



統合報告書 2023

Integrated Report

三菱食品のパーパス

食のビジネスを通じて 持続可能な社会の実現に貢献する

数多くの天災が日本各地を襲うその裏側で、当社は常に、食のサプライチェーンの維持・復旧に努めてまいりました。また、平時においても、自然災害などの発生に備え、備蓄や在庫の維持管理を行うことで、どのような局面にあっても、日本の食のサプライチェーン、そして生活者の皆様の食卓を支える一端を担ってきたという自負があります。コロナ禍や地政学リスクの顕在化で持続可能な食のサプライチェーンの重要性が再認識されつつある今こそ、当社が小売業様やメーカー様と共に果たしている社会的機能や役割を、改めて生活者をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただきたいと考え、パーパスを策定しました。

三菱食品は、**食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する**というパーパス（存在意義）を、ステークホルダーの皆様と共に体现していきます。

CONTENTS

SECTION 01

マネジメントメッセージ

- 4 トップメッセージ
- 10 「中期経営計画2023」の概要
- 12 CFOメッセージ
- 14 コーポレート担当役員メッセージ

POINT 中長期の成長戦略をマネジメントのメッセージにてご紹介します。

SECTION 02

成長戦略

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| 16 価値創造ストーリー | 24 商品開発 |
| 18 リテールサポート | 28 物流事業 (SCM) |
| 20 DDマーケティング (リテールサポート／メーカーサポート) | 32 地域創生 |
| 22 トレーディング・海外事業 (メーカーサポート) | 34 情報基盤 |

POINT 具体的な取り組みや戦略について、それぞれの役員のメッセージにてご紹介します。

SECTION 03

サステナビリティ重点課題の解決

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 36 サステナビリティ重点課題への取り組み | 52 コーポレートガバナンス |
| 38 環境 | 62 コンプライアンス |
| 44 地域・暮らし | 64 内部統制／リスクマネジメント |
| 48 健康 | |
| 50 価値創造の基盤 | |

POINT 非財務活動面での具体的な取り組みや、実現のベースとなる経営基盤などをご紹介します。

SECTION 04

三菱食品について

- 66 誕生とあゆみ
- 68 機能と特徴
- 70 財務・非財務ハイライト
- 72 グループ概要
- 73 会社情報・株式情報

POINT これまでの成長のあゆみ、事業特性、グループ概要や過去の主な各種データをご紹介します。

表紙について

当社のサプライチェーンが提供する価値や社会貢献を、人々の食生活を取り巻く街をモチーフとしたイラストで表現しています。

目指す在り姿

企業としての存在意義・
あらゆるステークホルダーに対して負う使命
**食のビジネスを通じて
持続可能な社会の実現に貢献する**

パーパスを実現する中で目指す在り姿

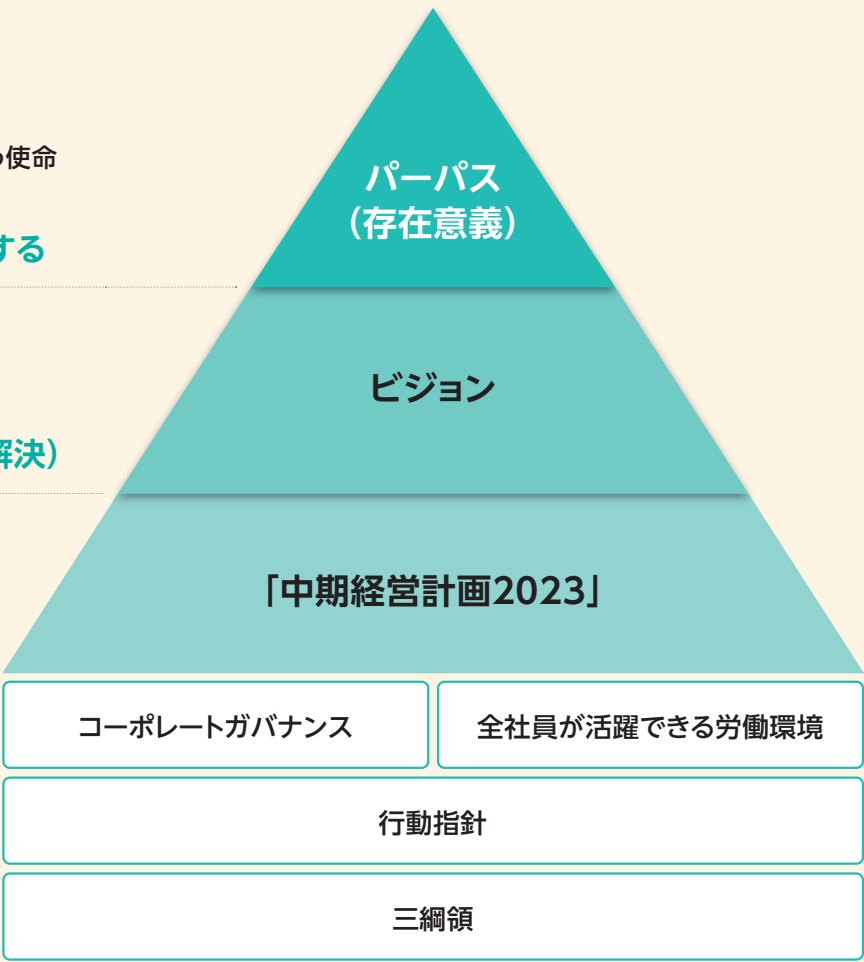
**次世代食品流通業への進化
(サステナビリティ重点課題の解決)**

ビジョンの実現に向けて、中期的に掲げる
具体的な経営方針・経営戦略

パーパスの実現に向けた経営基盤

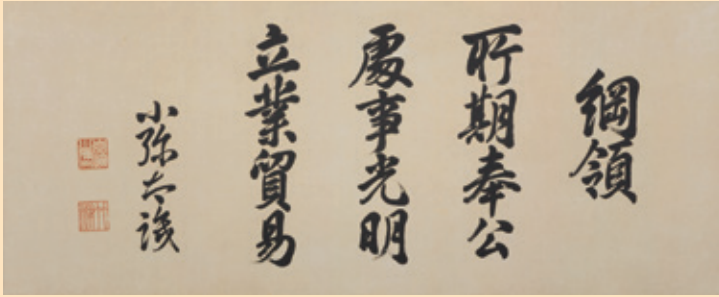
パーパスの実現に向けて
全社員が心得るべきこと

三菱グループの経営の根本理念



「三綱領」は、1920年の三菱第四代社長岩崎小彌太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されたものです。旧三菱商事は1947年に解散しましたが、三菱商事においてもこの三綱領は企業理念となっており、三菱商事グループの一員として、三菱食品もこの三綱領を企業理念としています。

三綱領



所期奉公
＝期するところは社会への貢献
事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱金曜会にて申し合わされた現代解釈)

処事光明
＝フェアプレイに徹する
公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易
＝グローバルな視野に立って
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

サステナビリティ方針

当社は、企業理念である「三綱領」の考えのもと、持続可能な社会を支える企業として、社会課題の解決・社会的責任を重視したサステナビリティ経営を行うべく、サステナビリティ方針を定めています。

マルチステークホルダー方針

当社は、「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」というパーパスの実現に向けて、従業員、取引先、顧客、株主、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値の協創が重要であると認識し、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

サプライチェーンマネジメントガイドライン

当社では、人権・労働問題・地球環境等への取り組みの方針となる「三菱食品サプライチェーンマネジメントガイドライン」を制定しました。当社の基本的な考え方を全てのサプライヤーへ開示し、理解と実践を求め、強靱でサステナブルなサプライチェーンを目指します。

詳細は
Webサイトを
ご覧ください。



編集方針

目指す在り姿やパーパスを実現するには、財務／非財務の資本を共に活かしていく思考と、迅速で的確な意思決定に基づく企業活動が不可欠です。また、ステークホルダーの皆様の理解を得られるよう、思考や企業活動を誠実に情報開示していくことも重要であると考えています。三菱食品グループ※1統合報告書となる本誌は、財務情報に加え、ESG※2を含めた当社グループの事業活動全体について、多面的・統合的な編集を行いました。本誌のみならず、コーポレートサイト、「有価証券報告書」や「三菱食品通信」等のツールを通じて、適時・適正に情報を開示することで、説明責任を果たしていきます。

※1 三菱食品グループ:三菱食品株式会社及び全ての子会社

※2 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の3つの観点

対象範囲

可能な限り連結決算対象の三菱食品グループ各社を報告対象としましたが、項目により、報告対象が異なる場合があります。

対象期間

2022年4月1日～
2023年3月31日(2022年度)
(ただし、一部2023年度の活動内容も含んでいます)

参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC、現IFRS財団)「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

見通しに関する注意事項

本誌には、三菱食品グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また、経済動向や個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

「次世代食品流通業への進化」に向けて、 飽くなき自己変革を追い求める

TOP MESSAGE

食のビジネスを通じて 持続可能な社会を実現する

2012年に4つの食品流通会社が統合する形で発足した三菱食品は、人事制度やさまざまなルール統一、営業・物流拠点の統廃合、基幹システムの再構築など、強固な財務基盤と事業基盤の確立に向けて一歩ずつ前進してきました。そして統合から10年目を迎えた2021年に、三菱グループの企業理念である「三綱領」の精神に則り、当社自身が今後も持続可能な企業であるためには、環境価値、社会価値、経済価値の同時実現を図ることが不可欠であり、経営理念を「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」というパーパス(存在意義)に込めて策定しました。環境価値、社会価値を創出しながら、いかに経済価値を向上させていくか。この命題を前に、私たちは、これまでのサステナビリティ重点課題を見直し、2030年に向けた目標を設定しました。例えば、環境価値については、2050年のカーボンニュートラル実現をお約束していますが、そこに向けたロードマップとして、2030年のCO₂排出量削減目標を再設定したほか、食品廃棄量の

削減やプラスチック資源の循環などの取り組みを加速・進化してまいります。

サステナビリティ重点課題への取り組みを通じて、継続的に環境価値、社会価値、経済価値を創出していくことで、全てのステークホルダーの皆様との信頼関係をより強固なものにしていきます。

また、当社は「次世代食品流通業への進化」をビジョンとして掲げていますが、「次世代食品流通業」とは「これ」といった明確な定義を定めるべきものではなく、今後も常態化する環境変化に適応し、我々自身もそれに合わせて変化し続ける、そのようないつでも柔軟に自己変革できる企業体こそが次世代食品流通業といえるのではないかと考えています。環境が変化を続ける限りビジョンを追求する旅に終わりはありません。

市場環境の変化と新たな価値創出

「中期経営計画2023」(以下、「中経2023」)策定に当たっては、その大前提となるメガトレンドとして、「人口構造の変化」「生活者のライフスタイルと価値観の変化」「イノベーションの加速」「地域分散型社会へのシフト」の4つを想定しました。

SECTION 01

マネジメントメッセージ

SECTION 02

成長戦略

SECTION 03

サステナビリティ重点課題の解決

SECTION 04

三菱食品について



代表取締役社長
(兼)CSO^{※1}
(兼)CHO^{※2}(健康増進担当)

京谷 裕

2022年度を終え、これら4つのメガトレンドに本質的な変化はありませんが、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻によって、地政学リスク^{※3}がより一層高まっていることを懸念しています。世界的な地政学リスクの高まりは、振り返ればコロナ禍以前から叫ばれており、経済圏のブロック化やサプライチェーンの分断によって、さまざまな原材料価格の上昇が始まっていました。ロシア・ウクライナ問題によってこうしたトレンドはさらに加速しており、新たなメガトレンドになりつつ

あります。残念ながら、こうした状態がある程度続くことを前提に、戦略を組み立て直す必要性も感じています。

製・配・販^{※4}がそれぞれの担当領域で、これまで通りにモノを流すだけの従来戦略の延長線上だけでは生き残っていきません。

このような市場において新たな価値を創出するには、物理価値、情報価値、ブランド価値の3つがポイントになります。物理価値とは、商品の製造コストや物流コスト、客観的な味や見た目の絶対的

※1 CSO: Chief Sustainability Officer ※2 CHO: Chief Health Officer

※3 地政学リスク: ある特定の地域が抱える政治的、軍事的、社会的な緊張の高まりが、地理的な位置関係により、その特定地域の経済、もしくは世界経済全体の先行きを不透明にするリスクのこと

※4 製・配・販: 製(メーカー)、配(卸売業)、販(小売業)のこと

価値、つまりノンブランド化された状態で生活者が感じる価値を指します。成熟市場を超え、加速して人口が減少する需要減少市場においては、物理価値の差別化は難しく、一企業だけの価値向上も困難なことから、それを非競争領域と位置付け、企業の枠を超えた生産拠点の集約や共同配送など、複数企業が協業して取り組むことで新たな価値を生み出します。食のサプライチェーンを強靱化し、物理価値の協創に向けてリーダーシップを発揮していくことも、当社の果たし得る役割の一つです。

情報価値とは、生活者の皆様にとって情緒的な価値を喚起し得る無形の価値です。価値提供者側は、これを競争領域として捉え、その情報価値を最大化させることで、競合他社との差別化を図ることが戦略になり、収益の源泉となり得ます。商品や企業に対する信頼や安心感によって創出

されるブランド価値も、同じく無形の価値です。メーカー様や小売業様の付加価値創出を支援する機能をさらに磨き上げ、情報価値、ブランド価値といった無形の価値を創出する仕組みを構築することでも、「次世代食品流通業」としての役割を果たしていきます。

人口減少による 量的縮小が避けられない中、 当社が果たす役割とは

国内人口は、最新の統計によりますと2040年には2020年と比べて約1,300万人の減少が予測されています。これからの人口減少スピードは、過去に誰も体験したことのない全く未知のフェーズに突入していくといえます。人口減少や超高齢化という言葉には、悲観的でネガティブといったイメージがある一方で、私は悲観的に捉えすぎるのも良くないと考えています。というのは、誰もが健康長寿を願い、経済の豊かさと医療技術の進歩もあって寿命が延伸した結果の超高齢化であり、社会の成熟化に伴い、女性が社会で活躍することが当たり前になれば、少子化が進み、ある程度人口が減少することは当然の帰結だからです。つまり、今、日本が加速して近づきつつある超高齢社会は、太古の昔より人類や近代国家が目指してきた経済発展、健康長寿の結果生まれる「理想の社会の姿」といえます。この先、重要なことは、人口減少にいかに関止めをかけ、横ばいにしていくか。この点については、海外からの流入人口の増加が一つの解決策になるとの推計もあります。

食品を扱う企業にとっては、人口減少はすなわち市場規模の縮小を意味します。資本主義経済における競争原理として、これから人口がますます加速して減少する中、限られた需要を巡って競争は激

化し、自社で対策を講じる体力のある大手企業の力が強まることが想定されます。当社としても大手企業のお客様との取引が継続できるよう企業努力を継続すると同時に、1社では対策を講じ得ない中堅・中小企業のお客様にも寄り添い、日本の地域の食文化を守っていくという将来のビジョンを共有し、パートナーシップを強化していくことも、次世代食品流通業の役割の一つといえます。2040年までには約半分の自治体が消滅可能性都市になりかねないともいわれる中で、さまざまなパートナーシップを通じて、地域エコシステムの構築にも取り組んでいきます。地域商材を活用した商品開発や、全国卸としての強みを活かした新たなマーケットの創出は、結果として各地の伝統的な食文化の継承にもつながります。パートナーとWin-Winの関係を構築しながら、社会価値と経済価値の創出を目指していきます。

2030年に向けて 利益水準をさらに高める

2022年度は過去に例を見ないほどの食品価格の値上げラッシュがあり、その対応に多くの労力を割くことになりました。しかし、環境変化の波を逃すことなく、適切に対処を続けることで、経常利益252億円と過去最高益を更新したほか、重要経営指標であるROEについても、9.7%と大きく改善しました。その結果、「中経2023」で掲げた定量目標を1年前倒しで達成することができました。経常利益250億円の水準は、安定収益基盤として、確実に稼げる実力がついたと評価しています。2030年に向けて、ここからさらに利益水準をもう一段高めていきたいと考えており、そのためには中長期視点で新たな事業領域に挑戦することが不可欠です。

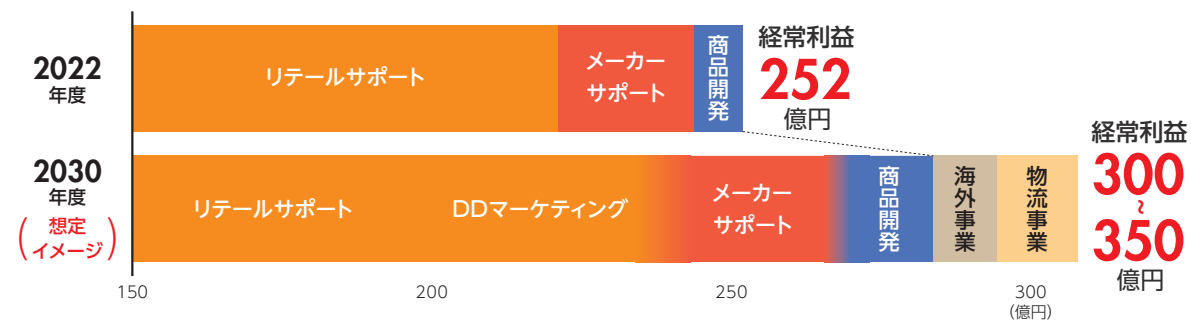
※1 Corporate Real Estate：企業が保有する不動産を効果的に活用することで、企業価値の向上を図るための中長期的な経営戦略

これまでの事業で培ってきた多数のメーカー様や小売業様との信頼関係や、日本全国に張り巡らされた物流拠点と日々の取引データを起点に、新たな事業領域や成長分野に挑戦すべく、成長投資を強化していきます。そして250億円規模の収益基盤を維持しながら、新事業領域や成長分野での新たな収益獲得によって、2030年頃を目途に、経常利益を300～350億円規模へと拡大することを目指します。

成長戦略について

「中経2023」の最終年度となる2023年度は、2030年に目指す在り姿に向かう準備のための1年と位置付け、成長戦略をさらに加速していきます。国内では、データ×デジタルマーケティング(以下、「DDマーケティング」)、商品開発、物流事業への成長投資を強化します。量的成長は極めて限定的にならざるを得ない中で、生活者の多様な価値観に対応した潜在需要を発掘すべく、店外、店内におけるデジタル施策の多様なパッケージを効果検証まで含めたソリューションとして提供していきます。商品開発については、世界大手ブランドのリンツ社よりチョコレート製品の正規販売代理店として指定を受けており、6月から取り扱いを開始しました。オリジナル商品の開発についても、DDマーケティング機能を最大限活用しながら、物理価値に加え情報価値、ブランド価値を創出することで差別化を図ります。物流事業においても、デジタル技術を最大限活用しながら、持続可能でレジリエントな食のサプライチェーン構築を進めます。また、新たにCRE戦略^{※1}に取り組むことで中長期にわたるコスト競争力の維持へとつなげていきます。

2030年に向けた事業ポートフォリオの変化



もう一つ、成長機会が大きいのが海外市場です。世界経済フォーラムが2022年に公表したツーリズムに関する調査では、世界で最も観光で訪れたい国の1位に日本が選ばれています。また、世界中のグルメを紹介するテイストアトラス^{※1}による「最も食べてみたい伝統的メニュー2022」でも、日本のカレーが1位になるなど、日本の文化や食べ物は海外から高い評価を得ています。国内市場が量的縮小を余儀なくされる中で、海外に目を転じれば、日本の食に対する関心が私たちの想像している以上に高いことは、とても大きな事業機会といえます。国内の余剰生産能力を輸出で吸収していくなど、海外市場での成長機会を捉えていく、そうした事業戦略を加速する必要があると考えています。まずは輸出入の有望市場を中心に強化を図りながら、卸売事業に限ることなくさまざまな可能性を追いかけていきます。

社員との対話を通じた
マインドセットの変革

社長に就任して以来、コロナ禍によって、多くの社員とは直接対面で対話をする機会が持てずにはいましたが、2022年度の後半から、社員との直接対話を積極的に行ってきました。尋常ではない値上げラッシュが相次ぐ中で、社員の業務負荷

は相当大きかったと思います。こうした状況を少しでも解消し、社員一人ひとりが「明るく、楽しく、元気よく、そして前向きに」なれるよう本質的な課題を明確にして、課題解決に向けた道筋をつけたいという思いと、そして、なにより私自身の言葉でパーパスやビジョンを社員の皆さんと共有したいと考えていました。当社が次世代食品流通業への進化を目指す中で、社員へ伝えたかった重要なメッセージの一つが、これまで常識と考えていた社内のルールや仕事のやり方、商習慣など、それを踏襲することが当たり前と考えるのではなく、社会や市場の変化に応じて、過去からの常識も変えていく、という考え方です。つまりは、時代の変化のスピードが加速している環境下で、最大のリスクは何も変わらないことであり、これまでの考え方をリセットする時期に来ているということです。同時に、何よりも優先していることは社員の「心身の健康」であり、唯一無二の財産である社員自身が持続可能であることが最も重要であるということです。対話を通じてうれしく感じたのは、大多数の社員が、食品業界や食のサプライチェーンを守りたいという責任感に溢れていることを確認できたことです。これからも社員との対話を繰り返すことで能動的にチャレンジする企業風土への変革を目指していきます。

※1 出典：https://www.tasteatlas.com/about

「全員適材適所」を目指して

これからの日本の雇用情勢は流動化していくことを大前提に、働く場としての魅力を磨いていくことが重要です。私は子どものころからサッカーを続けており、その影響もあってか、チームや組織で戦う上では「全員適材適所」をずっとモットーとしてきました。フォワードだけが頑張っても、サッカーでは勝利に結びつきません。経営者となった今、社員一人ひとりが自らの持てる力を最大限発揮できる環境を提供し続けることが永遠のテーマでもあります。

もちろん仕事は楽しいことばかりではなく、成長には時に痛みが伴うこともあります。苦勞を乗り越えた先にある喜びや達成感はいかえのない財産になります。一人ひとりの持つ力に合わせ、健全な成長ができるようなキャリアパスや適材適所への配置を重視しながら、社員も時代の変化の中で自らリスクリングなどを通じて自己変革に挑戦し続ける、このような前向きなチャレンジを認め合う風土を醸成していきます。多くの人に「働きたい」と思っただき、入社してから社員一人ひとりが、その持てる能力を最大限発揮できる機会を提供する、そんな魅力ある会社にしていきたいと思っています。それこそが当社の持続的な成長を支える大きな強みになると信じています。

中長期にわたる安定成長と
株主還元の拡充に向けて

「中経2023」の目標を1年前倒しで達成したことや、配当性向についても来期は30%の水準を超える計画であることを公表し、資本市場の皆様の当社に対する評価が上がってきている実感を得ています。

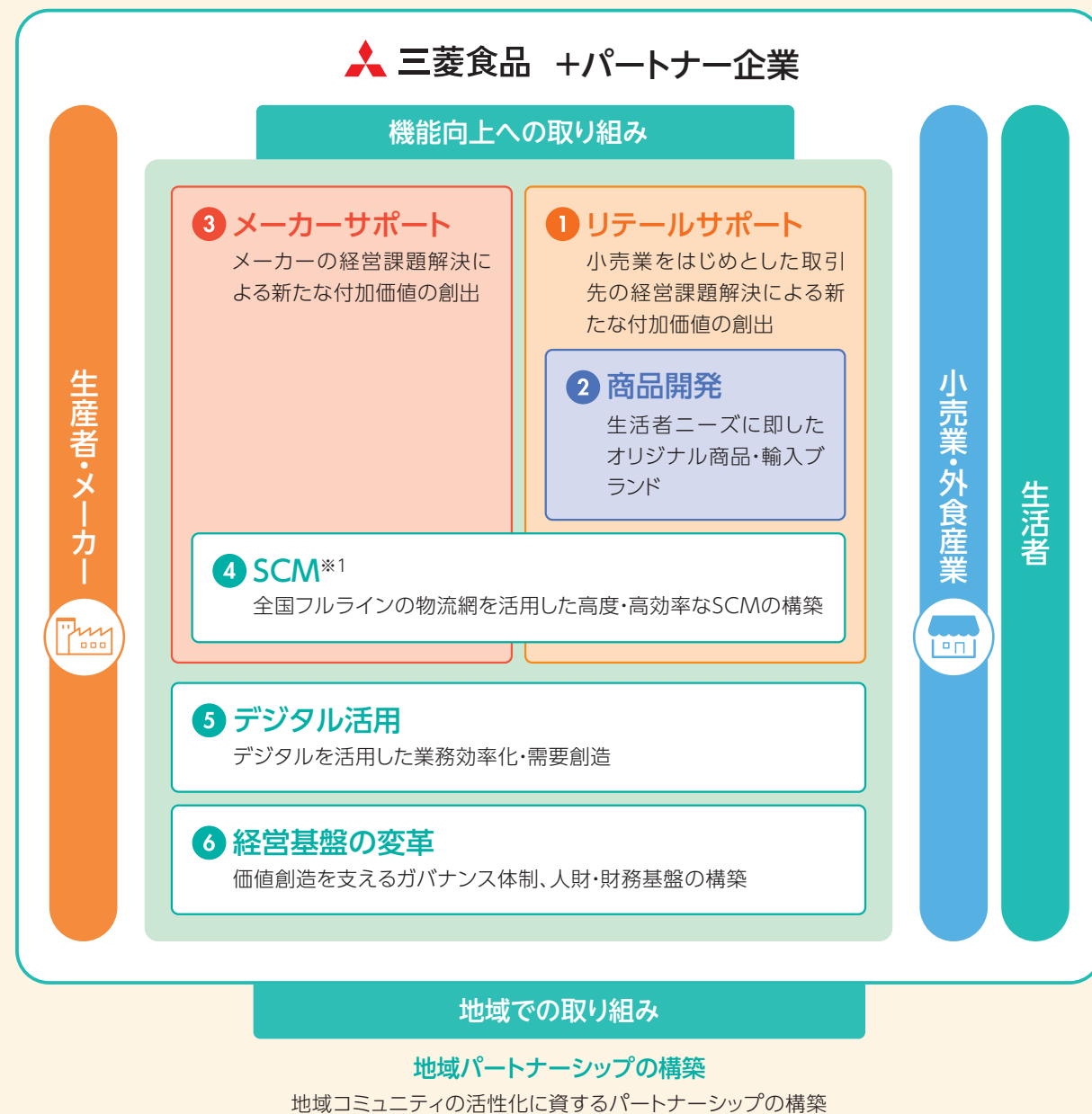
今後、利益水準も一段高いレベルへと飛躍させるべく、既存事業に加え新規事業も含めた成長投資を加速していきます。「中経2023」の最終年度となるこの1年は、2030年に目指す在り姿を描く準備期間でもあります。具体的なロードマップについては、策定次第、ステークホルダーの皆様には共有していくことで、さらなる安心・信頼をご提供できると思いますし、そうした安心・信頼が当社の企業価値へと跳ね返ってくるとも思っています。



食品産業は、需要が突然倍増したり半減したりすることのない極めて安定した産業であり、食べるものを供給する仕事なくなることはありません。私は、中長期視点で当社の持続的成長には確固たる自信を持っています。中長期的に着実に安定成長を実現し、環境価値、社会価値、経済価値を向上させることで、信頼できる未来の創造と持続可能な社会の実現に貢献していきます。配当や株価という形で株主還元の拡充にも注力し、より多くの投資家の皆様に三菱食品にご注目いただけるよう努めていきますので、これからの当社に是非ご期待ください。

「中期経営計画2023」の概要

中経2023の全体像



「機能向上への取り組み」では、①の「リテールサポート」、②の「商品開発」、③の「メーカーサポート」、そして④の「SCM」の機能強化を同時並行的に推進するとともに、これらを強化するツールとなる⑤「デジタル活用」、そして、これらの全てを支える⑥「経営基盤の変革」にも注力します。

「地域での取り組み」においては、食のビジネスを起点として、それぞれの地域コミュニティにおける社会課題や潜在的なニーズの掘り起こしから着手し、コミュニティ経済の活性化に資する、多様なパートナーシップの構築を進めていきます。

