



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」、
2050年に「世界が認めるいい食品企業」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。



CONTENTS

トップメッセージ
03 「一緒に、夢中に！」が、次の100年をつくる

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―

120周年記念ロゴ

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

サイコー会紹介
新社長紹介・グループトップ対談

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
分析による商品価値の可視化

CONCEPT

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。

持続可能性を高める取り組み

51 人材戦略・人的資本経営
53 人材に関する指標
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

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

社外取締役紹介

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/>



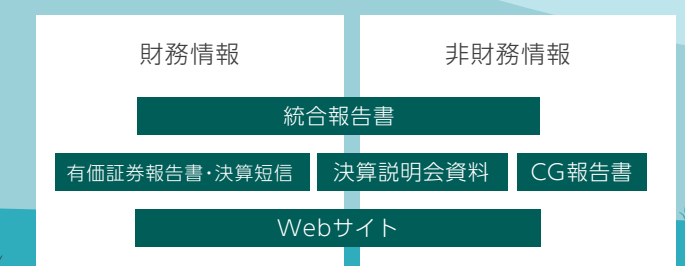
IRサイト（株主・投資家向け情報）
<https://www.ishimitsu.co.jp/ir/>



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。

ツールマップ



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」と思っていただけよう、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、夢中になれば楽しくなる。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

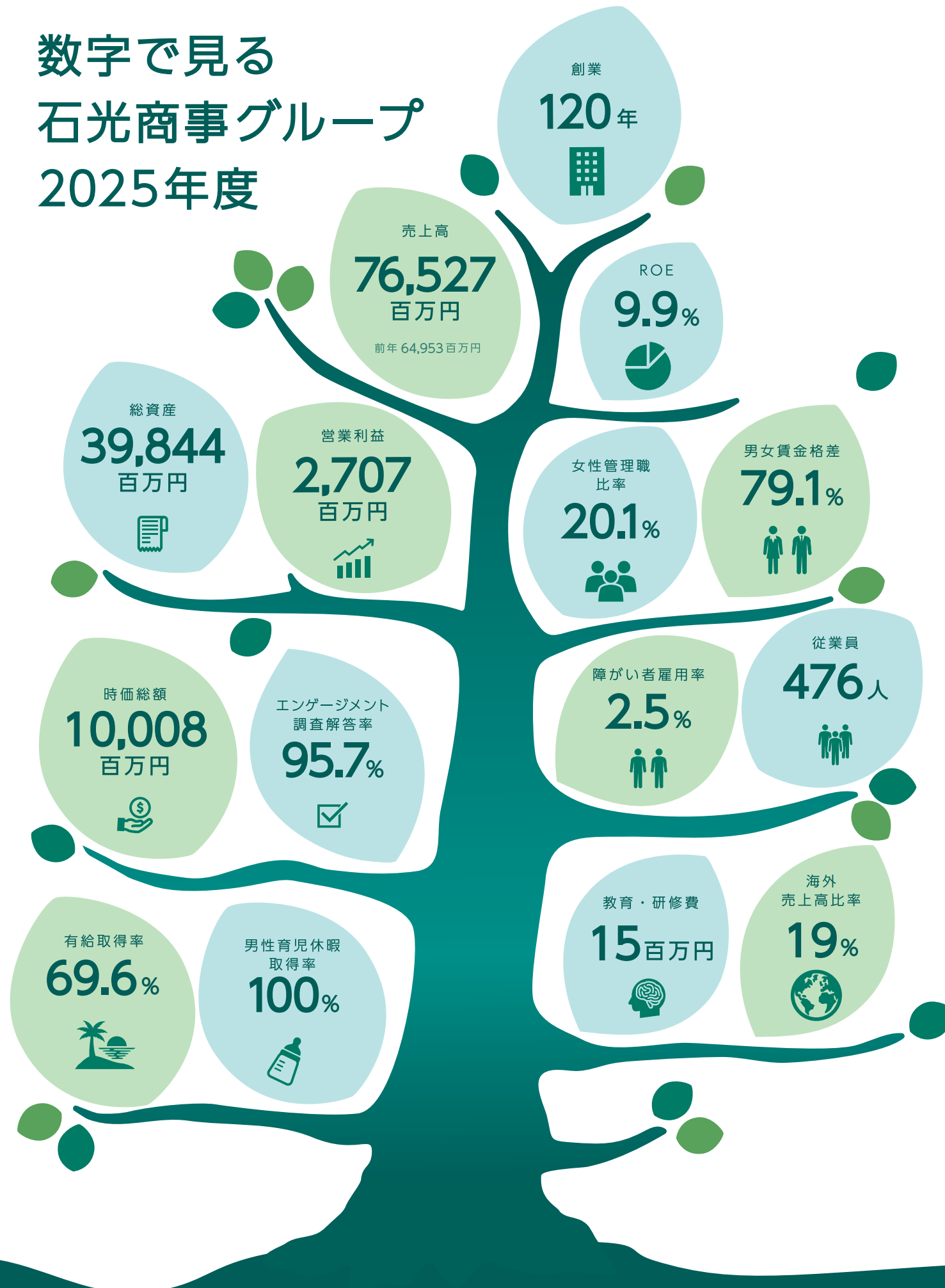
2026年で創業120周年を迎えた石光商事は、
コーヒー・茶類、食品、農産、輸出事業を持つ食品専門商社です。

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い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



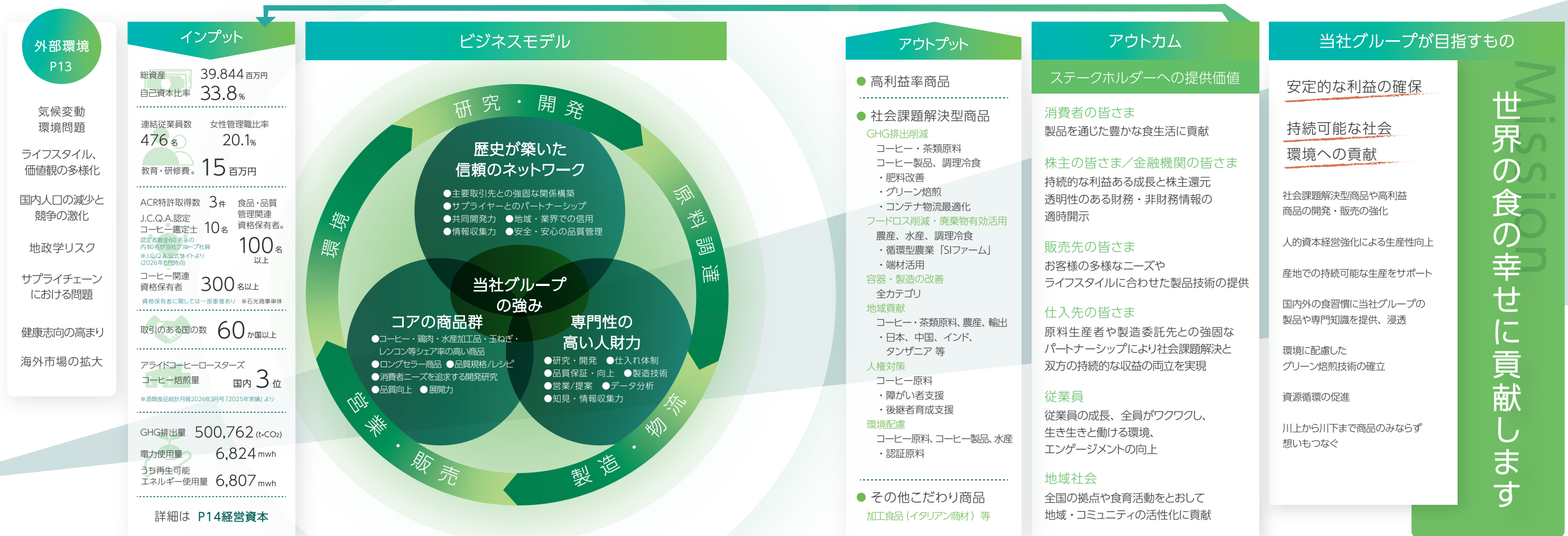
環境配慮

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」

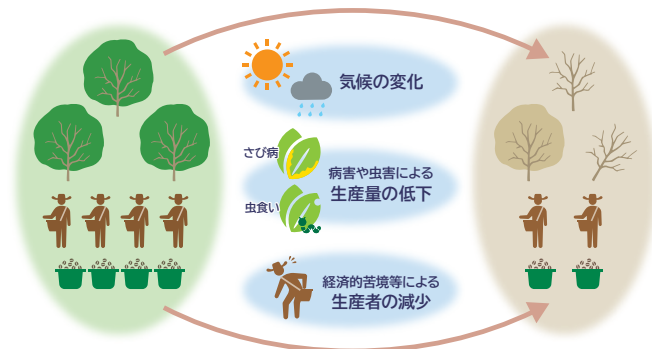
外部環境・リスク

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に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

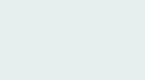
地政学リスクとしては、各国・地域での政治的緊張や紛争、外交関係の変化に起因する貿易体制の不確実性と、その連鎖的影響に集約されます。具体的には、主要国間の対立や制裁措置の強化、地域紛争の長期化、海峡・海運要衝における緊張の高まりなどにより、原材料・エネルギー価格の上昇圧力や為替・国際商品相場の変動が生じやすい状況です。これらは輸入商材の調達価格や供給量の不安定化、輸送ルートの混乱、港湾・物流の遅延を通じて、国内外での販売計画や在庫水準に影響を及ぼします。各国・地域の制裁や法令・規制の改定は、表示・衛生・通関等の遵守要件やコストを変動させ、サプライチェーン上の人権・労働環境に関する監視・開示の要請を伴います。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・代替ルートの検討や、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・幹部及び経営人材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 単なる取引関係を越え、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・安心を基底としつつ、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。

01

現状認識

当社グループの事業環境や現在の取り組み状況を整理し、外部環境との関係性を分析しました。更に、2050年までの社会や環境の変化を予測し、それを踏まえて長期的な視点で課題を考察しました。

02

将来像の検討

2050年における会社全体及び事業部のあるべき姿を多角的に検討しました。この議論を通じて、「食の未来を支える企業」として持続可能性の観点と事業成長の方向性を明確化しました。

03

2030年KPIの設定

2030年をターゲットとした指標（KPI）を策定しました。これには環境への配慮、事業の競争力向上、人財育成、社会貢献など、当社グループにとって重要な要素を設定し、現場レベルでの実行可能性も考慮しました。

04

課題抽出とマテリアリティ候補の整理

設定した2030年KPIを踏まえ、それを達成するために必要な課題を抽出しました。これらの課題を整理し、重要度の観点から評価を行い、事業成長と社会課題の両軸で関連性を持つマテリアリティ候補を練り上げました。

05

重要会議での議論とマテリアリティ特定

整理されたマテリアリティ候補について内部評価を実施し、取締役会など重要会議で議論を深めました。その結果、最終的なマテリアリティを特定し、当社グループの中期的なビジョンや事業計画に統合しました。

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。

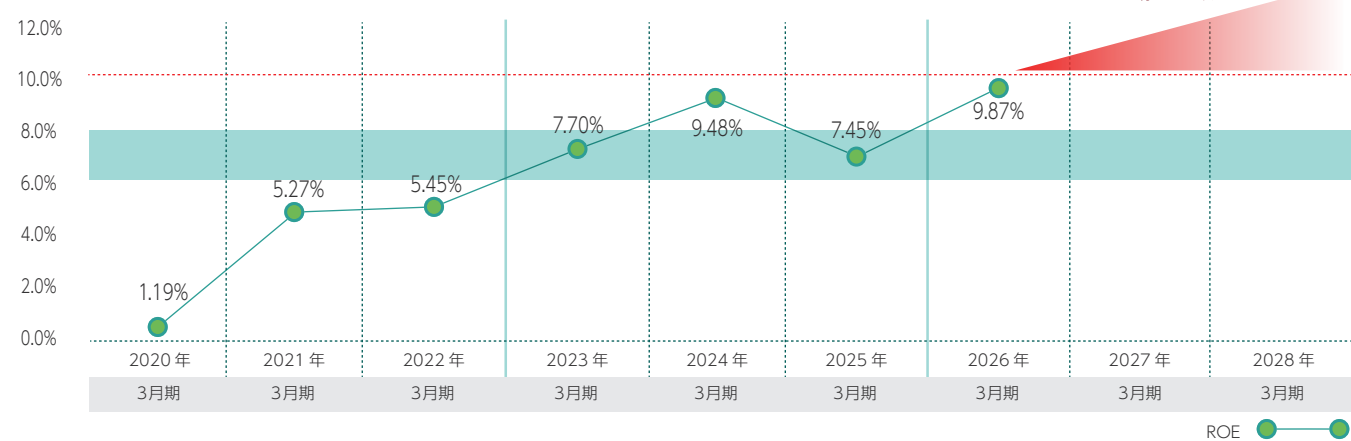
中期経営計画 「SHINE2027」の初年度であった 2025年度の業績をどのように評価していますか。

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
曾和 節子



経営戦略室長
須川 憲司



POINT

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。

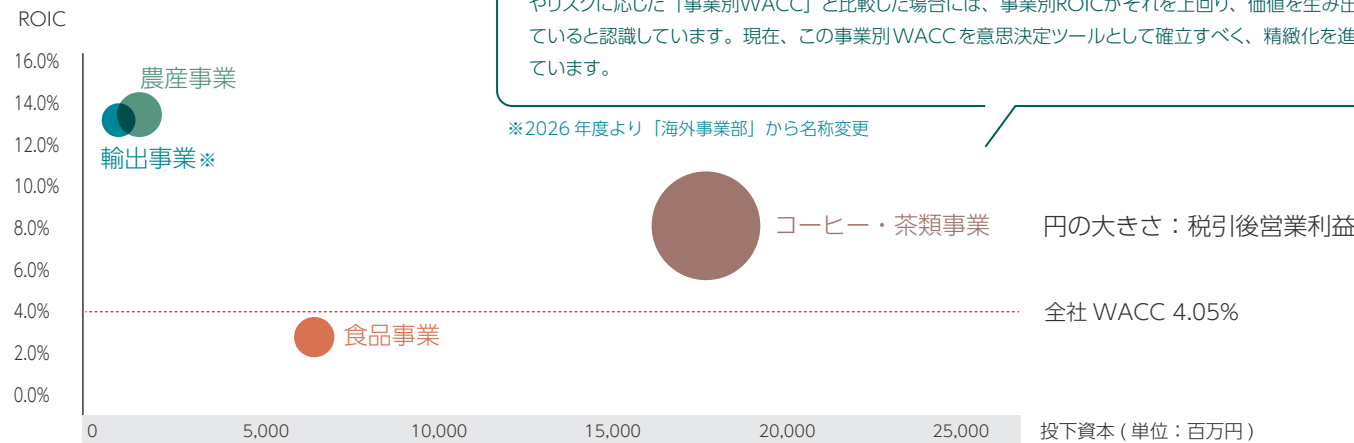
須川 「ROIC経営」や「ROE二桁の達成」といった経営の目標を現場に落とし込み、経営と現場をつないで実行へ導くことが、経営戦略室長としての私の役割でもあります。「SHINE2027」の重要テーマである「①戦略的な成長投資」「②コスト管理・効率化」「③人的資本とエンゲージメントの向上」という3つの柱に基づき、2026年3月期は過去最高利益を記録する非常に良いスタートが切れました。1年目の確かな成果を経て、2年目の現在は変革をより深く現場に根付かせる「実践フェーズ」に入っています。特に①の「成長投資」においては、グループの新たな付加価値の源泉となる小野新工場の建設が2027年3月の稼働開始に向け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

曾和 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。

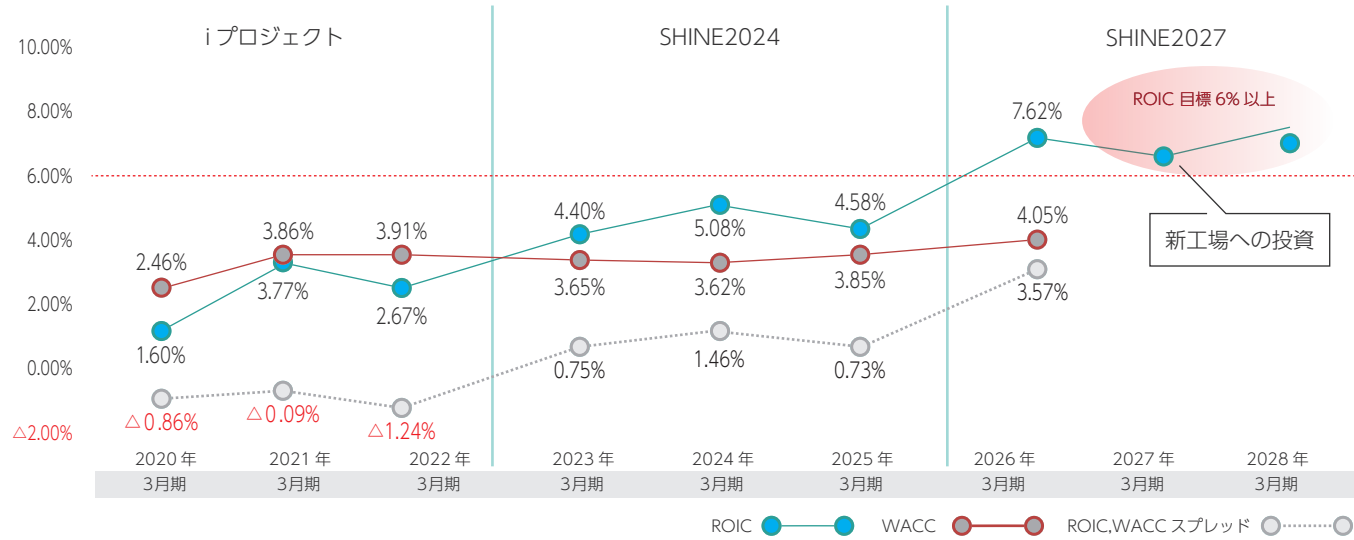
食品事業は、全社資本コスト（WACC）を基準にすると下回って見えますが、同事業のビジネスモデルやリスクに応じた「事業別WACC」と比較した場合には、事業別ROICがそれを上回り、価値を生み出していると認識しています。現在、この事業別WACCを意思決定ツールとして確立すべく、精緻化を進めています。

※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。

曾和 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。

曾和 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。

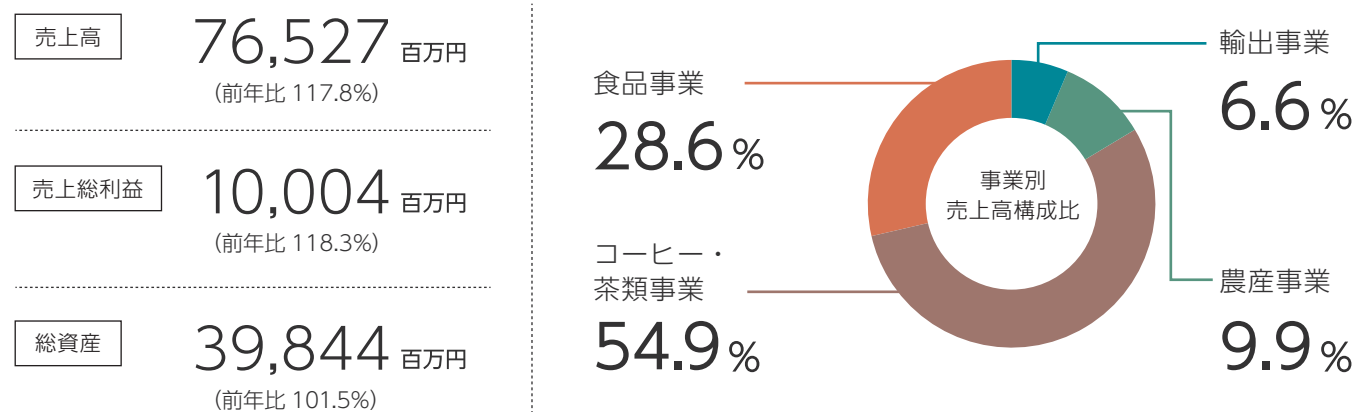
持続的な成長に向けて、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

曾和 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。



2025 年度の実績



コーヒー・茶類事業

売上高 **42,027** 百万円 / 売上総利益 **5,307** 百万円

コーヒー生豆につきましては、中国現地法人における中国国内での販売拡大に加え、コーヒー相場の高騰による販売価格が上昇したこと、
 コーヒー飲料製品につきましては、工業用製品及び家庭用製品で新規開拓が進んだことに加え、販売価格の改定を進めたことにより、コーヒー・茶類事業は増収増益となりました。

食品事業

売上高 **21,904** 百万円 / 売上総利益 **3,297** 百万円

加工食品につきましては、製造メーカー向けのトマト原料等の販売が契約終了等の影響を受け売上高が減少しました。
 水産につきましては、主力のエビ関連では、量販店向けの販売が好調に推移した一方で、回転寿司チェーンにおけるメニューカット等の影響により、外食向けの販売が減少しました。
 調理冷食につきましては、量販店向けローストチキン製品の一部終売により、売上高が減少しました。
 食品事業部は低利益商品の見直しを進めた結果、減収増益となりました。

農産事業

売上高 **7,576** 百万円 / 売上総利益 **854** 百万円

生鮮野菜につきましては、新規取り組みにより量販店チェーン向け中国産玉ねぎ及び人参等の販売が順調に推移しました。
 農産加工品につきましては、外食チェーン向け牛蒡加工品の新規取り組みを開始したほか、回転寿司チェーン向け甘酢しょうがスライスの売上高が増加したことにより、農産事業は増収増益となりました。

輸出事業
※2026年度より「海外事業部」から名称変更

売上高 **5,019** 百万円 / 売上総利益 **554** 百万円

英国合併会社における事業展開が進み、英国向け輸出が増加、これに加え、タイ向け輸出では、現地量販店向け販売が好調に推移しました。
 一方、欧州向け輸出において、現地輸入規制の厳格化に伴い、輸出可能品目の一部が減少したこと、台湾向け輸出において、前連結会計年度に販売が増加した一部商品の現地在庫の滞留や、価格改定に伴う競争激化等により、売上高が減少しましたが、利益率の高い商品の販売が進んだことにより、輸出事業は減収増益となりました。

営業統括方針

新任役員紹介

取締役 営業統括管掌
北川 克史



2002年に石光商事へ入社以来、

多数の部署を歩んできた北川氏が、

2026年、取締役営業統括管掌に就任しました。

掲げるのは、営業を「売る機能」から

「価値を設計し、収益を生み出す機能」へと

進化させる、仕組みづくりの構想です。

すべての経験を、「稼ぐ仕組み」に変える

2002年の入社以来、農産事業、海外事業(現 輸出事業)、経営戦略、食品事業と、コーヒー・茶類以外のすべての事業を経験してきました。その中で実感してきた当社の価値は、120年で積み上げた信頼です。海外事業を担当した18年の間には、原発事故や口蹄疫の風評が海外市場に広がる場面がありました。こうした状況のなかで輸出に必要な書類の発行を行政をお願いする際、個人の貿易業者なら苦労するところを、「石光商事だから」と話がスムーズに進む。先輩方が積み重ねてきた信頼が、行政にも伝わっているのだと実感した経験です。この信頼を次の強みへつなげ、当社グループの強みを結集した持続可能な「稼ぐ仕組み」をつくり、ミッション「世界の食の幸せに貢献する」を実現していく。それが取締役としての私の役割だと考えています。

営業を「売る機能」から、

「価値を設計し、収益を生み出す機能」へ

営業統括として私が目指すのは、営業の役割そのものを変えることです。売るだけの機能から、価値を設計し、収益を生み出す機能へ。当社の営業は、売る力と専門性に優れています。ただ、専門家集団はそのカテゴリーの中でしか情報や価値創造が生まれにくい。コーヒーはコーヒー、食品は食品、輸出は輸出と、それぞれが別会社のようになり、事業部の中で使われないままの情報や価値が消えていきます。これはもったいない状態です。

私のタスクは、掛け合わせの仕組みをつくることです。食品事業部が開発した商品を、輸出事業部が海外で売ってみる。コーヒーの製造工程で生まれる副産物を、食品事業部の商品開発に活かしてみよう。事業部やグループ会社が互いの情報とリソースを見えるようにして、「これは怎么回事?」「これを教えて」という交流から価値創造が始まる。そんなエコシステムをつくりたいと考えています。このエコシステムは国内だけの話ではありません。海外売上高比率25%の実現に向けて、海外を単なる仕入れ先・販売先ではなく、調達、開発、販売が相互につながる成長基盤に育てていきます。

課題は変化そのものではなく、強みの再編集

最大の課題は、食品を取り巻く環境変化が速く、複雑になっている中で、従来の延長線上のビジネスモデルだけでは持続的な成長を描きにくくなっていることです。原材料価格や為替、物流費の変動、気候変動による産地への影響、地政学リスク、人手不足、消費者ニーズの多様化。現場の実感で言えば、デフレからインフレへの転換は象徴的でした。安く調達する力を突き詰めてきた時代から、値上げをお客様にご理解いただく時代へ。一方で、お客様や社会から求められる価値は、安全・安心や安定供給に加え、環境配慮、トレーサビリティ、健康価値、簡便性、食の楽しさへと多面化しています。

このような環境では、単に商品を右から左へ流すだけでは、十分な付加価値を生み出せません。グローバルな調達ネットワーク、お客様との信頼関係、食品に関する知見、品質保証力。こうした当社グループの強みを活かして、課題解決型の提案や新たな価値創造につなげる必要があります。つまり、課題は変化そのものではなく、変化に対して強みをどう再編集し、持続可能な「稼ぐ仕組み」に変えていくか。その答えの一つが、次にお話しする挑戦の仕組みづくりです。



挑戦が生まれ続ける仕組みをつくる

特に注力したいのは、当社グループの強みを活かしたビジネスモデルの変革です。営業統括管掌としての優先事項は三つあります。一つ目は、顧客起点の価値提案力の強化。お客様の課題を深く理解し、原料調達から商品開発、品質保証、物流、販売までを一体で提案することで、価格だけではなく付加価値を提供していきます。二つ目は、グループ全体での連携による収益力の向上。そして三つ目が、持続可能性を前提とした事業づくりです。

なかでも、いま最も力を注いでいるのが、二つ目のグループ全体での連携による収益力向上の仕組みづくりです。数多くのアイデアを生み、素早く試し、見込みのないものは潔く手放しながら、その中から次のコアコンピタンスを見つけていくことが重要です。ところがこれまでの当社は、そもそもアイデアが表に出てきづらい状態でした。会話の中では「こういうことをやりたい」という話が出てくるのに、それを会社に上げる仕組みが明確化されていなかったのです。

そこで2026年4月、事業部長だけを集めた部長会議の内容を変革します。同年9月末までは新規事業の起案や経営計画づくりを学ぶ期間とし、以降は実際にアイデアを出してもらいます。部長会議で全員が合意した案件だけを取締役会に諮る。もし事業がつまずいたら、合意した全部長のリソースを投じて立て直す。判断する経営側も、常勤取締役が集まるビジョン会議で描く2040年のありたい姿から定量目標を設定し、それになかった判断軸で速やかに決めていきます。経営の方針と現場の挑戦がつながり、メンバーが変わっても残り続ける仕組みにしていきたいと考えています。

仕組みで期待できる効果は、経験からも確信しています。食品事業の部長時代、採算の合わない商材の整理を進め、89品目を削減しました。当初は誰もが商材への思い入れを語りましたが、丁寧に対話を重ね、必要性や効果を共有することで、最終的には理解を得ることができました。結果は減収増益となりました。新しい挑戦も動き出しています。インドでは、紅茶の製造子会社ATIBを起点に、日本品質で海外加工した「Made by Japan」の食品を売り込めないか、テストマーケティングを始めています。アイデアを生み、試し、回していく。そのサイクルが、確実に動き始めています。



▲「グリーン焙煎」の開発や「コウノトリ育むお米」の輸出などを評価され
第34回「兵庫県環境にやさしい事業者賞」を受賞

サステナビリティを持続させるのは、 人の感情

食品を取り扱う企業にとって、サステナビリティは事業の前提そのものです。気候変動、資源制約、人権問題、食品ロスなどの社会課題は、当社グループの調達、販売、品質、ブランド価値に直接関わっています。特に重視したいのは、持続可能なサプライチェーンの構築です。世界中の産地や仕入先、お客様と長年築いてきたネットワークを活かし、環境や人権に配慮した調達、トレーサビリティの向上、品質保証体制の強化に取り組みます。そして、サステナビリティを守りの取り組みにとどめず、ビジネスモデル変革の一部として捉える。社会課題解決型商品やGHG排出削減につながる提案のように、社会課題の解決と収益機会を両立できる領域を広げていきます。

同時に、大切にしたいのは従業員の感情です。仕組みは、つくれれば動き出します。しかし、続けるには内発的な動機が要ります。社会に貢献して、喜ばれて、その顔を見て自分もうれしくなる。従業員が、ご家族も含めて、そんな感情が動く瞬間を共有できる活動にしていきたい。仕組みと共感、変革の両輪だと考えています。

会社の課題は、コミュニケーションで概ね解決

荒川は、社長就任のときから腹をくくって走り出しています。彼一人を独走させていては、組織は動きません。私や部長たちが、同じ速度で走ることに。「一緒に、夢中に！」という言葉に、私はそういうイメージを持っています。そのために、事業部長との1対1の対話や社長とのコミュニケーションを重ね、私自身が暗黙知を持たないようにしています。

会社の課題は、コミュニケーションで概ね解決できると考えています。上に対しても、横に対しても、下に対しても、斜めに対しても、です。だからこそ、自分に課しているのは、コミュニケーションを恐れないことです。私に良い感情を持っていないだろうな、という相手との対話も避けません。人間ですから、話したくないと思う瞬間はあります。それでも、必要なときは恐れずに向き合う。それが「一緒に、夢中に！」の私なりの実践です。

「一緒に、夢中に！」次の120年へ

石光商事グループは、120年にわたり、お客様、お取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会、そして従業員をはじめとする多くのステークホルダーの皆様と「一緒に、夢中に！」歩み、信頼を積み重ねてまいりました。改めて心より感謝申し上げます。

私たちのミッションは「世界の食の幸せに貢献する」ことです。このミッションを実現するためには、これまでの歴史で培った強みを大切にしながらも、時代の変化に合わせてビジネスモデルを進化させ続ける必要があります。商品を届けるだけでなく、食に関わる課題を解決し、お客様や社会に新たな価値を提供する企業へと進化していきたいと考えています。

営業統括管掌として、私は現場の声を経営につなぎ、当社グループの強みを組み合わせ、持続的に収益を生み出す仕組みづくりに取り組んでまいります。そして、株主・投資家の皆様には企業価値の向上を、お客様には期待を超える価値を、地域社会には食を通じた貢献を、従業員には挑戦と成長の機会を提供できる会社を目指します。

これからも皆様とともに、次の120年に向けて歩んでまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

挑戦が生まれ続ける 3つの仕組み

1. 顧客起点の 価値提案力の強化

お客様の課題を深く理解し、原料調達から商品開発、品質保証、物流、販売までを一体で提案

2. グループ全体での 連携による収益力向上

多くのアイデアを生み、素早く試し、見込みのないものは潔く手放しながら、その中から次のコアコンピタンスを見つけていく

3. 持続可能性を前提とした 事業づくり

持続可能なサプライチェーンを構築し、守りの取り組みに留めずビジネスモデル変革の中核と捉える

取引先との絆を、未来へつなぐ「サイコー会」

1980年、当社グループとお取引先との強固なパートナーシップを築き、ともに成長していくことを目指して「サイコー会」が発足。設立総会には64社のお取引先様が参加し、交流の輪を広げてきました。

時代の変化に合わせて活動のあり方を見直し、2021年には「新サイコー会」へと名称を改め、新たな活動をスタート。創業120周年を迎えた2026年には記念ケーキカットを行うなど、現在もお取引先様とのつながりを深める活動が続いています。



