



INTEGRATED REPORT
石光商事
統合報告書 2026



SI 石光商事株式会社

〒657-0856 神戸市灘区岩屋南町4-40
TEL (078) 861-7791 / FAX (078) 882-1007
<https://www.ishimitsu.co.jp/>

2026年に創業120周年を迎えた石光商事グループは、
「食」を扱う企業グループとして、環境・自然に支えられながら事業を育んできました。
経営理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」を幹に、
スローガン「一緒に、夢中に！」のもと、
ステークホルダーの皆さまとともに事業の可能性を広げていきます。
2030年に「日本が認めるいい食品企業グループ」、
2050年に「世界が認めるいい食品企業グループ」へ。
Mission「世界の食の幸せに貢献する」の実現に向け、確かな実りを生み出していきます。



いい食品企業グループとは？
当社グループの考える定義について
P17に記載しています。

経営理念
ともに考え、ともに働き、
ともに栄えよう

CONTENTS	CONCEPT
トップメッセージ 03 「一緒に、夢中に！」が、 次の100年をつくる	表紙及び統合報告書の表現において、「木と森の成長と、実りを届ける」という表現でお届けしています。木々は創業120年にわたる石光商事グループそれぞれの歩みと成長を重ね、森は人・事業・社会とのつながり、実りはそこから生まれる「食の幸せ」を表現しています。また、菱形のモチーフには石光商事のロゴマークと、「石光」や中期経営計画「SHINE」に込められた「光」を重ねています。これまでの歩みを礎に、つながりを育み、未来へ新たな実りを届けていくことを願いながら、本統合報告書をお届けいたします。
イントロダクション 07 数字で見る石光商事グループ 08 石光商事の原点 - 創業者精神 - 09 HISTORY - 120年の歩み -	
価値創造ストーリー 11 Mission / 価値創造プロセス 13 外部環境 14 経営資本 15 マテリアリティ 17 中期経営計画「SHINE2027」 19 財務方針 21 経営戦略室長・財務経理部長対談	
ビジネスモデル 23 2025年度の実績 24 新任役員紹介・営業統括方針 27 事業部紹介 (コーヒー・茶類事業/食品事業/農産事業/輸出事業) 31 アライドコーヒーロースターズ 39 ユーエスフーズ 41 石光商貿 43 THAI ISHIMITSU 45 ATIB 46 AIUK 47 品質統括部	
持続可能性を高める取り組み 51 人財戦略・人的資本経営 53 人財に関する指標 54 人事制度改革/人財育成体制 55 DE&I 56 ウェルビーイング・健康経営 57 BX (ビジネストランスフォーメーション) 58 サステナビリティ方針/体制/推進 59 ISO14001 60 GHG 排出量 61 社会課題解決型商品の取り組み 63 TCFD / TNFD 64 取り組み紹介 社員とともに取り組むサステナビリティ推進 (GHG排出削減/復興支援/循環型農業 等) 69 人権方針 地域とともに取り組むSDGsと環境教育の推進	
分析による商品価値の可視化 おいしさとコストの最適/バランス 粗め 最適ポイント 細挽き 粗い 最適ポイント 細かい	
ガバナンス 73 役員紹介 77 社長・社外取締役 座談会 80 監査役 鼎談 82 内部監査室長・社外監査役対談 83 ガバナンス方針 84 コーポレート・ガバナンス 86 リスクマネジメント/コンプライアンス 87 情報セキュリティ	
データ 88 10カ年の主要財務データ 89 地域別売上高・商品カテゴリ別売上高/株式情報 90 会社情報/編集方針	

Webサイト https://www.ishimitsu.co.jp/	石光商事株式会社120周年記念サイト https://ishimitsu120th.com/	IRサイト (株主・投資家向け情報) https://www.ishimitsu.co.jp/ir/
---	---	---

対象期間と範囲
期間：2025年4月1日～2026年3月31日
※一部、2026年4月以降の情報も含まれます。
範囲：石光商事及びグループ会社
将来見通しに関する注意事項
本統合報告書に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社グループが判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社グループの事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度などが含まれます。



トップメッセージ

「一緒に、夢中に！」が、 次の100年をつくる

～変革から実践のステージへ～

2025年度の初め、社長就任時に掲げた「一緒に、夢中に！」のスローガンは、この1年で社内外に着実に浸透してきている。創業120周年を迎えた石光商事は、中期経営計画「SHINE2027」の初年度を終え、「変革」を「実践」に移すフェーズに入っている。初年度の手応えと課題、120年続いてきた理由、そしてPBR1倍への道筋について、荒川社長が率直に語った。

代表取締役社長

荒川 正臣

120年、「ともに」歩んでくださった皆様へ

石光商事は今年、創業120周年を迎えました。
まず、率直なお気持ちをお聞かせください。

まずは、当社グループを支えてくださったすべての皆様に、心から感謝を申し上げます。私たち商社の仕事は、自分たちだけでは何ひとつ成り立ちません。価値をともにつくってくださるサプライヤーの皆様との協力と理解があり、その価値を認め、必要としてくださるお客様がいて、そして日々の仕事を重ねてきた社員がいる。その一つひとつが、120年という歴史そのものだと思っています。当社は、経営理念「ともに考え、ともに動き、ともに栄えよう」を起点に、社会課題の解決と経済的価値の創出を同時に実現するビジネスモデルを磨き、持続的な成長を目指します。その原動力となるのは「人」です。サステナビリティは人の行動から生まれ、人と人との良い関係、すなわちウェルビーイングが、その基盤となります。私たちは、人を起点とする経営を着実に実践し、ステークホルダーの皆様と価値を共創しながら、200年企業への歩みを進めてまいります。

掛け算が生まれる会社

120年続いてきた理由を、どのようにお考えですか。

強みと呼べるものを、一年一年積み重ねてきた結果だと思います。歴史が築いた信頼のネットワーク。コーヒーから始まり、玉ねぎ、鶏肉、エビへと広がってきたコアの商品群。そして、それらを生み出してきた専門性の高い人財力。この3つがあったからこそ、当社は「食品問屋」から、川上に近いところから価値を創造できる専門商社へと進化してきました。そして今、さらなる進化として挑んでいるのがビジネスモデルの変革です。この1年で実感しているのは、強みと強みの「掛け算」が増えてきたことです。たとえば事業間の連携。唐揚げを納めていたお客様に、別の事業部からタコの唐揚げや、合鴨のロース、筑前煮用の筍も納めるようになりました。それぞれの専門分野の担当者が垣根を越えて話し、ともに動いた結果です。また、その掛け算は海外でも生まれています。品質管理を担う人財がタイの拠点（THAI ISHIMITSU）に赴き、現地のお客様へ日本の品質基準を直接伝えることで「先生」として慕われ、そこから新しい商売につながりました。商品や事業部だけでなく、人財の専門性がお客様との信頼を深めた例もあります。2024年に当社が受けたランサムウェア攻撃による被害では、その後の立て直しをいち早く進めました。その経験を踏まえ、情報システムの担当者がお客様を訪ね、何が起き、どう対処し、どんな対策が必要かを話ししました。「石光は物売るだけでなく、本当にうちの

ことを考えてくれている」そう言っていただける関係も、専門性の掛け算から生まれたものです。当社は決して大きくはない規模だからこそ、人と人との物理的な距離が近い。ならば心の距離をもっと縮めようと、月例会でのグループワーク、社員が集う「サロン」、役員とのランチミーティングなど、初対面の社員同士が出会う機会を意図的につくってきました。ゼロを1にする機会さえあれば、1を10に育てていく力は社員たち自身が持っています。掛け算が自然に生まれる会社であること。それが120年の理由であり、これからの成長の源泉だと考えています。

課題の数だけ、伸びしろになる

社長就任から1年が経ちました。

ご自身の中には、どのような変化がありましたか。

この1年は、とにかく人と話すことを大切にしました。営業に同行してお客様を訪ね、海外拠点にも数多く足を運び、現地の社員と直接言葉を交わしてきました。いろいろな人と話すと、良いことも悪いことも、たくさん話を聞きます。ただ、悪いことというのは、言い換えればすべて課題なんですよ。小さな課題なら「現場で変えていこう」と、チームリーダーや管理職を巻き込んでその場で動き出す。大きな課題は、経営の重要課題に集約して腰を据えて取り組む。課題を解決すれば、その分だけ会社は良くなる。つまり、課題の数だけ会社には伸びしろがあるということです。この1年で会社の伸びしろをたくさん確認できたことは、私にとって大きな収穫でした。もうひとつ、大きな心の変化もありました。正直に言うと、就任直後は少し怖かったです。「どうせ変わらないでしょ」「どうせこうなるでしょ」そんな枕詞が出てきたらどうしよう、と。ところが、意外なほどそれがありませんでした。変えていこうと動き出したとき、みんなが同じ方向を向いて「やろう」と言ってくれる。私のありがたい姿と、社員の思いが一致していることを確認できました。それが今、私の自信になっています。