※1 supply chain management (サプライチェーンマネジメント)：原材料の調達から商品が消費者に渡るまでの一連のプロセスを管理すること

SECTION 01

マネジメントメッセージ

SECTION 02

成長戦略

SECTION 03

サステナビリティ重点課題の解決

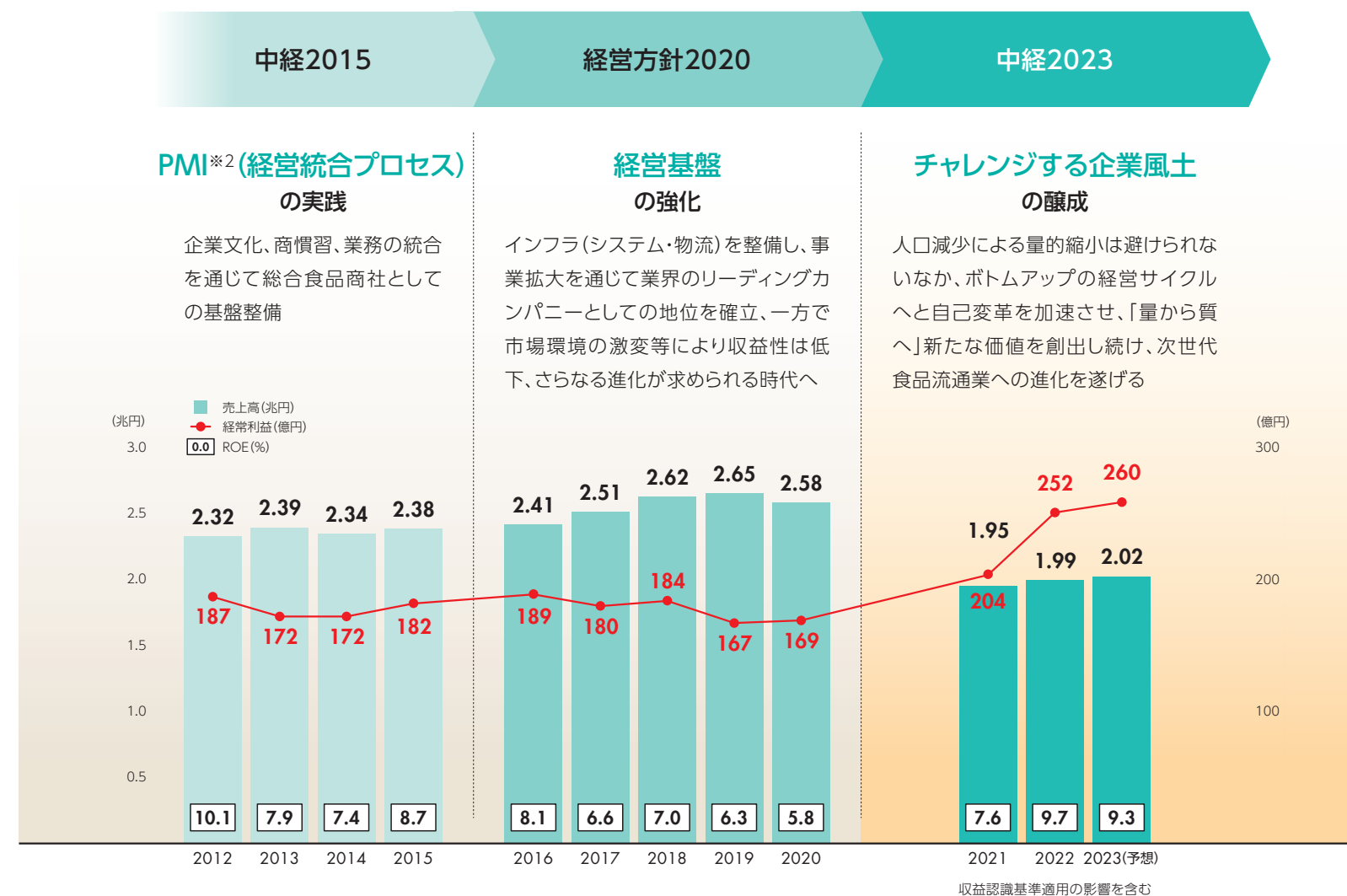
SECTION 04

三菱食品について

中経2023の進捗

三菱食品発足以降、人事制度の統一、営業・物流拠点の統廃合、基幹システムの再構築と収益基盤の確立に注力してきました。同時に、採算管理の徹底、不採算取引の見直し、デジタル技術の活用によるバックオフィス業務や物流業務の効率化施策などを継続し、筋肉質な体質へと進化できたことで、中経1年目となる2021年度には、経常利益204億円の過去最高益を更新することができました。さらに、この2022年度には、断続的な食品価格の値上げ、エネルギー価格の上昇等、さまざまな外部環境の変化がありましたが、それらの環境変化に的確に対応したこともあり、経常利益252億円となり、2期連続での過去最高益を更新すると同時にROEを9.7%まで改善させ、「中経2023」で掲げた定量目標を1年前倒しで達成することができました。この結果は、「中経2023」の全体像でお示した成長戦略が着実に成果に結びついている証左といえます。

今後も厳しい事業環境は続きますが、強固な収益基盤を基にさまざまな取り組みをより一層加速させることで、今期は3期連続となる過去最高益を見込んでいます。



※2 Post Merger Integration：経営統合後の統合プロセス

CFOメッセージ

取締役(兼)常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO※)

川本 洋史

経常利益・ROEの中期目標を前倒しで達成し、
盤石な財務基盤を活かした成長投資を強化する

2022年度の振り返り

当社は2023年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「中経2023」で、経常利益220億円、ROE8%以上の定量目標を掲げています。これに対し2022年度の業績は、売上高が前期比2.1%増加の1兆9,968億円、経常利益が前期比23.7%増加の252億円、当期純利益が前期比22.8%増加の171億円となり、増収増益を達成したほか、ROEについても前期比2.1ポイント上昇の9.7%となり、1年前倒しで目標を達成しました。CFOとして、この業績には大変満足しています。

日本国内では、長年のデフレ経済がようやく転換期の兆しを見せ、1年を通して食品等の物価が上昇する中で、当社は価格改定を含めた取引の採算性の向上施策を推進してきました。物流費の高騰や、従業員への一時金支払いによる人件費の増加等、コストの上昇分を補うリターンをしっかりと確保し、食品卸のビジネスモデルとしては極めて高い水準のROEを達成しました。市場環境はコロナ禍以前の水準にはまだ戻り切らないものの、業務用取引の復調や外食・コンビニエンスストアの需要増が業績全体を牽引し、好決算につながったと思います。改めて、食品卸売業の最大手の一角として、十分に地力があることを数字で証明できた年だったと思います。

財務・資本政策

バランスシートに関しては、2023年3月末の総資産7,075億円のうち、半分近くを売掛債権が占めています。ビジネスモデルとしては、売上増加に伴って売掛債権よりも支払いサイトの長い仕入債務が大きく膨らむ構造に変化はなく、その中でいかに資金効率を意識してバランスシート管理を進めていくかを考えています。政策保有株の売却や株主還元も有効に進め

ながら、投資モニタリングによる適正な投資水準の見極めも強化してきました。

2022年度は好業績を背景に、想定以上の営業キャッシュを稼ぐことができて、支出面では当初計画どおり事業投資や設備投資、システム開発投資に136億円を投じました。

また、株主還元については、「中経2023」において、成長投資とのバランスの中で積極的に拡充していく方向に資本政策を大きく転換しており、2022年度の1株当たり年間配当金は、期初に想定した10円増配の90円の計画を上方修正し、30円増配の110円としました。2023年度はさらに20円増配の130円を計画しており、配当性向についても30%の水準を超える予定です。配当性向については、欧米企業の水準などを考慮し、さらなる引き上げも検討していく必要性を感じています。なお、株主還元策の一つである自己株式の取得については、時機を見て機動的に実施できる体制を構築していますが、当社株式の流動性を確保する必要があることから、基本的には積極的な配当を継続することで、株主の皆様からの期待に応えていきたいと考えています。

成長投資に向けて

成長投資に関しては、2022年度は関西の物流企業の子会社化を含む事業会社2社の取得により、出資初年度からかなりの利益を創出しています。2023年度は、これまで稼いだキャッシュを有効活用しながら、こうした事業投資と設備・システム開発投資の総額で150億円の投資を計画しています。重点投資領域は「物流」と「海外」です。物流に関してはCRE戦略を展開し、非効率資産の売却と、戦略性・優位性の高い資産への集約を進めます。海外展開は緒に就いたばかりですが、インバウン

※CFO：Chief Financial Officer

SECTION 01

マネジメントメッセージ

SECTION 02

成長戦略

SECTION 03

サステナビリティ重点課題の解決

SECTION 04

三菱食品について

ド需要を見ても、日本の食品は海外からの関心が高く、一気にキャッシュ・カウ※1となり得るようなM&Aを視野に検討を続けていきます。また、デジタルマーケティングや新規分野のスタートアップに対しても、当社成長戦略に資する事業には、少額でも積極的に投資を進める方向で専任組織を設けました。

こうした成長投資を積極的に進める上で必要なキャッシュは十分に保有しており、当社の成長戦略と合致しているか、当社の強みを発揮できるか、そしてリスクに見合ったリターンが取れるのかの3点から、投資判断を進めていきます。株主還元を含む全体の資金アロケーション※2のバランスを見ながら、3つの条件に合致した大きなリターンが望める案件には思い切った投資を行うことも重要だと考えています。未進出の領域やハードルの高い分野もある中で、どう選別してどこを狙うのか、議論をさらに深めていきます。

投資評価とリスク管理体制

事業投資案件については、2022年度よりモニタリング制度を導入し、新規案件を中心に、計画と乖離が出ている場合には、その原因分析と是正の可能性を客観的視点で確認しています。例えば、3期連続の赤字や投資損益のマイナス、債務超過といったExit検討基準に該当した案件については、業績向上に向けて合理的な計画の策定を要請し、戦略上の保有意義等も含めた議論を行いながら、今後の保有方針を検討します。投融資委員会や経営会議では、非常に緊張感の高い議論が活発に行われており、現場の主管部署でも、KPIや目標達成に向けた意識がかなり高まっています。

一方で、CFOが財務の番人として強いブレーキをかけすぎるとは、成長の阻害要因になるとも考えています。CFOとして、リスクの軽減施策をしっかり議論すると同時に、当社の成長に向けて積極的に投資すべき案件・領域に関しては、相応のリス

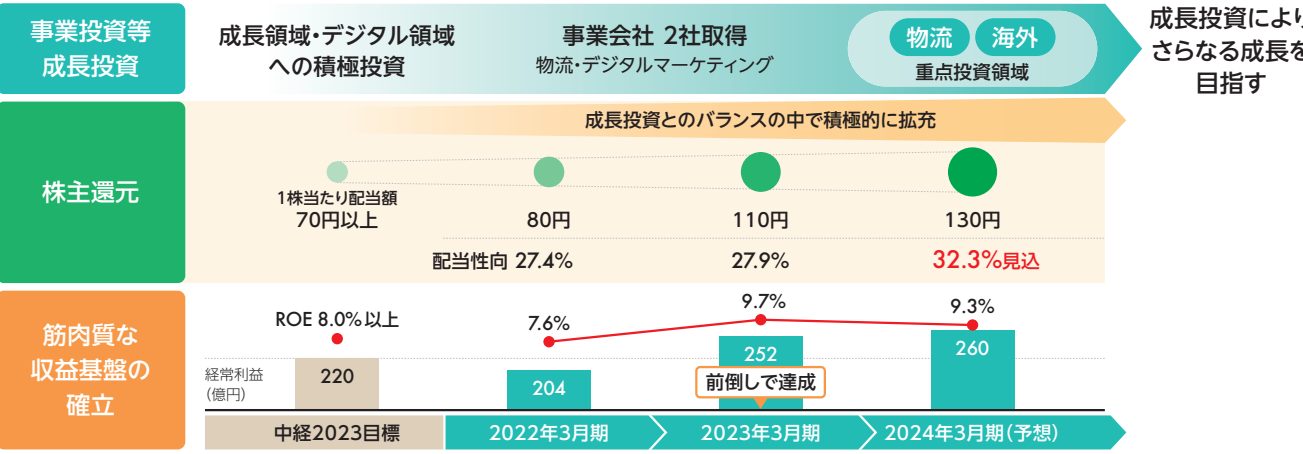
クを取っていくことを是とするメッセージも発信しています。

積極的なIR施策を展開

当社のPBR水準は、2023年3月末時点で1倍を割れており、課題認識をしています。最終的な株価は資本市場が決めるものの、資本効率を意識した経営が企業価値につながるものと考えています。食品卸売ビジネスの資本コストについては明確な定義はないものの、ボラティリティの少ない安定的なマーケットの中では5%程度が適正水準だと考えております。当社はROEをKPIに掲げていますが、ROICで試算しても約4%のスプレッドを保持しており、現状の資本効率は十分に評価いただけるレベルにあると思います。また、資本効率の改善に加え、株主還元の拡充や資金マネジメントの強化も進めており、加えて株主や、機関・個人投資家に向けた説明会を質・量ともに拡大する等、IR活動もこれまで以上に積極的に行っています。財務基盤も盤石で、株価の上昇余地を客観的に示せる材料もありますので、より多くの投資家の皆様に当社の取り組みを知っていただき、注目いただけるよう、引き続き努力を続けていきます。

ステークホルダーの皆様に向けて

2023年度の経常利益は、前期比3.2%増加の260億円という、3期連続の最高益更新を計画していますが、この目標がクリアできれば、100億円台を続けていた数年前から一段高いステージに到達したと、自信を持って申し上げられるようになります。まずは2023年度の計画達成にしっかりと取り組み、同時に、将来の成長を見据えた物流、海外、マーケティング、商品開発等での仕込みを着実に進めていきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社の成長をご期待いただきま



※1 キャッシュ・カウ：長期にわたり安定して利益を上げることのできる製品・事業セグメントのこと ※2 資金アロケーション：運用する資金をどのような割合で投資するかを決めること

コーポレート担当役員メッセージ (総務人事・コンプライアンス)

取締役(兼)常務執行役員

コーポレート担当役員(総務人事・コンプライアンス)

榎本 孝一

人財は当社グループの最大の財産であり 人財育成は経営の根幹である

当社を支える中核となる人財像

当社には、「食」が大好きで、真面目で信頼できる人財が数多く集まっています。この真面目さは、当社で働く人財にあるべき立ち居振る舞いとして欠かせない要素です。時として地震や台風などの自然災害に直面する中で、食のインフラを守るために社員一人ひとりが真摯に対応する姿には本当に頭の下がる思いです。

そのうえで当社の中核人財の要件を考えると、「所期奉公・処事光明・立業貿易」の三綱領の根本理念を共有し、「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」というパーパスを体現できる人財になります。当社は目指す在り姿として「次世代食品流通業への進化」を掲げていますが、この背景にあるのは、漫然と今のままの状態に甘んじてはいけないという経営の危機感です。そのため、当社で働く人財には、自己変革に挑戦し、自ら主体的に自身のキャリアを考え、柱となる強みを有する「次世代食品流通業へチャレンジする自律したプロ人財」を求めています。「チャレンジ」「自律」「プロ人財」の3つを兼ね備え、個々の人財が実力を磨き、かつチームとして連携

する力を発揮していくことが重要だと考えます。

特にチャレンジは、変化に対応する根本の力です。意志を持って成長し続けることができる人財群こそ当社グループの財産です。会社としても、社員にチャレンジを求める一方ではなく、チャレンジするチャンスを用意し、チャレンジしたことによる失敗を許容する風土を浸透させたいと思います。

人財の育成

人財育成は経営の根幹です。2023年4月に年齢等に拘わらず役割や職責に応じて人財を登用する新人事制度へ改正しましたが、人財育成とセットで考えてきました。私は、先輩の背中を見て育てではなく、意志を持って人財を育てていくことが重要と考えています。そのうえで、一人ひとりに焦点を当て、適所に適“財”を配置していくことが、組織全体の大きな力となると考えます。

当社は2021年に、タレントマネジメント型のデータベース管理ができる人事システムへと刷新を図り、人財の可視化を進めてきました。加えて、各組織で必要なスキルを職務記述とし

SECTION 01

マネジメントメッセージ

SECTION 02

成長戦略

SECTION 03

サステナビリティ重点課題の解決

SECTION 04

三菱食品について

て開示し、一人ひとりのスキルやキャリアとマッチングさせたいと考えています。組織が求めるスキルを明確にすることで、個々の人財が学ぶべき領域も具体化しますので、会社全体でチャレンジする風土の醸成を促進できると考えています。具体的な育成手段として、職場でのOJT※1体制を構築するだけでなく、2022年には、社員が自律的に学べる場として「三菱食品ビジネスカレッジ」を創設し、私が学長を務めています。こうした社内教育・研修体系は、10年前に比べ飛躍的に充実させてきましたが、新人事制度とタイアップしながらさらなる強化を図っていききたいと考えています。また人財育成には上司や組織のリーダーが果たす役割は欠かせません。経営層に対するコーチングや、上司と部下の間での1on1等による対話やコミュニケーションの促進、人事部門に設けたキャリア相談窓口での気づきを通して一人ひとりに寄り添い、各組織で人財を抱え込むのではなく、「かわいい子には旅をさせよ」の気概で、人財にさまざまな経験を積ませ、一人ひとりの成長を後押しする会社でありたいと思います。

成長基盤を支える人財の採用

2022年からはキャリア採用・外部登用も本格的に強化しています。もちろん新卒採用は中核に据えています。リテールサポートなどのコア事業は今後も当社の成長を支える基盤となる事業ですが、そこでは、経験や知識に基づいて多様な商品の中からお客様に適切な商品を適時にお届けしていくノウハウが求められます。当社ならではの差異化されたコアのノウハウであり、これらのノウハウを身につけた人財を輩出していくには、新卒採用をベースに社内育成していくことが最適です。一方で、新たな事業領域の拡大や、より高度な機能を追求する戦略推進には、人財採用の多様化も不可欠です。年々キャリア採用の比率は高まっており、新人事制度の下で、外部からの人財登用をしやすいするために、柔軟性や多様性のある就労条件に向けた対応を進めています。また、当社は商品・マーケティング機能を基軸に、物流とシステムが支えている会社です。事業の効率化や需要の創造を図る上で必要なDX※2を強力に推し進めることのできるデジタル人財は不可欠です。2022年度までに870人をデジタル人財と認定しており、新卒・キャリア採用と、社内での研修などを通じて、デジタル人財を全社員の2割以上(950～1,000人)へと育成・強化を進めています。

※1 OJT：On the Job Training(オンザジョブトレーニング)：実務を通して知識、技術などを身につけさせる教育方法

※2 DX：Digital Transformation(デジタルトランスフォーメーション)：デジタル化によって社会や生活をより良いものに変化させること

魅力ある企業であるために

コロナ禍を契機に人財の流動化が急激に進んでおり、今後もさらに進んでいくものと予測しています。当社は比較的定着率の高い企業ですが、優秀な人財を今後も確保・維持し続けるためには、何よりも当社自体が魅力的な企業であり続けなければなりません。これは経営の責務です。

そして、人財一人ひとりが活躍する基盤となるのが、何よりも心身の健康です。当社は社員の健康は財産だと考え、一人ひとりが持てる力を発揮できる土台として、「健康経営」の推進を大切にしています。「明るく・楽しく・元氣よく、そして前向きに」をスローガンに健康経営を宣言し、ウェルビーイングな状態を創出し続けるための環境づくりにも力を入れています。肉体的健康、精神的健康、社会的健康、主体的行動、ワークとライフのコントロールの5つの健康要素から、一人ひとりの健康に多角的にアプローチすることは、自己効力感を高め、結果として働きがいの向上にもつながると思います。

コロナ禍以前よりワークライフバランスの充実や生産性の向上を図るため、フレックスタイム制度やテレワーク環境の整備も進めてきましたが、コロナ禍の環境下では大きな力になりました。

私自身コロナ禍で、相互に励まし合い信頼を築く関係性が、人財のリテンションにとっても大切で、かつ有効な要素であることを改めて実感しました。「心を併せ、力を合わせて」、これがどれだけできているかが、社員エンゲージメントの調査結果にも表れます。

世代やライフステージごとに、価値観や求める環境が異なることを認識した上で、個々に丁寧に対処し続けることが、誰もが安心して働くことができ、かつ働きがいのある組織になります。働き方や報酬の改善を含めた人事制度の改正、良い組織風土の醸成施策、日常のコミュニケーション、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、子育て支援などの各種取り組みの総合的な結果が、社員エンゲージメントに結びつきます。新人事制度では報酬の全体的な底上げを図ったほか、2022年改定した役員報酬制度では、報酬算定基準の非財務指標の一つに社員エンゲージメント指標を導入しました。経営層で構成する「人財開発委員会」での人財戦略の検討とフェアで透明な制度の運用を通じ、企業価値に直結する最大の財産である人財基盤の強化を、経営としてコミットしていきます。

価値創造ストーリー

三菱食品は、強固な経営資本と事業特性を活かして、日本の食を支える食品卸ビジネスのリーディングカンパニーとして、社会と共に発展してきました。私たちは、さまざまな事業環境の変化に柔軟に対応し、新たな付加価値を生み出すことで、環境価値・社会価値・経済価値の三価値を同時に実現し、持続可能な社会の実現に貢献します。

外部環境と
課題認識

- 人口構造の変化
- イノベーションの加速

- 生活者のライフスタイルと価値観の変化
- 地域分散型社会へのシフト

三菱食品の競争力の源泉

経営資本

財務資本

- 強固な財務基盤、安定した収益性
- 総資産 …… 6,652億円
- 営業キャッシュ・フロー …… 193億円

人財資本

- 強固な人財基盤
- 連結従業員 …… 4,944名
- デジタル人財※ …… 411名

※DXを推進できる人財、デジタル技術を駆使してデータ分析・業務改革・システム開発等ができる人財

デジタル資本・知的資本

- 多彩なデータ群、生活者理解
- 12億件の出荷データ
- 15年以上の生活者調査データ

社会関係資本

- 三菱商事グループのネットワーク、多様なバリューチェーン
- 仕入先(メーカー等) …… 約6,500社
- 販売先(小売業・外食産業等) …… 約3,000社 16万店舗
- 物流パートナー企業 …… 約400社
- 全国各地の物流拠点 …… 約400拠点

(2021年度末時点)



フルエリア フルカテゴリー フルチャネル

強固なガバナンス体制・システム基盤(MILAI)

▶ P34-35参照

成長戦略

リテールサポート

▶ P18-19参照

DDマーケティング
(リテールサポート／メーカーサポート)

▶ P20-21参照

トレーディング・海外事業
(メーカーサポート)

▶ P22-23参照

商品開発

▶ P24-27参照

物流事業
(SCM)

▶ P28-31参照

地域創生

▶ P32-33参照

サステナビリティ
重点課題の解決

▶ P36-65参照

環境

- 環境に配慮したサプライチェーンの実現
- 食品廃棄物の削減や活用
- 環境に配慮した製品の活用

地域・暮らし

- サプライチェーン全体の品質向上
- 安定した物流の提供
- 食を通じた地域振興と地域コミュニティの活性化

健康

- 日本の健康寿命延伸と貧困・飢餓の撲滅

価値創造の基盤

- 全社員が活躍できる労働環境整備
- コーポレートガバナンス体制の充実

新たな価値創造



財務資本

- 売上高 19,968億円
- 営業利益 234億円

人財資本※1

- 健康経営の推進
- 女性社員比率 29%
- 男性育児休業・休暇取得率 37%
- デジタル人財 870名
- 人財多様性の確保
- 女性管理職比率 2.7%

デジタル資本・知的資本※1

- RPA※2活用による業務時間15.5万時間創出
- 広告、データマーケティング受注件数増加
- AI需要予測による在庫最適化

社会関係資本

- 食のサプライチェーン強化
- 自治体との連携協定の締結(広島県、千葉県銚子市等)

環境への貢献

- CO₂排出量 42,778t-CO₂
- 食品廃棄量※1 1,564t

(2022年度末時点)

※1 当社単体

※2 RPA: Robotic Process Automation(ロボティック・プロセス・オートメーション): ロボットによる業務自動化

リテールサポート

リテールサポートとは

従来の卸事業に高度な施策・機能を掛け合わせた新たな価値創造の領域を、「中経2023」では、「リテールサポート」と分類しました。当社の生業であり、さまざまな機能を磨き込み、高度化していくことで、取引先の皆様の課題解決と新たな価値創造の実現に取り組んでおります。例えば、当社が保有する大量の出荷データの分析や、パートナー企業様との協業を通じ、それぞれの顧客における生活者の潜在的ニーズを反映した売場作り、(株)unerryによる広告配信やサイネージ等のデジタル機能を活用した販促活動、AI需要予測を活用したSCM在庫最適化等、新たな機能提供を行っております。収益源としては、卸事業の売買差益に加え、物流事業(BH※¹)、商品開発(オリジナル商品)、メーカーサポート事業(DDマーケティング・原料資材販売・代理店取引等)等、多岐にわたっております。お客様との粘着性を高めながら、リテールサポート機能のさらなる高度化を図ります。

当社の強みとさらなる進化に向けて

当社はリテールサポートの基本機能「物流」「商品販売」「決済」に加え、年間12億件の出荷データを活用した、付加価値のある「情報」を提供しております。これを通じてサプライチェーン全体の最適化・効率化を支え、最終的には生活者へ低コストでの供給を実現するとともに、自然災害やパンデミックなどの有事にも、食のライフラインを絶やさずに支え続けております。小売業様に対しては、カテゴリーごとに全国複数あるメーカー様との取引を集約代行することで、販管費の抑制や在庫資金の負担軽減に大きく貢献し、さらに当社が得意とする豊富な生活者調査データをもとに、マーケットインの視点から魅力ある売場作りをサポートしながら貢献しております。メーカー様へは、全国多様なチャネルとの取引を集約代行するだけでなく、例えばスーパーやコンビニエンスストアのPB※²商品開発や、膨大な販売実績データなどの価値のある情報提供により、効率的な商品拡販に貢献しております。



執行役員 首都圏支社長
横山 達久

物流、デジタル、商品開発、 売り場作りなど小売業様の 経営課題解決に資する機能の 高度化を図っていく

リテールサポートが創出する価値

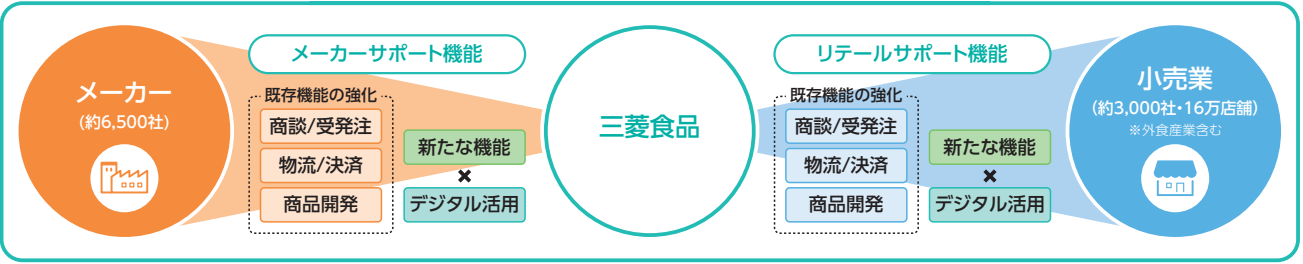
日本は狭い国土に人口密度が高いという地理的条件に加え、日本人特有の食に対する地域別の強い嗜好性があり、製配販で寡占化が進まない中、サプライチェーン全体でリテールサポートが果たす機能は、簡単に取って

※1 Back Haul(バックホール)：戻り便の空きスペースを活用して物流の最適化・効率化を図ること
※2 Private Brand(プライベートブランド)：小売業者や卸売業者が商品企画から製造までをプロデュースし販売するブランド

主な取り組み

デジタルマーケティングへの取り組み

これまでの紙媒体での販売促進から、デジタルやSNSを通じた新たな顧客獲得を、小売業様・メーカー様と進めてまいります。位置情報や購買データ、出荷データなどによる独自のデータプラットフォームを構築し、店頭と生活者をデジタルで結び、企画から検証までを含む広告販促機能の提供を行ってまいります。



地域パートナーシップへの取り組み

首都圏エリアは都市型小売業様が多く、地域パートナーシップへの取り組みは限定的ではありますが、この広大なマーケットをもって地域活性化をすることが、当社の最大ミッションだと捉えております。物販中心とはなりませんが、各エリアの地域産品や地域創生施策の具現化の場所として取り組んでまいります。

