



2022年度-2026年度

中期経営計画

2022年5月13日

石井食品株式会社

(東証スタンダード:2894)

目次

Index

1	2030年のビジョン「ISHII VISION 2030」	03
	「ISHII VISION 2030」	04
2	中期経営計画 [2022-2026]	06
	前中期経営計画振り返り	07
	次期中期経営計画について	12
	事業戦略・重点テーマ	15
	財務計画	27
3	サステイナブルな経営実現のために	32
	環境理念について	33
	SDGsの取り組み	35

01

VISION

2030年のビジョン「ISHII VISION 2030」

創業から一貫して安心で安全、それでいておいしい
便利 かつ 高品質な食を世の中に提供してきました。

これから先の未来へ、ほんとうにおいしいものをつくるために
産地から食卓へ、子どもたちに本物を届けます。

子どもの舌は正直です。

子どもが喜ぶと子育てが楽になり、社会にゆとりが生まれます。

そのゆとりは未来をつくっていきます。

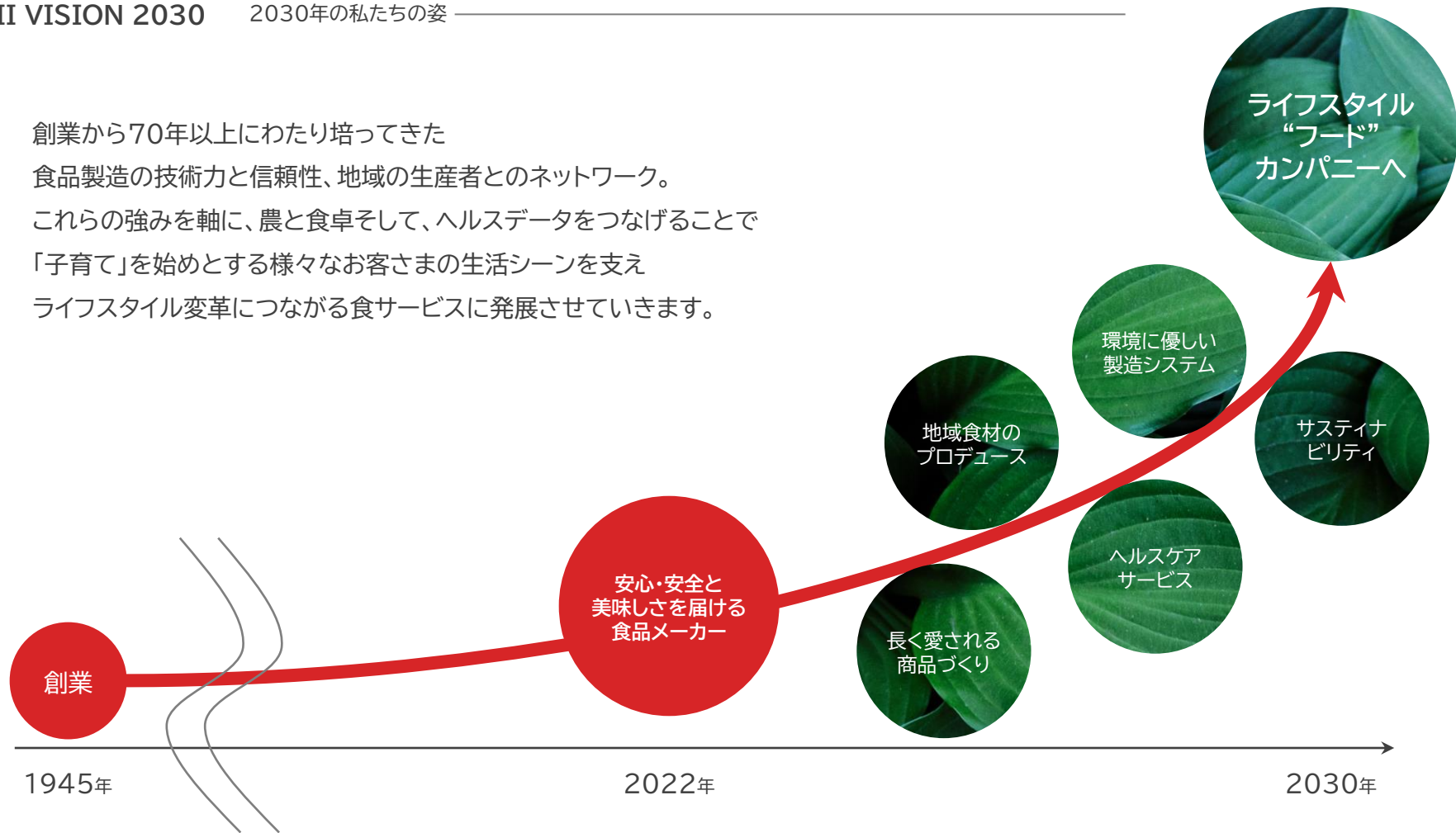
私たちはこれからも地球のために

今の子どもと未来の子どもの幸せを想い

食の領域で生産者と生活者をつなげる活動をしてまいります。

農と食卓をつなぎ
子育てを応援する企業に

創業から70年以上にわたり培ってきた
食品製造の技術力と信頼性、地域の生産者とのネットワーク。
これらの強みを軸に、農と食卓そして、ヘルスデータをつなげることで
「子育て」を始めとする様々なお客さまの生活シーンを支え
ライフスタイル変革につながる食サービスに発展させていきます。



02

STRATEGY

中期経営計画 [2022-2026]

前中期経営計画振り返り

Review of Previous Mid-Term Management Plan

前中期経営計画-業績レビュー

- 2019年度末から続くコロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年度においても主力商品である弁当総菜のミートボール、ハンバーグ類の需要減少が続き、売上および利益が当初計画を下回りました。一方で、食シーンの変化にあわせた機動的な販売店への売り場提案を行ったことで新たな内食需要を掘り起こしました。
- 全社レベルでのコスト削減施策へ取り組んだこと等により、最終年度の当期は3期ぶりに黒字へと転換しました。

単位:百万円

	実績			計画		
	2019年度	2020年度	2021年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	9,556	9,192	※ 8,831	10,089	10,517	11,525
売上総利益	3,549	3,449	2,849	3,774	4,030	4,742
営業利益	-126	-182	78	100	200	500
営業利益率	-1.3%	-2.0%	0.9%	1.0%	1.9%	4.3%
EBITDA	227	160	315	-	-	-
EBITDA率	2.4%	1.7%	3.6%	-	-	-

