

INTEGRATED REPORT 2024

三菱食品株式会社 統合報告書



パーパスとビジョン

パーパス

食のビジネスを通じて

持続可能な社会の実現に貢献する

+サステナビリティ重点課題の同時解決

ビジョン

パーパスを実現する中で目指す在り姿として

「MS Vision 2030」～つぎの100年へ、食が創造する未来へ、たすきをつなぐ～を策定しました。

全体像



当社ではこれまで環境変化に対応しながら、持続可能な社会を支える役割を担ってきました。平時だけでなく災害発生時におけるライフラインの確保や全国各地への食品供給によって生活者の安全・安心を守るとともに、流通の人手不足や食品廃棄量の削減といったサプライチェーンの調整機能を発揮してきました。

ただ近年ではパンデミックの発生や地政学リスクの高まり等、世界的なサプライチェーンの分断による食の供給不安が顕在化しています。食を取り巻く事業環境の激変に伴って、当社の社会的役割が複雑化していることも踏まえ、2021年5月にパーパス「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」を策定しました。

さらに、サステナビリティ対応の重要性がますます高まっていることを背景に、敢えて、2024年5月にパーパスと横並びで、「サステナビリティ重点課題の同時解決」を追加しています。

当社は、2025年に(株)北洋商会設立から100年を迎えます。

このパーパスをステークホルダーの皆様と共に体現すべく、つぎの100年に向けて、「持続可能な食のサプライチェーン」が機能し続けるように、「新たな食の価値」が継続的に創造できるように、一丸となってつぎの時代を切り拓いていきます。



Section 01 三菱食品について

Section 02 成長戦略

Section 03 サステナビリティ重点課題の解決

Section 04 データセクション

CONTENTS

Section 01 三菱食品について

パーパスとビジョン	
バリュー/サステナビリティに関連する方針	2
三菱食品のあゆみと強み	4

Section 02 成長戦略

トップメッセージ	6
CFOメッセージ	12
「中期経営計画2023」の振り返り	16
「MS Vision 2030」の価値創造ストーリー	18
「MS Vision 2030」の概要	20
「MS Vision 2030」の成長戦略：デジタル活用	23
①新たなビジネスモデル構築による需要創造	24
②業務効率化・生産性向上	26
③SCM機能強化(サステナブルSCM構築)	28
「MS Vision 2030」の成長戦略：新たな需要の獲得	30
「MS Vision 2030」の成長戦略：人的資本強化(人財育成)	32
特集：三菱食品の健康経営	34
成長を牽引する卸売事業	36

Section 03 サステナビリティ重点課題の解決

サステナビリティ重点課題一覧	42
環境への取り組み	44
地域・暮らしへの取り組み	47
①地域課題の解決と地域貢献(地域創生)	47
②強靱で持続可能なサプライチェーンの構築	48
③商品領域の品質向上への取り組み	49
④生活者分析の深掘り	50
健康への取り組み	51
特集：社会貢献活動	52
価値創造の基盤	
①コーポレートガバナンス	54
②取締役・監査役のご紹介	60
③社外役員の独立性判断基準と2023年度の社外取締役及び社外監査役の主な活動状況等	62
④社外取締役から見た三菱食品	63
⑤コンプライアンス	66
⑥内部統制/リスクマネジメント	67

Section 04 データセクション

ブランド一覧	68
機能と特徴	69
財務・非財務ハイライト	70
グループ概要	72
会社情報・株式情報	73

ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定されました



FTSE Blossom Japan Indexについて：FTSE Russellが作成し、ESGについて優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもの。同Indexに選定された企業は、ESGに関するさまざまな基準を満たしているとされる。

編集方針

当社では、2024年5月に、2030年度を最終年度とする経営計画「MS Vision 2030」を発表し、パーパスに「サステナビリティ重点課題の同時解決」を加えました。本報告書では、全てのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを目的に、「MS Vision 2030」において目指す在り姿や、目標達成に向けた成長戦略を分かりやすくお示するとともに、当社の価値創造ストーリー、在りたい姿と創出する価値、それらを実現するための経営資本と戦略など、財務と非財務に関する情報を、総合的に、より分かりやすくお伝えすることを目指しました。

対象範囲

可能な限り連結決算対象の三菱食品グループ各社を報告対象としましたが、項目により、報告対象が異なる場合があります。

対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日(2023年度)
(ただし、一部2024年度の活動内容も含まれています)

参考にしたガイドライン

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値共創ガイドライン2.0」

見通しに関する注意事項

本誌には、三菱食品グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また、経済動向や個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

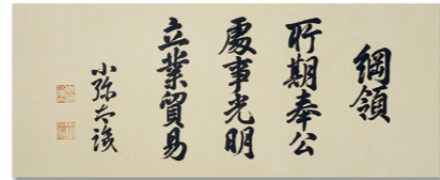
バリュー

三菱食品の「パーパス」と「ビジョン」を支える「バリュー」に定めた行動指針・三綱領の詳細は次のとおりです。

行動指針

- 1. 自覚と誇り**
三菱を冠する企業の一員としての自覚と誇りを常に持ち行動する。
- 2. 自由で風通しの良い社風**
臆することなく意見を出し、教え合い学び合う文化を大切にする。
- 3. 革新・チャレンジする精神**
革新的なこと、前例のないことに果敢に挑戦する。それにより、自らの成長と企業の成長を実現する。
- 4. 共創・共生**
個の力とチームの力を結集し全力を尽くす。お客様やパートナーとの切磋琢磨を通して信頼関係を築く。
- 5. 真のプロフェッショナルリズム**
高い専門性と幅広い視野や見識を持つ真のプロフェッショナルになる。

三綱領



所期奉公
=期するところは社会への貢献
事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明
=フェアプレイに徹する
公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易
=グローバルな視野に立つて
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

サステナビリティに関連する方針

持続可能な社会を支える企業として、社会課題の解決・社会的責任を重視したサステナビリティ経営を行うべく、各方針を定めています。

サステナビリティ方針

当社は、企業理念である「三綱領」の考えのもと、持続可能な社会を支える企業として、社会課題の解決・社会的責任を重視したサステナビリティ経営を行うべく、「サステナビリティ方針」を定めています。

コンプライアンス行動指針

コンプライアンスを遵守し、社会規範に則った行動をとるべく、「コンプライアンス行動指針」を制定しています。同指針に基づき、コンプライアンスに関する各対応を行っています。

Section 01 三菱食品について

Section 02 成長戦略

Section 03 サステナビリティ重点課題の解決

Section 04 データセクション

人権に関する基本的な考え方

企業理念である「三綱領」及び「サステナビリティ方針」に基づき、人権の尊重は、当社の事業活動における重要な要素と考えております。当社は、「人権に関する基本的な考え方」に従い、全社員の人権尊重にコミットし取り組んでまいります。

サプライチェーンマネジメントガイドライン

当社では、人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針となる「三菱食品サプライチェーンマネジメントガイドライン」を制定しました。当社の基本的な考え方を全てのサプライヤーへ開示し、理解と実践を求め、強靱でサステナブルなサプライチェーンを目指します。

マルチステークホルダー方針

当社は、「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」というパーパスの実現に向けて、従業員、取引先、顧客、株主、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値の協創が重要であると認識し、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

品質管理に関する基本方針

加工食品の取り扱いに関する基本方針

酒類の取り扱いに関する基本方針

当社では、食の安全・安心を確保すべく、商品開発部門や営業部門から独立した品質管理グループを設置し、食品衛生法を遵守の上、食品の安全を確保した商品の取り扱いに努めております。また、三菱食品オリジナル商品等については、食品表示法や景品表示法等の関連法令を遵守し、消費者にわかりやすい食品表示に努める他、安全・安心な商品を提供するため、方針の徹底、及び取り組みを通して、食を通じた持続可能な社会の実現に向けて貢献してまいります。

パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築します。



詳細は当社ホームページをご覧ください。



三菱食品のあゆみと強み

2011年に「菱食」を母体とした「三菱食品」が誕生しました。そこに「明治屋商事」「サンエス」「フードサービスネットワーク」が加わり、三菱商事系の食品卸売業4社が経営統合してフルエリア・フルカテゴリー化を実現、2012年4月に現在の三菱食品が発足しました。

沿革

明治屋商事(株) 加工食品・酒類に強み		
1885 ● 明治屋創業 (創業者磯野計が船舶納入業を開始)	1903 ● 合名会社明治屋設立 1911 ● (株)明治屋設立	2005 ● (株)明治屋の卸部門を分離、三菱商事(株)と(株)明治屋の合併会社として明治屋商事(株)設立
(株)菱食 加工食品・低温食品・酒類に強み		
1925 ● 旧三菱商事(株)全額出資で(株)北洋商会設立	1995 ● 東証二部上場 1997 ● 東証一部銘柄に指定	2003 ● (株)リョーショクフードサービスと(株)ユキワが合併し、(株)アールワイフードサービス設立
1969 ● 山田商事(株)と合併、商号を北洋商事(株)に変更	2003 ● (株)祭原と合併 ● 分社化で(株)リョーショクフードサービス設立	2006 ● (株)アールワイフードサービスと合併、新生「菱食」スタート
1979 ● 三菱商事(株)系列の北洋商事(株)、野田喜商事(株)、新菱商事(株)が合併し(株)菱食誕生		
(株)サンエス 菓子に強み(菓子専業)		
1935 ● 島田美徳初代社長が菓子卸業を創業(島田商店)	1948 ● 東京東神田に(株)三エス商会設立 1964 ● 商号を(株)三エスに変更	1982 ● 商号を(株)サンエスに変更 2003 ● 第三者割当により三菱商事(株)の出資を受ける
(株)フードサービスネットワーク 低温物流に強み		
1994 ● 三菱商事(株)全額出資でエム・シー食品販売(株)設立 2002 ● 商号を(株)エフエスエヌへ変更	2002 ● (株)ダイエーロジスティクス・システムズから(株)ローソン向け物流事業を取得	2003 ● 旧(株)フードサービスネットワークを合併、商号を(株)フードサービスネットワークに変更

2011 ● 4社経営統合発表

2012 ● 経営統合完了

三菱食品株式会社

フルエリア・フルカテゴリー化を実現

つぎの100年へ、
食が創造する未来へ、
たすきをつなぐ

来年(2025年)で設立から100年

1925年の「北洋商会」設立から100年を迎えます。
培ってきた強み(経営資本)を基盤として、つぎの100年に挑みます。

培ってきた強み(経営資本)

三菱食品の強み (経営資本)	デジタル資本 (データ基盤) 多彩で膨大なデータ群、蓄積した生活者理解	人的資本 強固な人財基盤、食品流通の精通人財	物流資本 物流ネットワーク、物流インフラ、物流オペレーションのノウハウ	社会関係資本 (パートナーネットワーク) 多様なバリューチェーン、広範なネットワーク	財務資本 強固な財務基盤、安定した収益性
	強みの詳細、競争力の源泉 (2023年度末時点) 年間取扱データ件数 12億件 多彩なデータ群 フルエリア フルカテゴリー フルチャネル データ活用基盤 基幹システム「MILAI」	連結従業員数 4,937人 デジタル人財 (デジタル資本活用人財) 982人	物流拠点 国内 376 拠点 海外 17 拠点 物流パートナー企業 約 400 社 配送車両台数 約 7,600 台	取引先数 仕入先 約 6,500 社 販売先 約 3,000 社 (16 万店舗) 三菱商事グループネットワーク 国内/海外、及び業界横断的ネットワーク	売上高 2兆764 億円 総資産 7,943 億円 ROE 11.7%

TOP MESSAGE

変化対応力を基軸に、

世界一の食品流通

コーディネーターを目指す

代表取締役社長(兼)CSO※
京谷 裕

※ CSO: Chief Sustainability Officer



1 大きな変化を実感し続けた3年間

「中期経営計画2023」(以下、「中経2023」)期間において、業績を一段上のレベルに引き上げることができました。その背景として外部環境の変化が大きな影響を与えたことは確かです。コロナ禍を筆頭に、ロシアのウクライナ侵攻やイスラエル・パレスチナ問題など、過去に例を見ないほど地政学リスク^{※1}が高まっているほか、気候変動に伴う風水害の頻発も大きな懸念事項の一つです。また、コロナ禍はデジタル化やリモート対応を急速に普及させ、食に関する需要構造そのものにも大きな変化をもたらしました。

一方、インフレが継続する中で、政府主導のもと値上げに対するネガティブな風潮が改善されつつあることは当社にとっても大きな

後押しとなりました。もともと日本の食品業界は欧米の同業界と比べて利益率が低く、その中で長くデフレが継続してきたこともあり、業界全体が悪循環に陥っていました。私は40年近く食品や流通の領域に携わってまいりましたが、このような形で値上げが進んだことを目の当たりにして、時代が大きく変わりつつあることを強く実感しています。

これらの外部環境の変化を好機と捉え、私は2021年の社長就任以来「量から質への転換」を掲げ、社内の改革を進めてきました。それに呼応するように、社内には当社の存続に向けた健全な危機感が醸成され始め、社員の間でも少しずつ意識の変化が感じられるようになりました。

※1 ある特定の地域が抱える政治的、軍事的、社会的な緊張の高まりが、地理的な位置関係により、その特定地域の経済、もしくは世界経済全体の先行きを不透明にするリスクのこと

2 パーパスの浸透と企業風土の昂揚

コロナ禍を契機に、グローバルでのサプライチェーンを巡る状況は一変しました。このような状況で、私は「食のサプライチェーンを守る」という当社の社会的使命の重要性と、それを担う社員の責任感の高さを再認識させられました。現場の社員は、生活に欠かせない食の供給を途切れさせることは絶対にあってはならないという強い使命感のもと、感染リスクを厭わずに自らの職務を全うしてくれました。

そのような中で、当社は、「Withコロナ」の考え方が広まりつつあった2021年5月、企業の存在意義ともいえるパーパスとして「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」を定めました。

そのパーパスにおいては、これまで培ってきた当社のDNAを表現すると同時に、社会のサステナビリティを支える大前提として、まず当社自体が持続可能でなくてはならないと

いう想いを込めました。このような背景から、私は「量から質への転換」を通じ、利益重視の経営に大きく舵を切りました。長く続いたデフレの影響もあり、当社にとって採算の合わない取引も一定数ありました。その正常化を目指したわけですが、単なる値上げのお願いをするだけではなく、当社に蓄積されたデータを活かしたマーケティング支援のメニューなど、お客様にとってより付加価値の高いサービスをご提案することに努めました。中には継続が叶わない取引もありましたが、全体を通しては付加価値提供型のご提案によってお客様との関係性が深化し、より「粘着性」のあるお取引が増加しました。

以上のように、「中経2023」で好業績を実現できたのは一過性の要因ではなく、当社全体で足腰を強化した結果であると捉えています。

3 次世代食品流通業からつぎの目指す姿へ

当社が目指すのは変化対応業

「中経2023」においては、パーパスを実現する中で目指す姿としてのビジョン「次世代食品流通業への進化」も掲げてきました。2023年の統合報告書の中でもお伝えしたとおり、「次世代食品流通業」の明確な定義付けはしてきませんでした。敢えて解説を加えるならば、激変する外部環境に対して適切に対応していく必要性を社内に浸透させる意図がありました。冒頭からお話ししてきましたが、前中期経営計画の3年間は未曾有の事態が頻発しました。ただ、激動を経験する中で変化に柔軟に対応する素地がこの3年間で十分に形成され、当社は「次世代食品流通業」として新たなステージに向かう時期を迎えています。

しかしながら、どんなに変化対応力が備わったとしても、未来は不確実性を伴い変化し続けます。先が読めないからこそ、今般発表した新経営計画「MS Vision 2030」では、緻密な積み上げ方式ではなく、まず2030年頃に目指す姿を描き、そこから現在に遡る形で道筋をバックキャストする方法に経営の在り方を改めました。「MS Vision 2030」は、いわば社員のマインドセットや人財をはじめとする経営資源を時代の変化に合わせて強化することで、いかなる変化が生じても対応できる企業になるという、私たちの覚悟を示しています。

強みを活かした成長戦略の推進

「MS Vision 2030」の策定にあたって、前中期経営計画で定めたパーパス「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」に「サステナビリティ重点課題の同時解決」を加えることとしました。これは「サステナビリティ重点課題の解決」そのものが当社の存在意義と同義であると考えたからです。

その上で中長期的な外部環境変化と当社に及ぼす影響を分析し、特にその中でも重要度が高い4つの要素として、①国内人口の加速度的な減少、②テクノロジーの進化、③地政学リスクの高まりやサステナビリティ課題の深刻化、④将来の予見性の低下を抽出しました。それらを踏まえた当社の課題認識として、「国内需要の縮小

と変化」「リアルとネットでのハイブリッド競争激化」「複雑化する社会的要請」「組織や人財の学習スピードが重要に」と整理しました。この課題に対し、当社が長く培ってきた強みを最大限活用し、「サステナビリティ重点課題の同時解決」につなげる3つの成長戦略である①デジタル活用、②新たな需要の獲得、③人的資本強化(人財育成)により、他社とは違う成長の道筋を確立していく考えです。

成長戦略を実行していく上で、当社の最大の強みがデータ基盤です。当社は2011年の4社経営統合により、全国にお取引先様を持つ「フルエリア」、全ての商品群を扱う「フルカテゴリー」、あらゆる業態のお取引先様を持つ「フルチャネル」を実現しました。現在では食品メーカー様は約6,500社、また小売業・外食産業様も約3,000社に及ぶお取引があり、年間の取引データは12億件にも上ります。このデータ基盤を競争力の源泉として、卸機能の高度化と機能向上を図ることで、DD(データ×デジタル)マーケティングをはじめとした新たな付加価値を提供していきます。

加えて、新たな需要の獲得に向けて海外事業にも注力していきます。卸売業は日本独自の業態ということもあり、日本で行っている卸売業をそのまま海外に展開させることには、これまではそれほど積極的ではありませんでした。ただ、国内の人口減少が加速していく中で新たな需要を獲得していくためには、海外展開は避けて通れません。日本食文化に対する需要の急速な高まりに対応し、国ごとの市場特性や成長余力の観点から、製造・卸・小売・外食・物流を問わず、食のサプライチェーン全般を対象に、成功モデルの確立を図っていきます。また、その実現可能性の向上に向けて、社内では語学力や事業構想力などのスキルアップのための教育研修を強化していくほか、親会社である三菱商事のネットワークを駆使することで効率的なマーケットの拡大を目指していきます。

以上のような成長戦略の実行により「MS Vision 2030」の最終年度となる2030年度では、2023年度の1.5倍以上となる500億円の経常利益の達成を目指します。

4 三菱食品がリードする信頼のデータ流通基盤

サプライチェーンを俯瞰できる卸の立場

日本の総人口は2008年をピークに減少の一途をたどっていることから、国内の食品市場が今後劇的に伸長することは望みにくく、食に関するサプライチェーンの整流化が必要です。市場のパイが成長する段階では、サプライチェーンの上流から下流までを一企業が単独で担う垂直統合型のビジネスプロセスが最も効率性が高いと言えました。実際に、高度経済成長期にはさまざまな業界で垂直統合型プロセスの確立を狙う企業が多かったように思います。ただ、生活者の数が減少する中では、垂直統合型サプライチェーンの各段階を効率的に機能させることがますます困難になります。そこで重要になってくるのが水平統合型のビジネスプロセスです。卸の「調達・保管・物流・販売」「金融」「情報・マーケティング」といった機能は、水平統合による効率化の余地が大きいため、当社はサプライチェーン全体の無駄を排除しながら収益性を高めることが可能なのです。

機能拡充の方向性と信頼醸成の必要性

前述のような水平統合による効率化を突き詰めれば、食品以外の日用品や衣料品の分野にも事業領域を広げることになっていきます。現実には業界ごとに固有の慣習や規制が存在するため、すぐに実現できるものではありませんが、ほとんどの業界において需要が減少していくことが確実な中で、このような構想は全くあり得ない話ではないと考えています。また他の業界から見ても、フルエリア、フルカテゴリー、フルチャネルから生まれてくる食に関わるデータ群は非常に魅力的なものと受け止めていただけたらと思います。これらの強みや特徴を活かして、あらゆる業界、商品、サービスなどをつなぎ合わせられる「コーディネート機能」に磨きをかけ、パートナーシップの深化を図っていきます。ここまでお話しすると、人口や需要が減少する中で卸売業はその役割や機能の重要性が増し、付加価値の創出が実現しやすい立場にあることをご理解いただけるものと思います。

当社が中期的に目指していく姿は、「包括的なデータ流通基盤の構築」と表現できます。しかしながら、どれほど強固なデータ流通基盤を確立できたとしても、当社の根幹は卸売事業にあることに変わりありません。だからこそ、基盤から生まれる価値を当社が独占することがあってはいけませんし、利益を共有化できるWin×Winな仕組みを作ることで、取引先の皆様との信頼関係を深めていくことが重要です。



データ流通基盤上で信頼を勝ち得ていく上で大切にしていることは、「サステナビリティに関する価値観の共有」です。具体的に言えば、物流で利用する車両の全てをEVトラックにすれば環境保全の観点から当社がパートナーとして選ばれることにつながるでしょうし、データやデジタルを活用した需要予測・発注により在庫の適正化を図れることが食品ロスの削減にもつながるといった訴求もできるはずで

す。このように当社の機能から生まれるさまざまな環境価値・社会価値を着実に積み重ねながら、パーパスとして新たに追加した「サステナビリティ重点課題の同時解決」をパートナーシップによって実現していくことが信頼関係の醸成につながるものと考えています。

パートナーシップの基盤となる「シン・MILAI」

データ流通基盤の要として新たに構想している「シン・MILAI」は当社を核として既成概念にとらわれず自由に、いつでも、誰とでも連携できることをメインコンセプトに据えて

います。食品卸業界ではこれまでシステム開発において、自社専用のシステムにこだわってきたため、当社とお取引先様との連携は決してスムーズとはいえませんでした。

当社では2010年代前半からMILAI^{※2}プロジェクトと銘打って、それまでのメインフレームを脱し、オープン化を実現する大幅な仕様変更を実施してきました。そして企業間連携を確実なものにしていくために、「シン・MILAI」プロジェクトとして2024年から本格的なクラウドへの移行を開始します。その上で、物流や各種取引先の皆様とのやりとりなど全てにおいて外部連携がスムーズになるようオープン化したプラットフォームを創る、即ち「『パートナーシップ』+『データ連携』」を実現すべく、インフラを整えていきます。

「MS Vision 2030」の期間中、当社では物流・ITインフラの整備、及びデータ活用基盤の強化に向けて累計2,400億円の投資を計画しています。それぞれ息の長い計画になりますが、事業基盤の整備と事業開発の促進により業界の垣根を超えた価値創造に貢献していく考えです。

※2 Mitsubishi-shokuhin's Integrated systems for Lasting and Accelerative Innovation (永続的、かつ加速的にイノベーションを促進する)：受発注、在庫・売買、倉庫管理など、当社の基幹をなす業務を管理しているシステム

5 価値創造の基盤としての人材戦略

対話を通じたビジョン「MS Vision 2030」の浸透

新たな機会をつかんでいくためには、アイデアを自由に議論していくための風土づくりが欠かせません。「MS Vision 2030」では、人的資本強化策として多様性・個性の尊重に加え、健康経営や働き方改革を通じて「働きやすく、働きがいのある組織風土の醸成」を目指しています。そのためにはやはりビジョンに込めた想いや私たち経営陣の覚悟を社員に浸透させていくことが何よりも重要です。ただ、私単独でできることには限界がありますから、管理職の皆さんを巻き込みながら、部下の皆さんとの間で対話を深めてもらうことで浸透を図っています。決して近道ではないアプローチですが、想いや覚悟を自分事として捉えてもらうには対話が最も効果的であると考えています。

人事制度の刷新により、“全員稼働の適材適所”を目指す

人事面の取り組みとしては、2023年4月より新人事制度を導入しました。新制度ではチャレンジする企業文化への変革を目指し、年齢にかかわらず役割や職責に応じて人材を登用する仕組みを構築しています。その中では働き方改革や生産性向上に向けた施策を掲げていますが、特にフォーカスしているのがコミュニケーションの質を高めることです。

この方針のもと、上司と部下による1on1の対話や360度サーベイ^{※3}、経営層に対するコーチングの導入など、コミュニケーションの機会を増やせるような施策を進めています。開始から1年半余りですが、社員の満足度が高いことは喜ばしいこととすし、対話を通じて相互信頼を高めながら自身のキャリアプランを明確化するた

めの機会として活用してほしいと思います。同時にデジタルや海外事業といった、当社が挑戦していく新たな領域の知見を深めるための学習機会の提供も進めていきます。その実現には、自律的に動くことが評価される風土が必須ですから、やはり対話を核に地道に意識の改革を進めていく方針です。

私の究極の目標は「全員稼働の適材適所」です。対話による双方向の意思疎通が自律的に自

※3 職場の上司、同僚、部下といった複数の者により、対象者の日頃の行動を観察する取り組み

身のキャリアを考えるきっかけとなり、それが適材適所につながります。一人ひとりが自身の能力を発揮できる業務を行い、パフォーマンスを最大化してもらうことで、社員エンゲージメントを高めていくこと、全ての社員の成長が企業の成長に直結することを目指していきます。

6 ステークホルダーの皆様へ

ここまで前向きなメッセージを中心に発信させていただきましたが、どれも絵空事ではなく、少しずつ具体化している様子をご理解いただければ嬉しく思います。事業面では、着実に成果を出しながら前進していますし、それを支える社員のポテンシャルは、昨今の

環境変化の中でさらに高まっています。

「MS Vision 2030」の実現に向け、「明るく・楽しく・元気よく、そして前向きに」をモットーに、全員で一丸となって新たな未来を作る当社に、是非ご期待ください。



CFOメッセージ



筋肉質な収益基盤を活かして

成長投資を強化し、

新たな収益の柱の構築を目指す

取締役(兼)常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO※)

川本 洋史

※CFO: Chief Financial Officer

1. 「中期経営計画2023」の振り返り

当社は2023年度を最終年度とする3か年の中期経営計画(「中経2023」)において、経常利益220億円、ROE8%以上の定量目標を掲げました。「中経2023」期間中は3期連続で過去最高益を更新し、2023年度の経常利益は314億円、ROEは11.7%となり、目標を大きく上回りました。この3年間はコロナ禍の影響や、インフレの加速によって業界全体で価格改定が進むなど、当初の想定とは大幅に異なる外部環境の変化が生じましたが、定量面でしっかりと成果を残せたことは非常に満足しています。

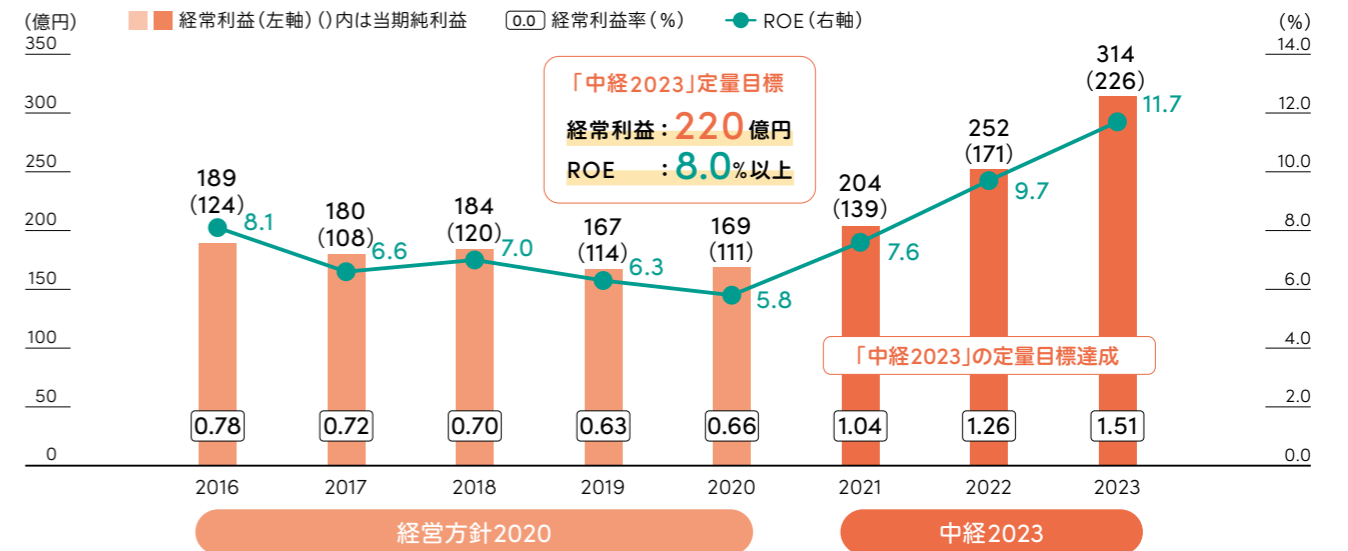
定量目標を大きく上回った背景には、市場環境の変化に合わせて価格改定を含む取引の見直しを精力的に進めたこと

とが挙げられます。当社の事業特性を踏まえると利益率を大幅に向上させることは容易ではないことから、かつては売上高を伸ばすことを中心に取り組んできました。結果として、当社の強みや機能を十分に発揮できず、あまり収益が上がらない取引が一定数存在していたことも事実であり、そのような課題に対して価格改定も含めた取引の見直しを行いました。また、売上高を堅調に伸ばしつつ、販管費等のコストを適正に管理することで利益面の改善も進みました。

