





# 目次

## ケンコーマヨネーズのあゆみと今

- 02 会長メッセージ
- 03 理念体系
- 04 価値創造の軌跡
- 05 At a glance
- 06 ケンコーマヨネーズの事業
- 07 バリューチェーン  
素材・おいしさ・環境にこだわる  
「ポテトサラダ」



## 価値創造ストーリー

- 10 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 16 事業概況・戦略  
食を取り巻く課題と  
私たちのミッション
- 17 調味料・加工食品事業
- 18 総菜関連事業等・その他



## ビジョン実現に向けた中長期戦略

- 19 中長期経営計画概要
- 20 成長戦略
- 21 **特集** 海外市場と今後の展望
- 22 スマート化
- 23 人材投資
- 24 **特集** 人材戦略の実行と  
従業員から選ばれる会社の実現
- 25 サステナビリティと社会的責任
- 26 財務戦略

## サステナビリティ経営の推進

- 28 サステナビリティ方針
- 29 5つのマテリアリティ
- 31 環境 | 地球にやさしい企業へ
- 33 TCFD提言に基づく情報開示
- 34 社会 | ステークホルダーの  
幸せづくり
- 36 健康 | 健やかな暮らしのために
- 38 従業員座談会



## コーポレート・ガバナンス

- 41 コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方
- 42 取締役会・監査役会・指名報酬委員会の活動実績
- 43 取締役会の実効性評価
- 44 役員報酬の考え方／政策保有株式の考え方
- 45 コンプライアンス
- 46 リスクマネジメント
- 47 マネジメント体制
- 48 スキル・マトリックス
- 49 社外取締役メッセージ
- 50 新任社外取締役メッセージ



## 企業データ

- 51 財務ハイライト
- 52 非財務ハイライト
- 53 10年サマリー
- 54 拠点情報・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2025」は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに対して、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「価値協創ガイダンス」等を参考に作成しています。

### ●統合報告書2025のポイント

#### 1. 市場価値と強みを明確に

「業務用食品メーカー」である当社グループは、食のプロフェッショナルを支える専門性の高い事業を展開しているため、本報告書では、「当社グループが社会や市場で果たしている役割」と「当社グループならではの強み」をわかりやすく説明いたします。社会とのつながりを明示することで、企業としての本質的な価値をご理解いただきたいと考えています。

#### 2. ビジョンに基づく展開とサステナビリティへの取組み

『サラダ料理で世界になる』というビジョンのもと、当社グループが推進するさまざまな戦略を、財務・非財務の両面から体系的にご説明いたします。また、食品メーカーである当社グループにとって、「環境」は事業活動の基盤であり、野菜や卵をはじめとする原材料は豊かな自然環境によって支えられています。このことから当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて環境負荷の低減に取り組むことを経営の重要課題として位置付けています。そのための具体的な取組みも本報告書にてご紹介しています。

### ●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」
		<b>統合報告書</b>
ESG・CSR等	コーポレート・ガバナンス報告書	コーポレートサイト

当社グループは、ステークホルダーの皆さま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。

### ●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。実際の業績は今後さまざまな要因によって、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および連結子会社

### ●対象期間

2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）  
※一部、対象期間外の情報も含まれます。

### ●発行

2025年10月



## ケンコーマヨネーズのあゆみと今 会長メッセージ

### 「サラダ料理」で豊かな心身を築く ——次世代につなぐ食文化と持続可能な未来への挑戦

「従来のサラダ」を「サラダ料理」という料理のジャンルまで高め、そしてそのサラダ料理を食文化の一つとして人々の食生活を豊かにすることに貢献をしたい。そして、身体 건강と豊かな心を支えていく。これこそが私たちの使命だと考えています。バランスのとれた食生活がもたらす健やかな身体と豊かな心。その日々の積み重ねこそが、平和で健全な社会の礎になると信じています。当社グループは、原料の選定から食するまでを一貫して担うことで、品質と環境への配慮を両立させ、心身を豊かに育む食文化の実現に努めてまいりました。今後もサステナブルな社会の実現に向け「サラダ料理」を世界に広げられるように邁進してまいります。

2024年度に始動した中長期経営計画『KENKO Vision 2035』は、12年をかけて会社を大きく変革する挑戦です。1年目を終え、2年目となる2025年度は、Phase1でやるべき施策が確実に進捗しているかを見極める重要な段階と位置づけています。

半世紀を超える当社の歴史を基盤とし、「新生ケンコーマヨネーズ」への転換を図るため、成長領域への資源配分と環境負荷低減への投資を着実に進め、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

同計画を着実に遂行する司令塔として取締役会は、戦略の進捗とリスクを継続的にモニタリングします。社員・従業員の生活を守りながら企業の健全な発展を図り、株主・投資家の皆さまの期待に応えることが不可欠です。

今後もガバナンスの実効性を高め、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

「サラダ」から「サラダ料理」へ——当社グループはサラダをメインディッシュにし、食卓の主役にし、食卓の王様にすることを目指して企業活動を行うことで、「サラダ料理」というジャンルを確立してきました。「サラダ料理」を浸透させていくことで、皆さまの健康と豊かな食生活に貢献し続けます。これからも「サラダ料理」を軸に社会課題の解決と企業価値創造の両立を図り、持続可能な成長を遂げる所存です。今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役会長

炭井孝志





# 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。

※「サラダ料理」は当社の登録商標です。

## ビジョン（目指すべきもの）

### サラダ料理で世界一になる

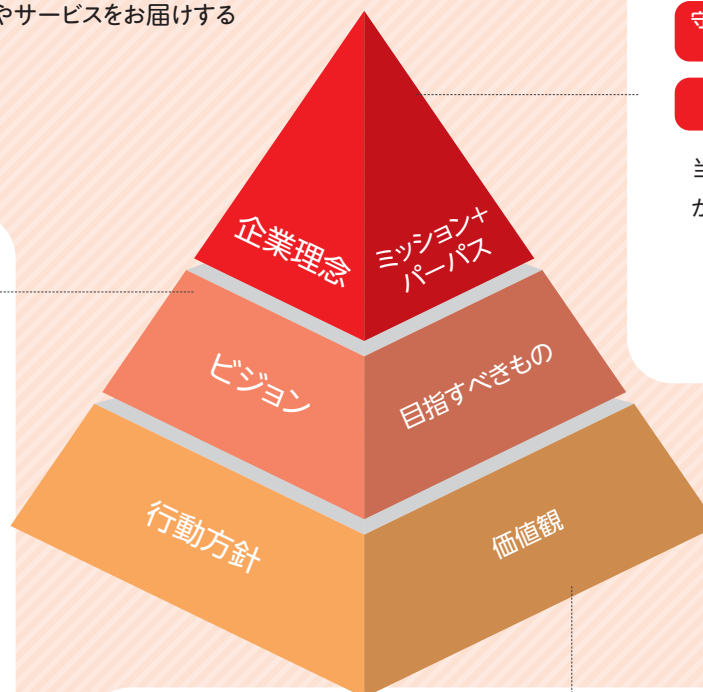
私たちは創業以来、サラダを食卓の中心に、サラダを料理としてとらえた「サラダ料理」の魅力をお客様に伝えてまいりました。

時代が変化するなかでも、サラダ料理は人々の健康と食卓を彩る、大切な存在であり続けています。

当社グループは『サラダ料理で世界一になる』をビジョンとし、日本だけでなく世界中にサラダ料理の魅力を広め、より多くの人々に新しいおいしさや楽しさを届けたいと考えています。

また地球環境に配慮しながら、よりよい食の未来を創造し、豊かで持続可能な食文化を築いてまいります。

※サラダ料理とは「食材」「調味料」「食文化」を掛け合わせて生み出される食材のおいしさを存分に引き出した料理のことです。



## 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。

当社グループは、ステークホルダーの皆さまのこころを豊かにし、からだを健やかにし、いのちを守る。そして、環境を大切にする。これらを、食を通じて実践していくことで世の中に貢献し、社会に信用・信頼され未来永劫存続し続ける企業になることを目指しています。



## 行動方針（価値観）

**チームワーク**  
「人」を大切に

**チャレンジ**  
「未来」を見据えて

**プロフェッショナル**  
「品質」「サービス」で一番に

**アグレッシブ**  
「変化」を楽しむ

**プライド**  
「わたしたちの価値」に誇りを

自ら成長していく企業であるために私たちは共感しあい、協力しながら「人」を大切に育て、「未来」に向かって挑戦できる風土・環境・人材をつくり、企業として「品質」「サービス」で一番になりたい。

そして、積極的な行動と「変化」を楽しむことで成長し、会社と自らの価値に誇りをもって、企業価値のさらなる向上を目指していきたいと考え、行動方針としています。





# 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ました。

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、中食など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。

会社  
創立

1958

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、コシが強く伸びのよ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発売。新たな市場を創造

1986

業務用「ごぼうサラダ」発売

和食に使うこと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

2024

アップサイクル商品発売

資源の有効活用として未利用食材をおいしく商品化

1990

関連子会社を設立  
(株式会社九州ダイエツクック)

2005

サラダカフェ株式会社設立

2012

PT.Intan Kenkomayo設立  
(インドネシア ジャカルタ)

～1970年

1980年代

1990年代

2000年代

2010年～

会社の動き

食用油の販売から業務用マヨネーズの専門メーカーへ

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

日本の食市場が成熟期へ転換「量」から「質」の時代へ

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

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や環境を考慮した商品の開発

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など、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、手作り志向など多様な価値観に。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。

サラダ・総菜類



マヨネーズ・ドレッシング類



タマゴ加工品



総菜関連事業等



その他



ケンコーマヨネーズの  
あゆみと今

価値創造ストーリー

ビジョン実現に向けた  
中長期戦略

サステナビリティ  
経営の推進

コーポレート・  
ガバナンス

企業データ



## At a glance

創立年

1958年



グループ従業員数

2,985人

2025年3月末日現在（臨時従業員含む）

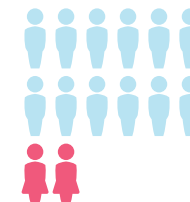


グループ生産拠点

国内16工場



女性役員構成

女性の  
取締役  
2名取締役 9名  
監査役 5名

社外取締役構成

社外  
取締役  
3名取締役  
9名社外取締役  
3分の1以上

2025年6月24日時点

連結売上高  
2024年度

917億3百万円

数字で見る  
ケンコーマヨネーズ連結営業利益  
2024年度

48億45百万円



2024年度 連結売上高構成比

その他

8億61百万円

総菜関連事業等  
189億54百万円

917億3百万円

調味料・加工食品事業  
718億87百万円資本金  
2024年度

54億24百万円



1977年

ロングライフサラダを  
日本で初めて発売

1986年

ごぼうサラダを  
日本で初めて  
発売



# ケンコーマヨネーズの事業

## 調味料・加工食品事業

ケンコーマヨネーズ本体の事業で、サラダ・総菜類、マヨネーズ・ドレッシング類、タマゴ加工品の製造・販売を行っています。当社の強みであるメニュー提案力を活かし、外食・中食・コンビニエンスストアなどさまざまなお客様の業態に合わせて最適な商品をご提案しています。

### ● サラダ・総菜類 (ポテト/パスタ/ごぼう/かぼちゃ等を使用したロングライフサラダなど)

当社は日本初の持ち持ちするサラダ「FDF® (ファッションデリカフーズ®)」を開発し、外食や中食、コンビニエンスストアなどさまざまな業態でご使用いただいています。また、新たな販路やニーズに応じた商品開発にも取り組み、さらなる市場の活性化へとつなげています。



### ● マヨネーズ・ドレッシング類

創業以来、業務用メーカーとしてプロのお客様向けにマヨネーズ・ドレッシング・ソース類を開発してきました。今後も形態の多様化、最適生産体制の確立、新製法・新技術の導入により、市場環境の変化に応じた商品を投入していきます。



### ● タマゴ加工品 (卵焼き、錦糸卵、たまごサラダ)

サンドイッチや総菜パンで使用されるたまごサラダやお弁当の厚焼き卵など、さまざまなタマゴ加工品を製造しています。新鮮でおいしいたまご製品を安全・安心を第一に安定的に提供しています。



## 総菜関連事業等

### ● フレッシュ総菜の製造および量販店等への販売

ケンコーマヨネーズの連結子会社では、スーパーマーケットなどの量販店向けにフレッシュ総菜を製造・販売しています。

お客様にご満足いただくため、味・鮮度・品質にこだわった研究・開発に取り組んでいます。



### ● ケンコーマヨネーズからのサラダ・総菜類、タマゴ加工品の生産受託事業

## その他

### ● ショップ事業 (Salad Cafe)

ケンコーマヨネーズグループで唯一エンドユーザーと接点を持つ事業です。ショップやWebを通じていただいたお客様の声やニーズをグループ全体で共有しています。お客様のニーズやWebアンケートで得た情報を新商品開発に活かすとともに、お客様へ最適な情報発信を行っています。



### ● 海外事業

2012年にインドネシアのジャカルタにPT.Intan Kenkomayo Indonesiaを設立。2013年には製造工場が竣工し、現地での製造販売体制を構築しています。





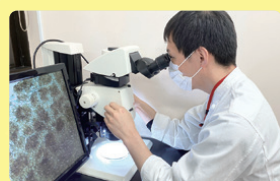
# バリューチェーン

## —— 素材・おいしさ・環境にこだわる「ポテトサラダ」

当社が生産する主なサラダは、冷蔵未開封であれば長期保存ができるロングライフサラダです。その中の主力商品であるポテトサラダの原料である“ばれいしょ（じゃがいも）”には、研究・栽培から生産に至るまで、たくさんのこだわりが詰まっています。素材やおいしさへのこだわりだけでなく、持続可能なポテトサラダづくりに向けた取組みもご紹介します。



### 研究・原料調達



#### 品種研究

原料のばれいしょは、サラダに適した品種を研究機関や教育機関などと連携して日々研究しています。

### マーケティング・商品開発



#### 商品設計・開発

人手不足・食品ロス対策など、おいしさはもちろん、市場ニーズへの対応との両立を目指して開発しています。

### 原料管理・生産

#### 生産

泥付きばれいしょの状態から商品に至るまで一貫生産することで、ばれいしょの旨味を逃さず、おいしいサラダになります。



#### 原料管理



ばれいしょにストレスを与えないよう、低温かつ変化の少ない環境での保管を徹底しています。

### メニュー開発・提案型営業



#### 商品・メニュー提案

お客様のニーズに合わせて、商品とその活用方法をきめ細やかにカスタマイズし、お客様にご提案します。



#### メニュー開発

商品の魅力を最大限に引き出す調理方法や、食材の組み合わせを熟知した専門部署が開発します。

### 導入例

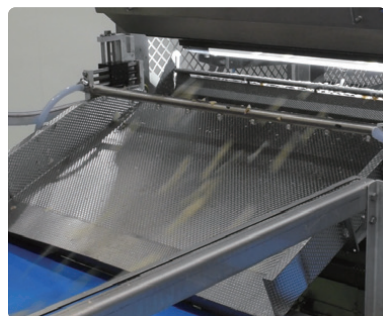




## バリューチェーン

## —— 一貫生産ライン

当社ポテトサラダ生産のメイン工場は西日本工場です。竣工時（2007年）より、泥付きばれいしょの状態から商品になるまでを工場内で完結させる「一貫生産体制」にて生産しています。皮むきから約4時間という短時間で製品を完成させることで、ばれいしょの旨味を逃さずに、おいしく、より長い賞味期間で高品質なサラダが生産できるようになりました。また、設備や工程の見直しを重ね、よりよい商品づくりと生産の効率化を両立させました。



機械で皮をむいて芽を取り、カットされたばれいしょは、カラーソーターという機械で再度、黒い箇所や芽などが残っていないかを確認します。カットされたばれいしょを1秒間で約500個確認できるため、目視よりも効率のかつ高精度なチェックが可能です。



ばれいしょは蒸気でじっくり蒸すことがおいしさのポイントです。ゆでるよりも水っぽくならず旨味を閉じ込めることができ、ばれいしょの食感が際立つようになります。また、蒸す前に小さくカットすることで均一に熱が通りやすくなります。



商品の品質を担保するには、微生物検査や官能検査、理化学検査といった多面的な品質検査が欠かせません。また、安全・安心に商品をお届けするため、従業員一人ひとりの品質管理レベル向上に向けた教育・指導を継続的に実施しています。

## おいしい ポテトサラダを届ける

### 市場に求められる商品の開発

当社のお客様であるフードサービス業界においても年々人手不足が深刻化しています。

こうした状況の中、具材を加えて仕上げる、料理のベースとなる商品や、開封後すぐに食べられる調理済み商品は、誰でも均一の品質で料理を提供できるため、人手不足対策につながっています。

また、ばれいしょの品種や産地を限定した商品や、食品ロス、物流問題対策の観点から、おいしさと賞味期間の長さを両立させた商品に対するニーズも高まっています。



### アイデア広がるメニュー提案

当社では、お客様の業態を19分野に分類したうえで、きめ細かなヒアリングを行い、それぞれのニーズに最適な商品とその活用方法をご提案しています。これは、販売部門と、管理栄養士や調理経験者など専門性の高い人材が在籍するメニュー開発チームとの密接な連携により実現するものです。両部門が協力して、多様化するお客様のご要望に的確に対応しています。さまざまな分野のお客様との交流で得た情報は、新たな商品開発にもつながっています。





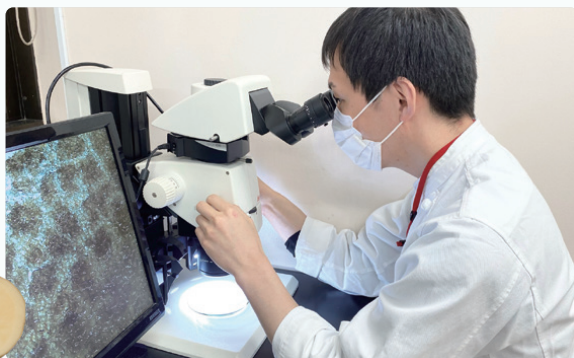
## バリューチェーン

### —— 持続可能な農業のために

#### ばれいしょ研究

当社は45年以上にわたり、ばれいしょの研究に取り組んできました。初めは、全国各地からおいしいばれいしょを探して調査することからスタートし、1980年代末ごろからは成分分析を開始しました。その後、研究機関や教育機関との共同研究も進め、「サラダに適したばれいしょ」の追求を続けています。また、ばれいしょの収穫量を大幅に減少させる病原虫「ジャガイモシストセンチュウ」の影響を受けにくい品種の普及や研究、気候変動に対応した品種の開発に取り組むなど、持続可能な農業に向けた活動にも注力しています。

これらの研究活動は、当社の基盤であり、根幹となる強みとなっています。



#### 契約農家との取組み

ポテトサラダの品質を左右する原料のばれいしょは、そのほとんどを北海道の契約農家から仕入れています。当社の購買部は、契約農家の方々と共に高品質なばれいしょを安定的に栽培するため、定期的に産地訪問や勉強会を行うなど、密接にコミュニケーションをとっています。栽培している品種の多くは、サラダに適した口あたりのなめらかさとさっぱりとした味わいを持ち、病原虫にも強い「さやか」です。

秋に収穫されたばれいしょは、品質を保つため、産地近くにある適切な温度管理がされた冷蔵倉庫で保管され、生産されるタイミングに合わせて必要な分だけ工場へ運ばれています。



### —— 廃棄物削減への取組み

#### ポテトピールの飼料化

西日本工場では、2009年からポテトサラダを生産する過程で発生するばれいしょの皮や成形残さなどの副産物を工場内で液状化飼料に加工し、養豚農場に供給しています。

#### ポテトピール



生産過程で発生する  
ばれいしょの皮等



西日本工場内  
飼料製造プラント

酵素  
処理

#### 液状化飼料



液状化処理後の  
ばれいしょの皮等



液状化飼料 出荷量  
約1,800t／年  
(2024年度実績)





## 価値創造ストーリー 社長メッセージ

代表取締役社長

島本 国一

『サラダ料理で世界一になる』  
中長期ビジョンの実現に向け  
ケンコーマヨネーズは食文化への貢献を通じ  
さらなる企業価値向上に邁進します。

平素より温かなご支援とご理解を賜り、厚く御礼申し上げます。  
2024年に策定した中長期経営計画『KENKO Vision 2035』の  
ビジョンである『サラダ料理で世界一になる』という目標に向かい、  
全従業員一丸となって邁進しています。ステークホルダーの皆さま  
に信頼され必要としていただける企業であり続けるため、大切にし  
ている価値観、そして実施している様々な施策について語ります。

### ミッション+パーパスを見つめ直し、 思い描いたこと

日本の人口減少と高齢化、インフレによる原材料費や人件費の  
高騰、気候変動、円安、そしてロシアの問題に代表される地政学  
的リスクなど、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。

目まぐるしく変わりゆく時代のニーズや期待に応じて、新しい価値  
創造にチャレンジし、社会とともに成長し続けたい。当社はそのよう  
な考えの下、中長期経営計画『KENKO Vision 2035』を策定い  
たしました。従来なら3年間の計画としていたところを、2024年度か  
ら2035年度までの12年間とし、中長期的視点を取り入れています。

