

こころ、はずむ、おいしさ。

# エバラ



エバラ食品工業株式会社

証券コード：2819



# 「食べる」をもっと面白く!

創業から受け継がれている「冒険、反論、失敗の自由」の精神のもと、食に対する好奇心をもち、新価値創造に向けたたゆまぬ努力を貫くことで、ステーキホルダーの皆様の豊かな食生活の実現に貢献していきます。エバラ食品グループ一丸となって「こころ、はずむ、おいしさ。」をお届けしてまいります。



焼肉のたれ・  
黄金の味  
1968～

提供価値

創業者の斬新な発想により、家庭で焼肉というこれまでにない食卓文化を創造

エバラ食品を象徴する商品



ポーション調味料  
2013～

提供価値

家族形態の変化や多様化する消費者の嗜好など、きめ細かい時代のニーズに適合した商品

ニーズに適合したエバラ食品の新価値

中期経営計画

# Unique 2023

～エバラらしさの追究～

2019年4月～2024年3月

ESGの重点テーマ

- E**: 資源の有効活用と地球の持続可能性への対応
- S**: 健康な心と体、おいしさがつながる絆づくりの提供
- S**: 安全・安心な商品・サービスの提供と新たな価値の創造
- S**: 組織と人材の活性化
- G**: ガバナンス体制の強化

## 経営理念

### 「こころ、はずむ、おいしさ。」の提供

わたしたちは、お客様への情熱とチャレンジ精神を力に、  
「人を惹きつける、新しいおいしさ」と  
「期待で胸が膨らむ、ワクワクするおいしさ」を通じて、  
人と人との絆づくりの機会を広げていきます。

## ブランドステートメント・ロゴ

こころ、はずむ、おいしさ。

# エバラ

## 2030年にありたい姿

味の力 × つながりで  
「食べる」を  
もっと面白く!



## Contents

### エバラ食品グループとは

- 02 経営理念／目次
- 04 特集 2030年にありたい姿
- 10 社長メッセージ
- 16 エバラビジネス・マネジメント  
高井社長インタビュー

### エバラ食品の戦略と事業

- 18 価値創造プロセス
- 20 中期経営計画 Unique 2023
- 21 モノづくり戦略
- 22 人材戦略
- 23 コミュニケーション戦略
- 24 財務戦略
- 26 取締役座談会
- 30 セグメント別概要と戦略
- 32 食品事業 家庭用商品
- 34 食品事業 業務用商品／海外事業
- 36 物流事業
- 37 その他事業

### 持続可能な社会の実現を目指して

- 38 サステナビリティ基本方針／マテリアリティ
- 40 環境
- 41 社会
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 44 コーポレート・ガバナンス体制
- 45 役員報酬
- 46 役員スキルマトリックス
- 47 取締役会の2021年度の活動実績と2022年度の活動方針
- 48 役員一覧
- 49 コンプライアンス
- 50 リスクマネジメント
- 51 株主・投資家とのコミュニケーション

### 財務／会社情報

- 52 エバラ食品の提供価値と事業展開の歩み
- 54 11か年財務・非財務ハイライト
- 56 連結貸借対照表
- 57 連結損益計算書
- 58 連結キャッシュ・フロー計算書
- 59 グループ拠点一覧
- 60 会社概要
- 61 編集方針

特集

2030年にありたい姿

味の力 × つなぐ力で

「食べる」をもっと面白く!

### 食の価値をつなぐ食育教室

2008年から神奈川県内の小中学校を中心に食育活動「ふれあい食育教室」を実施しています。子どもたちが「食の大切さ」や「共食(きょうじょく)」を楽しく学ぶことで未来へ食の価値をつなぐ機会になると考えています。2021年度には、健康づくりや地域の活性化に寄与する事業を行っているNPO法人Local Life Designと宮城県女川町役場、エバラ食品が共同で、地元の小学生に向けて「ふれあい食育教室」を開催しました。

「食の大切さ」を伝え、子どもたちの心と体の健康づくりに貢献します

「楽しかった!」「知らなかったことを知れて良かった!」「もっと知りたい!」など「ふれあい食育教室」に参加した子どもたちからまっすぐな言葉を聞いた時に、授業をして良かったと心の中でガッツポーズをしています。食をつなぐこの活動を通じて一人でも多くの子どもたちが笑顔になり、食の楽しさを知ってもらえたら、それが私の何よりの喜びです。

コミュニケーション部 広報IR課  
井上 恵理香



▶ P41 参照

# 食をつなぐ

特集

2030年にありたい姿

味の力 × つなぐ力 で

「食べる」を  
もっと面白く!

## 「プチッと鍋」開発コンセプト

鍋料理は手軽に作れておいしい一方で、大容量のストレートタイプの鍋つゆ商品は「買い物時に重くて大変」「スープが足りない」「使い切れない」などの悩みがあることがお客様の意識調査から見えてきました。また、「家族がそろわないとできない」「好みバラバラ」という理由で、手軽なメニューにもかかわらず鍋の食卓への登場頻度が増えないことも明らかになりました。こうしたお客様の思いを解決する新しい鍋つゆを作れば、もっと鍋を食べる機会が増えると考え、「1個で1人分の鍋の素」という「プチッと鍋」が開発されたのです。

あったらいいなを  
かたちにするモノづくり

「プチッと鍋」の「1個で1人分」という商品コンセプトは、うどん調味料やステーキソースなど、さまざまなカテゴリーへと価値を拡大しています。お客様に価値をご評価いただき、鍋つゆやうどんつゆではそれぞれのカテゴリーでNo.1<sup>\*</sup>を獲得する商品へ成長しました。「お客様の課題解決」を目指した開発当初の思いを引き継ぎ、今後も当社ならではの強みを生かした商品開発に取り組みます。

※インターージ SRI+ 鍋つゆ市場(1個当たり食数: 個食)  
2021年4月~2022年3月累計販売金額  
インターージ SRI+ つゆ・煮物料理の素市場  
(種類: うどんつゆ&その他麺つゆ / 1個当たり食数:  
1・2食)2019年9月~2021年8月累計販売金額

商品開発部 商品開発三課  
坪根 優子



# 田 心いいをつなぐ

▶ P21 参照

特集

2030年にありたい姿

味の力 × つなぐ力で

「食べる」をもっと面白く!

## 従業員同士をつなぐエバララジオ

2021年度からインターナルコミュニケーション強化の一環として、エバララジオ（社内ラジオ発信企画）を展開しています。毎回テーマに応じた社員や社外ゲストを迎えて、当社の目指す姿や社内のさまざまな取り組みについて対話をしています。また、コーナーの一つとして「従業員の本音」の共有なども行っています。エバララジオには社員だけでなく森村社長や赤堀社外取締役も対話に参加することで、従業員と役員の距離を縮める機会にも活用されています。

働き方の変化に適合した  
つながりの機会に

記念すべきエバララジオ第1回の「エバラ食品の10年後の目指す姿…ってなに?!」に出演し、改めて自分たちの会社を捉えなおす良い機会になったと思っています。音声ツールなので、業務の合間や通勤の電車内、車での移動時、休憩時間など、いろいろなシーンで聴くことができるのが気に入っています。ここ数年はコロナ禍のため社内の人たちと業務以外で話す機会が減少していると感じています。在宅勤務をしながら孤独を感じてしまうこともあるので、エバララジオを通じて会社（仲間）とのつながりを再認識しています。

事業開発室

三好 雄大朗

# 人をつなぐ

▶ P23 参照

代表取締役社長  
森村 剛士

お客様のライフスタイルに寄り添う  
エバラ食品であり続けるために、  
モノづくりの技術を磨き、心身の健康に貢献する  
商品・サービスを提供いたします。

# モノづくり、 ヒトづくりに注力し、 激動の時代を生き抜いていく

## Q1 経営資源を商品・サービス、人材に集中すると公表されていますが、その背景と取り組みについて教えてください。

当社は「黄金の味」をはじめとした国内で複数のトップシェア商品を有していますが、成熟市場かつ多種多様な商品が存在する厳しい競争環境においてさらなるシェア拡大は容易ではありません。モノづくりの原点に立ち返り、時代に対応するため、土台となる技術と人材へ経営資源を集中すべきと考えました。キーワードは「モノづくり」と「ヒトづくり」です。

### モノづくり ワクワクさせる商品・サービスを通じてエバラ食品の技術力を知っていただきたい

これまで長年培ってきたブランド力や知名度を基盤としてきましたが、今後はモノづくりを軸とした「エバラ食品の技術力」を追究していきます。当社は創業から60年以上、ニッチなニーズを探究し、その市場でトップを狙う「ニッチ&トップ戦略」で成長してきた企業です。最初の家庭用の看板商品である「焼肉のたれ」は、家庭で焼肉をする習慣のない1960年代に発売したニッチ&トップの代表選手です。直近における当社の成長を牽引している「プチッと鍋」シリーズは、私が開発担当役員であったとき、まさに「あったらいいな」と思った商品でした。取締役会では反対意見が多数挙がりましたが、ニーズが必ずあると確信し、粘り強く調整を図り発売につなげることができました。2013年度に発売し、右肩上がり成長を続け、「プチッと鍋」は個食向け鍋市場で、「プチッとうどん」はうどんつゆ市場でトップシェアを獲得する中核商品となりました。

こうした独自性の高い商品開発を加速させるため、2021年度に研究開発本部とマーケティング本部を「クリエイティブ本部」として統合しました。社内のバリューチェーンをシンプルにし、現場の意見を商品開発にダイレクトにつなげ、お客様の期待とニーズをスピーディーにかたちにする体制を整えました。

### ヒトづくり 人材は宝、将来の競争力の源泉として社内で経営人材を育てていきたい

企業の面白さは、従業員の価値観、好奇心、自発性から創造されるものだと考えています。競争力の源泉となる人材を育み、支援・評価していく文化を醸成すべく、従業員の可能性に投資していきます。

まず、企業経営の経験、スキルをもった人材の育成に注力します。海外現地法人などの子会社に優秀、または意欲のある社員を配置し、次世代の経営人材を育成します。ビジネスパーソンとして最も成長するのは企業経営に直接携わることだと、私自身の経験から強く感じています。中国子会社に赴任した当初は業績低迷が続く状況であり、強い危機感をもっていました。まず商品理解のために製造現場に入り、営業活動においては、異文化の中で現地の顧客や従業員とのコミュニケーションを深め、一方では資金繰りを行うなど多岐にわたる実務を経験しました。また、国内業務用事業の立て直しを図った際は、リストラを実施せずに短期間で成果につなげるために、事業計画の徹底的な見直し、経営資源の効果的な配分を実行しました。私が国内外で得た経営の経験やノウハウが、自身の糧となっていることは間違いありません。そうした背景から、従業員が経営者としての経験を積む機会を増やすため、投資判断と新価値創造を支援する機能を備えた(株)エバラビジネス・マネジメント(P16参照)を活用していきます。



## Q2 エバラ食品の提供価値はこれから先変わっていくのでしょうか？

コロナ禍のもと激しく変化を続ける環境下において、**原材料価格の高騰が加わり、これまで以上に厳しい経営判断を迫られています。**当社の課題解決、成長戦略において、私は外部環境の変化や他社動向などの情報を収集し、それらを基に当社独自の施策をスピードを意識しながら機動的に策定するようにしています。その蓄積により、不確実性の時代といわれる現代においていくつかの未来を当社として予測し、その仮説に基づいた商品・サービスを提供してまいります。

方向性としては、これまで大きく打ち出していなかった「健康」をテーマに考えています。個人の主義や健康上の理由から食に制約がある方でも楽しめる商品・サービスの提供も検討しています。直近で普及が進

んでいる代替肉市場においては、肉本来の味わいに近づけていくための引き立て役として調味料の存在価値が高まるものと考えています。引き続き新価値創造に向けて積極的に可能性を探り、チャレンジを実行することで、従業員のレベルアップ、ひいては会社のレベルアップにもつながります。

また、サステナビリティ活動を推進し、新たな提供価値を発掘する機会としていきます。当社は東京証券取引所のスタンダード市場に移行しましたが、サステナビリティへの取り組みの手を緩めるつもりはありません。今期(2022年度)新たにサステナビリティ委員会を設置することによって、より強力な推進体制が構築できました。

## Q3 森村社長ご自身の抱負を教えてください。

**私はこの不確実性の時代において、エバラ食品が持続的成長を遂げ、次世代に価値をつなぐ企業へと進化させなければならないと、その責任を強く感じています。**また、ステークホルダーの皆様、「エバラ食品は未来に向かって変わる」という期待を抱いていただきたいと思っています。そのためには、市場のニーズや消費者の意識が激しく移り変わる時代において、双方向コミュニ

ケーションを進化させることで、「いまを生きる会社」としてしなやかに時代を捉え、社会に必要とされる企業であり続けなければなりません。食のシーンのどこかに当社の商品がある、人々の「思い出のそばにエバラ」となれるよう、今後も既存の枠にとらわれず、新たな市場、可能性を開拓していきます。

# エバラ食品の未来につなげる土台づくり

中期経営計画「Unique 2023」で実行した施策とその狙いについて

## 01 より機動的な経営に向けた組織再編

当社グループを取り巻く環境変化に対応し、各組織機能のスピードアップを図り独創性をもった競争力のある企業となるために、2021年4月に組織再編を実行しました。1年経過し、モノづくりの面では商品開発と研究機能の連携が進むなど、着実に成果が表れてきています。

- 新規事業開発や海外事業の展開に向け、社長直轄部門としてグループ事業戦略を担う「事業戦略部」(現(株)エバラビジネス・マネジメント)を新設
- モノづくり体制の強化を目的に、研究開発本部とマーケティング本部を統合
- 双方向コミュニケーション\*の実現のため、広報機能とIR機能を統合
- 業務効率化に向けた経営企画部門と管理部門の統合

\* 一方的な発信ではなく対話を通じて相手に認知され、理解を促すことができる情報発信

## 02 「冒険、反論、失敗の自由」を主導する株式会社エバラビジネス・マネジメント設立

2021年度の組織再編に続き、2022年4月には、中間持株会社として新規事業や社内起業をサポートする子会社、株式会社エバラビジネス・マネジメント(以下 EBM)を設立しました。国内外のグループ会社の経営戦略立案や経営管理の関与及び支援を担うとともに、人材及び資金などの経営資源配分の最適化、内部統制・ガバナンスの強化など、グループとして競争力のある事業体制を構築することを目的としています。

商品・サービスにおける業界の垣根が無くなってきている中、他社との協業も大切だと認識しています。他企業や産官学との連携を推進することで、多様化するニーズに応える事業やサービスを柔軟かつ機動的に創出することができると考えています。EBMを通じて、従業員の好奇心や発想から生み出される新しい価値を新規事業として具現化し、その成功事例を基にさらなる挑戦を促したいと思っています。「冒険、反論、失敗の自由」を率先して体現する組織を整え、従業員の積極的なチャレンジを後押ししていきます。

## 03 海外事業における東南アジア展開の強化

成長ドライバーと位置付けている海外事業は、「Unique 2023」の最終年度目標である売上高20億円の達成に向けて、各拠点で新規エリア、お客様の開拓を進めました。2021年度の海外売上高は約15億円で、2023年度まで残り5億円の達成に向け、アジア市場への展開を加速していきます。タイでの工場建設も決定し、現地ニーズに適した競争力のある商品をタイムリーに提供するためのR&D体制の準備も着実に進んでいます。また、これら海外展開についても、EBMを核として、当社事業とのシナジーを創出する企業・サービスとの協業やM&Aなどの資本政策の検討も実施していきます。



2021.4	シンガポール法人 <sup>※</sup> への増資実行
2021.6	シンガポール法人を通じてタイ現地法人設立
2022.5	シンガポール法人を通じてマレーシア現地法人設立
2022.7	タイに自社製造工場を建設することを決定(2024年6月稼働予定)工場建設に併せてシンガポール法人、タイ法人への増資実行

※ 当社は海外事業戦略の中核である東南アジアにおいて、シンガポール法人をヘッドクォーター(統括本部)とすべく準備を進めています。



## 東京証券取引所新市場選択について

当社の立ち位置を改めて見直す機会に

2022年4月の東京証券取引所における市場区分見直しにおいて、当社はスタンダード市場を選択いたしました。プライム市場の上場基準にも適合していましたが、当社株主は個人投資家を中心としたファン株主が多く、そのような株主の皆様安心して株式を保有・売買していただくこと、また、限られた経営資源を商品やサービスの開発、人材育成に集中するというメーカーとしての使命を優先し、この選択に至りました。守りではなく、本業で攻めていくためのスタンダード市場への移行なのです。本業を磨きエバラ食品の競争力を向上

