



2023年5月15日

各位

会社名 株式会社デルソーレ
代表者名 代表取締役社長 和田 隆介
(コード番号: 2876 東証スタンダード)
問合せ先 取締役 印部 修一
電話番号 03-6736-5678 (代表)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2023年度から2026年度までの事業運営に関する「中期経営計画2026」を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画策定の背景

当社は2024年11月に創業60周年の節目を迎えます。食品・外食業界においては、先行きの不透明な事業環境が続く中、消費者ニーズや価値観の多様化への対応が求められております。こうした外部環境やライフスタイルの変化を、当社の強みを活かして収益基盤を再構築し、今後のさらなる成長につなげていくチャンスととらえ、このたび「中期経営計画2026」を策定いたしました。

本中期経営計画を指針に、「ONE DELSOLE」を従業員の行動軸として、経営理念である「食と食の文化を通じてお客様に満足と幸せを提供する」ことを一貫して追い求め、「おいしい”で世界をつなぐ」をミッションに、今後とも食を担う企業としての社会的責任を果たしつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

2. 中期経営計画の概要

(1) 対象期間

2023年度(2024年3月期)から2026年度(2027年3月期)までの4年間

(2) 基本戦略

① 国内営業

- ・取引先/品目カテゴリ毎に方針明確化、収益力強化
- ・テイクアウトブランド「おめで鯛焼き本舗」「京鳥」(焼き鳥・鶏惣菜)を中心とした
外食ポートフォリオの再設計

② 生産・品質管理

- ・ライン特性を活かした価値創造、生産性向上/工場再編成
- ・物流効率化・コスト削減

③ 海外

- ・海外パートナーとの協力体制整備/新規事業開拓
- ・輸出入ビジネス300%成長へ

④ R&D マーケティング

- ・デルソーレブランドの認知向上/NB製品の拡充
- ・リサーチ機能強化、プロモーション連動、DX活用

⑤ サステナビリティ

- ・事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献

(3) 目標 (2027年3月期)

- ① 売上高 : 185 億円
- ② 営業利益 : 10 億円

3. 株主還元方針

- (1) 当社は、株主の皆様に対する利益配分を経営の最重要課題の一つであると認識しており、業績および今後の事業計画、財務状況を総合的に勘案したうえで、安定した配当を継続してまいります。
- (2) 将来の事業展開と経営体質強化のため必要な内部留保を確保しつつ、成長投資と株主還元の両立に努めます。
- (3) 内部留保金は、新製商品の開発ならびに設備投資に充当し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を図ります。

中期経営計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

DELSOLE Corp.

中期経営計画 2026



株式会社デルソーレ

2023年 5月 15日

中期経営計画2026

1 デルソーレの目指す姿

2 SWOT分析

3 基本戦略

- ①国内営業
- ②生産・品質管理
- ③海外
- ④R&Dマーケティング
- ⑤サステナビリティ

4 組織・機能戦略

5 数値目標

6 配当政策

1 デルソーレの目指す姿



ミッション

我々の事業の中心は、人と人とのつながりであり、食を通じてお客さまに満足と幸せを提供します。

“おいしい”で世界をつなぐ

2026年度 目標

売上高 185億円 営業利益 10億円

2 SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	Strengths 強み <ul style="list-style-type: none">❑ ピザのパイオニア・エスニックブレッド販売の歴史❑ 大手販売先との親密な関係❑ 商品力、商品開発力、生産技術力❑ 海外企業との協力体制構築	Weaknesses 弱み <ul style="list-style-type: none">❑ 多品種少量生産❑ 市場ニーズに応じた設備拡充／リニューアル❑ 特定販売先、特定原料への依存❑ ブランド分散、不採算店舗
外部環境	Opportunities 機会 <ul style="list-style-type: none">❑ 健康志向、付加価値選好の高まり❑ アジア中心の世界人口増加❑ ピザ市場の継続的拡大❑ 高齢・単身世帯、共稼ぎ世帯の増加❑ 堅調な内食・中食消費	Threats 脅威 <ul style="list-style-type: none">❑ 物流コスト、原材料、資源価格の高騰❑ 人件費の上昇、人材確保❑ 為替不安定、円安❑ Withコロナ、Afterコロナ（外食機会の減少）❑ 少子高齢化（国内市場の縮小）❑ 業界の垣根を超えた販売競争の激化

