



2022

INTEGRATED REPORT 統合報告書

S. ISHIMITSU & CO., LTD.



この冊子は適切に管理された森林から生まれた「FSC® 認証紙」を使用しています。
また、印刷工程では環境に配慮した「植物油インキ」で印刷しています。



石光商事株式会社
S. ISHIMITSU & CO., LTD.

世界の食の幸せに 貢献します

石光商事は社員一同全力で使命に向き合います。

「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」という経営理念のもと、
私たち石光商事グループは社会に必要とされ続ける企業、
社会から愛され続ける企業をめざします。
日本で、そして世界で、私たちは食の幸せに貢献します。



INDEX

石光商事の理念

- 01 …… 企業理念と経営のビジョン
- 02 …… INDEX
 - 編集方針
 - ツールマップ

石光商事を知る

- 03 …… 財務・非財務ハイライト
- 05 …… 価値創造の軌跡（沿革）
- 07 …… マテリアリティ
- 09 …… 価値創造プロセス
- 11 …… バリューチェーン
- 13 …… ネットワーク

価値創造ストーリー

- 15 …… 社長メッセージ
- 19 …… 中期経営計画
- 21 …… 副社長メッセージ（財務方針）

事業戦略

- 24 …… 事業別状況
 - コーヒー・飲料事業
 - 食品事業
 - 海外事業

編集方針

石光商事では、ステークホルダーの皆さまに当社の企業価値をご説明するため、このたび「統合報告書2022」を発行しました。

尚、詳細な情報につきましては
当社オフィシャルWEBサイトをご参照ください。

<https://www.ishimitsu.co.jp/>

今後も本業を通じ、サステナブルでグローバルな
共創社会の実現に向けて取り組んでまいります。

ツールマップ



WEBサイト

<https://www.ishimitsu.co.jp/>



IRサイト(株主・投資家向け情報)

<https://www.ishimitsu.co.jp/ir/>

ESG（価値創造の源泉）

- 27 …… コーポレート・ガバナンス
- 31 …… 役員紹介
- 33 …… 社外取締役メッセージ
- 37 …… E：環境貢献
- 39 …… S：社会

財務DATA

- 43 …… 財務サマリー・
11年間の主要な財務・
非財務指標の推移
- 45 …… 連結貸借対照表
- 47 …… 連結損益計算書
- 48 …… 連結包括利益計算書
連結株主資本等変動計算書
- 49 …… 連結キャッシュ・フロー計算書
- 50 …… 会社概要・ホームページのご案内

対象期間と範囲

期間：主に2022年3月期
(2021年4月1日～2022年3月31日)
※一部に2022年4月以降の情報も含まれます。

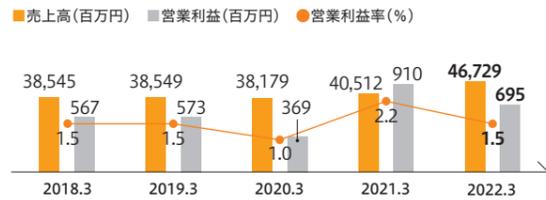
範囲：石光商事及びその子会社・関連会社

財務・非財務ハイライト

◆ 主要財務データ

売上高／営業利益／売上高営業利益率

売上高営業利益率 **1.5%**



2022年3月期は売上高は過去最高となりました。売上高営業利益率はコーヒー相場の影響、想定以上の円安等が利益率の低下につながり1.5%にとどまりました。今後は売上高営業利益率の改善を着実に進めてまいります。

営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／財務キャッシュ・フロー

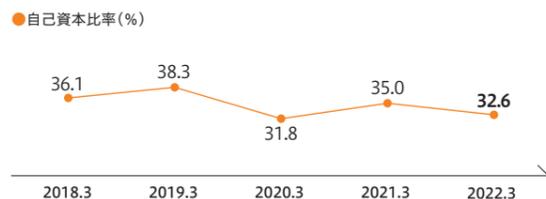
営業キャッシュ・フロー **△731百万円**



2022年3月期の営業キャッシュ・フローの主な要因は、税金等調整前当期純利益+減価償却費の合計13億88百万円、棚卸資産の増加23億21百万円によるものです。今後も、健全にキャッシュ・フローを回していくとの観点で棚卸資産、売上債権等、運転資本関連項目の回転期間を重視してまいります。

自己資本比率

自己資本比率 **32.6%**



自己資本比率は、ここ数年30%超で推移しております。2020年3月期は東京アライドの連結子会社化により財務構造に変化がありました。適切な自己資本比率を確保しつつ、資本コストを意識した資金調達を行い健全な財政状態となるよう努めてまいります。

親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益

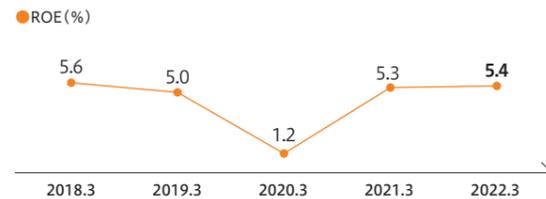
親会社株主に帰属する当期純利益 **532百万円**



2020年3月期は持分法による投資損失59百万円の計上、また、東京アライドコーヒーロースターズ株式会社(以下「東京アライド」)を連結子会社化したことにより負ののれん発生益(特別利益16億68百万円)、段階取得に係る差損(特別損失17億42百万円)を計上したことにより99百万円となりました。2022年3月期は最近10年で最高益となっております。

ROE

ROE **5.4%**



当社グループはROE7~8%をめざし鋭意、努力を進めております。「売上高に対する総資産の回転率」の改善を構造的な課題として中長期的に取り組み、短期的には売上高に対する各利益の比率に焦点を当て、売上高営業利益率の引き上げをはかるべく、事業の見直しや刷新を進めております。

1株当たり配当金／配当性向

配当性向 **61.6%**



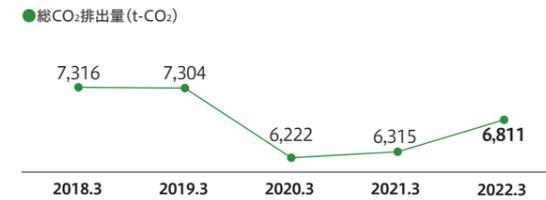
当社は、2022年までは単体の配当性向30%を目標としていましたが、2023年からは実質的な収益力反映と平準化により調整したEPSに対する連結配当性向25%程度を目標値とする方針に変更いたしました。

◆ 主要非財務データ

※総CO₂排出量以外は石光商事単体の数字です。

総CO₂排出量

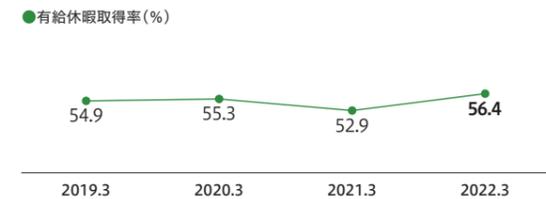
総CO₂排出量 **6,811t-CO₂**



国内製造子会社は、一般社団法人全日本コーヒー協会の環境自主行動計画及びCO₂排出抑制目標に参加し、CO₂などの温室効果ガスの排出抑制に取り組んでおります。2020年3月期以降、製造量の増加によりやや増加しておりますが、2022年4月からは一部の工場でCNLガスや再生可能エネルギー100%の電気を導入する等取り組みを進めております。

有給休暇取得率

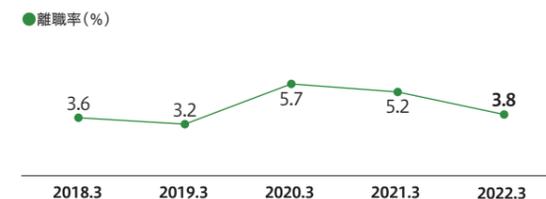
有給休暇取得率 **56.4%**



有給休暇取得率は50.0%超で推移しております。以下の制度や、夏季や年末年始など有給取得推奨日を設定し、取得率向上に努めております。
 ●4月~9月入社社員は初年度から10日付与され、10月~1月入社社員は5日付与
 ●半日単位での有給休暇が取得可能
 ●年間に5日間連続で休暇を取得可能

離職率

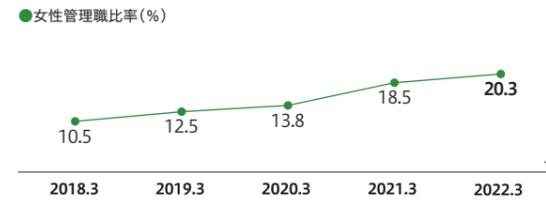
離職率 **3.8%**



ライフイベント(結婚・育児・介護等)と仕事を両立できる職場環境を整え、ネガティブな理由による離職を減らし、長期的に安心して働ける会社をめざしております。

女性管理職比率

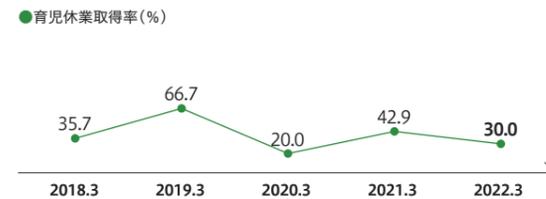
女性管理職比率 **20.3%**



女性社員の仕事と家庭の両立支援として、フレックスタイム制度、テレワーク勤務制度、育児休暇や積立休暇等があります。また、女性リーダー育成のため、若手女性社員が経営諸会議の事務局を担う育成プログラムも導入いたしました。

育児休業取得率

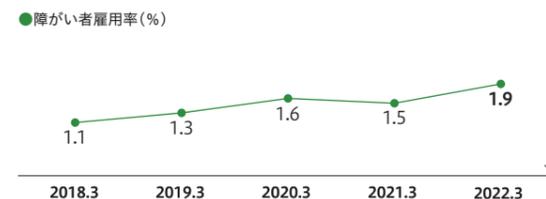
育児休業取得率 **30.0%**



男性の育児休業取得率の向上が課題であり、取得促進の取り組みを推進し、また、取得しやすい職場環境の構築をめざしております。

障がい者雇用率

障がい者雇用率 **1.9%**



障がいのある方の個々のスキルや障がい特性での配慮すべき点を把握しその強みを最大限に活かし、長く安心して働ける環境づくりに努めてまいります。

価値創造の軌跡(沿革)

私たち石光商事グループは、1906年ロサンゼルスでの創業より110年余り、原点であるコーヒーを核に、業務用コーヒー生豆、コーヒー飲料製品、業務用食品や多くの関連分野を取り扱い、食を通して世界の幸せに貢献できるよう取り組んでまいりました。

200年経っても変わらぬ存在であるために、私たちは挑戦し続けます。



創業者 石光季男

1906 (明治39年)

創業者故石光季男(すえお)が単身渡米。日系移民に日本食を届けるためにロサンゼルスにおいて創業

1909 (明治42年)

卸業に発展。日本商品仕入れのため神戸市に支店を開設

1922 (大正11年)

対日貿易量の増大に伴い、本店を神戸市に移転。コーヒーの知識や生豆、焙煎機、抽出器具などとともに石光季男が帰国

1951 (昭和26年)

戦後、貿易再開と同時に石光季男商店設立(資本金100万円)。コーヒー・紅茶などの輸入食品の取り扱いを再開

1953 (昭和28年)

東京出張所(のちの東京支店)を開設して関東以北の販売力を強化。ヨーロッパ・アフリカ・オーストラリアへの輸出を再開

1963 (昭和38年)

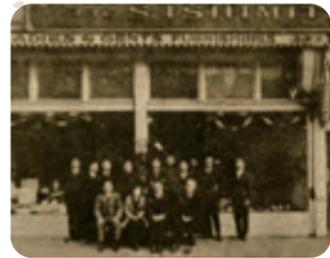
石光商事株式会社と改称(資本金5,600万円)

1964 (昭和39年)

福岡支店を開設し、九州全域及び山口県下の販売力を強化

1968 (昭和43年)

名古屋営業所(のちの名古屋支店)を開設し、東海地区の販売力を強化



創業の地・ロサンゼルス店前で

1972 (昭和47年)

東京アライドコーヒーロースターズ株式会社設立

1973 (昭和48年)

関西アライドコーヒーロースターズ株式会社設立

1976 (昭和51年)

札幌営業所(のちの札幌支店)を開設し、北海道全域の販売力を強化。この頃から食品の販売も推進

1995 (平成7年)

阪神・淡路大震災により、物流センターが倒壊

1999 (平成11年)

コーヒー生豆の小分け業者ユーエスフーズ株式会社を子会社化



震災で被害を受けた物流センター

2002 (平成14年)

日本証券業協会に株式を店頭登録、資本金を6億2,320万円に増資



日本証券業協会に株式を店頭登録

2004 (平成16年)

ジャスダック証券取引所に上場

2012 (平成24年)

中国に石光商貿(上海)有限公司を設立。以降同国でのコーヒー文化、日本食文化の普及に努めている

2013 (平成25年)

タイにTHAI ISHIMITSU CO., LTD.を設立。以降同国でのコーヒー文化、日本食文化の普及に努めている

2015 (平成27年)

関西アライドコーヒーロースターズ株式会社 大阪工場がFSSC22000を取得

2019 (平成31年)

インドに現地パートナーと合弁会社 A.Tosh Ishimitsu Beverages India Private Limited を設立。インドの伝統に日本の技術を融合させた紅茶製品を製造

2020 (令和2年)

持分法適用会社であった東京アライドコーヒーロースターズ株式会社を連結子会社に 関西アライドコーヒーロースターズ株式会社 本社工場がFSSC22000を取得



東京アライドコーヒーロースターズ 横浜生産技術センター

467億29百万円

決算期の変更

売上高推移

※売上高数値は2001年3月期から連結決算の数値です

1906

1951

1970

1990

2001

2010

2022

◀単体 | 連結▶

マテリアリティ

2030年の「ありたい姿」に向けて2022年4月からスタートした中期経営計画SHINE2024で設定した重点施策の進捗をよりわかりやすい形でステークホルダーと共有することを目的として設定いたしました。

重要課題(マテリアリティ)	重点取り組みテーマ	今後の取り組み
<h2>事業の成長とサステナビリティ</h2> <p>選定した理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 喫緊の課題として脱炭素社会に適応できるビジネスへのシフトが挙げられるため。 ● グループとして成長し続けるために、投資効率を評価し、リソース配分に活かせる仕組み、事業拡張に対応できる仕組みが必要であるため。 	社会課題の解決のビジネス化。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会課題解決型の商品、サービスの比率を可視化し、数値目標を設定した上で推進していく。
	(炭素税を払っても十分に利益が残る)強い商品、サービスづくり。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商品管理の強化に取り組み、2023年3月期下期から経営レベルの会議でレビューを行う。
	ROIC経営推進。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年3月期に事業別ROICツリーを作成し、2024年3月期にKPI設定を行い、改善のツールとして活用を開始する。 ・ 2025年3月期には経営資源の配分や新規事業の検討にも利用できるようにし、次の中計となる「SHINE2027」につなげていく。
	事業拡張の体制づくり。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年3月期に事業部の各カテゴリーにおいてシナジーが見込める企業候補をリスト化し、案件発生時に企業評価に速やかに対応できる体制づくりを行う。
	DX推進。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術動向を把握し、当社グループでのあらゆる業務への活用を検討する。 ・ 社員一人ひとりのデータリテラシー向上にも取り組む。
<h2>人財の成長とサステナビリティ</h2> <p>選定した理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループの最大の財産は社員であると考えため。 ● 社員の能力を高め、それを最大限に発揮できるようエンゲージメントの向上への継続的な取り組みが必要であるため。 	学び続けられる体制づくり。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後必要とされる知識を発信し続けるとともに、学びたいことを学びやすい環境の整備を進めていく。 ・ 教育にかかる投資額を可視化する。
	挑戦できる風土づくり。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年3月期から挑戦を評価対象に明確に組み込む等、マインドの醸成に取り組む。 ・ 2024年3月期には社内起業に対応できる仕組みを整え、2025年3月期には制度としてスタートさせる。
	DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年3月期に人権ポリシーを制定する。 ・ 2024年3月期から社員一人ひとりにより寄り添えるよう環境を整え、2025年3月期までに個の尊重を風土として定着させる。 ・ ありたい姿に向けて主体的に取り組める状態をめざす。 ・ 2030年までに女性管理職比率30%、障がい者比率2.5%を達成する。
	人事制度改革。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年3月期に人事ポリシーの再検討を行う。 ・ 2025年3月期までにそれに対応した人事制度に移行する。
<h2>社会・環境との調和とサステナビリティ</h2> <p>選定した理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社会の一員として社会課題に率先して取り組むことが必要であるため。 ● その取り組みをステークホルダーに理解してもらうことが必要であるため。 	GHG(温室効果ガス)削減。	<ul style="list-style-type: none"> ・ SCOPE1, 2 は2025年3月期までに2019年比-40%を達成し、2030年までに0にする。 ・ SCOPE3は2030年までに-30%を達成する。
	ISO14000取得。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年3月期中に取り組みを開始し、2025年3月期までに国内グループ全体での認証取得をめざす。
	非財務情報の定量化、開示。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年3月期中にデータを速やかにアップデートできる仕組みを整えた上で、現状を可視化する。 ・ 2024年3月期から社外にも公表していく。

