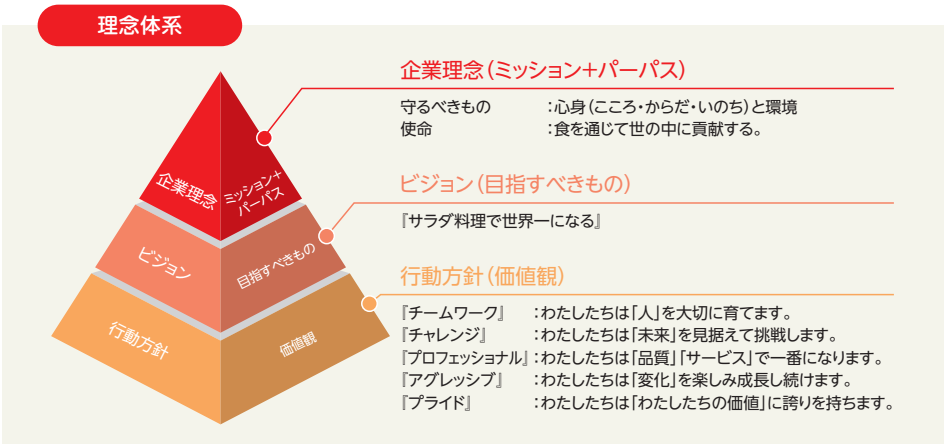
KENKO

統合報告書
2024

ケンコーマヨネーズ株式会社

理念体系

全てのステークホルダーに
信用・信頼される会社、存続・発展し続ける会社であるよう
「サラダ料理で世界一になる」 ことを目指し
価値ある商品やサービスをお届けする企業グループであり続けます。



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）

行動方針（価値観）

※「サラダ料理」は当社の登録商標です。

目　次

01 理念体系
02 目次・編集方針

価値創造ストーリー
03 トップメッセージ
08 価値創造の軌跡
09 バリューチェーン
11 価値創造プロセス

中長期戦略
12 中長期経営計画『KENKO Vision 2035』
18 〈特集〉取締役・従業員座談会
22 財務戦略

サステナビリティ
23 サステナビリティ方針
24 5つのマテリアリティ
26 ❶ 地球環境の配慮
28 ❶ TCFD
29 ❷ 食の安全・安心・安定の追求
31 ❸ ガバナンスの強化
32 ❹ 人権と多様性を尊重した人材育成
33 ❺ ライフスタイルの変化への貢献
34 マネジメント体制
35 コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方
36 取締役会・指名報酬委員会の活動実績
37 取締役会の実効性評価
38 役員報酬の考え方
39 コンプライアンス
40 リスクマネジメント
41 社長・社外取締役座談会

事業概況
45 事業概況
46 調味料・加工食品事業
48 総菜関連事業等・その他

財務・会社データ
49 財務ハイライト
50 非財務ハイライト
51 10年サマリー
52 会社情報・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2024」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組み、ビジネスモデルや中長期経営計画、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

中長期経営計画 ▶P12-17
当社グループとしては初めてとなる長期ビジョンを策定しました。当社グループが再成長、進化・発展をするための基本方針と戦略、経営目標についてご説明します。

〈特集〉取締役・従業員座談会 ▶P18-21
中長期経営計画の戦略のひとつである「人材投資」と絡めて、当社グループの人材に対する方針や制度、社風などを取締役と従業員の座談会を通してお伝えします。

社長・社外取締役座談会 ▶P41-44
取締役会議長の島本が、社外取締役3名と座談会を開催し、当社グループのコーポレート・ガバナンスや中長期経営計画に対する思い等を語りました。

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

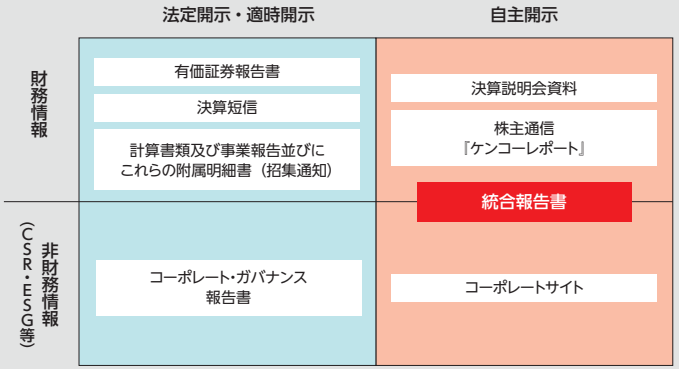
対象期間

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
※一部、対象期間外の情報も含みます。

発行

2024年9月

主な情報開示・コミュニケーションツール



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。

トップメッセージ

「サラダ料理で世界一になる」
中長期経営計画『KENKO Vision 2035』を策定し、
持続的な成長に向けた改革を推進していきます。

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
サラダ料理で世界一になるために
中長期経営計画『KENKO Vision 2035』を
策定しました。
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して
事業ポートフォリオの変革と
新たな技術への挑戦を推進していきます。

「鶏卵不足の危機」を全員で乗り越えた

私が社長に就任した2024年3月期は、「鶏卵不足の危機」とともにスタートしました。高病原性鳥インフルエンザの感染拡大によって2023年初頭から、マヨネーズやサラダ、タマゴ加工品の原料となる鶏卵不足が本格化し、新年度がスタートした4月、5月になると、さらに状況は悪化しました。その後、供給制限は徐々に解除に向かい、9月にはほぼ正常化したものの、お客様も含めて、供給に対する不安は収まらず、卵を使用したメニューを控えているように感じられました。当社グループでは、こうした事業環境の変化への対応として、安定供給に向けた仕入先の拡大や海外からの輸入等に取り組むとともに、卵の代替メニューの開発として主力商材であるポテトサラダ等のロングライフサラダを活用したメニューの拡大や、卵不使用のたまご風サラダを開発、販売しました。

従業員全員が一丸となって取り組んだ鶏卵不足への対応は、当社グループの課題と強みを浮き彫りにしてくれました。当社グループの事業基盤として、原料の安定的な確保が不可欠であるという課題が顕在化した一方で、多彩な商品及びメニュー開発力を活かして乗り越えることができることもわかりました。また、全社一丸となって徹底した効率化にも尽力し、利益を回復することができました。

トップメッセージ

社長就任1年目で、このような危機を乗り越えたことは、私はもちろん、当社グループにとって貴重な経験ができたと実感しています。

『KENKO Transformation Plan』達成に向けて邁進

2024年3月期は、3か年の中期経営計画『KENKO Transformation Plan』の最終年度でした。前期まで業績に影響を及ぼしていた新型コロナウイルス感染症も、

2023年5月に5類感染症に移行し、飲食や旅行などのサービス消費やインバウンド需要が回復し、当社グループの業績にも明るい兆しがみえてきました。

このような環境下で、当社グループは、利益回復に向けて「価格改定」、「商品の統廃合」、「徹底した効率化」を最優先課題として取り組んできました。

「価格改定」については、原料の高騰に対する価格転嫁をお客様にお願いしながら進めていきました。この「価格改定」が、2024年3月期の業績回復を牽引してくれたことで、連結売上高は過去最高となる887億24百万円、連結経常利益も30億99百万円となり、期初計画値を上回ることができました。

「商品の統廃合」では、不採算商品や類似した商品などを洗い出し、お客様との話し合いを進めたことで、約100の商品の統廃合を実施しました。この「商品の統廃合」を進めていくことは、「売るべき商品」を集約し、生産効率を高めることに繋がり、その結果、商品の競争力を高めることができました。

「徹底した効率化」については、長年の慣習をゼロから見直すことに取り組み、業務の効率化も進めました。また部署を横断した効率化、経費削減も強化しました。生産面では、「商品の統廃合」による効率化や管理コストの削減も実施しました。

この「商品の統廃合」と「徹底した効率化」については、2024年3月期で完了するのではなく、年度を越えて取り組んでいく業務改革の一環として、今後も継続して取組みを進めていきます。

セグメント別においては、調味料・加工食品事業では、価格改定効果による増収で黒字化を達成しました。サラダ・総菜類は主力商材であるポテトサラダや小容量サラダが、マヨネーズ・ドレッシング類はファストフードや量販店向けのマヨネーズが好調でした。また、冒頭の高病原性鳥インフルエンザの影響を受けたタマゴ加工品については減収となりました。2024年度は卵を使用したメニュー提案を積極的に展開していくことで、卵離れしたお取引先様の需要回復に繋げていきたいと考えています。

総菜関連事業等は、量販店等の中食の他に、量販店内の生鮮売り場向け商品などの販売カテゴリー拡大や宅配などの販売チャネル拡大、米飯・おつまみ総菜等の商品拡大にも取り組み、増収となりました。

2024年3月期は、『KENKO Transformation Plan』の最終年度として、業績回復に邁進しました。一方で、3年を期間とした中期経営計画を進めてきた当社グループが抱える課題点がいくつも顕在化した1年となり、これらの課題を解決するために、次期中長期経営計画の策定にも取り組んできました。

長期視点の投資を踏まえた『KENKO Vision 2035』

2024年5月、当社グループは、2036年3月期までの12年間の中長期経営計画『KENKO Vision 2035』を

トップメッセージ

発表しました。この中長期経営計画は、2022年7月に中堅・若手メンバーを中心とする策定プロジェクトを発足し、議論を積み重ねて立案し、取締役と共に策定されたものです。

12年の計画としたのは、従来の3年の経営計画では、計画のための体制整備をする1年、実行する1年、そして実行しながら次期中計の構想を計画する1年というサイクルが続いてきたことと、長期的な視点での投資、例えば、生産工場の再編や老朽化した設備の更新などの大型投資が先送りされる傾向が続いたことへの反省からです。そこで、長期的な視点で方向性を定めたうえで、そこからバックキャストして、中期的な経営目標へとブレークダウンしました。こうしたアイディアは、策定プロジェクトの中堅・若手メンバーから発案されました。会長の炭井も私も、同様の課題認識を持っていたことから、こうした12年の中長期経営計画となりました。

『KENKO Vision 2035』の基本方針は、「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」としました。また、4つの基本戦略として、個人経営のお客様が増加しているEC事業を含めた既存事業の収益力強化、現在の輸出販売だけでなく海外拠点を設立し、連結売上高に占める割合として10%以上を目指す海外事業の拡大、そして、新規事業を推進する「成長戦略」、DXの推進やグループシステムの最適化、生産の合理化・集約化・効率化を推進し、RPAや構造改革へのシステム投資、事業拠点の再編を推進する「スマート化」、「成長戦略」や「スマート化」の基盤となる人材の育成と働き方改革やダイバーシティへの対応を推進する「人材投資」、ESGの強化を推進する「サステナビリティと社会的責任」としました。

経営目標は、長期的視点で2036年3月期に、連結売上高1,250億円以上、連結営業利益75億円以上、連結営業利益率6%以上としました。この経営目標の達成を目指して、12年間を3つのPhaseに分け、Phase1（2025年3月期～2028年3月期）では、「事業構造の改革」をテーマとして、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に挑戦することにしました。Phase2（2029年3月期～2032年3月期）では、Phase1で整備された事業構造を基盤とした「再成長」をテーマとして、新技術への展開と事業構造の変化を加速させ、組織再編を図っていくことにしました。そして、Phase3（2033年3月期～2036年3月期）では、Phase1とPhase2を通じて完成した新たなビジネスモデルを「進化・発展」させ、連結営業利益率6%以上の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ことにしました。

『KENKO Vision 2035』の初年度となる2025年3月期の見通しは、連結売上高920億円、連結営業利益45億円、連結経常利益46億50百万円、親会社株主に帰属する当期純利益31億85百万円としました（2024年8月5日に修正）。「事業構造の改革」の初年度として、海外事業の販売拠点や製造拠点の開設に向けたリサーチ費用、基幹システムの稼働、新人事制度の導入や、研修制度による人件費の増加などを見込んでいます。

理念体系を再構築し、マテリアリティを特定

『KENKO Vision 2035』の策定に伴って、企業理念（ミッション+パーパス）、ビジョン（目指すべきもの）、行動方針（価値観）の理念体系を再構築しました。再構築した狙いは、当社グループが「信用・信頼される会社」、「未来永劫存続し続ける会社」となるために遂行すべき内容をこの理念体系の中に全て盛り込むことにしたからです。

トップメッセージ

また、ビジョンについては、「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から『サラダ料理で世界一になる』に刷新しました。これは、サラダ料理のリーディングカンパニーになること、「サラダ料理といえば、ケンコーマヨネーズ」と呼ばれる企業になる決意表明を、全方位的に宣言したものです。

私たちは、サラダ料理を1つの食のジャンルとして捉えていただけるような広報・啓蒙活動を積極的に展開していきます。

「サラダ料理」とは、「食材」・「調味料」・「食文化」を掛け合わせ、野菜の美味しさを十分に引き出した料理のことです。食材は野菜や肉類・魚介類・乳製品などになり、調味料はマヨネーズやドレッシング、ソース、味噌、醤油などがあります。そこに、食文化としての地域の郷土料理や調理法、新たなメニューの開発から、食材や品質、栄養の研究などがあり、これらを掛け合わせたものが「サラダ料理」と考えています。「サラダ料理」は食シーンによって心を豊かにする役割があり、食すことで栄養、健康機能面から身体を健やかにし、かつ命を守る役目があります。当社の企業理念に沿ったこの「サラダ料理」を世界に広め、リーディングカンパニーを目指していきます。『サラダ料理で世界一になる』をビジョンとして、ステークホルダーの皆様にご理解いただけるようなわかりやすいメッセージを発信していきます。

また、理念体系の再構築とともにマテリアリティ（重要課題）の特定も進めてきました。昨今の企業経営では、企業を取り巻く社会課題に対して、どのように取り組んでいくのか、マテリアリティが問われています。これまで当社グループでは、中期経営計画の策定と実行が経営課題の中心で、このマテリアリティの特定まで着手できていなかったのが実情でした。そこで、主要な国際的ガイドラインのGRIやSASB、ISO26000などを参照して、当社グループが解決すべき社会課題、マテリアリティの候補を抽出しました。そして、抽出したマテリアリティ候補について「ステークホルダーにおける重要度」、「自社における重要度」の2つの軸でステークホルダーにアンケートを実施して点数評価を行い、両軸における点数が一定値を超えるものをマテリアリティとして特定しました。

特定したマテリアリティは、「地球環境への配慮」、「食の安全・安心・安定の追求」、「ガバナンスの強化」、「人権と多様性を尊重した人材育成」、「ライフスタイルの変化への貢献」です。この中で特筆すべきは、これまで当社グループの中で想定されていた社会課題として、食品会社として当然守るべき「食の安全・安心」に「安定」という言葉が追加されたことです。コロナ禍やその後の物価高騰、「鶏卵不足」を引き起こした高病原性鳥インフルエンザの感染拡大などで、原材料そのものが入手できないことや価格が高騰して業績に影響が出たことの反省から、「安定したサプライチェーンの構築」という重点項目として追加しました。

マテリアリティでKPI（Key Performance Indicator）を現時点で設定しているのは、「地球環境への配慮」の「脱炭素・環境負荷削減」です。ステークホルダーとの対話（エンゲージメント）を活性化するためにも、その他の項目について、定量的KPIの設定を検討し、開示していく予定です。

理念体系の再構築やマテリアリティの特定、その目標達成に向けた戦略の策定等、当社グループとしての新たな方針がまとまった時点で、新たな中長期経営計画及びマテリアリティの理解浸透のために、2024年1月から取締役と従業員のスモールミーティングを実施しました。そして、2024年3月には全従業員に向けた中長期経営計画発表会

と懇親会を東京と神戸で4年ぶりに開催し、士気を高めました。

株価を意識した経営へ

2024年5月の『KENKO Vision 2035』の公表とあわせて、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」も開示しました。この中で中長期の時間軸で5つの取組みを推進していくことを、コミットさせていただきました。

取組みの1つ目は、『KENKO Vision 2035』の2036年3月期連結営業利益率目標6%以上に向けた施策です。『KENKO Vision 2035』では、成長戦略としてマーケットインの発想による価値ある商品づくり、商品統廃合による既存商品の収益力向上と事業基盤の強化、グローバル展開の加速として海外事業と新規事業の拡大、事業ポートフォリオの再構築を推進していきます。一方、事業拠点再編による効率化・合理化やDXの推進で労働生産性を2023年度比較で30%向上させることで利益率を改善していく計画です。これにより連結営業利益率6%以上を実現していきます。

取組みの2つ目は、2036年3月期ROE目標8%以上に向けた施策です。営業利益率の向上とともに、自己株式の取得と政策保有株式の縮減による自己資本の圧縮を進め、ROE8%以上の達成を目指します。

取組みの3つ目は、株主還元の強化です。これまで当社では、株主還元として配当性向20%以上を目標に掲げていました。しかし、配当性向は単年度の利益に連動するために変動が大きく、安定的な株主還元に向けて、『KENKO Vision 2035』では、DOE（株主資本配当率）を導入することにしました。Phase1ではDOE1.5%以上、Phase2ではDOE2.0%以上、Phase3ではDOE2.5%以上と段階的に目標の引き上げを目指していきます。

