

1.長期成長ビジョン

■ これまでの業歴とブランドを活かし、外国人向けの販売を強化。世界への展開を目指す

長期成長ビジョン（目指す姿・ビジネスモデル）

- ビジョン：
 - ・ 伝統と革新で新たな菓子文化を創造し、世界に感動を届ける
- ビジネスモデル
 - ・ 国内における知名度・老舗のブランドを活かした新製品の開発により、主に外国人を対象とした販売を強化。国内外において以下の施策にてビジネスを展開する
 - 【国内】設備投資等による生産性の向上により、既存製品の利益率を改善。**得られた資源を外国人向け新製品の企画開発や販売チャネルの拡大に充て、外国人への販売を強化**することで、国内での販売額を増加する
 - 【海外】大手小売店が有する海外店舗への販売を初期的な足がかりとし、海外市場でのマーケティングを強化。**海外での現地販売増を図るとともに、得られた顧客ニーズを開発部門にフィードバックし、越境ECや国内販売とのシナジーも見込む**

会社全体の売上成長目標（～2031年）

- ・ 売上高成長率 **+149%** (2024年～2031年)
- ・ 売上高増加額 **+85億円** (2024年～2031年)

会社全体の賃上げ目標（従業員+役員）

- ・ **+2.2%** (年平均：直近事業年度～基準年度)
- ・ **+6.0%** (年平均：基準年度～事業化報告3年目)

※上野夙月堂とHD全体の合算値

外発的動機

①外国人向けの商機拡大

- ・ インバウンド客の増加や、海外における日本産菓子の評価の向上により、国内外における外国人向け販売の商機が拡大

②流通経路の多様化による客層拡大

- ・ 以前は主体であった百貨店や量販店での販売だけでなく、駅や空港といった土産物需要が旺盛な場所や、ECでの販売が堅調。潜在客層が広がっており、ニーズにこたえる製品開発が必要

③コストの上昇

- ・ 少子高齢化に伴う人件費、インフレに伴う材料費、物流コスト等、製造に関する様々なコストが増加傾向

⇒ **生産性の向上を契機として、コスト削減と新製品の開発を両立推進していく必要あり**

内発的動機

- 当社には、職人の高齢化や工場の老朽化、工場のキャパシティ不足や製造機械の入替時期の到来といった、老舗ならではの解決すべき事項があり、今後のビジョンに合わせた対策を打つ必要があった

- 様々な方向性を模索する中で、約10年前より主に東南アジアの展示会に出席。当時は現在と比較して円高である中でも、日本の菓子は高くても買いたいという声に多数触れ、外国人向けの販売拡大余地を感じていた

- 直近では、商品の1つ「東京カラメリゼ」が、アメリカに実店舗を多数持つ企業から非常に高評価。当該企業のCEOにも絶賛されたことで、日本の菓子や当社製品は海外にも打って出る実力があるものと確信。世界へ感動を与えたという信念で、外国人向けの販売強化に向け取り組むことを決意。なお、既に上記企業とは契約を締結し、具体的な販売の準備を行っている

2.補助事業の概要

- 既存工場の建て替えを行い、製造能力の強化、生産性の向上を図る
- 職人の余剰時間を創出することで、新製品の開発を促進し、長期ビジョンの実現を目指す

補助事業の背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> 現状の当社の東京工場では、作業工程において人手に頼る部分が大きい点や、古くからの増築による製造機械の多階層化とライン隔離、入室時の衛生対応の煩雑さなどの課題が生じている 本事業は、工場の建て替えによる生産キャパシティの増加と人的工数の削減を通して生産性の向上を図るとともに、職人が商品開発に関与する余力を創出し、ビジョン実現のための体制を実現するもの 	事業費 (補助額)	63億円 (18億円)
設備投資の内容	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資の内容 <ul style="list-style-type: none"> 工場の建て替えと新設備の導入 設備投資による効果 <ul style="list-style-type: none"> 【省力化・生産効率向上】 <ul style="list-style-type: none"> 動線の改善によって、一人あたりの担当可能範囲が拡大し、工数削減が可能に 一部工程を自動化することで、工数削減が可能に 新設備の導入によって、一部商品の焼き方を変更することで、端材の削減や抜きズレの防止が可能となり、食品ロスを削減できる 2シフト制の導入が可能となり、増産に向けた製造キャパシティも確保 【新製品開発に向けた体制の構築】 <ul style="list-style-type: none"> 上記の省力化・生産効率の上昇によって、職人が新商品開発へ関わる時間を創出 これにより、製造・開発・営業部門が一体となり、消費者ニーズと製造プロセスの両面を見据えた開発が可能となる 【雇用の促進と労働環境の改善】 <ul style="list-style-type: none"> 従業員の給与を上げ、2シフト制にすることで、さらなる雇用を促進する。 老朽化した既存工場に比べて、従業員の安全性や労働環境が改善。離職率の更なる低下やウェルビーイングの向上も期待できる 	完成イメージ	

目標値	上野鳳月堂		上野鳳月堂HD	
	項目	2027年度（基準年度）	2030年度（3年後）	2027年度（基準年度）
労働生産性	507万円/人	2,136万円/人 (CAGR +61.5%)	6,132万円/人	6,132万円/人 (増減なし)
従業員1人あたり 給与支給総額	334万円/人	398万円/人 (年平均 +6.0%)	650万円/人	774万円/人 (年平均 +6.0%)
役員1人あたり 給与支給総額	-	(年平均 +6.0%)	-	(年平均 +6.0%)
補助事業に係る 従業員数	181人	198人 (+17人)	1人	1人 (増減なし)