☕ コーヒー・茶類事業部



コーヒー・茶類事業部長
金井 泰秀



事業内容

当事業部は、世界各国からコーヒー生豆・茶類を輸入し、原料販売から加工・製品販売まで一貫して対応しています。国内はアライドコーヒーロースターズと連携し、調達から焙煎・加工・包装まで統合した供給体制を構築しています。また、ユーエスフーズを通じて、小分け・小ロットでの供給にも対応しています。海外は上海・タイ拠点で生豆販売を展開し、インドは紅茶製品の製造拠点として日本国内はもとより、第三国向け輸出も行っています。



⚠ リスク

原材料相場の変動や気候変動などによって生産量が低下し、原料の調達が困難になるリスクがあります。これによりコストが増加し、収益が悪化する可能性があります。

🤝 機会

5年で市場規模が2倍に拡大すると予測される中国コーヒー市場の急拡大を海外成長の牽引役に、独自の優れた研究開発力を付加価値とした差別化が期待され、国内市場における安定した基盤も活かし企業価値向上を加速させます。

📈 強み

コーヒー輸入の先駆企業として、生産国との強固なパートナーシップと高い調達力を強みとしています。研究開発機能と分析・品質チェックにより、常に最良の状態で製品を提供します。紅茶はインド自社工場と有資格テイスターの高度なブレンド技術により、高品質で独自性ある商品を創出。原料調達から製品化までのバリューチェーンを構築し、地域専任担当者が世界各国サプライヤーとサステナブルな関係を形成しています。

🎯 戦略

研究開発力と、調達から加工・販売まで一貫するバリューチェーンを活かし成長を加速させます。プレミアム直輸入品・環境配慮型など高付加価値品や多様な製品を展開し、有望顧客への戦略的アプローチを強化。海外は中国市場を重点に拡大を牽引し、国内はPB推進、GHG排出量算定の透明化、持続可能な調達網の構築、営業体制強化で持続的な成長を図ります。

🍴 食品事業部



食品事業部長
木村 友樹



事業内容

事業部は、従来の「食品事業部」と「食品サポート部」を統合し、営業機能とサポート機能を一体化した新体制へ刷新しました。業務の標準化・省人化を進めることで、生産性の向上を図っています。水産品、調理冷食品、加工食品の輸入・販売に加え、国内食品メーカー商品の仕入れ・販売も展開しており、エビ、チキン、フライドポテト、缶詰、パスタ、オリーブオイルなどを主に外食、量販、工場向けに提供しています。



⚠ リスク

天然水産物の漁獲不振、天候不順、鳥インフルエンザなどの病害、国際情勢の不安定化により、原材料価格の高騰や原料調達難が生じるリスクがあります。また、為替変動や物流費の高騰によりコストが増加し、収益が悪化する可能性があります。

🤝 機会

サステナビリティ対応の強化や認証商品の拡充、高付加価値商品の開発を通じて、顧客からの信頼向上と差別化が期待されます。また、海外販売比率の向上により、新規市場の開拓と収益性・売上の拡大が見込まれます。

📈 強み

組織再編により営業とサポートの連携が強化され、調達・販売・在庫管理・納品までを一連で対応できる体制を構築しています。これにより、顧客ニーズに即した迅速かつ安定的なサービス提供が可能です。また、戦略顧客との試食会や同行販売を通じた密接な関係構築に加え、長年の取引で培った海外サプライヤーとの安定した調達基盤により、冷凍食品から常温品まで幅広い商品を安定供給できます。更に、専門性の高い多様な人財を有し、変化する市場環境への対応力を備えています。

🎯 戦略

不採算商品の見直しを進めるとともに、高付加価値商品や社会課題解決型商品の開発・拡充を通じて収益性の向上を図ります。あわせて、在庫管理の精度向上や物流の効率化による販管費削減、包装資材の見直しや主力商品の一次データ取得・分析を通じたサプライチェーン改善により、GHG削減を推進します。更に、新規得意先の開拓を進め、将来的な需要を捉えた利益拡大と持続的成長を目指すとともに、人材育成とエンゲージメント向上に取り組み、組織基盤の強化を図ります。

 **農産事業部**





農産事業部長
森本 新哉

事業内容

当事業部は、主に国内外の生鮮及び加工農産物の輸出入と国内取引及び三国間貿易を行っています。
主力商品は、玉ねぎ、ごぼう、人参、筍、レンコン、唐辛子等で、
カット野菜業者、食品メーカー及び外食チェーン等へ販売しています。



⚠ リスク

異常気象や天候不良による農産物の不作や品質不良、
商品によっては生産国依存による供給不安のリスクがあります。
また、物流コストの上昇による収益性低下のリスクもあります。

🤝 機会

産地分散や新しい産地の開拓による安定供給体制の向上、
社会課題解決やGHG削減等の取り組みの提案による
付加価値の確立、国内の食品メーカーや外食チェーン等の
取引先の海外拠点への原料販売による海外売上を
創出することにより事業の拡大が見込まれます。

📈 強み

主力商品の玉ねぎ、ごぼう、人参、筍、レンコン、唐辛子の輸入販売数量は日本国内で高いシェアを占めています。
加えて商品ごとに高度な専門性を有した各担当者が定期的に国内外の産地に赴いて情報のアップデートを行うと同時に、
サプライヤーとも友好な関係を維持することで、タイムリーな提案と安定した原料供給が可能です。

🎯 戦略

長年取り組んできた産地確認や残留農薬検査の実施等による安全且つ安心な原料を継続的にお届けするという方針に加えて、
中国での障がい者雇用の創出、国内での野菜残渣の回収と堆肥化による循環型農業を推進しています。
グリーンロードプロジェクトによる中国の砂漠地帯での植林活動、バイオ炭の投入による土壌改良と炭素固定、
施肥を減らした栽培方法によるGHG削減等、TNFDやTCFD対応につながる案件にも注力し、事業の持続的な成長を図ります。

 **輸出事業部**





輸出事業部長
松尾 正博

事業内容

当事業部は、調味料、加工食品、水産品、お菓子、お酒などの嗜好品をはじめ様々な日本の食材を海外へ輸出しています。
日本と現地の双方のトレンドやニーズを把握し、各地域のパートナーとともに世界の食の幸せに貢献すべく、
食材のみならず、その食材の提供方法や由来、文化なども伝えることで、
日本食の魅力をより深くお届けできるよう努めています。



⚠ リスク

日本食市場の拡大に伴い、
商品のコモディティ化が進み競争が激化するリスクがあります。
気候変動等の影響による調達リスクや、
世界的な原材料・物流コストの上昇などで
収益性が低下するリスクがあります。

🤝 機会

ライフスタイルや価値観の変化により、食品に求められる価値は
多様化し、こうした新たな需要の広がりは、日本食が持つ魅力を
世界へ発信する機会となります。
英国をはじめとする海外グループ会社との連携を強みに、
変化する市場に対応した事業展開を推進することで
事業の拡大が見込まれます。

📈 強み

長年の輸出事業を通じて培った知見と信頼を礎に、日本国内のお取引先様、そして世界各国のパートナーの皆様と
強固なネットワークを築いてきました。また、国内事業で培った商品・市場への深い理解や提案力を活かし、
日本食の魅力を世界のニーズに合わせて届ける力を有しています。
更に、各国・地域で高度化する品質・法規制への対応力や、サステナビリティに関する知見、
英国をはじめとする海外グループ会社との連携を強みとしています。

🎯 戦略

世界の日本食市場において、健康や環境への配慮、品質やストーリー性などを重視する高付加価値市場が拡大しています。
これまで国内外で培ってきた知見・提案力・課題解決力と、世界各国に広がるネットワークを融合し、
日本のみならず世界中から最適な商品・サービスを提案し、変化する市場ニーズを捉え、
お客様とともに新たな価値を創造することにより、収益性の向上を図ります。

国内グループ会社

アライドコーヒーロースターズ株式会社



ALLIED COFFEE
ROASTERS

会社概要

当社は世界中の生産国から厳選した良質なコーヒー豆を、自社工場にて焙煎、ブレンド、粉碎、包装まで一貫して行うレギュラーコーヒー専門メーカーです。年間のコーヒー豆焙煎量は約2万トンにのぼり、原料用コーヒーとして缶コーヒーやチルドコーヒー、更にはファストフード・ファミリーレストラン等の外食産業向けや、カップ式自動販売機・オフィスコーヒーなどの業務用、また家庭用製品として、幅広いお客様ニーズに対応しています。長年培ってきた焙煎技術と品質管理で、多様なシーンに合った高品質なコーヒーを安定してお届けしています。

*2024年に東京アライドコーヒーロースターズと
関西アライドコーヒーロースターズは統合しました。

社長就任 インタビュー



アライドコーヒーロースターズ株式会社
代表取締役社長

青木 慎一

社長に就任された率直なご感想と、 就任にあたっての抱負をお聞かせください

私が今この立場にあるのは、前社長である小野さんはもちろんのこと、お客様をはじめ、お取引先やグループ各社の皆様、そして何より社員一人ひとりに支えられてきたおかげです。その感謝の気持ちを胸に、これまで築き上げてきた基盤を大切に受け継ぎながら、次の成長につながる新たな挑戦を進めてまいります。

当社は創業以来、「一杯のコーヒーがもたらす幸せ」を通じて、お客様に満足と信頼をお届けすることを使命として歩んできました。この想いは、これからも変わることはありません。その一方で、私たちを取り巻く経営環境は大きく変化しており、気候変動への対応や資源循環の実現など、企業に求められる役割はますます広がっています。こうした変化を成長の機会と捉え、おいしさの追求に加え、環境や社会に貢献する新たな価値の創造にも挑戦していきたいと考えています。そのためには、お客様の声に真摯に耳を傾け、社員一人ひとりが安心して挑戦し、力を発揮できる組織づくりが欠かせません。企業は、お客様や社員、地域社会など、様々なステークホルダーからの期待と支えによって成り立っています。その期待に誠実に応え、信頼され続ける企業であることが持続的な成長の礎だと考えています。社員一人ひとりの情熱と創造力を原動力に、志を同じくする仲間とともに、お客様や社会とともに成長し、「なくなったら困る」と思っていただける企業を目指してまいります。



これまでのご経歴の中で、会社経営に活かせるご自身の経験・強みは何ですか？

私は旧東京アライドコーヒーロースターズに入社して以来35年間、営業一筋で歩んできました。社内研修を除けば他部門での勤務経験はなく、特別な資格や華々しい経歴があるわけでもありません。そのような私にとって、何よりの財産は営業活動を通じて築いてきた「人とのつながり」です。お客様はもちろん、お取引先や業界内外の多くの方々との出会いに恵まれ、困ったときに相談できる方、新しい挑戦を後押ししてくださる方など、多くのご縁に支えられてきました。こうした信頼関係は、私自身を成長させてくれたかけがえのない財産です。

統合して2年目を迎えましたが何か変化がありましたか？

統合から2年目を迎え、組織面・事業面ともに着実な変化を実感しています。東京と関西、それぞれ異なる歴史や企業文化を持つ2社が一つになった当初は、戸惑いや価値観の違いを感じる場面もありました。しかし、東西合同の慰労会をはじめ、社員同士が直接交流する機会を積極的に設けることで、お互いを理解し合い、自然なコミュニケーションが生まれるようになりました。現在では、組織としての一体感も着実に育まれていると感じています。

事業面では、旧東京アライドコーヒーロースターズが強みとしてきた工業用製品と、旧関西アライドコーヒーロースターズが得意としてきたドリップバッグなどの包装製品が融合したことで、製品ラインアップが大きく広がりました。それぞれの強みを生かしながら、

営業の現場で学んだのは、相手の声に真摯に耳を傾け、課題を共有し、ともに解決策を考える姿勢です。この姿勢は経営においても変わりません。お客様に最も近い視点を大切にしながら、多様な価値観や経験を持つ社員と議論を重ね、挑戦を後押しする組織をつくりていきたいと考えています。そして、お客様や社員をはじめ、すべてのステークホルダーとの対話を大切にしながら、持続的な成長につながる経営を実践してまいります。

お客様への提案の幅も着実に広がっています。また、新たなお客様との取引拡大に伴い、取扱製品やSKUも増加しました。その変化を成長につなげるため、不採算品の見直しや業務効率化など収益性の改善にも全社で取り組んでいます。石光商事からの出向者を含め、会社の垣根を越えて「より良い会社をつくろう」という意識が共有されるようになったことも、統合による大きな成果の一つだと感じています。

統合は、組織を一つにすることが目的ではありません。それぞれの強みを融合し、新たな価値を生み出すことが本当の目的です。これからも互いを尊重し合いながら、より強く、より挑戦する組織へと進化させていきたいと考えています。

ステークホルダーへメッセージをお願いします。

当社は創業以来、「一杯のコーヒーがもたらす幸せ」を原点に、お客様とともに歩んできました。冒頭でもお伝えした通り、現在、私たちを取り巻く経営環境は大きく変化しています。気候変動への対応や資源循環の実現、多様化するお客様のニーズへの対応など、企業に求められる役割はますます広がっています。こうした変化を成長の機会と捉え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立する経営を進めてまいります。

株主・投資家の皆様には、健全な成長と安定した収益基盤の構築を通じて、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。お客様には、品質への飽くなき追求と新たな価値の創造を通じて、期待を超える製品とサービスを提供し、長く信頼いただけるパートナーであり続けたいと考えています。また、地域社会の一員として環境保全や社会貢献活動に取り組むとともに、多様な人財が安心して挑戦し、成長できる職場づくりを進めてまいります。

私たちが目指すのは、「なくなったら困る」と思っていただける企業であり続けることです。そのためには、お客様、お取引先、株主・投資家の皆様、地域社会、そして社員との対話を大切にし、コンプライアンスと企業倫理を徹底した、透明性の高い経営を実践してまいります。

石光商事グループとして、120年にわたり受け継がれてきた歴史と信頼を礎に、社員一人ひとりの力を結集し、コーヒーの新たな価値を創造しながら、「一杯のコーヒーがもたらす幸せ」を未来へつないでまいります。これからも変わらぬご支援、ご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



拠点



新拠点「小野工場」計画

2026年12月末完成予定 兵庫県小野市に計画中の「小野工場」は、関西の新たな基幹拠点として、環境にやさしく収益性の高い商品づくりを進める場所です。既存のお客様向けの製品はもちろん、新規案件にも対応できる生産ラインを備え、国内外へ安定してお届けできる体制を整えます。工場には最新設備を導入し、グリーン焙煎をはじめとした脱炭素の取り組みを強化していきます。安全基準も世界レベルに引き上げ、多様な人が安心して働ける職場づくりを目指します。小野工場から、地球にも働く人にもやさしいものづくりを広げていきます。

外部環境

コーヒー業界は気候変動による生産環境の変化など、「コーヒーの2050年問題」と呼ばれる大きな課題に直面しています。コーヒーを未来へつないでいくためには、おいしさを追求するだけでなく、環境負荷の低減と持続可能な事業の実現に取り組むことが不可欠です。その柱となるのが、グリーン焙煎を核とした資源循環型ビジネスモデルです。これまで廃棄物として扱われてきたコーヒー抽出残渣（コーヒーグラウンズ）を循環資源として活用し、再びコーヒーづくりへ還元することで、環境価値と事業価値の両立を目指しています。コーヒーの2050年問題は業界全体が向き合うべき課題ですが、私たちはこれを新たな成長の機会と捉えています。また、海外市場においても、おいしさに加え、環境価値や資源循環といった付加価値への期待が高まっています。

当社の強み

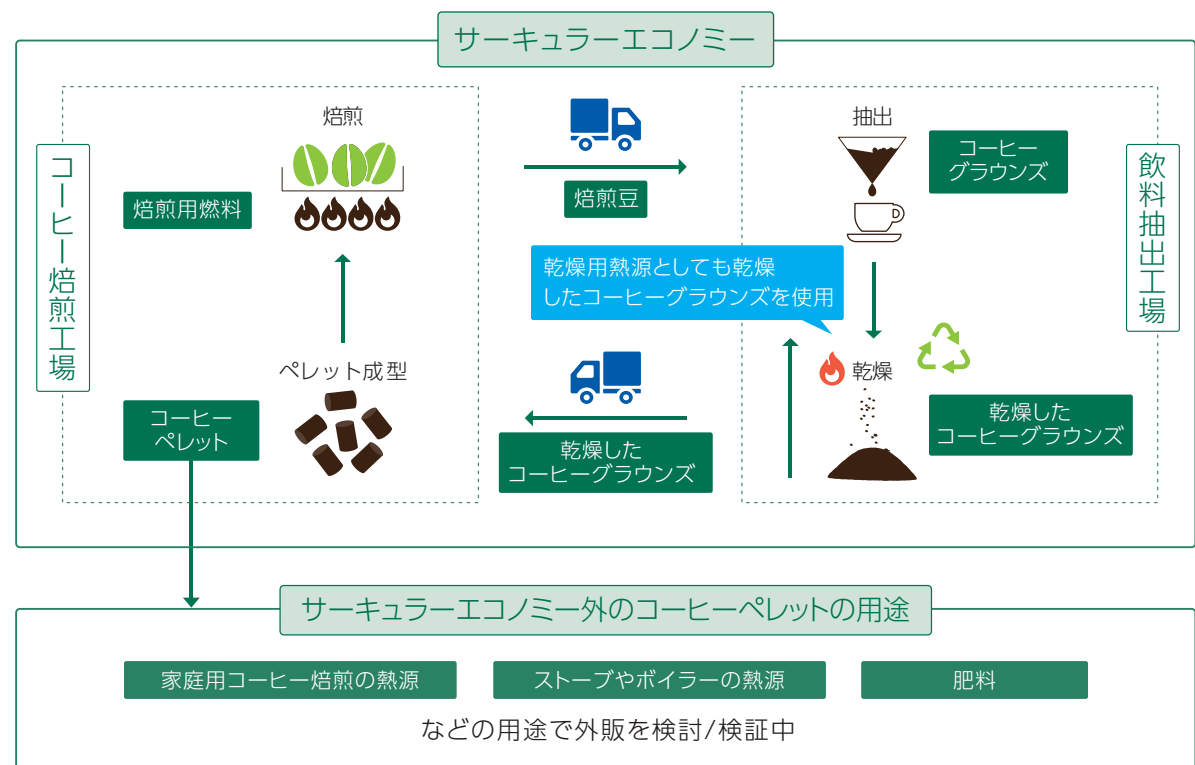
当社は1972年の創業以来、「一杯のコーヒーがもたらす幸せ」を通じて、お客様に満足と信頼をお届けすることを大切にしてきました。その実現に向けて、世界各国からの安定した原料調達、多様な焙煎設備、そして長年培ってきた焙煎技術を強みに、お客様ごとの多様なニーズに応える製品を提供しています。更に、2027年に稼働予定の小野工場は、生産能力の向上に加え、SCMやBCPを強化する西日本の旗艦工場として、当社の事業基盤を更に強固なものにすると考えています。これまで、東西アライドコーヒーロースターズの統合を実現するとともに、小野工場の建設やグリーン焙煎の事業化など、当社の将来を見据えた事業基盤を築いてきました。これらの基盤をしっかりと受け継ぎ、次の成長へとつなげていくことが、今後の重要なテーマだと考えています。

戦略

焙煎メーカーとして培ってきた技術や品質を基盤に、「コーヒーの価値を創造する企業」へと進化することです。その第一歩となるのが、2027年度に稼働を予定している小野工場です。西日本の旗艦工場として、品質、生産性、供給体制を更に強化するとともに、グリーン焙煎を核とした資源循環型ビジネスモデルを本格展開し、環境価値と事業価値の両立を実現していきます。グリーン焙煎の第一歩として誕生した当社初のNBである「巡珈-JUNCA-」には、「巡る珈琲」という想いを込めました。一杯のコーヒーで終わるのではなく、資源を循環させながら次の一杯へとつないでいく。その考え方を象徴するブランドとして、お客様とともに育てていきたいと考えています。また、海外市場においても、おいしさに加え、環境価値や資源循環といった付加価値への期待が高まっています。グリーン焙煎を核とした新たなビジネスモデルを国内で着実に確立し、その可能性を海外にも広げることで、新たな成長機会の創出につなげていきます。更に、資源循環型ビジネスはコーヒーだけにとどまりません。グラウンズペレット（食品残渣を利用した固形燃料）やグリーン焙煎の副産物などの有効活用も重要なテーマであり、その実現に向けて定款にも新たな事業目的を追加しました。主力であるレギュラーコーヒー事業の更なる発展はもちろん、インスタントコーヒーやコーヒーエキスなど、お客様の課題解決につながるソリューション提案にも積極的に取り組みます。当社の強みである焙煎技術を核にコーヒーの可能性を広げ、新たな価値を創造することで、持続的な成長を実現してまいります。小野工場を中心とした生産体制の強化と資源循環型ビジネスモデルの構築を通じて、コーヒーの新たな価値を創造し、持続可能な社会と企業成長の両立を目指してまいります。

コーヒーグラウンズを燃料として焙煎を行う『循環型グリーン焙煎』

コーヒーの抽出時に発生する残渣（コーヒーグラウンズ）を利用し、小球状の固形燃料（ペレット）に加工し、このペレットを燃料としてコーヒー焙煎をすることで都市ガスや化石燃料の代替が可能となります。また、グリーン焙煎によりコーヒーグラウンズの廃棄量を削減し、温室効果ガス（GHG）排出量の削減を図ります。この取り組みは、コーヒーグラウンズの廃棄処理を不要にし、焙煎に化石燃料を用いないことで、GHG排出量を大幅に削減することを目的としています。更に、ペレットはグリーン焙煎だけでなく他の多様な用途にも使用され、GHG 排出の更なる削減に寄与し、一般的な商品としても世間に認識されることを目指しています。



株主優待「巡珈 -JUNCA-」

商品説明

「巡珈-JUNCA-」は、「コーヒーでコーヒーを焙煎する」という独自技術から生まれたコーヒーブランドです。環境省の実証事業を通じて開発した「グリーン焙煎」により、雑味の少ないクリーンな味わいとなめらかな口当たりを実現しました。コロンビア産とブラジル産の豆を使用し、ダークチョコレートやキャラメルを思わせる香ばしさと、すっきりとした後味が楽しめます。ブランド名には「巡る珈琲」の想いを込めています。



開発の背景

日本が世界有数のコーヒー消費国である一方、抽出後のコーヒーの多くが廃棄されている現状をきっかけに開発されました。また、コーヒーの焙煎には高温の熱が必要であり、多くを化石燃料に頼っています。私たちは長年コーヒーに携わる企業として、「コーヒーを資源として循環できないか」と考え、環境省の実証事業として研究開発を開始。抽出後のコーヒーを燃料として活用し、その熱で新たなコーヒーを焙煎する「グリーン焙煎」技術を開発しました。「巡珈-JUNCA-」はその技術から生まれたブランドです。コーヒーを回収し、再びコーヒーへとつなぐことで、廃棄物の削減と化石燃料使用量の削減を実現し、新たな価値を創出しています。

開発への思い

「巡珈-JUNCA-」の開発で私たちが大切にしたのは、「おいしさ」と「価値創造」の両立です。どれほど優れた技術や理念があっても、お客様に美味しいと感じていただければ、真に社会に根付くことはできません。そのため、私たちは長年にわたり培ってきたコーヒーに関する知識や経験、焙煎技術を結集し、味づくりにも徹底的にこだわりました。私たちが目指すのは、コーヒー業界の課題を新たな価値へ変え、業界や地域、異業種との連携を通じて新しい循環を生み出すことです。「巡珈-JUNCA-」には、コーヒーの可能性を広げ、次世代へつないでいきたいという想いが込められています。

グループトップ対談

Interview with the Group Top Executive

石光商事株式会社
代表取締役社長

荒川 正臣

アライドコーヒー
ロースターズ株式会社
代表取締役社長

青木 慎一

2050年、コーヒーを飲み続けられる 世界のために

2026年、アライドコーヒーロースターズの社長に青木氏が就任しました。同年12月には、グループのフラッグシップとなる小野工場が完成します。原料を扱う石光商事と、焙煎を担うアライドコーヒーロースターズ。コーヒー事業の一気通貫体制を実現する両社のトップが、2050年問題*とグループの未来を語り合いました。

同志であり、健全に対峙する相手

青木社長の就任にあたり、お互いの印象と、お二人で何ができるとお考えですか。

荒川 私がコーヒー原料の営業だった頃、青木さんは取引先の営業部長でいらっしゃいました。ご一緒した期間は長くありませんが、当時からとても紳士な方でした。その後、グループとしての結びつきが強まるなかで、青木さんがグループ全体の視点を持とうとしてくださる方であることを強く感じました。原料と加工をどう組み合わせればグループの価値が最大になるか、グループとして今後どう発展していくか。社長になられたからではなく、営業部長、役員でいらした頃から、そうした視点をお持ちでした。ともに推進していく立場として、そこがすごく心強いです。

もう一つ、青木さんは業界で幅広いネットワークをお持ちです。信頼も厚く、青木さんが動けば、コーヒー業界も動く。それだけの存在感をお持ちです。事業の掛け算だけではなく、社長同士の掛け算を最大化して、これから同志として一緒に業界をいい方向へ導いていけたらと考えています。

青木 荒川さんと実務でご一緒した経験は、実はそれほど多くありません。荒川さんは生豆を扱う側で、私は商品を売る側でしたから。関係が深まったのは、ここ数年です。

これまでは「一緒に仲良くやっている仲間」という意識でした。ただ、グループで事業を広げ、新しい価値を見つけていこうという段階では、健全な意味で、荒川さんと対峙する機会が増えると思っています。「荒川さんはそうおっしゃいますが、製造業の立場からすると、私はこう思います」と。本当の意味での対話です。異なる意見も受け入れる、そのうえで、グループとして強くなるためにはどのような掛け合わせをするかを一緒に考える。そういう機会が増えていくのだろうと。荒川さんの印象は、優しく、人と呼び込む方。人を引きつける力は、私よりもおありだと思います。仲が良いに越したことはありませんが、それ以上に、議論が活発にできている状態こそが「ともに考える」ということではないでしょうか。今はそういう感覚で接しています。

荒川 そうですね。グループ全体で「一緒に、夢中に!」を合言葉にしてきましたが、社長同士もちろん同じです。



2050年、コーヒーを 飲み続けられる世界のために

グループ全体のビジョンと中長期戦略について、お考えをお聞かせください。

荒川 ミッション「世界の食の幸せに貢献します」は変わりません。食を通じて社会にどう貢献していくか。特にコーヒーについては、2050年問題*にどう向き合い、解決していくかが、そのまま社会貢献につながります。コーヒーは当社グループのシンボリックなコア事業ですが、もちろんコーヒー以外の事業もあります。コーヒーで培ったものを、他の事業へどう広げていくか。その模範となる事業にしたいと考えています。

青木 コーヒーも大切な「食」ですから、コーヒーを通じて社会にどう貢献できるかが問われています。アライドコーヒーロースターズは1972年の創業以来、「一杯のコーヒーがもたらす幸せ」を通じて、お客様に満足と信頼をお届けすることを大切にしてきました。安定的な原料調達、世界各国からの多種多様な焙煎機の導入によって、時代とともに変化する嗜好に応える品質を提供してきました。2027年に稼働する小野工場を起点として、供給体制の強化にも取り組んでいきます。

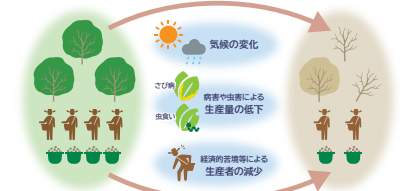
コーヒーの2050年問題*には、
どのように向き合っていきますか。

青木 気候変動に焦点を当てて考えると、その原因を減らす「緩和策」と、影響に備える「適応策」に大別できます。緩和策は、各工場で採用している再生可能エネルギーの導入と、化石燃料を使わないグリーン焙煎を核とした資源循環型のビジネスモデルです。ただ、焙煎だけでは効果は限られますので、石光商事が進めるGHG排出削減原料の開発とリンクさせることが肝要です。そして、これらの価値を「一杯の美味しさと幸せ」に変えてお届けする。その責任と役割は非常に大きいと考えています。

適応策は、アラビカ種の減産に備える取り組みです。いま世界で広く飲まれているコーヒーの多くは、香りや味わいに優れたアラビカ種ですが、この品種はとてもデリケートで、気候変動の影響を特に受けると指摘されています。一方、ロブスタ（カネフォラ）種は比較的環境の変化に強い。そこで、発酵技術を活用してロブスタ種をアラビカ種のように改質できないかと考え、生産国の協力を得ながら実験を繰り返しています。緩和と適応の両立には技術的な課題も多く、経済性まで見据えた本来の目的にかなう形での実用化には至っていません。まだまだ努力が必要です。

荒川 2050年にコーヒーが当社グループのコア事業であり続けていることは当然として、その舞台が日本にとどまらず、世界に広がってほしいと思っています。たとえばグリーン焙煎は、当社グループだけのものではなく、コーヒー業界全体が取り組めるやり方でもあります。業界全体がこの技術を使って気候変動の緩和を進め、2050年以降もコーヒーを飲み続けられる世界ができているなら、そのときにはコーヒー事業もおのずと成長しているはずです。アジアを起点に、私たちの焙煎技術やGHG排出削減原料が必要とされ、海外のメーカーが、おいしいコーヒーをつくり続けるためにその技術を使う。そんな状況をつくっていききたいと思っています。

*2050年問題…P13「2050年問題」を参照



独り占めしない技術が、世界を変える

グリーン焙煎の技術は、今後どのように広げていくお考えですか。

青木 当社の事業の中核は焙煎技術ですから、グリーン焙煎を実用化し新たな事業とすることは、当社の最大の目的の一つです。ただ、私たちにしかできないことであっても、世の中のためになるのであれば、その技術を広く展開していくべきだと考えています。

荒川 もともと、この焙煎機をつくるときに「技術を独り占めしない」という考え方が前提にあり、この焙煎機を業界で広く用いれば、どれだけのGHG排出削減効果を生むだろうか、という大きな期待をもって誕生しました。

青木 グリーン焙煎で焙煎したコーヒー製品を世界に売るという発想ももちろんありますが、資源循環のモデルそのものを世界に展開できる可能性があるというのが、このグリーン焙煎の強みだと考えています。

海外市場は、どの地域を見据えていますか。

荒川 まずはアジアだと考えています。日本からの距離が近く、アジアの仲間としてコーヒーで幸せを届けたい。当社グループに関連のある社会課題という面でも、アジアには抱える課題が多くあります。その課題の解決につながるビジネスを興していきたいと考えています。

また品質の面でも、私たちにできることは多くあります。アジアのコーヒー市場は、まだインスタントコーヒーが主流という地域も少なくありません。当社の品質管理の担当者が現地へ行くと「先生」と呼ばれる。まさに、そういう市場なのです。

原料の売り先としても同じです。コーヒーエキスの工場に石光商事がGHG削減原料を販売し、それをアライドコーヒーロースターズが仕入れて飲料メーカーに販売する。そういうビジネスチェーンの絵は、アジアでこそ描きやすいと考えています。

青木 そうですね。世界では予期せぬことが次々に起こりますから、原料を調達する場面でも、こちらから新たな市場へ打って出る場面でも、地政学上のリスクをよく考えなければなりません。そのうえで、どこを起点にするかとなると、やはりアジアなのだろうと思います。

それぞれの強みがシナジーを生む

石光商事とアライドコーヒーロースターズ、それぞれの役割と両社のシナジーについてお聞かせください。

荒川 最初にグループのコーヒー事業の強みからお話しします。まず石光商事が原料を調達します。そこでは社会課題の解決につながる価値や、安全・安心な品質を実現するための確固たるサプライチェーンをパートナーとともに築いています。その原料のバトンをつなぎ、焙煎・加工するのがアライドコーヒーロースターズです。焙煎した豆を、量販店から業務用まで幅広く販売できる立ち位置にあります。更に、ユーエスフーズを介して、国内各地にある自家焙煎店にも、私たちのコーヒーの価値を届けることができます。国内のあらゆる売りに先にコーヒーを届けられるサプライチェーンを自分たちで持っている。これは大きな強みです。