この中長期経営計画の策定中に、今一度企業理念を見つめ直し  
ました。

私たちが大切に思い、守るべきものとして「心身(こころ・からだ・  
いのち)と環境」という理念を定め、「食を通じて世の中に貢献する。」  
ことを使命としました。心を豊かにし、体を健やかにし、命を守り、  
環境を大切にす。それらを、食を通じて実践していくことで社会  
に貢献し、信用・信頼され、長く存続し続ける会社を目指す。当社



## 社長メッセージ

のミッション+パーパスとして、この理念を改めて再構築したのです。

私たちは日々、会社の中で様々な仕事をしていますが、ケンコーマヨネーズとしての企業活動はすべて、このミッション+パーパスに深くつながっています。従業員の皆さんとともに、当社の目指すべき方向を認識して、ともに大きく成長するべく邁進しています。

## 「食材」「調味料」「食文化」の 三つをかけた「サラダ料理」の世界

ケンコーマヨネーズの企業理念の下に「目指すべきもの」として『サラダ料理で世界一になる』というビジョンがあります。

「サラダ料理」という言葉は当社の創業期から存在していましたが、私たちのオリジナルの表現です。2000年に炭井(現会長)が社長に就任してからも、「サラダ料理」を軸にした考え方を発信し続けており、その思いは今も会社の文化として受け継がれています。四半世紀にわたり「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、当社グループの成長の大きな原動力となったのです。

「サラダ料理」とは野菜が主役となって、主菜として楽しめる新しいスタイルの料理です。「食材」「調味料」「食文化」を掛け合わせて生みだされる、まさに無限の可能性を追求できる料理なのです。

「食材」としては、まず種類豊富な野菜が中心です。生野菜だけではなく、温野菜、カット野菜など様々な形態で登場します。ここに例えばローストビーフや海老、ホタテ、チーズなど、多様な肉類、魚介類、乳製品も加わります。

次に欠かせないのが「調味料」です。当社が製造する、マヨネーズやドレッシング・ソース類の他、日本人になじみの深いしょうゆ、味噌、その他多様な調味料・香辛料を組み合わせ、豊かな味のバリエーションを創っています。

最後に加えるのが「食文化」です。和食に代表されるように、日本には古来からの食の伝統があります。独自の素材と調理法、出汁を多用するなど味付けにも独特のセオリーがあります。また地方に伝わる郷土料理など、私たちの足元には豊かな食の土壌が広がっています。

その文化を継承しながら、私たちが考える「サラダ料理」とかけ合わせ、さまざまな商品やメニュー開発をしました。

例えば、当社は和惣菜にしか使われていなかったごぼうをドレッシング類と合わせてごぼうサラダとして商品化し、日本に広く普及させたパイオニアです。他にも、賞味期間の長いロングライフサラダを日本で初めて商品化しました。

また業務用メーカーとして、B to Bのお客様には当社商品を活用した「サラダ料理」のメニュー提案を徹底。一般のお客様へは当社コーポレートサイトや公式通販サイトを通じて、当社商品だけでなく、お客様が求めるメニューやお役に立てるメニュー、市場を作り上げるメニューなど、「サラダ料理」の魅力やレシピを通じて「食文化」をつくる提案を続けています。これらの「サラダ料理」を巡る食文化への貢献が、日本の食卓に新たなシーンを加えています。

さらには、将来に向けての「食文化」開拓が重要だと考えます。新たな「サラダ料理」につながる新たな食材を探求する。また栄養や健康機能面からの食材研究にも注力しています。

『サラダ料理で世界一になる』というビジョンを確かな形にするために、海外への進出も視野に入れています。

「サラダ料理」の中には和惣菜や、生野菜に食材をプラスして主食になるようなものなど、海外でも人気のメニューがあります。食文化や宗教の違い、生野菜を食べる習慣がない国へも、炒める、煮る、蒸すなど、様々な調理法を駆使して「サラダ料理」をお届けすることができます。これまでにない食文化の概念を拓いていくのも私たちの役割だと考えています。そして『「サラダ料理」といえばケンコーマヨネーズ』と世界中から認識される企業になることが私たちの目標なのです。





## 社長メッセージ

### 商品開発力とメニュー提案力で お客様のお困り事を解決する

当社は創業以来、業務用食品の製造・販売に注力してきました。外食産業を中心としたお客様はまさに食のプロフェッショナルですから、常に最高レベルの品質が求められます。中でも重要な味付けについては自信を持ってお届けできる商品を作り続けています。

当社ならではのビジネスモデルとして、商品開発力が上げられます。お客様の細かなご要望を伺い、細部までマッチした商品をご提供する。たとえば同じポテトサラダでも、冷たいサラダに使うのか、温かい料理に使うのかによって、味やテクスチャーは一つひとつ異なります。お客様の用途にどこまでもフィットする商品の開発に邁進してきた、その経験こそが大きな財産となっていることを自負しています。

またお客様のお困り事を解決するべく、主食、パン、デザートなどあらゆる料理に関して、メニュー提案が可能です。お客様のもとに商品を持っていくだけでなく、メニューの中にどう組み合わせしていくのか具体的にお見せすることが重要なのです。

私が入社した1988年以前からメニュー作りの専門部署があり、日々、新作メニューを作り続けていました。それは現在まで継続し、約2万8,000種類ものメニューの蓄積があります。この豊富なメニューの資産のなかから、市場に合った商品を開発して世に送り出すこともあります。そして、業務用食品メーカーとして業務用のお客様の抱え

る課題を解決し、市場を演出するような商品やメニューの開発・提案する場面こそ、「サラダ料理」という分野をひたすら突き詰めてきた当社の個性が生きる場面です。

もう一つ、当社には原料から生産・販売までの一貫したサプライチェーンという大きな強みがあります。

自分たちで原材料を調達し、社内の商品開発メンバーが企画をし、それを生産できる形に落とし込み、自社工場で商品化します。工場では徹底した品質管理を行い、営業担当者がお客様のもとへメニュー提案とともに商品をご提案に伺います。全国に生産工場と販売の拠点があるので、どの地域のお客様に対しても安定した商品供給が行えます。これらの過程をすべてケンコーマヨネーズグループ内で実施しているのです。これが業務用食品という厳しい市場における競争優位につながっていると思います。

また食品に携わる会社として、原材料の調達については様々なリスク対策を取っています。2年ほど前、高病原性鳥インフルエンザの影響で卵の入手が困難になった時期があり、生産調整をするなど非常に苦戦したことがありました。その経験を活かして、産地を分散し、海外からの調達ルートを確認するなど、原料の調達が不安定にならないように体制を整えているのです。

ポテトサラダの材料であればいよいよは、主に北海道の契約農家から調達しています。私も今年北海道に視察に行き、農家の方と対話をしてきました。契約農家の方とは勉強会をしたり、作物の成長を適時確認したりと連携をとっています。しかし、天候などの外部要因はありますので、ある程度は産地を分散させ、収穫量に大きく影響がでな



いような体制をとっています。また病害虫に強い品種、ポテトサラダに適した品種などの研究も進めています。

### 事業ポートフォリオの再構築を目指して

当社の事業は大きく3つのカテゴリーに分かれています。1つ目は調味料・加工食品事業で、売上全体の8割を占めます。2つ目は総菜関連事業等、3つ目は「Salad Cafe」などその他の事業で、合わせて2割というポートフォリオになっています。

ケンコーマヨネーズ本体では、ロングライフサラダなどのサラダ・総菜類、和惣菜、マヨネーズ・ドレッシング・ソース類、タマゴ加工品などを製造し、業務用ルートで販売しています。

連結子会社では、スーパーマーケットやコンビニエンス



## 社長メッセージ



ストア向けにサラダ、和洋惣菜、デザートなどを製造し納品しています。「Salad Cafe」などはデパ地下やスーパーマーケットで対面販売のサラダショップを運営しています。

総菜関連事業等と「Salad Cafe」などのその他事業は一般消費者にもっとも近い業態なので、お客様のご意見やご要望が直接入ってきます。総菜の販売についてはスーパーマーケットなどへ直接販売しますから、ここでも売れ筋商品などの情報が日々入ってきます。これを本体に取り入れて、人気が高い商品があれば開発して市場へ供給するなど、徹底したマーケティングによりPDCAサイクルを循環させています。

事業ポートフォリオの再構築は、グループ全体の安定化を図る上で大変重要な施策です。2020年から始まったコロナ禍において外食産業は大変な苦境にありました。一方でスーパーマーケットなど量販店の売上が好調で、経営の下支えとなりました。当時は業務用より家庭用の方が商品

の動きも活発だったのです。

これらを考え合わせ、現中長期経営計画においては、事業ポートフォリオを拡張していくという方向で考えています。特に今、注目しているのは海外事業とEC事業です。

海外事業については、マヨネーズ、ドレッシング、一部のロングライフサラダを約40の国と地域に輸出販売しています。特にメイド・イン・ジャパンのマヨネーズは品質に定評があり、外国でも高評価をいただいています。

現在の輸出先は香港、オーストラリア、アメリカなどが中心ですが、今後は取引国をどんどん増やしたいですし、進出した各国でも売上を拡大させなければなりません。距離の近い東南アジアは今後、注力していくべき地域だと考えています。2035年度には海外事業が連結売上高に占める割合が10%以上になるよう目標を設定しています。

## 4つの基本戦略で結果を出し、未来へ繋げる

中長期経営計画の最初の4年間に当たる「Phase 1：事業構造の改革」の初年度を終えて、成果が見え始めています。戦略ごとにメンバーが選定され、計画内容、スケジュール、目標などが明確になっており、2025年度以降、さらなる成果を上げていかなければなりません。

『KENKO Vision 2035』では「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」という4つの基本戦略を掲げています。

「成長戦略」では既存事業の収益基盤強化をうたってい

ますが、まず手がけたのが商品の統廃合です。長年の開発により増えていた自社製の商品を約200品目削減いたしました。これにより包材や原料等の取扱いアイテム数が減少し、倉庫スペースが広がり、効率よく動けるようになりました。また商品を集約することで、1回ごとの製造量が増えます。すると歩留まりが向上し、管理コストが下がるなどのメリットがあります。

中長期経営計画2年目に向けては、EC事業への取組みを強化しています。現在、通販のお客様の半分はB to Cの一般コンシューマーの方々と、残り半分がレストランやカフェなどを経営されている個人事業主の方々です。個人事業主のお客様にご購入いただきやすいセット商品を用意させていただき、定番品のほか新商品なども含めることで、これまでにお客様が試したことのない味を知っていただき、さらなる注文につながるよう販売を強化します。

「スマート化」については昨年度に基幹システムの入替えを行ったことで、さまざまな部署の機能がつながりました。営業支援の分野では日報を効率化し、お客様ごとの営業履歴をすぐに見られるようにするなど、お客様にとってもメリットのあるシステムを構築しています。

「人材投資」は中長期経営計画の確実な実行のために、特に注力している分野です。

昨年、従業員意識調査を実施し、ワークライフバランス、やりがい、人材育成などの分野で課題が見えてきました。現在、各部署でエンゲージメント向上のため、課題を明確にし、そのための対策を実行する、という一連のアクションプランを立てて活動を始めました。また、毎月、上司と部下が1on1



## 社長メッセージ

ミーティングを行っています。上司と部下が1対1でコミュニケーションを取りながら、互いの考えを理解しあい、目標達成に向けてともに進んでいく環境を整えています。

新中長期経営計画を従業員に発表する際も2024年3月に東京と神戸で会場を設け、対面で行いました。各戦略のリーダーを務める取締役が社員の前に立って発表を行い、12年後のあるべき姿について語りました。また秋には社員との個別進捗報告会を開催しました。5～10人の社員グループを作り、各取締役が直接対話を行います。質問や要望などを聞きながら、社員が今、取り組んでいる仕事の中長期経営計画のどこにつながっているのかを理解してもらいます。個々人の仕事の集積が、経営計画推進の強力なエンジンになっているということを実感してもらうことをねらいました。

食品産業の一翼を担う上場企業として「サステナビリティと社会的責任」についてのアクションも欠かせません。

当社は北海道産のばれいしょを使ってポテトサラダを作っていますが、生産過程でばれいしょの皮が廃棄物になります。これを捨ててしまうのではなく、工場内で発酵させて液状飼料を作り、養豚農場へ供給しています。

また本来は可食部でありながら廃棄されていた食材を活用する「アップサイクル商品」の開発も実施しています。わかめの養殖が盛んな宮城県では、副産物である元茎わかめが活用されず、廃棄量が増加し問題になっていました。そこで地元の漁協および企業と連携し、『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』などの商品を開発。外食のサステナビリティフェアで採用されるなど、当社の取組みに対する認知が広がっています。他にも森

林保全活動にも取り組んでおり、登山が好きな私もいずれ活動に参加したいと考えています。

## 「サラダ料理」創造における世界一への存在へ

持続的な企業価値向上を目指す上で、資本コストや株価を意識した経営は必要不可欠です。

財務指標としてROE8%以上を掲げており、ROEは2024年度の価格改定の効果と、自己株式の取得などにより8.9%となりました。一方、PBRについては、株価下落の影響等により2024年度は0.7倍となりました。収益性を向上させるべく変革を行ってきましたが、今後はさらに成長戦略を着実に遂行し、稼ぐ力を強めなければなりません。

2026年2月、アクセスのよい都心部へ東京本社を移転する予定です。新社屋では現本社にもある「Cooking Lab」のようなキッチンスペースを設け、当社の商品を使ったメニュー作りや試作をお客様とともに実施したり、一般の方向けの料理教室を行うなど、これまで以上にお客様との接点を拡大して提案機会やコミュニケーションを増やし、アイデアを出し合って新たな価値を創造していくとともに、従業員の採用強化についても意識しています。

これまで本社内にあった事業開発本部(研究部・開発部)と品質保証室については別途、研究に専念できる環境を用意します。これからの時代を生き抜き、成長していくためには、マーケットインの発想が欠かせません。そのために開発力の強化は重要で、必要な施策を速やかに実施し

ていきます。

株主還元はDOE(株主資本配当率)を重視いたします。2024年度は1株あたり43円の配当を行ったため、DOEは2023年度より0.4ポイント上がり1.7%となりました。2035年までにDOE2.5%以上の水準とする計画としており、今後も株主還元を重視してまいります。

色とりどりの野菜に肉や魚などの素材が入り、見た目も美しく、食べることで体が健やかになり、心豊かな暮らしを創る「サラダ料理」は、私たちが掲げている企業理念を象徴する存在です。『サラダ料理で世界一になる』というビジョンとともに、『KENKO Vision 2035』に掲げた12年間の計画は着実に実行し、目標は必ず達成させなければなりません。

ステークホルダーの皆さまには計画が順調に進捗し、当社が持続的に成長していく過程を見守っていただきますようお願い申し上げます。





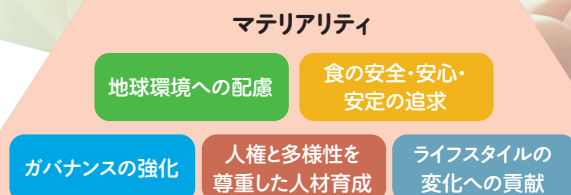
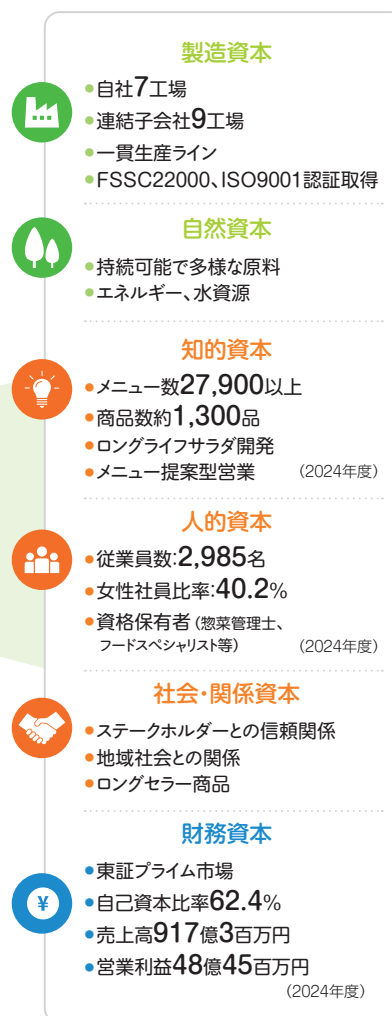
# 価値創造プロセス

経営資本 (INPUT)

ビジネスモデル (事業活動)

経営資本 (OUTPUT)

提供価値 (OUTCOME)



コーポレート・ガバナンス

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。

調味料・加工食品事業

サラダ・総菜類

賞味期間  
延長プラント  
ベースフードマヨネーズ類・  
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  
たまご風サラダの開発

総菜関連事業等



フレッシュ商品の開発から生産

その他



サラダショップ商品

自然環境保全・  
環境負荷の低減おいしさと食の  
安全・安心生活の質の向上・  
コミュニティ形成

健康経営

持続的成長と  
利益体質の実現Vision  
サラダ料理で  
世界一になる



# 事業概況・戦略

## —— 食を取り巻く課題と私たちのミッション

近年の食市場を取り巻く環境は目まぐるしく変化し、食品業界はさまざまな課題やリスクに直面しています。こうした変化に柔軟に適應することが、今後ますます重要となっています。

### 食を取り巻く課題

#### 環境

国内の食品ロスは削減が進んでいるものの、令和5年度推計で年間464万t<sup>(※)</sup>、国民一人当たり年間37kgの食品ロスが発生しています。その経済損失の合計は4兆円、食品ロスによる温室効果ガス排出量の合計は1,050万tにのぼると推計され、廃棄コストも大きな課題です。

また、プラスチック製容器包装の使用量も増加傾向にあります。個食や少量包装商品の需要拡大も一因とされ、便利で不可欠な素材ですが、海洋汚染やCO<sub>2</sub>排出量の増加の要因となっています。

気候変動の影響による作物の生育不良や鶏卵の生産量減少もリスク要因であり、原材料の安定供給対策も欠かせません。

※：令和5年度推計「食品ロス削減関係参考資料」（消費者庁）  
[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_policy/information/food\\_loss/efforts/](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/information/food_loss/efforts/)

#### 社会

食品業界では、少子高齢化による人手不足の深刻化や、物流2024年問題などの社会的な課題への対応に伴う、人材確保や業務効率化が重要になっています。また、最近では高病原性鳥インフルエンザの影響で鶏卵の確保が困難になるほか、地政学リスクの高まりなども脅威となる恐れがあります。外食産業では新型コロナウイルスの落ち着いたに伴いインバウンド需要が増加する一方で、物価高による国内の消費者の外食離れ、コンビニエンスストア店舗数の高止まりが起きています。そして、量販店では、共働き世帯や単身世帯の増加で、手軽に健康的な食事をとることができる利便性やタイムパフォーマンスが重視されたり、一緒に食事をしていてもそれぞれが食べたいものを食べる「個食」が一般的になるなど、生活スタイルの変化によって、総菜の需要が増えています。物流面では、小規模事業者が配送逼迫の影響を受けるなど、業界それぞれの状況も刻々と変化しています。

#### 健康

健康志向の高まりを受けて、消費者の間ではカロリーや糖質、塩分を抑える一方で、たんぱく質の摂取量を増やす、植物由来のプラントベースを選択するといった食事スタイルへの関心が高まっています。また、高齢化の進行により、手軽に栄養がとれる食品や、嚥下機能や噛む力が低下しても食べやすい食品の需要も増えています。外食や中食市場でも、こうしたニーズに対応したメニューや商品が拡充され、健康と手軽さの両立を意識した食品の選択が進んでいます。

### 当社グループの課題解決方法



#### 環境

未利用食材を活用することで資源循環の推進につながるアップサイクル商品の開発・販売や、リサイクル可能素材やバイオマス資材といった環境負荷低減につながる包材への切り替えなどを進めています。また食品ロスの削減としては、長期賞味期間商品の開発をし、ラインナップの拡充を図っています。廃棄マヨネーズ<sup>(※)</sup>は、バイオディーゼル燃料として再活用するなど、資源の再利用にも取り組んでいます。



#### 社会

外食、量販店、コンビニエンスストア、ベーカリーなどの業態をさらに細分化して課題を分析し、きめ細かな提案活動を展開しています。これに伴い、ロングライフサラダや加工済の下処理不要のポテトなど人手不足対策に資する商品の供給の強化や、小規模事業者の安定的な食材調達をサポートを可能にするECサイトの充実にも取り組んでいます。



#### 健康

健康面では、「たのしお™」シリーズや「トリプルバランス®」シリーズをはじめ、減塩や低糖類といった付加価値を高めた商品の開発・販売に加え、これらを使用した消費者の健康志向のニーズを満たすメニューの提案を進めています。また、少しやわらかい食感のサラダも発売し、幅広い年代の方にサラダをお楽しみいただけるよう商品の開発に取り組んでいます。

