

中期経営計画2023

～食のビジネスを通じた持続可能な社会の実現に向けて～

2021年6月28日

三菱食品株式会社

目次：

1. 「経営方針2020」の振り返り
2. 目指す在り姿
3. 「中経2023」

1. 「経営方針2020」の振り返り

1-1. 「経営方針2020」の振り返り

- 「中経2015」で整備・再構築した経営基盤をベースに、「経営方針2020」では事業領域拡大に着手

中経2015 (2012-15)

バリューチェーン・コーディネーター

拡大・深耕戦略
(既存ドメイン)

顧客・地域に浸透する

成長戦略
(新規ドメイン)

領域を広げる

進化戦略
(業態変革)

中間流通のワクを超える

経営基盤の強化

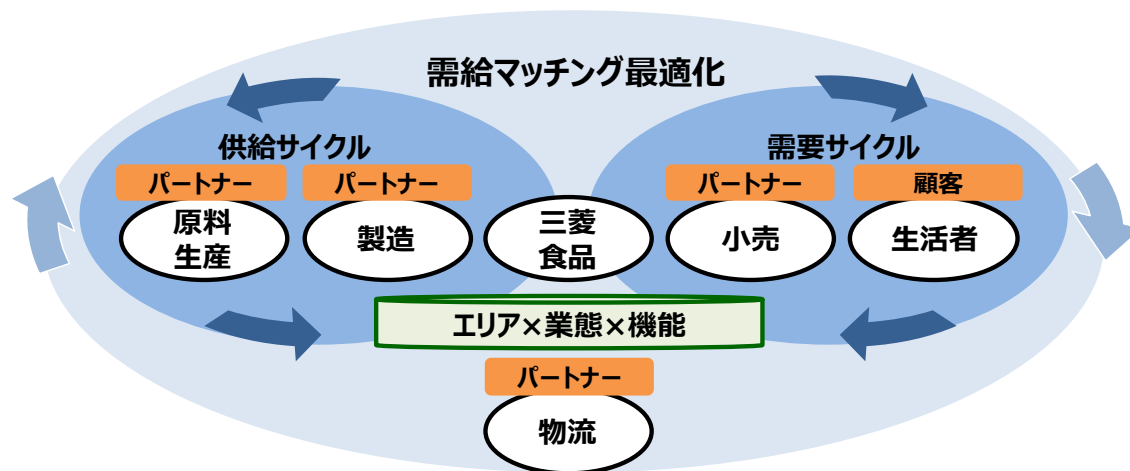
経営方針2020 (2016-20)