このサプライチェーンを活かして、どう価値提案できるか。そこにシナジーが生まれると考えています。たとえば、GHG排出量を削減したコーヒーの供給を最大化する場合、原料の石光商事と焙煎・加工のアライドコーヒーロースターズの掛け算になる。市場に環境対策への意識を広げ、2050年以降もコーヒーを飲み続けられるようにしようと思えば、ユーエスフーズの力を借りて、最終消費者のお客様にまで働きかけることもできる。石光商事の研究開発とアライドコーヒーロースターズを掛け合わせれば、品質は元よりコスト低減にもつながるような商品や、美味しさを可視化させた提案ができます。また、アライドコーヒーロースターズが得意とする量販店に、食品事業の商品を新しく届けられるのもグループとしてのシナジーですね。

青木 私はもともと理系の出身で生物を勉強していたのですが、遠縁の交配は、植物の多様性を増加させる技術で、進化の過程で独自に獲得された形質を種間の壁を越えて導入することで、新しい作物や品種の育成に寄与してきました。石光商事とアライドコーヒーロースターズは、「食」という共通項はあるものの生業としてはまったく異なります。だからこそ、この二社が協業することには、遠縁の掛け合わせに近い効果があるのではないかと考えています。

産地とのネットワーク、原料調達、原料販売、焙煎・加工・製品販売。サプライチェーンのすべての機能が事業として存在しているグループは、営業経験の長い私から見ても類を見ません。「コーヒーの石光」と業界で言われる所以であり、ブランド価値の源泉でもあります。

技術面でも、市場のニーズからシーズを生み出す基盤研究、シーズを製品にする商品開発、美味しさや効果を数値化・可視化する分析力、そして両社で培ってきた品質保証が揃っています。それらを掛け合わせることで、可能性はもっと広がっていくでしょう。私たちにとっての新しい挑戦は、当社単独では実現できない価値の創造です。グループの機能を集結して初めて成し得るもので、これこそがグループシナジーの体现ではないでしょうか。



掛け算は、もう始まっている

実際にこのシナジーによって生まれている成果はありますか？

荒川 一つは「巡珈 -JUNCA-」です。石光商事のGHG排出削減原料である生豆と、アライドコーヒーロースターズのグリーン焙煎技術で作った商品で、2025年に当社グループの英国拠点（AIUK）を通じて現地で販売を始めました。どちらか一社だけでは成し得なかったものです。

もう一つは、営業のかたちが変わってきたことです。原料の専門家と焙煎・加工の専門家が二人三脚でお客様に提案する。産地へ一緒に行くこともあります。産地とのつながりができて、そこにストーリーが生まれることで、お客様が語りたくなる商品価値が向上します。何より、人と人がつながる体験があると、商品化された後も「これを育てたい」と自然に思ってくれるようになります。

それから、数々の受賞歴があるアライドコーヒーロースターズの焙煎士が、ユーエスフーズのお客様である自家焙煎店の方に焙煎の技術指導をすることもあります。実績があり知名度の高い焙煎士ですから、「あの先生がそう言うのなら」と信頼してコーヒーを買っていただける。商品だけではなく価値の届け方です。

青木 先ほどお話ししたロブスタの改質も、シナジーによって挑戦できている取り組みの一つです。石光商事の基盤研究と私たちの焙煎技術、そして生産国や輸出業者とのつながり。この三つを組み合わせることで初めて挑戦できることであり、いま実験を重ねています。

シナジーの象徴となるのが、2026年12月に完成する小野工場ですね。

青木 12月に完成予定で、3か月ほどの試験運転を経て、2027年4月から生産を開始します。中東情勢による建材や塗料の納入遅延も懸念されましたが、回避することができました。これまでは関東の横浜工場が主力の焙煎工場で、関西の神戸工場も一部を担ってきましたが、供給力と生産能力の面から、小野工場が西の基幹工場という位置づけになります。焙煎の機能を大きく強化し、その柱としてグリーン焙煎を据えています。東の横浜、西の小野。この二つの基幹工場でビジネスを広げていきます。

荒川 小野工場は、私たちの取り組みのフラッグシップとなる工場です。石光商事としては、この工場をどう外へ発信していくかが役割だと思っています。工場ができれば終わりではなく、「稼働が始まりました」「商品が出荷されています」と、その先の事業活動と成果を継続して伝えていきたいと考えています。

また、社員一人ひとりが、社外においても胸を張ってグリーン焙煎を語ってほしいという期待から、120周年記念行事では、「巡珈 -JUNCA-」のドリップバッグを社員全員に配りました。

それぞれにとって、コーヒーとは

最後に、お二人にとってコーヒーとは何でしょうか。



荒川 私にとっては「先生」です。生産者との付き合い方も、お客様との付き合い方も、社会課題の大切さも、すべてコーヒーに教わりました。何十年経った今も教わっている途中ですが、コーヒーが「人をつなぐ大事なもの」だと日々強く実感しています。

青木 「先生」という表現、よくわかります。私もコーヒーと長く付き合ってきましたので。一般的に、コーヒーは嗜好品と言われます。確かにその通りですが、今や生活になくてはならないものと感じている人も多いのではないのでしょうか。人々の心を落ち着かせ、人と人をつなぎ、日常に小さな贅沢をもたらす。私はコーヒーを、文化的な生活必需品になり得るものだと考えています。まさにコーヒーは「幸せの触媒」です。より良く、より豊かに暮らしていくためのきっかけになってほしい。その大切な一杯を、私たちのコーヒーが支えている。そんな未来を思い描いています。

国内グループ会社

ユーエスフーズ株式会社



会社概要

石光商事をはじめとする輸入会社からコーヒー生豆を仕入れ、自家焙煎店が使いやすい量に小分けして販売しています。また、抽出器具やペーパーフィルターなどのコーヒー器具も取り扱っており、お客様が必要なものを当社だけで揃えることができます。

当社は、様々な国の良質なコーヒーをたくさんの方々へお届けするために存在しています。石光商事が販売する60kgの麻袋では、一つの産地の豆でも量が多いため使い切ることが難しいお店も多くあります。そのため、当社は少量から多様な産地のコーヒーを購入できる選択肢を提供しています。現在、北海道から沖縄まで、4,000軒以上のコーヒーのプロフェッショナルにコーヒー生豆をお届けしています。

外部環境

近年、コーヒーを取り巻く事業環境は大きく変化しています。2025年は、前年から続くコーヒー国際相場価格の高止まりに加え、円安の影響が本格的に市場へ波及し、コーヒー生豆の調達コストが上昇しました。また、気候変動の影響による生産量や品質の不安定化など、安定調達に関するリスクも高まっています。夏季の長期的な猛暑により飲料需要が変化するなど、消費環境も不透明な状況が続いています。

こうした環境のもと、国内の自家焙煎店においては、仕入価格上昇への対応と品質維持の両面が課題となっています。販売価格への適切な転嫁が求められる一方、消費者に対してコーヒーが直面している状況や付加価値を分かりやすく伝えることも重要になっています。リスクや課題の多い状況ですが、当社にとっては新たな機会にもなります。少量から多様な産地のコーヒーを取り扱いたいという需要や、産地・生産者、品質、環境・社会課題への取り組みに関する情報を重視する傾向が高まっているためです。自家焙煎店が顧客に新たな価値を提案するためには、商品そのものに加え、その背景にある情報やストーリーが重要です。

コーヒービジネスは、原材料の生産者や焙煎し消費者へ届ける自家焙煎店の皆様など、多くのステークホルダーの協力によって成り立っています。こうした関係者とのつながりを活かし、商品と情報の提供を通じて自家焙煎店の皆様の事業を支援するとともに、持続可能なコーヒー市場の発展に貢献することが、当社の役割であると考えています。

当社の強み

当社は、長年にわたり現在の事業を継続してきた実績により自家焙煎市場における高い認知度を有しています。また、石光商事グループとして、安定した仕入れ体制と幅広い商品調達力を活かし、少量から多様な産地・品質のコーヒー生豆を提供できます。更に、単なる卸売業にとどまらず、石光商事の関連部署とともに、プロフェッショナルだからこそその品質や生産における付加価値情報をお客様に直接お届けできることが当社の強みだと考えています。国際相場や為替、気候変動などにより調達環境が不安定になる中、商品を安定的に供給するだけでなく、その背景にある価値を伝えられることは、当社ならではの提供価値です。

こうした強みを活かし、商品の質的・量的な安定供給に加えて、グループ全体で取り組むGHG排出量を抑えた原料や、社会課題の解決につながる商品など、「未来につながる付加価値」をお客様の事業や商品の付加価値へとつなげ、皆様とともにサステナブルな消費の循環を創出します。

2026年度より、石光商事の各エリア担当が生産国とともに進めている価値ある取り組みを、より深くお客様へ伝えるため、当社内にもエリア担当を設置しました。複数の媒体を通じて定期的に情報を発信し、商品だけでなく、その背景にある価値や情報も含めて「ユーエスフーズから買う理由」として認識していただける状態を目指します。

戦略

2025年に断腸の思いで敢行した大幅な価格改定により、一時は販売量が前年比約20%減少するなど、厳しい状況に直面しました。しかし、他社を見たお客様が必ず戻ってきたくなる環境をつくるべく、お客様視点、当社視点での課題は何か、真に必要とされるものは何かを追求してきました。その結果、不安定な事業環境の中で、お客様と「ともに考え、ともに働き、ともに栄える」パートナーであり続けることが、当社の重要な戦略であると認識しました。2026年からは、「～だからユーエスフーズから買いたい」をスローガンに掲げ、営業・管理担当がそれぞれの立場で、当社だからこそ提供できる価値を考え、具体化する取り組みを進めています。

2026年9月には、当社Webシステムの大幅な刷新をしました。これを機に、生産国やサプライヤーとともに生み出している品質・環境・社会面の価値を、お客様へ継続的に伝えるオンラインでの情報発信を強化します。また、商品を購入していただくだけでなく、当社の考え方や取り組みに共感し、ファンになっていただけるような仕組みの構築にも取り組みます。当社グループの主要サプライヤーであるブラジルのSancoffee社は、2024年に最もサステナブルなコーヒー生産者組合企業として欧米のコーヒー事業者から成るスペシャルティコーヒー協会(SCA)から表彰されており、そのビジネスモデルは生産者から消費者までをつなぐ真のサステナビリティを追求しています。当社は、このようなサプライヤーとの協働を通じて生まれる価値に、当社の情報提供力や提案力を加え、お客様へ分かりやすく届けていきます。

一時的な品質優位性や価格優位性だけでは、中長期的な事業の安定にはつながりません。サプライヤーとともに持続可能な価値を創出し、それを国内の自家焙煎店の皆様と共有することで、消費者に新たなコーヒーの選択肢を提案し、選ばれ続ける関係性を築いていきます。

TOPIC



学生向け職場体験

未来の消費者でもある地域の学生向けに、職場見学やコーヒーに触れる機会を提供しています。2025年は地元の中学生、お客様でもある関東圏の特別支援学級の子どもの受け入れや、ひとり親家庭の子どもたち向けにバリスタ体験なども実施しました。子どもたちの未来につながることを願い、今後も活動を続けていきます。

SCAJ2025

「えがお for ザ プラネットプロジェクト」展示

これまで新規顧客の獲得等を目的として展示していたSCAJ展示会にて、2025年は当社独自の取り組みである「えがお for ザ プラネットプロジェクト（以下えがおPJ）」のプロモーションを目的に展示しました。

生産者のプラスになる活動に加え、「えがおPJ」にご参加いただいた自家焙煎店様がメリットを享受し、次回以降もこの良い循環の一員となっていただけるよう、お客様が焙煎した「えがおPJ」商品を展示し、来場者にSNSでつながってもらうなどの企画を実施しました。



海外グループ会社

石光商貿（上海）有限公司

会社概要

中華人民共和国にて、コーヒー原料を中心とした、飲料及び食品の輸入販売を行っています。コーヒー生豆の販売がメイン事業であり、全体の売上の90%以上を占めています。石光商事を通じて世界各国の生豆を輸入し、中国国内の焙煎工場や自家焙煎店に販売しています。一部、中国の雲南省でつくられているコーヒーを国内の業者から仕入れ、販売もしています。また、コーヒー器具も取り扱っており、Kalita製品の中国における代理店の立場でもあります。更に、食品に関しては、お酒などを日本から輸入し販売している他、中国国内の工場で製造された商品（冷凍食品など）をタイやベトナムへ輸出しています。

外部環境

中国国内のコーヒー産業は依然として発展を続けています。スマートフォンのアプリを用いて注文し、配達または店舗で受け取るというスタイルが一般化し、2025年においても、ブランド力のあるチェーン店が成長を続けています。更に、国際的なトレンドの影響を受け、ブラジル産のコーヒーに加え、エチオピアなどアフリカ原産のコーヒーが中国市場で高い人気を得ています。その結果、生豆市場における競争は激化しつつあり、加えて価格競争への対応が企業に求められる状況です。

当社が直面する最大の課題は、競争が厳しい市場でいかに差別化を図るかです。特に価格競争を回避するため、市場における高い品質管理レベルやコーヒーの付加価値をアピールする必要があります。また、中国市場特有の顧客の流動性は取引の安定性に影響を与える要因となり得ます。多くの顧客が、都度、条件の良い取引先に移動する傾向を持つため、取引の安定性に不確実性が伴います。更に、輸入食品に対する規制強化や物流コストの増加など、地政学的リスクも今後の課題となる可能性があります。

一方、中国市場には多くの機会があります。市場は成長を続けており、特にプレミアム層をターゲットとした高品質なコーヒーの需要が増大しています。また、少しずつではありますが、環境や持続可能性に配慮した商品が消費者の間で求められ始めている点もビジネス拡大のチャンスと言えます。

当社の強み

「品質の石光」を基本方針に、中国市場においてコーヒー生豆の販売を展開し、「安定品質」と「安定供給」を実現しています。お客様から信頼できる生豆業者として高い評価をいただいております。120年続く「石光ブランド」も業界内で確固たる地位を築いています。産地のサプライヤーとの真摯な取り組みを通じ、長年にわたって培った相互信頼の関係が、当社の生豆の「安定品質」と「安定供給」、また、商品だけでなく川上から川下までのストーリーを伝えることができる強みとなっています。この点において、当社は中国国内の同業他社をリードしていると自負しています。

中国国内では、ただ生豆を提供するだけでなく、常にお客様の声を謙虚に受け止め、倉庫、物流、アフターサービス、顧客対応などを継続的に改善し続けています。他社との差別化を意識しながら、お客様に付加価値のある商品とサービスを提供できるよう努めています。当社では、原料価格の引き下げが難しい状況下においても、それ以外の部分でのコスト削減をどのように実現できるかを追求しています。常にデータを収集し、研究・分析を行うことで、顧客ニーズに合わせたご提案を行っています。

当社の顧客層は大手工場だけでなく、中小規模の焙煎業者も重要なパートナーとして開拓を進めており、中国国内では大小650社以上のお客様と取引があります。大手工場向けの取引は、価格競争が厳しく利益率は低いものの、大きな出荷数量が特徴です。一方、中小規模の業者は出荷規模こそ小さいものの、品質への高いこだわりを持つお客様が多く、当社の品質と付加価値を高く評価していただいています。その結果として安定した利益率を確保できており、当社にとって重要な顧客層となっています。こうした大手顧客と小口顧客の双方をバランスよく補完することで、出荷数量と利益の両立を実現しています。



戦略

当社の重要な課題は収益力向上です。コーヒー相場の高騰や為替の変動、更に国内競争が激化する中、これらに対応して競争力を強化するため、原点である「品質の石光」に立ち返り、総合力の向上を図っています。

中国市場では、当社グループ全体で培った専門知識とノウハウを活かしたシナジーが、お客様から選ばれる最大の理由になっていると実感しています。更なる成長のために「石光商貿」として特にコーヒー事業に注力し、持続的な規模拡大を目指しています。展示会への出展や全国各地でのカップping会開催を通じて、幅広い顧客層との接点を増やし続けています。更に、WeChatなどのSNSを活用することで、産地のストーリーや商品の独自性を視覚的に効果的に伝える取り組みを進めています。中国国内では口コミを通じて商売が広がる文化も根強く、お客様同士のつながりやネットワークの重要性を日々実感しています。

「品質の石光」という考え方には、原料の品質はもちろん、商品の保管や配送に至る流通体制や、納品後の信頼関係を大切にするアフターサービスまで、事業全体の総合的な質の高さを重視する姿勢が反映されています。また、グループ全体としての協業体制を整えることで、サプライヤーやパートナーと連携した価値創造を実現し、広範なサプライチェーンの強化を図っています。更に、人材育成にも積極的に力を入れており、営業担当者全員がQアラビカグレーダー資格を取得しています。入社後、会社の支援のもと資格取得に励む仕組みを整えており、従業員の専門性向上を実現しています。また、毎日のカップpingを習慣化するなど、技術や知識の研鑽を続けています。

今後も当社は「品質の石光」の精神を原点として、顧客やサプライヤーと協力すると同時に、グループ内外でのシナジー効果を最大化し、中国市場での更なる信頼獲得と事業拡大を目指してまいります。



石光商貿（上海）有限公司
総経理
尚 偉涛

コーヒーカップping会

当社では、中国の全国各都市でコーヒーカップping会を開催し、自社の生豆を宣伝するとともに、新規のお客様の開拓に取り組んでいます。これまでに50か所以上で実施しており、新規顧客開拓において非常に重要な活動となっています。

カップping会の開催地は、地元で知名度の高いカフェを選んでおり、集客力の強化を図っています。その理由として、日本の約25倍もの広大な面積を持つ中国国内では、各地方のこだわりを持つ小規模ロースターをすべて自社で把握することは現実的ではありません。そこで、各地で知名度の高いカフェを会場とすることで、地域ごとの消費者層にも幅広くリーチできるよう工夫しています。

以前はすべての会場に従業員が直接足を運んでいましたが、現在は戦略的に優先度を設定し、来場する企業や距離、規模などを考慮したうえで、従業員が現地で運営に直接関わるかどうかを判断しています。

従業員が直接現地に赴かない場合でも、事前に焙煎したサンプルをお届けし、運営と入念な打ち合わせを行うことで、質の高いイベント運営を実現しています。



TOPIC

石光商事から、荒川代表取締役社長と金井コーヒー・茶類事業部長が現地を訪問し、当社メンバーとともに現地の重要顧客を同行訪問し、当社グループのGHG排出削減プロジェクトについてお客様に紹介・アピールする機会をつくりました。また、グループ連携の一環として、当社の従業員に対しても気候変動対策などの社会課題解決型商品の講義を実施。その後、両社従業員で円卓の中華料理を囲み、交流を深めました。以前より交流はあったものの、2025年度からは特に相互理解が加速し、営業同士の交流やガバナンス強化に向けた情報共有などの連携が進んでいます。



グループ会社

THAI ISHIMITSU CO.,LTD. 



THAI ISHIMITSU CO.,LTD.

会社概要

タイ王国にて、コーヒー・茶類原料を中心とした、飲料及び食品の輸入販売を行っています。一部タイ産のコーヒー豆を輸出しており、タイ石光 → 石光商事 → ユーエスフーズ と当社グループをつないでいます。そのなかでも、タイ現地の神聖な泉からその名がつけられた「サイアム ブルームーン」という商品は、すでに多くのファンがおり、年々その数は増えています。

外部環境

タイで生産されるコーヒーは、主に国内消費向けに生産されており、輸出規格はありません。また、生産量は約1.7万トンに対して消費量は約9.5万トンとなっており、国内のコーヒーだけでは需要を賄えません。そのため、タイでは海外産のコーヒーが多く取り扱われており、そのなかでも最も多いのはラオス産で全体の5割強を占めています。

タイのコーヒー産業及び急速に拡大している抹茶市場は、歴史がまだ浅い段階にあり、関係者の知識や経験も限られています。一方で、学習意欲の高さや市場の成長余地は、大きな発展の可能性を秘めています。市場拡大が進む中、今後の更なる展開が期待されています。

当社の強み

タイのコーヒー産業はここ10年ほどで目覚ましい成長を遂げ、その勢いはますます増えています。一方で、タイ産以外の海外産コーヒー豆の使用歴はまだ浅く、成長段階にある市場です。こうした状況のなかで、当社グループがこれまで培ってきた専門的な知識と経験は、多くの場面で役に立つと考えています。

また、コーヒーに限らず、国の発展に伴い嗜好品の国際化が追い風となり、抹茶や紅茶などの茶類市場も急速に拡大しています。需要は今後更に高まると予想されており、当社グループの強みである幅広い原料調達力を活かし、この状況を前向きに捉え市場への対応を進めてまいります。

成長段階にある市場では、正しい情報や正規品の供給・流通が不安定な場合があります。こうした環境の中で、安心・安定した供給を実現できるサプライヤーの重要性は今後ますます高まると考えています。当社は、日本企業ならではの品質と信頼性を基盤に、お取引先との信頼関係を大切に築いてきた姿勢を活かし、タイ市場に安心・安定した価値を提供します。また、お客様や現地市場関係者を対象にしたコーヒーの勉強会を開催し、持続的な成長を支える取り組みを続けています。

POINT ▶ コーヒー販売先とのシナジーを活かした、業務用抹茶の好調・事業拡大

抹茶ブームによって新規参入もあり、様々な商品の乱立によって市場競争は激化しています。そのような中で、当社の透明性を持った安定感のある供給体制に価値を感じてくださるお客様とともに、中長期的な取り組みを継続して築いていきます。



戦略

当社は現地採用の従業員4名と社長、計5名体制で運営しています。当社グループのマテリアリティを考慮すると、まずは経営基盤（ベース）を整える段階にあります。事業の成長だけでなく、人財の成長にも重点を置いています。

従業員がプロフェッショナルとして成長できるよう、また楽しさと自信を持って働ける環境づくりを進めています。具体的には、従業員一人ひとりが業務目標を設定し、成功体験を積み重ねることで、仕事へのやりがいを感じられる仕組みを作っています。また、グループ会社全体や当社の目指すべき姿を共有しながら、従業員が自ら考え行動することを促し、タイ式と日本式を融合させたビジネス手法を意識しています。

2024年度に社内留学制度を活用して実施した当社現地スタッフの日本での研修は、現在の業務遂行において成果として表れており、2026年度も新たなスタッフが本制度を活用する予定です。グループ間の交流やスタッフの成長が業績に直結すると考え、今後もそのような機会を拡充していきます。

更に、当社では朝のコーヒータイムを設け、従業員全員でコミュニケーションを取る時間を作っています。毎朝、異なる種類のコーヒーを淹れながら、業績報告や様々な話題を共有しています。従業員が居心地の良さを感じられる環境を整えることは非常に大切であり、互いの人間性を知ることでは会社全体の一体感を醸成しています。国籍や性別、言語やカルチャーの違いがある中でも、会社を「好き」になってもらえるような雰囲気づくりを目指しています。

タイは国全体として継続的な成長を遂げていますが、ビジネスにおいては、日本と異なる環境の中でも真摯さや誠実さ、信頼できる正しい情報の提供、そして安定した継続性のある供給体制が求められると確信しています。当社グループが長年培ってきた知見と強みを活かし、商品に乗せてその価値をお伝えすることで、タイのコーヒー・茶類産業の成長に寄与できると信じています。



THAI ISHIMITSU CO.,LTD.
代表取締役社長
橋本 智紀

TOPIC

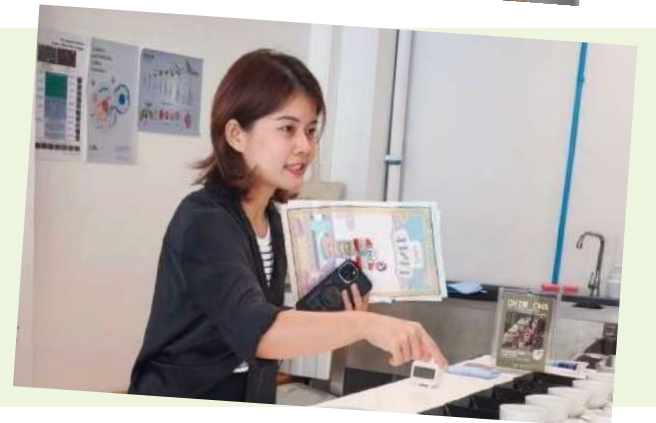
タイ スペシャルティーコーヒー協会 センサリージャッジに選出

日々の努力が実を結び、毎年7月に開催されるタイ国内最大のコーヒーの祭典（全国のコーヒー農家が豆を持ち寄り、専門家がカップpingなどで評価を行う）では、2026年度も4年連続で外国人では唯一、橋本がセンサリージャッジの評価者に選ばれています。



社内留学制度を活用した社員の「その後」の活躍 Waristha Chaloesilp (Dear)

日本の研修を通じて得た知識と経験と度胸で、タイに帰国後は大勢のお客様の前で、自信を持って堂々と抹茶や紅茶等のレクチャーを行っています。本人も自身の変化や成長を楽しみながら、タイの取引先に対して日々営業活動を行うことが出来ています。



海外グループ会社

A.Tosh Ishimitsu Beverages India Private Limited (インド)

会社概要

世界の紅茶生産量の半分以上を占める紅茶大国であるインドにティーバッグ包装工場を持ち、インドの資源と日本の技術を駆使した紅茶製品を日本市場・海外市場向けに販売しています。



外部環境

インドの紅茶生産量は世界最大(2024年約128.4万トン)で、その約80%が自国で消費されています。そのような中でも、2024年の輸出量はケニアに次ぐ世界第2位となりました。インド国内では依然としてミルクティー(チャイ)での飲用が多く、ミルクとよく合う北インド産紅茶は高い需要により価格も高い位置で推移していますが、南インド産紅茶の価格は相対的に安定しています。

インド国内の紅茶市場の成長に加え、健康志向のニーズが高まりつつある一方で、原料価格の変動や物流インフラの制約といった課題も存在しており、安定した調達や環境配慮型商品、生産性向上によるコスト吸収が重要なテーマであり、高付加価値製品の開発や差別化を図る機会となっています。

当社の強み

当社は、石光商事が持つ日本の高い品質管理技術や開発技術と、合併パートナーであるA.Tosh & Sons (India) Ltd.の紅茶製造・販売ノウハウを融合させることで、日本ならではの高度な技術を積極的に導入し、他社との差別化を実現しています。また、インド現地に拠点を持つ強みを生かし、多種多様な茶葉原料の調達を可能にしており、原料の品質を見極めるテイスターや、茶葉加工に豊富な経験を持つ従業員が在籍していることも特徴です。

戦略

当社は、高付加価値製品の開発をはじめ、生産体制の強化や環境配慮にも注力していきます。一般品であるレギュラー紅茶等の生産性向上を進めるとともに、ハーブティーなどのプレミアム品においては原料調達力の強化や独自の配合ノウハウの確立により、更なる収益増加を目指します。比較的価格が安定している南インドの農園及び研究機関と石光商事が連携し開発を進めている GHG 削減紅茶の原料を活用したティーバッグやフレーバー紅茶の商品化を通じて、環境配慮と付加価値の高い商品づくりの両立を図ります。

製造現場では、オペレーターの設定ごとへの対応能力を高め、多能工化を推進することで工場内の機会損失の削減を図ります。加えて、インフラや機械技術、製造、品質管理、品質保証、資材・原料仕様など商品設計に関する幅広い知識を持つ人材の育成にも取り組みます。更に、導入済みの PLA(生分解性) フィルターやモノマテリアル包装フィルムといった環境配慮型資材についても、引き続き、物性や特徴を踏まえた活用を促進し、循環型社会の実現に貢献していきます。

TOPIC

GHG 削減プロジェクト 詳細は P64 へ

2025年4月に南インドの農園及び研究機関UPASI(The United Planters' Association of Southern India)とのGHG削減に関する共同プロジェクトが開始しました。計4年間のプロジェクトの初年度となりましたが、計画通り順調に進捗しており、今後更に実証試験の区画を追加し、当初の計画を上回る成果を出せるよう推進しています。南インドで良好な成果が確認できた場合、この取り組みを他の産地へ水平展開することも視野に入れています。今後の成果に期待してください。



環境配慮型資材の活用

PLA(植物由来の生分解プラスチック)がインド国内販売向けにも採用されました。内容物に応じて不織布フィルターとメッシュフィルターを使い分けています。

石光商事グループだからこそその職場環境や生産性の向上について

今まで真摯に実直に取り組んできたインドメンバーの品質管理に関する知識・経験などを文書化し、整理・可視化することで、判断基準の明確化や情報の共有、迅速な対応につなげられるよう、日々融合を進めています。

日本でもインドでも共通の課題となるのが、職人レベルの技術・技能の継承と、その共有による多能工化です。2025年度より日本的な人事制度の試行を開始しており、その中で成長課題や挑戦課題として各人のテーマを設定することで、個人レベルの把握や、文書化による情報・技術の共有につなげる取り組みを行っています。

海外グループ会社

Atariya-Ishimitsu UK Limited (英国)



会社概要

英国のT&S社において、水産物を中心とした卸売り事業を展開しています。取り扱い品目は生鮮(フレッシュ)のマグロやサーモン等となります。当社で仕立てた魚は、高品質な刺身用(Sashimi Grade)商品として、ロンドン市内から郊外までのハイエンドレストランを中心に供給しています。

当社の強み

当社は現地の外部環境や実態を踏まえて事業再編を進め、T&S社を中核とした事業体制へ移行しました。水産物の卸販売を行うT&S社は、養殖・天然を問わず高品質なマグロを安定的に提供することで、英国市場において高い信頼を獲得しています。また、事業拡大と生産性向上を目的に日本製フィレマシンを導入し、サーモンであれば毎分20フィレの加工が可能となるなど、従来の手作業に比べ大幅な効率化を実現しています。更に、日本食材の調達・輸出機能を有する石光商事グループとの連携を強化し、米、味噌、日本酒をはじめとする多様な日本産食材を、ロンドン市内の小売店を中心に提供しています。

外部環境

英国では日本食市場の拡大が続き、日本食レストラン数は2023年から2025年の2年間で約4割強増加するなど、ロンドン中心部から郊外・地方都市へも出店が広がっています。一方で、物価高や人件費の上昇、競争激化が続くなか、健康志向や日本食ブームを背景に、より高品質で差別化された日本食材や、安定した供給体制へのニーズが高まっています。

戦略

事業再編を進めた当社は今後、T&S社の強みである高品質な水産物の安定供給に加え、生産設備への投資による加工能力の向上や業務効率化を推進し、英国市場での競争力を一層強化していきます。また、石光商事グループとの連携による商品開発も重要な成長戦略と位置付けています。環境配慮型のグリーン焙煎コーヒー「巡珈 -JUNCA-」は2025年末より英国で販売を開始し、2026年3月には英国現地の展示会へ出展するなど認知度向上に取り組んでいます。更に、石光商事の商品開発力を活かした新ブランド「YUMMI-TSUKI(ヤミツキ)」を立ち上げ、第一弾商品として2026年9月より冷凍たこ焼きの販売を開始します。今後も英国市場のニーズを捉えた差別化商品の開発を進め、ブランドラインアップを拡充することで、持続的な成長とグループシナジーの最大化を目指します。

TOPIC

石光商事グループとのシナジー創出をテーマに、英国市場における日本産商品の価値向上に取り組んでいます。その一例として、ロンドンの日系小売店2店舗において石川県産品の販売プロモーションを実施し、日本各地の魅力ある商品の認知拡大と販路開拓を支援しました。また、アライドコーヒーロースターズのオリジナルブランド「巡珈 -JUNCA-」の英国展開を目的に、2026年3月にロンドンで開催された食品見本市(展示会)へ出展しました。展示会では新商品プレゼンテーションにも登壇し、「巡珈 -JUNCA-」のコンセプトや環境配慮型のグリーン焙煎技術について紹介しました。まだ販売数量は多くありませんが、今後も試飲会などのマーケティング活動を積極的に展開し、アライドコーヒーロースターズとの連携を通じて英国市場におけるブランド価値の向上と販路拡大を目指します。



