

統合報告書

2024



喜びを創り喜びを提供する

寿スピリッツ



目次、編集方針

目次、編集方針	01
---------	----

経営理念、社是、経営信条	02
--------------	----

寿スピリッツとは

数字で見る寿スピリッツ	04
-------------	----

提供する価値	05
--------	----

価値創造のあゆみ	07
----------	----

社長メッセージ	09
---------	----

価値創造ストーリー

価値創造プロセス	16
----------	----

価値を創出する強み	17
-----------	----

高いブランド価値の創造	17
-------------	----

全員参画による超現場主義経営	19
----------------	----

シュクレイ座談会	21
----------	----

特集1 COCORIS	25
-------------	----

特集2 LeTAO	27
-----------	----

特集3 因幡の白うさぎ	29
-------------	----

価値創造を支える基盤

マテリアリティ	32
---------	----

持続可能な環境型社会への貢献	34
----------------	----

安心安全な製品の提供	36
------------	----

多様性を尊重した人財の採用と育成	36
------------------	----

持続可能なサプライチェーンの構築	37
------------------	----

地域社会との共存共栄	38
------------	----

コーポレートガバナンスの強化	39
----------------	----

リスクマネジメント	43
-----------	----

役員一覧	45
------	----

社外取締役メッセージ	46
------------	----

データセクション

財務戦略	47
------	----

財務／非財務ハイライト	48
-------------	----

会社概要／株式情報	50
-----------	----

編集方針

寿スピリッツグループは、2024年3月期より初めて統合報告書を発行します。すべてのステークホルダーの皆様に向けて、企業理念や経営方針、中長期の価値創造についてご紹介することを目的としています。

本報告書では、寿スピリッツグループの価値を創出する「高いブランド価値の創造」「全員参画による超現場主義経営」といった強みや企業価値の源泉を伝えることを意識して制作しました。また、価値創造の基盤となる、6つのマテリアリティの取り組みについても詳しくお伝えしています。

本報告書を株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話ツールとして活用し、今後も企業価値向上に努めていきます。

対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日
(一部に上記期間外の情報も含んでいます)

対象範囲

寿スピリッツおよびグループ会社

発行時期

2024年11月

参考にしたガイドライン

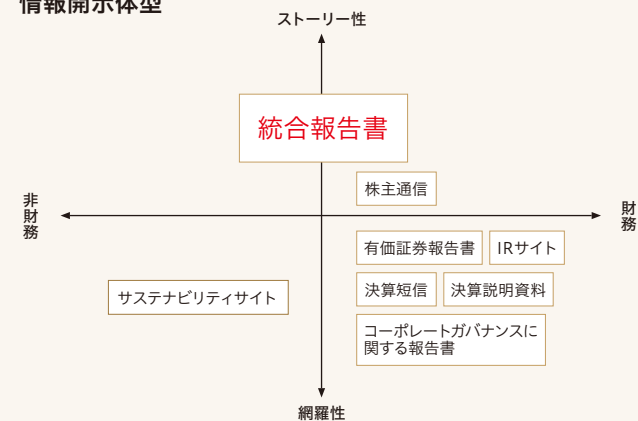
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」

将来の見通しなどに関する記述

本報告書には、寿スピリッツグループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通しなどの将来予測が含まれています。

この将来予測は、記述した時点で入手した情報に基づいた判断であり、今後のさまざまな要因によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

情報開示体系



経営理念、社是、経営信条

経営理念

喜びを創り
喜びを提供する

社是

感謝と謝恩。創意と工夫。本氣と誠実。

経営信条

1. 私達は、お客様に喜ばれることを自らの喜びとする
1. 私達は、夢を語り合い、ナンバーワンをめざし、日々チャレンジする
1. 私達は、プロとしての自覚と真の勇気を持ち、感動をもたらす
1. 私達は、高い目標を掲げ、執念を燃やし、必ず突破する
1. 私達は、更なる高い価値の創造により、物心両面の豊かさを実現する



01

寿スピリッツとは

寿スピリッツグループはプレミアムギフトスイーツで
「喜びを創り喜びを提供する」を実践する企業集団です。



数字で見る寿スピリッツ

多くの人に愛されるプレミアムギフトスイーツブランドを生み出し、
安定した経営基盤を築いています

グループ経営体制

寿スピリッツ(純粋持株会社)

シュクレイ

ケイシイシイ

寿製菓・
但馬寿九十九島
グループ

販売子会社

その他

プレミアムギフトスイーツの製造販売

プレミアムギフト
スイーツブランド数※

合計 43

ショップブランド店舗数※

日本 138 店舗
海外 6 店舗
直営 6 店舗
FC 37 店舗

生産拠点数※

合計 13 拠点

シュクレイ 3 拠点

ケイシイシイ 2 拠点

寿製菓
4 拠点九十九島グループ
4 拠点

売上高

九十九島グループ

63.8 億円

その他

7.4 億円

販売子会社

69.5 億円

寿製菓・但馬寿

128.3 億円

640.3 億円

売上高経常利益率

24.8%

シュクレイ
264.5 億円

ケイシイシイ

180.5 億円

(注) 2024年3月31日時点(数字はすべて連結)
百万円単位を切り捨て

山陰名菓
因幡の白うさぎ※

愛されて 56 年

小樽洋菓子舗
ルタオ※

愛されて 26 年

九十九島せんぺい※

愛されて 73 年

従業員数※

1,806 名

※2024年9月30日時点

提供する価値

お菓子の総合プロデューサーとして全国各地の
プレミアムギフトスイーツブランドを創出

当社グループでは地域の特色を出したプレミアムギフトスイーツを製造・販売し、全国でオリジナルのショップブランドを展開しています。その地域でしか買えないこだわりの詰まったプレミアムギフトスイーツを提供しています。

寿製菓・但馬寿

主力商品

因幡の白うさぎ

寿製菓株式会社
KOTOBUKI CONFECTIONERY CO., LTD.

お菓子の壽城

遊A亭



ケイシイシイ

主力商品

ドゥーブルフロマージュ

GLACIEL
Entremets Glacé par LeTAO

●首都圏



●関西



九十九島グループ

主力商品

九十九島せんべい

赤い風船
SINCE 1968

シュクレイ

主力商品

ソルト&カマンベールクッキー



メープルバタークッキー



バターフィナンシェ



果実を楽しむミルフィユ



●販売子会社

※販売子会社の詳細は
P50 会社概要を参照ください

販売子会社



提供する価値

地域性と専門店性を追求し、何よりもおいしさにこだわった
プレミアムギフトスイーツで“喜びの連鎖”を創出

味はもちろん、ブランドの世界観や意匠にこだわった高品質・高付加価値なプレミアムギフトスイーツは、さまざまなギフトシーンでご利用いただいています。厳選した材料と製法にこだわり、「贈って嬉しい、贈られて嬉しい」といった「喜びの連鎖」を生み出しています。



- さまざまなシーンで贈られるプレミアムギフトスイーツ**
- 旅行のお土産に ● 帰省のお土産に ● お中元・お歳暮に
 - クリスマス、バレンタインデー、ホワイトデーなど季節イベントに
 - お誕生日に ● ビジネスのお手土産に ● 自分へのご褒美に

価値創造のあゆみ

製造小売型の事業モデルへの変革、
M&Aの活用で販売エリアを拡大し、成長を持続

1950年代

創業

製造・卸売・OEMで成長

1952年、創業者・河越庄市は寿製菓株式会社を設立し、キャラメルや飴玉などの製造を起点に、観光土産菓子の製造・卸事業に進出しました。本社工場の全焼や観光土産「つるし柿」の自主回収といった困難もありましたが、経営理念のもと従業員一丸となって乗り越えました。今でも愛される山陰名菓「因幡の白うさぎ」の発売や、西日本を中心にした販売子会社の設立など、現在の土台を築きました。

「お菓子の壽城」名物の
赤とち餅・白とち餅



株式会社店頭登録の様子(1994年)



開店当時の
「お菓子の壽城」

創業時代に活躍した飴菓子の販売車



創業者の河越庄市



OEMでシュー菓子を製造



「因幡の白うさぎ」発売(1968年)

1990年代

「お菓子の壽城」を築城

製造卸から小売業への挑戦

バブル時代に突入した1980年代後半から、「量」より「質」を求める消費者ニーズの変化に伴い成長鈍化が見え始め、事業モデルの変革が急務となっていました。そこで、製造卸から製造小売企業への変革を目指し、1993年に鳥取県米子市に直営店「お菓子の壽城」を開業しました。この成功を皮切りに、翌年には河越誠剛の社長就任(現任)と同時に株式上場(株式店頭登録)を果たしました。

1952

鳥取県米子市角盤町に寿製菓株式会社を設立し、飴菓子などの製造を開始。

1956

火災により角盤町の工場全焼。翌年、米子市旗ヶ崎に工場を移転。

1959

観光土産菓子部門に進出。

1966

「つるし柿自主回収事件」発生。「喜びを創り喜びを提供する」を経営理念とする。

1968

山陰名菓「因幡の白うさぎ」を発売し、観光土産用菓子の高級化に取り組む。

1972

石川県加賀市に株式会社コトブキを設立。その後西日本を中心に販売子会社を順次設立し全国に販売網を広げる。

1979

現在地(鳥取県米子市)に本社工場を新築移転。

1987

兵庫県美方郡新温泉町に株式会社但馬寿を設立。

1988

地元特産の果物を使い、その土地限定で販売する『草冠のない菓子=菓子』をコンセプトに、他社との差別化展開を図る。【旅の味覚の演出家】

1993

鳥取県米子市に製造工程を見学できる大型販売施設『お菓子の壽城』を設置。小売事業に本格着手。

1994

株式会社店頭登録。

代表取締役社長を河越庄市から河越誠剛に交代。河越庄市は代表取締役会長に就任。

2000年代

北海道・九州進出

洋菓子のショップブランド創出・確立

上場後から、北海道・東京の2大市場への進出を成長戦略に掲げ、北海道にグループ会社「ケイシイシイ」を設立、小樽市にはショップブランド「小樽洋菓子舗ルタオ」を開業しました。認知度が低く、数年間は赤字が続く厳しい状況にありましたが、積極的な試食販売スタイルの確立や代表商品「ドゥーブルフロマージュ」の誕生、シュークリーム1個からの無料配達など地元で愛されるお店づくりに徹した結果、徐々に知名度が増し、業績も右肩上がりに成長しました。2005年には、福岡・長崎エリアで菓子製造を営んでいた「九十九島グループ」を傘下に加え、九州にも進出しました。

東京駅売上No.1ブランド
「COCORIS(ココリス)」



メープルシロップのお菓子を販売する
「ザ・メープルマニア」

東京駅でチーズと木の実の
スイーツを販売する「THE DROS」



「フランス」の工場が
シュクレイの製造拠点に



経営哲学をまとめた
経営理念手帳「こづち」



佐世保名菓
「九十九島せんべい」



ルタオ代表商品
「ドゥーブルフロマージュ」

小樽にあるルタオ本店



2010年代～現在

首都圏で大躍進

多ブランド戦略により首都圏で大躍進

東京進出を見据え1998年には和菓子製造小売「つきじちとせ」を設立しました。2011年には「シュクレイ」として再スタートを切り、洋菓子をメインにした多ブランド展開を始め、「東京ミルクチーズ工場」などの人気ショップブランドを次々開発しました。2016年には「フランス」を買収し、生産工場を獲得することで機動的な商品開発が可能になり、首都圏における基盤を盤石にしました。東京駅や羽田空港などで出店数を拡大し、新型コロナウイルス感染症収束後の当社グループの売上のV字回復に大きく寄与しました。

1996

北海道千歳市に株式会社コトブキチョコレートカンパニー(現 株式会社ケイシイシイ)を設立し北海道へ本格進出。製造拠点としてチョコレート、ラングドシャのアイテムが加わる。

1998

創業100年の老舗商標を譲り受け、東京都中央区に株式会社つきじちとせを設立。東京和菓子ブランド展開に着手。

北海道小樽市に株式会社コトブキチョコレートカンパニー(現 株式会社ケイシイシイ)が『小樽洋菓子舗ルタオ』を設置。洋菓子小売専門店立上げ。

2003

経営理念手帳『こづち』(第1版)を発行。職場単位の「こづち朝礼」を始める。

2005

営業の譲り受けにより株式会社九十九島エスケイファーム他3社より菓子の製造・販売事業を継承し、株式会社九十九島グループがスタート。

2006

寿スピリッツ株式会社に社名変更。会社分割により純粋持株会社体制に移行。

2011

株式会社つきじちとせが、株式会社シュクレイに事業の一部を譲渡解散。

台湾台北市に台湾北壽心股份有限公司を設立。

2013

東京証券取引所市場第二部に株式を上場。

2014

東京証券取引所市場第一部に指定。

東京都港区に純藍株式会社を設立。

2016

株式の取得により、株式会社フランスを連結子会社化(2017年4月 合併により解散)。

2017

株式会社シュクレイが株式会社フランスを吸収合併。

2024

沖縄県宮古島市に株式会社ケーエムエフを設立。

社長メッセージ

「全員参画による超現場主義」経営で
より持続的な企業価値の向上を目指す代表取締役社長
河越 誠剛“ コロナ禍もチャンスに
転換した「超現場力」 ”

寿スピリッツグループは、創業以来、経営理念である「喜びを創り喜びを提供する」の実現を目的として、全国各地でプレミアムギフトスイーツブランドを創出し、多くのお客様の喜びを育むブランド体験を提供してきました。こうした価値を、当社グループがどのようにして提供してきたのか、また、どのような取り組みを通じて、より多くのお客様に愛されるブランドへ育てることができたのか、ステークホルダーの皆様に深くご理解いただきたいと考えたことから2024年、初めて統合報告書を発行することといたしました。

当社グループの強みは、グループ各社の「超現場力」だと考えています。この強みを存分に活かすため、かねてからグループ各社の自主性・主体性を重んじる経営に努めてきました。コロナ禍という厳しい事業環境も、当社グループでは「成長の機会」と前向きに捉え、各社の考えを尊重しながらグループ一丸となって取り組み、乗り越えたことによって、「超現場力」によりいっそうの磨きがかかったと考えています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行というピンチ(経営危機)を、どのようにしてチャンス(成長の機会)

へと転換し、グループ各社・各ブランドの価値を向上させることができたのか。この点について、私の考えをご説明させていただきます。

“ アフターコロナを見据えて
守りを固めながら好立地へ出店 ”

新型コロナウイルス感染症は、2019年12月初旬に、中国の武漢市で第1例目の感染者が報告され、数カ月以内に、パンデミックといわれる世界的な大流行となりました。

当社グループでも、この影響を受けて2020年3月期の第4四半期から国内およびインバウンドの消費が急速に冷え込みました。その結果、売上高が急激に落ち込んだことから、大幅な生産調整を余儀なくされ、さらに徹底したコスト削減や支出の抑制も実施することになりました。

その一方、減少した売上を補完するために、通信販売の売上拡大に向けた対策強化を推進するとともに、コロナ禍が収束した後を見据えた新規ブランド開発や販路開拓へも積極的に取り組みました。その一つが、JR東京駅への積極的な出店です。2020年8月のエキナカ商業施設の大改装を絶好のチャンスと捉え、グループの総力を結集して出店攻勢をかけま

社長メッセージ

した。この時に出店したのは、グループ全体で6店舗、そのうち4店舗が新規ブランドという、強気の出店を実施しました。

また、インバウンド需要を中心とする国際線ターミナルの免税エリアでも、営業を強化しました。コロナ禍で来客数は大幅に減っていましたが、コロナ収束後の再成長に向けて、いち早く準備を進めたのです。このほか、首都圏の百貨店・商業施設への出店も、好立地にこだわって積極的に実施しました。

当時、業界の中には、コロナ禍の厳しさを凌ぐため、市中のスーパーマーケットやコンビニエンスストアといったブランドの世界観が十分発揮できない場所であっても低価格で販売し、在庫商品を売りぬこうとする企業が見受けられました。しかし、ブランド価値を落とすことにつながると考え、当社グループでは一切実施しませんでした。中長期的に考えると、成長を阻害する要因にしかないと判断したからです。

取り組みの成果は、コロナ禍が収束した直後から、一気に現れました。緊急事態宣言が解除されて移動制限が緩和された2022年3月期に、売上はV字回復。2期ぶりに黒字転換を果たしました。また、2020年に東京駅へ出店した「COCORIS(コリス)」が東京駅No.1の売上を獲得するなど、業界各社が注目する実績をあげる店舗・ブランドが次々に誕生しました。こうした実績や評判が広まることによって、さまざまな商業施設から出店のオファーをいただくようになり、好立地への出店を加速することが可能になり、さらなる成長への基盤が構築できたのです。(→P25 特集1 COCORIS)

2023年3月期は、日本経済が徐々に正常化へと向かい、需要を喚起して経済環境を回復させるために全国旅行支援が実

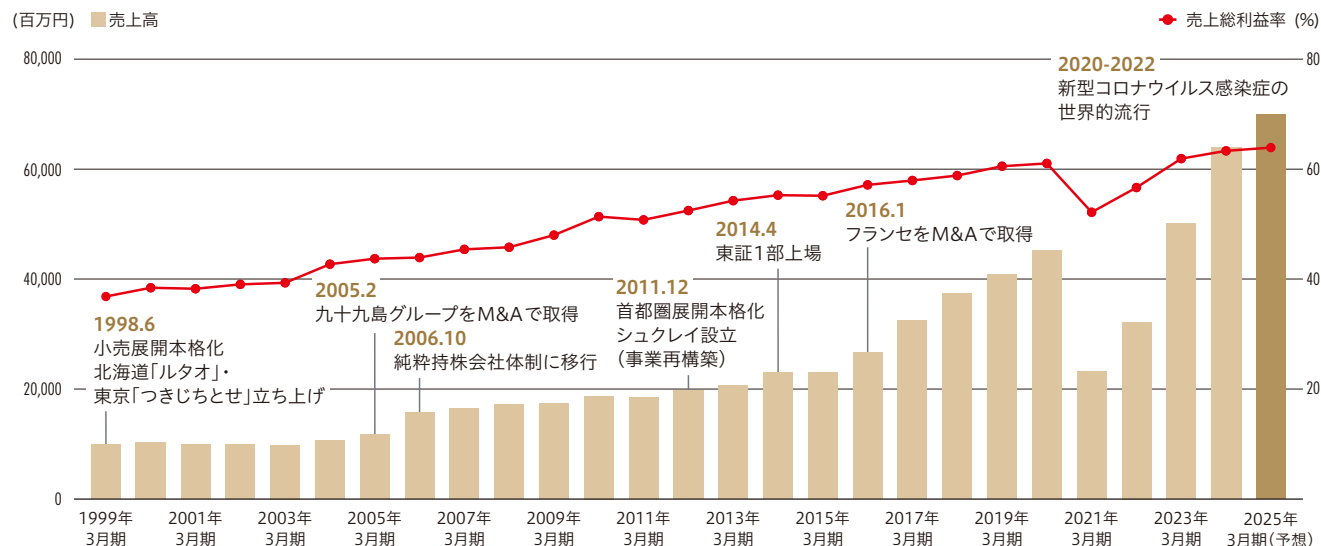
施され、海外渡航者の入国制限も緩和されました。こうした状況下で当社グループは、よりいっそうの超現場力向上に努めたことによって、多くの国内のお客様と訪日外国人の方々にプレミアムギフトスイーツをお買い求めいただくことができました。その結果、原材料価格やエネルギー価格が高騰する厳しい環境であったにもかかわらず、創業以来初めてとなる経常利益100億円を突破することができたのです。

