

中期経営計画の更新について

2023年12月19日(火)





事業環境変化の影響

事業環境の変化が、中期経営計画の推進に大きな影響を及ぼしている

マクロ環境

想定し得ない大きな変化

- ロシア-ウクライナ戦争の勃発
 - 原油・LNG等のUTコストがグローバルで高騰
 - 穀物等の供給量が落ち込み穀物・食品コストも上昇
- 各国の金融引締め政策のマイナス影響
 - コストプッシュインフレが政治問題化
 - 欧米各国で金利引き上げ政策に転換
 - 日米金利差や経常収支の悪化
 - 結果として、日本円の通貨安が進行

消費者

消費マインド回復に歯止め

- 物価高が消費意欲を抑制
 - 食品やガソリンなどの日常品の価格が上昇
- 一方で労賃は伸び悩み
 - 物価上昇に比して低い伸び
 - 消費マインドにブレーキがかかっている

きのこ市況

需給バランスが不安定な状況

- 供給過多による価格の下落
 - 他産地の増産影響が顕著
 - 単価の下落により市場は停滞
 - コスト高も相まって生産者は軒並み減益
- 今後の不透明性
 - 今年度は需給バランスが落ち着き、単価水準も回復
 - しかし、昨年度の状態もあることから今後も市況の安定が継続するかは不透明

中期経営計画

基本戦略の推進に大きな影響あり

- A. 国内きのこ市場
 - 市場が供給超過の状況となり、価格を重視する消費者嗜好が広がった
 - 販売単価のトップラインが上がらず、売上収益も伸び悩んだ
- B. 技術開発
 - 既存中計施策の効果が、現段階で十分に発現していない
 - 当初想定していなかったコスト高に直面しており、抜本的な対策が必要
- C. グローバル展開
 - オランダきのこ事業会社を買収し、グローバル展開へ第一歩を踏み出した
 - 一方で、地政学的リスクを踏まえ、より慎重な展開が求められる

基本戦略の見直しが必要



現中期経営計画の更新方針

急激な事業環境の変化に的確に対応し、国内での事業基盤を更に強化しつつ、中長期はグローバル展開を推進する

当社を取り巻く環境*

国内市場

- 人口動態(人口減少・高齢化)
- 継続するインフレ環境
- 他産地の動向
- 燃料価格、電気料金の高騰や円安といった原価上昇要因

海外市場

- グローバルきのこ市場は、2025年まで、約4%成長と安定的な成長の見込み
- 健康と環境にやさしいきのこのニーズは拡大(消費者の健康意識の高まり/動物タンパク代替)
- きのこ主体の巨大プレイヤーはいない
- 世界各地における地政学的リスクの高まり

更新の方針

高収益を実現する事業基盤の再構築

- プレミアム戦略を軸とした着実な成長
 - プレミアムポジショニングを強化し他産地との差別化を図る
 - 効果的なマーケティングで品質志向のニーズを捉える
 - きのこ以外の新規事業の本格着手
- コスト削減のための企業活動全般にまたがる効率化の推進
 - 全社的BPRによって事業プロセスの改善を行い、コスト削減を実現
 - 新規投資による省人化と省エネの推進

海外新規拠点の統合と更なる事業展開

- 買収した海外企業の円滑なPMI
 - 当社のノウハウ(生産・販売)を生かして更なる業績拡大を目指す
- 更なる海外展開について
 - 戦略事業展開や地政学的リスクを考慮し、追加買収の可能性も追求
 - アジアに加え欧米地域での自社製品販売網を拡大