品質統括部

当社グループの「強み」

品質統括部は、各種法令遵守の徹底は元より、技術や知見を活かして品質ニーズを具現化しています。「食の安全・安心」を守る現場の品質管理に留まらず、科学的アプローチで「おいしさ」を解明し、新たな価値を創出しています。また、環境変化や社会課題を見据えた研究活動によって商品の価値を更に高めています。国内外で製造された商品に、確かな品質と信頼を添えてお届けし、ものづくりの根幹を支える役割を担っています。生産者や開発者の思いを形にし、妥協のない品質追求と挑戦を続けています。



品質統括部長
高田 良明

品質統括部の役割

工場監査・改善指導

「食の安全・安心」を守るため、製造工場と向き合い、品質に関するお客様からのお申し出対応を行います。日頃の工場監査では、問題の発生を未然に防ぐ予防的な仕組みづくりを現場と協力して追求しています。万一問題が発生した際には、事実を真摯に受け止め原因を究明し、実効性のある対策を提案・指導します。一過性の改善で終わらず、対策が工場に定着するまで寄り添い、商品の安全とお客様の安心を守ります。



商品検査・品質評価

お客様に安全・安心な食品を届けるため、当社が取り扱う商品の検査を実施しています。異常の有無や規格順守の確認を行うほか、官能検査では有資格者であるテイスターが商品の味や香りを評価します。また、仕入れ業者を定期的に品質面で評価し改善を提案することで、より良い商品づくりに貢献し、安心して食べられる食品の提供を目指しています。



商品情報・規格管理

商品の価値を高めるための規格書作成・管理を担当しています。商品の原材料やアレルギー情報を含む表示の作成・確認を行い、安心して選んでいただける情報を提供しています。また、法令遵守の徹底と衛生基準に基づいた商品づくりを管理しています。更に、商品に関する情報を適切に管理・活用し、営業活動や技術開発の支援を通じて新たな価値を生み出しています。商品に関する幅広い情報を活用し、商品の魅力の更なる向上を図っています。



基盤研究・技術開発

専門知識と高度な機器分析を活用し、当社グループ全体の信頼と安全・安心を支えます。成分分析により「おいしさ」の理由を科学的に解き明かし、商品の魅力を目に見える形にすることで新たな価値を創出しています。更に、味や香り・見た目に関するセンサー分析や官能評価による専門データを活用し、営業活動や技術開発を支援しています。また、副産物の有効活用や代替原料の研究、AI活用など未来を見据えた挑戦を進めています。研究や検査で培った知見は、自然やお客様の豊かな食につながる「子ども・シニア向けコーヒー教室」など、地域社会全体にも貢献しています。



品質統括部では、業務に関わる様々な専門資格の取得を積極的に推進しており、取得した知識や技術を日々の業務に最大限活かしています。

J.C.Q.A 認定 コーヒー鑑定士

J.C.Q.A. 認定コーヒー鑑定士の有資格者は、営業とともに取引先へ訪問し、カップリングを通じて品質のすり合わせを行うほか、産地にも訪問し、現地の生産者と品質向上に向けた取り組みを行っています。



管理栄養士

管理栄養士の有資格者は、顧客のニーズに応じたメニュー提案や展示会での対応を行っています。また、管理栄養士ならではの知見を用い、自社製品を活用したメニューを社内外に向けて発信しています。



社員VOICE

ティーアドバイザーやコーヒー鑑定士、Qグレーダーなどの品質を評価する資格は日々行う原料や製品の評価、お客様対応、社内外向けのセミナーなど多くの場面で役立てられています。



品質管理チーム
リーダー
木村 康哲

食品表示診断士の資格で得た知識を活かし、食品一括表示の作成・表示内容の不備を防止することにより、適正な食品表示の作成に役立てています。

管理栄養士の資格活用として、外食、スーパー、給食など各業態のニーズに合わせた、当社商品のアレンジメニューを考案し、営業活動をサポートしております。



品質管理チーム
薦田 媛香

業務に必要な資格は積極的に取得できるよう、会社から応援いただいています。



規格管理チーム
梅本 智恵梨

資格取得の場は国内に留まらず、海外で取得する資格も含まれています。

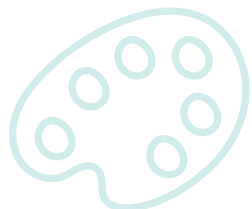
世界10カ国約75の工場を訪問

2025年度は世界10カ国・約75の工場を訪問し、監査・指導を行いました。文化や生活習慣が異なる現場では、当社で当然と考える品質基準や衛生意識が通用しない場面も少なくありません。そのため、「なぜその管理が必要なのか」をわかりやすく、粘り強く伝え続けています。この価値観の違いに正面から向き合い、対話と情熱をもって取り組むことで、海外工場の意識を変え、世界中で「確かな安心」を実現しています。



飲料原料 液色評価

飲料原料の提案における液色評価は重要ですが、透明飲料の色彩測定は背景色や光の影響を受けやすく、見た目に合致した結果を得ることが困難でした。そこで、色を簡便かつ迅速に測定できるビジョンセンサーを用いた測定手法を検討・構築し、見た目に即した客観的なデータの取得が可能となりました。



分析データの活用

日々積み重ねてきた味や香りの分析データから得られた知見をもとに、学会や書籍などを通じて広く社会へお届けしています。2026年8月17日に発売される『プロが教える「コーヒー」にとっておきの楽しみ方』（三笠書房・知的生きかた文庫）は、自家焙煎から豆の挽き方や淹れ方のコツ、産地ごとの個性まで、研究の現場で培った知見を初心者の方にもわかりやすく解説しています。



専門知の「見える化」へ

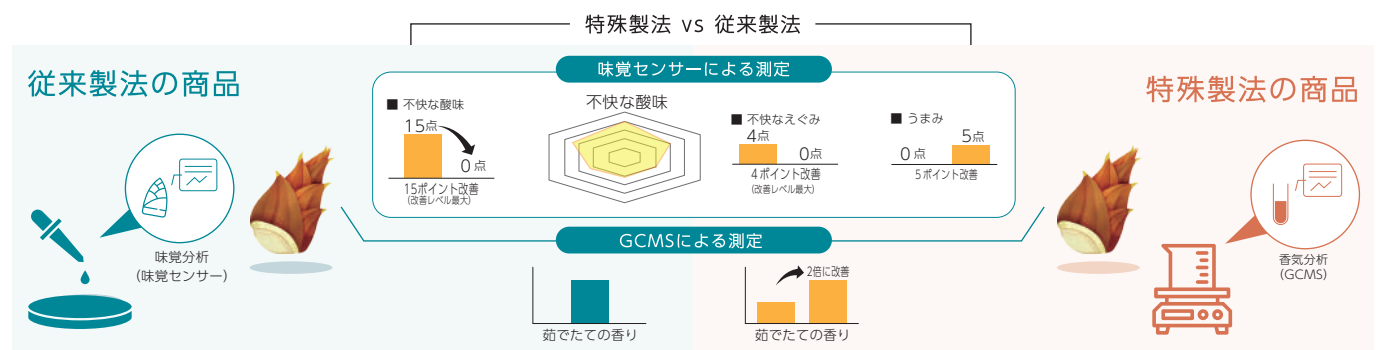
当社グループの強みの一つに、専門性の高い人財の存在があります。一方で、当社の知的資本は、そうした専門人財の中に蓄積された暗黙知や経験値が多く、属人化や個人への依存が生じやすいという課題があります。自社ブランド商品の比率が低いことも、知の可視化・標準化が十分でない要因となっています。

こうした課題を踏まえ、当社は「個人の知を会社の資本に変える」ことを目指し、官能評価や各種分析機器を用いた検査、統計解析、味覚チャート、価格弾力性分析などを組み合わせた「分析による商品価値の可視化」を進めます。専門的な知識や分析データを技術ノウハウや商材情報として体系化し、データベースやWebコンテンツの形で継続的に蓄積していきます。

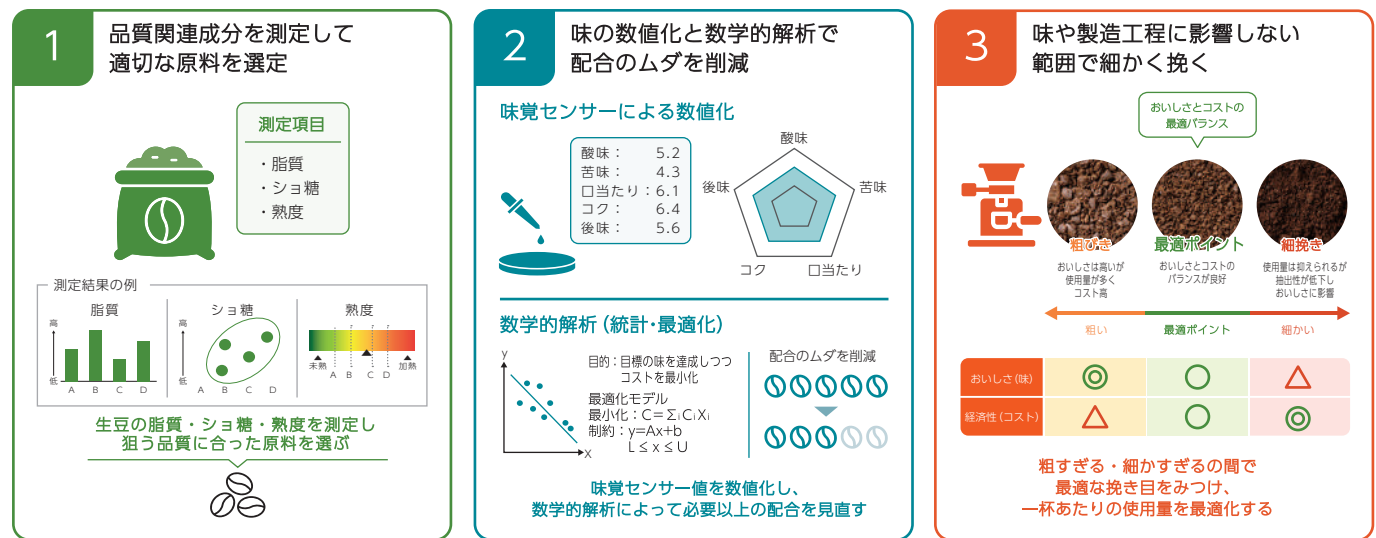
また、商品のおいしさや品質を定量的に示す取り組みを強化することで、従来は専門人財の中だけに存在していた価値を、社内外に共有できる「見える知」に転換します。組織として活用可能な資産、当社ならではの知的資本を着実に積み上げることで、購買意欲の向上や高付加価値商品の開発、ブランド価値の向上につなげていきます。

分析による商品価値の可視化

事例1 たけのこ水煮 可視化されたおいしさは購買意欲を高める



事例2 コーヒー製品 おいしさを維持しつつコーヒー一杯あたりのコストを下げる3つの手順



結果 おいしさを維持したまま、一杯あたりのコストを低減
データと科学に基づく最適化で、安定したおいしさと収益性を両立

これらの分析事例は、検査開発チームで実施している取り組みです。

石脇 智広 当社特別顧問

全日本コーヒー検定委員会名誉鑑定士。
タイ王室メーファールアン財団コーヒーアドバイザー。
東京大学大学院工学系研究科修士後、1999年関西アライドコーヒーロースターズ㈱に入社。2001年より石光商事(株)研究開発室室長、2016年から9年間代表取締役を務めた後、「一杯のコーヒーの幸せ」づくり追求のため現役復帰。



人財戦略／人的資本経営

強みと課題の両面から変革と実践

社員が「一緒に、夢中に!」なることで、世界の食の幸せに貢献する

人財戦略の基本的な考え方

当社が求める人財像は「自分ごとで考え、ともに変化を楽しみ、成長する人財」です。

2025年度にスタートした中期経営計画「SHINE2027」では、これまで継続して取り組んできた社員一人ひとりにとって重要な要素である「働きがい向上」をベースとし、その具体化（実践）を更に進めていく方針です。

人事制度改革、人財育成体制の強化、そしてDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を3つの柱とし、それぞれの具体的な施策について、「人を中心とした経営」を推進していきます。

当社の強みは、専門性の高い人財が多く在籍していることです。一方で、人財の流動性を高め、部門を横断した協働を促進することで、個々の専門性を組織全体の力により効果的に結びつけていくことが重要だと考えています。こうした両側面に対して戦略的に変革と実践を進めることで、社員一人ひとりの更なる働きがいの向上を実現していきます。



2025年度総括

2025年度は、中期経営計画「SHINE2027」の初年度として、当社の求める人財像の実現に向け「自分ごとで考え、ともに変化を楽しみ、成長する人財」の実現に向け、人事制度改革、人財育成体制の強化、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の3つを柱とした人財戦略を推進しました。

人事制度改革では、専門職制度や等級・評価制度の見直しを進めるとともに、管理職の流動性向上を図り、専門性を生かしながら部門横断で協働できる組織づくりに取り組みました。また、人財育成では教育体系の見直しや研修・資格取得支援を進め、グループ全体で人財育成基盤の強化を図りました。あわせて、女性活躍や障がい者雇用の推進など、DE&Iの取り組みを通じて、多様な人財が活躍できる環境整備を進めました。

今後も「働きがい向上」を基盤に、社員一人ひとりの挑戦と成長を支え、従業員エンゲージメントの向上を通じて、当社ミッションである「世界の食の幸せに貢献する」の実現と持続的な企業価値の向上を目指します。



人財戦略・組織力強化に向けた今後の方針

当社は、ミッションである「世界の食の幸せに貢献する」の実現に向け、人財を重要な経営資本と位置付け、経営戦略と人財戦略を連動させながら、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

会社の成長ドライバーである社員一人ひとりが成長できるよう、教育や研修機会の提供、フォロー、管理を強化しています。当社の求める人財像である「自分ごとで考え、ともに変化を楽しみ、成長する人財」の増員を目指し、立場によって求められるスキルや考え方を醸成するため、教育体系に基づいた新入社員向けや管理職向けなど各階層に応じた研修機会を提供しています。また、社長をはじめとする経営陣が継続的に実施する月例会や未来共創フォーラム開催により、中期経営計画や経営方針を社員と共有し、財務・非財務の両面から対話を重ねることで、一人ひとりが自らの役割と会社の目指す方向を結び付けて考える組織風土の醸成を進めています。

一方で、人口減少や少子高齢化、多様化する価値観を背景に、人財確保や次世代リーダー育成など、新たな課題も顕在化しています。グループ横断的な人財育成と次世代リーダーの創出を加速し、グローバルに活躍できる人財の育成を目指すとともに、多様な人財との接点を広げることで、社員一人ひとりのウェルビーイング及びエンゲージメントの更なる向上を図っていきます。

今後も、人財への投資を通じて組織力を高め、すべてのステークホルダーから信頼される企業として、当社ミッションの実現と持続的な企業価値の向上を目指します。

企業価値向上のための3つの柱

企業価値向上 目		
人事制度改革	人財育成体制	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)
当社の強みである専門性の高い人財を、より組織の財産とするために、真のプロフェッショナルを目指す制度として専門職制度の導入・運用を進めています。また、ベースとなる評価制度についても、当社が目指す「世界の食の幸せに貢献する」を見据えたビジネスモデルに則した内容としています。ミッションの実現に向け、仕事をする中で適切に評価を受ける、一見すると当たり前のことですが、改めて基盤となる部分を固めることで、社員が安心して会社の目指す方向性に沿った仕事ができる体制にしています。	制度改革に伴い、立場（役職や等級）によって求められるスキルや考え方を醸成するために教育体系の見直しを行い、それらに合わせて教育や研修の機会を提供しています。また、実際に投資した教育費に対する効果検証や分析を進めることで、今後は更に戦略的な人財投資を進めていきます。	社員一人ひとりにとって重要な要素である「働きがい向上」のために、属性に一切とらわれない体制づくりを進めています。具体的には、多様な人財の確保の一環として、障がいのある社員の社内留学を実施する等、「正しく知ること」の場の提供を進めています。また、ベビーシッター補助制度を導入し、育児と仕事の両立支援を強化しています。これらの施策を通じて、社員一人ひとりが安心して長く働ける環境を整備し、「働きがいの向上」と組織全体のパフォーマンス向上を目指しています。

具体的な施策としては、まず、専門職制度の設計や教育体系の整備・見直し、等級制度及び評価制度の見直しに取り組んでいます。次に、教育研修費の集計・管理、障がい者雇用体制の確立、人財投資の強化、海外グループを含めた人財交流の促進を進めています。更に、キャリア研修や資格取得支援、自律的なキャリア形成支援としての社内留学制度・社内FA制度などを通じて、タレントマネジメントの強化を図っています。

「一緒に、夢中に!」という全社スローガンのもと、これらの施策を通じて、従業員エンゲージメント向上を目指し、当社ミッションである世界の食の幸せに貢献します。

「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」の経営理念のもと、当社は「人」を中心に据えた経営を行ってきました。人を資本として捉え、その価値を高めていくことで企業を中長期的に成長させるため、中期経営計画「SHINE2027」では、人事制度改革・人財育成体制・DE&Iを3つの柱とした施策を運用し、従業員エンゲージメントの一層の向上と、事業変革を支える人財資本の強化に取り組んでいます。

人財に関する指標 2025 年度実績と目標



実績に対する振り返り

2025年度の実績においては、新たな人事制度の導入に伴い、女性管理職比率や男女の賃金格差について定義・算出方法を見直したうえで、当社グループ全体としての現状把握と課題の整理を行いました。今後は、女性管理職比率・障がい者雇用率・年次有給休暇取得率など、各指標の目標達成に向けた施策をグループ横断で検討していきます。従業員エンゲージメントについては、調査手法の変更により高い回答率と比較可能なデータ基盤を確立したことを踏まえ、戦略項目の選定を進めました。まずは16項目を設定し、それらに対して管理職を中心に議論を行います。今後は設定した項目とその内容を精査したうえで目標水準を明確化し、管理職層を中心とした改善サイクルの定着と、「一緒に、夢中に!」を体現する組織風土づくりにつなげていきます。

快適な職場・働きがいのある職場づくり

当社では、社員がライフイベント（結婚・育児・介護等）と仕事を両立できる職場環境を整え、長期的に安心して働ける会社を目指しています。フレックスタイム制やテレワーク勤務制度、各種手当・支援策の運用状況を点検し、勤務間インターバルの推奨運用や年次有給休暇の計画的取得を通じて、長時間労働の抑制と心身の健康確保に取り組んでいます。今後も、人事制度改革や健康経営の取り組みと連動させながら、働きやすさと働きがいの両面から職場環境の改善を進めていきます。

適切な労働時間の管理

- ▶ 労働基準法第36条に則り、時間外労働や休日労働に関する労使協定（36協定）を締結しています。臨時的に限度時間を超えて労働させる場合でも、1カ月あたり最長80時間（年間360時間）としています。
- ▶ 人事担当部署にて全社員の残業時間を毎月確認し、各部署の管理者に共有しています。
- ▶ 勤務間インターバル（9時間以上を推奨）を導入し、毎月確認しています。
- ▶ 年次有給休暇は半日単位で取得可能であり、また、5日間連続して休みが取得できる連続休暇制度もあります。

育児、介護、ライフイベント中の社員へのサポート

産前産後休暇 (産後パパ休暇)	子の看護休暇	育児目的休暇
NEW / ベビーシッター利用 補助制度	育児短時間勤務 子どもが小学校を卒業するまで	介護休業 介護短時間勤務

人事制度改革

社員一人ひとりの「個の力」と専門性を核に、働きがいと成果が両立する制度への転換を段階的に進めています。中期経営計画「SHINE2027」で掲げるビジネスモデル変革に合わせて、人事制度の見直しとその運用の改善を進めています。

● 個人の強みを活かした人事制度

一人ひとりの専門性やキャリア志向を最大限発揮できるよう、役割・スキルに応じて成長機会と処遇が連動する人事制度の確立を進めています。専門職制度の導入により、マネジメントだけでなく専門性を磨き続けるキャリアを明確化し、評価制度も「担った役割」「生み出した価値」を軸に見直すことで、挑戦や協働が正当に報われる仕組みづくりを進めていきます。上司との1on1や月例会・未来共創フォーラムでの対話を通じて、個人の強み・希望と会社の期待する役割をすり合わせることで、エンゲージメントとウェルビーイングの向上、そして「世界の食の幸せに貢献する」ミッションの実現につながる配置・育成・登用を目指します。

● タレントマネジメントによるスキルの可視化と活用

タレントマネジメントシステム上で、スキル・経験・キャリア志向の見える化を更に進め、次世代リーダー候補や専門人財の発掘・育成、グループ横断の人財配置への活用を目指しています。同システムに組み込んだサンクスポイント制度は、導入初年度から多くの社員が利用しており、「ありがとう」が日常的に行き交うことで、部署を越えた連携やエンゲージメント向上にもつながっています。今後は、こうしたデータと日々の対話を組み合わせながら、一人ひとりの成長と組織力の向上を同時に実現していきます。

制度例

人間ドック補助金制度	社員で希望者は、年齢関係なく自己負担なく受診可	MBA 習得支援制度	高度な専門的知識の習得を支援する制度
語学支援制度	自己啓発として語学習得を目指す方に1人あたり上限2万5千円を補助する制度	社内公募制度	新たな人財を希望する部署が社内に募集内容を掲示し、社員が応募・異動できるようにする制度
社内FA制度	一定の条件を満たした社員に権利(FA権)を与え、希望の部署へ異動できるようにする制度	社内留学制度	他部署の業務を知ることや、視野を広げることを目的に、留学という形で一定期間別業務を経験することができる制度(石光商事グループ間で運用)

人財育成体制

会社の成長ドライバーである社員一人ひとりが成長できるように、教育や研修機会の提供と、それを支えるフォローや管理の強化を進めています。中期経営計画「SHINE2027」のテーマである「変革と実践」を踏まえ、現場での実践と結びついた人財育成を一層推進します。

● 教育体系の運用・アップデート

2025 年度から本格運用を開始した教育体系は、階層別・職種別の受講状況や研修後アンケート、エンゲージメント調査結果などを踏まえ、内容の精緻化と運用の定着を図っています。具体的には、階層別・職種別に求められるスキルを再整理したうえで、e ラーニングによる必須研修と選択研修を体系的に配置し、タレントマネジメントシステムと連動させることで、「自分ごとで考え、ともに変化を楽しみ、成長する人財」が、どのタイミングで、どのような学びを積み重ねればよいか見える化しています。今後は、研修後の行動変容やエンゲージメント指標との紐づけを更に強化し、教育体系の継続的なアップデートと人財投資の質的向上につなげていきます。

● 人財投資効率と効果検証制度の確立

石光商事単体では、人財投資にあたる教育費の集計を行っています。今後は投資効果検証と適正值の設定、また、当社グループでの集計・進捗管理体制の構築を進めていきます。

2025 年度 教育・研修費
11,327,594 円 (単体)

研修制度

新入社員向け	内定者研修	入社前 フォローアップ 研修	入社研修	6カ月研修	2年目研修	管理職向け	新任管理職 研修	管理職研修
--------	-------	----------------------	------	-------	-------	-------	-------------	-------

投資教育研修

確定拠出年金制度や持株会制度があり、その説明及び将来に向けての投資の重要性についての研修を行っています。従業員の資産形成に向け、お金に関する知識や関心を高め、また経営に対して株主目線の意識を育むことを目的としています。適時、経営課題に対応したテーマを設け研修を実施しています。

2025 年度実施一例

- インサイダー取引規制研修 ●契約書研修
- ITリテラシー研修 ●サステナビリティ研修

当社には、相互理解や新たな発見が期待できる海外グループ会社を含めた社内留学制度、語学やMBAなどの資格取得を支援する制度などがあります。



年齢、性別、国籍、障がいの有無などにとらわれない体制づくりを進めるとともに、
学び続け、挑み続けるための機会提供を強化しています。

● 働きがい・エンゲージメント

従業員一人ひとりが「働きやすさ」と「働きがい」を両立できる状態を重要な経営課題と位置付けています。従業員エンゲージメントについては、管理職を中心とした向上のための施策検討や継続的な施策実施の甲斐もあり、グループ全体で平均値以上という水準を達成いたしました。今後は選定した戦略的項目に対する目標値を設定したうえで、調査結果に基づくアクションプランの策定・フォローを通じて、継続的な向上サイクルの定着を目指しています。

● 女性管理職比率・障がい者雇用率の向上

多様な人財が能力と意欲を最大限発揮できる組織こそが、中長期的な企業価値向上とミッション「世界の食の幸せに貢献する」の実現を支えると考えています。その具体的なマイルストーンとして、2030年までに「女性管理職比率30%」及び「障がい者雇用率3.0%」の達成を目標に掲げ、グループ全体で取り組みを進めています。

マネジメント層・専門職層の多様性確保と、障がいの有無にかかわらず安心して働ける職場づくりを通じて、イノベーションとエンゲージメントを高めることを目指しています。



女性管理職比率 20.1%



海外グループ会社の経営幹部に
現地の人財を登用



定年年齢を2019年より
65歳に引き上げ



求人方法の変更
(応募者のスキルや強み、障がい特性での
配慮すべき点を把握し、その強みが活きる
業務があるかどうかを検討する方法に変更)



嘱託社員を中心に、
地域貢献や交流の一環として
ボランティア活動の実施



養護学校や就労支援施設との
交流実施



社内留学制度

業務における仕組みや体制の大切さを知る

入社から管理部に所属しており、今後のキャリアや知識の幅を広げたいと考え、品質統括部への社内留学を希望しました。商品のことや他部署の業務を知ること、自身の適性や新たな強み、キャリアの発見にもつながるとともに、現在担当している業務においても連携がスムーズになるのではないかと考えていました。

留学中には、コーヒーやお茶のカップテスト準備や片づけ、検品・検食といった検査業務、PCでの受付業務など、これまで経験したことがなかった業務を幅広く経験させていただきました。

品質統括部ではどのような業務があり、どのような部署なのかがよく理解でき、その中で自分にもできることが多くあるということ、また、業務をする中で仕組みや体制がどれだけ大切かということも学びました。



総務・人事チーム 池辺

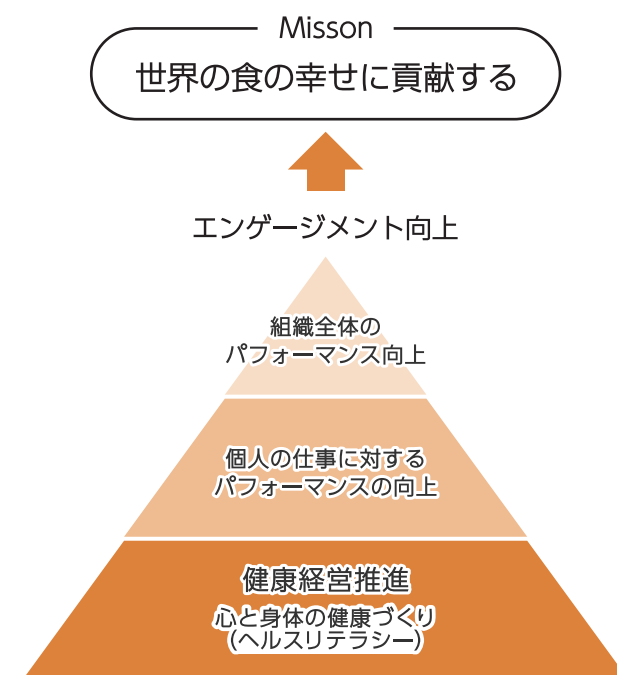
ウェルビーイング (Well-being)

当社では、経営理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」を軸に、人と人との良い関係が健やかな未来を築く基盤であると考えています。サステナビリティを可能にするのは人の行動であり、その行動を支える前向きな環境が、ウェルビーイングであると考えています。この価値観を経営の中心に据え、ステークホルダーとの共創を通じて持続可能な社会を築いていきます。

健康経営

当社は、2025年4月に健康経営宣言を行いました。「世界の食の幸せに貢献する」ための原動力である社員を「人財」として、様々な不調を未然に防ぐよう、取り組みを進めていきます。心身に不調をきたすと、パフォーマンスの低下や欠勤につながる可能性があります。今後も変化の激しい時代に柔軟に対応し、持続的な成長を実現するために、会社として社員の健康を支援することで、個人のパフォーマンス向上を図り、ひいては組織全体のパフォーマンス向上を目指します。

宣言の内容と
健康経営戦略マップは
こちらから



● サンクスポイント制度

日常のささやかな貢献にも感謝を伝え合う風土を根付かせるため、「サンクスポイント制度」を開始しました。開始直後から数千件もの感謝のメッセージが行き交うなど、制度は社内に急速に浸透しました。これまで見えにくかった部署間の連携や日々の細やかな貢献が「ありがとう」の言葉とともにポイントとして可視化されることで、社員同士が互いを信頼・尊重し合う温かい一体感が生まれ、こころのエンゲージメント向上に大きく寄与しています。

● 未来共創フォーラム

中期経営計画「SHINE2027」への理解と共感を深めるため、社員が自発的に参加し、学びや気付きを得る機会です。経営層と直接対話を行う時間や、社員自身が「この会社で成し遂げたい夢や目標（パーパス）」を自分の言葉で語り、仲間と本音で質問し合う時間があります。組織目標を達成するためには個人はどうしたらいいか、縦・横・斜め、部署を超えてコミュニケーションを取ることができます。2025年度の参加率は9割を超えています。



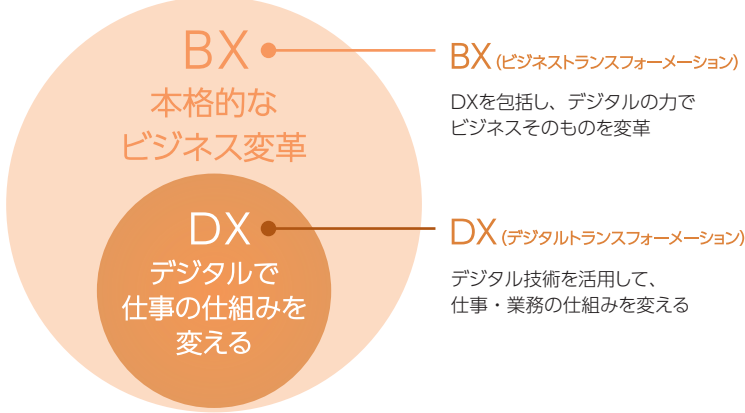
● 石光商事グループ月例会

国内外のグループ社員が月に一度オンラインで交流する場です。代表取締役社長が経営メッセージを全員に直接共有するほか、「今月のGOOD JOB!」として、当社グループの目指す方向に合った仕事をした社員を紹介します。更に、ランダムに設定された少人数グループで、共通のテーマをもとにそれぞれの立場での考えを共有し、様々な対話を通じて相互理解を深め、新たな視点を獲得場となっています。部署やグループを超えたコミュニケーションが広がり、社員同士のつながりが強まっています。

ビジネストランスフォーメーション (BX)

変化の激しい市場環境の中で持続的に成長するためには、既存のやり方に固執せず、事業や組織のあり方そのものを見直す「ビジネス変革」が不可欠です。

当社は、「DX」ではなく「BX」という言葉を用いて、単なるデジタル技術の導入やシステム刷新にとどまらず、「戦略」「カルチャー（風土）」「プロセス（業務）」のすべてにおいて、本質的な変革を実行していきます。



BXの取り組み

● テクノロジーと業務プロセスの変革 (仕組みの構築)

BX推進部では、属人的な経験や勘に依存しない「データ駆動型の営業」への転換を最重要テーマの一つと位置づけています。あわせて、バックオフィス機能の集約とグループシェアード化を進め、ガバナンスの強靱化とコスト構造の改善を同時に実現していきます。

● 風土のトランスフォーメーション (対話と感謝のサイクル)

