

|| 企業調査レポート ||

デリカフーズホールディングス

3392 東証スタンダード市場

[企業情報はこちら >>>](#)

2024年7月12日(金)

執筆：客員アナリスト

佐藤 譲

FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
1. 第五次中期経営計画の概要	01
2. 事業戦略について	01
3. 財務戦略と株主還元策	02
■ 第5次中期経営計画	03
1. 第四次中期経営計画の振り返り	03
2. 第五次中期経営計画の位置付けと長期ビジョン	05
3. 経営数値目標	06
4. 事業戦略	08
5. 財務戦略	13
6. サステナビリティの取り組み	15

要約

第五次中期経営計画では事業構造やサプライチェーン構造の変革に取り組み、2027年3月期経常利益で18億円を目指す

デリカフーズホールディングス<3392>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ある。ミッションとして「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」、ビジョンとして「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する」を掲げ、事業活動を展開している。

1. 第五次中期経営計画の概要

同社は、2024年5月に第五次中期経営計画「keep on trying 2027」（2025年3月期～2027年3月期）を発表した。第四次中期経営計画で全国主要拠点へのFSセンター※設置を完了し、今後3年間は長期ビジョン（10年後のありたい姿）として掲げた売上目標1,000億円の実現に向けて、収益性向上を図ると同時に様々な取り組みに挑戦（try）する期間と位置付けた。事業戦略として、1）各種ポートフォリオ（以下、PF）の変革、2）青果物サプライチェーンの構造変革、3）研究部門・開発部門への投資拡大の3点に取り組み、業績目標として2027年3月期に売上高600億円、経常利益18億円を掲げた。3年間の年平均成長率は売上高で4.3%、経常利益で12.7%となる。また、ROE（自己資本当期純益率）は同社が想定する現在の株主資本コストの水準（5～10%）を上回る10.2%を目指す。

※ FS（Fresh&Speedy）センターは、コールドチェーン（5℃帯）を実現する製造加工・物流拠点。既に東京、西東京、埼玉、愛知、奈良、福岡、仙台（提携拠点）に開設しており、2024年4月の大阪FSセンター開設により主要大都市圏でのFSセンター設置が完了した。

2. 事業戦略について

PFの変革については、事業PF、顧客PF、商品PFそれぞれの変革を進めていく。事業PFは主力の青果物事業に加えて、「物流2024年問題」を好機として捉え、物流事業の育成に取り組んでいく。顧客PFについては顧客ごとに将来性や収益性などを分析し、顧客の選択と集中を図っていく。商品PFは、ホール野菜やカット野菜だけでなく加工度の高い商品（高付加価値商品）の販売拡大や、BtoC事業並びに輸出事業の育成に取り組んでいく。青果物サプライチェーンの構造改革では、輸入依存度の高い野菜の国内調達比率引き上げや、長期保存技術の確立による調達インフラの再構築、業務提携先企業※との協業によるサプライチェーン全体の合理化を推進する考えだ。

※ 2023年2月にエア・ウォーター<4088>、（株）ベジテックと業務提携を発表したの続き、2024年3月に（株）神明ホールディングスも提携に加わり4社協業体制となった。当社は、このほかに全農との間でも2018年に業務提携契約を締結している。

デリカフーズホールディングス | 2024年7月12日(金)
3392 東証スタンダード市場 | <https://www.delica.co.jp/ir/>

要約

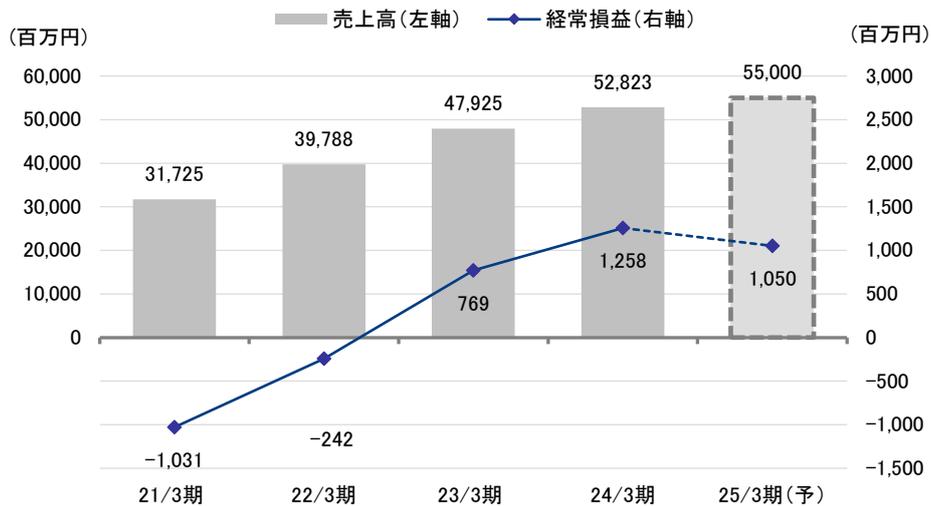
3. 財務戦略と株主還元策

財務戦略としては、1) キャッシュ・フローの配分適正化、2) 配当性向目線の転換、3) 資本コストを意識した取組みの強化の3点を基本戦略として取り組んでいく。キャッシュ・アロケーションについては、企業価値の拡大につながる成長戦略投資（研究開発投資、人財開発投資、調達・貯蔵インフラ整備、その他（M&Aなど））を優先的に実施していくほか、維持・更新投資（30億～40億円）や株主還元（8億～10億円）などのキャッシュ・アウトを見込んでおり、これらの資金を営業キャッシュ・フロー（3年で約60億円）や、必要であれば借入金等で充当することとしている。株主還元方針は、継続的かつ安定的な配当を行うことを基本としつつ、大型設備投資が一巡したことから、2025年3月期からは連結配当性向の目線を従来の20%程度から30%程度に引き上げた。2025年3月期の1株当たり配当金は前期と同額の12.0円（配当性向30.1%）を予定している。今後利益成長が続けば増配が期待できることになる。また、投資回収後フェーズでは自己株式取得も機動的に検討する意向だ。なお、従来より株主優待制度も導入しており、保有株式数や継続保有期間によって自社商品等の贈呈を行っている。

