

中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)説明資料

2021年11月4日(木)





AGENDA

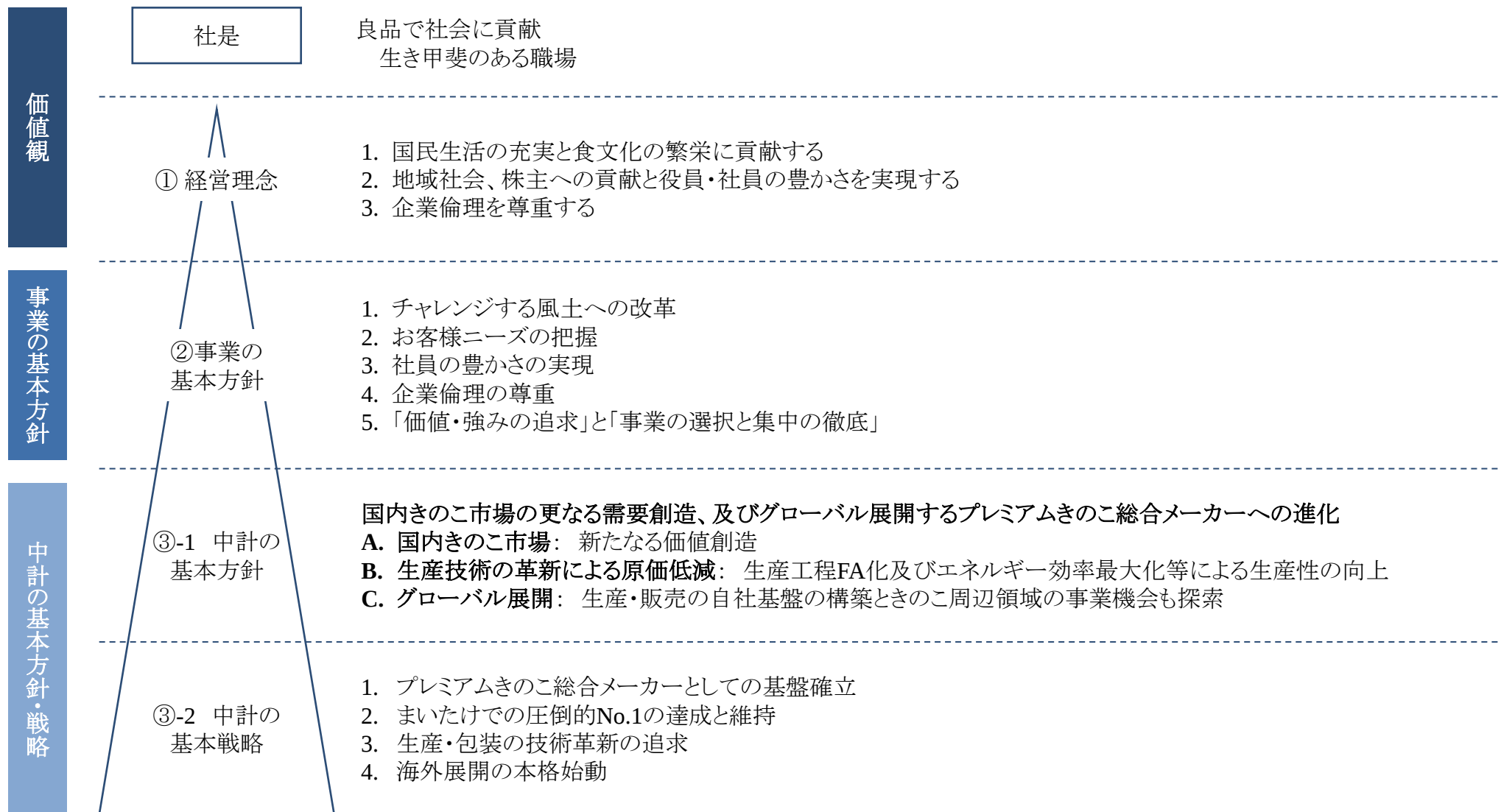
1. 雪国まいたけの中長期ビジョン
2. 現中期経営計画の振り返り
3. 現中期経営計画をブラッシュアップする背景・理由
4. 新中期経営計画のイメージ
5. 基本方針
6. 中期経営計画の定量目標
7. ESG戦略



雪国まいたけの中長期ビジョン

当社は、主にきのこ製品の生産・販売を通じて、「国民生活の充実と食文化の繁栄に貢献する」ことを目指している

雪国まいたけの中長期ビジョン：プレミアムきのこ総合メーカーとしてグローバルに展開し成長し続ける。





現中期経営計画の振り返り

現中期経営計画(2020年3月期～2023年3月期)は現時点まで概ね達成
主な施策を引継ぎ、現中計の過程で明らかになった成果や課題を踏まえ、新たな基本方針を策定する

