

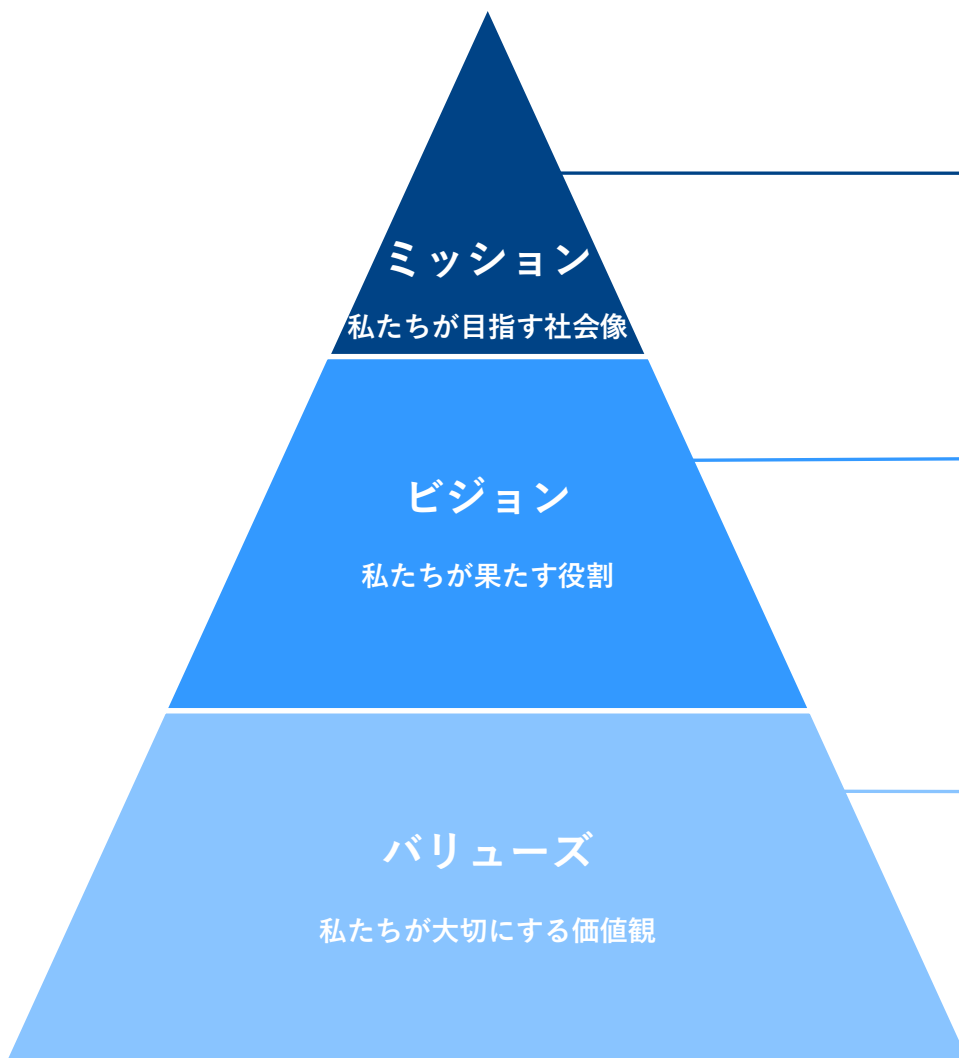
# 2021年2月期 決算説明資料

2021年4月15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. 当社が目指す姿
2. 2021年2月期 決算ハイライト
3. 2021年2月期 決算概要
4. 2022年2月期 業績計画
5. 当社のおかれた事業環境及び業績推移
6. 事業戦略
7. Appendix

# 1. 当社が目指す姿



## 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

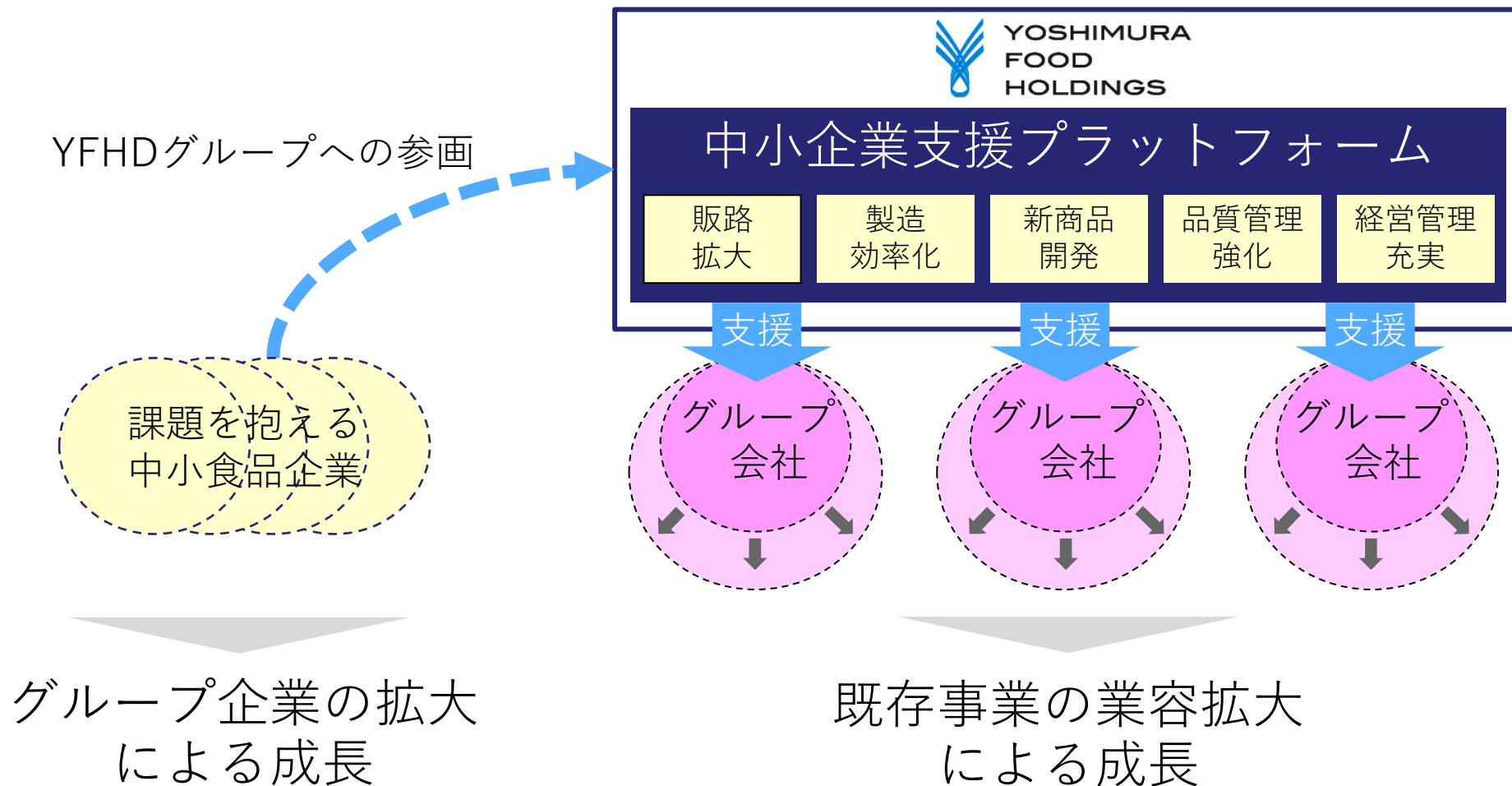
- 私たちは、「いつまでもこの“おいしい”を楽しめる社会」を実現するため、日本および世界で大切にされてきた“おいしい”を見つけ、守り、育て、世界へと届けてまいります。
- そのために、私たち独自の“おいしい”を見つける目利き力、“おいしい”を守る事業基盤、“おいしい”を育てる支援機能、“おいしい”を世界へと届ける販売網を構築してまいります。
- その結果として、世界の食文化と多様化、地域社会の活性化を推進するグローバルプロデューサーとなります。

## 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。

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



# 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



グループ会社の有機的な相互補完関係

会社の壁を越えて機能ごとに横断的組織を構築

グループで最もノウハウをもった人材が統括責任者となり、グループを横断的に統括

各社の持つ強みをグループ全体で共有し弱みを補い合う

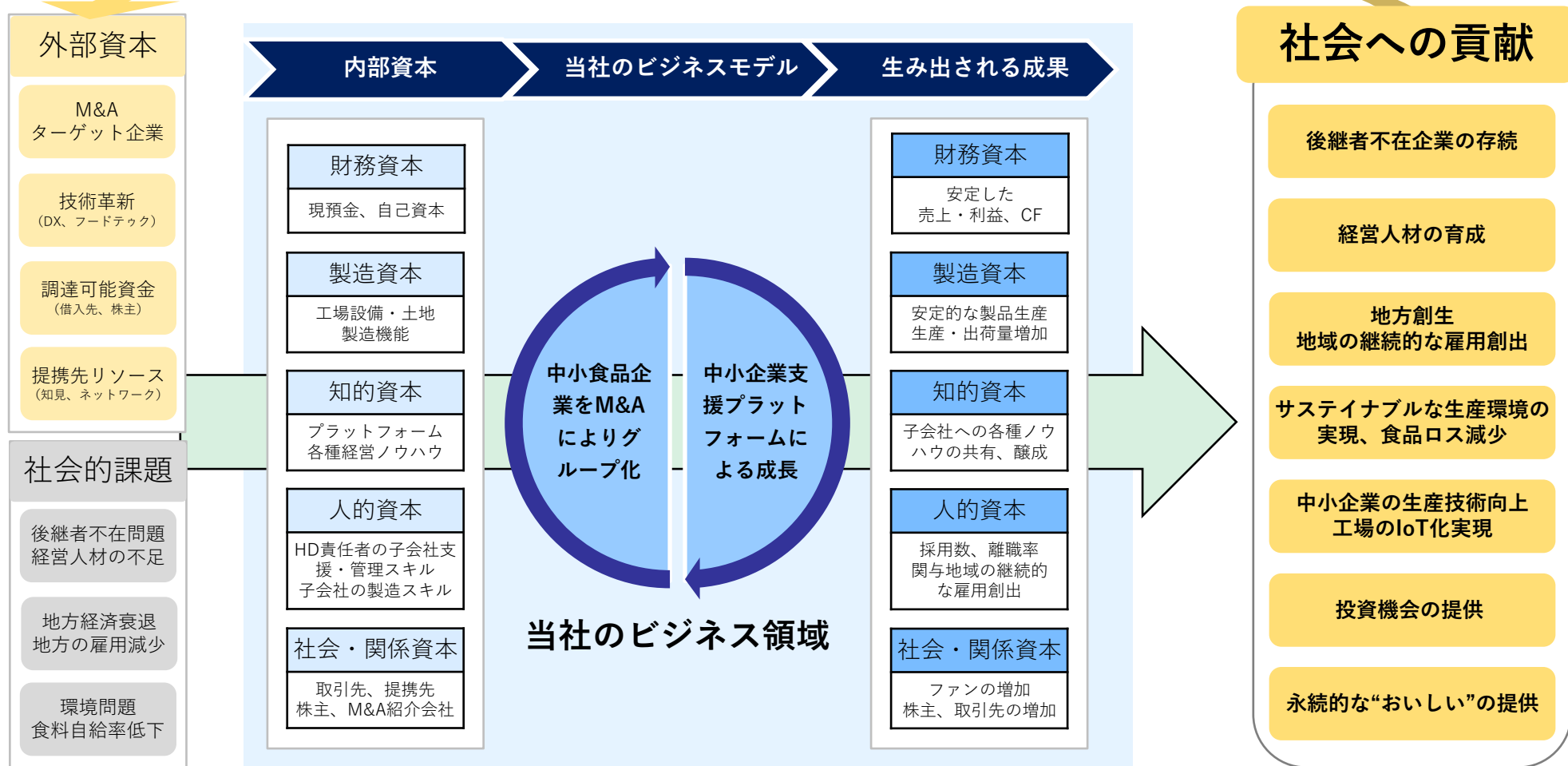
中小企業支援プラットフォーム

# 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。





## ESG

## 取り組み内容

E

環境  
(Environment)

### ■ 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材ロス削減への貢献
  - 雄北水産：原材料の有効活用により、ネギトロや中落ちを効率的に生産・販売

### ■ 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

S

社会  
(Social)

### ■ 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

### ■ 地域社会における食の多様性への貢献

- ・ 地域の消費者から高いニーズがあり、こだわりを持った原材料・レシピによる製品開発を実施
  - 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
  - まるか食品：鮮度抜群の豚肉や（主に）地場産キャベツを中心としたこだわりぬいた原料と秘伝のレシピ
  - おむすびころりん本舗：信州安曇野の立地条件とフリーズドライ技術を生かした地域の特産品開発
  - 榮川酒造：地域が誇る日本名水百選に選定された「龍ヶ沢湧水」を使用した清酒造り
  - 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
  - オープン：広島清浄海域、条件付清浄海域に限定したカキの仕入れ

### ■ 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

G

ガバナンス  
(Governance)

### ■ 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

### ■ 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

## E (環境) : 森養魚場

- 稚魚の人工孵化、成育、出荷までの完全養殖技術
- 事業承継者不在による存続を支援



## E (環境) : ヤマニ野口水産

- 主力商品である鮭トバを製造した際に発生する端材（中落ち、鮭皮）を有効活用した商品を開発



## G ヨシムラ・フード・ホールディングスによるガバナンス 中小企業支援プラットフォームによる経営支援

## S (社会) : 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
- 事業承継者不在による存続を支援



## S (社会) : まるかわ食品

- 鮮度抜群の豚肉などを原材料とした大人気の餃子
- 継承者不在、地元民からの強い要望による事業承継



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～

**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
- 経営管理機能の提供

**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食品製造



< 森養魚場の例 >

- 河川の水質汚染等に伴う天然鮎の減少に対して、養殖技術による安定供給で貢献

**S** (社会) : グループ全体の取組み

- 後継者不在企業の事業継続



< まるかわ食品の例 >

- 秘伝のレシピにより地域で高い支持
- 後継者不足で廃業を告知するもファンの強い後押しで当社が事業を継続

## 2. 2021年2月期 決算ハイライト

<b>業績</b>	売上高	<b>292</b> 億円	前年同期比	<b>98%</b>
	営業利益	<b>4.8</b> 億円	前年同期比	<b>60%</b>
	経常利益	<b>7.5</b> 億円	前年同期比	<b>102%</b>
	EBITDA	<b>16.0</b> 億円	前年同期比	<b>99%</b>