企業ミッション

「中間」から「中核」へ 食と暮らしの明日を創造する

経営方針2020で
目指す姿

“より良い” を積み重ねて、日本の食を支える



3つのアプローチ

- ① 総合食品商社として
- ② 三菱商事グループとして
- ③ 「中核」を目指す企業として

定量目標

経常利益率1%の早期実現

配当

年間50円を下限とした安定配当を継続

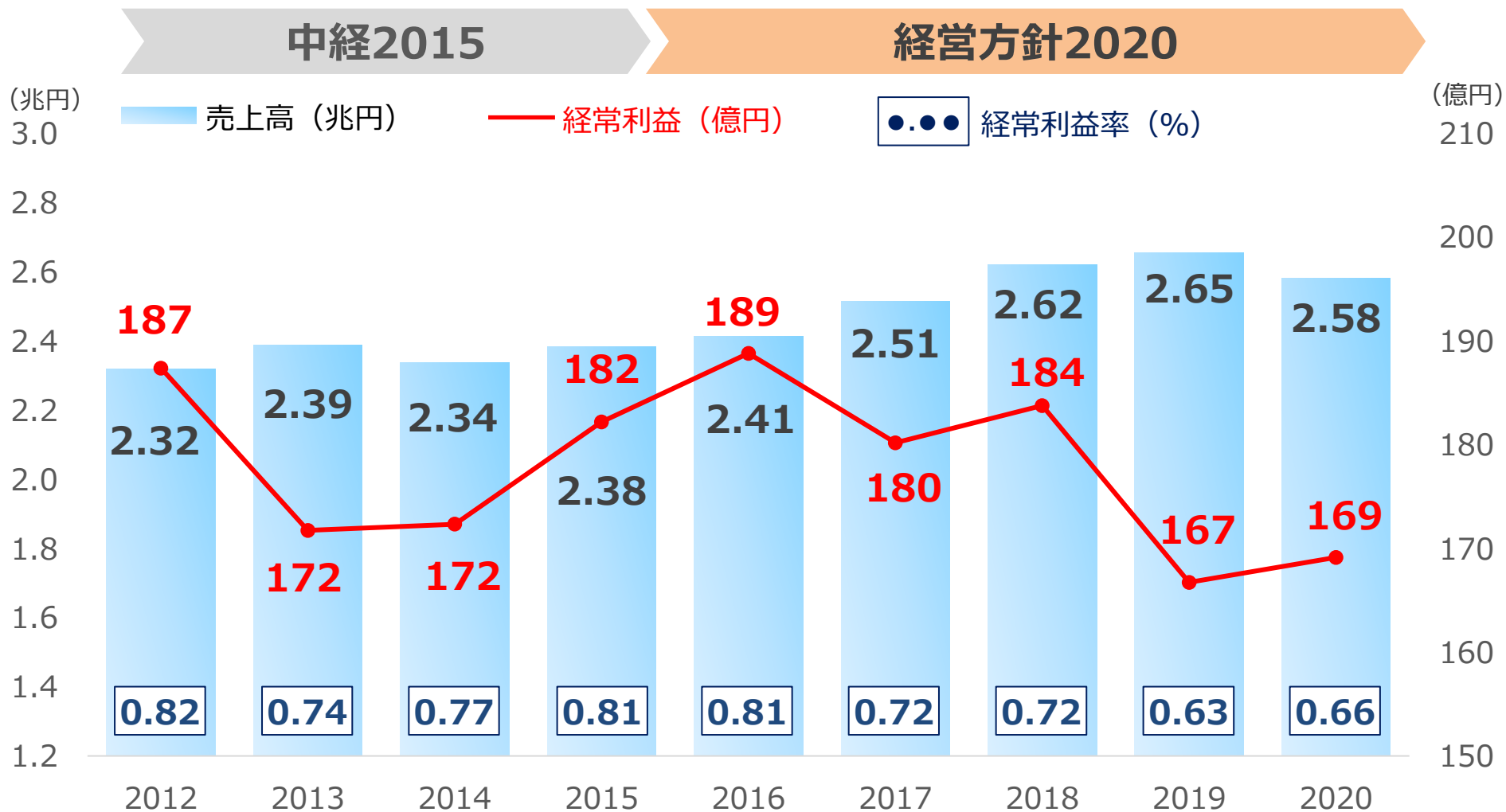
1-2. 「経営方針2020」の振り返り：統合後の取り組み

- 「経営方針2020」では、事業領域の拡大を推進すべく、以下の施策を着実に実行
- 「中経2023」にもつながる取り組みとして、各種施策を通じて機能・経営基盤を強化

	～2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
	機能の強化	事業領域の拡大	成果獲得の追求	事業構造の進化	やり方・意識のリセット期
卸事業の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成長業態・取り組み強化に向けた本部新設（戦略市場（DRG・EC）、デリカ、フードサービス、ライフネット） ✓ MS6社統合 ✓ 営業統括新設 ✓ クロコ設立 ✓ SCM統括新設 				
事業領域拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 川上寄り事業・原材料事業推進 ✓ エム・シー・フーズ子会社化（飲料等原料供給） ✓ 川上寄り事業強化に向けた本部新設（トレーディング、ディストリビューター） ✓ MS FOODS USA INC設立（トレーディング） ✓ 次世代ビジネス構築PJ推進 				
デジタル機能強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル化推進を目的とする専任組織の設置 ✓ MILAI構築「流通の最適化」推進 ✓ CIO新設 ✓ MILAI順次稼働 ✓ CDO新設 				
人事制度・働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営統合以降、人事制度・諸規程を順次統一 ✓ エリア社員制度新設 ✓ 組織、人事の大括り化（営業・SCM・職能の3部門に集約） ✓ テレワーク制度導入 ✓ フレックス制度導入 ✓ 本社移転 				
コーポレートガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外役員独立性判断基準策定・開示 ✓ 独立社外取締役2名招聘（うち、女性役員1名） ✓ 取締役会実効性評価開始 ✓ 報酬諮問委員会設置 ✓ 年金委員会設置 ✓ 全社リスクマネジメント委員会設置 ✓ BCP委員会設置 ✓ SDGsマテリアリティ公表 ✓ SDGs2030年度目標公表 ✓ 取締役構成見直し（社外取締役1/3） 				

1-3. 「経営方針2020」の振り返り：統合後の売上・経常利益推移

- フルエリア・フルラインの強みを活かし、カテゴリ間の浮き沈みを補い合いつつ、売上高は一定の拡大を果たしたものの、価格競争の激化やコスト増により、収益は伸び悩み
- 食品流通全体を取り巻く環境が大きな変化を迎えている中、三菱食品も変化を求められている