各ユニット課題を整理し、戦略と戦術を策定する

3 基本戦略 骨子

外部環境認識

- ・市場を取り巻く環境は更に厳しい状況が続く（為替、原料・エネルギー費上昇、物流費高騰、人材確保等）
- ・ウィズコロナ、アフターコロナへの対応

基本戦略

「 ONE DELSOLE 」を行動の軸に
業務・業態を超えた5つの戦略に基づき、業容・収益拡大を実現する

① 国内営業

- 取引先/品目カテゴリ毎に方針明確化、収益力強化
- 「おめで鯛焼き本舗」「京鳥」を中心とした外食ポートフォリオの再設計

② 生産・品質管理

- ライン特性を活かした価値創造、生産性向上/工場再編成
- 物流効率化・コスト削減

③ 海外

- 海外パートナーとの協力体制整備/新規事業開拓
- 輸出入ビジネス300%成長へ

④ R&Dマーケティング

- デルソーレブランドの認知向上/NB製品の拡充
- リサーチ機能強化、プロモーション連動、DX活用

⑤ サステナビリティ

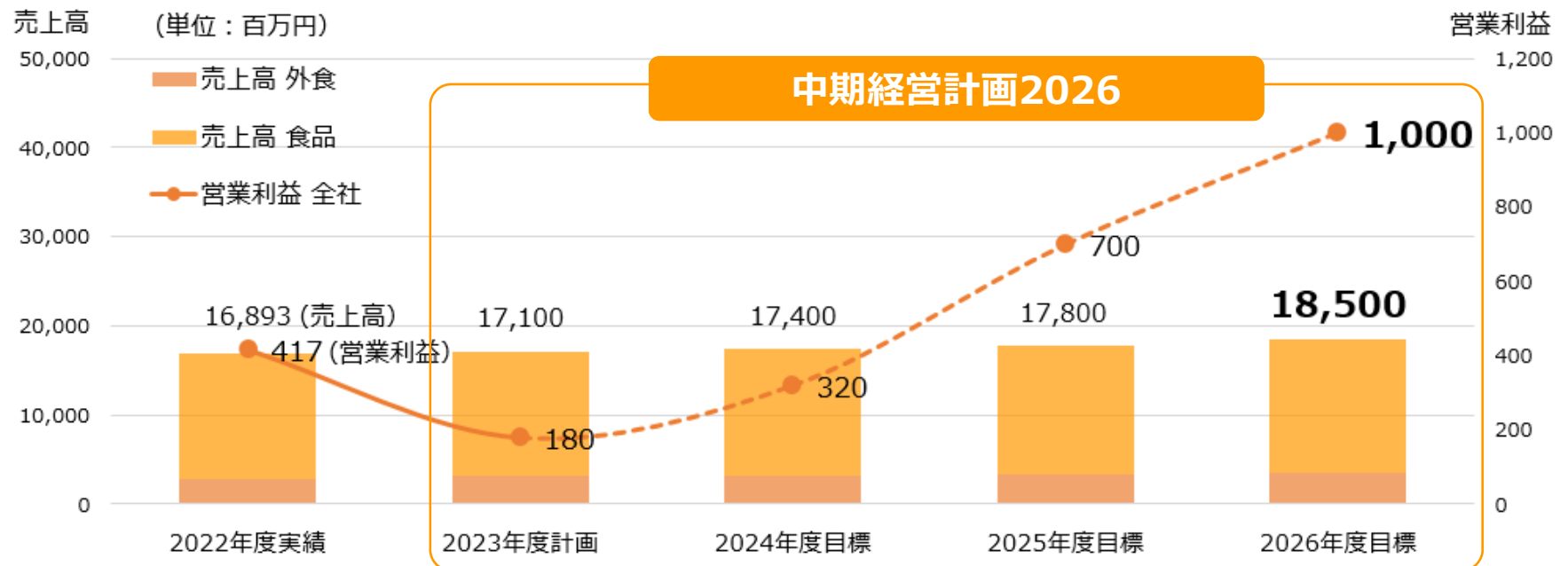
- 事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献

3 基本戦略 ロードマップ



フェーズ	収益基盤の再構築			生産体制見直し	成長加速
主な施策	<ul style="list-style-type: none"> □ 価格改定 □ 物流コスト改革 □ 組織再編 			<ul style="list-style-type: none"> □ アイテム集約 □ 外食ポートフォリオ再設計 	<ul style="list-style-type: none"> □ 生産設備の増強／拠点再編 □ 高付加価値品の拡大 □ 海外事業の加速
営業利益率	2022年度 2.5%	2023年度 1.1%	2024年度 1.8%	2025年度 3.9%	2026年度 5.4%