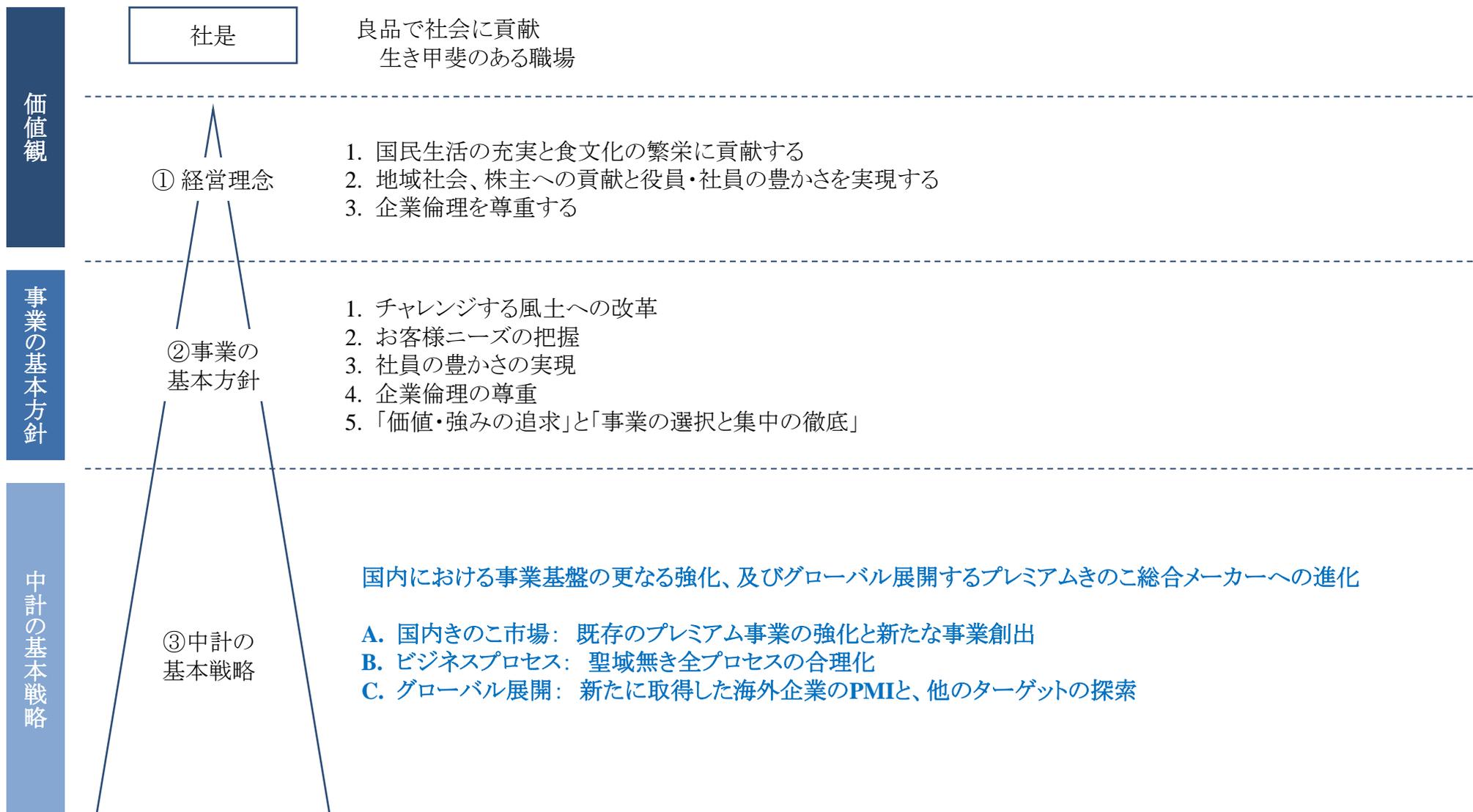
*青字は前中計からの変化点



雪国まいたけの中長期ビジョン

中長期ビジョン、経営理念、事業の基本方針は変更せず、中計の基本戦略を事業環