入り口はできた。次は、出口をつくる

中期経営計画「SHINE2027」の初年度となった2025年度を、どのように振り返りますか。

「SHINE2027」のテーマは「変革と実践」です。では何を変革するのか。ビジネスモデル、ガバナンス、そしてエンゲージメント向上。この3つです。初年度を振り返ると、それぞれについて「何が課題で、何が足りないのか」が明らかになり、課題ごとに「ではどうしていくか」という打ち手がある程度出揃いました。それが1年目だったと感じています。ただ、変革を実践していくのは経営層だけではなくありません。社員一人ひとりで。なぜビジネスモデルを変えなければいけないのか。ガバナンスやエンゲージメントは、なぜ今のままではいけないのか。そこを社員と一緒に、同じ問題意識を持って取り組んでもらわないといけません。人的資本という観点で言えば、エンゲージメントの向上は、まさに人的資本経営の実践だと考えています。当社にとって、人こそが最大の資本です。その一人ひとりが、なぜ変革が必要なのかを自分ごととして捉え、力を発揮できる組織をどうつくるかが重要です。そこで初年度は、社内への発信に意識的に取り組みました。毎月の月例会では、私からグループ社員全員へ語りかけ、会社の方向性である経営方針や中期経営計画を、社員に直接伝える機会として「未来共創フォーラム」を対面で開催しました。管理職研修では、部下一人ひとりと向き合う1on1の進め方や、管理職としてのあり方など、学びの機会をつくりました。ビジネスモデルの変革も、実例が生まれ始めています。幅広い商品を扱う食品事業部では、低利益商品を絞り込み、「本当に売り続けるべきなのか」という視点で商品整理を進めた結果、増益となりました。コーヒーではGHG排出削減につながる原料が生まれ、グループ会社のアライドコーヒーロースターズからは、抽出後のコーヒー残渣（コーヒーグラウンス）を燃料として再利用するグリーン焙煎を採用したブランド「巡珈 -JUNCA-」の商品を立ち上げ、販売が始まりました。紅茶では、樹齢を重ねたダージリンの茶樹を若木へと植え替え、産地の生産性を保ちながら生産者の持続可能性を支える取り組みが動き出しています。その他にも、日本の地域創生を目指すお米の輸出や、以前より進めている環境に配慮した包材への変更。更に、玉ねぎの販売収益の一部を中国・甘粛省の砂漠地帯の植林に充て、地域と産地の持続可能性を支える「グリーンロードプロジェクト」。業績が過去最高水準となった裏側で、こうした種まきが確実に始まった1年でした。ただ、正直に言えば、もっとアクセルを踏みたかったというのが本音です。価値をつくる「入り口」はできつつあります。しかし、その価値を求めてくださるお客様を増やし、市場に広げていく「出口」はこれからです。この出口をつくるには、「これが石光商事グループのスタイルなんだ」と社員一人ひとりが心から思えるかどうか、つまり企業風土や個々のマインドの醸成が欠かせません。ビジネスモデルの変革とエンゲージメントの向上は、切り離せないひとつながりの課題です。

資源の枯渇に向き合うことが、
すべての打ち手につながる

当社を取り巻くリスクと機会を、
どのように捉えていますか。

リスクは短期と中長期に分けて捉えています。短期的なリスクは、ありがたいことに当社が成長しているからこそ生まれるギャップです。数字が伸びると、今まで当たり前だったやり方では足りなくなる。属人的な「物売り」ではなく、法務やコンプライアンスを理解した上での商売が全員に求められますし、国ごとに異なるレギュレーションに対応する海外向けの体制強化も急務です。だからこそ管理職研修を始め、法務・ガバナンス機能の強化に取り組んでいます。AIを始めとするデジタル技術や情報は、ヒト・モノ・カネに収まらない次の経営資源です。すでに会議の議事録作成や資料づくりで生成AIは欠かせない存在ですが、変化が速いこの領域は、タイムリーかつ適切に取り入れることで成長機会に変えていかねばなりません。

中長期で最も重く見ているのは、資源の枯渇です。牛が足りなくなれば豚へ、豚が足りなくなれば鶏へ、やがては植物性タンパクへ。食の構造そのものが変わっていきます。気候変動は生産地自体を変えてしまいます。毎日飲んでいるコーヒーが、例えば「1万円出さないと飲めないもの」になる未来は、生産者にも、私たちにも、消費者にも不幸です。だからこそ、手を打てる今のうちに、食を生業とする私たちの責務として気候変動対策に取り組まなければなりません。

その打ち手の軸になるのが、サプライチェーンの強化です。ただ買って売だけの関係では、何かことが起これば仕入先は売ってくれず、お客様は買ってくれません。私たちは、サプライヤーからも必要とされる存在になり、商品が生まれる社会や環境、人にフォーカスし、その課題を解決するスキームを商品やサービスに組み込んでいく必要があります。「世界の食の幸せに貢献する」という私たちのミッションは、生産者やサプライヤーを含むサプライチェーン全体に向けたものであり、実際、生産者の皆様とは、人権や環境、GHG排出削減など非財務の取り組みについても共通言語で話す機会が増えています。また、農産事業では調達先の分散（一国集中の調達リスクへの対策）と、既存サプライヤーとの関係深化を同時に進め、国産玉ねぎの調達ネットワークも再構築しています。

当社には、人とデータの掛け算という手もあります。たとえば鶏肉では、担当者の高い専門性に、研究開発や品質管理が蓄積してきたデータと知見を掛け合わせて、お客様のみならず産地にも美味しさなどの品質を可視化することで商品価値を上げる提案をしています。人の経験と感覚を、客観的なデータが裏付ける。資源の枯渇という大きな課題があるからこそ、今ある商品を大事にしたい、価値を最大限に伝えたい、これは当社ならではの対応力です。そしてこうした価値創造を成長市場であるアジア（ベトナム、マレーシア、インドネシア等）に広げていきたいと考えています。

PBR1倍への3つの道筋

PBR1倍の達成に向けた道筋をお聞かせください。

当社は2028年3月期にPBR1倍の達成を目標としています。現状は0.7倍程度であり、道半ばです。PBRはROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の掛け算。つまり「稼ぐ力」と「将来への期待」の両方を高めていく必要があります。

まず大前提となるのが利益です。高利益商品への集約を進めるとともに、社会課題の解決そのものをビジネスとして利益をいただける商売に育てていきます。ただし、目先の利益だけを追うものではありません。今の事業が10年後も利益を出し続けられるのか。各事業部で事業ポートフォリオの見直しを進めており、次期中期経営計画「SHINE2030」では、どの事業がどの商品で成長していくのかを、改めてお伝えする予定です。コアな商品群が社会課題にどう向き合い、どんな価値を生み出していくのか、事業部ごとに発信したいと考えています。

もうひとつが、市場との対話です。株主の皆様には「応援してよかった」と思ってもらえるよう、利益を原資とした還元の実装を続けるとともに、IR活動の頻度と質を高めます。2026年度からは中間決算も含めて決算説明会を年2回とし、個人投資家向け説明会やコーポレートサイトでの発信にも引き続き力を入れていきます。課題は発信の「質」です。非財務の取り組みを「やっています」で終わらせず、それがどんな成果を生み、社会と会社にどんな影響をもたらしたのかまで伝えていきます。「SHINE2027」では、社会課題解決型商品の売上構成比20%、フードロスや廃棄物の削減などを通じたGHG排出量（Scope3）の2021年度対比10%削減、海外売上高比率25%（いずれも2028年3月期）という定量目標を掲げています。加えて、GHG排出量を自動算定できるインフラの構築も進めており、目標に対する成果について客観性を持って発信できる準備を整えていきます。

利益を高め、事業ポートフォリオを磨き、対話の質を上げる。この掛け算を最大化していくことが、PBR1倍ひいては企業価値向上への道筋だと考えています。



さらに広く、深く育てる
「一緒に、夢中に！」

最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

社長就任のときから、私は「一緒に、夢中に！」というスローガンを発信し続けてきました。この1年でうれしかったのは、この言葉が私の想像を超えて広がり始めていることです。お取引先様が口にしてくださったたり、各事業部が提案資料のなかに自然と書いていたり。社内外のいろいろな場所で「一緒に、夢中に！」が息づき始めています。本当にありがたいことです。

仕事は、夢中にできれば楽しくなる。そして夢中は、一人よりも誰かと一緒にのほうが、もっと大きくなる。サプライヤーの皆様、お客様、株主の皆様、地域の皆様、そして社員。すべてのステークホルダーの皆様と一緒に夢中になって、世界の食の幸せに貢献していく。それが私たちの目指す姿です。

「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」長年受け継がれてきたこの経営理念を胸に、「一緒に、夢中に！」の輪を更に広く、深く育てながら、ステークホルダーの皆様と「ともに」次の100年を歩んでまいります。