価値創造プロセス

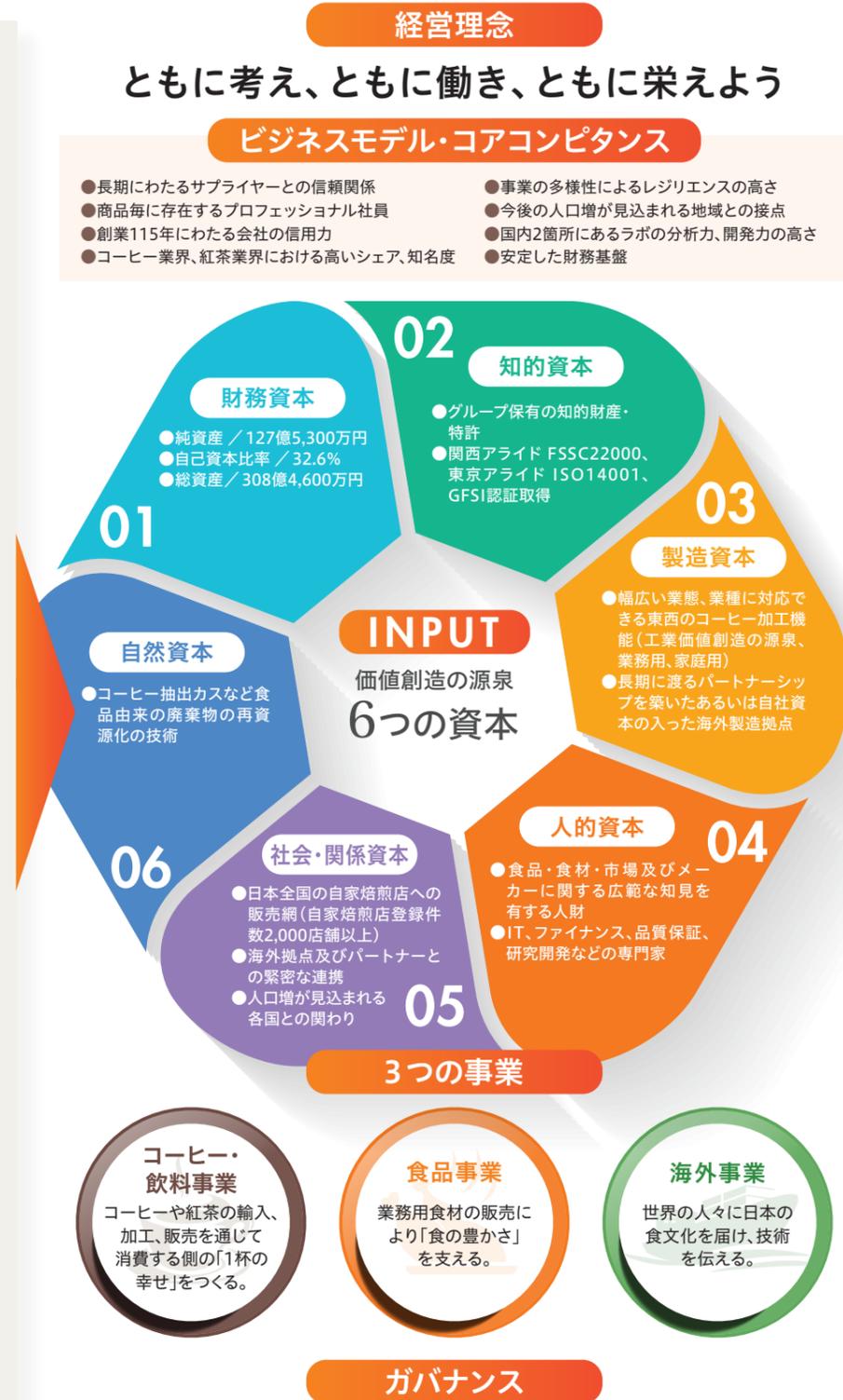
当社グループは、ミッション「世界の食の幸せに貢献する」を掲げ、長く続く会社=200年企業をめざしており、2023年3月期より新たな中期経営計画「SHINE2024」をスタートさせました。

これは、「少しでも多くの少しでも大きな食の幸せを創る」を目標にGHG(温室効果ガス)を削減しながらの企業成長や、社会的課題解決のビジネス化に積極的に取り組むものです。コロナ禍を経て大きく変化していく世の中の動きを機会ととらえ、迅速かつ確に対応するとともに、投資の効率性を追求しながら、事業の持続的成長をめざしてまいります。

社会課題

リスクと機会

- 新型コロナウイルス流行によるライフスタイルの変化
- 足もとでの外食市場の縮小、家庭用市場の拡大、その後の構造変化
 - 伸びるマーケット対応の強化、負の影響を受けたお客様への支援
- AIの進化及び5G・6G時代の到来
- 消費者の行動の変化、社会インフラの変化
 - 生産～販売のIoT化、AI化推進による生産性向上、新サービス創出
- SDGsへの関心の高まり
- 企業への役割期待向上
 - CSV強化、CSR強化、発信強化
- 日本の人口減少及び超高齢化
- 飲食の質の変化と量の減少
 - 商品構成、商品形態、商品特性の見直し。得られた知見の海外での活用
- 日本の食、文化、技術に対する国際的関心の高まり
- 訪日外国人の増加、日本食のニーズ増加、日本企業の誘致増加
 - 日本食の輸出強化、日本文化の発信強化、現地企業との協業
- 世界的なヘゲモニーを巡っての対立
- 関税、通貨等のファクター、国際的な荷動きへの影響
 - 調達、販売のリスク分散
- 地球温暖化、プラスチック問題への関心の高まり
- 調達、製造、販売への影響、株価への影響
 - 削減への積極的な取り組み、CSV化検討



OUTPUT



- CSV推進
- レジリエンシー強化
- 海外事業強化



戦略的アクション

- 強みを発揮できる商品、サービスへのシフト
- アジャイル思考強化
- 企業の存在意義の明文化
- バックキャスト思考による“質”を伴った成長
- 戦略人事による人財資産の強化
- 顧客や世の中の「困った」の解決



OUTCOME & IMPACT

社会に提供する価値

安定的な利益確保と株主への利益還元・連結の配当性向25%

安定した営業利益率2%の確保(2022年3月期1.5%)・目標ROE 8%(2022年3月期5.4%)

雇用の安定化・シニア人財(2022年3月期3.4%)・障がい者雇用(2022年3月期1.9%)

食の安全・安心の実現

フードバンク等への食材寄付推進(2022年3月期4,400kg)

温室効果ガス(GHG)削減(算出方法の確立、削減目標の設定)

日本の食文化の発展

廃棄物の削減
2022年3月期84,999kg削減(前年対比△53.5%)
(製造ロス削減、規格外削減、フードロス削減)

バリューチェーン

当社グループは食を中心に多様な商品・サービスを世界中のお客様に提供しております。一連の事業活動から生み出される諸課題に取り組み、さまざまなステークホルダーに価値を提供し、自らの社会への責任を果たしてまいります。



ネットワーク

当社グループは、日本及び海外3ヵ国・地域のグループ会社（連結対象：国内3社、海外3社）でコーヒー・飲料事業、食品事業、海外事業の3つの事業を展開しております。

GLOBAL

2 インド

A.Tosh Ishimitsu Beverages India Private Limited
インドにおいて紅茶製品の製造販売をしております。



3 タイ王国

THAI ISHIMITSU CO., LTD.
タイ王国においてコーヒー、食品等の販売をしております。



1 中華人民共和国

石光商貿（上海）有限公司
中華人民共和国においてコーヒー、食品等の販売をしております。




JAPAN

当社取扱主要品目を海外から輸入又は国内で仕入れ、全国のコーヒー焙煎業者、業務用食品問屋、飲料メーカー、食品加工メーカー、量販店、外食チェーン等に販売しております。

1 本社

神戸市灘区岩屋南町4-40



5 札幌支店

札幌市中央区北1条西9-3-10



7 関西アライド
コーヒーロースターズ（株）
コーヒー生豆の焙煎及びレギュラーコーヒー・インスタントコーヒーの加工受託をしております。

2 東京支店

東京都品川区南大井6-26-2



3 福岡支店

福岡市博多区博多駅南1-15-22



4 名古屋支店

名古屋市北区五反田町91



6 東京アライド
コーヒーロースターズ（株）
コーヒー生豆の焙煎及びレギュラーコーヒーの加工・販売をしております。

8 ユーエスフーズ（株）
コーヒー生豆を自家焙煎喫茶店等の小口ユーザーに販売しております。

社長メッセージ



代表取締役社長

石脇 智広

経営理念と志が事業の道しるべ

株主・投資家の皆さまにおかれましては、当社に対するご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。当社には「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」という経営理念があります。これは1970年代に発生したブラジルの大霜害で当社の経営が大きく傾いた時に、当時の社長であり現在の名誉会長である石光輝男が、厳しい状況があるが、一致団結して頑張ろうという思いを込めてつくったものと聞いています。以来、この経営理念が私たちの考え方、行動の判断基準となっています。やや抽象度の高い経営理念ですが、経営者は状況に応じた解釈を行い、時代の変化に対処すべきという思いが隠されていると私は理解しています。

SDGsのような大きな目標が掲げられている今、そして世の中の変化が激しく、予測も困難な今、大切なのはパートナーシップです。私たちは「ともに」という言葉に、社員だけでなく株主、取引先、地域社会、さらには同じ志をもつ他の組織などが含まれることを確認しました。そして私たちの志を明確にしました。それは「世界の食の幸せに貢献する」ことです。私たちは少しでも多くの、少しでも大きな食の幸せを創れるよう考え、働いています。

コロナ禍をきっかけに石光商事では出社せずに働くことが一般的になりました。私たちの志に共感し、遠隔地から副業として協力してくれる社員も出てくるでしょう。そして、国内外のグループ会社も順調に成長しています。こうした状況下で物理的な距離を超え、一体感のある企業体であり続けるために、私たちは経営理念とそれを具体化した志を大切にしたいと考えています。これらは私たちにとって事業の道しるべなのです。

「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」の経営理念のもと、
経済的価値と社会的価値を両立しながら、
200年企業をめざしてまいります。

当社を支える3事業の背景と強み

当社は1906(明治39)年に創業者の故石光季男がロサンゼルスで始めた日系移民の方々に日本食を届けるビジネスを起点としています。110年以上に渡って食の幸せを創り続けている当社にとって、「永く続くこと」は重要なテーマの一つであり、これからも社会に必要とされ続ける企業でありたいと思っています。めざすは200年企業。その実現に向けて、3つの事業を展開しています。

一つめはコーヒー・飲料事業です。創業者がコーヒー生豆や焙煎機などを日本に持ち帰ったところから始まる大きな柱になっています。コーヒーや茶を扱う専門商社として一番の強みは世界各国のサプライヤーと数十年に渡って築いてきた信頼関係です。産地との信頼関係に支えられた安定した品質と高いコストパフォーマンスはお客様との信頼関係構築につながっています。商社機能に加えて、自社でメーカー機能を持っている点も強みと言えます。グループ会社である東京アライドコーヒーロースターズ株式会社(以下「東京アライド」)、関西アライドコーヒーロースターズ株式会社で製造されるコーヒーは、日本有数の製造量で現在のコーヒー文化を支えています。最近では未来のコーヒー文化を支えるべく、コーヒーの抽出力から作ったバイオ燃料で焙煎したり、障がい者の活躍を推進したりするなどSDGsを意識したものづくり、ひとつづりに取り組んでいます。

コーヒー・飲料事業の展開は国内に留まりません。中国に設立した石光商貿(上海)有限公司は同国のコーヒー文化の形成に大きく貢献していますし、パートナー企業と立ち上げたインドの現地法人では日本のものづくりの技術を現地に根付かせることも視野に入れつつ製造を行っています。

2つめの食品事業は当社の売上高の約半分を占めています。コーヒー生豆を全国の焙煎業者に販売する中で、その先にある喫茶店の缶詰や冷凍食品へのニーズに応えるために始まったと聞いていますが、その後、食品産業のトレンドに合わせてどこに何をどう売るかを切り替えつつ、安定的に成長しています。コーヒー・飲料事業同様にサプライヤーとの永年に渡るパートナーシップが事業を下支えしていますが、食品事業の場合はそれに加えて永年に渡ってともに日本向けの高い品質を築いてきた世界各国の製造工場とのパートナーシップも重要な要素となっています。食品事業の中でも障がい者雇用につながる取り組み、フードロス削減につながる商品設計など、SDGsを意識した取り組みが進みつつあります。

3つめの海外事業はアジア圏を中心に世界各国に日本の食品、食文化を届けるビジネスです。ユネスコの無形文化遺産登録などもあり、「和食」に対する関心は高まっています。また、お菓子など日本製品のおいしさは海外市場でも高く評価されています。市場のニーズをとらえ、最適なものをスピーディにお届けする、その対応力の高さがこの事業の強みです。現在、海外事業の売上高比率は全体の約1割ですが、今後の市場規模の推移、さらに為替のリスクを考慮して、近い将来にグループ全体の収益の3割を占める事業に成長してほしいと期待しています。

これら3事業の共通課題は「脱炭素社会への対応」です。温室効果ガス(GHG)を排出してまでお届けする価値のある商品、サービスをどれだけ提供できるかが問われていると考えています。世の中に必要とされ続ける変わらぬ存在であり続けるためには、私たちは変わり続けなければならない。そう思います。

i(アイ)プロジェクトを振り返る

2022年3月期は中期経営計画「i(アイ)プロジェクト」の最終年度でした。振り返ってみると、成長のために必要と考えていた東京アライドの子会社化は2020年に達成できましたが、その一方で、人財に対する投資、つまり社員教育がしっかりできたかという点においては必ずしも十分ではなかったと感じています。また、財務体質の改善も今一步達成には及ばなかったという思いがあります。そして当社のような歴史の長い企業にありがちなことですが、保守的な風土が強く大胆な変化を起こしにくい点も課題として再認識しました。「止める、変える」の推進をテーマの一つに挙げましたが、昨日までやってきたことを思い切ってやめてみる、あるいはドラスティックに新しい方法を取り入れてみるという意識を組織に浸透させるには時間がかかると感じています。

テーマとして掲げてきた経済的価値と社会的価値の両立については社内の認識がかなり進んできたと感じています。社会課題を解決しつつ収益を上げるビジネスモデルをつくるのが当社の存在価値につながっていきます。そしてそれは脱炭素社会への対応という点でも重要であり、引き続きテーマとして掲げていきたいと考えています。

中期経営計画「SHINE2024」で
取り組む3つの土台づくり

2022年4月からは新しい中期経営計画「SHINE2024」がスタートしました。「SHINE2024」では2030年のありたい姿に向けて、「ガバナンスの土台」「エンゲージメント向上の土台」「ビジネスの土台」の3つの土台づくりに取り組んでいきます。

