



# 中期経営計画

(2023-2027年度)

2023年5月26日

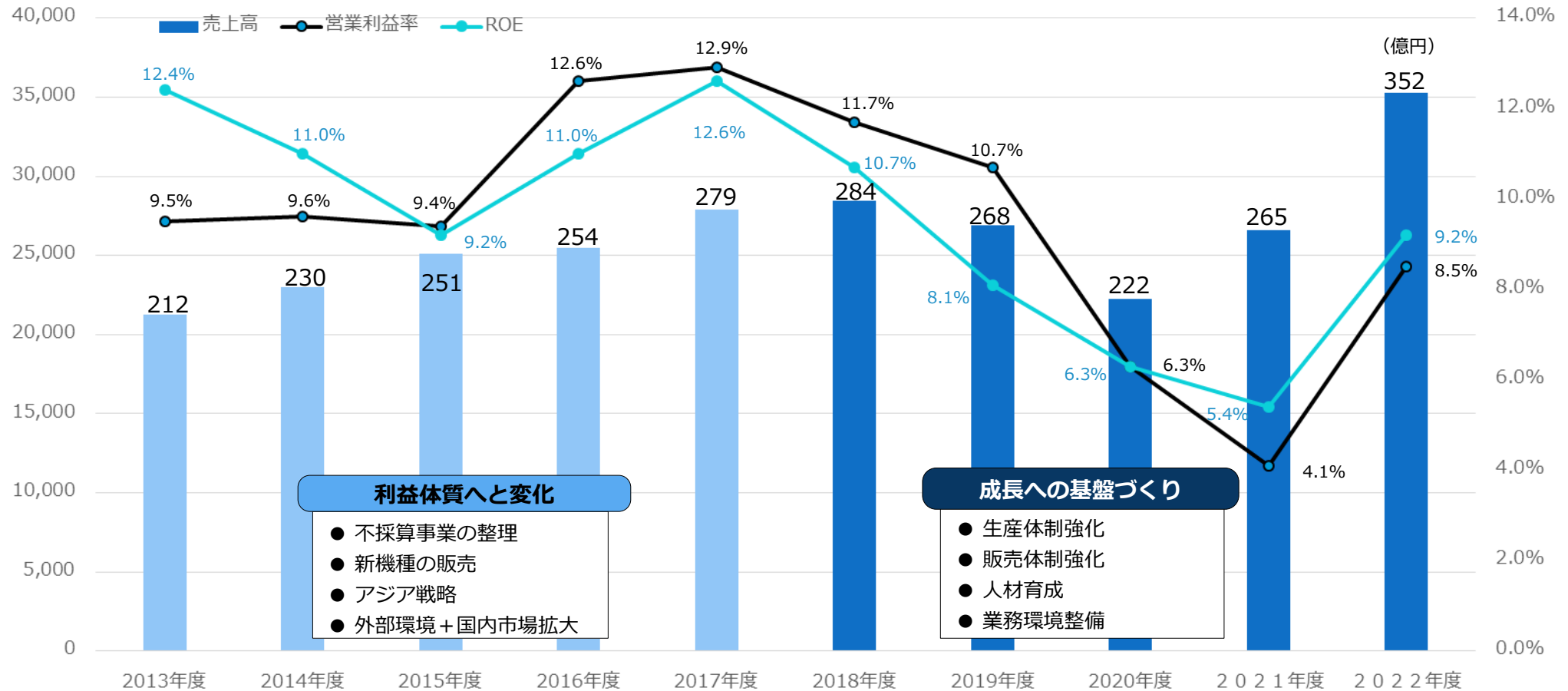
レオン自動機株式会社

(東証プライム 6272)

- I 前中期経営計画の振り返り（2018-2022年度）**
- II 長期10年ビジョン（2032年度）**
- III 新中期経営計画（2023-2027年度）**

- I 前中期経営計画の振り返り（2018-2022年度）**
- II 長期10年ビジョン（2032年度）
- III 新中期経営計画（2023-2027年度）

1990年代のバブル崩壊以降停滞期を迎えますが、2013年度から2017年度における事業環境の好転と構造改革により急成長を遂げました。その後、2020年度より新型コロナウイルス感染症の影響から業績を落としましたが、2022年度には回復してきました。



事業の整理と生産効率向上による利益体質への転換

前中期経営計画

**テーマ**

**変革への挑戦**

『レオングループの次なるステップへの時期』と位置づけ、安定した利益を確保しながら、更なる成長へ向けての挑戦を行う

■ 2022年度（最終年度）の目標と結果

	修正前 目標数値	修正後 目標数値	最終年度 実績
売上高	330億円	314億円	352億円
営業利益率	11%以上	8.0%以上	8.5%
ROE	10%	7.5%	9.2%
配当性向	30%	29.4%	30.4%

■ 4つの重点施策

**1 生産（開発）体制の強化**  
- 収益基盤・技術力 -

**2 販売体制の強化**  
- グローバル活動体制の整備 -

**4 業務環境整備**

**3 人材育成**



## 1.生産・開発体制の強化 -収益基盤・技術力-

### ● 受注～生産の体制を見直し、生産性を向上させる。 -品質管理の徹底、購買力の強化-

食品加工機械製造販売事業

- ・社内加工の適性化（社内機械設備の有効活用）
- ・SKIP（生産性向上プロジェクト）の始動、QMS（品質マネジメントシステム）の構築
- ・業務配分の効率化（システムの活用）
- ・新規サプライチェーンの開拓

