

SHIFT-UP 2027

2024年3月
株式会社トーホー
(2025年4月改訂)

SHIFT UP 2023の振り返り

中期経営計画

IMPACT2011 ～ IMPACT2020

〈2012年1月期 – 2021年1月期〉

中期経営計画

SHIFT UP 2023

〈2022年1月期 – 2024年1月期〉

テーマ

社会から信頼され必要とされる会社へ

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

成果

- ✓ 業務用食品専門卸として国内売上NO.1
(関東地区市場シェア拡大 + M&A戦略)
- ✓ フードソリューション事業の拡充
- ✓ 海外進出 (シンガポール・マレーシア・香港)

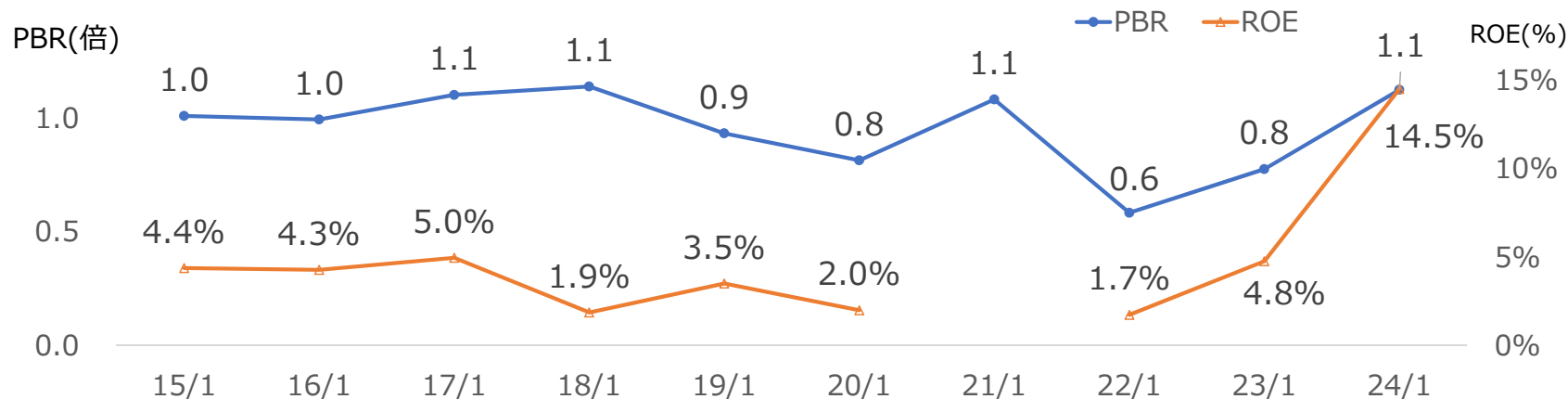
- ✓ 過去最高益の更新
- ✓ 損益分岐点比率の引き下げ
- ✓ 事業ポートフォリオの見直し
- ✓ 有利子負債の圧縮(D/Eレシオの改善)

課題

- ✓ 収益力の低下
 - M&Aに伴う固定費の増加
 - 新店・改装等に伴う固定費の増加
 - 物流コストの増加
 - 食品スーパー事業の不振
- ✓ 有利子負債の増加(D/Eレシオの悪化)

- ✓ コロナ禍での成長投資の抑制
- ✓ 事業環境の変化 (外食市場の変化、人手不足、
燃料費・光熱費の高騰など)
- ✓ サステナビリティに関する取り組み

過去からのROE、PBR推移



ROE

2018年1月期以降・・・ROE低下

- 戦略的M&A投資(先行投資)
- 加えてコロナ禍による大幅減益(2021年1月期純損失)

2022年1月期以降・・・継続的にROE改善

- コロナ禍からの回復
- コロナ禍で進めた体質強化 ➡ 利益の改善

PBR

2019年1月期以降・・・PBR1倍以下

- 中期的な戦略の具体化のためのM&A投資の影響
- 中期的な戦略及びその進捗の情報発信不足
- コロナ禍の影響に伴う減配

2024年1月期・・・PBR1倍超

- ROEの大幅改善

資本コストや株価を意識した経営の実現

【現状分析】

- I : 直近期の自己資本利益率(ROE)は14.5%
- II : 直近(1/31時点)の株価純資産倍率(PBR 1.1倍)は「1」を超過
- III : 投下資本利益率(ROIC)に基づく事業ポートフォリオ見直しの実行(食品スーパー事業撤退)

