

INTEGRATED REPORT 2020



あらたが変える。

「豊かで快適な生活を送りたい。」
そんな人々の夢を叶える会社でありたい。
新たな暮らしへ。
あらたが変えていきます。

夢をかなえる。暮らしを変える。

2030年のあらたへ

前略

変化する人々の暮らしに寄り添い、いつ・どんなときも
必要な商品をお届けできていますか。

皆様の暮らしが豊かで快適になる
新しい商品との出会いをお届けできていますか。

「あらたが変わる。」という想いを胸に、
社会のお役に立ち続けていることを確信しています。

草々

2020年 あらたより

TO OUR STAKEHOLDERS

ステークホルダーの皆様へ



代表取締役 社長執行役員 須崎 裕明

この度は当社統合報告書2020をご覧ください、誠にありがとうございます。

当社は皆様の快適なライフスタイルのために、化粧品からペット用品までの幅広い生活必需品を取り扱う卸商社として、2002年に設立いたしました。

卸商社の基本使命は、消費者の皆様が必要なものを購入できるという当たり前の生活を支えることです。

近年、自然災害やパンデミックの発生により、生活が大きく変化しており、このようなときであるからこそ、この使命は重要になってまいります。

メーカー様が供給する多種多様な商品を全国各地の小売業様へ、いつ・どんなときでもお届けするため、当社が持つ機能のすべてを駆使し、世の中のお役に立ち続ける企業であることを目指しております。

当社には、皆様に知っていただきたい「あらた」があります。これからも「どのような会社」で「どのような活動をして」「何を基盤として」いるのか、過去から現在、未来に向け、我々が“日々新た”にしていることをお伝えするために、統合報告書を作成してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、本報告書から当社へのご理解を深めていただき、今後とも経営へのご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

経営理念 「世の中のお役に立ち続ける」

株式会社あらたは卸商社として流通経済の一翼を担い、産業社会・地域社会に貢献することを念願に、全国各地の有力なる卸企業各社が長年の歴史と伝統を一つに結集して設立した会社であります。したがって、われわれはこの設立の精神を基に旺盛なるフロンティア精神でことにあたり、常に和親協調・相互信頼・謙虚なるをもって身上とし、「世の中のお役に立ち続ける」ための努力を続けてゆかなければなりません。

社名の由来

「あらた」は中国の古書「大学」にある「まことに日に新たにせば、日々新た、また日に新たならん」という文字を洗面器に刻み、毎朝これを眺めて自らを戒めた湯王の故事からとっています。2001年に2,236名の社員応募の中から選ばれました。

ロゴマーク コンセプト

ロゴマークの3つの羽根は、得意先小売業様、仕入先メーカー様、それに私共 卸を表しています。株式会社あらたの頭文字「a」をデザインしたのですが、メーカー、卸、小売業がサプライチェーンマネジメントの風車を回して、最もローコストな流通体制を築き常に消費者に満足を与え、より社会のお役に立って最適な流通を実現したいという願いを表現したものです。



株式会社 あらた

CONTENTS

世の中のお役に立ち続けるために		消費者に豊かで快適な生活を届け続ける	持続的に成長・発展するために
成長のあゆみ	04	成長性の拡大	あらたのCSR
価値創造ストーリー	06	営業	地域社会
社長メッセージ	08	グローバル化、EC対応	環境
中長期の成長に向けて	12	物流	人材
		副社長メッセージ	38
			社外監査役・女性社員座談会
あらたを支える基盤		コーポレート・データ	
		役員一覧	財務サマリー
		会長・社外取締役座談会	コーポレート・データ
		コーポレート・ガバナンス	44
		リスクマネジメント／	
		コンプライアンス／IR活動	30

編集方針

あらたグループは株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーを対象に、企業価値向上に向けた経営戦略をわかりやすく伝えることを目的として、2018年度に初めて統合報告書を発行しました。当社グループの事業内容や財務情報、中期経営計画の成長戦略を説明する上で欠かせない非財務情報など、当社グループにとって重要性の高い情報を、統合的思考に基づいてコンパクトに編集しています。

次年度以降も継続的に内容の見直しを図り、すべてのステークホルダーの皆様との対話に資するツールとして充実させていきたいと考えています。

参考にしたガイドライン

価値協創ガイダンス



対象組織

株式会社あらた及びグループ会社

対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日
一部2021年3月期の活動報告も含んでいます。

将来見通しに関する注意事項

本報告書には、将来についての計画、戦略及び業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。また、実際の業績は当社の見通しとは異なる可能性があることをご承知おきください。

成長のあゆみ

あらたは、全国各地の有力な卸企業各社が長年の歴史と伝統を一つに結集して設立しました。

その後、エリア強化・取扱いカテゴリー拡充による「規模の拡大」、
グループ会社設立などによる「機能の強化」、そして「成長戦略」を進め、
日本全国の小売業様へ、生活必需品をお届けしております。

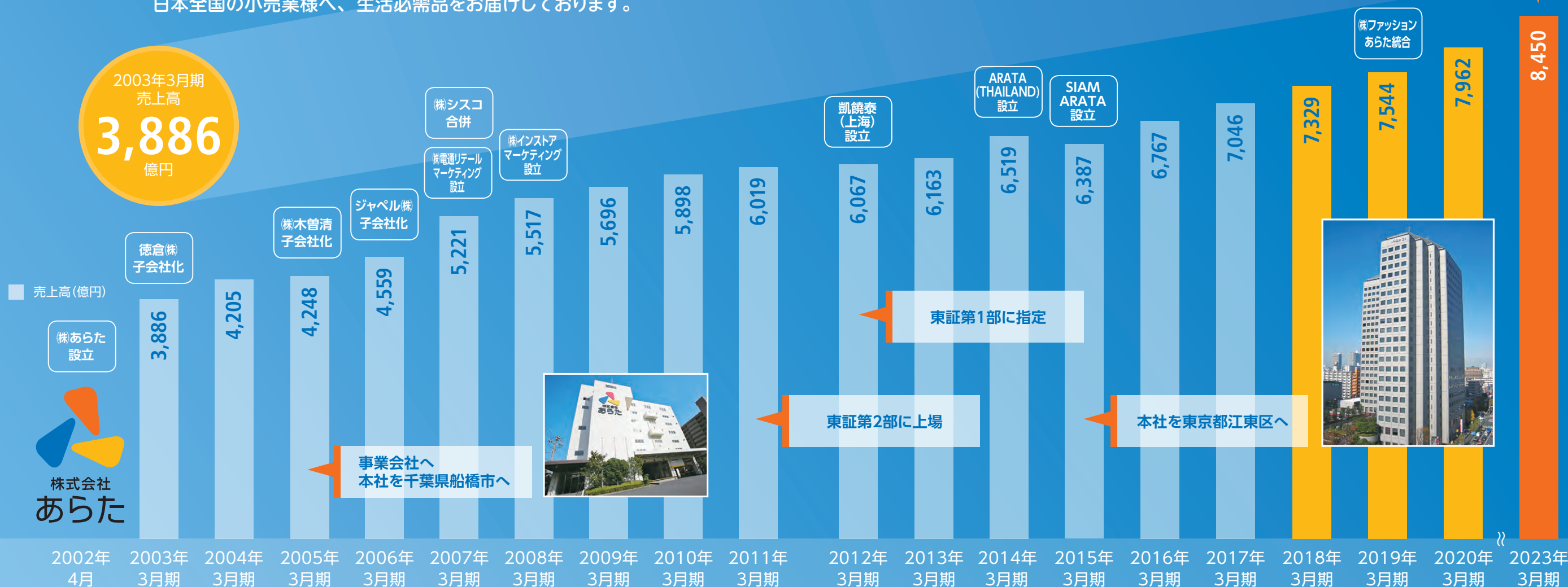
中期経営計画2023
2023年3月期

目標

8,450
億円

2003年3月期
売上高

3,886
億円



あらたファーストステージ 収益向上、業務改革、統合統一を主軸とした次世代型卸商社のための経営基盤の強化

あらたセカンドステージ

規模の拡大

地域の有力卸商社が一つに結集して全国卸商社として誕生。将来を見据えた成長のために、エリアの強化やカテゴリー強化を目的として企業再編を実施。

機能の強化

効率的なサプライチェーン構築のため、小売業様やメーカー様のニーズに対応できるよう、機能強化の施策として、リテールサポート専門の子会社を設立。

成長戦略

品質の良い日本製品を求める海外からのニーズに応えるため、中国・タイなどアジアに新会社を設立し、日本国内に留まらない事業展開によりさらなる成長に向けた戦略を推進。

10年先を見据え、卸商社の新たな可能性を追求

大きく変化する社会環境の中においても「世の中のお役に立ち続ける」ために、10年先を見据えたビジョンを策定し新たな可能性へ向け、次のステージへ。

世の中のお役に立ち続けるために

価値創造ストーリー

社会価値の創造を通じて企業価値を高め、
ビジョンを実現し、
人々のより良い暮らしへ貢献します。

グループの特徴と強み

人的資本

従業員 約3,000名

製造資本

全国ネットワーク

財務資本

キャッシュフロー創出力

知的資本

取扱商品データベースを
基にした商品提案力

社会関係資本

メーカー 約1,200社、
小売業 約3,500社
との信頼関係

ライフスタイルの変化

人口動態の変化

イノベーション

経済情勢

自然災害・異常気象・
パンデミック

地域との共存

3R活動

返品削減

物流の効率化

エネルギー消費量
抑制

人事制度改革

次世代育成

ビジネスモデル



[長期経営ビジョン]
夢をかなえる。
暮らしを変える。

[中期経営計画]

- ① 成長性の拡大
- ② 生産性の改善
- ③ 経営健全性の強化

化粧品・日用品の卸商社

事業活動

2023年3月期(目標)

売上高：8,450億円

営業利益：115億円

経常利益：120億円

ROE：9%台

経済価値創出
アウトプット

持続的企業価値の創造

ステークホルダー

顧客

安定的な商品供給
より良い商品との出会い
買い物の楽しみ

社員 働き甲斐

サプライチェーン

持続的好循環
効率化=コスト削減

地域社会

快適なライフスタイル

株主・投資家

長期企業価値上昇

地球環境

エネルギー消費量抑制
3R活動 返品削減

共有価値
の実現
アウトカム
外部環境に
与える影響

世の中のお役に立ち続けるために

社会課題

経営資源
インプット

CSR重要
テーマ
マテリア
リティ

経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンス

CSR/組織風土

財務・資本政策

成長を支える基盤

社長メッセージ



「夢をかなえる。暮らしを変える。」
新たに掲げた
長期ビジョン実現を通じて
人々の夢を叶えていく。

須崎 裕明

代表取締役 社長執行役員

前中期経営計画(2018年3月期～2020年3月期)について

成長戦略、経営基盤強化の 両面で高い成果

前中期経営計画の目標数値については、ROEを除きおおむね達成し、中でも売上高については目標を大きく上回って達成しました。また、経常利益についても中期経営計画開始前の2017年3月期に比べ、約130%の伸びとなっています。戦略を着実に実行できたことが達成の要因であると考えています。

計画していた成長戦略のうち、特にカテゴリー戦略については、ペット事業を子会社のジャベル(株)へ集約したことが効率化と専門性の発揮に繋がり、ペットカテゴリー全体が伸張して

います。また、家庭用品についても数値として結果が出ています。そのほか、2020年3月期に注力したヘルス&ビューティーについては、(株)ファッションあらたとの統合による新しいお取引先との取り組みや取扱商品の拡がり、ヘルス&ビューティーカテゴリー全体の成長に貢献していると考えています。

コミットメントラインの設定により資金調達の安定化を図ることができました。また、業務集約が計画通り進み、RPA活用による定型業務の自動化推進など、全社としての業務効率化が実現できています。

さらに、CSRの取り組みも、環境省と協働の3R活動は実施店舗が年々増え、物流面でもホワイト物流への参画、返品削減についても年々効果が出ており、成長戦略、経営基盤強化の両面で、ほぼ計画通り実施できたと考えています。

前中期経営計画中での事業環境の変化

想定外の環境下でも 物流を止めずに対応

近年災害が激甚化するなど、従来よりも規模が大きくなっています。これまでは地震対策へ意識が向いていましたが、水害・台風などの対策も必要となり、BCPの重要性をより強く感じています。一方、物流環境については、配送車両確保難やコスト上昇、パート社員の採用難などが、この3年間でスピードを増し、厳しい状況になっていると認識しています。

前中期経営計画の最終年度であった2020年3月期、そして今期は新型コロナウイルスにより、職種ごとに状況は異なるものの働き方が大きく変化しました。全国へ赴いて対面で行っていた営業活動のあり方、商談方法もオンラインでの実施が多くなり、これまでと仕事の仕方が全く異なる状況となっています。

一方、生活必需品を扱う企業として、物流は決して止めることはできません。特に物流部門は、新型コロナウイルス感染症対策について工夫が必要となっています。物流設備の自動化や、物流センター内の感染対策・従業員の健康管理等についてさらに徹底し、仕組み等を改善していくべきであると考えています。

事業を継続し、安全に商品を届け続けることが当社の使命であると考え、前中期経営計画の中でもBCP体制の強化を進めてきましたが、コロナ禍でこの施策が功を奏し、柔軟に対応することができたと感じています。

コロナ禍での戦略の見直しについて

方向性を変えることなく 丁寧に見直し

環境変化は従前に比べ、より予測しにくいものになっています。変化に対応していくために、一辺倒の対策ではなく、

それぞれの部門において働き方をどのように変えていくべきか、コロナ禍はそれを考えるきっかけとなりました。

また、環境に応じた戦略の見直しも必要です。化粧品強化の戦略は、見直す点はあるものの、方向性を変えることはありません。コロナ禍によるインバウンド需要の大幅な減少、小売業様の休業や閉店、生活習慣の変化によるメイクアップ化粧品需要の低下という状況を鑑みた上で、各施策の優先順位や規模等を見直しています。しかし、インバウンドを除けば一時的な影響であると判断しています。

