

2025年3月期～2027年3月期 第五次 中期経営計画 ～keep on trying 2027～

2024年 5月23日

デリカフーズホールディングス株式会社

証券コード3392



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、青果物加工流通分野において、野菜の価値を追求し、未来に向けた「持続可能な農業」と「食を通じた健康増進」を実現する付加価値創造企業です。

Mission

青果物の流通を通じて
日本の農業の発展と
人々の健康増進に貢献する
それが私たちのミッションです

Vision

未来の子供たちが
安全でおいしい野菜を
いつでも食べられる
持続可能なインフラを構築する
それが私たちのビジョンです



1

第四次中期経営計画の振り返り

2

当社が目指す姿

3

第五次中期経営計画

- 基本方針(事業戦略)
- 基本方針(サステナビリティ)
- 基本方針(財務戦略)、主要数値目標



1

第四次中期経営計画の振り返り

数値目標と結果

✓ コロナ禍を克服して業績のV字回復を実現、数値目標は全項目達成。

	2023年 3月期[実績]	2024年 3月期[目標]	2024年 3月期[修正目標]	2024年 3月期[実績]
連結売上高	479億円	450億円	520億円	528億円
連結経常利益	7.6億円	10億円	12億円	12.5億円
連結純利益	7.0億円	6.5億円	7.5億円	10.1億円
EBITDA	16.0億円			21.3億円
ROE	10.1%	7.0%		12.3%
株主配当	8円/1株	10円/1株		12円/1株

第四次中期経営計画の基本方針

✓ コロナ禍の中、3つの重点施策を設定

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の潮流に適応した「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