現中期経営計画 (2020/3期～2023/3期)		これまでの主な成果
基本戦略	① プレミアムきのこ総合メーカーとしての基盤確立 ② まいたけでの圧倒的N0.1の達成と維持 ③ 生産・包装の技術革新の追求 ④ 需要拡大につながる機能性、きのこ高品質化研究 ⑤ 財務体質の強化 ⑥ 当社独自モデルの海外展開への準備	■ 基本戦略については概ね達成 ➢ まいたけのシェア過半を維持 ➢ 子会社のきのこを雪国まいたけで取り扱うことで販路を拡大し、マッシュルームは特に好調 ➢ 既存施設の生産量増強はほぼ完了 ➢ 白舞茸品種登録実施 ➢ 有利子負債の期限前返済による財務体質の強化も一段落 ➢ 海外へのテストマーケティングを通じて、ターゲットと課題を明確化
	① 健康需要の拡大を捉えた、まいたけ事業を中心とするトップラインの成長 ② アグリテックの追求による生産性の向上 ③ Eコマースを中心とした健康食品事業の拡大 ④ M&Aも活用した事業ポートフォリオの強化	■ 成長戦略についても概ね達成 ➢ まいたけ市場全体を伸ばし、当社のトップシェアエリアも拡大 ➢ 一定の省人化を達成 ➢ 2020年3月期に子会社化した三蔵農林は好調であり、事業ポートフォリオを強化
定量目標	営業利益:年平均成長率7%前後	■ 2021年3月期は年成長率17.3%と超過達成

現中期経営計画を現時点まで概ね達成



現中期経営計画をブラッシュアップする背景・理由

事業環境の変化に的確に対応し、国内市場の需要創造とシェアアップをはかりながら、中長期でグローバル展開するプレミアムきのこ総合メーカーへ進化するため、中期経営計画の時間軸を引き直し、ブラッシュアップする

当社を取り巻く環境

国内市場

- ・ 人口動態(人口減少・高齢化)
- ・ コロナ禍で残った影響
(店頭プロモーション、試食販売に一定の制限)
- ・ 景気不透明感と家計防衛意識の高まりの見込み
- ・ 競合他社の動き
(まいたけの増産・新商品)

海外市場

- ・ グローバルきのこ市場は、2025年まで、
約4%成長と安定的な成長の見込み
- ・ 健康と環境にやさしいきのこのニーズは拡大
(消費者の健康意識の高まり/動物タンパク代替)
- ・ きのこ主体の巨大プレイヤーはいない

対応・方針

戦略のブラッシュアップと、重点分野へのリソースの集中

- まいたけ需要の更なる拡大・深化
 - 地域別にターゲット顧客層を意識
 - よりカスタマイズされたマーケティングを展開
 - シェアを拡大
- マッシュルーム事業の更なる貢献
 - 国内成長の柱に
 - 需要開拓余地あり
 - まいたけとの補完性高
- 生産面での更なる生産性向上

グローバル市場におけるプレミアムきのこ総合メーカー へ向けた本格的な始動

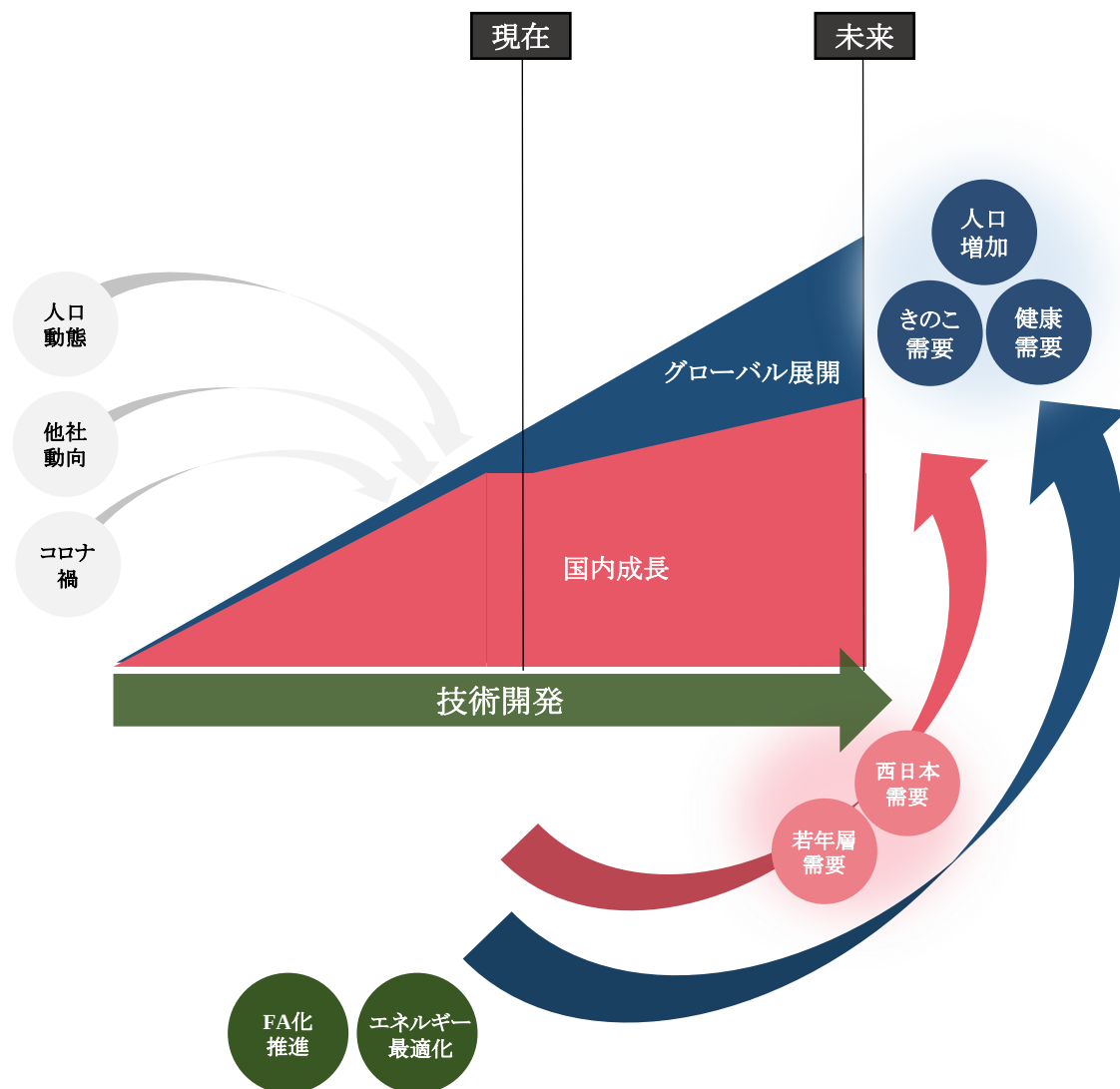
- グループの持続的な成長ポテンシャルの飛躍的上昇
 - 相対的に高い海外きのこ市場の成長を取り込む
- 一定の成果には中長期の時間軸が必要
 - 成果の実現には4年～5年の期間を要す
 - 現中計の期間は残り1.5年(～2023年3月)



