



Hokkaido Development Group Inc.  
北海道開発グループ

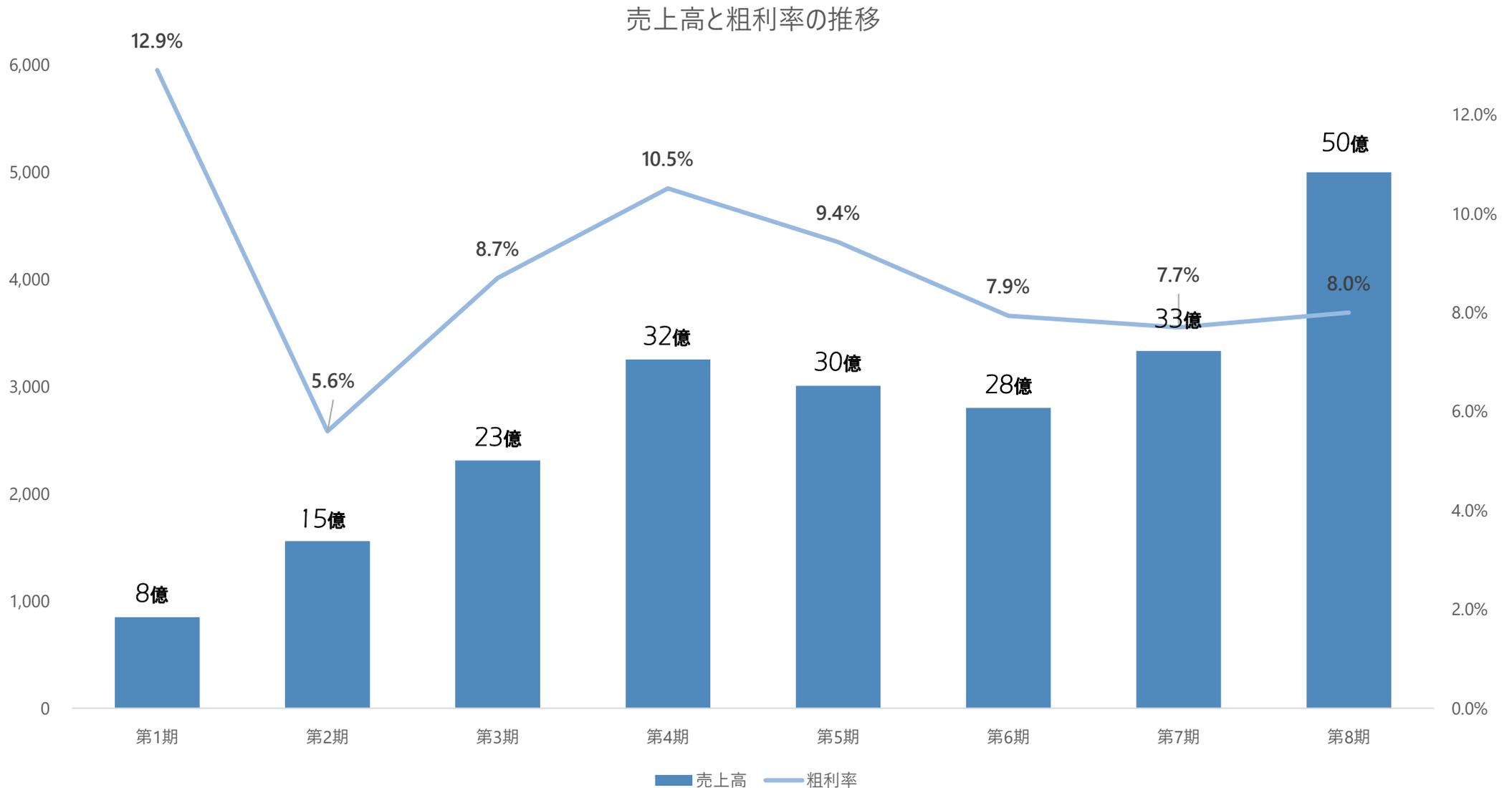
# 中期経営計画

9期                      11期  
2023年2月～2026年1月

I. 今までの振り返り	．．． 3
II. 北海道開発グループが目指すもの	．．． 4
III. 中期経営計画の考え方	．．． 9
IV. 中期経営計画 テーマ	．．． 11
V. 重点実施テーマ	．．． 12
VI. 経営数値目標	．．． 15
VII. 組織図	．．． 17

