MESSAGE

『成長の加速』により、さらなる企業価値向上へ。あらたは、世の中のお役に立ち続ける企業を目指しています。

須崎 裕明
代表取締役 社長執行役員

事業環境と業績動向について

積極的な取引拡大と注力カテゴリーの奏功により売上高は8期連続過去最高を更新

2023年3月期はコロナ関連商材の需要拡大、ウクライナ情勢を発端とした原材料費高騰による商品価格や光熱費の高騰、商品の値上げによる消費者の買い控えなど、非常に変化の激しい1年となりました。そのような市場環境下において、着実な営業活動の積み上げによるインストアシェアの拡大、ヘルス&ビューティーカテゴリーやペットカテゴリーを中心とした専売・優先流通品の取り扱い拡大により8期連続の売上高最高更新となりました。

カテゴリー別売上高は全カテゴリーで前期を上回っています。業態別売上高はドラッグストアが大きく伸びており、ホームセンターやディスカウントストアも好調でした。一方でスーパーやGMSがやや苦戦しましたが、コロナ特需の反動減だと分析しています。

利益面は戦略的なインストアシェア拡大施策による売上総利益率の低下が影響し一時的に計画を下回りましたが、下期には回復基調となりました。

中期経営計画2023の振り返り

長期経営ビジョン2030における第1フェーズは順調に推移

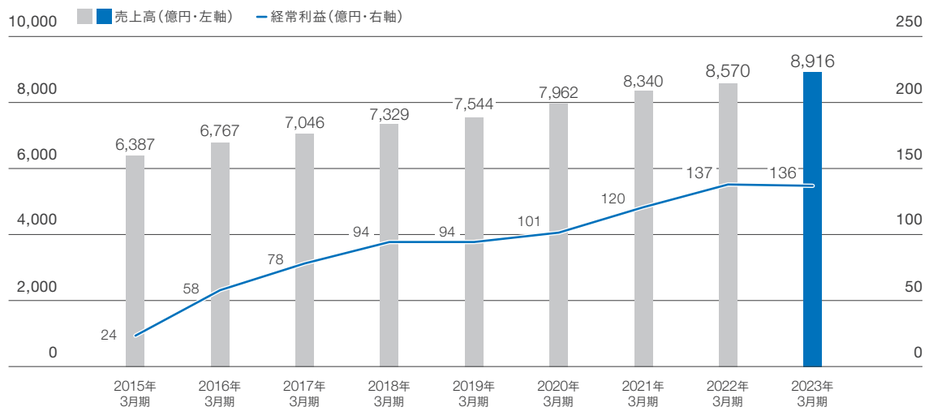
新型コロナウイルス感染拡大に始まり、ウクライナ情勢、エネルギー価格および原材料費の高騰、急激な円安など、当社設立からの20年間の中でも最も変化の激しい3年間でした。巣篭り需要やテレワークなど生活習慣も変化し、新しい市場環境に移行したと感じています。ウクライナ情勢やエネルギー価格高騰によって仕入数量や仕入価格に大きな影響を受けましたが、当社は以前から業務改善、物流効率化、財務健全性などに取り組んでいたため、厳しい環境下でもなんとか乗り越えることができました。振り返ってみると、こうした市場環境の変化に対応すべく、やや前倒しで改善計画が進んだという印象です。売上高は3年間で954億円拡大し、利益も計画値をやや下回るものの確実に伸長しています。コストコントロールも含めて非常に高い評価ができる3年間であったと思います。

業績が順調である最大の要因は、長期経営ビジョン2030を策定し、全社員で共有したことであると考えます。10年後にはこんな姿になりたい。そのために我々は何を強化し、どういう体制で、どのような準備を進めるべきなのか。2030年に向けた3つの中計でマイルストーンを組み、現中計では何を実施し、次期中計では何を実施するのか。それらを明確化したため、経営陣が打ち出した数々の施策に全社員が集中して取り組むことができました。

