



代表取締役社長  
奥野 邦治

はじめに

ビジョンの実現に向けて、  
一步一步、具体的な取り組みを  
進めてまいります。

2025年4月23日の第72回定時株主総会でのご承認をいただき、その後の取締役会の決議を経て代表取締役社長に就任いたしました。企業価値の更なる向上に向けて、皆様のご期待に添えますよう、努力いたす所存でございます。今後とも倍旧のご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025年1月期は新中期経営計画(3カ年計画)「SHIFT-UP 2027」の初年度となりました。重点施策の一つである「新たな成長ステージへの変革」を進めるため、まず、11月に食品スーパー事業から完全に撤退し、外食産業向けの販売を中心とした企業グループへと変革を果たしました。本中期経営計画では2030年1月期に向けた長期ビジョンとして「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」を設定しており、このビジョンの実現に向けて、一步一步、具体的な取り組みを進めてまいります。

## 中期経営計画(3カ年計画) 「SHIFT-UP 2027」の概要

当社グループでは更なる成長を実現していくため、2025 年 1 月期を初年度とする中期経営計画(3カ年計画)「SHIFT-UP 2027」(期間：2025 年1月期～2027 年1月期、以下「本中計」と言います。)を策定し、具体的な取り組みを進めています。

重点施策については、3つ策定しており、1つ目が「新たな成長ステージへの変革」です。この重点施策については右図の5つのテーマに取り組み、事業の安定的な成長と一層の収益力向上に向けた戦略を推進いたします。2つ目が「サステナビリティ経営の推進」です。当社グループは、食品とそれに関連するサービスを提供する企業グループとしての責任を自覚し、企業活動を通じて“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、サステナビリティ方針を掲げており、方針に沿った行動の具現化を進めてまいります。3つ目は「企業認知度の向上と株主還元の継続」であり、投資家向け IR 活動を通じた企業認知度向上に取り組むとともに、株主還元として継続的な安定配当を実現するものです。

また、本中計では、2030 年 1 月期に向けた長期ビジョンとして「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」を策定し、具体的な売上高目標として 3,000 億円を掲げました。この長期ビジョンを実現するため、本中計の重点施策に具体的に取り組む、企業価値の向上を目指してまいります。

### 中期経営計画

## SHIFT-UP 2027

(2024/02-2027/01)

### 3つの重点施策

- 01 新たな成長ステージへの変革
- 02 サステナビリティ経営の推進
- 03 企業認知度の向上と株主還元の継続

### 「新たな成長ステージへの変革」を実現するための5つのテーマ

- 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拡充
- 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

## 本中計初年度の進捗について

本中計初年度の2025年1月期は、長年不採算事業となっていた「食品スーパー事業」から完全撤退いたしました。60年にわたり地域の食卓を支えてきた事業であり、当社グループにとって大きな決断となりましたが、これによって外食産業向けの販売を中心とする企業グループへと進化し、「新たな成長ステージへの変革」を実現していく体制が整いました。

業績につきましては、食品スーパー事業からの撤退に伴う影響がありましたが、外食産業向け業務用食材の販売が堅調に推移したことなどにより、売上高及び親会社株主に帰属する当期純利益については過去最高を更新することができました。その結果を受け、本中計最終年度(2027年1月期)の財務目標についても、右表のとおり、売上高を2,650億円から2,700億円へ、親会社株主に帰属する当期純利益を45億円から48億円へ、それぞれ上方修正いたしました。

なお、本中計2年目(2026年1月期)は売上高2,600億円(前期比5.5%増)、営業利益79億円(同5.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益47億円(同4.8%増)と増収増益を予想しています。



中期経営計画「SHIFT-UP 2027」財務目標上方修正(2025年3月13日付)

| 連結                  | 2027年1月期 財務目標 |                       |
|---------------------|---------------|-----------------------|
|                     | 当初計画          | 修正計画<br>(2025年3月13日付) |
| 売上高                 | 2,650億円       | 2,700億円               |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 45億円          | 48億円                  |
| ROE                 | 10.0%以上       | 10.0%以上               |
| PBR                 | 1.0倍以上        | 1.0倍以上                |

## 「新たな成長ステージへの変革」を 実現する5つのテーマへの取り組み

前述の通り、本中計では「新たな成長ステージへの変革」を実現するため、5つのテーマを掲げ、具体的な取り組みを進めています。

「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、国内では少子高齢化や都市部への人口集中、またインバウンドなどを背景にした観光需要など、外食の市場環境もエリアによって変化しており、今後のシェア拡大が期待できる地域を中心に、積極的な成長投資を実行しています。

国内で今後もシェア拡大が期待できる市場の一つが関東地区です。関東地区は全国の業務用食品卸売市場の40%以上を占める巨大市場ですが、当社グループの関東地区の売上構成比は27%、シェア率は4%に届いておらず、逆に言えば成長の余地が非常に大きい地域です。その関東地区でのシェア拡大の施策として、新たに「マザー＆フロント構想」を進めています。従来、首都圏の拠点は繁華街から離れた場所にあり、交通渋滞などもある中、いかに効率的に配送や営業活動を行うかが課題でした。そこで㈱トーホーフードサービスでは横浜に大型物流拠点(横浜DC(マザーセンター))を新設し、従来の神奈川県内の4拠点を移転統合し、それぞれの拠点で行っていた倉庫業務・物流の効率化を図りました。併せて、得意先に近い繁華街にフロントステーションという小型の配送・営業拠点を設け、その日に配送する分だけを横浜DCから送り込み、フロントステーションから得意先に配送することで配送時間も短縮され、その分営業活動も強化できる、といった体制を構築しています。現在フロントステーションは新宿のみですが、今後、こうした小型拠点を複数設置し、関東地区のシェア拡大を実現していく考えです。