2. 目指す在り姿

2-1. ウィズ/ポスト・コロナのメガトレンド（環境認識）



①人口構造の変化

人口減少、都市と地方の格差拡大

②生活者のライフスタイル・価値観の変化

安全・安心、健康、地域、地球環境への関心

③イノベーションの加速

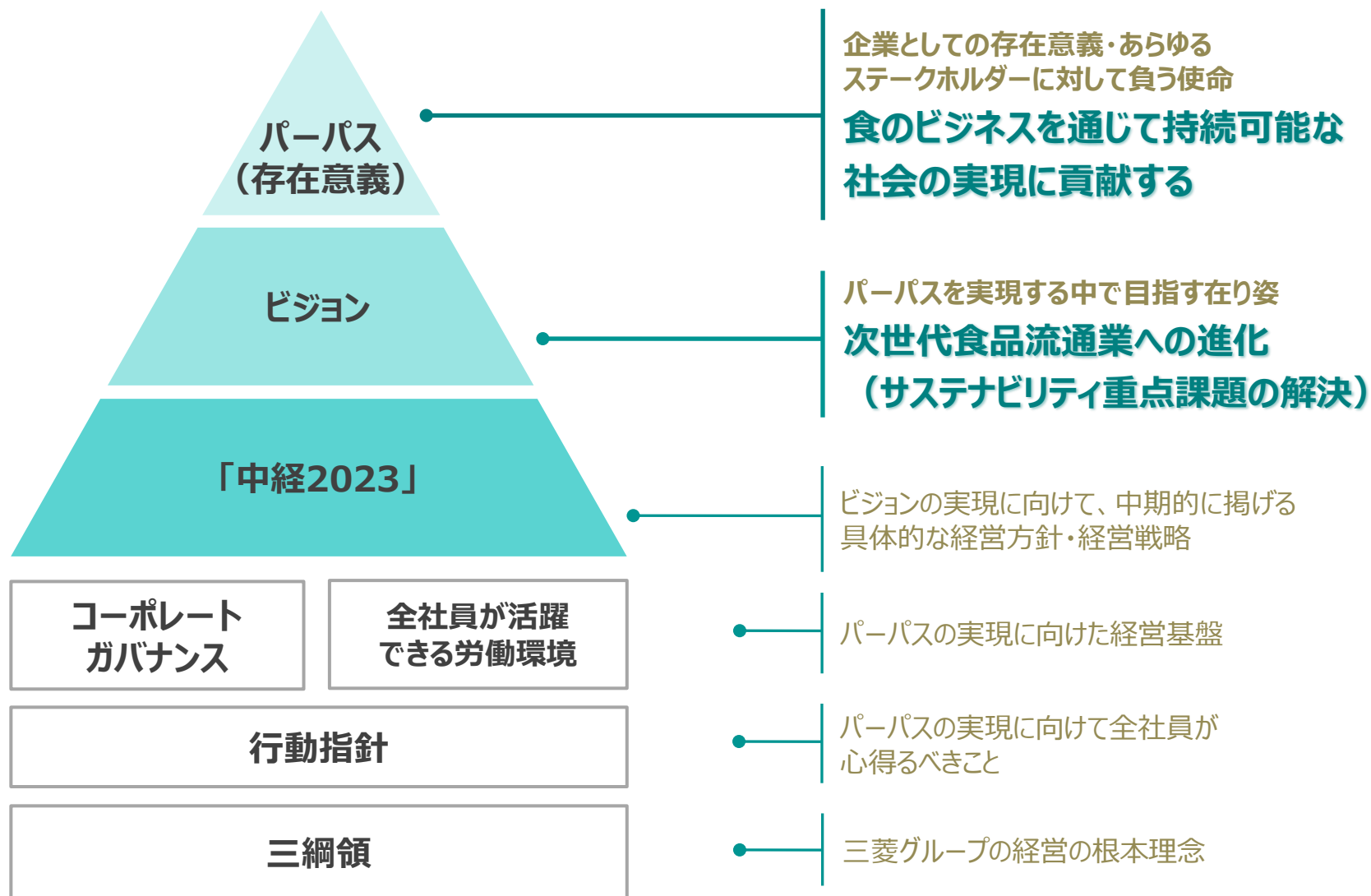
DX、産業構造の変化

④地域分散型社会へのシフト

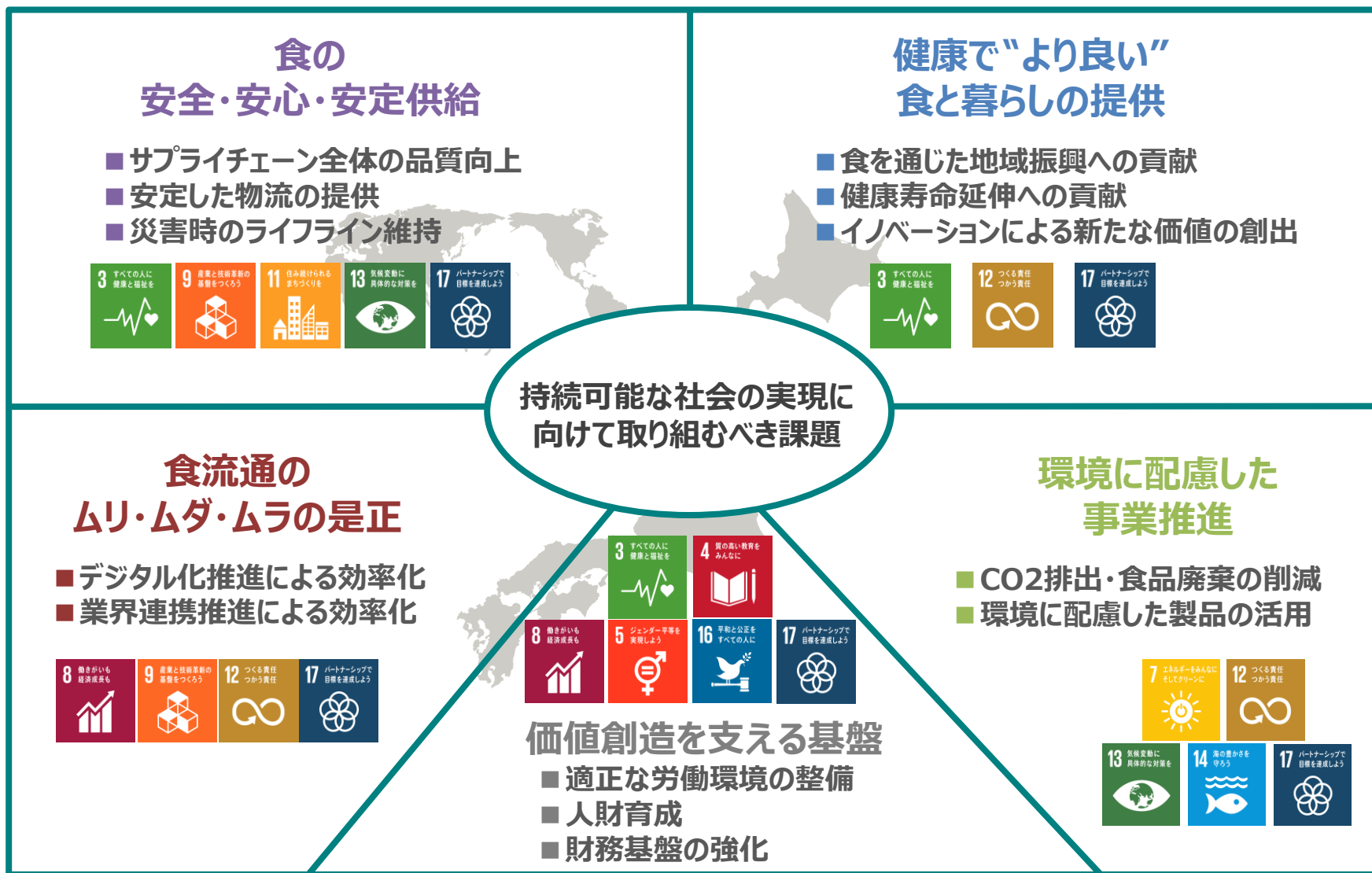
地域の自律的分散化、地域最適化の必要性



2-2. 目指す在り姿の再定義



2-3. 三菱食品のサステナビリティ重点課題



2-4. ビジョンの実現に向けた循環型成長サイクル

サステナビリティ重点課題の解決へあらゆる経営資源を投下

機能向上への取り組み

リテール（小売業・外食産業）・
メーカー（含む生産者）への
提供機能の向上を通じた
食品業界の活性化

地域での取り組み

食のビジネスで培った
ネットワーク・インフラを活用した
地域パートナーシップ構築による
地域コミュニティの活性化

わが社の強み

多様な小売業・
メーカーとの接点

フルエリア・
フルライン

全国の物流網

多様なデータ・
生活者理解

強固な人財・
財務基盤

非競争領域における業界連携・協業による効率化の推進