メーカーへの付加価値 - 生産計画・在庫最適化 - 販管費抑制(生産性向上) - 効果的なマーケティング	社会的付加価値 - 食のライフライン安定化 - ニーズに即した商品開発 - 地域・社会課題の解決	小売業への付加価値 - 売上の維持拡大 - 販管費抑制(生産性向上) - サプライチェーン安定化
---	---	---

代わるができないものと考えます。顧客との取り組み深耕により、物流効率化のさらなる追求、お取引先様のPB商品開発、効果的な売場提案等を通じて、当社が進めるさまざまな付加価値機能の磨きこみ・高度化を進めてまいります。例えば「商品開発」では、生活者ニーズに即した開発や発掘を通じて、生活者の皆様の豊かな食生活に貢献することが本質です。当社としても、従来のNB※³商品販売機能だけではなく、オリジナル商品の開発販売、希少品の発掘機能がより重要となってきています。また、開発メーカー様へ原料資材を供給することにより、お互いにWin-Winの関係になるよう注力しているところでもあります。

DXについても強く推進し、徹底的な業務効率化と物流効率化を進め、競争力ある商品の調達を通じ、取引先の皆様の発展に寄与してまいります。

ステークホルダーへのメッセージ

これまで述べてきたように、リテールサポートは当社事業の中心であります。今後もマーケットインの発想で、機能や付加価値を進化させていくとともに、首都圏支社メンバー一丸となり、従来の常識に囚われず新たなチャレンジをしていきたいと思いをします。

※3 National Brand(ナショナルブランド)：全国的に有名なメーカーのブランド

DDマーケティング（リテールサポート／メーカーサポート）

DDマーケティングとは

当社は、生活者に「食」を提供し続ける社会的インフラとしての役割を果たしながら、多くの事業者様が持続的に事業を営めるよう、事業環境の効率化・最適化に資するさまざまな機能を提供しています。DDマーケティング^{*1}の領域では、当社が小売業様・メーカー様との取引を通じて得られるデータと豊富な生活者接点を活かし、販売面のみならず、サプライチェーンや生産計画に至るまで、流通構造の全体を可視化することで、その最適化に貢献しています。こうしたデータとデジタルマーケティングを掛け合わせることで、広告販促領域では、デジタルサイネージなどの広告配信を通じて食の価値や魅力を生活者にお伝えし需要創造につなげると同時に、売場展開や効果検証まで、生活者に対する楽しい買い物体験を提供することで、食品業界のさらなる発展に貢献しています。

当社の強みとさらなる進化に向けて

私たちの強みは、メーカー様約6,500社、小売業様約3,000社との取引関係をベースに、数万品目に及ぶ商品を全国16万店舗に届ける日々のオペレーションから得られるトランザクションデータ^{*2}を有することです。このデータによって、日本全国の食品流通を俯瞰的に可視化できるだけでなく、特定の商品が、いつ、どのエリアで、どの店で、どれだけ買われているかというミクロ視点でも分析でき、販売戦略や営業戦略の立案に活用することができています。加えて3～6カ月先の売れ方を予測する「中期トレンド予測」機能も開発し、販売・営業戦略だけでなく、生産計画や資材調達計画、さらにはメーカー様の経営戦略そのものにもご活用いただいています。これまで長年、生活者の行動や心理、根底にある価値観の変化などを追求し続けた結果、表面的な行動の裏にある本質的な価値観の変化も見出す知見が蓄積されており、その知見がデータと融合することでより精度の高いご提案につながっています。

データとデジタルマーケティングを
掛け合わせ、マクロとミクロの両面から、
次世代食品流通機能を進化させていく

執行役員
マーケティング開発本部長
小山 裕士

データとデジタルの活用で新たな需要を創造する

データとデジタルの活用で、業界全体の営業・マーケティング活動の最適化につなげることは、当社が目指す「次世代食品流通業」の一つの具現化の形だと考えています。2022年度は、店頭サイネージを展開するリテイルメディア(株)を完全子会社化したほか、フェリカネットワークス(株)と新たに協業契約を締結し、当社の出

^{*1} DDマーケティング：データ×デジタルマーケティングのこと ^{*2} トランザクションデータ：ビジネスで発生する取引に関するデータ

主な取り組み

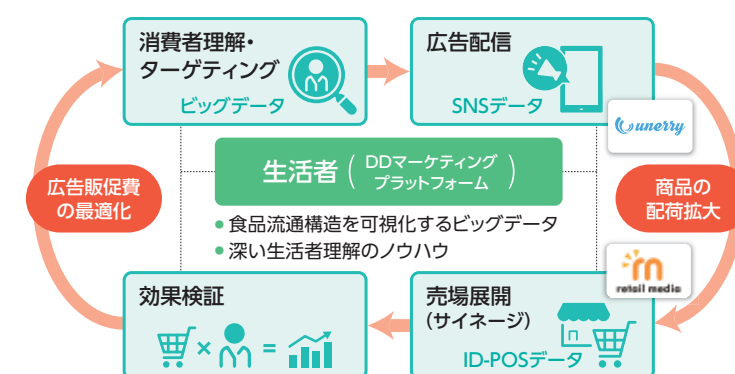
マーケティング領域における食品流通業界の課題解決をサポートする仕組み

フェリカネットワークス(株)のレシートデータでは、約4万人の生活者がどこで何を買ったのかを生活者軸で把握することができます。同社との協業契約を締結することにより、当社の出荷データ・中期トレンド予測データとレシートデータを紐付けることで、対象商品に関してカテゴリー・商品などの購買動向をペルソナ毎に可視化することが可能となります。



生活者とのタッチポイントを増やす複合的なサービス

業務提携に伴い、当社と(株)unerryの両社は、当社子会社のリテイルメディア(株)が展開する店頭サイネージプラットフォームとも連携し、店外から店内に至るさまざまなデジタルメディアや売り場を有機的につなぐことで、生活者とのタッチポイントを増やし、広告・販促効果の最適化・最大化を図る複合的なサービスを提供しています。



荷データと同社の持つレシートデータの連携を図っていくことにしました。ほかにも月間300億件の人流データを保有する(株)unerryと提携し、当社の保有データを組み合わせることで効果的な集客・販促施策の展開に弾みをつけていきます。

私自身、お取り組みをいただいているメーカー様や小売業様との対話を通じて、彼らの課題や悩みに対して当社機能をどのように進化させていけばよいのか、日夜考え続けています。デジタルテクノロジーは日進月歩の世界であり、また、コロナ禍によって生活者の価値観も大きく変化しました。新たなチャレンジには、勇気も必要ですが、それが結果につながったときに得られる達成感を仲間と

共に次なるチャレンジに向けた糧とし、ポジティブなループで、次世代食品流通業への進化をリードしていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

世界に誇る日本の豊かな食文化は、中小を含む多くの事業者様によって培われているものです。中間流通である当社が生活者の皆様に直接商品をお届けする機会は多くありませんが、「食を通じて、生活者の人生を楽しく、豊かにする」ために、当社の機能を進化させ、流通全体にその多様な機能を提供することで、全ての人に高水準のおいしい「食」をお届けし続けていきます。

トレーディング・海外事業（メーカーサポート）

トレーディング・海外事業とは

メーカーサポートにおけるトレーディング・海外事業では、「原材料調達」「海外・輸出」「代理店取引」機能を提供しています。「原材料調達」では、飲料・製菓・酪農原料、冷凍食品向けなどの原料や半加工品を国内外の各地から調達し、国内メーカー様に安定供給する役割を担っています。「海外・輸出」では、特に中国・台湾・香港・ベトナム・タイといったアジア向けと米国向けを中心に、各市場ニーズに合わせた加工食品・菓子・酒類・低温食品等の幅広い日本の食品を輸出しています。近年日本の食文化に対する海外からの関心が高まる中、将来的な国内人口減少を見据えて海外市場に活路を見出す国内メーカー様の一助となっています。「代理店取引」は、国内メーカー様の代理店として、決済代行や営業代行機能等を果たすほか、各社の経営課題を把握し、その解決に資するさまざまな提案を行っています。

当社の強みとさらなる進化に向けて

原材料については40カ国以上から調達をしていますが、強みである三菱商事グループの持つ国内外ネットワークを活用することで、さまざまなサプライソースを活用しながら品質管理・品質保証機能を発揮して、お客様に安定供給できる体制を構築できるのは当社の強みとなっています。海外への取り組みでは、日本食品の輸出拡大と共に、今後は有望市場に合わせた事業を開発することによって、需要創造に取り組んでいきたいと考えています。また、代理店取引においては、メーカー様の原料調達や物流・販売面などの課題に対して、当社グループの持つデータや知見、機能を活用することで、経営課題の解決に資する提案力を強化してまいります。当社としてトレーディング・海外事業そのものはまだ開始してから歴史が浅いですが、今後の成長戦略において収益の柱となることが期待されています。その成長を支える人財が、原材料、ソリューション提供、輸出業務などの専門性を身につけていることが大きな強みであり、事業の拡大に伴って、スキル開発や育成強化を図ることで、人材の層に厚みを持たせていきたいと考えます。

原材料の安定供給と日本食文化の輸出や代理店取引を通じて、環境・社会価値を創出しながら、当社成長の一翼を担う

トレーディング・海外事業が目指す姿

これまでリテールサポートを中心としてきた当社にとって、トレーディング・海外事業は、新たな成長事業領域です。当社がこれまで培った、幅広いお客様との接点に加え、海外を含めたメーカーサポートを強化することで、2030年に向けて、トレーディングを次世

執行役員
トレーディング本部長
金子 昇

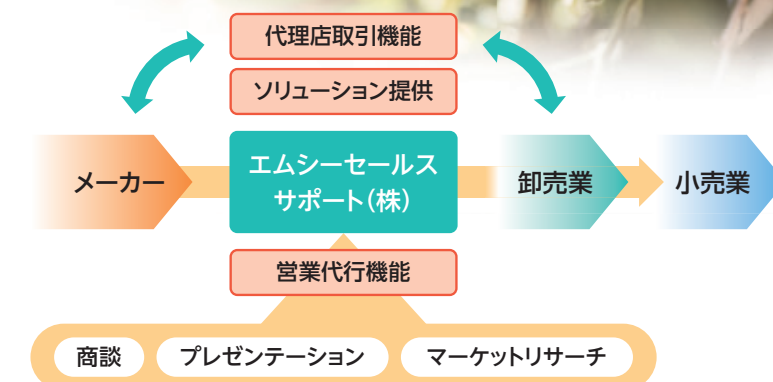
主な取り組み

原材料調達力強化への取り組み

当社子会社である(株)エム・シー・フーズは、海外からの原材料調達・輸入・保管配送・商品開発・品質管理・製造までの一気通貫型ビジネスモデルを構築しています。より一層お客様のお役に立つべく、2023年6月、これまで当社で行っていた農産加工品輸入と国内原料資材取引業務を同社に集約し、統合によるシナジー効果を追求しつつ当社全体の原材料調達力を高めてまいります。

エムシーセールスサポート(株)の取り組み

食品を取り巻く事業環境は少子高齢化・単身世帯の増加・ライフスタイルの変化など消費ニーズは多様化と高度化を極め、原材料・物流面のコスト上昇傾向など、メーカー様は常にさまざまな課題を抱えています。当社子会社であるエムシーセールスサポート(株)は代理店取引機能、営業代行機能等を通じてメーカー様が抱える経営課題の解決に向けて最適なソリューションを提供しています。



代の当社の収益の柱にしていくことがミッションだと考えています。

日本食文化の輸出については、ラーメンやカレー、とんかつなど、より日常的な食べ物や菓子食品にまで、海外の生活者からの注目が高まっています。輸出においては食品成分の規制など乗り越えなければならないハードルはあるものの、各国有力企業とのパートナーシップ関係の構築も模索しながら、それぞれの市場特性の理解を深め、市場ニーズに合った日本の食品を紹介していきます。さらに海外市場の需要創造につながる事業の開発、構築を進めたいと考えています。日本に旅行に来られ日本食のファンになった海外の方が、それぞれの国に帰国後も日本食へのニ

ズを満たせる、そのような世界の実現を目指すことが、国内メーカー様、そして海外のお客様に価値を創出すると考えます。

ステークホルダーへのメッセージ

原材料を海外から調達する過程では、環境・社会面でのサステナブル調達にしっかりと取り組み、メーカー各社の価値向上に資するサステナブルな視点での提案も強化していきます。日本食文化を守り、その文化を海外にも広げること地域創生にもつながれば、社会価値も高まります。そうして新しい領域で自ら需要を創造することで、当社の経済価値を高める部門として成長していきます。

商品開発

商品開発とは

商品開発本部では、物流やデータなどの当社が有する機能や、これまで築き上げてきた小売業様・メーカー様との信頼関係を起点として、生活者の皆様の価値創造に資する商品開発を行っています。当社のオリジナルブランドは「国内オリジナルブランド」と「輸入オリジナルブランド」の2つに大きく分けられ、国内オリジナルブランドは、当社が企画立案した商品を協力メーカー様に製造していただき国内及び海外へ販売しています。「かむかむ」、「榮太樓」や「からだシフト」など合計25ブランド、312品目*を展開しています。輸入オリジナルブランドは、海外トップブランドを主軸に日本国内における販売代理権を取得しています。ドイツのグミ「ハリボー（HARIBO）」やイタリアのパスタ「バリラ（Barilla）」など、合計47ブランド、454品目*を展開しています。

※2023年7月時点

当社の強みとさらなる進化に向けて

国内オリジナルブランドは、生活者トレンドに沿った商品開発を行っています。「かむかむ」は伸長するポケット菓子市場において、毎月新商品を発売して生活者の皆様に“楽しさ”を提供する当社の主力ブランドです。また、「からだシフト」は、健康意識の高まりから、生活者の食生活サポートを目指し、これまでの糖質コントロール、PROTEIN PLUSに加え、新たにHappiness腸活シリーズを発売しラインアップを拡充しました。また、今後の国内人口減少を見据えつつ、日本食への関心が高い海外の需要に応える商品開発にも取り組んでおり、さらなる事業拡大を通じて経済価値の創出につなげてまいります。

輸入オリジナルブランドは、ブランドオーナー様が期待するブランド認知の向上に寄与するだけでなく、定量的な販売目標をクリアしていくことが重要です。既存ブランドを通じてブランドオーナー様からの信頼を獲得し、段階的にブランド数の増加を図ることで収益性の向上につなげてまいります。

商品開発機能を進化させ、 環境価値や社会価値と 新たな需要創出に貢献する

商品開発が目指す姿

商品開発は当社の成長領域であり、国内での販売に留まらず海外への輸出も念頭に置いて推進しています。日本国内には、さらにと光る製造技術や原料・製法を有するメーカー様が多数いらっしゃいますが、国内で開発した商品を海外で販売するには、各国の食品規制や関税率、さらにはデリバリーまでのリードタイムや賞

取締役
(兼)常務執行役員
商品統括
細田 博英

主な取り組み

日本国内におけるリンツ社製品の販売を開始

当社は、スイスのチョコレートブランド「Lindt & Sprüngli」（リンツ社）より日本国内市場におけるリンツブランドチョコレート製品の正規販売代理店として指定を受け、2023年6月1日より全国にて販売を開始しました。リンツ社は178年の伝統を持つチョコレートメーカーであり、そのおいしさとかちどけの良さから輸入チョコレートブランドとして高い人気を誇っています。



担当者コメント

当社が有する輸入オリジナル商品の中で、パスタやジャムをはじめとした数多くの加工食品ブランドを取り扱っています。商品を輸入・販売するだけでなく、現地ならではの食べ方といった情報を営業活動やホームページを通じてお客様にお伝えしています。おいしさだけでなく、輸入ブランドの持つ世界観を楽しんでいただけることも心がけながら、今後のお客様に喜んでもらえるブランドや商品を増やしてまいります。

商品統括 輸入商品開発本部 第一グループ Aユニット ユニットリーダー

成田 展子



味期限管理といったさまざまな調整が必要となります。国内需要の量的縮小が避けられない環境下において、当社が海外で販売する商品を開発していくことで、メーカー様の製造・生産意欲の向上、さらには産地の地域創生にもつながるとの気概で取り組んでいます。

また、包装材や原料のトレーサビリティなど、特に欧州を中心とした海外のメーカー様はサステナビリティ対応の面で先進的な取り組みを推進されています。そうしたモデルを当社の商品開発にも浸透させることで、社会の要請にも応え、新たな価値創出に貢献することを目指してまいります。

ステークホルダーへのメッセージ

日本国内は人口減でも、健康系の食品需要には大きな成長余地があります。また日本食に高い関心のある海外に向けて、品質がしっかりと担保されたメイド・イン・ジャパン、メイド・バイ・ジャパンの商品を届けることで、日本ブランド全体の価値向上にもつながっていきます。未知の領域が多いだけに挑戦も続けながら、事業として2桁成長を実現し、当社全体の成長を牽引していきます。

商品開発

三菱食品グループの提供ブランド一覧

加工食品				
国内				
	からだシフト	もっとNippon!	リリー	リリーカジュアル
輸入				
	パリラ	ヘングステンベルグ	ヴィルー	クルスカーナ
輸入				
	チップTREE	テルレノーステレ	シェアウッド	マゾエッティ
輸入				
	ラバレーヌ	リッツオーリ	メスマー	
低温食品				
国内			輸入	
	からだシフト	&"me time"		ポモーン
酒類				
国内				
	J-CRAFT HOPPING	RIZAP監修	J-CRAFT WINE	ナチュラルオーガニックワイン
国内				
	ニイハオハイボール	パイナップルソーダ	シゲキックスチューハイ	こだわり梅酒パック
国内				
	サワーの素シリーズ	蔵べる	吉田類お薦め	米と水だけのお酒
輸入			輸入	
	純米大吟醸シリーズ	夢ひらり		セグラヴェーダス
輸入			輸入	
	ヘンケル	ルイス フェリペ エドワーズ		ラ・カンパナ

SECTION 01	SECTION 02	SECTION 03	SECTION 04
マネジメントメッセージ	成長戦略	サステナビリティ重点課題の解決	三菱食品について
菓子			
国内			
	かむかむ	榮太楼	生活志向
国内			
	素材deプラス	MYおつまみ	ハーシー
輸入			
	ハリボー	リコラ	カベンディッシュ&ハーベイ
輸入			
	リッター	ピアステン	ドールトン
輸入			
	ウォーターシンズ	ジャックリンクス	ウォーカー
輸入			
	アーノッツ	ビエイラ・デ・カストロ	リンツ

物流事業(SCM)

リテールサポート機能を支える基盤

当社では、持続可能な物流を構築するため、限られたリソースを最大限活用することを目的として「4つの取り組み」を実施しています。これらの活動を通じて、CO₂排出量削減や食品廃棄量削減といった環境問題の解決や物流2024年問題にも対応してまいります。

01 ドライバーの待機・荷下ろし時間の削減に対する取り組み

主な業界団体である(一社)日本加工食品卸協会(以下、日食協)の入荷受付/予約システムであるN-Torusを活用して可視化を進めていく方針ですが、まだ50カ所程度なので展開を急ピッチで進め、アナログ手法も織り交ぜて全国の物流センター各々の入荷待機時間や荷下ろし時間の実態を日々把握しています。また、長時間待機・荷下ろし時間の削減の打ち手としては、入荷予約システムだけではなく、個々のセンターにより事情が異なるため、

持続可能な物流構築のための4つの取り組み

限られたリソースを最大限活用

	時間的な対応	空間的な対応
やり方	01 ドライバーの待機・荷卸し時間削減	02 車両の配送効率改善 03 車両の積載効率改善
商慣習	04 製配販の連携による リードタイム延長・納入条件見直し	

CO₂排出量・食品廃棄量の削減という環境問題の解決につなげます

可視化

2023年度末50Dc導入完了予定

入荷受付／予約システムN-Torus(日食協)

最適化

- ▶ 入荷時間枠の拡大
- ▶ 入荷時間の分散
- ▶ パレット入荷／カゴ車入荷拡充
- ▶ 入荷作業員の増員
- ▶ 入荷頻度の低減
- ▶ ハイ組入荷^{※1}の促進

効果獲得

例：白岡DC(車両構成比ベース)

効果 1

荷待ち時間30分以上

25% (2月平均) → 7% (5月平均)

効果 2

パレット荷下ろし時間60分以上

66% (2月平均) → 26% (5月平均)

取り組みを継続することで、配送車両の回転率を向上させます



取締役
(兼) 常務執行役員
SCM統括
田村 幸士

「必要なときに、必要なものを届ける」テクノロジーで食品流通の基盤をさらに強化し、2024年問題に挑む

物流が果たす機能と社会的役割

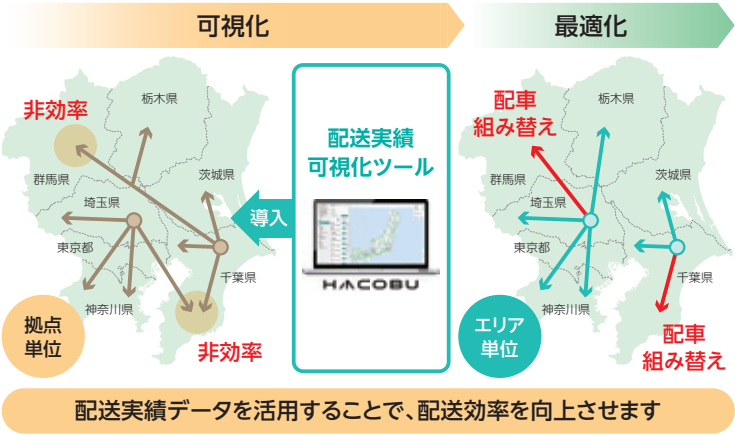
「必要なときに、必要なものを、必要な形でお客様に届ける」ことは、食品流通にとっては基盤というべき重要な機能です。当社では、日本全国に、常温・冷蔵・冷凍の各温度帯をあわせて約400の物流センターを運営し、お客様のあらゆるニーズにお応えできる体制を整えています。昨今、2024年問題と呼ばれる、トラックドライバー不足に起因する「運べないリスク」が顕在化していますが、これは私たちにとっても非常に頭の痛い問

※1 ハイ組入荷：パレットに効率的に商品を積み付けるための組み合わせパターンにより行う商品入荷のこと

図に記載の措置をセンター毎に組み合わせると入荷時間削減に取り組んでいます。一例ではありますが、埼玉県にある基幹センターの白岡DC^{※2}では、荷待ち時間30分以上の車両が全体の25%ありましたが、ほぼ全ての施策に取り組み、7%まで低減することができ

02 車両の配送効率改善に対する取り組み

当社はスタートアップ企業である(株)Hacobuとタイアップし、配送実績可視化ツール、つまり車両動態管理と積載情報を常時把握できる仕組みを関東エリアの3,500台に導入を進め、早期に全国の配送車両に展開したいと考えています。従前より、定期的に配送ダイヤの組み替えを実施するなど、個々の物流センターでは効率的な配送の実現に取り組んできましたが、各物流センターの配送要件の範囲内での効率化に留まっており、一定の非効率な配送便が発生していました。そこで、同一エリアで全く同じ仕組みを導入することにより、各物流センターの非効率な配送便が一元的に可視化され、近隣のセンター間での車両の融通が可能となり、エリア全体での配送効率改善を目指しています。これにより、モノを運ぶ時間と空間を活用し、限りある配送車両の配送効率を向上して、輸送能力アップを目指してまいります。



題です。これを克服するために、デジタル技術の活用を通じて、オペレーションの可視化を実現し、さらにトラックや倉庫、人材などのリソース(資源)の最適配置を行うことで、持続可能な物流を目指しています。また、メーカー様や小売業様、あるいは同業他社様とも、企業間の壁を取り払い、協業や共同化を進めることで、業界全体の効率化に取り組んでいます。当社は一日平均約7,500台のトラックを運行し、約2万人の方々に物流センターでの作業に従事していただいています。これは、当社が食品供給という社会インフラとしての役割を果たしているだけではなく、物流業界で働く皆様の健全な労働環境の創出や、地球環境の保全、エネルギーの効

率的活用といった社会的な使命も負っていることを意味しています。当社では、こうした問題意識を所属員間で共有し、より良い物流の構築に尽力してまいります。

ステークホルダーへのメッセージ

物流は、従来「あって当たり前」の機能であり、どちらかといえば企業活動の「裏方」でした。それが今、危機に瀕しています。日本の社会経済活動を支え、さらに国際競争力を維持・向上させるためにも、物流のイノベーション(革新)が必要不可欠です。荷主として、また、物流事業者として、当社は長年蓄積してきた現場ノウハウと最新のテクノロジーで、この困難なミッションに挑戦してまいります。

※2 DC：Distribution Center(在庫型物流センター)

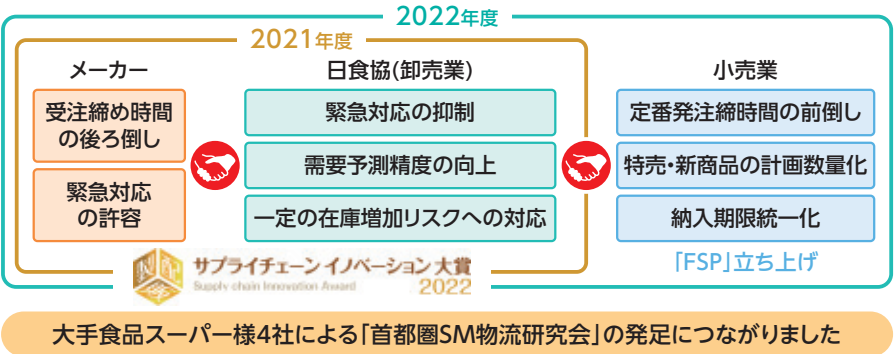
03 車両の積載効率改善に対する取り組み

当社は「2024年問題」への対応として、従来活用が困難とされてきたトラックの空きスペースなどを、配送実績データの活用と、運送事業者様との相互協力により有効活用する取り組みを進めてまいりました。2022年4月、メーカー様の課題解決と新たな価値創造を実現すべく、当社のトラック輸送ネットワークの空きスペースなどをシェアリング（主にパレット単位の納品業務を代行）する「余積シェアリングサービス」をスモールスタートしました。2023年9月、「トラック輸送を現在進行形でトランスフォーム」したいという思いを込めて、名称を「trucXing（トラックシング）」に変更するとともに、Webサイト（<https://www.trucxing.com>）を立ち上げて、正式なサービスとしてローンチしました。この取り組みを通じて、トラックの空きスペースなどに課題をお持ちの運送事業者様や、トラックの調達にお困りのメーカー様の一助になればと思います。



04 製配販連携によるリードタイム延長・納入条件の見直しの取り組み

2021年度から食品物流未来推進会議^{※1}に参画されているメーカー様^{※2}と日食協の物流問題研究会にてメーカー様、卸間のリードタイム^{※3}延長を実現するためお互いに真摯に向き合い課題を共有して進めてきました。リードタイム1日を延長するに際し、メーカー様と卸が少しずつ歩み寄りできる条件を調整した結果、メーカー様の受注時刻の後ろ倒し、緊急対応への許容と、卸の緊急対応の抑制、需要予測精度の向上、一定の在庫増加リスクへの対応を落としどころとして、リードタイム延長実施の合意をすることができました。ただ、メーカー様と卸間での取り組みだけでは全体最適を目指すには充分ではなく、小売業様との取り組みまで範囲を広げることが必要であると考え、小売業界団体の3団体^{※4}に声掛けを行い、フードサプライチェーンサステナビリティプロジェクト（以下、FSP）という取り組みに昇華することができました。この取り組みは製配販連携協議会の2022年度のサプライチェーンイノベーション大賞を受賞致しました。小売業界においても、2023年3月に首都圏大手スーパー4社^{※5}による持続可能な物流に向けた取り組みを行う首都圏SM物流研究会が発足しています。



※1 食品製造メーカーで構成された業界団体。製配販課題解決を討議（取り組みテーマ：外箱表示統一化、賞味期限2分の1ルール、リードタイム延長、附帯作業や長時間待機解消など）
※2 味の素（株）、カゴメ（株）、キッコーマン食品（株）、キューピー（株）、日清オイリオグループ（株）、（株）日清製粉ウェルナ、ハウス食品（株）、（株）Mizkan
※3 製品の発注を受けてから納品にかかるまでの期間
※4 （一社）日本スーパーマーケット協会、（一社）全国スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会
※5 サミット（株）、（株）マルエツ、（株）ヤオコー、（株）ライフコーポレーション

