなビジネスモデルを構築する取組みです。2024年3月期を経て、再び当社グループが成長軌道にのった際に、これらの取組みの成果が着実に活きてくると確信しています。

長期経営計画からバックキャストした次期中期経営計画

当社グループの課題は、長期的な成長戦略が弱いことだと考えていました。そこで、2025年3月期以降の

次期中期経営計画については、長期経営計画と成長戦略を策定し、バックキャストした中期経営計画を策定することにしました。次世代の当社グループを担う若手メンバーでプロジェクトを発足し、彼らの議論をベースに策定作業を進めています。次期中長期経営計画は、2024年3月期の決算発表時に公表します。

また、これらの経営計画と並行して進めているのがESGの取組みです。既にサステナビリティ方針と5つの重要課題を発表し、2022年4月にサステナビリティ推進室を設置しました。

環境(E)では、2023年3月にプライム市場上場企業として、TCFD提言への賛同を表明しました。2023年3月期の有価証券報告書には、TCFDの開示フレームに

基づいた分析と施策を開示しています。まだ分析も施策の解説も途上であることは否めませんが、今後は開示内容を充実させていきます。

社会・健康(S)では、業務の改善活動と働きやすい職場環境の構築に向けた研修制度の充実や制度の拡充に取り組んでいます。

業務の改善活動では、社内の若手社員を中心にしたワーキンググループをつくり、部署間で連携をして課題や改善例を共有し、解決していく活動を実施しています。成功事例や進捗状況を可視化することで、活動を活性化させ、改善課題の解決を進めることができました。

働きやすい職場環境の構築に向けた研修制度の充実では、自分のキャリアを考え、設計する機会につながるよう階層別の研修や女性のキャリア研修を実施し、プログラムの充実に取り組んでいます。また、制度の拡充では、仕事と育児の両立支援促進を目的とし、2022年に改正された育児・介護休業法等で要請されているライフイベントに対応した制度の拡充に取り組んでいます。

世界一のサラダ料理企業となるために

当社グループは、企業価値の向上を目指すとともに、株主の皆様へ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ます。この配当方針に則って、2024年3月期の株主配当は、第2四半期末配当10円、期末配当15円を予定しています。次期中期経営計画では、現在の配当方針に加え、更なる変更を検討しています。配当性向の目標を検討し、内部留保については、当社グループの成長を支える設備投資と人材、事業基盤の充実に向けた投資が着実にできるよう、バランスを考慮した利益還元への転換を図る方向にシフトしていきたいと考えています。

社長に就任して以降、私は、ケンコーマヨネーズという歴史と実績のある会社の社長が果たすべき責任とは何かをということを考えてきました。世界情勢は、ウクライナのみならず、中東での紛争が発生し、混迷を深めてきました。原材料やエネルギーコストも高止まりする傾向が続いており、当社グループの事業環境は厳しい状況が続



中期経営計画「KENKO Transformation Plan」のテーマである「構造改革」で取り組んでいる人事制度改革と基幹システムの刷新が一段落を迎え、2025年3月期から本格的な運用となります。運用をしていく上で顕在化した改善点をレビューし、確実に課題を解決・修正していきます。

ガバナンス(G)では、コーポレートガバナンス・コードへの適応とともに多様性の確保として、2023年6月開催の定時株主総会にて上程しました取締役選任議案において、女性2名、他社経営経験者1名を候補者にして株主の皆様から選任いただきました。今後も、プライム企業に相応しいガバナンス体制の構築と運用を目指していきます。

くことは間違いありません。

こうした環境下で、私が社長として果たすべきミッションは、炭井が築いてきた当社グループの事業基盤を盤石なものにしていくことだと考えています。お客様のお困りごとやお役立ちができることを常に考えること。それを解決できるようにし、新たな工夫を加えてお客様に提案すること。コロナ禍以前は当たり前のようにできていた当社グループの強みを再確認し、長期経営計画で描く成長軌道に乗せていくための強固な事業基盤です。

当社グループは、世界一のサラダ料理企業となるポテンシャルを持っています。そのポテンシャルを最大限発揮できる盤石な事業基盤があれば、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様から信頼され、未来永劫続いていく当社グループの未来像が描けると確信しています。引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



イントロダクション

企業理念・グループ経営方針

企業理念

心身（こころ・からだ・いのち）と環境
食を通じて世の中に貢献する。

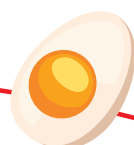


変わりゆく時代のニーズや期待に応え、新たな価値創造にチャレンジし、
社会と共に成長し続けたいという考えから、
社会における存在意義・使命・責任を改めて明確にした企業理念を掲げています。

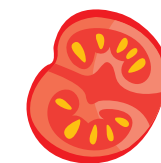
グループ
経営方針

サラダNo.1企業を目指す。
品質、サービスで日本一になる。

私たちはサラダが主役、サラダが主食、サラダが食卓のメインディッシュになることを目指しています。
また、サラダという切り口で市場を演出すること、サラダ料理というジャンルを確立することを目指しています。
さらに、お客様の満足のために安全・安心・高品質な商品を提供することは
私たちメーカーの責務であり、より高い品質・サービスを目指し、たゆまぬ努力を続けています。



KENKO



Contents

メッセージ	01 会長・社長ご挨拶 03 トップメッセージ
イントロダクション	07 企業理念・グループ経営方針 09 ケンコーマヨネーズグループのあゆみ 11 ケンコーマヨネーズグループのいま
ケンコーマヨネーズ グループの価値創造	13 価値創造プロセス 15 中期経営計画 17 ケンコーマヨネーズの バリューチェーン 21 セグメント別戦略 ● 調味料・加工食品事業 23 ● 総菜関連事業等 24 ● その他
サステナビリティ	25 サステナビリティ方針 26 気候変動への取り組み (TCFD提言への取り組み) 29 環境への取り組み 32 地域社会とのつながり・ 多様性の尊重
コーポレート・ ガバナンス	35 マネジメント体制 37 コーポレート・ガバナンス 42 社外取締役メッセージ 43 コンプライアンス 44 リスクマネジメント
財務・会社データ	45 財務・非財務ハイライト 47 会社情報 48 株式情報



編集方針

ケンコーマヨネーズグループの「統合報告書2023」は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に対して、当社グループの戦略についてご理解をより一層深めていただくことを目的に発行しています。本報告書は、当社グループの企業価値向上のための取り組み、ビジネスモデルや中期経営計画、価値創造のための戦略、経営基盤等を総合的に掲載しています。本報告書に掲載しきれない財務情報やCSR活動報告、商品や事業活動等については、当社コーポレートサイトをご覧ください。
なお、当報告書の編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値共創ガイダンス」等を参考に作成しています。

主な新規コンテンツ

会長・社長ご挨拶 ▶P01-02
2023年6月に、代表取締役社長であった炭井が代表取締役会長に、取締役であった島本が代表取締役社長に就任しました。23年ぶりの執行体制の交代に伴い、ステークホルダーの皆様へご挨拶をさせていただきます。

ケンコーマヨネーズグループのいま ▶P11-12
当社グループの財務状況とサステナビリティ、コーポレート・ガバナンス等の非財務情報をわかりやすく表現しました。

ケンコーマヨネーズのバリューチェーン ▶P17-20
当社の事業活動において、どのようなバリュー（価値）を生み出しているかをまとめました。当社商品の製造に関わる事業の一連の流れと当社の長所をご紹介します。

将来の見通しに関する記述

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、現在入手可能な情報に基づき合理的であると判断したものであり、不確実性を含んでいます。実際の業績は今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。

対象組織

ケンコーマヨネーズ株式会社及び連結子会社

対象期間

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）
※一部、対象期間外の情報も含まれます。

発行

2023年12月

主な情報開示・コミュニケーションツール

	法定開示・適時開示	自主開示
財務情報	有価証券報告書 決算短信 計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書（招集通知）	決算説明会資料 株主通信 「ケンコーレポート」 統合報告書
	コーポレート・ガバナンス報告書	会社案内 コーポレートサイト
（CSR・ESG等）		

当社グループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、上記に記載の内容を通じて情報開示をタイムリーに実施しています。統合報告書には、財務情報に加え、非財務情報も掲載し、当社グループの情報をわかりやすく掲載しています。



イントロダクション

ケンコーマヨネーズグループのあゆみ

当社グループは、1958年の創業当初は食用油を販売する企業でした。

その後、業務用に特化したマヨネーズメーカーとして成長し、転機となったのは1977年。

冷蔵で日持ちのする「ロングライフサラダ」を日本で初めて開発しました。

サンドイッチの具材から始まり、現在は外食やホテル、中食等幅広い業態のお客様にお使いいただいています。

当社グループはサラダNo.1企業を目指し、市場ニーズにお応えする、市場を創造する商品・

メニューを積極的に開発し、市場を演出してきました。

これからも、食の嗜好が多様化する市場の変化を的確に捉え、持続的に成長できる企業を目指してまいります。



1961

ケンコーマヨネーズAS発売

水分の多い野菜や果物に使っても離水しないコシが強く伸びの良い全卵型のマヨネーズタイプ



1977

ファッションデリカフーズ®
(FDF®) 発売

外食・中食市場が広がるなか、ロングライフサラダを市場投入・市場創造



1986

業務用「ごほうサラダ」
発売

和食に使うのが一般的だったごほうをサラダに！
サラダの新定番を構築



1992

ケンコーマヨネーズ
レストランの味
発売

風味豊かなコクのある卵黄型のマヨネーズ
一般の方も使いやすいサイズで販売



2011

ガーリックバターソース
発売

「あったらいいね」から誕生
液体状でバターで手間の
かかる調理も簡単！



2013

サラダのプロがつくった®
シリーズ発売

プロの味をご家庭でも手軽に
食べていただけるサイズ
で販売



2014

世界を旅する
ドレッシング®
シリーズ発売

世界各国で親しまれている
その地域ならではの美味し
さをお届け！



2018

プラントベースフード
発売

新しい「食の楽しさ」や
「食スタイル」を提案



2021

「のせるだけ」シリーズ
発売

ごはん、パン、サラダ等に
のせるだけで、手軽に主食
や主菜が完成
160gの小容量サイズ

～1970年代

食用油の販売から
業務用マヨネーズの専門メーカーへ

1980年代

ファイバーブームの先駆けに「ごほうサラダ」を開発
そして事業拡大へ

1986 業務用ごほうサラダ発売
サラダを柱とした、
調味加工食品・タマゴ加工品へ
事業拡大

1990年代

日本の食市場が成熟期へ転換
「量」から「質」の時代へ

1992 ケンコー・マヨネーズ株式会社
をケンコーマヨネーズ株式会社に
商号変更

1994 日本証券業協会
(東京証券取引所JASDAQ
市場)へ株式を店頭登録

2000年代

事業領域の拡大とグローバル市場への
積極展開でサラダNo.1企業を目指す

2005 サラダカフェ株式会社設立



2007 西日本工場竣工のため
第三者割当による新株発行

2010年～

顧客のニーズを先取りした付加価値の高い商品や高機能商品を創出
健康・環境を考慮した商品の開発

2011 東京証券取引所市場
第二部に上場

2012 東京証券取引所市場
第一部に指定
インドネシア(ジャカルタ)に
拠点設立

2014 静岡富士山工場竣工



2015 Vancouver Research Office
開設(カナダバンクーバー)

2018 株式会社関東ダイエツクック
神奈川工場竣工
米国中食メーカー
Hans Kissle社への出資(間接)

2022 東証プライム市場へ移行

当社
グループの
動き

1958 会社創立
1966 ケンコー・マヨネーズ
株式会社に商号変更
1970 業務用マヨネーズ
専門メーカーとなる

社会の
動き
(食文化の歴史)

衣食住に欧米文化が大きく影響。
外食産業の普及が加速し、ファスト
フード、ファミリーレストランが人気
を集める。

バブル景気や消費税の導入等、
日本経済が大きく伸長。
コンビニエンスストア業界が急速に成長。

共働き世帯や少子高齢化、単身世帯の
増加を背景に中食市場が急成長。

健康志向やグルメ志向、手作り志向
等多様な価値観に。
インターネットの普及により料理・レシピ
情報が多く掲載されはじめる。

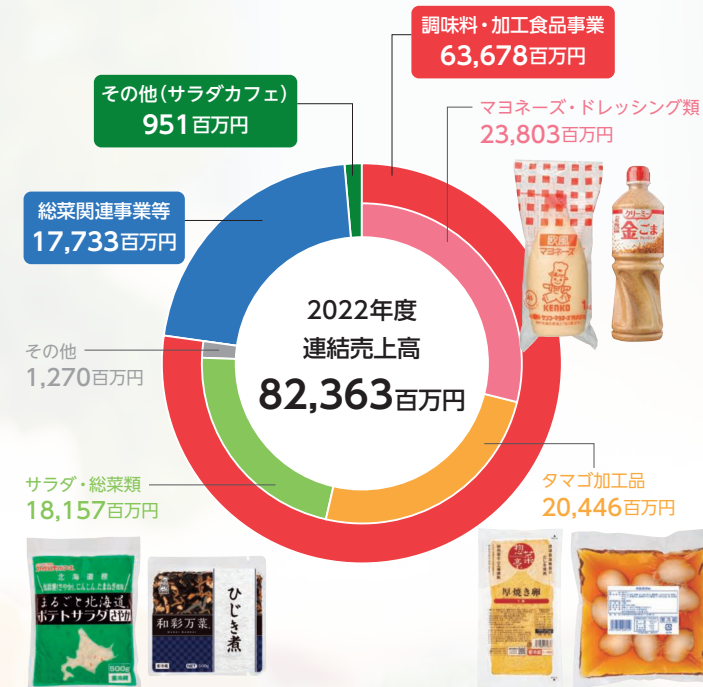
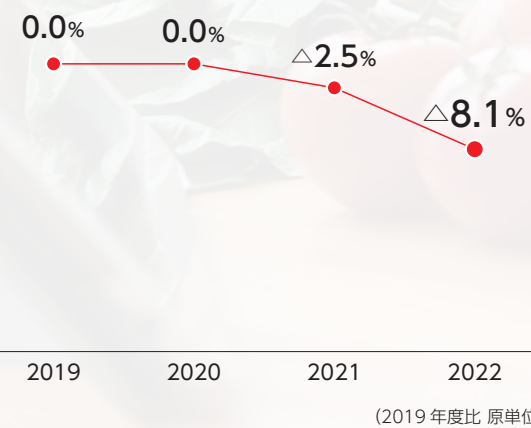
グローバル化が進み、食の多様性が求められる。
SDGsやサステナビリティへの意識の高まり。

イントロダクション

ケンコーマヨネーズグループのいま

ケンコーマヨネーズ本体の「調味料・加工食品事業」と、連結子会社の「総菜関連事業等」、Salad Cafeの「その他」事業の3つを柱に、食を通じて世の中に貢献するべく、市場ニーズに合った商品や市場を演出する商品・メニューを日々開発・製造しています。また社会・環境における変化をいち早く捉え、持続可能な社会の実現に向けてサステナビリティを意識した経営を進めています。