売上高、営業利益の推移



① 国内営業

- 市場
- 顧客
- 商品
- 地域/エリア

戦略

取引先企業軸での組織改編による組織力強化
 企業及び品目カテゴリの方針策定により販路を拡大し、高収益化、効率化、活性化を図る



チーム間の垣根を超え、従業員ひとりひとりが自身の役割を認識して行動する

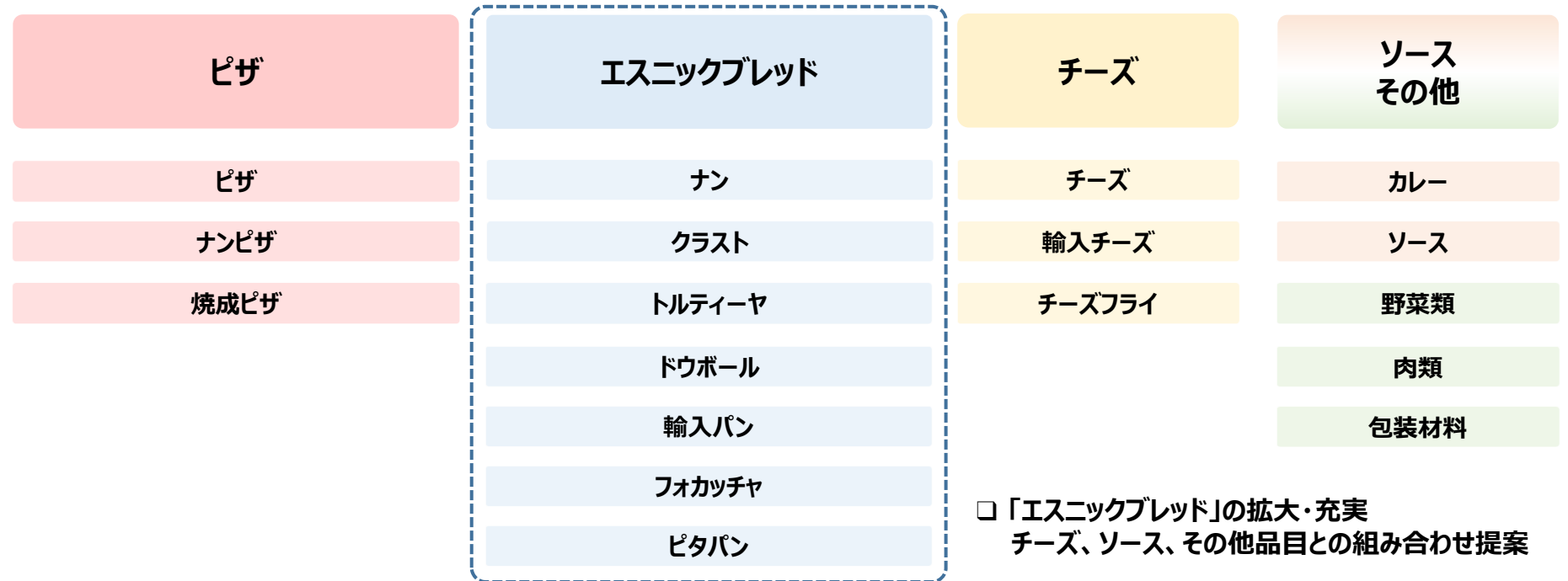
3 基本戦略



① 国内営業

- 市場
- 顧客
- 商品
- 地域/エリア

主な品目カテゴリ



ピザ

- 高付加価値品の商品力強化
- 収益性を軸にアイテムの絞り込み

エスニックブレッド

- 多様な生産ラインを活かしたニーズ発掘、販路拡大
- 輸入パン強化

チーズ

- 輸入チーズ強化

ソース、その他

- 組合せ提案強化

2026年度目標 売上高 150億円 営業利益 13億円

3 基本戦略

① 国内営業

■ 外食・内食・中食

戦略

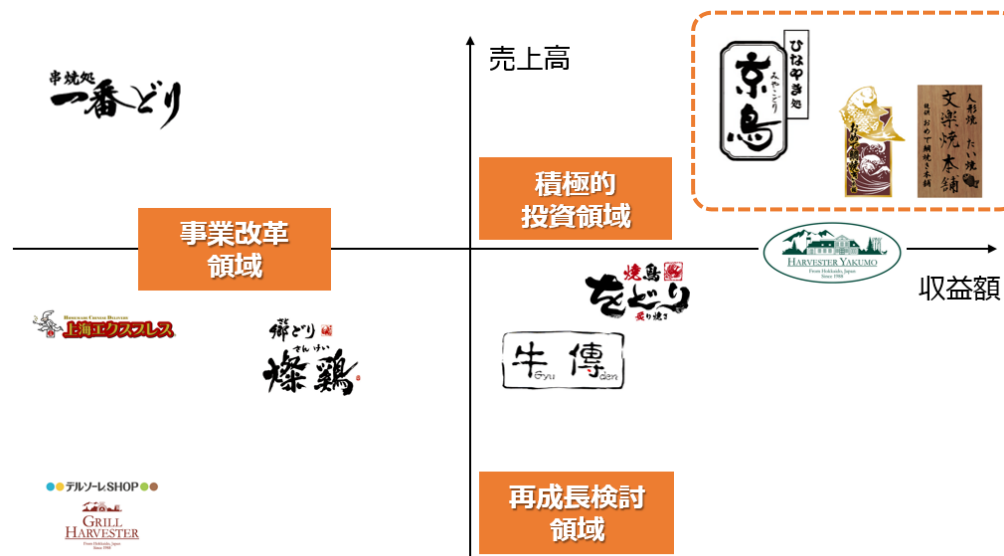
投資効率・トレンド・独自性（強み）を鑑み
「おめでとう焼き本舗」「京鳥」ビジネスを中心としたポートフォリオの再設計を図る