石光商事グループとは

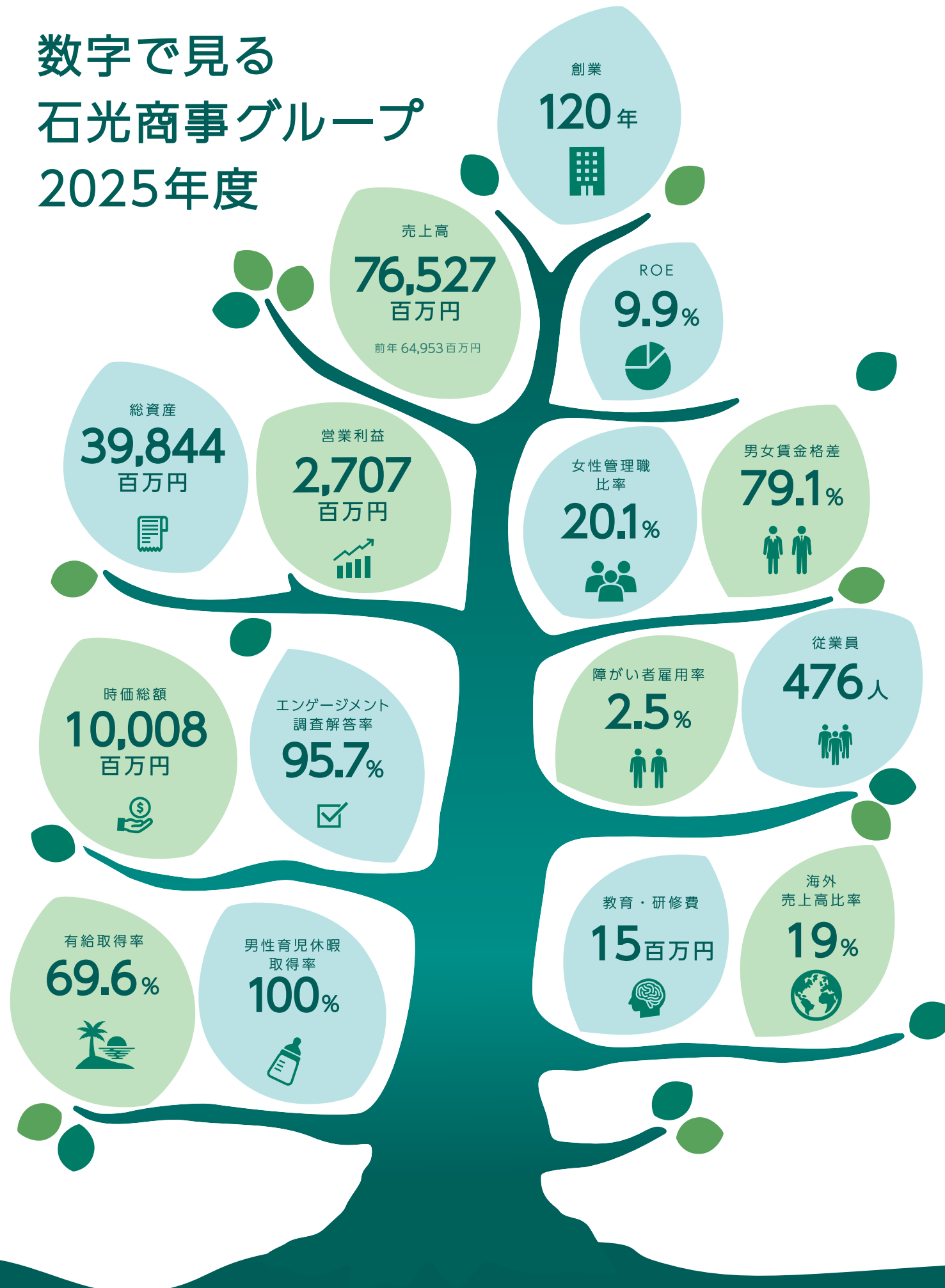
2026年で創業120周年を迎えた石光商事は、
コーヒー・茶類、食品、農産、輸出事業を持つ食品専門商社です。

コーヒーの焙煎・加工を軸とするアライドコーヒーロースターズを始め、
国内外に「食」を共通項としたグループ会社があります。
原料調達、研究・開発、製造、販売まで広く携わっています。

長年の信頼関係、コア商品群、専門性の高い人材を掛け合わせ、
食の幸せを川上から川下までつないでいます。



数字で見る 石光商事グループ 2025年度



石光商事の原点

― 創業者 石光季男の精神 ―



創業者 石光 季男

多様なニーズに応え
顧客との強固な信頼関係を築く

未来を切り開いた創業者の挑戦

1883年、広島に生まれた石光季男は、幼くして両親を亡くすという逆境の中でも学ぶことをあきらめませんでした。英語との出会いをきっかけに世界へ目を向け、17歳で神戸へ渡り、ドイツ系貿易商社で貿易実務を学びながら夜間学校で英語を磨き続けます。

そこで培った知識と経験、そして将来を見据えて積み重ねた資金を携え、23歳となった1906年、新天地アメリカ・ロサンゼルスへ渡航。食料品店の経営を通じて、石光商事の礎となる事業を築きました。

受け継がれる創業者精神

当時、現地に住む日本人家庭の多様なニーズに応え、「誠心誠意」の商いを通じて顧客との強固な信頼関係を築きました。馬車による戸別行商で直接商品を届けるなど、単に商品を売買するだけでなく様々な工夫を凝らし、「食の幸せを届ける」という精神のもと、事業基盤を確立しました。

今日、創業者 石光季男の精神は当社グループのミッション「世界の食の幸せに貢献する」として受け継がれています。

120年という時を越え、今後も原点を大切に歴史をつないでいきます。



To the next
SHINE 2027

ISHIMITSU HISTORY -120年の歩み-

1906

創業

創業者故石光季男が単身渡米。
日系移民に日本食を届けるために
ロサンゼルスにおいて創業。



1951

設立

「石光季男商店」設立。
戦後、貿易再開とともに設立し、
輸入食料品の取り扱いを再開。



1963

社名変更

社名を「石光商事株式会社」と
変更。



1909

日本商品の仕入れのため神戸市
に支店を開設。

1922

本店を神戸市に移転し、日本
でのコーヒー商売が始まる。

1953

東京出張所を開設。

1964

岡崎茂樹商店を吸収し、福岡
支店を開設。

1968

名古屋営業所を開設。

1972

東京アライドコーヒーロー
スターズ(株) (現連結子会社)
設立。

1973

関西アライドコーヒーロー
スターズ(株) (現連結子会社)
設立。

1976

札幌営業所を開設。

1999

ユーエスフーズ(株) (現連
結子会社) を子会社化。

2002

JASDAQ市場へ上場

資本金を6億2,320万に増資。



2012

中華人民共和国に石光商貿 (上
海) 有限公司 (現連結子会社) を
設立。

2013

タイ王国に THAI ISHIMITSU
CO.,LTD. (現連結子会社) を
設立。

2019

インド共和国に A.Tosh Ishimitsu
Beverages India Private Limited
(現連結子会社) を設立。

2024

アライドコーヒー ロースターズ統合

企業力向上のため、東京アライド
コーヒーロースターズ(株)と関西ア
ライドコーヒーロースターズ(株)を
統合し、社名をアライドコーヒー
ロースターズ(株)に変更。

2020

持分法適用関連会社であっ
た東京アライドコーヒー
ロースターズ(株)を連結子会
社化。

2022

JASDAQ 市場からスタン
ダード市場へ移行。

2023

英国に Atariya-Ishimitsu
UK Limited (現持分法適
用関連会社) を設立。

2026

創業 120 周年を 迎える



120周年記念ロゴマーク

石光商事120周年記念ロゴは、120年の
歴史や企業理念を社員一人ひとりが自
分事として捉え、ともに未来を考える
きっかけとするため、社員公募によるデ
ザイン案をもとに制作しました。全社員
による投票で選定した後も、多くの社
員から寄せられた意見を反映し想いを
重ねながらブラッシュアップ。完成した
ロゴは、120周年記念サイトをはじめ、
各種広報媒体や周年関連施策を通じ
て、社内外へ120周年の想いを発信し
ています。

ロゴに込められた想い

ロゴデザインには、創業120年の歩み
への感謝と、多くの社員の想いを込め
ています。リーフサークルには、当社が
扱う食材や事業を象徴するモチーフを
表現。「世界の食の幸せに貢献する」と
いうミッションを掲げ、持続可能な社会
の実現を目指す石光商事グループの姿
を表しています。

ISHIMITSU HISTORY

創業120周年を迎える石光商事の軌跡について、120周年記念サイトに
詳しく掲載しております。

WEBページはこちら [🔗](#)

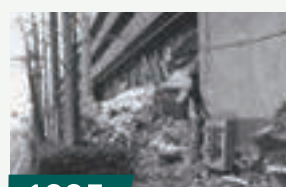
社会情勢 × 石光商事の変化



1941

太平洋戦争

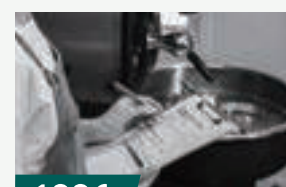
太平洋戦争によりコーヒーの輸入は
停止し、終戦後も供給不足が続いた。
しかし高まる需要を背景に、1951年
に株式会社石光季男商店として再出
発。限られた在庫を工夫して届ける
誠心誠意の姿勢で信頼を獲得し、神
戸・東京への拠点展開を進めるなど、
コーヒー専門商社として成長への礎
を築いた。



1995

阪神・淡路大震災

1995年の阪神・淡路大震災では、本
社に隣接する物流センターが倒壊する
など甚大な被害を受けた。一方で迅
速な復旧に取り組み、震災を機に事業
基盤の再構築を推進。物流センター
の大阪移転や、神戸市の区画整理事
業と連動してHAT神戸に新本社ビルを
完成。物流機能とオフィス環境を強化
することで、持続的な成長につながる
経営基盤の強化を実現した。