# 1. 今までの振り返り

第1期から第8期で売上は約6倍の成長を実現  
創業以来、黒字決算を継続し安定的な成長



## II. 北海道開発グループが目指すもの

### 当社を取り巻く外部環境

#### 世界経済

#### グローバル・インフレ、エネルギー需給ひっ迫、景気後退リスク

- ✓ IMF（国際通貨基金）が**2023年の世界経済の実質成長率を2.7%と予測**。  
**中国は4.4%**、米国1.0%、ユーロ圏0.5%、英国0.3%。長期化するコロナパンデミック、ロシアのウクライナ侵攻、インフレ高騰が成長を鈍化させる。
- ✓ **中国は習近平国家主席が異例の3期目に突入。独自の発展モデル「中国式現代化」の推進で社会主義強国の実現を目指す構え。**
- ✓ **ただ、厳格な「ゼロコロナ」政策の堅持により、上海・広州・深圳など主要経済都市の混乱は継続する見込み。**
- ✓ **中国は日本にとって最大の輸出国であり、中国経済の減速が、人民元の下落や輸出の減少を通じて日本経済を減少させる懸念は大いにある。**
- ✓ **世界の総人口が約80億人に到達し、インドの人口が2023年に中国を抜いて世界最多になるとの見通し（国連発表）。**
- ✓ **2022年にはASEAN-5（インドネシア・マレーシア・フィリピン・タイ・ベトナム）の経済成長率が中国の成長率を抜き、経済けん引役が逆転に向かう。**

#### 日本経済

#### 円安 & 原材料高騰で利益圧迫されるも、緩やかな成長率を維持

- ✓ **日本経済の2023年の実質成長率が1.6%の予測（IMF）。**エネルギー高騰や輸出減などマイナス要素はあるが、個人消費やインバウンドの回復による景気押し上げ効果が期待。
- ✓ **日米金利差拡大で円安が急進し、32年ぶりに1ドル150円台まで下落。**
- ✓ **輸入物価が上昇する一方、円換算の輸出収益が増加。**
- ✓ **円安や資源高を背景に企業物価指数が過去最高を更新。コスト上昇分を販売価格に全く転嫁できていない企業は2割近くに及ぶ。**
- ✓ **2022年9月度の日銀短観で企業の2022年度設備投資計画が前年度比16.4%増加。新型コロナウイルス感染拡大の影響で先送りしてきた脱炭素化・デジタル化投資が本格化。**

### 中期経営計画の策定にあたって

#### 内部環境

#### 会社の業績は急成長しているが、体制面を整備していく必要がある

- ✓ 会社設立9期目に突入。売上高は年々増加し、会社は急成長しているものの、根本的な整備が伴っていない。
- ✓ 特に、会計管理制度、人事制度、法務関係が会社の規模に合っておらず、早急な対応が必要。
- ✓ 業容拡大に伴い人材の確保、育成が求められる。各部門ごとにノウハウアップ、蓄積が必要。
- ✓ 財務面は、売上の増加に伴う支払いサイトの短期化、回収の長期化による資金繰りなど成長に伴い、新たな課題が発生している。

苦しい外部と内部環境の中で、**たくさんの課題が現れています**。  
それに対し、弊社の独自の強みもあり、速やかに対応しなければならないです。  
生き残るのは最も強い種でも最も賢い種でもなく、**変化への対応**に最も優れた種です。

前任者から伝えるべき無数の例があります。1987年の金融危機後の Cisco、2000年のインターネットバブル崩壊後の Google と PayPal、2008年の金融危機時の Airbnb、2020年のコロナ時の Doordash です。  
しかし、今後数年間の勝利は、企業が過去2年間のインフレと自由資本のゆがみによってもたらされる潜在的に不快な課題に対応して、これらの厳しい選択を断固として下せるかにかかっていると考えています。**一番大事なことは私たちの考え方を変えること**です。  
私たちは不確実性と変化の時代にあり、この困難な時期に下す決断は、私たちの会社に大きな影響を与えます。  
これからは激動の時代であり、変化を管理することは重要な仕事です。