事業ポートフォリオの再設計

- レストラン店舗の整備
 - ・ 不採算店舗の閉店
 - ・ 既存店舗の強化
- 鯛焼き国内市場TOPシェアを目指す
 - ・ 年間投資枠設定による繁盛店の新規出店
 - ・ FC加盟の推進

主力ブランドの強化

- FC拡大、メガFCオーナーへのアプローチ
 - ・ FC展示会への出展
 - ・ FC説明会の開催



安定した収益確保

- コストの細分化と見直し
 - ・ 変動費、固定費の見直し
- 新規出店
 - ・ 全てテイクアウト業態
 - ・ 特定地域へのドミナント出店

SNSの最大活用

- Instagram「鯛焼き」情報発信強化
- LINE「おいしい輪」の拡大



2026年度目標 売上高 35億円 営業利益 3億円

3 基本戦略

② 生産・品質管理

- 生産拠点
- ライン構成
- 効率化
- 安全安心

戦略

各工場におけるライン特性活かした価値創造と柔軟な人員配置による供給力を実現する
工場再編成と稼働率の最大化／物流効率化・コスト削減

生産拠点

千葉工場

- ピザクラスト製造
- エスニックブレッド製造



多摩工場

- ピザクラスト製造
- エスニックブレッド製造
- トッピングピザ製造



九州工場

- トッピングピザ製造



茨木工場

- ピザクラスト製造



主力ラインの強化

- **生地製品ラインの徹底的強化**
 - ・ エスニックブレッドラインを中心とした設備投資



生産性向上

- **営業と連携した需要と供給のバランス**
 - ・ 緻密な生産計画による安定稼働
 - ・ 歩留り改善と廃棄ロスの削減



安全安心

- **国際基準**
 - ・ FSSC22000取得



- **ゼロ災・ゼロクレーム**
 - ・ リスクアセスメントの継続
 - ・ 実地訓練による技術向上



3 基本戦略



③ 海外

- 輸出ビジネス
- 輸入ビジネス
- その他海外案件

戦略

海外パートナーとの協力体制の整備・再構築、新規海外事業開拓
海外部門を新設し、輸出入ビジネス 売上300%成長を目指す

Inbound〈輸入部門〉

- 既存売れ筋商品/派生商品に注力
 - ・バゲット/ロールによる売上基盤の拡大
- 第2主力商品の育成
 - ・主力商品に付随したドミパン、ドーナツ、クロワッサンによる販売領域の拡大
- 第3の主力商品発掘
 - ・新商品へのチャレンジ、商品開発、導入計画



目標 売上高 14億円

Outbound〈輸出部門〉

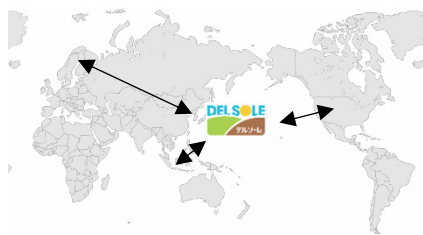
- 国内輸出事業社を介した〈NB品〉海外輸出
 - ターゲット：中国、台湾、香港、シンガポール、フィリピン、マレーシア、ベトナム
- グローバル企業との〈NB/PB商品〉共同海外進出
 - ターゲット：台湾、韓国、香港、タイ、シンガポール、米国（ハワイ、CA）
- 海外ベース企業との取組み〈NB/PB品〉による海外マーケットへの参入
 - ターゲット：中国、台湾、香港、シンガポール、フィリピン、マレーシア、ベトナム

目標 売上高 3億円

International Operation 〈その他、海外案件〉

〈主要プロジェクト〉

- 輸入ビジネス
- 国内取引/海外直接取引含む
輸出ビジネス
- グローバル企業・共同海外進出
(海外店舗への供給)