食品製造販売事業  
(オレンジベーカー)

- ・第3工場を拡張し、MMラインを増設
- ・一部ロボットを搭載したラインの生産開始
- ・徹底した各種分野におけるコストの見直し（生産製品、原材料、取引先等の見直し）

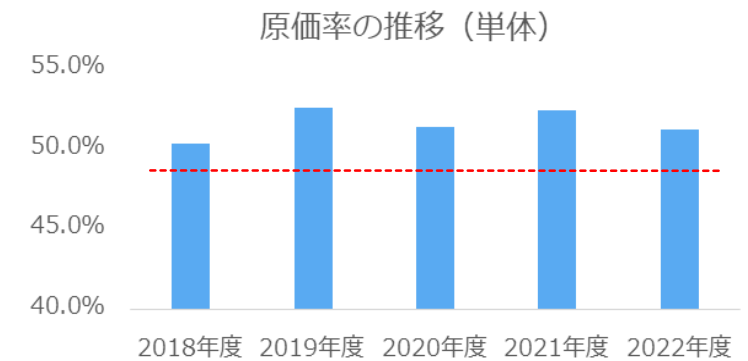
#### 【課題】

食品加工機械製造販売事業

- ・コスト削減（原価率49%以下）
- ・品質管理の強化  
（部品加工・組立→ミス0を目指して）
- ・部品の内製化の強化

食品製造販売事業  
(オレンジベーカー)

- ・中間リターンコンベヤーの実用化



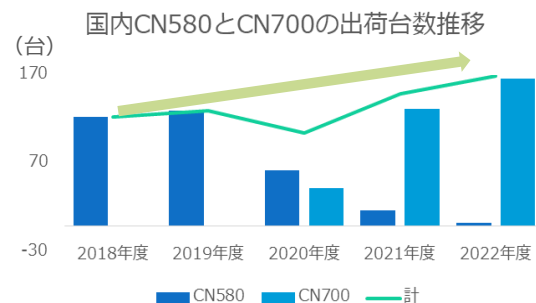
## 1.生産・開発体制の強化 -収益基盤・技術力-

### ● 開発設計体制を強化する。 -モノづくり力の強化、コスト競争力の強化-

- ・機種種の部品統一化（モジュール設計）
- ・機械の性能とコストバランスを図った新機種種の完成（環境・衛生にも対応）  
国内向け「VX221」・「CN700」、欧米向け「VX222」・「KN050」
- ・アルチザンレットラインの改良（生産能力のUP・最大4,200個/時、高品質で多品種の生産可能、サニタリー性向上）

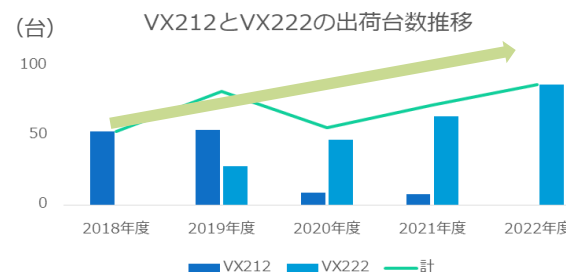
#### CN700（包あん機）の特徴

- ・豆大福などの粒状素材入り生地が安定して吐出し、重量精度が向上。
- ・最大5,100個/時の高速生産し、部品の軽量化を実現。
- ・多様なオプションを取り付け可能。
- ・2022年度は166台販売し年々増加。



#### VX222（パン生地分割機）の特徴

- ・生地幅を変更できる。（パンのバリエーション増加）
- ・操作パネルを独立することで、操作性・サニタリー性が向上。
- ・秤量精度の向上。
- ・2022年度は欧州を中心に87台販売し年々増加。