新中期経営計画のイメージ

新中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)では、現中計を概ね引き継ぐと共に、事業環境の変化に適切に対応し、グローバルでの成長機会を探索する

基本方針に沿った中長期的な成長ロードマップのイメージ



基本方針

国内きのこ市場の更なる需要創造、及びグローバル展開するプレミアムきのこ総合メーカーへの進化

A

国内きのこ市場:新たな価値創造

- まいたけ消費における地域ギャップ、年齢ギャップを新たな販売機会と捉え、積極的な情報発信と調理の簡便性向上により、国内消費の底上げを図る
- グローバルスタンダードであり、更なる需要の拡大が見込まれるマッシュルーム事業を強化し、プレミアムきのこ総合メーカーとして新たなステージへ

B

生産技術の革新による原価低減:生産工程FA化及びエネルギー効率最大化等による生産性の向上

- 最新FA化技術を駆使した高効率工場に進化させることで、収益性を向上
- エネルギー効率の最大化と、環境負荷の低減に努める

C

グローバル展開:生産・販売の自社基盤の構築ときのこ周辺領域の事業機会も探索

- 世界的な健康志向に応えるため、自然食材であるきのこの消費拡大に取り組む
- 生産・販売の自社基盤を海外に構築
- きのこと周辺領域(川上～川下)での事業機会を探索

基本方針A: 国内きのこ市場(まいたけ事業)①

ターゲット顧客層の異なる特徴に応じた”重層的”且つ”複合的”プロモーションを駆使し、ライトからヘビーユーザーまでの幅広い層を囲い込む

“多面的”な販売プロモーション戦略



基本方針A: 国内きのこ市場(まいたけ事業)②

地域別にターゲット顧客層ごとにカスタマイズされたマーケティングを展開し、まいたけの圧倒的なNo1の地位を確立
西日本は伸び代が大きいので、認知度を上げ、喫食機会を増やすことで、顧客をランクアップさせていく