Key Points

- ・第五次中期経営計画は、長期ビジョンの実現に向け様々な挑戦を行う期間として位置付け
- ・2027年3月期に売上高600億円、経常利益18億円、ROE10.2%を目標に掲げる
- ・事業構造の変革とサプライチェーン構造の改革に取り組み、収益性向上を目指す
- ・営業キャッシュ・フローと借入金等で成長戦略投資や設備維持・更新投資、株主還元資金を賄う方針

業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 第五次中期経営計画

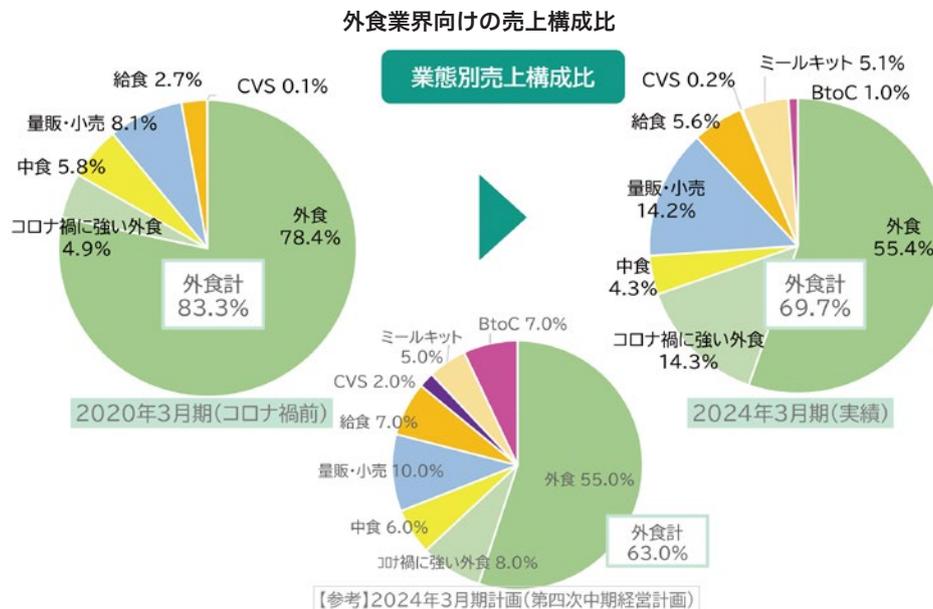
2024年3月期までの第四次中期経営計画では 青果物流通インフラの構築を完了し、業績も当初目標を超過して着地

1. 第四次中期経営計画の振り返り

同社は、2024年5月に第五次中期経営計画「keep on trying 2027」（2025年3月期～2027年3月期）を発表した。第四次中期経営計画では新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）で事業環境が大きく変化するなかで、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を基本方針に掲げ、おおむね当初に目指した計画を達成することができた。

「事業ポートフォリオ」の変革では、コロナ禍前（2020年3月期）まで80%以上あった外食企業向けの売上構成比を2024年3月期に63%まで引き下げる計画であったが、その後外食業界が急速に回復したことから69.7%となった。この間に、コロナ禍に強い外食（テイクアウト、宅配・デリバリー業態等）や量販・小売や給食などの販路を拡大することに成功し、2021年に開始したミールキット※事業についても、OEM先を開拓して売上を伸ばすなど市場環境の変化に対応できるポートフォリオを構築できたものと評価される。

※ミールキットとは、あらかじめ決まった料理メニューを簡便に作れるように、肉や魚、野菜などの食材と調味液などをパックにして提供する商品で、肉や魚などは半分調理した状態、野菜はカットした状態で提供される。



出所：中期経営計画より掲載

デリカフーズホールディングス

3392 東証スタンダード市場

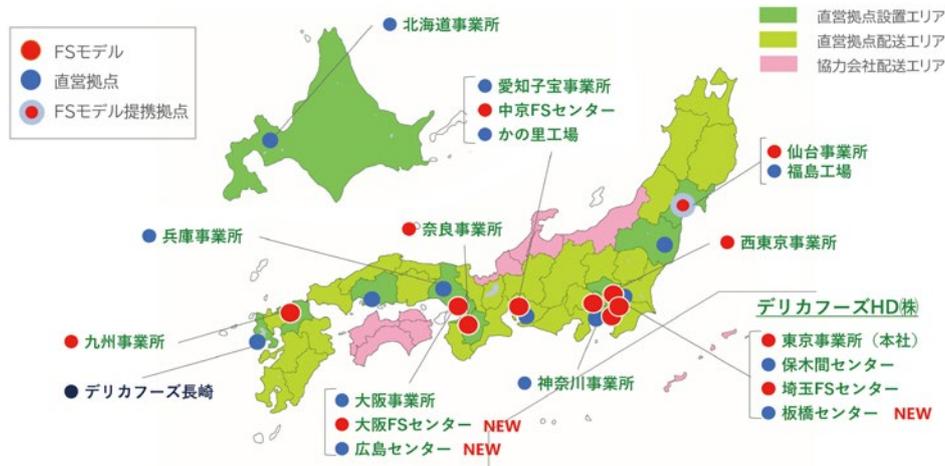
2024年7月12日(金)