私たちは今、一緒に不安になるためにここにいるのではありません。  
それどころか、最高の、最も野心的で決断力のある皆さんは、**困難に立ち向かい、真に並外れたビジネスを生み出せる**と信じております。

## II. 北海道開発グループが目指すもの

### 経営理念

財産よりも事業、事業よりも人材が重要であると考え、「100の事業、100人の経営者、100年愛される企業」を当社の理念としています。社業の展開と100年企業を目指して、北日本貿易株式会社を改め、「株式会社北海道開発グループ」として再スタートしました。



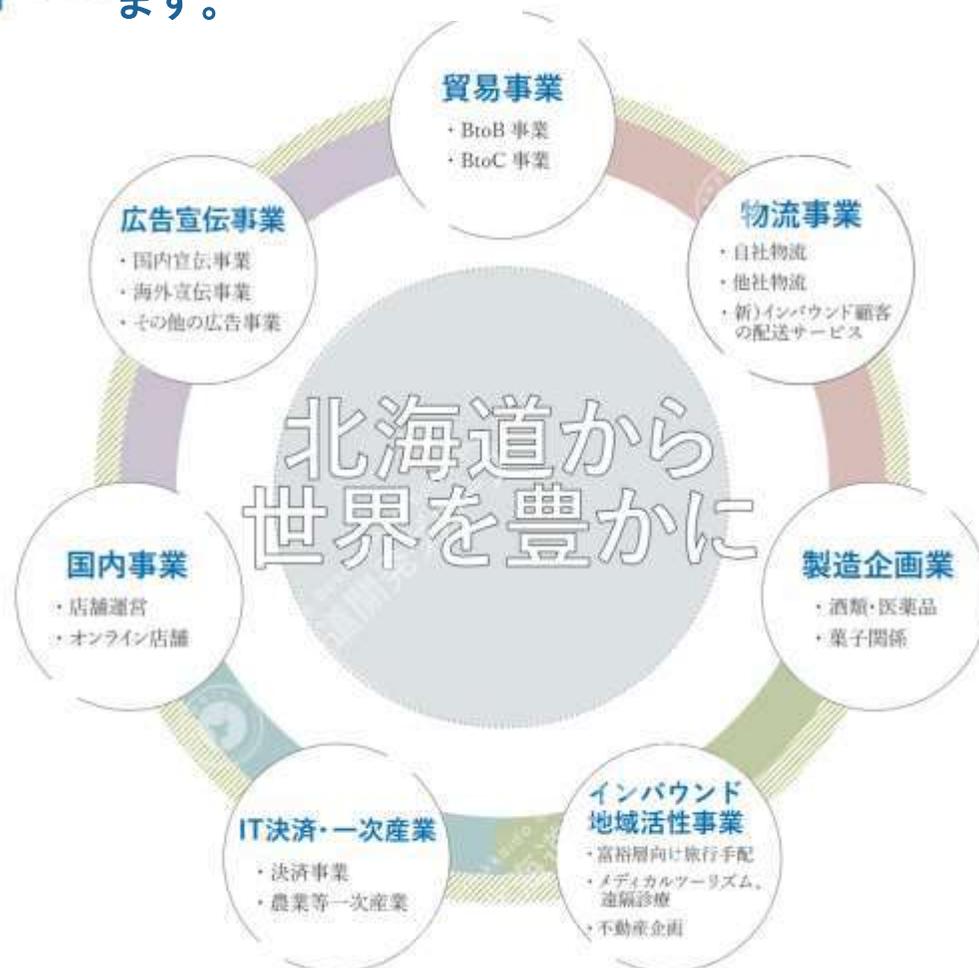
## II. 北海道開発グループが目指すもの

### 我々が果たすべき使命

#### 北海道とともに、世界へ

北海道への愛・愛着（「HOKKAIDO LOVE」）を胸に、創業して以来、この北海道に根付き、北海道の魅力を世界に伝える仕事に尽力して参りたいと思っております。

この北海道の魅力を世界に発信し、豊かにしていくことが私たちのミッションだと考えております。



10年後の売上規模構造 1000億目標

貿易事業	500億
物流事業	30億
製造企画業	200億
広告宣伝業	50億
国内事業	100億
IT決済事業&一次産業	20億
インバウンド地域活性化事業	100億