させることで、株主の皆様のご期待にお応えし、従業員の仕事のやりがいにもつなげていく考えです。

一方でスタンダード市場を選択したことで、株価低下を招くのではないかと、株主の皆様にご迷惑をおかけしないか、という不安な思いも正直なところありました。結果として、市場選択の決断は株式市場からは概ね好意的に受けとめていただき、株価も現在まで堅調に推移しています。これも商品ユーザーでもあるファン株主をはじめとした皆様のご支援の賜物と思っております。



## エバラ食品グループの経営戦略立案や経営管理を担い、競争力ある事業体制の構築に貢献します。



### エバラビジネス・マネジメント(EBM)設立の経緯、背景

**Q1** EBM設立の背景として、エバラ食品グループにどのような課題があったのかを教えてください。

エバラ食品グループの経営推進に向けて機動的な戦略実行が求められている中、これまで、意思決定のスピード感に課題がありました。課題解決に向けて複数の組織体系を検討し、最も機動力が発揮できる「中間持株会社」を設立するという結論に至りました。この中間持株会社は、2年前、就任直後の森村社長から構想の提示を受けており、2021年度からスタートさせることもできる状況でした。しかしながらグループの成長戦略の要となる体制づくりにおいて、社内議論を充実させるために、1年間の猶予期間を設けてもらい、今期実現したというのが当社の設立経緯です。一方この猶予期間においても、EBMの前身となる組織としてエバラ食品内に事業戦略部を設置し、土台の整備を進めていました。

**Q2** EBMは、エバラ食品グループの経営を担う人材の育成にも貢献していくのでしょうか。

次世代の経営人材、グローバルで活躍していく人材の育成においてEBMの役割が重要であると自覚しています。「多くの社内起業家をつくり、次世代の経営を担う人材育成を積極的に進めていきたい」という森村社長のメッセージは、経営の実務経験を積んだ海外をはじめとするグループ各社の幹部が著しく成長している事実と裏付けられており、私もそのとおりだと思います。まずは私を含め、EBMの人材が率先して挑戦していき、その姿を見て、グループ全体に挑戦を促すような循環を起こし、「冒険、反論、失敗の自由」を牽引するような組織になれたらと考えています。

### 直近の取り組み

**Q3** タイに工場を設立するという発表が2022年7月にありましたが、その他にもさまざまな取り組みをされていますね。

いくつかのミッションは、2021年度の事業戦略部発足時から準備を進めていたこともあり、今期に入ってからマレーシア現地法人設立やヤマキン(株)への資本参加を実行することができました。もちろん実行して終わりではありません。現状、ヤマキン(株)はどれだけスピード感をもって統合効果を発揮できるかを念頭に取り組んでいます。マレーシア現地法人に関しても、すでに販売を開始していますが、元々あったシンガポール法人の売上げを移管する形でのスタートとなりましたので、ステップアップに向けた成長戦略を早期に立案しなければなりません。また、コロナ禍による多少の遅れはありましたが、海外でのR&D・生産管理体制の構築に向けたタイへの工場投資もようやく実行に移すことができました。為替動向や資材高騰も踏まえて、

事業性について投資回収・機会損失などあらゆる角度から検討しました。その結果、中長期的なエバラ食品グループの成長戦略を考えた場合、このタイミングでの意思決定が妥当であるとの判断に至りました。

**Q4** M&A実行の判断軸、今後の方針に関して教えてください。

まず、ヤマキン(株)の資本参加の事例についてお話しすると、お客様の嗜好や市場動向など、総合的に検討した中で、エバラ食品の事業とシナジーが得られやすい領域であったこと、エバラ食品が他社との連携を本格的に始めるにあたり最適な条件であったこと、この2点から実行に至っています。今後のM&Aの方針に関しては、エバラ食品グループの企業価値向上に資する案件があれば積極的に実行し、M&Aの経験値を蓄積できればと考えています。

### EBMへの想い、自身のミッション

**Q5** 高井社長のEBMへの想い、自身のミッションについて教えてください。

私のキャリアはエバラ食品の子会社からスタートし、自身の過去の経験からもグループ経営における子会社の機能は大変重要なものと認識しています。エバラ食品グループ全体の企業価値を上げるために各子会社を一層活性化させていく、それが私の使命です。別の視点では、グループの従業員の皆様がEBMに対して「楽しそう」「自分の力を試したい」と思ってもらえるような会社を目指していきます。EBMの現メンバーに対しては、いただいた提案に対し、「決して否定から入らず、一緒になって可能性を探っていく」ことを徹底させています。

**Q6** EBMに関して、数年後どのような姿を描いているのでしょうか。

エバラ食品グループの中で存在感のある組織になりたいと思います。現状の殻を破り企業の文化を変えたいというのは簡単なことではありませんが、そのトリガーとなるべくグループの最前線を走り続けていきます。また、早期に海外売上高比率を全社の10%を超える規模まで成長させることを目指していき、国内ではグループ機能の向上に加え、M&Aを含めた他社との協業に積極的に取り組んでまいります。



経営資源

2022年3月31日時点

モノづくり

- 製造拠点(自社工場) **3ヶ所**
- R&D(研究所) **2ヶ所**
-  **P21 参照**

人材

- 連結従業員数 **707名**
- 平均勤続年数 **17.6年**
-  **P22 参照**

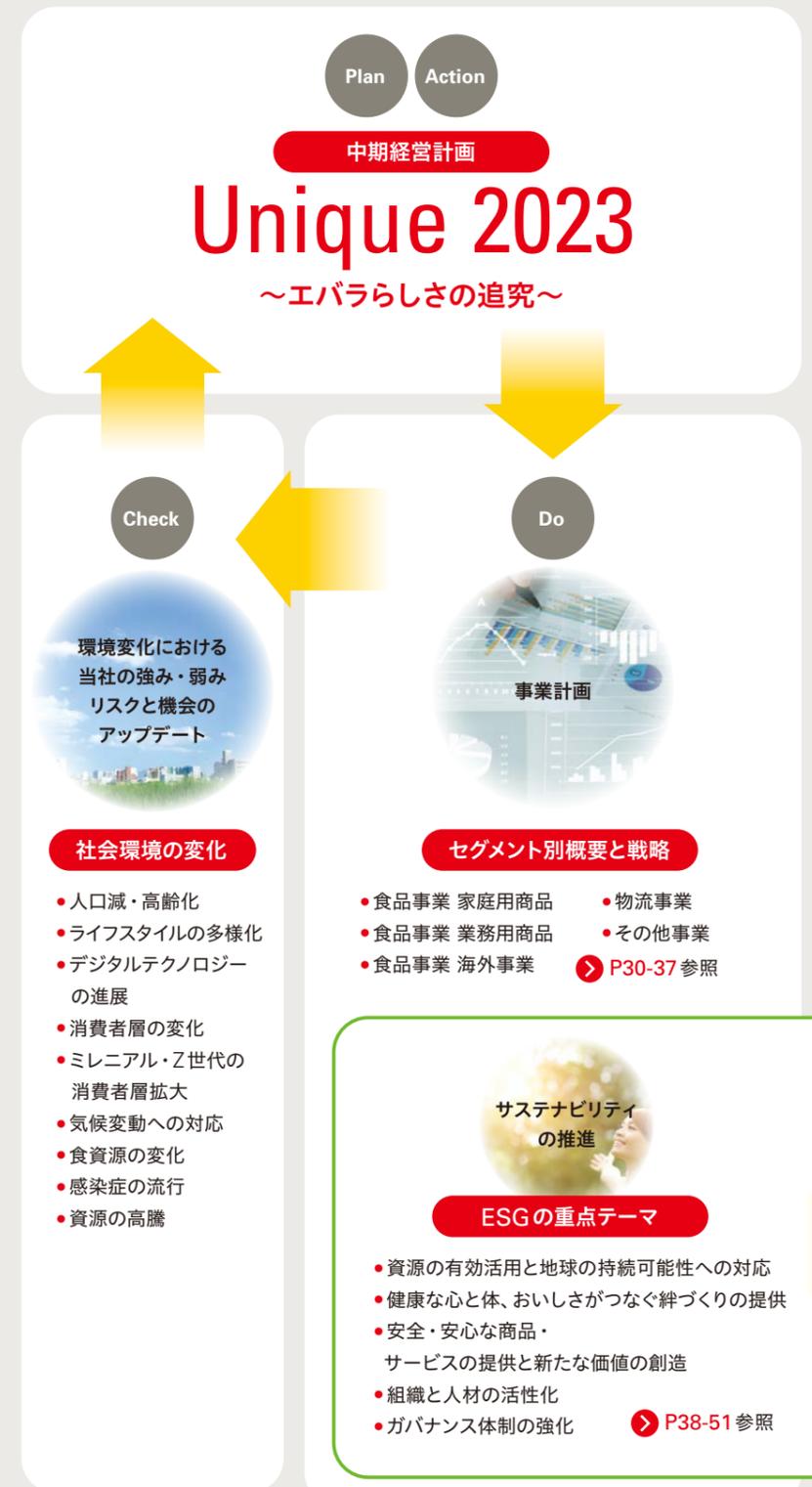
コミュニケーション

- 双方向コミュニケーションの実現
-  **P23 参照**

財務

- 営業利益 **33億円**
- 海外売上高 **約15億円**
- ROE **9.6%**
- 総資産 **413億円**
-  **P24-25 参照**

価値創造プロセス

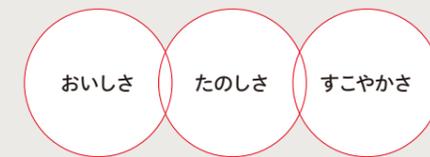


2030年にありたい姿

**味の力 × つなぐ力** で  
**「食べる」をもっと面白く!**

私たちエバラ食品は、自由な味のチカラで「おいしい・あたらしい食体験」を生み出し、より多くの人に自分らしいのしき、すこやかさをお届けします。

エバラ食品の提供価値



キーワード

**つなぐ**



経営理念の実現

**「こころ、はずむ、おいしさ。」の提供**

わたしたちは、お客様への情熱とチャレンジ精神を力に、「人を惹きつける、新しいおいしさ」と「期待で胸が膨らむ、ワクワクするおいしさ」を通じて、人と人との絆づくりの機会を広げていきます。

SDGsへの取り組み



# エバラ食品の戦略と事業

# モノづくり戦略

Unique = 「唯一の/たった一つの/面白い」という意

中期経営計画

## Unique 2023 ~エバラらしさの追究~ (2019年4月~2024年3月)



1  
2

### コア事業による収益強化と戦略事業の基盤確立

- 事業の根幹であるコア事業においてはさらなる収益強化を目指す
- 戦略事業においては当社の将来成長のための収益基盤化を目指す

### “エバラらしく&面白い”ブランドへの成長

- これまで積み上げてきた“エバラらしさ”に、「冒険、反論、失敗の自由」から生まれる“独自性”=“面白さ”を加え、エバラブランドの成長を目指す

コア事業：食品事業（家庭用商品）、物流事業、その他事業  
戦略事業：食品事業（業務用商品・海外事業・コンビニエンスストア・ECへの取り組み等）

2023年度  
連結数値目標

営業利益  
28億円

海外売上高  
(新収益認識会計基準適用前)  
20億円

ROE  
6%

## 「Unique 2023」の進捗

■ 実行済みの項目

	第1フェーズ		第2フェーズ		最終フェーズ
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
コア事業の収益強化	「黄金の味」の新テイスト展開	ポーション調味料売上50億円達成	具入りタイプのポーション調味料発売	「黄金の味」、ポーション調味料の販売規模の維持拡大	営業利益28億円達成
	「なべしゃぶ」の市場シェア拡大	「横濱船来亭」ブランドリニューアル	基幹品のブランド価値向上/収益力強化	価値観や環境に寄り添った商品・サービスの開発	ROE6%の継続的達成
			その他事業の事業構造改革	事業ポートフォリオの最適化と経営資源の再配分	
戦略事業の基盤確立	マレーシア駐在員事務所設立		業務用事業を戦略事業に変更	市場変化に応じた商品の選択と集中、及び販路の拡大	海外事業売上高20億円達成
	輸出専売商品の発売	会員制ホールセールへの展開	タイ現地法人設立	ヤマキン(株)の株式取得 マレーシア現地法人設立	
	コンビニ専売商品の発売		国内外のR&D・生産管理体制の整備	(株)エバラビジネス・マネジメント設立	
エバラらしさの追究			組織再編	モノづくりプロセスの付加価値最大化	
	SCM部門の新設	人事評価制度見直し	マテリアリティアップデート	SDGsプロジェクト推進 サステナビリティ委員会設立	
	在宅勤務制度の運用開始		自発的成長支援制度の運用/展開拡大 → チャレンジ精神と自発的成長文化の醸成	人事制度改革	

当社のモノづくりは、時代とともに起こる変化への対応やお客様の課題解決を図ることで発展してきました。それは当社の挑戦の歴史でもあります。「おいしいものを、さらにおいしく。」という創業の思いをこれまでも、そしてこれからも大切にしていきます。

### ニッチ&トップ戦略

当社のモノづくりにおける基本戦略はニッチな市場を捉えるもしくは新たな市場をつくりそこでトップポジションを確立する点にあります。当社の主力商品である「焼肉のたれ(黄金の味ほか)」「すき焼のたれ」「浅漬けの素」はこの戦略のもと、長年トップシェアを維持しています。



### モノづくりの土台を支える製造機能

当社は国内3拠点の自社工場と海外を含む協力工場の連携を通じて家庭用、業務用向け商品を製造しています。基本的には、自社工場では大量生産による効率化を図り、新容器などこれからのエバラ食品を支える新機軸の商品は協力工場を活用し、市場を育てながら自社への内製化を検討していきます。また、グループ会社である(株)エバラ物流と連携した柔軟な配送機能を基に顧客のニーズに応じたタイムリーな商品供給を実現しています。コロナ禍により需給変動が生じた際も、欠品することなく商品をお届けしています。

### 戦略を支えるエバラ食品の突破力

ニッチ&トップ戦略を支える土台として、新商品の構想をかたちにしていく組織としての力、課題を突破する力が挙げられます。当社の成長の柱である「プチッと鍋」に代表されるポーション調味料についても「ポーション容器の知見がない」「個食向けの鍋市場が確立されていない」状況の中、商品の可能性を信じ、研究、開発、製造機能が密に連携し、商品開発を実現しました。これは行動指針である「冒険、反論、失敗の自由」の精神に基づいた、当社グループの競争力の一つです。

### 柔軟な商品開発を可能とする購買ネットワーク

当社は原材料の大半を他社から調達しており、過去から積み上げた各メーカーとの信頼関係のもと、複数の購買先をもつことで、原材料の安定調達を実現しています。自社で原材料を持たないことは強みであり、型に縛られない柔軟な商品開発が可能になっています。

### 縮小が見込まれる国内市場で持続的に成長していくために

当社は「プチッと鍋」に代表されるポーション調味料を通じて、人数や活用シーンに縛られない新たな価値を提供しました。また、「なべしゃぶ」は、風味豊かなしゃぶしゃぶを、つけだれにつけることなく手軽に楽しめる価値を提供し、鍋メニューの新たな可能性を創出しました。2022年8月には「フライパンで焼肉鍋」を発売しました。フライパンで肉を焼いてから野菜と煮込むだけの手軽さで、焼肉の香ばしさとうまみが染み出る鍋のおいしさを存分に楽しむことができます。このように商品を通じて鍋メニューの新たな価値を提供し、メニュー自体の活性化を図り食卓への登場頻度を高めることで、国内市場における持続的な成長を目指します。

鍋メニューの可能性を広げる  
新商品戦略



フライパンで焼肉鍋  
コチュジャン醤油味

# 人材戦略

当社は、会社の成長を推進する最も重要な要素は人材であると考えています。そのため、従業員の成長支援を重要な施策としています。また、従業員の自発的な行動、挑戦を尊重しており、それらをサポートする制度づくりを進めています。

## 自発的な連携を促す組織再編

新しい価値を創造する商品やサービスの開発を支えるのは、それらを実現する人材・組織であり、これをさらに進化させることが、持続的な成長のために最も必要なことだと考えています。

2021年度及び2022年度の組織再編を通じて部門間の連携を強化することで、自部門だけでなく、バリューチェーンを意識した行動を促し、従業員一人ひとりの視座を高める効果が期待できます。また、自社だけでなく、他社との協業を通じて、多様な視点、知見を吸収することで、従業員のさらなるレベルアップを図ります。

