



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の一方、 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 コア事業強化の為の事業基盤の拡大
- 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ア店舗「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、活用の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、従業員が生き生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。

