
明日香野

中期経営計画2024～2028

「深耕と進化」

2023年12月
明日香食品株式会社

目次

明日香野ミッション	P3 ～ P6
中期経営計画2018～2023の振り返り	P7 ～ P17
中期経営計画2024～2028	P18 ～ P37
計数目標	P38 ～ P41
中期経営計画2024～2028 基本方針 (ビジョン)	P42
中期経営計画2024～2028 明日香野の宣言	P43 ～ P48

明日香野ミツシヨン

私たちがお届けするもの

「ちょっと食べる」喜びを毎日世界へ

2024 基本方針（ビジョン）

「もちのプロ」

開発力・製造力強化、ブランディングを確立する

過去48年間のノウハウに加て、過去5年間で獲得した収益性と競争優位を活用して、「もちのプロ」としてのブランディングを確立し、更なる発展を目指す。
和菓子専科「明日香野」を中心に、消費者に寄り添って事業を展開する

中期経営計画2024～2028 明日香野戦略の5つの柱

この5年間はこれまでの戦略の深耕と進化の5年間となる。

- ① スーパー日配集中で安定的基盤
- ② 「もち生地」集中。「もちのプロ」研究開発力強化
- ③ 「元祖透明わらび餅」を基礎に「もちのプロ」としてのブランディング継続
- ④ 特徴的雇用をグループ横断で推進
- ⑤ 各種コミュニティを応援して消費者と直接対話

中期経営計画 2018～2023の振り返り

2018 基本方針(ビジョン)