## 変革のトリガーとなる人事制度改革

働く、挑戦する、成果を上げる人が報われる人事制度を目指し、2023年4月の運用開始に向けた人事制度改革を進めています。当社の行動指針の一つである「冒険、反論、失敗の自由」を深化させ、従業員の自発的な成長を促すことを目的としています。従来の年功序列の体系ではなく、実務の提供価値に応じて変動する報酬体系を検討しています。

## 未来を担う経営人材の育成

「苦労した経験こそ自身の血肉となる」という考えのもと、未来の競争力となる人材の育成において、経営経験を積むことが重要だと考えています。2022年4月に設立したEBMは社内ベンチャーをサポートする機能も担っています。新規事業で利益を生み出す経験は何物にも代えがたいものであり、会社が資金面をサポートすることで従業員は低いリスクで経営経験を積むことができます。社内提案制度も取り組みの一環です。また、人材の流動化が加速していき中、従業員の育成だけでなく、外部からの中途採用も含め、柔軟な体制構築を行っています。

## 個性をかたちにする提案制度

2022年度より新規事業開拓、新商品開発のシーズ探しを目的とした社内提案制度(通称ACE)の運用を開始しています。

新規事業開拓においては、優秀な提案をした従業員へは今後のキャリアも考慮するほか、EBMと連携して新規事業の実現を図ります。また、当社は人材の多様性における考え方として、性別・国籍といった属性ではなく、個人のもつ価値観といった内面の多様性を尊重しています。そこから生まれるユニークな発想を商品・サービスに具現化させることで、型にとらわれない個性あふれる提供価値を創造します。

### 社内提案制度(ACE)の由来

**Action** : 冒険する行動力  
**Challenge** : 反論するチャレンジ精神  
**Education** : 失敗からの学び

# コミュニケーション戦略

当社は開発、調達、生産、物流、販売で構成される一連のバリューチェーンにおける社内外の双方向コミュニケーションの実現を目指します。多様化するお客様の嗜好や情報媒体の変化に適合し、新たな需要を持続的に創出するために、自社の資源だけでなく、他社との協業を通じたプロモーションやPR活動を積極的に推進します。

## 協業プロモーションの推進

当社は商品の認知率、喫食率、喫食意向の向上を目的に、マスメディアやネットメディアへのプロモーションを行っています。メディアが多様化する中、話題づくりの施策の一つとして他社との協業プロモーションを掲げています。2021年度はおうち焼肉の提案強化を目的に、ダイキン工業(株)様と花王(株)様(リセッシュ)の知見を活用し、臭いを残さない換気方法、臭いが付いた後の対策などを含めた多角的な提案を行いました。

## 社内外のシーズをつなぐ、コミュニケーション機能の確立

PR、IRにおいては、双方向コミュニケーションの実現に向け、広報機能とIR機能を連携したコミュニケーション本部を設置しています。メディアや資本市場の意見・ニーズを吸い上げ、当社各部門に存在するシーズをつなぎ、スピーディーに情報発信することをミッションに掲げています。

## エバラ食品グループの新価値提案

当社が対外的に発信していく提供価値のテーマとして、「モノづくりの技術力」「健康イメージの醸成」があります。健康イメージの醸成においては、商品だけでなく、食育などの企業活動も重要であり、当社の商品・サービスを通じて、食の楽しさや、心身両面の健康効果を伝えていきます。

## 社内をつなぐインターナルコミュニケーション

社内向けの情報発信・コミュニケーションツールとして、記事コンテンツ「EBARA通信」や音声配信コンテンツ「エバララジオ」などを展開しています。「EBARA通信」では、4月の新入社員紹介にはじまり、各部署の活動事例を取り上げ、社内での理解促進を図っています。「エバララジオ」では、経営方針をはじめ、会社が目指すべき姿を分かりやすく共有しています。社外ゲストを招いて森村社長との対談を行った回では、従業員・会社への思い、会社を成長させるために必要なことなどがテーマとなりました。2022年7月からは第2シーズンがスタートしました。公共のラジオ番組のように、テーマを設けてメールでのメッセージも受け付けており、双方向コミュニケーションの深化を図っています。

また、インターナルコミュニケーションの有効性を検証し、さらなる改善につなげるため、「エバLOVE度アンケート」といった社内アンケートにより意見を収集しています。



EBARA通信掲載記事(抜粋)

# 財務戦略



専務取締役 社長補佐及び経営統括部門  
吉田 泰弘

社外取締役(公認会計士・税理士)  
菅野 豊

## 持続的な成長に向け、収益力強化と成長投資の両輪を回すことで 中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

### ご自身の役割に関して

**吉田:** 2021年4月より経営統括本部の管掌となりました。私のキャリアにおいても経理や経営企画の部署を経験し、社内の業績管理や株式上場時の対応に従事しました。当社が引き続き国内で競争力を発揮し、海外などの新市場でシェアを伸ばしていくためには、設備投資だけでなく、他社との協業、人材投資を含めたさまざまな視点での投資判断が必要です。中長期的な事業戦略を実行していくために、資金調達や資金配分の方針を示していくことが自身の役割であると考えています。

**菅野:** 私は、公認会計士として、会計を通して多くの企業と接しており、その視点をもって議論に臨むこと、また社外取締役として客観的な立場から率直な意見を発信すること、その2点を意識しています。

### 2021年度の財務・資本戦略の評価

**吉田:** 2021年度は、巣ごもり需要の減少による家庭用商品の売上減が顕著になる一方、秋口より原材料や燃料価格の高騰が始まりました。2020年度から続いているコロナ禍においても、当社の盤石な財務基盤は揺らぐことなく、逆に感染拡大を受けた販売費の抑制もあり、次なる成長への原資を十分確保することができました。

**菅野:** グループ経営に積極的なかじ取りを行っているという印象を強くもっています。例えば(株)スギシヨーテクニカルフーズやヤマキン(株)など、海外だけでなく、国内の競争力向上に向け、積極的な投資を行っている認識です。グループ経営をさらに進化させていくための下地が作られており、これからの取り組みに期待しています。

**吉田:** グループ拡大を受けて、ガバナンスという観点では、体制のさらなる整備・強化が必要であると考えています。

**菅野:** グループの中で執行・監督機能が外部になっている企業もあり、目が届かなくなる可能性があります。連結経営としてグループで企業価値を高めていくことをマーケットは求めており、グループ経営管理は非常に重要だと考えます。

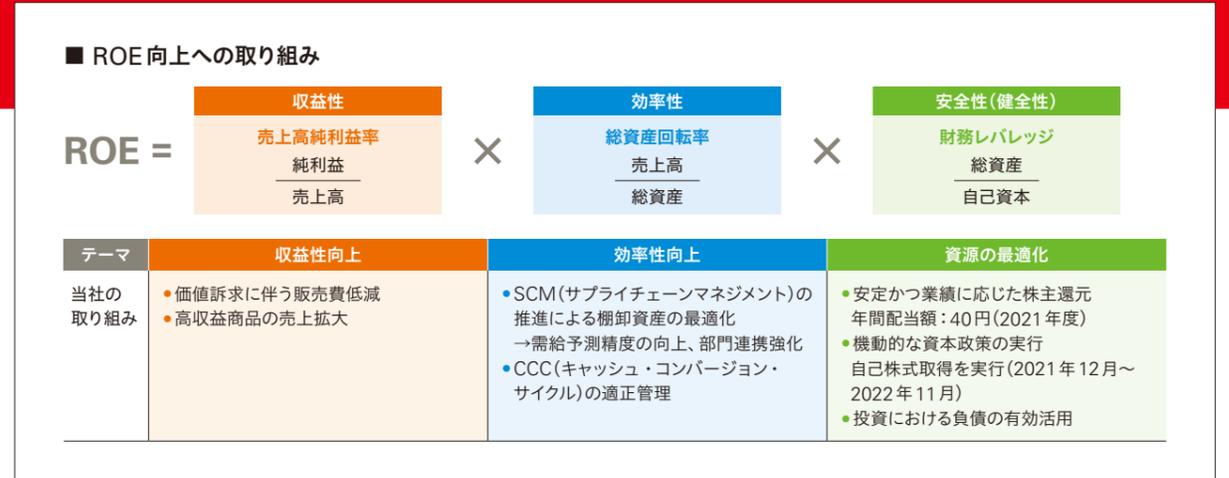
**吉田:** 株主還元については、コロナ禍の2年では計画を上回る利益をあげることができ、2021年度においては、株主利益及び資本効率の向上を目的として期首予想に対して、2円の増配と40万株/10億円の枠での自己株式取得を臨機応変に実行できていると考えています。

### 中期経営計画で掲げた「収益力強化」の成果

**吉田:** 「ポーション調味料群」が着実に売上げを伸ばしていることが、一番の成果と考えます。加えて営業施策において価格ではなく、価値を伝える販売活動を徹底したことで、販売費が抑制され、新収益認識会計基準適用後の売上高における変動対価の改善につながりました。コロナ禍の影響による事業構成の変化、営業活動の制限による費用の減少もあり、ROEは2021年度9.6%と現中期経営計画のKPIである6%を前倒しで達成することができました。一時的な要因もありますが、収益のベースは着実に上がっており、単年度だけではなく中長期的に資本コストを上回るROEを実現してまいります。

**菅野:** ROEは資本市場に向けた指標として、当然重要ですが、企業経営という観点では、投下した資本に対してシンプルにどの程度リターンが得られているのかという点で、総資本利益率(ROA)の向上を意識することが中長期的に成長曲線を描くために必要だと思います。

**吉田:** その点においては、政策保有株式など、資産のマネジメントを継続するほか、事業ポートフォリオの最適化及び各事業の投下資本利益率(ROIC)を考慮した投資の優先



順位を今まで以上に意識していく必要があります。

**菅野:** 効率性としてはバランスシートが重要です。売上債権や棚卸資産といった本業の資産の効率性は非常に高い印象をもっています。また有形固定資産が膨らむのは製造業の特徴ですが、むしろ利益の源泉ともいえます。ではどこを改善するかという視点では、現状、負債が使用されていない中で、そこを効率的に活用していくことは、ROA、ROEの改善につながる選択肢の一つと考えられます。

**吉田:** 負債の活用も財務の健全性のバランスを見ながら判断していきます。現状であれば、100億円強は負債が有効的に活用できると認識しています。

**菅野:** 投資に関しては、当然キャッシュ面のコストだけでなく、機会コストという観点でも判断が求められます。負債の活用はその機会をつなぐ橋渡し役になると思います。

### キャッシュの活用

**吉田:** 成長戦略の種となる投資案件を見つけることが、経営者として重要なミッションと認識しています。一方で設備投資の観点では、お客様の嗜好の多様化が進む中、現状の大量生産向けの工場というのが、今後も効率的な価値を生み出すのかという問いには疑問が残ります。ある程度柔軟性があり、コンパクトなモノづくり体制の検討も必要と考えています。

**菅野:** 製造業は原材料や製造設備で投資が必要な反面、高い付加価値を創出することができるという特徴があります。投資も複数同時に行うと固定費が増加するので、短期的な業績ではなく、中長期の視点でバランスを配慮した投資計画を実行する必要があると思います。

**吉田:** 設備だけあっても人材が不足しては、有効に機能しませんので、人材投資の観点では、従来の新卒採用に

加えて、専門人材の中途採用も積極的に推進していきたいと考えています。

**菅野:** 人材は財務データに表れにくいものですが、多くの会社と関わった中で、やはり利益や競争力の源泉は人に帰結するというのが、共通認識になっています。人材への継続投資は今後も必要不可欠だと思います。経営資源は一般的にヒト・モノ・カネなどといわれますが、企業のバリューチェーンの根底にあるのは人材であり、最も大切にすべき財産であるという認識をもつことが第1のステップであると思います。

### 株主還元/自己株式取得の方針について

**吉田:** 連結純資産配当率(DOE)と業績を勘案した安定配当という方針は従前から変わらない考えですが、DOEを指標とした場合、仮に配当金を同じベースで考えると、毎年積み上がる純資産に対して、還元水準が低下してしまいます。現状で当社はDOE1.5%前後で推移していますが、他社に比べて水準が決して高いわけではなく、今後の目安をどう考えていくかは引き続き検討してまいります。

**菅野:** 利益をどう使うか、得られた利益を投資・留保・還元にとどの程度配分させるか、そのようにシンプルに考えればよいのではないのでしょうか。

**吉田:** 自己株式の取得はROEにおける効率性の改善にもつながるため、財務の健全性を前提に、株価純資産倍率(PBR)を意識した自己株式取得の実行は検討の余地があると考えます。一方で付加価値を持続的に高めるという観点では、PBR1倍超で満足してはいけないため、プラスの価値を生み出す人材などの投資に注力していきます。

## 近未来の食文化と

## エバラ食品の提供価値



取締役  
クリエイティブ部門及び製造部門  
今田 勝久

社外取締役  
(赤堀料理学園校長ほか)  
赤堀 博美

取締役  
コミュニケーション部門、  
SCM部門及び品質保証部  
半田 正之

取締役  
営業部門  
近藤 康弘

エバラ食品グループの経営理念は「「こころ、はずむ、おいしさ。」の提供」です。

創業の思いである「おいしいものを、さらにおいしく。」の精神のもと

人と人との絆づくりの機会を広めてきました。この活動を未来に受け継ぎ、

近未来の食文化に当社がどのように携わることができるのか、

どのような価値を提供していくのかをテーマに、4名の取締役による座談会を行いました。

### 近未来の食文化について

～食嗜好の二極化、さらなる細分化が進む中、個人のニーズにどれだけ寄り添うことができるのか～

**半田**：今日は近未来の食文化とエバラ食品の提供価値についてディスカッションしたいと思います。まず、近未来の食がどうなっていくとお考えでしょうか。

**赤堀**：これからは、食を重視する人と、そうでない人の二極化がさらに進むと思います。食を重視する人たちは、そこに主義・主張をもつ人たちです。食べる物の質や食べる機会など強いこだわりをもって食を中心とした生活を送る人たちということになります。逆に、食事という形ではなく、1日にこれだけの栄養を取れば良いという考え方で、生活の中で食事の時間をもたない人たちも増えていくのではないのでしょうか。

食をなりわいとしている我々は、両極のお客様に寄り添った商品と情報を丁寧に届け続けなければなりません。お客様のニーズや時代背景、栄養などをより深く研究し、市場に先んじて有益な情報を提供していかなければならないと思います。機能も必要ですが、食を通じた絆を育むことによって、肉体だけでなく精神の面でも健康になるといった、食の価値を広めることが重要になってきます。

**今田**：二極化していくというお考えはなるほどと思いました。私は、お客様の嗜好の細分化が進むだろうというイメージをもっていました。当社としての究極の対応は、お客様一人ひとりのニーズに応える食品の提供であり、簡単ではありませんが、個々の要望にいかにもノゾクリで応えるかということに詰めてはいけないと思っています。実際の事例とし

て、健康上の理由で「黄金の味」が食べられなくなったというお問い合わせがりましたが、これまではお詫びするしか他にありませんでした。仮に個別対応が可能となれば、食の主義や健康上の理由などにより食に制約がある方でも当社商品を楽しんでいただくことができるのではないかと思います。

一方、細分化する中でも共通するニーズを見つけ出して、多くの方の嗜好に適合する商品を生み出す必要があります。

**半田**：商品が今まで以上に多様化した場合、流通は対応できますか。売場の面積は広がらないですよね。

**近藤**：今後は、調味料カテゴリーの売場面積は減る傾向にあり、早期に販売促進のアプローチをかけていくことが重要になるかと思っています。商品の認知度を上げ、お客様の支持を得て、流通の基準を超える売上げをつくることができれば、後発品が出てきても継続して販売していただけたと思います。

**半田**：それでは食に重点を置かない人に対しては、何か考えられることがありますか。

**今田**：「完全食」というキーワードがあり、その一つの形はサプリメントかと思いますが、レトルト食品でも実現可能ではないかと考えています。例えば、宇宙食のように各栄養成分に配慮し固形ではなく流動食とするような食品になります。当社としても長年の実務経験のもと、レトルト殺菌に関する技術や知見を有しており、挑戦する余地、魅力は十分にあります。

### 食肉文化の今後と当社の提供価値

～肉の機能と当社商品の「おいしさ」の相乗効果により、高齢者をはじめ全世代へ肉の価値を訴求していくことが使命～

**半田**：当社事業と深いつながりがある精肉消費の話題に触れたいと思います。今後の食肉文化はどうなっていくのでしょうか。

**赤堀**：今後、資源の枯渇は避けられず、食肉文化がどうなるのかは世界的にも注目されているので、肉まわりの調味料を扱っている当社は、今後の方向性への考察が必須です。

ヴィーガンをはじめ環境のことを考えて「肉食はしない」と主張する人が欧米を中心に多くいますが、肉食がなくなることはないと思います。高齢者が肉を上手に摂取することによって筋肉量が保たれることも分かってきているので、質の良い適量の肉を取り続けることが、健康維持に重要であるということ当社のような企業が社会にもっと訴求すべきです。