リテールサポート機能を支えるその他の基盤

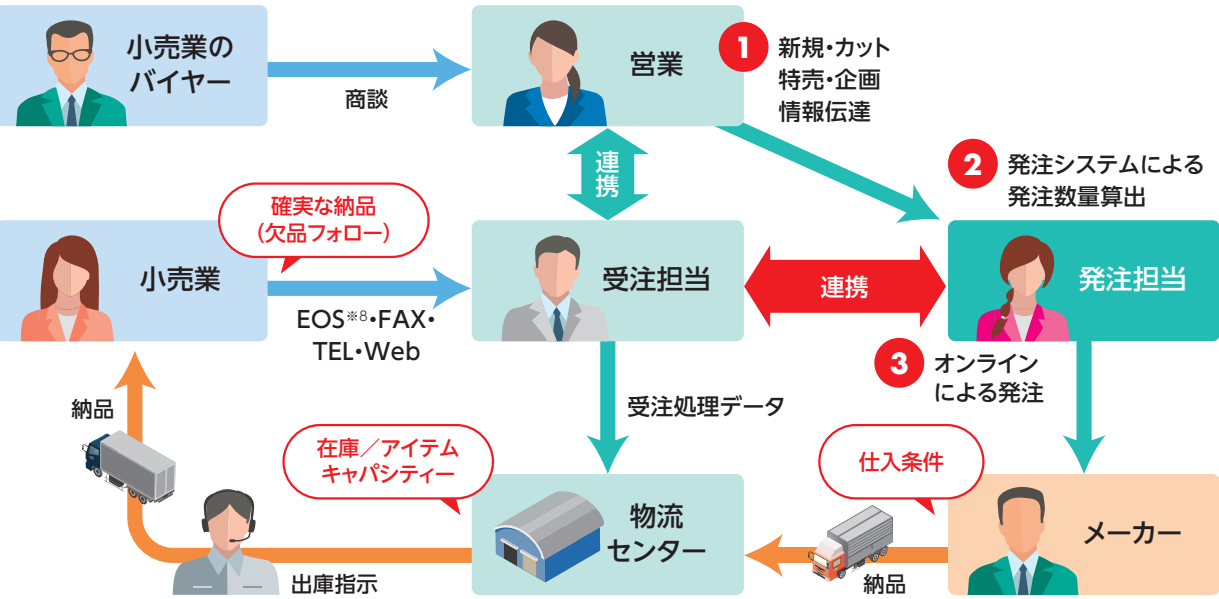
CRE戦略について

自社保有物流不動産は、経年による老朽化が進んでいる2,000坪未満の小規模物件が一定数存在しています。保守・修繕コストの増加や少子高齢化による国内食品消費量減少が想定されているため、空室リスクを孕んでおり、今後のコスト競争力の阻害要因となる可能性があります。改めて自社物流不動産の保有方針を定めて、売却や物流不動産マーケットニーズにあった物件の購入による資産の入れ替えを進め、全社トータルでのコスト低減を目指します。

受発注業務について

受発注業務は卸事業を行うための基盤となる業務です。発注業務は需要予測エンジン^{※6}と連携した発注システムを活用して、小売業様からのオーダーに対して品切れを発生させず商品をお届けするための在庫管理を日々実施しています。品切れを未然に防ぎ、賞味期限のある食品の鮮度を保つには、できるだけ在庫日数を短くする必要があります。可能な限りシステム化を進めると同時に、非常に繊細なオペレーションを行う必要があります。そのため、AIを活用した発注システムの部分導入を開始しており、いずれは全国に展開を進めたいと考えています。

一方、受注業務については、小売業様からのオーダーを間違いなく受け取り、商品をお届けするために、関連マスタ^{※7}のエラーや品切れが発生した際のリカバリー処理や、一部の小売業様で発生している電話やFAXによるオーダーデータの受注システムへの入力業務も行っています。小売業様からのオーダーを起点として物流センターでの出荷作業がスタートするため、できるだけ早く正確にオーダーを伝達することが要求されます。そのため、当社の受注業務は日々時間との勝負をしながら正確なオペレーションを行っています。



※6 需要予測エンジン：それぞれの発注システムの需要予測をする部分のこと ※7 マスタ：業務を遂行する際の基礎情報となるデータのこと
※8 Electronic Ordering System：電子発注システム

地域創生

食を通じた地域課題への取り組み、地域の活性化に向けて

少子高齢化や大都市圏への人口一極集中などの問題を背景として、食の分野でも一次産品の生産、加工、流通においてさまざまな課題を抱えているところが多く、食品流通業に携わる当社としては、これらの課題に正面から向き合い、その解決に向けて地域の皆様と一緒に取り組んでいます。

日本各地ではその土地ならではの伝統的な食品や、特徴ある優れた商品であるにも拘わらず、その土地でしか販売されていないものがたくさんあります。当社は全国にある支社・本部を通じ、まだ広く知られていない素晴らしい商品を発掘しお取引先様にご紹介したり、当社が持つフルカテゴリーの強みを活かした地域フェアの実施などをご提案することで、地域内外の皆様にも広く知っていただく機会を増やすよう努めています。また、既存商品の紹介、拡売に加え、地域で生産されるさまざまな素材を使った商品作りにも取り組んでいます。その際、単に良い商品を作るということだけではなく、地域の課題をしっかりと把握した上で、生産者の皆様、小売業様、加工業者様など、商品作りに関わった全ての方々が地域の想いを共有することによって、その取り組みを持続可能なものにしてい

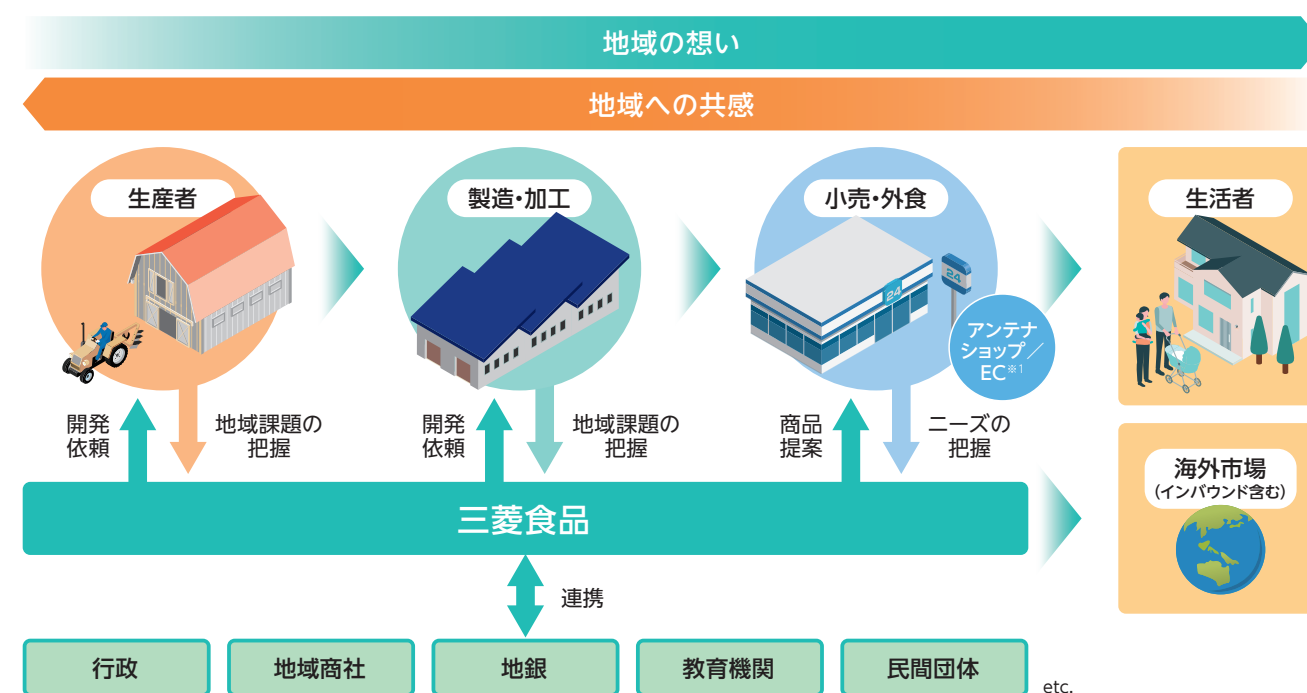
くことを目指しています。昨今の地政学リスクの観点からも、原材料や資材の調達において既にあるものを有効利用することは大変重要なことであると考えています。

一方、日本の人口は今後も引き続き減少していくことが見込まれているため、当社は海外旅行者のインバウンド需要についても積極的に取り込んでいく方針です。海外からの旅行者は日本の食、そして歴史や文化に大変強い興味を持っていますので、各地を訪れた旅行者に対して、地域の小売業様と一緒に地域の特徴ある商品を紹介してまいります。そして、今後はそれらインバウンド需要の情報から旅行者の購買傾向やニーズなどを分析することで、販売提案や商品開発に活かしていければと考えており、さらには世界でも高い評価を受けるメイド・イン・ジャパンの商品として、海外への輸出にも取り組んでいきたいと考えています。

地域の課題に対して当社は食の観点から取り組んでいます。地域全体を見た場合、当社が対面する小売業様、外食産業様、メーカー様、生産者の皆様以外にも、行政や教育機関、金融機関、医療機関などさまざまな関係者の皆様がいっ

しゃいます。当社は食を起点としながらも既存のビジネス領域にとどまることなく、そういった方々と協力し合い、一体となっ

て地域の課題解決や経済の活性化にお役に立てるよう取り組んでまいります。



多様な地域課題に向き合い、地域全体の継続的な経済活性化に寄与する

執行役員
営業企画本部長

伊藤 貴史

エシカル消費につながる商品の開発を小売業の皆様と取り組む

エシカル消費という考え方が昨今定着してきましたが、当社では、高齢化や過疎化が進む地域において、労働力が減少したため収穫期を迎えながら収穫されずに放置されているものや、収穫されたものの販売先が見つからず、やむを得ず廃棄されてしまっているものなど、有効に利用されていない原材料を活用した商品作りを行うことで、生活者の皆様にも商品の裏に隠されたさまざまな地域のストーリーにも思いを巡らせていただくような取り組みを行っています。

また、各地域ではそれぞれの気候風土にあった一次産品が生産され、地域の

特産品として親しまれてきたものが数多くありますが、販路が拡大できないといった課題を抱えるものについては、そういったものを求める方々をターゲットにしてお届けすることで、その地域の食文化をつなぎ、継続的に応援してもらえるような取り組みにもチャレンジしております。(一社)離島振興地方創生協会様は離島の食品産業振興に取り組んでおられますが、当社も設立時よりこの取り組みに参画しており、長崎県離島の産品の拡販に取り組んでおります。また、広島県や千葉県銚子市と連携協定を締結し、行政と連携した地域商材の拡販・商品化の取り組みを推進しています。

小売業の皆様もそれぞれの地域に根差しており、日々地産地消に取り組んでおられます。当社は、その地域なら

ではの、生活者のエシカル消費につながるような商品を発掘・開発し、小売業の皆様にも喜んでいただけるようなご提案を行ってまいりたいと思っています。

ステークホルダーへのメッセージ

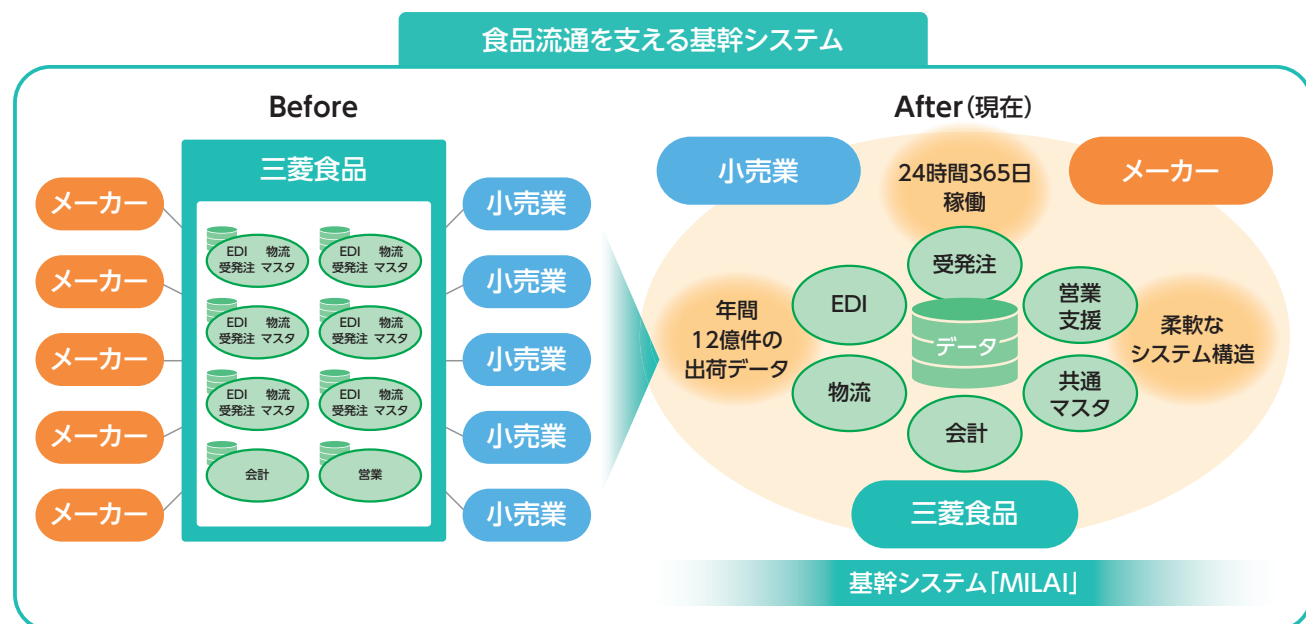
地域の課題は多種多様であり、当社において具体的な取り組みができていない事例はまだ限られていますが、まずは小さくても一つずつ実績を作り、積み上げていくことで、継続的な取り組みにしていきたいと考えております。そして、それらを地域に関係する皆様と一緒に進めていくことで、地域の皆様からも支持される取り組みとなり、地域全体の経済活性化にも寄与できるよう、当社の全国にある支社・本部を挙げて挑戦してまいります。

※1 EC：Electronic Commerce(電子商取引)：インターネット上で行われるモノやサービスの売買取引

情報基盤

食品流通を支える三菱食品基幹システム「MILAI」※1

仕入先様（メーカー等）約6,500社、販売先様（小売業・外食産業等）約3,000社と、年間12億件以上の受注・出荷に伴う物流や経理などを支える基幹システムは当社の生命線です。食品流通のライフラインであるシステムは24時間365日にわたりほぼ止めることはできません。従来の基幹システムは1996年に稼働し、6台のホストコンピューターを中心としたシステム構成でしたが、老朽化が進み、業務アプリケーションを古いコンピューター言語で開発していたため保守も困難になっていました。基幹システム「MILAI」



では、将来の当社の成長を支えるため、柔軟なシステム構造にした上で、Java言語※2で開発したオープンシステムに移行しています。2022年には「企業間EDI（電子データ交換）システム」※3を除く全ての移行を完了させましたが、ライフラインとなっている食品流通を支えるシステムを長時間止めることはできません。そのため、情報システム本部のメンバーがシステム開発会社様と土曜日深夜の数時間を使い少しずつ移行し、トラブルなくやり遂げることができました。

また、MILAIでは大きな仕様変更も断行しています。例えば、商品コードや取引先コードなどを、従来の6桁から7桁に増やしました。今後、増大する商品数にも対応できるようにしています。桁の変更に対応するためにプログラムの大幅な修正が必要になりますが、今後の当社の業容拡大のためには不可欠な機能であるため、工数をかけて、やり切りました。

現在、MILAIは最終段階に入っており、企業間EDIシステムの開発を進めています。企業間EDIシステムは多くの得意先様が絡むシステムであり、ミスは許されません。営業担当者、物流担当者も参画し、全社プロジェクトとして、2025年度の完成を目指しています。

デジタル変革(DX)の推進

基幹システムを安定稼働させるだけではなく、DX（デジタル変革）の観点から攻めの施策を打つことも重要です。当社では、2019年にデジタル戦略本部を設け、デジタル施策の推進とデジタル人財の育成を進めてきました。2020年にはAI※4を活用した経理業務効率化を進めるとともに、2023年にはAIによる需要予測を発注につなげる新たな発注システムも導入を進めています。2021年には経済産業省が定めるDX認定（P67参照）を食品卸売業として初めて取得しました。

前述の基幹システム「MILAI」もDXを支える重要な役割を果たしています。例えば、MILAIで構築した企業間EDIシステムを同業他社様と共同活用することで、当社の運用コストを削減し、業界全体での標準化を進めていくプロジェクトを進めています。食品流通ではデータ形式の標準化が進まないまま、システム化が進んだため、非効率なプロセスが多く存在しています。

こうした業界全体の課題を解決するため、同業他社様とも連携しながら標準化や効率化を進めてまいります。

基幹システムとデジタル技術の融合と進化

常務執行役員
IT・デジタル統括

山本 将毅

データの力で食品流通の未来を創る

2023年4月に基幹システムを開発・運用する情報システム本部とDXを推進するデジタル戦略本部からなる「IT・デジタル統括」が発足しました。システムやデジタル技術は手段であり、これを使ってデータをリアルタイムに活用し、価値創造につなげ、当社グループのパーパスを実現することが最終目標です。

組織として2025年度までに達成する姿として「データの力で食品流通の未来を創る」を掲げました。基幹システム「MILAI」

の開発完了はもちろんですが、生成AI※5などに代表されるテクノロジーの進化に合わせたシステムの見直しや最適化も同時に進めていきます。また、システムやデジタル技術を使いこなす人財の育成も不可欠であり、現在進めているデジタル人財育成プログラムもさらに進化させていきたいと思っています。

システムの力と人財の力を掛け合わせた「データの力」で「次世代食品流通業への進化」に貢献したいと思います。

ステークホルダーへのメッセージ

基幹システム「MILAI」は2013年から社内部門から選抜されたメンバーによる全社プロジェクトを立ち上げ、2021年

には企業間EDIを除く全ての機能がリリースされています。DXが求められるようになった2021年に主要機能をリリースできたことは、当社がデジタル化を積極的に進められる素地になっています。

一方でシステムの進化には終わりはありません。今後は基幹システム「MILAI」をいかにしてデジタル技術と融合させ、安全で俊敏性をもったシステムに進化させていけるかが競争力の源泉になります。私たちは作り上げたシステムを自ら壊すこともいとわず、最適なシステム基盤とデジタルテクノロジーで三菱食品の成長を支えていきます。

※1 Mitsubishi-shokuhin's Integrated systems for Lasting and Accelerative Innovation（永続的、かつ加速的にイノベーションを促進する）：受発注、在庫・売買、倉庫管理など、当社の基幹をなす業務を管理しているシステム

※2 Java言語：大規模処理に適しており、セキュリティ性も高く、最も利用されているプログラム言語の1つ

※3 Electronic Data Interchange（電子データ交換）：商取引に関する情報を標準的な形式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み

※4 AI：Artificial Intelligence（人工知能）

※5 生成AI：あらかじめ学習したデータをもとに、画像・文章・音楽・デザインなどを新たに作成するAI（人工知能）の総称

サステナビリティ重点課題への取り組み

サステナビリティ重点課題(マテリアリティ)

当社グループでは、数ある社会課題の中で、どの課題に戦略的に取り組むべきかを、下記プロセスに基づき決定し、社会課題の解決・社会的責任を重視したサステナビリティ経営を推進するため、「4つの重点課題と7つの2030年目標」を設定しました。



TOPICS!

あふの環(わ)2030プロジェクト 「あふの環(わ)2030プロジェクト～食と農林水産業のサステナビリティを考える～」は、2030年のSDGs達成を目指し、今だけでなく次の世代も豊かに暮らせる未来を創るべく立ち上げられたプロジェクトです。当社は本プロジェクトに賛同しています。

農林水産省HP : https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/being_sustainable/sustainable2030.html

「サステナビリティ重点課題の特定プロセス」の詳細については、当社ホームページをご覧ください。

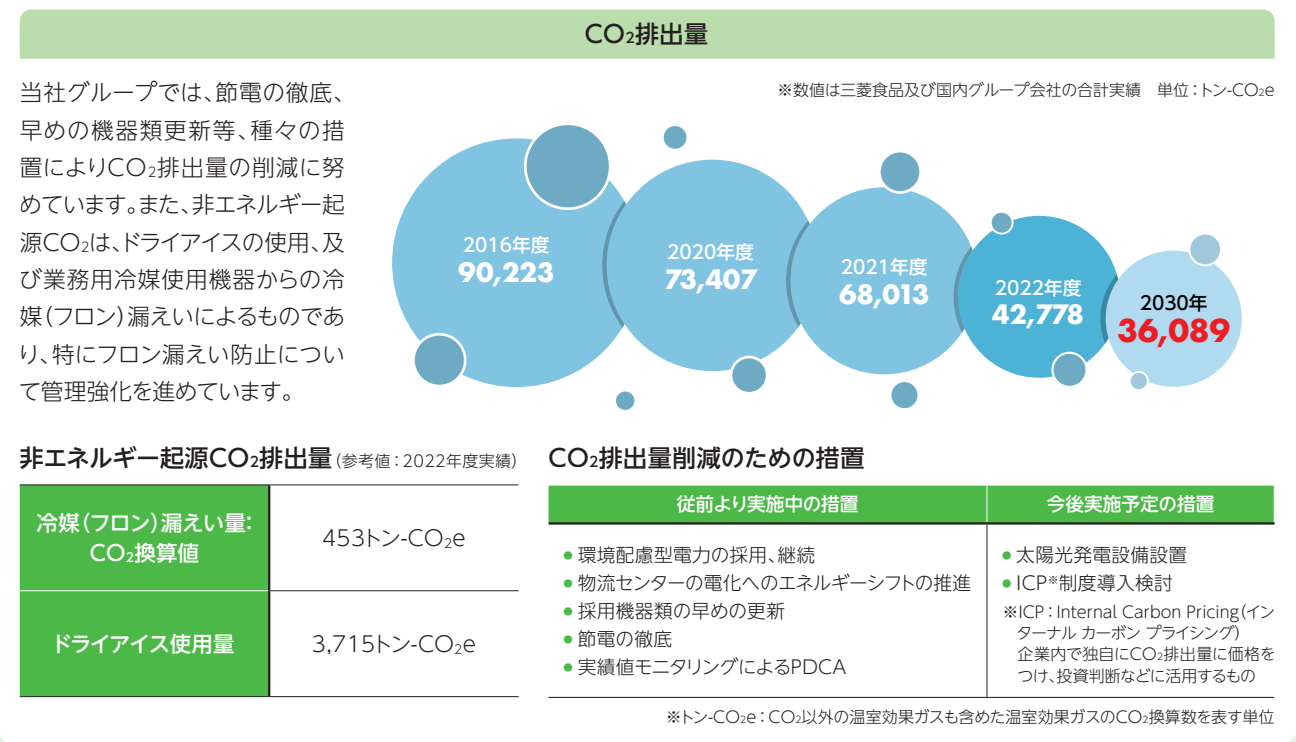
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/materiality>

※Scope1(事業者自らによる温室効果ガスの直接排出)及びScope2(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出)による排出量



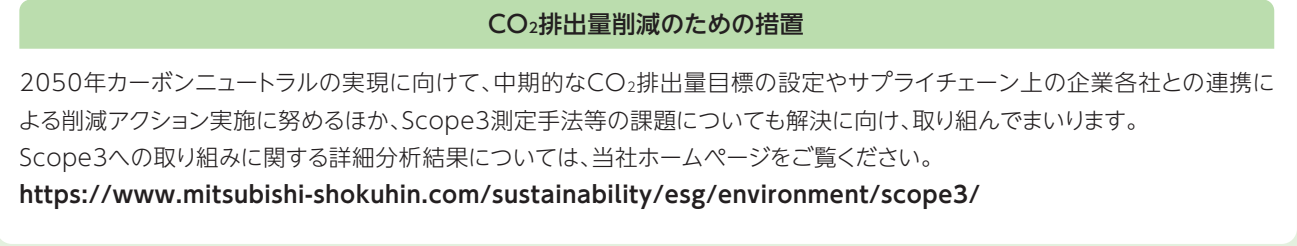
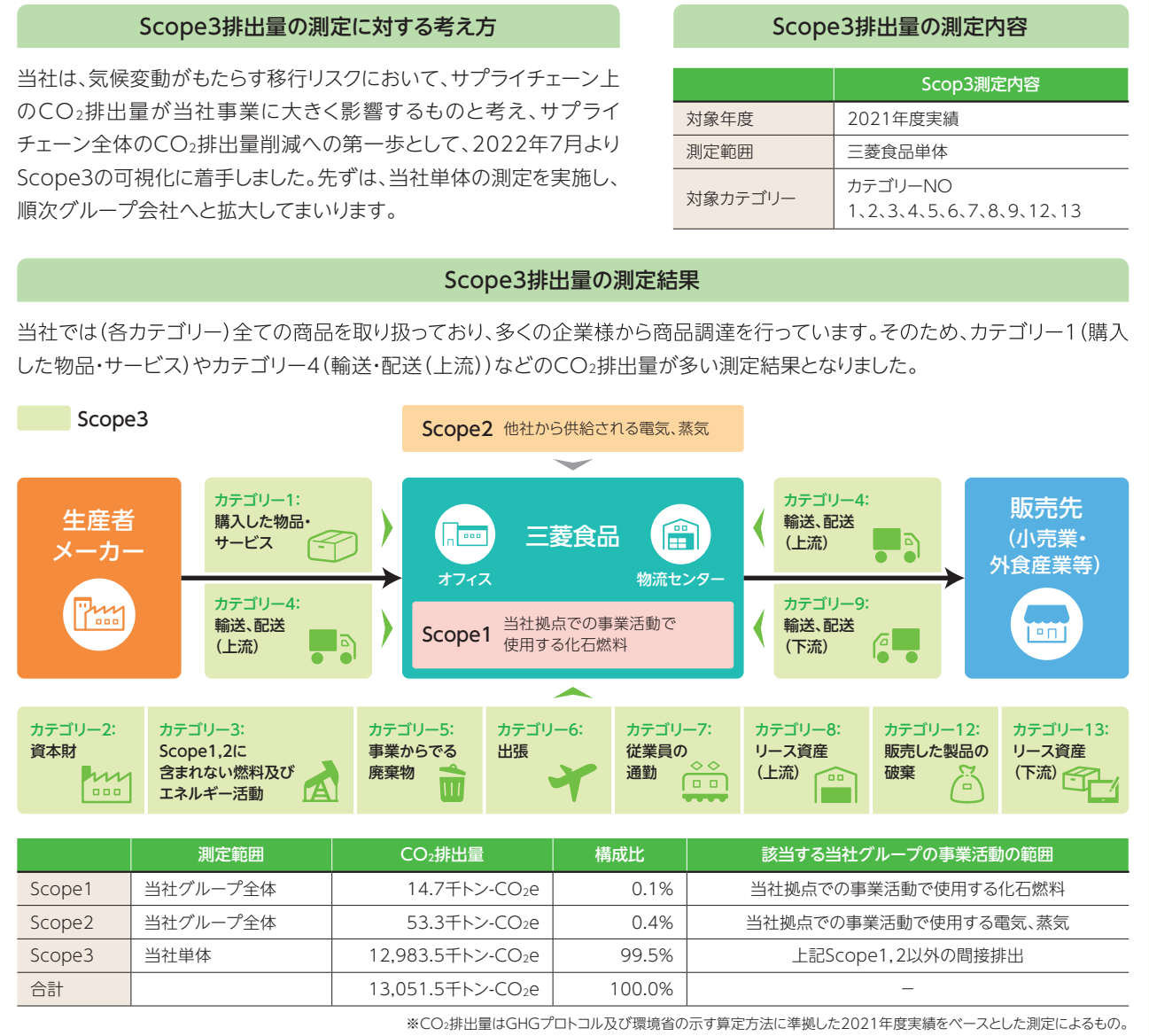
サステナビリティ2030年目標に向けて – CO₂排出量と食品廃棄量の推移 –