ついで買いから指名買いされる企業へ

- 1) 健康志向のニーズに応えます
- 2) あらゆるシーンで手軽に・便利に
- 3) 量販店様向け商品の低コスト化

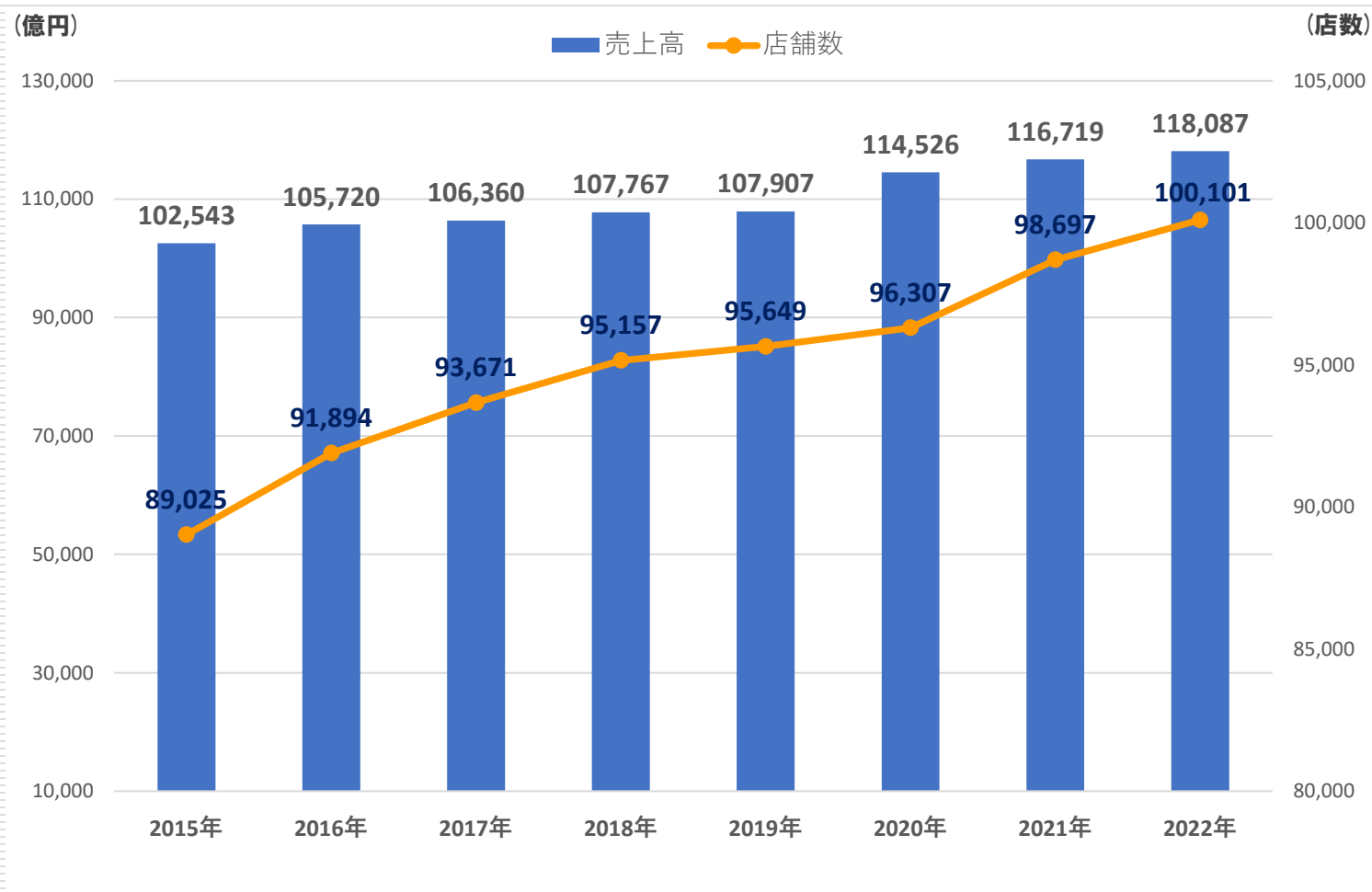
スーパー向け大福・団子・もち菓子に集中する

- ・ 大手スーパーの成長に合わせて当社の規模を拡大するチャンス
- ・ 現在の顧客評価と市場での強みを活かして優位を高める
- ・ 美味しい生地が強みを活かす

出典:「明日香アクセルプラン2012」のP6を参照

スーパー日配集中で安定的基盤

主要スーパーマーケットの売上高と店舗数推移 (2015～2022)



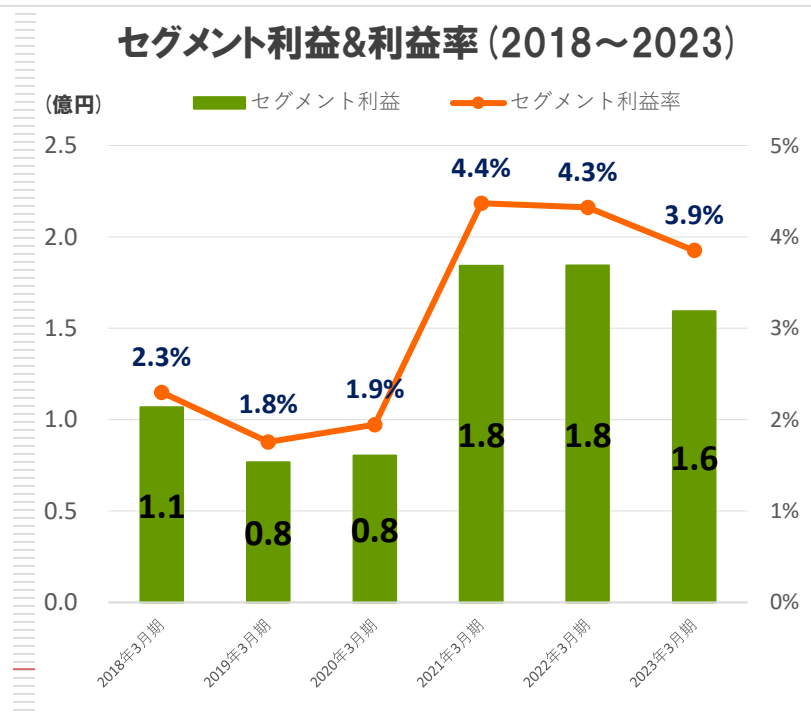
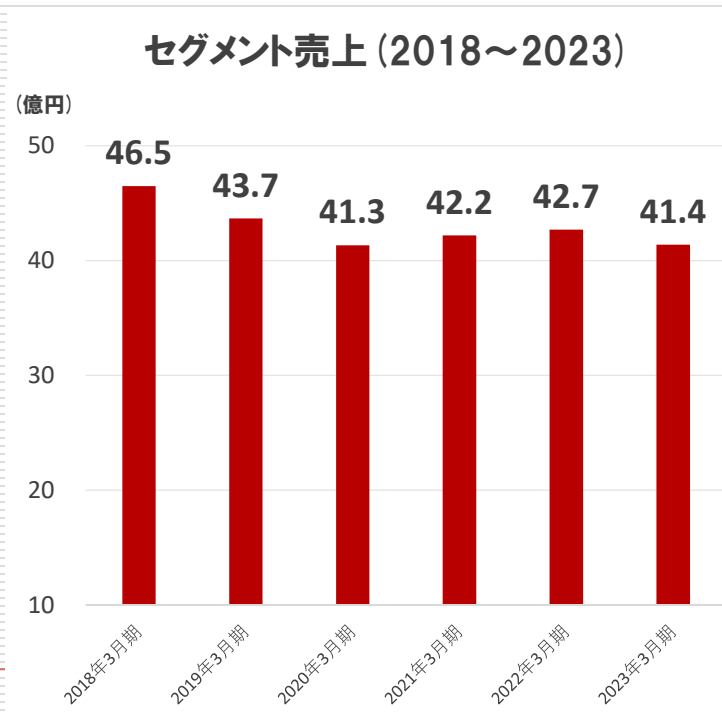
収益性と競争力が高まった5年間（2018～2023）