他にも㈱トーホーフードサービスでは観光需要で賑わう京都エリアや金沢エリアでの営業力や商品力を強化するため、京都支店(2025年4月)、金沢支店(2025年11月予定)の新築移転を実施した他、㈱トーホー沖縄においても観光客が増加している宮古島に、2025年11月、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融合した複合スタイルでの事業所開設を予定しております。この複合スタイルでの開設は、2017年に隣の石垣島で実施し、市場開拓に成功しており、今回の宮古島は2例目となります。こうした成長市場での更なるシェア拡大を進めていく計画です。

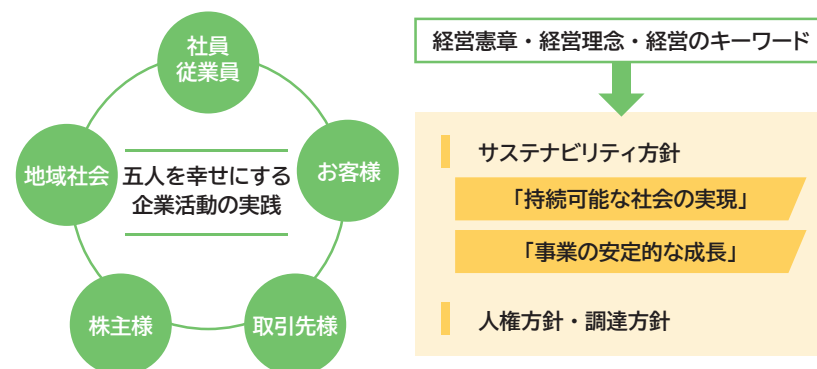
「新たな市場の開拓」では、プライベートブランド(PB)商品など、お客様にとってメニューの差別化につながる商品の開発・品揃えを一層強化し、外食市場の開拓を進めます。PB商品の販売強化は、当社グループにとって収益力の向上につながります。本中計では、PB商品売上構成比を2027年1月期に12%(2025年1月期は9.73%)まで向上させることを目標としています。その実現に向けて、外食産業のニーズを取り入れたPB商品の開発スピードを高めています。

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拡大に向け、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ており、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。

「外食ビジネスをトータルにサポートする機能の拡充」ではM&Aやアライアンスを活用していく方針です。2025年9月に、約5年ぶりのM&Aとして「㈱三協食鳥」をグループ化しました。業務用食品卸売業界での鶏肉の扱いは外国産の冷凍が主力ですが、同社は国内のチルド鶏肉を中心に顧客のニーズに応じたカットや串打加工なども手掛けており、当社グループにとって商品力の強化につながります。また、これらの加工技術の提供は、顕在化している外食産業の人手不足への支援にもつながると考えており、スピード感をもってシナジー効果の発揮につなげていきたいと考えています。

## サステナビリティ方針のもと 人権方針・調達方針を制定

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。



その取り組みの一つとして、2025 年 2 月に、「トーホーグループ人権方針・調達方針」を制定いたしました。当社グループは経営憲章に掲げる「企業は人である」という基本的な考えのもと、職場環境の整備や教育研修の充実など、様々な施策に取り組んできましたが、今回「人権方針」を制定することで課題を明確にし、人権尊重への取り組みを一層進めていく考えです。

一方「調達方針」について、当社グループは経営理念である「食を通して社会に貢献する」のもと、美味しさ、安心・安全、健康、環境、人権に配慮した経営を進めていますが、こうした考えをサプライチェーンに係る取引先様とも共有し、環境や人権などに配慮した責任ある調達活動を行うことで、ともに持続的な繁栄を実現していくことを目指し、制定いたしました。

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などの取り組みを継続して行っています。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ますが、こうした設備については環境負荷の小さい設備へ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の販売を強化するとともに、サステナブルフードの商品開発を、スピード感をもって進めています。2025 年度の総合展示商談会では、当社グループのサステナビリティの取り組みを紹介する特設パネルコーナーを初めて設け、外食産業のお客様にも広く知っていただくための活動をスタートしました。





ここまで様々な取り組みを紹介いたしましたが、これらの活動を支える源は社員・従業員であり、社員・従業員とそれを支える家族の健康は不可欠です。健康経営の継続的な推進とともに、グループ間異動の活性化、自律的なキャリア育成支援、ダイバーシティの推進など、社員・従業員が更にモチベーションを高く保ち、成長できるよう、人的資本投資を継続・強化していきます。

なお、これらサステナビリティ方針に基づく経営の推進にあたっては、透明性・公正性の高い「コーポレート・ガバナンス体制」が基盤となります。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。中長期的な視点で、企業価値の向上に向けて着実に進めていきたいと考えています。

## 株主還元の方針について

本中計では3つ目の重点施策に「企業認知度の向上と株主還元の継続」を掲げています。

企業価値を持続的に向上させていくためには、成長戦略を着実に実行し事業を成長させ、株主様へ継続して利益を還元していくことだと認識しております。当社グループは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、本中計期間中に、配当性向 40%の達成を目指す考えです。

一方、当社グループは外食産業向けの卸売が中心であり、認知度が高い企業とは言えません。IR 機会の拡大や適時適切な情報開示を強化し、企業認知度の向上と適正な株価形成に向けた取り組みも合わせて進めてまいります。

当社グループは 2025 年 1 月期に不採算事業であった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した。本中計を通じて、「新たな成長ステージへの変革」に取り組み、外食産業に提供できる価値を更に磨き上げてまいります。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。