



2021年5月11日

各 位

会 社 名 デリカフーズホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 大崎 善保  
(コード番号 3392 東証第一部)  
問合せ先 取締役管理本部長 仲山 紺之  
(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2024年3月期を最終期とする新たな第四次中期経営計画『Transformation 2024』を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします

記

<中期経営計画の概要>

### 1. 計画名称

**第四次中期経営計画 Transformation 2024**

### 2. 基本方針

事業環境の変容に伴う事業ポートフォリオの変革をスピーディに実行し、更なる成長モデルを確立すると共に、SDGsの潮流に適應した「真に社会に望まれる“農”と“健康”を繋ぐ創造企業」へトランスフォーメーションを果たす。

#### ①事業ポートフォリオの変革

- ・コロナ禍に強い業態への販売拡大
- ・販売チャネルの拡大および商品ラインナップの拡充
- ・新規事業への参入

#### ②青果物流通インフラの構築

- ・センター・工場設備の拡充と新エリアへの進出
- ・幹線物流網の強化および物流事業への参入
- ・イノベーション・DXによる徹底した効率化の推進

#### ③サステナビリティ経営の推進

- ・サステナブル宣言の実行
- ・SDGsへの貢献
- ・リスクマネジメント体制の強化

3. 定量計画（2024年3月期連結業績目標）

・売上高	450億円
・連結経常利益	10億円
・連結純利益	6.5億円
・ROE	7.0%
・株主配当	10円/1株

以上

2022年3月期～2024年3月期  
第四次 中期経営計画

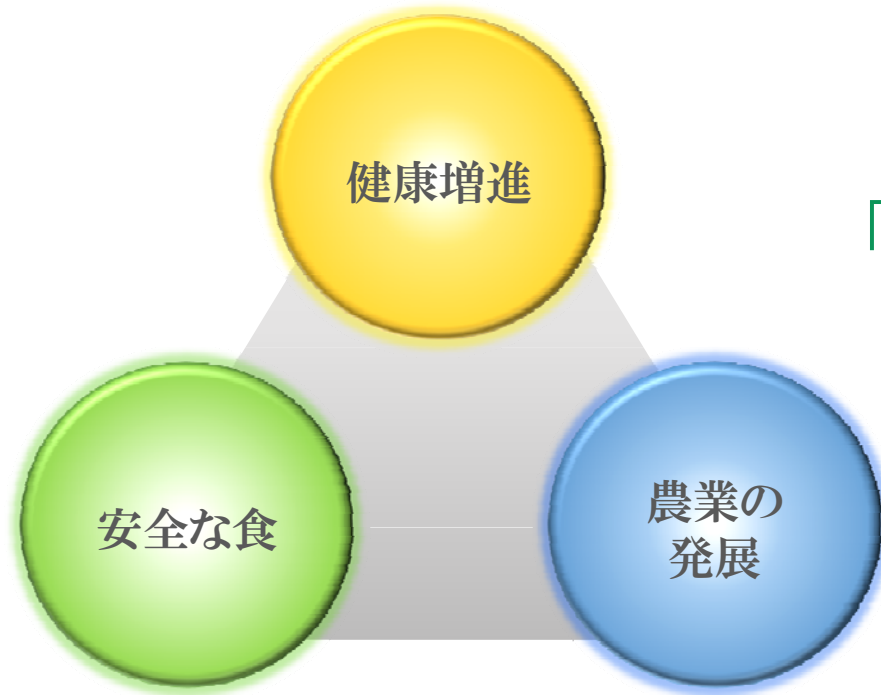
Transformation 2024

---

デリカフーズホールディングス株式会社  
DELICA FOODS HOLDINGS CO.,LTD.  
(証券コード：3392)

2021年5月11日

# デリカフーズグループ経営方針



デリカフーズグループは

「農」と「健康」を繋ぐ創造企業です

天の恵みである農産物の流通を通じ

農業の発展と

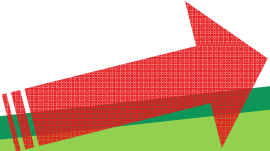
人々の健康な生活づくりに貢献します。



# 第三次 中期経営計画の振り返り 2018年3月期～2020年3月期

## 第三次中期経営計画 Next Change 2020

東京・愛知・大阪に分かれていた事業会社を統合し組織改革を行うと同時に、生産拠点・物流拠点を順調に拡大させた。計画最終年度に新型コロナウイルスの影響を受け、利益面は及ばなかったが売上高では目標に到達。経営基盤の改革・成長基盤の構築・研究開発部門の強化により強固な基盤が構築された。



経営基盤の改革  
成長基盤の構築  
研究開発部門の強化

2018年3月期～2020年3月期

500億円企業に向けた強固な基盤づくり

### 第三次中期経営計画値

連結売上高	: 400億円
連結経常利益	: 11億円

### 2020年3月期

連結売上高	: 404億円
連結経常利益	: 6.4億円

達成

未達

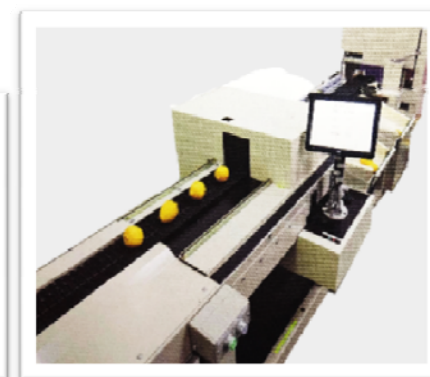
## 第三次 中期経営計画の振り返り 2018年3月期～2020年3月期

### 経営基盤の改革

- ✓ 東京デリカフーズ・名古屋デリカフーズ・大阪デリカフーズの3つの事業会社を事業統合、グループを再編し新たなシナジーを創出
- ✓ デリカフーズ(株)をデリカフーズホールディングス(株)に社名変更し、グループ機能の最適化による収益構造の見直しを実行
- ✓ 経営幹部層及び部門長クラスの育成に努め、強固な組織運営体制を構築

