



# 2025-2028年度中期経営計画の進捗

## 初年度の完遂と持続的成長への確かな手応え

現中期経営計画の初年度である2025年度は、2030ビジョンに向けた変革を加速させ、営業利益で過去最高となる346億円を達成することができました。この成果は、外部環境の変化に迅速に対応しながら、私たちが追求する社会価値と経済価値の創出が、持続的な企業価値の向上へと確かな手応えとともに結びつき始めた結果だと捉えています。

国内事業においては、収益性の抜本的な改善をめざし、徹底した「ポートフォリオ変革」と「サプライチェーンの高度化」を推進しました。原材料価格の高騰に対し適切な対応を進めると同時に、健康価値や利便性を高めた高付加価値商品へのシフトを加速させたことで、商品ミックスの改善が進みました。あわせて、AIセンサー搭載ロボットによる製造ラインの自動化や、ASN（事前出荷通知）の活用による検品レス化といったDXの実装を強力に進めています。これら現場での創意工夫により、事業利益率は計画に沿った推移を見せており、外部環境に左右されない強靱な収益基盤が整いつつあります。 [P.29](#)

成長領域である海外事業は、売上高が1,000億円を突破し、自律的な成長フェーズに入りました。地域ごとに異なる食文化に深く入り込み、マヨネーズやドレッシングを通じた新しい食の楽しみ方を提案し続けることで、グループ全体の成長を力強く牽引しています。 [P.11](#)

環境への配慮では、CO<sub>2</sub>排出量削減率50.6%となり、2030年度目標を大幅に前倒しで達成しました。また、サラダの喫食機会を広げる取り組みも順調に進展しており、自然環境・社会への貢献をブランド価値の向上に繋げるサイクルが進化しています。変革の源泉である従業員エンゲージメントは70点へと向上しました。一人ひとりが社会課題の解決を自らの「志」として挑戦し続ける風土こそが、私たちの持続的な成長を支える最大の原動力です。初年度に得たこの結実を原資に、2026年度はさらなる投資を加速させ、持続可能な社会の実現と企業価値向上を推進していきます。

## ～ Change&Challenge ～ 成熟市場での経営効率化と成長領域への投資加速

### 価値創造プロセスの進化

経済価値	<b>収益性</b> 国内事業の構造改革	<b>成長性</b> グローバル展開の加速	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオ変革とSCM生産性向上</li> <li>DX推進による創出価値の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業エリア拡大とブランド価値向上</li> <li>グローバル経営の基盤づくり</li> </ul>	
社会価値	<b>食と健康への貢献</b>	<b>環境への配慮</b>	<b>人的資本の価値拡大</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>サラダの喫食機会拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック削減</li> <li>食品ロス削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント向上</li> </ul>
	<b>資本コストや株価を意識した経営</b>		

	<b>資本効率</b>	<b>収益性</b>	<b>成長性</b>
経済価値	<b>ROE</b>	<b>国内事業利益率</b>	<b>海外売上 CAGR</b>
	2025年度 <b>9.7%</b> <small>(特別利益含む)</small> 2028年度目標 <b>8.5%以上</b> <small>(特別利益含む)</small> 特別利益を除いても着実に進捗。自己株式取得240億円や増配など、投資と還元強化を両輪で推進	2025年度 <b>6.6%</b> 2028年度目標 <b>8.0%以上</b> 想定外のコスト逆風により低下。機動的な価格改定、付加価値品強化で収益性を強化	2025年度 <b>+8%</b> 2028年度目標 <b>2桁%以上</b> 米州・アジアパシフィックが牽引し成長が加速
売上高 ▶ 6,000億円   営業利益 ▶ 450億円(率7.5%)   ROIC ▶ 8.5%以上   設備投資 ▶ 1,000億円			

	<b>食と健康への貢献</b>	<b>環境への配慮</b>	<b>人的資本の価値拡大</b>
社会価値	<b>サラダ喫食数</b> (2024年度比)	<b>プラスチック削減</b> (2018年度比)	<b>従業員エンゲージメント</b>
	2025年度 <b>101%</b> 2028年度目標 <b>105%以上</b> 前年を上回り着実に伸長。ウェルビーイングやフレイル予防など、サラダの新たな価値提案を推進。	25年度 <b>26.9%</b>   28年度目標 <b>25%以上</b> 順調に進捗。容器の軽量化や再生プラスチック化を進め、企業間連携・協働による資源循環の構築を加速。 食品残さ削減率 (2015年度比) 25年度 <b>61.4%</b>   28年度目標 <b>63%以上</b> 計画達成。気候変動による原料の品質や調達不安定化に対し、グループ間連携による削減対策を強化	2025年度 <b>70点</b> 2028年度目標 <b>75点以上</b> 従業員の成長に向けた人的資本投資や心理的安全性向上の取り組みを推進