セグメント売上高

CO₂削減率

セグメント利益

2022年度
連結経常利益
169百万円

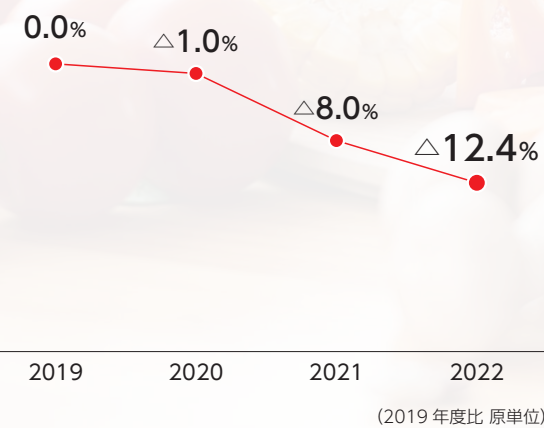
調味料・加工食品事業
△235百万円

総菜関連事業等
+720百万円

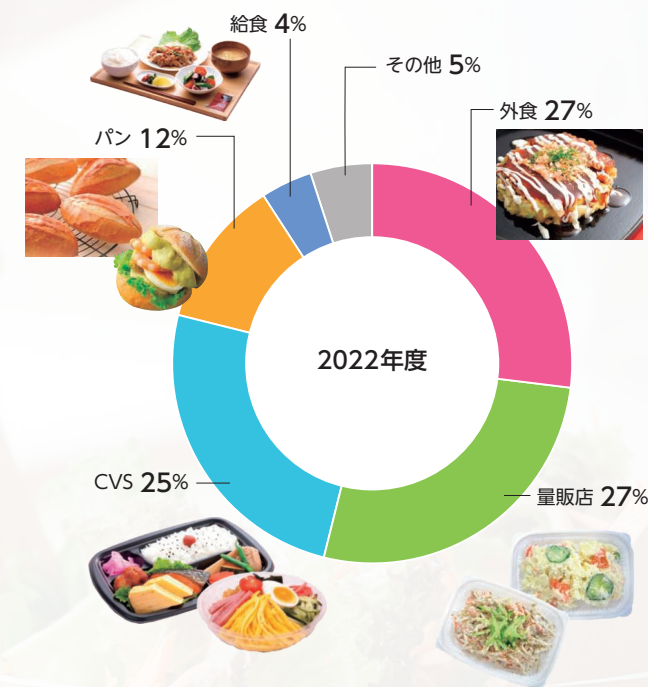
その他
+14百万円

調整額
△329百万円

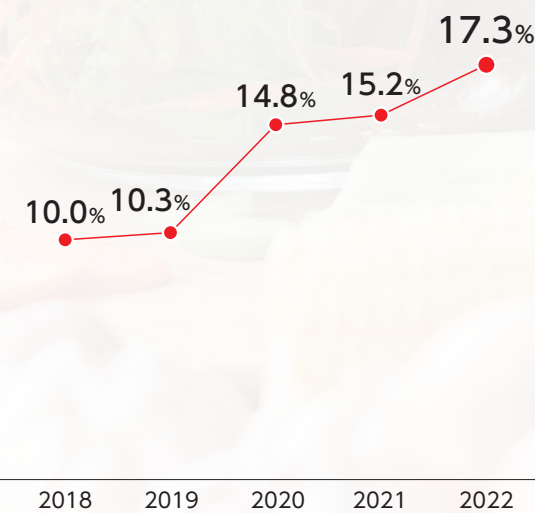
廃棄物削減率



販路別売上高構成比



女性の管理職比率



2023年 新商品情報

FDF Plus® シリーズ

ロングライフサラダで
当社初！賞味期間が冷
蔵で90日と長く、美味
しく食品ロス削減。定
番のポテトサラダ、マカ
ロニサラダ、スパゲティ
サラダをラインナップ。



まるでたまご®のサラダ

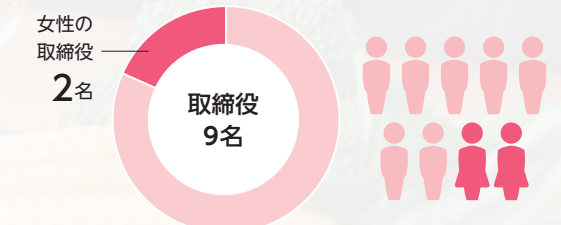
「たまごの美味しさを全ての人に伝えたい」
たまご不使用、未来の環境を考えたプラントベース商
品。たまごの旨味や風味、加熱したたまごの食感を再現
しました。



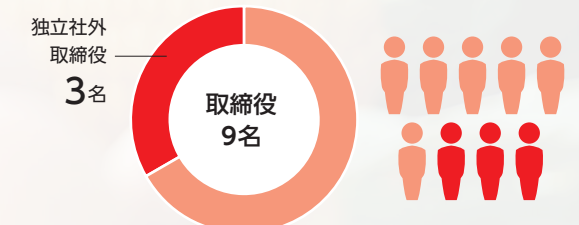
取締役体制

2023年6月28日時点

女性取締役比率



社外取締役比率



社外取締役 3分の1以上

価値創造プロセス

当社グループは、変わりゆく市場環境を敏感に捉え、当社グループの持つ経営資源を活かし、企業価値の向上と持続的な成長に向けた変革を目標に事業活動を推進しています。
中期経営計画を軸とし、三位一体経営と、各組織・事業・分野がそれぞれの戦略を持ちながら情報を共有し、事業拡大と価値創造に向けた活動を実行しています。

企業理念

経営資源

ビジネスモデル

価値創造

「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」

「食を通じて世の中に貢献する。」

製造資本

安全・安心な商品を作る生産拠点

- 全国 自社 7工場 連結子会社 9工場
- 一貫生産ライン（西日本・静岡富士山）
- FSSC22000、ISO9001認証取得

自然資本

環境を意識した活動

- 持続可能な農業支援
- 省エネ施策・廃棄物削減

知的資本

食市場を創り出す開発力

- メニュー数 26,000以上
商品数 約1,500品
多様なニーズに対応
- ロングライフサラダ開発
業界をけん引
- メニュー提案型
お客様に寄り添う提案

人的資本

食のプロ集団を目指す

- 従業員数：3,177名
(2023年3月31日現在)
- 女性管理職比率：17.3% (2022年度)
- 惣菜管理士・フードスペシャリスト等
資格保有者

社会・関係資本

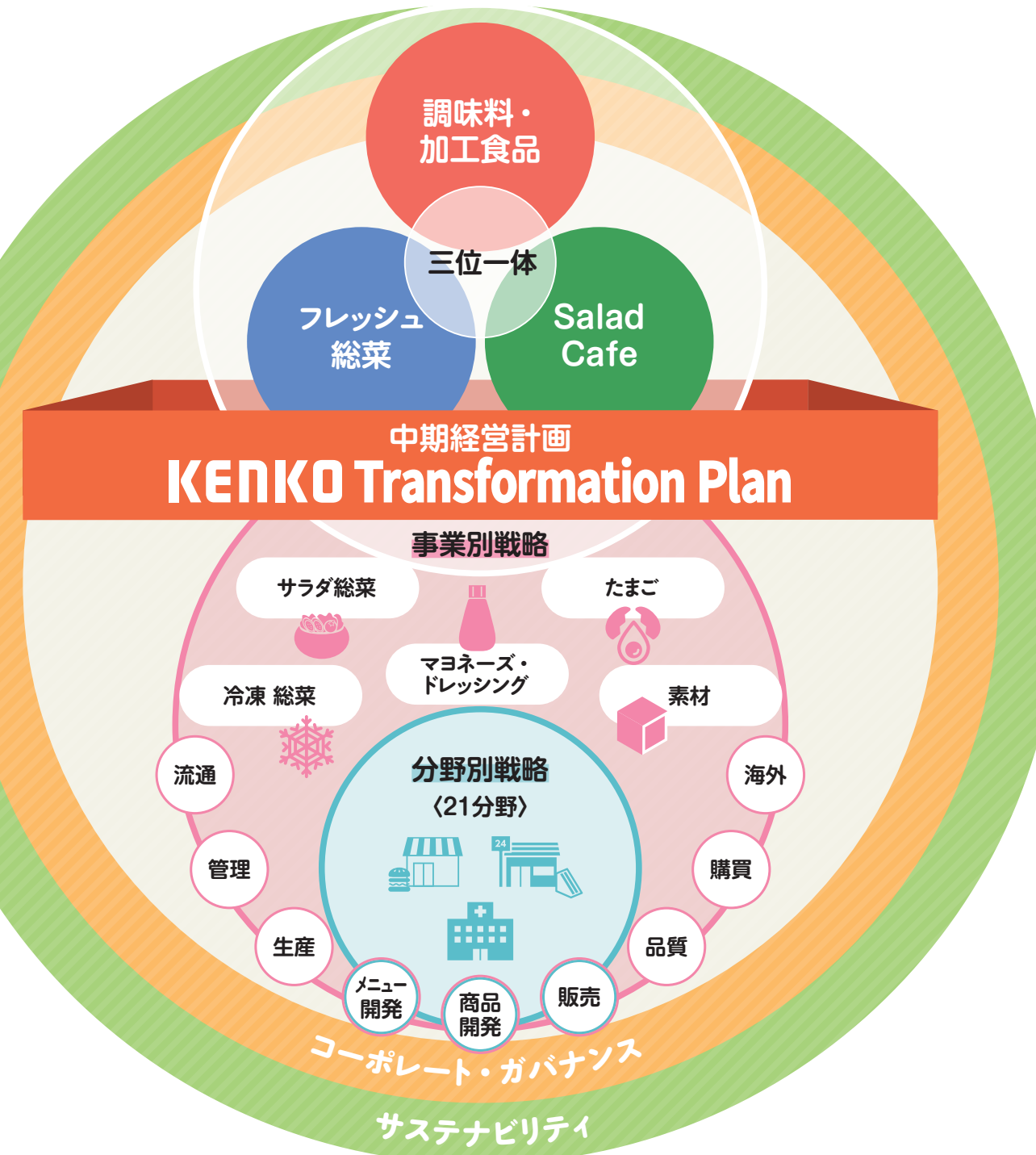
ともに食の未来を創造

- 9割が業務用商品 お客様は食のプロ
- 教育・研究支援活動

財務資本

価値創造を実現する財務基盤

- 自己資本比率 59.1%
- 東証プライム市場
- 売上高 823億63百万円 874億円
経常利益 1億69百万円 13億円
(2022年度) (2023年度予想)



食と身体の 未来のために

健康で幸せな食生活を



料理を楽しむ
野菜の可能性と魅力を届け
食への関心へつなげる



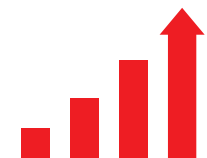
食市場を活性化する
商品・メニューを提供



男女・国籍を問わず
働きやすい
挑戦しやすい環境づくり



持続的成長と利益体質の実現



市場背景

地球環境問題
の深刻化

原材料価格
の高騰

エネルギー
コストの上昇

農業の持続困難
(後継者不足)

多様化する
消費者ニーズ

食の
安全・安心

少子高齢化
単身世帯の拡大

女性・高齢者
の更なる社会進出

中期経営計画

2021～2023年度 中期経営計画基本方針

KENKO Transformation Plan

企業理念
CSV『共通価値の創造』

4つのテーマ

B to B to C
イノベーション
構造改革
グローバル

サステナビリティ方針

環境 社会 健康
● 温室効果ガス ● 原料 ● 容器・包材 ● 健康 ● 人材

企業価値向上と持続的な成長へ向けた変革

B to B to C | 消費者の皆様当社を直接知っていただく機会を増やす

2022年度 実施内容

商品・ノウハウを発信

- サラダカフェ：新規出店により認知の機会を高める
- 料理教室：オンライン教室から対面での活動再開
- 食育活動：イベント参加、食育講習の実施
- SNSの活用：ファン拡大へのコミュニケーション強化

小容量サイズの新商品16品を発売

- ドラッグストアや量販店に向けた販売強化

ECサイトの強化

- 当社商品がいつでも購入可能な環境の整備

2023年度 上期進捗

認知拡大

- X (旧Twitter) とInstagramを通じたキャンペーンの実施

ECサイトの強化

- 当社ECサイトのみ購入可能な詰め合わせ商品の販売拡充

業務用加工食品ヒット賞受賞

- 「薫るトリュフ」シリーズ
受賞をきっかけに販売の強化を図る

イノベーション | 環境保全を意識した中からNew KENKOを創り出す

2022年度 実施内容

プラントベースフード商品の拡充

- 植物性原料を中心に仕上げたプラントベースフード「HAPPY!! with VEGE®」シリーズ
- 日本の伝統を大切に考えた商品の発掘と開発
和食をいつでもどこでも食べられる世の中へ「和彩万菜®」シリーズ

New KENKOに向けた取り組み

- グループ総合フェアの開催
- 商品価値の向上
加工適性と機能性を有する
サラダクリーミードレッシング『fullness®』の開発

地域活性化

- 地産地消・アップサイクル食品の開発

2023年度 上期進捗

長期賞味期間のロングライフサラダ発売

- 「FDF Plus®」シリーズ：賞味期間90日(冷蔵)を実現
食品ロスの削減を目指す

たまご価格高騰対応レシピの紹介

- 鶏卵価格高騰時の対応：タマゴサラダの代替商品やメニューをお客様への提案や当社HPにて紹介

プラントベースフード商品の拡充

- たまご不使用、植物由来の原料がベース
『まるでたまご®のサラダ』を開発・発売

環境に関する活動

- 九州ダイエツクック
「九州ダイエツクック未来の山」で森林保全活動

構造改革 | 基盤事業の成長を目指すための改革実行

2022年度 実施内容

業務の改善活動

人事制度改革・基幹システムの刷新準備

働きやすい職場環境へ

- ライフイベントに対応した制度導入と継続、研修制度の充実

2023年度 上期進捗

人事制度・基幹システム：2024年度運用開始

人的資本経営

- 仕事と育児の両立支援制度、人材育成

コーポレート・ガバナンス強化

グローバル | グローバル事業の基盤強化

2022年度 実施内容

輸出版売売上高 前期比+7%

- 新商品『ごまマヨソース』発売
- 5アイテム賞味期間延長

企業価値向上(英語)

- 統合報告書英語版開示、グローバル人材の確保と育成

2023年度 上期進捗

輸出版売売上高 前期比+24%

輸出用新商品2品発売

安定した原材料の調達

海外への情報発信強化

- 英語版Instagram開設

サステナビリティ目標

2022年度実績			2023年度目標	
課題	温室効果ガスの削減	2021年度 △2.5% 2022年度 △8.1%	CO ₂ 削減	改定目標 △9.1%※ (当初目標△3%)
		● 温室効果ガス削減 △8.1%※ (22年度目標 △3.5%) ● 代替冷媒への切り替え 93%完了 (22年度目標 93%)	代替フロン	代替冷媒への切り替え推進
持続可能な包装資源の活用	マヨネーズ外袋を バイオマスインキへ切り替え ● 一部商品の箱廃止	 「具材たっぷり タルタルソース」(箱入り) 「具材たっぷり タルタルソース」(箱なし) 「ケンコーマヨネーズ レストランの味」 新包材	包材の軽量化 バイオマスインキ 使用商品の拡大	
			廃棄物の削減 改定目標 △13.4%※ (当初目標 △5%) ※2019年度対比 原単位	
廃棄物の削減	● 廃棄物の削減 △12.4%※ (22年度目標 △9.6%) 内訳 汚泥の削減 動植物性残さ活用			

中期経営計画最終年度(2023年度) 目標

連結売上高: 874億円 連結経常利益: 13億円

重点課題: 利益回復を最優先課題に

①価格改定

- 原料市況を適切に見極め
価格改定を検討

2023年7月より価格改定

ロングライフサラダ類、和惣菜他

②商品の統廃合

- 利益を確保できる
商品の選定と販売促進

③徹底した効率化

- 生産効率のアップ
- 集約生産
- 管理コストの削減

ケンコーマヨネーズグループの価値創造

ケンコーマヨネーズのバリューチェーン



原料調達・研究

安全・安心な原料の安定調達
持続可能な農業支援

主な取り組み

- 農産物の産地選定
- 原料育成・品質管理
- 原料・産地の新規開拓
- 主要原料の品質評価、品種研究（じゃがいも：最適な貯蔵条件の研究、加工適性研究等）
- 環境に配慮した原資材調達（グリーン調達）

