株式会社トーホー

CSR推進部

〒658-0033　神戸市東灘区向洋町西5丁目9番
TEL.078-845-2456　FAX.078-845-2473

https://www.to-ho.co.jp

この冊子は、環境に配慮して、植物油インキを使用しています。

ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づいた見やすいデザインの文字を使用しています。

2019年5月発刊

トーホーグループ 統合報告書2019

トーホーグループ

統合報告書 2019

toho

株式会社トーホー

「食こそが明日への活力の原点」

その思いで食品卸売業をスタートして70年余り、

食を通して社会に貢献する

という経営理念のもと、

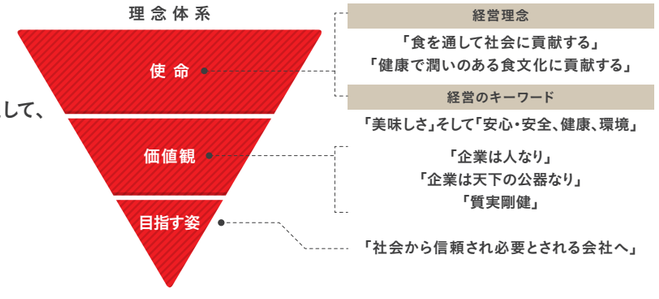
「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」をキーワードに、

外食・中食・内食の「食」の様々なシーンを支えながら、

食文化の向上に貢献し続けます。

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組み、
社会から信頼され
必要とされる会社を目指します。



トーホー社名の由来

「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、更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、カタカナ表記の「トーホー」と
表記しています。

目次

01 プロフィール
01 経営理念
03 長期の業績
05 4つのユニークポイント
07 ビジネスモデルと価値創造

09 トップメッセージ
09 社長メッセージ
13 中期経営計画の進捗
15 会長メッセージ
17 財務担当役員メッセージ

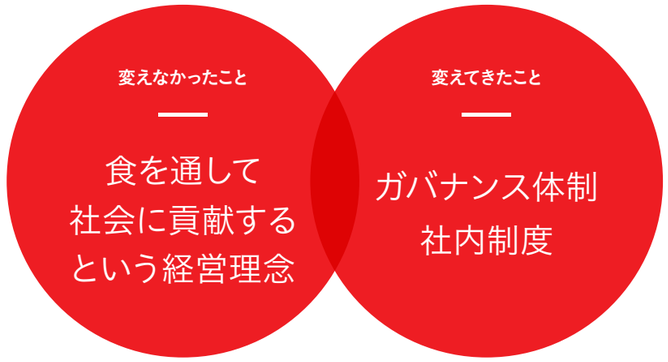
19 特集
19 お客様の価値向上のための取組み
23 海外M&A戦略

25 事業
25 事業概況
27 事業概要｜ディストリビューター事業｜
29 事業概要｜キャッシュアンドキャリー事業｜
31 事業概要｜食品スーパー事業｜
33 事業概要｜フードソリューション事業｜

37 ESG
37 ESGの取組み
39 (E) 環境
41 (S) 人材
45 (S) 社会
47 (G) ガバナンス
53 (G) リスクと対応

55 データ
55 主要財務データ
60 会社情報／株式情報

“食”に特化した事業拡大と積極的なM&Aにより私たちは成長してきました



■ 食や事業に関する歴史
■ ガバナンス体制・社内制度

1947 食料品卸売業開始

佐賀市の中央マーケット内に有限会社藤町商店を設立。

創 業

1951 コーヒー豆の取引開始

輸入コーヒー豆の取引と焙煎を開始、九州各地の喫茶店やレストランなどに卸す。

1960 食品スーパー事業開始

セルフサービス方式の食品スーパー「トーホーストア」を熊本市に開店。

1970 業務用自社ブランド開発を本格化

写真は、1970年代のトーホーコーヒーや取扱い商品。

1985 常温・冷凍の自動倉庫を備える鳥栖物流センターが完成

当時最先端であった立体自動倉庫を鳥栖物流センターに採用。

1997 関東初進出

1991 人事・給与制度改革プロジェクト開始

能力主義を基本とし、公正な評価と処遇を実現する人事・給与制度改革プロジェクト（PSプロジェクト）がスタート。

1987 業務用食品現金卸売（キャッシュアンドキャリー）事業開始

業界の先駆けとなるプロの食材の店「A-プライス」1号 店を大分県に開店。

2003 フェアトレードコーヒーの販売を開始

2003 コーポレート・ガバナンスの体制を強化

「社外取締役の導入、社外監査役の強化」「執行役員制度の導入」を柱とした新しいコーポレート・ガバナンスの体制を整備。

2000 安心・安全な業務用プライベートブランド商品を開発・販売

「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」を基本とした業務用プライベートブランド商品「EAST BEE」「スマイルシェフ」の開発・販売を開始。

2008 子育て支援制度の拡充 持株会社体制へ移行

2007 品質保証体制の強化

公正取引委員会より食品表示に関する排除命令を受ける。この経験を教訓とし、品質保証体制を強化。毎月14日を「食の安心・安全の日」と定める。

2005 食育・食農活動が本格化、農業事業参入

2005 「女性活躍推進プロジェクト」スタート

2014 「toho group way」制定

2018 業務用調理機器の取扱いを開始

2015 海外初進出

2018年度連結売上高
2,176億円

連結売上高（億円）
2,500
2,000
1,500
1,000
500
0

1947 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2018 2019予想（年度）

■ 連結売上高
■ C&C事業（グラフはC&C事業全体の売上高）
■ M&A（グラフはM&Aでグループ入りした会社の売上高）

2008 M&A戦略を加速

トーホーグループ

4つのユニークポイント

トーホーグループは、業務用食品卸売業をコア事業の1つとし、食を通した様々な事業を展開し、健康で潤いのある食文化に貢献しています。

POINT 1

外食・中食・内食を支える調達力

食のオールラウンドプレーヤー

トーホーグループでは、外食ビジネスを営むお客様へ食品を卸売する「ディストリビューター事業」、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。食材の国内調達はもとより、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・内食の様々な食のシーンを支えています。

POINT 2

外食ビジネスをトータルにサポートする

食のトータルソリューションカンパニー

トーホーグループでは、外食ビジネスを営むお客様に食材だけでなく、品質管理、業務支援システム、業務用調理機器、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機能を提供しています。グループ各社が持つ機能の連携を図りシナジーを発揮することで、お客様のニーズにお応えし、収益力の向上を目指しています。

(株)トーホー・コンストラクションが手がけた外食事業者様の店舗

▲ばんどう太郎　加須店((株)坂東太郎 様)

▲ブロンコビリー　新小岩店((株)ブロンコビリー 様)

(株)エフ・エム・アイで販売しているエスプレッソマシンや厨房機器

POINT 3

全国展開によるシェア拡大

国内シェアNo.1の業務用食品専業卸

外食ビジネスを営むお客様に業務用食品卸を展開する「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」の合計売上高は、1,836億円(2019年1月期)、国内シェアは37都道府県をカバーし、業務用食品専業卸業界で国内トップシェアです。

創業の地 佐賀から西日本を中心に事業を拡大し、現在は、巨大市場である関東地区のシェア拡大を進めています。

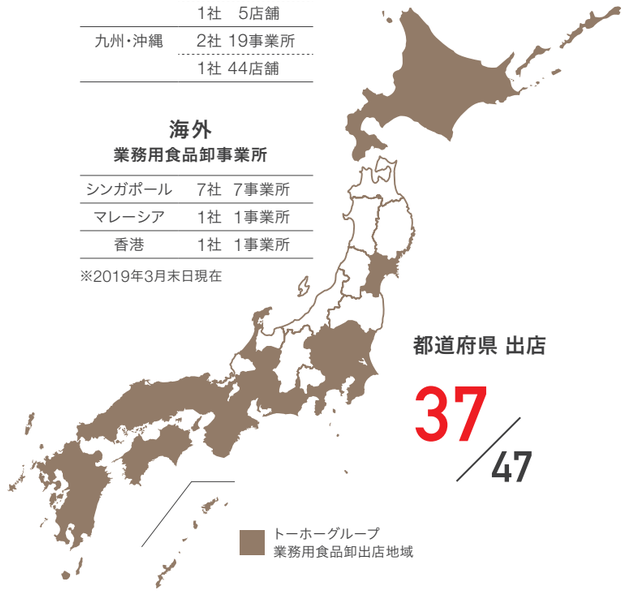
国内
業務用食品卸事業所

北海道	1社　1事業所	
東北	1社　1事業所	
関東	9社 34事業所	業務用食品卸売
	1社　7店舗	業務用食品現金卸売店舗
中部	1社　5事業所	
	2社 12店舗	
北陸	2社　2事業所	
関西	1社　9事業所	
	1社 16店舗	
中国	1社　6事業所	
	1社 12店舗	
四国	1社　4事業所	
	1社　5店舗	
九州・沖縄	2社 19事業所	
	1社 44店舗	

海外
業務用食品卸事業所

シンガポール	7社　7事業所	
マレーシア	1社　1事業所	
香港	1社　1事業所	

※2019年3月末日現在



POINT 4

業務用食品卸の事業基盤拡大

M&A戦略によるコア事業の強化

2008年から26件34社のM&Aを実施しています。2018年度は、業務用調理機器等の輸入・製造・販売を営む「(株)エフ・エム・アイ」を、首都圏で製菓・製パン業態向けにディストリビューター事業を営む「昭和物産(株)」をグループ化しました。更に、2019年度は給食事業者向けにディストリビューター事業を営む「関東食品(株)」、海外では2018年度に、シンガポールで業務用青果卸を営む「Fresh Direct Pte Ltd」、他関係3社をグループ化するとともに初進出となる香港で合弁会社「TOHO FOODS HK CO.,LTD.」を設立しました。

M&Aリスト

	社名	地域	年月
1	(株)トーホー・パワーラークス (現 (株)トーホーキャッシュアンドキャリー)	東京都	2008年1月
2	桂食品工業(株)(現 (株)トーホー・北関東)	群馬県	2008年6月
3	(株)トーホー・仲間	沖縄県	2008年11月
4	(株)昭和食品(現 (株)トーホー・北関東)	栃木県	2009年6月
5	(株)トーホー・カワサキ(現 (株)トーホー・北関東)	茨城県	2009年7月
6	(株)神戸営繕、神戸コンフォーム(株) (現 (株)トーホー・コンストラクション)	兵庫県	2009年9月
7	(株)トーホー・共栄	神奈川県	2010年10月
8	(株)A.I.	東京都	2011年2月
9	日食商事(株)(現 (株)トーホー・C&C静岡)	静岡県	2011年8月
10	河原食品(株)	神奈川県	2012年2月
11	(株)藤代商店	神奈川県	2012年3月
12	(株)鶴ヶ屋	埼玉県	2012年10月
13	(株)小松屋食品(現 (株)トーホー・C&C静岡) (株)ケントップ	静岡県	2012年11月
14	(株)ヤジマ(現 (株)トーホー・北関東)	茨城県	2013年10月
15	(株)ハマヤコーポレーション(現 (株)トーホー・共栄)	神奈川県	2014年6月
16	(株)日建(現 (株)トーホー・コンストラクション)	埼玉県	2014年8月
17	(株)プレストサンケー商会	石川県	2015年4月
18	Marukawa Trading(S)Pte.Ltd.	シンガポール	2015年12月
19	(株)システムズコンサルタント	東京都	2016年9月
20	Tomo-Ya Japanese Food Trading Pte.Ltd.	シンガポール	2017年1月
21	Shimaya Trading Pte.Ltd. (現 TOHO Singapore Pte.Ltd.) Shimaya Trading Sdn.Bhd.	シンガポール マレーシア	2017年11月
22	(株)エフ・エム・アイ	東京都	2018年2月
23	昭和物産(株)	東京都	2018年8月
24	Fresh Direct Pte Ltd 、他関係2社 Kitchenomics Pte Ltd	シンガポール	2018年10月
25	TOHO FOODS HK CO.,LTD.	香港	2018年11月
26	関東食品(株)	群馬県	2019年3月

価値創造の道筋

食に関わる社会課題

- 食材の安定供給・調達
- 食の安心・安全
- 食文化を支える飲食店の事業継続
- 食品廃棄物削減
- 国内の食料自給率向上
- 途上国の貧困削減
- 人材確保
- 買物弱者への対応

toho グループ

経営理念 食を通して社会に貢献する

ビジネスモデル

外食ビジネスをトータルにサポートする

調達支援 × 店舗経営支援 → 繁盛支援

調達支援 付加価値の高い商品を卸販売します	店舗経営支援 お店のバックヤード業務をサポートします	繁盛支援 様々なサービスで繁盛のお手伝いをします
業務用食材の配送・店頭販売 P.27・29 自社工場で焙煎したコーヒー プライベートブランド商品 加工食品 生鮮食品 時短省力化食材等	**品質・衛生管理** P.45	**展示商談会による新商品紹介** P.21
	衛生管理教育 P.45	**差別化メニュー提案**
	食品表示サポート P.45	**料理講習会**
	業務支援システム P.33 発注／仕入／在庫管理 売上／現金管理 シフト／勤怠管理	**情報提供「食レポート」**
消耗品の配送・店頭販売 P.27・29	**食の安心情報提供**	**OEM商品の開発・製造**
厨房機器 P.34	**施設管理／メンテナンス** P.34	**店舗の改装・新築** P.34 デザイン／設計／施工

ディストリビューター事業（業務用食品卸売事業）

キャッシュアンドキャリー事業（業務用食品現金卸売事業）

フードソリューション事業

ビジネスモデル

地産地消をはじめ新鮮で美味しい食材をご家庭に

食品スーパー事業

仕入	加工	地域密着型食品スーパー P.31
（株）トーホーファーム（自社農場） P.46 かんで野菜 兵庫県認証 ひょうご安心ブランド	**店内加工** 生鮮三品（青果・鮮魚・精肉） 惣菜 パン	**地産地消商品**
生産者	**精肉・水産加工センター**	**プライベートブランド商品**
食品メーカー　等		**買物支援サービス**

外食ビジネスを営むお客様
- 外食
- 中食

消費者

一般家庭のお客様
- 内食

企業価値を支える基盤　「先進的なガバナンス」　「継続的に改革を実践していく企業風土」

OUTCOME 成果

社会的価値

- 商品の安心・安全な調達と提供 P.19
- 食に関わるサービスの提供 P.35
- 食文化への貢献 P.23

外食・中食店
飲食店、ホテル、病院、弁当仕出し店等

- 約16万アイテムの豊富な食材の提供
- オリジナルメニュー提案による差別化支援
- 時短省力化食材の提供による人手不足の緩和
- 厳格な品質管理による食の安心・安全の提供

消費者

- 地産地消による新鮮な食材の提供
- 厳格な品質管理による新鮮な食材の提供
- 豊かな食生活
- タクシー・宅配便利用による買物支援サービスの提供

社　会

- フェアトレードの推進による途上国の貢献
- 地域の食文化継承
- 地域農業の活性化
- 適正な在庫管理による食品廃棄物の削減

経済的価値

第七次中期経営計画
財務目標 2021年1月期

連結売上高	2,350億円
連結営業利益	32億円
自己資本利益率（ROE）	5.5%

社長メッセージ

第七次中期経営計画を着実に実行します

代表取締役社長　古賀 裕之

2018年度は増収となるも、営業利益は減益となりました

第七次中期経営計画(3カ年計画)「IMPACT 2020」(以下第七次中計)の初年度である2018年度は、売上高は2,176億66百万円(前期比4.8%増)と、過去最高を更新できましたが、営業利益は16億37百万円(同11.0%減)と減益になりました。

売上高については、2017年度及び2018年度に実施した4件のM&Aが大きく寄与し増収となりましたが、既存事業では不採算店舗の閉店や同業並びに異業種との競争激化、相次ぐ自然災害の発生などによって減収となり、2018年度は厳しい一年だったと言わざるを得ません。

自然災害が発生すると、トーホーグループのお客様である外食業界では、直接的な影響として、営業を中止せざるを得ない状況が発生したり、周辺地域のホテルや観光地では宴会のキャンセルや、観光客が減少したりと、間接的な影響も発生します。特に2018年度は、地震や豪雨、台風など、大きな自然災害が相次いで発生したことも売上に影響を及ぼしました。

一方、営業利益については、物流関連費用の上昇による売上原価や経費の増加、加えて、基幹システムの入替や積極的なM&Aなど、先行投資に伴う経費の増加を吸収できず減益となりました。

事業基盤の強化やM&Aを積極的に実施しました

2018年度は営業減益となりましたが、第七次中計「8つの重点施策」に沿って、将来の成長につながる布石を着実に打つことができました。

ディストリビューター(業務用食品卸売、以下DTB)事業では、既存事業会社の事業所開設・新築移転に加え、M&A戦略も活用して、関東地区や海外の事業基盤を強化しました。

関東地区では、(株)鶴ヶ屋(埼玉県戸田市)が2月に宇都宮営業所(栃木県宇都宮市)、11月に船橋営業所(千葉県船橋市)を、10月に(株)藤代商店(横浜市神奈川区)が東京営業所(東京都江東区、豊洲市場内)を開設したほか、10月には(株)トーホーフードサービスが千葉支店(千葉市花見川区)を、12月には(株)トーホー・共栄が本社(現:西湘支店、神奈川県足柄下郡)を新築移転しました。

また、M&Aによって8月に、首都圏で製菓・製パン業態向けに事業を展開する昭和物産(株)(東京都荒川区)がグループ入りしました。トーホーグループにとって製菓・製パン業態は開拓が必要な市場であり、グループ全体での対応力の強化が期待できます。

関東地区は全国の外食市場の4割以上を占める巨大市場です。事業基盤の強化を通じて更なるシェア拡大を実現していきます。

海外事業については、10月にシンガポールで業務用青果卸を展開するFresh Direct Pte Ltd、他関係3社(以下FD社)がグループに加わりました。シンガポールでのM&Aは4期連続となりますが、これまで青果の取扱いが少量でしたので、FD社が加わることで、商品力の強化や販路の拡大につながると考えています。

更に、11月には海外3カ国目、香港初進出となるTOHO FOODS HK CO.,LTD.を設立、2019年3月から営業を開始しており、海外はシンガポール7社、マレーシア1社、香港1社の9社体制となり、更なる市場開拓を進めます。