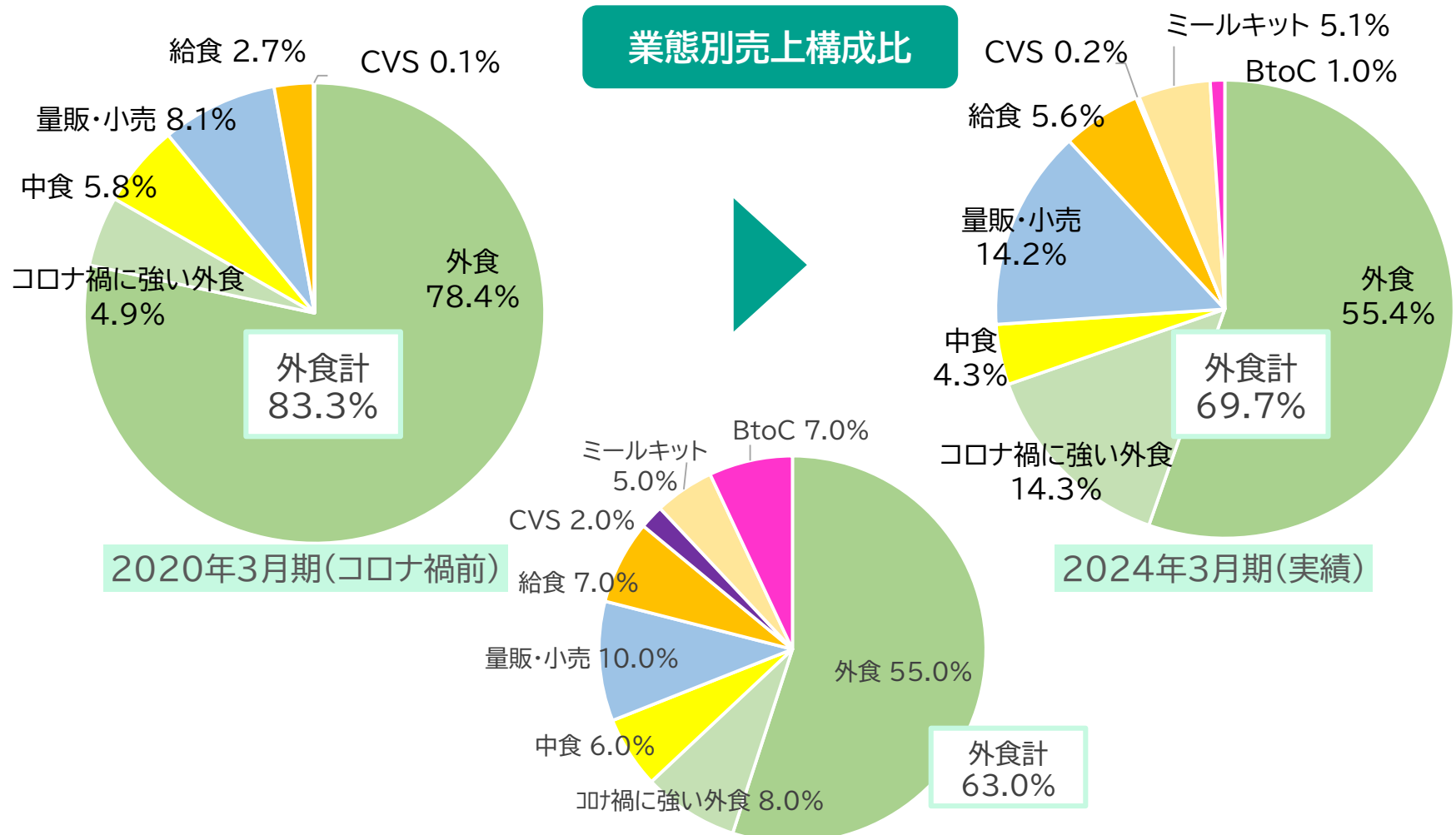
青果物流通インフラの構築

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

✓ 事業ポートフォリオの変革は計画通りに実行。「コロナ禍に強い外食」への販売の拡大もあり想定以上に外食が伸長、全体の売上を引き上げる結果となった



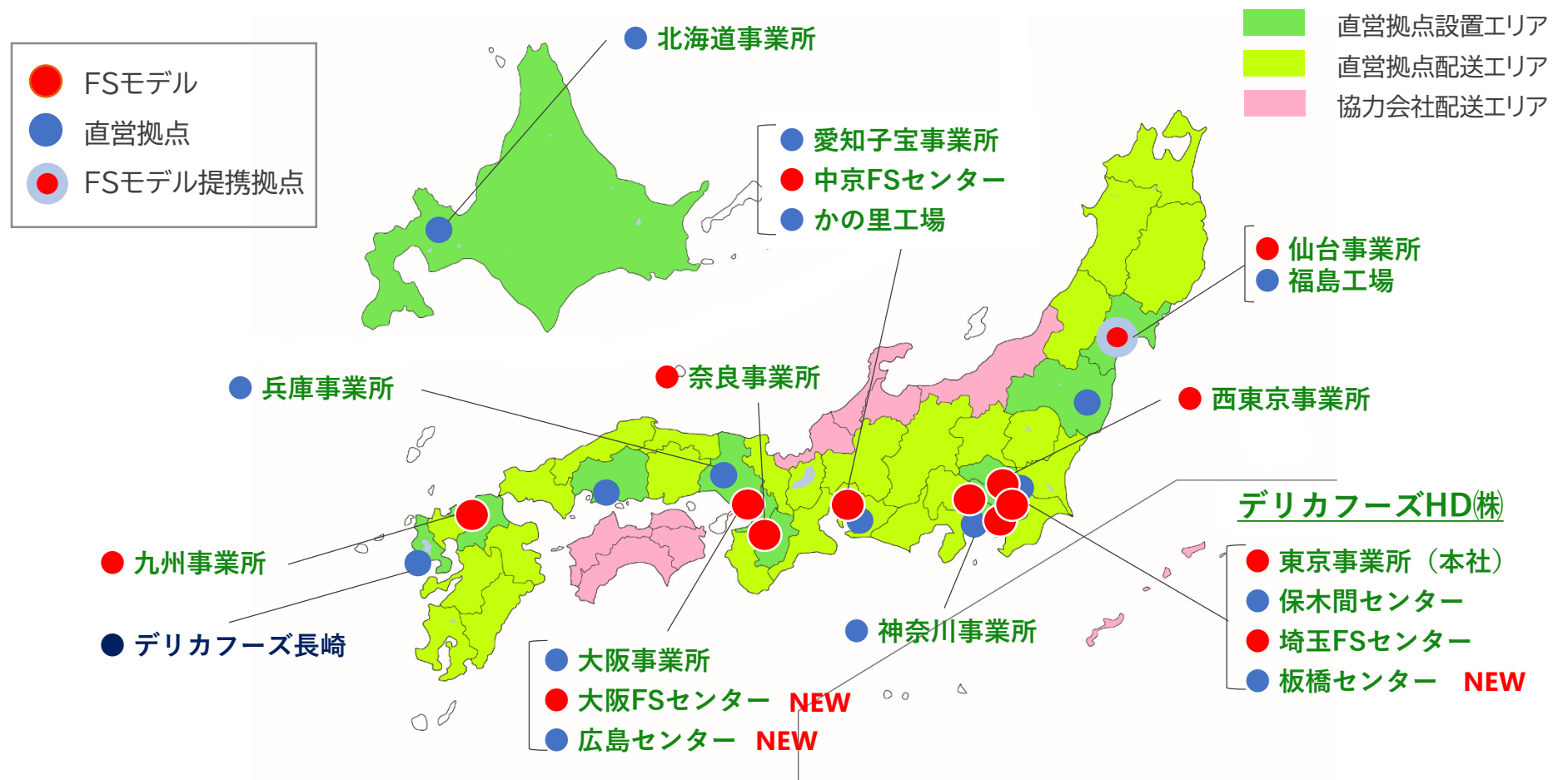
【参考】2024年3月期計画(第四次中期経営計画)

2. 青果物流通インフラの構築

	2021年 3月期	2024年 3月期	増減
拠点数	17拠点	20拠点	+ 3拠点
内)FSモデル 拠点数	7拠点	8拠点	+ 1拠点
保有車両台数	100台	133台	+ 33台
物流子会社 従業員数	180人	212人	+ 32人
物流拠点 営業所数	6営業所	7営業所	+ 1拠点

2. 青果物流通インフラの構築

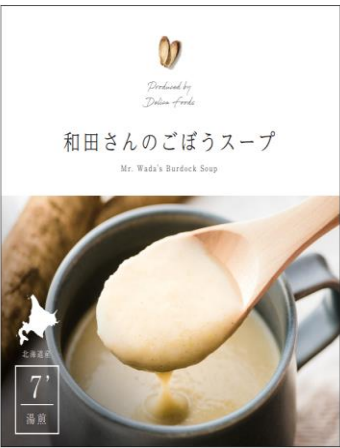
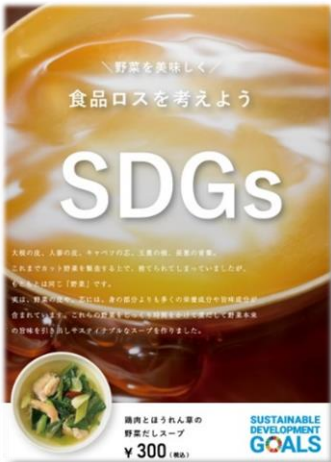
- ✓ 主要都市へのFS拠点設置が完了
- ✓ 拠点間配送(幹線便)の強化により全国コールドチェーン化を実現



3. サステナビリティ経営の推進

✓ 2023年10月にサステナビリティ推進室を新設、様々な社会課題の解決への積極的な取り組みを加速

野菜を100%使い切る



多様な人財と働き方



『ルート』というバイブルで
価値観を共有しよう！
 credo (信条・行動指針) を
全員が実践し、成長しよう！

- 経営理念の浸透
- キャリア推進室
- キャリアデザイン
- キャリアプロ研修
- ジョブローテ
- 個人面談

野菜塾による啓蒙



学生向け見学会



こども食堂



3. サステナビリティ経営の推進

天の恵みである野菜を 100%使い切る

- 残渣の有効活用(堆肥化etc.)
- 野菜の端材を活用した野菜だし「ベジブロード」販売開始
- 規格外野菜を活用したポタージュ類の販売開始
- 冷凍野菜製造工場を竣工・製造販売開始

地球環境問題への取り組み

- デマンドコントロールを活用した使用電力量抑制
- 物流部門の配送ルート・配車の効率化・低燃費低排出車両導入
- 残渣の有効活用(堆肥化etc.)