※2021年度の実績の売上高は、「収益認識に関する会計基準」適用による減収影響を反映した数値となっております

前中期経営計画-業績レビュー

	3カ年の成果	今後の課題
商品	<ul style="list-style-type: none"> ■ ミートボールは国内市場シェアトップを維持。新たなフレーバーや、原材料に有機トマトペーストを使うなど、付加価値向上の取り組みを実施 ■ 「地域と旬」における地域の食材を使用したハンバーグや栗ごはんの素などの商品において、新たな生産地と取り組みを開始。売上が大きく伸長 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高騰する原材料や各種コスト削減の対応 ■ 消費者のニーズをとらえた商品開発 ■ ナショナルブランド品の収益性改善 ■ 非常食カテゴリの販売強化
販売チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業理念の発信を強化したことにより、価値観の合致する流通・小売企業との取り組みが拡大 ■ EC事業者や異業種との販売における連携を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 直営店、自社ECの充実化によるお客さまとのタッチポイントを拡大
産地・農家との連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域食材を使用したハンバーグの商品化により、取り組み地域が拡大（三浦市産キャベツ、下仁田ねぎ、九条ねぎなど） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 価値を引き上げるための素材研究開発 ■ 取り引き産地との関係構築の深化、新たな生産物の品目拡大
生産性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不採算商品の縮小を実施し、収益性を改善 ■ 全社レベルでの調達・購買活動を見直し、コスト効率化を実施 ■ 業務標準化による属人化解消と人財育成を推進 ■ ITシステムの積極活用による従業員の生産性が改善 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷を下げるサプライチェーンの構築 ■ 製造の生産性改善と高付加価値化の両立
その他	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第四創業期の事業成長を強固にすべく企業理念を刷新 ■ 男性の育休取得推進、働き方改革施策の実施 ■ 有給取得率を向上 ■ 顧客体験デザイン部を新設し、顧客起点での商品開発、マーケティングを強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な人財の採用と従業員のリスクリングへの積極的な教育投資

前中期経営計画-活動トピックス

- 地域と旬シリーズにおいて全国の新たな産地と取り組みを開始し、取り引き産地や取り扱い品目を拡大しました。

🔍 京都府 亀岡市

2019年より京都府亀岡市との取り組みを開始。「曾我部町の〇曾玉ねぎ」を使ったオニオンソースハンバーグやスープを開発。また、2022年には「九条ねぎ」を使った和風しょうゆ味ハンバーグをリリースするなど、一緒に取り組む生産者や生産物も拡大。



滋賀県 東近江市
-キャベツ

佐賀県 唐津市
-筍

熊本県 山江村
-栗

京都府 京丹波町
-筍、栗、黒豆

岐阜県 山県市
-栗

愛知県 大府市
-「木之山五寸にんじん」

山梨県 北杜市・明野町
-大根

山梨県 市川三郷町
-人参

山梨県
-クロアワビタケ

群馬県 下仁田町
-下仁田ねぎ

埼玉県 日高市
-栗

千葉県 市原市
-筍、栗、姉崎大根

千葉県 成田市
-栗

千葉県 大多喜町
-筍

🔍 神奈川県 三浦市

神奈川県三浦市・三浦市農業協同組合と連携して、生鮮品であるキャベツの日持ちする加工食品への商品化という地域の課題を解決するため、「三浦市産キャベツ」を使ったハンバーグを開発し、2021年2月より販売を開始。



前中期経営計画-活動トピックス

- 高品質な商品づくりへのこだわりが各方面で評価され、当社の価値提供の幅が広がっております。

受賞履歴

イシイのハレの日ギフト

「千葉県銚子沖産つりきんめの塩炊き」

日本ギフト大賞 2021 都道府県賞 千葉賞を受賞

日本ギフトの経済的・文化的発展に貢献することを目的とした日本ギフト大賞(主催:日本ギフト大賞選考委員会)にて、地域に根ざした独自のギフト商品であることが評価され「日本ギフト大賞 2021 都道府県賞 千葉賞」を受賞しました。



日本ギフト大賞



コラボレーション

フォトサービス「OKURU」とコラボレーション

「OKURUオリジナルおせち」を共同開発
おせち料理と一緒に新しい食卓体験を提案

お子さまの健やかな姿を届けるフォトサービス「OKURU」を展開する株式会社スフィダンテとのコラボレーション。日本の伝統的な食文化であるおせち料理に興味を持ってもらうことをテーマとし、お子さま向けの商品を共同で開発しました。



次期中期経営計画について

Next Mid-Term Management Plan

中期経営計画の位置づけ

- 企業理念の実現に向け、中期的に目指す方向性を「ISHII VISION 2030」として現在の経営目標の先に掲げます。そのための中間到達目標を中期経営計画 [2022-2026]として位置づけます。



※当社での製造過程においては、食品添加物を使用しておりません

次期中期経営計画について

- 既存領域のブラッシュアップをしつつ創出したキャッシュを「地域食材のプロデュース」をはじめとした今後の成長領域へと投資。
次の6つの重点テーマを設定し中計期間に取り組みを行います。

取り組みの全体像



A

既存

1

既存領域における収益性改善と提供価値の向上

2

ブランディング・マーケティング活動の強化
(子育て応援を軸としたコミュニケーション)

B

新規

3

地域食材のプロデュース活動強化
(モノをつくらない食品メーカー)

4

新たな販売チャネルとビジネスモデル開発

C

基盤構築

5

生産体制の抜本的な見直し

6

IT・システムインフラの整備と外販展開

事業戦略・重点テーマ

Business Strategies and Key Themes

1 既存領域における収益性改善と提供価値の向上

- 既存事業においては、次の取り組みに注力することにより、収益力の強化を目指します。

既存領域での取り組み

販売強化

- 【エリア】 基幹商品の市場浸透率が低い地域を開拓(北海道・東北・四国)
- 【流通】 商品を取り扱っていない流通企業において、理念合致する企業への積極的な提案型営業を実施

商品強化

- 定番商品に有機食材を使用し、減プラ包材や再生可能エネルギーを活用することにより、定番商品によるSDGs促進を図る
- 生活シーンに対応したミートボールのラインナップ強化