## 取締役座談会

**半田**：高齢者への提供価値に関して研究していることはありますか。

**今田**：2021年度より病院食へのお役立ち商品を提供する取り組みを開始し研究も進めています。病院や学会の先生方にヒアリングしたところ、栄養素を重視することで、味が二の次

になっているという点が課題と伺いました。病院食用に開発されている他社のチルド商品や冷凍食品に、当社が提案する調味料を使うことで足りない栄養素を補うとともに、「おいしい」と言っていただくことが当社の役割であり、こういったアプローチこそが経営理念の実践であると考えています。

### エバラ食品が提供する健康価値とは

～おいしさは私たちの体や心を健康に導く重要な機能、大切なのはお客様の共感を生むコミュニケーション～

**半田**：人口の高齢化にコロナ禍の影響も加わり、お客様の健康意識は一層高まっていると感じています。当社が提供できる健康価値をどのようにお考えですか。

**今田**：健康機能に特化した商品開発は、これまで積極的に行ってこなかったのは事実ですが、「野菜をもっと食べよう」「バランスの良い食事をしよう」という健康志向に基づいた商品開発の事例もありますし、乳酸菌をテーマとした研究活動も長く取り組んでいます。

**近藤**：「焼肉のたれ」も「浅漬けの素」も減塩タイプは数多く出しているのですが、現状ではお客様へのアプローチ不足で認知度が高くありません。健康意識への訴求など、これらの課題を解決していく必要があります。

**赤堀**：食材をおいしく食べるための調味料は絶対に健康につながると思います。肉と野菜を組み合わせることがバランス良く食べることにつながるので、表現の仕方でも健康を訴求できます。「黄金の味」は3分の1が国産りんごでできていて、塩分もそれほど高くありませんので健康に良いことをもっと訴求すべきです。

**今田**：当社ができることは、健康につながるおいしく楽しい提案を発信し、商品化することです。例えば、島国であるが故に独自のたんぱく質摂取を工夫してきた歴史をもち、地産地消を尊ぶ日本食の良さは世界にまだ十分伝わっていないと思います。

### エバラらしく社会課題にどう向き合っていくべきか

～温暖化対策を背景とした代替肉市場の拡大に向けた専用調味料の検証は着実に進行～

**半田**：飢餓や食品ロス、たんぱく質危機など、食に関わる世界的な問題について、当社にできることがあるでしょうか。

**今田**：社会課題の中では先ほどから話題に挙がっている代

替肉について着手しています。当社は代替肉自体を手掛けるのではなく、調味料で素材をおいしくすること、味に関し



ができると考えています。例えば「黄金の味」と大豆ミートの相性を検証し、大豆ミートに適した原料の配合や組成の検討をすでに行っています。

**近藤**：今後、代替肉のニーズは一層高まっていきます。代替肉と調味料をセットにした商品などの販売を検討したいです。

**半田**：代替肉への転換はこれからさらに進んでいくと考えられますか。

**赤堀**：世界では、味に言及するよりも、動物愛護や温室効果ガス削減への思いを優先する思想的な意味での購買力がありますが、日本では味に納得がいけないと普及が進みにくいのではないかと思います。

**今田**：精肉の大半が代替肉に置き換わるとは言えませんが、ある程度は浸透すると予想しています。例えば日本の人口減少に伴い、外国人材の受入れ、共生のための政策が進み始めれば、ハラルやヴィーガンをはじめ食文化の多様化も一気に進みます。

**赤堀**：当社で取り組んでいる食育は、直接的に社会課題と向き合える活動です。食材を大切に、感謝しながらおいしく食べるということを次世代に伝える中で、食品ロスを出さないなどの改善に寄与できると思います。さらなる展開として、海外の拠点を通してその地域社会が直面する課題へのサポートもできるのではないのでしょうか。

### 進化していくエバラ食品の提供価値

～創業より挑戦を続けたDNAこそが当社の競争力であり、提供価値～

**半田**：これまでの当社は「焼肉のたれ」に代表されるように食肉文化の担い手のイメージがあったと思いますが、今後はどうなっていくべきでしょうか。

**今田**：肉に関わる商品は、当社が守っていくべき領域だと考えます。今後は味の提案に加え、機能性を付与する必要があり、おいしくて健康、肉と野菜をバランス良くというメッセージを一層強化していくべきです。

**近藤**：当社は数々の基幹商品を生み出し、売上規模も大きく成長しました。家庭での焼肉は当社の「焼肉のたれ」が先駆けとなり市場と文化が形成され、「すき焼のたれ」も割り下で作るのが当たり前の文化に貢献することができました。また直近10年間で、高齢化や家族構成の変化を背景

に新たなニーズを喚起した「プチッと鍋」のような個食向け商品は、これまでにない市場を創造したと言えると思います。当社には「冒険、反論、失敗の自由」という行動指針があります。これを実践し、世の中になかったものを提供する冒険を続けてきたDNAが、これまで成長を遂げた最大の要因だと思えます。

ここ3年は感染症のパンデミックによる生活習慣の変化が起こり、燃料の高騰や、社会情勢の変化による食料問題などの社会問題も加速しています。こうした変化を少しでも早く捉え、エバラらしいお役立ちを提案し、新しい市場をつくり続けることが使命だと考えます。

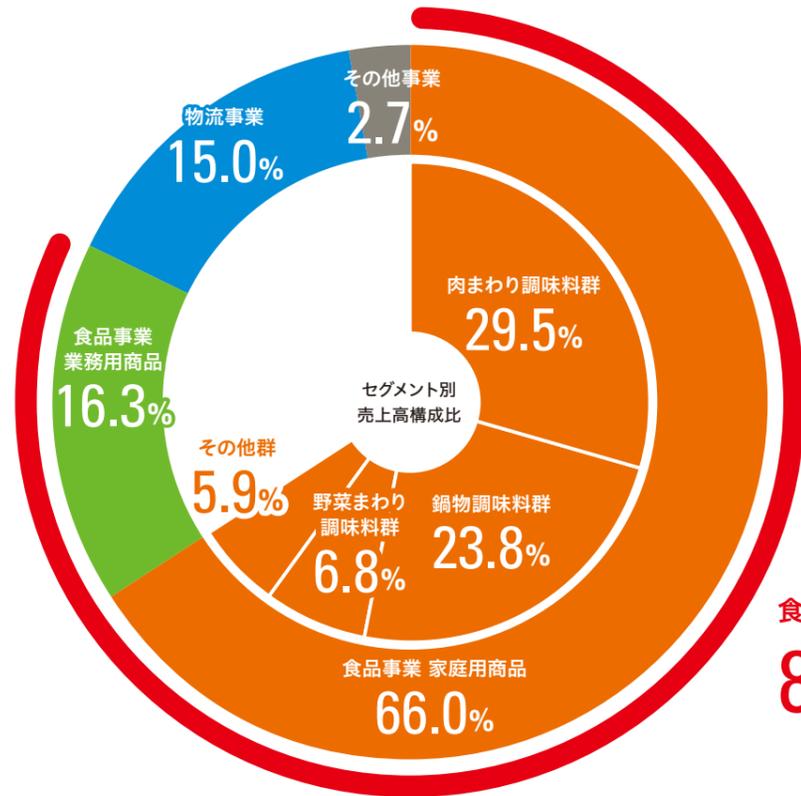
## セグメント別概要と戦略

エバラ食品グループの事業内容は、食品事業、物流事業及びその他事業のセグメントに分かれています。その他事業においては広告宣伝事業、人材派遣事業等を行っています。

2021年度グループ売上高

(新収益認識会計基準適用)

433億45百万円



食品事業  
82.3%



### 食品事業



売上高

356億72百万円

売上高

うち 家庭用商品 286億26百万円

売上高

うち 業務用商品 70億45百万円

事業の強み

- ブランド認知度の高さ
- 国内トップシェアの商品群を複数保持
- 社会変化や顧客ニーズに対応した商品開発力
- 過去から培った調合技術、商品レシピの蓄積
- 高品質なモノづくりを可能にする品質管理体制
- 独自の技術を生かしたポーション調味料

関係会社

- エバラ食品工業株式会社
- 荏原食品(上海)有限公司
- 荏原食品香港有限公司
- 台湾荏原食品股份有限公司
- EBARA SINGAPORE PTE. LTD.
- EBARA FOODS (THAILAND) CO., LTD
- 株式会社スギショーテクニカルフーズ

### 物流事業



売上高

64億83百万円

事業の強み

- 全国にわたる高品質な配送ネットワーク
- 3PL(第三者企業による物流の一元管理) サービスによる包括的な提案力
- 物流の効率化を実現する輸送・配送

関係会社

- 株式会社エバラ物流

### その他事業



売上高

11億89百万円

事業の強み

- メディアプランニングのノウハウ
- 効率的かつ実効性の高いコミュニケーション施策の企画・運営
- 横浜を中心とした神奈川県内のネットワーク

関係会社

- 株式会社横浜エージェンシー&コミュニケーションズ

# 食品事業 家庭用商品

家庭用向けの商品です。

肉まわり調味料群、鍋物調味料群、野菜まわり調味料群、その他群で構成されています。



## 事業内容

肉まわり調味料群、鍋物調味料群、野菜まわり調味料群、その他群の4つのカテゴリがあり、「黄金の味」や「すき焼のたれ」「浅漬けの素」「プチッと鍋」など国内トップシェアの商品を複数保持しています。肉、鍋、野菜用の調味料に加え、カレーフレークやうどんつゆ、中華料理のたれなど幅広い調味料を展開しています。

当社グループの売上げの約7割を占める基幹事業です。

## 市場環境

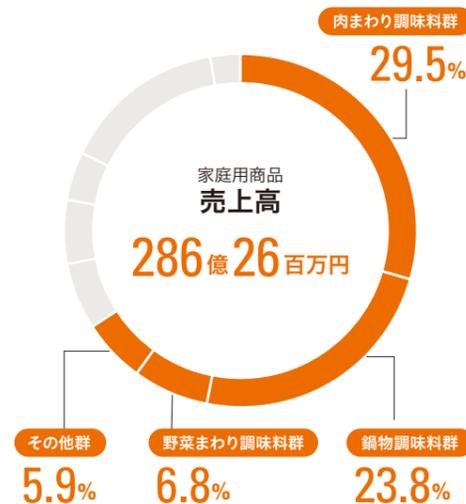
- 機会**
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響による内食機会の増加
  - ミレニアル世代、Z世代の消費者層増加
  - デジタルテクノロジーの進展(情報収集媒体の変化)
  - 食に対する健康意識の向上

- 脅威**
- 輸入牛肉の高騰
  - 高齢化、人口減少
  - 原材料、エネルギー資源の高騰
  - 価格インフレに伴う消費マインド低下

## 成長戦略

- 基本戦略**
- 基幹商品の収益力向上  
(価格に頼らず、商品の価値を伝える販売戦略)
  - 肉まわり調味料群、鍋物調味料群の国内シェアの拡大
  - ポーション調味料を中心とした  
個食向け調味料市場のさらなる開拓

- 戦略プロセス**
- 食卓へのメニュー登場頻度向上に向けた提案
  - 消費者の需要を喚起する新商品戦略
  - モノづくり、販売プロモーションにおける他社との協業



売上高推移(億円)



\*企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を2021年度より適用

## 収益力向上と新価値創造の2軸で展開

中期経営計画「Unique 2023」において、食品事業はコア事業に定義しています。コア事業は当社の収益の源泉であり、その収益は、当社の成長ドライバーとなる戦略事業の原資となります。当社は商品・サービスを通じてニッチな市場を開拓し、そこでトップポジションを確立するニッチ&トップ戦略を取ってきました。今後の市場動向において、国内人口の減少と高齢化が進み、消費者の嗜好や商品の活用シーンが多様化していく中、さらなる競争激化が予測されます。当社は基幹商品の収益力向上と積極的な新商品開発や他社との協業による新価値創造の2軸で、お客様の食シーンへのお役立ちを図ります。



左：なべしゃぶ 焼あごだしつゆ/右：フライパンで焼肉鍋 うま塩にんにく味

## 原材料価格高騰を背景とした一部商品の価格改定に関して

当社が製造・販売している調味料は、多くの種類の原料を組み合わせるため、原材料の値上げによる影響が分散される傾向にあります。一方で各原材料の値上げ基調は継続しており、さらなる影響の拡大が懸念されます。当初は費用の削減や効率的な使用など、企業努力によるコスト吸収を行ってまいりましたが、想定以上の原材料価格上昇を受け、2022年11月1日納品分より一部の商品の価格改定に踏み切りました。今後も、市場動向を踏まえて適宜見直しを検討いたします。

価格改定に関するニュースリリース(2022年8月5日発表)：

[https://www.ebarafoods.com/company/20220805\\_kakaku-kaitei.pdf](https://www.ebarafoods.com/company/20220805_kakaku-kaitei.pdf)

## 栄養バランスが良く、手軽な鍋メニューのさらなる普及を目指して

鍋料理は、野菜や肉をバランスよく取ることができ、調理も手軽なため、「簡便ニーズ」「お客様の健康意識向上」の両方を捉えたメニューです。当社の鍋物調味料の成長を支えるのが「プチッと鍋」です。2013年度の発売以降、個食向けの鍋市場は拡大し、「1プチッと1人前」といった個食向けの提案から、「3プチッと3人前」というキャッチコピーとともに大人数でも活用できる利便性を訴求し、活用の幅を広げています。また、しゃぶしゃぶにつけだれ要らずの食べ方を提案した「なべしゃぶ」や焼肉と鍋を合わせた「フライパンで焼肉鍋」など、当社商品による新たな食べ方の提案を通じて、鍋料理のバリエーションを広げることで、鍋料理のさらなる普及に努めます。



プチッと鍋 寄せ鍋

# 食品事業 業務用商品／海外事業

外食産業向けの商品に加え、お弁当やお惣菜向けにも商品を展開しています。「たれ・素・スープ」を中心とした幅広い品ぞろえで、新しいおいしさを提供しています。



## 事業内容

外食産業、中食産業向けの商品を取り扱っており、肉まわり調味料群、スープ群、その他群の3つのカテゴリーから構成されています。主な商品としては、家庭用に展開している「黄金の味」や「浅漬けの素」の大容量サイズ、「ラーメンスープ」、鶏がら・豚がらなどを使用した「からスープ」、和洋中のたれやソースをラインアップした「厨房応援団」シリーズ、中食産業向けに展開している「惣菜応援団」シリーズがあります。

## 市場環境

### 機会

- 新型コロナウイルス感染拡大に伴うテイクアウトやデリバリーニーズの増加
- 労働力不足による「時短」「簡易オペレーション」ニーズの高まり

### 脅威

- 外食産業の来店客数の落ち込み
- 価格インフレによる消費マインド低下

## 成長戦略

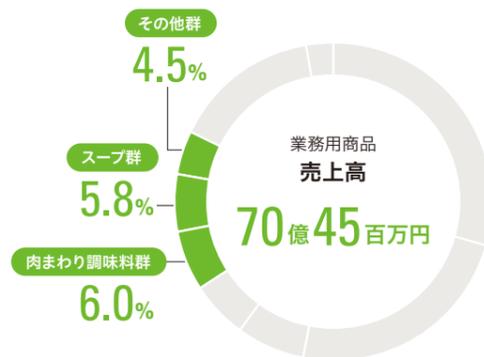
### 基本戦略

- 収益力強化
- 新商品を活用した新規顧客、販路の開拓
- 商品ラインアップの適正化(選択と集中)

### 戦略プロセス

- 肉まわり調味料、ラーメンスープの拡販
- 顧客のユーザビリティを考慮した容器戦略(小容量対応)
- ポーション調味料の業務用展開

中期経営計画「Unique 2023」において、当初はコア事業に定義していましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響に伴う外食を取り巻く環境や人々の消費行動に変化が見られた中、当事業の変革を通じて、エバラブランドのさらなる成長の機会につなげていくため、戦略事業へと位置づけを変更しています。加えて、業務用商品は外食産業を中心とした展開でしたが、テイクアウトやデリバリーニーズ増加を背景に中食産業への販売を強化しています。中食産業向けの代表商品である「ヤンニョムチキンのたれ」は食材に絡めるだけで高品質なメニューを提供できます。2021年度は2品のラインアップを拡充したほか、「味のおいしさ」と「見た目のおいしさ」を追求した「惣菜応援団」シリーズを新たに発売しています。「味がおいしい」はもちろん、「見た目もおいしい」調味料を通じて、外食及び中食産業へのお役立ちを図っています。