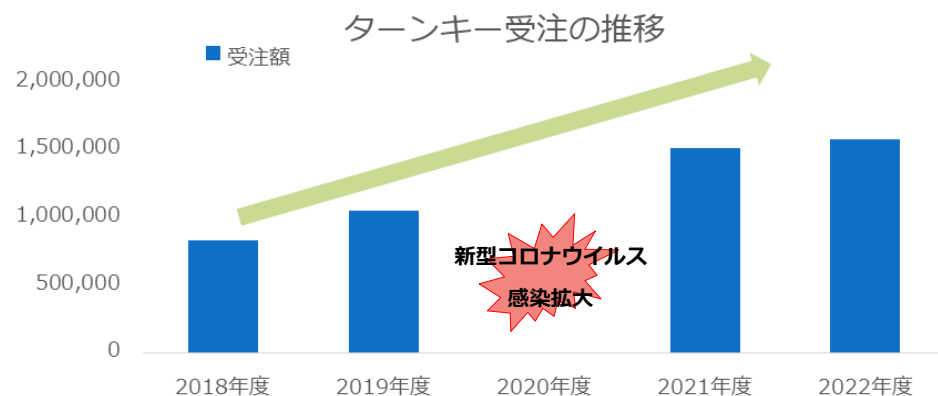
#### 【課題】

- ・データ管理（IOT）機種
- ・ラインのデザイン統一化
- ・部品の共有化のモジュール設計

## 2.販売体制の強化 -グローバル活動体制の整備-

- **エンジニアリング事業の拡大をする。**  
-ソリューションビジネス強化-

- ・国内では、総合的にプランニングするターンキーソリューションの受注が増加。

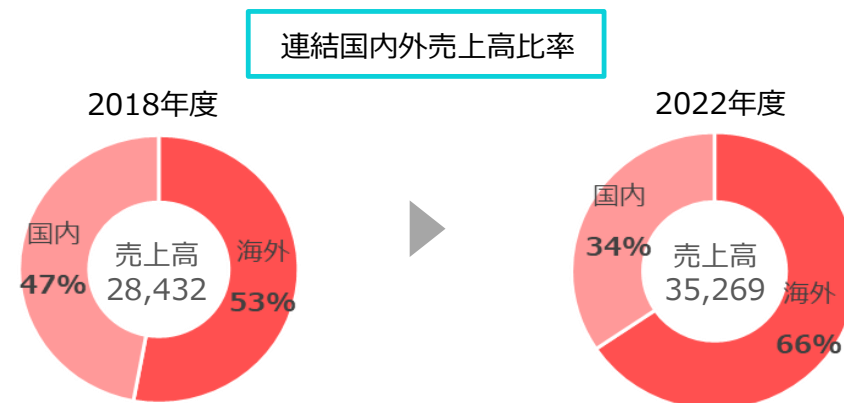
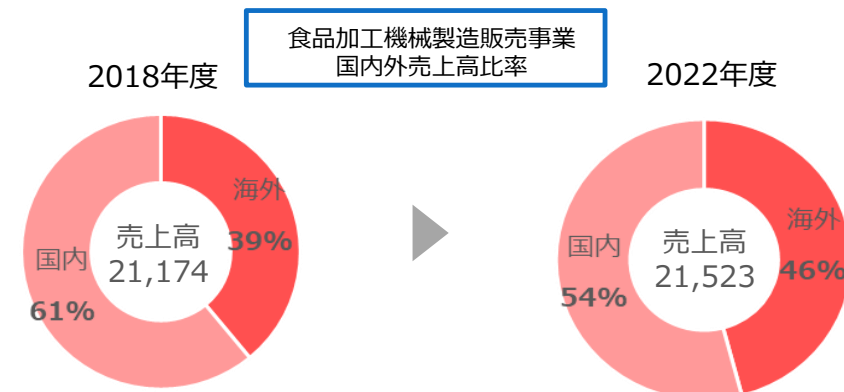


**【課題】**

- ・海外市場（アジア）のターンキーソリューションの強化
- ・中国市場の拡販

- **海外販路拡大をする。**  
-代理店網の整備、営業体制の強化-

- ・海外比率が順調に拡大。





### 3.人材育成

#### ● グローバル人材を育成する。

- ・ 女性の海外駐在員の派遣
- ・ 海外研修制度の実施
- ・ 女性の管理職育成
- ・ 外国籍従業員の本社採用



#### 【課題】

- ・ 国内外の世代交代およびグローバル人材の拡大
- ・ 女性の活躍の場の充実

#### ● 技術力・提案力を強化する。

- ・ 海外現地社員の研修
- ・ 海外現地社員と国内社員との技術交流
- ・ 海外代理店への技術指導
- ・ 大学との共同研究



## 4.業務環境整備

- 基幹システム刷新等による業務効率化及び生産性向上を推進する。

- ・新社屋（レオン・ソリューションセンター）の完成  
研究室の充実  
ネット環境の整備による業務効率アップとペーパーレス化



- ・新基幹システムの稼働  
基幹システムの導入（内製システムからの変換 → システムの多様性 → 業務効率・生産性向上）  
CRM（顧客情報管理）システムの導入と連携