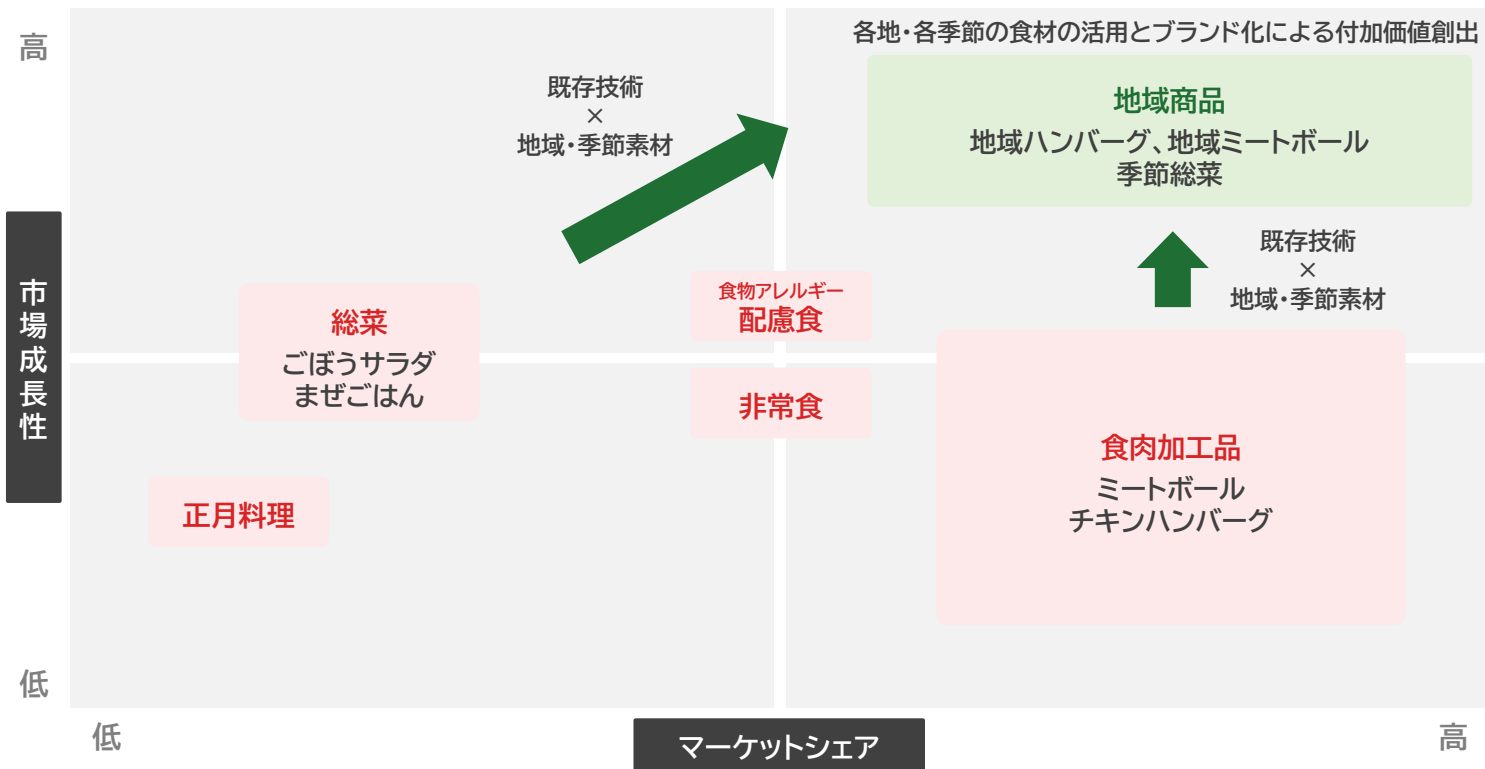
コスト改善

- 調達物流・販売物流において根本的な見直しを推進し、物流の改革を行う
- 交渉力強化による付加価値率向上のための活動実施
- ルール整備をし、業務のシンプル化による生産性改善の実現

1 既存領域における収益性改善と提供価値の向上

- 既存商品は「地域・季節素材」との掛け合わせにより、地域商品化することにより、成長できる市場への浸透を図っていきます。

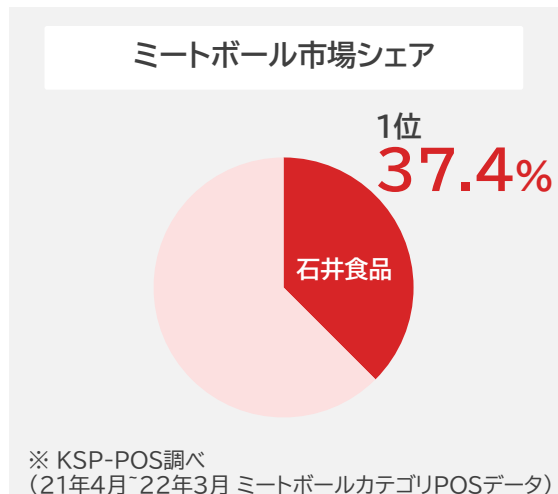
商品カテゴリ別のポートフォリオ



1 既存領域における収益性改善と提供価値の向上

- 基幹商品であるミートボールは、石井食品のエントリー商品として、現在の生活シーンにあわせた提案をしていきます。

ミートボール市場における石井食品のポジショニング



国内の子育て世帯のお客さまに親しまれたイシイのミートボールを通じて
石井食品の商品を知っていただく機会を創出

リアルイベントでのコミュニケーション

食育の普及

SDGs対応(有機農業への貢献)

2 ブランディング・マーケティング活動の強化(子育て応援を軸としたコミュニケーション)

- ・ ミートボールブランドに加えて「石井食品」のブランドマネジメントの取り組みをスタートします。

1

親と子どもの満足度向上

親と子どもに、商品・サービスを通じてコミュニケーションの円滑化を促進し、満足度向上につなげる

2

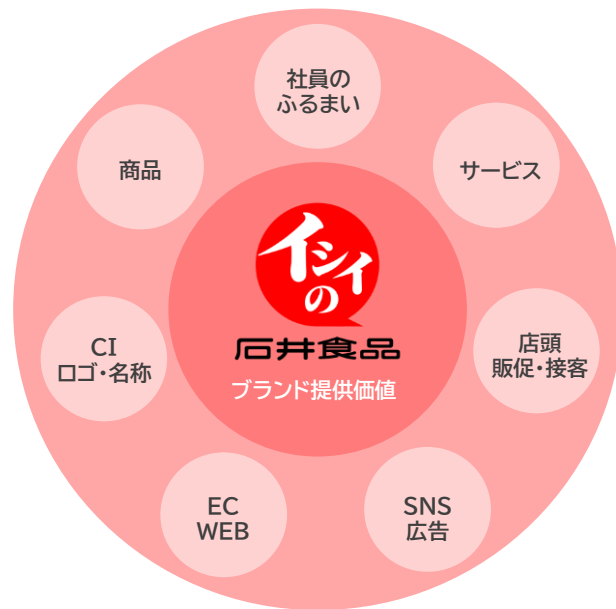
子どもを通じてお客さまとの絆を強化

子どもの成長とともに、商品・サービスを通じて長くお付き合いが出来る絆づくり

3

お客さまとの相互コミュニケーション強化

お客さまの声を商品・サービスに反映させるスピードを上げ、既存顧客の高い評価から新しい顧客創出につなげる



2 ブランディング・マーケティング活動の強化(子育て応援を軸としたコミュニケーション)