(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

## 概要

### <国内事業>

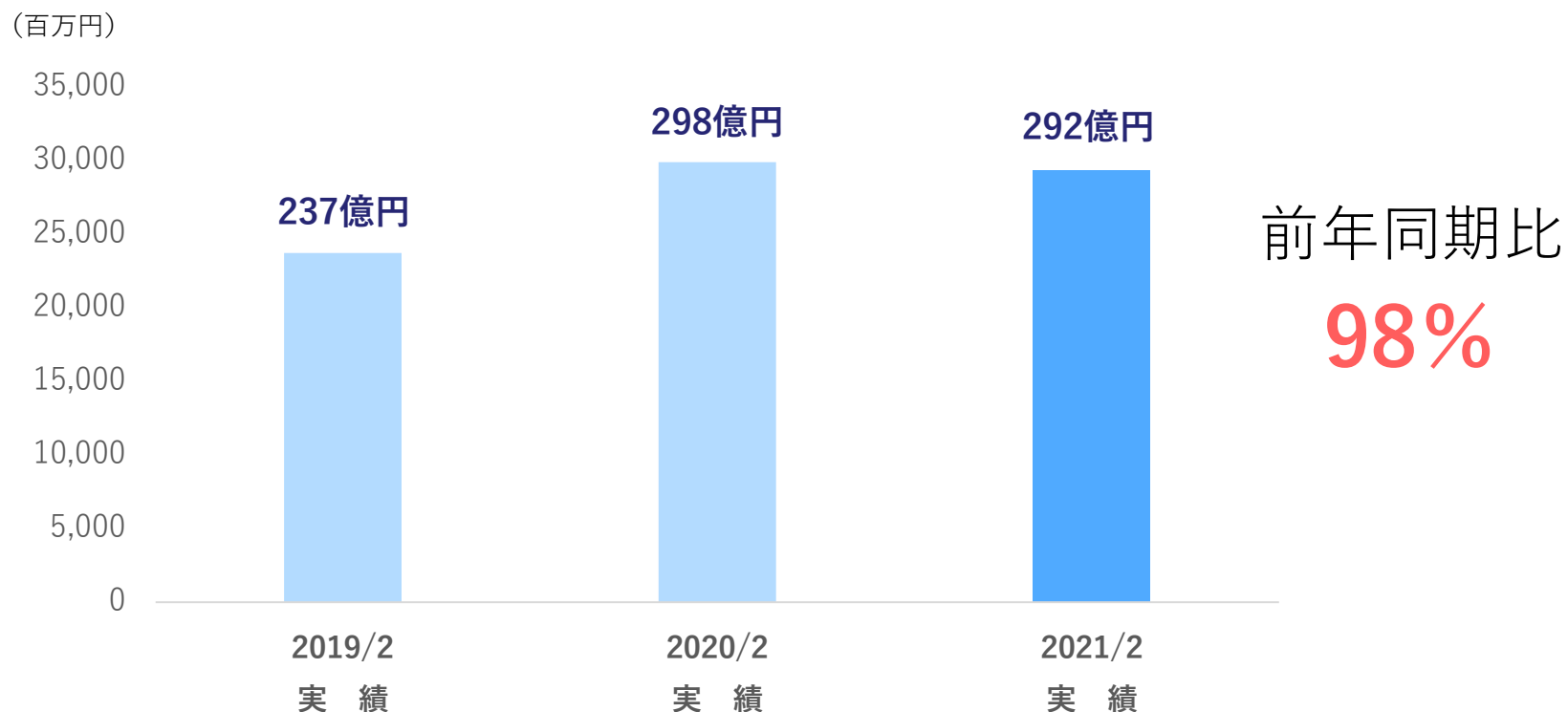
国内製造事業は、プラットフォーム支援により一部子会社の業績が改善し、また、スーパー量販店向けの売上が増加し、増収増益となった。国内販売事業は、生協向けの売上が増加し、産業給食向けの売上が減少し、減収増益となった。その結果、国内事業全体では売上高は前年同水準となり、利益は大幅な増益となった。

### <海外事業>

新型コロナウイルスの影響が継続。スーパー小売店向けの売上は安定的に推移したが、ホテル向け、航空関連向けの売上が低迷し、前年比では大幅な減収減益となった。

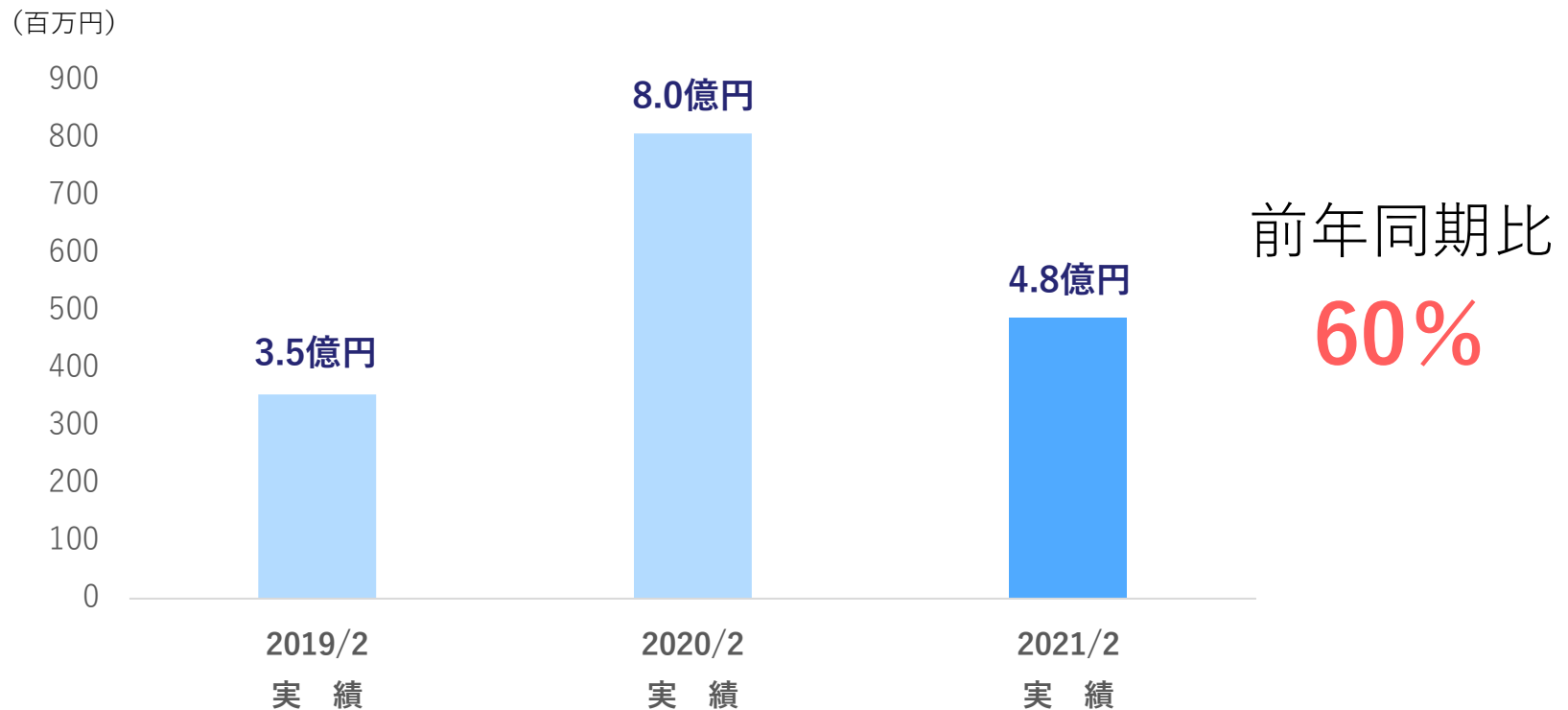
## 売上高

新型コロナウイルスの影響により、国内事業は引き続き堅調に推移したものの、海外事業の売上が減少し、前年同期比**98%**となる。



## 営業利益

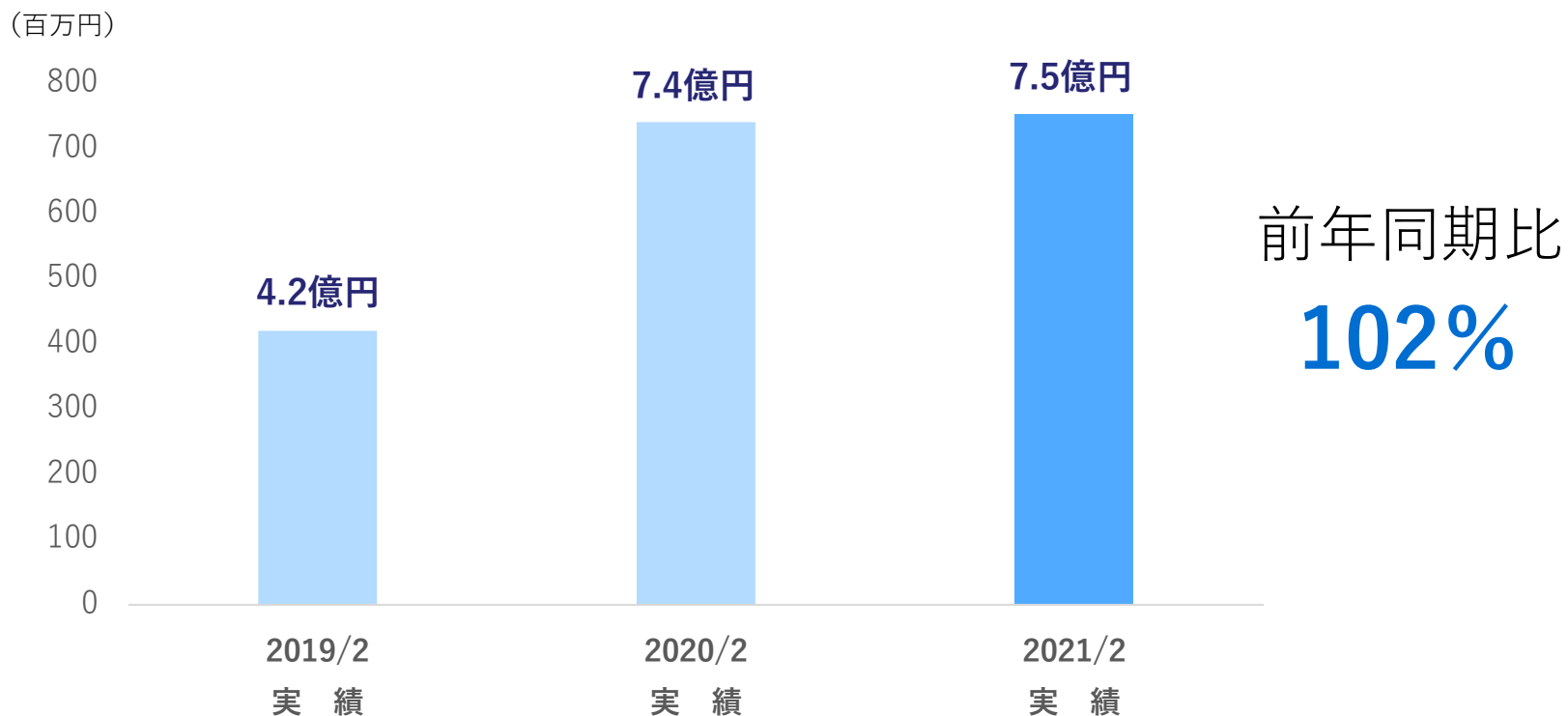
国内事業は前年比で大幅に増益となったものの、利益率が高い海外事業の売上が大幅に減少したことで大幅な減益となり、前年同期比**60%**となる。





## 経常利益

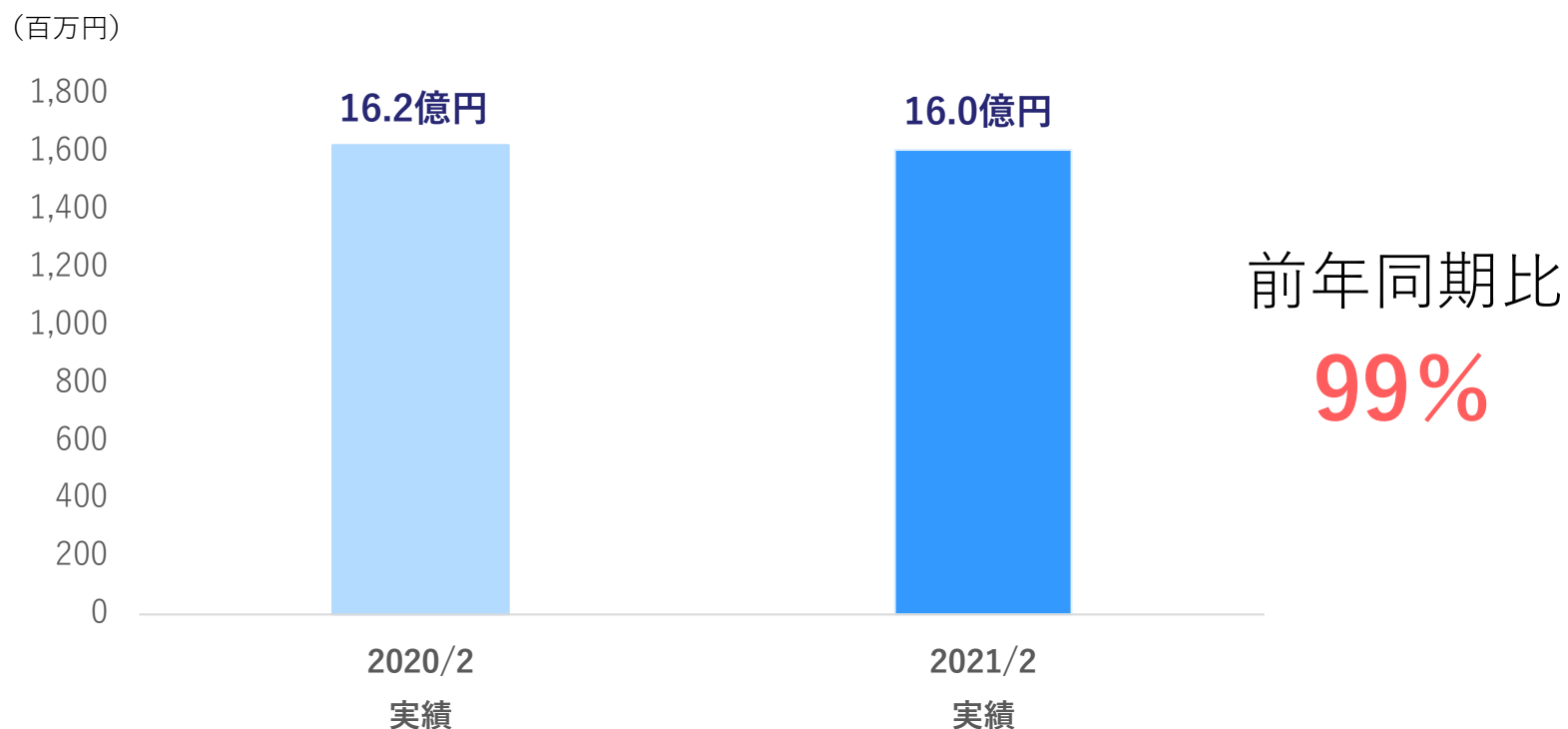
新型コロナウイルスの影響で売上が減少した子会社は、生産調整を実施し、新型コロナ関連の補助金（雇用調整助成金等）を得ること等にて、前年同期比**102%**となる。





