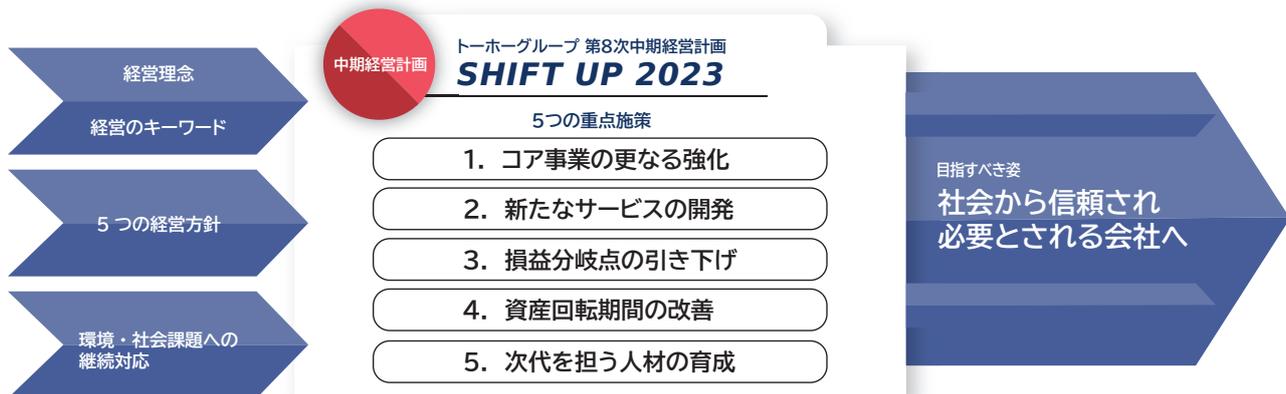


# トーホーグループ 第8次中期経営計画

# SHIFT UP 2023

2021年度(2022年1月期)～2023年度(2024年1月期)



トーホーグループでは、経営理念、経営のキーワードのもと、「5つの経営方針」を具現化し、更なる企業価値の向上を図るべく、第8次中期経営計画（3カ年計画）「SHIFT UP 2023」（2021年度（2022年1月期）～2023年度（2024年1月期））を推進しております。本中計の初年度は新型コロナウイルス感染症による影響が色濃く残っていたものの、日本経済・世界経済ともにアフターコロナに向けた動きが加速するなかで、主な販売先である外食産業も力強く回復し、2年目は当社グループの業績も大きく改善いたしました。最終年度も不安定な国際情勢、食品・エネルギー価格の高騰など、とりまく経営環境は予断を許しません。しかし、「SHIFT UP 2023」の5つの重点施策に沿った取り組みを推進することで、コロナ明けの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目指してまいります。

## 5つの経営方針

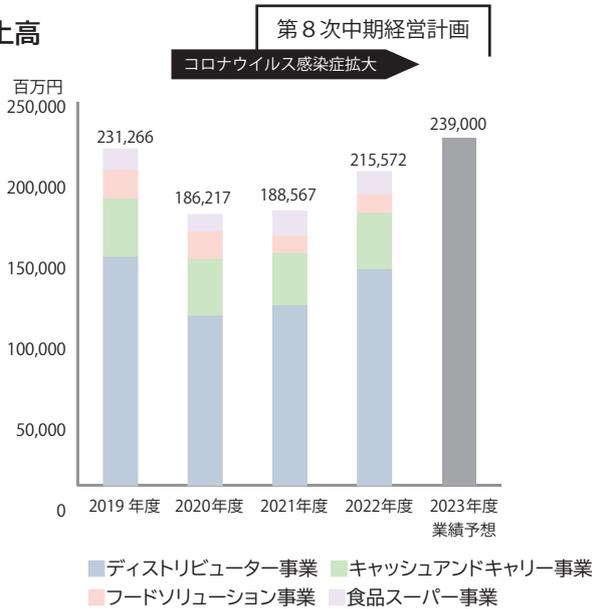
1. 持続的成長と収益力の向上
2. 組織の活性化と人材の活性化
3. 顧客・現場視点の経営
4. コンプライアンスと適時情報開示
5. スピード経営

## 5つの重点施策

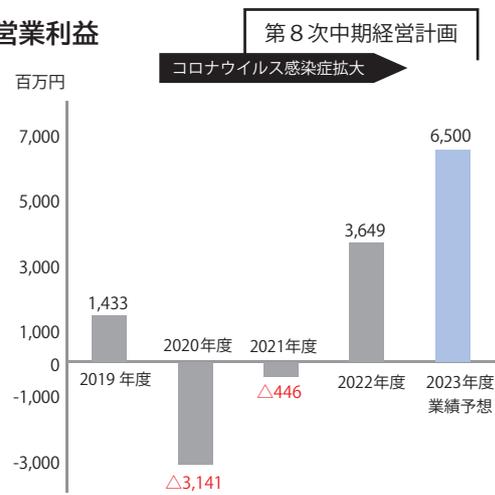
1. コア事業の更なる強化
  - 未開拓業態・顧客層の開拓
  - 顧客・現場視点でのPB商品の開発・販売強化
  - グループシナジーの更なる発揮
  - M&A、アライアンスを活用した未開拓エリア等への進出
2. 新たなサービスの開発
  - 変化する顧客ニーズに即した商品、サービスの開発
  - 新たな経営環境に即した販売・店舗モデルへの挑戦（ニューノーマルな社会への対応、持続可能な社会への貢献）
3. 損益分岐点の引き下げ
  - 聖域なきコスト・コントロールの継続
  - 働き方の更なる改革による生産性向上
  - 業務のシステム化推進
4. 資産回転期間の改善
  - メリハリのある投資と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