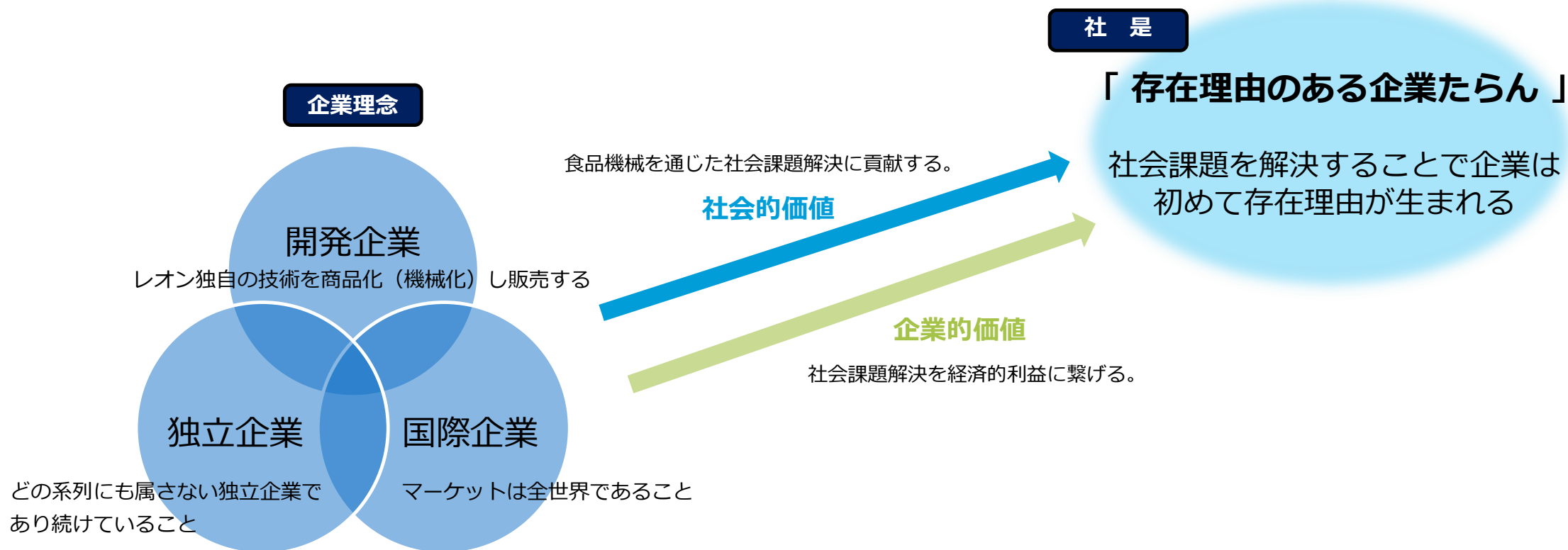
### 【課題】

- ・組織間の連携の強化（業務の簡素化、効率化） → システムの構築

- I 前中期経営計画の振り返り（2018-2022年度）
- II 長期10年ビジョン（2032年度）**
- III 新中期経営計画（2023-2027年度）

## II 長期10年ビジョン（2032年度）-レオングループの理念-

「レオン自動機」の自動化技術は、職人を重労働から解放したいという思いから世界初の包あん機を生み出し、人々の笑顔の源である「食文化」の継承と発展に貢献すべく世界中で事業を展開しました。「食の自動化」を通じて自社の成長とともに食の大衆化を促進し、労働環境の改善、人手不足の解消など社会問題の解決にも取り組んでまいりました。これからも、事業を通して社会に貢献してまいります。



## Ⅱ 長期10年ビジョン（2032年度） -これまで成し遂げてきた自動化の歩み-



『105型』（1966年）

※ 2015年「機械遺産」に認定

人海戦術に翻弄されてきた菓子店  
に近代化の兆しを生んだ。



『MMライン』（1974年）

生地を薄く延転し折りたたむことを  
自動化し、高級嗜好品で  
あったパイ・デニッシュ類  
の大衆化を実現した。



『HMライン』（1983年）

小型で多品種生産が可能な  
製パンラインを開発し、単品・  
大量生産の巨大プラントの  
イメージを覆した。



『VMシステム』（1999年）

秤量・分割システムを向上させると  
ともに、異物混入リスクを低減させる  
など食の安全・安心を向上させた。



『CN050型』（2016年）

2017年に稼働状況を確認で  
きるIoTをオプションで搭載。  
生産データの可視化が可能と  
なる。



『ターンオーバーロボット』

（2021年）

オレンジベーカリーのMMラ  
インにロボットを搭載し、安  
定生産を図る。

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

工程が繋がった自動化

人が行う単純作業の自動化

データと生産が連動した自動化

ロボットとセンサーを活用した自動化

### 社会（企業）を取り巻く環境と課題

- 1 不確実性の高まり  
（感染症、米中貿易摩擦、ウクライナ問題等）
- 2 サステナビリティの課題  
（自然環境・多様性・労働環境・経済等）
- 3 コーポレートガバナンスの強化
- 4 デジタル化の進展（IoT、DX等）

### 食品業界業を取り巻く環境と課題

- 1 ライフスタイル（食）の多様化
- 2 フードサプライチェーンにおける食品ロス問題
- 3 慢性的な人手不足（人件費上昇）
- 4 食の安全性への取り組み（異物混入防止対策等）
- 5 技術者の継承問題
- 6 食品生産現場の低い労働生産性（劣悪な労働環境等）

### ■ 長期10年ビジョン

## 『レオロジー技術で美味しさを求めつづける』

当社の機械は、単に省人・省力化を求めるものではありません。**当社独自のレオロジー技術を用いて食品の美味しさを追求し、多くの人に楽しんでもらう**ことです。そのために日々開発に取り組んでいます。その上で、単純労働の自動化から**付加価値労働生産性を生み出す食品製造機械のシステム化**（スマートファクトリー、生産工程における単体機同士の連携等）を提供してまいります。

＜ 美味しさの追求 ⇒ 多くの人に楽しんでもらう ＞

レオロジー技術を用いて新しい研究開発

食品製造機械のシステム化 → 社会課題の解決

## Ⅱ 長期10年ビジョン（2032年度）

### ■ 当社が考えるスマートファクトリー

#### 第1ステップ

- IoT活用でリスク管理の強化（安定生産、事故を防ぐ、設備の故障に伴う稼働 停止削減）

#### 第2ステップ

- 品質の向上（不良率の低減や品質の安定化）
- コスト削減（原材料の使用量・製品在庫・ヒト・時間・食品ロスの削減）
- 生産性向上（設備稼働率の向上、ヒトの作業効率化）