強み

- 教育・研究支援活動（サラダサイエンス寄附講座、バレイショ遺伝資源開発学講座等）
- 持続可能な品種の選定



マーケティング・商品開発



市場を演出する商品開発

主な取り組み

- 市場動向やトレンド調査（国内外）
- 業務用に特化した商品の開発（機能性の研究・付与）
- 顕在化していない消費者インサイトの発掘
- 環境に配慮した商品開発（アップサイクル商品）
- 次世代商品の開発
- 情報資産の集積と活用
- トренд発信（季節、イベント、グローバル）

強み

- 多様化する嗜好性に合わせた商品開発
- 高付加価値商品の創出
- 素材研究・開発力
- ナレッジマネジメント
- 多商品の商品管理能力



生産

ムダのない
生産活動

主な取り組み

- 生産計画、管理の実施
- 生産品質改善活動
- 工場内のDX化推進
- CO₂削減に向けた取組み（R22冷媒機、LED化等）

強み

- 一貫生産ライン（西日本・静岡富士山）
- 多品種対応の製造ライン
- ゼロエミッション



メニュー開発・販売

市場ニーズに沿った
メニュー提案型営業

主な取り組み

- 販売の管理・支援
- お客様と共にメニュー開発
- 商品リニューアルによる改善提案
- エリアマーケティング
- 販売成功事例分析
- 輸出版売
- ECサイト（to C、to small B）
- 消費者とのコミュニケーション
- 連結子会社・Salad Cafeとのシナジー連携
- 販促物制作

強み

- メニュー提案型営業
- 5つの事業、21の分野に特化した販売戦略
- 商品×分野×部署間の横断型
- 1on1ビジネスの構築
- メニュー検索システムの構築



流通

安全・安定した物流と
コスト管理の徹底

主な取り組み

- 全国からのご注文を一括管理
- 安全で安定した物流網の確保
- 適正な在庫管理
- 効率配送（コスト管理）

強み

- BCP対策をし安定した物流環境の確保
- 最適な在庫管理体制の徹底
- モーダルシフトの一部導入
- 受注から発送までの一元管理



品質



安全・安心な品質管理

主な取り組み

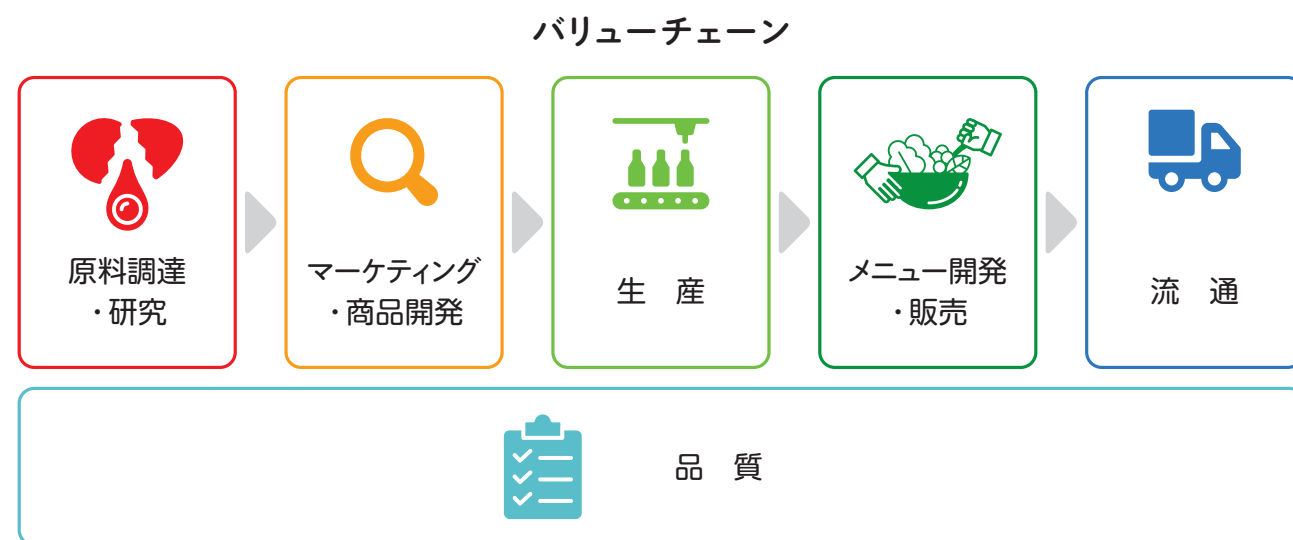
- 原資材の調達から製造、商品お届けまでの品質管理
- 品質検査（細菌検査、理化学検査、状態、味の確認等）
- 品質管理レベル向上のための教育・指導
- 原料供給元の監査実施（生産環境や管理体制の評価）

強み

- 食品安全マネジメントシステム（FSSC22000等）の運用
- ISO17025取得
- 従業員に対する品質教育

ケンコーマヨネーズグループの価値創造

ケンコーマヨネーズのバリューチェーン



原料調達・研究

当社独自規格での原料調達、原料研究も

主要原料は、当社独自の規格を設けて調達をしています。

油	事前サンプルの確認や工場受け入れ時の検査等の管理体制を確立。
卵	鳥インフルエンザ発生時にも商品を安定供給するために購買先の拡大や海外からの調達ルートを確立。
かぼちゃ	サラダに適した品種のかぼちゃを選定。その中でも当社独自規格を合格したものだけを調達。新規調達ルートの開拓も実施。
じゃがいも (ばれいしょ)	品質の規格を満たしている産地のみから調達。主産地の北海道の他、府県産地からの供給体制と原料保管等のノウハウを確立。サラダに適した品質の良いじゃがいもづくりのために作付けから収穫、保管までの栽培計画を契約農家と共に取り組む。

じゃがいもについては、持続可能な生産のために品種や品質、育成状況等を契約農家さんと共に研究をしています。また、病害虫に強い品種やポテトサラダに適したじゃがいも等の研究も実施しています。食に関する研究と

しては教育機関とも連携をしており、サラダを科学的に研究・解明しています。

資材は、環境に配慮した資材活用の取組みを進めており、ロングライフサラダ、小袋ドレッシング、ソース類の袋は薄厚化を実施、一部商品の包材にはバイオマスインキの使用やFSC認証を取得した段ボールを使用しています。

マーケティング・商品開発

業務用食品メーカーとして市場を演出

ナショナルブランド（NB）商品はマーケットイン発想の開発に注力しています。さらに事業別戦略の5事業からの要望や業務用ならではの機能性・加工適性等を採り入れた商品の開発も手がけています。商品提案時には商品展示や試食だけではなく、レストランやホテル等21の分野別戦略に向けたお客様にすぐにメニューとして活かしていただけるお役立ちレシピも開発し、提案しています。さらに、お客様の要望をヒアリングして商品化する特注品にも迅速に対応しています。

総商品数は1,500品以上。特注品も多くあり、その商品管理も一括で対応しています。商品の多くが業務用のため量販店等での取り扱いはあまり多くはありません。そのため商品認知とファン拡大のためにSNSの活用やECサイトの強化を図っています。



生産

安定供給と定期的な改善活動

全国に7つの工場を持ち、多品種生産に対応しています。各工場の特徴を活かして柔軟かつ効率的な生産体制を構築し、様々な業態のお客様へ安定的に安全・安心な商品をお届けしています。生産効率の向上や安全・安心な品質の確保のため、継続的な改善活動と定期的な工場間での改善成果発表を実施しています。その活動により、歩留まり向上や生産効率アップを実現しています。

西日本工場と静岡富士山工場では、原料から商品となるまでを一貫して行う連続一貫生産ラインを導入しています。泥付きのじゃがいもからポテトサラダになるまで、殻付き卵から卵焼きになるまでを工場内で一貫生産することで、素材の美味しさそのままをお届けしています。



メニュー開発・販売

お客様に最適な商品・メニュー提案を

当社はマーケティングを通じて開発された商品を、メニュー提案型営業で販売活動を行っています。21の分野別のお客様に対して、当社で開発したレシピにてメニューの提案を行い、お客様のニーズやご要望にお応えしています。1つの商品が様々なメニューに顔を変えてお使いいただけることが当社の大きな財産であり、市場の活性化につながるものと考えています。様々な分野のお客様との交流を通じて

得た情報をマーケティング・商品開発につなげることで、また新たな市場を創ることに繋がっています。



流通

安定した流通環境と徹底したコスト管理

流通上のBCP（事業継続計画）対策を強化し、維持する取組みを実行しています。荒天等の自然災害時も適時適切に情報交換をしながら社内外との連携を図り、適切な対応ができるよう努めています。業務は属人化しないようルールを明確化し、バックアップ体制も徹底しています。

物流は外部委託をしており、業者と定期的な打合せにより最善な物流環境を目指して改善と改革を進めています。



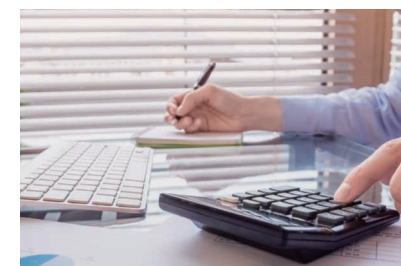
品質

安全・安心な品質を保つために

原料調達・研究・商品設計・製造・販売・物流の全ての過程において「品質の維持・向上」の取組みを継続・推進しています。維持・推進するにあたっては従業員一人ひとりが「品質に関する意識」を持ち続けることが重要であると考え、社内研修の一環として品質教育を継続して実施しています。

また、国際基準での検査レベルを維持することを目的に、ISO17025を取得し、技術力の維持向上に努めています。

バリューチェーンを支える強固な財務基盤

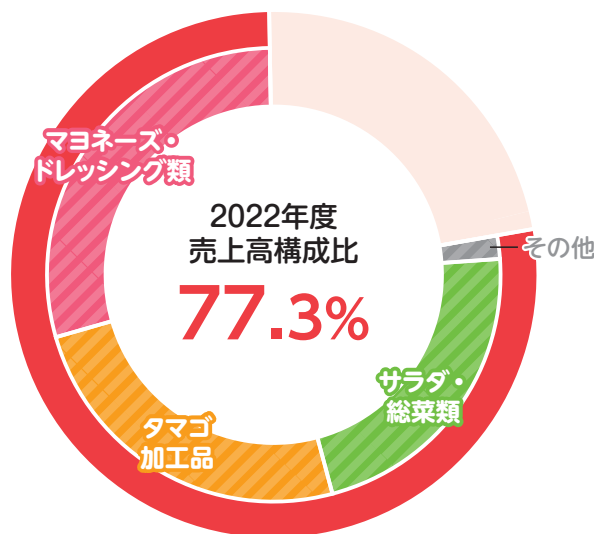


財務経理面では、スムーズな資金調達や健全な成長に向けた予算策定・管理等をしています。また適切な決算書、開示資料の作成や決算説明会等を通してステークホルダーとの対話も実行しています。

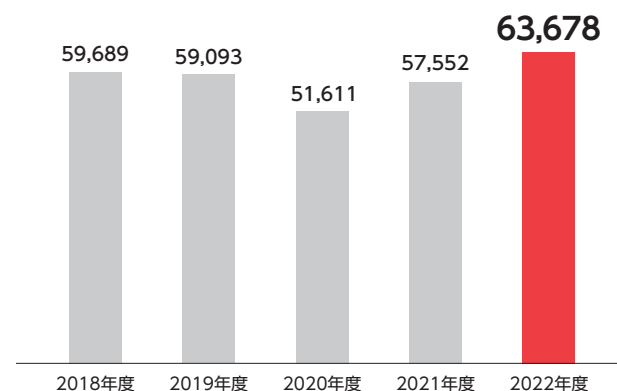
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応については、2024年4月からはじまる次期中長期経営計画での公表を予定しています。今後も成長分野への投資や設備投資等を進め、投資家の皆様へ有益な情報を速やかに開示してまいります。

セグメント別戦略

▶ 調味料・加工食品事業

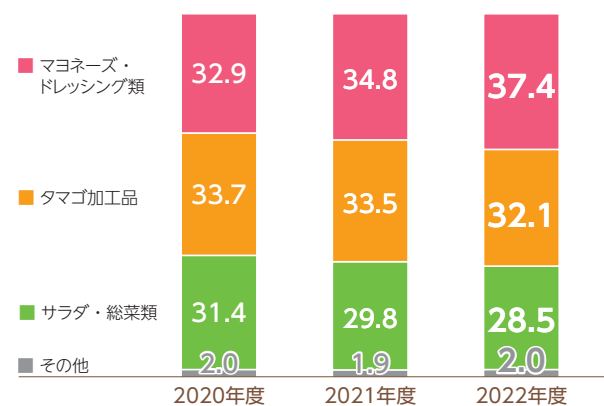


▶ 売上高 (単位: 百万円)

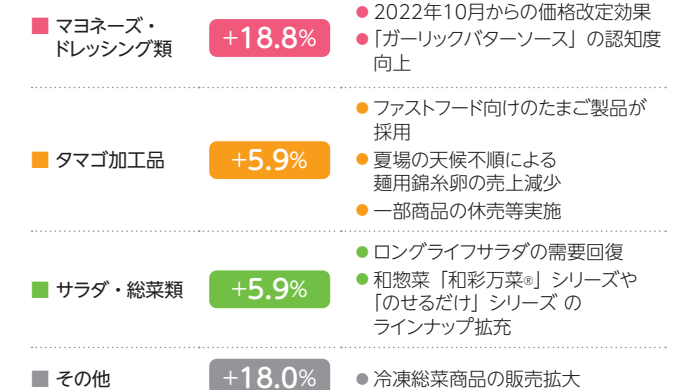


▶ 商材別売上高

売上高構成比推移 (単位: %)



売上高前年度比

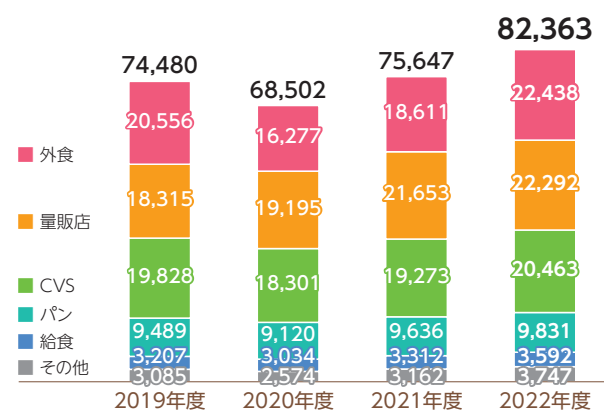


▶ 販路別売上高 (連結)

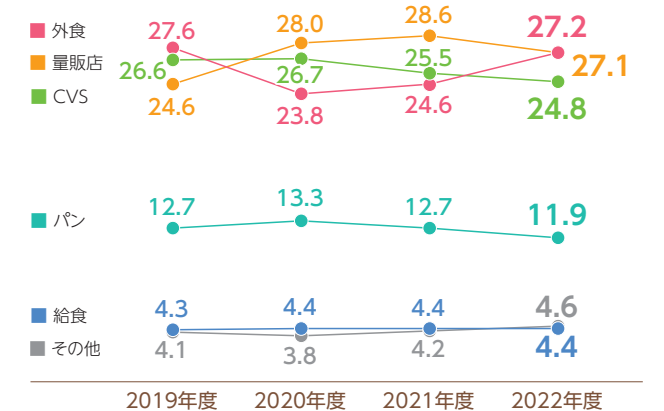
外食向けの売上高は、新型コロナウイルス感染拡大時と比較すると、行動制限の解除により人流が回復し大幅にプラスとなり、2019年度のコロナ禍以前の水準になりました。