一つめの「ガバナンスの土台」では、プライム市場上場会社に匹敵するレベル、グループ会社の適切な統制と一体的発展を掲げています。正直なところ、当社のガバナンスについては改善の余地が大きいと感じています。東京アライドの子会社化により企業規模が拡大し、中国の現地法人も業績をあげるなど事業自体は順調に伸びていますが、グループ全体のガバナンスがまだ追いついていないのが実状です。この先、さらに多くの株主や機関投資家の方々に当社を評価していただくために、2030年には現在のプライム市場に名を連ねる食品企業と同等レベルのガバナンスを整えたいと考えています。「SHINE2024」はその最初の3か年であり、その後あるいはさらにその後の3年間で中身を充実させていくイメージを持ち、企業の全体統治を進めるための人財配置と人財教育を進めていきます。

人財基盤の強化については「エンゲージメント向上の土台」の中に、社員の自発的意欲の尊重と新たな働き方、リカレントへの積極的支援を掲げています。具体的には2030年に向けて社員一人ひとりに自分の将来像を描いてもらい、会社がそれを支援していく方法です。その背景には日々の業務に追われ挑戦が後回しになる風土を変えていきたいという思いがあります。そのための改善策の一つとして、ベンチャー企業を起こした方々を招いて講演会を開き、個人の思いをビジネスに変えていくおもしろさを肌で感じる機会をつくります。もちろん社員の描いた将来像を100パーセント叶えることはできませんが、会社は全力で支援する意思があると伝えており、社員が描いた将来像を見ながら社員教育を提供したいと思っています。

「ビジネスの土台」に関しては、前述の脱炭素社会への対応を掲げています。たとえば家庭用から工業用まで世の中の「困った」を助けるCSV提案の強化、専門性に磨きかけた企画型営業の推進、環境配慮型の輸出事業への取り組みなどがその一例です。その際のビジネスモデルの転換を含む各事業の価値をどのように判断していくかが経営側には問われることになると思いますが、投資効率をより重視するためにROIC経営を導入することにしました。最初の3か年でROICを経営判断のツールとして定着さ



せ、投資効率が可視化されている状態をつくるのが目標です。

社内から生まれる自発的な
社会課題解決への取り組み

私は入社以来、研究者としてコーヒーの産地に入り、長年農作物としてのコーヒーとそこで暮らす人々の生活を見てきました。その経験のおかげで、早い時期からSDGsという概念には馴染みがあります。コーヒーの産地である国は貧困、教育、男女平等などの問題を抱えており、必然的に社会課題に向き合う環境にあったからです。また、2016年の熊本地震の際、高校生が村おこしの目的で始めたコーヒー栽培を支援した経験があります。高校生が淹れてくれたコーヒーを飲み、美味しさの本質は成分などの物理的な数字の積み重ねではなく、そこに思いがあるかどうかののだと実感しました。それ以降、製品に思いを乗せて付加価値をつくることを求めています。

今後、当社はSDGsに取り組みながら、200年企業をめざして進んでまいります。その際にまず取り組むのが脱炭素社会への対応です。GHG排出削減、あるいはGHGを排出してまでお届けする価値のある商品、サービスの提供は当社が取り組みやすいテーマであると考えています。それがひいては200年企業につながっていくでしょう。

SDGsへの関心と取り組みは社内でも活発化しています。先に述べたコーヒーの抽出カスから作ったバイオ燃料での焙煎にとどまらず、他の食品残渣も含め、産業廃棄物として捨てられるものを再度燃料にしてGHGの排出量を減らしつつ、資源の有効活用を進めて行こうとしています。

また、食品事業では農作物を障がい者に栽培してもらうことで、障がい者に就労機会を提供する取り組みも行っています。兵庫県豊岡市ではコウノトリが住みやすい町づくりをするため無農薬減農薬で米を栽培していますが、それらを当社の輸出ルートで海外に送り、現地でおにぎりを作って食べる企画も実現しました。神戸には小児がんの子どもの家族が宿泊できる施設がありますが、食品を寄付し、月に一度当社の食材で食事を提供する機会もできました。今では仕入先にも活動の輪が広がっています。このように事業を社会的価値があるものに派生させ、そこにもうひと手間かけて社会的価値を高める活動が少しずつ増えています。

SDGsに関してはこれまで経営側の一方的な働きかけにとどまっていたが、2019年に全社員を対象に行ったワークショップをきっかけに意識が大きく変わりました。机上の理想論から実際の行動に変わり、社員に自発的な動きが出てきたのです。社員には「会社のルールと社会のルールに沿うもので世の中の役に立つと思ったことなら、たとえそれが利益につながらなくてもやっていい」と伝えていきます。利益は後でかまいません。まず事業を通じて社会環境に興味を持ってもらうのが先です。当社は社会課題に目を向ける個人の集まりで成り立つ企業をめざしています。株主や投資家の皆さまには短期的な利益を見ていただくのも重要ですが、長期的に見て、当社の株を保有していることに誇りを持っていただける会社になりたいと考えています。

中期経営計画『SHINE 2024』(FY2022～FY2024)

ミッション『世界の食の幸せに貢献します』

◆「SHINE」にこめた思い

石光商事の社名より「光」 今後のコーヒー、食品業界で光り輝く存在になる 社員一人ひとりが輝いて仕事を行う



2030年のありたい姿に向けて3つの中計(SHINE2024、SHINE2027、SHINE2030)にて取り組む



◆ 中期経営計画『SHINE 2024』(FY2022～FY2024)

2030年に向けた一つ目の中期経営計画『SHINE 2024』(FY2022～FY2024)は、『土台作り』がテーマ



◆ 重点施策

1	ROICによる事業ポートフォリオマネジメント導入 →組織単位でROICツリー作成・分析、投資及び経営資源配分の最適化
2	「GHGを排出してまで扱うべき商品か」の絞り込み プロセスやストーリー含め付加価値ある商品の推進
3	新焙煎工場～地球にやさしい新技術+グループシナジー推進、手段としてのM&A、新規事業立ち上げの仕組み
4	社員の働きがい調査 → 働きがい認定企業
5	ITインフラ強化 → 管理業務の効率向上
6	グループ経営深掘り、管理の集約、各社の機能と統制の強化、グループ戦略人事推進
7	分析力、リカレント含め社員教育の充実
8	データリテラシーを高め、意思決定の精度向上、修正力の向上

◆ 事業別施策

コーヒー・飲料事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭用から工業用まで、世の中の「困った」を助けるCSV提案を強化 ● 新工場※により、食品残渣由来のバイオマス燃料を使ったグリーン焙煎による環境配慮型商品を推進 ● グループ各社の事業再編によりシナジー向上
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門性に磨きをかけ、業務用や中食等の分野でお客様から頼りにされる企画型営業を推進 ● 取扱商品にCSVや環境負荷削減の要素も絡ませ推進 ● バリューチェーン再構築のためM&A等も検討
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 伝統的な和食材にとどまらず、これまでの常識にとらわれない新しい日本食を世界のお客様に提供 ● CSV型、環境配慮型の輸出事業へも果敢に取り組み ● 従前の海外拠点事例を活かし新たな拠点作りも検討

※コーヒー飲料事業 新工場計画

- 2022年2月、兵庫県小野市の「ひょうご小野産業団地」の土地20,403平方メートルを当社とグループ会社である関西アライドコーヒーロースターズ株式会社のグリーン焙煎共同事業体として落札、取得価額:6億円
- グリーン焙煎(コーヒーの抽出残渣等から作るバイオマス燃料で焙煎し、化石燃料使用及びGHG排出の削減を可能にする)とともにコーヒーの循環型ビジネス)
- 新工場により、関西アライドコーヒーロースターズ株式会社の狭隘化・設備老朽化への対応をはかり、かつ東京アライドコーヒーロースターズ株式会社含めた生産拠点のグループ内分担の最適化と効率化をめざす

◆ 定量目標

(単位:百万円)

	2021年度 実績	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
売上高	46,729	52,497	54,158	55,303
営業利益	695	885	1,000	1,250
経常利益	793	861	988	1,243
親会社株主に帰属する当期純利益	532	519	620	767

ROE 7～8%
ROIC 4.5～5.5%

売上高営業利益率 2%の安定確保
営業CF 安定的な黒字

連結配当性向25%
PBR 0.7～1.0倍

副社長メッセージ(財務方針)

外的環境の変化に伴う当社事業の変革

さまざまな外的環境の変化に伴い、当社の事業も変革を余儀なくされています。一つは新型コロナウイルスによる消費者の行動様式の変化です。巣ごもり需要が増え、食の構造変化に対応して、当社は業務用中心の商品から個人向けの家庭用商品、中食向け弁当・惣菜等に力を入れています。また、ロシアによるウクライナ侵攻では、直接的な影響はないものの、物流コストの高騰含め流通面で制約を受けています。さらにそれらの外的要因が世界的なインフレ懸念となり、国毎の金融政策の違いから為替レートに大きく影響しています。当社は取り扱う商品の多くを輸入しており、円安の影響により運転資本の需要が高くなり、バランスシートが膨らんでいます。当面の差し迫った課題は、この円安の状況下で当社の輸入型ビジネスの競争力をどのように保っていくか、あるいは国産品へのシフトや輸出の強化を進めることができるかといえるでしょう。

前中期経営計画でDXを取り入れながら事業改革を推進

2022年3月期は前中期経営計画の「i(アイ)プロジェクト」の最終年度でした。前中計では「財務の健全化」をテーマの一つに挙げて取り組みました。これは必ずしも不健全なものを健全にという意味ではなく、より健全な状態をめざす取り組みでした。具体的にはキャッシュフローにさほど寄与しない商品と事業を縮小し、時代変化、DXのことも見据え、需要動向に沿った商品と事業を拡大していきました。

初年度の2020年3月期は国内において物流問題が顕在化した年でした。前年度と比較して販売管理費の上昇が著しく、対応策として事業改革推進本部を立ち上げてデータ解析、DXを活用、物流コストの合理化をはかりました。2年目の2021年3月期はコロナが始まった年です。外食産業ではダメージを受けましたが、巣ごもり需要を取り込んだこと等により、国内外ともある程度カバーがはかられ収益は確保できたこと、2020年3月に子会社化した東京アライドコーヒーロースター株式会社(以下、東京アライド)と一体的な運営による在庫削減に取り組んだことにより、キャッ

シュフローが大きくプラスになりました。

2022年3月期は、前半は好調でしたが、年末頃からコーヒー相場の高騰を受けた値上げの遅れが顕著となり、販売価格が原価上昇をカバーしきれず、営業利益率は前年度を下回る結果となりました。また、2022年に入ってから急激な円安も響いており、ちなみに昨年度末のコーヒー豆の国際相場の円建て価格は年度初めに比べて3倍近くになっています。

そのような中、経営基盤づくりの一つである人財強化について成果が芽吹きつつあると感じています。数年前から社員の事情に応じてオフィス以外でも働けるテレワーク体制を整えていたことが、コロナ禍においてプラスとなりました。そうした運営体制を新型コロナウイルスの感染が拡大した後、ノマドワーク・プロジェクトという施策でDXも取り入れながら、一層推進しました。また、幹部社員教育の一環として、激しい環境変化の中にあって取引先の変化にも対応し、その兆候を見逃さないよう、与信管理研修を実施しました。YMC(Young Management Candidate)というプログラムでは、若手社員を取締役会や諮問委員会と称する当社の経営会議の事務局メンバーに任命して経営の意思決定の流れを学ぶ機会をつくっています。このような取り組みに参画する人財が当社の将来を担っていくことを期待しています。当社は商社であり、「人」が財産です。人財の強化には投資も含めて引き続き力を入れていきたいと考えています。

中期経営計画ではROIC経営が重点施策に

今期からスタートしている中期経営計画「SHINE2024」では、強固な収益基盤の構築とともにESGやSDGsを大きなテーマに扱っています。中長期的には経済的価値と社会的価値の両立が目標ではありますが、当社の財務担当役員としては「SHINE2024」を策定した時期からさらに為替等



の市場環境の厳しさが増していることを鑑みると、事業構造の見直しや事業ポートフォリオの再構築などの経済的価値の追求が急務であると感じています。

そのための重点施策の一つがROIC経営の導入です。これまで各事業部門では一律に営業利益率2%を目標値に設定してきましたが、各事業によって資本の使い方が異なるため、営業利益率だけで事業を測るのは合理的ではないという判断に至りました。設備投資に使ったコストがどのように回収できるのかを部門や組織単位で分析し、経営資源の適切な配分を行わなければなりません。この3か年ではROICの概念を組織に浸透させていきたいと考えています。同時に、事業の安定性も見なければなりません。たとえば海外事業部門の輸出事業は投下資本が少ないためROICの数字は効率的に表れますが、新規参入の容易さを勘案しますと、事業の安定性という面では多少の振れが見込まれます。一つの財務指標に偏ることなく、事業を俯瞰して多面的に見ていくことが必要でしょう。

設備投資に関しては新焙煎工場計画という大きな案件があります。2022年2月、当社は子会社とのグループ共同事業体として兵庫県小野市の産業団地の1区画、約2haの落札を公表しました。現在は新しい焙煎技術を導入した工場施設の基本構想を練っている段階です。新工場ではGHG排出削減のほか、障がい者が安心して働ける場所やコミュニティスペースを設け、環境とヒトに優しい工場づくりをめざしています。当社は食品産業の原料から生産、消費までのプロセスにおいて主に原料調達に近い川上に位置していますが、変化の大きい時代に付加価値を高めていくためには、事業領域を広げていかなければなりません。

さまざまな外的環境の変化に対応しながら
2030年のありたい姿に向けて
財務、非財務の取り組みを強化してまいります。

取締役副社長
中埜 晶夫

グループ内の関西アライドコーヒーロースターズ株式会社と東京アライドと手を携え、時代にマッチした原材料の加工を手掛けることによって、メーカー機能を持つ商社としても発展していこうとしています。設備投資についてはESGという時代の要請の中で相応にコストをかける必要はありますが、グループ全体の中で有形固定資産を無駄に増やさず、バランスの良い資産運用を行っていきます。

冒頭に申し上げたように円安の長期化は当社の事業に多大な影響を与えます。輸入の占める割合が大きい当社にとって為替はリスクの一つであり、どのような商品を扱っていくのか見直しが急がれます。一方で輸出に関しては、日本食を取り扱っていることが強みであり、このチャンスをさまざまな国に向けていかなければなりません。伝統的な和食材にとどまらず、これまでの常識にとらわれない新しい日本食を開発し世界に提供していくことが当社の次のビジネスになると考えています。

中期経営計画策定の際には、社内で2050年のありたい姿からバックキャストでこの先の事業を構想し議論しましたが、2050年を想定するにはあまりにも不確実性の高い世の中の状況です。世界の勢力図が変化する可能性も視野に入れ、事業を取り巻くさまざまな規格・基準が多様化することをリスクにとらえ、事業の定期的な見直しをはかりたいと思います。それにより現在1を大きく下回っているPBRの改善をはかることです。算式上、配当性向の引き上げも手段としてあり得ますが、投資案件や運転資本需要を控え、むやみに配当性向を引き上げることは得策ではありません。

配当政策の見直し

中期経営計画「SHINE2024」では株主や投資家の皆さまとの円滑なコミュニケーションを目的に、IRや株主還元についての取り組み方針も明示しました。一つは「情報発信の強化」です。当社は2021年度より統合報告書を発行していますが、今後はマテリアリティの設定、環境方針の策定、非財務情報の定量向上面で継続的な改善をはかりたいと考えています。また、既存の株主の皆さまとの対話の機会をつくるため、今年度からWEBで説明会を実施する予定です。先に述べたように、今年度は新工場設立といった大きな設備投資があることから、きちんとしたメッセージを伝えなければなりません。

一方、東京アライドの子会社化に伴い当社のバランスシートは構造が変わり、「配当政策の見直し」を行いました。これまでは単体での配当性向30%を設定していましたが、今年度からは実質的な収益力反映と平準化により調整し

たEPSに対する連結配当性向25%程度を目標にしています。また、時価ベースのDOEと簿価ベースのDOEの両方に目配りしながら、中期経営計画に基づきPBRを徐々に引き上げていく方針です。なお2つのDOEを参照する意図は、時価ベースのDOEは金利との関連性があり、簿価ベースのDOEは配当性向×ROEによって表され(簿価ベースのDOE÷時価ベースのDOEはPBR)、目下、非常に低位にある簿価ベースのDOEをROE改善に呼応するように引き上げて時価ベースのPBRに近づけ、今後の投資計画等を見据え、内部留保の拡充により事業の安定性を確保しつつ、資本の有効活用によって企業競争力を強化し、収益性を向上させて当社の株式の魅力を高めたいと考えています。

