

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、といわれる会社にしていきます。

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い、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「ファッションデリカフーズ®」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ツクックを買収し、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、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「売すべき商品」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と確信しています。

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と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。

## 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