※製造ラインの商品切り替え時や生産終了に伴う洗浄工程において、配管内に残るマヨネーズのこと

当社は持続可能な社会の実現と企業価値の向上を追求し、「食を通じて世の中に貢献する。」というミッションのもと、食を取り巻くさまざまな課題の解決に向けて、これらの施策に取り組んでいます。



## 事業概況・戦略

調味料・  
加工食品事業

## タマゴ加工品の数量回復により生産効率が改善

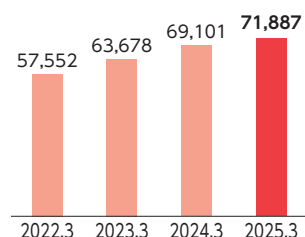
## 2024年度実績と今後の施策

2024年度は、売上高が前年同期比4.0%増となりました。主な要因は、2022年の下半期に発生した高病原性鳥インフルエンザ感染拡大による卵の供給不足や価格高騰の影響から回復が進んだことです。それにより、タマゴ加工品の売上が好調に推移しました。マヨネーズ・ドレッシング類は量販店や外食向けの需要が高まり、マヨネーズ類が伸長しました。サラダ・総菜類では小容量サイズの商品が伸長したものの、2023年度にたまご製品の代替品として販売していたポテトサラダなどの販売数量が減少しました。

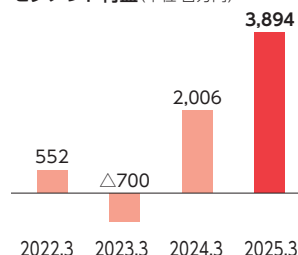
セグメント利益については、タマゴ加工品の数量回復に伴う生産効率の向上と、価格改定の浸透により、前年同期比94.1%増という大幅な増益となりました。2025年度は、各商材において販売数量の増加に取り組むとともに、2025年4月からの価格改定の効果が加わることで、売上高は前年同期比5.4%増を見込んでいます。今後も、顧客ニーズに応じた商品の開発と収益性向上を目指してまいります。

## 2024年度実績

売上高(単位:百万円)



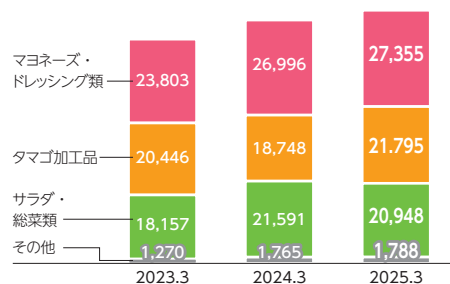
セグメント利益(単位:百万円)



## 具体的な戦略

## ▶ 商材別の施策

売上高構成比推移(単位:百万円)

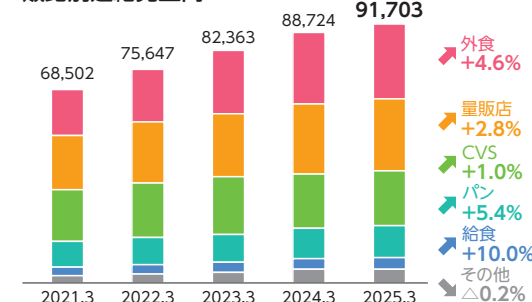


前年同期比	△3.0%	●小容量サイズの商品が伸長
	●ポテトサラダ等が減少	
+1.3%	●量販店や外食向けにマヨネーズ類が伸長	
+16.3%	●タマゴサラダ、ゆでたまごが好調	
+1.3%	●そのまま使える素材系商品が伸長	

## ▶ 販路別の施策

外食、量販店、コンビニエンスストア(CVS)、パン、給食の各販路において、前年同期比で売上が伸長しました。外食では、訪日外国人の増加による継続的な需要により、好調に推移しています。パンやCVSでは、タマゴ加工品の供給が回復したことにより、特にたまごサラダの売上が順調に拡大しました。また、販路を分野別に細かく分類し、それぞれに適した販売計画を立案する「分野別対策」が功を奏し、全体として順調な結果となりました。2025年度においては、分野ごとの施策をさらに強化するとともに、分野をまたぐ施策の横展開にも取り組み、さらなる成長を目指してまいります。

販路別連結売上高(単位:百万円)



## 新商品紹介

新ブランド「たのしお™」で  
減塩と美味しさを両立

健康志向の高まりを受けて「楽しく+減塩」をコンセプトにした新ブランド「たのしお™」を立ち上げました。当社の従来品と比べて塩分を30%カットし、素材の旨味をいかした満足感のある味わいを実現。日本古来の食文化である和惣菜を中心に、「美味しいからこそ選びたい」減塩商品を展開し、健康的かつ持続可能な食生活の未来を切り開きます。

冷凍弁当にも使える  
耐熱耐冷凍商品

人手不足・食品ロス対策で、おいしさや品質を保ちながら長期保存や長距離輸送可能な冷凍食品のニーズが高まっています。また、忙しい生活を送る消費者にとって、手軽でおいしい冷凍食品への需要は高く、冷凍弁当の市場も成長。そこで、冷凍にも加熱にも対応し、多様な冷凍加工食品に使用できる商品を、ポテトサラダ、タマゴサラダに続き開発しました。





## 事業概況・戦略



## 総菜関連事業等

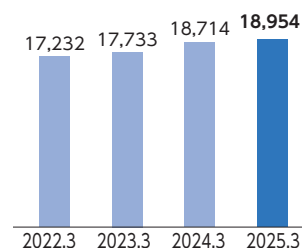
販売領域拡大で増収も、原料価格高で減益

## 2024年度実績と今後の施策

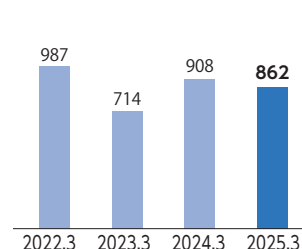
2024年度の総菜関連事業等は、マーケットイン発想の商品開発や販売領域の拡大、地域連携による差別化などの施策が奏功し、売上高は18,954百万円（前年同期比1.3%増）となりました。一方、鶏卵や野菜の価格高騰により、セグメント利益は862百万円となり減益となりました。2025年度は、顧客ニーズ対応型の新商品や高付加価値商品の投入、原材料調達の安定化を進め、収益力の向上を目指します。

## 2024年度実績

売上高(単位:百万円)



セグメント利益(単位:百万円)



ピックアップ

## 地元の高等学校との共同開発

九州ダイエツクックは佐賀女子高等学校と協働し、県産食材を使った総菜を開発・製造・販売しました。生徒の考案したメニューと想いを形にして自社工場で製造、地元スーパーで販売し、地域の魅力発信に取り組みました。こうした活動を通じて、今後も地域社会と連携し、地域の活性化に貢献してまいります。



## 「福山工場長」シリーズがソーシャルプロダクツ賞を受賞

ダイエツクックサブライが製造・販売する「福山工場長」シリーズが、一般社団法人 ソーシャルプロダクツ普及推進協会が主催する「ソーシャルプロダクツ・アワード 2025」のソーシャルプロダクツ賞を受賞しました。「福山工場長」は、生産者の困りごとを起点に地元・広島で、形や傷が理由で市場に出せない規格外食材を活用する商品ブランドです。「福山工場長」の魅力的なブランドストーリーや、規格外食材の廃棄や農家の人手不足といった社会課題に積極的に対応する姿勢などが評価されました。



## その他

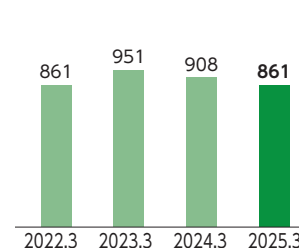
高付加価値商品の開発に注力

## 2024年度実績と今後の施策

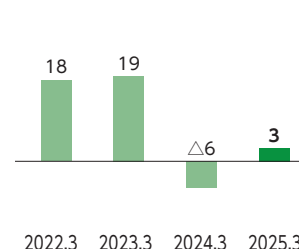
デパ地下やスーパーマーケットにてショップを展開しているサラダカフェでは、2024年度は商品力強化に努めましたが、関東の1店舗が退店した影響で減収となりました。一方、経費削減や店舗ごとの特徴を鑑みた対策、高付加価値商品の開発と価格改定などが奏功し、増益となりました。2025年度は退店影響が継続し、売上高は前年同期比4.7%減を見込んでいます。今後も付加価値のある商品開発と販売促進、利益確保に注力します。

## 2024年度実績

売上高(単位:百万円)



セグメント利益(単位:百万円)



ピックアップ

## カラダの中から美と健康をサポート「美サラダ®」

「美サラダ®」は「カラダの中から美と健康をサポートする」をコンセプトとしたサラダシリーズです。2025年は「たんぱく質」や野菜の王様「ケール」を使った新商品を発売。これからお客様の美と健康をサポートし、楽しく豊かな食生活づくりに貢献してまいります。

たんぱく質が摂れる！  
蒸し鶏とお豆の美サラダ

ケールと2種雑穀の美サラダ

## サラダカフェ創業20周年

サラダカフェ株式会社は、2025年8月1日に創業20周年を迎えました。「もっとサラダをおいしくする、もっとサラダを楽しむ。」のコンセプトのもと、お客様の笑顔と健康のために、お店とWebの双方から“ここ”も“からだ”も満たされるサラダと役立つ情報をお届けしています。



<サラダカフェサイト>  
[www.salad-cafe.com/](http://www.salad-cafe.com/)

※「美サラダ」は当社の登録商標です。



# ビジョン実現に向けた中長期戦略 中長期経営計画概要

## 経営計画の策定について

これまでは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、12年間にわたる長期的視点で中長期経営計画を策定し、2024年度からスタートしています。

『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。

## 従来の中期経営計画（3年計画）

2015-2017  
中期経営計画  
『KENKO Five  
Code 2015-2017』

2018-2020  
中期経営計画  
『KENKO  
Value Action』

2021-2023  
中期経営計画  
『KENKO  
Transformation  
Plan』

再構築

2024 ~ 2035  
中長期経営計画  
『KENKO Vision 2035』

企業理念／ビジョン／行動方針 マテリアリティ

## 中長期経営計画『KENKO Vision 2035』

### 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つの基本戦略を実行して経営基盤を強化するとともに、5つの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。



成長戦略  
-Growth Strategy-

スマート化  
-Automation and  
Innovation-



基本  
戦略



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

人材投資  
-Investment in People-



## 中長期経営計画『KENKO Vision 2035』（12年計画）

Phase1  
2024-2027

### 事業構造の改革

新たな理念体系のもと、  
事業ポートフォリオの変革  
と新たな技術への挑戦

Phase2  
2028-2031

### 再成長

新技術の展開、事業  
構造の変化を加速さ  
せ組織再編を図る

Phase3  
2032-2035

### 進化・発展

新たなビジネスモデルの  
もと、収益基盤の強化と  
社会課題の解決の実践

ビジョン  
(目指すべきもの)  
サラダ料理で  
世界一になる

### 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%以上の実現を目指します。

当社グループの成長に向けた新たなビジョンのもと、今後の当社グループの変革と成長、そして企業価値のさらなる向上を目指し、ステークホルダーの皆さまに信用・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

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

ROE

8%以上

海外売上高比率

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

成長戦略  
Growth Strategy

成長戦略では、企業理念である「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」および「食を通じて世の中に貢献する。」のもと、既存事業における収益基盤の強化およびブランド価値の向上、事業ポートフォリオの再構築による外部環境の変化への適応、新規事業やサービス領域の拡大を目標としています。初年度となる2024年度は、新たな取組みへの挑戦に向けて多くの試行錯誤を重ねるとともに課題点も見えてきた1年でした。

一方で、原材料価格の高騰や人材確保が困難になるなどの外部環境の課題にも直面しています。こうした課題に対しては、商品の統廃合による生産効率の向上や利益率の改善、事業領域の拡大、さらには世界に向けて「サラダ料理」を広めるための海外展開戦略の推進といった取組みを進めることで、柔軟かつ迅速な対応を図っております。

従業員一人ひとりの力を結集し、事業の成長と社会課題の解決を両立させることで、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすべく、今後も全力で邁進してまいります。

代表取締役社長 島本 国一

重要  
KPI

## Phase1 (2027年度)

- NB商品比率の上昇 → NB商品比率**50%**
- 海外売上高比率の上昇 → 海外売上高**17億円**
- EC事業の拡大 → EC売上高**2億円**

## 既存事業の強化

既存事業を強化すべく、市場環境や顧客ニーズの変化に対応するための商品の統廃合や商品化基準の見直し、マーケットイン発想の商品開発、メニュー提案の強化に取り組んでいます。

2024年度は約200品の商品統廃合を行い、「売べき商品」の明確化を進めました。商品数を絞ることで、生産ラインの切り替え回数が減り、歩留まりが向上するほか、原材料や資材の種類が絞られることで生産効率の向上につながります。その結果、2025年度には約6億円の効果を見込んでいます。今後も「売べき商品」の拡販やキャンペーンの実施、展示会への参加を通じて商品を広く浸透させ、収益性を追求していきます。

顧客ニーズを反映した新商品も順次発売します。皮むき・カット



済みの冷凍北海道ポテトや小容量サイズの『サラダのプロがつくった 北海道明太子ポテトサラダ』の発売など、多様な要望に対応する商品を展開中です。また、メニュー提案も強化します。「当社ならではの提案」を深化させ、より一層求められる企業になることを目指します。メニュー提案力を活かした料理教室を継続するなど、新たなビジネスとしての運用方法も検証し、ファン獲得と事業領域拡大に向けた活動を強化してまいります。

## 「サラダ料理」の認知拡大

当社は、取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまから高い評価と信頼を獲得し、「必要とされる企業」になることを目指して、さまざまなイベントやメディアを通じて企業ブランドの強化・浸透に取り組んでいます。2024年度は、業務用のお客様に当社の方針や商品、メニューを体感していただくために、東京・大阪にてグループ総合フェアを開催しました。多くのお客様にご来場いただき、当社の魅力を直接お伝えする貴重な機会となりました。また、一般のお客様には、メディア主催の展示会への参加を通じて、商品ブランドへの信頼感を高めることができたことと確信しております。2025年度は、大阪・関西万博へ出展し、「サラダ料理で育む未来」をテーマに、

サラダ料理教室を開催しました。サステナブルな商品やサラダ料理の世界観を通じて社会課題の解決に貢献し、食の未来を切り拓く新たな価値創造に挑戦してまいります。

また今後は、当社の商品をより多くのお客様にお使いいただくために、当社の名前や商品を知っていただくための広告戦略も策定していく予定です。



## 新規事業の拡大

EC事業の拡大に向けて、2024年度は通販専用サイトを立ち上げるとともに、SNSのフォロワー数拡大のための施策やお客様のニーズに合わせた商品開発、セット販売の強化などを推進。その結果、来客数が増加し、売上高は56百万円（前期比+40.0%）と順調に伸長しました。課題である配送費の上昇については、新たな商品展開であるスパウトパウチ型のドレッシングを開発してテスト販売を行うなどの対策をとっています。

2025年度は一般のお客様と業務用の個人事業主のお客様でサイトの入口を分けるなど、お客様視点での利便性向上を図るほか、EC専用商品の開発や物流業務の効率化を進め、さらなる成長を見込んでいます。また、新たなビジネスモデルの構築も検討中です。既存サービスの事業化や新規テーマの創出など、持続的成長に向けた取組みを強化してまいります。



## 特集

## 海外市場と今後の展望

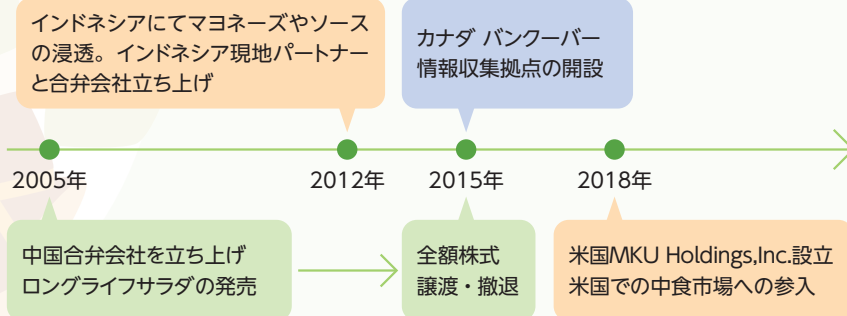
## 海外の食市場の動向

2024年度からスタートした中長期経営計画に併せて理念体系も再構築し、ビジョンを『サラダ料理で世界一になる』としました。これは、当社が考える「サラダ料理」を世界に広めていくという意味表示です。現在、世界の食市場は人口増加や所得水準の向上を背景に拡大を続けており、なかでもアジアやアフリカなどの成長が顕著です。

また、健康志向や安全性を重視した食品、低カロリーやプラントベース商品、即食性・簡便性の高い商品への需要が高まりつつあるとともに、サステナビリティやエコ意識が消費者の購買動機として重要視されています。世界の食品市場の規模拡大は今後も見込まれるなか、コロナ禍後のライフスタイルの変化によって世界各国でeコマースの普及が進むとともに、オーガニックやプラントベースなど健康志向の高い食材に注目が集まっています。

さらには、和食が世界的なブームとなっています。このことは今後、当社が海外展開していくうえでの重要なポイントとなると考えています。

## これまでの当社の海外展開の変遷



インドネシアで発売している商品「Omayo」ハラル認証取得  
※「Omayo」は当社の登録商標です。

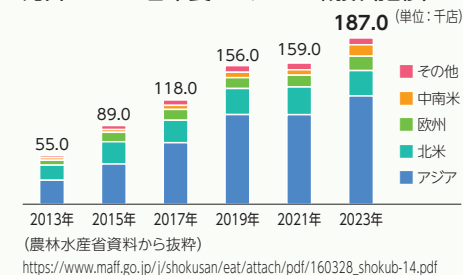
## 当社が海外展開をする理由

少子高齢化や人口減少が見込まれるなど日本国内の環境変化を考慮し、中長期経営計画では海外事業の推進を加速させて、2035年度に連結売上高に占める海外売上高比率を10%以上にすることを経営目標の一つとして掲げました。この目標を達成するためには事業ポートフォリオを再構築する必要があります。

当社が取り扱っているサラダ・総菜類、マヨネーズ・ドレッシング類、タマゴ加工品は海外でも販売されています。現在の健康志向や、和食ブームは当社にとってビジネスチャンスです。特に近年、世界各国で日本食の人気が高まっており、日本食レストランが増加するとともに、現地の量販店での日本食材の取り扱いが拡大しています。また、日本の外食産業や食品メーカーの海外進出も加速しており、「本物の日本の味」を求める市場が形成されつつあります。こうした日本食の国際的な普及は、当社商品の海外展開において大きな追い風となっています。

一方で課題は、日本国内の原料をそのまま使用できないことです。また、地場のメーカーをはじめとする競合他社があり、進出エリアや、商品、商標、ブランド名などについては慎重に見極める必要があると考えています。今後は海外市場に対応できる人材の育成や採用を行い、展開を強化してまいります。

## 海外における日本食レストランの概数(推移)



## 海外への商品輸出

当社は、これまで培ってきた商品の技術やこだわりを世界に発信すべく、輸出事業にも力を入れてまいりました。2024年度は約40の国と地域へマヨネーズ・ドレッシング類やロングライフサラダの輸出販売を行い、実績を伸ばしています。コロナ禍など現地での活動が難しい時期もありましたが、本年度からは国内外の展示会にも積極的に出展し、販路を拡大するとともに、新たなお客様との出会いを創出することができました。

展示会では、当社がマヨネーズメーカーの枠を超えて、サラダや総菜、タマゴ加工品まで幅広い商品を製造・販売していることをアピールし、輸出専用商品のラインナップの多さや統一感あるパッケージに高い評価をいただきました。また、豊富なメニューの試食と組み合わせた提案が、当社商品の認知度向上やブランド力の強化につながりました。さらに、各国の来場者との交流を通じて国際的な視野も広がり、次の事業展開に向けた基盤となっています。こうした成果を踏まえ、今後も国内外の展示会に出展し、グローバル展開に向けた商品提案を積極的に進めてまいります。



輸出向けの商品



事業開発本部 海外事業部  
小林 恭輔



展示会「日本の食品」輸出EXPOの様子



## 中長期経営計画

スマート化  
Automation and Innovation

DXを通じて企業改革と生産性向上を図ること、そして合理化、効率化を実現するための工場再編が大きなテーマです。2024年度はDXビジョンの策定や生成AI・RPAの導入、業務体系表の作成などを進め、具体的な成果が得られました。この他にも、販売強化のための営業支援ツールの導入や基幹システムの入替えを進め、「商品ごとの利益の見える化」を実現しました。生産現場では、協働ロボットを導入することで単純作業や重量物の搬送作業が改善されました。今後は、効果を検証しながら水平展開していく予定です。

2025年度は本社と工場間のネットワークの整備に注力し、「工場の稼働状況の見える化」を目指します。工場再編についても事業環境の変化に対応した検討を引き続き行っています。

業務の効率化と、一人ひとりの挑戦をバックアップして、「2035年度までに労働生産性30%向上（2024年度比）」を目指します。収益性を上げることで、ステークホルダーの皆さまへの還元や会社への再投資に用い、成長・発展し続ける会社づくりへとつなげていきます。