取組みの4つ目は、『KENKO Vision 2035』の4つの戦略ごとの財務戦略です。4つの戦略とは、「成長戦略」、「スマート化」、「人材投資」、「サステナビリティと社会的責任」です。Phase1では、「成長戦略」109億円、「スマート化」86億円、「人材投資」43億円、「サステナビリティと社会的責任」51億円、合計290億円の投資を計画しています。これらの投資資金は、基本的には営業キャッシュ・フローから調達する計画ですが、不足分は、政策保有株式の縮減から得た資金や一部借り入れなども組み入れながら進めていきます。『KENKO Vision 2035』の12年間では、合計749億円の投資を計画しています。なお、細かい投資金額については、2024年11月の2025年3月期第2四半期決算発表時に開示する計画です。

最後に取組みの5つ目は、IR活動の強化です。事業の強化・成長に加え、IR活動を活性化することで当社グループの成長性や企業価値を適正に株主・投資家に評価していただき、PBRの改善を促進していきます。IR活動の基盤整備では、統合報告書やIRサイト、英文による情報開示の充実などに引き続き取り組んでいきます。また、市場との対話強化では、個人投資家向け説明会、株主向けの会社説明会等を通して、株主・投資家と信頼関係を構築できるように対話（エンゲージメント）の強化に尽力していきます。

ケンコーマヨネーズグループは、『サラダ料理で世界一になる』ために12年間の目標を策定し、持続的な成長に向けた改革に舵を切りました。ステークホルダーの皆様には、中長期的な視点で、当社グループの成長を見守っていただきますようお願いいたします。

価値創造の軌跡

当社グループは、創業後、業務用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。
調理パンの具材から始まり、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料理で世界一になることを目指し、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。

中期経営計画の変革

2015～2017年度
『KENKO Five Code 2015-2017』
輝く未来のために
1 『サラダNo.1』のポジションを確立
2 「サラダ料理」の更なる進化
3 グローバル市場への積極展開を進める
経営基盤強化

2018～2020年度
『KENKO Value Action』
価値の創造
1 お客様と共にビジネスを創造
2 “創り・応え・拡げる” 生産体制
3 サラダ料理を世界へ

2021～2023年度
『KENKO Transformation Plan』
企業価値向上と持続的な成長へ向けた変革
1 B to B to C
2 イノベーション
3 構造改革
4 グローバル　＋ サステナビリティ方針

2024～2035年度
『KENKO Vision 2035』
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 事業構造の改革
Phase2 再成長
Phase3 進化・発展

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「ごぼうサラダ」発売
和食に使うのが一般的だったごぼうをサラダに！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
溶かしバターをイメージしたソースで手間のかかる調理も簡単！

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
食用油の販売から
業務用マヨネーズの専門メーカーへ

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。

1980年代
ファイバーブームの先駆けに「ごぼうサラダ」を開発。そして事業拡大へ

当社グループの動き
- 1986 業務用ごぼうサラダ発売
  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

社会の動き（食文化の歴史）
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。

1990年代
日本の食市場が成熟期へ転換
「量」から「質」の時代へ

当社グループの動き
- 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

社会の動き（食文化の歴史）
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。

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

当社グループの動き
- 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

社会の動き（食文化の歴史）
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。

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

当社グループの動き
- 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ット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

社会の動き（食文化の歴史）
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。

バリューチェーン

当社が生み出す価値ある商品を、お客様へお届けするまでのプロセスをご紹介します。

当社の価値創造

原料調達・研究

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
- 調達先の開拓

当社独自規格での原料調達、原料研究も

- ばれいしょの品質評価の技術、品種研究（最適な貯蔵条件の研究、加工適性研究等）
- 契約農家と共に、ばれいしょの品種や品質、育成状況等の研究をし、持続可能な生産への取組み
- 病原虫に強いばれいしょの品種や、ポテトサラダに適したばれいしょ等の研究
- 教育機関と連携したサラダに関する科学的な研究・解明
- 当社独自の規格による原料の調達
- バイオマスインキや森林認証を取得した段ボールを使用する等、環境に配慮した資材の活用（一部）

マーケティング・商品開発

強　み

- 多様化する嗜好に合わせた商品開発
- 高付加価値商品の創出
- 素材研究
- ナレッジマネジメント
- マーケットイン発想の商品開発

業務用食品メーカーとして市場を演出

- 業務用ならではの機能性や加工適性等を取り入れた商品の開発
- 人手不足を解決できる簡単&時間短縮になる商品・メニューの開発
- 環境に配慮した商品開発（アップサイクル商品）
- ファミリーレストランや居酒屋、カフェ等18の分野のお客様に向けたお役立ち商品・メニューの開発・提案
- 国内外の市場動向とトレンド調査（リサーチオフィス）
- 情報資産の集積と活用

生　産

強　み

- 一貫生産ライン
- 多品種対応の製造ライン
- ゼロエミッション

安定供給と改善活動

- 全国に本体7工場、連結子会社9工場
- CO_2排出量削減に向けて、自然冷媒への切り替えやLED化の浸透
- 生産品質改善活動の実施
- 工場間における改善成果の共有により、歩留や生産性の向上
- 工場内のDX化による生産性の向上（生産計画・管理、動画マニュアルやeラーニングによる品質教育）
- 原料から商品となるまでの連続一貫生産ラインにより、素材の美味しさをそのまま商品化

バリューチェーン

メニュー開発・販売

強　み

- メニュー提案型営業
- 4事業、18分野に分けた販売戦略
- 分野×部署間の横断型商品戦略
- 1on1ビジネスの構築
- メニュー検索システムの構築

当社の価値創造

お客様に最適な商品・メニュー提案を

- 当社で開発したレシピにてメニューの提案を行い、お客様のオペレーションの簡略化、品質向上、原価低減などのニーズやご要望にお応え
- 1つの商品から様々なメニューにアレンジができ、あらゆる分野のお客様に適応
- お客様との交流を通じて得た情報を、マーケティング・商品開発に繋げ、新たな市場の創造へ
- 販売成功事例の分析による横展開の実施
- エリアマーケティングの実施
- 連結子会社やSalad Cafe（店舗）とのシナジー連携
- EC販売による裾野の拡大（B to C、B to small B）

流　通

強　み

- BCP対策による安定した物流の確保
- 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

安定した流通環境と徹底したコスト管理

- 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
- 流通上のBCP（事業継続計画）対策を強化
- コストと環境を意識した効率配送の実行

品　質

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

安全・安心・安定な品質を保つために

- 原料調達・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」の取組みを推進
- 関係法令を遵守した正確な情報を提供
- 従業員一人ひとりの品質管理レベル向上のための教育・指導
- 細菌検査、理化学検査、官能検査などの品質検査の実施
- サプライヤーとの品質コミュニケーションの実施
- 国際規格ISO17025を取得し、技術力の更なる向上

価値創造プロセス

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。

ビジョン　サラダ料理で世界一になる

外部環境

環　境
- 地球環境問題の深刻化
- 農業の持続困難
- 異常気象による自然災害の増加

健　康
- 多様化する消費者ニーズ
- ライフスタイルの変化
- 健康経営の推進
- 健康意識の高まり

社　会
- 原料価格の高騰
- エネルギーコストの上昇
- 脱炭素社会への動き
- 食の安全・安心

経営資本（INPUT）

製造資本
- 自社7工場 連結子会社9工場
- 一貫生産ライン
- FSSC22000、ISO9001認証取得

自然資本
- 持続可能で多様な原料
- エネルギー、水資源

知的資本
- メニュー数27,400以上
- 商品数約1,300品
- ロングライフサラダ開発
- メニュー提案型営業　（2023年度）

人的資本
- 従業員数:3,075名
- 女性管理者:17.4%
- 資格保有者（惣菜管理士、フードスペシャリスト等）（2023年度）

社会・関係資本
- ステークホルダーとの信頼関係
- 地域社会との関係
- ロングセラー商品

財務資本
- 東証プライム市場
- 自己資本比率57.9%
- 売上高887億24百万円
- 営業利益29億49百万円（2023年度）

ビジネスモデル（事業活動）

経営資本（OUTPUT）

マヨネーズ類・ドレッシング類・ソース類

タマゴ加工品・タマゴ風加工品

たまご不使用タマゴサラダの開発

サラダ・総菜類

賞味期間延長　プラントベースフード

フレッシュ総菜

フレッシュ商品の開発から生産

Salad Cafe

サラダショップ商品

提供価値（OUTCOME）

- 脱炭素・環境負荷低減 フードロス削減
- 食品安全文化の醸成 食の安全・安心 安定したサプライチェーン
- コーポレート・ガバナンスの強化
- ビジョン実現への人材育成 企業風土の変革 人権の尊重
- 多様化する食ニーズへの対応

マテリアリティ

- 地球環境への配慮
- 食の安全・安心・安定の追求
- ガバナンスの強化
- 人権と多様性を尊重した人材育成
- ライフスタイルの変化への貢献

中長期経営計画

KENKO Vision 2035 ～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～

中長期経営計画策定について

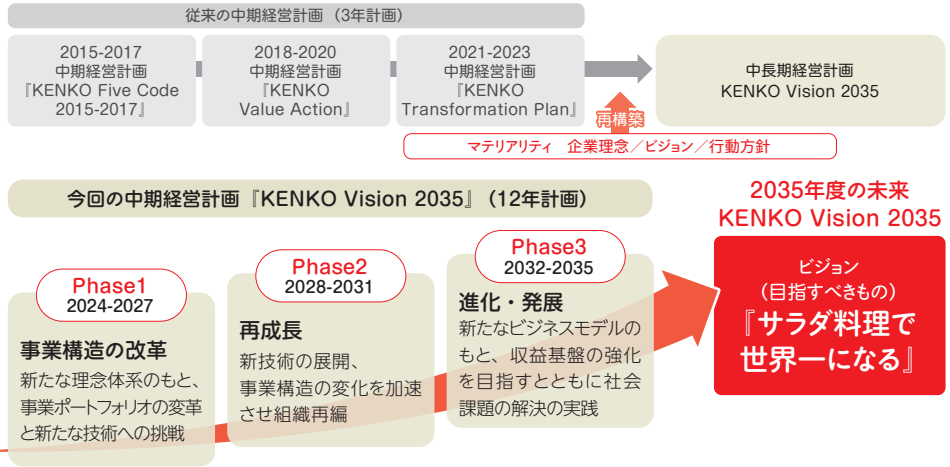
前中期経営計画『KENKO Transformation Plan』の3年間は、世界情勢、地政学的リスクの増大、当社の主要な原料の調達、経済環境と当社グループを取り巻く事業環境が大きく変動しました。また、食の嗜好は多様化しており、地球環境への配慮からサステナブルな食スタイルにも注目が集まっています。

このような環境のなか、今後想定される外部環境の項目を抽出して検討を行い、当社グループがこれからも社会に必要とされる、存在価値の高い信頼される企業であり続けられるように、新たに中長期経営計画『KENKO Vision 2035』を策定しました。

2035年のありたい姿

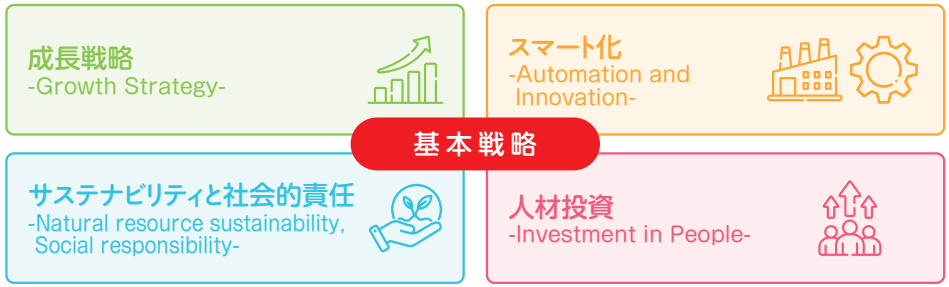
これまで経営計画は3か年の中期経営計画でしたが、当社グループのありたい姿を想像し、従来の3か年計画ではなく、12年間の長期的視点での中長期経営計画を策定しました。

『KENKO Vision 2035』は、2035年度に向けた目標を実現するために、4年間を一つのフェーズとして「Phase1：事業構造の改革」「Phase2：再成長」「Phase3：進化・発展」と位置づけ、3段階に分けて改革を進めてまいります。新たな理念体系のもと、事業再編と価値観の共有を図ります。



基本方針

今回再定義した企業理念・ビジョンを念頭に置き、『KENKO Vision 2035』の4つの基本戦略の実行と経営基盤を強化するとともに、新たなマテリアリティに取り組み、ビジョンである『サラダ料理で世界一になる』を目指してまいります。



経営目標

『KENKO Vision 2035』の4つの基本戦略を大きな軸として事業を推進し、2035年度に連結売上高1,250億円以上、連結営業利益75億円以上、連結営業利益率6%以上などを目標に進めてまいります。

当社グループの成長に向けた新たなビジョンをもとに、今後の当社グループの変革と成長、そして企業価値の更なる向上を目指し、ステークホルダーの皆様に信用・信頼され必要とされる企業であり続けられるよう邁進してまいります。

財務指標［2035年度目標］

連結売上高	連結営業利益	連結営業利益率	ROE	海外売上高比率
1,250億円以上	75億円以上	6%以上	8%以上	10%以上

株主還元

DOE

Phase1 1.5%以上（水準）　Phase2 2.0%以上（水準）　Phase3 2.5%以上（水準）

中長期経営計画

KENKO Vision 2035　基本戦略（1）

成長戦略 -Growth Strategy-

策定の背景 （機会とリスク）

- 原料調達の不安定化（天候不順、高病原性鳥インフルエンザ発生拡大等）
- 原料・資材の価格高騰
- エネルギーコスト上昇
- 円安基調の継続
- 人口減少、少子高齢化
- 健康志向の更なる高まり
- ライフスタイルの変化

既存事業の収益基盤強化、ブランド構築の実行
事業ポートフォリオを再構築し、事業環境の変化に適応

基本戦略

- マーケットインの発想による商品開発
- 基盤商品をブランディングしながらNB商品比率の上昇
- 持続可能な原料調達
- 海外売上高比率の上昇
- SNSを活用したEC事業の拡大
- 新規事業へのチャレンジ

投資計画

239億円(2024～2035年度合計)

	Phase1 (2024～2027)	Phase1～Phase3 合計 (2024～2035)
海外進出（M&A含む）	38億円	62億円
新規事業への投資	ー	25億円
システムへの投資	11億円	31億円
事業拠点の強化	60億円	120億円

（百万円以下切り捨て）

世界に「サラダ料理」の魅力を発信

『KENKO Vision 2035』の経営目標である連結売上高1,250億円以上、連結営業利益75億円以上を達成するためには、現状の事業だけでは達成は難しいと認識しています。当社グループの持つ資源を最大限に活かすための事業構造を改めて検討するとともに、将来を見据えた事業領域の拡大を目指します。海外展開は成長戦略の要となります。当社の「サラダ料理」を世界にお届けできるよう邁進してまいります。

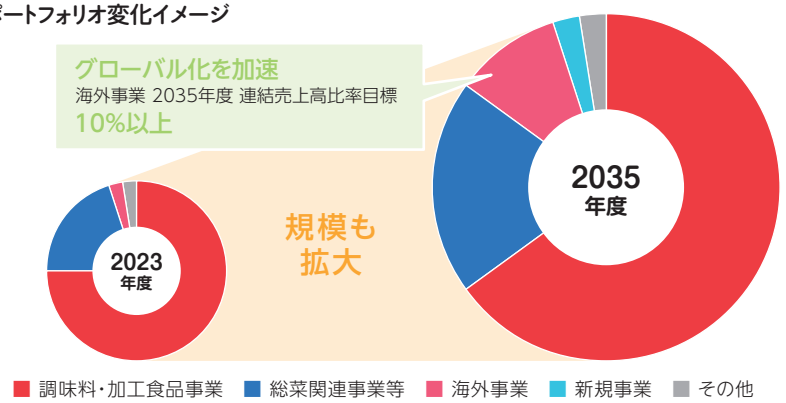
代表取締役社長
島本 国一

事業ポートフォリオ再構築

コロナ禍で食の市場は大きく変化し、当社の事業環境も大きく変化しました。ファミリーレストランやホテル、居酒屋などの外食や給食分野では、利用者数減による売上高減少の反面、中食や量販店は好調で、総菜関連事業等に該当するグループ会社の売上高は増加しました。その他にも業務用と家庭用のニーズや、国内市場と海外市場など、世界情勢や外部環境により市場が変化し、当社の業績が大きく左右されることが懸念されます。

事業環境の変化に適応できるよう、これまでの基盤事業やグループ事業等の事業は拡大しつつ、国内だけでなく海外の売上高比率を高め、グローバル化の加速を目指します。また、新たな収益として、ECの事業化や新規事業へのチャレンジを推進します。事業ポートフォリオの再構築を実行し、事業基盤の強化を図ってまいります。

売上高ポートフォリオ変化イメージ



海外事業の推進

現在は海外売上のほとんどが輸出販売です。今後は海外拠点におけるリサーチオフィスを出発点として、海外での販売拠点や製造拠点の設立、M&A等の構想を持ち、2035年度には当社グループの海外売上高比率10%以上を目指してまいります。