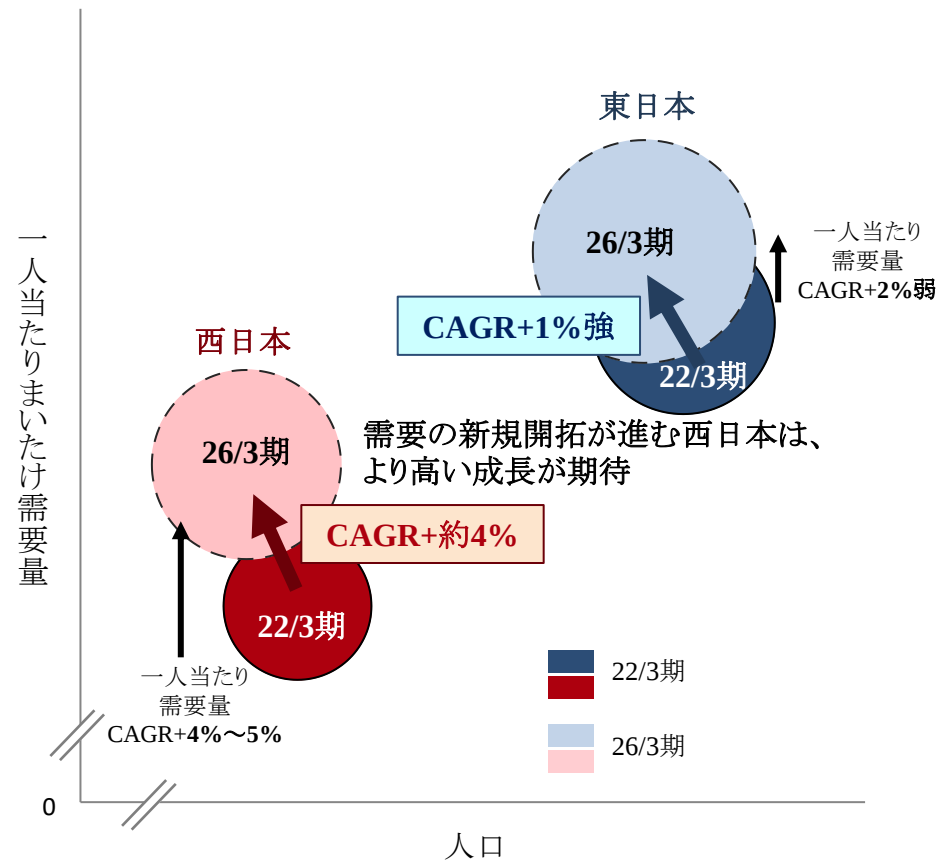
西日本



■ まいたけ需要の新規開拓

- 主なテーマ:
需要創造
- 訴求ポイント:
健康機能性訴求と共に、
食べ方の啓蒙を、電波、
デジタル、外食、中食等にて
幅広く展開。調理方法、その
簡便性、実際の喫食シーンの
提供、を推進し当社の認知率
向上にも繋げる

東西エリア別まいたけ市場規模の変化のイメージ※



※ バブルチャートの面積は需要量を表している

東日本



■ 更なるまいたけ需要の 深化・深掘り

- 主なテーマ:
需要のランクアップ
- 訴求ポイント:
健康機能性を多面的に発信し、
「MYメニューに毎日、まいたけ」
をコンセプトに『まい足し®』の
キャッチコピーで、年間通して、
シーズンギャップのない食材
へと成長



基本方針A: 国内きのこ市場(マッシュルーム事業)

プレミアムきのこであるマッシュルームの強化は、今後の当社の国内外での成長戦略を立体的に展開するためのカギとなる

国内市場の高い成長ポテンシャル

■ 事業環境

- グローバルきのこ市場で最もメジャーでスタンダードなきのこ(全世界のきのこ生産量の4割超)
- 国内生産量は約7,000トンと少量であり、成長ポテンシャルは高い
- 国内は参入障壁が高く、大手3社で寡占状態

■ 対応・方針

- 国内大手3社のうちの1社が、当社子会社であり、国内生産量がまだ少量なので、メニュー提案により需要創造し、市場の拡大を図る

まいたけとの相互補完性

■ 事業環境

- 和食よりも洋食との親和性が高く、他の和きのこ用途が違うので、当社の主力商品であるまいたけとパッティングせず、補完関係
- (サラダ等で)生で食べられ、季節性が小さいこと

■ 対応・方針

- 複数のプレミアムきのこをラインアップすることで、プレミアムきのこ総合メーカーとして、「雪国」のブランド価値向上を図る
- シーズンギャップの平準化を図る



■ 事業環境

- 生産量が少量なのは、生産技術や原料調達も含め、サプライチェーンのボトルネックがあるため

■ 対応・方針

- 海外で生産と合わせて、川上(原料)～川下を押さえて、国内事業とのシナジーの最大化を図る

海外展開とのシナジー

■ 事業環境

- 当初マイナーだったまいたけをプレミアムきのこに育成
- 当社は独自モデル(生産・販売)を活用し、需要創造により、まいたけ市場を大きく拡大

■ 対応・方針

- 現状の寡占状態の環境は、まいたけと酷似
- まいたけの当社独自モデルをマッシュルームに適用し、プレミアムきのことして開花させる余地あり

当社独自モデルの展開

基本方針B：生産技術の革新による原価低減

ユーティリティ費、労務費、原材料費の持続的な原価低減に積極的に取り組む
代替エネルギー利用などを通じ、エネルギー効率を最大化し環境負荷を低減

対応・方針

生産工程FA化



- 原価低減につながる生産工程FA化に向けた設備投資
- 植菌、収穫、包装などの生産工程のさらなる最新FA化技術の導入を進め、高効率工場に進化させることで、コスト削減や省人化を通じた生産性の向上
- まいたけにおいて、今後5年間の最大目標として、対象工場（生産・包装工程）の3割程度（150人超）の人員を削減することを目指す