## II. 北海道開発グループが目指すもの

### 行動指針

#### 10の行動指針～笑顔・全力・ワクワク・熱意・謙虚・素直～

1

#### お客様第一主義

お客様を大切に。  
お客様が企業の総てであり、事業の目的は「顧客の創造」である。

2

#### 毎日0.1%の成長

小さな事をコツコツ積み重ねる。  
毎日0.1%の成長が10年で38倍の進歩になります。

3

#### 原理・原則を守る

常に何が正しいかを考え、物の本質を見る目を養って下さい。

4

#### 仕事で嘘をつかない。正直な仕事をする。

失敗・ミスはつきものです。しかし、常にお客様にも仲間にも正直に報告し、誠実に対応しましょう。正直が最高の解決策です。

5

#### 時間の使い方とモノを大切にする

時間の使い方を考え、大切に。時間も物も、もったいないという生き方をする。

6

#### 報・連・相。そして約束を守る

報・連・相は信頼の行動。  
いくら仕事が出来ても報・連・相のない人は信頼されない。

7

#### 挨拶と「ありがとう」「感謝しています」「明るい笑顔」

日々感謝の気持ちを持つ。小さな事でもお礼を言う。

8

#### 謙虚と素直

謙虚とは、素直に他に学ぶ気持があること。どんなに頭のいい人でも、謙虚な人にはかないません。人生で成功する人は、謙虚な人です。人格の高い人ほど、謙虚である。

9

#### 志を共にする

志を共にし、価値観が合うメンバーが集まると、居心地良く、仕事が楽しくなる。

10

#### 一人の100歩よりも、100人の一歩。

属人化から組織経営へ  
1人で悩むよりは100人で悩み「衆知を集める」。1人の知恵よりもみんなの知恵。

# III. 中期経営計画の考え方

企業としての存在意義

100の事業を生み出す  
100人のリーダーを育てる  
100年愛される企業になる

経営理念

企業が果たすべき使命

北海道への愛・愛着（「HOKKAIDO LOVE」）を胸に、  
北海道の魅力を世界に伝える仕事に取り組んでいます。  
この北海道の魅力を世界に発信し、豊かにしていくことが、  
私たちのミッションです。