仕組みや制度の整備に加え、社員が変革を自分ごととして捉え、「やらなければならない」から「自分たちがやっていこう」へと意識を転換することが、BXの実現には不可欠です。当社グループでは、「対話」と「感謝」を軸としたコミュニケーションサイクルを日常に定着させ、主体的な行動が連鎖する風土づくりを進めています。また、組織変革を持続させるために、コーチングプログラムを活用し、国内外のグループ会社を対象にリーダー人材の育成を進めています。これにより、リーダー自身が主体的に行動を起こし、対話を通じて周囲と協働することで、組織全体におけるリーダーシップを引き出す仕組みを構築しています。

エンゲージメント調査を起点にPDCAを回し、組織の健康度を改善

エンゲージメント調査を組織の健康診断と位置付け、結果をマネージャー研修や各部署での対話型セッションに活用しています。経営では、エンゲージメント向上に関する16項目を重要指標として定め、継続的なモニタリングと改善を実施しています。その結果、前期と比較して、以下の項目で満足度が向上しました。

経営理念・目標と自身の仕事との結びつき **11.7%向上**

中期経営計画への理解 **21.8%向上**

中期経営計画への共感 **10.3%向上**

中期経営計画と自身の目標との結びつき **22.2%向上**



これらの成果は、対話を通じて経営方針の浸透と社員の主体性を高めてきた取り組みの進展を示すものです。ミッションの実現を目指し、今後も継続して取り組みを進めていきます。

BX推進部長 仲田 隆光



サステナビリティ方針に基づく2025年度の総括と今後の方針

石光商事グループは、「世界の食の幸せに貢献する」というミッションのもと、原料調達や生産地といった「食の源」から、お客様へ届ける「食の未来」まで、サプライチェーン全体で多岐にわたるサステナブルな取り組みを推進しています。

2025年には、CDPでB-評価となり、次期の課題特定と対策立案を進めています。サステナビリティ方針に基づき、人権問題への対応として、2024年より人権デューデリジェンスを開始。現状把握に努めるとともに、SSBJに準拠した体制構築に向けた準備を進めています。また、社外活動では、兵庫県下の大学をはじめとする地域との連携を開始し、社会全体への更なる波及効果を目指しています。

2026年以降は、サステナビリティの取り組みの「可視化」と「ロードマップ運用」を強化します。具体的には、産地から消費者に至るサプライチェーン全体で、原料生産における環境負荷低減策を計画的に拡大し、生物多様性と自然資本の再生を推進。グリーン焙煎の規模拡大や地域循環の促進、そしてロス削減・再生可能エネルギーの活用・リサイクルの促進を図ってまいります。これに加え、社会課題解決型ビジネスモデルの構築を強く意識し、その認識を一層深めるため、2025年度に実施した「未来共創フォーラム」を2026年度からは更に進化させます。BX推進部とサステナビリティ推進室が密接に連携することで、社会課題解決に貢献する商品を生み出す企業風土を醸成してまいります。

社内外のパートナーの皆様とともに、インクルーシブな「食の未来」の共創を目指し、これからも社会課題の解決とビジネスイノベーションの両立に挑戦し続けてまいります。



取締役 BX 推進部管掌兼サステナビリティ推進室管掌

早坂 めぐみ

サステナビリティ推進のガバナンス体制

石光商事グループは、原料調達から消費までのバリューチェーンを構成する世界のパートナー企業やステークホルダーとともに、「環境」「人権」「社会」の課題をマテリアリティとして、持続可能な社会を実現するために貢献します。

サステナビリティ委員会	経営会議	取締役会	サステナビリティ推進室
サステナビリティに関する事項・リスクの提起	サステナビリティに関する事項の審議	サステナビリティに関する事項の承認	・各事業活動におけるサステナビリティ施策の企画、運用の支援 ・社内へのサステナビリティ・環境教育の実施

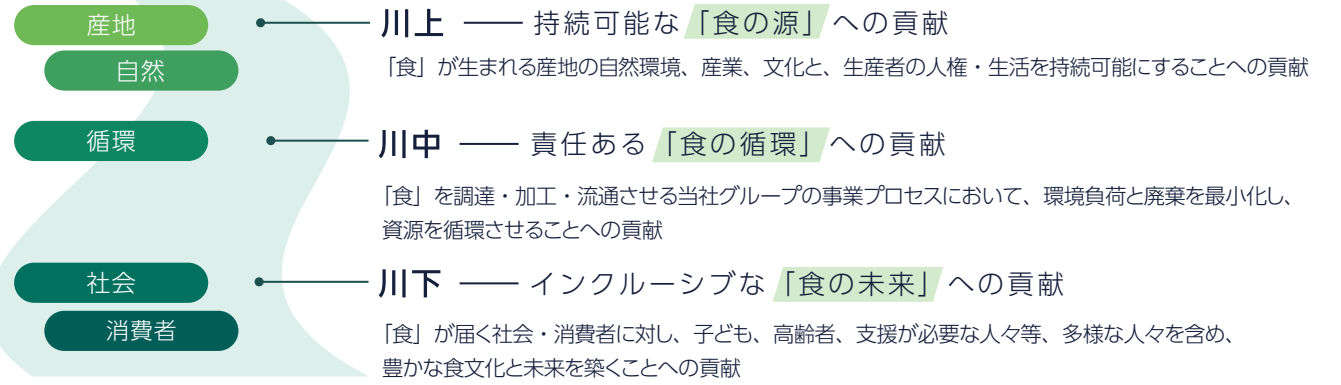
サステナビリティ推進室

社外取締役 ランチミーティングの実施

サステナビリティ推進室メンバーは、毎月1回社外取締役とランチミーティングを行い、サステナビリティに関連する施策や戦略について対話を重ねています。社内外の環境教育や生物多様性の保全についてなどテーマは毎回異なり、サステナビリティをよりよく推進・発信できるよう、役職に関係なく一緒に考える時間をつくっています。

サステナビリティ推進

● ミッション 「世界の食の幸せに貢献します」 ● サステナビリティ・テーマ 「私たちがいただく食材、原料からサステナブルに」



ISO14001 認証取得

サステナビリティ課題解決への積極的な取り組み

石光商事グループはISO14001で構築したマネジメントシステムを通じて、「環境」はもとより、人に関係する「人権」「社会」のサステナビリティ課題解決に積極的に取り組んでいます。ISO14001の目的は、社会経済的ニーズとバランスをとりながら、環境を保護し、変化する環境状態に対応するための枠組みを組織に提供し、更に様々な法令に対する遵守を満たすことです。社員一人ひとりがサステナビリティ意識を高め、自分事として考えサステナビリティ課題に対する理解を深めていけるよう、事業部ごとにサステナビリティ目標を設定し、運用・監視・分析&評価というPDCAを継続的に展開していきます。



部ごとの目標・2025 年度進捗

部	目標	進捗
 コーヒー・茶類事業部	- GHG削減商品を含む社会課題解決型商品の開発、販売の推進 - 社会課題解決とビジネスをトレードオフしない仕組みづくり	- GHG対策品の商談を積極的に行い、得意先への提案を継続的に実施 - 国内輸送に関するGHG排出量は31%削減（※コーヒー生豆カテゴリのみ）
 輸出事業部 ※2026年度より [海外事業部]から名称変更	- 社会課題解決型商品の販売比率向上 - GHG削減	- 地域創生への取り組み強化（播州乾麺組合、コウノトリ米、石川県商材） - GHG削減対策として、米(有機、減農薬)の販売・開発や有機商品の販売を実施、「巡珈 -JUNCA-」の海外販売
 食品事業部	- 端材利用商品の拡大 - 代替食品による持続可能な社会の実現 - 社会課題解決型商品の販売比率向上 - GHG削減	- 端材利用商品の販売 - 包材サイズ縮小及び包材の使用中止、プラスチック使用量削減等により、 - ー GHG削減効果：▲30.12t-CO₂/年 - ープラスチック削減量：6.33t/年（いずれも75期比での削減効果見込み）
 農産事業部	- 廃棄物の創造的再生利用に取り組む - 持続可能なサプライチェーンの構築 - GHG削減を最終目標とし、社会課題解決型商品を増加	- 廃棄物の有効活用（肥料化&アップサイクル） - 契約農園を含む循環型農業への取り組み - 障がい者、少数民族が栽培した農産物の販売
 非営業部	- GHG削減 - フードバンク活動などの地域共生活動の実施 - 食品ロス削減 - 賞味期限延長への取り組み - サステナビリティ（社会性+経済性）の追求	- 電力消費の削減、空調効率化設備の設置、物理的設置機器の削減及びクラウド化に伴うGHG削減を実施 - 毎月食品ロスの削減量の確認を実施 - 賞味期限延長への取り組みとして対象品選定を継続 - サステナビリティ：CDPの開示（B-）

温室効果ガス(GHG)排出量

2025年度の総括と今後の目標

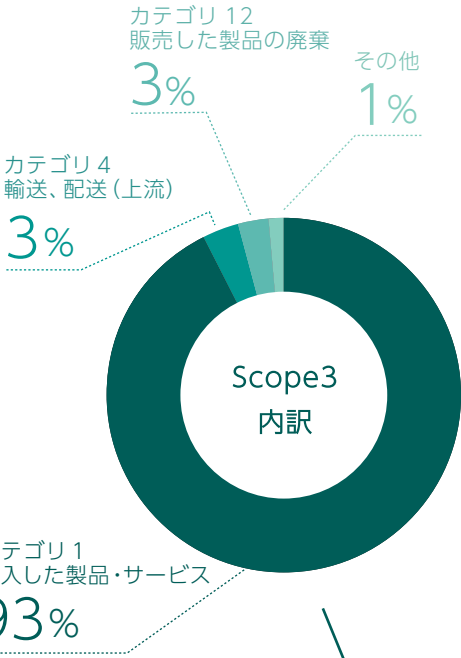
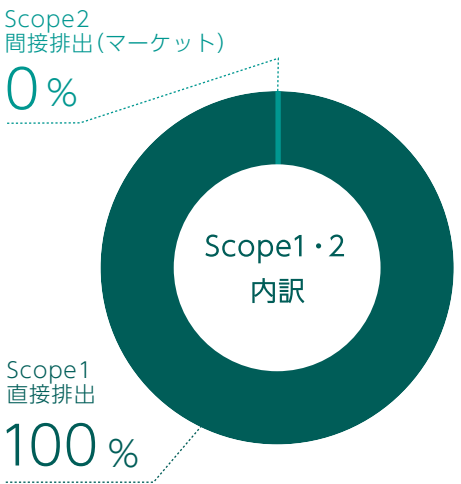
2025年度の石光商事グループGHG総排出量は500,762 t-CO₂eqとなり、基準年度（2021年度：567,926 t-CO₂eq）比で11.83%削減を達成しました。Scope1・2では52.35%の削減、Scope3では11.30%の削減となりました。

2030年GHG30%削減（2021年度比）に向けて、GHG削減対策商品の開発や、産地での取り組みに限らず廃棄物の利活用や輸送効率化などの取り組みを進めていきます。

2025 年度排出量内訳

			(t-CO ₂)	
			2025年度	2021年度 修正後
Scope1+2+3			500,762	567,926
Scope1+2			3,483	7,310
	Scope1	直接排出	3,483	3,912
	Scope2	間接排出（マーケット）	0	3,398
Scope3合計			497,278	560,616
	カテゴリ 1	購入した製品・サービス	459,748	515,064
	カテゴリ 2	資本財	1,190	2,567
	カテゴリ 3	エネルギー関連活動	776	1,429
	カテゴリ 4	輸送、配送（上流）	17,065	16,310
	カテゴリ 5	廃棄物	415	538
	カテゴリ 6	出張	781	107
	カテゴリ 7	従業員の通勤	155	168
	カテゴリ 8	リース資産（上流）	0	0
	カテゴリ 9	輸送、配送（下流）	1,375	927
	カテゴリ 10	販売した製品の加工	1,283	2,944
	カテゴリ 11	販売した製品の使用	0	0
	カテゴリ 12	販売した製品の廃棄	14,378	20,450
	カテゴリ 13	リース資産（下流）	112	112
	カテゴリ 14	フランチャイズ	0	0
	カテゴリ 15	投資	0	0

※自社の計算に基づく



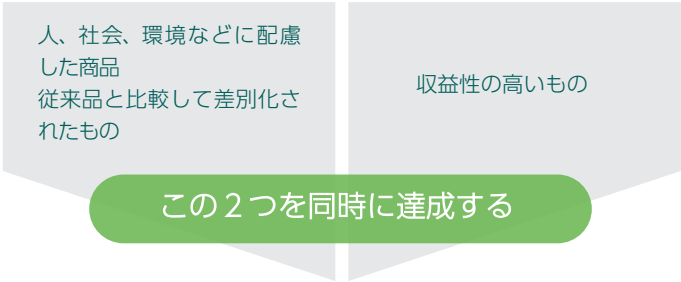
Scope3 に関して、一部の計算方法を変更しました。

これまでは、環境省の『サプライチェーンを通じた組織のGHG排出等の算定のための排出原単位について』を使用してGHG排出量を算定していましたが、取扱商品の現地価格や為替、相場の変動により算定結果が実態とかけ離れる課題がありました。この改善を図るため、2025年度分より重量を基準としたGHG算定手法を一部導入し、より実質的な比較評価を行えるようにしました。この変更により、基準年度の数値にも修正が加えられています。

社会課題解決型商品の取り組み

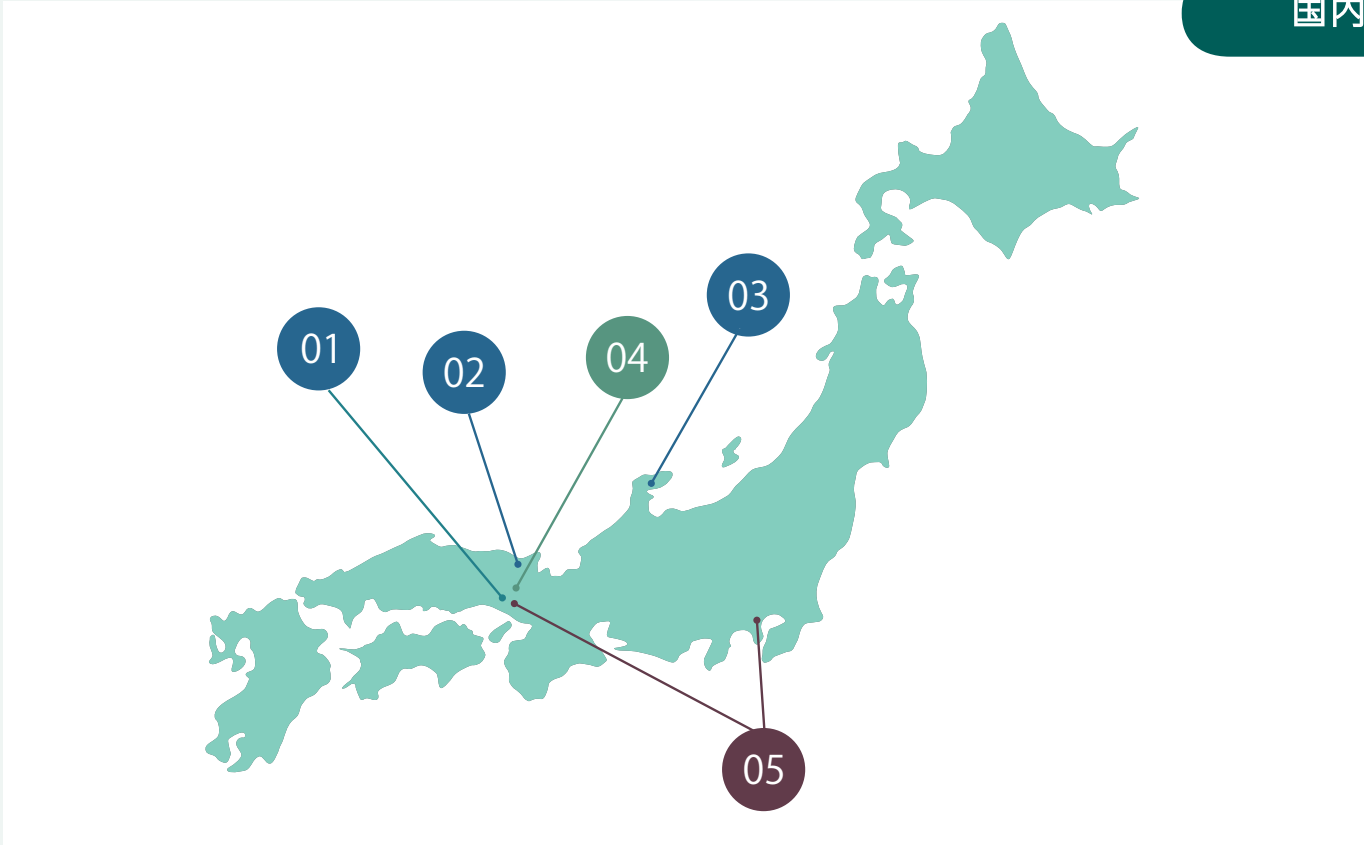
グループ全社目標

石光商事グループでは、「2030年に売上40%を社会課題解決型商品に」というグループ全社目標を立てており、まず「社会課題とは何か？」を考えてから、「その課題を商品でどのように解決できるのか？」を考え、その商品によってどんな未来になるのか？本当に良い世の中になるのか？を意識しながら取り組みを進めています。



マップで見る！

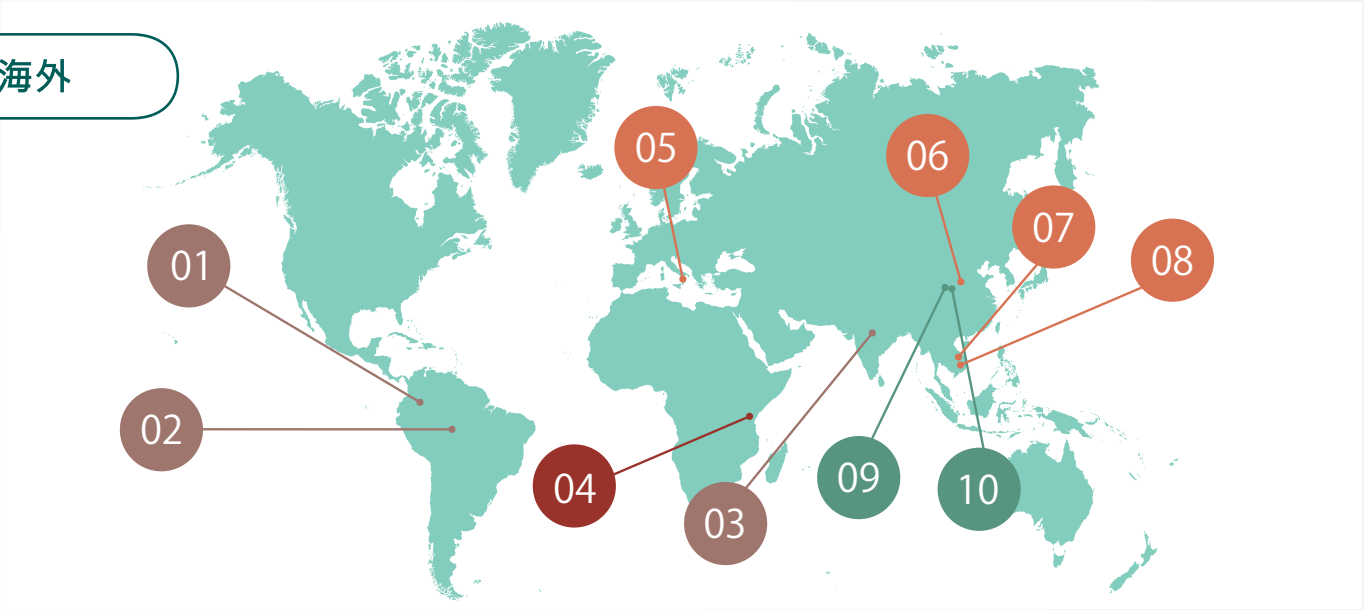
社会課題解決型商品の取り組み



取り組み名	社名・部署名	詳細	都道府県
01 播州乾麺組合の取り組み	輸出事業部	地域創生・伝統継承	兵庫県 播州地域
02 コウノトリ育むお米の取り組み		生物多様性・地域創生	兵庫県 豊岡市
03 能登地震復興関連の取り組み			石川県
04 SIファーム・循環型農業の取り組み	農産事業部		兵庫県
05 グリーン焙煎	アライドコーヒー ロースターズ	環境対策	兵庫県 小野工場 神奈川県 横浜工場

カテゴリー

温室効果ガス（GHG）削減の取り組み	エネルギー対策、ごみ削減、有機肥料化、土壌改善、輸送効率化、包装容器の見直しなど	詳細は 64 ページへ
環境配慮の取り組み	植林、水資源の保護など	詳細は 65、66 ページへ
生物多様性保護の取り組み		詳細は 67 ページへ
社会に配慮した取り組み	地域創生、伝統文化の保護など	詳細は 65 ページへ
人に配慮した取り組み	子ども、障がい者、高齢者、マイノリティの支援など	詳細は 69、70 ページへ



取り組み名	部署名	詳細	国
01 GHG削減対策コーヒーの取り組み	コーヒー・茶類事業部	GHG削減対策コーヒーの取り組み	コロンビア他
02 ダイバースコーヒー		障がい者の有無に関わらず働ける場づくり	ブラジル・コロンビア
03 サステナブルダージリンティー		ダージリン地域の茶木を定期的に植え替え、持続可能な生産体制を確立	インド
04 タンザニアコーヒークラブ	コーヒー・茶類事業部 ユースフーズ	後継者支援の取り組み	タンザニア
05 ブラッドオレンジジュース	食品事業部	包材変更によるGHG削減	イタリア
06 お好み焼き		プラシート削減による環境配慮	中国
07 エビ		トレープラスチック削減による環境配慮	ベトナム
08 BAP認証品			ベトナム他
09 玉ねぎ	農産事業部	障がい者雇用	中国
10 グリーンロードプロジェクト		砂漠への植林活動と、GHG排出量を低減した玉ねぎの栽培を行う	中国

TCFD/TNFD

TCFD 気候関連財務情報開示タスクフォース

2025年に決定されたサステナビリティ開示基準を策定するSSBJへの対応を見据え、TCFD及びTNFDの提言を踏まえた新たな対応策の構築を急ぎ、サプライチェーン全体での環境負荷低減ビジネスを進めています。

特に、サプライチェーン排出量（Scope3）のうち、原材料の調達（カテゴリ1）においては、目標達成に向け以下を実施しています。

✓ 主要サプライヤーからの一次データ取得を通じて、温室効果ガス（以降、GHGと記載）排出量の少ない産地の特定

現在、予定通り初回データの入手が完了し、データ解析と具体的な対応策の検討を進めています。

✓ 原料生産における環境負荷低減策を計画的な拡大

経過概要

石光商事グループは、コーヒーや紅茶の産地と連携し、複数の気候変動対策を進めています。特に基幹事業であるコーヒーにおいては、ブラジル及びコロンビアの生産地で、低GHG肥料を使用した適正施肥による脱炭素試験栽培と、緑肥効果試験の2つの取り組みを進めています。コーヒー事業の環境施策は、環境負荷低減という共通認識のもと進めています。産地とのコミュニケーションの難しさ、毎年変動する生産環境によるデータの不安定さ、そして成果が表れるまでの期間の長さといった課題に直面しています。これらの要因により、試験内容の再構築が必要となるなど、取り組みの難易度が高いと考えています。

茶類事業では、南インドで4か年計画の脱炭素試験を開始しました。この試験を起点として、今後スリランカやケニアなど、他の茶類生産国への水平展開を計画しています。試験は開始から1年が経過し、現地で順調な進捗を確認しています。更に、土壌菌を活用したGHG対策の構想を進めており、2027年度以降の試験投入を目指します。

新規案件

農産事業部では、中国において一酸化二窒素の排出測定を通じた環境負荷低減試験を予定しています。この試験では、土壌から排出される一酸化二窒素に加え、水資源利用や化学肥料の利用を環境負荷の主な課題と捉え、GHG排出メカニズムの観点から脱炭素目標の達成に向けた活動を進めます。

試験は2027年6月頃までを予定しており、期間中に3度の現地打ち合わせを実施します。これにより、次なる課題の特定と対応策について、現地研究機関と共同で検討を進める予定です。

TNFD 自然関連財務情報開示タスクフォース

2026年はネイチャーポジティブの標準化が進み、移行計画を検討するタイミングとなります。しかし、ネイチャーポジティブへの取り組み難易度が高い日本では、移行策への大規模な投資にはリスクが伴うため、現時点ではリスク抑制型の対応策を中心とした投資を検討しています。このような背景のもと、石光商事グループにおけるネイチャーポジティブの初期テーマは「土壌菌」です。土壌環境の改善を通じて、作物の養分吸収率向上と気候変動への初期対応を目指します。

当社グループが扱う商品の多くは農産物であり、農業の持続可能性という視点からは、生産環境の変化と人手の確保が大きな課題となっています。特に、気温や降水量の変化が植物への負担を増大させ、生産量の減少を通じて地域環境を激変させる可能性を認識しています。

そこで、カバークロップや土壌菌といった自然の力を人為的に導入することで、環境への負の影響を抑制し、同時に正の影響を高めることを社会実験として検討を進めています。まず土壌環境の維持に取り組み、そこから地面、そして樹上へと対策を徐々に拡大することで、2030年のネイチャーポジティブ達成を目指します。グループ内の自然資本に関する意識を高め、財務効果につながる解決策を創出する新たなビジネスモデルの構築に努めます。

サステナビリティの取り組み

温室効果ガス（GHG）削減プロジェクト / ニルギリ地区 茶園

コーヒー・茶類事業部、茶類チームでは、2025年よりUPASI（The United Planters' Association of Southern India）、ニルギリ地区の茶園とともにGHG削減の効果検証を開始しました。この取り組みでは、化学肥料を有機肥料へ転換することで、環境負荷の低減と持続可能な紅茶生産の手法を確立することを目指しています。現在、4区画で検証が進められており、有機肥料の栄養素吸収率を高める方法を比較検討し、2029年までの4年間で成果を評価していく予定です。

2026年の視察時に3社で行ったミーティングで着目された環境負荷低減の可能性に基づき、現行の4区画に加え、新たな区画で土壌菌による環境負荷低減の効果検証を行う準備も進めています。2026年9月から新たな試験を開始する予定です。



カーボンゼロプロジェクト / コロンビア コーヒー

コーヒー・茶類事業部、コーヒー原料チームでは、持続可能なコーヒー生産を目指し、コロンビアの小規模農家を対象とした技術指導と精密なデータ収集を進めています。

2025年には、農業技師がプロジェクト対象農家を一軒一軒回り、GHGの排出量一次データを取得しました。2026年からは実際にGHGを削減するフェーズに入ります。一次データをもとに作成された施肥計画に沿って農家の方々がコーヒー栽培を行うことに加えて、製造時のGHGが少ない肥料へ切り替えることで、農園におけるGHG削減率の最大化を目指します。

実際にコーヒーを取り巻く環境は年々厳しさを増しており、気候変動や地政学リスクによって、安定した原料調達が容易ではなくなっています。環境負荷を低減しながら継続的に美味しいコーヒーを栽培する仕組みができれば、より強固なサプライチェーンの構築にもつながると信じて当プロジェクトを推し進めていきます。



サステナブルダージリンティー（SDT）プロジェクト

コーヒー・茶類事業部、茶類チームでは、100年後もダージリンティーを飲み続けられるように「サステナブルダージリンティー（SDT）プロジェクト」の取り組みを進めています。2010年より開始され、テスタバレイ社が所有する300haの栽培地を対象として、50年間計画的に茶木の植え替えを進めるプロジェクトです。茶木の樹齢が50年とされる中、計画的な植え替えと品種選定を行い、持続可能なダージリン紅茶の生産と供給を目指しています。

テスタバレイ農園では、接ぎ木によって3年間育てた苗を準備し植え替え予定地に緑肥を植えることで、GHG削減対策を同時に進めています。2026年度には約30,000本の新植を予定しており、横に大きく枝が広がる形状の樹と引き締まった形状の樹を区別しながら植え付けを進めます。地形や土壌に応じて樹の形状を選択することで、品質と収量のバランスを整え、農園全体の生産量維持を図っています。

2026年植え付け予定の苗は50～60cmほどと小さく、本格的な収穫が可能になるまで更に10年の年月が必要です。茶園の持続可能性は、計画性と情熱によって支えられています。



お好み焼きのプラスチックシートを削減

食品事業部では、環境配慮の取り組みとして「プラスチック削減」を進めています。食品事業部で取り扱っている「冷凍お好み焼き」の内袋に入っているプラスチックシートを削除したことにより、1袋当たり7gのプラスチックを削減することができました。これは年間で換算すると24.8tCO₂削減（目安）（※社内GHG計算による）となり、GHG削減への一歩を踏み出しました。今後もプラスチック削減や包材の見直しなどを通して、環境配慮の取り組みを進めていきます。

英国で「石川県フェア」開催 - 復興支援の取り組み -

輸出事業部では、英国ロンドンの日系スーパーマーケット「ATARIYA」2店舗において、石川県産品を販売・PRする「石川フェア」を開催しました。くずきり、日本酒・リキュール、味噌・醤油、ビスケットなどの多様な商品を展開し、現地での認知度向上と海外販路拡大を図りました。SNSを活用した情報発信や当社社員による店頭での試飲・試食販売も実施し、ロンドンのお客様へ商品の魅力を直接訴求しました。今後も輸出事業を通じて石川県の魅力を発信し、能登半島地震からの復興支援に貢献していきます。2026年度はオランダ、ドイツ、スイスでの展開を予定しています。



循環型農業の実践 SI ファーム

農産事業部では、廃棄物削減と持続可能な農業を目指し、玉ねぎの栽培において循環型農業を実践しています。

この取り組みは、野菜加工工場で発生する残渣を堆肥化し、農産事業部の契約農園である「SIファーム」にて、玉ねぎの栽培に再利用しています。有機肥料と化学肥料を概ね同量使用することで、廃棄物の削減、環境負荷の軽減、資源の有効活用を図り、持続可能な農業モデルの確立を目指しています。

今後、「SIファーム」ではバイオ炭の投入を検討しています。神戸市北区の放置竹林を原料として炭を加工し、土壌に投入することで、放置竹林の減少、GHGの吸収による炭素固定、土壌改良を目指します。



砂漠を緑に！グリーンロードプロジェクト

農産事業部では、中国・甘粛省に広がる砂漠への植林活動と、GHG排出量を低減した、玉ねぎの栽培を行う「グリーンロードプロジェクト」を開始しました。

世界的に砂漠化が進行し、農地の減少は深刻な食糧問題に直結しています。このような状況において、砂漠での植林活動は、農地の保全、GHGの吸収、そして砂嵐被害から地域住民を守ることに貢献すると考えています。

また、GHGの排出量を低減した、玉ねぎの栽培では、現地の民間大学と共同で試験を行う予定です。管理された灌漑設備での生産方式へ転換することで、農地から排出されるGHGの約85%を削減できると見込んでいます。

今後、甘粛省において環境負荷を低減し、玉ねぎ以外の野菜類の開発も視野に入れ、更に別の砂漠地域での植林活動の展開についても検討を進めていきます。



ウッディミナミの森

兵庫県丹波市市島町南にある約6.8haの森を活動拠点とし、自治会、公益財団法人、林業事業体と協力して、森の再生や維持、新たな価値の創出に取り組んでいます。

石光商事グループでは、ウッディミナミの森を、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の理解と実践に向けた研修の場として活用しています。この研修では、企業が森に関わる意義や生態系の変化を体感することで、自然資源とビジネス機会を考えるきっかけを提供しています。また、研修で得た知識をグループの事業に活用し、産地でのTNFD施策や新たなビジネスの展開につなげることを目指しています。