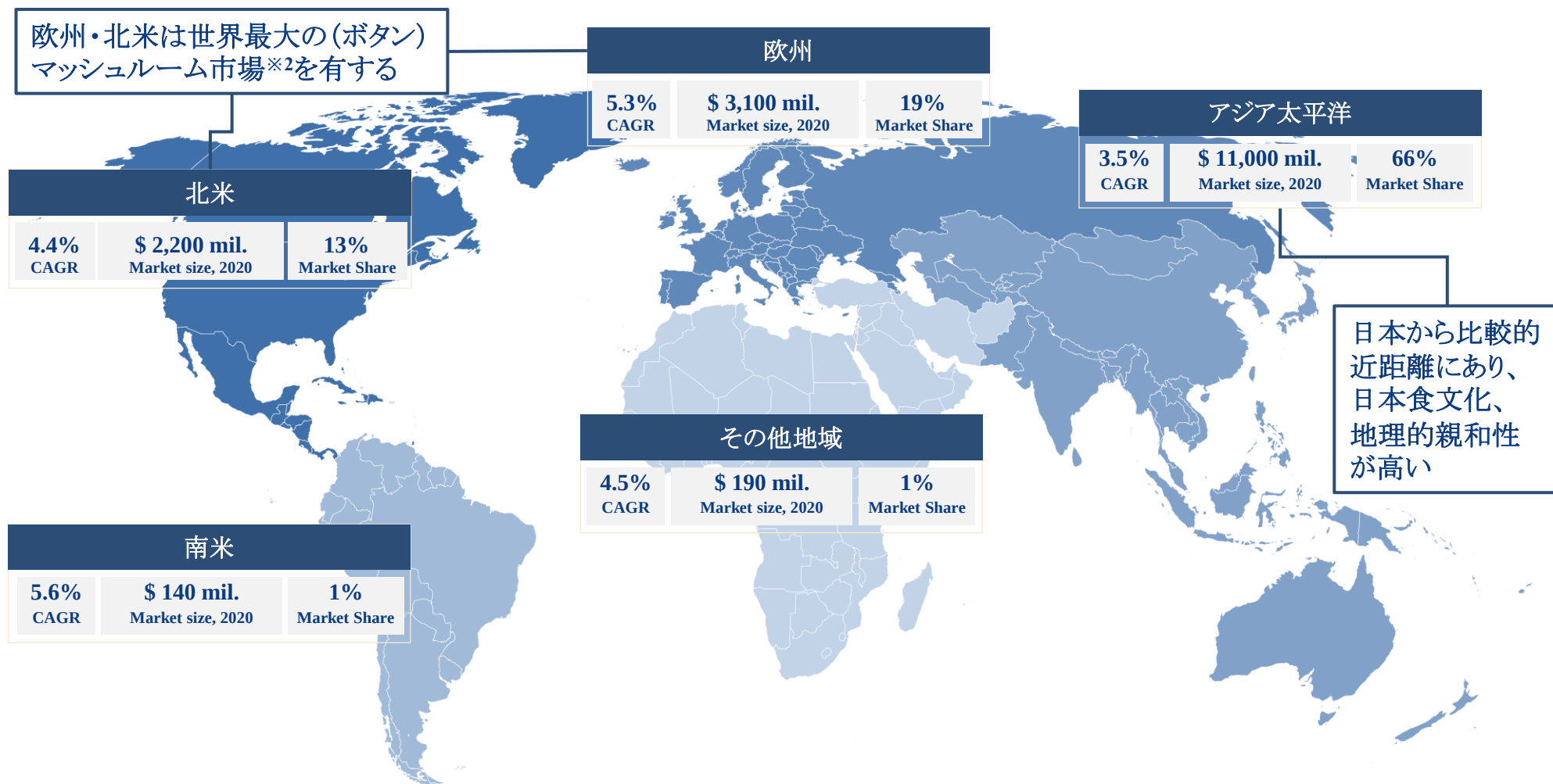
エネルギー効率 最大化



- 省エネルギー施策導入に向けた設備投資
- 代替エネルギー利用などを通じ、エネルギー効率の最大化と、環境負荷の低減に注力
- LNG化、太陽光発電、LED照明など、省エネルギー対策実施
- 将来のエネルギー価格高騰などへ対応
- CO₂排出量を削減し、環境に配慮したサステナブルな生産体制を実現

基本方針C：グローバル展開(市場規模)