## EBITDA

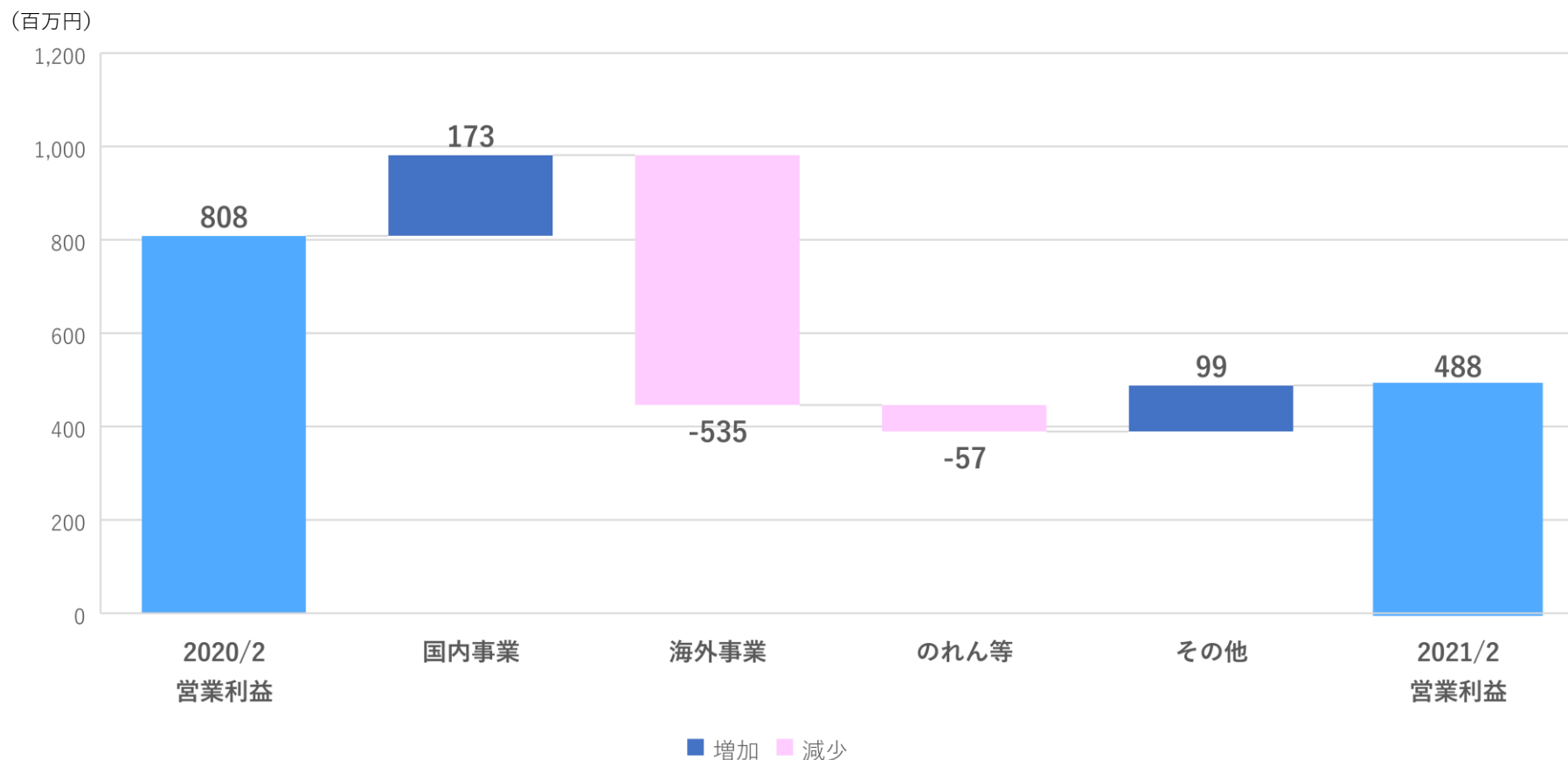
EBITDAは1,607百万円、前年同期比**99%**となる。



(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

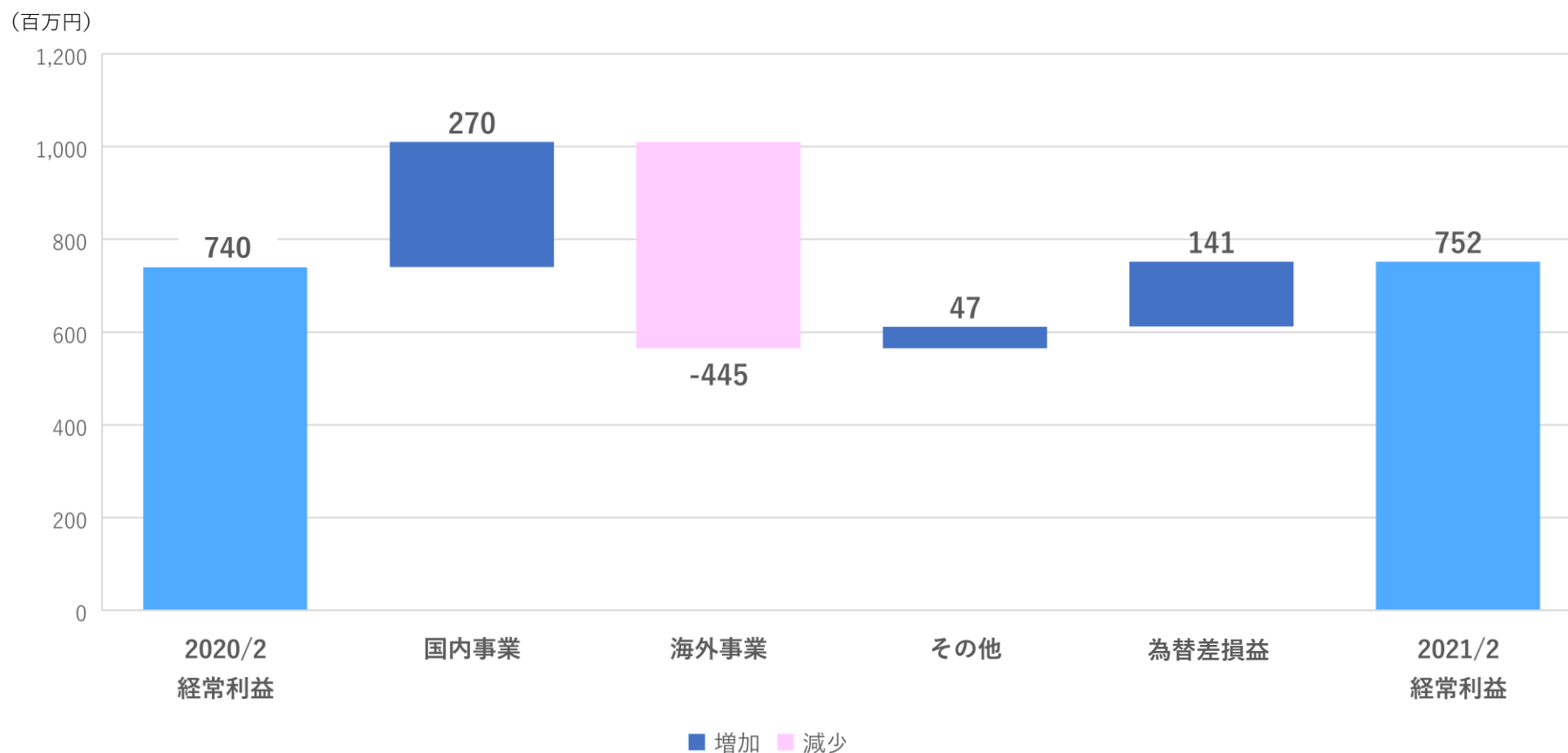
## 営業利益分析

国内事業は前年同期比 **+173百万円** と増益となったものの、  
海外事業は前年同期比 **△535百万円** と大幅な減益となる。

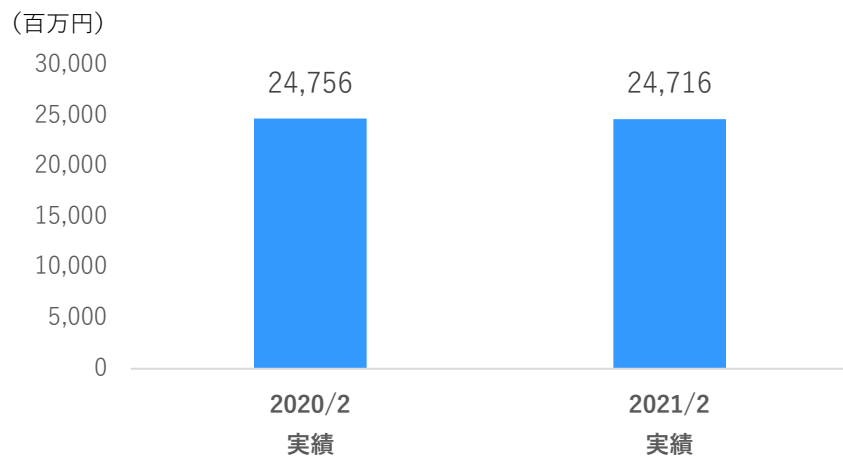


## 経常利益分析

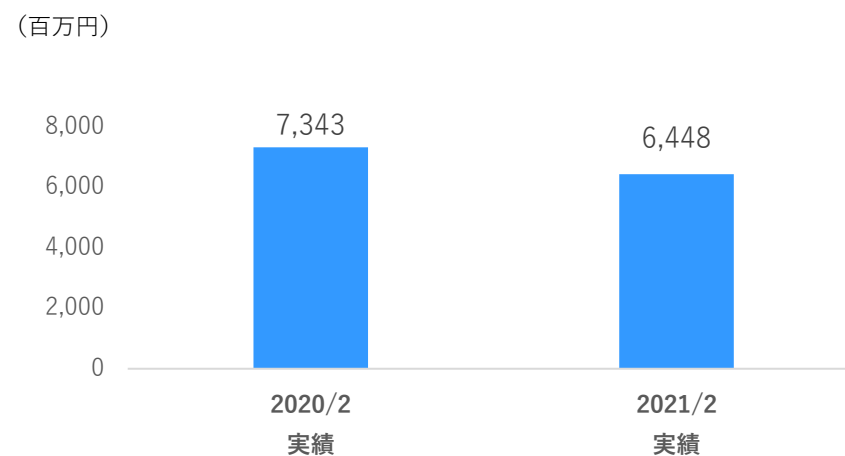
国内事業は前年同期比 **+270百万円** と大幅に増益となるも、海外事業は前年同期比 **△445百万円** と大幅な減益となる。



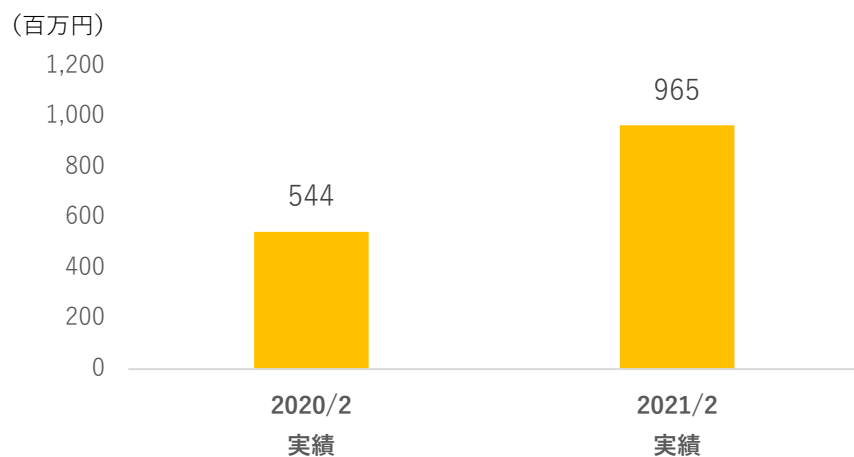
## 国内売上



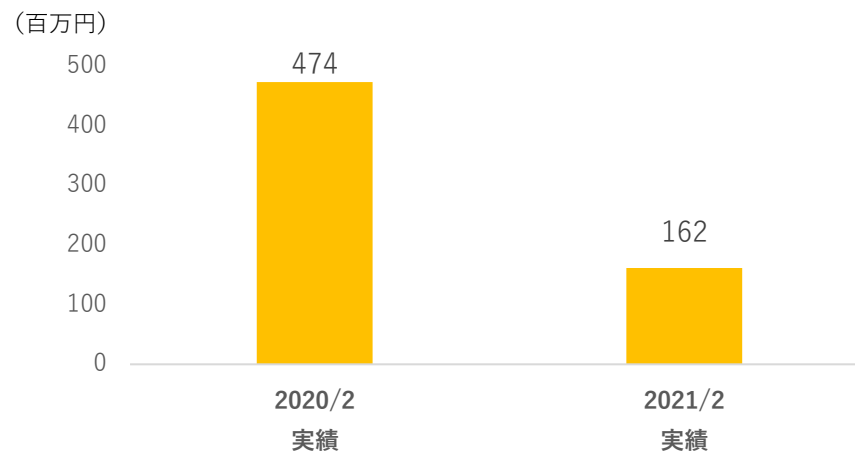
## 海外売上



## 国内経常利益



## 海外経常利益



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

## 理由

- 新型コロナウイルスの影響により海外子会社が減収減益となる

## 理由詳細

- 新型コロナウイルスの感染拡大により、当社子会社が事業を行うシンガポール及びマレーシアで部分的ロックダウンが行われ、2Q以降の売上が大幅に減少。
- シンガポールでは、部分的ロックダウン解除後も、新型コロナウイルスの影響で結婚式やパーティーなどの宴会が制限され、また、海外からの来訪者が減少したことで、ホテル向けに水産品の加工・販売を行うPacific Sorbyと厨房機器の製造・卸をおこなうNKRの売上が減少。

## 今後の見通し

- シンガポールではワクチン接種が進んでおり、それに伴い結婚式やパーティー等宴会の人数制限が緩和される予定であり、また、世界的なワクチン接種が進み、人の往来が再開されることで、徐々にホテル向け売上の回復が見込まれる。
- シンガポール国内の消費が活発化していることから、引き続きスーパー、飲食店向けの売上は安定的に推移する見込み。

