

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>

TOHO GROUP 2018

トーホーグループ

統合報告書 2018

toho



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。

食を通して 社会に貢献する

1947年、「藤町商店」として佐賀県で事業を開始。

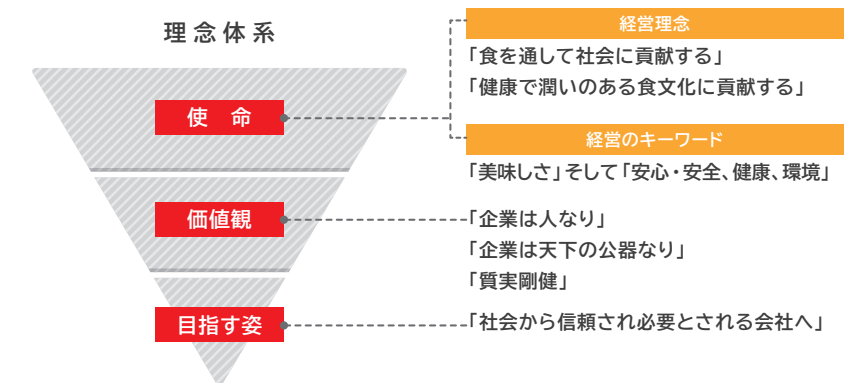
戦後の絶望と復興への期待が入り交じる中で、

「食こそが明日への活力の原点」とあるという想いで食品卸売業をスタート。

70年を超える月日が経ち、環境は違えど「食」が人々の活力の原点であることには変わりはない。



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。



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」と名付けました。

社名には「東に向かって働き蜂の如く、

事業を拡大していこう」という想いを表現しています。

現在はさらなる業容の拡大と今後の飛躍を期し、「トーホー」と表記しています。

INDEX

P.01

プロフィール

- ▶ 長期の業績
- ▶ 4つのユニークポイント
- ▶ ビジネスモデルと価値創造

P.09

トップメッセージ

- ▶ 社長メッセージ
- ▶ 会長メッセージ

P.15

特集

- ▶ 新中期経営計画
- ▶ 財務担当役員メッセージ

P.21

事業情報

- ▶ 事業概況
- ▶ 事業概要

P.31

ESG

- ▶ E:環境
- ▶ S:社会
- ▶ G:ガバナンス

P.47

財務情報

- ▶ 主要財務データ
- ▶ 会社情報／株式情報

事業領域の拡大と 積極的な改革により 私たちは、成長してきました

外食産業市場規模
(億円)
400,000

300,000

200,000

100,000

0

創業

1947 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2017 2018 (予想)

変えなかったこと

食を通して
社会に貢献する
という経営理念

変えてきたこと

ガバナンス体制
社内制度

1983

大証二部、福証へ上場

2000

東証一部へ上場

1997

大証一部へ上場

2017年度
連結売上高
2,076億円

連結売上高
(億円)
2,500

2,000

1,500

1,000

500

0

■ 連結売上高 (右軸)
— 外食産業市場規模 (左軸)
〈出典: 一般社団法人 日本フードサービス協会〉

改革の歴史

1947

食料品卸売業開始

有限会社藤町商店として佐賀市の中央マーケットに設立。

1951

コーヒー豆の取引開始

コーヒー豆の取引と自社焙煎を始め、これを業務用として九州各地の喫茶店などに卸す。

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」を開店。

1987

業務用食品現金卸売 (キャッシュアンドキャリアー) 事業開始

業界の先駆けとなるキャッシュアンドキャリアー、「A-プライス」1号店を開店。

1988

業務用食品卸売のための業務改革プロジェクト始動

コンピューターの高度活用によって「納入シェアアップのための情報活用」「欠品なき体制の基盤づくり」を目指す業務改革プロジェクト「3M (モダン・マーチャン・ダイジング・メソッド) プロジェクト」がスタート。

1991

人事制度と給与制度改革プロジェクトスタート

能力主義を基本とし、公正な評価と処遇を実現する人事 (パーソネル) 給与 (サラリー) 制度改革プロジェクト「PSプロジェクト」がスタート。

1997

関東初進出

業務用食品卸売事業の東京支店を開業。

2000

「ナレッジマネジメントシステム」稼働

組織横断的に知恵を結集。業務用食品卸売の営業力、提案力を強化。

2003

コーポレート・ガバナンス体制の強化

「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える。

2005

女性の活躍推進プロジェクトスタート

女性が働きやすい環境を整えることで、男女ともに活躍できる仕組みをつくる「TPA (トーホー・ポジティブ・アクション) 推進プロジェクト」がスタート。

2005

食育・食農活動が本格化、農業事業参入へ

公益社団法人 兵庫みどり公社と連携し、「兵庫楽農生活センター (神戸市西区)」での農作業体験や栽培収穫体験事業の運営を受託。2009年には農業法人を立ち上げる。

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て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。

2008

子育て支援制度の拡充

「TPA推進プロジェクト」メンバーが中心となり、子育て支援制度を拡充。次世代育成支援認定マーク「くるみん」を取得。



2008

持株会社体制に移行

権限委譲によるスピード経営、M&Aや事業再編が速やかに行えるよう事業を独立し、分社化。

2014

「toho group way」制定

トーホーグループの不変の考え方や価値観を整理・明文化した「toho group way」を制定。

2015

海外初進出

シンガポールにある日本食材の業務用食品卸売会社がグループ入り。トーホーグループ初の海外進出。

トーホーグループ

4つのユニークポイント

POINT
1

食のオールラウンドプレーヤー

私たちは、品質に優れたあらゆる食材の仕入はもちろん、自社農場での生産まで手掛ける広範な食材調達力をベースに、外食・中食・内食という「食」のさまざまなシーンを支えています。

POINT
3

国内シェアNo.1

私たちは、業務用食品専門卸業界で国内トップシェア（4.7%、37都道府県をカバー）の企業グループです。西日本を中心にシェアを拡大してきましたが、関東地区をはじめ東日本での拡大の余地を残しています。

47都道府県中

37

都道府県 出店

■ トーホーグループ業務用食品卸出店地域

国内業務用食品卸事業所	
地 区	事業所数
北海道	1社1事業所
東北	1社1事業所
関東	8社25事業所 1社8店舗
中部	1社5事業所 3社12店舗
北陸	2社3事業所
関西	1社9事業所 1社17店舗
中国	1社6事業所 1社11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43店舗
海外業務用食品卸事業所	
国	事業所数
シンガポール	3社3事業所
マレーシア	1社1事業所

※2018年5月1日現在

POINT
2業務用食品卸売業から
「食のトータルソリューション
カンパニー」へ

私たちは、外食ビジネス向けのトータルサポート機能を強化し、技術・ノウハウを高めるとともに新たな領域にも積極的に進出していきます。一例として2018年2月には、業務用の調理機器やコーヒーマシン、製菓機器等を輸入・製造・販売する(株)エフ・エム・アイがグループ入りしました。



エフ・エム・アイによるセミナー

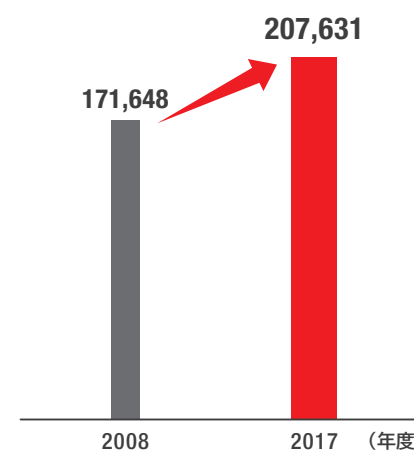


コーヒーマシン

POINT
4積極的なM&Aにより、
この10年で成長を加速

私たちは、この10年でM&Aを積極的に成功させ、売上高は約1.2倍に成長しました。2008年以降のM&Aは、22件25社におよびます。業界全体で見ると市場は縮小していく中、創業以来安定的に成長しています。

売上高比較(百万円)



M&Aリスト

	社 名	地 域	年 月
1	株式会社トーホー・パワーラックス (現 株式会社トーホーキャッシュアンドキャリアー)	東京都	2008年1月
2	桂食品工業株式会社 (現 株式会社トーホー・北関東)	群馬県	2008年6月
3	株式会社トーホー・仲間	沖縄県	2008年12月
4	株式会社昭和食品 (現 株式会社トーホー・北関東)	栃木県	2009年6月
5	株式会社トーホー・カワサキ (現 株式会社トーホー・北関東)	茨城県	2009年7月
6	株式会社神戸宮繕、神戸コンフォーム株式会社 (現 株式会社トーホー・コンストラクション)	兵庫県	2009年9月
7	株式会社トーホー・共栄	神奈川県	2010年10月
8	株式会社A.I.	東京都	2011年2月
9	日食商事株式会社 (現 株式会社トーホー・C&C静岡)	静岡県	2011年8月
10	河原食品株式会社	神奈川県	2012年2月
11	株式会社藤代商店	神奈川県	2012年3月
12	株式会社鶴ヶ屋	埼玉県	2012年10月
13	株式会社小松屋食品 (現 株式会社トーホー・C&C静岡) 株式会社ケントップ	静岡県	2012年11月
14	株式会社ヤジマ (現 株式会社トーホー・北関東)	茨城県	2013年10月
15	株式会社ハマヤコーポレーション	神奈川県	2014年6月
16	株式会社日建 (現 株式会社トーホー・コンストラクション)	埼玉県	2014年8月
17	株式会社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	株式会社システムズコンサルティング	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. Shimaya Trading Sdn.Bhd.	シンガポール マレーシア	2017年11月
22	株式会社エフ・エム・アイ	東京都	2018年2月

価値創造の道筋

食に関わる社会課題

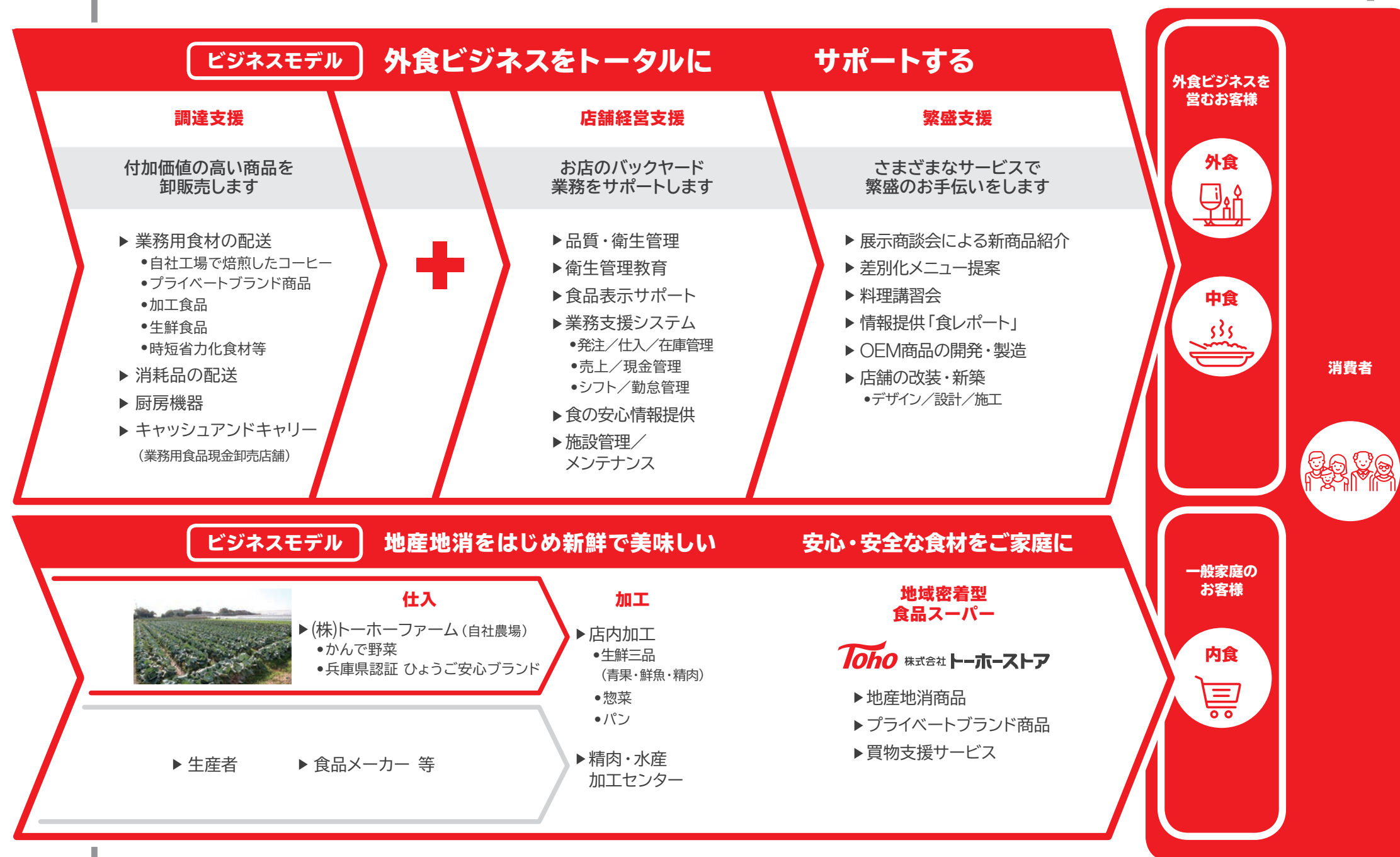
- 食料の安定供給・調達
- 食の安心・安全
- 食文化を支える飲食店の事業継続
- 食品廃棄物削減
- 国内の食料自給率向上
- 途上国の貧困削減
- 人材確保
- 買物弱者への対応

toho グループ

経営理念

食を通して社会に貢献する

OUTCOME 成果



社会的価値

- 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
 - ・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
 - ・オリジナルメニュー提案による差別化支援

消費者

- ・地産地消推進による新鮮な食材の提供
- ・厳格な品質管理による食の安心・安全の提供
- ・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への貢献
- ・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%

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」



代表取締役社長 古賀 裕之

食を通して社会に貢献し、 企業価値を向上します

70年の歴史を引き継ぎ、 持続的成長を実現します

2017年度は、トーホーグループ創業70周年、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」）事業の開始から30年、またディストリビューター（業務用食品卸売、以下「DTB」）事業の関東進出から20年を迎える大きな節目の一年でした。トーホーグループが、「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」を経営理念に、業務用食品卸売業界の国内売上高No.1企業となり、海外（シンガポール、マレーシア）でも展開できるまでに成長できたのも、ひとえに、ステークホルダーの皆様のご支援の賜物と、厚く御礼申し上げます。

私自身、このような記念すべき年に社長に就任し、身の引き締まる思いです。70年の歴史をさらに発展させるべく2018年2月にスタートした第七次中期経営計画（3カ年計画）「IMPACT 2020」（2018年度～2020年度、以下「新中期経営計画」）を着実に実行することで、持続的な成長を実現し、さらなる企業価値向上を図ってまいります。

前中期経営計画は業績未達的一方、 重点施策では一定の成果

2017年度を最終年度とする第六次中期経営計画（3カ年計画）「IMPACT 2017」（2015年度～2017年度、以下「前中期経営計画」）では、「社会から信頼され必要と

前中期経営計画 7つの重点施策

- 1 コア事業強化の為に事業基盤の拡大
- 2 グループ連携強化によるシナジー発揮
- 3 M&A戦略の更なる加速
- 4 新たなビジネスモデルの創生・育成
- 5 人事・給与制度改革の継続
- 6 業務改革による企業体質の強化
- 7 コスト・コントロールの徹底