- インドネシア外食合併
- 海外パートナー、及び各国大使館との
協力体制構築
- 新規ビジネス機会創出

目標 海外部門【輸出入ビジネス】 売上高 17億円

3 基本戦略



④ R&Dマーケティング

- ブランディング
- プロモーション
- 基礎開発

戦略

デルソーレブランドの認知向上、NB製品の拡売・拡充を主目的とし、市場調査によるニーズの把握、当社独自の生産技術を駆使した商品開発、プロモーションの連動

商品開発

□ NB品の開発促進

- ・市場調査に基づく、新製品の開発、提案、投入
- ・当社独自のハイレベルな本格クラストの生産能力拡大

□ テーマごとの基礎開発強化

- ・各メーカー等から新たな知識習得、基礎開発力強化
- ・健康志向、3温度帯（冷蔵、冷凍、常温）

本格の追求

- ・本格クラスト開発、60周年記念ピザ
「マルゲリータ」「ピスタチオ」「本格手作り」「ハーベスターピザ」

付加価値

- ・付加価値や機能性を見出す新規食材の研究
- ・原材料の使用方法研究及び製品への導入

3温度帯

- ・従来チルドに加え、冷凍商品、常温商品の強化
- ・冷凍商品の開発（年間2品以上）

マーケティング

□ 販売強化品の認知最大化を図る

- ・予算内での年間通したPRプランの策定と実行
- ・展示会・カタログ・POP等の営業ツール共通化

□ 自社EC（オンラインショップ）売上向上

プロモーション

- ・メディアフックの立案、アプローチ ・モニタリング
- ・デルソーレSHOPの活用 ・営業共通ツール ・展示会

デジタルインフラ 整備・活用

- ・オンラインショップ用商品の品揃えの充実
- ・SNS(Instagram/twitter)

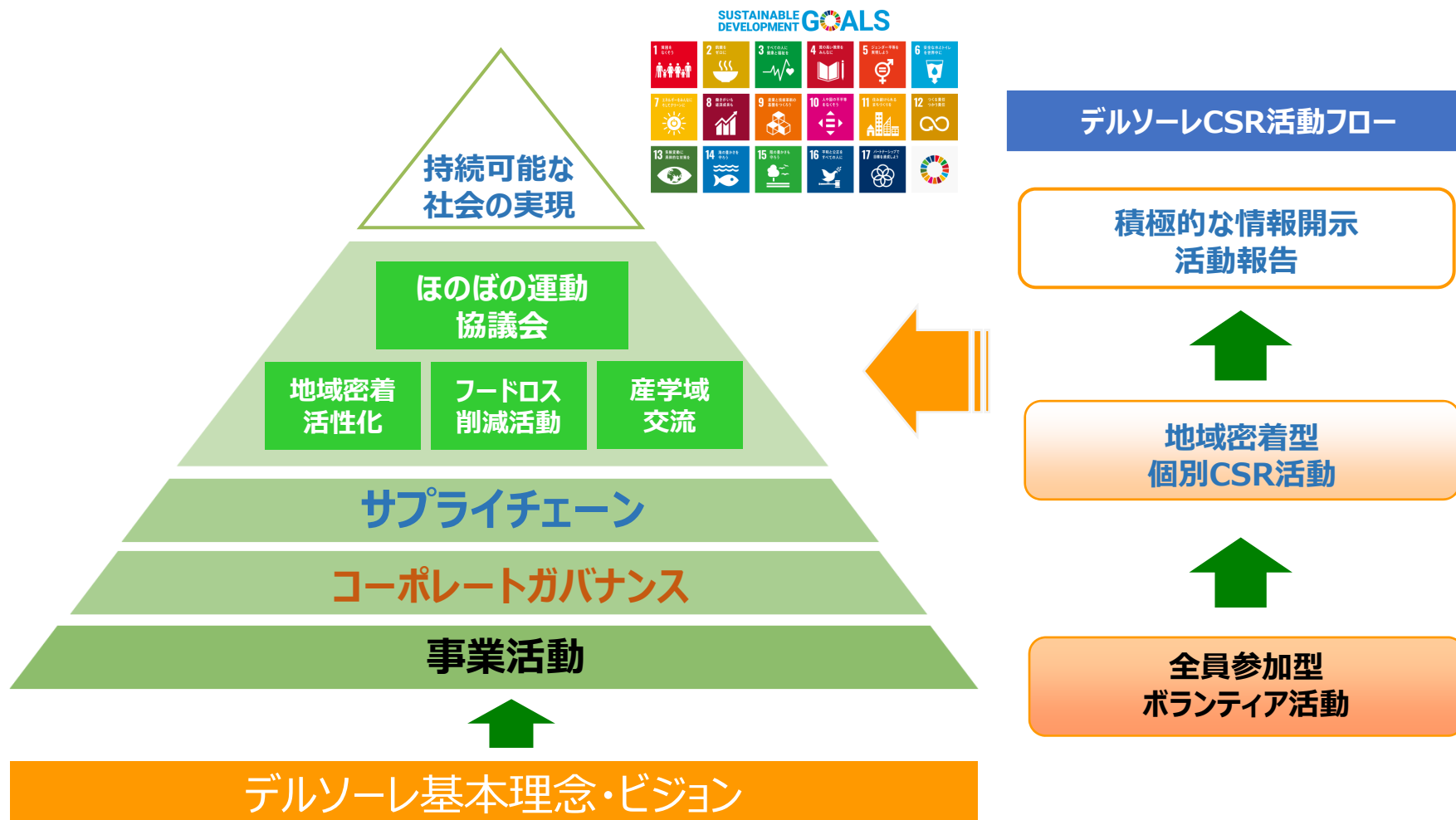
トレンドや世の中の変化に対応する情報収集（営業との連携による顧客ニーズの把握、協働開発）