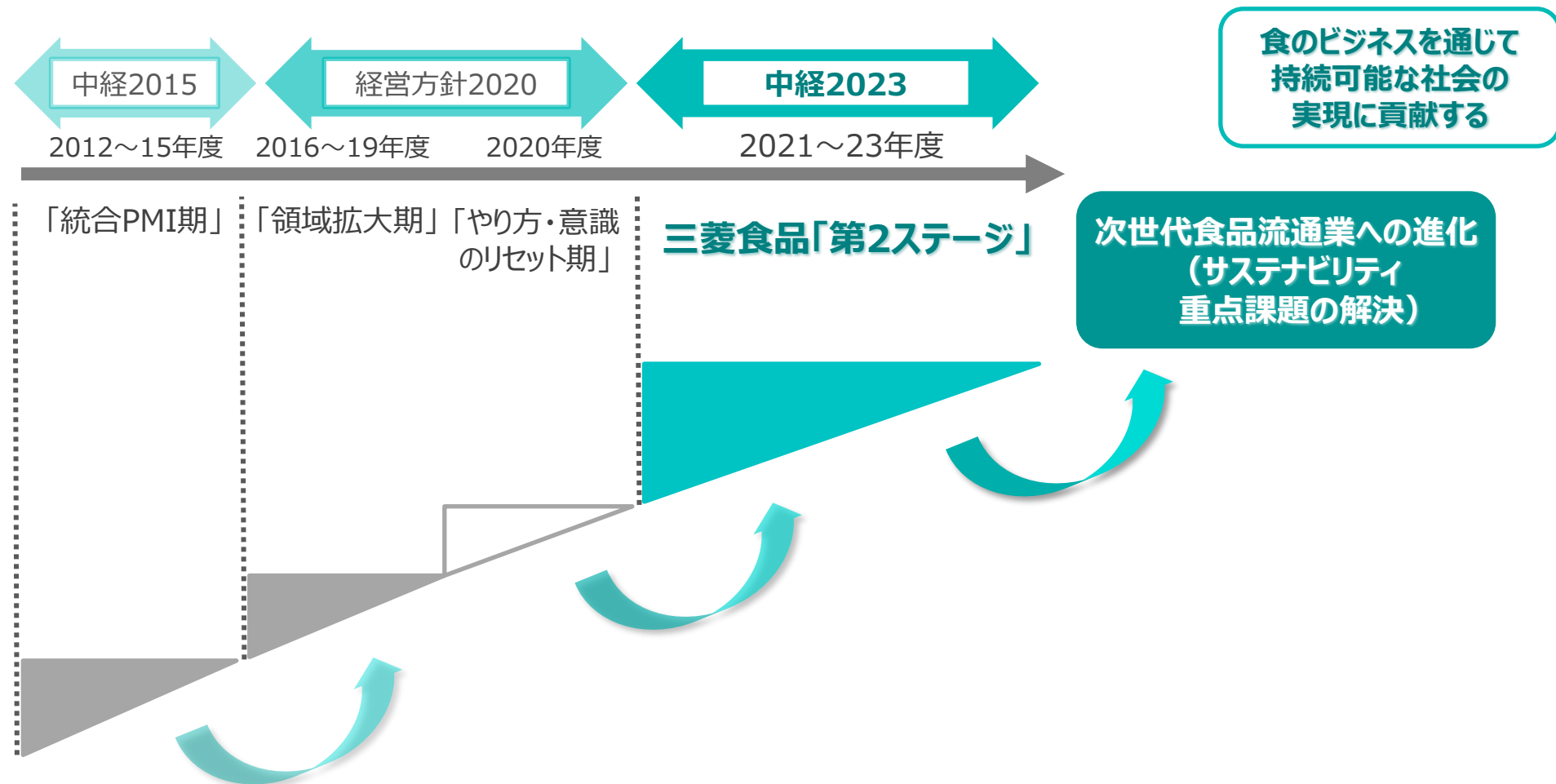
業界連携

持続可能な社会の実現・企業価値の向上

3. 「中経2023」

3-1. 「中経2023」の位置付け

「中経2023」は、統合より10年が経過し、第2ステージに入る
三菱食品が**次世代食品流通業への進化を遂げる為の経営計画**と位置付ける



3-2. 「中経2023」の全体像

 **三菱食品** + パートナー企業

1 機能向上への取り組み

(3) メーカーサポート

メーカーの経営課題解決による
新たな付加価値の創出

(1) リテールサポート

小売業をはじめとした取引先の経営課題
解決による新たな付加価値の創出

(2) 商品開発

生活者ニーズに即した
オリジナル商品・輸入ブランド

(4) SCM

全国フルラインの物流網を活用した
高度・高効率なSCMの構築

(5) デジタル活用 (DX推進)

デジタルを活用した業務効率化・需要創造

(6) 経営基盤の変革

価値創造を支えるガバナンス体制、人財・財務基盤の構築

生産者・メーカー

小売業・
外食産業

生活者

2 地域での取り組み

地域パートナーシップの構築

地域コミュニティの活性化に資するパートナーシップの構築

3-3. 1 機能向上への取り組みの具体的施策 (1)・(2)