2012年以来の大方針である大手スーパー集中・もち集中をさらに強化してきた

- 商品構成や製造体制の改革で利益を拡大**
- 知名度・リクルート力を向上させ競争優位を増強**
- 「コシ自慢」あんこ餅・「元祖透明」わらび餅・
「よもぎの香り」もち団子などの「こだわり」堅持**

スーパー日配と「もち生地」に集中することで低成長市場での増益に成功

- 商品構成を継続的に見直し、工場の生産体制も再整備したことにより、利益は確実に増加
- 2023年3月期は2022年2月以来の、世界的エネルギー価格高騰・食品原料高騰に加え円安により急速なコスト高となり利益が圧迫されたが高利益水準を保った

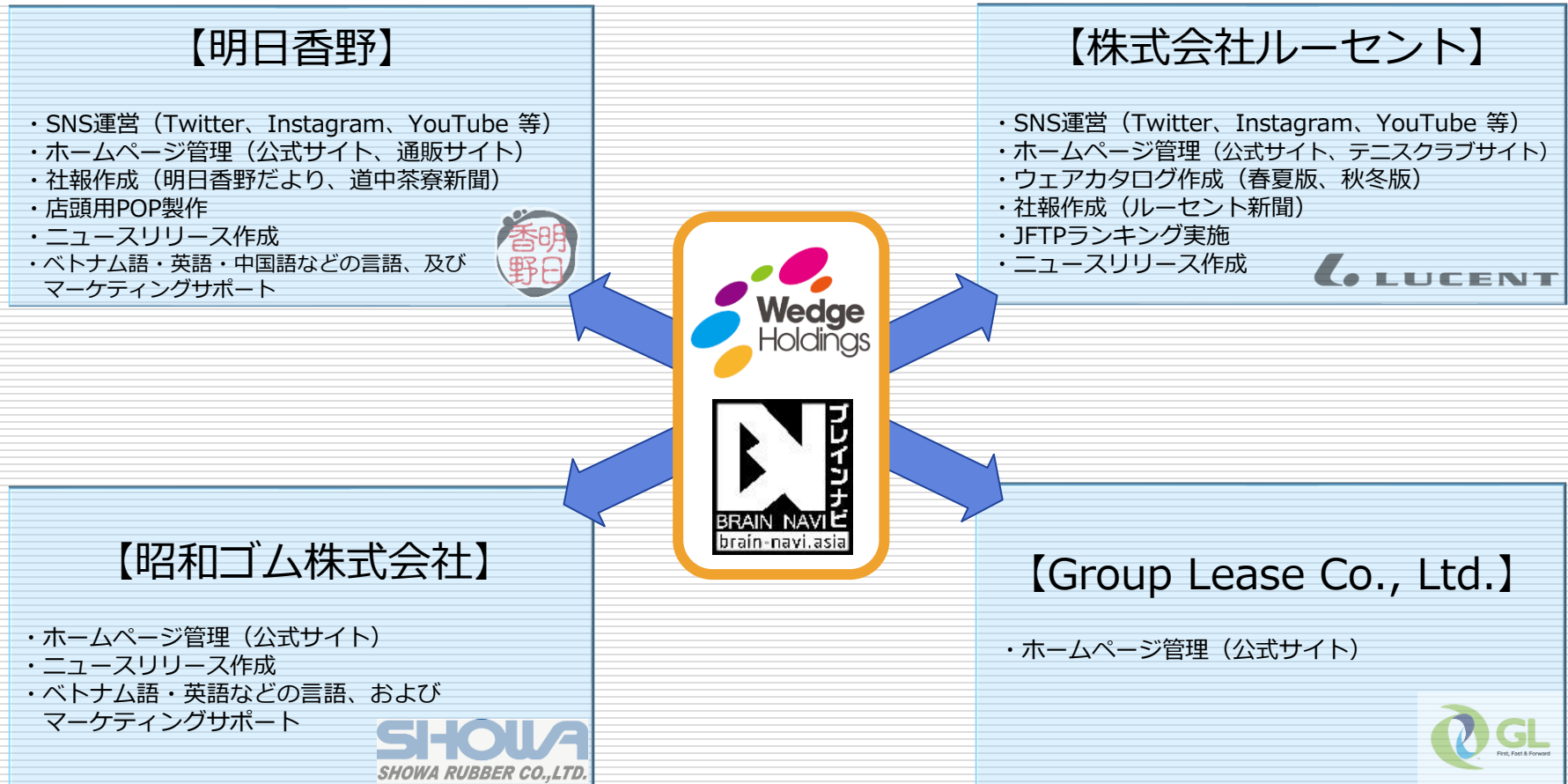


知名度の上昇（2018～2023）

「ついで買いから指名買いへ」をビジョンに展開した

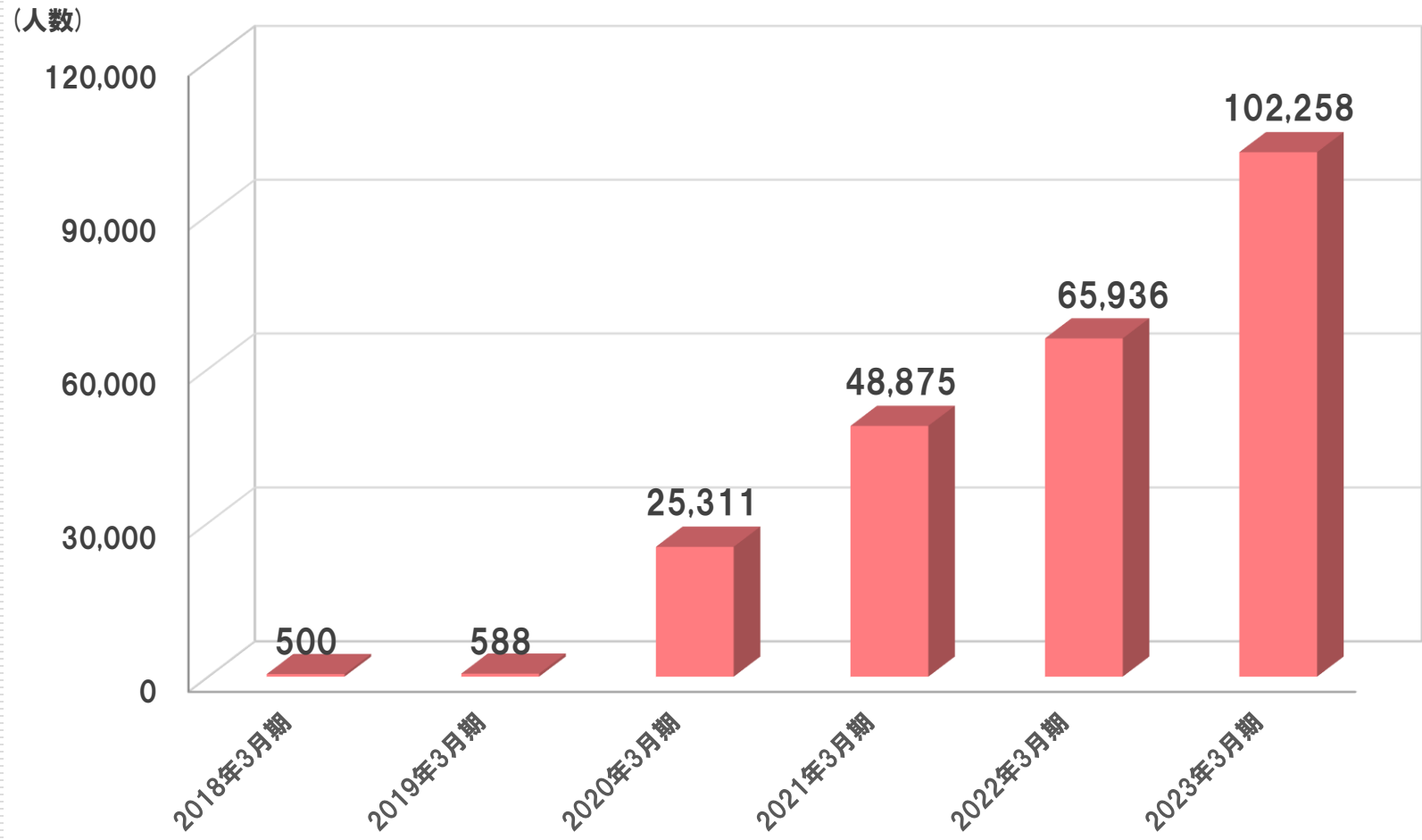
- SNSでの活動・リアルイベントへの協賛活動を通じて知名度は確実に上昇**
- テレビ・ラジオ・各種記事での紹介も増加**
- 特に「元祖透明わらび餅」を軸に、知名度が確実に上がり、明日香野固定ファンが増加している**

