



Integrated Report 2022

三菱食品 統合報告書

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

数多くの天災が日本各地を襲うその裏側で、当社は常に、食のサプライチェーンの維持・復旧に努めてまいりました。また、平時においても、自然災害などの発生に備え、備蓄や在庫の維持管理を行うことで、どのような局面にあっても、日本の食のサプライチェーン、そして生活者の皆様の食卓を支える一端を担ってきたという自負があります。コロナ禍や地政学リスクの顕在化で持続可能な食のサプライチェーンの重要性が再認識されつつある今こそ、当社が小売業様やメーカー様と共に果たしている社会的機能や役割を、改めて生活者をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただきたいと考え、パーパスを策定しました。

三菱食品は、「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(存在意義)をステークホルダーの皆様と共に体現していきます。

CONTENTS

SECTION 01

三菱食品の概観

- | | | |
|---------------------------|-----------------|----------------|
| 4 三菱食品の誕生とあゆみ | 7 事業セグメント紹介 | 10 三菱食品の特徴 |
| 6 一目でわかる三菱食品
数字で見る三菱食品 | 8 流通における卸売業について | 12 財務・非財務ハイライト |
| | 9 三菱食品の役割・機能 | |

SECTION 02

三菱食品の成長戦略

- | | | |
|---------------------------------|------------------------|------------|
| 14 トップメッセージ | 24 「中期経営計画2023」の概要 | 34 財務ハイライト |
| 20 価値創造ストーリー | 26 「中期経営計画2023」の具体的な施策 | |
| 22 パーパス実現に向けた
中期経営計画の立ち位置と概要 | 32 CFOメッセージ | |

SECTION 03

成長を支える基盤

- | | | |
|---------------------------|----------------|--------------|
| 36 サステナビリティ重点課題への
取り組み | 44 コーポレートガバナンス | 57 会社情報・株式情報 |
| 37 環境 | 52 コンプライアンス | |
| 40 地域・暮らし | 54 内部統制 | |
| 41 健康 | 55 リスクマネジメント | |
| 42 価値創造の基盤 | 56 グループ概要 | |

目指す在り姿

企業としての存在意義・あらゆるステークホルダーに対して負う使命

**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**

パーパスを実現する中で目指す在り姿

**次世代食品流通業への進化
(サステナビリティ重点課題の解決)**

ビジョンの実現に向けて、中期的に掲げる
具体的な経営方針・経営戦略

パーパスの実現に向けた経営基盤

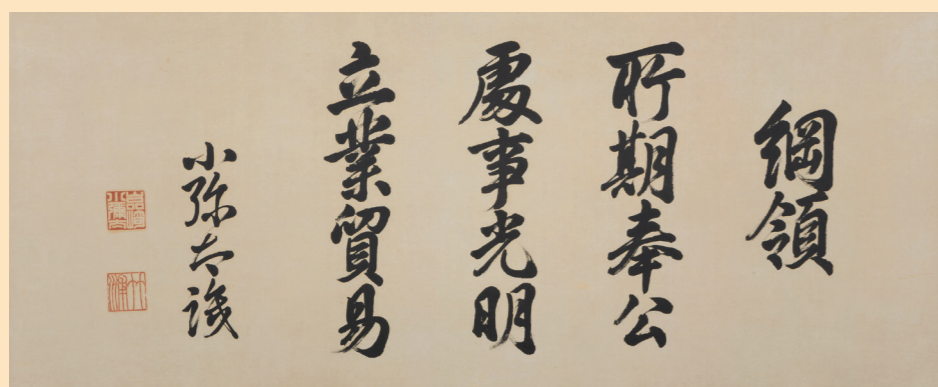
パーパスの実現に向けて全社員が心得るべきこと

三菱グループの経営の根本理念



「三綱領」は、1920年の三菱第四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されたものです。旧三菱商事は1947年に解散しましたが、三菱商事においてもこの三綱領は企業理念となっており、三菱商事グループの一員として、三菱食品もこの三綱領を企業理念としています。

三綱領



所期奉公

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。

(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)

处事光明

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

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

サステナビリティ方針

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下記のように定めています。

私たち三菱食品グループ*は、食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現を目指し、

- 1 地球環境の保護を含む社会課題の解決と、持続可能な社会の実現に貢献することで、三菱食品グループに係る全ての人々の人生を豊かにしていきます。
- 2 人権及び多様な価値観・個性を尊重します。
- 3 社員を最大の財産と考え、社員の健康、安全で快適な労働環境の実現、多様な働き方を尊重することで、ワークとライフの充実と個人の能力開発を促進します。
- 4 国際ルールや関連する法令を遵守するとともに、公正で透明な企業統治を行います。
- 5 ステークホルダーとの対話を積極的に行うとともに、企業情報を適時・適切に開示します。
- 6 生活の基盤となる食のライフラインを担う企業として、食の安全・安心・安定供給を常に維持するため、社会や環境を意識したサプライチェーンを構築します。
- 7 日本や世界各地域の豊かな食文化を育むことを通じて、全ての人が健康に暮らせる環境づくりに貢献します。
- 8 社会の課題・ニーズの変化に対応した、社会貢献活動を継続していきます。

*三菱食品グループ：三菱食品株式会社及び全ての子会社

編集方針

目指す在り姿やパーパスを実現するには、財務／非財務の資本を共に活かしていく思考と、迅速で的確な意思決定に基づく企業活動が不可欠です。また、ステークホルダーの皆様の理解を得られるよう、思考や企業活動を誠実に情報開示していくことも重要であると考えています。三菱食品グループにとって初めての統合報告書となる本誌は、財務情報に加え、ESG*を含めた三菱食品グループの事業活動全体について、多面的・統合的な編集を行いました。本誌のみならず、コーポレートWebサイト、「有価証券報告書」や「三菱食品通信」等のツールを通じて、適時・適正に情報を開示することで、説明責任を果たしていきます。

*環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の3つの観点

参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC、現VRF)「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

表紙について

街をモチーフに、当社のサプライチェーンが人々の食生活を支えているイメージをイラストで表現しています。

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

2021年4月1日～
2022年3月31日(2021年度)
(ただし、一部2022年度の活動内容も含んでいます)

見直しに関する注意事項

本誌には、当社及び関係会社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。

三菱食品の誕生とあゆみ

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。

明治屋商事(株)

食品・酒類に強みを持つ

- 1885 ● 明治屋創業
- 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

加工食品卸で業界トップ

- 1925 ● (株)北洋商会の商号のもとに水産缶詰の国内販売会社として旧三菱商事(株)全額出資で設立
- 1979 ● (株)北洋商会、野田喜商事(株)、新菱商事(株)が合併し、(株)菱食誕生
- 1995 ● 東証二部上場、(株)リョーカジャパン発足
- 1997 ● 東証一部銘柄に指定
- 2000 ● 埼玉県酒類販売(株)から(株)リョーショクリカーに商号変更
- 2001 ● (株)リョーショクリカーと(株)中泉が合併
- 2003 ● (株)祭原と合併、(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
- 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

(株)サンエス

菓子卸

- 1935 ● 島田美徳初代社長が菓子卸業を創業
- 1948 ● 東京東神田に(株)三エス商会設立
- 2000 ● 会社創業65周年
- 2008 ● 会社創立60周年
- 2010 ● (株)サンエス(北海道)と合併、支店化

(株)フードサービスネットワーク

物流事業

- 2002 ● (株)エフエスエヌ設立、(株)ダイエーロジスティクス・システムズからローソン向け物流事業を取得
- 2003 ● (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、(株)ナックスナカムラから(株)ファインライフの株式80%を取得し、子会社化

2011

- 4社経営統合発表
- 三菱食品(株)誕生

三菱食品株式会社

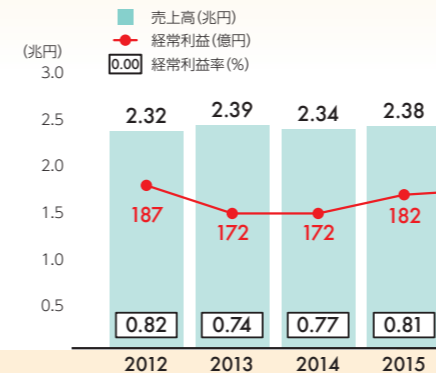
- 2012 ● 経営統合完了

フルエリア・フルカテゴリー化を実現

2012年の経営統合後、2015年度を最終年度とする「中期経営計画2015」及び2020年度を最終年度とする5カ年の経営方針「経営方針2020」を策定、推進してきました。

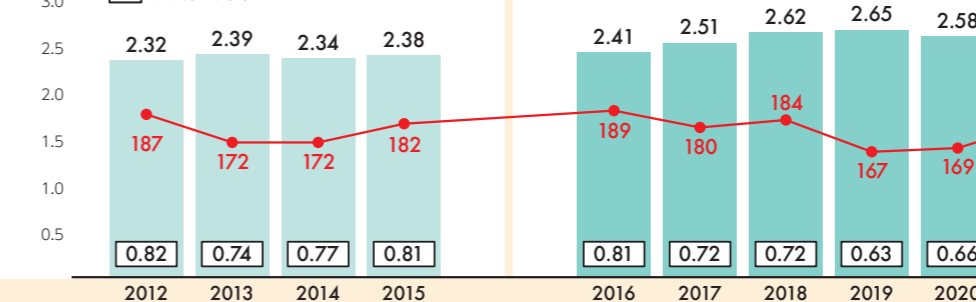
中経2015

PMI(経営統合プロセス)の実践：
企業文化、商慣習、業務の統合を通じて総合食品商社としての基盤整備



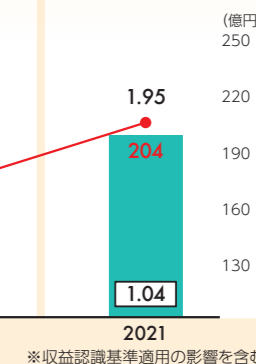
経営方針2020

経営基盤の強化：
インフラ(システム・物流)を整備し、事業拡大を通じて業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立、一方で市場環境の激変等により収益性は低下、さらなる進化が求められる時代へ



中経2023

統合より10年が経過し、第2ステージに入る
▶ P22-31参照



※収益認識基準適用の影響を含む

中経2015

経営方針2020

中経2023

食のライフラインへの対応

当社は、くしくも東日本大震災が発生した2011年に誕生しました。同年2月に菱食、明治屋商事、サンエス、フードサービスネットワークの経営統合を発表し、3月には三菱食品発足に向けた準備を進める中、11日に大震災が発生し、各社の支社や物流センターが大きな被害を受けました。安全確保は当然重要ですが、私たちの仕事は食のライフラインを担っており、自らがいち早く正常な状態に戻ることが地域のためになるという考えのもと、被災者としての一面もありますが、使命感を持ってライフライン確保に取り組みました。その後も、2014年の広島での豪雨による土砂災害、2016年の熊本地震、2018年の西日本豪雨等、甚大な被害をもたらした自然災害が数多く発生しましたが、当

社は食のライフラインを確保するために積極的に取り組み、お客様や地域の復旧に貢献し続けています。



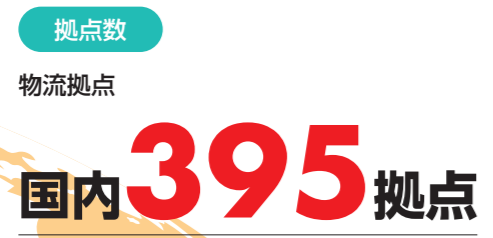
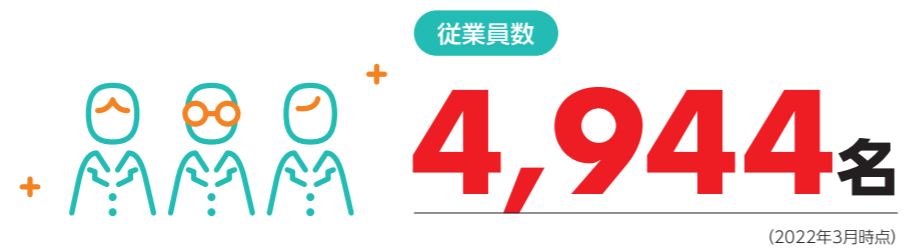
2011年3月、東日本大震災で被害を受けた拠点に物資を届けました

次世代食品流通業への進化

一目でわかる三菱食品

数字で見る三菱食品

三菱食品グループは、連結売上高2兆円にせまる総合食品商社です。全ての食品カテゴリーを取り扱い、それぞれのカテゴリーでも業界トップクラスの売上シェアを誇っています。



約5,000名の従業員と全国に支社支店、物流400拠点を擁し、約6,500社のメーカー様の商品を小売業様約3,000社、16万店舗に届ける基盤を有しています。

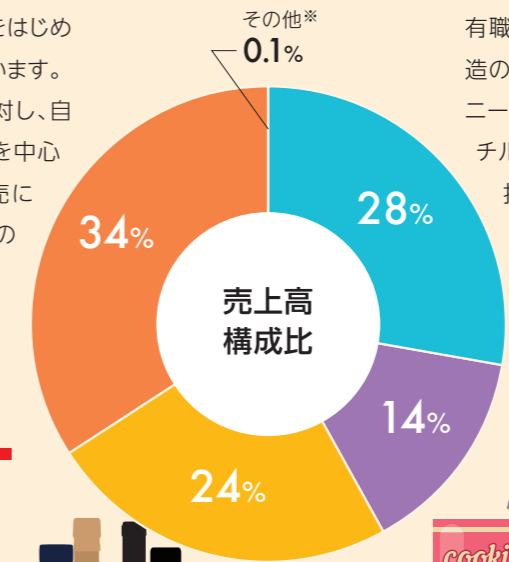


事業セグメント紹介

三菱食品グループは、加工食品、冷凍食品・チルド食品・デリカ・生鮮食品、酒類、菓子、原材料などの幅広い取り扱いにより、多様化する生活者のニーズに応えた商品を調達・提供しています。



飲料・麺類・レトルト食品・調味料をはじめとした常温商品の取り扱いをしています。生活者の「健康意識の高まり」に対し、自社オリジナル商品「からだシフト」を中心とした健康関連食品の開発・販売に注力するなど、今後の成長分野への取り組みを強化しています。



有職主婦や単身者の増加といった社会構造の変化を背景に、多様化する生活者のニーズに対し、冷凍食品、アイスクリーム、チルド食品、デリカ、生鮮食品などの取り扱いをしています。

当社の鮮度管理機能や、全国に広がる低温物流網を駆使し、日本全国のお客様へ、安全・安心、おいしさと鮮度をお届けしています。



ビール、日本酒、ワイン等、全てのカテゴリーの酒類について、生活者の方々の豊かな食生活に貢献するべく、バラエティ豊かに取り揃えています。また、お酒の情報サイト「たのしいお酒.jp」を運営し、酒類全般を幅広く捉えた有益な情報発信を行うことで、新たな需要の掘り起こしをしています。

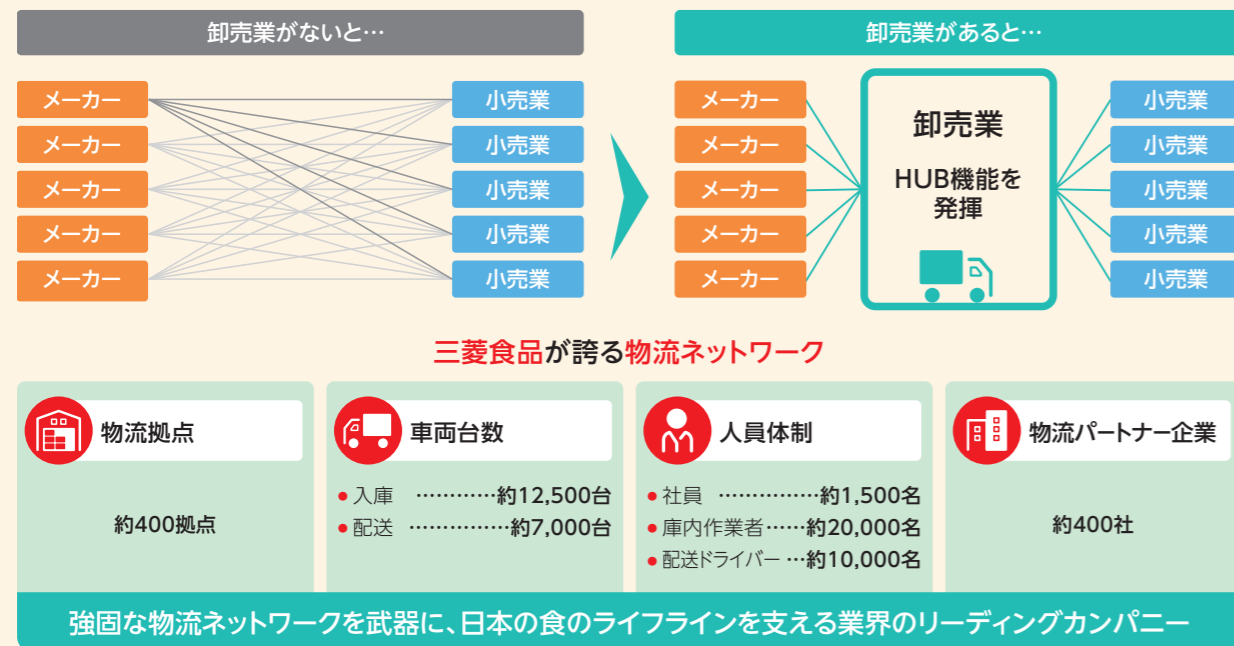
老舗や地域の銘菓など幅広い商品を取り扱うとともに、生活者ニーズを捉えた自社オリジナル商品や、世界の食文化に育まれた魅力的な輸入菓子などで、新たな売場創出や魅力度アップに取り組んでいます。

※円グラフにはその他の事業(26億円、0.1%)を含んでおります。

流通における卸売業について

卸売業がある流通

卸売業がない場合、全国の多数のメーカーと小売業が直接取引することになり、リレーションが煩雑で高コストとなります。一方で卸売業がある場合は、卸売業がHUB機能^{※1}を発揮することで物流、受発注、決済、商品情報、生活者情報、販促情報など、高効率でシンプルなリレーションを実現することが可能となります。



COLUMN

食品流通業界における物流課題

2022年時点において、国内では物流コストインフレが進んでおり、加えてウクライナ問題など社会経済の不確実性が高まっています。この中で、現在物流業界が捉えている物流課題は、右の4つが代表的なものです。

01 EC^{※2}の拡大

貨物の小口化が進み、営業用トラックの積載率は40%を下回る水準まで低下。運送会社の収入面、労務確保などの問題を解消する事に取り組むべく、合理的な配車を目指す必要がある

02 2024年問題

トラックドライバーにも時間外労働の上限規制、「働き方改革」が適用され、2024年より特に時間外労働を厳格に削減させるべく、荷主としても責任ある対応を果たさねばならない

03 ドライバー不足/高齢化

道路貨物運送業の従事者数は2030年には2015年から約3割も減少すると予測され、現状と同じ物流を維持することは困難。特に若年層の雇用は他産業に比較して競争力は低い