商品輸出 ＋ リサーチオフィス・販売会社・製造工場・M&Aの検討

中長期経営計画

KENKO Vision 2035　基本戦略（1）成長戦略 -Growth Strategy-　Phase1（2024-2027）

商品開発・ブランディング

食を取り巻く環境は、消費者の嗜好やライフスタイルの多様化によって大きく変化しています。健康志向の高まりや、地球環境への配慮からサステナブルな食スタイルへの注目も集まっています。また、グローバル化に伴う様々な国・地域の料理への関心、自身の嗜好や生活にあわせた食品の選択など食に関する価値観が広がっています。

当社ではこのような環境の変化に対応するため、マーケットインの発想による商品の開発に注力してまいります。市場が求めるものの情報収集・マーケティングを強化し、社会に必要とされる商品の開発を進めてまいります。また、顧客要望に応える機動力の向上にも努めてまいります。

市場環境やお客様の課題の発見

2024年7月発売の新商品では、機能性を持つ商品やSDGsの高まりに応えるサステナブルな商品など、多様なニーズに応える商品を開発しました。

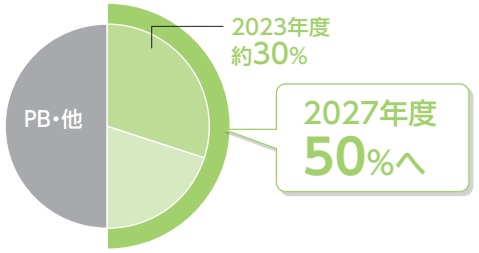
調理の手間を削減

植物性原料を中心に仕上げたサラダ

冷凍耐性&加熱耐性のあるサラダ

NB商品比率の向上

商品のブランディングでは、NB商品比率をこれまでの約30%から50%まで高め、ブランド力を強化し、商品の認知度向上を目指してまいります。



ブランド力・認知度向上

EC事業の拡大

EC事業では、当社の強みを活かした商品開発を行うほか、一般消費者のお客様（B to C）や個人経営のお客様（B to small B）に向けて、今まで以上に当社の商品をお使いいただけるよう認知度拡大の施策を実施し、販促活動を強化してまいります。

技術・知識の事業化構想

当社グループがこれまで開発したメニューやレシピ、商品や工場内における品質検査技術等の当社の資産である知識や技術を活用し、新たな事業展開を検討してまいります。

- メニュー・レシピ販売
- 料理教室
- 品質管理技術

安定調達・産地拡大

当社の事業の全ては原料調達からはじまることを踏まえ、安定的で、持続可能な原料調達を目指してまいります。

- 新たな仕入先（国・地域）の検討
- グループ供給体制の強化
- 生産者との良好な関係構築、拡大

中長期経営計画

KENKO Vision 2035　基本戦略 (2)

スマート化 -Automation and Innovation-

策定の背景 （機会とリスク）

- ビジネスの多様化
- システムの進化
- 人材不足
- 事業拠点（工場）の老朽化

DXを通じた企業改革と生産性の向上を図る
合理化、効率化、成長するための事業拠点の再編

基本戦略

- 生産の合理化・集約化・環境効率化、新技術の構築
- DXの推進（RPA、AIを活用した効率化）
- グループシステムの最適化

投資計画

182億円(2024～2035年度合計)

	Phase1 (2024～2027)	Phase1～Phase3 合計 (2024～2035)
事業拠点の再編	48億円	70億円
DXの推進等	38億円	112億円

（百万円以下切り捨て）

DXを活用した最適な生産を目指します

労働人口の減少は当社グループにとっても大きな課題となっています。ITやデジタル技術が進化し続けているなか、当社グループにおいてもDXを通じて生産性の向上が期待できると考えています。生産工場では、より合理的で最適な生産が可能となるよう、工場再編や建て替え、環境に配慮した機器の導入等を検討し、会社の成長を支えられる環境を整えてまいります。

取締役
川上 学

Phase1 (2024-2027)

最適生産に向けた労働生産性向上

最適生産に向け、下記内容の導入・施策を検討・実行し、労働生産性を30%向上させることを目指してまいります。

生産拠点の再編	需要予測AI	協働ロボット
品質･安全推進システム	生産状況の見える化	動画マニュアルの活用

2035年度 労働生産性 30%UP (2023年度対比)

RPA・AI活用による各部署の業務の効率化

人がパソコン上で行っている事務作業を自動化できるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）やAIの活用により、現在の業務や今後の労働人口減少による人手不足を見越した効率化を行い、生産性の向上を目指します。

必要な部署の人員を強化 ▶ 生産性向上

システム化

システム化の取組みの一つとして、商品のコンセプトから商品化までのスケジュール、生産から出荷までのスキームの最適化を図る取組みに注力してまいります。また、商品を活用したレシピは、販売支援のメニュー検索システムに日々追加されています。今後もシステムの強化を進め、お客様に合ったメニューをご提案できるよう努めてまいります。

中長期経営計画

KENKO Vision 2035　基本戦略 (3)

人材投資 -Investment in People-

策定の背景 （機会とリスク）

- 人口構造、消費者ニーズの変化
- 人的資本経営の考え方
- 企業と従業員のWin-Winな関係の構築
- 企業価値向上とさらなる成長・発展のために人材の価値を最大限に引き出す

グローバル企業化、働き方改革としてのダイバーシティを推進
人材育成の強化、キャリアプランが実現できる施策の検討

基本戦略

- 人材育成の充実化
- 育成システムの構築
- 働き方改革の実行（社員のモチベーション・満足度向上）
- ダイバーシティへの対応

投資計画

122億円(2024～2035年度合計)

	Phase1 (2024～2027)	Phase1～Phase3 合計 (2024～2035)
教育・人材育成施策	16億円	62億円
エンゲージメント向上施策	27億円	60億円

(百万円以下切り捨て)

当社で働く従業員が自慢したくなる企業を目指します

人口構造と消費者ニーズが大きく変化しているなかで、より創造的な活動を行い、企業価値を向上させるためには「有能でやる気のある人材」と「経営戦略と人材戦略の連動」が不可欠です。また従業員の方々に充実した生活を送っていただき、企業と従業員が選び・選ばれる「Win-Win」な関係を続けていく必要があります。会社の成長・発展とともに従業員の成長・幸福も高め、エンゲージメントの向上を図ってまいります。

取締役
立花 健二

Phase1 (2024-2027)

多様性 （ダイバーシティ） に対応した働き方を導入

- 勤務体系の検討
- 育児短時間勤務期間の延長の検討
- 年間総労働時間の見直しの検討

キャリアプランを実現する研修を導入

- 研修制度の充実
- 資格取得の支援

戦略的な人員配置、異動による育成システムの構築

- キャリア採用の活性化
- グローバル化を見据えた採用活動

自己実現や成長を実感できる制度を導入

- 新人事制度スタート（2024年4月～）
- 質の高いフィードバックを実践（管理職のスキルアップ教育）
- 「チャレンジを応援する」企業文化の醸成

企　業

中長期経営計画

KENKO Vision 2035　基本戦略 (4)

サステナビリティと社会的責任 -Natural resource sustainability, Social responsibility-

策定の背景 （機会とリスク）

- 企業活動と地域社会
- 法令遵守
- 社会貢献
- ガバナンス強化
- 地球環境への貢献

環境問題への取組みと地域社会への貢献活動を推進
グループ従業員の健康と働きがいに注力した健康経営を目指す

基本戦略

- サステナビリティ方針に沿ったロードマップと投資の実行
- 人を大切にする健康経営の考え方を推進
- 地域社会への貢献と共創
- リスクマネジメントの徹底
- コーポレート・ガバナンスの強化

投資計画　205億円(2024～2035年度合計)

	Phase1 (2024～2027)	Phase1～Phase3 合計 (2024～2035)
株主還元	23億円	104億円
資本政策（自己株式の取得）	14億円	45億円
ESGへの投資	14億円	54億円

（百万円以下切り捨て）

ステークホルダーに安全・安心をお届けできるよう努めます

自然の恵みに支えられている食品メーカーとして、環境問題への取組みは最重要課題です。また全国の工場、生産・販売拠点ではこれまで以上に地域社会とのかかわりを大切にし、当社グループの魅力や価値をお届けしてまいります。コーポレート・ガバナンスの強化も継続して推進し、事業活動が拡大していくなかでも社会に認められた企業であり続けられるよう取り組んでまいります。

取締役
奈良岡 弘之

Phase1 (2024-2027)

温室効果ガス・廃棄物削減への取組み

カーボンニュートラルをはじめとした持続可能な社会に向け、環境・社会・経済などの統合的観点から循環型社会と、地球環境にやさしい企業を目指してまいります。

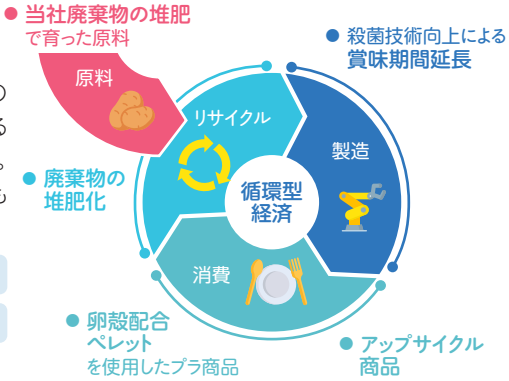
- エネルギーの可視化（燃料・電力）・再利用（蒸気）・最適化、エネルギー転換、再生可能エネルギーの導入
- 環境に配慮した容器・包材の推進
- バイオテクノロジーを利用した工場排出物の分解・削減
- サーキュラーエコノミー
- モーダルシフトの推進

温室効果ガス　2030年度：50%削減
2050年度：カーボンニュートラル（2019年度比 原単位）

原料の品質向上

これまでもばれいしょやかぼちゃなど主要原料の品質評価の基準の構築や見直し、品質の研究を進めることで、品質の維持と更なる向上に努めてきました。今後も品質向上への取組みの強化や他の原料への展開も推進してまいります。

- 原料評価基準の構築
- リスクマップの確立
- サプライヤーへの監査
- 産地分散



リスク対策

原料や商品の安全性、情報システムや気候変動による事業等のリスク要因に対し、適切な対応ができるようリスクマネジメントを実行してまいります。

- リスク管理委員会やBCP策定委員会活動強化
- TCFDへの取組み
- 食品の安全・安心・安定の追求

特集

取締役・従業員座談会

『KENKO Vision 2035』達成に向けて、これまでの成長を支えてきた人材を活性化させ、飛躍するケンコーマヨネーズグループを多様な視点から追求していきます。

中長期経営計画『KENKO Vision 2035』の基本戦略である「人材投資」について座談会を開催しました。

当社のこれまでの成長を支えてきた「人」

■ **立花**　当社では、新たな人事制度を策定し、2024年4月から運用を開始しました。当社のこれまでの成長を支えてくださったのは、ここに集まってくれた皆さんも含めた従業員の方々です。

■ **炭井**　おっしゃる通りですね。私は、入社後3年間は海外事業本部で輸出営業を担当しました。その後、購買や海外会社の業務支援を経て人事総務部に異動となり、これまでの様々な経験を活かし、新人事制度の構築に携わってきました。また、2024年4月からスタートした『KENKO Vision 2035』の戦略の一つである「人材投資」のプロジェクトにも参画しています。

■ **平野**　私は、結婚して2人の子育てをしながら品質保証室の中で様々な業務を担当しました。「人材投資」のプロジェクトの中では、従業員の皆さんが楽しく仕事をしてもらえる環境をどうやったら作れるのか、プロジェクトメンバーと考えていきたいと思っています。

■ **金子**　私は、生産本部のエンジニアリング部に所属しています。入社後の5年間は、商品開発本部内でいくつかの業務を経験して、様々な知識やスキルを身につけることができました。そして現在では、この知識やスキルを活かして、開発した商品のレシピを工場でどのように再現し生産するかを、商品開発と生産の部署間の連携を図ったり、工場の生産効率の改善などの課題解決に取り組んでいます。

■ **眞野**　私は、2023年度に入社し、人事総務部に配属になりました。入社1年目の昨年は年齢的に近いこともあって、内定者のフォローアップに携わりました。そして今年度

特集　取締役・従業員座談会

からは、組織風土改革のプロジェクトにも関わらせていただくことになりました。これから自分自身のキャリアプランをしっかりと立て、様々なことを学んでいきたいと考えています。

課題があった人事制度を改定

■ **立花**　当社は、販売、生産、開発を強化することを優先し、人事総務部は、バックオフィス的なサポートの業務が中心になるものの、全社的な戦略を推進する役割は担っていませんでした。そこで、人事総務部のポジションをサポート業務から戦略的に対応する部署へ変更しましたが、今までの人事体制や制度に対してどのような印象を持っておられましたか。

■ **金子**　コロナ禍に入ったタイミングは商品開発本部に所属していましたが、会社の考え方が変わった印象を持っています。これまでも、育児や介護をされている方はご家庭の事情に合わせて柔軟に短時間勤務を活用されていたのですが、コロナ禍を契機にして効率性を重視するようになりました。具体的には、出社するのが当たり前と考えていたのが、出社しなくても在宅できるものは在宅でやろうと検討するようになったのです。こうして、働き方について従業員一人ひとりが考えるようになり、ベストな働き方がしたいと思うように変わったと感じています。

■ **立花**　部署内での担当業務のローテーションやベストな働き方がしたいという意識は、個人はもちろん部署全体で成長するためには欠かすことのできない視点ですね。

■ **眞野**　私が担当している組織風土改革のプロジェクトでは、エンゲージメントサーベイを実施しています。従業員が、会社や仕事に対してどれだけポジティブな感情を持っているのか測定する調査なのですが、これをしっかりと分析して対策をしていくことで、従業員のモチベーションも上がり、当社がよりよくなるための重要な仕事だと認識しています。また、私のように若手社員でも、このような会社の進化に大きく関わるプロジェクトに参加できるのは、あまりない機会であり貴重な経験だということも実感しています。

■ **立花**　当社の成長に「人」が不可欠なのは、冒頭で申し上げた通りです。私も含め各部署のマネジメントクラスから、エンゲージメントサーベイは早く実施し、改善対応を進めて欲しいと期待されています。

■ **平野**　品質保証室は、微生物や理化学検査、工場管理、法律対応など、それぞれの部署ごとに異なる専門性のある業務を行っています。以前、部署内の担当業務のローテーションをしてみたことがあります。すると、部署のメンバーの表情が変わりました。新しいものにチャレンジすると、こんなに楽しく仕事をすることができるようになるのだなと実感しました。こうしたグッドプラクティスを社内全体で広げていくことができたら、エンゲージメントも高まっていくのではないかと思います。

■ **立花**　新しいものにチャレンジして達成したときの喜びというのは、私も経験しています。これまでの業務とは全く違う御殿場工場の工場長への異動時は戸惑いましたが、行ってみたら課題の多くが従業員や労務に関することで

とても勉強になりました。新たな力が身に着くので、どんどん経験して欲しいと思っています。

■ **炭井**　改定する前の人事制度にも、いいところはたくさんあったと思います。女性が多い職場環境であることもあり、育児短時間勤務は子どもを養育する従業員に対して法令以上の小学4年生までの期間に延長したり、一部の事情により退職した社員の再度雇用機会としてカムバック制度を導入したりしています。当社の人事制度や福利厚生自体は年々充実していたし、皆さんのお話にもあるように、当社らしい制度や部署内での工夫もしてきました。しかし、中長期経営計画の中で、グループ全体が目指す方向性が明確になってきたことから、これまで以上に各部署の目標管理を精緻に行う必要性が出てきました。中長期

特集　取締役・従業員座談会

経営計画とともに再定義した企業理念の行動指針に基づき、人事総務部が様々な部署の活動について積極的に関わるように建付けを変更し、その課題の解決を図ることにしました。

今後は、キャリアプランの自律を支援

■ **立花**　新人事制度では、各職位や等級に求められる役割を再設定し、それを踏まえたアクションプランや個々のキャリアプランの自律を支援する研修制度なども整備しました。

■ **平野**　品質保証室のミッションは、商品が安全であり続けることを保証することですが、変化のない毎日を担保することが、業務の価値のように考えがちでした。でも、チャレンジしていいんだよ、それが、会社が求めている企業文化なんだ、ということを行動方針や新人事制度で明言してくださったのは大きいですね。この価値観や制度を活かして、次は、私たちが成長するためにどう行動していけるのか、成果をどう出していくか。それを一緒に働いている人たちのやる気や楽しさに繋げてキャリアプランの自律を促すのが、私の役割と覚悟しています。

■ **立花**　過度に感じない程度でチャレンジを続けていけるように、リーダーシップを発揮して欲しいと思います。研修制度を整備したのも、そのチャレンジの一環なのです。

■ **炭井**　研修の機会は、人事総務部が提供しますが、それを有意義な時間にするかどうかは、従業員の皆さんの姿勢にも大きく関わってきます。各研修の時にしっかりとお話をしていくとともに、ジョブローテーションや部署内での担当業務のローテーション、グローバル戦略を支える体制づくりや適正な人員配置にも力をいれていきます。

■ **立花**　当社の従業員として、あらゆる機会を通じて学ぶ姿勢をもつことを、企業文化として醸成していきたいですね。

■ **眞野**　現在、来年度入社する新入社員の研修計画を担当しています。自分自身の経験から振り返ると、受身な状態で研修を受けてしまっていたことを反省しています。人事担当となり、研修の狙いや費用、事前準備などの業務に携わると、「もったいないことしたな」と感じています。社会人は、自ら学んでいかないと成長できないということを、私の反省も踏まえて、新入社員に伝えていきたいと考えています。

■ **立花**　私も入社した時は、そんな意識はもっていなかったので安心してください。でも、本当に無駄なことはなく、

2〜3年後には、あの時学んだことはこういうことなのだと気がつく時が必ずあります。その時を期待しながら、しっかりとやっていきましょう。

■ **金子**　今の私がそういう状態です。今まで受けた研修や部署内での担当業務のローテーションを通じた学びが、今の私の血となり肉となっていると実感しています。今後私が取り組んでいきたいのは、チャレンジという面で、資格取得に力を入れたいと考えています。今までも、資格取得支援はありましたが、ちょっと限定されているイメージがありました。新人事制度では、この資格取得支援も見直しがあるようで、意見の聞き取りもしてくれました。当社は、従業員の要望は聞いてくれる社風だと思うので、期待しています。

特集　取締役・従業員座談会

■ **立花**　資格取得支援は、できるだけ皆さんの要望を取り入れるようにしていきたいと考えています。しかし、それを資格給や資格報奨として給与の一部にするような仕組みについては、業務に直結しない資格を取得するために、業務よりも資格取得を優先する方が出てくる可能性もあるため、やや慎重に進めています。

大きく変わるケンコーマヨネーズ

■ **立花**　座談会も終わりに近づいてきました。ここまでの議論を経て、皆さんいかがでしたか?