キャッシュアンドキャリー(業務用食品現金卸売、以下C&C)事業では、10月に島根県初進出としてA-プライス出雲店を出店し、新築移転・改装を計10店舗、閉店を4店舗で実施しました。主力業態のA-プライスでは、新築移転や改装による売場の活性化に加え、展示商談会や店舗での提案活動が奏功し、既存店が好調に推移しています。今後もメニューの差別化など、お客様の課題解決につながる提案を強化していきます。

食品スーパー事業では、6月にかりばプラザ店(神戸市西区)を出店し、2店舗の改装を実施しました。生鮮三品や惣菜に力を入れるなど、品揃えの強化を進めていますが、業界の垣根を越えた競争が激化し、苦戦を強いられている状況です。地域密着型の店舗運営を

追求し、地域のお客様に信頼、支持していただけるお店作りを更に強化していきます。

フードソリューション事業では、「外食ビジネスをトータルにサポートする機能」の充実を進めており、従来からの品質管理、業務支援システム、店舗内装設計・施工に続く、新たな機能として2月に業務用調理機器、コーヒーマシン等の輸入・製造・販売を営む(株)エフ・エム・アイ(以下(株)FMI)がグループに加わりました。

DTB事業やC&C事業の展示商談会では食材の提案に加え、業務用調理機器を活用した新たな提案につながっています。今後、グループ連携が進めば、更にシナジー効果を発揮できると考えており、非常に楽しみな会社です。

インバウンド需要にもしっかり対応していきます

DTB事業では海外事業力の強化を進める一方、国内のインバウンド対応も強化しています。

近年、訪日外国人が増加する中、大都市や観光地ではホテルなどの宿泊施設の建設が相次いでいます。宿泊施設にとって朝食の充実は差別化のポイントとなっており、DTB事業では、そうしたインバウンド需要をしっかりと取込んでいくため、総合展示商談会などを通して、宿泊施設の朝食に特化した提案を強化しています。

外食業界の人手不足が深刻化する中、人手や手間を掛けずに、より付加価値の高いメニューを提供できるよう、工夫を凝らした提案を行っており、受注を拡大しています。

東京五輪の開催に向けて、インバウンド需要は更に高まることが予想され、提案内容を強化しながら、更なるシェア拡大を図ります。

2019年度は商品力やグループ連携を強化し、増収増益を目指します

第七次中計の2年目となる2019年度は、売上高2,300億円(前期比5.7%増)、営業利益20億円(同22.2%増)を予想しています。

既に2019年3月には新たなM&Aとして、関東地区で学校・病院などの給食事業者向けにDTB事業を展開する関東食品(株)(群馬県高崎市)がグループ入りしたほか、C&C事業ではA-プライス鳥栖店(佐賀県鳥栖市)が、食品スーパー事業では六甲アイランド店(神戸市東灘区)が出店しています。

今後更なる成長を実現していくためには、新たなM&Aや出店を継続的に実施していくと同時に、既存事業の収益力を更に高めていく必要があります。

トーホーグループは販売会社であり、魅力ある商品の調達・開発は重要な課題です。昨年、業務用食品の調達・開発部門を、情報が最も集中する東京に移動させており、今まで以上に、お客様のニーズを捉えたプライベートブランド(以下PB)商品の開発や商品の調達を進めていきます。自社焙煎コーヒーをはじめとするPB商品の販売は売上の拡大に加え、収益力の向上にもつながるため、eラーニングを活用した商品知識の底上げなども並行して行い、全社一体での販売の強化に取組みます。

また、新たにグループ入りした業務用調理機器を取扱う「(株)FMI」、製菓・製パン業態向けの事業を強みとする「昭和物産(株)」、学校・病院などの給食事業者向けの事業を強みとする「関東食品(株)」など、既存事業会社との連携を強化することによって、グループとしてお客様に提供できる価値を一層高めていく考えです。

「女性活躍推進」や「健康経営」に継続して取組み、人材活性化を図ります

トーホーグループでは2005年から女性活躍推進プロジェクトを設置し、性別を問わず社員・従業員が活躍できるよう意識改革や制度改革を進め、加えてワークライフバランスの推進を含む健康経営にも積極的に取組んでいます。

今回、こうした取組みが評価され、「ひょうご女性の活躍企業表彰」や優良な健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人2019～ホワイト500～」の認定など、計5つの表彰・認定をいただきました。

人材の活性化は会社成長の源であり、社員が活き活きと働ける環境を整えていくことは必要不可欠であると考えています。2019年度も連続休暇の取得を加速させるなど、有給休暇が取りやすい環境づくりを進めていく方針です。

そのためには職場での十分なコミュニケーションと業革による生産性向上が重要です。コミュニケーションの活性化は職場単位での風通しを良くすることはもちろん、仕事の共有にもつながり、休暇を取得しやすい状況が生まれます。私自身、コミュニケーションの重要性を様々な場面で伝えていく考えです。

一方、業革については、近年(株)トーホーフードサービスで強力に推進してきましたが、現在ではそのノウハウを、他のDTB事業会社に水平展開する段階へと進んでいます。また、最近では(株)トーホービジネスサービスが中心となりRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)※といった、新たな技術の活用によるバックオフィス業務の自動化・効率化にも積極的に取組んでおり、こうした業革の継続こそが生産性を向上させ、休暇を取得しやすい環境づくりにもつながっていくと考えています。

トーホーグループの一番の魅力は、会社を支える真面目で優秀な人材です。その人材が持つ「無限の知恵」を十分に発揮できる環境を整えることで、経営理念である「食を通して社会に貢献する」「健康で潤いのある食文化に貢献する」を更に追求し、企業価値の更なる向上に取組んでいくことをお約束します。

ステークホルダーの皆様には、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

※RPA:ソフトウエアのロボットを使用して、パソコン上の定型的な事務作業を自動化する技術。

第七次中期経営計画の進捗状況

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、第七次中期経営計画（3カ年計画）「IMPACT 2020」に取組んでいます。

第七次中期経営計画 2018年度▸2020年度 IMPACT 2020

社会から信頼され、必要とされる会社へ

財務目標（2020年度）

- 連結売上高 —— 2,350億円
- 連結営業利益 —— 32億円
- ROE —— 5.5%

戦略の方向性

- 収益力の向上
- グループ連携強化
- 海外事業力強化

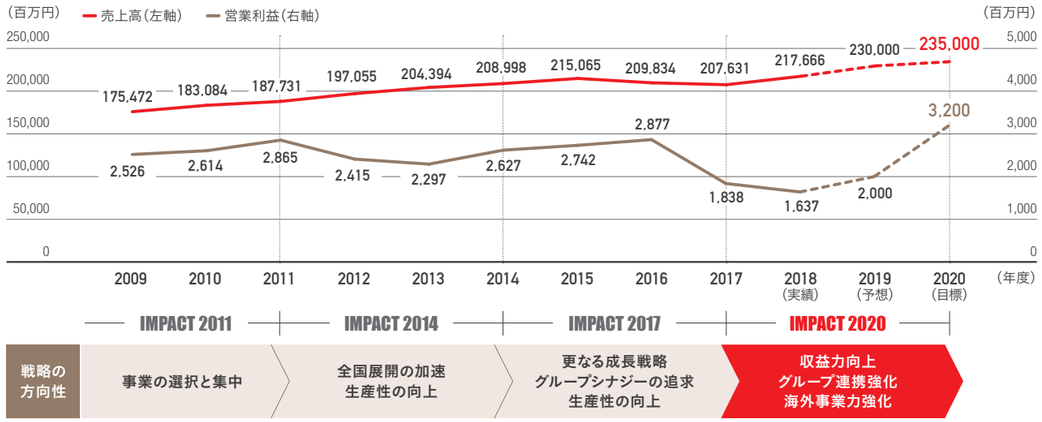
5つの経営方針

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

8つの重点施策

1. コア事業のシェア拡大
2. 商品力・トータルサポート力の強化
3. グループ連携強化によるシナジー発揮
4. M&A戦略の更なる加速
5. 新たなビジネスモデルの創生・育成
6. 人事・給与制度改革の継続
7. 業革の進化と水平展開による生産性向上
8. コスト・コントロールの徹底

売上高・営業利益推移



1年目 2018年度 連結経営成績

		前期比
売上高	2,176億66百万円	4.8%増 ↑
営業利益	16億37百万円	11.0%減 ↓
親会社株主に帰属する当期純利益	8億49百万円	85.2%増 ↑
ROE	3.5%	1.6ポイント増 ↑

売上高は不採算店舗の閉店や同業並びに異業種との競争激化などの影響がありましたが、M&Aが全体を押し上げ2,176億66百万円（前期比4.8%増）となりました。営業利益は物流関連費用の増加に加え、基幹システムの入替やM&Aなど、先行投資に伴う経費が増加し、16億37百万円（同11.0%減）となりました。経常利益は、前期に持分法による投資損失を計上していた反動などから17億53百万円（同0.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は固定資産売却益の計上などにより8億49百万円（同85.2%増）となりました。

2年目 2019年度 連結業績の見通し

		前期比
売上高	2,300億円	5.7%増 ↑
営業利益	20億円	22.2%増 ↑
親会社株主に帰属する当期純利益	9億円	5.9%増 ↑

施策ピックアップ

関東地区の更なるシェア拡大

- 2019年3月に、学校・病院など給食事業者向けディストリビューター事業を営む関東食品（株）（群馬県高崎市）を連結子会社化。

海外事業力の強化

- 香港初進出、TOHO FOODS HK CO.,LTD.が、2019年3月に営業開始。
- シンガポールの既存3社（Marukawa, Tomo-Ya, TOHO Singapore）が8月に合併予定。事業所の移転集約、システムの統一により事業力を強化。

商品力・トータルサポート力の強化

- お客様ニーズを反映させたプライベートブランド商品の開発・販売を強化。
- 業務用調理機器の（株）エフ・エム・アイと既存事業会社との連携を強化。

2018年度トピックス

M&A戦略の更なる加速

2月 （株）エフ・エム・アイ
業態：業務用調理機器・コーヒーマシン等の輸入・製造・販売
外食ビジネスをトータルにサポートする機能の強化。
商品力・トータルサポート力

8月 昭和物産（株）
業態：首都圏の製菓・製パン業態向け、業務用食品卸売
グループシナジーによる業務用食材・調理機器などの販路拡大や、グループ内の製菓・製パン向け対応力の強化。 シェア拡大 商品力・トータルサポート力

10月 Fresh Direct Pte Ltd、他関係3社
業態：業務用青果卸及び青果加工販売
シンガポールでの事業基盤強化・シェア拡大。
海外売上約50億円規模へ 海外事業力

業務用食品卸売の関東地区のシェア拡大

2月 （株）鶴ヶ屋 宇都宮営業所（（株）トーホー・北関東 本社敷地内） 開設

10月 （株）トーホーフードサービス 千葉支店 新築移転
倉庫面積約1.6倍へ拡張

10月 （株）藤代商店 東京営業所（豊洲市場内） 開設

11月 （株）鶴ヶ屋 船橋営業所（トーホーせんどばこ 船橋店内） 開設

12月 （株）トーホー・共栄 本社（現：西湘支店） 新築移転
倉庫面積約3倍へ拡張

会長メッセージ

M&Aとイノベーション力で企業価値を高めます

代表取締役会長
上野 裕一

良い循環をもたらすM&Aを国内外で進めます

会長である私の役割は、対外的な活動を通じてステークホルダーにトーホーグループへの理解を深めていただくこと、また、中長期的な視野で会社の成長を実現していくM&Aや新規事業といった案件を進めることです。

私はM&Aを「出会い」だと思っています。M&Aを通じて関わった会社や人、全てが幸せにならなくてはなりません。そのためには、トーホーグループと理念を共有できる会社か、また投資に見合う会社かなど、経営者との面談に加え、外部の専門家の力も借りながら事前にしっかりと調査を行います。

グループ入り後は、トーホーグループから最適な人材に社長として入ってもらい、使命や価値観、大切にしたい思いや考えを明文化した「toho group way」を活用しながら、DNAの浸透を図ります。そして、グループ統一の情報システムや人事・給与制度などの導入を行いながら、更に成長できる会社へと体制を強化していきます。

特に人事・給与制度の導入は、昇給・昇格など、社員は今まで以上に将来への透明性が増し、夢を持てるようになりますので、モチベーションが高まり、会社全体が活性化します。良いM&Aは、良い循環を生み出す先行投資なのです。

M&Aによるシナジー効果でグループ全体を成長させます

国内では人口減少や経済の成熟化が進む中、人件費や原材料の高騰が重しとなり、既存事業の苦戦が続いています。そのような中、トーホーグループはここ12年間で、26件・34社のM&Aを行ってきました。その売上総額は700億円を超えましたが、本来の狙いは、M&Aによるシナジー効果で、既存事業が売上を更に拡大していけるようになることです。

シナジー効果を得るためには、それぞれのグループ会社の強みや特徴を他の会社でも共有し、再現する必要があります。例えば、今年3月にグループ入りした「関東食品(株)」は、学校の給食事業者を対象に食材を供給していますが、ここに「(株)トーホーフードサービス」のノウハウを移植できれば、病院やサービス付き高齢者向け住宅などの給食事業者に対しても、それに適した食材の供給が可能となり、新たな成長戦略を描くことができるようになります。

また、昨年8月に製菓・製パン材料に強い「昭和物産(株)」をグループ化しましたが、既存事業会社はそのノウハウを吸収することで、新たな顧客の開拓や既存顧客との取引拡大も可能になるのです。

人材育成もシナジー効果の一つです。「生きた経営塾」として子会社で社長の経験を積んだ人材は、(株)トーホーまたは、主要事業会社の経営陣として、活躍してもらいます。「実践で経営者を育成する」、これもまたM&Aによる効果のひとつです。

一方、海外のM&Aは、日本食の高級レストランが多いシンガポールと、隣接しているマレーシアで進めています。シンガポールでは2015年12月から4期連続でM&Aを実施しているため、現地における「トーホー」の知名度は高く、近年では、有益で確かな情報が多数持ち込まれるようになりました。だからこそ、いち早くシナジー効果を発揮できるM&Aが可能になったのだと思います。シンガポールと同様に、日本食の高級レストランが多い香港でも昨年11月に合弁会社「TOHO FOODS HK」を立ち上げ、今年の3月1日に営業を開始しました。

社内改革を進め、イノベーション力を育成します

トーホーグループのDNAである「toho group way」が浸透したことで、社員同士が率直な意見を交わせるようになるなど、社内の風通しが良くなったと感じています。また、1991年に人事・給与制度改革に取組む「PSプロジェクト」を立上げて以降、「自ら考え、自ら行動し、自ら成長できる自律型人間」の育成が進み、社内改革も順調に進んできました。

今後の課題は、今までにないものを生み出す力、即ち「イノベーション」を創出する力を強化することです。会社が存続し続けるためには、新しい成長の芽を常に育て続ける必要があります。実は、C&C事業の「A-プライス」も、外食企業向けの業務支援システムを提供する「(株)アスピット」も、社内から生まれたイノベーションなのです。トーホーグループがもともと持っている、イノベーションを創出する力を更に磨くことができれば、今をはるかに超える強い会社になれるのです。

トーホーグループは、集団経営と権限委譲を徹底的に進め、個々の力の育成に注力してきました。ここから、様々なイノベーションが生まれてくることを期待しています。

社会から信頼され、必要とされる会社であり続けるために

業績は過去の結果ですが、SDGs・ESGは会社がどう成長していくかを示す「未来への道筋」のひとつだと考えています。食に携わるトーホーグループでは、特に「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」を重要なキーワードとして、今後も真摯に成長に向けた事業活動を進めていく方針です。

また、コーポレート・ガバナンスに関しては、「これ以上やるとやりすぎ」というくらい、厳しい体制を構築してきました。今後もこの体制を崩すことなく、過半数を占める社外役員には、社内の常識が世の中の非常識になっていないかをしっかり監視してもらうことが重要だと考えています。

大きな課題は、社外役員の選任です。トーホーグループでは、広く、深く、厳しい視点で経営を監視していただける社外役員を求めています。取締役会や経営戦略会議、更には指名諮問委員会や報酬諮問委員会と、他社と比べても出席いただく回数が多いのですが、今後のトーホーグループの成長に、全力を注いでいただける社外役員を選任できるよう、力を尽くしていきたいと思っています。

今後も、社会から信頼され、必要とされるトーホーグループであり続けるために、SDGsやESGの視点も大切にしながら会社の成長を図ってまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、厳しくも温かく、見守っていただけければ幸いです。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

営業キャッシュ・フローの拡大と財務の規律を両立します

取締役（財務担当）　佐藤 敏明

最も重視しているのは営業キャッシュ・フローの拡大です

私が、財務責任者として、最も重視しているのは、営業キャッシュ・フローの拡大です。営業キャッシュ・フローの拡大を実現するには、事業の拡大、収益力の向上が必要です。そのためには、自社製品であるコーヒーやプライベートブランド商品をはじめ、お客様のニーズに合った商品・サービスを開発・調達し、提供することが重要であり、一層力を入れて取組んでいます。その一方で適切なコスト・コントロールが求められます。人件費や運送費など上昇の影響が避けられないものもありますが、全体としてコストはしっかりとコントロールされています。例えば、C&C事業の「A-プライス」ではお客様への販促情報の提供をダイレクトメールから発信力の高いスマートフォンアプリにシフトしています。また駐車場や屋上に太陽光パネルを設置して再生可能エネルギーを活用するなど、環境と費用に効果のある対策などのアイデアを出し合い、実行しています。

2018年度はM&A投資を優先しました

営業キャッシュ・フローは、成長のためのM&A投資、設備投資、株主還元に使われますが、当社の場合、M&A投資や設備投資の一部は借入金も活用しています。そうした中での財務の規律としては、ネットD/Eレシオ（純有利子負債と純資産の割合）で0.7～0.9倍の範囲を意識しています。2018年度は、複数の良いM&Aの機会があり、投資金額が例年より多かったことから、この範囲を超えましたが、投資案件からの回収により、中期的に適切な範囲に持っていく計画です。M&Aの基準は、何よりも当社と企業理念や文化が近いことが重要です。そして、シナジー効果が見込まれること、投資回収期間が長すぎないことです。M&Aをした会社は、中期的に自社の収益改善とグループ連携によるシナジー効果の発揮によって、営業キャッシュ・フローの拡大に貢献してくれるので、財務体質は回復すると考えています。一方、設備投資の中心は、事業所・店舗の開設や改装などです。また、情報システム投資も継続的に必要です。