04 カーボンニュートラルのニーズ

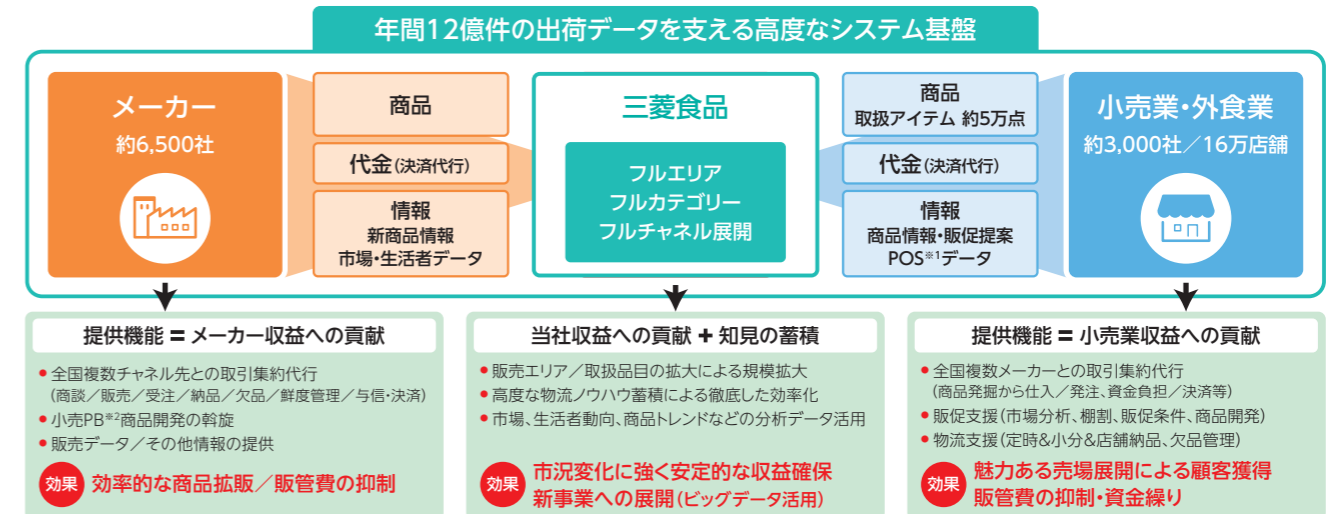
日本政府は脱炭素に関して、2050年カーボンニュートラルの実現を目標としており、食品物流業界においてもCO₂排出抑制に積極的に取り組んでいる

※1 業界ネットワークの結節点としての機能 ※2 電子商取引

三菱食品の役割・機能

三菱食品の役割

三菱食品は、「物流」「商品販売」「決済」の基本機能に加え、付加価値のある「情報」を提供するHUB機能として、食のサプライチェーンの中心的役割を担っています。また、日本の食文化の維持・発展に貢献し、サプライチェーン全体の最適化・効率化を支え、最終的に生活者へ低コストでの食の供給を実現しています。さらに食のサプライチェーンの持続可能な社会の実現を目指し、自然災害やパンデミックなどの有事にも、日本の食のライフラインを支えるリーディングカンパニーとしての役割も果たしています。



三菱食品のマーケティング機能

変化し続ける生活者のニーズを理解し、接点を拡大するアプローチの強化が重要となる中、「自社」「競合・商圈」「顧客」の分析を通して事業環境の理解を深め、対応する重要性が増しています。三菱食品は、顧客理解の深掘り、顧客接点拡大へのアプローチの観点で提案を行うなど、生活者起点のマーケティングを実践し、小売業・メーカー様の課題を解決します。



消費動向の分析とメガトレンドの予測

「社会・経済、生活・消費の各種調査データ」と「独自の食品の消費・販売動向」を合わせて分析し、社会や生活のメガトレンド(変化の潮流)を抽出。食市場の近未来の予測を行い、お取引先様の経営に役立つ情報を提供しています。これをベースにして「シニア対応」「働く女性対応」「食品値上げ時の対応」など具体的なMD提案^{※3}を行っています。

※1 販売時点情報管理 ※2 プライベートブランド ※3 商品政策

三菱食品の特徴

当社は、フルエリア・フルカテゴリー・フルチャネルで接点を持つ数少ない食品卸であり、商品開発力や三菱商事グループの総合力を活かしたインフラ・機能・経営財務基盤、またESGに配慮した経営等を強みとしています。

フルエリア・フルカテゴリー・フルチャネル

全国に広がるフルエリアでの流通ネットワークを通じて、ロジスティクスの最適化を図っています。また、そのネットワークを活かして幅広い業態に対し、加工食品から菓子まで全てのカテゴリーでバランスのよい品目を取り扱っています。

物流拠点

国内 **395** 拠点

海外 **17** 拠点

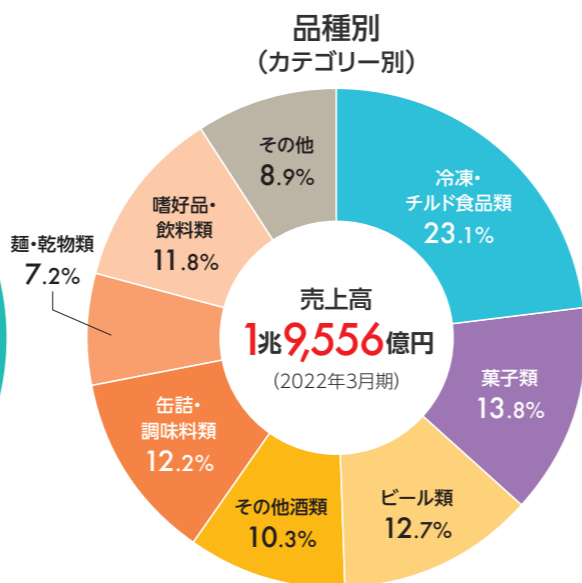
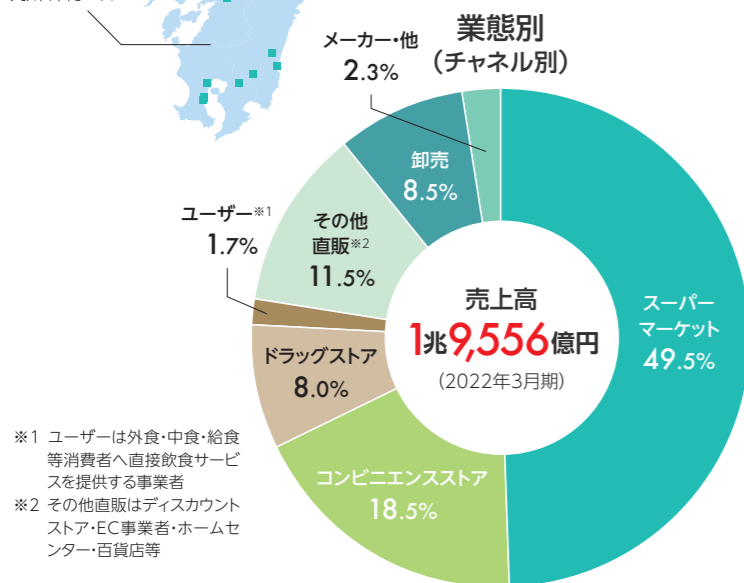
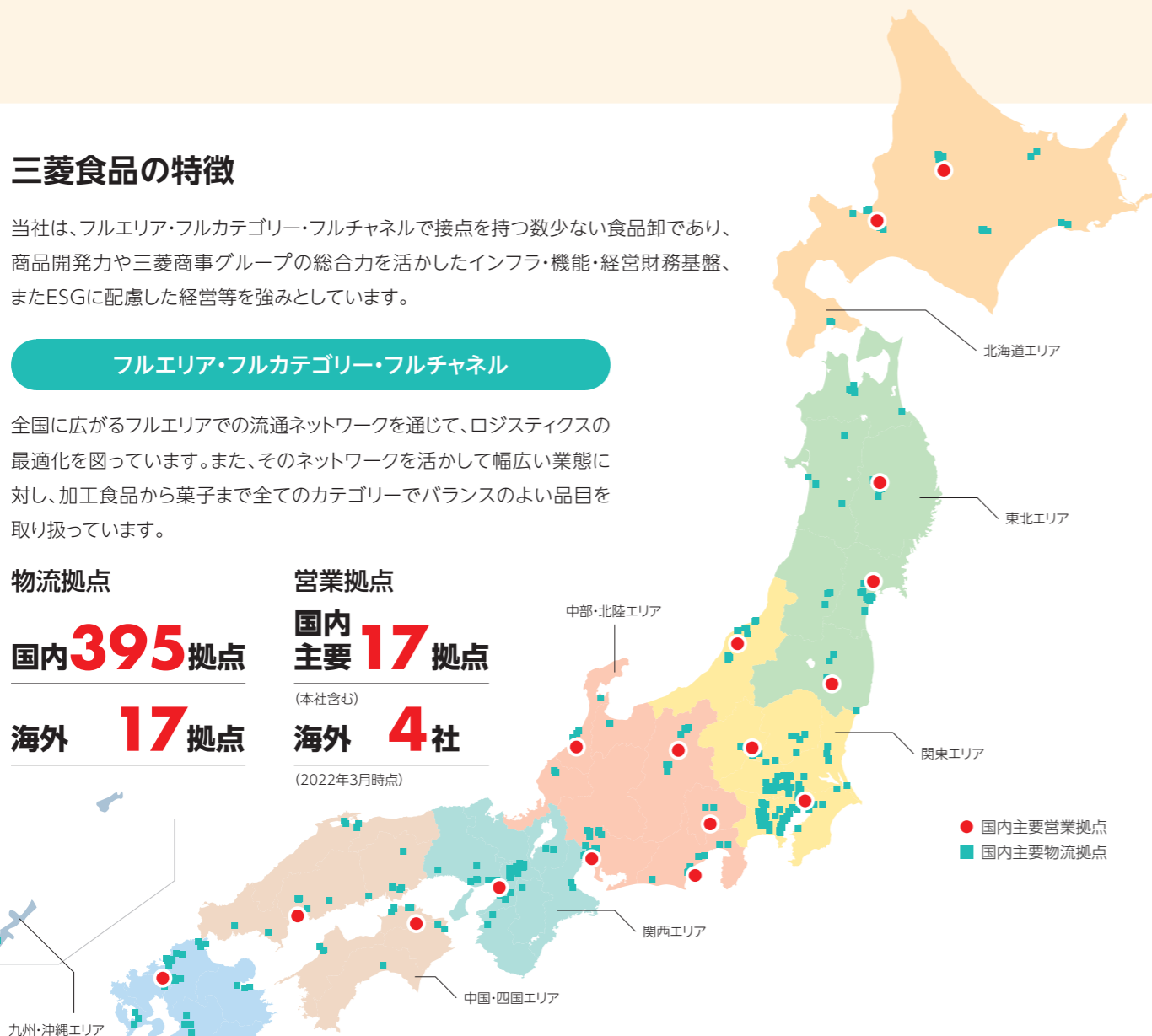
営業拠点

国内 **主要 17** 拠点

(本社含む)

海外 **4** 社

(2022年3月時点)



※1 ユーザーは外食・中食・給食等消費者へ直接飲食サービスを提供する事業者
 ※2 その他直販はディスカウントストア・EC事業者・ホームセンター・百貨店等

商品開発

定評あるオリジナルブランド、新規市場創造を目指すメーカー様との共同開発、名店・地域とのコラボレーションに加え、小売業様のPB開発支援など、多様化する生活者ニーズに応えた商品開発を行っています。

ライフスタイルマーケティングに基づく生活者ニーズを捉えた開発企画力

生活者のライフスタイルと消費ニーズの理解に基づく商品の提供が求められる中、生活者の「実際の購買行動」の分析から生活者像を抽出し、独自のライフスタイルマーケティングを展開しています。

そのライフスタイルマーケティングをベースにして、小売業様のニーズに合わせた、さまざまな商品、キットの開発・製造を行っています。



世界の価値あるブランドをラインアップ

厳選した世界各国の伝統・定番ブランドの価値とおいしさを、メーカーとマーケティング・戦略を共有しながらお届けしています。

旅したことがある国の、懐かしい味。まだ見ぬ国の、憧れの味。世界の味を楽しむなら、やはり本場で作られたものが一番です。当社では、各国の食文化に育まれた伝統的な菓子や食品の中から確かな価値を持つものだけを選び、生活者にお届けします。

三菱商事グループ

世界各地と接点を持つ三菱商事グループの総合力を活用し、原料・資材の調達など幅広い事業を展開しています。さらに、最新のデジタル技術を用いたグループ企業との実証実験や、食のビジネスを起点とした地域コミュニティへの貢献など、高い知見とネットワークを活かしてさらなる企業価値の向上を図ります。

サプライチェーンマネジメント

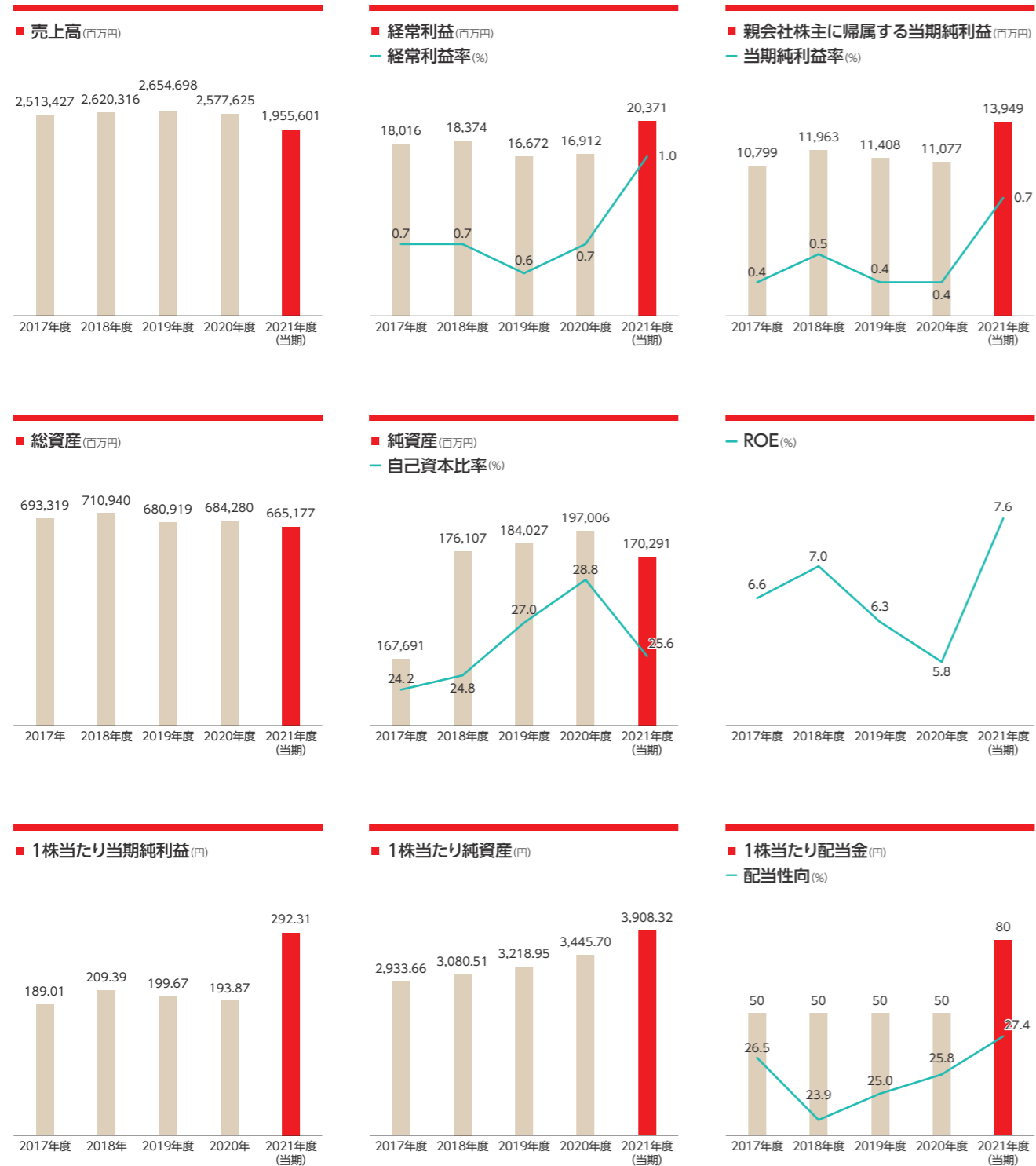
社会環境が大きく変化中、当社は食品流通を担う企業として、物流現場での日々の改善、システム化、機械化による省力化・生産性向上を図り、課題解決に努めるとともに、今まで以上に製・配・販^{※1}の連携を行い、サプライチェーンの最適化を目指しています。



※1 製(メーカー)、配(卸売業)、販(小売業)のこと ※2 三菱食品において、食品の物流でIoTやAIを駆使し省人化・標準化を目指すということ

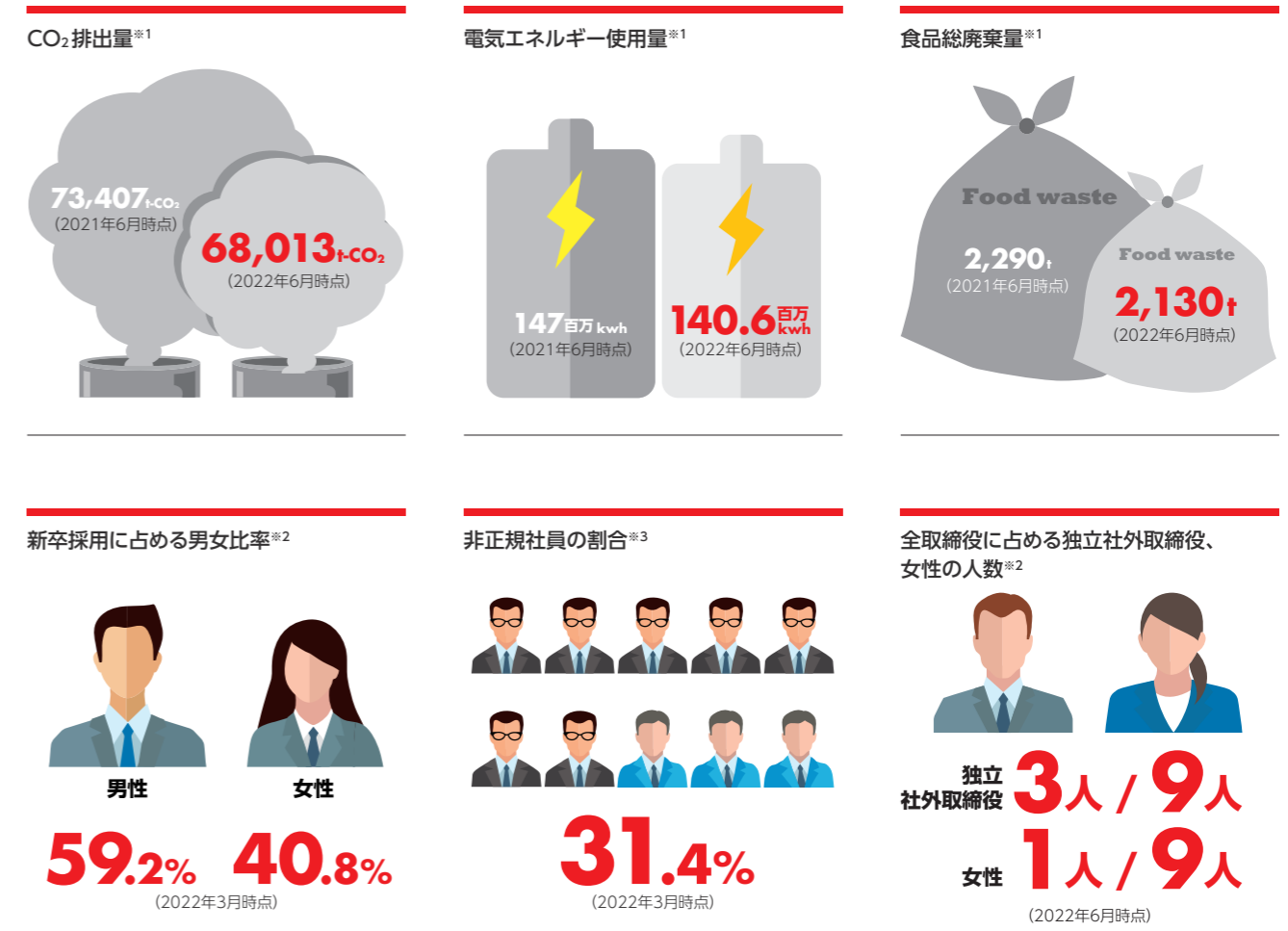
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト



※「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)等を2021年度の期首より適用しています。

非財務ハイライト



※1 三菱食品単体及び主要子会社の合計数値 ※2 三菱食品単体数値 ※3 三菱食品連結数値 にて記載しております。

外部評価

「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。

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。

「中経2023」を下支えするDX*4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。

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*5提言に賛同表明致しました。

大規模災害に限らずオールハザードに対するBCP*6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。

※4 デジタルトランスフォーメーション：デジタル化によって社会や生活をより良いものに変化させること ※5 気候関連財務情報開示タスクフォース ※6 事業継続計画

代表取締役社長
(兼)CSO※1
(兼)CHO※2(健康増進担当)
京谷 裕



食品株式会社

TOP MESSAGE

食のビジネスを通じて

パーパス(存在意義)と 目指す在り姿

2011年、三菱食品は、4つの食品流通会社が経営統合する形で誕生し、以来、卸売事業の機能強化や事業領域の拡大を通じて、強固な経営基盤の構築と持続的成長を図ってまいりました。経営統合から10年が経過し、またコロナ禍に代表される事業環境の大きな変化を踏まえ、昨年、「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」を当社のパーパス(存在意義)に決めました。

パーパス策定の背景の一つには、当社が担う事業の役割や価値を、生活者をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただきたいという思いがあります。2011年の東日本大震災をはじめ、数多くの天災が日本各地を襲うその裏側で、当社は常に、食のサプライチェーンの維持・復旧に努めてまいりました。また、平時においても、自然災害などの発生に備

持続可能な社会の実現に貢献する

え、備蓄や在庫の維持管理を行うことで、どのような局面にあっても、日本の食のサプライチェーン、そして生活者の皆様の食卓を支える一端を担ってきたという自負があります。

一方、人口減少をはじめとするさまざまな社会環境・事業環境の変化は、食のサプライチェーンそのものを揺るがしかねないリスクをはらんでいます。持続可能な社会の実現には、安定した食の供給が不可欠です。当社の役割は、生活者の皆様からは表立って見えにくい部分ではありますが、コロナ禍や地政学リスクの顕在化で持続可能な食のサプライチェーンの重要性が再認識されつつある今こそ、当社が小売業様やメーカー様と共に果たしている社会的機能や役割を、改めて生活者をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただきたいと考え、パーパスを策定しました。

このパーパスを実現する上で、中期的に目指す在り姿を「次世代食品流通業への進化」と掲げています。戦後爆発的な人口増加を背景に高

度経済成長を実現した日本社会が加速して人口減少へと向かう中、全ての企業は、社会環境・事業環境の大きな変化に柔軟に対応し、自己変革を進めることが求められています。特に日本においては、世界に類を見ない変化に直面せざるを得ない中、正解がない道筋において、常に私たち自身で考えてチャレンジし、解答を見つけ出す試行錯誤が必要となります。さまざまな試行錯誤を繰り返しながら、会社の形やプロセス、そして社員のマインドセットを変革し、いかなる変化にも対応可能な、食のサプライチェーンを守り続けることができる存在、つまり「次世代食品流通業」に近づくことができると考えています。

また、食のサプライチェーンは、中間流通業である当社一社で到底守れるものではなく、そこに関わる小売業様やメーカー様をはじめとするステークホルダーの皆様と共に実現していくことが不可欠です。そのためには、当社がお客様から信頼され、選ばれ続ける存在でなければなり

※1 CSO: Chief Sustainability Officer ※2 CHO: Chief Health Officer



ません。「次世代食品流通業」のもう一つの姿として、これまでの事業の枠を超え、社会課題の解決にも寄与することで、経済価値のみならず社会価値、環境価値も創出し、それをステークホルダーの皆様とも共有しながら、前進してまいります。

食品流通における強みを活かして

全ての食品カテゴリーを取り扱う当社は、それぞれのカテゴリーで業界トップクラスの売上シェアを有しています。また、約5,000名の社員、国内17箇所の営業拠点（本含む）に加え、全国津々浦々にまで広がる約400箇所の物流拠点網といった基盤をもとに、約6,500社のメーカー様の商品を、スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ECなどあらゆる業態の小売業様約3,000社、外食産業様を含め、16万店舗に供給するサプライチェーンを構築しています。

「中経2023」では、これらの当社の強みを活かし、従来、食品卸として提供してきた伝統的な機能にとどまらず、既存の機能のさらなる高度

化、そして新たな機能を身につけることで、全てのお客様に新たな付加価値を提供してまいります。

そのための一つの鍵となるのが、デジタル技術の活用です。あらゆる業態の小売業様、メーカー様とつながるインフラを持つ当社には、食品流通に関するデータが国内トップクラスの規模で蓄積されています。最新のデジタル技術とこのビッグデータを組み合わせることでデータ・プラットフォームを構築し、卸売事業の伝統的な機能分野では、在庫管理や流通効率化など、サプライチェーン全体の最適化と流通コスト削減に向けて、小売業様やメーカー様に活用いただき、皆様の経営課題解決や、社会課題の一つであるフードロスの削減などにもつなげたいと思っています。

また同時に、フルエリア・フルカテゴリー・フルチャネルから得られる食品流通ビッグデータに加えて、当社の深い生活者理解のノウハウ、小売業様を通じた豊富な生活者接点などを活かし、全てのお客様に対し、需要予測やトレンド予測、販売促進機能といった新たな付加価値を提供するデジタル・マーケティング・プラットフォームを整備しているところです。

中長期での市場環境の変化に伴うリスクと機会

中長期的には、国内人口のさらなる減少や地政学的リスクの高まり、デジタル化をはじめとするイノベーションの進展など、今後もさまざまな外部環境の変化が予測されます。しかし、食品は電波にのせて運ぶことはできませんし、画面を見て空想するだけで空腹が満たされること

もありません。当社の本質的な機能である、生活者の皆様のお手元に食品をお届けするという食品流通機能は、決して失われることはありません。

今後国内では、人口減少や少子高齢化に加え、都市部と地方の人口格差もさらに拡大することが見込まれます。約1億2,500万人の国内人口が加速度的に減少していく中で、需要そのものが物量的に拡大していくことは望めません。そのような環境下でお客様に選ばれ続けるためには、量から質へと新たな価値を創出し続けていく必要があります。

また、原料のほとんどを海外からの輸入に依存していることは、日本の食品業界全体が抱える大きなリスクの一つです。気候変動の影響もあって年々上昇傾向を見せてきた原料価格は、ロシアによるウクライナ侵攻によってさらに拍車がかかっており、原料価格の高騰はまだまだかつてないほど深刻な状況となっています。当社では、残念ながらこの状況は早期に解消が難しい課題として、そのリスクを勘案した経営を進めているところです。

さらに、食品以外のエネルギー、希少金属、穀物

といった分野においても、グローバル社会の分断化の流れは、既存サプライチェーンが根底から覆されるリスクをはらんでおり、そうした認識のもと、アンテナを高く、世界の動向を注視して先を見通し、安全を重視した企業運営を心がけております。

2022年3月期の振り返りと次期の見通し

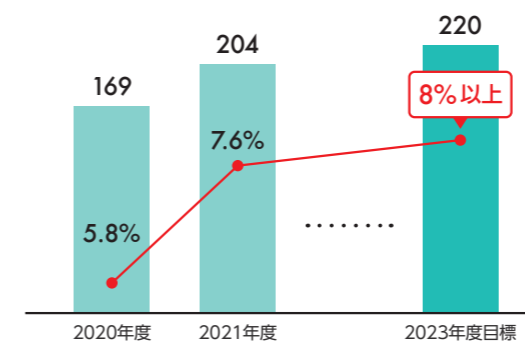
2022年3月期の業績は、売上が1兆9,556億円*となりましたが、営業利益は前期比21.9%増の190億円、経常利益は同20.5%増の204億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同25.9%増の139億円と、史上最高益を更新しました。

2011年4月の経営統合以降、当社では、異なる歴史やカルチャーの中でそれぞれ発展してきた旧4社のPMI (Post Merger Integration: 経営統合後の統合プロセス) を進め、基幹システムの刷新も含め、オペレーションの共通化・効率化を図ってきました。

「中経2023」では、これまで構築してきた強固な財務基盤と事業基盤を土台に、成長に主眼を置いた4社統合の「第2ステージ」への変革を図っている中、さまざまな取り組みが実を結びつつあり、過去最高益とROEの再上昇につながったものと考えています。特に、売上が低下した中でも収益を伸ばせたことは、当社が機能の高度化を通じ、より付加価値の高いサービスを提供しながら、お客様と共に成長できていることの証左であり、いよいよ踊り場を脱却し、新たな成長軌道に入れたと言えるのではないかと考えています。今後も新たな収益の柱を育

中期経営計画2023 経常利益・ROE目標

■ 経常利益(億円) ● ROE(%)



*当社は2022年3月期の期首から「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)等を適用しているため、前期の売上高との比較は記載していません。

成し、変革を推し進めていくことが重要であり、「中経2023」の3年間で自己変革を加速させる所存です。

2023年3月期については、当面原料価格の高騰や長期化するコロナ禍の影響、さらには地政学的リスクの高まりなどを背景に、不透明な状況が続くことが予想されます。そのような中、売上高は前期比1.8%増の1兆9,900億円、営業利益は同4.5%増の199億円、経常利益は同5.5%増の215億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同0.4%増の140億円を見込んでいます。「中経2023」の数値目標の一つ、ROE 8%については、1年前倒しでの達成を見込んでおり、また引き続き最高益を更新することで、「中経2023」の経常利益目標である220億円についても、最終年度に確実に達成すべく着実に前進してまいります。

「中経2023」達成に向けて

「中経2023」の初年度を順調に終え、2年目となる2022年4月には、これまでの商品カテゴリーごとの組織を発展的に解消し、お客様視点での経営サイクルの循環をさらに加速すべく、エリア統括制を導入するという組織再編を実施しました。また、新たに「商品統括」を設置して、全ての商品カテゴリーを管掌すると同時に、その管下に「国内商品開発本部」、「輸入商品開発本部」を集約し、商品開発機能の強化を促進する体制としました。さらに、「次世代事業統括」を新設し、デジタル人材の育成を担うとともに、新規分野への人材投入を積極化しながら、DXによる生産性向上と顧客価値創出を進めているところ です。

当社が展開する施策は全て、お客様視点で価値を創出する機能を磨くという戦略に通じています。新たな組織体制のもと、カテゴリーや業態をまたいでサプライチェーンを構築している強みを活用し、カテゴリー間の組み合わせや、リアルとデジタルの組み合わせなど、さまざまな視点でお客様に対する新たな価値の創出にチャレンジいたします。社員のマインドセットの改革も重要であり、お客様視点の経営サイクルを浸透させたいと考えています。

また、地域に根差した小売業様やメーカー様と共に、従来の中間流通の枠組みを超えて、それぞれの地域が抱える課題の解決の一助となる取り組みも進めています。地域経済が元気になれば、地域に根差した当社のお客様もより元気になる、中長期的に地域社会の活性化に資する取り組みになると考えています。一朝一夕で大きな効果が表れるものではないものの、お客様とのパートナーシップを深化させ、お客様に信頼され、選ばれ続ける企業でありたいと思います。

サステナビリティ経営に向けて

サステナビリティへの取り組みは、当社にとって重要な競争戦略の柱の一つです。当社では、社会課題の解決や社会的責任を重視したサステナビリティ経営の推進を加速するために、昨年「サステナビリティ方針」を制定しました。そして2022年3月には、新たに4つの「サステナビリティ重点課題」と7つの「2030年目標」を設定し、「2050年のカーボンニュートラルの実現」を目標に掲げました。

こうした目標設定の背景には、当社が商品をお

預かりしお届けするまではCO₂排出量が増えない、という姿を究極のゴールとして目指したいという思いがあります。中間流通を担う当社のカーボンニュートラルの実現に向けた挑戦は、同時に当社のお客様の環境課題の解決にも寄与できることとなります。それは当社がお客様から信頼され、選ばれるための資格でもあり、当社の競争力を維持・強化する上でも、避けて通ることのできない挑戦だと捉えています。具体的には、環境配慮型電力の導入や環境配慮型車両を試験導入することで、カーボンニュートラルに直結するCO₂排出量の削減を進めていきます。また、食品流通を担う企業として、サプライチェーン全体を視野に入れた食品廃棄物の削減にもより一層注力してまいります。

当社は、国内食品流通のトップ3に入る業界大手でもあります。当社を含めた食品流通大手各社が構築している食品流通インフラは、容易に代替できるものではなく、それがゆえに、持続可能な形で維持し続けていくことが重要です。食のサプライチェーンの持続可能性を、追求し続けることを当社の存在意義と捉え、今後日本が直面する人口減少や超高齢化といった環境変化の中で、さまざまな社会課題の解決に挑み、またその中で得られたノウハウや知見を、同じような課題に将来直面する海外市場においても活用することで、当社の持続的成長と事業を通じた社会課題の解決を両立する所存です。

最後に

さまざまな産業の中でも、食のビジネスは、生活者の皆様にとって最も身近で大切な産業の一つです。一人ひとりの生活者の皆様に寄り添

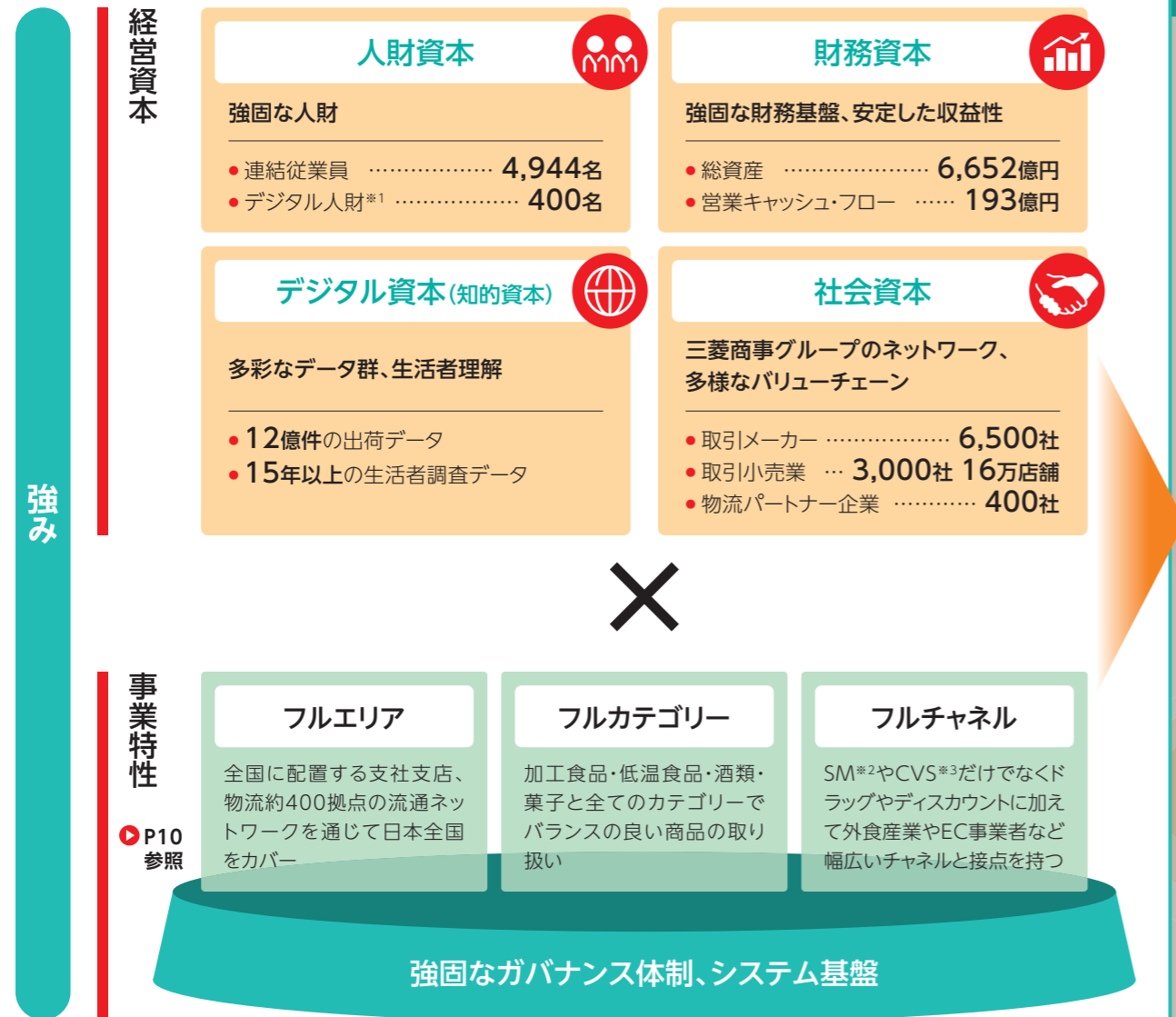
い、食が提供し続けてきた価値は、皆様の人生を充実させる意味でも非常に重要な位置付けにあると思います。当社の使命は、生活者の皆様のフードライフパートナーとして、食のサプライチェーンを守り続け、食が提供する価値をさらに拡充していくことにあります。当社のこれまでの事業活動や今後の方向性を、当社として初めて発行する統合報告書を通じてより深くご理解いただき、私たち自身が今後も自己変革を遂げながら、生活者の皆様の食の価値を守り続けていく姿をご支援いただきたく、何卒よろしくお願ひ申し上げます。



価値創造ストーリー

三菱食品は、強固な経営資本と事業特性を最大限活かして、日本の食を支える食品卸ビジネスのリーディングカンパニーとして、社会と共に発展してきました。しかし、世界はこれまで経験したことのないスピードで大きく変化しています。私たちはさまざまな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ことで、経済価値・社会価値・環境価値の三価値を同時に実現し、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企業を目指します。それこそが三菱食品の新たな成長サイクルの基盤になると確信しています。

三菱食品の競争力の源泉



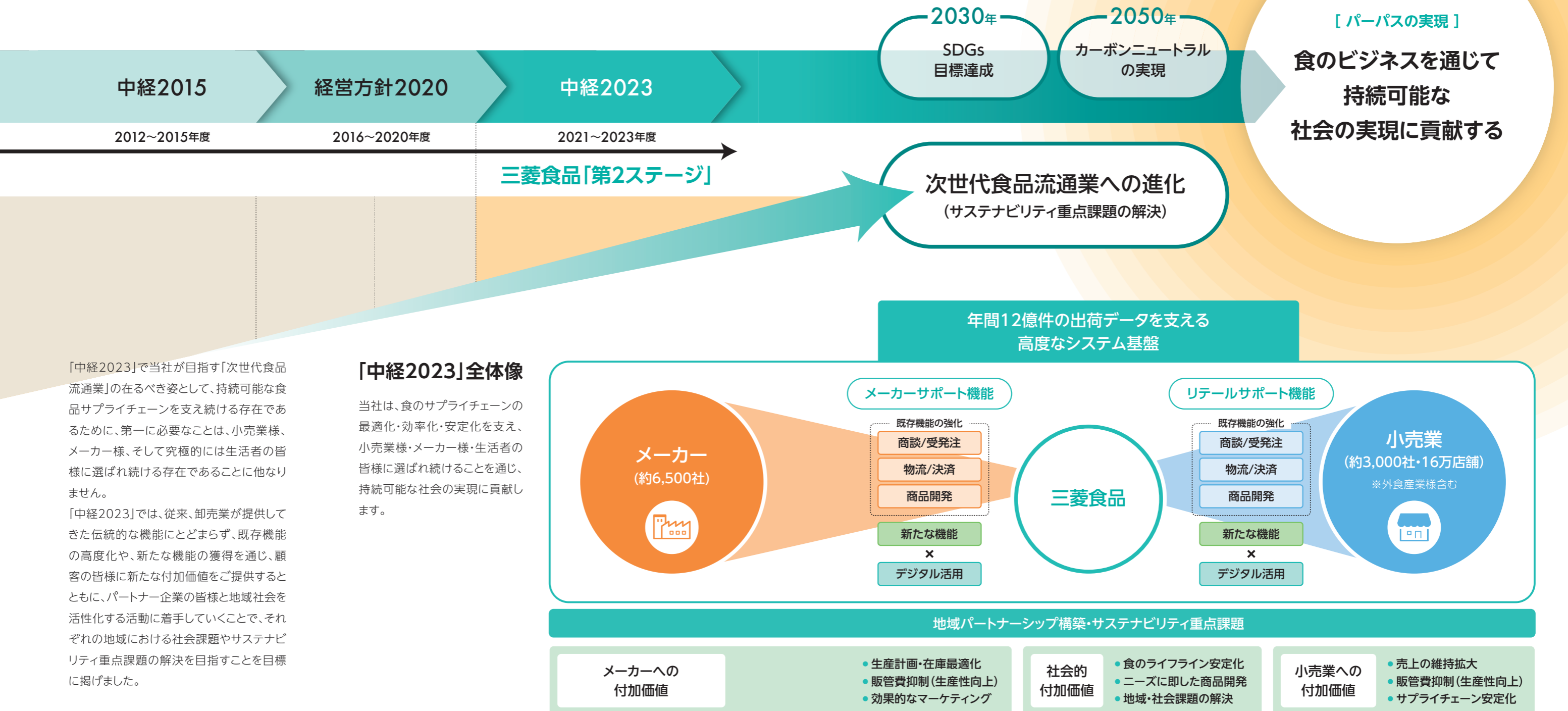
パーパス 食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する

