



平成29年2月9日

各 位

会 社 名 デリカフーズ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 小笠原 真清  
(コード番号 3392 東証第一部)  
問合せ先 経理財務統括室長 中島 実哉  
(TEL. 03-3858-1037)

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、このたび、2020年3月期を最終期とする第三次中期経営計画について、添付のとおり策定いたしましたので、お知らせいたします。

以 上



デリカフーズ株式会社

# 第三次 中期経営計画

Next Change 2020

『次なる変化』



デリカフーズグループは  
天の恵みである農産物の流通を通じ  
農業の発展と  
人々の健康な生活づくりに貢献します。

健康増進

健全な食

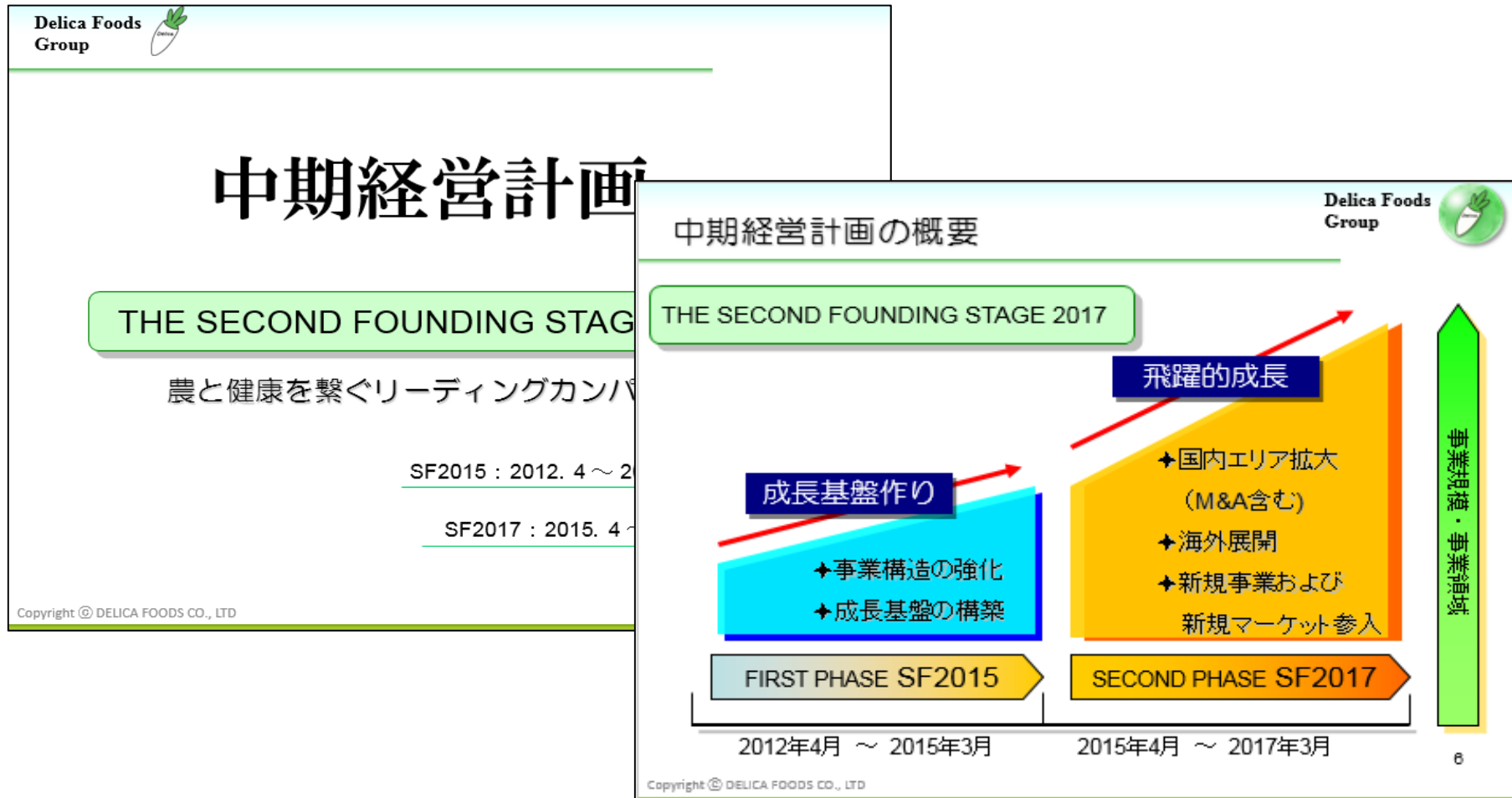
農業の発展



# 中期経営計画の振り返り



第二創業期として新たな時代を切り開き、更なるステージへの飛躍を目標に、当社グループ初の中期経営計画「THE SECOND FOUNDING STAGE 2017」を2012年5月に策定。



# 第一次中期経営計画の振り返り



## 第一次 中期経営計画 (FIRST PHASE SF2015)

「拠点拡大による更なる売上増加」「野菜メニュープロジェクトによる提案型営業の推進」「原価低減活動」等の経営施策を着実に推進したことにより計画数値を達成。

### 成長基盤作り

- ◆事業構造の強化
- ◆成長基盤の構築

FIRST PHASE SF2015

2012年4月 ~ 2015年3月

### 第一次中期経営計画値

連結売上高 : 270億円  
連結経常利益 : 7.5億円

### 2015年3月期実績

連結売上高 : 280億円  
連結経常利益 : 7.6億円

達成

# 第二次中期経営計画の振り返り



## 第二次 中期経営計画 (SECOND PHASE SF2017)

東日本大震災の復旧工事や東京オリンピックに係る人手不足・建築費の高騰を受け、東京デリカフーズ(株)の新工場開設が予定より遅れたこと、名古屋デリカフーズ(株)の新工場開設の予定が延期になったことに加え、天候不順等の影響もあり計画数値は未達成の予定。