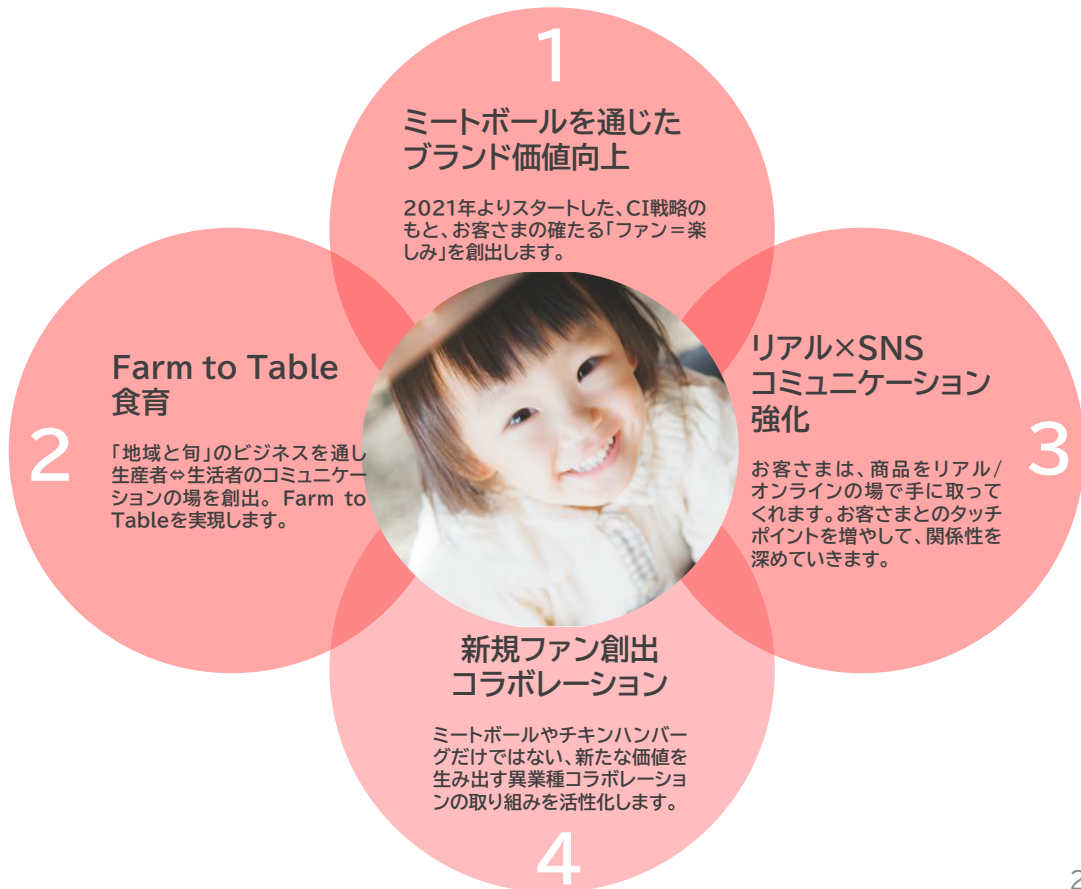
- 当社のような取り組みを、子育てに関わるみなさまへの「食」を通じたライフスタイル創造に集中させていきます。

Fan Base Action

子どもたちの笑顔が みんなの笑顔へ

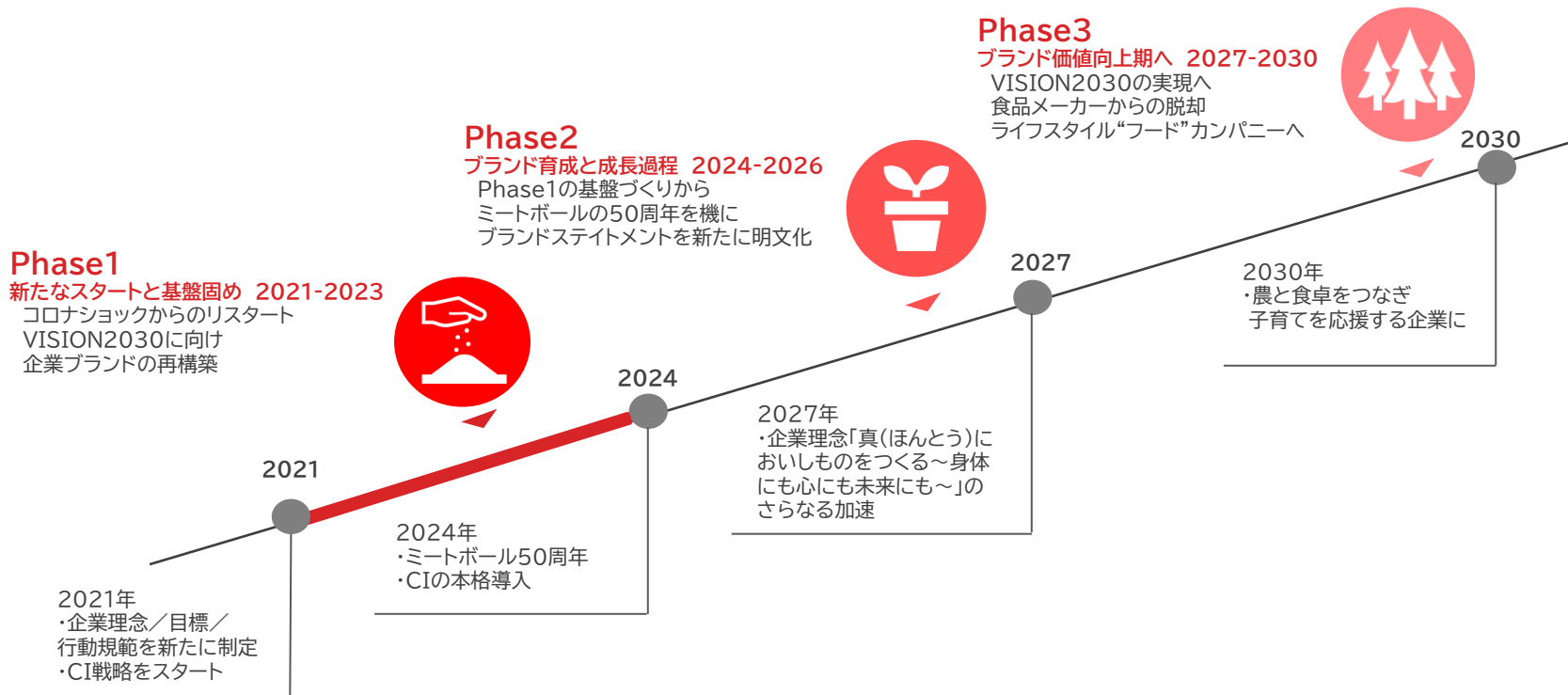
石井食品や生産者の「本気」と
お客さまと一緒に作り上げる「ファン＝楽しみ」の体験が
心の豊かさの本質を発見し、未来へとつながる