■ **眞野**　私は、当社が大きく変わろうとしている時期に入社できたことに感謝しています。この進化は、どこかで一旦終了というわけではなくて、ずっと継続していくと思います。その中で、自分自身の働き方やキャリアプランを改めて考えてみると、徐々にではあるかもしれませんが、確実に働きやすい会社になっていくことは間違いないと、今日の座談会で皆さんのお話をお聞きして確信しました。学生の皆さんも含め、様々な方にこの統合報告書を読んでいただきたいと思いますし、これまで以上に当社に興味を持ってもらいたいと考えています。

■ **金子**　私も新卒で入社してからずっと当社に在籍していますが、社風や社内の雰囲気などを含め、個人的にすごく自分に合っていると満足して、楽しく仕事をしてきました。今後は、これまで以上に成長するために、様々な制度がしっかりと整備された会社に生まれ変わろうとしていますが、良い社風や社内の良い雰囲気が変わることはないと思います。一社員としてただ流れに身を任せるのではなく、この進化に積極的に取り組んでいきたいですね。

■ **平野**　私は、当社には温かさがあると感じていて、それがこの会社の魅力だと思います。これからは、制度改革はこれからも世の中の変化を取り入れながら進化していかなければならないと思います。ただ、大事なことは、ケンコーマヨネーズらしさを受け継ぎながら進化していくことです。当社グループのこれからの成長と進化を、ぜひステークホルダーの皆様にも温かく見守っていただきたいです。

■ **炭井**　これは、人事総務部の決意表明のように聞こえるかもしれませんが、中長期経営計画『KENKO Vision 2035』を通じて様々な施策を含めた「人材投資」のステークホルダーには、従業員の皆さんも含まれています。会社の成長とともに、全従業員にとって働きがいのある、楽しく、そしてやりがいを持って活躍できるような会社にしていくのが、人事総務部のミッションだと考えています。そして、私たちが目指している「品質」には、商品はもちろん、様々な企業価値の最前線を担う人材も含まれています。そういう点でも、しっかりと『KENKO Vision 2035』を実現できるように活動していきます。

■ **立花**　人的資本経営というと、非常に範囲が広くてイメージしにくいのですが、『KENKO Vision 2035』では、「人材投資」として取り組むべき内容を整理しました。この「人材投資」をスタートラインとして、その活動が会社の利益に繋がり、株主や従業員への還元となり、それが、従業員のモチベーション向上に繋がり、再び会社の利益に繋がる。こうした好循環を実現していきましょう。そして、大きく変わるケンコーマヨネーズの可能性を、ステークホルダーの皆さん、そしてその中で重要な役割を担う従業員の皆さんと共に追求していきたいですね。

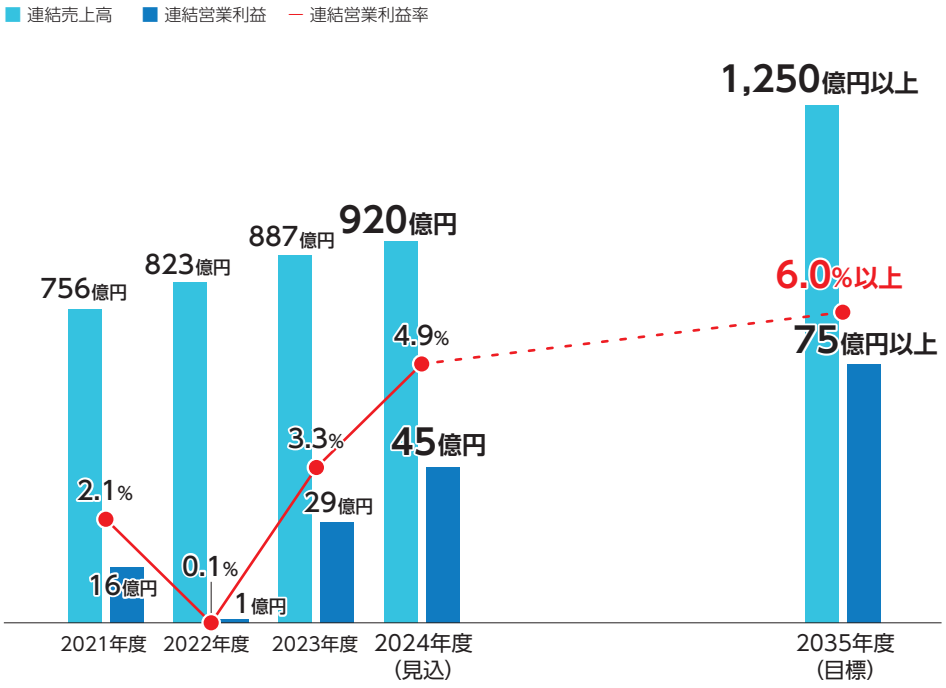
財務戦略

中長期経営計画『KENKO Vision 2035』では、企業価値の向上を目指すにあたり、
事業基盤の強化と事業ポートフォリオの再構築による成長戦略を推進し、財務戦略を推進してまいります。

企業価値向上に向けた取組み

中長期経営計画『KENKO Vision 2035』の財務指標の一つとして連結営業利益率6%以上の目標を掲げています。目標の達成に向けて、売上拡大と生産性の向上、コスト圧縮とともに、基本戦略の「成長戦略」にある、海外事業の拡大や新規事業へのチャレンジにより事業ポートフォリオを再構築していく予定です。海外展開はPhase1でロードマップを作成。これまでの商品輸出に加え、海外でのリサーチオフィスや販売会社、現地製造、M&Aの構想を持ち、2035年度には海外事業の売上高比率を10%以上にし、連結営業利益率の向上を目指します。

また2035年度の目標であるROE8%以上に向けた施策としては、連結営業利益率の向上とともに、自己株式の取得や政策保有株式の縮減による自己資本の圧縮を実行してまいります。



2035年度に向けた投資計画

『KENKO Vision 2035』の財務指標として掲げている2035年度に連結売上高1,250億円以上、連結営業利益75億円以上の目標を達成するため、2035年度までに749億円の投資を計画しています。

注力する海外進出に向けては62億円、事業拠点の強化は120億円、再編には70億円、株主還元には104億円等の投資計画を立て、実行してまいります。

投資額 **749億円**

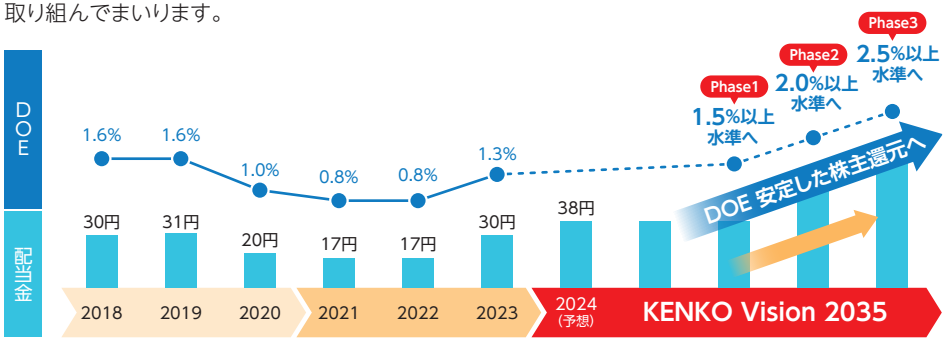
成長戦略	スマート化	人材投資	サステナビリティと社会的責任
239億円	182億円	122億円	205億円

(百万円以下切り捨て)

安定した株主還元

配当政策は、利益成長を通じて企業価値向上を図るべく、中長期経営計画と連動した投資を実施するとともに、単年度の影響を受けにくく、株主様により安定した配当を行えるDOE（株主資本配当率）を指標として進めていきます。2035年度のROE8%以上の実現と併せて、DOE2.5%以上の水準を目指します。

株主様の期待に応えられるよう企業を成長させつづけ、それを株主様に還元し続けられるよう取り組んでまいります。



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、持続可能な社会の実現に向け
「環境」「社会」「健康」への貢献を指標とした「サステナビリティ方針」を定めました。
変わりゆく時代のニーズや期待に応え、新たな価値の創造にチャレンジし
社会とともに成長してまいります。

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

5つのマテリアリティ

マテリアリティ特定の背景

ケンコーマヨネーズグループは、「2035年にありたい姿」を想像し、2024年度から始まる新たな中長期経営計画を策定しました。そして、現在想定される重要課題を抽出し、取り組むべき課題として5つのマテリアリティを特定しました。

当社グループは経営環境の変化を見極めながら、定期的に特定プロセスに沿って、マテリアリティをアップデートしていきます。

5つのマテリアリティ

1. 地球環境への配慮
2. 食の安全・安心・安定の追求
3. ガバナンスの強化
4. 人権と多様性を尊重した人材育成
5. ライフスタイルの変化への貢献

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1
GRI、SASB、ISO26000など主要な国際的ガイドラインを参照し、マテリアリティとなる候補を抽出

STEP 2
抽出したマテリアリティ候補について「ステークホルダーにおける重要度」、「当社における重要度」の2つの軸でステークホルダーに点数評価をいただき、両軸における点数が一定値を超えるものをマテリアリティとして特定（マテリアリティマップご参照）

STEP 3
特定したマテリアリティについて、経営会議、取締役会で妥当性を確認し、取締役会での承認を取得

マテリアリティマップ

マテリアリティに対するKPI

課題	取り組み	数値目標
温室効果ガスの削減	CO_2排出量削減	2030年度目標　-50% 2050年度目標　カーボンニュートラル (2019年度対比　原単位)
	代替フロン	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	環境に配慮したサステナブル素材の使用	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	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してまいります。

5つのマテリアリティ

マテリアリティ	重点項目	主要な取組み	関連するSDGs
地球環境への配慮	脱炭素・環境負荷低減	● CO_2排出量削減 ● 代替フロン ● 廃棄物削減 ● 環境に配慮したサステナブル素材の使用	7 12 9 13 14 15
	フードロス対策	● 原料の有効活用 ● 生産工程における歩留向上 ● 需要と供給の最適化に則った生産・販売 ● 賞味期間延長	
食の安全・安心・安定の追求	食品安全文化の醸成	● 全従業員が食品安全意識を向上させるための教育活動	2 3 8 12
	食の安全・安心	● 品質向上の推進 ● 商品パッケージ等の適切な情報共有	
	安定したサプライチェーンの構築	● 持続的な環境・社会に配慮した安定的な原料調達 ● 安定的な物流体制の構築 ● 工場の安定稼働・商品供給	
ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンス強化	● コンプライアンスの徹底 ● リスクマネジメント活動の推進 ● 株主・投資家との対話 ● 情報セキュリティの強化	16 17
人権と多様性を尊重した人材育成	ビジョン実現に向けた人材育成	● 事業継続のための人材育成 ● 次世代リーダーの育成	5 8 10 12
	企業風土の改革	● チャレンジする企業風土の育成 ● 従業員エンゲージメント向上 ● 組織体系強化	
	人権の尊重	● ケンコーマヨネーズグループ人権方針による人権啓発 ● 人権デュー・ディリジェンスの実施	
ライフスタイルの変化への貢献	多様化する食ニーズへの対応	● 食の多様性に配慮した商品カテゴリーの開発・育成 ● 消費者へ商品・情報の提供のためのチャネル拡大	2 4 8 12 17

❶ 地球環境への配慮

脱炭素・環境負荷低減

自然の恵みである野菜などの食物を原料とする食品メーカーとして、地球環境への配慮は不可欠です。
当社グループとしてできることを一つひとつ取り組んでいます。

･･･ グリーン冷媒機器の導入

冷媒とは、熱を温度の低い所から高い所へ移動させるときに使われる物質です。圧力をかけることで液化・放熱、気化・吸熱を繰り返し、当社の各工場でも商品を保管する冷蔵庫やエアコン等に用いられています。

御殿場工場と西神戸工場では、2022年2月にグリーン冷媒への機器変更を行い、CO_2の発生を抑制しています。今後も他工場への導入を進めてまいります。

2023年度 CO_2排出量削減効果	御殿場工場 139t※	西神戸工場 1,437t※

※単位は「CO_2／年」、機器変更によるCO_2排出量削減効果

御殿場工場で導入したグリーン冷媒機器

･･･ 包材の薄肉化

2022年度から、当社主力商品であるロングライフサラダの袋フィルムの薄肉化に取組みました。フィルムを薄肉化することで樹脂量を減らせ、環境負荷の低減に繋がります。

2023年度は、ドレッシング等の小袋34品のフィルムの薄肉化に取組み、樹脂削減量は年間約4.6t、CO_2削減量は年間約22.6tとなりました。今後も継続して更なる環境改善に努めてまいります。

･･･ 当社事務所（東京本社）での取組み

東京本社では節電・省エネの対応として、太陽光を反射させ熱を吸収しずらい遮熱ペンキを室外機に施工し、日除けカバーの設置もしました。限りある資源を有効活用する方法を模索し、下記の取組みにも賛同して活動しています。

- **アスクル資源循環プラットフォーム**
  累計18.4kgのクリアホルダー
  （クリアホルダー換算：約700枚分）を寄付
- **charibon（チャリボン）**
  累計116点の書籍を寄付
- **ニチバン巻芯ECOプロジェクト**
  粘着テープの巻芯を寄付
- **アイシティ ecoプロジェクト**
  累計20.31kg（20,310個※1ケース1gで換算）の
  使い捨てコンタクトレンズの空ケースを回収し、寄付

❶ 地球環境への配慮

フードロス対策

「つくる責任　つかう責任」 達成のために、食品メーカーとしてできるフードロス対策に取り組んでいます。

･･･ 原料の有効活用

当社グループでは、主要原料であるばれいしょや卵、野菜から製造時に出る残さを有効活用しています。

ポテトピールの液状飼料化 ～西日本工場～

2009年から環境への配慮として、ポテトサラダを製造する際に発生するばれいしょの皮等を工場内で液状飼料化し、養豚農場に供給しています。

卵殻パウダー ～静岡富士山工場～

厚焼き卵などのタマゴ加工品を製造する際に発生する卵の殻をパウダー状にし肥料・飼料として供給しています。

コンポスト事業 ～(株)関東ダイエットクック 神奈川工場～

工場で発生する「野菜くず」を食品残さ発酵分解装置を活用して工場内で一次発酵させ、これをリサイクルセンターで堆肥化して農産物生産者へ供給するコンポスト事業に2018年より取り組んでいます。産業廃棄物であった「野菜くず」は堆肥飼料として生まれ変わり、農産物生産者へ供給されて野菜生産に使われるという、食品ループを生み出しています。「野菜くず」は発酵処理により最終的に約20%まで減量化されます。

･･･ 施設・団体の商品提供

当社グループの各工場では、まだ安全に食べられるにも関わらず、ケース梱包時の端数など、様々な理由で販売が困難となった商品があります。その商品を、社会貢献と食品ロス削減の一環として、子ども食堂や地域のNPO法人をはじめとする様々な団体に、定期的に寄付しています。

2023年度の活動例

子ども食堂の弁当の惣菜として活用

当社グループ工場近郊の子ども食堂へ、当社商品を定期的に提供しています。提供商品は、ボランティアの方々のご協力により美味しいお弁当へと活用され、子どもたちに食べていただいています。

フードバンクを通じて商品をお届け

各工場地域のフードバンクへも定期的に様々な形態・種類の当社商品を提供しています。フードバンクの倉庫に集められた商品は、日々の食事から災害発生時の非常食用などあらゆる場面、用途に使用され、セーフティネットの一つとして機能しています。