グループ横断でマーケティングチームを運用。効率的にノウハウを蓄積



明日香野SNSフォロワー10万人を超える日本最大の和菓子屋SNSへ

明日香野SNSフォロワー人数



特徴的雇用をグループ横断で展開

- 週休3日制
- アスリート雇用
- 外国人雇用



事業の政戦両略が強化され、事業展開力と収益性が高まった

2012年から続く成長戦略の第一段階

2017年
まで

戦

術

大手スーパーとの取引実績

働き者文化で作り切る

戦術レベルと働き者文化で毎日勝負

営業の働き者文化

品管レベル優位

経営

開発

営業

製造

販売

各種チャレンジ設備投資

知名度の上昇

外国人・アスリート雇用と受容文化・働き方改革

グループ協力

チャレンジ商品とこだわりポイント

美味しさこだわりに加て、製造効率を配慮した商品開発

大手スーパーとの取引実績

営業の働き者文化

働き者文化で作り切る

品管レベル優位

政戦両略強化・中長期戦略で戦術支援

2018年
から

成長戦略の
第二段階開始

政 略

戦 略

戦 術

中期経営計画 2024～2028

2024 基本方針（ビジョン）

「もちのプロ」

開発力・製造力強化、ブランディングを確立する

中期経営計画2024～2028「深耕と進化」

これまでの施策を深め・進める5年となる

- 2012年以来の「もち生地」への集中をさらに深化させ、もち生地の伝統を守り、もち生地の新しい開発に力を注ぐ
- 「もちのプロ」として、「明日香野」ブランドをSNSやマスメディアでさらに浸透を図る。これまで培ってきた「元祖透明わらび餅の明日香野」というブランディングを基礎に、さらに「もちの可能性を追求する」和菓子専科ブランドに拡張する
- 一方行動食を始めとする新規事業にリーンスタートアップで常に挑戦する

中期経営計画2024～2028 明日香野戦略の5つの柱

- ① スーパー日配集中で安定的基盤
- ② 「もち生地」集中。「もちのプロ」研究開発力強化
- ③ 「元祖透明わらび餅」を基礎に「もちのプロ」としてのブランディング継続
- ④ 特徴的雇用をグループ横断で推進
- ⑤ 各種コミュニティを応援して消費者と直接対話

そして

未来に向けて>>>

新規事業をリーンスタートアップし続ける

① スーパー日配集中で安定的基盤

メイン市場はゆずらない徹底合理化と拡大

**今後も中期的に安定する
大手チェーンストアスーパー業界に特化し、
日配和菓子事業に密着・集中した
事業を深化・拡大する。**

②「もち生地」集中。

「もちのプロ」研究開発力強化

明日香野の「ちょっと食べる」喜びをさらに追求



③「元祖透明わらび餅」を基礎に 「もちのプロ」としてのブランディング継続

グループ横断とブランディング・マーケティングをさらに進める



知名度の上昇

トップ > 気になる > スーパーのわらび餅が100倍おいしく!? 話題の食べ方、理由をメーカーに聞いた…目からウロコ

スーパーのわらび餅が100倍おいしく!? 話題の食べ方、理由をメーカーに聞いた…目からウロコのアレンジも



広畑 千香



まいどニュース

2020.05.14(Thu)



水で煮たわらび餅。べつとり袋が売れて「トウルットウル」の模倣品に＝くのしん (@kuno4n) さん提供

五月晴れの下ぐべん気温が上がり、もう半袖が着なくなる季節。こうなるとつい手を伸ばしてしまうのが、スーパーに並ぶわらび餅ですが、先日、そのわらび餅を「100倍美味しく食べる方法」がネット上を駆け巡りました。その方法とは、何と「水ですぐ」こと。「表面がトウルットウルになる」という魅惑の食べ方について、1992年に透明のわらび餅を先駆けて販売し、今や年間1億粒以上を製造しているという「明日香食品」（本社：大阪府八尾市）に聞きました。

話題の食べ方は、今月7日にTwitterユーザーの、くのしん (@kuno4n) さんがつぶやいたもの。これまでに3万リツイート、11.3万いいねを集め、「初めて知りました!」という驚きに加え「ずっとすいで食べるものだと思ってた」「炭酸水ですすぐとシワシワして涼しげですよ」との声も上がりました。

YAHOO! ニュース
JAPAN

トップ 速報 ライブ 個人 オリジナル みんなの意見 ランキング

パック入りわらび餅でまさかの「楊枝レス」!? 衝撃広がる→実は、お客を思うメーカーの苦渋の決断だった

4/12(水) 7:05 配信 430



まいどニュース



プラスチック楊枝がなくなったと話題の水色トレイのわらび餅。兵庫県神戸市内で購入すると、1パック88円です。

水色トレイに入ったパック入りわらび餅の楊枝が、一部地域でなくなったと話題になっている。全国のスーパーで、100円前後で売られている人気商品。ネットでは「なくしていいものと悪いものがある」「どうやって食べればいいのか」と困惑の声が上がる中、企業にとっては究極の決断だったという。「物価高や円安であらゆる物の値段が上がる中、量も味も値段も変えずお客様の満足感を保つため、もうこれしか削るところがない状況でした」

リアクション: 1,712件、コメント: 427件

SNSからマスメディアという流れが確立し、SNSでの知名度上昇がマスメディアでの紹介につながっており、若年層から高齢層まで幅広く「元祖透明わらび餅の明日香野」ブランドが浸透

④ 特徴的雇用をグループ横断で推進

高齢社会・人口減社会、今後の日本では人手不足が最大の課題となる。中期的に培ってきた3つの特徴的雇用により、現在の人材獲得能力はリクルート競争で高い競争力を有している。この競争力を活用拡大して、今後のコアコンピタンスの一つとして事業競争を勝ち抜く。