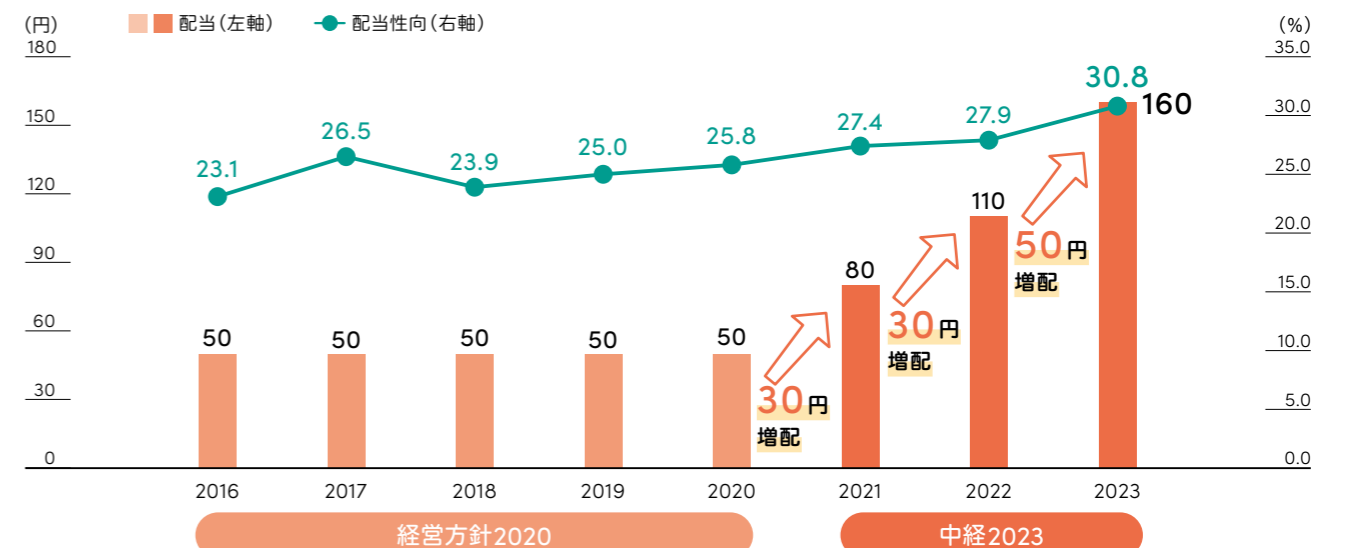
総評すると、外部環境の変化を的確に捉えながら収益性の向上に向けた取り組みを着実に実行してきたことで、大手卸の中でもトップとしての地力を遺憾なく発揮できた3年間であったと考えています。

財務指標の推移

経常利益・ROEの推移



配当・配当性向の推移



2. 財務・資本政策

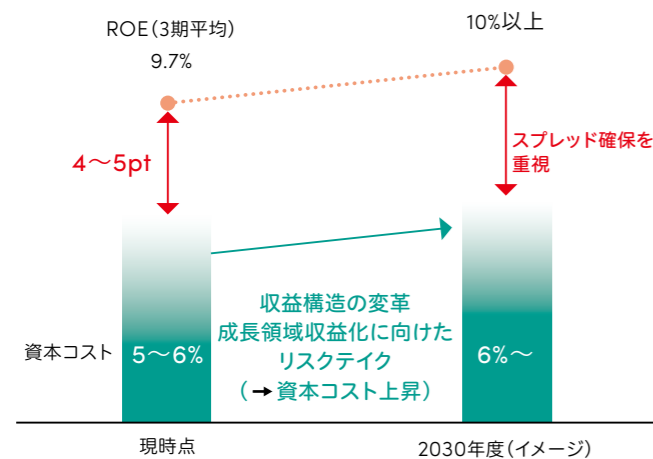
資本構成については「中経2023」期間中に大きな変動はなく、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)^{※1}がマイナスとなるビジネスモデルの構造は当社のバランスシートにおいて大きな強みですが、今後成長領域の事業が拡大していけば徐々に構造が変わってくるものと考えています。

「中経2023」においては資本効率の改善を重要課題に設定し、ROEを指標として投資モニタリングの強化や政策保有株式の縮減を進めてきました。投資モニタリングの強化ではEXIT検討基準を導入して経営計画書における議論を活性化させ、政策保有株式については、当社発足時に212銘柄保有していたものを、2024年3月末時点では55銘柄にまで縮減しています。

「MS Vision 2030」では、収益成長と資本効率を引き続きバランスよくコントロールしながら、新たに累進配当政策を導入し、積極的な株主還元を行っていくことを基本方針としています。当社は、1株当たり年間配当金を長らく50円としてきましたが、「中経2023」期間中に業績拡大を背景に3年連続増配し、2023年度は160円としました。この方針を引き継ぎ、2030年度には配当性向40%以上を目標として、株主還元の拡大を図っていく方針です。

資本効率の改善が着実に進んでいる一方で、ローリスクを前提とした当社のビジネスモデルにおいては、ROE水準をさらに向上させることは容易ではありません。現状のROEは十分に評価いただけるレベルにあると考えており、5~6%という当社の資本コストも踏まえ、ROE10%以上の維持と、十分なエクイティスプレッド^{※2}の確保を目指していきます。

「MS Vision 2030」における資本効率の考え方



※1 仕入代金の支払いから売上代金の回収までにかかる期間のこと。CCCがマイナスだと、仕入代金の支払前に売上代金の回収が済み、運転資金に余裕が生まれる
 ※2 ROE-株主資本コスト
 ※3 自社で管理・運用する形式
 ※4 有利子負債による資金調達方法

3. 成長投資に向けて

「MS Vision 2030」では事業基盤の整備として最大900億円、成長に向けた投資として最大1,500億円の投資を計画しています。成長投資としての「データ基盤の強化」は主に当社の基幹システム(MILAI)の刷新により、当社が持つ膨大なデータを最大限に有効活用するための基盤強化という位置付けです。一連の取り組みを「シン・MILAI」プロジェクトと呼んでいますが、オンプレミス型^{※3}のシステムをクラウド化し、さらに外部連携がしやすいようにオープン化したプラットフォームを作り、デジタル活用による収益の拡大を図ります。

また、物流は当社の生命線であると同時に、これまで培ってきたノウハウを多数持ち合わせる領域です。既存の事業を強固に下支えしていくという不変的な役割に加え、物流機能を収益化するための機能強化も図っていきます。

さらに、海外事業においては、2023年度にスタートアップ企業を中心として複数の投資を実行しました。現在は主として事業拡大の足掛かりとなるネットワークの構築に注力しており、今後は当社の関与度がより強い事業投資案件にも取り組んでいく予定です。

原資としては、卸売事業で得られる安定した営業キャッシュフローで3,000億円を確保する予定です。計画に沿って着実に投資を進めていくつもりですが、分野によっては国内外のM&A市場も活発化しており、もしも想定以上に大きな資金需要が発生する場合には、長らく続けている無借金経営にこだわらず、必要に応じて機動的にデットファイナンス^{※4}を活用することも念頭においています。

~2030年度までのスプレッドの想定変動要因	
+	基盤領域(卸売事業)の安定的な利益増 成長領域収益化による利益増
-	収益構造の変化に向けた先行投資による利益毀損可能性、及びリスクテイクによる資本コスト・ボラティリティの上昇

- ✓ エクイティスプレッドを意識した投資判断
- ✓ 2023年度終了時点のスプレッドをベンチマークとして、同水準のスプレッド確保を意識し、さらなる成長投資と株主還元をバランス良く実施

4. 投資評価とリスク管理体制

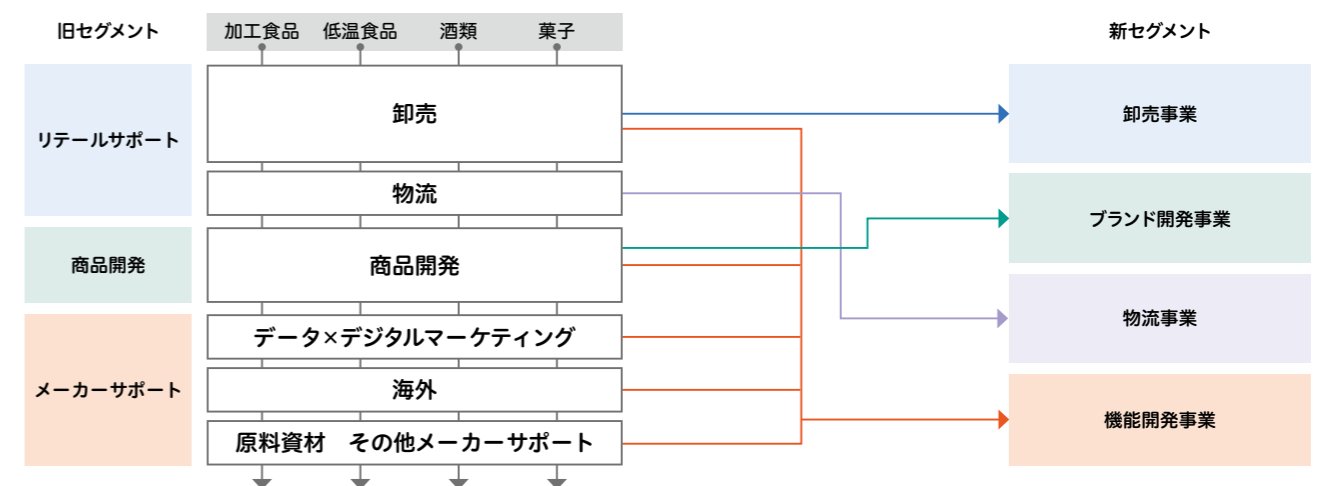
当社では2022年度から投資モニタリングを本格的に開始しました。この2年間は、主管部署を中心に、投資案件に関する事業性評価の重要性を浸透させることに注力してきました。結果として、投資の実効性を適切に見極める風土が着実に定着しています。「MS Vision 2030」においては、投資評価の取り組み方針に大きな変更点はなく、地に足を着けた施策を継続していく考えです。

一方で、「MS Vision 2030」の成長戦略では、海外案件や物流領域での事業投資も視野に入れていきます。こうした案件が次々に具体化していけば、指標となる資本コストやROEの考え方、また投資評価のガイドラインも分野ごとに整理していくが必要になってきます。リスクを勘案したリターンのターゲットをよりきめ細かく設定しながら、成長戦略に関する定量的成果をモニタリングしていくことで、成長投資の実効性を高めていきます。

5. 開示セグメント変更の背景

「MS Vision 2030」の戦略に沿って、成長領域を含めた当社の事業がどの様に進捗しているのかという理解を深めていただくために、2024年度より開示セグメントを従来のカテゴリー別から事業領域別に変更しました。これは、まずステークホルダーの皆様に向けて、成長戦略の定性面だけでなく、定量面の進捗状況をわかりやすく開示することを意図したものです。併せて社内でも、引き続き卸売事業が当社の収益基盤であることを前提としつつ、これからの成長領域の進捗について全社員が可視化できることを意識しています。今回のセグメント変更を契機として、成長戦略の進捗状況を社内外に開示しながら、透明性のある形で管理していく考えです。

開示セグメントの変更



6. PBRの推移とPERの向上に向けて

当社のPBR^{※5}は2023年11月以降、安定的に1倍を上回る状態が続いています。これは、収益性の向上に加えて資本効率の改善を着実に進めてきた成果であり、短期的な株価上昇を意図して必要以上にテクニカルな対応をとることなく、非常に健全な形で株価が上昇しPBRが改善していることは高く評価しています。

一方で、PER^{※6}は10倍前後が続いており、業界平均よりも低い状態にあります。これは、収益レベルが急激に切りあがっていく中で、株価上昇のスピードが追いついていないというのが実状であり、理論的な株価はまだ十分に上昇の余地があります。この認識のもと、IR活動のさらなる充実により投資家の皆様と対話の機会を増やすことで、中間流通を担う卸売業特有のビジネスモデルや当社の戦略について理解を深めていただく考えです。

※5 株価/1株当たり純資産
 ※6 株価/1株当たり当期純利益

7. ステークホルダーの皆様へ

「中経2023」では、予測困難な状況が続く中でも目標値を大きく上回り、3期連続の最高益更新を実現しました。筋肉質な収益基盤を確立し、従来に比して一段高い収益レベルのステージに到達したと言えます。新たなビジョンである「MS Vision 2030」では、当社が培ってきた卸売事業の収益基盤をベースとしつつ、新たな収益の柱の構築を目指していきます。決して容易ではないミッションに次々と挑戦していく環境において、常にやりがいと緊張感をもってCFOとしての職務を全うしていきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社の成長をご期待いただきたいと思います。

「中期経営計画2023」の振り返り

2021～2023年度の3か年計画「中期経営計画2023」では、事業領域の拡大や機能・経営基盤強化を一段と加速させることを主眼に、機能向上への取り組みとして①「リテールサポート」、②「メーカーサポート」、③「商品開発」、④「サプライチェーンマネジメント(以下、SCM)^{※1}」の機能強化を推進し、これらを強化するツールとなる⑤「デジタル技術の活用」やそれら全ての機能を支える⑥「経営基盤の変革」に取り組みました。

重点施策の取り組み状況

	2021	2022	2023
① リテールサポート ② メーカーサポート 定量効果	✓ 原材料取引・代理店取引拡大着手 [DD(データ×デジタル)マーケティング売上(前年比%)] [輸出取引売上(前年比%)] 116% ↗ [原材料・代理店取引売上(前年比%)] 105% ↗	✓ 海外市場向け輸出取引拡大着手 ✓ リテールメディア(店舗サイネージ事業)買収 ✓ unerry(位置情報)・フェリカネットワークス(レシート情報)との業務提携 152% ↑ 110% ↗ 113% ↗	✓ unerryと資本業務提携(共同分析プラットフォーム構築着手) ✓ dely(クラシル)との業務提携 269% ↑ 112% ↗ 124% ↗
	✓ 「ハリボー」日本初のTVCM投入 ✓ オリジナルブランド「からだシフト」糖質コントロールシリーズ発売 [輸入ブランド売上(前年比%)] 117% ↗ [オリジナルブランド売上(前年比%)] 106% ↗	✓ オリジナルブランド「かむかむレモン」20周年 ✓ オリジナルブランド「からだシフト」PROTEIN PLUS シリーズ発売 105% ↗ 103% ↗	✓ 高級チョコレートブランド「リンツ」取扱開始 ✓ オリジナルブランド「からだシフト」Happiness腸活シリーズ発売 124% ↗ 104% ↗
	✓ 庫内作業可視化システム「Logimeter」導入 …23年度末時点 83拠点 導入済[人時生産性 3% 改善(23/21年度対比)]	✓ 関西物流拠点「ケー・シー・エス」買収(取扱高約 800億円) ✓ 車輻動態管理システム「MOVO Fleet」導入 …23年度末時点 2,287台 導入済	✓ キューソー流通システムとの業務提携 + 合併会社「エル・プラットフォーム」設立 ✓ 余積シェアリングサービス「trucXing」開始 (23年度物流売上+ 34百万円)
⑤ デジタル活用 定量効果	✓ 「デジタル人材」育成プログラム全社展開 ✓ 「DX認定事業者」 ^{※2} 取得 [DXプロジェクトにおけるコスト削減効果(前年比%)] [デジタル人材育成人数(累計)]	✓ 業務自動化ツール導入開始 ▲20% ↗ 870人 ↑	✓ 「ビジネスダッシュボード」 ^{※3} 導入 ▲5% ↗ 982人 ↗
	✓ 自社株TOB実施・自己株式消却(352億円/発行済み株式総数の23.4%)	✓ 「取締役会・諮問委員会」の設置 (指名・報酬・ガバナンス委員会等) ✓ 大型組織再編(顧客起点型・エリア統括制に)	✓ 「人事制度」改定(年功序列→役割・職責基準)
⑦ 地域パートナーシップの構築 定量効果	✓ 「地域貢献・地域創生プロジェクト」発足 [地域産品を活用した商品開発数(累計)]	✓ 「広島県との包括的連携協定」締結 ✓ 長崎県離島振興の取り組み開始 21件 ↗	✓ 「銚子市・銚子商工会議所との連携協定」締結 37件 ↗
	✓ 「サステナビリティ重点課題・2030年目標」のアップデート ✓ 「健康経営優良法人」認定	✓ 「TCFD提言」 ^{※4} への賛同表明 ✓ 三菱食品「サプライチェーン・マネジメント・ガイドライン」 ^{※5} 制定 ✓ レジリエンス認証 ^{※6} 取得	✓ 「SCOPE3」 ^{※7} 測定・公表 ✓ 「ペアレンツコーチング」 ^{※8} 導入(第1号企業) ✓ 「ホワイト500」認定
⑧ サステナビリティ経営の推進 定量効果	[教育・研修費用(前年比%)] 166% ↑	124% ↗	90% ↓(24予定:139% ↗)

※1 supply chain management(サプライチェーンマネジメント): 原材料の調達から商品が消費者に渡るまでの一連のプロセスを管理すること
 ※2 経済産業省が定めるDX認定制度
 ※3 経営や営業活動における日次・月次KPIをBIツールによりダッシュボード化したもの
 ※4 TCFDが開示を推奨する指標と目標に関する情報、また、トランジション・プランの作成・開示に関する実践的なポイント等を取りまとめたガイダンス

※5 人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針
 ※6 内閣官房国土強靱化推進室が国土強靱化の趣旨に賛同し、事業継続に関する取組を積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」として認証する制度
 ※7 製品の原材料調達から製造、販売、消費、廃棄に至るまでの過程において排出される温室効果ガスの量
 ※8 子どもの将来のコミュニケーション能力を高めるために、大人が学ぶコミュニケーション講座

「MS Vision 2030」の価値創造ストーリー

当社の強みはこれまで培ってきた強固な経営資本です。強みを活かしながら卸売事業を加速度的に成長させていくために、同事業の盤石化に向けて社内体制を強化するとともに、デジタル領域の深耕、市場の深化・新規開拓、またそれらを支える人財の強化によって成長期待を高めていきます。その上で経済・社会・環境の三価値を同時に創出することでサステナビリティ重点課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献します。さらに、その過程で蓄積したノウハウと財務・非財務価値を経営資本に還元することで強みを増強させています。

「MS Vision 2030」で実現する価値



※1 BCP(事業継続計画)とは、災害などの緊急事態が発生したときに、企業の損害を最小限に抑え、事業継続等を図るための計画

※2 Financial Times Stock Exchangeの略
※3 2016年対比

「MS Vision 2030」の概要

当社では2030年度を最終年度とする新たな経営計画「MS Vision 2030」を策定しました。人口の加速度的な減少や地政学リスクの高まりなどサステナビリティ対応の重要性が高まる中、「デジタル活用」「新たな需要の獲得」「人的資本強化(人財育成)」の3つの成長戦略を加速するとともに規模感のある海外事業を構築することで、最終年度に500億円の経常利益の達成を目指します。

テーマ

当社のパーパスは、「中期経営計画2023」の「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」を引き継いでいますが、サステナビリティ対応の重要性がますます高まっていることから、敢えて、そのパーパスと横並びで、「サステナビリティ重点課題の同時解決」を追加しました。

「MS Vision 2030」は外部環境の先行きが予測できないことを前提に据え、当社が2030年に向けて目指す在り姿から

バックキャストするアプローチで策定しました。新ビジョンを旗印として、当社に関わる全てのステークホルダーの皆様と価値観を共有することで、新たな食の価値創造への覚悟を示しています。副題に掲げる「つぎの100年へ、食が創造する未来へ、たすきをつなぐ」には、前身の(株)北洋商会の設立から数え、来年(2025年)で100年を迎える当社の歴史への想いも込めています。

外部環境変化

「MS Vision 2030」策定の前提としたのは、主に4つの外部環境認識と、それらを踏まえた当社の4つの課題認識*です。

* 当社の課題認識はカッコ内のとおり

① 国内人口の加速度的な減少 (国内需要の縮小と変化)

- ▶ 労働人口の急速な減少と人手不足の常態化
- ▶ 地域間格差の拡大(地域経済の縮小)
- ▶ 少子高齢化の進行や外国人居住者の増加などによる需要の変化

③ 地政学リスクの高まりやサステナビリティ課題の深刻化 (複雑化する社会的要請)

- ▶ 高まるサプライチェーンの分断リスク
- ▶ 原料やエネルギーコストの上昇が常態化
- ▶ ますます求められるサステナビリティ対応
- ▶ 食と健康の接近(医食同源)

② テクノロジーの進化 (リアルとネットでのハイブリッド競争激化)

- ▶ デジタル技術や生成AI等の進化のスピードが加速
- ▶ イノベーションが産業構造にも影響を及ぼす
- ▶ デジタルの社会実装やリアル経済のデータ化が進行

④ 将来の予見性の低下 (組織や人財の学習スピードが重要に)

- ▶ 「先を読む」予想と計画の経営から「先が読めないことを前提にした」経営へ
- ▶ 想定外の衝撃に対する回復力が必要不可欠に
- ▶ 長期視点や産業俯瞰視点での高い視座・広い視野やユニークな視点が求められる

当社を取り巻く課題と対応策

当社が認識する課題への対応策が当社の成長戦略であり、当社の強みである経営資本を最大限活用し、「サステナビリティ重点課題の同時解決」につなげることで、その独自性が担保され、差別化が図られています。

次の成長に向けた成長戦略には、①デジタル活用、②新たな需要の獲得、③人的資本強化(人財育成)の3つを設定しています。

①デジタル活用では、これまでに蓄積してきたデータ基盤の強化やAI技術の活用を徹底します。小売店の内外をつなぐDDマーケティング・プラットフォームを活かし、生活者との接点の拡大を図るほか、店頭サインージやSNSを通じ小売業様に対するロイヤリティ向上とメーカー様の販促活動最適化の実現を目指します。

②新たな需要の獲得では、国内においては多様化する生活者ニーズに対応したオリジナル商品の開発による小売業様の差別化支援を図ります。海外では日本食の需要が高い欧米各国、東南アジアへのメーカー商品の輸出や現地展開をサポートするほか、当社でも小売や外食をはじめとするあらゆる業態での事業確立を目指します。

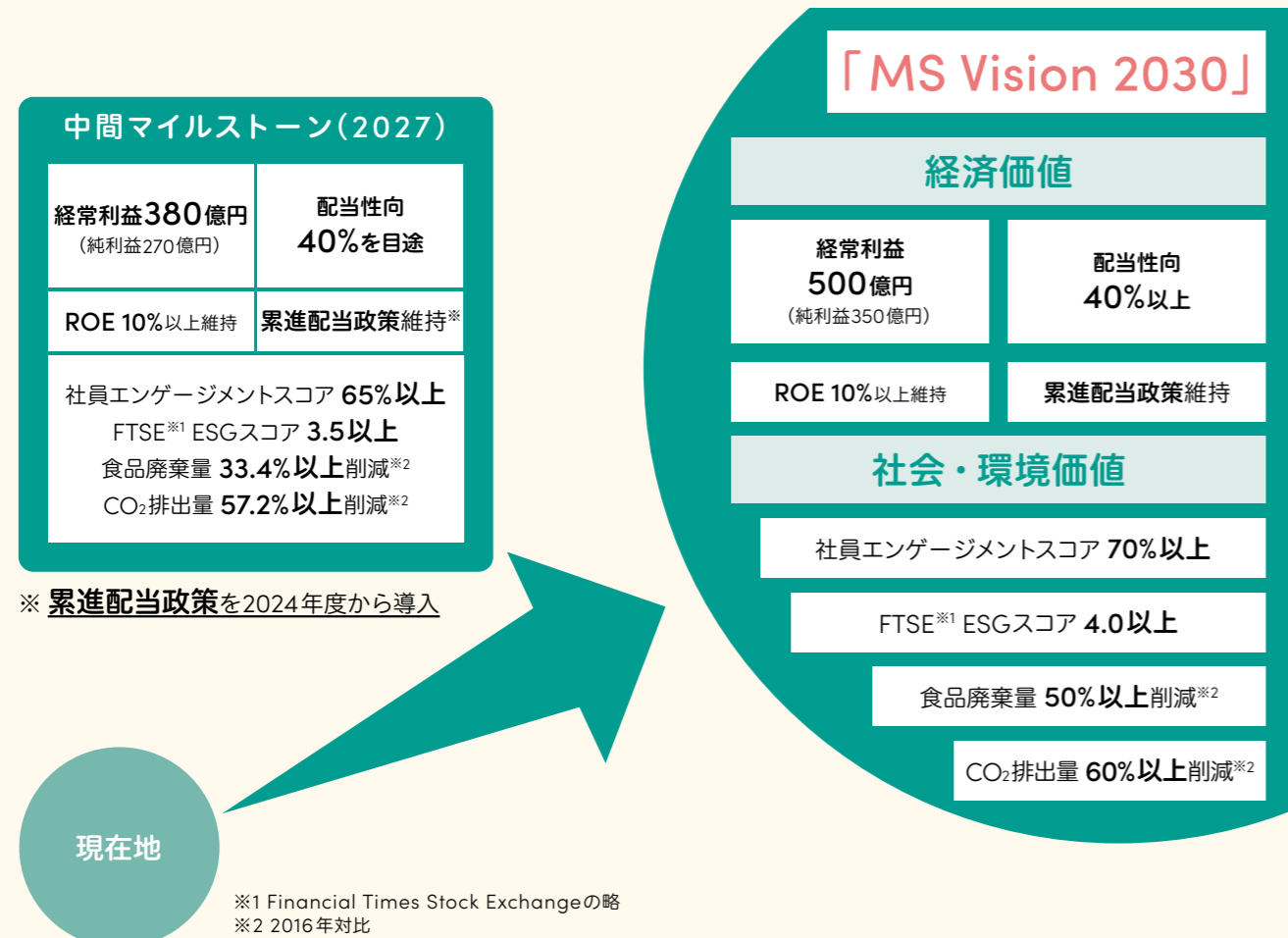
以上の取り組みを支える最重要項目が③人的資本強化(人財育成)です。デジタル活用や語学の研修強化、挑戦を促す人事制度の浸透を進めることで、働きやすく、働きがいのある社内環境の整備に努めていきます。



2030年に向けて三菱食品が目指す在り姿

「MS Vision 2030」では「2030年に向けて三菱食品が目指す姿」として経常利益500億円、純利益350億円、ROE10%以上維持、配当性向40%以上、累進配当政策維持と

いった財務目標に加え、社員エンゲージメントスコア70%以上、FTSE ESGスコア4.0以上といった非財務目標も含めた、定量目標の達成を目指します。



投資計画及び株主還元(2024~2030)

「MS Vision 2030」における主な投資は、設備の更新投資、成長投資で、株主還元の拡大も想定しています。更新投資としては、事業基盤の整備を念頭に800~900億円を物流・ITインフラなどのアップデートに充当する予定です。成長投資としては、データ活用基盤の強化、及び注力領域として定め

るDDマーケティングなどの事業開発に加え、SCM、海外事業におけるM&Aなどを対象に、計1,100~1,500億円を投じる計画です。また、配当性向目標及び累進配当政策の実行により、総額で700~800億円の株主還元を予定しています。

項目	内容	2024~2030年 7年間累計
更新投資	事業基盤の整備 (物流・ITインフラのアップデート)	800~900億円
成長投資	成長に向けた投資 (データ活用基盤の強化、DDマーケティングなどの事業開発、M&A(SCM・海外事業)など)	1,100~1,500億円
株主還元	累進配当政策の導入・維持	700~800億円

営業CF
(運転資金増減除く)
資産入替
2,700億円

「中経2023」からの繰り越し
300億円

「MS Vision 2030」の成長戦略：デジタル活用

テクノロジーは絶えず進化を続けており、食品流通業界においても「リアルとネットでのハイブリッド競争」が激化していくと考えられます。「MS Vision 2030」では、これらの課題認識への対応策として「デジタル活用」を掲げ、約850億円の成長投資を行う計画です。

基本的な考え方

データ活用基盤の強化とAI技術の徹底活用を進め、「①新たなビジネスモデル構築による需要創造」「②業務効率化・生産性向上」「③SCM機能強化(サステナブルSCM構築)」などを通じ、収益の拡大を図ります。①では、当社独自のビジネスモデルである「DDマーケティング事業」の展開を加速させ、

当社との提携を希望するお取引先様とより強固なパートナーシップを構築していきます。また②では、データ基盤の活用により、業務効率化・生産性向上を実現しコスト競争力の強化を図ります。そして③では、持続可能な社会の実現に向けて、サステナブルな物流体制の構築を目指していきます。

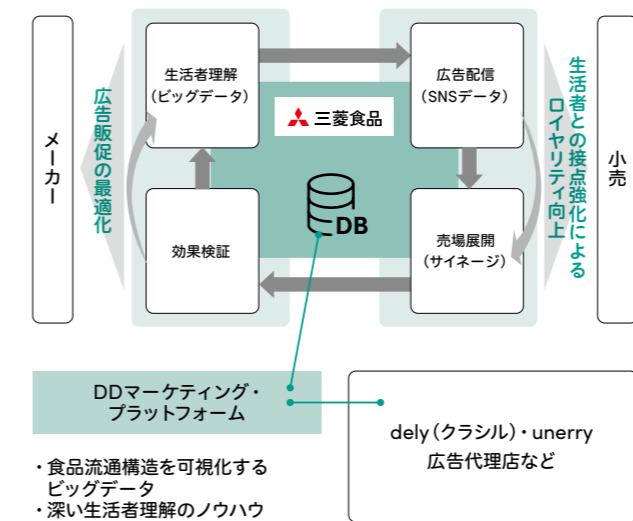
- データ活用基盤の強化とAI技術の徹底活用を進め、
 - ① 新たなビジネスモデル構築による需要創造
 - ② 業務効率化・生産性向上
 - ③ SCM機能強化(サステナブルSCM構築)
- などを通じ、収益の拡大を図る

総投資額見込み
約850億円
(M&Aを除く)

① 新たなビジネスモデル構築による需要創造

DD(データ×デジタル)マーケティング

店外から店内に至るさまざまなデジタルメディアや売場を有機的につなぐことで、生活者とのタッチポイントを増やし、広告・販促効果の最適化・最大化を図る(集客力・販売力・売場力UP)



② 業務効率化・生産性向上

- 「シン・MILAI」プロジェクト開始(MILAIクラウド化・コンポーザブル化[※]とデジタル・レジリエンス強化)
- 全社内業務プロセスへのAI導入による自動化・省人化(ビジネスダッシュボードなど)と顧客サービスの高度化
- 先進的データ・プラットフォーム導入と新たな外部連携の開始
- スタートアップ企業との協業・業務提携・M&A

※ ビジネスニーズに迅速に対応するため、ビジネス機能を部品化し、柔軟な組み立てを可能にすること

③ SCM機能強化(サステナブルSCM構築)

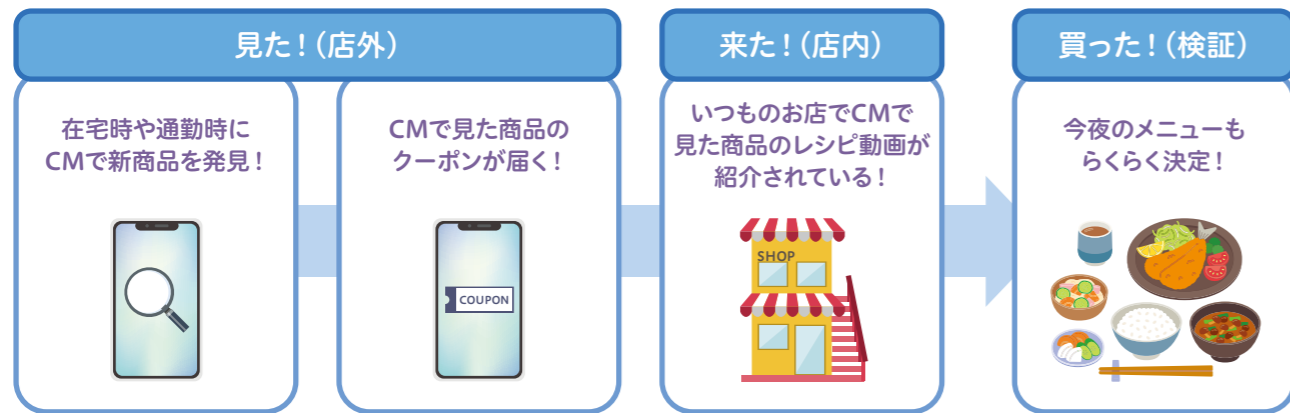
- 新発注システムによる需要予測・需給調整機能の高度化
- 最適配車情報に基づく輸送効率化・余剰スペース活用
- ヒトと自動化技術の協働による省力化・省人化推進
- 同業他社・非食品分野の顧客との協業・業務提携

