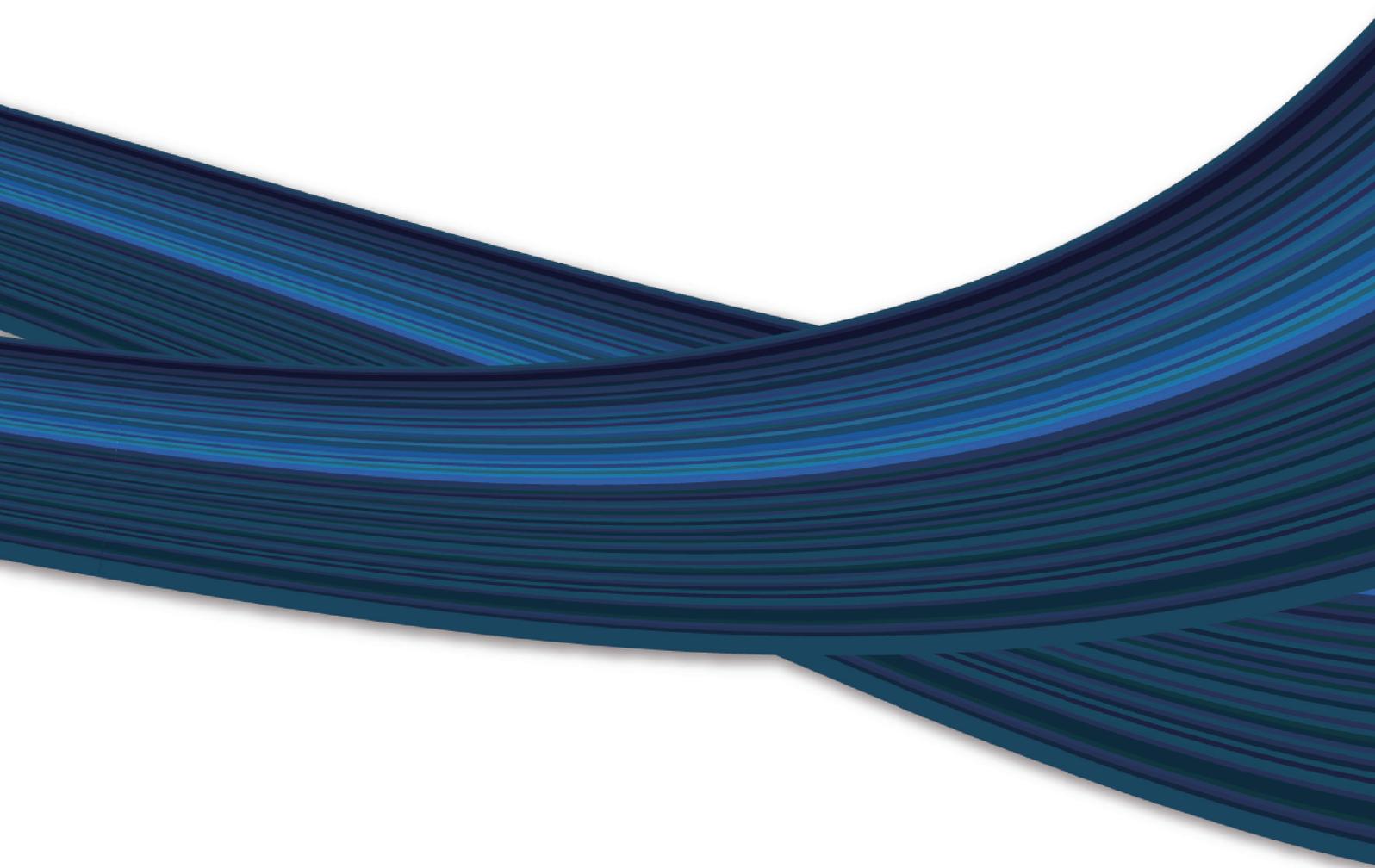


# TOHO GROUP

トーホーグループ  
統合報告書

2023



toho グループ

戦後まもない1947年、食糧難の時代に

## 「食の流通を通して社会を豊かにしたい」

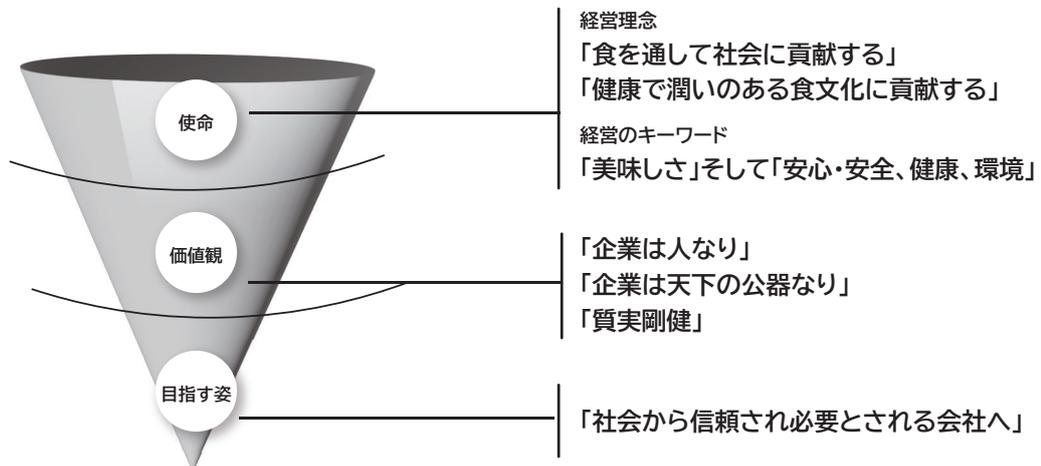
という想いで創業しました。

「食を通して社会に貢献する」という経営理念のもと、  
「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」をキーワードに、  
外食・中食・内食の「食」のあらゆるシーンを支えながら、  
食文化の向上に貢献し続けます。

### 経営理念

### トーホーグループの理念体系

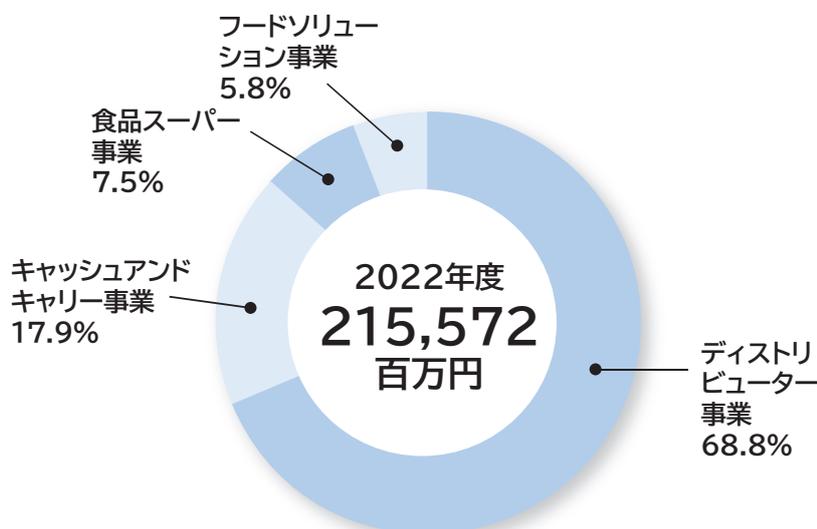
トーホーグループは、「食」に関わる幅広い事業活動を通して、社会が直面する課題に取り組み、社会から信頼され必要とされる会社を目指します。



### 社名の由来

「東」は創業者の一人である藤崎 定の藤を「とう」に読み替え、  
「蜂」はもう一人の創業者である待鳥 初民が開拓した  
福岡支店の屋号「蜂屋」から取り、「東蜂(とうほう)」と名付けました。  
現在は、さらなる業容の拡大と今後の飛躍を期し、より呼びやすく、親しんで  
もらいたいとの思いから、カタカナの「トーホー」と表記しています。

## 事業概要 | 事業別売上高構成



### ディストリビューター事業(業務用食品卸売)

業務用食材の提供からメニュー、情報、システム提案、調理機器に至るまであらゆるジャンルの外食ビジネスをトータルにサポートしています。

国内事業  
7社76拠点  
※2023年9月現在

海外事業  
7社  
(シンガポール、マレーシア、香港)  
※2023年9月現在

### キャッシュアンドキャリー事業 (業務用食品現金卸売)

飲食店の毎日の仕入れにお役に立てるプロの食材の店「A-プライス」などの店舗やECサイトを運営しています。

店舗数  
93店  
※2023年9月現在

A-プライス、こまつや、ニッショク、せんだば船橋店、A-プライスオンラインショップ

### 食品スーパー事業

食品スーパー事業では、「健康で安心な地域の冷蔵庫」「あなたの街の食品スーパー」「毎日のおかずを提供する店」をコンセプトに兵庫県南部で地域密着型の食品スーパー「トーホーストア」を運営しています。

兵庫県内  
29店  
※2023年9月現在

### フードソリューション事業

外食産業向け業務支援システム、品質管理サービス、業務用調理機器・コーヒーマシンなどの輸入・製造・販売、総合建設請負、店舗内装設計・施工など、外食ビジネスをトータルにサポートする様々なソリューションを提供しています。

国内  
8社  
※2023年9月現在

## CONTENTS

02	理念体系と事業概要
05	長期の業績とトーホーグループの歩み
08	価値創造の道筋
10	トーホーグループの強み
12	トップメッセージ
16	財務担当役員メッセージ
18	第8次 中期経営計画(2021年度～2023年度)
21	4つの事業 2022年度実績
21	ディストリビューター事業
24	キャッシュアンドキャリー事業
26	食品スーパー事業
28	フードソリューション事業
30	トーホーグループのサステナビリティ
30	サステナビリティ委員会と方針
31	美味しく、安心・安全な食の提供
36	持続可能な経営の継続
46	未来へ繋げるための環境対策の取り組み
50	個性の尊重と能力を発揮できる組織の構築
54	地域社会発展への貢献
55	会社概要など
56	主要財務データ

### 免責事項

本報告書にはトーホーグループの過去と現在の事実だけでなく、発効日時点における予想・予測・計画も含まれています。これらには記述した時点で入手できた情報に基づく仮定や判断が含まれ、諸条件の変化によって本報告書に記載した予想・予測・計画とは異なる可能性があります。読者の皆様には、このような点をご了承いただきますようお願い申し上げます。

### 報告対象組織

(株)トーホー及び連結子会社

報告の内容により範囲が限定される場合は、文中もしくは表・グラフに対象範囲を記載しています。

### 報告対象期間

2023年1月期

(2022年2月1日から2023年1月31日まで)

※一部期間外の活動も含まれます。

### 発行月

2023年 10月



長期の業績とトーホーグループの歩み

# 海外事業展開も積極的に推進、 トータルソリューションで事業を展開

① ディストリビューター事業 ② キャッシュアンドキャリア事業 ③ 食品スーパー事業 ④ フードソリューション事業

1947

創業～食品卸売事業に本格参入  
有限会社藤町商店(佐賀市)創立(食品卸売事業を開始)

## 1950年代～

1951年

- 輸入コーヒー豆の取引を始め、戦後のコーヒー新時代を拓く ①



1953年

- 東蜂産業株式会社設立 ② (本社神戸市／支店福岡市)



1954年

- 外食産業への食品卸に本格的に参入 ③

コア事業の拡大と新事業体への参入

## 1960年代～

1960年

- 食品スーパー「トーホーストア」1号店を開店 ④

## 1970年代～

1970年

- 業務用自社ブランド商品(GBブランド)の開発が本格化 ⑤



## コア事業の拡大と新事業体への参入 1980年代～

1983年

- 業容の拡大と今後の発展を期し、社名を「株式会社トーホー」とする

1985年

- 常温・冷凍の自動倉庫を備える鳥栖物流センターと鳥栖コーヒー工場が完成 **F**



1987年

- 業界の先駆けとなるプロの食材の店「A-プライス」1号店(中津店)開店 **C**



## 関東初進出と商品・サポート機能の強化 1990年代～

1994年

- 厳正な商品の維持・管理に努めるため品質管理室(現品質保証部)を設置 **F**

1997年

- 関東進出(東京支店を開設) **D**

1999年

- 7温度帯管理など、その後のモデル事業所となる福岡支店完成 **F**



## M&A戦略の加速、関東地区のシェア拡大 2000年代～

2000年

- 最新設備を備えた六甲アイランドコーヒー工場完成 **F**
- 安心・安全な業務用自社ブランド「EAST BEE」、A-プライスブランド「スマイルシェフ」商品投入 **F**

**EAST BEE**



2001年

- (株)アスピット設立、外食産業向けASP事業開始 **F**

2003年

- フェアトレードコーヒー発売開始 **F**



2005年

- コーヒー豆の炭焼焙煎法にて初の特許取得 **F**

2008年

- (株)トーホー・パワーラクス、**C** 桂食品工業(株) **D** がグループ入り

- (株)トーホー・仲間を設立 **D****C**

2009年

- (株)トーホー・カワサキを設立 **D**
- (株)昭和食品がグループ入り **D****C**
- (株)神戸営繕・神戸コンフォーム(株)がグループ入り **F**
- 農業法人(株)トーホーファームを設立 **F**

## M&A戦略の加速、関東地区のシェア拡大と海外進出

### 2010年代～

#### 2010年

- (株)トーホー・共栄がグループ入り D

#### 2011年

- (株)A. I. D  
日食商事(株) C がグループ入り

#### 2012年

- 河原食品(株) D、(株)藤代商店 D、  
(株)鶴ヶ屋 D、(株)小松屋食品 C、  
(株)ケントップ D がグループ入り

#### 2013年

- (株)ヤジマがグループ入り D  
(株)ミクリードに出資  
(株)トーホーウイング(特例子会社)を設立 F

#### 2014年

- (株)ハマヤコーポレーションがグループ入り D  
(株)日建がグループ入り F

#### 2015年

- (株)プレストサンケー商会がグループ入り D  
- Marukawa Trading(S)Pte.Ltd.(シンガポール)がグループ入り。初の海外進出 D

#### 2016年

- 関東食品(株)に出資(持分法適用関連会社) D  
(株)システムズコンサルタントがグループ入り F

#### 2017年

- Tomo-Ya(朋屋)Japanese Food Trading Pte.Ltd.(シンガポール)がグループ入り D
- Shimaya Trading Pte.Ltd.(シンガポール)、Shimaya Trading Sdn.Bhd.(マレーシア)がグループ入り D  
マレーシア初進出

#### 2018年

- (株)エフ・エム・アイがグループ入り F  
昭和物産(株)がグループ入り D
- FRESHdirect Pte Ltd及び関係会社3社(シンガポール)がグループ入り D

#### 2019年

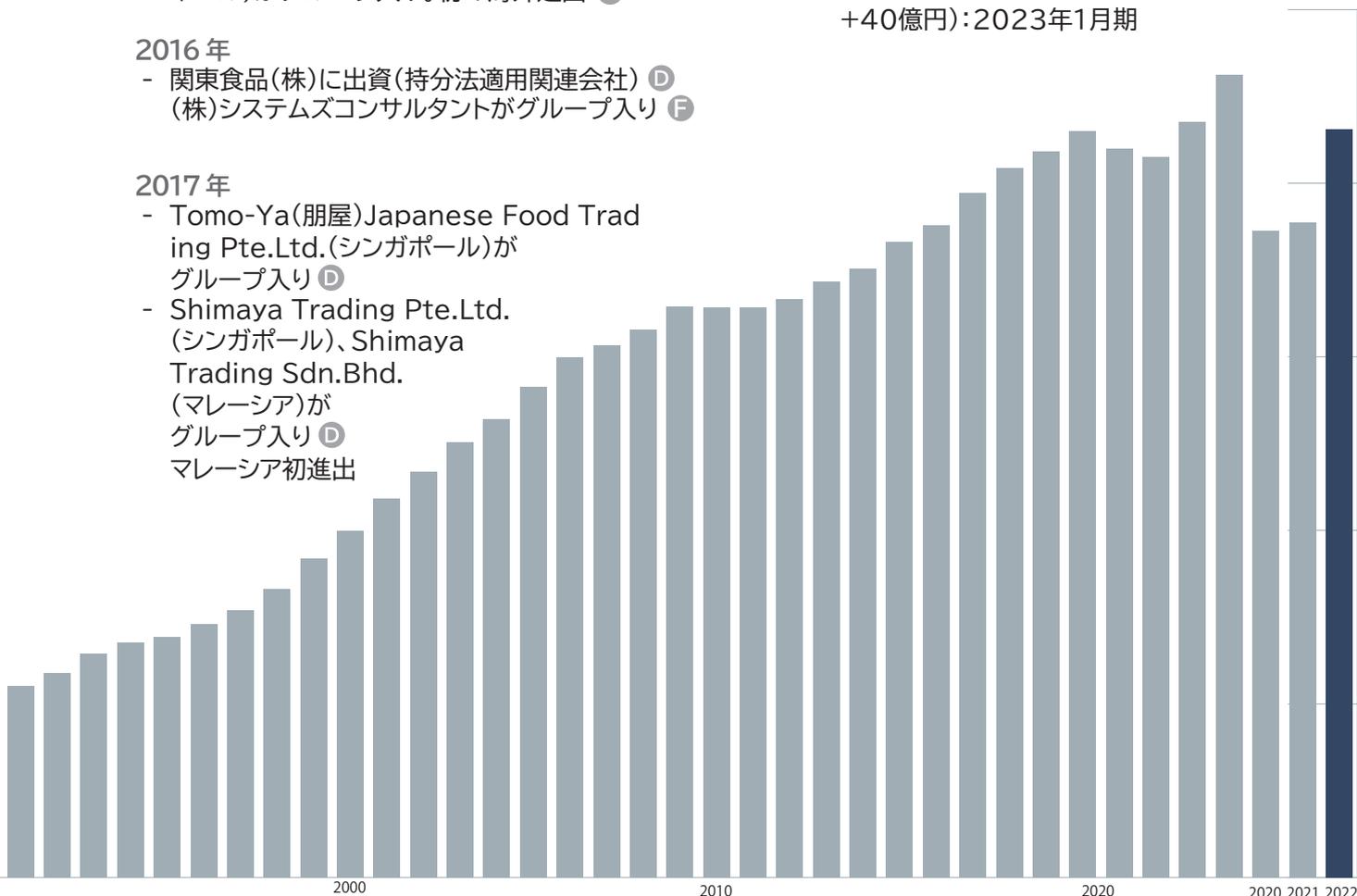
- TOHO FOODS HK CO., LTD.(香港)が営業開始(設立は2018年11月)。香港初進出
- 関東食品(株)がグループ入り D
- Golden Ocean Seafood(S) Pte Ltd(シンガポール)がグループ入り D

#### 2020年

- Suitfit Company Limited(通称: Tai Fat Hong Provision Company)(香港)がグループ入り D
- コロナ禍による売上急激で上場来初の赤字決算(当期純利益):2021年1月期

#### 2022年

- 代替プロテイン「大豆ミート」を使用したEAST BEEプラントベースハンバーグの販売を開始。 F
- 2桁増収(+14.3%)、営業利益は3期ぶり黒字転換で創業来最高益(前期増減 売上高+270億円、営業利益+40億円):2023年1月期



# 価値創造の道筋

培ってきた資本

自ら考え自ら成長する自律型の人材

従業員数（連結） **4,475名**

うち嘱託・パートタイマーなど **1,960名**

※従業員数は就業員数であり、パート及び嘱託社員は1日8時間勤務換算人員を外数で記載しています。

□ 健康経営格付取得 1回

□ 健康経営優良法人認定 5回

37都道府県をカ

事業所・営業所

□ 様々な外食産

## トーホーグループの ビジネス領域における 社会的課題

- ・食の安心・安全
- ・食の安定供給・調達
- ・人手不足
- ・食品廃棄物の削減
- ・飲食店の事業継続
- ・国内食料自給率の向上

## ステークホルダーからの 期待

- ・持続可能な成長
- ・豊かな食文化
- ・環境負荷の低減
- ・ワークライフバランス

## 調達・加工



業務用に特化した  
プライベートブランド商品

自社焙煎  
トーホーコーヒー

自社農園\*  
農産物の生産

※自社農園(株)トーホーファーム(神戸市西区)