化粧品の数値は一時的に落ちていますが、化粧品を拡大するための土壌は十分に準備できており、これまでの拡大施策が市場に浸透したことで、コロナ禍による影響も最小限に抑えられたとも考えています。

「長期経営ビジョン2030」策定の背景について

人々の「夢」を 叶える会社であるために

これまでは中期経営計画として3年という区切りで進めてきました。しかし3年というスパンでは、売上・利益など短期的な計画にならざるを得ません。

一方で社会環境を見たとき、国内の人口減や小売業様の合従連衡、生活様式の大きな変化による需要変化などの危機があり、当社として先の成長を見据えるにあたり、10年先のありたい姿＝「長期ビジョン」に重きを置き、方向性を見定めた上で、中計3カ年を積み上げていくことが必要だと考えました。そこで長期経営ビジョンとして「夢をかなえる。暮らしを変える。」を新たに掲げることとしました。

「この先もずっと豊かで快適な毎日を送りたい。」という人々の「夢」を叶える会社となり、より良い暮らしへ変えていきたい、という思いを表しています。

そして、目標として2030年までに売上高1兆円を目指します。



「2030年のありたい姿」に向けた戦略とは

「強く、正しく、楽しい企業」への進化

今後も卸事業を主軸としつつも、卸事業のみにこだわらず、10年間で事業領域を拡げていきたいと考えています。

海外事業の拡大についてはスピードアップを図ります。海外へ日本の卸機能をそのまま持ち込むことは難しい一方、様々なチャンスがあると思っています。たとえば、卸にこだわらず、当社として商品や売場を持つことも考えられます。そのための有力なパートナーとして、中国の衆上集団（広州衆上投資控股集团有限公司）との包括的な業務提携契約を2020年9月に結びました。今後、衆上集団と当社、それぞれの機能を軸に中国市場に対する戦略を検討していきます。

また当社には、モノのビジネスを展開しながら、蓄積された“データ”という無形の資産があります。業界としては当たり前のものであっても、外部から見れば貴重な情報資産であり、ビジネスチャンスを生み出すものと捉えています。

2030年のありたい姿
「強く、正しく、楽しい企業」へ。

店頭に目を向けると、小売業様も様々な課題を抱えています。その課題を解決していくために、子会社の㈱インスタマーケティングを中心として、「店頭管理」から「店頭実現」へ機能を進化させていきたいと考えています。さらに、商品開発についても10年以上のノウハウが蓄積されています。「卸のプライベートブランド」から脱却し、魅力的な個性あるブランドとして確立させるべく、マーケティングや営業の方法を抜本的に変えていくということも考えられます。

以上のような事業領域の拡がり、企業としての強さや魅力に繋がり、働く社員のチャレンジに繋がっていく。このような「強く、正しく、楽しい企業」が、2030年のありたい姿であると位置付けています。

新中期経営計画について

2030年を見据えた戦略と
目標数値

新中期経営計画では、デジタル技術の発展による生活や価値観の変化を加味したマーケティングによる「商品開発・

売場提案」、及び最新テクノロジーを活用した「省力化した物流センター」により競争力のある販売活動とローコストオペレーションの実現を基本戦略としています。

商品開発については、現在は消費者の衛生意識の高まりへのニーズに応える商品をお届けすることが重要ですが、いつかまた「日常」へと戻っていきます。変わっていく需要を捉え、対応していきます。

物流については、3年間合計300億円水準で投資し、首都圏・関西の新センターを構想。新センターには省力化・省人化に向けた最新の物流機器の導入も計画しています。また、既存センターにも物流の効率化を図る機器の導入を進め、当社の物流機能全体の生産性向上を進めていきます。

また、人事制度や組織改革についても、新型コロナウイルスの影響等により多様化する働き方へ対応ができる体制づくりへ投資を行っていきます。

新中期経営計画の目標数値については、新型コロナウイルスの影響もあり先が見通せない状況ですが、10年後を見据え、環境変化に対応するための投資を行う必要があると考え、その投資のために必要な額を考慮した上で、各指標を設定しています。

CSR活動について

社員にも
環境にも良い会社へ

女性が長く意欲をもって働き続けられる環境づくりへ、前中期経営計画から継続して制度拡充を進めてきました。今後は、男性社員も含め、社員全員がそれぞれの働き方に合わせて制度を利用できる仕組みを整えることが重要であると考えています。結果として意欲ある管理職が増え、その中で女性管理職の割合も増えていく、ということに繋がってきたいと考えています。

また、環境への貢献については、環境省と協働の3Rキャンペーンや返品削減活動を引き続き推進していきます。サプライチェーン全体の効率化のため、小売業様やメーカー様と連携し、循環型社会に向けた活動を行っていくほか、地域社会への貢献についても、テーマを定め予算化した上で、計画的に進めてまいります。

長期経営ビジョン「夢をかなえる。暮らしを変える。」へ向けた、これからの歩みにご期待ください。

「中期経営計画2023」目標数値

(単位:億円)

	2020年3月期（実績）	2023年3月期（目標）
売上高	7,962	8,450
営業利益	93	115
経常利益	101	120
ROE	8.8%	9%台

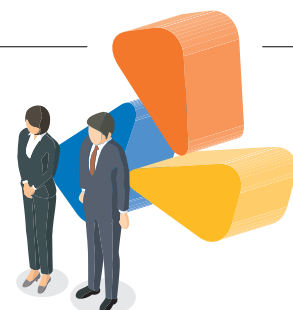
中長期の成長に向けて

社会環境が大きく変動する中、経営基軸を明確にして全社員が一体となって活動できるように、長期的視点に立ち、10年後の進むべき方向を示した「長期経営ビジョン2030」を策定いたしました。今後は長期経営ビジョン実現に向けて3年単位で中期経営計画としてマイルストーンを置き、さらなる成長を目指して活動してまいります。

長期経営ビジョン2030

夢をかなえる。
暮らしを変える。

「この先もずっと豊かで快適な毎日を送りたい。」
そんな人々の「夢」を叶える会社でありたい。
新たな暮らしへ。あらたが変えていきます。



2030年 あらたのありたい姿

目標数値

1兆円 < 売上高
= 夢

あらたが社会へ提供する価値

- 社員にとって働き甲斐のある会社
- サプライチェーンに好循環を生む会社
- 消費者に豊かで快適な生活を届け続ける会社
- 地球環境に配慮した事業を行う会社



中期経営計画2023

長期経営ビジョンに向けた戦略



成長性の
拡大



生産性の
改善



経営
健全性の
強化

投資計画

3年間で**300**億円 水準



物流再編

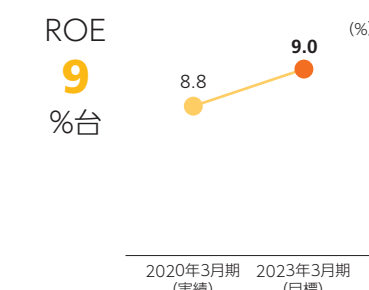
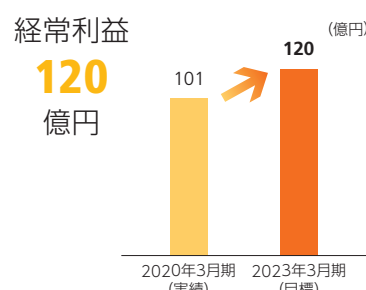
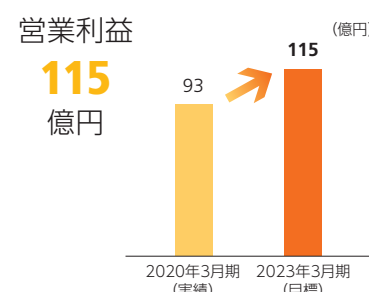
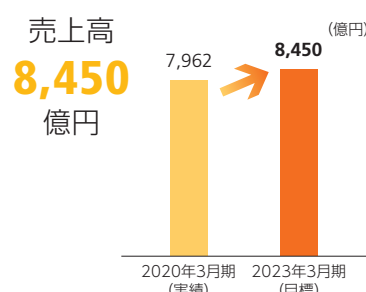


環境整備



BCP

中期経営計画最終年度 2023年3月期 目標数値



コロナ禍におけるあらたが果たすべき役割

生活必需品を取り扱う当社は、いつ・どんなときも商品をお届けするという社会的使命を担っています。2020年は新型コロナウイルスの感染拡大により、環境が大きく変化しました。当社はそのような状況下においても、経営理念である「世の中のお役に立ち続ける」ために、環境変化に柔軟に対応する幅広い小売業様・メーカー様とのお取引、物流センターの継続稼働を重要視してまいりました。



商品調達力の発揮

多くのお取引先(約1,200社)からなる幅広い取扱いカテゴリとアイテム。新たな取引先から商品を調達。

商品選別機能による品質担保

調達担当による商品の確認ができたもののみを小売業様にお届け。消費者の皆様へ安心できる商品をお届けする。

社会的使命を根幹においた幅広いお取引

大きな環境変化にも柔軟に対応する、日本全国幅広い業態とのお取引とバランスの取れた取扱いカテゴリ。

物流センター稼働継続のための感染対策

- ・除菌アルコール等による消毒、検温実施
- ・密を避ける時差出勤、休憩時間の分散
- ・共用部分の除菌
- ・ソーシャルディスタンスの確保
- ・窓開放による常時換気
- ・マスク、フェイスシールド、防護服の配布
- ・万が一の感染者発生時に、すばやい物流の復旧のため、除染業者を選定し、除染作業をテストとして実施。

パート社員への慰労

緊急事態宣言下でも働く物流センターのパート社員へ、慰労として時給アップ。

必要な商品を安定的に調達し、日本全国の小売業様へお届けし続ける

世の中のお役に立ち続けるために

成長性の拡大

営業

大きな環境変化に柔軟に対応する
“弱点のない” バランス重視の体制と
ほかにはない武器を備え、小売業様に選ばれる企業へ。

取締役 副社長執行役員
営業本部長

表 利行



新型コロナウイルスは、日本国内だけではなく世界中で過去に類を見ない大きな環境変化をもたらしています。コロナ禍における最大の環境変化は「外出頻度の減少」です。従来からEC及び宅配ビジネスは拡大傾向にありましたが、実店舗を持つ小売業様のEC・宅配ビジネスへの進出も含め、その成長が急速に進むことが予測されます。我々はその変化を真正面から受け止め、対応の検討が必要であると考えています。

予測ができない環境変化の中でも、人々の購買動向に合わせ、必要な商品をお届けし続けることが当社の使命です。その使命を果たすために重要なのは、「弱点を作らないこと」であると考えています。メーカー様とは、半年や1年先の短期的な計画についてだけではなく、ターゲットである消費者

が何を求めているか、何を不満に感じているか、環境変化についても意見交換を行っています。長期的な方針を共有し、強固な関係性を構築することが、取扱いカテゴリーをバランスよく成長させるために必要です。

少子高齢化、人口減少が今後も進むことを考えると、「アクティブシニア」と「働く女性」は引き続きコアターゲットとなります。しかし、コロナ禍でそれぞれの生活様式が大きく変わりました。その変化により一時的に苦戦をしている化粧品関連ですが、長期的な視点としては引き続き強化すべきカテゴリーです。ターゲットの生活様式の変化を把握しながら、暮らしがより豊かに快適になる商品を提案するためにも、カテゴリーのバランスを取り、弱点を作らないことを重視してまいります。

また、各地域の有力な小売業様に対しては、分析などを基にそれぞれに合わせた個別のご提案を行い、その売上結果までを踏まえPDCAを回し、綿密な連携を図っております。

そして当社は分析機能だけではなく、グループ会社である㈱インストアマーケティング、その中にある販促工房、㈱電通リールマーケティングなど、武器となる様々な機能を持っています。

これらの武器は単独でも高い機能を有していますが、卸としての役割の中ですべてを連動させることで小売業様にとってなくてはならない機能に変化させ、いかに提供していくかということが、今後の課題であると捉えています。

オンラインミーティングによる情報共有

小売業様の加速度的な変化を感じるためには、密な連携が欠かせません。これまでは直接顔を合わせた商談がスタンダードでしたが、コロナ禍でオンラインでの商談が積極的に実施されるようになり、迅速な売場実現に繋がっています。

また、営業本部内でのミーティングもオンライン化することで、成功事例や売れ筋商品の紹介が、若手の社員からも多く出るようになり、活発なコミュニケーションが図られています。

社員コメント

オンラインミーティングは、参加している全員に資料が共有できるので、強調したい箇所を視覚的に示せるところが大きな利点です。小売業様へのご提案後、反応の良かった商品やサービスをすぐに情報共有できるので、機会ロスの削減にも繋がっているのではないのでしょうか。

私が発表した中で、営業本部のセールス内で特に反応があったのは、「メガネ拭きクリーナー」でした。かわいい柄付きだったこともあり、通常の売場ではなくビューティーケア売場での展開を提案しました。そのほかにも、コロナ禍でマスクが常用になっている今、メガネが曇る方の需要に応えられる点、抗菌効果もありスマホ拭きにもなる点を紹介しました。今までのミーティングのように、大勢のセールスの前で発表するとなると躊躇してしまうところ、オンラインなら発表しやすい、という若手セールスも多いのではないかと思います。