<https://www.delica.co.jp/ir/>

第5次中期経営計画

また「青果物流通インフラの構築」についても、2024年4月に大阪FSセンターが稼働を開始し、全国主要都市へのFSセンター設置が完了したほか、物流面においても拠点間配送(幹線便)の強化による全国コールドチェーン化を実現するなど、当初の計画を達成した。当初、関東エリアにもFSセンターを新設することを検討していたが、建設コストが上昇したことで投資効率が見合わなくなったほか、業務提携先と協業することである程度カバーできると判断し、賃借による物流センターの設置となった。

グループ拠点 (2024年5月時点)



出所：中期経営計画より掲載

青果物流インフラの構築

	21/3期	24/3期	増加数
拠点数	17 拠点	20 拠点	3 拠点
（うち FS センター）	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

出所：中期経営計画よりフィスコ作成

「サステナビリティ経営の推進」では、2023年10月にサステナビリティ推進室を新設し、様々な社会課題の解決への積極的な取り組みを加速した。野菜を100%使い切る取り組みとして、端材を使って出汁にした「ベジブロード」や規格外野菜を活用したポタージュ類の販売を開始したほか、冷凍野菜製造工場を竣工し製造販売を開始した。また、地球環境問題への取り組みとして、省エネ化の推進、物流部門の配送ルート・配車の効率化、低燃費低排出車両の導入によるCO₂排出量削減などに取り組んだ。人財育成の面でも、外国籍従業員の活躍推進のため国際人財室を新設したほか、キャリア推進プロジェクト・女性活躍推進プロジェクトの発足、デリカ次世代アカデミーの開講や働く環境を整備するための各種人事制度を導入した。そのほか、「健康な社会の実現」をテーマとして、一般消費者の健康志向に応える商品開発（ミールキット「楽彩」）や抗酸化力評価の実装、従業員の健康管理強化の取り組みを推進した。地域社会への貢献としては、中高生向けの工場見学会への対応や食育セミナーの実施、子ども食堂・フードバンクへの寄付、スポーツ選手支援などの活動を実施した。

第5次中期経営計画

こうした取り組みの成果として、2024年3月期の業績は売上高で528億円、経常利益で12.5億円、ROEで12.3%と当初目標数値（売上高450億円、経常利益10億円、ROE7.0%）を大きく上回り、過去最高業績を更新した。

第四次中期経営計画の数値目標

(単位：億円)

	21/3期 実績	24/3期		達成率
		当初目標	実績	
売上高	317	450	528	117.4%
経常利益	-10.3	10.0	12.5	125.8%
(経常利益率)	-3.3%	2.2%	2.4%	0.2pt
当期純利益	-9.5	6.5	10.1	156.0%
EBITDA	-5.6		21.3	
ROE	-12.6%	7.0%	12.3%	5.3pt
1株当たり配当金(円)	5.0	10.0	12.0	120.0%

出所：決算短信、中期経営計画よりフィスコ作成

第五次中期経営計画は長期ビジョンの実現に向け、様々な挑戦を行う期間として位置付け

2. 第五次中期経営計画の位置付けと長期ビジョン

第五次中期経営計画の策定にあたっての外部環境認識として、国内の市場環境は人口減少と少子高齢化が進み、食の外部化及び家事省力化、健康意識や衛生・安全意識の高まりが続くなかで、リスク要因としては農家の減少、気候変動・天候不順による調達難、人手不足や「物流2024年問題」による物流難が挙げられ、一方でポジティブ要因として食の外部化進展による販売機会の増加、健康意識の高まりによる野菜の消費拡大・研究データの活用、安全・安心・衛生意識の高まりによる同社のサプライチェーン機能の再評価といった点が挙げられる。

同社ではこうした環境の変化などを踏まえて、新たに「野菜の未来を変える。野菜で未来を変える。」をパーパスに設定した。農業と青果物の価値を高める、青果物の廃棄をなくす商品開発、青果物による豊かな食生活の提案など野菜の未来を変える取組みを進め、持続可能な農業、フードロス削減、健康寿命の延伸など野菜で未来を変えていくことを自社の存在意義としている。

また、今回は10年後(2034年)のありたい姿として長期ビジョンも発表した。今後10年間で野菜の総合加工メーカーとしてのポジションを確立し(野菜の価値と可能性を徹底的に追求し、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)と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)を目指す。

10年後の経営数値目標として、売上高1,000億円、経常利益率4~5%、ROE10~15%を掲げており、第5次中期経営計画「keep on trying 2027」は長期ビジョンを達成するために、収益力の強化を図るとともに新市場の開拓や新規事業の育成など様々な取り組みに挑戦(try)する期間と位置付けている。

第5次中期経営計画

長期ビジョン (10年後のありたい姿)