優しさと強さを兼ね備えた 人財育成

- 国際人財室の開設～外国籍従業員の活躍推進
- キャリア推進プロジェクト、女性活躍推進プロジェクト発足
デリカ次世代アカデミーの開講
- 新たな経営理念として Mission, Vision, Value の制定
- WLBに資する各種制度等の整備(半休制度導入等)

健康な社会の実現

- お客様の健康志向に応える商品開発(楽彩/ミールキット)
- 抗酸化力評価の実装
- 従業員健康管理の強化・健康管理室の増員

住みやすい地域社会を 目指して

- 中高生向けの工場見学対応や食育等
- 子ども食堂、フードバンクへの寄付等
- 楽彩ミールキットを利用したスポーツ選手支援

これまでの成果(施策面)

第一次 〜 第三次

拠点数拡大・物流会社新設など
成長基盤づくりを推進

人財育成・各種管理体制の強化など
経営基盤づくりを推進

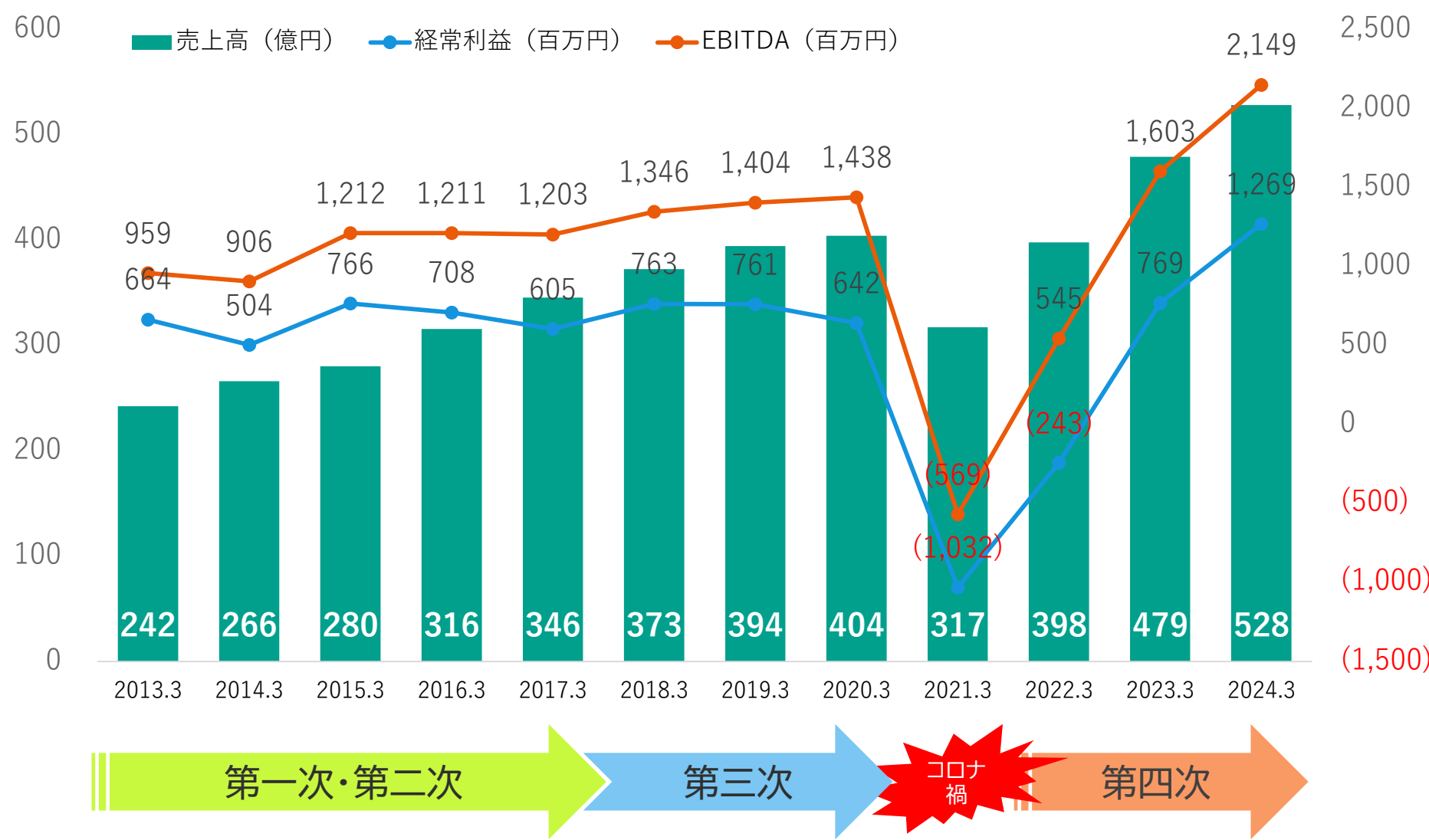
事業統合・収益構造再構築による
財務基盤づくりを推進

第四次

事業ポートフォリオの変革による
安定経営と成長機会の創出

FSモデル全国展開の完成
(直営20拠点体制を計画通り構築)

これまでの成果(業績面)





2

当社が目指す姿

外部環境認識

世界的な潮流

- 環境課題・気候変動の深刻化
- テクノロジーの進展への対応
- ジェンダー平等推進
- サステナビリティ経営の推進

国内の環境

- 人口減少・少子高齢化
- 食の外部化、家事省力化
- 健康意識、衛生・安全意識の高まり
- 物価上昇と円安基調

当社を取り巻く環境

リスク

- 農家の減少
- 気候変動・天候不順による調達難
- 労働人口減少による人手不足
- 物流2024年問題による物流難

フォロー

- 食の外部化の進展に伴う販売機会の増加
- 健康意識の高まりによる野菜の消費の拡大・研究データの活用
- 安全・安心・衛生意識の高まりによる当社機能の再評価

デリカフーズグループの強み

全国に展開する最新鋭の拠点

全国に展開する物流網

青果物に特化した多様な商品群

世界に類を見ない研究データ

経営資源を徹底活用した提案営業力

若手・女性を中心とした人財力

社会的活動 S D G S



野菜の未来を変える。野菜で未来を変える。

形がわるい、傷がある、とれすぎたと捨てられる野菜。
加工や流通・消費の過程で残念にも捨てられてしまう野菜。
価格競争のなか、野菜本来の価値が認められない現在。

そんな**野菜の未来**を変える。

野菜は私たちの食事を豊かに、健康に導く天の恵み。
野菜の未来を変えれば、**私たちの未来**も必ず変わる。

農業と青果物の価値を高める
(農業に最大限の理解と協力)

青果物の廃棄を無くす商品開発
(天の恵みを100%使いきる)

青果物による豊かな食生活の提案
(野菜と健康の結びつきを解明)

持続可能な農業への貢献
(日本農業の未来を変える)

フードロスの削減に貢献
(世界の食糧問題を変える)

健康寿命の延伸に貢献
(健やかで豊かな社会に変える)