特徴的雇用

1) 週休3日制度、週休2日制度の並立による社員のライフステージに合わせた働き方を許容（2017年より実施）



特徴的雇用

2) アスリート雇用

ソフトテニス経験者を中心にグループ内で横断的に実業団を組織し、練習場所や時間を確保する。仕事と趣味両方の仲間を手に入れられる雇用環境を整える



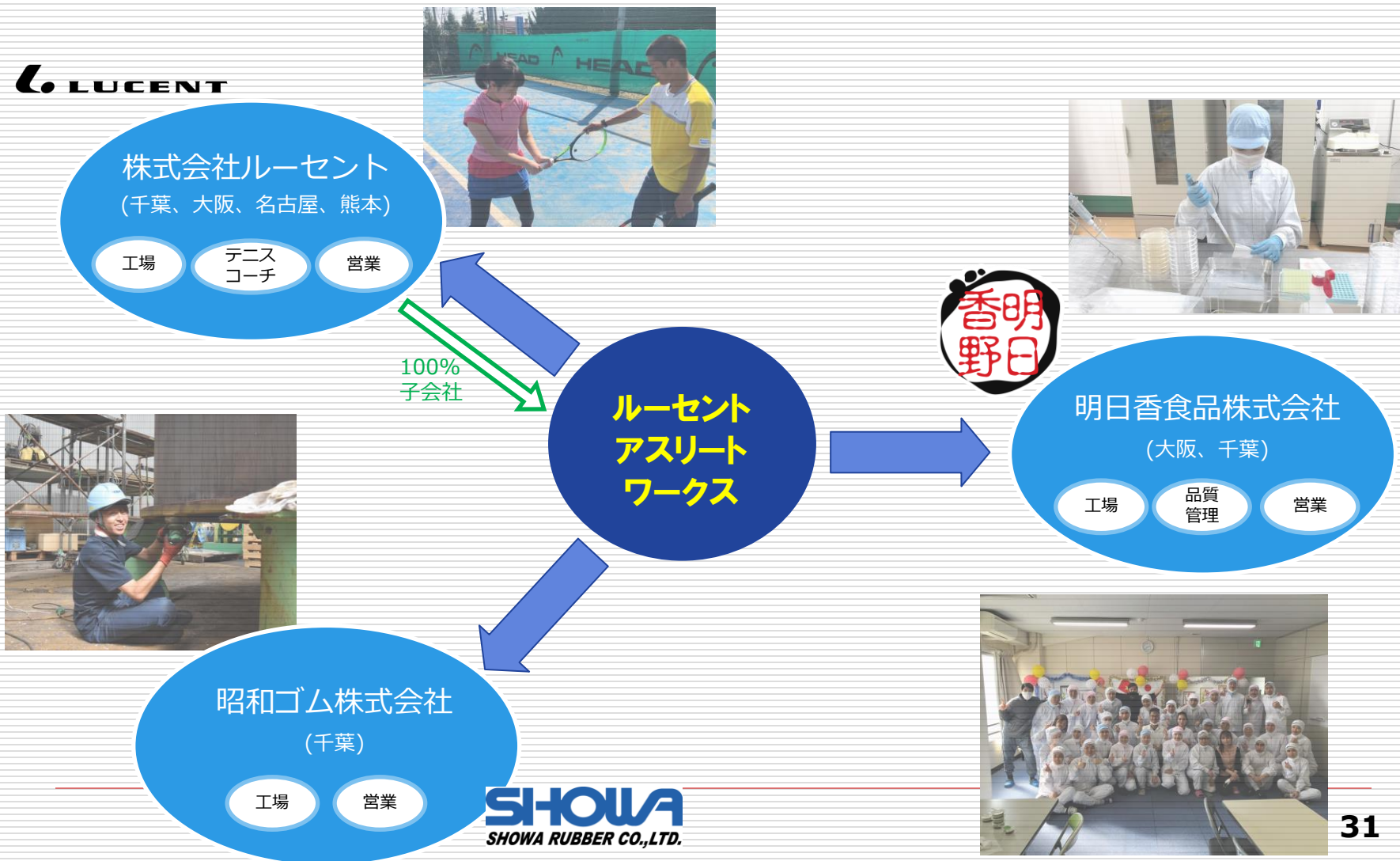
スポーツ事業グループ会社ルーセントを中心にしたアスリート雇用

ソフトテニスボール製造130年、テニスクラブ全国展開のルーセントが核となり、アスリート雇用を推進

- ソフトテニス、テニス人材をルーセントが雇用し、これらの人材をスポーツ、食品、ゴムの事業で分割配属
- 共同で実業団を形成、スポーツの練習や大会に出ることで充実したアスリート活動が可能になっている
- ルーセントが経営する全国のテニスクラブが練習場所として使われる

グループ横断で雇用と協業を推進する

人手不足日本での基礎的競争力 アスリート雇用



特徴的雇用

3) 外国人雇用

将来的に幹部になることも視野に入れてベトナムを中心に外国人を雇用。
旧正月にパーティーを開くなど日本人外国人の融和を図る職場環境を整える。
またWHDの言語サポートで多言語での外国人サポートを可能に