出所：中期経営計画より掲載

2027年3月期に売上高600億円、経常利益18億円、ROE10.2%を目標に掲げる

3. 経営数値目標

第五次中期経営計画の経営数値目標として、最終年度となる2027年3月期に売上高600億円、経常利益18億円、EBITDA28億円、ROE10.2%を掲げた。3年間の年平均成長率は売上高で4.3%、経常利益で12.7%、EBITDAで9.5%となり、経常利益率は2024年3月期の2.4%から3.0%に引き上げていく。2025年3月期は大阪FSセンター稼働に伴う減価償却費や立ち上げコストの負担増により経常利益は減益となるものの、2026年3月期以降は後述する各種ポートフォリオ変革の取り組みを推進することで2ケタ増益が続く見込みとなっている。売上成長率については直近5年間が6.9%成長だったことからするとやや物足りない感もあるが、ここ数年間は拠点拡大を積極的に進め売上を拡大してきたのに対して、今後3年間は大型拠点の新設を予定していないため、既存の生産能力で対応可能な堅実な売上計画となっている印象だ。同社の安心・安全なサプライチェーン機能に対する顧客からの評価は高く、今後は顧客の選択と集中も図りながら、収益性を高めていく戦略となっている。

第五次中期経営計画の数値目標

(単位：億円)

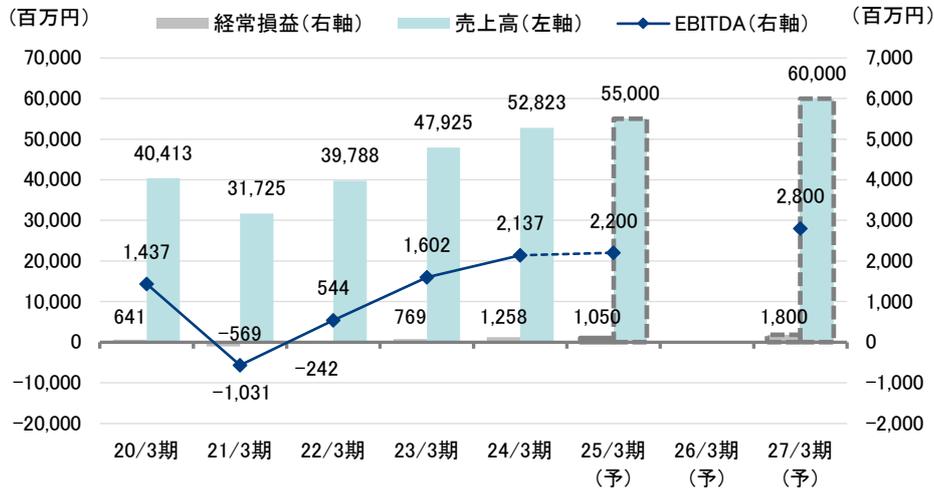
	24/3期 実績	25/3期 計画	27/3期 目標	長期ビジョン
売上高	528	550	600	1,000
経常利益	12.5	10.5	18	40~50
(経常利益率)	2.4%	1.9%	3.0%	4~5%
EBITDA	21.3	22.0	28.0	
ROE	12.3%	7.2%	10.2%	10~15%

出所：中期経営計画よりフィスコ作成

デリカフーズホールディングス | 2024年7月12日(金)
3392 東証スタンダード市場 | <https://www.delica.co.jp/ir/>

第5次中期経営計画

連結業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

また、非財務指標の目標として、野菜残渣のリサイクル率を2024年3月期実績の50%から2027年3月期は60%に引き上げるほか、物流部門のCO₂排出量を売上高当たり原単位で10%削減に取り組んでいく。また、従業員のエンゲージメントスコアや女性管理職比率の向上、従業員の声を集める「4つの箱」※への投稿件数を増やし、社内の活性化につながる取り組みも推進していく。

※「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」の4つ。

非財務指標の目標

	24/3期	27/3期目標
野菜残渣のリサイクル率	50.0%	60.0%
CO ₂ 排出量削減率(物流部門・売上高当たり原単位)	-	24/3期比10%削減
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%	23.0%
従業員の声を集める「4つの箱」への投稿件数	54件	130件

出所：中期経営計画よりフィスコ作成

事業構造の変革とサプライチェーン構造の改革に取り組み、収益性の向上を目指す

4. 事業戦略

同社は売上高1,000億円企業の実現に向けて、「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改革」に取り組み、またそれらを支える「R&D部門の強化」を図っていくことを基本戦略として打ち出した。