2030年度経常利益(目標) **133**億円(2023年度比+**86**億円)

「MS Vision 2030」の成長戦略：デジタル活用

① 新たなビジネスモデル構築による需要創造

DD（データ×デジタル）マーケティングでは、当社の保有するビッグデータや生活者理解のノウハウを活かし、パートナー戦略によりソリューションの幅を拡げ、小売業様・メーカー様の課題解決を通じた新たな需要を創造してまいります。



DDマーケティングの概要

DDマーケティングとは、データ分析とデジタルマーケティングを掛け合わせ、効果的な集客・広告販促施策を小売業様・メーカー様に提案する新しいマーケティング支援の形です。当社は、小売業様3,000社・メーカー様6,500社との取引を通じ年間約12億件のビッグデータを保有しています。加えて、小売業様のサポートを通じて得られる生活者接点を活かし、食品流通の課題を可視化することができます。特

定の商品が、いつ、どのエリアで、どの店で、どれだけ買われているか分析でき、販売戦略や営業戦略の立案をサポートします。これまでの紙媒体での販促支援に代わり、デジタル施策やSNSなど店外から店内に至るさまざまなデジタルメディアや売場を有機的につなぎ生活者とのタッチポイントを増やすことで、「生活者理解」を踏まえた「見た」「来た」「買った」の見える化と、広告・販促効果の最適化・最大化を図ります。

DDマーケティングがもたらす価値

デジタル化に伴い、テレビ、新聞等マスメディアの広告媒体としての位置付けが弱まる中、生活者の購買に至る意思決定プロセスや情報へのタッチポイントにも変化が見られています。小売業様側ではチラシの代替となる集客施策、

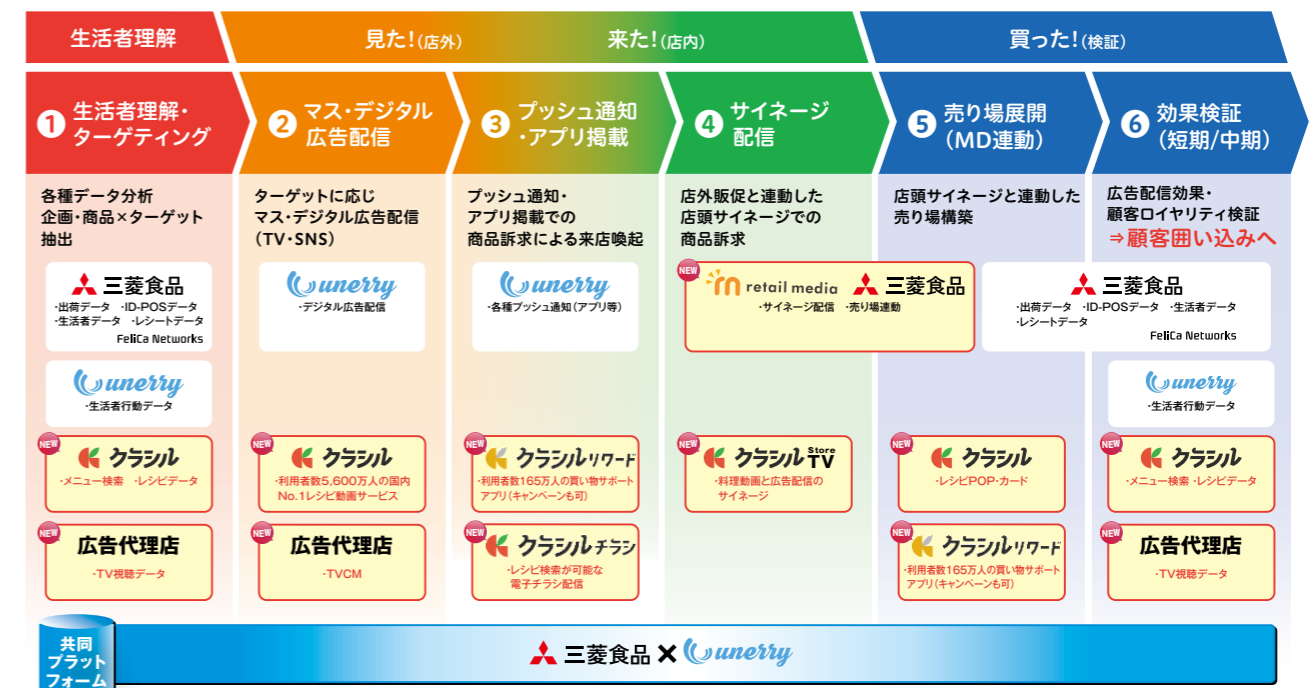
メーカー様側は効果的な広告販促施策による商品の認知・購買の拡大が大きな課題となっており、DDマーケティングによって小売業様・メーカー様双方の課題を解決し、新たな需要の喚起を通して顧客獲得をサポートします。



DDマーケティングの機能とパートナー戦略

DDマーケティングでは、生活者を理解した上で、デジタル広告やプッシュ通知での来店促進、店頭サイネージでの商品・メニュー情報の放映、売場での商品訴求、生活者の購買状況の確認までを一気通貫で行うことで、より効果的な広告販促へとつなげていきます。この機能をさらに強化すべく、生活者行動ビッグデータに強みを持つ(株)unerryと2022年に提携し、両社のビッグデータを掛け合わせることで、精緻な顧客理解・分析に基づく効果的なデジタル広告配信を可能とするとともに、店外と店内、リアルとデジタルを横断した新たな共同分析プラットフォームを構築します。また、2024年

1月には国内No.1のレシピ動画サービス「クラシル」を運営するdely(株)と提携し、小売業様・メーカー様の課題に合わせた販促ソリューションの新たな開発・提供とともに、販促・購買の間口と奥行きを拡大を目指します。2021年から開始したDDマーケティング事業は、2024年3月時点でメーカー様100社、小売業様十数社との取り組みに拡大しております。デジタルマーケティング市場規模は数年後に1,000億円を超えると推計されており、今後も当社ならではの強みを活かし、事業の拡大を目指してまいります。



DDマーケティングの取り組み事例((株)永谷園様)

デジタル広告と売場を連携させた“めざまし茶づけ企画”の認知・購買UP施策

課題 デジタル施策と店頭の連携強化

ターゲット 子育て世帯

商品 永谷園 お茶づけ海苔

実施施策 デジタル広告～プッシュ通知～店頭サイネージの一気通貫施策を実施

媒体 YouTube・Instagram

結果 1 当該週の売上前年比115%
→ デジタル施策(認知)と店頭施策(購買)が一致

結果 2 新規顧客の獲得(20代・50代)
→ デジタル施策による、めざまし茶づけの客層拡大

本機能を活用することで、各種施策と売場を連携させることができ、認知と購買の双方で大きな成果を得ることができました。また、従来とは異なる顧客が購入していたことが可視化されるなど、新たな示唆を得たことも、お取り組み成果の一つです。

(株)永谷園
取締役マーケティング本部長 井澤 直登 様

「MS Vision 2030」の成長戦略：デジタル活用

2 業務効率化・生産性向上

「MS Vision 2030」では成長戦略として、データ活用基盤の強化とAI技術の徹底活用を進めてまいります。その根幹となるのが基幹システム「MILAI」であり、営業、受発注、EDI、物流、会計など卸売事業の多岐にわたる機能を支える中心的な存在です。「MILAI」は2030年以降も見据え、継続的にモダナイゼーションを押し進めてまいります。フルクラウド化・データ活用基盤の刷新から始まり、AI導入、エコシステム整備など、卸売事業の持続的成長と発展に大きく貢献してまいります。

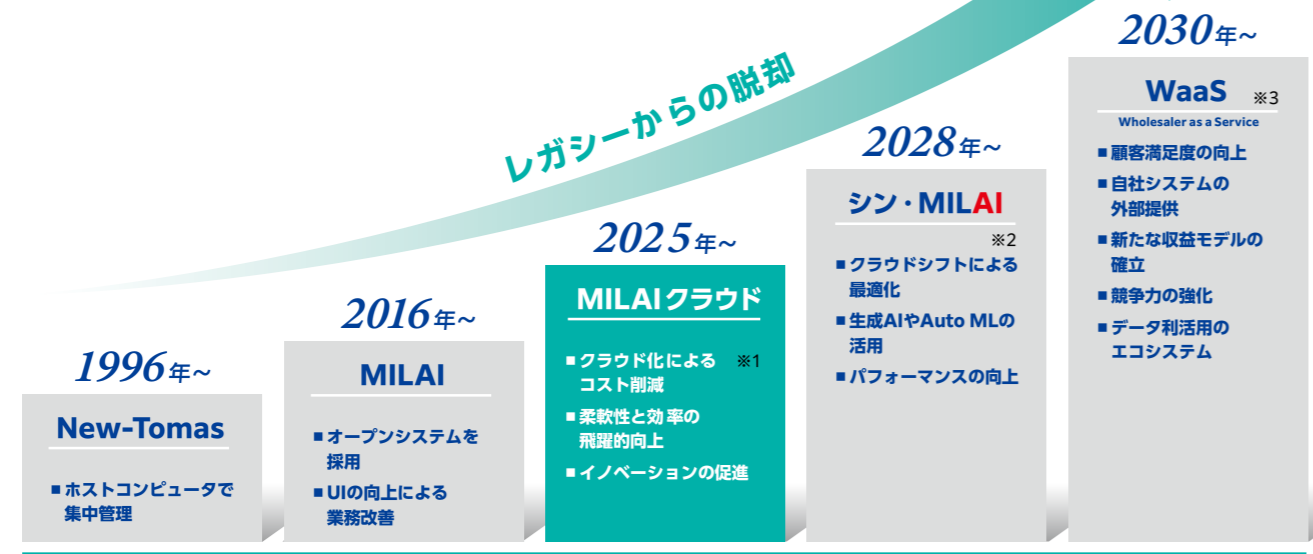
「基幹システム(MILAI)の刷新プロジェクト」の概要とロードマップ

メインフレーム(大型コンピュータ)の旧基幹システムからオープン系システム「MILAI」へ移行して約8年が経過しました。一方、食品流通業界が抱えるレガシーシステムの課題、急速な技術革新など、変化するビジネス環境への迅速な対応がますます重要となっています。このような背景を踏まえ、当社は「MS Vision 2030」で掲げた「データ活用基盤の強化と

AI技術の徹底活用」の実現を目指し、2030年までの基幹システム刷新プロジェクトのロードマップを策定しました。この取り組みによって、あらゆる業務の効率化と高度化を実現し、卸機能全般の強化を図るとともに、企業間の壁を越えたデータやアプリケーションの利活用を促進するエコシステムを構築し、新たな価値創造を目指します。

基幹システム「MILAI」の刷新プロジェクトロードマップ

基幹システムのモダナイゼーションによる卸機能の強化



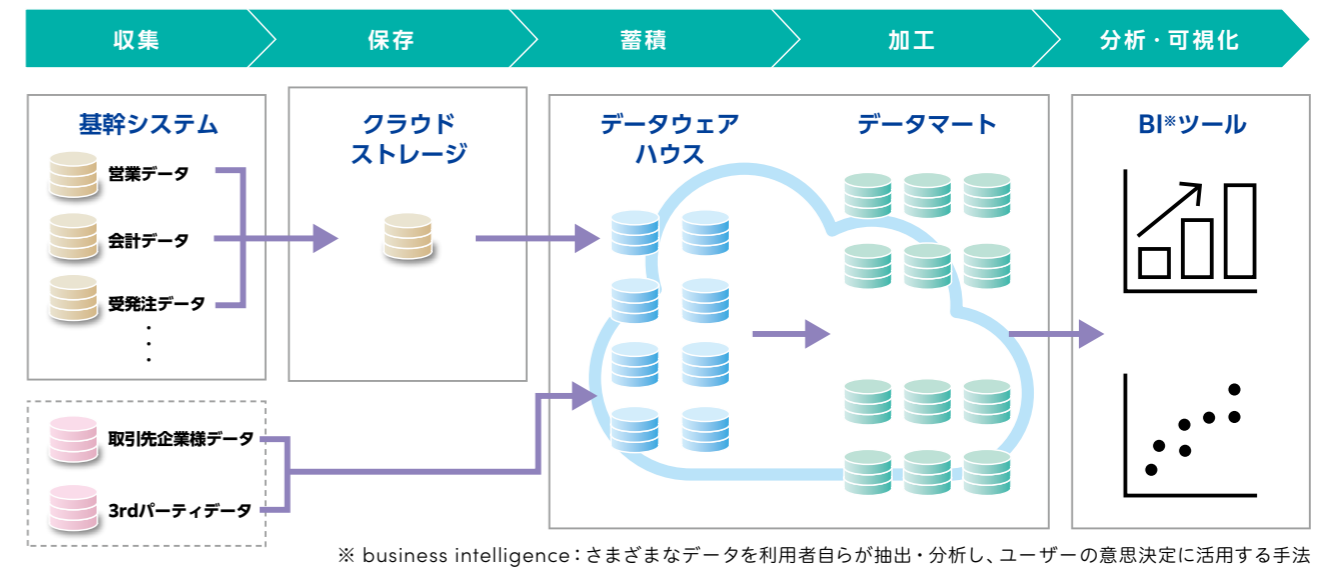
※1 基幹システムを、オンプレミス(自社で管理・運用)からクラウドサービスに全面移行することで、システム管理コストや運用負担を大幅に軽減(2024年8月よりMILAIフルクラウド化プロジェクトを開始、投資額は約100億円)
 ※2 受発注、物流、販売、在庫、会計など、各機能を個別にリファクタリング(プログラムコードの見直し)や再構築を行い、システムをマイクロサービス化(大規模なシステムを小さな独立したサービスに分割)することで、パフォーマンス向上とコスト最適化を実現
 ※3 食品卸の多様な機能をクラウドサービスで提供し、さまざまな企業が自社のシステムに組み込んで利用できる仕組みを構築

先進的データ・プラットフォーム導入と新たな外部データとの連携開始

当社は、2023年10月にデータクラウドを導入し、年間12億件の取引データをはじめとするあらゆるデータの統合、分析、共有のプラットフォームを構築しました。これにより、これまで各社員が個別にデータを処理・利用していた状況を改め、外部データを含む全社的なインテリジェンスを構造化、共通

化して蓄積し、組織全体でデータを有効活用できるようになります。さらに、先端テクノロジー企業との戦略的パートナーシップを推進し、品揃え、棚割、受発注自動化、価格最適化など、多様なオペレーションの効率化と高度化を図ってまいります。

先進的なデータ・プラットフォームのイメージ図(外部データ取り込みのデータ活用基盤が完成した様子)



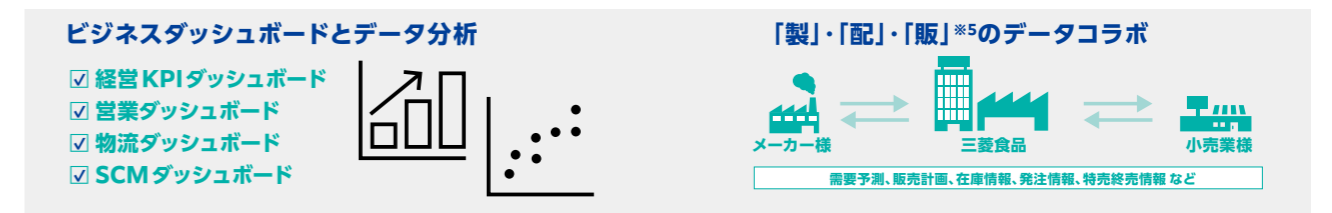
※ business intelligence: さまざまなデータを利用者自らが抽出・分析し、ユーザーの意思決定に活用する手法

スタートアップ企業とのパートナーシップによる機能拡充

データ活用基盤の取り組みを強化するため、スタートアップ企業との戦略的パートナーシップを積極的かつ多面的に推進します。データサイエンス、AI・機械学習、イメージプロセッシングの各分野で強みをもつスタートアップ企業との連携を深めることで、迅速かつ高度な成果の獲得を目指します。

さらに将来的には、サイバーセキュリティ、IoT、ロボティクス、エッジコンピューティング※1、VR※2・AR※3など、広範な技術領域で卓越した企業との連携を模索していきます。
 ※1 データ処理をデータ源に近い場所(エッジ)で行う技術
 ※2 Virtual Reality: 仮想現実
 ※3 Augmented Reality: 拡張現実を意味し、現実世界の映像にコンピュータで情報を付加、合成して表示する技術

◆ データサイエンス※4→意思決定をサポート/ムリ・ムダ・ムラの解決



◆ AI・機械学習→最適化



◆ イメージプロセッシング※6→業務効率化



※4 大量のデータを、専門知識、数学と統計、特殊プログラミング、高度な分析、人工知能(AI)、機械学習を組み合わせることで有益な洞察を導き出すこと
 ※5 製(メーカー)、配(卸売業)、販(小売業)のこと
 ※6 画像データを解析し、デジタルデータに変換、さまざまな処理を行う技術

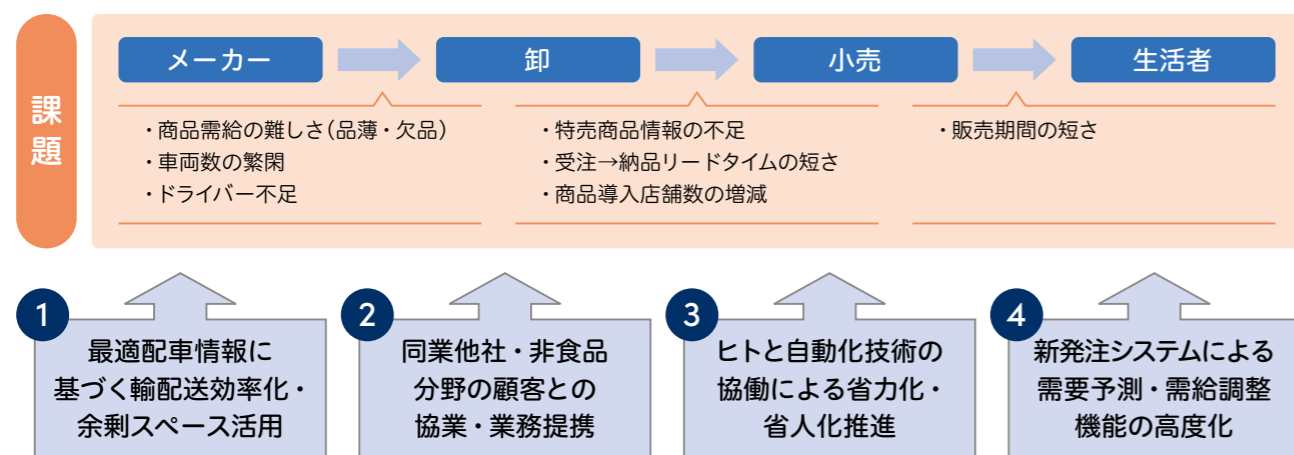
「MS Vision 2030」の成長戦略：デジタル活用

③ SCM 機能強化 (サステナブルSCM構築)

当社では持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーンマネジメントが重要な役割を果たすという認識のもと、物流機能の横断的な汎用化・共同化を推進するとともに、働きやすい職場の実現に向けて新テクノロジーを積極的に導入しています。

サプライチェーン上の課題と当社の対策

物流停滞のリスクが懸念される物流2024年問題への警戒感が高まる中、当社でもサプライチェーン上においてさまざまな課題を認識しています。当社ではパートナー企業との協働のもと4つの対策から成るサプライチェーンを構築し、サステナブルなサプライチェーンの運営に努めてまいります。



課題解決に向けた取り組み

① 最適配車情報に基づく輸配送効率化・余剰スペース活用

物流2024年問題に対し、輸配送トラック運行実績を可視化するためTMS※を2024年度中に3,000台に導入、蓄積されたデータを活用しセンター間のコースマッチングが行える最適化ツールを開発、2024年9月より一般向けにもリリースしています。

トラックの余積や空き時間を活用したシェアリングサービスのtrucXingは、主として食品メーカーの中ロットの輸送を対象に展開、現在年間換算で1,600台規模に至っています。

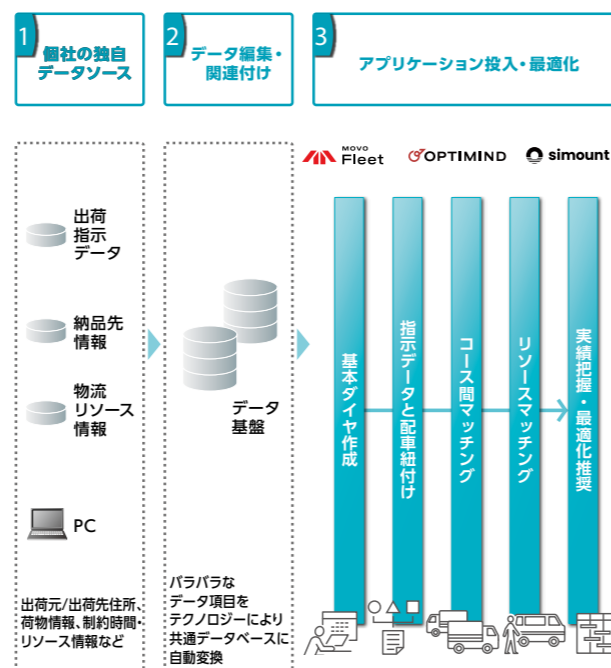
さらに、トラック輸送リソース不足という課題解消のために輸配送データ統合を図り、荷主間の共同配送を目指すデジタルプラットフォームの検討も開始しています。

※ 輸配送管理システム

trucXingの詳細はこちらのホームページをご覧ください。
<https://www.trucxing.com/>



輸配送デジタルプラットフォーム

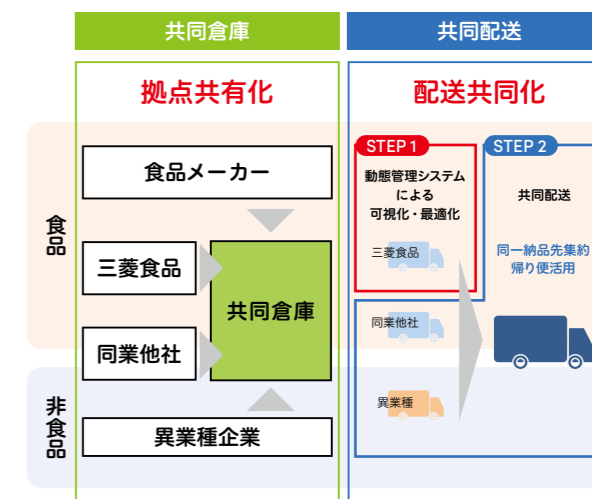


② 同業他社・非食品分野の顧客との協業・業務提携

物流2024年問題を契機とし食品業界における取り組みを展開してきました。同業他社及びメーカー、異業種企業と拠点を共有し、倉庫の共有化を図ることで、サプライチェーン全体の流通在庫適正化に向けた取り組みを進めています。

加えて、「動態管理システムを活用した車両の可視化・最適化」によるエリア配車※を進めるとともに、同業他社や異業種の車両との共同配送を実現、持続可能な物流の構築に取り組んでいます。また、食品業界に留まらず、非食品業界へと共同配送の領域を拡大し、さらなる効率化の追求を図っています。

※ エリア内の近隣センター間で車両を融通し配送を効率化すること

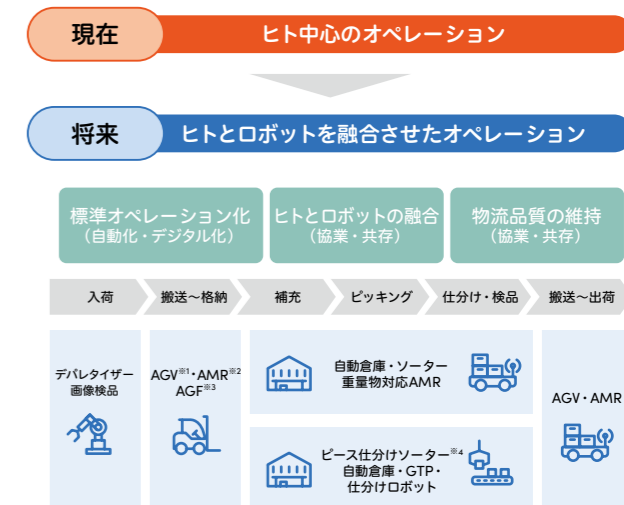


③ ヒトと自動化技術の協働による省力化・省人化推進

従来、庫内業務効率化を意識した技術の導入展開を進めてきましたが、ヒトを中心としたオペレーションに留まっていた。将来の労働力不足に備えて、庫内各業務工程による課題を解決する自動化技術の整理・実証実験、自社物流センターへの導入・展開を進めています。

自社物流センターでは、ヒトと自動化技術が融合した環境を構築し、省力化を図っていきます。また、自社物流センターでの検証を踏まえ、他社の多種多様なセンター要件に合わせた省人化・省力化機器選定、導入コンサルティングサービスの展開も進めていきます。

※1 Automated Guided Vehicle: 無人搬送車(または無人搬送機)
※2 Autonomous Mobile Robot: 自律走行搬送ロボット
※3 Automated Guided Forklift: コンピュータ制御により無人で搬送するフォークリフト
※4 商品を自動仕分けする機械

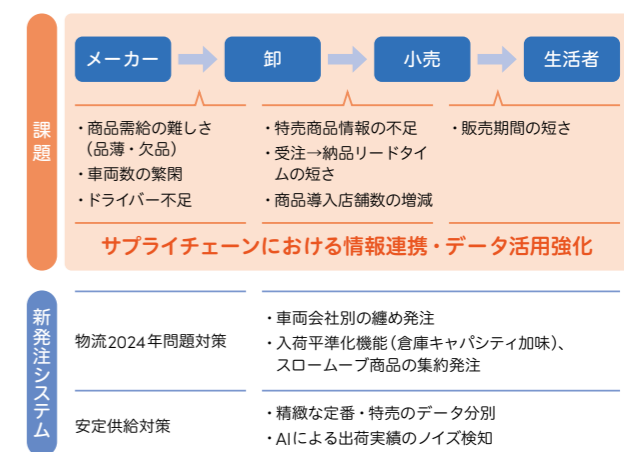


④ 新発注システムによる需要予測・需給調整機能の高度化

定番・特売商品手配それぞれの業務特性に応じた機能開発が物流2024年問題の解決、ならびに商品の安定供給に貢献できると考えています。

定番商品に関しては、もとなる小売業の商品実績の精緻化が必要です。メーカー様や小売業様との情報連携強化、生活者を含めたデータの活用による実績の精緻化やAIによるノイズ検知によって需要予測の高度化を図ります。

入出荷物量が多く、車両待機時間に影響の大きい特売商品手配に関しても定番商品同様の情報活用や倉庫キャパシティを考慮した物量平準化機能を開発し、需給調整の高度化を図ります。



「MS Vision 2030」の成長戦略： 新たな需要の獲得

当社は現在、日本国内のみならず海外市場も含めて食の流通事業に取り組んでいます。日本国内においては人口減少傾向に伴う急激な市場の縮小が見込まれると同時に、少子高齢化の進行や外国人居住者の増加などによって生活者のニーズはますます多様化していくことが予想されます。また、海外成長市場においては日本食文化の需要の高まりに対応して市場が拡大することが期待されています。「MS Vision 2030」では、これらの環境変化を新たな事業機会と捉え、国内及び海外市場において新たな需要の獲得を目指します。

基本的な考え方

これまで蓄積してきた生活者理解の知見やDDマーケティングを通じて培ってきたデータ分析能力を最大限活用することで、多様化する国内市場のニーズに即した「オリジナル商品の開発力強化」と「海外ブランドの調達力強化」を図っていきます。なお、これらの当社が培ってきた知見やデータ分析能力をパートナー企業の皆様とも共有することで、小売業の皆様の販売維持・拡大に貢献、生活者からの小売業に対するロイヤリティ強化に貢献できると考えます。メーカーの皆様に対しては、当社の「オリジナル商品」の委託生産や、「輸入ブランド商品」の本邦における現地生産パートナーになって

いただくことで工場稼働率向上に貢献できると考えており、また、海外への輸出支援も行っております。

当社は日本国内市場縮小による影響、特に地方の食文化の弱体化・喪失を強く危惧しています。当社は食の流通に関するリーディングカンパニーとして、さまざまな企業の海外市場進出を支援していきたいと考えています。海外市場にも広く事業を展開している三菱商事のネットワークを活かすことができ、かつ、国内市場全域を網羅している当社であれば実現可能だと考えています。事業を通じて日本食文化を守り、食のサステナビリティの維持・発展に貢献したいと考えています。

- **国内市場**：ますます多様化する生活者ニーズに対応した商品開発力を強化する
- **海外市場**：成長市場における日本食文化の需要の高まりに対応して海外事業を強化する

総投資額見込み
約200億円
(M&Aを除く)

国内市場 (商品開発力・海外ブランド調達力)

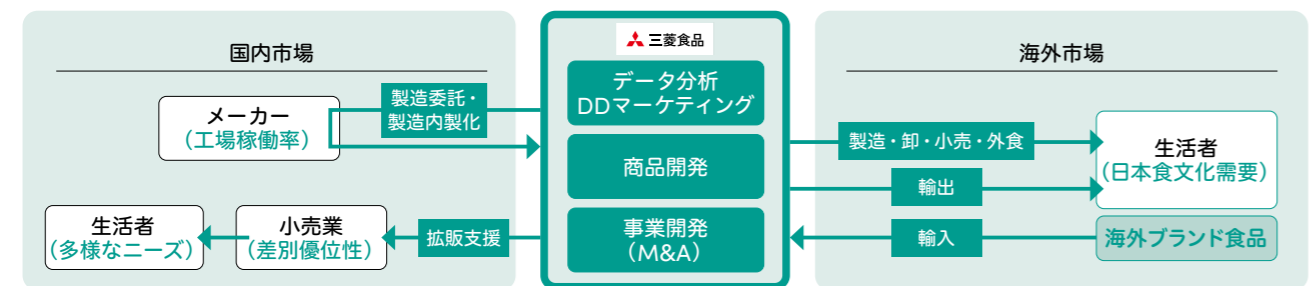
多様化する国内市場の新たな需要に応えるために、データ分析やDDマーケティング機能を駆使して、オリジナル商品の開発力と海外ブランドの調達力を強化し、小売業様やメーカー様の課題を解決する

