

# 2022年2月期 決算説明資料

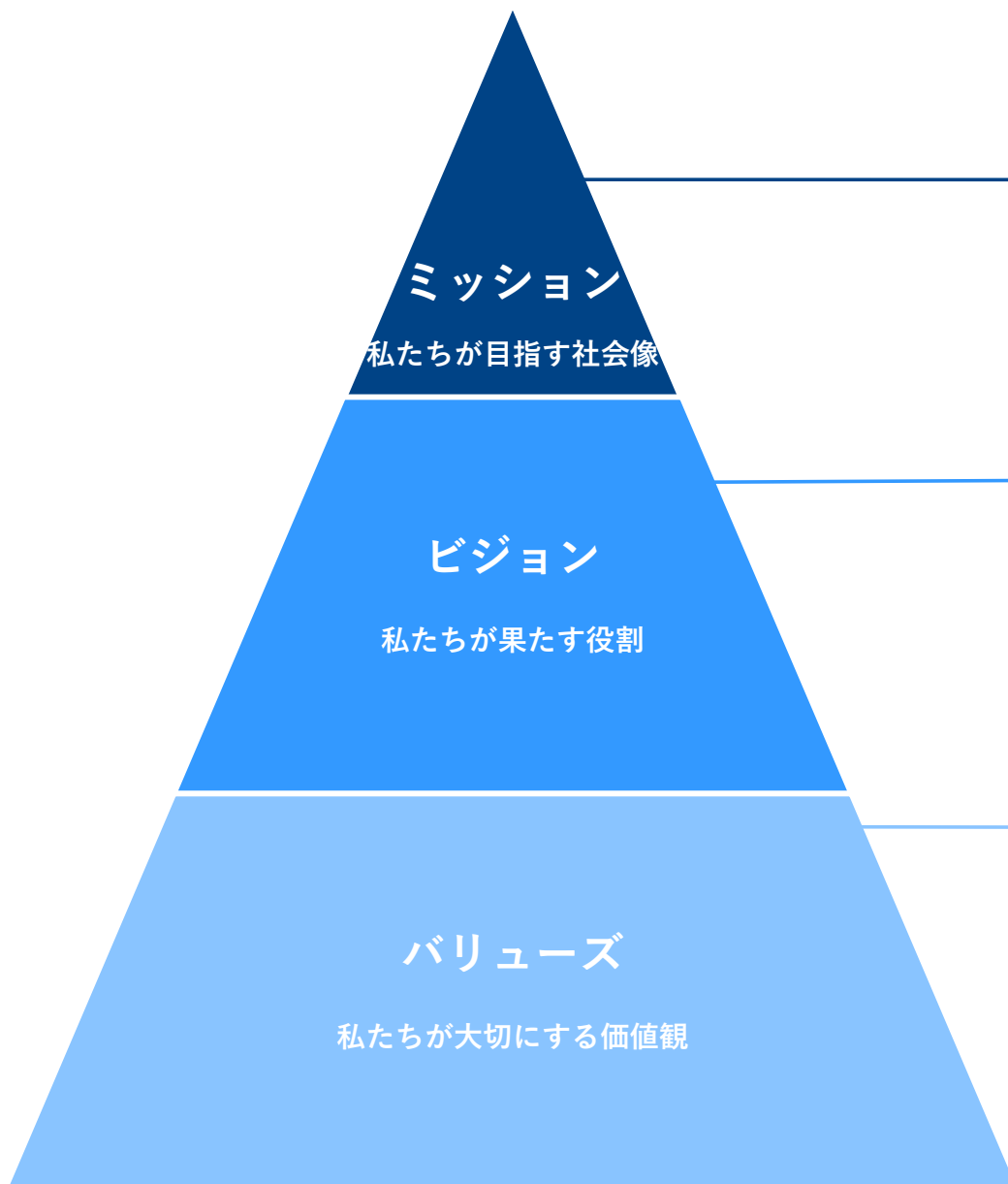
2022年4月14日

株式会社ヨシムラ・フード・ホールディングス（証券コード：2884）

1. 会社概要
2. 2022年2月期決算概況
3. 2023年2月期業績見通し
4. 成長戦略
5. Appendix

# 1. 会社概要

# 当社の理念体系



## ミッション

いつまでも、この“おいしい”を楽しめる社会へ  
～消費者が多様な食文化を享受できる豊かさの実現～

- 私たちは、人々が、多種多様な選択肢から自分の嗜好に合わせて自由に選択でき、それが尊重される社会こそ、豊かで幸せであると考えます。
- 私たちは、世界中の消費者が、多種多様で高品質な“おいしい”を自由に選択し、それを楽しめる豊かな社会を目指してまいります。

## ビジョン

地域の“おいしい”を守り、育て、世界へ

- 私たちは、「いつまでもこの“おいしい”を楽しめる社会」を実現するため、日本および世界で大切にされてきた“おいしい”を見つけ、守り、育て、世界へと届けてまいります。
- そのために、私たち独自の“おいしい”を見つける目利き力、“おいしい”を守る事業基盤、“おいしい”を育てる支援機能、“おいしい”を世界へと届ける販売網を構築してまいります。
- その結果として、世界の食文化と多様化、地域社会の活性化を推進するグローバルプロデューサーとなります。

## バリューズ

「あなた“らしさ”を大切にします」

- 私たちは、私たちに関わる全ての方のあなた“らしさ”を大切にします。
- 私たちは、私たちのグループで働く社員の“個性”、“新しい発想”、“チャレンジ精神”を大切にします。
- 私たちは、私たちのグループ企業が持つ“歴史”、“文化”、“社員”、“取引先”、“地域社会”を大切にします。
- 私たちは、私たちのグループ企業が持つ“強み”を伸ばし、“弱み”を補い合い、共に成長してまいります。
- 私たちは、私たちに関わる全ての方の“らしさ”を大切にしたら結果、多様な選択肢のある豊かな社会づくりに貢献します。

# 会社概要

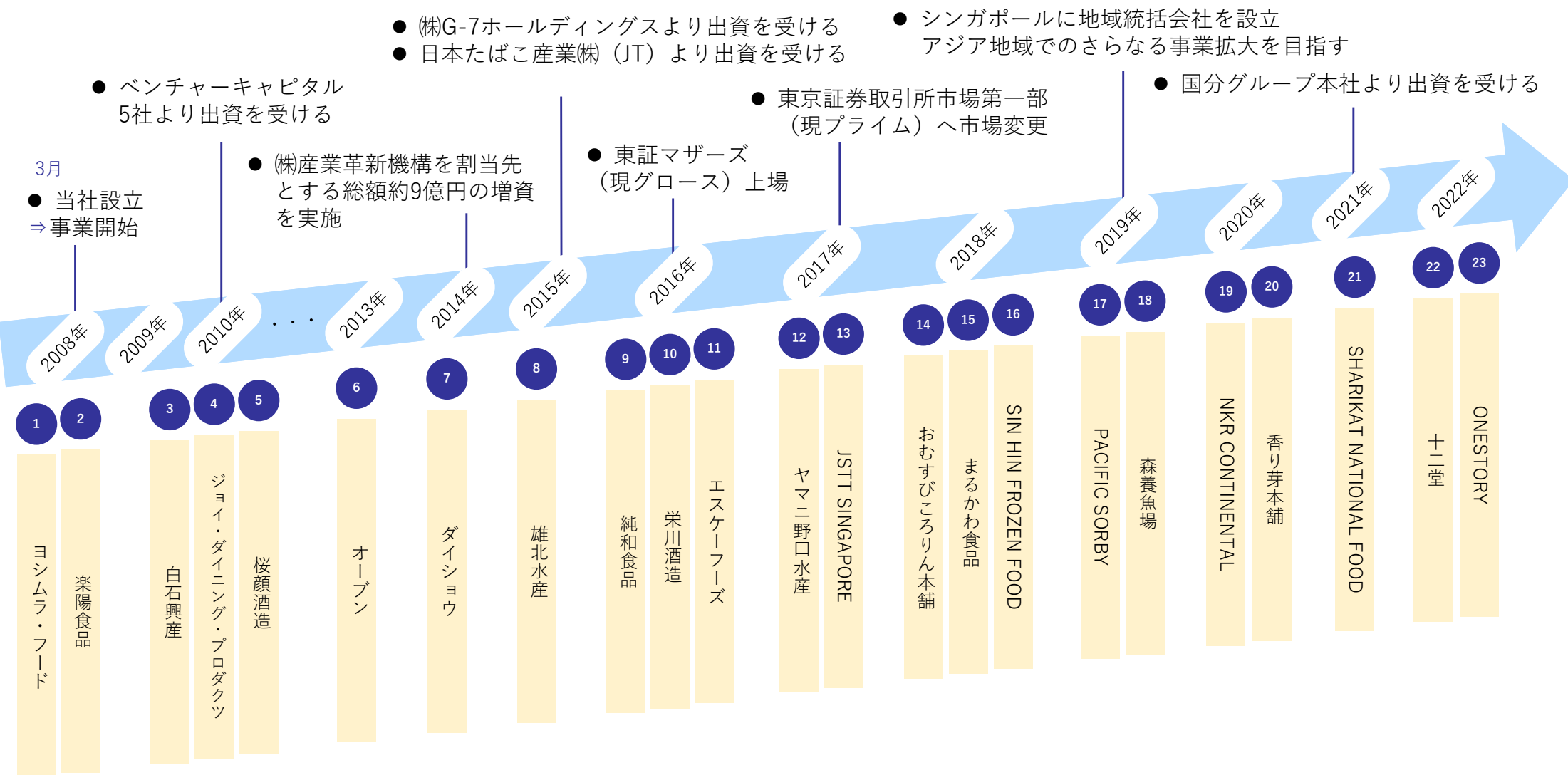
社名	株式会社ヨシムラ・フード・ホールディングス
設立	2008年3月18日
代表者	代表取締役CEO 吉村 元久
本社	東京都千代田区内幸町2-2-2 富国生命ビル18階
資本金	1,107百万円 (2022年2月末現在)
主要株主	吉村元久 37% (株式会社MY保有分含む)、 国分グループ本社(株) 5.0%、日本たばこ産業(株) 4.4% 他
連結業績	売上高：29,283百万円 (2022年2月期)
従業員数	連結：1,167人 単体： 25人 (ともに、2022年2月末現在)
事業内容	食品関連会社の株式を保有する持ち株会社。 子会社において各種食品の製造・販売。
グループ会社	主要連結子会社：22社
市場	東証プライム (2884)

## 代表取締役CEO 吉村 元久 プロフィール

出身地	北海道函館市
最終学歴	1988年3月 一橋大学商学部卒業 金融論専攻 1994年6月 ペンシルバニア大学大学院ウォートン校卒業 ファイナンス専攻 (MBA)
職歴	1988年4月 大和証券株式会社入社 事業法人部 上場企業の資金調達業務 1996年7月 同社 資産証券部 課長代理 資産の証券化業務 1997年10月 モルガン・スタンレー証券株式会社入社 事業法人部 エグゼクティブディレクター コーポレートファイナンス業務 2008年3月 当社 代表取締役 (現任)

