

# toho

株式会社 トーホー

更なる企業価値の向上に向けて  
トーホーグループ 第8次中期経営計画

2021年度（2022年1月期）～2023年度（2024年1月期）

# SHIFT UP 2023

（シフト アップ ニーマルニーサン）

～社会から信頼され必要とされる会社へ～

1. 第8次中期経営計画の策定
2. タイトル
3. 目指す姿
4. 5つの重点施策
5. 財務目標

2021年4月

# 1. 「SHIFT UP 2023」の策定

トーホーグループでは、経営理念、経営のキーワードのもと、「5つの経営方針」を具現化し、更なる企業価値の向上を図るべく、第8次中期経営計画（3カ年計画）「SHIFT UP 2023」(2021年度(2022年1月期)～2023年度(2024年1月期))を策定いたしました。

前期までの第七次中期経営計画（3カ年計画）「IMPACT 2020」の最終年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により厳しい事業運営を強いられました。8つの重点施策に沿った具体的な取り組みを推進し、海外を中心に9件のM&Aの実施、IT投資による業革の推進、聖域なきコスト・コントロールによる損益分岐点の引き下げなど、次なる成長に向けた布石を着実に打つことができました。

新型コロナウイルス感染症は未だ終息の見通しが立っておらず、厳しい経営環境は継続すると予想されます。このような状況のなかトーホーグループは、新たな環境に適合し、成長し続ける筋肉質な企業グループへの変革を果たすべく、第8次中期経営計画では再び成長路線へと転換するために、新たに策定した5つの重点施策に沿って具体的な取り組みを推進し、企業価値の更なる向上に努めてまいります。

## 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」

## 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

# 2. 「SHIFT UP 2023」のタイトル

(シフト アップ ニーマルニーサン)

# SHIFT UP 2023

2022年1月期（2021年度）～2024年1月期（2023年度）

## SHIFT UP

**Speed UP** : 速度を上げる

**Follow UP** : どこまでも追求する

**Heat UP** : (仕事で)熱くなる

**Turn UP** : 上向く

**Image UP** : イメージ・ブランド力を上げる

ギアを上げて変革に取り組み、  
トーホーグループを新たなステージへ

# 3. 「SHIFT UP 2023」の目指す姿



目指す姿：社会から信頼され必要とされる会社へ

## Environment(環境)

- ・食品廃棄物の削減
- ・地球温暖化の防止

## Social (社会)

- ・食の安心・安全推進
- ・女性の活躍推進
- ・地域経済への貢献

## Governance (ガバナンス)

- ・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、そして内食・中食・外食まで
- ・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、PB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、衛生・品質管理、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」

# 4. 「SHIFT UP 2023」5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」

## 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

## 環境・社会問題への継続対応

SDGs + ESG  
女性活躍  
働き方改革  
脱炭素

## 第8次中期経営計画 SHIFT UP 2023

### <テーマ>

新たな環境に適合し、成長し続ける  
筋肉質な企業グループへの変革

### <5つの重点施策>

1. コア事業の更なる強化
2. 新たなサービスの開発
3. 損益分岐点の引き下げ
4. 資産回転期間の改善
5. 次代を担う人材の育成

社会から信頼され

必要とされる会社へ

# 4. 「SHIFT UP 2023」5つの重点施策

## ① コア事業の更なる強化

- ✓ 未開拓業態・顧客層の開拓
- ✓ 顧客・現場視点でのPB商品の開発・販売強化
- ✓ グループシナジーの更なる発揮
- ✓ M&A、アライアンスを活用した未開拓エリア等への進出

## ② 新たなサービスの開発

- ✓ 変化する顧客ニーズに即した商品、サービスの開発
- ✓ 新たな経営環境に即した販売・店舗モデルへの挑戦  
(ニューノーマルな社会への対応、持続可能な社会への貢献)

# 4. 「SHIFT UP 2023」5つの重点施策

## ③ 損益分岐点の引き下げ

- ✓ 聖域なきコスト・コントロールの継続
- ✓ 働き方の更なる改革による生産性向上
- ✓ 業務のシステム化推進

## ④ 資産回転期間の改善

- ✓ メリハリのある投資とPDCA

## ⑤ 次代を担う人材の育成

- ✓ 教育研修の更なる充実
- ✓ ジョブローテーションの活性化
- ✓ 女性活躍の推進

# 5. 「SHIFT UP 2023」財務目標



第8次中期経営計画「SHIFT UP 2023」公表時点(2021年3月11日)において、新型コロナウイルス感染症の影響は今後も継続すると想定され、中長期的な財務目標の策定は困難であることから、2023年1月期以降の財務目標については2022年3月を目処に開示する予定であります。