ミーティングで共有した提案資料より



本社 営業本部
広域量販部
金井 里紗

コスメ強化への取り組み

化粧品という専門性が求められるカテゴリーにおいて、コスメ事業本部が主体となり、化粧品提案力強化に向けた情報提供を積極的に実施し、拡売に向け取り組んでいます。

『化粧品カテゴリーの商品力』強化

化粧品メーカー様との協働体制をより強化し、開発品・専売流通品を着実に増やしています。また、小売業様に対し、トレンド商品のスピード感ある提案・店頭化を進めることで「化粧品卸商社」としてのさらなる成長へ向け、全社一丸となり取り組んでいます。



専売流通品CAROME(カロミー)
ダレノガシ明美さん
プロデュースの
メイクアップシリーズ

コスメショールームでのご提案

全国3か所にショールームを持っており、本社ショールームは半期に一度全体リニューアルを行い、移り変わりの激しいコスメトレンドを常に捉えています。

実際の陳列棚や、商品を手にとってご提案できるショールームはコスメ事業本部の大きな武器です。



トレンドに合わせたトータル提案

コスメ事業本部のセールスを中心として、各支社にもコスメ専属チームが所属しています。セールスが実際の売場に足を運び、売れ行きなどリアルタイムの情報を全社で共有。さらにコスメ専門のサポート部隊が集約した情報から、トレンドが一目でわかる資料に取りまとめ、小売業様へ提供しています。

小売業様には、資料の提供だけでなく、実際に商品を陳列しているショールームにご案内し、単品のご提案に留まらない売場全体のご提案も行っています。

コロナ禍で、新たな需要も生まれています。マスクによる肌荒れに対するスキンケア、セルフネイルやセルフヘアカラーなど、需要に対応する商品をスピーディーに売場に展開し、小売業様の期待に応えています。



成長性の拡大

グローバル化、EC対応

スピード感をもち、様々な垣根を取り払う。
日本だけでなく、世界の人々に喜んでいただける
より良い商品をお届けしていく。

取締役 常務執行役員
事業開発本部長 兼 開発戦略部長
兼 EC事業部長

振吉 高広



2019年のEC市場規模(BtoC物販部門) は年間10兆円を超えました。その市場規模はドラッグストア(6.8兆円)を超え、コンビニ(12.2兆円) に迫っています。2020年には新型コロナウイルスの影響もあり、EC事業への新規参入、本格展開の増加もありました。

消費者の購買動向は大きく変化し、EC化率は6.76%にまで上がっており、今後もECの購買チャネルとしての拡大は進むと考えられます。

海外において、品質への信頼が高い日本製品は中国、ASEANを中心に大きな需要があります。しかし、言語の壁などもあり、より良い商品や新製品が次々に出ているものの、

実際に購買に結びついているのは訪日外国人、在留外国人の情報拡散力によるものに限られている現状があります。

新型コロナウイルスの影響で、訪日外国人は激減してしまいましたが、いずれ多くの外国人が訪日した際に、そのような壁を取り払うこと、さらには当社が主となって情報を発信し、優れた日本製品を世界の人々に知っていただくことにもチャンスがあると考えています。

環境変化を理解し、受け入れ、日本でのビジネス拡大のみならず、海外にも目を向け、世界の人々が我々の取り扱う商品を使い、喜んでいただけるような活動を目指してまいります。

成長への課題

部署連携による相乗効果により環境変化にすばやく対応する。

管轄している事業開発本部にはEC事業部、海外事業部、開発戦略部の3部署がありますが、それぞれの領域が互いに拡大しつつあります。そのため、部が独立して仕事を進めるのではなく、3部署の連携が今まで以上に重要になっています。

具体的に言えば、中国及びASEANを中心とした海外ビジネスにおいては、開発戦略部が管轄する越境ビジネスとの親和性が高く、中国のEC市場へは、国内のEC企業との取り組みで培ったノウハウの活用による新たなビジネス展開、さらにはマーケティング開発のチャンスがあります。

急激に変化していく市場環境に対し、3部署が互いの部署とコミュニケーションを図りつつ、それぞれの知見を活かし、事業開発本部が一体となりスピード感をもって総合的に判断できることは、我々にとっての強みと言えます。

事業開発本部は当社全体の売上からすれば、現在は小さい規模ですが、あらたの持続的な成長のためには事業開発本部それぞれの部署が存在感を発揮し、スピード感をもって拡大していかなければなりません。10年後、今取り組んでいること、取り組もうとしていることが花開き、当社ビジネスのもう一つの柱となっているよう努めてまいります。

長期経営ビジョン2030における事業戦略

海外事業部

海外事業展開を考える上で、中国市場は要となります。自国に根差した事業を行っている優良なパートナーとして、「広州衆上投資控股集团有限公司(衆上集団)」との包括的業務提携を2020年9月に締結いたしました。

このことにより、卸ビジネスに限らず、中国製造の良質な製品を日本で販売することも含め、両国を通じた良質な流通サプライチェーンマネジメントが実践できると考えています。

また、2013年に進出したタイ王国、そして2020年10月に進出を決定したベトナムを含め、ASEAN戦略も本格化してまいります。今までは国単位、つまり「点」で進めていた海外ビジネスですが、今後は中国、ASEANを中心に「面」での展開を進め、ダイナミックな事業展開を進めてまいります。



広州衆上投資控股集团有限公司

- 設立年月 2006年12月7日
- 事業内容* 自社工場製造によるOEM販売、輸入化粧品品の販売代理・運営、健康/パーソナルケア、日用品・化粧品品の開発・製造
- 資本金 5,000万人民币元(約8億円)

※グループ企業の業務内容含む

ARATA VIETNAM COMPANY LIMITED

- 設立年月 2020年10月
- 事業内容 ベトナムにおける卸売業他
- 資本金 150億6,500万ベトナムドン(約7,000万円)
- 出資比率 株式会社あらた100%

EC事業部

モノだけではなく、情報についてもボーダーレス化が進む今、当社は卸として、「モノ」の集荷分散機能を磨き上げてまいりましたが、これからは「情報」の集荷分散機能も求められる時代となっています。

我々は長年にわたって蓄積された有用なデータを持っており、大きな資産となっています。現在も分析提案への活用なども行っていますが、その資産を活かした新しいビジネスの構築が必要です。

ECはますます伸長していくと考えられますが、売上増大に伴い、物流における課題が大きくなることも予測されます。我々のビジネスはBtoB主体ですが、将来を見据えればBtoC、BtoE、DtoCといったビジネスについても研究、検討して

いく必要があると考えています。

EC向けの商品開発、マーケティングについても構築していくことが我々の強みになっていくと考えます。

■EC向け 限定デザインの自社商品



自社開発商品を生活空間になじむシンプルなデザインに変更し、EC企業で先行販売。

開発戦略部

開発戦略部における越境ECについては、メインとなる中国市場に向け、販促、物流を含め、能動的なビジネス展開が必要だと考えています。

また、新規事業の開拓についても管轄しています。たとえば、海外にはまだ知られていない魅力的な日本製品

を、KOL(中国版インフルエンサー)やWeChat等を活用して認知度を上げる仕組みそのものをビジネス化することや、世界中から魅力的な商品を集め、日本国内で販売することなども検討しています。

成長性の拡大

物流

商品を届ける要の部門としての責任遂行と
業界に留まらない広い視野を持ち、
サプライチェーン全体の効率化へ貢献する。

執行役員 ロジスティクス本部長

前川 博徳



生活必需品を安定的にお届けするためには、物流センターの継続稼働が重要です。新型コロナウイルスの影響下において、改めてその重要性を感じるとともに、課題などを再認識する機会となりました。

物流センターの継続稼働には、そこで働く従業員・パート社員の安全確保が最優先です。

センター内での感染を防ぐべく、検温、フェイスシールドやマスクなどの継続的支給、共用部分の除菌、休憩時間の分散、密を避ける動線の工夫など、様々な対策を講じています。

成長への課題

サプライチェーン全体の最適化の要である「物流」を担う人材育成

地場の有力な物流業者様との定期的な会議などを行っています。課題を共有し、解決に向けた入念な話し合いのもと、お互いに効率化・ローコストとなる取り組みについて検討・実施していくことで、良好な関係を築いています。コロナ禍のパニック需要の際のトラック増車対応についても、普段からの良好な関係構築により対応ができたと考えています。

当社は、自社便を使用することがないため、物流業者様との連携が欠かせません。物流業者様との対話や課題解決に向けた取り組みは、全社的に推進していく方針です。

また、大手メーカー様数社と、発注から入荷までの工程改善にも取り組んでいます。2019年に「ホワイト物流」推進に向け導入した「入荷予約システム」も、首都圏・中部圏での導入が完了し、全拠点への導入を進めています。小売業者とも協働し、ますます厳しくなるドライバー不足に対応していきたいと考えています。

さらにトラック積載率向上への取り組みで運送効率を高め、

また、万が一の感染者発生に備え、物流センターの停止を最小限に食い止めるため、各物流センターごとに除染業者を事前選定しています。さらには1拠点でテストとして、実際の除染作業を実施することで手順等を把握し、迅速な対応ができるよう準備を進めてまいりました。2020年12月現在、全センターは一日も止まることなく、稼働を続けています。

コロナ禍に限らず、全従業員が安全に働きやすい環境を整えることが、ロジスティクス本部として最も重視すべきことであると考えています。

CO₂排出削減に繋げることも、環境配慮型卸として果たすべき責務です。

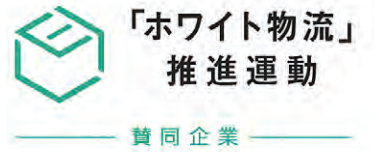
社会課題や業界内の課題解決に向けた、小売業者・メーカー様・物流業者様との協議はもちろんのこと、他業種卸企業との交流による情報収集も積極的に行い、多方面との連携の中で、いかに効率の良い物流体制を構築するか、というサプライチェーン全体の最適化の要としての役割が、卸の物流に求められています。

今後はロジスティクス部門においても人材育成が重要項目と考えています。人事本部と協働で将来の幹部を育成する研修制度の再構築を進めており、来期から本格的にスタートする予定です。

環境変化に対応するために必要なのは「人」です。変化する環境の中で多くの情報を取り込み、様々な物流機器や最新のIT技術を、自社においてどのように活用すれば最適化が図れるかを考えることができる人材が必要であり、その育成に努めてまいります。

ホワイト物流

国土交通省・経済産業省・農林水産省が推奨する「ホワイト物流」推進運動にいち早く賛同し、物流の効率化・トラックドライバーの待機及び荷役時間の削減に向けて、各種取り組みを推進しています。



取組項目	具体的な取組内容	効果など
物流の改善提案と協力	●発注ロットのパレット化・面単位化 ●工場直送による荷役の削減 ●積載率の向上	●発注ロットや工場直送比率を、拠点別にスコア化し毎月評価 ●積載率向上によりトラック台数削減に貢献 ●積み込み効率が向上するため、荷役や検品時間の短縮に貢献
予約受付システムの導入	●トラックの予約受付システムを導入・拡大し、荷待ち時間を短縮	●(株)TSUNAGUTEのシステムを導入。首都圏・中部圏で11拠点稼働中 今後も横展開継続 ●入荷車両の待機時間が、30～80%削減
パレット等の活用	●格納フロア別パレタイズ納品で荷卸し時間の短縮を推進 ●平積み納品のパレット化に協力	●2拠点で取り組み中。検品仕分け時間平均60分が30分へと短縮 ●荷卸し時間が、平均90分から最大20分へと短縮
混雑時を避けた配送	●荷待ち時間を短縮 ●運行効率向上のため、出荷・納品時間を分散	●複数企業で、夜間配送を実施 ●配送生産性、積載率向上、車両移動時間の短縮
運送契約の書面化の推進	●運送契約の書面化を推進	●2019年に見直し終了 ●請求内容が明らかになり、運送会社様からも評価 ●今後の新規契約のため契約書のテンプレートを作成し全拠点で共有

ロジスティクス部門における人材育成

高度化する物流ニーズへの対応に向け、当社では社員の物流に関する知識・技能習得を推奨しており、そのための教育・研修を実施し、将来を見据えた人材育成を行っています。

また、幅広い知識を必要とする物流機器、製・配・販全体の効率化に向けたオペレーション等、外部からの新たな知識や技能を取り入れるためにも積極的にキャリア採用を実施し、様々な要望にお応えできる体制を整えています。

そのほか外国人技能実習生の受け入れを行っており、多様な人材が活躍できる職場づくりを目指しています。

ロジスティクス関連 教育・研修

ロジスティクス検定	厚生労働省が定める職業能力評価基準に準拠したロジスティクス分野の検定受検を奨励
職長育成教育	ロジスティクス部門の職長となるための社内教育
フォークリフト全国大会	フォークリフト技能向上・安全対策を目的とした社内全国大会を実施



ロジスティクス検定
受検募集ポスター



職長育成教育の様子



フォークリフト全国大会
表彰式

副社長メッセージ

10年先に勝利する経営 — ダイナミックに動く! —

鈴木 洋一

代表取締役 副社長執行役員
管理本部長

経営環境の変化が顕在化した

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、経営環境は様々な局面において変化する可能性が見えてきました。生活者の衛生、災害に関する意識が大きく向上し、人手を要する業務が衰退、デジタル化へ人々の需要が移行すると考えられます。

より安心、安全、快適な生活を求めた結果、持続可能な社会発展に向けた環境保全をはじめとしたSDGs活動、そしてデジタルとリアルが融合した社会が求められていくでしょう。

商品開発から販売活動までを担うサプライチェーンにおいても変化が進み、まず売れるものが変わり、同時に買う場所、買う方法が変化してきました。「巣ごもり需要」、「感



染予防」による商品需要に変化が起き、人の移動が制限されたことにより、ECチャネルの需要が増加しています。

さらに急激なマスク需要の増大に対して供給が不足したことから、多くの人が生活必需品は国内ではなくグローバルレベルでのサプライチェーンの影響が大きいことを再認識したと思います。