*1 DXを推進できる人財、デジタル技術を駆使してデータ分析・業務改革・システム開発等ができる人財 *2 supermarket(スーパーマーケット) *3 convenience store(コンビニエンスストア)

パーパス実現に向けた中期経営計画の立ち位置と概要

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」をパーパスとして定めています。そのパーパスを実現する上で中長期的に目指すべき在り姿として、「次世代食品流通業への進化」をビジョンとして掲げ、その実現の過程で「サステナビリティ重点課題の解決」を同時に達成してまいります。

「中経2023」は、統合から10年が経過した当社が、これまで構築してきた強固な財務基盤と事業基盤を土台に、成長に主眼を置いた「第2ステージ」へ変革するための経営計画となります。



「中経2023」で当社が目指す「次世代食品流通業」の在るべき姿として、持続可能な食品サプライチェーンを支え続ける存在であるために、第一に必要なことは、小売業様、メーカー様、そして究極的には生活者の皆様を選ばれ続ける存在であることに他なりません。

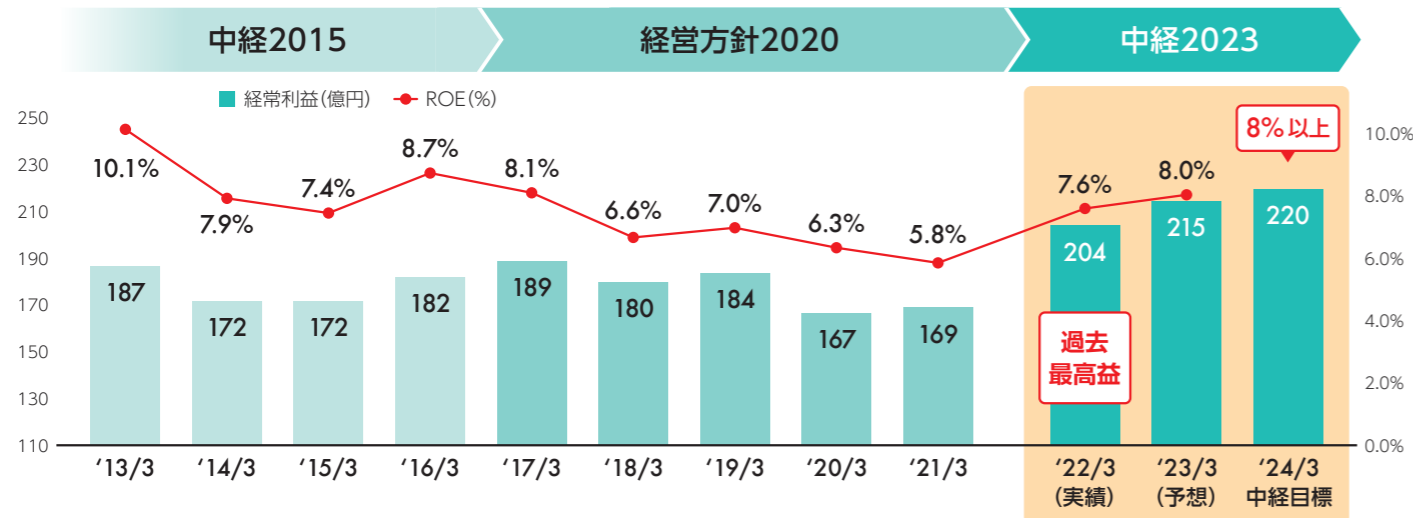
「中経2023」では、従来、卸売業が提供してきた伝統的な機能にとどまらず、既存機能の高度化や、新たな機能の獲得を通じ、顧客の皆様へ新たな付加価値をご提供するとともに、パートナー企業の皆様と地域社会を活性化する活動に着手していくことで、それぞれの地域における社会課題やサステナビリティ重点課題の解決を目指すことを目標に掲げました。

「中経2023」全体像

当社は、食のサプライチェーンの最適化・効率化・安定化を支え、小売業様・メーカー様・生活者の皆様を選ばれ続けることを通じ、持続可能な社会の実現に貢献します。

「中期経営計画2023」の概要

「中経2023」の目標

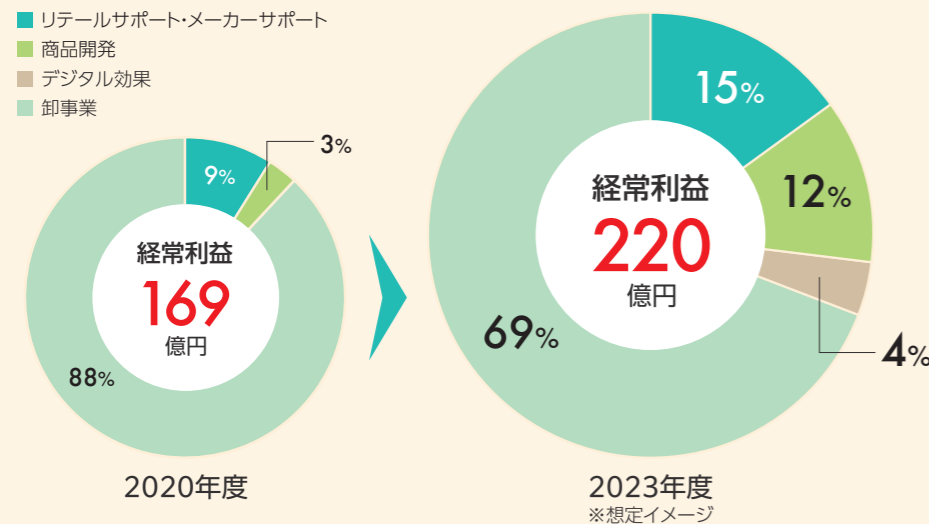


「中経2015」から「経営方針2020」にかけては、物流コストの高騰に加え基幹システム刷新や大型物流センターの先行投資等が重なり、収益性が低下致しましたが、「中経2023」ではこれまで構築してきた強固な財務基盤と事業基盤を土台に、さまざまな取り組みが実を結びつつあり、成長に主眼を置いた

「第2ステージ」への変革を図ってまいります。成長施策の実行と資本再配分により、最終年度である2023年度には経常利益220億円・ROE8%以上を達成目標とし、同時にビジョンとして掲げたサステナビリティ重点課題の解決を実現してまいります。

事業ポートフォリオの変化見通し

卸事業の確実な安定成長に加え、新たな事業領域における収益拡大を図ります。



中核事業である卸事業に加え、新たな付加価値を創出するリテールサポート・メーカーサポート・商品開発を収益事業として確立するとともに、デジタルを活用した効率化・需要創造を進めてまいります。収益基盤の強化・多様化を通じ、収益拡大を図り、「中経2023」で掲げた定量目標である経常利益220億円を実現してまいります。

成長戦略の進捗と見通し

(単位:億円)

	経常利益		
	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期(予想)
リテールサポート (卸事業含む)	160	184	193
メーカーサポート	26	29	23
商品開発	4	10	15
小計	190	223	231
その他・調整	-21	-19	-16
合計	169	204	215

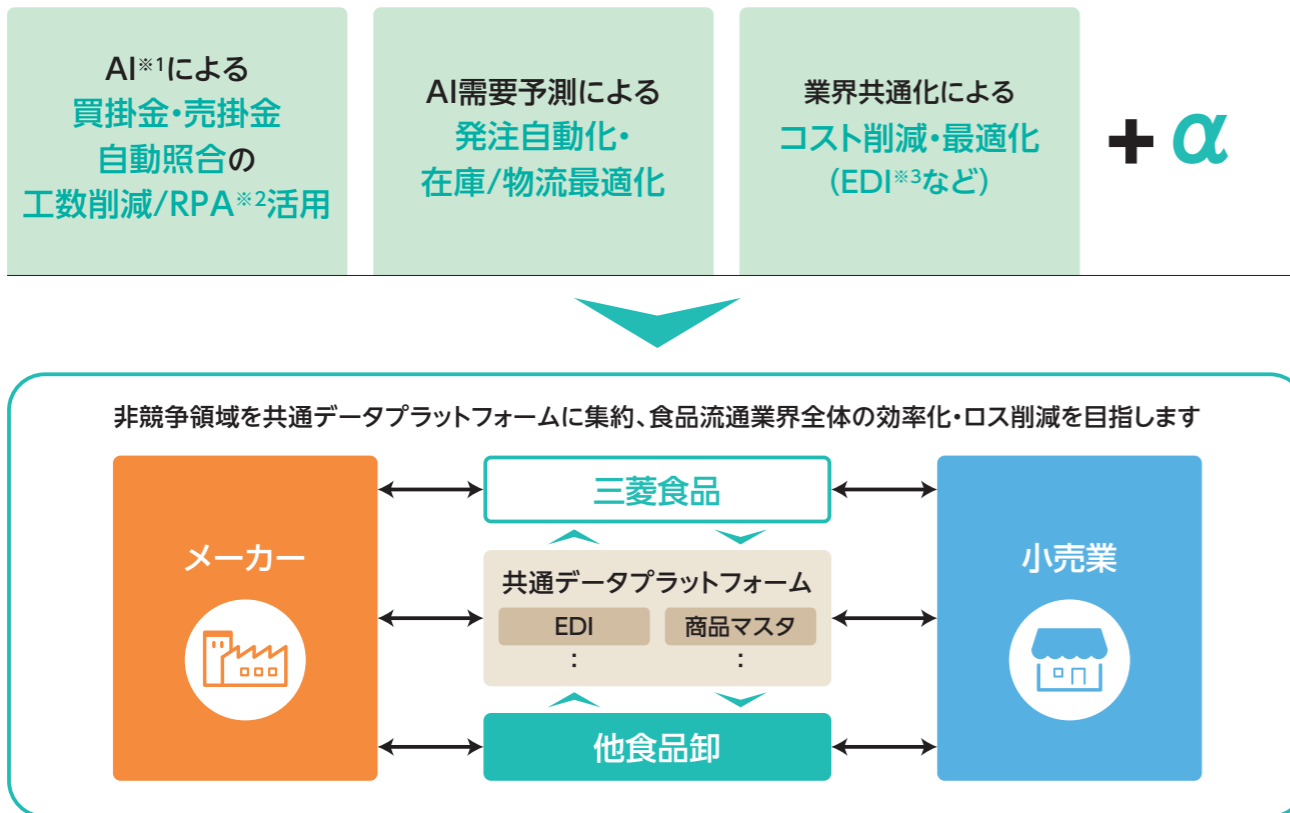
従来の卸売業に高度な施策・機能を掛け合わせた新たな価値創造の領域を、「中経2023」では、「リテールサポート」と分類しました。当事業領域においては、顧客の皆様との取り組みを深め、物流効率化のさらなる追求や、小売業様のプライベート商品開発、効果的な売り場提案などを通じ、当社の機能の高度化を進めるとともに、新たな付加価値を提供してまいります。リテールサポート(卸事業含む)における2022年3月期の経常利益は、前期比24億円増益の184億円となり、2023年3月期は9億円増益の193億円を見込んでいます。メーカーサポートにおいては、代理店取引や原料資材取引、物流代行などの既存の卸機能を活かした取引が伸長するとともに、データ販売や広告宣伝などのデジタルを活用した新規事業の種まきも進めており、2022年3月期の経常利益は前期比3億円増益の29

億円となりました。一方で、2023年3月期は、世界情勢も踏まえ、原料資材調達における原料価格や輸送コストの上昇といった懸念材料を織り込み、メーカーサポートの経常利益は前期比6億円減益の23億円を見込んでいます。商品開発においては、コロナ禍における健康志向を追い風に、「からだシフト」などが堅調に推移しており、テレビCMが好評を博した輸入菓子の「ハリボー」も大きく売上を伸ばしています。商品開発の経常利益については、2022年3月期は前期比6億円増益の10億円となりました。2023年3月期もさらなる商品ラインアップの強化を予定しており、5億円増益の15億円を見込んでいます。以上の取り組みを通じて収益の多様化を進めることにより、2023年3月期の経常利益は合計で215億円を見込んでいます。

「中期経営計画2023」の具体的な施策

具体的な施策 1 リテールサポート・メーカーサポート機能の強化(効率化DX)

効率化推進による業界データプラットフォームを活用した新たな付加価値を創出



当社は、リテールサポート・メーカーサポート機能を強化する「効率化DX」において、効率化推進による業界データプラットフォームを活用した食品流通コストの削減・最適化に取り組んでいます。

社内での取り組みとして、受発注や経理業務を中心にAIとRPAを活用し、2022年3月期は合計12万7,000時間の業務時間を創出しました。新たに創出された時間は、残業時間の削減や顧客課題の解決・価値創造業務に充てられており、2023年3月期は累計14万時間の業務時間創出を目標に掲げています。

社外での取り組みにおいては、特定の小売業様と共に、

AIを活用した需要予測による発注自動化と物流最適化を推進しています。2022年2月より一部の物流センターで本格稼働を開始しており、順次、導入センターを拡大しております。

また、業界での取り組みとして、他の食品卸様と連携し、独占禁止法遵守を前提にEDIなどの非競争領域を共通データプラットフォームに集約することで、業界全体の効率化とロス削減を目指す活動も推進してまいります。

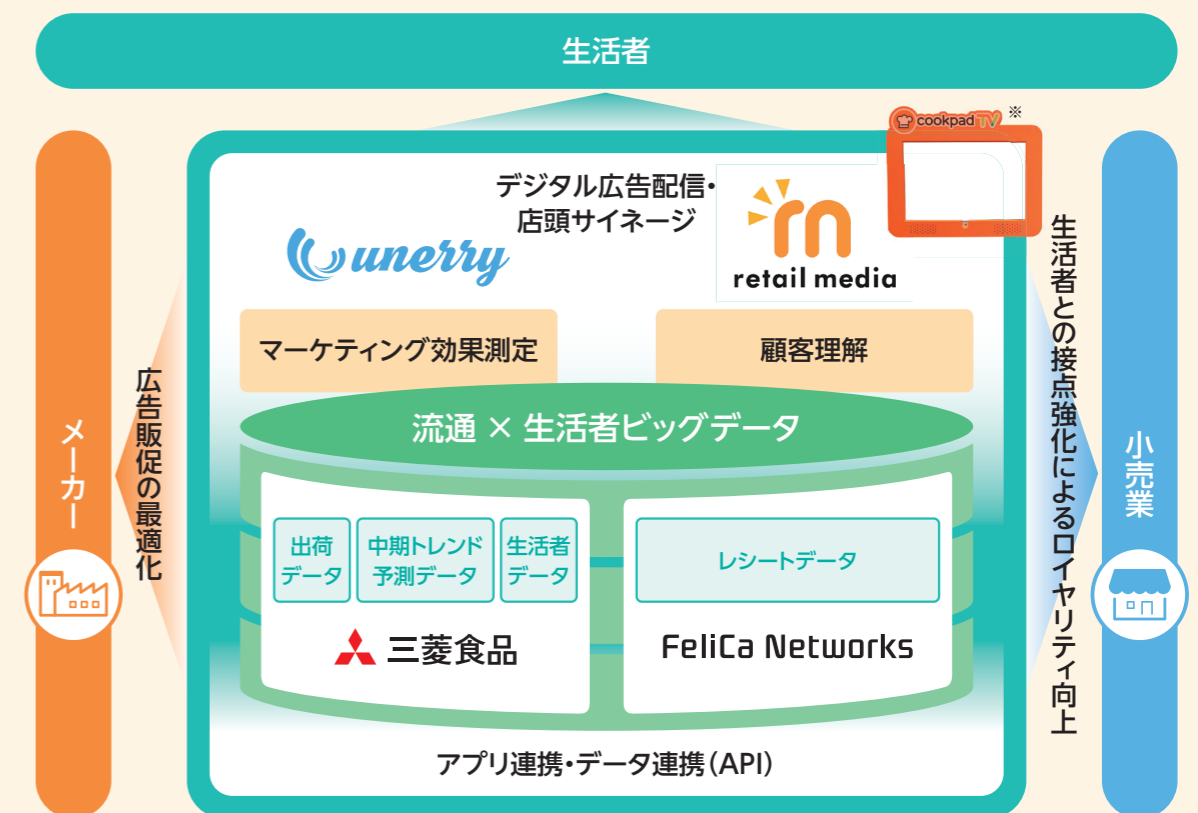
※1 人工知能

※2 ロボティック・プロセス・オートメーション：ロボットによる業務自動化

※3 電子データ交換：商取引に関する情報を標準的な形式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み

具体的な施策 2 リテールサポート・メーカーサポート機能の強化(需要創造)

データ × デジタルマーケティングプラットフォーム



当社は、小売業様3,000社・メーカー様6,500社とのお取引を通じて得られる年間約12億件のビッグデータと、小売業様へのサポートを通じて得られた深い生活者理解のノウハウ、小売業様を通じた豊富な生活者接点を活かして食品流通構造を可視化し、生活者の皆様に最適な場所で最適な情報を届けることができるデータ×デジタルマーケティングプラットフォームの構築を推進しています。

当プラットフォームの構築に当たり、当社は2022年7月にリアル行動データプラットフォーム「Beacon Bank」を有する株式会社unerryと業務提携に関する

覚書を締結するとともに、ソニー株式会社の子会社であるフェリカネットワークス株式会社とレシート購買データ提供に基づく協業契約を締結しました。当社は、日本最大級の店頭サイネージ*プラットフォームを展開する当社子会社であるリテールメディア株式会社、そして、パートナー企業の皆様とのプラットフォーム構築を通じ、これまでの販売領域における取り組みに留まらず、小売業様・メーカー様の経営戦略、商品開発、生産計画、そして広告販促の領域を含めた総合的なパートナーとして機能することにより、新たな需要創造に取り組んでまいります。

*cookpadTVサイネージ事業は、クックパッド株式会社とリテールメディア株式会社との間でライセンス契約を締結して運営している事業です。

具体的な施策 **3** 生活者ニーズに即したオリジナル商品開発

健康

食べるをかえる「からだシフト」シリーズ

“糖質コントロール”シリーズ “PROTEIN PLUS”シリーズ

簡便・時短

時短ニーズ・中食ニーズを捉えた冷凍食品「ララ・キット」フライパンで10分で完成

ララ・キット

環境配慮・食品ロス削減

環境に配慮した紙パッケージ 榮太樓本舗との共同開発

冷凍スイーツ市場の育成による食品ロス削減

& “me time”

リサイクル率の高いアルミ缶を使用したオーガニックワイン

世界トップブランドの輸入

2022年はゴールドベア生誕100周年!