される会社へ」をテーマに、5つの経営方針の実現を目指し、7つの重点施策を実行しました。

業績（連結）面では、初年度の2015年度に過去最高の売上高を更新したものの、主力のDTB事業で大口取引の減少があったことや兵庫県南部で展開している食品スーパー事業で不採算店舗を閉店したことなどにより最終年度（2017年度）は売上高、営業利益ともに初年度を下回る不本意な結果となりました。

一方、7つの重点施策については、国内事業基盤の強化、グループ連携強化、初の海外進出を含むM&A戦略の加速、モチベーションを高める人事・給与制度改革、業務改革推進など、次なる成長に向けて、一定の成果を上げることができたと評価しています。

新中期経営計画は 収益力向上・グループ連携強化・海外事業力強化へ

この度、2018年度を初年度とする新中期経営計画を策定、スタートしました。収益力向上、グループ連携強化、海外事業力強化を戦略の軸に、最終年度の2020年度に連結売上高2,350億円、連結営業利益32億円、自己資本利益率（ROE）5.5%を目指します。

「社会から信頼され必要とされる会社へ」を継続テーマに、重点施策については、前中期経営計画の7つの重点施策に新しく「商品力・トータルサポート力の強化」を加え、8つの

重点施策に取り組んでまいります（詳細は15ページをご参照ください）。また、コーポレート・ガバナンスの強化や食の安心・安全の推進、食品廃棄物の削減、女性の活躍推進などCSRに関する重要課題（マテリアリティ）にも引き続き取り組んでまいります。

8つの重点施策を進めます

「コア事業のシェア拡大」では、業務用食品卸（DTB事業およびC&C事業）において国内市場での全国展開と関東地区でのシェア拡大を進めます。トーホーグループの業務用食品卸の国内事業基盤は全国37都道府県に広がっていますが、国内シェアは約4.7%に過ぎません。また、国内市場の約44%を関東地区が占める中、トーホーグループの業務用食品卸の関東地区売上構成比は30.7%と九州地区よりも4.0%低く、まだまだ成長の余地があると考えています。一方、海外展開についても前中期経営計画において、シンガポールで3社、マレーシアで1社がグループ入りしました。シンガポールは、業務用食品卸売の分野ではトップシェアを狙える位置にまでできましたので、成長を加速します。海外事業は今後も強化していく方針です。

「商品力・トータルサポート力の強化」では、2017年度から自社焙煎コーヒー、業務用プライベートブランド商品の大規模な開発・リニューアルを進めています。これらは高品質にこだわった商品であり、販売を強化することで、他社との差別化を明確にし、競争力強化につなげていきます。食品スーパー事業でも同様に産直野菜をはじめ、新たな産地、商品の

トーホーグループ一丸となって経営 計画の達成を実現させます

開発を進めることで商品力を強化していきます。トータルサポート力の強化では、2018年2月に、業務用調理機器等の輸入、製造、販売を行う(株)エフ・エム・アイがグループ入りしました。今後も外食ビジネスを営むお客様へ、食材だけでなく、トータルでサポートする機能の提供を強化します。

「グループ連携強化によるシナジー発揮」では、関東地区グループ会社での連携を強化してまいります。2018年1月に、より機動的な商品開発・調達を行い、販売を強化していくために、業務用食材仕入・調達部門を大阪から東京に移動しましたが、これもその一環です。仕入・調達部門と販売部門との連携やグループ会社間の連携を強化し、さらなるシェア拡大を図ります。「M&A戦略の更なる加速」では、2008年以来、22件25社のM&A、4件のアライアンス（業務提携）を進めてきましたが、今後も積極的にM&A、アライアンスを進めます。「新たなビジネスモデルの創生・育成」では、2017年度にオープンした新業態ワンストップ型キャッシュアンドキャリー店舗「せんどば」の育成を図るとともに、新たな取り組みを打ち出してまいります。

「人事・給与制度改革の継続」、「業革の進化と水平展開による生産性向上」、「コスト・コントロールの徹底」についても、着実に課題に取り組んでいく考えです。

2018年度は 増収増益基調への回復を計画しています

2018年度の連結業績は売上高2,220億円（前期比6.9%増）、営業利益22億円（同19.6%増）を計画しています。2017年度はDTB事業の大口取引の減少、食品スーパー事業の不採算店舗の閉店、ベースアップ等による人件費の増加などから売上高2,076億31百万円（同1.0%減）、

営業利益18億38百万円（同36.1%減）と減収減益になりましたが、新中期経営計画の8つの重点施策を着実に実行することで、業績回復を目指します。特に、国内でのシェア拡大に加え、2017年度にグループ入りしたシマヤトレーディング（シンガポール、マレーシア）が寄与するDTB事業、業務用調理機器等を取り扱う(株)エフ・エム・アイが加わるフードソリューション事業の貢献が期待されます。

現場力を強化します

トーホーグループのDTB事業の強みは、食材などの商品の配送を外部に委託するのではなく、営業担当者が直接、得意先様に配送することで、外食産業の最前線にいるお客様とのつながりを長年に渡って築けていることです。これは店舗を構えて販売するC&C事業でも同様です。商品だけではなく、お客様のご要望やご相談をお聞きすることで、お客様のニーズに合わせて、多彩なサポート機能を提案できます。これは、我々のかけがえのない財産です。私自身、長年に渡る営業経験の中で、この強みを実感してきました。

この強みをさらに活かすため、2018年度の最優先課題として「さらなる現場力の強化」を掲げたいと思います。何より、業容の拡大に伴い、事業所も増加していますので、事業所間や営業担当者間でのコミュニケーションを密に行うようにし、グループ内の連携をこれまで以上に深めていきます。近年、DTB事業の主要会社(株)トーホーフードサービスでは得意先様・仕入先様との受発注業務を効率化する「Web受発注システム（TOP）」の導入などさまざまな業務改革を実行し、成果を上げてきました。これらの業務改革をグループ内で水平展開し、活用成功事例をグループ全体で共有していくことも、部門、会社を越えた情報や人材の交流につながっていくと考えています。

人材力を強化します

「企業は人なり」です。私は、昨年、トーホーグループの創業70周年記念イベントに向けて、従業員たちが一丸となって取り組む姿を見て、企画力と実行力のある優秀な従業員がたくさんいることを再確認しました。若い従業員たちがやる気を持って仕事に打ち込んでいる姿にも触れ、経営者として、この優れた人材を活かしていきたいと感じました。

現在、トーホーグループでも働き方改革が進行中ですが、コミュニケーションを深める仕組みをつくり、従業員間で仕事を共有させて、従業員が活き活きと働ける職場づくり、有給休暇をより一層取得しやすい環境づくりを進めていく方針です。自分の仕事だけでなく、人の仕事を知り、業務を共有することができれば、働きやすくなることはもちろん、チーム力向上にもつながります。社会から信頼される、生きがいとやりがいを持って働ける職場になれば、その結果として、最優先課題である営業力・現場力も強化できると考えています。

従業員一人ひとりの能力向上のために、商品知識を学ぶ場も積極的に提供していきます。昨年eラーニングを活用した社内のコーヒー販売検定を開始したところ、約350名が受講し、300名近い従業員が合格しました。eラーニングは、地方在住の従業員でも、気軽に参加し、知識を習得できる仕組みです。講座をさらに充実させるなど、従業員の学ぶ姿勢をバックアップする体制を整えていきたいと思っています。

食文化の向上に貢献し、企業価値を向上します

トーホーグループの経営理念は、「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」です。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

の向上に貢献することに存在意義があると考えています。さまざまな専門性を持つグループ会社が、その強みを活かして、「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」のキーワードのもと、経営理念の実現に向けてグループ一体となって取り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。



国内外で企業理念を伝える努力を惜しまず、 永遠の会社存続を目指します

代表取締役会長 上野 裕一



どで新たにグループに加わった会社はもちろん、昨年度は英語版も作成し、海外のグループ会社にも企業理念を伝える努力をしています。これからもグループ一丸となって、持続的な成長、永遠の会社存続を目指してまいります。

上場企業の中でも積極的にガバナンスを強化

コーポレート・ガバナンスの最も重要な役割は、「経営トップの暴走を許さない」ことだと考えています。経営トップは強力な権力を持っているといわれます。ですから、長い年月に渡ってトップにいますと、周りが自然に遠慮し、忖度するようになるもの。実は、そんな姿をこれまでの経験の中でたくさん見てまいりました。

だからこそトーホーグループでは、代表取締役には年齢の上限を設けたり、相談役や特別顧問などの役職を廃止したりするなど、早くから経営陣に関しては厳しい制度を導入してまいりました。私自身、2年ごとに社外取締役を中心とする指名諮問委員会に自らの進退の判断をゆだね、続投の指示をいただいてこれまで務めてまいりました。

当社の取締役全員と主要子会社の社長の進退は、必ず指名諮問委員会に諮問される規定になっており、そこで了承いただいたうえで、取締役会に持ち込まれ、続投が決まる仕組みです。また、子会社の社長の在任期間には上限も設けています。

会社は、トッパー人のいうことが“全て”になったらおしまいです。社内の常識が、社外から見たら非常識にならないよう、冷静かつ、グループ全体を俯瞰できる目を持ちながら、企業経営に努めていく所存です。

ステークホルダーの皆様におかれましても、同じような視点でトーホーグループを監視いただきながら、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

toho group way について詳しくは P36

コア事業を「食」に絞り、その分野では多角的に展開

トーホーグループは、外食ビジネス向けのDTB事業、C&C事業を主軸に、創業から70年間着実に歩みを続けてまいりました。こだわりの食材を通じて外食産業の発展を支えるという使命のもと、得意先様の期待にお応えできる商品を開発・調達し、販売してまいりましたが、現在では、店舗の内装設計・施工からシステムの構築まで、関連するさまざまな機能を充実させ、外食ビジネスをトータルにサポートする体制が整いつつあります。この体制が整えば、外食事業者様はメニュー開発や新業態開発などに専念し、食材の受発注や売上管理などのバックオフィスの役割をトーホーグループがサポートするという形ができ上がるのです。

そのサポート体制を強化するため、トーホーグループでは引き続きM&A戦略等も駆使しながらさらなる成長を目指していく所存です。大廃業時代といわれる現在、全国各地に後継者問題を抱えておられる経営者が多くいらっしゃいます。我々が一番大切にしているのは、その事業を“しっかりと承継させていただく”こと。

当社はこれまで全国展開を進める過程で、首都圏を中心にM&A戦略を活用し、スピード感のある成長を実現してきました。業界からも注目されたこのスピーディーな動きが、トーホーグループの国内業務用食品卸売業界における、質・量ともにNo.1の地位の獲得につながっていると感じています。

また、グループに加わった会社の顧客基盤、トーホーの経営ノウハウ、それぞれの良いDNAを融合させることで、以前より売り上げや利益が伸び、オーナー様から「グループに加わってよかった」という声をいただきますが、その声を聞いて後継者問題を抱えた別の会社からも相談が寄せられるようになるなど、ますますその対象が広がっています。

そのような環境の中、今後の持続的な成長を目指して、首都圏のみならず、地域に根差して食文化に貢献してきた会社との業務提携やM&Aを進めながら、食に関するさまざまな事業アイデアの実現を推進してまいります。

永続できる力「黒字経営」を継続

企業が存続し続けるためには、黒字経営を続けながら、社会に貢献することが必要です。トーホーグループは、創業から70年間利益を出し続け、1996年度には売上高1,000億円を達成。さらに2013年度には同2,000億円を超えるなど、着実に右肩上がりの軌道を描いています。

さらに持続的な成長を続けるために、トーホーグループでは従業員全員で知恵を出し合って、会社を成長させていく“全員経営”を目指し、「toho group way」を制定しました。これは、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、「会社は何のために存在するのか」「会社の社会的使命は何か」等を明文化することで、グループ全員が共有し、同じ方向へとベクトルを合わせていく指針となるものです。

この「toho group way」では、グループ全員が大切にしたい思いや考えを46の「こだわること」としてまとめ、毎日の朝礼などで読み合わせを行い、浸透を図っています。M&Aな

新中期経営計画 IMPACT 2020

第七次中期経営計画 — インパクトニーマルニーマル —

2018年度(2019年1月期) ▶ 2020年度(2021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、さら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」を策定しました。

テーマ 社会から信頼され必要とされる会社へ

CSRに関わる重要課題

- 食の安心・安全推進
- 食品廃棄物の削減
- 地球温暖化の防止
- 女性の活躍推進
- 地域経済への貢献

ガバナンス強化

- 独立社外役員
- 任意の指名・報酬諮問委員会
- 取締役会の活性化

企業価値の向上

シェア拡大

- 中小飲食店からチェーン店まで
- 和食・洋食・中華、そして外食・中食・内食まで
- 国内市場から海外市場まで

収益力向上

- お客様のニーズにお応えする
- 品揃え(自社焙煎コーヒー、プライベートブランド商品、直輸入品、産直品、国内外メーカー商品)
- フードソリューション(情報システム、調理機器、品質・衛生管理、店舗内装設計・施工)

経営理念 食を通して社会に貢献する 経営のキーワード 「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」

第六次中期経営計画

IMPACT 2017 の振り返り

(2015年度～2017年度)

できたこと

初の海外進出や国内事業基盤の強化
新業態店舗の出店
積極的IT投資による業務改革の推進
モチベーションを高める人事・給与制度の導入

7つの重点施策については、次なる成長に向けて、一定の成果を上げることができました

できなかったこと

財務目標未達

理由

ディストリビューター事業での大口取引減少
や食品スーパー事業での不採算店舗の閉店などにより、当初の売上高目標を下回ったため

IMPACT 2020 新中期経営計画の骨子

目指す姿

70年間培ってきた信頼・ノウハウ・技術を駆使し、
次なる未来に向けて、大胆な変革に挑戦する企業グループへ

財務目標
(2020年度)

連結売上高

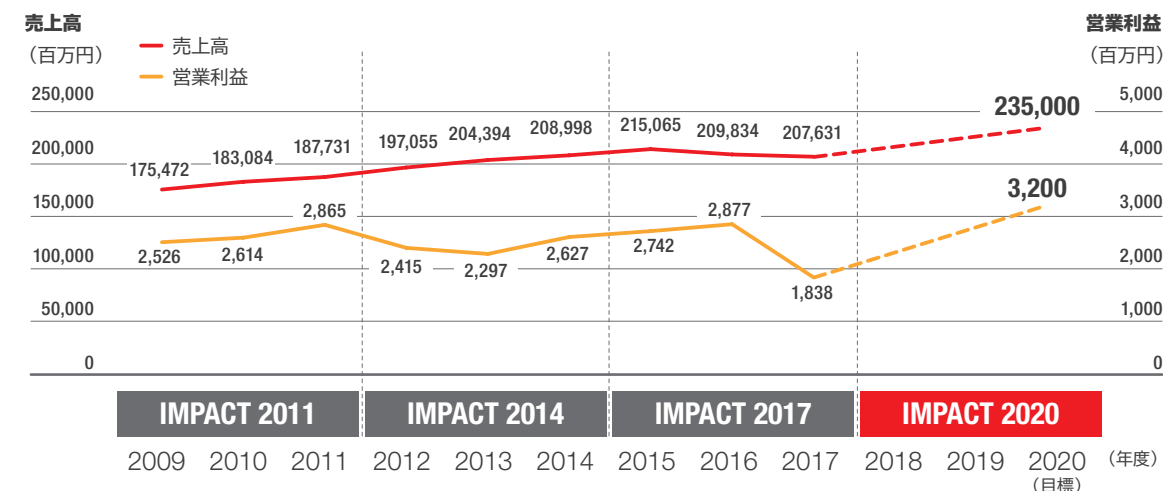
2,350億円

連結営業利益

32億円

自己資本利益率(ROE)