この成果を踏まえ、新たな中長期の目標を策定し、長期目標として「売上高経常利益率30%」を掲げました。さらに、2026年3月期の中期目標として、コロナ禍に当社グループの成長を大きく牽引した実績から「シュクレイ売上高350億円」、国際線ターミナルの免税売上高合計として「インバウンド売上高100億円」という数字を掲げました。(→P21 シュクレイ座談会)

“多くのお客様から評価される「高いブランド価値」”

東京駅をはじめ、首都圏を中心に各地の百貨店や商業施設などで、新規ブランドを中心とする立地にこだわった強気の出店計画を実行できたのは、これまでの実績からグループ各社・各ブランドの価値を常に高め、向上したブランド価値を最大限に発揮できていると確信していたからです。当社グループでは、お客様の喜びを常に増やしていくためには、ブランド価値を高め続けることが重要だと考えています。さらに、ブランド価値を常に高めて、お客様の喜びを増やすことが、売上総利益の拡大にもつながっていくと考えています。

売上高推移



社長メッセージ



このようにブランド価値を高めていくためには、商品のおいしさはもちろんのこと、パッケージデザインをはじめ、関連するすべての品質をトータルに向上させていくことが必要だと考えています。さらに、高まったブランド価値にふさわしい売場づくりや接客など、全従業員の活躍が、とても大切な要因になります。

そこで当社グループでは、すべての従業員がブランド価値を向上させるために活躍できるよう、毎年重点施策を落とし込んだ経営スローガンを発表しています。経営スローガンはキャッチーなフレーズにして日々の業務でも意識してもらうことで、従業員一人ひとりの戦略への理解が進みます。すると、全体の戦略に対して自らのすべき役割がイメージしやすくなり、各現場で当社流のPDCAサイクルが迅速に回っていくことにつながります。そして、目標を確実に突破してブランド価値の向上に貢献していくのです。(→ P17 高いブランド価値の創造)

実際に経営スローガンが発表されると、各店舗や各製造ラインといったプロフィット部門を構成する最小単位のリーダーが中心となり、それぞれの現場でメンバー全員と話し合います。経営理念のもと、経営スローガンの意図に基づいて目標を設定し、その達成に向けた対策を決定して、全員が協力しながら実践するのです。この取り組みこそが、まさに当社グループが志向している「全員参画による超現場主義」経営です。

「全員参画による超現場主義」経営を推進するために、当社グループでは経営に対して従業員の一人ひとりが主体的に参画できる組織体制を構築するとともに、経営理念を明文化した経営理念手帳「こづち」を制作して全従業員に配布し、経営理念の共有・浸透を進めています。(→ P19 全員参画による超現場主義経営)

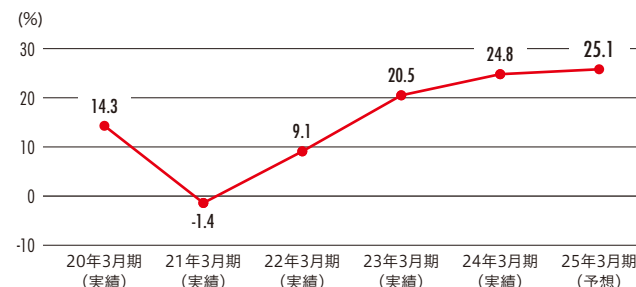
この「全員参画による超現場主義」経営により、すべての従業員がコロナ禍という「ピンチ」をブランド価値が向上できる「チャンス」と捉え、一丸となって取り組んだ結果、超現場力が高まり、コロナ禍前よりも強靱な経営体質と、より高いブランド価値を手にすることができたのです。

“ 中長期目標達成に向けて 足がかりとなった2024年 ”

2024年3月期の前半期は、新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行に伴う人流回復やリベンジ消費によって、非常に活況な事業環境となりました。訪日外国人観光客数も、月を追うごとに増加していきました。ところが年度後半期になると、

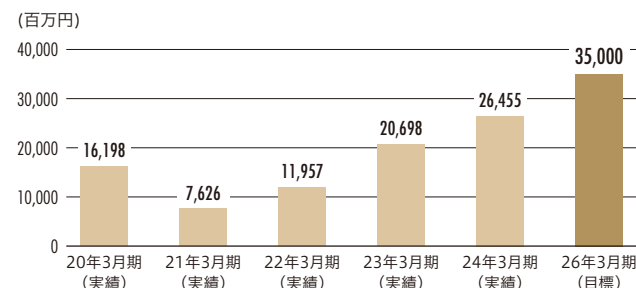
長期目標

売上高経常利益率30%

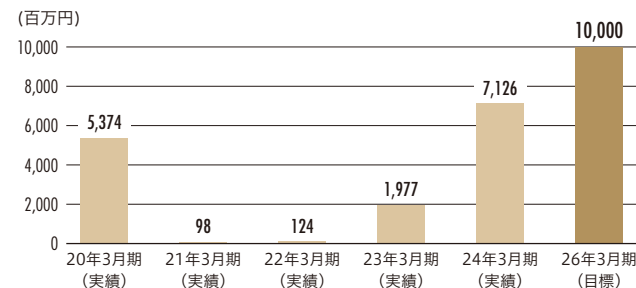


2026年3月期中期目標

シュクレイ売上高350億円



インバウンド売上高100億円



※インバウンド売上高は、国際線ターミナル免税売上高となります。

社長メッセージ

前年に実施された全国旅行支援の反動もあり、国内消費には、やや一服感が漂いました。

このような状況でしたが、当社グループは2023年度の経営スローガンを「超絶ド成長元年!」と掲げており、人財力および組織力の向上に注力しました。また、プレミアムギフトスイーツの創造と育成に邁進し、商品力・販売力・売場力のさらなるレベルアップ、人財採用と共育、新規ブランド開発と売場獲得、インバウンド復活準備などを重点施策として取り組みました。

製造面では、生産性を向上するために、生産設備の更新や製造ラインの拡張などへ注力するとともに、引き続き、各生産拠点における食品安全マネジメントシステムの運用強化に努めました。

インバウンドの復活に向けた対策としては、外国語が堪能な販売メンバーを拡充するなど、訪日外国人観光客に対する接客体制を強化しました。当社グループでは、空港の国際線ターミナル売店に対する卸売の売上高を「インバウンド売上高」と定義しています。2022年10月に入国制限が大幅に緩和されたことで客足が戻り、2024年3月期の国際線ターミナル全体の売上は2020年3月期の53億円を大きく上回って、過去最高の71億円を記録しました。また、インバウンド売上高には含まれないものの、国際線ターミナル以外でも外国人観光客が多い地域や駅を中心に、売上は大きく進展しました。

出退店に関しては、新規ブランドを4店舗、東京駅、阪神梅田本店、博多駅と好立地に出店をしています。

東京駅では、シュクレイから「ザ・ドロス」と「ミスターメープル」の新規ブランド2店舗を出店。ミスターメープルは、もともとあった「ザ・メープルマニア」の店舗を、抜群の立地である新

幹線の乗換口へ移転して誕生しました。

博多駅には、2023年10月に九十九島グループの「アイムリリー」を出店しました。現在、九十九島グループは「OEMを中心とした製造卸型の経営スタイル」から「製造小売型の経営スタイル」への変革を進めているところです。首都圏を中心に製造小売型の経営スタイルで成功したシュクレイの経営陣が、九



THE DROS(ザ・ドロス) グランスタ東京店



VANI(パニ) 阪神梅田本店

十九島グループの経営に参画して経営改革を推進しており、その第一弾として誕生したのが「アイムリリー」です。今後、この改革を加速させ、2026年3月期以降は成長軌道にのせていく計画です。

こうした数々の取り組みにより、2024年3月期は経常利益が158億円、売上高経常利益率は前期比4.3ポイント増の



Mr.Maple(ミスターメープル) グランスタ東京店



I'm LILY(アイムリリー) 博多店

社長メッセージ

24.8%となりました。原材料価格や人件費が高騰する中で、長期目標の「売上高経常利益率30%」実現に向けての大きな足掛かりとなりました。シュクレイの売上高は264億円まで伸び、インバウンド売上高は71億円とコロナ禍前を超え、中期目標達成の手ごたえを十分に感じています。

“ すべてにおいて 「Value Up」を目指す ”

長期目標である「売上高経常利益率30%」の達成に向けては、「全員参画による超現場主義」経営を推進していきます。グループ各社の各ブランドが、これまで以上に高い価値が発揮できるように超現場力をよりいっそう向上させ、2025年3月期も引き続きグループ一丸となって、新たなチャレンジに取り組んでいきます。

2022年、2023年は、コロナ禍の反動によるリベンジ消費で活況だった一面もありました。2025年3月期はこの状況から一転し、物価高騰などによる消費マインドの低下が懸念されるなど、先行きは不透明な状況です。お客様の購買行動は、より良いものを厳選して購入する傾向が強くなり、「選ばれるところ」と「選ばれないところ」という両極端の存在が顕著になると想定しています。つまり、お客様から選ばれるブランドになることが、市場での優位性を獲得し、大きく成長する力になるのです。この状況は当社グループにとって大きなプラスとなり、成長に向けて最適な環境であると捉えています。当社グループが長きにわたって取り組んできたブランド価値の創造は、まさにお客様から評価され、選ばれるブランドになるため

に進めてきたことだからです。これまでの活動で得た経験・知見・ノウハウの活用でブランド価値を進化させ、さらなる成長が実現できると考えています。

2025年3月期に向けて当社グループは、「超絶マッハ経営！」を経営スローガンに掲げています。このスローガンに込めたのは、「おいしさをよりいっそう追求したプレミアムギフトスイーツに特化し、すべての基準で早さと速さにこだわり、事業施策を遂行する」という想いです。重点施策としてはまず、「Value Up EveryDay」をテーマに、「①おいしさを一番に、商品力のValue Up」、「②独自の販売手法に磨きをかけて、販売力のValue Up」、「③ブランドの世界観を最大限に伝える売場力のValue Up」、「④新ブランド、新売場、新商品そして人財力のValue Up」の4つを策定し、スピードにこだわりながら価値と質を上げていくことに注力。さらに、「“少数精鋭主義”による高賃金低人件費比率の実現」をもう一つのテーマとし、従業員一人ひとりの給与を上げる一方、少数精鋭による人員配置の最適化で部門の人件費比率は抑え、高利益化の実現に向けた経営を進めていきます。

また、インバウンドは今後の成長に向けて、一番の伸びしろになると考えています。円安傾向を背景に、外国人観光客はかなりの勢いで増加しており、この傾向は今後も続くと予測されています。訪日外国人観光客に商品購入を促すアプローチとしては、積極的な接客が有効なことから、国際線ターミナルの売店では外国語が堪能な販売メンバーの拡充を進めていますが、売上の観点から捉えると、市中の店舗も重要度が増えています。そこで、市中の店舗でも訪日外国人観光客へ積極的

にアプローチできることを目指し、外国語に慣れていない販売メンバーでも簡単な単語で商品の魅力がアピールできるように、訪日外国人観光客向け接客方法を新たに確立し、販売力の強化に努めています。

このほか、外国人観光客が数多く訪れる場所で目に留まり

2024年経営スローガン 超絶マッハ経営！

Value Up EveryDay

- おいしさを一番に、商品力のValue Up
- 独自の販売手法に磨きをかけて、販売力のValue Up
- ブランドの世界観を最大限に伝える売場力のValue Up
- 新ブランド、新売場、新商品そして人財力のValue Up

「少数精鋭主義」による 高賃金低人件費比率の実現

- 少数精鋭による人員配置の最適化により、部門採算の更なる高利益化を目指す！

社長メッセージ

やすい売場への出店など、売上増大に向けた数々の施策を実施しています。さらに外国人観光客は、「日本にしかない味」「日本で有名なもの」を求める傾向にあることから、海外の方が好まれる素材を使った商品開発も進め、新たなプロモーションとしてSNSを活用したアプローチも開始しました。

出店については、引き続き好立地での出店を継続していきます。これまでの売上実績や評価から、ターミナル駅や百貨店における優位性が注目されていることを活かし、各種施設の新規開店や改装時に優位な場所への出店が依頼されるように営業活動に取り組んでいます。

製造では、シュクレイ富士山静岡工場が2024年8月に稼働を開始したことを機に、グループ全体を対象に製造ラインの統廃合を行い、生産性の向上を加速させる計画です。このほかの既存工場においても、製造能力アップや生産性の向上、省人化に向けて積極的に投資し、製造力の強化を図ります。

もちろん、当社グループの拠点がある各地域に根ざした企業グループとして、持続的に成長し続ける事業基盤を築くため、社会の期待や要請に応えるサステナビリティ経営も進化させていきます。当社グループでは2024年6月、地域社会に貢献する企業グループとしてサステナビリティ活動に取り組むため、6つのマテリアリティを特定しました。全従業員に対して、このマテリアリティ解決を促し、サステナビリティ経営の推進を目指していきます。（→ P32-42 マテリアリティ）

もう一つ重要なテーマが、人財です。業界全体では、将来に

向けて販売員の人財不足が大きな課題として語られている中、当社グループでは「多様性を尊重した人財の採用と育成」を最重要テーマに掲げ、この実現に向けた活動に力を注いでいます。その結果、2024年4月には、グループ全体で191名もの新入社員を迎えることができました。また、当社グループでは、新入社員の成長が、今後の成長を牽引する重要なポイントになると考えています。

そこで新入社員を「即戦力社員」と位置付け、早期の育成に向けて積極的な教育を実施しています。例えば、経営理念である「喜びを創り喜びを提供する」の理解と徹底実践に向けた「経営理念研修」では、先人たちの経営哲学が詰まった経営理念手帳「こづち」を用いて理解の促進と実践のヒントを伝えています。

このほか、新入社員と社歴2～3年目の先輩社員が深くかわり、業務内容の指導や意見交換のほか、社会人としての悩みや相談も気軽に行き交うアドバイスがもらえるように交換ノートをつけあう「兄弟子制度」といった独自の教育制度も継続して実施しています。（→ P36 多様性を尊重した人財の採用と育成）

「プレミアムギフトスイーツ」に こだわり続ける

コロナ禍により、ギフトスイーツは業界全体が大きな業績低迷に襲われました。こうした中、当社グループはこの「ピンチ」



を、ブランド価値を向上させることでよりいっそう成長できる「チャンス」と捉え、当社グループならではの歩みを進めました。

これによって当社グループは新たな価値を創造するプレミアムギフトスイーツブランドを次々に誕生させ、強靱な経営体質を手に入れ、大きな成長を遂げることができたのです。

当社グループは、これからもプレミアムギフトスイーツのブランド価値を高め続け、企業理念である「喜びを創り喜びを提供する」ための取り組みを引き続き行い、目標とする成長を実現していきます。

ステークホルダーの皆様には、当社グループを取り巻く環境変化をご理解いただき、これからもよりいっそうのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

02

価値創造
ストーリー

寿スピリッツグループはお菓子の総合プロデューサーとして、
多くの人に愛されるプレミアムギフトスイーツブランドを
創造しています。



価値創造プロセス

2つの強みを活かして、
プレミアムギフトスイーツビジネスを創出

外部環境

- 人口減少 ●消費行動や価値観の多様化
- インバウンド需要の高まり ●物価の上昇…

2024年経営スローガン 超絶マッハ経営！

→ P13

Strengths

価値を創出する強み

高いブランド
価値の創造

ブランド
プロデュース力

商品力

売場力

販売力・
営業力

寿スピリッツ流
PDCAサイクル

→ P17-18

全員参画による
超現場主義経営

組織体制

経営理念浸透

→ P19-20

プレミアムギフト
スイーツビジネス

お菓子の総合プロデューサーとして
全国のオリジナルショップブランド・
商品ブランドを創出

Goal

創出する価値と
ありたい姿

プレミアム
ギフト
スイーツで
喜びを生む
ブランド体験

マテリアリティ

→ P32-42

社会課題

- 気候変動 ●少子高齢化 ●ジェンダーや国籍による不平等
- 食品ロス ●食料自給率の低下…



価値を創出する強み

高いブランド価値の創造

お客様に満足していただける高品質なプレミアムギフトスイーツを提供するために、ブランド価値を構成する5つの力を強化しています。これらの力を磨き続けることで多くのお客様に愛していただける商品を生み出しています。

point

01

ブランドプロデュース力



新ブランドの企画・開発

企画部門が中心となり、ブランドの根幹となるコンセプトとストーリーを検討します。商品の試作は開発担当者の仕事です。

ブランドコンセプトを伝えるデザイン開発

ブランドコンセプトをお客様にお伝えするデザイン開発で、ロゴマークから包装資材、店舗などお客様との接点すべてに落とし込んでいきます。



point

03

売場力



通行量の多い好立地への出店

一過性の収益になりやすい広告中心のマーケティング戦略ではなく、駅・空港など通行量の多い好立地に出店することで、口コミによるファンの拡大をねらっています。

ブランドの世界観を表現する売場とディスプレイ

思わずお客様が足を止めてしまうような、ブランドの世界観を引き出す店舗設計・POP・ディスプレイとなるよう工夫しています。ディスプレイの成功事例はグループ全体で共有しています。



point

02

商品力



品質とおいしさの追求

食の安心・安全に向けて食品安全マネジメントシステムを運用することはもちろん、おいしさの追求を重要視しています。「昨日よりもおいしく」をモットーに、日々商品と向き合います。

新商品の開発

企画部門だけでなく、お客様の声、販売現場のスタッフの声をヒントに、さまざまなアイデアを持ちより、新商品のヒントをつかみます。



point

04

販売・営業力



こだわりを知ってもらう超試食販売

お客様にご試食いただきながら、ブランドを紹介し材料に対するこだわりや独自の製法についてお伝えします。おいしさを実感していただけると、高い確率でご購入いただけます。