1996

O157 集団食中毒

O157集団発生を機に、食品業界では
品質管理と安全性の強化が求められる
ようになった。当社はこの変化にいち
早く対応し、製品部門や食品部門で
ISO9001などの認証を取得。品質管
理体制とコンプライアンスを強化する
ことで、食品専門商社としての安全
性と信頼性を高め、企業価値の向上に
つなげた。



2020

新型コロナウイルス 感染症拡大

新型コロナウイルス感染症の拡大は、
世界の物流やサプライチェーンに大き
な影響を与えた。当社は、生産地や取
引先との信頼関係、世界とのつながり
の大切さを改めて認識するとともに、
DXや働き方改革を推進。デジタル技
術を活用した業務改革を進め、変化に
強い組織づくりと持続的な企業価値の
向上に取り組んだ。

MISSION ミッションについて

当社グループは「世界の食の幸せに貢献する」というミッションを掲げています。本統合報告書内でも何度も登場する表現であるため、読者の皆様に理解を深めていただけるよう、「世界の食の幸せに貢献する」という言葉に対する当社の考え方をご説明します。

食の幸せに貢献

「社会課題解決型商品」は、当社の様々な発信に登場する言葉です。食品専門商社である当社が取り扱う商材は、様々な社会課題と密接に関係しています。200年企業を目指すためには、中長期的な視点で社会課題に対応していくことが不可欠です。そのため当社では、以下の6項目及びその他のいずれかに該当する商品を「社会課題解決型商品」と定義し、その開発・販売を推進しています。

社会課題解決型商品



GHG排出削減



フードロス削減
廃棄物有効活用



容器・製造の改善



地域貢献



人権対策



環境配慮

世界

日本国内にとどまらず、当社グループの海外拠点を通じて、世界中に食の幸せを届けたいと考えています。この考えは、創業当時から変わっていません。当社のはじまりは、米国・ロサンゼルスに住む日系の方々へ日本食を届けることでした。当時から「食」を通じて幸せを届けることをモットーに事業を展開していました。昨今の国内市場の成熟や人口減少といった外部環境も踏まえ、事業成長に欠かせない海外売上高比率の向上を目指します。

価値創造プロセス

当社グループは、経営理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」のもと、「世界の食の幸せに貢献する」をミッションに掲げています。川上から川下まで食の幸せをつないでいくために、強みを活かし様々な社会課題を解決しながら、持続可能な経営の実現を目指します。



3つのマテリアリティ

【事業の成長】【人財の成長】【社会・環境の調和】

グループ経営理念

「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」

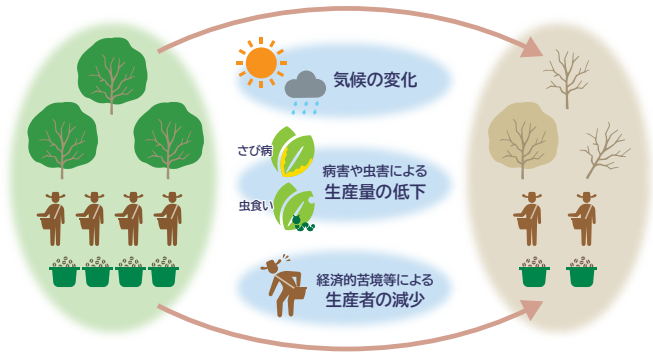
外部環境・リスク

当社グループは、他の多くの企業と同じく、外部環境の変化から様々な影響を受ける立場にあります。気候や資源、国際情勢、規制、消費行動の変化など要因は多岐にわたりますが、本統合報告書では、当社グループの事業にとって特に影響度の高いテーマに絞ってお伝えします。今回は、主要品目であるコーヒーに関わる「**2050年問題**」と、海外取引に密接に関わる「**地政学リスク**」を取り上げました。当社グループは、関係部門の連携と外部動向の把握を組み合わせ、定期的な見直しを行いながら、状況に応じた対応を進めています。

※詳細なリスクの全体像や個別項目の網羅は有価証券報告書で開示しております。

2050年問題

コーヒー消費量は増加している一方で、気候変動や生産者の貧困による離農によって、コーヒー豆生産量は低下の一途をたどっています。世界のコーヒー豆生産量の約60%を占めるアラビカ種は、「雨季」と「乾季」がはっきりしている高地が適した栽培地とされていますが、地球温暖化が進むと、雨季と乾季の差が曖昧となり、2050年までに栽培に適した地域が半減すると言われています。国際調査機関「WCR（ワールド・コーヒー・リサーチ）」の発表によると、地球温暖化による気候変動（気温・湿度の上昇）の影響により、さび病や干ばつが頻発、これまでコーヒー豆栽培に適していた地域で、コーヒー豆が育たなくなってしまうとされています。また、アラビカ種は、手作業中心の小規模農家が多く、慢性的なコーヒー豆相場の乱高下による収益の悪化などが原因で、離農する人も増えています。



対策

当社グループとして、川上のみでなく川下に至るまでに発生しうるGHGの削減やサーキュラーエコノミーの実現、産地での後継者育成支援などを通してこの課題に対する施策を講じています。当社グループの重要な強みであるコア商品群の外部環境については随時情報を収集し、予防・緩和・解決に向けて、継続して施策を検討・実施していきます。

事例紹介 GHG 排出量削減豆 P64 タンザニアコーヒークラブ P70 グリーン焙煎 P34

地政学リスク

地政学リスクとしては、各国・地域での政治的緊張や紛争、外交関係の変化に起因する貿易体制の不確実性と、その連鎖的影響に集約されます。具体的には、主要国間の対立や制裁措置の強化、地域紛争の長期化、海峡・海運要衝における緊張の高まりなどにより、原材料・エネルギー価格の上昇圧力や為替・国際商品相場の変動が生じやすい状況です。これらは輸入商材の調達価格や供給量の不安定化、輸送ルートの混乱、港湾・物流の遅延を通じて、国内外での販売計画や在庫水準に影響を及ぼします。各国・地域の制裁や法令・規制の改定は、表示・衛生・通関等の遵守要件やコストを変動させ、サプライチェーン上の人権・労働環境に関する監視・開示の要請を伴います。加えて、サイバー攻撃の高度化や広域のインフラ障害は、情報・物流網の途絶を通じ、事業運営の不確実性を高めています。



対策

当社グループは、長年のパートナーシップと強固なバリューチェーンを活かし、輸入・輸出の双方で地政学リスクを踏まえた対応を進めています。特定国・特定経路への過度な依存を避ける観点から、代替先・代替ルートを検討や、国内調達の選択肢の検討を行い、調達・販売の継続性の向上に取り組んでいます。あわせて、需要動向と供給状況を継続的に点検し、海外拠点及び主要サプライヤーを通じた最新動向の収集を行い、状況に応じて体制や運用の見直しを進めています。

