

# 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はいます。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

# を目指します

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圏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。