ミッション

長期ビジョン

2032年まで、すべての事業を分社  
化、グループ全体的に売上1,000  
億、経常利益100億を目指す

中期ビジョン

グループ全体で売上100億、  
粗利率10%を目指す

ビジョン

ビジョンの実現に向けて、  
中長期的に掲げる具体的な経営方針・戦略

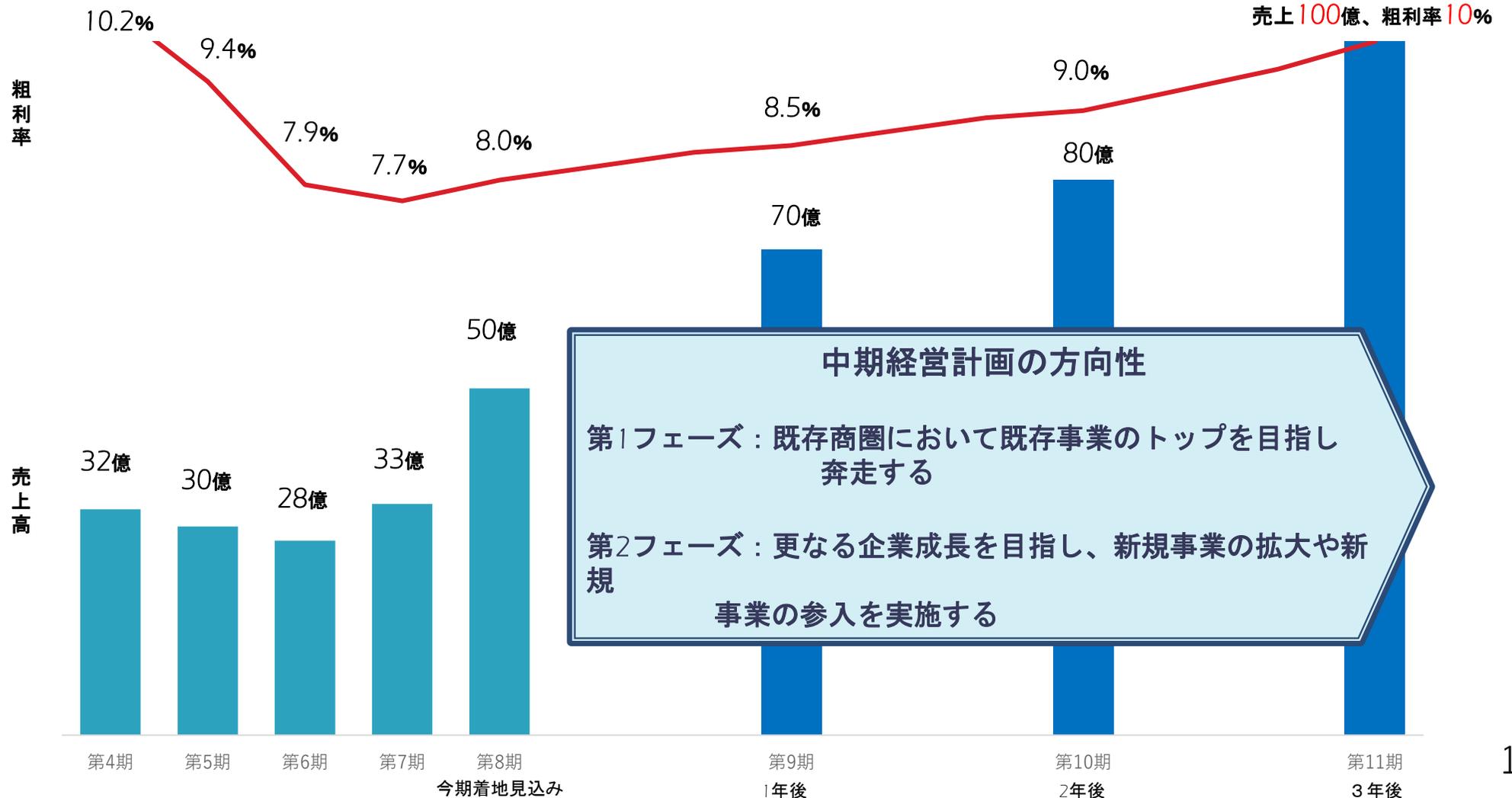
中期経営計画

# III. 中期経営計画の考え方

## 中期経営計画の位置付け

会社設立より8年が経過し、売上高50億、経常利益1億を達成見込みである  
中期経営計画は、北海道開発グループが更なる成長を実現するための経営計画と位置付ける

(定量ビジョン) 第11期には売上高**100億**、粗利率**10%**を目指す



～ 中期経営計画テーマ～

# 売上100億、粗利率10%体制への SHINKA(シンカ)

当社の目指す姿に到達するために、「SHINKA：進化・深化・新化」する

### 第1フェーズ

『既存商圏において既存事業のトップを目指し奔走する』

北海道地域において、貿易事業、物流事業、製造企画業のナンバーワンになる

### 第2フェーズ

『さらなる企業成長を目指し、新規市場の拡大や新規事業への参入』

北海道地域において、広告宣伝事業、国内実店舗とオンライン店舗展開、  
IT決済・一次産業、インバウンド地域活性化事業で新規開拓

### 中期経営計画の推進に向けて

#### 業績の柔軟性

- ✓ 経営計画は（幹部or全社員）で作成し、社員全員で作り上げる
- ✓ 全社員が納得する目標利益を設定し、全社員一丸となって目標に取り組む体制にする
- ✓ 経営計画書は全社員と共有し、都合の悪い内容も共有していく

#### 財務の柔軟性

- ✓ キャッシュフローに余裕を持った安定経営を目指す
- ✓ 管理会計制度を導入し、タイムリーな業況把握と判断を実現する
- ✓ 財務改善計画を作成し、長期的視点でのキャッシュフロー経営を進めていく

#### チームの柔軟性

- ✓ メンバー間の効率的な連携を実現するために、DXを推進していく
- ✓ 自主運営、自主管理、自主評価分配
- ✓ 会議運営を見直し、メンバーが自発的に参加できる仕組みを促す