❶ TCFD提言に基づく情報開示

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。

ガバナンス

持続可能な社会の実現に向けた取組みを強化するため、当社グループは取締役(社外取締役を除く)、執行役員から構成される決議機関の経営会議直轄のサステナビリティ推進室を設置した組織体制を構築しています。

サステナビリティ推進室は各部署と協力し、「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い、年2回取締役会への定期報告と必要に応じて経営会議にて報告しています。

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。4℃シナリオ、2℃未満シナリオの2つの世界観を想定、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。

リスク管理

サステナビリティ推進室とリスク管理委員会（リスク及びクライシスリスクをリストアップし、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。その内容については定期的に取締役会に報告され、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経営に及ぼす影響を評価、管理するため、Scope1、2に対してCO_2を指標とした数値目標を設定しました。（目標の詳細は、P.24のマテリアリティに対するKPIに記載）

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。

主な事業リスクと機会

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 【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 【市場】 容器包装の改善及び製法改良による賞味期間の延長(食品ロス削減)
		省エネ政策	中期～長期	・省エネ政策の強化により、高効率な設備什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、賞味期間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	
	市場	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	
		原料コストの変化	中期～長期	・バイオプラスチック等環境に配慮した原料を導入することにより原料コストが増加	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	【市場】 プラントベースフードの開発
	評判	顧客の評判変化	中期～長期	・気候変動への取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】 気候への変動取組み実施情報の発信
移行/物理	原料(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

② 食の安全・安心・安定の追求

食の安全・安心

安全・安心・高品質な商品をお届けするため、関係法令を遵守するとともに、
お客様に一層の満足と信頼をいただけるような商品・サービスの提供に努めています。

･･･品質向上の推進

原料における品質管理

当社は、お客様に安全と安心をお届けするために、主要農作物の産地にこだわり、現場を訪問したうえで、自らが安全・安心と判断できる原料を使用しています。今後も、高品質な原料を調達するために、当社が定めた規格基準に基づく評価や、生産現場への直接訪問を通じて、サプライヤーとの協力関係を強化してまいります。

商品の安全性について

お客様の食品に対する安全性の関心が高まるなか、当社グループは原料の品質、生産工程等を厳格に管理し、万全の注意を払って商品を生産しています。品質管理の取組みとして、食品安全マネジメントシステム（FSSC22000等）、食品安全規格（JFS-B）の取得、トレーサビリティシステムの導入等を行っています。当社品質保証室においては、試験及び校正機関の能力に関するマネジメントシステム（ISO17025）の認定を受けており、品質保証と品質管理への万全な体制を取っています。

工場での取組み

工場では、原料受入検査の実施、製造工程の厳守、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）の徹底と巡回チェックの実施、カメラ設置によるモニタリング、細菌検査や理化学検査を通して品質管理に努めています。

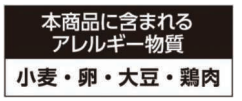
製造現場に入る前にはローラーがけ・エアシャワー・手洗いを徹底し、さらに誰でも正確な手順で行えるよう、マニュアル映像を設置しています。

･･･商品パッケージ等の適切な情報共有

商品パッケージ表示

正確な情報をお客様にお伝えするために、食品関連法規を遵守し、かつ分かりやすさにも配慮しています。

一例として、お客様に安心して商品を選択いただけるよう、アレルゲン情報をより分かりやすく見せるデザインとして、商品パッケージに「親切表示」の導入を推進しています。



ECサイト

ECサイトで商品をご購入いただくお客様に安心して商品を選択いただけるよう、提供情報の拡充に取り組んでいます。ECサイトに、商品の保存温度帯を一目で分かるようにしたアイコンの追加や、お客様の疑問にお答えするQ&Aの追加を行いました。今後も継続して、お客様が求める情報を適切で分かりやすくお届けするよう努めてまいります。

商品パッケージに関する情報の掲載

2023年度より、商品パッケージを通して当社の想いをお客様にお伝えするため、当社HPに商品パッケージの表示項目についての解説ページを開設しました。

www.kenkomayo.com/pro/pages/customer_display.aspx

❷ 食の安全・安心・安定の追求

安定したサプライチェーンの構築

商品を安全・安心・安定してお届けするために、質の高い原料を安定して調達。
マーケティング・開発・品質・流通と連携し、持続可能な社会に貢献できるよう、責任ある商品の生産に取り組んでいます。

･･･ 環境・社会に配慮した持続的で安定的な原料調達

持続的な原料調達に向けた取組み

2022年10月から2023年4月頃に発生した高病原性鳥インフルエンザの感染拡大の影響により、鶏卵の調達に大きな影響がありました。これまで調達先は、国内と海外1か国でしたが、原料の安定供給のために海外の供給先の視察を実施し、2023年度には輸入国を拡大しました。

2024年度以降はさらに輸入国の拡大を行うべく検討及び現地視察を進めています。

環境に配慮した資材の取組み

地球環境に配慮した取組みとして、2022年9月から順次『ケンコーマヨネーズ レストランの味』(500g) 他、計3商品の外装フィルムに使用するインキを「バイオマスインキ※」へ切り替えました。これにより、CO_2排出量削減や石油資源の使用量削減となります。

2024年度にはさらにNB商品15品の対応を予定しております。

･･･ 工場の安定稼働・商品供給

全国に自社工場が7拠点、連結子会社の工場が9拠点あり、多品種生産に対応しています。各工場の特長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商品をお届けしています。

安全・安心な品質の確保及び生産効率向上のため、継続的な改善活動と定期的な工場間での改善成果発表会を実施し、歩留向上や生産効率アップを実現しています。

2023年度も引き続き歩留向上・生産効率アップへ向けた改善活動を行ってまいりました。

2024年度以降は、協働ロボットの導入、IoTによる生産状況の見える化や、AIを用いた高精度検査等の最新テクノロジーを活用し、安全・安心な商品をより安定的・効率的にお届けできるよう、取り組んでまいります。

※バイオマスインキは、原料の一部に植物由来の資源を使用して製造したインキです。

❸ ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス強化

企業価値向上に貢献するために、公平な情報開示への取組みや情報システムの強化に努めています。

･･･株主・投資家との対話

事業の強化や成長に加え、IR活動の強化として会社説明会の実施やIR面談数の増加等、株主・投資家との対話の機会を増やし、PBRの改善を促進していきます。

開示内容の強化

当社のIR活動は経営企画室を主幹部署とし、当該部署の執行役員が統括しています。2023年度からは、半期ごとに開催している機関投資家向け決算説明会に使用する資料のHP開示に加えて、スクリプト（原稿）、動画、質疑応答内容の掲載をしています。

また、2024年度からは、四半期ごとに決算補足資料の開示も開始。英語版の開示も強化しています。

■ IR資料室：www.kenkomayo.co.jp/ir/irshiryou
　英語版：www.kenkomayo.co.jp/en/ir

情報開示体制につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

www.kenkomayo.co.jp/ir/irshiryou/governance

個人投資家向け会社説明会への参加

当社のブランディング及び認知度の向上とファン獲得を目的に、個人投資家向けの会社説明会に参加しています。

2024年7月には外部会場での会社説明会に参加し、当社商品や株主優待の展示も行いました。今後も当社の商品や事業に魅力を感じていただけるよう発信をしてまいります。

･･･情報セキュリティの強化

セキュリティに関するリスク分析を行い、各種ツールの導入を実施しました。

- 資産管理ソフト導入により操作ログ収集とデバイス管理の強化実施
- インターネット接続のフィルタリング強化を目的とした入替え
- ウィルス対策ソフトの強化を目的とした入替え
- 各種サーバーのクラウド化とデータの複数世代バックアップ管理の実施

今後はサイバー攻撃対策と情報漏洩対策を継続して検討、実行いたします。

- 通信の安定化とセキュリティ強化を目的とした全社ネットワーク再構築
- 情報漏洩対策を目的としたツールの導入
- 資産管理ソフトを利用したUSBデバイス使用の制限
- 標的型攻撃メール訓練の継続実施
- 従業員に対するITスキル向上を目的とした教育スタート

･･･標的型攻撃メール訓練の実施

当社では中期経営計画『KENKO Transformation Plan』にてセキュリティ改革をテーマに掲げ、全社ITスキル向上の目的の一つとして標的型攻撃メール訓練を実施しました。

対象者はケンコーマヨネーズグループメールアカウントを持った従業員とし、メール内容を工夫しながら年数回ランダムに疑似メールの送信を行いました。その結果、常に緊張感を持つことができ、ケンコーマヨネーズグループ全従業員の意識改革に繋がる成果となっております。

標的型攻撃メール訓練　クリック者推移

	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期	2023年度上期	2023年度下期
クリック率	2.4%	0.9%	0.5%	1.5%	0.9%

※2023年度上期の微増要因は、従来より判別の付きにくいメール内容へ変更したことによるものです。
　各自の危機管理意識も高まり、現在は下降傾向です。

❹ 人権と多様性を尊重した人材育成

ビジョン実現に向けた人材育成／企業風土の改革

成長し続ける企業に欠かせない人材の育成と組織風土改革に力を入れています。

･･･事業継続のための人材育成

研修制度

2023年度は、高い視座でグローバルやグループ経営等を広く見渡し、変革と挑戦を推し進める人材を育成するため、新入社員から次世代経営候補者、エグゼクティブ層に至る全ての従業員を対象とした階層別研修を実施しました。またビジネススキルやリーダーシップ等をテーマとした人材育成プログラムを実施するとともに、女性や若手社員向けにキャリアプランを形成できる研修を実施しました。

2024年度からスタートした『KENKO Vision 2035』の基本戦略「人材投資」の基本方針として「人材育成の充実化」「育成システムの構築」「働き方改革の実行」「ダイバーシティへの対応」を掲げています。人材育成においては、社会の変化への対応・人材のリテンション・社会課題への対応を中長期的に当社の目的として、あるべき姿へ向かうための育成ステップを作成しました。

2024年度は各能力の基礎構築のための研修を用意し、キャリアステージや業務ニーズに応じた役割期待別研修、選抜型研修等を実施するとともに、自律性のある人材への成長促進に向けて個人が受講講座を決定する選択型研修を実施し、キャリアプランを後押しする体制を整えています。

グローバル企業化に向けて、従来同様に全従業員へ英語能力テストであるCASECの受験を推奨するとともに、今年度からグローバル事業に携わる方への英語研修を実施しています。受験費用は会社負担とし、資格取得を通じた従業員のビジネススキル向上の機会を提供しています。

･･･チャレンジする企業風土の育成

新人事制度

当社は2024年度より新人事制度を施行しています。この人事制度は社外に対する価値発揮・会社を支える基盤の強化・事業成長の実現を目指す姿として、挑戦を後押しする人事制度としました。従業員が職場の中で自由闊達に意見を出し合い、果敢に挑戦できる職場をつくり上げ、個人と会社が共に成長できる風土づくりを進めています。

等級制度	期待役割・ミッションを明確に定義し、挑戦する社員、やる気のある社員、成果をあげた社員を遇する制度を導入。
報酬制度	従来の年功序列型の賃金制度を廃止し、期待役割・ミッションの大きさに応じて給与を決定する制度へ変更。各種諸手当は支給目的や金額の見直しを実施。
評価制度	期初・期中・期末に面談を実施し、適切な目標設定・評価/フィードバックを実施するとともに、当期の成果や行動に応じたメリハリのある評価の実現。 上長と部下による毎月の1on1ミーティングを実施し、一人ひとりとのコミュニケーションを大切にしています。

･･･組織体制強化

新人事制度の発足に加え、市場環境の変化や多様化する顧客ニーズに対応するため、社内環境整備として各組織の部・課に至るまでの組織構成をシンプルにし、組織方針や目指すべきものが全従業員に迅速に伝わる体制にしました。

また様々な視点・経験・見識を確保するために外部人材や障がい者の採用、女性の活躍推進、異なる価値観・文化を理解し、受け入れ、社会価値を創造しイノベーションを創出できる社内環境の整備やチーム、人材の育成を進めています。

また、多様な価値観を有する人材へ向けた組織風土醸成への取組みとして、社内意識調査を実施しています。

⑤ ライフスタイルの変化への貢献

多様化する食ニーズへの対応

変化する消費者ニーズを的確に捉え、高付加価値商品・サービスの提供に取り組んでいます。

･･･食の多様性に配慮した商品カテゴリーの開発・育成

食を取り巻く環境は、消費者の嗜好やライフスタイルの多様化によって大きく変化し、健康志向の高まりや、地球環境への配慮からサステナブルな食スタイルへの注目が集まっています。当社においても、あらゆるニーズにお応えできるよう、マーケットイン発想の商品の開発を行っています。

たまご不使用『まるでたまご®のサラダ』の開発

当社はプラントベースの商品『HAPPY!! with VEGE®』シリーズとして、多様化する食の嗜好、新しい食スタイルや環境問題などに着目した商品を開発しています。

2023年10月に食卓を彩る食材の一つとしても欠かせない卵の風味を味わえる、たまご不使用のタマゴ風加工品『まるでたまご®のサラダ』を開発・発売しました。卵の旨味、風味を再現し、加熱した卵の食感に近づけるようこだわっています。

『WABI-DELI』シリーズの開発

日本の食文化を見つめなおし、その魅力を存分に発揮した商品が地球環境にやさしくサステナブルな社会に繋がると考え、日本の伝統的な食文化に着目。新たな和惣菜のブランド『WABI-DELI』を2024年2月に開発・発売しました。

出汁をきかせ、四季折々の野菜や穀物そのものの美味しさを活かす「和食」は、古来より日本の食文化として育まれ、国内だけでなく海外からも、またサステナブルな観点からも注目を集めています。

精進料理が息づく福井県で、古くより親しまれてきた「がんもどき」を使った商品

･･･消費者へ商品・情報の提供のためのチャネル拡大

当社商品や当社が開発したレシピ・メニューを業務用のお客様だけでなく、一般の方にも身近に感じていただき、ご家庭でもご活用いただきたく、情報発信の強化をしています。

料理教室『キッチンスペース831』

当社メニュー開発担当の従業員が講師となり、野菜(831)が中心の「サラダ料理」レッスンを毎月開催しています。

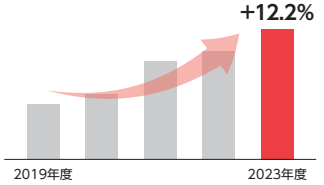
普段、料理のプロにメニュー提案をしている従業員が、ご家庭向けにアレンジを加え、プロならではの技やアレンジ方法、美味しく見える盛り付けのコツなどをお伝えしています。

ECサイト

当社ECサイトは、約400種類の当社商品を販売しており、一般消費者のお客様（B to C）や個人経営の方(B to small B)等にもお買い求めいただいています。

物流の2024年問題等にも対応できるよう、B to small Bのお客様にもお買い求めいただきやすい商品ラインナップの強化、ECサイト限定の商品の開発を進めてまいります。

ECサイトの売上高推移



SNSの活用

InstagramやX（旧Twitter）、LINEなどを活用し、当社商品を活用したレシピや最新の情報をお届けしています。

SNSによる発信から当社商品を知っていただくきっかけづくりをしており、今後も積極的に情報を発信してまいります。

Instagram

マネジメント体制

2024年6月25日現在

取締役

炭井　孝志（すみい　たかし）
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（しまもと　くにかず）
代表取締役社長
指名報酬委員

1988年　4月　当社入社
2021年　4月　当社執行役員
商品開発本部統括本部長
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（てらじま　よういち）
取締役副社長

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（かわかみ　まなぶ）
取締役

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（たちばな　けんじ）
取締役

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（ならおか　ひろゆき）
取締役

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）

社外

三田　智子（みた　ともこ）
社外取締役
指名報酬委員長

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）

社外

小町　千治（こまち　ちはる）
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
2015年　7月　当社顧問
2022年　4月　TOPPANホールディングス
株式会社相談役
2023年　6月　当社社外取締役（現任）

社外

吉江　由美子（よしえ　ゆみこ）
社外取締役
指名報酬委員

2010年　4月　学校法人東洋大学教授（現任）
2017年　6月　当社社外取締役
（2019年6月まで）
2019年　7月　ストラスブール大学（仏）
大学間交換研究員
2023年　6月　当社社外取締役（現任）
2024年　6月　ニチモウ株式会社
社外取締役（現任）

監査役

村田　隆（むらた　たかし）
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　当社監査役（現任）

社外

佐藤　清春（さとう　きよはる）
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）

京極　敦（きょうごく　あつし）
監査役

1987年4月　当社入社
2018年4月　当社常務執行役員
経営企画本部本部長
2022年4月　当社執行役員サステナビリティ
推進室室長
2024年6月　当社監査役（現任）

社外

山下　彰俊（やました　あきとし）
社外監査役

2000年10月　弁護士登録、山崎法律事務所
入所
2010年　3月　山下法律事務所開設（現任）
2016年　2月　ユナイテッド&コレクティブ
株式会社社外監査役（現任）
2024年6月　当社社外監査役（現任）