子どもの笑顔は、まわりをハッピーにします
そして、みんなの笑顔につながると信じています



2 ブランディング・マーケティング活動の強化(子育て応援を軸としたコミュニケーション)

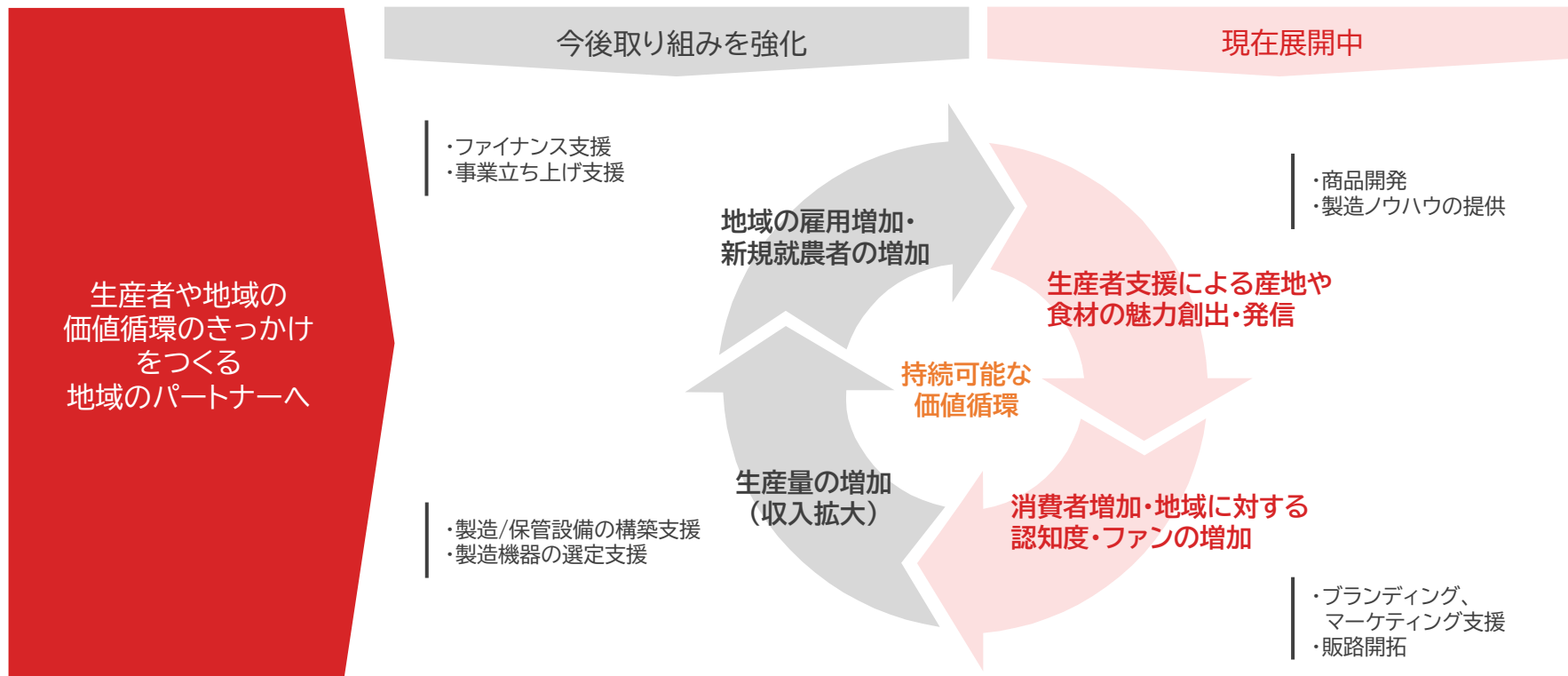
- 2030年までを3つのフェーズに分け、「食品メーカー」から「ライフスタイル“フード”カンパニー」へと企業ブランドの再構築を図ります。



3 地域食材のプロデュース活動強化(モノをつくらない食品メーカー)

- ・ 地域活性のパートナーとして、商品開発・製造・販売に加え、それ以外の領域での貢献もチャレンジしていきます。
- ・ 地域の食材が本来持つポテンシャルを最大化し、生産量の拡大・雇用創出を後押しします。

地域食材プロデュースの価値循環モデル



4 新たな販売チャネルとビジネスモデル開発

- 石井食品を応援していただけるユーザーのライフスタイルに寄り添ったサービスを提案できるよう、これまでの販売チャネルに加えて、新しい領域・スタイルでの販売を行います。

新たな販売チャネルやビジネスモデルのイメージ

新たな販売チャネル

(例)

オーガニック
食材店

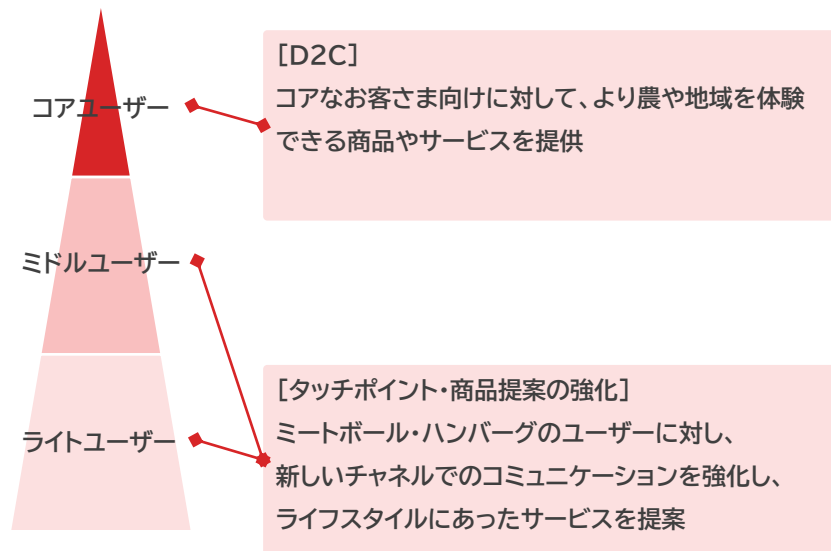
- 素材に一層こだわった商品開発
- 幼児食など、これまでにないカテゴリでの商品開発・提供