新たな需要	対応策
多様化する生活者ニーズ	オリジナル商品の開発力強化
高齢者・外国人の増加	海外ブランドの調達力強化
サステナビリティ対応の要請	データ分析の高度化

海外市場 (輸出ビジネス・海外事業)

成長市場における日本食文化の需要の高まりに対応して、本邦パートナー・メーカーの輸出拡大や海外展開を支援するとともに、当社としても規模感のある海外事業群(製造・卸・小売・外食)を構築する

新たな需要	対応策
日本食文化の需要の高まり	本邦メーカー商品の輸出拡大
本邦小売業の海外進出	海外市場向け商品調達・開発
ラーメン・カレーなどの大衆食	海外での事業開発(M&A含む)



2030年度経常利益(目標) **75億円** (2023年度比+60億円)

国内市場 (商品開発力・海外ブランド調達力)

これまで蓄積してきた生活者に関する知見やデータ分析を駆使し、多様化するニーズに沿った商品開発力強化と海外ブランド商品の調達力強化に取り組むことで、小売業様やメーカー様の課題解決に貢献してまいります。

商品開発力

商品開発では、当社が企画立案した商品を協力メーカー様に製造していただき、20年以上にわたって生活者の皆様から愛されている「かむかむ」や、データ分析による生活者理解を踏まえて、健康意識の高い生活者に向けて開発した「からだシフト」など、27ブランド・300品目以上を展開しています(2024年7月末時点)。今後は、海外市場への輸出も推進してまいります。

海外ブランド調達力

世界トップブランドを中心に国内販売代理権を取得し、合計44ブランド・450品目以上を展開しており(2024年8月末時点)、小売業様を通じて生活者の皆様に楽しさと感動をお届けすると同時に、販売拡大と認知向上への寄与により、ブランドオーナー様の期待にも応えてまいります。



2024年2月より国内における代理店として
オールドエルパソ製品の販売を開始

海外市場 (輸出ビジネス・海外事業)

海外成長市場における日本食文化の需要の高まりに対応し、本邦パートナー・メーカー様の輸出拡大や海外展開を支援すると同時に、スタートアップ企業への投資による新規需要創造を通じて海外事業拡大を目指します。

1 米国

日本食のキラーコンテンツであるラーメンを軸に、外食事業及び日本食にフォーカスした商品・事業展開を行います。

2 欧州

現地日本食材卸売事業への出資・人材派遣を行い、将来的には現地における外食事業・製造へと事業領域を拡大します。

3 ベトナム

現地小売ネットワークを活用したテストマーケティングを行い、商品開発や日系食品メーカー様のベトナム進出支援に取り組めます。

4 アジア

取り組みメーカー様と協業し、各国のニーズに合わせた商品開発/製造や国内で販売しているPB*商品の輸出を推進してまいります。

※ Private Brand (プライベートブランド)：小売業者や卸売業者が商品企画から製造までをプロデュースし販売するブランド

本部長コメント：海外市場への輸出・事業拡大に向けて

日本の人口減少によるマーケットの縮小はメーカー様や小売業様にとって深刻な問題となっております。一方、過去10年間で海外における日本食レストランは3倍にまで拡大し19万店舗に達していますが、これは世界中で日本食文化が受け入れられ、需要が高まっていることを意味しております。当社は日本食文化の輸出をミッションとして、日本からの輸出、及びマーケットインの発想に基づいた海外現地事業展開も具体化してまいります。また、日本食文化を世界に広めるべく、現地スタートアップ企業との協業を通じ、新たな機能の獲得や事業領域開拓にも積極的に取り組んでまいります。

海外におけるさまざまな取り組みにより、当社のパーパスである「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」べくスピード感を持って進めてまいります。



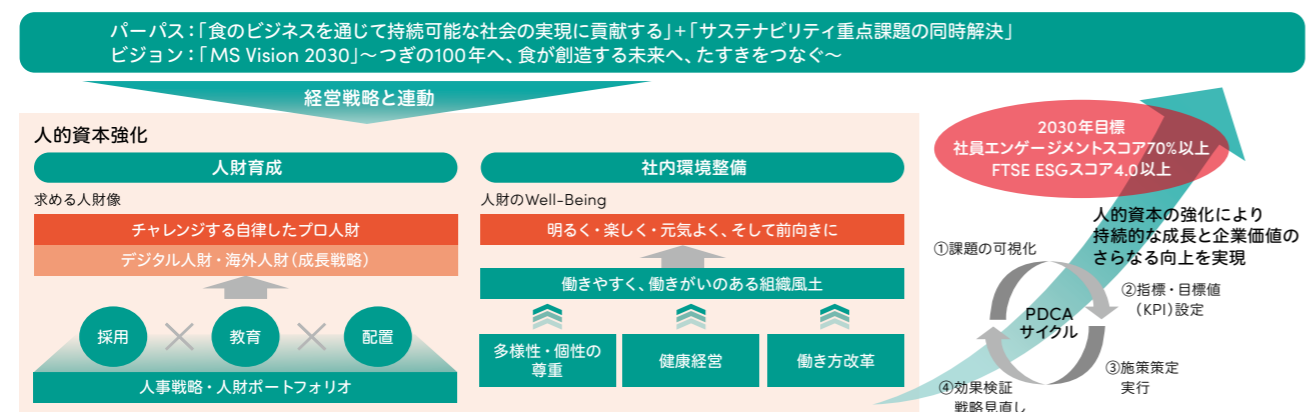
事業開発本部長
山田 浩雅

「MS Vision 2030」の成長戦略： 人的資本強化(人財育成)

持続的な企業価値向上を実現するために、当社グループの最大の財産である人的資本を強化するとともに、それぞれの社員が個性や能力、適性を活かしながら最大限活躍できるよう取り組んでいます。2024年度よりCHRO(Chief Human Resource Officer)を設置し、経営戦略と連動した人事戦略や人財に対する投資と活用の責任を明確にして人的資本経営を推進しております。

基本的な考え方

事業環境の変化に柔軟に対応し新たな付加価値を生み出すために、チャレンジする企業文化への変革を図っています。この変革を支えるため、求める人財像を「チャレンジする自律したプロ人財」と定め、社員の持続的な成長と、エンゲージメント向上による社員の活躍を促しています。



Topics

三菱食品ビジネスカレッジの取り組み

2022年度に“ビジネスリーダー学部”、“ビジネススキル学部”、“三菱食品学部”の3学部制のプログラムで社員の自律的な成長を支援する社内大学を創設しました。その中でも、“三菱食品学部”においては、専門性の高い人財(エキスパート職)が講師となり、流通業のシステム化の歴史や環境対応論、受発注オペレーションの効率化、貿易実務など今まで培ってきた専門的知識・ノウハウを“EX講座”として開講し、後世に伝承しています。受講社員の評価や声も公開して社内及び講師の刺激にしています。

“EX講座”を受講した社員からの声

- 自身も年齢にとらわれず新しいことに挑戦していきたい。
- 自身のエピソードを交えた技術の変遷や経緯の説明は、臨場感があった。

講座内容の満足度(5段階評価) **4.09** ★★★★★

キャリアに迷ったら人事に相談!

中立的な立場から、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成の支援や助言を行うために、社内相談窓口を設置し、キャリアコンサルタント(国家資格)有資格者10名が対応しております。



人財育成

チャレンジを促す仕組みと人事制度

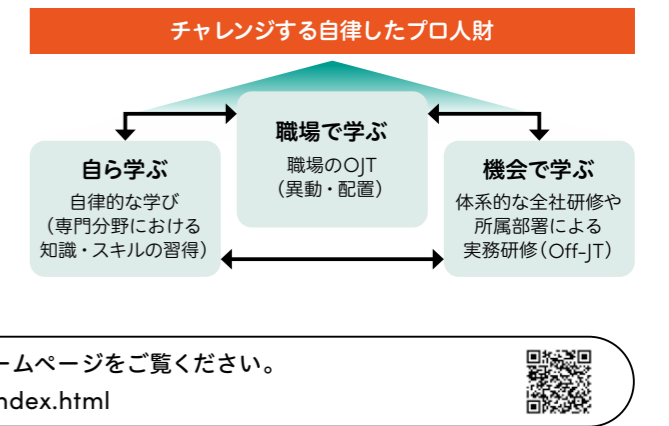
年齢等にこだわらない役割や職責に応じた人事制度では、約700ポストの職務記述書により各事業に必要な人財の成長を支援しています。また、再雇用嘱託社員をジョブ型で登用し、シニア社員の経験値を活かしています。

デジタル人財・海外人財の強化

DXを推進したり、デジタル技術を活用したデータ分析・業務改革・システム開発等ができるデジタル人財として全社員の約2割を認定し、デジタル人財基盤を構築しています。海外人財においても、語学研修等の強化や、積極的な人財の確保・育成に努めています。

自律的キャリア形成の支援

各職場でのOJTを基本としながら、計画的な配置(異動)による多様な経験の獲得とともに、Off-JTとして階層別研修や、自律的な学びを支援するための「三菱食品ビジネスカレッジ」を連動させた人財育成を行っています。また、他企業及び大学・高校等とコラボレーションをしながらさまざまなナレッジを共有させた効果的なキャリア形成を支援しています。また、上司・部下間の1on1にてコミュニケーションの強化を行い、社員の成長を促すとともに組織力の向上・改善を図っています。



人財育成に関する取り組みの詳細については、当社ホームページをご覧ください。
<https://mitsubishi-shokuhin-recruit.jp/career/index.html>

社内環境整備

社員エンゲージメントの向上

「MS Vision 2030」においては、社員エンゲージメントスコア70%以上の達成を経営指標に設定しています。これを役員報酬決定時の指標の一つとすることで、社員エンゲージメント向上に対する経営陣のコミットメントを強化しています。

2023年度 59% (実績) > 2024年度 60%以上 > 2027年度 65%以上 > 2030年度 70%以上

働き方改革

働き方や価値観の多様化に合わせた場所・時間の選択肢を増やし、生産性向上と自律的な働き方を推進するため、テレワークやフレックス制度、WLB休暇制度[※]も取り入れています。また、日々の座席を自由に選択できるフリーアドレス制により、さまざまな社員同士でコミュニケーションを促進させるオフィス政策も採用しています。

[※] 残存した前年度分の年次有給休暇を最大40日積み立てることができる当社独自の休暇制度

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン[※]

つぎの100年の食を創造していく上で、外部環境の変化や多様な生活者ニーズに答えていくためには、多様性の推進が肝要と考えています。新卒採用者の約半数を女性が占めるほか、障がい者や外国籍の方の採用も積極的に進めており、社員の多様性や個性を尊重し、それぞれの能力や適性を発揮し、性差・格差なく活躍できる職場環境づくりと、互いに認め合う組織風土の醸成を図っています。また、子どもの健全な育成支援や女

性管理職に対する社外メンターの設置、管理職へのダイバーシティマネジメントセミナーを実施しています。



くるみん認定



えるぼし認定

認証マークに関する詳細は裏表紙をご覧ください。

特集：三菱食品の健康経営

当社のパーパスの実現は、社員の活躍なしでは成し遂げることはできません。その基盤となる社員が情熱を持って活躍できる風土づくりを健康面から支え、活力向上、組織の活性化を目指しています。

三菱食品の健康経営宣言

CHO※による宣言に基づき、社員の心身の健康保持・増進への取り組みを進めてまいります。 ※ Chief Health Officer

三菱食品の健康経営宣言

明るく・楽しく・元気よく、そして前向きに

(1)『明るく・楽しく・元気よく』

「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」ことを目指す企業として、社員の健康を最大の財産と考え、社員が情熱を持って活躍できる風土づくりを健康面から支え、社員の活力向上、組織の活性化を目指します。

(2)前向きに

まずは、社員一人ひとりが心身ともに健康に、かつ、自発的に仕事に取り組むことができるように社員の健康をサポートする基盤づくりを行ってまいります。

三菱食品が考える健康の定義

世界保健機関(WHO)が提唱する健康における定義を目指すとともに、主体的に行動することや、ワークとライフの双方を自分でコントロールできることも健康と感じられる要素として追加で定義しました。下記の5つの要素に集約しています。



世界保健機関(WHO)が提唱する健康における定義

「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態」

当社が目指す健康の追加定義

「ライフステージの遷移に拠る経済的不安に対処でき、有意義に時間を使い、知性を磨き、社会的接点の創出を図りながら、ワークとライフを自分自身で選択しコントロールしている状態」

Topics

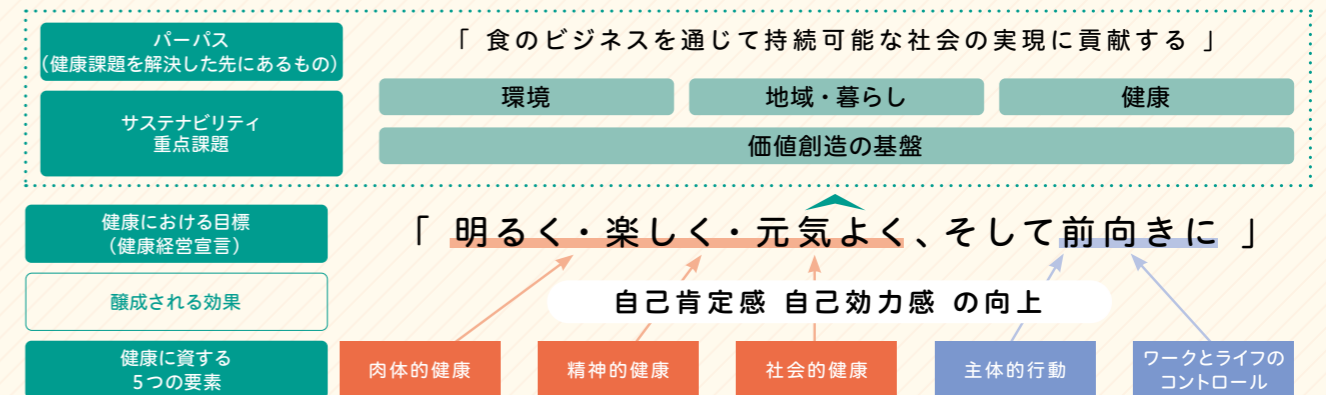
健康経営優良法人 ホワイト500の認定

経済産業省と日本健康会議より「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の上位500法人として「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定されました。「健康経営優良法人(大規模法人部門)」には5年連続での認定となります。当社のパーパスである「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」の実現に向けて、これからも社員の健康を大切にまいります。



健康の要素からパーパスに及ぼすアプローチ

5つの健康要素をバランスよく高めていくことで、自己肯定感、及び自己効力感が高まり、自ずと「明るく・楽しく・元気よく、そして前向きに」なっていき、パーパスを体現する社員となっていくと考えています。



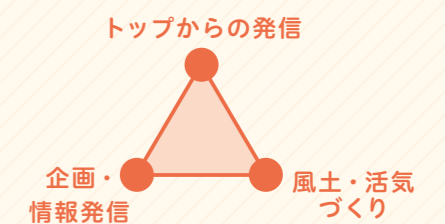
健康経営の推進体制

CHOを中心にさまざまな関係者で社員の健康をサポートしています。各組織に健康増進担当者を設置し、全体施策の周知や独自施策で盛り上げています。また、管理栄養士資格(国家資格)を有する社員が手上げで集まり、社内外に向けた食事相談などの取り組みを推進しています。



健康経営の実現において大切にしていること

健康は指示して築けるものではないため、一人ひとりが自分の健康と向き合うことが大切です。当社では「トップからの発信」「企画・情報発信」「風土・活気づくり」の3つの側面から健康経営に取り組むことが大切だと考えています。



Topics

会社で「子育てのコミュニケーションスキル」を高める講座を展開

日本国内での女性活躍推進や少子化問題への対応には、企業としての支援が大切であり、当社ではNPO法人トラストコーチングが提供する「ペアレンツコーチング」のプログラムを、同法人から認定された当社の社員が、当社内の子育てに関心のある社員に向けて開講しています。このような子育て支援策が社内に広がれば、子育てに対する関心が高まり、さらなる女性活躍推進や、少子化の課題解決の一助になると考えています。



健康経営の取り組みについて、毎年健康レポートを発行しており、当社ホームページに掲載しています。
https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/esg/social/health_management/



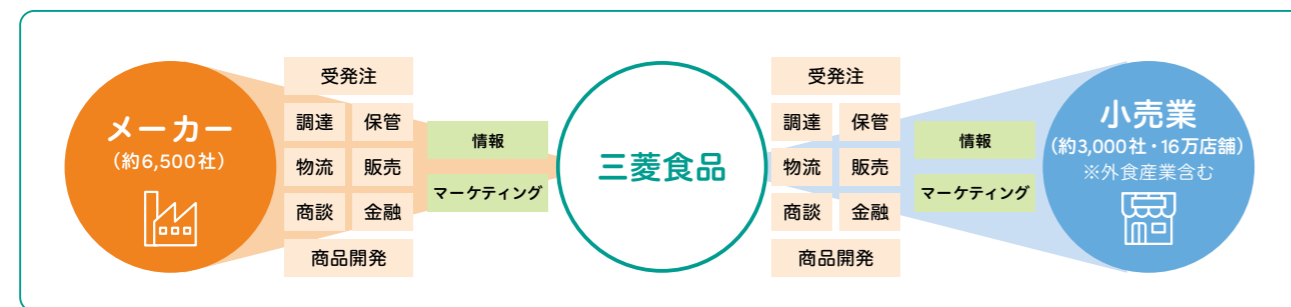
成長を牽引する卸売事業

当社の基本機能である「卸売事業」は、成長戦略を支える基盤として根幹を成す事業です。卸売事業の機能を盤石にするため、サプライチェーンの強靱化や安全・安心な品質の追求に加え、当社に蓄積された年間約12億件の取扱データを駆使し、デジタル活用や新たな需要の獲得に取り組むと同時に、当社最大の財産である人的資本の強化を推進し、成長戦略への貢献につなげていきます。

卸売事業の基本機能

卸売業がない場合、全国の多数のメーカー様と小売業様が直接取引することになり、事務手続き等の業務負担や物流費等のコストが増加してまいります。そこで、当社がHUB機能を発揮して、「調達・保管・物流・販売」「金融」「情報・マーケティング」等のさまざまな機能を提供することで、シ

ンプルで効率的なリレーションを実現しています。このように、当社の機能によってサプライチェーン全体の最適化・効率化を支えることで、生活者へ低コストで安定した食の供給を実現しています。



卸機能の盤石化(サプライチェーンの強靱化)

当社は全国の多数のメーカー様・小売業様と取引するとともに、それらをつなぐ機能として物流拠点約400拠点・物流パートナー約400社・配送車両台数約7,600台の物流ネットワークを有しています。これらの多様なパートナーシップ、ネットワークを活用することで、小売業様に確実に商品をお届け

できる強靱なサプライチェーンを築いています。また、有事にも食のライフラインを支えるBCP体制構築のため、各物流拠点での初動対応マニュアルやハザードマップの整備、非常時電源設備の設置等の対応も実施し、業界の垣根を超えた取り組みも通じて、サプライチェーンの強靱化を推進しています。

成長戦略への貢献

デジタル活用

卸売事業を起点とした全国の多数のメーカー様・小売業様との接点を基盤として、デジタルを活用した粘着性の高い取引を実現します。

新たな需要の獲得

卸売事業で培った生活者に対する知見やデータ及びメーカー様・小売業様との信頼関係を基盤として、国内市場・海外市場で新たな需要を獲得します。

人的資本強化(人材育成)

卸売事業の経験を持つ食品流通に精通した優秀な人材が、「チャレンジする自律したプロ人材」として成長戦略を実行します。



地域創生
商品開発

北海道支社

日本の農地面積の約1/4を占め、農産、畜産、水産物の生産量全国1位の広大で肥沃な恵まれた土地の北海道に根を張り、「北海道のプロ」として「北海道NO.1卸」を目指す



執行役員
北海道支社長
内山 勝夫

北海道支社が提供する卸機能

北海道支社では、広大な大地に市町村が点在する北海道において、主要都市を拠点に周辺をカバーする営業・物流体制を備え、それぞれの地域における課題にスムーズに対応できる体制を構築しています。北海道では人口減少が加速し、地域コミュニティの存続が危ぶまれています。この課題に立ち向かうためには、道内のお取引先様と協力することが不可欠です。当支社では戦略の柱として「地域への取り組みと貢献」を掲げていますが、地域に根づく店舗やネットスーパー、宅配は地域のインフラとして大きな役割を担っており、お取引先様を通じた食品の供給はもちろんのこと、地域の人々の生活全般を当支社が幅広く支えるという大きな大きな枠組みで捉えることも重要となってきます。食品の供給に加えて、災害への備えや行政・ヘルスケア関連のサービス、電力、モビリティなどを含めて、当社のネットワークが持つ機能をフル活用しながら、道内のお取引先様と一緒に地域貢献にチャレンジすることで、地域課題解決の一助となれるよう取り組んでまいります。

北海道支社の特徴・差別優位性

北海道支社の特徴は、徹底した地域密着です。地産商品の販売拡大で生産者様や製造企業様を応援したり、地域貢献に資するさまざまな活動を道内のお取引先様と共に推進しています。地産商品の道外販売にも取り組んでおり、首都圏に営業担当者を配置したり、道内の方々やメーカー様と相談しながら開発・製造した特産品(地産原料使用商品)の販売も開始しており、継続的に幅広い地産の原材料で商品開発を行い、お取引先様と連携して販売拡大していきます。

北海道支社の取り組み

「北海道フードマイスター検定」取得

「北海道のプロ」の養成に力を入れており、「北海道フードマイスター検定」の資格取得を推奨しています。



「規格外野菜を使った特産品育成」

岩塚製菓・道の駅とうべつ・当別町と特産品育成に取り組み、規格外のかぼちゃを約1t使用しました。



岩塚製菓
「味しらべ かぼちゃ味」

「どさんこしまんちゅプロジェクト」

北海道と沖縄の企業が地域課題解決や共創を目指すプロジェクトでオリオンビールとコラボしました。



北海道産メロン×
沖縄産マンゴー



北海道産ハスカップ×
沖縄産グアバ

CVS本部

コンビニエンスストア(以下、CVS)チェーンを担当する本部
市場規模約11兆円の大型市場で、お取引先様と“共に戦い、共に勝ち抜く”



執行役員
CVS本部長
中村 雄一郎

CVS本部が提供する卸機能

アメリカで誕生したCVSは、1970年代に日本でも登場するようになりました。その利便性から全国で出店が続き、現在の市場規模は約11兆円とされています。CVS本部では、CVSチェーン向け取引に特化したビジネスを展開しています。商流では加工食品・日配チルド食品・冷凍食品・菓子・酒類に加え、カフェメニューの原料となるコーヒー豆など、ありとあらゆる食品を取り扱っています。物流では、常温・チルド・フローズンの全温度帯において全国で約100か所の専用センターを運営し、需要と供給の状況を見極めながら適時適量の商品供給を行っています。その他にも、マーケティング分析やPB商品開発、銘店ブランドとのコラボレーション提案に加え、各エリアごとに駐在社員が中心となって地域創生に資する商品開発にも取り組んでいます。CVSが社会インフラとして、地域とそこに暮らす人々の生活全般を支える“なくてはならない存在”として、社会のニーズに応えた新しい便利さを提供し続けられるよう、当本部一丸となって機能を磨き込んでまいります。

- 商品開発
- 物流
- 在庫管理

CVS本部の特徴・差別優位性

500名を超える社員が働くCVS本部では、サプライチェーン全体を俯瞰しながらお取引先様の経営課題に寄り添い「共に戦い、共に勝ち抜く」をキャッチフレーズとしてさまざまな機能を提供しています。具体的には、AIを活用した発注システムの活用や子会社の(株)ファインライフによる中食原料の供給・需給調整、及び当社の支社・他本部と連携したお取引先様の商品開発サポートを行っています。また、当社では配送センターの運営管理に加え、子会社の(株)ケー・シー・エスを通じて直接的な物流機能を提供しています。異常気象により自然災害のリスクが高まる中、定期的にお取引先様とBCPに関する協議を行うなど不測の事態に備えていたことで、2024年元日に発生した能登半島地震ではお取引先様と共に物流体制を整え、食料品をいち早く被災地へ届けることができました。

CVS本部の取り組み

MSリテイル(株)によるCVSの店舗運営

FC(フランチャイズ*)加盟店の視点でCVSへの理解を深め、ノウハウを蓄積することで製・配・販を俯瞰した人材を育成しています。さらには、当社オリジナル商品のテスト販売や店舗オペレーションへの影響を考慮した商品開発など、先進的な取り組みを行う場としての役割も担っています。



* 本部(フランチャイザー)と加盟店(フランチャイジー)が契約を結び、加盟店が一定の対価を支払うことで、本部から商標の使用権や商品の販売権、経営支援等を得られる継続的関係のこと

エリア駐在社員による地域創生への取り組み

ホタテの海外輸出減少を受けて、むつ湾産ホタテを使用したおにぎりをお取引先様と共に開発し、東北エリア限定で販売しました。地域原料を起点とした商品開発や販売支援への取り組み推進によってマチに活力を与え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



ライフネット本部

日本最大の消費者組織である「生活協同組合(以下、生協)」様を担当する本部
生協(CO・OP)：加入組合員は2,100万人を超える日本最大の会員制ビジネス



執行役員
ライフネット本部長
江橋 邦夫

ライフネット本部が提供する卸機能

ライフネット本部のビジネスは「B2B2B2C[※]」であるため、最終の生活者まで自信を持った商品をつなげていきたいという想いから本部名を「ライフネット」と名付けました。当本部の特徴的な卸機能としては、「商品開発」と「品質管理」が挙げられます。各生協様が掲げる方針の多くに「『生協ならではの』商品の拡充」が挙げられます。当本部は生協様の方針に則った商品の企画・開発段階から携わらせていただき、「有名店監修の牛丼」や「海外で作った生協様向けワイン」など、さまざまな開発商品を提供させていただいています。今後も組合員様の声を生協様を通じて共有させていただき、メーカー様や製造工場様とも協力し、より良い商品にする取り組みを行ってまいります。また、品質管理機能として、提供する商品について、商品仕様書(=商品の設計図)管理と工場点検によって商品の安全性を確保するため、専任体制を敷いて、日々スキル向上に励んでいます。担当営業とも連携し安全・安心の確保に努めています。

※ Business to Business to Business to Customerの略語、メーカー様(生産者様)と当社と生協様が三位一体となって生活者に商品をお届けするビジネスモデル

- 商品開発
- 品質管理

ライフネット本部の特徴・差別優位性

ライフネット本部の特徴・差別優位性の一つとして、前述の仕様書を作成・管理する「仕様書管理・サポートユニット」という社内唯一の専門部署を設置しています。現在19名の専任者が全国の生協様から提出される仕様書を日々確認しており(年間約11,000件)、また、工場の点検(年間約110社)にも関わっています。所属員の大半は「食品表示診断士」の資格を保持しており(上級：3名、中級：15名)、2023年11月実施の第13回検定で所属員の一人が全国1位の成績で合格(上級)しました。生協様が掲げる安全・安心に対応すべく、社内外と連携し日々レベルアップを目指しています。



仕様書管理・サポートユニット
長谷部 薫

ライフネット本部の取り組み

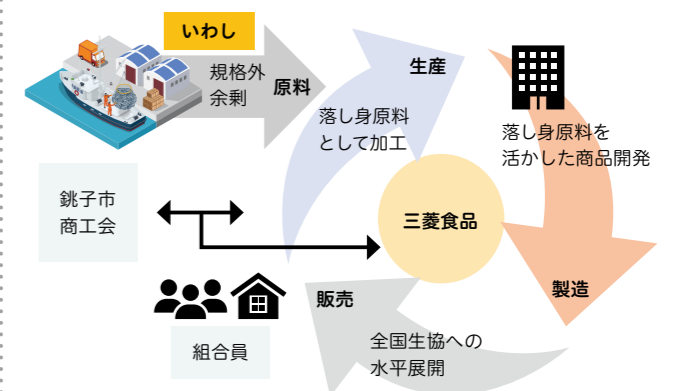
ブランド商品開発

人気ブランドのオーナー様と一緒に、何度も試食を重ねて作り上げた自慢の商品の一例をご紹介します。



サステナビリティ(SDGs・環境・地域貢献)

銚子でのカテゴリーを超えた資源活用による商品開発提案を通じ、廃棄ロス削減に取り組みました。



広域流通本部

ドラッグストアやEC事業者等、全国展開しているさまざまな業態の小売チェーンを
対象とした本部 群雄割拠の巨大市場で、巨大小売同士の業界の垣根を超えた競争を支える



広域流通本部長
久保田 拓郎

広域流通本部が提供する卸機能

広域流通本部の目指す姿の一つは「オペレーションエクセレントカンパニー」です。日本全域に高速出店を続けるさまざまな業態と対面しているため、お取引先様の特徴と成長スピードに合わせ、膨大な業務とデータを臨機応変かつ正確に処理する機能が必要です。中でも営業による提案領域の売り場活性化は、エリア・立地・店舗規模別の提案が必要です。提案のベースは豊富な市場データとお取引先様ごとのPOS※データで、分析・提案に際しては、営業担当のデータ加工スキルや幅広い知見が求められます。データ加工スキルのレベルアップにも取り組んでいますが、膨大なデータをタイムリーに加工・分析し続けるには限界があり、2023年度より当本部独自の開発投資も含めたAI活用にも取り組んでいます。すでにAIを活用した①売価最適化、②品揃え最適化、③不振店活性化の基礎モデルが完成し、実証実験の段階にあります。オペレーションや営業活動といった卸機能にAIを活用しながら、お取引先様に選ばれる企業を目指しています。

※ Point of Sale (販売時点情報管理)：商品販売と同時に販売商品情報や販売実績を記録し集計するシステム

- 効率化
- 商品開発
- 売場活性

広域流通本部の特徴・差別優位性

広域流通本部のお取引先様は、展開エリアを海外にも広げながら店舗フォーマットを進化させており、当本部が担う商品開発案件や海外の輸出入案件が多くなっています。商品開発は、お取引先様自身の売り場を実験場としたスピード重視のトライ&エラーが特徴的です。当本部では三菱商事グループのネットワークを活かして、パッケージや原料、さらには品質管理に至るまでの「コーディネート機能」に磨きをかけています。海外の輸出入案件は、お取引先様が海外出店の際に“日本のおいしい食”を「売り」にしたいというニーズ、国内では“海外の食”にて売り場差別化を行いたいといったニーズがベースとなっており、当社内の関連部署と連携しつつ、レギュレーションや貿易実務を習得し、お取引先様に貢献できるよう、機能構築の取り組みを進めています。オペレーションを中心としたバックオフィスの機能は当本部に任せていただき、お取引先様は店舗フォーマット強化や出店といったフロント業務に集中していただくことを理想型とし、差別優位性の確立に取り組んでいます。