企業価値の社会的評価は第一義的に時価総額、株価にあらわれると思っています。PBRが1を下回るような状態が長く続くようでは、やはり経営側に課題があるとの認識を強くもっています。それを補うためにも当社がどのような経営をしていくのか丁寧に情報発信していく必要があります。株主様は有限責任ではありますが、企業活動への投資、支援を通じて世の中に貢献していただくことが可能です。その際に当社を選んでいただけるよう、経済的価値と社会的価値の両立を企業の責務と考え、財務面と非財務面の情報をしっかり伝えていくことに努めたいと思います。

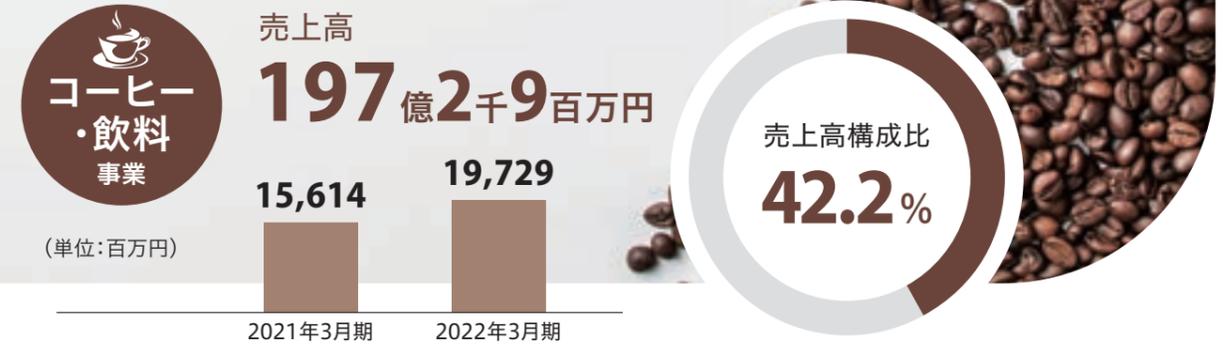
(取材日 2022年7月13日)

配当方針
 (2023年3月期末配当より)

当社は、株主の皆さまに対する適切な利益還元を最重要課題の一つとして位置づけ、業績に応じ、かつ安定した配当を行うことを基本方針とし、以下の3点を目標に掲げております。

1	実質的な収益力反映と平準化により調整したEPSに対する連結配当性向の目標を25%程度とすること
2	株主目線に立ち、中期経営計画に基づきPBRの漸次引上げをはかるよう、時価ベースのDOEと簿価ベースのDOEの両方について十分に目配りすること
3	今後の投資計画を見据え、内部留保の拡充・有効活用による企業競争力の強化、株主価値の向上との適切なバランスを考慮すること

事業別状況



Note.

コーヒーや紅茶を主とした飲料原料及び加工品を、長年信頼関係を築いてきた世界各国のパートナーサプライヤーから輸入し販売しています。コーヒー生豆原料は国内外の焙煎業者様に、またユーエスフーズ株式会社から全国の自家焙煎店様に幅広く販売しています。コーヒー製品は関西アライドコーヒーロースターズ株式会社、東

京アライドコーヒーロースターズ株式会社に焙煎し製品化して販売しています。美味しさだけではなく、商品に関わる環境・経済・社会の課題解決にもつながる商品の開発提供に注力しています。SDGsの取り組みを通じて「1杯の幸せ」を生産者から消費者の皆さままでお届けできるよう努めてまいります。

◆ 2022年3月期の振り返り及び今後の見通し

コーヒー飲料原料

●売上高:8,578百万円(+31.2%)

2022年3月期は、通信販売や量販店向け、連結子会社であるユーエスフーズ株式会社が担う自家焙煎店卸などの家庭用は巣ごもり需要もあり活況でした。加えてコーヒー相場高騰と円安の影響により売上高が増加いたしました。紅茶等の飲料原料は、飲料メーカー向けの販売が好調だったことにより販売量が増加いたしました。輸出においては海外拠点企業である石光商貿を核とした中国市場への販売と、自家焙煎店に生豆を卸す台湾向けが活況でした。一方、新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛の影響により、喫茶店やコーヒーチェーン店卸、オフィスや観光業向けなど業務用への回復が遅れ、販売低迷が続きました。

コーヒー飲料製品

●売上高:11,151百万円(+22.8%)

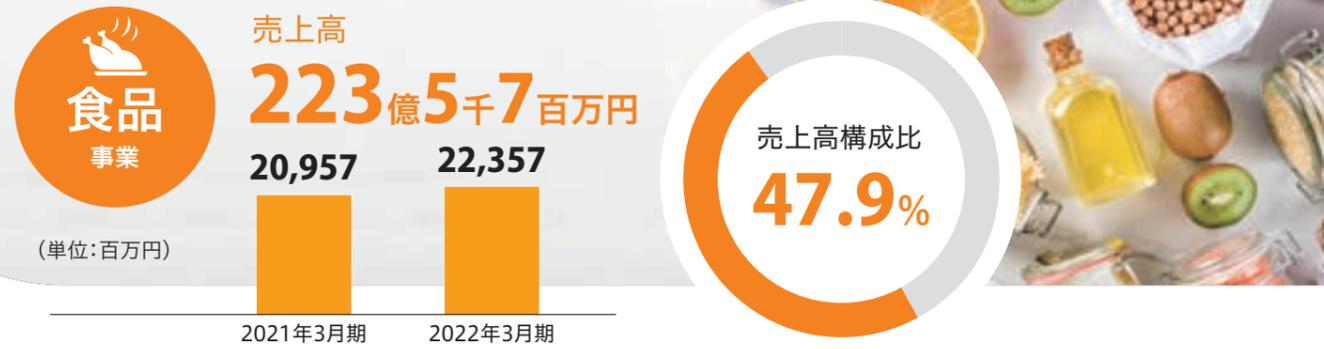
2022年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大による家庭内需要増加の背景もあり、コーヒーバッグや原料用バルク商品の販売量が増加いたしました。また通信販売ルートが好調だったことも販売量の増加を支えました。さらに、コーヒー相場の高騰により販売価格を見直したことで売上高が増加いたしました。加えて、連結子会社である東京アライドコーヒーロースターズ株式会社の業績も加わり売上高増加となりました。

今後はSDGsの観点で価値提案できる商品とサービスを、石光商事グループ丸となって家庭用・業務用・工業用・海外に幅広く、深く提供してまいります。

SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境 Strength	強み ●各国のサプライヤーとサステナブルなパートナーシップがある ●市場ニーズに沿った付加価値原料を供給することができる ●複数の国内大手商社からの調達ができる ●通常の商事会社にはない品質管理体制がある ●グループ企業を通じて多種多様な商品、サービスの提供ができる ●海外拠点を通じた販売チャンネルがある ●専門性に富んだ人材が豊富に存在する	弱み ●喫茶店向けなどの業務用市場が縮小し続けていること ●付加価値を求められる一方で価格訴求が厳しくなっていること ●自社工場の設備老朽化が進んでいること ●取り扱い商品がほぼコーヒーと紅茶に限定されていること
外部環境 Opportunity	機会 ●嗜好度がさらに高まる余地がある商品(コーヒー・紅茶)であること ●SDGsを柱とした取り組みを積極的に進められる商材であること ●アジア中心に市場が拡大すること ●(コロナ禍における)家庭用需要の拡大で商品の多様性が広がること ●一人当たりの飲用杯数はまだ伸びる余地があること	脅威 ●国際相場や為替によりコストの変動がおこること ●アジア(特に中国)の購買力が拡大し調達難になる可能性があること ●マーケットの二極化が進む可能性があること ●国内の飲用者人口の減少がみこまれること ●気候変動による減産で調達難と価格高騰が想定されること ●GHG削減課題においてコーヒーが悪者にされること

事業別状況



Note.

日本国内外で開発する業務用食材の販売により「食の豊かさ」を支えています。また少子高齢化、女性の社会進出、共働き世帯の増加、介護世帯の増加等の状況変化に対応し、共働き世帯に役立つ食材、歳を重ねてもいつまでもおいしく食べられる食材、自然災害等による価格高騰から食卓を守るための食材等の提供により世の中に貢献していきます。

Note.

海外を今後の主要な成長市場の一つとして位置づけ、世界に向けて日本のさまざまな食材・飲料をお届けし、誇るべき日本食材とその文化を発信していきます。また海外の子会社や合併会社を拠点にそれらの機能をさらに強化し、世界の食文化の発展に貢献していきます。

◆ 2022年3月期の振り返り及び今後の見通し ※()は前期比

加工食品	水産
<p>●売上高:6,765百万円(+3.6%)</p> <p>2022年3月期は前期ターゲットにした、老健給食、小売販売、製菓・製パンルートを中心とした営業展開と商品開発を行いました。新型コロナウイルス感染拡大の影響で物流コストが大きく上昇し、商品の安定供給が崩れ当初見込みどおりの業績を残せない状況でした。今後はその状況の中で安定供給を前提にした商品開発に着手し、特に小売物販業態・給食業態にさらに深耕し安定した業績を残せるようにまいります。</p>	<p>●売上高:5,138百万円(+4.6%)</p> <p>2022年3月期は引き続き新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、産地のロックダウンにより一時供給不安の状態に陥りましたが、大手外食チェーンでのキャンペーンメニューの獲得等により売上は増加いたしました。今後は安定供給体制の立て直しを行い、外食ルート以外の量販店惣菜、テイクアウト、宅配ルートの拡大に取り組んでまいります。</p>
農産	調理冷食
<p>●売上高:6,116百万円(+14.3%)</p> <p>2022年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、外食産業向けの販売においては、引き続き厳しい状況が継続しました。また海上運賃の高騰、円安の影響を受けて、コスト面において大きな影響を受けました。新規得意先開拓に注力した結果、過去最多の新規得意先を獲得し、販売総数量が増加し、売上・利益ともに増加いたしました。今期はさらなる円安の影響を受けて、コスト面ではより一層厳しい状況にありますが、当社がトップシェアを誇る商品群を率先して中食・CVS・量販店向けの食品メーカーに注力して販売を行ってまいります。</p>	<p>●売上高:4,336百万円(+4.3%)</p> <p>2022年3月期はコロナ禍での規制が徐々に解除となり前期に比べ中食需要が落ち込んでおります。そして国際情勢の影響と円安により海外現地価格上昇となり販売状況が悪化いたしました。今後は適正利益確保を優先事項とし年末需要の確実な受注を目標に行動してまいります。</p>

◆ 2022年3月期の振り返り及び今後の見通し ※()は前期比

●売上高:4,642百万円(+17.8%)

2022年3月期は、売上・利益ともに増加しました。その要因として、以下の3つがあげられます。

- 既存のお客様とのお取引が拡大
- 新たなお客様の開拓に成功
- 企画開発商品の販売拡大

世界的に新型コロナウイルスの蔓延が続く中、海外の外食市場は大きな打撃を受けましたが、少しずつ経済活動が回復傾向に向かっており外食需要も回復の兆しが見えてきました。また、小売用の日本食品では消費者ニーズの変化にうまく対応し、売り上げを大きく伸ばしました。

社会貢献活動においても積極的に取り組み、以下を実施しました。

- 輸出するコンテナ毎に一定金額を積み立て、694千円を神戸チャイルドケモハウスへ寄付
- お客様への案内内で余った食品サンプルを、毎月フードバンク関西へ寄付
- コーヒープロジェクト(DCP)を立ち上げ、自社コーヒ製品の販売に注力

今後についても、当社グループの専門性を最大限に活用し、商売と社会貢献活動の拡大を同時に進めてまいります。

SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>強み Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> ●商品カテゴリーにおけるマーケットシェアの比率の高さ ●商品毎に専門性に優れた担当者 ●在庫を極力もたない、採算性の見通しが立つ販売計画(農産) ●全国広域にある販売網 ●産地を熟知した営業員が販売 ●広域業務用食材調達グループ、広域卸との商品共同開発 ●スピードと小回りの利いた営業力・広範な知見・適切なオペレーション ●回転寿司業界におけるえびの販売シェア(水産) ●味覚・触感を数値化できる体制 	<p>弱み Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ●売上ベースで約8割が中国依存(農産) ●自社独自の開発商品の少なさ ●小口配送の選択肢の少なさ ●社員の力量差 ●特定の業種への依存度が高い ●商品が多岐にわたり、内勤業務が煩雑 ●新商品の案内・販売・検証までの時間が多分に掛かる
外部環境	<p>機会 Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中食、内食需要の増加 ●SDGsの浸透による新市場の開拓 ●国内農産物自給率の低下(農産) ●販売シェアに余地がある ●未開拓業態・カテゴリーに対する販売強化 ●自由な働き方による優秀な人材の確保 	<p>脅威 Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> ●渡航制限における新商品の開発の遅れ、管理制度の低下 ●円安、原材料高、物流費高騰等によるコストアップ ●得意先の利益低下による信用不安発生 ●少子化による国内マーケットの縮小 ●インバウンド減少による需要減少 ●新しいスタイルの仕事の在り方に対する、確認・評価体制の不透明さによる優秀な人材の流出 ●海外調達による、アクシデントに対応することも含めた在庫

SWOT分析

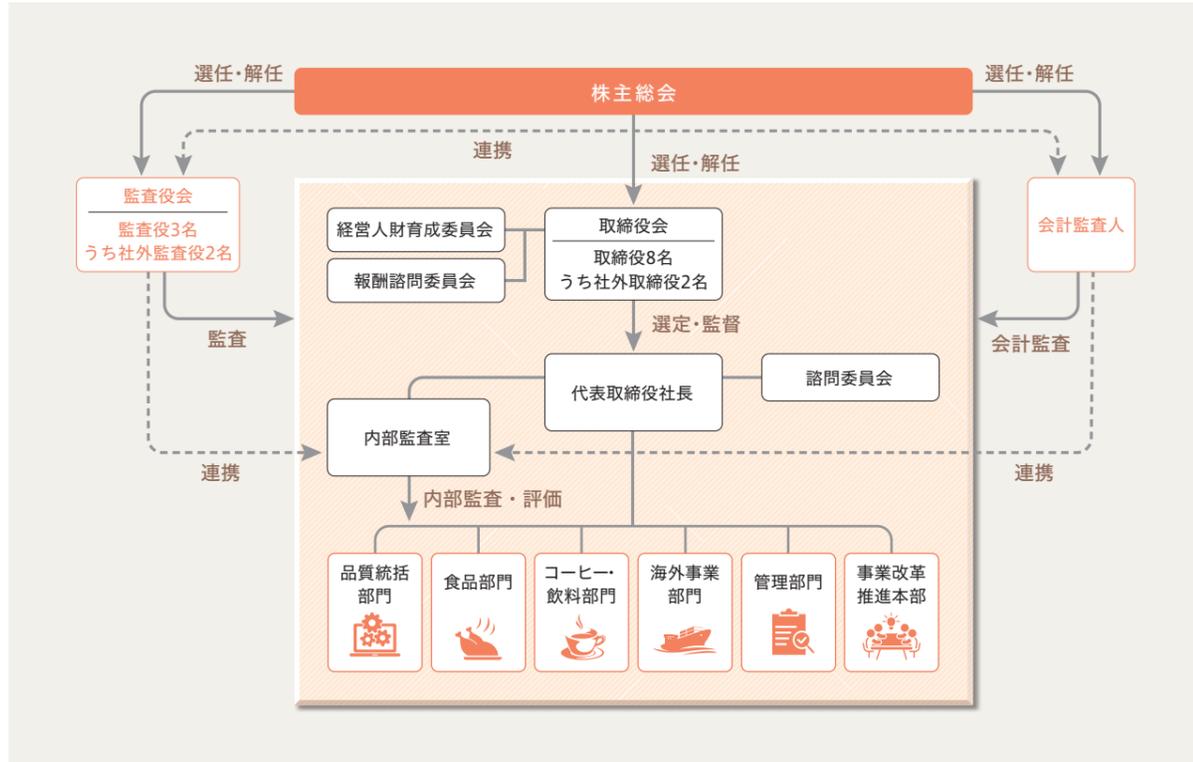
	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<p>強み Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ニーズを引き出す営業力 ●輸出を行うさまざまな日本食品に関する深く広範な知識 ●国内メーカーとの厚い信頼関係 ●輸出先国の輸入規制や流通制度に関する情報、輸出に係る貿易知識 ●小回りが利く(お客様、仕入先様にとって) ●アジリティ(即応、即断、即決&即行動) 	<p>弱み Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ●海外拠点がアジア圏のみ ●既存海外拠点とのサプライチェーン未構築 ●自社のグローバルサプライチェーンを持たない ●オーセンティックメーカー、商品の少なさ
外部環境	<p>機会 Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ●新興国など新たな輸出市場の創出 ●海外における和食文化・フュージョン日本食の拡大 ●アジア諸国など新興国の経済成長 ●訪日観光客による日本食への造詣が深まる 	<p>脅威 Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> ●大規模災害や感染症の流行等による世界情勢の悪化 ●法規制による営業不可、又は逆風 ●原材料や物流費による商品価格の高騰 ●大手メーカーの自社による海外進出や代理店設立 ●ECの台頭 ●CO₂排出規制に依拠する貿易規制