成長戦略の柱となったのが、カテゴリー戦略です。強化すべきカテゴリーを明確にし、それに伴い物流体制と人員体制を大幅に変更しました。例えば、化粧品を扱う子会社のファッションあらたを吸収合併し、ヘルス&ビューティーカテゴリーを強化しました。また、あらたのペット事業を子会社のジャペルへ移管することにより、ペットカテゴリーを強化しました。その後、コロナ禍というタイミングも合致し、2020年3月期比でヘルス&ビューティーカテゴリーが11.2%、ペットカテゴリーが20.8%増加しています。

商品調達においては、2020年3月期には1%未満であった専売・優先流通品の売上高構成比が2023年3月期には6%超に

売上高・経常利益の推移（連結）



まで上昇しました。専売・優先流通品は利益率が高いだけでなく、販売促進の面にまで我々のマーチャンダイジングが入り込むことにより店頭展開のノウハウや売上の作り方といった業務知見が蓄積されるため、結果的にお得意先様の利益にも繋がります。

やや遅れを感じているのは海外戦略です。日本における緊急事態宣言は区域と期間を定めて出されますが、中国やベトナムではいきなり都市が封鎖されてビジネスが停止してしまいます。2023年3月、海外戦略におけるパートナー企業が、中国のゼロコロナ政策の影響で業績が悪化したため、出資に対する減損処理を実施しました。その反面、意外な発見もありました。例えば、PM2.5対策で用意していたマスクが、コロナによって爆発的に売上を伸ばしました。また、自炊の習慣がないタイにおいては、ナイトマーケットの閉鎖により、ガスコンロやガスボンベの需要が急激に拡大しました。このように、海外には潜在的な需要があるため、今後は慎重に戦略を練りながら、チャレンジしていきたいと思います。

配当方針については、2022年3月期より安定配当という基本方針から配当性向も意識した方針へと変更しています。その方針を受け、2023年3月期は、通期136円の配当を実施しました。2024年3月期は、通期166円を予想し、配当性向は30%超を計画しています。

「中期経営計画2026」について

長期経営ビジョン2030に向けて さらなる成長を目指し加速していく

このたび中期経営計画2026を策定しました。長期経営ビジョン2030における位置付けは、マイルストーンの第2フェーズとなります。前中計で仕掛けてきた施策を実現しながら、新たな仕掛けを行う3年とし、「成長事業」・「基盤」・「人材」における成長戦略を加速させます。具体的には、長期経営ビジョン2030で掲げた売上高1兆円という目標を2026年3月期に達成させ、配当性向についても目標を前倒しして2024年3月期に30%の実現を目指します。さらにPBR1倍超も意識し、成長投資を軸に株主価値創造施策にも考慮したキャッシュ・アロケーションを実現することで、企業価値向上を図っていきます。なお、キャッシュ・アロケーションについては、通常の設備投資に加え、成長投資、基盤構築に、3年間で約150億円の投資を予定しています。

ウクライナ情勢、原材料価格の高騰や円安傾向など、日本経済全体の先行きは不透明かつ不安定な状況です。さらに物流の2024年問題が待ち受けるなど、今後も新しい課題が次々と出てくるでしょう。当社グループは想定される課題に対して1年という単位ではなく、3年や10年といった単位で、長期的な視点を持ち、しっかりと準備を重ねています。その準備の成果を発揮できれば、計画した目標は確実に達成できるという感触を持っています。

長期経営ビジョン2030を策定する以前は、足元の数字に重点を置きがちでしたが、現在は中期経営計画2026に向けた数字を追いながら、その先の中期経営計画2029における対策も練っています。このように足元を見ながらも、次のステップを意識する感覚が社内に浸透しつつあります。中計2029で次の10年を見据えるというスパイラルができれば、さらに強い企業になれるでしょう。

我々は卸売業ですから、販売する商品や売場を持っていません。卸という機能は重要ですが、人口が減少し市場が縮小していく事業環境で、20年後や30年後も今のように成長拡大し続けられる保証はありません。当社が事業を存続するには、これまで培ってきたものを活用し、新たな領域へ事業を展開していく必要があります。プライベートブランド「addgood」では、オリジナル商品の開発を進めていますし、2021年10月に設立した子会社「D-Neeコスメティック」では新ブランドを立ち上げています。今後も新たな取り組みを通じて知見やノウハウを蓄積し、スピード感を持って事業を展開していくことが大事だと考えています。まずは足元の業績を上げて、新しい領域に向けた資金と人材へ投資していく方針です。