当社グループでは「サステナビリティ方針」(P3参照)に則り、サステナビリティ重点課題(マテリアリティ)の解決に向けた2030年目標達成を目指しています。なかでも環境問題対応については、CO₂排出量と食品廃棄量を当社の命題ととらえ、毎年のモニタリングを行っています。



Scope3※1対応について

当社グループは、食のビジネスを通じた持続可能なサプライチェーンの実現に貢献するため、自社の事業活動に関わるCO₂排出量(Scope1,2)に加え、社会全体のカーボンニュートラル実現に向けて、サプライチェーン全体のCO₂排出量(Scope3)の可視化を開始しました。



※1 Scope1,2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)



TCFDの取り組みについて

当社グループは、気候変動をサステナビリティ重点課題の一つとして認識し、金融安定理事会^{※1}の気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に賛同を表明するとともに、今後もTCFDに沿った情報開示の拡充に取り組み、ステークホルダーとの対話を深めてまいります。



ガバナンス

2021年3月に設置されたサステナビリティ委員会は、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）全般への対応を主管し、全社リスクマネジメント委員会と連携の上、気候変動を中心としたサステナビリティ関連のリスク把握及び管理、具体的な対応戦略の立案・推進を行っています。

CSO (Chief Sustainability Officer) は代表取締役社長が兼任し、サステナビリティ委員会で検討を行ったサステナビリティ経営に係る基本方針や重要事項が経営会議に於いて審議・決議されます。

また、この審議・決議内容は取締役会にも付議・報告（年2回）され、取締役会の監視・監督が図れる体制になっています。

気候変動課題に関するガバナンス体制図



2022年度 サステナビリティ委員会審議による取締役会及び経営会議への付議・報告事項

2022年度委員会名	審議／付議・報告内容
第1回サステナビリティ委員会	- TCFD提言に基づく対応について（賛同、情報開示） - TCFDによる選定した3つの分析テーマの分析結果と今後の対応/方向性について
第2回サステナビリティ委員会	- CO₂排出量削減2030年目標に向けたロードマップの作成について 2030年目標（2016年対比60%削減）達成に向けた具体的な施策の整理 - ICPの考え方の取り入れについて - サプライチェーン上のCO₂排出量削減に向けたScope3への着手について - リカバリー可能な代替センターの物流体制構築に向けたBCP[※]見直し頻度の増加

※BCP：Business Continuity Plan（事業継続計画）

リスク管理

当社グループの事業活動における、発生した場合に大きな影響を与えるリスク、あるいは、当社グループの事業戦略との関連性が高い気候変動を中心としたサステナビリティ関連のリスクについては「サステナビリティ委員会」においてリスクシナリオを設定して分析し、評価を行っています。

また、それらの中でも主要なリスクについては、全社リスクマネジメントプロセスに組み込まれ、全社リスクマネジメント委員会において、他の事業リスクと同等とともに評価・管理しております。

指標と目標

当社グループは、気候関連リスク・機会を管理するため、温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1、及びScope2）を指標と定めています。自社の事業活動に伴うGHG排出量については、2016年度を基準として2030年に60%削減することを目標としております。2021年度より2022年度にかけ、自社電力契約拠点（125拠点）全てを環境配慮型電力契約としたことで、2030年目標に大きく前進しております。

これらの指標・目標に対する進捗を定期的にモニタリング・管理し、脱炭素社会の構築に向けた貢献をより確かなものにしてまいります。

指標	2016年度	2021年度	2022年度	2030年
GHG排出量 [千t-CO ₂ e]	90.2 Scope1：15.5 Scope2：74.7	68.0 Scope1：14.7 Scope2：53.3	42.8 Scope1：14.8 Scope2：28.0	36.1 (2016年度比 60%削減)

※1 金融安定理事会：国際金融に関する措置、規制、監督などの役割を担う組織

戦略

(1) リスク・機会の特定及びシナリオ分析に用いたシナリオの設定と分析結果

2022年度の移行リスク分析においては、2050年カーボンニュートラル実現に向け今世紀末までの気温上昇を1.5℃を下回るシナリオ、いわゆる「1.5℃シナリオ」を含むIEAやIPCCなどが発表する2つの気候変動シナリオを参考に、当社グループの事業に影響を及ぼす気候関連リスク・機会を特定し、財務影響度を定性的に評価したのち、3つのテーマで定量的にシナリオ分析を実施しました。

リスク・機会の特定と定性評価

移行リスク	発現までの期間	定性評価	物理的リスク	発現までの期間	定性評価	機会	発現までの期間	定性評価
炭素価格の導入、引上げ	中期	中～大	消費者外食利用機会低下	中期	小	輸送保管コストの低下	短期	大
燃料価格の上昇	中期	中～大	事業拠点の被災	短期	小	低環境負荷容器・包装製品の売上増加	短期	小
電力価格の上昇	中期	中	農場や圃場の生産力低下	短期	中			
蓄冷材コストの上昇	中期	小	サプライチェーンの途絶	短期	小			
【リスク・機会発現までの期間】・短期:3年以内、・中期:3年超10年以内、・長期:10年超 【財務インパクト】・小:10億円以内、・中:10～50億円、・大:50億円超								
	脱炭素シナリオ					現行シナリオ		
移行リスク	NZE(Net Zero Emissions by 2050 Scenario)					STEPS(Stated Policies Scenario)		
	仮定炭素価格(GHG排出量1トン当たり) ● 2030年: 14,300円 ● 2050年: 27,500円					仮定炭素価格(GHG排出量1トン当たり) ● 2030年: 7,150円 ● 2050年: 9,900円		
物理的リスク	RCP2.6_SSP1-2.6					RCP8.5_SSP5-8.5		

脱炭素シナリオ分析結果

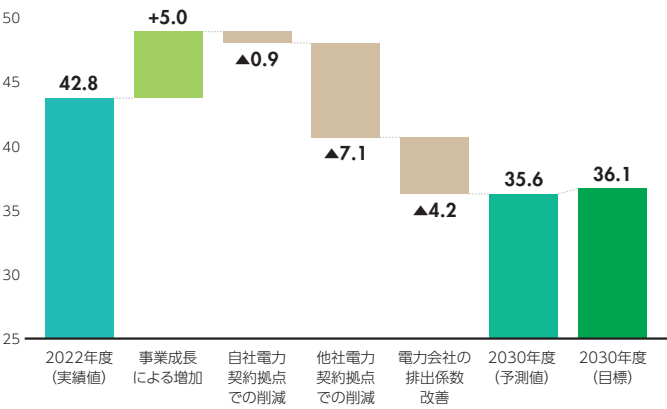
①炭素価格導入に伴う 操業コストへの影響	②サプライチェーン上流における 炭素価格導入に伴う当社仕入原価への影響	③気候変動に伴う 気象災害増加による損失増加額
2030年 約4.8億円増加 2050年 約4.4億円増加 - いずれも2020年度からの変化 2020年時点のCO₂排出量で試算	2030年 約1,051億円増加 2050年 約2,020億円増加 - いずれも2020年度からの変化 2020年度仕入高をベースに国立環境研究所の産業連関表を用いて試算	21世紀半ば 約1.4倍 21世紀末 約1.4倍 - 洪水の影響は2005年から、高潮の影響は2010年からの変化 - 災害リスクが高いと評価した複数拠点の想定被害倍率

(2) シナリオ分析結果への対応戦略

当社グループはシナリオ分析を踏まえ、2050年カーボンニュートラルの実現に向けScope1及び2における削減ロードマップを策定し2030年目標に向け着実に取り組むことに加え、Scope3の把握を通じ強靱なサプライチェーンの構築に向け食品業界各層と積極的な連携を推進してまいります。

また、「食の安全・安心・安定供給」のさらなる実効性向上に向け、オールハザードへの対応としなやかな物流体制の構築に取り組んでまいります。

2030年までのCO₂削減ロードマップ



シナリオ分析、及び分析結果・対応戦略の詳細については、当社ホームページをご覧ください。 <https://www.mitsubishi-shokuhin.com/sustainability/esg/environment/tcfd/>



食品廃棄物の削減や活用

当社では「出さない(食品廃棄の発生を防止する)」「売り切る(小売業様との協業により食品廃棄量を減らす)」「(社会貢献・リサイクル)食品をさまざまなかたちで再流通させて社会に

出さない

食品廃棄の発生を防止する



商品取り扱いのルールの徹底

卸事業で取り扱う商品は季節性、流行り廃り等により、入れ替えが発生します。当社では取り扱い停止商品(定番カット※1等)が物流センター内に残らないよう、早期に商品の改廃情報を営業部署から入手するルールを徹底しています。



AI活用等による需要予測／発注精度向上

当社では従前より発注業務に需要予測システムを採用し、適切な商品調達と在庫管理を行っています。加えて、一部の物流センターにAIを活用した需要予測による自動発注の仕組みを導入。過剰在庫、滞留在庫の発生抑制に取り組んでいます。



営業部署との在庫商品情報の共有と販売促進依頼

物流センター内の商品の賞味期限が間近にならないうちに、得意先様に売り切っていただけるよう、商談を行う営業部署に対して、滞留在庫商品の明細情報を逐次提示しています。この情報共有により、メーカー様への返品も削減が図られています。

売り切る

小売業様との協業により食品廃棄量を減らす



小売業様からの商品発注数の事前確定依頼

小売業様での売れ残りや、当社に必要以上の商品が滞留しないよう、特売商品の数量を事前に確定して、当社の在庫を含む流通在庫※4を調整することにより、食品サプライチェーンでの食品廃棄の発生の削減を進めています。



小売業様との協業による返品の削減

小売業様に対し、見切り販売の依頼を行うことにより、サプライチェーン全体として、食品廃棄の発生を低減する対策を進めています。



小売業様への納品期限の緩和(1/3→1/2)

小売業様への商品日付の納品期限基準を賞味期限の3分の1から2分の1へ緩和する、所謂「3分の1ルールの緩和」の採用が広がっています。当社と小売業様との商談の席でも食品廃棄、食品ロスの問題が話題にのぼるようになっていました。

原材料製造

原材料製造者

商品製造

メーカー

保管

三菱

配送

食品

商品販売

小売業

消費

生活者

食品のサーキュラーエコノミー(循環経済)

再生利用・循環利用

再生利用事業者

社会貢献

フードバンク等

社会貢献・リサイクル

食品をさまざまなかたちで再流通させて社会に貢献する



再生型有効活用

当社から発生する利用することのない食品は、飼料化、肥料化等のマテリアルリサイクルや、焼却処理時に発生する熱で電気に変換するサーマルリサイクルへの切り替えが進んでいます。当社の再生利用等実施率は86.8%※2です。



復活型有効活用

ギフトセットの解体品の単品販売、食品衛生上問題のない外装破損品の再販、本来捨てられていた青果の不可食部を原材料とした商品の販売等、見切り販売以外にも商品に再び命を吹き込み、食品を廃棄しない手法を構築しています。



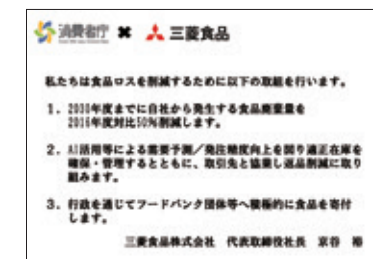
寄付・寄贈推進

当社から発生する、利用することのない在庫商品や、ローリングストック※3時に入れ替えを行った災害備蓄用食料を、当社独自の寄贈対応の基準に沿って、自治体やフードバンク等へ寄付・寄贈を行っています。

TOPICS!

消費者庁「食品ロス削減自主宣言」へ参加

当社は食品ロスの削減を強力に推進するため、消費者庁が実施している「食品ロス削減自主宣言」への参加を公表しました。



- 消費者庁 食品ロス削減自主宣言 参加事業者及び取組内容
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/information/food_loss/efforts/sengen/participation/
- 三菱食品 食品ロス削減自主宣言
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/news/detail/20230705120828.html>

東京都「食品ロス削減パートナーシップ会議 賞味期限前食品の廃棄ゼロ行動宣言」の検討に参画

当社は、東京都が設置している「食品ロス削減パートナーシップ会議」にメンバーとして参画し、「賞味期限前食品の廃棄ゼロ行動宣言」の検討に参画しました。

- 東京都「食品ロス削減パートナーシップ会議 賞味期限前食品の廃棄ゼロ行動宣言」
<https://www.kankyo.metro.tokyo.lg.jp/basic/conference/resource/cat.files/13sengen.pdf>

※1 定番カット：新商品の発売や商品規格の変更等により、小売業や外食産業で継続的に取り扱っていた商品が取り扱われなくなる

※2 食品リサイクル法定期報告書に記載の2022年度実績。なお、食品リサイクル量÷食品廃棄等総排出量の計算式で求められる当社の食品リサイクル率は87.4%(2022年度実績)

※3 ローリングストック：在庫商品が賞味期限を大幅に過ぎてしまっても使用できなくなるように、独自ルールに基づき商品を入れ替えること

※4 流通在庫：サプライチェーンの卸売業や小売業で食べられることなく保管されている商品在庫のこと

地域・暮らし

— 地域創生 —



食を通じた地域振興と地域コミュニティの活性化

当社は、地域に根差した小売業様やメーカー様をはじめとするパートナーの皆様と共に、それぞれの地域が抱える課題解決の一翼を担い、「持続的な地域の活性化・発展」の実現にチャレンジしてまいります。

長崎県の離島振興に向けた「銀のさら」との取り組み

『「離島振興」と「地方創生」を目指し、日本を豊かな「食列島」にする。』を掲げる（一社）離島振興地方創生協会に設立時より参画し、長崎県離島の地域課題解決に向けた取り組みを推進しています。（株）ライドオンエクスプレスホールディングスのグループ企業が展開する宅配寿司「銀のさら」において、当社が提案・供給している椿の葉を餌に配合して育てた五島列島の「つばき鯛」を期間限定で販売しました。



兵庫県産ゆずを使用したバイクドチーズケーキの開発

兵庫県神崎郡神河町の特産品「ゆず」を活用して商品開発を行い、生産農家の皆様、（株）神崎フード、五洋食品産業（株）、生活協同組合コープこうべ、当社の想いがひとつになった商品が誕生しました。



「地域の特産品を守りたい」という神河町の皆様の思いと、「ゆずを活用して生産者を応援したい」という各社の思いがひとつになり、商品開発を開始。果汁を入れすぎると食感や風味にも影響が出てしまう等、試行錯誤を繰り返しましたが、安定した生地ができる配合量を見つけ出し商品化する事ができました。



千葉県銚子市との『食を通じた地域活性化に関する連携協定』

千葉県銚子市、銚子商工会議所及び当社は「食」に関する連携を図り、3者の資源を有効に活用した協働・活動を推進することで、一層の地域の活性化及び持続的な発展を目指すことを目的とした『食を通じた地域活性化に関する連携協定』を締結しました。市民・地域、企業などが持つ、さまざまな力を掘り起こしつつある事で、まちづくりの新たな力を生み出していく取り組みを推進していきます。また、「ゼロカーボンシティ」の実現に向け、銚子市沖洋上風力発電事業や地域新電力との連携を図り、再生可能エネルギーの活用を通じた持続可能なまちづく

りを推進していく中、当社も三菱商事グループの一員として、銚子市で行う発電事業の枠を超えた地域創生を目指し、さまざまな地域の課題へ対応していくため広域的な連携を進めていきます。



秋田県由利本荘市『ふるさと応援大使』として活動

秋田県由利本荘市では、知名度向上と市政への応援と協力を得るため「ふるさと応援大使制度」を創設し、市の知名度アップ、観光宣伝のほか、企業誘致、定住促進、市のイメージアップなどに対して助言や情報提供を得ています。当社の佐藤達也執行役員（フードサービス本部長）は由利本荘市出身者であり、応援大使として同市の活性化に貢献しています。

由利本荘市ふるさと応援大使委嘱状交付式



メーカー様や小売業様との強いつながりを活かし、食を起点としたパートナーシップで地域活性化に貢献していく

中四国支社長
黒瀬 晃一



「ちっちゃい島のレモン」を使用したスイーツ3品

自然が恵む豊富な食材に溢れる中四国エリア

中四国エリアは、温暖で波の穏やかな瀬戸内海で獲れる海産物や、中国・四国両エリアに連なる山々や豊饒な大地が育んだ農産物、果物などの豊富な食材に恵まれています。その一方で、人口の減少が加速し、平野部が少ないために小売業様の出店エリアが絞られ、物流面での工夫も強いられるなどの構造的な課題があるのもこの地域の特徴です。

当社は「中経2023」で「食を起点とした地域パートナーシップの構築」を重点施策の一つに掲げています。各エリアの特徴を活かした食を、メーカー様や小売業様の皆様と共に、生活者の皆様の食卓にお届けすることは、当社事業・生業の“ど真ん中”にある考え方であり、地域の活性化なくして当社事業の繁栄はありません。中四国エリアには、豊かな食材に恵まれながらもまだ日の目を見ていない農産物や食品は多く、そうした「食」の価値を顕在化していくことで地域を活性化させ、中四国エリアの抱える地域課題の解決に寄与したいと考えています。

地域行政・企業との連携を強化



広島県との包括的連携協定 締結式

中四国エリアでは、地域商品の発掘や開発にとどまらず、地域行政と連携した活動が進んでいます。2023年3月には広島県との間に包括的連携協定を締結しました。広島県農林水産局とは2021年から、柑橘類、レモン、小松菜、米、ワインなどを連携品目として設定し、商品開発や販売促進に向けた協議を重ねてきました。

その中で、広島県産応援登録制度に登録された（株）狭間農園様（広島県呉市）の「ちっちゃい島のレモン」を使用したスイーツ3品を、広島県内の流通企業である（株）フレスタ様と、同県で和洋菓子・パンを製造する（株）八天堂様と共同開発し、2023年2月から販売を開始しました。高齢化や人手不足により出荷

作業の進まない呉の島の農家をサポートする（株）狭間農園様を実際に訪問しその活動に感銘を受けた地域企業の連携で商品化が進んだ当取り組みですが、商品化を通じて生産者の皆様にも喜んでいただき、また地域農産品の価値を多くのお客様にお伝えすることができました。

現在も規格外品や課題を抱える農海産物を価値ある商品へと繋げる取り組みや、当社が保有するデジタル機能と地域創生を結び付ける新たな取り組みにもチャレンジしています。また広島県との包括的連携協定の締結を通じてさまざまなお問合せをいただいております。まずは連携項目を着実に推進し、そこで培ったノウハウや経験を他県との地域創生への取り組みへと広げていきたいと考えております。

「食」は、菓子や冷凍食品、総菜など、ありとあらゆる切り口からその価値を追求できることが大きな特徴です。メーカー様だけでなく小売業様とも強いつながりを持つ当社グループの強みを生かし、これからも地域課題の解決に資する取り組みに注力していきます。

「ちっちゃい島のレモン」を使用したスイーツ3品

「ちっちゃい島のレモン」を使って、「呉の手摘みレモンを使ったくりむパン クリーム&レモンジュレ」、「呉の手摘みレモンを使ったとろける大福 レモン餡」、「呉の手摘みレモンを使ったレモンケーキ」のスイーツ3品が誕生しました。防腐剤・ワックスを一切使わずに育てられたレモンは、皮まで使われ、フードロスの削減にも貢献しています。2023年5月に広島で開催された「G7サミット」の機運醸成を祈念した「G7」ロゴも付いています。

規格外の山田錦を使用した日本酒「きおけきもと」

マックスバリュ西日本（株）様、（株）山口フィナンシャルグループの子会社である地域商社やまぐち（株）様、酒井酒造（株）様と連携して、規格外の山口県産山田錦を使用し、米の精米歩合90%の日本酒を造りました。



地域・暮らし — 安定した物流の提供 —

物流機能は当社の重要な機能のひとつです。取引先に商品を安定してお届けするためにさまざまな取り組みを行っています。これにより、強靱で持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

強靱化・安全対応

BCP対応

食のライフラインを停止させないBCP体制を構築しています。

▶ 訓練・マニュアルの整備

災害発生時でも事業活動を継続するため、社内体制を構築した上で、各物流センターでは初動対応マニュアルやハザードマップを整備致しました。不測の事態を想定した対応訓練も定期的を実施しています。

2022年にはレジリエンス認証を取得致しました。

▶ 災害時の配送車両への軽油供給体制

災害が発生した時でも配送車両に軽油を給油できる設備を整えました。

▶ 非常時電源設備の設置

特定の物流センターには移動式蓄電池や非常用電源設備を配備・設置しています。



食品衛生管理チェック

食の安全安心を確保するため、食品衛生法をはじめとする関連法規制に基づいたHACCP(ハサップ)項目のチェックシステムを開発し、27の項目について定期的に自己確認、自己改善を行っています。



東京都文京区との「災害時における相互協力に関する協定」

2023年6月、当社と東京都文京区は、地震、風水害、その他の災害時において、区民及び帰宅困難者等に一時的に避難する場所を提供することを目的として、「災害時における相互協力に関する協定」を締結しました。



持続可能な物流の実現へ

限りある資源を最大限活用して

受発注システムの活用

天候や流行等で刻々と変化する商品需要を分析して、最適在庫商品数を確保し、受注業務、発注業務の効率化を進めています。

配送車両の動態管理

当社が運営する物流センターから出荷される商品を運ぶ配送車両の動態管理を可視化するシステムの導入を進めています。

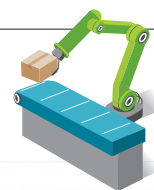
配送車両の位置情報や作業実施情報、空車情報を管理して、配送車両を別の物流センター業務に配置させる、配送車両の「相互利用」に取り組んでいます。

庫内作業生産性管理システムの導入

2022年度より新たに生産性管理システムを導入し、物流センター内作業の生産性の可視化を行っています。それらのデータを分析して、作業工程に改善措置を重ねることにより、庫内作業の流れに「ボトルネック」を作らない物流センター運用手法の構築を進めています。

庫内作業の機械化

人手不足を解消するため、庫内作業の簡素化、自動化を進め、自動倉庫設備や積み付けロボット等の機械設備を積極的に導入しています。



省力化・効率化

物流センターの労働環境改善

熱中症対策

物流センター建屋への遮熱塗料の塗布、屋根下への遮熱シートの設置、天井取付型ファン、局所空調機(スポットクーラーや業務用扇風機)等の設置により、室温調整措置も進めています。

作業の負荷軽減対応

物流センター内の作業する方の身体にかかる負荷を軽減するために、従前より庫内の機械化を進めており、自動搬送機やパワーアシストスーツを試験的に採用しています。



従業員の心理的健康への配慮

労働安全衛生法に基づき、定期的にストレスチェックを行い、従業員の心理的健康状態を管理しています。また、一部の物流センターでは、緑化推進活動や内壁への壁画設置等の措置により、安らぎを感じられる職場を目指しています。



CO₂排出量の管理と措置

当社の各物流センターでは、エネルギー起源CO₂排出量に加え、ドライアイス使用量等の非エネルギー起源CO₂排出量の管理、分析を行い、その削減措置にも注力しています。

【具体的措置】

環境配慮型電力への切り替え、蓄冷材導入、環境配慮型車両の試験導入 等

単純廃棄から有価物販売への転換

当社では不要物を徹底的に分別することにより、単純な焼却廃棄からマテリアルリサイクルの「原材料」として再生利用する、有価物販売への転換を進めています。



環境法規制遵守の徹底

環境対応に関する法規制対応手法や法改正情報を適時適切に社内共有し、指示を行っています。また、主要物流センターでは、ISO14001認証を取得しています。



環境対応



食べるをかえる からだシフト

第3弾「Happiness腸活」シリーズ 発売



※1 桐村医師 成人摂取推奨量
※2 はびねす乳酸菌は森永乳業(株)の登録商標です。
※3 Stock Keeping Unit: 扱っている商品在庫管理する上での最小単位

新シリーズとなる「Happiness腸活」は、“こころ”と“からだ”の相関関係に着目し、中でも「脳がストレスを感じ続けると、腸内環境の乱れを引き起す可能性がある」とされる“腸脳相関”をテーマに開発しました。医師でありtenrai(株)の代表取締役である桐村里紗氏にアドバイスをいただき、「食物繊維(水溶性、不溶性)(1食当たり7g以上・間食3g以上)※1+はびねす乳酸菌※2(10億個以上/1日)」を配合。食物繊維で“からだ”を、はびねす乳酸菌®で“こころ”をサポートし、生活の質を豊かにすることを目指します。

ブランド初となる菓子4SKU※3に加え、加工食品7SKUの合計11SKUを発売。今回のシリーズ発売により、からだシフトは合計64SKU(※2023年9月末時点)のラインアップでこころもからだもよこるバランスの良い食生活をサポートします。

※上記は商品開発コンセプトのご紹介です。商品パッケージや宣伝広告等での効果・効能表現はできません。

Happiness
腸活



各種展示会での商品訴求

2023年2月開催のスーパーマーケットトレードショー2023では、新シリーズ「Happiness腸活」のお披露目と「Onする健康・Offする健康」の切り口で売り場提案を行いました。同年7月開催のダイヤモンドフェア2023では、毎年11月の「世界糖尿病デー」に向けたキリンビール(株)とのコラボ企画や、メーカー様とのコラボ企画「健康朝食フェア」を提案。また、特別セミナーとしてHappiness腸活のアドバイザーである桐村氏と「はびねす乳酸菌®」を提供いただいた森永乳業(株)とのミニセミナーも開催いたしました。

スーパーマーケットトレードショー2023



ダイヤモンドフェア2023



国連WFPとの取り組み

レッドカップキャンペーン※4

食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献するために、2022年2月から国連WFPの「レッドカップキャンペーン」に参加しています。WFP 国連世界食糧計画の「学校給食支援」を応援することで、SDGs目標2の「飢餓をゼロに」につながるだけでなく、世界の子どもたちに食と笑顔を届けていきます。



※4 レッドカップキャンペーンは、キャンペーンに賛同する企業の商品にレッドカップマークを付けて販売し、その売上の一部が国連WFPの学校給食支援に寄付されるキャンペーンです。(参加期間:2023年2月1日(水)~2024年1月31日(水))

対象
代表商品



その他の支援

「WFPウォーク・ザ・ワールド※5」は子どもたちの飢餓を無くすため、国連WFPが開催するチャリティーウォークイベントです。例年多くの社員と家族が参加し、活動を支援しています。そのほかエッセイコンテスト※6にも毎年社員が参加し、2023年3月には国連WFPを通じたトルコ・シリア大地震緊急支援のための寄付を行いました。

※5 チャリティーウォークへの参加費の一部が国連WFPの「学校給食支援」に役立てられます。
※6 エッセイ応募1作品につき給食2日分(60円)が特別協賛社等の企業から国連WFPに寄付され、学校給食プログラムに役立てられます。



食品寄付・寄贈(主な支援例)

小売業様の依頼による食品寄付

フードバンクへの食品の寄付
(流通上の出荷許可期限切れ(賞味期限内)商品の寄付)

出荷許可期限切れのオリジナル商品の寄付

全国食支援活動協力会※7を通じた、出荷許可期限切れ(賞味期限内)商品の寄付

文京区子ども宅食※8への食品寄贈

文京区内の経済的に困窮する家庭を、食品などの配布を通して社会支援につなげる活動への正規商品の寄贈

※7 全国約2,000カ所の子ども食堂などつながり子どもや多様な世代の「食」の居場所づくりに取り組む団体。

※8 文京区を含む7つのNPO(非営利団体)などの団体が運営する、子どもを支援する仕組み。子ども食堂とは異なるもの。

子どもたちへの支援

サッカーJリーグ浦和レッドダイヤモンズのサッカーを通じた子どもへの取り組みに対するサポート(サッカー教室の共催他)。



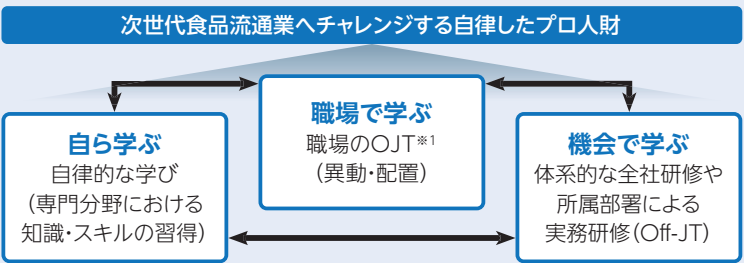
社会的養護下の子どもたちに対する、NPO法人ブリッジフォースマイルを通じた、オリジナル商品詰め合わせセットの寄付。