(1) 各種ポートフォリオの変革

経営基盤の拡充や収益性向上を目的として、事業ポートフォリオ、顧客ポートフォリオ、商品ポートフォリオをそれぞれ見直し、事業構造を変革していく。

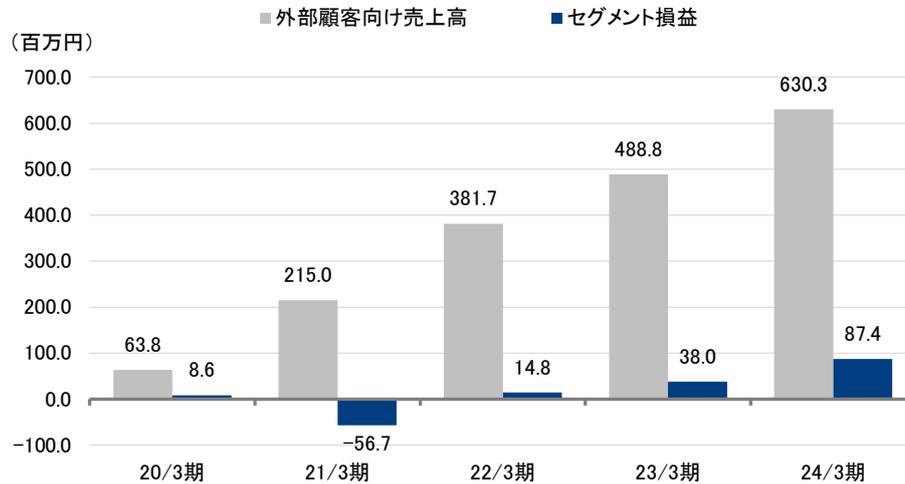
a) 事業ポートフォリオ

同社の事業は従来、青果物事業（デリカフーズ（株）、デリカフーズ長崎（株）、楽彩（株））が主体でその補完として物流事業（エフエスロジスティクス（株））や研究開発・分析事業（デザイナーフーズ（株））を各子会社で展開してきたが、今後はそれぞれの子会社が独自の事業を展開できるように変革を進めていく。デリカフーズ長崎や楽彩ではミールキット事業やBtoC事業の育成に取り組み、エフエスロジスティクスではグループ外企業からの受託物流サービスを拡大していく。また、デザイナーフーズでは国内随一の野菜の栄養価データベースを活用したコンサルティングサービスや新商品の開発を強化していく。

特に、物流事業においては「物流2024年問題」によりトラックドライバー不足による運賃の値上げが進むなかで、採用力で競争優位性を発揮している同社にとっては、事業を拡大する好機になると見ている。エフエスロジスティクスは物流コスト上昇や物流サプライチェーンリスクを軽減するために2014年に設立された子会社で、事業を開始してからグループの青果物流の一端を担う子会社として段階的にサービスエリアを拡大してきた。2024年3月期末の保有車両台数は133台、従業員数は212人の規模で、事業拠点としては東京（本社）、西東京、神奈川、名古屋、大阪、福岡の6拠点を開設し、拠点間の幹線便や顧客先へのラストワンマイルのチルド配送を行っている。現在は、グループの物流のうち4割強を同社で担っていることになる。同社では4割強という水準がおおむね適正水準にあると考えているようで、今後は外部顧客向けの受託物流サービスを育成し、物流事業の収益拡大を目指す。外部顧客向けサービスとしては、ラストワンマイルのトラックの空きスペースを利用し、野菜以外の商品を一般的な運賃よりも安く顧客に配送する「平日おねうち便」や「資材おたすけ便」、拠点間の幹線便トラックを活用する「幹線あいのり便」などのサービスを行っている。

2024年3月期の物流事業の売上高は前期比13.9%増の4,303百万円、セグメント利益（経常利益）は同130.2%増の87百万円と過去最高を更新した。売上高については85.4%がグループ内取引で占められるが、外部顧客向け売上も顧客数増加によって年々拡大しており、2024年3月期は同29.0%増の630百万円まで成長した。2020年3月期は63百万円だったので、4年間で10倍に成長したことになる。既存車両の空きを活用した外部顧客向け売上については追加コストがほとんどかからないため、売上が利益増に直結する構造となっており、昨今の燃料費高騰や人件費上昇の影響を同サービスの拡大で吸収する格好となっている。

物流事業の外部顧客向け売上高、及びセグメント損益



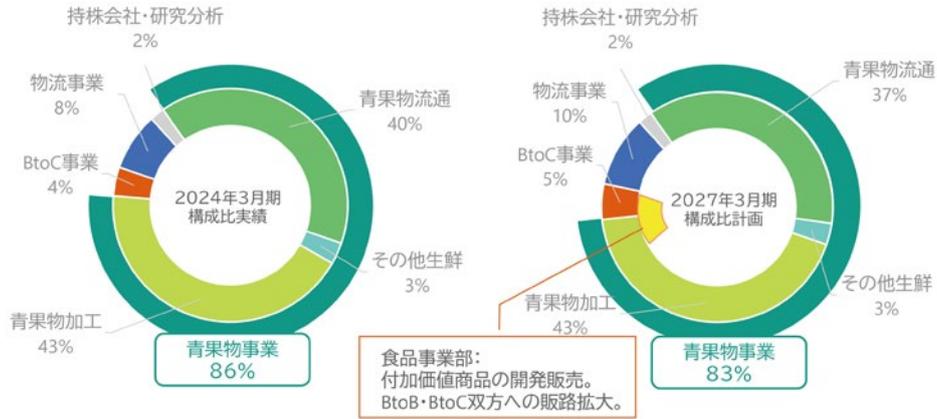
出所：決算短信よりフィスコ作成

今後3年間の計画としては保有車両台数を30台以上増やすほか、顧客数も現状の15~20社からさらに拡大し、売上構成比で2024年3月期の8%から10%に引き上げていく。年平均成長率は12%となる見通しだ。外部顧客向けに関してはチルド物流に対応したトラックのため食品業界向けが中心になると見られるが、最近では午前中に配送を完了したトラックを使って、午後にレンタルサイクルの回収や外食メニューの回収を行う事例も出てきている。また、業務提携先企業との物流インフラの共有化も進めており、物流問題が深刻化するなかで成長余地は大きいと弊社では見ている。なお、トラックドライバーの採用については業界の中でも処遇条件が良いことから、問題なく採用できているようだ。

またBtoC事業についても、売上構成比を2024年3月期の4%から2027年3月期は5%に引き上げる。ミールキット事業の拡大に加えて、2024年4月に食品事業部を新設し、付加価値商品の開発販売を強化していく。契約農家から原材料を仕入れ、製造は外部企業に委託して商品販売していくことになる。BtoCだけでなく外食企業への販売を行う予定だ。