イタリアNo.1パスタ*2 Barilla

Segura Viudas CAVA

独自性の高いプライベートブランド

吉田類氏監修 銘醸蔵のお薦め地酒

クロスマーケティング

*1 ユーロモニターインターナショナルによる菓子カテゴリー調査「錠菓、グミ、ゼリー、ソフトキャンディ」部門における2021年小売売上総額1位 *2 2019年ニールセン調べ

商品開発機能の取り組みでは、社会の価値観の変化を捉え、生活者の皆様のニーズに即した、一つのカテゴリーに限定されないストーリーブランド・コンセプトブランドの構築や環境配慮型包材への切り替え・食品ロス削減につながる商品開発を進めています。

健康志向をコンセプトに開発した当社オリジナルの「からだシフト」では、糖質コントロールやプロテインプラスをキーワードに50を超える商品ラインアップを展開し、非常に好評をいただいています。

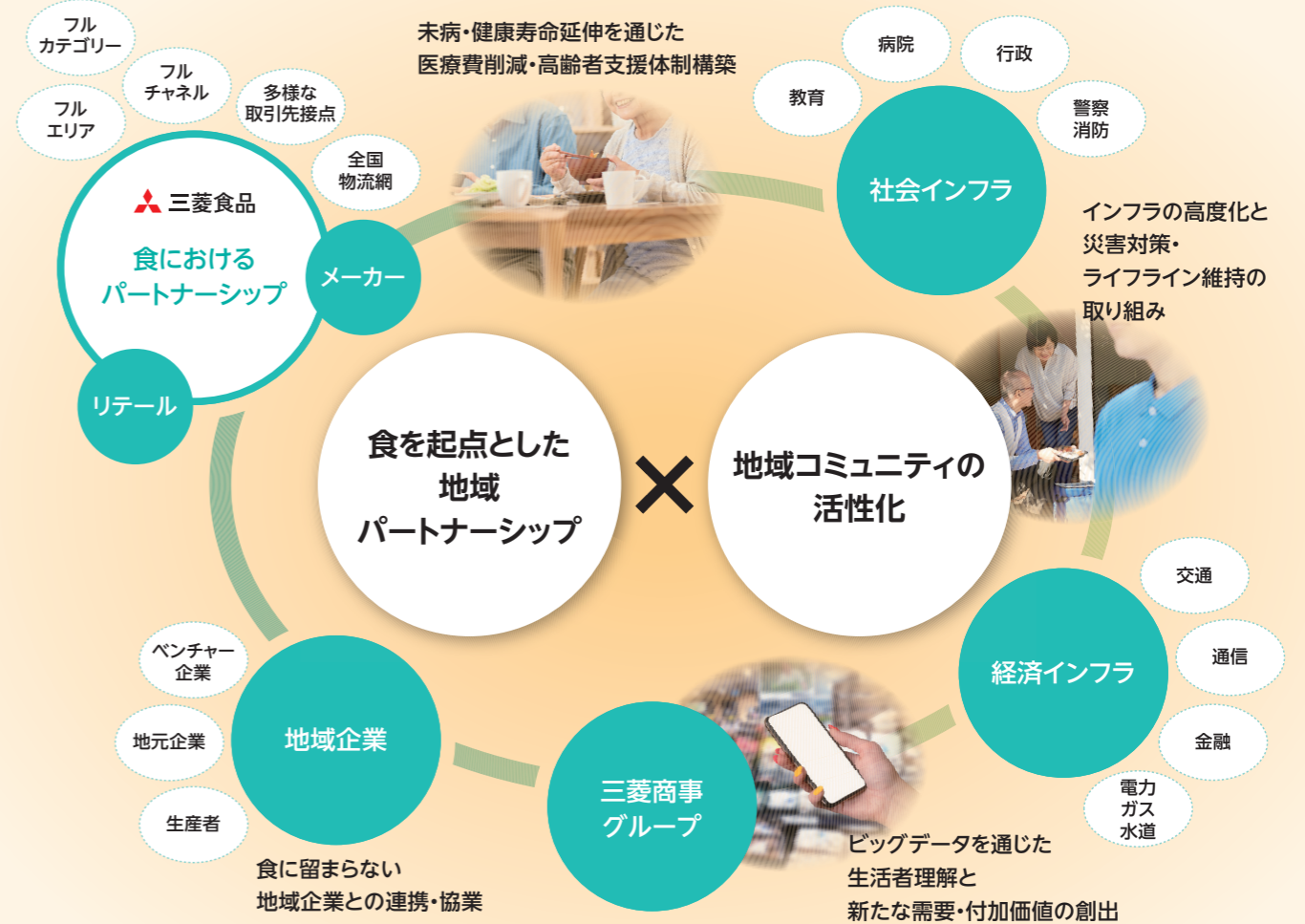
さらに日本での総代理店契約により国内での販売を手掛

ける、世界トップブランドの「ハリボー」や「ウォーカー」などの輸入菓子や、イタリアパスタNo.1ブランドのバリラやセグラヴェューダスのワインなど幅広く商品を取り扱っています。

また、プラスチックから紙素材へのリニューアル、リサイクル率の高いアルミ缶の使用など、環境に配慮した商品開発を進めるとともに、フルカテゴリーの強みを活かしかテゴリーの枠を超えたコラボ商品など、独自性の高いプライベートブランドの企画・開発も進めており、収益拡大につながる施策として積極的に進めてまいります。

具体的な施策 **4** 地域パートナーシップの構築

自律分散型へ向かう社会変化の中で、それぞれの地域で、食品流通を起点に、「多様な地域パートナーシップの構築による地域コミュニティの活性化」に挑戦します



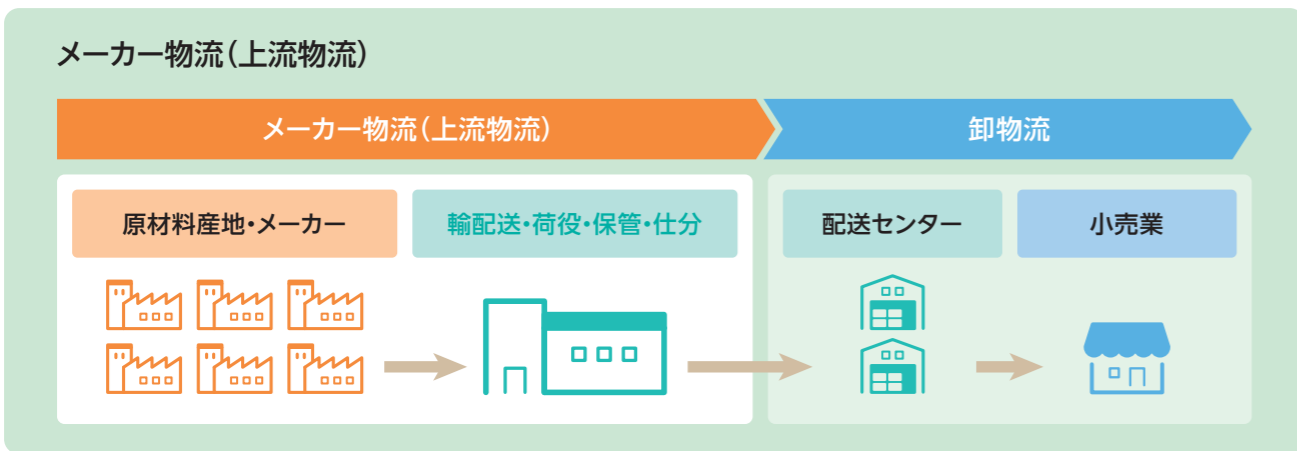
「地域分散型社会」においては、電力・通信・金融・交通サービスやヘルスケアなど、生活に必要不可欠なモノ・サービスの全てを融合した「地域最適化」こそが、究極の効率化を生むことになると想定されます。

当社は、地域に根差した小売業様やメーカー様をはじめとするパートナーの皆様と共に、食を起点としながらも、既存の食のビジネスの領域にとどまることなく、

それぞれの地域の抱える課題の解決の一翼を担い、「地域最適化」の実現にチャレンジしてまいります。

地域コミュニティは全国に無数に存在していますが、当社は、フルエリア・フルカテゴリー・フルチャンネルの食品卸として、多くの地域でリアルの根をはりめぐらせており、そのアセットを最大限に活用して、さまざまな「地域での取り組み」を推進してまいります。

具体的な施策 **5** SCM※機能の強化



当社は、自社の物流ネットワークを活用し、メーカー様への物流機能をご提供することで、物流収益の拡大を図ってまいります。

常温帯・低温帯ともに、物流拠点運営や幹線・支線物流を

担うパートナーとなり、メーカー様の工場等から直接、当社物流センターに納入いただくことで、メーカー様への在庫機能を提供します。



低温食品市場は2030年には7.6兆円に成長する見通しである中、当社はフローズン物流センターを関東甲信越に約30拠点、全国に約100拠点のネットワークを有しており、将来を見据えてフローズン一括物流を構築し、食品ロス削減に貢献してまいります。

2022年6月には、当社初となる冷凍マザーセンターを埼

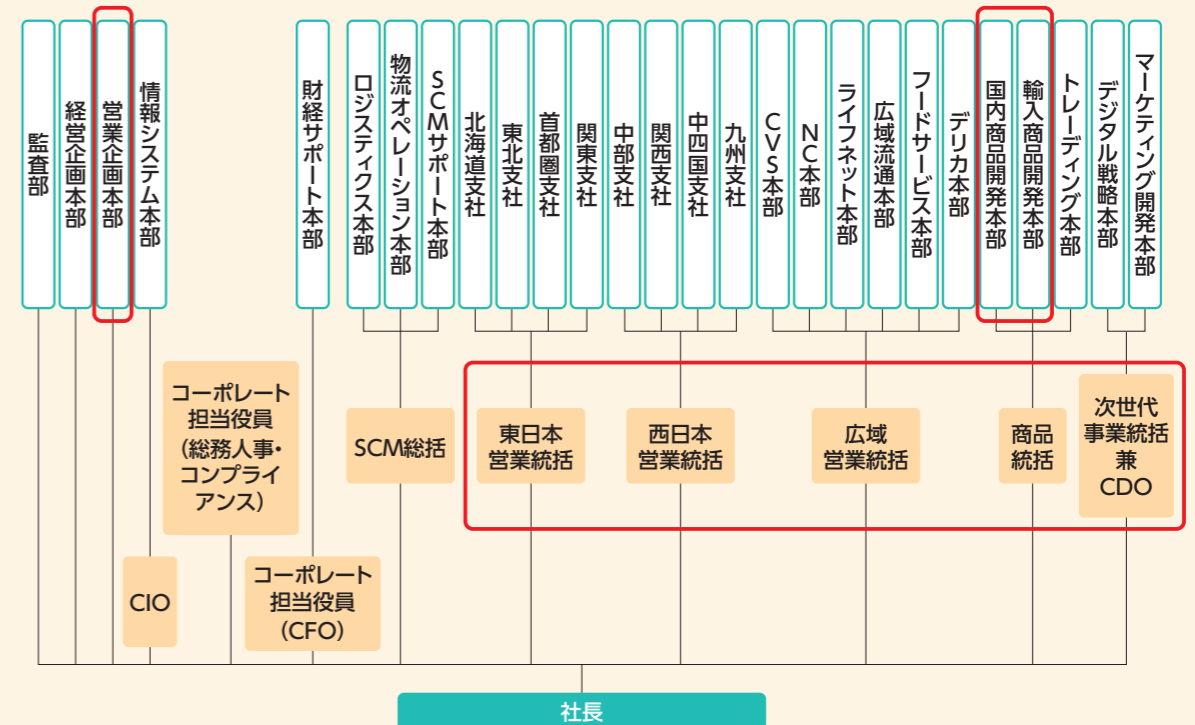
玉の岩槻に立ち上げ、既に市販用冷蔵メーカー様複数社にご利用いただいています。

また、デパレタイザー等の先進技術導入により、入荷から出庫までのオペレーションを自動化、物流業務を効率化し、労働環境の改善にも努めてまいります。

※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

具体的な施策 **6** 組織改編

- 顧客起点の経営サイクルを実現すべく、事業本部制(商品カテゴリー別)からエリア統括制へ改編
- DXによる生産性向上・顧客価値創出の加速と新規分野に人財を投入
- 商品統括下に国内・輸入商品開発本部を集約
- 営業企画本部内に「地域戦略推進オフィス」を組成し、地域パートナーシップ構築を推進



当社は4社統合以降、商品カテゴリーを基軸とした組織で規模の拡大を図ってまいりましたが、人口減少が加速し、需要の物量的拡大が困難となる中、今後もお客様に選ばれ続けるためには、新たな顧客価値を創造することが当社の成長には不可欠となります。

中経2年目を迎えた2022年4月には、これまでの商品カテゴリーごとの組織を発展的に解消し、お客様の視点で経営サイクルの循環をさらに加速すべく、エリア統括制を導入するという組織再編を実施

しました。
 また、新たに「商品統括」を設置して、全ての商品カテゴリーを管掌すると同時に、その管下に「国内商品開発本部」、「輸入商品開発本部」を集約し、商品開発機能の強化を促進する体制としました。
 さらに、「次世代事業統括」を新設し、デジタル人材の育成を担うとともに、新規分野への人財投入を積極化しながら、DXによる生産性向上と顧客価値創出を進めてまいります。

CFO MESSAGE

取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO※)

川本 洋史

将来の収益構造の変化を見据え、 引き続き株主還元の充実を図りながら 強固な財務基盤を構築する

財務・資本政策

当社は2022年3月期に、これまでの1株当たり年間50円を下限とした安定配当の継続を株主還元方針とする資本政策を大きく転換し、約350億円の自己株式の取得・消却を実施した後、配当金についても前期から1株当たり30円増配の80円とする株主還元的大幅な拡充を行いました。株主還元は重要な経営課題の一つであり、「中経2023」においては、成長投資と株主還元をバランスよく実施し、資本効率の最適化を図りながら企業価値の向上を図ることを方針とし、初年度以上の安定配当を継続する予定です。

当社の2022年3月末のバランスシートを見ると、総資産は6,651億円と非常に規模が大きく、その内訳も、売掛債権が半分近く占めるほか、土地や物流倉庫等の固定資産も相応に保有するなど、食品流通事業のビジネスモデルを反映した財務状態を表しています。売上増に伴って、売掛債権よりも支払いサイトの長い仕入債務が大きく膨らむ構造となることから、2022年3月末時点でも約150億円の資金を手元に待機しており、こうした事業構造を背景に、運転資金及び設備投資等の資金需要に対しては、自己資金で十分充当できる状態になっています。金融機関等からの借入金はなく、三菱商事金融子会社との貸付運用等による短期貸付金を含めた手元資金(現金及び現金同等物)は639億円と、十分な流動性を確保していると考えます。

また無借金の当社では、資本コストは株主コストと同義になりますが、従来から資本コスト5%を基準に資本効率を意識した経営を行っています。今回の自己株式の取得・消却

を通じて2022年3月末の純資産は前期末から267億円圧縮され、資本効率の向上も実現しました。他業界などに比べるとROA(総資産経常利益率)は3.0%と低い水準ですが、当社が経営指標として最も重視しているROE(自己資本当期純利益率)については、前期末から1.8ポイント増の7.6%となり、「中経2023」で掲げるROE 8%に大きく近づいています。資源などのポラティリティの高いビジネスとは異なり、相対的にリスクプレミアムの低い当社がROEで8%の水準を達成できれば、相応のご評価をいただけるものと考え、恒常的にこの水準を達成できるよう、強固な財務体質を構築していくことを私の使命と捉えています。

新市場区分はスタンダード市場を選択

自己株式の取得の一番の目的は株主還元の向上ですが、当社において、新市場区分に移行する上で課題としていた当社株式の流動比率の向上も、もう一つの目的でした。2021年8月31日に実施した自己株式の消却により、一時6割超の株式を保有していた当社親会社の三菱商事の当社株式保有比率も50.1%に下がり、スタンダード市場に求められる流通株式比率を充足しました。スタンダード市場を選択したものの、当社の企業価値のさらなる向上に向けては、内部統制システムをはじめとする社内体制を、より高いガバナンス水準へと強化を図ると同時に、資本市場に求められる開示の拡充を図ることで、プライム市場に求められる企業と同等の水準を満たしていくよう、経営基盤の強化を図っていきます。

※CFO: Chief Financial Officer

成長投資に向けて

成長投資に関しては、デジタル技術を活用した物流・倉庫管理の効率化や、AIによる需要予測など、当社の強みを発揮したビッグデータの活用に向けた投資を進めており、2022年3月期においては設備投資、システム開発を中心に計131億円の投資を行いました。「中経2023」の2年目となる2023年3月期は、約140億円の投資計画のうち、50億円を事業投資へと振り向ける予定です。

2022年4月に関西の物流会社1社を子会社化しましたが、今後もこうしたM&A案件が出てくると考えます。当社は、食品流通ビジネスでの高い経験値と非常に幅広い顧客リレーションを構築している資産がありますが、事業投資案件についてはこれから経験を積む部分も多くあります。既存の案件についてはこれまでも中期経営計画の中で定量・定性面で評価を行ってきましたが、今年よりモニタリング制度を導入し、新規案件を中心に、計画と乖離が出ている場合にはその原因分析と是正可能性を客観的視点から確認し、戦略上の保有意義等も考慮しながら方針を検討する体制を構築していきます。

成長投資を判断する上では、当社の成長戦略と合致しているのか、当社の強みを発揮できる領域なのか、そして取るべきリスクと得られるリターンが合うのか、という視点が重要です。投資案件の選別は難しく、時にはリスクテイクをしてチャレンジングな投資案件にも臨む必要もあります。私の役割は、厳しい目で見つつも、失敗を恐れずに必要なリスクは取り、歯止めをかける時にはしっかりと歯止めをかけていくことです。また、特に当社が過半数株式を保有する投資先については、グループとしてのガバナンスをしっかりと利かせながらサポートしていくことも重要です。私自身、過去に財務部門として、投資やPMI(買収後の統合プ

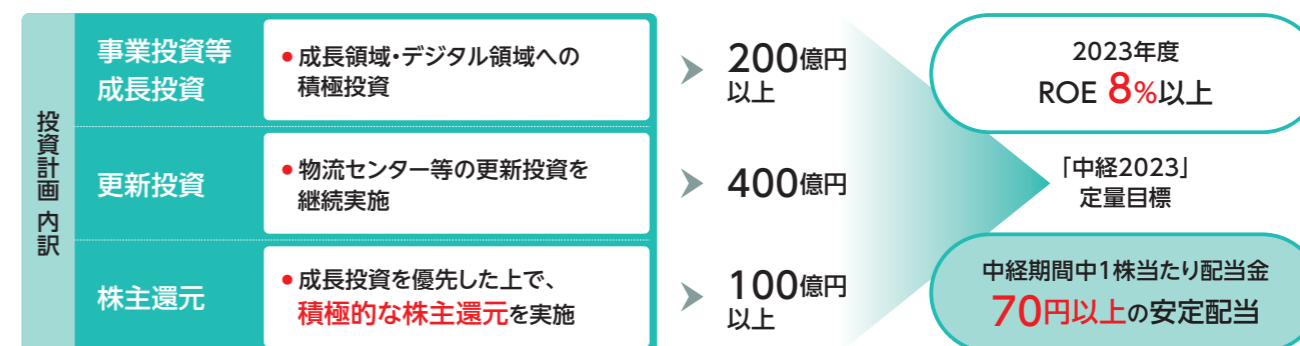
ロセス)の成功事例・失敗事例を数多く見てきました。そうした経験を活かしながら、投資案件の選別、投資後のモニタリング、PMIの推進などを、将来の成長の芽を摘むことのないよう、進めていきたいと思えます。

「中経2023」の数値目標達成に向けて

「中経2023」の2年目となる2023年3月期については、2022年5月9日に経常利益215億円、ROE 8.0%という業績見通しを公表しており、ROEについては当初目標より1年前倒しで達成する見込みです。経常利益も最終年度の220億円が十分に視野に入ってくる数字を予想しており、この1年は、「中経2023」の数値目標達成に向けて着実な一歩をあゆむ1年になります。また株主の皆様に対する配当金も、2023年3月期においては1株当たり10円増配の90円を予定しています。

事業環境が不透明さを増す中、原料費等のコストの上昇も予測されます。これまでどおり順調に収益基盤を拡大できるように、需要やコスト増分の価格への転嫁などの動向をしっかりと見極めることはもちろん、新たな事業成長を通じて当社の収益構造や財務構造に変化が生じることも見据え、財務・資本政策の面からさまざまな選択肢を準備していきます。例えば、現在時価ベースで300億円近くとなる政策保有株式についても、モニタリングをしつつ削減できるものについては削減する方向で検討し、資産の圧縮と資金効率の上昇を図るのも一つの選択肢です。投資に関しても、固定資産を選別しながら、在庫のさらなる効率化など、軽くすべきところには手を着けていきます。