## 3. 2021年2月期 決算概要

# 損益計算書

前年同期比は、売上高98.0%、営業利益60.4%、経常利益101.6%、当期純利益182.6%、EBITDA99.0%となる。

	2020年2月期		2021年2月期		前年 同期比	(単位：百万円)
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高	29,875	100.0%	29,289	100.0%	98.0%	【売上高】 ✓ M&A及び国内事業の増収要因はあったが、新型コロナウイルスの影響で海外事業の減収が影響し減少
売上総利益	6,025	20.2%	6,209	21.2%	103.1%	
販管費	5,216	17.5%	5,721	19.5%	109.7%	【営業利益】 ✓ 国内事業は増益となったが、海外事業が新型コロナウイルスの影響で大幅な減収となったため、減益となる
営業利益	808	2.7%	488	1.7%	60.4%	
経常利益	740	2.5%	752	2.6%	101.6%	【販管費】 ✓ 今期より販管費率の高いNKRを子会社化したため増加
当期純利益	177	0.6%	323	1.1%	182.6%	
EBITDA	1,623	5.4%	1,607	5.5%	99.0%	【経常利益・当期純利益】 ✓ 海外事業が苦戦する中、国内・海外ともに雇用調整助成金等の補助金収入を得ることで増益

(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）

国内子会社は、市販用商品を中心に好調に推移するも、海外子会社は、新型コロナウイルスの影響により売上が大幅に減少。

	2020年2月期	2021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>20,639</b>	<b>21,706</b>	<b>105.2%</b>	<b>【M&amp;A】</b> ✓当期グループ化したNKRおよび香り芽本舗が寄与  <b>【新型コロナウイルスによる影響】</b> ✓国内事業 スーパー量販店向け市販用商品（楽陽食品、純和食品等）の売上は増加したが、産業給食、飲食店、観光向け等の業務用商品（オープン、エスケー等）の売上は減少した。  ✓海外事業 新型コロナウイルスの影響により、スーパー向けの売上は安定したが、Sin Hinの利益率の低い海外輸出、及びPacific Sorbyのホテル向けの売上が減少したことで、前年比では大幅にマイナスとなった。  (注) 2020年2月期のPacific Sorbyの売上高は7か月分、森養魚場の売上高は9か月分となります。
楽陽食品	4,943	5,071	102.6%	
オープン	2,932	2,557	87.2%	
純和食品	1,675	1,892	113.0%	
エスケーフーズ	3,559	3,156	88.7%	
JSTT	1,210	1,145	94.6%	
その他（9社）	4,476	4,331	96.8%	
Pacific Sorby	2,137	1,241	58.1%	
森養魚場	690	772	111.9%	
NKR	—	1,782	—%	
香り芽本舗	—	508	—%	
<b>販売事業セグメント</b>	<b>9,236</b>	<b>7,582</b>	<b>82.1%</b>	
ヨシムラ・フード	4,752	4,468	94.0%	
ジョイ・ダイニング・P	1,194	1,408	117.9%	
Sin Hin	3,988	2,108	52.9%	
<b>合 計</b>	<b>29,875</b>	<b>29,289</b>	<b>98.0%</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

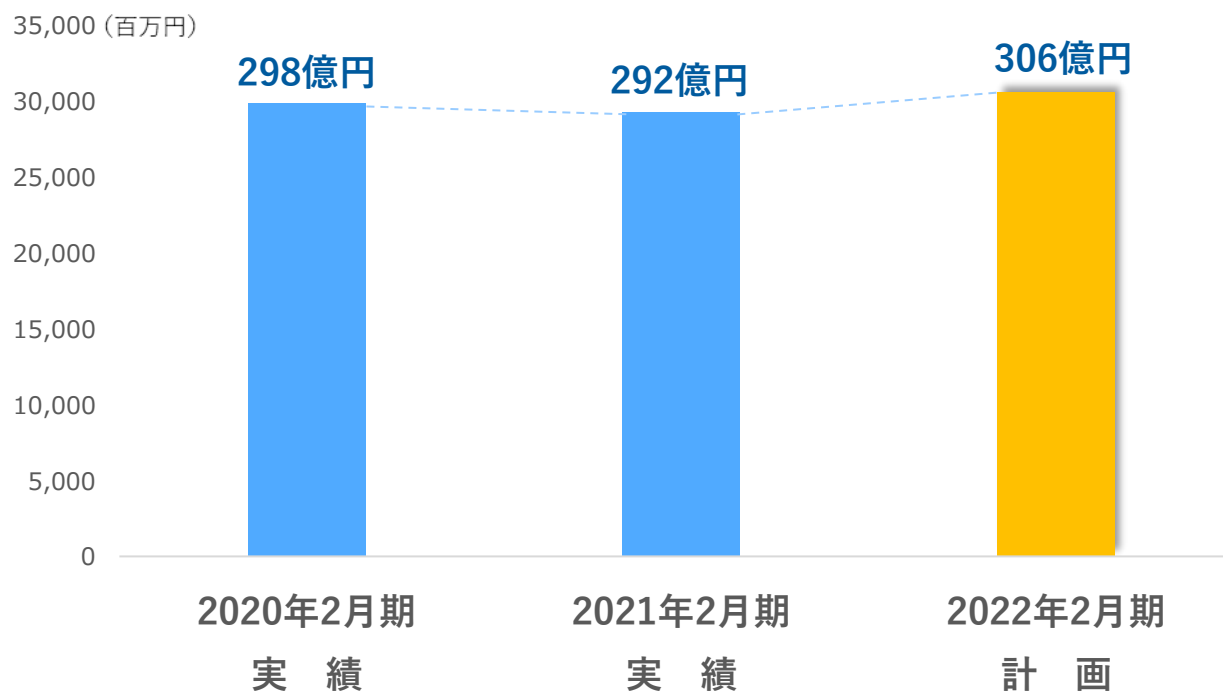
第三者割当増資の実施により、自己資本比率は19.4%（前年同期比+5.1%）へ改善。

	2020年2月期	2021年2月期	前期末増減額	(単位：百万円)
<b>流動資産</b>	<b>14,148</b>	<b>14,828</b>	<b>+680</b>	<b>【流動資産】</b>
現金及び預金	3,015	4,942	+1,927	✓ 第三者割当増資、売掛金の回収、棚卸資産の圧縮により現金及び預金が増加
売掛金	5,585	4,973	△611	
たな卸資産	5,350	4,681	△669	
その他流動資産	197	231	+34	
<b>固定資産</b>	<b>9,729</b>	<b>8,806</b>	<b>△922</b>	<b>【固定資産】</b>
有形固定資産	4,128	3,843	△284	✓ 減価償却等に伴う有形固定資産の減少
無形固定資産	4,811	4,264	△546	✓ のれん償却に伴う無形固定資産の減少
投資その他の資産	789	698	△91	
<b>資産合計</b>	<b>23,877</b>	<b>23,635</b>	<b>△241</b>	
<b>流動負債</b>	<b>9,749</b>	<b>7,009</b>	<b>△2,740</b>	<b>【流動負債】</b>
買掛金	2,757	2,465	△292	✓ 短期借入金を長期借入金に借り換えたことで減少
短期借入金	3,039	718	△2,320	
1年以内返済予定長借	1,513	1,739	+225	
その他流動負債	2,438	2,085	△352	
<b>固定負債</b>	<b>7,449</b>	<b>8,821</b>	<b>+1,371</b>	<b>【固定負債】</b>
長期借入金	7,119	8,621	+1,501	✓ 短期借入金を長期借入金に借り換えたことで増加
その他固定負債	330	200	△129	
<b>負債合計</b>	<b>17,199</b>	<b>15,831</b>	<b>△1,368</b>	<b>【純資産】</b>
純資産	6,678	7,804	+1,126	✓ 第三者割当増資及び当期純利益により増加
<b>負債・純資産合計</b>	<b>23,877</b>	<b>23,635</b>	<b>△241</b>	

## 4. 2022年2月期 業績計画

## 売上高

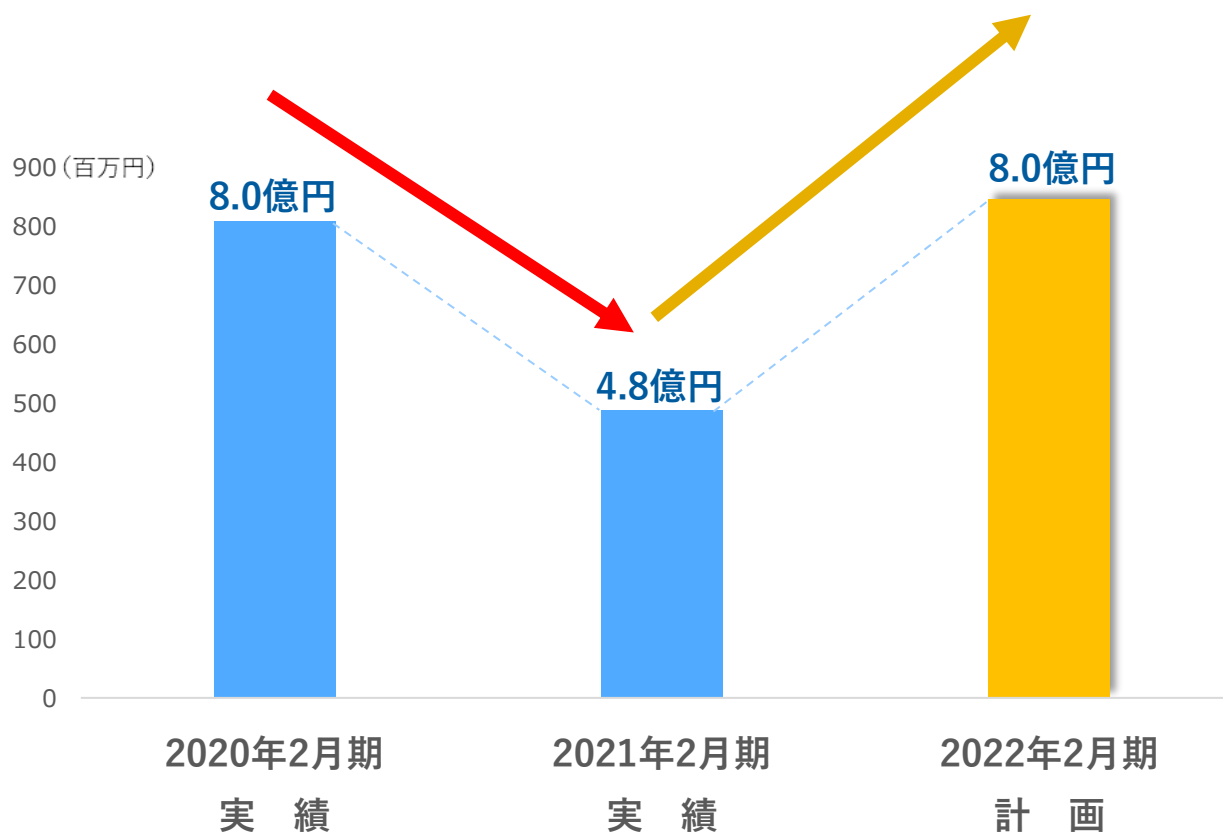
国内事業は安定成長、海外事業は新型コロナで減少した売上が後半から徐々に回復すると想定し、前期比**104.5%**の計画



2022/2計画  
前年同期比  
**104.5%**

## 営業利益

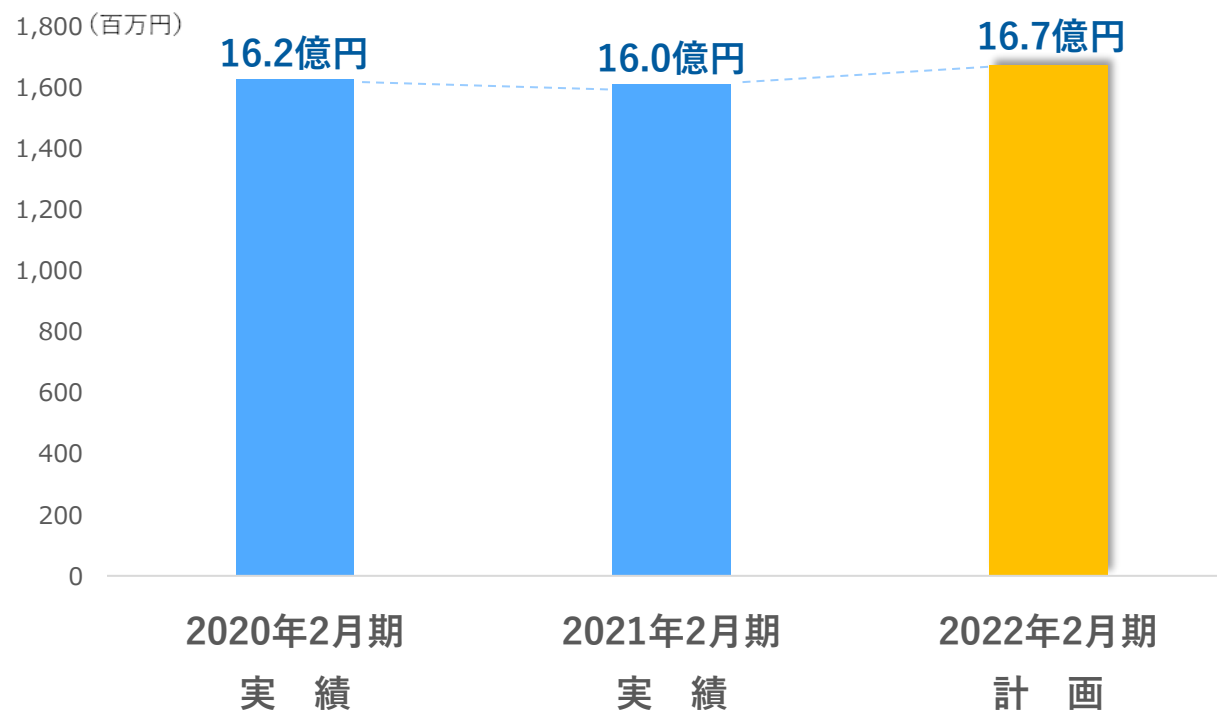
国内事業は業績向上、海外事業は前期の大幅減益から緩やかな回復基調に転じると想定し、前期比164.9%の計画



2022/2計画  
前年同期比  
**164.9%**

## EBITDA

EBITDAは、前期比104.0%の計画



2022/2計画  
前年同期比  
**104.0%**

(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

# 2022年2月期 通期業績見通し

国内事業、海外事業共に増収増益を見込む。海外事業は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。

2021年2月期

2022年2月期  
(業績見通し)

前年比

(単位：百万円)