常務取締役 川上 学



重要  
KPI

Phase1 (2027年度)  
労働生産性 目標10%UP

## バックオフィス

業務の  
効率化

## 販売

人時生産性  
の向上

## 生産

工場の労働  
生産性の向上

## DXの推進

## スマート化戦略の位置づけ

「スマート化」の戦略は、会社が未来永劫、成長・発展し続ける基盤づくりを目指すものです。大きく分けて2つのテーマがあり、それはDX推進と工場再編です。DX推進では、生成AIやRPAといったデジタル技術の活用によるバックオフィス業務の効率化や、新技術導入による生産現場の合理化・省力化などを通じて、ビジネスプロセスを改革し、競争力の強化を図ります。加えて、データ活用基盤を整備するとともに、スマート化の成果を他の成長戦略の領域と連動させることで、新たな顧客価値の創出にも取り組んでいきます。

## 推進体制・人材育成

スマート化推進の専任組織として2024年4月に「経営戦略部 スマート戦略課」を新設しました。また、同時期に立ち上げた「部門横断のスマート化プロジェクト」が、全社のDX施策の遂行と全社調整を担っています。2024年度には全従業員を対象にDXスキル診断を実施するなど、従業員のITリテラシー向上と社内DX人材の育成に向けた取組みに着手しています。

## IT基盤とセキュリティ

基幹システムの刷新や工場設備のIoT化・協働ロボット導入、生成AI・RPAの業務適用拡大などを通じて、IT基盤の強化と全社データ活用環境の整備を進めています。たとえば、生成AIやRPAを工場の現場が安全に活用できる社内環境の構築や、工場ネットワーク再構築によるリアルタイムな生産データ収集基盤の構築、生産工程の作業を円滑に実行する動画マニュアルの活用などを推進。あわせて、セキュリティに関する定期教育を実施するなど、サイバーリスク対策の取組みも強化しています。

## KPIとモニタリング

スマート化推進のKPIとして「2035年度までに労働生産性30%向上（2024年度比）」という目標を掲げ、2024～2035年度で総額182億円の関連投資を計画しています。目標達成の進捗は経営会議などで定期的に検証され、必要に応じて戦略の見直しを図ります。また、独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）の「DX推進指標」を活用した自己診断を継続的に実施し、自社のDXの成熟度や課題を可視化して改善サイクルにつなげていきます。

## 事業拠点の再編

生産性の向上、合理化、効率化を実現するために、工場の改修や建て替え、移転などを計画しています。2024年度は連結子会社のダイエツクックサプライと九州ダイエツクックで安定稼働のための大規模な改修に着手するなど、工場再編を行いました。生産ラインを効率化するため、小型容器のソースラインの更新と2拠点生産のための新設計画にも着手しています。

2025年度は、グループ全体の生産性最適化と収益力の向上、設備の老朽化に伴う課題などを総合的に判断し、関東ダイエツクエッグ会津若松工場を閉鎖することとなりました。会津若松工場の生産品目については、当社静岡富士山工場へ移管します。今後もグループの最適化と事業環境の変化に適應できる工場再編を目指すとともに、環境にも配慮した工場づくりを行ってまいります。



## 将来のプランニング

生産性の向上を実現するために  
拠点の再編内容や  
時期等を検討中

次世代対応のための  
工場再編

2工場の  
作業環境の改善と  
生産設備の更新  
に着手

生産ラインの  
効率化対策

小型容器のソースライン  
効率化に着手



## 中長期経営計画

# 人材投資

## Investment in People

昨今、少子高齢化や価値観の多様化により優秀な人材の確保が困難になるなか、企業には多様な人材が活躍できる環境づくりが求められています。そうしたなかで当社が持続的に成長するには、従業員一人ひとりの成長とともに会社と従業員が相互に高め合う関係を築くことが不可欠であると考えています。

2024年度は、人事制度を改定し、個々の多様なキャリア形成やスキルアップを支援する教育研修の充実や働きやすい職場環境の整備などに注力しました。また、従業員意識調査を実施し、その結果をもとに「従業員エンゲージメント」を向上させるための施策にも取り組んでいます。今後も人材への積極投資を続け、部下の成長を目的とした1on1ミーティングやキャリア支援を通じて、会社と従業員がともに成長し続けられる体制の実現を目指してまいります。

取締役 立花 健二

重要  
KPI

Phase1 (2027年度)

エンゲージメント総合スコア

目標70pt(2024年度:57.6pt)

自発的  
貢献意欲組織への  
愛着会社ビジョン  
への共感

## 従業員エンゲージメント向上のための意識調査

当社は、従業員のエンゲージメントの向上のための組織風土改革に取り組んでいます。その進捗状況を把握するために実施している「従業員意識調査」は、職場の現状や強み・課題を発見するための重要な手段であり、従業員が会社とともに成長していくための大切な仕組みです。2024年度に初めて実施した従業員意識調査では、その結果をもとに、当社グループが抱える課題を「重視度」と「満足度」の観点から抽出しました。抽出された課題を当社の強みに変えるべく、部署ごとに改善計画（アクションプラン）を策定して実行に移しています。2024年度のエンゲージメント総合スコアは57.6ptでした。

全社的な課題や今後さらに伸ばしていきたい強みとして、「仕事のやりがい」、「ワークライフバランス」、「職場の人材育成」などが挙げられました。上司と部下の1on1ミーティングによるコミュニケーションの質の向上や、業務の再認識および改善意識の醸成、働きやすい環境づくりなど、働きやすさの改善やチャレンジを促す風土づくりにも取り組んでいます。

今後は、調査から明らかになった課題の継続的な改善活動に加

えて、「働きやすさの向上」にも力を入れてまいります。従業員一人ひとりのモチベーションが企業価値向上の原動力です。「会社や仕事を『好き』、『楽しい』と感じられる職場」「働くことに誇りや希望を持てる職場」の実現を目指して、会社と従業員の双方で力を合わせてまいります。

## 企業価値の向上

## 従業員エンゲージメント向上

(目標2027年度: 70pt)

## 従業員意識調査の実施

2024年度: 57.6 pt  
(回答率: 94.7%)

## 調査結果・分析

各部署の課題項目、  
伸ばしたい強みの抽出

## アクションプラン実行

着実に推進

## アクションプラン策定

会社のビジョンを意識した  
目指す姿の設定

## インナーブランディング

当社は、インナーブランディングの強化を通じて企業理念やビジョン、活動への共感・共有を深め、より強固な組織への変革を目指しています。2024年度は、自社3工場で商品勉強会を開催しました。いずれも「自ら携わった商品がお客様によってどのような商品やメニューに形を変え、消費者に食されているか」を学ぶとともに、「私たちは、お客様の口に直接入る商品を製造し、社会に貢献している」という品質に対する意識を再認識する機会となりました。社内報の発行

を通じて、商品勉強会の様子や新入社員紹介、各部署の取組みなどを共有し、従業員同士のコミュニケーションにもつなげています。また、中長期経営計画の進捗の共有を目的とした、取締役と従業員の個別進捗報告会も実施し、活発なコミュニケーションが生まれています。今後も、双方向の発信や参加する機会を増やし、組織の一体感を強化してまいります。





# 特集

## 人材戦略の実行と従業員から選ばれる会社の実現

### 人材投資の全体像

人口構造や消費者ニーズが急激に変化する現代、企業価値の持続的な向上には「人材投資」が不可欠です。当社では人材を単なるリソースではなく“資本”ととらえ、一人ひとりの価値を最大限に引き出す「人的資本経営」を推進しています。経営戦略と連動した人材戦略の実行として最適な「人材の採用や配置」、「体系的な人材の育成」、「働きやすい職場環境・制度の整備」、従業員から選ばれる会社の実現として「自己実現や成長を実感できる組織風土の実現」、「インナーブランディングの強化」の5本柱で構成される取組みを進め、従業員のやる気や能力が高まり、個人と企業がともに成長できる環境を目指します。「選び、選ばれる」関係性を重視して、ケンコーマヨネーズらしい“従業員が自慢できる会社”になる。2035年のありたい姿を目指して人材戦略を推進しています。

#### 2035年のありたい姿 「従業員が自慢できる会社」

##### エンゲージメント向上

#### 経営戦略と連動した 人材戦略の実行

人材の  
採用  
と配置

人材の  
育成

働きやすい  
職場環境・  
制度の整備

#### 従業員から選ばれる 会社の実現

自己実現や成長  
を実感できる  
組織風土の実現

インナー  
ブランディング

### 新たな人事制度

2024年度から約20年ぶりに人事制度が改定され、新たな制度がスタートしました。新制度のコンセプトは「個人やチームでの挑戦を後押しする人事制度」「挑戦する社員が会社での将来のキャリアに希望を持てる人事制度」「社員に対するメッセージが明確でわかりやすい人事制度」の3つです。

私たちが目指す人物像は、不確実な未来を前向きに受け止め、多種多様な発想をぶつけ合いながら、新たな商品やサービスを創出し続けることで、お客様や社会に新しい価値を提案できる人材です。

また、すべての従業員の「心理的安全性」が確保されたうえで本音で語り合い、お互いの意見やアイデアを尊重しながら挑戦できる環境の実現を目指します。職位や年齢を問わず、相互に育成・成長を促し、組織やチーム間でノウハウを共有しながら、新しい価値を創造していくチーム像を実現してまいります。従業員一人ひとりの成長とチャレンジを支援し、新しい価値を創造し続ける体制づくりに取り組んでまいります。

### 多様性に対応した働き方

当社はマテリアリティの1つである「人権と多様性を尊重した人材育成」を重要な要素として位置づけています。そのなかの一つとして、2024年度は多様性（ダイバーシティ）に対応した働き方の導入を検討しました。個々の従業員が自分らしく働いて、力を発揮できる環境の整備に取り組んでいます。

2025年度 施策項目	目的
有給休暇の取得方法の拡充	柔軟な働き方を実現
短時間勤務制度等の整備	子育て世代など多様な働き方ニーズを支援
就労時間の柔軟化	育児・介護等、多様なライフスタイルに対応

### 研修制度について

2024年度より中長期経営計画と新人事制度がスタートしましたが、当社を取り巻く外部環境は目まぐるしく変化しています。「2035年のありたい姿」を達成するためには、大きな変化に対応できる人材の育成が不可欠です。そのため、研修制度を充実させました。

2024年度には、階層別研修やキャリア研修、人事制度の浸透のための各種ワークショップなど、さまざまな研修を実施。ダイバーシティについて考える研修や、社内のロールモデルとなるような社員によるパネルディスカッションを行うなど、新たなテーマの研修にも取り組み、さまざまな角度から学びの場を提供しました。

今後も継続的な学びの機会を提供することで、社員の自律的な学習を後押ししていきます。また、中長期経営計画の達成に向けて、一人ひとりが当事者意識を持ち、さらなる挑戦を恐れずに取り組んでいける人材を育成できるよう、研修制度をブラッシュアップしてまいります。



管理本部 人事総務部  
小田嶋 智子



## 中長期経営計画

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

企業理念に基づいた戦略の考え方から、「地球環境へ配慮した企業活動」、「地域社会への貢献と共創」、「グループ従業員の健康と働きがいに注力した健康経営」を目指して取り組んでいます。また、リスクマネジメントを徹底するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化にも取り組んでいます。

2024年度はISO31000の手法で7つのリスクを特定し、リスク管理委員会を中心に対策や訓練、勉強会を行いました。リスクをチャンスに変えられるよう全社一体となって環境や社会に貢献し続けます。

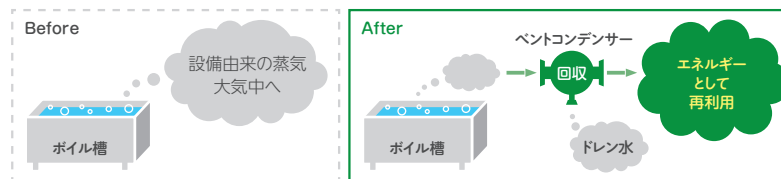
取締役 藤原 信義

重要  
KPI

## Phase1 (2027年度)

CO<sub>2</sub>削減に向けた取組み

前中期経営計画から継続して取り組んでいるCO<sub>2</sub>排出量削減については、「2030年度で50%削減」、「2050年度でカーボンニュートラル実現」を目指し、毎年、目標値を設定しながら取組みを進めています。2024年度は全工場にエネルギー測定機器を設置しました。今後はさらなる精度向上のため、設置台数の拡大を検討しています。エネルギーがラインごとに「見える化」されることで、具体的な対策の検討が可能となります。



※ベントコンデンサー：排出される蒸気を回収して熱エネルギーとして再利用すること

※原単位：一定量の製品などを生産するのに必要な、原材料や燃料などのエネルギー、動力、労働力、またはそれにかかる時間のこと

## サステナブル素材の活用

サステナブル素材を含む包材の活用とは、現在使用している包材を「環境に配慮した素材」に切り替える取組みです。当社では、再生トレイやバイオ原料由来のプラスチックを使用した惣菜パッケージの導入を進めています。現在サステナブル素材を含む包材の使用率は45.5%とほぼ計画どおりに導入が進んでいます。2025年度も引き続き、サステナブル素材を含む包材への切り替えを進めてまいります。

また、タマゴ加工品やマヨネーズなどの原料である卵の殻についてもさまざまな用途での活用を検討中です。商品で使用しているボトルも、樹脂量を減らしたもののへの変更を検討してまいります。



ダイエツクワックサプライで使用している再生トレイ

## 廃棄物削減に向けた取組み

廃棄物削減に向けた取組みにおいて2024年度は、2019年比で原単位12.3%減を実現するなど、計画を上回る進捗で目標を達成しました。工程ごとに廃棄物の発生原因を分析することで、廃棄物の発生の抑制に努めています。

発生した廃棄物については、脱水による減量化や、飼料・肥料として価値ある資源としての再利用を進めています。また、廃棄マヨネーズ\*は現在バイオディーゼル燃料となり、航空機の燃料として再利用されていますが、今後は自社工場ではフォークリフトの燃料として活用することも検討しています。引き続き、廃棄物の発生抑制と有効活用に積極的に取り組んでまいります。

※製造ラインの商品切り替え時や生産終了に伴う洗浄工程において、配管内に残るマヨネーズのこと





# 財務戦略

## 市場との対話を大切に 持続的成長と企業価値向上の ための財務戦略

上席執行役員  
薄井 大輔



### 財務戦略のポイント

#### 1 『KENKO Vision 2035』初年度の振り返りと現状

2024年度は、4つの基本戦略ごとにプロジェクトメンバーを編成し、戦略の方向性やロードマップの策定、部署ごとの行動計画への落とし込みを行い、現場と共有・連携しながら進捗を継続的に検証し、着実に推進してきた1年間でした。

財務目標は、連結売上高、連結営業利益ともに目標を上回る結果となりました。2024年度のROEは、過去最高益の更新に加え、資本効率向上および機動的な資本政策遂行のため自己株式取得を前倒しで実施したことや政策保有株式の売却益を計上したことなどにより、8.9%となりました。

配当政策は、単年度の利益に左右されない安定的な還元を目指し、DOEを株主還元の指標としています。これは、前中期経営計画の期間において、コロナ禍や高病原性鳥

インフルエンザの大規模発生などにより厳しい事業環境が続き、安定的な配当が難しい状況にあったという経験を踏まえたものです。安定的な配当を行うとともに、過去のDOEの水準よりも高いレベルを目標にして、Phase1で1.5%以上、Phase2で2%以上、Phase3で2.5%以上と段階的に引き上げていく計画です。

2024年度は、目標の1.5%以上に対し1.7%、配当金を43円としました。2025年度はさらに4円増配し、配当金は47円を計画しています。より早く目標を達成できるように取り組んでまいります。

#### 2 資本コストと株価を意識した経営に向けた取組み

2024年度は目標を上回る業績となりました。さらに投資家や株主の皆さまからの期待に応えるべく、株主還元のさらなる充実と戦略的投資による収益性の向上を図るとともに、グループ一丸となって将来の持続的成長に向けた取組みを進めてまいります。

#### ■ 企業価値向上への戦略的アプローチ

企業価値向上を示すPBR(株価純資産倍率)を高めるため、ROE(自己資本利益率)とPER(株価収益率)の両面から戦略的な取組みを進めています。

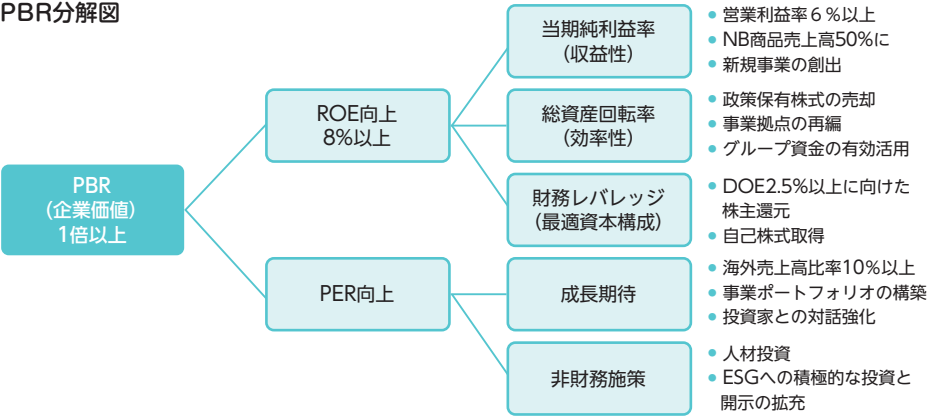
ROEの向上においては、収益性と資本効率の向上に取り組んでいきます。収益性(当期純利益率)を高めるべく、本業の営業利益率6%以上を目指しています。当社ブランド商品の比率の上昇や事業ポートフォリオの再構築を行うとともに、新規事業の創出も模索します。また、資本効率を高めるべく、政策保有株式の売却や事業拠点の再編を進めるとともに、グループ内の資金を有効活用します。株主還元においては、安定的な配当の実施と環境に応じた機動的な自己株式取得も検討していきます。

海外売上高比率10%以上に向けた戦略投資や、新たな事業の創出のためのM&Aを含めた検討も行っており、これらを実行することでPERの向上を図ってまいります。また、ESGへの積極的な投資と開示の拡充を進め、投資家との対話を強化していきます。



財務戦略

PBR分解図



キャッシュアロケーション

Phase1:2024~2027年度

キャッシュイン

キャッシュアウト

		戦 略	目 的	Phase1 計画	2024年度 実績	2025年度 計画
営業CF※ 242億円	成長戦略	海外進出 (M&A含む)	事業ポートフォリオ の再構築	38	0	2
		新規事業への投資		—	—	0
		システムへの投資	収益基盤強化	11	0	1
		事業拠点の強化	収益基盤強化・ 労働生産性向上	60	—	—
		計			109	0
政策保有 株式売却 2億円	スマート化	事業拠点の再編・ 強化	労働生産性向上	48	1	9
		DXの推進等		38	8	3
		計			86	9
手元資金 45億円	人材投資	教育・人材育成 施策	人的資本への投資	16	2	3
		エンゲージメント 向上施策	働き方改革	27	0	11
		計			43	2
資金調達 101億円	サステナ ビリティと 社会的責任	株主還元	配当（DOEを 段階的に上昇）	23	6	6
		資本政策	自己株式取得の拡大	14	19	8
		ESGへの投資	環境に配慮した 投資の実行	14	0	2
		計			51	27
合 計				290	40	49

※営業利益見込+減価償却費

■ 成長投資と株主還元の資金配分計画

IR面談で機関投資家からいただいたご要望に応え、2025年5月の決算説明会でキャッシュアロケーションを開示いたしました。

Phase1では、営業CFで242億円、政策保有株式の売却で2億円、手元資金で45億円がキャッシュインとなり、4つの戦略の投資額合計は290億円を計画しています。これらの資金を成長投資や株主還元、財務基盤強化にバランスよく配分し、持続的な企業価値向上を実現します。投資に伴う減価償却費の増加も考慮し、バランスシート of 健全性を維持しながら積極的に各中長期戦略を実行してまいります。

■ 成長戦略に向けた目標の再設定

Phase1最終年度(2027年度)の連結売上高目標は1,020億円以上、連結営業利益は33億円以上を見込んでいますが、連結営業利益に関しては、2024年度において48.45億円と大幅に目標を上回る実績となっています。今後の企業成長に向けた積極的な戦略内容と投資のバランスを鑑みながら、現在、目標数値の見直しを進めており、新たな目標については決定次第公表する予定です。

3 成長につなげるための財務戦略

当社の中長期経営計画の目標数字は、単なる指標ではなく、全社一丸となって必ず達成するべき約束です。これは、持続的な成長を確実に実現するための堅実なアプローチであると考えています。ロードマップに沿った計画的な投資を通して戦略を実行し、長期的な企業価値向上を目指していく方針です。投資による一時的なキャッシュアウトの増加が見込まれますが、自己資本比率とのバランスをとりつつ、売上高・営業利益の拡大、ROEの向上を目指してまいります。