コロナ禍であるからこそ、これまで着手できなかった事業構成の見直しを行い、将来の成長へ「選択と集中」の観点から新しい事業の芽を探し、不況においても強い体質の企業構築を目指すタイミングにあります。

企業間競争はますます激しくなり、デジタル化も猛烈なスピードで迫ってくる、そのように環境がドラスティックに変化していく時は現状維持の選択肢ではなく、自らがダイナミックに動き、投資し、イノベーションを起こす、不退転の決意で臨みます。

より大きな目的へ、300億円投資する

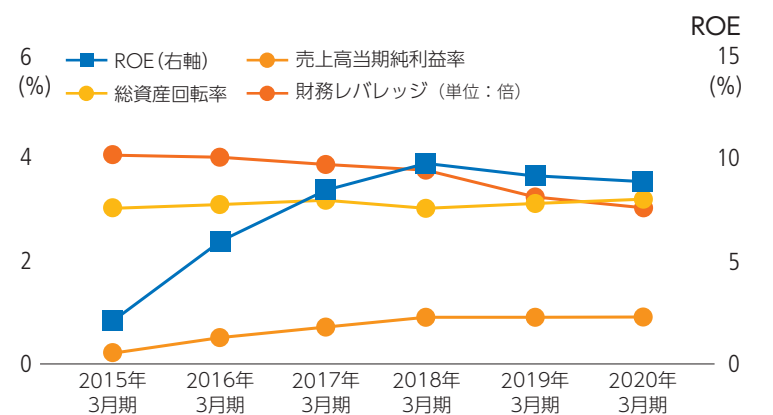
企業価値を高めるには成長事業への投資を行い、その効果について定量目標を持ち達成度を追いかけていく必要があります。現在推進中の「中期経営計画2023」においては3年間の投資総額を300億円としています。

販売チャネルの多様化に対応する新型物流センター構築、健康・衛生・化粧品の商品開発事業の強化、そして日本とアジアを跨るサプライチェーンの構築に向けて中国、タイ、ベトナムにおける事業強化に挑戦します。必要な資金は営業キャッシュ・フローと固定資産の売却収入（政策保有株式の売却・不動産の売却、流動化）により賄い、株主還元施策については安定配当を基本に置き増配を計画し、株主価値の向上へ柔軟に対応します。

ROEについて

基本は当期純利益の拡大を最終目標に置き、営業利益の拡大と総資産回転率の改善を進め、収益性の拡大と生産性の改善を実現しています。

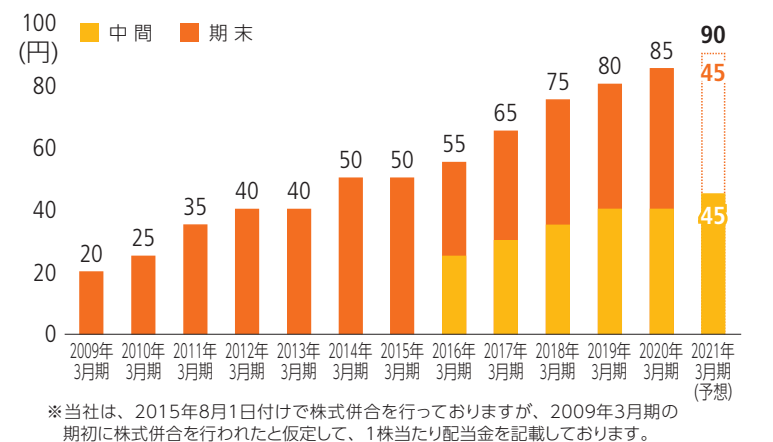
財務レバレッジについては、自己資本比率35%水準を目途に置きながらバランスを取っています。



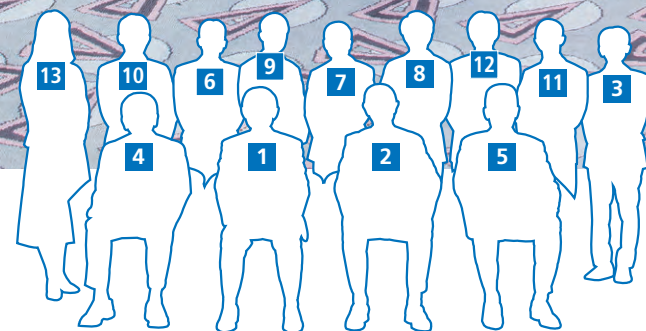
配当について

当社は、企業価値の継続的向上を図るとともに、株主様に対する利益還元を経営の重要課題として位置付けています。

配当については、安定した配当を継続的に実施することを基本として、各事業年度の業績、財務状況、今後の事業展開などを総合的に勘案して、配当を実施しています。



役員一覧 (2020年10月1日現在)



取締役

1 畑中伸介 (はたなか のぶゆき)
取締役会長

2007年より代表取締役社長執行役員として経営を担い、事業拡大・業績拡大を図り、現在の成長軌道へ牽引。2017年より代表取締役会長CEOとしてあらたグループ全体を統括し、2019年からは取締役会長としてあらたグループ全体の方向性を示すとともに、任意の指名・報酬委員会の議長として、社外役員の意見を踏まえた審議の検討をリード。

4 表 利行 (おもて としゆき)
取締役副社長執行役員
営業本部長

営業部門で要職を歴任し、2010年より執行役員営業本部広域量販部長として当社の営業を強化し、業績拡大の一翼を担う。現在は取締役副社長執行役員営業本部長として、これまで同様営業力強化による業績拡大・利益拡大に向けた戦略に注力。

7 青木芳久 (あおき よしひさ)
社外取締役

伊藤忠商事(株)の食料カンパニーにおいて代表取締役を務め、グローバルな企業経営における豊富な経験及び高い見識を有し、2017年より当社社外取締役に就任。経営全般に関する的確な助言を行い、コーポレート・ガバナンス強化にも取り組む。

2 須崎裕明 (すざき ひろあき)
代表取締役社長執行役員

営業部門や商品部門に携わり、幅広い業務経験と知識を有し、2017年より代表取締役社長執行役員として、当社経営を牽引し、着実な実績及び成果を出し、2018年3月期をスタートとする中期経営計画の目標達成に貢献。

5 振吉高広 (ふりよし たかひろ)
取締役常務執行役員
事業開発本部長兼開発戦略部長兼EC事業部長

営業部門に携わり、流通の営業現場に精通した専門的な知識を有し、2015年より営業本部長として業績拡大の一翼を担う。2017年より取締役常務執行役員事業開発本部長として、次世代の経営の柱となる新規事業の開発や海外事業の成長に取り組む。

8 石井秀雄 (いしい ひでお)
社外取締役

日本インベスター・ソリューション・アンド・テクノロジー(株)において取締役社長として企業経営全般を統括した経験を有し、2018年より当社社外取締役に就任。当社の経営に対しても客観的な視点で適切な業務執行に関する判断・指摘を行う。

3 鈴木洋一 (すずき よういち)
代表取締役副社長執行役員
管理本部長

管理部門を中心に携わり、幅広い業務経験と知識を有し、2007年より代表取締役として管理部門・経営企画部門・システム部門など経営基盤の強化を担う。現在は代表取締役副社長執行役員管理本部長として、企業価値向上に向けた管理部門強化やCSR体制強化、IR活動に取り組む。

6 水野昭人 (みずの あきひと)
取締役
ジャベル(株)代表取締役社長

2016年よりペット専門卸売業の最大手である当社子会社ジャベル(株)の代表取締役社長に就任し、ジャベル(株)の業績拡大・業界における地位向上の一翼を担う。2020年より当社取締役に就任。

9 岩崎 明 (いわさき あきら)
社外取締役

金融やシステム関連等の複数企業において、執行役員及びCIOを務めるなど経営全般及びシステム・IT技術に関する豊富な知識・経験を有し、当社の経営及びシステム部門に対しても客観的な視点で適切な業務執行に関する判断・指摘を行う。2020年より当社社外取締役に就任。

監査役

10 伊藤幹久 (いとう みきひさ)
常勤監査役

取締役常務執行役員九州支社長、営業副本部長、海外事業部長として営業及び管理全般を統括し、さらに子会社の管掌を担い、当社グループ全体を把握し業務全般に関する知見を有する。経営全般の監視と、一層の適正な監査の実現に貢献。

11 齊藤武敏 (さいとう たけとし)
常勤監査役

執行役員北関東甲信越支社長として営業及び管理全般を統括し、業務全般に関する知見を有する。経営全般の監視と、一層の適正な監査の実現に貢献。

12 平光 聡 (ひらみつ さとし)
社外監査役

公認会計士としての高い専門的な知識を有し、2012年より当社社外監査役として経営全般の監視と適正な監査の実現に貢献。

13 坂本倫子 (さかもと ともこ)
社外監査役

弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い見識を活かし、独立の立場から当社の経営を監視・監査。2020年より当社社外監査役に就任。

執行役員

専務執行役員
仲川斗旨生 関西支社長

常務執行役員
大橋 豊 コスメ事業本部管掌
相原 成男 CSR本部長兼人事本部長兼人事部長

たきぐち ひとし
滝口 齊 北海道支社長
畑中 秀太 商品本部長
瓜生 善郎 経営戦略本部長
東風谷 誠一 首都圏支社長

上席執行役員
森島 義久 中部支社長

執行役員
今津 太 九州支社長
前川 博徳 ロジスティクス本部長

いざま しちろう
井崎 七郎 関西支社物流統括
山田 英幸 システム本部長
田中英博 事業開発本部海外事業部長
中川 幸喜 中四国支社長

経営ビジョン 達成へ向けて

あらたのガバナンスの役割とは

取締役会長

畑中伸介



社外取締役

青木芳久

石井秀雄

岩崎 明

ガバナンスの役割と体制強化への課題

畑中 当社は2020年8月に10年後の進むべき方向を示した「長期経営ビジョン2030」を策定しました。このビジョンを実現するためには、広い視野をもつとともに、多種多様な意見を経営に取り入れていくことが必要不可欠となります。

そして、そのために社外取締役の存在は重要であると考えています。

青木 畑中会長が2019年に執行役員を外れたことで、執行役と取締役を分別する流れも生まれ、ガバナンスが強化されていると思います。

また、会長は様々な意見に対して率直に耳を傾け、良いところはどんどん取り入れて会社を変えていこうとしていると感じます。

石井 そうですね。任意の指名・報酬委員会も設置しました。取締役会の実効性評価を行っています。そこで出た意見も積極的に吸い上げて、取締役会の運営に役立てるなど、異なる業界からの知見や意見を経営に反映してくれています。

岩崎 私は社外取締役に就任してからまだ日が浅いのですが、社外取締役の意見を会社に役立てていこうというあらたの姿勢に驚きました。私自身もあらたという会社を好きに

なって、その成長のためにガバナンス強化の仕組みを構築していきたいと思います。

社外取締役が事業戦略への理解を深めるために

青木 私は業績的にも経営的にも社外取締役は会社を発展させるために存在していると思っています。しかし、会社内部のことに精通していないと、なかなか会社にとってプラスになる意見は言えないものです。その点あらたは難しい案件がある場合には、事前説明を実施しています。取締役会では意見交換の機会を設けるなど、私たちが会社を知るための取り組みをしてくれていると思います。私自身もできる限り会社に出社し、役員や社員とコミュニケーションをとって会社の経営実態を把握するように努めています。

岩崎 私は取締役会で使用する資料は必ず事前に確認しているのですが、専門用語などで内容についてわかりづらいことがあった場合はメールで問い合わせることもあります。自身がIT技術畑の出身ということもあるのですが、情報を事前に共有できるさらなる仕組みづくりをした方がいいと感じていますね。

石井 指名・報酬委員会では、役員をはじめとした経営層

と社外取締役が面談をする機会が設けられています。これにより私たちは役員の方々の人柄や能力、そして会社の現状についても知ることができるのです。

畑中 今後もさらに社員と接していただく機会を増やしていきたいですね。これからは社内や業界内のコミュニティだけではリーダーシップを発揮し、企業を牽引することができる幹部を育成することはできません。社外の方々と経営について話することができる場をつくるのが幹部育成の必須条件になると思います。

意思決定機関における社外取締役の重要性

畑中 企業がますますボーダーレス化する中、経営幹部が広い知見を持つことは不可欠になってきています。

そのためにも社外取締役に社内の尺度とは違った視点で経営幹部と面談していただくことで、資質を見極めることができますし、幹部自身にも新しい気づきが生まれるでしょう。

青木 あらたの指名・報酬委員会ではおもしろい手法を取り入れていますね。

以前会長の発案で、幹部候補生が社員たちをどう評価しているかを知るといった委員会が開かれたんです。私もそれ



取締役会長
畑中伸介

社外取締役
石井秀雄



社外取締役
岩崎 明

社外取締役
青木芳久



に参加し、彼らがどういう考えに基づいて社員を評価しているかを聞いたのですが、とてもわかりやすくおもしろい会合でした。特に興味深かったのは会長自身が議長を務め、評価の妥当性を率先して議論しているんですね。

私自身も新入社員研修やマネジメントクラス研修など幅広い層の社員研修で講師をさせていただいていますが、私の目から見ても、あらたは経営者育成に高い意識をもって取り組んでいることは評価できると思います。

石井 指名・報酬委員会での経営層や役員の評価には、我々社外の役員も関与しますが、それによって評価尺度の多様化が図られるのだらうと思います。人事評価の手法として他部署の人が評価をする360度評価というものがありますが、指名・報酬委員会ではそのようなことを行います。

また、あらたでは社員・経営層・役員等会社全体の“人”について、適正な評価を行い、それを通じて育成を図るという意識が近年非常に強くなってきており、これは大変良いことだと思っています。