10年後(2034年)のありたい姿

野菜の総合加工メーカーとしてのポジションを確立

(野菜の価値と可能性を徹底的に追求して農業と健康に貢献)

持続可能な農業の実現

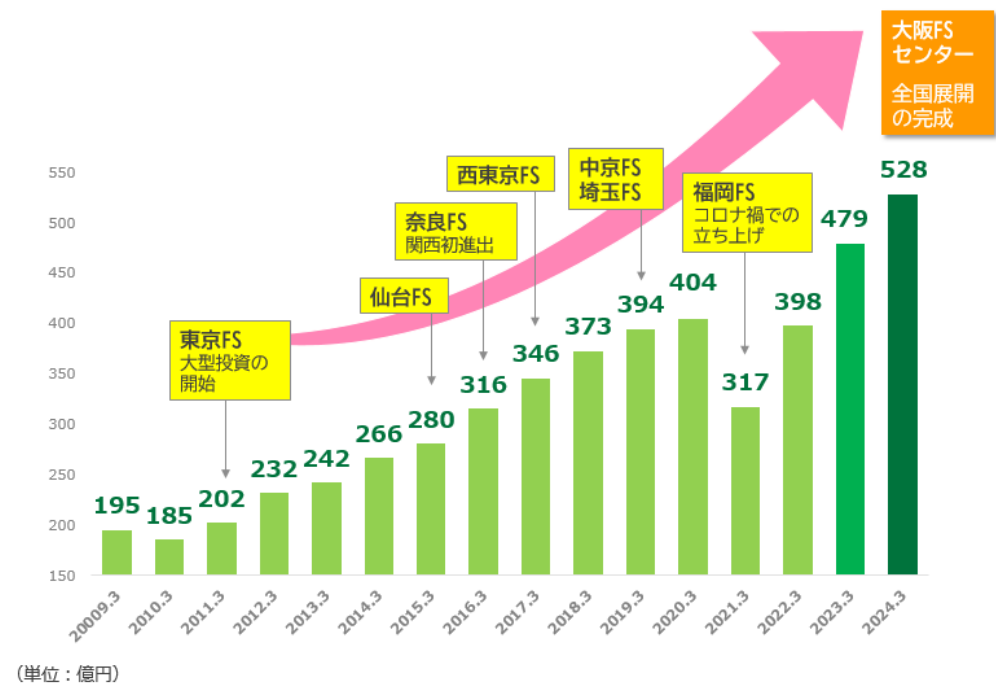
(社会課題・環境課題に真摯に向き合い持続可能な農業の実現に貢献)

個人の幸福と会社の繁栄の両立を実現

(人々から選ばれ、社会から必要とされる企業)

第五次中期経営計画の位置づけ

- ✓ 第四次中期経営計画で供給体制整備が完了し、新たな成長ステージがスタート
- ✓ FY2024～の第五次中期経営計画は、“つなぐ企業”から“変える企業”への転換点



長期ビジョン(10年後のありたい姿)

売上高	1,000億円
経常利益率	4～5%
ROE	10～15%程度
重点戦略	企業価値創造 ESG経営 事業領域の拡大

第五次
中期経営計画
FY2024～2026

次期
中期経営計画
FY2027～

Firstフェーズ (第一次～第四次中期経営計画)

DFG Secondフェーズ



3

第五次中期経営計画

- 基本方針(事業戦略)
- 基本方針(サステナビリティ)
- 基本方針(財務戦略)、主要数値目標

第五次中期経営計画

keep on trying 2027

～未来に向けて、なんでもやってみよう！～

1979年から40年以上にわたる当社グループの歴史は、前例のないことへの挑戦(try)の連続でした。日本では馴染みのなかったカット野菜事業で創業、同業他社では類を見ないFSモデルの全国展開や3万検体におよぶ野菜のビッグデータ、そして業界初の株式上場...

2024年度から、当社はパーパスを起点に10年後のありたい姿(長期ビジョン)を見据え、新たな成長フェーズ「DFGセカンドフェーズ」をスタートします。第五次中期経営計画では、長期ビジョンの実現に向けてあらゆることに「try」やってみよう！精神で挑戦します。

基本方針(事業戦略)

- ✓ 1,000億円企業に向けて「事業構造の変革」と、調達から販売までの「サプライチェーン構造の変革」に挑戦、それを支える「R&D部門の強化」を図る

(1) 各種ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオの変革 / 顧客ポートフォリオの変革 /
商品ポートフォリオの変革