そして、創出した利益は、次の成長投資、株主還元、従業員への還元に最適なかたちで配分し、価値創造の好循環を生み出す方針です。投資と還元を継続的、安定的に実施するため、Phase1の4年間は「事業構造の改革」をテーマに進めています。



# サステナビリティ経営の推進 サステナビリティ方針

## 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

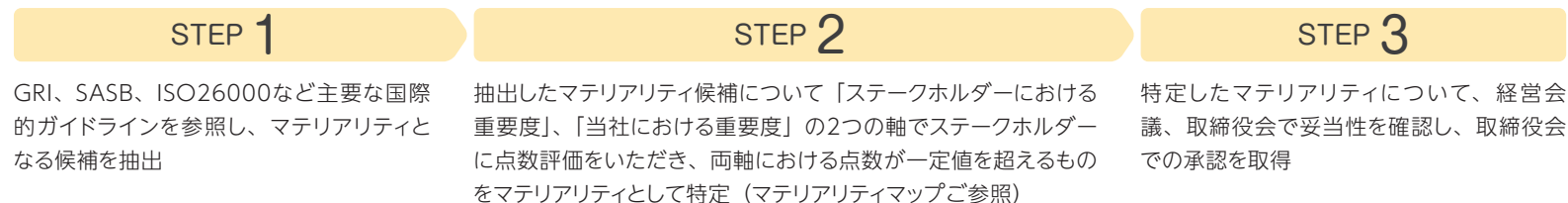
ケンコーマヨネーズグループは、「2035年にありたい姿」を想像し、2024年度から始まる新たな中長期経営計画を策定しました。そして、現在想定される重要課題を抽出し、取り組むべき課題として5つのマテリアリティを特定しました。

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。

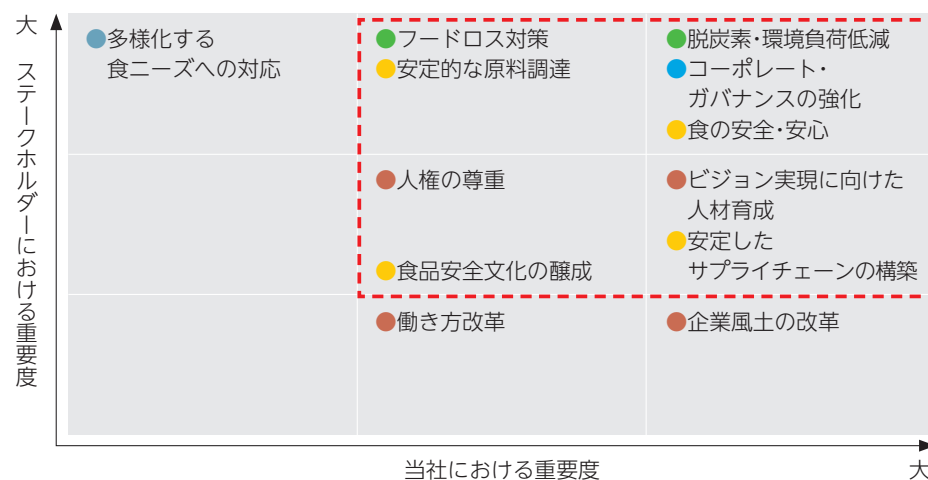
## 5つのマテリアリティ



## マテリアリティの 特定プロセス



## マテリアリティマップ



## マテリアリティに対するKPI

主要な取組み	数値目標
CO <sub>2</sub> 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%
環境に配慮したサステナブル素材の使用	2030年度目標 サステナブル素材60% 2050年度目標 サステナブル素材100% (全品目中)
廃棄物削減	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
 <b>地球環境への配慮</b>	脱炭素・環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>代替フロン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物削減</li> <li>環境に配慮したサステナブル素材の使用</li> </ul>	  
	フードロス対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料の有効活用</li> <li>生産工程における歩留向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要と供給の最適化に則った生産・販売</li> <li>賞味期間延長</li> </ul>	  
 <b>食の安全・安心・安定の追求</b>	食品安全文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員が食品安全意識を向上させるための教育活動</li> </ul>		  
	食の安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質向上の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品パッケージ等の適切な情報共有</li> </ul>	
	安定したサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な環境・社会に配慮した安定的な原料調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の安定稼働・商品供給</li> <li>安定的な物流体制の構築</li> </ul>	
 <b>ガバナンスの強化</b>	コーポレート・ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底</li> <li>リスクマネジメント活動の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家との対話</li> <li>情報セキュリティの強化</li> </ul>	 
 <b>人権と多様性を尊重した人材育成</b>	ビジョン実現に向けた人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続のための人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代リーダーの育成</li> </ul>	  
	企業風土の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>チャレンジする企業風土の育成</li> <li>従業員エンゲージメント向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織体系強化</li> </ul>	
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケンコーマヨネーズグループ人権方針による人権啓発</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの実施</li> </ul>		
 <b>ライフスタイルの変化への貢献</b>	多様化する食ニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>食の多様性に配慮した商品カテゴリーの開発・育成</li> <li>消費者へ商品・情報の提供のためのチャネル拡大</li> </ul>		  





## 環境

# 地球にやさしい企業へ

当社グループは、限りある資源を大切に活用し、サステナブルな社会に貢献できるように食品ロスの削減や地球環境へ配慮した商品づくりに積極的に取り組んでいます。

## 資源の有効活用と食品ロス削減

当社グループは、持続可能な社会に向けて、資源の有効活用や食品ロス削減に積極的に取り組んでいます。安全・安心な商品を提供しながら、食品の廃棄物削減や食品資源活用のため、多角的な施策を展開しています。

## 賞味期間延長

食品ロス削減のため、当社は賞味期間の延長に積極的に取り組んでいます。代表的な取組みの一つが、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®)」をさらに進化させた「FDF Plus®」シリーズの開発です。「FDF Plus®」は、従来のおいしさや安全性を維持しながら、冷蔵未開封で製造日から90日という長い賞味期間を実現しています。配合や包材の見直し、品質保持のための徹底した検証を重ねることで、より長くおいしさを保てる商品が誕生しました。これにより、期限内に使い切れないという理由による廃棄が減少し、お客様の作業効率アップにも大きく貢献しています。また、生産効率の向上はもちろん、流通の柔軟な対応も可能となりました。



## アップサイクル商品の開発

当社グループでは、未利用食材や規格外品を新たな価値ある商品へと生まれ変わらせるアップサイクルに積極的に取り組んでいます。キャベツの芯や宮城県産の元茎わかめなど、これまでは捨てられていた部分を独自の技術でおいしいサラダに加工した商品を開発しました。こうしたアップサイクル商品の充実が評価され、株式会社食品産業新聞社主催の「第54回食品産業技術功労賞（サステナビリティ部門）」を受賞しました。また、冷凍貝柱を製造する際に出る副産物の「ホタテ貝ひも」と当社製ソースを使用した商品も開発しており、2025年7月にはガリバタ醤油につづきシリーズ第2弾としてニンニク醤油・トマト煮込みの2品も開発しています。グループ会社のダイエツクックサプライにて開発・生産している「福山工場長」シリーズでは、規格外の食材を使った惣菜や菓子で“困りごとを、魅力に変える”商品づくりを推進。地域と連携した食品ロス削減と持続可能な社会づくりに貢献しています。



## フードバンク・子ども食堂への貢献

当社グループの各工場では、ケース梱包時に端数となるなど、本来は安全に食べられますが販売するのが難しい商品が発生する場合があります。これらの商品を有効活用するため、社会貢献および食品ロス削減の取組みとして、子ども食堂や地域NPOなどの各種団体に定期的に寄付をしています。今後もパートナーと連携して進めてまいります。

## 2024年度の活動例

### 子ども食堂への支援

当社グループの工場近隣にある子ども食堂へ、定期的に商品を提供しています。提供した商品は、ボランティアの方々のおいしいお弁当の惣菜として利用されるなど、地域社会や子どもたちへ活用されています。

### フードバンクへの寄贈

各工場の所在地にあるフードバンクへ、さまざまな種類の商品を継続的に寄贈しています。これらの商品はフードバンクの倉庫に保管され、食べ物に困ったときやお住まいの近隣ですぐに受け取れる環境の提供など、さまざまな用途で幅広く活用され、地域のセーフティネットとして役立っています。





## 地球にやさしい企業へ

### 脱炭素・環境負荷低減

当社グループは、安全・安心な商品を安定してお届けするため、商品パッケージにプラスチックを使用しています。しかし、プラスチックによる海洋汚染や原材料である石油資源の枯渇、焼却時に発生する温室効果ガスによる地球温暖化の進行などが世界的問題となっています。こうした背景を踏まえ当社では、商品の品質維持を前提に、プラスチック使用量の削減や環境配慮素材の活用に継続して取り組んでいます。

#### 包装資材の薄肉化による樹脂・CO<sub>2</sub>削減

2022年度より、主力商品であるロングライフサラダの袋フィルムにおいて、薄肉化を推進しています。これにより、使用樹脂量を削減し、環境負荷の低減に寄与しています。ドレッシング等の小袋製品34品目やサラダ類に使用している袋フィルムにおいて、2024年度までに2022年度対比で約4.6t／年のプラスチック樹脂使用量削減、約14.3tのCO<sub>2</sub>排出量削減につながりました。今後も包材の最適化および環境負荷低減を推進してまいります。



#### バイオマスインキの導入による環境負荷低減

2022年度より当社製マヨネーズ「ケンコーマヨネーズ レストランの味(500g)」などの外装フィルムに使用するインキをバイオマスインキ\*へ切り替えています。これにより、CO<sub>2</sub>排出量の削減や石油資源使用量の抑制など環境負荷の低減につなげています。

※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。

CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取組みについては、中長期経営計画の基本戦略『サステナビリティと社会的責任』にてKPIを定め、施策を実行中です。(詳細はP25)



### さらなる環境改善に向けて～再生素材やバイオ素材の活用～

2025年度より、商品ラベルやマヨネーズ類の外装袋に、再生樹脂やバイオ樹脂などの環境配慮型素材を採用すべく検討を進めています。また、ドレッシングの容器を従来の「ペット素材以外のボトル」から「ペットボトルや再生ペットボトル」へ切り替えることで、持続可能な社会への貢献を目指してまいります。

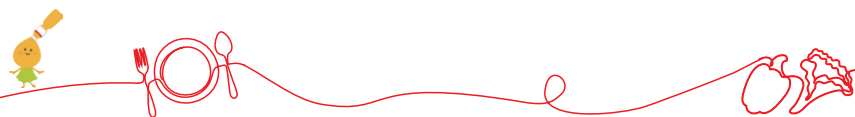
今後も当社グループは、さらなる環境負荷低減と持続可能な社会の実現に貢献できるよう、資材の見直しや新技術の導入に取り組んでまいります。

### 生物多様性とアニマルウェルフェアへの取組み方針

当社は、すべての事業活動が自然環境から恩恵を受けていることを認識し、継続して調和を図るために「生物多様性保全方針」を定めています。事業活動と生物多様性との関わりを重視し、生物多様性に与える影響の回避、最小化に努めて、人・自然・環境との共生を目指しています。

具体的には、サプライチェーン全体における生物多様性保全の重要性を認識し、持続可能な原料調達を推進しています。たとえば、各生産拠点での地域生態系への配慮や環境負荷低減の推進、ステークホルダーとの連携を図っています。

また、動物の命の尊厳にも適切に配慮すべきであると考え、主力原料である鶏卵に関しては、採卵鶏のアニマルウェルフェアについてのポリシーを策定しました。国際獣疫事務局(WOAH)が示す「動物の5つの自由」に賛同し、公益社団法人畜産技術協会による「アニマルウェルフェアの考え方に対応した採卵鶏の飼養管理指針」に基づいた調達に努めています。加えて、当社が加盟する業界団体「全国マヨネーズ・ドレッシング類協会」の一員として、行政や畜産関係団体、アカデミアとの意見交換などを通じて、アニマルウェルフェアの向上につながる活動に取り組んでいます。





# 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、関係者の皆さま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)から構成される決議機関の取締役会直轄のサステナビリティ委員会を設置した組織体制を構築しています。

サステナビリティ委員会は各部署と協力し、「サステナビリティ方針」に基づく計画立案と実施および進捗確認を行い、原則として年4回取締役会へ報告し、実効性と透明性の高い運営体制を構築しています。

## 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および定量的に分析しています。

## リスク管理

リスク管理委員会(詳細はP41に記載)が中心に事業リスク・財務リスクとあわせてサステナビリティ関連リスク(気候変動、サプライチェーン等)も統合的に評価・管理しています。活動内容は定期的(年6回)に取締役会へ報告され、取締役会において管理・監督されています。

## 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を指標とした数値目標を設定しました。(目標の詳細は、P.29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や、省エネ設備の導入を進めていきます。

## 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 <sub>2</sub> 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、高効率な設備什器の導入のためコストが増加	大	小	
		その他法規制など	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	【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
	技術	低炭素技術の進展	中期～長期	・廃棄によるCO <sub>2</sub> 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	
		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】 容器包装の改善および製法改良による賞味期間の延長(食品ロス削減)
	市場	原材料コストの変化	中期～長期	・バイオプラスチックなど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	
		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	【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
	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	
	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 原料についてサプライヤーとの連携を強化
	物理	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





## 社会

### ステークホルダーの幸せづくり

当社グループは、多様化する食のニーズと社会課題に応えながら、健康・環境・地域・人材・ガバナンスのすべての側面で価値を創出し、あらゆるステークホルダーと共に持続的な成長と幸せを実現する総合的な取組みを推進しています。

#### 多様化する食ニーズへの対応

健康志向やサステナブル志向の高まりにより、消費者の嗜好・ライフスタイルはますます多様化しています。当社はこれらの多様な食ニーズをチャンスととらえ、マーケットイン発想の商品開発を推進しています。

なかでも健康志向の高まりや新しい食スタイルの浸透、環境配慮などの関心の高まりを背景に、プラントベースフードを成長領域と位置づけ、『HAPPY!! with VEGE』シリーズを展開しています。2023年にはたまご不使用でたまごの風味や食感を再現した『まるでたまご®のサラダ』を発売し、プラントベース商品のラインナップを拡充しました。

また、訪日外国人の増加や世界的な和食人気の高まりにも着目し、2024年2月には日本の伝統的な食文化を活かした新たな和惣菜ブランド『WABI-DELI』を開発。和惣菜を手軽に楽しめるラインナップに加え、冷凍で製造日+365日の賞味期間で国内外の流通に対応しています。

#### 料理教室「キッチンスペース831」

当社のメニュー企画の担当者が講師を務める、野菜（831）をメインとした「サラダ料理」のレッスンを毎月実施しています。日ごろプロ向けにメニュー提案を行っている従業員が、ご家庭でも楽しめるようにアレンジを加え、プロならではの調理技術やアレンジ方法、美しく魅せる盛り付けのポイントをわかりやすく紹介しています。当社が制定した8月24日のドレッシングの日には、ドレッシングや野菜の魅力をお届けするイベントも開催しました。



#### 社会貢献活動

当社グループは、地域社会と積極的に交流を図るとともに、多様な社会課題の解決にも取り組んでいます。地域とともに歩み、社会の持続的な発展に寄与するため、さまざまな活動を推進しています。

#### 食育活動

イベント会場や東京本社のある杉並区の小学校で、マヨネーズをテーマにした食育活動を実施し、食に対する興味や知識の醸成に貢献



杉並区コミュニティ  
ふらっと方南



浜田山小学校



ファーマーズ&キッズフェスタ  
2025

しました。2025年度は当社ビジョンの『サラダ料理で世界一になる』を目指し、サラダ料理をテーマとした食育活動の実施を検討。今後もサラダ料理の魅力を広く発信してまいります。

#### 森林保全活動

グループ子会社の九州ダイエツクックは、「佐賀県立21世紀県民の森」の約3,800平方メートルを「九州ダイエツクック 未来の山」とし、2023年4月から継続的に森林保全活動を行っています。また、当社は2025年3月から神奈川県「森林再生パートナー制度」に参画。従業員公募で決定した森林名「心身(こころ・からだ・いのち)と環境の森」での整備活動を通じて、地域の環境保全と次世代への資源継承に取り組んでいます。

#### グループ会社における取組み

グループ会社では、地域社会との連携や地元食材を活用した商品開発を進めています。ダイエツクックサプライでは、岡山県笠岡市産のミニトマトを使った調味料や、高校生と協力して開発した規格外野菜のスープ、広島県産レモン・いちじくのスイーツカルツォーネを開発するなど、地域課題や食品ロスの解決に貢献しています。ダイエツクック白老では、地元菓子メーカーとハスカップドレッシングの共同開発を行いました。地元の生産者や学校、企業との協業を通して、食や地域社会の活性化、サステナブルな社会づくりを目指す取組みを展開しています。







## ステークホルダーの幸せづくり

### ステークホルダー

当社は、株主のみならず従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会など多様なステークホルダーとの価値協創を重視し、マルチステークホルダー方針を定めています。価値協創や生産性向上による成果をステークホルダーへ適切に分配し、従業員への還元や取引先への配慮など、持続可能な経済の発展に努めています。

### IR活動

2024年度は投資家との対話を積極的に推進し、前年度比2倍となる68件のIR面談を実施しました。統合報告書の発行やIRサイトの刷新準備、IR体制強化など基盤整備も着実に実行しています。当社のPBRは現在1倍を下回っておりますが、今後も開示情報の充実や投資家との対話を深めることで市場との信頼関係を構築し、企業価値の向上とPBR改善に注力してまいります。

実施内容	開催回数	主な対応者
決算説明会 (ハイブリッド開催)	2回 (中間・期末)	代表取締役会長、代表取締役社長 執行役員 経営企画室 室長 経営企画室 経営管理部 部長 管理本部 財務経理部 部長
IR面談	68回	執行役員 経営企画室 室長 経営企画室 経営管理部 部長
個人投資家向け会社説明会	3回	代表取締役社長
ケンコーマヨネーズグループ 総合フェアに株主様招待と 会社説明会の開催	4回 (東京・大阪)	取締役副社長 執行役員 経営企画室 室長 経営企画室 経営管理部 部長

#### IR面談での主なテーマ

テーマ	対応状況
中長期経営計画の今後の詳細な取り組み	中長期経営計画の各戦略につき説明
投資計画（事業拠点の再編等）	キャッシュアロケーションの開示 投資計画を含む取組みを再策定中
高病原性鳥インフルエンザ対策	リスク分散、海外からの輸入も実施
PBR 1 倍割れ	2024年5月にPBR改善策を開示・説明
株主還元	株主還元（DOE）政策について説明

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](http://www.kenkomayo.co.jp/ir/irshiryou/governance)

### 情報システム

#### 情報セキュリティのこれまでの取り組み

セキュリティに関するリスク分析に沿った各種ツールの導入を実施

- 資産管理ソフト導入による操作ログ収集とデバイス管理の強化
- 資産管理ソフトを利用したUSBデバイスの使用制限の実施
- 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れ替え
- ウィルス対策ソフトの強化を目的とした入れ替え
- 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

- 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の再構築
- 情報漏洩対策を目的としたツールを段階的に導入
- 標的型攻撃メール訓練の継続実施

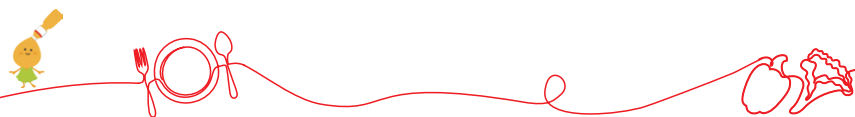
#### 標的型攻撃メール訓練の実施について

当社グループではサイバー攻撃対策として各種システムツールを導入していますが、最終的に身を守る最大の対策を従業員一人ひとりのITスキル向上と考え、標的型攻撃メール訓練を継続して実施しています。ケンコーマヨネーズグループのメールアドレスを持った従業員を対象に、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っています。

#### 標的型攻撃メール訓練 クリック率推移（クリック者/送信件数）

2022年度上期	2022年度下期	2023年度上期	2023年度下期	2024年度上期	2024年度下期
0.9%	0.5%	1.5%	0.9%	0.1%	1.7%

クリック率がバラついているのは不定期に難易度を上げているためです。これにより各自の危機管理意識が高まり、常に緊張感を持ってメール確認を行っており、意識改革につながる成果となっています。







## 健康

### 健やかな暮らしのために

当社グループは、健やかな暮らしを支えるため、食の安全・安心や品質へのこだわりを軸に、持続可能な調達やサプライチェーンの強化、人権の尊重、従業員の健康づくりまで、幅広い視点から社会的責任を果たしています。

## 食の安全・安心

### 品質方針

当社グループは、食品の品質・安全の確保を最優先とする品質方針のもと、法令遵守と徹底した管理を行っています。お客様に満足と信頼をいただけるよう、価値ある商品・サービスの提供を通じて、事業活動の継続的な向上に努めてまいります。