境変化に対応できる内容に更新する

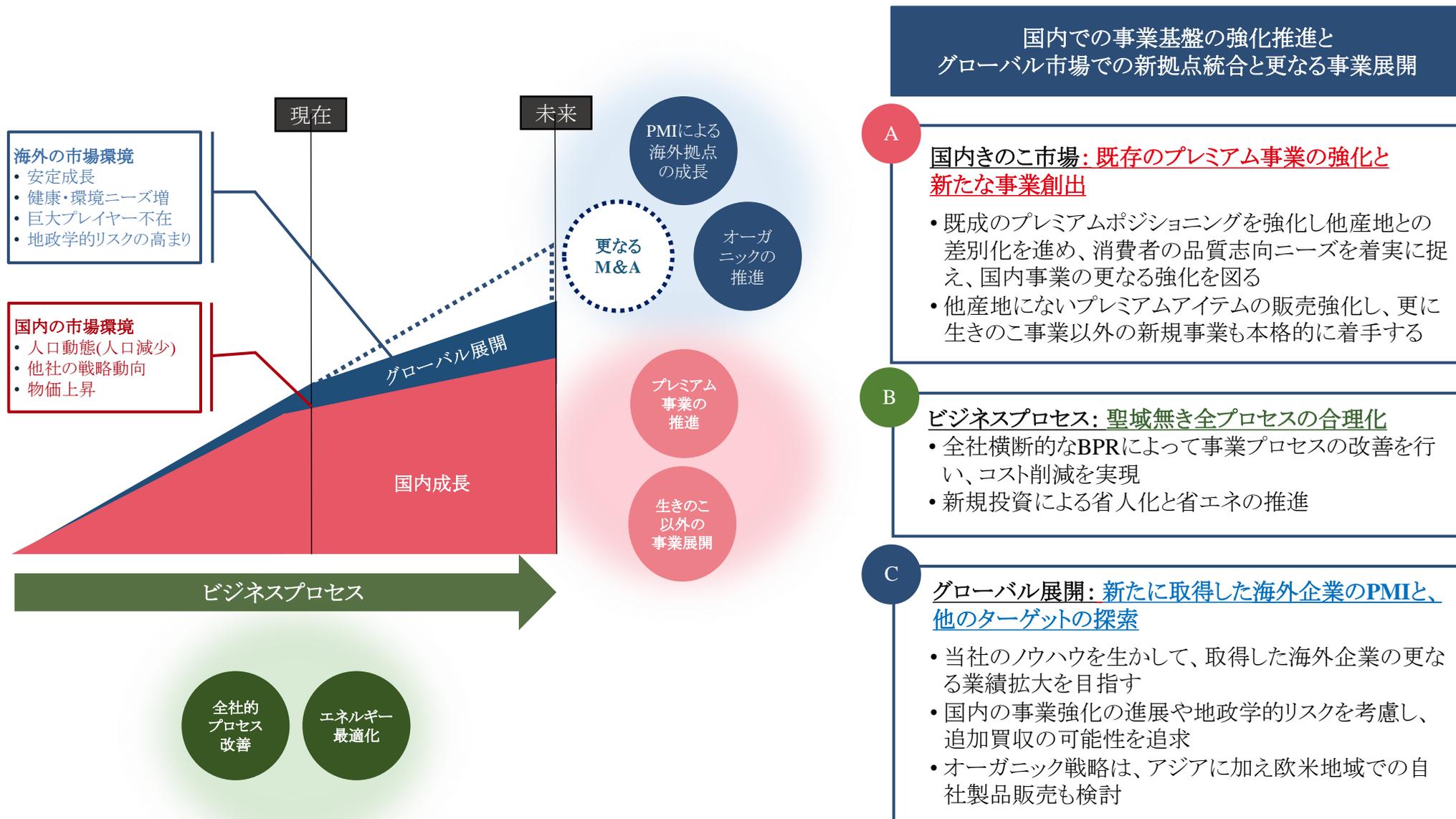
雪国まいたけの中長期ビジョン：プレミアムきのこ総合メーカーとしてグローバルに展開し成長する。