## 売上高推移(億円)



※企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を2021年度より適用



「惣菜応援団」シリーズ

# 海外事業

東アジア、東南アジアに現地法人を設立し、外食産業向けの商品を中心に販売しています。国内からの輸出版売も行っており、世界にエバラブランドの価値をお届けしています。

## 事業内容

上海、香港、台湾、シンガポール、タイ、マレーシアの海外6拠点に現地法人を設けています。たれやスープを中心に外食産業及び家庭用の商品の提供を行い、日本食の文化の伝播を通じてエバラブランドの浸透に努めています。商品の供給は日本からの輸出のほか、現地協力工場のサポートを通じて行っています。

## 市場環境

- 機会**
- 経済のグローバル化
  - アジアの成長
  - ハラル市場の拡大
  - 為替影響(円安推移)

- 脅威**
- 新型コロナウイルスの感染再拡大による経済の停滞
  - 世界的な資源高騰

## 成長戦略

- 基本戦略**
- 海外自社工場建設をステップとした海外R&D体制の強化
  - 各拠点における新規顧客開拓、販路の拡大

- 戦略プロセス**
- ハラル、ノンアニマル商品の市場拡大を見据えた商品開発
  - タイの新工場、海外協力工場を通じた新カテゴリー商品の開拓
  - 家庭用商品の展開強化

当社は、海外事業を成長ドライバーである戦略事業と定義し、さらなる事業成長に向けたマイルストーンとして、海外売上高20億円の達成を2023年度までの目標に掲げています。今後成長が見込まれる東南アジア地域において、エバラブランドの浸透と事業拡大を推進する戦略拠点としてシンガポールに子会社を設け、同社を通じて2021年度にタイ、2022年度にマレーシアに新法人を設立しました。また、現地の嗜好に合わせた多様な商品展開による新市場の獲得及び展開地域のさらなる拡大に向けた体制構築に向け、タイに新工場を設立します。現在は日本からの輸出版売が中心ですが、工場建設を皮切りに国内と連動したR&D体制を構築し、海外自社工場でのフレキシブルな生産体制を整備することで、現地のニーズにタイムリーな商品供給を実現します。



タイ新工場イメージ

# 物流事業

長年培ったノウハウと3PL(第三者企業による物流の一元管理)サービスによる包括的な提案力、全国のパートナー企業との高品質な輸送ネットワークで、食品を中心とした物流サービスを展開しています。

## 事業内容

食品を中心とした物流サービスを全国規模で展開しています。共同配送、倉庫保管、幹線輸送、流通加工を軸に柔軟な発想と安全・安心・安定の物流技術で、効果的な輸送・配送を提供しています。顧客の物流に関する負担を減らすことで、企業本来の業務に集中できるようにサポートを行っています。

## 市場環境

- 機会**
- 消費者のライフスタイル変化による取引量の変動
  - デジタルテクノロジーの進展

- 脅威**
- 物流クライシスの進行
    - ・ 通販需要拡大による取引量の増加
    - ・ 若者のドライバー離れによるドライバーの高齢化と深刻な人手不足
    - ・ 時間外労働時間の上限規制の適用(2024年度より)
  - 企業間物流の減少
  - 人件費(輸送費)の高騰

## 成長戦略

**基本戦略** 物流クライシスへの弾力的な対応と事業基盤のさらなる強化を通じて、感動物流実現に向けた体制を構築する

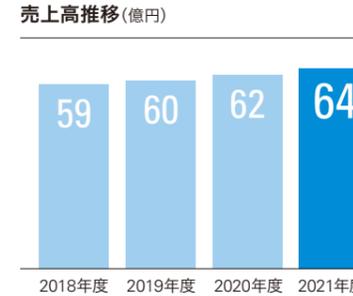
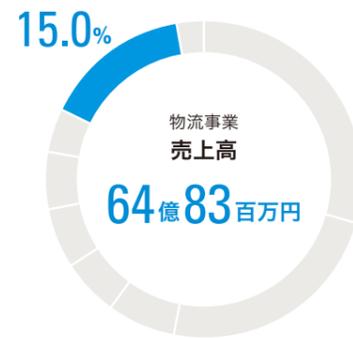
- 戦略プロセス**
- 三大物流事業(幹線輸送・共同配送・倉庫保管)の取引拡大と収益力向上
  - 持続可能な物流の実現に向けた取り組み(ホワイト物流推進など)
  - 業務基盤のさらなる強化(職場環境の整備など)
  - 環境への取り組みとガバナンス強化の推進

### 厳しい市場環境において、成長し続けるために

物流市場の環境が厳しさを増す中、物流事業を行う(株)エバラ物流では、環境の変化に柔軟に対応できる体制の構築や配送業者に寄り添った仕組みづくりが急務となっています。2021年度は機動的な配送体制を強みに、新規顧客の獲得により配送量を伸ばし、グループ全体の売上げの15%を占める規模まで成長しています。また、従業員のモチベーションアップや業務の効率化を目的に、「事務所標準化プロジェクト」や「ユニフォームの刷新」を実行し、働きやすい環境に整備しました。今後も競争力の源泉となる従業員のエンゲージメントを高める取り組みを推進していきます。



刷新後ユニフォームでの作業風景



\*企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を2021年度より適用しています。

# その他事業

その他事業は、広告の企画・制作から試食販売・フィールド業務を行う広告宣伝事業、人材派遣や有料職業紹介を行う人材派遣事業で構成されています。

## 事業内容

広告宣伝事業はテレビやラジオといったマスメディアサービスやデジタル広告の提供、食を切り口にした地域活性化事業など多岐にわたるサービスを提供しています。また、人材派遣事業は営業代行や店舗への陳列応援、試食販売員の派遣などを中心にサービスを提供しています。

## 市場環境

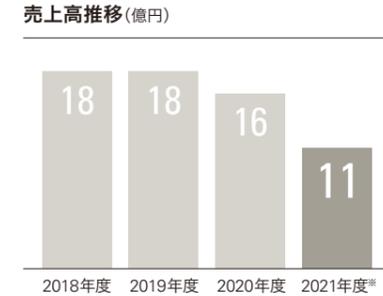
- 機会**
- 広告宣伝: 各種イベントの入場規制解除
  - 人材派遣: 高齢者雇用サービスの需要増加
  - 人流や経済の回復

- 脅威**
- 広告宣伝媒体のマスメディアからインターネットへの移行

## 成長戦略

**基本戦略** リアル(体験)とオンラインの融合で楽しさ、喜び、おいしさを創り、伝えていく会社を目指す

- 戦略プロセス**
- 多様化したデジタル領域への対応強化、食領域の派遣の強化
  - 顧客・パートナーが連携するマッチング体制の構築、提供サービスの強化
  - デジタル人材及びスペシャリスト人材の育成
  - 従業員の健康サポート、働き方改革の推進



\*企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を2021年度より適用しています。

### 広告宣伝事業、人材派遣事業の強化

その他事業を行う(株)横浜エージェンシー&コミュニケーションズは、食領域、地域共創領域でのワンストップソリューションの実現をテーマに部門間連携を推進しています。具体的な取り組みとして、本社のある神奈川県をターゲットに広告宣伝と人材派遣サービスを企業、地方公共団体に提供しています。顧客とパートナーが連携するマッチング体制を構築していくことで、サービス・情報などが相互活用できる環境を創出し、価値の相乗効果の実現を目指します。

また、マスメディアに強みを有する中、多様化したデジタル領域への対応を強化していくため、デジタル人材の採用・育成を積極的に推進し、DtoC(Direct to Consumer)といった新事業領域の展開にも挑戦します。

職場環境の整備に関しては、働き方改革の推進、受動喫煙対策といった健康促進活動が評価され、2020年度に引き続き健康経営優良法人に認定されました。また、地方創生・地域活性化といった財務的価値と環境ビジネスの実行による社会的価値の両立が評価され、横浜市SDGs認証を取得しています。



# 社会に信頼され、 貢献できる企業を目指して

エバラ食品グループでは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進するため、2022年7月に代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティ基本方針を制定しました。このようにサステナビリティ体制を強化したことで、2030年度の目標達成に向けた取り組みをさらに加速させていきます。

## サステナビリティ基本方針

エバラ食品グループは、「「こころ、はずむ、おいしさ。」の提供」という企業理念および行動指針に基づく事業活動を通じて、より多くのステークホルダーの皆様へ「自分らしいたのしさ、心身のすこやかさ」をお届けし、企業の持続的発展と環境・社会との調和を目指してまいります。

**サステナビリティ委員会設置の目的**  
当社グループは「サステナビリティ基本方針」に基づき、サステナビリティにおける重点課題の解決に向けた施策を横断的かつ機動的に推進し、中長期的な企業価値の向上を目指すために、サステナビリティ委員会を設置しました。

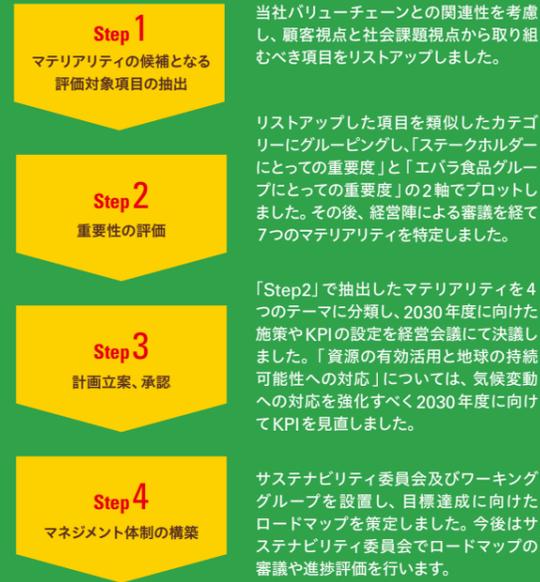
**サステナビリティ委員会の役割**  
本委員会は、当社グループのサステナビリティにおける重点課題の解決に向けた施策を推進するため、方針・目標・戦略の策定や目標の進捗管理・個別施策等について審議します。

### ■ サステナビリティ委員会の体制図

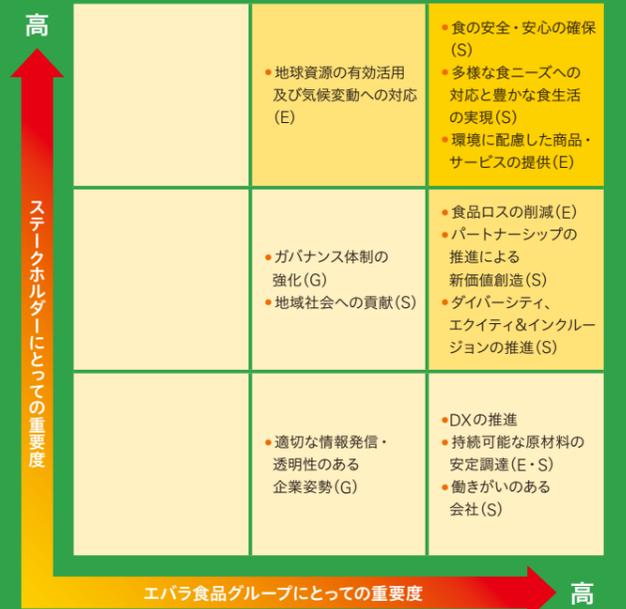


\*ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン：多様性、公正性、包摂性

## マテリアリティの特定・見直しプロセス

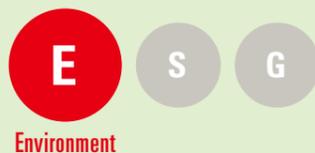


## マテリアリティマッピング



## ■ テーマ分類と具体的な施策

	テーマ	2030年までに取り組む具体的な施策	2030年までにありたい姿 (KPI など)	関連する SDGs	
<b>E</b> Environment	資源の有効活用と地球の持続可能性への対応	● 食品ロス削減に向けた取り組み ● 地球温暖化防止を考慮した SCM 体制の構築 ● 環境に配慮した商品の開発及び容器包材の活用	● CO <sub>2</sub> 排出量 38% 削減 (基準年度 2013 年度) ● 食品ロス量 50% 削減 (基準年度 2017 年度)	2 気候変動への対応、7 持続可能な消費と生産、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動への対応	▶ P40
<b>S</b> Social	健康な心と体、おいしさがつなぐ絆づくりの提供	● 「食べる」をもっと楽しむ場や情報の提供 ● 地域・社会貢献活動	● 食育推進基本計画の目標に賛同	3 健康と福祉、4 質の高い教育をみんなに、17 持続可能な消費と生産	▶ P41
	安全・安心な商品・サービスの提供と新たな価値の創造	● 品質の維持、向上 ● 人権、環境などに配慮した原材料調達と安定した生産体制の実現 ● 他社協業・産学連携による新しい技術、知見等の獲得 ● 多様な食ニーズに対応した商品の開発と販売チャネルの確立	● 健康・エシカル等、消費者の多様な食ニーズに対応した商品を 10 億円規模まで成長させる	3 健康と福祉、10 人や国を超えてつながる、17 持続可能な消費と生産	▶ P42
	組織と人材の活性化	● 国籍、年齢、性別、学歴等にとらわれない多様性のある組織の構築 ● 働きやすさと働きがいのある職場環境整備 ● デジタル化の推進 ● チャレンジ精神と自発的成長文化の醸成	● 健康経営優良法人の取得 ● 自発的成長支援制度の利用件数 累計 800 件 (2022 ~ 2030 年度)	3 健康と福祉、5 ジェンダー平等、8 持続可能な消費と生産、10 人や国を超えてつながる	▶ P43
企業価値を高めるうえでの規律 (土台)					
<b>G</b> Governance	ガバナンス体制の強化	経営の透明性・健全性の確保／適切な情報開示／法令遵守／内部統制システム整備／リスク管理／コンプライアンスの徹底		16 公正な消費と生産、17 持続可能な消費と生産	▶ P44



資源の有効活用と地球の持続可能性への対応

関連するSDGs



環境活動姿勢

当社グループの環境活動は、1994年に「エバラ環境宣言」を打ち出し、容器包装の改良や軽量化からスタートしました。2008年度には環境基本方針と環境行動指針を策定してグループ全体で共有し、環境保全に関する意識向上に取り組んできました。その後、環境対策を推進するため、部門横断組織である環境小委員会を設置しました。現在、「廃棄物削減」「省エネルギー」「フロン排出抑制」といった個別テーマに沿った分科会を定期的に開催し、課題共有や具体的な対策の協議などを実施しています。

環境基本方針・環境行動指針 <https://www.ebarafoods.com/company/csr/environment/policy/>

食品ロス削減活動

当社グループでは、賞味期限の延長や需要予測に基づく適正な在庫管理、返品削減、フードバンクとの連携など、さまざまな取り組みにより食品ロスの発生を抑制しています。営業本部では返品率の改善を推進し、製造本部では使用期限が迫った原料を工場間で調整するなどの取り組みにより、食品ロス削減につなげています。

食品ロス量



地球温暖化防止活動

当社グループは、事業活動から排出される温室効果ガスのうち、気候変動への影響が最も大きいとされているCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。エネルギー効率の良い生産設備への計画的な更新やLED照明の設置などを進めるとともに、エコカーの導入、トラック輸送の積載効率の向上などにも取り組んでいます。

CO<sub>2</sub>排出量



プラスチックゴミの削減

当社商品の容器や包装に幅広く利用されているプラスチックは、商品の品質を維持するためにも必要不可欠な素材です。一方、海洋プラスチックゴミ問題などの地球環境への影響も指摘されており、プラスチックの削減や循環利用等の重要性はますます高まっています。当社では、容器包装の軽量化や簡素化に取り組むとともに、事業活動によって生じる廃プラスチック類(2021年度実績約280トン)の適切な処理や排出抑制にも取り組んでいます。

今後は、2022年4月に施行された「プラスチック資源循環促進法」に基づき、積極的に廃プラスチック類の排出抑制・再資源化に努めるとともに、情報開示も進めます。

参照：主力商品の容器(びん・PETボトル)の軽量化/主力商品の包装(ラベル)の薄肉化、キャップの軽量化  
[https://www.ebarafoods.com/company/csr/environment/resource\\_saving/](https://www.ebarafoods.com/company/csr/environment/resource_saving/)