適切な資本政策でROEを向上します

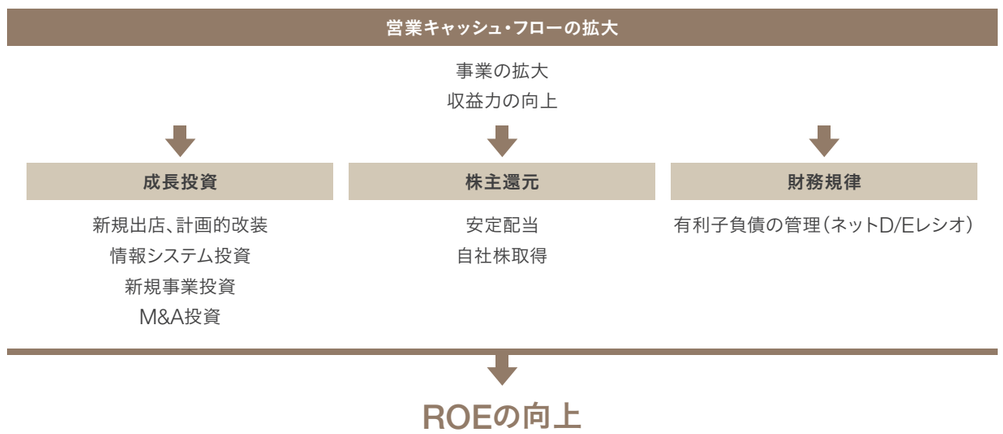
株主の皆様に当社株式を長期保有いただきたいという思いで、株主優待の充実と共に安定配当を維持しています。配当については、中期的な配当性向40%を軸としており、短期的な利益水準で配当を決めるのではなく、中期的に収益性を上げていくことで増配を目指していきたいと考えています。2018年度を初年度とする第七次中期経営計画（3カ年計画）ではROE5.5%を目標としています。まずは掲げた目標を着実に達成し、その後更に高い目標を目指していく考えです。

投資家・アナリストとの対話を進めています

年2回の決算説明会に加え、個別の面談などを通して、投資家、アナリストとの対話を深めています。事業内容、数字の説明だけではなく、経営の考え方や数字の背景を対話する機会が増えています。初めてお会いする投資家、アナリストの方の中には、当社を食品（モノ）を流通するだけの会社と見ている方がたまにいらっしゃいますが、対話することで、業務用食品卸売だけでなく、「外食ビジネスをトータルにサポートする機能」を提供する「食のトータルソリューションカンパニー」としての理解を深めていただいている実感があります。一昨年から発行している統合報告書も対話のきっかけとして重要視しているツールです。内容を充実させながら、財務・非財務の両面から会社の情報をしっかりお伝えしたいと考えています。

引き続き、ご支援賜りますよう、よろしくお願いいたします。

営業キャッシュ・フローの拡大と財務規律



お客様の更なる価値向上に向けた取組み

顧客の期待に応え 事業成長に貢献するために

01 業務用プライベートブランド

昭和45年(1970年)、プライベートブランド商品の開発を開始

日本万国博覧会が大阪府吹田市で華々しく開幕した1970年(昭和45年)、(株)トーホーでは、その当時の流行であった高級品の強さを特徴づけたプライベートブランド(以下PB)「ゴールデンビー」の開発・販売を開始しました。その後、地元産業に寄与できる石垣島のパイナップルジュース(1976年)、自社焙煎コーヒーと併せて販売できるスティックシュガー(1979年)、ナチュラルチーズ(1988年)やドレッシングなど、外食産業のお客様に満足いただける様々なPB商品をお客様にお届けしてきました。

そして、PB商品販売開始から30年後の2000年、多岐にわたっていたブランドを集約し、「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」の追求という経営キーワードを出発点とした、業務用PB「EAST BEE(以下イーストビー)」「スマイルシェフ」の2ブランドの開発・販売をスタートしました。

EAST BEE Fine Quality　スマイルシェフ SMILE CHEF FINE QUALITY

toho coffee

トーホーグループのプライベートブランド

品質と味を評価し選んでいただける プライベートブランド商品を開発

業務用PB商品である「イーストビー」「スマイルシェフ」の2ブランドは、約400アイテムの商品を展開しています(2018年度現在)。一般的にPB商品は、生産コストを抑え、安い価格で提供するというイメージですが、トーホーグループのPB商品はそれとは異なります。

トーホーグループでは、競合品より価格が高くても品質と味でお選びいただける業務用PB商品を目指し、開発を行っています。特に、日本各地をカバーしている営業担当がお客様の声を頂戴し、それを商品に反映させるユーザーヒアリングを重要視しています。商品開発やリニューアル時には、自社内の検討だけではなく、ユーザーヒアリングによる品位検証を行い、お客様ニーズに合ったプロ仕様の商品開発を進めています。

徹底した品質管理体制で 業務用PBへの信頼を構築

(株)トーホービジネスサービス 品質保証部や(株)トーホー マーケティング本部のマーチャンダイザー(MD)がPB商品製造委託先に赴き、自社基準に基づき厳密な審査を実施しています。

品質の高さを追求したPB商品の一例

EAST BEE ポモドーリペラーティ

- **製造のこだわり**
  トマトが最も熟す期間に品質チェックと商品の製造を行います。
- **輸送へのこだわり**
  イタリアからの海上輸送においても航海中の温度差による品質劣化を最小限に抑えるため、温度管理を徹底しています。

トマトの収穫風景

課題解決とこだわりを追求したPB商品の一例

EAST BEE チキンブイヨン、コンソメ

人手不足のため数日かけて作るブイヨンやコンソメは、
お店で作ることが難しくなってきている
▼
EAST BEE チキンブイヨン、コンソメは、
シェフが寸胴鍋を使って作る味を再現
時間をかけて丁寧にうま味を抽出
▼
お客様の声をもとに課題解決につながる商品が誕生

EAST BEE チキンブイヨンの製造風景

安心・安全な商品をお届けするために

- 生産条件、工場の衛生環境など独自の高い品質基準を設定
- MDや品質保証部スタッフが現地に赴き、品質基準を満たしていることを確認
- 導入後もランダムで抜き取り検査を実施
- 栽培、製造、輸入、入荷の各段階での検査・監視体制を整備

※品質保証・検査体制はP.45をご確認ください。

基盤の再構築と販売強化に向けて グループ全体で取組みを実施

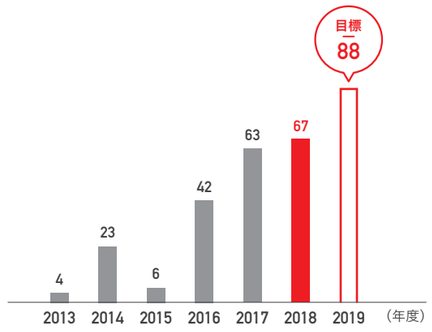
トーホーグループでは、第七次中期経営計画「IMPACT 2020」の重点施策の1つに「商品力・トータルサポート力の強化」を掲げ、PB商品の継続投入、リニューアルを行っています。

PB商品の販売を強化することは、お客様への差別化提案につながるとともに収益力向上にもつながるため、PB商品の新規開発やリニューアルを推し進めています。2017年度は63アイテム、2018年度は67アイテムのリニューアルと新商品の販売を実施し、PB商品基盤の再構築を行っています。併せて販売活動を強化するため、グループ内の企画として「トーホーコーヒー&PB商品の販売コンクール」を実施し新規ユーザーを増やしました。

販売強化に伴い、PB商品やトーホーコーヒーの知識を深めるため、グループ入りした会社も含め、勉強会や検定のほか、eラーニングを使った教育を行い、販売を行う社員の商品知識の強化を図りました。

(株)トーホー　マーケティング本部によるトーホーコーヒーの研修風景

プライベートブランドの新商品・リニューアル数



02 トーホーコーヒー

戦後のコーヒー新時代を開拓した コーヒーメーカーとしてのこだわり

終戦から5年後の1950年（昭和25年）、コーヒー豆の輸入が再開され、その翌年から（株）トーホーも輸入コーヒー豆の取引と焙煎を開始しました。

それ以来、トーホーグループでは、メーカーとしてコーヒーの自社製造を行っており、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商品の1つとなっています。当時から今に至るまで、「味や香り」を追求し続け、喫茶店やレストラン、ホテルなどの外食事業のお客様に満足していただけるコーヒー作りに取組んでいます。

昭和30年代の焙煎風景と
コーヒーの化粧缶

Qグレーダーと焙煎士が お客様の求める味をデザイン

トーホーグループでは、4名のQグレーダー※1が、世界各地で生産されるコーヒー豆のカップテスト（味覚判定）を行い、品質保証部の残留農薬などの検査を経て、独自の味、品質基準に適合した豆だけを調達しています。同じ種類でも収穫時期などが異なるとコーヒー豆の状態も変わります。味や品質を一定させるために、Qグレーダーと焙煎士は、その状態を見極め、火加減や焙煎時間を調整しながら、焙煎を行っています。

お客様のニーズに応じた味づくりやロット管理を行うため、様々な焙煎機を使い分け、外食産業のお客様にこだわりのコーヒーをご提供しています。焙煎機は日本製、ドイツ製に加えて2005年には日本に数機しかないイタリア製、2017年にはアメリカ製の新型を取入れるなど設備面の充実も図っています。

※1　Qグレーダーとは、SCAA（米国スペシャルティコーヒー協会）が定めた基準・手順でコーヒーの品質（Quality）を評価（Grading）することができる技能者のことです。

食のシーンに貢献できる 付加価値を追求しています

トーホーグループでは、付加価値商品の開発に長年取組んできました。その中で2003年から「有機栽培」と「フェアトレード」※2のダブル認証コーヒーを積極的に商品化しています。現在ではダブル認証の商品は14アイテムの取扱いとなり、グループ会社で販売しています。今後も開発途上国の自立とパートナーとしての平等を推進するフェアトレード（公平な貿易）を積極的に行い、コーヒーを通したサステナブルな世界の実現を目指します。

※2　小規模生産者に適正な買入価格を保証し、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もの。

03 連携強化による シナジー効果

外食産業の課題をシナジー効果で解決へ

トーホーグループの展示商談会の歴史は古く、1960年代から実施している営業施策の1つです。時代やトレンドに合わせたテーマを企画し、毎年各事業会社が実施しています。その中でも最大の来場者数を誇るのが（株）トーホーフードサービスの総合展示商談会です。（株）トーホーフードサービスでは、2018年は東京や大阪、福岡などの主要都市7会場での総合展示商談会を実施し、加えて、エリアごとにテーマ別展示商談会を頻繁に実施しました。

今回の総合展示商談会では外食産業の課題の1つとなっている人手不足に対応するため、調理時間短縮につながる商品、メニューの提案を

展示商談会での商談風景

展示商談会で食材とコラボレーションを行った（株）エフ・エム・アイの厨房機器

強化し、お客様から高い評価を得られました。

また、グループ会社である（株）エフ・エム・アイや（株）アスピット、（株）トーホービジネスサービスも展示商談会に出展し、食材とソリューションサービスを融合させ、グループ全体で高いシナジー効果を発揮できました。

同様に、（株）トーホーキャッシュアンドキャリーは、主要エリアにて、トータルサポート提案による、提案型・問題解決型の展示商談会を8回、店内での展示商談会は8回実施し、お客様の商売繁盛につながる提案を強化しました。

業務用食品卸売業から新たな領域に進出

海外トップブランドの厨房機器をはじめ、自社開発の業務用コーヒーマシンなどの提供やアフターサービスを行う（株）エフ・エム・アイが、2018年2月にグループ入りしました。

（株）エフ・エム・アイは、食材の下処理から本格調理、飲料やデザートまで、美味しさはもちろん、時短など外食産業のニーズに幅広く応えられる製品を揃え、厨房現場の課題を解決し、お客様が求める機器やサービスを時代に一歩先んじて提供することを目指している会社です。

全国ネットの保守メンテナンスサービスなど、購入後のアフターフォローも強みですが、特徴的なのはプロフェッショナルが集結するコンサルティングチームです。経験豊富なシェフ、パティシエ、ジェラティエーレ、バリスタ、管理栄養士から構成されるコンサルティングスタッフがメニュー開発、衛生指導、現場指導など機器の導入による効果向上など機器を通じてお客様の問題解決をサポートしています。

（株）エフ・エム・アイのプロフェッショナルが集結するコンサルティングチーム。

（株）エフ・エム・アイがグループ入りしたことで、トーホーグループは厨房機器という新たな領域に進出しました。これにより、各グループ会社では食材と機器、サービスを合わせたご提案、そして、販売の強化を行うことができました。その一例として、（株）トーホーフードサービスでは、社内販売コンクールで（株）エフ・エム・アイの厨房機器の販売を強化し、新しいソリューションをお客様にご提案しました。今後は、各グループの交流や情報共有を今以上に行い、お客様の課題解決に向けてトーホーグループだからできるオンリーワンの提案と新たなグループシナジーを強化します。

（株）エフ・エム・アイとのグループシナジー

- グループ各社の展示商談会への出展や商品の提案・販売
- グループ社員へ取扱い機器に関する勉強会およびセミナーの実施
- グループ内の情報共有による営業力強化
- 社内販売コンクールでの（株）エフ・エム・アイ商品の販売強化

専門性が高い商材の発掘・調達機能の強化

2011年にトーホーグループ入りした（株）A.I.（アイ）は、フランスをはじめ全世界から、フォアグラやトリュフなどの特殊で高級な食材を直輸入し、販売を行っています。

高い専門性を持つ同社をグループ化することによって、トーホーグループの高級食材の発掘・調達機能の強化につながり、品揃えの幅と専門性が高まりました。

季節の商品情報などは、グループ内で情報を共有し、トーホーグループならではの商品の提案をグループ全体で行っています。

季節ごとに直輸入している「フランス産ホワイトアスパラガス」や、「生鮮のキノコ」。

健康で潤いのある食文化への貢献、日本食文化を海外へ

コア事業の強化につながる海外M&A戦略

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年に海外へ初進出を果たし、現在、海外子会社はシンガポール7社、マレーシア1社、香港1社の9社体制となり、新たな市場の開拓を進めています。

主に日本食業態をメインの顧客とする海外グループ会社

強みと特徴

- 強固な営業基盤
- トーホーグループの調達力
- 温度帯で管理できる倉庫などの事業基盤
- シンガポールの食糧管理動物保護局から（Agri-Food & Veterinary Authority of Singapore）日本産鮮魚の推奨サプライヤーとして登録されている

01 需要が高まる日本食の食材

日本食市場の成長率が著しいアジア圏。面積約720平方キロメートルと東京23区と同程度のシンガポールも日本食市場の成長が著しい国の1つです。

在シンガポール日本大使館が2015年6月に発表した「シンガポールにおける日本食レストラン数」によるとシンガポールにある日本食レストランは1,105店舗、2013年に比べ約24%も増加しています。※1

そんな中、トーホーグループでは、「マルカワトレーディング（シンガポール）」「トモヤジャパニーズフードトレーディング（シンガポール）」「シマヤトレーディング（シンガポール ※現トーホー・シンガポール）」の3社を2015年より次々とグループ化しました。

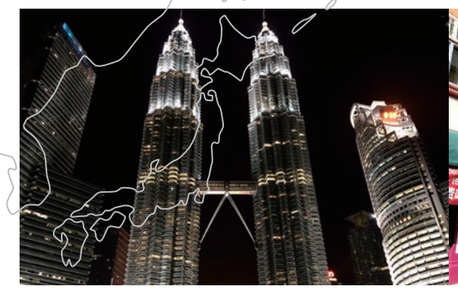
3社は、日本食を提供する外食産業様向けに日本食材を販売する業務を行っており、鮮魚やメイド・バイ・ジャパン、メイド・イン・ジャパンのハイクオリティな商品などを取扱っています。主な販売先はホテルの和食や日本食レストラン、寿司店、フードコートなど、日本食を取扱う様々な業態です。

※1 在シンガポール日本大使館
「シンガポールにおける日本食レストラン数（2015年6月）」
https://www.sg.emb-japan.go.jp/JCC/notice-jprestaurant-16jul2015_j.pdf

マルカワトレーディング（シンガポール）

トモヤジャパニーズフードトレーディング（シンガポール）

シマヤトレーディング（シンガポール）（現トーホー・シンガポール）



02 ジャパンクオリティの商品を海外へ

トーホーグループに入る以前の日本食材の仕入れは、日本の輸出会社が取扱える範囲に限られていました。

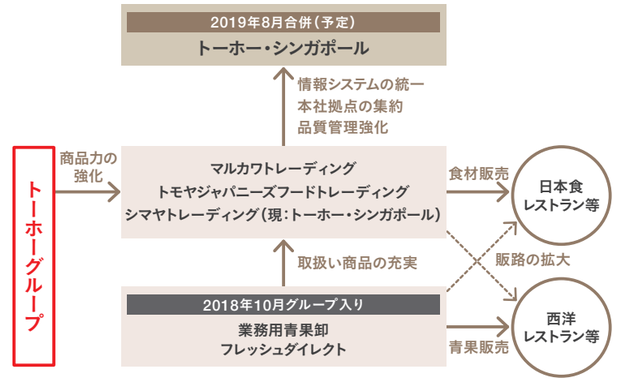
しかし、トーホーグループ入りしたことによって、（株）トーホーの調達先である仕入先の商品を取扱えるようになり、ジャパンクオリティの商品の取扱いが増え、競合他社との差別化にもつながっています。

また、2019年4月には4温度帯の新倉庫が完成し、シンガポールでも品質管理の徹底を進めています。

03 業務用青果卸とのシナジー効果

2018年10月にシンガポールで業務用青果卸を営むフレッシュダイレクト他関係3社を子会社化しました。

シンガポールの既存子会社は日本食レストラン向けの販売が主であり、かつ青果の取扱いが少量であるため、フレッシュダイレクトがグループ入りしたことによって取扱商品の充実や販路の拡大が期待できます。グループのシナジー効果を最大限に活かす営業活動を行います。