構成比

構成比

売上高

29,289

100.0%

30,607

100.0%

104.5%

営業利益

488

1.7%

805

2.6%

164.9%

経常利益

752

2.6%

811

2.7%

107.8%

当期純利益

323

1.1%

346

1.1%

107.2%

EBITDA

1,607

5.5%

1,670

5.5%

104.0%

【売上高】

- ✓ 国内事業は、市販用は引き続き好調に推移し、業務用は徐々に回復することを見込む。
- ✓ 海外事業は、直近の状況が継続し、下半期から緩やかな回復を見込む。

【営業利益】

- ✓ 国内事業は、シナジー効果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。

(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

## 国内事業

- 大部分を占めるスーパー量販店向けの売上は、巣ごもり需要が落ち着く中でも引き続き好調に推移する見通し。
- 外食及び観光向けの売上は、新型コロナウイルスの影響により減少傾向が継続する見通し。
- **国内子会社の売上は、新型コロナウイルスの急激な再拡大が起きない限り、引き続き前期並みに推移する見通し。**

## 海外事業

- シンガポールでは、人口の約1割が既に新型コロナウイルスのワクチン接種を完了し、2021年3月後半からは、45歳から59歳までを対象とした接種が開始された。今後、ワクチン接種がさらに進むことで、国内経済の回復は進むことが予想される。
- 販売先であるスーパーや飲食店は引き続き安定的に推移することが予想され、また、ホテルは4月からbuffetが再開され、結婚式やパーティー等の人数制限が解除に向かう予定のため、徐々に回復の兆しが見えてくると思われる。
- **海外子会社の売上は緩やかな回復傾向が継続するものの、本格的な回復は、世界における新型コロナウイルスの終息次第であり、引き続き流動的。**

## 5. 当社のおかれた事業環境及び業績推移



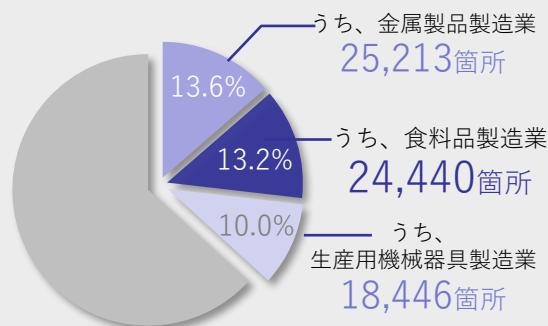
国内製造業のうち、食品製造業の事業所数は最大規模であるが、約99%を中小・零細企業が占めている

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

約99%が中小・零細企業

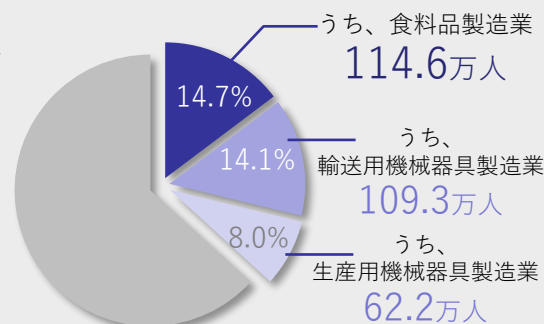
国内製造業事業所数と食料品製造業事業所数の割合  
(従業員4人以上、2018年)

国内製造業事業所 計  
185,116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、2018年)

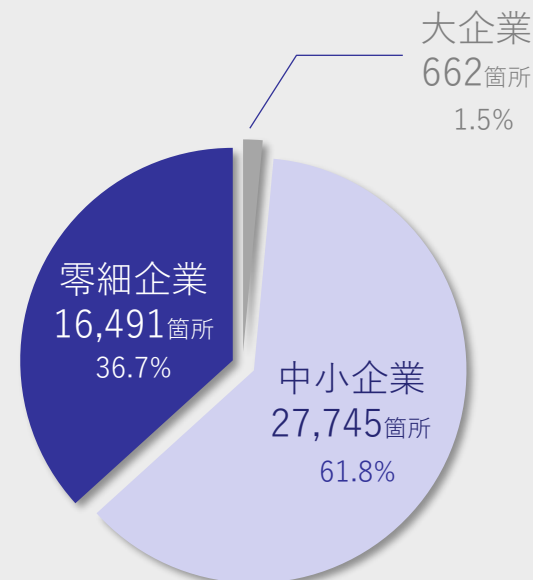
国内製造業従業員数 計  
777.8万人



出典：両グラフとも経済産業省 2019年工業統計表 産業別統計表データ

食品製造業の規模別事業所の割合 (2018年)

食品製造業事業所 計  
44,898箇所



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。

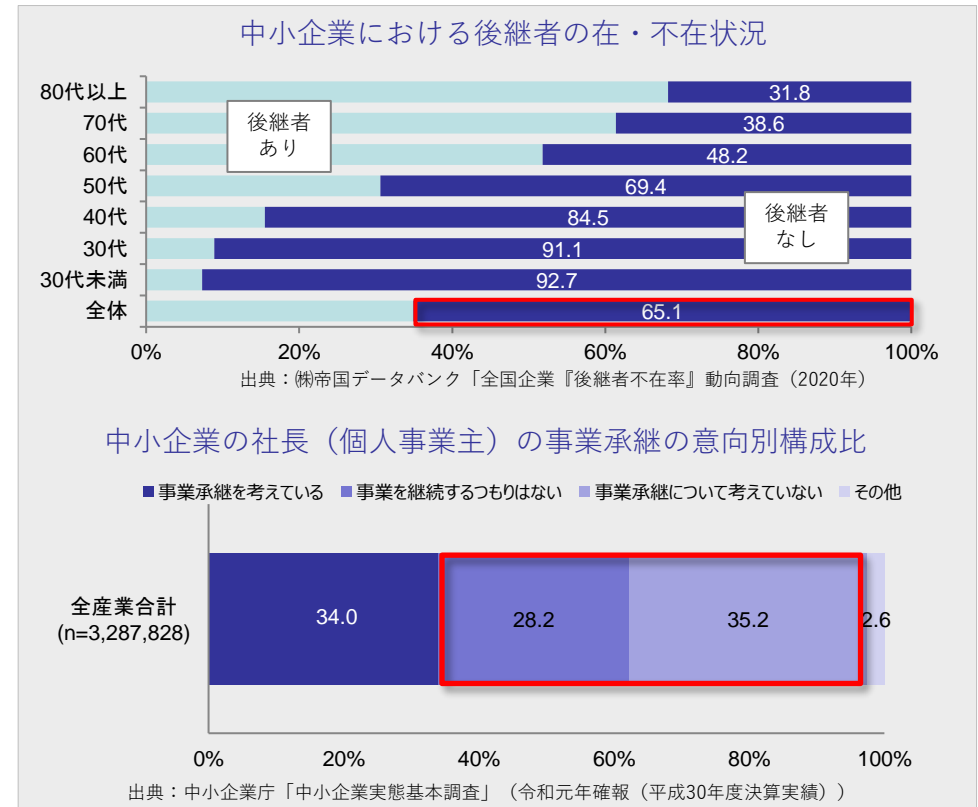
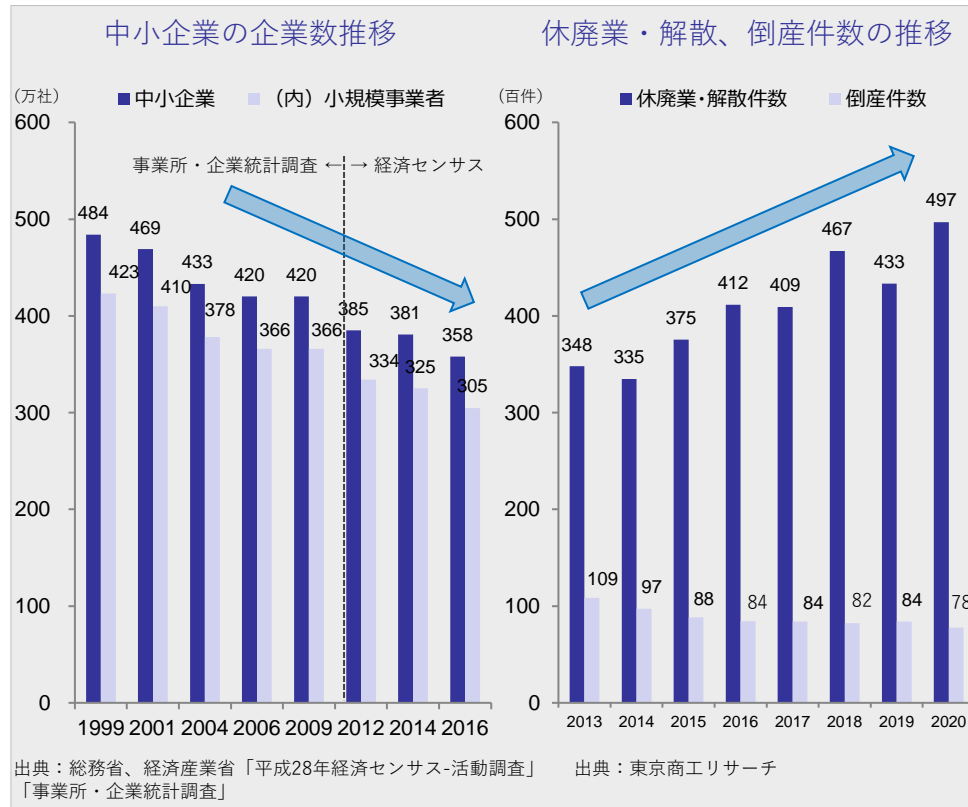
注2) 大企業は従業員数300人以上、中小企業は従業員数299人以下、零細企業は従業員数3人以下の事業所。

出典：経済産業省 2019年工業統計表 産業別統計表データ

## 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

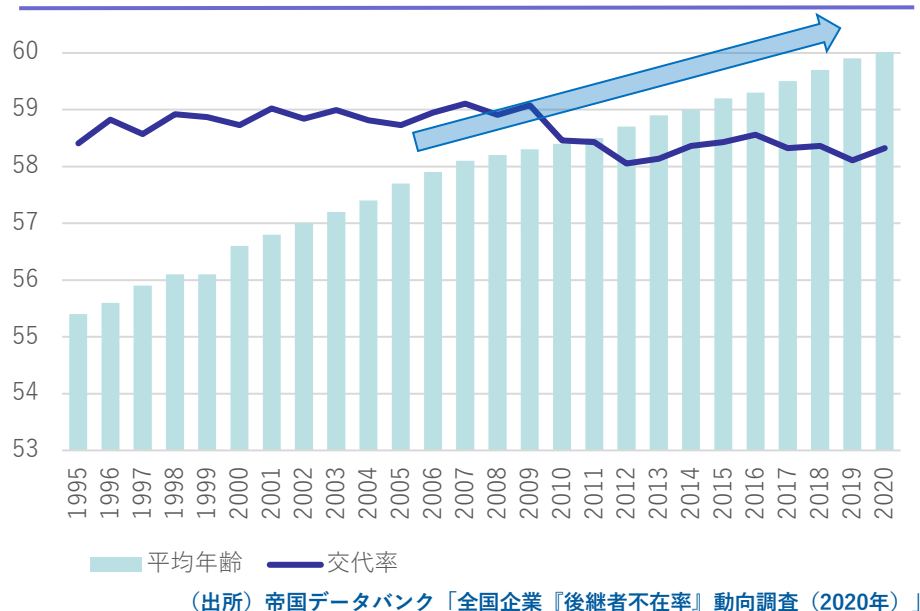
休廃業・解散企業の増加により、中小企業数は年々減少傾向  
 ⇒ 最大の理由は経営者の高齢化と健康問題

中小企業では、**65.1%**が後継者不在、**63.4%**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



## 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

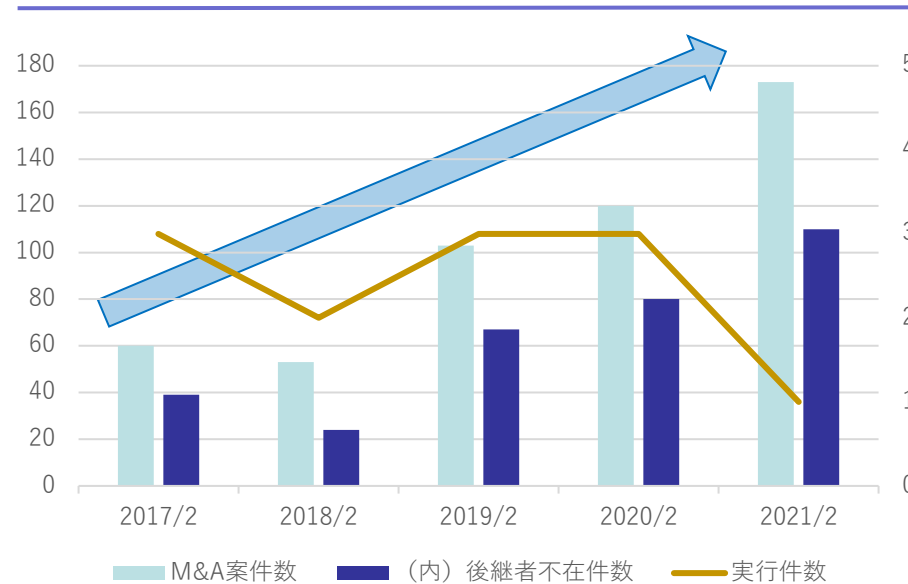
### 全国社長の平均年齢及び交代率の推移



### 事業承継問題の現状

- 中小企業経営者の高齢化
  - ✓ 2020年の社長の平均年齢は60.1歳と過去最高を更新
  - ✓ 足元社長交代率は3.8%と低位で推移
- 中小企業の廃業件数の増加
  - ✓ 2020年の中小企業の休業・廃業件数は4万9,698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)