生鮮品・総菜など  
(㈱トーホーストア)

## 持続的成長の基盤

ガバナンスの充実・継続的に改革を実践していく  
企業風土・自ら考え、自ら行動し、自ら成長する自  
律型人間の育成・人事・給与の制度改革の継続

## 経営理念、経営のキーワード

企業価値を

※2023年9月現在

カバーする営業基盤

数 **231** 事業所

海外の営業基盤

シンガポール・マレーシア・**7**社  
香港

営業態のお客様基盤

□ メーカー様や仕入先様との基盤

ディストリビューター事業



キャッシュアンドキャリー事業



フードソリューション事業



食品スーパー事業



営業・販売

提供価値

食を通して社会に貢献する



外食



中食

外食ビジネスを営むお客様

飲食店、ホテル、病院、給食、弁当、仕出しなど

- ・豊富な食材の提供
- ・食の安心・安全
- ・選ばれるお店づくりの支援
- ・飲食店の人手不足の対応
- ・地域の食文化の継承

一般のお客様

内食



- ・食の安心・安全
- ・産地直送の新鮮な食材
- ・買物支援
- ・豊かな食生活

培ってきたグループの強み

食のトータルソリューションカンパニー・国内  
シェアNo.1の業務用食品専業卸・海外での事  
業基盤強化とシェア拡大

、サステナビリティ方針など

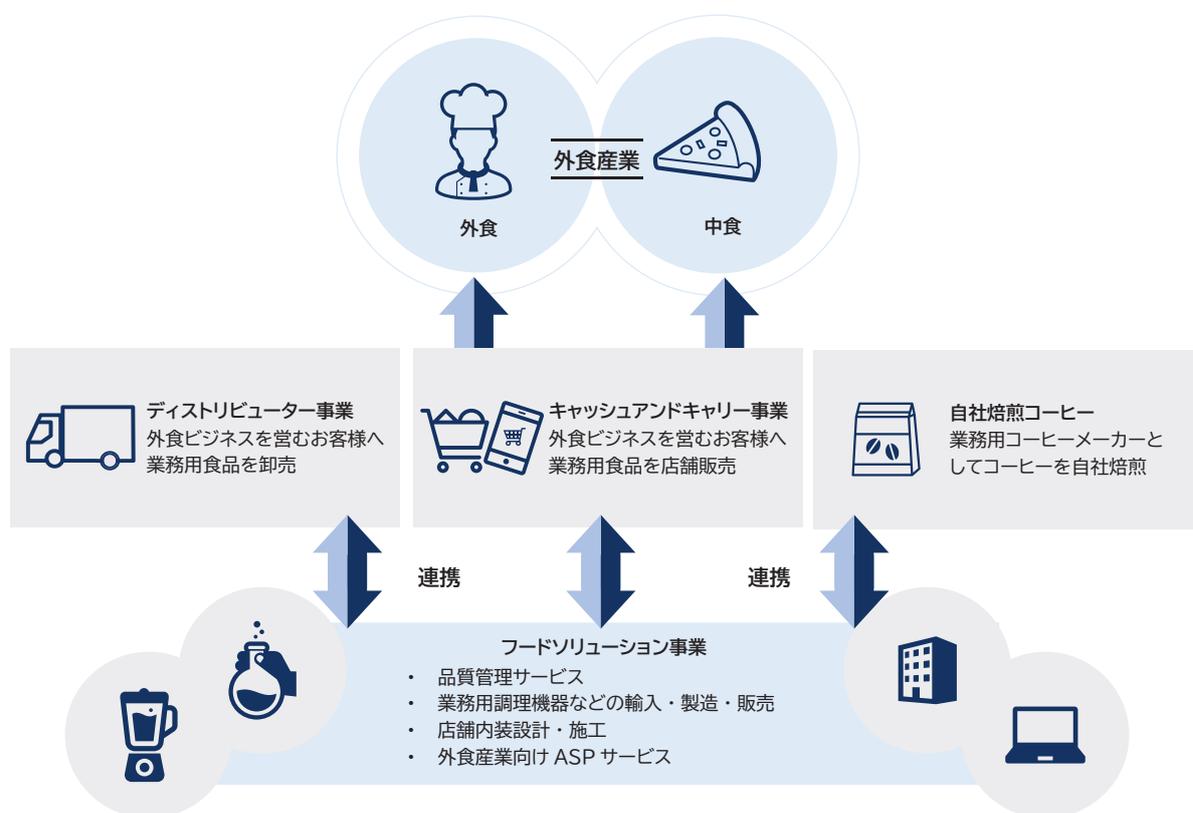
支える要素

経済的価値

# 食のトータルソリューションカンパニー トーホーグループの強み

トーホーグループは、外食ビジネスを営むお客様へ業務用食品を卸売する「ディストリビューター事業」、業務用食品を店舗形式で販売する「キャッシュアンドキャリー事業」、トータルサポート機能を提供する「フードソリューション事業」、一般のお客様向けには「食品スーパー事業」を展開しています。その中でもディストリビューター事業をコア事業とし、食材の調達はもとより、世界の産地に赴き魅力のある食材を発掘・調達し、外食・中食の様々な食のシーンを支えています。

## 1 外食産業を支えるトータルソリューション



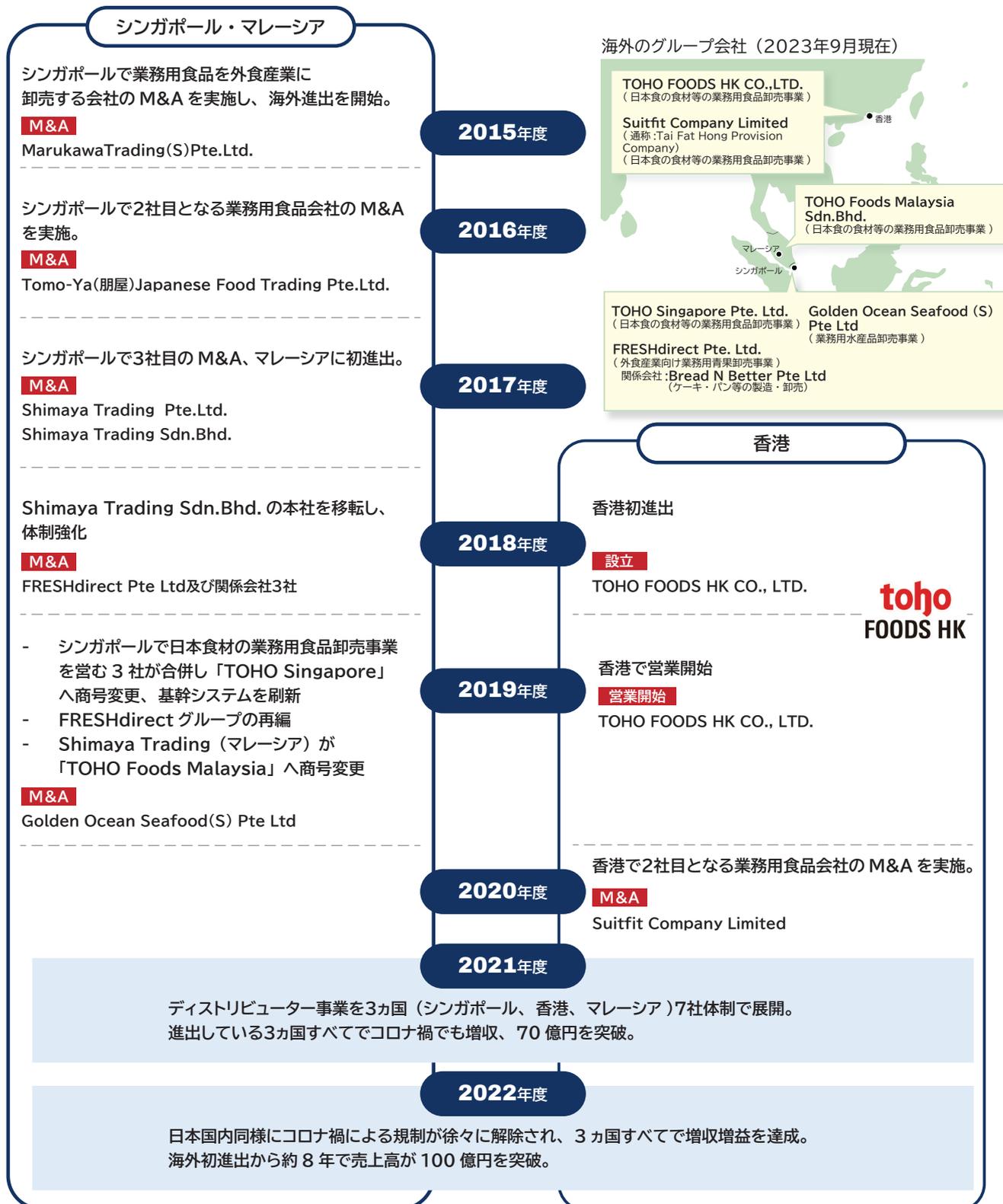
## 2 国内シェアNo.1の業務用食品専門卸売(ディストリビューター事業、キャッシュアンドキャリー事業)

<p>進出エリア <b>37</b> 都道府県</p> <p>業務用食品専門卸業界で国内トップシェア、37都道府県をカバーし、現在169拠点です。</p>	<p>M&amp;A(国内) <b>36</b> 社</p> <p>2008年から28件36社の国内M&amp;Aを実施し、コア事業を強化しています。</p>	<p>専門性の高い会社がグループ入り ◆給食業態◆製菓・製パン業態 ◆中華業態◆業務用輸入食材 ◆業務用青果</p> <p>専門性が高い会社がグループ入りすることで業態向け対応力を強化。</p>
---	---	---

※2023年9月現在

### 3 2015年には海外進出し、シェアを拡大

コア事業の基盤強化の1つとしてトーホーグループでは2015年に海外初進出を果たし、現在はシンガポール、マレーシア、香港に7社を構え、新たな市場開拓を進めています。





トップメッセージ

収益構造改革を推進し、  
コロナ禍からのV字回復を達成。  
筋肉質な企業体質に磨きをかけ、  
更なる成長を目指します。

代表取締役社長  
古賀 裕之

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、外食産業を主要顧客とする当社グループは、上場来初となる営業損失を2期連続で計上するなど、大きな影響を受けました。需要が比較的安定している食品関連業において、当社グループも長年にわたり堅調に事業規模の拡大を続けていたなかで、コロナ禍は衝撃的な環境変化でした。一方、そうした状況下でも企業として存続するため、収益構造改革を力強く推進したことに加え、外部環境の正常化が徐々に進み、前期である2023年1月期は創業来最高の営業利益を計上することができました。

足元でも不安定な国際情勢や円安の継続など様々な懸念は残るものの、先々に「コロナ禍は社会からより必要とされる会社に生まれ変わる転換点だった」と確信を持って言えるよう、業績の改善を確固たるものとし、更なる企業価値向上に努めてまいります。

## 第8次中期経営3カ年計画 「SHIFT UP 2023」2年目の進捗と評価

第8次中期経営3カ年計画「SHIFT UP 2023」では、「新たな環境に適合し、成長し続ける筋肉質な企業グループへの変革」を果たし、当社グループを新たなステージに押し上げることを目指しています。2年目となる2023年1月期について、期初はコロナ禍の影響が色濃く残っていたものの、徐々に社会経済活動の正常化が進み、当社グループの主要顧客である外食産業への人流も大幅に改善したこともあり、売上高・各利益ともV字回復を達成でき、業績面では一定の評価ができる結果だったと考えています。

5つの重点施策に沿った取り組みについても着実に推進し、業界最大規模のリアル展示商談会を本格的に再開するとともに、ディストリビューター（DTB）事業で独自開発したWeb受発注システムの商品検索機能を強化するなどIT化にも取り組み、コア事業の更なる強化を図りました。新たなサービスの開発としては、キャッシュアンドキャリー（C&C）事業でフランチャイズ（FC）1号店となる「A-プライス名古屋店」を開店しました。また、損益分岐点の引き下げについては、売上高が急回復するなかでも、聖域なきコスト・コントロールを継続したことで経費率は低位を保つことができました。

外部環境の変化が激しい1年間ではありましたが、短期的に業績に貢献する施策だけではなく、先々の成長を見据えた取り組みも着実に実行できたSHIFT UP 2023の2年目だったと捉えております。

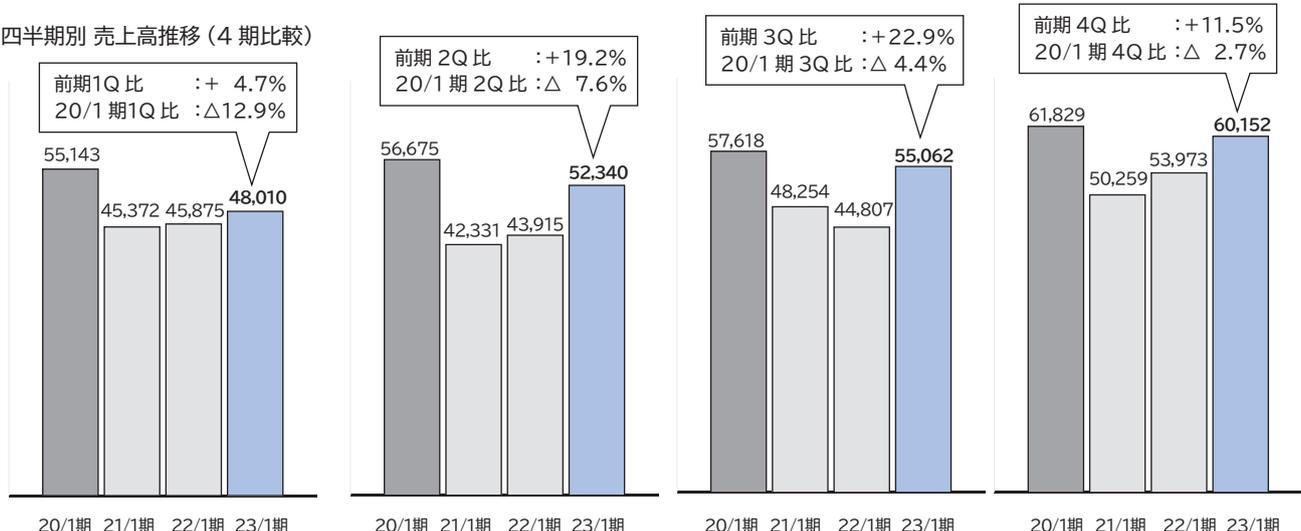
## 「SHIFT UP 2023」 最終年度の取り組み

第8次中計最終年度となる2024年1月期は、引き続き5つの重点施策に沿った取り組みを進め、財務目標の必達を目指すとともに、次期中計、更には長期的な成長の実現に向けた種まきにも取り組みたいと考えております。

コア事業の更なる強化に向けては、利益率改善や商品面での差別化のため、プライベートブランド（PB）商品の開発を専門に行う部署を新設し、商品の質と開発スピードの向上を図ってまいります。また、エリア戦略の推進に向け、グループ内の複数の会社で行っていた沖縄県下の事業を統合し、「㈱トーホー沖縄」として始動したことで、人材採用や商品発掘の強化を進めてまいります。資産回転期間の改善としては、将来的な更なる成長も見据え、A-プライスの新規出店をはじめ、コロナ禍で控えていた積極的な設備投資を再開しました。

こうした取り組みを推進することで、最終年度の対外公表値の必達を目指してまいります。なお、2024年1月期の連結業績は、DTB事業を中心に想定を上回る業況の改善が継続したことから期初予想を上方修正し、売上高239,000百万円、営業利益6,500百万円、親会社株主に帰属する当期純利益2,900百万円と売上高・各利益ともに創業来最高を予想しています。

四半期別売上高推移（4期比較）



## 今後の課題と成長戦略について

既述の通り、収益構造改革の実行に加え、アフターコロナへの移行により、当社グループの業績は改善し、足元でも個人消費の回復やインバウンドの増加により外食産業への人流は好調に推移しています。一方、我々としては今の状況を過大評価しないようにしています。当社グループが属する卸売業界はその収益構造上、低利益率であることは間違いありません。一方で、産地やメーカーとお客様を繋げる社会的意義のある業界だという自負もあります。従いまして、今後も最大限に外食産業のお客様へ貢献することを前提に、魅力ある企業となるべくしっかりと利益を残せる体質に生まれ変わるため、むしろ今が当社グループの大きな転換点、「ギアを挙げて変革に取り組み、新たなステージへ」移行するチャンスと捉えています。そのためには当社グループが抱える課題を克服し、明確な成長戦略を持つ必要があります。

まず、今後の市場環境と成長市場について、現状は当社グループの売上高のうち約 95%は内需となるため、中長期的にも国内での成長は欠かせません。国内外食市場は、女性の社会進出増加による外食率上昇などのポジティブな要素はありますが、総じては人口減少に伴い緩やかな量的縮小は確実と言えます。一方、我々は業界のリーディングカンパニーではあるものの、国内シェア率はまだ 5.1% であり、成長の余地は多分にあるものと考え

ております。シェア拡大の手法については、既存事業所の深耕はもちろん、M&A やアライアンス、自前出店、C&C 事業においては FC 展開の加速など、あらゆる可能性を検討し、各地域に合わせた最善のスキームを進めていきます。

海外市場については、日本食への関心が想定以上に高く、すでに多くの国で食文化の一つとして根付いており、これは魅力的な事業機会と言えます。現在 3 カ国で日本食材を中心とした DTB 事業を営んでいますが、既存事業の深耕はもちろん、新たなマーケットへの参画も前向きに検討すべきと考えています。

所謂「2024 年問題」をはじめとする物流問題も、経営課題の一つだと認識しています。当社グループでは、リアルな商品を販売しているため、物流と販売は切れない関係となり、人手不足に伴う物流問題への対応は、中長期的にますます重要となります。その対応の一つとして、本年 3 月に「物流戦略部」を新設し、国内の物流網の最適化を図ってまいります。一方、物流問題は業界全体の共通課題でもあり、1 社で進められる対応には限界があります。業界の更なる発展、なによりお客様へのより一層の貢献に向けても、業界全体での持続可能な物流環境の構築についても前向きに検討したいと考えています。

業務用食品卸 国内地域別の市場規模と当社グループ (DTB 事業+C&C 事業) のシェア

※単位：百万円

		全国	関東	東海	近畿	中四国	九州
2022 年度 (国内) 地域別市場規模		3,460,000	1,591,600	484,400	692,000	173,000	311,400
当社グループ実績 2022 年度 (2023 年 1 月期)	売上高	176,797	53,301	6,572	44,439	14,218	58,267
	市場シェア	5.1%	3.3%	1.4%	6.4%	8.2%	18.7%

商品戦略としては、PB商品の販売に注力していきます。PB商品は、他社に無い差別化商品としてお客様の独自メニューの開発に貢献できる一方、メーカー商品よりも粗利率が高く当社グループとしては利益率の向上も図れるため、PB比率上昇は持続的なテーマとしてグループをあげて引き続き推進したいと考えています。

業務用食品の取り扱いアイテム

ナショナルブランド

プライベートブランド

売上構成比 90%

売上構成比 10%

📖 P33

## トーホーグループのサステナビリティ (持続可能性)への想い

トーホーグループは、戦後まもない1947年、食糧難の時代に「食の流通を通して社会を豊かにしたい」という想いで創業しました。この想いは70年以上経過した今も「食を通して社会に貢献する」の経営理念として継承されており、この理念を実現し続けることこそが当社グループの存在意義だと確信しています。

こうした考え方をベースに置き、「持続可能な社会の実現」と「事業の安定的な成長」を目指すため策定した「サス

テナビリティ方針」では、より一層社会から信頼され、必要とされる会社へと成長していくため、5つの基本方針を掲げています。

現状もサステナビリティに資する様々な取り組みを実践しておりますが、持続可能な社会の実現に向けては経営や事業と、より有機的に結びついたサステナビリティ戦略の策定と実行が必要になると考えています。まずは本方針を前提に、国内外のグループ会社との議論を深め、早期にマテリアリティ(重要課題)の特定とその対応に向けた取り組みを検討していきます。