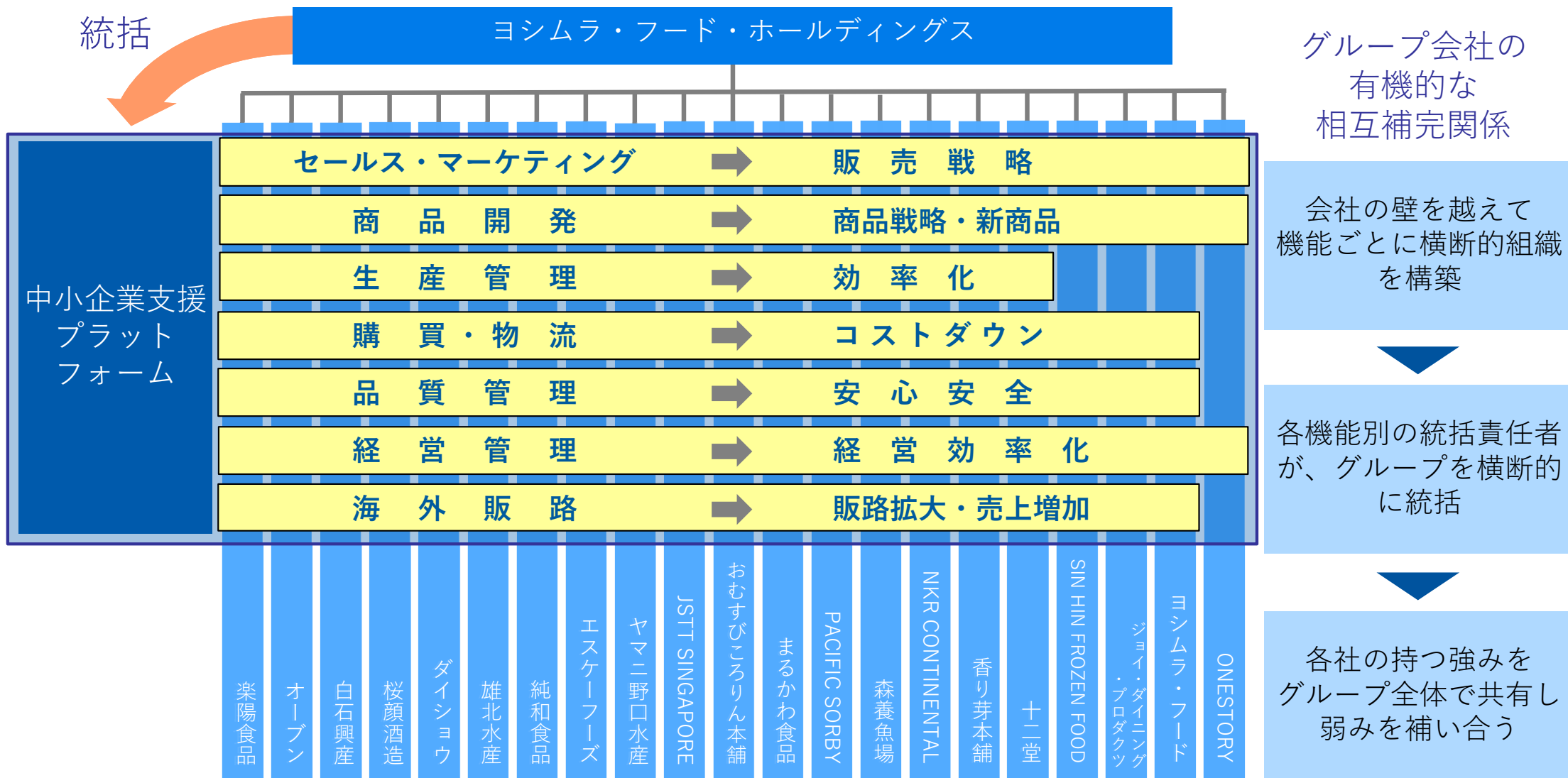
# 当社の歩み

当社の歩みは、中小食品企業のM&Aと当社ビジネスモデルへの共感企業からの出資の歴史



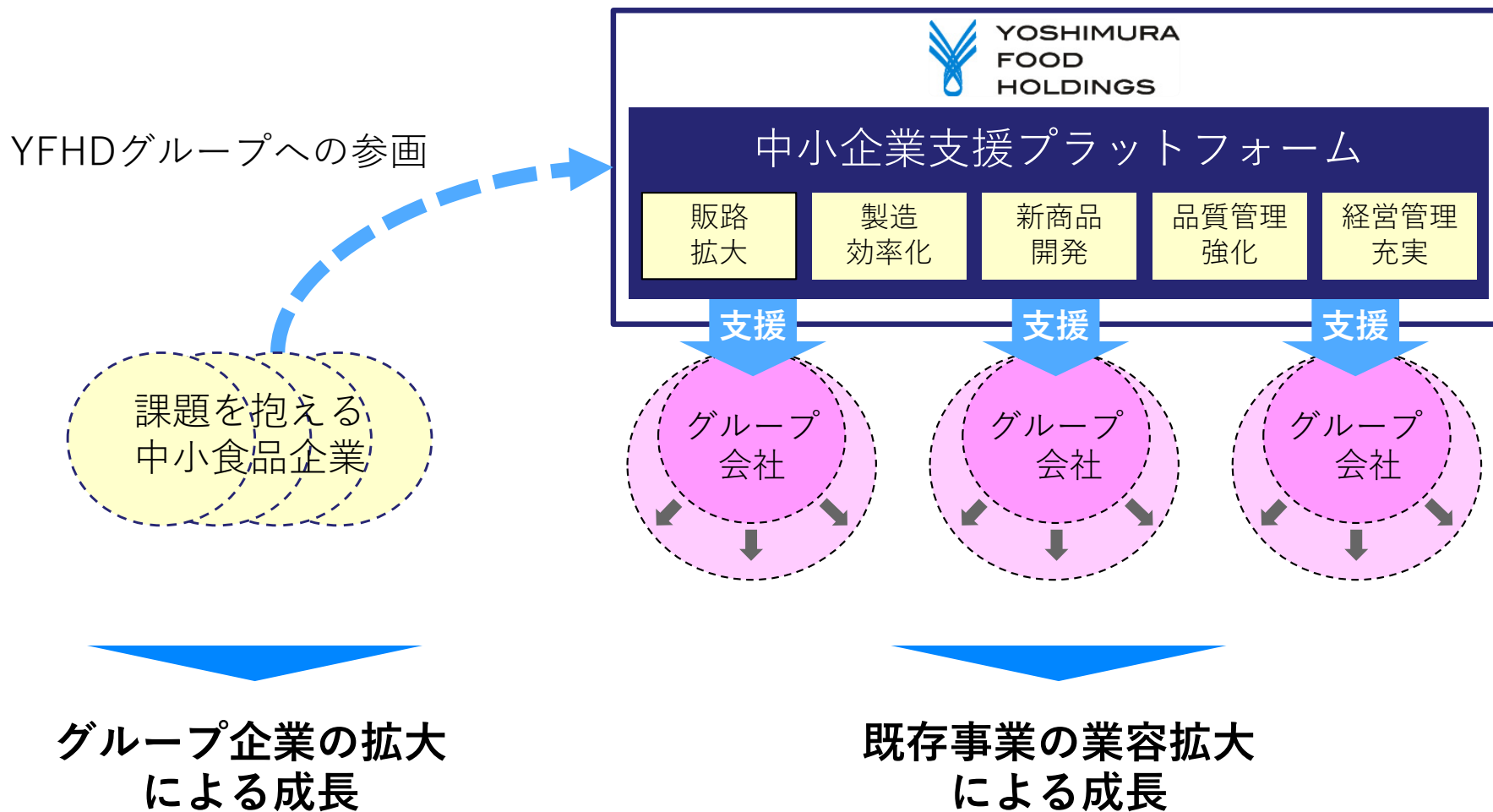
# 中小企業支援プラットフォーム

グループ会社を**機能別に統括**することで、**相互補完・相互成長**を図る仕組み



# 当社のビジネスモデルについて

食品業界におけるユニークなビジネスモデルにより、当社は**2つの成長エンジン**を有する





## 2. 2022年2月期 決算概況

# 2022年2月期 決算サマリ

## 概要

### 売上高

- ✓ 売上高は**292億円**となり、前年同期比**100%**となった。
- ✓ 海外事業はコロナの規制緩和により増収、国内事業は引き続きコロナによる影響で減収。

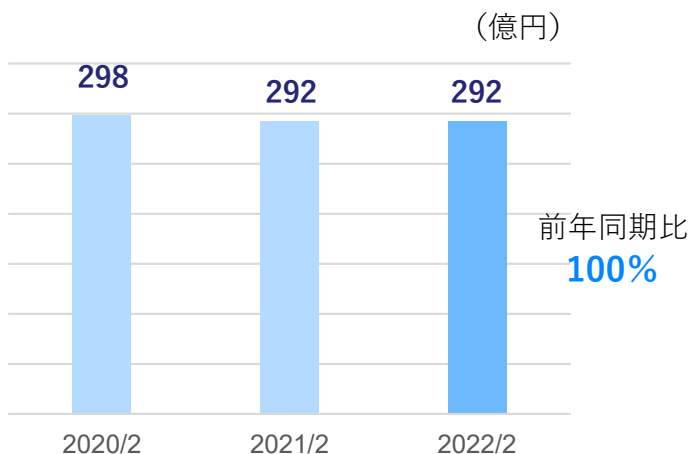
### 営業利益

- ✓ 営業利益は**6.2億円**となり、前年同期比**127%**となった。
- ✓ 海外事業は、売上高の増加により増益、国内事業は、人材採用により人件費が増加し若干の減益。

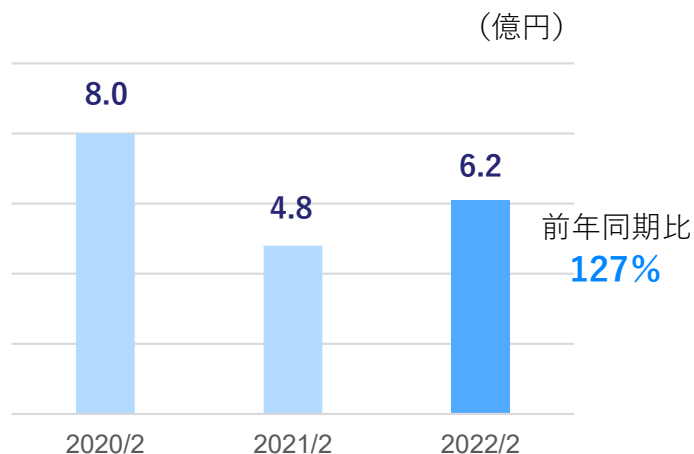
### 経常利益

- ✓ 経常利益は**9.5億円**となり、前年同期比**128%**となった。
- ✓ 外国為替相場の変動の影響により為替差益が184百万円増加。

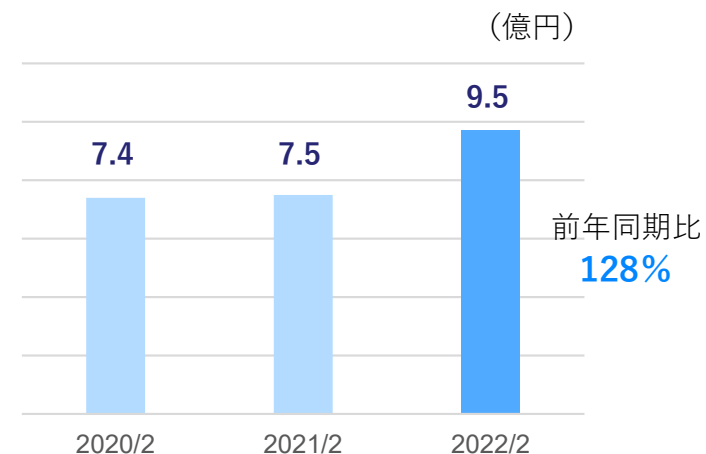
### 売上高



### 営業利益



### 経常利益

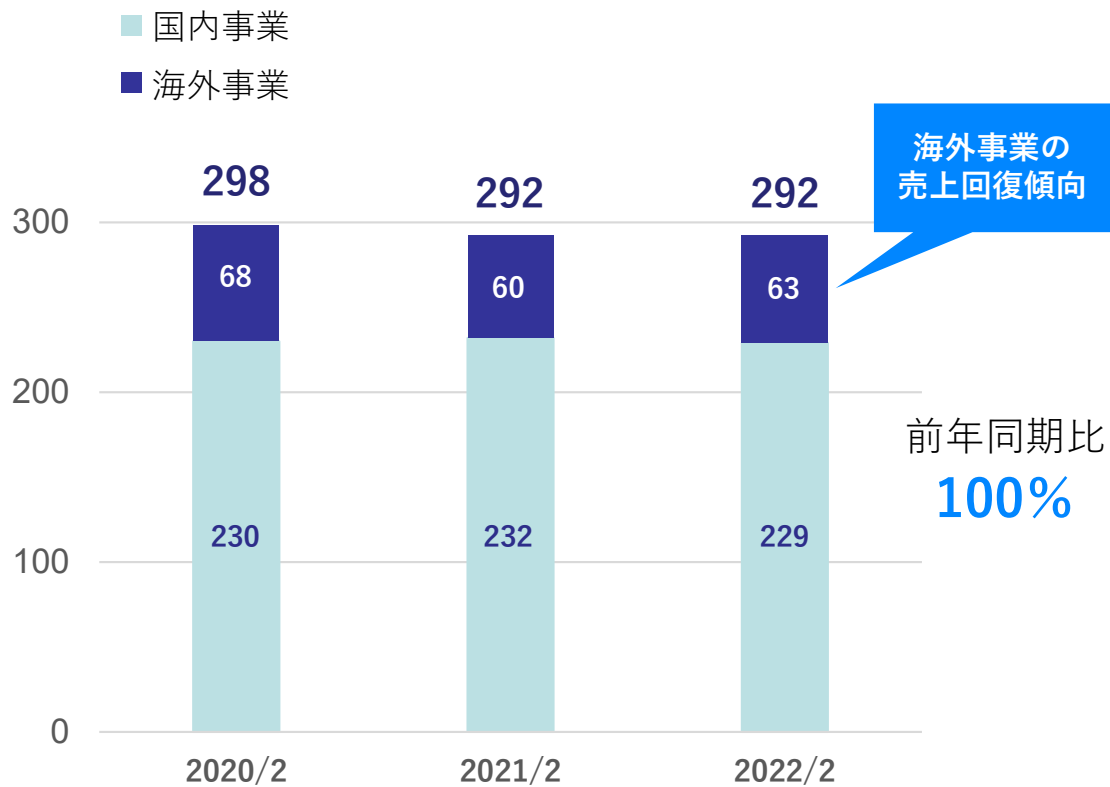


# 売上高の推移

売上高は**292億円**となり、前年同期比**100%**となった。

## 売上高推移

(単位：億円)



## 概要

### 国内

- 国内販売事業は、引き続き生協等宅配関係の売上が好調に推移。
- 国内製造事業は、スーパー量販店等におけるコロナ特需の反動減、長引く外出規制による観光関連の苦戦が継続。当期は栄川酒造が連結から外れたことにより減収。

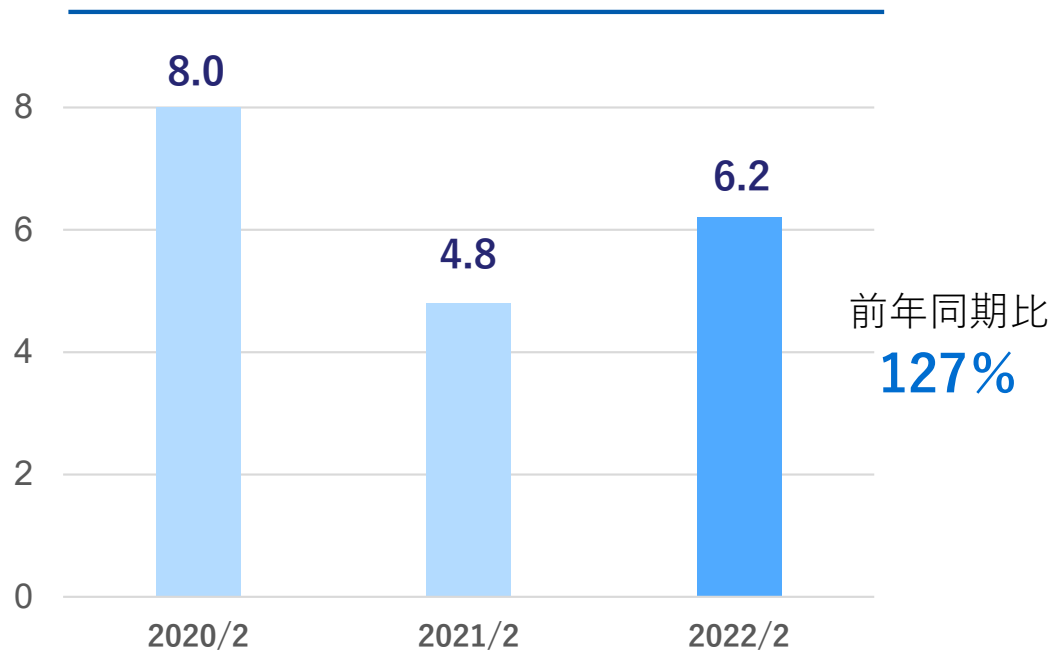
### 海外

- 海外販売事業は、粗利率の低い海外輸出販売を抑制したことで減収。
- 海外製造事業は、コロナ禍におけるテイクアウト需要増、及びホテル、飲食店への売上也徐々に回復したことで大幅に増収となった。