3 基本戦略

⑤サステナビリティ

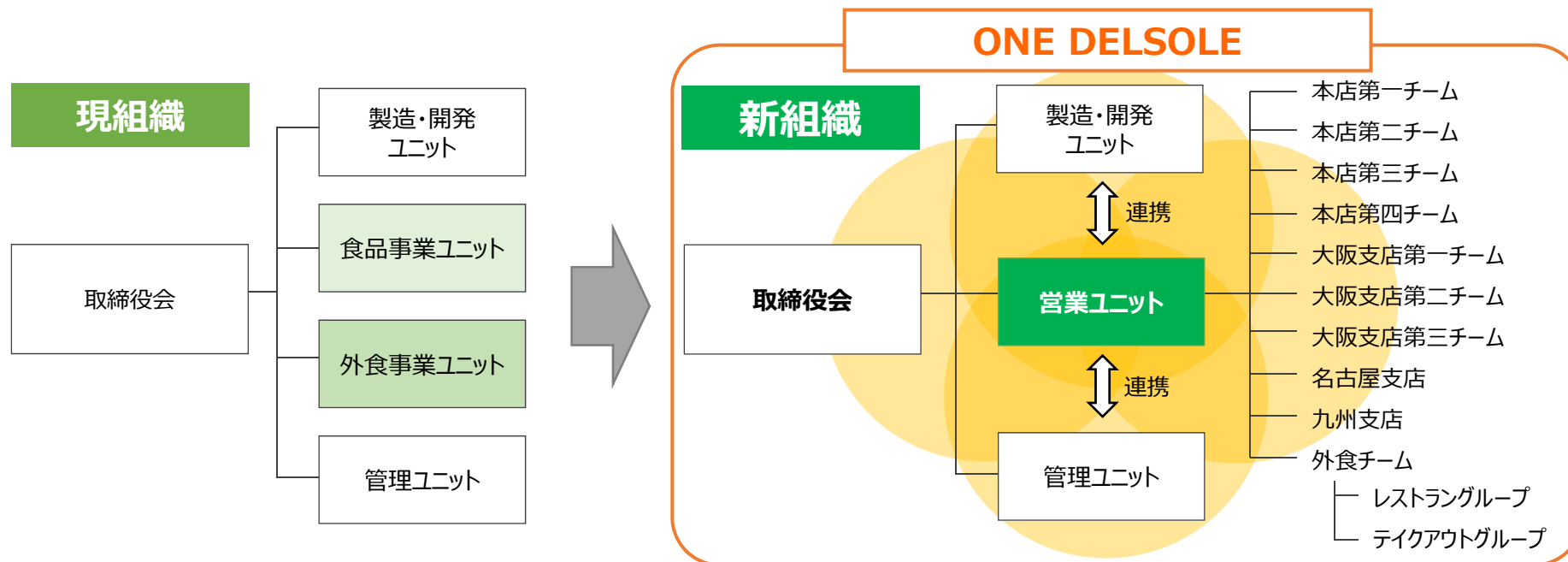
■ 考え方・取り組み方針

企業理念に基づく事業活動を通じてサステナブルな社会の実現に貢献



ONE DELSOLE (ワンデルソレ)

従業員行動指針の軸とし、組織間の見えざる境界線の突破
ヒト・モノ・カネの経営資源を最適配分



人的資本／人材活用

- ▶ 環境整備
 - ・ダイバーシティ・キャリア形成、職場活性化
- ▶ 全社研修プラン・人材育成
 - ・階層別、必須研修＋自己啓発サポート
 - ・マネジメント層の強化・底上げ
- ▶ 事業セグメント／業態を超えた人材活用