当社グループでは「地球環境を含めた様々なステークホルダーとの共生は、企業に課せられた当然の使命」と認識しています。また、企業の持続的成長にはそこで働く「人」が大切であり、教育と併せて社員とその家族の健康が重要であると考えています。従いまして、サステナビリティ推進は短期間で終わるものではなく、これからも続く長い道のりと捉え、当社グループの未来のためにも一歩一歩着実に進めていきたいと考えています。

## 変化の激しい事業環境だからこそ 「食を通して社会に貢献する」

コロナ禍の影響は極めて軽微となり、社会経済活動はほぼ正常化したものの、不安定な国際情勢や原材料・エネルギー価格の高止まりなど、事業環境を大きく左右する事象は後を絶ちません。このような変化の激しい時代だからこそ常に経営理念である「食を通して社会に貢献する」を念頭においた企業活動が重要だと強く感じています。食を起点に時代の変化を捉えた新たな価値を常に提供し続けることで、更に社会から信頼され必要とされる企業グループを目指していく所存です。引き続き一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。





取締役常務執行役員 佐藤 敏明

## 財務担当役員 メッセージ

# コロナ禍での収益構造改革により、 業績改善と財務体質の健全化を推進

2023年1月期は第8次中期経営3ヵ年計画「SHIFT UP 2023」の2年目として、国内外でアフターコロナへの動きが見込まれるなかで、当社グループも業績を回復させ、コロナ禍で痛んだ財務体質の健全化を進める重要な1年であるとの認識のもと経営にあたりました。結果として、期初はコロナ禍の影響が色濃く残ったものの、期末にかけては当初の想定以上に社会経済活動の正常化が加速し、当社グループにとっては徐々にポジティブな事業環境へと移行した1年となりました。

こうした状況下で、増加する外食需要へ適切に対応したことで、特にディストリビューター事業を中心に大幅増収を達成し、営業利益は3期振りの黒字化、更に創業来の最高益を計上できました。営業利益率は1.69%となり、当社グループにとっては約20年振りとなる高水準での着地となりました。この要因として、外部環境の好転が前提にあるものの、PB商品の拡販や利益率の高い海外事業

やフードソリューション事業の拡大による粗利率改善、コロナ禍で進めた固定費も含めた「聖域なきコスト・コントロール」の継続など、収益構造改革に踏み込んだ結果であると捉えています。

また、悪化していた財務体質の健全化については、業績改善に伴う高い営業キャッシュフローを確保できたことで、有利子負債はコロナ禍前の水準まで戻すことができました。加えて、当社では適正な資本構成をネットDEレシオ（純有利子負債／純資産）0.7～0.9倍程度としていますが、コロナ禍の2021年1月期末は1.47倍と乖離していたものを2023年1月期末は0.88倍と適正水準へと改善できました。こうした一連の指標を考慮すると、コロナ禍による業績悪化からは完全に脱却し、財務の健全性を担保しつつ、次なる成長を目指すための新たなステージに入ったと認識しています。

## 経営指標について

当社では重要な経営指標の一つとして ROE を掲げており、コロナ禍以前の当社の収益性においては、ROE 5.0% の達成を一つの目安としていました。一方、コロナ禍を経て企業体質を強化できたことで、2023 年 1 月期は 4.8%、2024 年 1 月期 2Q は 7.5% となり、ROE の水準においても従前とは異なる状況にあると感じています。ただし、我々としては現状の業績の継続性を冷静に見極めたうえで、2024 年春に発表予定の第 9 次中期経営計画において、ROE を含む資本コストを意識した経営指標を明示させていただきまます。経営指標達成のための戦略を明確にし、その進捗を取締役会で検証、場合により軌道修正をすることで、更なる成長を実現したいと考えています。

## 非財務資本や ESG 経営に向けた取り組み

人的資本や知的資本といった非財務資本や、ESG に沿った取り組み目標を企業価値として定量評価することはチャレンジングな領域です。一方、当社の経営理念「食を通して社会に貢献する」を真に実現し、環境変動の激しい時代のなかで永続的に企業価値を向上させていくためには、非常に重要な取り組みであると認識しております。今後の開示の拡充ならびに説得力のある目標を設定するうえで、例えばカーボンニュートラルに向けた CO2 排出量削減などの社会課題に向けて、卸売業である当社グループの取り組みがサステナブルな社会づくりにどのように貢献できるかを具体的に示していくことが必要と考えています。また、当社においては人的資本が中心となるであろう非財務資本についても、現状を正確に捉え、あるべき姿に向けた具体的な道筋をできる限り早期にお示ししたいと考えています。

## 情報開示の充実と株式市場との対話促進

当社では経営方針の一つとして、「適時情報開示」を謳っており、私は財務担当役員の立場から、株主や投資家の皆様の投資判断においてリスク要因を正しく認識いただく一助になるとの考えのもと、従前から財務および非財務に関する情報を積極的に開示しており、今後更に充実させていきたいと考えています。

こうした取り組みの成果もあり、特に近年は投資家の皆様との対話の機会も増加傾向であり、私もこうした対話の場に数多く参加させていただいております。今後も株式市場との積極的な対話を通し、ステークホルダーの皆様の期待に応えるべく経営にあたってまいります。

## 株主配当について

当社は既述の通り、ネット DE レシオが 0.7 ~ 0.9 倍程度を安定的な事業活動を継続する上での適正な資本構成と定め、こうした状況下において、中期的に配当性向 40% 程度を維持する方針のもとで安定配当を実施しています。

コロナ禍による業績悪化の局面においては、2020 年度は無配、2021 年度は年間配当 5 円と株主の皆様にはご迷惑をおかけしましたが、2022 年度は業績の回復に伴い、年間配当 35 円まで引き上げることができました。2023 年度の配当金においては、更なる業績向上を想定しており、中間 35 円・期末 35 円（予想）、年間 70 円（予想）と一株あたりの配当金としては上場来最高を予定しております。

引き続き財務基盤の健全化を計りつつ、将来の成長投資も勘案しながら、株主の皆様のご期待に応える事業運営を進めてまいり所存です。引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

# トーホーグループ 第8次中期経営計画

# SHIFT UP 2023

2021年度(2022年1月期)～2023年度(2024年1月期)



トーホーグループでは、経営理念、経営のキーワードのもと、「5つの経営方針」を具現化し、更なる企業価値の向上を図るべく、第8次中期経営計画（3カ年計画）「SHIFT UP 2023」（2021年度（2022年1月期）～2023年度（2024年1月期））を推進しております。本中計の初年度は新型コロナウイルス感染症による影響が色濃く残っていたものの、日本経済・世界経済ともにアフターコロナに向けた動きが加速するなかで、主な販売先である外食産業も力強く回復し、2年目は当社グループの業績も大きく改善いたしました。最終年度も不安定な国際情勢、食品・エネルギー価格の高騰など、とりまく経営環境は予断を許しません。しかし、「SHIFT UP 2023」の5つの重点施策に沿った取り組みを推進することで、コロナ明けの新たな環境に適合し、成長し続ける筋肉質な企業グループへの変革を目指してまいります。

## 5つの経営方針

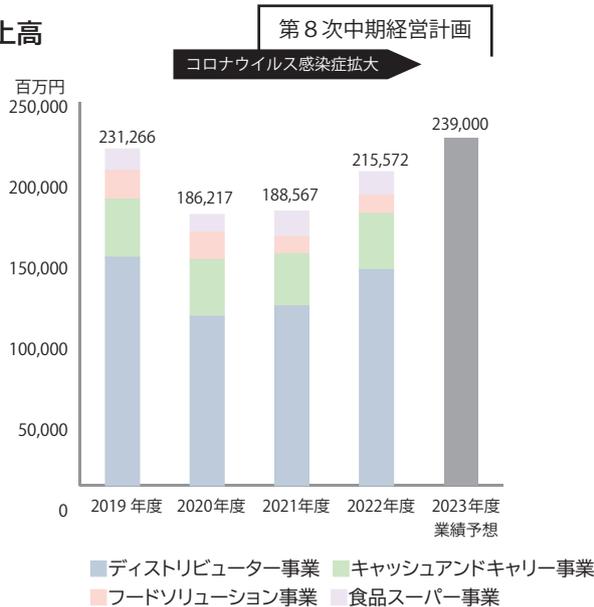
1. 持続的成長と収益力の向上
2. 組織の活性化と人材の活性化
3. 顧客・現場視点の経営
4. コンプライアンスと適時情報開示
5. スピード経営

## 5つの重点施策

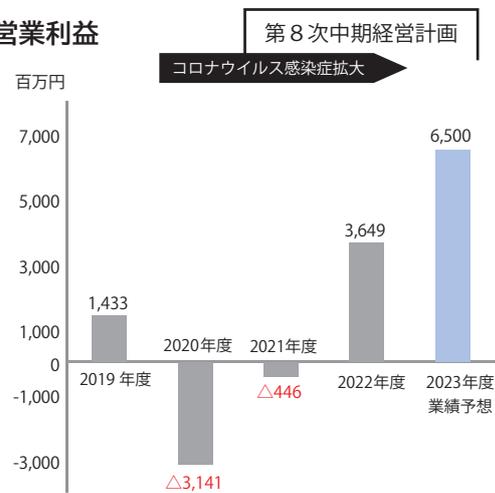
1. コア事業の更なる強化
  - 未開拓業態・顧客層の開拓
  - 顧客・現場視点でのPB商品の開発・販売強化
  - グループシナジーの更なる発揮
  - M&A、アライアンスを活用した未開拓エリア等への進出
2. 新たなサービスの開発
  - 変化する顧客ニーズに即した商品、サービスの開発
  - 新たな経営環境に即した販売・店舗モデルへの挑戦（ニューノーマルな社会への対応、持続可能な社会への貢献）
3. 損益分岐点の引き下げ
  - 聖域なきコスト・コントロールの継続
  - 働き方の更なる改革による生産性向上
  - 業務のシステム化推進
4. 資産回転期間の改善
  - メリハリのある投資とPDCA
5. 次代を担う人材の育成
  - 教育研修の更なる充実
  - ジョブローテーションの活性化
  - 女性活躍の推進

## 「SHIFT UP 2023」2年目の経営成績

### 売上高



### 営業利益

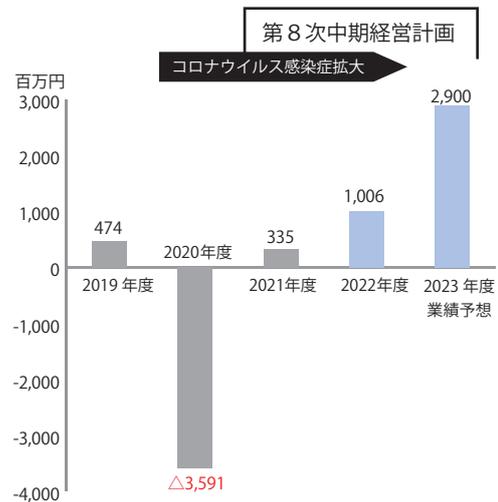


ウィズコロナのもと飲食店へ人流が戻り、外食産業への販売が伸長したため2021年度と比較し、売上高は+14.3%増収、営業利益は3期ぶり黒字転換で創業来最高益となりました。2023年度は、コロナ禍の極めて軽微となり、外食産業の経営環境は継続して改善するものと想定しており、増収増益を予想しています。

### 経常利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益



経常利益は営業利益の改善に伴い大幅に増益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、連結子会社である㈱トーホーストアにかかわる事業整理損失や、海外子会社ののれんの減損損失などの特別損失を31億90百万円計上したこともあり、10億7百万円（前期比200.0%増）となりました。

## 2023年度の戦略

### 1. コア事業の更なる強化

#### 顧客・現場視点での PB 商品の開発・販売強化

2023年3月から業務用食品の調達やプライベートブランド(PB)商品の開発などを担うマーケティング本部を「商品戦略本部」「コーヒー部」に組織変更を行いました。「商品戦略本部」では、新たに商品開発部を新設し、PB商品開発を戦略的に強化しています。また、1951年から輸入コーヒーの取引を開始し、現在では兵庫県神戸市に工場を構え、自社焙煎を行っている業務用コーヒー「トーホーコーヒー」は新たにコーヒー製造を担う「コーヒー部」として独立し、製造から販売まで一元管理を行っています。

📖 P33 美味しく安心・安全な食の提供

#### 沖縄県下の DTB 事業と C&C 事業を統合

2023年8月、沖縄県下のディストリビューター事業とキャッシュアンドキャリー事業を統合し、「(株)トーホー沖縄」を設立しました。これにより、より効率的な事業運営が可能となり、更なるシェア拡大を目指します。

### 2. 新たなサービスの開発

#### DTB 事業と C&C 事業を融合した 新たな事業モデルの出店

キャッシュアンドキャリー事業の店舗とディストリビューター事業の配送をあわせた「キャッシュアンドデリバリー」を構築し、国内の未出店エリアへの出店などを行います。この事業モデルは、投資回収期間の短縮を図ることができ、今後の成長戦略の1つと捉え、開発を進めています。

### 3. 損益分岐点の引き下げ

#### 働き方の更なる改革による生産性の向上

2023年3月、商品戦略本部の設置に合わせて、「物流戦略部」を新設しました。物流戦略部は、人手不足や労働環境の変化といった課題に対応するため、配送業務の効率化を目指した、拠点・物流の最適化を進めています。

### 4. 資産回転期間の改善

#### メリハリのある投資と PDCA

新型コロナウイルス感染症拡大が落ち着き、売上も回復の兆しを見せているため、積極的な設備投資を再開します。

#### 【キャッシュアンドキャリー事業】

出店2店舗(2023年4月A- プライス広島八丁堀店他)、移転1店舗、改装7店舗を予定しています。

### 5. 次代を担う人材の育成

#### 組織の活性化と人財の活性化を目指して

新型コロナウイルス感染症拡大により集合形式の研修実施が難しくなりスタートした「オンライン研修」は、全国に跨る事業所を抱える特性上、有用な情報共有手段となりました。2023年度も新たなオンライン研修を開催し、引き続き、従業員の能力向上を図ります。

📖 P50 個人の尊重と能力を発揮できる組織の構築

## ディストリビューター事業

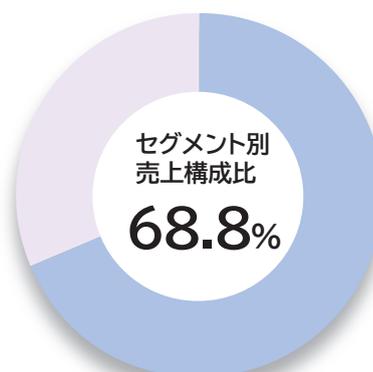
業務用食材の提供から、メニュー、情報、システム提案、調理機器に至るまで、あらゆるジャンルの外食ビジネスをトータルにサポートしながら外食産業の課題を解決し成長につなげています。

【国内】(株)トーホーフードサービス、(株)トーホー・北関東、関東食品(株)、昭和物産(株)、(株)鶴ヶ屋、(株)藤代商店、(株)トーホー・仲間(現 (株)トーホー沖縄)  
 【海外】TOHO Singapore Pte.Ltd.、FRESHdirect Pte Ltd.、Bread N Better Pte.Ltd.、Golden Ocean Seafood (S) Pte Ltd.、TOHO Foods Malaysia Sdn. Bhd.、TOHO FOODS HK CO.,LTD.、Suitfit Company Limited

### 営業概況

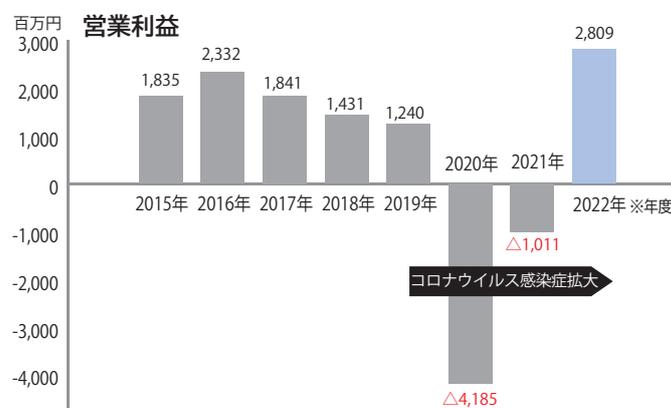
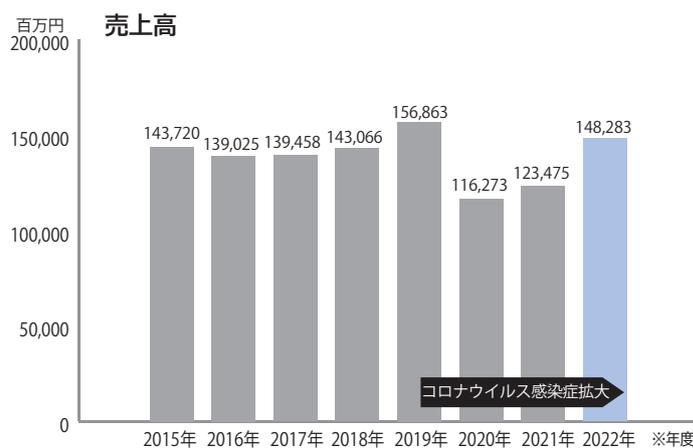
新型コロナウイルス感染症拡大に伴う全国的なまん延防止等重点措置が3月に解除されて以降、飲食店や観光地への人流が回復するなど、個人消費の持ち直しの動きが継続したことに加え、10月から始まった政府による観光支援策の効果や外国人観光客の受け入れ再開などもあり、外食事業者を主な販売先とするディストリビューター事業の販売も堅調に推移しました。

また、海外事業については、進出しているシンガポール・マレーシア・香港でもウィズコロナの生活が定着していく中、日本国内同様に外食産業への販売が堅調に推移し、増収となりました。



2022年度  
売上高  
**148,283** 百万円 (+20.1%)

営業利益  
**2,809** 百万円 (+3,820 百万円)



# ディストリビューター事業

競争優位性

## 外食ビジネスをサポートするあらゆる機能でお客様の課題を解決

業務用食材の提供をはじめ、メニュー、情報、システム提案、調理機器に至るまで、ソリューション事業と連携し、あらゆるジャンルの外食ビジネスをトータルサポートが可能です。

### ① あらゆる業態に対応できる豊富な品揃え

#### toho coffee

1951年から業務用に特化した「トーホーコーヒー」を自社焙煎。外食産業のお客様にお届けしています。



#### EAST BEE Fine Quality

約70年にわたり外食ビジネスをサポートしてきた実績とノウハウを活かして、あらゆる業態に対応できる業務用クオリティブランドを開発。



- 取り扱い品は約170,000アイテム。国内外の産地やメーカーから洋食・中華・和食あらゆる業態に対応できる業務用食材を仕入れています。
- グループ全体の業務用食材の調達を担う(株)トーホー 商品戦略本部では、世界の産地に赴き、国内市場のニーズにあった魅力のある輸入食材を発掘しています。

### ② 業務のIT化

#### Web受発注システム「toho Order Pro」



toho Order Pro(通称:TOP)は(株)トーホーフードサービスが独自に開発した、お得意先様向けの業務用食品等の「Web 受発注システム」です。独自の受発注システムで、顧客の利便性が向上するとともに自社のオペレーションを軽減しています。

#### フードソリューション事業との連携

#### 外食企業向け業務支援システム「アスピット」

フードソリューション事業「(株)アスピット」は、外食産業向けASP事業を行っており、全国8000店舗以上の外食産業の皆様へ外食業の経営・業務ノウハウが詰まった業務システムを提供しています。

#### 「トーホー・セールス・コミュニケーション・ネットワーク」

営業チーム毎に迅速かつリアルタイムでの情報共有が可能なシステムです。

#### 「販売商品NAVI」

業態別に販売する商品を効率的に「見える化」するシステムです。

#### 「販売カレンダー」

季節のイベントや旬に応じた商品提案をサポートするシステムです。

#### 「在庫管理支援システム」

適正在庫の管理と消費・賞味期限などが見える化するシステムです。

### ③ 様々なサポート機能

#### 一括物流

チェーン店様とオンラインで結びすべての商品を一括発注・納品。

#### 商品情報

- 「総合展示商談会」やメニューやテーマを絞った中・小規模の「展示商談会」を開催し、新商品や外食のトレンドを紹介。
- 当社独自の視点で食にまつわるトレンドを発信する「食レポート」などで、お客様へ季節や業態、産地などの情報をタイムリーに提供。