社外

福井　久（ふくい　ひさし）
社外監査役

2018年10月　株式会社中島董商店
経営企画部戦略営業推進室長
2020年　2月　アヲハタ株式会社監査役
2022年11月　一般財団法人旗影会
業務執行理事（現任）
2024年6月　当社社外監査役（現任）

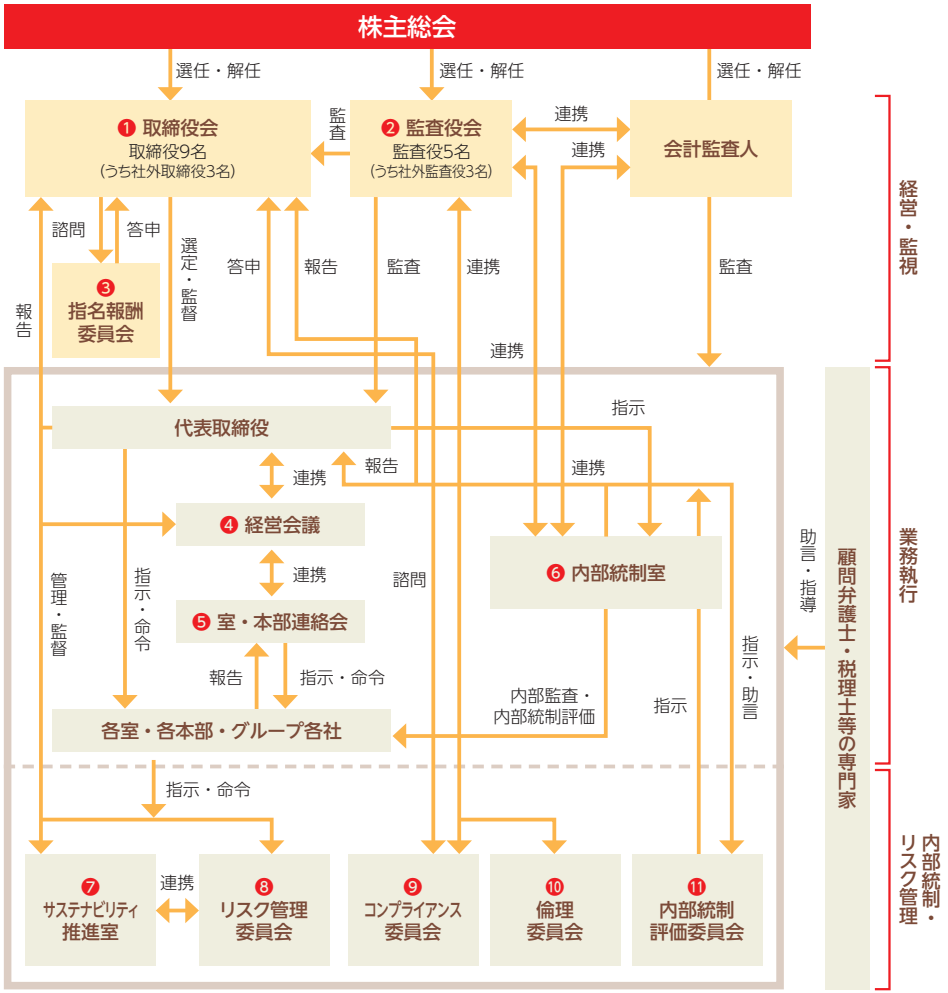
取締役スキルマトリックス

	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					●	●		

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、強化を図り、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(2024年6月25日時点)



❶取締役会、❸指名報酬委員会
次のページに詳細を記載しています。

❷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原則毎月1回開催しています。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。

❹経営会議
常勤取締役6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、取締役会で承認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、経営会議に出席し、必要があると認めるときは意見を述べることとしています。詳細な状況報告が必要な局面においては、取締役以外の室・本部責任者からの報告を受け、幅広い意見交換を図り、この結果を受け各室・各本部での迅速な業務遂行に繋げています。

❺室・本部連絡会
各室・各本部の責任者8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、経営会議で協議・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。

❻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し、必要に応じてその改善を促す職務も担っています。

❼サステナビリティ推進室
当社グループの各部署の協力を図り、「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計画立案と実施及び進捗確認を行うとともに、年2回取締役会への定期的報告に加え、必要に応じて経営会議へ報告しています。
経営会議では、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年2回の定期的報告に加え、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。

❽リスク管理委員会
各室・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、その内容については定期的に取締役会に報告しています。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。

❾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。

❿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。

⓫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等を代表取締役社長、取締役及び監査役へ適時報告し、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・指名報酬委員会の活動実績

取締役会

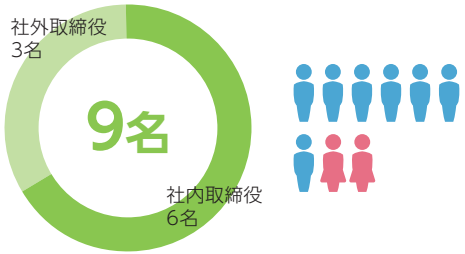
経営の方針、決算承認等の重要事項を決定する機関として毎月1回以上定例取締役会を開催し、また、必要に応じて臨時取締役会を随時開催しています。
取締役会には監査役も出席し、経営上の重要事項の決定に至るまでの経緯他を監視、監督しています。

2023年度 開催回数　**16回**

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

取締役の構成



監査役の構成

（2024年6月25日現在）

指名報酬委員会

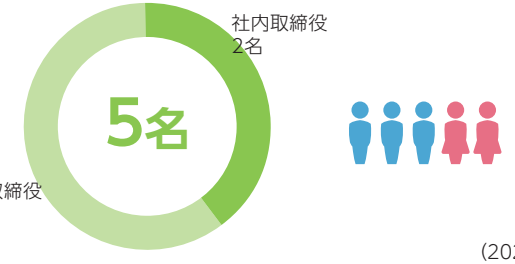
取締役会の諮問機関として、取締役の選任及び解任に関する株主総会上程議案や取締役の個人別報酬の答申を行います。
当社の指名報酬委員会はあくまで任意の委員会であり、当社が指名委員会等設置会社に移行するものではありません。

2023年度 開催回数　**4回**

主な議題

- 業績連動報酬案の答申
- 固定報酬改定案の答申
- 定時株主総会に上程する役員候補者案の答申
- 役員賞与積立金設定の答申
- 役員報酬体系の検討

指名報酬委員会の構成



（2024年6月25日現在）

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】　2023年4月1日から2024年3月31日までに開催された取締役会全16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4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

❶ 取締役会の構成

昨年6月28日の定時株主総会において、他社経営経験を有する独立社外取締役の選任によりコーポレートガバナンス・コード補充原則4-11-1を充足したこともあり、人数や構成については妥当との評価が大半を占めました。
一方、社内出身者を含む女性取締役の増員や、特定分野に精通した取締役の選定等に関する指摘がありました。

❷ 取締役会の運営

多くの設問で前年のスコアを上回る一方、四半期に一度の決算取締役会について資料の事前配布時期に再考の余地がある旨の指摘がありました。

❸ 取締役会の審議

いずれの設問も前年のスコアを上回るなか、特に社外役員への情報共有方法・時期等について検討の余地がある旨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。

❶ コーポレートガバナンス・コード補充原則4-11-1には適合しているものの、取締役会の構成については同コード原則2-4に基づく多様性の確保を継続課題として取り組んでまいります。

❷ 全役員出席の勉強会に加え、エグゼクティブコーチングを専門とする外部業者との連携により、将来的な後継者計画に備えて次世代の取締役候補者へのトレーニングも進めてまいります。

❸ 限られた時間内での有効な審議に資する資料の在り方は継続課題であり、引き続き分かりやすい情報共有に努めてまいります。

役員報酬の考え方

当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

当社の取締役の報酬に関する基本方針は取締役会で決議しています。また、監査役の報酬は監査役会での協議により決定しています。

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67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、基本報酬月額の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）	213 (14)	177 (14)	35 (—)	12 (5)
監査役 （うち社外監査役）	21 (6)	21 (6)	— (—)	5 (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5名であります。

コンプライアンス

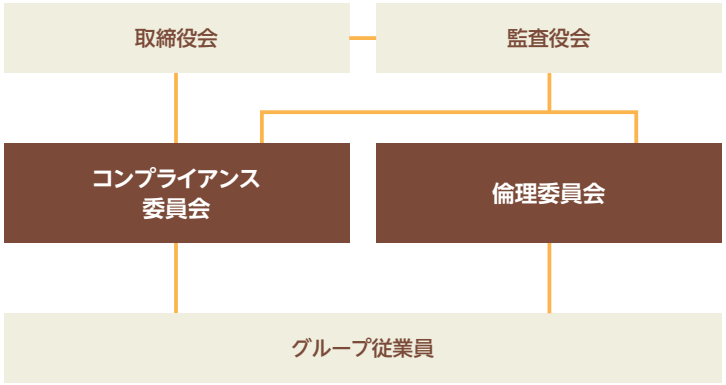
コンプライアンス体制

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

❶ 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年6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発活動及び活動方針・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。

❷ 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。

❸ 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。

❹ コンプライアンスにかかる研修及び啓発活動の実施

社会人として身につけておくべき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。これに加えて、全従業員向けにコンプライアンスに関わる啓発内容を毎月配信しています。また、コンプライアンスの重要性を伝えるポスターを作成して全拠点に掲示しています。

❺ 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ています。

❻ 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締役会にて報告しています。

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下記のとおりです。

詳細はこちら：www.kenkomayo.co.jp/ir/policy/risk

- 経営環境
- 原料等購入価格の変動
- 商品の安全性
- 物流の外部委託
- 情報システム
- 金融情勢の変動
- 固定資産の減損
- 労務
- 中長期経営計画
- 気候変動

リスクマネジメント推進活動

机上訓練の実施

想定事例への対応をシミュレーションし、現在の危機対応マニュアルの実効性について確認をしました。課題を抽出し危機対応マニュアルの見直しを行い、リスク対応への活性化を図っています。

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。

2011年の東日本大震災等の災害時の経験をもとに、従業員用の生活物資に関しては、3日間の待機に必要な備蓄品を選定し、全てをリスト化しています。非常用電源については、災害時に危機対策本部が設置される予定の会議室に蓄電池を配置。最低1週間は業務遂行ができるように備えています。また、社有車のハイブリッド車への切り替えを推進しており、それにより非常時の電気機器類の充電手段を確保するようにしています。この内容が、東京都が実施する「東京都一斉帰宅抑制推進企業認定制度」の推進企業に認定され、令和5年度版の冊子に掲載されました。

◀ 屋外に生活物資用の倉庫を設置

3日間の待機を想定した備蓄品 ▶

社長・社外取締役座談会

専門性を有する社外取締役の意見や指摘を真摯に経営に反映することで着実にコーポレート・ガバナンスを高めていきます。

社外取締役の三田、小町、吉江の3名と、取締役会議長の代表取締役社長 島本で、取締役会の実効性やコーポレート・ガバナンス、中長期経営計画『KENKO Vision 2035』への期待等につき座談会をしました。

30分前に集合して、フリートーキングで始まる取締役会

■ **島本**　当社の社外取締役として就任されて、皆さんが当社に対してどのような印象をお持ちか伺いたいと思います。

■ **三田**　私は、国税局で約30年勤務した後、現在は税理士をしています。当社の社外取締役は6年目になりました。就任した当時は、取締役会当日に資料が配布され、そこで説明を受けてというような形だったのが、徐々に1週間前には事前説明がされるようになるなど、改善されてきました。取締役向けの勉強会もあり、会社の実情を理解したうえで取締役会に出席できるようになりました。この数年で外部環境が大きく変わりましたが、当社も変化している印象です。

■ **吉江**　私は、大学卒業後、水産会社の勤務を経て、大学院で学位を取得し海外でアカデミー研究員として働いた後、大学に戻り教員となりました。専門は食品科学です。当社には2017年から1期（2年間）社外取締役として就任し、任期満了後、海外研究のために退任し、2023年に改めて就任しました。当社の印象は、ガツガツして成長を追い求めるのではなく、食品会社としてマーケットとともに

社長・社外取締役座談会

走っていく雰囲気のある会社だなと思います。

■ **小町**　私は、総合商社で30年弱勤務した後、金融機関に5年弱、メーカーに7年弱ということで、三田さんや吉江さんのような専門性ではなく、ゼネラリストとして歩んできました。当社の印象は、14時からの取締役会なのに、みんな13時30分に集合する、非常に統率の取れた会社だなという印象ですね。

■ **島本**　社外取締役の皆さんをお迎えしようとしていたら、そのような習慣になってしまったのかもしれませんね。

■ **三田**　そういうことなのですね。ただ、社外取締役の立場からすると、取締役会の前の30分でインフォーマルな情報共有や情報交換ができるのはありがたいです。

着実に高まってきたコーポレート・ガバナンス

■ **島本**　2024年5月に取締役会の実効性評価を公表しました。当社のコーポレート・ガバナンスについては、どのように評価されていますか?

■ **吉江**　コーポレート・ガバナンスに関しては、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードにしたがって書きましたみたいな雰囲気だったのを、ちゃんと実行されるようになってきたと感じています。当社グループのホームページには、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方として、「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監視機能の整備、強化に取り組み続けていくことと考えております。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る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おります」と書かれています。このように、企業側のガバナンスでやったことが、きちんと仕分けをして、外部に発信できるようになってきたと思います。

■ **三田**　取締役会の議題については、検討する余地があると感じています。議題の中には、規程の変更で、現行の法律に合わせただけといった内容のものや、執行側の戦術的な内容の承認レベルの議題もあり、説明を受けて終わりのものもあります。もう少し議題を絞ったり、フリートーキングの議題があってもよいのではと思います。

■ **小町**　フリートーキングの場としては、じっくりと議論をする懇親の場を持つのも一つかもしれませんね。取締役会の目的は、議決、情報共有、そして意見交換（ブレインストーミング）と3つあると思いますが、ブレインストーミングの時間が取締役会に加わると、当社のコーポレート・ガバナンスも、ワンランク上がると思います。このブレインストーミングは、取締役会前の30分のフリートーキングでもいいかもしれませんね。

また、全体の印象として、女性の社外取締役が2人おられる一方、社内からは残念ながらいないということで、これも是正していった方がいいですね。

■ **吉江**　女性活躍という動きの中で、取締役に登用するのが最近の風潮としてある一方、忙しくなるから嫌だという人も出てきました。でも、私の経験からすると、ポストについてみると、今までとは違う景色を見ることができます。よくポストが人を育てるというお話を聞きますが、本当にその通りで、人を育てる可能性が山ほどあるということを、若い世代にも伝えていきたいですね。

社長・社外取締役座談会

■ **三田**　そのためには、ロールモデルになるような社内からの女性取締役の就任が欲しいですね。当社は女性が多い職場ですので、女性がいかに活躍するかは重要なことです。「頑張れば私にもできる」とならないと、なかなかチャレンジする人も出てこないかもしれません。計画的に登用し、活躍する姿が見えるようにすることも必要だと思います。

■ **島本**　おっしゃる通りですね。社内からの女性取締役候補者や、次世代の取締役候補者に向けてのトレーニングは、外部の講師によるマンツーマンのエグゼクティブコーチングを行っています。また経営会議には、執行役員がオブザーバーとして出席して、経営課題に対する意見を発言する機会を設けたりするなど、様々な経験を積み重ねていくことを行っています。

■ **小町**　今後の展望としてご提案しますが、中長期経営計画に則った取締役候補の指名要件なども、議論をはじめた方がいいと思います。能力や経験、経歴など、最初は理想論からスタートしてもいいと思うのですが、議論をスタートして、心当たりを当たってみるか、というぐらいの活動をしてもいいと思います。

■ **三田**　それは、社外取締役の話ですか?

■ **小町**　社外も社内も、両方です。特に社内であれば、そういう人が求められているということを意識してもらう意味でも有益だと思います。そういうキャリアを積んで、能力を磨くことで、取締役への道もあるということを意識してもらうといい効果も期待できます。

■ **吉江**　例えば、海外展開に向けて、海外に行って仕事をして帰ってこられる人を育てたいという人材育成の延長線上で、取締役候補に関するブレインストーミングをしてもいいかもしれませんね。海外比率を高めていくのであれば、特に重要になってきますね。

■ **島本**　海外事業を徐々に拡大していきますから、大切ですね。

『KENKO Vision 2035』は人材育成と成長投資がキーポイント

■ **島本**　今期は、中長期経営計画『KENKO Vision 2035』を公表して、その初年度となりますが、社外取締役の皆さんは、どのような期待をされていますか?

