

トップメッセージ

収益構造改革を推進し、

コロナ禍からの V 字回復を達成。

筋肉質な企業体質に磨きをかけ、

更なる成長を目指します。

代表取締役社長 古賀 裕之

2020 年初頭からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、外食産業を主要顧客とする当社グループは、上場来初となる営業損失を2期連続で計上するなど、大きな影響を受けました。需要が比較的安定している食品関連業において、当社グループも長年にわたり堅調に事業規模の拡大を続けていたなかで、コロナ禍は衝撃的な環境変化でした。一方、そうした状況下でも企業として存続するため、収益構造改革を力強く推進したことに加え、外部環境の正常化が徐々に進み、前期である 2023 年 1 月期は創業来最高の営業利益を計上することができました。

足元でも不安定な国際情勢や円安の継続など様々な懸念は残るものの、先々に「コロナ禍は社会からより必要とされる会社に生まれ変わる転換点だった」と確信を持って言えるよう、業績の改善を確固たるものとし、更なる企業価値向上に努めてまいります。

第8次中期経営3ヵ年計画 「SHIFT UP 2023」 2 年目の進捗と評価

第8次中期経営3ヵ年計画「SHIFT UP 2023」では、 「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」を果たし、当社グループを新たなステージ に押し上げることを目指しています。2 年目となる 2023 年 1 月期について、期初はコロナ禍の影響が色 濃く残っていたものの、徐々に社会経済活動の正常化が 進み、当社グループの主要顧客である外食産業への人流 も大幅に改善したこともあり、売上高・各利益とも V 字 回復を達成でき、業績面では一定の評価ができる結果 だったと考えています。

5 つの重点施策に沿った取り組みついても着実に推進し、 業界最大規模のリアル展示商談会を本格的に再開すると ともに、ディストリビューター(DTB)事業で独自開発し た Web 受発注システムの商品検索機能を強化するなど の IT 化にも取り組み、コア事業の更なる強化を図りまし た。新たなサービスの開発としては、キャッシュアンドキャ リー (C&C) 事業でフランチャイズ (FC)1 号店となる 「A- プライス名古屋店」を開店しました。また、損益分 岐点の引き下げについては、売上高が急回復するなかで も、聖域なきコスト・コントロールを継続したことで経費 率は低位を保つことができました。

外部環境の変化が激しい 1 年間ではありましたが、短期 的に業績に貢献する施策だけではなく、先々の成長を見 据えた取り組みも着実に実行できた SHIFT UP 2023 の2年目だったと捉えております。

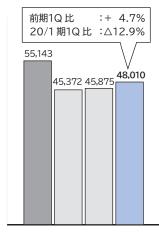
「SHIFT UP 2023」 最終年度の取り組み

第8次中計最終年度となる2024年1月期は、引き続 き 5 つの重点施策に沿った取り組みを進め、財務目標の 必達を目指すとともに、次期の中計、更には長期的な成 長の実現に向けた種まきにも取り組みたいと考えており ます。

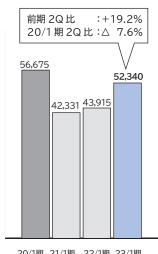
コア事業の更なる強化に向けては、利益率改善や商品面 での差別化のため、プライベートブランド(PB)商品の 開発を専門に行う部署を新設し、商品の質と開発スピー ドの向上を図ってまいります。また、エリア戦略の推進 に向け、グループ内の複数の会社で行っていた沖縄県下 の事業を統合し、「㈱トーホー沖縄」として始動したことで、 人材採用や商品発掘の強化を進めてまいります。資産回 転期間の改善としては、将来的な更なる成長も見据え、 A- プライスの新規出店をはじめ、コロナ禍で控えていた 積極的な設備投資を再開しました。

こうした取り組みを推進することで、最終年度の対外公 表値の必達を目指してまいります。なお、2024 年1月 期の連結業績は、DTB 事業を中心に想定を上回る業況 の改善が継続したことから期初予想を上方修正し、売上 高 239,000 百万円、営業利益 6,500 百万円、親会 社株主に帰属する当期純利益 2,900 百万円と売上高・ 各利益ともに創業来最高を予想しています。

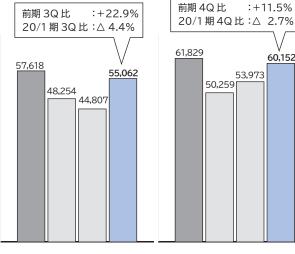
四半期別 売上高推移(4期比較)



20/1期 21/1期 22/1期 23/1期



20/1期 21/1期 22/1期 23/1期



20/1期 21/1期 22/1期 23/1期

20/1期 21/1期 22/1期 23/1期

:+11.5%

60,152

今後の課題と成長戦略について

既述の通り、収益構造改革の実行に加え、アフターコロナへの移行により、当社グループの業績は改善し、足元でも個人消費の回復やインバウンドの増加により外食産業への人流は好調に推移しています。一方、我々としては今の状況を過大評価しないようにしています。当社グループが属する卸売業界はその収益構造上、低利益率であることは間違いありません。一方で、産地やメーカーとお客様を繋げる社会的意義のある業界だという自負もあります。従いまして、今後も最大限に外食産業のお客様へ貢献することを前提に、魅力ある企業となるべくしっかりと利益を残せる体質に生まれ変わるため、むしろ今が当社グループの大きな転換点、「ギアを挙げて変革に取り組み、新たなステージへ」移行するチャンスと捉えています。そのためには当社グループが抱える課題を克服し、明確な成長戦略を持つ必要があります。