#### フードソリューション事業との連携

#### 品質管理サービス

(株)トーホービジネスサービスがグループ内で培ったノウハウを活用し、お客様の品質管理をサポート。

P31 美味しく安心・安全な食の提供

#### 業務用調理機器

業務用調理機器などの輸入、製造、販売を行っている(株)エフ・エム・アイと連携し、厨房の様々な課題解決をサポート。



#### 店舗内装設計・施工

不動産関連の一貫したサービスを提供する(株)トーホー・コンストラクションが、店舗内装設計・施工をサポート。

P28 フードソリューション事業

### 2022年度トピックス

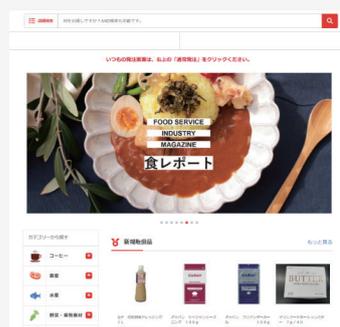


#### 3年ぶりの総合展示商談会の開催

(株)トーホーフードサービスでは、コロナ禍で中止を余儀なくされていた「総合展示商談会」を3年ぶりに開催しました。東京、大阪、福岡など6会場で開催し、新商品や開発商品などお客様のお役に立つ情報をご紹介します。

#### Web受発注システム「toho Order Pro」の改修による顧客利便性の向上

約1万軒の顧客が利用するWeb受発注システム「toho Order Pro」の商品検索機能を強化し、顧客の利便性が向上。さらに、セールの商品提案の一部を代替できるシステムの活用で業務効率化にも寄与しました。



#### ケアフード・中食業態への販売を強化

需要が安定しているケアフードや中食業態には、2022年の前半にプロジェクトを立ち上げ、販売に注力しました。その結果、ケアフードは前期比107%、中食業態は前期比115%と順調に推移しました。

## キャッシュアンドキャリー事業

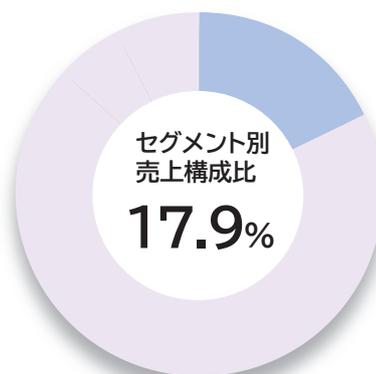
1987年に「A-プライス」第一号店を出店以来、「プロの食材の店」「飲食店の毎日の仕入れをサポートする店」をコンセプトに、地域の飲食店様へ店舗形態で業務用食材を販売しています。

### 【国内】(株)トーホーキャッシュアンドキャリー

- A-プライス ----- 27都府県に86店舗
- ニッショク----- 静岡県中部に4店舗
- こまつや----- 静岡県東部に2店舗
- せんどば ----- 千葉県に1店舗  
(鮮魚・野菜を中心とした生鮮3品と業務用食材を販売するワンストップ型キャッシュ&キャリー店舗)
- A-プライスオンラインショップ

### 営業概況

まん延防止等重点措置の行動制限解除以降、キャッシュアンドキャリー事業の主要顧客である中小飲食店へ徐々に人流が回復し、プロの食材の店「A-プライス」などの店舗販売が堅調に推移しました。ウイズコロナにおける飲食店の課題解決に貢献すべく、人気企画「北海道フェア」をはじめ全店統一の販促企画を強化するとともに、プライベートブランド商品の販売強化や産直、専門食材、調理機器など飲食店メニューの開発に役立つ商品の提案を強化しました。2021年度開設のECサイト「A-プライスオンラインショップ」では顧客の利便性向上を図るため、サイトのリニューアルや送料の見直しを図りました。その他、食品価格高騰への対応、プライベートブランド商品の販売強化や販促方法の見直しを行った結果、前期及び当期に実施した閉店の影響はあったものの売上高は増収増益となりました。



2022年度  
売上高  
**38,644** 百万円 (+ 7.7%)

営業利益  
**953** 百万円 (+ 401 百万円)



## 地域の食文化を熟知した商品展開とアプリを使用したタイムリーな情報発信

### ① 地域の食文化や食習慣を熟知した商品展開

地域により食文化や習慣が異なるため出店の際には事前の市場調査を行い、出店エリアにあった品ぞろえを展開しています。また、エリアによってご利用いただく飲食店のお客様の業種も異なり、お客様との会話を重ねながら品揃えを行っているため、商品構成は店舗やエリアごとに異なります。



### ② アプリやイベント開催による旬の商品や情報の発信



(写真左)フェア開催時にお客様にお渡ししている販促ツール「Foods news」、(写真右)お客様にタイムリーな情報を提供できる「A-プライスアプリ」。

お客様にご好評いただいている「北海道フェア」など、季節やトレンドにあわせたイベントを行い、飲食店のお客様へ新メニューの提案を行っています。また、2015年からA-プライスアプリを導入し、郵送のセール情報をアプリでの情報発信に切り替えました。これにより、販促強化はもちろん、コスト・コントロールに繋がっています。

## 2022年度トピックス



### 2022年5月にフランチャイズ1号店が開店

外食事業者にも包装資材などを販売する(株)シモジマ(本社：東京都台東区)とフランチャイズ加盟契約を締結し、5月20日に「A-プライス名古屋店」をオープンしました。



### 展示商談会を再開しました

福岡市や神戸市など、8会場で約2年半ぶりに展示商談会を開催しました。来場された約4,000人のお客様にコロナ禍で変化した外食産業のニーズに対応する商品提案を実施しました。



2022年度は、4店舗の改装を実施しました。A-プライス宇部店(山口県)、唐津店(佐賀県)、浦添店(沖縄県)、こまつや卸団地店(静岡県)。

# 食品スーパー事業

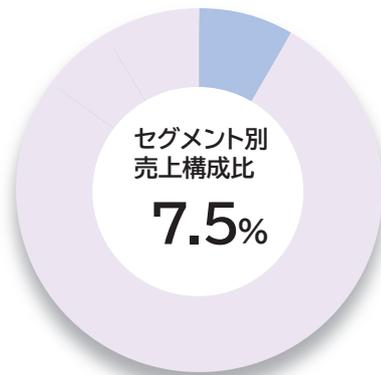
兵庫県南部で地域の冷蔵庫として毎日のおかずにご利用いただける高品質、高鮮度な生鮮三品や総菜などを提供する地域密着型の食品スーパーを運営。

## 営業概況

(株)トーホーストアでは、相次ぐ食料品価格の値上げによるお客様の節約意識の高まりや業界や地域の垣根を越えた競争激化が継続する状況のなか、コンセプトである「健康で安心な地域の冷蔵庫」「あなたの街の食品スーパー」「毎日のおかずを提供する店」の実践に向けた取り組みを継続いたしました。

売上対策として客数増加を目的に全店舗で欠品対策を徹底するとともに、新たなサービスとして、9月からはQR・バーコード決済の全店導入、10月からはポイントサービスの交換比率の改善を行い、お客様の利便性向上を図りました。

当事業部門の売上高は徐々に回復基調で推移したものの、競争激化の継続に加えて前期に2店舗を閉店した影響や食品価格の値上げをカバーできず、売上は前期比 8.1%減、営業利益 343 百万円減となりました。

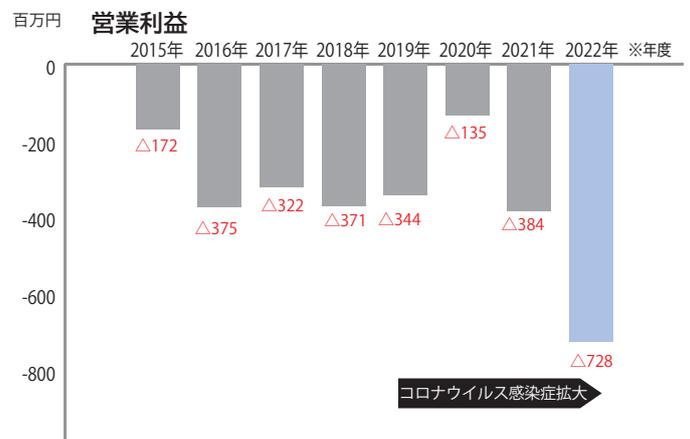


2022年度  
売上高

**16,145** 百万円 (△ 8.1%)

営業利益

**△ 728** 百万円 (△ 343 百万円)



## 2022年度トピックス



2022年8月の重点販売商品の一部

### 旬やオススメ商品を「販売重点商品」として拡売

季節に合わせた旬の食材やその時々におすすめの商品を「販売重点商品」として、全店舗で販売を推進しています。

### QR・バーコード決済を導入し、お客様の利便性向上へ

2022年9月、トーホーストア全店舗でQR・バーコード決済を導入し、計18の支払いサービスが利用可能になりました。新たなサービスを導入し、お客様の利便性の向上に努めています。

### 食品スーパー事業の事業譲渡

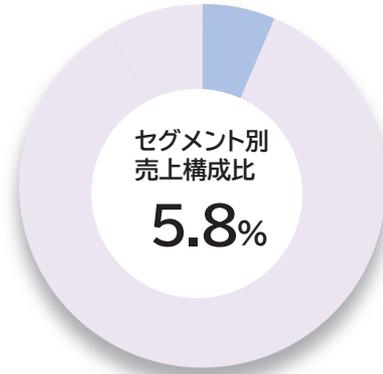
当社は、(株)バローホールディングス(本社：岐阜県恵那市)との間で、当社の連結子会社である(株)トーホーストアが営む食品スーパー事業の事業譲渡等について検討を進めていましたが、2023年10月23日開催の当社取締役会において、食品スーパー事業の一部について、バローホールディングスの100%連結子会社である(株)八百鮮(本社：大阪府吹田市)、(株)ヤマタ(本社：大阪府吹田市)及び中部薬品(株)(本社：岐阜県多治見市)に譲渡する契約の締結を決議しました。また、上記3社への譲渡対象外となった店舗及び施設については、原則として2025年1月末までを目途に全店舗・施設を閉鎖し、食品スーパー事業を廃止することを併せて決議しています。

# フードソリューション事業

グループ内へのシェアードサービスに加え、主に品質管理サービスや外食企業の業務効率化に寄与する情報システムサービス、不動産・建築関連サービス、業務用調理機器などコア事業を補完する事業を展開しています。「外食ビジネスをトータルにサポートする」総合力の機能を担っています。

## 営業概況

食品の品質管理、業務用調理機器、店舗内装設計・施工などの「外食ビジネスをトータルにサポートする」機能について引き続き提案を強化し、グループシナジーの最大化を図りました。特に 2022 年度は需要が急回復する一方で人手不足が深刻な課題となっている外食産業に向けて、業務用調理機器を取り扱う(株)エフ・エム・アイでは、省力化が図れる機器の提案を強化するとともに、外食産業向け業務支援システムを提案する(株)アスピットでは、「AI 顔認証タイムレコーダー」や「電子請求書システム」などの新たなサービスを実装し、飲食店のデジタル化の推進に注力しました。加えて、両社ともグループ内の展示商談会に積極的に出店するなど、グループシナジーを発揮した外食産業の課題解決に繋がる提案を強化しました。

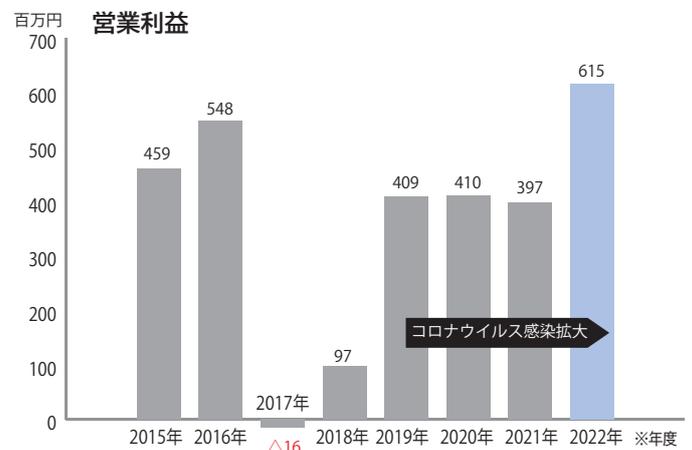
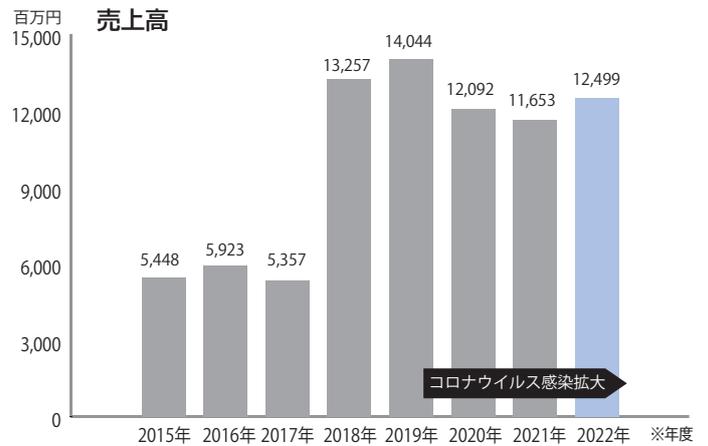


2022 年度  
売上高

12,499 百万円 (+ 7.3%)

営業利益

615 百万円 (+ 217 百万円)





### 品質管理サービス

#### 株式会社 トーホービジネスサービス

ビジネスの詳細はWEBをご覧ください  
<https://t-biz.to-ho.co.jp>



### 外食産業向けASP事業

#### 株式会社 アスピット

ビジネスの詳細はWEBをご覧ください  
<https://aspit.jp>



### 店舗内装設計・施工、営繕、不動産仲介

#### 株式会社 トーホー・コンストラクション

ビジネスの詳細はWEBをご覧ください  
<http://tohoconstruction.jp>



### 業務用調理機器などの輸入・製造・販売

#### 株式会社 エフ・エム・アイ

ビジネスの詳細はWEBをご覧ください  
<https://www.fmi.co.jp>



### 自社農園

#### 株式会社 トーホーファーム



### システム開発

#### 株式会社 システムズコンサルタント

ビジネスの詳細はWEBをご覧ください  
<https://syscon.gr.jp/>



### HP作成、社内便処理など

#### 株式会社 トーホーウイング(特例子会社)

## 2022年度トピックス



### 業務用調理機器の販路拡大

業務用調理機器を取り扱う(株)エフ・エム・アイでは、主要顧客である外食産業に加え、安定した需要が見込める中食・テイクアウト業態への販促活動を継続して推進し、販路を拡大しました。また、グループ内の展示商談会へ積極的に出展するなど、グループシナジーを発揮した外食事業者の課題解決に繋がる提案を強化しました。



AI顔認証タイムレコーダー(イメージ)。

### 業務支援システムで外食産業の 人手不足対応に貢献

需要が急回復する一方で人手不足が深刻な課題となっている外食産業に向けて、飲食店向け業務支援システムを提供する(株)アスピットでは提案営業を強化しました。2022年度は「AI顔認証タイムレコーダー」や「電子請求書システム」などの新サービスも導入しています。

# トーホーグループのサステナビリティ

トーホーグループでは経営理念「食を通して社会に貢献する」のもと、美味しさ、そして安心・安全、健康、環境に配慮した経営を進めてきました。2021年9月に「サステナビリティ方針」を制定し、「持続可能な社会の実現」と「事業の安定的な成長」を目指しています。2022年12月には取締役や常勤監査役等で構成する「サステナビリティ委員会」を発足し、サステナビリティ経営のための課題や戦略などの検討を開始しています。

## トーホーグループのサステナビリティ方針

私たちは、食品とそれに関連するサービスを提供する企業グループとしての責任を自覚し、食を通して「社員・従業員」「お客様」「取引先様」「株主様」そして「地域社会」の5人のステークホルダーを豊かにする企業活動を実践し、“持続可能な社会の実現”と“事業の安定的な成長”を目指すため、以下の基本方針を掲げます。

### 美味しく、安心・安全な食の提供

私たちは食品を扱う企業グループとして、美味しく、安心して食べられる安全な食品の提供が基本だと考えています。私たちは、お客様や取引先様に提供する食品の安全と食品事故の防止に努めます。お客様や取引先様に満足いただける美味しく安全な食品やサービスを提供することで持続可能で豊かな食生活に貢献します。

📖 P31

### 持続可能な経営の継続

私たちは「企業は天下の公器である」と考えています。適時適切に情報を発信し、ステークホルダーとの対話を大切に、経営の透明性を高めていきます。公正な取引やそれを支える企業統治の充実とともに、グループで働くひとり一人が公正な職場と健全な取引関係を築きあげ、ステークホルダーから支持される企業活動を通じて事業の安定的な成長を継続します。

📖 P36

### 未来へ繋げるための環境対策の取り組み

私たちは未来の地球環境を今以上に良いものにしていきたいと考えています。食品を扱う企業として食品ロス削減による二酸化炭素排出抑制など気候変動緩和活動や環境保全活動を継続していきます。また、日常生活の中でも環境活動を推進できるよう従業員教育を継続します。

📖 P46

### 個性の尊重と能力を発揮できる組織の構築

私たちは「企業は人である」と考えています。そのための基本である従業員の健康に配慮します。私たちの企業グループで働くことでひとり一人が成長し、その結果、会社も成長する教育を実践します。また、性別や国籍などで差をつけることなくそれぞれの人権を尊重し、個性を認め、持てる能力を存分に発揮できる組織作りを継続します。

📖 P50

### 地域社会発展への貢献

私たちは地域・社会と共に成長していきたいと考えています。持続可能な地域の発展は、私たちの事業の基盤です。地域との様々な交流を通して地域・社会の発展に貢献します。また、私たちが扱う食品などを提供してくれる産地や生産者も意識し、共に成長できる活動を実践します。

📖 P54

## トーホーグループの理念体系





### 食品安全衛生管理方針

1. 常にお客様の視点に立ち、「安心・安全」を最優先とする品質保証に取り組みます
2. 法令および自社基準を遵守し、適切な情報開示でお客様の信頼に応えます
3. リスクマネジメントでリスクを未然に防ぎ、より高い安全水準の維持に最善を尽くします
4. 全従業員が品質保証活動に参加し、安全で安心できる商品・サービスの提供に努めます



詳細はWEBをご覧ください  
<http://www.to-ho.co.jp/csr/culture.html>

## 美味しく、安心・安全な食の提供

トーホーグループは、1994年に業界に先駆けて品質管理室を設置し、「食の安心・安全」に取り組んできました。2008年から(株)トーホービジネスサービスの品質保証部に改組し、トーホーグループの商品や原材料の微生物検査・理化学検査、調理・加工場施設の衛生点検及び自社作成の表示チェックなどを実施しています。

また、毎月14日を「食の安心・安全の日」と定めており、従業員全員が「食の安心・安全」を再確認し、食品事故の防止に努めています。

### HACCP に沿った全社の食品安全管理

定期的開催のグループの品質保証委員会の方針や指示に従い、グループ全体の食品安全に対して、品質保証部は、法改正や食品安全を巡る環境変化・技術の進歩、消費者ニーズ等の情報を収集・分析し、HACCPに沿ったリスク分析及びその結果に基づく対策の継続的な検証と見直しを実施しています。

### 食品の微生物と理化学検査

自社加工商品、プライベートブランド商品、並びに商品に使う原料に対し、食品の微生物検査、調理・加工現場の環境検査、また、食品の残留農薬検査、その他品質検査等を実施しています。

### 施設の衛生点検

自社運営の店舗や物流施設、プライベートブランド商品の製造委託先施設に対し、HACCPに沿った衛生管理の仕組み審査や実施状況の点検を実施しています。

### 食品表示チェック

自社で制作する食品表示は、すべて品質保証部にて上級食品表示診断士を中心にチェックを実施しています。

### 従業員教育

食品を扱う会社の従業員としての意識向上と衛生管理業務の着実な実行のため、従業員に対して定期的な衛生管理教育を実施しています。

# 美味しく、安心・安全な食の提供

## HACCPに沿った衛生管理のグループ内外に対する対応

トーホーグループ内においては、それまで実施している HACCP に沿った食品安全管理の更なる充実を行っています。また、(株)トーホービジネスサービスは他社への衛生管理サービスを強化するために、日本発の食品安全規格で「JFS-A/B 規格」C セクター(食品製造)と、JFS 規格 G セクター(フードサービス)の監査会社としての資格を取得し、同規格の認証サービスを提供しています。