【方針・目標】

中期経営計画に基づく成長戦略の推進やサステナビリティ経営の推進等により、ROE・PBRの維持・向上を目指す
2027年1月期目標 : ROE 10%以上 / PBR 1倍以上

【取り組み】

新たな成長ステージへの変革

- ・ 事業の安定的な成長と一層の収益力向上(ROE改善)に向けた戦略推進

サステナビリティ経営の推進

- ・ 持続可能な社会実現に向けた行動の具体化

企業認知度の向上と株主還元の継続

- ・ 企業認知度向上に向けたIR機会の拡大、適時適切な情報開示の強化等
- ・ 継続的な安定配当

サマリー

2030年 長期ビジョン

日本、そして海外の外食ビジネスの発展に貢献する企業グループを目指す

2030年1月期 売上高3,000億円

SHIFT-UP 2027

2027年1月期

売上高2,700億円※

当期純利益48億円※

ROE 10.0%以上

PBR 1.0倍以上

新たな成長ステージへの変革

サステナビリティ経営の推進

企業認知度の向上と株主還元の継続

※2025年3月13日付「2025年1月期決算短信」において、2027年1月期の売上高及び当期純利益の目標を上方修正いたしました。

新たな成長ステージへの変革

事業の安定的な成長並びに一層の収益力の向上(ROE改善)に向け、次のテーマに関して取り組み、新たな成長ステージへの変革を実現してまいります。

1. エリア毎の市場環境に沿った事業展開へのシフト

首都圏再編

沖縄再編

2. 新たな市場の開拓

プライベートブランド(PB)商品強化

キャッシュ&キャリア(C&C)事業拡大

海外事業拡大

3. 外食ビジネスをトータルにサポートする機能の拡充

外食企業向け業務支援システム刷新

フードソリューション(FSL)事業
拡充

4. 情報技術の最大活用による生産性の向上

IT/DX戦略の推進

5. M&A、アライアンスの活用

M&Aの継続

サステナビリティ経営の推進

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

サステナビリティ方針の具体化を目指し、長期的な目標として次の内容を掲げその達成を目指してまいります。

2030年までの目標

美味しくて、安心・安全な食の提供

- グループに起因する食品事故ゼロ
- サステナビリティフード開発強化

持続可能な経営の継続

- ガバナンスの更なる強化

未来へ繋げるための環境対策の取り組み

- 2030年度のCO2排出量を2013年度比で46%削減 (Scope1,2)