(2) 青果物サプライチェーンの構造変革

輸入野菜の国産化推進 / 調達インフラの再構築 /
青果物サプライチェーンの合理化

(3) 研究部門・開発部門への投資拡大

食と農・健康を繋ぐ研究部門の拡大(野菜を中身で評価)/
長期保存技術の研究推進 / 新規事業・商品開発の強化

(1)各種ポートフォリオの変革

- ✓ 各種ポートフォリオ(事業・顧客・商品)の見直しを行い、経営基盤の拡充・収益性向上を図る

事業

ポートフォリオの変革

各事業のセグメント・ポートフォリオを見直し、グループ補完型の事業体から、それぞれの子会社が独自の事業を展開できるよう変革を図る。

顧客

ポートフォリオの変革

将来性・収益性・販売実績をもとに顧客ポートフォリオの見直しを実行。選択と集中を行い、取引口座数の適正化を図る。

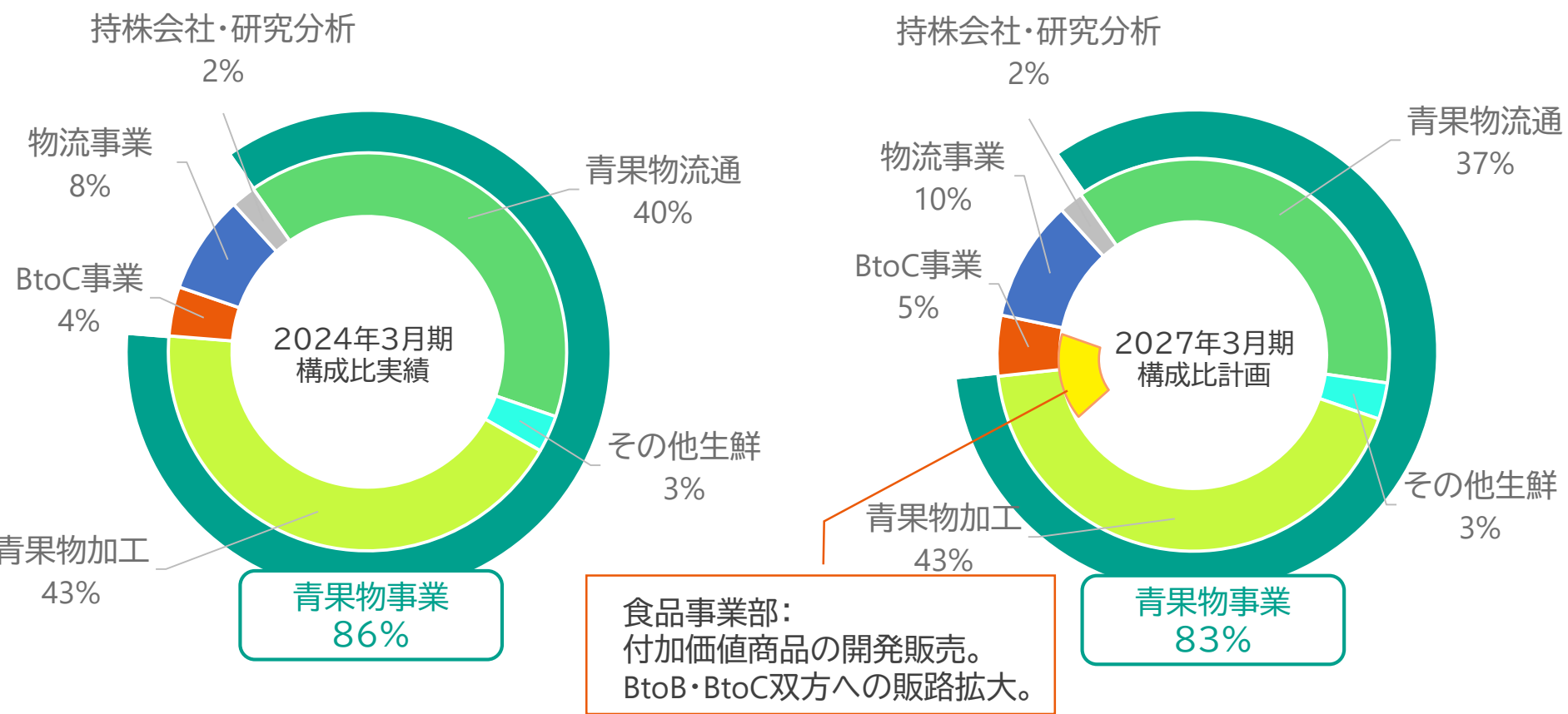
商品

ポートフォリオの変革

将来性・収益性・生産性をもとに商品ポートフォリオの見直しを実行。新規商品の開発を強化し、収益性の向上を図る。

(1)－① 事業ポートフォリオの変革

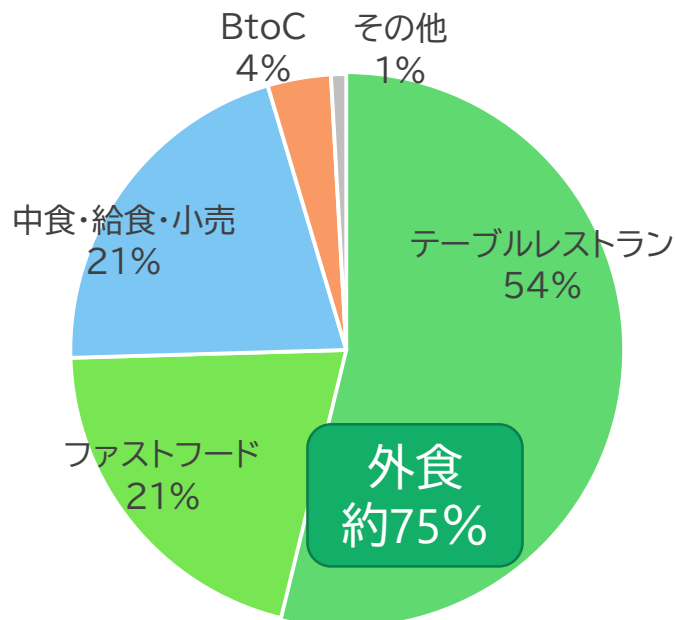
- ✓ 物流事業やBtoC事業の経営強化を進め、青果物事業のみに依存しない体制の実現を推進する