将来の構想や展望

2019年8月に、マルカワトレーディング、トモヤジャパニーズフードトレーディング、シマヤトレーディング（現：トーホー・シンガポール）の3社の合併を予定しております。

3社の合併に向けてハード面では、新社屋内に4温度帯の倉庫を設けるなど、品質管理の強化を進めています。

ソフト面では、ERP（Enterprise Resource Planning）システムの導入を予定しており業務の効率化を計画しています。

今後は、社員教育にも力を入れ総合的に商品の提案ができるセールスを育成し、事業基盤拡大に努めてまいります。

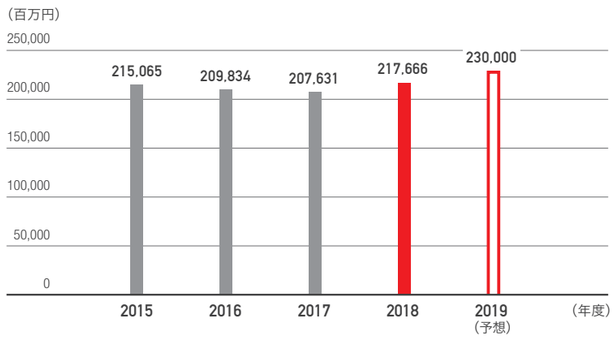
マルカワトレーディング
Managing Director
西野 昌浩
2019年5月現在

**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、
「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」「食品スーパー事業」「フードソリューション事業」の
4つの事業を展開しています。**

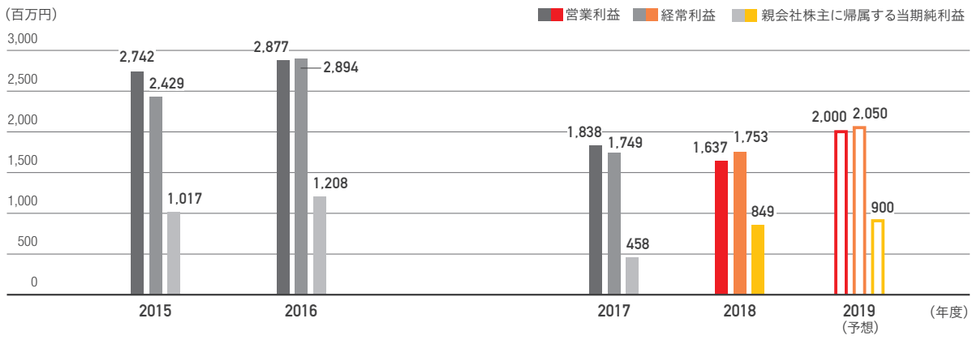
toho グループ

2018年度	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	食品スーパー事業	フードソリューション事業	連結
売上高	143,066百万円	40,564百万円	20,778百万円	13,257百万円	217,666百万円
営業利益(営業損失)	1,431百万円	479百万円	▲371百万円	97百万円	1,637百万円
従業員数 2019年1月31日現在	1,542名	301名	188名	568名	2,599名(ほか嘱託・パートタイマー等 2,255名)
事業内容	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。	飲食店の毎日の仕入にお役立ていただけるプロの食材の店「A-プライス」などを運営。	「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を運営。	業務支援システム、品質管理、業務用調理機器、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。	
グループ会社 2019年3月31日現在	(株)トーホーフードサービス (株)トーホー・北関東 河原食品(株) (株)鶴ヶ屋 (株)藤代商店 (株)トーホー・仲間 (株)A.I. (株)トーホー・共栄 (株)プレストサンケー商会 Marukawa Trading(S)Pte.Ltd. Tomo-Ya Japanese Food Trading Pte.Ltd. TOHO Singapore Pte.Ltd. Shimaya Trading Sdn.Bhd. 昭和物産(株) Fresh Direct Pte Ltd Bread N Better Pte Ltd Onla Pte Ltd Kitchenomics Pte Ltd TOHO FOODS HK CO., LTD 関東食品(株) 20社90事業所	(株)トーホーキャッシュアンドキャリー (株)トーホー・C&C静岡 2社96店舗	(株)トーホーストア 1社36店舗	(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)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(特例子会社) (株)エフ・エム・アイ 8社32事業所	

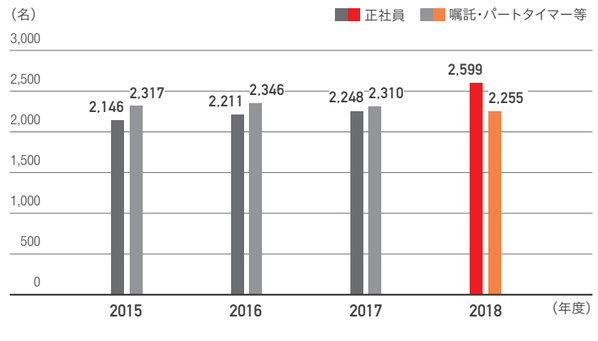
連結売上高



連結営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益



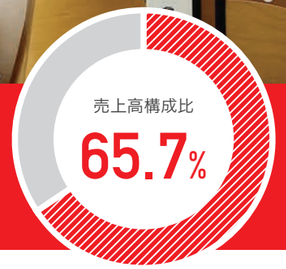
連結従業員数



注1:上記記載の金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。
注2:従業員数は2019年1月31日現在の就業人数であり、嘱託・パートタイマーは1日8時間勤務換算人員を外数で記載しています。

ディストリビューター事業（業務用食品卸売事業）

業務用食材の提供から、メニュー、情報、システム提案に至るまで、
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。



成長戦略

1 関東地区でのシェア拡大

2018年度は、国内における最も大きな外食市場である関東地区でのシェア拡大を図るべく、昭和物産（株）のM&Aに加え、3事業所の開設、2事業所の新築移転を行いました。

中でも、10月には（株）トーホーフードサービス千葉支店の新築移転では、浦安市から千葉市へ拠点を移し、成田へのアクセスが30分圏内になるなど、競争力のあるロケーションを実現。年間約5億円の増収、燃料費削減や労働時間改善の効果も見込んでいます。

今後も関東地区での更なるシェア拡大を目指し、新たな拠点の開設も視野に入れています。

（株）トーホーフードサービス 千葉支店のリニューアルポイント

1. 千葉、成田へ30分圏内のロケーション
2. 倉庫内の動線短縮により効率化を可能にするコンパクト設計
3. 土足厳禁や庫内ゴミステーション設置による徹底した衛生管理
4. テストキッチン併設によりコミュニケーションスペースとしても活用

2 トーホーコーヒーなど、PB商品の販売強化

中長期的な戦略として、トーホーコーヒーの販売を強化します。グループの売上に占めるコーヒーの割合は高くはありませんが、メーカーとして製造・販売している収益性の高い商材であるため、更に販売を強化し、売上構成比を高めていきます。

また業務用プライベートブランド商品のEAST BEE（イーストビー）についても、開発力を一層高め、他社との差別化を図ります。

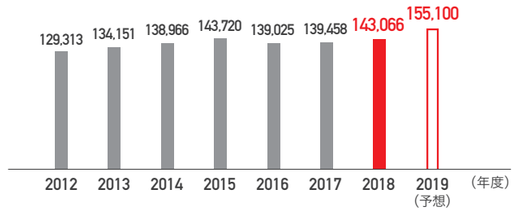
3 強みであるホテル業界への攻勢

（株）トーホーフードサービスの売上構成比の約12%を占める得意先であるホテル業界については、来たる様々な世界的イベントに備え、国内での競争が激化しています。

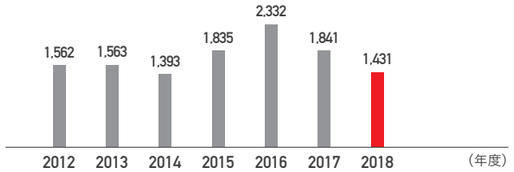
そのような中、2017年より、朝食に特化した展示商談会の開催を強化するなど、ホテル選定の基準と呼ばれる3B※のひとつ、朝食（Breakfast）の訴求に力を入れてきました。この展示内容はホテル業界だけでなく、ビュッフェ型レストラン業態にも反響をいただいています。

※3B：朝食（Breakfast）、ベッド（Bed）、お風呂（Bath）の頭文字

売上高（百万円）



営業利益（百万円）



2018年度の業績について

更なるシェア拡大を図るべく、全国7会場で総合展示商談会を開催し、外食業界の喫緊の課題「人手不足」に対応するため、調理時間の短縮につながる商品・メニューの提案を引き続き強化するとともに、インバウンド消費への対応として、宿泊業界向けの朝食提案にも注力しました。加えて、2月にグループ入りした（株）エフ・エム・アイの機能を活かし、調理機器を活用した調理オペレーションの効率化につながる商品の提案を強化しました。M&A戦略では、昭和物産（株）（東京都）、Fresh Direct Pte Ltd、他関係3社（シンガポール）をグループ化し、海外での事業基盤を強化しました。

以上の結果、売上高は1,430億66百万円、営業利益は14億31百万円となりました。

強みと特長

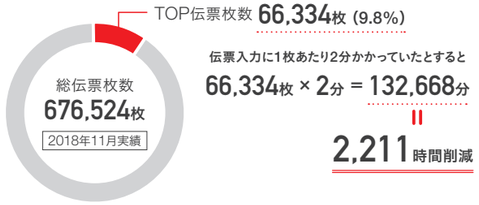
1. 業務用食品卸のリーディングカンパニー
2. 「外食ビジネスをトータルにサポートする」多彩な機能
3. 西日本は高シェア、東日本は成長エリア
4. ITを活用した受発注支援（顧客の利便性向上と自社の生産性向上）

4 業務効率化と女性活躍の推進

2015年6月より運用を開始したWeb受発注システム「toho Order Pro（TOP）」の導入軒数が2018年度は得意先軒数の20%を超えました。TOPの導入により、得意先様にとってはパソコン・スマートフォン・タブレットでいつでも簡単に発注ができるなど利便性が高まり、トーホーグループにとっては、システム上で受発注管理ができるなど、業務効率化やペーパーレスの推進につながっています。

なかでも伝票入力作業の時間は大幅に削減され、これまで伝票発行を担当していた女性社員に営業の補助業務を行うセールスアシスタントとして活躍してもらうなど、職域拡大を図ることができました。この施策により、女性正社員の構成比は5年前に比べ5ポイントアップし、20%となりました。今後も更に女性が活躍できる環境を整備していきます。

TOP導入による伝票入力作業時間の削減

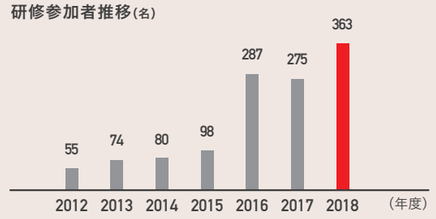


ESG close-up

積極的な教育研修

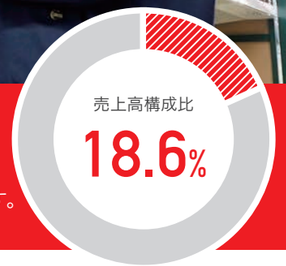
（株）トーホーフードサービスでは、社員による社員のための教育研修に力を入れています。2016年度より各商材別の販売研修を増やし、より幅広く専門知識を共有。2018年度に研修を受講した社員は363名、全社員の40%にのぼります。販売力を強化することで、トーホーグループの目指す「食のトータルソリューションカンパニー」としての人材育成を実現していきます。

研修参加者推移（名）

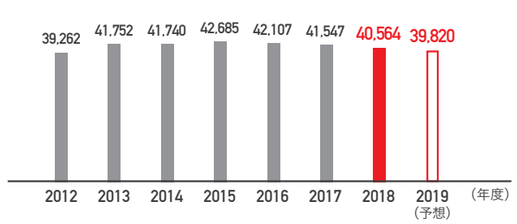


キャッシュアンドキャリー事業

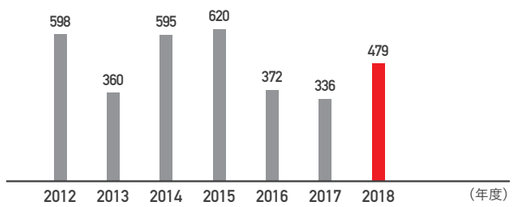
飲食店の毎日の仕入れにお役立ていただけるプロの食材の店「A-プライス」などを運営しています。



売上高(百万円)



営業利益(百万円)



2018年度の業績について

A-プライスにおいて島根県へ初進出となる出雲店を出店したほか、1店舗を新築移転、9店舗を改装し、地域特性に応じた品揃えを強化しました。一方で、4店舗を閉店しました。

全店統一のフェアの開催や8会場で開催した展示商談会を通じ、産地直送品や専門食材、プライベートブランド商品などの提案を強化しました。加えて、グループ機能を活かした品質管理サービスや調理オペレーションを効率化する調理機器など、顧客の課題解決につながる提案も強化しました。また、最新の販促情報をタイムリーに提供するため、スマートフォン専用「A-プライスアプリ」の会員獲得にも継続的に取組みました。

以上の結果、売上高は405億64百万円、営業利益は4億79百万円となりました。

強みと特長

1. 地域の食文化、食習慣を大切にした品揃え
2. 試食会、展示商談会を店舗で開催する提案力
3. 専用アプリを利用した情報提供
4. 差別化と時短の両面を実現するメニュー提案力
5. 顧客との対話で築いた信頼関係

成長戦略

1 ドミナント戦略、新店と改装で拡大

2018年度は、9店舗の改装に加え、A-プライスとして初出店となる島根県への出店や移転、契約満了などによる閉店を実行し、計画的なビルド・アンド・スクラップを継続的に実施しました。

今後は、出店と計画的改装を継続して行い、ドミナント戦略によるシェア拡大と新しいエリアへの進出を目指します。

改装では、設備刷新のほか、売場レイアウトの見直しにより品揃えを充実させるとともに、作業効率の向上も図っています。また、節電効果の高い設備への刷新で電気使用量を抑えることができ、環境へ配慮した店づくりを行っています。

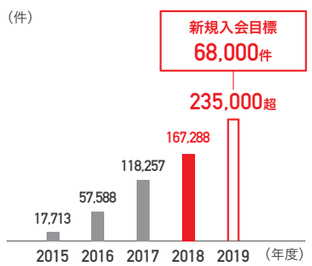
改装により節電効果の高い冷蔵・冷凍ケースに替え環境負荷も軽減している。

2 「A-プライスアプリ」でのリレーション強化

2015年度に導入したA-プライスアプリ会員数は2019年1月末現在で16万人を超え、ポイント還元セール時にはカード会員とのポイント還元率に差をつけるなどして積極的な普及活動を進めてきました。アプリ内では季節商品などの商品情報やメニューレシピの発信に加え、お客様のお店を紹介できる媒体としても機能しており、集客と送客の両面を実現しています。

2019年3月には、トレンドメニューを発信する「レシピ」や「アンケート」機能を新たに追加し、より利便性の高いツールを目指し、顧客とのリレーションを強化していきます。

アプリ会員数の推移



A-プライスアプリ画面

3 来店頻度や買い上げ点数の向上

A-プライスではカード会員およびアプリ会員の月別購入額を5段階に分けて考察し、顧客のニーズを吸い上げ新しい商品やメニュー提案を行い固定客のボトムアップを促進しています。

現在購入額の少ない顧客層や浮動客の固定化を推進しており、買い上げ点数増や来店頻度を高める施策を打ち、ファン化に努めています。

ESG close-up

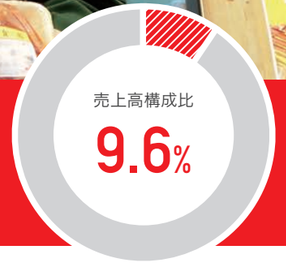
社外研修の実施で商品知識と販売力を強化

(株)トーホーキャッシュアンドキャリーでは、お取引先様の協力を得て、外部研修を積極的に実施し、自ら考え、自ら行動し、自ら成長する「自律型社員」の育成を行っています。参加者は応募制とし、2018年度は全社員の約50%が社外研修の参加申請を行い、国内外を含めた13カ所の研修に68名が参加しました。今後も様々な研修を通し、ニーズの多様化、同業社との厳しい競争に柔軟に対応し、問題を解決できる社員の育成を推進していきます。

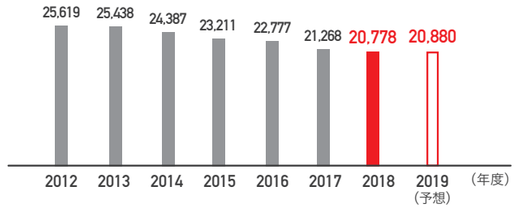
2018年度の社外研修のご協力メーカー様：味の素(株)様、カゴメ(株)様、キッコーマン食品(株)様、キユーピー(株)様、(株)ニチレイフーズ様、(株)Mizkan様、を含む全13社。
※五十音順で一部を掲載。

食品スーパー事業

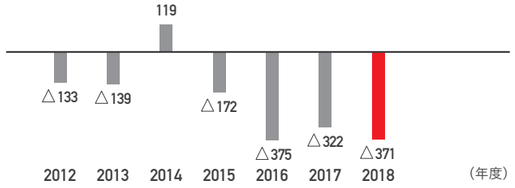
「健康で安心な地域の冷蔵庫」「あなたの街の食品スーパー」「毎日のおかずを提供する店」をコンセプトに兵庫県南部で地域密着型の食品スーパー（トーホーストア）を運営しています。



売上高（百万円）



営業利益（百万円）　※△損失



2018年度の業績について

根強い日常消費の節約や業界の垣根を越えた競争の激化など、激しい経営環境が継続する中、地域密着型食品スーパーとして自社農園やその近郊農家で栽培された高鮮度の「かんで野菜」や兵庫県産牛肉など、兵庫県ならではの品揃えを充実させるとともに、鳥取県境港をはじめとする産地直送の海産物フェアを定期的に開催するなど、生鮮三品や惣菜を中心に品揃えの差別化に注力しました。