消費者の健康意識の高まりを受け、世界のきのこ生産量は今後、約4%のCAGR※¹で安定成長が見込まれる



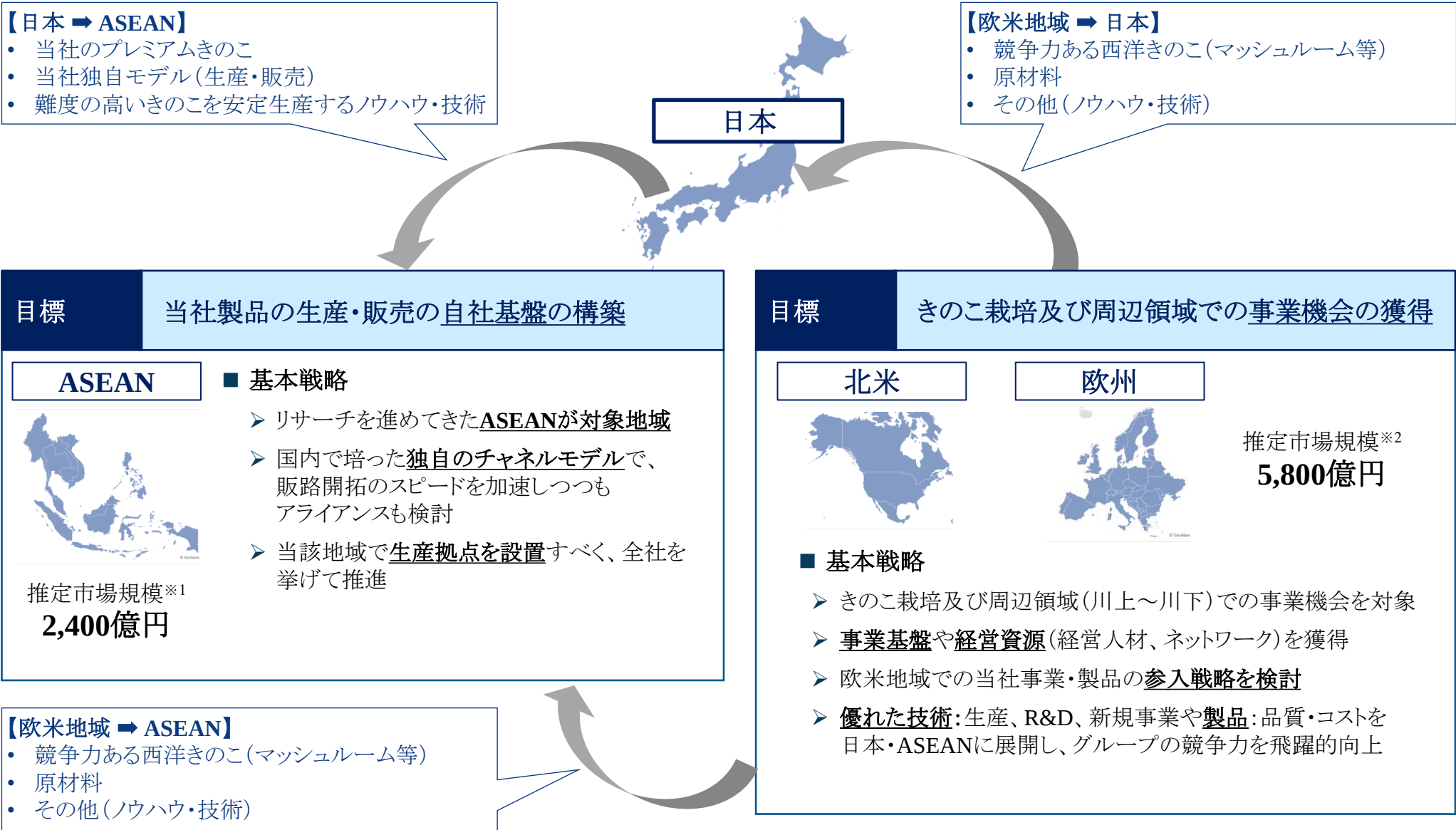
※1) 本ページのCAGRは2020年から2025年までの年平均成長率

※2) (ボタン)マッシュルームは全世界のきのこ生産量の4割超を占める

出所: 外部調査レポートのデータ及び当社分析

基本方針C： グローバル展開(対応・方針)