5.5%



戦略の方向性

事業の選択と集中

全国展開の加速
生産性の向上さらなる成長戦略
グループシナジーの追求
生産性の向上収益力向上
グループ連携強化
海外事業力強化

IMPACT 2020 8つの重点施策

経営理念

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

経営のキーワード

「美味しさ」そして
「安心・安全、健康、環境」

戦略の方向性

収益力向上

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

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 — 新たに加わったもの —

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

IMPACT 2020

8つの重点施策

1 コア事業のシェア拡大

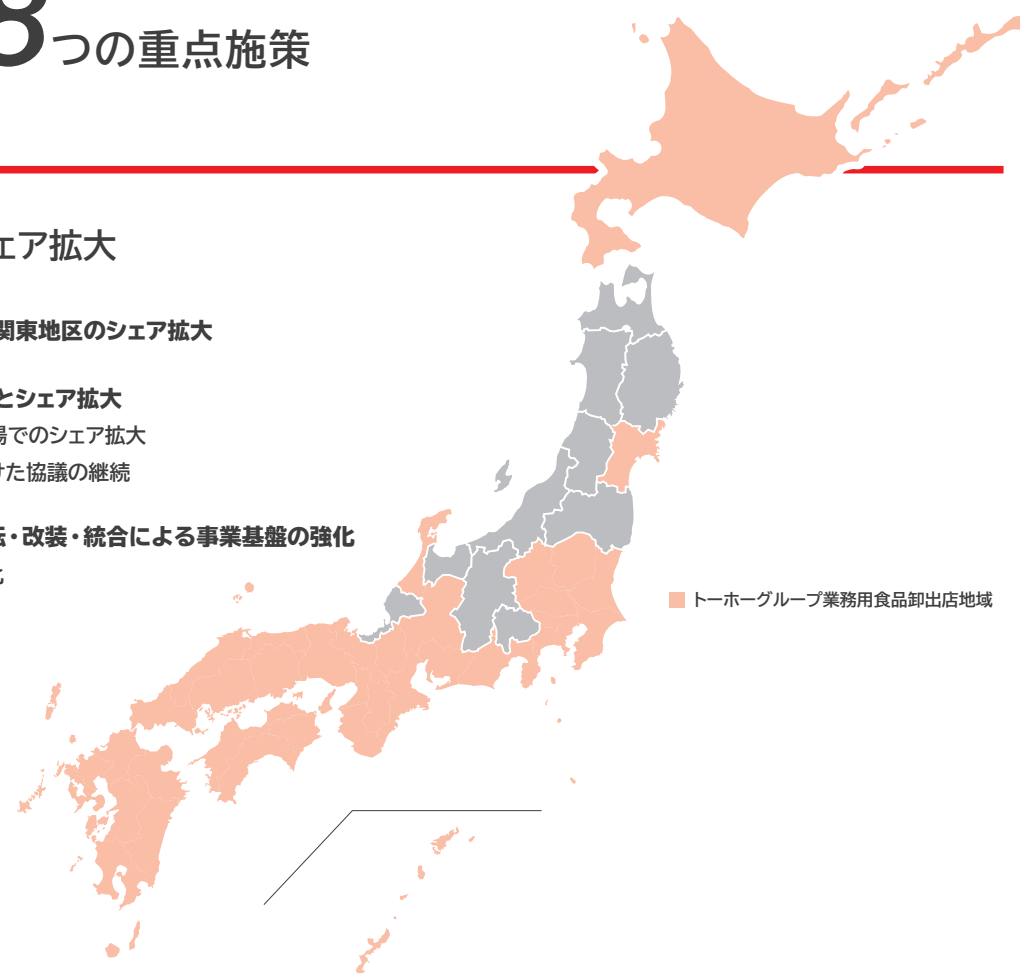
業務用食品卸の全国展開と関東地区のシェア拡大

海外市場での事業基盤整備とシェア拡大

- ・シンガポール・マレーシア市場でのシェア拡大
- ・香港での合併会社設立に向けた協議の継続

コア事業の計画的出店・移転・改装・統合による事業基盤の強化

- ・既存事業基盤のさらなる強化



2 商品力・トータルサポート力の強化

商品力の強化

市場・お客様ニーズに即した商品の発掘・開発・調達の強化

顧客ニーズに沿ったコーヒー、プライベートブランド商品の継続投入、リニューアル



トータルサポート力の強化

外食ビジネスをトータルにサポートする機能のさらなる強化



2018年2月1日グループ入り

fmi 株式会社エフエムアイ 業務用調理機器、コーヒーマシン、製菓機器の輸入・製造・販売



3 グループ連携強化によるシナジー発揮

グループ連携強化によるサービス力・販売力の強化

- 各社が持つ力を結集したグループサービス力の発揮
- 情報共有および各社の力を結集するための組織強化と機能化

- ・関東地区グループ会社でエリア・得意先・商品の視点での連携を強化
- ・機動的な商品開発・調達を行い、販売を強化していくため業務用食材仕入・調達部門を東京（東京本部）に移動（2018年1月末）



東京本部テストキッチン

4 M&A戦略の更なる加速

業務用食品卸の事業基盤拡大やコア事業の強化につながるM&A、アライアンスの継続

4つのコア事業+ワン

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

業務用コーヒー製造



フードソリューション事業

5 新たなビジネスモデルの創生・育成

グループシナジー発揮による新たなビジネスモデルの創生・育成

ワンストップ型キャッシュアンドキャリー店舗「せんどば」の育成

プロが納得、新鮮食材の店
SEN DOBA
せんどば



7 業革の進化と水平展開による生産性向上

ITを活用した業務改革・業務改善の推進による生産性の向上
生産性向上策のグループ各社への水平展開



Web受発注システム
「toho Order Pro (TOP)」

6 人事・給与制度改革の継続

組織・人材活性化につながる人事・給与制度改革の継続

女性の活躍推進に向けた取り組みの継続・強化

次代を担う人材の採用・育成強化

- フリーエージェント制度・公募制度を活用したジョブローテーションの活性化による人材育成

8 コスト・コントロールの徹底

あらゆるコストの見直しによる損益分岐点の引き下げ
費用対効果検証の徹底

安定成長で安定配当、ROE向上を目指します

取締役（財務担当） 佐藤 敏明

成長のための投資と財務の健全性を両立します

財務担当取締役としての私の最も大きな役割は、事業を成長させていく過程で、新規事業を立ち上げたり、M&Aを実行する際に必要な財務環境を整えておくこと。そしてその資金が、会社のために無駄なく、効率的に使われているかをチェックし、必要であれば修正を促すことです。

当社では、適切な財務構成をネットD/Eレシオ（有利子負債と自己資本の割合）0.7～0.9倍としています。M&Aや設備投資は、基本的には営業キャッシュ・フローの範囲内に収めていく方針ですが、必要であれば予定していた枠を超えて金融機関から資金調達ができるような体制を構築しています。しかし、有利子負債に頼りすぎると財務的な安定度は低下しますので、こうした指標をおいています。一方で、使わなくなった資産の管理・処分も重要です。また、売掛金や在庫の管理も同様ですが、これはグループ各社それぞれが厳しく管理しています。

ROE5.5%を確実に達成するように努めます

株主還元につきましては、安定配当をベースにしながらも、株価の水準や財務状況を勘案しながら自己株式の取得も検討していく考えです。中核事業の一つであるディストリビューター事業の場合、新しい事業所を開設し、得意先との信頼関係をコツコツ積み上げ、時間をかけて売り上げを拡大していく、ある面地道な商売です。爆発的ヒットによる利益急増は考えにくい一方で、その年その年で利益額や利益率が大きく増減するリスクは比較的低いと考えます。実際、創業以来70年間、売り上げはほぼ右肩上がりを続け、利益も積み上げてきました。そのため、安定配当を継続していく

ことが可能であり、配当性向は中長期的にみて40%程度を目標にしていきます。

この度策定しました2018年度を初年度とする第七次中期経営計画（3カ年計画）「IMPACT 2020」では自己資本利益率（ROE）5.5%という目標を盛り込みました。一般的にみると低い数字に感じるかもしれませんが、利益をコツコツ積み上げ、振れ幅も少ない事業ですので、まずは目標に掲げた5.5%を確実に達成した後、階段を一段一段上がるように、さらにその上の数字を目指していく考えです。

財務担当にとっての最優先課題とは

売り上げを伸ばすことはもちろんですが、財務的には利益率を向上させることが最も優先すべき課題だと考えています。近年、(株)トーホーフードサービスではITを利用した業務改善・改革が次々と行われています。例えば、電話やFAXでご注文をいただいていた得意先様向けにWeb受発注システムを開発し、得意先様の発注の利便性も当社側の業務効率も高まりました。また、A-プライスでは不採算店舗を閉店する一方で、出店や既存店のリニューアルを計画的に行うなど、売り上げを拡大するための投資も積極的に行ってきました。トーホーストアの不採算店舗の整理もほぼ終わりました。加えて、自社焙煎のコーヒーや得意先様の要望を取り入れたプライベートブランド商品の開発も一層加速させる計画です。コスト・コントロールにも引き続き取り組んでいきます。具体的には、常日頃から意識し、社内に浸透している「無駄を省く姿勢」を継続・維持することや、世の中に出てくる新しい技術、商品の情報をいち早くつかみ、他に先んじて具体的に導入していくことを継続していきます。

このように前期、大口取引の減少等で伸び悩んでいた売り上げを回復し、利益率を向上できる環境が整ったと確信しています。

ところで当社は、第2四半期決算と本決算発表時にアナリスト説明会を東京と大阪で実施していますが、近年は機関投資家からさらに詳しく聞きたいとの声が増加するなど、強い手ごたえを感じています。2018年度はアナリストや機関投資家に、トーホーグループを一層ご理解いただけるよう努めていきたいと考えています。

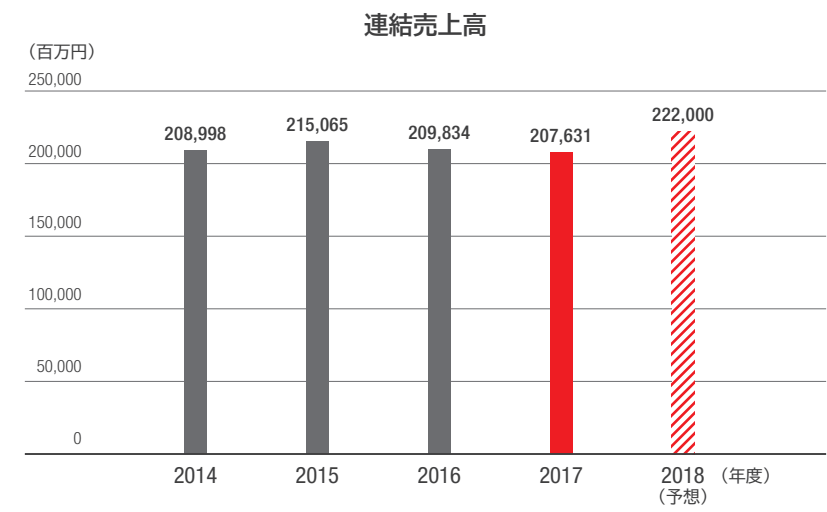
トーホーグループはこれまでの70年間で、37の都道府県に事業所を設け、さまざまな挑戦をしながら、成長を続けてきました。足元をきっちり踏み固めながら歩んできた70年だったと思います。世の中の変化に迅速に対応しつつ、基本的な企業活動をこれからも実直に進めていけば、売り上げは着実に増加していくものと考えています。M&A戦略も、各地域に根付いた商売を行っている会社の商圈や人材をそのまま引き継ぎ、そこにトーホーグループの商品、情報システムなどを付加することで、グループ入り後のシナジー効果も早期に発揮されています。シンガポール・マレーシアに4社のグループ会社が誕生し、海外展開も今後の事業拡大の柱にしていかなければなりません。

トーホーグループは、今後もお客様のニーズをしっかりと受け止めて、そして挑戦しながら事業の拡大と利益率の向上を実現していきます。

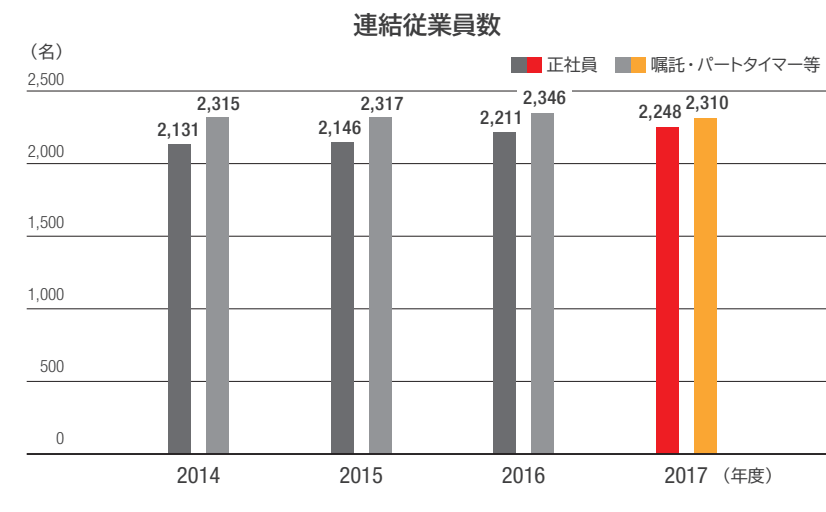
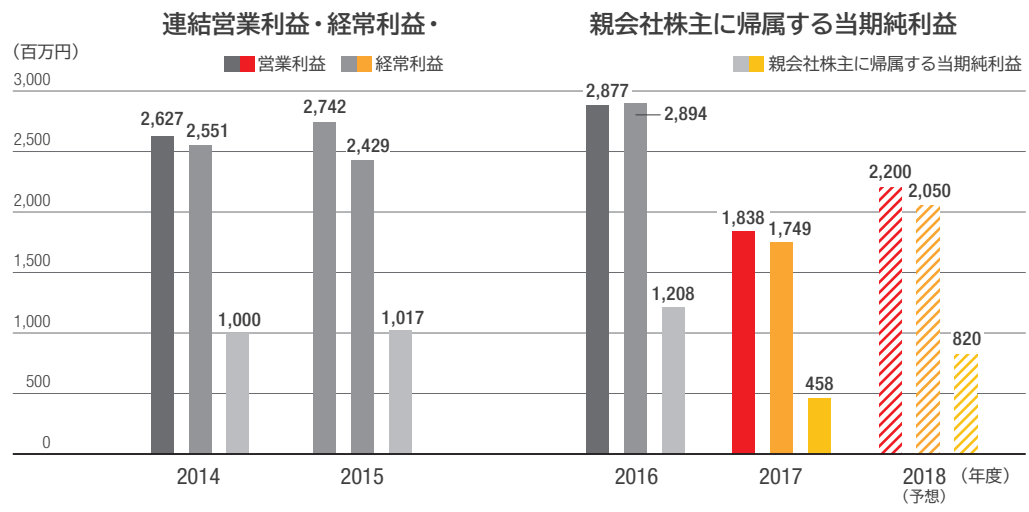
今後も一層努力を重ねてまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願いいたします。

「食」に関わる専門分野で優れた実績を積み重ねてきたグループ各社の力を結集。
グループ各社の専門性と総合力を生かして、「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」を基本に、
健康で潤いのある食文化に貢献します。