事業基盤は、6月にかりばプラザ店（神戸市西区）を出店、改装も2店舗で行い、インストアベーカリーも導入しました。しかしながら、前期に実施した業績不振店の閉店や競争激化により売上高207億78百万円、営業損失は3億71百万円となりました。

強みと特長

1. **兵庫県南部に36店舗**
2. **地域の食文化、食習慣を踏まえた品揃え**
3. **買い物支援サービスの提供**
   （タクシー利用補助券配布、宅配サービス）
   ※タクシー便はエリア限定で実施
4. **高鮮度の「かんで野菜」をはじめ生鮮三品と惣菜の充実**

成長戦略

1 攻めの出店と計画的な改装

前期・前々期より不採算店舗の閉店を先行してきましたが、2018年度は、約2年ぶりとなる新規出店を行いました。加えて、6月には志染駅前店、9月には高砂店の改装を実施、2016年より導入を進めているインストアベーカリーを改装を機に新たに導入するなど、主力店舗の活性化を図り、既存のお客様の満足度向上と新規のお客様への来店動機につなげています。これにより（株）トーホーストアにおけるインストアベーカリーの設置は、4店舗となりました。

2019年度も、引き続き攻めの体制をとり、新規出店を計画しています。

来店動機につながる店内調理パンのほとんどは100円で提供しています。

2 小型フォーマットの育成で店舗を活性化

（株）トーホーストアの出店エリアである兵庫県内の都市部は徐々に高齢化が進んでおり、徒歩圏内にある小型の食品スーパーの需要が高まることが予想されます。そのため、（株）トーホーストアでは、小型店のフォーマットを開発し、新たな出店・改装の柱とする計画を進めています。2019年3月に出店した「六甲アイランド店（神戸市東灘区）」の店舗運営を通じてノウハウを磨き、新店開発および既存店舗への刷新の足掛かりとしています。

2019年3月28日にオープンした六甲アイランド店の店内。

3 地域密着型の深化と来店機会拡大

私たちは地域の食文化を地域の皆様に継承していく「インフラ」としての役割も果たしていると考えています。その一環として、関係企業にご協力いただき兵庫県豊岡市での稲刈り体験ツアーなどの就農体験や、地産地消を推進する「かんで野菜」の販売も行っています。

今後も兵庫県特有の食文化を継承する提案や、お客様とのコミュニケーションによって的確な情報収集に努め、地域一番店の実現を目指していきます。

今後も、ハレの日需要への対応のみならず提案型の販促や、インストアベーカリーなどの新しい取組みを通して、より集客力のある店舗を目指します。

自社農園（株）トーホーファーム（神戸市西区）やその近隣農家が生産した「かんで野菜」は、（株）トーホーストアが推進する「地産地消」を具体化する商品です。

ESG close-up

地域の不便を解決する六甲アイランド店がオープン

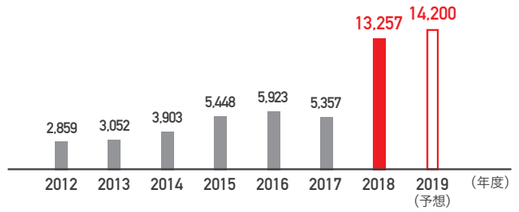
トーホー本社のある兵庫県神戸市六甲アイランド内の他社スーパー2店舗のうち、1店舗が閉店することとなり、（株）トーホーストアが出店に名乗りをあげました。

3月下旬にオープンしたこの六甲アイランド店は、今期の目標である小型店舗のフォーマット化実証店舗でもあり、可能な限りバックヤードを小さくすることで売場面積を拡大するほか、従業員が売場へ出ることで必然的に顧客とのコミュニケーションも図れる、より地域に根ざした店舗を目指しています。

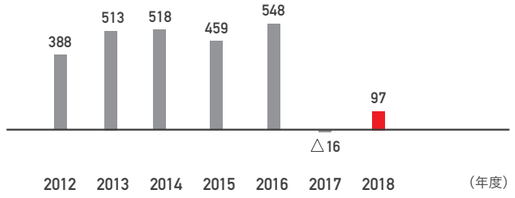
フードソリューション事業

業務支援システムや品質管理、業務用調理機器、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。

売上高(百万円)



営業利益(百万円)　※△損失



2018年度の業績について

「品質管理」「業務支援システム」「店舗内装設計・施工」といった外食ビジネスをトータルにサポートする機能の充実を図る中で、2018年2月に新たな機能として「業務用調理機器・コーヒーマシン・製菓機器などの輸入・製造・販売」を営む(株)エフ・エム・アイがグループに加わり、一層の機能強化を実現できました。

以上の結果、売上高は132億57百万円、営業利益は、97百万円(前期は16百万円の営業損失)と改善しました。

強みと特長

1 外食ビジネスをトータルにサポートする機能を提供

品質管理サービス
業務支援サービス
店舗内装設計・施工
業務用調理機器などの輸入・製造・販売

2 グループ内にシェアードサービスを提供し、バックオフィス業務を集約

主なソリューションと事業会社について

外食ビジネス トータルサポート機能

品質管理サービス

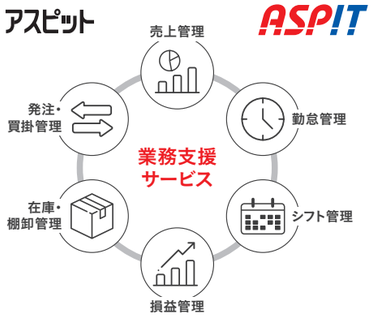
株式会社トーホービジネスサービス　T-Biz

グループ内で培った品質管理のノウハウを活用し
お客様の品質管理をサポート

残留農薬検査、微生物検査
食品表示に関するコンプライアンス監査
工場及びバックヤードや厨房の衛生点検
セミナーや従業員教育、他

外食産業向け 業務支援サービス

株式会社アスピット　ASPIT



全国7,000店舗以上で使用される業務支援システムで
業務の効率化をサポート

発注・買掛・売上・勤怠・シフトの管理システム
在庫・棚卸の管理システム
損益・小口現金の管理システム
FC管理システム、情報サービス、他

店舗内装設計・施工

株式会社トーホー・コンストラクション　toho Construction

不動産の開発から設計・施工・営繕・管理まで、
施設をトータルサポート

飲食店の内装設計・施工業
省エネ環境設備のご提案
不動産の仲介及び管理運営
保険代理店業、他

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　fmi

業務用調理機器を通し、
厨房現場の様々な課題をサポート

機器による ソリューション	エスプレッソマシン、スチームコンベクションなど調理機器の輸入・製造・販売
コンサルティング サポート	シェフ、パティシエ、ジェラティエーレ、バリスタ、管理栄養士から構成されるコンサルティングスタッフがメニュー開発、衛生指導、現場指導など機器の導入による効果向上など、繁盛店作りをサポート

その他の事業会社

農業

株式会社トーホーファーム

兵庫県産野菜の栽培と流通を確立し、生産者の顔が見える安心・安全で新鮮な野菜をご提供しています。

システム開発

株式会社システムズコンサルタント

製造・流通・金融業界などに対しソフトウェアの開発・保守を営んでいます。

障がい者雇用

株式会社トーホーウイング(特例子会社)

トーホーグループの障がい者雇用の中核を担う特例子会社です。障がい者の方々が安心して就労できる職場環境の確保を図っています。

フードソリューション事業について

2018年3月発表した2018年1月期決算短信から「その他事業」のセグメント名称を「フードソリューション事業」に変更し、外食産業のお客様の「食」に関連する様々な課題を解決する事業であることを明確化しました。

お客様の課題解決への取組みをご紹介

フードソリューション事業が取組む外食産業の課題解決

ベーカリー「TOLO PAN TOKYO」田中 真司シェフ

TOLO PAN TOKYO｜株式会社cup bearer｜

創業年月	2009年7月
事業内容	›パン製造・販売 ›飲食事業「TOLO COFFEE&BAKERY/PASTA」
社員数	18名

http://tolotokyo.com

(株)エフ・エム・アイ｜ウノックスXBシリーズ 電気式ベーカートップ(製菓用)｜

業務改善にもつながった、おいしいパン作りを支えるスチームコンベクション

東急電鉄池尻大橋駅(東京都)から歩いて数分の場所に店舗を構えるベーカリー「TOLO PAN TOKYO」は、「おいしい」「日常食」「テイクアウト」をキーワードとし、「翌日まで絶対おいしいパン」をコンセプトにパンの製造・販売を行っています。店舗や自社のベーカリーカフェでのパンの販売以外に、都内のレストランやホテルなどへパンを卸しており、自社工場で約120種類のパンを製造されています。

(株)エフ・エム・アイが総代理店となっているウノックスXBシリーズ電気式ベーカートップ(製菓用)を毎日使用しパンを製造されている田中 真司シェフは、ウノックスを「新しい時代を創るオーブン」とおっしゃいます。

「ベーカリー業態で今現在、ウノックスほど優れたオーブンはないと感じています。コンベクションオーブンが苦手なハード系のパン、山食も焼成できることもポイントですが、ウノックスは付きっきりにならなくてよいため、生産性や労働時間短縮につながっています」。

今までは窯に付きっきりで他の作業ができなかったが、ウノックスはプログラムを組めば、微調整は必要だがボタン1つでパンを焼くことができるため、焼いている時間にミキサーやめん台にも入ることができ、指導や試作も行えるなど、焼成しながらスリーポジションが可能になったとおっしゃいます。

また、「以前は適正な労働時間にするため、製造するパンの種類を約15種類ほど減らさなければなりませんでしたが、ウノックスの操作にスタッフが慣れたこともあり、ミキシングに充てる時間が増え製造するパンの種類を増やすことができました。自動洗浄機能が付いているため、清掃する手間もかかりません」と生産性がアップしたとおっしゃいます。

自動洗浄機能により機器がきれいな状態を保つことができるため、ガラス扉から芯温計で糊化状態を確認することができるなど、製パン理論を用いた後輩への指導もしやすいとおっしゃいます。

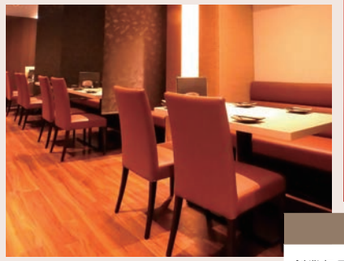
「僕にとってウノックスは一番でこれ以上のものはない」とおっしゃる田中シェフだが、今後のパン作りで(株)エフ・エム・アイやトーホーグループに望まれることとして、「(株)エフ・エム・アイについては、ウノックスの総代理店として新機能の仲介役の働きかけをお願いしたいと考えています。トーホーグループは食材もたくさんお持ちですので、ウノックスと食材のコラボレーションや展示商談会での宣伝などを通し、ベーカリーで独立を考えている方などに情報を届けていただければ嬉しいです」とおっしゃいます。

良い機器だからこそ、いろんな方に使っていただきたいとおっしゃる田中シェフ、今後もおいしいパン作りのお手伝いをさせていただきます。

ウノックスXBシリーズ 電気式ベーカートップ(製菓用)活用の利点

- 焼成をプログラムすることで、生産性向上や労働時間短縮に寄与
- 自動洗浄機能により、省力化と庫内確認が容易に

株式会社エフ・エム・アイ FMI



(株)こころ 渡邉 一博代表取締役社長

株式会社こころ

創業年月	2004年6月
事業内容	›外食事業:業態開発／店舗開発および運営 ›IT事業:外食クラウドサービス／外食オムニチャンネル ›FC事業
社員数	70名　※グループ会社を含む

https://www.cocoro-inc.net

(株)アスピット｜発注買掛管理・売上管理・勤怠管理のシステム｜

生産性が上がった、外食産業に特化した業務支援システム

静岡県浜松市に本社を置く(株)こころ様は、飲食とITという一見かけ離れた言葉をキーワードに、ITを駆使した飲食店の経営を行っている先進的な会社です。事業は、居酒屋ダイニングやしゃぶしゃぶなど6ブランドを展開する飲食事業を柱に、フランチャイズ事業、そして、IT事業の3事業を展開されています。

起業する以前、システムエンジニアであった渡邉 一博社長と佐藤 充晃副社長は、異業種からの参入だったこともあり、論理的ではなく、ITリテラシーが低いその当時の飲食業界は無理や無駄が多いと感じたとおっしゃいます。

しかし、異業種からの参入だったからこそIT業界の視点で、他にない独自のシステム「COCORO ITクラウドシステム」という自社システムの集合体を構築し、業務の効率化や顧客の利便性を向上させ、話題の飲食店を次々と展開されてきました。「COCORO ITクラウドシステム」は、自社開発クラウドシステムと外部ASPを連携させ、シフト管理や売上管理、店舗の営繕業務の案件管理もシステム上で完結する外食企業のノウハウが詰まったシステムです。

しかしながら、ITを活用し自社でシステムを構築されている企業がどうしてASPITを使われているのか。その理由として、「(株)アスピットのシステムは外食産業に特化したシステムだということと、トータルに管理したい私たちにとっては最適なシステムでした」と渡邉社長はおっしゃいます。「食材の値上げがあった場合、値上げの話が店長で止まっていたらレシピの原価が変わらないなど、食材の価格トラブルが発生します。ASPITはマスタと連動しているため、食材の原価トラブルを防ぐことができ、レシピ原価、棚卸表のメンテナンスなど、今まで労力がかかっていたものに、店も本部も手を取られることがなくなりました」。店であれば接客に専念でき、本部は新しい業務に取組むことができるなど、生産性が上がったとおっしゃいます。

今後280円均一居酒屋「てらきん」のフランチャイズを本格的にスタートさせるという(株)こころ様の今後の事業展開の中で、(株)アスピット、そして、トーホーグループはどのような価値向上のお手伝いができるのだろうかという問いに対して、「(株)アスピットのサービス以外にも、(株)トーホーフードサービスからは食材の提供はもちろん、メニュー支援や一括物流システムなどを提供いただいています。今後、フランチャイズの展開や他県他エリアなどへの出店をする際にも、今のスタイルで展開できたらと考えています」とおっしゃいます。

この先上場を視野に企業を大きくしていくために、データの蓄積など、ITでのインフラ固めの強化を進めるとおっしゃる渡邉社長、IT技術を駆使した次なる展開をバックアップできるよう、課題解決のお手伝いに努めます。

発注買掛管理・売上管理・勤怠管理のシステム活用の利点

- 外食産業に特化したシステム
- マスタと連動しているため原価トラブルを未然に回避
- 省力化により生産性向上

株式会社アスピット ASPIT

E 環境 nvironment

S 社会 ocial

G ガバナンス overnance

社会課題の解決に貢献し、必要とされる会社を目指して

トーホーグループは、経営理念「食を通して社会に貢献する」を追求するとともに持続的社会の実現に向け、一人ひとりが社会の一員として、社会課題の解決に貢献し、社会から信頼され、必要とされる会社を目指しています。

社会課題解決に向けたテーマ

		掲載内容	掲載ページ	関連するSDGs
環境への配慮	食品廃棄物の削減	廃棄物の減量化・再資源化の促進 食品ロスを削減するために	>P.39	貧困 飢餓 持続可能な都市 持続可能な生産と消費 気候変動
	地球温暖化の防止	環境に優しい輸送を目指して CO_2削減と業務効率化を目指して 電気使用量の削減 業務効率化によるペーパーレスの推進	>P.40	持続可能な都市 気候変動
人材の活躍推進	人事制度と人材育成	人事給与制度の改革と整備への取組み	>P.41	ジェンダー 経済成長と雇用 不平等
		次世代を担う自ら成長できる自律型人間の育成 自分の能力を発揮できる制度について	>P.42	
		女性の活躍とワークライフマネジメント	>P.43	
		障がい者の活躍 企業文化・理念浸透のために 2019年度の人事・給与制度の改革	>P.44	
社会のために	食の安心・安全推進	毎月14日は食の安心・安全を再確認 食の安心・安全を守り続ける「品質保証・検査体制」	>P.45	食料 教育 経済成長と雇用 生産と消費 陸上資源
		地産地消の推進と食育・食農活動の実施	>P.46	

トーホーグループの重要な成果指標

環境　～食品廃棄物削減への取組み～

会社名	管理項目	2018年度管理目標	2018年度実績
株式会社トーホーフードサービス	食品廃棄物発生抑制	前年度比 95%	97.5%
株式会社トーホーキャッシュアンドキャリー	食品廃棄物発生抑制	前年度比 98%	90.8%
株式会社トーホーストア	食品廃棄物発生抑制	売上対比値前年度比 99%	98.7%

社会　～女性の活躍推進～

対象範囲	職種	2020年達成目標	2018年度実績
株式会社トーホー 株式会社トーホーフードサービス 株式会社トーホーキャッシュアンドキャリー 株式会社トーホーストア 株式会社トーホービジネスサービス 株式会社トーホー・北関東	リーダー職	7名（2015年度）から35名へ	10名
	管理職	6名（2015年度）から26名へ	9名

持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて

トーホーグループは、事業活動を通じて社会・環境・人権といった分野で2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）※」達成に寄与しています。

※ 持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals, SDGs）とは、2015年9月に国連加盟国が採択した2030年までに持続可能な世界を実現するための17の目標です。

Environment 環境

※本社棟とは、(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ー、(株)トーホーストア、(株)トーホービジネスサービス、(株)トーホー・コンストラクション、(株)アスピット、(株)トーホーウイングの本社に属する部署を示します。

環境への配慮
持続可能な社会を目指して

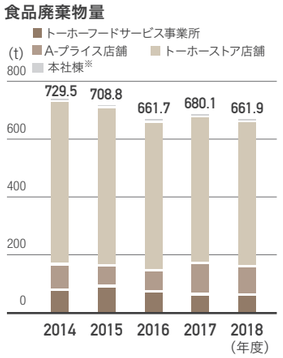
関連するSDGs

廃棄物の減量化・再資源化の促進

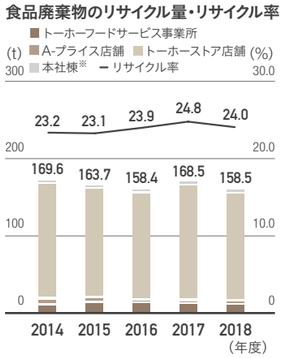
ロス管理の徹底による廃棄物の削減、魚のアラや廃油などの食品リサイクルの推進を行い、食品廃棄物の削減や食品リサイクルをトーホーグループ全体で推進しています。