# 営業利益の推移

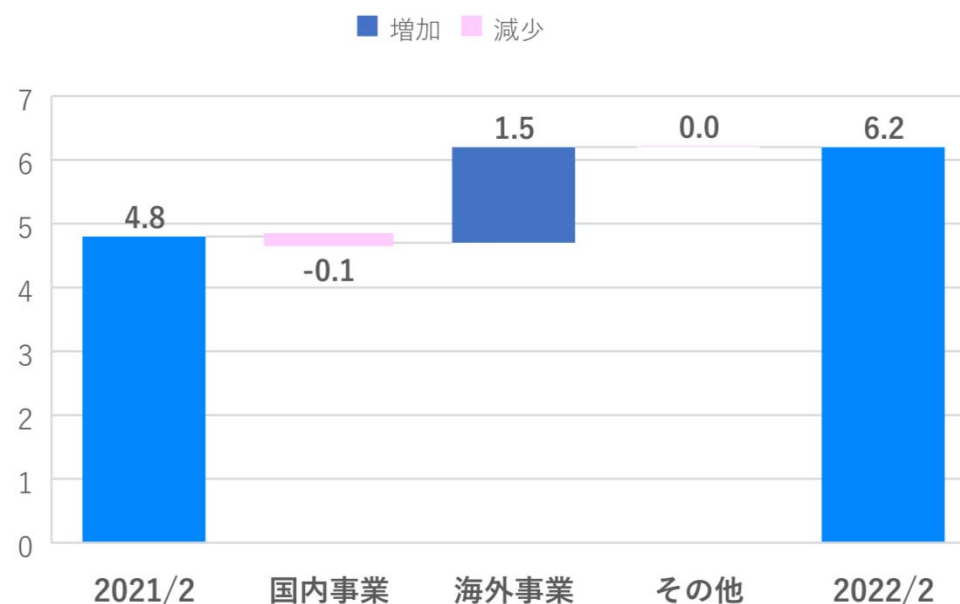
営業利益は**6.2億円**となり、前年同期比**127%**となった。

## 営業利益推移 (単位：億円)



- 国内事業は、HDでの人材の積極採用による人件費増加の一方で、製造事業が増益。
- 海外事業は、コロナからの回復により、製造事業が増益。

## 営業利益増減分析 (単位：億円)

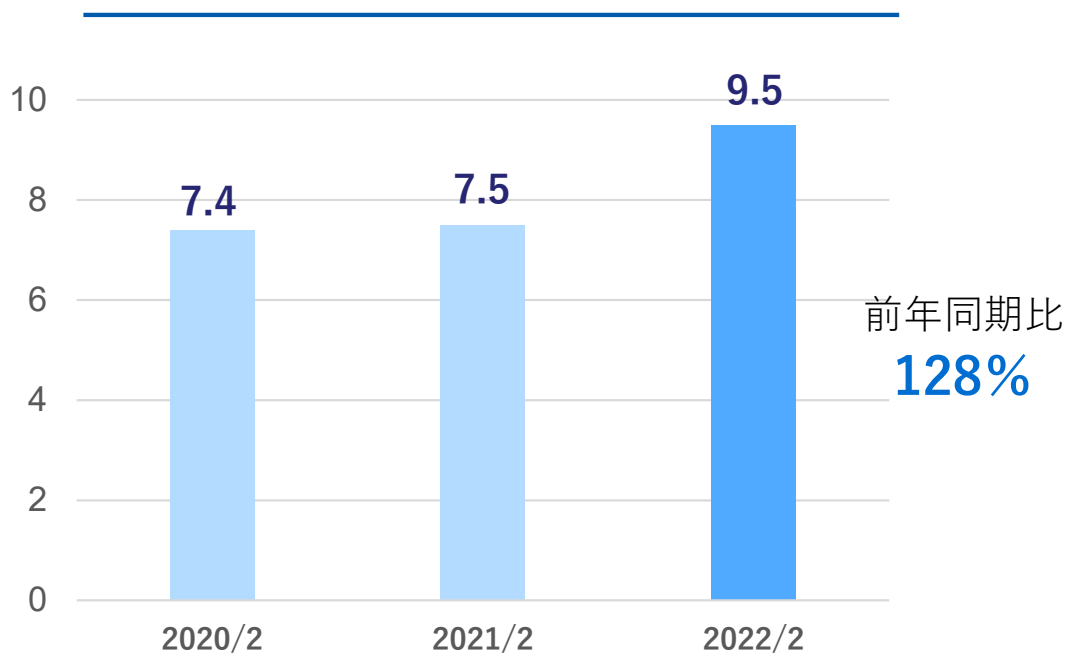


- 海外事業が大幅に増益となる

# 経常利益の推移

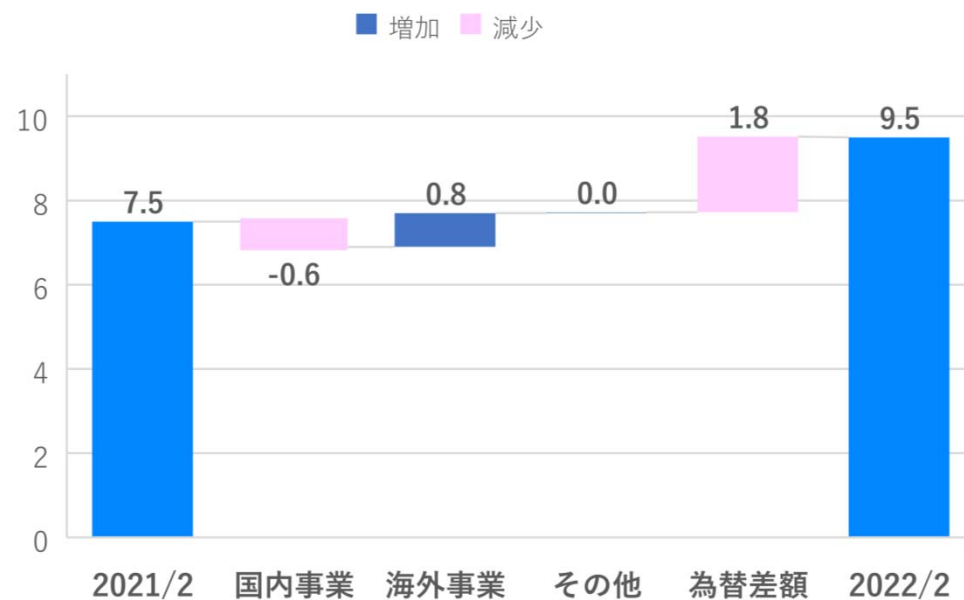
経常利益は**9.5億円**となり、前年同期比**128%**となった。

## 経常利益推移 (単位：億円)



- 外国為替相場の変動の影響により為替差益が184百万円増加。

## 経常利益増減分析 (単位：億円)



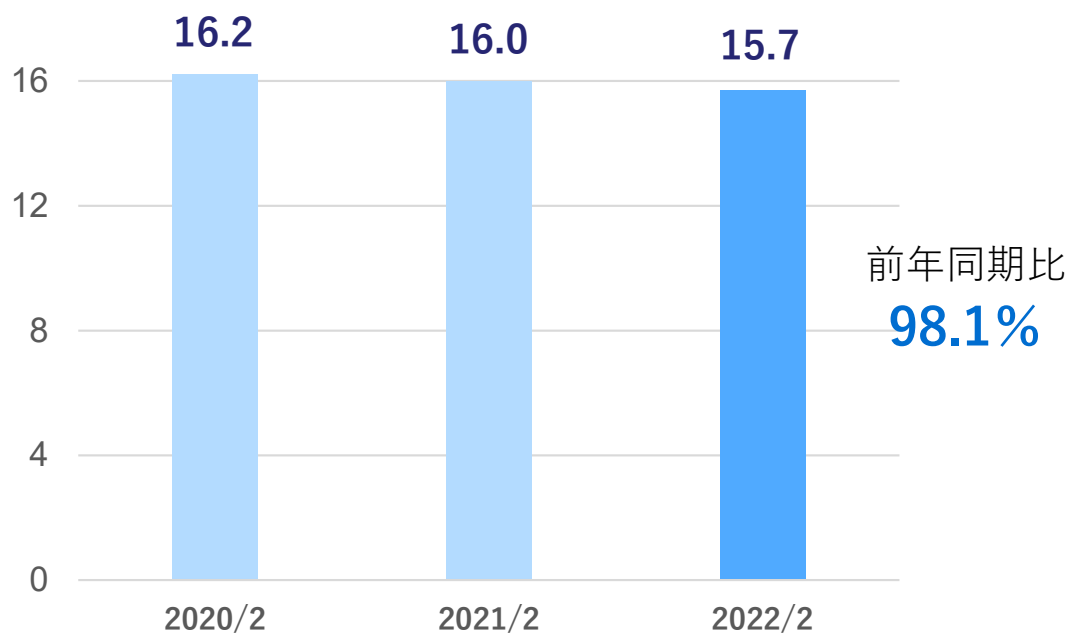
<為替差額明細>

2021/2	+32M
2022/2	+216M
増減額	184M

# EBITDAの推移

EBITDAは**15.7億円**となり、前年同期比**98.1%**となった。

## EBITDA推移 (単位：億円)



## 概要

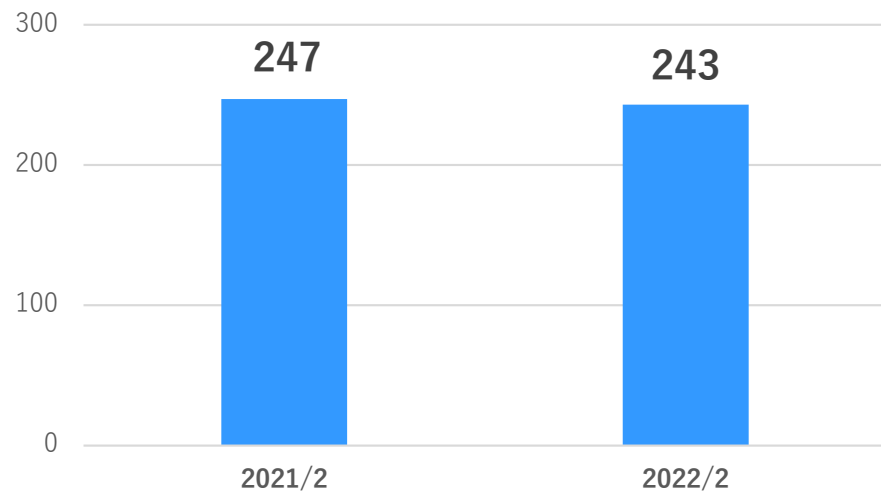
- EBITDAは、コロナ関連補助金収入が大幅に減少（▲118百万円）したことで、前年同期比は減少

(注) EBITDAは、営業利益に償却費（減価償却、のれん）、コロナ関連補助金収入およびM&Aにかかる取得費用を加算して算出

# 国内・海外別実績

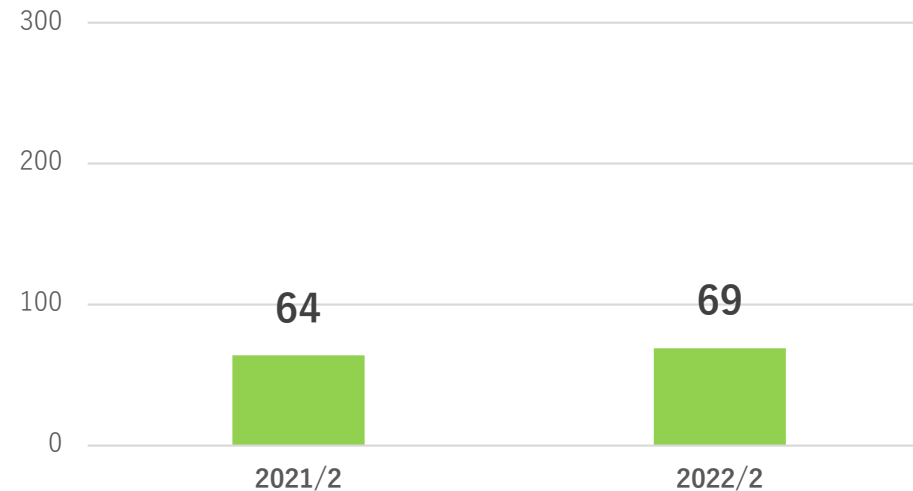
## 国内売上

(億円)



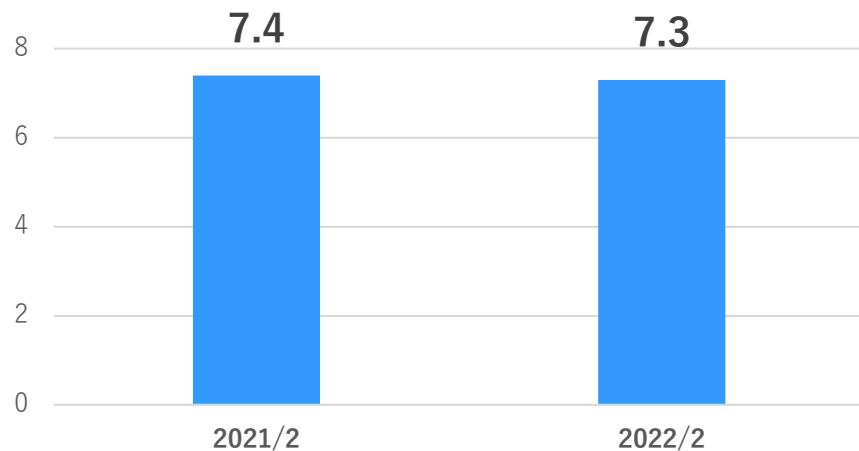
## 海外売上

(億円)



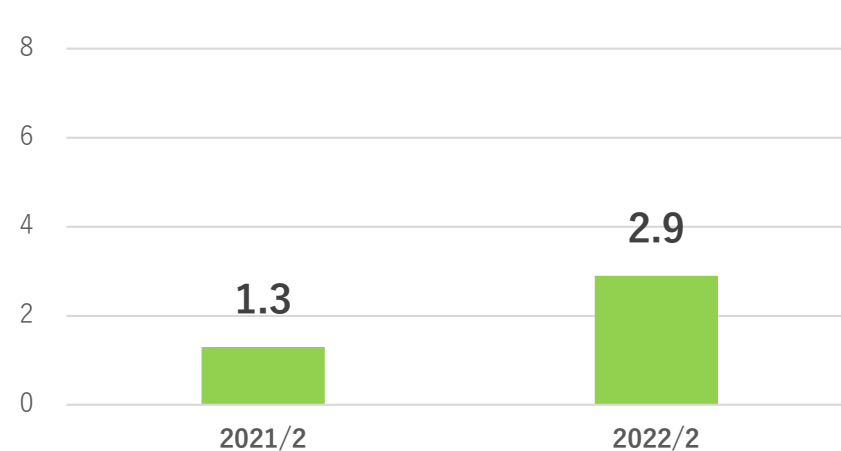
## 国内営業利益

(億円)