個性の尊重と能力を発揮できる組織の構築

- 従業員エンゲージメント向上
- 健康経営の深化
- ダイバーシティの推進
- 自律的なキャリア形成支援の継続・充実

地域社会発展への貢献

- 食を通して豊かな地域づくりに貢献する活動の継続

企業認知度の向上と株主還元の継続

企業認知度の向上

IR機会の拡大、適時適切な情報開示の強化等により企業認知度の向上を図り、適正な株価形成及び企業価値向上を実現してまいります。

IR機会の拡大

- 経営層によるIRの機会の更なる創出(個人投資向け説明会含む)等による新たな投資家の開拓

適時適切な情報開示の強化

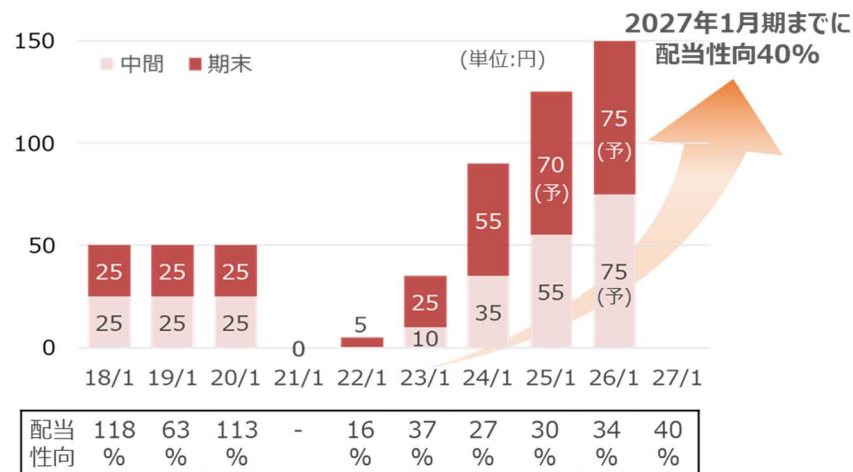
- サステナビリティ情報開示の強化
- 英文開示の強化
- 情報発信媒体(Web・統合報告書等)の内容のブラッシュアップ

ブランド認知度向上とファンの拡大

- ステークホルダーへの企業活動の積極的な発信を行い、ブランド認知度を向上させ、ファンの拡大を図る

株主還元の継続

中長期的な企業価値の向上に向けて、将来の事業展開に備えた内部留保を図りながら、株主の皆様へ継続的に安定配当を行っていくことを目指してまいります。

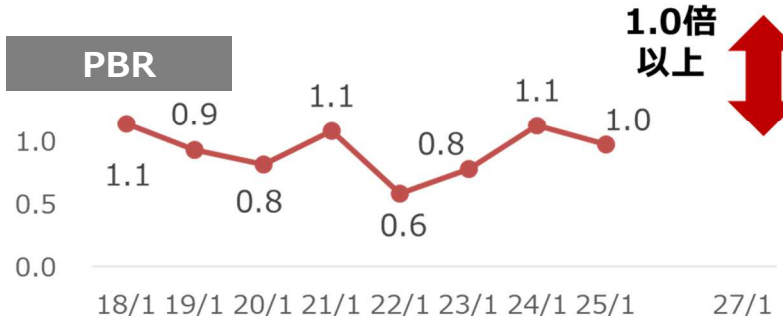
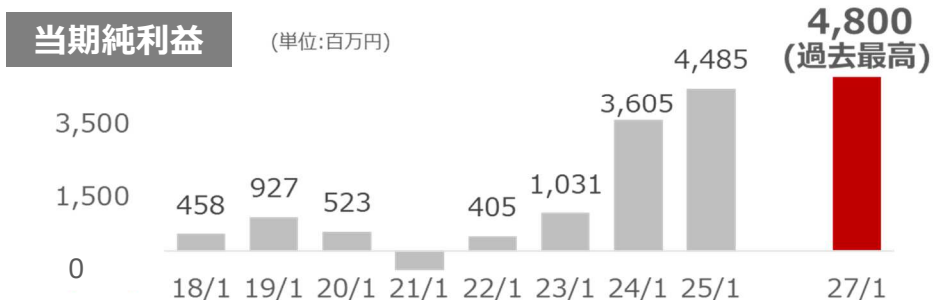


財務目標

2027年1月期の財務目標として、売上高2,700億円※、当期純利益48億円※と過去最高水準の達成を目指すと共に、長期的な目標として2030年1月期に売上高3,000億円を目指してまいります。

併せて、資本コストや株価を意識した経営にも着実に取り組み、当面の目標として2027年1月期において、ROE10.0%以上、PBR1.0倍以上の水準の確保を目指してまいります。

※2025年3月13日付「2025年1月期決算短信」において、2027年1月期の売上高目標を2,650億円から2,700億円へ、当期純利益目標を45億円から48億円へ、それぞれ上方修正をいたしました。