岩崎 業種・業態が違う社外取締役が各委員会に出席することで、違った目線による意見も出るでしょう。その違った意見をうまくマージできれば、評価も含めプラスアルファを生み出すことができるのではないかと考えています。

あらたで開かれる各委員会では社外取締役が参加する機会が多いので、私自身は「期待されている」と感じ、身が引き締まる思いです。

企業価値向上のために次世代経営層に求めるもの

畑中 次世代経営層に求めるものというのは、見る角度によって様々な答えがあると思いますが、私は仕事ができることに加えて“人間力”が不可欠だと考えています。誠実さや経営にどれだけ真摯に取り組めるかといった本気度が非常に大切なのです。本気度があれば自身が発信するメッセージを社員に共鳴させることができるのではないかと考えています。

またこれからはITを十二分に熟知した上で、その仕組みづくりができる人間であることも重要な資質ではないでしょうか。

岩崎 そうですね。ITについてはシステム担当者と話を始めているところですよ。取り組むべきことはたくさんあると思っていますので、優先順位も含めて検討していきます。

石井 そのほかにも国際化なども重要でしょう。とはいうものの、IT、AI、国際化などについても関心を持ちながら、様々な人から意見を聞いて大局を判断し構想することができる人物がこれからの10年を見据えたときにリーダーとして求められると思います。

青木 いつ何が起ころかわからない混沌とした時代になってきました。これからは予期せぬ事象に対して俊敏に対応できる能力がさらに重要となってくるため、それを訓練する必要があると思います。



あらたにはコロナ禍が続く中で市場をすみやかに分析し、何をすべきなのかをいち早くキャッチして対応することができる力があると思います。その結果が当期の業績に表れているのではないのでしょうか。今後はさらに磨きをかけ、多様な適応力を醸成していくことが必要であると思います。

10年後のあらたの姿

畑中 私がコロナ禍の中で改めて認識したのは、「私たちは生活に密着した仕事をしている」ということです。どんなに時代や場所が変わろうとも、そこで暮らしている人々がいる限り、ニーズに沿った情報や商品を提供していくことに変わりはありません。もちろん少しずつ変化はしていくのですが、根元にあるものが不変である限りずっと存在し続ける業態だと確信しました。

青木 確かにそうですね。モノを消費者に届け、生活をサポートするという社会的ニーズは不変だと思います。だからこそ私はあらたが今後もさらに発展していく可能性があると感じているのです。これからの10年であらたがどう発展していくのか非常に楽しみです。

石井 今回の新型コロナウイルス感染症の流行によって、あらたは本当に生活に密着した社会的になくてはならない存在であることを再認識しました。これから10年後に向けていかに成長していくか計画や戦略を立てていかなければ

なりません、その未来は明るいものであると感じています。

岩崎 「消費者にモノを届ける」ことに対して、あらたがどういう仕組みを提供できるのかを考えたとき、まだまだ新しいアイデアが生まれるのではないかと考えています。そういう意味でも、この業界、業態、そしてあらたには大きな伸びしろがあると思っています。

畑中 流通業界において当社が現状に留まっているわけにはいきません。ここからさらに進化させることができれば、10年後さらに成長し、利益面も確保できると確信していますが、それにはやはりガバナンスが重要です。

もともと合併会社であった当社が何を経営の基軸とするかというときに、もちろん経営理念や社是・社訓はありますが、一番わかりやすいのはガバナンスだったんですね。

青木 なるほど。確かにそうですね。

畑中 そのような経営環境の中で各々の分野で熟練した優秀な人材を得ることができる社外取締役制度というのは本当に良い制度だと思っています。

この社外取締役制度を活用することによって、これからの10年で会社のレベルをさらに上げていく決意で取り組んでまいります。社外取締役の皆様には様々なご協力をお願いすることになると思いますが、今後ともよろしく願いいたします。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、卸商社として流通経済の一翼を担い、旺盛なるフロンティア精神でことにあたり、常に和親協調・相互信頼・謙虚なるをもって身上とし、「世の中のお役に立ち続ける」ための努力を続けてゆかなければならないという経営理念のもと、積極的な事業を展開し、企業価値向上を図っています。

当社グループが考える企業価値の向上とは、継続的な事業活動を通じて業績の向上を図ることではありますが、その上でステークホルダーに対する様々な責任の遂行を行うことであると考えております。

特に企業としてはすべてのステークホルダーに対し会社の活動を適時に開示し、その経営の透明性を高めることが重要です。

また、企業活動を行う上で、業績の向上と同様に社会的責任（CSR）を果たすことも重要なことと認識しており、これら利害関係者による当社グループの経営監視機能は、取締役会及び監査役会と考えております。この考え方を踏まえ、取締役及び監査役の役割は企業の健全な持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することであるとと考えております。

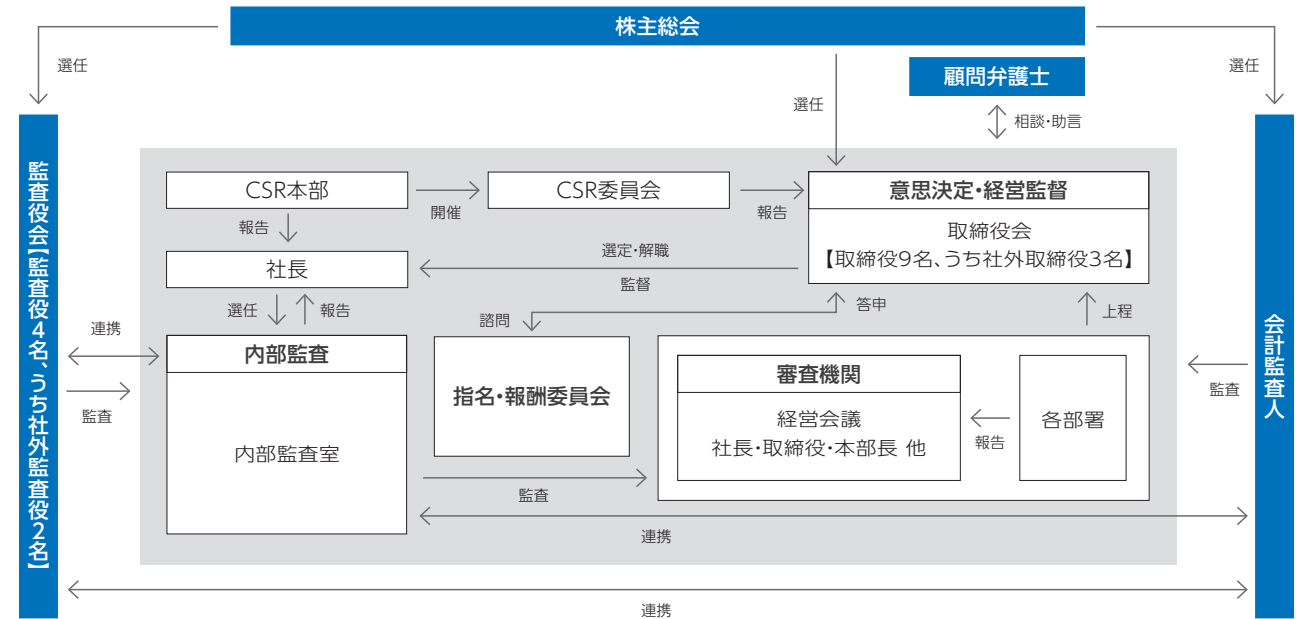
コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2016年6月総会	2017年6月総会	2018年6月総会	2019年6月総会	2020年6月総会
取締役	10名 (うち社外2名)	11名 (うち社外3名)	9名 (うち社外2名)	9名 (うち社外2名)	9名 (うち社外3名)
監査役	4名 (うち社外2名)	3名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名、1名女性)
機関設計アクション	コンプライアンス委員会	CSR委員会	CSR委員会及びCSR本部設置	CSR委員会及びCSR本部 指名・報酬委員会設置	次期経営者育成 幹部面談立案

主要な会議体について

	2020年3月期開催回数	総員	取締役	監査役	議長	
取締役会	12回	13名	9名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	取締役会長	
※このほか取締役会決議があったものとみなす書面決議が10回あります。						
	2020年3月期開催回数	総員	社外監査役	議長		
監査役会	12回	4名	2名	常勤監査役		
	2020年3月期開催回数	総員	社内取締役	社外取締役	社外監査役	議長
指名・報酬委員会	4回	5名	1名	2名	2名	取締役会長
	2020年3月期開催回数	総員	取締役等	監査役	議長	
CSR委員会	4回	16名	取締役6名 (うち社外2名) 執行役員等6名	4名 (うち社外2名)	代表取締役 社長執行役員	

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の実効性評価について

当社はコーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、取締役会自身が全体の実効性について分析・評価を実施しております。その結果に基づき、取締役会で議論をし、改善項目を決定しております。

主な質問項目	
1 取締役会の運営	2 審議充実に向けて
●他社と比較して効率的な運営か（社外役員）	●経営判断を行うにあたり情報は十分か (複数回にわたる経営報告の後、審議すべき事項はないか)
●企業価値等を理解し、課題への評価を理解しているか	●メリハリをきかせた運営となっているか
●戦略に基づく適切な指標を提示しているか	●ポイントを絞った説明となっているか
●戦略の執行状況を効果的にモニタリングできているか	●会議において審議が十分尽くされているか
	●報告する議案の内容は適切か
改善事項	
改善例 1	審議に関する資料をまとめた審議シートを作成し、必要な情報を端的に説明することで、説明時間の短縮及び必要事項の漏れを改善
改善例 2	過去に審議した内容のモニタリングを実施
改善例 3	監査役と取締役会議長との定期面談を開催し、監査役の気づき事項を議案として上程

あらたを支える
基盤

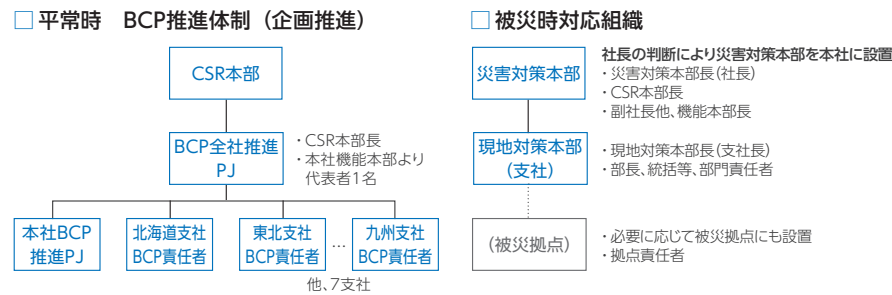
リスクマネジメント

当社は、企業価値の維持・向上と財務健全性を目的として、企業として事業を行う上での様々なリスクを把握し、特に当社の財務状況や社会的信頼に影響を与えるようなリスクについてはグループ全体で把握することに努めております。当社リスクとしては、毎月開催している経営会議において、本社・支社の業務遂行内容と業績の報告や目標達成状況の確認を行うと同時に、コンプライアンス状況のチェックを行い、不正やリスクの防止を行っております。

また、グループ全体のリスクについては、CSR本部や内部監査室がグループ各企業と連携を取ってリスク管理を行うとともに、当社取締役・監査役がグループ会社の取締役・監査役を兼務し、取締役会などにおいて情報を収集しております。さらに、有事が発生した場合には、代表取締役を長とする対策本部を立ち上げ、事実関係の調査を行い、当社取締役会や監査役会への報告・審議を適時・適切に行う体制を整備しております。

事業継続計画（BCP）

地震や台風などの自然災害、その他の甚大な被害をもたらす危機が発生した場合、人命の安全と卸売社としての社会的使命を果たすため、事業継続計画（BCP）を策定しております。



2020年の活動

これまでのBCPは、地震を対象とした対策が中心となっておりましたが、2019年の大規模な風水害や、2020年の新型コロナウイルス感染症の流行による危機においても事業を継続するために、BCP全社推進プロジェクトを中心として、様々な危機発生時を想定した計画の再構成を常に行っております。

台風・水害への対応

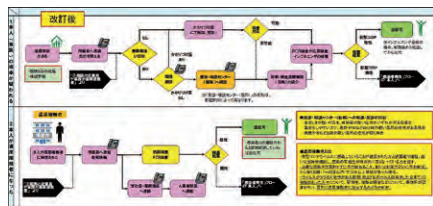
- ハザードマップ確認により全センター・オフィスの被災リスクを評価
- 被災リスク評価に基づき、行動対策や備蓄品を準備
- あらた防災の日（当社防災活動）にて、被災時対応の検討



本社 備蓄倉庫、備蓄品

パンデミックへの対応

- 対策本部を設置し、全拠点に予防対策の徹底を指示
- 感染予防行動基準及び感染者発生時の対応行動を策定
- 対応品の設置及び備蓄指示（体温計、マスク、手指消毒アルコール、ビニール手袋、フェイスシールド、防護服等）
- 1日2回の検温指示、手指消毒アルコールの設置、来訪者記録管理
- 3密を避けるための職場環境改善
- 感染リスクを避けるために時差出勤、テレワーク、Web会議の推進、会合の自粛



新型コロナウイルス感染予防・拡大防止行動基準 行動フロー

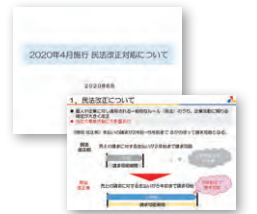
コンプライアンス

当社はコンプライアンスについて、「あらた企業行動指針」の中で、法令遵守に対する姿勢を提示し、グループ全体でのコンプライアンス強化に努めております。法令遵守の体制として、2020年4月には法務部門を部へ昇格し「法務部」とし、全社的な法務窓口としてコンプライアンス研修の実施や契約書チェック、業法に関する相談などを通じ組織横断的