## 海外営業利益

(億円)



(注) 売上高は、セグメント間の取引が含まれています。営業利益は、のれん償却額等を含めていません。

# 2022年2月期の業績予想と実績比較

達成率は、**売上高95.7%**、**営業利益77.0%**、**経常利益118.1%**、**親会社株主に帰属する当期純利益117.1%**となる。

2022年2月期 実績      2022年2月期 業績予想      差異      達成率      (単位：百万円)

売上高	29,283	30,607	▲1,324	95.7%
営業利益	620	805	▲185	77.0%
経常利益	958	811	147	118.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	405	346	58	117.1%

- 売上高
  - ✓ 栄川酒造が連結から外れたことによる減少
  - ✓ 国内外ともに、想定以上にコロナの影響が長期化したことで未達
- 営業利益
  - ✓ 上記、売上減少に伴う未達
- 経常利益及び当期純利益
  - ✓ 為替差益およびコロナ関連補助金収入等により達成



# 損益計算書

前年同期比は、**売上高100.0%**、**営業利益127.0%**、**経常利益127.5%**、**当期純利益125.4%**、**EBITDA98.1%**となる。

	2021年2月期		2022年2月期		前年 同期比	(単位：百万円)
		構成比		構成比		
売上高	29,289	100.0%	29,283	100.0%	100.0%	【売上高】 ✓ 国内事業は減収となるも海外事業はコロナからの回復により増収となる
売上総利益	6,209	21.2%	6,343	21.7%	102.2%	
販管費	5,721	19.5%	5,722	19.5%	100.0%	【営業利益】 ✓ 国内事業は前年同期並みとなり、海外事業は売上の回復により増益となる
営業利益	488	1.7%	620	2.1%	127.0%	
経常利益	752	2.6%	958	3.3%	127.5%	【経常利益】 ✓ 営業利益の増益分に加え、外国為替相場の変動の影響により為替差益が184百万円増加
親会社株主に 帰属する当期 純利益	323	1.1%	405	1.4%	125.4%	
EBITDA	1,607	5.5%	1,577	5.4%	98.1%	【当期純利益】 ✓ 為替差損益は同上 ✓ NKRマレーシアは洪水被害により特別損失に災害損失84百万円を計上（当期純利益への影響は持分比率等に基づき32百万円）

(注) EBITDAは、営業利益に償却費（減価償却、のれん）、コロナ関連補助金収入およびM&Aにかかる取得費用を加算して算出

## 売上高の状況（セグメント別）

一部国内子会社が、コロナウイルスの影響等で減収となったものの、海外子会社の売上が回復したことで増収となる

	2021年2月期	2022年2月期	前年 同期比	(単位：百万円)
<b>製造事業セグメント</b>	<b>21,706</b>	<b>21,743</b>	<b>100.2%</b>	
楽陽食品	5,071	4,578	90.3%	✓ 楽陽食品は、コロナ特需の反動減により減少
オーブン	2,557	2,577	100.8%	
純和食品	1,892	2,141	113.2%	✓ 香り芽本舗は、2021年2月期は9ヵ月間のみ取り込み
エスケーフーズ	3,156	2,815	89.2%	
香り芽本舗	508	708	139.5%	✓ JSTTは、引き続きテイクアウト需要が好調に推移したことで増加
JSTT	1,143	1,371	120.0%	
Pacific Sorby	1,239	1,385	111.8%	✓ Pacific Sorby、NKRは、コロナによる規制の緩和により徐々に回復
NKR	1,922	2,125	110.6%	
その他（11社）	5,104	4,955	97.1%	✓ Sin Hinは、利益率の低い海外販売を減少させ、利益率の高い国内販売に専念
<b>販売事業セグメント</b>	<b>7,582</b>	<b>7,540</b>	<b>99.4%</b>	
ヨシムラ・フード	4,468	4,537	101.5%	
ジョイ・ダイニング・P	1,408	1,440	102.3%	
Sin Hin	2,105	1,902	90.3%	
<b>合 計</b>	<b>29,289</b>	<b>29,283</b>	<b>100.0%</b>	

(注) 個別の業績につきましては、セグメント間の取引が含まれているため、各個別業績の合計とセグメント別の数値は一致いたしません。

# 貸借対照表

利益剰余金の増加により、自己資本比率は22.2%（前年同期比+2.8%）へ改善。

	2021年2月期	2022年2月期	前期末増減額	(単位：百万円)
<b>流動資産</b>	<b>14,828</b>	<b>12,545</b>	<b>△2,283</b>	
現金及び預金	4,942	3,293	△1,649	【流動資産】
売掛金	4,973	4,347	△626	✓ 借入金の返済及び新規M&Aにより現預金が減少
たな卸資産	4,681	4,503	△177	
その他流動資産	231	401	+169	
<b>固定資産</b>	<b>8,806</b>	<b>11,723</b>	<b>+2,917</b>	【固定資産】
有形固定資産	3,843	5,672	+1,828	✓ シンガポールにおいて不動産所有企業であるSharikatの株式を譲り受けたことで有形固定資産が増加
無形固定資産	4,264	4,686	+422	
投資その他の資産	698	1,365	+666	✓ 十二堂及びSharikatを取得したこと等によりのれんが増加
<b>資産合計</b>	<b>23,635</b>	<b>24,269</b>	<b>+633</b>	
<b>流動負債</b>	<b>7,009</b>	<b>6,367</b>	<b>△641</b>	【流動負債】
買掛金	2,465	2,338	△126	✓ 返済が進んだことで1年以内返済予定長期借入金が減少
短期借入金	718	738	+19	
1年以内返済予定長借	1,739	1,469	△269	
その他流動負債	2,085	1,821	△264	【固定負債】
<b>固定負債</b>	<b>8,821</b>	<b>9,060</b>	<b>+239</b>	✓ 返済が進んだことで長期借入金が減少
長期借入金	8,621	8,354	△266	✓ Sharikatの取得によりリース債務等が増加
その他固定負債	200	706	+505	
<b>負債合計</b>	<b>15,831</b>	<b>15,428</b>	<b>△402</b>	【純資産】
純資産	7,804	8,840	+1,036	✓ 利益剰余金の増加、為替相場の変動により為替換算調整勘定が増加
<b>負債・純資産合計</b>	<b>23,635</b>	<b>24,269</b>	<b>+633</b>	

# 新規M&A（十二堂）

会社名	十二堂株式会社（屋号：えとや）
本社所在地	福岡県太宰府市五条2-6-31
設立年月日	創業 2001年、法人設立 2007年
事業内容	ソフトふりかけ製造販売、その他食品販売
販売先	一般個人、ヤマエ久野、国分グループ、等
従業員数	30名（2022年2月末時点）
URL	<a href="http://www.1210-etoya.com/">http://www.1210-etoya.com/</a>

## （当社が譲り受けた理由）

- 十二堂が持つブランド力、商品力、販売力等から、引き続き米の消費量が減少傾向にある中においても安定的な業績が期待できるため
- ECをはじめとした成長の余地もまだまだ大きいと考えられるため
- 香り芽本舗との販路の共有や原料の共同購買、共同での商品開発など、両社との間に直接的なシナジーを創出し、業績の向上を図ることが可能と考えるため

（主要商品/売上全体の80%を占める）



梅の実ひじき（レギュラーパック）

702 円(税込)

要冷蔵

厳選した肉厚のひじきと歯ごたえのよい梅の実を使用し、独自の製法で仕上げた、爽やかな風味の逸品。肉厚のひじきのモチモチ感と、カリッとした梅の実の歯ごたえが織りなす爽やかな食感が好評です。是非一度ご賞味ください。

商品内容

- ・梅の実ひじき 1個
- 内容量：150g
- 賞味期限：1ヶ月
- ※原材料の一部にごまを含む

## （特徴）

- 福岡県太宰府市に本社及び直営店3店舗を構える
- 福岡定番のおみやげとして高い知名度と根強い人気を誇り、地元福岡県だけでなく全国に多くのファン・リピーターを持つ
- 様々な販売チャンネルを活用し、高級スーパー等への卸売の他、店舗や催事、EC等通販を行う
- 付加価値の高い商品の製造販売や、基本的に受注生産を行っている等の理由から、高い収益力とキャッシュフローを誇る

# 新規M&A (ONESTORY)

注) 記載内容は株式譲渡契約書締結日現在 (2022年3月23日)

会社名	株式会社ONESTORY
本社所在地	東京都港区赤坂5丁目3-1 赤坂Bizタワー
代表者	大類 知樹
設立年月日	2016年4月1日
資本金	1億円
事業内容	地域価値を創造する専門会社 - イベント・メディア・マーケティング事業 - WEBサイトの企画・制作・運営 - セールスプロモーション事業等
株主	株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 100%
URL	<a href="http://onestory-media.jp">ONESTORY (onestory-media.jp)</a>


(特徴)

- 「地域」に眠る「食」や「文化」等の資産を再発掘・再編集し全国に発信
- イベント事業として、自社事業「DINING OUT」(日本のどこかで数日だけオープンするプレミアムな野外レストラン)を開発運営し、地域で育まれた食材やその土地の豊かさを伝えている
- メディア事業として、自社メディア「ONESTORY MEDIA」を開発運営し、地域の魅力をあらゆる角度から発信
- 世界から注目を集めるトップシェフや全国各地のスーパー生産者、世界基準で活躍するトップクリエイター等、独自のネットワークを保有


(当社が譲り受けた理由)

- ONESTORYが持つ独自ノウハウやトップシェフ等とのネットワークを活用することで、「中小企業支援プラットフォーム」におけるセールス・マーケティング領域の強化など、多数シナジーが見込めると考えたため

### イベント事業



日本のどこかで数日だけ  
オープンする  
プレミアムな  
野外レストラン



### メディア事業

全国各地に潜む  
上質な物語を紡ぐ  
クオリティメディア



独自のプランニングノウハウやネットワークのもと  
地方自治体や企業に各種ソリューションを提供

マーケティングソリューション

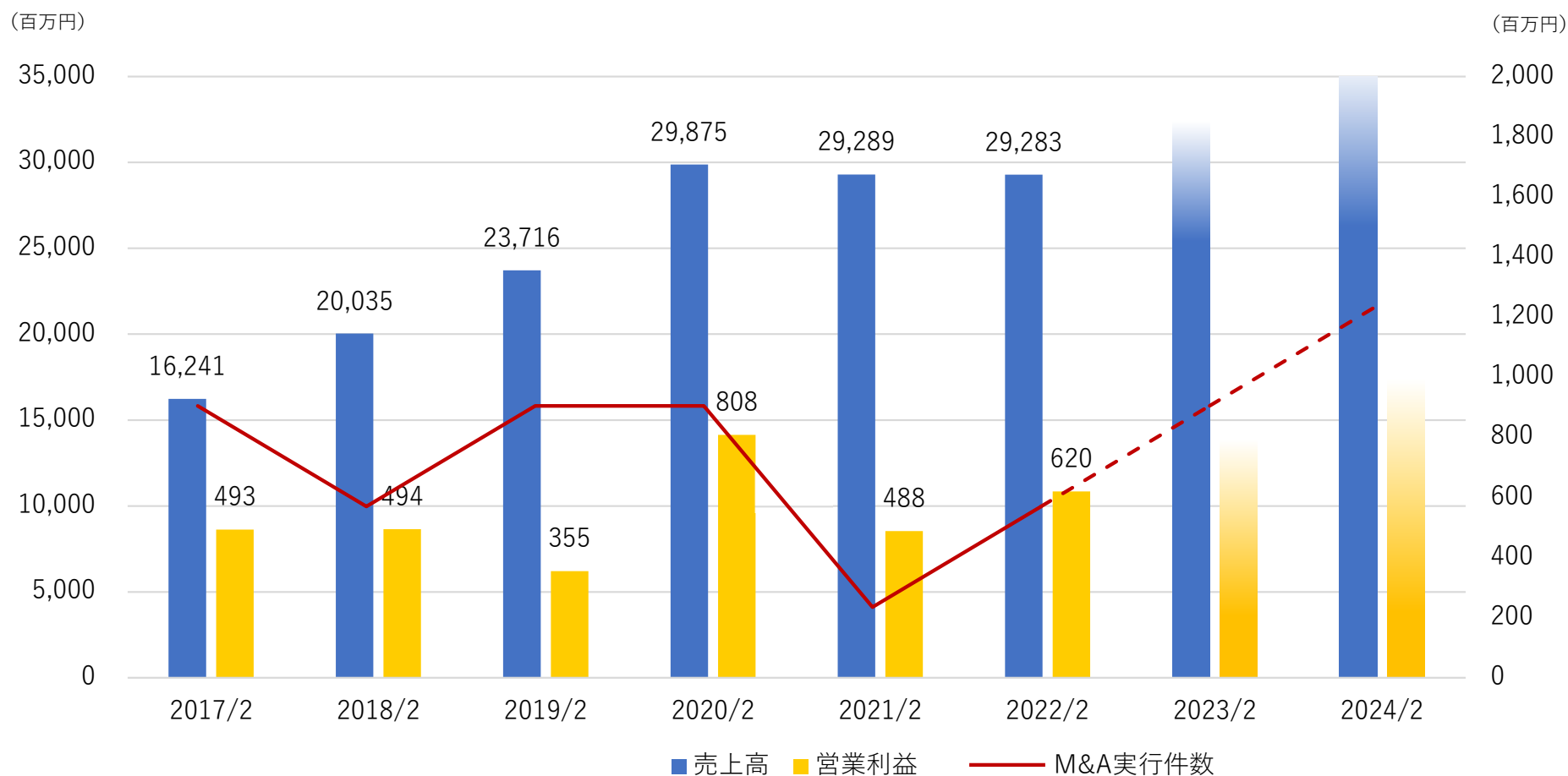
エリアブランディング

コマース

### 3. 2023年2月期 業績計画

# 業績推移及び今後の見通し

M&A実行件数は、新型コロナウイルスの影響により一時的に減少したものの、2022年2月期からは増加傾向にあり、2023年2月期以降、更なる加速化により業績拡大を図る。