重点施策

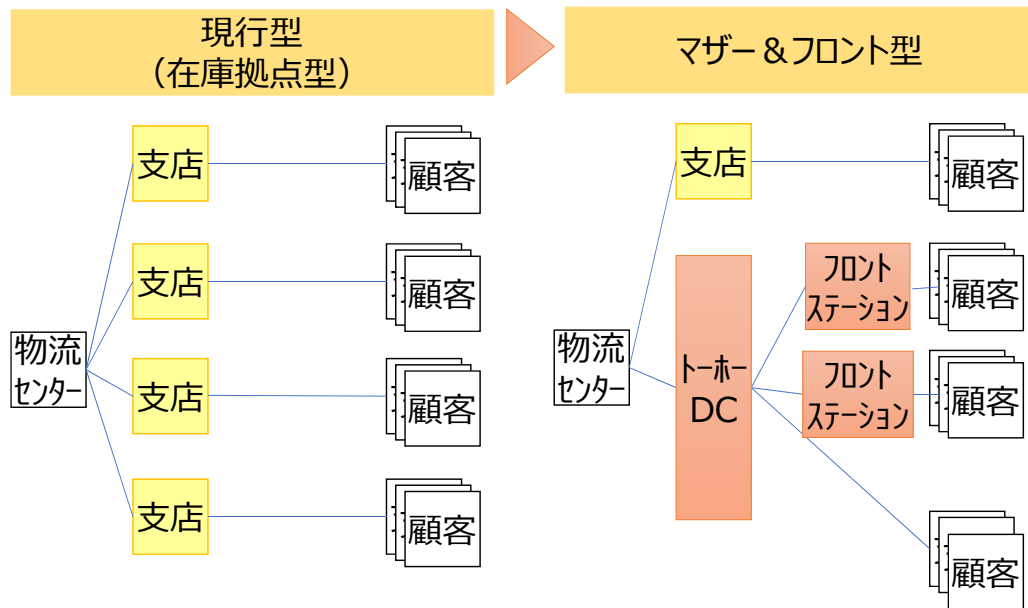
「新たな成長ステージへの変革」

新たな成長ステージへの変革

1.エリア毎の市場環境に沿った事業展開へのシフト

首都圏再編

現状拠点をマザーセンターに統合する一方、より顧客と近い繁華街にフロントステーションを配置。首都圏でのシェア拡大を支える高機能な営業・物流網を構築。



トーホー横浜DC (マザーセンター) 2024年12月稼働予定



新宿フロントステーション 2023年12月稼働



新たな成長ステージへの変革

1.エリア毎の市場環境に沿った事業展開へのシフト

沖縄再編

toho

Food Service

沖縄支店

toho

Cash & Carry

A-プライス7店舗

toho

Nakama

A-プライス石垣店+DTB石垣

toho

沖縄県No.1 業務用食品専門卸へ

Okinawa

株式会社

トーホー 沖縄

誕生(2023年8月1日統合)

1. 人員体制の強化

- ✓ 一定規模の地元企業になることで、地元の優秀な人材の獲得を強化
- ✓ 拠点間の人員異動を効率的且つスピーディに行い、機動性を高める

2. 商品力の強化

- ✓ 地元食材の発掘と沖縄地区での共有
- ✓ 地元食材ニーズへの対応強化
- ✓ 沖縄発商品のグループ展開

3. 新たな市場への挑戦

- ✓ 石垣島で独自の進化を遂げたC&D（キャッシュ&デリバリー）のノウハウも活用
- ✓ 沖縄地区の新たな市場の開拓に挑戦

新たな成長ステージへの変革

2.新たな市場の開拓

プライベートブランド（PB）商品強化

PB商品をはじめとした差別化商品の拡充により、当社グループ事業会社の市場開拓を支援すると共に、収益力の更なる向上に貢献



toho coffee

EAST BEE
Fine Quality



商品開発部を新設(2023年3月～)

- ・ 新規PB商品の開発及び既存PB商品のリニューアルのスピードアップ
- ・ 販売促進の拡充

エリアMDグループの設置(2024年2月～)