成長戦略と基盤強化について

卸売業のさらなる成長と生産性向上に向けた 各種施策、人的資本経営への変革を推進

成長戦略としては、事業の核である卸事業で安定した成長を継続していきます。具体的には、カテゴリー戦略を引き続き実施し、ヘルス&ビューティーカテゴリーやペットカテゴリーでのさらなるシェア獲得を目指します。市場およびインストアシェアにおいては、今後も成長が見込める東名阪エリアへ注力していきます。また、メーカー様や小売業様から集まる情報を基にした、新しい商品開発、まだ知られていない中小メーカー様や海外メーカー様が持つ魅力的な商品を、消費者の皆様へお届けするために、商品調達・企画・開発の各機能を強化し、専売・優先流通品として拡大することで、当社グループの独自性を強化していきます。2026年3月期には、専売・優先流通品の売上高構成比8%超を目指します。

基盤強化においては、生産性向上に向けた物流改革、IT改革、DX推進を行ってまいります。2023年4月にはシステム本部から「IT改革DX推進本部」を独立させ、「経営戦略チーム会議」と連動して取り組んでいます。具体的には、前中計に開発を進めてきたIT活用の仕組みの多くを新中計で本番稼働し、業務の効率化、省人化、省力化、ペーパーレス化などを実現します。物流においては、最新鋭のマテハン機器導入による生産性向上に加え、ITやAI等を活用した需要予測、作業量予測、生産性マネジメントシステムの導入により人員の最適化を実現し、2026年3月期には、トータルで25億円を超える効果を目指します。このIT活用と人事戦略の連動により、成長分野への最適な人員配置と人材投入を行い、成長戦略による売上拡大を支えます。

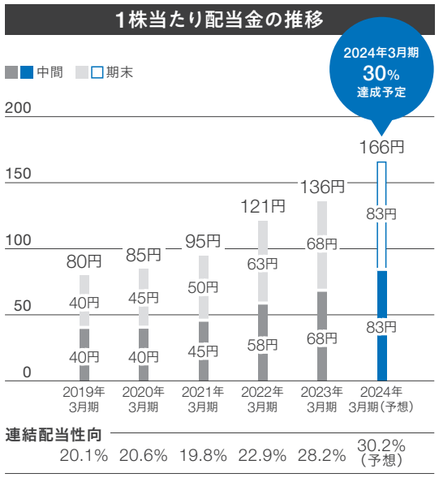
人事戦略については、人的資本経営への変革の第1フェーズとして、年間約10億円の投資となる新人事制度を2023年4月よりスタートさせました。給与制度改定により給与水準は平均10%上昇します。年齢や性別に捉われず「能力・意欲」に沿った公正な評価を行うことで、社員のモチベーションや満足度の向上を目指します。昇格要件の改定により早期での昇格が可能となったため、年功序列ではなく若手人材や女性社員が実力を発揮しやすい制度といえます。従来は総合職であっても転勤ができない人は管理職になれませんでしたが、エリア管理職を設けたことで、昇格のチャンスがあります。また、ジョブローテーションによる組織活性化を図り、多様な働き方ができる制度の導入を進めています。さらに社員教育への投資を強化し、一人ひとりの能力が最大限発揮できる体制を整えています。このように2030年のさらにその先を見据えた人事戦略により、強い組織を構築してまいります。

配当方針

当社は、企業価値の継続的向上を図るとともに、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題として位置付けており、安定した配当を継続的に実施することを基本方針として、業績、財務状況、今後の事業展開などを総合的に勘案し、配当を実施してまいりました。

これまで同様に安定配当を考慮しながらも、配当性向を意識した株主還元方針に変更することとし、30%を目標として段階的に向上させてまいります。

1株当たり配当金の推移



サステナビリティへの取り組みについて

気候変動への対応と透明性の高い経営の推進

サステナビリティへの取り組みにおいては、特に環境への貢献とガバナンス体制の強化に注力しています。

環境への貢献に関しては、中計2023で設定した目標達成に向けた活動を加速させます。気候変動への対応を最重要課題として、サプライチェーンの中核である「卸」としてお取引先様と協働し、CO_2排出量削減に向けた情報開示を強化していきます。CO_2排出量は、2026年3月期には30%削減、2030年3月期には50%削減、2050年には国が求めるカーボンニュートラルの実現を目標としています。これからも空調やLEDの切り替えによる省エネ施策を継続し、PPAなどの再エネ活用を推進することで、目標達成を目指します。