価値創造の基盤



人財育成の全体像

人財のウェルビーイング実現と事業環境の変化に柔軟に対応し新たな付加価値を生み出す自律したプロ人財への変革を目指し、人財育成による社員の継続的な成長と、社内環境整備によるエンゲージメントの向上を図り社員のチャレンジを促しています。



チャレンジするプロ人財の育成

チャレンジを促進・支援する仕組み

- 約700ポスト(役職)の職務記述書を作成し、各ポストのミッションや職務内容、必要なスキル・経験等を記載。社員が目指すキャリアとそれを実現するために身に付けるべきスキル・経験を明確にし、各事業に必要な人財の成長を支援しています。
- 専門職として「エキスパート職」を設け、それぞれの専門領域での活躍と、今後は「三菱食品ビジネスカレッジ」の講師や社内相談窓口としての活躍も予定しています。
- 非管理職は役割を基準とした制度とし、年齢や性別、国籍等によらず優秀な社員を抜擢できる制度としています。

自律的なキャリア形成支援

- 2022年度より「1on1」を開始し、コミュニケーション強化と、自律的なキャリア形成の支援を行い、社員一人ひとりの成長を促すとともに、組織力の向上を図っています。
- 主体的なチャレンジを促すために社内公募制度を設けており、2022年度より新たに会社で指定したポスト(役職)についても公募対象としています。
- 社員の自律的なキャリア形成の支援を目的としてキャリアコンサルタント(国家資格)有資格者による社内相談窓口を設けています。

三菱食品ビジネスカレッジの創設

体系的な教育・研修(Off-JT)として、本部長・支社長クラスを対象に組織変革を目的とした「コーチングプログラム」や、次世代の経営幹部人財育成を目的とした「三菱食品経営塾」をはじめとした研修プログラムと共に、自律的な学びを支援するために「三菱食品ビジネスカレッジ」を創設し、本人希望で参加できる研修プログラムを設けています。

三菱食品ビジネスカレッジ

ビジネスリーダー学部

他流試合型の研修と職場での実践を通して実践的なビジネススキル、考える力を身に付けることを目的としています。

ビジネススキル学部

- オンデマンド学習ツール**
いつでもどこでも自分のペースで多様な講義を受講し、スキルアップを目指します。
- オープン講座**
汎用的なビジネススキルを社内の仲間と共に受講することができ、横のつながりも醸成されます。
- 通信講座**
資格取得や語学力向上に向けて紙+Webのテキストで学習を行います。

三菱食品学部

- 社内講師による動画配信**
社内の他部署の業務内容や社員が持つ専門知識を習得します。
- デジタルリテラシー講座**
デジタルに関する知見を持つ専門家によるリテラシー向上を目指します。

※1 OJT: On the Job Training(オンザジョブトレーニング): 実務を通して知識、技術などを身につけさせる教育方法

ダイバーシティの推進

当社は、社員の多様性や個性を尊重し、それぞれの力を発揮し、最大限に活躍できる職場環境づくりと、互いに認め合う組織風土の醸成を行っています。

ジェンダーに関する方針

①女性社員の割合: 性別や国籍等に関わらず、優秀な人財を採用する方針のもと採用活動を実施しています。

女性社員比率(単体) / **29%** (2023年4月時点)

②女性管理職の登用: 当社は女性管理職の割合を2030年度には10%とすることを目標としています。

女性管理職比率(単体) / **2.7%** (2023年4月時点)

③男性育児休業・休暇: 多様な働き方を尊重し、仕事とプライベートを両立しやすい職場環境改善を図ることを目的に取得率100%を目指しています。

男性育児休業・休暇取得率(単体) / **37%** (2022年度実績)

多様性の確保

①キャリア採用の実施: 当社は中長期的に当社を支える人財と高度なスキルや専門性を有する人財の確保を目的とし、今後も積極的なキャリア採用を継続し、各年度の採用者数に占めるキャリア採用者数は20%以上を目標としています。

キャリア採用者比率(単体) / **22%** (2022年度実績)

②外国籍社員の雇用: 「三綱領」の考えのもと、人権尊重の理念に従い共生社会の構築を進めていくことを目的に「外国人の受入れに関する基本方針」を定めています。

外国人社員人数(単体) / **10名** (2023年4月時点)

③障がい者雇用: 法定雇用率を満たすよう継続的な採用と定着支援を実施し、特性を活かし、活躍できる環境を提供しています。

障がい者雇用率(単体) / **2.4%** (2023年4月時点)

健康経営の推進

健康に資する5つの要素(「肉体的健康」「精神的健康」「社会的健康」「主体的行動」「ワークとライフのコントロール」)を高めることで、自己効力感が醸成され、“明るく・楽しく・元氣よく、そして前向きに”という社員のウェルビーイングの実現につなげています。



2023年度目標

	項目	数値目標	2022年度実績
	適正体重維持者率	BMI※2 18.5以上～25未満	70%以上 61.8%
	運動習慣	1日30分以上の軽く汗をかく運動を週2回以上、1年以上継続	36%以上 24.1%
	喫煙率		12%以下 25.5%
	良質な睡眠の取得	睡眠により十分な休養が取れている	70%以上 71.4%

健康経営の取り組み

ウォーキングイベント

個人や部署間での歩数を競うだけでなく、各役員の歩数に最も近い参加者に対して、役員から直接プレゼントを贈呈される“Officer award”も設置し、イベントを活性化しました。

タイムマネジメントセミナー

限りある時間を効果的に使うために、一つひとつの事に対する自分の向き合い方にフォーカスを当て、主体的なマインドセットへと導くセミナーを開催しました。

運動習慣の機会づくり

モーションピクチャー技術を活用し、最適な運動種目を推奨するサービスを体験するイベントを開催し、運動習慣化に向けた後押しを行いました。



データ分析環境の整備

健康診断データやストレスチェックデータ、勤怠データを一元的に管理できる環境へ整備しました。今後は、蓄積データのクロス分析結果から、ハイレスク者の発見や早期対策などを行い、後悔しない・させない健康管理体制を推進してまいります。

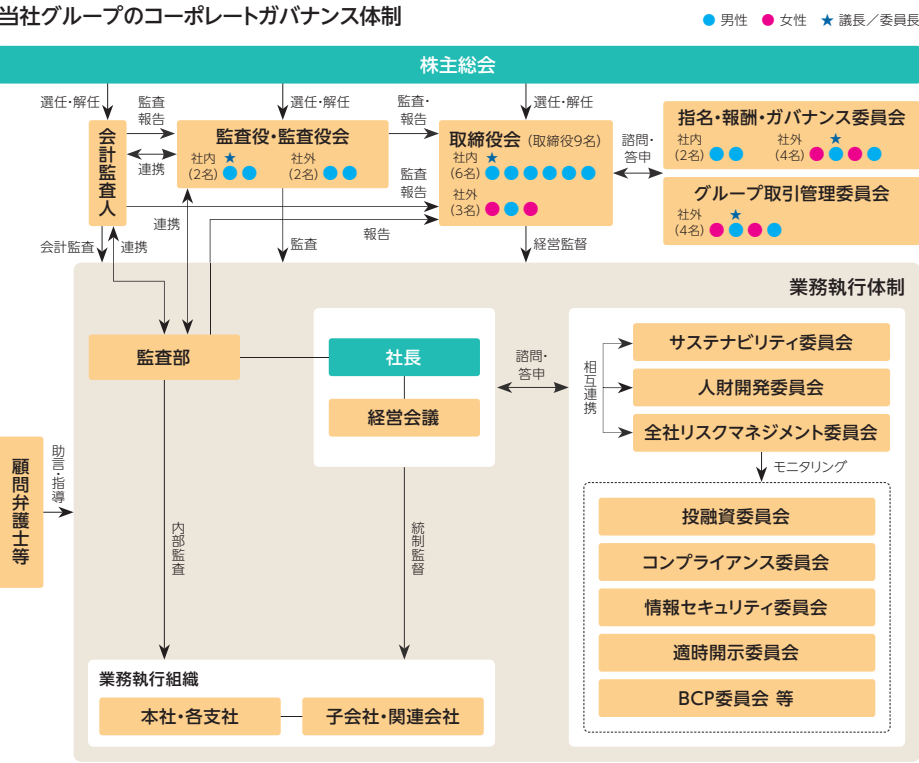
※2 BMI: Body Mass Index(ボディマス指数): 体重と身長から算出される肥満度を表す体格指数

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、「三綱領」を企業理念とし、公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」ことが、株主の皆様や取引先様等ステークホルダーのご期待に応えるものと認識しております。

この考えのもと、経営の健全性・透明性・効率性を確保するために、監査役制度を基礎として、独立役員を含む社外役員の選任による経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入等による意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図る等、コーポレートガバナンスの継続的強化を経営上の重要課題と位置付け、体制の構築に努めております。



会議体	メンバー	議長／委員長	開催頻度
取締役会	社外取締役：3名(うち女性2名)／社内取締役：6名	代表取締役	原則として毎月1回*
監査役会	社外監査役：2名／社内監査役：2名	社内常勤監査役	原則として毎月1回*
指名・報酬・ガバナンス委員会	社外取締役：3名(うち女性2名)／社外監査役：1名／社内取締役：2名	社外取締役	案件発生都度
グループ取引管理委員会	社外取締役：3名(うち女性2名)／社外監査役：1名	社外取締役	案件発生都度
経営会議	社長を含む役付執行役員等	社長	毎月2回

※必要に応じて随時、臨時取締役会又は臨時監査役会を開催しております。

取締役会

取締役会は、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、取締役(社内)の豊富な経験、高い見識、高度な専門性と社外取締役の実践的、客観的かつ専門的な視点を活かすことにより、適切な意思決定・経営監督の実現を図っております。

取締役会は、現在、社外取締役3名を含む計9名で構成しており、社外監査役2名を含む監査役4名も出席しております。取締役候補者の選任方針・手続は、取締役会で次のとおり決定しております。

1. 取締役候補者の選任方針

食品流通業界において広範かつ多角的な事業を行う当社における適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、社内及び社外から、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を複数選任しております。

具体的な取締役候補者の選任方針は、取締役(社内)は、業務執行の最高責任者である社長の他、各事業分野を担う執行役員や管理部門を担当する執行役員の中から選任しております。また、社外取締役は、豊富な経験に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つ者の中から選任しております。原則として、取締

SECTION 01	SECTION 02	SECTION 03	SECTION 04
マネジメントメッセージ	成長戦略	サステナビリティ重点課題の解決	三菱食品について

役の総数は12名以内としております。

なお、心身の故障、非行行為、その他取締役として相応しくない行為があり、取締役を解任する場合は、取締役会から、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立役員とする指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問し、同委員会の答申を受け取締役会において決議し、株主総会に付議することとしております。

2. 取締役候補者の選任手続

取締役候補者の選任にあたっては、取締役の選任方針に沿って候補者を選定の上、当該候補者が取締役会に必要なスキルを保有しているか、及び人財要件を満たしているかどうかに関し、取締役会から指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問し、同委

員会の答申を受け取締役会において審議し、株主総会に付議することとしております。

3. 取締役会が備えるべきスキル等

当社は、取締役会が備えるべきスキルを一覧化した取締役・監査役のスキルマトリックス*及び社長・取締役・執行役員の人財要件を策定し、取締役会に必要なスキル及び社長・取締役・執行役員に必要な資質を特定しております。社長・取締役・執行役員の人財要件に関しては、「人間力」「変革のリーダーシップ」「実行力」「マネジメント力」を4つの柱とし、それに加えて健康状態を要件としております。

*スキルマトリックスについてはP56をご参照ください。

監査役会

監査役会は、法令や定款・諸規程等に基づき、取締役の意思決定の過程や職務執行状況の監査を実施しております。監査役(社内)の高度な専門性と豊富な経験に基づく視点、社外監査役の中立的・客観的な視点から監査を行うことにより、経営の健全性を確保しております。現在、社外監査役2名を含む計4名で構成しております。

1. 監査役候補者の選任方針

監査を通じて会社の健全な経営発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内及び社外から、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を複数選任しております。特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者を1名以上選任することとしております。

具体的な監査役候補者の選任方針は、監査役(社内)は、全社経営や財務・会計・リスク管理その他の知識・経験を持つ者から選任しております。また、社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識・経験を有する者から選任しております。

なお、心身の故障、非行行為、その他監査役として相応しくない

行為があり、監査役を解任する場合は、取締役会から、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立役員とする指名・報酬・ガバナンス委員会に諮問し、同委員会の答申を受け取締役会において決議し、株主総会に付議することとしております。

2. 監査役候補者の選任手続

監査役候補者の選任にあたっては、監査役の選任方針に沿って候補者を選定の上、その妥当性について指名・報酬・ガバナンス委員会の答申を得ております。その上で、監査役会の同意を得た後、取締役会で決議し、株主総会に付議することとしております。

取締役会の任意の諮問委員会

指名・報酬・ガバナンス委員会の概要

当社は、取締役会の諮問機関として、指名、報酬、その他ガバナンスに関する事項全般について審議・検討する指名・報酬・ガバナンス委員会を設置しております。同委員会では、取締役会からの諮問に基づき上述の事項について審議し、取締役会に答申致します。なお、同委員会は、委員の過半数が独立役員であり、委員長及び議長は社外取締役の吉川雅博氏が務めております。また、高度な情報収集力を保有する常勤監査役がオブザーバーとして出席することで、より実効性を高めることとしております。

グループ取引管理委員会の概要

当社は、取締役会の諮問機関として、支配株主と少数株主との利益が相反するおそれのある重要な取引・行為について審議・検討するグループ取引管理委員会を設置しております。同委員会では、取締役会からの諮問に基づき上述の取引・行為について審議し、取締役会に答申致します。なお、同委員会は独立役員のみで構成し、委員長及び議長は社外取締役の吉川雅博氏が務めております。また、高度な情報収集力を保有する常勤監査役がオブザーバーとして出席することで、より実効性を高めることとしております。

指名・報酬・ガバナンス委員会の活動内容

1.開催頻度

指名・報酬・ガバナンス委員会は、審議の必要に応じて随時開催することとしており、2022年度は7回開催致しました。

2.委員の出席状況

各委員の2022年度に開催した指名・報酬・ガバナンス委員会への出席状況は、P56をご参照ください。

3.審議内容 (2022年度)

(1)指名関連

指名・報酬・ガバナンス委員会において、定時株主総会で選任予定の取締役候補者・監査役候補者(任期中の監査役を含む)が、当社取締役会に必要なスキルをバランスよく保有しているか、及び人財要件を満たしているかどうかを確認致しました(監査役はスキルの保有状況のみ確認)。特に社外取締役候補者の選任にあたっては、当社企業カルチャーとの調和性、当社取締役会に必要なスキルを保有しているかどうかの観点で、指名・報酬・ガバナンス委員会で複数回議論を重ねました。

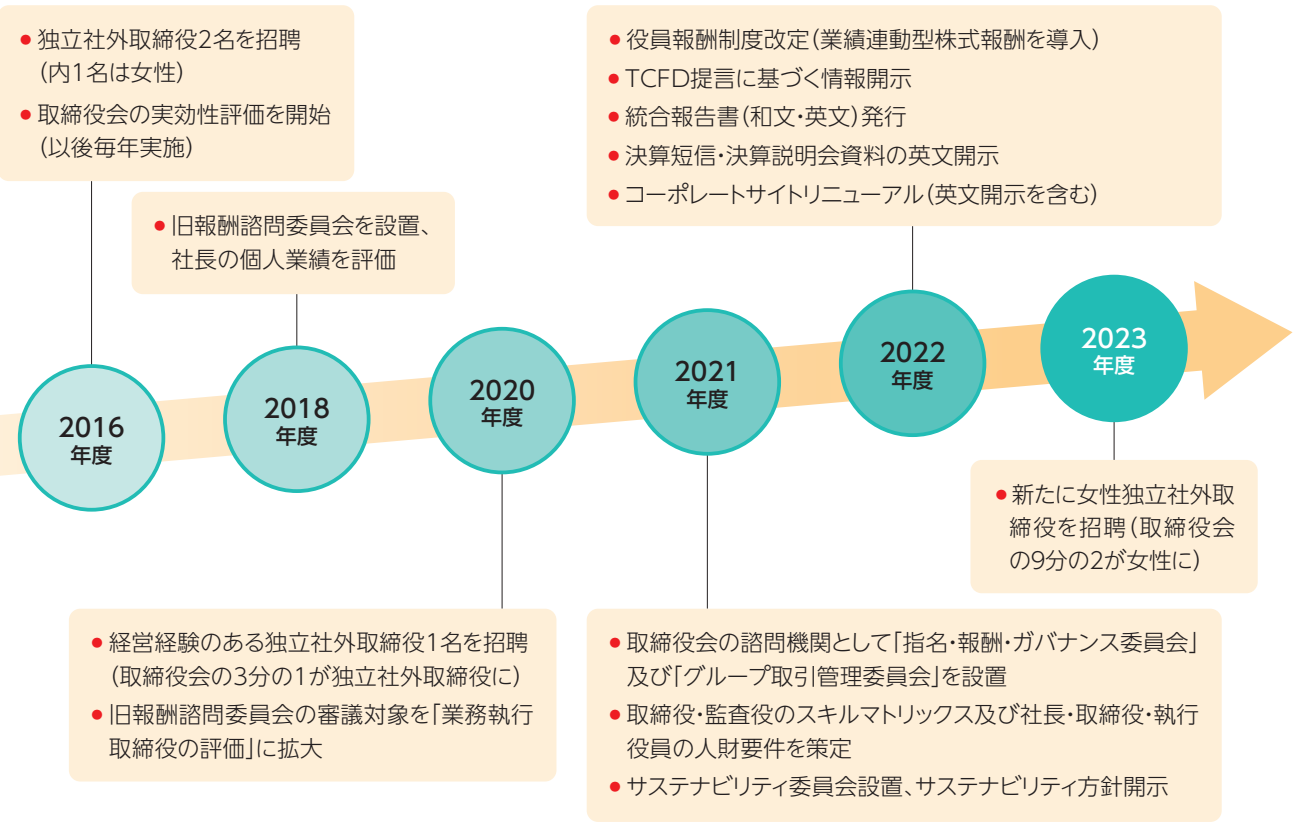
(2)報酬関連

指名・報酬・ガバナンス委員会において、株主をはじめとしたあらゆるステークホルダーと意識・利害を共有するため、中長期インセンティブとしての株式報酬を導入することを複数回審議致しました。加えて、会社業績との連動性を高め、短期的な業績結果のみならず中長期的な企業価値向上も指標(KPI)とすることで、自己変革へのチャレンジを促進し、持続的な企業価値向上に向けてインセンティブとして機能する仕組みの役員報酬を目指し、既存の役員報酬制度の改定に向けて複数回議論致しました。また、同委員会では、代表取締役を含む業務執行取締役の業績評価(賞与部分)及び個人別の報酬額を決定致しました。

(3)ガバナンス関連

指名・報酬・ガバナンス委員会において、当社が初めてTCFD提言に基づく情報開示を行うにあたり、開示内容の充実について議論致しました。また、人的資本強化に関する取り組みについて確認致しました。

コーポレートガバナンス強化の主な取り組み変遷



取締役会の実効性に関する評価

当社は継続的に取締役会の実効性を高めるため、毎年、取締役及び監査役の全員に対し取締役会の構成・運営等に関するアンケート及びインタビューを行い、その集計・分析結果を取締役会において確認しております。2023年度は「中期経営計画2023」の最終年度であり、さらには取締役会の機能を向上させ、企業価値の持続的成長につなげるために、2022年度は当社として初めて外部機関を起用し、より高い水準の客観性・中立性を担保した外部評価を実施致しました。2022年度における実施・評価方法は以下のとおりです。

〔実施・評価方法〕

- **対象者：** 2022年度の全取締役(9名)及び全監査役(4名)
- **実施／評価方法：** (1)外部機関を起用し、対象者に対するアンケート及び個別インタビューを実施(回答は匿名ベース)
(2)対象者の回答内容について外部機関が分析・取りまとめを実施
(3)取締役会において分析・評価を実施
- **質問内容：** (1)取締役会の構成 (2)取締役会の運営 (3)議論を支える情報提供、トレーニング
(4)取締役会の監督機能の発揮・審議テーマ (5)リスク管理 (6)経営陣の指名・報酬 (7)株主等との対話
(8)総括

〔結果〕

上記取締役会の実効性に関する評価の結果、当社の取締役会の実効性は、現状の取締役会の役割・あり方に対して高いレベルで確保されていることを確認致しました。特に、議長による適切な議事運営のもとで発言しやすい雰囲気醸成され、社外取締役との間で自由闊達な議論が行われていることや、取締役会の運営・構成や課題への継続的な改善姿勢も当社の取締役会の強みとして高く評価されております。なお、当社では監査役会と社外取締役の懇談会を定期的の実施し、情報交換・認識共有を図るとともに、監査役会が実施する社長、各統括等との対話に社外取締役がオブザーバーとして同席することにより、情報共有体制の強化に努めております。

〔過去の課題に対する改善取り組み〕

過去の評価において認識された課題については、以下のとおり改善に向けた取り組みを実施致しました。

- (1) 指名・報酬・ガバナンス委員会における役員の指名プロセスの確立によるさらなる透明性・客観性の確保、中長期的な企業価値向上への貢献意識やステークホルダーとの意識・利害を共有することを目的とした、業績連動型株式報酬の導入を含む役員報酬制度の改定
- (2) 取締役会での投資等の重要案件における説明方法の効率化(社外役員に対する事前説明や質疑の内容を取締役会場で共有)
- (3) デジタルを活用した社内外コミュニケーションツールの整備による情報提供の迅速化

上記については、夫々の課題について着実な改善が見られ、企業価値向上に資する施策を継続的に実行していることが確認されました。

〔今後の課題〕

今後の取締役会の役割・あり方に関しては、当社を巡る事業環境が中長期的に変化していくことが見込まれる中で、社内取締役・社外取締役を含めたメンバーの多様な知識・経験・価値観を基に、中長期的な戦略を議論・確認する場としていくことについて、取締役会にて役員間の意識を共有致しました。また、現状の取締役会を前提としても、取締役会の実効性をさらに高めるために、以下のとおり課題が挙げられました。

- (1) 取締役会の運営の効率化(報告資料の内容・粒度の見直し)
- (2) 社外取締役への情報提供のさらなる充実(社外取締役の現場視察機会の確保)
- (3) 子会社のリスク管理強化(夫々の子会社でどのようなリスクが考えられるのか、個社ごと又は横断的な管理体制の共通理解を役員間で形成すること)
- (4) 少数株主保護を目的とした任意の諮問委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会、グループ取引管理委員会)のさらなる深耕及び運営充実
- (5) 少数株主との対話(IR活動)のさらなる強化と取締役会へのフィードバック

上記については、取締役会での議論を通じてこれまで以上に機能を向上させていくべきとの認識に至っております。

上記の実効性評価結果を踏まえ、当社は取締役会に加え、指名・報酬・ガバナンス委員会等、取締役会以外のさまざまな機会を活用して議論を深め、取締役会の実効性を一層高めるための改善を進めてまいります。

取締役会、任意の委員会、監査役会の開催・出席状況 （2023年3月末日時点）

取締役会の開催・出席状況

2022年度(2022年4月～2023年3月)			
取締役・監査役	出席状況(出席率)	平均出席率	
京谷代表取締役	15/15(100%)	取締役	100%
榎本取締役	15/15(100%)		
田村取締役	15/15(100%)		
細田取締役	12/12(100%) ^{※1}		
川本取締役	12/12(100%) ^{※1}		
山名取締役 ^{※2}	3/3(100%)		
山本取締役 ^{※2}	3/3(100%)		
加藤取締役	15/15(100%)		
柿崎取締役	15/15(100%)	社外 取締役	100%
手嶋取締役	15/15(100%)		
吉川取締役	15/15(100%)		
山川監査役	15/15(100%)	監査役	97%
海上監査役	12/12(100%) ^{※1}		
木崎監査役 ^{※2}	3/3(100%)		
神垣監査役	14/15(93%)		
高橋監査役	14/15(93%)		
		役員全体	99%

※1 細田取締役、川本取締役及び海上監査役は、2022年6月27日就任以降に開催された取締役会を対象としております。

※2 山名取締役、山本取締役及び木崎監査役は、2022年6月27日開催の定時株主総会終結の時をもって退任しております。

任意の委員会の開催・出席状況

2022年度(2022年4月～2023年3月)		
委員	指名・報酬・ガバナンス委員会	グループ取引管理委員会
吉川取締役	7/7(100%)	2/2(100%)
柿崎取締役	7/7(100%)	2/2(100%)
手嶋取締役	7/7(100%)	2/2(100%)
神垣監査役	7/7(100%)	2/2(100%)
京谷代表取締役	7/7(100%)	—
榎本取締役	7/7(100%)	—

※2022年度において、指名・報酬・ガバナンス委員会は、上記の開催回数のほか、書面決議を2回行っております。

監査役会の開催・出席状況

2022年度(2022年4月～2023年3月)	
監査役	出席状況(出席率)
山川監査役	16/16(100%)
海上監査役	12/12(100%) ^{※1}
木崎監査役 ^{※2}	4/4(100%)
神垣監査役	16/16(100%)
高橋監査役	16/16(100%)

※1 海上監査役は、2022年6月27日就任以降に開催された監査役会を対象としております。

※2 木崎監査役は、2022年6月27日開催の定時株主総会終結の時をもって退任しております。

スキルマトリックス （2023年6月26日時点）

当社は、「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」というパーパスのもと、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、コーポレートガバナンス体制強化やサステナビリティを中核に据えた経営に取り組んでおります。

当社取締役会は、SDGs・ESGに関する知見の重要性を十分に認識しており、これらの取り組みを実現する上で必要なスキルを有していると考えております。個人ごとのスキルの保有状況は下表のとおりと考えております。

（取締役9名、監査役4名、計13名）

	氏名	地位・担当	属性	スキル						
				経営全般・ 経営戦略	営業・ マーケティング	ロジスティクス	デジタル・ IT	財務・会計	ガバナンス・リスク管理・ コンプライアンス	人事・ 人材開発
取締役	京谷 裕	社長(兼)CSO(兼)CHO(健康増進担当)	男性	●	●		●		●	●
	榎本 孝一	コーポレート担当役員(総務人事・コンプライアンス)	男性	●					●	●
	田村 幸士	SCM統括	男性	●		●	●			
	細田 博英	商品統括	男性	●	●	●				
	川本 洋史	コーポレート担当役員(CFO)	男性					●	●	
	加藤 亘	次世代事業統括	男性	●	●	●				
	柿崎 環	明治大学法学部 教授	社外/独立/女性						●	
	吉川 雅博	—	社外/独立/男性	●	●					
	國政 貴美子	—	社外/独立/女性	●						●
監査役	山川 幸樹	—	男性					●	●	
	海上 英治	—	社外/男性					●	●	
	小島 吉晴	池田・染谷法律事務所 弁護士	社外/独立/男性						●	
	吉川 栄二	三菱商事(株)コンシューマー産業管理部長	男性					●	●	

役員報酬について

1. 基本方針

当社は、役員報酬をパーパス・ビジョン実現のための重要な原動力と捉え、以下を基本方針としております。

- (1) 優秀な経営陣の確保・リテンションに資する内容であり、かつ経営陣に適切なチャレンジと自己変革を促すものであること
- (2) 会社業績との連動性が高く、中長期的な企業価値向上への貢献意識を高めるものであること
- (3) 株主をはじめとしたあらゆるステークホルダーと意識・利害を共有する内容であること
- (4) 透明性・客観性が高く、あらゆるステークホルダーに対する説明責任を果たすことができるものであること

2. 報酬水準

役員報酬の水準は、外部調査機関のデータを活用し、類似業種や同規模企業で構成されるピアグループを設定の上、中位水準をターゲットとして職位別に決定しております。

3. 報酬構成

当社の取締役(非常勤取締役を除きます。)及び執行役員の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬によって構成され、概要は以下のとおりです。なお、非常勤取締役及び監査役は、全額を固定報酬としております。