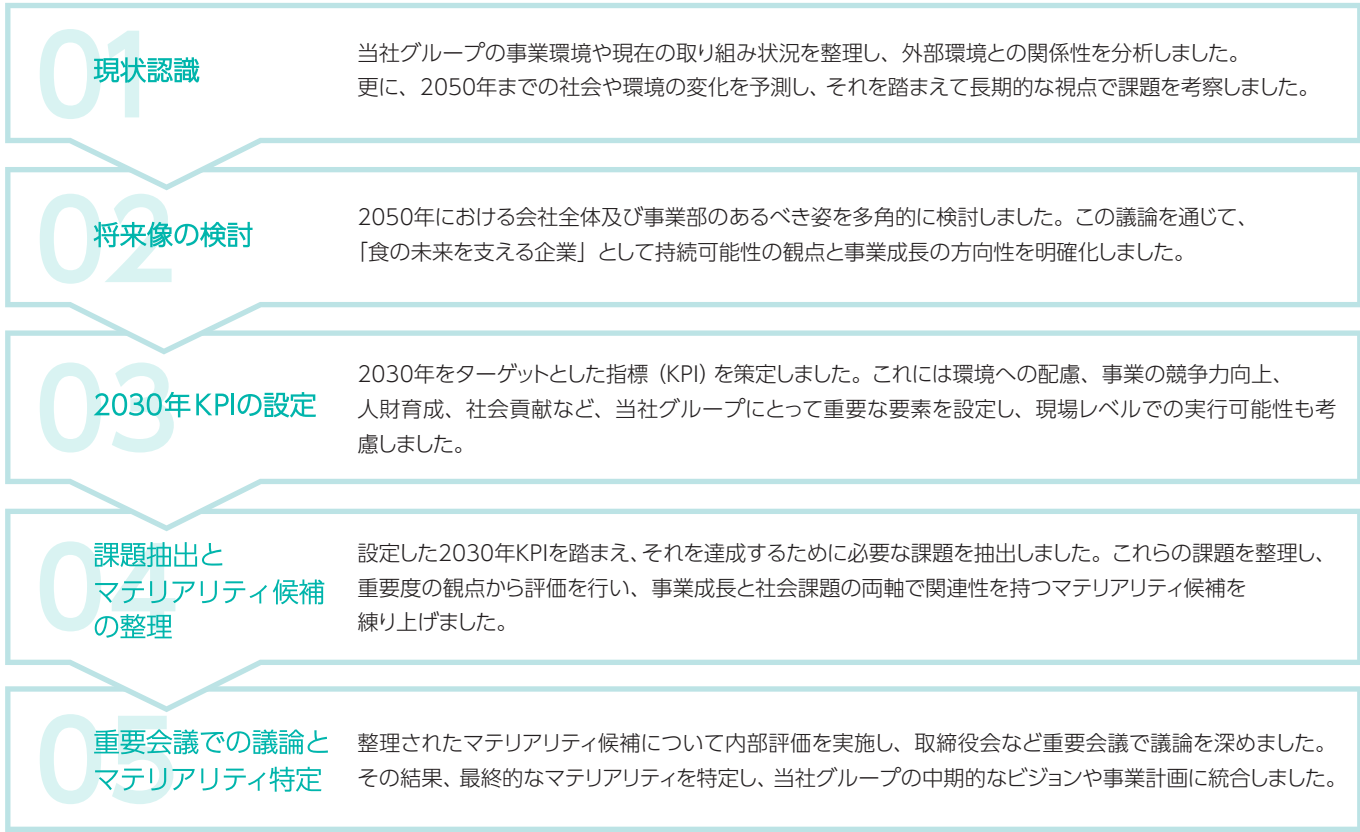
経営資本

強み		強化策
財務資本 Financial Capital	過去最高業績の達成 2026年3月期 連結売上高 76,527百万円、連結営業利益 2,707百万円（営業利益率3.54%）、親会社株主に帰属する当期純利益1,267百万円を達成し、いずれも過去最高を更新 成長投資と株主還元の明確な両立姿勢 配当性向を30%へ引き上げるとともに、役員報酬への株価指標導入、PBR1倍超に向けた資本効率重視の姿勢を明確化。大規模投資（新工場建設等）を推進しつつも安定した自己資本と財務健全性を維持している	ROIC経営の全社浸透 PBR1倍超へ向け、ROIC経営と事業ポートフォリオマネジメントによる資源配分を全社運用として定着させる 営業キャッシュ・フローの安定的黒字化と運転資金管理 コーヒー相場高騰や為替影響による運転資本膨張に対応し、キャッシュコンバージョンサイクルの適正化と為替・相場リスクヘッジ体制の更なる高度化を進める IR・広報活動を通じた市場対話の強化と資本コストの抑止 株式市場での割安感（PER/PBR水準）に対し、経営戦略上の丁寧かつ積極的な発信（IR強化）を行うことで市場との期待ギャップを埋め、資本コストを意識した市場評価向上を実現する
人的資本 Human Capital	「働きやすさ」を基盤とした、主体的な挑戦を促す組織風土 充実した福利厚生制度、高い定着率、女性活躍推進が根付いており、全社的な挑戦を支える強固な土台がある パーパスへの共感と現場の「社会課題解決型モチベーション」 「世界の食の幸せに貢献する」という考えが社員一人ひとりに浸透しており、社会貢献意識の高さが商品開発や事業創造の原動力となっている	専門性と組織横断力の融合（マネジメント能力・組織流動性の向上） 個々の高い専門職能を「点」で終わらせず、部門間連携（縦割り打破）の強化や人材流動性を高めること、管理職層の育成や専門職制度の運用を通じて組織的な相乗効果へ高める 2030年・2050年を見据えた将来人材ポートフォリオの構築 長期的な経営戦略からスペシャリスト・幹部及び経営人財を明確化させる一方で、タレントマネジメントシステムと連動させた全社的な人的資本投資（教育・研修）を加速させる
知的資本 Intellectual Capital	科学的分析・独自技術と厳格な品質保証体制 「グリーン焙煎」関連の特許に代表される独自技術や、カップリング・科学的官能評価（CATA法等）及びR&D機能を基盤とし、品質統括部による厳格な品質保証体制で商品の安全・安心と高品質を客観的に可視化・保証している 社会課題解決型の商品開発力と市場提案ノウハウ 現場の気づきや社会課題から高付加価値商品を創生する開発力・ストーリーテリング力に加え、主要商品の高い輸入シェアを誇る知見を活かしたマーケットインの提案ノウハウを有している	高度知見の形式知化と全事業部への横展開 専門性の高い人材が持つ高度な知見（暗黙知）を仕組み化して次世代へ継承するとともに、コーヒー事業で培った「社会課題解決型×高付加価値」の開発・ストーリーノウハウを食品・農産等の他事業へ横串で展開する マーケティング強化による非財務価値の言語化と発信 B to B to Cの視点を取り入れ、商品ネーミングやブランディング、広報活動を通じて、自社が持つ定性的な強みやストーリー等の非財務価値を一般消費者や市場へ届く形に言語化し、市場価値の最大化を図る
社会・関係資本 Social and Relation Capital	創業120年の歴史が培ったステークホルダーとの強固な信頼関係 生産者・海外サプライヤーから多岐にわたる国内有力顧客（スーパー、外食、大手飲料メーカー）まで、長年築き上げた「強固なつながり」と信頼のネットワークがある 地方創生・生産者支援と結びついたサステナブルな共創モデル 日本の地方メーカーの海外輸出支援や、生産地の持続可能性を支えるパートナーシップを通じ、経済的価値と社会的価値を同時に生み出すビジネスモデルを確立している	経営理念「ともに栄える」に基づく新規ステークホルダーの巻き込み 単なる取引関係を超え、顧客・パートナー・株主とともに社会課題解決に「夢中」になれる関係性（コミュニティ・ファン層）の構築と拡張 サプライチェーン全体での人権・環境デューデリジェンスの徹底 食の安全・安心を基盤としつつ、人権方針の運用や取引先エンゲージメントを強化し、持続可能な調達ネットワークの透明性を高める
製造資本 Manufacturing Capital	グループ製造基盤への継続的な成長投資 約48億円規模で小野新工場を建設し、高付加価値ライン強化など、将来の需要拡大と高利益率商品への転換に寄与する製造拠点の拡張・再構築を進めている 産地から加工・販売までを一元化する一貫バリューチェーン 商社としての調達力にとどまらず、自社グループ・協力工場（アライドコーヒーロースターズ等）による高度な加工・研究開発機能を保有し、ストーリーとノウハウを伴った価値提供ができる	デジタル・BX（ビジネストランスフォーメーション）活用による生産・業務効率の極大化 グループ全体における製造・物流・間接業務プロセスを可視化・最適化し、コスト構造の改革と利益率向上を両立させる グローバルサプライチェーンのリスク耐性強化 地政学リスクや物流インフラ機能不全、海外製造拠点（タイ・中国等）の状況変化に対応できるフレキシブルな調達・生産・供給網の再構築
自然資本 Natural Capital	気候変動・生物多様性と向き合う循環型ビジネスへの早期着手 TCFD・TNFD開示やGHG排出削減施策を進めるとともに、循環型社会の構築に向けた環境配慮型商品の開発・普及を推進している 農産・農園段階からのサステナビリティ推進 コーヒー豆や農産物の原産地における環境保全や持続可能な農法支援を通じ、気候変動リスクに対応した原材料調達の安定性を確保している	脱炭素（Scope1,2,3）に向けた具体的ロードマップと実効性の向上 工場・物流等のScope1・2削減にとどまらず、サプライヤーや顧客と連携したScope3全体のGHG削減施策の加速と情報開示の更なる透明化 気候変動・異常気象に伴う調達リスクの定量的把握と適応戦略 温暖化による産地シフトや減産リスクに対し、マルチソーシング（調達先の分散・多角化）と産地支援を組み合わせた中長期的な適応施策の明確化

マテリアリティ 特定プロセス

当社グループのマテリアリティ 特定プロセス

当社グループでは、「世界の食の幸せに貢献する」というミッションの実現を目指し、2023年に経営戦略室が主導し、管理職と経営陣の参画のもと、部門横断的なワークショップを実施しました。このプロセスを以下の手順に沿って進め、当社グループや社会が直面する環境問題や持続可能性の課題を反映させたマテリアリティを特定しました。



当社グループのマテリアリティ - 3つの重要テーマ -

当社グループが特定したマテリアリティは、以下の3つのテーマを基軸としています。



事業の成長とサステナビリティ
次世代を生き抜くため、ITガバナンスを推進し、社会性・環境をキーワードに商品開発を行います。豊かな収益性を維持しながら持続可能な経営基盤を構築し、事業成長と企業の社会的価値を両立させます。



人財の成長とサステナビリティ
一人ひとりの「学び」と「選択」を重視し、個人の成長を起点とした組織全体の発展を目指します。こうした取り組みは、社員が主体的に挑戦し続ける環境を育み、成長やエンゲージメント向上、多様な視点を活かした価値創造の基盤となり、企業全体の持続可能性を支えます。



社会・環境の調和とサステナビリティ
社会から要求される課題や環境問題に対し、CSV（共有価値の創造）を重視した企業活動を展開します。持続可能な対策を構築することで、事業の成長を支えつつ、社会と環境との調和を実現します。