コーポレート・ガバナンス

◆コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」のもと、社会に必要とされ続ける企業、愛され続ける企業をめざして、日本で、そして世界で食の幸せに貢献するために、コーポレート・ガバナンスを経営の基本方針実現のための経営上の最も重要な課題の一つとして位置づけております。経営環境の変化に対応

できる体制を構築するとともに、株主その他のすべてのステークホルダーからの信頼を得られるよう、経営の透明性の向上並びに公正な経営をめざしております。また、企業価値の継続的な向上をはかっていくためには適切なコーポレート・ガバナンスの構築、運用、そして向上が必要不可欠と考えております。



ガバナンスの変遷



経営・執行体制

当社における企業統治の体制は、事業の内容や規模等を鑑み、経営の透明性の向上及び公正な経営を維持するため、社外取締役及び社外監査役の選任、諮問委員会の設置等により経営の業務執行、監査・監督機能を整えております。また、体制の強化として、社外監査役2名を独立役員に指定しており、さらに社外取締役2名も独立役員となっております。

取締役会は原則として毎月開催されており、審議には社外取締役のほか監査役3名も加わり、経営の基本方針その他重要事項を決定しております。常勤の社内取締役、経営役員及び部門長が構成メンバーとなる諮問委員会においては、常勤監査役も参加し、社

監査・監督体制

監査役会は監査役3名で構成され、原則として毎月開催されるとともに、監査役は取締役会及びその他の重要な会議に参加し、各取締役の業務執行状況を監査しております。また、監査役3名ともに財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。内部監査は社長及び監査役に直接レポートすることができる内部監査室の専門スタッフによって行われ、内部監査規程に基づき業務上特に必要あるときは社長の命により別に指名された者を加えて行うことができる体制を確立しております。内部監査室は社長並びに取締役会によって承認された年度監査計画に基づき、本支店及び連結子会社を網羅し内部監査を実施しております。

監査役監査は年度監査計画に基づき、重要会議への出席のほか、

実効性評価

当社は、年1回定期的に取締役会の実効性の分析・評価を行っております。2022年3月期についても、取締役、監査役及び経営役の全員にアンケートを行い、第三者評価を実施し、その結果を取締役会において意見交換を行いました。取締役会の実効性は確保さ

長は諮問により日常の会社の経営に関する重要事項を審議しております。

また、2018年には、社外役員連絡会(社外取締役2名+社外監査役2名)を設置し、情報交換や討議をしております。

さらに経営管理チーム等のスタッフは、適切に情報開示を行うとともに、株主やステークホルダー等からの声に迅速・誠実に対応し、建設的な対話を進めております。したがって、当社の経営に係るガバナンス機能は十分に機能する体制が整っていると認識しております。

重要書類の閲覧、幹部職員等(連結子会社の役員を含む)からのヒアリングの方法により業務執行の適法性についての監査及び調査を実施しております。また、監査役は内部監査室から報告を受けるとともに、必要に応じて同室に情報を提供しております。さらに、会計監査人の監査にも立ち会っており、会計監査人とも適宜情報交換を行っております。

会計監査については会計監査人に有限責任監査法人トーマツを選任しております。当社と会計監査人との間に利害関係はありません。また、同監査法人は業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっております。

取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き

当社の役員報酬は、月例の固定報酬である「基本報酬」と、業績向上に対する意識を高めるため、定量目標及び定性目標の達成度を反映させて算出した業績連動報酬等で構成されております。業績連動報酬等については、金銭報酬を33%、残りの67%を取締役退任時までの譲渡制限付株式、すなわち非金銭報酬としています。業績連動報酬等の評価のための各目標項目の達成及び実績度合の観点の目安は報酬諮問委員会から示されます。

取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項については、過半数の委員が社外取締役であり、委員長が社外取締役で構

成される報酬諮問委員会において取締役会の諮問に答える形で報酬等の額やその算定方法の決定に関する方針について提言を行い、取締役会で決定することとしております。

なお、社外取締役及び監査役は月例の固定報酬のみであります。

役員区分	固定報酬	業績連動報酬等
取締役(社外除く)	金銭	金銭33%、株式67%
社外取締役	金銭	-
監査役(社外含む)	金銭	-

社外役員の独立性の基準

当社は、東京証券取引所が定める独立性基準に加え、社外取締役又は社外監査役を選任するための独立性に関する基準を次の

1	最近10年間に於いて、当社グループの業務執行者等ではないこと。
2	当社の主要株主又はその業務執行者等ではないこと。
3	当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者等ではないこと。
4	当社グループの主要な取引先である者又はその業務執行者等ではないこと。
5	当社グループから一定額を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者等ではないこと。
6	当社グループから取締役を受け入れている企業グループの業務執行者等ではないこと。
7	当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者ではないこと。

内部統制の強化

2022年4月より、J-SOXの内部統制に関して、財務報告にかかると内部統制評価マニュアルを新たに制定いたしました。また、内部統制委員会のあり方を見直すため、J-SOX委員会に改名し、主に財務報告に関わる内部統制報告書を作成する際の社内報告結果を確認・報告する会議体とし、それに伴って社内規程の内容も変更いたしました。

当社は、取締役会において内部統制基本方針を定めており、こ

とおり定めております。以下に掲げる事項のいずれにも該当すると認められる場合、独立性を有していると判断します。

8	当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産上の利益を得ている弁護士、公認会計士又は税理士その他のコンサルタント等(法人・組合等の団体の場合はその団体に所属する者)ではないこと。
9	現在及び過去3年間に於いて、上記2～8に掲げる者ではないこと。
10	上記1～9に掲げる者の配偶者、二親等内の親族、同居の親族ではないこと。
11	当社の一般株主との間で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのないこと。
12	当社の社外役員として、通算の在任期間が8年を超えないこと又は通算の在任期間が8年を超えない者であっても当社における勤務の状況から実質的な独立性に疑義が生じていないこと。

の基本方針に基づき、業務の適正性を確保していくとともに、今後もより効果的な内部統制の体制を構築できるよう継続的な改善をはかっていきます。

また、内部統制の目的の一つは、業務の有効性と効率性を高めるとともに、財務報告の信頼性を確保することです。業務フローを確立し、ITによる情報のシステム化、自動化、統合化を推進することで、業務の効率化と正確性確保に取り組んでいます。

◆ リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは「リスク管理規程」を制定し、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して、的確な管理・実践が行えるよう、リスクマネジメント活動を強化しております。また、当社代表取締役

推進体制

当社グループでは、災害・品質保証問題・システム上の問題等の緊急事態が発生した場合に備え、2022年5月に「BCP基本方針」を制定いたしました。主な内容としては、緊急事態の発生時にリスク管理委員会委員長がBCPを発動し、関連する部門長をリーダーとする4つの主要類型(①災害対策、②品質保証関連、③システム

リスクの把握

当社グループの事業・経理の状況等のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクには次のようなものがあります(2022年3月期有価証券報告書より)。

主なリスク①輸入商品の価格変動②感染症リスク③ITリスク④食の安全⑤取引先の信用リスク⑥物流等のインフラ機能不全

社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスクマネジメントを統括するとともに、同委員会での活動内容を取締役会にて報告しております。

関連、④その他不祥事・パンデミック・人権問題他)毎に対策本部を設置する体制を整備いたしました。現在、当社を中心に、それぞれの緊急事態に対応するシナリオ(マニュアル)の作成を行っています。

⑦他社との競争リスク⑧人材リスク⑨海外事業リスク⑩保有資産の減損⑪有利子負債の依存度⑫気候変動・自然災害等⑬需要期の季節集中⑭法的規制等⑮投資リスクなどを主要リスクと認識し、対応しております。

◆ コンプライアンス

企業倫理規範・行動指針

当社グループは経営理念である「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」の実現をめざして「石光商事グループ行動規範」を制定し、当社グループ会社のすべての役職員が日々誠実かつ適切な行動をするための共通の価値観・倫理観であり、行動のよりどころを定めています。また、当社グループにおけるすべての役職員

が法令等を遵守し、高い倫理性を保持して業務を遂行するために「コンプライアンス規程」を制定しています。主な内容としては、(1)株主に対する責任、(2)顧客に対する責任、(3)取引先に対する責任、(4)従業員に対する責任、(5)社会に対する責任の5つに対して守るべき行動規範を記載しています。

コンプライアンスの推進体制

石光商事取締役会の直属機関として、代表取締役社長、常勤取締役及び常勤監査役を含む5名以上で構成し、管理部門長をコンプライアンス統括責任者、各部門長をコンプライアンス責任者とする「コンプライアンス委員会」を設置し、取締役会にて活動内容を報告しています。また、社内外からの情報窓口として内部通報制度を設けており、投書箱の設置や、社内外においてホットライン(相談窓口)を設置しています。上記以外にも、グループ全社へ向けてのコンプライアンス意識の向上をはかるために、コンプライアンス研修を実施しています。

■ コンプライアンス管理体制



◆ 情報セキュリティ

推進体制

石光商事では、社会的責任を担う企業として、情報リスク管理の重要性を認識し、不正アクセスや情報漏洩、システム災害等の脅威から情報資産を守り、情報セキュリティの向上に努めて、健全で豊かなコミュニケーション社会の構築に寄与するため、「情報セキュリティポリシー」を順守しています。

情報セキュリティに関する基本的な考え方を総合的・体系的かつ具体的に定めることを目的とした「情報セキュリティ管理規程」を定め、最高情報セキュリティ責任者が情報資産の情報セキュリティを確保する任務にあたっています。

重要な情報資産の漏洩防止対策として、検知型のウイルス対策

ソフトに加え、未知の脅威から攻撃を無効化し、被害を未然に防止する対策を講じております。万一の情報インシデントが発生した際には、専門家とのネットワークを構築しておりますので、インシデント内容や影響度を把握した上で迅速に収拾をはかります。

巧妙化するセキュリティ脅威を防ぐためには、従来どおりの技術的な対策に加え、標的型攻撃を防ぐための人的セキュリティ対策が重要と認識しており、社内向けの情報セキュリティ教育を年に2回実施し、情報リテラシーの向上に取り組んでいます。

役員紹介

当社のガバナンスを担い、
持続的成長に貢献してまいります。



01 監査役
藤井 啓吾

04 社外取締役
近藤 直

07 取締役 コーヒー・飲料部門長
荒川 正臣

10 取締役副社長
中埜 晶夫

02 取締役
小野 智昭

05 監査役
板垣 克己

08 取締役
吉川 宗利

11 常勤監査役
草場 鉄郎

03 社外取締役
百瀬 則子

06 代表取締役社長
石脇 智広

09 取締役 事業改革推進本部長
本間 孝三

01 監査役
藤井 啓吾

1979年4月 (株)日本長期信用銀行(現(株)新生銀行) 入行
2005年4月 流通科学大学サービス産業学部教授
2014年4月 同大学副学長
2017年6月 当社監査役(現任)
2020年4月 流通科学大学学長(現任)

02 取締役
小野 智昭

1981年8月 当社入社
2016年6月 当社執行役員コーヒー・飲料部門長兼コーヒー
生豆カテゴリーマネージャー兼東京支店長
2017年4月 当社執行役員コーヒー・飲料部門長兼東京支店長
2017年6月 当社取締役執行役員コーヒー・飲料部門長
兼東京支店長
2019年4月 当社取締役コーヒー・飲料部門長
2020年3月 当社取締役(現任)
東京アライドコーヒーロースターズ(株)
代表取締役社長(現任)
●重要な兼職の状況
東京アライドコーヒーロースターズ(株)代表取締役社長

03 社外取締役
百瀬 則子

1980年3月 ユニー(株)入社
2003年2月 同社環境部長
2013年2月 ユニーグループ・ホールディングス(株)
業務本部グループ環境社会貢献部長
2014年5月 同社執行役員グループ業務本部グループ
環境社会貢献部長
2016年8月 ユニー(株)業務サポート本部執行役員CSR
部長
2017年2月 同社上席執行役員業務本部CSR部長
2020年4月 ワタミ(株)執行役員SDGs推進本部長(現任)
2022年6月 当社取締役(現任)

04 社外取締役
近藤 直

1974年4月 味の素(株)入社
1996年7月 同社冷凍食品部家庭用グループ長
2000年10月 味の素冷凍食品(株)出向 常務取締役マー
ケティング本部長兼家庭用部長
2006年6月 同社専務取締役マーケティング本部長
2007年6月 同社取締役専務執行役員マーケティング
本部長
2010年6月 味の素製菓(株)(現 EAファーマ(株))常勤
監査役
2015年6月 当社取締役(現任)

05 監査役
板垣 克己

1976年4月 三菱化成工業(株)(現 三菱ケミカル(株))
入社
1996年9月 バクリー化成(現 PT.Mitsubishi
Chemical Indonesia)出向 取締役経理部長
2002年10月 日本ポリケム(株)事務部長兼GM
2004年1月 同社経理部長
2007年4月 三菱化学メディアエンス(株)(株)LSIメ
ディアエンス執行役員経理部長
2010年6月 同社取締役執行役員
2014年4月 (株)生命科学インスティテュート常勤監査役
2019年6月 当社監査役(現任)

06 代表取締役社長
石脇 智広

1999年4月 関西アライドコーヒーロースターズ(株)入社
2001年3月 当社入社 研究開発室長
2012年6月 当社執行役員研究開発室長
2014年6月 当社取締役執行役員研究開発室長
2015年4月 当社取締役執行役員 コーヒー・飲料部門長兼
研究開発室長
2016年6月 当社代表取締役社長執行役員研究開発室長
2019年4月 当社代表取締役社長(現任)
●重要な兼職の状況
石光商貿(上海)有限公司董事長

07 取締役 コーヒー・飲料部門長
荒川 正臣

1999年4月 当社入社
2020年4月 当社経営役員コーヒー・飲料部門長兼コー
ヒー飲料原料カテゴリーマネージャー
2020年7月 当社経営役員コーヒー・飲料部門長兼コー
ヒー飲料原料カテゴリーマネージャー兼
東京支店長
2021年4月 当社経営役員コーヒー・飲料部門長兼東京支店長
2022年6月 当社取締役コーヒー・飲料部門長兼東京支店長(現任)

08 取締役
吉川 宗利

1981年4月 当社入社
2008年6月 当社取締役総務人事チームリーダー
2017年4月 当社執行役員管理部門長
2017年6月 当社取締役執行役員管理部門長
2019年4月 当社取締役管理部門長
2022年4月 当社取締役(現任)

09 取締役 事業改革推進本部長
本間 孝三

1981年4月 当社入社
2013年4月 関西アライドコーヒーロースターズ(株)
出向
2013年6月 同社代表取締役社長
2020年6月 当社取締役食品部門長
2022年4月 当社取締役事業改革推進本部長(現任)

10 取締役副社長
中埜 晶夫

1976年4月 (株)日本長期信用銀行(現(株)新生銀行)
入行
2004年11月 イーグル工業(株)入社
2010年7月 (株)雪国まいたけ入社
2011年9月 当社入社
2013年6月 当社取締役執行役員経営企画室長
2015年4月 当社取締役執行役員経営刷新室長
2016年6月 当社取締役副社長執行役員経営刷新室長
2018年4月 当社取締役副社長執行役員
2019年4月 当社取締役副社長海外事業部門長
2021年4月 当社取締役副社長(現任)