	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
					
2017年度					
売上高	139,458百万円	41,547百万円	21,268百万円	5,357百万円	207,631百万円
営業利益 (▲営業損失)	1,841百万円	336百万円	▲322百万円	▲16百万円	1,838百万円
従業員数 (嘱託・パートタイマー等)	1,391名	308名	191名	358名	2,248名 (2,310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ブ ロの食材の店を運営。	「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。	外食企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・コーヒーマシン等の輸入・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さまざまなソリューションを提供。	
グループ会社 2018年5月1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)トーホー・共栄／(株)A. I. ／(株)ハマヤコーポレーション／(株)プレストサンケー商会／Marukawa Trading(S)Pte.Ltd.／Tomo-Ya Japanese Food Trading Pte.Ltd.／Shimaya Trading Pte.Ltd.／Shimaya Trading Sdn. Bhd. 14社77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／(株)ケントップ 3社96店舗	(株)トーホーストア 1社34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าร์ม／(株)トーホーウイング (特例子会社)／(株)エフ・エム・アイ (2018年2月1日グループ入り) 8社32事業所	

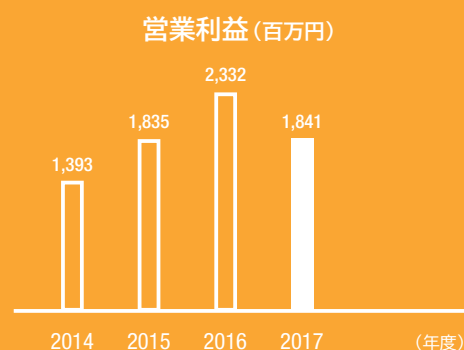
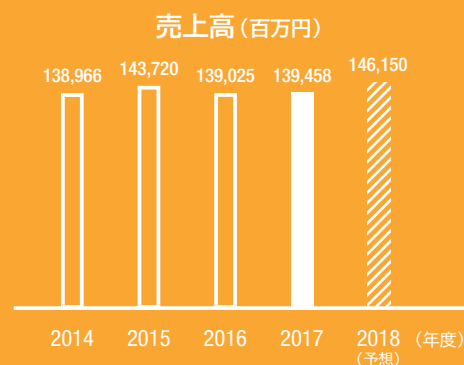
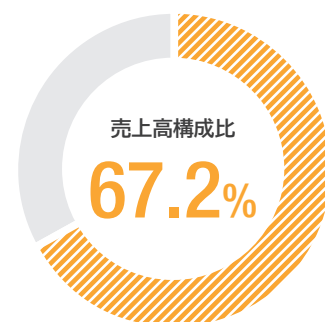


注1：上記記載の金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。
注2：従業員数は2018年1月31日現在の就業人数であり、嘱託・パートタイマーは1日8時間勤務換算人員を外数で記載しています。



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。



強みと特長

- 物流、情報、サービスなど外食ビジネスをトータルにサポート
- 国内外から約16万アイテムを販売できる調達力
- 業界最大級の総合展示商談会を毎年開催
- プロのこだわりにお応えできる香りと味を追求した「toho coffee」
- 顧客ニーズを基に開発した業務用プライベートブランド「イーストビー」



2017年度の業績について

2017年度は、外食ビジネスをトータルにサポートするための取り組みの一環として、総合展示商談会を全国13会場で開催し、業態や外食のシーンに応じた提案を行うとともに、外食業界の人手不足対策として調理オペレーションの短縮につながる商品・メニューの提案に注力しました。

また、3月に生産の効率化を図るため、鳥栖コーヒー工場を閉鎖し六甲アイランドコーヒー工場に統合しました。海外事業については、新たに2社がグループ入りしました。さらに、(株)トーホーフードサービスでは、「Web受発注システム(TOP)」の活用により、得意先様・仕入先様との受発注業務をさらに効率化しました。

以上の結果、売上高は1,394億58百万円、営業利益は18億41百万円となりました。

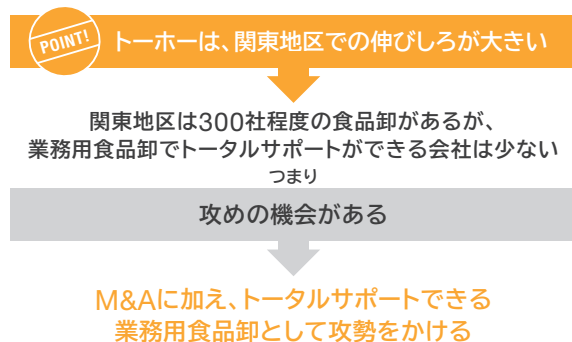
成長戦略

1 関東地区でのシェア拡大

外食市場最大規模を誇る関東地区でのシェア拡大が戦略の軸になります。トーホーグループの関東地区でのシェアは約3%。これまで同様、自社出店とM&Aで営業基盤を拡大していくと同時に、既存の事業所にも経営資源を投下していくことで、成長を図ります。

2 IT活用による業務改革で顧客対応時間を増加

ディストリビューター事業では、これまでも業務効率を高めるための業務改革に関わるシステムに継続的に投資してきました。その一つが「トーホー・セールス・コミュニケーション・ネットワーク(TSCN)」という社内ネットワークです。(株)トーホーフードサービスには約100の営業チームがありますが、営業チーム単位で迅速かつリアルタイムの情報共有が可能となるシステムを導入したことで、営業力の強化や業務効率化につながりました。また、これらの仕組みは、M&Aでグループ入りした事業会社にも随時導入しています。



IT活用の一例 ① 「販売商品NAVI」システム

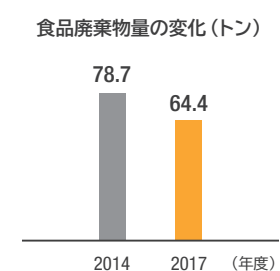
(株)トーホーフードサービスの販売実績に基づいた統計から、業態別に販売する商品を効率的に「見える化」する営業支援システム。

IT活用の一例 ② 「販促カレンダー」システム

各季節のイベントや旬に応じた商品をリストアップし、能動的な提案をサポートする(株)トーホーフードサービスの営業支援システム。

IT活用の一例 ③ 「在庫管理支援」システム

(株)トーホーフードサービスでは、2016年度に在庫管理支援システムを強化し、適正在庫の管理と消費・賞味期限別の在庫を「見える化」しました。その結果、食品廃棄物量が大幅に減少しました。



ESG close-up

Web受発注システム「toho Order Pro (TOP)」でペーパーレスを推進

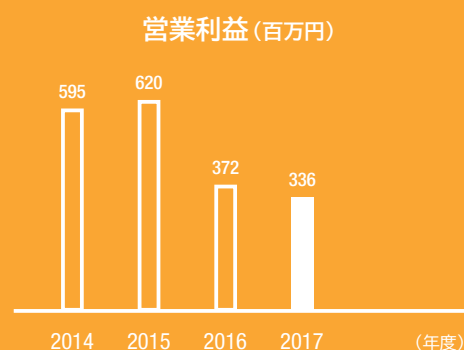
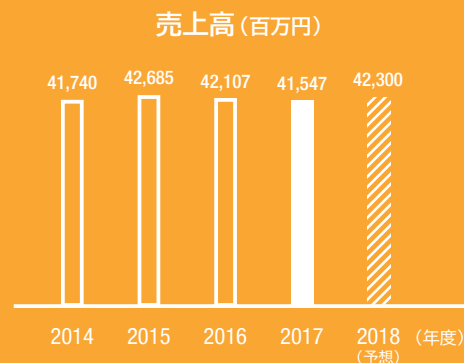
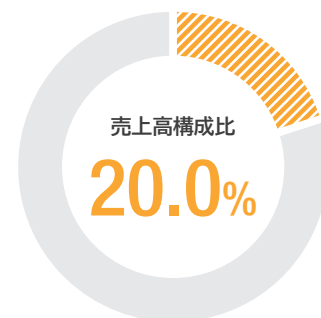
(株)トーホーフードサービスでは、電話・FAXで受発注を行っている得意先様・仕入先様を対象に、インターネットを活用したWeb受発注システム「toho Order Pro (トーホーオーダープロ、通称「TOP」)」を開発し、2015年6月より順次運用を開始しました。「TOP」の導入により、得意先様にとってはパソコン・スマートフォン・タブレットでいつでも簡単に発注ができるなど利便性が高まりました。当社グループにとってもシステム上で受発注管理ができるため、業務効率化やペーパーレスの推進にもつながりました。



「toho Order Pro (トーホーオーダープロ)」

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)

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を運営しています。



強みと特長

- 店舗スタイルなので必要な時に必要な商品を実際に見て確かめられる
- 試食会や展示商談会を店舗で開催する提案型営業
- 毎日の仕入に役立つ情報をスマートフォン専用アプリを用いて発信
- 素材や原料にこだわった業務用食材を店舗で販売
- 高品質なプライベートブランド「スマイルシェフ」



2017年度の業績について

2017年度は、「北海道・居酒屋フェア」などのテーマで全店統一フェアを定期的開催するとともに、基本食材から産直・専門食材、衛生管理、厨房機器に至るまで幅広い商品やメニュー、サービスの提案を行う展示商談会も積極的に開催しました。また、「A-プライスアプリ」の会員獲得に注力するとともに、コンテンツの充実を図り、情報発信力を強化しました。

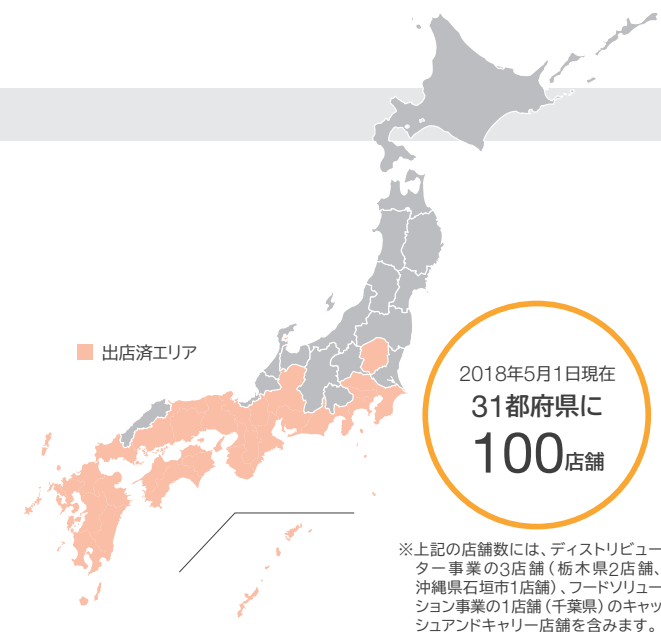
店舗につきましては、新たに2店舗を出店するとともに、7店舗を改装しました。また、パワーラックス練馬インター店をA-プライスとして改装し、業務用食材の品揃えを大幅に拡充した一方、3店舗を閉店しました。

以上の結果、売上高は415億47百万円、営業利益は3億36百万円となりました。

成長戦略

1 エリア拡大

キャッシュアンドキャリー事業は、九州をはじめとした西日本を中心に拡大してきました。現在、31都府県に100店舗を展開しています。北陸、東北、北海道等、未出店の地域が多く存在するため、これらは私たちの伸びしろでもあります。新中期経営計画でも引き続き計画的な出店を進めていきます。



2 顧客起点でのトータルサポートの実現

キャッシュアンドキャリー事業をフードソリューション型へ進化させ、効率化に向けた食材・機材の提案など「お客様の立場」に立った課題解決・商売繁盛支援を提案し、お客様と「価値」を共有していきます。

アプリの導入でお客様との深度を深める

2015年にスマートフォン専用の、A-プライスアプリを導入しました。既存のお客様と潜在的なお客様を会員化し、お得なクーポンや新商品情報、デジタルチラシ等を配信。お客様との間接的な接点を増やし、来店促進に取り組んでいます。2018年1月現在で会員数は11万人を超え、販促のための一つの媒体として機能し始めました。今後はさらに機能を拡張していくことでお客様との深度を深めていきます。



イベント情報、デジタルチラシ、オススメ商品、クーポンなど、最新の情報を会員の皆様に発信

group topics

移転を機に加工品から生鮮三品まで全ての食材が揃うお店へ

A-プライス加古川別府店は従来、加工品を中心に展開してきましたが、一昨年の移転を機に、生鮮三品の取り扱いを始めたところお客様の来店機会が増加。今後もお客様のニーズに即した品揃えを拡充していくことで来店頻度を高めていきます。



ESG close-up

地域の食文化を守るために私たちができること

私たちの使命は地域の食文化を守ることです。そのために飲食店が抱える食品廃棄物削減や人手不足など経営上のリスクや課題を解決し、お客様の商売繁盛を支援しています。例えば、業務用の大きいサイズのドレッシングを期限内に使い切れないお客様へは、ドレッシングを使った新メニューの開発支援、人手不足に悩まれるお客様のためにはオペレーション時間を短くできる商品を開発するなど、プロの食材をご提供する店としてお客様の課題を解決しています。

飲食店の課題



食品廃棄物の削減



人手不足

課題解決



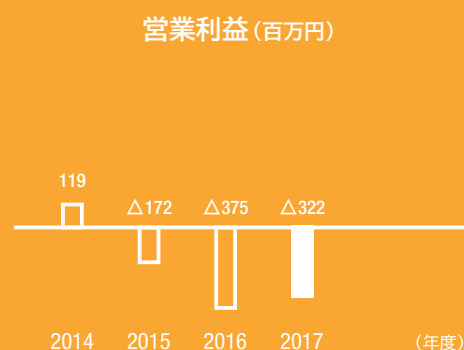
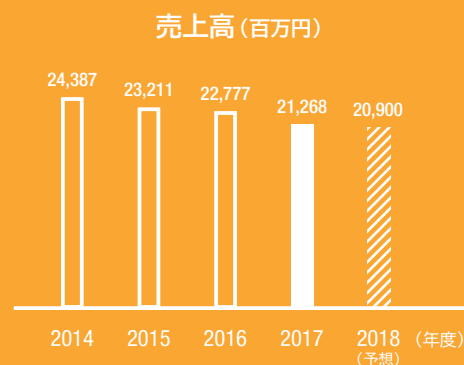
メニュー開発支援



時短メニューの開発

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。



強みと特長

- 兵庫県南部に34店舗を展開
- 地域の食習慣・食文化を踏まえた品揃え
- 毎日の健やかな暮らしをしっかりと支えるプライベートブランド「くらしアイ」
- 神戸市西区神出近郊で収穫した新鮮な地場野菜「かんで野菜」
- 買物支援サービスの提供

かんで野菜のお約束

1. 採れたて
原則収穫後、当日又は翌日までにお届け
2. 安心・安全
生産者の顔が見える野菜
3. 安定した品質
品質基準は「秀」「優」以上



2017年度の業績について

2017年度は、日常消費への節約志向が継続し、加えて業界の垣根を越えた競争が一層激化する中、地域密着型の食品スーパーとして、接客、鮮度、品揃えの強化に注力しました。具体的には、産直近郊野菜をはじめ、生鮮三品の新たな産地や商品の開発に注力しました。また、12月に魚崎南店を改装し、新たなカテゴリーとしてインスタバーカリーを導入しました。

一方、業績回復に向け、不採算店舗の閉店を進めるとともに、店舗の作業効率を高める自動発注の対象部門の拡大やコスト・コントロールの徹底など、企業体質強化への取り組みも推進しました。

以上の結果、売上高は212億68百万円、営業損失は3億22百万円となりました。

成長戦略

1 生鮮三品を中心に地産地消商品をご提供

神戸市西区神出近郊で生産された「かんで野菜」とそれを使った惣菜はトーホーストアの差別化商品です。また兵庫県南部に店舗を展開しているため、地元ならではの食材も豊富に取り扱っています。生鮮三品を中心に厳選した地産地消商品をご提供することで、「健康で安心な地域の冷蔵庫」としてご利用いただける店づくりを行っています。