(1) リテールサポート

取引先の課題解決と新たな価値創造の実現

- 地域・生活者のニーズを捉えた品揃え・販促・集客
- 徹底的な効率化による競争力ある商品調達
- デジタルによる需要予測の最適化
- 非競争領域における他社協業



(2) 商品開発

生活者ニーズに即したオリジナル商品・輸入ブランド

- 健康・環境に資する商品開発・供給

からだシフト



バリラの紙パッケージ化



(3) メーカーサポート

メーカーの課題解決と新たな価値創造の実現

- 売場連動型の広告販促事業
- 全国のインフラを活用した地域密着型の営業代行
- 多様なネットワークを活用した代理店事業
- 三菱商事グループのネットワークを活用した特色ある原料資材の供給



(4) SCM

高効率でオープンなSCMの実現

- 上流物流の事業化
- 低温物流網の整備
- オープンな物流網の構築
- デジタルによるオペレーションの標準化・高度化

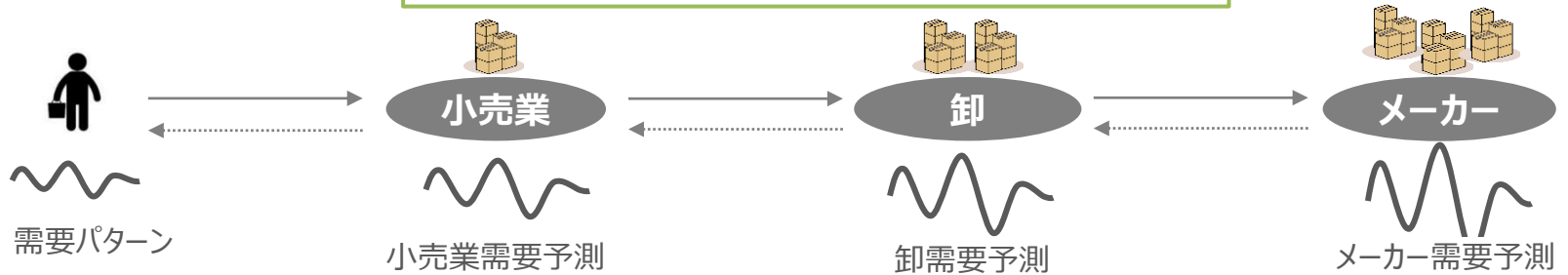


3-5. 1 (5) デジタル活用の具体的施策（業務効率化）

新たな在庫最適化ソリューションを導入し、物流・受発注をはじめとする
自社の業務効率化のみならず、ソリューションの横展開により、
食品ロス削減を中心とした取引先・業界全体の流通最適化に貢献する

欠品を回避する為、流通全体で過剰な在庫が積み上がり、
結果として食品ロスに繋がっている

現状



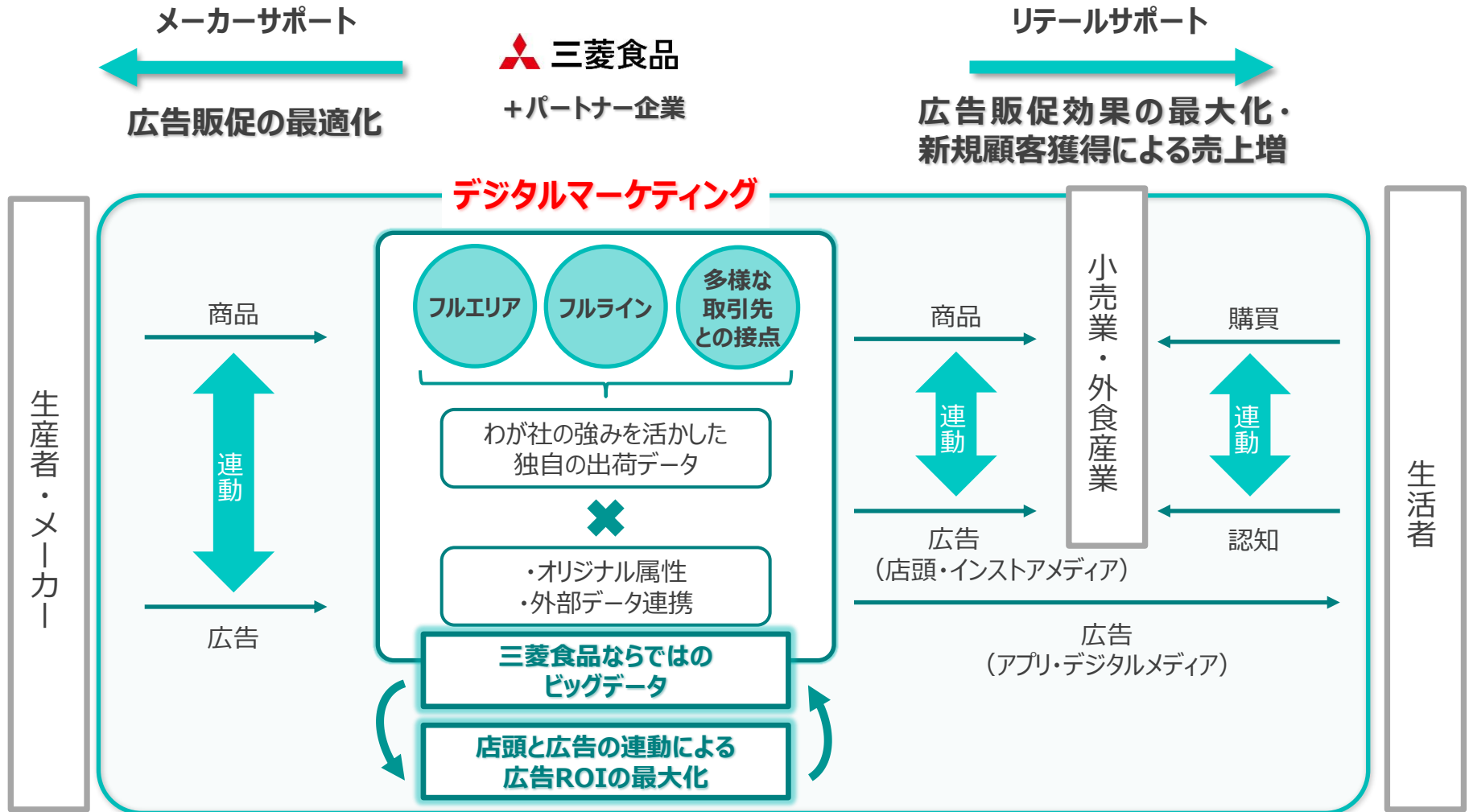
AIを活用し、小売業、卸、メーカーの在庫、受発注等、企業内や企業間に
散在するデータと、気象予測情報等の外部データを起点とした需要予測・発注自動化