(株)トーホーフードサービスでは、賞味期限別の在庫を見える化させるシステムを活用した期限管理の徹底(2016年度より強化実施)や食品リサイクルを実施し、2016年度対比で約15%の食品廃棄物の削減を行いました。

食品廃棄物量



食品廃棄物のリサイクル量・リサイクル率



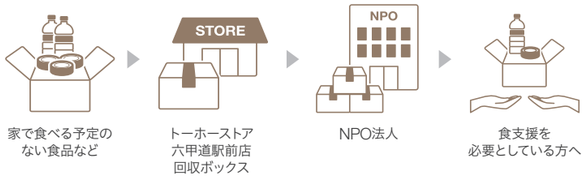
農のゼロエミッション「廃棄物ゼロ」を目指して

(株)トーホーが参画している兵庫楽農生活センター((公社)兵庫みどり公社が管理・運営)では、食品残渣、シイタケの廃菌床や野菜の残渣などを堆肥化させ、農業に活用するゼロエミッションの取組みを行っています。現在、この堆肥を活用し育成した水菜は、かんで野菜として(株)トーホーストアで販売しています。今後もこの堆肥を活用し、ゼロエミッション「廃棄物ゼロ」を推進していきます。

食品ロスを削減するために

品質には問題はないものの、自社の出荷基準日を過ぎたため、販売できなかった商品が出た場合は、一部をフードバンクの活動実施団体や、児童福祉施設「子どもシェルター」に寄贈しています。また、トーホーストア六甲道駅前店では、家庭で余っている食品や消費する予定がない食品を店にお持ちいただき、NPO法人を通じてそれを必要としている方々に寄付するフードドライブを2018年8月より実施しています。2018年度は162アイテム、52kgの食品を多くのお客様よりいただき、NPO法人を通じて寄付をしました。

トーホーストアのフードドライブの流れ



フードドライブを通したNPO法人への食品寄付の様子

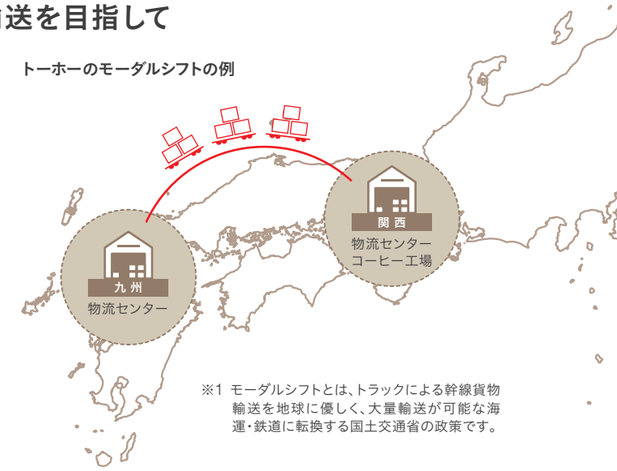
環境に優しい輸送を目指して

(株)トーホー マーケティング本部では、在庫コントロールのため物流センター間で商品の移動を行っています。以前の輸送手段は、トラック輸送が主体でしたが、効率化や環境への影響を考慮して、2017年から鉄道を利用したモーダルシフト※1の取組みを開始しました。

2018年度のモーダルシフトの活用によるCO_2削減は、地震や豪雨などの自然災害によりコンテナの運行が停止し、トラック配送を行ったため、モーダルシフトの取組みでのCO_2削減量は16.3t-CO_2となりました。

引き続き、環境に配慮した輸送手段の検討を行い、CO_2削減を推進します。

トーホーのモーダルシフトの例

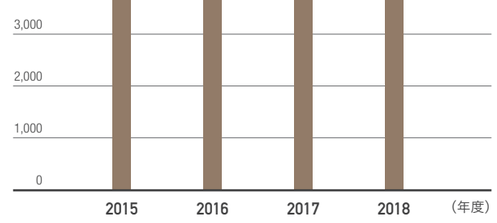


※1 モーダルシフトとは、トラックによる幹線貨物輸送を地球に優しく、大量輸送が可能な海運・鉄道に転換する国土交通省の政策です。

CO_2削減と業務効率化を目指して

トーホーグループでは、配送業務で車両を使うグループ会社が多いため、グループ横断的委員会組織「交通安全推進委員会」を設置しています。特に交通安全の推進や車両の点検を徹底し、配送の際のCO_2削減を行うための省エネ運転など「エコ安全ドライブ」を推進しています。また、(株)トーホーフードサービスでは、特定エリアをチームで配送する「チームワーク配送」を2017年度から実施し効率的な配送を行った結果、前年に比べ車両台数が増えましたが、CO_2の排出量は前年より削減しました。

車両からのCO_2排出量

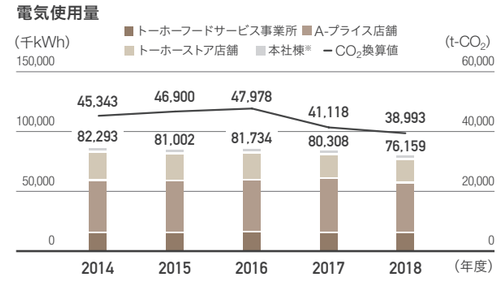


電気使用量の削減

(株)トーホーキャッシュアンドキャリーでは、2018年度に計画的な出店・移転・改装を計11店舗実施し、省エネ型の冷凍・冷蔵ショーケースの入れ替えを推進することにより約22%の電気使用量を削減しました。

引き続き、環境配慮型のシステム導入などを検討し、グループ全体で電気使用量の削減を行います。

電気使用量



業務効率化によるペーパーレス推進

(株)トーホーの物流担当ロジスティクスグループでは、ファックスなど紙を使用した業務をデジタル化へ移行するため、新しいシステムを導入しました。それにより、作業効率だけでなく、昨年に比べ約6万枚ものコピー用紙の削減を行い、ペーパーレスを推進しました。グループ全体でも、ペーパーレス推進のため、社内申請のWeb化を推進しています。

Social 社会

企業価値の源泉
人材に対する取組み

関連するSDGs

ジェンダー　経済成長と雇用　不平等

基本的な考え

トーホーグループは、「企業は人である」「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」、会社の成長を支えるのは「人」という考え方を大切にし、継続的に人事・給与制度改革を行い、従業員がモチベーションを高く保ち、楽しく仕事に取組める職場環境づくりを目指しています。

人事・給与制度の改革と整備への取組み

「企業は人である」。これは創業者 藤崎 定の創業からの思いや精神を形にした言葉です。トーホーグループでは、この創業者の思いを引継ぎ、従業員の存在を大切にしてきました。その実践として、従業員がモチベーションを高く保ち、活き活きと仕事に取組めるよう、1991年より人事・給与制度改革（PSプロジェクト※）を継続的に行い、人材の育成や制度の整備・改革に取組んできました。

2018年からは、定年延長に向けての研究や転勤制度の改革などの検討を行い、時代に応じた制度の整備や改革を進めています。

※PSプロジェクトとは、「Personal（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プロジェクトです。

人事・給与制度（PSプロジェクト）の整備と改革の歩み

1991年～　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～　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～　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～　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～　PS-Vプロジェクト
定年退職後の再雇用時の処遇や定年延長への検討など、時代にマッチした新たな人事制度構築の検討を開始

次世代を担う自ら成長できる自律型人間の育成

トーホーグループでは、「社員の成長なくして会社の成長なし」の考えから、自ら成長できる自律型人間の育成を目指し、人材開発に取組んでいます。

研修はトーホーグループの基本を完全に身につけるために、新入社員研修からスタートし、入社3年目までは全員が共通のカリキュラムを受講しています。その後は昇格に応じた階層別研修や、管理職育成のための「役職者研修」、次世代経営者育成のための「経営塾」などの研修を行い、次世代を担う人材育成に努めています。また、並行して、事業会社ごとの職種に応じた研修やeラーニングでのスキルアップ研修などを実施し、学んだことを現場で活かせる研修を実施しています。

グループ会社ごとの新入社員研修／職種別研修／専門スキル研修

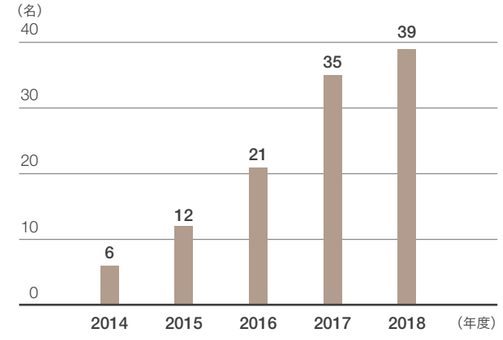
1～3年目	主任クラス	係長・課長クラス	部長クラス
新入社員研修	ブラッシュアップ研修	昇格者研修	
新入社員中間研修		考課者研修	
2年次研修		選抜 役職者研修	選抜 経営塾
3年次研修		管理職育成	次世代経営者育成

自分の能力を発揮できる、会社は自己実現のステージ

トーホーグループでは、会社を「自己実現のステージ」と捉え、「自ら考え、自ら行動し、自ら成長できる自律型人間」の育成を目指し、人材開発に取組んでいます。その1つとして、組織と人材の活性化を目的とし、特定の会社・職種への異動を希望する社員を募集する「公募制度」と高評価社員自らが取組みたい職務へ異動を申し出ることができる「FA（フリーエージェント）制度」を2017年度より実施し、社員の成長を支援しています。

また、従業員のスキルアップのための資格取得を奨励しています。規程対象の資格を取得した従業員には、報奨金が支給される「資格取得奨励金制度」は、受給者が増え続けています。

資格取得奨励金受給者数※



※「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）システムズコンサルタントです。

女性の活躍とワークライフマネジメント

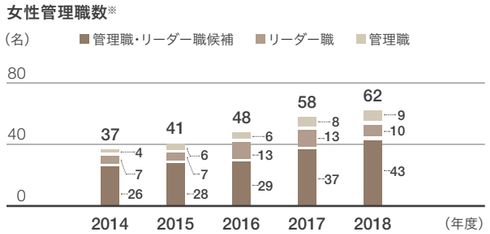
「女性の活躍なくしてトーホーグループの成長なし」をスローガンに掲げ、2005年から女性活躍推進プロジェクトを設置し、女性の育成・登用、職域拡大、性別を問わず意識改革を進めるとともに、制度の充実も積極的に取組んでいます。

「総合職・一般職区分の廃止」「女性従業員を対象に管理職育成を目的とした研修」また、意識改革を進めるための「管理職向けセミナーの継続実施」など、女性リーダー育成と職場環境改善に注力しています。その結果、2014年と比較し女性の管理職数は約1.7倍に増加しました。

ワークライフバランスの推進にも積極的に取組んでおり、2017年には育児と仕事の両立支援策として国内全グループ会社において育児のための短時間勤務の適用期間を小学校3年生を修了するまでに延長しました。

また、結婚・出産・育児や介護など、性別に関係なく、従業員のワークライフバランスを実現するための諸制度等についての情報発信をイントラネット内の「ワークライフバランス支援サイト」で行い、制度の認知と活用を推進しています。

女性管理職数※



※「女性管理職数」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ー、(株)トーホーストア、(株)トーホービジネスサービス、(株)トーホー・北関東です。

トーホーグループの「女性活躍推進」「ワークライフバランス推進」への取組み

育成・登用	› **一般職・総合職区分の廃止(2014年4月に廃止)** › **キャリア意識醸成のための集合研修(30歳前後の男女)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)と職場環境整備** › **パートナー社員の正社員登用の推進、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年導入)
意識改革	› **管理職向けセミナーの継続実施**
ワークライフバランスの推進	› **両立支援制度の拡充** ・子供が小学3年生を修了するまで短時間勤務可 ・積立有休の育児利用推奨 ・復職制度 › **「ワークライフバランス支援サイト」の開設、「子育て支援ハンドブック」の発行・改訂による情報提供** › **看護休暇の周知** › **ポジティブ・オフ運動で5連休以上の休暇取得奨励や年間5日間の計画有休を制度化** › **男性社員の育休取得推進**

認定・受賞

2018年6月
次世代認定マーク「くるみん」※1の2度目の認定を取得

2018年10月
第3回「ひょうご女性の活躍企業」受賞※2
(トーホーグループを含む7社が受賞)

2018年11月
2018年度「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」受賞※3
(トーホーグループを含む11団体)

2018年11月
食品卸業界で初めて健康経営格付を取得

2018年11月、(株)日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、従業員の健康配慮への取組みが優れている」との格付を取得しました。今回の格付取得は食品卸売業界で初の取得であり、トーホーグループの健康経営の推進を評価いただきました。

2019年2月
健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人2019 ホワイト500」認定取得

2019年2月、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」において、「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。
2017年9月には「健康基本方針」を策定し、健康の維持・向上は事業の成長と発展の源であると同時に、社員・従業員とその家族の幸せに欠かせない最も基本的な要素であるとの考えを明確にし、社員・従業員の心と身体の健康維持・向上を図るための施策に取組んでまいりました。今回これらの取組みを評価いただき、認定にいたったものです。

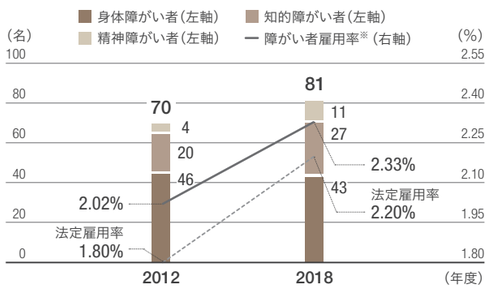
※1 くるみんとは、「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けた証です。 ※2 2015年7月に発足した「ひょうご女性の活躍推進会議」の取組みの1つとして、女性活躍の気運を醸成するために、女性の育成・登用や職場環境の改善などに取組んでいる事業所を称えるものです。 ※3 多様な働き方の導入や、仕事と家庭生活の両立の促進など、「仕事と生活のバランス」の実現推進のために先導的な取組みを実施している企業・団体等を表彰しているものです。

誰もがやりがいを持って働ける会社を目指して

特例子会社である(株)トーホーウイングでは障がい者の雇用だけではなく、地域の障がい者就労支援センター、特別支援学校と連携し、就労を目指す障がい者の方に職場体験実習や会社見学会を行っています。

2018年度は18名を受け入れ、グループ会社の店舗でも実習体験を実施しました。(株)トーホーストアではベーカリーでの実習体験を受け入れ、実習生は2019年4月にベーカリー部門でパートナー社員として雇用となりました。今後も障がいの特性・程度を限定せず、「障がい者」のできることに注目し、個々の才能・能力を活かすことを第一と考え、誰もがやりがいを持って働ける会社を目指します。

障がい特性別雇用数(連結)



※障がい者雇用率は障がい者雇用制度に則り算定しています。

企業文化・理念の浸透のために

2014年に制定した「toho group way」は、トーホーグループの「使命」「価値観」そして大切にしたい想いや考えを46の「こだわるこころ」として明文化し、トーホーグループが未来永劫、変えてはならない会社の考え方や使命、価値観、目指す姿などを体系立ててまとめたものです。私たちは、「こだわるこころ」が自分のこととして腑に落ちるよう、毎日の朝礼などで唱和を行っています。また、昨年に引き続き「トーホーグループ倫理・コンプライアンス月間」を実施し、倫理・コンプライアンスの更なる浸透を図っています。

企業文化や理念の浸透度については、パートナー・アルバイト・派遣社員含むトーホーグループの従業員に対し認識・理解・活用状況の調査を行い、企業理念向上につなげる施策の検討・実施を行っています。

入社時に渡される創業者 藤崎定の自叙伝「企業は人である」と「toho group way」。創業者 藤崎 定の自叙伝は、トーホーの創業当時からの歴史やその後の軌跡を追体験できるように、また新入社員には質実剛健のトーホーの社風も伝えています。

2019年度も人事・給与制度の改革を更に推し進めます

01
2025年までに65歳定年延長導入を目指し、定年延長の処遇体系を踏まえて2019年4月より定年再雇用の処遇改善を実施します

02
多様な働き方やライフプランを支援するための諸制度の改正を行います
- 転勤制度の拡充(家賃補助、単身赴任補助)
- 専門職ラインの充実による複線型キャリアコースの設定
- リーダー的な役割を担うパートナー社員の区分拡充
※(株)トーホーストアのみ

03
社員・従業員の健康に配慮した「健康経営」の推進を継続します
- インフルエンザ予防接種の費用補助
- 予防検診の費用補助対象の拡大
(人間ドックの他、脳ドック、心臓ドックなどを選択可)
- 勤務間インターバル制度の導入

※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ー、(株)トーホーストア、(株)トーホービジネスサービスです。

社会のために
トーホーだからできること

関連するSDGs

毎月14日は、食の安心・安全を再確認

2007年、公正取引委員会から排除命令を受け、2008年より毎月14日を「食の安心・安全の日」と定めています。毎月14日は、「食の安心・安全を再確認し、行っている業務を見つめなおす日」とし、食品事故防止に取組んでいます。

また、2018年は、食の衛生管理および表示管理の重要性の認識向上や食品を取扱う現場における食品の安全管理の強化等を目的に「食の安心・安全eラーニング講座」を開講し、トーホーグループ各社の購買管理部門に関連する指名者が受講しました。今後も食品を取扱う現場における食品の安全管理の強化を実施し、安心・安全な食品をお客様のもとにお届けします。

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

詳しくはトーホーグループのホームページをご確認ください。
https://www.to-ho.co.jp/csr/culture.html

食の安心・安全を守り続ける「品質保証・検査体制」

1994年、業界に先駆けて品質管理室を設置し、食の安心・安全を守り続けてきました。現在は、(株)トーホービジネスサービス品質保証部がトーホーグループの商品や原材料の微生物検査・理化学検査などを実施しています。また、同部は、グループだけでなくお取引先様の品質保証のお手伝いも実施しています。

