

トップメッセージ



代表取締役社長 古賀 裕之

外食産業向けの販売を中心とした 企業グループへと一新し、 新たな成長ステージへ

2022年1月期から2024年1月期の3ヵ年において第8次（前）中期経営計画「SHIFT UP 2023」を進めてまいりました。最終年度の2024年1月期は新型コロナウイルス感染症が2類から5類に移行したこと、また旺盛なインバウンド需要の後押しもあり、当社グループの主要顧客である外食業界においては、人流が急速に回復し、その結果、当社グループの2024年1月期業績も、売上高・各段階利益ともに過去最高を更新することができました。

その一方で、食品スーパー事業については、1960年の事業開始から64年の歴史を紡いできましたが、事業環境の変化により近年は業績不振から抜け出せず、2025年1月期中に事業から撤退する決断をしました。

2026年1月期以降は外食産業向けの販売を中心とした企業グループへと一新し、新たな成長ステージへの変革を進めてまいります。

前中期経営計画(3ヵ年計画)

「SHIFT UP 2023」最終年度の振り返り

前中期経営計画（3ヵ年計画）「SHIFT UP 2023」（期間：2022年1月期～2024年1月期）では、コロナ禍からの回復を目指し、「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」をテーマに掲げ、業務改革やコスト・コントロールに徹底して取り組んだ結果、損益分岐点比率を引き下げ、過去最高益の更新、有利子負債の圧縮などの成果を上げることができました。ROE（自己資本利益率）については、2018年1月期以降、M&A投資やコロナ禍の影響で低下傾向にありましたが、最終年度の2024年1月期は、コロナ禍で培った筋肉質な企業体質が奏功し、14.5%と目標水準を大きく上回りました。またPBR（株価純資産倍率）についても、2019年1月期以降、1倍を下回る水準が続いていましたが、2024年1月期は1倍を回復することができました。

一方、前中期経営計画での最も大きなトピックスが、事業ポートフォリオの見直しにより、2025年1月期中の食品スーパー事業からの撤退を決断したことです。食品スーパー事業は1960年から兵庫県南部を中心に「健康で安心な地域の冷蔵庫」として、小規模の店舗ながら、地域の皆様の食生活を支えてきました。しかし事業環境の変化により、近年は業績不振から抜け出すことができず、苦渋の決断となりました。これを受け、2026年1月期以降、当社グループは外食産業向けの販売を中心とした企業グループとなり、更なる収益力の向上を実現していく所存です。

今後はコロナ禍で抑制していた成長投資の再開、予想される事業環境変化（外食市場の変化、人手不足、燃料費、光熱費などの高騰など）への対応、社会的要請事項でもあるサステナビリティに関する取り組みの強化などが経営課題となります。2025年1月期からスタートする新中期経営計画ではこれらの課題への具体的な取り組みを進めていきます。

次なる成長戦略、新中期経営計画(3ヵ年計画)「SHIFT-UP 2027」について

当社グループでは、次なる成長戦略として、2025年1月期を初年度とする新中期経営計画（3ヵ年計画）「SHIFT-UP 2027」（期間：2025年1月期～2027年1月期、以下「新中計」と言います）を策定いたしました。新中計では、「新たな成長ステージへの変革」「サステナビリティ経営の推進」「企業認知度の向上と株主還元の継続」を3つの重点施策に掲げており、事業の安定的な成長と更なる収益力の向上、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進してまいります。最終年度（2027年1月期）の財務目標として、売上高2,650億円、親会社株主に帰属する当期純利益45億円、ROE10.0%以上、PB R1.0倍以上の達成を目指してまいります。また、新中計

では、2030年1月期に向けて「日本、そして海外の外食ビジネスの発展に貢献する企業グループを目指す」「売上高3,000億円」という長期ビジョンも設定しました。国内に留まらず、シェア拡大が見込める海外事業についても更に強化し、企業価値の向上を目指す考えです。

