



代表取締役社長
古賀 裕之

トップメッセージ

2020年度は大幅な減収・減益となるも、 収益構造改革の推進など様々な対策を講じ、 第3四半期以降は業績が改善

2020年度は企業活動が制限され個人消費が著しく低迷するなど、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた1年となりました。2020年4月に発出された緊急事態宣言の解除後は、経済活動が徐々に再開され「Go Toキャンペーン」などの需要喚起策により個人消費に持ち直しの兆しが見られたものの、同年11月以降は全国的に感染者数が急増し同宣言が再発出されるなど、新型コロナウイルス感染症の拡大により、先行き不透明な状況が継続しました。

このような厳しい経営環境のなか、トーホーグループは第七次中期経営計画(3ヵ年計画)「IMPACT 2020」(2019年1月期(2018年度)～2021年1月期(2020年度))の最終年度として、さらなる企業価値の向上を図るべく、8つの重点施策に沿った具体的な取り組みを推進いたしました。が、新型コロナウイルス感染症の拡大は、当社グループの主な販売先である外食産業の経営環境の悪化を招き、当社グループにおきましても業務用食品卸売事業を中心に厳しい事業運営を強いられました。

当社グループは、従業員やお客様の安心・安全を第一に考え、感染拡大防止策を徹底するとともに、収益構造改革による損益分岐点の引き下げやグループ各社間の連携を強化するなど様々な対策を講じ、このような厳しい状況に対処してまいりました。その結果、売上高は1,862億17百万円(前期比19.5%減)、営業損失は31億41百万円となりましたが、第3四半期以降は様々な対策を講じたことが奏功し、営業損失が縮小するなど業績が改善しました。

	経営理念	トーホーグループ の4つの強み	長期業績と事業 ポートフォリオ	価値創造の道筋	トップメッセージ	財務担当役員 メッセージ	事業概要	サステナビリティ
--	------	--------------------	--------------------	---------	----------	-----------------	------	----------

新型コロナウイルス感染症対策

トーホーグループでは、2020年1月下旬に「新型コロナウイルス感染症拡大対応対策会議」を設置し、同年2月には「店舗での対応」「営業がお客様を訪問する際の対応」など「感染しない、させない」を徹底する「トーホーグループ方針」を策定し、新型コロナウイルス感染症拡大の初期段階から対応を開始しました。

同年7月からは、収益構造改革に着手し、聖域なきコスト・コントロールを行いました。出張の自粛や会議のWeb化、販促方法の見直し、延期が可能な投資は時期をずらすなどを行い、その効果は8月頃から現れ、今に続いています。

国内・海外の事業基盤の強化

事業活動の歴史が長く基盤が堅牢な西日本に対し、それ以外のエリアや海外はこれからの新たな成長領域として事業基盤の強化を進めています。2020年度はコロナ禍で減収減益となりましたが、事業の未来につながる投資になるかどうかを判断し、事業基盤強化を進めました。

海外では、香港で2社目となる業務用食品卸売会社「Suitfit Company Limited」が2月にグループ入りしました。また、2019年3月に営業を開始した「TOHO FOODS HK CO.,LTD.」は、新規開拓が進んでおり、新型コロナウイルス感染症拡大のなかでも売上が堅調に伸びました。国内では、4月に㈱トーホーフードサービスが㈱プレスト

サンケー商会(石川県金沢市)を吸収合併し、双方の強みを融合することで北陸エリアでのさらなるシェア拡大を進めました。

キャッシュアンドキャリー事業では、鮮魚・野菜を中心とした生鮮3品を取り扱うワンストップ型キャッシュアンドキャリー「せんどば船橋店(千葉県船橋市)」を㈱トーホーから㈱トーホーキャッシュアンドキャリーへ移管しました。「せんどば船橋店」は、グループシナジーの効果もあり、コロナ禍であっても増収・収益改善となりました。また、東京都府中市にある大東京総合卸売センター(府中市場)に新店となるA-プライス府中市場店を出店したほか、改装と移転を計6店舗で実施するなど、事業基盤強化を行いました。