第5次中期経営計画

事業別売上構成比



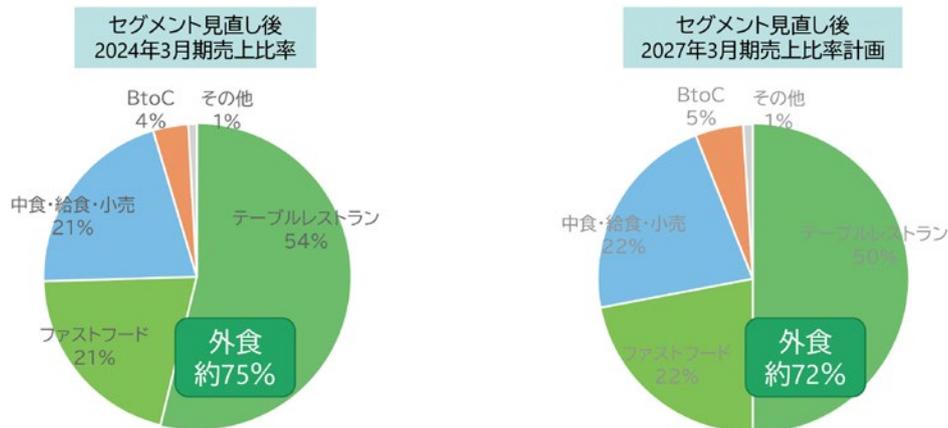
出所：中期経営計画より掲載

b) 顧客ポートフォリオの変革

顧客ポートフォリオについては、外食業界向けの売上構成比が2024年3月期の約75%から2027年3月期は約72%に低下し、中食・給食・小売業界向けが21%から22%に、BtoC向けが4%から5%に上昇する計画となっている。BtoC事業については楽彩ブランドにて展開しているミールキットや宅配用野菜BOXのほか、他社ブランドでのOEM販売を拡大していくことで2ケタ成長を目指す。国内のミールキット市場は年間1,600億円の規模があり、今後も生活スタイルの変化や高齢化社会の進展もあって安定成長が見込まれる市場だけに、今後も注力する方針だ。なお、2025年3月期より業態別売上高の区分を実際のビジネス形態に合わせて見直しており、2024年3月期実績についても新区分の構成比や名称で表示している。

同社では人流の変化や経済動向による変化の影響を受け難い顧客ポートフォリオへの変革を進めていくとともに、旺盛な需要に対して将来性や収益性、販売実績などを基に顧客の選択と集中を行い、取引口座数の適正化を図っていく。今回の中期経営計画においては、収益性向上施策の1つとして位置付けられる。

顧客ポートフォリオの変革

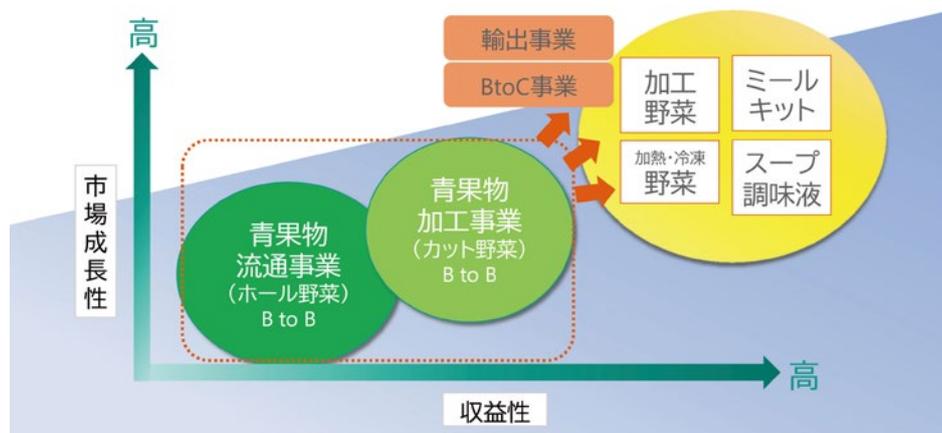


出所：中期経営計画より掲載

c) 商品ポートフォリオの変革

将来性・収益性・生産性を基に商品ポートフォリオの見直しを推進していく。より加工度の高い付加価値商品（加工野菜、加熱・冷凍野菜、ミールキット、スープ・調味液）の開発販売を強化していくことで、売上規模の拡大だけでなく収益性向上も目指す。冷凍野菜については名古屋事業所で製造ラインを構築しているほか、業務提携先で豊富な販売実績を持つエア・ウォーターからの仕入販売も行っていく予定だ。また、BtoC事業に加えて新規市場として海外向けの販路も長期保存が可能な冷凍商品を使って開拓していく。2023年後半にタイ向けに冷凍さつまいもを初めて出荷し一定の評価を受けており、今後も商品開発を強化する方針としている。

将来の事業ポートフォリオのイメージ（青果物事業）



出所：中期経営計画より掲載

(2) 青果物サプライチェーンの構造改革

同社は従来のサプライチェーンを抜本的に見直し、持続可能かつ機能的な青果物流通インフラへの変革を推進していく。主な取り組みとして、輸入依存度の高い野菜の国産化、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の3つのテーマを掲げている。

a) 輸入依存度の高い野菜の国産化

輸入依存度の高い野菜の国産化シフトについては、地政学リスクの高まりによる輸入調達リスクの軽減、並びに農業従事者の高齢化によって先細りが懸念される国内農業の支援を目的とした取り組みとなる。現在、同社の青果物の仕入ルートは、国内契約農家が約6割、市場調達で約2割、輸入で約2割の構成となっているが、品目によっては5割以上を海外から調達している青果物もあり、こうした品目について国内調達の比率を上げていく。