ステークホルダーの皆様には、引き続き厳しくも温かい目で当社の成長を見守っていただきますようよろしくお願い申し上げます。



財務ハイライト(テーブル)

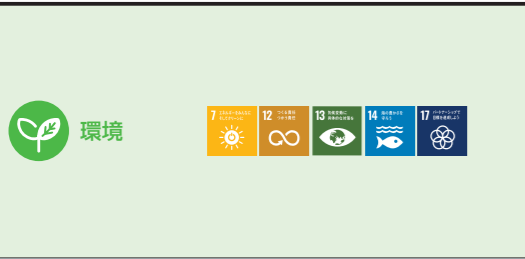



	2012年度 2013年 3月期	2013年度 2014年 3月期	2014年度 2015年 3月期	2015年度 2016年 3月期	2016年度 2017年 3月期	2017年度 2018年 3月期	2018年度 2019年 3月期	2019年度 2020年 3月期	2020年度 2021年 3月期	2021年度 2022年 3月期
業績状況 (百万円)										
売上高	2,318,873	2,388,226	2,337,252	2,383,064	2,411,474	2,513,427	2,620,316	2,654,698	2,577,625	1,955,601
売上総利益	168,106	166,353	164,791	168,797	171,088	175,736	181,858	176,975	170,391	135,160
販売費及び一般管理費	151,060	150,669	149,528	151,908	153,254	159,033	165,115	161,597	154,769	116,123
（物流費）	75,285	76,194	77,400	80,471	81,824	84,604	88,442	84,187	82,977	56,325
（人件費）	43,979	42,759	41,843	40,387	39,797	40,203	40,225	39,861	39,808	38,160
経常利益	18,735	17,172	17,232	18,217	18,877	18,016	18,374	16,672	16,912	20,371
親会社株主に帰属する当期純利益	11,472	9,657	9,752	12,492	12,391	10,799	11,963	11,408	11,077	13,949
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	17,082	-8,180	19,814	22,787	23,044	18,333	16,313	2,279	23,828	19,284
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,045	-451	-3,315	-3,137	-5,607	-16,301	-16,732	-10,961	-6,256	-11,831
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,361	-4,541	-4,522	-4,399	-4,488	-5,616	-4,356	-4,364	-5,198	-39,649
現金及び現金同等物の期末残高	78,200	65,026	77,003	92,238	105,175	101,592	96,817	83,762	96,135	63,963
財政状態(会計年度末) (百万円)										
純資産	119,831	126,127	139,021	148,145	157,726	167,691	176,107	184,027	197,006	170,291
総資産	606,945	582,992	577,191	599,394	620,531	693,319	710,940	680,919	684,280	665,177
有利子負債	10,570	10,124	10,425	9,366	8,897	7,886	7,119	10,037	9,583	8,996
自己資本	118,668	124,943	138,052	148,101	157,662	167,622	176,012	183,921	196,877	170,156
1株当たり指標 (円)										
1株当たり純資産額	2,076.77	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
1株当たり当期純利益	200.78	169.02	170.67	218.63	216.86	189.01	209.39	199.67	193.87	292.31
1株当たり年間配当金	42.00	42.00	42.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	80.00
主要な指標										
経常利益率(%)	0.81	0.72	0.74	0.76	0.78	0.72	0.70	0.63	0.66	1.04
純利益率(%)	0.49	0.40	0.42	0.52	0.51	0.43	0.46	0.43	0.43	0.71
ROE：自己資本当期純利益率(%)	10.1	7.9	7.4	8.7	8.1	6.6	7.0	6.3	5.8	7.6
ROA：総資産経常利益率(%)	3.1	2.9	3.0	3.1	3.1	2.7	2.6	2.4	2.5	3.0
PER：株価収益率(倍)	14.7	13.8	14.7	13.1	15.9	16.1	13.8	13.9	16.0	10.3
PBR：株価純資産倍率(倍)	1.4	1.1	1.0	1.1	1.3	1.0	0.9	0.9	0.9	0.8
自己資本比率(%)	19.6	21.4	23.9	24.7	25.4	24.2	24.8	27.0	28.8	25.6
配当性向(%)	20.9	24.9	24.6	22.9	23.1	26.5	23.9	25.0	25.8	27.4
その他										
従業員数(人)	5,757	5,598	5,303	4,924	4,849	4,973	5,031	5,019	4,998	4,944

(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おりません。
※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 平成30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

サステナビリティ重点課題への取り組み

サステナビリティ重点課題

三菱食品グループでは、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推進するため、「4つの重点課題と7つの2030年目標」を新たに設定しました。

重点課題	2030年目標
 <p>環境</p>	<p>2050年カーボンニュートラルの実現に向け、CO₂排出量*を2016年度対比60%削減します。</p> <p>食品廃棄量を2016年度対比50%削減します。</p> <p>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します。</p>
 <p>地域・暮らし</p>	<p>強靱で持続可能なサプライチェーンを構築します。</p> <p>地域課題の解決と地域貢献に資する商品・サービスの創出／拡充を行います。</p>
 <p>健康</p>	<p>健康課題の解決と健康に資する商品・サービスの創出／拡充を行います。</p>
 <p>価値創造の基盤</p>	<p>個性を尊重し、能力、適性を活かし健康的に活躍できる組織風土の醸成とエンゲージメントの向上を実現します。</p>

パートナーシップ&イノベーション

*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

サステナビリティ重点課題の特定プロセス

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、下記プロセスに基づき決定しました。

Step 1	Step 2	Step 3
<p>活動テーマ見直し</p> <p>「中期経営計画2023」、現状を加味して編集</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際的ガイドライン等から49の活動テーマを抽出 活動テーマを「中期経営計画2023」「ESG+人材」の観点から22に集約 	<p>優先順位付け</p> <p>各活動テーマに対して、「社会から当社への要請・期待」及び「自社への影響度」を3段階評価で分析</p> <ul style="list-style-type: none"> 「社会から当社への要請・期待」と「自社への影響度」を評価し、マテリアリティ・マトリックスを作成 縦軸・横軸共に「高い」以上の20活動テーマに着目 	<p>妥当性確認・公表</p> <p>優先度の高いものを重点課題として表現。関係部署ならびに経営層による確認(経営会議、取締役会)</p>

「サステナビリティ重点課題の特定プロセス」の詳細については、当社ホームページ <https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/materiality> をご参照ください。



環境



気候変動に関する対応について

世界全体で温室効果ガス削減が求められている中、当社グループは2050年カーボンニュートラルを目指してまいります。物流センター運営に当たり、電気等のエネルギーを使用することによりCO₂が発生しますが、物流センターを含む物流網は当社グループの事業活動の根幹を成すものであり、相応規模の物流網は必要不可欠となります。そのため当社グループは、物流センターにおけるエネルギー使用量の削減に努め、加えて、2022年度より自社契約の電力調達を環境配慮型電力に切り替える等の施策により、2030年までに2016年度対比CO₂排出量60%削減を目指します。

CO₂排出量削減の取り組み例

(1) 環境配慮型電力への切り替え

全国9エリア全ての電力について、2022年度の契約をCO₂排出係数ゼロの環境配慮型電力契約に切り替えました。



CO₂排出削減量(2022年度見込み): 約30,000t

(2) 環境配慮型車両の試験導入

当社連結子会社であるキャリテック株式会社(物流運営業)に、非化石燃料車(電気モーター／リチウムイオンバッテリー車両)を2台試験導入しました。



走行可能距離: 100km(フル充電)

(3) ドライアイスから蓄冷剤への切り替え

関東の一部出荷地点において、納品時に使用しているドライアイスの一部(70%)を繰り返し使用可能な蓄冷剤に変更しました。



環境基本方針

三菱食品グループは暮らしの確かさと社会の豊かさを守り、未来へ手渡すために、食流通の最適化に取り組み、環境の保全に努めるとともに、持続可能な社会の実現を目指します。

食品廃棄量削減の取り組みについて

当社グループではお取引先様との相互協力により、店頭で商品売り切る取り組みの推進、納品期限や基準の緩和など商習慣の見直しの実施等、食品サプライチェーン全体で食品廃棄物と食品ロス削減の取り組みを推進しています。さらに当社では、2022年2月より、AIによる需要予測を活用した在庫最適化ソリューションを一部のお取引先様向け専用センターの発注業務に導入し、余剰在庫量*の約3割削減を目指しています。

*販売目的で仕入れを行った商品が当初の予測どおり販売されず、一定期間以上販売されることがなく、物流センターに滞留している商品

三菱食品 食品廃棄量削減
2030年目標

2016年度対比
▲50%

資源利用について

当社では、オリジナル商品や一部の得意先向け開発商品において、プラスチック使用量の削減に努めています。また、資源の有効活用のため、不要となった段ボール等は再利用製品の原料となるよう、リサイクル業者への有価物販売契約を進めています。

環境配慮包材への切り替え

当社オリジナル商品や当社が総販売代理店として販売する商品の一部においては、資源の枯渇や環境汚染等の環境問題にも対応するために、簡易包装商品や商品自体の軽量化等、環境配慮型商品の開発に順次取り組んでいます。



「からだシフト」シリーズ ▲

三菱食品 CO₂排出量削減
2030年目標

2016年度対比
▲60%

三菱食品 資源循環
2030年目標

プラスチック資源循環の推進
環境に配慮した製品の活用



TCFDの取り組みについて

三菱食品グループは、当社グループ存在意義としての「パーパス」を「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」と定めるとともに、目指す在り姿である「ビジョン」を「次世代食品流通業への進化(サステナビリティ重点課題の解決)」と定めております。当社グループは、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、金融安定理事会の気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同するとともに、今後は、TCFDに沿った情報開示の拡充に取り組んでまいります。



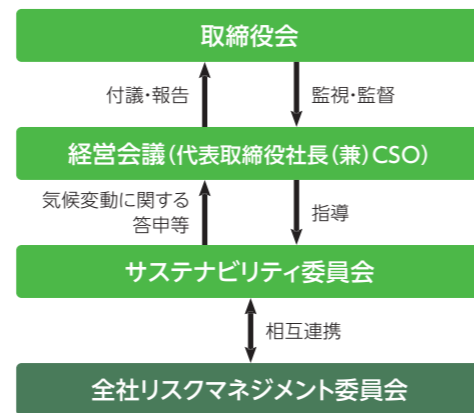
ガバナンス

当社は、当社グループの事業活動を通じたサステナビリティ課題への取り組みを全社的に推進することを目的とし、2021年3月に「サステナビリティ委員会」を立ち上げました。

気候変動を含むサステナビリティ課題は経営会議(経営執行における意思決定機関)の諮問委員会である「サステナビリティ委員会」が主管しております。また、「全社リスクマネジメント委員会」とも連携して、気候変動に係るリスク把握及び管理、具体的な対応戦略の立案・推進を担っております。

2021年6月にCSO(Chief Sustainability Officer)を設置の上、代表取締役社長が兼任し、気候変動に係る基本方針や重要事項について、サステナビリティ委員会での検討を経て経営会議にて審議・決定することとしております。同内容は取締役会に付議・報告(年2回)し、取締役会の監視・監督が図られる体制としております。

気候変動課題に関するガバナンス体制図



リスク管理

当社は、サステナビリティ経営に関わる施策の検討・確認を行うサステナビリティ委員会において、事業活動における気候関連のリスクについて影響度・発生可能性の観点から評価を行っております。

発生した場合に当社の事業に大きな影響を与える、あるいは、当社グループの事業戦略との関連性が高い気候変動リスクについては、リスクシナリオを設定して分析し評価を行っております。また、主要な気候変動リスクについては、全社リスクマネジメントプロセスに組み込まれ、全社リスクマネジメント委員会において、他の事業リスクとともに評価・管理しております。

指標と目標

当社グループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1,2)を管理しています。当社グループの事業活動に伴うGHG排出量について、2016年度を基準として2030年に60%削減することを目標としております。

指標	2020年	2021年	2030年
GHG排出量 [Tt-CO ₂]	73.4 Scope1: 15.9 Scope2: 57.5	68.0 Scope1: 14.8 Scope2: 53.3	36.1 (2016年度比 60%削減)

これらの指標・目標に対する進捗を定期的にモニタリング・管理し、脱炭素社会の構築に向けた貢献をより確かなものにしてまいります。

戦略

(1) リスク・機会の特定及びシナリオ分析

気候変動に伴うリスクと機会の抽出に際し、IEAやIPCCなどが発表する2つの気候変動シナリオを参考に、当社グループの事業に影響を及ぼす気候関連リスク・機会を特定し、財務影響度を定性的に評価したのち、3つのテーマで定量的にシナリオ分析を実施しました。

リスク・機会の主要因	気候関連リスク・機会	期間	財務影響度	脱炭素シナリオ分析結果			
移行リスク							
炭素価格の導入・引き上げ	操業コストの増加	中期	中	①炭素価格導入に伴う操業コストへの影響 2030年 約3.8億円増加 2050年 約3.5億円増加 ・いずれも2020年からの変化 ・2020年時点のCO ₂ 排出量で試算			
	仕入原価の増加	中期	大				
	燃料価格の上昇	中期	大				
電力価格の上昇	仕入原価の増加	中期	中	②サプライチェーン上流における炭素価格導入に伴う当社仕入原価への影響 2030年 約970億円増加 2050年 約1,616億円増加 ・いずれも2020年からの変化 ・2020年度仕入高をベースに ・国立環境研究所の産業連関表を用いて試算			
	輸送・保管コストの増加	中期	中				
化石資源需要の低下	蓄冷剤コストの増加	中期	小	③気候変動に伴う気象災害増加による損失増加額 21世紀半ば 約1.4倍 21世紀末 約1.4倍			
物理的リスク							
気温上昇による感染症リスクの高まり	消費者の外食利用機会の低下	中期	小				
	事業拠点の被災	短期	小				
	風水災の頻発化・激甚化	短期	中				
	サプライチェーンの途絶	短期	小				
機会							
共同配送、モーダルシフトの取り組み進展	輸送・保管コストの低下	短期	大				
再生材・バイオマス関連技術の開発進展	低環境負荷容器・包装製品の売上増加	短期	小				

【リスク・機会発現までの期間】・短期:3年以内、・中期:3年超10年以内、・長期:10年超 【財務インパクト】・小:10億円以内、・中:10~50億円、・大:50億円超

(2) シナリオ分析に用いたシナリオの設定

	脱炭素シナリオ	現行シナリオ
移行リスク		
設定した外部シナリオ	SDS(Sustainable Development Scenario)	STEPS(Stated Policies Scenario)
事業環境認識	<ul style="list-style-type: none"> 各国のGHG排出量正味ゼロ(ネット・ゼロ)の誓約が達成され、産業革命以前に比べて世界の平均気温上昇が2100年頃に2℃を大きく下回る世界。 各国が化石資源から転換するため、化石資源の価格が低下する傾向にある。 	<ul style="list-style-type: none"> 各国が現時点で公表している計画に準じた排出経路により、産業革命以前に比べて世界の平均気温上昇が2100年頃に2.6℃程度となる世界。 各国が化石資源に依存するため、化石資源の価格が高騰する傾向にある。
仮定炭素価格 (GHG排出量1トン当たり)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年: 13,200円 2050年: 22,000円 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年: 7,150円 2050年: 9,900円
物理的リスク		
設定した外部シナリオ	RCP2.6*1_SSP*21-2.6	RCP8.5_SSP5-8.5
事業環境認識	持続可能な発展のもとで、工業化前を基準とする昇温(中央値)を2℃未満に抑える気候政策を導入。21世紀後半にCO ₂ 排出正味ゼロの見込み。	化石燃料依存型の発展のもとで、気候政策を導入しない高位参照シナリオ。

*1 RCP: Representative Concentration Pathways(代表濃度経路シナリオ) *2 SSP: Shared Socioeconomic Pathways(社会経済シナリオ)

(3) シナリオ分析に伴う対応戦略

対応戦略	当社グループはシナリオ分析を踏まえ、2050年カーボンニュートラルの実現に向けScope1及び2における削減ロードマップの策定に着手するとともに、将来的なScope3*3の把握や強靱なサプライチェーンの構築に向けて、食品業界各層と積極的な連携を推進してまいります。また、「食の安全・安心・安定供給」のさらなる実効性向上に向け、気候変動に伴う事業拠点の浸水リスク軽減への投資方針検討など、さらなるオールハザードへの対応に向けたサプライチェーン全体の強靱な体制構築に取り組んでまいります。詳細の分析結果・対応戦略については、当社ホームページ(https://www.mitsubishi-shokuhin.com/pdf/sustainability/esg/environment/tcfd/tcfd001.pdf)をご覧ください。
------	---

*3 Scope1,2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

地域・暮らし



強靱で持続可能なサプライチェーン

サプライチェーン全体の品質向上

当社は食品流通におけるムリ・ムダ・ムラは食品ロスやCO₂排出量の増加につながると考え、サプライチェーン全体の効率化、品質向上に努めています。AI需要予測を取り入れた受発注システムを導入し在庫数の削減を図るとともに、労働環境が厳しく働き手の確保に大きな課題となっている物流倉庫においては機械による自動化を推進。輸配送分野においては、システムによる輸配送ルート最適化と、あらゆる工程で効率化を進めています。

機械による自動化



安定した物流の提供

三菱食品では事業継続計画(BCP)を策定し初動対応及び事業継続の円滑な対応を可能とし、災害発生時においても顧客に商品を継続的に提供する責任を果たします。特に、災害発生時に重要な物流においては、物流センター運営維持ガイドラインを制定し、「人命(安全)第一」を最優先としながらも、顧客への商品共有を優先事業と定め、事前にバックアップDC*を設定した運用を行っております。また、全国の主要な拠点17カ所に非常用電源を設置し、非常時の燃料供給契約を締結することで事業継続に努めています。

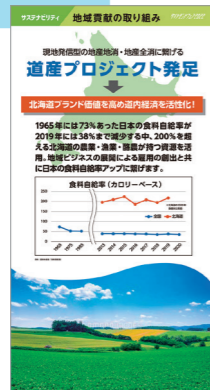
*distribution center (在庫型物流センター)

地域社会の取り組み

三菱食品では、持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一つとして、食のビジネスを起点に、地域の生活者・取引先様の皆様と共に地域ネットワーク構築・多様化を進める「地域貢献・地域創生プロジェクト」を推進しています。当プロジェクトでは、地域の隠れた商材・名産品の紹介や、地域課題の解決に向けた取り組みを実施しています。

道産プロジェクト

北海道支社では道内経済の活性化を目的とする「道産プロジェクト」を推進しています。全国の食料自給率のアップと同時に北海道ブランドの価値をさらに高め、道内経済の活性化につなげられれば、との思いから当プロジェクトを立ち上げました。



一般社団法人離島振興地方創生協会

有人国境離島地域を含む地方経済活性化の柱となる食品産業育成・基盤整備・住民生活環境整備に関する事業を行う「離島振興地方創生協会」に設立時より参画し、長崎県離島の地域課題解決に向けた取り組みを推進しています。



2021年11月、五島市・新上五島町生産者を三菱食品社員が訪問

健康



健康ブランド「からだシフト」のご提案



当社は、低糖質食品の「食べるをかえる からだシフト」シリーズを提供しています。大幅に糖質を抑えた商品を扱っている健康ブランドで、1食当たりの糖質を20~40gに抑えるという考えに基づいて開発されています。

2017年販売を開始した同ブランドの“糖質コントロール”シリーズに加え、2022年には“タンパク質”シリーズ(PROTEIN PLUS)が大幅リニューアルしました。

「健康食品」=「おいしくない」というイメージを払拭すべく、「おいしさ」=「続けられる」を前提に、現代人に必要とされる健康テーマでシリーズ化。幅広い商品ラインアップで総合的に健康をサポートしています。