接客の質を上げる「12のマトリクス」

販売力に直結する接客の質を向上させるため、販売員が自身の個性に合わせて各々の最高の接客ができるよう接客指針となる「12のマトリクス」を活用して訓練を重ねています。



point
05

4つの力を向上させるための「寿スピリッツ流PDCAサイクル」

高いブランド価値を創出する「ブランドプロデュース力」「商品力」「売場力」「販売・営業力」を向上させるために、社員全員で「寿スピリッツ流PDCAサイクル」を実践し、ブランド価値の向上に努めています。

Case study



株式会社花福堂
坂本 佳樹

2016年に寿製菓に入社。鳥取支店で鳥取砂丘地区の卸売営業を担当。2020年に花福堂に出向し、福岡空港地区の卸売営業を担当したのち、現在は博多駅地区の卸売営業と直営店を担当。

05 成功事例の共有



「博多まっかな苺のラングドシャ」の魅力は「いちご」色味だと再認識

新パッケージに変更して実施した先行販売では、売上前期比250%を記録。新パッケージへの自信が確信に変わりました。売場全体を“まっか苺レッド”色に染め上げた店舗に改装し、さらに売上を伸ばすことに成功しました。

04 徹底実践または修正実践



「赤」を基調とした目立つパッケージへ

リニューアル前のデザインを踏襲しながら、苺の赤色をより明るくしてシズル感をアップさせ、浮き出し加工で目立たせるなど、細部までこだわり、親しみは残しつつ特別感のあるパッケージに修正しました。



寿スピリッツ流 PDCA サイクル

01 仮説を立てる



パッケージリニューアルで売上が回復できるのでは？

2022年の売上が2020年の3割にまで落ち込んだことをきっかけに、コロナ禍を経た今の時代に合わせたプレミアムギフトスイーツとして生まれ変わらせるため、初のパッケージリニューアルに挑みました。

仮説をマツハで実践

02 まず実践



ライバル社のようなオシャレなパッケージを企画

チーム花福堂全員でデザイン案を検討。私は苺スイーツの専門店として成功していた他店を参考にし、シンプルでモダンな高級感を演出するパッケージデザインを提案しました。

03 検証



逆に「らしさ」が消えてしまった…社員から指摘を受ける

しかし、ある社員から「商品の原点に立ち返り、“博多まっかな苺”のらしさを残したほうがいいのではないかと指摘され、長年愛されてきた個性をなくしてはいけないと気づかされました。

上司からのコメント



販売子会社 西日本地区
統括部長

山本 大司

花福堂の魂であり、経営の柱である「博多まっかな苺のラングドシャ」をリニューアルするのは相当なプレッシャーがあったと思います。坂本さんは驚異的な精神力と一切妥協を許さない徹底した取り組み姿勢で細部にまでこだわりぬき、本当に最高のリニューアルを実現させました。パッケージリニューアルで高めた商品力を、売場力・販売力の向上に結び付け、直営店の運営においても素晴らしい実績を創り出してくれました。大きな市場である福岡で来期も花福堂一丸となって成長を実現していきたいです。

価値を創出する強み

全員参画による超現場主義経営

グループ全体が高いブランド価値の創造を実現するには、各社各部門の超現場力を向上させる必要があります。

当社グループでは、超現場力を最大限に向上させるため、全社員が経営への参画意識を持ち、現場長を中心として各現場が自ら考えて、考働[※]しています。

point

01

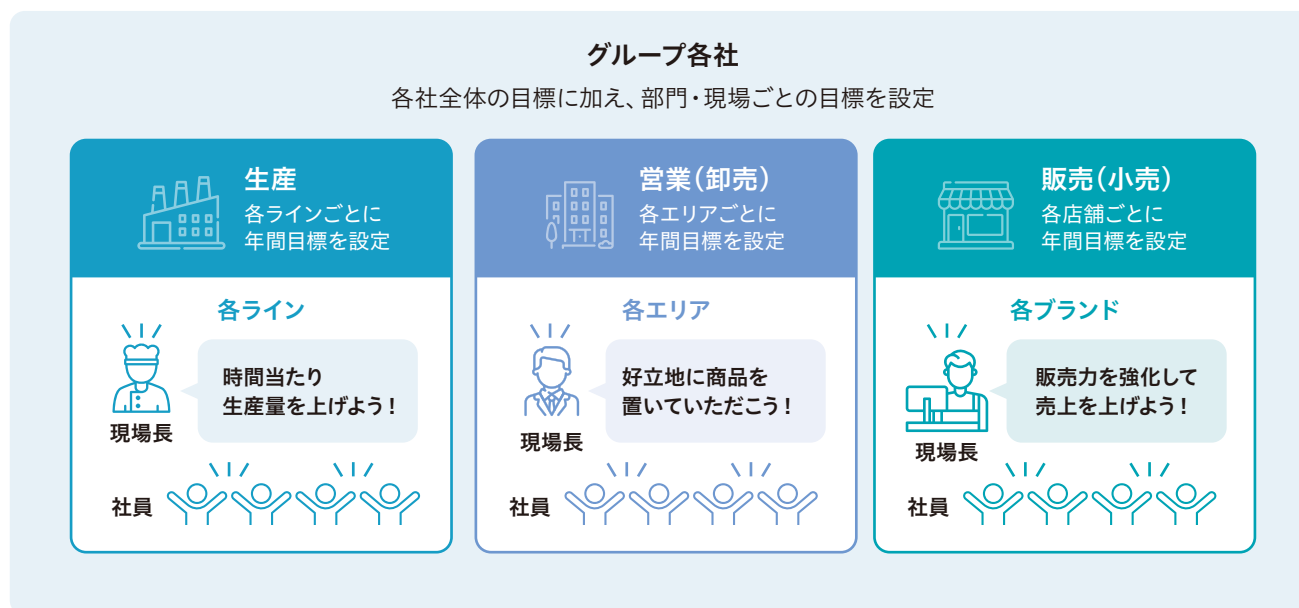
組織体制

各社・各現場の現場長を中心に経営判断し、目標を達成する超現場主義経営を実践

当社では経営陣が決めた大きな方針に沿って、各現場長が中心となって自ら目標を設定し、目標を達成するための具体的な戦略や施策を店舗の店長や工場のラインリーダーといった各現場の現場長を中心に考え、考働する「超現場主義経営」を実践しています。お客様の属性や競合といった現場を取り巻く事業環境は、地域やブランドによっても変わります。本部が作成したマニュアルを実践するような「本部主義」では環境の変化に対応できません。また、各社・各現場の成功事例は迅速にグループ全体で共有しています。各社・各現場がその成功事例を参考として、それぞれの現場の特性に合わせて、新たな対策を自ら考え、実践していきます。このサイクルを繰り返し続けていくことで、超現場力を強化していきます。プロフィット部門以外のメンバーやマネージャーは、サポート部門としてバックエンドから現場を支えています。

※寿スピリッツグループ社内では、「行動」を自ら考えて、働くという意味で「考働」としています。

超現場主義の仕組み



point
02

経営理念浸透

経営理念手帳「こづち」を活用し、全社員が経営に参画する組織文化を醸成

経営哲学「こづち」

「全員参画による超現場主義」を実践するには、社員全員が経営理念を常に意識し、経営者並みの当事者意識を持ちながら、日々の業務に励む組織文化を醸成することが必要です。2003年に経営理念を全社員に共有するために理念浸透プロジェクトを立ち上げ、当時の経営層やグループ各社の幹部が中心となって経営哲学をまとめた経営理念手帳「こづち」を制作しました。“こづち”には先人たちが築いてきた、志

事[※]に対する考え方や困った時の指針が記載されており、ここに書かれている言葉を社員自身の頭で考え、業務の中で考慮に移してもらうことで、超現場主義経営が実践できます。そのため、毎日就業中に経営理念手帳「こづち」を携帯してもらい、各職場単位で実施する朝礼や研修、勉強会などで活用しています。

※寿スピリッツグループ社内では、「仕事」を志を持って働くという意味で「志事」としています。

経営哲学「こづち」の成り立ち



経営哲学の活用

こづち朝礼

当社グループでは各現場で毎朝「こづち朝礼」を実施し、経営理念の実践事例を共有することで経営理念への理解を深めています。朝礼ではこづち手帳の1項目について、社員が自分自身の経験を話し、自分の想いや今後の目標を語ります。他の社員がその発表に対して、ポジティブな反応をすることで、社員一人ひとりが前向きになりやる気が向上します。そうした日々の積み重ねで、自ら目標設定をし、主体的に経営理念を実践する存在へと成長することができます。



こづち発表全国大会

当社は、社員が経営理念の実践結果を発表し、グループ全体で評価・賞賛する場を設けることが社員の飛躍的な成長につながると考え、年に一度「こづち発表全国大会」を開催しています。グループ各社の中での予選会を勝ち抜いた、特に素晴らしい発表者が参加し、自らの経営理念の実践結果と今後の決意を発表することで、グループ各社全員のやる気を引き出しています。



シュクレイ座談会

シュクレイ社長 × 現場社員

激戦区の首都圏で勝ち抜くための
独自のブランド戦略と現場の躍動

寿スピリッツグループの成長を牽引するシュクレイ。その特長は、東京駅をはじめとする首都圏でのプレミアムギフトスイーツの製造販売を担い、好調な業績を記録し続けていることです。この躍進を支えている要因について、シュクレイの成長の鍵を握る4名がこれまでに振り返り、今後の目標についても語りました。



代表取締役社長

阪本 良一 Sakamoto Ryoichi

1987年、株式会社但馬寿に入社。2007年に同社の常務取締役役に就任。その後、株式会社ケイセイシー常務取締役を経て、株式会社シュクレイの取締役営業部長・専務取締役を歴任し、2019年5月から現職。2020年6月寿スピリッツ取締役、2023年3月から九十九島グループの代表取締役社長を兼任。

販売本部 販売二部 部長

松本 岬 Matsumoto Misaki

2003年に築地ちとせ入社。本店など数店の店長を兼務しながら東京ミルクチーズ工場のブランド立ち上げに参画。2014年に同ブランドへ異動して店長などを歴任。2017年シュクレイ初の女性マネージャー就任。2022年4月から現職。

企画開発部 部長

山口 浩二 Yamaguchi Kouji

1994年4月に株式会社フランス入社。生産、営業、品質保証、企画、ロジスティックスなど各部門の立ち上げを経験。同社が寿スピリッツの傘下に入った2016年1月、企画開発部部長に就任。2017年4月、シュクレイとの合併で現職に。

販売本部 販売一部 部長

茂木 裕史 Mogi Yushi

2013年、株式会社シュクレイに営業職として入社。2016年に催事専門部署の特販課マネージャー就任。2018年より東京駅常設店舗のマネージャーとして新店舗獲得に注力し、2023年4月から現職。

老舗和菓子店の商標を譲り受けて東京へ進出

阪本 最初に歴史をたどると、シュクレイの誕生は、大正元年に創業した東京の老舗和菓子店「ちとせ」の商標を1998年に譲り受け、「株式会社つきじちとせ」を設立したのが原点です。これを機に東京和菓子ブランド展開に着手し、宮内庁御用達のお菓子づくりなどを継承するとともに、創作和菓子の提供もスタートさせました。しかしながら、東京の厳しい競争下では、思うような業績をあげられませんでした。そこで、和菓子から洋菓子への展開を図りました。製造はグループ内外へのOEMに切り替え、2011年に洋菓子の企画と販売に特化した企業として生まれたのが「株式会社シュクレイ」です。

松本 スタートに際しては、毎月新ブランド戦略会議が実施されたと聞いています。

茂木 和菓子はもちろん、洋菓子も含めて、いままでにないおいしさを求め、素材にこだわった取り組みを進めたんですね。

阪本 経営層や企画、開発の責任者、さらに社外のクリエイターも交えて新ブランド開発に取り組みました。当時、ミルクとチーズを組み合わせ、おいしく仕上げたスイーツは、あまり例がありませんでした。そこで素材にこだわり、北海道産牛乳とフランス産ゲランドの塩を使った生地、カマンベールチーズのチョコレートサンドしたクッキーを開発しました。それが第1弾のブランドとして誕生した「東京ミルクチーズ工場」です。幅広い年代の方々に「おいしい」と評価されるスイーツが出来上がりました。

松本 東京ミルクチーズ工場の販売に携わって感じたのは、クリスマスやバレンタインなど、お客様が購入される用途の幅広さです。寿スピリッツグループでは、お土産をはじめ、誕生日や身近な方々へのプレゼントなど、多用途にご利用いただける「プレミアムギフトスイーツの創造」というテーマを掲げていますが、この時、まさにこのビジネスモデルの有効性を認識しました。

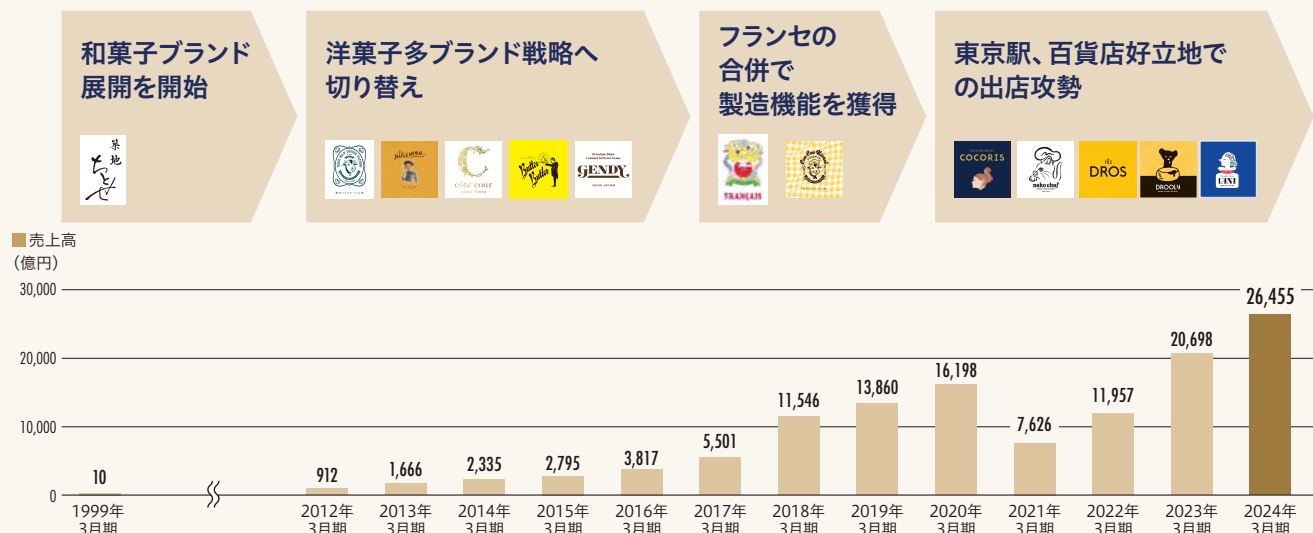
熱狂的なファンを創る販売戦略で成長を加速

阪本 ブランド開発と同時に強化したのが、販売です。販売戦略について松本さんは、どのようなことを意識していましたか？

松本 まずは、売場にこだわった出店です。ブランド価値を着実に高め、ブランドの良さを表現できる場所・売場にこだわって出店しました。そしてもう一つ、大きな力を注いだのが、熱狂的なファンを創る接客です。商品のおいしさ、良さを伝えてファンになっていただき、リピート客になってもらえることに全力で取り組みました。こうして実績を重ね、多ブランド戦略を本格化させたことが、第2弾のブランド「ザ・メープルマニア」の誕生につながりました。

山口 それ以降も新ブランド開発を続け、現在は20*ブランドを展開しています。今も新ブランド戦略会議は毎月開催していて、各ブランドの良さをさらに伸ばし、お客様に喜んでい

シュクレイの売上高推移



シュクレイのあゆみ

- 1998** 創業100周年老舗商標を譲り受け、株式会社「つきじちとせ」を設立。東京にて和菓子ブランド展開を開始。
- 2011** 株式会社シュクレイを設立、洋菓子の企画・販売に特化。「東京ミルクチーズ工場」が新宿ルミネに1号店を出店。
- 2012** 「ザ・メープルマニア」が東京駅に1号店を出店。
- 2016** 「バターバトラー」がNEWoMan新宿に1号店を出店。
- 2017** 株式会社フランスを吸収合併、横浜と浜松に製造工場を獲得。製造小売型のビジネスモデルへ転換。
- 2017** 出来立てを楽しめる「東京ミルクチーズ工場 Cow Cow Kitchen」がオープン。
- 2020** 東京駅エリアの商業施設リニューアルを機に出店攻勢。
- 2020** 東京駅に出店した「COCORIS(ココリス)」が東京駅売上No.1に。
- 2023** 阪神梅田本店に「VANI(パニ)」を出店。大阪事業を拡大。
- 2024** 九十九島グループとの連携を開始、静岡工場を増設。

ただける「新商品開発」と「新ブランド開発」を進めています。

茂木 シュクレイが多ブランド戦略を本格化させ、ブランドによる売場展開を始めた時、私は入社前だったので客観的な視点から動向を捉えていました。当時の売場は、会社名が商品名をメインで展開するのが主流でしたが、シュクレイが初めてブランド展開を成功させ、業界に新たな流れを創り出しました。そのインパクトは、とても強烈でしたね。

※2024年9月末時点

フランセの吸収合併で 企画から製造直販の一体型へ

阪本 シュクレイの成長を語るうえで絶対に見逃せないのが、フランセの合流です。すばらしい商品の企画、開発、製造、販売を一貫して手がけてきた「株式会社フランセ」が、2016年に寿スピリッツグループに加わり、2017年にシュクレイが吸収合併しました。こうして企画から製造直販までの一体型で、新シュクレイがスタートしました。

山口 この動きを私はフランセ側から経験したわけですが、合併の前後でかなり変わりましたね。特に変わったのが、販売力です。合併前のフランセは「お菓子さえ良いものがあれば、別に販売員は誰でもいい」という考えで、接客は受け身中心でした。それが合併後は、シュクレイのメンバーが研修やフランセの店舗運営に携わってくれたことで、積極的な接客ヘシフトしていきました。

阪本 最初の頃のフランセは、「販売」すらしていなかった印象があります。もともとの親会社が流通メーカーなので、小売に対する取り組みの意識が低かったのではないのでしょうか。当時の販売員は、お客様に背中を向けて伝票作業をしていた記憶も少なくないですよ。



山口 当初はフランセ側の反発も大きく、すぐに変わったわけではありませんでした。でも、積極的な接客に切り替えて成功するお店が増え、そうしたお店が社内表彰されるのを見て、他の店舗も挑戦するようになっていきました。こうして1年ぐらい経つと、フランセ全体の販売力が大幅に上がったのです。同時に、フランセのリブランディングも行いました。「原点回帰」をテーマに伝えたいことを伝えるため、多品種だった商品を3種類に絞り、パッケージも若い世代が買いやすい、かわいらしいデザインに変更しました。