ASEANと欧米では異なる戦略方針に基づきグローバル展開を推進しつつ、各地域間で比較優位を有する経営資源を相互共有しグループ全体の競争力強化を推進

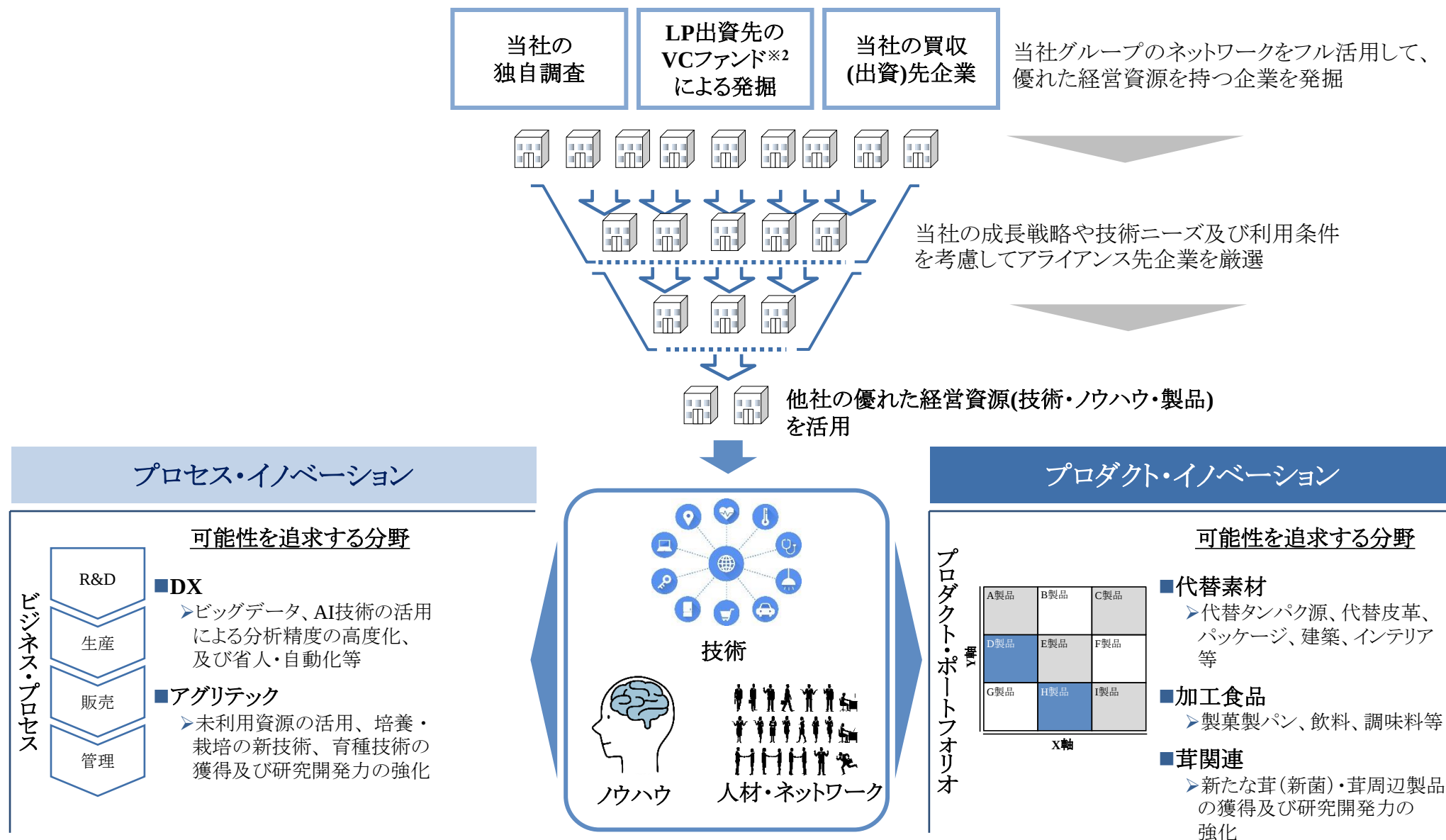


※1) 外部調査レポートのデータおよび当社分析
※2) 1ドル=110円で換算



オープンイノベーションの活用

他社の優れた経営資源を柔軟に活用して、プロセスとプロダクトの両イノベーションによる中長期的な成長ポテンシャルを追求※1



※1) オープンイノベーションの効果は新中期経営計画の計画値に含まれていない

※2) SBIインベストメントのベンチャーキャピタル・ファンドにLP出資を実施(2021年9月30日)



中期経営計画の定量目標

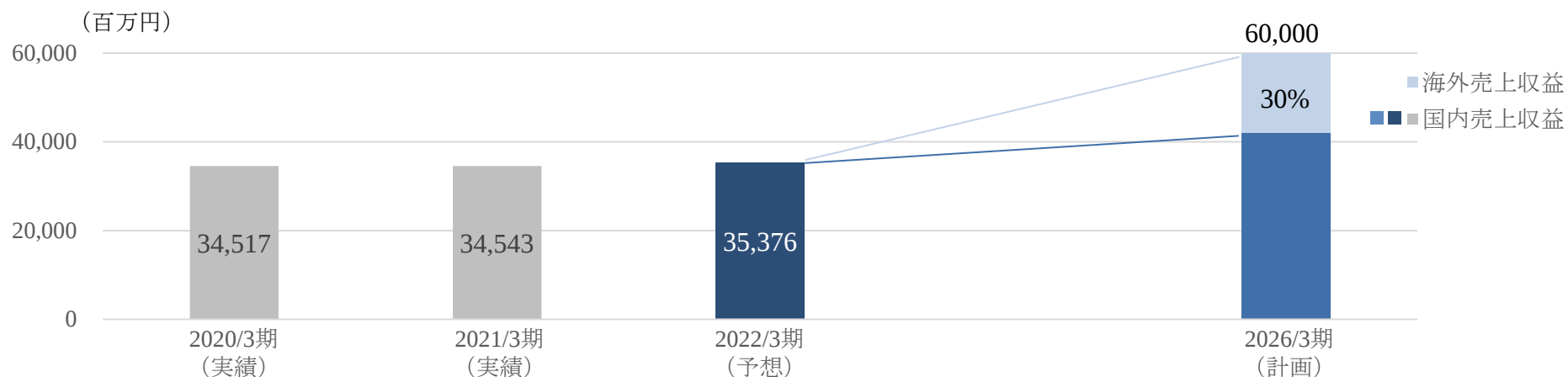
国内事業の新たな価値創造とグローバル展開の本格化により、当社グループ全体の安定成長を目指す

	2021/3期(実績)	2022/3期(予想)	2026/3期(計画)
1. 売上収益 ※1	345.4億円	353.7億円	600億円前後
2. 海外売上収益比率	—	—	30%前後
3. コアEBITDAマージン※2	29.7%	26.5%	20%前後
4. ROIC	17.9%	—	10%前後

※1) 海外売上収益＝海外売上収益／売上収益

※2) コアEBITDAマージン＝コアEBITDA／売上収益

コアEBITDA:IFRSの営業利益からIAS第41号「農業」適用による影響額、その他の収益及び費用、一時的な収益及び費用を除外したものに減価償却費及び償却費を加算したもの