糖質コントロール



PROTEIN PLUS



レッドカップキャンペーン※1

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ために、2022年2月から国連WFP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目標2の「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お届けしていきます。



※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、その売上の一部が国連WFPの学校給食支援に寄付されるキャンペーンです。2022年2月1日(火)~2023年1月31日(火)にキャンペーンに参加します。

対象代表商品



食品寄付(主な支援例)

得意先依頼による食品寄付

フードバンクへの食品の寄付(メーカー返品処理済み品の寄付)

販売期限切れのオリジナル商品の寄付

全国食支援活動協会*2を通じた、出荷期限切れ商品の寄付

文京区子ども宅食*3への食品寄付

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品の寄付

※2 全国約820カ所の子ども食堂などつながり子どもや多様な世代の「食」の居場所づくりに取り組む団体。

※3 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。子ども食堂とは異なるもの。

価値創造の基盤



ダイバーシティの推進

当社グループの最大の財産は人財であり、当社グループでは社員の多様性や個性を尊重し、それぞれの力を発揮し、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。

ジェンダーに関する方針

① **新卒社員及び女性社員の割合**：性別や国籍等に関わらず、優秀な人財を採用する方針のもと採用活動を実施しております。

女性社員
比率(単体) **29%**
(2022年4月時点)

② **女性管理職の登用**：当社は女性管理職の割合を2030年度には10%とすることを目標としております。

女性管理職
比率(単体) **2.9%**
(2022年4月時点)

多様性の確保

① **中途採用の実施**：当社は中長期的に当社を支える人財と高度なスキルや専門性を有する人財の確保を目的とし、今後も積極的な中途採用を継続し、各年度の採用者数に占める中途採用者数は20%以上を目標としております。

中途採用者
比率(単体) **11%**
(2019年度～2021年度実績)

② **外国籍社員の雇用**：「三綱領」の考えのもと、人権尊重の理念に従い共生社会の構築を進めていくことを目的に「外国人の受入れに関する基本方針」を定めております。

外国籍社員
人数(単体) **10名**
(2022年4月時点)

③ **障がい者雇用**：法定雇用率を満たすよう継続的な採用と定着支援を実施し、特性を活かし、活躍できる環境を提供しております。

④ **研修の実施**：当社はダイバーシティ教育の推進に向け、外部講師を招いたセミナー等を実施しております。

ワーク・ライフ・バランスの推進

当社では社員が健康で充実した働き方ができるよう、法令遵守を基本としながら社員の働きやすい環境の整備を進めております。

休暇取得の促進及び長時間労働の是正

有給休暇やワーク・ライフ・バランス推進休暇*の取得を推進するとともに、法令や36協定を遵守し、業務の効率化等による時間外労働の削減や過重労働の防止に向け、啓蒙活動と実態調査を継続的に実施しております。

*法定外有給休暇として、育児・介護休暇、ボランティア休暇として利用可能

働き方改革への取り組み

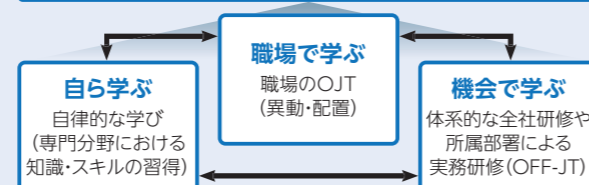
2019年よりテレワーク制度を導入し、働く場所の選択肢を広げるとともに、2020年よりフレックスタイム制度を導入し、働く時間の選択肢を広げ、社員の自律的行動を促し、生産性向上を図っております。

今後も職場環境の整備と制度の充実を図ってまいります。

人財育成の取り組み

当社は、パーパス・ビジョンを実現するための求める人材像を「次世代食品流通業へチャレンジする自律したプロ人財」と定義しております。当社では各職場でのOJTを基本としながら、計画的な配置による多様な経験と体系的な研修を連動させた人財育成を実施しており、今後は各事業の人財要件を明確にし、自律的なキャリアアップを図るための研修施策も講じてまいります。2023年4月には職責や役割を基準とした人事制度への改正を予定しており、各組織のミッションを社内に明示することでチャレンジを促すとともに、挑戦し続けることによる社員の成長と、チャレンジする企業文化への変革を目指しております。

次世代食品流通業へチャレンジする自律したプロ人財



健康経営の推進

健康経営宣言

『**明るく・楽しく・元氣よく、そして前向きに**』

当社は、「明るく・楽しく・元氣よく、そして前向きに」をテーマに役職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。

(1) 『明るく・楽しく・元氣よく』

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」ことを目指す企業として、役職員の健康を最大の財産と考え、役職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、役職員の活力向上、組織の活性化を目指します。

(2) 『前向きに』

まずは、役職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役職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。

当社が考える健康とは

当社は、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、さら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自身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ています。

「肉体的健康」「精神的健康」「社会的健康」「主体的行動」「ライフとワークのコントロール」の5つの要素が高まれば、自然と自己効力感が向上し、当社が目指す健康経営宣言である「明るく・楽しく・元氣よく、そして前向きに」を実現できると考えます。

2023年度目標

項目	数値目標	2021年度実績
適正体重維持者率	BMI 18.5以上～25未満	70%以上 61.5%
運動習慣	1日30分以上の軽く汗をかく運動を週2回以上、1年以上継続	36%以上 22.1%
喫煙率		12%以下 26.3%
良質な睡眠の取得	睡眠により十分な休養が取れている	70%以上 69.7%

健康経営の推進体制

代表取締役社長をCHO(Chief Health Officer)とし、人事部門や産業保健スタッフのみならず、サステナビリティ委員会や全国健康増進担当者、労働組合とも連携し、健康経営を推進しております。また当社内にとどまらず、当社の「健康経営」の理念が広く社会に受け入れられるよう、当社の取り組みにご賛同いただける全てのステークホルダーの皆様に対し、最大限のご支援をさせていただこうと考えております。



健康経営の主な取り組み

(2021年度)

- ① 卒煙メッセージの連載や卒煙プログラムの参加者募集
- ② オフィスでできるエクササイズ動画連載
- ③ 「歩きやすい靴」での勤務を推奨
- ④ 全役職員への健康ハンドブックによるe-ラーニング
- ⑤ 「睡眠セミナー」「アンコンシャスバイアスセミナー」「女性特有の健康セミナー」「仕事介護の両立セミナー」の開催による健康リテラシー向上



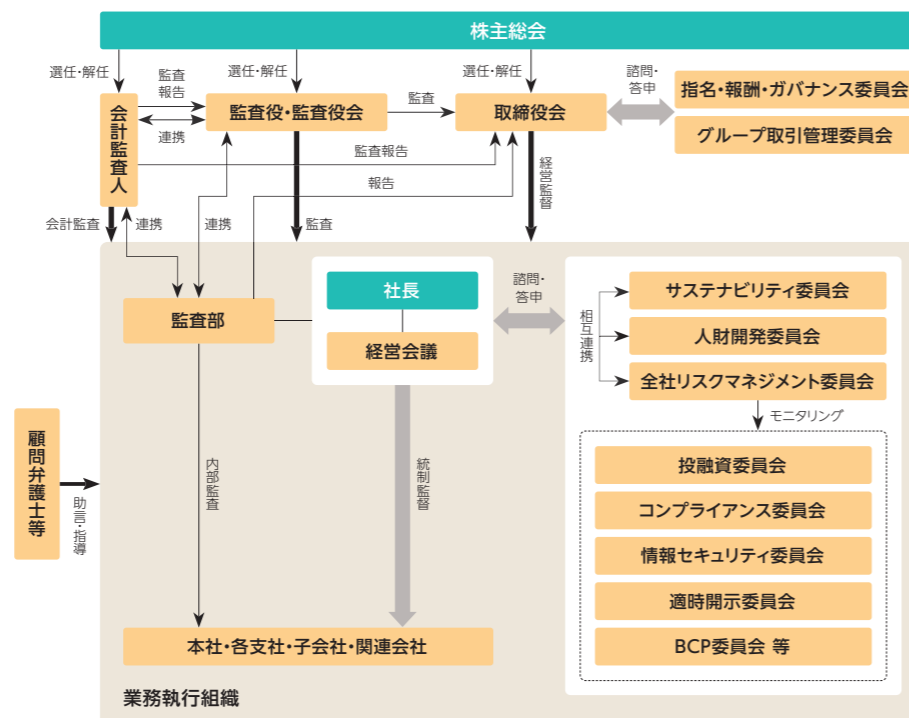
コーポレートガバナンス

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、豊かな社会の実現に貢献することが、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。

当社グループのコーポレートガバナンス体制



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。

取締役会は、現在、社外取締役3名を含む計9名で構成しており、社外監査役2名を含む監査役4名も出席しております。取締役候補者の選任方針・手続は、取締役会で次のとおり決定しております。

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他、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、同委員会からの答申を踏まえて取締役会にて決議し、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、同委員会からの答申を踏まえて取締役会において審議の上、株主総会に付議することとしております。

3. 取締役会が備えるべきスキル等

当社は、取締役会が備えるべきスキルを一覧化した取締役・監査役スキルマトリックス*及び社長・取締役・執行役員の人財要件を策定し、取締役会に必要なスキル及び社長・取締役・執行役員に必要な資質を特定しております。社長・取締役・執行役員の人財要件に関しては、「人間力」「変革のリーダーシップ」「実行力」「マネジメント力」を4つの柱とし、それに加えて健康状態を要件としております。

*スキルマトリックスについてはP46をご参照ください。

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。現在、社外監査役2名を含む計4名で構成しております。

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、さまざま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

取締役会の任意の諮問委員会

指名・報酬・ガバナンス委員会の概要

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上述の事項について審議し、取締役会に答申致します。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。

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、同委員会からの答申を踏まえて取締役会にて決議し、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。

グループ取引管理委員会の概要

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重要な取引・行為について審議・検討するグループ取引管理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上述の取引・行為について審議し、取締役会に答申致します。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。

取締役会、任意の委員会の開催・出席状況 (2022年5月末日現在)

取締役会の開催・出席状況

2021年度(2021年6月～2022年5月)			
取締役・監査役	出席率	取締役・監査役	出席率
京谷代表取締役	100%(15/15)	手嶋取締役	100%(15/15)
櫻本取締役	100%(15/15)	吉川取締役	100%(15/15)
山名取締役	100%(15/15)	木嶋監査役	100%(15/15)
山本取締役	93.33%(14/15)	山川監査役	100%(15/15)
田村取締役	100%(15/15)	神垣監査役	100%(15/15)
加藤取締役	100%(15/15)	高橋監査役	100%(15/15)
柿崎取締役	93.33%(14/15)		

任意の委員会の開催・出席状況

2021年度(2021年12月*～2022年5月)		
委員	指名・報酬・ガバナンス委員会	グループ取引管理委員会
京谷代表取締役	100%(7/7)	—
櫻本取締役	100%(7/7)	—
柿崎取締役	100%(7/7)	100%(1/1)
手嶋取締役	100%(7/7)	100%(1/1)
吉川取締役	100%(7/7)	100%(1/1)
神垣監査役	100%(7/7)	100%(1/1)

*2021年12月23日付で指名・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

取締役会の実効性の定期的な評価

当社は継続的に取締役会の実効性を高めるため、毎年、取締役・監査役の全員に対し取締役会の構成・運営に関するアンケート及びインタビューを行い、その集計・分析結果を取締役会において確認しております。2020年度の実効性評価において意見があった、当社に相応しい指名委員会設置や一定の選抜基準等の策定については、2021年12月23日付で、独立役員を委員の過半数とする指名・報酬・ガバナンス委員会の設置及び社長・取締役・執行役員の人財要件を策定する等、当社の指名ガバナンスの向上を図りました。また、同委員会において、役員報酬制度の見直しについて議論し、業績連動型株式報酬の導入等、中長期的な企業価値向上への貢献意識やステークホルダーとの利害共有意識等のさらなる醸成を目指して建設的な議論を重ねました。加えて、当社と親会社グループとの取引が少数株主にとって不利益でないかどうかを審議する、独立役員のみで構成するグループ取引管理委員会を2021年12月23日付で設置し、少数株主利益保護のための仕組みを整備しました。また、「中期経営計画2023」で目指すビジョンである「次世代食品流通業への進化」の実現を加速すること等を目指して行った組織改編については、取締役会で決議する前に取締役会以外の場でも複数回議論を重ね、実効性のある組織の構築に取り組みました。さらに、監査役と社外取締役が連携して定期的に意見交換を行う等、当社の経営課題等について情報共有・認識共有しております。その結果、当社の取締役会は、経営上重要な事項の決議と業務執行の監督を適切に行うための実効性が認められる状況にあることを確認しました。今後、さらなる実効性の向上のため、取締役会における多様性の一層の強化、取締役の相互監督の強化、取締役会に付議・報告する案件に関する資料の内容・粒度等のさらなる適切化、取締役会での議論の活性化、社外役員への情報提供のさらなる充実等について建設的な意見が提出され、取締役会で共有しました。これら意見を参考の上、取締役会の実効性をより一層高めるための改善を進めてまいります。

2021年度 取締役会実効性評価の実施

- **対象者・回答者数**：2022年3月31日現在の取締役9名、監査役4名 計13名
- **アンケート・インタビュー実施期間**：2月～3月
- **内容**：アンケートは、コーポレートガバナンス・コードの各原則を踏まえ、①取締役会の構成、②取締役会の運営、③情報提供、④トレーニングの4項目、及び総括とし、合計27設問*を5段階で回答、これに総括を加える。
*設問は、監査役、独立役員、社外取締役のみを対象とした設問も設定、また、夫々の項目に自由記述欄を設定。アンケート実施後、コーポレートガバナンスグループマネージャーが各取締役・監査役に個別インタビューを実施。

- **補足**：アンケート及びインタビューの結果並びに各取締役・監査役が課題とする点を整理の上、4月定例取締役会に報告。6月「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」にて、取締役会実効性評価の結果を開示。

スキルマトリックス (2022年6月27日時点)

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。

(取締役9名、監査役4名、計13名)

	氏名	地位・担当	属性	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	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(兼)CHO(健康増進担当)	男性	●	●		●		●	●
	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)経営企画本部長	男性	●					●	●
	田村 幸士	SCM統括	男性	●		●	●			
	細田 博英	商品統括(兼)加食管掌	男性	●	●	●				
	川本 洋史	コーポレート担当役員(CFO)	男性					●	●	
	加藤 巨	三菱商事(株)食品流通・物流本部長	男性	●	●	●				
	柿崎 環	明治大学法学部 教授	社外独立女性						●	
	手嶋 宣之	専修大学商学部 教授	社外独立男性					●	●	
	吉川 雅博	—	社外独立男性	●	●					
監査役	山川 幸樹	—	男性					●	●	
	海上 英治	—	社外男性					●	●	
	神垣 清水	日比谷総合法律事務所 弁護士	社外独立男性						●	
	高橋 吉雄	三菱商事(株)コンシューマー産業管理部長	男性					●	●	

役員報酬について

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。

3. 報酬構成

当社の取締役(非常勤取締役を除きます。)及び執行役員の報酬は、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。

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
基本報酬	固定	—	金銭	毎月	70%
賞与	業績連動	0~200%	金銭	年1回	17%
株式報酬	業績連動	0~200%	株式	中期経営計画終了後	13%

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致します。

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月に支給致します。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、期初に公表される目標値に対する達成割合に応じたフォーミュラに

よって支給額を決定致します。

個人貢献度は、各取締役の貢献度について、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・ガバナンス委員会が行う5段階の評価によって支給額を決定致します。

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

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致します。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、当社の中期経営計画終了後に業績に連動したポイント相当分の株式を支給致します。また、交付する株式の50%は、納税資金充当のため換価処分の上金銭にて支給致します。財務指標及び非財務指標は、当社の中長期的なビジョン達成に向けた重要指標より採用して、ROE、TSR^{*1}、ESG外部評価及び社員エンゲージメントとしております。

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

*1 TSR(株主総利回り)とは、Total Shareholder Returnの略称

*2 TOPIX(東証株価指数)とは、Tokyo Stock Price Indexの略称

4. 報酬の決定プロセス

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助言を得ております。取締役会は、同委員会の答申を受け、取締役の報酬の額またはその算定方法に係る決定方針を定めております。

取締役・監査役のご紹介 (2022年6月27日時点)



京谷 裕

代表取締役社長
(兼)CSO(兼)CHO(健康増進担当)

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)(現任)



榎本 孝一

取締役 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)経営企画本部長

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
コーポレート担当役員(総務人事)(兼)
コンプライアンス担当役員(兼)
経営企画本部長(現任)*



田村 幸士

取締役 常務執行役員
SCM統括

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)



山川 幸樹

監査役(常勤)

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)



海上 英治

監査役(常勤)

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 当社監査役(常勤)(現任)



神垣 清水

監査役

2003年9月 最高検察庁総務部長
2007年7月 公正取引委員会委員
2012年7月 日比谷総合法律事務所入所
(現任)
2013年6月 当社監査役(現任)



高橋 吉雄

監査役

1991年4月 三菱商事(株)入社
2008年10月 明治屋商事(株)執行役員
管理本部副本部長
2019年4月 三菱商事(株)コンシューマー
産業管理部長(現任)
2019年6月 当社監査役(現任)



細田 博英

取締役 常務執行役員
商品統括(兼)加食管掌

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(現任)



川本 洋史

取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)

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)



加藤 亘

取締役

1988年4月 三菱商事(株)入社
2012年11月 インド三菱商社 チェンナイ支店長
2015年4月 三菱商事(株)食品流通部長(兼)
生活産業グループCEOオフィス
特命戦略担当
2021年4月 同社食品流通・物流本部長(現任)
2021年6月 当社取締役(現任)



柿崎 環

取締役

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 当社取締役(現任)



手嶋 宣之

取締役

1985年4月 (株)東京銀行入行
1993年5月 マサチューセッツ工科大学経営大学院修了
1997年2月 (株)NEC総研入社 主任研究員
2009年4月 専修大学商学部 教授(現任)
2016年6月 当社取締役(現任)



吉川 雅博

取締役

1980年4月 三菱レイヨン(株)入社
2014年4月 当社取締役(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
高機能化学部門長
2020年6月 当社取締役(現任)

執行役員体制

(2022年4月1日時点)

役名	氏名	役職等	役名	氏名	役職等
社長執行役員	京谷 裕	社長(兼)CSO(兼)CHO(健康増進担当)	執行役員	渡邊 泰史	コーポレートガバナンスグループマネージャー
常務執行役員	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)経営企画本部長	執行役員	山口 勉	中部支社長
常務執行役員	田村 幸士	SCM統括	執行役員	下山 直樹	SCMサポート本部長
常務執行役員	細田 博英	商品統括(兼)加食管掌	執行役員	植村 広史	関西支社長
常務執行役員	川本 洋史	コーポレート担当役員(CFO)	執行役員	佐塚 一郎	九州支社長
常務執行役員	橋本 和典	西日本営業統括(兼)酒類管掌	執行役員	田中 正史	CIO(兼)情報システム本部長
常務執行役員	片岡 博彰	広域営業統括(兼)菓子管掌	執行役員	菅沼 利之	関東支社長
常務執行役員	川上 修	東日本営業統括	執行役員	金子 昇	トレーディング本部長
常務執行役員	山本 将毅	次世代事業統括(兼)CDO	執行役員	山根 隆幸	営業企画本部長(兼)低温管掌
執行役員	竹島 健二郎	NC本部長	執行役員	横山 達久	首都圏支社長
執行役員	若林 哲也	東北支社長	執行役員	内山 勝夫	北海道支社長
執行役員	山口 慶文	物流オペレーション本部長	執行役員	佐藤 達也	フードサービス本部長
執行役員	江橋 邦夫	ライフネット本部長	執行役員	宮村 陽司	ロジスティクス本部長

※組織改編により、2022年4月現在の地位及び担当は「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)経営企画本部長」

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事業年度における右記(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
- (2) 当社の定める基準を超える取引先*2の業務執行者
- (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
- (4) 当社の会計監査人の代表社員または社員
- (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
- (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。