11 常勤監査役
草場 鉄郎

1974年4月 当社入社
1990年12月 当社取締役東京営業部長
1992年12月 当社取締役東京支店長兼東京営業部長
1996年12月 当社取締役総務部長
2000年10月 当社取締役経営企画室長
2004年6月 当社常務取締役経営企画室長
2005年4月 当社常務取締役コーヒー・飲料部門長
2005年6月 当社専務取締役コーヒー・飲料部門長
2015年4月 当社専務取締役 執行役員
2015年6月 当社監査役(現任)

取締役	当社が取締役に求める専門性及び経験							
	企業経営・ 経営戦略	営業・ マーケティング	HR・労務	財務・会計	法務・内部統制 リスクマネジメント	国際性・多様性	ESGサステナビリティ・ CSV	科学技術・IT
石脇 智広	●		●				●	●
中埜 晶夫	●			●	●	●		
吉川 宗利			●	●	●	●		
本間 孝三	●	●						●
小野 智昭	●	●					●	
荒川 正臣		●				●	●	
近藤 直	●	●	●	●				
百瀬 則子		●			●		●	

社外取締役メッセージ

社外取締役として ガバナンス強化の取り組みを 加速していきます

取締役
近藤 直



組織の暗黙知を形式知にする

私が当社の社外取締役になって今年で8年目になります。就任当時の社員数は200名程、中規模企業であり、社員それぞれがスキルを持ち寄って会社をつくりあげているプロフェッショナル集団の印象がありました。一方で横の連携は不十分で、一人ひとりの能力は高いのですが、会社全体としてどこをめざすのかが定まっていなかったのが課題と感じていました。

そのため私は、個々の属人型のスキルという暗黙知を形式知化することを目的にマーケティング塾を立ち上げました。理論を共通言語とし、成功事例や失敗事例を共有する、それを繰り返すことで各人のものの見方やアプローチの仕方が重層化、複線化していきました。マーケティング塾にはコロナ禍前までの計6年間で全社員の約3分の1が参加し、若手から中堅社員のパワーが前向きに拡大したと実感しています。何より、属人性の高かったスキルを社内でも共有し、組織力を強化する必要性を経営側が理解し、実践したことに意義があります。

中期経営計画の策定に中堅社員も参画

社員が育ってくると、経営側にはその社員をどう活用していくかというテーマが生まれます。今年からスタートする中期経営計画「SHINE2024」では、策定時に中堅社員が参画する3つのプロジェクトを組織しました。中長期計画を立案するにはフォアキャストとバックキャストという方法がありますが、この中期経営計画では2030年のありたい姿をイメージしバックキャスト型で課題や重点施策、各事業の取り組みを導き出しています。当然のことですが10年先は不確実性が高く、思い描いたとおりにならない可能性

が高い。しかし中堅社員たちが今ある課題の解決だけでなく、将来の姿を見据えた上で部門を越えて意見を出し合うというプロセスを経験したことは計画の遂行者として今後生きてくるのでは無いかと考えています。

また、取締役会には議事録作成者として中堅女性社員2名が出席しています。会社の意思決定の過程を目にできることは、当社のダイバーシティを進め、将来観を育む良い訓練の場になることでしょう。こうした社員たちがやがては執行の中核を担うポストに移っていくわけです。同じ事業分野の中での後任選定が主体であった状況を、これからは全社を俯瞰し、適任者を探す、経営人材についても同様の視点と仕組がスタートしています。

業績連動型報酬制度導入によるCG強化

コーポレートガバナンスの実効性の強化も重要課題と考えております。当社では昨年度、取締役に業績連動型報酬制度を導入しました。それまで当社の取締役については固定報酬でしたが、一般社員は目標管理制度をもとに昇格昇給を判定するのに、取締役は業績の向上や低迷に関わらず固定報酬であるのはおかしいのではないかと考えが発端でした。そこで報酬諮問委員会を設置して取締役に個人目標をつくり、一年が経ったところです。現状はまだ道半ばではありますが、各取締役が課題と目標を明確に認識するようになったと感じております。業績連動型報酬制度は社長の石脇が全社の目標と課題解決の最終的な責任を持ち、各取締役が分担するという仕組みです。各取締役の責任範囲を明確にして、四半期や半期のタームで進捗を確認、評価、方向修正するというプロセスをとります。

そしてその取り組みが業績につながったのか、組織の体質を強化できたのか、結果を定量的定性的に評価するのが報酬諮問委員会です。6名の取締役の実績をオープンに

し、あらかじめ決められた評価方法のもと、同じ視点で評価が行われる透明性の高い場となっています。この業績連動型報酬制度には譲渡制限付き株式報酬も入っているため、取締役も株主と同じ目線で経営を遂行していくモチベーションにつながっているのではないのでしょうか。

ROIC経営で投資効率の明確化を実現

中期経営計画「SHINE2024」における重点施策の一つにROIC経営があげられます。ROICの概念を理解し、ROICで各事業を評価して、そのプロセスをROICツリーに落とし込みながら事業活動を進めようというものです。

当社にはコーヒー・飲料、食品、海外という3つの事業分野があり、それぞれがいくつかのカテゴリーで構成されています。そのカテゴリーの合計が全社の数字としてまとまっているものの、一つひとつの数字にどのような経済的価値があるのかまでは見えていません。つまり、いくら売れていくら儲かったのかは決算書に出てきますが、何をすれば将来的に収益が上がり会社が成長拡大していくのかという投資効率が明確ではないのです。ROIC経営はこの課題解決に資するものと考えます。私は、たとえば自分の人件費がROICツリーのどこに位置づけられていて何をすれば全体の数字を上げられるのか、日々の活動と数字が結びつくようにもっていきたいと考えております。たとえば営業職は自分の給料と売上や利益を把握しやすいですが、内勤の仕事だと分かりにくい。しかしそういう職種こそ、位置づけと活動内容を明確にすることで業務効率が上がり、個人の評価と会社の評価がROICという一つの指標で結ばれることとなります。新中計の3か年で定着をはかり、成果の判断は次の3か年、あるいはその次になるかもしれませんが、ROICと人材基盤の直結をめざしていく所存です。

メーカー機能も備えた 商社の強みを活かす

重点施策のふたつめは、現在、兵庫県小野市で進めている新焙煎工場の建設計画です。当社は社名が示すとおり商社ですが、関連会社である関西アライドコーヒーロースターズ株式会社や東京アライドコーヒーロースターズ株式会社のようにメーカー機能も持っています。それだけにこれからは環境を意識した工場設計、社会を意識した雇用形態、地域に根づく工場運営が求められてきます。社会の要請に応えなければ生き残れない時代に、当社はどこに付加価値をつけていくのか。新工場はメーカーとしてのハードルを超えていくチャレンジになると感じています。

3つめはマーケットの変化への対応です。日本は今後さ

らに少子高齢化が進み、人口減少は避けられません。当然食品の消費量は減り、食品を扱うマーケットも縮小していきます。しかし、当社には商社としての強みがあります。なぜならマーケットは日本だけではないからです。輸出という選択肢もあれば、現地生産の販売拠点をつくるのもいいでしょう。場所と商品をセグメントしてその掛け合わせでマーケットを確保していく。それがこれからの当社の戦略の一つになります。そのためにはサプライチェーンの中間業者だけを見るのではなく、最終消費者に目を向けなければなりません。マーケットは消費者の塊ですから、最終的な消費者の変化をとらえた上で中間業者と付き合うのが重要です。言い換えると、自分たちの提供する商品が最終的にどのように世の中のためになっているのかを見極める眼が必要になるということです。

社外役員の多様性を重視

社外取締役の役割として、社内の意思決定が法的に正しく行われているかのチェックを担うことはもちろんですが、経営陣が当社が将来的に発展していくための意思決定をできているのか、その発想を持つ人材が取締役会を構成しているのか、をチェックしていくことのほうがより重要です。取締役になったら安泰ということではなく、取締役になってから最大の能力を発揮してもらえる仕組みづくりを社外取締役からも働きかけるべきでしょう。社外監査役を含めた社外役員も取締役会で資料を見て判断するだけではなく、平日頃から現場の状況や課題などを把握した上で判断をし、意見を言えるかが大事です。当社の社外役員それぞれが異なる価値観のもと多様性を活かして現場をみつ、当社の将来像を描いていきたいと考えております。



社外取締役メッセージ

サステナビリティ追求の観点から 社外取締役の使命を果たしていきます

取締役
百瀬 則子



サプライチェーン全体を 見渡した事業展開を

本年6月の株主総会と取締役会の決議を経て社外取締役に就任した百瀬則子でございます。生活者に密接に関わる流通業に長く携わり、消費アドバイザーや環境カウンセラー、地球温暖化防止コミュニケーターなどを務めてまいりました。就任まもないため、当社の課題はこれから精査してまいります。SDGsのコンサルタントとして多くの企業の取り組みを支援してきた経験をもとに、まずはSDGsがゴールと定める2030年に向けて当社がどのようにサステナビリティを追求していくべきか、を重要テーマに定めたいと考えております。

当社はものを仕入れて売る卸売業の機能と、工場を持ち製品をつくるメーカーの機能を併せ持っています。そして当社の商品は消費者に直接届くのではなく、外食産業や量販店等を通じて行き渡る、いわゆるサプライチェーンの中間に位置すると言えます。法的な責任は卸売業の範囲にとどまりますが、これからのあるべき姿としては、ソフトローの概念に基づいて、供給体制の始まりであるコーヒー豆の生産から最終地点であるお客様が飲み終わったコーヒーの絞りカスまで、サプライチェーン全体のことを考えた事業展開を行う必要があります。

環境保全や社会貢献に関する開示を強化

その事業展開にあたって、重要な視点の一つになるのが環境保全対策です。たとえばコーヒー原産地では農地に肥料を撒く、機械を動かすなどの作業に伴ってCO₂が発生します。さらには、収穫した豆を船で運び、工場焙煎し、量販店等に卸す過程でどれだけのエネルギーを消費する

のか、またそれは再生可能なエネルギーなのかといったことを当社は知っておかなければなりません。当社はコーヒーの抽出カスから作ったバイオ燃料で豆を焙煎するなど環境に負荷をかけない取り組みを推進していますが、それらの取り組みをサプライチェーン全体に広げていくことが今後の課題です。

もう一つは人権。生産地のコーヒー農園で働く人たちの労働条件はどうか、児童労働の問題はないかなどを確認した上で取引を行うことは大前提です。3つめは生物多様性。コーヒーの木は背の高い木々の間から木漏れ陽を受けるくらいの場所に植えるといわれていますが、収穫の際に邪魔だからという理由で周囲の木々を切り倒してしまったり、そこに住んでいた鳥や虫などの生物が絶えてしまう状況も起こり得ます。コーヒー豆の生産は生態系にも大きく影響しているのです。

このようにコーヒー一杯が消費者のもとに届くまでには、CO₂、人権と労働環境、生物多様性などさまざまな問題が関わっています。それらを視野に入れつつ、事業を展開することが当社の経営理念である「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」であり、当社のめざすべきSDGsなのだと思います。

当社はこれら環境保全や社会貢献を重要課題と考え実際に取り組みを始めていますが、その情報が株主や顧客にきちんと伝わっているかといえば、まだ不十分である気がします。今後はそれらの情報も積極的に発信していくことが課題の一つでしょう。コーヒー一杯の背景にある物語を伝えれば、お客様はきっと今よりもっとおいしくコーヒーを飲んでくださるはずです。

SDGsのワークショップで得られた気づき

原材料の継続的確保も重要です。日本人の食生活にとっ

て欠かせない味噌や醤油の原料である大豆の自給率は10%以下だと言われています。他国からの輸入に頼っている以上、地政学上における影響は少なからず脅威となります。コーヒー豆の原産地の気温が4℃上がった場合に当社は継続して生産できるのか。たとえばこうしたTCFD(気候変動対策)に関わるシナリオ分析を準備しておくことは非常に重要になります。

また同様に、エネルギーの確保も長期的視点でとらえるべき課題です。仮に現在のエネルギーが使用不可能になった時、どうするのか。エネルギー対策にもシナリオが必要です。SDGsがゴールと定める2030年に向けて、組織に横串を刺し、プロジェクト化して準備する。その過程を定期的に株主や顧客に発信していくことが、当社の責任の一つだと考えています。

実は2019年、当社では約200名の社員たちが参加しSDGsのワークショップを行いました。私が講師を務め、社員が年齢、役職、部門を越えてグループを組み、石光商事のSDGsを考えたのです。その時に強く印象に残ったのが、SDGsの17の目標のうち、社員たちの関心が最も高かった項目が『飢餓をゼロに』だったこと。その結果を見て、当社の社員は世の人たちに食を通じて幸せになってほしいと願っていることを強く感じました。今や、その気持ちが子ども食堂への食材の寄付などのフードバンク活動として実現していることは、とても嬉しいことです。

SDGsは経営層だけが取り組もうとしても成果は得られず、やはり社員一人ひとりが業務や日常の中で自分事としてとらえていかなければなりません。その意識を立ち上げる意味でも、先のワークショップは有意義だったと感じています。

経営の役割の一つは 根拠のある数字目標の設定

2030年のありたい姿に向けて、中期経営計画2024では社員のエンゲージメント向上も重点項目に入っており、社員が働きがいを持てる会社にするのを施策の一つに挙



げています。我が身を振り返ると、私が39年間働いたスーパーマーケットは社員の85%以上が女性であったのに対し、女性の管理職はわずかでした。今でこそ女性の管理職が増えてきましたが、30年前はそのほとんどが男性だったのです。

その時に強く思ったのが、人材育成は訓練であるということ、それも上司たちを訓練することです。部下に何をしてもらったら伸びるのか、それがどのように会社の発展につながるのか、上司がその発想を持ち、部下と日々コミュニケーションをとっていき訓練が重要なのです。当社がめざす未来を見て今の課題はなにかを導き出し、それらを克服するために何をすべきかをいっしょにディスカッションすることで上司も多くのことに気づきます。当社の経営理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」は、上司と部下の関係性についても言えることだと思います。

もちろんかけ声だけではだめで、人材育成にも根拠のある数値目標を設定すべきです。たとえば女性の管理職を15%にしたいという目標を立てるなら、誰を管理職にしたいのか、具体的に名前と顔を思い浮かべてみることから始めます。それが浮かぶなら、その目標は根拠を持つ活きた目標になります。さらに、その人材をどう育てていくのか、又は採用段階で男女の比率をどうするのかといったところまで考えることができるでしょう。人材育成に限らず、目標には人・モノ・金に裏付けられた根拠のある数字を設定することが必要で、経営陣はその根拠を用意することが重要な役割の一つになります。

アウトサイド・イン アプローチで 200年企業をめざす

企業活動には、業務の改善を通じて自分たちの会社の課題解決をはかるインサイド・アウト アプローチと、自分たちの課題解決をはかりながら生産者や地域社会、地球環境における課題まで一緒に解決することをめざすアウトサイド・イン アプローチのふたつの手法があります。これまでどおりクオリティの高いコーヒーを提供しつつ、もし当社商品のプラスチック包装が海洋汚染やCO₂発生の原因になるかもしれないなら、それを環境にやさしいものに切り替えていくことも推進しようというアウトサイド・イン アプローチが2030年に向けた当社の理想ではないでしょうか。そしてその具現化を、社外取締役としてサポートしていくことも重要だと認識しています。

100年以上の歴史を持つ当社が200年企業をめざしてサステナブルな企業になるためには、当社の理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」を社会や地球環境との共存まで見据えて理解することが求められていると思います。

E: 環境貢献

◆ 温室効果ガス対策

温室効果ガス(以下GHG)対策の具体策検討に入ります

当社の社会的価値の創造は、「環境対策」と「障がい者対策」の2本をテーマにグループ各社で取り組んでまいります。このうち「環境対策」では、GHG対策を優先課題の一つとし、社会の模範となる革新的なプロジェクトを組み込み、経済性を兼ね備えた形で