#### 第3ステップ

- 工場全体の一元管理化
- ネットワークを利用した生産の最適化（自動化・遠隔操作）
- 新たな付加価値の提供（多様なニーズへの対応工場）



#### オレンジベーカリーの役割

- スマートファクトリーへの実験工場として、当社の進むべき方向性を担う重要な役割を負う



サステナビリティの3つの重点課題のもと、事業を通じて社会に貢献する

当社グループの持続可能な企業価値向上

- 2014年を基準として、2030年にはレオン自動機個別でScope1・2のCO2の排出量**80%削減**
- 消費エネルギーの削減（エネルギーマネジメントの推進）

1 環境

環境への貢献



課題解決



3 技術開発

技術革新による社会問題の解決



- スマートファクトリーによる食品ロスの軽減
- 新機種の消費電力の削減（省力化）
- 食品ロスを削減する食品自体の開発

2 人材・組織

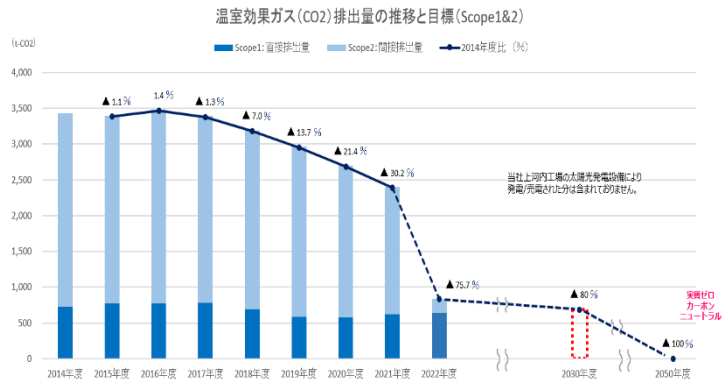
多様性を重視した健全な経営の実行

経営基盤、コーポレート・ガバナンス、内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメントなど



- 2030年  
女性管理職/全管理職 ⇒ **10%**
- 女性採用/新入社員 ⇒ **30%**
- 女性/全社員 ⇒ **20%**

- 多様性を促す職場環境の改善
- ガバナンス教育の強化



社会的な課題

- I 前中期経営計画の振り返り（2018-2022年度）
- II 長期10年ビジョン（2032年度）
- III 新中期経営計画（2023-2027年度）**

## テーマ： 改革と企業基盤の強化

目まぐるしい市場環境の中、「成長基盤」「利益基盤」「経営基盤」の3つの基盤強化に取り組み、『働きに喜びを感じる社会・会社』に向けて社会課題の解決と企業成長を図るための足場固めとする。

### ■ 基本戦略

#### 1. 成長基盤の強化： 取り巻いている経営環境を事業機会として捉える

【食品加工機械製造販売事業】 ⇒ 新機種開発（地域に沿った機種開発含む）、海外市場の拡大、国内の新たな市場の進出  
【食品製造販売事業】 ⇒ オレンジベーカリーの拡大、ホシノ天然酵母パン種のアジア進出

#### 2. 利益基盤の強化： 収益に左右されない利益基盤の構築

● 開発によるコスト削減 ● 生産性向上

#### 3. 経営基盤の強化： 健全な経営を確立していく

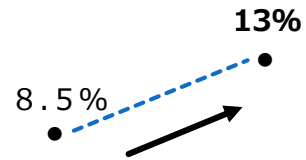
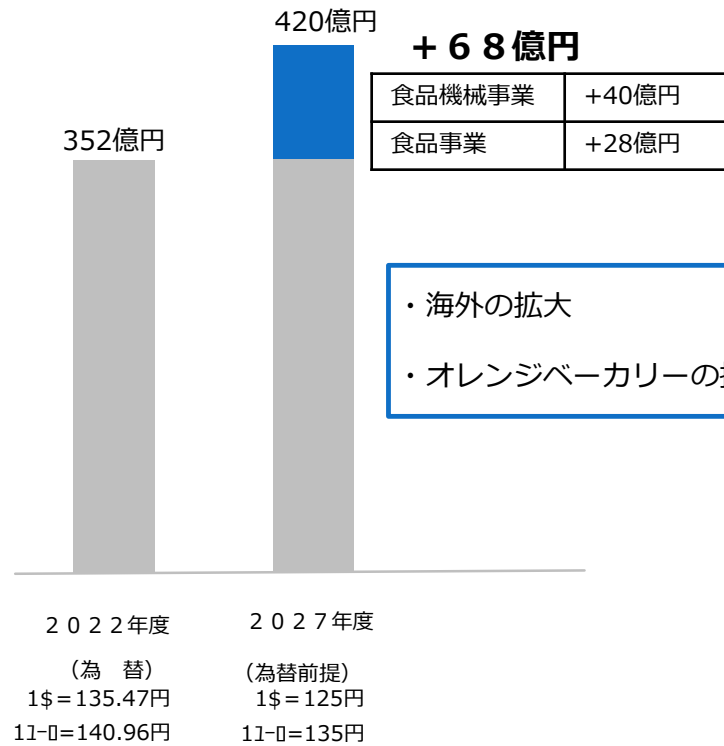
● ガバナンス ● 環境改善 ● 人材育成 ● DX推進 ● 品質管理