M&A  
実行件数



# 2022年2月期 業績計画

国内事業、海外事業共に増収増益を見込む。国内事業、海外事業共に新型コロナウイルスの影響が継続することを前提とし、緩やかな回復を見込んでいる。なお、**新たなM&Aによる成長は含めていない。**

2022年2月期

2023年2月期  
(業績予想)

前年比

(単位：百万円)

構成比

構成比

売上高

29,283

100.0%

30,526

100.0%

104.2%

【売上高】

- ✓ 国内事業は、現状維持を前提とし、十二堂が新たに加わることで増収
- ✓ 海外事業は、緩やかな回復を見込む

営業利益

620

2.1%

800

2.6%

129.1%

経常利益

958

3.3%

748

2.5%

78.0%

【営業利益】

- ✓ 国内事業は、価格改定及び生産効率化等による増益を見込む。
- ✓ 海外事業は、売上の回復による増益を見込む

当期純利益

405

1.4%

374

1.2%

92.4%

EBITDA

1,577

5.4%

1,660

5.4%

105.3%

(注) EBITDAは、営業利益に償却費（減価償却費、のれん）、コロナ関連補助金収入およびM&Aにかかる取得費用を加算して算出

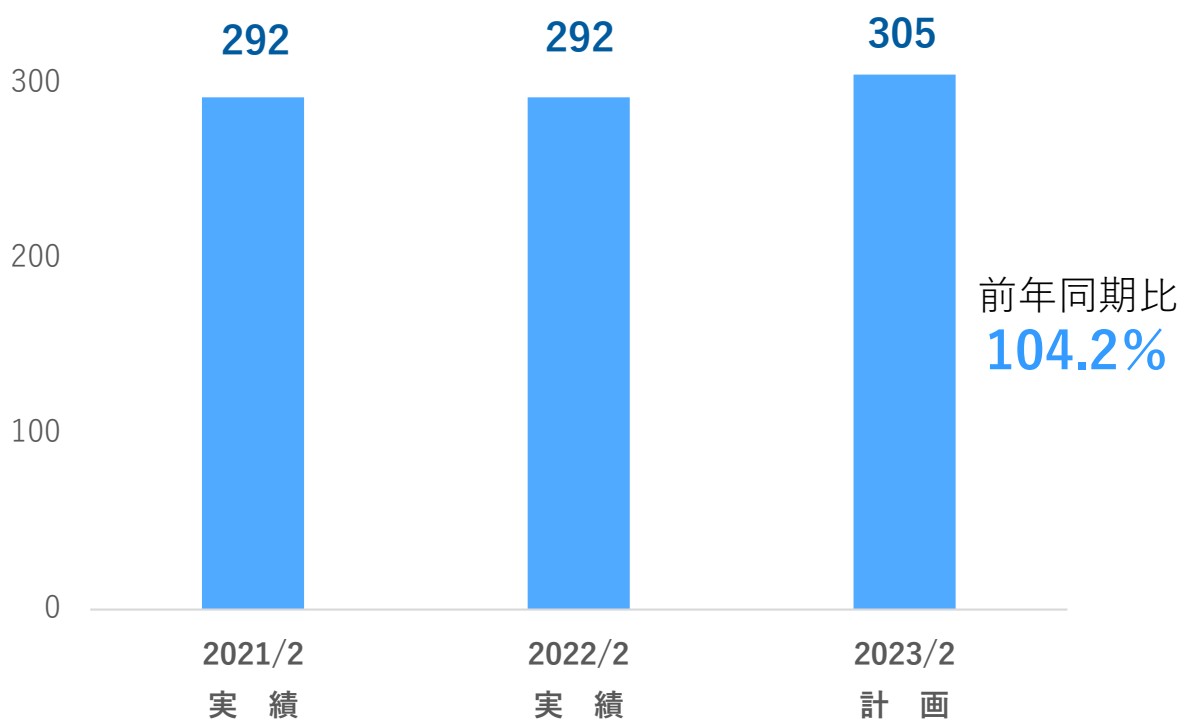


# 2022年2月期 業績計画 - 売上高

国内事業は安定的に推移し、海外事業は新型コロナで減少した売上が徐々に回復すると想定し、前期比**104.2%**の計画

## 売上高推移

(単位：億円)



## 概要

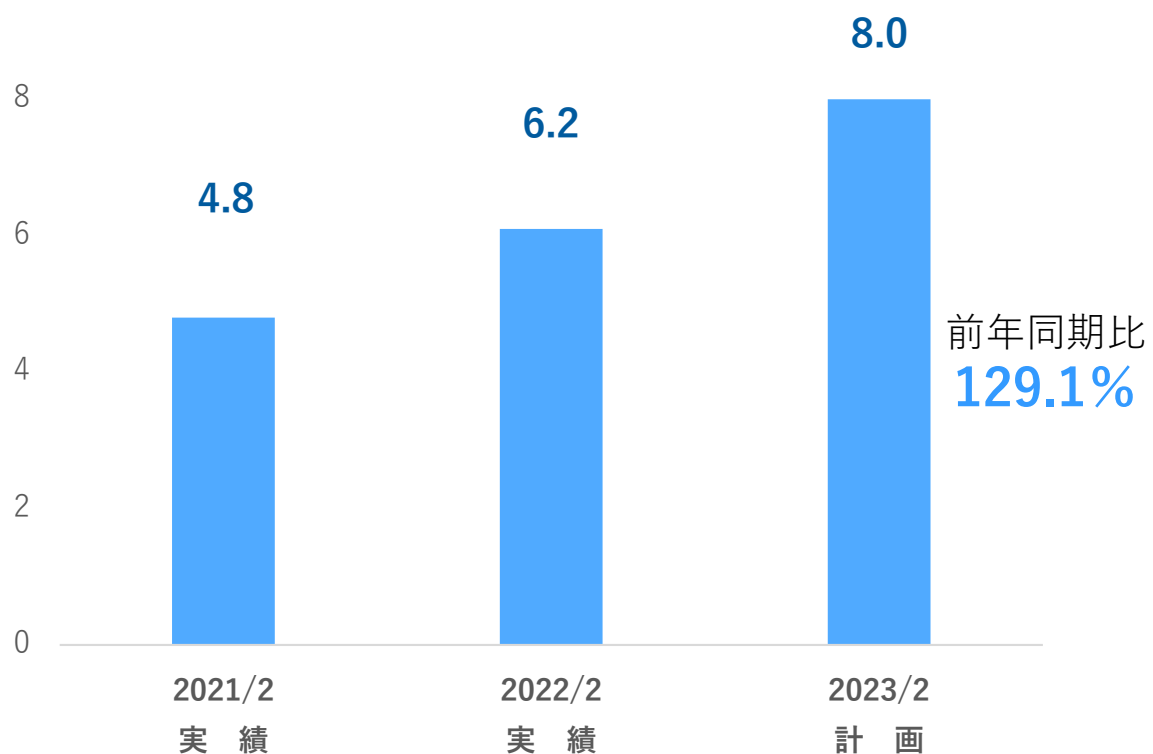
- 前年同期比104%と保守的な見通しとする
- 国内事業は、引き続き安定的に推移し、前期にM&Aにより新たにグループ化した十二堂、ONESTORYが寄与する
- 海外事業は、新型コロナウイルスに対する規制が緩和されていくことを想定し、下半期にかけて増加を見込む

# 2022年2月期 業績計画 - 営業利益

海外事業は、売上が徐々に回復することで、営業利益も回復することを想定し、前期比**129.1%**の計画

## 営業利益推移

(単位：億円)



## 概要

- 前年同期比129%を見込む
- 国内事業は、前期に新たにグループ化した十二堂が寄与、原材料高騰に対しては価格改定により対応し、利益水準を維持することで全体では増益を見込む
- 海外事業は、売上の回復により増益を見込む

## 2022年2月期 業績計画 - その他

原材料価格等の高騰に対応するため、国内及び海外共に販売先への価格改定を実施。為替相場の変動が大きいため、為替差損益が発生する可能性がある。

- 原材料価格高騰、物流費用の増加に対応するため価格改定・規格改定を実施

グローバルなサプライチェーンの混乱や天候不順、エネルギーコストの上昇により、食品原材料価格が世界中で高騰している。当社グループで購入する原材料、包装資材、物流費も高騰しており、**これらの増加に対応するため価格改定（値上げ）及び規格改定（内容量変更）を実施するとともに、より一層の製造合理化、コスト削減を実施することで、利益率の維持・向上を図る。**

- 為替相場変動に伴う業績の変動

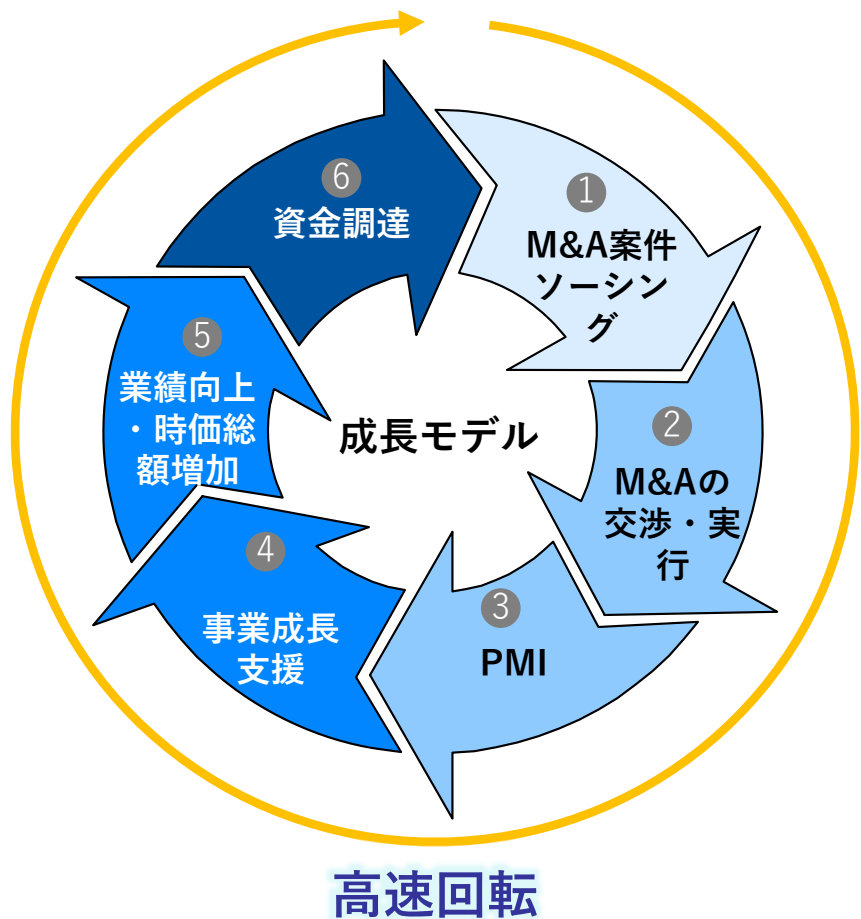
為替相場が大きく変動しており、主に当社からシンガポール子会社に対する貸付金等の評価額が変動し、為替差益、もしくは為替差損が発生する可能性がある。当社はシンガポールにおける事業を今後も継続するため、為替予約等によるヘッジは行わない方針。

# 4. 成長戦略

# 事業戦略骨子

M&A→PMI→事業成長支援までの流れを**高速化**し、より多くのM&A実行、成長支援を実施し、**企業価値を向上させる**

## 事業成長モデル



## 事業戦略

戦略①

M&A強化

M&A強化

戦略②

事業モデル再強化

オーガニック成長

事業モデル強化

戦略③

提携先との協業及び不足する機能の内製化

戦略④

海外販売強化

海外での成長

# 戦略① M&A強化

3つの戦略によりM&Aを積極化し、シナジー効果を効果的に発揮し、利益率を向上

## ① 事業ユニット戦略

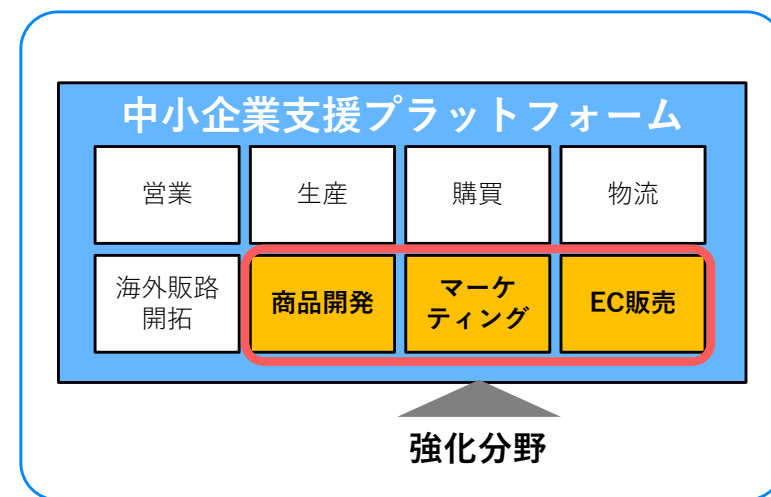
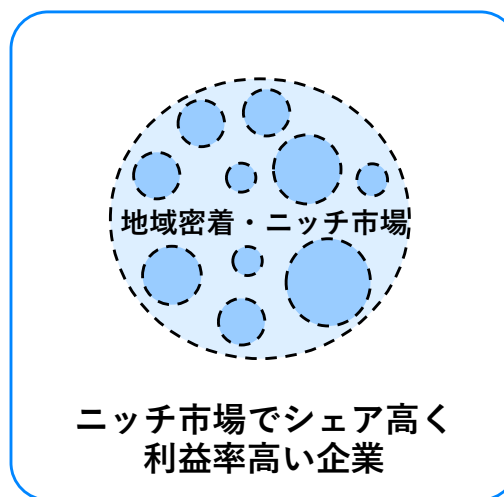
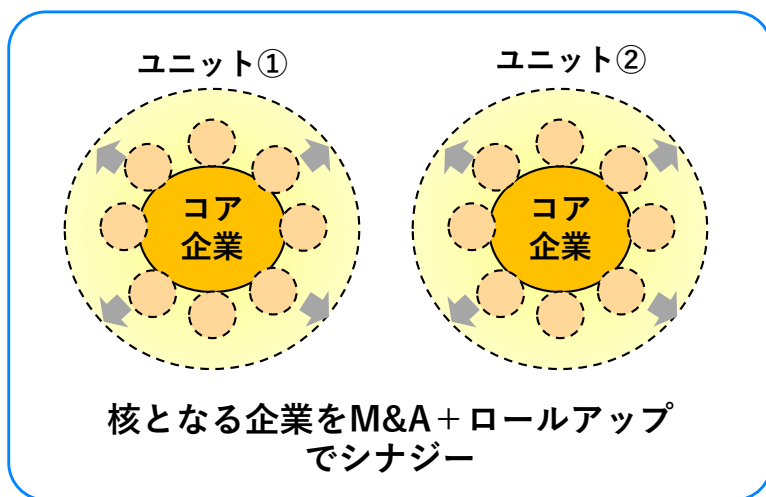
- 一定程度の事業規模、市場占有率があり、新たな柱（コア）となる企業を新規M&A
- 同分野の企業をロールアップ（M&A）し効率化
- ユニット内でシナジーを創出し利益率を向上