■ **小町**　『KENKO Vision 2035』は、今までの強みを活かすことも重要なのですが、非連続的なものを設けないと達成しないのではないかと考えています。その中で、やはりポイントになるのは、人材をどう育成するか。これは計画の中に「人材投資」ということで組み込まれていて、多分国内はこれで対応できるのではないかという感触を得ています。課題は海外ですね。特に海外法務の体制を整備する必要があります。私も商社勤務時代に苦労したのですが、特に発展途上国では、その地域ならではのやり方に流されることも少なからずありました。そういう問題を実務的に判断できる人、海外法務に精通した人材が必要です。

■ **島本**　海外法務については、今後の検討課題ですね。一方、当社グループでは、海外に赴任する人材は、3年ごとに入れ替えるようにして、赴任後は元の部署に戻るようにしています。こうすることで、海外経験した人材が各部署に増え、海外に対する興味や関心を、社内全体で高めていくことができると考えています。海外では経営と工場の

社長・社外取締役座談会

運営のみなので、今後は管理部門からの赴任や人材育成、採用などにも注力して、小町さんがおっしゃるように、海外法務に精通した人材の育成や補強も行っていきたいと思います。

■ **小町**　外部人材の有効活用が大きなキーになると思います。現地の外部人材と彼らを統率する法務のゼネラリストとの組み合わせなども検討した方がいいと思います。

■ **吉江**　私も人材育成が課題だと考えています。私が注目したのは、従業員のモチベーション維持・向上です。企業が維持・運営されていくためには、従業員のモチベーションの維持・向上が不可欠です。さらにステップを踏んで成長することが、『KENKO Vision 2035』には描かれています。その中で女性の登用や活用も計画されていて、

そのためのシステムの構築などにも言及されているのですが、大切なのは運用です。欧米では、女性の課長の働き方として介護や子育てなど家庭の事情により、ポジションを下げることなく働く時間や給料の調整が可能な働き方の選択もあります。ケースバイケースではありますが、こうした働き方や人材への考え方も、今後は検討していくべきと考えています。

■ **三田**　この4月から新しい人事制度がスタートしています。評価の仕組みも見直されているので、今後は目的通りに運用できるかが課題ですね。働きやすい職場環境を作り、従業員の皆さんのモチベーションが上がるようにしていただきたいと思います。私が特に注目しているのは成長投資です。ここ数年、私が取締役に就任した時に工場への投資が一段落したこともあり、この5年間、大きな投資がなかったですね。コロナ禍などもあって、事業環境的にも縮こまっているような時代でしたけれども、『KENKO Vision 2035』では、工場の再編や生産性向上のための投資計画があり、海外にも大型の投資計画があります。今後を左右する大きな経営判断が求められるところですので、着実に進めていただきたいと思っています。

■ **島本**　次の成長を考えた時に、工場への投資、大規模な修繕や設備の更新を計画的に着実にやっていかなければならないので、『KENKO Vision 2035』では大枠を決めて公表しました。詳細な計画を今整理しており、計画時からぜひ社外取締役の皆さんにも議論に入っていただき、今年度中には公表できるように準備を進めます。

■ **小町**　「サラダ料理で世界一になる」という目標は、非常に高いハードルだと思います。これを真面目に追求しているのが当社グループです。その心意気を理解して、当社を牽引してくれる、当社の仲間になってくれる、ファンになってくれる人が増えたらいいですね。

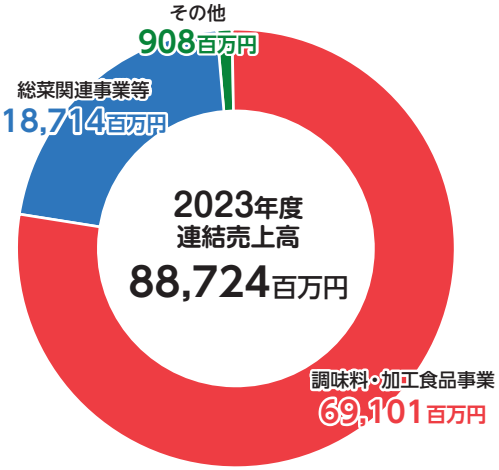
■ **島本**　『KENKO Vision 2035』で、世界へと大きく羽ばたくことを決断しました。私たちは、国が変わって食文化が変わったとしても、十分対応できるだけの技術力を持っていると自負しています。決して順風満帆なわけではないと思いますが、「サラダ料理で世界一になる」というビジョンを実現できるような会社にしていきたいと思っていますので、社外取締役の皆さんのご指導とご支援を引き続きよろしくお願いします。

事業概況

売上高は、新型コロナウイルスの感染症法上の扱いが5類へ移行したことや、訪日外国人の旅行消費額が過去最高を更新するなどの効果もあり、外食分野を中心に売上高の回復が進みました。その結果、前連結会計年度比で増収となりました。

経常利益は、原料価格が引き続き高い水準で推移しましたが、前連結会計年度より進めているマヨネーズ類の価格改定が浸透したことに加えて、タマゴ加工品及びサラダ・総菜類の価格改定も実施したこと、また、生産効率の向上等の収益改善を進めたことにより前連結会計年度比で増益となりました。

連結売上高	:	88,724百万円（前期比+6,360百万円）
連結営業利益	:	2,949百万円（前期比+2,843百万円）
連結経常利益	:	3,099百万円（前期比+2,929百万円）
親会社株主に帰属する当期純利益	:	2,735百万円（前期比+2,249百万円）



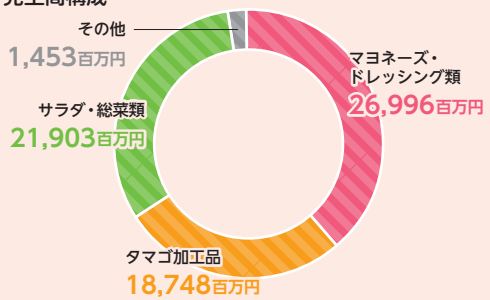
調味料・加工食品事業

ケンコーマヨネーズ本体の事業

下記商品の開発・製造・販売

- マヨネーズ・ドレッシング類
- タマゴ加工品（厚焼き卵、錦糸卵、タマゴサラダ等）
- サラダ・総菜類（ポテト/パスタ/ごぼう/ツナ等を使用したロングライフサラダ等）

売上高構成



総菜関連事業等

国内の連結子会社の事業

- フレッシュ総菜（日配サラダ・和惣菜）の製造及び量販店等への販売

ケンコーマヨネーズからのサラダ・総菜類及びタマゴ加工品の生産受託事業

その他

ショップ事業（Salad Cafe）及び海外事業※

※ 海外事業は持分法適用会社のため売上高には含まれません。

調味料・加工食品事業

ピックアップ

ロングライフサラダで当社初! 90日の長期賞味期間で美味しく食品ロス削減『FDF Plus®』

当社が日本で初めて開発したロングライフサラダ「ファッションデリカフーズ®（FDF®）」。冷蔵未開封で15～60日間の賞味期間だったところ、『FDF Plus®』は従来の美味しさはそのままに、当社のロングライフサラダの中では最長となる90日間の賞味期間を実現しました。

賞味期間が長くなることにより、期限内に使い切れないという理由での食品ロスの削減や、お客様の作業効率の改善、物流の負担軽減となり、環境への負担軽減に繋がります。

もったいないを「美味しい」にアップサイクル※商品の開発

『5種ハーブ香るキャベツマリネ』
『国産しょうが香る宮城県産元茎わかめサラダ』
『コリっとおいしい冷凍宮城県産元茎わかめの中華仕立て』

当社グループ工場において使用頻度の高いキャベツ。『5種ハーブ香るキャベツマリネ』は、葉から芯までキャベツの美味しさをまるごと味わえるよう切り方や調理法など試行錯誤を重ねた商品です。

他の2商品は、食用としてはほとんど利用されず、廃棄量が増加傾向にある元茎わかめをアップサイクル。コリっとしたクセになる食感や、独特の風味は活かしつつ、味付けなどを工夫することで、やみつきになる味わいのサラダと総菜に仕上げました。

※アップサイクルとは、不要なものを廃棄せず、元のものよりも価値の高いものに生まれ変わらせる新しいリサイクルの形のことを指します。当社グループは、環境への取り組みとして食品ロス削減を目指し、アップサイクル食品の開発を進めています。

2023年度の概況

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の扱いが5類へ移行したことや、外食分野を中心に売上高の回復が進んだ結果、前年同期比8.5%の増収となりました。利益については、原料価格が引き続き高い水準で推移しましたが、各商品の価格改定を実行し、浸透したことにより前年同期比で増益となりました。

マヨネーズ・ドレッシング類は、2022年10月から対応している価格改定効果が増収に大きく寄与したことと、ファストフードや量販店向けマヨネーズの増加等により増収となりました。タマゴ加工品は、2022年度の高病原性鳥インフルエンザの感染拡大に伴い、原料の安定確保が困難なことで実施していた供給制限を解除しましたが、減収となりました。サラダ・総菜類は、主力商材であるポテトサラダ類やB to B to C戦略の推進による小容量サラダの増加等に加えて、価格改定効果により増収となりました。

2024年度に向けた戦略

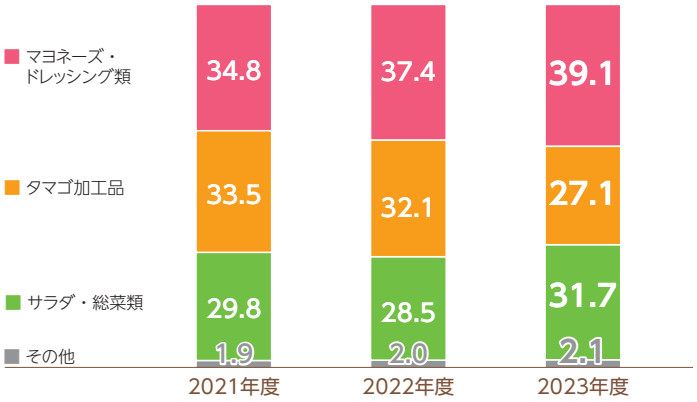
外食分野では、インバウンド需要の継続や大手チェーンの出店の加速が見込まれるなか、原料の高騰や人手不足の課題解決に向けた取組みが必要になると考えられます。お客様の作業時間や調理時間の短縮、人件費削減等のお手伝いができるよう、商品・メニュー提案に注力してまいります。また、タマゴ加工品のメニュー導入に向け、新たなメニューを開発・提案してまいります。

2024年4月からスタートしました『KENKO Vision 2035』の目標達成に向けた取組みとともに、2023年度から引き続き、「売るべき商品」を明確にした商品統廃合を行い、利益を確保できる商品の販売を促進していきます。また、生産効率の改善や集約生産等を行い、工場経費の圧縮と管理コストの削減を進め、増収増益を目指してまいります。

調味料・加工食品事業

商材別売上高

売上高構成比推移（単位:%）



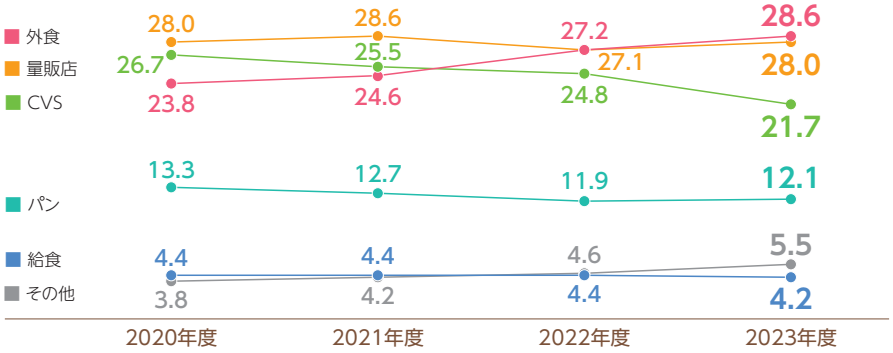
売上高前年度比

マヨネーズ・ドレッシング類	+13.4%	●量販店、外食向けマヨネーズや海外向けドレッシングの売上拡大 ●価格改定効果
タマゴ加工品	△8.3%	●卵使用量を調整したメニュー提案 ●供給制限の影響によるが下期は2022年度並
サラダ・総菜類	+20.6%	●B to B to C 戦略で小容量サラダ伸長 ●主力商材のポテトサラダ、パスタサラダ、ツナサラダ、春雨サラダが外食向けを中心に好調
その他	+14.4%	●冷凍ポテト、冷凍サツマイモ商品が伸長

販路別売上高（連結）

外食や量販店向けは、行動制限解除後の外食需要の回復やインバウンド需要の高まりにより増加しました。コンビニエンスストア（CVS）が減少した主な要因は、2023年前半に発生した高病原性鳥インフルエンザの感染拡大による鶏卵の供給不足が影響し、タマゴ加工品の販売制限を一時的に実施したことによるものです。

販路別売上高構成比（単位:%）



コア事業の2つの戦略

事業別戦略

当社の主要商品群を、マヨネーズ・ドレッシング事業、たまご事業、サラダ・総菜事業、素材事業の4つに分けて戦略を立てています。サプライチェーンの各組織メンバーが集結し、各主要商品の最適な商品開発・生産体制等の戦略を立て、実行しています。

分野別戦略

当社のお客様であるファミリーレストランや居酒屋、コンビニエンスストア（CVS）、ベーカリー等、分野を細かく分け、お客様に合った戦略を立てて販売活動をしています。各分野の成功事例は、分野内の横展開だけでなく他分野にも展開し、売上高増に貢献しています。

新商品紹介

えんどう豆で作ったツナ風のサラダを開発

植物性原料を中心に仕上げたプラントベースのブランド「HAPPY!! with VEGE®」の新アイテム。食嗜好の多様化に応え、ツナを使わずにえんどう豆をベースに植物由来の素材を厳選し、ツナ風サラダに仕上げました。気候変動などによる原料面での不安要素を減らすことで、持続可能な社会に貢献します。

『WABI-DELI』に新商品2品追加

WABI-DELI
根菜と里芋の煮味噌

WABI-DELI
なすのたたき
～ゆずぽん酢風味～

「見つめなおす、和食のちから」をテーマに、日本各地で親しまれている食材や食文化に着目して開発した和惣菜ブランド『WABI-DELI』。
日本各地の郷土料理の調査し、第2弾となる今回は、愛知県と高知県で親しまれる郷土料理をベースに2品を商品化しました。

総菜関連事業等

ピックアップ

地元・佐賀県の高校生と商品開発

九州ダイエットクックでは、地元・佐賀県の高校の生徒と共同で商品を開発し、高校の文化祭やスーパーマーケットにて販売する取組みを実施しています。

食品製造における知識・技術などを学ぶ高校生にとって、新たな発見や成長の機会としていただきたいという思いのもと、コラボレーション企画がスタートしています。

文化祭で猪肉を使ったソーセージ入りカレーパンを販売

量販店で販売するメニューの試食

2023年度の概況

経営環境は、量販店等の中食から外食へ需要が回帰する傾向にありましたが、価格改定の着実な実施に加えて、生鮮売り場向け商品などの販売カテゴリー拡大、宅配などの販売チャネル拡大、また米飯、おつまみ惣菜等の商品拡大を進めたことにより、売上高が増加し、利益についても増益となりました。

2024年度に向けた戦略

外食需要の拡大により、量販店への需要は横ばいの見込みですが、サラダ・和惣菜などの惣菜売り場のほか、生鮮売り場など量販店内の横展開によるカテゴリーの拡大や、チャネル拡大に向けて注力してまいります。

その他

ピックアップ

『里芋の和風ポテトサラダ』が入選!