2015年4月 ~ 2017年3月

### 第二次中期経営計画値

連結売上高 : 350億円  
連結経常利益 : 10.5億円

連結売上高を350億円から335億円、連結経常利益を10.5億円から8億円に修正。  
(2016年5月発表)

### 2017年3月期予定

連結売上高 : 335億円  
連結経常利益 : 5.6億円

未達



# 通期経営計画の振り返り



## 国内拠点の拡大

### ・青果物事業5拠点を新規開設、物流会社を設立

2012年7月	大田センター開設	(大田市場内 東京デリカフーズ(株))
2013年7月	第二FSセンター増設	(東京第一FSセンター隣地 東京デリカフーズ(株))
2014年1月	三郷センター開設	(埼玉県三郷市 東京デリカフーズ(株))
2014年6月	仙台事業所開設	(宮城県仙台市宮城野区 東京デリカフーズ(株))
2014年10月	<b>エフエスロジスティックス(株)設立</b>	(東京都足立区)
2015年4月	奈良FSセンター開設	(奈良県磯城郡田原本町 大阪デリカフーズ(株))
2016年5月	西東京FSセンター開設	(東京都昭島市 東京デリカフーズ(株))

## 事業構造の強化・成長基盤の構築

- ・安定調達に向けた海外産地の開拓（アメリカ・韓国・台湾・ベトナム・中国など）
- ・新卒採用の大幅な増加・新人事制度の導入・女性管理職の育成
- ・衛生品質管理トレーナーの導入
- ・広域営業部の創設



## 衛生管理体制の強化

### ・ FSSC22000、ISO22000認証取得による衛生品質管理体制の強化

- 2014年3月 東京第二FSセンター、神奈川事業所にてISO22000認証取得
- 2016年3月 兵庫工場、奈良FSセンターにてISO22000認証取得
- 2016年4月 名古屋子宝工場にてISO22000認証取得
- 2016年4月 東京第一・第二FSセンターにてFSSC22000認証取得



現在、カット野菜9工場中、ISO22000を5工場、FSSC22000を1工場にて認証取得完了

## 海外での事業展開

- ・ 韓国企業2社に対し、コンサルティング業務開始



## 新規事業・新規マーケットへの参入

- ・ 西東京FSセンター・奈良FSセンター・名古屋かの里工場にて真空加熱野菜生産開始





# 中期経営計画の振り返り



株式分割(1株につき200株)の実施、単元株制度の採用 (2012年4月)