## ② 地域密着商品・ニッチ市場戦略

- ニッチ市場で高シェア、商品力があり、利益率が高い企業をM&A
- プラットフォーム活用し、売上増加により利益増大

## ③ プラットフォーム強化戦略

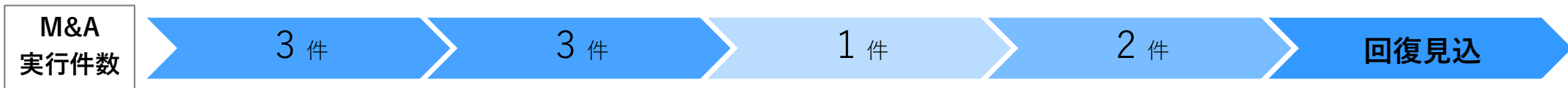
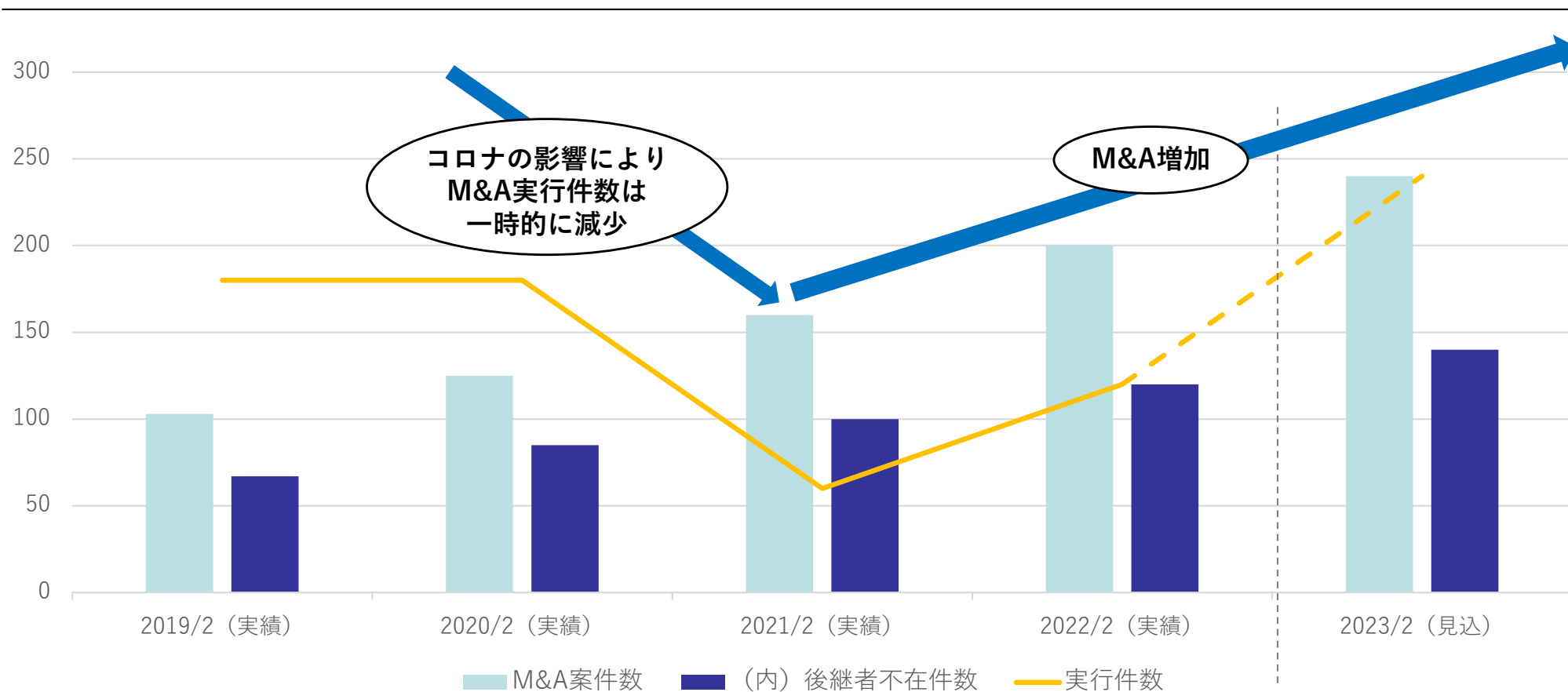
- 中小企業支援プラットフォームの強化につながる企業をM&A
- 特に、商品開発・マーケティング、EC販売分野を強化



# 戦略① M&A強化

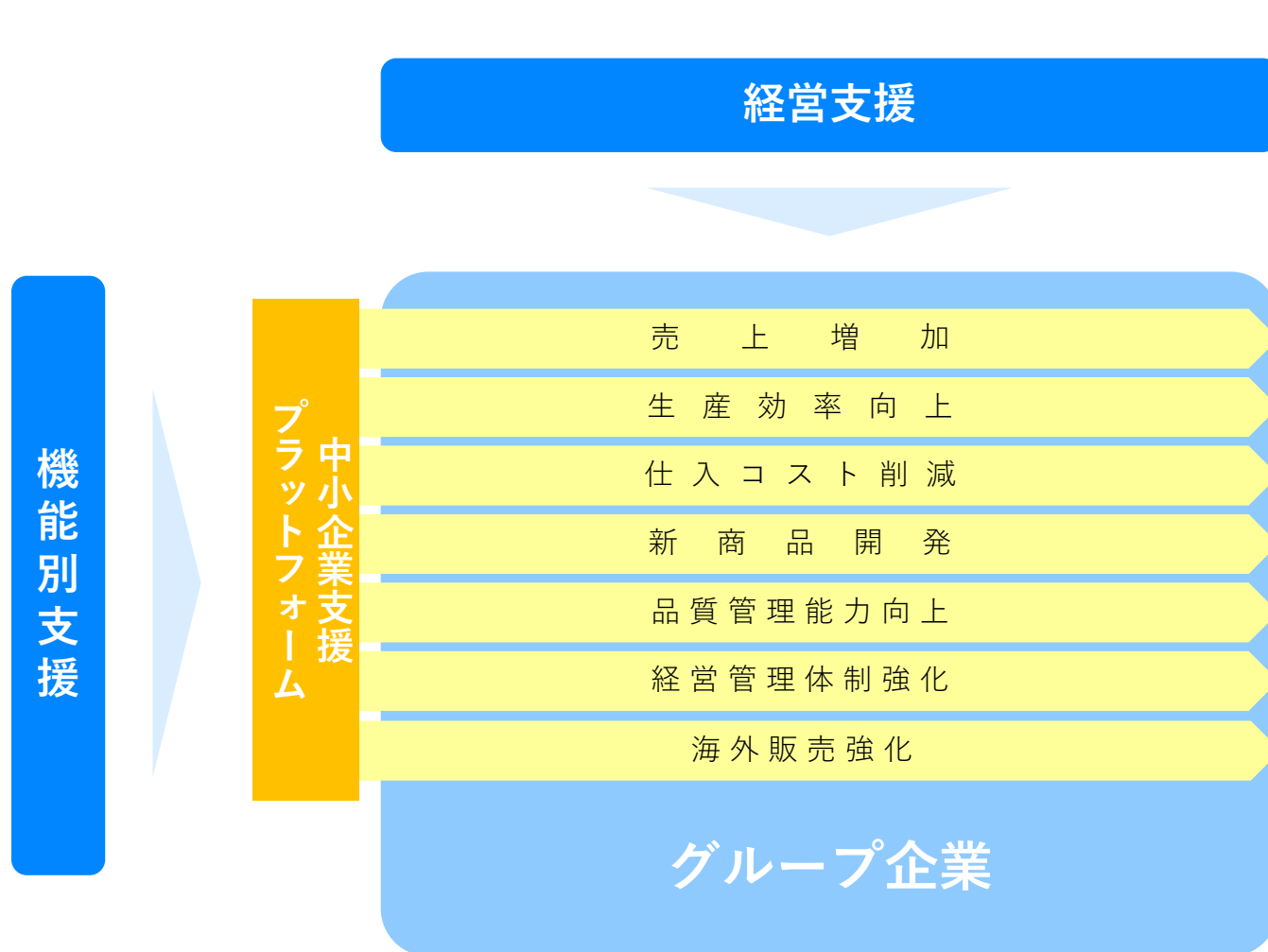
新型コロナウイルスの影響によりM&A案件紹介件数、実行件数とも一時的に落ち込んだものの、直近は回復傾向。今後はM&Aの更なる加速化により、より一層の業績拡大を図る。

### M&A案件紹介件数及び実行件数の推移



## 戦略② 事業モデルの再強化

専門人材の採用により、経営支援、機能別支援を強化し業績向上を目指す



### ① 経営支援

- 経営経験が豊富な人材を採用しグループ企業の社長として配置
- 優秀な若手人材を採用し、グループ企業での経営経験及び経営革新

### ② 機能別支援

- 中小企業支援プラットフォームを活用した支援
- 機能別の専門人材を採用し、プラットフォームを強化



# 戦略③ 提携先との協業及びM&Aによる機能強化

バリューチェーンごとに、最適なパートナーとの提携やM&Aを行うことで、より一層の成長を目指す



ノウハウのある企業  
のグループ化

経営管理

産学連携

マーケ  
ティング

ONESTORY  
The Journal of Japanese Cultural Values

商品開発

YOSHIMURA  
FOOD  
HOLDINGS

購買

小売

物流

EC

営業



東京大学大学院  
農学生命科学研究科  
(八木研究室)  
との共同研究

森養魚場の鮎の養殖について、従業員の経験やノウハウ・養殖技術と、実際の生産量の関係についてデータに基づき分析。  
養殖技術向上による生産量拡大に向け、成長管理システムの導入を検討中。

今後提携の可能性がある分野

提携先と一体となり  
中長期的な成長を実現

提携先が持つ知見・ノウハウ

# 戦略③ 提携先との協業\_国分との協業進捗

	協業内容	進捗
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分が持つリソースを活用した当社グループ商品の販売促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分取引先（大手スーパー等）へ当社グループ商品を提案し、一部で新規採用決定</li> </ul>
購買	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分を窓口とした仕入ルートの増加</li> <li>仕入コスト低減による粗利増加</li> <li>消耗品の一括購入条件見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の一部を国分経由への調達に切替えることで、コスト削減に成功</li> <li>消耗品の購入についても、国分が運営する集中購買システムへ切り替えを行うことで、グループ全体でコストを削減</li> </ul>
商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分の知見やノウハウを活用した、新商品・国分のPB商品（缶つま等）の共同開発、当社での製造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分と協同で、缶つま等の新商品開発を推進中</li> <li>国分の持つマーケティング情報の当社グループへの共有、営業面における活用</li> </ul>
物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分の物流ノウハウ・自社倉庫等を活用した物流網の見直し</li> <li>商品供給（販売）エリアの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ子会社毎に、地域性を考慮しながら物流コスト低減に向けた協議を実施中</li> </ul>
M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分と協同でM&amp;A案件を発掘、検討</li> <li>国分と協同でPMIを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分の情報網を活かしM&amp;Aニーズをタイムリーに収集できる体制の構築に向けた取り組みを実施中</li> <li>具体的に両社で検討できる案件については、協同でのPMIやバリューアップ施策含め、随時検討を実施中</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社対会社の協業推進</li> <li>中長期的な協業の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分エリアカンパニーへの当社グループの紹介、及び共同事業に向けた協議を実施中</li> <li>国分から常駐の出向者を受け入れ、常時緊密な連携を維持</li> </ul>

## 戦略④ 海外販売強化

中小企業支援プラットフォームの機能の一つとして、国内グループ企業商品を当社シンガポール子会社をとおして販売強化する。

### 今後の海外事業

#### 販路拡大

- シンガポールを中心とし、東南アジアや中国へも販路を拡大
- 英語でのコミュニケーション可能な人材を採用

#### M&A

- 引き続き東南アジアを中心に、グループの成長に繋がる会社について随時M&Aを検討

#### 協業体制

- 自社及び国分等の提携先のリソースを活用した成長

## 戦略④ 海外販売強化：シンガポールでの販売例

シンガポール西部で最大のショッピングモールであるJurong Pointにおいて、日本のグループ会社の商品販売強化を目的とした独自の販売コーナーを設置。



# 事業戦略の位置づけ

各戦略を有機的に結びつけることで、ビジョンの実現やミッションの達成を目指す

いつまでも、この“おいしい”を楽しめる社会へ

～消費者が多様な食文化を享受できる豊かさの実現～

地域の“おいしい”を守り、育て、世界へ

中小食品企業をM&Aによりグループ化

中小企業支援プラットフォームによる成長

M&A強化

事業モデル再強化

提携先との協業

海外販路開拓

# 5. Appendix

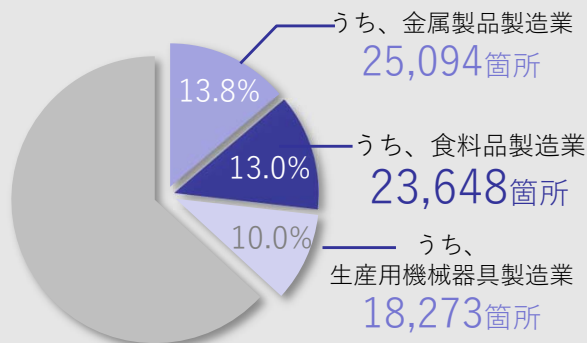
# 当社のおかれた事業環境

国内製造業のうち、食品製造業の事業所数は最大規模であるが、約99%を中小・零細企業が占めている

国内食品産業は、事業所数、雇用者数の面から**最大規模**の業種

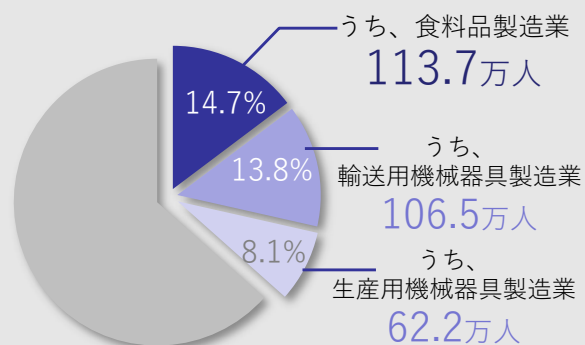
国内製造業事業所数と食料品製造業事業所数の割合  
(従業員4人以上、2019年)