量販店向けは中食需要が落ち着きを見せたことから前期比+3%にとどまり、外食向けとほぼ同水準となりました。

販路別売上高 (単位: 百万円)



販路別売上高 構成比 (単位: %)



今後の戦略

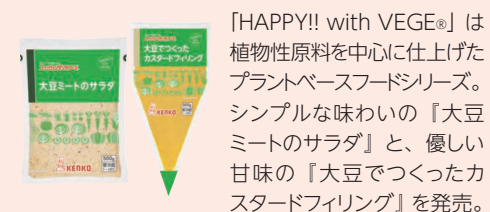
利益回復を最優先課題とした3つの重点課題の1つである「価格改定」を着実に浸透させ、2つ目の課題の「商品統廃合」及び集約生産を進めていきます。

タマゴ加工品は、高病原性鳥インフルエンザによる鶏卵の供給不足から販売数量の制限と一部商品の休売を実施していましたが2023年9月に解除をし、販売を再開いたしました。

植物性原料を使用した商品の開発にも注力し、「HAPPY!! with VEGE®」シリーズのラインナップの拡充や新たなブランドの構築・開発も推進していきます。

主なトピックス

「HAPPY!! with VEGE®」に新商品



「HAPPY!! with VEGE®」は植物性原料を中心に仕上げたプラントベースフードシリーズ。シンプルな味わいの『大豆ミートのサラダ』と、優しい甘味の『大豆でつくったカスタードフィリング』を発売。

「薫るトリュフ」シリーズ 業務用加工食品ヒット賞受賞



『薫るトリュフのマヨソース』と『ノンオイル 薫るトリュフ〜コク旨しょうゆ仕立て〜』が第27回業務用加工食品ヒット賞（株式会社日本食糧新聞社主催）を受賞。「トリュフ」でメニューの高級感を演出することや、付加価値をプラスし単価アップにもつながられる点が評価されました。



事業概況（振り返り）

社会経済活動の正常化への動きが進んだことや価格改定効果等により、外食分野をはじめ売上高を増加させることができ、各商品群いずれも前連結会計年度比で増収となりました。

しかしながら、原材料価格やエネルギーコストの増加分を吸収しきれず、損失を計上する結果となりました。

サラダ・総菜類は、和惣菜の「和彩万菜®」シリーズや小容量形態の商品「のせるだけ」シリーズの商品ラインナップ拡充により更なる拡販を進め、お客様への認知を着実に広めています。

タマゴ加工品は、ファストフード向けの卵焼き商品がプロモーションのメニューに採用されたこと等により増収となりましたが、2023年1月以降は高病原性鳥インフルエンザの感染拡大に伴い、一部商品で休売や供給制限の対応をさせていただいたことにより、売上・利益ともに影響が生じています。

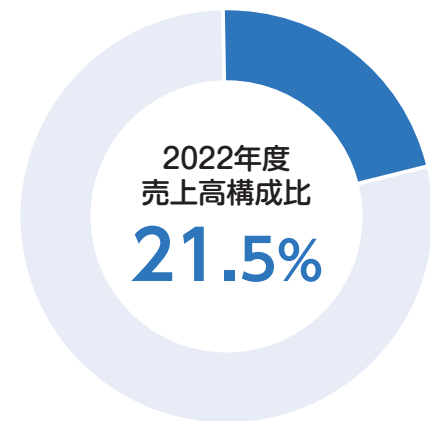
マヨネーズ・ドレッシング類は、2022年10月から進めている更なる価格改定効果が売上増加に大きく寄与しました。また、中期経営計画のテーマの1つである「B to B to C」に基づいた小容量商品や中食需要への対応、『ガーリックバターソース』がTVや雑誌、動画サイト等で紹介いただいたことで認知度の向上が進みました。



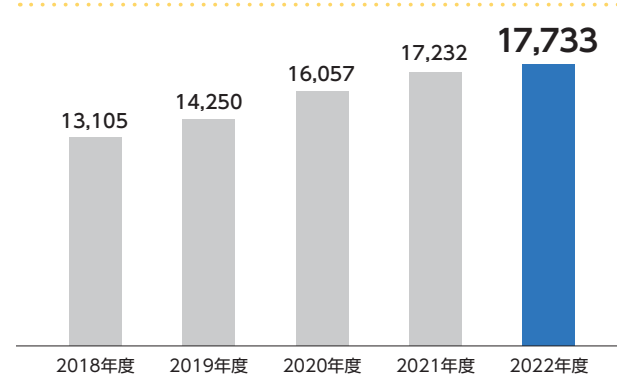
ケンコーマヨネーズグループの価値創造

セグメント別戦略

▶ 総菜関連事業等

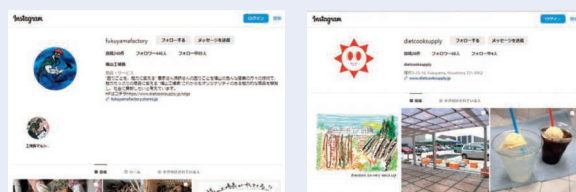


▶ 売上高 (単位: 百万円)



主なトピックス

「福山工場長」Instagram情報



「困りごとを、魅力に変える。」のコンセプトで、ダイエットクックサプライと広島県福山市の地元の方々とで作り上げているブランド「福山工場長」シリーズ。Instagramでは、原料となる食材の農園レポートやイベント情報等を更新しています。

「福山工場長」Instagram

<https://www.instagram.com/fukuyamafactory>

ダイエットクックサプライ Instagram

<https://www.instagram.com/dietcooksupply>

関東ダイエットクック カロリーカットしたサラダを発売



量販店の惣菜売り場で人気の「ポテトサラダ」「マカロニサラダ」「玉子マカロニサラダ」のカロリーを従来品より30%以上カットした商品を発売しました。調味料を当社製サラダグリーンミードレッシング「スマイルテーブル®『fullness®』」に置き換えることでカロリーオフを実現。しっかりとした味付けに仕上げ、カロリーオフと従来品そのままの美味しさを両立しました。

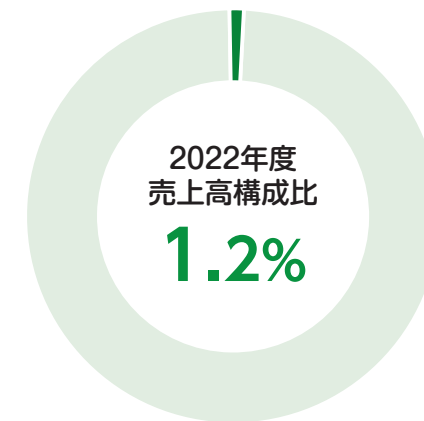
事業概況（振り返り）

前年度までの経営環境は、外食から中食への需要のシフトが続いていましたが、今年度は外食需要の回復に伴い、量販店等の中食向け売上高に落ち着きが見られました。その対応として、新商品の投入等による売上高の確保や価格改定を進めていましたが、それを上回る原材料価格やエネルギーコストの高騰により、利益は減少となりました。

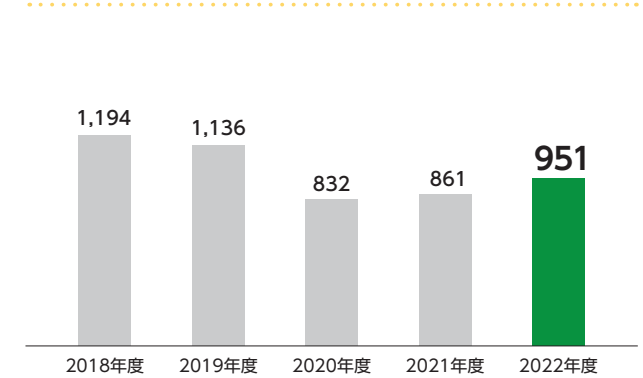
今後の戦略

市場ニーズをいち早く捉え、健康的においしく野菜を摂取できるようなメニューを開発し、高付加価値商品の販売を強化します。また新規販売先獲得にも注力し、販売カテゴリーと販売チャネルの拡大を目指していきます。

▶ その他



▶ 売上高 (単位: 百万円)



主なトピックス

東京と神奈川に店舗オープン



サラダカフェは、2022年11月に東京・新宿、2023年2月には神奈川・青葉台に店舗をオープン。『Salad Cafe 青葉台東急フードショー店』ではホットデリカを店内にて手作りして提供しています。

店舗情報

<https://www.salad-cafe.com/shops>

インスタライブ開催



サラダカフェでは、サラダカフェのInstagramより料理研究家の浜内千波先生とインスタライブ配信を実施しています。旬の野菜や手作りドレッシング等のテーマで、豆知識やサラダの盛り付けのコツ等をお届けしています。

Instagram

https://www.instagram.com/salad.cafe_official

事業概況（振り返り）

サラダカフェでは新規店舗やデパ地下の催事場等での期間限定の店舗を出店し、認知拡大に努めました。また新型コロナウイルス感染症による行動制限の解除により百貨店の来客数が回復したことで、店舗への来客数も増加しました。その結果、売上高は前期比+10.5%となりました。

今後の戦略

行動制限の解除により外食産業がさらに活性化すると、中食のデパ地下や量販店の需要の低下が想定されます。今後はサラダカフェブランドの強化を図り、季節のメニューやカラダの中から美と健康をサポートする「美サラダ®」の開発、デリカや弁当・パック商品等の販売にも注力していきます。



サステナビリティ

サステナビリティ方針

ケンコーマヨネーズグループは「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」「食を通じて世の中に貢献する。」という企業理念のもと、持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティ方針と5つの重要課題を定めました。

サステナビリティ方針

企業理念



環境

地球にやさしい企業へ

カーボンニュートラル

循環型経済



社会

ステークホルダーの幸せづくり

働く人の幸せ

地域・社会との調和



健康

健やかな暮らしのために

安全・安心な商品提供

健康経営の推進

持続可能な社会の実現

重要課題



温室効果ガス

- CO₂削減
- 再生可能エネルギーの使用
- 物流改善



原料

- 食品ロスの削減
- サステナブル原料の導入



容器・包材

- プラスチック使用量削減
- 3R活動の推進
- 環境に配慮した資材選択



健康

- 付加価値商品の開発
- 「食」を通じた教育活動



人財

- ワークライフバランスの向上
- 多様性の尊重



2021年度からスタートした中期経営計画「KENKO Transformation Plan」では、このサステナビリティ方針を中核に据え、環境の変化や社会の課題に向き合い市場の期待に応えられるよう、企業価値の向上と持続的な成長に向けた変革を進めています。

環境への取り組み

気候変動への取り組み（TCFD提言への取り組み）

資源と環境を大切にするとともに、関係者の皆様にご満足いただける商品・サービスの提供を続け、安定した成長を持続できる経営基盤づくりのため、気候変動によるリスクや機会について、TCFD提言に基づいた適切な情報開示を行います。

「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明

当社グループは、「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」「食を通じて世の中に貢献する。」の企業理念のもと、持続可能な社会の実現を目指し、2021年にサステナビリティ方針を策定しました。2022年にはサステナビリティ推進室を設置し、サステナビリティに関する取組みをさらに強化しています。

当社グループの活動において、気候変動は重要な経営課題であることから、当社グループはTCFD提言への賛同を表明し、TCFD提言に基づき、事業環境に影響を及ぼす気候変動によるリスクや機会の特定、評価、対応策等を検討した内容を開示しました。



ガバナンス

当社グループは持続可能な社会の実現に向けた取組みを強化するため、常務会（社外取締役を除く取締役及び一部執行役員から構成される決議機関）直轄のサステナビリティ推進室を設置し、サステナビリティに関する取組みを検討・推進する組織体制を構築しています。

サステナビリティ推進室は、当社グループの各部署と協力を図り、「環境」「社会」「健康」を指標とした「サステナビリティ方針」に基づく計画立案と実施及び進捗確認を行うとともに、年2回の定期報告に加え、必要に応じて常務会へ報告しています。

常務会では、報告された事項について審議・議論が行われており、その中でも重要事項と判断された事案については必要に応じて取締役会に報告することで全社的な活動として管理・監督されています。また、取締役会では、報告された重要事項について審議、決議を行っています。



サステナビリティ

気候変動への取り組み（TCFD提言への取り組み）

戦略

当社グループでは、気候変動によるリスクや機会の特定、評価、対応策の検討を行っています。リスクや機会を特定し評価するにあたり、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の仮説・将来予測等を用いたシナリオ分析を実施しています。分析には、2100年の将来世界において平均気温が産業革命期比で約4℃上昇した場合(4℃シナリオ)、同様の時間軸で平均気温が1.5～2℃未満の上昇に抑えられた場合(2℃未満シナリオ)の2つの世界観を想定し、2030年時点の影響度合いを定性的及び定量的に分析しています。

▶ **リスク機会一覧** 詳細はこちら： <https://www.kenkomayo.co.jp/cms/img/pages/csr/eco/tcfd2023.pdf>

リスク			事業インパクト		影響度		対応策／機会
大分類	中分類	小分類	時間軸	考察	2℃未満シナリオ	4℃シナリオ	
移行	政策・規制	炭素価格(炭素税)	中期～長期	・製造や事業活動に伴い排出されるCO ₂ に炭素税が課され操業コストが増加	大※1	未導入	【資源の効率性】 省エネ、廃棄物処理等、 資源の高効率化による製造コストの削減
		省エネ政策	中期～長期	・省エネ政策の強化により、高効率な設備仕器の導入のためコストが増加	大	小	
		その他法規制等	短期～中期	・食品廃棄の規制が強化された場合、対応コストが発生	小	小	
	技術	低炭素技術の進展	中期～長期	・廃棄によるCO ₂ 排出の減少を目指し、賞味期限の延長を目的とした高性能な包装容器が普及した場合、対応コストが発生	大	小	【エネルギー源】 低炭素エネルギー活用による炭素税負担額の削減 新技術の活用
		エネルギーコストの変化	中期～長期	・再エネの割合が高まることにより電力コストが増加 ・化石燃料由来のエネルギー価格の増加により操業コストが増加	大※2 小※3	小※1 小※3	
	市場	原材料コストの変化	中期～長期	・バイオプラスチック等環境に配慮した原材料を導入することにより原材料コストが増加	中※4	小※4	【資源の効率性】 包材の薄肉化によるコスト削減 環境に配慮した包材・資材選択
		顧客行動の変化	中期～長期	・多くの温室効果ガスを排出する畜産由来の食品から野菜由来の食品(プラントベースフード)へ移り変わり、需要が増加	中	小	
	評判	顧客の評判変化	中期～長期	・気候変動への取り組みが消極的と判断された場合、ブランドイメージの毀損により機会損失が発生	大	小	【市場】 気候への変動取り組み実施情報の発信
移行/物理	原材料(農作物/畜産物)コストの変化		中期～長期	・異常気象による収穫減による調達コスト増加	大※5	大※5	【レジリエンス】 原料産地の分散化 原材料についてサプライヤーとの連携を強化
物理	急性	干ばつ	中期～長期	・農作物の栽培可能地域が縮小することにより調達コストが増加	小	大	
		異常気象の激甚化(台風、豪雨、土砂、高潮等)	中期～長期	・サプライチェーン寸断や主要な生産拠点において大規模な自然災害があった場合、一時的な操業停止または対応コストが発生	大※6	大※6	【レジリエンス】 気象災害(洪水等)を想定したBCP(事業継続計画)の策定