ガバナンスについては、2021年6月から監査等委員会設置会社へと移行し、透明性および監督機能が強化されたと実感しています。取締役会および指名・報酬委員会において、次世代経営層の育成・発掘・登用などのサクセッションプランを実施しています。ダイバーシティ推進のための討議や活動も活性化させ、女性管理職比率を向上させていきます。2023年6月より2名の女性取締役が就任し、取締役会および指名・報酬委員会でも多様性のある議論が期待されます。

あらたが果たすべき使命と存在意義

多岐にわたる社会貢献を継続できる会社となる

我々は設立以来、「世の中のお役に立ち続ける」という経営理念を掲げ、その実現に向けて取り組んできました。取扱品目は生活必需品の割合が高いため、それらを安定的にお届けし、消費者の生活を支え続ける意義は大きく、さらに、化粧品やペットなどは、生活をより彩り豊かにするなど、重要な役割を果たしてきたと感じています。また、会社が成長するに従い、物流面、雇用面、納税面、環境面など多方面に貢献ができます。こうした社会貢献を我々の使命と認識し、継続できる企業だと自負しています。

長期経営ビジョン2030も最初の3年間を終えましたが、着実に進んでいるという手応えがあります。次の3年間では従前にない大きな成長を確実に成し遂げていく所存ですので、ステークホルダーの皆様には変わらぬご支援をお願いいたします。

今後も、「強く、正しく、楽しい会社」へと進化していくあらたの未来にどうぞご期待ください。

持続的な成長に向けて　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。

当社を取り巻く環境変化（リスクや機会）

パンデミック	気候変動 自然災害多発	日本人口減 世界人口増
購買・生活様式の変化	グローバル化	テクノロジーの加速的進化

長期経営ビジョン2030

環境変化の中でも「世の中のお役に立ち続ける」会社であるために

夢をかなえる。暮らしを変える。

当社の機能発揮によって
暮らしを豊かにすることで、
「この先もずっと豊かで快適な毎日を送りたい。」
という人々の当たり前のようで
かけがえのない夢をかなえていく。

目標数値

2030年3月期までに　売上高1兆円を突破

中期経営計画2026にて目標前倒し

2026年3月期までに　売上高1兆円を突破

ESG重要課題

- 環境：サプライチェーンの好循環による環境貢献
- 人財：社員にとって働き甲斐のある会社となる
- 地域社会：すべての人に豊かで快適な生活を届ける
- ガバナンス：持続的成長を支える強固なガバナンス体制

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

5つの重要項目　長期経営ビジョン2030達成に向けた、社内における具体的な戦略や数値目標等を5つの重要項目として設定し、あらたグループ全体で共有。全社一丸となり活動を推進しています。

01 国内事業	02 海外事業	03 新規事業	04 経営基盤	05 サステナビリティ
変化する需要への即応	中国・ASEAN地域での製造・販売の基盤確立	中間流通の強みを活かした新たな領域への挑戦	成長を促進する基盤への進化	持続可能な社会の実現に向けたESG
国内卸	海外事業	無形資産	資本戦略	人財
物流受託	商品		システム・DX	ロジスティクス
店頭管理	EC・B2C			ESG

中期経営計画2023 振り返り

「長期経営ビジョン2030」実現に向け、3つのマイルストーンとして
3か年での中期経営計画を策定し、推進しております。
第1フェーズとして、2023年3月期を最終年度として「中期経営計画2023」を実施してまいりました。

中期経営計画2023

当初目標		上方修正後目標		実績	
売上高	8,450億円	売上高	8,700億円	売上高	8,916億円
営業利益	115億円	営業利益	133億円	営業利益	128億円
経常利益	120億円	経常利益	140億円	経常利益	136億円
ROE	9%台	ROE	9%台	ROE	8.3%