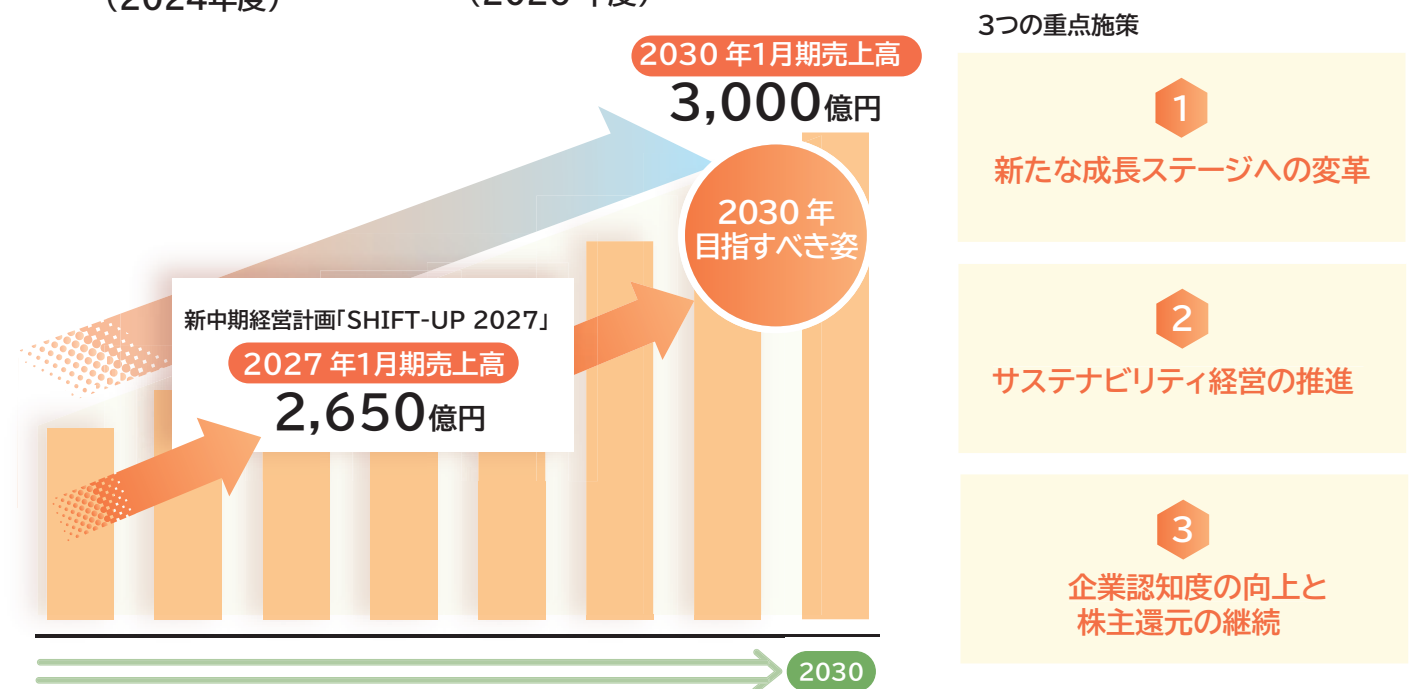
なお、新中計初年度の2025年1月期は食品スーパー事業の撤退に伴う影響があり、売上高246,000百万円（前期比0.4%増）、営業利益は7,300百万円（同6.6%減）、親会社株主に帰属する当期純利益4,400百万円（同22.0%増）を予想しています。

トーホーグループ新中期経営計画 SHIFT-UP 2027

2025年1月期
(2024年度) >>> 2027年1月期
(2026年度)

長期ビジョン 2030

日本、そして海外の外食ビジネスの発展に
貢献する企業グループを目指す



「新たな成長ステージへの変革」のための5つのテーマ

新中計の重点施策「新たな成長ステージへの変革」では、以下の5つのテーマに取り組みます。

- ① エリア毎の市場環境に沿った事業展開へのシフト
- ② 新たな市場の開拓
- ③ 外食ビジネスをトータルにサポートする機能の充実
- ④ 情報技術の最大活用による生産性の向上
- ⑤ M&A、アライアンスの活用

まず、「エリア毎の市場環境に沿った事業展開へのシフト」についてです。国内では今後、少子高齢化や都市部への人口集中などにより、外食の市場環境もエリアによって変化することが予想され、拠点の在り方や取り組みを強化すべき外食の業態など、それぞれのエリアに適した形に柔軟に対応していく必要があると考えています。例えば沖縄地区では沖縄本島と石垣島で展開する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2023年8月1日に一つの会社に統合し「株式会社トーホー沖縄」として始動させました。沖縄地区はインバウンドなどで更なる市場の拡大が見込まれる中、人員体制・商品開発・市場開拓など経営のスピードを更に高めていくことを目的としています。また、巨大市場の首都圏では新たに「マザー＆フロント構想」を進めています。現在㈱トーホーフードサービスでは首都圏に在庫型の拠点を複数配置し、その拠点から得意先様への配送を行っています。が、今回、神奈川県下の4拠点をマザーセンターと呼ぶ大型の在庫センター(2024年12月稼働予定)に統合し庫内業務の効率化を図る一方、より得意先に近い繁華