国内製造業事業所 計  
181,877箇所



国内製造業従業員数と食料品製造業従業員数の割合  
(従業員4人以上、2019年)

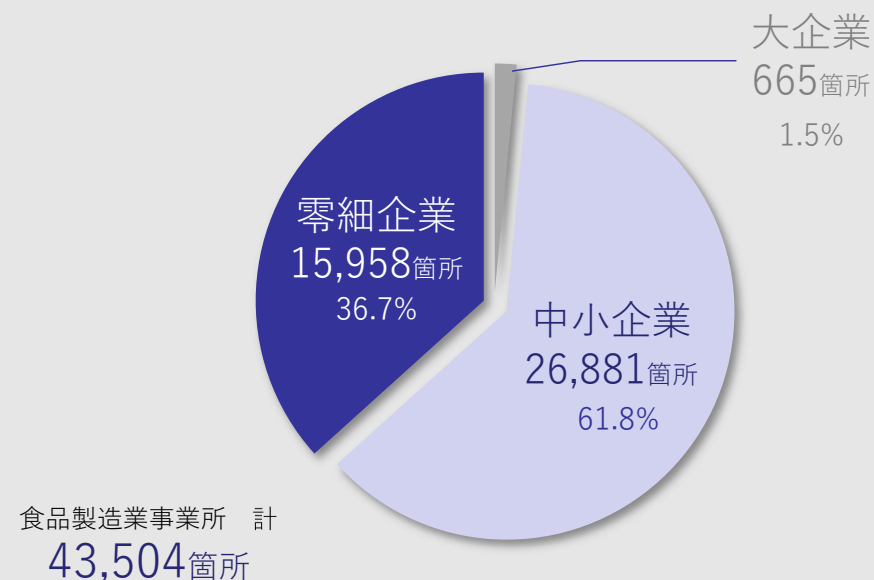
国内製造業従業員数 計  
771.8万人



出典：両グラフとも経済産業省 2020年工業統計表 産業別統計表データ

約99%が中小・零細企業

食品製造業の規模別事業所の割合 (2019年)



注1) 食品製造業は、食料品製造業及び飲料・たばこ・飼料製造業(たばこ製造業、飼料・有機質肥料製造業を除く。)の合計。

注2) 大企業は従業員数300人以上、中小企業は従業員数299人以下、零細企業は従業員数3人以下の事業所。

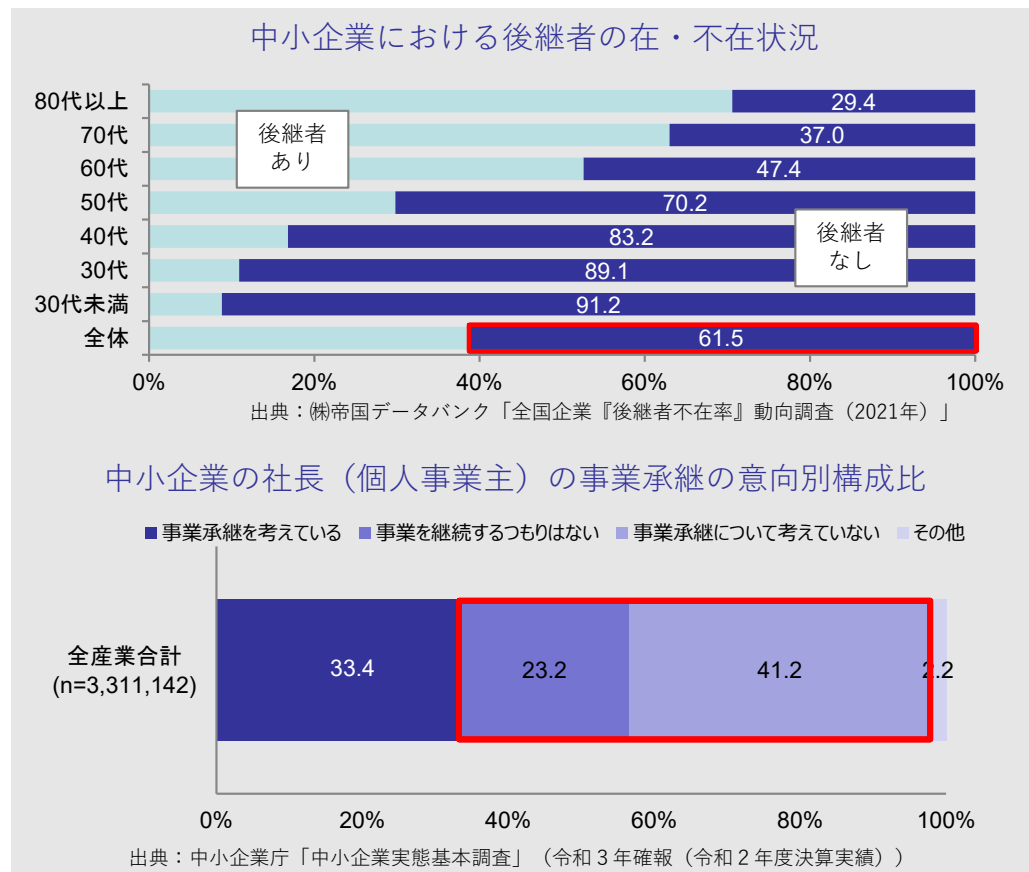
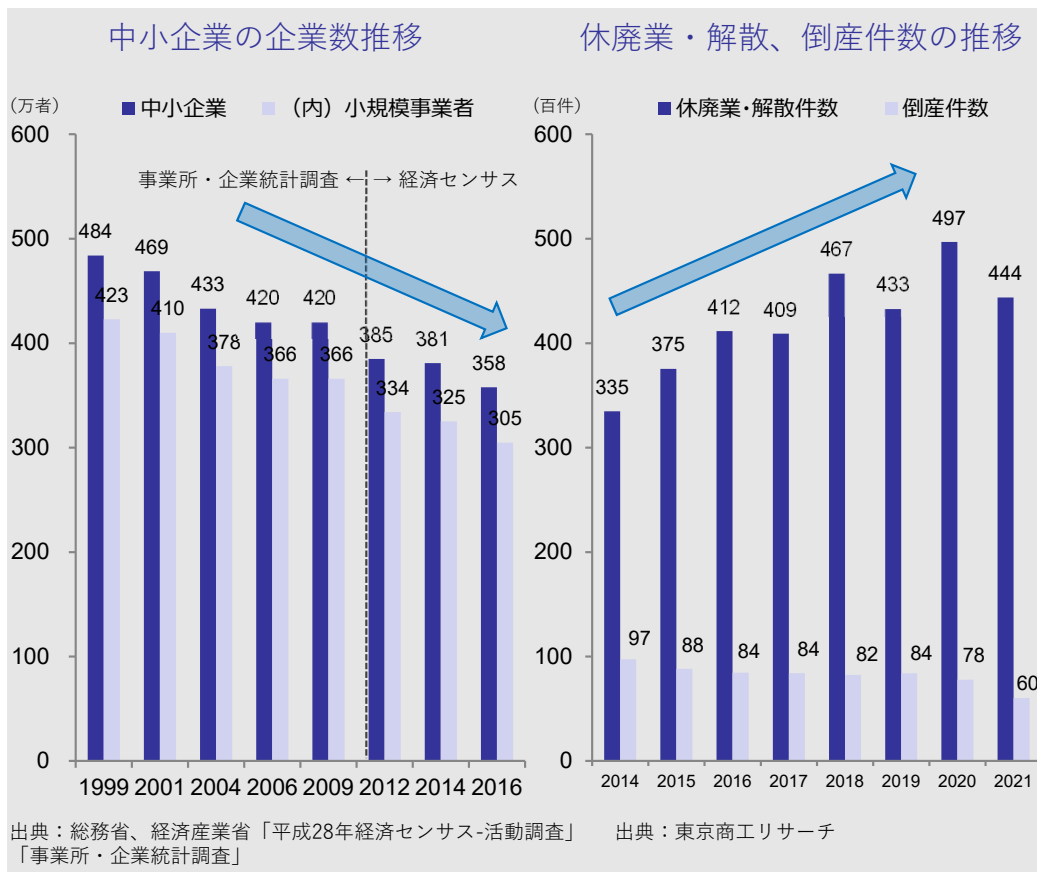
出典：経済産業省 2020年工業統計表 産業別統計表データ

# 当社のおかれた事業環境

中小企業の65.1%は後継者が不在であり、休廃業・解散件数が増加

休廃業・解散企業の増加により、中小企業数は年々減少傾向  
 ⇒ 最大の理由は経営者の高齢化と健康問題

中小企業では、61.5%が後継者不在、  
 64.4%が事業継承について考えていない  
 (もしくは事業を継続するつもりがない) 状況

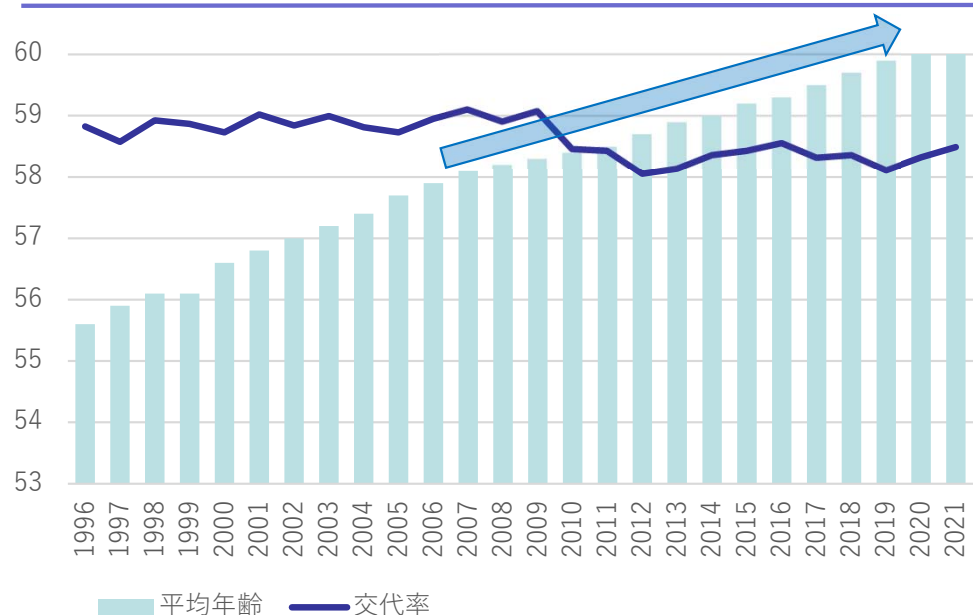




# 当社のおかれた事業環境

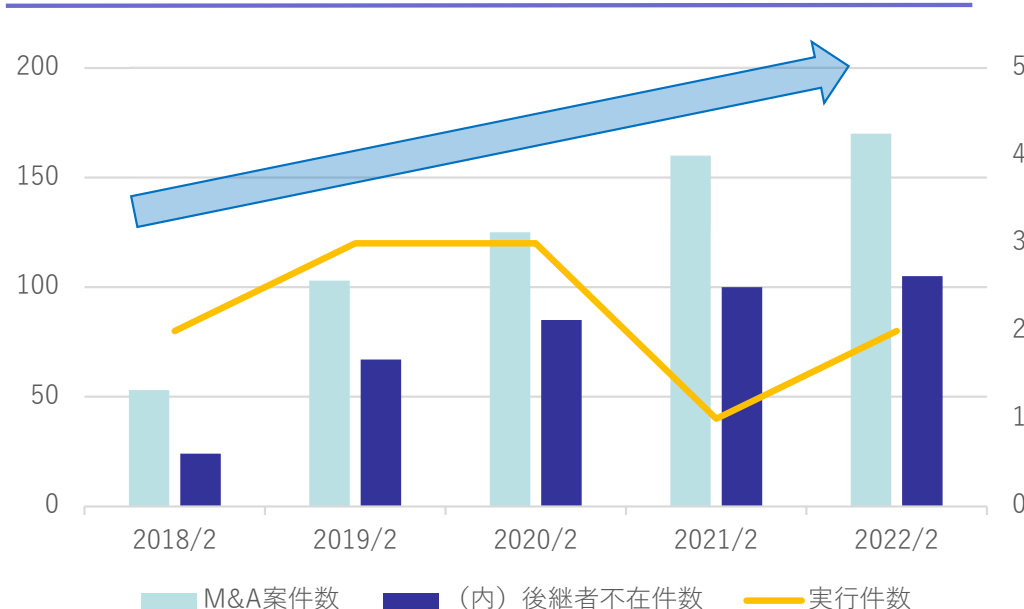
後継者不在企業が増加する中、当社へのM&A案件紹介数は増加

全国社長の平均年齢及び交代率の推移



(出所) 帝国データバンク「全国「社長年齢」分析調査(2021年)」

国内M & A案件数の推移



当社のM & Aの現状

## 事業承継問題の現状

- 中小企業経営者の高齢化
  - ✓ 2021年の社長の平均年齢は60.3歳と過去最高を更新
  - ✓ 足元社長交代率は3.9%と低位で推移
- 中小企業の廃業件数の増加
  - ✓ 2021年の中小企業の休業・廃業件数は4万4,377件と、2007年の約2万1000件から大幅増加(東京商工リサーチより)