中期経営計画(2024年3月期～2028年3月期)のイメージ図

現中計をベースに、事業環境の変化に適切に対応し、グローバルでの成長機会を引き続き模索する

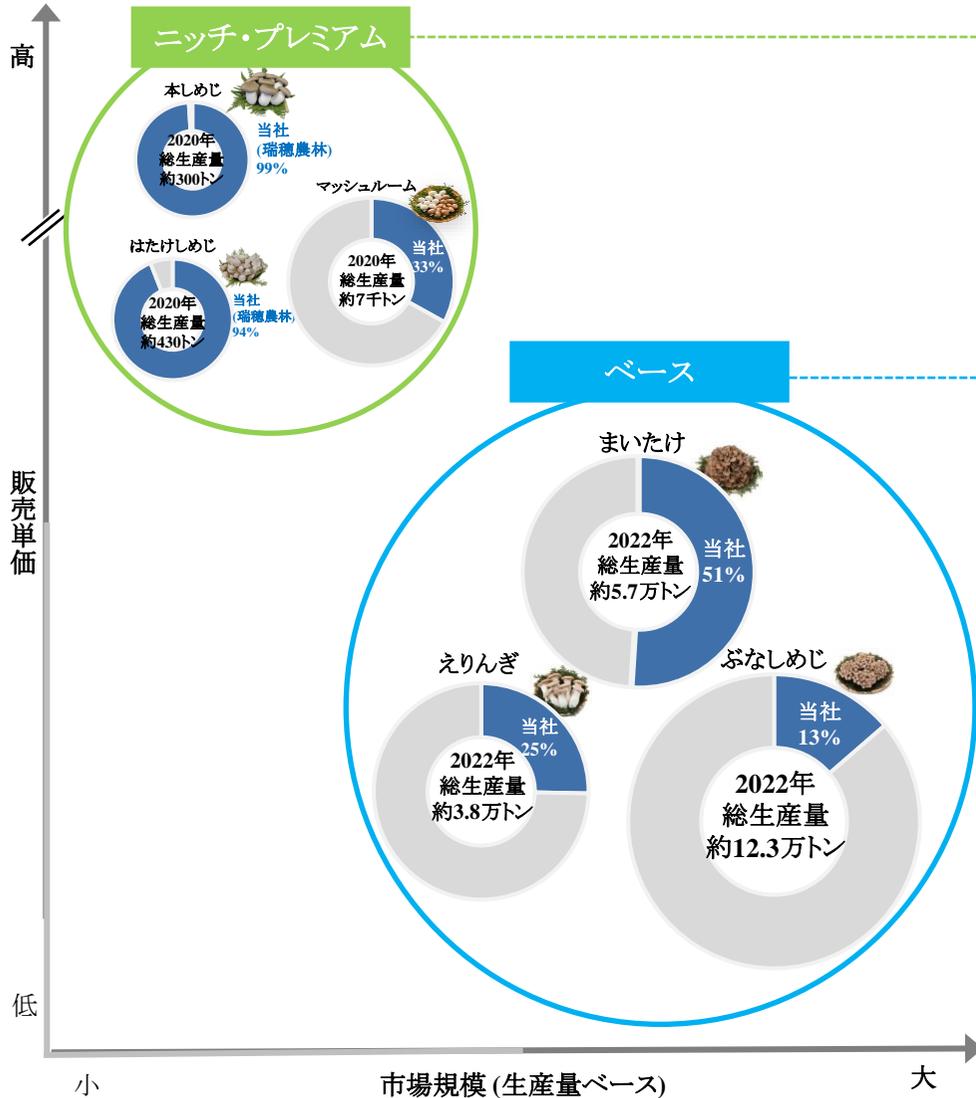




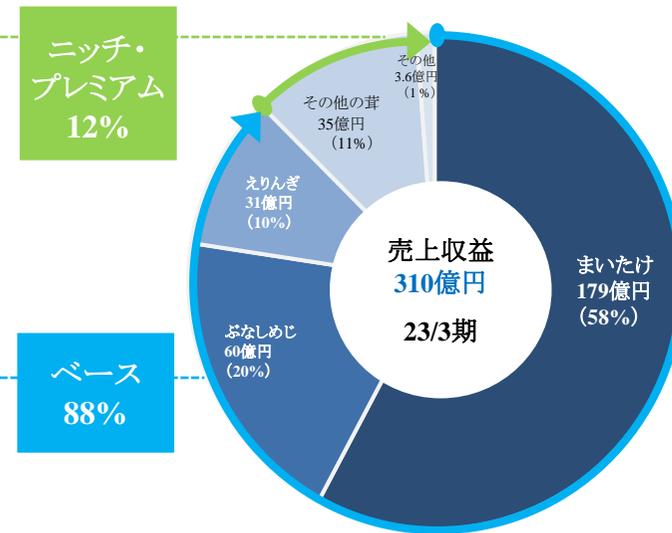
基本方針A. 国内きのこ市場(当社のプレミアムポジション)

当社の事業ポートフォリオは、まいたけを含むベース事業が全体の80%を占め、残り20%は単価が高いニッチ・プレミアム事業で構成されており、他社に比べてプレミアムなマージンが実現できている

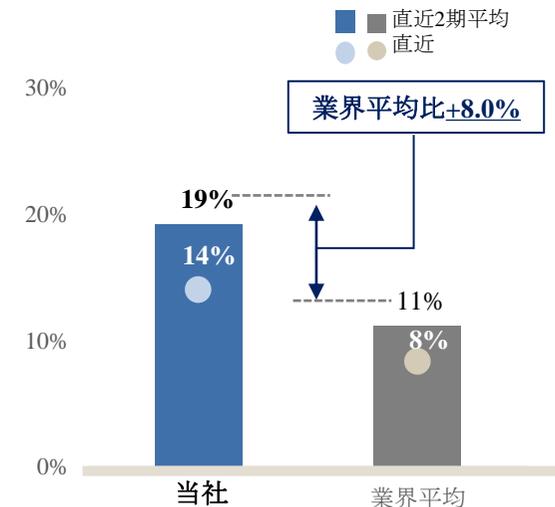
きのこ市場規模(生産ベース)とシェア



当社売上収益の構成比



当社ときのこ業界のEBITDAマージン比較



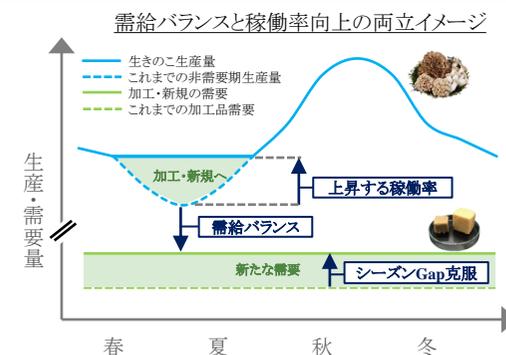
※ 各種きのこの市場シェアはそれぞれ国内生産量ベースで算出(弊社生産量÷国内全体での生産量)
出所: 林野庁特用林産物生産統計調査、農林水産省地域特産野菜生産状況調査

基本方針A. 国内きのこ市場（ベース事業の戦略）

ベース事業では、品質志向ニーズを着実に捉え、高収益化とシェア拡大の同時達成を目指す

更なる高収益化に向けた商品配分の組み換え

- アイテム構成を見直しつつ、利便性を加えた新設計の商品も拡充し、顧客満足度と収益性の向上を両立する
- 生きのこ流通と加工・新規事業への投入を組み合わせた需給バランスと稼働率向上の両立によるシーズンGapの克服



プレミアムブランドの強化

- プレミアムイメージに更に磨きをかけるべく、CM・デジタル・パッケージを連動した、高級感のある立体的なプロモーションを継続展開
- 高級飲食店での採用実績と料理人の声をホームページで紹介