## 具体的戦略

### 商品とサービス

#### 既存業務について

- 新たな主要取引先の開拓
- ブランドタイアップの強化
- 卸売用受発注システムの導入を検討
- スモールスタートできる越境ECサポーターとして取引先の開拓
- 日本国内における物流拠点の検討（東京大阪）

#### 新規業務について

- 中国以外の海外展開に注力（オン&オフ）
- 道中心にプロモーション事業の拡大
- ライブコマース事業の模索
- 補助金を活用したビジネスの開発
- 新たなトレンドカテゴリー商品の開発（完全受発注）

#### オペレーションについて

- 自社で運営チーム完成して全PF黒字化
- 新たなPF運営へ挑戦（小紅書&抖音）

### マーケティング

#### Hokkaidoorのネットと店舗の垣根をなくした マーケティング戦略

- 日本国内BtoB&BtoC事業を強化してHokkaidoor知名度の向上へ（Hokkaidoor卸システム開発の検討）
- HokkaidoorブランドSNS運営体制を強化して、主要メディアでデリー更新（グローバル）
- 新千歳空港国内楽天通販運営⇒越境EC店舗連結
- 日本国内免税店と協力してHokkaidoorコーナー設置&販売協力
- 各プロモーション先（メーカーおよび地域）にもHokkaidoor提携記事をニュースリリースなど
- 自社メディアの造成、アウトバウンドとインバウンドの連携事業拡大
- プライベートトラフィックの完成によりHOKKAIDOORのファングループ作り

### 具体的戦略

#### 人事制度

##### 人事制度の導入による全社員が活躍できる環境の構築

- **キャリアビジョンの明確化**  
～自分自身が何をすればキャリアアップできるかを見える化し、自己の成長イメージを描けるような人事制度を導入する～
- **チーム力の発揮**  
～一人一人が会社、チームで求められる役割を果たし、最大限に能力を発揮することで会社の成長につなげていきます～
- **公平な評価**  
～能力を発揮した人」や「目標達成に前向きに取り組み、達成した人」を正当に評価し処遇することで、高い意欲を持って働きがいのある職場にしていきます。



**2023年3月より「人事制度」の運用を開始します**

## VI. 経営数値目標

中期3カ年数値目標は下記の通りである。

数値目標				
	前期実績	9期 2024/1期	10期 2025/1期	11期 2026/1期
売上高合計	50億	70億	80億	100億
粗利益率	8%	8.5%	9%	10%
経常利益	1億	1.3億	1.6億	2億
社員数	26人	35人	45人	50人
労働分配率※	50%	45%	40%	35%

※限界利益に占める人件費の割合です。（計算式）労働分配率(%) = 人件費 ÷ 限界利益 × 100

## VI. 経営数値目標

9期（2024/1期）における数値目標は下記の通りである。

単位：千円	2023/2	2023/3	2023/4	2023/5	2023/6	2023/7	2023/8	2023/9	2023/10	2023/11	2023/12	2024/1	合計
売上高	215,000	415,000	546,000	447,500	583,500	528,000	638,500	675,000	746,000	771,000	746,000	771,000	7,082,500
輸出売上高	150,000	350,000	500,000	400,000	520,000	468,000	580,000	585,000	675,000	700,000	675,000	700,000	6,303,000
国外売上高	4,000	4,000	5,000	6,500	7,500	9,000	7,500	14,000	10,000	10,000	10,000	10,000	97,500
国内売上高	60,000	60,000	40,000	40,000	55,000	50,000	50,000	75,000	60,000	60,000	60,000	60,000	670,000
手数料収入	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
売上原価	196,725	379,725	499,590	409,463	533,903	483,120	584,228	617,625	682,590	705,465	682,590	705,465	6,480,488
売上総利益	18,275	35,275	46,410	38,038	49,598	44,880	54,273	57,375	63,410	65,535	63,410	65,535	602,013
販管費	24,925	24,925	24,925	24,925	24,925	31,929	24,925	24,925	24,925	24,925	33,516	40,151	329,923
営業利益 ①	-6,650	10,350	21,485	13,113	24,673	12,951	29,348	32,450	38,485	40,610	29,894	25,384	272,089
売上総利益率	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%
営業利益率	-3.1%	2.5%	3.9%	2.9%	4.2%	2.5%	4.6%	4.8%	5.2%	5.3%	4.0%	3.3%	3.8%