上方修正

取組内容

1 商品開発 自社開発商品の強化

専売・優先流通品 売上高構成比

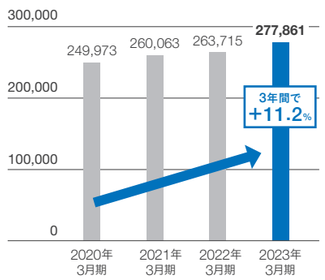
2020年3月期 1%未満 → 2023年3月期 6%超

メーカー機能・商品開発

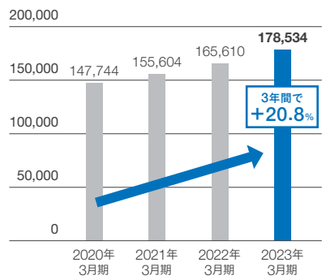
2021年10月
子会社(株)D-Neeコスメティック
設立による商品力強化

2 強化カテゴリー戦略

H&B 売上高(百万円)



ペット・その他 売上高(百万円)



3 海外事業

4 ESG

各種目標設定

CO_2排出量2030年3月期 > 50%削減
(2013年3月期比)

女性管理職比率2026年 > 4.5%

ガバナンス強化

取締役会改革や指名・報酬委員会による
透明性強化

中期経営計画2026

「長期経営ビジョン2030」に向けた第2フェーズとして、2026年3月期を最終年度とした
「中期経営計画2026」を策定いたしました。前中計で仕掛けてきた施策を大きく実現する3年、
そしてさらなる成長に向けた新しい仕掛けを行う3年とし、成長を加速させてまいります。

中計2026テーマ

「成長の加速」

「成長事業」・「基盤」・「人財」における成長戦略を加速し、
長期経営ビジョン2030の売上目標を早期達成。2030のその先を見据えた企業成長で
存在感を発揮し、PBR1倍超も視野に、さらなる企業価値向上へ。

2023年3月期 実績		2026年3月期 目標数値	
売上高	8,916億円	売上高	1兆円
経常利益	136億円	経常利益	200億円
ROE	8.3%	ROE	10%台
配当性向	28.2%	配当性向	30%

長期経営ビジョン2030目標 前倒し

2024年3月期 達成予定

中計2026における経営環境と重要課題

社会環境の変化	経営環境の変化	重要課題	中計2026戦略「成長の加速」
少子高齢化・人口減少	人手不足	成長性	**成長戦略** – 卸事業の更なる成長 – 商品調達・企画・開発機能強化
気候変動	カーボンニュートラル	安定性	
資源の高騰	燃料、商品価格高騰	サステナビリティ	**基盤強化** – 生産性向上に向けた物流改革・IT改革・DX推進 – 人的資本経営への変革
パンデミック	生活様式の変化	株主価値	
テクノロジーの進化	企業間競争激化	情報発信	**サステナビリティ** – 環境貢献 – ガバナンス体制強化
グローバル化	イン・アウトバウンド需要復調	低PBR	
	ガバナンス		

PBR1倍超を意識した
成長投資と
株主価値創造施策で
さらなる
企業価値向上へ

財務戦略

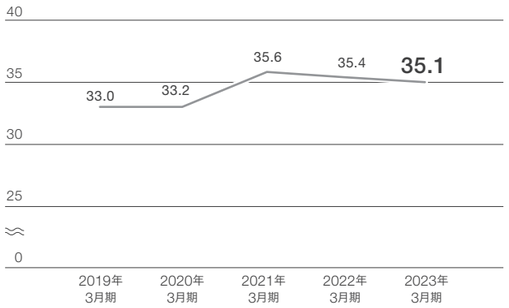
成長戦略のエンジンとして継続的にPBR1倍を超える環境を構築します。

財務戦略は経営資源の配分

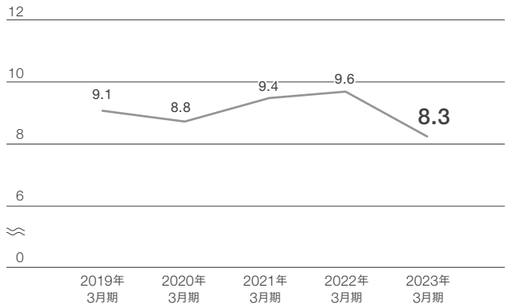
財務戦略は企業価値を最大化するために経営資源を配分することと位置付けて、ROE経営、投資判断、株主還元政策の3つの柱にフォーカスしていきます。当社は長期に亘り利益を出し続けるために顧客の期待を超えるサービス（機能）を提供し、社会から信頼され、そして株式市場へ成長戦略を発信し続けることにより企業価値の最大化を目指しています。