### 【トーホーグループ内の HACCP 対応】

(株)トーホービジネスサービス品質保証部はグループ各社と連携して、グループ各社の HACCP に沿った衛生管理マニュアルの検証と見直し、日々の実施状況の点検と改善指導、検証としての商品の食品検査、表示チェック、従業員の e ラーニング研修と集合型研修等を定期的 to 実施し、消費者の安心・安全の確保と法令遵守のできる全グループ体制を維持しています。

### 【外食産業様向けの HACCP 対応】

(株)トーホービジネスサービスは 2020 年度より、食品安全マネジメントシステムである JFS 規格の認証とコンサルを本格的に開始し、また、従来の HACCP に沿った衛生管理の支援やコンサル業務を強化しています。それら衛生管理の導入や効率化をしやすくするためのクラウドサービス「Easy Filers」も開発し、提供しています。

### Easy Filersの主な機能

- アプリで事業所の記録データをデジタル管理
- HACCP対応に要する書類作成・管理の効率化
- 外部システムとの連携が可能
- 衛生管理に関するデータの一元化



詳細はWEBをご覧ください  
<https://www.tbiz-quality.jp/easy-filers.php>

### トーホーグループ「安心・安全」のあゆみ

1994年度

業界に先駆けて品質管理室を設置

2003年度

業界では画期的な取り組みとして、残留農薬検査機器を導入

2007年度

コーヒー工場で ISO22000 (食品安全マネジメントシステムの国際規格) 認証を取得

2008年度

品質管理室から「品質保証部」へ改組

2019年度

(株)トーホービジネスサービスが食品安全マネジメントシステムである JFS 規格 C セクターの監査会社の承認取得

2020年度

(株)トーホービジネスサービスが食品安全マネジメントシステムである JFS 規格 G セクターの監査会社の承認取得

2021年度

食品安全マネジメントシステムに関する規格の取得および維持に必要な要求事項や記録を、クラウド上で作成・管理・共有が可能なクラウドサービス「Easy Filers」の提供を開始

## あらゆる業態に対応できる 「業務用クオリティブランド」を開発しています

トーホーグループでは、経営理念「食を通して社会に貢献する」のもと、「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」をキーワードに、70年以上にわたり、外食ビジネスをサポートしてきました。その実績とノウハウを活かして、あらゆる業態に対応できるクオリティブランドを開発しています。

## お客様の声を反映させた プライベートブランド商品の開発

トーホーグループでは、70年以上にわたり外食ビジネスをサポートしてきた実績とノウハウを活かしクオリティと美味しさを最優先に業務用プライベートブランド（PB）商品開発を行っています。加えて、プロの料理人の方に納得いただける品質と味にするために、お客様の声を商品開発に反映させることも重要視しています。ここ数年は、外食産業の人手不足などの社会課題解決に貢献できるよう簡易なオペレーションで調理ができる商品や幅広い業種に対応できる商品の開発をスピード感を持って推進しています。

### 商品開発へのこだわり

- ・ お客様の課題解決やニーズを PB 商品開発に反映
- ・ 品質と味を評価して選んでいただける PB 商品を開発
- ・ 商品製造委託先を審査し、安全基準を確認

### 安心・安全のこだわり

PB商品の品質は、(株)トーホー商品戦略本部や(株)トーホービジネスサービス品質保証部が商品製造先に赴き、自社基準に基づき厳密な審査を実施。



### トーホーグループの業務用プライベートブランド



「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」をテーマに、産地やメーカーを厳選。素材へのこだわりはもちろん、製造委託先については安心・安全、品質保証、生産管理技術など、厳しい自社基準をクリアしたメーカーを選定。味と品質に徹底的にこだわった信頼のブランドです。「和食・洋食・中華」などのさまざまな外食分野において、あらゆるジャンルの食材、商品をラインアップしています。

### 2022年度トピックス



#### プラントベース商品の開発

代替肉市場は食の多様化や健康意識の高まりから市場の拡大が見込まれており、外食産業でもプラントベースフードのメニューが注目を集めています。トーホーグループでは、2023年1月に大豆たんぱくを主原料とした「EAST BEE プラントベースハンバーグ」を発売しました。



大豆たんぱくを主原料とし、動物性原材料不使用でありながら当社独自の製法で、まるでお肉のようなジューシー感・圧倒的なおいしさを実現。



## 美味しく、安心・安全な食の提供

### 業務用に特化した自社焙煎コーヒーをお届けしています

戦後間もない 1951 年、トーホーグループはコーヒーの焙煎を始めました。以来、トーホーグループでは、メーカーとしてコーヒーの自社焙煎を行っています。当社にとってコーヒーは開発力、技術力、ブランド力の原点といえる製品です。当時から今に至るまで「味や香り」を追い続け、業務用専門のコーヒーメーカーとして、ホテルやレストランなどの外食ビジネスを営むプロのお客様にコーヒーをお届けしています。

#### トーホーグループの業務用コーヒーブランド



toho coffee



ディストリビューター事業専用のtoho coffeeは『音楽』をテーマにしたアイテムを展開し、お店の業態、雰囲気、料理との相性など、多様なニーズに対応できる豊富な味わいをラインナップしています。

キャッシュアンドキャリー事業専用のtoho coffeeは、多様なニーズに対応できるようなアイテムを品揃え。飲食店を営むプロのお客様に、永年愛されている味わいは、A-プライスなどで販売しています。



ラインナップはWEBをご覧ください  
<https://www.to-ho.co.jp/business/coffee/product.html>

#### トーホーコーヒーのこだわり

##### コーヒー豆

- SCA（スペシャルティコーヒー協会）/CQI 認定の技能者「Q グレーダー」が毎日のテイスティングにより豆の品質を鑑定し、産地・エリアを厳選
- 調達するコーヒー豆は全ロットの残留農薬検査を経て、独自の味や品質基準に適合したものだけを使用

##### 人材

- SCA が定めた基準・手順でコーヒーの品質を評価することができる技能者「Q グレーダー」が厳しい目線から味づくりや品質管理を行い、あらゆる産地のコーヒー生豆の買い付け、そして入荷から加工、出荷するまですべての工程を管理
- Q グレーダー以外にも、J.C.Q.A. 認定「コーヒー鑑定士」やコーヒーインストラクター、コーヒーマイスターなど、様々なコーヒーのプロフェッショナルがお客様へのアドバイスをサポート

##### 焙煎

- 匠の技を持つ「焙煎士」が代々その技を継承し、美味しさを伝承
- 大型・中型・小型の焙煎機を使い分けお客様のニーズに応じたロットを管理

##### 味と香り

- 挽きたてをお届けするために鮮度管理を徹底：酸化の原因となる外気には触れさせず、煎ったコーヒー豆が出す多量の炭酸ガスのみを排出する「バルブパック」を採用

## フェアトレード認証コーヒーの販売

コーヒーの小規模生産者に最低買入価格を保証し、公正な取引によって生産者の継続的な生活の向上と自立を支援するフェアトレードの趣旨に賛同し、2003年度からフェアトレード認証と有機 JAS 認証のダブル認証コーヒーを積極的に製品化し、販売しています。

## モーダルシフトの推進と エコレールマーク認証コーヒー

(株)トーホーでは、2017年度からモーダルシフトの取り組みを行っています。モーダルシフトとは、トラックによる幹線貨物輸送から大量輸送が可能な海運や鉄道輸送に転換する国土交通省の政策で、CO<sub>2</sub> 排出量が大幅に抑制できます。(株)トーホーでは現在、物流センター間や物流センターと六甲アイランドコーヒー工場間でモーダルシフトを取り入れており、2022年3月に国土交通省により制定され、公益社団法人鉄道貨物協会で運営されている「第42回エコレールマーク運営・審査委員会」において、エコレールマーク※1商品認定をトーホーコーヒー5製品で取得しました。同5製品は、有機 JAS 認証とフェアトレード認証も取得しているため、より一層社会および環境に配慮したコーヒーとなっています。

### トーホーグループのモーダルシフト



※1「エコレールマーク」:消費者が日常生活を営む上で目に触れにくい、企業が行う鉄道貨物輸送による環境負荷低減の取り組みを、企業の商品、カタログなど消費者の目に触れやすい媒体への表示を行うことにより理解を促すことで、消費者が自ら消費する製品の物流について企業の環境に対する行動を意識し、企業もこうした消費者の意識変化に対応することを通じて、消費者、企業が一体となって鉄道貨物輸送による環境負荷低減のための取り組みを進めるよう促すことを目的とするマークです。

### エコレールマーク認証商品



### 2022年度トピックス

#### トーホーコーヒーの賞味期限年月表示の切替完了

2021年度より開始したトーホーコーヒーの賞味期限の年月表示変更は、美味しさや品質確保などの確認を行い、2023年1月に年月表示変更が完了しました。これにより、食品ロス削減に貢献できるだけでなく、各拠点での賞味期限チェックなどの管理作業の効率化にも繋がっています。



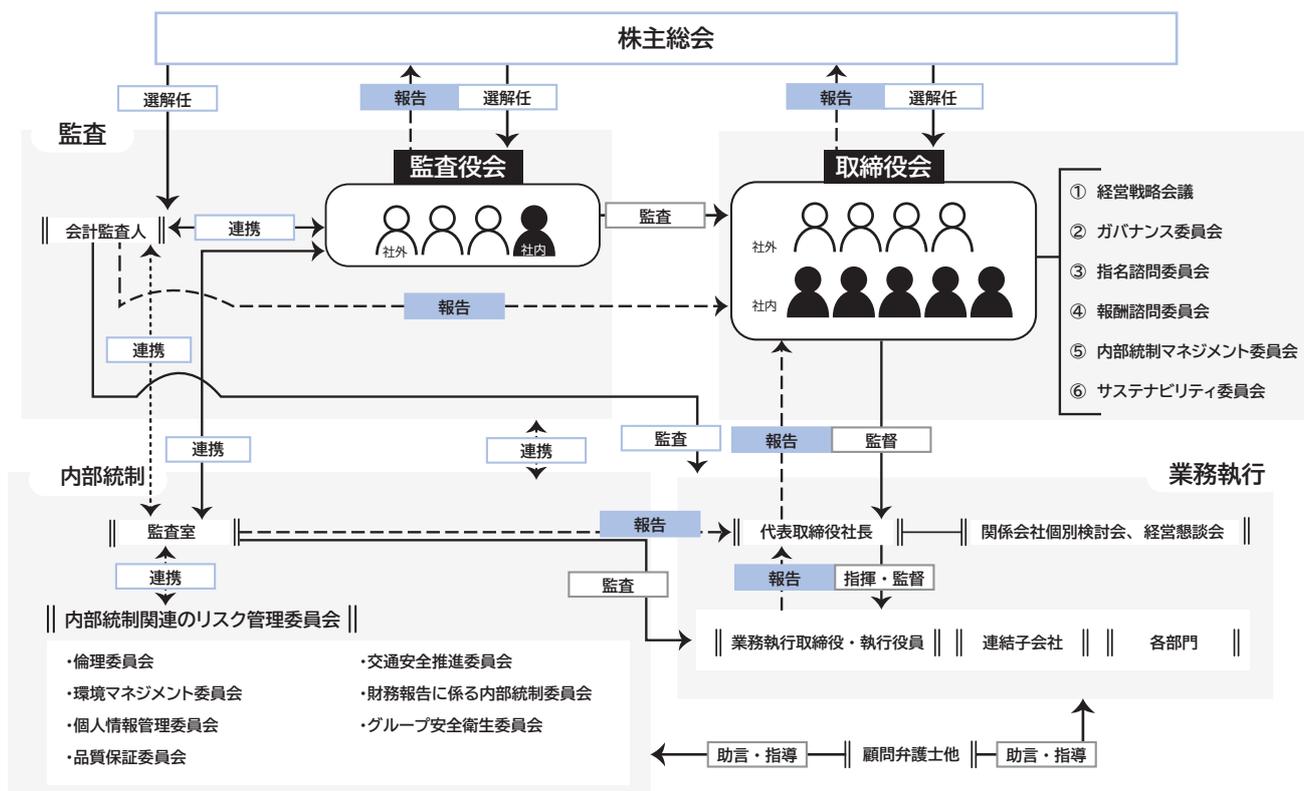
※一部ギフト商品を除く。

# 持続可能な経営の継続

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

トーホーグループは、「食を通して社会に貢献する」の経営理念のもと、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに対する使命と責任を果たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすため、透明性・公正性の高い経営を支える、より強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組むことを基本的な考え方としています。

コーポレート・ガバナンス体制 2023年4月25日現在



- ① 経営戦略会議**

議長 代表取締役社長 古賀 裕之

構成 全取締役・常勤監査役・主要子会社社長

主な討議 経営に関する重要事項
- ③ 指名諮問委員会**

議長 取締役(独立社外) 中井 康之

構成 取締役3名(うち独立社外2名)

主な討議 当社の役員ならびに主要子会社の代表取締役の選解任

委員長  指名諮問委員会は過半数を独立社外取締役で構成し、委員長も社外取締役が担当しています。
- ⑤ 内部統制マネジメント委員会**

議長 代表取締役社長 古賀 裕之

構成 担当取締役・常勤監査役・主要子会社社長

主な討議 内部統制基本方針、重要なリスクへの対策、内部監査結果

- ② ガバナンス委員会**

議長 代表取締役社長 古賀 裕之

構成 全取締役

主な討議 経営環境の変化や経営課題などについての情報交換・取締役会の運営に対する評価など
- ④ 報酬諮問委員会**

議長 取締役(独立社外) 原田 比呂志

構成 取締役3名(うち独立社外2名)

主な討議 役員報酬の改定方針、役員報酬水準の妥当性、取締役賞与の支給の是非

委員長  報酬諮問委員会は過半数を独立社外取締役で構成し、委員長も社外取締役が担当しています。
- ⑥ サステナビリティ委員会**

議長 代表取締役社長 古賀 裕之

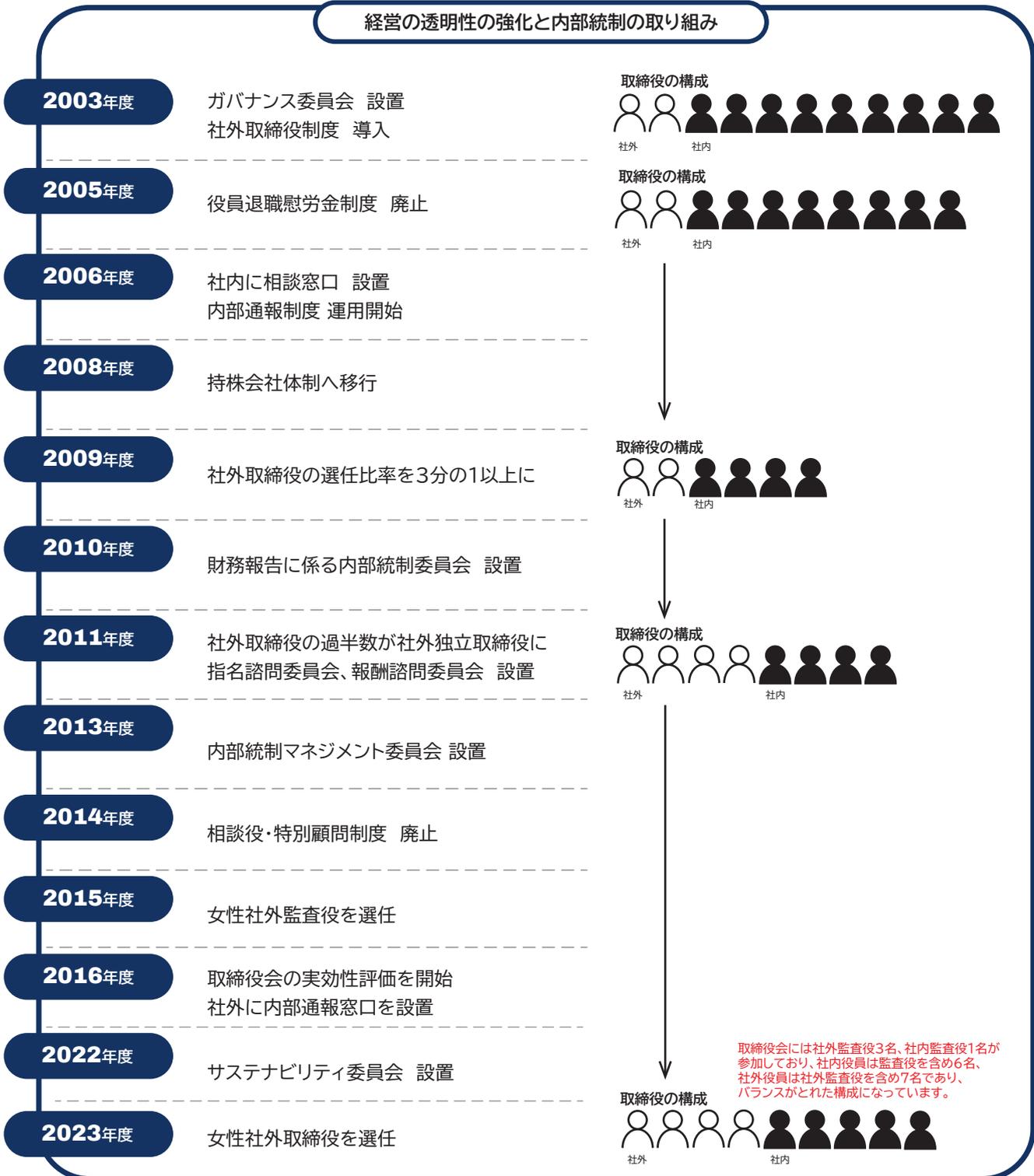
構成 担当取締役・常勤監査役

主な討議 重要課題の検討、目標と対策など

## コーポレート・ガバナンス強化の変遷

トーホーグループは、持続的成長と透明性の高い経営を目指し、2003年より「社外取締役制度」を導入するなど、積極的にガバナンス体制を整備してきました。今後も、コーポレート・ガバナンスの見直しを図り、強化に努めます。

### 経営の透明性の強化と内部統制の取り組み



# 持続可能な経営の継続

## 役員紹介(2023年4月25日現在)



代表取締役社長  
古賀 裕之

取締役会の出席回数  
19回/19回

- 1976年 4月 当社入社
- 2008年 2月 当社執行役員ディストリビューター事業部四国地区担当兼中国地区統括支店長兼広島支店長
- 2011年 3月 ㈱トーホー・群馬代表取締役社長(現㈱トーホー・北関東)
- 2015年 3月 ㈱昭和食品代表取締役社長(現㈱トーホー・北関東)
- 2015年 10月 ㈱トーホー・北関東代表取締役社長
- 2017年 4月 当社代表取締役社長(現任)



取締役常務執行役員  
佐藤 敏明

取締役会の出席回数  
19回/19回

- 1982年 4月 当社入社
- 2007年 4月 当社経営企画室長兼関係会社管理部長
- 2008年 8月 当社グループ戦略部長
- 2011年 3月 ㈱トーホービジネスサービス代表取締役社長
- 2013年 4月 当社取締役
- 2023年 3月 当社取締役常務執行役員財務部兼コーポレート・コミュニケーション部担当(現任)



取締役執行役員  
淡田 利広

取締役会の出席回数  
18回/19回

- 1983年 4月 当社入社
- 2007年 4月 当社執行役員ディストリビューター事業部、広域営業部長兼システム営業部担当
- 2008年 8月 ㈱トーホーフードサービス取締役広域営業部長兼システム営業部長
- 2009年 2月 同社取締役執行役員首都圏営業部長兼東京支店長
- 2010年 2月 同社取締役執行役員東日本、広域営業部担当兼沖縄営業部長
- 2012年 2月 同社代表取締役社長
- 2019年 4月 当社取締役
- 2023年 3月 当社取締役執行役員品質統括部担当兼コピー部部長兼業務用商品販売促進部長(現任)