- ・ エリア毎のニーズに沿った商品の発掘
- ・ 各エリアでの事業会社・商品戦略本部一体となった販売促進活動

**PB商品
売上構成比**

**2024年1月期（実績）
9.3%**



**2027年1月期（目標）
12.0%**

新たな成長ステージへの変革

2.新たな市場の開拓

キャッシュ&キャリア（C&C）事業拡大

直営店舗での進出に加え、FC・ECビジネスの積極展開により、未進出地域への事業拡大

1. 新たな店舗モデルの構築

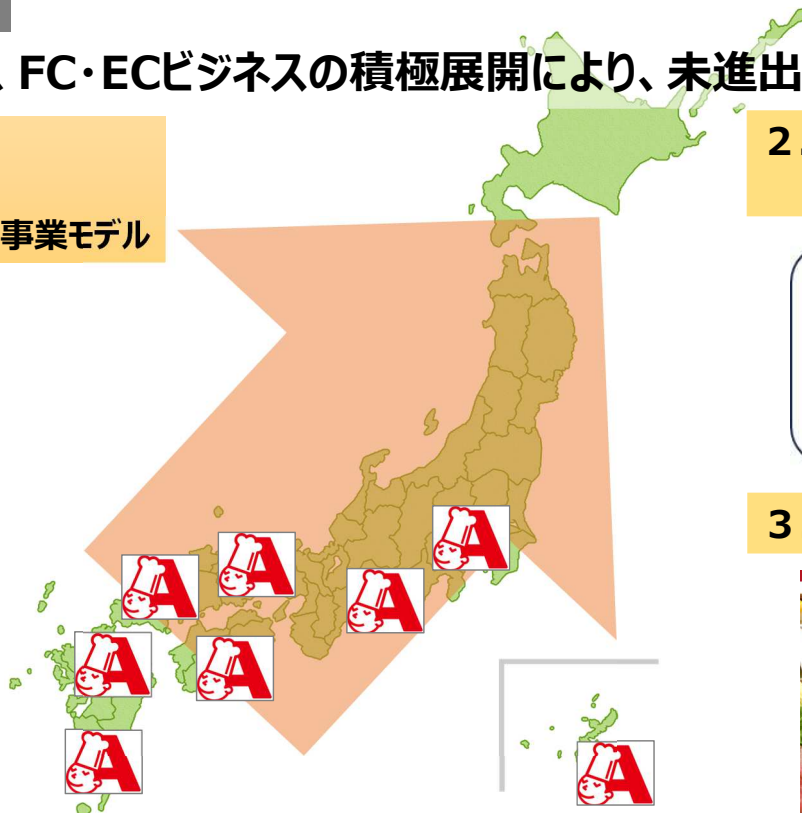
- ・都心型モデル
- ・C&D（キャッシュ&デリバリー）事業モデル



2. FCビジネスでの未開拓地域への展開



3. ECビジネスの強化



新たな成長ステージへの変革

2.新たな市場の開拓

海外事業拡大

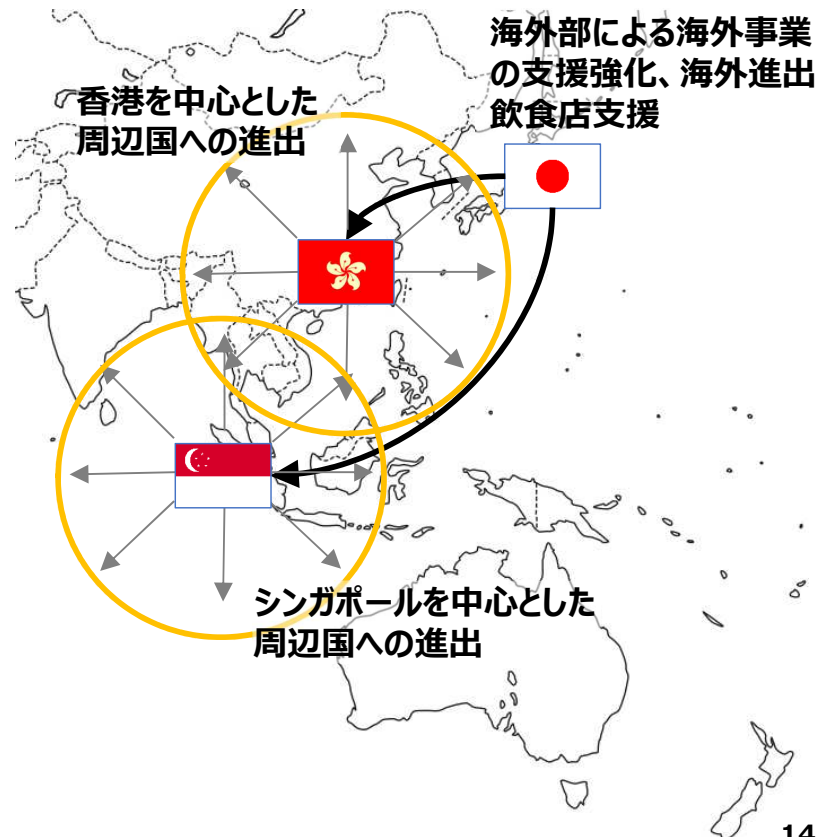
海外途上国の人口
増加・外食市場拡大

日本の飲食店の
海外進出拡大

海外での食の安心・
安全ニーズ拡大

海外での業務用食品卸売事業の拡大

- ✓ 既に進出しているシンガポール・香港を基点に、まずはアジア・オセアニア周辺国への進出を検討
- ✓ 日本国内に海外部を新設(2024年2月)
 - ① 海外事業に関する日本国内業務を集約し、海外事業の支援機能を強化
 - ② 日本から海外への進出を目指す日本の飲食店の支援機能を構築



新たな成長ステージへの変革

3. 外食ビジネスをトータルにサポートする機能の拡充

外食企業向け業務支援システム刷新

ASPIT システム基盤刷新

- ✓ 外食企業向け業務支援システム「ASPIT」のシステム基盤を大幅刷新し、外食ビジネスの省力化をご支援