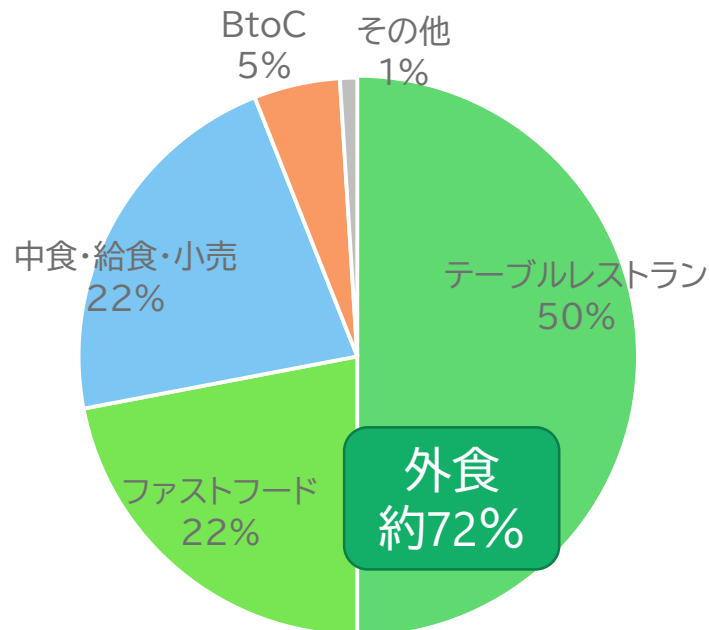
(1)－② 顧客ポートフォリオの変革

- ✓ 将来性・収益性にもとに取引口座数の適正化を図る
- ✓ 人流の変化や経済動向による変化の影響を受け難いポートフォリオへの変革を進める

セグメント見直し後
2024年3月期売上比率



セグメント見直し後
2027年3月期売上比率計画

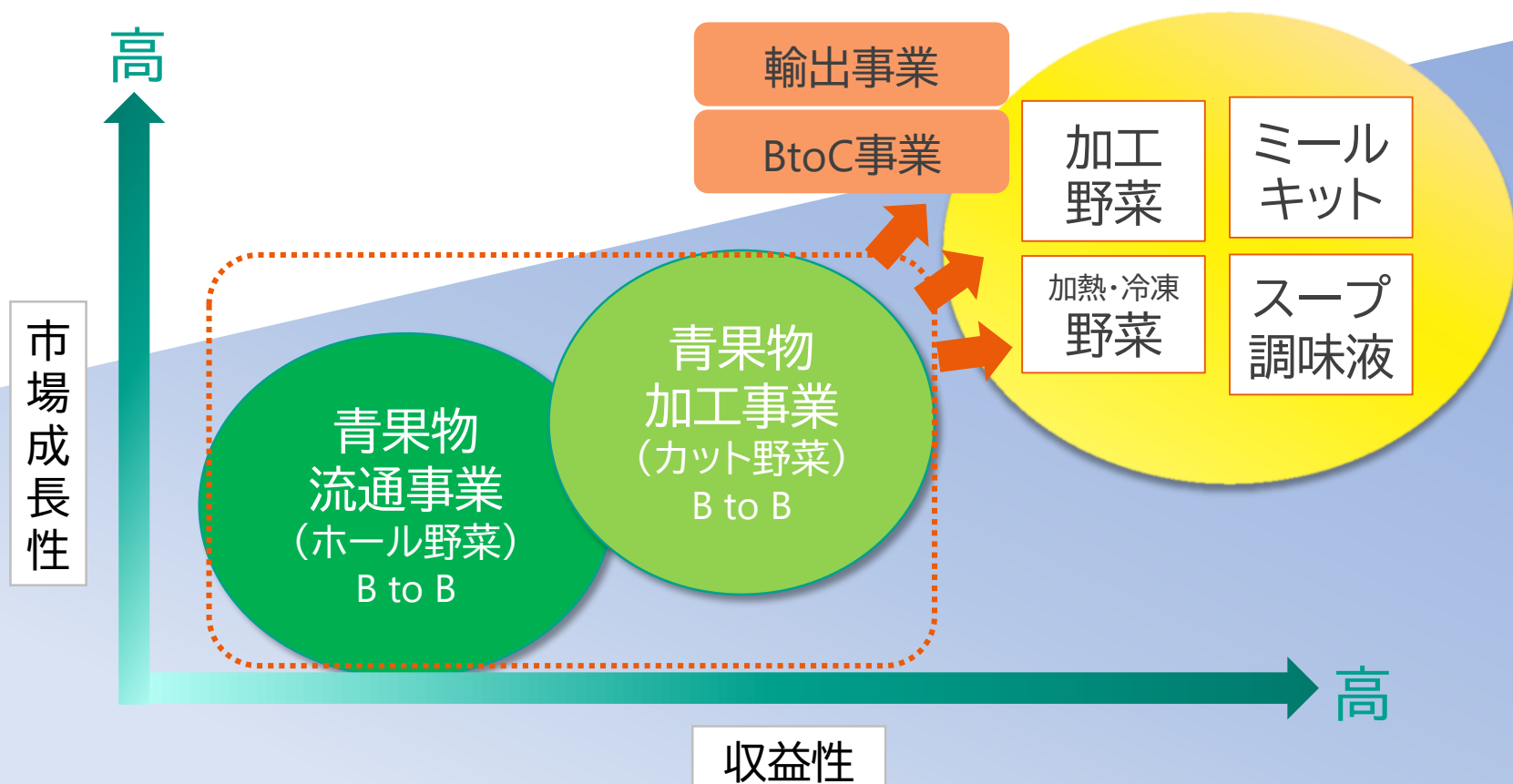


本中期経営計画策定にあたり、多様化する昨今のビジネス形態に対し、これまで使用してきた数値情報（販売情報・商品情報などの区分）の見直しを行いました。したがってセグメントや区分などの過去数値は、新たに設定した区分にしたがって算出しております。

(1)－③ 商品ポートフォリオの変革

- ✓ 「新規領域への展開」と「加工度の高い商品への注力」で収益性向上を図る
- ✓ 2024年4月に食品事業部を新設、上記取組み体制を強化

【青果物事業ポートフォリオ転換のイメージ】



(2)-① 青果物サプライチェーンの構造変革

- ✓ 従来のサプライチェーンを抜本的に見直し、持続可能且つ機能的な青果物流通インフラへの変革を推進

輸入野菜の 国産化

輸入依存度の高い原料において国産化を推進。特に中国産の原料において、栽培・加工・流通の国産化を図る。

調達インフラの 再構築

今後更に深刻化する調達・物流難に対し、持続可能なインフラの再構築を図る。長期保存技術確立し貯蔵集出荷拠点の設置計画を進める。

青果物サプライ チェーンの合理化

栽培・流通・加工における他企業とのアライアンス等を通じ、サプライチェーン全体の合理化による持続可能な農業と流通体制の構築を進める。

(3)研究部門・開発部門への投資拡大

- ✓ 既存事業の継続的な改善、事業領域の拡大に向け、各種研究・開発部門の強化を図り、将来の成長エンジンへと繋げる

野菜を中身で評価

野菜の健康効果研究を推し進め、野菜の価値向上・消費拡大へと繋ぐ。また、効果成分にフォーカスした商品開発との連携により食材ロスの低減に貢献する。

貯蔵の長期化

物流の合理化、野菜の廃棄低減に向け、貯蔵技術の開発を推進。鮮度保持技術と併せて、新たな流通の仕組みを構築する。

新規商品の開発

付加価値の高い商品開発を推進。当社の加工施設・加工技術・ノウハウを最大限に活用し、競争力の高い商品で販路の拡大を目指す。

新規事業の開発

マーケティング(市場調査)部門を強化し、青果物を基軸とした新たな市場への、あくなき挑戦を行う。

サステナブル宣言

当社グループは『青果物の流通を通じて、日本の農業の発展と人々の健康増進に貢献する』ことを経営方針に掲げ、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。

今後、サステナビリティの精神とともに、我々の事業活動を通じて『未来の子供たちが安全でおいしい野菜をいつでも食べられる』持続可能なインフラを構築し、世界的目標の達成に貢献してまいります。

マテリアリティ①

マテリアリティ	取組内容	関連するSDGs
天の恵みである野菜を100%使い切る	・野菜残渣リサイクルの推進 ・規格外野菜や端材を有効活用した自社製品の拡充 ・鮮度保持技術の開発	1 貧困をなくそう 2 飢餓をゼロに 12 つくる責任 つかう責任 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう
地球環境問題への取組み	・物流部門における配送ルート効率化によるCO₂排出量の削減 ・デマンドコントロールによる使用電力量削減	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう
心身両面における健全性を実現する人的資本政策	・従業員のエンゲージメント向上 ・人財育成強化 ・多様な人財の活躍とそこから生まれるイノベーション	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 12 つくる責任 つかう責任