2 インスタバーカリーを導入し、焼きたてパンをご提供

神戸市は全国屈指のパン消費地であり、トーホーストアでは既存のお客様の満足度向上と新しいお客様の来店動機につなげるため、2016年10月に本多聞店（神戸市垂水区）でインスタバーカリーを導入しました。バゲットや食パン、食卓ロール、惣菜パン、菓子パンなど店内焼きたてパンのほとんどを100円（税抜）でご提供しています。また、2017年12月に導入した魚崎南店（神戸市東灘区）では、イートインスペースで自社焙煎の「toho coffee」を販売し、店内で焼きたてパンと香り高いコーヒーをお召し上がりいただけます。現在インスタバーカリーは2店舗のみですが、今後も積極的に導入を進めていきます。



ESG close-up

買物支援サービスを提供しています

（株）トーホーストアでは高齢者や妊婦の方、育児中の方など、日々のお買物に不便を感じられる方を支援するため、2種類の買物支援サービスを提供しています。

お買い物らくらくタクシー便

神戸市垂水区限定



1会計5,000円以上（税込）のお買上げで、提携タクシーを利用して自宅へ帰ることをご希望される方に500円分の利用補助券を進呈。

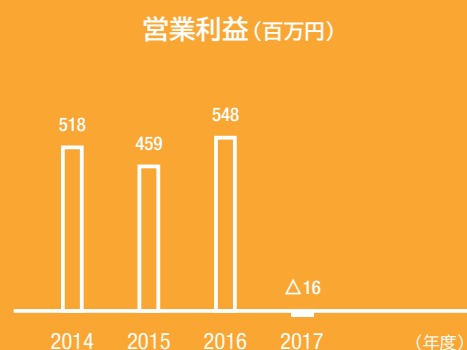
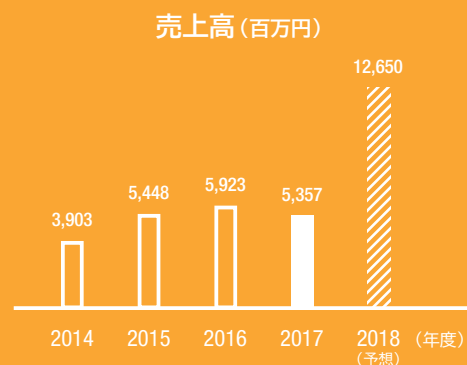
らくらくカエル便



お買上げ金額に応じて、お買上げいただいた商品をご購入当日にご自宅まで宅配。冷蔵から常温商品のお持ち帰りを代行。

フードソリューション事業

外食企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・コーヒーマシン等の輸入・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さまざまなソリューションを提供しています。



強みと特長

- グループシナジーを最大限に活用した外食産業に関わるソリューションを提供
 - 業務支援システム
 - 品質管理サービス
 - 店舗内装設計・施工
 - 業務用調理機器等の輸入・製造・販売
- 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

フードソリューション事業とは？

2018年3月に発表した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、外食ビジネスをトータルにサポートする機能を中心に、「食」に関連するさまざまな課題を解決する部門であることを明確化しました。



2017年度の業績について

2017年度は、食の安心・安全管理をサポートする「品質管理サービス」や外食企業向け業務支援システム「アスピット」、飲食店の「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の販売を引き続き強化しました。また、新たなビジネスモデルとして、6月にワンストップ型キャッシュアンドキャリー店舗「せんどば」を千葉県船橋市に出店しました。

以上の結果、2016年9月にグループ入りした(株)システムズコンサルタントや「せんどば」の寄与がありましたが、不動産・建設関連子会社において2016年度に大きな工事完工があった反動もあり、当事業部門の売上高は53億57百万円、営業損失は「せんどば」の出店一時経費に加え、未だ認知度の低さから経費が先行している影響もあり、16百万円となりました。

主なソリューションと事業会社

T-Biz

株式会社 トーホー・ビジネスサービス

品質管理サービス

グループ内で培った品質管理のノウハウを生かして各種微生物・理化学検査をはじめ、衛生点検や従業員への教育等、お客様の品質管理をサポートします。また食品業界に対して「食の安心ポイントセミナー」なども開催しています。

ASBIT

株式会社 アスピット

外食企業向けの業務支援システム ASBIT (アスピット)

外食ビジネスを営むお客様に発注・買掛・支払管理、売上管理、勤怠管理などの業務支援システム、ASBITをご提供。外食企業の業務効率化をサポートします。

**toho
Construction**

株式会社 トーホー・コンストラクション

出店・改装サービス ～店舗内装設計・施工、営繕、不動産仲介～

外食ビジネスにおける店舗内装設計・施工の専門家が「お店づくりをトータルにサポート」。お店づくりの企画・デザイン、設計・施工を一貫して手掛けます。また、営繕、不動産仲介サービスも手掛けています。

外食ビジネス
トータルサポート
機能

fmi

株式会社 エフ・エム・アイ

2018年2月1日グループ入り 業務用調理機器等の輸入、製造、販売

厨房で生じるさまざまな課題に業務用調理機器を通してサポートします。国際的に高品位として認められている業務用調理機器の輸入・製造・販売を主軸に、メニュー提案・調理デモンストレーション、全国ネットの保守サービス網、付帯備品供給等を総合的に組み合わせてご提供します。

その他の事業会社

(株)トーホー
新業態ワンストップ型C&C店舗等

(株)トーホーファーム
農業法人

(株)システムズコンサルタント
システム開発

(株)トーホーウイング
特例子会社

group topics

業務用調理機器の輸入、製造、販売会社がグループ入り 外食企業向けのトータルサポート機能が充実

2018年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・アイがグループ入りしました。シナジー効果の一つは、厨房機器の提案やコーヒーマシンの販売がグループ内で行えることにより、業務用コーヒーのメーカーであるトーホーグループにとって、外食企業向けのサポート機能がさらに充実することです。

常にプロのこだわりを追求してきた「toho coffee」は、米国の認定資格である「Qグレーダー」というコーヒーの品質を評価することができる技能者が厳しい目線から味づくりや品質管理を行い、コーヒー生豆の入荷から出荷するまでの全ての工程を管理しています。2017年度は鳥栖コーヒー工場を六甲アイランドコーヒー工場に統合し、生産の効率化を進めるとともに新型コーヒー焙煎機を導入、業務用食品卸売事業向け商品の全面リニューアルを行いました。

お客様のニーズに応じたコーヒーを焙煎できるよう、小型の焙煎機を採用している「toho coffee」は、エフ・エム・アイとのシナジーを生かし、これからもプロのこだわりにお応えできる香りと味をご提供していきます。



新型コーヒー焙煎機

ESG Environment Social Governance

食を通じた持続的な 社会創造に向けて

CSR（企業の社会的責任）活動の推進

トーホーグループでは、事業活動とCSR活動を密接に結びつけ、事業活動が社会に与えるリスクを軽減することで事業そのものの持続可能性を高めるとともに、事業活動を通じて社会課題の解決に向けて積極的に役割を果たしていきます。

社会課題解決に向けたテーマ

テーマ	掲載項目	掲載ページ	関連するSDGs
食の安心・安全推進	毎月14日は「食の安心・安全の日」 食の安心・安全のための品質保証・検査体制	▶ P.37へ	 健康
	品質管理をトータルにサポート	▶ P.38へ	
食品廃棄物の削減	食品廃棄物削減への取り組み 食品リサイクルの促進 その他廃棄物削減への取り組み	▶ P.33へ	 持続可能な生産と消費
地球温暖化の防止	CO ₂ 削減と業務効率化を両輪で実現 電力使用量を抑える 環境にやさしい輸送手段に	▶ P.34へ	 エネルギー  持続可能な都市  気候変動
人材の活躍推進	企業は人である 女性の活躍推進 従業員のスキルアップを目指して	▶ P.35へ	 ジェンダー  経済成長と雇用
	障がい者の活躍 企業文化浸透策	▶ P.36へ	
地域社会発展への貢献	豊かな食と未来のために 安心・安全な野菜を産地直送でお届け	▶ P.39へ	 食料  持続可能な都市
	外食ビジネスの課題を解決する商品提案	▶ P.39へ	
公正な取引	生産国の権利を守るために	▶ P.38へ	 貧困  格差
	会員情報などの個人情報を厳格に管理	▶ P.39へ	

トーホーグループの重要な成果指標 (Key Performance Indicator, KPI)

環境 ～食品廃棄物削減への取り組み～

会社名	管理項目	2017年度管理目標	2017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%	85.6%
	食品リサイクル率向上	前年度比 1% 向上	1.9% 向上
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%	87.6%
	食品リサイクル率向上	前年度比 2% 向上	2.3% 向上
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%	95.7%
	食品リサイクル率向上	前年度比 2% 向上	2.3% 向上

社会 ～女性の活躍推進～

対象範囲	職種	2020年達成目標	2017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	13名
	管理職	6名 (2015年度) から 26名 へ	8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。

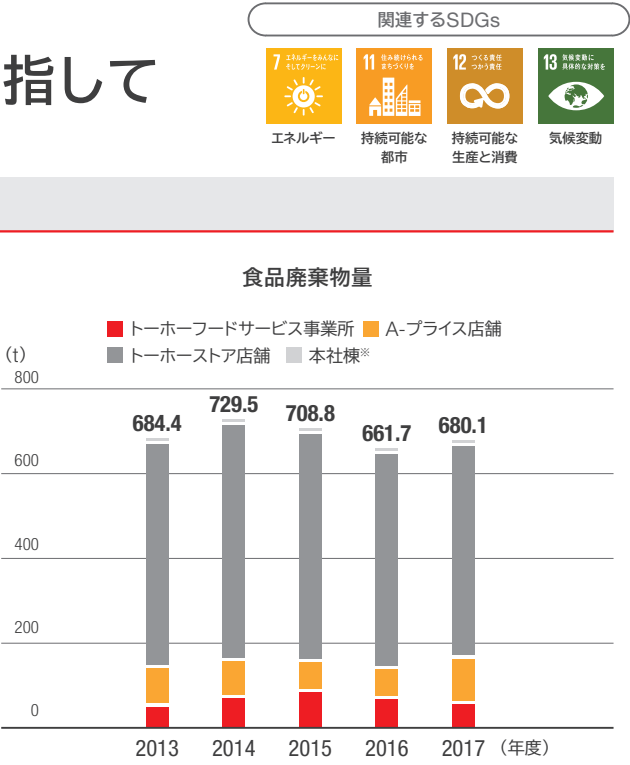


環境への配慮

持続可能な社会を目指して

食品廃棄物削減への取り組み

(株)トーホーフードサービスでは、在庫管理支援システムを活用し、賞味期限別の在庫を見える化させるとともに、倉庫内の保管場所を工夫するなど、期限管理を徹底し、食品廃棄物の削減に取り組んでいます。2017年度からは「業務推進会議」を定期的に開催し、この取り組みをグループ各社に水平展開しています。一方、品質に問題はないものの当社独自の出荷基準日を越えたため販売できない商品が出た場合は、一部をフードバンク活動実施団体や子どもたちを家庭から一時的に避難させ、受け入れる児童福祉施設「子どもシェルター」に寄贈しています。

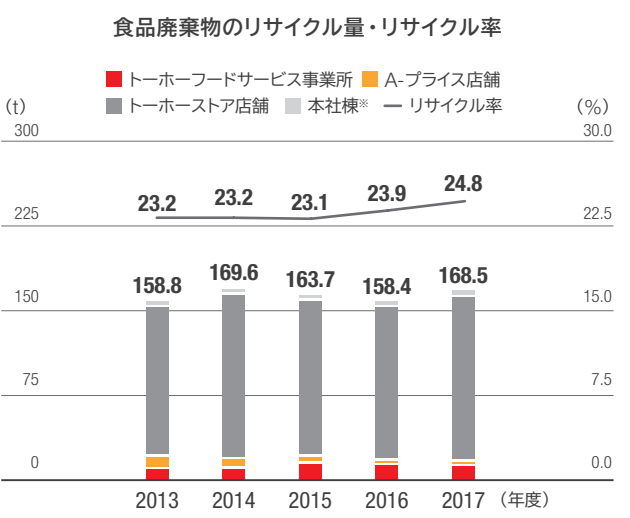


食品リサイクルの促進

(株)トーホーストアの一部の店舗では、野菜くずを液体堆肥やエコフィード循環システムという食品廃棄物を家畜の飼料にするリサイクルに取り組んでいます。

兵庫楽農生活センター内の楽農レストラン「育みの里 かでかんで」は、2012年2月より神戸市から「ワケトンエコレストラン」として認定され、レストランから出た食品廃棄物をセンター内の施設で堆肥化し、ほ場で使用しています。

2017年度の同レストランでの食品廃棄物リサイクル量は、1.5トンとなっています。



その他廃棄物削減への取り組み

トーホーグループでは、一般廃棄物の削減についても積極的に取り組んでいます。

- 1

ペーパーレスの推進

ソフトウェアや会議システムの導入等によりオフィスのあらゆる書類のペーパーレス化を推進しています。
- 2

動物園へ寄付

自社農場で生産した葉物野菜の外側の葉などを動物園に寄付し、有効活用しています。
- 3

プルタブ・ペットボトルキャップの回収

回収したものを換金し、車いすやワクチンを寄付しています。



CO₂削減への取り組み

CO₂削減と業務効率化を両輪で実現

トーホーグループでは、グループ横断的な委員会組織として「交通安全推進委員会」を設置しています。当委員会では、交通安全の推進や車両の適正な管理を徹底するとともに、商品配送時のCO₂排出量削減に向け、急発進、急加速をしないなどの省エネ運転や自動車事故“ゼロ”を目指して「エコ安全ドライブ」を徹底しています。また、老朽化した車両の入れ替えを定期的に進め、燃費改善を行っています。さらに、2017年度は、特定の配送エリアをチームで配送する「チームワーク配送」を行うとともに、適時配送ルートを見直すなど効率的な配送を徹底しています。

電力使用量を抑える

(株)トーホーフードサービスでは、2013年度から冷凍・冷蔵庫の温度管理を自動で制御する「省エネ型低温流通管理システム」を導入しています。2017年度は4事業所に導入し、合計25事業所への導入となりました。

また、(株)トーホーキャッシュアンドキャリアーのA-プライス店舗および(株)トーホーストアの店舗では、新規出店や改装の際に省エネ型の冷凍・冷蔵ショーケースへの入れ替えを推進しているほか、(株)トーホー・北関東では、2017年11月に本社・宇都宮支店の屋上にグループで3カ所目となる太陽光発電設備を設置しました。