(例)

IT企業・アプリ
サービス事業者

- お子さま向けおせちや年中行事の商品開発・提供
- 既存商品のリブランディングによる高付加価値化

CRM強化



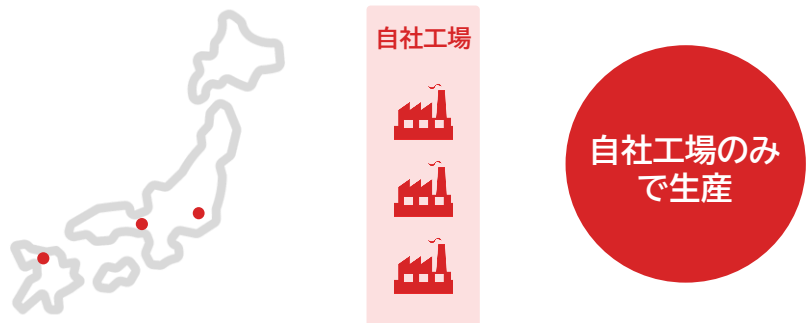
5 生産体制の抜本的な見直し

- ・ フードマイレージの抜本的削減および地球環境負荷を最低限に抑えるため、製造設備のシェアと石井食品品質が両立できる次世代型の生産体制を構築します。またそれを通し、無添加調理※ができる製造施設を地域に増やします。

※当社での製造過程においては、食品添加物を使用しておりません

工場分散型の生産体制について

これまでの生産体制



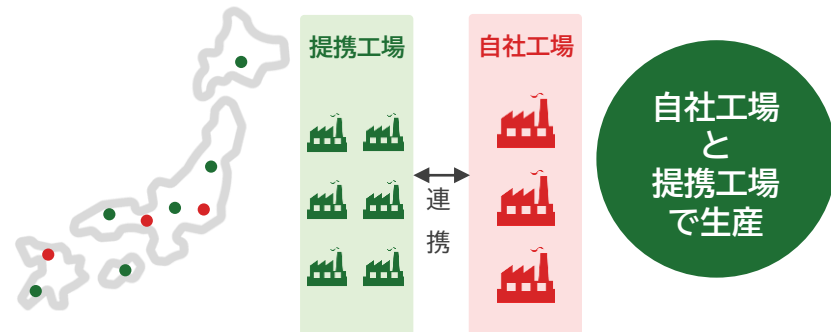
製造

自社直営3工場のみですべての商品を製造

課題

- ✓ 固定費が大きく少量生産品は十分な収益性を確保しづらく、柔軟な製造対応が難しい
- ✓ 遠方地域の食材仕入れにおいて鮮度維持が難しい
- ✓ 3地域から全国への商品供給を賄う必要があるため、調達・出荷・配送においての環境負荷が大きい

これからの生産体制



製造

自社直営工場に加え、地域ごとの提携工場と連携し各地で商品を製造

特長

- ✓ 環境負荷を下げる持続可能な生産ができる
- ✓ 少量多品種の商品製造に柔軟に対応ができる
- ✓ 当社未開拓エリアで当社商品の供給基盤ができる
- ✓ 食材の鮮度を保ったまま加工・製造が可能となる
- ✓ 地産地消の活動が強化される

5 生産体制の抜本的な見直し

- 基幹の八千代工場の老朽化の対応にあわせて、新たなコンセプトに基づく「日本一地球にやさしい工場」を建設し、生産性の向上のみならず時代にあわせた企業の在り方を定義していきます。

新工場が担う役割



※当社での製造過程においては、食品添加物を使用しておりません

6 IT・システムインフラの整備と外販展開

- 基幹システム刷新に加えて、中期ビジョンを支えるIT基盤の整備とIT人財の育成を強化していきます。

IT・システムに関する活動計画

既存のシステム 刷新

- 販売管理および生産管理のシステムリプレイス
- 基幹データ分析基盤の構築と運用強化
- 基幹システムの運用保守体制の確立・機能改善

新規のシステム 構築・外販展開

- 社内の製造、生産管理ノウハウを蓄積するナレッジシェアシステムの構築
- お客さまと生産者、当社の三者をつなぐCRMプラットフォームの構築
- IoT/AIの活用による生産工程のデータ監視システムの開発
- トレーサビリティシステムのライセンス化のためのアプリケーション開発

財務計画

Financial Plan

投資計画

- 5カ年で戦略的な領域への投資を50億円程度計画しております。

5カ年の投資計画

2022年度から2026年度まで

5カ年累計での
戦略投資計画

約**50**億円

原則として、本業から獲得する営業キャッシュフローおよびデッドキャパシティの水準を見ながら詳細の投資を決定していきます

工場設備投資

- 新しいコンセプトの「次世代型工場」建設
- 生産性改善のための設備刷新

事業開発投資

- 新しいエリアの市場開拓
- 新規事業立ち上げに伴う初期投資、人員採用

システム投資

- 基幹システムの刷新、生産性改善のためのシステム導入
- 外販向け生産管理システムの開発


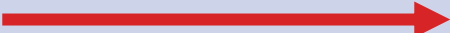
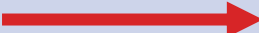
マーケティング・ブランディング投資

- 既存ナショナルブランドの認知向上、シェア拡大のための投資
- コーポレート・地域食材を使用した商品群のブランディング

中期経営計画期間中の主な活動計画

- 5カ年を3つのフェーズに分け、活動を推進していきます。

5カ年マイルストーン

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
フェーズ	基盤再構築 		再成長期 		次なる成長 フェーズへの布石 
主な活動	<ul style="list-style-type: none">既存領域のブラッシュアップコスト構造改革(物流費・取り引き条件の適正化など)投資加速		<ul style="list-style-type: none">分散型工場の本格稼働新規事業立ち上がり安定的な営業CF創出		<ul style="list-style-type: none">次世代型工場が稼働営業利益率5%達成