街にフロントステーション(現在「新宿フロント」が稼働中)を配置し、マザーセンターとフロントステーションが連携することで、より効率的かつ効果的な物流・営業体制を構築していきます。その他のエリアについてもそれぞれの特性に適した展開を検討していく考えです。

「新たな市場の開拓」では、商品面においては、プライベートブランド(PB)商品など差別化商品の品揃えの充実を図り、外食市場の開拓を進めます。収益力の観点からも、PB商品の売上を高めることは、重要課題と認識しており、新中計では、PB商品売上構成比を2027年1月期に12%(2024年1月期は9.3%)まで向上させることを目標としています。その実現に向けて、2023年3月には商品戦略本部内に商品開発部を設置し、外食産業のニーズを取り入れたPB商品の開発スピードを高めています。

また、キャッシュアンドキャリー事業では、未出店地域への事業展開のため、地域特性に応じた店舗モデルの開発やフランチャイズビジネスの拡大を進めています。海外事業についても、2024年2月に国内から海外事業をフォローする海外部を新設しました。既に進出しているシンガポール・マレーシア・香港の事業会社と連携し、更なる事業拡大を図ります。

新中計では、他にも次世代の成長に向けたIT基盤の構築やM&A、アライアンスを再開し、業務用食品卸売事業やフードソリューション事業の更なる成長を実現したいと考えています。

サステナブル(持続可能)な社会の実現に向けて

当社グループは、食を取り扱う企業グループとしての責任を自覚し、「社員・従業員」「お客様」「取引先様」「株主様」そして「地域社会」の5つのステークホルダーを豊かにする企業活動を実践し、「持続可能な社会の実現」と「事業の安定的な成長」を目指すことをサステナビリティ方針として2021年9月に制定しました。この方針のもと「美味しく、安心・安全な食の提供」「持続可能な経営の継

続」「未来へ繋げるための環境対策の取り組み」「個性の尊重と能力を発揮できる組織の構築」「地域社会発展への貢献」を5つのマテリアリティ(重要課題)として、具体的な取り組みを進めます。

気候変動などの地球環境問題に対しては、環境負荷低減や生物多様性への配慮を行うことによってリスクへの対応を進めています。当社グループは食品流通の

ため各事業所に冷凍・冷蔵設備や配送車両があり、こうした設備の計画的な入れ替え、商品についても有機フェアトレード認証コーヒーや産地のマングローブ植樹に繋がるエビの販売を強化するとともに、BAP(養殖水産物国際基準)認証の水産物など、サステナブルフードの商品開発を強化しています。

また、企業の持続的成長には働く従業員の成長が不可欠ですが、それを支える源は従業員とその家族の健康です。その考えのもと、健康経営の継続的な推進と合わせ、グループを横断して活躍できる人材を育成すべく、グループ間異動の活性化、自律的なキャリア育成支援などに取り組んでいます。今後も「企業は人である」の考え方のもと、人的資本投資を継続・強化していきます。

一方、これらの取り組みを進めるにあたり、基盤となるのが透明性・公正性の高い経営を支える「コーポレート・ガバナンス体制」です。ガバナンス体制をより強固なものにすることがサステナブルな社会の実現にも寄与していくと考えています。これらの取り組みは短期間で終わるものではなく、未来に向けて継続すべき道のりと捉え、一步一步着実に進めていきたいと考えています。

利益還元は経営の最重要項目の一つ

資本コストと株価を意識した経営が求められる中、新中計では3つ目の重点施策に「企業認知度の向上と株主還元継続」を掲げています。当社グループは外食産業向けの販売が中心であり世間からの認知度は高いとは言えません。ですがそうした状況に甘んじることなく、IR機会の拡大や適時適切な情報開示を強化し、認知度の向上と適正な株価形成に向けた取り組みを進めます。

また、当社グループは株主様への利益還元を経営の最重要事項の一つとして認識しています。中長期的な企業価値の増大を図りながら継続的に安定配当を行っていくことを基本方針にしており、新中計期間中に、配当性向40%の達成目指す考えです。



冒頭にも申し上げましたが、当社グループは2025年1月期に食品スーパー事業から撤退し、外食産業向けの販売を中心とした企業グループとなります。新中計を通じて、外食産業に提供できる価値を更に磨き上げ、これまで以上に「社会から信頼され必要とされる企業グループ」を目指してまいります。引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。