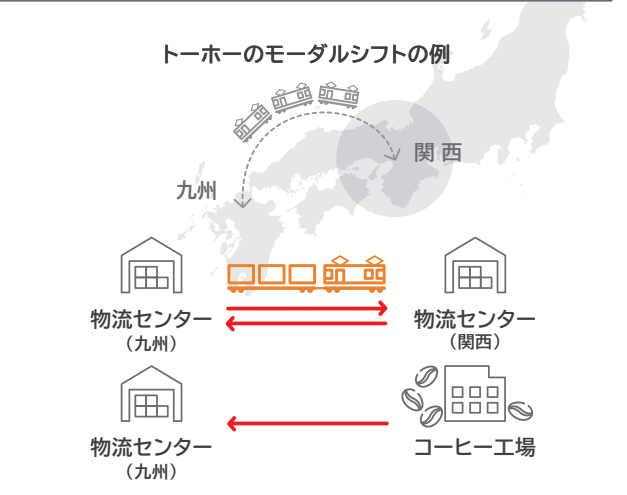
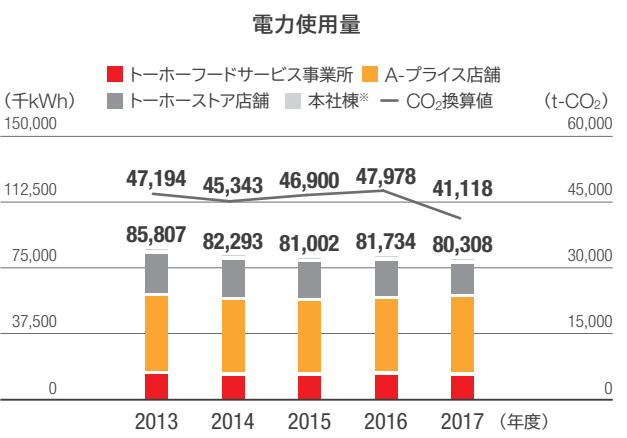
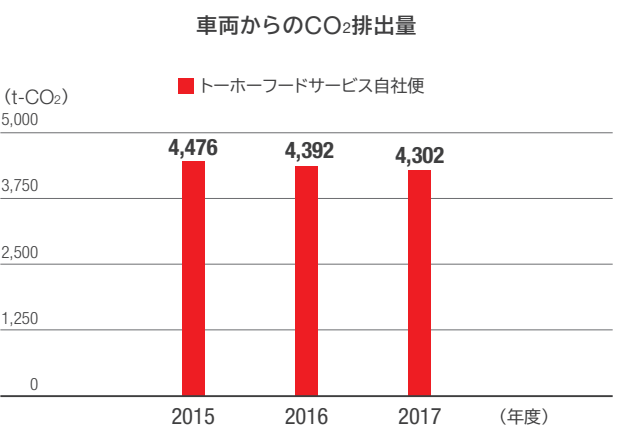
環境にやさしい輸送手段に

トーホーグループでは、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。輸送手段はトラック輸送が主体でしたが、物流の効率化、環境負荷の少ない輸送手段などを検討し、2017年度からは一部の便で鉄道を利用したモーダルシフト※の取り組みを開始しました。さらに工場から出荷されたコーヒーを物流センターへ納品する際にもモーダルシフトを活用しています。

2017年度は、前年度比380トンのCO₂削減効果がありました。

※ 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または鉄道に転換する国土交通省の政策です。

※ 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アー、(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。



企業価値の源泉 人材に対する取り組み

関連するSDGs



企業は人である

トーホーグループは、会社の成長を支えるのは「人」という考えのもと従業員を大切にしています。その実践として「PSプロジェクト※1」を1991年に立ち上げ、以来、従業員が楽しく、モチベーションを高く保ち、仕事に取り組めるように継続的に人事・給与制度改革を行っています。

また、会社を「自己実現のステージ」と捉え、「社員の成長なくして会社の成長なし」の考えから「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、人材育成に取り組んでいます。

※1 PSプロジェクトとは、「Personnel パーソネル（人事）」「Salary サラリー（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。

PSプロジェクトの取り組み

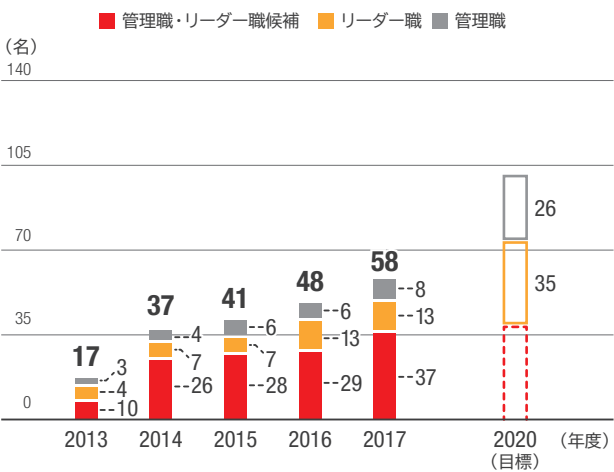
1991年～	PSプロジェクト 人事・給与制度を整理し、資格制度・人事考課制度・給与制度という3つの柱からなる制度を導入
1998年～	PS-IIプロジェクト 「メリハリのある処遇体系」「公正な評価システム」「きめ細やかな人材配置と活用」の導入
2002年～	PS-IIIプロジェクト 人材発掘・育成に焦点を当てた制度の充実を狙いとし、教育研修の見直しや役割等級制度を導入
2012年～	PS-IVプロジェクト 「トーホーグループの競争力の強化を支える人事・給与制度の構築」を狙いとし、「グループ人事・給与制度の整備」「スペシャリスト制度」「パートナー社員人事・給与制度」を導入

女性の活躍推進

トーホーグループは、「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、「育成・登用」「職域拡大」「意識改革」を中心に女性の活躍を推進しています。具体的には、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マネジメント研修の実施など、女性リーダーの育成に注力しています。その結果、リーダー職の女性は、ここ数年増加しています。

また、結婚や出産などのライフイベントが発生しても働き続けられるよう「ワーク・ライフ・バランス」の推進も行っています。2017年度には仕事と育児の両立支援策として、国内の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子が小学校3年生を終えるまでに延長しました。

女性管理職数※2

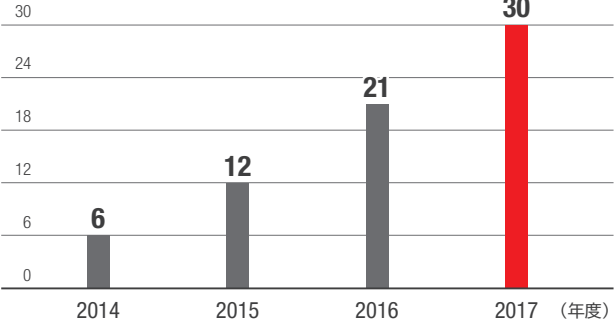


従業員のスキルアップを目指して

トーホーグループは、従業員のスキルアップのため、資格取得を奨励しています。食品やサービス、語学、法務、会計、情報等の分野から民間、公的を問わず、トーホーグループに必要なと判断した全80種類の資格を登録しています。登録資格を取得した従業員には難易度に応じた奨励金が支給されます。

2017年度は創業70周年を記念し、eラーニングを活用したトーホー独自のトーホーコーヒー販売検定も新たに導入しました。第一弾は3級と4級の2階級制で、3級は205名、4級は86名が合格しました。

資格取得奨励金受給者数※2



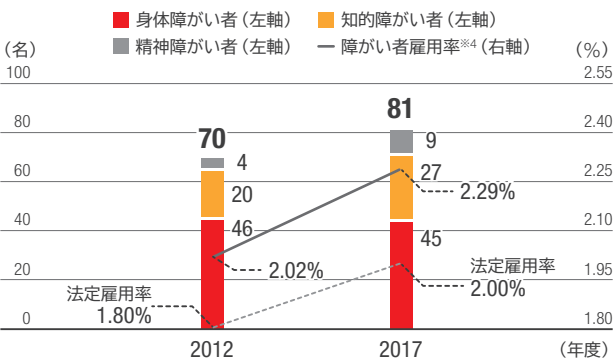
障がい者の活躍

トーホーグループは、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・能力を生かして活躍できることを第一に考え雇用しています。2014年4月には、(株)トーホーウイングが特例子会社※3の認定を受け、障がい者従業員をサポートするなど職場定着のための取り組みを推進しています。また、日々のルーティン作業を行うだけでなく、特別支援学校等による会社見学会において、障がい者従業員が自身の担当する業務内容をパネルを用いて説明するなど、活躍の場を広げています。

トーホーグループは、これからも障がいのある方がやりがいを持って働ける職場づくりに努め、障がい者雇用を促進していきます。

※3 特例子会社とは、一定の要件を満たしたうえで厚生労働大臣（公共職業安定所長）の認定を受けて、障がい者雇用を促進する目的で設立する子会社です。

障がい特性別雇用数（連結）



※4 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。



パネルを使っての業務内容説明の様子

企業文化浸透策

「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思いや考えを46の「こだわるころ」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、毎日の朝礼などで読み合わせを行い、浸透を図っています。2017年度は、創業70周年を記念して「toho group way」にまつわるエピソードを発表する「All toho プレゼン大会」を行いました。

トーホーグループは「toho group way」を拠り所に、グループ全員のベクトルを合わせ、持続的な成長、永遠の会社存続を目指します。

創業70周年記念「All toho プレゼン大会」



関連するSDGs



毎月14日は「食の安心・安全の日」

トーホーグループは、毎月14日を「食の安心・安全の日」と定めています。「食の安心・安全」は、全従業員の毎日の業務によって実現できるものとの観点から、毎月14日は食の安心・安全を再確認し、今行っている業務を見つめ直す日として、食品事故の防止に取り組んでいます。

食品安全衛生管理方針

- | | |
|--|---|
| <p>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</p> | <p>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</p> |
| <p>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</p> | <p>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</p> |

 詳しくはWEBをご覧ください。<https://www.to-ho.co.jp/csr/culture.html>

食の安心・安全のための品質保証・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・理化学検査等を実施し、食の安全性を保持しています。

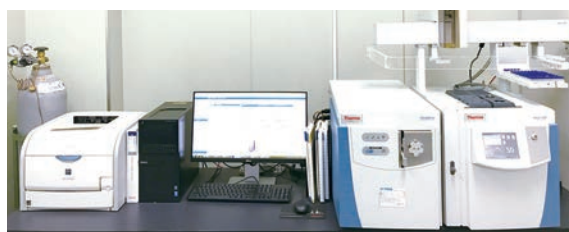
●微生物検査

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バイヤーおよび品質保証部員が現地に赴き、厳しいチェックをしています。加えて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。



品質管理をトータルにサポート

(株)トーホービジネスサービスでは、これまで培ってきた品質・衛生管理に関するノウハウを活用し、食品関連事業者の衛生管理やHACCP※構築、食品表示管理をサポートしています。また、食品関連事業者の品質・衛生管理に携わる方にさまざまな実務セミナー・講習会等の開催、メールマガジンによるタイムリーな情報提供などを通じて、ノロウイルスの予防や異物混入の鑑定などを分かりやすく解説し、品質・衛生管理の基礎知識の普及を進めています。



食の安心ポイントセミナー

※ HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point、ハザップ)とは、食品の製造を行う際、原料受け入れから製品化までの工程でリスク分析を行い、特に重要な工程(重要管理点)を継続的にチェックし、安全を確保するための衛生管理手法のことです。

生産国の権利を守るために

フェアトレードコーヒーとは、コーヒーの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です。トーホーグループはこの趣旨に賛同し、2003年度からフェアトレードコーヒーを取り扱い、業務用コーヒーでは国内トップクラスの販売量を誇ります。

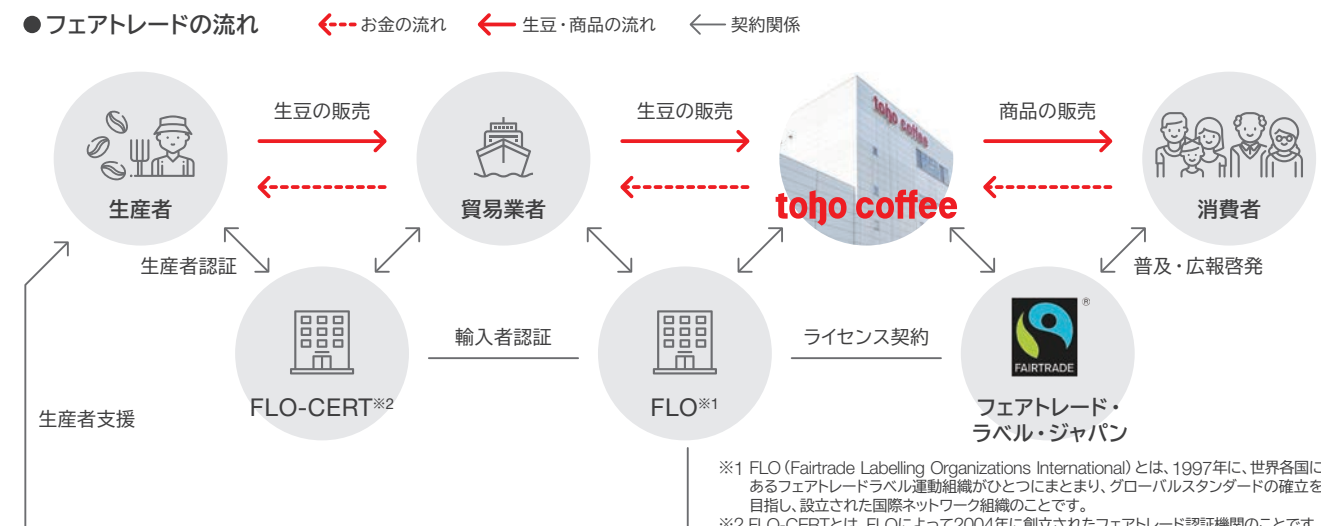
2017年度は、コーヒーの大幅なリニューアルにより、フェアトレードコーヒーを4アイテム追加し、合計で6アイテムの商品を提供することができるようになりました。

今後も新しい産地を開拓し、品質にこだわり、付加価値の高いフェアトレード認証コーヒーの商品化に積極的に取り組んでいきます。



業務用フェアトレードコーヒー

●フェアトレードの流れ



社会のために トーホーだからできること

豊かな食と未来のために

トーホーグループでは、次代を担う子どもたちに食事の多様な役割の重要性を伝えていく「食育」に加えて、食を支える根本である農業を体験することで、食の大切さを学ぶ「食農」の取り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」にて、食と農を楽しむ楽農交流事業に参画し、食育・食農活動を推進しています。

野菜の美味しさや食について学ぶとともに食を支えている農業に感謝の気持ちと理解を持ってもらうため、家族で楽しめる露地野菜定植・収穫体験などさまざまなコースを計画・実施しています。



露地野菜体験

関連するSDGs



食料

持続可能な都市

安心・安全な野菜を産地直送でお届け

農業法人(株)トーホーファームでは、自社で栽培した農産物について、グループ内に設置している品質保証部での残留農薬検査を経て、安全性が確認されたものを「かんで野菜」ブランドとして出荷しています。その安全性をお客様により分かりやすく認知していただくとともに、トーホーファームが栽培する農産物のブランド力を向上させるため、2010年度から「ひょうご安心ブランド※」の認証取得を推進しています。2017年11月には、うるち米と青ネギの2品目で新たに認証を取得し、これまでに取得しているたまねぎ、ほうれん草などと合わせ、合計12品目で認証を取得しています。



※「ひょうご安心ブランド」とは、兵庫県認証食品で、化学肥料・農薬の使用を5割以上減らし、残留農薬・抗生薬品を国の基準の1/10以下とするなど安全性が高く、出荷記録による管理を徹底した安心感のある食品です。

関連するSDGs



持続可能な都市

お客様とともに

外食ビジネスの課題を解決する商品提案

(株)トーホーフードサービスでは、外食ビジネスを営むお客様向けにその最先端の情報をご紹介する「総合展示商談会」を各地で定期的開催し、新商品やお客様のお役に立つ情報を提供しています。「食シーン」や「食材」をテーマにコーナーを展開し、飲食店の食品廃棄物削減や人手不足などの課題を解決する商品を提案しました。また、(株)トーホーキャッシュアンドキャリアーでは、時短省力化メニューなどを実演とともに提案しました。