⑤ 各種コミュニティを応援して消費者と直接対話

伝統の上に常に挑戦「ちょっと食べる喜び」をもっともっと広げる



ちょっと食べる「体験」を拡大して提供する明日香野

- 既存事業に加えてチャレンジ商品・事業開発継続
- ブランドを活かした健康志向・リアルコミュニティでの消費者との双方向コミュニケーション拡大
- 消費者に提供する「商品」だけではなく、「ちょっと食べる」喜びのあるシーンを拡大する(体験拡大)

新しい商品・ブランド道中茶寮

スポーツ・アウトドアでも「ちょっと食べる」喜び



**ここまでの5つの戦略の柱に加えて、
未来に向けてのプラスの1手**

新規事業リーンスタートアップ (2018～2023)

- 日本の地方の産品を使っのての高品質和菓子をスーパーで販売する事業撤退
(→現在「大人の団子シリーズ」として高付加価値和菓子に発展)
- 低糖質、スーパーフードなどでネット直売を行う事業を試行したものの、撤退
(→健康和菓子はスーパーマーケットで「チャレンジ和菓子」として販売する形に発展)
- スポーツの際の食事としての行動食を発売。好評販売中。さらに新規商品開発中
(→2023年現在未だ極めて小さな事業であり、スタートアップの初期段階)