### 研究開発部門の強化

- ✓ メディカル青果物研究所がISO17025認証を取得し分析機関の信頼性を証明
- ✓ R&D部門とコンサル部門の再編により研究開発体制を強化
- ✓ レモン非破壊装置導入・運用開始
- ✓ 自動検品ロボットの開発に着手



## 第三次 中期経営計画の振り返り 2018年3月期～2020年3月期

### 成長基盤の構築

#### ・新拠点、新センター設立による成長基盤の強化

2017年 10月	高槻センター開設	(大阪府高槻市)	関西エリアの機能強化
2018年 5月	中京F Sセンター開設	(愛知県弥富市)	大型貯蔵倉庫を完備
2018年 12月	埼玉F Sセンター開設	(埼玉県八潮市)	大型貯蔵倉庫および在庫管理システム導入
2019年 1月	大田市場内に大田事務所を開設	(東京都大田区)	グループ初の市場内事務所
2019年 11月	デリカフーズ北海道(株)を設立	(北海道札幌市)	協力会社をM&A

#### ・物流事業の拡大に伴い拠点を新設、グループインフラ整備に貢献

2017年 4月	名古屋営業所新設稼動	(愛知県弥富市)
2018年 4月	神奈川営業所新設稼動	(神奈川県大和市)
2018年 10月	大阪営業所新設稼動	(大阪府茨木市)

#### ・食の安全衛生管理体制の充実

全国8工場でISO22000を取得、2工場で上位認証のFSSC22000の取得を進め衛生管理体制を構築

## 2021年3月期の振り返り①

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け売上が減少。事業の安定化を優先課題とし、次期中期経営計画の発表を延期。徹底した経費削減で損益分岐点の低減を推し進めた。また、中食や宅配・デリバリー企業、病院等の環境変化に応じた新たな販路を開拓。更に新規事業としてBtoC・DtoC事業へ参入。ミールキット事業も開始し、事業の多角化を推進。

### 2021年3月期の主な活動

2020年	4月	福岡FSセンター開設（福岡県宗像市）
2020年	5月	ドライブスルー八百屋を開始
2020年	7月	ベジマルシェでのEC販売開始
2020年	9月	合併会社(株)青果日和研究所を設立 エフエスロジスティック(株)福岡営業所を開設 (福岡県宗像市)
2020年	11月	ワタミ(株)と宅食事業で業務提携
2020年	12月	青果日和ブランドでのEC販売開始
2021年	1月	デリカフーズ長崎(株)を設立
2021年	3月	「ワタミの宅食」で旬の野菜BOXを販売開始 デリカフーズ長崎(株)ミールキット事業開始 青果日和ブランド新商品（スムージ・青汁）販売開始