第1弾として、タマネギの国内調達比率を引き上げるべく外食企業との交渉を開始している。わが国農業の持続的発展の観点から顧客企業からもおおむね賛同が得られているようで、今後は価格交渉など細かな条件交渉を進めていくことになる。現在、タマネギの輸入比率は5割程度だが、当面の目標として3割程度に引き下げていく。そのほかの品目では、長ネギやトマト、ニンジンなどでも段階的に取り組む予定だ。

デリカフーズホールディングス

3392 東証スタンダード市場

2024年7月12日(金)

<https://www.delica.co.jp/ir/>

第5次中期経営計画

b) 調達インフラの再構築

今後さらに深刻化する調達・物流難に対して、持続可能なインフラの再構築に取り組んでいく。具体的には、業務提携先のエア・ウォーターが持つガス技術やベンチャー企業が持つ冷凍技術などを用いて長期保存技術を確立し、貯蔵集出荷拠点の設置計画を進めていく。野菜の長期保存が可能になれば、天候不順による市況変動の影響も軽減され、安定供給体制がより一層強化されるほか、収益性の向上にも寄与することになる。

c) 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業務提携などを通じて、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ていく。既にエア・ウォーター、ベジテック、神明ホールディングスとの4社業務提携による取り組みがスタートしており、物流インフラに関しての相互乗り入れが進んでいる。例えば、東北・北海道エリアについてはエア・ウォーターの物流インフラが充実しているため活用しているほか、同社の幹線便を他社が活用するケースもある。特に、精米卸販売の最大手である神明ホールディングスとは契約産地や顧客企業など重なる部分も多く、同社の物流インフラを共有化するケースが今後増えていくものと予想される。

(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と事業領域の拡大に向けて、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つなげていく。具体的な取り組みは以下のとおり。

a) 野菜を中身で評価

野菜の健康効果（抗酸化力など）研究を推進し、野菜の価値向上・消費拡大へとつなげていく。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していく考えだ。

b) 貯蔵の長期化

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

c) 新規商品・新規事業の開発

同社の持つ加工技術・施設・ノウハウを最大限活用し、競争力の高い付加価値型商品の開発により販路拡大を目指す。また、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事業の開発を推進していく。

営業キャッシュ・フローと手元資金等で成長戦略投資や設備維持・更新投資、株主還元資金を賄う方針

5. 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て、キャッシュ・フローの配分適正化、配当性向目標線の転換、資本コストを意識した取り組みを強化していく。

(1) キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションについては、企業価値の拡大につながる成長戦略投資（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））を優先的に実施し、既存設備の維持・更新投資として30億～40億円、株主還元（安定的な増配及び機動的な自社株取得）として8億～10億円を見込んでいる。成長戦略投資の規模については特に定めておらず、状況を見ながら適宜実施していくことにしている。これらの必要資金については、3年間の営業キャッシュ・フロー約60億円と必要であれば借入金などで調達していくことにしている。

キャッシュ・フローの配分適正化

財務CF 営業CF(3年分) 約60億円	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)	
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	

出所：中期経営計画より掲載

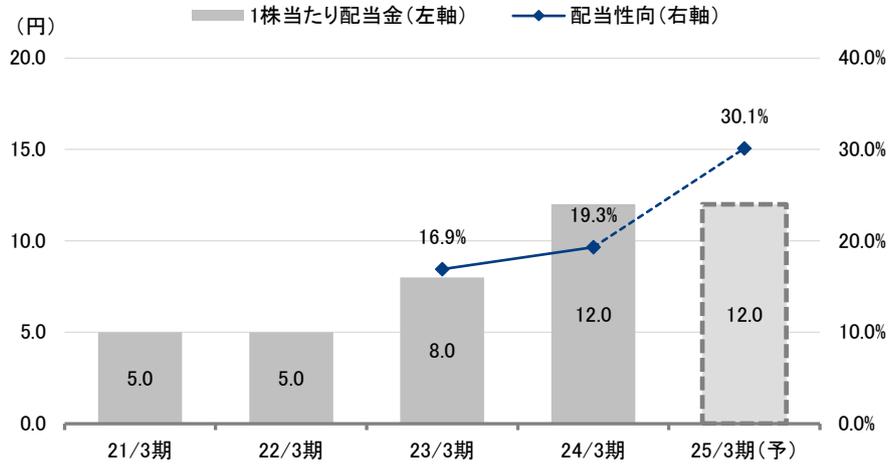
(2) 株主還元策

株主還元については、企業としての成長に応じた安定的かつ継続的な株主還元を実施していくことを基本方針とする。大型投資が一巡したことから、2025年3月期以降は連結配当性向を従来の20%程度から30%程度に引き上げ、累進的配当を堅持していく意向で、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していくことにしている。2024年3月期の1株当たり配当金は、創立20周年の記念配当2.0円を含めて前期比4.0円の増配となる12.0円（配当性向19.3%）とした。また、2025年3月期は記念配当が剥落するものの、前期と同額の12.0円（同30.1%）を予定しており（普通配当ベースでは2.0円の増配）、今後利益成長が続けば増配が期待できることになる。