報酬構成の概要

報酬種類	業績連動の有無	変動幅	支給方法	支給時期	構成割合
基本報酬	固定	—	金銭	毎月	70%
賞与	業績連動	0～200%	金銭	年1回	17%
株式報酬	業績連動	0～200%	株式	中期経営計画終了後	13%

基本報酬

職位別に設けられた基準に従って決定する固定の金銭報酬で、総額の12分の1を月額報酬として毎月支給致します。

賞与

賞与は、職位別に基準賞与を設け、各事業年度の全社業績及び個人貢献度に応じて変動する金銭報酬で、毎年6月に支給致します。全社業績は、当社が重視する指標の内、当該期間の執行内容が強く反映される連結経常利益を指標とし、期初に公表される目標値に対する達成割合に応じたフォーミュラによって支給額を決定致します。

個人貢献度は、各取締役の貢献度について、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立役員とする指名・報酬・ガバナンス委員会が行う5段階の評価によって支給額を決定致します。

賞与指標	評価方法	ウェイト	変動幅
連結経常利益	目標値に対する達成度により評価	50%	0～200%
個人貢献度	個人の貢献度を評価	50%	0～200%

株式報酬

株式報酬は、財務指標及び非財務指標に応じて変動する非金銭報酬で、信託の仕組みを通じて支給致します。

毎年一定時期に、職位別の基準額に応じたポイントを付与し、当社の中期経営計画終了後に業績に連動したポイント相当分の株式を支給致します。また、交付する株式の50%は、納税資金充当のため換価処分の上金銭にて支給致します。財務指標及び非財務指標は、当社の中長期的なビジョン達成に向けた重要指標より採用して、ROE^{※1}、TSR^{※2}、ESG^{※3}外部評価及び社員エンゲージメントとしております。

株式報酬指標		評価方法	ウェイト	変動幅
財務指標	ROE	目標値の達成度により評価	40%	0～200%
株価指標	TSR	TOPIX ^{※4} 相対比較により評価	40%	0～200%
非財務指標	ESG外部評価	目標値の達成度により評価	10%	0～200%
	社員エンゲージメント		10%	

※1 ROE(自己資本当期純利益率)とは、Return on Equityの略称

※2 TSR(株主総利回り)とは、Total Shareholder Returnの略称

※3 ESGとは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を合わせた言葉

※4 TOPIX(東証株価指数)とは、Tokyo Stock Price Indexの略称

4. 報酬の決定プロセス

当社は、役員報酬決定手続きの公正性・透明性・客観性の強化を目的とし、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立役員とする指名・報酬・ガバナンス委員会を設置しております。なお、同委員会には常勤監査役及び必要に応じて外部専門家がオブザーバー参加することで適宜助言を得ております。取締役会は、同委員会の答申を受け、取締役の報酬の額またはその算定方法に係る決定方針を定めております。



1

2

3

4

5

6

取締役・監査役のご紹介 (2023年6月26日時点)

① 國政 貴美子 ◆◆◆ 在任年数：一年

取締役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
グループ取引管理委員会 委員

1982年3月 (株)福武書店入社
2002年1月 (株)ベネッセケア代表取締役社長
2010年10月 (株)ベネッセコーポレーション人財・総務本部長(兼)
(株)ベネッセホールディングスCHO
2012年4月 (株)ベネッセコーポレーション取締役人財・総務本部長
2013年6月 (株)ベネッセスタイルケア取締役副社長
2023年6月 当社取締役(現任)

② 吉川 雅博 ◆◆ 在任年数：3年

取締役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員長
グループ取引管理委員会 委員長
15/15回 7/7回 2/2回

1980年4月 三菱レイヨン(株)入社
2014年4月 当社取締役(兼)常務執行役員
研究開発部門所管役員
2017年4月 三菱ケミカル(株)常務執行役員
高機能化学部門長
2020年6月 当社取締役(現任)

③ 加藤 亘 ◆◆◆ 在任年数：2年

取締役(兼)常務執行役員
次世代事業統括
15/15回

1988年4月 三菱商事(株)入社
2012年11月 インド三菱商社会社 チェンナイ支店長
2015年4月 三菱商事(株)食品流通部長(兼)
生活産業グループCEOオフィス
特命戦略担当
2021年4月 同社食品流通・物流本部長
2021年6月 当社取締役
2023年4月 当社取締役(兼)常務執行役員
次世代事業統括(現任)

④ 柿崎 環 ◆◆◆ 在任年数：7年

取締役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
グループ取引管理委員会 委員
15/15回 7/7回 2/2回

2008年4月 東洋大学専門職大学院法務研究科 准教授
2009年4月 同大学院法務研究科 教授
2012年4月 横浜国立大学国際社会科学
研究院 教授
2014年4月 明治大学法学部 教授(現任)
2016年6月 当社取締役(現任)

⑤ 田村 幸士 ◆◆◆ 在任年数：3年

取締役(兼)常務執行役員
SCM統括
15/15回

1988年4月 三菱商事(株)入社
2018年4月 同社物流事業本部長
2020年6月 当社取締役
2021年4月 当社取締役(兼)常務執行役員
SCM統括(現任)

⑥ 京谷 裕 ◆◆◆ 在任年数：2年

代表取締役社長(兼)CSO(兼)
CHO(健康増進担当)
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
15/15回 7/7回

1984年4月 三菱商事(株)入社
2006年6月 Agrex Asia Pte. Ltd (Managing Director)
(シンガポール)
2016年4月 三菱商事(株)常務執行役員
生活産業グループCEO
2021年6月 当社代表取締役社長(兼)CSO
2022年4月 当社代表取締役社長(兼)CSO(兼)
CHO(健康増進担当)(現任)



7

8

9

10

11

12

13

⑦ 細田 博英 ◆◆◆ 在任年数：1年

取締役(兼)常務執行役員
商品統括
15/15回

1985年4月 当社入社
2016年4月 当社執行役員 中四国支社長
2020年4月 当社常務執行役員
加食事業本部長
2022年6月 当社取締役(兼)常務執行役員
商品統括(兼)加食管掌
2023年4月 当社取締役(兼)
常務執行役員 商品統括(現任)

⑨ 川本 洋史 ◆◆◆ 在任年数：1年

取締役(兼)常務執行役員
コーポレート担当役員(CFO)
15/15回

1990年4月 三菱商事(株)入社
2017年4月 同社エネルギー事業
グループ管理部長
2019年4月 同社天然ガス・
金属資源管理部長
2022年6月 当社取締役(兼)
常務執行役員
コーポレート担当役員
(CFO)(現任)

⑪ 小島 吉晴 ◆◆◆ 在任年数：一年

監査役
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
グループ取引管理委員会 委員

2004年6月 東京地方検察庁特別捜査部
副部長
2010年4月 最高検察庁検事
2017年7月 公正取引委員会委員
2022年9月 池田・染谷法律事務所入所
(現任)
2022年10月 弁護士登録
2023年6月 当社監査役(現任)

⑬ 吉川 栄二 ◆◆◆ 在任年数：一年

監査役

1994年4月 三菱商事(株)入社
2006年9月 米国三菱商社会社主計部長
2020年7月 Mitsubishi Corporation RtM
International Pte. Ltd. CFO
(シンガポール)
2023年4月 三菱商事(株)コンシューマー
産業管理部長(現任)
2023年6月 当社監査役(現任)

⑧ 榎本 孝一 ◆◆◆ 在任年数：7年

取締役(兼)常務執行役員
コーポレート担当役員(総務人事・コンプライアンス)
指名・報酬・ガバナンス委員会 委員
15/15回 7/7回

1984年4月 三菱商事(株)入社
2012年4月 当社経営企画部長
2014年4月 当社執行役員 経営企画本部長
2016年6月 当社取締役(兼)常務執行役員
2023年4月 当社取締役(兼)常務執行役員
コーポレート担当役員
(総務人事・コンプライアンス)(現任)

⑩ 山川 幸樹 ◆◆◆ 在任年数：2年

監査役(常勤)
15/15回 16/16回

1984年4月 当社入社
2015年4月 当社経理グループマネージャー(兼)IR室長
2018年4月 当社連結事業管理オフィス室長
2021年6月 当社監査役(常勤)(現任)

⑫ 海上 英治 ◆◆◆ 在任年数：1年

監査役(常勤)
15/15回 12/12回

1990年4月 三菱商事(株)入社
2016年3月 同社リスクマネジメント部
投融資委員会事務局担当部長
2019年3月 同社監査部長代行
2022年6月 当社監査役(常勤)(現任)

◆ 新任 ■ 社外 ◆ 独立 ● 女性

00/00回 取締役会の出席回数(2022年度)

00/00回 指名・報酬・ガバナンス委員会の出席回数(2022年度)

00/00回 グループ取引管理委員会の出席回数(2022年度)

00/00回 監査役会の出席回数(2022年度)

社外役員の独立性判断基準

(株)東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、本人の現在及び過去3事業年度における右記(1)～(6)の該当の有無を確認の上、独立性を判断する。

- (1)当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者*
- (2)当社の定める基準を超える取引先*2の業務執行者
- (3)当社より、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者
- (4)当社の会計監査人の代表社員または社員
- (5)当社より、一定額を超える寄附*3を受けた団体に属する者
- (6)当社の社外役員としての任期が8年を超える者

※1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員その他使用人等をいう。
※2 当社の定める基準を超える取引先とは、当社との取引が当社連結売上高の2%を超える取引先をいう。
※3 一定額を超える寄附とは、1事業年度当たり1,000万円を超える寄附をいう。

なお、上記(1)～(6)のいずれかに該当する場合であっても、当該人物が実質的に独立性を有すると判断した場合には、社外役員選任時にその理由を説明・開示する。

2022年度の社外取締役及び社外監査役の主な活動状況等

社外取締役

氏名	果たすことが期待される役割	2022年度の主な活動状況
柿崎 環	商法・金融商品取引法を研究分野とする大学教授として有する内部統制などに関する高い見識を活かし、客観的・専門的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うこと。	当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、内部統制等に関する高い見識に基づき、客観的・専門的な視点から、議案の審議等につき、必要な発言を適宜行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員として、当事業年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会7回*1、グループ取引管理委員会2回)に全て出席することなどにより、独立した客観的立場から業務執行に対する適切な監督を行っております。
※2 手嶋 宣之	証券市場論、企業ファイナンス論及びコーポレートガバナンスを研究分野とする大学教授として有する高い見識及び企業における業務経験を活かし客観的・専門的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うこと。	当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、企業ファイナンスなどに関する高い見識に基づき、客観的・専門的な視点から、議案の審議等につき、必要な発言を適宜行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員として、当事業年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会7回*1、グループ取引管理委員会2回)に全て出席することなどにより、独立した客観的立場から業務執行に対する適切な監督を行っております。
吉川 雅博	三菱レイヨン(株)(現三菱ケミカル(株))における、繊維の製造部門、経営戦略部門、取締役(研究開発部部門所管役員)などの多様な業務経験、企業経営に関する豊富な経験及び知見を活かし、客観的・多角的な視点から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行うこと。	当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、企業経営に関する豊富な経験に基づき、客観的・多角的な視点から、議案の審議等につき必要な発言を適宜行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員長(議長)として、当事業年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会7回*1、グループ取引管理委員会2回)に全て出席し、適切に委員会を運営することなどにより、独立した客観的立場から、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っております。

社外監査役

氏名	2022年度の主な活動状況
海上 英治	2022年6月の就任後に開催された当事業年度開催の取締役会12回の全て、また、監査役会12回の全てに出席し、常勤監査役としてガバナンスのあり方と運営状況を確認し、国内外の経理・リスクマネジメント・監査関連業務等の豊富な業務経験と、財務・会計等に関する高い見識に基づき、必要な発言を行っております。また、上記のほか、高度な情報収集力・業務の知見を保有することから、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会にオブザーバーとして、2022年6月の就任後に開催された当事業年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会4回、グループ取引管理委員会1回)に全て出席することなどにより、業務執行に対する適切な監督を行っております。
※2 神垣 清水	当事業年度開催の取締役会15回中14回、また、監査役会16回の全てに出席し、法曹界を通じて培われた知識・経験に基づき、客観的・中立的な立場から、当社のコンプライアンス体制の構築・維持についての必要な発言を行っております。また、上記のほか、指名・報酬・ガバナンス委員会及びグループ取引管理委員会の委員として、当事業年度開催の委員会(指名・報酬・ガバナンス委員会7回*1、グループ取引管理委員会2回)に全て出席することなどにより、独立した客観的立場から業務執行に対する適切な監督を行っております。

※1 2022年度において、指名・報酬・ガバナンス委員会は、上記の開催回数のほか、書面決議を2回行っております。
※2 2023年6月26日の株主総会終結の時をもって、社外取締役手嶋 宣之氏及び社外監査役神垣 清水氏は退任しております。

社外取締役メッセージ



社外取締役

柿崎 環

3線モデルの有効性をベースに、監査役と連携し監督していく

三菱食品グループは多数の支社及び連結子会社を有しており、内部統制の実効性については3線モデル*の有効性に留意しつつ、ガバナンス体制に関し監査役と連携をとりながら監督を行っています。

昨今では、機関設計の如何を問わず、不正防止のみならず企業価値向上に資する経営戦略とリスクマネジメントの視点からガバナンスの充実が求められています。取締役会においては、適切なリスク評価に基づいた経営戦略をもとに、中長期的な企業価値向上を実現する事業遂行について、直近のリスク分析から、その方向性にブレがないかを不断に見直す監督体制の構築を提言していく所存です。

※3線モデルとは、組織体の成功を促す有効なガバナンスに必要な役割を検討するためのフレームワーク。
(Three Lines Model - An Important Tool for the Success of Every Organization, 2020.12(内部監査人協会訳より引用(一部編集済))



社外取締役

吉川 雅博

現場の声を大事にし、取締役会の議論に活かしていく

社外取締役として監督することとしては、当社の戦略が組織末端にどのように届いているか、関係会社のガバナンス体制がどのように構築されているのか、の2点に特に留意しています。監査役とも連携の上モニタリングし、取締役会の議論に活かしていきたいと考えています。

私は異なる業界で経営全般に携わってきたという経験を活かし、当社の経営方針が現場まで浸透し、現場の課題がしっかり経営に届くオープンな組織か、当社の監督体制が、より実効性のあるものになるよう経営執行をしっかりモニタリングしながら取締役会における議論を通じて提言していく所存です。

新任社外取締役からのメッセージ



社外取締役(新任)

國政 貴美子

次世代食品流通業への進化を、モニタリング・サポートしていく

私はこれまで、企業が新しい事業分野に踏み出すタイミングで経営を推進するなど、組織の中で何を重視しどう舵をとるべきかを経験してきました。またグループ会社全体のCHO*として、人事制度の異なる会社をひとつの方向に向かわせる基盤を作りました。社外取締役としては、当社の目指す在り姿、三綱領、サステナビリティ方針に沿った形で、事業成長のために積極的な経営が行われているか、現場に浸透しているのかを客観的に監督することが必要だと考えます。

また、当社が次世代食品流通業へ進化をしようとしているこの時期に、人をどう育て、モチベーションの高い組織であり続けるのかをモニタリング・サポートしていきたいと思います。

※CHO: Chief Human Officer (最高人事責任者)

コンプライアンス

コンプライアンス行動指針

当社及び当社グループ企業は、パーパスや企業理念の実現に向け全役職員が遵守すべきものとして「コンプライアンス行動指針」を掲げております。

基本理念

役職員は、三綱領を念頭において事業活動を行うとともに、具体的な業務遂行に当たっては、すべての法令及びその精神並びに社内諸規程を遵守し、三菱を冠する企業の一員としての自覚と誇りを常に持ち、社会的良識をもった責任ある行動をとる。

遵守事項

- 1. 人権を尊重し、差別・ハラスメントを行わない。
- 2. 環境に関する法令を遵守し、環境に配慮した活動を行う。
- 3. 取引に当たっては法令を遵守し、公正な取引を遂行する。
- 4. 会社の情報を適切に管理することはもちろん、社外から得た情報や第三者の知的財産権等の権利を侵害するような行為は行わない。
- 5. 株式等の不正取引(インサイダー取引)は行わない。
- 6. 反社会的な活動や勢力に対しては毅然たる態度で臨み、利益供与は一切行わない。
- 7. 会社の利益に反する行為は行わない。又、公私のけじめをつける。
- 8. 財務・会計に関する記録や報告は、適時・適正に行う。
- 9. 各事業所における事故等に対しては、迅速且つ適切に対処して被害の拡大を防止するとともに、再発防止に努める。
- 10. 品質管理等「安全・安心」を徹底的に追求するとともに、適正な表示を行い、生活者の「満足」「信頼」が得られる商品を提供する。
- 11. その他法令やルールを遵守し、社会的良識をもった責任ある行動をとる。

コンプライアンスの取り組み

当社は、コンプライアンス行動指針に基づき設置・運営している「コンプライアンス委員会」が主体となり、発生したコンプライアンス事案を分析し、その原因を追究し、再発防止、未然防止に取り組んでいます。さらに全グループ役職員がコンプライアンスをジブンゴトとして考えて行動できるよう、学びの機会を継続的に設けております。

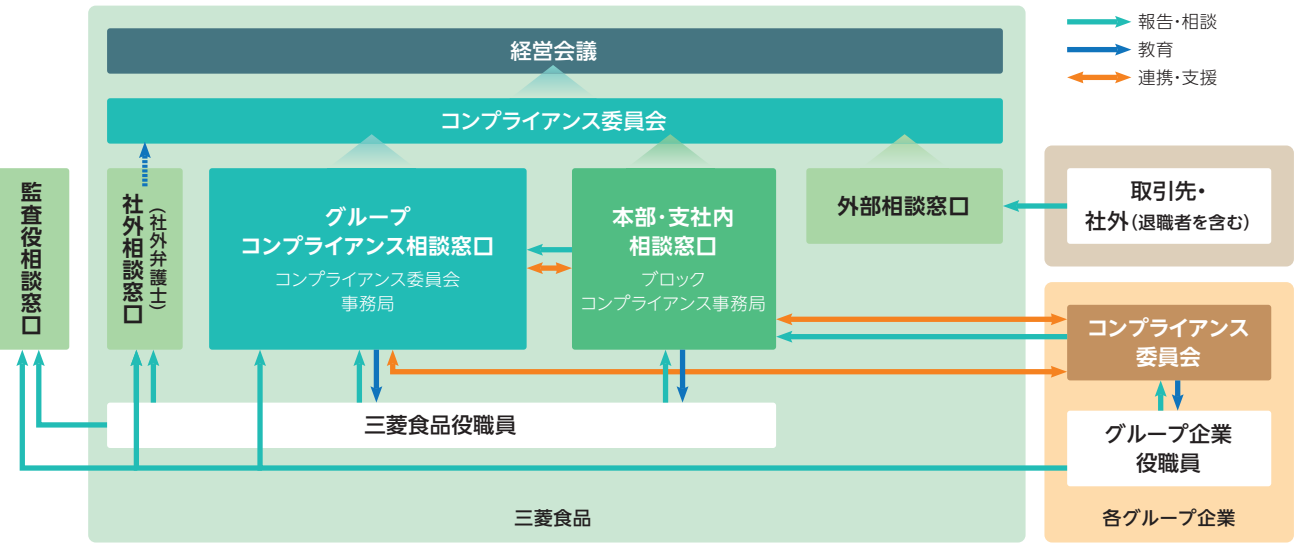
毎年11月を当社グループのコンプライアンス強化月間と位置付け、全グループ役職員を対象にコンプライアンス行動指針を遵守する誓約書の取り付けや、コンプライアンスに関する意識調査アンケートを実施しています。

また、新入社員を含めた役職員を対象とした階層別の研修や、全グループ役職員を対象とした「被害者も加害者も出さないための」ハラスメントセミナー等も実施しております。

コンプライアンス体制、報告・相談ルート

コンプライアンス委員会では、コンプライアンス意識の浸透・定着を目的に、教育体制の管理・指導及び重要案件が発生した場合の迅速な調査・是正措置の指示、再発防止策の検討・指示等を行っています。

コンプライアンスに関する報告・相談ルートとして、組織ライン上の上司のほか、各ブロックコンプライアンス事務局、コンプライアンス委員会事務局、監査役及び社外相談窓口を設置しています。グループ企業においてコンプライアンス案件が発生した場合は、グループ企業のコンプライアンス委員会から当社の主管者であるブロックコンプライアンス事務局を通して、三菱食品グループコンプライアンス委員会（当社コンプライアンス委員会）へ報告・相談が行われています。

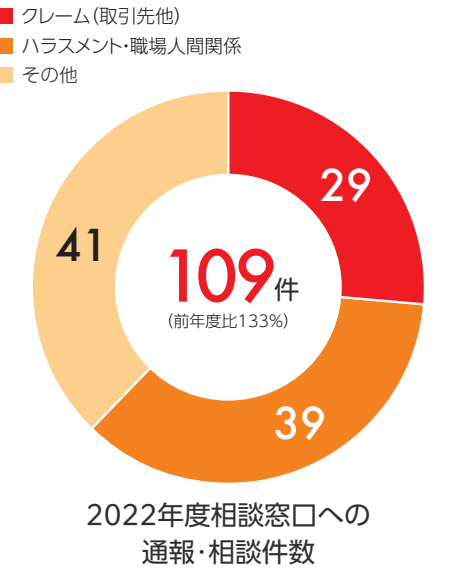


内部通報制度

当社では、公益通報者保護法及びその他関係法令の趣旨に則り、ハラスメント、個人の不正や会計不正、法令違反を含む全てのコンプライアンス関連の相談や、問題の早期発見・対応ができるように、コンプライアンス委員会事務局直通のグループコンプライアンス相談窓口を設置しています。また、あらゆる形態の腐敗行為や人権侵害に関する通報・相談も同窓口で受け付けています。経営陣が関与する問題については監査役への通報ルートも設置しています。さらに社内への相談・通報を希望しない者に対しては社外の弁護士による窓口、取引先及び退職者を含む社外に対しては外部相談窓口も設置するなど、複数の窓口を用意して相談しやすい環境を整えています。

当社及び当社グループ企業は、コンプライアンス違反や人権侵害等の被害者及び通報による不利益を被った通報者の救済に取り組みます。また、通報内容の秘密を守り、通報者及び協力者等に対する不利益な取り扱いを行いません。通報者からの信頼性を高め、社内の自浄作用の向上に努めております。

相談窓口利用実績



内部統制／リスクマネジメント

内部統制システムの整備に関する基本方針

当社は、内部統制システムを整備し運用することが経営上重要な課題であると考え、取締役会において右記の基本方針を決定し、当社及び当社子会社（以下、「当社グループ」）の業務の適正性、有効性及び効率性を確保し、企業価値の維持・増大につなげ、社会的信頼の獲得と機能のさらなる拡充、業績の向上に努めるものです。

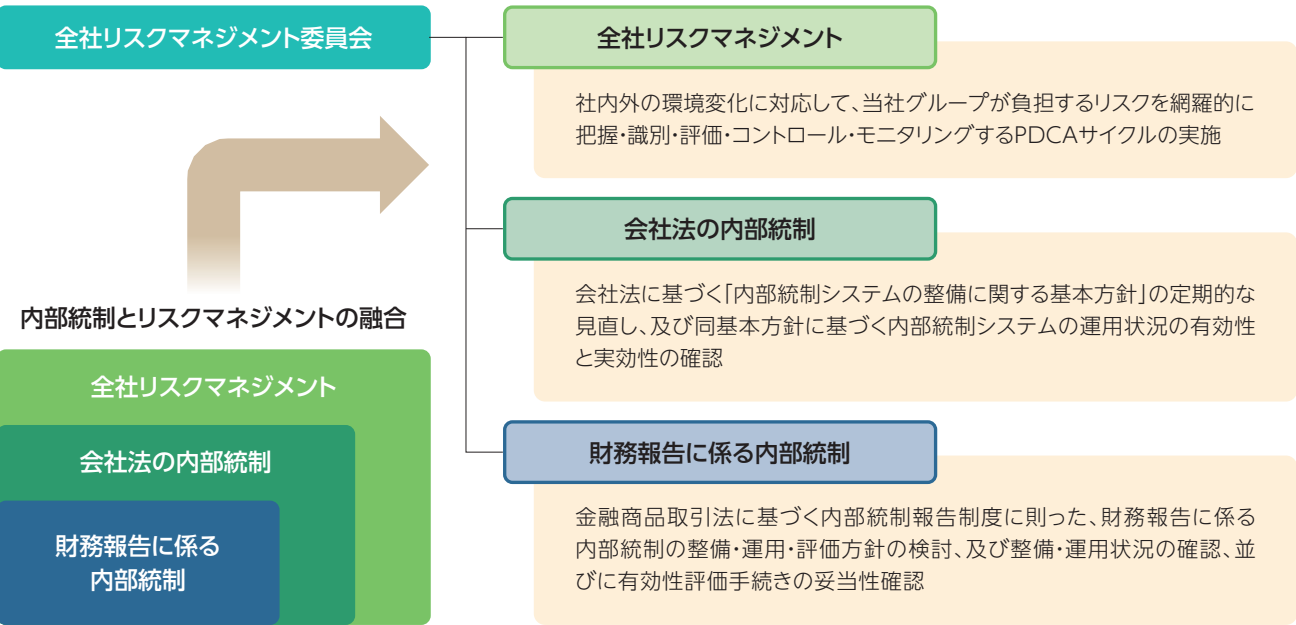
本方針は、当社の全役職員（顧問、嘱託、出向者を含む）に適用されます。また、業務委託契約及び派遣契約等に基づき、当社の事業所に常駐し、勤務する者にもそれぞれ準用されます。

- 1. 取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
- 6. 財務報告の適正性を確保するための体制
- 7. 監査役の職務を補助すべき従業員に関する事項及び当該従業員の取締役からの独立性に関する事項
- 8. 取締役及び従業員が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
- 9. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

各項目の詳細につきましては、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.mitsubishi-shokuhin.com/corporate/basicpolicy/>

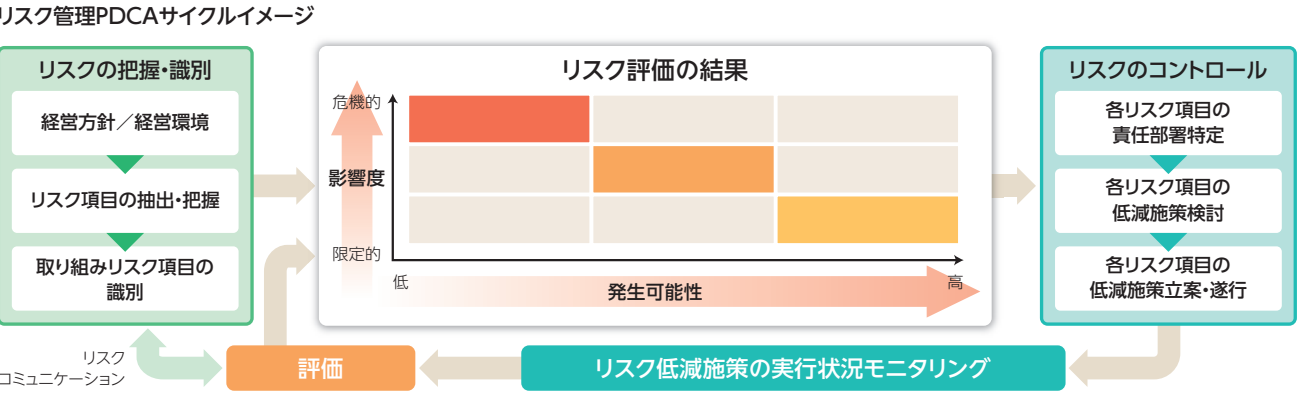
推進体制

当社では、内部統制やリスク管理に係わる重要事項の検討・確認を行う機関として、全社リスクマネジメント委員会を設置し、下記の目的ごとに定期的に開催しております。全社リスクマネジメント委員会は、会社全体のリスクを網羅的に把握することにより、会社法及び金融商品取引法に基づく内部統制上の重要なリスクに適切に対応するとともに、その他の重要なリスクについても適切に判断しております。