財務目標

- 利益率の高い非製造による事業を5年後に10%の割合に引き上げ、安定的に営業利益率5%以上を確保できる構造に改革します。

2026年度経営目標

売上高

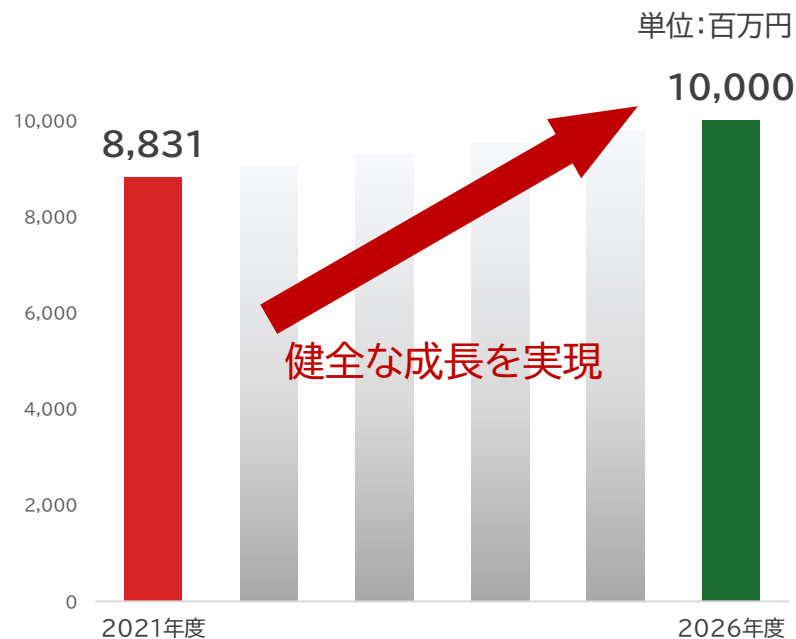
100億円

→うち非食品製造による売上高割合 10%

営業利益(営業利益率)

5億円(5%)

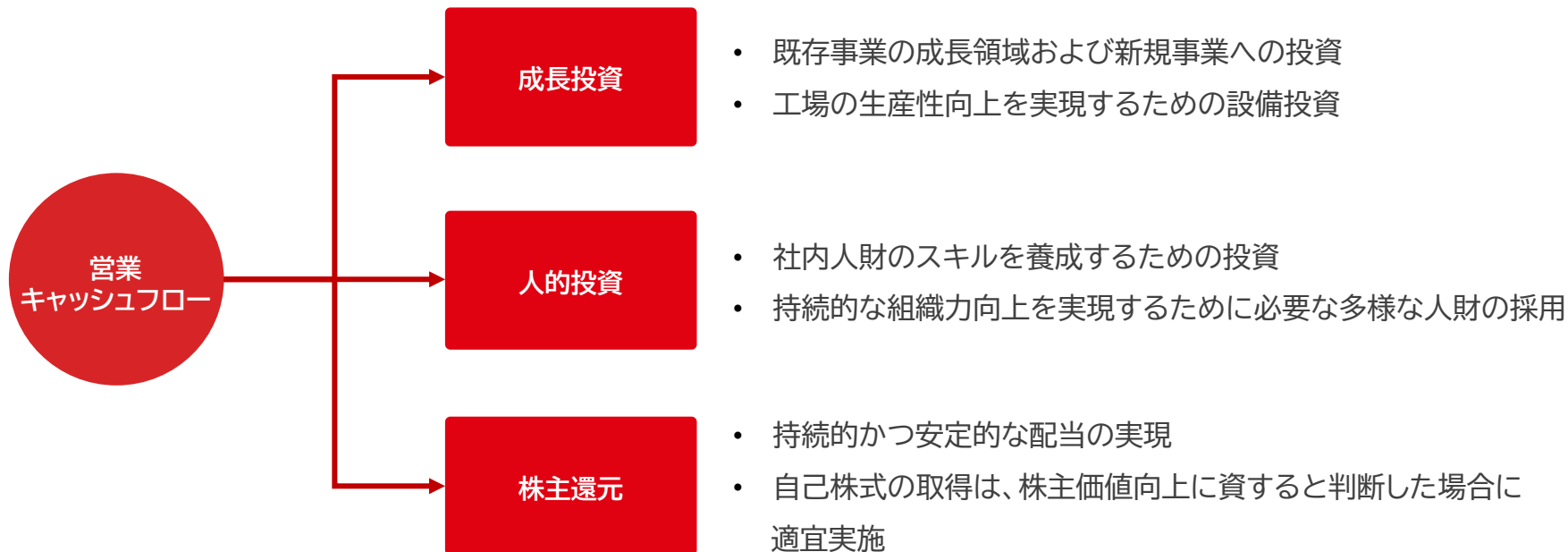
売上成長のイメージ



資本政策について

- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、健全な財務基盤を確保しながら、成長投資と安定的な株主還元のバランスを確保することに努めます。