全国的に地域社会や所有者による森離れが進み、放置林が拡大しているなか、ウッディミナミの森も同様の課題を抱えています。

今後は、地域社会やサプライチェーン全体を巻き込み、TNFDのプラットフォームとして森の価値を発信するとともに、ビジネスとの結びつきをより強化していきます。

2025年度は、
役員と新入社員を対象とした
研修を実施しました



ユーエスフーズ 輸送効率化についての進捗

ユーエスフーズでは、昨年度よりE コマース事業において、お客様と協力しながら、楽しみながら利用できる新しい配送システムの開発を進めています。現在新システムへの改修に向けて最終局面を迎えています。第1フェーズでは各種運賃や手数料をコーヒーのkg単価に変換してお客様に明示することにより、配送効率と一緒に考えていただく文化を醸成していきます。第2フェーズでは、現在石光商事のサステナビリティ推進室やコーヒー・茶類事業部のエリア担当が身を粉にして取り組んでいる生産国の一次データ取得や、そこからのGHG削減ワークを反映させ、お客様とともに自家焙煎店ビジネスを通してGHGを低減していくことを目指します。

一緒に、夢中に！ 社員と“ともに”取り組むサステナビリティ推進

🌱「社会的商品・戦略委員会」を毎月1回実施

社会課題解決型商品のアイデアを考えるため、グループ会社も含め、社内の部署や役職を問わず、「社会課題とはそもそも何か?」や「社会課題の深堀」、また「社会課題解決型商品のアイデア」など、ディスカッションを通して一緒に考える会を毎月1回実施しました。

🌱「夏休み! 大人も子どもも一緒に学ぶSDGsフェスタ」を開催

8月に神戸本社にて「夏休み! 大人も子どもも一緒に学ぶSDGsフェスタ」を開催しました。フェスタでは、社員の子どもの対象に、SDGsを遊びながら学ぶことを目的とし、オリジナルのデジタル紙芝居「まめくんの冒険」やSDGsカード神経衰弱、「海のごみをきれいにしよう魚釣り」、「コーヒーの麻袋を使用した消臭袋づくり」などを実施し、子どもたちが学び、興味を持つ姿を大人が見て、自分たちの暮らしや未来についても一緒に考える貴重な機会となりました。



アライドコーヒーロースターズ グリーン焙煎について

アライドコーヒーロースターズが持つグリーン焙煎技術は、廃棄物の削減、化石燃料の減量化、バイオ燃料というキーワードが挙げられ、共創先により環境負荷効果が変わっていきます。グリーン焙煎技術ではガス使用量の削減により0.0716kg-CO₂eq/kgの削減効果があり、効率的なコーヒーグラウンズの回収、乾燥システムを持つ企業との協業により、更なるGHG削減と環境負荷低減効果が見込めることとなります。

現在新設中の小野工場では、コーヒー加工における環境負荷低減実験として更なる熱効率化を進めており、2050年カーボンニュートラルに対応するよう進めています。

グリーン焙煎とは？

コーヒーグラウンズ（抽出後のコーヒー粉）を乾燥させてペレット状の燃料に成型し、そのペレットを使用してコーヒーを再び焙煎する持続可能な取り組みです。



🌱「サス FIKA」を毎月1回開催

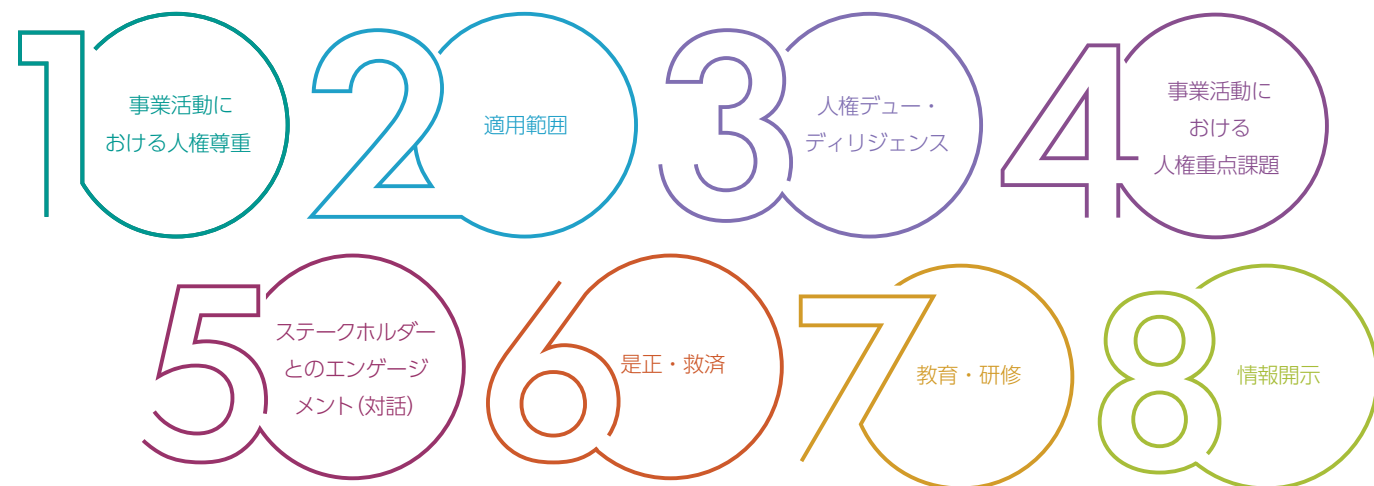
「FIKA」とは、スウェーデンの文化で、1日の中でコーヒーとお菓子を楽しみながらみんなでコミュニケーションを取る場です。年齢・性別問わず、対等にサステナビリティについて話を広げる機会を創りたいと思い、サステナビリティについて気になることや、仕事や日常生活に活かしたいことなどを一緒に話す会を月1回開催しました。

🌱トイレでも「サステナビリティ」を考えてもらえるように

神戸本社トイレの個室内に「サステナビリティ・ニュースレター」を貼り、トイレの時間でも社員にサステナビリティについて考えてもらえるよう実施しました。ニュースレターの内容は、「他社の社会課題解決商品の事例」や「生物多様性」、「人権問題とは?」など様々なサステナビリティに関するものを月1回貼り替え、更にスマートフォンを通してビデオコンテンツでも学べるような工夫を行いました。

人権方針

石光商事グループは、「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」という経営理念のもと、社会に必要とされ続ける企業、社会から愛され続ける企業を目指しています。そのためには、事業活動全般を通じて当社グループの事業の影響を受けるすべての人々の基本的人権の尊重が必要不可欠であると認識しています。当社グループの人権尊重責任を果たしていくため、「人権方針」を定めています。



石光商事グループ人権方針

詳細はWebサイトをご覧ください ▶

石光商事グループ
人権尊重のためのガイドライン

詳細はWebサイトをご覧ください ▶

人権問題への対応（インド現地調査）

2026年に弁護士事務所とインド人権団体とともに、インドのダーージリン地方の人権調査を行いました。インド国内法に加え国際人権法準拠の観点から、経営者、管理職、労働者、組合に対し聞き取り調査を行っています。

同地区では近隣ネパールからの外国人労働者が多く、歴史的に人権問題の指導を受けやすい地域とされています。そのため、約2か月をかけて事前の机上調査、質問内容などを精査し、現地調査を行いました。

今回の調査農園はダーージリン地方の中でも大規模農園であり、国際的な取引を行う関係から人権に対する意識を高く持っています。そのため調査結果は数点の「改善要求」のみとなりました。今後石光商事内で改善案を策定し、農園とともに改善策の検討、導入を予定しています。

人権対策は時間をかけて取り組まなければならない社会課題です。調査や農園との継続的な対話を通じ、解決に向けて取り組んでいきます。

ダイバースコーヒー

コーヒー・茶類事業部、コーヒー原料チームでは、2023年より障がいのあるコーヒー生産者の困難を克服し第一線で活躍し続けてもらえるよう「ダイバースコーヒープロジェクト」を進めています。

2025年下半年には、障がいのあるコーヒー生産者とその家族を招待したプログラムを開催しました。第一回目として、生産者同士のパネルディスカッションをメインテーマに据え、それぞれが抱える課題と、それをどのように乗り越えてきたかをお互いに共有する場となりました。

当日車いすで参加された男性は、不慮の事故に遭いそれまで続けてきたコーヒー栽培を一度は諦めましたが、「また大好きなコーヒーを作りたい」と願い、家族のサポートや自身のトレーニングを積み重ねることで、再びコーヒー生産者として第一線で活躍しています。

当プログラムを通して、一方通行の支援ではなく当事者の方々と一緒に歩を進めることの大切さを認識し、次のプログラム開催に向けて取り組みを進めています。



タンザニアコーヒークラブを支援

コーヒー・茶類事業部とユーエスフーズはともに タンザニアコーヒークラブを支援しています

コーヒー・茶類事業部
コーヒー原料チームより

コーヒー・茶類事業部、コーヒー原料チームとユーエスフーズでは、産地の後継者問題が深刻化する中、地域に根差した持続可能な農業を実現するために、タンザニアのンボジ地区にあるMsense 高校のコーヒークラブを支援しています。2026年も現地を訪問し学校内のコーヒー栽培エリアや子どもたちの様子を見てきました。コーヒークラブの参加人数は昨年の48名から59名へと増加し、2026年1月には新たにコーヒーの苗を植え、学校内でのコーヒー栽培エリアも拡大しました。現在、その面積は合計3.5エーカーとなっています。学校内に植えられているコーヒーの木は、プロジェクト開始時の2022年には2,400本でしたが、現在は3,094本にまで増えました。コーヒーの木の生育も進み、コーヒーチェリーの本格的な収穫が見込める段階に入っています。予測収穫量はコーヒーチェリーで約650kgと、昨年の17kgを大きく上回る見込みです。

今後も、同じコーヒーに関わる仲間として彼らと一緒に未来を築くことを目指し、喜びも困難もありのままに共有しながらともに歩んでいきます。

ユーエスフーズより



ユーエスフーズでも生産国における後継者不足についても大きな課題だと捉えています。未来の生産者の増加につながる「タンザニアコーヒークラブ」の取り組みをスタートできたことは大きな一歩となりました。ユーエスフーズ社員も実際に現地を訪問し、Msense 高校でクラブ活動としてコーヒー栽培を学ぶ生徒たちと直接触れ合い、またいくつかのご家庭を訪問し現状を知る機会を設けました。学びを経て作られたコーヒーが実際に持ち込まれる購買所を起点とした原料調達を行っている為、ごく一部ではありますが一つの循環を作ることができました。これからお客様とともに育てていくことを楽しみにしています。



一緒に、夢中に！社員と“ともに”取り組むサステナビリティ推進

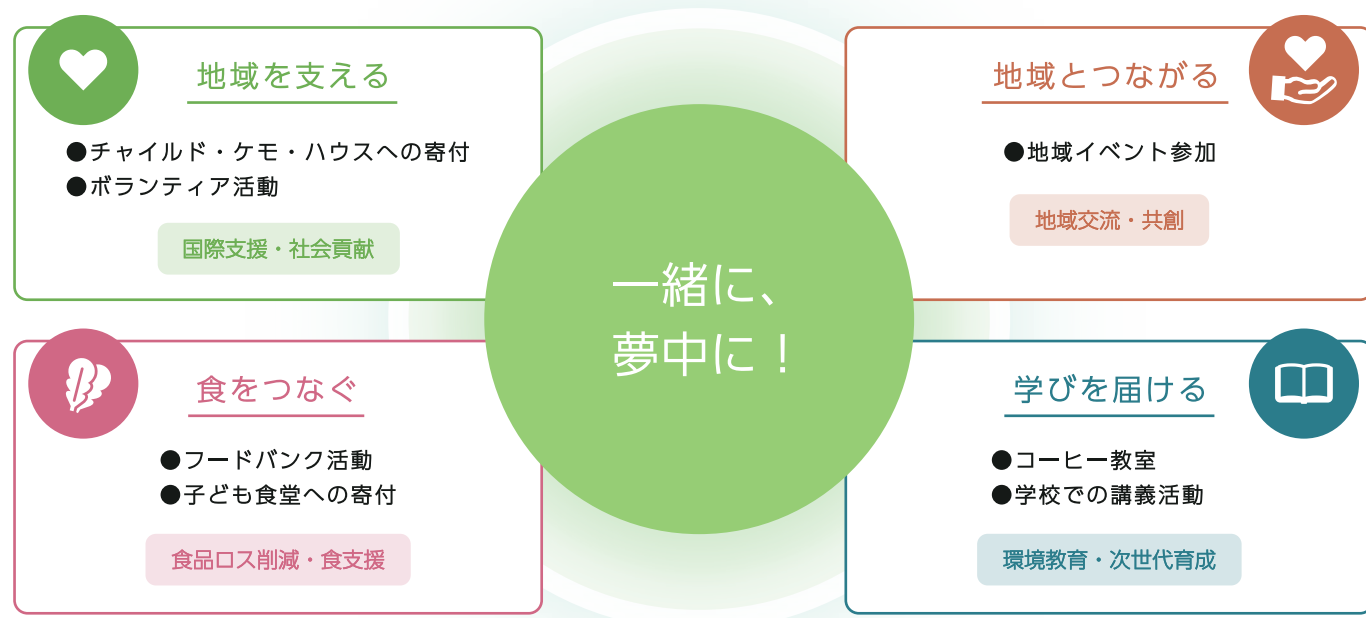
兵庫県豊岡市「コウノトリ育むお米」の社内向けイベントを開催

JAたじま及び豊岡市役所の皆様のご協力のもと、兵庫県豊岡市にて社員と子どもたちを対象に、「コウノトリ育むお米」やコウノトリと自然について知る・学ぶイベントを開催しました。「コウノトリ育むお米」の輸出を通じてその価値を世界に広めたいという想いから、まずは私たちが深く「知り」「学ぶ」ことから始めようと企画したものです。田んぼでの生きもの調査では、アマガエルやナマズ、エビなど多種多様な生きものを発見し、たくさんの命が繋がっていることを肌で感じる機会となりました。

Web掲載内容はこちら📄



一緒に、夢中に！ 地域と“ともに”取り組む SDGs と環境教育の推進



地域を支える

♥ 穴水町かきまつり ボラまち喫茶にてコーヒーを提供

「穴水商店街復興にぎわいかきまつり」において、レスキューストックヤード出店ブースの「ボラまち亭」にて当社のコーヒーを提供しました。

当社は2024年から約1年間にわたり、穴水町に月に一度足を運び、仮設住宅訪問などを行い、コーヒーを通じた心のケアやつながりを創出する活動を継続してまいりました。今回のイベント参加もこれまでの取り組みの延長として実施したものです。

[Web 掲載内容はこちら](#)



♥ チャイルド・ケモ・ハウスへの寄付

2013年に開設された、神戸市にある「チャイルド・ケモ・ハウス」は、全国から神戸の医療機関に治療を受けに来られる小児がんや難病のお子さんご家族のための滞在施設です。当社の輸出事業部から「公益財団法人 チャイルド・ケモ・サポート基金」へ毎年寄付をしています。2025年度(2025年4月～2026年3月)実績：660,000円

食をつなぐ

♥ フードバンク活動・子ども食堂への寄付

石光商事では、社員が週に1回のペースで、大型スーパーマーケットから余剰食品を収集し、社会福祉施設などへ配送するフードバンクの活動を続けています。

また、東京支店・神戸本社ともに子ども食堂への継続的な寄付活動も続けています。

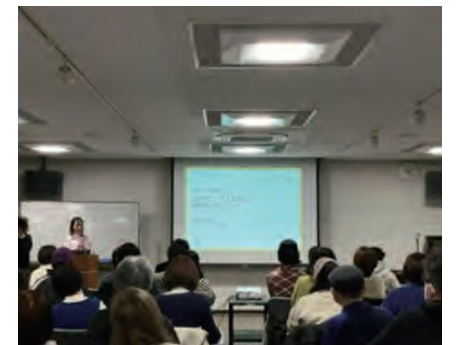


地域とつながる

♥ 宝塚市立西公民館 「コーヒー講座とダルシマーの調べ」イベントに登壇

宝塚市立西公民館にて「コーヒーインストラクター検定3級」講座と「コーヒーの未来を考えよう」SDGs講座を行い、約60名の方にご参加いただきました。本イベントは、コーヒーについて地域の皆様とともに考え、楽しく学ぶことを目的として実施したもので、同館内にあり当社ともご縁のあるHug CAFE様とも連携し、共同で運営しました。

[Web 掲載内容はこちら](#)



学びを届ける

📖 灘さくら支援学校にてコーヒー教室を開催

灘さくら支援学校にてコーヒー教室を開催し、肢体不自由部門の中学部2年生3名が、地域に学ぶトライやる活動の一環として、参加しました。当日はフライパンを使ったコーヒー豆の焙煎から、コーヒー豆を粉にし、抽出するまでの一連の工程を生徒さんと一緒に行いました。

[Web 掲載内容はこちら](#)



📖 甲南大学グローバル教養学環（STAGE）で 「SDGs概論」の講義を実施

甲南大学グローバル教養学環（STAGE）の授業「SDGs概論」において、大学生25名を対象に「サステナビリティの大切さと難しさ」「社会課題解決のための深掘りの思考&グローバルな視点」をテーマに、2回にわたり講義を行いました。

アライドコーヒーロースターズ株式会社の神戸工場では、甲南大学の生徒向けにフィールドワーク研修も実施。コーヒー業界の社会課題に関する講義、工場見学、質疑応答、社会課題深掘りワークショップを通じて、学生同士の活発な議論が行われました。

[講義実施についての Web 掲載内容はこちら](#)

[フィールドワーク研修についての Web 掲載内容はこちら](#)



📖 河内長野市立長野小学校にて 4年生130名を対象にSDGs授業を実施

河内長野市立長野小学校にて4年生130名を対象にSDGsの授業を行いました。「未来でも同じものを食べられる？」をテーマに、気候変動、ゴミ対策、食品ロスをキーワードに広く食の未来を一緒に考えました。

前半は講義とクイズ形式で理解を深め、後半はコーヒーグラウンズ（抽出カス）と麻袋を使った消臭袋づくりを通じて、リサイクルの意義やコーヒーグラウンズの再利用について考える時間としました。

[Web 掲載内容はこちら](#)



役員紹介





代表取締役社長 荒川 正臣

1999年に当社入社から一貫してコーヒー・飲料事業に従事し、コーヒー業界における豊富な知識と経験を有する。2020年に経営役コーヒー・飲料部門長として業務執行に携り、2022年から当社取締役として企業経営に参画。2024年より全営業部を管掌し、中期経営計画の達成に向けた営業施策の推進に取り組む。2025年4月より代表取締役社長に就任し、中期経営計画「SHINE2027」を推進し、更なる企業価値向上に取り組む。



取締役 管理部管掌兼品質統括部管掌 奥野 裕二

シャープ株式会社の営業本部における長年の営業企画経験を有し、また、機能部門におけるリスクマネジメントと内部統制の全社対応、並びに内部監査に関する深い見識を有する。2021年に当社入社、2023年からは経営役として業務執行に参画。2024年より取締役管理部長として当社の企業経営に参画。人財価値・企業価値向上とコーポレート・ガバナンス体制強化に取り組む。



取締役 BX推進部管掌兼サステナビリティ推進室管掌 早坂 めぐみ

キンピール株式会社における組織風土改革・組織開発の経験や営業経験を有す。また、株式会社コーチ・エィにおいて経営層向けにコーチングを用いたエグゼクティブコーチとしての豊富な経験も有する。2024年に当社入社、経営役として業務執行に参画するとともに、BXの推進・エンゲージメント向上に取り組む。2025年に取締役に就任。



取締役 財務経理部管掌兼経営戦略室管掌 寺岡 康夫

現在の株式会社SBI新生銀行や大同生命保険株式会社において、資産運用・事業投資等の業務経験を有し、財務・会計に関する深い見識と、株式会社T&Dホールディングスでの常勤監査役としての監査職務経験も有する。2023年からは、グループ会社である現在のアライドコーヒーロースタース株式会社の取締役として企業経営に参画し、財務基盤の健全化・強化に取り組む。当社においても更なる企業価値向上に取り組む。2025年に当社入社し、取締役に就任。



取締役 営業統括管掌 北川 克史

2002年の入社以来、長く海外事業に従事し、グローバルサプライチェーンの構築などを通じて、卓越した実務経験と深い専門的知見を培う。2023年4月から経営役及び経営戦略室長として業務執行に参画。2025年4月からは食品事業部長、2026年4月からは営業統括として、中期経営計画の達成に向けた営業施策の推進に取り組む。2026年に取締役に就任。

	会社経営 事業戦略	営業 マーケティング	HR・労務	財務・会計	法務 内部統制 リスクマネジメント	国際性 多様性	ESG サステナビリティ CSV	IT・デジタル
荒川 正臣								
奥野 裕二								
早坂 めぐみ								
寺岡 康夫								
北川 克史								
百瀬 則子								
小澤 真								
吉川 宗利								
板垣 克己								
小島 美奈子								

…代表取締役・常勤取締役 …社外取締役 …常勤監査役 …社外監査役



社外取締役 百瀬 則子

ユニー株式会社において、食品リサイクル、容器包装リサイクルに取り組む等CSV、ESGの豊富な経験と知識を有する。その後、ワタミ株式会社において執行役員SDGs推進本部長を務め、2022年に当社取締役に就任してからは、その高い知見をもとに業務執行に対する監督などの役割を果たす。



社外取締役 小澤 真

味の素株式会社やヤマキ株式会社の食品業界において長年マーケターとして活躍しており、広報・広告についても幅広い知見・経験を有する。時代の変化に合わせたマーケティングで生活者との複合的なコミュニケーションをとり、企業価値向上に貢献。2023年に当社取締役に就任してからは、マーケティングの観点で独立した立場から重要な意思決定や経営全般の監督などの役割を果たす。



常勤監査役 吉川 宗利

1981年に当社入社から一貫して経理、総務、人事等の管理業務に従事し、2009年に執行役員として業務執行に携わり、2017年から取締役として企業経営に参画し、グループの構造改革・経営改革に貢献。2023年に監査役に就任し、当社監査体制の強化に貢献。



監査役 板垣 克己

現在の三菱ケミカル株式会社やそのグループ会社において長く財務・会計等の管理業務を経験し、また海外含めグループ会社のCFO、監査役にも携わる。2019年に当社監査役に就任し、その豊富な知見を当社監査体制の強化に貢献。



監査役 小島 美奈子

現在の株式会社SBI新生銀行、株式会社ゆうちょ銀行における経験に基づき、財務・会計に関する知見を有しているほか、公益社団法人日本監査役協会において会社法を中心とする法務、内部統制システム、リスクマネジメントを含め、監査役監査についての幅広い知見を有する。2025年に当社監査役に就任。

社外取締役の強みと役割



社外取締役 小澤 真



バックグラウンドと強み

私は、味の素グループ（1997～2001年ダノン、2010～2022年ヤマキ含む）にておよそ40年間、日本のコンシューマー向け商品のマーケティング（いわゆるBtoC）並びにプロダクトマネージメントに関わってまいりました。

キャリアの前半では、多岐にわたるマーケティング業務の中でも特にコンシューマー向けの商品開発（和食・洋食・中華を問わず、常温から冷蔵温度帯の商品まで）を多数経験してきました。また、キャリアの後半には、マーケティング、プロダクトマネージメントに加えてコーポレートコミュニケーション（企業PR等：自社と生活者たるお客様との間のコーポレートブランドの認知向上及び価値の共有）にも注力しましたので、この部分もバックグラウンドのひとつとなっています。石光商事は、業務用のお客様向けの仕事（いわゆるBtoB）が多いため、自社のブランドが前面に出ないことが常態となっていますので、それに対して自社ブランドを前面に打ち出す私のコンシューマー商品のマーケティング、プロダクトマネージメントの経験という、異分子ともいべきキャリアが私の「強み」としていきと思っています。

強みを活かして今後どのように関わっていくのか

● マーケティング・商品開発に関する「社内講座」の実施

現在、事業部メンバー有志向けにマーケティングの考え方や商品開発のヒント等を提供する社内講座を始めています。BtoBという言葉は、取引の形態を表す言葉ですが、マーケティングで語る場合には誤解を与えがちです。当社のお取引先が苦勞されているマーケティングの視点の多くはBtoCです。お取引先に当社が貢献するためには、当社もお取引先の向き合っているコンシューマー（Consumer）のことをよく知らなければなりません。したがって、当社がより一層お取引先に貢献するためには、単なるBtoBではなく、BtoBtoCという視点が必要です。コンシューマー（C）に向き合うお取引先（B）のニーズを理解し、お役に立てる自社（B）の強みは何か？というこの視点（BtoBtoC）を共有するとこから商品開発のヒントを見出すきっかけづくりを始めており、この活動は今後も継続していければと考えています。

● 当社のコーポレートブランディングを議論する「前向き広報を考える会」の開催

コーポレートコミュニケーションの経験を活かして、経営戦略室メンバーと「前向き広報を考える会」を催し、自社の、世の中へのブランディングを考えています。

「前向き」というのは文字通り、自社ブランドを前面には押し出さない傾向のあった当社グループの価値を積極的（前向き）に世の中と共有する、という目標を表した言葉です。120年という当社の歴史は、それだけのお客様からの信頼の積み重ねの証です。世の中全般からするとあまり知られているとはいえないとはいえ、お届けしてきた商品及びその品質、それに関わる人財・情報、その他の種々の会社の営み等、自社の得意とする領域においては一定の認知もブランド価値もあります。しかし、今後一層企業価値を上げていくためには、より広いマルチステークホルダーとの接点を創出する必要があると思っています。この会は、社内のメンバーと社外の私が意見交換しながら、当社が積み重ねてきた内在価値を一つ一つ掘り起こし、どのようにして社内外のマルチステークホルダーと共有するか、を議論しています。また、話題は昨年の荒川新社長就任や新たに取り組んでいる中期経営計画「SHINE2027」、独自の資源循環技術であるコーヒーマシンのグリーン焙煎等、直近でも発信して世の中と共有すべき事柄にあふれ、枚挙にいとまがありません。したがって、この活動は今後更に積極的に、「前向き」に、行っていく所存です。ぜひご期待ください。

社外取締役 百瀬 則子



バックグラウンドと強み

私は大型チェーンストアのユニー株式会社とコンビニエンスストアサークルKサンクス、ファミリーマート等で2001年から2018年の18年間、環境社会貢献担当を務め、その後外食産業と宅食事業のワタミ株式会社でSDGs推進本部6年間、約24年間CSR担当責任者でした。またISO14001環境マネージメントシステムに関しては、2003年から環境管理責任者を務め、規格改定も2回経験しています。

小売業と外食産業・宅配事業など食品関連事業における環境問題や社会貢献について、未だ法律さえ整っていなかったころから携わり、特に資源循環の分野（食品リサイクル・容器包装リサイクル・プラスチック新法など）では国の審議委員会や自治体の委員会に、業界の代表として参画していました。また法律が施行されてからは、率先して取り組み、業界のトップリーダーとして実績を上げたことで、ルールメーカーとしての役割を果たせたことが一番の強みです。

私が企業で働いた45年間の中で24年もの長期間、環境・社会貢献に関わってきたバックグラウンドは、「企業の存在意義は、利益の追求だけではなく、地球環境や地域社会、働く人たちの幸福を目的にするべきだ」という思いです。企業が及ぼした環境負荷を低減させることはもちろん、それ以上に自然や社会、ステークホルダーに貢献することで企業の存在価値向上に努めることが私の使命なのです。

私は現在も環境省や農水省、県や地方自治体の委員会に所属し、法律改正や政策評価などに関わり、これらの分野では最新の情報を得ています。法律や条例が制定される背景やその対策をいち早く取り組めることが、企業にとってはリスク回避や機会の創出につながります。また、小売業や外食産業は消費者に一番近いところにあります。消費者と生産者をつなぐ役割も果たさなければなりません。いかに消費者に「知って・共感して・行動する」を実践してもらえるかが、売り上げや利益に関わっていました。小売業でも外食産業でも「環境配慮商品」の開発（ものづくり）や販売に関わってきたことで、消費者に「お買物で自然環境や社会に貢献すること」即ちエシカル消費を奨めてきたことも、私の強みと言えるでしょう。

強みを活かして今後どのように関わっていくのか

● 社会課題解決型商品の開発について

当社はサプライヤーとして、また商品企画者として社会課題解決型商品を取引先に提案しています。そこで重要になるのが、誰にとつての社会課題であるのか、それを商品に反映させて最終消費者に歓迎されるものなのか、それは誰がどのように評価するのかという点です。それらについて小売業のPB商品開発では厳しくチェックされます。特に「環境配慮型」「社会課題解決型」と表示する場合、その根拠と性能などを科学的に評価し、更に消費者にモニタリングして「市場に受入れられる」商品レベルかどうかを調べます。もちろん専門家に審査を依頼して、消費者団体にも意見を出してもらい、確認出来たら製造を始めます。また、その付加価値をいかに消費者に知ってもらい、共感し、購入してもらえるかを十分に検討して販売を開始します。小売業や外食産業に長く携わってきたからこそ、当社グループの社会課題解決型商品の開発に、少しでも貢献出来たらと思っています。

● ウッディミナミの森の活動

当社でも森を守る活動を始めました。私も所属する公益財団法人Save Earth Foundationでは、各地の荒廃した人工林を生物多様性の豊かな森に再生する活動を企業と協働で行っています。直接自然を破壊しなくても、企業活動の中で損なわれる自然環境を回復し今より良い状態にすること（ネイチャーポジティブ）のために社員が汗を流すことは、食料という生命を扱っている食品関連事業者としての地球環境への恩返しになると思います。森を守る活動は、自分自身も心身ともに健康になるWell-beingにつながります。未来の子ども達のために、生物多様性豊かなもりづくりの支援に努めます。

● サステナビリティ推進室とのミーティング

社外取締役に就任以来、サステナビリティ推進室のメンバーとは「サステナビリティ企業を目指すために」ミーティングを重ねています。決して重い話題ではなく、社内にSDGsを意識した行動が浸透するためにはどうしたらよいのか。地域社会と連携するための取り組み、例えば子どもたちにSDGsを知って実践してもらうための教育を企画、イベントを開催するためのアイデア出しなど、サステナビリティ推進室が社内外に認知される活動から取り組んでいます。

社長・社外取締役 鼎談



社外取締役
小澤 真

代表取締役社長
荒川 正臣

社外取締役
百瀬 則子

変革と実践の取締役会－対話で紡ぐサステナビリティ

荒川社長が取締役会議長に就いて一年。実効性評価では、運営と議論の質の向上が示されました。何が変わり、何がまだ足りないのか。議長を務める荒川社長が、経営を監督する立場の社外取締役お二人とともに、取締役会の今を率直に語り合いました。

会議室の外で育った、フラットな議論

2025年6月の株主総会を経て、取締役会は新体制となりました。この一年の変化をどう感じていますか。

荒川 変化は大きく2つあります。1つは、事務局の運営がすごくスムーズになったことです。資料の準備、事前説明会の開催、終わった後の議事録のまとめ。それがタイムリーに行われていて、取締役会の運営そのものを支えてくれています。会を重ねるごとに良くなっています。もう1つは、役員メンバー間のフラットな関係です。それぞれの専門性を活かして、建設的な意見が活発に交わされるようになりました。私に足りない視点を補ってくださるご意見やアドバイスも多く、経営判断を支えていただいていると感じます。この2つは実効性評価でも高く評価されていて、昨年との比較でも向上が見られました。同じ感覚を皆さんが持ってくださいているのは、いいことだなと思っています。2026年3月には、当社が森林再生プロジェクトを進める丹波市の「ウッディミナミの森」へ、役員メンバー全員で足を運びました。社会課題と向き合うことの大変さや現状、それを踏まえて私たちはどうしていくか。森の中でお弁当を食べた後、小島監査役フルートをバックに石脇前社長が淹れてくれたコーヒーを飲みながら、意見を交わしました。とてもいい時間だったと思います。取締役会の後にみんなで一緒に昼食をとり、さまざまな話題を交えながら意見交換をする時間も続いています。そうしたものが基礎となって、取締役会のフラットさにつながっているのではないのでしょうか。

小澤 私が感じているのは心理的安全性です。安心して各々の意見を述べ、議論できる雰囲気醸成されてきました。その土台にあるのは、いまお話のあった「ウッディミナミの森」への訪問や、取締役会の後の食事の場だと、私も思います。取締役会の席上だけでなく、その外側で時間を共有してきたことが、さまざまなディスカッションができる素地になりました。