リスクマネジメントプロセス

当社グループは、持続可能な事業活動を行う上での環境変化に対応するため、全社リスクマネジメント委員会を設置し、当社グループが負担するリスクを定期的に把握、識別、評価、コントロール、及びモニタリングする全社リスクマネジメントプロセスを構築し、整備・運用しております。全社リスクマネジメント委員会においては、リスク対策の実行状況と有効性を確認した上で個別リスクの評価を行い、その結果は取締役会に報告しております。



事業リスク

当社グループの事業活動・業績等に影響を及ぼす可能性のある主なリスクとして、下記のリスクを認識しております。

リスク項目	リスク認識 (対応／想定シナリオ)	リスク項目	リスク認識 (対応／想定シナリオ)
1. 食の安全性	食の安全・安心を確保すべく、商品鮮度管理の徹底や、自社開発商品における製造工場の審査・指導等を実施し品質管理体制強化に取り組むとともに、法令を遵守した適切な食品表示に努めておりますが、外的要因により安全性・品質確保等に問題が生じ、食品の生産・流通に支障を来した場合には、事業活動や業績に影響を及ぼす可能性があります。	5. 債権の回収不能	債権の回収遅延・不能による損失発生を予防すべく与信管理体制の充実を図っておりますが、不測の事態により取引先の信用不安が生じ、債権の回収が困難となった場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。
2. 法的規制	事業を遂行する上で、食品の安全に関する法令、独占禁止法、下請法、労働関係法令等、各種の法的規制を受けており、教育・啓発を推進し、法令遵守の徹底に努めておりますが、法令に違反する事由が生じた場合には、事業活動が制限される可能性があり、また、これらの法的規制が強化された場合には、事業活動に影響を及ぼす可能性があります。	6. 投資効果の未実現	物流センターへの設備投資、IT・デジタル技術活用に係るシステム投資等を継続的に行っており、投資の決定に際しては、リスク・リターンについて十分な検討・審議を行い、また、投資実行後のモニタリングも行っておりますが、事業環境の変化等により、将来に亘って期待した収益・効果が得られない状況に至り、減損損失を計上する必要性が生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。
3. 基幹システムのダウン	基幹システムの安定的な稼働を維持するためのメンテナンス、コンピューターウイルス対策、バックアップシステムの確保等、システムの安全及び安定稼働の確保に努めておりますが、想定外の自然災害の他、予測不能のウイルスの侵入やハッカー行為によりシステムダウンが一定期間以上に及び、業務処理が滞ることとなった場合には、事業活動や業績に影響を及ぼす可能性があります。	7. 事業環境	安全保障を含めた政治・経済環境（原材料価格・燃料価格の変動等）、景気動向・社会構造・消費動向の変化、及び同業他社や異業種との競争状況の変化等が生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。
4. 自然災害・火災・感染症等	食の安全・安心・安定供給を支える企業として、事業の早期復旧及び継続を図るためのBCP（事業継続計画）を策定・整備し万全を期しておりますが、大規模かつ広域に亘る災害・火災等が発生し復旧が長期化した場合、または新型コロナウイルス等の感染症が拡大し従業員の感染による操業停止やサプライチェーンが停滞した場合には、事業活動や業績に影響を及ぼす可能性があります。	8. 気候変動	気候変動の影響や脱炭素社会への移行（温室効果ガス排出に関する規制等）の影響で、輸送・保管コストや商品調達・仕入コストに変動が生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。
		9. 販売先の変化	当社グループの販売先については業態を超えた競争が激化し、取引卸の集約や帳会変更の動きが活発化するとともに、再編等が行われることが予想され、販売先との取り組み関係を強化し、取引の発展に努めておりますが、販売先の政策変更、再編等により、当該取引が縮小・解消された場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

誕生とあゆみ

2011年に「菱食」を母体とした「三菱食品」が誕生しました。そこに「明治屋商事」「サンエス」「フードサービスネットワーク」が加わり、三菱商事系の食品卸売業4社が経営統合してフルエリア・フルカテゴリー化を実現、2012年4月に現在の三菱食品が発足しました。

2012年の経営統合後、2015年度を最終年度とする4カ年の「中期経営計画2015」及び2020年度を最終年度とする5カ年の「経営方針2020」を策定、推進してきました。

明治屋商事(株) 加工食品・酒類に強み

- 食の文明開化をリード
1885年創業の明治屋から
2005年に卸売部門が独立

1885

●明治屋創業
(創業者磯野計が船舶納入業を開始)

1903

●合名会社明治屋設立

1911

●(株)明治屋設立

2005

●(株)明治屋の卸部門を分離、三菱商事(株)と
(株)明治屋の合併会社として明治屋商事(株)設立

(株)菱食 加工食品・低温食品・酒類に強み

- 1925年に(株)北洋商會を設立
1979年に食品卸4社が合併し
(株)菱食が発足
ナショナルホールセラーの誕生

1925

●(株)北洋商會の商号のもとに水産缶詰の国内販売会社として旧三菱商事(株)全額出資で設立

1979

●北洋商事(株)(※1969年、商号変更)、野田喜商事(株)、東京・大阪の新菱商事(株)が合併し、(株)菱食誕生

1992

●菱和酒類販売(株)を吸収合併、酒類事業へ参入

1993

●中四国橘高(株)の株式取得・(株)キクヤから営業譲受、菓子事業へ参入

1995

●東証二部上場、(株)リョーカジャパン発足

1997

●東証一部銘柄に指定

(株)サンエス 菓子に強み(菓子専業)

- 1935年に島田商店を開業
(株)サンエスの社名の由来は
創業者「島田3兄弟」(3S)

1935

●島田美徳初代社長が菓子卸業を創業(島田商店)

1948

●東京東神田に(株)三エス商會設立

1964

●仙台営業所開所、社名を(株)三エスに変更

1982

●社名を(株)サンエスに変更

2000

●会社創業65周年

2003

●第三者割当により三菱商事(株)の出資を受ける

(株)フードサービスネットワーク 低温物流に強み

- 1994年に前身企業を設立
2002年に社名変更・増資
(株)ローソン向け物流事業を取得

1994

●エム・シー食品販売(株)設立

2002

●社名を(株)エフエスエヌへ変更
●資本金を20億円に増資、(株)ダイエーロジスティクス・システムズから(株)ローソン向け物流事業を取得

- 2006

●(株)明治屋より(株)関東明治屋の全株式を取得し子会社化、関東明治屋商事(株)として営業開始
●(株)川越明治屋・(株)浦和明治屋の卸売事業を譲受、東京支社埼玉支店として営業開始

- 2000

●埼玉県酒類販売(株)から(株)リョーショクリカーに商号変更

2001

●(株)リョーショクリカーと(株)中泉が合併

2003

●(株)祭原と合併
●低温・業務用部門を分社化、(株)リョーショクフードサービス(RFS)とする
●RFSと(株)ユキワ((株)ニチレイの食品卸子会社)が合併し、(株)アールワイフードサービス設立
- 2006

●(株)アールワイフードサービスと合併、新生「菱食」スタート

- 2008

●会社創立60周年

2010

●(株)サンエス(北海道)と合併、支店化

- 2003

●(株)フードサービスネットワークを合併、商号を(株)フードサービスネットワークに変更
●(株)ナックスナカムラから(株)ファインライフの株式80%を取得し、子会社化
- 2006

●物流拠点の全国展開を開始

2011

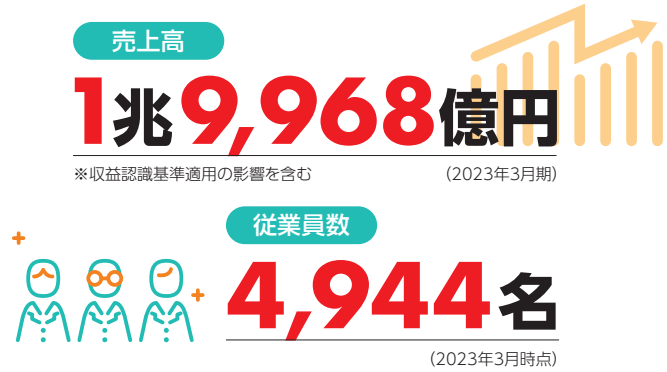
- 4社経営統合発表

三菱食品株式会社

- 2012 経営統合完了

フルエリア・フルカテゴリー化を実現

三菱食品の現況



外部評価



「子育てサポート企業」
として、社員の育児休業
取得率向上など、社員
の働きやすい環境整備
に向けた各種取り組みを
推進しております。



2023
健康経営優良法人
Health and productivity



DX認定



TCFD
TASK FORCE ON
CLIMATE-RELATED
FINANCIAL
RISKS AND OPPORTUNITIES



レジリエンス認証
事業継続および社会貢献
認定番号 10000033



JSA
EMS
ISO 14001
JSAE 128

「中経2023」を下支え
するDX^{※1}推進とさら
なるデジタル人材育成
に向けて、会社全体で
取り組んでおります。

気候変動をサステナビ
リティ重点課題の一つと
して捉え、TCFD提言に賛
同し情報開示の拡充に
取り組んでおります。

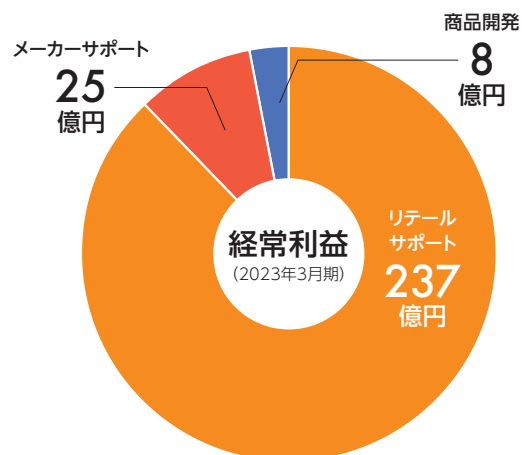
大規模災害に限らずオ
ールハザードに対するBCP^{※2}
の策定や災害備蓄食料等
の寄贈を通じて、持続可
能な事業活動、社会貢献活
動に取り組んでおります。

環境のリスク低減及び
保全を目指し、環境マネ
ジメントシステムを本社
はじめ一部事業所で導
入し、環境課題解決に向
け取り組んでおります。

※1 Digital Transformation(デジタルトランスフォーメーション)：デジタル化によって社会や生活をより良いものに变化させること ※2 事業継続計画

機能と特徴

機能別ポートフォリオ



リテールサポート

販売先様に対する従来の卸機能に高度な施策・機能を掛け合わせた新たな価値創造の領域を、リテールサポートと分類しました。顧客の皆様との取り組みを深め、物流効率化のさらなる追求や、小売業のプライベート商品開発、効果的な売場提案等を通じ、新たな付加価値の提供に努めます。

▶ P18-19参照

メーカーサポート

メーカー様に対する既存機能に加え、メーカー様の経営課題解決、新たな需要の創造、新たな付加価値の創出につなげます。マーケティング(データ販売、広告・販促)、トレーディング(原料資材、代理店、営業代行、海外輸出)、物流代行等の機能です。

▶ P20-23参照

商品開発

生活者ニーズに即したオリジナル商品・輸入ブランドの開発や供給を通じ、生活者の豊かな食生活に貢献してまいります。社会の価値観の変化を捉え、健康や環境に配慮した商品開発を強化してまいります。

▶ P24-27参照

※円グラフにはその他の事業、調整(▲17億円)を含んでおりません。

事業セグメント紹介

当社グループは、加工食品、冷凍食品・チルド食品・デリカ・生鮮食品、酒類、菓子、原材料などの幅広い取り扱いにより、多様化する生活者のニーズに応えた商品を調達・提供しています。

加工食品事業

売上高 **6,592億円**

飲料・麺類・レトルト食品・調味料をはじめとした常温商品の取り扱いをしています。生活者の「健康意識の高まり」に対し、オリジナル商品「からだシフト」を中心とした健康関連食品の開発・販売に注力するなど、今後の成長分野への取り組みを強化しています。

酒類事業

売上高 **4,832億円**

ビール、日本酒、ワイン等、全てのカテゴリーの酒類について、生活者の方々の豊かな食生活に貢献するべく、バラエティ豊かに取り揃えています。また、お酒の情報サイト「たのしいお酒.jp」を運営し、酒類全般を幅広く捉えた有益な情報発信を行うことで、新たな需要の掘り起こしをしています。

低温食品事業

売上高 **5,795億円**

有職主婦や単身者の増加といった社会構造の変化を背景に、多様化する生活者のニーズに対し、冷凍食品、アイスクリーム、チルド食品、デリカ、生鮮食品などの取り扱いをしています。当社の鮮度管理機能や、全国に広がる低温物流網を駆使し、日本全国のお客様へ、安全・安心、おいしさと鮮度をお届けしています。

菓子事業

売上高 **2,725億円**

老舗や地域の銘菓など幅広い商品を取り扱うとともに、生活者ニーズを捉えたオリジナル商品や、世界の食文化に育まれた魅力的な輸入菓子などで、新たな売場創出や魅力度アップに取り組んでいます。

※円グラフにはその他の事業(24億円、0.1%)を含んでおります。

三菱食品の特徴

フルエリア・フルカテゴリー・フルチャネル

当社は、フルエリア・フルカテゴリー・フルチャネルで接点を持つ数少ない食品卸であり、商品開発力や三菱商事グループの総合力を活かしたインフラ・機能・経営財務基盤、ESGに配慮した経営等を強みとしています。全国に広がるフルエリアでの流通ネットワークを通じて、ロジスティクスの最適化を図っています。また、そのネットワークを活かして幅広い業態に対し、加工食品・低温食品・酒類・菓子と全てのカテゴリーでバランスのよい品種を取り扱っています。

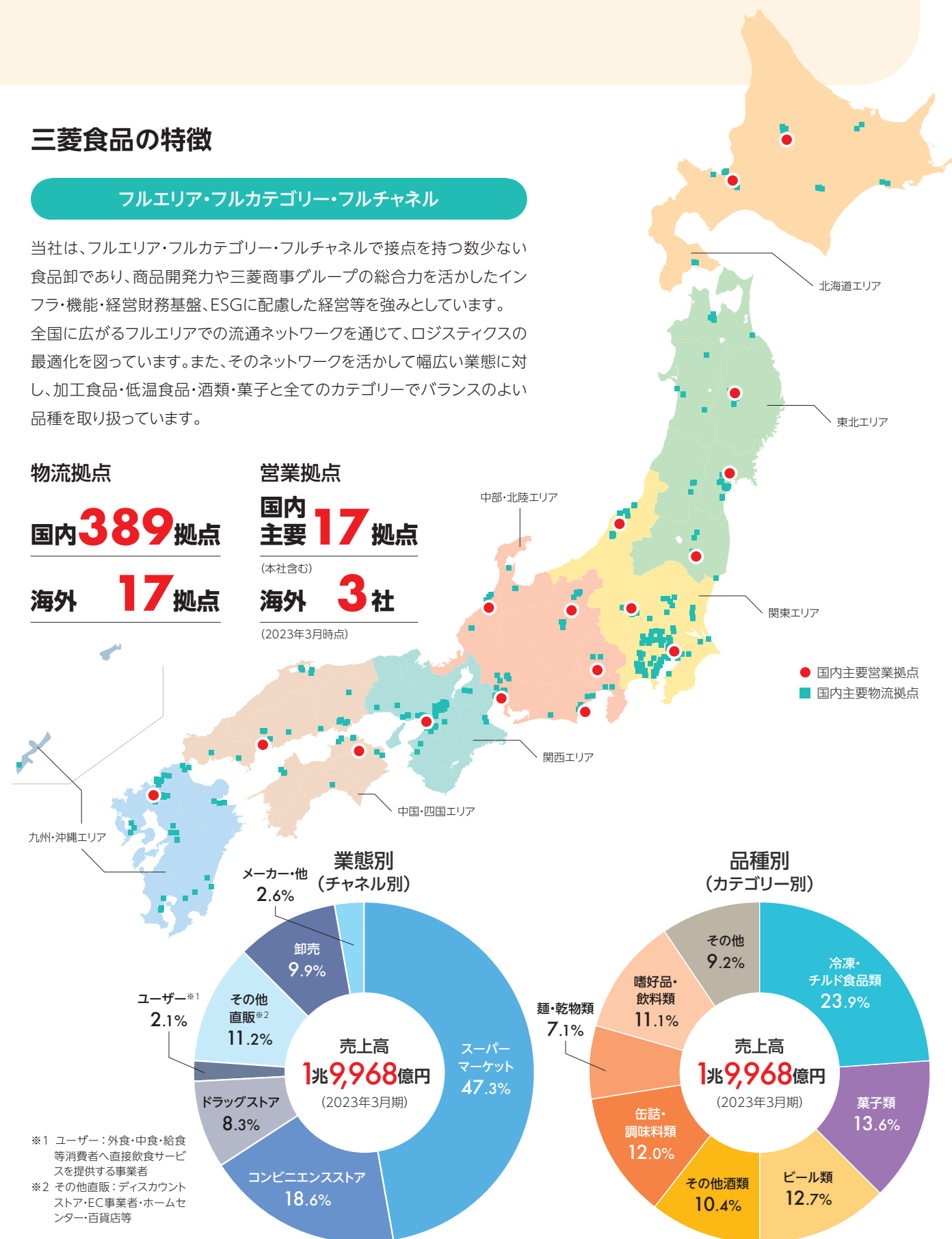
物流拠点

国内 **389** 拠点海外 **17** 拠点

営業拠点

国内 **主要17** 拠点海外 **3** 社

(2023年3月時点)



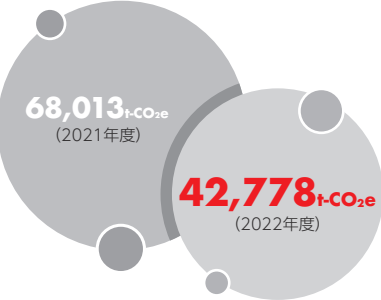
財務・非財務ハイライト

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業績状況 (百万円)											
売上高	2,318,873	2,388,226	2,337,252	2,383,064	2,411,474	2,513,427	2,620,316	2,654,698	2,577,625	1,955,601	1,996,780
売上総利益	168,106	166,353	164,791	168,797	171,088	175,736	181,858	176,975	170,391	135,160	147,445
販売費及び一般管理費	151,060	150,669	149,528	151,908	153,254	159,033	165,115	161,597	154,769	116,123	124,011
（物流費）	75,285	76,194	77,400	80,471	81,824	84,604	88,442	84,187	82,977	56,325	59,432
（人件費）	43,979	42,759	41,843	40,387	39,797	40,203	40,225	39,861	39,808	38,160	40,487
経常利益	18,735	17,172	17,232	18,217	18,877	18,016	18,374	16,672	16,912	20,371	25,199
親会社株主に帰属する当期純利益	11,472	9,657	9,752	12,492	12,391	10,799	11,963	11,408	11,077	13,949	17,126
キャッシュ・フロー状況 (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,082	-8,180	19,814	22,787	23,044	18,333	16,313	2,279	23,828	19,284	24,505
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,045	-451	-3,315	-3,137	-5,607	-16,301	-16,732	-10,961	-6,256	-11,831	-11,239
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,361	-4,541	-4,522	-4,399	-4,488	-5,616	-4,356	-4,364	-5,198	-39,649	-5,735
現金及び現金同等物の期末残高	78,200	65,026	77,003	92,238	105,175	101,592	96,817	83,762	96,135	63,963	71,525
財政状態(会計年度末) (百万円)											
純資産	119,831	126,127	139,021	148,145	157,726	167,691	176,107	184,027	197,006	170,291	182,617
総資産	606,945	582,992	577,191	599,394	620,531	693,319	710,940	680,919	684,280	665,177	707,503
有利子負債	10,570	10,124	10,425	9,366	8,897	7,886	7,119	10,037	9,583	8,996	8,241
自己資本	118,668	124,943	138,052	148,101	157,662	167,622	176,012	183,921	196,877	170,156	182,594
1株当たり指標 (円)											
1株当たり純資産額	2,076.77	2,186.59	2,416.01	2,591.98	2,759.33	2,933.66	3,080.51	3,218.95	3,445.70	3,908.32	4,203.59
1株当たり当期純利益	200.78	169.02	170.67	218.63	216.86	189.01	209.39	199.67	193.87	292.31	393.93
1株当たり年間配当金	42.00	42.00	42.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	80.00	110.00
主要な指標											
経常利益率(%)	0.81	0.72	0.74	0.76	0.78	0.72	0.70	0.63	0.66	1.04	1.26
純利益率(%)	0.49	0.40	0.42	0.52	0.51	0.43	0.46	0.43	0.43	0.71	0.86
ROE：自己資本当期純利益率(%)	10.1	7.9	7.4	8.7	8.1	6.6	7.0	6.3	5.8	7.6	9.7
ROA：総資産経常利益率(%)	3.1	2.9	3.0	3.1	3.1	2.7	2.6	2.4	2.5	3.0	3.7
PER：株価収益率(倍)	14.7	13.8	14.7	13.1	15.9	16.1	13.8	13.9	16.0	10.3	8.3
PBR：株価純資産倍率(倍)	1.4	1.1	1.0	1.1	1.3	1.0	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8
自己資本比率(%)	19.6	21.4	23.9	24.7	25.4	24.2	24.8	27.0	28.8	25.6	25.8
配当性向(%)	20.9	24.9	24.6	22.9	23.1	26.5	23.9	25.0	25.8	27.4	27.9
その他											
従業員数 (人)	5,757	5,598	5,303	4,924	4,849	4,973	5,031	5,019	4,998	4,944	4,944

(注)会計基準等の改正(※1,2)については当該基準が適用された事業年度以降の数値より適用しており、過年度の数値には反映しておりません。

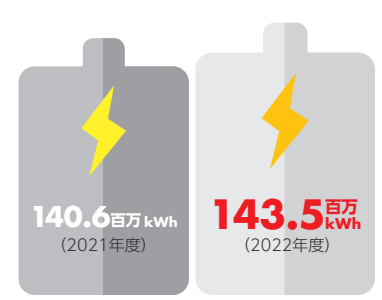
※1「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)：2018年度の期首より適用
※2「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)：2021年度の期首より適用

CO₂排出量※3



※3 単体及び主要子会社の連結数値

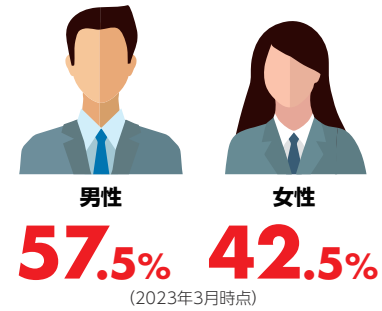
電気エネルギー使用量※3



食品総廃棄量
(食品廃棄量+食品リサイクル量)※3

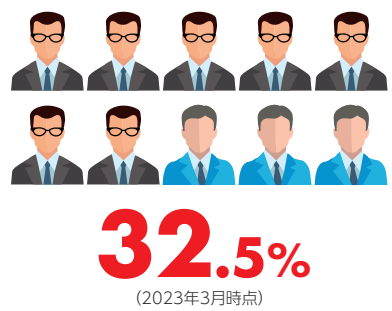


新卒採用に占める男女比率※4

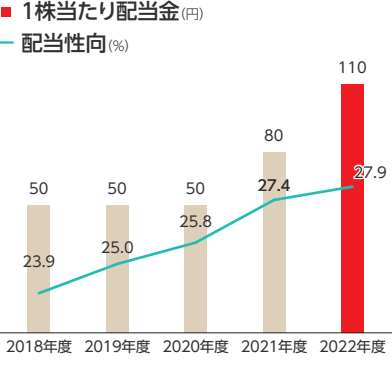
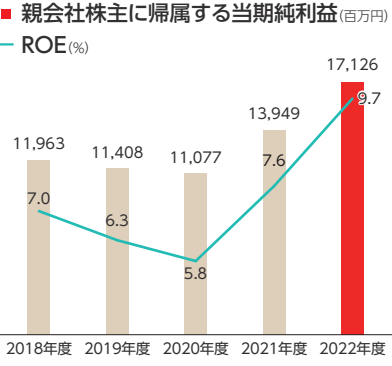
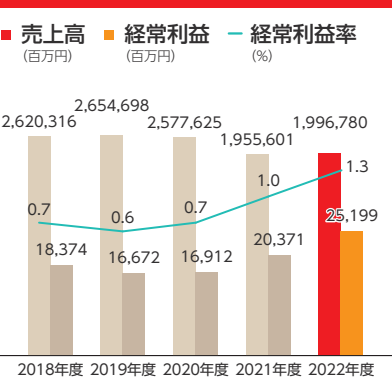
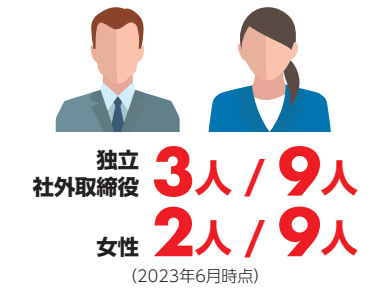


※4 単体数値 ※5 連結数値 にて記載しております。

非正規社員の割合※5



全取締役に占める独立社外取締役、女性の人数※4



グループ概要

子会社

(2023年3月時点)				
名称	所在地	資本金または 出資金 (百万円)	主要な 事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
(株)MSフレッシュデリカ	埼玉県 入間市	100	惣菜等 食品加工業	77.00
(株)クロコ	東京都 文京区	16	業務用卸売業 (食品・酒類)	100.00
キャリテック(株)	同上	100	物流運営業	100.00
(株)エム・シー・フーズ	同上	301	輸入食品・ 食品原料の卸売業	100.00
MSリテイル(株)	同上	100	コンビニエンス 店舗運営	100.00
リテイルメディア(株)	同上	100	動画制作・配信事業	100.00
エムシーセールスサポート(株)	東京都 千代田区	30	営業業務受託	90.00
(株)ファインライフ	東京都 品川区	10	業務用食材・ 原材料の卸売業	100.00
(株)リョーショクペットケア	神奈川県 横浜市	100	ペットフード 卸売業	100.00
アンキッキ協栄(株)	大阪府 茨木市	56	業務用卸売・ 食品加工業	100.00
(株)ケー・シー・エス	兵庫県 西宮市	80	食品卸売業、物流業	100.00
MS FOODS USA INC.	アメリカ・ カリフォルニア州	ドル 600千	買付代行業	100.00

関連会社

RETAIL SUPPORT (THAILAND) CO.,LTD.	タイ・ バンコク	Baht 43,000千	物流運営業	49.00
捷盟行銷股份有限公司	台湾・ 桃園市	台湾元 257,200千	物流運営業	35.00

会社情報・株式情報

会社の概要 (2023年3月時点)

- 商号

三菱食品株式会社
- 本社

東京都文京区小石川一丁目1番1号
- 資本金

10,630百万円
- 従業員数

連結4,944名、単体4,080名
- 事業内容

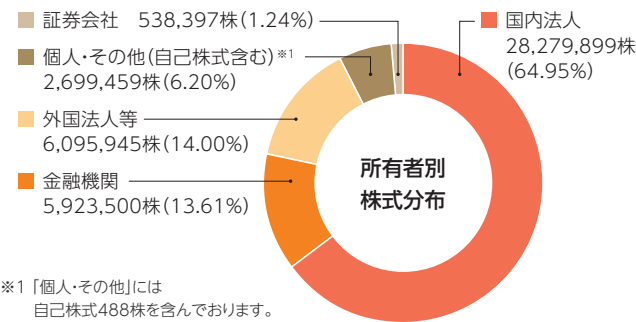
国内外の加工食品、低温食品、酒類及び菓子の卸売を主な事業内容とし、さらに物流事業及びその他サービス等の事業活動を展開

株式の状況 (2023年3月時点)

- 株式の総数

発行可能株式総数 140,000,000株
発行済株式の総数 43,537,200株
(自己株式488株含む)
一単元の株式の数 100株
- 株主数

5,448名
(前期末比876名増)



●大株主

株主名	※2 持株数 (千株)	※3 持株比率 (%)
三菱商事株式会社	21,816	50.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,332	7.65
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,191	2.73
株式会社ニチレイ	700	1.60
マルハニチロ株式会社	686	1.57
サントリー株式会社	669	1.53
ハウス食品グループ本社株式会社	611	1.40
テーブルマーク株式会社	600	1.37
株式会社ニッスイ	497	1.14
三菱食品従業員持株会	454	1.04

※2 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
※3 持株比率は、自己株式(488株)を控除して計算しております。

株価チャート