分析の対象	当社グループ全体	時間軸	短期：0～3年　中期：4～10年(2030年)　長期：11～20年(2050年)
太字	定量的な分析を行った項目		

※1 試算に使用したScope1,2は削減目標未考慮　※2 電力価格の変化による影響を定量的に分析し評価　※3 揮発油、軽油、灯油、重油、LNG、LPG、都市ガス価格の変化による影響を定量的に分析し評価　※4 ペット、ポリエチレン、ポリプロピレン価格の変化による影響を定量的に分析し評価
※5 鶏卵、ばれいしょ、大豆価格の変化による影響を定量的に分析し評価　※6 洪水被害、高潮被害、営業停止損失を定量的に分析し評価

リスク管理

当社グループでは、サステナビリティ推進室とリスク管理委員会（当社グループとして考えられるリスク及びクライシスリスクをリストアップし、グループ全体を管理、統括する機関）が連携してリスク情報の収集、分析、及び評価を行い、全社的なリスクと統合した後、リスク管理体制の構築や維持管理等について審議を行います。また、審議された内容については定期的に取締役会に報告され、取締役会にて管理・監督されます。

指標と目標

当社グループでは気候変動課題が及ぼす経営への影響を評価、管理するため、Scope1、2に対して温室効果ガス(GHG)を指標とした数値目標を設定しました。
目標達成に向け低炭素エネルギーの導入や物流の改善等に取り組んでいきます。

▶ 目標

課題	取組み	数値目標
温室効果ガスの削減 	CO ₂ 削減	2023年度目標 △9.1% 2030年度目標 △50% 2050年度目標 △100% (2019年度対比　原単位)
	代替フロン	2023年度目標 代替冷媒への切り替え推進 2030年度目標 R22冷媒撤廃 2050年度目標 自然冷媒100%
持続可能な包装資源の活用 	包材の軽量化 リサイクル可能素材の活用	2023年度目標 包材の軽量化 2030年度目標 リサイクル素材60% 2050年度目標 リサイクル素材100% (全品目中)
廃棄物の削減 	加工ロスの削減	2023年度目標 △13.4% 2030年度目標 △15% 2050年度目標 △30% (2019年度対比　原単位)

※目標は、社会環境変化に応じて見直してまいります。



サステナビリティ

環境への取り組み

温室効果ガス排出量の削減

当社グループでは、事業活動において2050年までにカーボンニュートラルとする目標を掲げ、その達成に向けて取組みを実施しています。

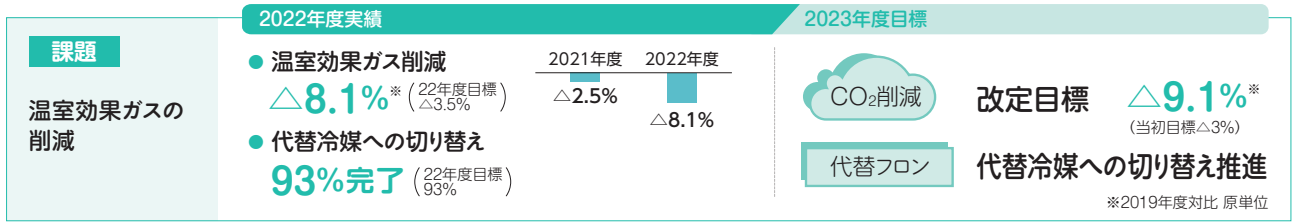
2022年度は、工場において高効率の空調機や冷蔵冷凍庫の導入、生産工程の改善・効率化等の省エネ施策を中心に実施。その結果、温室効果ガスは2019年度対比、原単位で8.1%削減となりました。

また、省エネ施策をまとめた「温室効果ガス削減の取組みチェックリスト」を作成。このチェックリストをもとに、省エネ施策の進捗確認を実施するほか、各工場での対策内容を共有、水平展開すること、更なる削減を推し進めることができました。

現在、2030年の温室効果ガス50%削減、2050年のカーボンニュートラルの達成に向けたロードマップを作成しています。今後も設備投資、再生エネルギー活用、エネルギー転換を含めた対応策を検討、実行していきます。

		種類	分類	レベル
①ヤメル (止める)	・仕事をしていない時間・昼休みに電気を消していますか？	電気	省エネ	初級
	・残業時に人がいない場所の電気を消していますか？	電気	省エネ	初級
	・夜間のファン停止	電気	省エネ	初級
	・ボイラー夜間停止	都市ガス	省エネ	初級
	・コンプレッサーの夜間停止	電気	省エネ	初級
②トメル (停める)	・必要箇所（誰も通らない通路）等の照明は消えていますか？	電気	省エネ	初級
	・トイレや外灯等人が居ない場所の照明は消えていますか？	電気	省エネ	中級
	・使用しているエネルギーを監視して効率的な運転をしていますか？	LPG	省エネ	初級
	・エアコンプレッサーの設定圧力を下げることなく初期設定あるいはメーカー指定のまま使用していませんか？	都市ガス	省エネ	初級
③サゲル (下げる)	・ボイラーの設定圧力を下げることなく初期設定あるいはメーカー指定のまま使用していませんか？	都市ガス	省エネ	初級
	・燃焼空気比の設定を改善	都市ガス	省エネ	初級
	・冷蔵庫の設定温度	電気	省エネ	初級
	・冷水出口温度設定値の変更を考えたか？（冷水温度を7℃から9℃へ上げると使用電力は8%削減）	電気	省エネ	初級
	・エアコンの設定温度	電気	省エネ	初級
	・ボイラーのドレン凝縮水を回収して再利用していますか？	都市ガス	省エネ	中級
	・エネルギー消費量の削減	電気	省エネ	初級

温室効果ガス削減の取組みチェックリストの項目例

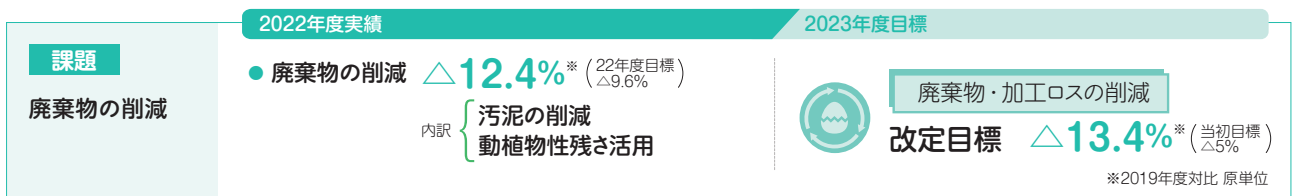


廃棄物の削減

資源循環型社会の構築に向け、「リデュース・リユース・リサイクル」の3R活動を行っています。

2022年度は、生産工程で発生する動植物性残さの資源化（肥料、飼料、バイオマス燃料）や歩留まりの改善に取り組みました。また排水処理時に発生する汚泥は、生産工程、設備の改善等を実施することにより廃棄物は2019年度比、原単位で12.4%削減することができました。

また温室効果ガス削減の取組みと同様に、廃棄物削減対策をまとめた「廃棄物削減の取組みチェックリスト」を作成。このチェックリストは、3Rである廃棄物を減らす工夫の「リデュース」、再利用し廃棄物を減らす「リユース」、リサイクルして廃棄物を減らす「リサイクル」それぞれに対応策を作成しました。各工場での対策内容を見える化し、今後も更なる廃棄物削減の取組みを進めていきます。



森林環境保全活動

九州ダイエツクックでは、佐賀県が推進する、森・川・海といった自然を人の手で未来へつなぐことを目的とした『森川海人っプロジェクト』に賛同し、2023年4月に森林環境保全に関する『森川海人っ協定』を締結しました。「佐賀県立21世紀県民の森」のうち約3,800平方メートルを「九州ダイエツクック 未来の山」として、2033年3月までの10年間、定期的に除伐、植林、下刈り等の保全整備を実施します。

食品製造事業は豊かな自然の恩恵のもとにあり、自然に感謝し守っていききたいとの思いからプロジェクトへの参加を決めました。今後も当社グループは環境保全や地域社会の活性化を推進していきます。



初の活動日の集合写真



ヤマザクラの植樹

資源循環の推進（食品ロス）

持続可能な開発目標（SDGs）の課題の一つとして挙げられている食品ロス。当社グループは本来であれば食べられるのに廃棄される食品や、製造過程で出る端材、不ぞろいや傷のある規格外品等に付加価値をつけて新たな食品として生み出すアップサイクル食品を開発、販売しています。

宮城県女川町の株式会社鮮冷と共同開発したのは、冷凍貝柱を製造する際にでる副産物であるホタテの貝ひもを使った『ホタテ貝ひものガリバタ®醤油』。また、広島県のダイエツクックサプライでは、規格外の地元産野菜をアップサイクルした「福山工場長」シリーズを発売。ECサイトを開設し、全国から購入が可能となりました。また当社ホームページには、食材使い切りレシピの特集ページを開設しました。捨ててしまいがちな野菜の皮や茎、果物の芯、魚の骨等を美味しく調理するレシピを公開中です。



「食材使い切りレシピ特集」

困りごとを魅力に変え、
社会に貢献できる商品づくりを

ダイエツクックサプライでは規格外で廃棄される地元野菜を、アップサイクルする活動を推進しています。「困りごとを、魅力に変える。」というコンセプトのもと、地元・広島県福山市の生産者、レストランのシェフ、アーティスト等様々な方が集い、知恵や技術を持ち寄って作り上げたブランドを展開し、カルツォーネやピクルス等製造しています。

これまで感じていた、食べることができるのに規格外商品として扱われる食材に対して抱いていた「もったいない」という気持ちを原動力に変え、「福山工場長」チームがそれぞれの創造力を活かして作り上げた商品です。

これからも野菜の活用だけにとどまらず、人手不足問題や6次産業化への取組み等、地元の方々のお困りごとに向き合いながら福山市の魅力を発信していきたいと考えます。

地球の未来のために、食を通して地域活性にも貢献できるような活動を目指してまいります。



株式会社ダイエツクックサプライ
「福山工場長」シリーズ商品開発メンバー



サステナビリティ

環境への取り組み

サラダカフェの社会・環境への取り組み

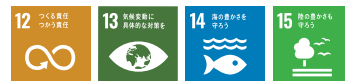
サラダカフェは関西・関東の百貨店やショッピングモールを中心にサラダショップを展開し、対面の量り売りサラダや惣菜、弁当を製造・販売しています。

『サラダのある毎日でお客様の笑顔と健康をサポートする』ことを心がけ、「健康」「安全・安心」「社会・環境」の3つのキーワードでメニュー、サービスを展開。またSDGsの考えを取り入れ地球環境にも配慮しながら毎日のサラダをお客様にご提供することは、サラダカフェが今取り組むべき課題と捉え推進しています。

容器について

温室効果ガス削減に
配慮した容器・包材

サラダやお弁当を入れる容器をはじめ、スプーンやフォーク、包装資材の見直しを行い、温室効果ガス(CO₂)発生の抑制に努めています。



制服について

捨てられる野菜や植物から
生まれた優しい色

エプロンや帽子の生地は捨てられがちな玉ねぎの皮やオリーブの葉から抽出した成分をベースに染色したもの。天然色素は見た目に美しいだけでなく、環境や人の目にも優しい作りになっています。また、シャツやズボンは材料調達から製造・輸送までの工程におけるCO₂を削減した「カーボンオフセット」認定のものを使用しています。エプロンは現在、サラダカフェのオンラインショップにて購入が可能です。



廃棄量について

毎日の分析で
食品ロスを削減

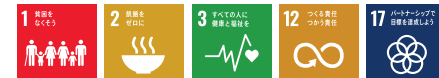
1日どれほどの商品をつくり、どれほど余ってしまったのか各店舗・各商品ごとに細かな分析を行い、社内・店舗へフィードバックしています。2022年度は前年度比19.5%の食品ロスの削減となりました。



寄贈について

“捨てず”に
“活かす”

使わなくなってしまった原料や調味料（未開封・賞味期限内のもの）は、子ども食堂等へ寄贈を行っています。この取り組みはグループ企業とも情報連携を行い、2021年より強化しています。



もったいないをなくすために

当社グループでは、社会貢献と食品ロス削減の一環として、まだ安全に食べられるにも関わらず、ケース納入時の端数等様々な理由で販売が困難となった商品を子ども食堂や「セカンドハーベスト・ジャパン」等の地域のNPO法人をはじめとする様々な団体に寄贈しています。連結子会社の工場では2010年から、自社工場では2015年から取り組んでおり、2021年からはサラダカフェでも店舗で発生した端数食材を子ども食堂に寄贈しています。食品ロス削減については寄贈だけではなく、各店舗における廃棄量をデータ化して削減に取り組んでおり、今後はデータ精度の向上を目指すべくAIの導入も検討し推進しています。

当社グループはこれからも持続可能な社会の実現に向け、社会への貢献と事業成長を目指してまいります。

地域社会とのつながり・多様性の尊重

食を通じた地域社会との活動

当社グループでは、食に興味を持ってもらい、料理の楽しさや正しい知識を持っていただく機会を作っています。食育活動として、杉並区の食育推進ボランティアの方に向けて「食用植物油脂について」の講義を行ったり、東京・日比谷公園にて開催された農業と食の体験型イベント『Farm Love with ファーマーズ&キッズフェスタ2022』ではブースを出展し、子どもたちに野菜を摂取することの大切さを伝えるワークショップを行いました。

食を通じた地域社会との取り組みとして、九州ダイエツクックでは、地元・佐賀県の高校生と共同で考案したメニューを地元のスーパーマーケットにて期間限定で販売。高校生と社員(卒業生)が、トレンドを意識しながら“映える”商品をテーマに食材や容器、盛り付けを工夫し、九州ダイエツクックにて製造し、スーパーマーケットにて販売しました。

また工場見学動画は、タマゴサラダ工場である厚木工場の動画を公開。現在4工場の工場見学動画と、学校の授業や課外学習、家庭学習等で使える「学習シート」を公開しています。



『Farm Love with ファーマーズ&キッズフェスタ2022』ワークショップの様子



神奈川県厚木市にある厚木工場（タマゴサラダ工場）

多様性に応える商品開発

グローバル化が進み、新型コロナウイルス感染拡大後のインバウンド需要も増加するなか、日本国内でも食の多様性が求められています。健康上の理由や思想、環境問題やアニマルウェルフェアへの配慮からベジタリアンやヴィーガン等食の嗜好が多様化しています。

当社グループは、サラダNo.1を目指す企業として、変わりゆく時代のニーズや期待に応え、新しい食スタイルや環境問題からくる食料事情等にも着目し、プラントベースの商品「HAPPY!! with VEGE®」を開発しました。プラントベースで広がる食の楽しさをご提案する商品として8品展開していました（2023年9月末）。

そして、「たまごの美味しさを全ての人に伝えたい」というコンセプトのもと、2023年10月にたまご不使用の、未来の環境を考えた植物由来の原料がベースのたまご風加工品『まるでたまご®のサラダ』を発売しました。当商品は、たまごの美味しさの再現に重要な「旨味」の原料を持つUMAMI UNITED JAPAN株式会社との共同開発によって誕生しました。誰もが同じひとつの食卓を囲める商品づくりを目指すUMAMI社と当社の想いが合致し、理想の商品を作り上げました。



乳製品や卵、肉類を使わず、植物性原料を中心に仕上げたプラントベースの商品をさすマークです。野菜を食べることで心も体もうれしくなるような新しい『食の楽しさ』や『食スタイル』をご提案します。



地域社会とのつながり・多様性の尊重

多様なライフステージへの対応

当社グループでは、従業員一人ひとりのワークエンゲージメントを向上させ、労働生産性を高めるために戦略的な制度の構築と、人材への投資を継続して行うことが必要と考えています。