松本 合併したことでシュクレイは、フランセの製造工場を自社工場として持ったことによって、新商品の開発意向が製造現場へ的確に伝わり、スピーディに思い通りの商品化が進むようになりました。さらに、合併の効果にあげられるのが、「Cow Cow Kitchen」の出店です。Cow Cow Kitchenは、店頭で1個ずつ丁寧に焼き上げたサクサクのパイに、北海道産ミルクのクリームを詰め込んだミルクパイを提供する、東京ミルクチーズ工場の新業態として誕生しました。

阪本 あの時はお取引先様から広い厨房付き店舗への出店話をいただいたものの、シュクレイは当時、OEMで製造していたことから、社内に厨房を活用するノウハウがまったくありませんでした。ちょうどその時に合併が決まったことから、フランセで重要な役割を担っていた山口さんにリードしてもらい、製造と販売を一体化した出店が実現できたわけです。

山口 Cow Cow Kitchenが実現できたのは、シュクレイの一員になったことが大きいと考えています。最大の要因は、シュクレイの企業風土です。「こうしたい」と言葉にすると、その実現に向けて、みんなが協力してくれる。この環境を得たことで、フランセのメンバーは積極的に考えを発言するようになり、能力を存分に発揮できたことが成功の要因になったと確信しています。

店舗運営の総合力に対する評価が 好立地出店の続く要因

阪本 成長力の観点では、茂木さんが担当している東京駅での躍進が大きいと感じています。店舗数も増え続け、2023年の「新商品 東京駅限定 手土産スイーツ売上ランキング」では、1～3位をシュクレイが独占しましたね。

茂木 東京駅での成果は、これまで重ねてきた実績の総合力だと考えています。2011年から出店のチャンス을いただき、その後も新規出店の機会があるたびに選ばれたのは、多ブランド戦略が成功を収め、売上はもちろん、接客や店舗の運営を含む総合力で、東京駅が目指すギフトゾーンの価値向上に貢献し、期待以上の成果を上げ続けたことで、評価と信頼を獲得できたからです。

松本 総合力を生み出す要因として大きいのは、“辞めない



職場環境”を確立できたこともありますよね。

茂木 その通りです。高い成果を維持し続けるために必要なことは、接客力を培って成長してくれた人財の活躍です。そこで、売場やチームへの帰属意識を高め、店舗運営に積極的に参加して自分のしたいことに取り組める環境を提供することで、働き続けたいと思ってもらえるように努めています。

現場の一人ひとりが企業を成長させる主人公

阪本 これまでの話から、やはりシュクレイの強みは「全員参画による超現場主義経営」を徹底してきたことで生まれたものだと再確認できました。

茂木 「あなたはどうしたいのか」を軸に会話をするのが、シュクレイの企業文化です。そして相手を認め、褒める風土も定着しています。

松本 失敗を恐れず、積極的にチャレンジすることは、みんなにしっかりと伝えています。チャレンジする仲間が成功するために、チームで助け合う文化が出来上がっていることは、これまでの実績が証明しています。

山口 チャレンジして問題に遭遇した際、「ツイてる!」と前向きに考える企業文化を初めて知った時は、本当に驚きました。

茂木 つまずいたら、そこで改善策を考えて挽回できる、よ

り強くなれるチャンスだと捉えるのが、シュクレイです。

松本 ある時、出店場所のオーナーから「シュクレイの人たちは、なぜ全員が楽しそうに働いているのですか?」と質問されたことがあります。その理由としてお伝えしたのが、この企業文化でした。誰もが一緒に働くメンバーに認めてもらい、いいところを褒められることでやる気がわき、失敗を恐れずに思ったことへチャレンジできる。その結果、成長も早く、楽しく働き続けられる風土が定着しているのです。

阪本 シュクレイで働く人であれば、どの瞬間を切り取っても、このマインドが根付いている。これは絶対にマネできない、シュクレイならではの大きな特長であり、強みですね。

中期目標の売上高350億円突破に向けて

阪本 最後に、今後の目標、抱負を、それぞれ聞かせてください。

松本 販売実績のベースになっているのは、熱狂的なファンを創る接客です。今後もブランドの成長と歩調を合わせて店舗は増えていきますから、引き続き熱狂的なファン創りに携わる人財の育成、販売に携わるすべての人が共に育つ「共育」に注力していきたいと考えています。

山口 目指すのは、まだシュクレイのお菓子を知らない方々に、食べていただく機会を創ることです。そのために、認知度を高める戦略を、企画開発部が率先して構築・推進していきたいと考えています。また、寿スピリッツグループの企業・ブランドが首都圏へ進出する機会が増えていますので、出店サポートから成長へ導く役割を企画開発部が担えるように、組織を強化したいと思っています。

茂木 シュクレイは中期目標として、2026年3月期に売上高350億円の突破を目標に掲げています。これを達成するため



に、私が担当している東京駅での売上を100億円まで伸ばしたいと考えています。そのためには、インバウンドの売上を高めることが必要だと思いますので、その実現を新たな発想、展開で導く人財の育成が、私の役割だと考えて取り組んでいるところです。

阪本 今話があったように、経営としては中期目標の売上高350億円突破が最大のテーマです。これを達成するためには、皆さんの取り組みが力になることは間違いありません。加えて、国内に関しては既存店の業績拡大が重要な要素になることから、新商品や新ブランドの開発を含めて、ブランド価値を高めることを推進していきます。また、需給・販売・物流計画の精度を高めて業績の最大化に努め、出店先オーナーの評価を高めることで、好立地出店が続けられる環境を創出していくことにも注力します。さらに、インバウンドの強化にも引き続き取り組み、海外プロモーションなどで認知度を高めるとともに、海外出店やEC展開も強化し、ブランドと商品のプレミアム化も進めていきたいと考えています。

こうした取り組みを実現するためには、やはり「全員参画による超現場主義経営」の実践が必要です。これを徹底することで、お客様の期待に応えるプレミアムギフトスイーツを提供し、みんなで企業価値を向上させていきましょう。



01 特集 COCORIS

「東京土産といえばココリス！」
と言われるために、
東京駅No.1にこだわり、
一緒に働く従業員と超現場力を高めていく



東京駅から新ブランドでの出店依頼を受け、2020年8月に「COCORIS(ココリス)」を立ち上げて出店。そして1年目からココリスは、東京駅No.1の売上を記録し続けています。売上トップを維持するための現場の取り組みについて、店長の本間が語ります。

Interview

株式会社シュクレイ

COCORIS

グランスタ東京店 スター店長

本間 瑞穂 Honma Mizuho

アパレルショップ勤務を経て2017年、経営理念を綴った経営理念手帳「こづち」の内容に衝撃を受けて入社。営業部で催事業務を経験したのち、「キャラメルゴーストハウス」と「バターパトラー」の店長を務め、2021年11月より現職。



01 特集 COCORIS

東京駅No.1であり続けるために

ココリスは、木の実をたっぷりと使用した素材本来のおいしさを詰めこんだブランドです。出店から半年後、初代店長の時代にココリスは「東京駅売上No.1」を達成しました。私はこの成果を維持するべく、2代目店長に就任しました。とても大きなプレッシャーを感じながらのスタートでしたが、就任以来、売上トップを維持し続けています。

この最大の要因は、19名の一緒に働く従業員たちの力です。No.1の店舗を実現しているという自覚と自信を持ち、どうしたらお客様に喜んでいただけるかを考え、熱狂的なファン創りに取り組んでいます。誰もが「全員参画による超現場主義経営」を実践しているのです。さらに、全員で徹底してい



るのは、会話と感謝です。お客様と積極的に会話することで、ココリスの良さ、おいしさを伝えるだけでなく、売場にいる時間を楽しんでもらいます。そして、来店いただいたこと、購入いただいたことへの感謝をしっかりと伝える丁寧な接客で、リピート客になっていただく。こうした日々の活動を徹底したことで、2023年の購入時のポイントを貯めるスタンプカードの達成者は前年比2倍にまで増加しています。

従業員の成長がやりがいであり、毎日の楽しみ

従業員たちの取り組みを見ていて感動するのは、成果を一つ挙げたからといって満足せず、いつも超現場力の向上に努めてくれることです。店舗では毎日昼礼を実施し、新たな成功事例が生まれるとすぐに共有しています。例えば、「お客様と会話する際に、サンドクッキーのフルーティーなおいしさをシズル感たっぷりに表現して伝えた方が購買につながった」「駅内を行き来するお客様層の変化を感じたのでディスプレイを変更すると、来店数の増加につながった」など、日々気づきがあります。こうした成功事例を知ると、他の人も自分の仕事スタイルに取り込んでみよう、積極的にチャレンジしてくれるのです。互いに刺激し合い、良い相乗効果が生まれています。

さらに成長を加速させるため、店長としてどんな小さな成果でも褒めるように心掛けています。褒めることで従業員の自信が生まれると、さらに新しい挑戦につながります。失敗



を恐れずに一步踏み出すことで成長する機会が増えます。例えば失敗してもその原因を探ることで、新たな可能性が芽生えてくるのです。私にとっては、従業員の成長が何よりのやりがいであり、その成長を毎日楽しみにしています。

ブランドの良さを高める新商品開発にも超現場力を活かして

今後に向けて思い描いているのは、「東京土産といえばココリスだね!」と言われるブランドに育てることです。そのためには、従業員の接客レベルをさらに進化させてリピートいただけるお客様を増やし、No.1であり続けることが必要だと考えています。

加えて、ブランドの良さを高める新商品や販売促進物の開発も、これからの成長には重要だと感じています。そこで、新商品の開発などを検討するブランド会議が実施される前には、接客の最前線に立つ従業員全員で意見を出し合い、その内容を私が現場代表として会議で発信するようにしています。肌で感じたお客様の要望を、他部門にも丁寧に伝えていくのが私の大きな役割だと考えています。

02 特集 LeTAO

北海道ならではの プレミアムギフトスイーツブランドで 小樽から世界で愛されるブランドに



さらなるおいしさを目指して、プレミアムギフトスイーツの製造を続ける「小樽洋菓子舗ルタオ」。その中核を担っているのが商品開発・商品企画・販促企画という企画開発部の3部門です。このうち、開発、商品企画を牽引してきた2名の言葉から、看板商品「ドゥーブルフロマージュ」をはじめとするルタオならではの魅力を生み出すプレミアムギフトスイーツ製造を紐解きます。

Interview

株式会社ケイシイシイ

LeTAO 企画開発部長

池田 奈織子 Ikeda Naoko

LeTAO 商品開発マネージャー

富田 衛 Tomita Mamoru

小樽本店のカフェスタッフとして2005年4月入社。フロア業務に加えてメニュー開発も担当。その後、ルタオの新店舗や新ブランドの店舗立ち上げに携わったのち、2014年に企画開発部へ異動。2023年7月より現職。

大学で食品製造関連の研究に従事したのち、2009年4月入社。お菓子づくりに必要な知識を習得するため、開発、生産、サプライチェーンなど、さまざまな業務に従事。2020年より現職。現在、年間200〜300の新商品開発を担当。

02 特集 LeTAO

お客様の声にお応えしたい

池田 ドゥーブルフロマージュは、北海道産の生乳を使った生クリームと2種のチーズを使用したレアとベイクドの2層のチーズケーキです。もともとは小樽本店で生ケーキとして販売していたのですが、観光客の方々から「おいしいので本州へ持ち帰りたい」との声を多くいただき、生ケーキを本州まで届けられる流通冷凍技術を開発しました。これにより、全国で販売できるようになると、そのおいしさが話題となってテレビに取り上げられ、小樽本店の電話回線がパンクする事態になりました。ただ、当時の生産量では、お客様すべてのご要望に応えることはできませんでした。そこで、このおいしさをもっと多くの方々へ届けるために生産設備を整え、ご要望にお応えできるようになると、徐々にルタオの看板商品として定着していきました。このタイミングで再度テレビに取



り上げられ、二度目の大反響を経験しました。全国からの声にお応えするため、私たちが着手したのは、ドゥーブルフロマージュを冷凍食品規格に対応させて、冷凍ケーキ化することです。これによって冷凍のままお客様に届ける通販スタイルが確立でき、全国へお届けできるようになりました。

日々おいしさを追求していく

富田 冷凍ケーキ化する時に重視したのは、ルタオの根底にある「おいしいお菓子をつくる」という想いに徹した味の追求です。単に冷凍して保存期間を伸ばすだけなら、保存料などでクリアする手段も考えられます。でも私たちは、つくりたての風味、食感、衛生状態のまま長期保存し、食べたい時に解凍して変わらないおいしさを召し上がってもらえることを目指して、冷凍技術を開発しました。その後も冷凍技術を進化させて保存期間を伸ばし、今では海外輸出も実現しています。おいしさの追求は、ルタオ全商品で進めています。もっとおいしくする素材はないか。もっと製造で工夫できないか。今日より明日をもっとおいしくするため、日々の研究開発を進めています。

池田 プレミアムギフトスイーツを中心とするルタオの商品は、多くがハレの日に集った皆さんが笑顔でお召し上がりになるものです。そのため、老若男女すべての方においしいと思っていただくことを目指しています。素材は北海道産にこだわり、添加物は最低限にとどめ、定番商品ではアルコールに頼りすぎないレシピを開発しています。このように、おいしく召し上がっていただけることを大切に、つくりあげている



からこそ、海外を含めた多くの方々に愛されていると考えています。

地元でも世界でも喜ばれるために

池田 ルタオの従業員は、誰もがルタオの大ファンです。自分たちがつくるものに自信を持ち、喜びと責任を持って楽しく働いています。こうしてつくりあげた商品が、「どれを買っても絶対においしい」「このおいしさは北海道にしかない」と地元の方々が自信を持ち、道外の方へ勧めてもらえる、北海道民にとって誇らしい、お菓子の代表になりたいと思っています。こうして、ハレの日の嬉しい瞬間にいつまでも寄り添えるブランドであり続けることを、ありがたい姿として目指しています。

富田 すべての従業員が、商品に自信を持って働けるようにすることが、商品開発の役割です。つくりあげたおいしさやこだわりを社内にしっかり伝え、従業員の誰もが商品に自信を持って一緒に世の中へ送り出し、地元はもちろん、世界へも羽ばたく商品にしたいと考えています。そのために、これからもおいしさの追求に、全力で取り組んでいきます。

03 特集 因幡の白うさぎ

山陰を代表する名菓

「因幡の白うさぎ」のシンカを通じて、 地元への感謝を伝え続ける



2023年に発売55周年を迎えた、寿製菓の焼きまんじゅう「因幡の白うさぎ」。地元の名菓として親しまれる理由と、これからも愛され続けるための製造・販売戦略に迫ります。

Interview

寿製菓株式会社

寿製菓
山陰営業部部长

足達将行 Adachi Masayuki

1994年入社。岡山と福岡の販売会社
出向を経て長野地区を中心に代理店
営業を担当。寿製菓の直営店「お菓子の
壽城」での販売や松江支店での営
業を経験したのち、現部署に異動。山
陰地区の取引拡大に従事している。

寿製菓
生産第1部 本社工場1課
桃山ラインリーダー

佐伯直昭 Saeki Naoki

2012年、経営理念に共感して中途入
社。ゴーフレットやケーキの生産ライ
ンを経験したのち、「因幡の白うさぎ」
などを生産するラインのリーダーに
就任。商品の味と安心安全な品質、生
産効率性の向上に努めている。



03 特集 因幡の白うさぎ

山陰を代表する名菓の誕生とおいしさの追求

佐伯 寿製菓は創業当初、全国のお土産店などで販売されるお菓子の製造・卸売をしていました。その後、自社商品も手がける事業を計画し、地元・山陰の名菓になることを目指してつくったのが、出雲神話に登場する白兔をモチーフにした「因幡の白うさぎ」です。白うさぎの強みは、地元の大山バターの素材の風味を際立たせたおいしさです。さらに、ブランド価値を向上させるため、営業・商品企画・生産で意見を交換する「うさぎ会議」を毎月実施し、時代の嗜好に合わせた進化と品質の向上に励んでいます。例えば数年前、「因幡の白うさぎ 抹茶餡」の売上が低迷した時、生産部と営業部の意見をまとめて「抹茶を濃くしては」と提案しました。抹茶の味を引き出すような配合を研究開発部で検討し、出来上がった商品が店頭で並ぶと、多くのお客様に喜んでいただけて売上は1.7倍も伸びました。品質についても常に製造工程の改善に努め、歩留まりは99%台まで向上しています。



足達 よりおいしく召し上がっていただくため、梱包方法も変更しました。当初はトレーに商品を並べて一つに密封して販売していましたが、開封すると早めにお召し上がりいただかなければならないという難点がありました。そこでフィルムをはじめとした、包装形態を見直すことで、鮮度を保つことができ、賞味期限も伸ばして食べやすいように進化させました。

地元感謝し、恩に報いる

足達 商品の進化とともに、白うさぎを愛してくださる地元の皆様に感謝を伝え、喜んでもらうための取り組みも推進しています。工場見学は毎年継続的に開催しているもので、2024年3月期は小学校など21団体・795名に白うさぎの製造工程をご覧いただきました。実は、白うさぎのシンボルになっている赤目は、工場見学に訪れた小学生の「目があつた方が可愛い」の声を反映したものです。おかげで白うさぎの愛らしさが高まり、売上にも貢献したことから、地元への感謝を深く胸に刻むきっかけになりました。このほか、従業員が「白うさぎ一座」として、山陰の幼稚園や保育園を訪問し、出雲神話「因幡の白兔」を紙芝居で紹介したのち、工場生産した目のないうさぎに目付をしてもらう体験を、長年にわたって行っています。また、地元への想いは営業方針にも通じており、白うさぎは直営販売店「お菓子の壽城」では取り扱っていません。これは、地元の駅や旅館などの販売で育てていただ



いたことに感謝し、古くから取り扱っていただいた皆様の売上に貢献するためです。このように地元の皆様からの長年のご恩に報いたいという想いは、寿製菓の原動力になっていると思います。

もっと「因幡の白うさぎ」を根付かせたい

佐伯 白うさぎは、これから60年、100年と未来に向けて新たに歩み始めています。その長い歴史の1ページに携わっていることの誇り、さらにはそれを支えてくださる地元へ感謝する気持ちを、生産に携わるものとして、生産性や品質の向上という形で具現化したいと考えています。そのために必要な機械設備の導入を、今も着々と進めています。

足達 発売55周年を迎えた時に嬉しかったのは、地元の多くの皆様から「またおいしくなったね」と言われたことです。今後も時代に合わせて、おいしさはもちろん、販売方法や売場も進化させていきたいと考えています。そして、今以上に白うさぎを愛してもらい、山陰以外に住む知人の方を訪ねる時の手土産に、「これが地元の名菓だ」と自信を持って選んでいただけるブランドにしたいと思います。