2025年度からスタートした中期経営計画「SHINE2027」は、これらマテリアリティの3つのテーマと「SHINE2024」の積み残した課題に基づいて議論を実施しました。事業環境や社会の動向が日々目まぐるしく変化する中で、「SHINE2027」の一年が経過し、状況に応じて柔軟に見直しを進める必要性を認識しています。次期中期経営計画である「SHINE2030」の策定に向け、社員はもちろんのこと、ステークホルダーとの対話を深め、多様な意見を経営戦略に活かしながら取り組みを改善していく考えです。「一緒に、夢中に！」のスローガンのもと、共創価値の実現と計画達成を目指して持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

マテリアリティ（目標・KPI）

	事業の成長とサステナビリティ	人財の成長とサステナビリティ	社会・環境の調和とサステナビリティ
対象領域	ビジネスモデル変革 経営基盤・グローバル戦略	DE&I（ダイバーシティ・エフィティ&インクルージョン） 人財育成・エンゲージメント	気候変動・循環型社会 人権・地域社会
取り組み	● 財務の健全化と資本効率の追求 ● グローバルな経営管理体制の高度化 ● 社会課題解決型商品の販売割合 2026年3月期 全売上の 10.1% ● 戦略的成長投資の実行 循環型事業の核となるグリーン焙煎共同事業体の小野工場（総額約48億円）の建設に着手 ● 資本効率・株主価値指標 ROE：9.9% ROIC：7.6% PBR：0.7倍程度 ● 海外売上高比率 19.6% ● 新たに顧客管理システムを導入	● 多様な人財が個々の強みを活かして挑戦できる、インクルーシブな環境の整備 ● 働く喜びと組織のパフォーマンスを両立させる Well-being経営の推進 ● DE&I指標（連結） 女性管理職比率：20.1% 障がい者雇用率：2.5% 男女の賃金格差：79.1% 男性育休取得率：100% ● 従業員エンゲージメント エンゲージメント向上に向けた重要指標（16項目）を選定し、管理職層を中心に改善サイクルを開始 ● 新たな教育体系の本格運用を開始 階層別・職種別のスキル要件を整理し、eラーニング等を体系化した 新たな教育プログラムの本格運用を開始	● バリューチェーン全体の環境負荷低減と、循環型ビジネスモデルの構築 ● バリューチェーン全体での人権尊重と、産地支援を通じた地域社会との共生 ● 環境・温室効果ガス（GHG）削減の進捗 ・国際的な環境情報開示機関であるCDPの評価において「B-」評価となり、次期の課題特定と対策立案を進めている ● 循環型工場の核となるグリーン焙煎共同事業体（小野工場）の建設に着手 ● GHG排出量を自動算定できるインフラ構築を推進中 ● 人権・地域社会への進捗 ・人権デューデリジェンスを開始（ベトナム等での実地評価など） ● 国内の新たなサステナビリティ情報開示基準（SSBJ）に対応するための体制準備を開始 ● 中国・甘粛省の砂漠化防止と連動した玉ねぎ販売「グリーンロードプロジェクト」を開始
2030 年目標			
● 社会課題解決型商品の販売割合 全売上高の40% ● 資源減少商品の代替品開発 ● 気候変動（コーヒーの2050年問題等）に対応した調達・供給モデルの確立 ● 中期経営計画に基づく、営業利益、純利益、営業利益率、ROE、ROICの達成 ● PBR 1.0倍以上の定着 ● 海外市場での販売割合拡大 ● デジタル化による需要予測とデータ活用・分析の高度化	● DE&I指標（2030年3月期目標） 女性管理職比率：30% 障がい者雇用率：3.0% 男性の育児休業取得率：100%継続 ● 従業員満足度・エンゲージメントの持続的な向上 個人の強みを活かした人事制度転換、タレントマネジメントシステムの確立 ● 人財投資効率と効果検証制度の確立	● 温室効果ガス（GHG）排出削減 ・Scope1・2：46%削減、Scope3：30%削減（2021年度比） ● 物流面でのGHG排出削減率を設定 及び包装資材（製造に関わった資材数量）のKPI設定 ● 「社会」「人権」「環境」課題を抽出し ISO14001にて定量管理を確立 ● ステークホルダーとの対話を通じた自律的な改善サイクルの向上方法、及び情報開示による信頼度向上方法の確立	
2050 年目標（ありたい姿）			
● 社会課題解決型商品の販売割合の拡大 ● 持続可能なビジネスモデルの確立 ● 環境問題（コーヒーの2050年問題等）緩和への貢献 ● 海外市場での販売割合拡大 ● 高度なデジタル化による競争優位性の獲得	● 男女比率の均等化 ● 性別・国籍によらない管理職比率の均等化 ● 賃金格差ゼロの実現 ● コア事業を起点としたグローバル人財の育成 ● 自社が設定する重要戦略項目を継続的に引き上げ、高い「働きがい」の実現	● カーボンニュートラル実現 ● 事業活動を通じてバリューチェーンの人権を尊重し、地域社会と深く共生しながら持続可能な社会を築く	
私たちの志す「いい食品企業グループ」			
財務体質の維持と強固なパートナーシップを確立し、経済・社会的価値を両立する『持続可能性を体現する』企業	人財の専門性を高める「高度な開発・提供力」を磨き、一人ひとりの挑戦と成長を支える企業	サステナビリティの実現と安全・安心の提供、社会・環境への投資を通じて『作り手と食文化の持続可能な発展への貢献』を果たす企業	

近年の急速な社会情勢の変動や、当中期経営計画初年度における過去最高業績の達成に伴う事業環境の変化を迅速に反映するため、現在、各種定量目標及びKPIの妥当性と実効性をより高める観点から見直しと精査を進めています。特に長期である2050年目標については、固定的な数値目標の提示を控え、持続可能な社会に貢献し続けるためのグループ全体の「ありたい姿」と長期的方向性の再構築を行っています。

中期経営計画「SHINE2027」

当社グループは、2050年に世界が認めるいい食品企業グループとなるために、まずは、2030年に日本が認めるいい食品企業グループを目指し、中期経営計画「SHINE2027」を進めています。
ビジネスモデル・エンゲージメント向上・ガバナンスを3つの柱に「変革と実践」を進めていきます。

「SHINE2024」
2022～2024
土台作り

「SHINE2027」変革と実践

ビジネスモデル エンゲージメント向上 ガバナンス

2030
日本が認める
いい食品企業グループ

2050
世界が認める
いい食品企業グループ

世界の
食の幸せに
貢献します

SHINEに、込めた思い

石光商事の社名より「**光**」
今後のコーヒー、食品業界で「**光り輝く**」存在になる
社員一人ひとりが「**輝いて**」仕事を行う

Sustainable
持続可能な

Happiness
世界の食の幸せに貢献します

INnovative
革新的な

Engagement
エンゲージメントの向上を

「いい食品企業グループ」の定義

「人・社会・環境」に寄り添うサステナビリティの実現

人・社会・環境への思いやりを根幹に据え戦略的投資や「食の幸せ」へのアクセス向上、産地の持続的発展に貢献する事業活動を通じて、社会的価値（非財務目標）の達成と持続可能な社会を創出する企業。

徹底した品質管理による「安全と安心」の提供

徹底した品質管理体制の構築により、違反撲滅やお申し出低減を徹底し、商品の絶え間ない品質向上を通じてお客様に「安全と安心」を提供する企業。

高度な開発体制と「人財」の育成

専門性と生産性、エンゲージメントの高い人財を育成し、現場に根ざした情報収集・分析力と機動的な開発体制を駆使して、多様化する市場ニーズに迅速に応える価値を創造・提供する企業。

透明性と共感を生むコミュニケーションと「信頼」

透明性の高い情報開示（積極的なIR等）や、生産者・消費者・パートナー企業との緊密な連携により、ステークホルダーとの深い共感と強固な信頼関係を構築する企業。

財務健全性と持続的成長の両立

健全な財務体質とキャッシュフローの創出を維持しつつ、利益の持続的な伸長を果たすことで、持続可能な成長基盤を揺るぎないものにする企業。

「SHINE 2027」計画と実績

	計画(変更後)※	計画(変更前)	2026年3 月期実績	コメント
売上高	82,830 百万円	74,000 百万円	76,527 百万円	コーヒー・茶類事業の大幅な伸長もあり、当初の売上目標を1年目で早くも突破し、目標を828億円へと上方修正し、更なる成長を目指します
営業利益	3,000 百万円	2,250 百万円	2,707 百万円	2026年3月期に過去最高の27億円を達成した勢いを駆り、収益力強化をベースに、最終目標の30億円大台突破へ突き進みます
営業利益率	3.6%	3.0%	3.5%	高付加価値ビジネスへと切り替え、利益率の改善と高収益体質への変革を示します
親会社株主に帰属する当期純利益	1,739 百万円	1,270 百万円	1,267 百万円	株主還元の出発点となる最終利益の拡大を目指します
ROE (自己資本利益率)	10%以上	8% ～ 9%	9.9%	想定株主資本コスト(6.5～8%)を明確に上回り、PBR1倍超を安定維持する目安として、当初目標から「2桁ROE」の安定達成へと上方修正しました
ROIC (投下資本利益率)	6%以上	4% ～ 5%	7.6%	資産管理によるキャッシュ創出と、小野新工場などの成長投資を両立させ、資本効率(ROIC)を将来にわたり高め続ける強固な規律を確立します
PBR (株価純資産倍率)	1.0 倍以上(維持)	1.0 倍以上	0.7 倍	確実な利益成長と情報発信強化により、市場からの評価を向上させ、PBR1.0倍超の定着を狙います
海外売上高比率	25%以上(維持)	25%以上	19.6%	国内のコーヒー・茶類事業の成長もあり比率上はギャップがあるものの、リスク管理も重視した質の高いグローバル展開を進めます
連結配当性向	30%以上	30%以上	27.6%	2027年3月期から中間配当の開始、また120周年記念配当(5円)を含む年55円配当を計画するなど、安定・持続的な株主還元を基本方針として取り組みます