広域流通本部の取り組み

商品開発

お取引先様PB商品の開発をコーディネート



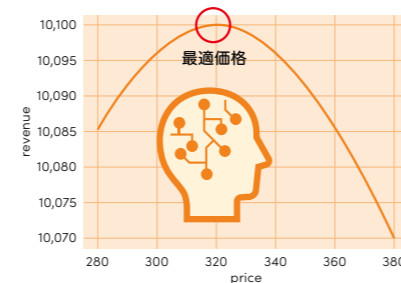
アソート機能 (対象取引先：EC)

当社の物流・配送拠点を活かした、オリジナルのアソート品創出



AI×POSでの新たな価値創出

AIを用いた売価最適化



フードサービス本部

対面する業界は「外食業界」、取り扱う商品は「業務用商品」に特化した本部
インバウンドを含む旺盛な外食需要を捉え、「日本一の業務用卸」を目指す



執行役員
フードサービス本部長
佐藤 達也

フードサービス本部が提供する卸機能

フードサービス本部の主な対面チャネルは①大手外食・給食事業者様、②小規模飲食店様、③地域の業務用卸(食材・酒類)様、④メーカー様の4つに跨ります。①大手外食・給食事業者様の卸に対する要求は、商品開発・購買の支援と物流改革に大別されます。お客様のニーズに沿った食材・資材を各倉庫に在庫し、それをピース単位で仕分け、店舗に一括納品することが求められており、当本部では全国に250拠点の3温度帯対応の倉庫・配送網を整備しています。その応用編として、②小規模飲食店様に対しては、予め1万品目に及ぶ食材・資材を在庫することで大手外食事業者様と同等の3温度帯一括納品サービスを提供する傍ら、当社が独自開発したスマートフォン発注システム等、多様なデジタルツールを提供しています。さらに、そのデジタルツールは③地域の業務用卸様の抱える課題解決に向けて各社個別のカスタマイズを施す形で提供しています。①～③各チャネルでの取引で培った商品調達ノウハウ・購買力は、④メーカー様の工場・製造部門からの多岐にわたるオファーへの対応に活かされており、4つの事業は有機的に結合しながら、対面チャネルのさまざまなニーズにお応えしています。

- 品揃え
- 一括物流
- デジタル

フードサービス本部の特徴・差別優位性

フードサービス本部のユニークさは、本部内にシステム開発部隊を擁しており、社内外のさまざまな要求に迅速に対応できる点にあります。大手外食・給食事業者様からの自動発注システム、消化仕入れシステム(VMI※1)や、地域の業務用卸様からの基幹システム、受発注システム、決済システム等の多岐にわたる開発要望をワンストップでお応えすることと併せ、社内の営業支援システム(SFA※2)やコールセンターにおけるAI応答システム等、開発範囲は広範にわたります。当本部では、卸の主戦場が物販という伝統的な機能からデジタルソリューションに移行すると捉え、経営資源をデジタル人材に振り向けております。

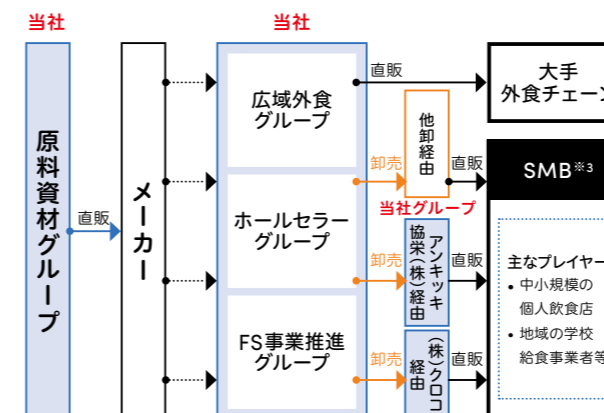
※1 VMI (Vendor Managed Inventory)：納入業者による在庫管理システム

※2 SFA (Sales Force Automation)：商談開始から受注に至る進捗状況を可視化するシステム

フードサービス本部の取り組み

バリューチェーンイメージ

川上から川下まで一気通貫のバリューチェーン体制を構築



※3 SMB (Small to Medium Business)：中小飲食事業者

リクエスト事業

取り扱い商品(約1万品目)全ての商品画像と参考卸価格をカタログに掲載することでお取引先様からの商品リクエスト、見積り依頼に『営業担当』が迅速に対応することが可能です。お取引先様はスマートフォン発注システムによって日々の発注業務が簡素化されます。



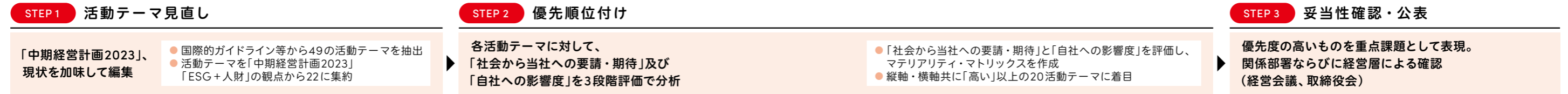
総合カタログ

スマホ発注システム

サステナビリティ重点課題一覧

サステナビリティ重点課題の特定プロセス

当社グループでは、数ある社会課題の中で、どの課題に戦略的に取り組むべきかを、次のプロセスに基づき決定しました。



サステナビリティ重点課題と2030年目標

社会課題の解決・社会的責任を重視したサステナビリティ経営を行うべく、4つの重点課題と10の2030年目標を設定しています。

重点課題	活動テーマ	達成に向けた主な施策	2030年目標
環境 	環境に配慮したサプライチェーンの実現 (CO ₂ 排出量削減)	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ推進/再生可能エネルギーの活用 物流効率向上と環境対応車両への切替推進 自然冷媒機器の導入 	2050年カーボンニュートラルの実現に向け、CO ₂ 排出量*を2016年度対比60%削減する。
	食品廃棄物の削減や活用	<ul style="list-style-type: none"> 【出さない】AI活用等による需要予測/発注精度向上 【出さない】取引先との協業による返品削減 【売り切る】メーカー返品削減 【社会貢献・リサイクル】循環型有効活用 	食品廃棄量を2016年度対比50%削減する。
	環境に配慮した製品の活用	<ul style="list-style-type: none"> 自社開発商品やセンター(梱包由来)で使用するプラスチック包材の3R+Renewable 自社開発商品のバイオマスインキ利用促進 環境配慮型包材、販促資材等の利用 天然資源使用(コピー用紙、水等)の削減 	プラスチック資源循環を推進し、環境に配慮した製品を活用する。
	サプライチェーン全体の品質向上	<ul style="list-style-type: none"> 調達領域・商品領域・物流領域における品質向上 	
	安定した物流の提供	<ul style="list-style-type: none"> 配送車両の可視化/効率化 機械化/新技術導入/省人化による作業効率化 BCP体制強化/訓練/教育の継続実施 基幹拠点の災害時非常用電源確保 燃料供給体制の整備 	強靱で持続可能なサプライチェーンを構築する。
	食を通じた地域振興と地域コミュニティの活性化	<ul style="list-style-type: none"> 商品発掘/全国の自治体等との取り組み深耕 	地域課題の解決と地域貢献に資する商品やサービスを創出または拡充する。
地域・暮らし 	日本の食文化輸出と海外市場の開拓	<ul style="list-style-type: none"> 日本食への関心が高い海外の需要に応える商品開発・商品調達 地域メーカーの製造能力の活用・輸出拡大 各国の環境に合わせた事業の構築 	海外成長市場で日本の食文化の需要を創出または拡充する。
	急激に変化する国内需要への対応	<ul style="list-style-type: none"> 生活者データ分析の高度化を通じた商品開発 	国内需要の変化に対応し、生活者ニーズに合わせて商品を開発し提供する。
健康 	日本の健康寿命延伸と貧困・飢餓の撲滅	<ul style="list-style-type: none"> 健康に資する商品開発/販売増による市場拡大 誰もが栄養価の高い食品へのアクセスができる販売網の構築 貧困・飢餓撲滅への貢献(キャンペーン参加、賞味期限切れ前の出荷不可商品の寄付等) 	健康課題を解決し、健康に資する商品やサービスを創出または拡充する。
	全社員が活躍できる労働環境整備	<ul style="list-style-type: none"> 国籍や性別等に関わらず多様性のある優秀な人財の採用と登用 人権尊重と一人一人の個性を尊重する組織風土醸成 スキルや能力、適性を考慮した配員 自律的なキャリア形成支援や継続的な人財の育成 多様な働き方/安全で快適な労働環境の整備 	個性を尊重し、能力や適性を活かして健康的に活躍できる組織風土を醸成し、エンゲージメントを向上させる。
価値創造の基盤 	適正な労働環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営の実践による社員の健康増進と自己効力感向上(肉体的健康/精神的健康/社会的健康/主体的行動/ワークとライフのコントロール) 健康経営優良法人ホワイト500取得に向けた体制整備 健康経営銘柄取得に向けた体制整備 セミナー・イベントの提供 	
	デジタル技術の活用	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システムの高度化 AI技術の活用 デジタル人財の育成 	デジタル技術を活用して業務を変革し、サプライチェーン全体の効率化と生産性向上に貢献する。
	コーポレートガバナンス体制の充実・コンプライアンス・リスクマネジメント・財務基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> 各種定例委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会/グループ取引管理委員会/全社リスクマネジメント委員会/コンプライアンス委員会等)の設置/取組推進 	※ Scope1(事業者自らによる温室効果ガスの直接排出)及びScope2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)による排出量

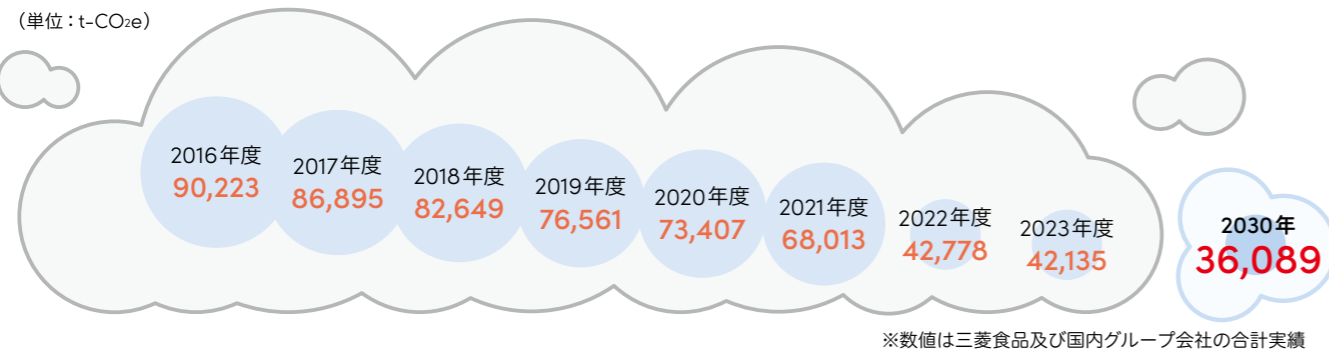
環境への取り組み

当社グループでは「サステナビリティ方針」(P2参照)に則り、サステナビリティ重点課題の解決に向けた2030年目標の達成を目指しています。中でも環境問題への対応については、CO₂排出量と食品廃棄量の削減を当社の命題と捉え、毎年のモニタリングを行っています。

CO₂排出量と食品廃棄量の推移

当社グループでは、節電の徹底や、省エネ性能の高い機器への適切な更新等の施策によりCO₂排出量の削減に取り組んでいます。また、在庫コントロールの精度向上やフードバンクへの寄付等を通じ食品廃棄量の削減に取り組んでいます。

CO₂排出量



非エネルギー起源CO₂排出量 (2023年度実績)

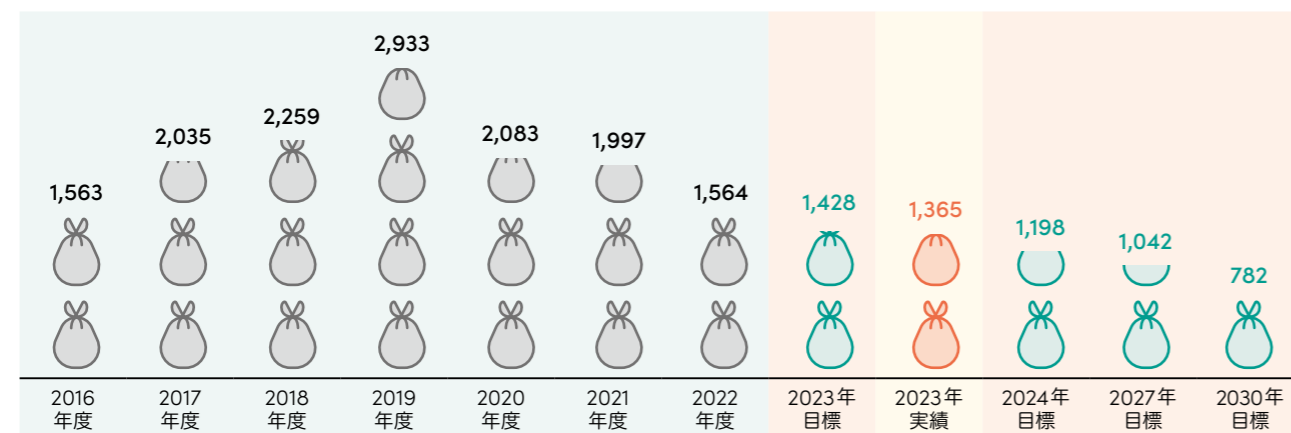
年度	ドライアイス使用量： CO ₂ 換算値	冷媒(フロン)漏えい量： CO ₂ 換算値
2023	4,302t-CO ₂ e	1,026t-CO ₂ e

2024年度の主な取り組み

- ✓ 久御山ドライSDCへの太陽光発電導入 (2025年3月～)
- ✓ 一部グループ会社への環境配慮型電力の導入 (2024年4月～)
- ✓ 省エネ機器の導入、電化に向けたエネルギーシフトの推進
- ✓ フロン漏えい検知装置の導入拡大

食品廃棄量

(単位：t)



サプライチェーン全体のCO₂排出量 (Scope3)の削減

当社グループは、食のビジネスを通じた持続可能なサプライチェーンの実現に貢献するため、サプライチェーン全体のCO₂排出量 (Scope3)を可視化し削減に取り組めます。

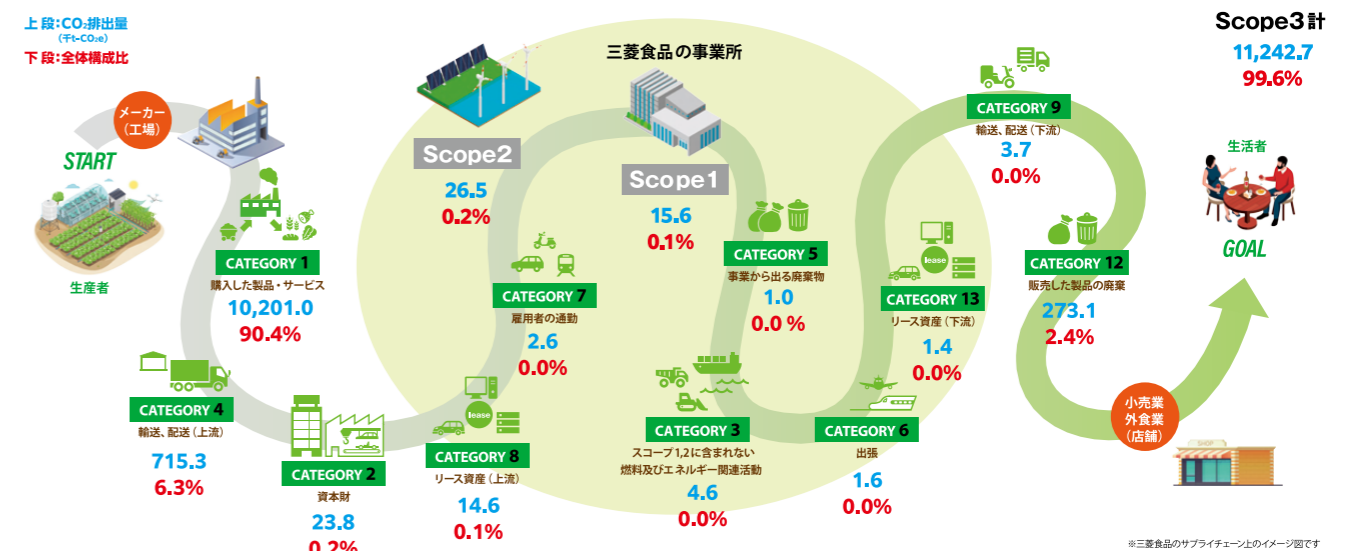
Scope3排出量の測定に対する考え方

当社は、気候変動がもたらす移行リスクにおいて、サプライチェーン上のCO₂排出量が当事業に大きく影響するものと考え、サプライチェーン全体のCO₂排出量削減への第一歩として、2022年7月よりScope3の可視化に着手しました。まずは、当社単体の測定を実施し、順次グループ会社へと拡大してまいります。

Scope3排出量の測定内容

Scope3測定内容	
対象年度	2023年度実績
測定範囲	三菱食品単体
対象カテゴリ	カテゴリNO. 1、2、3、4、5、6、7、8、9、12、13

Scope3排出量の測定結果



Scope3排出量削減のための取り組み

- カテゴリ1**
 - ・メーカー様とのデータ連携によるメーカー様での削減施策効果の反映
- カテゴリ4**
 - ・物流センターにおけるメーカー様車両の入荷待機時間削減
 - ・小売業様との協業による物流要件緩和を通じた配送効率化や共同物流の推進
- カテゴリ12**
 - ・小売業様との協業による在庫適正化
 - ・フードバンクへの寄付など食品の有効活用

Scope3への取り組みに関する詳細分析結果については当社ホームページをご覧ください。
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/esg/environment/scope3/>

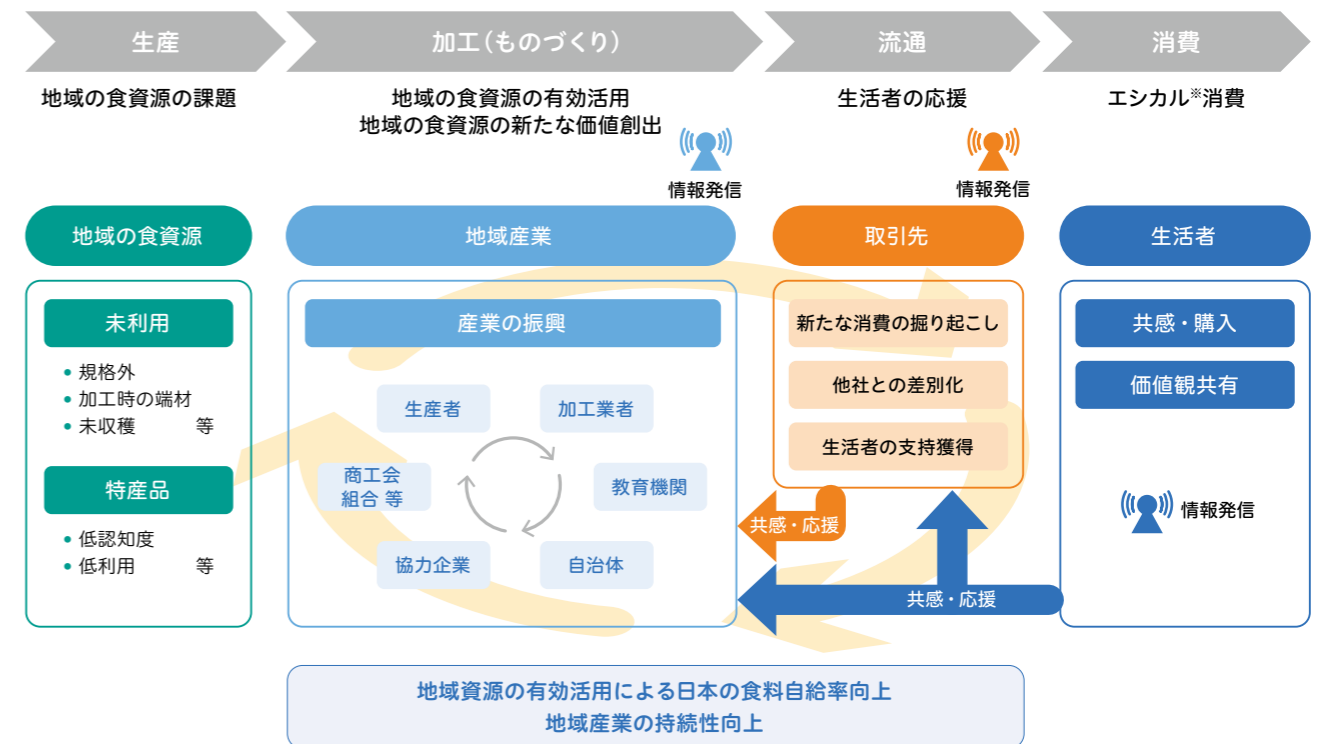


地域・暮らしへの取り組み

① 地域課題の解決と地域貢献(地域創生)

地域の生活者・取引先の皆様と連携し、地域社会の課題解決に向けた地域創生の取り組みを推進しています。

地域課題の解決と地域貢献取り組みイメージ



※人や社会、環境、地域などに配慮した消費行動

食品廃棄量の削減・循環型社会の実現に向けた取り組み

サステナビリティ重点課題に対する2030年目標の達成に向けて、できることから取り組みを進めています。

食品廃棄量の削減

出さない 食品廃棄の発生を防止

- ・AI活用等による需要予測/発注精度向上
- ・営業部署・発注部署における在庫商品情報の共有と販売促進

売り切る 販売活動における発生の最小化

- ・小売業様への納品期限の緩和
- ・社内販売の取り組み(スマリテ活用)

社会貢献・リサイクル 再流通で有効活用

- ・再生型有効活用/復活型有効活用
- ・文京区社会福祉協議会への寄付・寄贈
- ・NPO法人・子ども食堂への寄付・寄贈

扉を開けて、商品を取り出し閉めるだけ

無人販売機(スマリテ)を活用した食品廃棄ロス削減の取り組みを進めています。

社内販売
2023年度 **8.7t!**

循環型社会の実現に向けた取り組み

環境配慮型包材への切り替え

当社オリジナル商品の一部では、簡易包装やバイオマスインキ包材を使用するなど、環境配慮型包材への切り替えを進めています。



展示会での取り組み

当社が出展する展示会(スーパーマーケットトレードショーや業務用展示会)における試食では環境配慮型容器を使用し、展示パネルはリサイクル可能な素材を使用するなどの取り組みを進めています。

LIMEX名刺への切替

当社役職員が使用する名刺の素材を「LIMEX」※1に変更いたしました。「LIMEX」は石灰石由来の炭酸カルシウムを主原料としたプラスチック・紙の代替となる新素材で、マテリアルリサイクルが可能な素材であり、資源循環社会の構築にも貢献することができます。

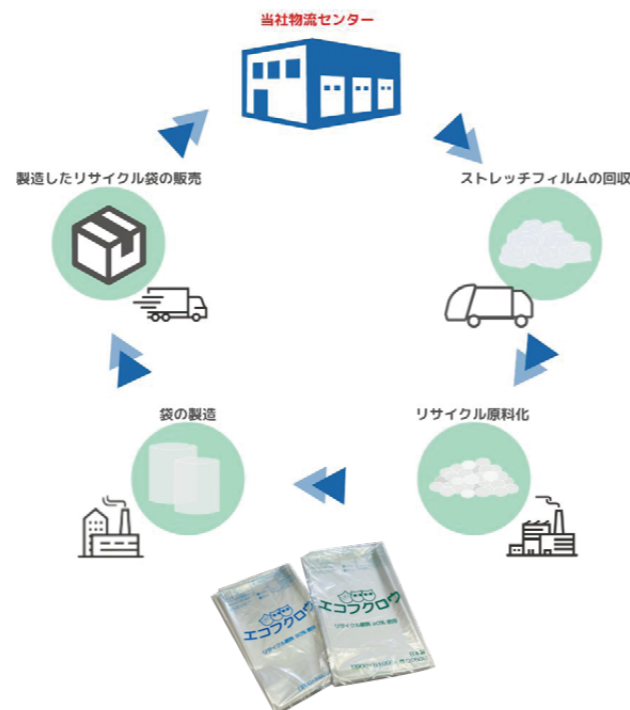
※1「LIMEX」は(株)TBMの登録商標です

梱包材のリサイクル

当社が運営する物流センターで発生したストレッチフィルム※2を廃棄物リサイクル業者であるマツダ(株)が回収し、再生ゴミ袋としてリサイクルしています。

そのゴミ袋をさらに当社の物流センターで使用する取り組みを進めています。

※2 ポリエチレン製の透明なフィルムでできた梱包材の一種。物流センターや工場の出荷現場などで利用されています



地域課題の解決と地域貢献の取り組み

愛媛県

「食を通じた地域活性化に関する連携協定」を締結

2024年6月20日、愛媛県と当社は愛媛県産食材の販路拡大及び販売促進並びに食を通じた愛媛県のPR等に連携して取り組み、一層の地域活性化を図ることを目的に包括的連携協定を締結しました。また、さまざまな分野において相互に緊密な連携を図ることにより、双方の資源を有効に活用した協働による活動を推進し、愛媛県内経済の活性化及び県民サービスの向上を図ってまいります。



右から
愛媛県知事 中村時広 様、
三菱食品 中四国支社長 黒瀬晃一

九州エリア

ごぼうの端材をメンチカツでアップサイクル

冷凍野菜生産工場で先端約20cmが廃棄されていることに注目し、「この端材を何とか再利用できないか」との思いから商品開発がスタートしました。同工場で端材をダイスカット加工し、メンチカツの具に加工・商品化。コープ九州事業連合様をはじめ全国生協様にて2023年8月より販売し、2023年度は端材原料を約4tを使用、好評につき2024年度は15tと大幅増を予定しています。



ごぼうの風味や食感を
感じられる国産ごぼうを
使用したメンチカツ

2 強靱で持続可能なサプライチェーンの構築

当社には全国の生活者の皆様に「食」を届ける使命があり、大規模災害時でもその使命は決して変わることはありません。その不変の使命のために、当社は2011年の発足以来継続して、大規模災害時でも可能な限り事業継続をしていくための体制強化に取り組んでおります。

2024年7月に「レジリエンス認証 事業継続および社会貢献」の認証を更新



災害発生時でも事業活動を継続するために社内体制を構築した上で、大規模地震や洪水などの災害に限らず、オールハザードに対応するBCP(事業継続計画)の策定や、不測の事態を想定した対応訓練を定期的実施するとともに、災害用備蓄食料を社会福祉施設などへ寄贈する社会貢献にも取り組んでいます。

強靱で持続可能なサプライチェーンの構築に向けた取り組み

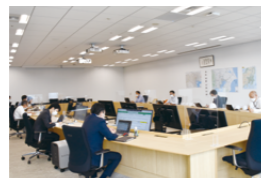
レジリエンス強化

危機対応の取り組み

災害発生時は緊急性と時間に応じて初動対応、対策本部対応、事業継続対応の3つのフェーズに分けてマニュアルを作成し、社員が速やかに行動できる体制を構築しています。

災害対策本部訓練の実施

災害発生時に「対策本部」が的確な判断及び意思決定できるように、対応訓練を定期的実施しています。



災害時の配送車両への軽油供給体制

災害発生時でも配送車両に軽油を供給できる設備を整えています。

非常用電源設備の設置

特定の物流センターには移動式蓄電池や非常用電源設備を配備・設置しています。

社会貢献活動

東京都文京区と災害協定を締結

2023年6月、当社と東京都文京区は、地震、風水害、その他の災害時において、区民及び帰宅困難者等に一時的に避難する場所を提供することを目的として、「災害時における相互協力に関する協定」を締結しました。



災害用備蓄食料の寄贈

災害発生時に備えて配備している災害用備蓄食料の入れ替えに伴い、子ども食堂等に寄贈することで、食品ロスを発生させることなく、防災学習や防災イベント等に活用されています。



被災地への支援

2023年7月に発生した大雨により被災した方々やボランティアの方々へ、フードバンクを通して、災害用備蓄食料を寄贈しました。

2024年元日に発生した「令和6年能登半島地震」で被災した地域の方々へ、行政等を通して、災害用備蓄保存水、当社オリジナル商品、不織布マスク等を寄贈しました。

3 商品領域の品質向上への取り組み

当社では、食の安全・安心を確保すべく、商品開発部門や営業部門から独立した品質管理グループを設置し、食品衛生法を遵守の上、食品の安全を確保した商品の取り扱いに努めております。また、「品質管理に関する基本方針」「加工食品の取り扱いに関する基本方針」「酒類の取り扱いに関する基本方針」の3つの基本方針を定め、これらの方針に沿った取り組みで、食を通じた持続可能な社会の実現に向けて貢献してまいります。

製造工場に対する食品安全監査

当社オリジナル商品等(開発商品・輸入商品)の製造委託先様への食品安全監査については、独自に設定した82の評価項目に基づき工場を監査し、事故の未然防止に努めております。

主なチェック内容	食品マネジメントシステム全般/衛生管理/製造管理/施設管理/ハザード管理
監査件数	2022年度: 173件(不適合2件) 2023年度: 188件(不適合5件)

※ 不適合箇所を発見した場合は、製造委託先様へ改善要請をした上で再監査を実施しております。



工場点検

お取引先様や子会社との取り組み

当社は、オリジナル商品等の製造委託先様や当社子会社を対象に、品質事故の未然防止を目的として、品質に関する有益な情報を提供する品質管理セミナー(品質担当者会議)を年1回開催しております。

参加企業数	2022年度: 183企業、223名 2023年度: 160企業、246名
-------	--



2019年度開催時の様子(次年度よりWebで開催)

卸売業としての衛生管理

当社は、食品衛生法改正により、HACCPに沿った衛生管理の取り組みが全ての食品事業者へ義務付けられたことをうけ、対象倉庫ではHACCPの考え方を取り入れた衛生管理を

導入しております。(卸業HACCP: 冷凍・冷蔵商品販売事業者(加工食品卸業)向けHACCP)

食品安全の維持と向上を目指して

当社は、グローバルサプライチェーンにおける食品の安全性向上、食品安全システムの継続的改善の推進を目的として活動しているGFSI(世界食品安全イニシアチブ)やJFSM