進めていくことをめざしています。今後の方針としましては、2022年度(2022年4月~2023年3月)中に主要商品のGHG削減策の策定を行い、2024年度終了時点(2025年3月)で2030年、2050年の削減目標を出せるよう進めてまいります。

温室効果ガス(GHG)削減対策の要点

- 2022年度(2022年4月~)よりサステナビリティ推進チームを新設しGHG削減を管理
- 2022年度より主要商品のGHG排出量計算を進め、削減案を構想開始
- 2024年度終了時点(2025年3月)で2030年、2050年のGHG削減目標の公表をめざす
- 「Scope1・Scope2」と「Scope3」を2分し、GHG削減対策を行っていく

GHG削減案の方向性

- イノベティブなGHG削減対策をめざし、2022年度はトライアル試験を検討
- 将来的な世界的なデファクトスタンダード化に向けた抜本的対策を検討
- サプライチェーン全体で価値創造ができるGHG削減案の構想を検討
- 関西アライドコーヒーロースターズ株式会社(以下「関西アライド」)「グリーン焙煎」により新たな価値創造の構想

2022年度(2022年4月~2023年3月)グループ各社におけるGHG対策では、Scope1・Scope2とScope3に分け削減計画の模索に入ります。Scope1・Scope2では、本社ビル、名古屋支店における電力の再生可能エネルギー化に加え、東京支店でのカーボンニュートラル電気への切り替えを予定しており、関西アライド本社・工場、東京アライドコーヒーロースターズ株式会社も随時カーボンニュートラル電気への転換を計画します。これにより、当社グループにおけるScope1・Scope2の削減は大きく進むと予想します。

なお関西アライドは、2024年を目途に兵庫県小野市への新工場移転を予定しており、これまでにないサーキュラーエコノミー

システムを用いた「グリーン焙煎」構想に着手いたします。ゴミの削減、環境対策に加え、新たな価値創造を念頭に構想を作り上げていきます。

Scope3対策としては、全社を挙げて主要商品のGHG排出量実態調査に入ります。コーヒー、紅茶、水産関連、鶏肉関連、野菜類、パスタ・トマトソース類と多岐にわたる商材を輸入しておりますが、主要メーカーの製造工程確認を行い、サプライチェーン全体で新たな価値創造ができるGHG対策の模索を始め、環境負荷の少ない商品開発を進めてまいります。また海外からの海上輸送、国内保管・輸送に関してロジスティクスチームが担当し、GHG削減策の検討を始めます。

関西アライド 新工場移転計画とグリーン焙煎について

2022年2月、兵庫県小野市の「ひょうご小野産業団地」の土地20,403平方メートルを当社と関西アライドのグリーン焙煎共同事業体として落札し、2022年9月取得いたしました。(取得価額:約6億円)

■ グリーン焙煎とは

コーヒーの抽出残渣等から作るバイオマス燃料で焙煎し、化石燃料使用及びGHG排出の削減を可能にするのと同時にコーヒーの循環型ビジネスを企図するものです。

コーヒー抽出カスを小球状の固形燃料(ペレット)に加工し、このコーヒー抽出滓ペレットを燃料としコーヒー焙煎をすることで、これまで(コーヒーの焙煎工程で)用いていた都市ガスや化石燃料の代替とすることができます。コーヒー抽出滓を燃料化し廃棄量を削

減させ、また、抽出カスを原料とした固形燃料(ペレット)を燃料とした焙煎(グリーン焙煎)をすることで、CO₂排出量の削減をはかります。

さらに新工場は、GHG排出削減の他、障がい者が安心して勤務できる場所やコミュニティスペースなども設け、環境にもヒトにも優しい工場をめざします。

◆ 自社認証マーク制度

コーヒー業界は、地球温暖化などの気候変動の影響で2050年までにコーヒーの栽培適地が激減する「2050年問題」に直面しています。

今後も持続的に「美味しいコーヒーを飲む」ために、今何をすべきか、業界各社はもちろん、生産者や消費者も一緒になって考えて行動することが求められています。また、国連サミットで採択されたSDGs(持続可能な開発目標)についても、コーヒー業界のみならず、すべての業界において「エネルギー」「成長・雇用」「気候

変動」「陸上資源」などさまざまな項目で対応が必要となっており、特にCO₂排出抑制については、気候変動問題に関する国際的な枠組みとしてパリ協定が採択され、取り組むべき重要課題の一つとなっています。

このような背景から当社は、「CO₂排出抑制」「環境対策」「人権対策」などの社会課題に取り組み、自社の基準を満たした製品に付与できる認証制度の運用を開始しました。

■ Green Roasting認証



※商標登録出願中

Green Roasting : 商願2021-071826

Carbon Offset : 商願2021-071825

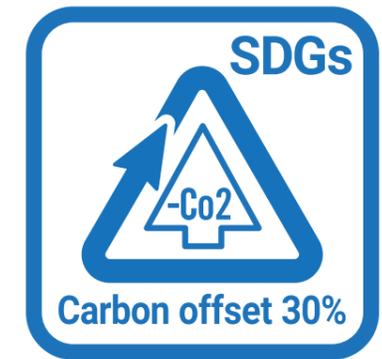
コーヒー製造における環境課題として、コーヒー焙煎時に発生するCO₂排出抑制と抽出後に排出される抽出カスの有効的な利活用が挙げられます。コーヒーの焙煎に使用される燃料の多くは化石燃料であり、焙煎をすることで大量のCO₂が排出され、地球温暖化の要因の一つとなっております。また、コーヒー抽出カスの一部は堆肥や飼料などに利用されているものの、それ以外の多くは一般廃棄物や産業廃棄物として処理されているのが実情です。

当社は近畿大学と共同で化石燃料や輸入エネルギーに頼らない「循環型国産エネルギー」として、コーヒー抽出カスを原料としたバイオ燃料「バイオコクス」を開発しました。Green Roasting認証は、バイオコクスをはじめとした「バイオマス(再生可能な生物由来の有機性資源)」を燃料として焙煎した製品に付与するものです。

基準

焙煎に使用する燃料がすべてバイオマス(再生可能な生物由来の有機性資源)を原料とし、一切の化石燃料の使用がないこと。

■ Carbon Offset認証



カーボンオフセットとは、日常生活や経済活動において発生するCO₂等の温室効果ガスを、排出量に見合った削減活動の排出権を購入することで相殺する考え方です。

Carbon Offset認証は、対象とする製品に対し、原材料の調達、製造、流通、廃棄等すべての温室効果ガス排出活動から算出し、同量のカーボンクレジットを購入することでオフセットした製品に付与するものです。

基準

オフセット対象となる活動の排出量が客観的かつ信頼性の高い計算に基づくものであること。継続的な排出削減が実現されており、削減量、及び相殺量が適切に測定されていること。

S: 社会

◆ 人財育成

当社は、持続的に企業価値を向上させるための最も重要な経営資源の一つが「人財」と考えております。中期経営計画SHINE2024や2030年のめざす姿を達成するためには従業員一人ひとりの活躍が不可欠だと考え、従業員の成長を促し支え、また、一人ひとりがやりがいを持って生き生きと働くことができる環境整備に努めております。

研修制度



■ 社員へのe-learning

現在のテレワーク等の働き方に合わせたツールとして活用しております。自己啓発及び管理職や他研修と連動したコースの指定受講により継続的な知識の習得をめざしています。

■ 投資教育研修

確定拠出年金制度や持株会制度があり、その説明及び将来に向けての投資の重要性についての研修を行っています。従業員の資産形成に向け、お金に関する知識や関心を高め、また経営に対して株主目線の意識を育むことを目的としています。

■ その他の制度

語学支援制度	自己啓発として語学習得をめざす方に1人あたり上限2万5千円を補助する制度
MBA支援制度	指定大学のMBA取得コースに対して費用の支援を実施
ローテーション制度 (新卒のみ)	入社後約1年間、さまざまな部署を体験し、本配属する制度
社内留学制度	他部署の業務を知ることや、視野を広げることが目的に部署間で一時的に別業務を行うもの。2019年より開始
キャリア申告制度	経営層や人事担当者に直接自分の希望や配慮してほしい事情など伝えられる制度

適時、経営課題に対応したテーマを設け研修を実施しています。

2021年度実施一例	・コンプライアンス研修(下請法) ・産業廃棄物研修 ・海外送金詐欺についての研修 ・内部統制研修 ・内部通報制度研修 ・障がい者雇用や受け入れ、コミュニケーションについてのe-learning研修(管理職対象) ・与信と財務に係る研修
------------	--

■ YMCFP(若手社員向け、経営幹部候補育成プログラム)

2021年度からスタート。Young Management Candidate Foster Program(以降、YMCFP)。選抜された若手社員が経営レベルの重要会議の事務局に従事し、将来の幹部候補として大きく成長していく基礎を習得することを狙いとして発足されたプログラム。会社の重要事項・方針の決定、業務改革及び問題対応等の実地に触れることで、視野を広げ経営層と同じ目線で社会や会社のことを見て、考え、また、文章作成力、発信力や問題解決力等も身につけることを目的としています。

プログラムを受けて感じたこと

重要会議の事務局(議事と会議内での報告)と経営に関連する打合せへの出席や状況把握、また、月に数回会社経営に係る教材を用いた授業へ参加しています。本年度で当プログラムが発足し2年目となり、重要会議での審議内容を締め取締役会にて報告することをスタートしました。報告に際し、審議された内容を深く理解する必要があるため、教材等から調べ、経営層に向けて自分の言葉で話すという場をいただいています。内容としては、法律や財務、サステナビリティ関連の内容を中心に、営業職では普段あまり触れることのない包括的な会社の状況を把握し学んでいます。当初の狙いどおり、当社の経営層がどのような想いで居るのか、会社をどのようにしていきたいのかを間近で感じることができ、知識のみならず、自身の中で社会や会社への考え方が良い方向に変化していることを日々感じています(周

囲からも言われるので恐らく本当に変わっています)。IR情報の理解や会社を全体としてとらえるという考えから、普段の営業・組織の一員としても、取引先や関連会社の状態や今後の方向性を理解するのに役立つプログラムであると実感しています。一営業としては商売について広い視野で考えることができるようになり、石光商事の一社員としては自社のことをさらに深く知り、考える機会となり、一社会人としては経済や法律などの知識をつけ、成長できる機会となっています。今後もこのプログラムにより、経営層と若年層の距離を縮め、一人ひとりが物事を自分ごとのように考えられる組織の構築や社員のエンゲージメントの向上、それにより取引先へもポジティブなアクションを行い、最終的に株主の皆さんにお返しすることができる、といった効果が出ることを期待しています。



初代YMCFP(2021年4月～) コーヒー飲料部門 製品チーム所属 真野 佑香

ダイバーシティ(多様な人財の活躍)

女性

- 女性管理職比率
目標値であった20%を2022年3月末で達成 **20.3%**
- 妊娠初期へのケアや理解、不妊治療支援制度に向けた規程改定、制度制定及び研修の実施

シニア

- 定年年齢を2019年より65歳に引き上げ
- 嘱託社員を中心に、地域貢献や交流の一環としてボランティア活動の実施

↓ 今後の課題

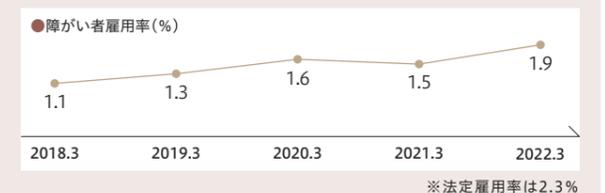
シニア世代のモチベーション維持や人材活用、リスキルなどの必要性

多様な国籍

- 海外グループ会社の経営幹部に現地の人財を登用
- 石光商事においては、多様な国籍や帰化した人財(中国、台湾、スペイン、イタリア等の出身)が活躍
- 2022年4月入社新卒社員において、初めて外国籍の方の採用を実施
(外国人採用枠は設けておらず、通常の新卒採用の中で採用に至る)

障がい者

- 求人方法の変更(応募者のスキルや強み、障がい特性での配慮すべき点を把握し、その強みが活かせる業務があるかどうかを検討する方法に変更)
- 障がい者雇用や受け入れ、コミュニケーションについてのe-learning研修を管理職へ実施(2021年10月)



今後の課題 → さらなる教育、フォローが必要

快適な職場・働きがいのある職場づくり

当社では、社員が働く場所や時間を自由に選択できるよう、コアタイムのないフルフレックスタイム制度やテレワーク勤務制度を導入しております。また、外部サテライトオフィスも活用しております。

■ 適切な労働時間の管理

- 労働基準法第36条に則り、時間外労働や休日労働に関する労使協定(36協定)を締結しています。臨時的に限度時間を超えて労働させる場合でも、1カ月あたり最長80時間(年間480時間)としています。
- 人事担当部署にて全社員の残業時間を毎月確認し、各部署の管理者に共有しています。また、部署内で一定時間差がある場合は、その理由を確認し改善を促しています。
- 勤務間インターバル(8時間以上を推奨)を導入し、毎月確認しています。
- 年次有給休暇は半日単位で取得可能であり、また、5日間連続して休みが取得できる連続休暇制度もあります。

■ 育児、介護中の社員へのサポート



- 産前産後休暇
- 看護休暇
- 育児休暇
- 介護休業
- 育児短時間勤務
子どもが小学校を卒業するまで
- 介護短時間勤務

◆ 品質に関する取り組み

当社は品質統括部門が取扱い商品の品質の保証を与える部署となりますが、幅広い意味での品質という切り口で、商品の立ち上げから日常の管理までを対象としています。下記のように各々のチームが専門性の高い知識と経験に基づき活動することで、お

取引先様や消費者の皆さまに安全・安心な商品をお届けし続けることをめざしています。また、最近注目されているSDGsや温室効果ガス(GHG)への対応も常に意識して活動しています。



◆ 調達方針

1	法令を遵守し、国際的なルール・慣行にも配慮した取引を行う
2	公正で誠実な取引を行い、人権を擁護し、児童労働・強制労働などの排除に努める
3	サプライヤーの皆さまとの健全なパートナーシップを築き、持続的な信頼関係の構築に努める
4	高品質な原料を持続的・安定的に利用できるよう、社会や環境への配慮、改善に取り組む

◆ 投資家、株主とのコミュニケーション

当社は、適正で公平かつ継続的な情報開示を行うことを基本としております。また、法令や適時開示規則に基づく開示のみならず、株主・投資家の皆さまにとって有用性が高くわかりやすい情報を適切な時期にご提供できるよう心がけております。

今後は、株主・投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーションを通じ相互理解を深め、共通の社会的課題の解決にも取り組んでまいりたいと思います。

IRに関する活動	ウェブサイトでの公開	株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取り組み
機関投資家向け 決算説明会開催(年1回) 個別対応(電話、ZOOM含む)	・株主総会招集通知 ・有価証券報告書／四半期報告書 ・決算短信 ・統合報告書	・招集通知の早期発送 ・早期ウェブ開示 ・書面、インターネットでの議決権行使 ・ライブ配信
個人投資家向け 株主通信の発行(年1回) ウェブ掲載もしています	・決算説明会資料、動画配信 ・適時開示資料 ・月次業績資料の自主的開示 ・株主通信(年1回)	(※2022年定時株主総会から実施)

◆ 地域貢献

当社は、経営理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」にあるように、地域社会への貢献や地域の皆さまとの交流を通じ、地域社会との共存共栄をめざしています。社員の一人ひとりがそれぞれ主体的に地域との取り組みや活動を企画し実行しています。

チャイルド・ケモ・ハウス(神戸市)への支援

■ 寄付

当社の海外事業部より「チャイルド・ケモ・ハウス」の支援活動を行っている「公益財団法人 チャイルド・ケモ・サポート基金」に毎年寄付をしています。

■ 滞在中のご家族への食事提供活動

当社社員がボランティアスタッフとなり、「石光定食」のご提供と題し、当社の商品等であるエビフライ、から揚げなどをご提供し、入所されているご家族、チャイルド・ケモ・ハウスのスタッフの方々と一緒に食事をさせていただきます。

2021年度実績
694,000円

神戸市にある「チャイルド・ケモ・ハウス」は2013年に開設されました。全国から神戸の医療機関に治療を受けに来られる小児がんや難病のお子さんご家族のための滞在施設です。



コウノトリ育むお米と関連商品の海外販路拡大への取り組み(兵庫県豊岡市他)