03

価値創造を
支える基盤

寿スピリッツグループはマテリアリティに対する取り組みを
実践していくことで、すべてのステークホルダーに対して
持続的に喜びを届けられる企業を目指します。



マテリアリティ

地域社会に貢献する企業集団として重要課題に取り組む

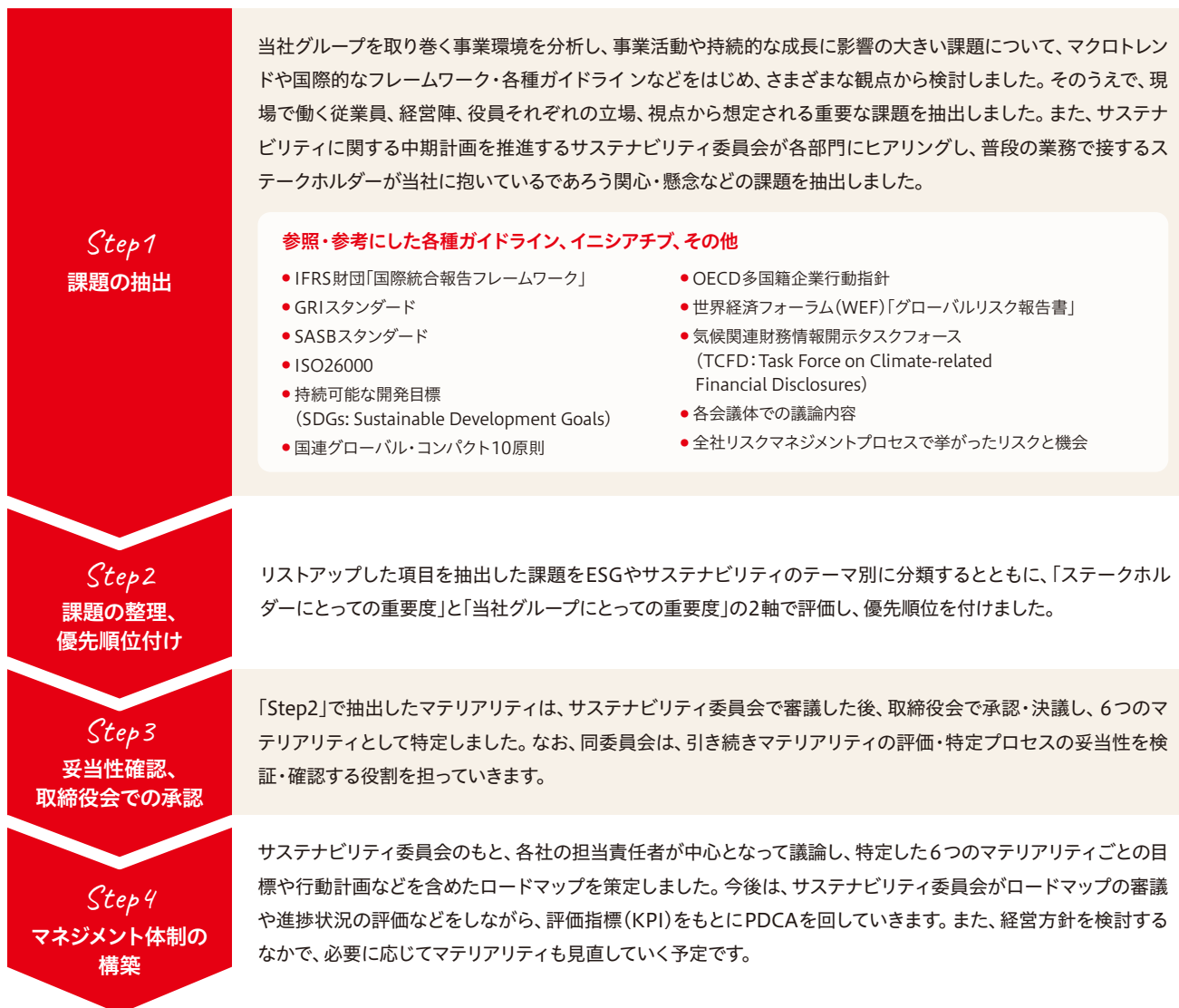
サステナビリティ基本方針

寿スピリッツグループは経営理念「喜びを創り喜びを提供する」を経営の基本方針とし、地域社会に貢献する企業集団として事業を通じたサステナビリティ活動を行っています。社員一人ひとりが具体的にマテリアリティ(重要課題)に取り組めるよう、テーマ、具体的施策、成果指標の設定を行い、持続的な成長を目指しています。

マテリアリティ特定プロセス

近年、気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、サプライチェーン上の労働負荷の問題や人権問題など、さまざまな社会的課題が発生しています。そうした中で、私たち企業が将来にわたって経済活動を継続するためには、こうした課題の事業活動への影響を認識・評価し、取り組むべき経営課題を明確にする必要があります。寿スピリッツグループは、2024年6月にお客様や株主・投資家の方々、従業員などのステークホルダーの声を踏まえ、優先的に取り組むべきマテリアリティを特定しました。

特定プロセス



マテリアリティ

具体的な取り組みと目標・KPI

マテリアリティ	取り組みテーマ	目標・KPI	マテリアリティ	取り組みテーマ
 持続可能な 環境型社会への 貢献	温室効果ガスの排出削減	国内グループ製造拠点のCO ₂ 排出量 (Scope1+2) : 2030年に 2020年3月期比30%削減、2050年に実質ゼロ	 持続可能な サプライチェーンの 構築	安定的な原料調達と 物流の効率化
	食品ロスの削減	食品廃棄物発生量 : 歩留まりの改善などにより、発生率を改善 食品残渣リサイクル量 : リサイクル率90%以上		
 安心安全な 製品の提供	食品安全マネジメント システムの運用遵守	グループ各社ごとにクレーム発生率 (PPM) の目標を設定	 地域社会との 共存共栄	子どもの学びの機会の提供
 多様性を尊重した 人財の採用と育成	多様な人財の活躍支援	女性管理職比率30%以上	 コーポレート ガバナンスの強化	透明性の高いガバナンスの構築
	健康経営を実現する働き方改革			
	“共育”という独自の人財育成の推進			
	理念共感型採用の実践			リスクマネジメント

サステナビリティ担当役員メッセージ



message

**サステナビリティ活動の推進により
持続的な企業価値の向上を
目指します**

常務取締役
グループ経営管理本部長
松本 真司

近年、持続可能な社会の実現に向けた意識が飛躍的に高まり、いまや企業価値を判断する基準の一つになるなど、「サステナビリティ」に関する活動はあらゆるステークホルダーから注目を集めています。当社グループでは、地球環境から、事業活動に必要な資源などさまざまな恩恵を受けており、地球環境をより良い状態に保全していくことが、自らの存在と活動に必須の要件であると自覚し、サステナビリティ活動を積極的に推進することなどを、「寿スピリッツ倫理要綱」に定めています。

また、2023年4月には「サステナビリティ委員会」を設置し、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明いたしました。2024年6月には、ESGの各分野を網羅

したマテリアリティ(重要課題)を公表し、2030年度までの長期目標を公表しています。2030年の達成を目指している長期目標は、①温室効果ガスの排出量削減 ②食品廃棄量の削減 ③ダイバーシティ推進 ④健康経営推進の4つです。いずれも当社グループが持続的に事業を行っていくうえで不可欠な取り組みであり、具体的な施策を着実に実行していきます。

今後も社会からの期待と要請に応え、一人ひとりの社員がサステナビリティ活動を積極的に実践することでマテリアリティ解決および長期目標達成へ取り組み、持続的な成長を目指していきます。

マテリアリティ



持続可能な環境型社会への貢献

温室効果ガスの排出削減

● 省エネルギーへの取り組み

当社グループは、労働安全面にも配慮した照度を保ちつつ、工場をはじめ倉庫や事務所などの蛍光灯や水銀灯を、電気使用量を抑えられるLED照明への切り替えを推進しています。

また、倉庫などで荷物の移動に使うフォークリフトにおいて電動のフォークリフトの採用や、営業車においてはハイブリッドカーなどのエコカーの導入を推進し、省エネルギーやCO₂排出量の削減に努めています。

寿製菓では、温暖化対策として期待されている、走行時に二酸化炭素を排出しない電気自動車普及促進のため、直売店・工場である「お菓子の壽城」の駐車場に充電スタンドを設置しています。ケイシイでは、冷蔵庫の間引き運転システムを導入し、年間で約5%の電気使用量の削減に成功しました。

● 省資源への取り組み

当社グループは、限られた資源を有効に活用し、低負荷型社会を実現するため、商品包装の再生紙利用を進めています。事業所においてもFSC認証やPEFG認証品などのコピー用紙を使用するだけでなく、稟議フロー、精算フローなど業務システムを見直し、サプライチェーン全体でペーパーレス化とDXを推進しています。



再生紙を用いた箱

省エネルギーへの取り組み

当社グループは、サステナビリティにおける取り組みを推進するため、2023年4月に「サステナビリティ委員会」を設置し、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。これを機に、気候変動がもたらす事業へのリスクと機会について、分析と対応をいっそう強化し、関連情報の開示を拡充していくとともに2050年の脱炭素社会実現に貢献していきます。

● ガバナンス

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長として、管理担当取締役、グループ管理部門責任者、当社グループ各社より任命された委員により構成されています。定期的に取り締役に付議・報告され、その対応状況を取締役会が監督しています。

● 戦略

気候変動によるリスクと機会の特定にあたり、IPCC（Intergovernment Panel on Climate Change）やIEA（International Energy Agency）が公表している情報を基に、当社グループの事業について、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオを設定し、2030年および2050年の影響を分析しました。

● リスク管理

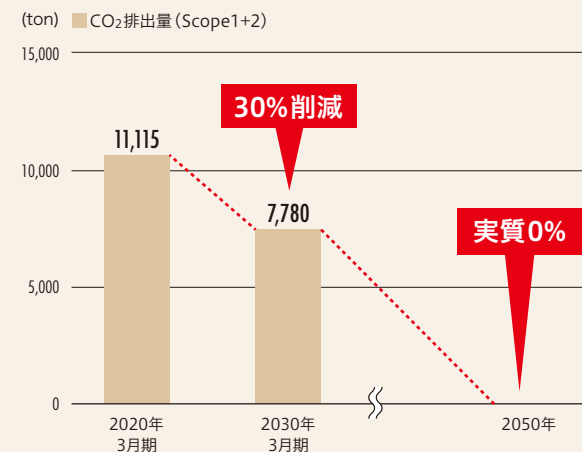
当社グループは、事業に関するリスクを統括するグループ経営管理本部において、全社的なリスクの洗い出しや対応方針を決定し、リスクへの適切な管理・対応を推進しています。気候変動に関するリスクは、グループ経営管理

本部が所属するサステナビリティ委員会において審議することで、全社的なリスク管理と統合できる体制となっています。また、サステナビリティ委員会においてTCFD提言に沿ったシナリオ分析を用いて、気候変動に関するリスクの重要性評価を審議し、取締役会に報告し、取締役会が監督しています。

● 指標および目標

当社グループは、気候変動を緩和するため、2030年に国内グループ製造拠点のCO₂排出量（Scope1+2）を2020年3月期（11,115t）比30%削減、2050年にCO₂などの温室効果ガス排出量実質ゼロを目指しています。

温室効果ガス排出量の目標



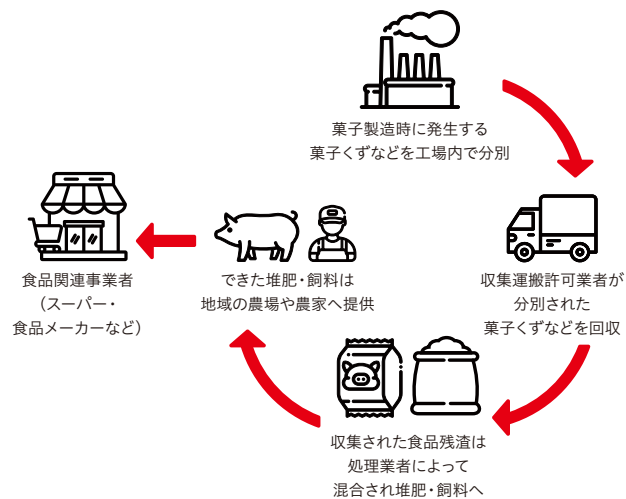
気候変動における取り組みの詳細は当社のホームページをご覧ください。
https://www.kotobukispirits.co.jp/sustainability/climate_change/

マテリアリティ

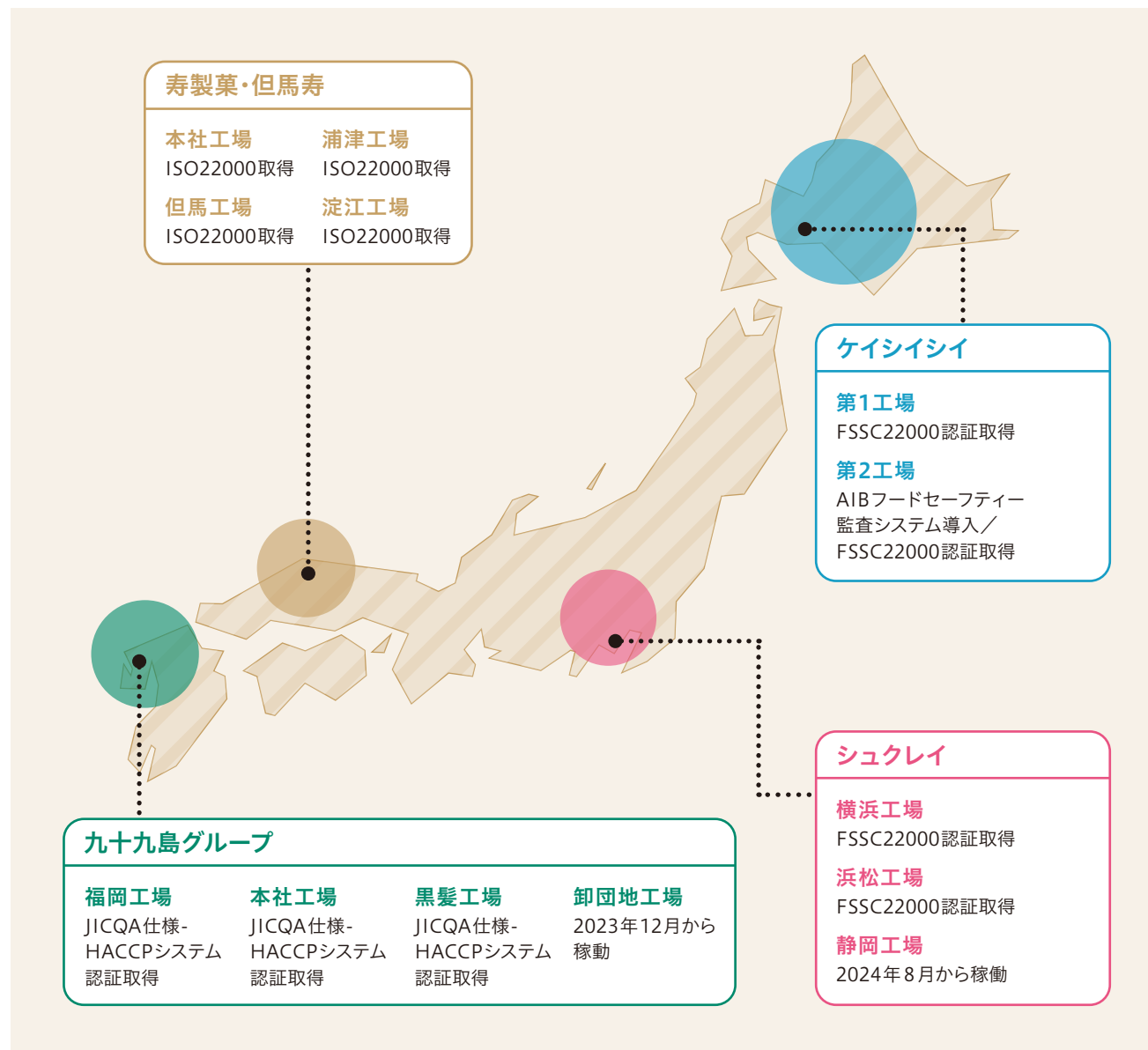
食品ロスの削減

寿製菓では、工場から排出される菓子くずなどの食品残渣を、収集運搬許可業者を通じて回収しています。その後、食品リサイクル法第11条の登録を受けた再生利用事業者によって破碎・混合された食品残渣は、完全密閉型発酵槽によって発酵させた後、堆肥として再生させています。この堆肥は地域の農場や農家などへ供給され、優良野菜育成に貢献し、食品残渣を資源とした循環サイクルをつくっています。同様に、ケイシイシイでは、養豚飼料へのリサイクルを実施しています。

食品資源の循環サイクル



グループ生産体制と認証一覧



マテリアリティ

シュクレイでは、微生物の働き(メタン発酵)により、食品廃棄物からバイオガスを発生させ、再生可能エネルギーを発電しています。

また、九十九島グループでは、サーマルリサイクル※を実践する焼却施設へ食品廃棄物を供給することで、通常の焼却に比べてCO₂の排出量を抑えています。

※廃棄物の焼却処理で発生する「熱エネルギー」を回収して利用するリサイクル方法



安心安全な製品の提供

食品安全マネジメントシステムの運用遵守

● 品質管理体制

当社グループは、食品メーカーとして社会の発展に貢献する一員である誇りと責任を持ち、商品を通してお客様に喜びを提供することに努めています。関連する法規制を理解し、コンプライアンスの維持・向上に努め、品質向上活動を継続します。

すべての製造工場において食品安全方針を制定し、従業員へ周知し継続的な改善に努め、生産工場の高度化を推進します。また、工場ごとに適切な品質マネジメントシステムの認証を取得し品質管理を徹底しています。

● 検査体制

当社グループでは微生物基準、理化学基準など当社グループの品質規格に合致したもののみを出荷しています。お客様

に安心して召し上がっていただくために、製造工程内の点検や拭き取り検査をはじめ、生産商品の抜き取り検査を実施し、商品の安全確保に努めています。また、月に1回、製造部門と品質管理室が連携し、製造工程内の監査や、必要に応じて改善指導を実施しています。



多様性を尊重した人財の採用と育成

多様な人財の活躍支援

● 組織と人財の活性化

働き方や雇用においてダイバーシティを推進することは、中長期的な企業価値の向上を目指すうえで欠かせない最重要課題の一つと認識しています。多様な視点を有する人財を確保し、彼らが活躍できる環境をつくるために、今後も施策を強化していきます。

● 女性の活躍推進に向けた管理職登用

2024年3月末時点での管理職に占める女性の割合は8.3%にとどまっていますが、多様な視点から事業を推進すべく、女性管理職比率30%を目標に取り組んでいます。今後も中途採用を含め能力のある女性を積極的に管理職へ登用していきます。