総労働時間の短縮や就業形態に応じた役割整備、多様な働き方の実現を目指すためにワークエンゲージメントを向上させ労働生産性を高める必要があり、「労働環境の整備」、「働き方の多様性」、「多様な人材の活用」等の様々な課題解決を進めています。

労働環境の整備	働き方の多様性	多様な人材の活用
・ ストレスチェック集団分析実施による職場環境の把握と継続的な改善活動 ・ DX化を進め、業務の効率化・高度化を推進	・ 「所定外労働の免除」「子の看護休暇」「育児短時間勤務制度」等、法改正に則りつつ、当社では法定を大きく上回る内容の制度を設定 ・ 育児休業の取得推進のため、産休・育休相談専用窓口を開設し、休業中や休業予定の従業員をサポート。不安を解消すべく対象者全員に所属長を含めた個別面談を実施。制度理解を徹底し、男女問わず育児休業を取得しやすい環境づくりを促進	・ 介護や配偶者の転勤等、やむを得ない理由で退職した従業員を対象とするカムバック登録を2023年から開始 ・ 女性、外国人、障がい者、キャリア採用等を促進し、活躍を推進

社員のスキルアップ、キャリア形成

自律的なキャリア形成の支援と学習意欲向上の推進のために、「自身のキャリアの在り方を自ら考える自律的なキャリア形成」や「自律的な学習意欲向上に向けた学びの機会提供や援助」「社員間交流や関係性構築・モチベーション向上につながる取組み」を実行しています。

自律的なキャリア形成

社内交流の活性化	キャリア形成のために結婚・出産・介護等ロールモデルとなる先輩社員との交流や、男性育児休業の啓蒙活動の推進
学びの提供 学び直し（リスキリング）への援助	食品、生産、レシピ開発や販売等の事業に直結する知識に加え、管理者や監督者として求められるヒューマンスキル、語学・デジタルにかかわる学習の推進（自社独自の検定制度、eラーニング講座）
他拠点との交流	他拠点同士の社内交流の更なる活性化

学習意欲向上の推進

階層別研修	役員勉強会（CGC原則4－14） 外部講師によるエグゼクティブ・コーチング（CGC原則4－14） 後継者計画に基づく選抜型研修、 管理職研修、新入社員研修（入社時研修、フォローアップ研修等）（CGC補充原則4－1③）等
スキル別研修 テーマ別研修	管理職向けコーチング・フィードバック研修、 若手社員向けロジカルシンキング・ロジカルライティング研修、 希望制グローバルマインドセット研修、希望制ダイバーシティ研修、語学研修 等
キャリア研修	若手キャリア研修、女性キャリア研修、シニア社員ライフデザイン研修 等

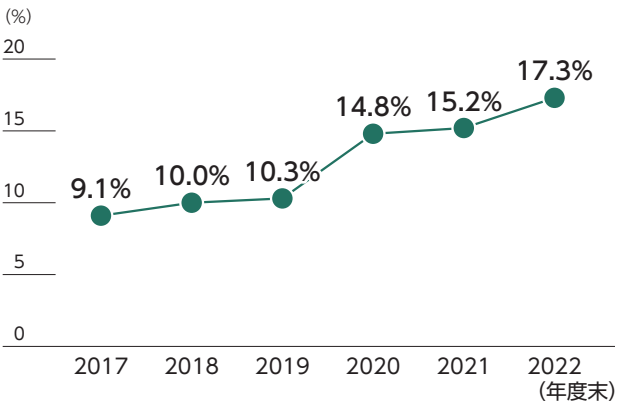
従業員の健康サポート

働きやすい職場環境づくりのため、安全衛生、メンタルヘルスに配慮した心身の健康増進に努めています。当社ではメンタルヘルス相談窓口を設置しており、電話で気軽に相談ができる環境となっています。また、毎年全社員を対象にストレスチェックを実施しています。その結果により、不安を感じた方には産業医による面接の実施を推奨しています。

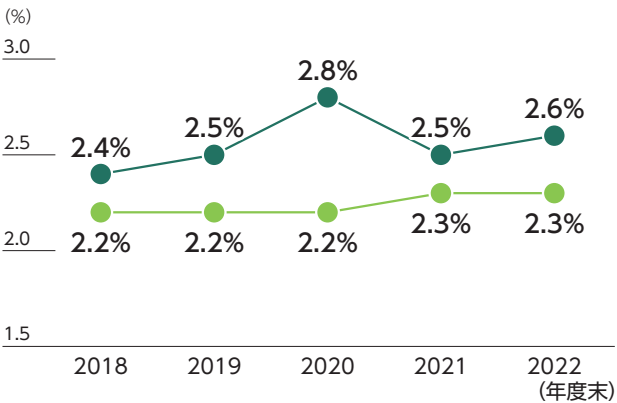
多様性の尊重

女性やキャリア採用者、外国人、障がい者等の多様な人材の活躍も企業成長への大きなファクターであり、意欲や能力に応じた採用と育成、管理職への登用等を進めています。さらに、新卒採用のみならず転職市場の活性化もふまえ、即戦力となる人材の獲得の手段としてキャリア採用にも重点を置き、進めてまいります。

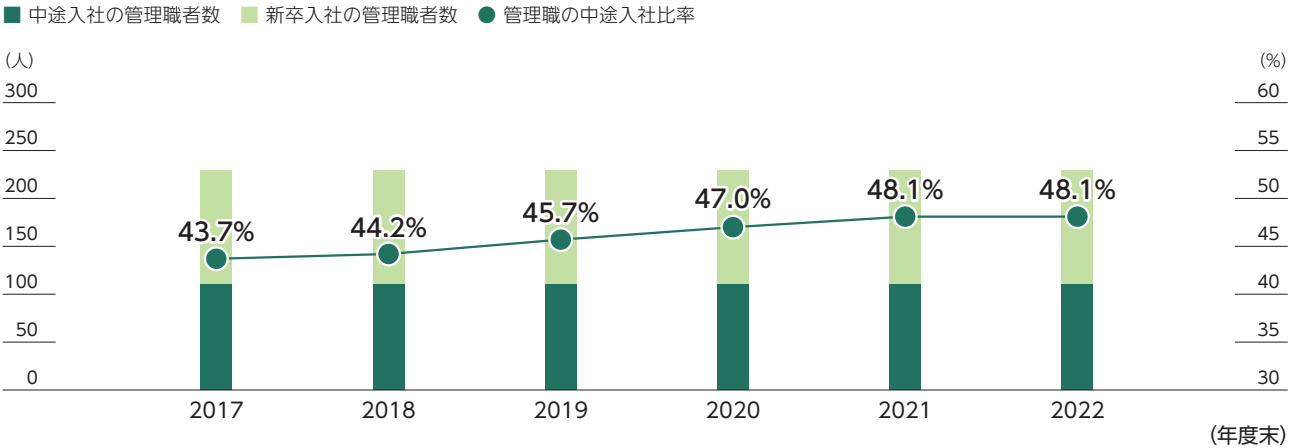
女性管理職比率



障がい者雇用率推移



管理職人数と中途入社者の比率



コーポレート・ガバナンス

マネジメント体制

取締役



炭井 孝志
代表取締役会長
指名報酬委員

1978年 6月 当社入社
1999年 6月 当社取締役
2000年 6月 当社代表取締役社長
2023年 6月 当社代表取締役会長(現任)



島本 国一
代表取締役社長
経営企画本部・海外事業本部担当

1988年 4月 当社入社
2018年 4月 当社常務執行役員 商品開発部門
部門長 購買本部担当
2020年 7月 当社常務執行役員 生産部門部門長
2021年 6月 当社取締役
2023年 6月 当社代表取締役社長(現任)



寺島 洋一
取締役副社長
管理部門・品質保証本部担当
指名報酬委員

1983年 4月 当社入社
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
2021年 6月 当社取締役副社長(現任)



川上 学
取締役
販売部門・流通本部担当

1992年11月 当社入社
2021年 4月 当社執行役員
サラダカフェ・惣菜本部本部長
2021年 6月 当社取締役(現任)



立花 健二
取締役
商品本部・商品開発本部・購買本部担当

1990年 4月 当社入社
2020年 7月 当社御殿場工場工場長
2021年 6月 当社取締役(現任)



奈良岡 弘之
取締役
生産部門・関連事業本部担当

1994年 4月 当社入社
2020年 7月 当社商品開発本部本部長
2022年 4月 当社執行役員
2023年 6月 当社取締役(現任)



三田 智子
社外取締役
指名報酬委員

1982年 4月 東京国税局入局
2017年10月 三田智子税理士事務所開業(現任)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)



小町 千治
社外取締役
指名報酬委員

2015年 6月 セメダイン株式会社
社外取締役(現任)
2015年 7月 当社顧問
2022年 4月 凸版印刷株式会社
相談役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)



吉江 由美子
社外取締役
指名報酬委員

2010年 4月 学校法人東洋大学
生命科学部食環境科学科教授
2013年 4月 学校法人東洋大学食環境科学部
食環境学科教授(現任)
2019年 7月 ストラスプール大学(仏)
大学間交換研究員
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

監査役



渡辺 亮彦
監査役

1982年 4月 当社入社
2017年 4月 当社執行役員
人事労務本部本部長
代行
2020年 6月 当社常勤監査役
(現任)



村田 隆
監査役

1990年 2月 当社入社
2011年 6月 当社取締役
財務経理本部本部長
2021年 4月 株式会社ダイエット
クック白老
代表取締役社長
2023年 6月 当社常勤監査役
(現任)



田島 正人
社外監査役

2018年 4月 マルハニチロ株式会社
取締役専務
執行役員家庭用冷凍
食品ユニット長
2019年 7月 当社顧問
2020年 6月 当社社外監査役
(現任)



佐藤 清春
社外監査役

1975年 4月 東京国税局入局
2016年 7月 横浜中税務署署長
2017年 8月 佐藤清春税理士
事務所開業(現任)
2023年 6月 当社社外監査役
(現任)

取締役スキルマトリックス

	経営	財務会計	法務・コンプライアンス・リスク管理		マーケティング	生産技術開発	グローバル	サステナビリティ(ESG)	商品・原材料の市場動向
炭井 孝志	●				●		●	●	●
島本 国一	●				●	●	●		●
寺島 洋一	●	●	●			●		●	●
川上 学	●				●				
立花 健二	●	●	●		●	●			●
奈良岡 弘之	●					●	●	●	
三田 智子		●						●	
小町 千治	●		●				●		●
吉江 由美子						●	●		

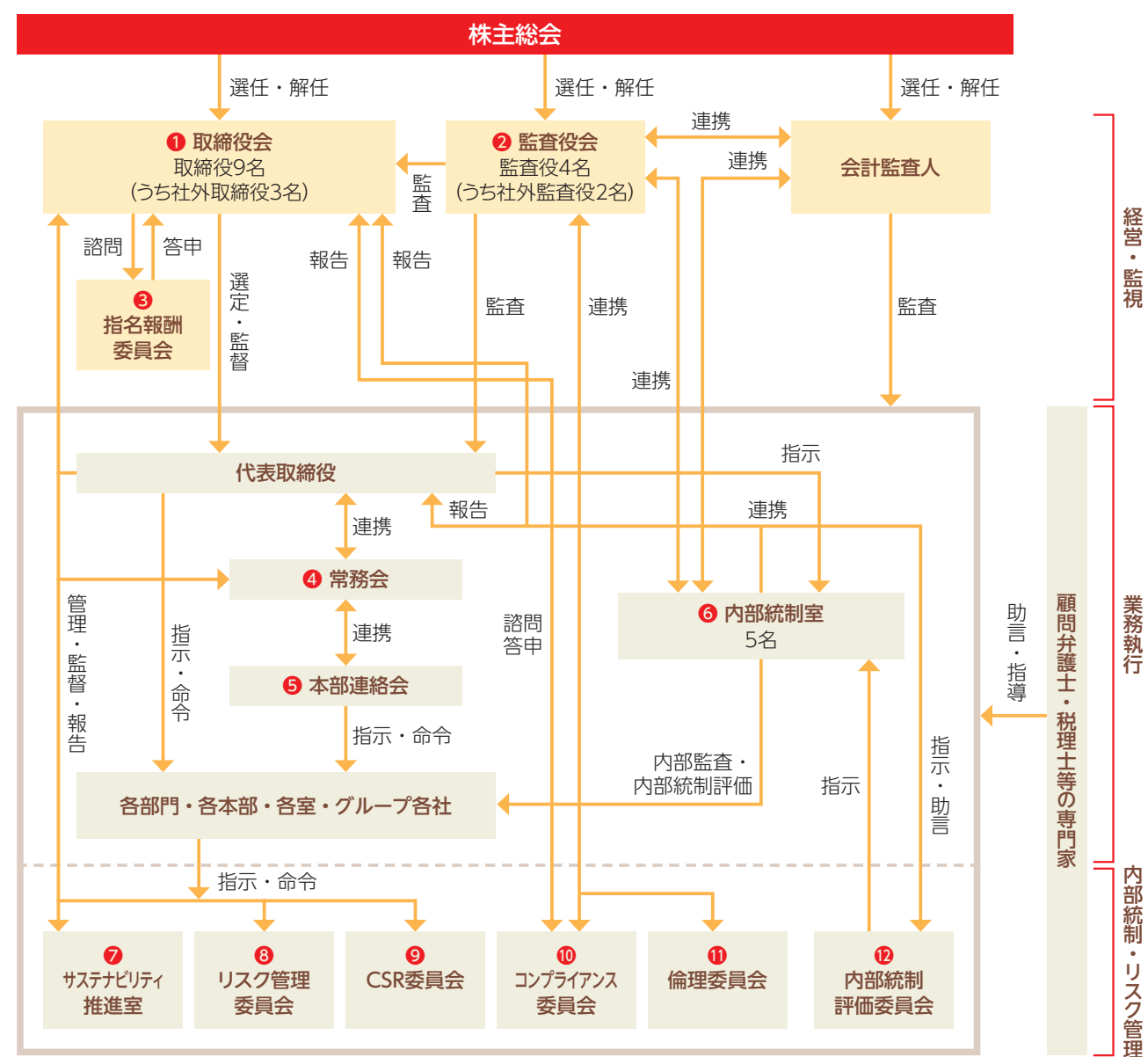
※2023年6月28日現在

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、企業としての社会的責任を果たし信頼される企業であり続けるために、法令遵守はもとより経営基盤の整備、強化に取り組み続けていくことがコーポレート・ガバナンスの基本と考えています。そして、ガバナンス体制のより一層の確立、徹底を図り、適時適切な情報開示により企業活動の透明性を高めることで、より開かれた企業になることを目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月28日時点)



①取締役会、③指名報酬委員会

次のページに詳細を記載しています。

② 監査役会

監査役会規程、法令、定款に基づき、監査方針、監査意見を形成する機関として毎月1回以上定例監査役会を開催しています。また、内部統制室及び会計監査人との緊密な連携のもと、定期的かつ随時必要な監査を実施しています。

④ 常務会

常勤取締役6名と常勤監査役1名で構成され、代表取締役社長が議長を務めています。毎週1回の開催に加え必要に応じて随時開催し、取締役会で決定された経営方針に基づいて行われる業務に関する重要事項を協議・決定し、業務執行状況の報告を受けて業務執行の監督をしています。常勤監査役は、常務会に出席し、必要があると認めるときは意見を述べることであります。詳細な状況報告が必要な局面においては、取締役以外の本部責任者からの報告を受け、幅広い意見交換を図り、この結果を受け各部門・各本部での迅速な業務遂行に繋げています。