### 国内M&A案件数の推移

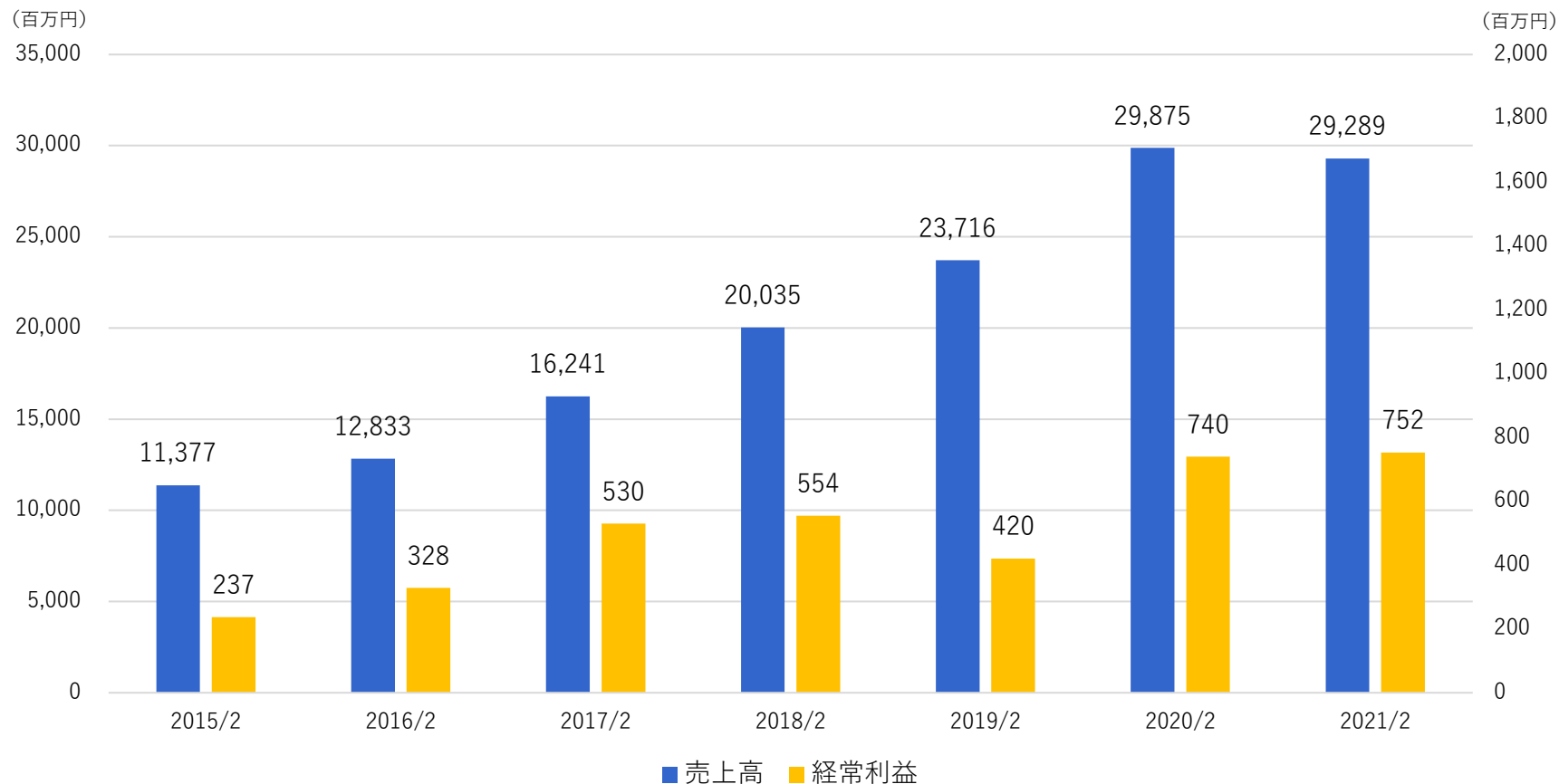


### 当社のM&Aの現状

- 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(2021年2月期)は150件を超える紹介有り
  - ✓ 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

# 業績及びM&A件数の推移

M&A実行件数は每期1～3件で推移。M&A実行数に伴い業績も増加傾向。前期は新型コロナウイルスの影響でM&A件数、業績共に苦戦。



## 6. 事業戦略

## M&A強化 + 事業モデル強化 = 成長速度を加速



積極的なソーシング活動を実施することにより、新たなグループの核となる企業及び地域のニッチ商品を製造する企業を発掘し、**M&Aを加速する**

## i) 基本方針

現在までのM&A（～2020年度）

今後のM&A

スタンス

■ 受け身の案件検討

■ 自社での積極的な案件ソーシングも実施

譲渡理由

■ 事業再生および事業承継

■ 事業承継および大企業カーブアウト

規模

■ 小規模～中堅規模

■ 中堅～大規模＋ロールアップを中心

商品

■ 地域のニッチ商品

■ 地域のニッチ商品を製造する企業のM&Aも継続

業種

■ 食品製造・卸

■ 食品製造・卸売に加え一次産業等

## 2つの戦略を展開

### ii) M&A戦略

#### 1. 事業ユニット戦略

- グループの新たな柱（コア）となる企業をM&A
- 当該企業と同分野・同カテゴリの企業をM&A（ロールアップ）
- コア企業を中心とした事業ユニットを複数構築し、より大きなシナジーを創出することで事業ユニットの利益率を向上させる

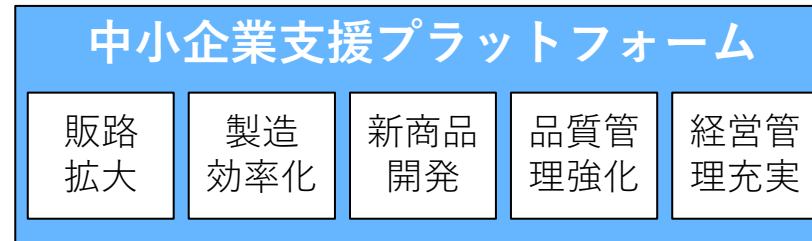
#### 2. 地域密着商品・ニッチ市場戦略

- 地域の特産品や名産品、地域で愛される商品を製造する企業をM&A
- グループの販路を活用し、全国及び海外へ商品を展開
- 地域経済及び雇用の維持、さらには地方創生に貢献する