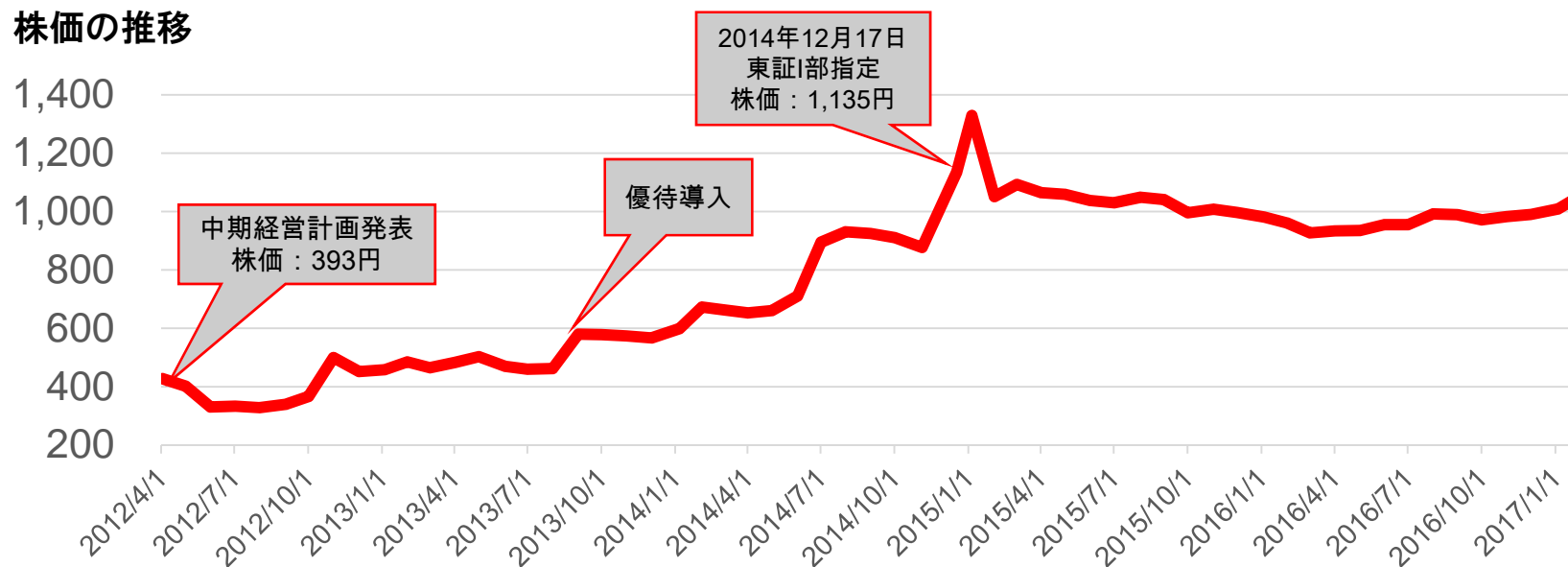
株式分割(1株につき2株)の実施 (2013年4月)

株主優待制度の導入 (2013年8月)

東証一部銘柄に指定 (2014年12月)

新株式発行及び株式売出しの実施 (2015年1月、2015年2月)

## 株価の推移



# 第三次中期経営計画の策定にあたり

Delica Foods  
Group



当社グループは昭和54年の創業時より「日本農業の発展」「国民の健康増進」への貢献を目的に事業を展開してまいりました。

青果物流通業のリーディングカンパニーとして安全・安心な青果物の加工・流通はもちろん、研究・開発・分析など独自のノウハウを基に新たな野菜の価値向上と市場の拡大に努めております。

当社グループでは今後更なる成長を遂げるため、

## 第三次中期経営計画 Next Change 2020

を策定いたしました。

本計画では今後更に厳しさを増す青果物流通市場において、当社グループの機能を最大限に発揮し、新たな成長戦略を推し進めてまいります。

如何なる時代においても経営理念と社の志を礎とし、企業価値の向上に社員一丸となり努めてまいります。



## 中期経営計画の前提となる経営環境見通し

- ・健康志向の高まりによる青果物の需要増加および健康効果への期待増
- ・生活スタイルの変化等によるカット野菜、真空加熱野菜の需要増加
- ・食品事故による消費者の「食の安全・安心」に対する意識の高まり
- ・英国のEU離脱、米・トランプ大統領就任による経済不安の高まり
- ・消費税引き上げによる消費マインドの低下、節約志向の高まり
- ・人手不足の慢性化による人件費・求人費など労務コストの上昇
- ・天候不順による原料の調達および価格の不安定化
- ・ドライバー不足等による物流コストの高騰



**経営環境の変化に対し柔軟に対応できる体制構築**



## 企業力

- ・ 青果物流通業 唯一の上場企業
- ・ 業界のリーディングカンパニー
- ・ 積極投資による最新鋭の設備
- ・ 若手や女性が活躍する意欲的社風

## 調達力

- ・ 全国に広がる契約産地
- ・ 契約率60%を超える調達力
- ・ 国内外の産地開拓・産地育成力
- ・ グループ内での供給バックアップ体制

## 販売力

- ・ 大都市部での強固な基盤
- ・ 365日体制の全国チルド配送網
- ・ カット野菜製造の技術とノウハウ
- ・ 様々な切り口での提案営業力

## 研究開発力

- ・ 業界TOPの研究開発部門
- ・ 世界に例を見ない分析データ
- ・ 抗酸化分野でのパイオニア
- ・ 食と健康分野でのブランド力



## 500億円企業に向けあらゆる改革を推し進め 将来の成長を実現する強固な基盤を構築します

### 経営基盤の改革

- ①グループ機能の最適化による収益構造の立て直し
- ②事業会社の統合によるグループシナジーの追求
- ③経営人財の育成および人財基盤の強化

### 成長基盤の構築

- ①物流事業の拡大によるグループインフラの整備および物流事業への参入
- ②商品力および対応力の強化による事業領域の拡大
- ③垂直統合型事業への展開

### 研究開発部門の強化

- ①事業をサポートする研究開発の推進
- ②研究開発を最大限に活かした提案営業への連携
- ③次世代に向けた「農・食・健康」を繋ぐ研究開発の推進



顧客に  
寄り添う  
提案営業

新規商品開発

インフラ活用

工場・センター新設

カット野菜・加熱野菜・個食商品を柱に  
外食および外食以外の分野へ積極展開

当社が推進する「デポ化（\*注）」を関東圏  
から全国圏へ事業展開

メニュー・食材・産地提案から、物流・CSR  
支援など提案力・対応力による売上拡大

幹線便・エリア配送網などグループインフラ  
を活用した物流事業の拡大

※注 センター受託業務 お客様の青果物配送センターとしての機能を受託する仕組み



# エリアおよび施設拡大計画



**2017年：国内 14拠点**  
**2020年：国内 17拠点**  
【増設内訳】 新加工工場：1カ所  
新物流センター：2カ所  
**海外展開は積極的且つ慎重に検討**

**候補地** ★

中京地区、関東地区、関西地区  
札幌地区、中国地区（国内）等  
（濃い緑は直営拠点がある地域、薄い緑は協力会社の配送地域）



九州事業所（2012年竣工）



奈良FSセンター（2015年竣工）



西東京FSセンター（2016年竣工）



第二東京FSセンター（2013年竣工）





安定調達  
安定価格  
シナジーの  
追求

産地開拓・産地育成

バイヤーの育成

調達網構築

購買部門を統括する「商品統括本部」の新設により調達量と価格の安定を目指す

調達難時のリスクヘッジを目的とした国内および海外産地の開拓と育成

グループインフラを活用した調達網を構築し多種多様な調達を展開

農業への参入  
(種苗・栽培・農業経営ノウハウ習得)



## デザイナー フーズ(株)

ビッグデータを活用した抗酸化研究の強化  
および外部研究機関との連携推進

次世代に向けた「農・食・健康」を繋ぐ  
新規研究分野の開拓

## エフエス ロジスティッ クス(株)

名古屋・大阪・神奈川での営業所開設および  
幹線便によるグループインフラの構築

物流事業への参入  
(自社外商品・自社外配送業務受託)



## 統合と改革

改革推進

各種プロジェクト発足

次世代への継承

事業会社の統合による全体最適化  
およびグループシナジーの追求

ノウハウ・技術・経験値の共有による  
現場改革・経営改革の推進

経営人財・部門長クラスの育成による  
人財基盤・育成基盤の強化

働き方改革・労働環境改革による  
能率の向上および従業員満足度の向上



## 財務の健全性を維持しつつ成長への積極投資を実施

- ①キャッシュフローの効率的配分（財務健全性・成長投資・株主還元）を図る
- ②連結ベースでの資金マネジメントを強化し、グループ内資金の効率化を図る

## ROEを重要な経営指標と位置づけ目標を8.0%以上に設定

- ①主に成長の実現（当期純利益の拡大）によってROEの向上を図る
- ②徹底した経営効率・業務効率の改善により資本効率の向上を図る

## 株主還元

- ①継続的かつ安定的な配当を実現（配当性向20%以上を目安）
- ②将来の設備投資や研究開発等に備えて内部留保を確保



- ◆経営スピードの向上
- ◆グループ経営による組織のスリム化・低コスト化
- ◆国内協力企業・取引先・契約産地との関係強化
- ◆海外進出・M&Aの機会創出
- ◆新規事業開発および新規事業の育成
- ◆「農と食と健康」分野での企業ブランド構築
- ◆コンプライアンスの強化・ガバナンスコードへの対応



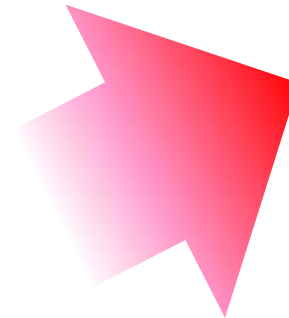


- 役員・幹部・部門長クラスの意識改革と組織改革
- 雇用難における従業員の確保と職場環境の改善
- 車両および配送員不足に対する物流の確保
- 異常気象など天災リスクへの対応
- 基幹システムの増強およびシステムセキュリティの強化
- 危機管理体制の構築およびリスクマネジメントの強化