食品スーパー事業では㈱トーホーストアが、2年ぶりの新店となる「阪神大石駅店(兵庫県神戸市)」を2020年1月にオープンしました。主要顧客であるシニア世代に加え、駅乗降客ニーズにも対応できるよう「時短」などをコンセプトとした駅前立地も活かす商品構成としました。また、トーホーストアは3店舗の改装を実施しました。

グループシナジーを活かした営業活動

2018年にグループ入りした「昭和物産㈱(東京都荒川区)」は、製菓・製パン、外食産業向け業務用食品専業卸を行っています。1961年に創業し、今日までに培った製菓や製パンのノウハウを活用した「ベーカリーカフェ」「オリジナルスイー

ツ」のパッケージ販売を行っています。そのパッケージに、㈱トーホーフードサービスなどディストリビューター事業会社の営業力、自社焙煎のトーホーコーヒー、さらに、業務用調理機器の輸入・製造・販売を行っている㈱エフ・エム・アイ(東京都港区)のコーヒーマシンを合わせた販売を行い、顧客から好評を得ています。

今後もグループシナジーが最大限に発揮できるビジネスモデルの創生や育成ができるようグループの連携を強化していきます。

サステナブル経営に向けた取り組み

トーホーグループは、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」のもと、「美味しさ」そして「安心・安全、健康、環境」を経営のキーワードとして、5人のステークホルダー(「お客様」「取引先様」「株主様」「従業員」そして「地域社会」)の豊かな食生活を支える事業活動を行っています。創業当時から今日に至るまで環境と社会に配慮した経営を続けていますが、2021年10月に新たに「サステナビリティ方針」を策定しました。この方針のもと、今まで行ってきた食の安定的な調達や安心・安全のための品質への取り組み、環境保全・社会貢献活動を継続するだけでなく、持続可能な社会のための新たな取り組みを行い、持続可能な社会の実現と事業の安定的な成長を目指していきます。

「食を通して社会に貢献する」ことが、 私たちの社会的使命です

私たちの社会的使命は、経営理念として掲げている「食を通して社会に貢献する」ことです。この理念に基づき、「外食ビジネスをトータルにサポートする」様々な事業を行っています。フードソリューション事業では、品質管理サービスを提供する(株)トーホービジネスサービスが2019年度に食品安全マネジメントシステム認証「JFS-A/B規格」(食品製造セクター)、2020年度は、同規格のセクターG(飲食店を中心としたフードサービスセクター)の監査会社として認定を受けました。一方、コロナ禍で新たに通信販売やテイクアウト事業を行う外食産業向けに「商品の保存検査」「栄養成分分析」を提案しました。先ほどの認証に加え、本サービスは、食品業界の安心・安全に貢献できると考えています。今後は、ディストリビューター事業との連携によるシナジー創出も期待できます。

プライベートブランド商品は、弁当などのテイクアウト商材やデザート向けの商品開発を優先し、コロナ禍に対応できる商品提案に注力しました。今後も、美味しさはもちろん、調理工程の効率化などの外食業界の課題解決やお客様のニーズを捉えた商品開発を行い、プライベートブランド商品の販売構成比を高め、売上の拡大と収益力の向上につなげていきます。

食品を扱うトーホーグループは、社会課題である「フードロス」の解決にも目を向けなくてはなりません。発注量の

適正化によってロス管理を徹底していますが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大による緊急事態宣言の発出や外食産業の時短営業の影響もあり、食品ロス量は増加しました。そのため、フードバンクを活用した食品の寄贈や、グループ間で商品を移管して在庫調整をするなど、食品ロス削減に努めました。引き続き、ロス管理を徹底し、フードロスの削減に取り組んでいきます。

事業を支える社員の成長と健康

新型コロナウイルス感染症拡大のなかでも、従業員の研修は継続・推進しました。トーホーグループでは、「企業は人なり」「社員の成長なくして会社の成長なし」「従業員満足なくして顧客満足なし」、会社の成長を支えるのは「人」という考え方を大切にしています。コロナ禍のため、集合研修をオンラインに切り替え実施しました。