工場から出る廃プラスチック類

健康な心と体、おいしさがつなぐ絆づくりの提供

関連するSDGs



食育への取り組み

当社では、1990年代から「家族団らんコミュニケーション」を合言葉に、全国のスーパーマーケットで料理教室を開催してきました。その後、2005年には食育基本方針を策定し、2008年から神奈川県内の小中学校を中心に食育活動を実施しています。これからも正しい食の知識や食への興味・関心を高める学びの場と、食を通じたコミュニケーションの機会を広げていきます。

食育基本方針 <https://www.ebarafoods.com/company/csr/foodeducation/thinking/>

オンラインを活用した「ふれあい食育教室」の実施

当社は、食の正しい知識や料理の楽しさを子どもたちに伝えるため、地域・社会の皆様とともにさまざまな活動を行っています。その一環として、本社がある神奈川県の小中学校を中心にふれあい食育教室を実施しています。2020年度からは、新型コロナウイルス感染対策としてオンラインを活用した食育教室を実施し、肉(たんぱく質)を摂取することの大切さやバランスの良い食事などについて当社社員が講義をしています。また、従来の出前授業で実施していた調理や試食などの代わりに、子どもたちに実際に商品を手にとってもらいながら食品表示について学ぶオンライン授業での体験型プログラムを実現しました。

フードバンク・フードドライブ活動の推進

当社は、セカンドハーベスト・ジャパン(認定NPO法人)のフードバンク活動に賛同し、2019年度から商品提供を開始しました。2021年度には、新たな支援先としてフードバンクかながわ(公益社団法人)を追加し、この2団体に家庭用と業務用を合わせて約760ケースの商品を寄贈しました。

2020年9月からスタートしたフードドライブ活動では、本社(横浜市)を中心に従業員へ呼び掛け、家庭で余っている食品や日用品を集めて定期的に支援団体へ寄贈しています。





安全・安心な商品・サービスの提供と新たな価値の創造

関連するSDGs



独自の品質保証システムで安全・安心をお届け

商品の開発・設計段階では、全工程を複数の部署で検討・検証・承認する独自の品質保証システムEQAS (EBARA Quality Assurance System) を導入しています。また、全社レベルで安全・安心に対する取り組みをさらに強化するため、自社3工場(群馬、栃木、津山)に本社関連部門及び研究部門を合わせて、国際的な食品安全規格であるFSSC22000の統合認証を取得。商品の開発から原材料調達、生産、お客様のお手元に届くまでの各工程において、安全・安心を確保するため、検証を積み重ね、お客様の信頼に応える体制を整えています。

商品の企画からお客様のお手元に届くまでの安全・安心の体系図

	開発	調達	生産	物流	販売	お客様
担当部署	研究・開発	研究・購買・品質保証	自社3工場	需給・物流	営業	お客様相談・総務・広報
独自の取り組み	EQAS(品質保証システム)					
	5S活動 <sup>※1</sup>					
食品安全マネジメントシステム	FSSC22000				迅速なお客様対応	
	FSSC22000					

※1 整理・整頓・清掃・清潔・しつこくにより職場環境を整備する活動  
 ※2 品質管理(Quality Control)活動。職場の管理、改善を継続的に全員参加で行う活動

お客様の声から生まれた商品・サービス

2013年度に「プチッと鍋」が発売されて以来、「ハサミを使わないと開けられない」「開ける時に力を入れたら中身が飛び出した」など、ポーション調味料の開封性に関するお客様の声が多く寄せられていました。

こうした声にお応えするために、クリエイティブ本部と製造本部が連携して、従来品よりも弱い力で開封できるように容器を改良しました。この改良容器は、2022年発売の「プチッとどんプラス 具入り汁なし担々麺」「同 具入りジャージャー麺」をはじめとする40ミリリットルポーション容器の商品で採用されています。

知的財産の保護と活用

当社では、「新商品技術の特許化」「将来に向けた開発技術の特許化」「商品の特許侵害予防」という3つの方針に基づいて特許技術の取得、保護、活用等の知的財産に関する取り組みを進めています。2022年4月には「エバラ食品グループ 知的財産ポリシー」を制定。エバラ食品グループ全体で知的財産の有効な管理と活用に努めます。



<https://www.ebarafoods.com/company/csr/safety/intellectual/>

組織と人材の活性化

関連するSDGs



企業価値のさらなる向上

当社は、環境変化に迅速かつ確に対応していくためには、チャレンジ精神をもち、自発的に価値を生み出し続ける人材が必要不可欠だと考えています。行動指針の一つにも「冒険、反論、失敗の自由」を掲げ、自由な議論とチャレンジ精神による、他に先駆けた面白さ、オリジナリティを大切にしています。こうした価値観を社員と共有し、「エバラらしさ」を磨くことで、企業価値のさらなる向上を目指しています。

企業価値向上の体制図



働きやすい環境

当社では、仕事と生活の調和を保ちながら働くことができる環境を整えるため、時差出勤制度、フレックスタイム制度、在宅勤務制度などさまざまな制度を整備しています。また、法律で定められている育児休業制度、介護休業制度のほかに、子どものための看護休暇や子どもが小学校3年生の3月末に達するまで取得できる育児短時間勤務制度があります。

取得状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
産前産後休暇	8名	12名	8名	10名	9名
育児休業	10名	11名	13名	12名	8名
育児短時間勤務	17名	17名	16名	24名	25名
有給休暇取得率	71.5%	76.1%	79.5%	74.0%	83.6%
月間平均所定外労働時間(残業時間)	8.2時間	7.9時間	6.8時間	4.9時間	5.0時間

健康推進への取り組み

「エバラ食品健康宣言」を実現するために、従業員を対象に食や健康に対する意識啓発を目的とした「食の知識向上講座」や「栄養教室」を開催しています。栄養素の効果や栄養バランスのよい食事だけでなく、衛生管理や食事マナーなど、食品を扱うメーカーとして必要な知識を学べる機会を提供しています。また、健康保険組合主催のウォーキング大会への参加や、エバラ食品グループ本社をウォーキングコースに見立てた距離表示や歩幅チェックスペースの設置を行いました。



歩幅チェックスペース



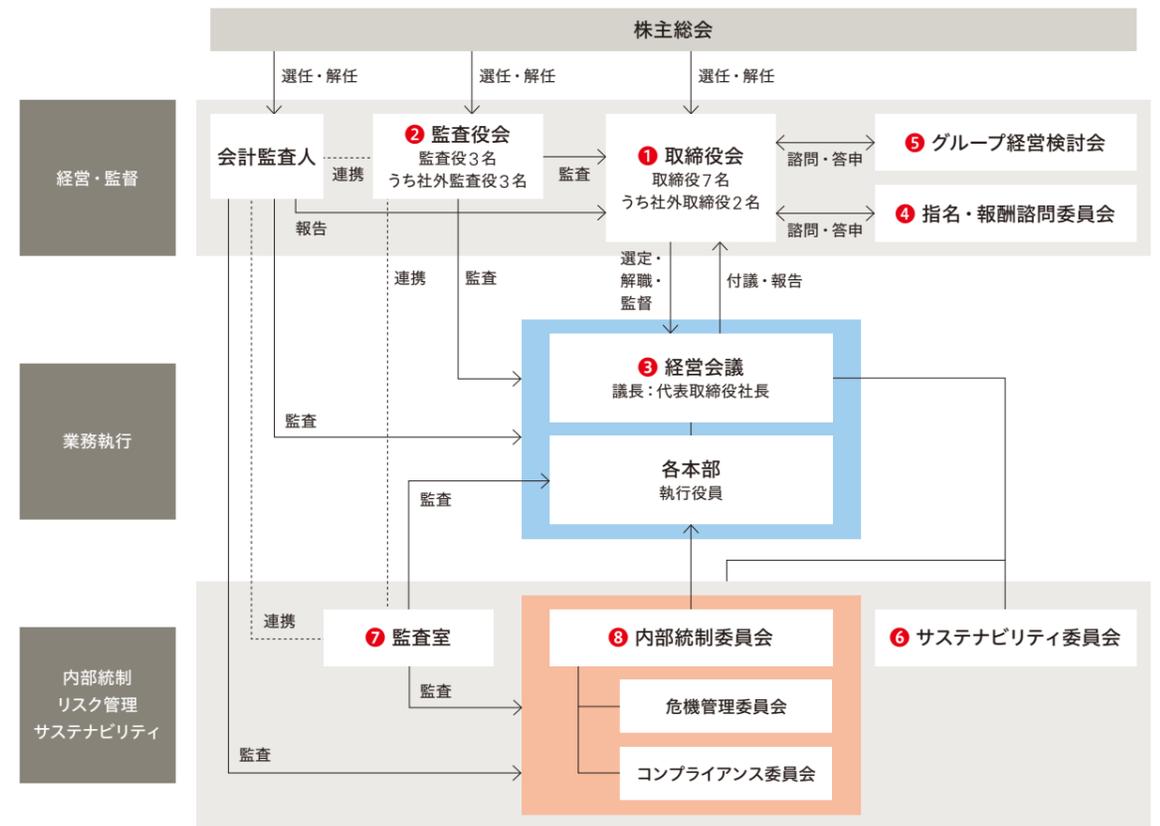
[エバラ食品健康宣言](https://www.ebarafoods.com/company/csr/health/) <https://www.ebarafoods.com/company/csr/health/>



コーポレート・ガバナンス体制



■ コーポレート・ガバナンスの体制図 (2022年7月14日現在)



- ① 取締役会**  
経営の監督機関として月1回定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催します。経営上の重要な意思決定及び取締役の職務執行の監督を行います。
- ② 監査役会**  
法令で定められた事項の協議及び決定のほか、取締役会付議事項の事前検討、常勤監査役の監査状況の報告と意見交換、会計監査人との情報共有等を行います。
- ③ 経営会議**  
取締役会が決定する事項以外の業務執行について、特に重要な事項の審議及び決定を行います。また、常勤監査役も出席し、適正なガバナンスの観点から、必要に応じて意見を述べます。
- ④ 指名・報酬諮問委員会**  
取締役及び監査役の候補者指名に関する事項、取締役の報酬等に関する事項について審議し、その結果を取締役に答申します。

- ⑤ グループ経営検討会**  
グループ経営上の戦略方向性やリスク管理等について審議し、その結果を取締役に答申します。
- ⑥ サステナビリティ委員会**  
当社グループのサステナビリティにおける重点課題の解決に向けた施策を推進するため、方針・目標・戦略の策定や目標の進捗管理・個別施策等について審議します。
- ⑦ 監査室**  
内部監査規程に則り、業務活動が法令・諸規程等に準拠し、適正に行われているか監査するとともに、内部統制の整備・運用状況の有効性等について毎年度計画的に評価を実施します。
- ⑧ 内部統制委員会**  
当社グループの経営理念及び行動指針のもと、内部統制システムの目的である「財務報告の信頼性」「業務の有効性と効率性」「事業経営に関わる法令の遵守」等に関する事項について審議を行い、内部統制システム全般の定期的な有効性の検証・改善を図ります。

役員報酬

■ 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

- ① 取締役**
  - 報酬水準は、当社と事業内容、事業規模等の類似する会社の報酬水準を参考に、求められる役割及び責任を勘案しています。
  - 取締役(社外取締役を除く)の報酬は、以下の構成に基づいています。
    - ①役位に応じて決定される基本報酬
    - ②年度業績目標の達成に対する責任と意識の向上を目的とした業績連動報酬
    - ③中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とした業績連動型株式報酬
 (注) 社外取締役の報酬は、基本報酬のみとしています。
  - 金銭報酬である①基本報酬と②業績連動報酬については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で毎月支給されます。
  - 株式報酬である③業績連動型株式報酬については、第59期定時株主総会により、上記報酬限度額とは別枠で、取締役会で定める株式交付規程に基づき、原則として在任期間中の所定の時期に各取締役に対して当社株式が交付される業績連動型の株式報酬制度としています。
  - ②業績連動報酬及び③業績連動型株式報酬は、報酬額全体に占める割合の目安を25%程度とし、役位別の基準値に業績連動支給率を乗じて算出します。
- ②業績連動報酬については翌年度の支給額に反映させ、③業績連動型株式報酬については、取締役会で定める株式交付規程に基づき交付株式数に反映させます。
- 業績連動支給率は、本業の利益を示す連結営業利益の目標値に対する達成率に応じて設定され、0~200%の範囲で変動させます。

2021年度(2022年3月期)の連結営業利益の目標値と実績値は次のとおりです。

目標値: 17億81百万円(2021年5月14日公表の決算短信「2022年3月期の連結業績予想」より)

実績値: 33億48百万円

- ② 監査役**
  - 監査役の報酬水準については、当社事業内容、事業規模等の類似する会社の報酬水準を参考に、求められる役割及び責任を勘案したうえで設定しています。
  - 監査役の報酬は、基本報酬のみとしています。
  - 各監査役の報酬額は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

■ 2021年度に係る報酬等の総額等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の数(名)	
		基本報酬	業績連動報酬		業績連動型株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	212 (14)	140 (14)	38 (-)	33 (-)	8 (2)
監査役 (うち社外監査役)	26 (26)	26 (26)	- (-)	- (-)	3 (3)
合計 (うち社外役員)	239 (40)	167 (40)	38 (-)	33 (-)	11 (5)

- (注) 1. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。なお、現在当社において使用人兼務取締役はいません。
2. 業績連動報酬及び業績連動型株式報酬に係る業績指標は、連結営業利益の目標値に対する達成率であり、その実績は、101% (業績連動報酬4~6月分)、213% (業績連動報酬7~3月分)、188% (業績連動型株式報酬分)です。当該業績指標を選択した理由は、当社の公表している中期経営計画で設定する主要業績指標の一つで、当社の企業価値向上について責任をもつ取締役の報酬決定の指標として相応しいものとの考えからです。
- 業績連動報酬及び業績連動型株式報酬の算定方法は、「役員報酬等の内容の決定に関する方針等」のとおりです。
3. 非金銭報酬の内容は業績連動型株式報酬です。上記の業績連動型株式報酬に係る報酬等の総額には、当事業年度における費用計上額を記載しています。
4. 取締役の報酬限度額は、2001年1月12日開催の臨時株主総会において年額330百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない。)と決議いただいています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、5名(うち、社外取締役は0名)です。
- また、上記報酬限度額とは別枠で、2017年6月23日開催の第59期定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く。)に対する業績連動型株式報酬制度の導入を決議いただいています。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く。)の員数は、6名です。
5. 監査役の報酬限度額は、2015年6月26日開催の第57期定時株主総会において年額50百万円以内と決議いただいています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名です。
6. 取締役会は、代表取締役社長 森村剛士に対し各取締役の基本報酬の額及び業績連動報酬の額の決定を委任しています。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。なお、委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性等について審議・答申しています。



役員スキルマトリックス

- 当社の経営環境や事業特性等を踏まえ、取締役会に求める専門的知識及び経験の領域を抽出しています。
- 当社取締役及び監査役が有する専門的知識及び経験について、特に専門性や経験の発揮が期待される領域を最大3つに絞っています。

	氏名	管掌分野	経営	営業・販売戦略	製造・研究開発・マーケティング	ESG・サステナビリティ	法務・労務・リスク管理	財務・会計・資本政策	IT・デジタル	海外事業
取締役	森村 剛士		●	●						●
	吉田 泰弘	社長補佐及び経営統括部門					●	●	●	
	半田 正之	コミュニケーション部門、SCM部門及び品質保証部			●	●	●			
	近藤 康弘	営業部門		●	●					
	今田 勝久	クリエイティブ部門及び製造部門			●		●			
	赤堀 博美 <span style="background-color: black; color: white; padding: 0 2px;">社外</span>	独立役員	●		●	●				
	菅野 豊 <span style="background-color: black; color: white; padding: 0 2px;">社外</span>	独立役員	●			●		●		
監査役	金谷 浩史 <span style="background-color: black; color: white; padding: 0 2px;">社外</span>	独立役員				●	●	●		
	小田嶋 清治 <span style="background-color: black; color: white; padding: 0 2px;">社外</span>	独立役員				●		●		
	青戸 理成 <span style="background-color: black; color: white; padding: 0 2px;">社外</span>	独立役員				●	●			

取締役会の2021年度の活動実績と2022年度の活動方針

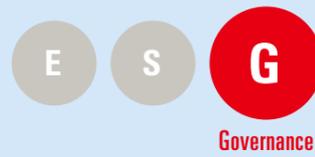
2021年度の活動実績

経営上の重要課題として以下のテーマに関して審議・意見交換を実施しました。

ディスカッションテーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外事業の推進(海外拠点におけるR&amp;D・生産管理体制の構築)</li> <li>• 小容量商品のシェア拡大に向けた投資</li> <li>• コンプライアンス、リスク管理体制の運用</li> <li>• 資本政策</li> <li>• グループ戦略(事業ポートフォリオマネジメント)</li> <li>• サステナビリティ推進(マテリアリティの見直し・取り組みの進捗報告)</li> <li>• 人事制度改革(取り組みの進捗報告)</li> <li>• 東京証券取引所市場再編における方針</li> <li>• 組織再編の検討</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 役員研修の実行(DtoCについて)</li> <li>• IRコミュニケーションのフィードバック</li> </ul>
取締役会の実行性評価	<p><b>2021年度の運用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 客観性、透明性の一層の確保を目的に、2021年度より調査結果の回収・集計・分析を外部機関に委託</li> <li>• 各取締役に対し、取締役会の構成、運営及び審議状況に関するアンケートを実施</li> <li>• 外部機関からの集計結果について各監査役の意見も踏まえ、分析・評価を実施</li> </ul> <p><b>2021年度の評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 重要な業務執行に関する意思決定や監督機能を発揮するための体制が整っている</li> <li>• 全体として概ね適切に運営され、取締役会の実効性は確保されている</li> <li>• 課題であった取締役会の議論を一層充実させるための情報交換会も適切に運用されている</li> </ul>

2022年度の活動方針

重要テーマ	<p><b>事業戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外事業の推進</li> <li>• 小容量商品のシェア拡大</li> <li>• グループ戦略(事業ポートフォリオマネジメント)</li> </ul> <p><b>状況報告のモニタリング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営会議(業務執行報告)</li> <li>• 外部環境の動向(原材料高騰など)</li> <li>• 指名・報酬諮問委員会</li> <li>• サステナビリティ委員会</li> <li>• IRコミュニケーション</li> </ul>	<p><b>基盤構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社内のコンプライアンス、リスク管理体制の運用</li> <li>• サステナビリティ推進(推進体制の構築、取り組みの進捗報告)</li> <li>• 人事制度改革(取り組みの進捗報告)</li> </ul> <p><b>運営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会実効性評価より課題提起された、取締役会における事前の情報共有の改善を通じて、一層充実した議論や審議が可能な体制を構築する</li> </ul> <p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資本政策</li> </ul>
-------	---	--



役員一覧

2022年6月29日現在

取締役



代表取締役社長  
**森村 剛士**  
もりむら たけし  
1979年9月28日生  
2005年 当社 入社  
2012年 当社 執行役員  
2012年 当社 取締役  
2015年 当社 常務取締役  
2018年 当社 専務取締役  
2020年 当社 代表取締役社長(現)  
2022年 株式会社エバラビジネス・マネジメント 代表取締役会長(現)



専務取締役  
**吉田 泰弘**  
よしだ やすひろ  
1959年11月6日生  
1982年 当社 入社  
2017年 当社 執行役員  
2021年 当社 専務取締役(現)



取締役  
**半田 正之**  
はんた まさゆき  
1963年12月29日生  
1987年 当社 入社  
2015年 当社 執行役員  
2018年 当社 取締役(現)  
2022年 株式会社スガシヨーテクニカルフーズ 取締役(現)



取締役  
**近藤 康弘**  
こんどう やすひろ  
1961年4月10日生  
1988年 当社 入社  
2011年 当社 執行役員  
2012年 当社 取締役  
2015年 当社 上席執行役員  
2021年 当社 取締役(現)



取締役  
**今田 勝久**  
いまだ かつひさ  
1966年 5月3日生  
1991年 当社 入社  
2020年 当社 執行役員  
2022年 当社 取締役(現)



社外取締役  
**赤堀 博美**  
あかほり ひろみ  
1965年9月20日生  
1991年 赤堀料理学園 副校長  
2001年 日本女子大学 家政学部食物学科 非常勤講師(現)  
2008年 赤堀料理学園 校長(現)  
2014年 当社 社外取締役(現)  
2015年 十文字学園女子大学人間生活学部 食物栄養学科 非常勤講師(現)  
2015年 日本フードコーディネーター協会 常任理事(現)  
2017年 十文字学園女子大学人間生活学部 健康栄養学科 非常勤講師(現)  
2022年 十文字学園女子大学人間生活学部 食品開発学科 非常勤講師(現)



社外取締役  
**菅野 豊**  
かんの ゆたか  
1964年5月4日生  
1991年 井上齋藤英和監査法人 (現有限責任あずさ監査法人) 入所  
1995年 菅野公認会計士事務所設立 代表(現)  
2008年 双葉監査法人 代表社員  
2013年 当社 社外監査役  
2015年 当社 社外取締役(現)  
2020年 双葉監査法人 統括代表社員(現)

監査役



常勤社外監査役  
**金谷 浩史**  
かなや ひろし  
1964年7月2日生  
1987年 株式会社横浜銀行 入行  
2015年 同行 執行役員  
2017年 横浜振興株式会社 顧問  
2017年 当社 常勤社外監査役(現)



社外監査役  
**小田嶋 清治**  
おだしま きよじ  
1947年12月18日生  
1966年 仙台国税局総務部総務課 入局  
2007年 小田嶋清治税理士事務所 設立 所長(現)  
2012年 株式会社ブイキューブ 社外監査役(現)  
2013年 当社 社外監査役(現)



社外監査役  
**青戸 理成**  
あおと まさなり  
1974年9月20日生  
2003年 鳥飼総合法律事務所 入所  
2013年 当社 社外監査役(現)  
2014年 鳥飼総合法律事務所 パートナー(現)  
2022年 青山学院大学大学院 法学研究科 (ビジネス法務専攻) 非常勤講師(現)

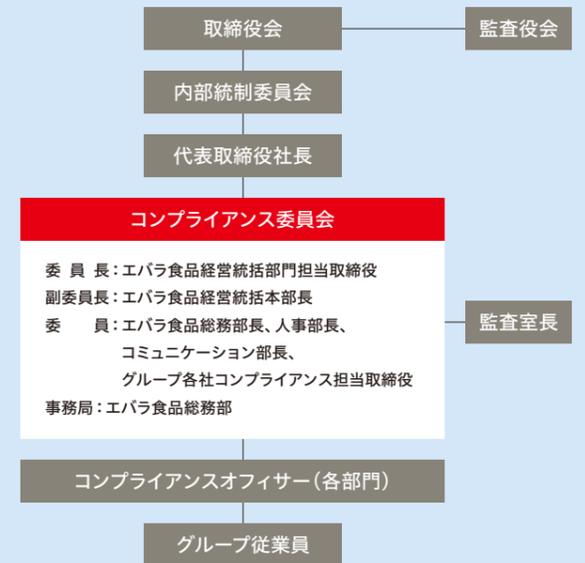
コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

法令、社内規程、ルールを遵守するのみならず、企業活動の中で透明性を常に重視し、高い職業倫理観をもつことにより、すべてのステークホルダーからの信頼に応え、ブランドの価値を高めていきます。

コンプライアンスの体制

当社グループでは2004年度からコンプライアンス体制の構築に取り組み、グループ全体で活動を推進しています。社会に信頼され、貢献できる企業となることを目的に「コンプライアンス規程(エバラ食品グループ)」及び「エバラ食品グループ役員・社員行動規範(規程)」を定めています。また、「コンプライアンス委員会」を設置し、部門ごとに選任されたコンプライアンスオフィサーとともに当社グループのコンプライアンス活動を推進しています。



主なコンプライアンス活動

コンプライアンス委員会の開催	コンプライアンス委員会を年2回(9月、3月)開催し、方針の策定や実施状況の報告、懸案事項の審議などを行っています。
役員コンプライアンス研修	グループの役員、執行役員を対象に年1回研修を実施し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。
コンプライアンスオフィサー研修	当社グループの部門ごとに選任されたコンプライアンスオフィサーを対象に研修を実施し、コンプライアンス意識の浸透、勉強会で取り組むテーマについて周知しています。
グループ全従業員対象のコンプライアンス勉強会	各部門で勉強会を年1回実施し、テーマに沿ってグループ討議などを実施しながら、コンプライアンス意識の浸透を図っています。
通報・相談窓口の運用	コンプライアンス上の問題や違反を抽出し早期に是正することや、従業員が問題を抱えている場合に早期に解決を図るために通報・相談窓口を設置しています。通報・相談者のプライバシーを守りながら相談者が不利益にならないようにいたします。
コンプライアンスツールの作成	コンプライアンスを理解するためのハンドブックや、通報・相談窓口を周知するためのカードを制作しています。

内部通報制度

当社グループの取締役や従業員からの法令違反行為等に関する通報に対して適切に処理するため、内部公益通報に関する「内部通報制度運用要領(エバラ食品グループ)」を定めるとともに、「エバラ食品グループ通報・相談窓口」を設置し、通報により是正、改善の必要があるときには、すみやかに適切な処置をとっています。また、従業員は常時携帯することが原則とされている「コンプライアンス・カード」にも通報窓口を明記し、アクセスしやすい環境を整え、制度の周知徹底も図っています。

安全運転表彰制度

当社は社用車(営業車)を使用しており、従業員の安全運転は重要なテーマです。道路交通法で定められた安全運転管理者の選任はもちろんのこと、安全運転講習の実施や、車両管理に関する規程の整備など、交通事故防止に努めています。また、2021年度からは安全運転表彰制度を設け、最優良ドライバーや最優秀安全運転事業所を選出し、表彰しています。



最優良ドライバー(金賞)を受賞した社員



リスクマネジメント

当社グループでは、事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクについて、発生の回避及び軽減に努めています。「経営危機管理規程」に基づき、事業活動に伴うリスク及び危機管理対策からなる全社的なリスク管理体制を適切に整備し、適宜その体制を点検することによって管理の有効性を向上させています。また、事業等のリスクについては、代表取締役社長を委員長とし、取締役、経営統括本部長などで構成する「内部統制委員会」にて認識・評価し、平時における防止策の検討や事象発生時の対応についての手順を策定しています。

2021年度も、新型コロナウイルスの感染拡大懸念や地政学リスクなど、コロナ禍以前には存在しなかった新たなリスクに対処するため、経営企画室や総務部を中心としたワーキンググループにおけるリスク管理の高度化を継続しました。今後も継続的にPDCAサイクルを回すことで、リスクマネジメント体制を一層強化していきます。

以下のリスクを含め、事業等のリスクについては、当社ホームページに掲載しています。

主なリスク項目	リスクの概要	対応策
食品の安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康被害</li> <li>商品回収などの事態収拾に要するコストの発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理委員会の設置</li> <li>原材料調達、商品設計、製造工程、流通等のサプライチェーン全体における品質管理体制の整備</li> <li>自社3工場での「FSSC22000」の取得及びグループ会社、外部委託工場における同等の品質管理体制の整備</li> </ul>
原材料の価格変動及び調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動や為替の変動、地政学的要因などによる原材料調達コストの上昇</li> <li>原油価格高騰による包装材料の価格や光熱費等のコスト上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数企業からの購買や計画的な購買による原材料等の安定的な調達</li> </ul>
人材の確保、育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材獲得競争の激化</li> <li>既存社員の流出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒及び中途採用では性別や国籍を問わない選考の推進</li> <li>能力のある人材の積極的な登用、キャリアアップ機会の提供</li> <li>働きがい向上につなげるための人事制度改革</li> <li>社員の成長を支援する育成制度</li> <li>働き方改革の推進</li> <li>安全で働きやすい職場環境の整備</li> </ul>
災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水害や地震、噴火、火災など、施設に被害を与えるような大規模な災害</li> <li>サプライチェーンの寸断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被害を最小限に抑える対策と、安定した事業継続のための体制構築（従業員への防災教育や安全確保、生産拠点や物流拠点の分散化、非常時の受注体制の整備など）</li> <li>「事業継続計画」の実効性を高めるため定期的に更新</li> </ul>
法的規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品表示法、食品衛生法、製造物責任法等の各種規制や海外進出先における現地法令など</li> <li>各種労働に関する法令、独占禁止法、個人情報保護法等の多種多様な法的規制</li> <li>これらの法令に関わる規制の強化や変更、法令違反、訴訟等による企業活動の制限</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「FSSC22000」及び自社品質保証システムの厳正な運用推進</li> <li>グループ子会社及び外部委託工場に対して、同等の食品製造における法令遵守を含めた品質管理体制の整備</li> <li>「エバラ食品グループ役員・社員行動規範」「コンプライアンス規程」の整備、階層別の研修による行動規範の遵守推進</li> </ul>

事業等のリスク <https://www.ebarafoods.com/company/ir/business/risk/>

株主・投資家とのコミュニケーション

当社に関連するすべての人々が、当社商品の消費者となり得ることを念頭に置き、株主・投資家の皆様に業績、経営戦略、その他当社に関する情報を迅速、正確かつ公平に伝えることにより、資本市場において当社の企業価値に関する適正な評価を得ることを目指しています。また、株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係を構築、発展させ、その活動を通じて得られる評価や課題などを経営にフィードバックすることにより、持続的な企業価値の向上に役立てています。具体的には、株主・投資家の皆様からのニーズの高い海外事業戦略や業績指標のほか、経営理念、中期経営計画や戦略などの非財務的な情報を提供しています。2021年度は以下の活動を通じて株主・投資家の皆様の持つ期待やニーズに応えつつ、多様な意見を経営改善に活用しています。

個人投資家コミュニケーション

個人投資家様向け説明会は2021年9月、2022年3月の2回実施しました。オンライン形式で開催し、当社グループの概要、強み、経営戦略、株主還元、サステナビリティ推進に向けた取り組みなどの説明や、工場見学を体感できる動画をご覧いただきました。オンライン開催は、移動を伴わず容易に参加できる利便性により、全国各地の皆様にご参加いただき、チャット機能を通じて多数のご意見やご質問を頂戴することができました。



オンライン個人投資家説明会

機関投資家コミュニケーション

動画による決算説明や1on1ミーティングなどの活動を行っています。2021年度は前年度に引き続き、オンライン中心での実施となりました。決算説明は、本決算及び第2四半期決算時に、当社グループの業績や経営戦略に関する当社役員からの説明動画をホームページで公開しています。また、機関投資家・アナリストの皆様からの面談依頼を可能な限りお受けし、当社からも面談を依頼させていただくなど、対話機会の拡大に努めています。2021年度は電話会議も含め年間約20件実施し、面談の中で海外事業の戦略方針（展開エリアなど）や代替肉市場拡大に向けた調味料の提供価値に関する対話を行いました。当社からも積極的に質問を行い、今後の外部環境の動向における見解やそれらを基にした当社に期待する施策や課題点等、率直なご意見をいただいています。このように双方向のコミュニケーションを実現するとともに、いただいたご意見を社内にフィードバックして経営の改善に役立てています。

決算説明動画(資料) <https://www.ebarafoods.com/company/ir/library/presentation/>

株主還元方針

当社は、将来の事業展開と経営体質の強化のために、必要な内部留保を確保しつつ、連結純資産配当率(DOE)及び業績の状況を勘案し、できる限り安定的な配当を継続しており、年2回の剰余金配当(中間配当と期末配当)を行っています。また、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行し、株主利益及び資本効率の向上を図るため2021年12月より自己株式の取得を行っています。直近の株主還元の状況は以下のとおりです。



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(予想)
配当総額(百万円)	375	421	396	394
配当性向	25.3%	17.0%	14.7%	24.8%
DOE	1.5%	1.6%	1.4%	1.3%
自己株式取得額(百万円)	211	787	459	—
総還元性向	39.6%	48.2%	31.6%	—

# エバラ食品の提供価値と事業展開の歩み

## エバラ食品の提供価値

創業の思い  
「おいしいものを、  
さらにおいしく。」



家庭への新たな食文化の普及/食の利便性向上

新価値創造

「たれ・素・スープ」を軸とした外食産業へのお役立ち

中食市場の開拓



### 創業者 森村 國夫

1919年生まれ、群馬県出身。1965年にキンケイ食品工業の子会社であった荏原食品の再建に乗り出し、インスタントラーメン用粉末スープや、業務用「札幌ラーメンの素」を発売。1960年代後半には、若者でにぎわっていた焼肉店を見て、「焼肉をなんとか家庭に持ち込めないのか」と考え「焼肉のたれ」を発売。以降も次々とヒット商品を生み出し、日本の食卓に新たな食文化を創出しました。



海外市場への日本食伝播/新市場開拓

R&D・生産管理体制の強化

### 中期経営計画の歩み

2011-2013 中期経営計画

- ブランド価値向上のための投資
- ブランドの刷新

2014-2018 Evolution 60

- 国内での安定的収益
- 海外での成長基盤の確保
- エバラブランドの価値向上
- ニッチ&トップポジションの確立
- 事業収益性の確保

2019-2023  
**Unique  
2023**

～エバラらしさの追求～

## 事業展開の歩みと売上高の推移

- 1958 荏原食品株式会社を設立 (本社・工場/神奈川県横浜市神奈川区松見町)
- 1968 「焼肉のたれ」発売  
キンケイブランドをエバラブランドに変更  
エバラ食品工業株式会社に商号変更



創業当時の本社・工場

- 1972 伊勢原工場稼働
- 1980 群馬工場稼働
- 1981 株式会社日本冷食を子会社化
- 1984 栃木工場稼働  
株式会社横浜エージェンシー設立



群馬工場



栃木工場

津山工場



中央研究所(現:研究所)



- 1990 株式会社エバラ物流設立
- 1994 津山工場稼働
- 2003 中央研究所開設  
日本証券業協会に株式を店頭登録  
ジャスダック証券取引所に株式上市
- 2004 荏原食品(上海)有限公司設立
- 2005 株式会社日本冷食の全株式を譲渡
- 2006 株式会社日本冷食の全株式を譲渡

- 2011 株式会社エバラCJフレッシュフーズ(チルド事業)設立
- 2012 荏原食品香港有限公司設立
- 2013 東京証券取引所市場第二部に市場変更
- 2014 東京証券取引所市場第一部に指定  
本社を神奈川県横浜市西区みなとみらいに移転
- 2015 荏原食品香港シンガポール支店設立
- 2017 台湾荏原食品股份有限公司設立

- 2018 EBARA SINGAPOLE PTE. LTD. 設立
- 2021 EBARA FOODS (THAILAND) CO., LTD 設立  
株式会社エバラCJフレッシュフーズの全株式を譲渡  
株式会社スギショーテクニカルフーズの一部株式を取得
- 2022 東京証券取引所の市場第一部からスタンダード市場に移行  
株式会社エバラビジネス・マネジメントを設立  
EBARA FOODS MALAYSIA SDN. BHD. を設立  
ヤマキン株式会社の全株式を取得



本社入居ビル

2021年度売上高  
**433** 億円

1958~ 1970~ 1990~ 2010~ 2018~

### 創業

業務用商品と「焼肉のたれ」で事業の基盤を築く

### 基盤強化と事業領域の拡大

次々と新しい商品・サービスを生み出し、多角化戦略を推進

### 組織の近代化

品質・生産体制の強化を進め、安全・安心な商品を提供

### グローバル展開の加速

ブランド価値向上とグループ連携の強化

### 挑戦と成長による独自性の追究

中期経営計画「Unique 2023」

### 焼肉を家庭に普及

キンケイ食品工業の子会社として荏原食品株式会社を設立。ソースやケチャップなどの生産からスタートした。後にエバラ食品工業株式会社に社名を変更。1968年に発売した「焼肉のたれ」は、精肉店のルートを使って販売を拡大。精肉店の店先でフライパンを使って肉を焼きながら、焼肉に適した肉の厚み、たれの使い方、火加減などを説明し、焼肉という新しい食文化を広めた。

### 「城攻め作戦」による全国展開

家庭ではなじみの薄いメニューであった焼肉を普及させるためテレビCMを開始。特定のエリアに絞って集中的にCMを放送すると同時に小売店の店頭で商品を大量陳列し、試食販売を展開することで「エバラ」と「焼肉」の認知を拡大していった。繰り返し購入してくれるお客様が増えてきたら、次のエリアへ展開するという独自の販売戦略「城攻め作戦」により、全国ブランドとしての地位を確立した。

### たれに続く新たな柱の登場

「焼肉のたれ」に次ぐ強固な商品カテゴリーを育成するため、1991～92年を「脱たれ商品強化する年」と位置付け、総合食品メーカーへの進化を目指した。複数の商品を発売する中、「浅漬けの素」が発売から2年で売上げ37億円という大ヒットを記録し、脱たれ作戦の突破口を切り開いた。1990年代にはブランドマネジャー(BM)制度を導入し、「焼肉のたれ」「浅漬けの素」「すき焼のたれ」などの単品管理から、カテゴリー管理へと変更。人材育成と商品育成を進めた結果、商品アイテムが急増するとともに売上高も増加した。

### たれ文化を世界へ

2005年に荏原食品(上海)有限公司を設立後、世界へたれ文化を伝播すべく、香港、台湾、シンガポール、タイと東アジアから東南アジアへ事業を拡大。さらなる売上拡大に向け、海外におけるR&D・生産管理体制の強化、生産体制の構築を進めている。2011年には新しいブランドロゴとブランドステートメントを導入。このステートメントは後に経営理念に発展。グループ全体で「こころ、はずむ、おいしさ。」を提供していくことを最大の企業目標と設定した。

### 従業員の成長と企業価値の向上

コロナ禍や災害など予測が難しい環境変化に迅速かつ的確に対応していくため、会社も従業員も失敗を恐れずユニークで面白い挑戦をすることが必要となる。国内外で競争に打ち勝つため、枠にとらわれない発想力と自発性をもつ従業員を育成し、当社のDNAである「冒険、反論、失敗の自由」を体現するとともに、サプライチェーンの機能強化、組織再編、システム整備・強化に向けた成長の基盤づくりを進めている。

# 11年財務・非財務ハイライト

エバラ食品工業株式会社及び連結子会社

(百万円)

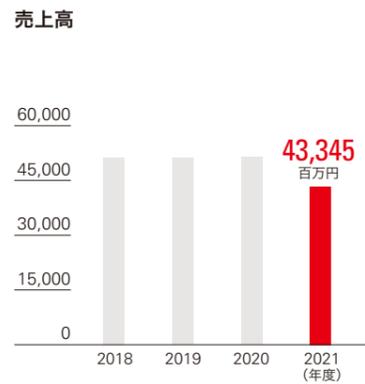
(年度)	2011	2012	2013	2014
<b>損益状況</b>				
売上高	49,094	48,427	50,149	49,575
売上原価	25,436	24,869	25,769	25,858
販売費及び一般管理費	21,818	22,145	22,439	22,066
営業利益	1,839	1,412	1,940	1,650
親会社株主に帰属する当期純利益	652	732	850	791
<b>財政状態</b>				
総資産	31,566	28,952	29,952	33,784
純資産	19,155	17,734	18,267	21,084
<b>キャッシュ・フロー状況</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,312	395	3,958	2,105
投資活動によるキャッシュ・フロー	△886	△415	△1,167	△248
財務活動によるキャッシュ・フロー	△288	△2,352	△286	2,161
<b>関連情報</b>				
設備投資額	862	1,157	1,076	1,049
減価償却費	1,219	1,154	1,157	1,068
研究開発費	679	704	686	621
<b>指標</b>				
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.4	4.0	4.7	4.0
1株当たり当期純利益(円)	61.49	72.81	93.03	83.33
1株当たり純資産(円)	1,805.46	1,939.22	1,997.81	2,025.69
1株当たり配当金(円)	27	27	32	32
配当性向(%)	43.9	37.1	34.4	38.4
連結純資産配当率(DOE)(%)	1.5	1.4	1.6	1.6
<b>ESG指標</b>				
従業員数(名)	649	691	710	719
CO <sub>2</sub> 排出量(トン-CO <sub>2</sub> )※2	—	—	13,681	12,919
食育教室参加者数(名)	316	344	90	458
工場見学者数(名)	—	—	—	794

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021※1 新収益認識会計基準
50,708	51,365	50,397	51,306	51,228	51,334	43,345
26,760	27,189	27,387	27,809	27,539	26,964	26,686
22,193	22,311	21,539	21,104	21,377	20,741	13,309
1,754	1,864	1,470	2,392	2,311	3,627	3,348
1,030	1,179	1,174	1,649	1,482	2,506	2,704
34,918	35,601	35,544	38,149	37,507	40,319	41,304
21,611	22,829	23,485	24,624	25,475	27,062	29,082
1,310	2,910	△5	4,005	2,876	4,735	3,326
△661	△2,128	△1,943	△703	△1,025	△870	△1,435
△334	△281	△521	△310	△582	△1,229	△1,688
1,679	1,620	1,841	636	718	1,164	1,452
1,027	1,171	1,230	1,168	1,072	1,061	1,160
606	618	569	555	546	832	957
4.8	5.3	5.1	6.9	5.9	9.5	9.6
99.02	113.35	112.87	158.43	142.27	247.40	272.19
2,076.30	2,193.34	2,256.32	2,364.71	2,460.36	2,703.62	2,951.22
27	28	29	35	36	42	40
27.3	24.7	25.7	22.1	25.3	17.0	14.7
1.3	1.3	1.3	1.5	1.5	1.6	1.4
703	710	718	744	753	758	707
12,367	12,415	12,593	12,264	17,288	17,313	16,222
743	642	444	1,125	463	105	579
875	726	1,065	1,430	1,273	0※3	0※3

※1 企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」を2021年度より適用しています。

※2 2019年度より、中期環境目標の見直しに併せて、電気に係る二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量の計算に使用する排出係数及び算定範囲を変更しました。

※3 2020年度、2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、工場見学を中止しています。



## 連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	16,292	16,633
受取手形及び売掛金	7,639	7,277
有価証券	-	122
商品及び製品	1,573	1,451
原材料及び貯蔵品	746	758
その他	755	1,744
貸倒引当金	△4	△3
流動資産合計	27,002	27,984
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	11,537	10,474
減価償却累計額	△8,449	△7,578
建物及び構築物(純額)	3,087	2,895
機械装置及び運搬具	12,071	11,965
減価償却累計額	△9,770	△9,566
機械装置及び運搬具(純額)	2,300	2,399
工具、器具及び備品	2,112	1,840
減価償却累計額	△1,895	△1,630
工具、器具及び備品(純額)	217	209
土地	2,944	2,944
建設仮勘定	-	421
有形固定資産合計	8,550	8,870
無形固定資産	326	284
投資その他の資産		
投資有価証券	2,068	1,922
長期貸付金	221	180
繰延税金資産	1,509	1,425
その他	659	654
貸倒引当金	△20	△17
投資その他の資産合計	4,439	4,165
固定資産合計	13,316	13,320
資産合計	40,319	41,304
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	4,589	4,532
未払金	2,164	1,864
未払法人税等	940	365
賞与引当金	510	413
役員株式給付引当金	35	33
販売促進引当金	482	-
返金負債	-	567
事業整理損失引当金	19	-
その他	288	416
流動負債合計	9,030	8,193
固定負債		
退職給付に係る負債	3,817	3,613
資産除去債務	223	227
その他	185	186
固定負債合計	4,226	4,027
負債合計	13,257	12,221
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	1,387	1,387
資本剰余金	1,657	1,657
利益剰余金	24,652	26,927
自己株式	△1,022	△1,446
株主資本合計	26,675	28,526
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	413	396
為替換算調整勘定	146	228
退職給付に係る調整累計額	△173	△67
その他の包括利益累計額合計	387	556
純資産合計	27,062	29,082
負債純資産合計	40,319	41,304

## 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日
売上高	51,334	43,345
売上原価	26,964	26,686
売上総利益	24,369	16,658
販売費及び一般管理費	20,741	13,309
営業利益	3,627	3,348
営業外収益		
受取利息	11	13
受取配当金	31	29
売電収入	44	45
持分法による投資利益	20	17
為替差益	-	64
貸倒引当戻入益	0	136
助成金収入	16	-
その他	20	38
営業外収益合計	143	345
営業外費用		
支払利息	1	4
売電費用	21	21
為替差損	8	-
その他	0	1
営業外費用合計	32	27
経常利益	3,738	3,666
特別利益		
固定資産売却益	1	7
投資有価証券売却益	-	17
特別利益合計	1	25
特別損失		
固定資産除却損	12	10
投資有価証券売却損	7	-
投資有価証券評価損	12	-
減損損失	76	-
事業整理損失引当金繰入額	19	-
その他	2	-
特別損失合計	131	10
税金等調整前当期純利益	3,608	3,681
法人税、住民税及び事業税	1,208	932
法人税等調整額	△105	44
法人税等合計	1,102	976
当期純利益	2,506	2,704
親会社株主に帰属する当期純利益	2,506	2,704

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	3,608	3,681
減価償却費	1,061	1,160
固定資産売却損益(△は益)	△1	△7
固定資産除却損	12	10
投資有価証券売却損益(△は益)	7	△17
投資有価証券評価損益(△は益)	12	-
減損損失	76	-
賞与引当金の増減額(△は減少)	166	△96
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	21	△1
販売促進引当金の増減額(△は減少)	△55	-
返金負債の増減額(△は減少)	-	53
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	19	△19
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	34	△42
受取利息及び受取配当金	△42	△43
支払利息	1	4
持分法による投資損益(△は益)	△20	△17
売上債権の増減額(△は増加)	356	362
棚卸資産の増減額(△は増加)	△183	80
仕入債務の増減額(△は減少)	2	18
未払消費税等の増減額(△は減少)	△15	79
未払金の増減額(△は減少)	128	△151
その他	130	△276
小計	5,321	4,777
利息及び配当金の受取額	42	43
利息の支払額	△1	△4
法人税等の支払額	△627	△1,490
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,735	3,326
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
貸付金の回収による収入	1	3
貸付けによる支出	-	△2
定期預金の預入による支出	△193	△48
投資有価証券の売却による収入	68	165
投資有価証券の取得による支出	△34	△35
有形固定資産の売却による収入	1	7
有形固定資産の取得による支出	△593	△1,514
無形固定資産の取得による支出	△132	△56
関係会社株式の取得による支出	-	△94
その他	11	138
投資活動によるキャッシュ・フロー	△870	△1,435
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△83	-
配当金の支払額	△367	△429
自己株式の取得による支出	△787	△459
自己株式の売却による収入	7	20
自己株式取得のための預け金の増減額(△は増加)	-	△820
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,229	△1,688
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	13	65
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	2,648	266
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	12,850	15,498
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	15,498	15,765

# グループ拠点一覧

**エバラ食品工業株式会社**  
〒220-0012  
所在地 横浜市西区みなとみらい4丁目4番5号  
横浜アイマークプレイス14階  
電話番号 (045)226-0226(代)  
事業内容 調味料食品の製造販売

**株式会社エバラビジネス・マネジメント**  
〒220-0012  
所在地 横浜市西区みなとみらい4丁目4番5号  
横浜アイマークプレイス14階  
電話番号 (045)226-0255  
事業内容 グループ会社の経営管理及びそれに付帯する業務

**株式会社横浜エージェンシー&コミュニケーションズ**  
〒220-0012  
所在地 横浜市西区みなとみらい4丁目4番5号  
横浜アイマークプレイス14階  
電話番号 (045)640-3434(代)  
事業内容 広告宣伝・人材派遣

**株式会社エバラ物流**  
〒220-0012  
所在地 横浜市西区みなとみらい4丁目4番5号  
横浜アイマークプレイス14階  
電話番号 (045)650-9030(代)  
事業内容 倉庫・貨物運送取り扱い

**株式会社スギショーテクニカルフーズ**  
〒411-0932  
所在地 静岡県駿東郡長泉町南一色908-55  
事業内容 液体調味料及び清涼飲料水の製造

**荏原食品(上海)有限公司**  
所在地 上海市松江區中辰路188号1幢4层  
電話番号 +86-21-5110-5518  
事業内容 調味料の販売及び貿易事業

**荏原食品香港有限公司**  
所在地 香港 荃灣 橫龍街14至22號  
德士古道工業中心 B座 4樓 B2至B3室  
電話番号 +852-3529-2161  
事業内容 調味料の販売及び貿易事業

**台灣荏原食品股份有限公司**  
所在地 台北市大同區南京西路30號9樓之2  
電話番号 +886-2-2559-1150  
事業内容 調味料の販売及び貿易事業

**EBARA SINGAPORE PTE. LTD.**  
所在地 55 Serangoon North Ave 4, S9, #05-11, Singapore 555859  
電話番号 +65-6250-5508  
事業内容 調味料の販売及び貿易事業

**EBARA FOODS (THAILAND) CO., LTD**  
所在地 16th Floor, Ramaland Building, 952 Rama IV Road, Suriyawong, Bangrak, Bangkok 10500  
事業内容 調味料の販売及び貿易事業

**EBARA FOODS MALAYSIA SDN. BHD.**  
所在地 No.1, Jalan SS20/27, 47400 Petaling Jaya, Selangor, Darul Ehsan  
事業内容 調味料の販売及び貿易事業



# エバラ食品工業株式会社

〒220-0012

横浜市西区みなとみらい4丁目4番5号 横浜アイマークプレイス 14階

TEL. (045)226-0226 (代)

こころ、はずむ、おいしさ。

エバラ