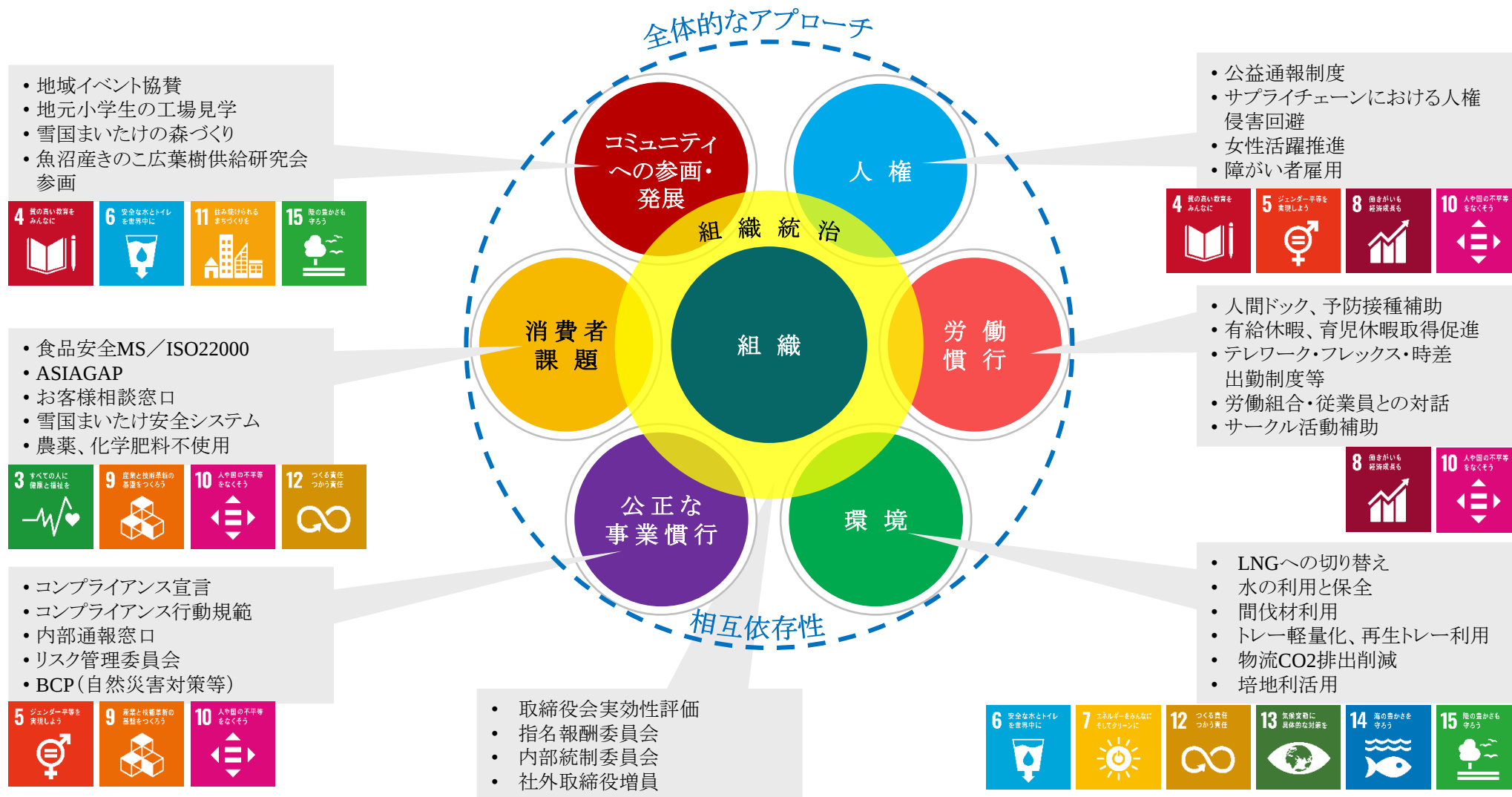


コアEBITDAマージン	26.3%	29.7%	26.5%	20%前後
--------------	-------	-------	-------	-------



ESG戦略として、7つの中核主題、SDGs目標に取り組むことで、当社のサステナビリティを高め、社会的責任を果たしていく

ISO26000:7つの中核主題に対する当社実施状況



出所:ISO(国際標準化機構)のフレームワーク、SDGs目標を基に当社作成



ESG戦略のロードマップ

2022年6月末までにTCFD開示、サステナビリティ方針、価値創造プロセスの公開を目指して取り組む
2021年10月にMSCI ESG RATINGSよりAレーティングを取得

ESG開示のスケジュール(2022年3月期～2024年3月期)



統合報告(IIRC)

気候関連開示(TCFD)

その他

22/3期

24/3期

【企業価値の整理・発信】

- ・ 価値創造プロセス
- ・ サステナビリティ方針

【統合報告に向けたESG開示】

- ・ マテリアリティ特定
- ・ ビジネスモデル・バリューチェーン
- ・ SDGsの経営目標への組み入れ
- ・ ダイバーシティ

【統合報告開示】

- ・ 統合報告の編纂
- ・ 収集した非財務情報を財務戦略と統合させた開示

【TCFD開示に向けたデータ収集】

- ・ TCFD賛同
- ・ GHG測定
- ・ 削減目標設定
- ・ CG報告書への記載

【TCFD開示情報の拡充】

- ・ TCFD開示拡充
- ・ リスク管理と戦略
- ・ シナリオ分析

【TCFD開示のブラッシュアップ】

- ・ シナリオ分析の強化

【ESG開示に向けた棚卸】

- ・ 各担当部門より情報収集
- ・ ESG開示強化に向けたマインドセット

【ESG開示情報の拡充】

- ・ FTSE・MSCI・SFDRなどの評価軸を基に検証・データ収集
- ・ ESG格付向上施策

【ESG経営の促進】

- ・ アクションプランの実効性評価・検証

【ESGブランディング】

- ・ ESGブランディングのコンテンツ強化



本資料に係る免責事項

本資料は、資料作成時点において当社が入手している情報に基づき策定しており、当社の実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。

また、本資料が基礎とした情報の中には、決算短信及び四半期報告書の財務諸表に基づく財務情報並びに財務諸表又は計算書類に基づかない管理数値が含まれており、いずれも独立した公認会計士又は監査法人による監査を受けていないことをご了承ください。



株式会社雪国まいたけ

証券コード:1375