### 2021年3月期 決算

連結売上高 : 317.2億円  
(前年比21.5%減)  
連結経常利益 : ▲10.3億円

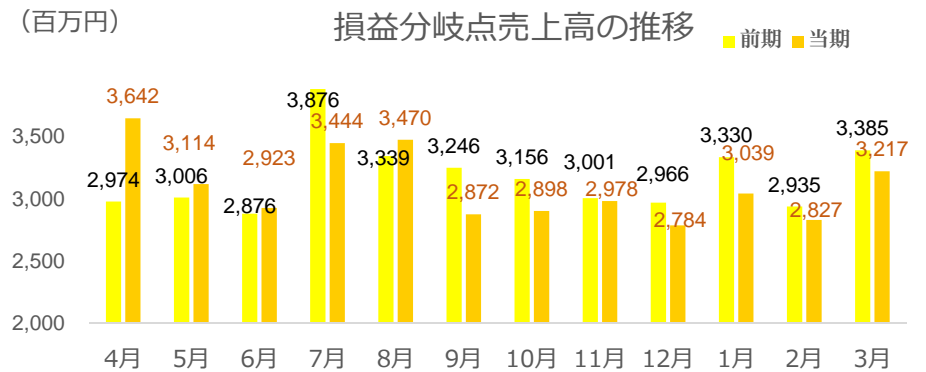
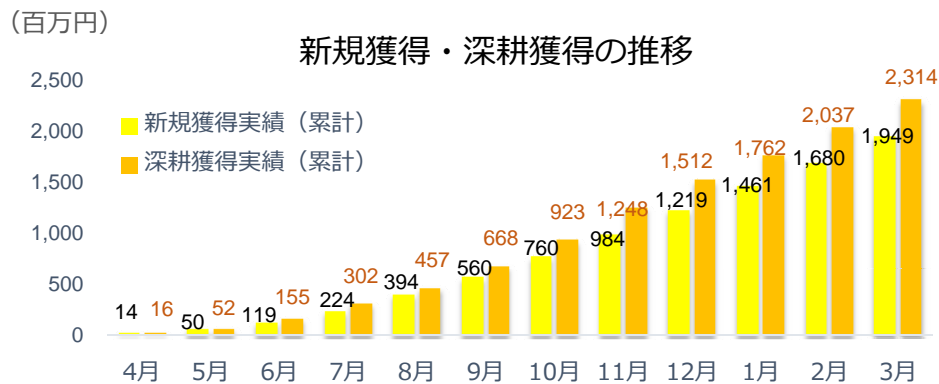
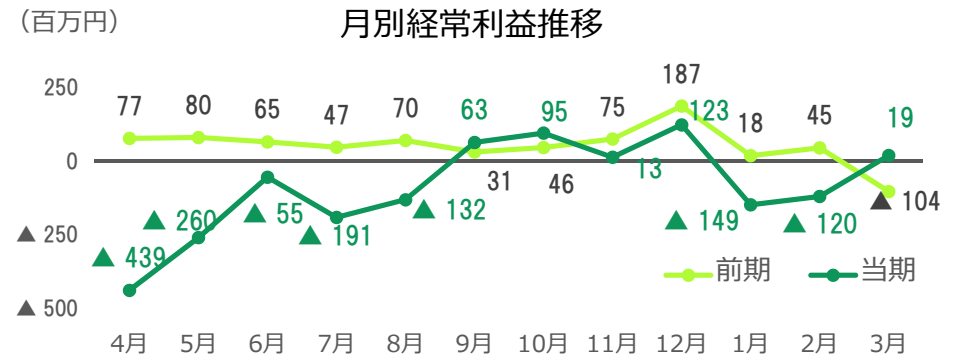
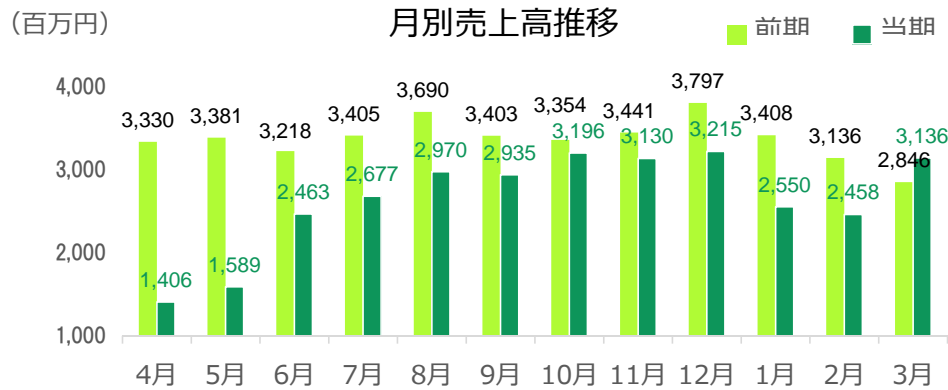
備考：2021.3 上期経常利益▲10.1億円  
下期経常利益 ▲0.2億円



# 2021年3月期の振り返り②

## 主要項目の月次推移

Go to キャンペーン等の効果もあり9月～12月は経常黒字に回帰。新規獲得、深耕獲得（既存先での売上拡大）を推進。効率運営・コスト削減により損益分岐点の低下に注力。



# デリカフーズグループ 第四次 中期経営計画

## Transformation 2024

---

2022年3月期～2024年3月期

## 第四次中期経営計画の策定にあたり

当社グループは1979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。

青果物流通業界は、国民の食を支える重要な業界ながら利益率が低く、天候により価格や品質が変動するリスクを常に抱えています。近年は労働力不足や物流問題など、日本が抱える問題にも直面する事業です。

このような難局を乗り越え、経営基盤をより強固にするため、積極的な投資や企業価値の向上を推し進めるとともに、食に携わる企業として人々の健康やSDGsへ貢献する使命を果たしてまいります。

## 第四次中期経営計画 Transformation 2024

第四次中期経営計画では、デジタルトランスフォーメーションを含め時代に適した経営体にあらゆる部門においてトランスフォーメーションを果たしたいと考えております。

当社グループは「農」と「健康」を繋ぐ創造企業として、新たなステージへの歩みを進めてまいります。

# 青果物流通業を取り巻く事業環境の変化

就農人口の減少と高齢化

食ビジネス環境の変容

気候変動による食糧調達難

デジタル技術の急速な発展と普及

コロナ禍  
影響

外食店舗の  
時短・閉店

インバウンド  
の激減

大型イベント  
の自粛

ECビジネス・  
デリバリー需要  
の増大

新たな食の生活様式が誕生 経営戦略の変革が必要

# デリカフーズグループの強み

## 企業力

- 青果物流通業唯一の一部上場企業
- 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企業風土

## 販売力

- 全国区での強固な基盤
- 日本全国約3万店舗へのチルド配送網
- 充実した商品ラインナップ
- 顧客をトータルでサポートする提案型営業

## 研究開発力

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

## 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

# Transformation 2024

---

激変する環境の変化に対応するため、当社の強みを活かしながら、

従前の延長線上にない、新たなビジネスモデルを構築して

**「Transformation」** を果たして参ります。

その実現のために、デリカフーズグループは次ページの基本方針を策定しました。

## 第四次中期経営計画の基本方針

事業環境の変容に伴う事業ポートフォリオの変革をスピーディに実行し、更なる成長モデルを確立すると共に、SDGsの潮流に適應した「真に社会に望まれる“農”と“健康”を繋ぐ創造企業」へトランスフォーメーションを果たす。

1

事業ポートフォリオの変革

2

青果物流通インフラの構築

3

サステナビリティ経営の推進

# 1 事業ポートフォリオの変革

ウィズコロナを見据えた事業ポートフォリオへの変革

コロナ禍に強い業態への販売拡大

販売チャネルの拡大および商品ラインナップの拡充

新規事業への参入



# コロナ禍に強い業態への販売拡大

1

事業ポートフォリオの変革

既存外食業態の中で特にコロナ禍に強い、テイクアウト、ドライブスルー、宅配・デリバリー、専門店業態などへアプローチを強化。

テイクアウト

ドライブスルー

宅配・デリバリー

専門店



# 販売チャネルの拡大

1

事業ポートフォリオの変革

外食以外の分野であるスーパー・量販店、コンビニ、給食関連企業、宅配事業等の業態へも積極的な営業を展開して販路を拡大。



スーパー・量販店

コンビニエンス

給食事業

宅配事業

# ミールキット事業

1

事業ポートフォリオの変革

長年培った野菜の加工技術に加え、肉・魚・調味液などのノウハウを習得し、ミールキット事業へ進出。2021年3月より稼働した「デリカフーズ長崎株式会社」を中心として展開。デリバリー向け商品や、簡易調理の需要に合わせた新商品の開発に着手する。



オリジナルキット商品  
(実売品)



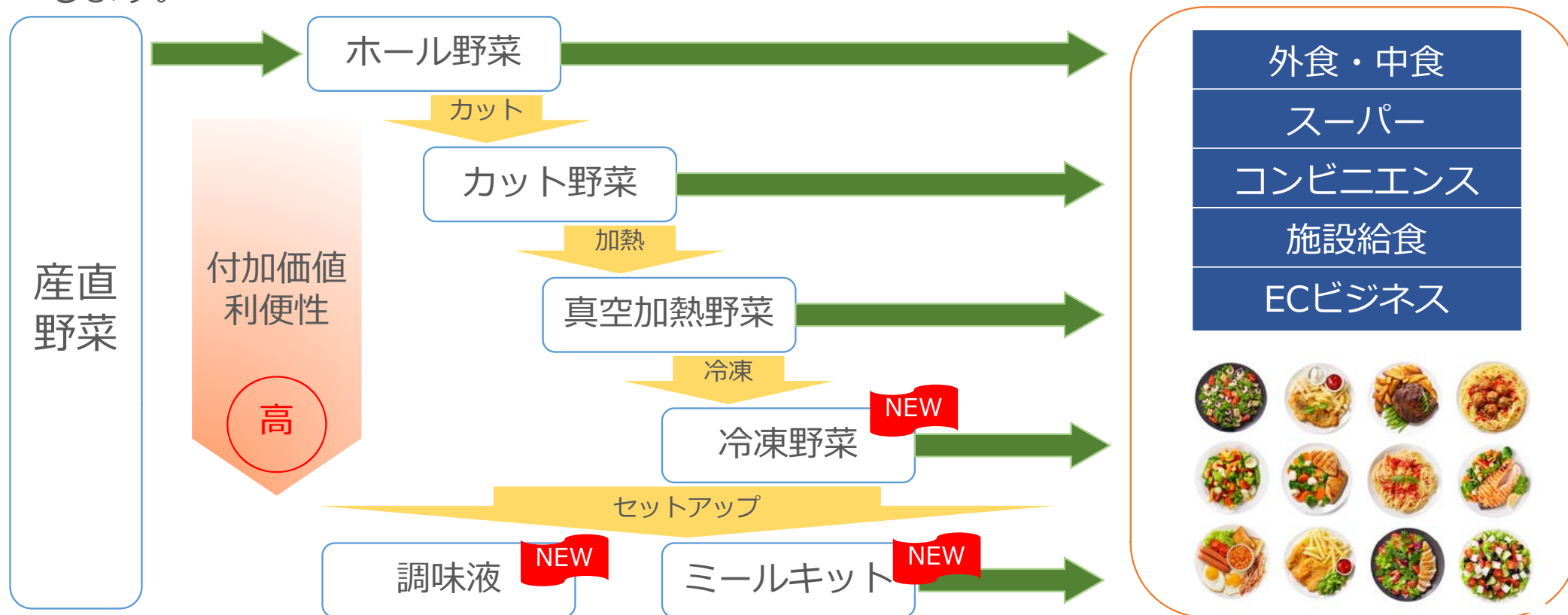
当社の経営資源・ノウハウを生かし、より利便性の高い商品としての付加価値・顧客満足度を向上

# 商品ラインナップの拡充

1

事業ポートフォリオの変革

多種多様な顧客のご要望に応えるべく、また雇用難に適応する利便性を追求すべく、新たに冷凍商品、調味液、キット商品を拡充。様々な食の提供企業にあらゆる形で商品を提供します。



# 新規事業への参入① ベジマルシェ

1

事業ポートフォリオの変革

これまで当社が蓄積してきた「食と健康を繋ぐ情報」や「研究結果」を直接消費者へ。Eコマースやイベント、セミナーを通じて広く啓蒙活動を展開。

## VegeMarché



E C 販売



マルシェ



セミナー・食育

## 食と健康をプロデュース

通販サイトBASE

食と健康セミナー

催事・イベント

レシピ・商品開発

食の啓蒙活動

## 新規事業への参入② 青果日和研究所

1

事業ポートフォリオの変革

合併会社である(株)青果日和研究所はB to C・D to Cビジネスの通販ブランド「青果日和」を展開。他業種との連携も視野に入れたEコマースビジネスへ本格参入。



### おいしい青果のある暮らし

通 販 事 業

企 業 コ ラ ボ

リ アル 店 舗

商 品 開 発

情 報 発 信

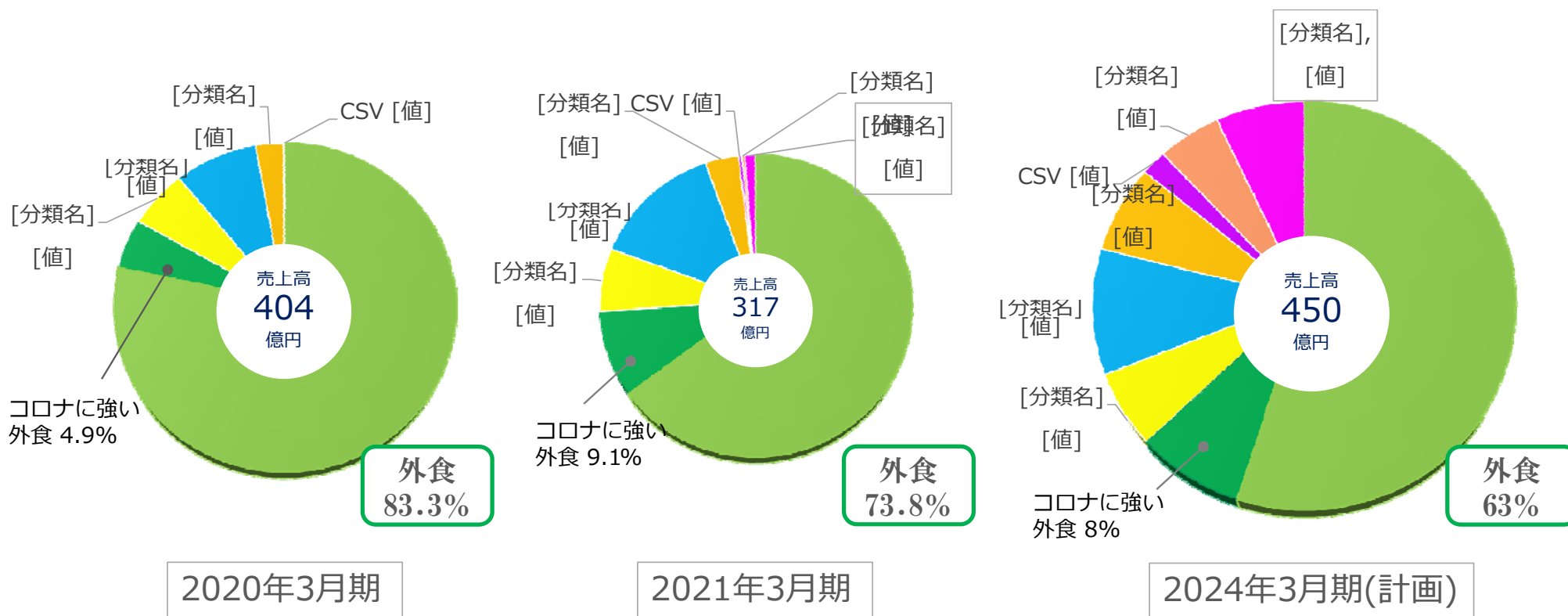


# 2024 事業ポートフォリオ (計画)

1

事業ポートフォリオの変革

既存外食の中でもコロナ禍に強い業態へのアプローチを強化。また、外食以外の業態やBtoC事業への拡大も図り、事業ポートフォリオの変革とビジネスモデルの安定化を推し進める。



## 2 青果物流通インフラの構築

全国をつなぐ独自の青果物流通インフラを確立

センター・工場設備の拡充と新エリアへの進出

幹線物流網の強化および物流事業への参入

イノベーション・DXによる徹底した効率化の推進



# センター・工場設備の拡充と新エリアへの進出

2

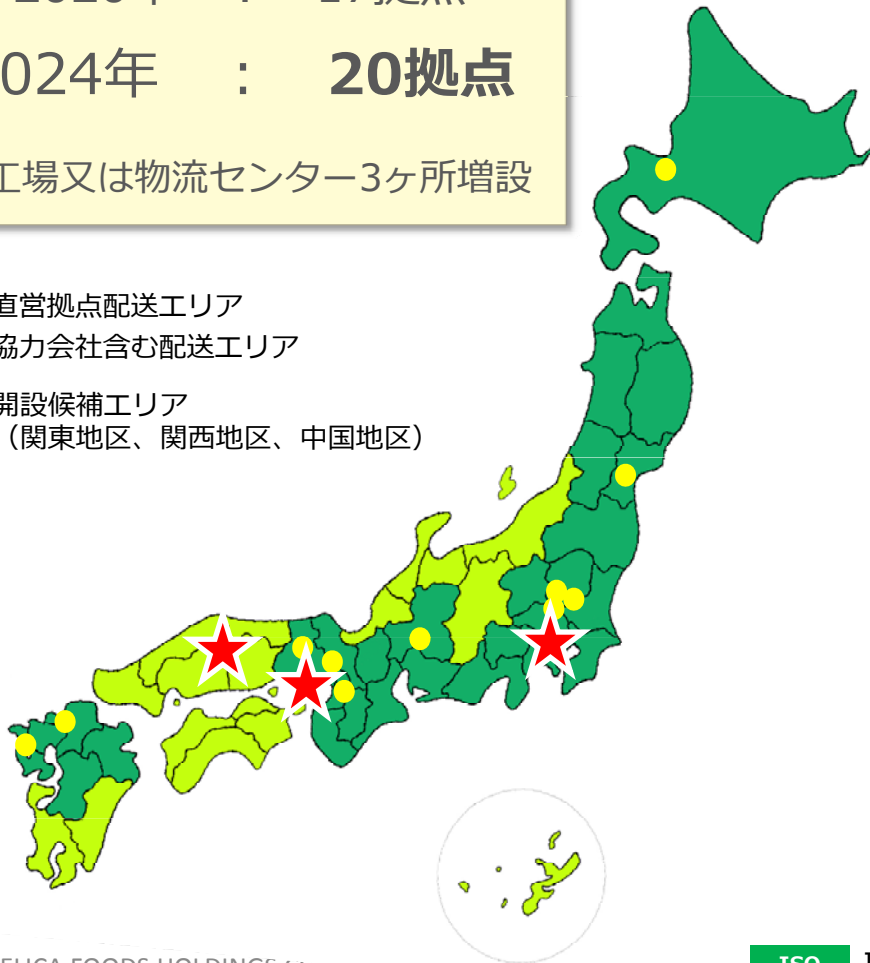
青果物流通インフラの構築

2020年 : 17拠点

2024年 : 20拠点

新工場又は物流センター3ヶ所増設

- 直営拠点配送エリア
- 協力会社含む配送エリア
- ★ 開設候補エリア  
(関東地区、関西地区、中国地区)



## デリカフーズ(株)

● 東京事業所	東京FSセンター 埼玉FSセンター 保木間センター	カット	ISO	FSSC	4℃
● 西東京事業所	西東京FSセンター	カット	ISO	加熱	FSSC 4℃
● 神奈川事業所		カット	ISO		
● 仙台事業所	仙台FSセンター 福島工場	カット			4℃
● 愛知事業所	子宝工場 中京FSセンター かの里工場	カット	ISO	FSSC	4℃
● 大阪事業所	茨木工場 高槻センター	カット	ISO	加熱	
● 奈良事業所	奈良FSセンター	カット	ISO	加熱	4℃
● 兵庫事業所		カット	ISO		
● 九州事業所	福岡FSセンター	カット	ISO	加熱	FSSC 4℃
● 子会社	デリカフーズ北海道(株)	カット			↑審査中
● 子会社	デリカフーズ長崎(株)	ミールキット			

## デザイナーフーズ(株)

(株)メディカル青果物研究所

エフエスロジスティクス(株)