目指す姿



3-6. 1 (5) デジタル活用の具体的施策 (需要創造)

わが社が有するユニークなデータを活用しながら、デジタルメディアと店頭販促の連動により、広告販促効果を最適化・最大化し、**取引先の売上向上を通じた新たな付加価値の創出**を図る

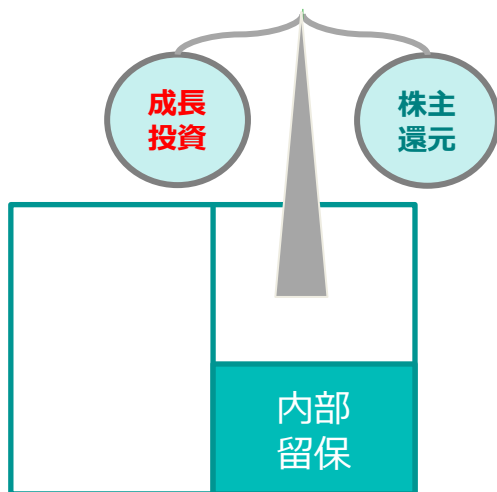


3-7. 1 (6) 経営基盤の変革

持続的成長を支える強固な財務基盤、及び全国に配置された多様な人財基盤を最大限強化育成・活用し、
企業価値増大につながる経営基盤の変革を図る

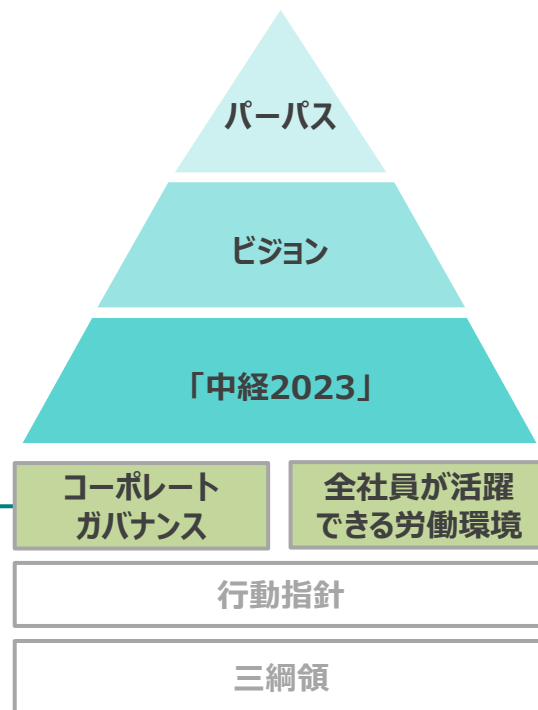
財務基盤の強化

成長投資と株主還元を
バランス良く実施し
資本を最適化



人財基盤の強化・育成

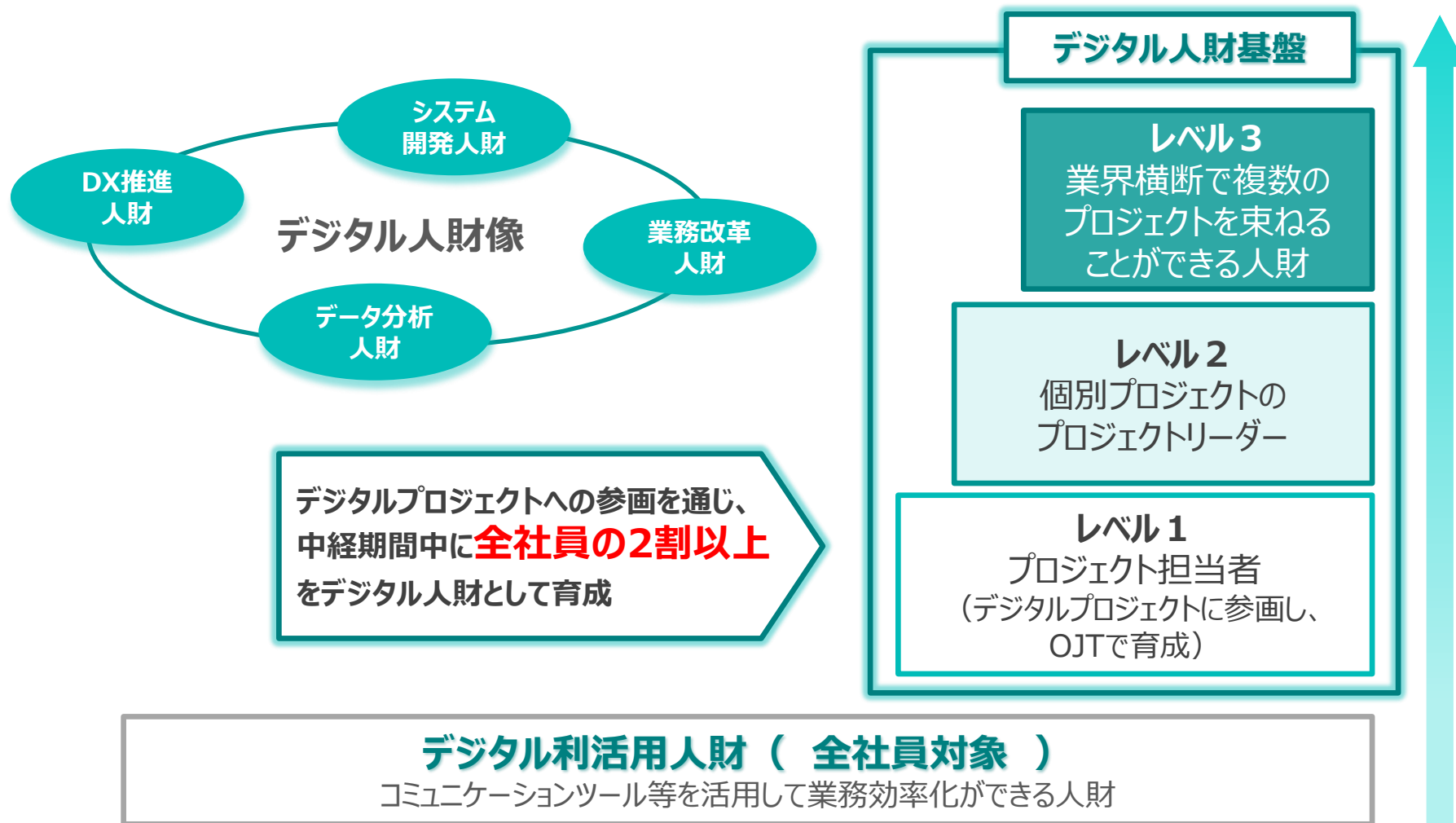
課題解決能力を備えた多様な人財



強固な経営基盤を通じた
企業価値の向上

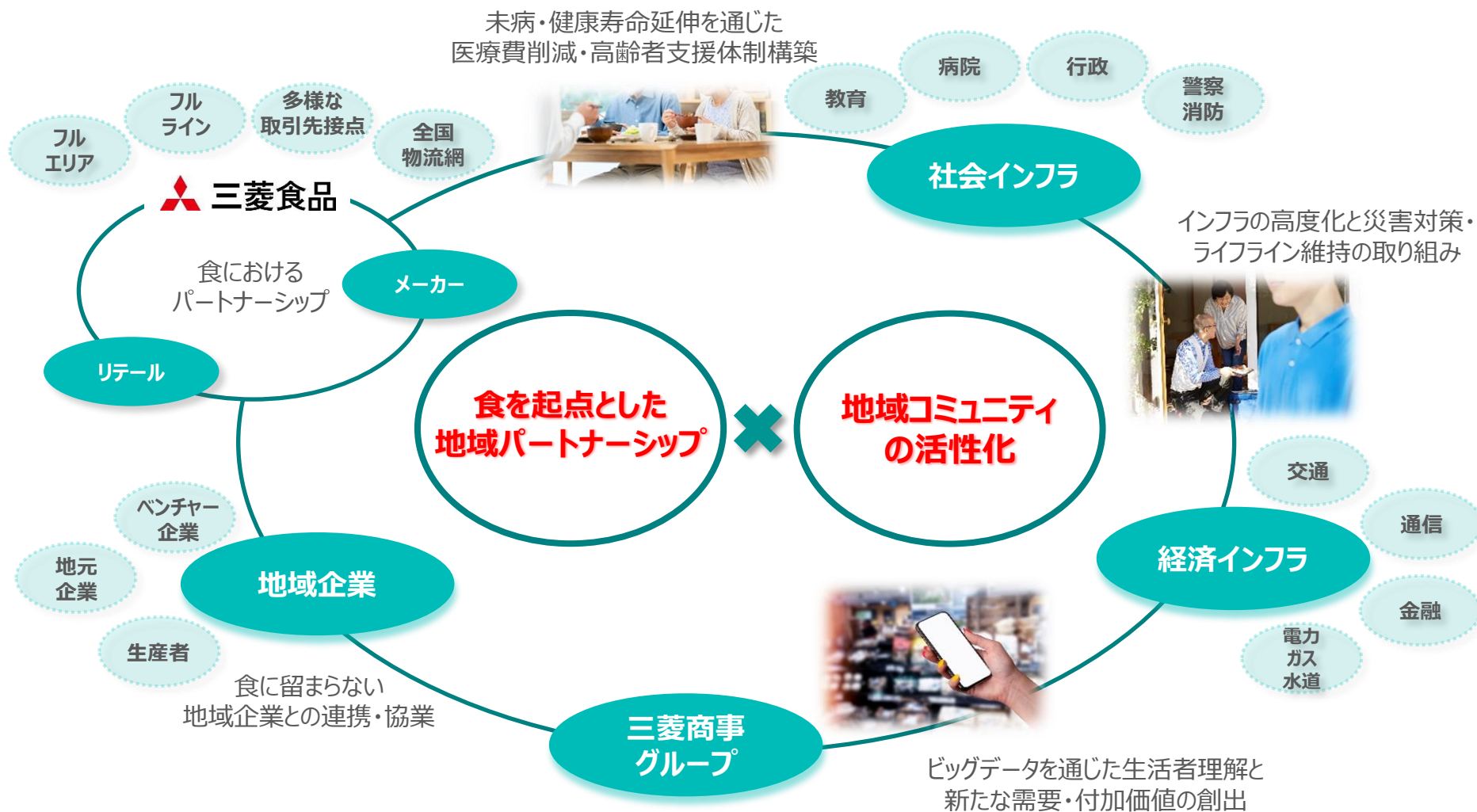
3-8. 1 (6) 経営基盤の変革 - デジタル人財育成

全社員をデジタル利活用人財として育成すると共に、
プロジェクト参画を通じて高いデジタルスキルを有するデジタル人財基盤を構築する



3-9. 2 地域パートナーシップの構築

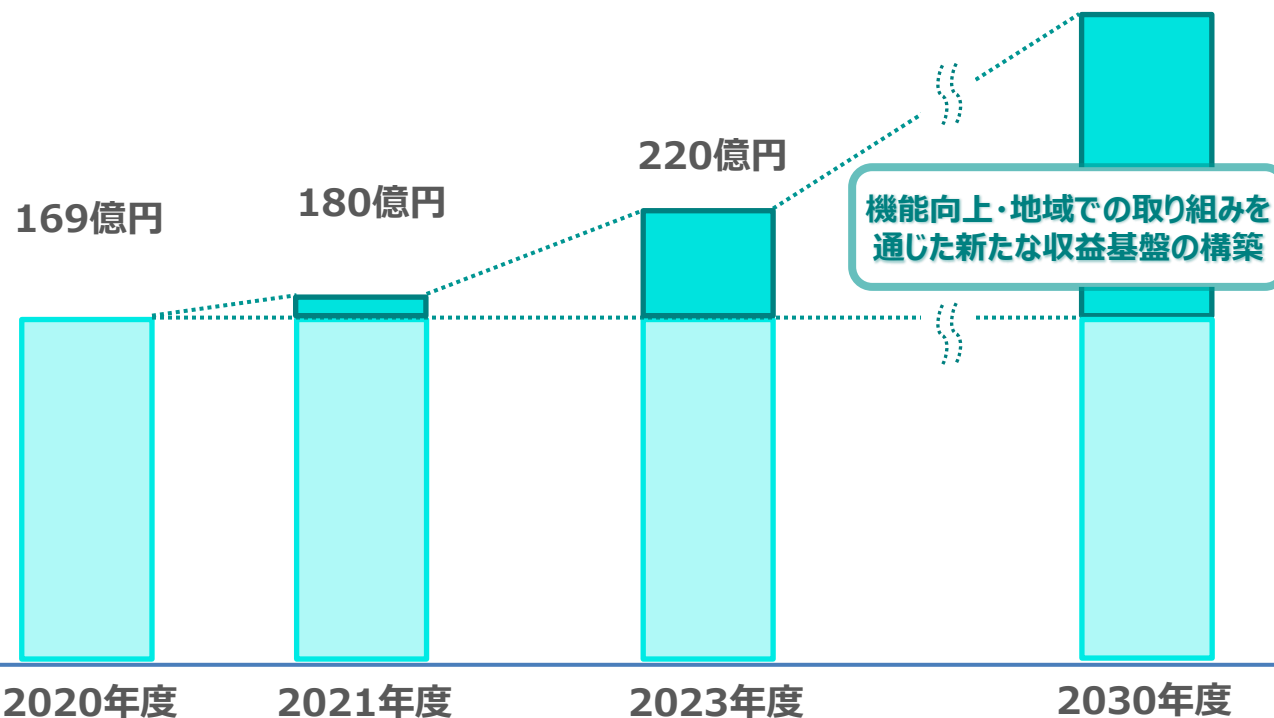