(一般財団法人食品安全マネジメント協会)の考えに賛同し、規格要求事項やガイドラインを当社の監査に取り入れ、食品安全の維持と向上に努めております。

「BCP(事業継続計画)への取り組み」の詳細については、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/esg/governance/bcp/>



品質管理に関連する方針類の詳細については、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/system/>



4 生活者分析の深掘り

当社では「食が提供する価値」をさらに拡充するために、当社独自のシンクタンク「戦略研究所」を通じて、生活者や社会の中長期的な変化を収集・分析し、社内外に共有・提言する取り組みを行っています。

戦略研究所の概要

当社では、2007年より15年以上にわたり生活者に関する研究を続けており、2014年からは戦略研究所として組織化した上で、毎年「食」に関わる主要研究テーマを設定して取り組んでいます。

当研究所の大きな特徴は、マクロ的な分析に留まらず、生活者起点での草の根的な調査・分析・提言を行う機能を有

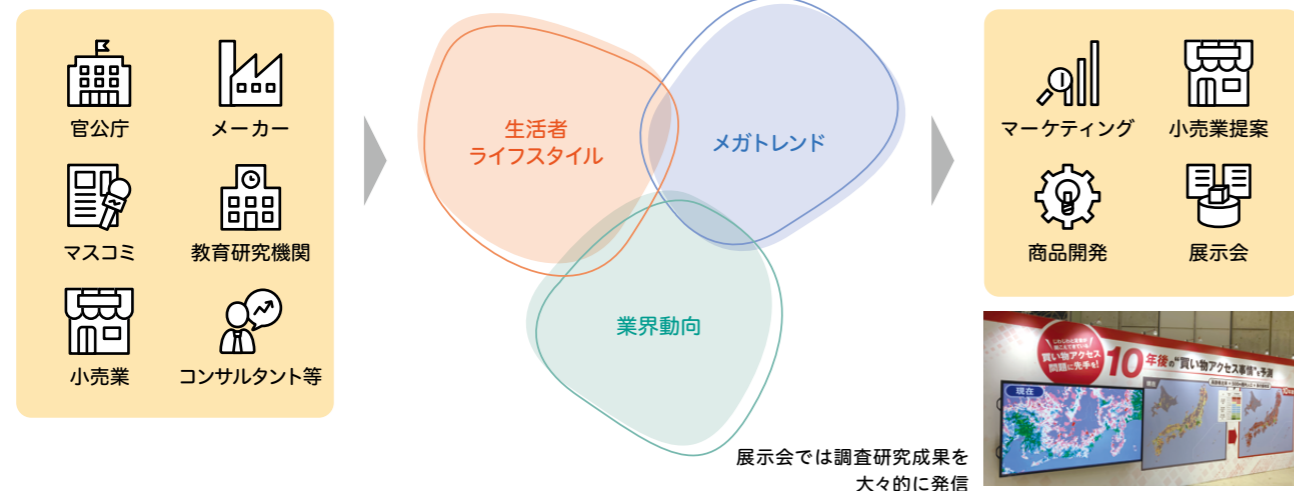
することです。これに基づいた食品流通業界における中長期的なトレンドの発信は、さまざまなステークホルダーが「食が提供する価値」を高める活動を促進する役割を持ち、「MS Vision 2030」の成長戦略「新たな需要の獲得」に寄与するものとなります。

三菱食品ならではの視点・調査研究

調査研究にあたっては、オープンデータやアカデミアの研究、当社の日常の事業活動・調査を通じて収集した固有の情報などを分析。その結果をもとに「メガトレンド・業界動向・

生活者ライフスタイル」の3つの着眼点で考察し、当社及び当社のお取引先様各社が、マーケティング・商品開発・販売戦略立案時に有益となる研究成果を発信しています。

三菱食品ならではの視点・調査研究



主要研究テーマ

2007年より15年以上にわたり生活者を研究。2014年からは戦略研究所として組織化した上で、毎年「食」に関わる主要研究テーマを設定し考察しています。

- 2007年 生活者研究開始
- 2014年 戦略研究所発足
- 2015年 食実態調査(共働き・中食)/在住外国人・単身者・介護者
- 2016年 ニューエコノミカル調査/全国47都道府県調査開始
- 2017年 ミレニアルズ調査①ネットとリアル融合
- 2018年 ミレニアルズ調査②日本型ニューリテール/生活者共同研究の開始
- 2019年 生活者へ寄り添う「日本型ニューリテール」調査 → 「フードライフパートナー®」の提唱
- 2020年 コロナ禍での生活者変化/生活者トラッキング調査開始
- 2021年 「フードライフパートナー®」として生活者に提供すべき価値の見直し
- 2022年 地域生活者に寄り添う食品流通のあるべき姿とは
- 2023年 拡大するシニアマーケットへの対応

健康への取り組み

当社では、サステナビリティ重点課題の一つ「健康」に関連し、2030年目標として「健康課題を解決し、健康に資する商品やサービスを創出または拡充する」を掲げています。

オリジナル商品「からだシフト」写真レシピコンテストの開催

当社では、現代における健康的な食生活の総合プロデュースを行うことをコンセプトにしたオリジナル商品「からだシフト」シリーズを開発・展開しています。その商品を活用した写真・レシピコンテストを社内でも実施しました。



総勢89名の応募、
集まったレシピ数は全部で
130レシピ!

各本部・支社による一次審査を経て、二次審査では①見た目、②栄養バランス、③販促アイデアとしての面白さの軸で、審査員(各役員及び管理栄養士有資格者)による審査が行われました。



国連WFP協会との取り組み

レッドカップキャンペーン※1

食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献するために、2022年2月から国連WFP協会の「レッドカップキャンペーン」に参加しています。

WFP国連世界食糧計画の「学校給食支援」を応援することで、SDGsの目標2「飢餓をゼロに」につながるだけでなく、世界の子どもたちに食と笑顔を届けていきます。

※1 レッドカップキャンペーンは、キャンペーンに賛同する企業の商品にレッドカップマークを付けて販売し、その売上の一部を国連WFP協会の学校給食支援に寄付するキャンペーンです

その他の支援

「WFPウオーク・ザ・ワールド※2」は子どもたちの飢餓を無くすため、国連WFP協会が開催するチャリティーウォークイベントです。例年多くの社員と家族が参加し、活動を支援しています。そのほかチャリティーエッセイコンテスト※3にも毎年社員が参加しています。

※2 チャリティーウォークへの参加費の一部が国連WFP協会の「学校給食支援」に役立てられます

※3 エッセイ応募1作品につき給食2人分(60円)が寄付協力企業から国連WFP協会に寄付され、学校給食プログラムに役立てられます

参加期間 2024年2月1日(木)～2025年1月31日(金)



WFPウオーク・ザ・ワールド2024にも社長を含め大勢が参加

食品寄付・寄贈(主な支援例)

文京区子ども宅食※4への食品寄贈

文京区内の経済的に困窮する家庭を、食品などの配布を通して社会支援につなげる活動への正規商品の寄贈

フードバンクへの食品の寄付・寄贈

流通上の出荷許可切れ(賞味期限内)商品の寄付・寄贈

※4 文京区を含む7つのNPO(非営利団体)などの団体が運営する、子どもを支援する仕組み

特集：社会貢献活動

当社では2011年から社会貢献活動を行っており、2013年から社員参加型のボランティア活動を積極的に実施しています。

社員参加型ボランティア活動

当社では、サステナビリティ方針に基づき「1年に1回全社員何かしらのボランティア活動に参加すること」を推奨しています。

また2019年3月より、社員が参加するボランティア活動と会社の寄付を連動させる新たな取り組みである「1ボラ=1 Smileプロジェクト」を行うことにより、ボランティア活動の取り組みを強化しました。当プロジェクトでは、会社が年度末にボランティア参加人数×100円の寄付をNPO団体等に行います。



社員参加型のボランティア活動は、延べ15,481名の社員が参加しています。(2013年～2024年6月末)

昼ボラ

社員の昼休みを使ったボランティア



点字シール作製
ECO封筒作製



日本語の絵本に現地語の翻訳シールを貼り
アジアの子どもたちに寄贈する活動



被災地の子どもたちに社員が作製した
クリスマスカードを贈る活動



日本の木材を使用した
楽器「カリンバ」の作製



NPO団体を講師に招いた
オンラインセミナーの開催



完成した点字シール



クリスマスカードを作製して
いる様子

2023年度 ボランティア別開催数・参加者数

合計参加者数 延べ**1,559名**(社員の**1/3**)

- 点字シール・ECO封筒作製 32回 448名
- 絵本作製 15回 411名
- オンラインセミナー開催 2回 108名
- カリンバ作製 6回 108名
- クリスマスカード作製 9回 146名
- チャリティー販売 2回 198名
- その他の活動への参加
 - 三菱商事(株)主催ボランティア 12回 22名
 - 国連WFP協会主催ボランティア 4回 115名
 - スパイスの袋詰め・計量ボランティア 1回 3名

地域社会との取り組み

小学生向けの社会見学

三菱食品グループは、食を通じた地域振興と地域コミュニティの活性化を大きなテーマとして掲げています。当社子会社であるアンキッキ協栄(株)(大阪府茨木市)は、地域で働く人々の仕事について理解してもらい、そこで働く人々の工夫や努力を知ってもらおうと、積極的にこの活動に取り組んでいます。2023年10月19日に、茨木市立山手台小学校の3年生101名を招きコロナ禍以降久しぶりに社会見学を実施いたしました。子どもたちに仕事の体験をしてもらい、食の大切さも知ってもらう機会を設け、地域社会に貢献しています。



「能登半島地震復興支援」

2024年元日に発生した「令和6年能登半島地震」の被災地へ当社オリジナル商品の寄贈を行い、さらには同商品群の販売金額の一部を義援金として寄付しました。また、社員ボランティアを募り、人的支援も行いました。今後も当社の持つ機能も活用しながら、さまざまな形で被災地の復興支援に取り組んでまいります。

商品開発

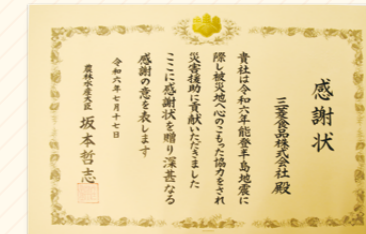
石川県の逸品「加賀しずく」(梨)の果汁を使用した「加賀しずくサワー」を開発しました。本商品の売上の一部を、能登半島震災復興支援のため寄付いたします。

商品寄贈

被災地に当社オリジナル商品を寄贈したことにより、農林水産大臣より感謝状をいただきました。



石川県へ「旅するきっかけ」になればという想いから、「ことりっぶ 金沢」ガイドブックの表紙柄をベースに、石川県の観光名所を訴求するデザインに仕立てました



贈呈された感謝状



左から
農林水産省 大臣官房
新事業・食品産業部 食品流通課長
藏谷 恵大 様、
三菱食品 取締役(兼)常務執行役員
商品統括 細田 博英

三菱食品ハートフルサッカー

2023年2月に締結した浦和レッドダイヤモンズとのプレミアムパートナー契約に基づき、当社の社名を冠する「三菱食品ハートフルサッカー」を、同年8月26日に埼玉スタジアム2002 第3グラウンドにて、小学1～6年生の171名を対象に開催いたしました。



価値創造の基盤

① コーポレートガバナンス

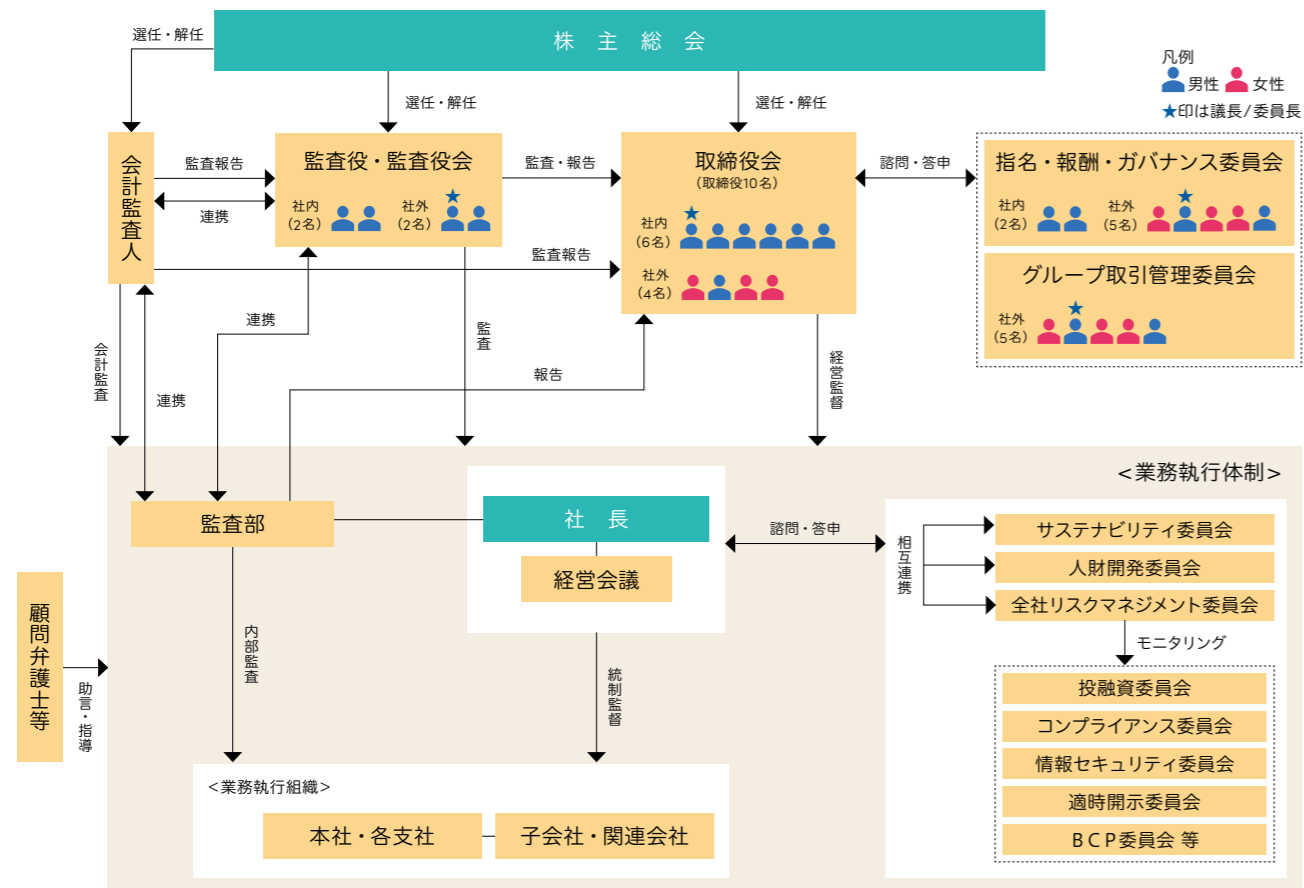
基本的な考え方

当社は、「三綱領」を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」+「サステナビリティ重点課題の同時解決」をパーパス(存在意義)として定め、パーパスを実現していくことが、株主の皆様や取引先様等ステークホルダーのご期待に応えるものと認識しております。

この考えのもと、経営の健全性・透明性・効率性を確保するために、監査役制度を基礎として、独立役員を含む社外役員の選任による経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図る等、コーポレートガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題と位置付け、体制の構築に努めております。

コーポレートガバナンス体制図

(2024年6月25日時点)



会議体	メンバー	議長/委員長	開催頻度
取締役会	社外取締役 4名(内、女性3名) 社内取締役 6名	代表取締役	原則として 毎月1回(※)
監査役会	社外監査役 2名 社内監査役 2名	常勤監査役	原則として 毎月1回(※)
指名・報酬・ガバナンス委員会	社外取締役 4名(内、女性3名) 社外監査役 1名 社内取締役 2名	社外取締役	案件発生都度
グループ取引管理委員会	社外取締役 4名(内、女性3名) 社外監査役 1名	社外取締役	案件発生都度
経営会議	社長を含む役付執行役員等	社長	毎月2回

(※) 必要に応じて随時、臨時取締役会又は臨時監査役会を開催しております

各会議体の審議内容や役員報酬等の詳細については、有価証券報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/7451/yuho_pdf/S100TR5U/00.pdf



コーポレートガバナンスの主な取り組み変遷

- 2016 ▶ 独立社外取締役2名を招聘(内1名は女性)
▶ 取締役会の実効性評価を開始(以後毎年実施)
- 2018 ▶ 旧報酬諮問委員会を設置、社長の個人業績を評価
- 2020 ▶ 経営経験のある独立社外取締役1名を招聘(取締役会の独立社外取締役割合が3分の1に増加)
▶ 旧報酬諮問委員会の審議対象を「業務執行取締役の評価」に拡大
- 2021 ▶ 取締役会の諮問機関として「指名・報酬・ガバナンス委員会」及び「グループ取引管理委員会」を設置
▶ 取締役・監査役の実効性評価アンケート・インタビューの結果を受け、取締役会を中長期的な戦略議論の場としていくべく、取締役会の付議事項・報告事項に加え「協議事項」を新設
▶ サステナビリティ委員会設置、サステナビリティ方針開示
- 2022 ▶ 取締役候補者・監査役候補者の選任にあたり、取締役会から指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問・答申(以後毎年実施)
▶ 業務執行取締役の評価について、取締役会から指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問・答申(以後毎年実施)
▶ 役員報酬制度改定(業績連動型株式報酬制度を導入)
▶ TCFD提言に基づく情報開示
▶ 統合報告書(和文・英文)発行
▶ 決算短信・決算説明会資料の英文開示
▶ コーポレートサイトリニューアル(英文開示を含む)
- 2023 ▶ 女性独立社外取締役を招聘(取締役会の女性割合が9分の2に増加)
▶ 取締役会の実効性評価アンケート・インタビューの結果を受け、取締役会を中長期的な戦略議論の場としていくべく、取締役会の付議事項・報告事項に加え「協議事項」を新設
- 2024 ▶ 女性独立社外取締役を招聘(取締役会の社外取締役割合が10分の4に増加、また、取締役会の女性割合が10分の3に増加)

取締役会

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、取締役(社内)の豊富な経験、高い見識、高度な専門

性と社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点を活かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っております。

1. 取締役候補者の選任方針

食品流通業界において広範かつ多角的な事業を行う当社における適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、社内及び社外から、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任しております。

具体的な取締役候補者の選任方針は、取締役(社内)は、業務執行の最高責任者である社長のほか、各事業分野を担う執行役員や管理部門を担当する執行役員の中から選任しております。また、社外取締役は、豊富な経験に基づく、客観的かつ専門的

な視点を持つ者の中から選任しております。原則として、取締役の総数は12名以内としております。

なお、心身の故障、非行行為、その他取締役として相応しくない行為があり、取締役を解任する場合は、取締役会から、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立役員とする指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問し、同委員会の答申を受け取締役会において決議し、株主総会に付議することとしております。

2. 取締役候補者の選任手続

取締役候補者の選任にあたっては、取締役の選任方針に沿って候補者を選定の上、当該候補者が取締役会に必要なスキルを保有しているか、及び人財要件を満たしているかどうかに関し、取締役会から指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問し、同委員会の答申を受け取締役会において審議し、株主総会に付議することとしております。

取締役会の開催・出席状況

2023年度(2023年4月~2024年3月)		
取締役・監査役	出席回数/開催回数(出席率)	平均出席率
京谷代表取締役	14/14(100%)	100%
榎本取締役	14/14(100%)	
田村取締役	14/14(100%)	
細田取締役	14/14(100%)	
川本取締役	14/14(100%)	
加藤取締役	14/14(100%)	
柿崎取締役	14/14(100%)	
吉川取締役	14/14(100%)	
國政取締役	11/11(100%) ^{※1}	
手嶋取締役 ^{※2}	3/3(100%)	
山川監査役	14/14(100%)	
海上監査役	14/14(100%)	
小島監査役	11/11(100%) ^{※1}	
吉川監査役	11/11(100%) ^{※1}	
神垣監査役 ^{※2}	3/3(100%)	
高橋監査役 ^{※2}	2/3(66%)	
役員全体		97%

※1 國政取締役、小島監査役、吉川監査役は、2023年6月26日の就任後に開催された取締役会を対象としております

※2 手嶋取締役、神垣監査役、高橋監査役は、2023年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任しております

監査役会

監査役会は、法令や定款・諸規程等に基づき、取締役の意思決定の過程や職務執行状況の監査を実施しております。監査役(社内)の高度な専門性と豊富な経験に基づく視点、社外監査役

の中立的・客観的な視点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保しております。

1. 監査役候補者の選任方針

監査を通じて会社の健全な経営発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内及び社外から、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数選任しております。特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任することとしております。

具体的な監査役候補者の選任方針は、監査役(社内)は、全社経営や財務・会計・リスク管理その他の知識・経験を持つ者から

選任しております。また、社外監査役は、様々な分野に関する豊富な知識・経験を有する者から選任しております。

なお、心身の故障、非行行為、その他監査役として相応しくない行為があり、監査役を解任する場合は、取締役会から、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立役員とする指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問し、同委員会の答申を受け取締役会において決議し、株主総会に付議することとしております。

2. 監査役候補者の選任手続

監査役候補者の選任にあたっては、監査役の選任方針に沿って候補者を選定の上、その妥当性について指名・報酬・ガバナンス委員会の答申を得ております。その上で、監査役会の同意

を得た後、取締役会で決議し、株主総会に付議することとしております。

監査役会の開催・出席状況

2023年度(2023年4月～2024年3月)		
監査役	出席回数/開催回数(出席率)	平均出席率
山川監査役	15/15(100%)	監査役の平均出席率 95%
海上監査役	15/15(100%)	
小島監査役	11/11(100%) ^{※1}	
吉川監査役	11/11(100%) ^{※1}	
神垣監査役 ^{※2}	4/4(100%)	
高橋監査役 ^{※2}	3/4(75%)	

※1 小島監査役、吉川監査役は、2023年6月26日の就任後に開催された監査役会を対象としております

※2 神垣監査役、高橋監査役は、2023年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任しております

取締役会の任意の諮問委員会

1. 指名・報酬・ガバナンス委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、指名、報酬、その他ガバナンスに関する事項全般について審議・検討する指名・報酬・ガバナンス委員会を設置しております。同委員会では、取締役会からの諮問に基づき、委員会規程に定める上述の事項について審議し、取締役会に答申いたします。なお、同委員会は、委員の

過半数が独立役員であり、委員長及び議長は社外取締役の吉川雅博氏が務めております。また、高度な情報収集力を保有する常勤監査役がオブザーバーとして出席することで、より実効性を高めることとしております。

2. グループ取引管理委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、支配株主と少数株主との利益が相反するおそれのある重要な取引・行為について審議・検討する常設のグループ取引管理委員会を設置しております。当該取引・行為が発生都度、取締役会から同委員会に諮問し、同委員会は、当該取引・行為について、取引目的の適切性、取引価格の妥当性等の観点から問題ない取引かどうかを審議し、取締役会は同委員会からの答申を受け、取引の可否を判断することとしております。同委員会については委員会規程及び

ガイドラインを策定しております。同委員会への諮問対象となる取引・行為は、取引・行為の内容が少数株主の利益を阻害するリスクが高いと思われるもの、及び取引金額が一定額を超えるもの等の基準を設け、ガイドラインに定めております。

なお、同委員会は独立役員のみで構成し、委員長及び議長は社外取締役の吉川雅博氏が務めております。また、高度な情報収集力を保有する常勤監査役がオブザーバーとして出席することで、より実効性を高めることとしております。

任意の委員会の開催・出席状況

委員	2023年度(2023年4月～2024年3月)		平均出席率
	指名・報酬・ガバナンス委員会 出席回数/開催回数(出席率)	グループ取引管理委員会 出席回数/開催回数(出席率)	
吉川取締役	5/5(100%)	1/1(100%)	委員の 平均出席率 100%
柿崎取締役	5/5(100%)	1/1(100%)	
國政取締役	4/4(100%) ^{※1}	1/1(100%)	
小島監査役	4/4(100%) ^{※1}	1/1(100%)	
手嶋取締役 ^{※2}	1/1(100%)	—	
神垣監査役 ^{※2}	1/1(100%)	—	
京谷代表取締役	5/5(100%)	—	
榎本取締役	5/5(100%)	—	

※1 國政取締役、小島監査役は、2023年6月26日の就任後に開催された指名・報酬・ガバナンス委員会を対象としております

※2 手嶋取締役、神垣監査役は、2023年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任しております

※3 指名・報酬・ガバナンス委員会は、上記の開催回数のほか、書面決議を1回行っております

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社は、「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」+「サステナビリティ重点課題の同時解決」というパーパスのもと、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、コーポレートガバナンス体制強化やサステナビリティを中核に据えた経営

に取り組んでおります。当社取締役会は、SDGs・ESGに関する知見の重要性を十分に認識しており、これらの取り組みを実現する上で必要なスキルを有していると考えております。個人ごとのスキルの保有状況は下表のとおりと考えております。

	氏名	地位・担当	スキル								
			経営全般・経営戦略	営業・マーケティング	ロジスティクス	デジタル・IT	グローバル	財務・会計	ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	人事・人材開発	
取 締 役	京谷 裕	社長(兼)CSO	○	○		○	○			○	○
	榎本 孝一	コーポレート担当役員(総務人事・コンプライアンス) (兼)CHRO(兼)CHO(健康増進担当)	○							○	○
	田村 幸士	SCM統括	○		○	○					
	細田 博英	商品統括	○	○	○						
	川本 洋史	コーポレート担当役員(CFO)	○						○		○
	伊藤 和男	三菱商事(株)執行役員 食品流通・物流本部長	○	○					○		○
	柿崎 環	明治大学法学部 教授								○	
	吉川 雅博	—	○	○							
	國政 貴美子	—	○								○
	川崎 博子	—	○	○		○					
監 査 役	山川 幸樹	—							○	○	
	海上 英治	—						○	○	○	
	小島 吉晴	池田・染谷法律事務所/弁護士								○	
	吉川 栄二	三菱商事(株)S.L.C.管理部長						○	○	○	

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役及び監査役の全員に対し取締役会の構成・運営等に関するアンケート及びインタビューを行い、その集計・分析結果及び取締役会のさらなる実効性向上に向けた取り組み課題を取締役会において確認することで、継続的に取締役会の実効性向上を図ることとしております。また、この実効性評

価に客観性を取り入れるため、一定の年数ごと(3年に1度を目安)に外部機関の協力を得て実施しており、2023年度は自己評価形式にて実施いたしました。

2023年度における実施・評価方法は以下のとおりであります。

実施・評価方法
アンケートは毎年の継続的な測定が可能のように、一定の質問項目については毎回同じにする一方で、評価の質を高めるために、質問項目の見直しを毎年行っております。また、自由記入欄を多く設け、アンケート項目にとらわれず多様な意見や提言を吸い上げられるようにしております。
対象者：2023年度的全取締役(9名)及び全監査役(4名)
実施/評価方法：1. 対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施(回答は匿名ベース) 2. 対象者の回答内容について分析・取りまとめを実施 3. 取締役会において分析・評価を実施
質問内容：1. 取締役会の構成 2. 取締役会の運営 3. 議論を支える情報提供、トレーニング 4. 取締役会の監督機能の発揮・審議テーマ 5. リスク管理 6. 経営陣の指名・報酬 7. 株主等との対話 8. 総括

結果

上記取締役会の実効性に関する評価の結果、当社の取締役会の実効性は、現状の取締役会の役割・あり方に対して高いレベルで確保されていることを確認いたしました。2022年度に引き続き、議長による適切な議事運営のもとで発言しやすい雰囲気醸成され、社外役員との間で自由闊達な議論が行われていることや、取締役会の運営・構成や課題への継続的な改善姿勢も当社の取締役会の強みとして高く評価されております。また、2023年度は当社を巡る事業環境が激しく変化する中、取締役・監査役を含めたメンバーの多様な知識・経験・価値観を基に、中長期的な戦略を議論・確認する場としていく課題に対して、これまでの付議事項・報告事項とは別に自由な議論や意見交換を行う場としての「協議事項」を設け、経営計画「MS Vision 2030」の策定にあたり複数回に亘って議論を行ったことについても高く評価されております。

3.報酬構成

当社の取締役(非常勤取締役を除きます。)及び執行役員報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬によって構成され、概要は以下のとおりであります。なお、非常勤取締役及び監査役は、全額を固定報酬としております。

(1) 報酬構成の概要

報酬種類	業績連動の有無	変動幅	支給方法	支給時期	構成割合(※1)
基本報酬	固定	-	金銭	毎月	67.0%
賞与	業績連動	0~200%	金銭	年1回	16.5%
株式報酬	業績連動	0~200%	株式	経営指標マイルストーン設定期間(※2)終了後	16.5%

(※1) 報酬の構成割合は、基本報酬:67.0%、賞与:16.5%、株式報酬:16.5%を原則的な基準として設定しておりますが、職位によって多少の変動が生じます
(※2) 経営指標マイルストーン設定期間は、経営計画「MS Vision 2030」における経営指標のマイルストーン設定期間として定めている2024年度から2027年度までの4事業年度です

(2) 基本報酬

職位別に設けられた基準に従って決定する固定の金銭報酬で、総額の12分の1を月額報酬として毎月支給いたします。

(3) 賞与

賞与は、職位別に基準賞与を設け、各事業年度の全社業績及び個人貢献度に応じて変動する金銭報酬で、毎年6月に支給いたします。
全社業績は、当社が重視する指標の内、当該期間の執行内容が強く反映される連結経常利益を指標とし、期初に公表される

賞与指標	ウェイト	変動幅	評価方法
連結経常利益	50%	0~200%	期初公表の目標値に対する達成度により評価
個人貢献度	50%	0~200%	個人の貢献度を評価

(4) 株式報酬

株式報酬は、財務指標及び非財務指標に応じて変動する非金銭報酬で、信託の仕組みを通じて支給いたします。
毎年一定時期に、職位別の基準額に応じたポイントを付与し、当社の経営指標マイルストーン設定期間終了後に業績に連動したポイント相当分の株式を支給いたします。また、交付する株式

株式報酬指標	ウェイト	変動幅	評価方法	
財務指標	ROE	40%	0~200%	目標値の達成度により評価
株価指標	TSR	40%	0~200%	TOPIX(※2)相対比較により評価
非財務指標	ESG外部評価(※3)	10%	0~200%	目標値の達成度により評価
	社員エンゲージメント	10%	0~200%	目標値の達成度により評価

(※1) TSR(株主総利回り)とは、Total Shareholder Returnの略称であります
(※2) TOPIX(東証株価指数)とは、Tokyo Stock Price Indexの略称であります
(※3) ESG外部評価については、FTSE Russell ESG Ratingsを指標として使用しております