長期経営ビジョン2030は短期的にはトレードオフ（対立関係）に見えるものであっても、長期では矛盾していない経営を目指し、PLを主体とした期間損益の最大化にとらわれるのではなく、ROE（Return On Equity：自己資本利益率）の最大化を目標に置き、BSとのバランスを大切にしています。

自己資本比率推移（%）



ROE推移（%）



財務健全性向上・収益性の確保

※ 2023年3月期は特別損失約8億円（投資有価証券の評価損）によりROEが低下。
この一時的な損失を除いたROEの実力値は9.2%水準となる。

中期経営計画2026 — 事業成長・基盤構築への投資を軸に株主還元のさらなる充実をはかる

2026年3月期を最終年度とする中期経営計画2026は以下の様に推進しています。

キャッシュ・イン

売上拡大と収益性改善による
営業CF拡大
400億円水準

資産回転の改善
資産サイクル2日間水準
約50億円

政策保有株式の縮減
純資産の10%未満

柔軟性のある外部からの
資金調達

キャッシュ・アロケーション

事業成長・基盤構築への投資

150億円水準

- DX推進、IT改革への投資
- 人事制度浸透を進める組織改革、人材育成
- 国内事業の成長を支える物流基盤への投資

株主価値創造施策への投資

2024年3月期
配当性向 30%達成予定

- 市場動向により資本構成の最適化・流動性向上を目指した株主施策

※ 資産サイクル：売掛金・在庫・買掛金の回転日数

積極的な投資と最適な資本構築

投資に必要な資金は成長戦略に共鳴する外部から競争力のある条件で調達していきます。会社の魅力（成長性と強い経営基盤）を社外のステークホルダーに伝えて、社内には外部が期待することをフィードバックし、それを踏まえて活動計画を策定し現場が実践できるようにする、このサイクルにより競争力のある資金調達を可能にします。

自己資本と有利子負債のバランスを適切に保つことを意識し、コストを最小化し、最適な資本構成により企業価値の最大化につなげていきます。

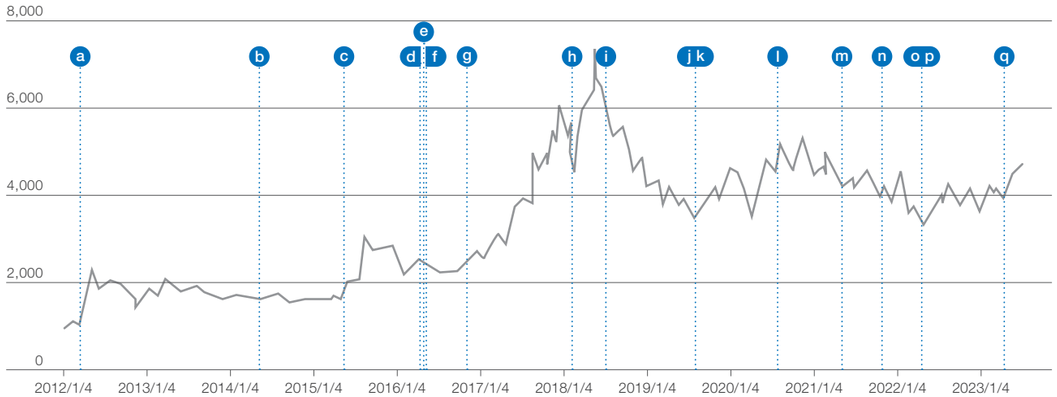
PBR1倍超を目指す-ROEとPERを高める

株式市場の評価改善に向けてROE10%を超えて継続的に資本コストを上回る企業価値を生み出し、同時にPER（株価収益率：Price Earnings Ratio）に注力し、2026年3月期において売上高は1兆円、経常利益率は2%達成を目標として収益性を大きく改善します。