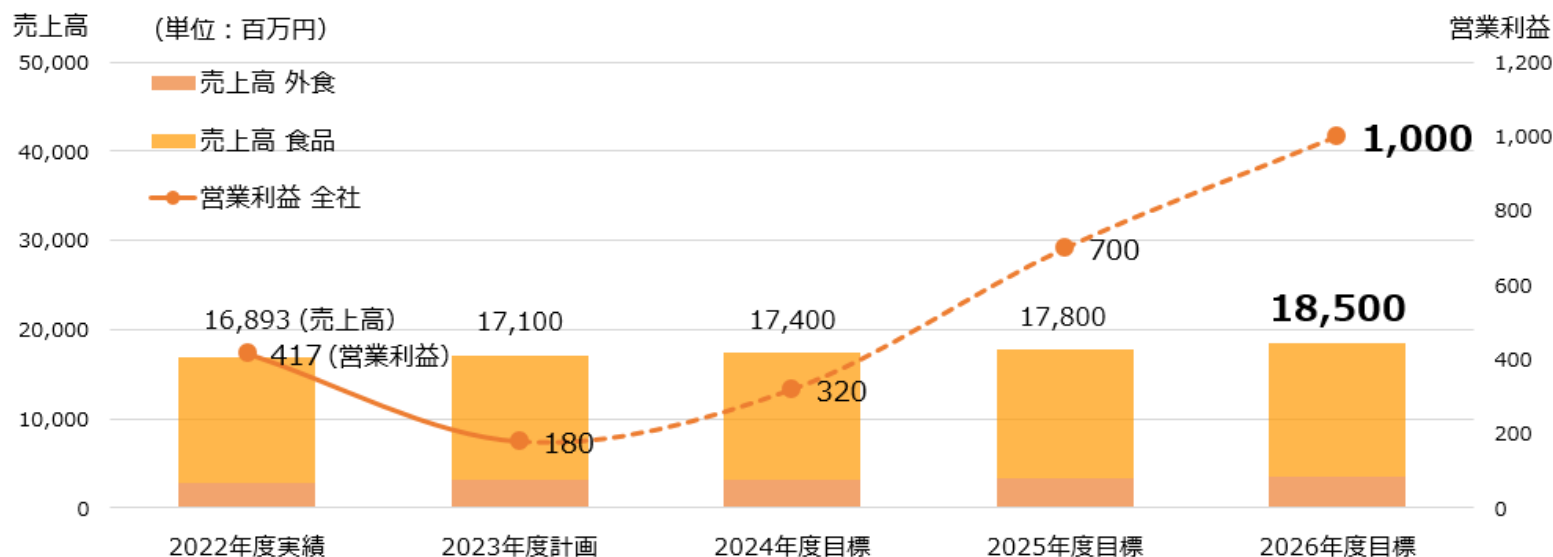
経営基盤

- ▶ データセンタークラウド化
- ▶ DX推進
 - ・インボイス制度・電帳法対応
 - ・社内システムの見直し
- ▶ リスク管理体制、モニタリング強化

5 数値目標 (2026年度)

(単位：百万円)		59期実績 (2022年度)	60期計画 (2023年度)	61期目標 (2024年度)	62期目標 (2025年度)	63期目標 (2026年度)
売上高	食品	14,159	14,000	14,200	14,450	15,000
	外食	2,747	3,100	3,200	3,350	3,500
	全社	16,893	17,100	17,400	17,800	18,500
営業利益	食品	1,240	770	800	1,050	1,300
	外食	▲ 86	130	180	250	300
	全社	417	180	320	700	1,000

※「食品」「外食」は、セグメント別の区分による



2026年度目標 売上高 185億円 営業利益 10億円 (同率5.4%)

- 株主の皆様に対する利益配分は経営の最重要課題の一つ
 - 業績および今後の事業計画、財務状況を総合的に勘案したうえで、安定した配当を継続
 - 将来の事業展開と経営体質強化のため必要な内部留保を確保しつつ、成長投資と株主還元を両立
-
- 内部留保金は、新製商品の開発ならびに設備投資に充当し持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現



APPENDIX

1 高付加価値ピザ



デルソーレとは？

デルソーレ (DEL SOLE) とは「太陽の恵み」を意味する言葉で、デルソーレが提供している世界各地のパンを展開するブランドです。

デルソーレは、日本におけるピザのパイオニアとして1964年に創業。ピザで培った製造技術を応用し、ナン・ピタ・フォカッチャ・トルティーヤといった世界のパンを展開しています。

創業半世紀を超えて、楽しい食文化や食材体験を通して食のバリエーションを提供することで食卓を豊かにしていきます。



低温長時間熟成した
「高温窯焼き 本格クラスト」
3つのこだわり



■ 明暗がはっきりとした焼色

高温窯で焼成することにより、明暗がはっきりとした本格的な焼き色に。



■ こだわりの食感

本場ナポリで食べるような「外はパリッ、中はモチッとした食感」



■ 手のばし成型を再現

職人による手のばし成型のような、適度な不均一な見た目再現。

1 高付加価値ピザ



NEW
素材を生かした
シンプル且つ王道な味

マルゲリータ

592円 (税込)

[VIEW MORE](#)



トマトソースとクラッシュトマトを合わせたオリジナルブレンドのトマトソース使用。フレッシュなトマトの風味と甘さ、鮮やかな色が特徴です。



チーズは北海道産モッツァレラ使用し、ミルキーな味わいで素材の良さを味わえます。



バジルはフレッシュな香りの生バジルを使用。お店で食べるマルゲリータのような豊かな香りをお楽しみください。



エキストラバージンオリーブオイル使用し、豊かな香りを付与しています。




NEW
人気のピスタチオを使用した
「ご褒美ピザ」

ピスタチオピザ

646円 (税込)

[VIEW MORE](#)



上質なピスタチオの豆をローストすることで、より豊かで洗練された味と香りを持つペーストを使用しました。



ピスタチオペーストに口溶けのよいマスカルポーネクリームを合わせました。



粒感のあるピスタチオをトッピングすることで、香ばしいナッツの香りと色鮮やかな見た目を演出しています。



チーズは北海道産モッツァレラ使用し、ミルキーな味わいで素材の良さを味わえます。



2 エスニックブレッド

世界のパン ナン／トルティーヤ

日本人にとっては、インドカレーで馴染み深いナンは、インドだけでなく中近東でよく食べられています。トルティーヤは、とうもろこしの一大産地メキシコで生まれた極薄パン。おかずを乗せて巻いて、手づかみで食べるのに便利なパンです。