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・お惣菜大賞2024」にて、サラダカフェの商品『里芋の和風ポテトサラダ』が入選しました。

ねっとりとした食感の里芋、かつお節と甘辛のたれを合わせて和風のポテトサラダに仕上げました。

トッピングには京都産の九条ねぎを使用。葉が柔らかく香りのよい九条ねぎがアクセントになっています。

2023年度の概況

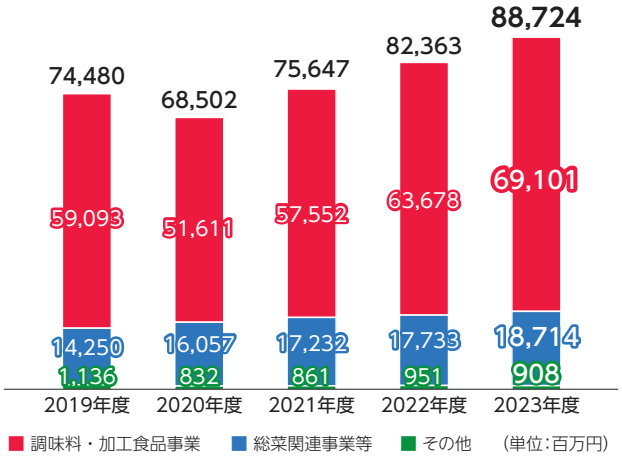
サラダカフェは、百貨店やショッピングモールなどでのサラダショップ運営とWebでサラダ料理の情報の発信をしています。2023年度はSalad Cafe 1店舗の退店と外食需要の回復による中食需要の落ち着きで、減収となりました。日々の店舗別データから利益を算出できる仕組みを推進することで利益状況の把握ができ、増益に寄与しました。

2024年度に向けた戦略

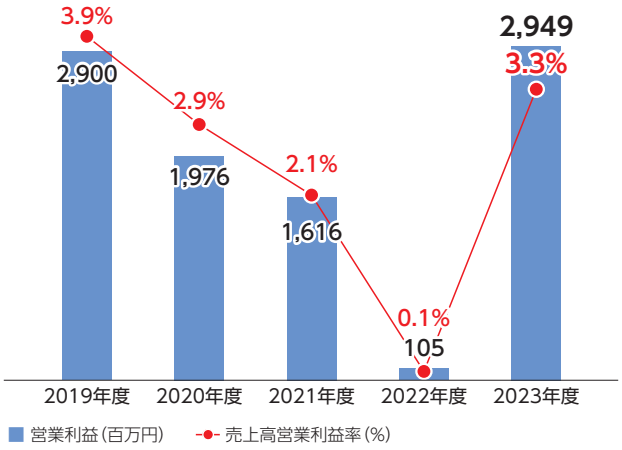
昨年度に続きSalad Cafe 1店舗の退店と、インフレによる消費マインドの低下による減収を見込んでいます。引き続きポテトサラダのバリエーション強化やカラダの中から美と健康をサポートする「美サラダ」の開発及び販売促進に注力してまいります。

財務ハイライト（連結）

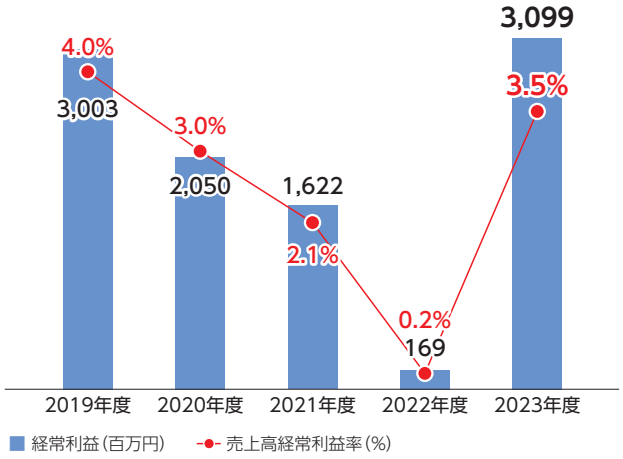
売上高



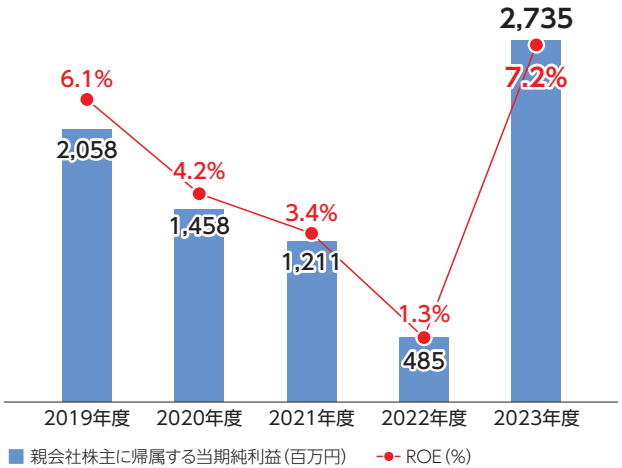
営業利益／売上高営業利益率



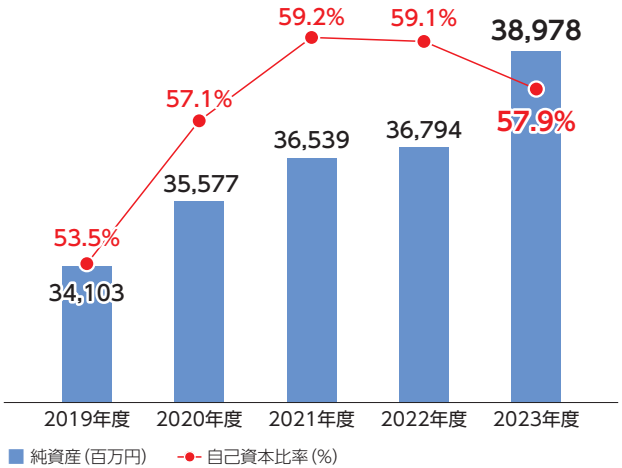
経常利益／売上高経常利益率



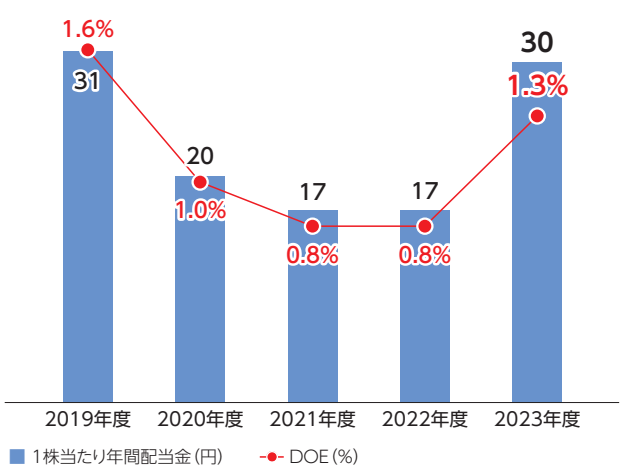
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



純資産／自己資本比率

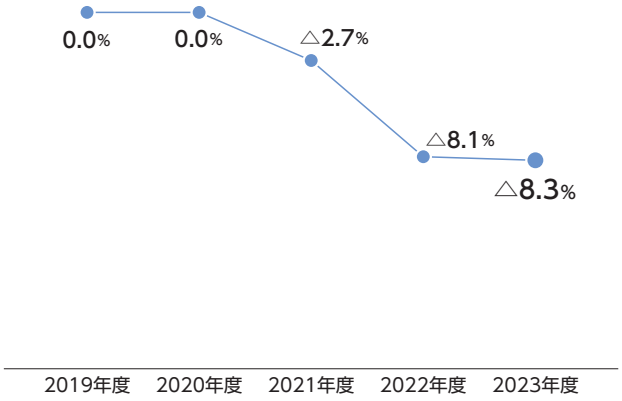


1株当たり年間配当金／DOE



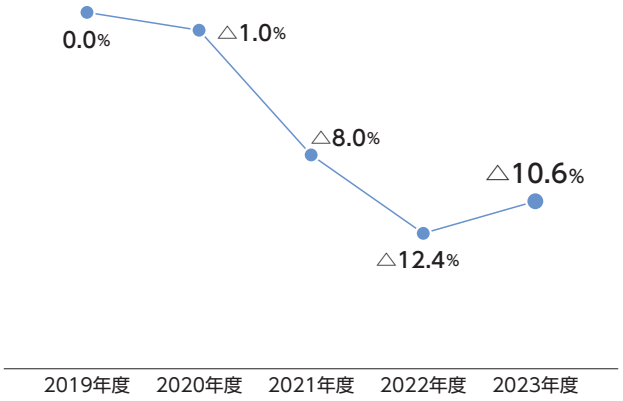
非財務ハイライト

CO_2排出量削減率



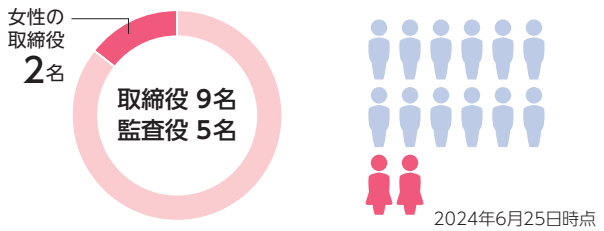
（2019年度比　原単位）

廃棄物削減率



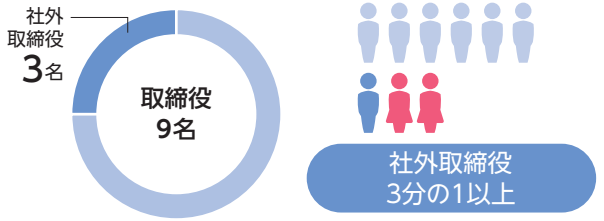
（2019年度比　原単位）

女性役員構成



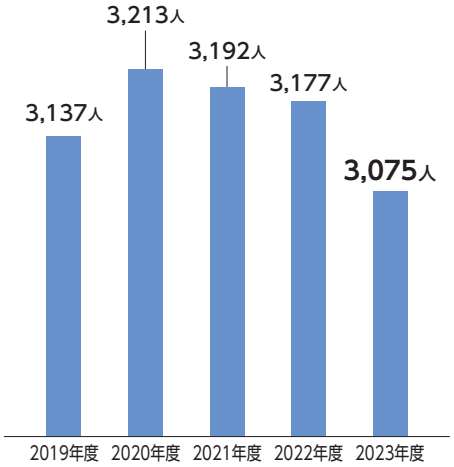
2024年6月25日時点

社外取締役構成

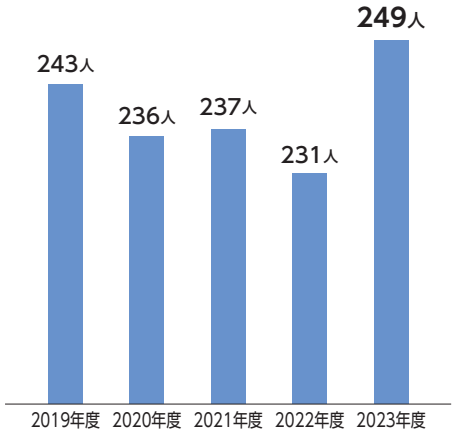


2024年6月25日時点

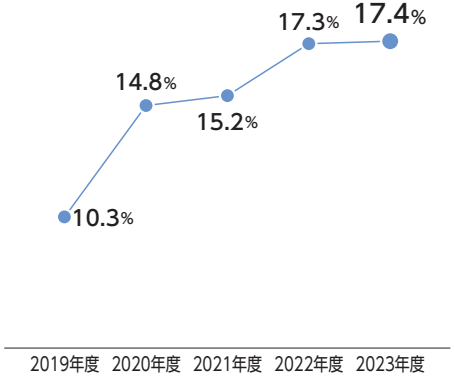
従業員数



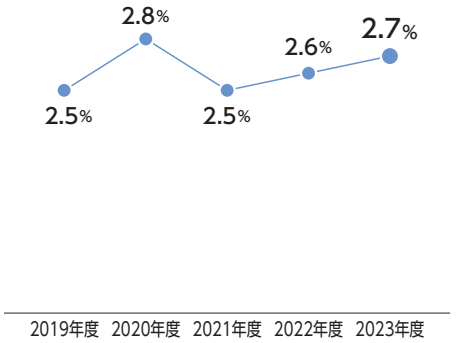
管理職数



管理職のうちの女性の割合



障がい者雇用比率



10年サマリー

財務情報(連結)

決算期(年度)		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況											
売上高	(百万円)	60,327	66,933	70,812	72,759	73,989	74,480	68,502	75,647	82,363	**88,724**
売上総利益	(百万円)	15,718	17,244	18,378	18,922	18,210	17,844	15,859	15,795	14,625	**18,017**
営業利益	(百万円)	3,001	3,436	3,987	4,173	3,116	2,900	1,976	1,616	105	**2,949**
営業利益率	(%)	5.0	5.1	5.6	5.7	4.2	3.9	2.9	2.1	0.1	**3.3**
経常利益	(百万円)	2,776	3,426	4,017	4,149	3,145	3,003	2,050	1,622	169	**3,099**
経常利益率	(%)	4.6	5.1	5.7	5.7	4.3	4.0	3.0	2.1	0.2	**3.5**
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,642	2,085	2,867	2,877	2,296	2,058	1,458	1,211	485	**2,735**
財務状況											
総資産	(百万円)	39,448	42,306	51,442	64,837	70,105	63,767	62,320	61,760	62,229	**67,370**
有利子負債	(百万円)	8,584	7,617	7,651	13,789	19,020	15,633	13,059	10,427	8,102	**6,881**
純資産	(百万円)	17,967	19,311	28,456	30,984	32,900	34,103	35,577	36,539	36,794	**38,978**
自己資本比率	(%)	45.5	45.6	55.3	47.8	46.9	53.5	57.1	59.2	59.1	**57.9**
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)	3,859	4,270	4,692	4,950	2,405	5,575	5,203	3,757	3,526	**5,957**
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(百万円)	△3,496	△458	△3,929	△11,811	△8,895	△2,098	△588	△419	△856	**△239**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	530	△1,177	5,603	6,154	4,345	△3,657	△2,976	△3,281	△2,822	**△2,277**
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	(百万円)	363	3,812	763	△6,861	△6,490	3,477	4,615	3,338	2,670	**5,718**
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	4,778	7,412	13,779	13,072	10,927	10,747	12,385	12,441	12,289	**15,729**
関連情報											
設備投資額	(百万円)	766	1,769	3,361	13,734	7,230	5,969	587	178	1,381	**967**
減価償却費	(百万円)	1,421	1,508	1,754	1,745	2,077	2,966	2,952	2,797	2,776	**2,699**
研究開発費	(百万円)	477	518	536	545	583	614	451	380	429	**435**
指標											
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	9.6	11.2	12.0	9.7	7.2	6.1	4.2	3.4	1.3	**7.2**
総資産経常利益率(ROA)	(%)	7.0	8.4	8.6	7.1	4.7	4.5	3.3	2.6	0.3	**4.8**
1株あたり当期純利益	(円)	115.57	146.76	194.88	174.65	139.40	124.94	88.51	74.32	29.86	**169.90**
1株あたり純資産	(円)	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	**2,439.95**
1株あたり配当金	(円)	23.00	28.00	37.00	37.00	30.00	31.00	20.00	17.00	17.00	**30.00**

※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。

会社情報

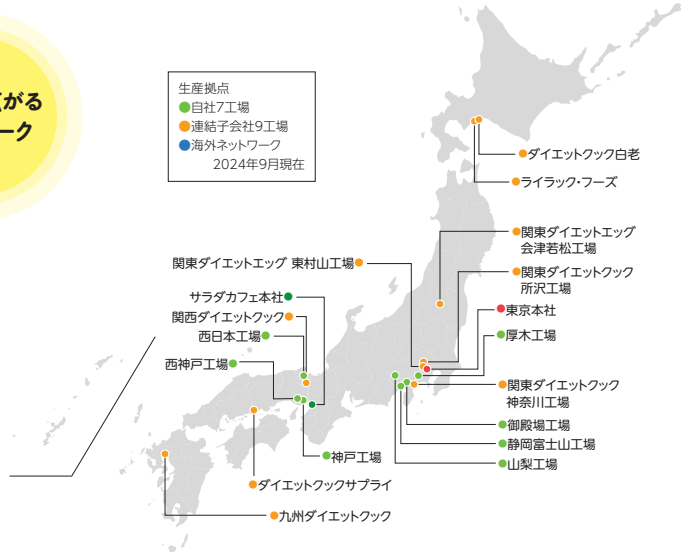
会社概要(2024年3月31日現在)

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	3,075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(2024年6月25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	村田 隆
取締役	立花 健二	監査役	京極 敦
取締役	奈良岡 弘之	社外監査役	佐藤 清春
		社外監査役	山下 彰俊
		社外監査役	福井 久

全国に広がるネットワーク



連結子会社

株式会社ダイエットクック白老
ライラック・フーズ株式会社
株式会社関東ダイエットクック
株式会社関東ダイエットエッグ
株式会社関西ダイエットクック
株式会社ダイエットクックサプライ
株式会社九州ダイエットクック
サラダカフェ株式会社

海外ネットワーク

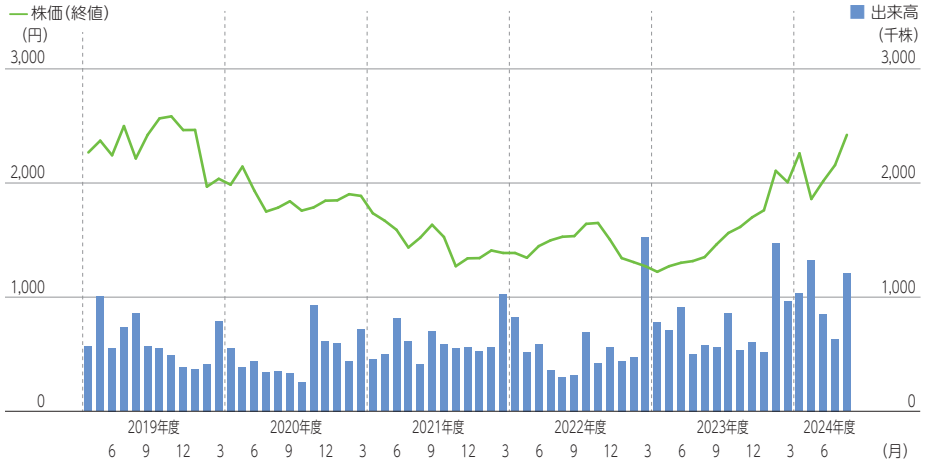
PT.Intan Kenkomayo Indonesia（インドネシア）
Vancouver Research Office（カナダ）

株式情報

株式の状況(2024年3月31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 500,665株を含む）
株主数	14,965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）	1,515	9.49
株式会社ティーアンドエー	1,457	9.12
第一生命保険株式会社	757	4.74
鈴与コンストラクションホールディングス株式会社	623	3.90
日本生命保険相互会社	577	3.61
株式会社三井住友銀行	559	3.50
キッコーマン株式会社	491	3.07
一般財団法人旗影会	450	2.82
伊藤忠商事株式会社	448	2.80
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	366	2.29

※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。
※2024年3月31日時点で、当社は自己株式(発行済株式3.04%)を所有しておりますが、大株主からは除外しております。

株価・出来高の推移