な活動によるコンプライアンス意識向上を推進しております。また、コンプライアンスに関する通報制度として社内ホットラインを、社外にコンプライアンスカウンターを設置し、組織的または個人的な法令違反行為の相談・通報による不正行為の早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化を図っております。

法務部による法改正の全社教育

2017年の「法務広報管理部」の設置以降、事業活動に関連する法令を遵守するための社内講習を、法務部を中心に実施しています。2020年は新型コロナウイルスの影響もあり、集合での研修実施が難しい状況でしたが、2020年4月の民法改正対応について音声付きの説明資料をオンラインで公開。全社員が視聴し、積極的な啓蒙を図っています。



IR活動

当社は、国内外の株主、機関投資家、証券アナリスト、個人投資家の皆様をはじめとする市場参加者に対し、当社への理解を促進すること、さらに市場参加者との長期的な信頼関係構築に向けた各種取り組みを通じて、適切な評価を獲得することを目指しております。経営戦略や財務状況などに関する情報を、適時・適切に開示するとともに、積極

的なIR活動を行っております。

2020年は新型コロナウイルスの影響で、機関投資家の皆様との面談は電話会議・Webミーティングを中心に実施しております。個人投資家の皆様へはオンラインでのセミナーで、様々な情報を発信しております。

2020年 個人投資家向けオンラインセミナー

代表取締役副社長執行役員の鈴木洋一が登壇し、「わかりやすく、楽しいセミナー」をモットーに、様々なオンラインセミナーで講演しております。セミナー中にいただいた主な質問について、回答とともにご紹介します。

ラジオNIKKEI・プロネクス共催（7月11日）



Q コロナの影響で、輸入リスクや品質等の面から国内生産の商品が求められていると思います。比較的価格が高くなりますが、取扱いについてどのような方針ですか？

A 当社が商品選定にあたって最も重要視するのは「品質」、次に「安定的に供給可能か」、最後に「価格」です。生活必需品を扱うという社会的使命の観点で総合的に判断しております。

ログミーファイナンス（8月30日）



Q 株主優待について、現在はQUOカードですが、自社PB製品などは検討していますか？

A 様々なご意見をいただいております商品も検討いたしましたが、現状は、性別・年代問わずお使いいただけるということでQUOカードとしており、ご好評いただいております。

SMBC日興証券・日興アイ・アール共催（9月12日）



Q 物流センターへのロボット等の導入計画を教えてください。

A 安定的に商品をお届けするために、物流センターの自動化は必須です。中期経営計画3年間の中で物流センター及び物流機器について投資を実施してまいります。

あらたのCSR

III あらたCSR基本方針「強く、正しく、楽しい」

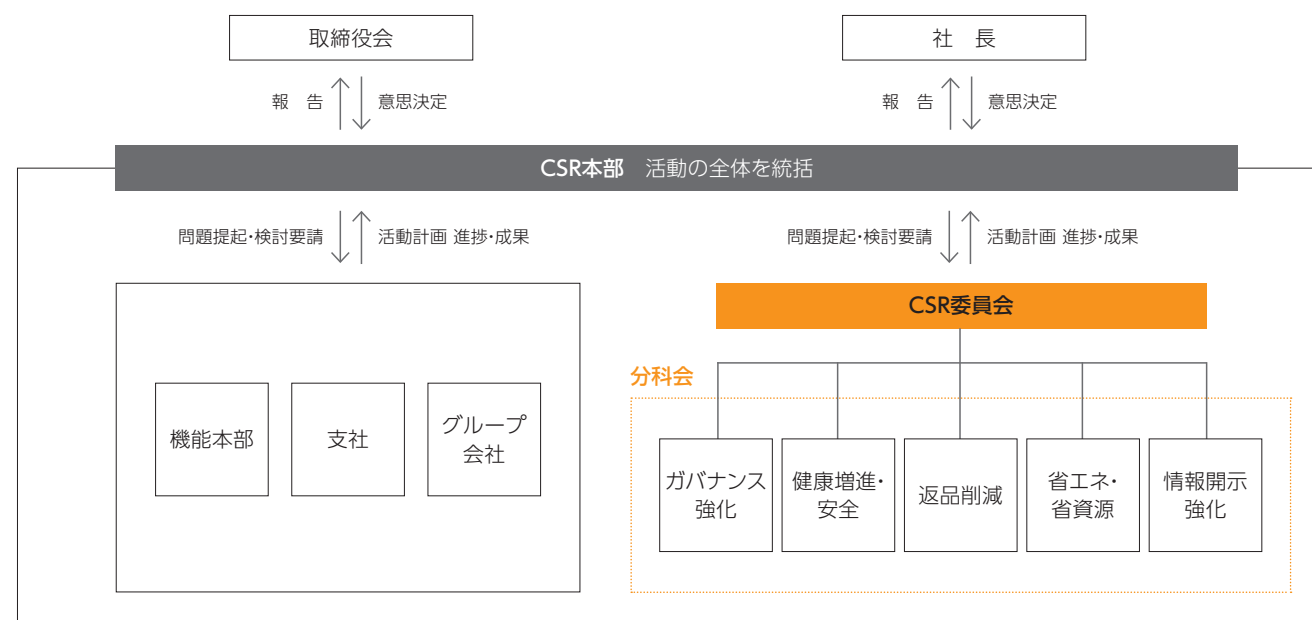
私たちは、「世の中のお役に立ち続ける」という経営理念に基づき、社会とともに持続的な成長・発展を目指しています。私たちの成すべきは、すべてのステークホルダーとの信頼関係により**強い基盤**を構築し、サプライチェーン全体の環境・効率化を**正しい姿勢**で進め、皆様の暮らしをより豊かに、**楽しくする事業戦略**を実現することで私たち社員も働く楽しみを享受する。このような事業活動そのものをCSRと捉え、持続的な企業価値向上に繋げてまいります。



III あらたのありたい姿



III CSR活動推進体制図



III 長期経営ビジョン2030におけるCSR活動

あらたCSR基本方針に基づき、長期経営ビジョン2030における「社会的価値創出」に向けたCSR活動を実施し、社会課題の解決、SDGsの目標達成に貢献します。各活動や数値についても統合報告書やコーポレートサイトで定期的に開示いたします。



地域社会 ▶ すべての人に豊かで快適な生活を届ける

当社は全国に多くの拠点を有しており、地域の皆様と常日ごろから共存関係を構築し、助けあう体制を構築したいと考え、地域活動への積極的参加により地域との繋がりが強化を図りたいと考えております。これまで地域単位などで、地域のボランティア活動や文化活動等に参加してまいりましたが、今後は会社全体の方針を定め、計画的な取り組みとすることで、より積極的に地域社会へ貢献してまいります。

「公益財団法人そらぶちキッズキャンプ」への支援を開始

そらぶちキッズキャンプとは？

2004年から実施されている、病気と闘う子どもたちとそのご家族に、自然の中でかけがえのない思い出を一緒に作ってもらうことを目的としたキャンプ。北海道の滝川市に医療看護サポート体制が整った自然体験施設を完備。

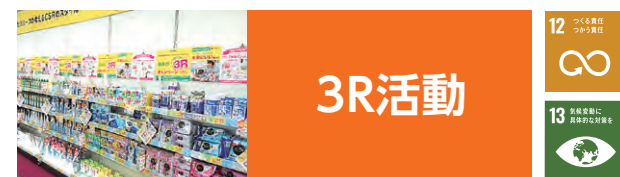


長期経営ビジョンのメッセージである「夢をかなえる。暮らしを変える。」という想いから、難病の子どもたちの「夢をかなえる」活動に賛同し、2020年7月より継続的な支援を決定しました。

環境 サプライチェーンの好循環を生み環境に貢献する



現在の地球環境における、異常気象による自然災害は当社事業活動においても無視できない重要な課題となっています。中間流通業として事業活動を通じ、サプライチェーン全体の好循環を生むことで、気候変動への具体的な対策としてのCO₂削減に繋がる取り組みを継続的に行い、環境へ貢献してまいります。



当社は、環境省と小売業様・メーカー様を繋ぐ役割を担い、3R（リデュース：省資源、リユース：再利用、リサイクル：資源の再生利用）の理解と共感を拡げていく「Re - style パートナー企業」として、「選ぼう!3Rキャンペーン」を毎年実施しています。

4回目となる2020年10月スタートのキャンペーンは、過去最大規模となっており、環境に配慮した商品の拡売はもちろんのこと、消費者の皆様の環境配慮への啓蒙活動としても貢献しています。



□ 選ぼう! 3Rキャンペーン 参加店舗数	2017年	約1,100店舗
	2018年	約4,700店舗
	2019年	約6,800店舗
	2020年	約12,000店舗

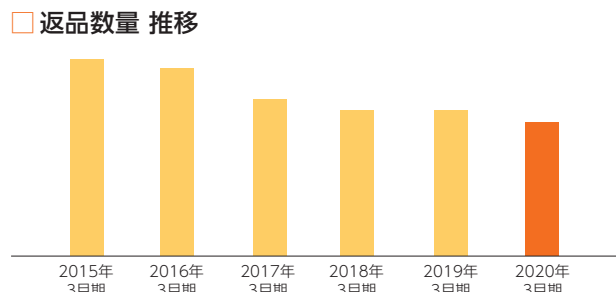


日用品業界は、新製品と既存品の入れ替えや、季節ごとの商品の入れ替え頻度が高く、返品が発生しやすい業界であると言えます。当社は、返品ソーター（上記写真）などの物流機器を活用し、返品作業の効率化に努めているものの、返品に伴う商品の撤去や返送という一連の作業は、卸だけでなく小売業様、メーカー様にとっても手間やコストがかかることに加え、配送や廃棄に伴う環境への負荷というデメリットもあります。

当社は中間流通業として、小売業様やメーカー様と連携し、需要予測に基づく適切な納品計画の立案や結果検証、メンテナンスを実施することで、サプライチェーン全体の返品削減に貢献しています。

CSR委員会の分科会として、全支社の返品数量を月次で管理し、年間の数量を、前年比200万個削減することを目標に継続的に活動しています。

- 返品削減の具体的な取り組み
- 分析データに基づく需要予測
 - 年間を通じての定番化
 - 無返品



当社は2019年7月に「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言を発表し、深刻化が続くトラック運転手不足やトラック運転手の就業環境改善に対応し、国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保し、経済の成長に寄与することと同時に、物流の効率化による環境への貢献にも取り組んでいます。

- 当社の「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言
- 1 メーカー様物流の改善提案と協力
 - 2 入荷予約受付システムの導入
 - 3 パレットなどの活用による荷受時間短縮推進
 - 4 混雑時を避けた配送
 - 5 運送契約の書面化の推進

□ 入荷予約受付システム 導入による効果



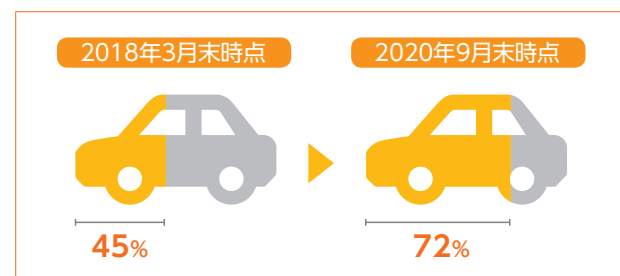
車両の待機時間削減による排気ガス削減に繋がるだけでなく、トラック運転手の就業環境改善、さらには予約に応じて作業人員を調整することも可能になり、効率化へ貢献。



社用車を環境配慮車へ切り替え

2018年より、約700台ある社用車を計画的にハイブリッドカーなどの環境配慮車へ順次切り替えています。その活動により、ガソリン消費量の低減、排気ガス削減に貢献しています。

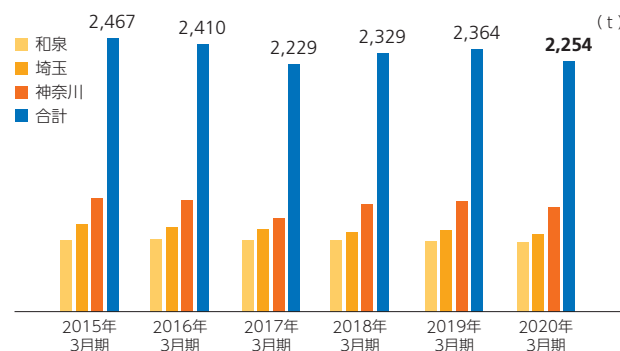
□ 環境配慮車の比率



太陽光発電の実施

現在、3か所の物流センター屋上に太陽光発電パネルを設置しており、自然エネルギー創出によるCO₂削減に貢献しています。

□ 太陽光発電によるCO₂削減効果



人 材 ● 社員にとって働き甲斐のある会社となる



当社は社員を、目標を共有して協働するパートナーと考え、社員の個々の成長なくして、会社としての成長はないという考え方のもと、様々な考えや価値観、それぞれの立場を尊重し、相互に意見を交わし、より良い環境を作ること重要視しています。

コロナ禍を契機として、社員の健康・安全を守りながらも、生活必需品をお届けする社会的使命の重要性を再認識したことを受け、社員が働き甲斐をもって長く働き続けることができる企業となるべく、抜本的な働き方の見直しや、多様な働き方を実現する仕組みづくりを推進しています。

検討を進めている事例

働き方改革の推進

- 在宅勤務、時差出勤の制度化
- 新しい勤務制度の導入
- オフィスのあり方見直し

デジタル化推進

- テレワーク環境の強化
- Web会議システムの拡充
- ペーパーレス化、ワークフロー化の推進
- 電子契約

社員のライフステージを支援、ワークライフバランスの向上を図り、長く働き続けられるための制度を設けています。

ロング休暇制度（連続5日間）	時間単位での有休取得制度
産前産後休暇 育児休業制度	育児短時間勤務制度（小学校3年生終了まで）
介護休業制度	子の看護休暇 介護休暇制度
病気・ケガ休職制度	ジョブリターン（再雇用）制度
がん検診受診費用無料制度	インフルエンザ予防接種費用無料制度