まず、今後の市場環境と成長市場について、現状は当社 グループの売上高のうち約 95%は内需となるため、中 長期的にも国内での成長は欠かせません。国内外食市場 は、女性の社会進出増加による外食率上昇などのポジ ティブな要素はありますが、総じては人口減少に伴い緩 やかな量的縮小は確実と言えます。一方、我々は業界の リーディングカンパニーではあるものの、国内シェア率は まだ 5.1% であり、成長の余地は多分にあるものと考え ております。シェア拡大の手法については、既存事業所の深耕はもちろん、M&A やアライアンス、自前出店、C&C 事業においては FC 展開の加速など、あらゆる可能性を検討し、各地域に合わせた最善のスキームで進めていきます。

海外市場については、日本食への関心が想定以上に高く、すでに多くの国で食文化の一つとして根付いており、これは魅力的な事業機会と言えます。現在 3 ヵ国で日本食材を中心とした DTB 事業を営んでいますが、既存事業の深耕はもちろん、新たなマーケットへの参画も前向きに検討すべきと考えています。

所謂「2024年問題」をはじめとする物流問題も、経営課題の一つだと認識しています。当社グループでは、リアルな商品を販売しているため、物流と販売は切れない関係となり、人手不足に伴う物流問題への対応は、中長期的にますます重要となります。その対応の一つとして、本年3月に「物流戦略部」を新設し、国内の物流網の最適化を図ってまいります。一方、物流問題は業界全体の共通課題でもあり、1社で進められる対応には限界があります。業界の更なる発展、なによりお客様へのより一層の貢献に向けても、業界全体での持続可能な物流環境の構築についても前向きに検討したいと考えています。

業務用食品卸 国内地域別の市場規模と当社グループ (DTB 事業+C&C 事業) のシェア

※単位:百万円

		全国	関東	東海	近畿	中四国	九州
2022 年度 (国内)地域別市場規模		3,460,000	1,591,600	484,400	692,000	173,000	311,400
当社グループ実績 2022 年度 (2023 年 1 月期)	売上高	176,797	53,301	6,572	44,439	14,218	58,267
	市場シェア	5.1%	3.3%	1.4%	6.4%	8.2%	18.7%

商品戦略としては、PB 商品の販売に注力していきます。 PB 商品は、他社に無い差別化商品としてお客様の独自 メニューの開発に貢献できる一方、メーカー商品よりも 粗利率が高く当社グループとしては利益率の向上も図れ るため、PB 比率上昇は永続的なテーマとしてグループ をあげて引き続き推進したいと考えています。

業務用食品の取り扱いアイテム

ナショナルブランド

プライベートブランド

売上構成比 90%

売上構成比 **10**%

P33

トーホーグループのサステナビリティ (持続可能性)への想い

トーホーグループは、戦後まもない 1947 年、食糧難の時代に「食の流通を通して社会を豊かにしたい」という想いで創業しました。この想いは 70 年以上経過した今も「食を通して社会に貢献する」の経営理念として継承されており、この理念を実現し続けることこそが当社グループの存在意義だと確信しています。

こうした考え方をベースに置き、"持続可能な社会の実現" と"事業の安定的な成長"を目指すため策定した「サス



テナビリティ方針」では、より一層社会から信頼され、 必要とされる会社へと成長していくため、5 つの基本方 針を掲げています。

現状もサステナビリティに資する様々な取り組みを実践しておりますが、持続可能な社会の実現に向けては経営や事業と、より有機的に結びついたサステナビリティ戦略の策定と実行が必要になると考えています。まずは本方針を前提に、国内外のグループ会社との議論を深め、早期にマテリアリティ(重要課題)の特定とその対応に向けた取り組みを検討していきます。

当社グループでは「地球環境を含めた様々なステークホルダーとの共生は、企業に課せられた当然の使命」と認識しています。また、企業の持続的成長にはそこで働く「人」が大切であり、教育と併せて社員とその家族の健康が重要であると考えています。従いまして、サステナビリティ推進は短期間で終わるものではなく、これからも続く長い道のりと捉え、当社グループの未来のためにも一歩一歩着実に進めていきたいと考えています。

変化の激しい事業環境だからこそ 「食を通して社会に貢献する」

コロナ禍の影響は極めて軽微となり、社会経済活動はほぼ正常化したものの、不安定な国際情勢や原材料・エネルギー価格の高止まりなど、事業環境を大きく左右する事象は後を絶ちません。このような変化の激しい時代だからこそ常に経営理念である「食を通して社会に貢献する」を念頭においた企業活動が重要だと強く感じています。食を起点に時代の変化を捉えた新たな価値を常に提供し続けることで、更に社会から信頼され必要とされる企業グループを目指していく所存です。引き続き一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。