取締役執行役員  
奥野 邦治

取締役会の出席回数  
17回/19回

- 1984年 3月 当社入社
- 2006年 2月 当社A-プライス事業部営業企画室長
- 2008年 8月 ㈱トーホービジネスサービス人事総務部長
- 2011年 3月 同社取締役人事総務部長
- 2012年 2月 ㈱トーホーキャッシュアンドキャリア代表取締役社長
- 2019年 3月 ㈱トーホービジネスサービス代表取締役社長
- 2021年 4月 当社取締役
- 2023年 3月 当社取締役執行役員商品戦略本部長(現任)



取締役執行役員  
土井 弘光

2023年4月25日に選任

- 1978年 4月 国分(株)(現 国分グループ本社㈱)入社
- 2009年 1月 同社執行役員九州支社長
- 2011年 3月 同社取締役
- 2015年 3月 同社取締役常務執行役員
- 2018年 9月 同社取締役常務執行役員兼国分首都圏㈱取締役会長
- 2021年 3月 同社相談役
- 2022年 8月 当社入社 顧問
- 2023年 3月 当社執行役員物流戦略部長
- 2023年 4月 当社取締役執行役員物流戦略部長(現任)



独立社外

取締役  
中井 康之

取締役会の出席回数  
19回/19回

- 1978年 4月 ㈱三井銀行(現㈱三井住友銀行)入行
- 2000年10月 同行京都法人営業第二部長
- 2003年 6月 三井生命保険相互会社(現 大樹生命保険㈱)出向
- 2007年10月 新田ゼラチン㈱出向
- 2008年 6月 同社執行役員経営企画部長
- 2013年 6月 同社常勤監査役
- 2017年 4月 当社取締役(現任)
- 2018年 2月 ㈱レザック顧問(現任)

#### 独立社外



取締役  
佐藤 尚文

取締役会の出席回数  
19回/19回

1979年 4月 ㈱大和銀行(現㈱りそな銀行)入行  
2000年12月 同行渋谷支店営業第一部長  
2004年 4月 ㈱りそなホールディングス執行役員企画部統合推進室長  
2006年 3月 ㈱近畿大阪銀行(現㈱関西みらい銀行)専務執行役員システム部担当兼事務企画部担当  
2006年 6月 同行代表取締役兼専務執行役員システム部担当兼事務企画部担当兼リスク統括部担当兼事故防止対策室担当  
2008年 4月 同行代表取締役副社長兼執行役員  
2010年 6月 ㈱りそな銀行常勤監査役  
2013年 4月 ㈱DACS代表取締役社長  
2019年 6月 旭精工㈱非常勤監査役(現任)  
2021年 4月 当社取締役(現任)  
2022年 6月 ㈱DACS相談役(現任)

#### 独立社外



取締役  
原田 比呂志

取締役会の出席回数  
18回/19回

1981年 4月 神戸市採用  
2006年 4月 財団法人先端医療振興財団常務理事兼総務部長  
2008年 4月 神戸市水道局総務部長  
2012年 4月 地方独立行政法人神戸市民病院機構理事兼法人代表人本部長  
2015年 4月 神戸市兵庫区長  
2017年 4月 神戸ハーバーランド㈱代表取締役社長  
2021年 4月 当社取締役(現任)

#### 独立社外



取締役  
渡真利 千恵

2023年4月25日に選任

1984年 4月 ㈱東急ハンズ(現 ㈱ハンズ)入社  
1999年 8月 ㈱千趣会入社  
2014年 1月 同社執行役員総務本部本部長  
2016年 1月 同社執行役員商品開発本部本部長  
2017年 4月 ㈱ブラネットワーク出向 取締役管理部長兼㈱ディアーズ・ブレイン取締役  
2019年 5月 アサヒ軽金属工業㈱入社 事業企画室長  
2023年 4月 当社取締役(現任)

#### 「社外取締役および社外監査役の独立性の基準」について

当社指名諮問委員会では、下記のとおり社外取締役および社外監査役の独立性判断基準を定めており、次の事項のいずれにも該当しない社外役員を「独立社外取締役」および「独立社外監査役」としております。また、就任後も在任期間が長期化することで独立性が懸念されることのないよう、連続就任年数を原則8年までとしております。

#### (イ)グループ会社の役員・従業員

- ・ 本人が当社グループ会社の出身者
- ・ 過去5年間に於いて、2親等内の親族がグループ会社の取締役・監査役・理事・執行役員・経営幹部であった者

#### (ロ)大口取引先関係者

- ・ 直近期末の連結売上高の2%以上の取引金額がある取引先グループの取締役・監査役・執行役員・従業員。または最近3年間に於いてその役職にあった者
- ・ 直近期末の連結総資産の1%以上の借入れがある金融機関グループの取締役・監査役・執行役員・従業員。または最近3年間に於いてその役職にあった者

#### (ハ)専門的サービス提供者(弁護士、公認会計士、税理士、弁理士、司法書士、コンサルタントなど)

- ・ グループ会社から過去2年間に年間5百万円以上の報酬を受領している者

#### (ニ)当社の法定監査を行う監査法人の所属員または最近3年間に於いてグループ会社の監査業務を担当した者

#### (ホ)大株主ほか

- ・ 当社の議決権所有割合(法人の場合は当該法人が属する企業グループ合計の議決権所有割合)5%以上の大株主(法人の場合はその法人の取締役・監査役・執行役員・従業員)
- ・ 当社と相互に取締役・監査役・執行役員を派遣している法人の取締役・監査役・執行役員・従業員。または最近3年間に於いてその役職にあった者
- ・ グループ会社と競合関係にある法人の取締役・監査役・執行役員・従業員。または競合関係にある法人の株式を3%以上保有している者(法人の場合は、その法人の取締役・監査役・執行役員・従業員)
- ・ その他の重要な利害関係がグループ会社との間にある者(法人の場合は、その取締役・監査役・執行役員・従業員)

# 持続可能な経営の継続

## 役員紹介(2023年4月25日現在)



**監査役  
奥村 卓哉**

取締役会の出席回数  
19回/19回

1983年 4月 第一生命保険(株)  
(現第一生命保険株)入社

2012年 4月 ㈱トーホービジネスサービス出向

2016年 3月 ㈱フィナンシャル・アドバイズ取締役

2017年 2月 ㈱トーホー・コンストラクション監査役

2017年 4月 当社入社  
当社監査室長

2019年 3月 当社監査室シニアアドバイザー

2020年 4月 当社常勤監査役(現任)

**独立社外**



**監査役  
中島 亨**

取締役会の出席回数  
19回/19回

1983年 4月 ㈱太陽神戸銀行  
(現㈱三井住友銀行)入行

2003年10月 同行松戸支店長

2006年 4月 同行千葉ブロック地域個人部長

2010年 4月 同行ローン事業部長

2013年 4月 ㈱みなど銀行執行役員個人業務部長

2014年 4月 同行執行役員営業企画部長  
兼営業企画部アジア室長

2015年 4月 同行常務執行役員

2018年 6月 神戸みなどサービス㈱代表取締役社長

2021年 4月 当社常勤監査役(現任)

**独立社外**



**監査役  
中川 一之**

取締役会の出席回数  
19回/19回

1980年10月 昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所

2002年 5月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)代表社員

2017年 7月 中川一之公認会計士事務所所長(現任)

2018年 1月 ロングライフホールディング㈱監査役

2018年 6月 ㈱イテネンホールディングス  
監査役(現任)

2019年 4月 当社監査役(現任)

**独立社外**



**監査役  
種谷 有希子**

2023年4月25日に選任

1999年11月 司法試験合格

2001年10月 大阪弁護士会登録

2005年 4月 兵庫県弁護士会登録換 新神戸法律事務所入所(現任)

2016年 8月 ハワイ大学ロースクール

2018年 4月 日本弁護士連合会理事

2019年 4月 兵庫県弁護士会副会長

2023年 4月 当社監査役(現任)

- ・ 社外取締役を除く取締役は、当社および当社グループ会社における実務経験と専門的知見を有し、それらに基づく業務執行判断スキルを持つ者を選任する。
- ・ 社外取締役は、独立的・客観的な立場から当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するという観点から、他社の経営経験やガバナンス、財務、財務・会計、IT・デジタル、ESG等についての専門的スキルを有する者を選任する。
- ・ 監査役は、独立的・客観的な立場から、取締役の職務執行の監査等の役割を果たすため、財務、財務・会計に関する豊富な知識と経験、高い見識を有している者を選任する。
- ・ 当社が定める独立性の判断基準(有価証券報告書等で開示)をクリアしない者は社外役員として選任しない。

### 【必要とするスキルとその定義】

- ・ **企業経営・経営戦略:** 企業経営及び経営戦略策定・推進の経験に基づく経営判断スキル
- ・ **営業、マーケティング:** グループでの営業、販売及びマーケティング推進の経験に基づく業務執行・判断スキル
- ・ **財務・会計、資本政策:** 財務、会計、ファイナンスのスキル
- ・ **法務、リスク管理、内部統制:** 企業経営と業界に関連する法律の理解と適用スキル・品質保証等を含むリスク管理スキル・内部統制全般に関するスキル
- ・ **人事・労務:** 採用、人材育成、労務管理に関するスキル及び関連するコンプライアンス課題への対応スキル
- ・ **IT・デジタル:** IT戦略、情報システム構築に関するスキル
- ・ **ESG、地域コミュニティ:** ESG経営の実践及び地域コミュニティとの共栄を目指す経営の実践に資するスキル
- ・ **商品調達・開発、物流:** グループでの商品調達とPB商品の開発及び物流構築・運営等の経験に基づく業務執行・判断スキル

## スキルマトリックス

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現することを目的に、戦略や重要課題についての議論を充実させ、それに基づく重要な意思決定と実効性の高い監督を行うため、以下の考えのもと取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスが最適になるように努めています。

		企業経営・ 経営戦略	営業、マーケ ティング	財務・会計 資本政策	法務、 リスク管理、 内部統制	人事・労務	IT・ デジタル	ESG、地域 コミュニティ	商品調達・ 開発、物流
取締役	代表取締役社長 古賀 裕之 在任年数:6年 年齢:66歳								
	取締役常務執行役員 佐藤 敏明 在任年数:10年 年齢:63歳								
	取締役執行役員 淡田 利広 在任年数: 4年 年齢:63歳								
	取締役執行役員 奥野 邦治 在任年数: 2年 年齢:61歳								
	取締役執行役員 土井 弘光 在任年数: 1年 年齢:67歳								
	取締役 中井 康之 在任年数: 6年 年齢:69歳								
	取締役 佐藤 尚文 在任年数: 2年 年齢:67歳								
	取締役 原田 比呂志 在任年数: 2年 年齢:67歳								
	取締役 渡真利 千恵 在任年数: 1年 年齢:62歳								
監査役	常勤監査役 奥村 卓哉 在任年数: 3年 年齢:64歳								
	監査役 中島 亨 在任年数: 2年 年齢:63歳								
	監査役 中川 一之 在任年数: 4年 年齢:66歳								
	監査役 種谷 有希子 在任年数: 1年 年齢:46歳								

\* 2023年9月30日現在

# 持続可能な経営の継続

## 取締役会の実効性の評価

当社は、取締役会が企業価値を向上させる組織としての役割・責務を継続的に果たしていくため、取締役会の実効性の評価を全取締役・全監査役によるアンケート形式により、2016年から毎年実施しています。その結果を参考に、継続的な改善を図っています。

2022年度は、全取締役8名、全監査役4名に対し、2023年1月19日にアンケート用紙を配布し、同月31日に全員から回収しました。その後、アンケート結果をもとに取締役会で評価・検討を行いました。

対象者	全取締役8名・全監査役4名
手法	無記名によるアンケート形式
評価	5段階評価+フリーコメント
質問項目	1. 取締役会の構成(4問) 2. 取締役会の運営(4問) 3. 審議について(5問) 4. 社外役員に対する情報提供・社外取締役のパフォーマンス(8問) 5. 諮問委員会について(6問) 6. 総合評価(2問)

### 課題と今後の取り組み

2021年度に課題で挙げたグループ全体の方向性の議論や重要案件、大型案件について、より多くの時間を割き、議論を充実させる、という点については、2020年度から進めてきた取締役会上程議題の見直しが定着し、今回のアンケート結果では、一定の成果が上がっていると評価しました。

一方、今回のアンケートの結果から、さらに取締役会の実効性評価を高めていくために以下の課題があることを認識しており、中長期的に実現を図る内容もありますが、スピード感をもって改善についての検討を進めていきます。この課題を含め、以下の課題について改善を図っていきます。

#### 【実効性のさらなる向上にむけて】

- ① 取締役会の構成における多様性(特に性別や年齢)については、中期的な課題として、今後も継続して取り組んでいく。
- ② グループ全体の方向性の議論や重要案件、大型案件にさらに多くの時間を割き、今以上に議論を充実させるために、上程議案の更なる見直しや議案の質と量に応じた開催時間の見直しなどメリハリをつけた取締役会運営に取り組んでいく。
- ③ 取締役会の議論を一層活発化させていくために、議論の基礎となる当社グループのリスクや財務に関する情報の定期的な提供や取締役会議題の事前説明などをさらに充実させていく必要がある。
- ④ 社外取締役と建設的な意見交換を行い方向付けを行っていくためには、提案部門での法務・財務面での事前検討などにより資料の正確性を高める必要がある。また、提案が業界特有の専門性の高い内容であればなおさら、社外取締役が理解しやすい、ポイントを整理した分かりやすい説明など事前準備の充実が求められている。

## 役員報酬

当社は、2021年2月22日開催の取締役会において、取締役の報酬等の内容の決定方針を決議しています。

### 【取締役の報酬等の内容の決定方針】

当社は、取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する基本方針を次の通り定めています。

1. トーホーグループの長期継続的な成長と企業価値向上につながること
2. 毎年の経営目標達成のインセンティブとなること
3. 経営環境や業界水準など客観性のある水準であること
4. 透明性のあるプロセスで決定されること

当社の取締役(社外取締役は除く)の報酬は、業績連動報酬と役員別固定報酬で構成され、その割合は概ね3:7となっており、すべて金銭で支払われます。また、取締役報酬の改定方針やその水準の検証、また役員賞与支給の妥当性については、構成員の過半数を独立社外取締役とし、かつ独立社外取締役が委員長を務める報酬諮問委員会(代表取締役社長は原則として委員にならない)が客観的かつ公正な観点から検討し、取締役会に答申しています。なお、報酬諮問委員会は2022年度は3回開催しました。

### 【業績連動報酬】

業績連動報酬は連結営業利益の実績の業績予想値に対する達成率と前年からの伸び率を基にして決定しています。算定の基礎とした連結営業利益は事業会社として経営活動の基本的な利益であり、取締役が果たすべき業績責任をはかる上でふさわしい指標であると考えています。また、業績連動報酬は、役員賞与と月額報酬の一部として支払われています。役員賞与は前事業年度の連結営業利益の達成状況を基本に、中期経営計画の達成状況も勘案し、報酬諮問委員会が支給の妥当性を検討後、取締役会に答申し支給が決定され、定時株主総会后に支給されます。月額報酬の一部として支払われる業績連動報酬は前事業年度の連結営業利益の達成状況により決定されます。なお、個人別の業績への貢献度に応じ、役員賞与は±50%、月額報酬は±30%で増減します。

取締役の個人別貢献度の評価は、報酬諮問委員会が委員全員の同意のもと行い、報酬諮問委員会の評価結果(ただし、代表取締役自身を除く)に代表取締役の評価を反映して最終決定されます。取締役会は、報酬諮問委員会による最終確認を経た評価結果に基づき、あらかじめ定められた算式で算出した結果をもって個人別報酬額を決定しており、決定の全部または一部を取締役その他の第三者に委任していません。

### 【固定報酬】

固定報酬は、役職に応じて設定されており毎月定額が支払われます。社外取締役に対しては、独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督するという役割からあらかじめ決められた固定報酬のみが支払われます。

### 【役員報酬に関する総会決議】

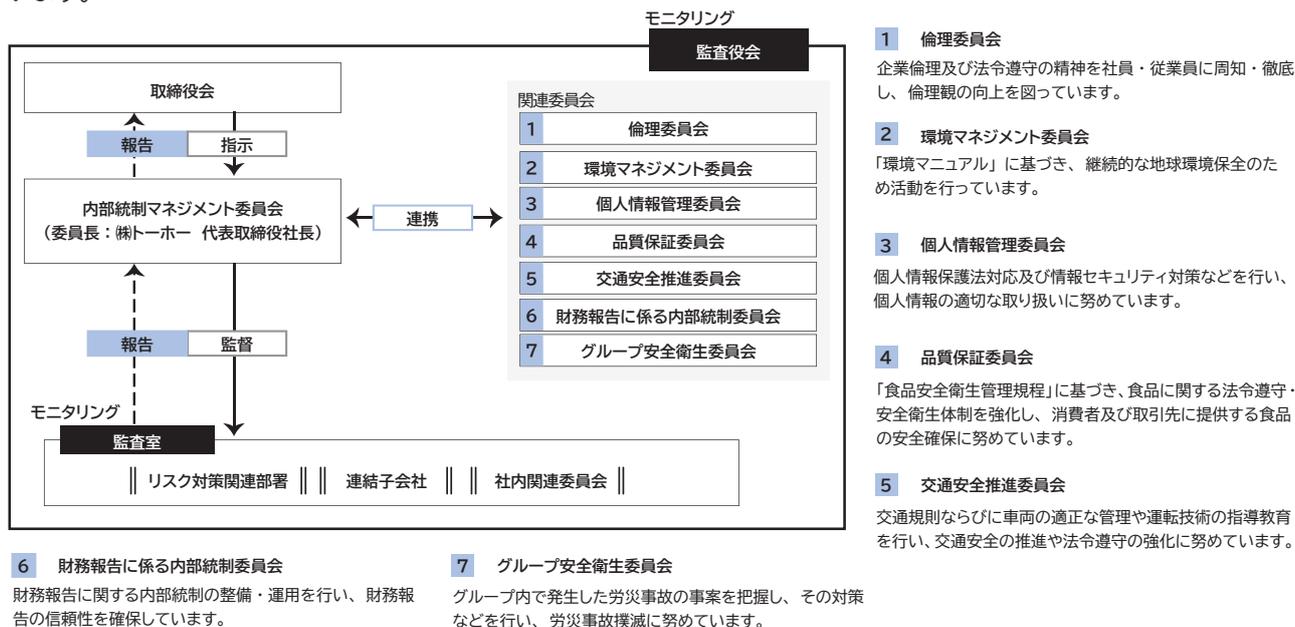
取締役の報酬限度額は、2017年4月18日開催の第64回定時株主総会において、年額300百万円以内(うち、社外取締役分年額50百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。)と決議いただいています。決議当時の取締役の員数は9名(うち、社外取締役の員数は4名)です。監査役の報酬限度額は、2017年4月18日開催の第64回定時株主総会において、月額5百万円以内と決議いただいております。決議当時の監査役の員数は4名です。

区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別総額(百万円)			対象となる役員 の人数(名)
		固定報酬	業績連動 報酬など	非金銭 報酬など	
取締役 (うち社外取締役)	107 (18)	91 (18)	15 (-)	- (-)	8 (4)
監査役 (うち社外監査役)	29 (19)	29 (19)	- (-)	- (-)	4 (3)
合計 (うち社外役員)	136 (37)	120 (37)	15 (-)	- (-)	12 (7)

# 持続可能な経営の継続

## リスクマネジメントの推進体制

事業上の様々なリスクに対応するため、グループ横断的な委員会組織として「内部統制マネジメント委員会」を2013年に設置し、リスクの分析・評価、経営に及ぼす影響の大きさに応じて優先的に対応すべきリスクを特定しています。特定された重点的に取り組むリスクについては、対応方針や対策責任部署を決定し、対策に取り組み、定期的に取り締役会へ報告しています。