※「SHINE2027」初年度(2026年3月期)の過去最高業績を踏まえ、最終年度(2028年3月期)の各財務目標を上方修正しました

財務方針

取締役
財務経理部管掌兼
経営戦略室管掌 寺岡 康夫



企業価値の最大化へ ——

市場との対話が創る「次なる成長」

目標とするROE10%・PBR1倍超に向け、計画を更に加速させる第2フェーズへ。

資本効率の向上と成長投資を見極め、結果で期待に応える「実行力を伴う財務戦略」と、次なる飛躍への揺るぎない決意を語ります。

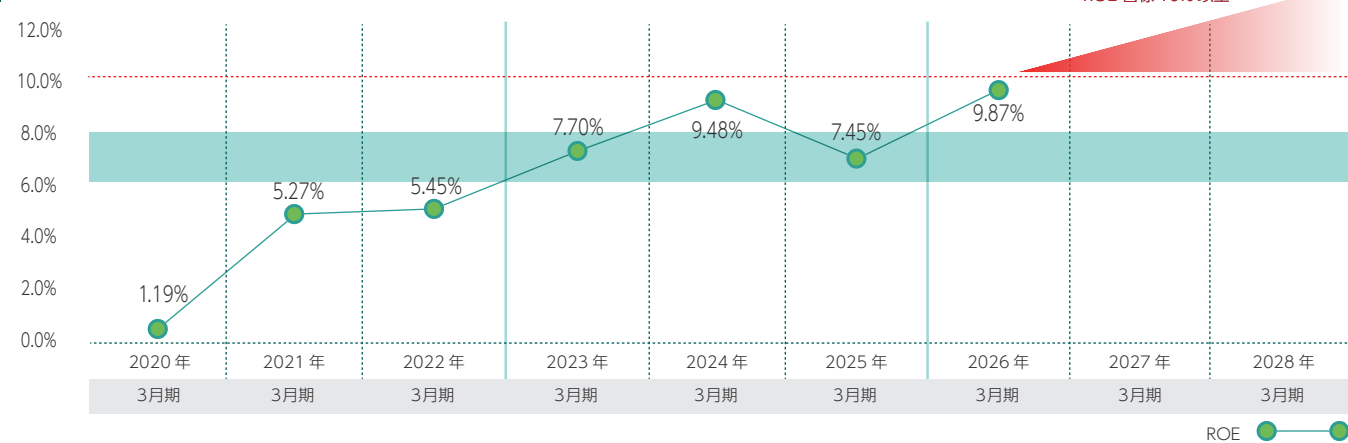
中期経営計画 「SHINE2027」の初年度であった 2025年度の業績をどのように評価していますか。

2025年度は、売上高・利益ともに計画を大きく上回り、連結ベースで過去最高となりました。特にROEは9.9%と、当社が資本コストの上限レンジとして意識している8%水準を十分に上回り、「二桁ROE」に現実的に手が届く位置まで来たと評価しています。また、前期はコーヒー相場上昇や円安に伴う運転資金増加の影響で営業キャッシュ・フローがマイナスとなりましたが、2025年度は在庫・与信管理を含めた運転資本コントロールが奏功し、黒字に転じさせることができました。あわせて、配当性向を25%から30%へと引き上げたうえで、1株当たり配当金を前期比15円増配の45円とし、成長投資と株主還元の両立を一步前に進めることができた点も、初年度として大きな成果であったと考えています。

ROIC（投下資本利益率）経営の進捗（事業別ROICと 資本コスト活用のロードマップなど）について お聞かせください。

「SHINE2024」期間では、まずROICやWACC（加重平均資本コスト）といった資本効率指標を経営陣・幹部層に浸透させることを優先し、各事業部が自部門ROICを算定し、根拠を毎月レビューする運用を行ってきました。その結果、「資本コストを上回る投資かどうか」を意識した議論の土台は整いつつあると認識しています。今回から事業別ROICの実績開示をスタートできる段階に至りました。一方で、実際の投資採択・撤退判断にどこまでROICが組み込まれているか、といった点は、まだ「途上」です。そのため「SHINE2027」期間（～2028年3月期）については、①現場管理職レベルまでROICを使いこなすための意識醸成・教育、②新規投資・撤退の際にROICを定量的なハードルレートとして用いる運用の定着、③事業ポートフォリオ評価にROIC/WACCスプレッドを明確に組み込む、という「試験運用フェーズ」と位置づけています。これらを経て、次期中計「SHINE2030」では、事業別ROICに基づく資本配分方針をより具体的に開示し、投資家の皆様と共通言語として活用できるレベルまで高めることを目標としています。

資本収益 ROE



過去、株主資本コスト（当社想定6.5%～世間水準8%）を下回る低ROE（5%台）が続いていたが 想定コストを明確に上回る結果となり、今後は、中期経営計画「SHINE2027」の上方修正に基づき、更に「2桁（10%以上）」を安定的に維持していく方針。

海外事業の成長戦略

海外売上比率の目標（25%）について、
現状数値（19.6%=2026年3月期）を踏まえての
新たなKPIへの見直し余地や今後に向けた達成施策を
どうお考えでしょうか。

「SHINE2027」では2028年3月期に海外売上高比率25%を掲げていますが、2026年3月期時点の実績は19.6%と、数値上はなおギャップがあります。もっとも、このギャップの大きな要因は、国内コーヒー製品部門での価格改定が想定以上に進み、国内売上高が大きく伸長したことにあります。初期に想定していた「売上金額ベースの海外売上目標額」と比較すると、足元の海外売上は概ね計画線上にあり、売上高比率だけを追うために無理な海外拡大を行うのは、リスクとリターンの観点から適切ではないと考えています。そのため、「SHINE2027」期間においては、「売上比率25%」という方向性は維持しつつも、海外事業については売上規模の拡大だけでなく、①利益額、②資本効率（ROIC）、③リスク管理（国別・事業別のポートフォリオ）の3点をより重視する方針に舵を切り始めています。

次期中計「SHINE2030」の策定にあたっては、海外事業にふさわしいKPIが「売上比率」なのか、それとも「海外事業の利益貢献額」や「海外事業ROIC」等なのかを、改めてゼロベースで検討し、慎重かつ透明性の高い投資規律と合わせて開示していく方針です。



PBR 向上への取り組み

PBR1倍の達成を経営目標として、
これを実現するための施策についてお聞かせください。
また、PBR1倍超を安定的に維持するために必要となる
ROEや、その他の定量的な目標値について、
考えをお教えください。

当社株価は依然としてPBR1倍を下回って推移しており、「PBR1倍超の定着」を経営目標の一つに位置づけています。その前提となるのがROEの一段の引き上げであり、「SHINE2027」ではROE8～9%を目標レンジとして掲げてきましたが、投資家の皆様からの資本コスト水準（6.5～8%）や成長期待を踏まえると、「10%以上を安定的に達成する」ことが、PBR1倍超を持続的に維持する一つの目安になると考えています。利益成長のためには高い収益性を見込める案件に今後も積極的に投資を行ってまいります。ROEのドライバーである売上高純利益率・総資産回転率・財務レバレッジについては、①高付加価値商品の拡大やコスト構造改革による利益率向上、②運転資本圧縮と不稼働資産の削減による総資産回転率の改善、③財務健全性を損なわない範囲での借入活用による適切なレバレッジ、を組み合わせることで向上させていきます。

同時に、「利益成長のストーリーが市場にどれだけ伝わっているか」もPBRに直結します。このため、①役員報酬に株価指標を組み入れることで経営陣の株主価値へのコミットメントを高めること、②ROIC・ROE・株主資本コストの関係性やキャッシュアロケーション方針（成長投資・配当・将来的な自己株取得の考え方）をIRで一層具体的に説明することにより、「言行一致」の姿勢を明確にしていきます。これらを通じて、持続的な利益成長と資本効率の向上を実現し、その結果としてPBR1倍超を安定的に維持できる企業へと進化していくことを目指します。