ダイバーシティの推進

今後企業が成長するために、国籍・性別・年齢など、区別なく多様な人材を登用することが重要であります。また、人口減少による人手不足が進む環境下において、多様な人材が長期間働ける環境を整えることが、企業にとっても重要なテーマになります。そのために、制度や仕組みの構築が求められています。

当社の課題は、女性管理職比率が低いことであり、各種

制度や仕組みの構築により、すべての社員が働きやすい職場環境を実現することで、その成果の一つとして、女性管理職比率の向上に繋がると考えています。

また、高齢者や障がい者、外国人の雇用についても積極的に進め、多様な人材が長期間働くことにより会社の成長・企業価値向上に繋げてまいります。

人事関連 基本データ

（すべて単体、嘱託・パート社員を除く）

		2019年	2020年
従業員数（人）	男性	1,576	1,598
	女性	485	514
新入社員採用数（人）	男性	17	10
	女性	20	11
平均勤続年数（年）	男性	19.6	19.7
	女性	13.6	13.3
女性役員の数（人）		0	1
管理職に占める女性の割合（%）		3.6	3.9
総合職に占める女性の割合（%）		20.4	22.5
外国人雇用数（人）*		9	52
障がい者数（人）		139	145

※2020年は外国人技能実習生を含む

制度利用状況

（すべて単体、嘱託・パート社員を除く）

	2019年	2020年
有給休暇取得率（%）	43	55
育児休業取得者数（人）	28	37
時短勤務者数（人）	49	52
子の看護休暇取得者数（人）	85	105
介護休暇取得者数（人）	11	36

次世代育成

あらたの次世代育成は、働きやすい職場環境を構築することにより、社員全員が意欲を持って働くことを基本と考えます。その実現のために、中期経営計画におけるCSR方針の一つに「社員にとって働き甲斐のある会社となる」を掲げ推進しています。

次世代を担う社員育成と同時に次世代経営層の育成も会社にとっては重要な課題です。

当社は2年前に指名・報酬委員会を立ち上げ、後継者育成をどのように進めるべきか検討を重ねてまいりました。

あらた次世代経営層 育成プロセス

次世代後継者候補

指名・報酬委員会で決定した職位以上の経営幹部を対象として指名・報酬委員会で育成を検討する。

経営幹部の目標・考え・業務遂行の把握

現在の経営幹部がどのような目標や考えの下、どのような手法で業務を遂行しているか、社外取締役の視点から確認し評価するために、全社的視点と自部門的視点について次期目標を立てるとともに、その目標に対する自己評価を実施。

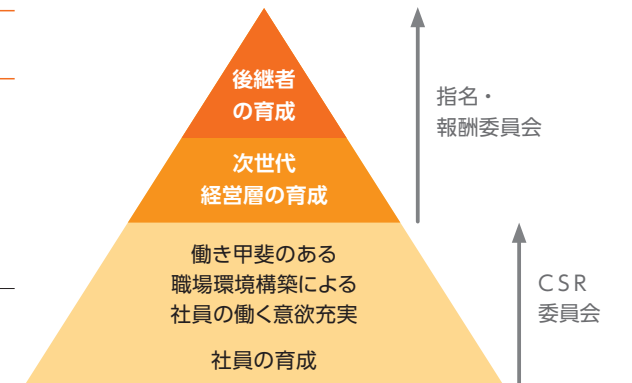
経営幹部の資質

社外取締役が考えたテーマに沿って、経営幹部のグループで討議を実施。積極性や論理性などを指名・報酬委員会メンバーで評価し、経営幹部としての資質の評価プランを設計。討議を踏まえたフィードバックも検討し、育成に繋げる。

以上のプランを基本とし、今後も各種施策を指名・報酬委員会として立案し、実施することであらたの発展を担う次世代経営層育成を図ります。

育成プランの実施

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
次世代後継者候補となる経営幹部指名	後継者育成プランの立案・検証	グループ討議の実施
経営幹部の来期目標設定	経営幹部の目標に対する自己評価	経営幹部の目標に対する自己評価
	来期目標設定	来期目標設定



女性管理職が 特別ではない 風土づくりへ

社外監査役
坂本 倫子

&

女性社員

長期経営ビジョンに基づくCSR活動において
目標の一つにも掲げている女性管理職比率の向上。
目標実現へ向けての現在地や課題について、
管理職として活躍する女性社員、
当社で初めての女性役員となった坂本倫子社外監査役も交えて
対談を行いました。

(進行：管理本部広報・IR・管理部 塚原由実)

女性の感性が活かされている職場

塚原 はじめに新任の坂本監査役に当社についてより知っていただくため、社員の皆さんにお伺いします。日々の業務で「自分の“女性ならではの感性”が活かされているな」と感じることはありますか。

下村 会社としてコスメ事業強化のため、2019年にコスメ事業本部が設立され、数多くのコスメ関連商品を取り扱っています。コスメについては、普段から使用している女性にしかわからないことがたくさんあります。

EC事業部では毎週のミーティングで、コスメのトレンドを共有する時間を設けています。そこでは男性の営業担当者たちにスキンケアやメイクアップなど、実際の使い方をレクチャーし、営業活動に活かしてもらう試みを行っています。

また、コスメだけでなく日用品についても女性が購買決定権を持っているケースが多いので、営業部門において女

性の感性はとても重要だと思います。

塚原 マネジメント面ではどうですか？ 女性の感性は活かされているでしょうか。

岩下 十数年前に「2020年に女性管理職30%」の目標を政府が掲げ、2013年頃より当社でもその機運が高まりました。私が管理職になったのも丁度その頃でした。リーダーになった当時は当社も女性管理職が少なく、ロールモデルもいなかったので、プレッシャーが大きかったことを覚えています。

現在はマネジメントで苦労している面もありますが、幹部と一般社員との間に立って調整や配慮を行うことは、女性の方が向いているのかもしれないと感じています。

下村 そうですね。もちろん組織ですから上司と部下の関係があるのですが、女性は其中でうまく提言できる能力に長けている気がします。

岩下 会社の課題など自分が感じたことは率直に幹部に伝えていすし、私の話に真摯に耳を傾けてもらえるのはありがたい環境だと思います。

あらたの人事制度の現状

塚原 当社には女性の管理職が少ないのはもちろん、勤続年数が男性に比べて短くその差が大きいという現状があります。

皆さんはあらたが女性が長く働ける企業となるためには何が必要だと思いますか。

大谷 子どもが小学3年生までは時短勤務が認められているなど充実した制度はあるものの、産休・育休、時短勤務を取得した社員をフォローする側の社員のケアやそのための制度を整備する体制も必要だと感じます。それによってさらに制度を活用しやすくなり、結果的に女性が長く働ける環境になるのではないのでしょうか。

岩下 私が所属する部署は、ほぼ女性で構成されていることもあって、産休・育休を終えた後も休職前の部署に復職できる体制を構築できればと思っています。このような考え



社外監査役
坂本 倫子

EC事業部
チームリーダー
下村 理菜子

広報・IR・管理部
塚原 由実

法務部
マネージャー
大谷 明子

商品部商品企画課
マネージャー
岩下 広美

社外監査役・ 女性社員座談会



社外監査役
坂本 倫子

岩田合同法律事務所パートナー弁護士
2020年6月当社社外監査役に就任。



広報・IR・管理部
塚原 由実

IR担当。統合報告書制作、投資家対応
など。



EC事業部チームリーダー
下村 理菜子

営業としてEコマース企業を担当。
2019年にチームリーダー昇格。



商品部商品企画課マネージャー
岩下 広美

商品調達部門全般を統括。2009年チー
ムリーダー、2013年マネージャー昇格。



法務部マネージャー
大谷 明子

企業法務全般。契約書、訴訟対応など。
2016年中途入社、2020年マネージャー昇格。

方がマネジメント層全体で共有できればいいのですが。

下村 女性だけでなく男性の育休制度も整備されています。しかし、首都圏では少しずつ利用者が出てきているものの、それ以外の地域ではまだ活用されていないのが現状です。制度の認知度や制度活用への意識にも首都圏とほかの地域とではギャップがあるのかもしれません。

塚原 制度の充実化と並行してその制度を利用しやすいするための組織づくりや、利用したい人への情報提供が必要ということですね。

大谷 育児だけでなく、親族の看護や介護、そして自分自身の疾病などは、性別問わずどんな人でも起こり得ることで

す。
今回の新型コロナウイルス感染症の流行によって、当社グループでも在宅勤務制度が整備されました。難しいと思っていた在宅勤務も可能になり、働き方の選択肢が増えたことは大きな進歩だと感じます。

管理職として感じること

塚原 管理職に就く前と後では、自身の想いと現実にギャップはありましたか？

岩下 自身の部署だけでなく、会社としてどうすればいいのかという視点が必要になりました。視野を広く持ち、全体最適で物事を測らなければならないことがどんどん出てきたように感じます。

下村 営業部門では自分の裁量で決められることが多いように感じます。管理職となったことでゴーサインを出すタイミングなどは融通が利くようになったかもしれません。

坂本 私は現在、主に企業法務を行っている法律事務所に所属しているのですが、そこでは役員のような立場にあります。責任を背負いながら、自らの裁量で仕事を進めていかなければなりませんが、所内全体を俯瞰で見渡し、どうすればもっと良くなるかを考え、判断し、行動することはやりがいに繋がっています。

岩下 世間一般として、男性は定年まで勤めることを想定する方が多く、昇進はキャリアプランの通過点と捉えているかもしれません。一方で女性が管理職に就こうとするときには、産休・育休によるブランクや、家庭との両立など様々な課題があり、より覚悟を持って管理職になる方が多いと思います。

塚原 そうですね。今後は女性がためらうことなく管理職へチャレンジできる環境の整備がさらに必要になるのかなと感じます。

大谷 現在は社外役員は数は圧倒的に男性が多いイメージがあるのですが、坂本監査役は女性という立場で社外役員になったとき、気持ちの中で何か葛藤したところなどありましたか？

坂本 社外役員としては弁護士の知見という明確な役割を期待されていますので、そこにはあまり葛藤はありませんでした。実は所属している法律事務所でマネジメントをしている女性は私一人だけなのですが、こちらの方が葛藤という

か、男女の考え方の違いを感じます。

皆さんが感じているのと同様に、本当はロールモデルがいた方がいいですね。ロールモデルがいることで将来像を見ることができ、安心して長く働けると思います。

塚原 本社には様々な機能別本部があるので、今日お集まりの皆さんをはじめ、現在の女性管理職の方々がロールモデルとして活躍されることで、女性の管理職がさらに増え、女性社員の働き方の選択肢も増え、「女性管理職は特別な存在ではない」という企業風土の醸成に繋がっていくのではないのでしょうか。

女性の活躍をサポートする評価制度

塚原 人事評価制度についてはどう思いますか？

岩下 評価については、人事本部主導で支社・部署間の評価基準の差を是正する取り組みが進んでいます。

塚原 人事評価が改善されて、明確になるのはいいことですね。

坂本 評価に不公平感を感じて退職してしまうケースも多くありますから。

女性や男性、管理職と一般社員に関わらず、評価に公平感があるというのはとても重要なことだと思います。

岩下 正しく評価されれば、やはりモチベーションも上がりますしね。頑張っている人が報われる評価制度であってほしいです。

坂本 評価は給与に影響するわけですから、女性ならではのチカラを適正に評価し、女性の活躍をサポートできる組織になってほしいですね。

今後期待したい変化とは

塚原 今後どのような変化を会社に期待したいですか？

大谷 ダイバーシティという考え方が当たり前になってほしいと思います。会社と社員が多様性を認め合うために、組織の仕組みを変えていく議論を活発化させてほしいですね。

会社には男性だけでなく女性もいる、介護をしている人や子育てをしている人もいる、そういう中で多種多様な働き方を認めていかないと会社の成長は難しいのではないのでしょうか。