● 中途採用によるプロフェッショナル人財や外国人の採用と管理職への登用

当社グループの事業拡大に合わせて、特に専門性の高い分野である商品開発、生産技術、Webマーケティング、IT、海外事業の経験があるキャリア人財を積極的に採用・登用しており、2024年3月末時点での中途採用者の管理職比率は、58.3%となっています。また、海外事業や国内インバウンド事業などに対応するため、外国人の採用ならびに管理職登用にも取り組んでいきます。今後は、新卒採用者の管理職登用にもいっそう注力していきます。



マテリアリティ

健康経営を実現する働き方改革

当社グループでは多様性推進の一環として、男性の育児休業取得を推進し、子育てしながらでも働きやすい環境を整えています。また、定年後の継続雇用制度の見直しを通じて、60歳以上のシニア人材がいっそう活躍できる環境を整備していきます。従業員への健康投資についても推進しており、健康経営法人2022(中小企業部門)に寿製菓とケイシイシイが、健康経営法人2023(中小企業部門)にケイシイシイが認定されました。

“共育”という独自の人財育成の推進

当社グループでは、職種や階層別にさまざまな研修を用意しています。特に、経営理念の浸透研修に力を入れています。また、入社から半年間、先輩社員が専任のメンターとして付く「兄弟子制度」があります。入社したばかりの社員を細やかにサポートするだけでなく、先輩社員が後輩の指導を通じて成長を実感することを狙っています。



理念共感型採用の実践

当社グループでは、誰かの喜びや笑顔を創り出すことが自分の喜びと感じられる人には、大きなやりがいと誇りを持って働いてもらえと考え、経営理念「喜びを創り喜びを提供する」に共感いただける方を積極的に採用しています。複数回にわたる先輩社員とのグループディスカッションや現場でのインターンシップなどを設け、求職者に経営理念を理解・実感できるような機会を創出しています。2024年4月には、191名の新卒採用者が入社しました。



持続可能なサプライチェーンの構築

安定的な原料調達と物流の効率化

● カカオをはじめとしたサステナブルな調達

当社グループは、チョコレート原料の調達先に対して、その原料となるカカオの生産地が抱える児童労働、農家の貧困、森林伐採といった社会課題に配慮し、持続可能な方法で生産されたカカオの調達を推進しています。また、その調達先を通じて生産者に間接的な支援について検討を進めています。

● 地球環境に配慮した包材の導入

当社グループは、地球が育んだ自然の恵みを使って商品を生産し、お客様の元へお届けしている企業です。持続可能な成長や未来の実現のために、環境への取り組みを進める社会的な責任があると考えています。

包材の印刷には、環境や人体への影響が極めて少ないエタノールインクや、植物由来のバイオマスインクの使用を推進しています。ビニール袋においても、植物由来で環境に優しいバイオポリエチレンが配合されたものを推奨しています。また、プラスチックトレイは環境にやさしく、安全衛生性に優れたPET容器の使用を推進しています。

九十九島グループでは、主力商品の「九十九島せんべい8枚入り」のパッケージリニューアルに際して、環境への配慮からパッケージ素材をビニールから紙へと変更、また印刷に使用するインクもバイオマスインクを採用しています。



● 物流の効率化

九十九島グループでは、倉庫での作業工程ごとの横持ち※による無駄な配送が生じないように、物流拠点を集約し、配送業務そのものを減らしています。また、九州から首都圏への配送において、フェリーでの輸送を採用することでトラックでの陸送を減らす工夫をしています。

※工場や店舗といった社内の拠点間で、商品を移送する輸送

マテリアリティ



地域社会との共存共栄

子どもの学びの機会の提供

●工場見学

寿製菓本社工場では毎年小学校3年生を中心に工場見学を受け入れ、毎年1,000名程度の児童が来社しています。因幡の白うさぎ製造ラインの見学、うさぎの形をした饅頭に赤い目を付ける目付体験、生産工場ならではのクイズコーナーを実施しています。

●白うさぎ一座による保育園・幼稚園訪問

山陰名菓「因幡の白うさぎ」の発売50周年を記念し、2010年より「白うさぎ一座」を社内で立ち上げ、鳥取県内の保育園・幼稚園などを訪問しています。

訪問先では、子どもたちに向けて日本神話「因幡の白兎」を



再現した紙芝居の開催や、子どもたちと社員が一体となって体を動かす「うさぎ体操」の開催、うさぎ饅頭への目付体験を実施しています。訪問を通じて地域の皆様と出会い笑顔に触れることで、スタッフの励みになるだけでなく、社会への調和を推進しています。

●寿財団

代表取締役社長 河越誠剛は、奨学金の給付を通じてより良い社会の構築に寄与すべく、2019年2月に「公益財団法人寿財団」を設立しました。

学業優秀であるにもかかわらず、経済的な理由で学費の支払いが困難な首都圏の大学に通う学生に対して、返還義務のない奨学金を給付することで、学業の奨励を図り、将来有望な優れた人財の育成に寄与しています。



奨学金の詳しい情報については
公益財団法人寿財団のホームページをご覧ください。
<https://kotobukizaidan.org/>

社会貢献活動を通じた地域振興

●地域スポーツの発展

寿製菓は、地域スポーツの発展のために2010年から鳥取のプロサッカーチーム「ガイナレ鳥取」を応援しています。

また、2016年からはプロバスケットボールリーグであるB-1リーグに在籍する「島根スサノオマジック」とスポンサー契約を結んでいます。ホームアリーナで行う「冠スポンサー試合」では有志の従業員により、ブースターの皆さんに直接

寿製菓の商品をお渡ししています。ハーフタイムでは寿製菓のお祭り部隊「寿万灯隊」の演技を披露したこともあります。



●YOSAKOIさせば祭り

九十九島グループでは、本社を構える佐世保市の一大イベントである「YOSAKOIさせば祭り」に、祭りを盛り上げて地域への恩返しをしたいという思いから、『九十九島舞踊団菓楽』として出場しています。ただ祭りに参加するだけでなく、毎月行われるYOSAKOIさせば祭り実行委員会主催の清掃活動や、事前PRイベントへの参画、毎月の運営会議への出席などを通じて、YOSAKOIさせば祭りの運営に多方面から貢献しています。

マテリアリティ



コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンス体制

●取締役会

当社の取締役会は、代表取締役社長 河越誠剛が議長を務め、常務取締役 松本真司、取締役 城内正行、取締役 阪本良一、社外取締役 岩田松雄、社外取締役 好本 恵、取締役(監査等委員) 山根理道、社外取締役(監査等委員) 田中康裕、社外取締役(監査等委員) 上田啓子の9名(内、社外取締役4名)で構成しています。取締役会は定款および法令において定めるもののほか、取締役会において決議する事項を定めた「取締役会規程」に基づき、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。

取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するため、原則として月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

●監査等委員会

取締役の業務執行を監査する役割を担う監査等委員会は、取締役(監査等委員・常勤) 山根理道、社外取締役(監査等委員) 田中康裕、社外取締役(監査等委員) 上田啓子の3名(内、社外取締役2名)で構成しています。監査等委員会は、監査計画の決定および監査の実施報告など、原則として月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。監査等委員は、取締役会のほか、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するため、グループ経営会議など重要な会議に出席す

るとともに、業務執行に関する重要な文書を閲覧し、必要に応じて取締役または使用人にその説明を求めることができるものとしています。

●指名・報酬諮問委員会

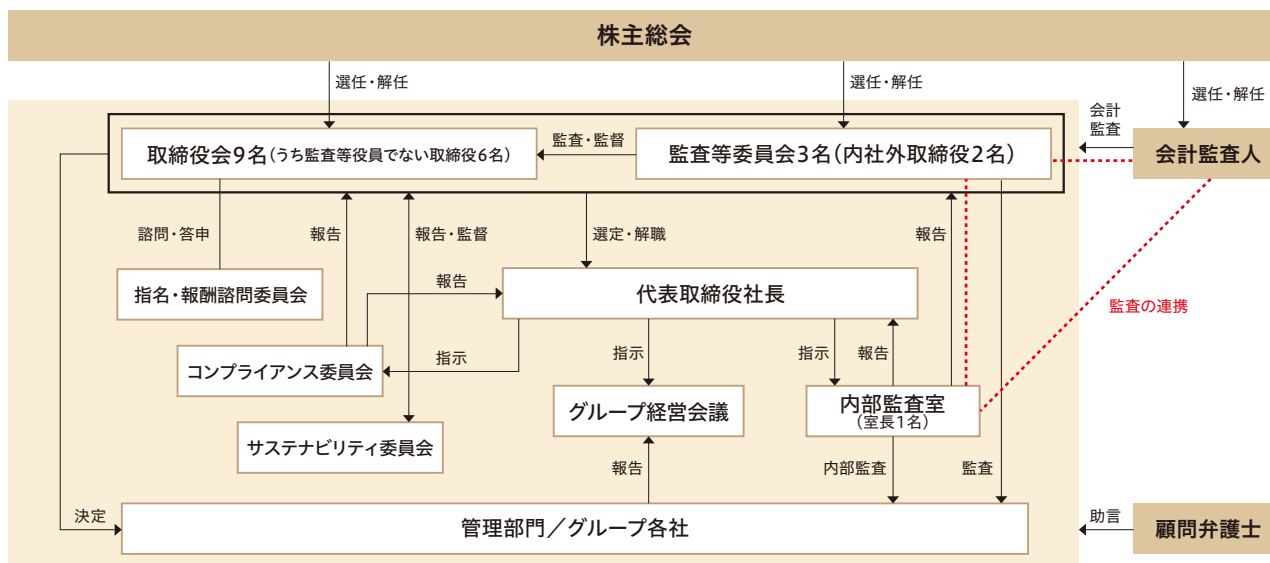
当社は、2021年6月22日付けで、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を過半数とする任意の指名・報酬諮問委員会を設置しました。当該委員会は、社外取締役 岩田松雄を委員長として、社内取締役2名(松本真司、山根理道)および社外取締役3名(好本恵、田中康裕、上田啓子)の取締役6名で構成しています。指名・報酬諮問委員会は、取締役(グループ会社を含む)の指名・報酬などに関する事項について、あらかじめ取締役会から諮問要請を受け、当該委員会で審議のうえ、

その審議結果などを取締役会に対して答申を行うものとしています。また、当該委員会は、原則として年1回以上開催し、必要に応じて随時開催することができるものとしています。

●サステナビリティ委員会

当社は、2023年4月15日付けでサステナビリティ委員会を設置しました。当該委員会は、当社代表取締役社長 河越誠剛を委員長とし、当社管理担当常務取締役 松本真司が統括責任者となり、当社グループ各社管理部門責任者および当社グループ各社から任命された委員で組織しています。原則として年2回以上開催し、必要に応じて随時開催しています。サステナビリティを巡る課題に適切に対応を図ることを基本方針とし、マテリアリティの特定および特定した取り組みテーマへの対応などを審議しています。

コーポレートガバナンスの体制図(2024年6月26日現在)



マテリアリティ

● 内部監査室

当社の内部監査室は、内部監査室長 足穂 学の1名で構成しています。業務が内部統制下において、関係法令、定款および社内規程に従い、適切かつ有効に運営されるよう、当社の内部監査に関する基本的な事項を定めた「内部監査規程」に基づき、当社および当社グループの内部監査を実施しています。内部監査室は、社長直轄の組織として当社代表取締役社長が直接選任しています。内部監査人は、監査に際し、書類の提出、その内容に説明および必要事項を要求することができ、必要がある場合は外部の関係先に確認を求めることができる権限などを有しています。

● コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、当社代表取締役社長 河越誠剛を委員長とし、当社管理担当常務取締役 松本真司がコンプライアンス統括責任者となり、当社グループ各社から任命されたコンプライアンス委員で組織しています。コンプライアンスの取り組みについて定めた「コンプライアンス規程」に基づき、コンプライアンスや企業倫理の研修・教育、内部通報制度による通報などの調査結果に基づく対応、リスク管理におけるリスク発生に対する措置などを専決事項として、原則として3ヵ月に1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

なお、コンプライアンス委員会には、取締役（監査等委員・常勤）山根理道および内部監査室長 足穂 学が出席し、監視できる体制となっています。

● グループ経営会議

グループ経営会議は、当社代表取締役社長 河越誠剛が議長を務め、常務取締役 松本真司、取締役 城内正行、取締役 阪本良一およびグループ会社の各取締役・関係部門長などで構成しています。原則として毎月1回開催し関係会社の指導、育成を促進し、企業集団としての経営効率の向上を目的に定めた「関係会社規程」に基づき、グループ経営方針の伝達およびグループ各社の事業活動の報告ならびに業務執行状況の監督を行い、経営の効率化・健全性・透明性の確保ならびに意思決定の迅速化に取り組んでいます。

なお、グループ経営会議には、取締役（監査等委員・常勤）山根理道、社外取締役（監査等委員）田中康裕、社外取締役（監査等委員）上田啓子および内部監査室長 足穂 学が適宜出席し、監視できる体制となっています。

取締役会の実効性評価

2023年5月に全取締役（監査等委員である取締役を含む）に対して実施した「取締役会の実効性に係るアンケート」の結果および取締役会での討議を踏まえて分析・評価を行いました。その結果、当社取締役会は、その役割・責務を果たすための知識・経験・能力などを、全体としてバランスよく備え、適正規模を維持し議事運営されており、質の高い活発な議論のもと意思決定がなされていることから、現時点では取締役会全体として実効性がおおむね確保されているものと評価しました。

当社は今後、年に1回程度、取締役会の実効性評価を行い、その概要を開示するとともに、今後も取締役会の実効性の向上に努めていきます。

役員報酬

● 基本方針

当社の取締役の報酬は、中長期にわたる企業価値の持続的な向上を図ることを最重要視した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定には、各取締役の職責などを踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬（金銭報酬）と中長期インセンティブとして議渡制限付株式報酬で構成し、監査等委員である取締役および社外取締役については、その職務における独立性を考慮し、基本報酬のみとしています。

● 基本報酬の個人別の報酬などの額に関する方針

当社の取締役（社外取締役を除く）の基本報酬は、月別の固定報酬とし、役位および職責に応じた当社への業績貢献度合い、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員の給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとしています。

社外取締役の基本報酬は、月別の固定報酬とし、職務と責任および他社水準などを勘案して決定するものとしています。

マテリアリティ

●非金銭報酬などの内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

非金銭報酬などは、取締役に当社の企業価値の持続的向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆様とのいっそうの価値共有を進めることを目的とした報酬として、譲渡制限付株式報酬を支払うものとします。

譲渡制限付株式報酬の具体的な付与数は、各取締役の役位、職責を踏まえ決定し、取締役会において個人別割当株式数を決議し、毎年一定の時期に付与するものとします。

●取締役の個人別の報酬などの内容についての決定の方法

取締役の個人別の報酬額については、代表取締役が定時株主総会において決議された取締役の報酬限度額の範囲内で、上記方針を基に各取締役の基本報酬の額、非金銭報酬の額、ならびにその割合について総合的に勘案し作成した報酬案を、取締役会が指名・報酬諮問委員会の審議・答申を受

けて、あらかじめ監査等委員会の意見も聴取し、社外取締役が出席する取締役会において審議のうえ、決定するものとしています。

なお、取締役の報酬額については、2016年6月28日開催の定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額を年額300百万円以内（内、社外取締役は年額25百万円以内）、監査等委員である取締役の報酬限度額を年額50百万円以内とする旨を決議しています。

また、2024年6月25日開催の定時株主総会において、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除いた取締役、以下「対象取締役」という）に対し、上記報酬枠とは別枠にて、新たに譲渡制限付株式の付与のための報酬限度額を年額60百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）とする旨を決議しています。当該株主総会終了時点の取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は6名、監査等委員である取締役の員数は3名です。

取締役に対するトレーニングの方針

当社は社外取締役を迎えるに際し、当社の沿革、事業概況、当社グループの工場見学など、当社の置かれている事業環境に関する情報の習得および理解をしていただく機会を設けています。また、取締役にはその役割と責任を全うするうえで必要な知識と情報を習得するために、外部専門機関などを活用したセミナーの受講、外部団体などの研修交流会に参加し、研鑽を積んでいます。監査等委員については日本監査役協会に所属し、同協会の開催する諸研修に参加し必要な知識・情報の習得により監査スキルの向上を行っています。

政策保有株式

当社は、良好な取引関係の維持・発展、安定的な金融取引関係の維持などの観点から、企業価値の向上に資すると判断されるものについては保有し、また、重要性の高い銘柄については、定期的に取り締役会で中長期的な経済合理性、取引の状況などを検証していく方針です。この方針に基づき、保有の妥当性が認められない場合には、縮減を図ります。議決権行使については、発行会社の健全な経営と中長期的な企業価値向上に資するかなどを総合的に勘案し、適切に行使しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役(監査等委員・社外取締役を除く)	123,900	123,900	—	—	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	19,800	19,800	—	—	1
社外役員	22,800	22,800	—	—	4

(注) 役員ごとの報酬等の総額については、1億円以上を支給している役員はいませんので、記載を省略しています。

マテリアリティ

スキル・マトリックス

氏名	性別	役職	選任理由	スキル					
				企業経営 経営戦略	財務会計	法務・リスク マネジメント	人事労務 人財開発	消費生活	ESG
河越 誠剛	男性	社内(常勤) 代表取締役社長	1994年6月以来長年にわたり当社の代表取締役社長として経営を指揮し、その豊富な経験と幅広い知見に基づく強いリーダーシップは、今後も当社のグループ経営において必要不可欠であるため。	○				○	○
松本 真司	男性	社内(常勤) 取締役	入社以来経理・財務、経営企画部長に携わるなど、豊富な業務経験を有し、2012年6月に取締役就任後は、グループ経営管理の強化に努めるなど取締役としての職責を果たしています。その経歴を通じて培われた豊富な経験と幅広い知見は、当社のグループ経営に欠かせないものと判断するため。	○	○	○	○		○
城内 正行	男性	社内(常勤) 取締役	2006年9月以来複数の当社グループ会社の取締役などを歴任し、また、2015年以降は主要なグループ会社である寿製菓株式会社の代表取締役を務めるなど、その経歴を通じて培われた豊富な経験と幅広い知見は、当社のグループ経営に欠かせないものと判断するため。	○				○	
阪本 良一	男性	社内(常勤) 取締役	2007年5月以来複数の当社グループ会社の取締役を歴任し、また、2019年5月より主要なグループ会社である株式会社シュクレイの代表取締役を務めるなど、その経歴を通じて培われた豊富な経験と幅広い知見は、当社のグループ経営に欠かせないものと判断するため。	○				○	
岩田 松雄 (社外)	男性	社外(非常勤) 取締役	長年にわたり企業経営に関与しており、その経歴を通じて培われた経営者としての豊富な経験と幅広い知見を活かし、中立的および客観的な立場から当社の経営に反映していただけるものと判断しており、また、現在当社の社外取締役としてその職責を適切に果たしているため。	○			○	○	
好本 恵 (社外)	女性	社外(非常勤) 取締役	アナウンサーとしての長年の経験や複数の大学の講師・教授を務めるなど、これまで培ってきた豊富な経験と幅広い知見に加え、女性ならではの視点により、中立的および客観的な立場から当社の経営に反映していただけるものと判断するため。				○	○	○
山根 理道	男性	社内(常勤) 監査等役員	入社以来労務・人事、総務本部長に携わるなど、豊富な業務経験を有し、2010年6月より取締役に就任し、コンプライアンスおよびグループ管理部門の強化に努めるなど取締役としての職責を果たしています。その経歴を通じて培われた豊富な経験と幅広い知見を活かし、実効性の高い監査ができると判断するため。	○		○	○		○
田中 康裕 (社外)	男性	社外(非常勤) 監査等役員	税理士として、財務および会計面での専門的な知見と豊富な経験を有しており、中立的および客観的な立場から当社の経営に反映していただけるものと判断しており、また、同氏は現在当社の監査等委員である社外取締役としてその職責を適切に果たしているため。		○				
上田 啓子 (社外)	女性	社外(非常勤) 監査等役員	弁護士としての法務面での専門的な知見と豊富な経験に加え、女性ならではの視点により、中立的および客観的な立場から当社の経営に反映していただけるものと判断するため。			○			