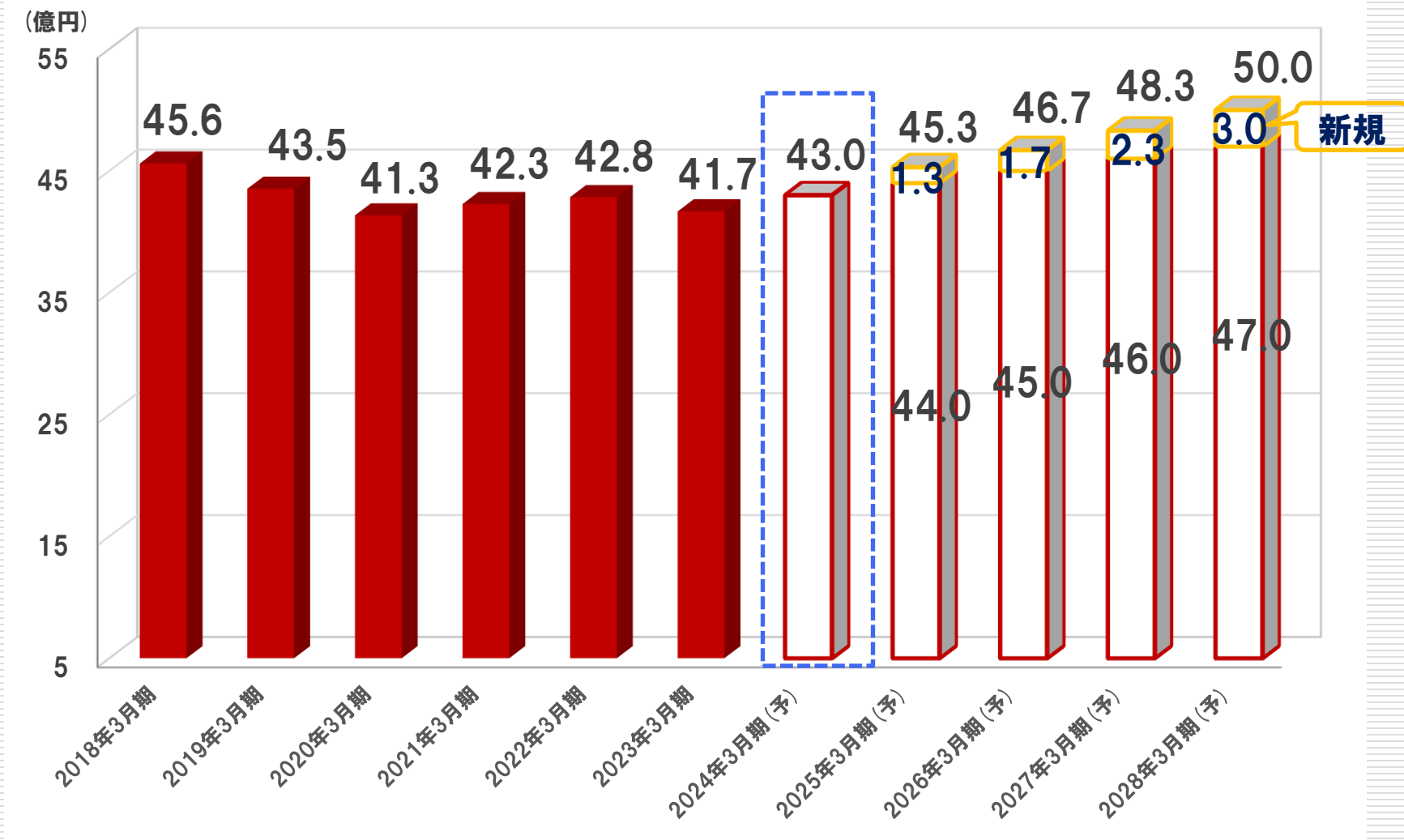
計數目標

2024 明日香野の宣言

数値目標

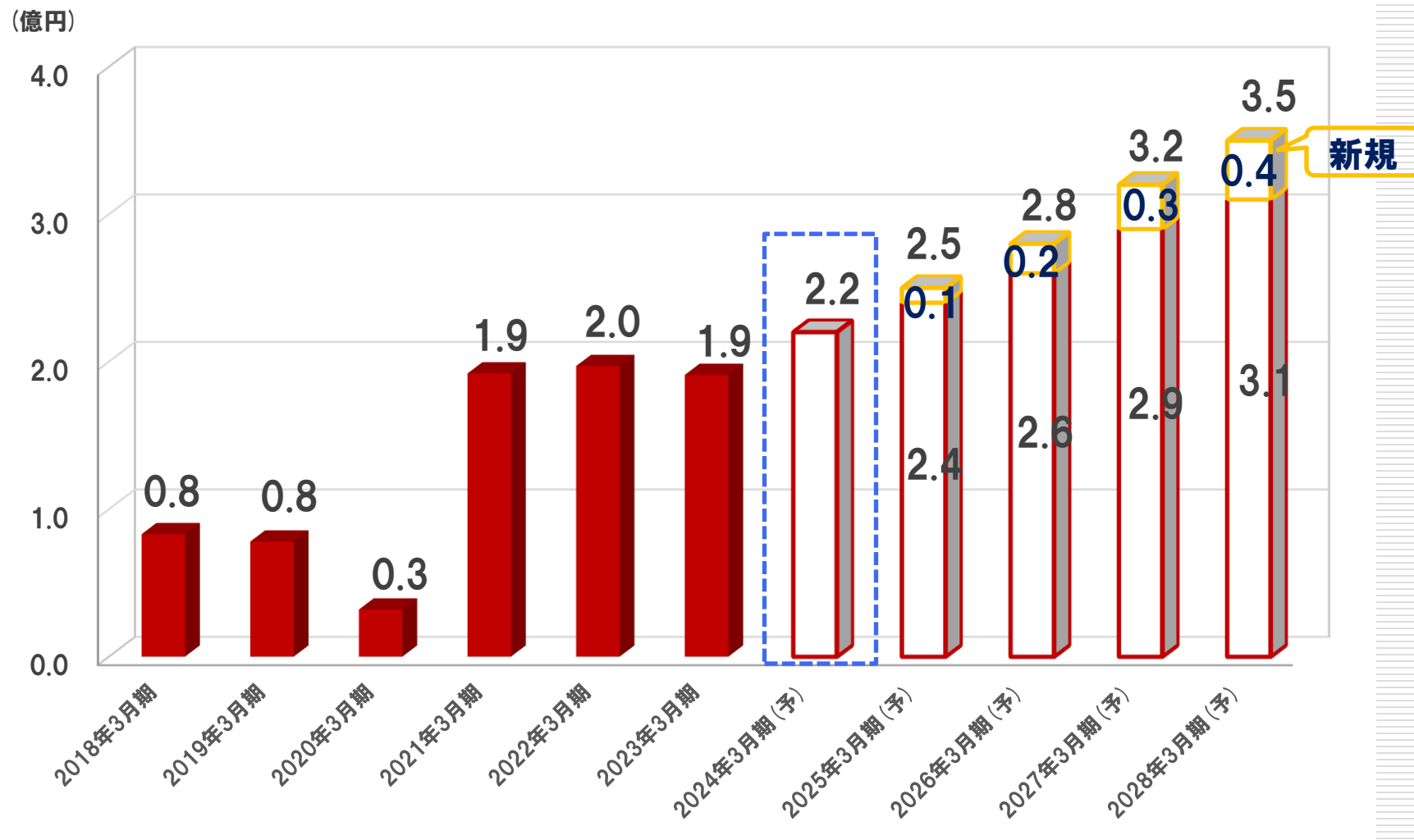
	売上	営業利益
2028年	50億	3.5億

売上目標50億円



※2024年3月期の上半期で目標 57.7%達成。 40

営業利益目標3.5億円



2024 基本方針（ビジョン）

「もちのプロ」

開発力・製造力強化、ブランディングを確立する

2024 明日香野の宣言

1)「お得」で「本物」を追求

2024 明日香野の宣言

2)「伝統」の継承と「革新」

2024 明日香野の宣言

3)「真面目」と「楽しむ」の両立

2024 明日香野の宣言

4)「利益」と「貢献」の両立

ありがとうございました。

**この計画の実行を担うのは
皆さん一人一人です。**

**計画の実現は、我々社員一同と
その家族の幸せを実現する計画です。
ご協力をよろしくお願い申し上げます。**