## 「SHIFT UP 2023」2年目の経営成績

### 売上高

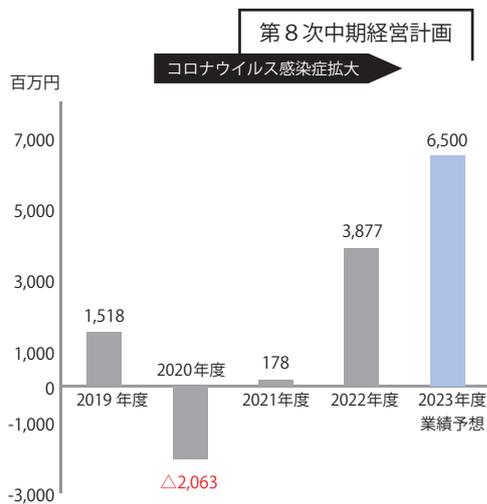


### 営業利益

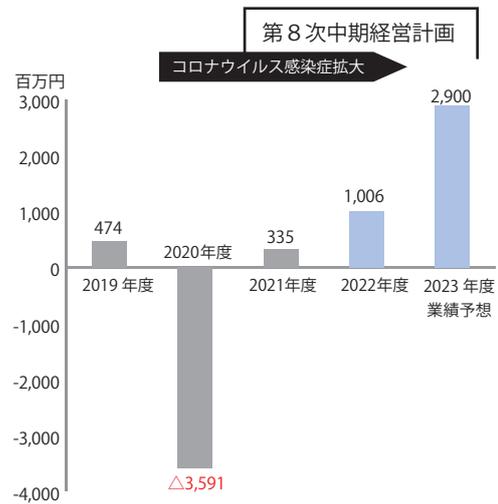


ウィズコロナのもと飲食店へ人流が戻り、外食産業への販売が伸長したため2021年度と比較し、売上高は+14.3%増収、営業利益は3期ぶり黒字転換で創業来最高益となりました。2023年度は、コロナ禍の極めて軽微となり、外食産業の経営環境は継続して改善するものと想定しており、増収増益を予想しています。

### 経常利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益



経常利益は営業利益の改善に伴い大幅に増益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、連結子会社である㈱トーホーストアにかかわる事業整理損失や、海外子会社ののれんの減損損失などの特別損失を31億90百万円計上したこともあり、10億7百万円（前期比200.0%増）となりました。

## 2023年度の戦略

### 1. コア事業の更なる強化

#### 顧客・現場視点での PB 商品の開発・販売強化

2023年3月から業務用食品の調達やプライベートブランド(PB)商品の開発などを担うマーケティング本部を「商品戦略本部」「コーヒー部」に組織変更を行いました。「商品戦略本部」では、新たに商品開発部を新設し、PB商品開発を戦略的に強化しています。また、1951年から輸入コーヒーの取引を開始し、現在では兵庫県神戸市に工場を構え、自社焙煎を行っている業務用コーヒー「トーホーコーヒー」は新たにコーヒー製造を担う「コーヒー部」として独立し、製造から販売まで一元管理を行っています。

 P33 美味しく安心・安全な食の提供

#### 沖縄県下の DTB 事業と C&C 事業を統合

2023年8月、沖縄県下のディストリビューター事業とキャッシュアンドキャリー事業を統合し、「(株)トーホー沖縄」を設立しました。これにより、より効率的な事業運営が可能となり、更なるシェア拡大を目指します。

### 2. 新たなサービスの開発

#### DTB 事業と C&C 事業を融合した 新たな事業モデルの出店

キャッシュアンドキャリー事業の店舗とディストリビューター事業の配送をあわせた「キャッシュアンドデリバリー」を構築し、国内の未出店エリアへの出店などを行います。この事業モデルは、投資回収期間の短縮を図ることができ、今後の成長戦略の1つと捉え、開発を進めています。

### 3. 損益分岐点の引き下げ

#### 働き方の更なる改革による生産性の向上

2023年3月、商品戦略本部の設置に合わせて、「物流戦略部」を新設しました。物流戦略部は、人手不足や労働環境の変化といった課題に対応するため、配送業務の効率化を目指した、拠点・物流の最適化を進めています。

### 4. 資産回転期間の改善

#### メリハリのある投資と PDCA

新型コロナウイルス感染症拡大が落ち着き、売上も回復の兆しを見せているため、積極的な設備投資を再開します。

#### 【キャッシュアンドキャリー事業】

出店2店舗(2023年4月A- プライス広島八丁堀店他)、移転1店舗、改装7店舗を予定しています。

### 5. 次代を担う人材の育成

#### 組織の活性化と人財の活性化を目指して

新型コロナウイルス感染症拡大により集合形式の研修実施が難しくなりスタートした「オンライン研修」は、全国に跨る事業所を抱える特性上、有用な情報共有手段となりました。2023年度も新たなオンライン研修を開催し、引き続き、従業員の能力向上を図ります。

 P50 個人の尊重と能力を発揮できる組織の構築