2021年度の社外取締役及び社外監査役の主な活動状況

社外取締役

氏名	2021年度の主な活動状況
柿崎 環	当事業年度開催の取締役会15回中14回に出席し、内部統制など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として、当事業年度開催の委員会(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。
手嶋 宣之	当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、企業ファイナンスなど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として、当事業年度開催の委員会(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	当事業年度開催の取締役会15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、当事業年度開催の委員会(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。

社外監査役

氏名	2021年度の主な活動状況
木崎 博*4	当事業年度開催の取締役会15回の全て、また、監査役会14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、上場会社における常勤監査役としての経験及び公認会計士有資格者としての財務・会計に関する高い見識に基づき、必要な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、当事業年度開催の委員会(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。
神垣 清水	当事業年度開催の取締役会15回の全て、また、監査役会14回の全てに出席し、法曹界を通じて培われた知識・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、当事業年度開催の委員会(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。

*4 2022年6月27日の株主総会終結の時をもって、社外監査役木崎 博氏は辞任しております。

社外取締役メッセージ



社外取締役

柿崎 環

「次世代食品流通業への進化」をどのように達成していくかを、実効的に監督していく

当社は社外取締役と社外監査役等の連携が密であり、指名・報酬・ガバナンス委員会の活動も活発に行われています。こうした社外役員が自由闊達に議論できる取締役会の雰囲気は特筆すべきものがあると思います。

私は会社法、内部統制、コンプライアンスを研究する大学教授ですので、昨今のコーポレートガバナンス・コードの開示内容の充実も含めて実効的ガバナンスが確保されているかを監視することが求められていると思います。

新社長のもと新たな体制で船出した三菱食品グループが、「中期経営計画2023」に示されている「次世代食品流通業への進化」をどのように達成していくかを、サステナビリティ・ガバナンスを支える取締役会の一員として実効的に監督していく所存です。



社外取締役

手嶋 宣之

企業勤務と大学での研究教育の経験を活かし、理想と現実の間のバランスが取れた意見を伝える

当社のガバナンス体制については、各種委員会や監査部のチェック、監査役による監査などは信頼性が高く、そこには三菱グループの伝統の強みを感じます。

私は企業での勤務と大学での研究教育を経験しており、そのキャリアを活かし、理想と現実の間のバランスが取れた、株式市場の目線を意識した意見を述べることを心がけています。またESGなどに関する市場の動向も常にキャッチしていきたいと思っています。組織の価値が向上する大きな要因は、メンバー(企業の場合は従業員)が意欲的に任務に取り組む体制にあると考えており、従業員が前向きに仕事に取り組めるような施策をバックアップしていきたいと思っています。



社外取締役

吉川 雅博

経営方針が組織末端まで浸透できているかを、監査役とも連携の上モニタリングしていきたい

当社は近年、ガバナンスの強化に向けて多くの改善に手を打ち、三菱食品本体に関してかなり体制はできつつある一方、グループ会社については、人的リソースの不足もあり、末端まで浸透できているかどうかの検証は今後も必要と考えます。

私は全く異なる業界で経営全般に携わってきたというキャリアを活かし、経営執行面でのリスク低減に関してのモニタリング・アドバイス、特に経営方針が組織末端まで浸透できているかを、監査役とも連携の上モニタリングしていきたいと思っています。

当社はまさに変革の時期を迎え、企業価値を向上させようという経営陣のモチベーションは高く、そのことは頼もしく思います。社外取締役として、経営執行をしっかりモニタリングしながら、企業価値向上に経営陣と共に貢献していきたいです。

コンプライアンス

コンプライアンス行動指針

当社及び当社グループ企業は、パーパスや企業理念の実現に向け全役職員が遵守すべきものとして「コンプライアンス行動指針」を掲げております。

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。

遵守事項

1. 人権を尊重し、差別・ハラスメントを行わない。
2. 環境に関する法令を遵守し、環境に配慮した活動を行う。
3. 取引に当たっては法令を遵守し、公正な取引を遂行する。
4. 会社の情報を適切に管理することはもちろん、社外から得た情報や第三者の知的財産権等の権利を侵害するような行為は行わない。
5. 株式等の不正取引(インサイダー取引)は行わない。
6. 反社会的な活動や勢力に対しては毅然たる態度で臨み、利益供与は一切行わない。
7. 会社の利益に反する行為は行わない。又、公私のけじめをつける。
8. 財務・会計に関する記録や報告は、適時・適正に行う。
9. 各事業所における事故等に対しては、迅速且つ適切に対処して被害の拡大を防止するとともに、再発防止に努める。
10. 品質管理等「安全・安心」を徹底的に追求するとともに、適正な表示を行い、生活者の「満足」「信頼」が得られる商品を提供する。
11. その他法令やルールを遵守し、社会的良識をもった責任ある行動をとる。

コンプライアンスの取り組み

当社は、コンプライアンス行動指針に基づき設置・運営している「コンプライアンス委員会」が主体となり、発生したコンプライアンス事案を分析し、その原因を追究し、再発防止、未然防止に取り組んでいます。さらに全グループ役職員がコンプライアンスをジブンゴトとして考えて行動できるよう、学びの機会を継続的に設けております。

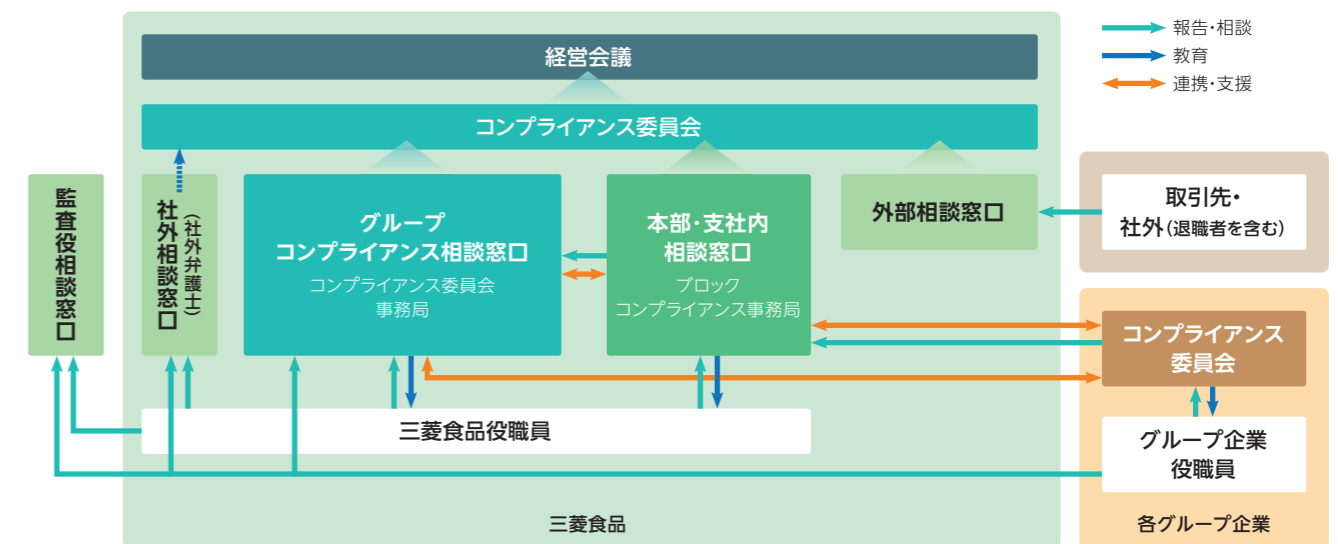
毎年11月を当社グループのコンプライアンス強化月間と位置付け、全グループ職員を対象にコンプライアンス行動指針を遵守する誓約書の取り付けや、コンプライアンスに関する意識調査アンケートを実施しています。

また、新入社員を含めた役職員を対象とした階層別の研修や、全グループ役職員を対象とした「被害者も加害者も出さないための」ハラスメントセミナー等も実施しております。

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。

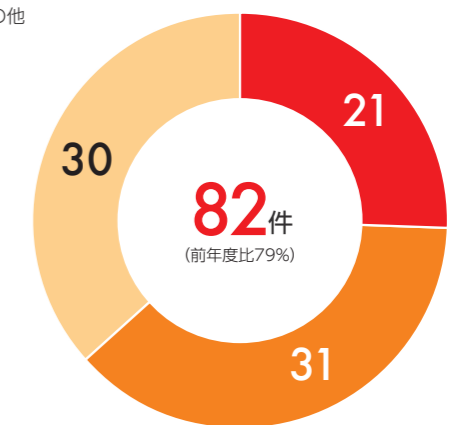


内部通報制度

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、個人の不正や会計不正、ハラスメント、法令違反を含むあらゆる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のグループコンプライアンス相談窓口を設置しています。また、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も設置しています。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も設置するなど、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。当社及び当社グループ企業は、通報内容の秘密を守り、通報者及び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。

相談窓口利用実績

- クレーム(取引先他)
- ハラスメント・職場人間関係
- その他



21年度相談窓口への
通報・相談件数

内部統制

内部統制システムの整備に関する基本方針

当社は、内部統制システムを整備し運用することが経営上重要な課題であると考え、取締役会において右記の基本方針を決定し、当社及び当社子会社（以下、「当社グループ」）の業務の適正性、有効性及び効率性を確保し、企業価値の維持・増大につなげ、社会的信頼の獲得と機能のさらなる拡充、業績の向上に努めるものであります。本方針は、当社の全役職員（顧問、嘱託、出向者を含む）に適用されます。また、業務委託契約及び派遣契約等に基づき、当社の事業所に常駐し、勤務する者にもそれぞれ準用されます。

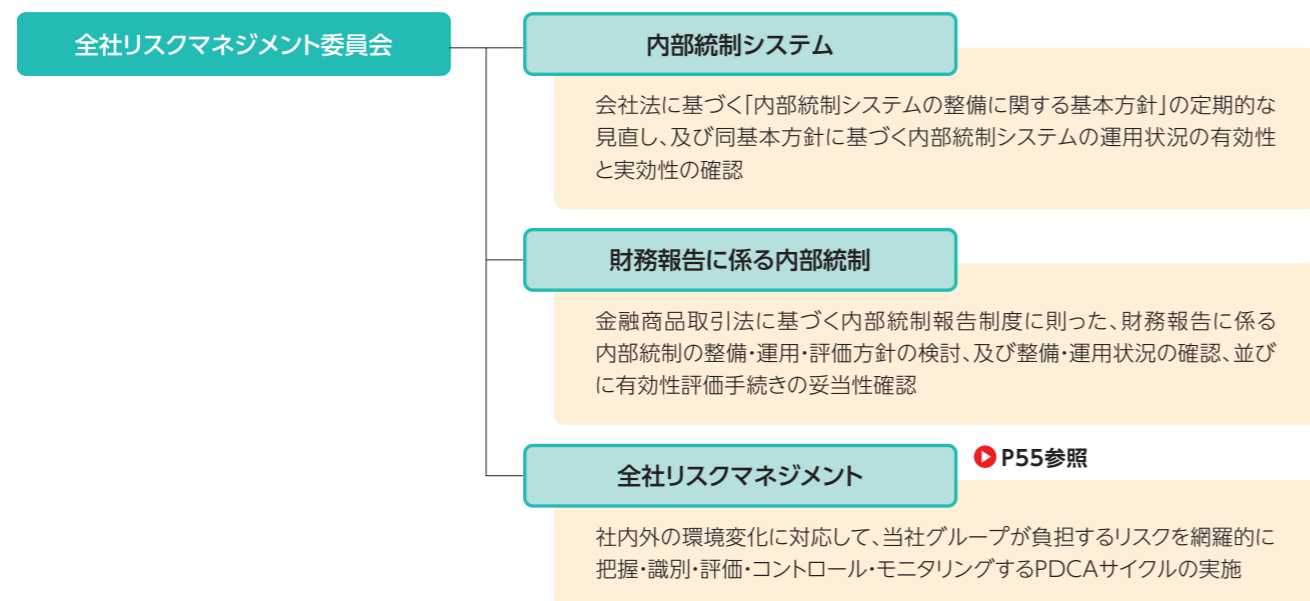
1. 取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
6. 財務報告の適正性を確保するための体制
7. 監査役職務を補助すべき従業員に関する事項及び当該従業員の取締役からの独立性に関する事項
8. 取締役及び従業員が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
9. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

各項目の詳細につきましては、当社ホームページ <https://www.mitsubishi-shokuhin.com/corporate/basicpolicy/> をご参照ください。

内部統制の推進体制

当社では、内部統制やリスク管理に関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に開催しております。

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、会社全体のリスクを網羅的に把握することにより、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。

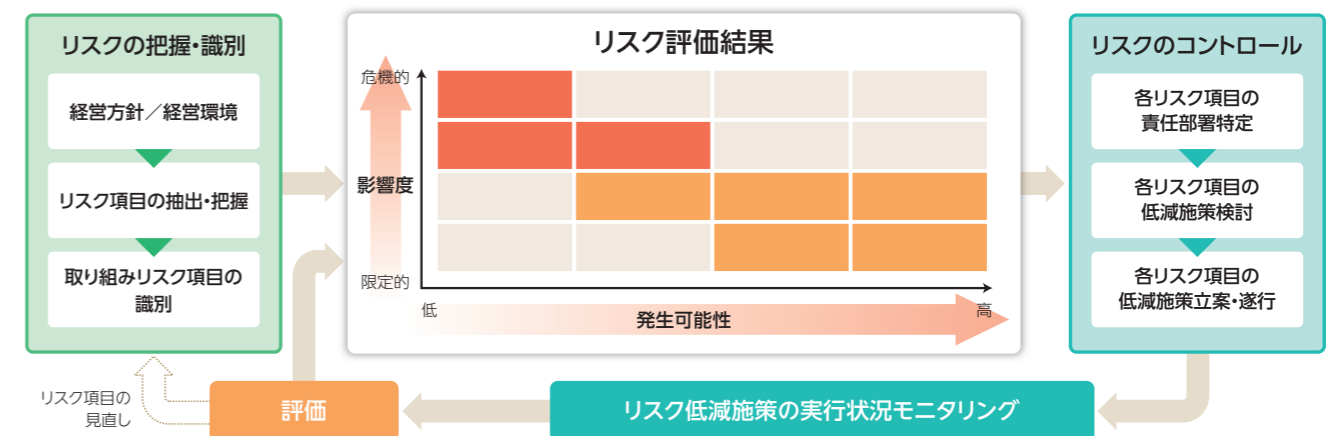


リスクマネジメント

リスクマネジメントプロセス

当社グループは、事業領域拡大に伴う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、当社グループが負担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管理体制の構築・整備を進めております。全社リスクマネジメント委員会においては、個々のリスク低減施策を討議するとともに、有効性に対する評価等を行い、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



事業リスク

当社では下記の項目を経営・業績などに影響を及ぼす可能性のある主なリスクとして認識しております。

リスク項目	想定リスクシナリオ
1. 事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全保障を含めた国内外の政治・経済環境（原材料・燃料価格の変動等）の変化 ● 景気動向や消費動向、社会構造の変化、気候変動に起因する事業環境の変化 ● 同業他社や異業種との競争状況の変化
2. 食の安全性	<ul style="list-style-type: none"> ● 外的要因による取扱商品または自社開発商品の安全性・品質確保に対する問題の発生、及びそれに伴う食品の生産・流通への影響
3. 法的規制	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を遂行する上で遵守すべき食品表示法、独占禁止法、下請法等、各種法令に違反する事由の発生
4. システムダウン	<ul style="list-style-type: none"> ● 想定外の自然災害によるシステムダウン ● 予測不能のウイルスの侵入やハッカー行為によるシステムダウン
5. 災害危機等	<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模かつ広域にわたる災害等発生時における復旧の長期化 ● 新型コロナウイルス等の感染症拡大による操業停止やサプライチェーンの停滞
6. 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動や温室効果ガス排出に関する規制等の影響による輸送・保管コストや商品調達・仕入コストの変動
7. 販売先の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 販売先の競争激化、政策変更、再編等に伴う取引の縮小・解消
8. 債権の貸し倒れ	<ul style="list-style-type: none"> ● 不測の事態による取引先の信用不安に伴う回収不能債権の発生
9. 固定資産の投資、減損	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来にわたって期待した収益が得られないような事業環境の変化等による減損損失の計上

グループ概要

(2022年7月時点)

名称	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 (%)
(株)MSフレッシュデリカ	埼玉県入間市	100	惣菜等 食品加工業	77.00
(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	90.00
(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
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)リョーショクペットケア	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、物流業	100.00
リテイルメディア(株)	東京都文京区	100	動画制作・配信事業	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

子会社

関連会社

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

会社情報・株式情報

会社の概要 (2022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4,944名、単体4,167名

● 事業内容

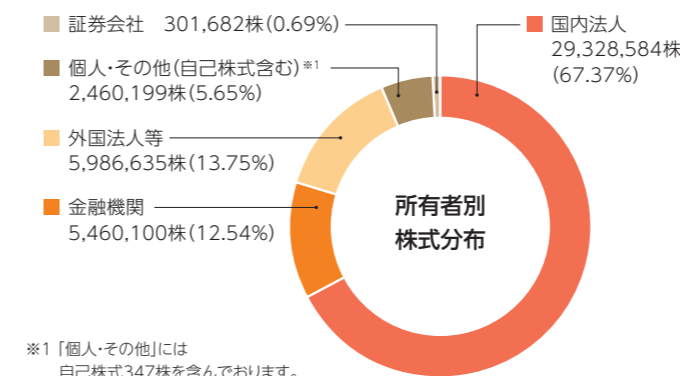
国内外の加工食品、低温食品、酒類及び菓子の卸売を主な事業内容とし、さらに物流事業及びその他サービス等の事業活動を展開

株式の状況 (2022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347株含む)
一単元の株式の数 100株
- 株主数 4,572名
(前期末比162名増)

● 大株主

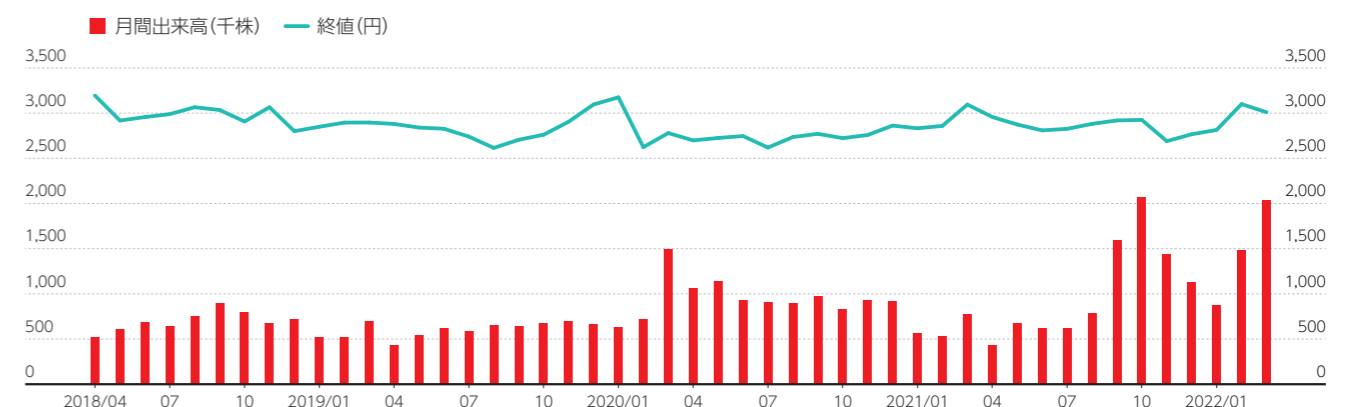
株主名	持株数 ^{※2} (千株)	出資比率 (%)
三菱商事株式会社	21,816	50.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,725	6.25
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C USL NON-TREATY	1,147	2.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,092	2.51
日本水産株式会社	809	1.85
株式会社ニチレイ	700	1.60
マルハニチロ株式会社	686	1.57
サントリー酒類株式会社	669	1.53
ハウス食品グループ本社株式会社	611	1.40
テーブルマーク株式会社	600	1.37



※1 「個人・その他」には自己株式347株を含んでおります。

※2 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

株価チャート



 三菱食品株式会社