ごく基本的な話ですが、それぞれ専門性も、拠って立ってきた世界も違うため、同じ言葉を使っていても、意味の受け取り方が異なることが往々にしてあります。それを、互いの言葉を同じ意味に置き換え、理解し合っていく。次第に、共通の言葉で会話ができるようになってきました。だからこそ、それぞれの専門性が生きるディスカッションができつつあるのです。

百瀬 私の専門分野は、社会貢献や地球環境の問題など、会社が存在するうえで必要な課題です。それ自体で収益を上げることが必ずしも重要なことではなく、会社の存在価値に影響を与える非財務情報に関するものです。この分野に関しては、取締役会においても立場によって捉え方はさまざまですが、異なる価値観を持つ取締役や監査役が話し合うことで、物事をより多面的に捉えることができています。石光商事グループにとって何が一番重要なのか、石光商事らしさとは何なのか。それぞれが自分の言葉で語ることで、課題の本質が見えてきます。最終的に判断するのは荒川さんですが、決定する前に、経営者の判断に必要な情報や意見が出ている。これがすごく大事です。他社の取締役会では非財務情報に関する分野への対応に対して「それは利益に貢献するのか」という判断基準で検討されることがあると聞いたことがありますが、石光商事の取締役会では、それだけで未来を作っていくのではない、という共通認識を持って議論できており、課題解決に向かって進んでいると言えます。

荒川 非財務が話題に上がるという共通認識は、本当に重要です。財務は当然大切ですが、私たちは非財務の取り組みを掛け合わせて価値にしていこうとしています。毎月の取締役会で行われている、営業統括からの事業部月次報告には非財務の報告を必ず含めてもらい、それに対して百瀬さんから意見やアドバイスをいただいたり、時にはマーケティングの観点で小澤さんからアドバイスをいただいたりすることが習慣化されています。これは当社なりの大きな成長だと思っています。

受け入れる場と、受け入れる人

この一年の良い変化がたくさん語られました。その変化の源は、何だったのでしょうか。

小澤 荒川さんの人柄が源の1つと言えるのではないのでしょうか。長年営業として現場を見てこられていて、社員一人ひとりの顔と名前、どんな仕事をしているのかをしっかりと認識されています。また、社員たちも新たに社長になった荒川さんと「一緒に、夢中に!」になっていこうという気持ちを感じられます。それにより多方面から建設的な意見が出始めた印象です。

百瀬 多様な社員の方達からのさまざまな意見を、受け入れる場ができ、受け入れる人になったのではないのでしょうか。荒川さんも含めて。これまでは、現場でいろいろな意見が出ても、一部しか経営層まで届いていませんでした。それが、未来共創フォーラムのような場ができて、みんなが参加して意見を出し、その声が経営層に届くようになりました。逆に、経営層が考えていることも、以前は資料を配って終わりだったところを、直接解説して伝えるようになった。それがやはり良かったのだと思います。

そのフラットな空気は、意識して作れるものですか。

荒川 取締役会以外の時間をどれだけメンバーと共有しているか、社員との対話の機会をどれだけ作っているか、そこが効いているのだと思います。小澤さんも百瀬さんも、社員の皆さんと本当によくコミュニケーションを取ってくださいます。一般的に、社外役員は現場との接点が限られ、評論的になりがちだと聞きます。でもお二人は社員一人ひとりをよく理解されており、特性を踏まえた深いご意見をくださいます。普段から社員との対話の時間を積極的に設けてくださっているからこそだと思います。

決算の先へ、攻めと守りの常時議論

一方で、現状の取締役会に感じている課題はありますか。

荒川 2つあります。1つ目はリスクの議論です。経済政策や地政学リスクのような不確実な事案に対して、経営としてどう対処し、どう会社を運営していくのか。目の前の顕在的なリスクは多少議論できていますが、まだ目に見えていない潜在的なリスクについてはもっと深掘りしたコミュニケーションが必要です。中計は3年間ですが、その先の5年、10年を見据えたとき、メンバーの専門知識を最大限に活かして役員チームでしっかり議論し、導き出していく機会にしていきたいと考えています。2つ目は、資本コストの議論です。PBR1倍以上、ROE10%以上を目指すという話はあるのですが、その話が出てくるのは決算時期に偏りがちです。もう少し頻度を上げて、資本コストを意識した資本政策を議論する仕組みを作りたいと考えています。特に、グループ会社であるアライドコーヒーロースターズが兵庫県小野市に建設する小野工場も、完成に向けて大きな投資を進めてきました。資本配分を今後どう考えるのか、投資がどう生きてどんな絵を描いていくのか。グループとしての取り組みをこの取締役会でしっかり議論し、進むべき方向に導いていく。そのための時間を、もっと増やしていきたいと思います。

小澤 同感です。資本コスト、資本効率、収益力といった重要なテーマの議論は、もっともっと深めていかなければいけません。「SHINE2024」で土台を見極めて固め、「SHINE2027」ではそれを変革していく。ただ、変革には、プラスを増やす「攻め」と、マイナスを直す「守り」があります。いまはグループガバナンスの強化をはじめ、まだまだ守りの変革に割く時間が多いのが実情です。3か年の折り返しの段階では仕方のない面もありますが、これからは更に

収益力を高めるために攻めていかなければならないと私は思っています。やっている仕事価値を生んでいることをきちんと可視化して世の中と共有し、「この会社の価値はここだね」と共感していただく。その可視化に向けた議論が、まだ足りていないと感じています。

海外売上高比率25%に向けた議論はいかがですか。

荒川 現在は目標の明確化と各事業部長からの定期的な報告体制が整ってきたところです。ここからは取締役会や経営会議での議論を更に深め、目標実現に直結する具体的な戦略を執行側とともに強力に推進していく、大きな伸びしろと期待を感じています。

小澤 そうですね。ただ、意識していないわけではありません。ポジティブな側面としては、業績が好調であり、中計の数字も上方修正を行いました。その伸びが国内中心なので、比率としては海外が上がりにくくなっている面があります。先ほどの守りの変革の対象は、国内よりも海外に多い。今はそこに時間を割いている状態です。ただ、3か年が終わった時点での元々の目標は忘れずに、全員がそれをしっかり意識し続けています。

百瀬 会社全体が向上きな状況だからこそ、進展のペースが控えめに見えるかもしれませんが、動き続けています。動いているけれど、まだ結果が出ていない段階、ということですね。

ノーが言える取締役会

社外取締役として、経営陣に耳の痛い指摘をする場合は実際にありますか。

小澤 あります。例えば、インドのビジネスです。現地の子会社は、もともと日本のお客様に届ける紅茶製品を製造するための拠点として立ち上げました。ですから、その紅茶が日本国内でどれだけ売れているのを見なければ、拠点の成否は評価できません。ところが、その国内側の議論が不足していました。取締役会に参加してきた私自身も見過ごしてきたわけですから、責任は同じです。だからこそ「議論が足りなかったのは我々の責任だ」ときちんと申し上げて、いまは「国内のビジネスの動向が一番大事だ」と言い続けています。その結果、月次報告に国内での販売状況が反映されるようになり、我々はそれを材料に、この事業をどう方向づけていくのかを評価できるようになりました。

百瀬 私が申し上げてきたのは、サステナビリティの捉え方を広げることです。私が就任した頃は、脱炭素が大きな目標として掲げられていました。ただ、いま世の中で求められているのは脱炭素だけではなく。資源循環も、生物多様性も、ウェルビーイングも、総合的に絡み合っています。そもそも地球環境の安定が失われれば、コーヒーや食品を扱う当社のような会社は事業を続けることが難しくなります。ですから、コーヒーなどの産地において、気候変動の影響や生産者の人権に関する課題だけでなく、そこに生きる生き物や土壌などの環境課題などを取締役会でも扱うべきだと申し上げてきました。最近の取締役会では、目の前の商品を動かすだけでなく、その商品がどう生産され、産地が安定しているのか、していないなら自分たちに何ができるのかなどサプライチェーン全体の課題を真剣に考えられています。

荒川 特に、グループ会社のガバナンス体制については、社外取締役や監査役から指摘をいただくことがありますが、真摯に受け止め、取締役会で決議した方針に基づき、適切な改善・対応を速やかに推進しています。

百瀬 当社の監査役はとても積極的です。かなり専門的な観点から意見具申や再確認などがなされるようになりました。これまでは、批判的な意見が取り上げられることが少なく、具体的な指摘を受ける機会があまり多くなかったため、そうした積極的な監査役による意見に、戸惑ったような反応も見られました。しかし、いまでは指摘が議論を深める刺激となり、曖昧な事項を捉え、分析し、対応していく姿勢が取締役会で定着しています。みんながイエスと賛同するわけではなく、ノーという意見が出ても排除されず、そこから「じゃあどうしたらいいのか」「世の中的にはどうなのか」と深まった議論ができています。

自分の「通信簿」には、参加しない

社長選任プロセスや経営の後継者育成の体制は、どのように進化していますか。

小澤 取締役会の附属委員会として、これまで経営人財育成委員会と報酬諮問委員会という任意の委員会を続けてきました。ただ、これらの構成員は全取締役であるため、常勤の社内取締役が過半数を占め、我々社外取締役は少数派でした。報酬は役員の利害に関わりますし、指名も、自分たちの人事を自分たちで話し合うことがあってはならない。公平性と客観性に鑑みて、指名・報酬委員会を正式に発足させました。メンバーは3名に限定して利害関係を極力排除し、社外取締役が過半数、委員長は独立社外取締役である私が務めています。コーポレートガバナンス報告書にも記載します。それ以外の議題は取締役連絡会として、全取締役7名で幅広くディスカッションする。人材もこの連絡会の中でもっと若い段階の人たちの活動や能力についての会話を増やしていく。この二本立てで進めています。

百瀬 つまり、社内の取締役は自分たちの「通信簿」に参加できない形にしたということです。公平で中立な立場の小澤さんが委員長で、客観的な情報や成果に基づいて評価が行われる仕組みです。「頑張った」ではなくて、「その結果どうなったのか」という点を重視したものになってきました。

小澤 私は外から見て、この会社にはまだ眠っている可能性や価値、いわば『宝物』が数多く存在している、と言い続けています。眠ったままにして世の中と共有しなければ、企業価値は上がっていきません。それを社員の皆さんが自分たちで掘り出して、どういったお客様と共有できて、共感をえられるのかを考えてくれています。今回の120周年の取り組みも、社員の皆さんがご自分たちで作り上げたものです。おそらく今後、石光商事グループとしてのアクションが具体的に出てくると思いますので、ぜひ期待していただきたいですね。

200年先を見据えて、いま議論する

今後の取締役会に求めるものを教えてください。

小澤 先ほどの課題の続きで言えば、攻めの変革のディスカッションを増やしていきたいです。「日本が認めるいい食品企業グループ」という、2030年のありたい姿を掲げているのですから、それに向けて具体的にどうしていくのかという議論を、意識して増やしていきたいと思っています。

百瀬 具体的な例として、社会課題解決型環境商品の開発と販売をあげてみます。私は小売と外食産業で長く働いていました。それはBtoCであり、常に「お客様のために」が最重要課題です。そのお客様とは、最終消費者です。石光商事は商社なのでBtoBであり、例えばグリーン焙煎のコーヒーを開発し、それを外食チェーンや小売店で取り扱ってもらうために努めています。しかし、取り扱う側の小売業や外食チェーンでは、その先のお客様が共感してくださなければ、環境商品は売れないのです。最終消費者が共感してくださる要素を私たちが発信しなければ、サプライチェーンの先に存在する最終消費

者にその意図は伝わらず購入につながりません。いくら当社が社会課題解決型商品を作っても、その価値が伝わらなければ売り上げにつながりません。だから取締役会でも、常に、自分たちの商売の相手は誰なのか、取引先企業のその先にいる消費者にも目を向けようと伝えています。最近では、各事業部からの月次報告の中でも、その視点が出てきました。小澤さんのマーケティング力も活用しつつ、最終消費者を意識する視点も持つことができれば、サプライチェーンの真ん中にいる小売業や外食産業のお客様に、何をどう伝えればいいのかも見えてくるはずです。今後は更に「消費者視点で考える」そういう発想になっていくのではないかと期待しています。

小澤 当社は単なるBtoBではなく、実際にはBtoBtoC（もしくはBtoBwithC）なのだと社内の勉強会で何度も伝えています。先日は株主の皆様からも、そうした観点のご質問をいただきました。当社の直接的なお客様のまたその先のお客様に価値が届いて初めて、企業としての収益にもつながっていきます。だからこそ、自分たちが生んでいる価値を可視化して伝えることが欠かせません。

百瀬 企業はもちろん儲けなくてははいけません。ただ、儲けるものの中身や、その儲けたお金でいかにサステナビリティに投資できるかも重要だと思います。

荒川 財務と非財務の掛け合わせは、目に見える効果がすぐに出るものではなく、後からじわじわ効いてくるものです。でも、それを自分たちの価値にしていこうと決めているのですから、見えないものへの評価を、腹を据えてやっていく。実際、社会課題解決型商品の売上やエンゲージメントといった非財務のKPIを、役員報酬を決める目標管理の項目に組み込みました。経営層としてコミットする、ということです。社会課題の解決と収益が両立する商品が、お客様に選ばれて広がっていく。その先に、ミッション「世界の食の幸せに貢献する」の実現があると考えています。リスクを取って成長戦略にどうつなげるか。その意識を持って議事をファシリテーションしていくことも、議長の役割だと思っています。

百瀬 最後に一つだけ。サステナビリティで一番大切なのは、先を見通し対応していく力です。今ある社会や環境の課題を解決していくだけではない。世界はこう動いている。法律はこういう方向で施行されるようだ。など、5年先、10年先にどんな社会になっていて、その中で我が社はどの道を行くのか。2026年で当社は創業120年ですが、200年続くためにはどうあるべきか。そういう未来の話も取締役会の議題にしていくべきだと考えています。

荒川 そうですね。経営に関わることは目の前のことだけではない。短期・中期・長期という時間軸で見えていかなければならない。それが我々の使命だと思っています。短期の課題も当然大事です。でも、それを解決する上でも中長期の目線を持つ。いまは課題になっていなくても、将来の課題になるかもしれないものを、同時に考えていきます。



監査役 座談会

陰の番人から攻守を支える監査役へ

ガバナンス体制の実効性向上に向けて

企業価値向上のためのガバナンス強化は、「プレーキ」となる守りだけではなく、「アクセル」を促す攻めの姿勢によって実現されます。中期経営計画「SHINE2027」のもと、監査役は経営陣へ、時に問いを投げ、適切なリスクテイクや未来志向のガバナンスに貢献しています。常勤監査役の吉川宗利氏、社外監査役の板垣克己氏、そして就任から一年が経過した小島美奈子氏の3名が、一年間の変化や役割の進化を語り合いました。

陰で支える、番人としての役割

監査役としての役割と、企業価値向上への貢献についてどうお考えですか。

吉川 監査役は、株主の皆様から選任され、取締役会とは独立した立場にあります。株主の皆様が目線で、取締役が適正に企業経営を行っているかどうかをチェックする、いわば“番人”のような役割を担っています。監査には主に2つの種類があります。1つは、取締役の職務執行が法令や定款に違反していないかどうかを確認する「違法性監査」。もう1つは、業務の進め方が適切かどうかを評価する「妥当性監査」です。法律や各種ルールに則って事業が運営されているかを確認することが、監査役の重要な役割だと考えています。

板垣 監査の実効性を高めるためには、現場の実態や声を直接把握することが欠かせません。現場に監査に行き、そこで聞いた声を経営陣に適切につなぐ。この役割も非常に重要だと思っています。制度やルールを整備するだけでは十分ではなく、健全な企業文化や風通しの良い組織風土が非常に重要です。現場との対話を通じて実態を把握し、必要に応じて経営陣に改善などを提言していくことが、ひいては企業価値向上につながるものと思っています。

小島 会社法に則って言えば、「取締役の職務の執行を監査する」のが私も監査役のミッションです。監査役は適法性だけを見るという誤解が未だに一部ありますが、会社法上も守備範囲が適法性に留まらないことは明らかです。すなわち、取締役が適切な形でリスクテイクをしてビジネスを推進していける状況にあるかも含めて、当社のガバナンス体制、統制環境がどんな状況かを妥当性の観点からも捉えていくことになります。それが企業価値の向上、更にPBRや株価にもつながっていく活動となると感じています。

120年の信頼関係と、まだ見えない先の責任

社外の視点から見た、当社の強みと課題を教えてください。

板垣 我々の商売は、お客様、取引先や生産者の皆様と非常に密接につながっていて、国内外を問わず、信頼関係の上に成り立っています。その信頼関係は120年という歴史のなかで営々と積み重ねられてきたものです。これが当社の最大の強みではないかと思っています。また、営業部門が商品開発から販売まで一貫して関わることで、高い専門性が培われ、それが付加価値の創出につながっていることも強みの一つだと思います。現場に行って感じるのは、高い専門性を持って活躍する先輩社員の背中を見ながら、自らも高い専門性を身につけようとする若い営業社員がいることです。そうした成長への意欲とこれから更に伸びていく力を、とても頼もしく思っていますが、一方で、こうした高い専門性を会社として次の世代につないでいく仕組みづくりが、これからの課題だと思います。そのほかの課題としては、事業環境が大きく変化するなかでの、輸出事業を含むグループ会社のリスク管理、更に、ITやサイバーセキュリティへの対応です。いずれも、持続的な成長に向けて取り組むべき課題だと思っています。



社外監査役 小島 美奈子
常勤監査役 吉川 宗利
社外監査役 板垣 克己

小島 当社が専ら食を扱っていること自体に、大きな力があると思います。食は、人が生きる上での原点であり、人生の愉しみでもあると思っています。私とはもともと金融業界にいたので余計にそう感じるのですが、お金には色はありません。しかし当社の扱っている品々は、さまざまな色があります。一人の担当者が原材料を発掘するところから加工まで全部に関わっていたり、逆に「こういうものが欲しい」という方にどう届けるかを総合的に考えて動けたりする。川上にも川下にも自在に動く余地がある、そういう会社の風土ですずっとやってきた歴史が、すごく大きいと思います。ただ、それはリスクと裏腹で、商品や取引先が属人的に扱われ易くなってしまい、結果として担当者がいなくなるとそのビジネス自体が停滞してしまう可能性もあります。開発された商品や取引をいかに組織化するかが、これからの課題ではないかと考えています。それから、食は最終的に人々の口に入るものです。B to Bでしか商売をしていないようできて、その先にはお客様がいますので、B to B to Cという意識で食の安全を確保していくことも重要です。また、川上には生産者の方います。サステナビリティの観点からも、商流全体に対する責任があることを、社員個々人が意識することはもちろんのこと、組織としてその意識を共有していく必要があります。そういった意識改革も、先ほどの組織化と地続きの課題だと考えています。

賢くなるAIと、広がっていくリスク

AIやサイバーセキュリティへの関心は、この一年でどう変化しましたか。

吉川 AIについては、活用する場面がすごく増えてきています。当社でもさまざまな部署、担当者が積極的な活用を進めており、業務効率化やミスの発見にも役立っています。この一年でも進化が目まぐるしく、精度が高まっていますが、それに伴いリスクも拡大していると感じています。今後は、リスクと利便性の両面を意識し、適切な管理とガバナンスがより一層重要になると考えています。

AIの活用が増える反面、情報漏洩などの懸念もあると思いますが。

小島 当社では、入力した情報が社外に出ないクローズドなAI環境をつくり、そのなかで使っていますので、その範囲では情報漏洩という点でのリスクは抑えられていると思います。ただ、AIのリスクは情報漏洩だけではなく、いわゆるハルシネーション（事実と異なることを出力する）や著作権侵害といったリスクもあります。自分の目で確認する習慣づけや、利用ガイドラインの整備とそのレベルアップは、継続して進めていかなければいけません。とはいえ、AI自体は急速に進化していて、扱う情報量も増え、日本語の精度も上がり、さまざまな場面で役に立つようになってきました。競合他社のみならず、どの世界でもAIで効率化しながら商売をしているわけですから、「当社には関係ない、知らない」「私は使えない」というわけには参りません。ビジネスを成長させようという時は、使えるものは使うべきであり、同時にリスクも把握する必要があります。私たちは、その両方を見ていきます。

板垣 AIの利用が広がるにつれて、そのリスクへの対応も大きな経営課題になってきています。AIを業務効率化に加え、経営上の判断や検討に用いる場面も増えて行くと思います。その一方で、AIが出した情報をどう検証し、それを踏まえて経営としてどう判断するのかなど、ガバナンスの面で考えるべきことも増えています。当社としても、AIを積極的に活用すると同時に、そのリスクを適切に管理し、ガバナンスを構築していくことが重要です。

一歩踏み込んで、背中を押す

取締役会の議論の質を高めるために、
監査役として意識して発言していることはありますか。

吉川 取締役会で議論が十分とは言えないと感じた際には、積極的に問いを投げ、より良い意思決定のきっかけをつくるよう努めています。今年から定時株主総会招集通知に我々監査役のスキルマトリクス（役員それぞれの知見や経験を一覧にした表）も載るようになり、各監査役もそれぞれの専門性を生かした発言をより意識しています。

小島 私は、いろいろな会社の監査役をサポートしてきた経験から、世間一般の水準に照らして、弱点がないかを気にするようにしています。[ここは少し甘くないですか][もう一歩上を目指すためには、こういうことをしている会社もありますよ]と、外部環境や他社の取り組みに目を向けてもらう提案を意識的にしてきました。

板垣 私は皆さんの発言や議題そのものを見て、適切なリスクテイクができているか、取締役会がきちんと機能しているかを、自分なりに見極めるようにしています。その目で見ていると、守りは堅い一方で、攻めが少し足りないのかもしれない、という感じがしています。少し前までは国内外への投資が続いていましたが、いまはそれを振り返る時期にあるのだと思います。その振り返りを踏まえ、次の成長に向けて、どこまでリスクを取るべきかを議論する時期に来ているのではないでしょうか。

監査役会や取締役会で、外部からの助言や発言は
しやすい空気になっていますか。

吉川 他社での経験を持つ役員が増えたこと、また取締役会の実効性に関する全取締役・全監査役によるアンケート結果のレビューなどを通じて、かつ達な議論が行えていると思います。社外役員も、独立した立場で経営を監督する一方で、荒川社長に対して「私たちは応援団です」という意識で意見を述べられています。だからこそ、「ノー」も含めて、率直な意見が出るのだと思います。この土壌作りの一助として、「社外取締役・監査役連絡会」があります。社外取締役と監査役で構成する会議体で、月に一度、部室長との面談を実施する中で、取締役会だけでは把握できない現場の課題や将来の取り組みについても理解を深めています。

小島 社外取締役・監査役連絡会では、社外役員全員が一人の幹部社員と面談し、その後の懇親の場で更に話を聞くということ、をほぼ毎月行っています。数時間かけて社員と近しく対話するというのは、結構珍しい取り組みだと思います。私たち監査役にとっては、取締役の職務の執行の監査のための貴重な情報収集の場でもあるわけですが、それよりも、社外役員それぞれの経験を聞いてもらうことを通じて、社員の皆さんの考える材料にもらったり、背中を押す機会になっているという側面も大きいように感じています。

攻めの財務と、正しく伝える開示

現状の株価やPBRが1倍以下であること、財務体質について、
監査役の立場からどのようにお考えでしょうか。

吉川 現在、当社は大規模な設備投資を行っています。また、金利も上昇傾向にあります。

当社の財務のバランス自体は健全ですが、今後の成長や変化に備えて早めに多様な資金調達を検討していくことも重要です。「晴れている日に傘の用意をする」という言葉がありますが、「攻めの財務」も意識しつつ、備えも意識した経営を考えていただきたいと思います。

小島 長く金利のない世界が続いてきましたが、金利のある世界では、単に調達コストが上がるだけでなく、あらゆるものの値段が上がってきます。今のうちにできることを進めておくという意味でも、攻めが必要な時期に来ているかなと思います。もう一つ、株価やPBRという話で言うと、開示が大事だと思っています。商社の仕事、特に当社のような専門商社の仕事は、一般投資家からは見えにくい面があります。ビジネスの状況、企業として大事にしていること、実際の取り組みを、投資家に正しく、判りやすく伝えていく必要があります。営業担当者はそれぞれ、自分の取り扱い商品について、開発された経緯や価値、どこでどのように生産・加工されて、安全性はどう確保され、どうやって運んでいったストーリーを持って売っているのですが、会社全体としての成長ストーリーは、まだ十分に語れていないと感じます。

盤石な体制が、挑戦を支える

今後、ガバナンスを更に強化する上で、
注力したいことを教えてください。

吉川 中期経営計画の目標のひとつに、海外売上高比率を25%まで高めることがあります。現在、海外連結子会社3社、海外関連会社1社を有し、グループ全体での経営リスクも連結ベースで大きくなっています。風土や法律が異なる中で、グループのガバナンス強化が一層重要となっています。海外子会社を含む当社グループのガバナンスについて、具体的な事例も含めて意見書を提出し、また、監査報告書とは別に、監査を通して気付いた点を取締役に報告しています。経営陣や関係役員から情報を積極的に収集し、ガバナンスの強化・経営基盤の盤石化を目指し、的確な対応体制の構築に努めていきたいと考えています。

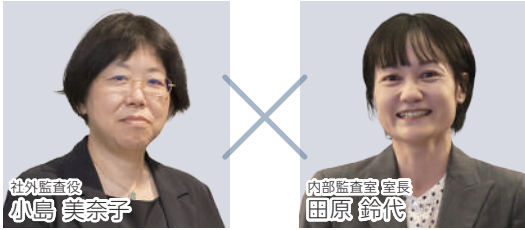
板垣 会計監査人、内部監査室、そして我々監査役による、いわゆる三様監査について、その実効性を高めていくことが非常に重要です。ここについてはこの一、二年でかなり良くなりました。コミュニケーションの回数も増えていきますし、内容的にも向上しています。情報の共有から経営へのフィードバック、そして改善という循環ができてきたと考えます。三様監査とは別に、先ほどお二人からもお話しがありましたが、「社外取締役・監査役連絡会」を通じて、社外取締役とも都度意見交換を行なっています。こうした連携を更に深め、監査の実効性を高め、ガバナンスの強化につなげていきたいと思っています。

小島 子会社を含めた、グループ全体としての管理体制の強化は、引き続き大きな課題だと思っています。盤石な体制でないと、大怪我をした時に誰も止められません。本来は、現場のレベルで止まる、内部監査で止まる、経営会議で止まる。このように、手前で止まるはずのものが我々のところまで来ているとすれば、何か足りないのではないか、という見方をしています。例えば、現時点では内部統制システムの整備はできているかもしれませんが、それを実際に運用し、結果を評価して、もう一歩進めるところは、まだ十分ではないかもしれません。企業は成長の過程で、売上規模や社員数が増えていきますが、そのステージが上がれば、求められる水準は変わってきます。また、サステナビリティにしても食の安全にしても、世の中自体がすごいスピードで変わっています。会社の成長ステージと外部環境の変化、その両方に合わせて、グループ会社も含めて対応できる内部統制システムが整備し、運用できているかを見守っていくことは、我々監査役の変わらぬ責務と考えています。

内部監査室長と社外監査役が語る、

信頼と共創の1年を振り返って

2025年度より内部監査室長・監査役それぞれに就任したお二人に
語り合っていました。



● それぞれの立場から、『内部監査室と監査役の関係性』をどのように感じていますか？

田原 相互に信頼し合い、実務面でも補完し合える、心強い関係だと感じています。定例会は四半期に1回、事前に議題や資料を共有したうえで実施しており、1時間の中で監査の成果や課題、リスクの捉え方などについて、バランスよく情報交換ができています。課題感や重視したいポイントも率直に伝え合っており、形式的な報告にとどまらない「対話の場」です。定例会以外でも、随時情報を共有したり、監査の進め方や論点について事前に相談したり。「相談しやすい」があり、受け止めてもらえていると感じています。それぞれの役割を保ちながら、同じ方向を向いて会社の内部統制を支えている関係です。

小島 監査役の立場から見ても、内部監査室は頼りになる心強いパートナーです。定例会では、監査結果だけでなく、その背景にあるリスクや業務プロセス上の課題についても率直な意見交換ができています。当社の内部監査室は、規程が守られているだけでなく、遵守できていない原因や背景まで踏み込んで分析し、着実に改善につながる指摘や助言をしてくれます。内部監査を通じて、社内の内部統制システムに関する理解・浸透に貢献していると感じています。監査役は人数が限られ、社内全体を網羅的に見ることはできません。そのため、内部統制システムが機能しているかを内部監査室が確認してくれている情報を頼りに、必要な部分を監査役が重点的に確認するスタイルを取るという面もあります。内部監査室は社長直轄の独立部門ですが、監査役は経営から独立した立場。距離感を保ちつつ情報や視点を補完し合える関係が理想であり、この1年でその理想に近い関係性が築けていると評価しています。

● 内部監査室長として、どのような1年でしたか？

田原 “知ることから始めた1年”でした。当室員のこと、内部統制、内部監査、そして実務としての監査に至るまで。当室員は何事にも丁寧で責任感が強く、改善意欲と客観性を兼ね備えています。その姿を間近で見ながら、石光商事の内部監査室の一員として必要なものを実践から学ばせてもらいました。私は以前コーヒー・茶類事業部長でしたが、当時を振り返ると、規程そのものは理解していたものの、本来の意味での内部統制の重要性や、規程同士がどう連動して組織を守っているのか、というところまでは十分意識できていなかったと痛感しました。だからこそ、事業部での経験と内部監査室長として得た俯瞰的な視点を掛け合わせながら、他の部室長やグループ長にどう伝えていくかを考え、実践してきました。その中の一つが、“内部監査結果の見える化”です。以前は内部監査の結果は経営層と対象者にしか共有されていませんでしたが、2025年度からは部室長会議でも一部共有するようにしました。部室長クラスが内部監査の実態を知ることは会社にとってプラスになると考え、視点を上げていくことを意識。室員が相談を歓迎する姿勢を示したことで相まって、事前に相談してくれる部署も増え、内部監査室に気軽に声をかけてもらえている実感があります。

小島 田原さんのお話にもありましたが、“知ることから始めて、信頼を積み上げてきた1年”だったと感じています。印象的だったのは、何か問題が起きた際、内部監査室が警戒しているであろう現場の方々から、しっかりと実態をヒアリングできていたことです。これは、事実をきちんと掴みながらも、相手を構えさせない聞き方ができているということであり、ベースの信頼関係がなければ実現できません。相手を理解し、寄り添いながら自然に事実を引き出していく術は、監査にとって非常に重要です。内部監査室員それぞれがその術を身に付けて、日々磨いていると感じており、先ほどの“相談しやすい関係性”にもつながっているのだと思います。

● 内部監査室長として注力していきたいことは何でしょうか？

田原 グループ全体での内部統制強化が一番の注力ポイントだと考えています。石光商事単体だけでなく、内部監査室全員が“グループ視点”を持って一つずつ丁寧に。2026年に入り、中国・上海の石光商貿へ訪問し、現地の状況を目で見て耳で聴いてきました。畏まった監査だけでなく、毎日実施しているコーヒーのカッピングへ誘ってもらい、滞在中に参加。「コーヒー」を通じて、普段の空気感や社員の人柄にも触れることができたと感じています。また、AIの活用も重要なテーマと考えています。石光商貿の内部監査でAI利用に関する課題が確認されたことをきっかけに、他グループ会社への展開を進めています。一つの監査で得た気づきを横展開し、グループ全体の内部統制を強化していく流れをつくっていきたい。取締役会への報告も2026年度から年2回実施します。監査役や会計監査の皆さんとの連携も引き続き強化していきます。