コンサルティング

分析・研究 ISO17025

物流

ISO ISO22000取得 FSSC FSSC22000取得 4℃ コールドチェーン対応可能

全国での安定供給を実現するため物流部門においては、全国拠点の強みを生かした幹線物流網を拡張し、調達機能との相互ネットワークを強化する。

## 幹線便の定期運行

北海道～東京～福岡間を自社幹線便で繋ぐことで、資材・商材の共同購買およびフードロスを防ぐ在庫コントロールを実現

## 内製化率の向上

自社車両での配送比率を上げ、配送ルートや積載の効率化を実現

## 物流事業への参入

全国の営業所および車両を活かし、物流事業へ参入  
他企業の配送を請け負う

AIやRPAによる徹底した効率化を推進

生産システムの省力化投資を推進

新たな受注システムの導入

発注・在庫システムの高度化

BIツール・AIシステムを積極導入

新受注サイト  
「Delica Connect」



新発注在庫管理システム

### 3 サステナビリティ経営の推進

#### 持続可能な社会を実現する事業モデルの確立

サステナブル宣言の実行

SDGs への貢献

リスクマネジメント体制の強化

## サステイナブル宣言

当社グループは『農と健康を繋ぐ創造企業』を経営方針に掲げ、永続的な成長を志向するとともに、持続可能な社会への実現に貢献いたします。

その基盤となるSDGs（持続可能な開発目標）への貢献およびESG（環境・社会・企業統治）活動に関しても積極的に取り組んでまいります。

当社の事業は持続可能な農業への支援、環境保全、食を通じた健康訴求など、サステナビリティの向上につながる事業であると確信しております。

今後、サステナビリティの精神とともに持続可能な青果物流通ビジネスを創出し、世界的目標の達成に貢献してまいります。

# サステイナブル宣言の実行方針

3

サステイナビリティ経営の推進

地球を取り巻く全世界の持続可能性に視点をおいたSDGsと、企業の持続可能性に視点を置いたESGは、密接な関連性があると認識しております。

我々デリカフーズグループは、サステイナブル宣言の具体的な実行計画として「SDGsへの貢献」と「ESG活動」を推し進めてまいります。



「天の恵みである野菜を100%使い切る」持続可能な青果物流通ビジネスを創出し、SDGsの世界的目標達成に貢献してまいります。

## 健康な社会の実現



- 食と健康を繋ぐ新商品の開発と提供
- 研究部門による中身評価と機能性野菜の普及促進
- 食育セミナーなど啓蒙活動

## 住みやすい地域社会を目指して

- 地域活動へ積極的に参加
- 各種施設への食材提供
- 障がい者、外国人の積極雇用



## 天の恵み

### 天の恵みである野菜を100%使いきる

- 農業の生産拡大と野菜の消費拡大を推進
- 野菜を無駄なく利用しフードロスの低減



## 地球環境問題への取り組み

- 青果物流通事業を拡大し脱炭素社会に貢献
- クリーンエネルギー活用(太陽光発電、地熱利用)
- 残渣リサイクルによる飼料化を推進



## 優しさと強さを兼ね備えた人財育成

- 女性・外国人含め多様な人財を登用
- キャリアプランに沿った研修制度
- ワークライフバランスを実現する職場環境を整備



## 健康社会

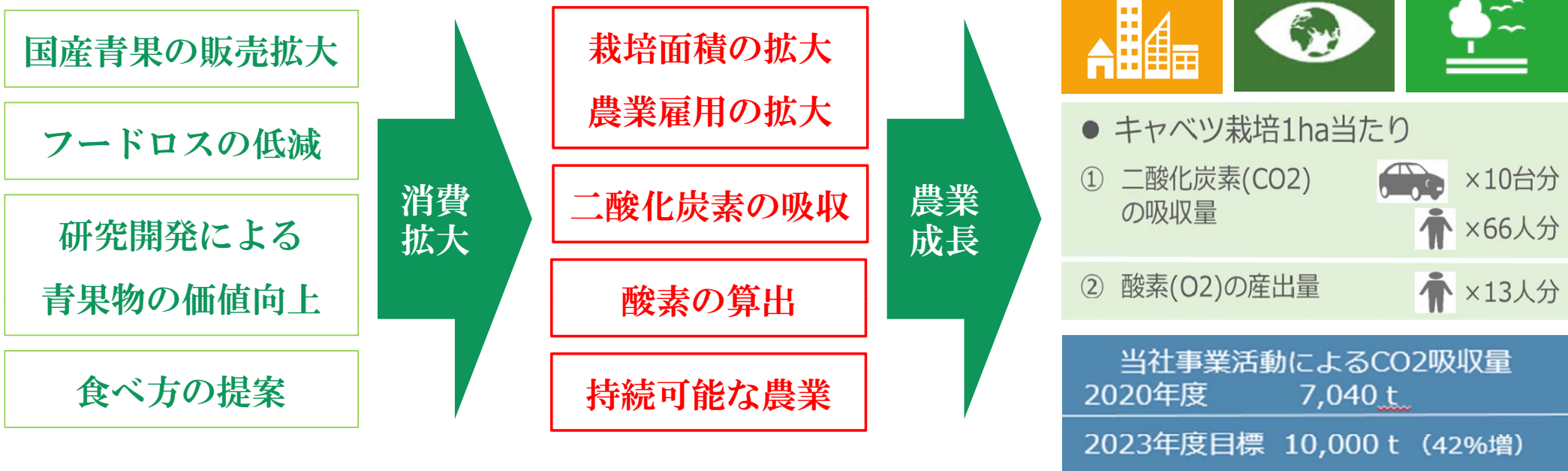
「農」と「健康」をつなぐ

## 環境への配慮

## 地域貢献

## 人財育成

青果物流通事業の拡大を通して**青果物の消費拡大**と**農業の成長**を推し進め  
**持続可能な脱炭素社会の構築**に貢献します。





# リスクマネジメント体制の強化

3

サステナビリティ経営の推進

7部門のチームにより構成された危機管理委員会を中軸に、高度化する企業リスクに万全の体制で対応、ガバナンスの強化を図ります。

デリカフーズホールディングス  
(グループ統括)

経営監督機能

コンプライアンス委員会

危機管理委員会

※デリカフーズグループCG体制において、ホールディングスが管理する機能

食品安全

食品事故、クレームを撲滅する体制整備

労務管理

労務管理、外国人雇用対応やハラスメント対策

労災事故対策

労災事故防止のための体制整備

物流安全

物流に関わる事故防止のための体制整備

ITセキュリティ

サイバーセキュリティ対策や個人情報保護への対応

経理財務

与信・債権管理や税務・財務の法改正対応

人事採用

人事・採用に関連した情報管理体制

# グループ会社戦略

## (株)メディカル 青果物研究所

### ➤ 青果物・加工食品等の分析事業の拡大

野菜・果物の分析データベースの有効利用、新規分析項目の拡充

### ➤ 菌数低減・消費期限延長に関する研究開発

カット野菜の洗浄・殺菌に関する新技術開発、包装に関する研究開発  
超迅速な菌検査手法の開発導入

### ➤ 機能性表示およびデリカスコアの実装

栄養機能食品や機能性表示食品の開発、抗酸化表示の適正化

## デザイナー フーズ(株)

### ➤ コンサルティング事業の拡大

健康・栄養に関する企画、メニュー開発、健康に関する教育動画の  
作成、異業種への健康企画提案

### ➤ セミナー・啓蒙活動

食と健康に関する啓蒙活動、セミナー・講演の開催、オンラインに  
よる食育セミナー、執筆活動など

### ➤ 商品開発の事業化

食と健康をつなぐ商品開発の受託  
当社グループDtoC事業向け商品の開発

# グループ会社戦略



➤ 配送受託および庫内作業受託による物流事業への参入  
野菜外商品、冷凍品、常温品の一括物流サービスの受託事業に着手  
保管、仕分け、庫内作業受託事業に着手

➤ 新拠点開設による物流ネットワークの拡充と全国幹線物流網の強化  
営業所の増設による店舗配送網のシェア拡大および内製化率向上  
全国幹線定期便の構築によるグループインフラの強化