### 原料における品質管理

当社は、お客様に安全・安心な商品をお届けするため、主要な農作物の産地選定にこだわっており、現地を実際に訪問し、自らの目で安全性と品質を確認したうえで、厳選した原料のみを使用しています。今後も、当社独自の規格基準に基づいた評価や生産現場への継続的な訪問を行い、サプライヤーの皆さまと協力しながら高品質な原料の安定調達に努めてまいります。

### 商品の安全性について

食品の安全性に対する社会的関心が高まるなか、当社グループでは原材料の品質や生産プロセスを徹底して管理し、細心の注意を払って商品を生産しています。具体的な取組みとして、食品安全マネジメントシステム（FSSC22000など）や食品安全規格（JFS-B）を取得し、トレーサビリティシステムの導入による一貫した管理体制を構築しています。品質保証室では、試験および校正機関の能力に関する国際規格（ISO17025）の認定を受けており、さらなる品質向上と厳格な品質保証に努めています。

### 工場での取組み

工場では、原料の受入検査をはじめ、製造工程の遵守や5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の徹底、巡回によるチェック体制、カメラによるモニタリングを実施しています。また、細菌検査や理化学検査など各種検査によって品質を確認しています。製造現場へ入るときには、ローラーがけ、エアシャワー、手洗いの実施を徹底するとともに、全員が正しい手順で行動できるように動画マニュアルも活用しています。

## 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、当社では食品関連法規の遵守を徹底するとともに、わかりやすい表示を心掛けています。たとえば、お客様が安心して商品を選択いただけるよう、アレルゲン情報については一目でわかるよう配慮した「親切表示」の導入を推進しています。今後も、より見やすくわかりやすいパッケージデザインに努めてまいります。

## 安定したサプライチェーンの構築

### ケンコーマヨネーズグループ調達方針

当社グループは、公正・透明な取引を実施し、人権・労働慣行・環境などの社会的責任に配慮するとともに、サプライヤーの皆さまとの持続可能な社会の実現に向けて、「ケンコーマヨネーズグループ調達方針」「調達方針に基づくサプライヤーガイドライン」を定めています。

### 持続可能な原料調達への取組み

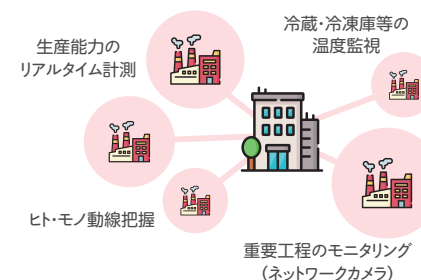
原料調達では、仕入先分散によるリスク分散・品質向上・コスト削減を実現するために仕入先の多様化を進めています。

かぼちゃなどの野菜原料は、気候変動や自然災害などに左右されることなく通年で安定した調達ができるように複数の国から調達しています。また輸入卵についても、世界的な高病原性鳥インフルエンザのリスクに対応するため、従来の調達国に加え、新たに複数の国・地域からの調達を検討しています。日本国内の高病原性鳥インフルエンザ対策としては、仕入先を増やしてリスクを分散するとともに、対策期間中は通常時より多く在庫確保や冷凍液卵の活用ができる体制の構築を計画しています。こうした供給元の地理的分散により、各国の相場状況に応じた最適な調達や、安定供給とコスト管理の両立が可能となります。

### 工場の安定稼働・商品供給

当社グループは国内7拠点、子会社9拠点の計16工場で生産を行っています。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、量販店や外食などさまざまな業態のお客様へ安定的に商品をお届けしています。さらに、安全・安心な品質の確保と生産性向上を両立すべく、継続的な改善活動と工場間の改善成果の共有を推進し、歩留まりと生産効率を着実に改善してきました。

2024年度は工場設備のIoT化と協働ロボット導入を進め、生産能力のリアルタイム計測や重要工程のモニタリングを実現したほか、全社データ活用基盤も整備しました。2025年度はIT基盤をさらに強化するとともに、環境負荷の最適化を追求し、信用・信頼される生産パートナーとして、より安全・安心・高品質な商品を持続的にお届けします。







## 健やかな暮らしのために

### 人権の尊重

#### 人権に対する基本的な考え方

当社グループは、「国際人権章典(国連)」および「労働における基本的原則及び権利に関する宣言(ILO)」を最低限遵守されるべき原則・基準であると理解し、支持します。

当社グループは、これらの原則・基準に基づく「ビジネスと人権に関する国連指導原則」および「『ビジネスと人権』に関する行動計画(2020-2025)」(日本政府)に則り事業活動を行います。

当社グループは、事業活動において各国の法規制を遵守します。万が一、当該国の法規制と国際的な人権規範が異なる場合は、より高い基準に従い、相反する場合には、国際的に認められた人権を最大限尊重する方法を追求します。

#### 人権尊重の推進体制と適用範囲

本方針を実現するため、取締役会が監督の責任を担っています。適用範囲は、当社グループの役員と従業員、当社グループのすべてのビジネスパートナーです。

#### 人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく手順に従って人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、人権への悪影響を防止または軽減することに努めます。当社グループの事業活動が人権侵害を引き起こしている、あるいは人権侵害を助長していることが明らかになった場合は、その是正・救済に取り組みます。また、当社グループの事業活動が引き起こした、あるいは助長したものでなくても、取引関係によって当社グループの商品・サービスが人権侵害に直接関与している場合は、是正への働きかけを行います。

#### 重点取り組み例

分野	取り組み内容
ハラスメント禁止	あらゆる形態のハラスメントや非人道的扱いを禁止
強制労働・児童労働禁止	強制労働や児童労働、人身取引の禁止
差別の禁止	個人の属性・状態を不当な処遇や差別の理由としない
安全・健康	法令遵守のうえ、衛生的・健康的な職場環境を提供
適切な労働時間・賃金	法に基づく労働時間・最低賃金を遵守。不当な減額は行わない
安全な商品提供	安全な商品・サービスの提供に尽力

### 救済制度の構築と救済措置

当社グループは、人権侵害の未然防止と人権侵害を受けた方が救済へアクセスする機能を有する、内部通報制度を含めた苦情処理メカニズムを適切に運用します。なお、内部通報制度を利用した通報・申立てについては、『倫理委員会規程』に基づき通報者・申立て者の匿名性を担保し、通報・申立てをしたことを理由とした不利益な取り扱いを就業規則で禁じています。当社グループは、人権侵害を容認または黙認せず、人権が尊重されていないという通報や申し立てを受けた場合は、適切に調査を行い、是正に向けた取り組みや働きかけを行います。

### 健康経営

当社は人を大切にする健康経営を目指すことを掲げ、従業員の健康管理を経営的な視点からとらえ、戦略的に推進しています。2025年度には、2027年度の健康経営優良法人認定取得を目指し、企業全体で健康づくりに取り組むことを宣言しました。2024年度の健康診断受診率は97%と高水準でしたが、2025年度は受診率100%を目標に、従業員一人ひとりが協力して取り組んでいます。健康診断後の再検査が必要な方には受診を奨励し、特定保健指導も積極的に活用しています。食・運動・禁煙推進など心身両面の健康づくりや、働きやすい職場環境の整備にも注力しています。

メンタルヘルス面では毎年ストレスチェックを実施し、不調をきたすことを未然に防ぐように努めています。受診結果に不安を感じた方や日頃のストレスに悩む方には産業医による面接指導への参加を勧めるとともに、電話相談ができるメンタルヘルス相談窓口を設置し、従業員の健康管理をサポートしています。従業員の健康が企業の原動力であるという考えのもと、健康経営のさらなる推進を図ってまいります。





## 従業員座談会



手を取り合って、未来へ。

成長を続ける若手社員の現在地。

営業としては、まず商品の魅力、価値を正確に伝えることが第一。次にお客様対応ですが、やはり人対人なので、相手の懐に入っていくような仕事のスタイルを実践しています。

**吉崎** 私無理系大学出身で、微生物研究室に所属していました。その知識を活かしたいと思い、品質保証室を希望して入社し、7年目になります。

現在は食品表示にまつわる業務を担当しています。具体的には原料情報の確認や食品パッケージに表示される内容の確認、お客様にお出しする商品規格書の情報の構築を行っています。かなり専門性の高い部署で、「食品表示診断士」という資格も取得しています。

食品表示はお客様の安全に関わる仕事で、表示にミスがあると命に関わるリスクにつながります。緊張感を持って仕事をしていますが、自分が関わった商品が店頭に並んでいるのを見ると嬉しくなります。

**阿部** 私も皆さんと同様、理系大学の農学部出身です。食に興味があって入社し、最初の配属は工場の品質管理

販売本部広島支店

**神原 裕也**

品質保証室品質規格部

**吉崎 史華**

管理本部人事総務部

**阿部 友美**

事業開発本部開発部

**大井 晋平**

若手社員座談会を開催。ケンコーマヨネーズで働く魅力、課題、そして将来の展望を語り合いました。

### 現場から始まる毎日の充実感

**神原** 私は理系大学で栄養科学などを学び、食品に携わる仕事に興味を持っていました。

入社後は広島支店に赴任。量販店や外食のお客様へ商品の紹介を行うなどの営業を担当し、今年でちょうど10

年になります。

関東の出身で広島に行くのも初めてだったのですが、1年もすれば新しい環境にすっかり慣れました。仕事については上司が親身になって教えてくれました。営業の現場に同行しながら様々な経験を積み、今に至ります。



## 従業員座談会

課でした。3年後に人事総務部に異動になり、11年目の現在は健康診断やストレスチェックの実施と管理、産育休の取得者対応など、全社の健康経営を推進する業務を担当しています。

直接、商品に携わる仕事ではないので目に見える形での成果が表れにくいのですが、育休対応などで、社員の皆さんに「助かった」と言ってもらえた時は嬉しく思います。

**大井** 私は昔から食べることも料理も好きで、大学では食品系の学科で学び、就活は食品メーカーの開発職をメインに応募しました。入社時から現在まで商品開発の仕事を担当し、7年目になります。

私の所属するチームはマヨネーズやタレ、ソースなど液体調味料系を担当しています。中でも私はお客様からの特注品を主に開発しています。ご要望を聞いて試作室でサンプルを試作し、実際に工場で製造するためのプロセスを

含めて、商品を一連の流れで開発する仕事です。試作品で少量ずつ作るのと、工場で大量生産するのではまったく異なり、様々な課題が出てきます。規模が大きくなっても、同じ品質にするというのが私たちの仕事でもあるので、工場の皆さんに相談をしながら商品化に向けて品質を追求します。そこに面白さを感じます。さらに自分が担当した食品が実際に店頭に並んだり、食べてもらう瞬間も、醍醐味ややりがいを感じます。

### 職場の魅力を見つめ、 よりよい未来を考える

**神原** 営業職ですから、展示会の時期は確かに忙しいです。しかし、ある程度自分でスケジュールをコントロールできるのでそれほど残業に追われるということはありません。最近は現場もDX化が進み、営業支援アプリが導入されて、より便利になりました。商談の記録なども、その場ですぐに入力できる簡単なツールがあり、名刺も登録できるなど使い勝手の良い機能が多いです。お客様に対して、「今回はマヨネーズなどの調味料を提案しているから、次はサラダ類をご紹介しよう」など提案計画が立てやすいです。

**大井** 私の職場はお客様のスケジュールに合わせる必要があるのですが、忙しい時期もあります。ただし開発はチームで動くので、私しかできないという業務はそれほど多くないですね。互いにフォローし合って休暇を取っています。今後の業務全体を考えると、やはり重要テーマはDX化だと思います。開発は感覚に近い部分があって、担当者のノ

商品開発の  
スペシャリストとして  
成長していきたいです



ウハウや経験に頼りがちです。それをいかにシステム化し、マニュアル化して後輩社員に伝えていくか。現在課題となっており、取り組んでいるところです。

**吉崎** 業務量の差というのは、部署によって変わってくると思いますが、私の所属する品質規格部は比較的残業が少なく、有給休暇も取りやすいです。

ワークライフバランスも考えやすい職場なので、プライベートも充実しますし、産育休を取る人も多いです。その際はきちんと引き継ぎ資料を作ってもらえるのでカバーできます。

最近は制度改革が進んで、より働きやすくなったと感じますが、さらに柔軟な勤務制度を取り入れるなど進化を続けてもらえるとう層モチベーションも上がりそうです。

**阿部** 私は子育て中なので、現在は9時から16時までの短時間勤務です。子どもが小学校4年の3月まで短時間で働ける制度になっています。

幅広い知識とスキルを身につけて、  
会社を支える人材になりたいです





## 従業員座談会



育っていききたいです

しっかりと後輩を

自らの経験を伝えて、

子どもの体調不良で急に休むこともあります。職場の皆さんが快くフォローして下さるので助かっています。また、最近では男性の育休取得者が増えており、約8割が取得しています。

ただ、産育休に関わらず全社員や、あとに続く世代のためにも互いにWin-Winになるような制度ができると良いですね。

### 「なりたい自分」を実現する職場づくりのために取り組みたいこと

**阿部** 仕事の面では、産育休に関する業務を担当しているので、制度の説明にしても、「もっとこういうやり方がわかりやすいのではないか」など、自分の経験を活かしながら考えてみたり様々な工夫をしています。

2025年も育児・介護休業法の改正があり、社員の皆さんに内容を周知し、制度をより活用してもらえるように検

討を重ねています。それぞれの社員にとってメリットのある制度をわかりやすく伝えて、「この会社に入ってよかった、働き続けてよかった」と感じられる施策をどんどん出していけたらいいなと思っています。

**神原** 私の場合、後輩の育成が課題だと感じています。私自身は先輩にどんどん質問するタイプでしたが、相談が苦手という若手もいます。自然と声を掛け合えるような、相談しやすい環境を作るのが大事だと感じています。

また、これまでずっと広島で働いて充実していますが、今後の自分のキャリアを考えると、次の展開も気になります。同期の話を聞くと、やはり東京や大阪を中心に大きな仕事が集まっているということもあり、ゆくゆくはそういったことも経験したいです。それをさらに下の世代にもしっかりと伝え、仕事の幅を広げていきたいと思っています。

**吉崎** 確かに、自分がその職場でどんなことができるのかは気になりますね。その点、ケンコーマヨネーズは入社1年目から多くのことに挑戦できる会社だと感じています。また私自身もそうでしたが、困ったときにはいつでも上司や同僚のサポートが受けられるのが大きな魅力です。

私が働く「品質保証」という分野は課によって業務内容が大きく異なります。将来的には、まだ経験していない課の業務に挑戦し、知識やスキルを身につけて、室全体を支えられるような人材になりたいと思っています。

**大井** 私は今、ソースなどの開発をしています。当社の商品としてはタマゴ加工品、たとえば卵焼きやタマゴサラダについては手がけたことがありません。

ケンコーマヨネーズの商品は、サラダ、ドレッシング、タマゴ加工品、フレッシュ総菜などカテゴリーが豊富で、希望すればいろんなことにチャレンジできます。できるだけ全部の商品カテゴリーに挑戦し、それぞれの分野で開発ができるようになって、商品開発のスペシャリストとして成長していけたらいいなと思っています。

**阿部** 皆さん、未来に向けて、目標や熱意があっても素晴らしいと思います。

私が健康経営の担当として強く感じるのは、私たち社員が心身ともに健康であってこそ、仕事もプライベートも何事も臆さず、前向きに未来への挑戦ができるということです。

多様なバックグラウンドを持つ社員が、それぞれの専門性を活かし、安心して長く働き続けることにより、新たな商品開発や働き方と改革などのイノベーションを生み出し、持続的な企業の成長にもつながると思います。ぜひ一緒に頑張っていきましょう。

全社員の心と体の健康を  
守っていききたいです



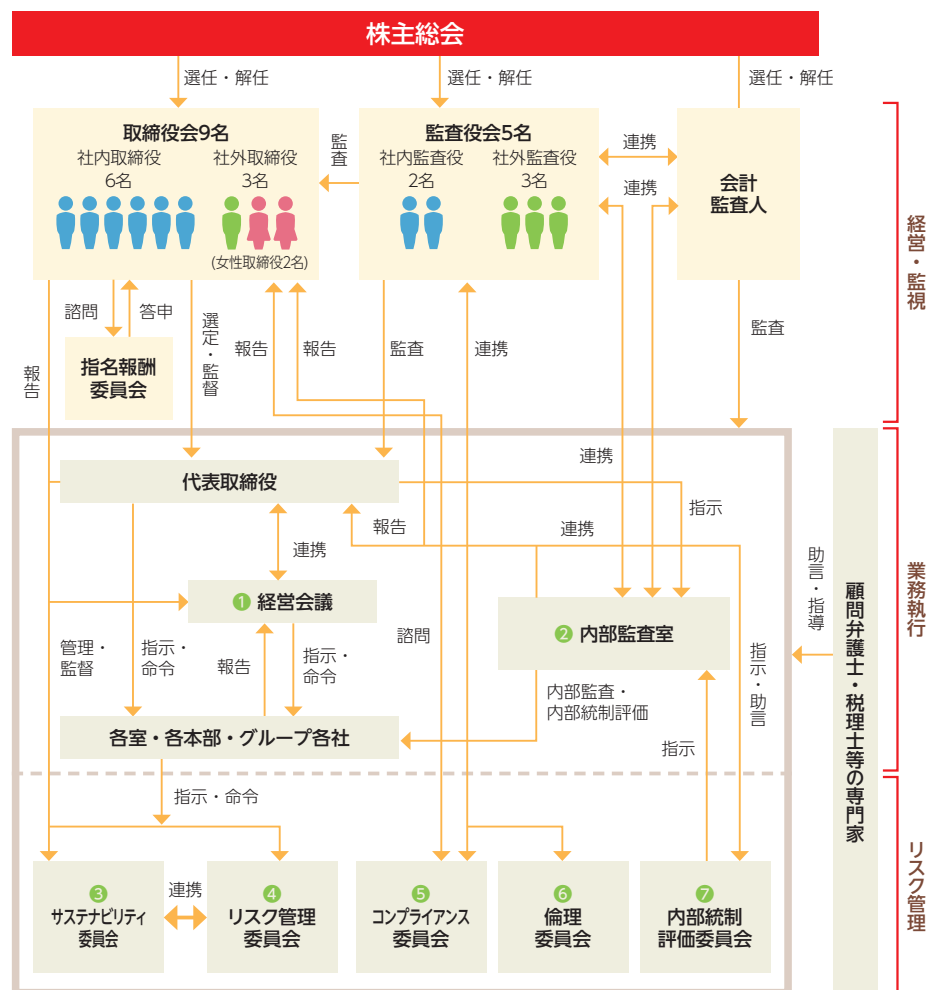


## コーポレート・ガバナンス

## —— 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・ガバナンスの基本であると考えています。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(2025年6月24日時点)



### ① 経営会議

代表取締役会長、代表取締役社長

常勤取締役、常勤監査役（室・本部責任者）

常勤取締役6名、常勤監査役で構成され、議長は代表取締役社長。毎週1回に加え、必要に応じて随時開催される。常勤取締役は、取締役会で承認された経営方針に基づいた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、監督する。また、常勤監査役は、必要があると認めるときに意見を述べる。

## 2 内部監査室

内部統制課と監査課で構成。内部統制課は、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、内部統制の整備およ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などを内部統制評価委員会に報告する役割と責任を有する。監査課は、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一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を担う。

### ③サステナビリティ委員会

代表取締役会長、代表取締役社長

社外取締役を除く全取締役

設置目的は、当社グループが持続可能な社会の実現に向けて、「サステナビリティ方針」に基づき「環境」「社会」「健康」へ貢献すること。代表取締役社長を委員長とし、社外取締役を除く全取締役を委員として構成。主な役割は「サステナビリティ方針」に基づく重要課題の策定および当該重要課題への積極的かつ能動的な対応、「重要課題に基づく具体的目標の策定・修正および進捗管理」、「サステナビリティに関する当社取り組み内容の開示およびその充実に関する事項の審議・実行」の3つ。年4回以上、必要に応じて随時開催。職務執行状況は原則として年4回、遅滞なく取締役会に報告している。

#### ④リスク管理委員会

リスクマネジメントの国際規格である「ISO31000」を参照してリスク管理に取り組んでいる。代表取締役社長を委員長、取締役・執行役員をメンバーとして構成。グループ全体のリスク管理の強化と徹底を図っている。また、重大なリスクが顕在化し、損害が発生する恐れがある場合には、危機対策本部を設置し、損害状況を確認、対応することで、被害の極小化と収束にあたる体制を構築している。

## 5 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が発生したとき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、決定および取締役会への報告などを行う。

## 6 倫理委員会

当社グループ内の不正や不祥事への速やかな対応および再発防止のために、常設の機関として設置している。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も担う。通報内容に基づき速やかに事実確認調査を行い、重大な法令違反が認められた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、通報者に対するフォローおよび再発防止策を実施している。

## 7 内部統制評価委員会

経営者が行う内部統制を補助する役割を担う。内部統制の整備および運用状況、ならびに内部統制の有効性評価結果などを代表取締役会長、代表取締役社長、取締役および監査役へ適時報告し、指示や助言を受け、プロセスオーナーに対する改善指導を行っている。