4.報酬決定プロセス

当社は、役員報酬決定手続きの公正性・透明性・客観性の強化を目的とし、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立役員とする指名・報酬・ガバナンス委員会を設置しております。なお、同委員会には常勤監査役及び必要に応じて外部専門家がオブザーバー参加することで適宜

2022年度評価で掲げた課題に対する対応状況

- 過去の評価において認識された課題については、以下のとおり改善に向けた取り組みを実施いたしました。
- ①取締役会の運営の効率化(報告資料の内容・粒度の見直し)**
業務執行取締役の業務執行報告頻度を見直すことで、一つ一つの議案についてより丁寧に議論・検討が行えるよう取締役会全体の運営を改善するとともに、報告資料の内容についても継続的な改善を図りました。
 - ②社外取締役への情報提供の更なる充実(社外取締役の現場視察機会の確保)**
監査役会が実施する社長、各統括等との対話や拠点等への往査に社外取締役がオブザーバーとして同席することにより、情報共有体制の強化に努めるとともに、社外取締役が当社営業拠点や物流センター等の現場や展示会の視察を実施することで、情報提供の機会の更なる充実に努めました。
 - ③子会社のリスク管理強化(夫々の子会社でどのようなリスクが考えられるのか、個社ごと又は横断的な管理体制の共通理解を役員間で形成すること)**
個社の事業環境に応じて、毎年子会社リスクマップを見直し子会社各社のリスクの見える化を行うとともに、その取り組み状況を取締役会へ報告・確認することで連結ベースでのリスク管理体制の強化を図りました。
 - ④少数株主保護を目的とした任意の諮問委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会、グループ取引管理委員会)の更なる深耕及び運営充実**
指名・報酬・ガバナンス委員会では、当社の取締役会に求められるスキルと多様性について複数回議論を行うことで、より深い議論・検討を行いました。また、グループ取引管理委員会では、より充実した議論を行うことを目的に、委員(独立役員)の意見を踏まえて継続的に説明資料の見直しを図り、運営上の改善に努めました。
 - ⑤株主との対話(IR活動)の更なる強化と取締役会へのフィードバック**
当社のIR活動は、当社の経営戦略や経営状況等に関する理解促進のため、アナリスト・機関投資家向け決算説明会や個人投資家向け説明会、及び企業情報サイトでの情報公開のほか、2023年度は国内外の機関投資家との対話等を実施いたしました。これらのIR活動内容を取締役会に報告することで投資家からの評価や関心事等の見える化を行うとともに、社内関係部署にも共有し、経営やIR活動の改善につなげるよう努めました。上記の項目に関して引き続き改善に取り組むことで取締役会の更なる実効性の向上を図ってまいります。

今後の課題

- 今回の取締役会実効性評価について取締役会で審議を行った結果、当社を巡る事業環境が中長期的に変化していくことが見込まれる中で、経営計画「MS Vision 2030」の達成や企業価値の向上に向け、取締役会の構成や運営のあり方について継続的に検討していくことについて、取締役会にて役員間の意識を共有するとともに、次に記載の項目を含め取締役会の更なる実効性向上に向けた取り組みを推進していくことを確認しました。
- ①中長期的な戦略議論の充実**
2023年度は取締役会に協議事項を設け、経営計画「MS Vision 2030」の策定にあたり複数回の議論を重ねましたが、今後は経営計画の進捗の確認と企業価値の向上に向けた経営戦略や人的資本戦略等、より多様なテーマについて中長期的な戦略議論を進めてまいります。
 - ②経営幹部のサクセッションプランや女性管理職の育成プランの見える化**
次の経営幹部候補となる経営陣のサクセッションプランや、女性管理職の育成プラン等の各種人事施策の取り組みについて、取締役会や指名・報酬・ガバナンス委員会等を通じ確認・議論していくことで、持続的な成長の基盤となる人材の育成の更なる推進につなげてまいります。
 - ③株主との対話の継続と開示情報の更なる充実**
2023年度に実施した機関投資家との対話をはじめ、株主との対話の機会の継続的な確保・拡充をしていくとともに、企業情報サイトや統合報告書等の開示情報の拡充を図ってまいります。
 - ④取締役会の運営の更なる充実(中長期的な戦略議論に資する報告資料の作成)**
取締役会に付議・報告する案件について経営計画とどのように結びついているのかをより明確に意識し、分かり易い資料と説明を行う等、取締役会の運営の更なる充実を図っていくことで、取締役会での議論を更に充実してまいります。

役員報酬

1.基本方針

- 当社は、役員報酬をパーパス・ビジョン実現のための重要な原動力と捉え、以下を基本方針としております。
- (1) 優秀な経営陣の確保・リテンションに資する内容であり、かつ経営陣に適切なチャレンジと自己変革を促すものであること
 - (2) 会社業績との連動性が高く、中長期的な企業価値向上への貢献意識を高めるものであること
 - (3) 株主をはじめとしたあらゆるステークホルダーと意識・利害を共有する内容であること
 - (4) 透明性・客観性が高く、あらゆるステークホルダーに対する説明責任を果たすことができるものであること

2.報酬水準

役員報酬の水準は、外部調査機関のデータを活用し、類似業種や同規模企業で構成されるピアグループを設定の上、中位水準をターゲットとして職位別に決定しております。

2 取締役・監査役のご紹介 (2024年6月25日時点)



1 京谷 裕 在任年数：3年

代表取締役社長(兼)CSO
取締役会 議長
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員

14回/14回
5回/5回

1984年4月 三菱商事(株)入社
2006年6月 Agrex Asia Pte. Ltd (Managing Director) (シンガポール)
2016年4月 三菱商事(株)常務執行役員 生活産業グループCEO
2021年6月 当社代表取締役社長(兼)CSO
2022年4月 当社代表取締役社長(兼)CSO(兼)CHO(健康増進担当)
2024年4月 当社代表取締役社長(兼)CSO(現任)

3 田村 幸士 在任年数：4年

取締役(兼)常務執行役員
SCM統括

14回/14回

1988年4月 三菱商事(株)入社
2018年4月 同社物流事業本部長
2020年6月 当社取締役
2021年4月 当社取締役(兼)常務執行役員 SCM統括(現任)

2 榎本 孝一 在任年数：8年

取締役(兼)常務執行役員
コーポレート担当役員(総務人事・コンプライアンス)
(兼)CHRO(兼)CHO(健康増進担当)
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員

14回/14回
5回/5回

1984年4月 三菱商事(株)入社
2012年4月 当社経営企画部長
2014年4月 当社執行役員 経営企画本部長
2016年6月 当社取締役(兼)常務執行役員
2024年4月 当社取締役(兼)常務執行役員 コーポレート担当役員
(総務人事・コンプライアンス)(兼)CHRO(兼)CHO(健康増進担当)
(現任)

4 細田 博英 在任年数：2年

取締役(兼)常務執行役員
商品統括

14回/14回

1985年4月 当社入社
2016年4月 当社執行役員 中四国支社長
2020年4月 当社常務執行役員 加食事業本部長
2022年6月 当社取締役(兼)常務執行役員 商品統括(兼)加食管掌
2023年4月 当社取締役(兼)常務執行役員 商品統括(現任)

Section 01
三菱食品について

Section 02
成長戦略

Section 03
サステナビリティ重点課題の解決

Section 04
データセクション

5 川本 洋史 在任年数：2年

取締役(兼)常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)

14回/14回

1990年4月 三菱商事(株)入社
2017年4月 同社エネルギー事業グループ管理部長
2019年4月 同社天然ガス・金属資源管理部長
2022年6月 当社取締役(兼)常務執行役員 コーポレート担当役員(CFO)(現任)

7 柿崎 環 社外 独立 女性 在任年数：8年

取締役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
グループ取引管理委員会 委員

14回/14回

5回/5回

1回/1回

2008年4月 東洋大学専門職大学院法務研究科 准教授
2009年4月 同大学院法務研究科 教授
2012年4月 横浜国立大学国際社会科学研究院 教授
2014年4月 明治大学法学部 教授(現任)
2016年6月 当社社外取締役(現任)

9 國政 貴美子 社外 独立 女性 在任年数：1年

取締役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
グループ取引管理委員会 委員

11回/11回^{*1}

4回/4回^{*2}

1回/1回

1982年3月 (株)福武書店入社
2002年1月 (株)ベネッセケア代表取締役社長
2010年10月 (株)ベネッセコーポレーション人財・総務本部長(兼)
(株)ベネッセホールディングスCHO
(株)ベネッセコーポレーション取締役 人財・総務本部長
2012年4月 (株)ベネッセコーポレーション取締役 人財・総務本部長
2013年6月 (株)ベネッセスタイルケア取締役副社長
2023年6月 当社社外取締役(現任)

11 山川 幸樹 在任年数：3年

監査役(常勤)

15回/15回

14回/14回

1984年4月 当社入社
2015年4月 当社経理グループマネージャー(兼)IR室長
2018年4月 当社連結事業管理オフィス室長
2021年6月 当社監査役(常勤)(現任)

13 小島 吉晴 社外 独立 在任年数：1年

監査役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
グループ取引管理委員会 委員

11回/11回^{*3}

4回/4回^{*2}

11回/11回^{*1}

1回/1回

2004年6月 東京地方検察庁特別捜査部 副部長
2010年4月 最高検察庁検事
2017年7月 公正取引委員会委員
2022年9月 池田・染谷法律事務所入所(現任)
2022年10月 弁護士登録
2023年6月 当社社外監査役(現任)

6 伊藤 和男 新任

取締役

1991年4月 三菱商事(株)入社
2007年4月 Princes Limited (Chairman) (イギリス)
2018年12月 Olam International Limited (Non-Executive Director) (シンガポール)
2019年4月 三菱商事(株)食糧本部長
2023年4月 同社執行役員 コンシューマー産業グループCEOオフィス室長
2024年4月 同社執行役員 食品流通・物流本部長(現任)
2024年6月 当社取締役(現任)

8 吉川 雅博 社外 独立 在任年数：4年

取締役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員長
グループ取引管理委員会 委員長

14回/14回

5回/5回

1回/1回

1980年4月 三菱レイヨン(株)入社
2014年4月 同社取締役(兼)常務執行役員 研究開発部門所管役員
2017年4月 三菱ケミカル(株)常務執行役員 高性能化学部門長
2020年6月 当社社外取締役(現任)

10 川崎 博子 新任 社外 独立 女性

取締役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
グループ取引管理委員会 委員

1987年4月 日本電信電話(株)入社
2014年6月 (株)NTTドコモCSR部長
2017年6月 同社執行役員 北陸支社長(兼)(株)ドコモCS北陸代表取締役社長
2020年6月 (株)NTTドコモ執行役員 マーケティング部長
2022年6月 同社取締役(常勤監査等委員)
2024年6月 当社社外取締役(現任)

12 海上 英治 社外 在任年数：2年

監査役(常勤)
監査役会 議長

15回/15回

14回/14回

1990年4月 三菱商事(株)入社
2016年3月 同社リスクマネジメント部 投融資委員会事務局担当部長
2019年3月 同社監査部長代行
2022年6月 当社社外監査役(常勤)(現任)

14 吉川 栄二 在任年数：1年

監査役

11回/11回^{*3}

11回/11回^{*1}

1994年4月 三菱商事(株)入社
2006年9月 米国三菱商會社主計部長
2020年7月 Mitsubishi Corporation RtM International Pte. Ltd, CFO (シンガポール)
2023年4月 三菱商事(株)コンシューマー産業管理部長
2023年6月 当社監査役(現任)
2024年4月 三菱商事(株)S.L.C.管理部長(現任)

00回/00回 監査役会の出席回数(2023年度) 00回/00回 取締役会の出席回数(2023年度)

00回/00回 指名・報酬・ガバナンス委員会の出席回数(2023年度) 00回/00回 グループ取引管理委員会の出席回数(2023年度)

3 社外役員の独立性判断基準と2023年度の社外取締役及び社外監査役の主な活動状況等

社外役員の独立性判断基準

(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、本人の現在及び過去3事業年度における下記(1)～(6)の該当の有無を確認の上、独立性を判断する。

(1) 当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者 ^{※1}	(4) 当社の会計監査人の代表社員または社員
(2) 当社の定める基準を超える取引先 ^{※2} の業務執行者	(5) 当社より、一定額を超える寄附 ^{※3} を受けた団体に属する者
(3) 当社より、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者	(6) 当社の社外役員としての任期が8年を超える者

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他使用人等をいう。
 ※2 当社の定める基準を超える取引先とは、当社との取引が当社連結売上高の2%を超える取引先をいう。
 ※3 一定額を超える寄附とは、1事業年度当たり1,000万円を超える寄附をいう。

なお、上記(1)～(6)のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

社外取締役及び社外監査役の主な活動状況

(1) 社外取締役

氏名	果たすことが期待される役割	主な活動状況
柿崎 環	商法・金融商品取引法を研究分野とする大学教授として有する内部統制等に関する高い見識を活かし、客観的・専門的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うこと。	2023年度開催の取締役会14回の全てに出席し、内部統制等に関する高い見識に基づき、客観的・専門的な視点から、議案の審議等につき必要な発言を適宜行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員長(議長)として、2023年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会5回、グループ取引管理委員会1回)に全て出席することなどにより、独立した客観的立場から、業務執行に対する適切な監督を行っております。
吉川雅博	三菱レイヨン(株)(現三菱ケミカル(株))における、繊維の製造部門、経営戦略部門、取締役(研究開発部門所管役員)等の多様な業務経験、企業経営に関する豊富な経験及び知見を活かし、客観的・多角的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うこと。	2023年度開催の取締役会14回の全てに出席し、企業経営に関する豊富な経験に基づき、客観的・多角的な視点から、議案の審議等につき必要な発言を適宜行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員長(議長)として、2023年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会5回、グループ取引管理委員会1回)に全て出席し、適切に委員会を運営することなどにより、独立した客観的立場から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。
國政貴美子	(株)ベネッセホールディングス及び同社主要子会社における経営経験及び人事・人財開発関連の要職の経験、医薬品等卸売業であるアルフレッサホールディングス(株)社外取締役としての多様な経験及び知見を活かし、客観的・多角的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うこと。	2023年6月の就任後に開催された2023年度開催の取締役会11回の全てに出席し、企業経営及び人事・人財開発関連等の多様な経験に基づき、客観的・専門的な視点から、議案の審議等につき、必要な発言を適宜行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員として、2023年6月の就任後に開催された2023年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会4回、グループ取引管理委員会1回)に全て出席することなどにより、独立した客観的立場から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。

※ 2023年度において、任意の指名・報酬・ガバナンス委員会は、上記の開催回数のほか、書面決議を1回行っております。

(2) 社外監査役

氏名	主な活動状況
海上英治	2023年度開催の取締役会14回の全て、また、監査役会15回の全てに出席し、常勤監査役としてガバナンスのあり方と運営状況を確認し、国内外の経理・リスクマネジメント・監査関連業務等の豊富な業務経験と、財務・会計等に関する高い見識に基づき、必要の発言を行っております。また、上記のほか、高度な情報収集力・業務の知見を保有することから、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会にオブザーバーとして、2023年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会5回、グループ取引管理委員会1回)に全て出席することなどにより、業務執行に対する適切な監督を行っております。
小島吉晴	2023年6月の就任後に開催された2023年度開催の取締役会11回の全て、また、監査役会11回の全てに出席し、検事、公正取引委員会委員及び弁護士等において培われた知識・経験に基づき、客観的・中立的な立場から、当社のコンプライアンス体制の構築・維持についての必要な発言を行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員として、2023年6月の就任後に開催された2023年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会4回、グループ取引管理委員会1回)に全て出席することなどにより、独立した客観的立場から業務執行に対する適切な監督を行っております。

※ 2023年度において、任意の指名・報酬・ガバナンス委員会は、上記の開催回数のほか、書面決議を1回行っております。

4 社外取締役から見た三菱食品

当社では幅広い経験や見識を有する方を社外取締役として招聘しており、客観的な視点から経営への監督や助言を受けることで、戦略実行の確実性と経営の透明性確保に努めています。

今回は社外取締役の柿崎 環氏、吉川 雅博氏、國政 貴美子氏にコーポレートガバナンスの取り組みへの評価やさらなる発展に向けた課題などをテーマにお話いただきました。



社外取締役
柿崎 環

社外取締役
吉川 雅博

社外取締役
國政 貴美子

「食」を担う企業として、堅実さと攻めの姿勢は程よいバランスにある

司会

まず、当社に対する率直な印象をお聞かせください。

柿崎：一言でいうと、社員全員が真面目で何事にも誠実に取り組む風土があります。この特徴は取締役会の中でもよく現れていて、私たちの発言に対しても真摯に耳を傾けてくれています。社外取締役として議論に真剣に向き合うべきと身が引き締まる思いですし、お互いにとっても良好な関係にあると感じています。

ただ、食を取り巻く外部環境変化に伴って当社も変革を進めているタイミングですから、このような実直さは当社を支える基盤として保持しつつも型破りな面白い提案が社員の皆さんからも上がってくると、新たな成長のきっかけをつかみやすくなるのではないのでしょうか。

吉川：柿崎さんから提案力についてお話がありましたが、社員の皆さんと対話をしている中では、ある程度の裁量を与えられていることを背景に、現場で感じた課題に対しては主体的にアクションを取れる人材が多い印象も持ちます。ただ、このような草の根からの提案が一足飛びに戦略にまで昇華されることはあ

まり現実的ではないかもしれませんが。

しかしながら誠実な企業文化に加えて、食のサプライチェーンを守るといった社員の使命感はとても高いですから、これらの風土にボトムアップの提案が通りやすい環境を掛け合わせることで、当社の強みもさらに増幅していくはずですね。

國政：誠実さが風土として根付いたのは、企業理念「三綱領」に立脚した事業活動が推進されてきたからではないでしょうか。「MS Vision 2030」の中でパーパスが更新されましたが、高い納得感が感じられるのはしっかりとした根本理念があるからこそだと思います。

一方で食品卸という食品の安定的な流通を担うという社会インフラの側面を持つことから保守的な印象が強いですが、現場と経営層の間ではうまくバランスが取れていると実感しています。社員の高い顧客志向に加えて、経営層はグローバルビジネスの経験や食品流通以外のフィールドで培ってこられた当社にはない幅広いスキルと広い視野をお持ちです。この数年業績が大きく拡大していますが、背景にはこのような攻守のバランスの良さも関係しているのではないかと思います。

改革の継続と着実な進行により、足腰が強固に

司会

柿崎さん、吉川さんを中心にお伺いしますが、前中期経営計画をどのように評価していますか。

柿崎：前経営計画期間中は3年連続で過去最高の経常利益を更新し続けましたが、良好な外部環境の影響やこの3年間の努力だけでなく森山前社長時代に成長に向けて適切な地固めを行った意義が数字に現れているものと捉えています。選択と集中をテーマに当社の役務提供とその対価としてのフィーを天秤にかけて業務の仕分けを徹底的に行った結果、利益率は大きく改善しました。また、資本効率を測る指標であるROEも目標を大きく上回る11.7%で着地したことは大きく評価しています。

吉川：収益性の意識については森山前社長の頃からよく指摘されていましたが、京谷社長がその姿をより明確化しました。京谷社長の言葉を借りれば「量から質への転換」として、例えばお客様に価格の見直しをお願いしたり、場合によってはお取引の解消といった痛みを伴うような改革も断行しました。営業の皆さんからすれば大きなジレンマもあった

はずですが、当社の将来のために根気よく対応を進めてくださいました。

社外取締役も積極的にビジョン策定に関与

司会

新たに策定された「MS Vision 2030」に対するご意見をお聞かせください。また策定中、社外取締役としてどのような関わり方をされましたか

柿崎：不透明な外部環境認識を踏まえた長期ビジョンの策定プロセスと日々の経営のかじ取りの手法は秀逸だと思いました。VUCA[※]の時代とよく言われるとおり、ターゲットとする2030年の状況は全く見当がつきませんが、京谷社長のリーダーシップのもと、ありがたい姿に向けて目標を定め、バックキャストする形で足元の経営が進められています。また最新のデータをかじ取りの根拠としているほか、外部環境の変化に機敏に対応できるような体制も整備されています。

京谷社長は食品卸を「変化対応業」と表現されますが、変化をいの一番に捉えられるのはやはり現場です。最前線の感覚をスムーズに上達していくための体制はさらに強化して欲しいですし、それこそが戦略を全社的に浸透させるための前提ではないかと思います。

また計画の策定にあたっては初期段階から社外取締役の関与が求められていたこともあり、取締役会で議論された素案には何度も意見を述べさせてもらいましたね。

吉川：私は前中期経営計画の検討の際も関与させてもらいました。その時は取締役会の中でほぼ結論が出たものを追認する形でしたが、今回は素案もない初期のディスカッションの段階からの参画でした。これほど早い時期から参画できることにはかなり驚きましたが、戦略がステークホルダーにどのように映るかを念頭に置いて、柿崎さん同様に違和感がある点については忌憚なく意見をすることを心がけました。

柿崎：戦略そのものの正当性はもちろんですが、特にお願いしたのは施策を遂行する社員の視点に立つことです。例えば「MS Vision 2030」はパーパス、ビジョン、バリュー、経営基盤の4層から構成されていますが、それぞれの関連性が不明瞭だと現場には浸透しにくく、結果的に理念体系は形だけのものとなってしまいますよね。戦略とその先の打ち手のつながりについては社外取締役の3人が同じ課題認識を持っていましたので、硬軟織り交ぜながら課題の指摘と改善を図っていったことが印象に残っています。

國政：同時に、投資家にとっても社員にとっても納得感のあるストーリーを示してほしいとも日々お伝えしていました。理念体系や戦略がパーツとしては存在しているものの、それらの連動性であったり、その先の目指す姿にどのようにつながっていくかを1枚の絵として描いてもらいたいと、3人で口をそろえて指摘していましたよね。

吉川：部下への説明責任が求められる管理職の皆さんにとってもそのストーリーは必須ですよ。日々の業務がパーパスや戦略にどのように紐付いているのかを明瞭に説明できなければ、現場でのミッションと目指す姿の間には乖離が生じてしまいます。きちんとしたストーリーがあってこそ戦略の浸透が図られるわけですが、その点は社外取締役という立場から有意義な指摘ができたのではないかと思います。

大きな意義を持つ当社ならではの社会価値創出

司会

当社のサステナビリティに関する取り組みについてはどのように評価していますか。

吉川：当社のサステナビリティにおけるテーマは気候変動対応、食品ロス、地域貢献など多岐にわたりますが、全社的な意識の高さを感じるとともに、実際の取

り組みでも環境配慮型電力の導入や物流領域の共同化、また環境負荷の低減についてもScope3を視野に入れた施策を展開するなど先進性が感じられます。

柿崎：先ほどの話題に戻ってしまいますが、「MS Vision 2030」では前中期経営計画の中で策定されたパーパス「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」に加えて、「サステナビリティ重点課題の同時解決」が謳われています。もともとは個別のものとして定められていましたが、当社の業務を改めて見つめ直すとサステナビリティ重点課題の解決そのものが本業であるという結論に至ったのです。

サステナビリティというと本業を通して経済価値と社会価値を両立していくことが根幹に据えられていますが、CO₂の削減にしても食品ロスの低減にしても結局はコストがかかってしまうわけです。にもかかわらず企業としては収益をあげていくことも求められます。「サステナビリティ重点課題の同時解決」がパーパスに加えられたのは、この二律背反を同時になしえていくという強い想いが込められているのだと思います。

國政：柿崎さんがおっしゃったとおりで、「サステナビリティ重点課題の同時解決」をパーパスとして位置付けたことは当社が真のサステナビリティを実現していくという強い意思表示であると受け止められますよね。

柿崎：とりわけ当社が行うからこそ意義があるのが業界横断のプラットフォーム構築です。物流をはじめとする卸の普遍的な機能は共通化する一方で、各々の得意領域で真の勝負をする、まさに効率的に「共創」と「競争」ができる土台作りの旗振り役を当社が担おうとしています。業界全体の底上げが期待できる素晴らしい構想ですが、これも実は森山前社長時代の地固めに端を発しています。経営トップが代わっても、サステナビリティに寄与する大きな目標が受け継がれているのは驚くべきことではないでしょうか。

対話のさらなる深化と女性活躍が人財強化の重要テーマ

司会

「MS Vision 2030」では成長戦略の一つとして「人的資本強化」が掲げられました。当社の人財戦略やエンゲージメント向上に向けた当社の取り組みについてご意見をお願いします。

國政：成長戦略の中では「人的資本強化」に加えて「デジタル活用」と「新たな需要の獲得」が掲げられていますが、経営戦略と人財戦略の連動という視点を踏まえると、これまでとは若干異なる非連続な人財戦略が求められると考えます。すでに人的資本ポートフォリオの構築が進んでいますので大きな心配はしていませんが、施策を実行する上で必要なスキルセットや人員数をきちんと定義して、採用や育成、配置に反映して欲しいと思います。

エンゲージメント指数は2030年に70%を目指すという高い目標を掲げたことは、当社の組織風土改革に向けた本気度を示すものではないでしょうか。ただ、指数を左右する要素はいくつもありますので、当社にとって相関の高い要素をキードライバーとして明確化し、効果的に施策を展開していくことも必要だと思いますね。

吉川：当社でも2年ほど前から上司と部下による1on1ミーティングを取り入れて、社員のモチベーション向上や成長を支援しています。取り組みの様子とエンゲージメント指数の関連を眺めてみると、上司の1on1に対する本気度が高い部署ほど指数が高い傾向にあると思います。エンゲージメント指数は結局のところ上司と部下の関係性次第と結論付けることもできますが、上司には1on1を使って対話を深めながら部下への期待を語るとともに、中長期的な戦略ストーリーをかみ砕いて説明を行うことで部下のやる気を引き出して欲しいと思います。

柿崎：これまでのような画一的なキャリアアップだけでなく、専門性を活かした

働き方を望む声も高まっています。働き方の多様性が大きなニーズとなっているからこそ、キャリアのロードマップは早いうちから描けるような体制を整えるべきだと考えます。経営側では処遇決定に難しさを感じながらも試行錯誤を重ねていると聞いていますが、よりスピード感を持って検討を進めてもらいたいですね。

また女性管理職比率は2.7%と極めて低いですから、管理職候補者の育成に特化したプログラムを設けるなど、抜本的な取り組みを進めていく時期に差し掛かっていると考えます。

親子上場に関しても徹底したガバナンスが機能

司会

上場子会社における少数株主利益の保護の観点から、当社のガバナンス体制をどのように評価しますか。

柿崎：親子上場については、自身も当社の社外取締役に就任するまでは懐疑的な見方をしていました。しかし実際にガバナンスに参画すると、独立役員のみで構成するグループ取引管理委員会や取締役会において利益相反取引が徹底的に管理されており、社外取締役が意見を述べる機会も確保されているなど、当初の懸念点は完全に払拭されています。また三菱商事(株)が持つノウハウやブランド力には圧倒的なものがあり、戦略の遂行や人財確保の面で経営における好影響は傍から見てもよく理解できます。以上を踏まえると今後も少数株主の

利益保護が十分に図られれば、三菱商事との関係性を継続していく意義は大きいと考えます。

吉川：強調したいのは、全ての社外役員が少数株主保護を最大の念頭に置いて考慮すべき事案と意識した上でガバナンスに携わっているということです。

その上で、柿崎さんがおっしゃったとおり、三菱商事(株)を親会社とするメリットはとても大きいといえます。やはり当社とは異なる視点を持つ方が経営に携わることで適度な緊張感が生まれるほか、今回のような中長期的な戦略を策定していく上では、その効果は計り知れないものがありました。

つまり、当社と三菱商事(株)との関係性はあらゆるステークホルダーにとって良い影響をもたらしているものと捉えています。

國政：少数株主の利益保護に向け、取締役会からの諮問に基づき、親会社グループとの取引について取引目的の適切性、取引目的の妥当性について審議するグループ取引管理委員会の実効性の高さには確信を持っています。仮に不正が疑われる取引が確認されたとしても、きちんと報告がなされる体制が整っていますので、現状のガバナンスを維持できるよう、引き続き社外の視点からチェック機能を果たしていきたいと思います。

司会

本日はさまざまな視点からご意見をいただき、ありがとうございました。



※ 「Volatility (変動性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑性)」「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字を取ったもので、物事の不確実性が高く、将来の予測が困難な状態を指す造語

5 コンプライアンス

三菱食品グループでは、コンプライアンスを遵守し、社会規範に則った行動をとるべく「コンプライアンス行動指針」を制定しています。全グループ役職員が同指針を遵守し、コンプライアンス意識の醸成を図るべく、コンプライアンス強化月間の実施や意識調査アンケートを行い、各種コンプライアンスセミナー等も実施しております。

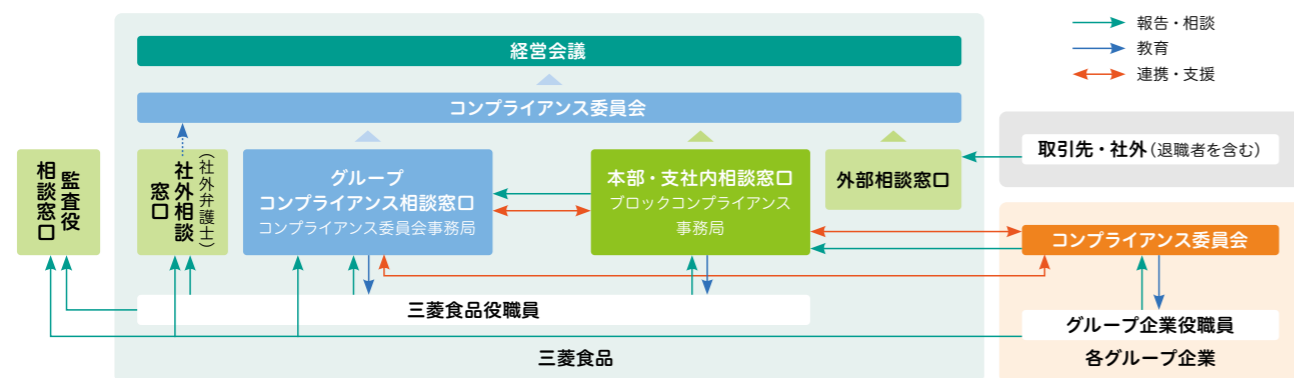
コンプライアンス行動指針 基本理念

役職員は、三綱領を念頭において事業活動を行うとともに、具体的な業務遂行に当たっては、すべての法令及びその精神並びに社内諸規程を遵守し、三菱を冠する企業の一員としての自覚と誇りを常に持ち、社会的良識をもった責任ある行動をとる。