トーホーグループは、今後も日本の魅力ある“食”のため、外食ビジネスを営むお客様の繁盛をサポートしていきます。



総合展示商談会

会員情報などの個人情報に厳格に管理

トーホーグループでは、(株)トーホーキャッシュアンドキャリアー、(株)トーホーストアなど店舗の会員情報やインターネット通販のお客様情報などの個人情報を取り扱っています。(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、お預かりした大切な個人情報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り組んでいます。

社会から信頼され必要とされる会社を目指すトーホーグループは、個人情報保護方針を全従業員が理解し、それぞれの立場で個人情報の重要性を認識し、個人情報の保護に努めていきます。



第三者意見

トーホーグループの事業活動に対してご意見をいただきました

食を通した社会的価値の創造

今年の報告書の特長は、トーホーグループの理念・歴史を背景とした価値創造の道筋が、分かりやすくまとめられていることです。厳しさを増す市場環境の中で、持続的成長を維持するには、既存事業の強化と新事業開発のバランスを取ることが欠かせません。社会環境や業績に左右されず、「食を通した社会的価値の創造」を目指す姿勢は、「70年の歴史を引き継ぎ、持続的成長を実現します」という古賀社長の言葉と安定した財務基盤に示されていると感じます。

サステナブル（持続可能な）社会の姿を象徴するSDGsは、従来のビジネスモデルのみに固執せず、さまざまな課題の中から新たなビジネスオポチュニティ（機会）を見出していく経営姿勢を持つことを求めています。「価値創造の道筋」と「IMPACT 2020」には、社会課題の中からビジネスオポチュニティを見出そうとする、貴社の強い意欲を読み取ることができました。長期的価値創造の道筋とゴール（OUTCOME）が分かりやすく示され、また、CSRのテーマとSDGsの関係がビジュアル化されていることは、ESG投資家にとって大いに役立つといえましょう。SDGsの中でも目標12・13は、持続可能性をターゲットにした重要な課題です。「食の安心・安全推進」、「食品廃棄物の削減」、「地球温暖化の防止」という本業と深

く結びついた取り組みを通してSDGsに貢献する姿勢は、企業理念を具現化する地に足がついたCSR活動といえましょう。本業を支える人材活用では、女性の活躍推進のパロメーターとなるKPIが設定され、着実に取り組みが進んでいることも確認できました。

今後の課題は、SDGsの目標17で示されたパートナーシップの推進です。社会課題は企業単体で解決できる水準を超えています。社外の多様な主体とのパートナーシップを通じて、社会のリスクを軽減し、ビジネスオポチュニティを広げていただくことを期待します。

法政大学 人間環境学部 教授
長谷川 直哉 様



第三者意見をいただいて

「食を通して社会に貢献する」という経営理念を掲げ、あらゆる食のシーンを支える食材をご提供し続けて、トーホーグループは昨年創業70周年を迎えることができました。お客様をはじめ、支えていただいた皆様に厚く御礼申し上げます。

近年、企業に求められるものは長谷川先生のご意見にもございますように、社会的な課題を常に意識し、事業を通して総合的に課題に取り組み、社会と企業の持続的成長を実現していくことだと思います。簡単なことではありませんが、国連で採択された世界共通の持続可能な開発目標（SDGs）などを基本にして、社会に貢献することと企業価値を向上させることを実現したいと考えています。また、機関投資家による投資基準でも、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）などの課題に対しての企業の取り組みが重要視されていますが、当社は1999年に環境に関する取り組みとして国際規格であるISO14001（環境マネジメントシステム）の認証を取得したこと、2003年に

コーヒーの生産国を支えるフェアトレードコーヒーの販売を開始したことなど、環境や社会に関する課題に早くから取り組んでいます。ガバナンスに関しても2003年に社外取締役2名の就任、2014年に相談役等の廃止などを実現し、透明性の高い経営を目指してきました。今後もESG課題に積極的に取り組む所存ですので、長谷川先生はじめ、皆様のご指導、ご鞭撻をお願いいたします。

取締役（CSR担当）
奥村 一人



役員紹介

2018年5月1日時点

取締役



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)トーホースタ代表取締役社長 (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)

財務会計	グループ戦略
広報・IR	人事

監査役



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) 野邊 義郎

1989年10月 太田昭和監査法人 (現 新日本有限責任監査法人) 大阪事務所入所
1996年 3月 野邊義郎公認会計士・税理士事務所代表 (現任)
2006年 7月 東陽監査法人社員
2011年 4月 当社監査役 (現任)
2011年 5月 (株)クロノス監査役 (現任)
2012年 9月 東陽監査法人代表社員 (現任)



取締役 山中 幹生

1978年 3月 当社入社
1995年 4月 当社ディストリビューター事業部商品部長
2007年 4月 当社取締役 兼 執行役員商品本部長
2008年 8月 (株)トーホーフードサービス代表取締役社長
2012年 2月 (株)トーホーマーケティングサポート (現当社) 代表取締役社長
2015年 4月 当社取締役 (現任)

マーケティング



取締役 奥村 一人

2006年 4月 当社入社
2008年 8月 (株)トーホービジネスサービス取締役 情報システム部長 兼 営業部長
2012年 2月 同社取締役人事総務部長 兼 情報システム部長
2013年 1月 同社代表取締役社長
2015年 4月 当社取締役 (現任)

CSR	コンプライアンス・リスク管理
情報システム	品質保証



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)DACCS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)



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 (独立社外) 泉 博二

1974年 4月 (株)神戸製鋼所入社
1996年 4月 同社広報部長
2006年 4月 同社執行役員秘書広報部長
2007年 4月 同社常務執行役員秘書広報部長
2011年 6月 神鋼ケアライフ(株)代表取締役社長
2014年 8月 (株)ザ・アール取締役
2015年 4月 当社取締役 (現任)
2015年 6月 (株)神戸製鋼所顧問 (現任)



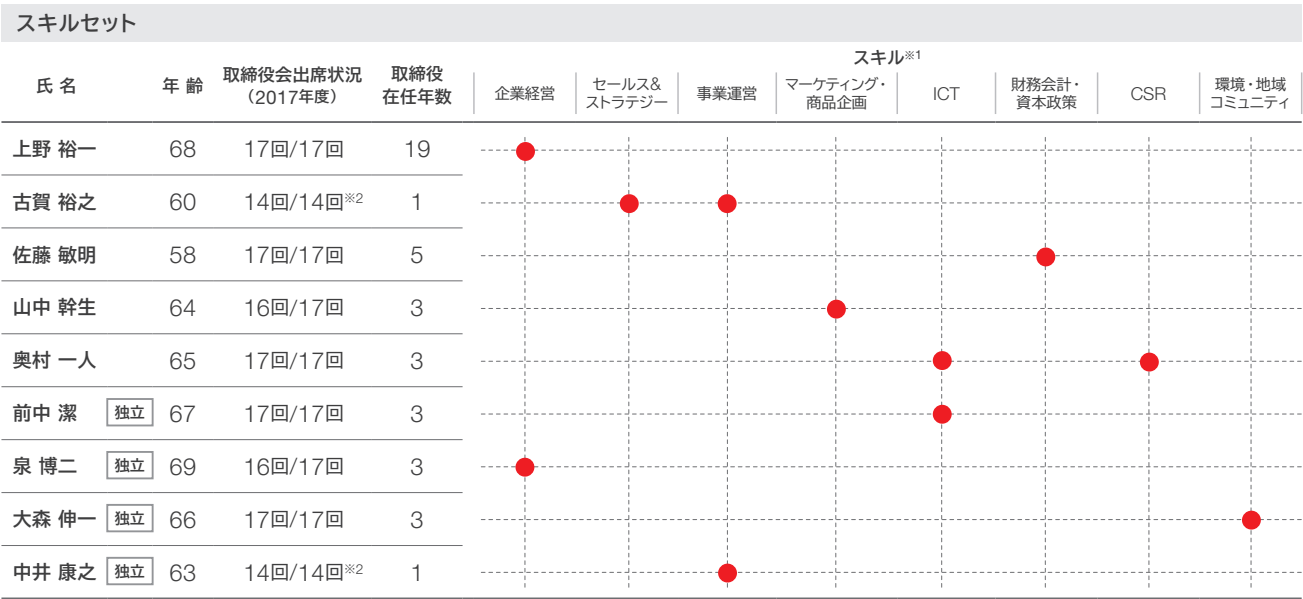
取締役 (独立社外) 大森 伸一

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)



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 三井生命保険(株)) 出向 新田ゼラチン(株)出向
2007年10月 同社執行役員経営企画部長
2008年 6月 同社常勤監査役
2013年 6月 当社常勤監査役 (現任)
2017年 4月 当社取締役 (現任)
2018年 2月 (株)レザック顧問 (現任)



※1 上記表は中心スキルを表しています。
※2 2017年4月18日開催の第64回定時株主総会において選任されたため、就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

基本的な考え

トーホーグループは、経営理念を「食を通して社会に貢献する」と定めています。この経営理念のもと、経営のキーワードである『「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」』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。

トーホーグループは、この実現に向けて、透明性・公正性の高い経営を支えることにより強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築が最重要課題の一つと位置づけ、経営体制の整備充実に取り組んでいきます。

トーホーグループは、「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え」に基づき、全てのステークホルダーに対する使命と責任を果たし、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を図っていきます。

特 長

- 1

2009年から取締役総員の3分の1以上の社外取締役を選任
- 2

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
- 3

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
- 4

2014年に相談役・特別顧問制度を廃止

コーポレート・ガバナンスの進化

当社は、これまで社外取締役の選任、取締役会の諮問機関の設置、取締役会の実効性評価などを行い、コーポレート・ガバナンスを強化してきました。

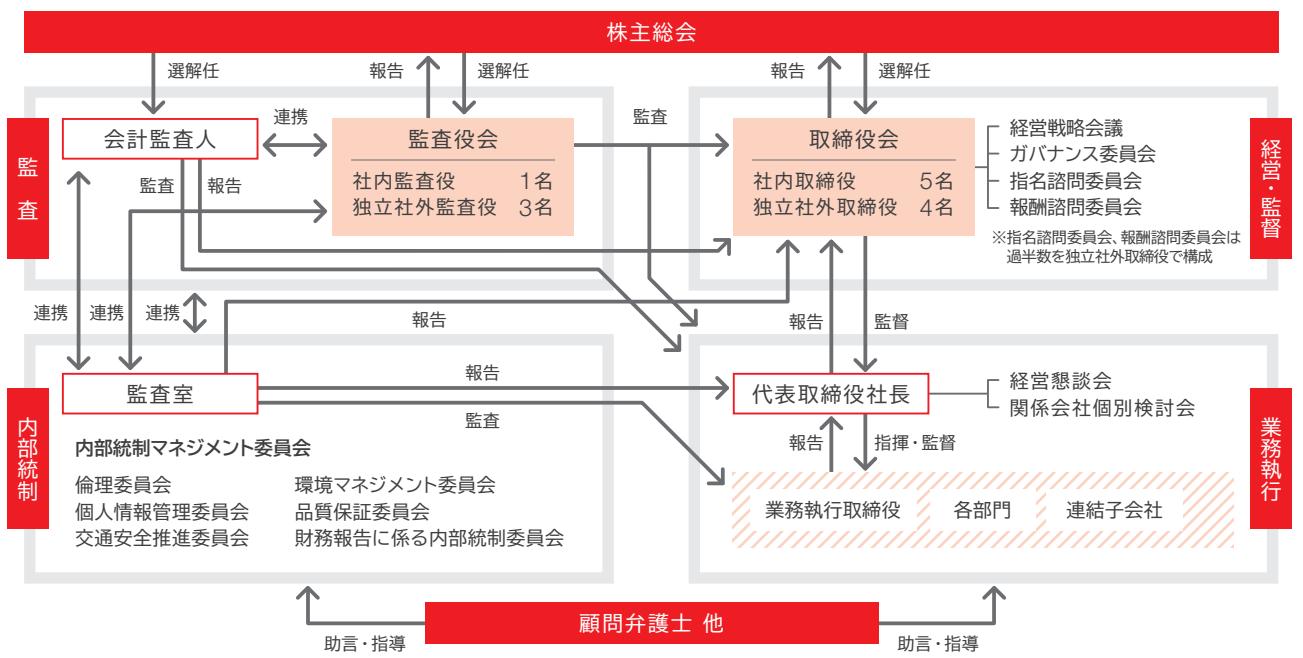
コーポレート・ガバナンス強化の取り組み		
2003年	4月	社外取締役を導入 ガバナンス委員会設置
2005年	4月	役員退職慰労金制度廃止
2006年	4月	内部通報制度運用開始、社内に相談窓口設置
2008年	8月	持株会社体制へ移行
2010年	2月	財務報告に係る内部統制委員会設置
2011年	4月	指名諮問委員会・報酬諮問委員会設置
2013年	10月	内部統制マネジメント委員会設置
2014年	4月	相談役・特別顧問制度廃止
2016年	1月	取締役会の実効性評価実施
2016年	3月	招集通知、決算短信英語版のホームページ掲載開始 外部会計監査人の評価基準策定 株主との建設的な対話を促進するための基本方針制定 社外に内部通報窓口設置

株主・投資家の皆様との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、株主・投資家の皆様とさまざまな場面において建設的な対話を目指します。

基本方針		
株主・投資家等との対話に関する担当取締役	株主・投資家等との対話全般について、広報・IR担当取締役がその統括を行い、合理的な範囲で対応する。	
対話を補佐する体制	株主・投資家等との対話を合理的かつ円滑に行うために、IR担当部署が中心となり関連部署と連携をとる。	
IR活動	期末および第2四半期決算発表後に決算説明会を実施するほか、適宜、会社説明会を実施する。また、ウェブサイト、株主通信、株主総会招集通知、統合報告書等を通じて積極的な情報開示を行う。	
経営戦略や経営計画の公表	中期経営計画を策定し、公表する。中期経営計画には、定量目標（売上高、営業利益、資本・資産効率）とその達成に向けた戦略の骨子を提示する。また、その進捗状況の情報開示を行う。	
取締役会へのフィードバック	株主・投資家等との対話、IR活動で得た意見は、取締役会等に適切にフィードバックを行う。	
インサイダー情報の管理	広報・IR担当取締役およびIR担当部署は、株主・投資家等との対話およびIR活動の際、社内規程に基づき、内部情報を厳重に管理する。	

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会の諮問機関・社内委員会について

透明性・公正性の高い経営を支えることにより、強固なコーポレート・ガバナンス体制を構築するため、取締役会のもとに、各種委員会を設置しています。

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) 泉 博二	取締役3名 (うち社外2名)	不定期 (2017年度計5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) 前中 潔	取締役3名 (うち社外2名)	不定期 (2017年度計5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

取締役会の実効性の評価

当社は毎年、取締役会がトーホーグループの持続的な成長と企業価値の向上を実現するという役割・責務を適切に果たし続けるため、アンケートを通じて取締役会全体としての実効性を自己評価し、その結果を参考に継続的な改善を図っています。

2017年度は、全取締役9名、全監査役4名に対して2018年1月15日にアンケート用紙を配布し、同月29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
実施日	2018年1月15日にアンケート用紙を配布、同月29日に回収
質問項目	取締役会の構成（5問） 取締役会の運営（12問） 社外取締役に対する情報提供（6問） 前事業年度からの改善状況（1問） 総合評価（1問）