微生物検査

食品の細菌検査、調理現場の環境検査、従業員の手指検査などを実施し、安全性を保持しています。

理化学検査

残留農薬を含め、商品が規格基準を満たしているかどうかの検査を実施しています。

衛生点検

事業所や店舗の施設の衛生状態、食品の期限・温度管理、牛と米のトレーサビリティ等の実施状況を定期的に点検しています。また、プライベートブランド商品導入の際は、MD及び品質保証部員が現地に赴き、厳しいチェックを実施、導入後も必要に応じて現地や工場の衛生点検を行っています。

食品表示、その他

自社で作成する食品表示については、全て品質保証部にて上級食品表示診断士を中心に3名によるトリプルチェックを実施しています。また、従業員に対し、定期的な衛生管理教育も行っています。

法令改正に伴う食品表示の切り替えも計画的に実施

食品表示法に基づく食品表示基準が2017年9月に改正され、輸入食品を除く加工食品の重量割合1位の原料原産地表示が必要となりました。2022年3月31日までは経過措置期間となりますが、トーホーグループで販売しているプライベートブランド商品(イーストビー、スマイルシェフなど)については、(株)トーホービジネスサービス 品質保証部が新包材の表示のチェックを行い、計画的な表示の切り替えを進めています。また、業務用のお客様からのお問い合わせが多い原料原産地表示については、(株)トーホービジネスサービス主催のセミナーを実施し、衛生管理やHACCP構築同様にお客様に情報提供を行い、お客様の事業をサポートしています。

(株)トーホービジネスサービス主催のセミナー実施風景

生産から販売までを行い地産地消を推進、ハウス圃場を拡大し生産体制も強化

農業法人である(株)トーホーファームでは、生物多様性に配慮した環境創造型農業を実践し、有機質資材を中心とした土づくりを行っています。

その一環として化学肥料・農薬の使用を50%以上低減して栽培し、残留農薬が国の基準の10分の1以下である農産物「ひょうご安心ブランド」の認証取得にも取組み、13種類の認証を取得しています。また、化学肥料・農薬を30%以上低減している「ひょうご推奨ブランド」を1種類取得しています。

また自社農園トーホーファームや近隣の協力農家が生産した農作物のうち高鮮度のものだけを「かんで野菜」としてブランド化し、トーホーストアの一部の店舗で販売するなど、地産地消の推進を行っています。

2018年4月には、ハウス栽培の圃場面積を従来の1.8倍となる40.7アールと大幅に拡大し生産体制を強化し生産量拡大に伴う収益力アップを図りました。

(株)トーホーストアの一部店舗で販売している2018年にひょうご推奨ブランドを取得した菌床しいたけ

農業体験を通じて食育・食農活動を実施

未来を担う子供たちが食を支えている農業を体験することで食の大切さを学ぶ取組みを行っています。その一環として、公益社団法人兵庫みどり公社が総合的に管理運営している農作業体験施設「兵庫楽農生活センター」で、食と農を楽しむ「楽農交流事業」に参画しています。

今期は、センター内に設置しているガラスハウス内で、ミニ大根・小松菜・こどもピーマンなどの様々な野菜の植え付けから収穫までを親子で楽しみながら体験する食農イベントやNPOとの協働による食農イベントを実施し、食育・食農活動を推進しました。

2018年度実施の食農イベントの実施風景

Governance ガバナンス

役員紹介 2019年5月1日時点

取締役　監査役

代表取締役会長　**上野 裕一**

1984年　3月　当社入社
1996年　2月　当社経営企画室長 兼 情報システム部長
1999年　4月　当社取締役経営企画室長 兼 情報システム部長
2001年　4月　(株)アスピット代表取締役社長(兼任)
2003年　4月　当社取締役 兼 常務執行役員経営企画室長 兼 情報システム部長
2007年　4月　当社代表取締役社長
2009年　4月　(株)トーホーストア代表取締役社長(兼任)
2017年　4月　当社代表取締役会長(現任)

代表取締役社長　**古賀 裕之**

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　(株)トーホー・群馬 (現(株)トーホー・北関東)代表取締役社長
2015年　3月　(株)昭和食品(現(株)トーホー・北関東) 代表取締役社長
2015年 10月　(株)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　**佐藤 敏明**

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　(株)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(現任)

常勤監査役　**浮穴 浩司**

1983年　4月　(株)三井銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2006年　2月　当社入社
2008年　5月　当社経理部長
2013年　1月　(株)トーホービジネスサービス 取締役経理部長 兼 企画室長
2016年　4月　当社常勤監査役(現任)

常勤監査役　独立社外　**井上 嗣朗**

1978年　4月　(株)阪神相互銀行(現(株)みなと銀行)入行
2005年　4月　同行梅田支店長 兼 梅田支店営業第一部長
2008年　6月　同行常務取締役 兼 常務執行役員
2011年　6月　みなとビジネスサービス(株)代表取締役社長
2013年　6月　神戸みなと興産(株)代表取締役社長
2017年　4月　当社常勤監査役(現任)

監査役　独立社外　**内海 陽子**

2000年　4月　弁護士登録 神戸合同法律事務所パートナー(現任)
2015年　4月　当社監査役(現任)

取締役　**淡田 利広**　新任

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　(株)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(現任)

取締役　独立社外　**前中 潔**

1974年　4月　(株)大和銀行(現(株)りそな銀行)入行
1991年　1月　同行箕面支店長 兼 桜井出張所長
1999年　11月　同行システム企画部長
2002年　4月　同行執行役員システム企画部長
2004年　3月　NTTコミュニケーションズ(株)入社
2005年　6月　(株)DACS代表取締役社長
2014年　4月　同社嘱託(現任)
2015年　4月　当社取締役(現任)

取締役　独立社外　**大森 伸一**

1974年　4月　神戸市採用
1990年　4月　同市経済局産業対策室長
2003年　4月　同市市民参画推進局市民生活部長
2007年　4月　同市国際文化観光局長
2012年　6月　兵庫県信用保証協会監事
2013年　6月　神戸都市振興サービス(株)常勤監査役
2015年　4月　当社取締役(現任)

監査役　独立社外　**中川 一之**　新任

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(株)監査役(現任)
2018年　6月　(株)イチ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)

取締役　独立社外　**中井 康之**

1978年　4月　(株)三井銀行(現(株)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(株))出向
2007年 10月　新田ゼラチン(株)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　(株)レザック顧問(現任)

取締役　独立社外　**大嶋 義孝**　新任

1975年　4月　川崎重工業(株)入社
2005年　4月　バンドー化学(株)入社
2008年　4月　同社執行役員 経営情報システム部長
2009年　4月　同社執行役員 財務部長
2016年　4月　同社顧問
2018年　8月　コンサルティング大嶋所長(現任)
2019年　4月　当社取締役(現任)

スキルセット

氏名	年齢	取締役会出席状況(2018年度)	取締役在任年数	スキル※1 企業経営	セールス&ストラテジー	事業運営	マーケティング	ICT	財務会計・資本政策	人材マネジメント	環境・地域コミュニティ
上野 裕一	69	19回/19回	20	●							
古賀 裕之	61	19回/19回	2	●	●						
佐藤 敏明	59	19回/19回	6						●	●	
淡田 利広 新任※2	58	–	–		●	●	●				
前中 潔 独立	68	19回/19回	4					●			
大森 伸一 独立	67	19回/19回	4								●
中井 康之 独立	64	19回/19回	4			●					
大嶋 義孝 新任※2 独立	67	–	–						●		

※1 上記表は中心スキルを表しています。　※2 2019年4月17日開催の第66回定時株主総会において選任されました。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

トーホーグループは、「食を通して社会に貢献する」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」の経営キーワードを基本に、「健康で潤いのある食文化に貢献する」ことで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ます。

この実現に向けて、全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組むことをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

コーポレート・ガバナンス体制の特徴

2009年より取締役総員の3分の1以上の社外取締役を選任しています。また取締役会の諮問機関として、過半数を社外取締役で構成する指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置しています。

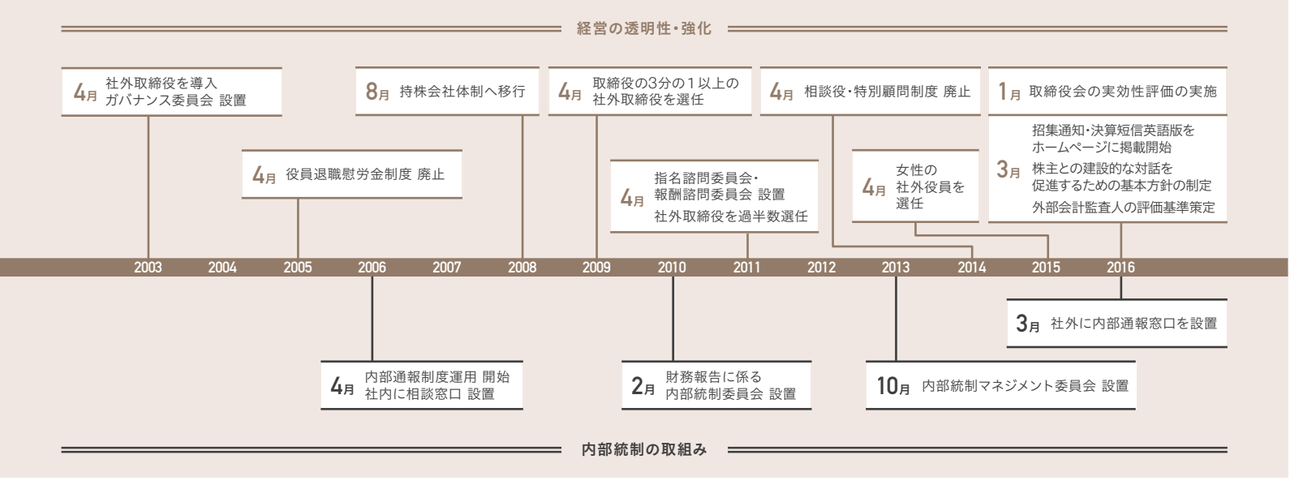
社外取締役 4名/8名

社外監査役 3名/4名

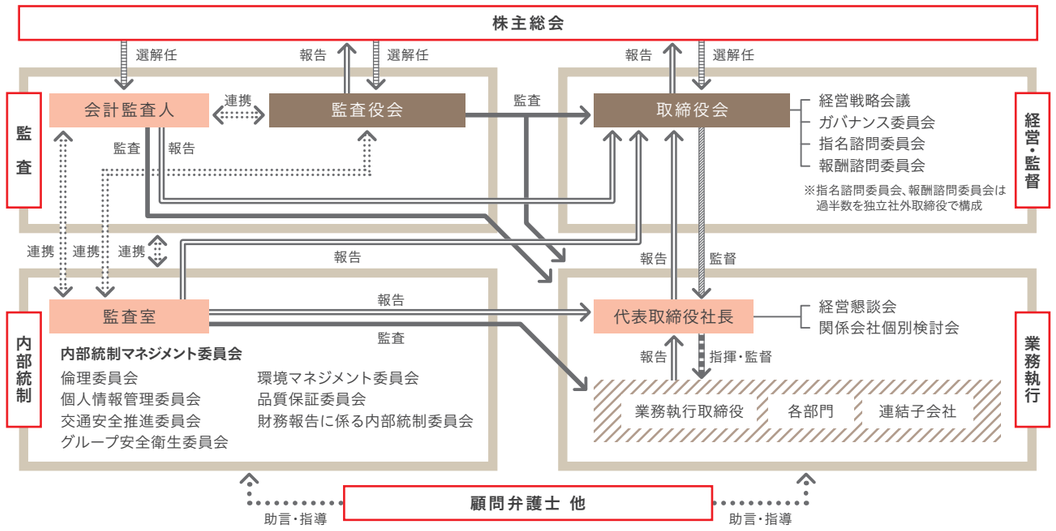
指名諮問委員会・報酬諮問委員会 社外取締役 2名/3名

※全ての社外取締役が当社の「社外取締役の独立性の基準」を充足しています。
※2019年4月17日第66回定時株主総会において取締役が8名選任されました。
内4名は社外取締役で構成されています。

ガバナンス強化のあゆみ



コーポレート・ガバナンス体制



取締役会の諮問委員会・社内委員会について

機関名	目 的	委員長／議長	構 成	頻 度	主な討議テーマ
経営戦略会議	効率的な職務執行のため、取締役会決議に向けての重要事項の審議	代表取締役社長 古賀 裕之	全取締役 主要子会社社長 常勤監査役	毎月1回	▶経営に関する重要事項
ガバナンス委員会	コーポレート・ガバナンスの基本方針に加え、経営環境や経営課題を協議・検討し、取締役会へ答申する	代表取締役社長 古賀 裕之	全取締役	毎月1回	▶コーポレート・ガバナンスの基本方針について ▶経営環境の変化や経営課題等についての情報交換 ▶取締役会の運営に対する評価
指名諮問委員会	取締役、監査役および主要子会社の代表取締役の候補者を選考し、取締役会および監査役会に推薦する	取締役 (独立社外) 前中 潔	取締役3名 (うち独立社外2名)	不定期 (2018年度 計7回)	▶当社および子会社の役員ならびに執行役員の選解任
報酬諮問委員会	役員報酬の改定方針や水準、取締役賞与支給の妥当性等を検討し、取締役会へ答申する	取締役 (独立社外) 大森 伸一	取締役3名 (うち独立社外2名)	不定期 (2018年度 計4回)	▶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
内部統制 マネジメント委員会	業務の有効性および効率性の確保、事業活動に関わる法令等の遵守、資金の保全、リスクマネジメントならびに財務諸表等の信頼性を確保する	代表取締役社長 古賀 裕之	担当取締役 主要子会社社長 常勤監査役	毎月1回	▶内部統制基本方針 ▶重要なリスクへの対策 ▶内部監査結果

取締役会の実効性評価

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、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。

2018年度は、全取締役9名、全監査役4名に対し、2019年1月14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。

対象者	全取締役9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(5問) 2. 取締役会の運営(3問) 3. 審議について(6問) 4. 社外役員に対する情報提供(7問) 5. 委員会について(5問) 6. 総合評価(1問)

評価結果の概要

取締役会の実効性は一層高まりつつあるという認識は確認できたが、一方で構成メンバーの多様性や議論の一層の活性化などは課題として認識し、継続的な改善に取組んでいます。この継続課題を含め、以下の課題について改善を図っていきます。

① 取締役会の多様性

取締役会の過半数が社外取締役で構成されている点は評価できるが、年齢や女性取締役などのメンバーの多様性は重要な課題として残っています。

短期間に解決できる課題ではないが、できる限り早く解決すべきであるという認識のもと、教育研修の充実や女性活躍推進委員会による女性が活躍できる職場づくり、意識改革などに積極的かつ継続的に取組んでいます。

② 取締役会の運営

議論を一層活性化させるために社外役員へ資料を早期に提供し、説明を充実させることや重要案件、戦略案件の議論に十分な時間を取ることが求められています。今後とも事務局機能の一層の充実や決裁権限の更なる見直しなどを行い改善を図ります。

③ 事業の進捗

重要な投資などは、取締役会の承認を得て実行されていますが、その後の進捗、例えば計画との乖離が大きい場合などについては取締役会に報告し、今後の対応を議論するなどといったこともより充実させていく必要があります。

社外取締役からのコメント

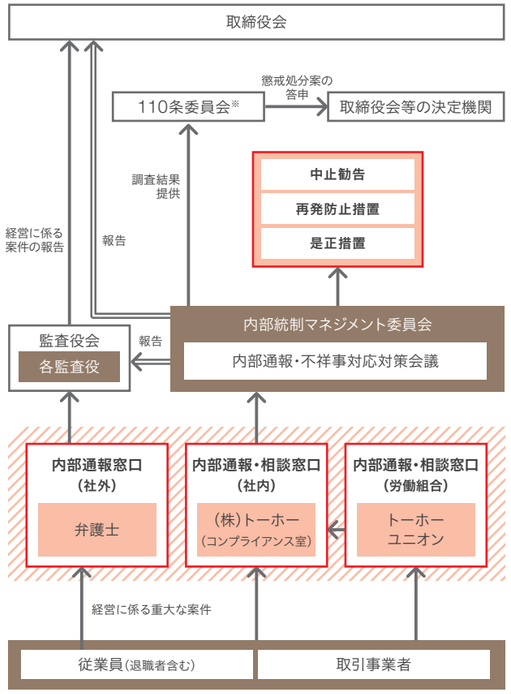
トーホーグループは、コーポレート・ガバナンス体制の構築を主要な課題の1つとして位置付けています。取締役会においては取締役の半数を社外取締役とし、知識・経験・能力のバランスを図るとともに透明性を確保し、多様な視点からの議論がなされていると判断しています。また、取締役会の諮問機関の設置、取締役会の実効性の評価などの取組みも高く評価しております。

今後も「食を通して社会に貢献する」という経営理念のもと、グループ企業が一体となり、持続的成長と企業価値の更なる向上を目指しコーポレート・ガバナンスを強化していくものと考えています。

取締役(独立社外)　大森 伸一

コンプライアンス

内部通報制度の仕組み



※110条委員会とは、適正・公平な処分を行うため、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のことです。

内部通報制度

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、社内窓口と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。

行動原則「倫理行動規範」

国の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尊重しつつ、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していくため、行動の基本原則をまとめた「倫理行動規範」を定めています。

コンプライアンス教育

コンプライアンスの徹底のためには全従業員がコンプライアンスの重要性を認識し、ハラスメントや各種法律知識を身につけることが第一と考え、コンプライアンス研修や法務勉強会を実施しています。また、eラーニングを活用し個人情報保護や環境保護、更には管理職を対象に労務管理についての研修を行っています。

法務勉強会実施の様子

個人情報を厳格に管理

(株)トーホーでは、プライバシーマークを取得した企業としてお客様から信頼をいただけるよう、お預かりした個人情報は保護の体制をグループ全体で構築し、安全管理の徹底に取組んでいます。また、グループの全従業員に対し、個人情報教育を実施しています。