当社は、2021年度に兵庫県豊岡市と協力し「コウノトリ育むお米」のEU向け販路開拓のためオンラインプロモーションを実施いたしました。6月にはスイスのジュネーブへ向け田植えの様子を配信、その第二段となる10月には南フランスへ向けて、収穫を迎えた新米コウノトリ米を使った、おにぎり作りのクッキングイベントをオンラインで開催いたしました。

少しずつ欧州にコウノトリ育むお米のファンが広がっており、最近では「コウノトリ酢」「日本酒」をはじめとした、コウノトリ育むお米を原料にした各種商品をラインナップに加え、兵庫県を中心とした複数の企業様と連携しながら、地球環境へ配慮した取り組みを行う商品・企業様を紹介する取り組みも始めました。

フードバンクへの寄付、活動支援

当社は、フードバンク関西を支援しており、当社取り扱い食品(主に生鮮野菜、缶詰、冷凍食品やお菓子等)を寄付しております。また、シニア社員を中心として、週1回の定型ルートでのデリバリーボランティアも行ってまいります。

2021年度 フードバンク関西への寄付実績
4,400kg(総重量)

幼稚園リノベーションプロジェクト(ブラジル)

ブラジル南東部ミナスジェライス州のサントアントニオドアンパーロは、住民のほとんどがコーヒー生産に従事する人口数万人の街です。同街で長年お付き合いのある生産者組合と、2021年より、コーヒー商売を通じて街の幼稚園のリノベーション費用に充てるプロジェクトをグループ会社のユーエスフーズ株式会社とともに始めました。この一年で幼稚園には風雨や強い日差しから子どもたちを守る頑丈な窓や屋根が設置され、壁には可愛らしい絵が描かれました。



財務サマリー・ 11年間の主要な財務・非財務指標の推移

◆ 財務指標

年度		2011/3	2012/3	2013/3	2014/3		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
経営成績														
売上高	百万円	33,931	35,042	32,589	34,607		35,882	39,592	38,094	38,545	38,549	38,179	40,512	46,729
営業利益	百万円	173	105	409	279		△164	271	507	567	573	369	910	695
経常利益	百万円	167	81	9	233		△139	425	546	630	591	290	837	793
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	190	152	△127	159		△151	382	197	438	413	99	469	532
1株当たり当期純利益	円	24.72	19.76	△16.50	20.69		△19.71	49.68	25.57	56.91	53.63	12.91	60.95	69.10
自己資本当期純利益率(ROE)	%	2.6	2.0	△1.7	2.2		△2.1	5.3	2.6	5.6	5.0	1.2	5.3	5.4
総資産経常利益率	%	0.9	0.4	0.0	1.2		△0.7	2.1	2.7	3.0	2.7	1.2	3.1	2.7
売上高営業利益率	%	0.5	0.3	1.3	0.8		△0.5	0.7	1.3	1.5	1.5	1.0	2.2	1.5
財政状況														
総資産	百万円	18,838	20,772	19,230	19,327		19,889	20,375	19,861	22,206	21,922	26,235	27,142	30,846
純資産	百万円	7,536	7,725	7,579	7,569		7,391	7,453	7,883	8,207	8,599	11,881	12,208	12,753
自己資本比率	%	39.0	36.3	38.5	38.2		36.3	35.7	38.8	36.1	38.3	31.8	35.0	32.6
1株当たり純資産	円	953.11	978.34	959.77	958.20		935.51	943.36	999.12	1,040.56	1,089.63	1,083.47	1,231.14	1,305.45
キャッシュ・フローの状況														
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△1,673	117	1,196	△1,252		△122	846	81	348	1,385	254	2,259	△731
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	103	△324	△27	157		△131	△194	△96	△200	△159	△793	△266	△661
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	622	1,165	△1,474	227		324	△295	△533	670	△757	△200	△882	798
現金及び現金同等物期末残高	百万円	1,871	2,831	2,574	1,731		1,806	2,164	1,610	2,427	2,891	3,615	4,718	4,154

◆ 非財務指標

年度		2011/3	2012/3	2013/3	2014/3		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
総CO ₂ 排出量	t-CO ₂	4,801	6,330	5,630	6,156		6,214	6,691	6,808	7,316	7,304	6,222	6,414	6,811
女性管理職比率	%	4.7	2.2	2.3	2.4		2.1	6.0	8.0	10.5	12.5	13.8	18.5	20.3
有給休暇取得率	%	—	—	—	—		—	—	—	—	54.9	55.3	52.9	56.4
育児休業取得率	%	—	—	—	15.4		33.3	21.4	42.9	35.7	66.7	20.0	42.9	30.0
離職率	%	4.0	2.7	7.0	7.8		4.3	6.0	1.7	3.6	3.2	5.7	5.2	3.8
障がい者雇用率	%	—	—	—	—		—	0.2	1.1	1.1	1.3	1.6	1.5	1.9

連結貸借対照表

◆ 資産の部

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
流動資産		
現金及び預金	4,826,928	4,263,001
受取手形及び売掛金	9,035,044	10,036,917
商品及び製品	4,006,373	5,444,059
未着商品	920,813	1,740,262
仕掛品	20,610	9,572
原材料及び貯蔵品	573,299	648,687
その他	606,404	1,139,806
貸倒引当金	△24,372	△28,245
流動資産合計	19,965,101	23,254,062
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	4,528,945	4,490,272
減価償却累計額	△2,788,380	△2,747,900
建物及び構築物（純額）	1,740,564	1,742,372
機械装置及び運搬具	6,598,058	6,873,042
減価償却累計額	△5,640,245	△5,828,286
機械装置及び運搬具（純額）	957,813	1,044,756
土地	2,562,471	2,562,471
リース資産	636,228	914,566
減価償却累計額	△201,620	△264,840
リース資産（純額）	434,608	649,725
その他	469,148	498,575
減価償却累計額	△339,409	△337,784
その他（純額）	129,739	160,791
有形固定資産合計	5,825,196	6,160,116
無形固定資産		
リース資産	104,417	56,280
その他	55,690	149,700
無形固定資産合計	160,108	205,980
投資その他の資産		
投資有価証券	734,976	698,049
繰延税金資産	61,858	87,172
その他	469,321	549,054
貸倒引当金	△79,262	△111,793
投資その他の資産合計	1,186,894	1,222,483
固定資産合計	7,172,199	7,588,580
繰延資産		
社債発行費	5,283	4,309
繰延資産合計	5,283	4,309
資産合計	27,142,584	30,846,952

◆ 負債の部

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
流動負債		
支払手形及び買掛金	4,488,809	5,886,181
短期借入金	2,700,000	4,120,000
1年内償還予定の社債	56,000	56,000
1年内返済予定の長期借入金	1,396,684	1,323,140
リース債務	154,433	164,334
未払金	1,167,363	1,379,216
未払法人税等	242,416	171,067
未払消費税等	66,583	7,741
契約負債	-	429,442
賞与引当金	231,667	215,036
役員賞与引当金	-	12,397
その他	186,469	123,838
流動負債合計	10,690,427	13,888,395
固定負債		
社債	260,000	204,000
長期借入金	2,636,440	2,425,560
リース債務	464,390	652,352
繰延税金負債	307,701	323,808
役員退職慰労引当金	6,116	9,933
退職給付に係る負債	357,429	386,164
資産除去債務	128,381	128,902
その他	83,275	73,867
固定負債合計	4,243,733	4,204,587
負債合計	14,934,161	18,092,982

◆ 純資産の部

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
株主資本		
資本金	623,200	623,200
資本剰余金	902,444	902,444
利益剰余金	7,758,710	8,214,276
自己株式	△107,540	△107,564
株主資本合計	9,176,814	9,632,356
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	163,358	149,247
繰延ヘッジ損益	137,035	241,768
為替換算調整勘定	12,394	38,987
その他の包括利益累計額合計	312,788	430,003
非支配株主持分	2,718,820	2,691,609
純資産合計	12,208,423	12,753,969
負債純資産合計	27,142,584	30,846,952

連結損益計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
売上高	40,512,200	46,729,996
売上原価	34,223,062	40,092,308
売上総利益	6,289,137	6,637,687
販売費及び一般管理費		
荷造運搬費	1,104,497	1,218,311
保管費	614,482	651,425
貸倒引当金繰入額	△37,361	36,243
報酬及び給料手当	1,653,605	1,841,203
賞与引当金繰入額	192,035	173,752
役員賞与引当金繰入額	-	12,397
退職給付費用	87,737	94,183
支払手数料	471,201	538,413
減価償却費	186,382	182,279
その他	1,105,743	1,193,818
販売費及び一般管理費合計	5,378,324	5,942,029
営業利益	910,813	695,657
営業外収益		
受取利息	7,016	9,031
受取配当金	16,515	15,068
受取賃貸料	18,540	21,578
為替差益	4,863	93,724
その他	63,738	56,042
営業外収益合計	110,674	195,446
営業外費用		
支払利息	71,306	66,492
持分法による投資損失	90,554	8,444
その他	21,645	22,184
営業外費用合計	183,506	97,122
経常利益	837,981	793,981
特別利益		
固定資産売却益	316	307
投資有価証券売却益	-	1,354
特別利益合計	316	1,661
特別損失		
固定資産売却損	36,646	17
固定資産除却損	1,567	5,195
減損損失	73,231	-
投資有価証券評価損	499	599
投資有価証券売却損	-	2,948
貸倒引当金繰入額	-	160
特別損失合計	111,944	8,921
税金等調整前当期純利益	726,353	786,721
法人税、住民税及び事業税	278,491	288,784
法人税等調整額	△76,339	△45,025
法人税等合計	202,151	243,758
当期純利益	524,201	542,962
非支配株主に帰属する当期純利益	54,429	10,316
親会社株主に帰属する当期純利益	469,772	532,646

連結包括利益計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
当期純利益	524,201	542,962
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	119,489	△24,511
繰延ヘッジ損益	126,230	104,733
為替換算調整勘定	△8,117	29,745
持分法適用会社に対する持分相当額	△2,601	△2,823
その他の包括利益合計	235,001	107,143
包括利益	759,203	650,106
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	670,315	649,861
非支配株主に係る包括利益	88,888	245

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)

(単位：千円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	623,200	357,466	7,366,017	△107,540	8,239,143	112,245	3,529,875	11,881,264
当期変動額								
剰余金の配当			△77,080		△77,080			△77,080
親会社株主に帰属する 当期純利益			469,772		469,772			469,772
自己株式の取得								-
連結子会社株式の 取得による持分の増減		544,978			544,978			544,978
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)						200,542	△811,054	△610,512
当期変動額合計	-	544,978	392,692	-	937,670	200,542	△811,054	327,158
当期末残高	623,200	902,444	7,758,710	△107,540	9,176,814	312,788	2,718,820	12,208,423

当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)

(単位：千円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	623,200	902,444	7,758,710	△107,540	9,176,814	312,788	2,718,820	12,208,423
当期変動額								
剰余金の配当			△77,080		△77,080			△77,080
親会社株主に帰属する 当期純利益			532,646		532,646			532,646
自己株式の取得				△24	△24			△24
連結子会社株式の 取得による持分の増減					-			-
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)						117,215	△27,210	90,004
当期変動額合計	-	-	455,566	△24	455,541	117,215	△27,210	545,546
当期末残高	623,200	902,444	8,214,276	△107,564	9,632,356	430,003	2,691,609	12,753,969

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	726,353	786,721
減価償却費	526,226	602,088
減損損失	73,231	-
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△47,281	36,403
賞与引当金の増減額 (△は減少)	5,138	△16,631
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	-	12,397
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	11,194	28,735
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	3,525	3,816
受取利息及び受取配当金	△23,532	△24,099
支払利息	71,306	66,492
為替差損益 (△は益)	△247	△19
持分法による投資損益 (△は益)	90,554	8,444
固定資産売却損益 (△は益)	36,329	△290
固定資産除却損	1,567	5,195
投資有価証券売却損益 (△は益)	-	1,594
投資有価証券評価損益 (△は益)	499	599
売上債権の増減額 (△は増加)	△671,172	△1,001,872
棚卸資産の増減額 (△は増加)	793,472	△2,321,615
仕入債務の増減額 (△は減少)	759,034	1,397,371
未払金の増減額 (△は減少)	△103,309	207,690
契約負債の増減額 (△は減少)	-	429,442
未払消費税等の増減額 (△は減少)	9,268	△58,841
未収消費税等の増減額 (△は増加)	35,898	△317,871
その他の資産の増減額 (△は増加)	54,570	△153,651
その他の負債の増減額 (△は減少)	27,201	△13,674
その他	5,682	△456
小計	2,385,512	△322,029
利息及び配当金の受取額	21,895	21,602
利息の支払額	△68,864	△65,866
法人税等の支払額	△89,097	△367,815
法人税等の還付額	9,796	2,666
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,259,242	△731,442
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△284,358	△540,231
有形固定資産の売却による収入	58,589	629
無形固定資産の取得による支出	△7,278	△80,687
投資有価証券の取得による支出	△59,218	△58,403
投資有価証券の売却による収入	-	16,902
貸付けによる支出	△32,990	△36,862
貸付金の回収による収入	58,467	54,576
その他の支出	△12,598	△18,447
その他の収入	13,277	1,361
投資活動によるキャッシュ・フロー	△266,110	△661,161
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	2,770,000	3,900,000
短期借入金の返済による支出	△2,790,000	△2,480,000
長期借入れによる収入	1,500,000	1,515,200
長期借入金の返済による支出	△1,700,896	△1,799,624
社債の償還による支出	△56,000	△56,000
自己株式の取得による支出	-	△24
配当金の支払額	△76,869	△76,836
非支配株主への配当金の支払額	△22,845	△27,456
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△332,120	-
リース債務の返済による支出	△158,099	△176,345
長期未払金の返済による支出	△15,660	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△882,490	798,912
現金及び現金同等物に係る換算差額	△7,901	29,774
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	1,102,740	△563,916
現金及び現金同等物の期首残高	3,615,738	4,718,478
現金及び現金同等物の期末残高	4,718,478	4,154,561

会社概要 (2022年3月31日現在)

◆ 会社の概要

会社名	石光商事株式会社
本社所在地	神戸市灘区岩屋南町4番40号
創業	1906年7月
設立	1951年5月
資本金	62,320万円
決算期	3月31日
従業員数	436名(連結) 219名(単体)

◆ 株式の状況

発行可能株式総数	22,400,000株
発行済株式総数	8,000,000株
株主数	5,112名

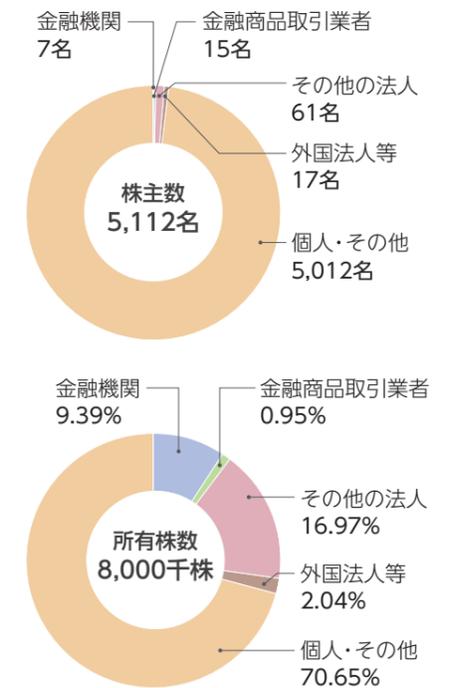
大株主

株主名	持株数	持株比率
マリンフード株式会社	359千株	4.7%
石光商事従業員持株会	329	4.3
株式会社三井住友銀行	252	3.3
石光 輝男	238	3.1
駒澤 孝江	216	2.8
日米珈琲株式会社	204	2.6
株式会社トーホー	200	2.6
株式会社みなと銀行	194	2.5
丸紅株式会社	192	2.5
石光 輝信	179	2.3

(注)持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数(292,040株)を控除して算出しております。



◆ 株式分布状況



◆ ホームページのご案内

当社ホームページでは、企業情報・IR情報、採用情報、最新ニュース等、当社に関する情報を提供しております。

<https://www.ishimitsu.co.jp/>

石光商事