コンプライアンス体制、報告・相談ルート

コンプライアンス委員会では、コンプライアンス意識の浸透・定着を目的に、教育体制の管理・指導及び重要案件が発生した場合の迅速な調査・是正措置の指示、再発防止策の検討・指示等を行っています。コンプライアンスに関する報告・相談ルートとして、組織ライン上の上司のほか、各ブロックコンプライアンス事務局、コンプライアンス委員会事務局、監査役及び社外相談窓口を設置しています。

グループ企業においてコンプライアンス案件が発生した場合は、グループ企業のコンプライアンス委員会から当社の主管者であるブロックコンプライアンス事務局を通して、三菱食品グループコンプライアンス委員会（当社コンプライアンス委員会）へ報告・相談が行われています。

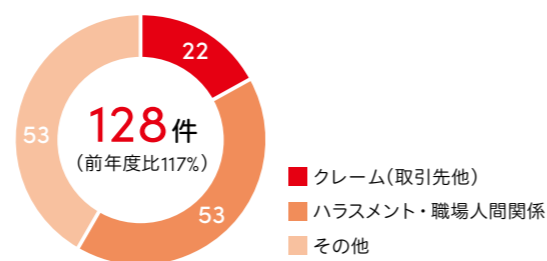


内部通報制度

当社では、公益通報者保護法及びその他関係法令の趣旨に則り、ハラスメント、個人や会計上の不正、あらゆる形態の腐敗行為や人権侵害、法令違反を含む全てのコンプライアンス関連の相談や、問題の早期発見・対応ができるように、コンプライアンス委員会事務局直通的グループコンプライアンス相談窓口を設置しています。経営陣が関与する問題については監査役への通報ルート、さらに社内への相談・通報を希望しない者に対しては社外の弁護士による窓口、取引先及び退職者を含む社外に対しては外部相談窓口を設置するなど、複数の窓口を用意して相談しやすい環境を整えています。

協力者等に対する不利益な取り扱いを行いません。通報者からの信頼性を高め、社内の自浄作用の向上に努めております。

2023年度相談窓口への通報・相談件数



コンプライアンスの取り組みの詳細については、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/esg/governance/compliance/>

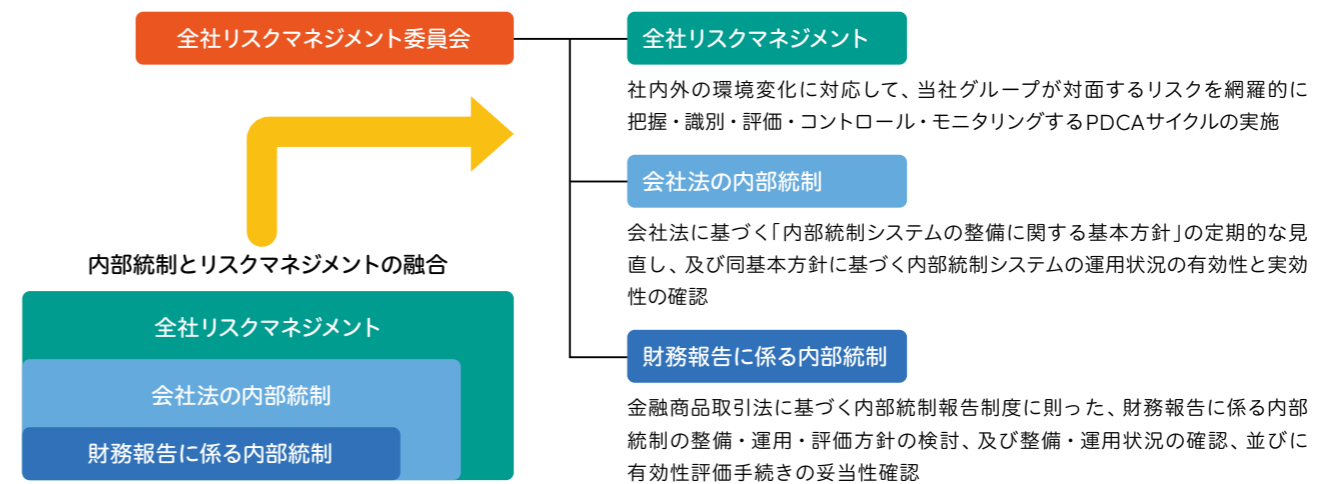
6 内部統制／リスクマネジメント

当社グループは、事業環境の変化に応じて、対面するリスクの把握とその対策の見直しを定期的に行うとともにリスク発生の可能性を十分に認識し、発生の回避及び発生した場合の対処に努めるための取り組みを行っております。

推進体制

当社では、内部統制やリスク管理に係わる重要事項の検討・確認を行う機関として、全社リスクマネジメント委員会を設置し、下記の目的ごとに定期的開催しております。全社リスクマネジメント委員会は、会社全体のリスクを網羅的に把握する

ことにより、会社法及び金融商品取引法に基づく内部統制上の重要なリスクに適切に対応するとともに、その他の重要なリスクについても適切に判断しております。



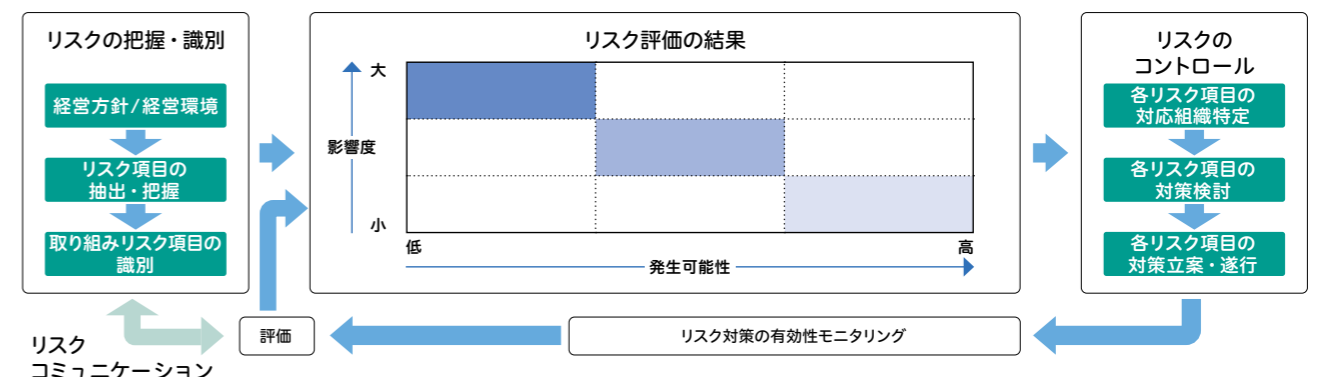
内部統制システムの整備に関する基本方針につきましては、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/corporate/basicpolicy/>

リスクマネジメントプロセス

当社グループは、持続可能な事業活動を行う上での環境変化に対応するため、全社リスクマネジメント委員会を設置し、当社グループが対面するリスクを定期的に把握、識別、評価、コントロール、及びモニタリングする全社リスクマネジメント

プロセスを構築し、整備・運用しております。全社リスクマネジメント委員会においては、リスク対策の有効性を確認した上で個々のリスクの評価を行い、その結果は取締役会に報告しております。

リスク管理PDCAサイクルイメージ



ブランド一覧

当社は卸売事業で培った知見を活かし、小売業様・メーカー様との信頼関係を起点として、生活者の皆様の価値創造に資する商品開発を行っています。当社が提供する「国内オリジナルブランド」と「輸入オリジナルブランド」をご紹介します。

国内	菓子	かむかむ かむかむ	日本橋 榮太樓 榮太樓	生活志向 生活志向	HERSHEY'S ハーシー	マイおつまみ MYおつまみ	素材deプラス 素材deプラス	旬菓吉宗庵 旬菓吉宗庵	からだシフト からだシフト
	加工食品	もっとNippon! もっとNippon!	Lily リリー	Lily casual リリーカジュアル	サザエ サザエ	からだシフト からだシフト	低温食品 低温食品	からだシフト からだシフト	
	酒類	HOPPING J-CRAFT HOPPING	J-CRAFT TRIP J-CRAFT TRIP	J-CRAFT WINE J-CRAFT WINE	NATURAL ORGANIC WINE ナチュラルオーガニックワイン	サワーの素 サワーの素シリーズ	蔵べる 蔵べる	吉田類お薦め 吉田類お薦め	米と水だけのお酒 米と水だけのお酒
	菓子	ニイハオ ニイハオハイボール	パインアメ パインアメサワー	シゲキックス シゲキックスチューハイ	梅酒 梅酒	純米大吟醸 純米大吟醸シリーズ	夢ひらり 夢ひらり	RIZAP監修 RIZAP監修	
輸入	菓子	HARIBO ハリボー	Lindt リンツ	WALKER'S ウォーカー	Ritter リッター	Ricola リコーラ	JACK LINKS ジャックリンクス	Cavendish & Harvey's カベンディッシュ&ハーベイ	VIEIRA ピエイラ・デ・カストロ
	加工食品	Barilla バリラ	Old El Paso オールドエルパソ	Tiptree チップトリ	Klingenberg ヘングステンベルグ	VIRU ヴィルー	Rizzoli リッツォーリ	CRUSCANA® クルスカーナ	
	酒類	TERRE NOSTRE テッレノーステレ	BALEINE ラバレーヌ	Mazzetti マツェッティ	MACKAY'S マッカイ	Skarwood's シェアウッド	Brands A1 ブランド	MeBmer メスマー	
酒類	LUIS FELIPE EDWARDS ルイスフェリペエドワーズ	Segura Viudas セグラヴューダス	CHAMPAGNE VRANKEN ヴランケン	Le Val ルヴァル	HENKELL ヘンケル	Malesan マルザン	ROCHES-LINIÈRES ロッシュ・リニエール		
酒類	SENSI センシ	ZOM ジンマーマン	WODKA GORBATSCHOW ゴルバチョフ	LOGODAJ ログオダジ	WOLF BLASS ウルフブラス	MOUNT RILEY マウントライリー	LOURENSFORD ローレンスフォード		
酒類	MOGEN DAVID モーゲンデヴィッド	C.V.O. ティンカップ	IAN MACLEOD イアンマクラウド	VAZA ヴァザ	YON MAU イヴォンモー	PATRIARCHE パトリアッシュ	La Campana ラ・カンパ		

詳細は当社ホームページをご覧ください。



機能と特徴

当社は、コア事業の卸売事業においてフルエリア・フルカテゴリー・フルチャネルで展開しており、全国をカバーする物流ネットワークを活かして幅広いチャネルに対し、加工食品・低温食品・酒類・菓子の全てのカテゴリーをバランスよく取り扱っています。全カテゴリーで業界トップクラスのシェアであることも圧倒的な強みであり特徴です。

主な拠点の分布図

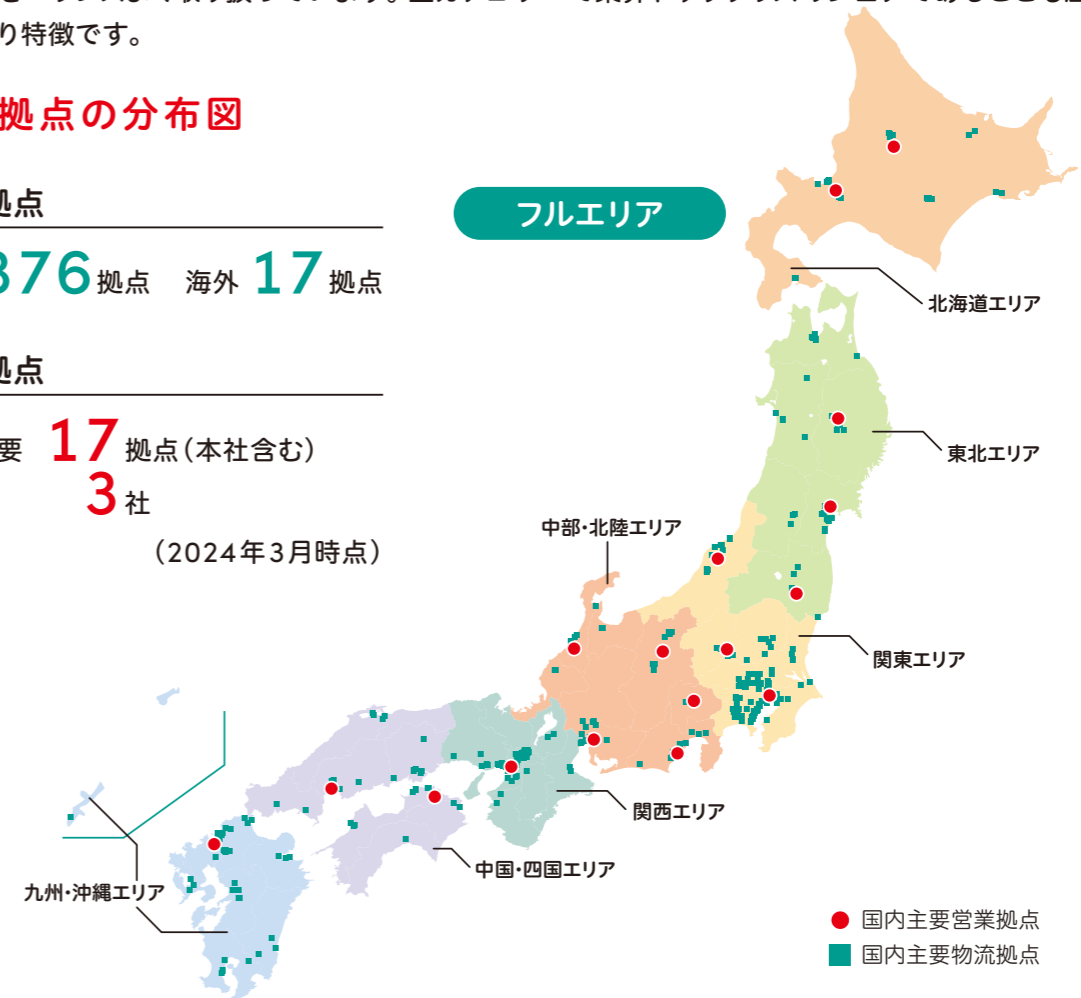
物流拠点

国内 **376** 拠点 海外 **17** 拠点

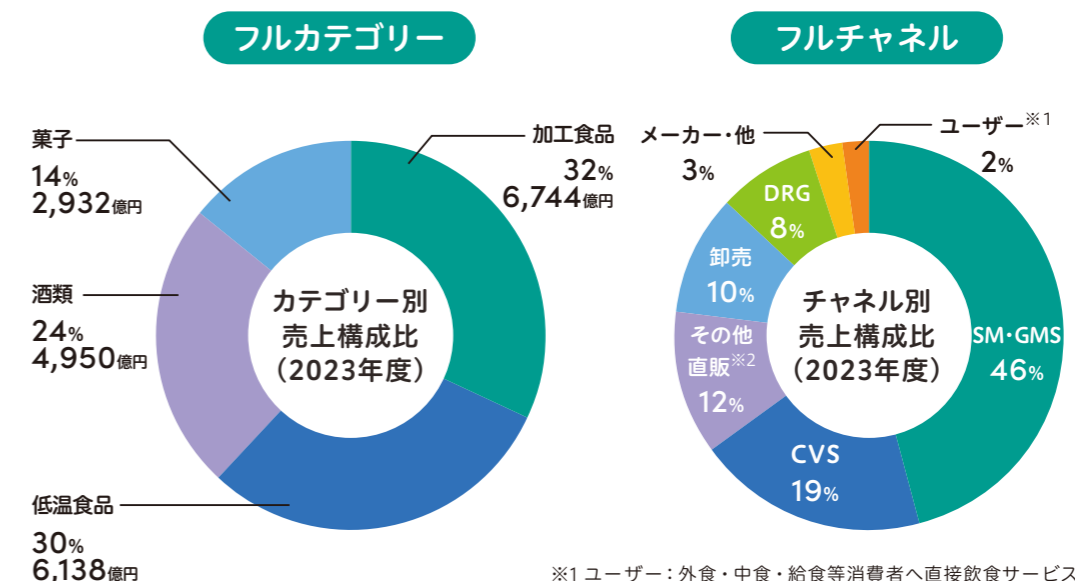
営業拠点

国内主要 **17** 拠点(本含む)
海外 **3** 社

(2024年3月時点)



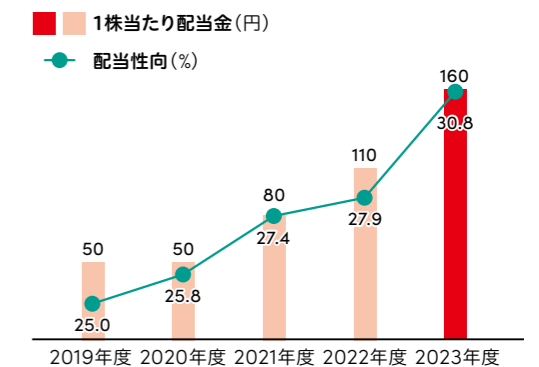
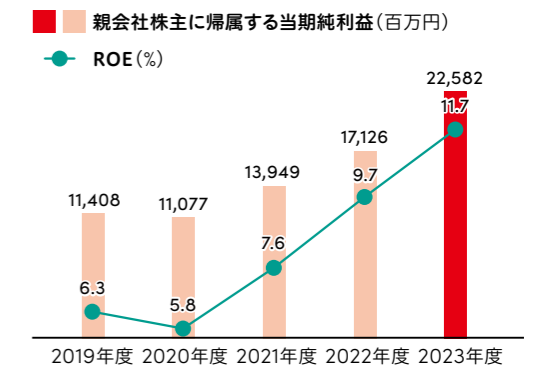
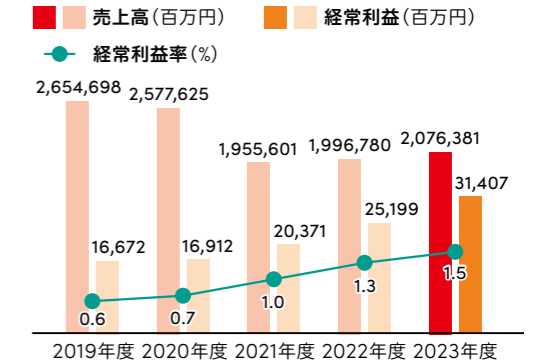
カテゴリー別・チャネル別売上構成比



財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
業績状況(百万円)											
売上高	2,388,226	2,337,252	2,383,064	2,411,474	2,513,427	2,620,316	2,654,698	2,577,625	1,955,601	1,996,780	2,076,381
売上総利益	166,353	164,791	168,797	171,088	175,736	181,858	176,975	170,391	135,160	147,445	150,311
販売費及び一般管理費	150,669	149,528	151,908	153,254	159,033	165,115	161,597	154,769	116,123	124,011	120,783
(物流費)	76,194	77,400	80,471	81,824	84,604	88,442	84,187	82,977	56,325	59,432	57,682
(人件費)	42,759	41,843	40,387	39,797	40,203	40,225	39,861	39,808	38,160	40,487	39,668
経常利益	17,172	17,232	18,217	18,877	18,016	18,374	16,672	16,912	20,371	25,199	31,407
親会社株主に帰属する当期純利益	9,657	9,752	12,492	12,391	10,799	11,963	11,408	11,077	13,949	17,126	22,582
キャッシュ・フロー状況(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	-8,180	19,814	22,787	23,044	18,333	16,313	2,279	23,828	19,284	24,505	55,956
投資活動によるキャッシュ・フロー	-451	-3,315	-3,137	-5,607	-16,301	-16,732	-10,961	-6,256	-11,831	-11,239	-7,731
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,541	-4,522	-4,399	-4,488	-5,616	-4,356	-4,364	-5,198	-39,649	-5,735	-7,305
現金及び現金同等物の期末残高	65,026	77,003	92,238	105,175	101,592	96,817	83,762	96,135	63,963	71,525	112,445
財政状態(会計年度末)(百万円)											
純資産	126,127	139,021	148,145	157,726	167,691	176,107	184,027	197,006	170,291	182,617	203,869
総資産	582,992	577,191	599,394	620,531	693,319	710,940	680,919	684,280	665,177	707,503	794,250
有利子負債	10,124	10,425	9,366	8,897	7,886	7,119	10,037	9,583	8,996	8,241	7,611
自己資本	124,943	138,052	148,101	157,662	167,622	176,012	183,921	196,877	170,156	182,594	203,836
1株当たり指標(円)											
BPS: 1株当たり純資産額	2,186.59	2,416.01	2,591.98	2,759.33	2,933.66	3,080.51	3,218.95	3,445.70	3,908.32	4,203.59	4,692.64
EPS: 1株当たり当期純利益	169.02	170.67	218.63	216.86	189.01	209.39	199.67	193.87	292.31	393.93	519.89
DPS: 1株当たり年間配当金	42.00	42.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	80.00	110.00	160.00
主要な指標											
経常利益率(%)	0.72	0.74	0.76	0.78	0.72	0.70	0.63	0.66	1.04	1.26	1.51
純利益率(%)	0.40	0.42	0.52	0.51	0.43	0.46	0.43	0.43	0.71	0.86	1.09
ROE: 自己資本当期純利益率(%)	7.9	7.4	8.7	8.1	6.6	7.0	6.3	5.8	7.6	9.7	11.7
ROA: 総資産経常利益率(%)	2.9	3.0	3.1	3.1	2.7	2.6	2.4	2.5	3.0	3.7	4.2
PER: 株価収益率(倍)	13.8	14.7	13.1	15.9	16.1	13.8	13.9	16.0	10.3	8.3	10.8
PBR: 株価純資産倍率(倍)	1.1	1.0	1.1	1.3	1.0	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	1.2
自己資本比率(%)	21.4	23.9	24.7	25.4	24.2	24.8	27.0	28.8	25.6	25.8	25.7
配当性向(%)	24.9	24.6	22.9	23.1	26.5	23.9	25.0	25.8	27.4	27.9	30.8
その他											
従業員数(人)	5,598	5,303	4,924	4,849	4,973	5,031	5,019	4,998	4,944	4,944	4,937



(注) 会計基準等の改正(※1,2)については当該基準が適用された事業年度以降の数値より適用しており、過年度の数値には反映していません。
 ※1 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日): 2018年度の期首より適用
 ※2 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日): 2021年度の期首より適用

非財務ハイライト

CO₂ 排出量^{※3}

2023年度
42,135 t-CO₂e

2022年度
42,778 t-CO₂e

**食品総廃棄量
(食品廃棄量+食品リサイクル量)^{※3}**

2022年度
1,785t

2023年度
1,633t

FTSE^{※4} ESGスコア

2022年度
3.1

2023年度
3.6

新卒採用に占める男女比率^{※5}

男性 49.4%

女性 50.6%

(2024年3月時点)

**全取締役に占める
独立社外取締役、女性の人数^{※5}**

独立 4人/10人

女性 3人/10人

(2024年6月時点)

社員エンゲージメント^{※6}

2022年度
58%

2023年度
59%

※3 単体及び主要子会社の連結数値

※4 Financial Times Stock Exchangeの略。イギリス・ロンドンに拠点を置くESG評価機関の一つ

※5 単体数値

※6 社員が自発的に仕事に取り組む意欲

グループ概要

(2024年5月時点)

名称	社外からの評価	所在地	資本金または出資金(百万円)	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)
エル・プラットフォーム(株)		千葉県松戸市	10	物流運営業	75.02
(株)クロコ		東京都文京区	16	業務用卸売業(食品・酒類)	100.00
キャリテック(株)		同上	100	物流運営業	100.00
(株)エム・シー・フーズ		同上	301	輸入食品・食品原料の卸売業	100.00
MSリテイル(株)		同上	100	コンビニエンス店舗運営	100.00
リテイルメディア(株)		同上	100	動画制作・配信事業	100.00
MSコーポレートサービス(株)		同上	100	コーポレート業務受託	100.00
エムシーセールスサポート(株)		東京都千代田区	30	営業業務受託	90.00
(株)ファインライフ		東京都品川区	10	業務用食材・原材料の卸売業	100.00
(株)リョーショクベツトケア		神奈川県横浜市	100	ペットフード卸売業	100.00
アンキッキ協栄(株)		大阪府茨木市	56	業務用卸売・食品加工業	100.00
(株)ケー・シー・エス		兵庫県西宮市	80	食品卸売業・物流業	100.00
MS FOODS USA INC.		アメリカ・カリフォルニア州	ドル600千	買付代行業	100.00
RETAIL SUPPORT (THAILAND) CO., LTD.		タイ・バンコク	Baht 43,000千	物流運営業	49.00
捷盟行銷股份有限公司		台湾・桃園市	台湾元 257,200千	物流運営業	35.00

子会社

関連会社



安全性優良事業所(Gマーク)
安全に優れた運送事業所の証です。安全な輸送のために取り組んでいます。



グリーン経営認証(10年継続のゴールドマーク)
環境保全と経営向上の両立を目指した取り組みを自主的、継続的に行っています。



働きやすい職場認証
自動車運送事業者の職場環境改善に向けた取り組みを「見える化」しています。



大阪府版食の安全安心認証制度
自社工場にて取得。食の安全・安心に積極的に取り組んでいます(2024年7月~2029年6月)。



健康経営優良法人2024(中小規模法人部門)
2021年度より4年連続で選定されています。社員一人ひとりの健康を大切にしております。

会社情報・株式情報

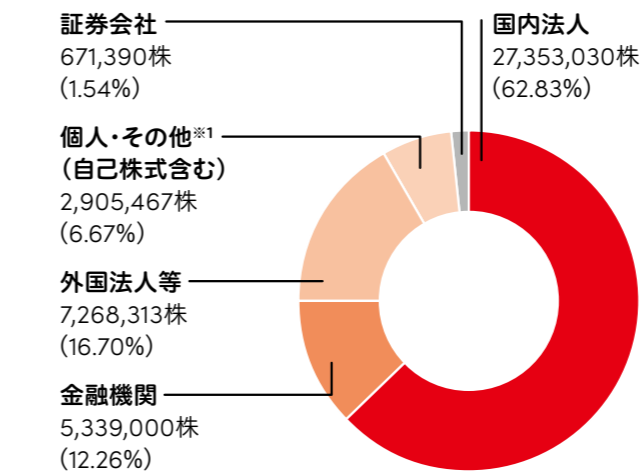
会社の概要 (2024年3月時点)

商号 三菱食品株式会社
本社 東京都文京区小石川一丁目1番1号
資本金 10,630百万円
従業員数 連結：4,937名、単体：4,012名
事業内容 国内外の加工食品、低温食品、酒類及び菓子の卸売を主な事業内容とし、さらに物流事業及びその他サービス等の事業活動を展開

株式の状況 (2024年3月時点)

株式の総数 発行可能株式総数 140,000,000株
 発行済株式の総数 43,537,200株
 (自己株式875株含む)
 一単元の株式の数 100株

株主数 7,141名(前期末比1,693名増)



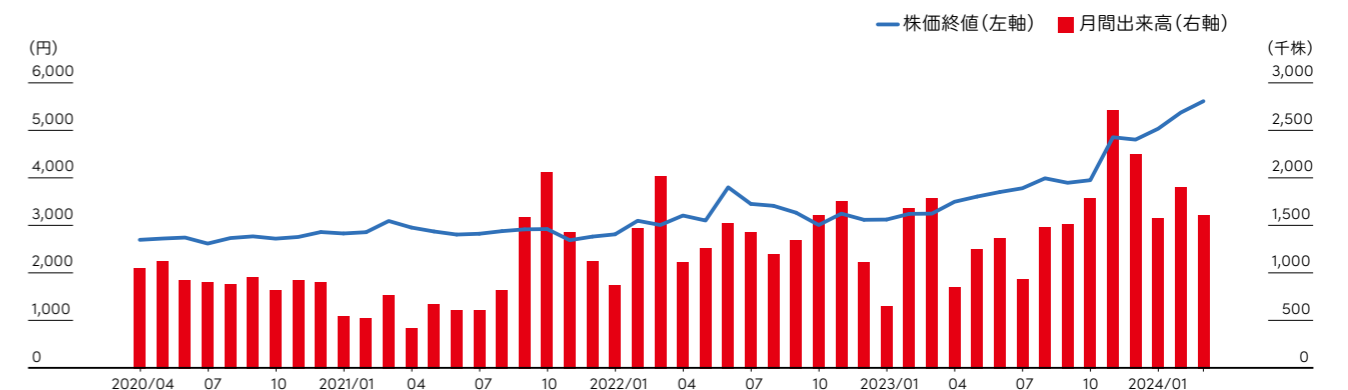
※1「個人・その他」には自己株式875株を含んでおります

大株主

株主名	持株数 ^{※2}	持株比率 ^{※3}
三菱商事株式会社	21,816千株	50.11%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,198千株	7.34%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,164千株	2.67%
株式会社ニチレイ	700千株	1.60%
マルハニチロ株式会社	686千株	1.57%
サントリー株式会社	669千株	1.53%
ハウス食品グループ本社株式会社	611千株	1.40%
テーブルマーク株式会社	600千株	1.37%
三菱食品従業員持株会	480千株	1.10%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	464千株	1.06%

※2 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております
 ※3 持株比率は、自己株式(875株)を控除して計算しております

株価チャート (2024年3月時点)



社外からの評価

健康経営優良法人ホワイト500

日本の食を支える企業であり続けるために社員の健康を最大の財産と位置付け、社員一人ひとりの健康を大切にしております。



えるぼし

女性活躍を含むダイバーシティを推進し、社員が最大限に活躍できる職場環境づくりと、互いに認め合う組織風土の醸成を行っております。



くるみん

「子育てサポート企業」として、社員の育児休業取得率向上など、社員の働きやすい環境整備に向けた各種取り組みを推進しております。



スポーツエールカンパニー

仕事の生産性や生活の質をより良くするために運動は重要な要素であり、社員の運動を日常のアタリマエになるよう支援しております。



DX認定

DX推進とさらなるデジタル人材育成に向けて、会社全体で取り組んでおります。



レジリエンス認証

大規模災害に限らずオールハザードに対するBCP(事業継続計画)の策定や災害備蓄食料等の寄贈を通じて、持続可能な事業活動、社会貢献活動に取り組んでおります。



TCFD

気候変動をサステナビリティ重点課題の一つとして認識し、TCFD提言に賛同表明致しました。



FTSE Blossom Japan Index

ESG投資における代表的な指数の構成銘柄に選定されました。



FTSE Blossom Japan Index

表紙について

「つぎの100年へ、食が創造する未来へ、たすきをつなぐ」をテーマに、つぎの100年においても三菱食品が「新たな食の価値」を創造し、あたたかい食卓を提供し続けているイメージを表現しています。

三菱食品株式会社

東京都文京区小石川一丁目1番1号
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/>