## リスクマネジメントの推進体制

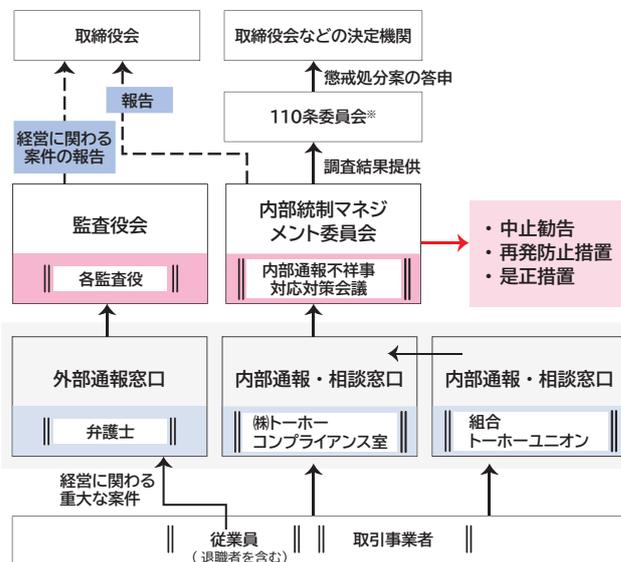
### 行動指針「倫理行動規範」

トーホーグループは公正な競争を通じて付加価値を創出し、持続的な成長とともに社会から信頼され必要とされる会社であり続けることを目指しています。そのため、国内外において人権を尊重し、関係法令、国際ルール及びその精神を遵守しつつ、持続可能な社会の創造に向けて高い倫理観をもって社会的責任を果たすべく、行動の基本原則「倫理行動規範」を定めています。また、倫理行動月間の実施や各種研修でコンプライアンス教育を行っています。

### 「内部通報制度」と「ハラスメント防止・撲滅に対する基本方針」

コンプライアンスに関する相談や不正行為などの通報のため、社内窓口に加え社外の弁護士が直接情報を受領する社外窓口を設置し、通報者の保護を徹底した内部通報制度を運用しています。通報があった案件は、調査を行い個別に対応するだけでなく、内部通報・不祥事対応対策会議において全社的な再発防止の検討を行っています。

また、当社グループはハラスメントのない健全な職場環境の確保を企業の責任と考え、2020年に「ハラスメントの防止・撲滅に対する基本方針」を制定。パワハラやセクハラ、マタハラなどのハラスメント行為を許さず、すべての個人が尊重され、お互いの信頼のもとに良好な人間関係を構築し、風通しが良く活気ある職場づくりを目指しています。



※110条委員会：適正・平等な処分を行うため、トーホーグループ全社の懲戒処分案を審議し、懲戒処分決定機関に答申する委員会。

## 事業リスクとその対応

トーホーグループの財政状態及び経営成績に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクには以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、2022年度末現在において判断したものです。

項目	対応
消費者や得意先のニーズへの対応の遅れ	日々の営業活動を通じてお客様ニーズの把握に努めるとともに、メーカーや仕入先など様々な取引先とのコミュニケーションを密にし、業界・顧客動向に関する情報を入手し、得た情報を分析し、共有して様々なニーズの変化に対応しています。
品質および衛生管理上の事故	品質・衛生管理を専門に行う部署(品質保証部)を置いており、各事業所への定期的な品質・衛生検査、表示チェックを実施し、改善すべき点があれば改善指導を行っています。一方、当社グループのプライベートブランド商品は、商品開発時に品質保証部が製造工場の検査を実施しています。また、あらゆる機会をとらえて品質管理や衛生管理等について従業員向けの教育を実施し、意識の向上に努めています。
海外からの商品調達の停滞等	海外の社会情勢や業界の変化に常に注意し、影響を及ぼすと考えられる情報に対しては国内と現地で情報共有し、対応するようにしています。また、可能な限り複数の仕入先を通じた調達原産国の複数化による持続可能な調達を行っています。また、当社が直接輸入する商品は可能な限り円による決済することで為替リスクを抑えています。
海外でのカントリーリスクや紛争	常日頃から現地との緊密な情報交換を行うとともに、現地政府機関、日本大使館、並びに外務省からの発信情報に常に注意し、留意すべき情報に対しては、まずは従業員の安全確保を最優先に考えたうえでの諸施策を講じています。
人材確保の計画未達	「企業は人である」の考えのもと、従業員満足度を高めるための諸施策の継続的実施や健康経営の実践により従業員の離職防止に努めています。また、ITを活用した生産性向上、業務効率化による働き方改革を継続しています。一方、採用面では多様な人材から選ばれる会社となるための人事・給与制度改革の継続、教育体系の整備を継続的に行っています。また、多様な人材(女性、障がい者、高齢者等)の活躍推進にも取り組んでいます。
急激な金利の上昇	常日頃から金利情勢に影響を与えるであろうと思われるマクロ経済等の定期的なモニタリングを行っています。また実際の調達金利の動向を注視して調達をしています。金利情勢によっては金利をヘッジする手段を機動的に運用しています。
資金調達の計画未達	調達先および調達方法が限定的になることを避け、適度に分散させることで資金調達の多様性を保っています。調達は保守的に計画することで、金融市場の悪化に対しても一定の余裕をもって対応しています。また、不測の事態に備えて複数行とコミットメントライン契約を締結しています。
伝染病等の拡大	従来、毎月14日を「食の安心・安全の日」と定め、品質保証部を中心にウイルスや病原菌などに対する様々な情報の発信を行い全従業員の意識向上を図っています。今回の新型コロナウイルス感染症拡大の事態に対しては、グループを横断した方針や対策を立案実施する委員会をいち早く立ち上げて対応しました。今後もこの経験・ノウハウを活かします。また、営業面では飲食店、宿泊施設、病院・介護施設、リゾート施設など多岐にわたる取引先への影響に常に注意を払い、リスクの小さい業態の強化など柔軟に対応しています。
コンピューター基幹システムのダウン	災害や事故発生時に重要データが滅失しないように、災害対策が施された外部のデータセンターに保管するとともに、定期的にバックアップデータを遠隔地へ運搬し、保管しています。一方、コンピューターウイルスに対しては、外部からの不正侵入を防ぐ機器(ファイアウォール)に加えて、ウイルス対策ソフトウェアを導入しています。また、ウイルス感染による事業活動への影響やそれを防ぐための対策、また疑わしい現象への対応について社内教育を継続的に実施しています。
大規模な自然災害の発生	自然災害は防ぐことはできませんが、災害発生時には安否確認システムを利用し、従業員の安全確認を行い、被災等がある場合は早期に総力をあげて対応できるよう緊急連絡網を整備しています。また事業所ごとに緊急避難場所や災害発生時の行動指針を掲出し、日ごろから安全意識の向上を図っています。また、各地域の主要拠点にはマスクや水などの緊急物資を備蓄しております。こうした常日頃からの準備を怠らないことで、災害発生時の早期復旧に備えています。



## 未来へ繋げるための 環境対策の取り組み

### 1999年に「環境方針」を制定、 継続的な改善と環境保全に努めています

トーホーグループでは、環境対策は企業の社会的責任であると考え、1999年に環境方針を定め、環境保全に努めています。また、気候変動が企業に与えるリスク及び収益機会、自社の事業活動や収益等に与える影響についても検討を行っており、それらの開示については、TCFD または、それと同等の枠組みに基づき実施できるよう、今後3カ年程度を目安に計画的に進めています。

#### 環境方針

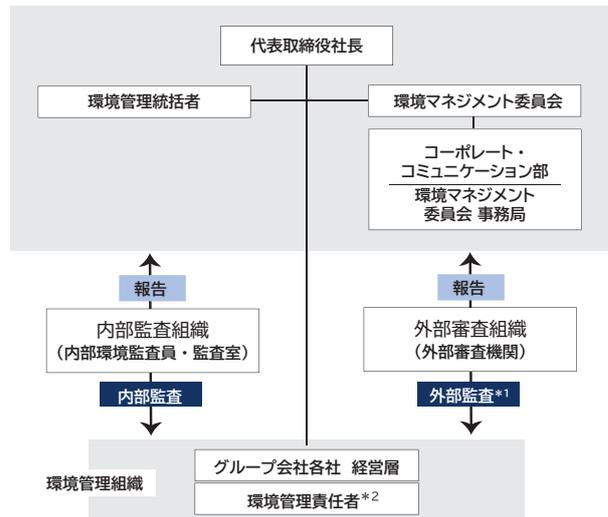
トーホーグループは「食を通して社会に貢献する」という基本理念に基づき、常に「美味しさ」「安心・安全、健康、環境」というキーワードに配慮した経営を進めております。

なかでも環境対策については企業の社会的責任であると同時に急務を要する課題であると考え、以下のことを具体的に推進し継続的な改善及び汚染の予防につとめます。

1. 対象となる事業活動において、環境パフォーマンスの継続的な改善を進め、環境保全につとめます。
2. 本社および店舗・事業所において、省資源、省エネルギーの推進に取り組みます。
3. 本社および店舗・事業所から発生する廃棄物の減量化に取り組みます。
4. 本社および店舗・事業所において廃棄物の分別回収・再資源化を推進します。
5. 環境への影響を配慮した商品の選定および提供に努めます。
6. 関連する法規制および当社が同意するその他の要求事項を遵守します。
7. 本方針は環境目的および目標を設定し、見直す枠組みを与えます。
8. 本方針を実施するための組織体制を確立し、全従業員および組織の外部協力者にも方針の周知を行います。また、本方針は社外にも公開します。

#### 環境マネジメント推進体制

国際規格「ISO14001：2015」の要求事項に基づいた環境マニュアルのもと、代表取締役社長をトップとした、環境マネジメント推進体制を構築し、リスク対策及び環境保全推進を行っています。



\*1：外部審査の対象：(株)トーホー

\*2：環境管理組織からの指示事項への対応、各部門及び支店・営業所・店舗の環境管理に関する業務を統括・管理する。

## 食品ロス、食品廃棄物の削減の取り組み

トーホーグループは、食にたずさわる企業としてロス管理の徹底による食品廃棄物の削減を推進しています。また、地域社会の食品ロスに削減できるようフードドライブを推進しています。

### ① 在庫管理システムの活用

(株)トーホーフードサービスは、2016年度に在庫管理支援システムの機能を強化し、適正在庫の管理と消費・賞味期限別の在庫に「見える化」し、ロス管理に活かしています。

### ② 予約販売強化による食品ロスの削減

(株)トーホーストアでは、恵方巻やクリスマスケーキなどの予約販売の強化を行い、売れ残りによる廃棄を減らす取り組みを行っています。

### ③ フードバンクの活用とフードドライブの推進

トーホーグループでは、食品ロス削減のみならず、生活困窮者支援の観点からも重要性が高まっている「フードドライブ活動」の推進とフードバンクの活用を行っています。



### ④ 「てまえどり」の啓発・普及

(株)トーホーストアでは、神戸市の食品ロス削減施策「てまえどり」の啓発・普及を推進しています。「てまえどり」は、買ってすぐ食べる場合に、値引き商品や販売期間が短い商品を積極的に選ぶ、新しい購買活動です。

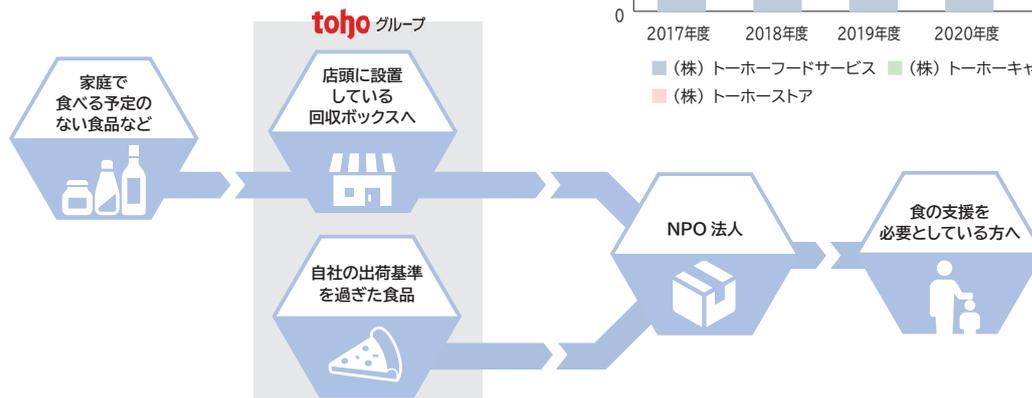
#### フードドライブ活動

2018年8月からトーホーストア六甲道駅前店でフードドライブ活動を開始し、現在では、トーホーストア4店舗、せんだば船橋店で実施をしています。また、トーホー本社と(株)トーホー・北関東では、社員が食品を持ち寄り、活動を推進しています。

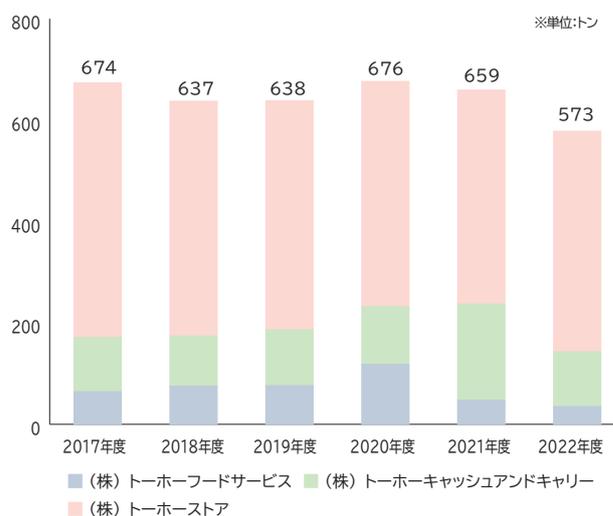
#### フードバンクの活用

(株)トーホーフードサービスは、品質に問題なく賞味期限も十分あるが、自社の出荷基準を過ぎたため販売できない商品が出た場合、その一部をフードバンク実施団体に寄贈しています。

トーホーグループのフードドライブ、フードバンク活用の流れ



食品廃棄物 排出量



# 未来へ繋げるための 環境対策の取り組み

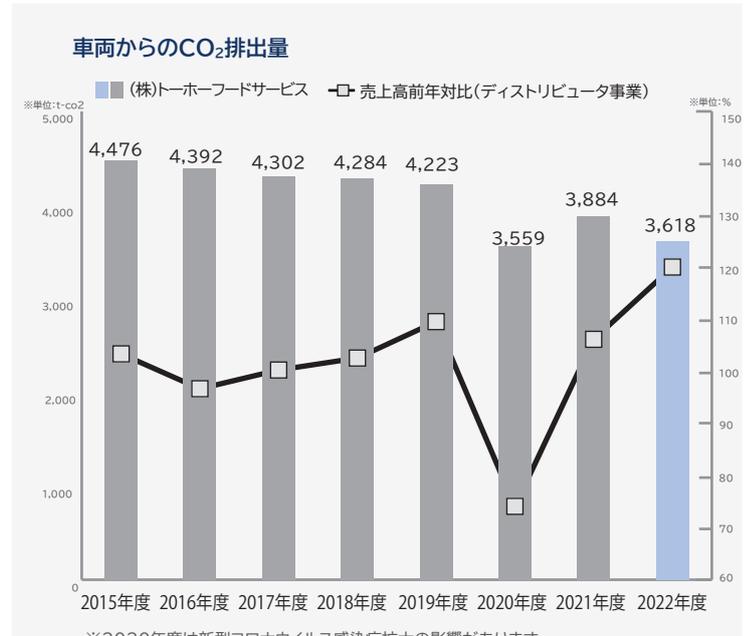
## CO<sub>2</sub>削減の取り組み

### エコドライブなどによるCO<sub>2</sub>削減の推進

(株)トーホーフードサービスでは、エコ安全ドライブの推進や計画的な車両の入替、配送ルートの見直しなどを行い、CO<sub>2</sub>の削減を推進しています。また、「交通安全推進委員会」を設置し、交通規則ならびに車両の適正な管理や運転技術の指導教育を行い、交通安全の推進や法令遵守の強化に努めています。また、(株)トーホーフードサービスでは、追突回避支援を行うプリクラッシュブレーキなどの安全装備の導入や高さ制限による事故を防ぐため営業車両の形状の見直しを図るなど、車両の操作性向上と運転リスクの軽減に努めています。

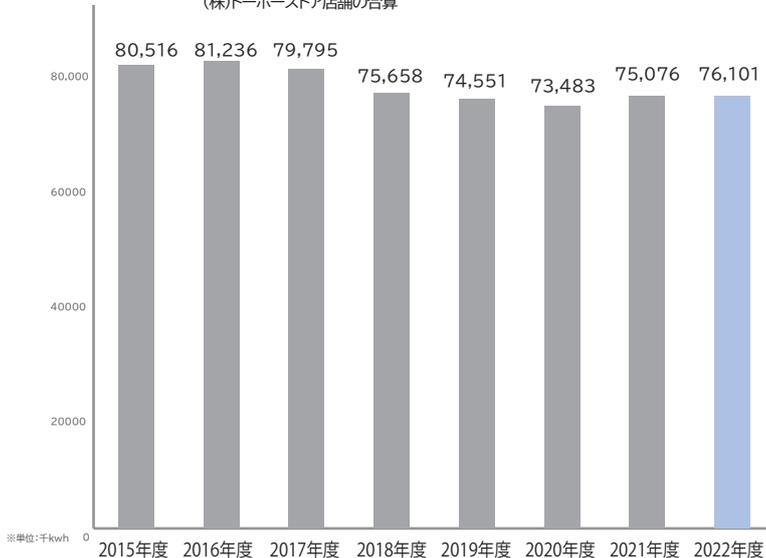
### 電気使用量削減

トーホーグループでは、トーホー本社駐車場（兵庫県神戸市）に982枚の太陽光パネルを設置し、年間で一般家庭の電力使用量約70戸分の電力の発電を行っています。加えて、トーホーストア平野祇園店ビル屋上（兵庫県神戸市）、(株)トーホー・北関東本社屋上（栃木県宇都宮市）、関東食品(株)本社（群馬県高崎市）でも太陽光発電を行っています。また、日々の節電はもちろん、計画的な改装に伴う節電効果の高い冷凍・冷蔵ショーケースの入替を行い、省エネルギーを推進しています。



### 電気使用量

(株)トーホーフードサービス支店・営業所、(株)トーホーキャッシュアンドキャリアー店舗、(株)トーホーストア店舗の合算



### 実施の一例

- ・ 照明器具や冷蔵ショーケースの照明器具を LED 蛍光灯に変更
- ・ 計画的な冷凍・冷蔵ショーケースなどの入替、冷凍空調設備の清掃の実施など
- ・ 元管理システムによる冷凍冷蔵車の温度管理の実施（(株)トーホーフードサービス）
- ・ エネルギーマネジメントシステム導入による省エネルギーの推進（(株)トーホーストア、(株)トーホーキャッシュアンドキャリアー）



## 災害への対策

気候変動の影響による自然災害が各地で起こり、水害や土砂災害による災害が毎年のように発生しています。トーホーグループでは、緊急事態対応規程を制定しており、緊急事態が発生した場合には、緊急対策本部を設置し、グループ会社や関係部署と連携して対応する体制を構築しています。また、食品や水、衛生日用品などの備蓄を行っているほか、災害時は安否確認メールシステムを活用し、従業員の無事を迅速に確認しています。また、ハザードマップや災害時の初動対応を記載した掲示物や緊急事態対応マニュアルの整備を行い、災害が起こっても慌てずに対応できる体制づくりを行っています。

## 生物多様性の取り組み

2006年からカリマンタン島でのマングローブ植樹プロジェクト「生命の森プロジェクト」に賛同しています。粗放養殖※で育てられた対象品（エビ）の購入時にその買付金の一部を負担するという形で協力し、現在はインドネシア、タイ、ベトナム3ヶ国で取り組みが行われています。

※粗放養殖：自然の地形を活かして養殖池を造成し、無給餌で薬剤を投入することなく電力も使用せず、周囲の生態系と共存しながら育成させる環境維持を重視した養殖法です。

植樹されたマングローブの苗(トーホーグループ)

約 **42,260** 本

2009～2022年度(推計値)

## 従業員教育の実施

トーホーグループでは、環境活動を一層推進するために、全従業員を対象とした環境教育を毎年実施しています。また、環境関連法を遵守するために一部の環境管理責任者と担当者を対象に環境関連法の教育も行っています。

新入社員研修	トーホーグループの社会貢献、環境課題への対応についての教育を実施。
環境教育 全従業員対象	トーホーグループの環境課題への対応についての教育を実施。
環境関連法教育 環境管理責任者など	ポイントとなる環境関連法や法改正の動向について教育を実施。