ナンの歴史と風土



パン生地を薄く伸ばして焼いた平焼きパン。平焼きパンにはほかにチャパティがありますが、パン生地を発酵させたものがナン、無発酵のものがチャパティです。インドの一部、パキスタン、イラン、イラク、アフガニスタン、エジプト、トルコなどで食されています。

小麦粉にバターミルク、卵、パン酵母、ベーキングパウダー、重曹を混ぜ、よくこねた発酵生地をタンドールと呼ばれる壺型の釜の側壁にはりつけて焼き上げます。

自宅にタンドールがある場合は自宅でナンを焼きますが、都市部ではナン屋に行って買ったり、生地を持参して焼いてもらったりするそうです。

トルティーヤの歴史と風土

メキシコは世界有数のとうもろこしの産地で、とうもろこしを主食としています。トルティーヤはとうもろこし粉や小麦粉を使って作る平焼きのパン。スペイン人が入植する以前から、現地人が食べ継いできたパンです。アメリカなどメキシコ以外の国では、小麦粉でつくるトルティーヤもあります。

トウモロコシは粘りが少なく、そのままではまとまりにくいので、石灰を加えて粘りを出します。生地を両手のあいだに挟んでたたか、板の上で押しつけながら、直径25センチ程度に丸くし、鉄板の上で強い火で焼きます。すぐに膨れるので、たたいて返し、少し焼くとできあがりです。



世界のパン フォカッチャ／ピタパン

フォカッチャはイタリア生まれ、ピザ生地の原形ともいわれます。ピタパンは古代エジプトのパンの直系にあたる平焼きパン。古くから地域の人々に親しまれてきました。軽食感覚で気軽に食べられる小麦ごはんです。

フォカッチャの歴史と風土



フォカッチャはイタリアの素朴なパン。生地はピザと同じもので、ピザの原形ともいわれます。古代ローマでは、小麦粉と水だけで練り上げて、神々に捧げたとされています。

ジェノヴァが発祥の地ですが、今はどこでも見られ、さまざまな名称で呼ばれています。名前だけでなく、ソフトなものや硬いもの、厚さも大きさもトッピングも多彩です。

ピタパンの歴史と風土



メソポタミア～エジプトは、パンの故郷といわれる地域。パンのはじまりは、無発酵の平たいパンでしたが、今でもこの地域では平焼きパンが食べられています。ピタパンは、そんな古代エジプトのパンの直系。「ピタ」とはヘブライ語で、アラブのパンという意味です。もともとは、ギリシャでパイ生地やこの種のパンのことをこう呼んでいました。一説では、国外脱出を強いられたアルメニア人が欧米に伝えたとも、ユダヤ人が豆の揚げ団子をピタに挟んで食べていたのがアメリカに伝わり、ピタサンドとして普及したともいわれています。ピタパンはふつうの白パンと同じ生地ですが、300℃くらいの高温のオーブンで一気に焼くため、大きく膨らんで焼き上がると中がポケット状の空洞になります。

2 エスニックブレッド／オンラインショップ



手のばしミニナン50g 5枚入
430 円 (税込)



手のばしナン70g 5枚入
734 円 (税込)



フラワートルティーヤ 6枚入 約19cm
430 円 (税込)



フォカッチャ70g 3枚入
376 円 (税込)



ピタパン60g 3枚入
376 円 (税込)

オンラインショップ

3 ひなやき処 京鳥 みやこどり / おめで鯛焼き本舗



鶏：ハーブの入った飼料で育てられた国内産の厳選されたひなどり

塩：素材の良さを活かすために 選びぬいた塩

タレ：串焼をお持ち帰りいただいたあとご自宅でも美味しく召し上がれるようにと試行錯誤を重ね作り上げた秘伝のタレ

鶏惣菜：鶏といえば唐揚げ、強い味でごまかす必要のない素材の味を楽しめる鶏の唐揚げやもも焼きなど鶏惣菜もおすすめ

笑顔：目元と口元がにっこり笑っていると笑顔の鯛焼き

昇運：表と裏に「昇運・招福」、縁起の良い鯛焼き

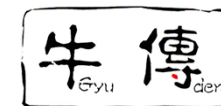
こだわり：素材、作り方にこだわり、ひとつひとつ丁寧に焼き上げ

生地：生地は冷めてもおいしいふくら仕立て

あんこ：厳選北海道産小豆100%
頭の先からしっぽの先まであんこがたっぷり

お好み鯛焼き：特製ベーコンとオリジナルソース、新鮮なキャベツをたっぷりはさんだお好み焼き風の鯛焼きは人気メニュー





●テルソレSHOP●