マテリアリティ②

マテリアリティ	取組内容	関連するSDGs
健康で住みやすい 社会の実現	・野菜の分析・中身評価による青果物の価値向上 ・総合的品質指標(デリカスコア)に基づく双方向情報共有 ・各種CSRの継続的な推進	3 すべての人に健康と福祉を 10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで目標を達成しよう
堅確な食品安全マネジメントシステムの構築	・食品安全文化の醸成 ・FSSC22000取得拠点数の増加	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
「損得の前に善悪」で考える公正かつ堅確な企業運営の実践	・予防に重点を置いた危機管理委員会運営 ・ヘルプライン、投稿箱など、従業員の声を汲み上げる仕組みの活用推進 ・サプライチェーンガバナンスの徹底	12 つくる責任 つかう責任 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナーシップで目標を達成しよう

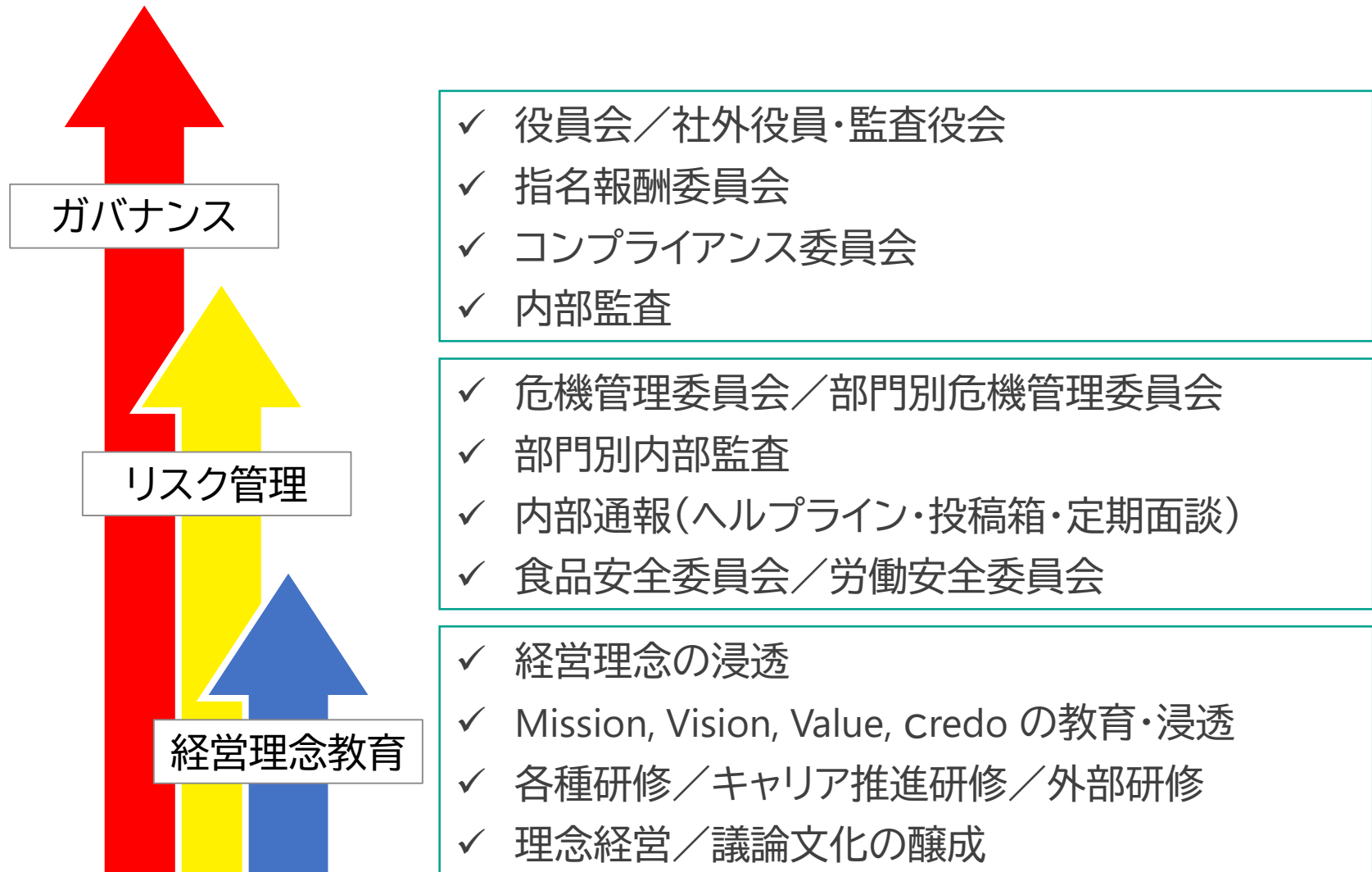
ダイバーシティ & インクルージョンの取り組み

2027年3月期目標
実績2024年3月期

Purpose Mission・Vision の実現	社会的課題解決組織	組織の醸成
	次世代リーダーの育成	管理職平均年齢 42歳⇒42歳以下
情熱と能力を磨き 果敢に挑戦し イノベーションを起こす	女性管理職の育成	女性管理職比率 ※ 21.5%⇒23%以上
	多様な働き方への制度拡充	働き方新制度導入 2件／年⇒3件以上／年
	成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 売上高*0.5%／年
個人の幸福と 会社の繁栄実現する 人財が集結	専門人財のキャリア採用	全社員比 9.5%⇒15%以上
	グローバル人財の採用	グローバル人財比率 5%⇒5%以上
	志高き人財の採用	新卒社員比率 5.6%⇒5%以上／毎年

※物流部門を除く

ガバナンスとリスク管理体制



基本方針(財務戦略)

- ✓ 市場環境を踏まえた持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた各種取り組みを実践

(1) キャッシュフローの配分適正化

内部留保、成長戦略投資、株主還元のバランスについて
見直しを実施

(2) 配当性向目線の転換

大型設備投資の一巡(FSセンター全国展開完了)を踏まえ、
「20%目標」⇒「30%程度」へ

(3) 資本コストを意識した取り組みの強化

株主・投資者との対話における質・量両面での拡充を通じ、
期待収益率を踏まえたKPIの達成を図る

(1) キャッシュアロケーション

- ✓ 企業価値の拡大につながる成長戦略投資を優先的に実施。設備投資(生産性向上・各種合理化、調達・貯蔵インフラ整備)に加え、研究開発投資、人材開発投資等も積極的に行う。