## 2027年度（2028年3月期）

売上高  
420億円

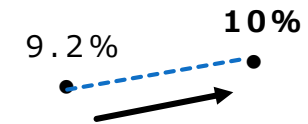
営業利益率  
13%

ROE  
10%



- 原価の低減 (開発設計の標準化) (生産の効率化)
- DX化による業務効率

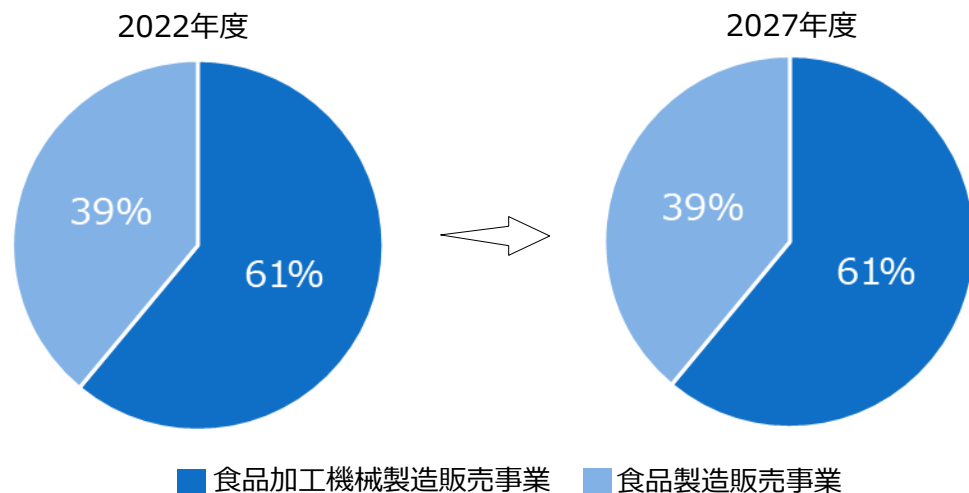
2022年度 2027年度



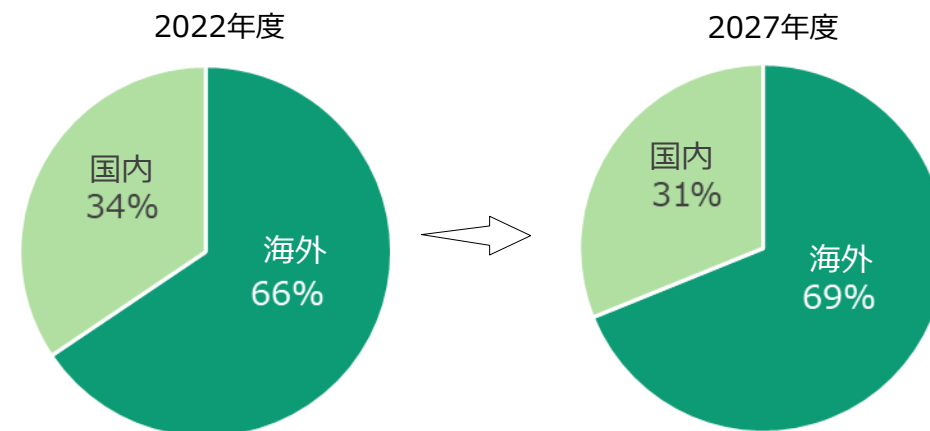
- 営業利益の創出
- 配当性向30%

2022年度 2027年度

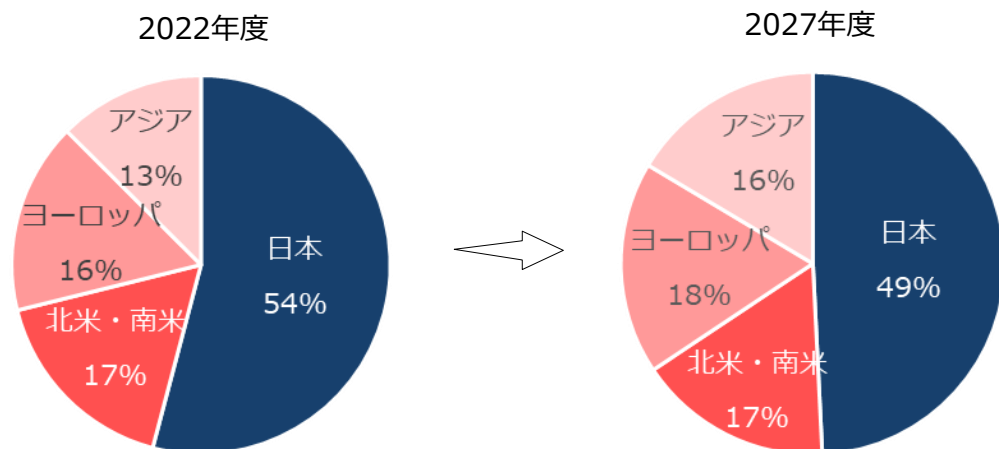
## 【事業別売上高構成比】



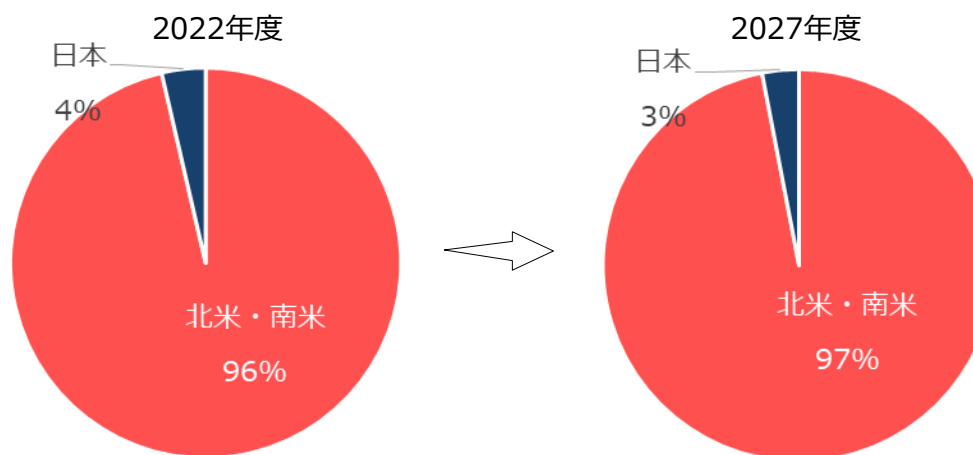
## 【連結国内外売上高構成比】



## 【食品機械事業 地域別売上高構成比】



## 【食品事業 地域別売上高構成比】



## 1. 成長基盤の強化【食品加工機械製造販売事業】

### 新機種開発

- ・スマートファクトリーに向けた開発
- ・新型ペストリーライン、次世代型包あん機、環境・取り扱い・操作性・衛生を重視した機械等
- ・国、地域、人に沿った機械開発


### 国内市場

#### 1. 自動化ラインの強化拡販

- ・大手ベーカリーの販売強化（ターンキー販売やスマートファクトリーの提案）
- ・スーパー（内製化）、コンビニ（多様化）への拡販

#### 2. 包あん機等の拡販

- ・包あん機を中心としたシステム化（周辺機・オプション等）の提案による販売強化
- ・調理冷食関連業界の拡販

売上高	2022年度		最終目標 2027年度	2022年度と2027年度対比	
				増減値	増減率
日本	116億円		125億円	9億円	7.8%

## 1. 成長基盤の強化【食品加工機械製造販売事業】

### 海外市場

#### 1. 自動化ラインの強化拡販（エンジニアリングの強化）

- ・ 欧米：大型アルチザンブレットライン、ペストリーラインの拡販（特にペストリー市場の拡大）