対談

財務経理部長
×
経営戦略室長



財務経理部長
曽和 節子



経営戦略室長
須川 憲司



本対談は、P19「財務方針」を踏まえてご覧いただくと、より深く内容をご理解いただけます。

新任部長・室長としてそれぞれの立場で取り組む、

戦略の実践と資本効率の追求：現場に落とし込む財務戦略

事業別ROIC開示の成果と、次なる課題への挑戦。

中期経営計画「SHINE2027」の初年度であった
2026年3月期（2025年度）の振り返りを
お願いします。

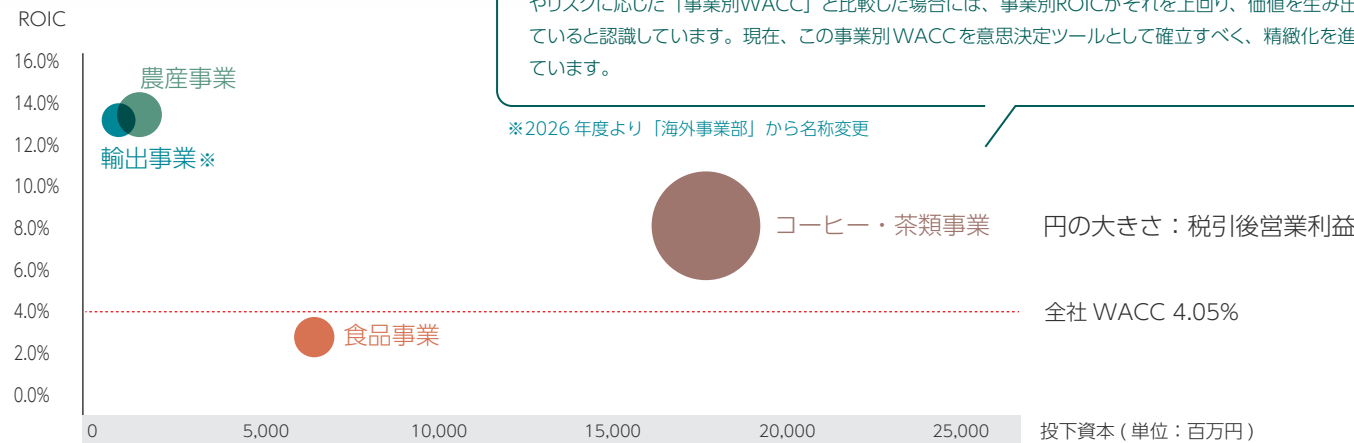
須川 「ROIC経営」や「ROE二桁の達成」といった経営の目標を現場に落とし込み、経営と現場をつないで実行へ導くことが、経営戦略室長としての私の役割でもあります。「SHINE2027」の重要テーマである「①戦略的な成長投資」「②コスト管理・効率化」「③人的資本とエンゲージメントの向上」という3つの柱に基づき、2026年3月期は過去最高利益を記録する非常に良いスタートが切れました。1年目の確かな成果を経て、2年目の現在は変革をより深く現場に根付かせる「実践フェーズ」に入っています。特に①の「成長投資」においては、グループの新たな付加価値の源泉となる小野新工場の建設が2027年3月の稼働開始に向けて順調に進捗しており、財務的にも将来のリターン創出に向けた、成長基盤を確立することができました。

曽和 財務経理部としては、経営戦略を支える「資金の創出」に対して、強い課題感をもって取り組んだ1年でした。特に、2025年3月期に直面した営業キャッシュ・フローのマイナスを解消するため、事業部へ在庫の適正化の依頼を実施するなど、運転資本のコントロールを徹底しました。外的要因による影響もありましたが、結果として約24億5,700万円の黒字に転換させることができました。②の柱である「コスト管理・効率化」については、現場のコスト意識を高めるため、経費精算システムを活用したコストの可視化を推し進めているところであり、今期よりその具体的な成果が現れてくる見込みです。

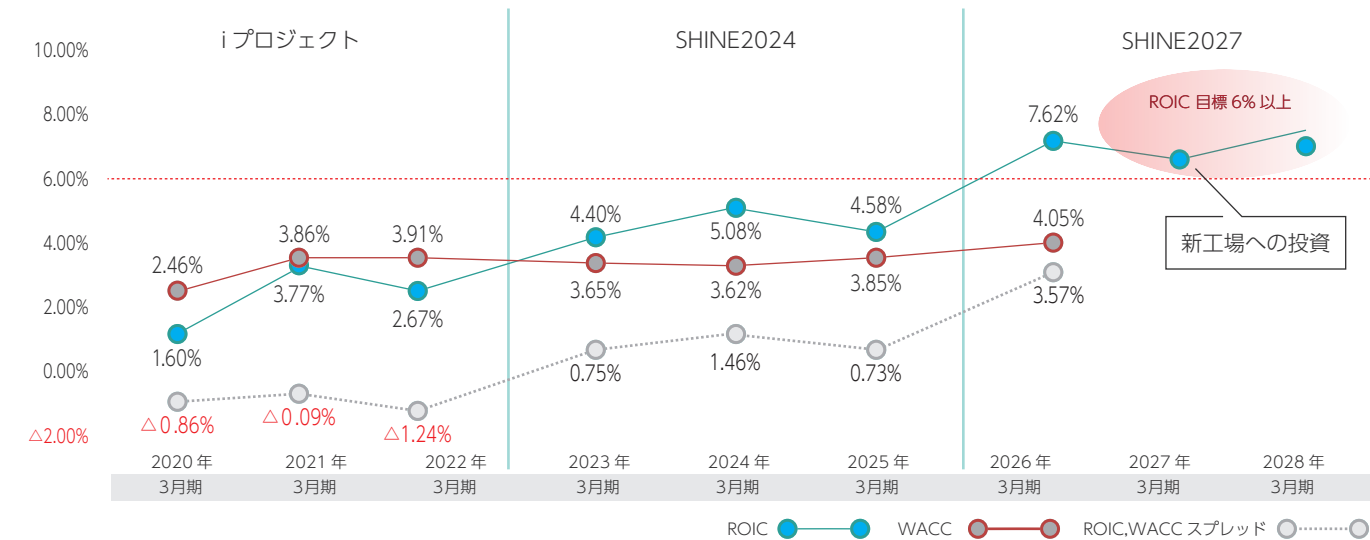
食品事業は、全社資本コスト（WACC）を基準にすると下回って見えますが、同事業のビジネスモデルやリスクに応じた「事業別WACC」と比較した場合には、事業別ROICがそれを上回り、価値を生み出していると認識しています。現在、この事業別WACCを意思決定ツールとして確立すべく、精緻化を進めています。

※2026年度より「海外事業部」から名称変更

事業部別 ROIC（2026年3月期実績）



資本収益 ROIC/WACC



ROIC経営について、今回新たに「事業別ROIC」の開示を行いました。現状の評価と今後の課題をお聞かせください。

曽和 前中期経営計画「SHINE2024」から培ってきた資本効率への意識に加え、「SHINE2027」の初年度では各事業の投下資本を公平に評価するための「データの精緻化」と現場に浸透させるための社内研修プログラムの検討を行いました。本格的な実践としてはこれからです。その成果として、これまでは全社レベルの資本効率の議論でしたが、今回から「事業別ROIC」を開示するステップへと進むことができ、財務の透明性を高める観点からも大きな成果です。

須川 一方で、これを「経営の意思決定」にフル活用するには、まだ課題があります。各事業のROIC算定は定着したものの、評価の基準となる「事業別WACC」の精査がまだ不十分だからです。当社グループの各事業は、ビジネスモデルも抱えるリスクも異なります。全社一律のWACCで比較するのではなく、事業特性に応じたハードルレートを設定できなければ、新規投資や不採算事業の撤退といった精度の高い判断は下せません。同時に、「バランスシートマネジメントの深化」も欠かせません。これまでの実績分析（事後モニタリング）に留まらず、「資産効率の向上」を徹底し、限られた資源を最適配分するための「将来の意思決定ツール」へと進化させる必要があります。次期中期経営計画に向けこの精緻化に挑み、短期的な管理ではなく、中長期的な価値創造の仕組みを確立していく考えです。

「非財務情報の財務的貢献」については、どのようにお考えですか。

曽和 変革の最大の源泉である「人材」への投資は、戦略的に推進すべき取り組みと捉えています。社員の働きがいやエンゲージメントを高め、一人ひとりが主体的に挑戦できる組織風土を築くことが、中長期的な生産性や財務パフォーマンスの最大化につながると考えています。

須川 社会課題の解決や環境への配慮といった非財務の取り組みは、単なるコストやリスク対策ではなく、持続的な成長を力強く牽引する

成長ドライバーであり、他社との明確な差別化価値になると確信しています。社会的価値（非財務）が、将来の経済的価値（財務的リターン）へと確実に転換する独自のビジネスモデル確立に向け、グループ丸となって、この変革をスピード感をもって実践していきます。

持続的な成長に向けて、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

曽和 いつも当社グループをご支援いただきありがとうございます。財務経理部長としての私の使命は、ROICの精緻化を含め、財務の透明性を更に高めていくことが使命です。積極的な成長投資を推進しながらも強固な財務基盤を維持し、適切なガバナンスとリスク管理によって事業部の挑戦をしっかりと支えてまいります。

須川 「SHINE2027」を実現するには、経営方針を形骸化させることなく、現場の実践へとつなぐことが不可欠です。事業部門とバックオフィスが一体となり、変革を進めていきます。今後も積極的な情報発信を通じて皆様との対話を深めてまいりますので、中長期的な視点で「一緒に、夢中に!」なって当社グループの挑戦を応援していただければ幸いです。