⑤本部連絡会

常勤取締役5名と各部門・本部の責任者22名を含めた27名で構成され、毎週1回の開催に加え必要に応じて随時開催し、常務会で協議・決定された業務に関する重要事項につきタイムリーに審議し、より迅速な業務遂行に繋げています。

⑥内部統制室

財務報告に係る内部統制の評価を実施し、内部統制の整備及び運用状況の開示すべき重要な不備を含む評価結果と、外部監査人による指摘事項等を内部統制評価委員会に報告する役割と責任を有しています。

また、内部統制の目的をより効果的に達成するために、内部統制の基本的要素の1つであるモニタリングの一環として内部監査を実施し、内部統制の有効性を確認、必要に応じてその改善を促す職務も担っています。

⑦サステナビリティ推進室

環境、社会、健康を指標とした当社のサステナビリティ方針に基づく各課題の実施、環境保全活動、地域貢献活動、リスクマネジメントの計画立案及び管理体制の構築、その他企業の社会的責任に係る事項を推進する役割を担っています。

⑧リスク管理委員会

各部門・各本部の責任者から構成され、当社グループとして考えられるリスク及びクライシスリスクをリストアップし、グループ全体を管理、統括する機関として設置しています。リスク管理委員会は、リスク情報の収集・分析・評価、リスク管理体制の構築・維持管理、重大クライシスリスク対策状況の把握及び代表取締役社長への報告等を行っています。

⑨CSR委員会

当社グループにおける食育、地域社会（商品提供、協賛・寄付等）、各種美化活動、環境保全、産学連携等の社会貢献活動の計画立案と実施及び進捗確認等を行う役割を担っています。

⑩コンプライアンス委員会

取締役会の諮問機関として、コンプライアンスに関する教育研修計画を策定・実施するとともに、重大なコンプライアンス違反発生時には関連部署への調査の指示、調査報告の受理、再発防止策の審議、決定及び取締役会への報告等を行います。

11 倫理委員会

当社グループ内における不正または不祥事への速やかな対応及び再発防止のために、常設の機関として設置しています。倫理委員会は、当社グループの内部通報に係る一元的相談窓口としての役割を担っています。通報内容に基づき速やかに事実確認調査を実施し、調査の結果重大な法令違反が認められる場合はコンプライアンス委員会の招集を請求するとともに、通報者等に対するフォロー及び再発防止策を実施しています。

12 内部統制評価委員会

経営者の行う内部統制を補助する役割を担います。内部統制評価委員会は、内部統制の整備及び運用状況、並びに内部統制の有効性評価結果を代表取締役社長、取締役及び監査課へ適時報告し、指示及び助言を受け、プロセスオーナーに対し改善指導を行います。



取締役会及び指名報酬委員会の活動状況

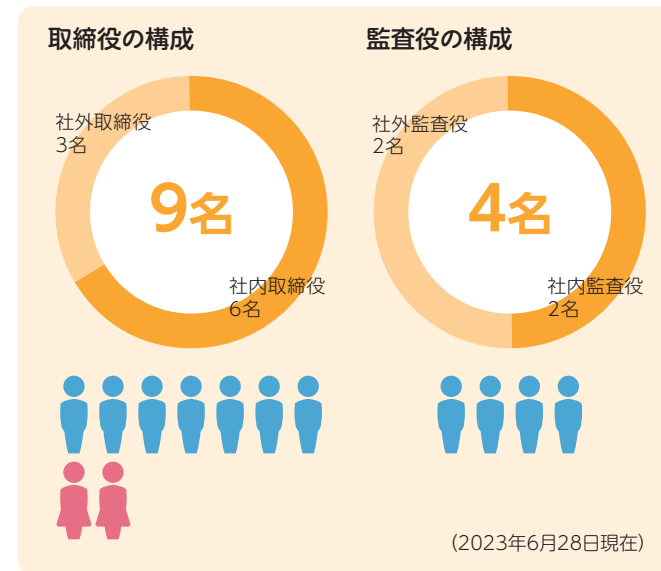
▶ 取締役会

経営の方針、決算承認等の重要事項を決定する機関として毎月1回以上定例取締役会を開催し、また、必要に応じて臨時取締役会を随時開催しています。取締役会には監査役も出席し、経営上の重要事項の決定に至るまでの経緯他を監視、監督しています。

開催回数 **15回** 出席率 **100%**

主な議題

- 中長期経営計画の基礎となる戦略の策定
- 事業ポートフォリオに関する基本方針の決定
- サステナビリティを巡る課題への対応
- 指名報酬委員会の答申を最大限尊重しての役員報酬制度設計、具体的報酬額の決定
- 取締役会の実効性に関する分析及び評価
- 役員のトレーニング状況に関する確認
- グループ全体のリスク分析及び対策の策定
- 政策保有株式の保有適否検証



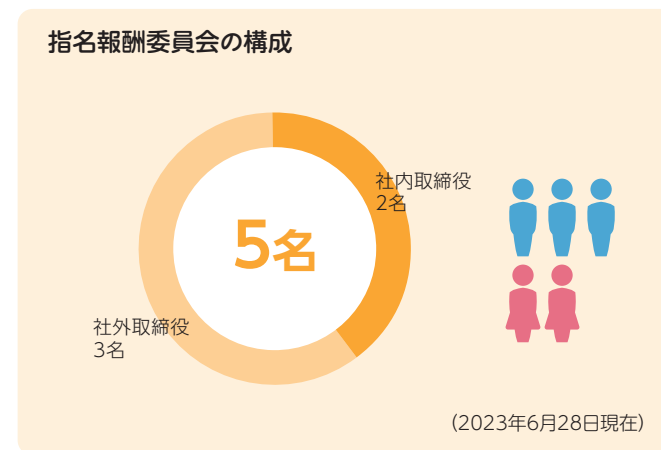
▶ 指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、取締役の選任及び解任に関する株主総会上程議案や取締役の個人別報酬の答申を行います。当社の指名報酬委員会はあくまで任意の委員会であり、当社が指名委員会等設置会社（取締役が業務執行を行わず、代わりに業務執行を行う機関設計）に移行するものではありません。

開催回数 **7回** 出席率 **100%**

主な議題

- 指名報酬委員会構成の独立性に関する考え方、権限・役割等に関する開示内容の検討
- 第65期業績連動報酬案の答申
- 第65回定時株主総会に上程する役員候補者案の答申
- 譲渡制限付き株式報酬の割当ての停止条件
- 後継者計画の検討
- 次期社長候補の答申
- 第66回定時株主総会に上程する役員候補者案の答申



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めるため、アンケート形式による実効性評価を実施しています。取締役会の実効性向上、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めることで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指していきます。

1. 実施内容及び方法

【評価対象】 2022年4月1日から2023年3月31日までに開催された取締役会全15回。

【評価者】 取締役全9名（うち社外取締役3名）及び監査役全3名（うち社外監査役2名）

【評価方法】 大分類「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「取締役会の審議」に設定された各評価項目につき、5点満点評価と自由記入によるアンケートを実施。

【結果報告】 取締役会においてアンケート結果を報告。

2. 評価結果概要

① 取締役会の構成

バランスの良さを評価する回答が大勢を占める一方、女性取締役の人数（2023年5月現在9名中1名）、またコーポレートガバナンス・コード補充原則4-11-1のexplain要因となっている、他社経営経験を有する独立社外取締役の不在を課題とする旨の回答がありました。

② 取締役会の運営

年間スケジュールに基づく事前説明会の実施等を評価する回答がある一方、スケジュールがタイトである旨、事前配布資料を読み込む時間が足りない旨等の指摘がありました。

③ 取締役会の審議

事前説明会を含めての審議の充実を評価する回答がある一方、議題内容に定例的なものが多い旨、中長期的な経営課題（設備投資計画等）に関する継続的な審議を求める旨等の指摘がありました。

3. 課題及び今後の取組み

今回の実効性評価を通じて確認できた課題を共通認識とし、以下の取組みを進めます。

- ① 取締役会の構成については、2023年6月開催の定時株主総会に上程する取締役選任議案において、女性2名、他社経営経験者1名を候補者とし、コーポレートガバナンス・コードへの適応とともに多様性確保に努めました。また第66期（2022年4月～2023年3月）から本格的に開始いたしました、外部業者と連携しての取締役のトレーニングも継続し、更なる能力向上を図ってまいります。
- ② クラウドの活用により議題や資料の共有自体は前期よりも円滑になっている一方、資料の文字数が多い傾向は続いており、迅速な経営判断に資するよう見せ方を改善してまいります。
- ③ 審議の活発化は進んでいるものの現状に満足することなく、適切な議案上程を継続的課題として取り組んでまいります。



役員報酬の方針

当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

当社の取締役及び監査役の報酬に関する基本方針は取締役会で決議しています。

なお、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会では、取締役の個人別の報酬等の内容と決定方針の整合性等を確認したうえで答申しているため、取締役会も当該答申を尊重し、取締役の個人別の報酬の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

第66期における業績連動報酬の算出方法

1. 評価対象とする業績指標は、業績向上に対する意識を高めるため、期末の連結経常利益とする。
2. 業績連動報酬は、実績が連結経常利益の公表値を上回った場合に支給する。
3. 業績連動報酬の総額は、連結経常利益の公表値を上回った額に、指名報酬委員会が定める一定係数を乗じて算出する。ただし、当該係数は配当性向を下回る数値とする。
4. 各対象取締役に対する業績連動報酬は、上記3で算出した総額を、基本報酬月額比率により配分する。

取締役及び監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬等	
取締役 （うち社外取締役）	161 (14)	161 (14)	— (—)	9 (3)
監査役 （うち社外監査役）	22 (14)	22 (14)	— (—)	4 (3)

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、2006年6月29日開催の第49回定時株主総会において、使用人分給与を含まず年額3億円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の人数は9名であります。また、上記報酬限度額とは別枠で、2022年6月28日開催の第65回定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）に対して、譲渡制限付株式報酬に関する報酬として支給する金銭報酬債権の総額を年額60百万円以内、各事業年度に割り当てる譲渡制限株式の上限3万株と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の人数は6名であります。
2. 監査役の報酬限度額は、2006年6月29日開催の第49回定時株主総会において、年額5千万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査役の人数は4名であります。

社外取締役メッセージ

社外取締役 三田 智子

社外取締役としての重要な役割はステークホルダー目線での監督・チェック機能だと考えています。私は税理士としての知識やこれまでの経験をもとに、特に、ガバナンス体制、コンプライアンス、人的資本政策を注視し、客観的な立場から意見を述べ、社内への働きかけに努めています。

社内会議の情報は社外役員にも共有され、事前に議題の内容説明や質問対応の機会があるため、取締役会では課題についての有効な意見交換の場となっています。また、指名報酬委員会の運営等の適切なガバナンス体制は構築されているものと考えています。

当社グループは、食を通じて社会のニーズに応え、真面目に課題解決に取り組んでいます。近年では社会情勢、事業環境の大きな変動があり、経営基盤の改革を更なるスピード感をもって進めることが求められています。当社グループがこれからも皆様に信頼され、皆様の期待に応えられ、そして持続的に成長する企業となるよう、社外取締役として最善を尽くしてまいります。

社外取締役 小町 千治

当社グループの伝統や経緯を尊重しつつ、ステークホルダー目線で見たときに妥当性や今後の成長・発展のために適切であるかを考え、必要な提言を行っていくことが社外取締役の役割です。また、社会的要請が高まるガバナンス体制の強化や環境に対する体制整備に関しては、これまでの商社勤務や会社役員の経験を活かして積極的に意見、提言を行っていきます。

当社グループは、企業理念に則った商品開発に取り組み、お客様の要望を的確に捉えた商品・メニュー開発と供給を着実に遂行しています。コーポレート・ガバナンスに関しても、取締役会の運営やガバナンス体制は整備されていると考えています。今後、当社グループが更なる発展を目指した変革に取り組むことや事業環境の変化、社会からの要請等が変動するなかで取締役会やガバナンス体制の強化に対し整合性を維持できるよう注視してまいります。

上場企業である以上、ステークホルダーの皆様にご納得いただける業績を上げることは重要です。それを果たしたうえで、当社グループの経営方針やそれを具現化する事業計画、将来性に魅力を感じていただけるよう、全役員で精進してまいります。

社外取締役 吉江 由美子

社外取締役として、これまで教育機関の研究等で培ってきた食品に関する知識を十分に活かし、商品製造や流通時のリスクに対して第三者目線の意見や、海外経験を活かした市場調査データの共有、社員の海外研修等に関する助言等、経験をもとにした意見を述べていきます。

当社グループは業務用の食品を堅実に製造・販売している企業です。デジタル化が進む社会において、これまで以上に正確な生産管理をし、確かな商品を製造していく企業になると感じています。そのサポートができるよう、専門としてきた食品の衛生管理や製造現場でのデータチェック等から、当社グループの健全かつ安全な食品加工製造を見守ってまいります。また大学教授として学生に近い立場であることから、会社の若い世代が生きがいを感じ活性化できるように、研修制度等の有用なものの活用につき積極的に提言していきたいと考えています。

今後も当社グループがグローバル企業として成長・発展するにあたり、経営陣に有益な提言ができるよう努めてまいります。

コンプライアンス

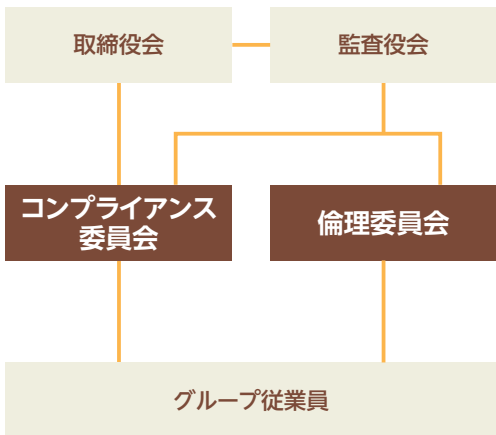
コンプライアンス体制

当社グループのコンプライアンスは、法令及び社内規程を遵守するのみではなく、企業理念である「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」「食を通じて世の中に貢献する。」をもとに社会からの期待に誠実に応えることを基本的な考え方としています。

当社グループはコンプライアンスの推進体制として、コンプライアンス委員会及び倫理委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は「コンプライアンス委員会規程」に基づき、社内の不祥事の未然防止を行います。倫理委員会は「倫理委員会規程」に基づき、内部通報受付窓口を設置しています。

コンプライアンス委員会及び倫理委員会はそれぞれ取締役が委員長を務め、かつ監査役を1名以上招集して開催します。倫理委員会に相談、通報された重大なコンプライアンス違反案件については、コンプライアンス委員会開催を請求します。コンプライアンス委員会は倫理委員会と連携して、すみやかな問題解決と再発防止の対策を講じます。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス活動

①コンプライアンス委員会の開催

「コンプライアンス委員会規程」に基づいてコンプライアンス委員会を原則年4回開催しています。委員会ではコンプライアンスに関わる啓蒙活動及び活動方針・計画の策定や現状の報告、要望や懸案事項の審議等を行っています。

②取締役・監査役及び従業員への企業理念の浸透

企業理念、企業行動憲章、行動規範、内部通報受付窓口、メンタルヘルス相談窓口を掲載した「グループ憲章」を発行しています。「グループ憲章」は取締役及び監査役並びに全従業員へ配布しており、あわせてこれらの内容を入社時の研修で説明しています。

③業務に関わるケーススタディの掲載

業務に関連する法令及び社内規程のみならず、従業員間及び取引先との関係に関連するコンプライアンス問題も、ケーススタディとして当社の社内情報サイトに掲載して注意喚起を図っています。

④コンプライアンスにかかる研修の実施

年次別ないし職階別の研修を実施しています。これに加えて、食品に関連する法令知識の習得や各種ハラスメントに対する意識の向上を目的としたeラーニング研修を実施しています。