岩下 そうですね。そしてダイバーシティの考え方を醸成するために全管理職の意識変革が必要で、手段の一つとして研修制度の拡充などがあると思います。

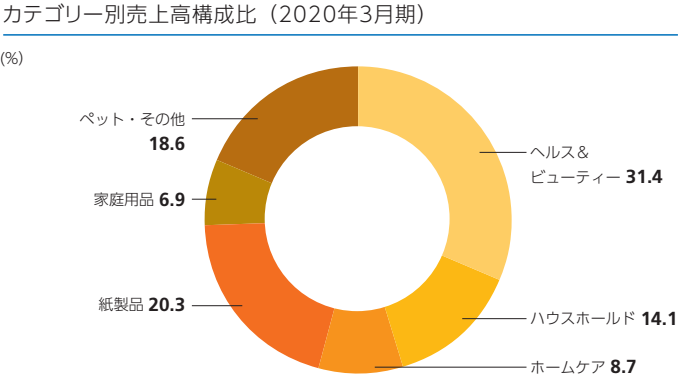
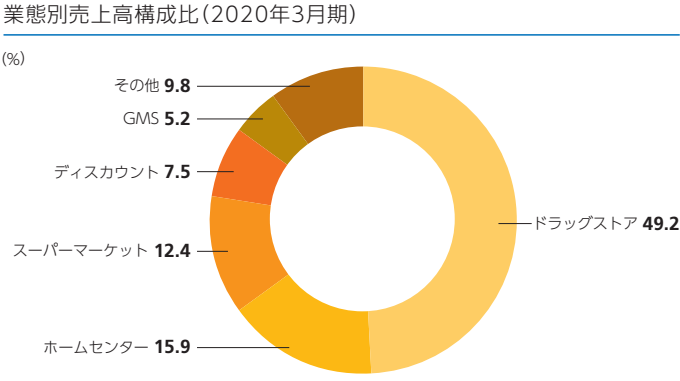
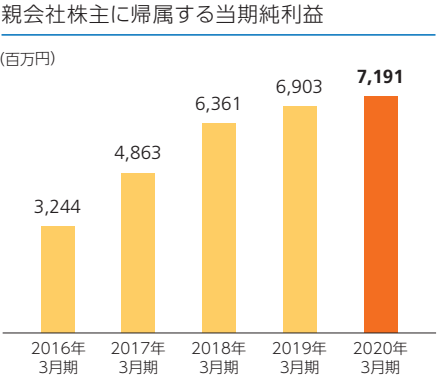
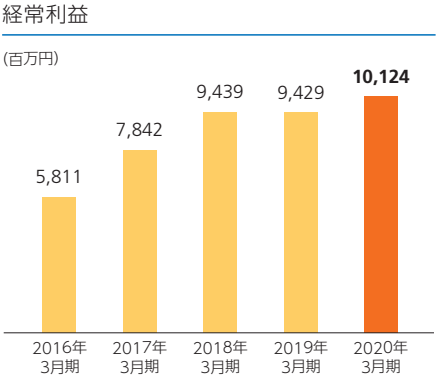
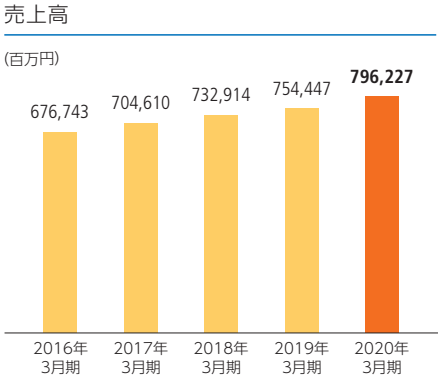
そのほかにもオンラインシステムが充実している今なら、トップのメッセージを全国の社員がタイムリーに受け取る機会なども考えられるのではないのでしょうか。

坂本 私は役員として、ここで議論された声を経営陣に伝える役割があると考えています。そして今後も引き続き女性活躍に関する経営課題に取り組んでいきます。

また定期的に皆さんの声を抽出できるような場を設けていきたいですね。

財務サマリー

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
経営成績												
売上高	百万円	589,858	601,949	606,705	616,327	651,954	638,792	676,743	704,610	732,914	754,447	796,227
営業利益	百万円	71	286	4,174	3,726	4,472	2,461	5,699	7,384	8,857	8,892	9,326
売上高営業利益率	%	0.0	0.0	0.7	0.6	0.7	0.4	0.8	1.0	1.2	1.2	1.2
経常利益	百万円	3,888	4,257	3,915	3,605	4,388	2,469	5,811	7,842	9,439	9,429	10,124
経常利益率	%	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.4	0.9	1.1	1.3	1.2	1.3
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	1,295	1,015	1,628	1,768	2,435	1,124	3,244	4,863	6,361	6,903	7,191
当期純利益率	%	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4	0.2	0.5	0.7	0.9	0.9	0.9
財政状態												
総資産	百万円	183,235	191,541	202,506	206,699	221,202	211,840	219,689	222,974	243,698	243,614	249,712
純資産	百万円	44,751	45,665	47,324	49,044	51,041	53,911	55,941	59,613	71,472	80,515	82,901
自己資本比率	%	24.4	23.8	23.4	23.7	23.1	25.4	25.5	26.7	29.3	33.0	33.2
D/Eレシオ	倍	1.4	1.4	1.5	1.4	1.5	1.2	1.1	0.9	0.7	0.5	0.5
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	9,502	1,919	△720	9,959	1,481	21,955	7,594	12,637	11,649	9,513	5,262
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△2,070	△3,227	△4,575	△4,054	△5,878	△6,775	△3,360	△3,155	△2,924	△880	△2,742
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△8,175	2,697	5,257	△7,699	7,246	△13,990	△1,791	△9,948	△4,501	△6,678	△3,833
経営指標												
ROA	%	2.1	2.2	1.9	1.7	2.0	1.2	2.6	3.5	3.9	3.9	4.1
ROE	%	2.9	2.2	3.4	3.6	4.8	2.1	5.9	8.4	9.7	9.1	8.8
売上高当期純利益率	%	0.22	0.17	0.27	0.29	0.37	0.18	0.48	0.69	0.87	0.91	0.90
総資産回転率	%	3.22	3.14	3.00	2.98	2.95	3.02	3.08	3.16	3.01	3.10	3.19
財務レバレッジ	倍	4.10	4.20	4.28	4.22	4.34	3.93	3.93	3.74	3.41	3.03	3.01
人件費	百万円	28,062	27,998	29,511	28,453	28,584	27,631	28,902	29,135	29,836	29,685	30,909
人件費売上高比率	%	4.8	4.7	4.9	4.6	4.4	4.3	4.3	4.1	4.1	3.9	3.9
荷造発送費	百万円	30,677	30,492	17,345	14,848	15,776	16,012	17,572	17,888	18,834	20,255	21,965
荷造発送費売上高比率	%	5.2	5.1	2.9	2.4	2.4	2.5	2.6	2.5	2.6	2.7	2.8
設備投資状況												
設備投資額	百万円	2,697	4,625	4,548	4,931	7,809	7,943	3,845	4,383	6,828	3,325	4,988
減価償却費	百万円	2,836	2,983	3,348	3,631	3,975	4,317	4,526	4,452	4,353	4,455	4,281
1株当たり情報												
配当金	円	25	35	40	40	50	50	55	65	75	80	85
配当性向	%	29.0	51.8	38.2	34.9	31.6	68.5	26.1	19.6	18.8	20.1	20.6
EPS(1株当たり利益)	円	17.26	13.52	21.12	22.93	31.60	72.96	210.43	330.95	399.12	397.71	413.03
BPS(1株当たり純資産)	円	596.32	592.00	613.56	635.91	661.84	3,496.31	3,627.53	4,054.51	4,285.43	4,546.87	4,861.37
従業員数	人	2,970	3,010	2,977	2,960	2,924	2,917	2,914	2,926	3,023	3,016	2,984



コーポレート・データ

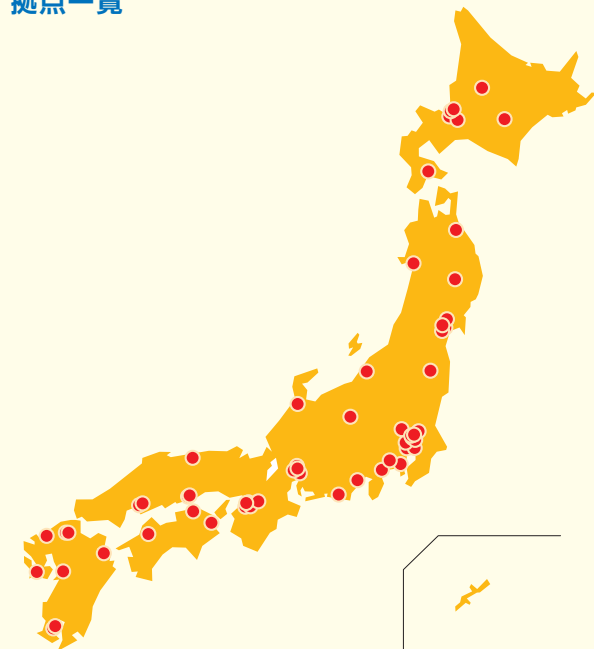
会社概要 (2020年3月期)

商号	株式会社あらた
本社	〒135-0016 東京都江東区東陽六丁目3番2号 イースト21タワー
設立	2002年（平成14年）4月1日
資本金	8,568百万円（2020年3月末）
上場取引所	東京証券取引所（証券コード：2733）
株主名簿管理人 及び特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
従業員数	2,984人（単体：2,112人）
WEBサイト	https://www.arata-gr.jp/



本社外観

拠点一覧



首都圏支社管轄地域

首都圏支社
東関東オフィス
千葉センター
埼玉オフィス・埼玉センター
神奈川オフィス
甲信越オフィス・甲信越センター
松本オフィス・松本センター
つくばセンター
越谷センター
北関東センター
神奈川センター
横浜センター
三郷デポ
白岡デポ
首都圏コスメセンター

関西支社管轄地域

関西支社
和泉センター
摂津センター
郡山センター
関西コスメセンター

中四国支社管轄地域

中四国支社
岡山オフィス・岡山センター
広島オフィス
広島センター
鳥取オフィス・鳥取センター
徳島オフィス・徳島センター
高松オフィス・高松センター
松山オフィス・松山センター
家庭用品センター

本社

北海道支社管轄地域

北海道支社
札幌オフィス
札幌センター
函館オフィス
旭川オフィス・旭川センター
帯広オフィス・帯広センター
石狩センター
北海道コスメセンター

東北支社管轄地域

東北支社
仙台オフィス・仙台センター
秋田オフィス・秋田センター
八戸オフィス
岩手オフィス
南東北オフィス
北上センター
福島センター
東北コスメセンター

中部支社管轄地域

中部支社
名古屋オフィス
北陸オフィス・北陸センター
静岡オフィス・静岡センター
駿河オフィス
江南センター
平和センター
中部コスメセンター

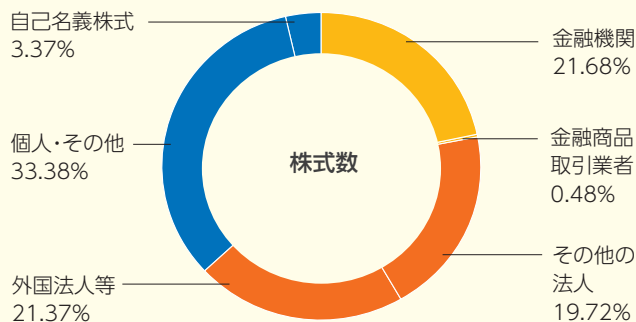
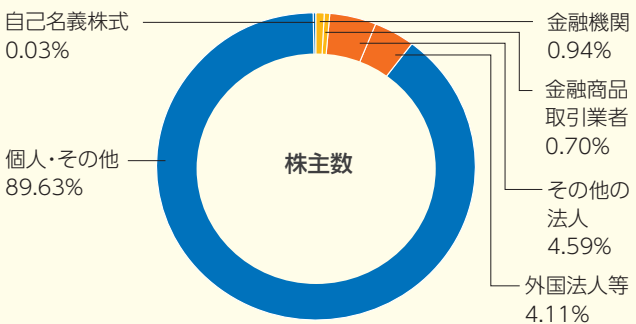
九州支社管轄地域

九州支社
福岡オフィス・福岡デポ
長崎オフィス・長崎デポ
大分オフィス
熊本オフィス・熊本デポ
鹿児島オフィス・九州南センター
九州北センター

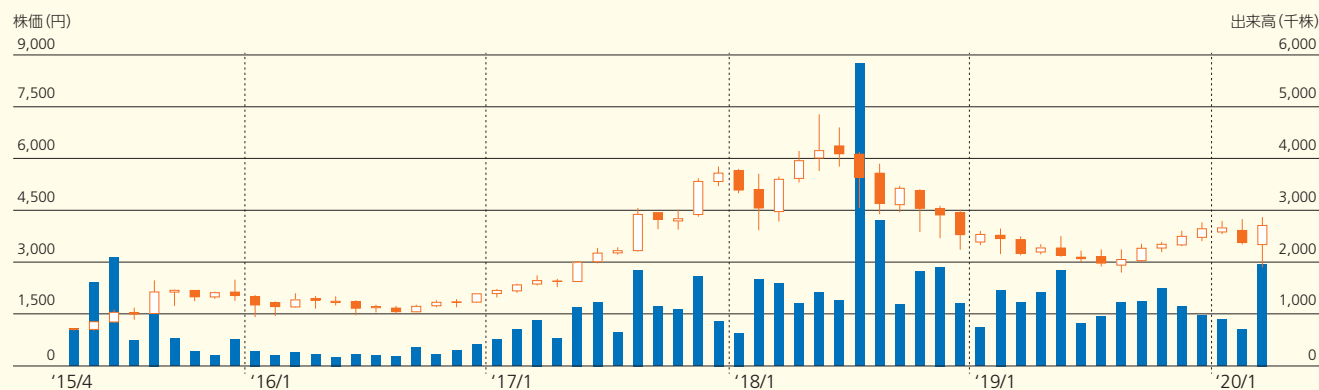
株式の状況 (2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	30,000,000株
発行済株式総数	18,027,640株
株主数	3,552名

株主構成比 (2020年3月31日現在)



株価推移



2015年8月1日を効力発生日とする当社の単元株式数変更（1,000株から100株へ）及び株式併合（5株から1株へ）により、2015年9月27日より東京証券取引所における当社株式の売買単位は1,000株から100株に変更されています。（便宜上、上記表のうち2015年8月以前の株価データについても併合の効力を反映した場合の数値としています）

大株主の状況 (2020年3月31日現在)

	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
音羽殖産株式会社	1,081	6.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,033	5.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	946	5.44
あらた社員持株会	904	5.19
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	637	3.66
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	600	3.44
ライオン株式会社	481	2.76
畑中伸介	459	2.64
資産管理サービス信託銀行株式会社（信託E口）	369	2.12
GOVERNMENT OF NORWAY	361	2.07

(注) 1.所有株式数は記載単位未満を切り捨てて表示しています。
2.当社は自己株式を607千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
なお、自己株式607千株には「株式給付信託（BBT）」制度に関する資産管理サービス信託銀行株式会社（信託E口）が保有する当社株式369千株は含まれておりません。
3.持株比率は、自己株式を控除して計算しております。