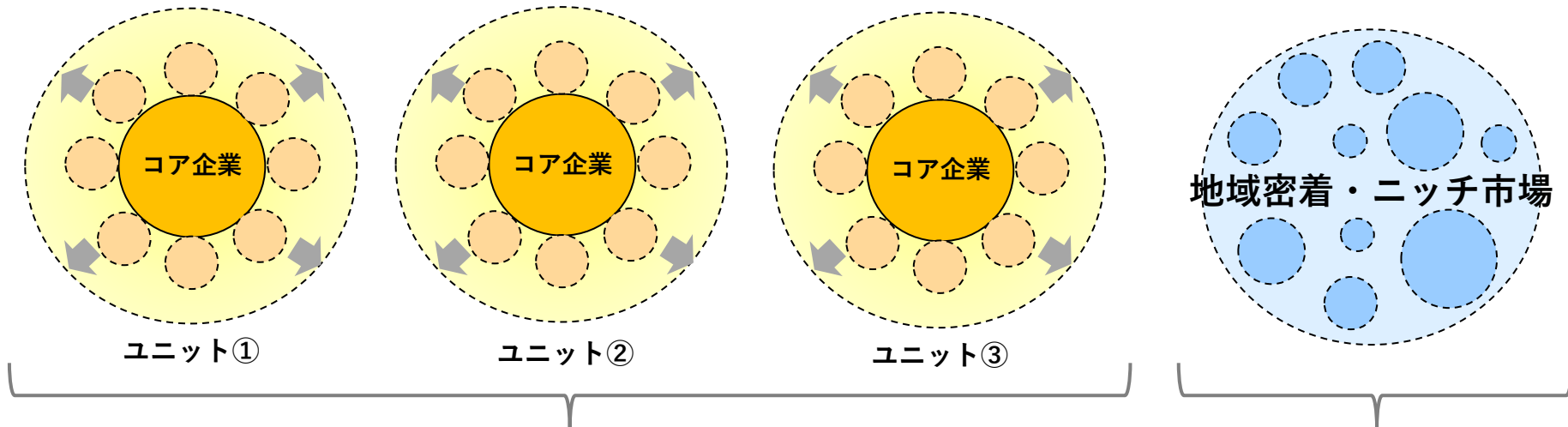


2つの戦略によりシナジー効果を効率的に発揮し、利益率を向上

## iii) M&A戦略概要図



支援

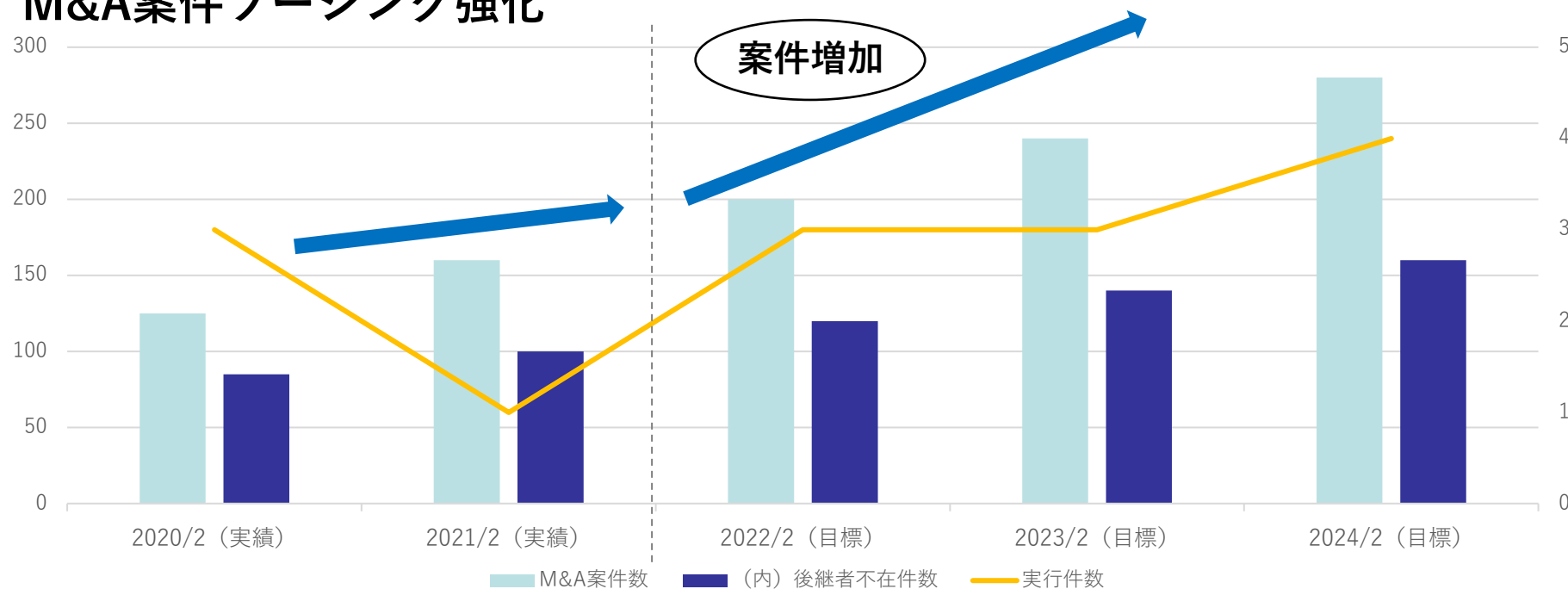


「事業ユニット戦略」  
複数の事業ユニットによるロールアップ  
効率的なシナジー効果による成長

「地域密着商品・ニッチ市場戦略」  
地方創生  
安定した収益確保

今後は、**主体的に案件を発掘**することで、グループの新たな核となる企業をM&A

## iv) M&A案件ソーシング強化



### 案件発掘方法

#### 直接的アプローチ

- 販売先や仕入先との関係構築
- HPでの問い合わせ窓口設置
- M&A仲介会社経由でターゲット先へコンタクト

#### 間接的アプローチ

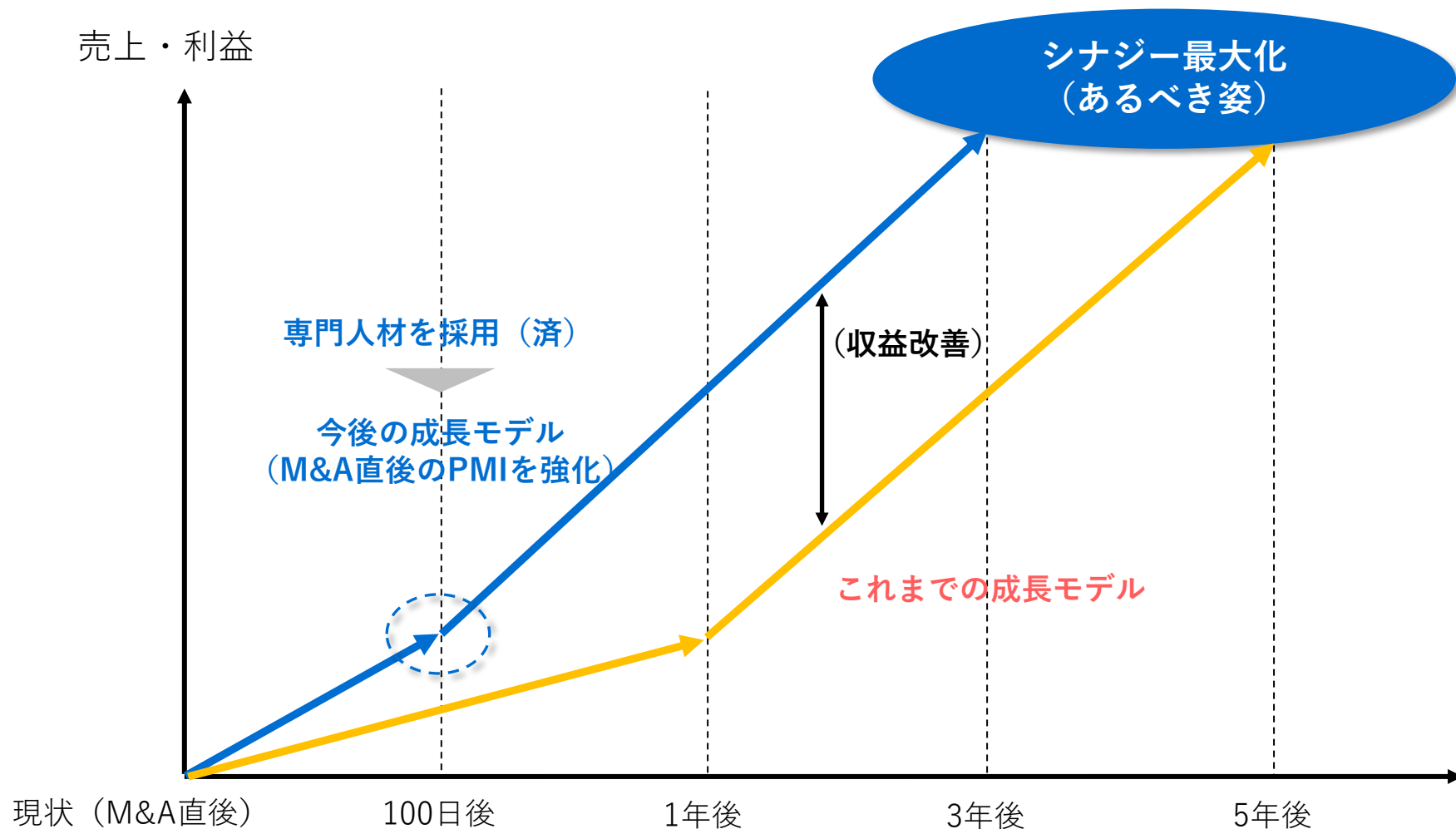
- M&A仲介会社、金融機関からの紹介

- ターゲットリストを作成し、自らアプローチして関係を構築
- 国分のネットワークを活用したアプローチ

- M&A仲介会社、金融機関の新規開拓
- 有力なM&A仲介会社、地方銀行との関係強化
- P&Eのネットワークを活用したアプローチ

PMI（100日プラン）を強化し、より迅速にM&A後のシナジー最大化を図る

## v) PMI強化



専門人材採用、組織変更により、**新たな支援体制での業績向上を目指す**

## i) 基本方針

現在までの事業モデル（～2020年度）

今後の事業モデル

支援方法

■ 中小企業支援プラットフォームによる多面的な支援

■ 事業本部（子会社の経営支援）、統括本部（シナジー創出）による支援体制強化

組織体制

■ 少人数での効率的な支援

■ 専門人材を採用したことで専門的かつ効果的な支援

経営人材

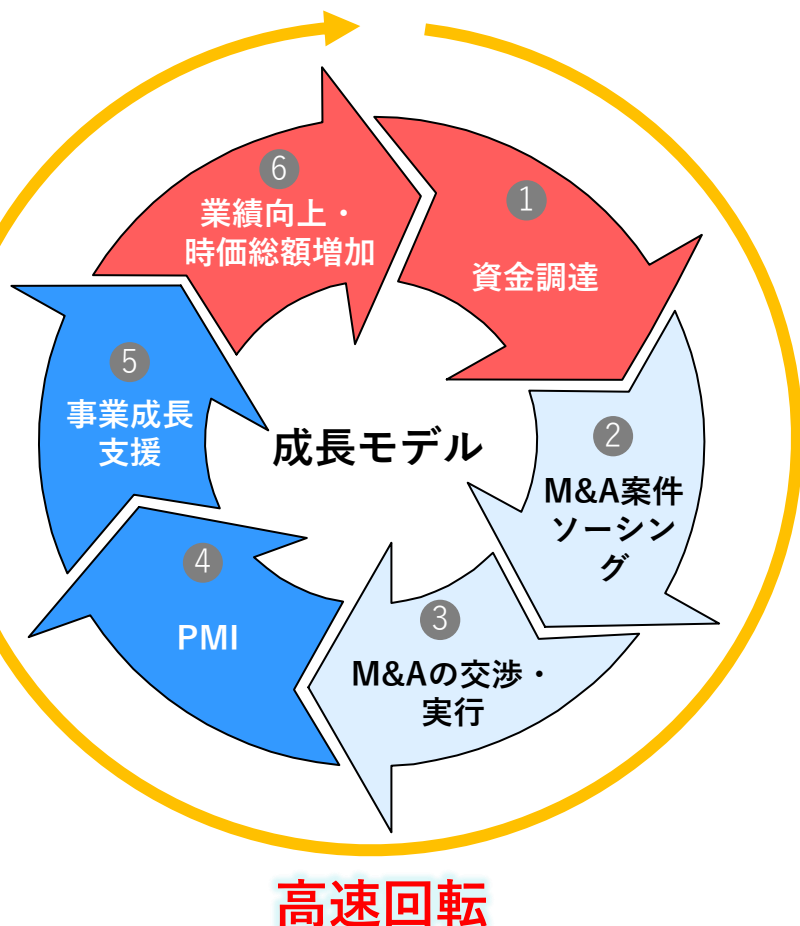
■ 子会社のプロパー人材を登用

■ 経営人材育成を強化（社内育成、外部採用）

M&A案件ソーシング、M&A実行、PMIまでの流れを**高速化**し、**より多くのM&A実行、成長支援をおこなう**

## ii) 事業モデル

### 強化策



**① 資金調達**

- 当社による強化
- 営業キャッシュフローを増加させ、自己資本比率向上による借入枠の増加

- 外部提携先との強化
- 当社が不足する機能をもつ企業との資本業務提携推進

**② M&A案件ソーシング**

- 当社による強化
- 主体的な案件ソーシング
  - M&A仲介企業や金融機関との連携強化

- 外部提携先との強化
- 国分及びP&Eが持つネットワークを活用した主体的なアプローチ
  - 食品企業と接点のある企業との連携

**④ PMI**

- 当社による強化
- 組織体制を強化し、役割分担を明確化することにより100日プランを早期確実に実施し、シナジー効果を早期実現

- 外部提携先との強化
- 国分との連携による販売促進、新商品開発
  - P&Eとの連携による戦略策定、PDCA

**⑤ 事業成長支援**

- 当社による強化
- 事業本部（子会社の経営支援）と統括本部（シナジー創出）を設置。
  - 人材の採用も実施し子会社成長支援体制を強化

- 外部提携先との強化
- 国分との連携による販売促進、新商品開発
  - P&Eとの連携による戦略策定、PDCA

企業価値向上に資する提携先との協業により、成長を加速化する

## i) 基本方針

現在までの協業体制（～2020年度）

今後の協業体制

成長方法

■ 自社単独での成長

■ 自社及び提携先との協業による成長

国分

■ 協業事項（課題）の検討

■ 具体的な施策実行、協業による成長

P&E

■ 経営戦略、M&A戦略の策定

■ 経営戦略、M&A戦略の実行支援

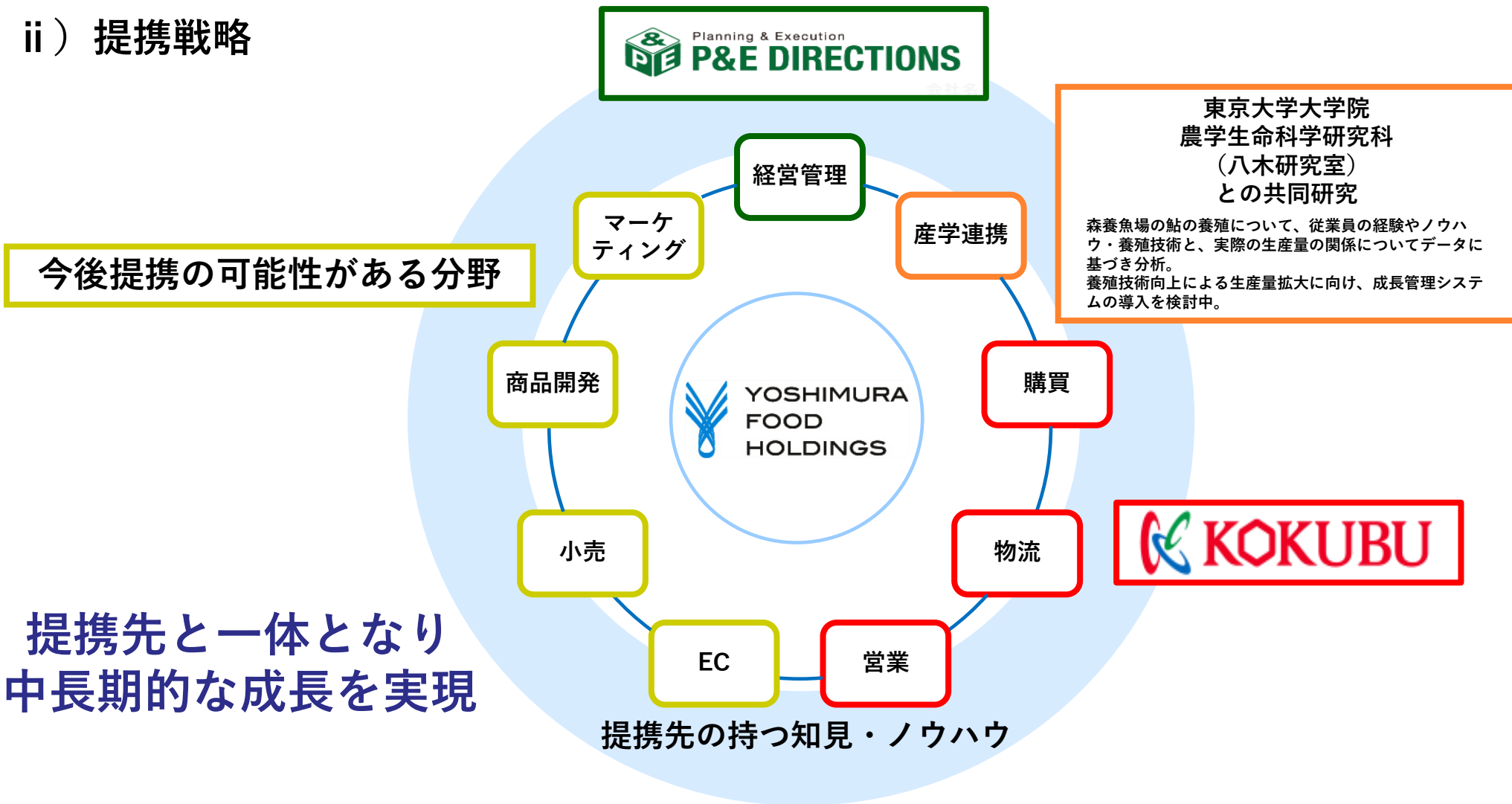
その他

■ 第三者との提携分野の検討

■ 企業価値向上に繋がる新たな提携先の発掘

バリューチェーンごとに最適なパートナーと提携を行うことで、より一層の成長を目指す

## ii) 提携戦略



提携先と一体となり  
中長期的な成長を実現

2021年2月1日、**売上高1.8兆円を超える**酒類・食品の卸売会社、専門商社である**国分グループ本社株式会社**（以下「国分」）との間で、資本業務提携契約を締結。

### 1. 資本提携について

- 当社は、第三者割当の方法により普通株式1,188,500株（**発行済株式総数に対し約5.3%**）を発行し、国分が引き受けた。当社の**調達額は956百万円**。第三者割当増資後、国分は当社の第3位の株主となった。

### 2. 業務提携について

- 当社と国分との間で業務提携関係を構築。双方が持つネットワーク、ノウハウ等をお互いに活用することで、業績の向上を図る。



# 戦略③ 提携先との協業：国分の会社概要

## 会社概要

社名 国分グループ本社株式会社

所在地 東京都中央区日本橋1-1-1

代表者 代表取締役会長 兼 CEO 國分勘兵衛

設立 1947年11月21日（創業1712年）

資本金 35億円

事業内容 酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業  
及び流通加工、配送業務、貿易業、ほか

— 「缶つま」に代表される自社PB商品も多数展開 —



### 食品卸売業界において国内第3位の売上高 地域密着型全国卸を掲げる 「食のマーケティングカンパニー」

業歴  
**309年**

連結売上高  
**1兆8,479億円**

得意先数  
**約35,000社**

取引メーカー数  
**約10,000社**

グループ会社数  
**54社**

連結従業員数  
**5,096名**

商品ラインアップ  
**約60万アイテム**

物流拠点数  
**国内296拠点**

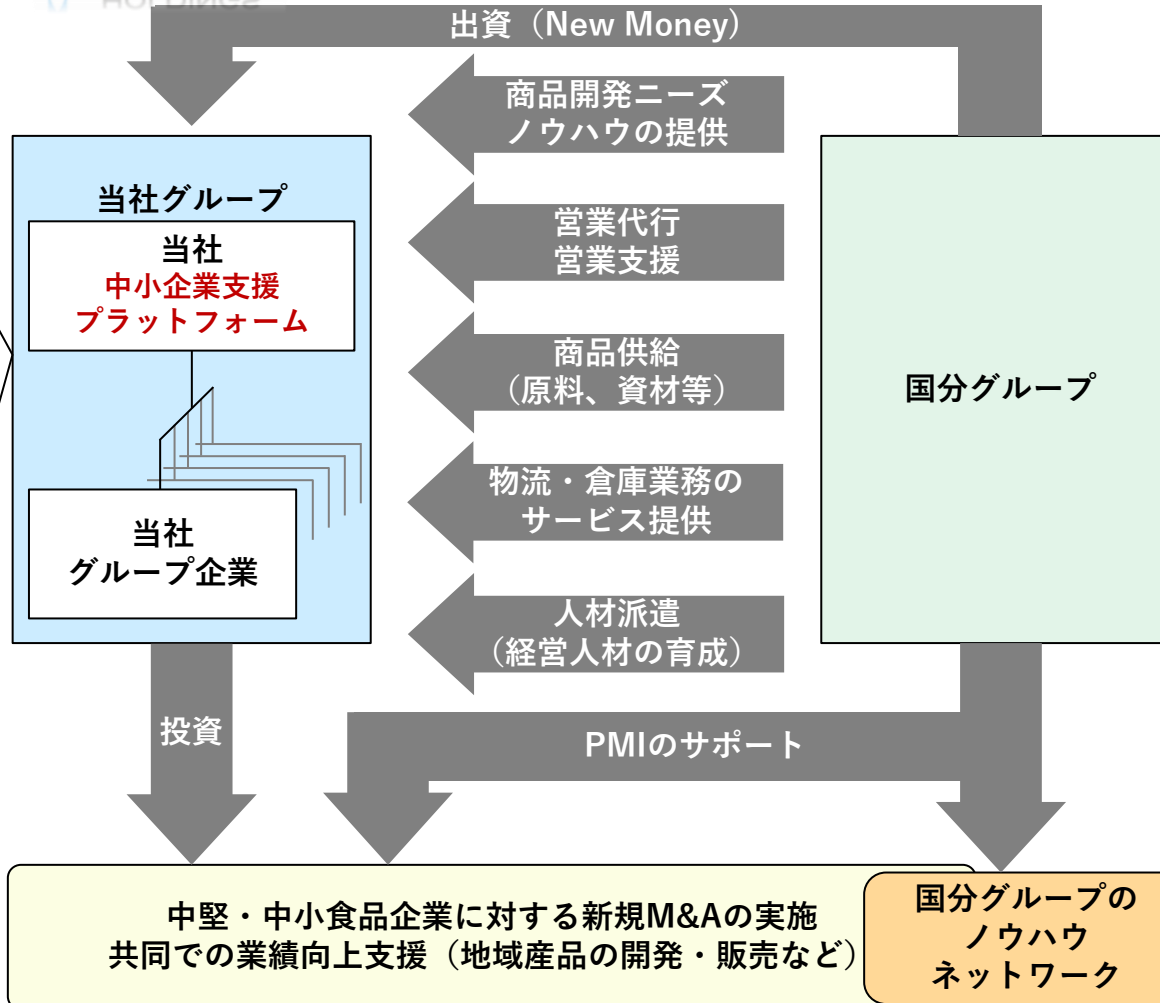
# 戦略③ 提携先との協業：国分との提携スキーム

## 当社の狙い

成長加速  
時価総額増加

- 国分グループのリソース及びノウハウを活用し、国内外ともに成長を加速
  - 地域産品など、商品開発力の強化
  - 営業力強化・販路拡大
  - 仕入コスト低減
  - 物流・倉庫業務効率化
  - 人材育成
- M&Aの強化
  - 国分グループのネットワークを活用した後継者不在企業の発掘
  - 共同での業績向上支援
- 「中小企業支援プラットフォーム」の強化
  - 国分グループのネットワーク及びノウハウを最大限に活用し、当社プラットフォームの各機能を強化。中長期的な企業価値向上に向けた取組みを推進。