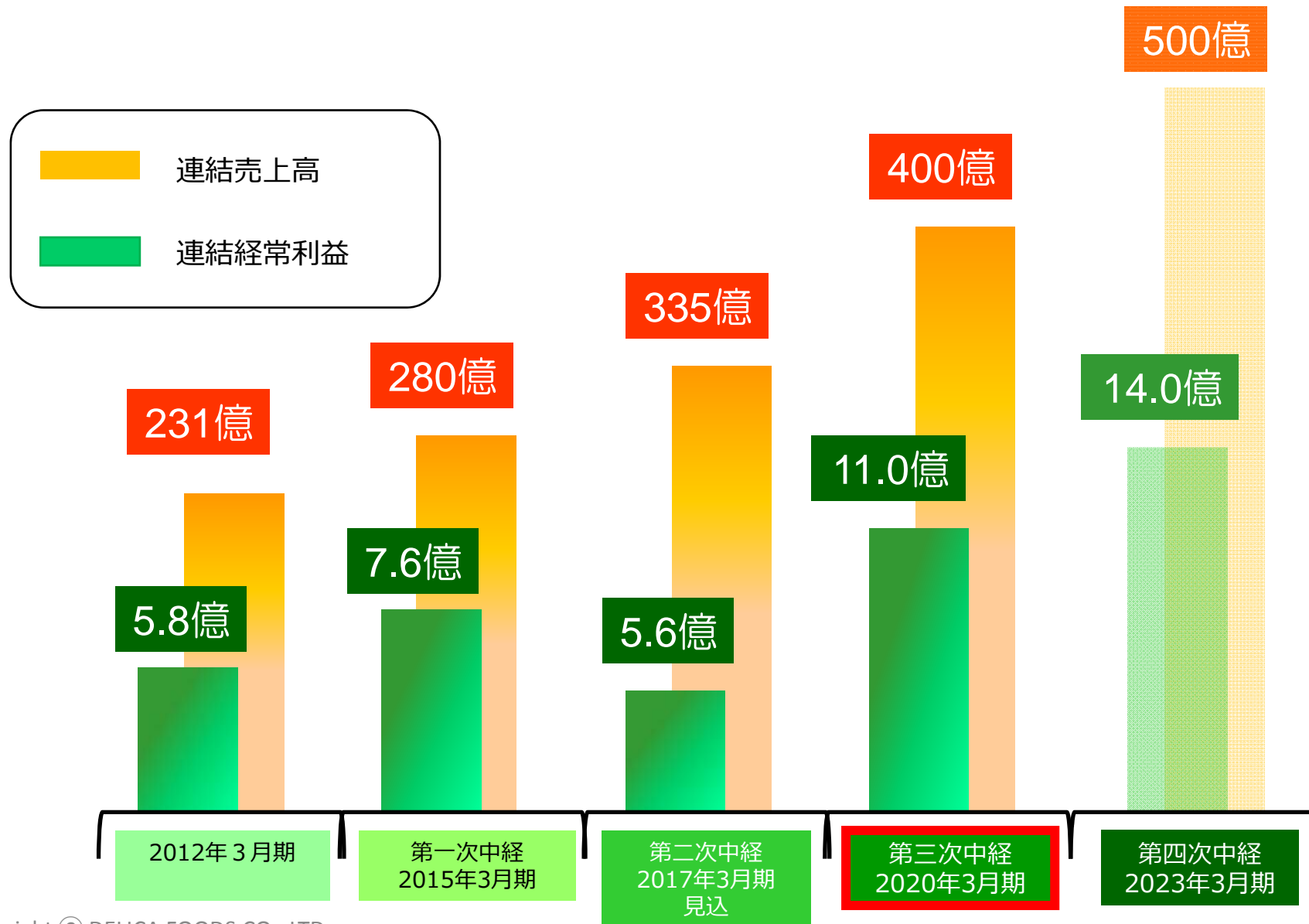
# 第三次 中期経営目標



	2016年3月期	2017年3月期 見込	2018年3月期～ 2019年3月期	2020年3月期
連結売上高	316億円	335億円		400億円
連結経常利益	7.1億円	5.6億円		11.0億円
連結純利益	4.0億円	3.3億円		6.8億円
ROE	6.0%	4.8%		8.0%
株主配当	15円／1株	15円／1株		20円／1株



# 第四次中期経営計画への目標



# 第三次中期経営計画 初年度実行計画

Delica Foods  
Group



計画実行期間： 2017年4月1日～2018年3月31日

デリカフーズ株式会社を  
デリカフーズホールディングス株式会社に社名変更

2017年7月以降  
(予定)  
(株主総会承認事項)

連結子会社の東京デリカフーズ(株)、名古屋デリカフーズ(株)  
大阪デリカフーズ(株)を経営統合

2018年3月期中  
(予定)

F S ロジスティックス名古屋営業所の開業

2017年4月1日  
(予定)

新工場・新センター・進出エリア候補地の選定

2018年3月期中  
(予定)

デザイナーフーズ(株)の分析部門を分離し  
(株)メディカル青果物研究所に集約・再開

2018年3月期中  
(予定)



デリカフーズグループは  
これからも全てのステークスホルダーから  
評価される企業を目指して参ります。

## 当資料取り扱い上の注意点

当資料には将来見通しが含まれております。将来見通しは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。この将来見通しは仮定または仮定に基づく根拠が含まれており、環境によっては想定された事実や根拠は実際の結果とは異なる場合があります。当社または当社の経営者は将来の結果についての期待または確信を述べていますが、その期待や確信、あるいはそれに近い結果が実際に達成されるという保証はありません。

また法令上、別途の定めがある場合を除き、当社はいかなる将来見通しも最新のものとする義務を負っておりません。

(本件についてのご連絡先)

デリカフーズ株式会社

TEL03(3858)1037 FAX03(5851)1056