リスクマネジメントの取組み

トーホーグループでは多様化、複雑化するリスクの中で優先的に取組むべきリスクを認識し、対策を行っています。

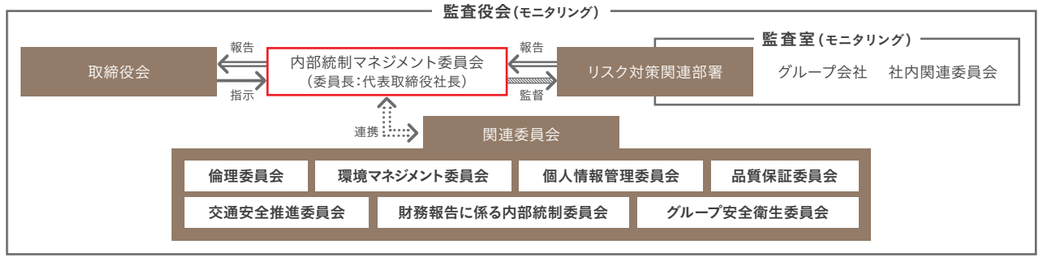
事業リスクについては、経営環境や経営課題を協議・検討するガバナンス委員会でリスクの識別や分析などを定期的に協議・検討し、取締役会へ答申を行っています。その後、取締役会で必要な対策を議論し、実効性のあるリスク対策をグループ全体で行っています。

内部統制に係るリスクについては、グループ横断的な委員会組織「内部統制マネジメント委員会」を設置し、リスクの低減と実効性のある内部統制の強化に取組んでいます。

グループ全体のリスク管理

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、対策に取組み、定期的に取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



倫理委員会

倫理委員会を設置し、企業倫理及び法令遵守の精神を社員・従業員に周知・徹底し、倫理観の向上を図っています。

環境マネジメント委員会

環境マネジメント委員会を設置し、「環境マニュアル」に基づき、継続的な地球環境保全のため活動を行っています。

個人情報管理委員会

個人情報管理委員会を設置し、個人情報保護法対応及び情報セキュリティ対策などを行い、個人情報の適切な取扱いに努めています。

品質保証委員会

品質保証委員会を設置し、「食品安全衛生管理規程」に基づき、食品に関する法令遵守・安全衛生体制を強化し、消費者及び取引先に提供する食品の安全確保に努めています。

交通安全推進委員会

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。

財務報告に係る内部統制委員会

財務報告に係る内部統制委員会を設置し、財務報告に関する内部統制の整備・運用を行い、財務報告の信頼性を確保しています。

グループ安全衛生委員会

グループ安全衛生委員会を設置し、グループ内で発生した労災事故の事案を把握し、その対策等を行い、労災事故撲滅に努めています。

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、2018年度末現在において判断したものです。

食品の安全性

リスク		対応
品質管理及び衛生管理並びに食品表示	食の安全性などでトラブルが発生する場合のリスク	›食の品質管理及び衛生管理の徹底、法令に基づく食品表示の徹底や、従業員教育の実施の継続。 ›グループ内の品質管理部門で専門性が高いスタッフによる事業所や店舗施設の定期点検（衛生状態・食品の期限・温度管理、など）。
	鳥インフルエンザのような外的要因による食の安全性に対し予期せぬ事態が発生するリスク	›調達部門による市場のモニタリングや情報収集。
プライベートブランド商品	プライベートブランド商品に起因する事故などが発生するリスク	›生産条件・工場の衛生環境の安全性・表示適性など、社内基準の遵守を徹底。 ›商品の導入後もランダムで抜き取り検査を実施。 ›栽培、製造、輸入、入荷の各段階での検査・監視体制の継続。

経営環境及び業界環境

リスク		対応
外食産業の動向	主要顧客である外食産業の動向によるリスク	›販売部門・調達部門による市場のモニタリングや情報収集。
	大口取引先の経営環境によるリスク	›取引先を分析し、与信枠を設定し対応。 ›不良債権の発生に対応できる仕組み作り。
事業拠点（店舗・事業所）	出店計画の進捗や他社との競合激化によるリスク	›ビルド＆スクラップ政策による新規出店と不採算店舗の閉鎖を計画的に実施。 ›販売部門による市場調査の徹底とモニタリング。
M&Aや子会社	M&Aした会社や子会社の業績不振のリスク	›担当部署によるグループ全社及び会社の経営戦略の立案や経営管理の徹底。
海外事業	法規制の変更や不利な影響を及ぼす政治的または経済的リスク テロ・紛争などの地政学的リスクや自然災害による社会的混乱のリスク	›市場調査の徹底とモニタリング、リスク分析の継続。 ›海外子会社の管理と強化。
人材	人手不足に対するリスク	›生産性を高めるシステムの導入や刷新。 ›人事制度の継続的な改革。 ›社員教育の継続実施。
個人情報管理やセキュリティ	予期せぬ事件、事故による個人情報の流出や外部からのサイバー攻撃による個人情報漏えいのリスク	›個人情報保護方針や個人情報保護規定などの厳格な運用・管理の継続。 ›グループ全従業員に対する定期的な教育の実施や内部監査による指導の徹底。 ›システム管理部門によるサイバーセキュリティ強化や脆弱性の対策、監視の強化、対標的型メール訓練の実施。
法令	法令違反行為に関するリスク	›法務担当部署によるモニタリング。 ›全社横断組織による法令遵守の徹底：「内部統制マネジメント委員会」「倫理委員会」「品質保証委員会」「交通安全推進委員会」「個人情報管理委員会」「環境マネジメント委員会」「グループ安全衛生委員会」 ›全従業員に対するコンプライアンス教育の継続。
自然災害・天候	自然災害発生による、人・建物被害や物流・サービスの提供に関するリスク	›災害発生時の安否確認システムの活用や、防災訓練の実施など。 ›災害対策本部規定の運用。 ›災害に強いデータセンターの活用と安全性の高いシステムの運用。
	冷夏・暖冬などによる消費行動の予期せぬ変化に対するリスク	›販売部門・調達部門による市場のモニタリングや情報収集。

11年間の主要財務データ(連結)

年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
											(百万円)
売上高	171,648	175,472	183,084	187,731	197,055	204,394	208,998	215,065	209,834	207,631	**217,666**
売上原価	137,198	141,046	147,827	151,694	159,829	165,844	169,883	175,184	169,840	167,976	**175,892**
売上総利益	34,450	34,425	35,256	36,037	37,226	38,550	39,114	39,881	39,993	39,655	**41,744**
販売費及び一般管理費	32,059	31,899	32,641	33,171	34,810	36,253	36,487	37,138	37,116	37,816	**40,137**
営業利益	2,390	2,526	2,614	2,865	2,415	2,297	2,627	2,742	2,877	1,838	**1,637**
営業外収益	378	692	664	500	846	211	248	223	236	247	**297**
営業外費用	1,358	361	347	402	454	316	323	537	219	337	**181**
経常利益	1,410	2,858	2,931	2,962	2,807	2,192	2,551	2,429	2,894	1,749	**1,753**
特別利益	156	400	163	478	138	74	70	103	18	96	**549**
特別損失	1,037	634	923	2,044	539	488	257	380	366	510	**318**
税金等調整前当期純利益	528	2,623	2,171	1,396	2,406	1,777	2,364	2,152	2,546	1,335	**1,983**
親会社株主に帰属する当期純利益	599	1,165	1,248	559	884	516	1,000	1,017	1,208	458	**849**
減価償却費	1,270	1,381	1,225	1,182	1,428	1,529	1,491	1,544	1,599	1,596	**1,844**
設備投資額	2,303	938	1,887	2,518	2,419	1,001	1,495	1,486	2,889	2,679	**2,157**
年度末											(百万円)
自己資本	19,048	20,755	21,730	21,729	22,045	22,137	23,597	24,065	24,747	24,715	**23,853**
総資産	68,066	73,355	73,562	75,071	76,576	75,997	80,608	78,459	77,454	82,323	**89,257**
有利子負債	26,230	27,599	26,765	27,308	27,119	24,761	24,392	21,843	21,524	26,927	**31,738**
1株当たり											(円)
1株当たり当期純利益	57.90	112.60	115.85	51.70	81.10	47.35	91.62	93.23	110.65	42.46	**79.01**
1株当たり純資産	1,853.40	1,933.30	2,006.30	2,000.48	2,018.74	2,027.33	2,161.16	2,204.25	2,266.74	2,297.55	**2,217.46**
1株当たり年間配当金	8.00	9.00	9.00	10.00	10.00	10.00	10.00	30.00	50.00	50.00	**50.00**
経営指標											(%)
総資産事業利益率(ROA)	1.3	4.1	3.3	2.2	3.5	2.6	3.2	2.9	3.4	1.8	**2.4**
自己資本利益率(ROE)	3.1	5.9	5.9	2.6	4.0	2.3	4.4	4.3	4.9	1.9	**3.5**
自己資本比率	28.0	28.3	29.5	28.9	28.8	29.1	29.3	30.7	32.0	30.0	**26.7**
非財務データ											(名)
従業員数 (嘱託・パートタイマー等)	1,757 (2,127)	1,939 (2,262)	1,926 (2,149)	1,963 (2,207)	2,130 (2,255)	2,131 (2,280)	2,131 (2,315)	2,136 (2,317)	2,211 (2,346)	2,248 (2,310)	**2,599** **(2,255)**

注1:上記記載の金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。
注2:2015年8月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行いましたが、2007年の期首に、当該株式併合が行われたと仮定し、
1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益金額を算定しております。
注3:嘱託・パートタイマーは1日8時間勤務換算人数を外数で記載しています。

連結貸借対照表

（百万円）

資産の部	2017年度	2018年度
流動資産		
現金及び預金	8,131	**7,336**
受取手形及び売掛金	15,041	**17,585**
たな卸資産	9,897	**11,754**
繰延税金資産	387	**369**
その他	2,973	**2,882**
貸倒引当金	△34	**△58**
流動資産合計	36,396	**39,870**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	25,304	**25,961**
減価償却累計額	△14,894	**△15,352**
建物及び構築物（純額）	10,409	**10,609**
機械装置及び運搬具	5,034	**5,474**
減価償却累計額	△3,447	**△3,885**
機械装置及び運搬具（純額）	1,587	**1,589**
工具、器具及び備品	3,019	**3,837**
減価償却累計額	△2,236	**△2,902**
工具、器具及び備品（純額）	782	**935**
土地	15,819	**15,489**
建設仮勘定	1	**154**
リース資産	3,228	**3,444**
減価償却累計額	△2,558	**△2,791**
リース資産（純額）	670	**652**
有形固定資産合計	29,271	**29,430**
無形固定資産		
のれん	3,586	**7,652**
ソフトウエア	1,178	**1,089**
その他	84	**153**
無形固定資産合計	4,850	**8,895**
投資その他の資産		
投資有価証券	2,423	**2,218**
関係会社株式	1,074	**1,038**
敷金	4,137	**4,189**
繰延税金資産	120	**187**
退職給付に係る資産	3,626	**2,967**
その他	622	**625**
貸倒引当金	△200	**△165**
投資その他の資産合計	11,804	**11,062**
固定資産合計	45,926	**49,387**
資産合計	82,323	**89,257**

（百万円）

負債の部	2017年度	2018年度
流動負債		
支払手形及び買掛金	24,079	**26,076**
短期借入金	8,376	**10,051**
未払法人税等	291	**451**
賞与引当金	397	**435**
ポイント引当金	167	**184**
製品保証引当金	–	**66**
資産除去債務	8	**–**
その他	3,056	**3,321**
流動負債合計	36,378	**40,587**
固定負債		
長期借入金	17,812	**20,975**
事業所閉鎖等引当金	14	**9**
繰延税金負債	1,338	**1,143**
資産除去債務	643	**696**
退職給付に係る負債	368	**567**
その他	813	**806**
固定負債合計	20,990	**24,198**
負債合計	57,369	**64,785**
純資産の部		
株主資本		
資本金	5,344	**5,344**
資本剰余金	5,089	**5,089**
利益剰余金	13,024	**13,336**
自己株式	△638	**△638**
株主資本合計	22,819	**23,131**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	687	**458**
繰延ヘッジ損益	△8	**△4**
為替換算調整勘定	31	**△213**
退職給付に係る調整累計額	1,185	**481**
その他の包括利益累計額合計	1,895	**722**
非支配株主持分	238	**617**
純資産合計	24,953	**24,471**
負債純資産合計	82,323	**89,257**

注記：上記記載の金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結損益計算書

（百万円）

	2017年度	2018年度
売上高	207,631	**217,666**
売上原価	167,976	**175,892**
売上総利益	39,655	**41,774**
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	4,564	**4,955**
販売促進費	1,845	**1,891**
貸倒引当金繰入額	△8	**46**
退職給付費用	25	**△29**
従業員給料	13,807	**14,453**
従業員賞与	2,225	**2,089**
賞与引当金繰入額	402	**426**
福利厚生費	2,608	**2,719**
旅費及び交通費	1,159	**1,346**
水道光熱費	1,650	**1,697**
リース料	762	**812**
減価償却費	1,596	**1,844**
地代家賃	3,414	**3,499**
その他	3,761	**4,383**
販売費及び一般管理費合計	37,816	**40,137**
営業利益	1,838	**1,637**
営業外収益		
受取利息	0	**2**
受取配当金	27	**30**
その他の金融収益	–	**27**
その他	220	**236**
営業外収益合計	247	**297**
営業外費用		
支払利息	68	**94**
その他金融費用	19	**–**
持分法による投資損失	207	**24**
その他	40	**62**
営業外費用合計	337	**181**
経常利益	1,749	**1,753**
特別利益		
固定資産売却益	58	**537**
投資有価証券売却益	0	**11**
負ののれん発生益	37	**–**
特別利益合計	96	**549**
特別損失		
固定資産売却損	1	**0**
固定資産除却損	131	**218**
店舗閉鎖損失	115	**65**
貸倒引当金繰入額	47	**–**
減損損失	192	**12**
その他	22	**22**
特別損失合計	510	**318**
税金等調整前当期純利益	1,335	**1,983**
法人税、住民税及び事業税	673	**801**
法人税等調整額	214	**255**
法人税等合計	888	**1,056**
当期純利益	446	**927**
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△12	**77**
親会社株主に帰属する当期純利益	458	**849**

連結包括利益計算書

（百万円）

	2017年度	2018年度
当期純利益	446	**927**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	228	**△228**
繰延ヘッジ損益	12	**3**
為替換算調整勘定	84	**△245**
退職給付に係る調整額	165	**△713**
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	**△2**
その他の包括利益合計	491	**△1,185**
包括利益	938	**△258**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	972	**△323**
非支配株主に係る包括利益	△34	**65**

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,335	1,983
減価償却費	1,704	1,963
のれん償却額	483	643
減損損失	192	12
固定資産処分損益（△は益）	80	145
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△26	△16
事業所閉鎖等引当金の増加額・減少額（△）	13	△15
賞与引当金の増減額（△は減少）	△59	30
製品保証引当金の増減額（△は減少）	−	74
ポイント引当金の増減額（△は減少）	2	16
負ののれん発生益	△37	−
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△263	△409
受取利息及び受取配当金	△27	△33
支払利息	68	94
持分法による投資損益（△は益）	207	24
その他金融収益（△）・費用	17	44
固定資産売却損益（△は益）	△56	△537
売上債権の増減額（△は増加）	500	△42
たな卸資産の増減額（△は増加）	△287	△76
その他債権の増減額（△は増加）	△8	128
仕入債務の増減額（△は減少）	△326	108
その他債務の増減額（△は減少）	104	△437
未払消費税等の増減額（△は減少）	△74	179
その他	△10	128
小計	3,532	4,007
法人税等の支払額	△1,195	△586
利息及び配当金の受取額	27	33
利息の支払額	△69	△94
持分法適用会社からの配当金の受取額	16	9
その他金融収益入金額・その他金融費用支払額（△）	△16	△42
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,294	3,326
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△48	△0
定期預金の払戻による収入	−	48
固定資産の取得による支出	△2,560	△2,373
固定資産の売却等による収入	542	1,685
投資有価証券の取得による支出	△9	△12
投資有価証券の売却による収入	3	36
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,990	△5,537
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	7	82
その他	△14	△45
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,069	△6,117
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△300	△100
長期借入れによる収入	14,100	13,150
長期借入金の返済による支出	△8,348	△10,185
リース債務の返済による支出	△342	△307
自己株式の取得による支出	△464	△0
配当金の支払額	△542	△537
連結子会社設立に伴う非支配株主からの払込による収入	−	99
その他	△20	△20
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,081	2,097
現金及び現金同等物に係る換算差額	11	△54
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	2,318	△747
現金及び現金同等物の期首残高	5,674	7,993
現金及び現金同等物の期末残高	7,993	7,245

注記：
左記記載の金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

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、発行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。

会社情報（2019年1月31日現在）

会社概要

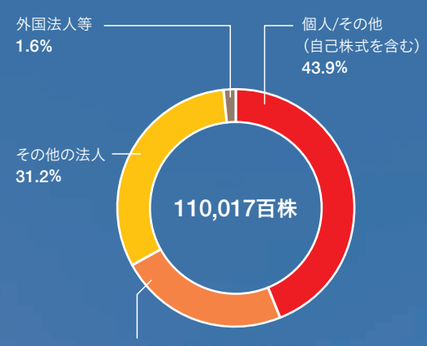
商号	株式会社トーホー
事業内容	各事業会社の経営管理　業務用食品の仕入・調達・開発　業務用コーヒーの製造
所在地	神戸市東灘区向洋町西5丁目9番
資本金	53億4,477万円
代表者	代表取締役会長　上野 裕一　　代表取締役社長　古賀 裕之
連結売上高	2,176億円（2019年1月期）
グループ従業員数	2,599名（左記のほか嘱託・パートタイマー等2,255名）
株式上場	東京証券取引所第1部、福岡証券取引所

株式の状況（2019年1月31日現在）

株式情報

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254,832株を含む）
株主数	9,456名
単元株主数	9,010名

株主分布情報（所有者別）



大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
国分ホールディングス株式会社	977,000	9.08
トーホー社員持株会	680,406	6.33
国分グループ本社株式会社	551,420	5.13
第一生命保険株式会社	440,000	4.09
前田 玲子	310,000	2.88
株式会社西日本シティ銀行	264,600	2.46
日本生命保険相互会社	188,160	1.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	173,200	1.61
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	168,200	1.56
株式会社福岡銀行	162,120	1.51

注1：自己株式254,832株は、上記大株主から除外しています。
注2：持株比率は、自己株式を控除して計算しています。