## 提携のスキーム



## 国分グループの狙い

当社との取引拡大  
中小食品企業の  
経営ノウハウ修得

- 当社グループとの取引拡大
  - 当社の既存グループ会社に加え、今後M&Aにより新たにグループ化する企業との将来的な取引機会創出
- 当社がこれまで培ってきた中小食品企業の経営に関するノウハウの提供
  - 経営管理
  - 製造効率化
  - ガバナンス強化
- M&A機会及びノウハウの提供
  - 共同でのPMI、業績向上支援
- 経営人材の育成
  - 当社もしくは当社グループ企業への人材派遣により、将来の幹部候補、経営人材を育成

国分とのM&Aにおける協業により、中長期的な成長を目指す

国分との**M&A**における取り組み（2021年2月～）

	協業事項（自社の課題）の検討	協業の推進	実現すべき目標
案件発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A関連企業からの持ち込み、取引先へのアプローチが中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分のネットワーク（取引メーカー約10,000社）を活用したソーシング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継問題や単独での生き残りに課題を抱える、より多くの中小食品企業へのアプローチ、M&amp;A案件の発掘</li> </ul>
案件検討 投資実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社単独にてシナジーや成長戦略を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分のリソースやノウハウを活用した成長戦略を協同で検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社だけでは取り組みが難しかった案件も、国分とのシナジーを考慮することで取り組みが可能となり、より多くの企業のM&amp;Aを実行</li> </ul>
PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社単独にてPMIを実施（経営管理強化、グループ販路での拡販、製造効率化等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分と協同でPMIを実施（国分のリソースによる販路拡大、仕入コスト低減、商品開発、物流効率化等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国分のリソースを活用し協同で成長支援を行うことで、より高い成長を実現、安定した業績を確保</li> </ul>

# 戦略③ 提携先との協業：国分との協業進捗 2

国分との事業面における協業により、中長期的な成長を目指す

国分との**事業面**における取り組み（2021年2月～）

	協業事項（自社の課題）の検討	協業の推進	実現すべき目標
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開拓未済の空白エリアの存在</li> <li>■ 営業人員の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国分が持つリソース（販路、人材、販売力）による販売促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全国へ販路を拡大・売上増加</li> <li>■ 強固な営業体制と販売網の構築</li> </ul>
購買	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原材料価格の高騰</li> <li>■ 仕入ルートが限定的</li> </ul>	<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>■ 消耗品の一括購入条件見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 仕入コスト低減による粗利増加</li> <li>■ 原材料高騰時の仕入コスト維持</li> </ul>
商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従来での知見での商品開発</li> <li>■ マーケティング活動の一環としての企画・開発ができていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国分の知見やノウハウを活用した、マーケティングの一環としての商品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ロングセラー商品の育成</li> <li>■ 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>
物流	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 物流コスト増加</li> <li>■ 拠点多く、物流が非効率</li> </ul>	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 物流コスト低減による粗利増加</li> <li>■ 商品供給（販売）エリアの拡大</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外での販路拡大</li> <li>■ 事業効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国分のリソースによる販売促進</li> <li>■ 物流網見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外子会社の業績向上</li> </ul>

2020年8月28日、**経営コンサルティング及びM&A支援業務を行う株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ**（以下「P&E」）と、その関連会社である株式会社ピー・アンド・イー・アセットマネジメントとの間で、資本業務提携契約を締結。

### 1. 資本提携について

- 当社は、第三者割当の方法により普通株式161,800株（**発行済株式総数に対し0.72%**）を発行し、P&Eが引き受けた。当社の**調達額は150百万円**。

### 2. 業務提携について

- 当社とP&Eとの間で業務提携関係を構築。P&Eが持つM&A案件のソーシング力、経営コンサルティングのノウハウを活用し、業績の向上を図る。

# 戦略③ 提携先との協業：P&Eの会社概要

## 会社概要

社 名 株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

事業内容 企業成長および事業成長を実現するための  
戦略立案およびその実行支援

設 立 2001年9月

代 表 者 代表取締役CEO 島田 直樹

本 社 東京都中央区銀座6-8-7 交詢ビル

- 主な実績
- コンサルティング案件数 655件  
(内トップマネジメント案件数 206件)
  - 関与したM&Aの案件規模/総額1.28兆円

海外拠点  
New York (U.S.A.) 駐在員事務所  
85 Broad St. 18th Floor New York, NY10004  
P&E Directions Asia Pte. Ltd. (Singapore)  
Level 30 Six Battery Road Singapore

従業員数 約50名

パートナー  
Business Brokers New York LLC (U.S.A.)  
SCS Global Holdings Pte. Ltd. (Singapore)

## 代表者経歴

【最終学歴】 ・一橋大学商学部卒業  
・マサチューセッツ工科大学 (MIT) スローン経営  
大学院 (Sloan School of Management) 修了

【職歴】 アップル、ボストン・コンサルティング・グループ (BCG)  
ICGジャパンを経て同社創業。  
-株式会社ファンデリー 監査役 (社外)  
-杉田エース株式会社 取締役 (社外)  
-SCS Global Holdings Pte Ltd 取締役 (社外)  
-立命館大学院 客員教授

## サービスの特徴

ミッション

“実行できる理想を”  
”計画策定 (Planning)” と  
”実行支援 (Execution)” を通じて、  
クライアントの事業成長に貢献する

事業領域

- 「売上向上」「新規事業」「事業展開」といった”攻めの戦略”に特化
- 戦略の策定・実行を支援し、確実な結果につなげる

主なサービス

- 中期 (長期) 成長計画策定・実行支援
- M&A・アライアンス計画策定・実行支援
- 新規事業立ち上げ支援、グローバル事業展開支援
- 顧客理解・創出支援、販路開拓・構築支援

強み

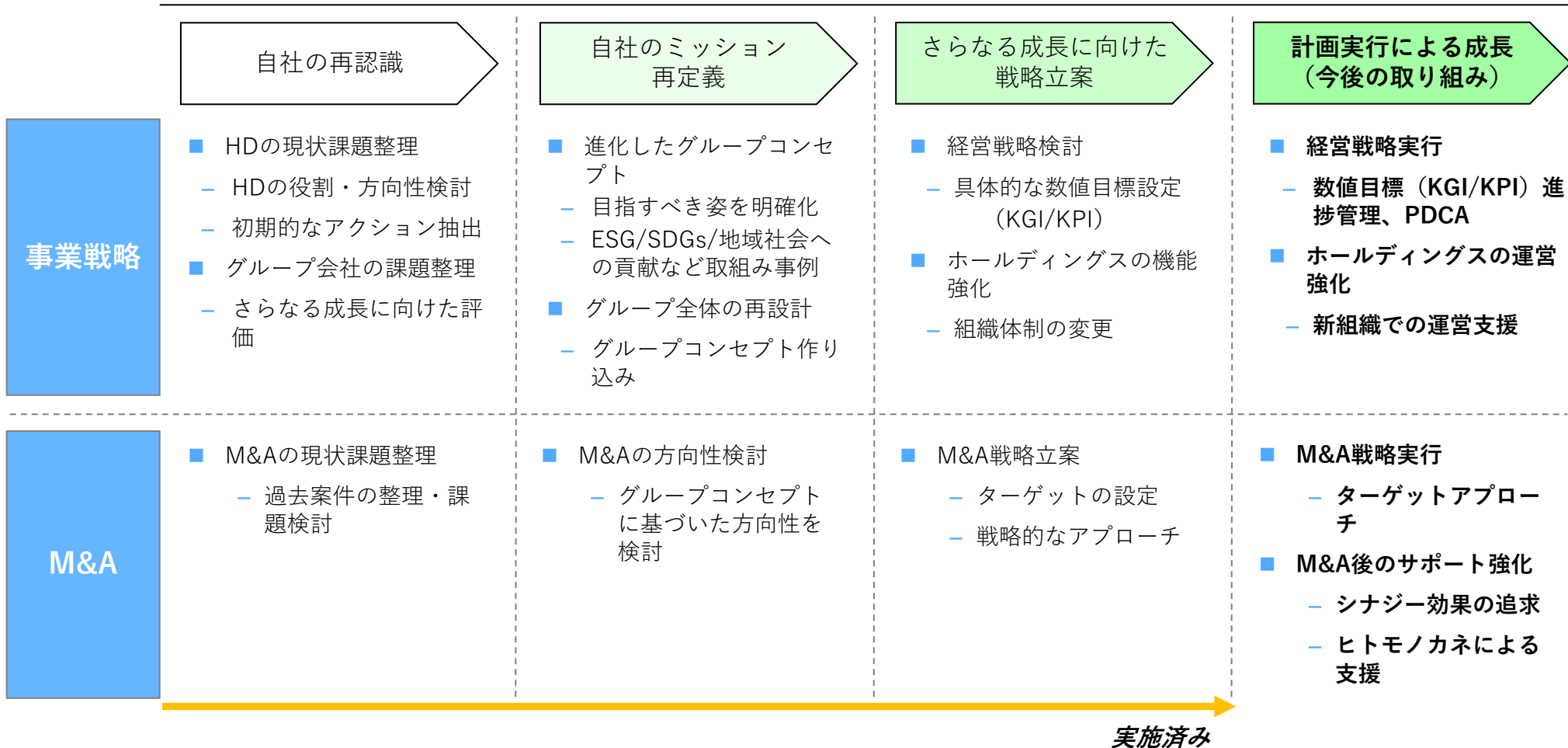
- 言葉だけでなく、共に取組み結果を出す
- 軽やかなフットワークと、愚直・真摯な対応
- これまで培ってきた幅広いネットワークと深い調査力
- 事実にとこだわり、クライアントの意思決定を後押しする



# 戦略③ 提携先との協業：P&Eとの協業進捗

これまでの協業により経営計画、M&A戦略を策定完了。今後は策定した計画の実行支援を受けることで、成長を実現。

## P&Eとの取り組み (2020年8月～)



中小企業支援プラットフォームの一つの機能として、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海外へ販売を拡大する。

## i) 基本方針

現在までの海外事業（～2020年度）

今後の海外事業

販路拡大

- 当社国内商品の、シンガポール（スーパー等）での拡販

- 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

M&A

- シンガポール企業5社をグループ化

- 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

- 自社単独での成長

- 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 海外販路の構築：JSTTでの販売例

シンガポールで寿司等の製造・販売を行うJSTT Singaporeでは、同社がスーパーマーケットに持つ寿司コーナーにて、日本のグループ会社の商品販売を強化。





## 戦略④ 海外販路の構築：ゼリーPB商品開発

純和食品は、シンガポールを拠点にアジアでベーカリーチェーンを展開する BreadTalkのPB商品を開発し、同社のシンガポール店舗（約46店）において販売を開始。

BreadTalk®



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戦略

事業モデル再強化

提携先との協業

海外販路開拓

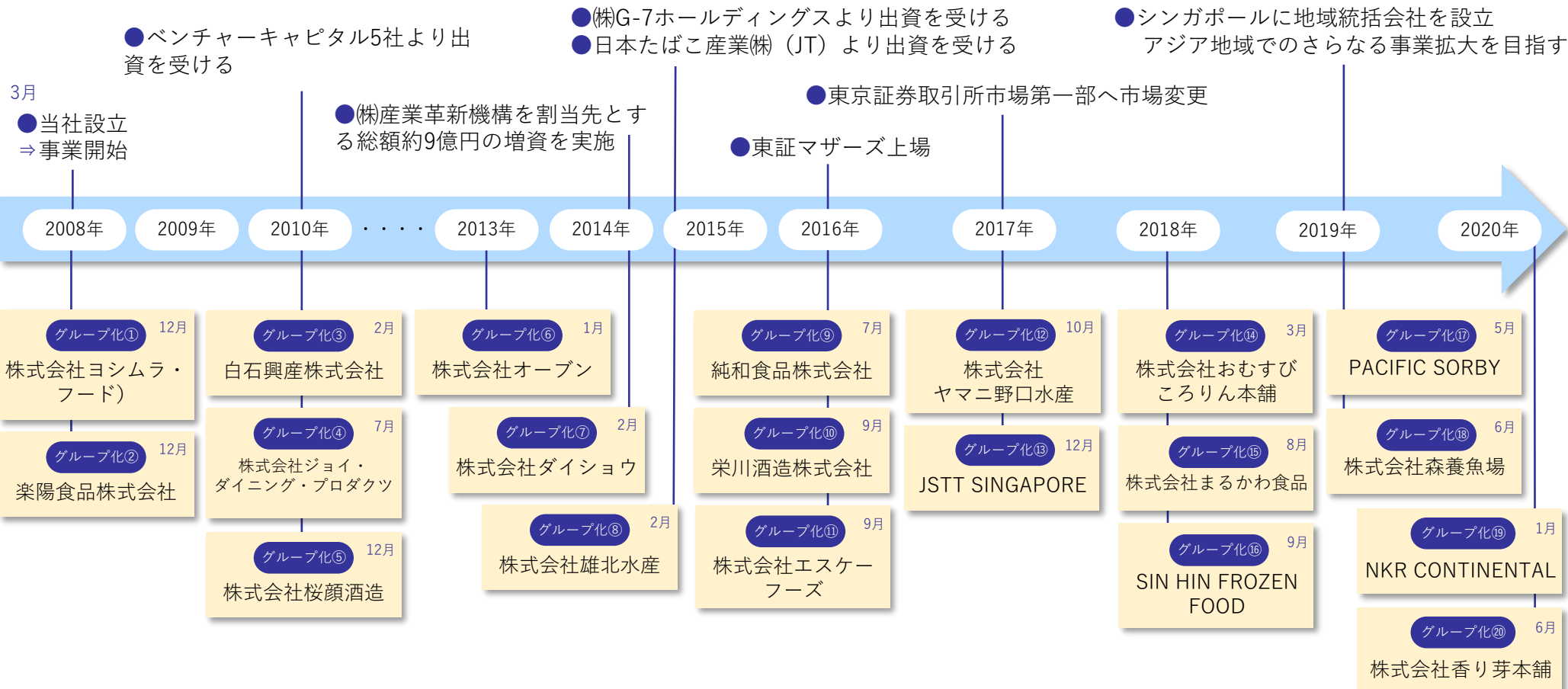
# 7. Appendix

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 代表取締役COO 北堀 孝男
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 (2021年2月末現在)
主要株主	吉村元久 37%、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：29,289百万円 (2021年2月期)
従業員数	連結：1,296人 単体： 23人 (ともに、2021年2月現在)
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：20社
市場	東証1部 (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 株式会社ヨシムラ・フード・ホールディングス 代表取締役 (現任)

## 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





## 製造事業セグメント

## 販売事業セグメント

### 楽陽食品



#### シューマイ・餃子

- 国内5か所に工場
- チルドシューマイの生産量は国内トップシェア

### 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

### 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

### 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

### 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

### 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

### 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

### オープン



#### 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

### 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

### 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

### 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

### 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

### 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

- 船産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

### エスケーフーズ



#### とんかつ

- 「彩の国優良ブランド」に認証された「むさし野とんかつ」が主力商品

### 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

### 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

### 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

- 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。