⑤内部監査によるコンプライアンス違反有無の確認

内部統制室による内部監査を各本部及びグループ各社へ実施しており、法令や社内規程からの逸脱の有無を確認しています。当該結果は内部統制室長から代表取締役社長へ報告するとともに、取締役及び監査役へも報告します。

⑥内部通報制度の運用

当社グループでは、ハラスメント及びコンプライアンス上の相談を受けるため、内部通報受付窓口を設置しています。相談窓口は倫理委員会と、外部弁護士による社外相談窓口の2つを設け、相談は匿名でも受け付けています。

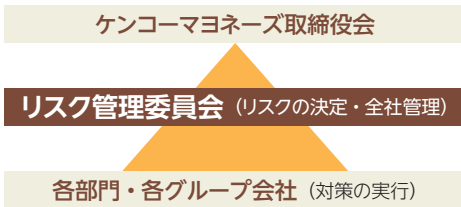
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社グループはリスクマネジメントを、健全なコーポレート・ガバナンスを維持するための重要な基盤と考え、あらゆるリスクに対して適切な対応ができるよう実行しています。また危機管理については、基幹業務に対する影響を最小限にとどめ、事業の継続、早期復旧につながるようにBCPを策定する体制の整備・維持に努めています。

リスクマネジメントについては「リスク管理規程」に則り、当社グループにとっての主要なリスクを担う部門の責任者及び取締役を主体としたリスク管理委員会を中心に推進しています。リスク管理委員長は代表取締役社長により任命されます。また、リスク管理委員会での活動内容は定期的に取り締役に報告しています。

リスクマネジメント体制図



主要なリスク

当社グループの事業におけるリスク要因及び投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は以下のとおりです。

▶ 事業等のリスク（一部）

リスク項目	概要	対応策
原材料等 購入価格の変動	主要な原材料である食用油（大豆、菜種等）・鶏卵・野菜の購入価格は、国内外の商品市場価格及び外国為替相場に大きく影響	海外調達も含めた原料産地の分散化、通年価格契約の実施、サプライヤーとの連携を強化、原料市況を適切に見極めた価格改定の検討
製品の安全性	製品の品質や異物混入等には万全の注意を払っているが、原材料や製造工程等に想定外の事態が発生した場合	品質保証と品質管理の万全な体制 ● 食品安全マネジメントシステム(FSSC22000等) ● 品質マネジメントシステム(ISO9001) ● 試験所及び校正機関の能力に関するマネジメントシステム (ISO17025) ● トレーサビリティシステムの導入
情報システム	情報の紛失や改ざん、地震等の自然災害やサイバー攻撃等によるシステム障害やデータの損失、外部への情報漏洩が生じた場合	● 基幹系システムが管理するデータは災害対策を施した外部データセンターに保管 ● 情報管理体制の徹底 ● システム障害等に対する保守・保全等のセキュリティ対策の実施 ● セキュリティ関連システムの導入 ● 社員に対する教育・研修の実施
金融情勢の変動	資金調達は、設備投資計画に基づき実施しているが、金融情勢に大幅な変動が生じた場合	● 設備投資計画に基づき必要な資金を長期借入金及び割賦契約により実施 ● 金利変動リスクを回避するために固定レートによる調達を実施
地震・津波	大震災や津波により、生産設備や施設の損傷やライフラインの停止による操業停止や物流の停止、人的被害、安否確認が困難となる可能性	● 生産拠点の分散化（全国に自社7工場、連結子会社9工場） ● BCP（事業継続活動）対策を策定 ● 非常時に備えた訓練の実施 ● 各拠点における防災備蓄品の整備 ● 業務のオンライン化（リモート対応）
気候変動	地球温暖化等の気候変動による原材料である農作物調達への影響 生産設備の被害を甚大化させ、操業停止やサプライチェーンが寸断する等生産調達活動への影響	サステナビリティ方針を策定 ● 温室効果ガス削減：2030年度目標 CO ₂ を50%削減（2019年度対比原単位） ● 省エネ機器への切り替え等

BCP（事業継続計画）

当社グループの生産機能は全国に存在しています。大規模地震等による大きな被害を想定し、グループ各社でBCPを策定、被災時においてもお客様に安定的に商品・サービスを供給できるよう、グループ全体で取り組んでいます。

災害発生時に当社グループ従業員の状況が確認できるよう安否確認システムを導入しています。全従業員を対象に最低年2回の訓練を実施。災害時に対応できるよう対策をしています。また、安否確認サービスと連携し、事業所・施設等の被災状況を迅速に把握し指示することが可能な拠点情報一括管理システムも新たに導入しました。今後、事業継続の判断や復旧対策を講じるツールとして活用してまいります。



財務・非財務ハイライト

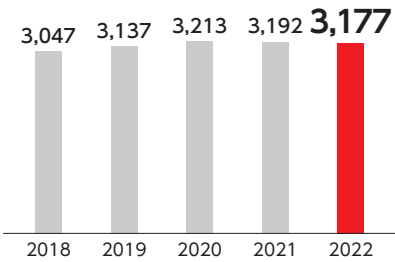
財務ハイライト (連結)

決算期(年度)		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
損益状況											
売上高	(百万円)	57,301	60,327	66,933	70,812	72,759	73,989	74,480	68,502	75,647	82,363
売上総利益	(百万円)	14,770	15,718	17,244	18,378	18,922	18,210	17,844	15,859	15,795	14,625
営業利益	(百万円)	2,428	3,001	3,436	3,987	4,173	3,116	2,900	1,976	1,616	105
経常利益	(百万円)	2,258	2,776	3,426	4,017	4,149	3,145	3,003	2,050	1,622	169
経常利益率	(%)	3.9	4.6	5.1	5.7	5.7	4.3	4.0	3.0	2.1	0.2
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,265	1,642	2,085	2,867	2,877	2,296	2,058	1,458	1,211	485
財務状況											
総資産	(百万円)	39,686	39,448	42,306	51,442	64,837	70,105	63,767	62,320	61,760	62,229
有利子負債	(百万円)	9,943	8,584	7,617	7,651	13,789	19,020	15,633	13,059	10,427	8,102
純資産	(百万円)	15,810	17,967	19,311	28,456	30,984	32,900	34,103	35,577	36,539	36,794
自己資本比率	(%)	39.8	45.5	45.6	55.3	47.8	46.9	53.5	57.1	59.2	59.1
キャッシュ・フローの状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	(百万円)	1,265	3,859	4,270	4,692	4,950	2,405	5,575	5,203	3,757	3,526
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(百万円)	△4,853	△3,496	△458	△3,929	△11,811	△8,895	△2,098	△588	△419	△856
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,552	530	△1,177	5,603	6,154	4,345	△3,657	△2,976	△3,281	△2,822
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	(百万円)	△3,588	363	3,812	763	△6,861	△6,490	3,477	4,615	3,338	2,670
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	3,884	4,778	7,412	13,779	13,072	10,927	10,747	12,385	12,441	12,289
関連情報											
設備投資額	(百万円)	6,424	766	1,769	3,361	13,734	7,230	5,969	587	178	651
減価償却費	(百万円)	1,004	1,421	1,508	1,754	1,745	2,077	2,966	2,952	2,797	2,776
研究開発費	(百万円)	456	477	518	536	545	583	614	451	380	429
指標											
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.3	9.6	11.2	12.0	9.7	7.2	6.1	4.2	3.4	1.3
総資産経常利益率(ROA)	(%)	6.1	7.0	8.4	8.6	7.1	4.7	4.5	3.3	2.6	0.3
1株あたり当期純利益	(円)	89.08	115.57	146.76	194.88	174.65	139.40	124.94	88.51	74.32	29.86
1株あたり純資産	(円)	1,112.55	1,264.38	1,358.94	1,727.17	1,880.61	1,996.95	2,069.93	2,159.46	2,245.07	2,281.75
1株あたり配当金	(円)	21.00	23.00	28.00	37.00	37.00	30.00	31.00	20.00	17.00	17.00

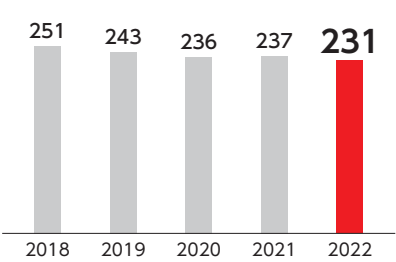
※表記している金額未満は切り捨て、比率は四捨五入しています。

非財務ハイライト

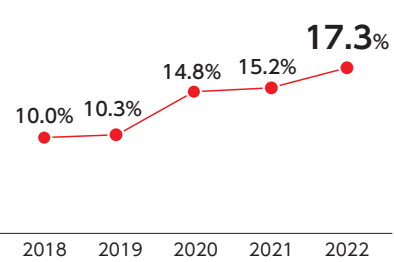
従業員数 (単位：人)



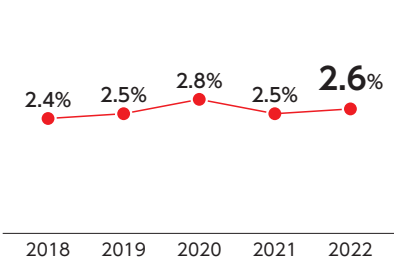
管理職数 (単位：人)



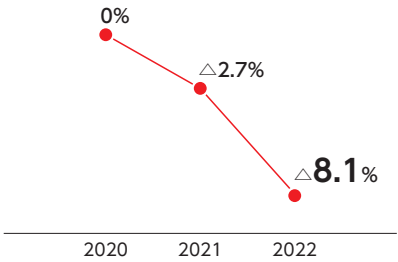
管理職のうち女性の割合



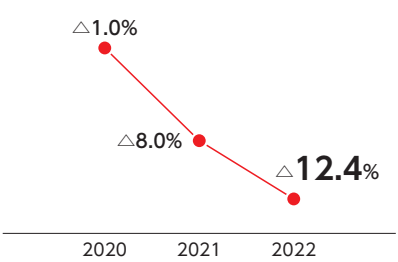
障がい者雇用比率



CO₂削減率 (2019年度対比 原単位)



廃棄物削減率 (2019年度対比 原単位)



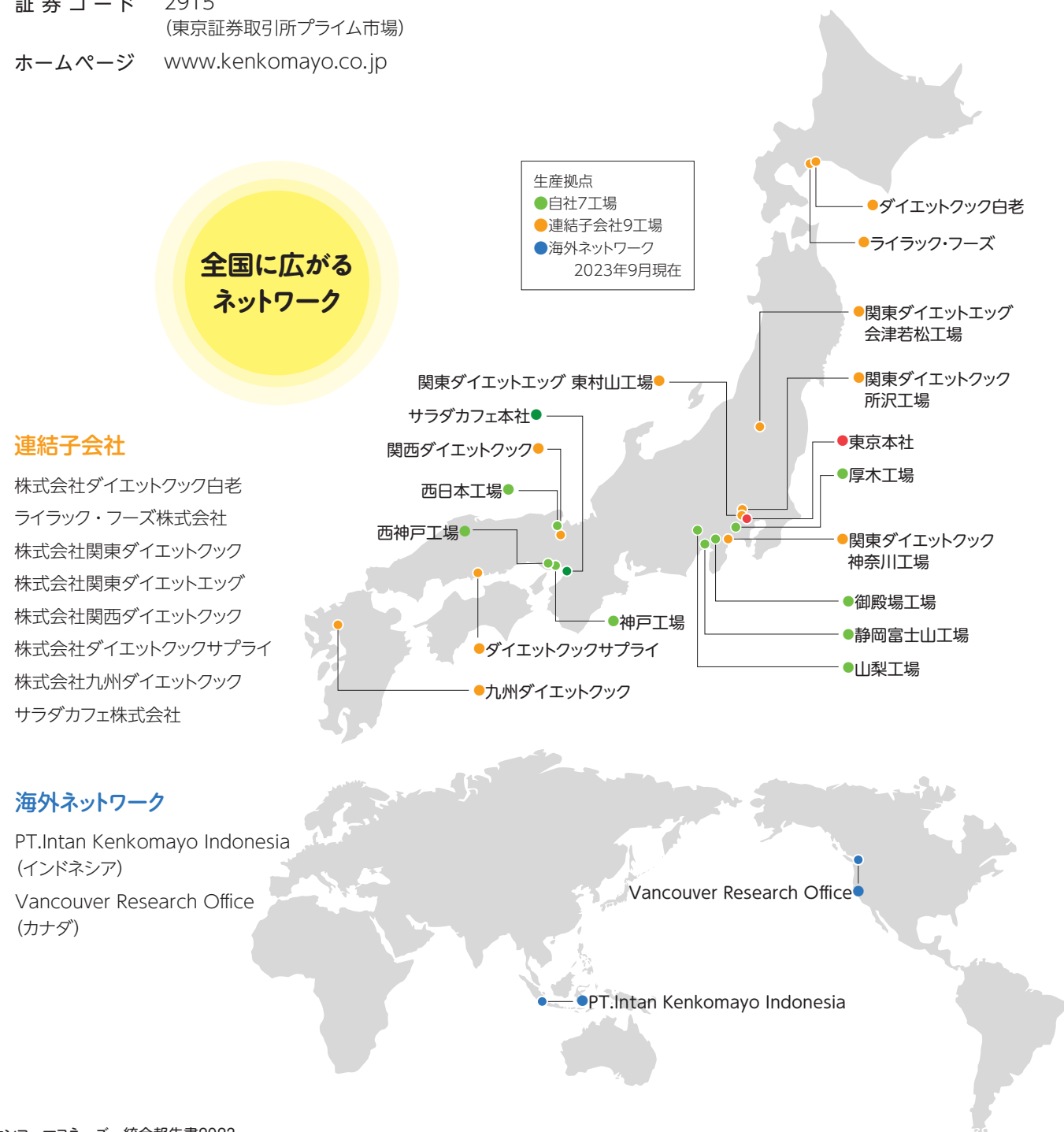
会社情報

会社概要 (2023年3月31日現在)

会 社 名	ケンコーマヨネーズ株式会社 KENKO Mayonnaise Co., Ltd.
設 立 年 月	1958 (昭和33) 年3月
本 店 所 在 地	兵庫県神戸市灘区都通3丁目3番16号 (東京本社) 東京都杉並区高井戸東3丁目8番13号
資 本 金	54億2,403万円
従 業 員 数	3,177名 (連結)
証 券 コード	2915 (東京証券取引所プライム市場)
ホームページ	www.kenkomayo.co.jp

役員一覧 (2023年9月30日現在)

代表取締役会長	炭井 孝志	社外取締役	三田 智子
代表取締役社長	島本 国一	社外取締役	小町 千治
取締役副社長	寺島 洋一	社外取締役	吉江 由美子
取 締 役	川上 学	監 査 役	渡辺 亮彦
取 締 役	立花 健二	監 査 役	村田 隆
取 締 役	奈良岡 弘之	社外監査役	田島 正人
		社外監査役	佐藤 清春



株式情報

株式の状況 (2023年9月30日現在)

発行可能株式総数	33,500,000株
発行済株式総数	16,476,000株 (自己株式 350,623株を含む)
株主数	13,365名

大株主	当社への出資状況	
	持株数（千株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,805	11.19
株式会社ティーアンドエー	1,457	9.04
第一生命保険株式会社	757	4.69
鈴与コンストラクションホールディングス株式会社	623	3.86
日本生命保険相互会社	577	3.58
株式会社三井住友銀行	559	3.47
キッコーマン株式会社	491	3.04
一般財団法人旗影会	450	2.79
伊藤忠商事株式会社	448	2.78
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	423	2.62

※持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

株価・出来高の推移