## コーポレート・ガバナンス

## —— 取締役会・監査役会・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。

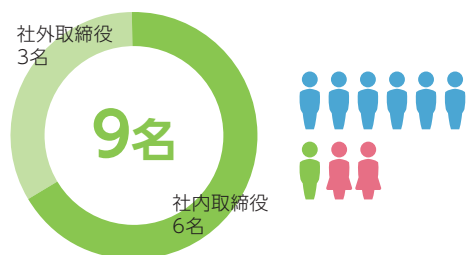
取締役会には監査役も出席し、経営上の重要事項の決定に至るまでの経緯等を監視、監督しています。

2024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および評価
- 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および対策の策定
- 政策保有株式の保有適否検証

## 取締役の構成



(2025年6月25日現在)

## 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回以上開催しています。

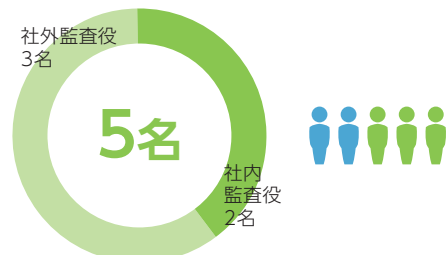
また、内部監査部門および会計監査人との緊密な連携のもと、定期的かつ随時必要な監査を実施しています。

2024年度 開催回数 **16 回**

## 主な議題

- 監査役報酬、監査役予算、監査方針および監査計画
- 会計監査人の監査報酬に係る同意、取締役会の議案
- 監査役会と代表取締役とのミーティングの内容
- 監査役会の実効性評価等
- 期末監査報告書承認、常勤監査役選定、監査役会議長選定等
- 監査役月間活動報告等

## 監査役会の構成



(2025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、取締役の選任およ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。

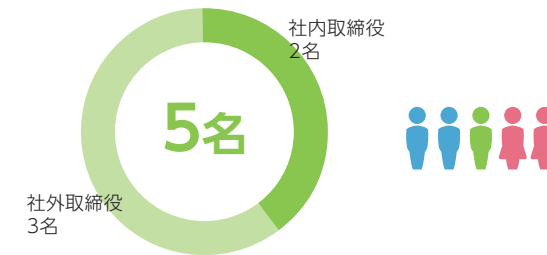
当社の指名報酬委員会はあくまで任意の委員会であり、当社が指名委員会等設置会社に移行するものではありません。

2024年度 開催回数 **5 回**

## 主な議題

- 第67期業績連動報酬案の答申
- 固定報酬改定案の答申
- 譲渡制限付株式報酬案の答申
- 第68回定時株主総会に上程する取締役候補者の答申
- 第68期以降の業績連動報酬計算式の検討

## 指名報酬委員会の構成



(2025年6月25日現在)



## コーポレート・ガバナンス

## —— 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. 実施内容および方法

- 【評価対象】 2024年4月1日から2025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）および監査役全5名（うち社外監査役3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**  
人数については適切、構成については多様性やバランスの確保が評価された一方、女性の社内取締役の選任、財務に精通した取締役の選任、社外取締役の1名増員を求める意見がありました。  
また、外国人や当社成長戦略に関連する分野に造詣の深い人材の登用を求める意見もありました。
- ② **取締役会の運営**  
多くの設問で前年と同等のスコアとなった一方、業績に関わる資料配布時期を早めるとともに、資料をより伝わりやすくすべきとの意見がありました。
- ③ **取締役会の審議**  
議題内容の適正化、社外取締役による監視機能という点では評価された一方、取締役会での活発な議論という点で改善の余地があるとの指摘がありました。

## 3. 課題および今後の取り組み

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、以下の取り組みを進めます。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 資料の配布時期や有効な審議に資する資料の在り方は継続課題であり、引き続き改善に努めてまいります。



## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬の考え方

## 当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等

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。

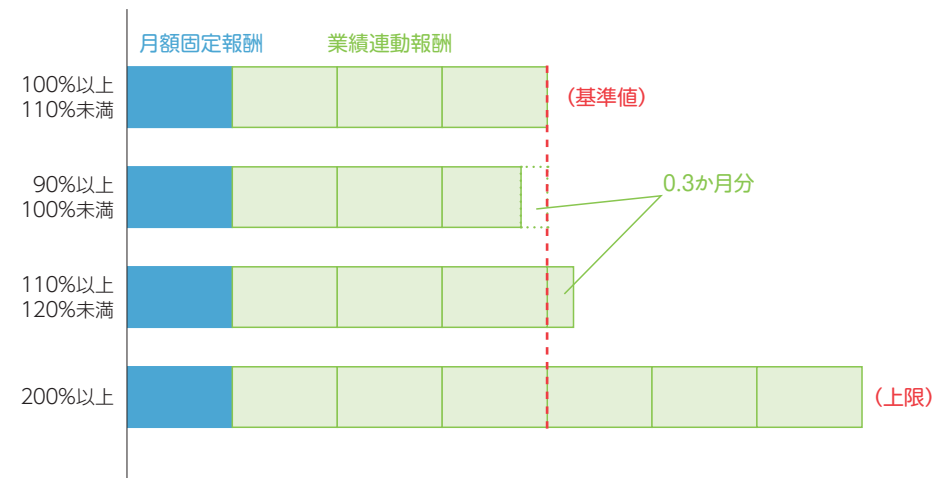
## 2024年度(第68期)における業績連動報酬の算出方法

- 業績向上に対する意識を高めるため、評価対象とする業績指標は、期末業績<sup>※1</sup>とします。
- 業績連動報酬は、公表数値<sup>※2</sup>に対する割合に応じて支給されます。
- 固定報酬と業績連動報酬のバランスを勘案し、期末業績が公表数値の100%以上110%未満の場合、業績連動報酬は固定報酬3.0か月分相当額（基準値）とします。
- 期末業績が公表数値の90%以上100%未満の場合は2.7か月分、110%以上120%未満の場合は3.3か月分等、業績連動報酬は10%ごとに基準値に対し固定報酬0.3か月分を増減します。
- 業績連動報酬の上限は固定報酬6.0か月分（期末業績が公表数値の200%以上の場合）とします。

※1 期末業績：期末の親会社株主に帰属する当期純利益

※2 公表数値：2024年5月13日付決算短信に記載された「[2025年3月期の連結業績予想]」の親会社株主に帰属する当期純利益

## 公表数値に対する期末業績



コーポレートガバナンス・コードへの対応の詳細については、Webサイトをご覧ください。  
[www.kenkomayo.co.jp/ir/policy/governance](http://www.kenkomayo.co.jp/ir/policy/governance)

## 取締役およ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	非金銭 報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	281 (17)	192 (17)	66 (—)	22 (—)	9 (3)
監査役 (うち社外監査役)	30 (12)	30 (12)	—	—	7 (4)

(注)以下、定時株主総会にて決議いただいている事項です。

1. 取締役の報酬限度額は、使用人分給与を含まず年額3億円以内(第68回定時株主総会終結時点の取締役は9名/2006年6月29日開催 第49回定時株主総会にて)
2. 注1の報酬限度額とは別枠で、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は年額60百万円以内、かつ、各事業年度に割り当てる譲渡制限株式の上限は3万株(第68回定時株主総会終結時点の対象取締役は、社外取締役を除く6名/2022年6月28日開催 第65回定時株主総会にて)
3. 監査役の報酬限度額は、年額5千万円以内(第68回定時株主総会終結時点の監査役は5名/2006年6月29日開催 第49回定時株主総会にて)

## 政策保有株式の考え方

## 政策保有株式の保有について

毎年度取締役会において、保有目的の適切性および保有に伴う効果について精査したうえで、保有の継続又は売却等による縮減を判断しています。

## 事業会社の株式

株式保有に伴う一層の関係強化により、事業拡大および収益力強化につながるが見込まれ、そのキャッシュ・フロー増加効果により投資資金を回収できる株式について、資本コストを考慮したうえで政策保有するものとしています。

## 金融取引先の株式

当社グループの成長に向けた資金調達の円滑化および財務基盤の安定強化につながると判断した株式について政策保有するものとしています。

## 純投資目的である投資株式について

当社の金融商品に対する取組方針から、基本的に保有しないこととしています。

## 政策保有株式に係る議決権の行使について

当社は、中長期的な安定株主として取引先との関係を強化し、事業拡大と収益力向上を目指しています。しかし、企業価値を毀損しないことを原則に、毎年度取締役会で保有適否を検討し、その結果不適正の場合は、担当部門を通じた対話を進めたうえで、株主として適切に議決権を行使いたします。



## コーポレート・ガバナンス

### —— コンプライアンス

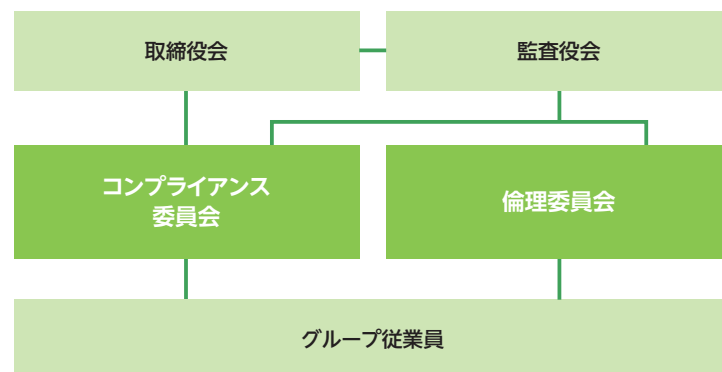
#### コンプライアンス体制

当社グループのコンプライアンスは、法令および社内規程を遵守するのみならず、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。」のもと、社会からの期待に誠実に応えることを基本としています。

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と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、当社グループ内での不正や不祥事を未然に防ぎます。倫理委員会は「倫理委員会規程」に基づき、当社グループ内で不正や不祥事が起きた際に速やかな対応をとるとともに再発防止を図ります。また、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も担っています。

コンプライアンス委員会およ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。倫理委員会は、相談や通報により判明した重大なコンプライアンス違反案件について、コンプライアンス委員会の開催を請求します。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」に基づき、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や活動方針・計画の策定、現状報告、要望・懸案事項の審議などを行っています。

##### ② 取締役・監査役および従業員への企業理念の浸透

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）、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、取締役・監査役および全従業員に配布しています。また、これらの内容は入社時の研修でも説明しています。

##### 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および社内規程のみならず、従業員間およ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行っています。

##### ④ コンプライアンスにかかる研修および啓発活動の実施

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。また、全従業員向けにコンプライアンスを身近なものと考えてもらうことを目的として「コンプライアンス便り」を毎月配信するほか、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。

##### ⑤ 内部監査によるコンプライアンス違反有無の確認

内部監査室による内部監査を各本部、販売拠点、生産工場およ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。当該結果は内部監査室長から代表取締役へ報告するとともに、取締役および監査役へも報告しています。

##### ⑥ 内部通報制度の運用

当社グループでは、ハラスメントやコンプライアンス上の相談を受け付けるため、内部通報受付窓口を設置しています。内部通報受付窓口は、社内の倫理委員会と外部弁護士による社外相談窓口の2つがあり、いずれも匿名で相談することができます。



## コーポレート・ガバナンス

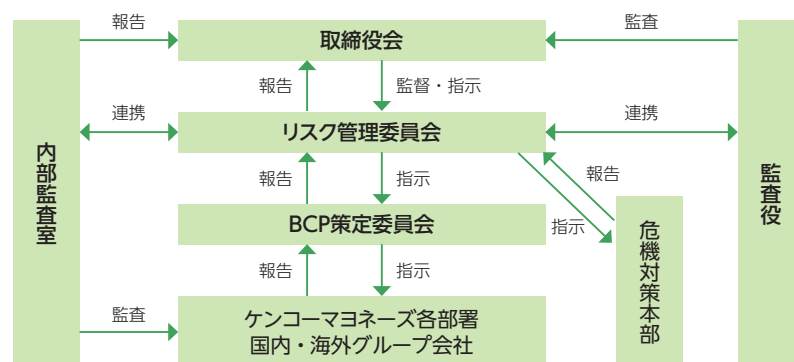
# リスクマネジメント

### 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であると考え、あらゆるリスクに対して適切に対応できる体制を構築しています。重大なリスクが顕在化し、損害が発生する恐れがある場合には、危機対策本部を設置、損害状況を確認し、対応することで、被害の極小化と収束にあたります。

リスクマネジメントについてはリスクマネジメントの国際規格である「ISO31000」を参照し、取り組んでいます。代表取締役社長を委員長とし、取締役・執行役員をメンバーとする「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスク管理の強化と徹底を図っています。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報告しています。

#### ケンコーマヨネーズグループのリスク管理体制



### 主要なリスク

当社グループの事業におけるリスク要因およ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](http://www.kenkomayo.co.jp/ir/policy/risk)

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

### リスクマネジメント推進活動

当社は、リスク管理体制の強化に向け、リスク管理委員会において想定される事例をもとに机上訓練を実施しました。

複数の班に分かれて、初動対応から事態収束までの一連のプロセスを検討し、その過程で対応すべき課題を抽出しました。さらに、危機管理の専門家を招いた研修会を開催し、企業における危機対応の最新事例や、平時からの準備の重要性について学ぶ機会を設けました。今後も引き続き、危機管理能力のさらなる向上に努めてまいります。



▲ 机上訓練



▲ 研修会の様子

### 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。大規模地震などによる大きな被害を想定して、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して商品・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を確認できるよう安否確認システムを導入しました。震度5強以上の地震や弾道ミサイルの落下が発生した際に機能します。さらに災害時に対応できるよう、全従業員を対象にした訓練を実施しました。また、安否確認サービスと連携し、事業所・施設などの被災状況を迅速に把握し指示することができる拠点情報一括管理システムも導入しています。

2024年度は、東京消防庁防災センターでBCP対策委員会が模擬災害体験を、東京本社で火災を想定した避難訓練を実施しました。また、全社用車にシートベルトカッターとウィンドウハンマーを設置するなど、災害時の対策もしています。



## コーポレート・ガバナンス

## —— マネジメント体制

2025年6月24日現在

## 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  
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**

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**

常務取締役

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  
2025年 6月 当社常務取締役(現任)**立花 健二**

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)**藤原 信義**

取締役

1991年 4月 当社入社  
2011年 4月 当社国際事業推進本部副本部長  
2024年 4月 当社執行役員  
サステナビリティ推進室室長  
2025年 6月 当社取締役(現任)**小町 千治**社外取締役  
指名報酬委員長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)**成相 明子**社外取締役  
指名報酬委員1986年 4月 東京国税局入局  
2022年 7月 新宿税務署署長  
2023年 9月 成相明子税理士事務所開業  
(現任)  
2025年 6月 当社社外取締役(現任)**堀 麦枝**社外取締役  
指名報酬委員2003年10月 弁護士登録(東京弁護士会)、  
中村法律事務所入所  
2013年10月 吉祥寺みなみ法律事務所開業(現任)  
2018年 1月 nex株式会社社外取締役(現任)  
2025年 6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役

**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フック白老  
代表取締役社長  
2023年 6月 当社監査役(現任)**京極 敦**

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)**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)**山下 彰俊**

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)**福井 久**

社外監査役

2018年10月 株式会社中島菓商店  
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)



コーポレート・ガバナンス

—— スキル・マトリックス

各スキルの選定理由・定義

当社グループは、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、取締役会の監督機能および意思決定の実効性を高めることを重視しています。その一環として、取締役一人ひとりが有する専門的な知識、経験、能力を明確化し、取締役会全体としての知見のバランスと多様性を可視化する目的で、スキルマトリックスを活用しています。

当社の事業特性、直面する経営環境、そして将来にわたる持続的な成長戦略を鑑み、当社グループの企業価値の向上に不可欠と判断される以下の8つの主要なスキル領域を選定しています。

		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	●	●	●	●	●			●
藤原	信義	●				●	●	●	
小町	千治	●		●			●		●
成相	明子		●	●					
堀	麦枝		●	●					

主要なスキル	選定理由
経営	企業ビジョンと実行方針を浸透させ、目標達成に向けて組織を強力に牽引するための統率力と決断力。
財務・会計	成長戦略を支える強固な財務基盤を構築し、的確な資本政策を実行するための深い識見。
法務・コンプライアンス・リスク管理	健全な企業活動を維持し、社会的信頼を確保するため、コンプライアンスを遵守し、潜在リスクを未然に防ぐ能力。
マーケティング	変化する市場、顧客、商品、そして各種情報を的確に分析し、当社の社会的役割を果たすための力量。
生産技術・開発	メーカーとして企業価値を一層高めるための、生産技術と商品品質に関わる専門的な識見と経験。
グローバル	海外市場へ積極的かつ主導的にアプローチし、グローバル事業展開を通じてグループの存続発展を可能にする識見と経験。
サステナビリティ（ESG）	持続可能な社会の実現に貢献するため、常に長期的な視点で物事をとらえ、社内外の各種環境と調和する姿勢と識見。
商品・原材料の市場動向	不確実かつ刻々と変動する市場環境に適応するため、タイムリーに商品および原材料の動向を見極める能力。



# 社外取締役メッセージ



**社外の視点から  
日々、変化する会社にも目を配り、  
企業価値向上に向け  
提言してまいります**

社外取締役  
指名報酬委員会 委員長  
**小町 千治**

就任3年目の視点から、当社の企業価値向上に向けた提言をいただきました。

## 取締役会の存在価値をさらに高めていくために

現在、ケンコーマヨネーズの社外取締役は私を含めて3名です。私自身は総合商社、金融、メーカーで経営全般とグローバル、ガバナンス等を経験したゼネラリストです。他のお二人は弁護士、税理士という立場なので、それぞれ異なる専門性を活かして、取締役会では意見を述べさせていただいています。

企業は株主からお預かりした資本を有効活用し、経営をしっかりと進めていく務めがあり、取締役会はその要となる場です。我々社外取締役は普段、執行に関わっていないということもあり、様々な報告を受けてまずは情報を共有することが重要です。そして議決を行い、テーマごとにブレインストーミングを行う。この3つが取締役会の重要要素だと言えるでしょう。

こちらに加えて、実は会議の前に20分ほど、雑談をする時間があります。リラックスした雰囲気です意思疎通が図れるので、取締役同士で議論を交わしやすい雰囲気の醸成に役立っています。定量的に測れない部分ではありますが、実はこういった時間も決して無駄にはなっていないのです。

コーポレート・ガバナンスについては、法令遵守はもとより、経営監視機能を整備し、強化に取り組むなど、基本的な考え方を明確にしています。また定期的に実効性評価を実施し、結果を公表しています。

また、私は指名報酬委員会の委員長として、取締役の選任、報酬について、議論に注目しています。役員の報酬も従業員の給与体系がどうなっているのかを知らずして議論はできません。社員の給与水準、取締役の水準、他社と比較した水準を議論し、業績を伸ばすことで、経営者も社員も報われるよう議論をしています。

このように、必要な施策は実行できていますが、これだけで十分だとは思いません。会社というのは、日々生き物のように変わっていきます。さまざまな出来事、事象に対して情報を集めて目配りをし、不備のないように変化に対応し続けることが重要です。

## 日本発の「サラダ料理」を世界へ送り出す

中長期経営計画『KENKO Vision 2035』がスタートして1年が過ぎました。12年間という長い期間を対象とする計画ですから、策定には大きなエネルギーが必要だったと思いますが、その分目標も明確になりました。

当社は将来的には売上高1,000億円以上の企業を目指しています。目標を達成するには、新しい分野、新たな市場に挑戦していくことが必要です。これまでは日本国内における「B to B」のビジネスが中心でしたが、今後は日本国内はもとより海外市場も視野に入れた「B to C」や「B to B to C」など、従来からより市場をどれだけ拡充できるかがカギになると考えています。商品開発力については定評がありますから、今後はマーケティングをしっかりとやっていく必要があるでしょう。

現在、トランプ関税なども含めて地政学的にも非常にビジネスが難しい時代です。これまで日本経済を主導してきた各分野のリーダー企業も曲がり角に来ているといってもよいでしょう。そんな中、日本の食文化、食品というのは、世界的にも非常に注目され、ブームになっています。世界に二つとないソフトパワーですし、その貴重な文化にビジネスとして関わっている当社が果たす役割は大きいと思います。また国内においては人口減少という課題もありますから、当社のグローバル化、国際展開は今後、さらに注力していかなければなりません。

中長期経営計画では海外事業のさらなる推進について掲げていますが、課題はスピード感です。せっかくの日本食ブームに今こそ、しっかりと乗る。そしてグローバル化をもっと加速すべきだと思います。

「サラダ料理」を世界に伝えるのは当社の重要な使命ですし、まさに楽しんで進めていけるビジネスになると思います。持続的な企業価値向上に向けて、今後も引き続き社外の視点から積極的に提言してまいります。



# 新任社外取締役メッセージ

2025年6月の株主総会で新たに就任した2名の社外取締役より、皆さまへのご挨拶とともに、これからのケンコーマヨネーズの発展に向けたメッセージをお届けします。



社外取締役 **成相 明子**

このたび、ケンコーマヨネーズ株式会社の社外取締役に就任いたしました。私は1986年に東京国税局へ入局し、2023年まで約37年間にわたり税務に関する現場で経験を積んでまいりました。特に、資本金1億円以上の大規模法人を担当する調査部や、税務大学校にて職員研修を行うなど、税務・会計全般はもちろん、組織運営や人材育成にも深く携わってまいりました。また、調査部では食品業界における調査を2年間担当し、業界特有の商習慣や経営課題への理解も得ることができました。退官後は税理士事務所を開業し、企業の皆さまとも直接かかわる立場となりました。