- ・ アジア：中国での大型製パンライン拡販、ターンキー販売の強化

#### 2. 包あん機の拡販

- ・ 欧米：チルド製品（小物製品）、食肉加工業界の進出
- ・ アジア：地域に沿った機種の開発（価格と性能のバランス）

※為替前提（2027年度） 1\$=125円 11-0=135円

#### 3. 代理店の強化

- ・ 代理店販売網の拡大（特に中国における市場の拡大）
- ・ 代理店へのソフト、メンテでの支援強化

#### 4. 市場開拓

- ・ インドを中心とした南アジア
- ・ アフリカ（北アフリカ）
- ・ 中南米（メキシコ、プエルトリコ等）

売上高	2022年度	最終目標 2027年度	2022年度と2027年度対比		
			増減値	増減率	
アメリカ	3.7億円	▶	4.2億円	5億円	13.5%
ヨーロッパ	3.5億円		4.6億円	1.1億円	31.4%
アジア	2.7億円		4.2億円	1.5億円	55.6%
(海外合計)	9.9億円		13.0億円	3.1億円	31.3%

## 1. 成長基盤の強化【食品製造販売事業】

### オレンジベーカリー（アメリカ）

#### 1. 販売強化業界

- ・スーパー： 生産者の人手不足で焼成冷凍やホイロ後冷凍製品の拡販
- ・コンビニ： オープンキッチンのような新しい形態が伸びることによる、製品の多様化対応
- ・ファストフード： 生産能力拡大による新しいマーケットへの進出

#### 2. 製品の拡販

- ・高品質クロワッサン、デニッシュペストリーの拡販
- ・ホイロ後冷凍製品の品揃え強化

※為替前提（2027年度） 1\$ = 125円

### ホシノ天然酵母パン種（日本）

#### 1. 国内大手企業の拡販

- ・差別化の提案と生産性アップ（老朽化工場の見直し）

#### 2. アジアの拡販

- ・中国、台湾、韓国への拡販

売上高	2022年度		最終目標 2027年度	2022年度と2027年度対比	
				増減値	増減率
オレンジベーカリー	132億円	▶	160億円	28億円	21.2%
ホシノ天然酵母パン種	5億円		5億円	—	—
合計	137億円		165億円	28億円	20.4%



