

# M&Aとイノベーション力で 企業価値を高めます

代表取締役会長  
上野 裕一

## 良い循環をもたらすM&Aを国内外で進めます

会長である私の役割は、対外的な活動を通じてステークホルダーにトーホーグループへの理解を深めていただくこと、また、中長期的な視野で会社の成長を実現していくM&Aや新規事業といった案件を進めることです。

私はM&Aを「出会い」だと思っています。M&Aを通じて関わった会社や人、全てが幸せにならなくてはなりません。そのためには、トーホーグループと理念を共有できる会社か、また投資に見合う会社かなど、経営者との面談に加え、外部の専門家の力も借りながら事前にしっかりと調査を行います。

グループ入り後は、トーホーグループから最適な人材に社長として入ってもらい、使命や価値観、大切にしたい思いや考えを明文化した「toho group way」を活用しながら、DNAの浸透を図ります。そして、グループ統一の情報システムや人事・給与制度などの導入を行いながら、更に成長できる会社へと体制を強化していきます。

特に人事・給与制度の導入は、昇給・昇格など、社員は今まで以上に将来への透明性が増し、夢を持てるよ

うになりますので、モチベーションが高まり、会社全体が活性化します。良いM&Aは、良い循環を生み出す先行投資なのです。

## M&Aによるシナジー効果で グループ全体を成長させます

国内では人口減少や経済の成熟化が進む中、人件費や原材料の高騰が重しとなり、既存事業の苦戦が続いています。そのような中、トーホーグループはここ12年間で、26件・34社のM&Aを行ってきました。その売上総額は700億円を超えましたが、本来の狙いは、M&Aによるシナジー効果で、既存事業が売上を更に拡大していけるようになることです。

シナジー効果を得るためには、それぞれのグループ会社の強みや特徴を他の会社でも共有し、再現する必要があります。例えば、今年3月にグループ入りした「関東食品(株)」は、学校の給食事業者を対象に食材を供給していますが、ここに「(株)トーホーフードサービス」のノウハウを移植できれば、病院やサービス付き高齢者向け住宅など

の給食事業者に対しても、それに適した食材の供給が可能となり、新たな成長戦略を描くことができるようになります。

また、昨年8月に製菓・製パン材料に強い「昭和物産(株)」をグループ化しましたが、既存事業会社はそのノウハウを吸収することで、新たな顧客の開拓や既存顧客との取引拡大も可能になるのです。

人材育成もシナジー効果の一つです。「生きた経営塾」として子会社で社長の経験を積んだ人材は、(株)トーホーまたは、主要事業会社の経営陣として、活躍してもらいます。「実践で経営者を育成する」、これもまたM&Aによる効果のひとつです。

一方、海外のM&Aは、日本食の高級レストランが多いシンガポールと、隣接しているマレーシアで進めています。シンガポールでは2015年12月から4期連続でM&Aを実施しているため、現地における「トーホー」の知名度は高く、近年では、有益で確かな情報が多数持ち込まれるようになりました。だからこそ、いち早くシナジー効果を発揮できるM&Aが可能になったのだと思います。シンガポールと同様に、日本食の高級レストランが多い香港でも昨年11月に合弁会社「TOHO FOODS HK」を立ち上げ、今年の3月1日に営業を開始しました。

## 社内改革を進め、イノベーション力を育成します

トーホーグループのDNAである「toho group way」が浸透したことで、社員同士が率直な意見を交わせるようになるなど、社内の風通しが良くなったと感じています。また、1991年に人事・給与制度改革に取り組む「PSプロジェクト」を立上げて以降、「自ら考え、自ら行動し、自ら成長できる自律型人間」の育成が進み、社内改革も順調に進んできました。

今後の課題は、今までにないものを生み出す力、即ち「イノベーション」を創出する力を強化することです。会社が存続し続けるためには、新しい成長の芽を常に育て続ける必要があります。実は、C&C事業の「A-プライス」も、外食企業向けの業務支援システムを提供する「(株)ア

スピット」も、社内から生まれたイノベーションなのです。トーホーグループがもともと持っている、イノベーションを創出する力を更に磨くことができれば、今をはるかに超える強い会社になれるのです。

トーホーグループは、集団経営と権限委譲を徹底的に進め、個々の力の育成に注力してきました。ここから、様々なイノベーションが生まれてくることを期待しています。

## 社会から信頼され、 必要とされる会社であり続けるために

業績は過去の結果ですが、SDGs・ESGは会社がどう成長していくかを示す「未来への道筋」のひとつと考えています。食に携わるトーホーグループでは、特に「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」を重要なキーワードとして、今後も真摯に成長に向けた事業活動を進めていく方針です。

また、コーポレート・ガバナンスに関しては、「これ以上やるとやりすぎ」というくらい、厳しい体制を構築してきました。今後もこの体制を崩すことなく、過半数を占める社外役員には、社内の常識が世の中の非常識になっていないかをしっかり監視してもらうことが重要だと考えています。

大きな課題は、社外役員の選任です。トーホーグループでは、広く、深く、厳しい視点で経営を監視していただける社外役員を求めています。取締役会や経営戦略会議、更には指名諮問委員会や報酬諮問委員会と、他社と比べても出席いただく回数が多いのですが、今後のトーホーグループの成長に、全力を注いでいただける社外役員を選任できるよう、力を尽くしていきたいと思っています。

今後も、社会から信頼され、必要とされるトーホーグループであり続けるために、SDGsやESGの視点も大切にしながら会社の成長を図ってまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、厳しくも温かく、見守っていただければ幸いです。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。