評価結果の概要

取締役会運営については、総合的に高い評価であったが、以下の課題が確認できた。

①

取締役会の構成の多様性（女性や専門性のある者）については課題が残った。この点は、育成も含めた中期的な取り組みが必要である。

②

議題の重要性に応じたメリハリある審議、説明や資料の分かりやすさをさらに改善する必要がある。また、その前提となる権限委譲についても議論が必要である。

③

取締役会の議論を深めるために、取締役会資料の早期提出と事前説明について改善を図るとともに取締役会での説明も一層充実させる必要がある。

社外取締役からのコメント

企業価値向上に向けた コーポレート・ガバナンスの実践

トーホーグループは、早い時期から社外取締役を委員長とした指名諮問委員会や報酬諮問委員会を設置するなど、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。加えて「食」の安心・安全にも配慮した内部統制マネジメントの体制も、年々強化していると評価しています。また、取締役会や諮問委員会等では、社外取締役の意見を反映し、恣意性を排除した透明性の高い運営がされていると判断します。

各事業会社では「食」に従事する者としての高い品質意識に加え、コンプライアンスに配慮した業務執行が行われています。コーポレートガバナンス・コードにも真摯に取り組み、食を通した社会貢献を実践することにより、企業価値の向上を図っているといえます。

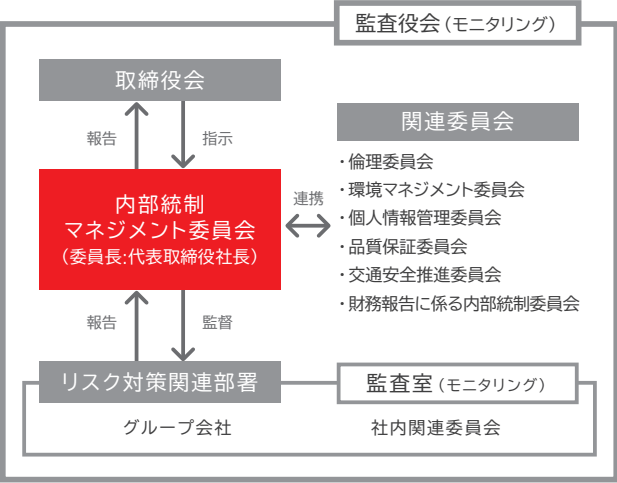
取締役（独立社外） 前中 潔

リスクマネジメント

「内部統制マネジメント委員会」が 全社的なリスクを管理

トーホーグループでは、事業上のさまざまなリスクに対応するため、2013年度から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」を設置し、リスクの分析・評価、経営におよ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。特定されたリスクについては、対応方針や対策責任部署を決定し、責任者のリーダーシップのもと、各リスクへの対策に取り組み、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



コンプライアンス

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る会社であり続けることを目指しています。そのため、トーホーグループでは、国の内外において人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよ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

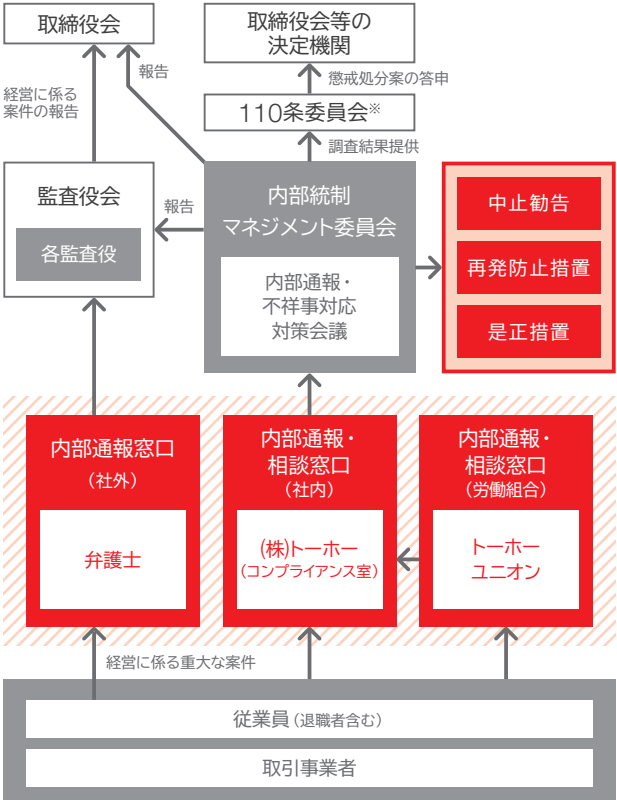
トーホーグループは、コンプライアンスの徹底のためには全従業員がコンプライアンスの重要性を認識し、ハラスメントや各種法律知識を身に付けることが第一と考え、コンプライアンス研修を実施しています。また、eラーニングを活用し、個人情報保護や環境保護、さらには管理職を対象に労務管理についての研修を行っています。

内部通報制度

トーホーグループは、コンプライアンスに関する相談や不正行為等の通報のため、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。

通報のあった案件については調査を行い、通報対象者や案件への個別の対応だけでなく、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策の検討を行っています。

●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。

11年間の主要財務データ（連結）

年度	2007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
(百万円)											
売上高	166,553	171,648	175,472	183,084	187,731	197,055	204,394	208,998	215,065	209,834	207,631
売上原価	132,331	137,198	141,046	147,827	151,694	159,829	165,844	169,883	175,184	169,840	167,976
売上総利益	34,222	34,450	34,425	35,256	36,037	37,226	38,550	39,114	39,881	39,993	39,655
販売費及び一般管理費	31,755	32,059	31,899	32,641	33,171	34,810	36,253	36,487	37,138	37,116	37,816
営業利益	2,467	2,390	2,526	2,614	2,865	2,415	2,297	2,627	2,742	2,877	1,838
営業外収益	418	378	692	664	500	846	211	248	223	236	247
営業外費用	548	1,358	361	347	402	454	316	323	537	219	337
経常利益	2,338	1,410	2,858	2,931	2,962	2,807	2,192	2,551	2,429	2,894	1,749
特別利益	17	156	400	163	478	138	74	70	103	18	96
特別損失	730	1,037	634	923	2,044	539	488	257	380	366	510
税金等調整前当期純利益	1,625	528	2,623	2,171	1,396	2,406	1,777	2,364	2,152	2,546	1,335
親会社株主に帰属する当期純利益	821	599	1,165	1,248	559	884	516	1,000	1,017	1,208	458
減価償却費	1,140	1,270	1,381	1,225	1,182	1,428	1,529	1,491	1,544	1,599	1,596
設備投資額	1,385	2,303	938	1,887	2,518	2,419	1,001	1,495	1,486	2,889	2,679
(百万円)											
年度末											
自己資本	19,196	19,048	20,755	21,730	21,729	22,045	22,137	23,597	24,065	24,747	24,715
総資産	67,250	68,066	73,355	73,562	75,071	76,576	75,997	80,608	78,459	77,454	82,323
有利子負債	25,676	26,230	27,599	26,765	27,308	27,119	24,761	24,392	21,843	21,524	26,927
(円)											
1株当たり											
1株当たり当期純利益	79.00	57.90	112.60	115.85	51.70	81.10	47.35	91.62	93.23	110.65	42.46
1株当たり純資産	1,849.65	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
1株当たり年間配当金	8.00	8.00	9.00	9.00	10.00	10.00	10.00	10.00	30.00	50.00	50.00
(%)											
経営指標											
総資産事業利益率 (ROA)	2.8	1.3	4.1	3.3	2.2	3.5	2.6	3.2	2.9	3.4	1.8
自己資本利益率 (ROE)	4.3	3.1	5.9	5.9	2.6	4.0	2.3	4.4	4.3	4.9	1.9
自己資本比率	28.5	28.0	28.3	29.5	28.9	28.8	29.1	29.3	30.7	32.0	30.0
(名)											
非財務データ											
従業員数 (嘱託・パートタイマー等)	1,770 (2,290)	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)	2,146 (2,317)	2,211 (2,346)	2,248 (2,310)

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。2007年度の期首に、当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産を算定しています。
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

資産の部	(百万円)	
	2016年度	2017年度
流動資産		
現金及び預金	5,764	8,131
受取手形及び売掛金	15,321	15,041
たな卸資産	9,504	9,897
繰延税金資産	559	387
その他	2,647	2,973
貸倒引当金	△38	△34
流動資産合計	33,759	36,396
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	24,985	25,304
減価償却累計額	△14,894	△14,894
建物及び構築物（純額）	10,091	10,409
機械装置及び運搬具	5,236	5,034
減価償却累計額	△3,726	△3,447
機械装置及び運搬具（純額）	1,509	1,587
工具、器具及び備品	2,617	3,019
減価償却累計額	△2,107	△2,236
工具、器具及び備品（純額）	509	782
土地	15,878	15,819
建設仮勘定	18	1
リース資産	2,958	3,228
減価償却累計額	△2,246	△2,558
リース資産（純額）	712	670
有形固定資産合計	28,720	29,271
無形固定資産		
のれん	2,865	3,586
ソフトウェア	576	1,178
その他	225	84
無形固定資産合計	3,666	4,850
投資その他の資産		
投資有価証券	2,077	2,423
関係会社株式	1,299	1,074
敷金	4,049	4,137
繰延税金資産	176	120
退職給付に係る資産	3,130	3,626
その他	790	622
貸倒引当金	△216	△200
投資その他の資産合計	11,307	11,804
固定資産合計	43,694	45,926
資産合計	77,454	82,323

負債の部	(百万円)	
	2016年度	2017年度
流動負債		
支払手形及び買掛金	24,300	24,079
短期借入金	7,468	8,376
未払法人税等	667	291
賞与引当金	457	397
ポイント引当金	165	167
資産除去債務	18	8
その他	3,257	3,056
流動負債合計	36,335	36,378
固定負債		
長期借入金	13,268	17,812
事業所閉鎖等引当金	11	14
繰延税金負債	1,151	1,338
資産除去債務	443	643
退職給付に係る負債	375	368
その他	825	813
固定負債合計	16,075	20,990
負債合計	52,411	57,369

純資産の部		
株主資本		
資本金	5,344	5,344
資本剰余金	5,087	5,089
利益剰余金	13,107	13,024
自己株式	△173	△638
株主資本合計	23,364	22,819
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	459	687
繰延ヘッジ損益	△21	△8
為替換算調整勘定	△53	31
退職給付に係る調整累計額	997	1,185
その他の包括利益累計額合計	1,382	1,895
非支配株主持分	295	238
純資産合計	25,043	24,953
負債純資産合計	77,454	82,323

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)	
	2016年度	2017年度
売上高	209,834	207,631
売上原価	169,840	167,976
売上総利益	39,993	39,655
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	4,647	4,564
販売促進費	1,716	1,845
貸倒引当金繰入額	△22	△8
退職給付費用	67	25
従業員給料	13,548	13,807
従業員賞与	2,112	2,225
賞与引当金繰入額	457	402
福利厚生費	2,483	2,608
旅費及び交通費	1,125	1,159
水道光熱費	1,623	1,650
リース料	759	762
減価償却費	1,599	1,596
地代家賃	3,325	3,414
その他	3,671	3,761
販売費及び一般管理費合計	37,116	37,816
営業利益	2,877	1,838
営業外収益		
受取利息	0	0
受取配当金	34	27
その他	201	220
営業外収益合計	236	247
営業外費用		
支払利息	95	68
その他金融費用	17	19
持分法による投資損失	42	207
貸倒損失	24	－
その他	39	40
営業外費用合計	219	337
経常利益	2,894	1,749
特別利益		
固定資産売却益	2	58
投資有価証券売却益	12	0
関係会社株式売却益	3	－
負ののれん発生益	－	37
特別利益合計	18	96
特別損失		
固定資産売却損	0	1
固定資産除却損	186	131
店舗閉鎖損失	120	115
貸倒引当金繰入額	－	47
減損損失	36	192
その他	22	22
特別損失合計	366	510
税金等調整前当期純利益	2,546	1,335
法人税、住民税及び事業税	1,154	673
法人税等調整額	242	214
法人税等合計	1,397	888
当期純利益	1,149	446
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△58	△12
親会社株主に帰属する当期純利益	1,208	458

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2016年度	2017年度
当期純利益	1,149	446
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△20	228
繰延ヘッジ損益	29	12
為替換算調整勘定	△53	84
退職給付に係る調整額	328	165
持分法適用会社に対する持分相当額	△1	△0
その他の包括利益合計	282	491
包括利益（内訳）	1,432	938
親会社株主に係る包括利益	1,485	972
非支配株主に係る包括利益	△53	△34

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	2016年度	2017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	2,546	1,335
減価償却費	1,689	1,704
のれん償却額	421	483
減損損失	36	192
固定資産処分損益（△は益）	120	80
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△41	△26
事業所閉鎖等引当金の増加額・減少額（△）	△15	13
賞与引当金の増減額（△は減少）	33	△59
ポイント引当金の増減額（△は減少）	△32	2
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）	△202	△263
受取利息及び受取配当金	△35	△27
支払利息	95	68
持分法による投資損益（△は益）	42	207
その他金融収益（△）・費用	18	17
固定資産売却損益（△は益）	△2	△56
売上債権の増減額（△は増加）	1,931	500
関係会社株式売却損益（△は益）	△3	－
たな卸資産の増減額（△は増加）	375	△287
その他債権の増減額（△は増加）	456	△8
仕入債務の増減額（△は減少）	△857	△326
その他債務の増減額（△は減少）	△823	104
未払消費税等の増減額（△は減少）	△378	△74
その他	160	△10
小計	5,534	3,532
法人税等の支払額	△902	△1,195
利息及び配当金の受取額	35	27
利息の支払額	△100	△69
持分法適用会社からの配当金の受取額	12	16
その他金融収益入金額・その他金融費用支払額（△）	△18	△16
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,561	2,294
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	△0	△48
定期預金の払戻による収入	247	－
固定資産の取得による支出	△2,734	△2,560
固定資産の売却等による収入	353	542
投資有価証券の取得による支出	△15	△9
投資有価証券の売却による収入	38	3
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△995	△1,990
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
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△4	－
関係会社株式の取得による支出	△611	－
その他	△5	△14
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,727	△4,069
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）	230	△300
長期借入れによる収入	7,600	14,100
長期借入金の返済による支出	△8,136	△8,348
リース債務の返済による支出	△435	△342
自己株式の取得による支出	△0	△464
配当金の支払額	△544	△542
その他	△59	△20
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,346	4,081
現金及び現金同等物に係る換算差額	△17	11
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△529	2,318
現金及び現金同等物の期首残高	6,204	5,674
現金及び現金同等物の期末残高	5,674	7,993

会社情報（2018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	2,076億円（2018年1月期）		
グループ従業員数	2,248名（左記のほか嘱託・パートタイマー等2,310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（2018年1月31日現在）

株式情報

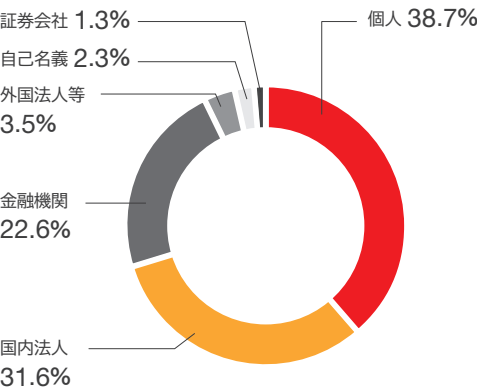
発行可能株式総数	27,950,800株
発行済株式の総数	11,012,166株（自己株式254,745株を含む）
株主数	8,504名
単元株主数	8,287名

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	669,206	6.22
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
株式会社西日本シティ銀行	264,600	2.46
前田　玲子	220,000	2.05
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）	168,100	1.56
株式会社福岡銀行	162,120	1.51
株式会社三井住友銀行	129,820	1.21

注1：自己株式254,745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。

株式分布情報（所有者別）



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。