安心で快適なシステム・サービスへの更なる改善

新たな技術への移行による操作性向上

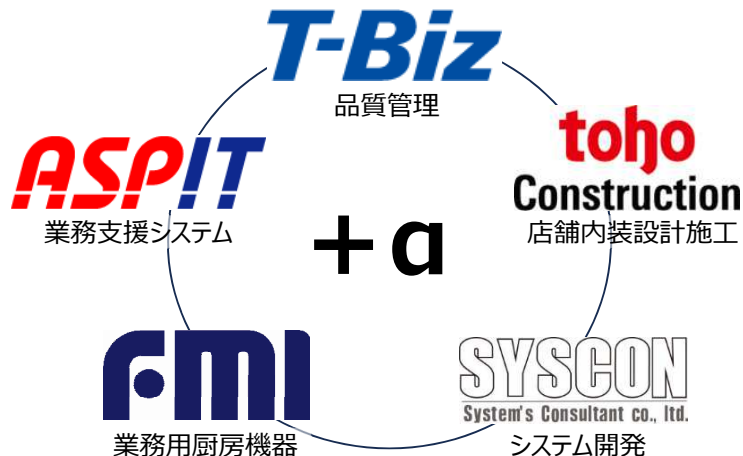
お客様の声の反映による利便性向上

付加価値サービス提供による差別化

フードソリューション（FSL）事業拡充

フードソリューション事業の更なる拡充

- ✓ 外食産業への更なる貢献を目指し、外食ビジネスをトータルにサポートする機能の更なる拡充を目指す



新たな成長ステージへの変革

4.情報技術の最大活用による生産性の向上

IT/DX戦略の推進

情報技術の最大活用により、成長戦略の推進を加速

お客さまへの価値提供



toho × IT/DX



ビジネスの変革

競争優位の追求



従業員の利便性向上

次世代のビジネスを支える“IT基盤”の構築
経営環境の変化にも迅速に対応できる柔軟なIT基盤へ進化

- レガシーシステム環境の刷新
- DXを支える環境基盤の構築

今後のシステムを支える“IT人材と組織”の開発
高品質で安定したシステム提供を実現するIT組織づくり

- IT人材の確保・育成
- IT戦略部の新設

ビジネスの未来を開拓する“デジタル戦略（DX）”の推進
情報技術の活用にて既存ビジネスモデルの変革等を実現する

- 既存ビジネスモデルの変革

新たな成長ステージへの変革 5.M&A、アライアンスの活用

M&Aの継続

スピード感ある成長戦略の実現に向けたM&A、アライアンスの活用

外食ビジネスをトータルサポート



M&A戦略による強化対象事業

業務用食品卸売事業

国内・海外

フードソリューション事業

(食材以外で外食ビジネスをサポートする事業)