ケンコーマヨネーズについては、社名からマヨネーズに特化した企業であるという印象を受けましたが、『サラダ料理で世界一になる』というビジョンのもと、消費者の健康を第一に考え、多様な食のニーズに応えるべく、新たな事業にも果敢に挑戦している企業だと感じております。

社外取締役としては、これまで培った税務・会計の知見を活かすだけでなく、コーポレート・ガバナンス体制の強化、リスクマネジメント、そして企業価値向上のための人材育成など、さまざまな観点から助言・提言を行っていきたいと考えています。昨今の社会環境やステークホルダーの価値観は急速に変化しており、従来の常識が通用しない場面も増えています。まさにいま、独立した第三者の立場から客観的に多角的な視点で意見を述べ、経営課題に先んじて取り組む役割が求められていると強く認識しております。

すべてのステークホルダーの皆さまに、ケンコーマヨネーズが引き続き価値ある商品・サービスをお届けし、社会から信頼される企業として持続的な成長を遂げられるよう、誠心誠意努めてまいります。今後とも変わらぬご支援、ご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



社外取締役 **堀 麦枝**

ケンコーマヨネーズ株式会社の社外取締役という新たな役割を担うこととなりました。私は株式会社高島屋での広報業務を経て、弁護士として企業法務や一般民事、地方自治体の顧問など、幅広い分野で経験を積んでまいりました。その経験をもとに、社外取締役として貢献できればと考えております。

ケンコーマヨネーズに対する第一印象は、やはり、“マヨネーズ”そのものの美味しさに感動したことです。長年にわたり高品質な商品を安定して提供し続けてこられた背景には、企業としての堅実な姿勢と強い信念を感じております。

社外取締役として私が最も重視するのは、社外の独立した立場から、法的リスクのみならず、社会や株主の皆さまの視点を踏まえて会社の持続的成長や企業価値向上に寄与することです。これまでの企業広報や弁護士としての経験を活かし、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に努めてまいります。特に、取締役会においては、経営陣と活発な議論を交わし、透明性・公正性の確保に貢献したいと考えています。

近年当社は、女性取締役や他社で会社を経営した経験を持つ者を登用するなど、多様性の確保やコーポレートガバナンス・コードへの対応も積極的に進めているように感じます。今後は、食品業界の特性を踏まえ、さらなる多様性の実現を期待しています。特に社内からの女性取締役の登用によって、組織としての成長が加速することを願っています。

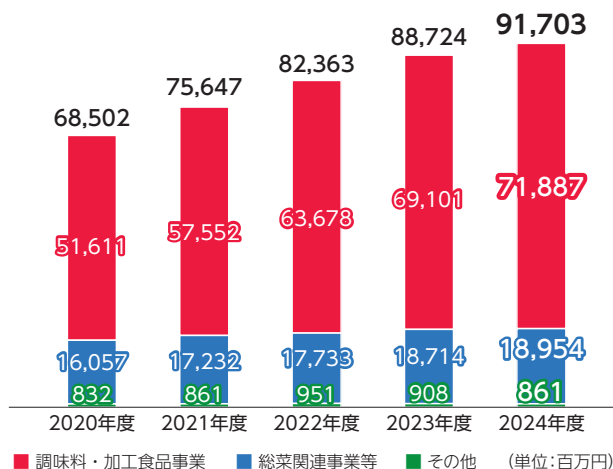
今後も継続的に知識を深め、ステークホルダーの皆さまとともにケンコーマヨネーズの進化と発展に尽力してまいります。皆さまのご支援、ご指導を心よりお願い申し上げます。



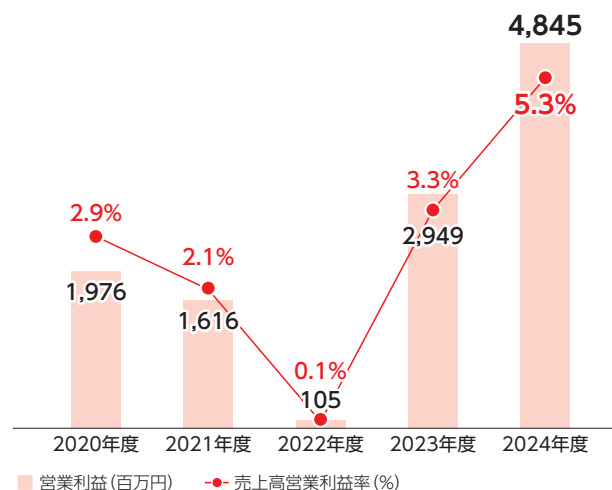
# 企業データ

## 財務ハイライト(連結)

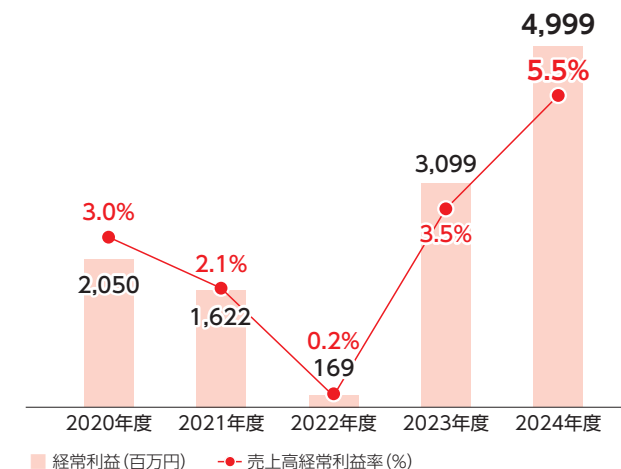
### 売上高



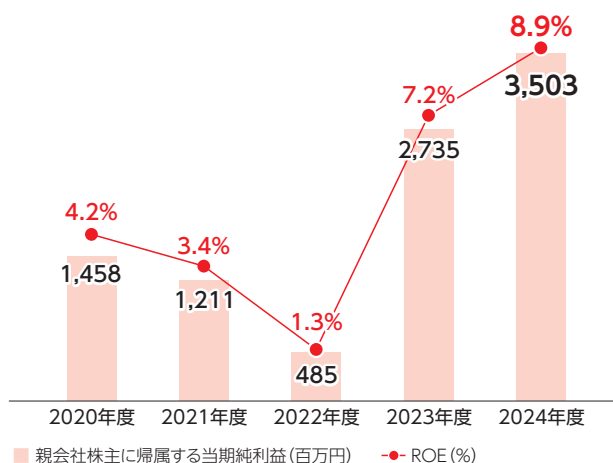
### 営業利益／売上高営業利益率



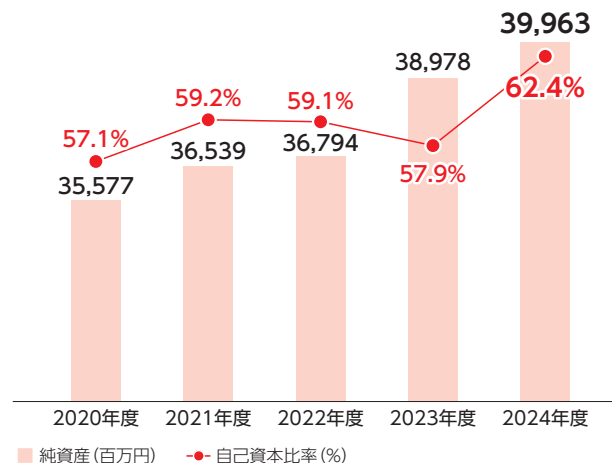
### 経常利益／売上高経常利益率



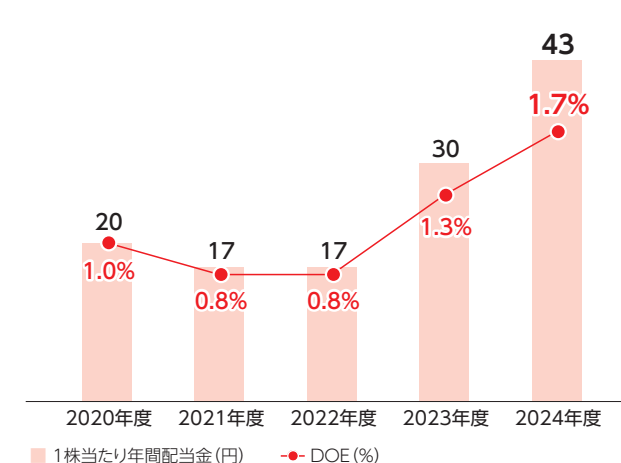
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 純資産／自己資本比率



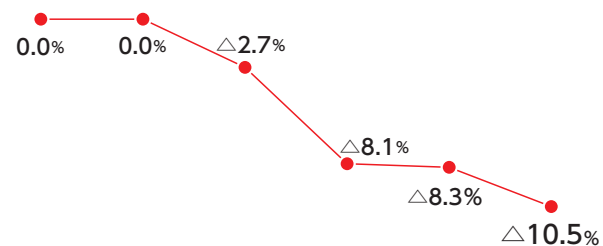
### 1株当たり年間配当金／DOE





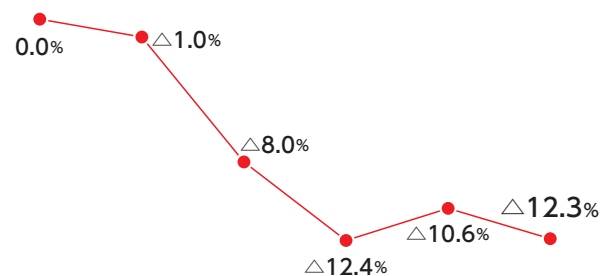
## 企業データ

## —— 非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量削減率

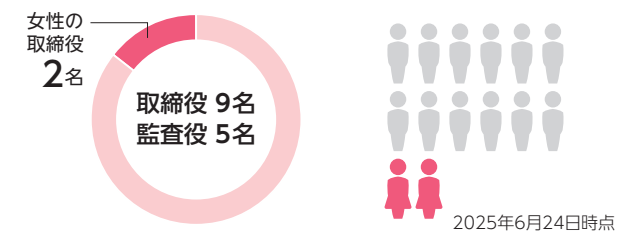
2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度  
(2019年度比 原単位)

## 廃棄物削減率

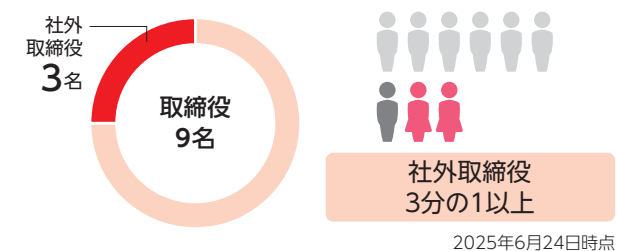


2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 2023年度 2024年度  
(2019年度比 原単位)

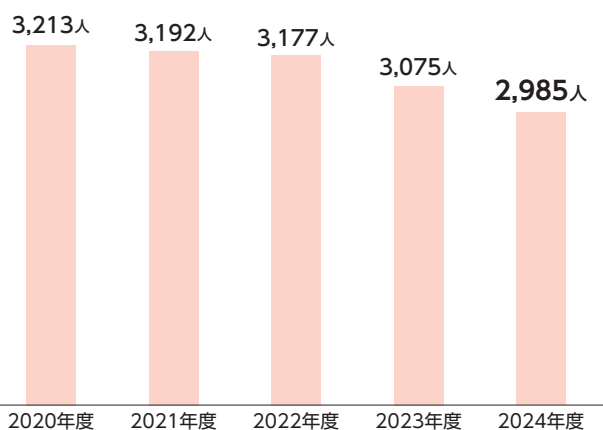
## 女性役員構成



## 社外取締役構成

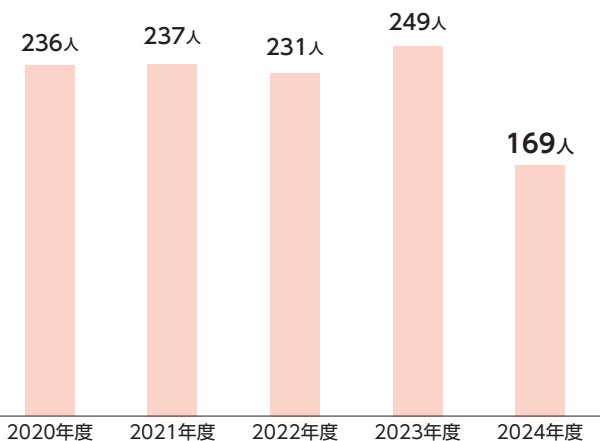


## 従業員数



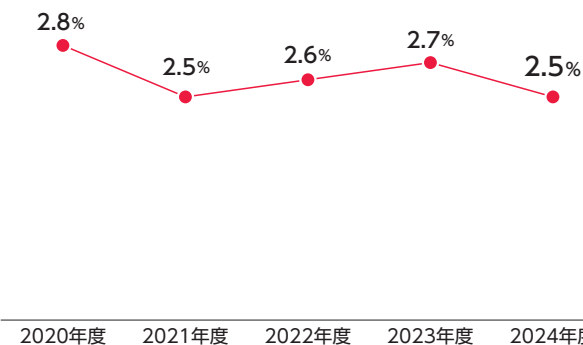
※臨時従業員含む

## 管理職数



※2024年度より新人事制度開始に伴うもの

## 障がい者雇用比率





## 企業データ

## — 10年サマリー

## 財務情報 (連結)

決算期(年度)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>損益状況</b>											
売上高	(百万円)	66,933	70,812	72,759	73,989	74,480	68,502	75,647	82,363	88,724	91,703
売上総利益	(百万円)	17,244	18,378	18,922	18,210	17,844	15,859	15,795	14,625	18,017	20,537
営業利益	(百万円)	3,436	3,987	4,173	3,116	2,900	1,976	1,616	105	2,949	4,845
営業利益率	(%)	5.1	5.6	5.7	4.2	3.9	2.9	2.1	0.1	3.3	5.3
経常利益	(百万円)	3,426	4,017	4,149	3,145	3,003	2,050	1,622	169	3,099	4,999
経常利益率	(%)	5.1	5.7	5.7	4.3	4.0	3.0	2.1	0.2	3.5	5.5
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,085	2,867	2,877	2,296	2,058	1,458	1,211	485	2,735	3,503
<b>財務状況</b>											
総資産	(百万円)	42,306	51,442	64,837	70,105	63,767	62,320	61,760	62,229	67,370	64,080
有利子負債	(百万円)	7,617	7,651	13,789	19,020	15,633	13,059	10,427	8,102	6,881	5,482
純資産	(百万円)	19,311	28,456	30,984	32,900	34,103	35,577	36,539	36,794	38,978	39,963
自己資本比率	(%)	45.6	55.3	47.8	46.9	53.5	57.1	59.2	59.1	57.9	62.4
<b>キャッシュ・フローの状況</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	(百万円)	4,270	4,692	4,950	2,405	5,575	5,203	3,757	3,526	5,957	4,594
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(百万円)	△458	△3,929	△11,811	△8,895	△2,098	△588	△419	△856	△239	△1,062
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,177	5,603	6,154	4,345	△3,657	△2,976	△3,281	△2,822	△2,277	△3,531
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	(百万円)	3,812	763	△6,861	△6,490	3,477	4,615	3,338	2,670	5,718	3,532
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	7,412	13,779	13,072	10,927	10,747	12,385	12,441	12,289	15,729	15,729
<b>関連情報</b>											
設備投資額	(百万円)	1,769	3,361	13,734	7,230	5,969	509	404	1,381	967	945
減価償却費	(百万円)	1,508	1,754	1,745	2,077	2,966	2,952	2,797	2,776	2,699	2,402
研究開発費	(百万円)	518	536	545	583	614	451	380	429	435	312
<b>指標</b>											
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	11.2	12.0	9.7	7.2	6.1	4.2	3.4	1.3	7.2	8.9
総資産経常利益率(ROA)	(%)	8.4	8.6	7.1	4.7	4.5	3.3	2.6	0.3	4.8	7.6
1株あたり当期純利益	(円)	146.76	194.88	174.65	139.40	124.94	88.51	74.32	29.86	169.90	221.62
1株あたり純資産	(円)	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	2,678.13
1株あたり配当金	(円)	28.00	37.00	37.00	30.00	31.00	20.00	17.00	17.00	30.00	43.00

※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。

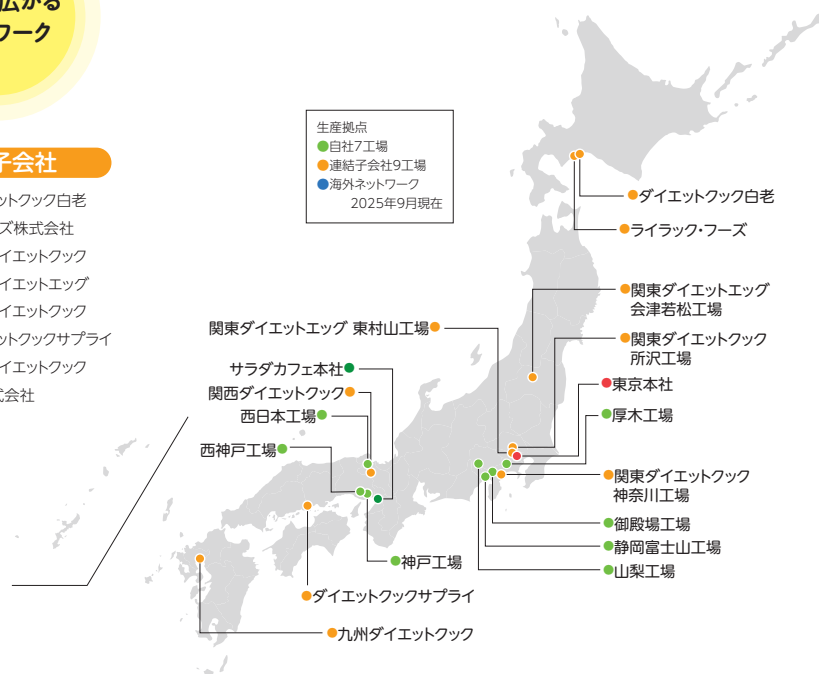


## 拠点情報

全国に広がる  
ネットワーク

## 連結子会社

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



## 海外拠点

PT.Intan Kenkomayo  
Indonesia (インドネシア)



## 株式情報

## 株式の状況(2025年3月31日現在)

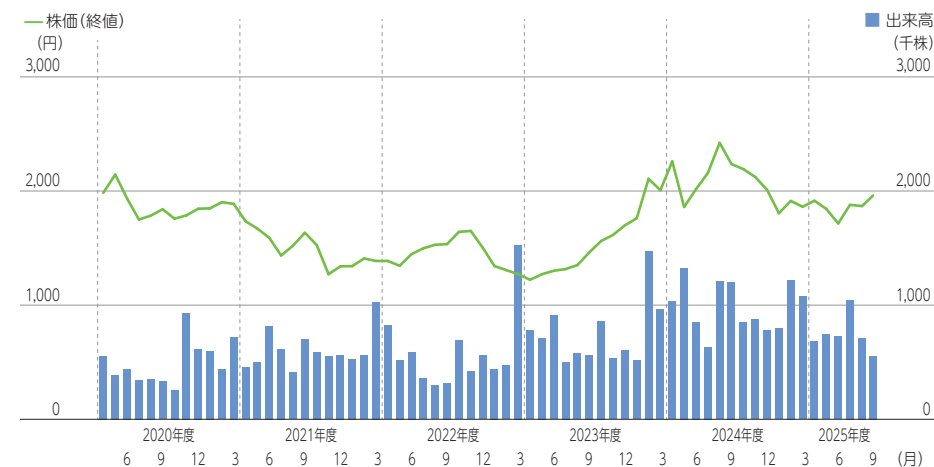
発行可能株式総数	33,500,000株	
発行済株式総数	16,476,000株	(自己株式 1,553,922株を含む)
株主数	16,890名	

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)	1,600	10.72
株式会社ティーアンドエー	1,457	9.77
鈴与コンストラクションホールディングス株式会社	623	4.18
日本生命保険相互会社	577	3.87
キッコーマン株式会社	491	3.29
一般財団法人旗影会	450	3.02
東洋製罐グループホールディングス株式会社	312	2.10
第一生命保険株式会社	302	2.03
三井物産株式会社	292	1.96
株式会社三井住友銀行	279	1.87

※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。

※2025年3月31日時点で、当社は自己株式(発行済株式9.43%)を株保有しておりますが、大株主からは除外しております。

## 株価・出来高の推移







## ケンコーマヨネーズ株式会社

### 会社概要

---

会 社 名 ケンコーマヨネーズ株式会社  
KENKO Mayonnaise Co., Ltd.

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

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](http://www.kenkomayo.co.jp)