## 個性の尊重と能力を発揮できる 組織の構築

### トーホーグループの従業員に関する 基本的な考え方

トーホーグループは、「企業は人なり」「社員の成長なくして会社の成長なし」「従業員満足なくして顧客満足なし」といった、会社の成長を支えるのは”人”という考え方を大切に、当社グループで働くことでひとり一人が成長し、その結果、会社も成長する教育を実践しています。また、性別や国籍などで差をつけることなくそれぞれの人権を尊重し、個性を認め、持てる能力を存分に発揮できる組織づくりを継続して行っており、従業員がモチベーションを高く、楽しく仕事に取り組める職場環境づくりを目指しています。

#### 人事・給与の整備と改革の歩み

##### 1991年度 PSプロジェクト

人事・給与制度を整理し、資格・人事考課・給与の3つの柱からなる制度を導入

##### 1998年度 PS-IIプロジェクト

「メリハリのある処遇体系」「公正な評価システム」「きめ細かな人材配置と活用」の導入

##### 2002年度 PS-IIIプロジェクト

人材発掘・育成に焦点を当てた制度の充実を狙いとし、教育研修の見直しや役割等級制度を導入

##### 2012年度 PS-IVプロジェクト

競争力の強化を支える人事・給与制度の構築を狙いとし、「グループ人事・給与制度の整備」「スペシャリスト制度」「パートナー社員人事・給与制度」を導入

##### 2018年度 PS-Vプロジェクト

定年後の再雇用規則などを改正するなど、時代にマッチした新たな人事制度の再構築を大きな狙いとし、諸制度の見直しや整備を構築

##### 2021年度 PS-VIプロジェクト

今の時代に合わせた転職のあり方、諸制度の見直しや整備を構築

### 共通理念「toho group way」の浸透

「toho group way」は、トーホーグループの変えてはならない考え方や使命、価値観、目指す姿、そしてグループ全員が大切にしたい思いや考えを46の「こだわるところ」として明文化し、体系立てまとめたものです。朝礼で読み合わせを行うなど十分に理解しあう場を設け、理念の浸透を図り持続的成長と永遠の会社存続を目指しています。



#### 自己啓発支援制度

資格を取得した従業員に難易度に応じた奨励金が支給される制度です。食品、サービス、税務、法律、不動産、ITなどの分野から86種類の資格を対象としています。



「資格取得奨励金受給者数」の対象範囲は、(株)トーホー、(株)トーホーフードサービス、(株)トーホーキャッシュアンドキャリアー、(株)トーホーストア、(株)トーホービジネスサービス、(株)アスピット、(株)トーホー・コンストラクション、(株)トーホー・北関東、(株)システムズコンサルタントです。

\*PS プロジェクトとは、「Personnel(人事)」「Salary(給与)」の頭文字で、魅力ある企業づくりのための人事制度の整備を目的に全従業員を対象とした社内プロジェクトです。

## ジョブローテーションの活性化

トーホーグループでは、様々な仕事を体験する「ジョブローテーション」が、会社全体・仕事の俯瞰的理解、社内人脈の形成、新しい環境への適応力向上などに効果があり、次代を担う優秀な人材を育てる方法であると考えています。

社員が新たな仕事に挑戦したい想いを支援することは、この「ジョブローテーション」を活性化させることにつながり、社員がこれからの自身のキャリアを考える良い機会ともなり、社員ひとり一人の自律的なキャリア意識を醸成することができます。

FA(フリーエージェント) 制度	公募制度	自己申告制度	社内留学制度
社員自らが取り組みたい職務への異動を申し出ることができる制度です。	特定のグループ会社・職種への異動を希望する社員を募集する制度です。	全社員が希望の勤務地や職種、職務や職場の状況を申告できる制度です。	他部署や他のグループ会社で実際の業務を体験し、現在の業務やキャリア形成に活かすことを目的とした制度です。

## 成長を支援する研修や制度

キャリアに応じた学びの機会となる研修はもちろんのこと、トーホーグループ独自の検定、各種講座などの自己啓発支援も行っています。

### Off-JT (研修)、自己啓発支援、OJT (職場内教育)

#### 新入社員研修 |

#### 新入社員中間研修 |

#### 2年次研修 |

#### 3年次研修 |

#### キャリアデザイン研修 |

これからの働き方を創造し、短期的・中長期的な目標を設定する研修です。

#### 商品知識講座 |

商品の基礎的な知識を学び、その知識を活かして販売に役立てる研修です。

#### マネジメント研修 |

管理職以上の社員、または昇進や昇格のタイミングで、それぞれの立場に必要な知識・スキルを習得する研修です。

#### 経営人材育成 |

自ら志願した挑戦意欲の高い候補者を長期的視点の個別育成計画で育成します。



## グループ会社ごとの職種別・専門スキル別研修



### 独自検定や各種講座

#### 社内検定

##### トーホーコーヒー販売検定

自社製品「toho coffee (トーホーコーヒー)」の販売に必要な知識や抽出技術などの基礎知識を習得します。

3級以上の検定合格者は、名刺に級を掲載することができ、営業活動に活用しています。

#### 各種講座

##### 業務用PB商品 eラーニング講座

プライベートブランド商品の付加価値などを学び、商品の提案・販売力を高める講座。

##### 食の安心・安全 eラーニング講座

食品の衛生管理、表示管理の重要性など基本的な知識を習得する講座。

##### FMI社機器販売 eラーニング講座

グループ会社の取扱商品である業務用調理機器の販売に関する知識と実践的な販売方法を習得。

##### ESG eラーニング講座

サステナビリティやSDGsなどの概要、環境や社会課題及びトーホーグループの課題の対応について学ぶ講座。

##### 人事・労務 eラーニング講座

管理者に求められる労務管理に関する知識を客観的に測定することにより、管理者の知識レベルの維持・向上と、継続的な知識習得を可能にする講座。

# 個性の尊重と能力を発揮できる組織の構築

## ダイバーシティに対する考え方

トーホーグループは、多様な個性・人材が集まり、従業員ひとり一人が自分の能力や適性を存分に発揮し、従業員とともに成長できる企業を目指しています。

## 女性の活躍推進

2005年から女性活躍推進プロジェクト「トーホーポジティブアクションプロジェクト」を立ち上げ、女性の職域拡大、育成・登用、意識改革、職場環境の改善に取り組んでおり、以前は男性の仕事と考えられていた配送などの業務にも女性が携わるなど、職域が拡大しています。

### 女性のリーダー職や管理職の育成

1. 女性の管理職やリーダー職の研修や交流会を実施し、ネットワークを構築。ロールモデルとの接点強化により、女性自身が今後のキャリアをイメージしやすくなる機会を提供。
2. 次世代経営人材の女性候補者に対する中長期キャリアの検討とジョブローテーションを実施。
3. 成長スピードを上げるための多様な人材配置、業務経験機会を提供。(公募・FA、社内留学等)

## 女性が活躍できる職場づくりとワークライフバランス

### 育成・登用

- ・ 一般職・総合職区分の廃止（2014年度）
- ・ キャリア意識醸成のための集合研修の継続実施

### 職域拡大

- ・ 営業職を希望する女性の積極採用（新卒）と職場環境の整備
- ・ パートナー社員<sup>※1</sup>登用の推進、女性店長誕生の基盤づくり
  - パートナー社員 人事・給与制度の導入（2012年）
  - リーダー的な役割を担うパートナー社員の区分拡充（2019年度（株）トーホースタア）

※1:月給制の労働契約により雇用された者

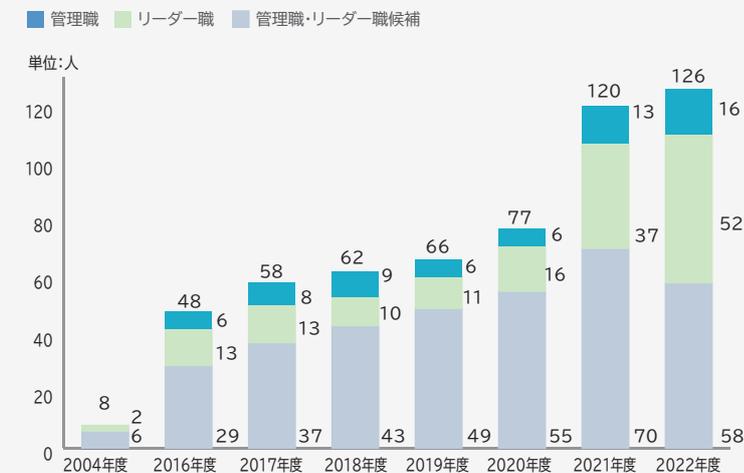
### 意識改革

- ・ 管理者向けセミナーの継続実施

### ワークライフバランス

- ・ 両立支援制度の拡充
  - 育児などを理由に退職した社員の再雇用をサポートするJobリターン制度の導入（2008年度）
  - 育児の短時間勤務を小学校6年生を修了するまでに延長（2020年度）
  - 同月内の勤務時間の調整ができる時短フレキシブルワーク制度の導入（2019年度）
- ・ ワークライフバランス支援サイトの開設（2016年度）
- ・ 男性社員の育児休業取得推進
- ・ 育児目的休暇の導入（2019年度）
- ・ ポジティブ・オフ運動で5連休以上の休暇取得奨励（2019年度）
- ・ 在宅勤務制度の導入（2020年度）

### 女性管理職推移



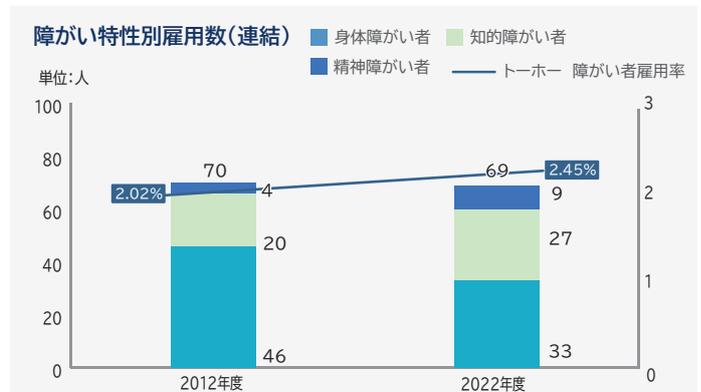
対象範囲: (株)トーホー、(株)トーホーフードサービス、(株)トーホーキャッシュアンドキャリー、(株)トーホースタア、(株)トーホービジネスサービス、2021年度以降は、それらに加え、(株)トーホー・北関東、(株)アスピット、関東食品(株)、(株)トーホー・コンストラクション、(株)エフ・エム・アイを加えています。

### 女性活躍に関する認定・受賞

1. 2018年に次世代認定マーク「くるみん」の2度目の認定を取得。
2. 2018年度「ひょうご女性の活躍企業表彰」受賞、「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」受賞

## 障がい者の活躍

障がい者の積極的な雇用を推進するため 2013 年に(株)トーホーウイングを設立し、2014 年に特例子会社の認定を受けました。現在では、社内メール便、伝票入力・事務補助、パソコン設定、Web や印刷デザイン、惣菜製造・陳列サポート、ペーカリー製造サポート、農作業サポートなど業務の幅も設立当初より広がっており、障がいを持つ方の雇用機会の拡大につながっています。



### 業務の一例

社内メール便、伝票入力・事務補助、パソコン設定、web や印刷デザイン、惣菜製造・陳列サポート、ペーカリー製造サポート、農作業サポートなど

## 健康経営

トーホーグループは、経営憲章の中で「企業は人である」と定めており、企業の持続的成長には従業員の成長が必要不可欠であると考えています。健康は、従業員の成長には欠かせない最も基本的な要素であるとともに従業員とその家族の幸せに欠かせない基本的な要素でもあります。トーホーグループは、健康経営を推進し、従業員ひとり一人が活力に満ち、最高のパフォーマンスを持続的に発揮できる職場環境を構築しています。



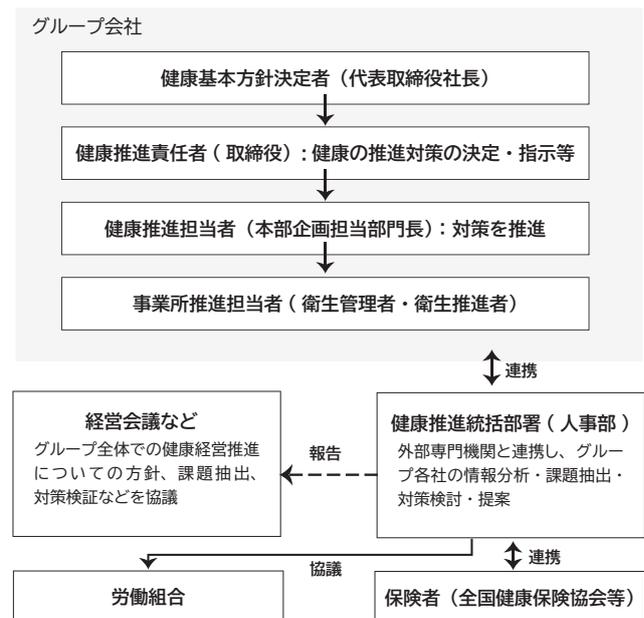
2023年3月8日、経済産業省および日本健康会議が実施する「健康経営優良法人認定制度」の「健康経営優良法人 2023 (大規模法人部門) ~ ホワイト 500 ~」において、5年連続 5回目となる認定を取得しました。

### 健康課題改善のための具体的な取り組み

事業活動の継続・発展のためには従業員の健康は必要不可欠であるとの考えから、生活習慣病予防のために若年層の段階から食生活の向上に努めています。また、従業員の平均年齢が高くなってきたことに伴い、生活習慣の改善に向けて運動の奨励、禁煙などを推進しています。

さらに、卸売や小売がコア事業であるため、従業員の腰痛の発生確率が他業種に比べて高くなることが予想され、これらの予防や早期発見に向けた対策に取り組んでいます。

### 推進体制



#### ① 要治療者の重症化予防

- 健康診断結果の重症者への対応強化
- 健康診断の再検査受診を徹底

#### ② 早期発見、感染症対策

- 人間ドック、脳ドックなどへの費用補助
- 女性特有病検診費用を補助
- メンタルヘルスに対する施策
- 感染症予防に対する施策

#### ③ 生活習慣の改善、ヘルスリテラシー向上

- 喫煙対策
- 腰痛予防対策の推進
- 生活習慣改善の推進
- 健康な食生活に関する啓発

#### ④ ワークライフバランスの推進

- 「ワークライフバランスデー」運動の推進
- 「ポジティブ・オフ」運動の推進
  - 年次有給休暇の計画付与制度
  - 積立有給休暇制度



## 地域社会発展への貢献

私たちは地域・社会とともに成長し持続可能な地域の発展に貢献してきたいと考えています。地域の発展に少しでもお役に立てるよう、食に関連した地域貢献活動を継続します。

### 子どもたちを対象に社会科見学などを実施

2020年度に続き今年度も神戸市内の小学3年生を対象とした「リモート社会科見学」を実施しました。

当社は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響から子どもたちの安全を考慮し、リアルでの社会科見学の開催は見送っていますが、楽しみにしている子どもたちの期待にお応えするため、学校の教室にいながら社会科見学の体験ができる「リモート社会科見学」を実施しています。2022年度は3校(六甲アイランド小学校、神戸祇園小学校、成徳小学校)の子どもたちが参加しました。

業務用調理機器を扱う(株)エフ・エム・アイ(FMI)は、東京を中心に母子家庭の生活支援事業を行うNPO法人リトルワーズに賛同し、初の試みとしてシェフによる子ども向け料理教室を共同開催しました。イベントでは、FMIのフードマシンを活用し、世界一のピッツァ職人であるサルバトーレ・クオモシェフのピザ作り体験 ONODERA GROUP グループエグゼクティブシェフの杉浦仁志シェフによる食の知識を交えながらの魔法の時短料理講習などを行いました。

### 資源を有効利用した社会貢献活動

トーホーグループでは、プルタブの売却益と「社会貢献型株主優待」制度(2009年導入)による株主様からの寄付を合わせ、車椅子寄贈や義援金の寄付を行っています。2022年度は、神戸市こども家庭局を通じて、神戸市内の子ども食堂へ社会貢献型株主優待制度等を活用し、カレーやお米などの食品を寄贈しました。

#### 寄贈した食品

- ・ EAST BEE お子さまカレー …………… 2,160 食
- ・ 兵庫県産米 …………… 600 kg



- ・ 5種類の緑黄色野菜(にんじん・トマト・カボチャ・ピーマン・ほうれん草)を使用
- ・ 法令で定められているアレルギー28品目を含む原料は不使用

また、トーホーグループでは、ペットボトルキャップの売却益でワクチンを購入し、世界の子どもの命を救う活動に賛同しています。社内はもちろん、小売店舗の店頭にも回収ボックスを設置し、ご来店いただいているお客様にもご協力をいただいています。2009年から開始した活動により2022年度までに寄付できたワクチンは、累計で約30,976人分となりました。

(写真上) 2022年 贈呈式、(写真下) グループ会社の事務所や店頭  
に設置した回収ボックスから集められたペットボトルキャップ。



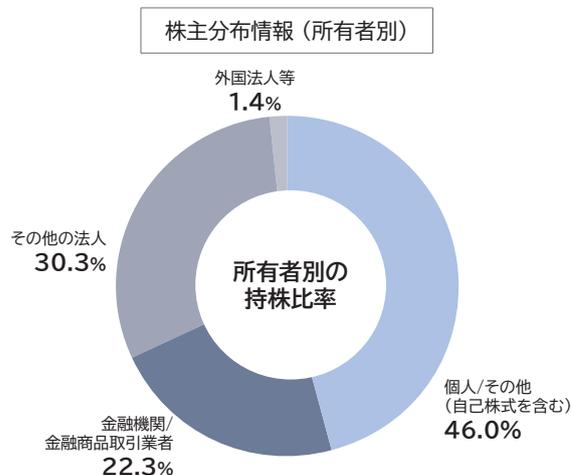
会社情報（2023年1月31日現在）

会社概要	
商号	株式会社トーホー
事業内容	各事業会社の経営管理 業務用食品の仕入・調達・開発 業務用コーヒーの製造
所在地	神戸市東灘区向洋町西5丁目9番
資本金	53億4,477万円
代表者	代表取締役社長 古賀 裕之
連結売上高	2,155億円(2023年1月期)
グループ従業員数	4,475名(うち嘱託・パートタイマー等1,960名)
株式上場	東京証券取引所 プライム市場
グループ会社 2023年1月31日現在	<p><b>ディストリビューター事業</b> 【国内】(株)トーホーフードサービス、(株)トーホー・北関東、関東食品(株)、昭和物産(株)、(株)鶴ヶ屋、(株)藤代商店、(株)トーホー・仲間(現 (株)トーホー沖縄) 【海外】 TOHO Singapore Pte.Ltd.、FRESHdirect Pte Ltd、Bread N Better Pte Ltd、Golden Ocean Seafood (S) Pte Ltd、TOHO Foods Malaysia Sdn. Bhd.、TOHO FOODS HK CO.,LTD.、Suitfit Company Limited</p> <p><b>キャッシュアンドキャリー事業</b> (株)トーホーキャッシュアンドキャリー</p> <p><b>食品スーパー事業</b> (株)トーホーストア</p> <p><b>フードソリューション事業</b> (株)トーホー、(株)トーホービジネスサービス、(株)アスピット、(株)システムズコンサルタント、(株)エフ・エム・アイ、(株)トーホー・コンストラクション、(株)トーホーファーム、(株)トーホーウイング</p>

株式の状況（2023年1月31日現在）

発行可能株式総数	27,950,800株
発行済株式の総数	11,012,166株(自己株式255,523株を含む)
株主数	11,537名
単元株主数	9,776名

大株主名	持株数(株)	持株比率(%)
国分ホールディングス(株)	977,000株	9.08%
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	833,200株	7.75%
トーホー社員持株会	635,806株	5.91%
国分グループ本社(株)	551,420株	5.13%
第一生命保険(株)	308,000株	2.86%
前田 玲子	290,000株	2.70%
(株)西日本シティ銀行	264,600株	2.46%
日本生命保険(相)	188,160株	1.75%
(株)福岡銀行	162,120株	1.51%
(株)三井住友銀行	129,820株	1.21%



1. 当社は、自己株式を 255,523 株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

**toho** グループ