白まいたけの高級店採用を紹介する『極のスペシャリティ』

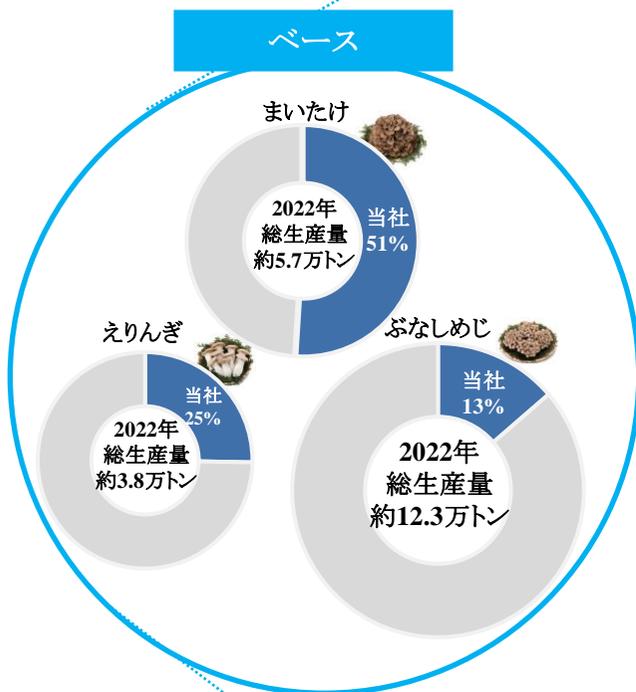


※掲載写真メニューは今後変更になる可能性があります

販売チャネルの更なる活用

- 乱高下する市況影響を受けにくい、当社独自の広範囲かつ、強固な直接取引を引き続き活用する
- 上記の強みを活かして営業リソースを投入し、価値提案型売り場演出を進め、win-winな販路を拡大する

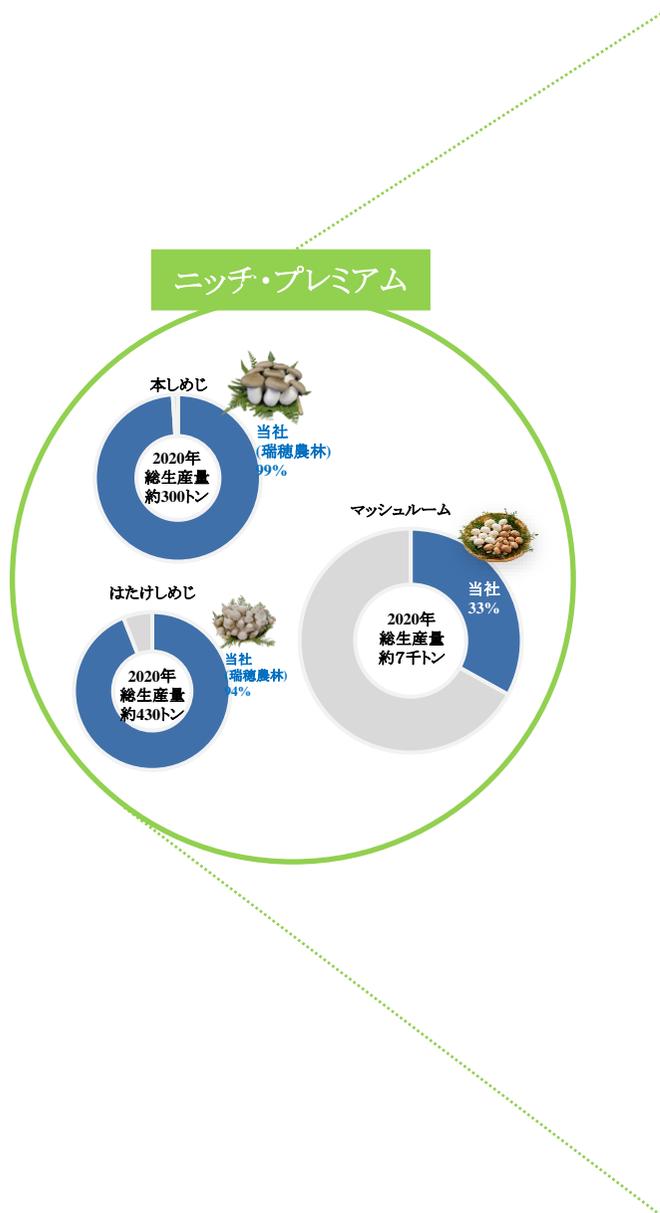
当社独自の白黒まいたけの棚構成





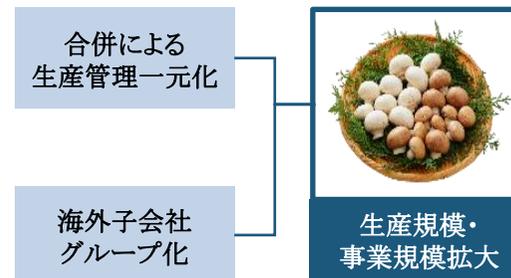
基本方針A. 国内きのこ市場(ニッチ・プレミアム事業の拡大)

希少性の高いアイテムを拡充し、新規事業領域も本格的に拡大することで、新たな成長ドライバーを構築する



マッシュルーム事業の拡大

- マッシュルームは生産量が少ない為、まいたけより更に販売単価が高く、成長余地がある魅力的な市場
- 国内の生産基盤の強化とともに、海外子会社との連携によって、事業規模を拡大する