➤ DX推進による配送事業の効率化  
DX推進による配送コースの最適化、積載率、稼働率の向上  
働き方改革による持続可能な物流基盤の構築



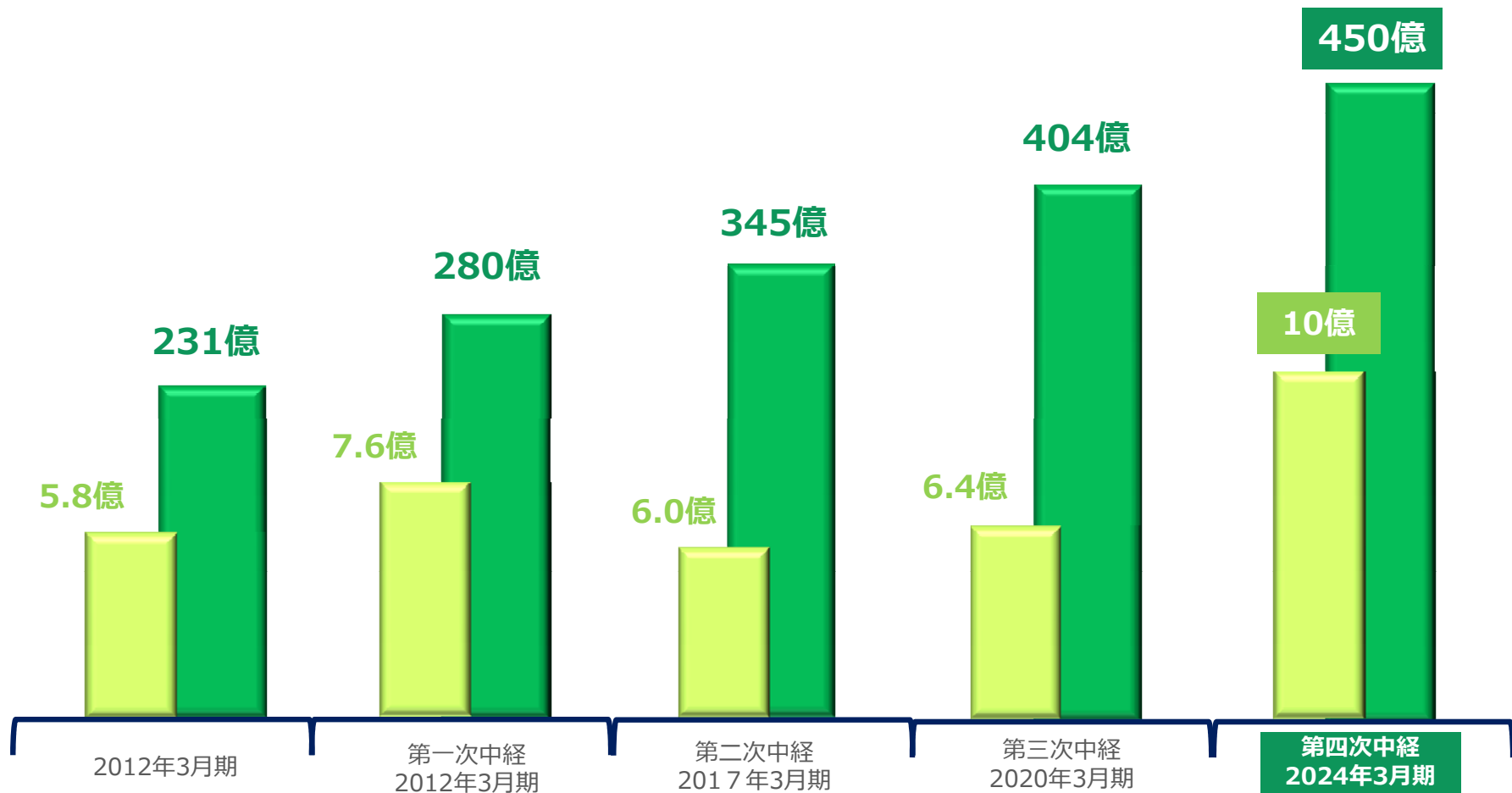
➤ 事業の安定化      オペレーションの安定化と効率化の推進  
➤ 売上の拡大      北海道エリアの営業開拓による売上拡大

➤ ミールキット商品開発      グループのノウハウを活かした新たな商品の開発  
➤ 生産能力の増強      設備投資による生産能力の向上

## 第四次 中期経営目標

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 ～ 2023年3月期	2024年3月期
連結売上高	404億円	317億円		450億円
連結経常利益	6.4億円	▲10.3億円		10億円
連結純利益	3.6億円	▲9.6億円		6.5億円
ROE	4.6%	▲12.7%		7.0%
株主配当	5円/1株	5円/1株		10円/1株

## 第四次 中期経営計画への目標



## 第四次中期経営計画 初年度実行計画

計画実行期間：2021年4月1日～2022年3月31日

新規提案営業の強化

2022年3月

収益構造変革による黒字化

2022年3月

新規拠点の計画立案

2022年3月

サステイナブル宣言の推進

2022年3月

## 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)

デリカフーズホールディングス株式会社

電話 03(3858)1037 FAX 03(5851)1056

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

**Delica Foods  
Group**