デリカフーズホールディングス | 2024年7月12日(金)
3392 東証スタンダード市場 | https://www.delica.co.jp/ir/

第5次中期経営計画

1株当たり配当金の推移



※ 24/3期は創立20周年の記念配当2.0円を含む。
出所：決算短信よりフィスコ作成

また、同社は株主優待制度も導入している。具体的には、毎年9月末の株主に対して保有株数に応じて「青果日和」ブランドのオリジナル青果ボックスまたは同等分のQUOカードを贈呈し（200株以上400株未満の場合はクオカードのみ）、長期保有株主（3年以上継続して2,000株以上保有）に対しては、別途優待内容を付け加えている。

株主優待内容

保有株数 (9月末時点)	優待内容
200株以上 300株未満	500円分のQUOカード
300株以上 400株未満	1,000円分のQUOカード
400株以上 600株未満	2,500円相当の「青果日和」ブランド：株主優待オリジナル青果ボックス、または2,000円分のQUOカード
600株以上 800株未満	4,000円相当の「青果日和」ブランド：株主優待オリジナル青果ボックス、または3,000円分のQUOカード
800株以上 1,000株未満	5,000円相当の「青果日和」ブランド：株主優待オリジナル青果ボックス、または3,000円分のQUOカード
1,000株以上	7,000円相当の「青果日和」ブランド：株主優待オリジナル青果ボックス、または5,000円分のQUOカード
(長期保有株主優待)	
3年以上継続して 2,000株以上 4,000株未満保有	上記通常の株主優待に加え、2,000円相当の野菜・果物を使用した加工品を贈呈（「青果日和」ブランド・オリジナルドレッシング含む）
3年以上継続して 4,000株以上保有	上記通常の株主優待に加え、4,000円相当の野菜・果物を使用した加工品を贈呈（「青果日和」ブランド・オリジナルドレッシング含む）

出所：同社ホームページよりフィスコ作成

(3) 資本コストを意識した取り組みの強化

資本コストを意識した経営の取り組みとして、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と、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に取り組んでいく。

役職員のコミットメント強化に関しては、役員・幹部社員を対象に新たなインセンティブの仕組み（譲渡制限付株式またはストックオプションの付与）を導入する。また、一般社員を対象としたファイナンシャル・ウェルネス※を実現するための施策の1つとして、従業員持株会を奨励していく。持株会加入率を現状の18%から50%以上と飛躍的向上を目指す。

※ファイナンシャル・ウェルネスとは、「人々が足元の金銭的な義務を果たすことができ、将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態」を示す概念。米国では、企業がファイナンシャル・ウェルネスプログラムを提供する理由として、従業員の満足度改善、リテンション改善、金融面のストレス減少、生産性向上などが挙げられている。

一方、IR活動の強化については、財務面・非財務面の双方を意識した開示を拡充すべく、新たに統合報告書の発行を予定しているほか、サステナビリティ関連情報の発信を強化していく。また、機関投資家との1on1またはスモールミーティング件数を増やし、機関投資家からの視点などを経営陣・社外役員で共有し、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、企業価値向上につなげていく考えだ。

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企業として成長を目指す

6. サステナビリティの取り組み

同社グループは、「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」ことをミッションに掲げ、持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していく方針を打ち出している。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する」ことで、SDGsに貢献する考えだ。

(1) マテリアリティと取り組み内容

同社はマテリアリティとして、「天の恵みである野菜を100%使い切る」「地球環境問題への取り組み」「心身両面における健全性を実現する人的資本政策」「健康で住みやすい社会の実現」「堅確な食品安全マネジメントシステムの構築」「『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」の6項目を特定し、その取り組みを推進している。

デリカフーズホールディングス | 2024年7月12日(金)
 3392 東証スタンダード市場 | <https://www.delica.co.jp/ir/>

第5次中期経営計画

マテリアリティと取り組み内容

マテリアリティ	取り組み内容
天の恵みである野菜を100%使い切る	<ul style="list-style-type: none"> 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「ベジプロード」の拡充 鮮度保持技術の開発
地球環境問題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 物流部門における配送ルート効率化によるCO₂排出量削減 デマンドコントロールによる使用電力量削減
心身両面における健全性を実現する人的資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 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
健康で住みやすい社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 野菜の分析及び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
堅確な食品安全マネジメントシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> 食品安全文化の醸成 FSSC22000取得拠点数の増加
「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	<ul style="list-style-type: none"> 予防に重点を置いた危機管理委員会運営 ヘルプラインや投稿箱など、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

出所：中期経営計画より掲載

(2) ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みとして、次世代リーダーの育成や女性の活躍推進、多様な働き方への制度拡充などを推進しているほか、専門人財のキャリア採用、グローバル人財、志高き人財の採用を積極的に推進することで、持続的成長を実現するための経営基盤を一段と強化する方針だ。

ダイバーシティとインクルージョンの取り組み

テーマ	項目	実績と目標 (24/3期実績→27/3期目標)
Purpose、Mission、Visionの実現	社会的課題解決組織 次世代リーダーの育成	組織の醸成 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 多様な働き方への制度拡充 成長意欲のある人財への投資	女性管理職比率※ (21.5%→23%以上) 働き方新制度導入 (2件/年→3件以上/年) 人財開発投資 売上高※0.5%/年
個人の幸福と会社の繁栄を実現する人財を結集	専門人財のキャリア採用 グローバル人財の採用 志高き人財の採用	全社員比 (9.5%→15%以上) グローバル人財比率 (5%→5%以上) 新卒社員比率 (5.6%→5%以上/毎年)

※ 物流部門を除く

出所：中期経営計画より掲載

重要事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp