

ホクト株式会社 中期経営計画

(2025年3月期 ~ 2029年3月期)

5カ年計画

2025年5月23日



- ▶ ビジョン/経営理念 p.3
- ▶ 旧中期経営計画の振り返り p.4-5
- ▶ 新中期経営計画 p.6-7
- ▶ 新中計達成時の事業ポートフォリオ p.8
- ▶ 新中計におけるセグメント別の戦略方針 p.9-19
 - ①国内きのご事業、②海外事業、③加工品事業、④化成品事業
- ▶ 新中期経営計画達成に向けた経営基盤の強化 p.20
- ▶ 29/3期に向けたキャピタルアロケーション p.21
- ▶ 当社のPBR及びROIC目標 p.22
- ▶ SDGsに関する取り組み p.23-24

日本トップの「きのこ総合企業」として、世界の人びとに健康で豊かな新しい食文化を提案してまいります。

【経営ビジョン】
きのこで健康を届けることを使命に市場と消費を拡大する
利益の創出と企業の社会的責任を両立する



業績計画未達の要因は、エネルギー・原料高によるコストアップ対応の遅れと国内での販売量が予定を下回ったこと、予定していた海外工場の建設・M&Aが未達であったことが主。

旧中期経営計画の骨子

計画未達の要因と新中計での対応

基本戦略

- ①健康食材“きのこ”の訴求と消費拡大に向けた取り組み強化
- ②ホクトの認知拡大（ホクトブランドの強化）

国内きのご事業

- ①市場と消費の拡大
- ②健康と簡便性の提供
- ③プレミアム＝オンリーワンの価値をお客様に

海外きのご事業

- ①各国市場で受け入れられる価値の創造
- ②工場建設とM&A～地産地消の世界展開～

加工品事業

- ①商品開発力の強化
- ②生きのご販売の相乗効果に資する商品の開発
- ③通販事業における「健康」をテーマにしたコト売り施策の充実

国内きのご事業

- ・マーケティング投資が予定通り進まず、健康訴求によるきのこ消費の喚起が不足
- ・結果として需給のバランスから単価を維持できず、売上・利益に影響
- ➡需給コントロールとマーケティング活動を強化

海外きのご事業

- ・リソース不足による工場建設の遅延
- ➡体制強化中
新中計期間中に米国第2工場建設
- ・M&Aの不成立
- ➡新中計にて改めて取り組む

加工品事業

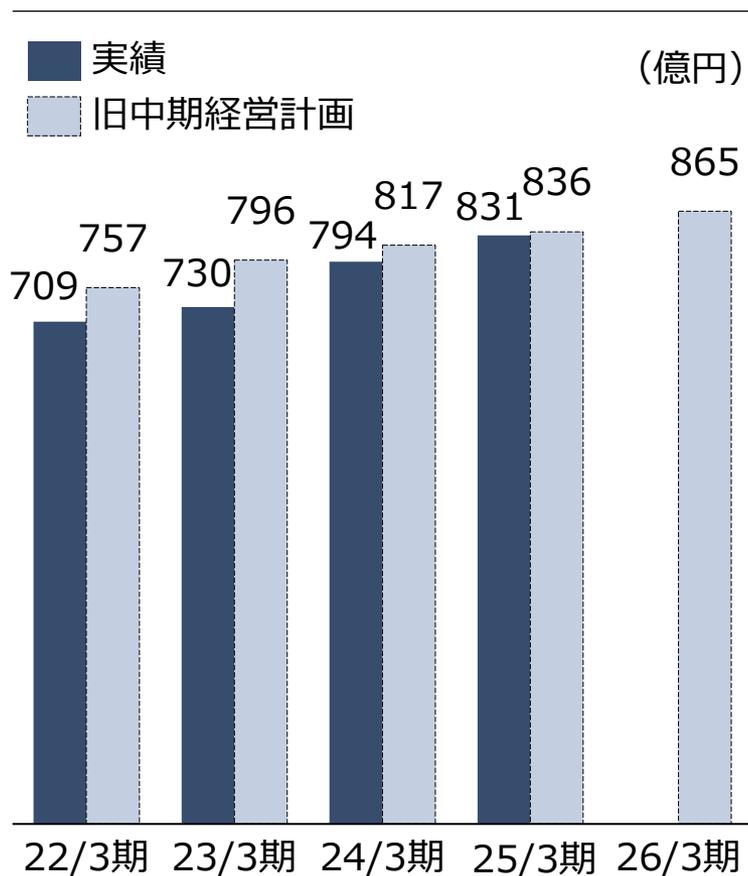
- ・リソース不足により商品開発及び拡販が進展せず
- ➡PJ組成しリソース投下
新中計期間中の利益貢献を目指す

重点施策

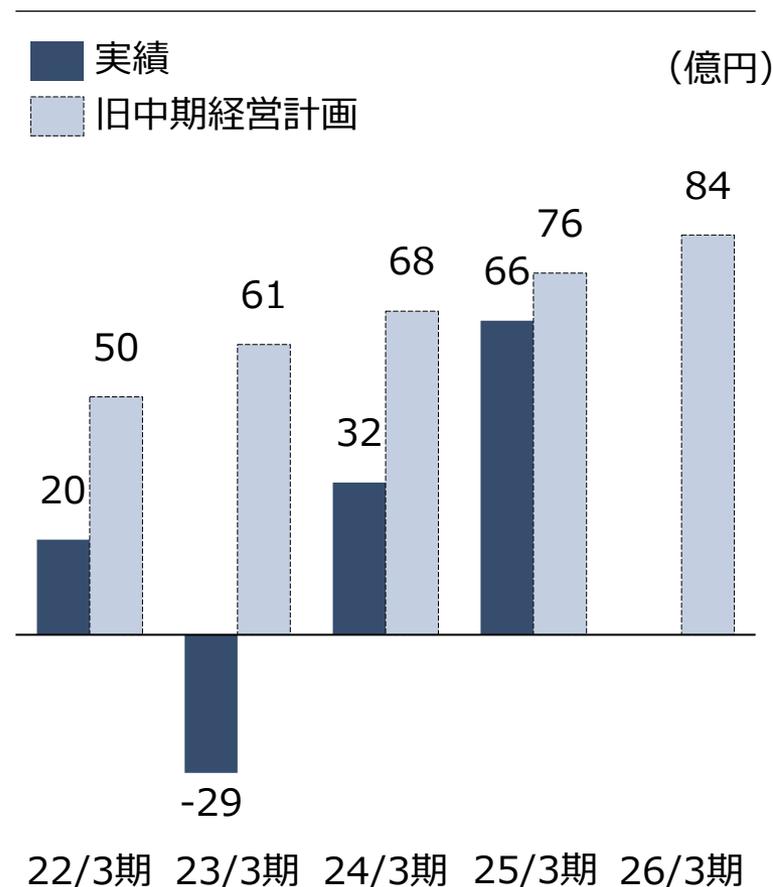
旧中期経営計画の振り返り：数値実績

26/3期に売上865億円、営業利益84億円の計画だったが、エネルギー価格の高騰等の事業環境の変化が大きく、営業利益を中心に乖離が生じている状況。

売上高（連結）



営業利益（連結）



旧中計未達の要因を踏まえ、新中計では国内事業の収益性を高めつつ、事業領域を海外・新規分野へ拡張するため、事業戦略を明確に、経営基盤を強化していく。

大方針 Concept

『事業領域の拡張』 と 『戦い方のアップデート』

▶ **国内きのこ一本足から多様化**
(海外、新規分野)

▶ **ハード (ハコ) からソフト (データ、判断) への転換**

- 最高品質のきのこを鮮度高くお客様へ
→ 需給コントロールとマーケティング活動強化
- 製造原価の最適化に投資
→ エネルギーマネジメント/オペレーション/調達資材の改善

事業運営 Operation model

(国内)
生産量最適化と価格安定化
エリア×アイテム戦略推進
原価低減



(海外)
米国：生産/販売拡大
台湾/マレーシア：利益改善



(新規)
アジャイル
イノベーション
事業化運営モデル

経営基盤 Management platform

情報の一元管理、
コミュニケーションの活性化



戦略実行・
モニタリング機能の強化



本部機能強化・最適化
DXによる活動の効率化

▶▶ 新中期経営計画：概要・数値目標

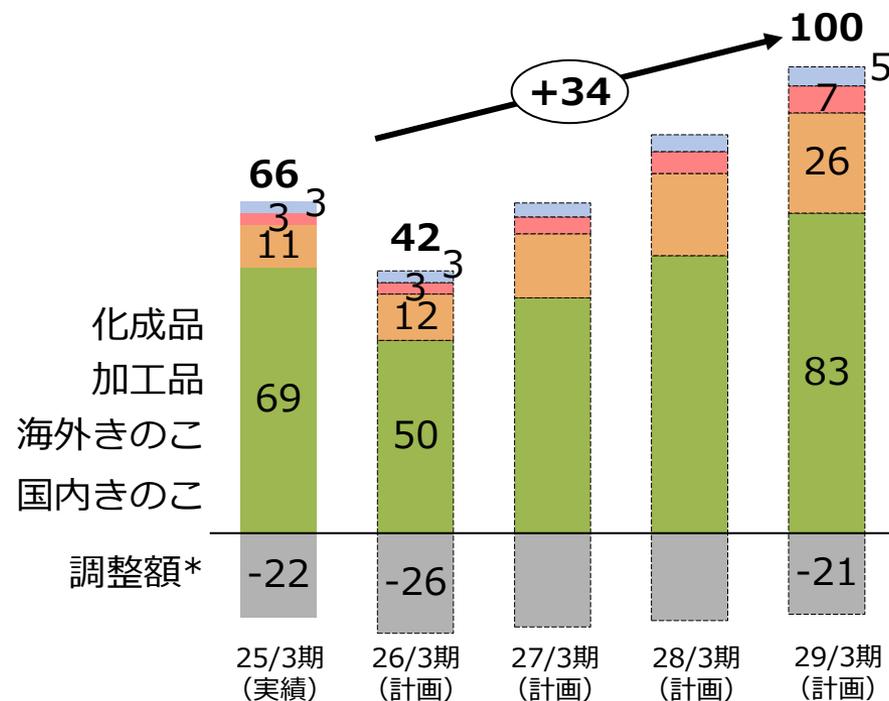
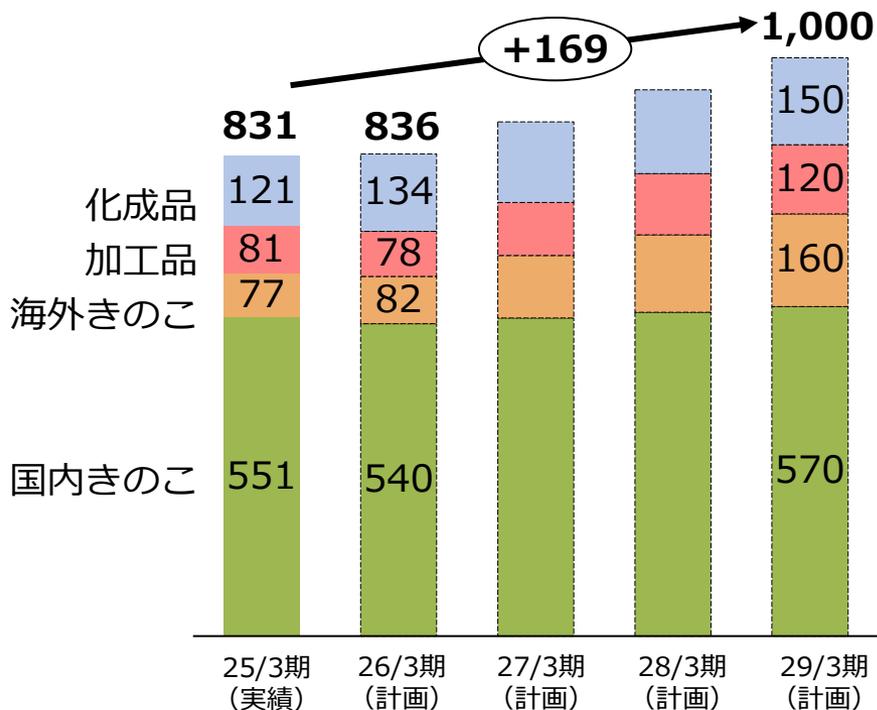
結果として、売上は海外と加工品、利益は国内事業が牽引する形で29/3期に売上1,000億円、営業利益100億円を目指す。

売上高（連結）

営業利益（連結）

(億円)

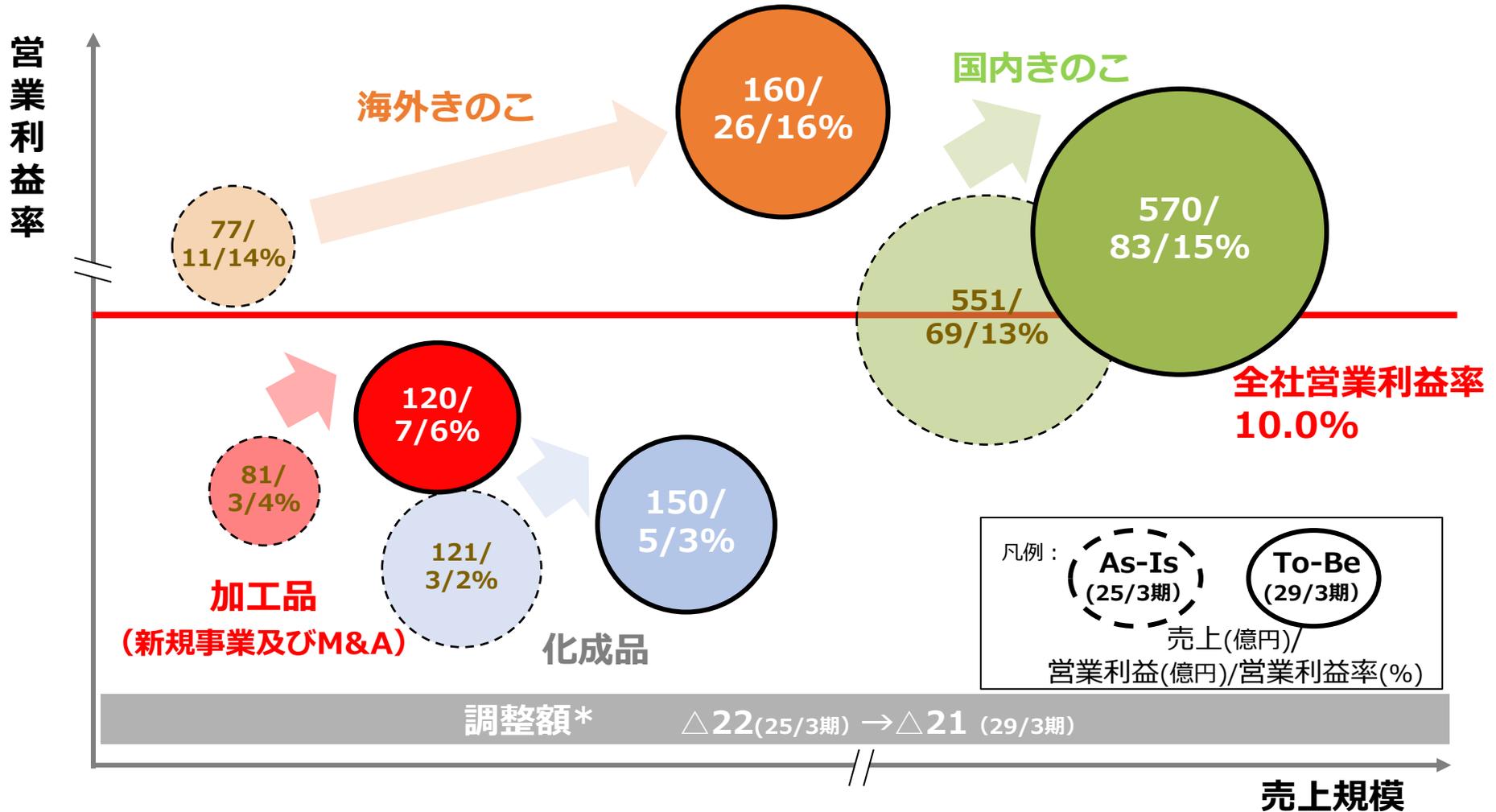
(億円)



*調整額：各報告セグメントに配分していない全社費用

▶▶ 新中計達成時の事業ポートフォリオ

新中計画達成時には、利益率の高い海外セグメントの拡充、売上規模の大きい国内事業の収益性向上により全社営業利益率10.0%となる見込み。



*調整額：各報告セグメントに配分していない全社費用

新中計におけるセグメント別の戦略方針：

① 国内きのご事業

国内きのご事業は、生産量最適化と価格安定化、エリア戦略・アイテム戦略の推進、原価低減によって売上を成長させつつ営業利益率を15%まで高める。

事業概要

- 国内におけるきのご6種（ブナシメジ/エリンギ/マイタケ/ブナピー/霜降りひらたけ/生どんこ）の生産・流通・販売
- 消費者向けの株/カットきのごを生産し、小売/仲卸業者/食品メーカー等の量販店と青果市場が主要な得意先

戦略方針

3C分析

市場	大手きのごメーカーのシェアは微増 <ul style="list-style-type: none"> - 需要：人口減少は加速するが一人当たりきのご喫食量が微増するため、消費者需要は概ね横ばい - 供給：高齢化による中小生産者数の減少によって、大手きのごのシェアは結果的に高まっていく見立て
競合	各社工場の新設計画はなく、安定して推移
自社	シェアトップであり、価格調整が可能 <ul style="list-style-type: none"> - これまでは工場新設によって売上増加したが、供給過多により頭打ち - 他方で、足元の進行期では減産による価格調整によって、単価の底上げを実現

中計での重点施策

生産量最適化と価格安定化	<ul style="list-style-type: none"> - 販売見通しや在庫計画の精度を向上させ、市場価格の安定化を実現 - 安値でのスポット取引を最小化
+	
エリア×アイテム戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> - 全国10のエリアごとに地域の特性に応じたエリア戦略を立案、推進 - アイテム別のマーケティング強化
+	
原価低減	<ul style="list-style-type: none"> - エネルギーマネジメントの改善 - DX/省人化による効率改善 - 調達資材の改善 (コーンコブの調達範囲拡大、使用済み培地再利用 等)

▶▶ ①国内きのご事業：営業戦略

エリアとアイテムの2軸できめ細かく営業・マーケティング戦略を立案、遂行することで売上成長と収益性向上を同時に実現。

「エリア×アイテム」戦略の立案・遂行

エリア	アイテム					
	ブナシメジ	エリンギ	マイタケ	ブナピー	霜降りひらたけ	生どんこ
北海道						
東北						
信越						
関東						
中部						
⋮						
⋮						

国内を10エリアに分割し、エリアの競争環境や市場特性に基づく「エリア戦略」を立案、遂行

- エリアごとに注力する量販を明確化
- 物流最適化による鮮度向上とコスト改善
- 取引先の新規開拓、既存取引先における定番化の推進
- DX化による営業業務の効率化を実現し、必要なリソースを確保

競争状況や成長性が異なるアイテムごとに「アイテム戦略」を立案、遂行

- ブナシメジ、エリンギ、マイタケ
 - ➡ エリア戦略と連動した拡販活動の推進+需給調整の高度化による価格の安定化
- 霜降りひらたけ、生どんこ
 - ➡ SNSを活用した認知向上や量販店舗でのプロモーション等により成長を加速
- 市場・顧客理解を深め、より実践的なマーケティング組織・人材を強化

▶▶ ①国内きのご事業：生産性改善の方向性

生産オペレーションの効率化に加え、調達コストの最適化に取り組むことで、利益創出を追及。

改善の方向性	主な重点施策	施策詳細	削減額
生産 オペレーションの 効率化	エネルギーマネジメント の効率化	<ul style="list-style-type: none"> - LED導入、IOT技術による電力費減 - 空調設備効率化による燃料費減 	～6億円
	業務改善/DX による省人化	<ul style="list-style-type: none"> - 業務プロセス効率化、及びDXで各工場での省人化を推進 	
調達原料/ 資材コスト の最適化	生産原料(コーンコブ) の調達網強化	<ul style="list-style-type: none"> - コーンコブの調達網を最適化することで、調達費用を最適化 	～8億円
	生産原料(培地) の再利用	<ul style="list-style-type: none"> - 使用済培地を再利用することで、培地費用を最適化 	
	生産原料(栄養材) の代替化	<ul style="list-style-type: none"> - 栄養材を代替品に切り替えることで、調達費を最適化 	
	生産資材(栽培瓶) の小型化	<ul style="list-style-type: none"> - きのご育成用の瓶を従来よりも小型瓶に切り替えることで、資材費を最適化 	

進出済みの各市場は成長基調であり、特に米国は更なる拡大余地がある魅力的な市場。

事業概要	<ul style="list-style-type: none"> - 米国：ブナシメジ・ブナピー・エリンギ・マイタケをカリフォルニア州にて生産販売・域内販売（1工場 2,400トン/年） - 台湾：ブナシメジ・ブナピーを屏東県にて生産・域内及び一部香港に販売（2工場 3,100トン/年） - マレーシア：ブナシメジ・ブナピーをセンビレン州にて生産、マレーシア・シンガポールを中心にアセアン域内で販売（1工場 1,000トン/年）
-------------	--

	3C分析	中計での重点施策												
戦略方針	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">市場</td> <td> <p>喫食量/単価増によって需要は堅調に成長</p> <ul style="list-style-type: none"> - 米：ハイエンド層+アジア層増加で+18%/yの成長 - 台：生きのこシフトで+9%/yの成長 - 東南アジア：経済成長での食生活変化で+9%/y増 </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">競合 (米国)</td> <td> <p>注力予定の米国市場は、分散的な市場であり、今後もシェア拡大の余地は十分あり</p> <ul style="list-style-type: none"> - 当社と同種類のキノコを安定量産できる競合他社は現地にはおらず、中国産・韓国産を主体に輸入販売している。 </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; text-align: center;">自社 (米国)</td> <td> <p>消費者から高品質を評価されているが、大手小売・ナチュラル系小売チェーンへの浸透は未了</p> <ul style="list-style-type: none"> - 消費者およびバイヤーから高品質商材として認知 - 現状の生産能力・販売体制に限界あり、拡大が必要 </td> </tr> </table>	市場	<p>喫食量/単価増によって需要は堅調に成長</p> <ul style="list-style-type: none"> - 米：ハイエンド層+アジア層増加で+18%/yの成長 - 台：生きのこシフトで+9%/yの成長 - 東南アジア：経済成長での食生活変化で+9%/y増 	競合 (米国)	<p>注力予定の米国市場は、分散的な市場であり、今後もシェア拡大の余地は十分あり</p> <ul style="list-style-type: none"> - 当社と同種類のキノコを安定量産できる競合他社は現地にはおらず、中国産・韓国産を主体に輸入販売している。 	自社 (米国)	<p>消費者から高品質を評価されているが、大手小売・ナチュラル系小売チェーンへの浸透は未了</p> <ul style="list-style-type: none"> - 消費者およびバイヤーから高品質商材として認知 - 現状の生産能力・販売体制に限界あり、拡大が必要 	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">米国： 生産・販売 拡大</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - 北米新工場の建設、M&Aによる生産能力の増強 - 営業及びブランド力強化による大手小売、飲食店チェーンへの拡販 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 2em;">+</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">台湾・マレーシア： 利益改善</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - 台湾：加工作業の内製化による利益拡大 - マレーシア：営業体制の強化 </td> </tr> </table>	米国： 生産・販売 拡大	<ul style="list-style-type: none"> - 北米新工場の建設、M&Aによる生産能力の増強 - 営業及びブランド力強化による大手小売、飲食店チェーンへの拡販 	+		台湾・マレーシア： 利益改善	<ul style="list-style-type: none"> - 台湾：加工作業の内製化による利益拡大 - マレーシア：営業体制の強化
	市場	<p>喫食量/単価増によって需要は堅調に成長</p> <ul style="list-style-type: none"> - 米：ハイエンド層+アジア層増加で+18%/yの成長 - 台：生きのこシフトで+9%/yの成長 - 東南アジア：経済成長での食生活変化で+9%/y増 												
	競合 (米国)	<p>注力予定の米国市場は、分散的な市場であり、今後もシェア拡大の余地は十分あり</p> <ul style="list-style-type: none"> - 当社と同種類のキノコを安定量産できる競合他社は現地にはおらず、中国産・韓国産を主体に輸入販売している。 												
自社 (米国)	<p>消費者から高品質を評価されているが、大手小売・ナチュラル系小売チェーンへの浸透は未了</p> <ul style="list-style-type: none"> - 消費者およびバイヤーから高品質商材として認知 - 現状の生産能力・販売体制に限界あり、拡大が必要 													
米国： 生産・販売 拡大	<ul style="list-style-type: none"> - 北米新工場の建設、M&Aによる生産能力の増強 - 営業及びブランド力強化による大手小売、飲食店チェーンへの拡販 													
+														
台湾・マレーシア： 利益改善	<ul style="list-style-type: none"> - 台湾：加工作業の内製化による利益拡大 - マレーシア：営業体制の強化 													

▶▶ ②海外事業：エリア別/時期別の計画

成長市場である米国では積極的な投資を行い売上利益共に拡大を目指し、すでに高シェアの台湾では収益性向上、苦戦している東南アジアでは黒字化を目指す。

～2025年現在

2026～27年

2028年～

米国



値上げにより収益性向上

- 過去赤字が続いていたものの、24/3期より値上げを開始、黒字化
- 25/3期 2期連続値上げを実施、前期を上回る黒字化

さらなる収益性改善
+ 新工場建設推進

- 代理店手数料を削減
- マーケティング活動強化し、販売量を維持・拡大しつつ値上げ
- 既存工場フル生産

新工場稼働開始&M&A
による生産能力増強

- 27年までに良化した収益性(営利率10%～)を維持し拡販
- M&Aにより他エリア/他きのご種をカバー(西海岸に新工場)

台湾



市場リーダーとして
高い収益性を維持

- シェア50%の市場リーダーとして、高い収益性を維持

高付加価値商品の販売、
OEM商品内製化による更なる収益性の向上

東南アジア
(マレーシア拠点)



原価テコ入れは進むも、
販売(販価・数量)で苦戦

- 過去、数量・単価が減少傾向、さらに原価率は上昇傾向
- 原価削減の取り組みは実行中

ターゲット再設定&営業体制強化による工場稼働率向上

- 商品のポジショニング・販売戦略を見直し、高単価・高品質なきのこのニーズ開拓を目指し、マレーシア、シンガポールを注力市場としてブランディング・営業活動を行う
- 本中計期間内に黒字化を目指す

新エリア
展開

マーケットリサーチを実施し、輸出販売・M&Aによる新たなエリアへグローバル展開

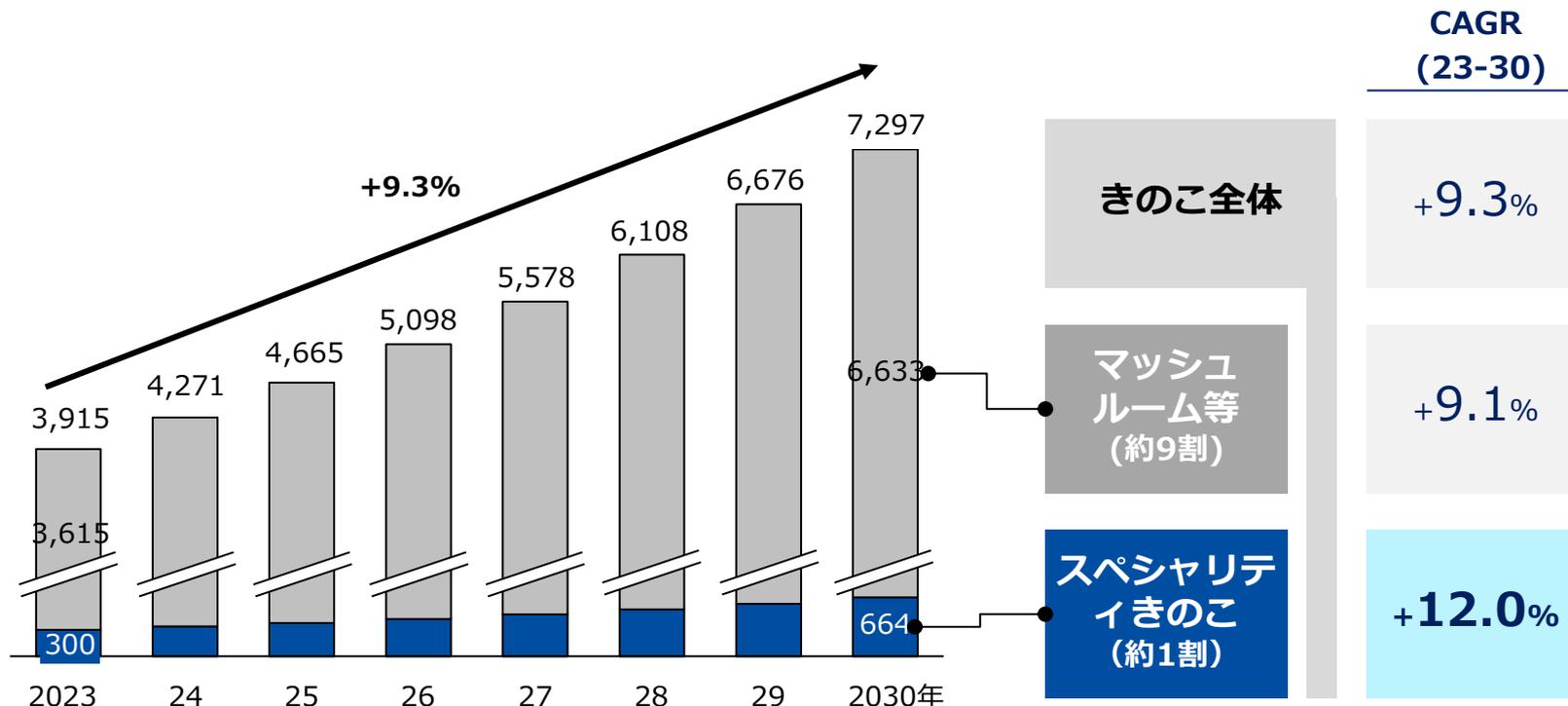
▶▶ ②海外事業：米国の市場機会

北米はきのこの成長市場であり、中でも当社が扱う“スペシャリティきのこ”市場はニッチながらも急拡大している。

米国におけるきのこの推定市場規模推移（百万\$）

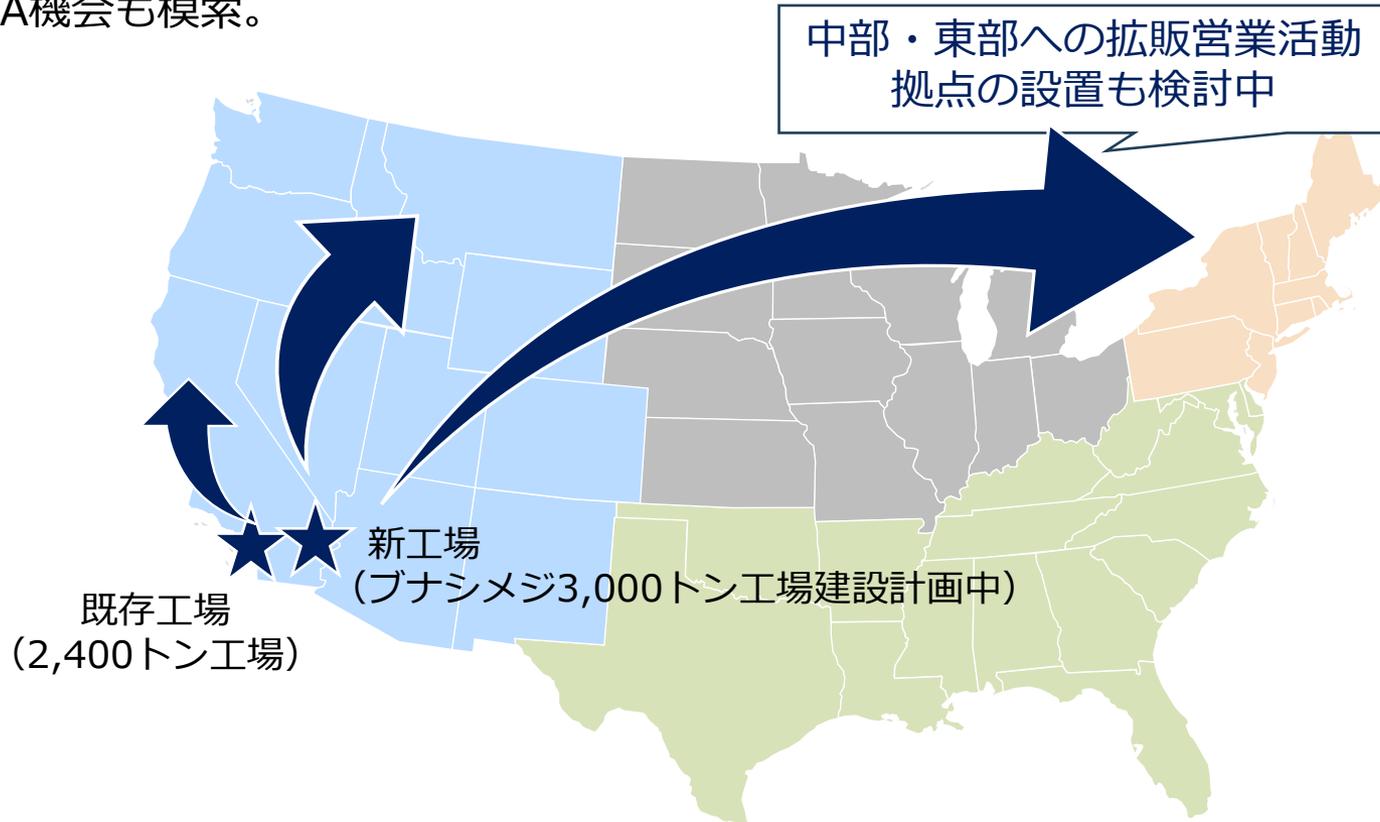
“きのこ”の定義

- 『マッシュルーム等』：マッシュルームを代表とする“Exoticきのこ”に含まれない欧米系のきのこ
- 『スペシャリティきのこ』：しいたけ/ひらたけ/ブナシメジ/マイタケ/エリンギ/えのき等、日本でよく消費されているきのこ



▶▶ ②海外事業：米国における事業展開ステップ

新工場の建設により生産キャパシティを増加し、優先ターゲットである大手小売・ナチュラル系小売チェーンへの直販強化、外食産業への拡販を計画。並行して東部エリアへの販売拡大を狙う。M&A機会も模索。



- 大手小売・ナチュラル系小売チェーンは直販へ切り替え関係性強化・収益性向上
- 卸経由での外食向け拡販
- 生産・販売拠点の確保 (M&A/アライアンス)

業務用および市販用 加工品の販売促進、並びに、魅力ある新商品開発を通じて事業を拡大予定。
 加えて、レトルト食品製造を手掛けるアーデンの収益性強化及び新規事業開発にも取り組む。

事業概要

- 国内きのご事業で生産されるきのごを活用し業務用生鮮きのごの販売及び加工した水煮、冷凍、乾燥、レトルト食品等を販売
- コンビニエンスストア向けや量販店のデリカ部門への販売の他、アーデン（レトルトOEM受託）や サン・メディカ（サブ）リ）を包含
- 通信販売

戦略方針

3C分析

市場	即食、簡便市場は拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 主力市場であるCVSは競争が激化 - 外食産業の急回復、量販店のデリカ部門の成長
競合	加工きのごやサブ市場で競争は激化する方向 <ul style="list-style-type: none"> - 低価格志向の中、同業者だけではなく他の食材との競合も発生 - サブ市場：他社事案に伴う風評被害の影響も残る、競合が多数、差別化が肝
自社	営業強化の余地が残存 <ul style="list-style-type: none"> - 新規得意先の開拓、内外環境を鑑みた提案営業の確立 - 安定した原料の確保 - 各部門との連携

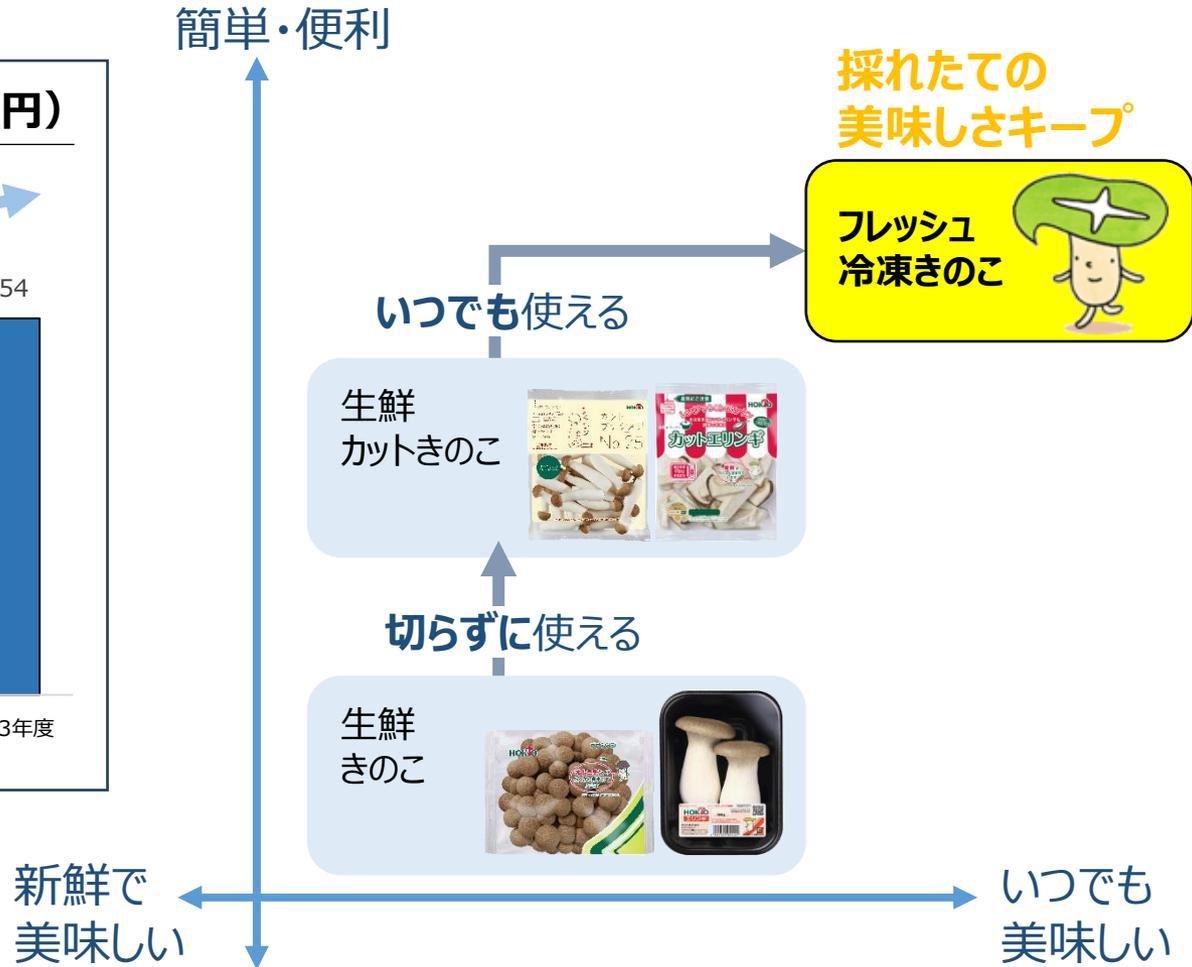
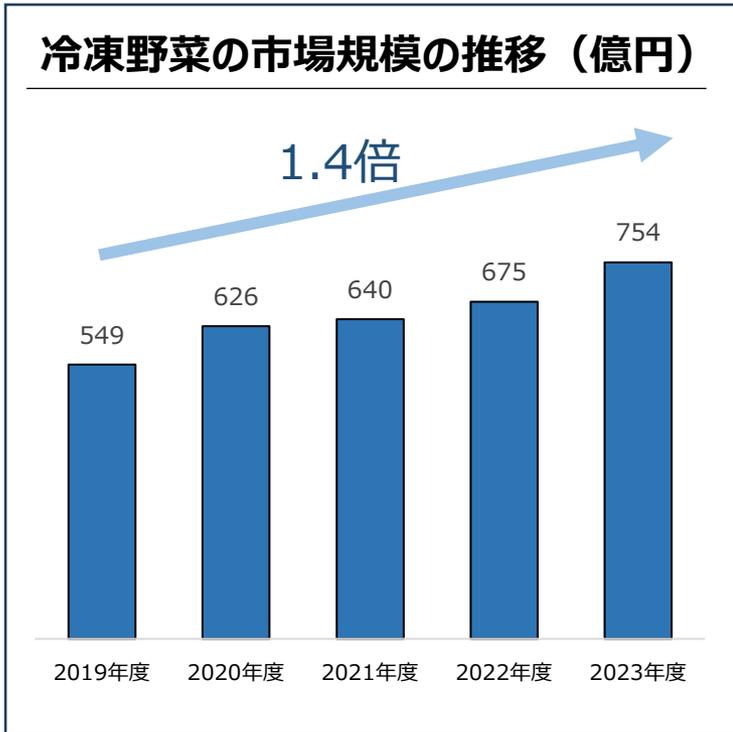
中計での重点施策

業務用 ・市販向け調理加工品 新規冷蔵 ・冷凍品の 販売促進	<ul style="list-style-type: none"> - 食品メーカー/量販店デリカ部門、青果冷凍売場等への販売を想定した新たな商品化及び新規顧客開拓
+ 魅力ある 新商品開発	<ul style="list-style-type: none"> - 収穫後直ぐに冷凍して美味しさを保ったフレッシュ冷凍きのご - 美味しさを訴求する魅力ある冷凍食品の新開発 - シーンを広げる即食きのごの開発
+ 新しい 通信販売事業	<ul style="list-style-type: none"> - 新規きのごサブの開発 - 新しい通販事業戦略への挑戦

▶▶ ③加工品事業：新規事業開発に向けた取り組み

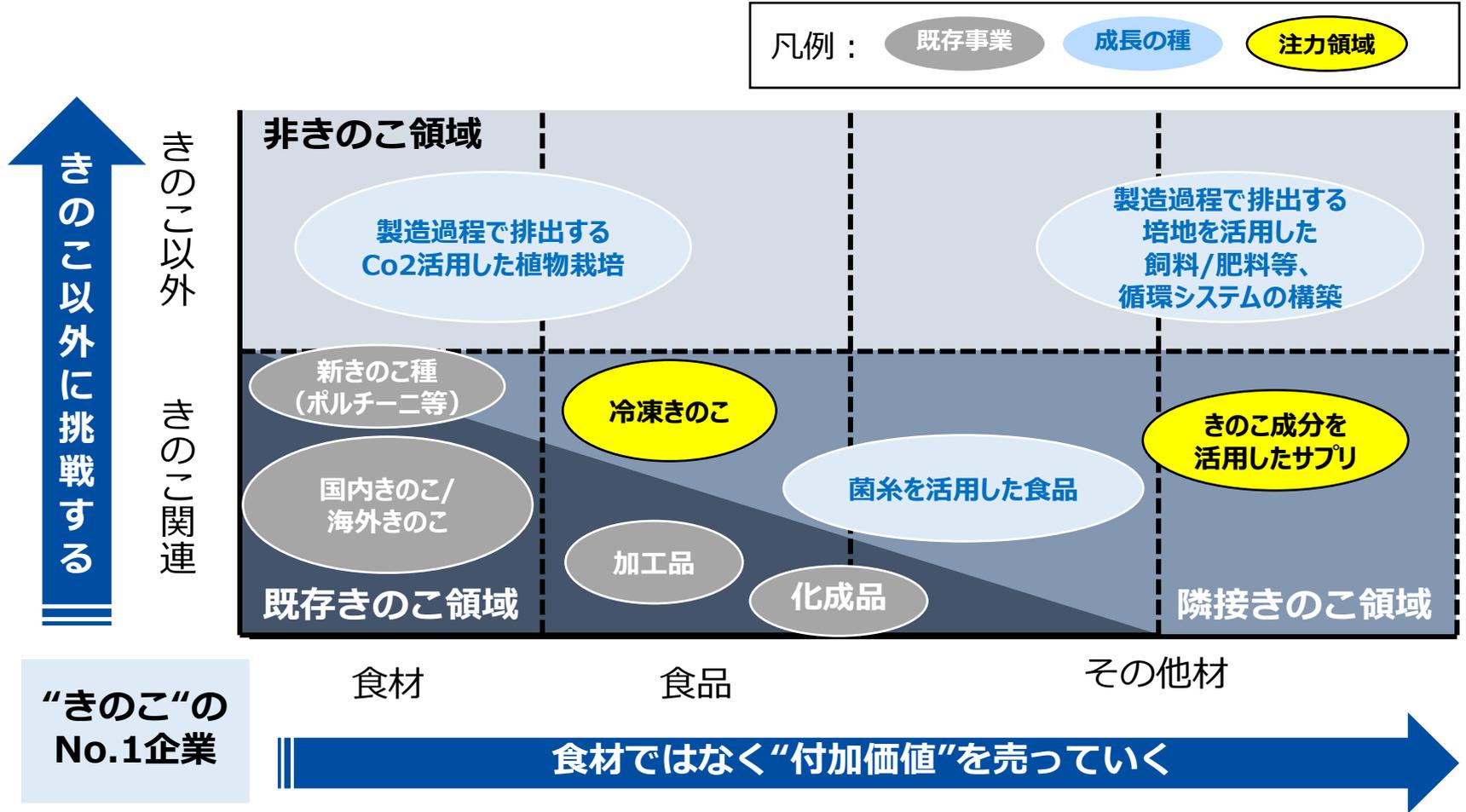
冷凍野菜市場は拡大している。

フレッシュ冷凍きのこは、「切らずに、いつでも、美味しく」食べられるのが特長。



▶▶ ③加工品事業：新規事業開発に向けた取り組み

“きのこ”のNo.1企業として、将来の成長可能性を追求し、新種開発の他、冷凍きのこやサブリを中心に隣接きのこ/非きのこ領域への展開もM&A含め検討中。



プラ以外の包材等を含めた取引先の課題解決を通じて新たな需要を取り込む。高品質で安定した生産を訴求する。並行して価格見直しや仕入れ管理を強化し、利益率の改善を目指す。

事業概要

- 祖業であり、子会社であるホクト産業が担う
- 包装資材や農業資材等を製造・販売。加えて自社グループへのきのご関連資材・原材料等の供給を行う。

戦略方針

3C分析

市場

既存事業領域の需要量は減少傾向

- 包材は中長期的に人口減少等の影響不可避
- 農家数の減少によって農材市場も縮小
- 従来製品の短所を補う機能性包材や、よりコストパフォーマンスの高い原材料等へのニーズシフト進む

競合

分散市場

- 包材ユーザーは、BCP観点から分散発注を好む等の理由から中小プレイヤーが乱立
- 農材市場縮小に伴い、供給サイドの寡占化進む

自社

余剰キャパシティがあり、拡販余地が残存

- 豊野工場は、稼働率に引き上げ余地がある
- 既存事業の取り扱いアイテムは固定化傾向、周辺事業領域に拡販余地あり

中計での重点施策

取引先の拡大

- 既存取引先でのボリューム拡大
- 工業資材販売強化、エリア拡大による顧客獲得
- 生産原料の輸入販売拡大、きのご以外の農業事業者取引開拓

+

利幅の改善

- 仕入管理体制強化
- 適正な販売価格設定
- 自社製品の販売拡大
- 豊野工場の稼働率向上
- 製造原価低減

▶▶ 新中期経営計画達成に向けた経営基盤の強化

各事業で目標を実現していくために、組織再編・人材採用・DXを伴う全社的な経営基盤の強化にも並行して取り組む。

経営基盤強化の意味合い

各事業部門の枠内での対応が難しい、
部門横断的または難度の高い組織 이슈の解決

国内
きのこ

加工品

化成品

海外
きのこ



各事業の施策推進を下支えするための、
人材の量的・質的な強化とモチベーション向上

検討している施策

本部機能強化・最適化

海外管理体制高度化

拠点網再構築

DX推進

エンゲージメント強化

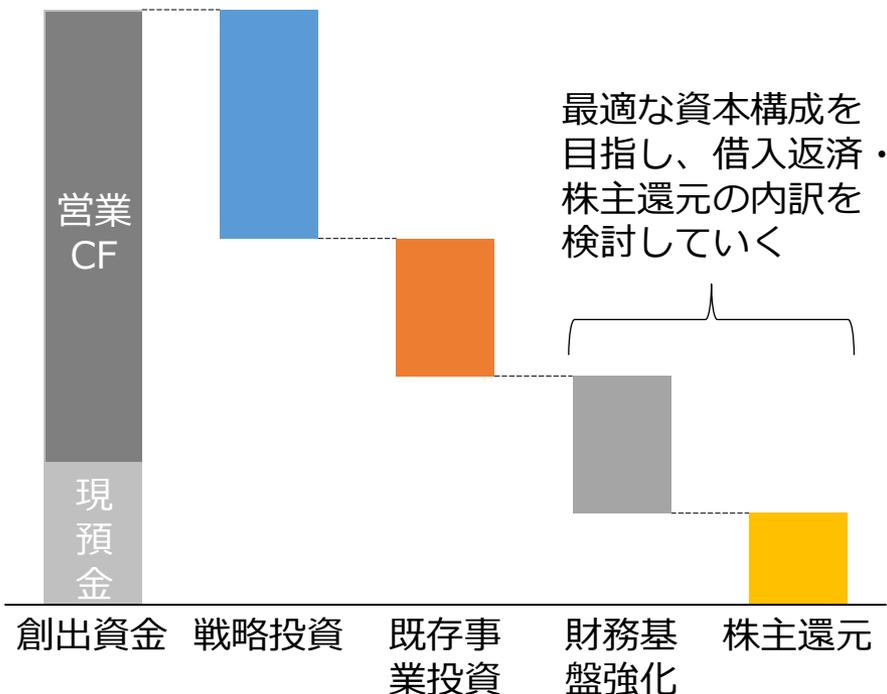
人材PF最適化

人事異動/ローテーション最適化

▶▶ 29/3期に向けたキャピタルアロケーション

現在のストックと29/3期までに創出されるキャッシュをベースとして、適切なキャピタルアロケーションを実行。

キャピタルアロケーション(25/3~29/3期)



アロケーション方針

戦略投資

- 米国を始めとする海外での生産・販売体制の強化（M&A含む）
- 新きのご種（ポルチー二等）の量産技術の開発
- きのご周辺領域への進出（M&A含む）
- DX推進

既存事業投資

- 生産設備の更新投資
- 品種改良・低コスト栽培技術の確立
- マーケティングの高度化
- 脱炭素施策/サーキュラーエコノミーの推進

財務基盤強化

- D/Eレシオの最適化を目指した適切な財務レバレッジの実現

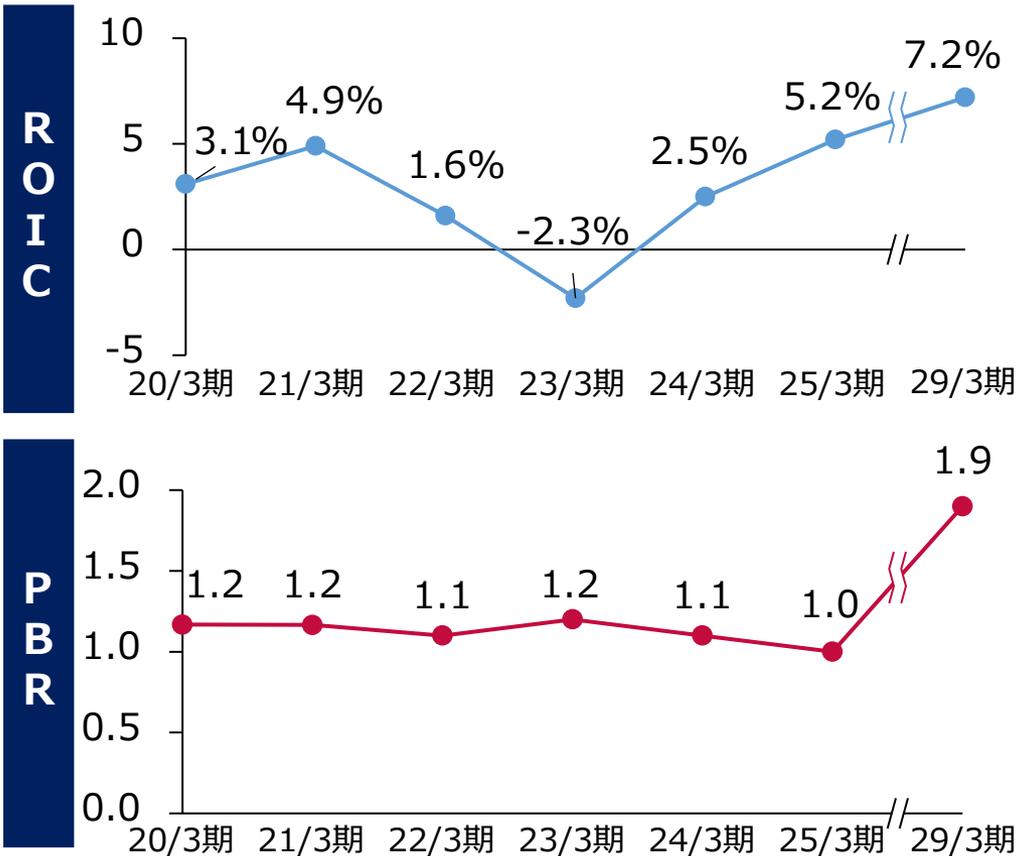
株主還元

- 安定配当を継続し、事業成長に沿って増配
- 自己株式取得による株主還元強化も検討

当社のPBR及びROIC目標

PBR及びROICの目標達成に向け、全社的な収益性向上に取り組む。

当社PBR及びROIC推移と目標



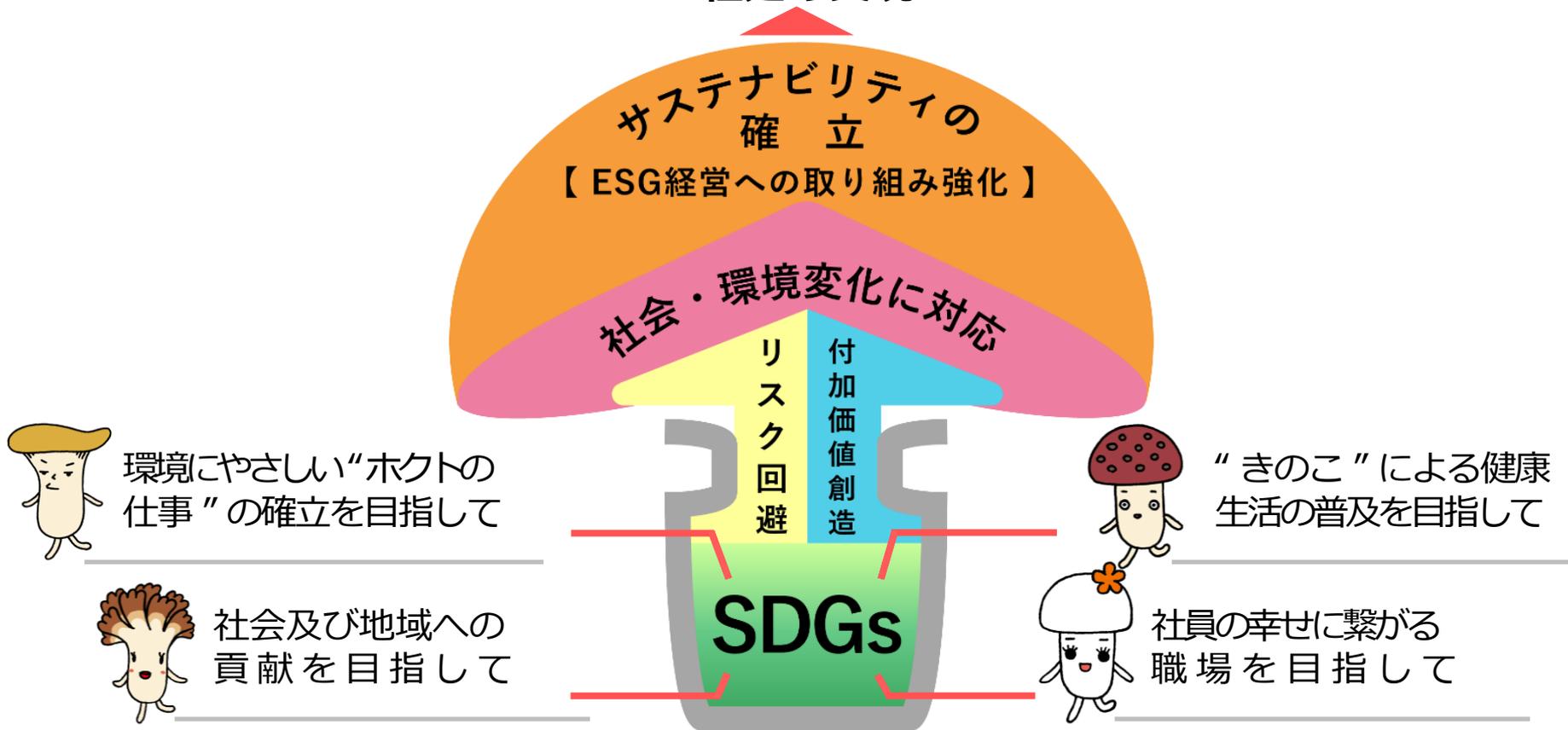
目標達成に向けた取り組み

- 国内シェアの拡大
 - ✓ エリア×アイテム戦略立案・遂行
- プライシング戦略の高度化
 - ✓ 需給調整の高度化
 - マ
 - ーケティング活動強化
- 海外展開の強化
 - ✓ 成長市場である米国の販売拡大
- 加工品事業の強化
 - ✓ 新規事業及びM&A
- 生産オペレーションの効率化
 - ✓ エネルギーマネジメントの効率化
 - ✓ 業務改善/DXによる省人化
- 調達原料/資材コストの最適化
 - ✓ 原料の調達網強化、再利用、代替
 - ✓ 資材の小型化による最適化

▶▶ SDGsに関する取り組み：全体像

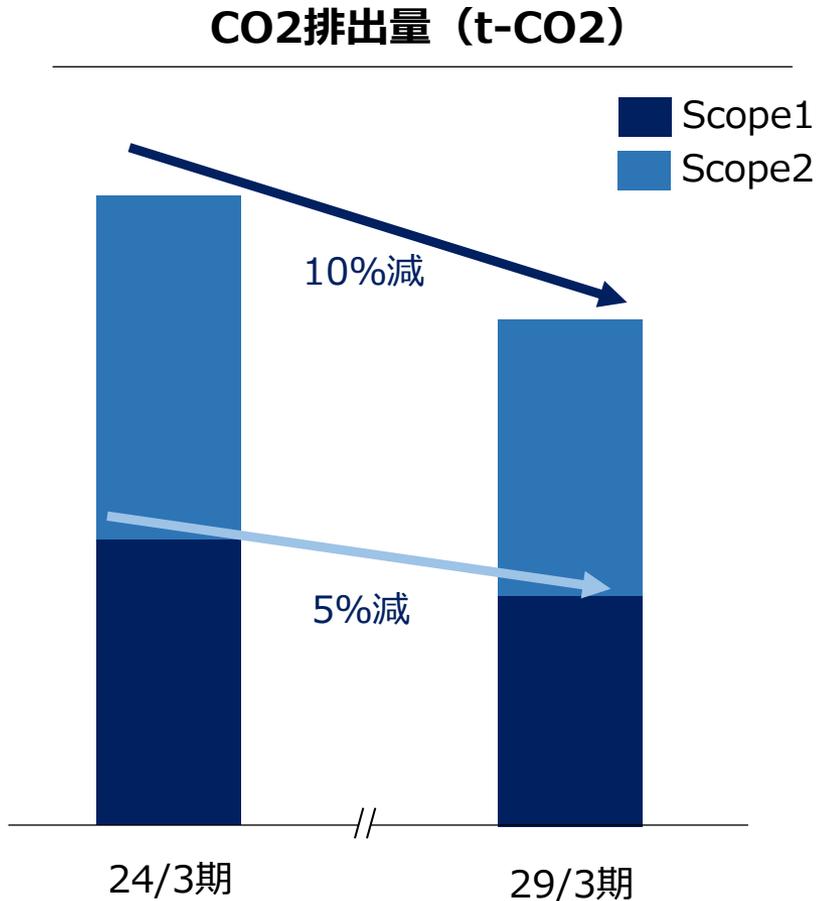
SDGsとESGは表裏一体であり、サステナビリティを追求することがその本質と考えています。将来的には、SDGs活動を進化させ、ESG経営に本格的に取り組むことが、ホクトグループの経営理念である「社是」の実現に繋がると確信しています。

ステークホルダーからの支持 社是の実現



▶▶ SDGsに関する取り組み：脱炭素に向けた取り組み

持続的な社会と企業活動を実現するため、エネルギーマネジメントや循環型社会への活動を実行することで脱炭素に着実に取り組む。



Scope 1

- 生育空調設備の効率化
- 冷却器の定期交換
- A重油からガスへの燃料転換

Scope 2

- 太陽光発電
- バイオマス発電
- 省エネによる電力量削減
- 栽培施設 照明LED化

その他の取り組み

- 生産原料の効率化 (ミニビン)
- 食品ロス削減に資する包装資材の提供促進