自律分散化へ向かう社会変化の中で、それぞれの地域で、食品流通を起点に、**「多様な地域パートナーシップの構築による地域コミュニティの活性化」**に挑戦する



3-10. 「中経2023」の定量目標

機能向上及び地域での取り組みを通じて、新たな収益基盤を構築すると共に、サステナビリティ重点課題の解決を図る

経常利益規模



サステナビリティ重点課題
定量目標の同時達成

CO2排出量
削減

食品廃棄量
削減

健康に資する
商品の拡充

....

機能向上・地域での取り組みを
通じた新たな収益基盤の構築

- 新たに設置したサステナビリティ委員会も活用の上、働き方や環境の変化を踏まえ、**目指す**在り姿を実現する目標を策定
- **重点指標、定性・定量データを**開示する

3-11. 投資計画及び資本政策・株主還元

「成長領域」、「デジタル領域」への投資を積極的に実施すると共に、
創出された利益については、より積極的な株主還元を実行する

「中経2023」における 投資計画及び資本政策



- **成長領域・デジタル領域への投資**を積極的に実施
- 利益成長と共に資本効率を意識した**バランスシートコントロール**を実施
- 成長投資を優先した上で、**積極的な株主還元**を実施

「中経2023」の定量目標

2023年度末
ROE 8%以上

中経期間中
1株当たり配当金70円
以上の安定配当

3-12. 自己株式公開買付け結果

- 当社は三菱商事(株)等から自己株式を取得、その後消却予定
- 消却後、三菱商事(株)の持ち株比率は50.11%
- 流通株式比率は上昇し、東証の新市場区分の上場維持基準を充足

<参考> 自己株式の公開買付けの概要（5月27日（木）公表）

- ①公開買付期間 : 2021年5月28日（金）～2021年6月24日（木）（20営業日）
- ②買付予定株数 : 13,600,000株
- ③買付価格 : 1株につき2,592円（5月26日終値2,880円の10%ディスカウントした価格）
- ④買付価格の総額 : 35,251,200,000円（自己資金による充当）

■ 自己株式の公開買付けの結果

- ①応募があった株主 : 三菱商事(株)、他2社
- ②応募株数 : 13,600,220株
- ③買付株数 : 13,600,000株（買付予定株数の上限）
- ④買付価格の総額 : 35,251,200,000円（自己資金による充当）

三菱食品は

**「食のビジネスを通じた持続可能な社会の実現」に向けて
あらゆるステークホルダーの皆様とのパートナーシップを通じて
企業価値の拡大を目指します**



(注) 本資料に開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基くもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。
また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。