経営資源の保全を第一義にするのでなく長期的にはTSR（株主総利回り：Total Shareholder Return）を意識し、適切な財務分析に基づく提案により成長戦略のエンジンとして活動し、継続して安定的にPBR1倍を超える環境を構築します。

株価推移と施策（2012年1月~2023年6月）

株価推移（円）



主な施策

a	2012/03/19	東証一部上場及び記念配当を公表
b	2014/05/13	剰余金配当の増配を公表（期末配当：9円⇒10円）
c	2015/05/27	株式併合（5株を1株に併合）に伴い配当予想修正及び中間配当実施を公表 （中間配当：0円⇒25円、期末配当：10円⇒25円）
d	2016/05/13	剰余金配当の増配を公表（期末配当：25円⇒30円）
e	2016/06/02	CBを実施（60億円を調達）
f	2016/06/06	ToSTNeT-3による自己株式取得を公表 （上限：30億円）
g	2016/11/02	配当予想の修正（増配）を公表 （期末配当：30円⇒35円）
h	2018/02/05	配当予想の修正（増配）を公表 （期末配当：35円⇒40円）
i	2018/07/04	CB・POを実施（計106億円を調達）
j	2019/08/02	市場買付による自己株式取得を公表（上限：30億円）
k	2019/08/07	ToSTNeT-3による自己株式取得を公表（上限：約5.3億円）
l	2020/08/04	配当予想の修正（増配）を公表（中間配当：40円⇒45円）
m	2021/05/10	剰余金配当の増額を公表（期末配当：45円⇒50円）
n	2021/11/04	剰余金配当の増額を公表（中間：50円⇒58円 期末55円⇒63円 ※20周年記念配当5円含む）
		配当性向を段階的に30%とする方針を発表
o	2022/04/04	東証市場再編によるプライム市場への上場
p	2022/04/13	JCRの信用格付「A−」へ格上げ
q	2023/05/11	中計2026開示 （2024年3月期に配当性向30%予想を発表）

特集 人事戦略

DIALOGUE

人事本部長×社員　座談会

未来の人と組織づくり

―― 2030年に向けて強い組織を作る

人事制度の改定について

瓜生　長期経営ビジョン2030に向けた基盤事業・成長戦略を支える人材が、個々の能力を最大限発揮し、より高い付加価値を生み出す組織となり、全社員が働き甲斐を持って長く続けられる会社にすることを目的として、2023年4月より人事制度を改定しました。皆さんの率直なご感想や、周囲の方々の変化についてお聞かせください。

祖川　私は営業職ですが、基本給や賞与が上がってすごく嬉しいです。私たちの世代は給与が上がればモチベーション向上にも繋がりやすいので、同期や後輩も「今回の改定はよかった」と喜んでいます。

小谷野　私は物流職ですが、年間で給与がどれくらい変わるかを上司から説明していただき、すごくビックリしました。同僚も「そんなに変わるなら、やる気も変わるよね」と喜んでいました。モチベーションもかなり上がっていると思います。

笹　私は今年の4月に人事部へ異動になり、内定者の方々に人事制度を説明することで、自分自身でも報酬が上がる実感が湧いてきました。おそらく賞与額を見て初めて実感される方も多いのではないでしょうか。ただし、評価が上がれば報酬も上がりますが、評価が下がれば報酬も下がるので、管理職として評価する側のプレッシャーも感じています。

瓜生　おっしゃる通りだと思います。今回は人事評価制度も改定していますが、評価シートを変えるだけでなく、いかにして公正で適切な評価体制を整えるかもポイントですね。

小峯　私が所属する研修室では、入社2年目の方向けの「目標設定・PDCA研修」と新任リーダー向けの「人事評価研修」を実施しています。ロールプレイングを通じて、「平等と公平と公正の違い」を伝え、上司と部下で必ず目標の擦り合わせを行いながら公正な評価に繋がるよう社員教育を行っています。