資本政策の基本方針について

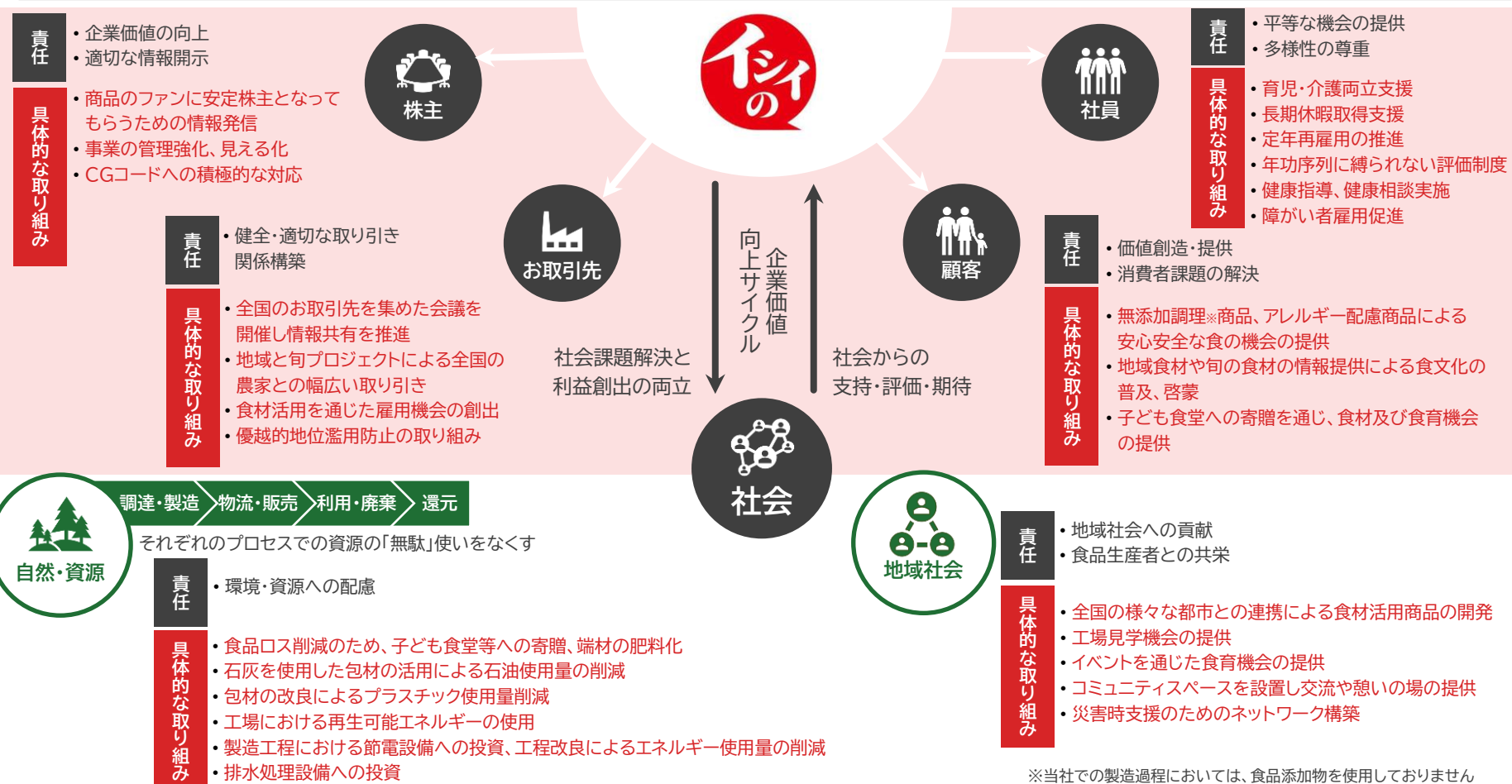


03

SUSTAINABILITY

サステイナブルな経営実現のために

マルチステークホルダーとの協働・協創および地球環境への配慮



提供価値および価値創造プロセスの考え方

持続性のある経営資本

提供価値創造のためのインプット

<製造資本>

- ◆ 国内3カ所の製造拠点

<人的資本>

- ◆ 食に対する興味関心や課題について自分事として取り組める人材

<お取引先・生産者・地域社会とのつながり>

- ◆ お取引先・生産者との共存共栄の関係(信頼関係)

<消費者からの企業認知>

- ◆ 安心安全意識の高い消費者
- ◆ 長い業歴で蓄積された世代を超えたファン

<知的財産・ノウハウ>

- ◆ 和洋中に対応できる無添加調理※技術
- ◆ 食材の保存技術
- ◆ 全国の生産者とのネットワーク

<材料・自然資本>

- ◆ 食材(有機食材、地域食材等含む)
- ◆ 製造に要するエネルギー、設備、資材

提供価値

「安心安全・持続可能で
美味しい食」の提供

安心安全を求める
消費者の満足

こだわりを持った
生産者の満足 地域社会の
知名度向上

消費者と生産者をつなぐ活動を通じて
地域社会と生産者の発展に貢献

カギとなるプロセス

持続的な価値創造のためのプロセス

<消費者への働きかけ(意識醸成)>

- ◆ 地域食材、食文化および食の「安心安全」の知識、情報提供および食育の実施

<商品開発・お取引先・生産者との提携>

- ◆ 無添加調理※・アレルギー配慮食品の開発
- ◆ 地域食材を活用した高付加価値商材の開発
- ◆ お取引先、生産者との定期的なコミュニケーションによる情報提供、共有

<製造>

- ◆ 無添加調理※技術を生かした商品製造
- ◆ 素材ごとの保存技術による品質向上
- ◆ 環境およびフードロスに配慮した製造体制

<販売>

- ◆ 生産者の顔とこだわりが見える形で消費者に訴求、また消費者の声を生産者にもフィードバック
- ◆ 直営店、自社EC、流通・小売企業など、商品の特性に応じて様々な販売チャネルを活用

サステナビリティ課題への取り組み方針

- 当社の事業活動が今後も世の中に広く受け入れられ、価値を提供し続けられるようにするために、次の通りESGの観点での取り組みにも注力していきます。

	ESGの主要テーマ	関連する主なSDGs	当社の取り組み方針	具体的な取り組みと目標
 Environment	地球温暖化対策 資源循環社会の実現	   	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出の抑制 石油由来素材の包材等の削減 フードロスの低減 	<ul style="list-style-type: none"> 工場における再生可能エネルギーの積極活用 包材の改善、受注方法改善による過剰在庫の回避 オーガニック化促進による生物多様性の確保 製造工程における食材ロス、廃棄の削減、また端材の有効活用化
	お取引先および地域社会との連携、関係深耕	   	<ul style="list-style-type: none"> 幅広いお取引先開拓による地域経済への貢献 お取引先との共存共栄のための取引引き関係の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 地域食材のブランディングによる生産者及び産地の経済発展と高品質な素材の調達先確保 全国のお取引先を集めた会議を開催し、情報の共有とよりよい取引引き環境の整備に向けた議論を実施
 Social	消費者および地域社会の発展と共生	   	<ul style="list-style-type: none"> 食材を通じた地域社会の発展への貢献 消費者への食文化、食育機会の提供 災害時における食料提供方法の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 工場見学の受入れや食育講座の提供 子ども食堂等への寄贈による食文化と食育機会の提供 無添加調理※商品、アレルギー配慮商品の提供 災害時支援のためのネットワークづくり
	雇用と人財活用	   	<ul style="list-style-type: none"> 職場環境整備による従業員の勤続年数の長期化 女性活躍推進、次世代コア人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 産休や介護休暇をはじめとした各種休暇取得制度の充実、男女にこだわらない育休取得の促進 定年退職後再雇用や障がい者雇用制度等の制度の充実 女性の積極的な活躍、プロジェクト推進機会の提供による次世代コア人材の育成
 Governance	コーポレートガバナンス体制の強化	 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスコードへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> 株主およびステークホルダーへの情報開示体制の強化 商品のファンに安定株主となってもらうための積極的な情報発信

※当社での製造過程においては、食品添加物を使用しておりません

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。
本資料(業績予想を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいて弊社が作成したものでありますが、実際の業績等は、さまざまな要因により大きく異なることが起こりえます。