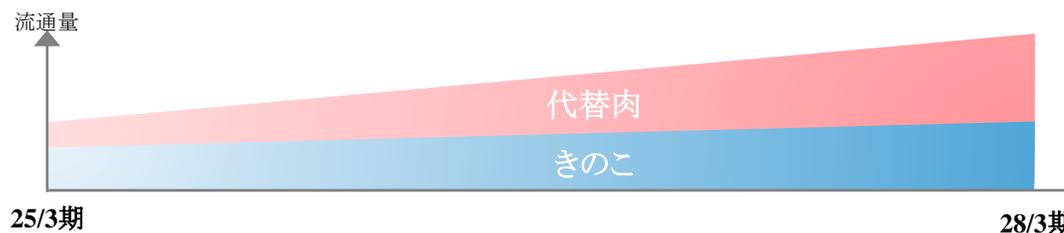
新規事業領域の本格的拡大

- 環境負荷低減のみならず健康課題の解決策と、おいしさを併せ持つ代替肉製品を拡大
- 更に原料にきのここと代替肉を組み合わせた当社独自の新品をローンチ
- 消費者の売り場経由率の高い既存の販売ルートを活用することで、スペースの獲得と定着、及び安定した拡大を見込む

代替肉素材(開発中)



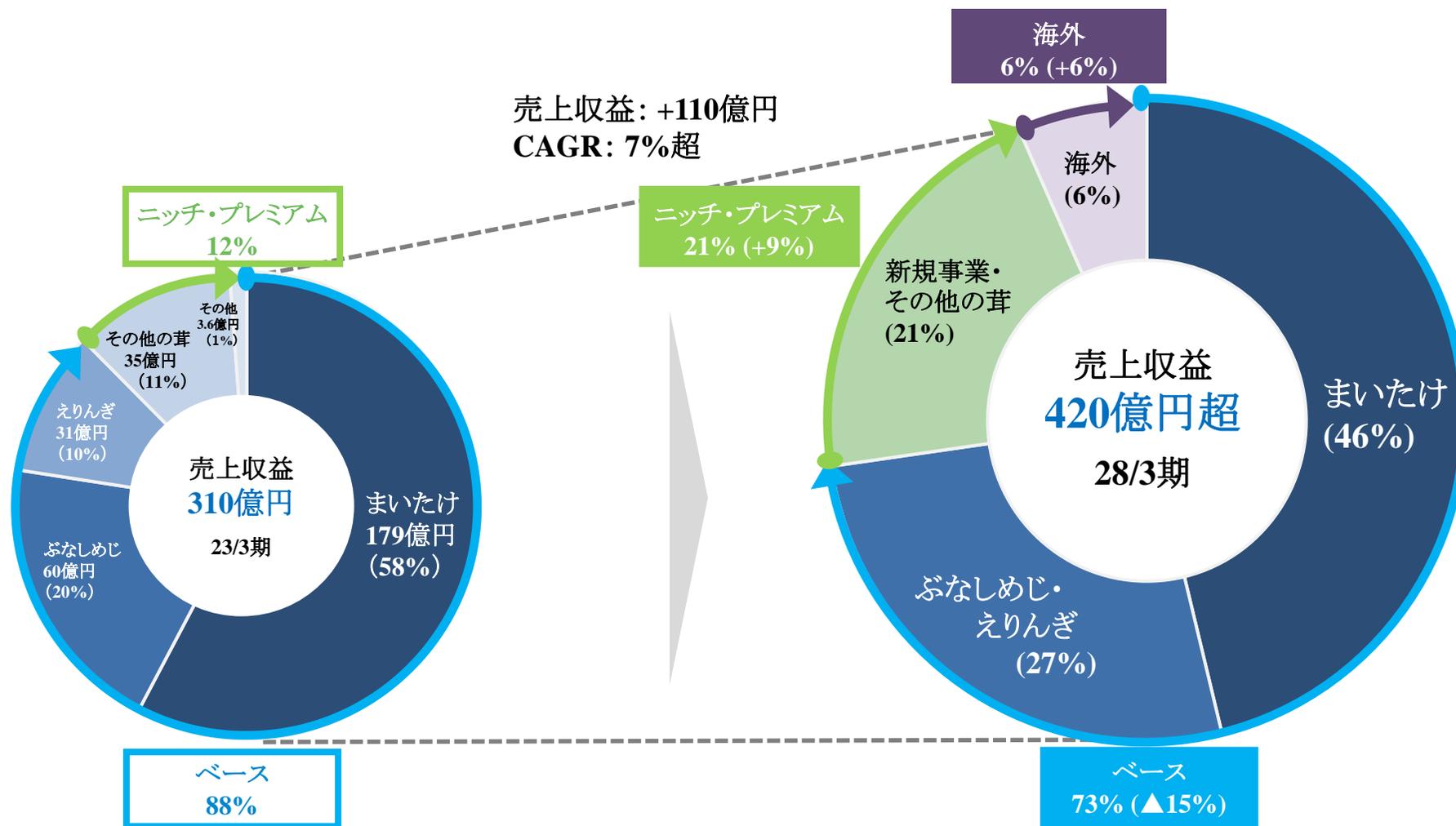
新規事業 流通製品構成のイメージ





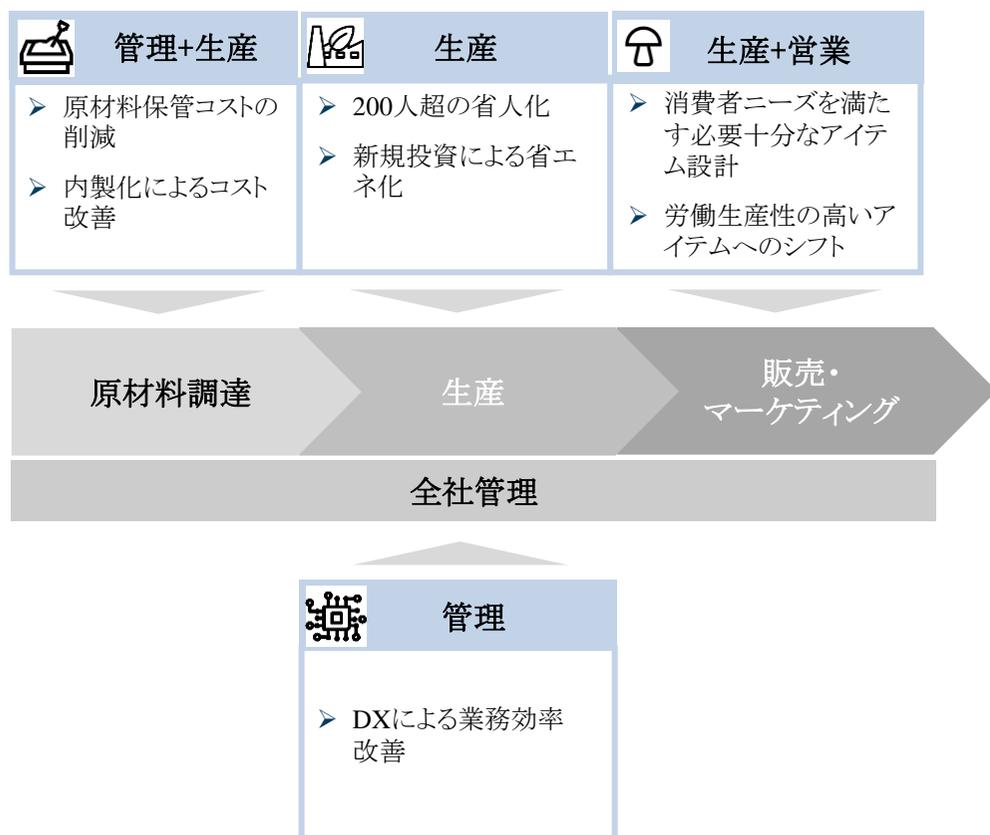