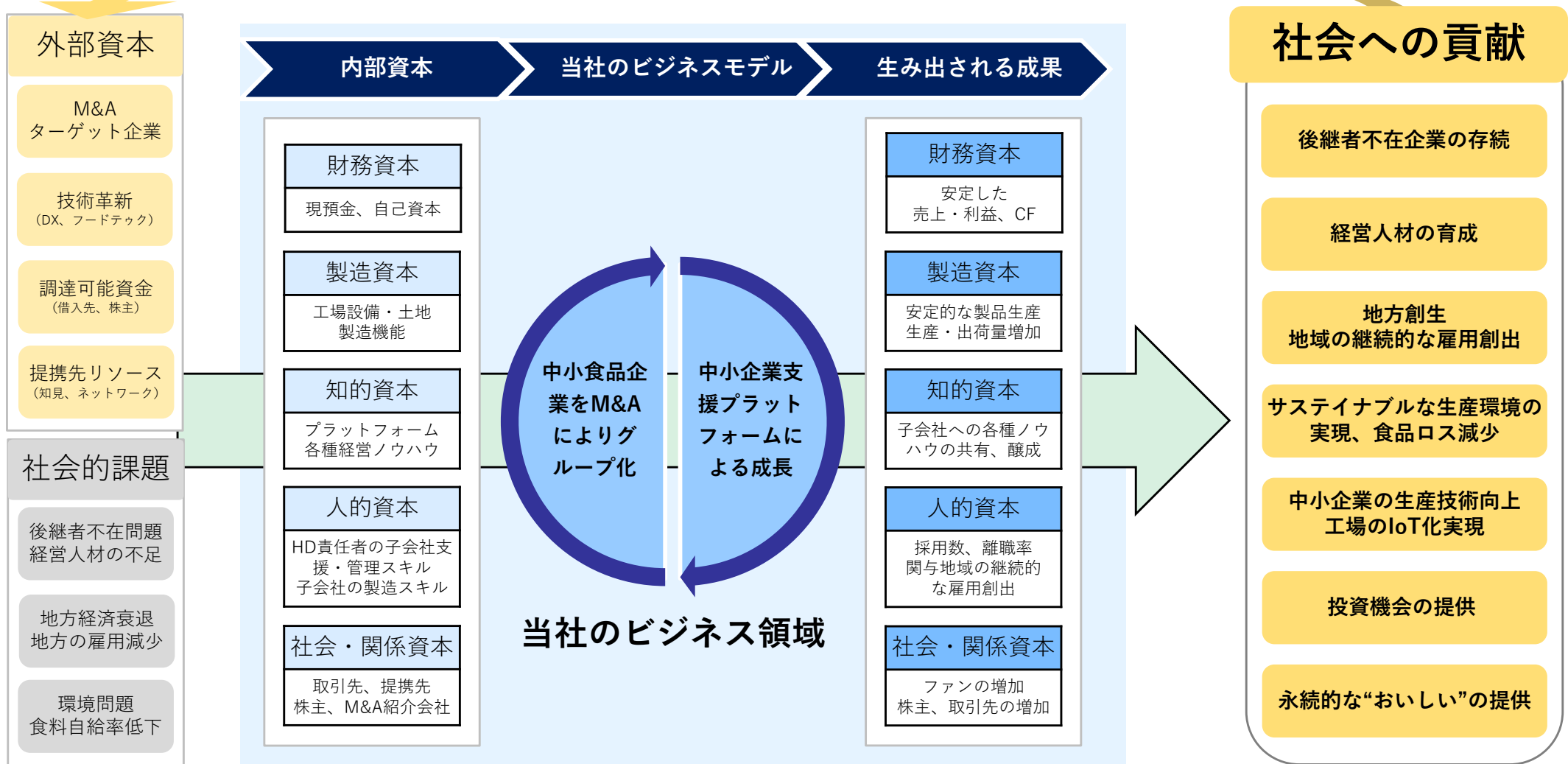
- M & A案件数の増加
  - ✓ 当社が検討するM & A案件数は増加傾向  
⇒前期(2022年2月期)は200件の紹介有り
  - ✓ 中でも後継者不在案件の割合が増加
- M & A案件増加要因
  - ✓ 事業承継問題をかかえた中小企業の増加
  - ✓ 上場企業としての知名度

# 中小企業支援プラットフォームによる取り組み事例

プラットフォーム	当社M&A前	当社M&A後	事例
営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>限られた地域・限られた販売先</li> <li>既存の販売先への営業が中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの全国販路を活用した拡販（クロスセル）</li> <li>新規開拓のできる強い営業組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイショウピーナッツバター、純和食品ゼリーの全国展開</li> </ul>
製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>感覚的な生産管理</li> <li>限定的な設備投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産管理ノウハウによる生産効率改善</li> <li>設備投資による生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽陽食品での設備投資による生産性向上</li> <li>原価計算による商品整理</li> </ul>
商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域では知名度のある優れた商品</li> <li>感覚的な商品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングに基づいた商品開発</li> <li>大手量販店のPB受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>純和食品でNB商品を開発し全国展開</li> </ul>
品質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理に対する意識の欠如</li> <li>設備の老朽化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理レベルの向上、認証取得</li> <li>法令遵守体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HACCP認証取得</li> <li>一括表示法令対応</li> </ul>
経営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーナーによる感覚経営</li> <li>マニュアルでの経営管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務分掌、決裁権限明確化等による内部管理体制の構築</li> <li>システム化で迅速・正確な経営管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ共通システム導入により意思決定の迅速化</li> </ul>
海外販路	<ul style="list-style-type: none"> <li>単独では海外販路構築は困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社アジアでのネットワークを活用した拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>純和食品のゼリーはシンガポールでトップクラスのシェア獲得</li> </ul>
資金調達 人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式での資金調達困難</li> <li>優秀な人材の採用困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの信用力を活用した資金調達</li> <li>優秀な人材採用及び派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P&amp;E、国分との資本業務提携による資金調達</li> <li>HDにおける各分野の専門人材採用</li> </ul>

# ESG経営による持続的成長

社会資本を活用してビジネスモデルを回すことで企業価値を創造しステークホルダーから当社グループへの共感を高めると同時に、社会に対しても地域社会への貢献など価値の還元を継続することで持続可能なESG経営を推進いたします。



# 当社のESGに対する取り組み状況

## Environment (環境)

### ■ 環境に配慮した持続可能な製品製造

- 環境変化に依存しない、もしくは、環境に負荷をかけない持続可能な製品製造技術・ノウハウを保有
- 限られた食料資源の有効活用や効率的な生産を実施
  - 森養魚場：気候変動、河川の水質汚染等の影響により天然鮎が減少する中、独自技術にて養殖鮎を安定供給
  - ヤマニ野口水産：端材やサイズ不揃い品を用いた製品開発により食品ロス削減へ貢献
  - おむすびころりん本舗：廃棄予定原材料をフリーズドライ加工し再度製品化することで食品ロス削減へ貢献 ほか

### ■ 製造工程にて発生した産業廃棄物の再利用

- グループ各社：製造工程にて発生した廃棄物を地域の畜産業者などに提供することによる食品廃棄物の有効活用

### ■ 消費電力削減

- グループ各社：工場の使用電力削減を目的とした、LED化、高効率ボイラーの採用などを順次実施

## Social (社会)

### ■ 地域社会における「食」分野での貢献

- 地域の消費者に高いニーズがあり、こだわりの原材料・レシピによる製品開発を実施
  - ダイショウ：保存料、着色料不使用。なめらかな食感と飽きのこない味
  - オーブン：広島の清浄海域、条件付清浄海域に限定したカキの仕入れ
  - 香り芽本舗：地元中国地方のふりかけ市場にてトップクラスのシェア
- 地域に根差した社会貢献活動の推進
  - おむすびころりん本舗：学生らの支援として昼食の無償支援プロジェクトに参画、地域の特産品を使った製品を提供
  - 森養魚場・純和食品：地元小学生の社会見学の場として養殖場を開放、プレゼントとしてゼリーを提供

### ■ 地域に強力なファンを抱える企業を引き受けることにより、事業の存続に貢献

- まるかわ食品：継承者不在、地元ファンからの強い要望による事業承継

### ■ 従業員の多様性

- グループ各社：女性の活躍の場を整備、障害者、外国人の登用など各種取り組みを実施

## Governance (ガバナンス)

### ■ 経営リソースのサポート

- グループ会社の資金調達や次世代経営者の育成により、グループ会社経営を支援
  - グループ各社：資金調達の支援
  - グループ各社：人材による支援

### ■ 中小企業支援プラットフォームによる支援

- グループ会社の自律性を担保しつつ状況に合わせた事業計画立案や進捗管理への関与
- 機能別の統括部署を設置し、グループとして事業支援や各種進捗管理などを実施
  - 香り芽本舗：100周年を機としたリブランディングおよび新商品開発支援
  - グループ各社：ホールディングスサイトリニューアルおよび各社情報発信の積極化

# 当社のESGの具体例

## Environment (環境)

### ■ 環境に配慮した持続可能な製品製造



鮭とばの端材を有効活用した商品化  
(ヤマニ野口水産)



廃棄予定原材料をフリーズドライ化  
食品ロス削減への貢献  
(おむすびころりん本舗)

### ■ 製造工程にて発生した産業廃棄物の再利用

### ■ 消費電力削減 他

## Social (社会)

### ■ 地域社会における「食」分野での貢献



学生等へ昼食の無償支援プロジェクト参画  
(おむすびころりん本舗)



小学生向け社会見学の場として開放  
プレゼントの提供 (森養魚場・純和食品)

### ■ 中小食品企業の事業存続への貢献 他

## Governance (ガバナンス)

### ■ 中小企業支援プラットフォームによる経営支援



Kaorime

創業100周年を機としたリブランディング支援  
(香り芽本舗)



ホールディングスサイトリニューアル  
およびグループ各社情報発信の積極化

### ■ 経営リソースのサポート

- 資金調達の支援
- 人材による支援 他

# 実践するESG経営の全体像

後継者不在企業を譲り受け、グループ化して活性化する当社の事業は正にESG経営そのものであり、ESG経営をより強化することで持続的な成長を実現いたします。



## いつまでも、この“おいしい”を楽しめる社会へ

～消費者が多様な食文化を享受できる豊かさの実現～

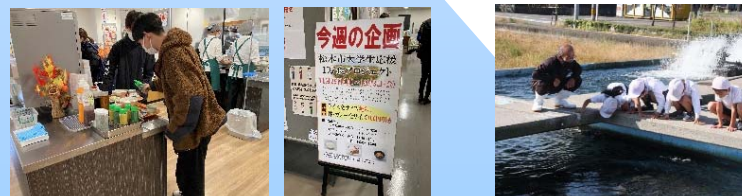
### E (環境) : グループ会社の取組み

- ・環境に配慮した持続可能な製品製造 他



### S (社会) : グループ全体の取組み

- ・地域社会における「食」分野での貢献 他



### G (ガバナンス) : ホールディングスによるグループ会社の成長支援

- ・中小企業支援プラットフォームによる経営支援
- ・経営リソースのサポート、経営管理機能の提供 他

# グループ会社の概要

## 販売事業セグメント

### ヨシムラ・フード



#### 業務用惣菜

- 業務用食材の企画・販売が主、自社で物流を持たず、販売先へ直送するビジネスモデルを構築

### ジョイ・ダイニング・プロダクツ



#### 宅配等

- 冷凍食品の企画・販売
- 全国の生活協同組合と直接窓口を保有

### SIN HIN FROZEN FOOD



#### 水産品卸

- シンガポールの水産品卸
- 主力商品は、エビ、ホタテ、カニ等

## 製造事業セグメント

### 楽陽食品



#### シウマイ・餃子

- 国内5か所に工場
- チルドシウマイの生産量は国内トップシェア

### ダイショウ



#### ピーナッツバター

- ピーナッツバターのパイオニアで、主力商品は30年以上続くロングセラー

### 白石興産



#### 乾 麺

- 創業130年
- 宮城県白石市特産の白石温麺が主力商品

### 雄北水産



#### まぐろ加工品

- 船凍品のまぐろのみを使用した、ねぎとろ、まぐろ切り落としを製造販売

### 桜顔酒造



#### 日本酒

- 昭和48年岩手県の地場の酒蔵10社で設立
- 県内出荷量2位

### 純和食品



#### ゼリー

- 高い技術力と彩の国HACCPに認定された高い品質管理能力

### オーブン



#### 冷凍かきフライ

- 広島産カキを調達する独自ルートを保有
- 鶏なんこつ唐揚等も製造

### 栄川酒造



#### 日本酒

- 業歴約150年の会津の酒蔵、「栄四郎」は全国新酒鑑評会金賞を受賞

# グループ会社の概要

## 製造事業セグメント

### エスケーフーズ



#### とんかつ

- 「彩の国優良ブランド品」に認証された「むさし野とんかつ」が主力商品

### まるかわ食品



#### ぎょうざ

- 静岡において、秘伝のレシピよぎょうざを製造
- 自社店舗には行列が絶えない人気店

### 香り芽本舗



#### ふりかけ・スープ

- ソフトタイプのわかめふりかけ、わかめスープ等の自社商品からOEMまで、高品質かつ多様な商品を製造

### ヤマニ野口水産



#### 水産加工品

- 鮭とばやいくら醤油漬け等北海道の新鮮な原料を使用した水産品を製造

### PACIFIC SORBY



#### 水産加工品

- シンガポールの主要なホテルに対し、自社加工した冷凍ロブスター、カニなどを販売

### 十二堂



#### ふりかけ

- ソフトふりかけ「梅の実ひじき」等を製造、販売
- 全国に多くのファンを持ち根強い人気を誇る

### JSTT SINGAPORE



#### 寿司

- シンガポールの工場にて寿司等を製造し、シンガポールの大手スーパーへ販売

### 森養魚場



#### 鮎 (アユ)

- 岐阜県内3カ所において、高品質な鮎を養殖、販売
- 高度な養殖技術を有し、子持ち鮎の安定生産が可能

## その他セグメント

### ONESTORY



#### イベントビジネス等

- 地域に眠る「食」や「文化」等を再発掘・再編集し、プレミアムなコンテンツとしてプロデュース

### おむすびころりん本舗



#### フリーズドライ

- フリーズドライ加工、フリーズドライ製品の製造、非常食の販売

### NKR CONTINENTAL



#### 業務用厨房機器販売

- 主にシンガポール及びマレーシアの高級ホテル等へ、業務用厨房機器を設計・製造・施工・販売

### SHARIKAT NATIONAL FOOD



#### 不動産賃貸・管理

- シンガポールにおいて食品工場兼食品用定温倉庫を所有し不動産賃貸業を行う



## 本資料の取り扱いについて

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来情報に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束するものではなく不確実性を含んでおります。また、実際の業績等は、様々な要因により大きく異なる可能性があります。
- 本資料には、監査法人による監査を受けていない管理資料が含まれております。