小島 現場の“雰囲気”をきちんと感じ取るうことは内部監査室として大切です。事務所の扉を開けたときの空気感や対応の仕方から伝わってくるものを含めて、人や雰囲気を理解することは、すべて監査につながります。「コーヒー」という共通言語を使って人となりを知ること、人を大切にする田原さんらしさが表れており、非常に良いアプローチだと思います。また、内部監査で気づいたことの中には、会社として方針がまだ定まっておらず、形式的な指摘事項にはなっていないものもあります。「規程はないけれど、これは良くない」という視点を常に持ってもらっているからこそ、そうした論点を経営層にもきちんと伝えていくことが重要です。将来的には内部監査の品質評価・外部評価といったテーマも意識しつつ進めていってほしいという思いで、監査役として全面的にサポートしていきます。

田原 監査役の皆さまと適切に共有しながら、グループ全体の内部統制強化のため、改善提案やフォローを行っていきたいと考えています。

ガバナンスの高度化と内部統制再構築への取り組み

取締役 管理部管掌兼品質統括部管掌 奥野 裕二

● ガバナンス高度化に向けた考え方

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、コーポレート・ガバナンスを中長期的な企業価値向上のための最重要課題の一つと位置づけています。特に、中期経営計画「SHINE2027」の達成に向け、ガバナンスと内部統制を一体の枠組みとして高度化することが不可欠と認識しています。ガバナンスを「会社をどの方向に、どのようなルールで運営するかを決め、監督する仕組み」、内部統制を「決めた方針やルールを現場で確実に実行・遵守させる仕組み」と位置づけ、ガバナンスと相互補完的に強化することで、食品専門商社としての責任と成長の両立を図っていきたいと考えます。そこで、ガバナンス高度化のために、現状課題を踏まえた内部統制の再構築に取り組むことは、以下の理由から有効だと考えます。

取締役会・経営陣の役割は、方針決定、リスク許容度の設定、監督（ガバナンス）です。第1線（事業部門（現場））及び第2線（（ガバナンス系の）管理部門）が日々リスクを把握・コントロールすることで、取締役会は事後的な是正措置ではなく、前広なリスク管理や戦略議論に時間を充てることができます。これらにより、「見えていないリスク」が減少し、監督の実効性が向上するものと考えます。

● 三線モデルに基づく内部統制再構築

（1）現状認識と課題

当社では、J-SOX（金融商品取引法に基づく内部統制）対応として各部門に担当者を配置し、リスク・コントロール・マトリクス（RCM）に基づく統制活動を運用してきました。一方で、営業部門であれば売上・利益、管理系部門であれば日々の業務が最優先となり、統制活動に対する意識はするものの実践が伴わない、業務多忙により業務を俯瞰的に見直すことが習慣化されにくい状況にあり、結果として以下の課題が顕在化していると認識しています。

- 第1線（事業部門（現場））の統制活動が「付帯業務」として後回しになりやすいこと。
 - 第2線（（ガバナンス系の）管理部門）においても、RCMや統制設計の意図を十分に理解しきれていないことや、新規取引や業務変更があっても、各部門が主体的に統制の見直し・追加を行う文化が十分に定着していないこと。
- これらにより、現状は現場自走型の統制文化が十分とは言い難い状況であると認識しています。

（2）再構築の基本方針

現状課題を踏まえ、当社は「第1線・第2線が自走できる内部統制体制」の構築を目的として、2026年度下期より以下のゴールを目指して内部統制再構築プロジェクトに着手します。

【方針】

三線モデルの役割を明確化すること。

統制の「追加・強化」だけでなく、「統制削減・効率化」も含めた見直しとし、現場の業務負担軽減と両立させること。

当社国内事業での標準モデルを確立し、その後、国内連結子会社2社、海外連結子会社3社へ計画的に展開すること。

【プロジェクトのゴール】

第1線・第2線が「自走」できる内部統制の構築

第1線・第2線各部門が統制内容を理解し、自ら統制活動の見直し・改善を継続的に行える状態

（3）社内へのメッセージ

様々な統制強化を「チェックの追加」と捉えるのではなく、「現場の負担を下げ、事故を未然に防ぐための仕組み」と位置づけ、具体的に以下のメッセージを発信していきます。

1.役割の明確化

第1線は自部門のリスク把握・管理・是正の一次責任を担い、第2線は方針・ルール策定、モニタリング、第1線支援（教育、ツール整備）を担い、第3線は設計・運用の有効性を独立して評価するという役割を明確化します。

2.経営としての「優先リスク」の明示

2026年度より取り組んでいるリスクマネジメントの高度化とも連動し、各事業部が発生頻度と重要度に基づき抽出したリスクマップに基づき、会社として優先的に取り組むべきリスクを選定します。これを「優先リスク」として明示し、より効率的な推進を図ります。

● 評価制度の検討

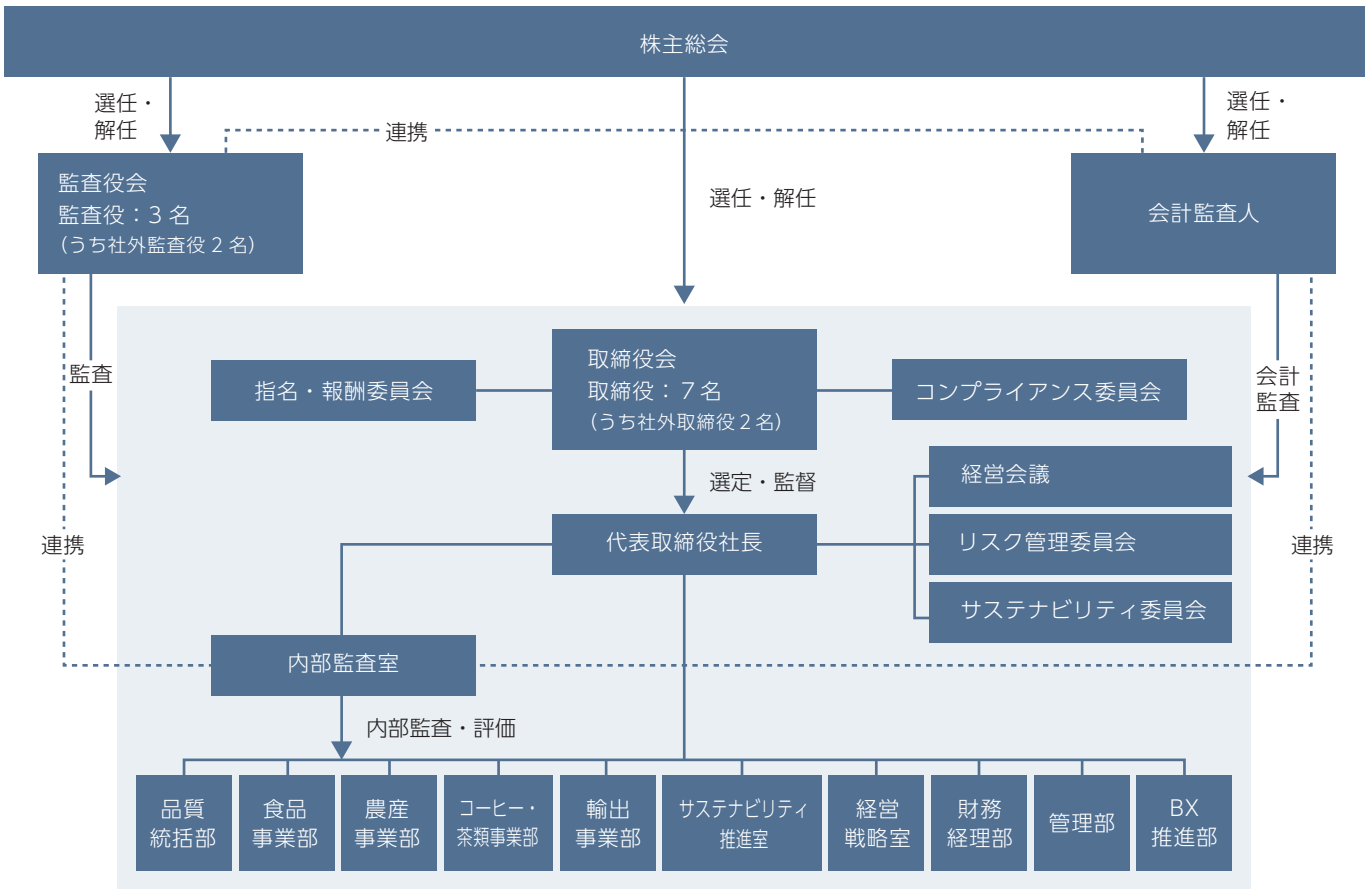
第1線のマネージャーを「統制のオーナー」として評価し、統制への貢献度を人事評価にも反映することで、「ルールを守った上で成果を出す人が報われる」環境づくりを進めていきます。

以上、当社グループは、内部統制再構築プロジェクトを通じて、第1線・第2線が自走する内部統制文化の定着と、取締役会を中心としたガバナンス機能の高度化を同時に進めてまいります。引き続きステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、「世界の食の幸せに貢献する」というミッションのもと、ガバナンスと内部統制の双方から、持続可能な企業価値向上を実現したいと考えます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営理念「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」のもと、社会に必要とされ続ける企業、愛され続ける企業をめざして、日本で、そして世界で食の幸せに貢献するために、コーポレート・ガバナンスを経営の基本方針実現のための最も重要な課題の一つとして位置づけております。経営環境の変化に対応できる体制を構築するとともに、株主の皆様をはじめその他すべてのステークホルダーからの信頼を得られるよう、経営の透明性の向上並びに公正な経営をめざしております。また、企業価値の継続的な向上をはかっていくためには適切なコーポレート・ガバナンスの構築、運用、そして向上が必要不可欠と考えております。



2026年6月26日現在

ガバナンスの変遷



経営・執行体制

当社における企業統治の体制は、事業の内容や規模等を鑑み、経営の透明性の向上及び公正な経営を維持するため、社外取締役及び社外監査役の選任、経営会議の設置等により経営の業務執行、監査・監督機能を整えております。また、体制の強化として、社外監査役2名を独立役員に指定しており、更に社外取締役2名も独立役員となっております。取締役会は原則として毎月開催されており、審議には社外取締役のほか社内の常勤監査役、社外監査役2名が加わり、経営の基本方針その他重要事項を決定しております。常勤の社内取締役、経営役、内部監査室長及び経営戦略室長が構成メンバーとなる経営会議においては、常勤監査役も参加し、日常の当社及びグループ会社の経営に関する重要事項を審議しております。また、社外役員連絡会（社外取締役2名+社外監査役2名）を設置し、情報交換や討議をしております。更に経営戦略室等のスタッフは、適切に情報開示を行うとともに、株主の皆様をはじめすべてのステークホルダーからの声に迅速・誠実に対応し、建設的な対話を進めております。したがって、当社の経営に係るガバナンス機能は十分に機能する体制が整っていると認識しております。

社外役員の独立性の基準

当社は、東京証券取引所が定める独立性基準に加え、社外取締役又は社外監査役を選任するための独立性に関する基準を次のとおり定めております。以下に掲げる事項のいずれにも該当すると認められる場合、独立性を有していると判断します。

1	最近10年間に、当社グループの業務執行者等ではないこと。	8	当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産上の利益を得ている弁護士、公認会計士又は税理士その他のコンサルタント等(法人・組合等の団体の場合はその団体に所属する者)ではないこと。
2	当社の主要株主はその業務執行者等ではないこと。	9	現在及び過去3年間に、上記2～8に掲げる者ではないこと。
3	当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者等ではないこと。	10	上記1～9に掲げる者の配偶者、二親等内の親族、同居の親族ではないこと。
4	当社グループの主要な取引先である者又はその業務執行者等ではないこと。	11	当社の一般株主との間で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのないこと。
5	当社グループから一定額を超える寄付又は助成を受けている組織の業務執行者等ではないこと。	12	当社の社外役員として、通算の在任期間が8年を超えないこと又は通算の在任期間が8年を超えない者であっても当社における勤務の状況から実質的な独立性に疑義が生じていないこと。
6	当社グループから取締役を受け入れている企業グループの業務執行者等ではないこと。		
7	当社グループの会計監査人である監査法人に所属するものではないこと。		

監査・監督体制

監査役会は監査役3名で構成され、原則として毎月開催されるとともに、監査役は取締役会及びその他の重要な会議に参加し、各取締役の業務執行状況を監査しております。また、監査役3名ともに財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。内部監査は社長及び監査役に直接レポートすることができる内部監査室の専門スタッフによって行われ、内部監査規程に基づき業務上特に必要があるときは社長の命により別に指名された者を加えて行うことができる体制を確立しております。内部監査室は社長及び取締役会によって承認された年度監査計画に基づき、当社の本支店及び連結子会社を網羅し内部監査を実施しております。監査役監査は年度監査計画に基づき、重要会議への出席のほか、重要書類の閲覧、幹部職員等(連結子会社の役員を含む)からのヒアリングの方法により業務執行の適法性についての監査及び調査を実施しております。また、監査役は内部監査室から報告を受けるとともに、必要に応じて同室に監査役監査で確認された課題等を提供しております。更に、会計監査人とも適宜情報交換を行っております。会計監査については会計監査人に有限責任監査法人トーマツを選任しております。当社と会計監査人との間に利害関係はありません。また、同監査法人は業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置をとっております。

実効性評価

当社は、年1回定期的に取締役会の実効性の分析・評価を行っております。2025年度についても、取締役及び監査役の全員にアンケートを行い、第三者評価を実施し、その結果をもとに取締役会メンバーにて意見交換を行いました。引き続き取締役会の実効性は確保されていることが確認できましたが、更なる実効性向上に向け抽出された課題である議案テーマ設定、決定事項の進捗確認等の改善に取り組んでいきたいと考えております。

取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き

当社の役員報酬は、月例の固定報酬である「基本報酬」と、業績向上に対する意識を高めるため、定量目標及び定性目標の達成度を反映させて算出した業績連動報酬等で構成されております。業績連動報酬等については、金銭報酬を33%、残りの67%を取締役退任時までの譲渡制限付株式、すなわち非金銭報酬としています。業績連動報酬等の評価のための各目標項目の達成及び実績度合の評点の目安は指名・報酬委員会から示されます。

取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項については、過半数の委員が社外取締役であり、委員長が社外取締役で構成される指名・報酬委員会において取締役会の諮問に答える形で報酬等の額やその算定方法の決定に関する方針について提言を行い、取締役会で決定することとしております。なお、社外取締役及び監査役は月例の固定報酬のみであります。

役員区分	固定報酬	業績連動報酬等
取締役 (社外除く)	金銭	金銭 33% 株式 67%
社外取締役	金銭	—
監査役 (社外含む)	金銭	—

内部統制の取り組み

当社においては、取締役会で決定した「内部統制システム構築の基本方針」に基づき内部統制の取り組みを行っており、これらを通じて業務を透明且つ効率的に行い、財務報告の信頼性を確保し、コンプライアンス遵守の組織風土醸成を進めています。また、原則、年に一度J-SOX委員会を開催し、財務報告に係る前年度有効性評価結果の確認と、次年度の評価範囲や重点課題等を決定しています。

リスクマネジメント

基本の考え方

当社グループでは「リスク管理規程」を制定し、事業を取り巻く様々なリスクに対して、的確な管理・実践が行えるよう、リスクマネジメント活動を強化しております。また、当社代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスクマネジメントを統括するとともに、同委員会での活動内容を取締役会にて報告しております。

リスクの把握

当社グループの事業・経理の状況等のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクには次のようなものがあります（2026年3月期有価証券報告書より）。①世界的貿易体制と輸入商品の価格変動②ITリスク③サプライチェーンリスク④地政学的リスク⑤食の安全⑥感染症リスク⑦取引先の信用リスク⑧物流等のインフラ機能不全⑨他社との競合リスク⑩人財リスク⑪海外事業リスク⑫保有資産の減損⑬有利子負債の依存度⑭気候変動・自然災害等⑮需要期の季節集中⑯法的規制等⑰投資リスク等を主要リスクと認識し、対応しております。

BCP対策

当社では、災害・品質保証問題・システム上の問題等の緊急事態が発生した場合に備え、2022年5月に「BCP基本方針」を制定しました。主な内容としては、緊急事態の発生時にリスク管理委員会委員長がBCPを発動し、関連する事業部長・室長をリーダーとする4つの主要類型(①災害対策、②品質保証関連、③システム関連、④その他不祥事・パンデミック・人権問題他) 毎に対策本部を設置する体制を整備いたしました。それぞれの緊急事態に対応するシナリオ（マニュアル）の有効性等を確認するために、原則年1回のBCP訓練を実施しております。

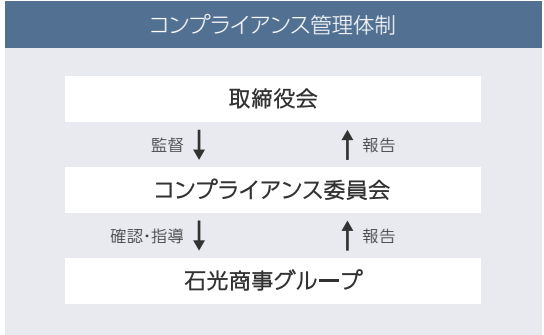
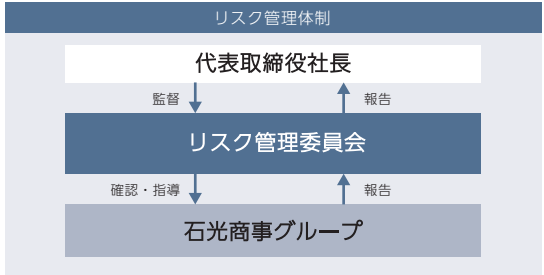
コンプライアンス

企業倫理規範・行動指針

当社グループは経営理念である「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」の実現をめざして「石光商事グループ行動規範」を制定しています。当規範を当社グループ会社のすべての役職員は、日々誠実かつ適切な行動をするための共通の価値観・倫理観、及び、行動のよりどころとしています。また、当社グループにおけるすべての役職員が法令等を遵守し、高い倫理性を保持して業務を遂行するために「コンプライアンス規程」を制定しています。主な内容としては、ステークホルダーに対する責任として、(1)株主に対する責任、(2)顧客に対する責任、(3)取引先に対する責任、(4)従業員に対する責任、(5)社会に対する責任、この5つの責任を守るために、コンプライアンス行動規範を記載しています。

コンプライアンスの推進体制

当社グループでは「コンプライアンス規程」を制定し、当社管理部を管掌する取締役をコンプライアンス統括責任者、子会社の代表取締役及び当社各部長及び支店長をコンプライアンス責任者としております。また、当社取締役会の直属機関として、代表取締役社長、常勤取締役及び常勤監査役を含む5名以上で構成される「コンプライアンス委員会」を原則として年2回開催し、コンプライアンスに係る方針、施策の検討や進捗の確認を行い、取締役会にて内容を報告しております。また、内部通報制度を設けており、社内外向けにホットライン（相談窓口）を設置しています。更に、石光商事グループとして、社員一人ひとりがコンプライアンスを意識した行動を取れるように、特に知っておくべき内容を項目別に分かり易く解説したコンプライアンス・ガイドブックを作成し、グループ全体でのコンプライアンス意識向上を進めています。



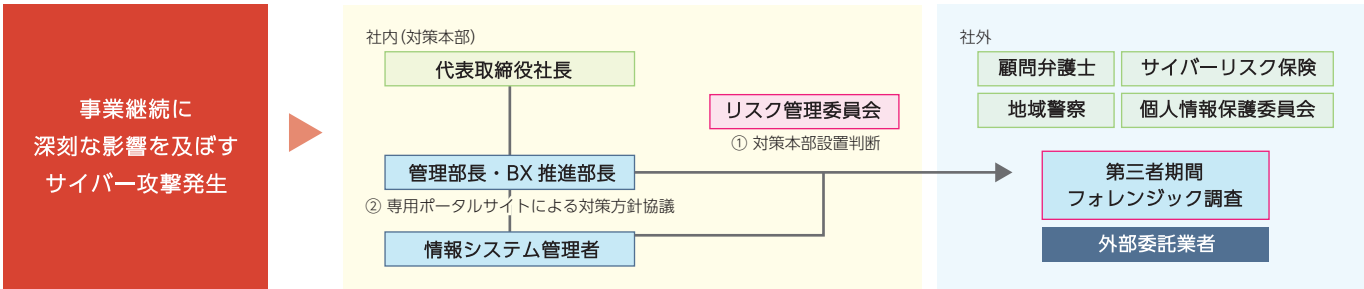
情報セキュリティ

当社は、情報資産を重要な経営資源と位置付け、技術・組織・人的対策を通じて情報セキュリティの向上に取り組んでいます。



IT-BCP組織体制

インシデント対応・運用継続のための組織体制と各担当者の役割分担



インシデントを契機とした情報セキュリティの強化



ー情報セキュリティは自社だけで完結するものではありません。

2024年のランサムウェア被害では、迅速な初動対応と復旧を最優先に取り組むとともに、再発防止に向けた技術的・組織的・人的対策の強化を進めました。

この経験を通じて、情報セキュリティは単なるリスク対策ではなく、事業継続を支える重要な経営基盤であることを改めて認識しました。インシデント対応体制や内部統制、グループガバナンス、従業員教育などを継続的に強化し、より実効性の高い情報セキュリティ体制の構築に取り組んでいます。

また、この経験から得た知見をお取引先との事例共有会で紹介し、大変ご好評をいただいています。お取引先からは、これまで他人事と捉えていたランサムウェア被害を「明日は我が身」と捉え、インシデント発生時の初動対応やセキュリティ対策の重要性を再認識したとの声も寄せられています。

当社だけでなく、お取引先とともにセキュリティ意識を高めることで、信頼性の高いサプライチェーンの構築にもつなげています。

10 カ年の主要財務データ

年度	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
経営成績					
売上高〔百万円〕	38,094	38,545	38,549	38,179	40,512
営業利益〔百万円〕	507	567	573	369	910
経常利益〔百万円〕	546	630	591	290	837
親会社株主に帰属する当期純利益〔百万円〕	197	438	413	99	469
1株当たり当期純利益〔円〕	25.57	56.91	53.63	12.91	60.95
自己資本当期純利益率（ROE）〔%〕	2.6	5.6	5.0	1.2	5.3
総資産経常利益率〔%〕	2.7	3.0	2.7	1.2	3.1
売上高営業利益率〔%〕	1.3	1.5	1.4	0.9	2.2

財政状況					
総資産〔百万円〕	19,861	22,206	21,922	26,235	27,142
純資産〔百万円〕	7,883	8,207	8,599	11,881	12,208
自己資本比率〔%〕	38.8	36.1	38.3	31.8	35.0
1株当たり純資産〔円〕	999.12	1,040.56	1,089.63	1,083.47	1,231.14

キャッシュ・フローの状況					
営業活動によるキャッシュ・フロー〔百万円〕	81	348	1,385	254	2,259
投資活動によるキャッシュ・フロー〔百万円〕	△ 96	△ 200	△ 159	△ 793	△ 266
財務活動によるキャッシュ・フロー〔百万円〕	△ 533	670	△ 757	△ 200	△ 882
現金及び現金同等物期末残高〔百万円〕	1,610	2,427	2,891	3,615	4,718

年度	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
経営成績					
売上高〔百万円〕	46,729	58,972	62,025	64,953	76,527
営業利益〔百万円〕	695	1,317	1,654	1,557	2,707
経常利益〔百万円〕	793	1,295	1,741	1,336	2,161
親会社株主に帰属する当期純利益〔百万円〕	532	792	1,049	888	1,267
1株当たり当期純利益〔円〕	69.10	102.63	135.62	114.50	163.18
自己資本当期純利益率（ROE）〔%〕	5.4	7.7	9.5	7.4	9.9
総資産経常利益率〔%〕	2.7	3.9	4.8	3.5	5.5
売上高営業利益率〔%〕	1.4	2.2	2.6	2.4	3.5

財政状況					
総資産〔百万円〕	30,846	36,174	36,682	39,231	39,844
純資産〔百万円〕	12,753	13,306	13,239	13,900	15,276
自己資本比率〔%〕	32.6	29.1	31.7	31.2	33.8
1株当たり純資産〔円〕	1,305.45	1,362.40	1,500.88	1,576.43	1,732.01

キャッシュ・フローの状況					
営業活動によるキャッシュ・フロー〔百万円〕	△ 731	△ 1,290	3,811	△ 1,029	2,457
投資活動によるキャッシュ・フロー〔百万円〕	△ 661	△ 713	△ 797	△ 1,122	175
財務活動によるキャッシュ・フロー〔百万円〕	798	2,944	△ 2,926	1,001	△ 1,520
現金及び現金同等物期末残高〔百万円〕	4,154	5,100	5,213	4,059	5,204

地域別売上高・商品カテゴリ別売上高／株式情報

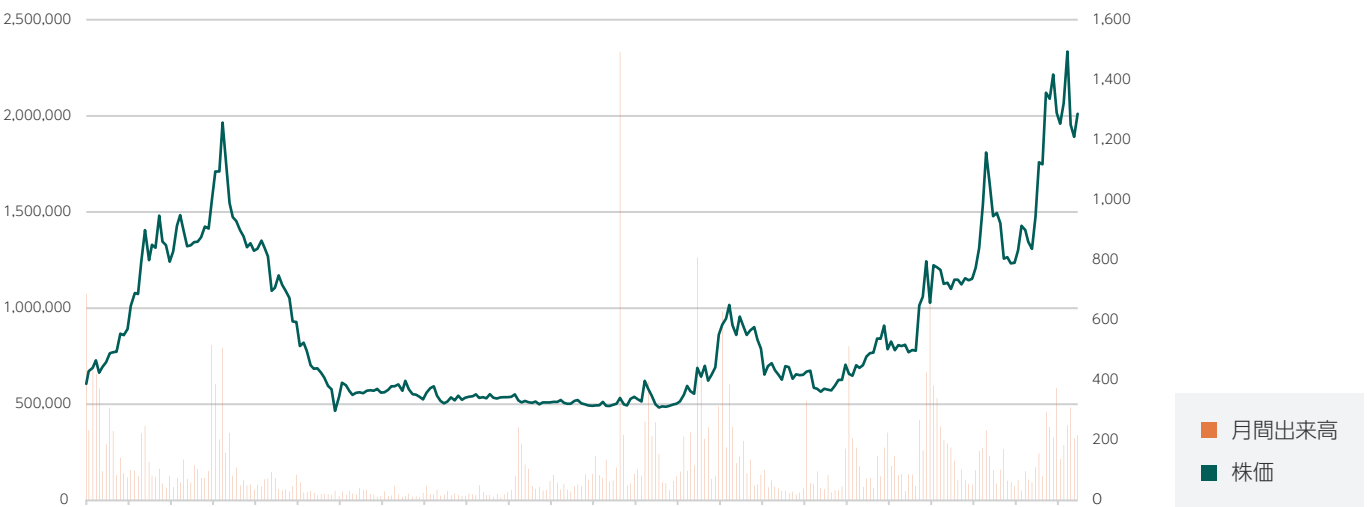
地域別売上高			商品カテゴリ別売上高		
(単位：千円)			(単位：千円)		
地域別	2025/3	2026/3	商品カテゴリ	2025/3*	2026/3
日本	53,793,052	61,472,717	コーヒー飲料原料	14,258,302	19,042,152
アジア	9,408,169	13,328,128	コーヒー飲料製品	16,041,273	22,984,878
欧州	915,990	812,463	加工食品	9,338,707	9,056,156
大洋州	357,683	426,375	水産	7,233,092	7,124,600
その他	479,100	487,606	調理冷食	5,824,777	5,723,913
計	64,953,996	76,527,292	農産	7,189,309	7,576,549
			輸出事業	5,068,533	5,019,041
			計	64,953,996	76,527,292

*2026年3月期より、コーヒーを取り扱う海外グループ会社の区分を海外事業からコーヒー飲料原料へ変更したため、当該期間に関しましても同様の区分へ変更し表示しています。

株式情報

株式分布状況			大株主		
発行可能株式総数	22,400,000株		株主名	持株数	持株比率
発行済株式総数	8,000,000株		マリンフード株式会社	434千株	5.6%
株主数	5,649名		石光商事従業員持株会	353	4.5
株主数 5,649名			株式会社三井住友銀行	252	3.3
所有株主数 8,000千株(%)			石光 輝男	238	3.1
■個人・その他 5,535名 / 70.01%	■外国法人等 32名 / 2.23%		駒澤 孝江	216	2.8
■その他の法人 63名 / 18.24%	■金融商品取引業者 15名 / 1.69%		日米珈琲株式会社	204	2.6
■金融機関 4名 / 7.83%			株式会社トーホー	200	2.6
			株式会社みなと銀行	194	2.5
			丸紅株式会社	192	2.5
			石光 輝信	179	2.3

株価・出来高推移



会社情報・編集方針



会社の概要		2026年3月31日時点
会社名	石光商事株式会社	
本社所在地	神戸市灘区岩屋南町4番40号	
創業	1906年7月	
設立	1951年5月	
資本金	62,320万円	
決算期	3月31日	
従業員数	476名（連結）242名（単体）	

国内拠点		2026年3月31日時点
本社	〒657-0856 神戸市灘区岩屋南町4-40	
東京支店	〒140-0013 東京都品川区南大井6丁目26番2号 大森ベルポートB館 7階	
名古屋支店	〒460-0024 名古屋市中区正木4丁目8-7 れんが橋ビル4F	
福岡支店	〒812-0016 福岡市博多区博多駅南1丁目15-22 シノケン博多ビル2F	
札幌支店	〒060-0001 札幌市中央区北1条西9丁目3-10 松崎大通ビル5階	

外部からの評価・外部への参加

当社は従業員の健康を重要な経営課題と捉え、健康でいきいきと働ける職場づくりを推進し、「健康経営優良法人2026」の認定を取得しました。

ひょうご・こうべ女性活躍推進企業（ミモザ企業）兵庫県内企業の女性活躍を促進するための制度として、令和4年11月に県と神戸市が共同で創設されたもので、当社が行っている女性活躍の推進・取り組みが認められて認定されました。

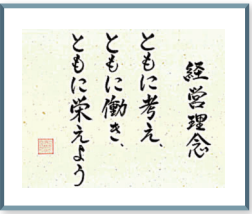
「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」へ参加しています。当社は、内閣府の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の行動宣言賛同者です。

編集方針

石光商事グループの統合報告書は、社内外のステークホルダーへ発信することで当社グループに対する理解を深めていただき、より信頼をしていただけるようになることや、より強固な統合力を持ってこの先の100年に向けて成長を続けていくことを目的として制作しています。

制作にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」及び「価値協創ガイダンス」を参考にしつつ、120周年という節目に、改めて原点や歩みを振り返り、今日に至るまでの支えへの感謝の思いを込めて、当社ミッション「世界の食の幸せに貢献する」の実現と、未来に向けた成長を表現しています。また、中期経営計画「SHINE2027」の進捗と、マテリアリティ（事業と人財の成長、社会・環境の調和）に関する取り組み・考え方の説明を通じて、財務資本と非財務資本の関連性を明確にし、将来に向けた持続的な成長の可能性をお示しする構成としました。

当社グループは、「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」を経営理念としています。サステナビリティの重要性がますます高まるなか、この経営理念のもと、一方的な発信ではなく、ステークホルダーとの対話を何より大切にし、経済価値と社会価値の両方を追求し、その姿を発信してまいります。



AFTER WORD

まずは120年という節目を迎えることができ、日頃より支えてくださっているステークホルダーの皆様へ、心より感謝申し上げます。統合報告書2025では外部から評価を受け、お褒めの言葉とともに課題のご指摘もいただきました。これまでは当社グループのことをご存じの方を想定した内容になっていたと振り返り、統合報告書2026では初めて当社グループに触れていただく方にも理解を深めていただけるよう、用語の整理や説明を意識して編集しました。少しずつではありますが、Web上や街中で当社グループを目にさせていただく機会が増えるよう、発信も強化しています。今後も当社ホームページや各種媒体を通じて積極的に情報発信を行い、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう尽力してまいります。

ホームページのご案内

当社ホームページでは、企業情報・IR情報、採用情報、最新ニュースなど、当社に関する情報を提供しております。

<https://www.ishimitsu.co.jp/>
石光商事