基本方針A. 国内きのこ市場(将来のポートフォリオ)

ベース事業を主軸としつつ、ニッチ・プレミアム事業と海外の2つのセグメントの拡大により、110億円超の事業拡大を目指す

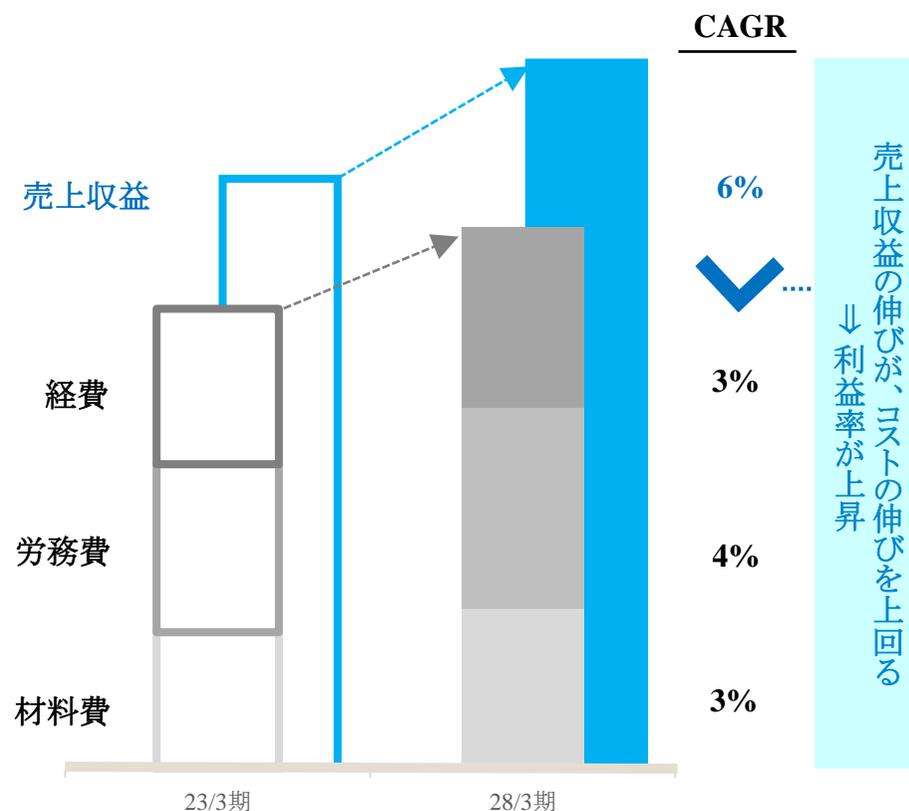


基本方針B: 聖域なき全プロセスの合理化

全社横断的なBPRによって事業プロセスの改善を行い、コストの上昇を売上収益の上昇が上回る事業構造を構築する



売上収益と売上原価の推移*



※インオーガニック除く



基本方針C: グローバル展開(更なるターゲットの探索)