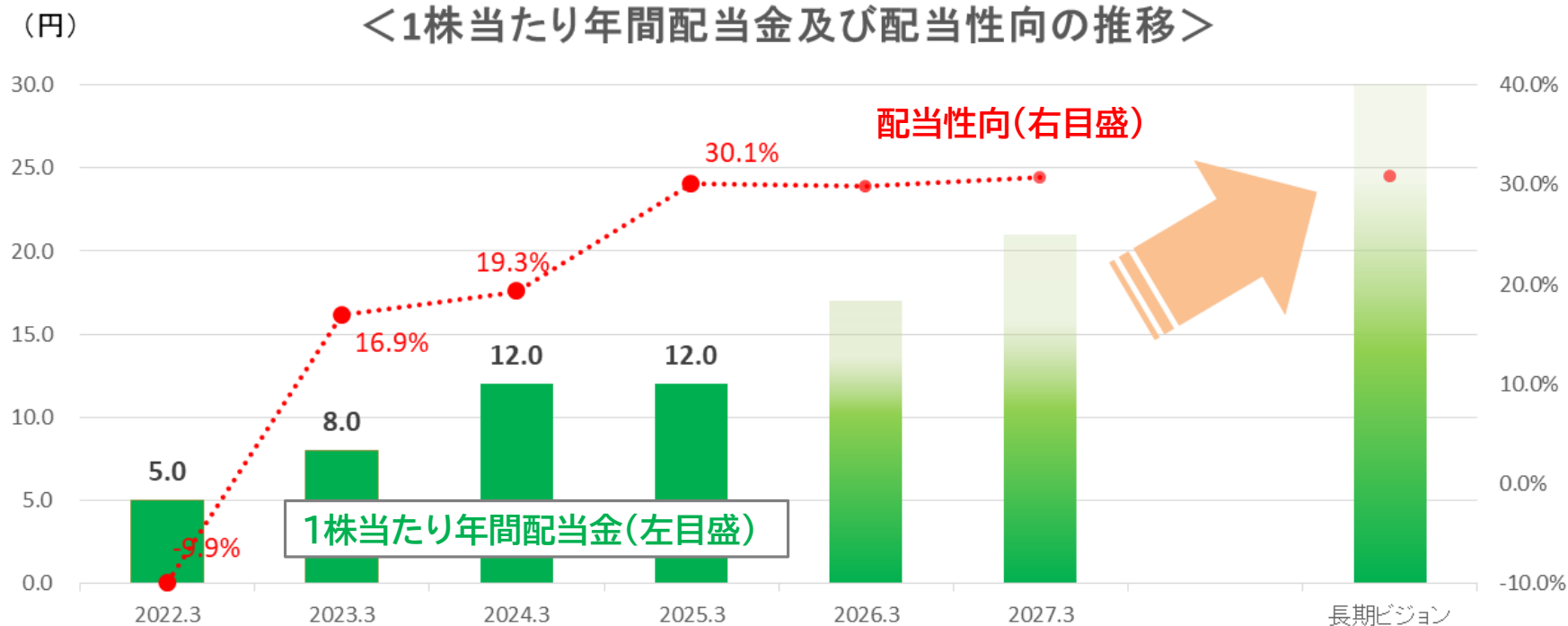
財務CF	維持・更新投資 (DX化など既存設備の生産性向上を含む)		30億円 ～40億円
	成長戦略投資	研究開発投資	
人材開発投資			
調達・貯蔵インフラ整備			
その他(M&Aほか)			
営業CF(3年分) 約60億円	株主還元 (安定的な増配および機動的な自社株取得)		8億円 ～10億円

(2)株主還元方針

【基本方針】

- ✓ 企業としての成長に応じた**安定的・継続的**な株主還元を実施。
- ✓ **配当性向30%程度**を目線とし、**累進的配当**を堅持。
- ✓ 投資回収後のフェーズにおいては、自社株式取得も機動的に検討。

＜1株当たり年間配当金及び配当性向の推移＞



(3)資本コストを意識した取組みの強化



中長期的な企業価値向上に対する役職員のコミットメント強化

- ✓ 役員・幹部社員を対象とした新たなインセンティブの仕組みの設計・運用
(自社株式[RS] and/or ストックオプションの付与)
- ✓ 一般社員を対象としたファイナンシャル・ウェルネスの実現
(従業員持株会加入率の飛躍的向上⇒現状18%から過半を目指す)



IR活動の強化を通じた株主・投資者との実効的な対話の実践

- ✓ 財務面・非財務面の双方を意識した開示の拡充
(新たに統合報告書を発行、その他サステナビリティ関連情報の発信を強化)
- ✓ 機関投資家との1on1 / スモールミーティング 件数増加
(経営陣・社外役員に情報共有し、取締役会での議論の深化につなげる仕組みを構築することで企業価値の向上につなげる)

主要数値目標(財務) ※連結ベース

	2024年 3月期[実績]	2025年 3月期[目標]	2027年 3月期[目標]	長期ビジョン
売上高	528億円	550億円	600億円	1,000億円
経常利益 (経常利益率)	12.5億円 (2.4%)	10.5億円 (1.9%)	18億円 (3.0%)	40億円～ 50億円 (4%～5%)
EBITDA	21.3億円	22億円	28億円	
ROE	12.3%	7.2%	10.2%	10%～ 15%程度

〔ご参考〕 想定する現状の株主資本コストの水準： 5%～10%程度

主要数値目標(非財務)

	2024年 3月期[実績]	2027年 3月期[目標]
野菜残渣のリサイクル率	50%	60%
CO ₂ 排出量削減率 (物流部門・売上高当たり原単位)	—	2024/3期比 ▲10%
従業員エンゲージメントスコア (物流部門除く/100pt.満点)	72pt.	80pt.
女性管理職比率 (物流部門を除く)	21.5%	23%
従業員の声を集める 「4つの箱」への投稿件数(*)	54件	130件

*ヘルプライン、投稿箱、改善アイデアボックス、リスペクトカード

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（証券コード3392）

広報IR室 電話 03(3858)1037

Purpose of Delica Foods Group

野菜の未来を変える。
野菜で未来を変える。

デリカフーズ
DELICA FOODS GROUP 