## 2. 利益基盤の強化

### 開発によるコスト削減

- 部品の共有化のモジュール設計
- ラインデザインの統一化（可能な限りシンプルな機械構造の設計）

### 生産性向上

- 生産機械設備の導入
- サプライチェーンの見直し（物流・購買等のコスト削減）
- M E S（製造実行システム）の活用

### 3. 経営基盤の強化

#### ガバナンス

- ガバナンス、情報開示、リスク管理、コンプライアンス

#### 環境改善

- CO2排出量の削減、自家消費型太陽光の設置、工場エネルギー環境の整備、食品ロスの削減

#### 人材育成

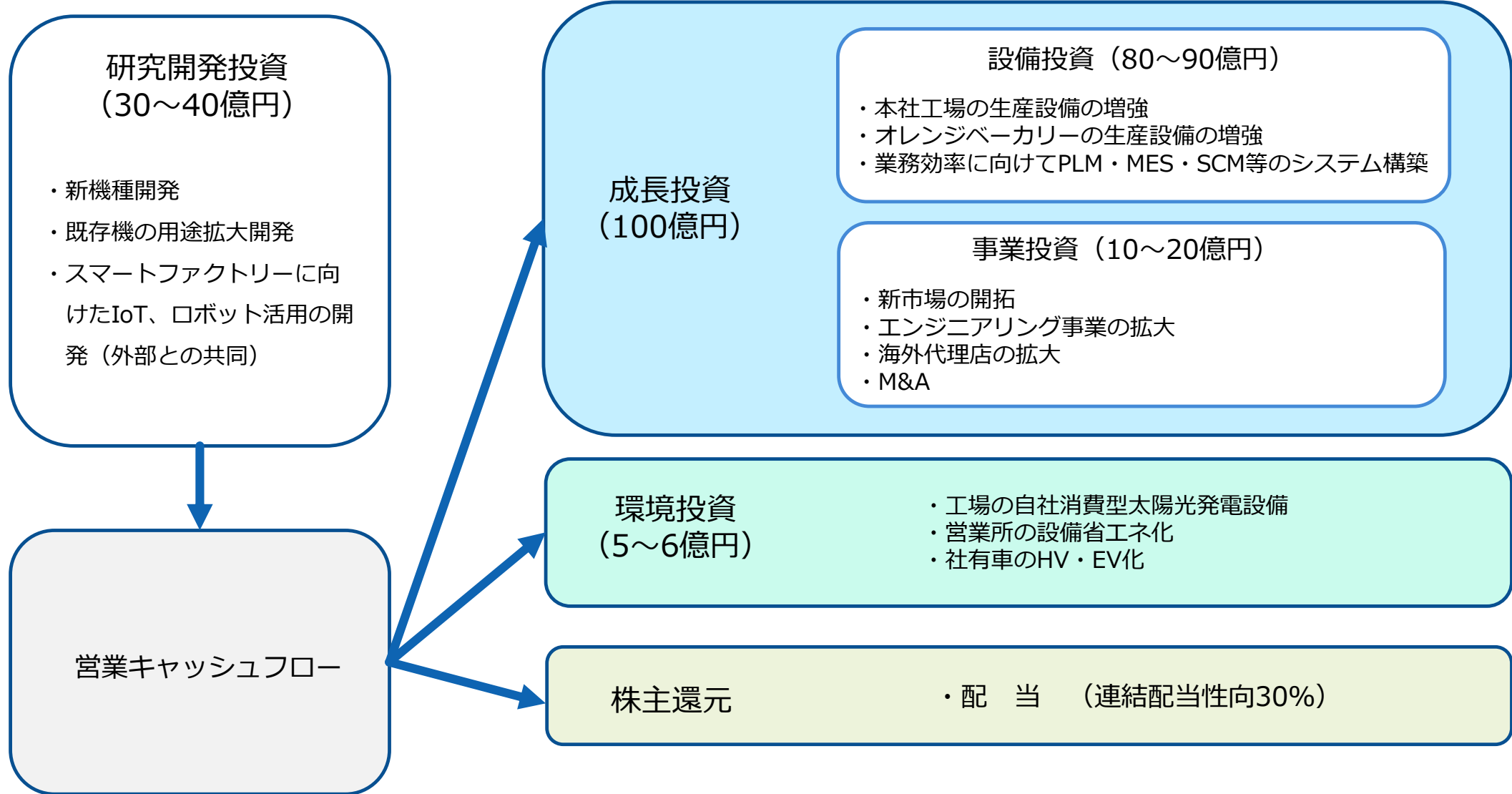
- グローバル人材の育成、女性活躍の推進、ダイバーシティの活用、技術の継承と育成、次期経営者の育成

#### DX推進

- ERP(企業資産計画) を基軸としたCRM(顧客管理)・PLM(製品ライフサイクル管理)・MES(製造管理)等の統合プラットフォーム(ARDX)の構築と業務改革の推進

#### 品質管理

- 品質管理の徹底、問題が生じた場合の徹底した原因究明と迅速な対応





《 社名の由来 》

レオン自動機の「レオン」は、レオロジー（流動学）に由来します。レオロジーとは、粘性や弾性の流動を解明する科学であり、当社の創業者（現 名誉会長 林虎彦）が、レオロジーを応用し、世界初の包あん機を開発したことから名づけました。

---

【 免責事項 】

本資料の将来的予測に関する業績・事業計画などは資料作成時点で入手可能な情報に基づき作成したものであり、潜在的リスクや不確実性を含んでおります。そのため、実際の業績・財務状況は今後の経済動向・市場の変化など様々な要因により大きく異なる可能性があります。