リスクマネジメント

重要リスクへの対応

当社グループは、公正で健全な企業活動を維持するため、各種規程の整備と運用、各種機関の適切な体制の維持および的確な監査を実施しています。

当社グループのリスク管理は、監査等委員会の監査業務、

会計監査人による定期的な会計監査、内部監査室による内部監査、コンプライアンス委員会での定例会議などを基盤に行われ、社内、社外の公平な視点から業務執行状況を監査・監督し、業務活動の適正性・合理性を評価し、改善提言を行っています。

当社グループは、法令違反などの未然防止と早期発見による是正措置および再発防止策を適切に講じることを目的として、当社コンプライアンス担当部門および当社グループ各社の管理部門ならびに顧問弁護士が直接情報受領窓口となる内部通報体制を設置し、運用しています。

リスクの種類	リスクの内容	対策
異常気象、大規模災害等による消費動向の急激な変動について	当社グループの主力事業は、菓子類を主とした嗜好品を取り扱っており、用途等の性質上、季節変動があり、気象変動の影響を受ける傾向があります。	●天候予測に注視
自然災害	大規模な自然災害の発生により事業拠点が甚大な被害により、長期間稼働不能の状態に陥るなど生産活動または販売活動に大きな支障をきたす場合や、一部の商品を除き基本的には一商品一工場の生産体制であるため、販売できなくなる商品が発生した場合には、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	●設備の定期点検、火災保険の付与 ●生産拠点の分散化による特定地区への生産集中・売上依存の回避
食品の安全性について	消費者の食品の安全性に対する関心が非常に高まっています。また、菓子・食品業界におきましては、食品表示偽装、原材料や製品の消費期限・賞味期限の管理の問題など、食品の品質・安全性に関する問題が発生しています。	●各種法令の遵守、対応マニュアルの整備 ●適正表示の徹底 ●異常が発生した場合の体制の構築
法的規制について	法令違反などにより食品衛生法、JAS法、食品表示法、景品表示法、不正競争防止法、製造物責任法などの許認可が取消された場合または業務の停止命令を受けた場合には、当社グループの事業継続および経営成績に重大な影響を及ぼす可能性があります。また、今後において規制の強化または新たな規制の導入により、事業活動が制約され、各業務の遅滞が発生した場合などには、当社グループの事業継続および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	●許認可を受けるための諸条件および法令の遵守
原材料の調達および価格高騰	製菓原材料は主に小麦粉、小豆、砂糖、油脂など多くの農産物を使用しており、産地の天候不順や自然災害の影響、世界的な需給状況の変化により価格の高騰や安定的な調達が困難になる可能性があり、輸入原料の場合には、為替変動によっても仕入価格が変動する可能性があります。また、原油価格の高騰により重油などの燃料や石油製品である包装資材、容器類の価格が上昇する可能性があります。	●情報収集や調達先の多様化 ●事前の価格交渉
情報の漏洩	特に、通信販売においては、多くのお客様の個人情報を保有していることから、個人情報の保護に関する法律(以下「個人情報保護法」という)を遵守するとともに、厳重な管理に努めています。しかしながら、万一何らかの理由により情報漏洩や個人情報保護法に抵触する事象が発生した場合には、損害賠償の発生や対応費用の発生のみならず、当社グループの信用に重大な影響を与え、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	●「情報管理規程」および「個人情報管理規程」の制定・社内体制の整備 ●通信販売事業における、個人情報保護法の遵守・管理
海外での事業展開	当社グループは、主にアジア地域において、製品の輸出や、現地法人およびフランチャイズパートナーを通じた事業活動を展開しています。事業展開地域において、予期しない不利な経済的、政治的要因、法的規制などの発生、また、地震などの自然災害、紛争テロの発生、感染症疾病の流行などの事象が発生した場合には、海外での事業活動に支障をきたし、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	
固定資産の減損	当社グループは、事業活動で使用する工場や店舗などに関するさまざまな資産を保有しています。経営環境や事業活動の著しい変化による収益性の低下、将来キャッシュフローの状況などにより、対象資産に対して減損処理を行った場合には、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	

リスクマネジメント

コンプライアンス

当社は、2021年6月22日付けで、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を過半数とする任意の「指名・報酬諮問委員会」を設置し、取締役会の監督機能の強化およびコーポレートガバナンス体制の充実を図りました。

当社グループは、経営理念に基づき、すべての物事の判断基準とする経営哲学（フィロソフィー）を明文化（2003年1月1日発行）し、さらに、企業倫理および法令遵守の基本姿勢を明確にすべく「寿スピリッツグループ倫理綱領」、「コンプライアンス規程」を制定し、すべての役員および従業員に周知徹底させることにより、経営理念の浸透と企業倫理の徹底を図っています。また、グループ全社の横断的組織である「コンプライアンス

委員会」を設置し、コンプライアンス体制の整備、維持、向上を行うべく整備しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループは、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、いただいたご意見やご期待を経営層へフィードバックし、経営および企業活動へ活かすべく、ステークホルダーエンゲージメントを重視しています。積極的なコミュニケーションを継続的に行之、持続可能な社会の実現に貢献できるよう取り組んでいます。

各ステークホルダーとの関わり

	ステークホルダーとの関わり	対応手段
お客様	安全・安心、そして高品質なプレミアムギフトスイーツをお客様にお届けすることが私たちの責任と考え、お客様満足を追求めます。	●コーポレートサイトでのお問い合わせ窓口 ●グループ各社のコーポレートサイト、ブランドサイト ●SNSなど
従業員	当社グループの強みである「超現場主義経営」が発揮できるよう、経営理念の浸透、ワークライフバランス、ダイバーシティなどに取り組みます。	●日々の事業活動 ●社内報 ●グループ相談窓口
株主・投資家	株主・投資家の皆様との信頼関係の構築のため、コミュニケーションを大切に、いただいたご意見やご要望を企業活動に反映させます。	●株主総会 ●機関投資家、個人投資家とのミーティング ●決算説明会 ●IRサイト
お取引先様	調達活動において、お取引先様と信頼関係を構築し、共存・共栄を基本に連携していきます。	●日々の事業活動
地域社会	当社グループが地域社会の一員として、地域の持続的な発展に貢献できるように積極的なコミュニケーションを図り、当社グループができること、求められていることを考え、ともに歩みます。	●地域行事への参加、寄付 ●地域でのボランティア活動 ●工場見学

株主・投資家との対話

株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針は、以下のとおりです。

- (i) 当社のIR活動は、代表取締役社長および取締役経営管理本部長が中心となって行っています。
- (ii) IRに関する情報は、IR担当部署である経営企画部が、事業会社の関係部署と連携し対応しています。
- (iii) 当社の主なIR活動は、年2回の決算説明会、四半期ごとの機関投資家・アナリストとの個別ミーティングの実施、自社ホームページのIRサイトの企画・運営などであり、決算説明会や株主総会の資料および動画をIRサイトに掲載するなど充実に努めています。
- (iv) IR活動により把握された意見などについては、適宜取締役会や経営会議に報告し、情報共有を図っています。
- (v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関しては、「情報開示規程」および「インサイダー取引防止規程」に基づき、適切かつ慎重に管理しています。



役員一覧

取締役



代表取締役社長
河越 誠剛

1987年4月 当社入社 専務取締役
1989年3月 代表取締役副社長
1994年6月 代表取締役社長(現任)



常務取締役 グループ経営管理本部長
松本 真司

1990年3月 当社入社
2010年6月 経営企画部長
2012年6月 取締役経営企画部長
2022年6月 常務取締役グループ
経営管理本部長(現任)



取締役
城内 正行

1991年3月 当社入社
2005年2月 株式会社九十九島グループ
営業本部長
2012年9月 寿製菓株式会社 営業部長
2015年5月 同社 代表取締役社長(現任)
2020年6月 当社 取締役(現任)



取締役
山根 理道

1990年9月 当社入社
2006年10月 寿製菓株式会社 総務本部長
2010年6月 取締役グループ経営管理本部長
2012年6月 取締役管理部長
2022年6月 取締役(監査等委員・常勤)(現任)



社外取締役
田中 康裕

1990年4月 田中康晴税理士事務所(現 税理士法人田中事務所)入所
2003年6月 税理士法人田中事務所代表社員(現任)
2016年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)



取締役
阪本 良一

1987年11月 株式会社但馬寿入社
2007年5月 同社 常務取締役
2014年7月 株式会社シュクレイ
取締役営業部長
2019年5月 同社 代表取締役社長(現任)
2020年6月 当社 取締役(現任)



社外取締役
岩田 松雄

1982年4月 日産自動車株式会社入社
1999年7月 コカ・コーラビバレッジサービス
株式会社 常務執行役員
2009年6月 スターバックスコーヒージャパン
株式会社 代表取締役最高経営責任者(CEO)
2012年6月 株式会社大戸屋ホールディングス
社外取締役
2015年6月 当社取締役(現任)



社外取締役
好本 恵

1976年4月 日本放送協会(略称:NHK)入局
1981年6月 フリーアナウンサー(現任)
2020年4月 十文字学園女子大学教育人文学
部文芸文化学科教授
2021年6月 当社取締役(現任)
2024年4月 十文字学園女子大学名誉教授
(現任)



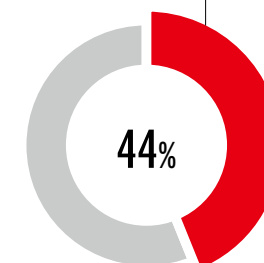
社外取締役
上田 啓子

2008年11月 最高裁判所司法修習
2010年1月 弁護士法人中村総合法律事務所
入所
2013年1月 梅本・栗原・上田法律事務所(現
京橋・室町法律事務所)
パートナー(現任)
2024年3月 日本テクノ株式会社 社外監査役
(現任)
2024年6月 当社取締役(監査等委員)(現在)

取締役(監査等委員)

社外取締役比率

取締役9名のうち
4名が社外取締役



社外取締役メッセージ

理念経営をよりいっそう強化していくために、
これまでの経験を活かしてサポートしていきます社外取締役
岩田 松雄

2015年から当社の社外取締役に就任しています。私自身経営者として3社で社長を務めましたが、これまで得たさまざまな経験や知識を出来るだけ取締役会の議論で活かそうと日々責務にあたっています。

また、次の経営人財の育成のために、取締役会の中では時には厳しい質問や意見をさせていただいています。例えば調査や情報の足りていない案件については、次回取締役会で再提案をお願いすることもあります。案件によっては不同意の

意思表示もしています。これに対し社長を含め社員の皆様にはとても真摯にご対応いただいています。

当社は1952年に設立された飴菓子などを製造する寿製菓がスタートです。その後さまざまな企業と統合を果たし現在の姿になっていますが、創業以来お客様を大切にするDNAはグループ各社に深く根付いています。2代目を受け継ぐ河越社長は、明るく強いリーダーシップを発揮され、また真摯に経営に取り組まれており、当社の経営理念「喜びを創り喜びを提供する」をとても大切にされた経営をなされています。工場訪問などをすると朝礼の場で経営理念手帳「こづち」の一節を声高らかに読み上げている姿に感動するとともに、理念経営が行き届いているのは、こういった地道な取り組みがあってこそ、いつも感心します。

経営戦略の面では、コロナ禍での対応において、最悪の事態に備えしっかり制度融資で現金を手元に残し、全社員がコスト削減に邁進しました。社長自身が真っ先に自らの給与を下げ、生産性アップのために製造設備投資による合理化や無駄な経費を削る社内の引き締めを図る一方、人には一切手をつけず、むしろ東京駅構内など好景気時にはなかなか出店できない場所に積極的に出店をしました。まさしく守りと攻めを行う柔軟性のある経営だったと思います。

こうした経営戦略が実現できたのは、従業員一人ひとりに経営理念や戦略が十分に浸透しているからに他ならないと感

じています。当社では経営理念の浸透度は日常の言葉遣いの中に現れると考え、普段の言葉選びもとても大切にしています。例えば、メールの書き出しは前向きな気持ちになるよう「お疲れ様」ではなく「お元氣様です!」で始まります。これも毎年進化していて、現在は経営スピードを上げるべく「マッハでお元氣様です!」となっています。また社員全員を「同志」と呼び合うなど、普段使う言葉も徹底されています。

経営理念の実践状況を発表する年に一度の「こづち発表全国大会」では、従業員の発表を聞くと涙が止まらなくなります。一人ひとりがお客様のために超現場主義経営を実践し、従業員同士で評価・称賛しあう姿を見ると、参加者全員が寿スピリッツグループに勤めて良かったと心から思える瞬間でもあります。

また、当社には自由に意見が言える雰囲気があります。着々と若い力も育ってきているように感じ、非常に期待感が高まります。一方で次世代の経営人財の育成や女性の活躍推進にはまだまだ課題があり、今後とも取り組んでいく必要があると感じています。現在は報酬レベルも徐々に改善し、社内にはない知見やスキルを持った外部人財の登用もしやすくなりました。

これからも一人でも多くのお客様に「喜びを創り喜びを提供」していただきたいと思いますし、私もそのサポートができるよう尽力していきます。

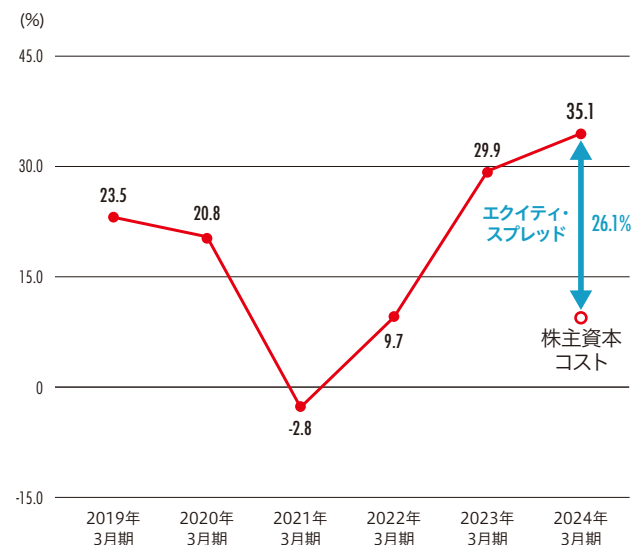
株主・投資家の皆様のご期待に十分お応えできる会社だと信じています。引き続きのご支援のほどよろしく申し上げます。

財務戦略

資本コストや株価を意識した経営

株主資本コストをCAPM(資本資産価格モデル)で算出し、おおむね9%程度と認識しています。一方で、2024年3月期実績のROEは35.1%、過去5年平均で見ても18.5%と、株主資本コストを大きく上回っていると考えています。そのうえで、2024年3月期末の当社株価終値ベースで、PBR(株価純資産

ROE



株主資本コスト 2024年3月期

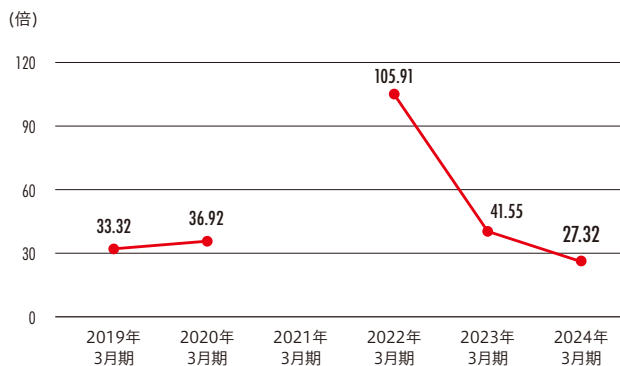
$$\text{リスクフリーレート} \times \text{ベータ}(\beta)\text{感応度} \times \text{リスクプレミアム} = \text{株主資本コスト}^{\text{※3}}$$

$$\text{安全資産 無利息金利}^{\text{※1}} \times \text{当社固有の リスク} \times \text{株式投資に期待する 超過収益率}^{\text{※2}} = 8.98\%$$

※1 10年国債利回りをベースに設定
 ※2 過去の株式市場リターンから設定
 ※3 CAPMより算出

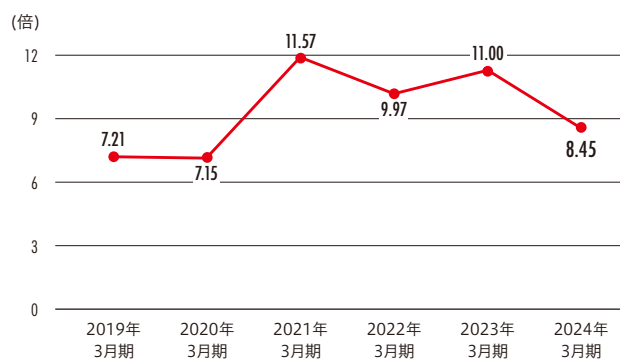
倍率)は8.45倍と1倍を大きく超えています。以上から、PBRの観点からみれば十分に評価されているという認識のもとPBRを現状よりも大きく改善するための施策や目標値を現在当社では設定していません。こうした現状認識ではありますが、今後も資本収益性の向上に努め、株主資本コストを上回る高い付加価値を創出し、企業価値の向上に努めていきます。