国内

グループ内機能強化

グループ内での内製化
に資する事業
(食品製造、物流等)

国内

重点施策 「サステナビリティ経営の推進」

サステナビリティ経営の推進

1.美味しくて、安心・安全な食の提供

グループに起因する食品事故ゼロ

食品を扱う企業グループの基本である、美味しくて、安心・安全な食品をお届けすることを更に強化していきます。

外食事業者の声を反映した
プライベート(PB)商品の開発

品質保証部によるPB商品製造工場監査

各事業所の商品保管設備の計画的な更新

賞味期限管理の徹底

温度帯別配送

従業員教育

サステナビリティフード開発強化

持続可能な社会の実現に貢献すべく、サステナビリティフードの取り扱いに力を入れていきます。

植物由来で畜産よりも環境負荷の少ない
プラントベースフードの開発

BAP認証食品、MSC認証食品、
asc認証食品の取り扱い拡大

※ BAP (Best Aquaculture Practices) 認証は、養殖水産物の孵化、養殖、加工のすべての段階において、環境や安心・安全などに配慮したことを認証する制度。

※ MSC (Marine Stewardship Council) 認証、asc (Aquaculture Stewardship Council) 認証、は、水産資源や環境に配慮し適切に管理された、持続可能な漁業によってとられた水産物を認証する制度。MSC認証が天然の水産物の認証、asc認証が養殖の水産物の認証。

サステナビリティ経営の推進

2.持続可能な経営の継続

ガバナンスの更なる強化

当社グループは「企業は天下の公器である」という考えのもと、コーポレート・ガバナンス体制の更なる充実を図っていきます。

取締役会の構成（現状）

- ・ 役員13名中、7名が社外独立役員
- ・ 女性役員2名を選任
- ・ 社外常勤監査役を選任

任意の委員会設置（現状）

委員会名	委員	摘 要
指名諮問 委員会	社外2名 社内1名	・ 社外取締役が委員長を務める ・ 社外取締役が委員過半数を占める ・ 代表取締役社長は委員に就任しない
報酬諮問 委員会	社外2名 社内1名	

取締役会の構成として、性別や年齢とともに、スキル(知識や経験)の面でも多様性を強化できるよう、中期的な課題として取り組んでまいります。

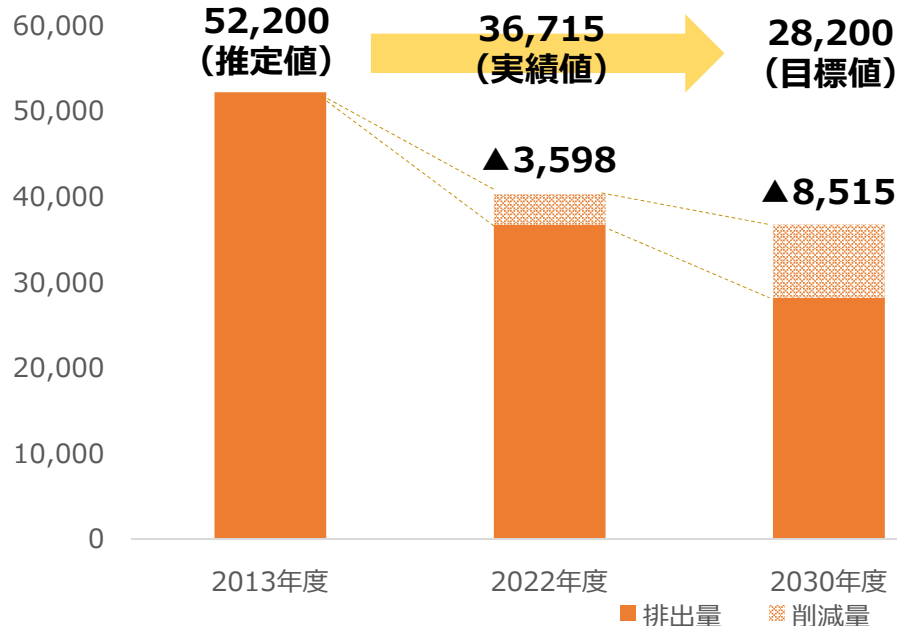
サステナビリティ経営の推進

3. 未来へ繋げるための環境対策の取り組み

2050年のカーボンゼロ実現に向け、

温室効果ガス排出量を2030年度までに基準年2013年度比で**46%削減**することを目指してまいります。

(t-CO2)