新型コロナウイルス感染症が広がりを見せる中、お客様のニーズは今までと大きく変わりつつあります。それに伴って、トーホーグループで扱う商品も多様化しています。また、トーホーグループのビジネスは商品だけを配達するのではなく、同時に情報や提案もお届けしています。営業担当者が直接お客様に商品をお届けすること、そこに強みがあります。営業担当者がお客様とのコミュニケーション



ンを通して信頼関係を作り、取引が増していくビジネスモデルです。そこで重要になってくるのが「商品知識」です。そのため、商品知識の向上につながるオンライン研修を2020年度は強化しました。集合形式であれば、人数に限りがありますが、オンラインであれば全国どこにいても受講が可能です。また、リアルタイムで受講できなくても、アーカイブとして保存しておけば、いつでも視聴ができます。近年では研修だけでなく、eラーニングを取り入れることで誰もが手軽に学ぶことができる機会を提供しています。トーホーグループは創業以来「企業は人なり」という価値観を大切にしています。人を大切にする企業グループとして、社員の教育には継続的に力を入れていきます。

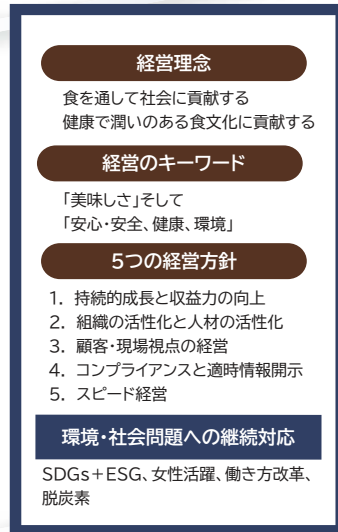
教育と併せて重要となるのが社員とその家族の健康です。2016年から就業時間内を全面禁煙としています。2020年4月より神戸本社及び東京本部において就業前後、休憩時間も含む敷地内の全面禁煙を開始し喫煙者の健康被害と他者への受動喫煙を防止しています。

新中期経営計画の始動

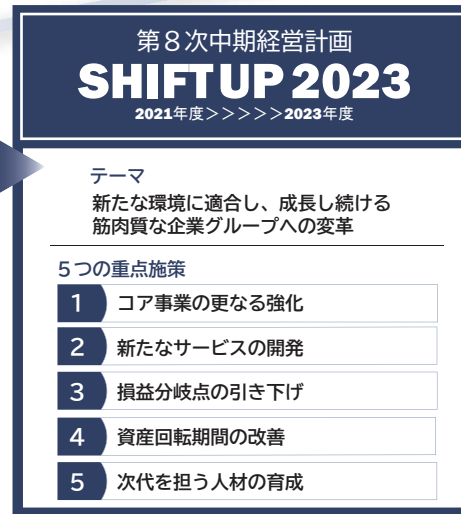
2021年度より新中期経営計画(3カ年計画)「SHIFT UP 2023」をスタートしました。この新しい中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、今までの施策を全て見直し、良い施策は継続しながら、新しい取り組みも取り入れています。ディストリビューター事業では、オンラインメニュー提案会やプロモーション動画配信、デジタルブックでの情報発信などオンライン営業の強化を行うほか、新サービスとしてtoho coffeeの定期便サービスを開始しました。(株)トーホーキャッシュアンドキャリアでは、「せんどばオンラインショップ」「ニッシュクWEB店」を統合したECサイト「A-プライスオンラインショップ」を開設し、新たな収益力の柱とすべく販路の開拓を行っています。

株主の皆様にはご心配をおかけしていますが、トーホーグループはニューノーマル時代に対応した新たな施策を実施し、今後ご期待に応えられるよう、食を通して社会に貢献してまいります。

引き続き、ご支援のほど宜しくお願いします。



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。



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)

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



社会から信頼され必要とされる会社へ