欧米、ASEANで広くマーケットグローバル展開を推進しつつ、各地域間で比較優位を有する経営資源を相互共有しグループ全体の競争力強化を推進

【日本 → 欧米、ASEAN】

- 当社のプレミアムきのこ
- 当社独自モデル(生産・販売)
- 難度の高いきのこを安定生産するノウハウ・技術

【欧米地域 → 日本】

- 競争力ある西洋きのこ(マッシュルーム等)
- 原材料
- その他(ノウハウ・技術)

日本

基本方針

オーガニック戦略

北米



欧州



ASEAN



■ 基本戦略

- ASEANに加え、欧米も対象として幅広く検討
- 国内で培った独自のチャネルモデルで、販路開拓のスピードを加速しつつもアライアンスも検討
- 自社チャネルに加え、海外の他社チャネルの活用も検討

基本方針

インオーガニック戦略

欧州



北米



■ 基本戦略

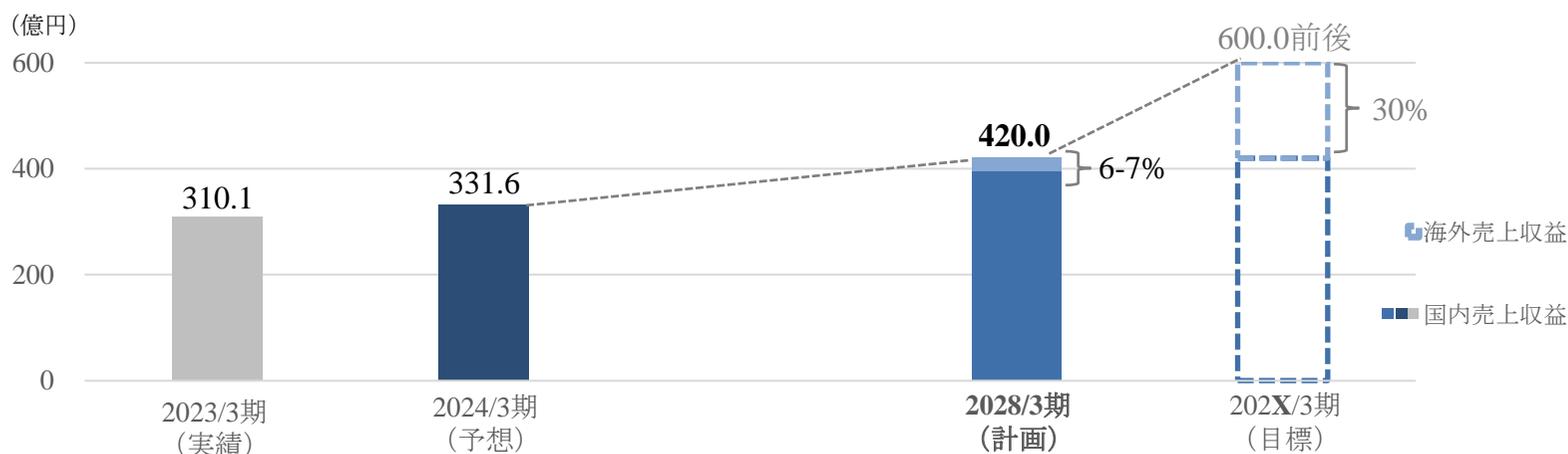
- 買収したオランダ企業を統合し、更なる事業拡大を推進する
- 優れた技術や製品を国境を越えて共有し、グループ全体の競争力を向上させる
- 戦略展開に応じて追加買収の可能性を探索する



中期経営計画の定量目標

国内での事業基盤の再構築と、海外の新拠点の統合による着実な成長を基本戦略としつつ、条件が整えば更なる海外事業の拡大可能性も追求する

	2023/3期 (実績)	2024/3期 (予想)	2028/3期 (計画)	アップサイド
1. 売上収益	310.1億円	331.5億円	420億円超	600億円前後
2. 海外売上収益比率※1	—	—	6-7%前後	30%前後
3. コアEBITDAマージン※2	15.0%	12.2%	18%前後	18%前後
4. ROIC	5.0%	—	10%前後	



コアEBITDAマージン	15.0%	12.2%	18%前後	18%前後
--------------	-------	-------	-------	-------

※1 海外売上収益比率=海外売上収益/売上収益

※2 コアEBITDAマージン=コアEBITDA/売上収益

コアEBITDA:IFRSの営業利益からIAS第41号「農業」適用による影響額、その他の収益及び費用、一時的な収益及び費用を除外したものに減価償却費及び償却費を加算したもの



本資料に係る免責事項

本資料は、資料作成時点において当社が入手している情報に基づき策定しており、当社の実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。

また、本資料が基礎とした情報の中には、決算短信及び四半期報告書の財務諸表に基づく財務情報並びに財務諸表又は計算書類に基づかない管理数値が含まれており、いずれも独立した公認会計士又は監査法人による監査を受けていないことをご了承ください。



株式会社雪国まいたけ

証券コード:1375