冷凍・冷蔵庫の冷媒を
環境負荷の少ないものへ変換

計画的な設備の更新

営業車両へのHV車両導入

在庫管理、アイテム管理の強化（食品ロス削減）

JRコンテナ輸送の拡大

エコ安全ドライブの徹底

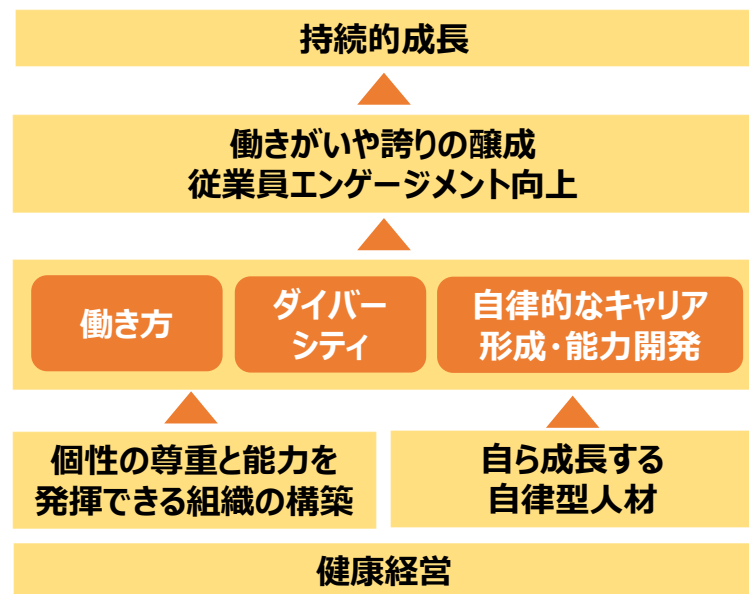
環境教育の継続

※データは、国内グループ会社のスコープ1・2

サステナビリティ経営の推進

4.個性の尊重と能力を発揮できる組織の構築

当社グループは経営憲章の中で「企業は人である」と定め、企業の持続的成長には従業員の成長が必要不可欠であり、中でも健康の維持・向上は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考えています。そのため、従業員が健康で活力に満ち、最高のパフォーマンスを持続できる労働環境の整備に取り組む「健康経営」の推進を最重要テーマと位置づけ、健康経営のもとで「個性の尊重と能力を発揮できる組織の構築」と「自ら成長する自律型人材」の育成に取り組んでいます。



人的資本目標	
従業員エンゲージメント向上	エンゲージメントスコア
健康経営	健康診断 再検査受診率
ダイバーシティ	女性管理職・リーダー職比率
自律的なキャリア形成支援	人材公募・FA（フリーエージェント）・次世代リーダー枠等の自律的異動者数

サステナビリティ経営の推進

5.地域社会発展への貢献

食を通して豊かな地域づくりに貢献する活動の継続

当社グループは地域社会と共に成長していきたいと考え、食を通して豊かな地域づくりに貢献する活動を継続してまいります。

また、取扱商品を提供してくれる産地や生産者も意識し、共に成長できる活動を強化していきます。

現在継続している社会貢献活動

- ・「社会貢献型株主優待制度」による車いす寄贈(累計155台)やこども食堂への子供用カレーや米の寄贈
- ・フードバンクへの寄贈(累計寄贈量1,089キロ)
- ・六甲アイランドコーヒー工場(神戸市)の見学を通じた地域の子どもたちへの食育活動
- ・グループの主要会社での親子参観日の開催
- ・全国の全事業所が参加する清掃活動「トーホークリーンディ」の実施

産地、生産者と共に成長できる活動

- ・フェアトレードコーヒーの取り扱い