PER



(注) 2021年3月期のPERは、当期純損失のため非表示

PBR



株主還元

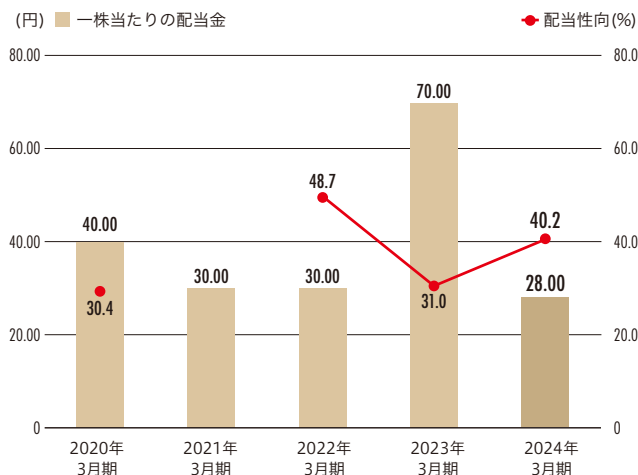
長期にわたり安定して利益還元ができるよう、内部留保、業績水準ならびに配当性向などを総合的に勘案し、利益還元に努めることを基本方針としています。株主の皆様への日頃のご支援に対する感謝の念とともに、お客様でもある株主様に当社グループの製品をお試しいただくことで、熱狂的ファンになっていただきたいという思いから株主優待制度を実施しています。

株主優待制度は、毎年3月31日時点で、当社株式を100株以上ご所有の株主様に対して、3,000円相当の当社グループ製品をお贈りしています。



2024年3月31日時点の株主優待商品

一株当たりの配当金／配当性向

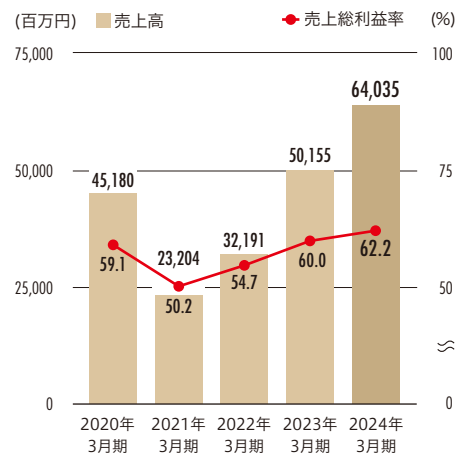


(注) 2021年3月期は赤字配当のため、配当性向は非表示
 2023年10月1日付けで普通株式1株につき5株の株式分割を実施
 2023年3月期までは、株式分割前の配当金の額を記載

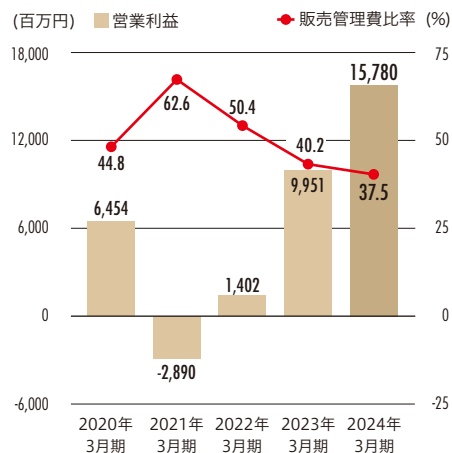
財務／非財務ハイライト

財務ハイライト

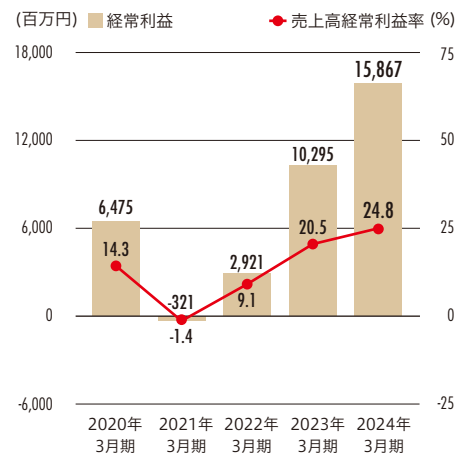
売上高／売上総利益率



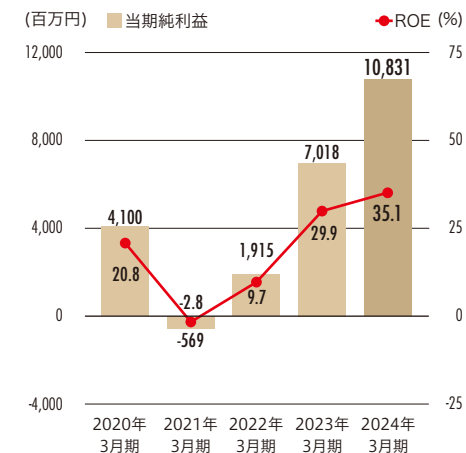
営業利益／販売管理費比率



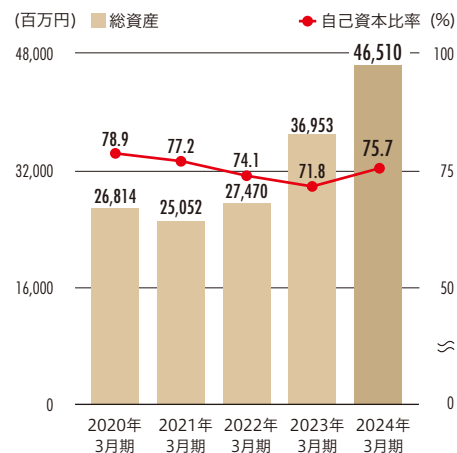
経常利益／売上高経常利益率



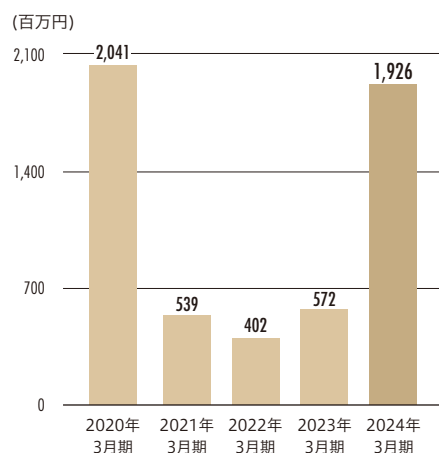
当期純利益／ROE(自己資本利益率)



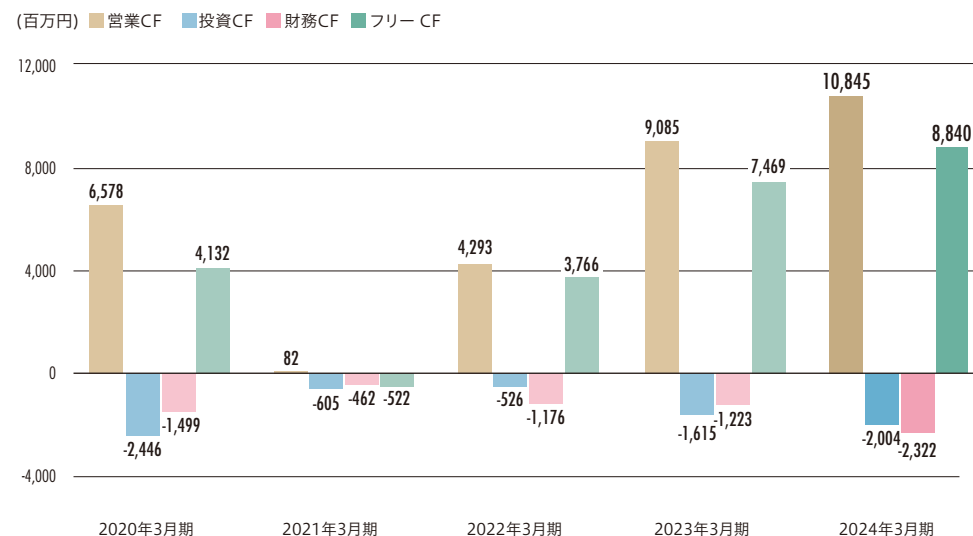
総資産／自己資本比率



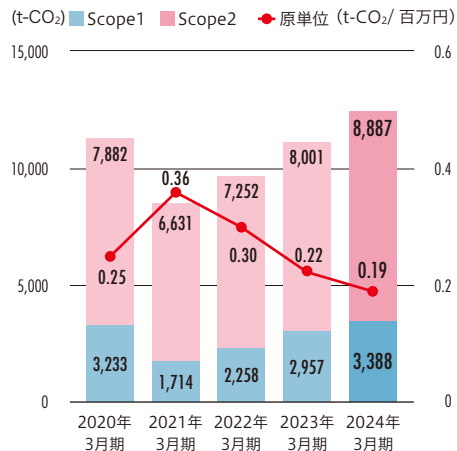
設備投資



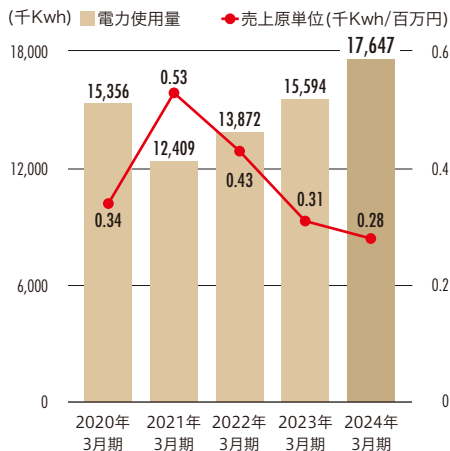
営業・投資・財務・フリーキャッシュフロー



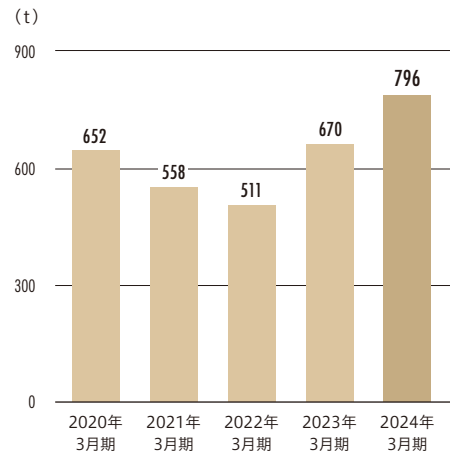
非財務ハイライト

CO₂排出量／原単位

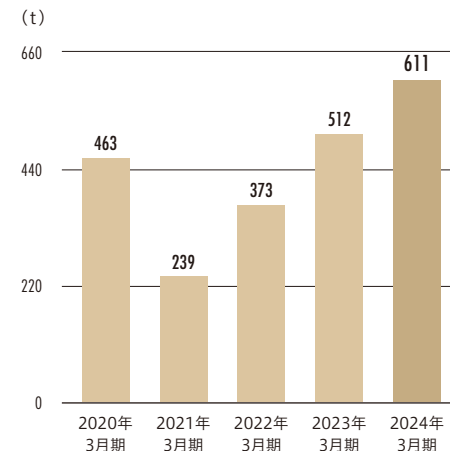
電力使用量／売上原単位



食品廃棄物量

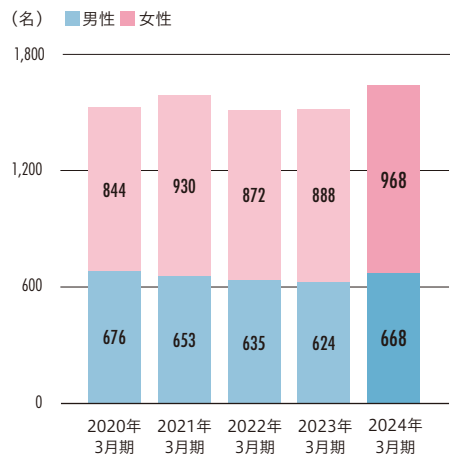


食品残渣リサイクル量

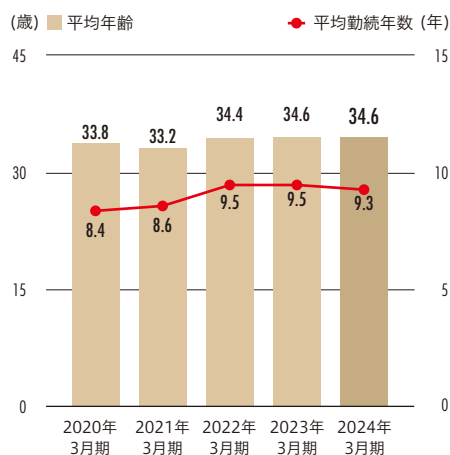


(注)2024年3月期より、サーマルリサイクル分を含めています。

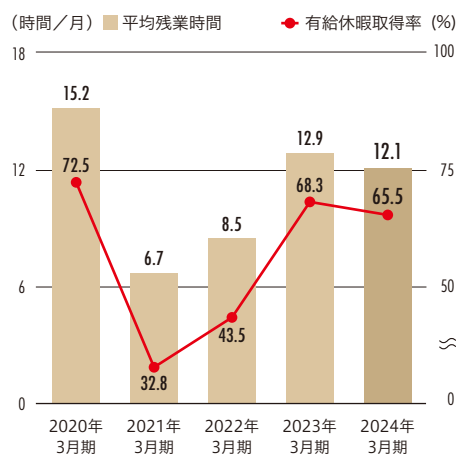
従業員数(正社員)



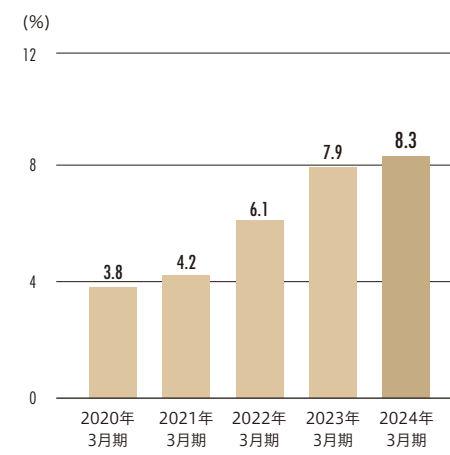
平均年齢／平均勤続年数(正社員)



平均残業時間／有給休暇取得率



女性管理職比率



会社概要／株式情報

2024年3月31日時点

会社概要

社名	寿スピリッツ株式会社
本社	鳥取県米子市旗ヶ崎2028番地
事務所	東京事務所 東京都港区北青山1-2-7 コウヅキキャピタルイースト4F
設立	1952年(昭和27年)4月25日
従業員数	1,806名(連結ベース)(2024年9月30日時点)
コーポレートサイト	https://www.kotobukispirits.co.jp/
グループ会社一覧	株式会社ケイシイシイ 株式会社せとうち寿 株式会社シュクレイ 株式会社東海寿 寿製菓株式会社 株式会社寿庵 株式会社但馬寿 株式会社花福堂 株式会社寿堂 株式会社九十九島グループ 南寿製菓株式会社 株式会社ケーエスケー 株式会社寿香寿庵 純藍株式会社 株式会社ひだ寿庵 台湾北壽心股份有限公司 株式会社三重寿庵

株式の状況

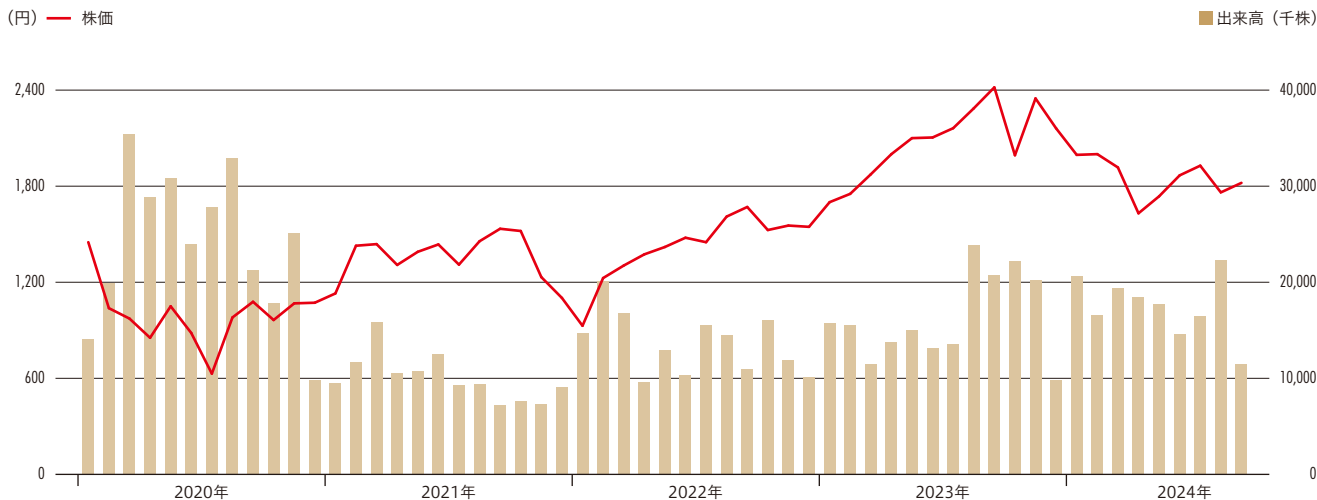
発行可能株式総数	456,000,000株
発行済株式の総数	155,607,600株
単元株式数	100株
株主数	58,082名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	2222
定時株主総会	毎月6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

株主名	持株数(株)	出資比率(%)
エスカワゴエ株式会社	45,500,000	29.24
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	13,909,400	8.94
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,226,201	4.64
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,662,300	3.64
株式会社山陰合同銀行	4,500,000	2.89

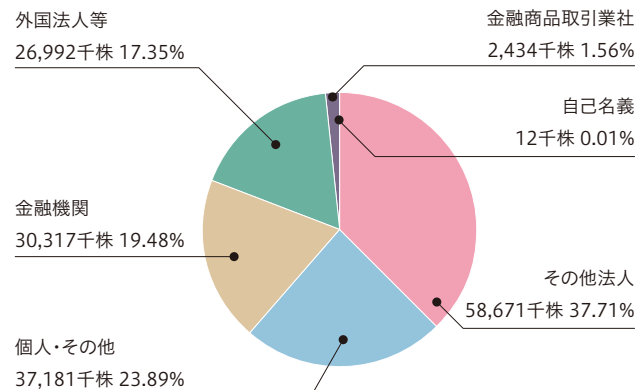
(注1) 持株比率は、自己株式(12,070株)を控除して算出しています。
 (注2) 2023年10月1日付けで、普通株式1株を5株に株式分割しました。

株価・出来高の推移



(注) 2023年10月1日付けで、普通株式1株を5株に株式分割しました。調整後の株価を表示しています。

所有者別株式分布状況





喜びを創り喜びを提供する
寿スピリッツ

当社の社名には、熱い精神でこれからの時代を全力で切り拓き、より大きな喜びを創造していく会社になる、という思いを、シンボルマークには、社員一人ひとりの気持ちが重なって、“輪”になるという意味を込めています。