塚原　昇格要件が変わり、早期に上位等級で活躍できるようになることは、若手社員や中堅社員にとってすごく大きな変化だと思っています。新しい人事ガイドブックには昇格イメージがグラフで記載されていますので、将来の自分の想定年収とポジションがわかり、夢を描きやすい人事制度になったのではないかと思います。

小峯　今年の7月にも早期昇格者が数名います。年齢も性別も職種も違う方々が一堂に会して新任管理職向けの研修ができる機会は貴重ですし、刺激になると感じています。常に自分をアップデートし続けようという社風になれば、会社も強くなると思います。研修室としては「学ぶのが楽しい」という意識醸成を目指していきます。

瓜生　素晴らしいですね。「会社にこうなって欲しい」ばかりだと組織は強くなりません。今後は会社として弱い部分、足りない部分を把握しながら、学びの場を提供していきます。

笹　営業の固定残業手当が廃止され、実費での残業手当が支払われるように改定された件について、営業の方々はどう思われていますか?

祖川　固定残業手当がついているときは、帰宅後や土日にパソコンを開くことがありましたが、現状の運用に変わってからは、定時までに終わらせよう、もしくは残業申請をして何時までに終わらせようという意識に変わり、メリハリがつくようになりました。

瓜生　なるほど。こうした生の声で実態を聴けるのは貴重ですね。残業申請の申し出をしづらい等の問題はありませんか?

祖川　私のオフィスでは、どういう理由で残業するかを上司に相談してから申請するようにしていますので、今のところ問題は生じていません。

瓜生　必要な残業はしていただくことが大前提での制度変更なので、個人の業務量の差をなくすためにチームとしてどのように改善していくかが今後の課題かと思います。

塚原　チーム全体の業務量や各個人の業務負荷を把握して残業の要否を判断するとなると、管理職の負荷が大きくなると思います。同じリーダーでも、部下を何人抱えているか等で全然違いますよね。

笹　管理職に残業手当がつかないので、管理職1等級であるリーダーに業務が偏るという懸念もあります。

瓜生　そういった問題点も考慮しながら、今後もアジャイル型で制度変更を進めていく必要があると感じています。

キャリアプラン・ライフプランについて

瓜生　皆さんのキャリアプランやライフプランについてお聞かせください。

小峯　私は研修担当になって4年目になりましたが、最近に

小峯 朋子
本社 人事本部 研修室
営業を経験し、現在は研修室として社員教育を担当。

祖川 将吾
首都圏支社 第3営業部 神奈川オフィス
新卒入社4年目。営業として様々な企業を担当。

笹 佑季子
人事本部 人事部 人事企画課
チームリーダー
営業を経験し、2023年4月に人事本部へ異動・チームリーダーに昇格。新卒採用を担当。

瓜生 善郎
取締役 専務執行役員
管理統括本部長 兼 人事本部長
兼 経営戦略本部副本部長
幅広い業務経験と知識を有し、現在は将来の当社を担う人材育成や成長戦略の推進を行う。

小谷野 圭太
首都圏支社 物流統括部 埼玉センター
中途で入社し、物流センターで出荷業務を担当。

塚原 由実
首都圏支社 業務統括部
チームリーダー
広報IR・ESGを経験し、2021年にチームリーダーに昇格。2023年4月に支社業務統括部へ異動。

DIALOGUE
人事本部長×社員　座談会

なってより研修の面白さに気づいてやりがいを感じるようになり、自分自身をアップデートするために管理職になりたいと思い始めました。若手社員の皆さんは管理職になりたいと思いますか?

祖川　管理職は業務負担が大きいというイメージがあるので、給与面や仕事量だけを見ると、総合職の上位等級で留まっていたほうが良いという若手は多いと感じています。

小谷野　物流職でも、仕事量や責任感を考えると、管理職にならずに働いているほうが楽だという人が多いのが現状だと思います。

塚原　管理職像が固定化している点も問題だと思います。長く働く、すごく意欲がある、能力が高い、バリバリ働くスーパーマンだけではなく、様々なバックグラウンドを持つ方々が管理職になれば、ためらう方も減るのではないでしょうか。管理職側の多様性が解決の糸口になると思います。

笹　もしも仕事もきっちり終わらせて、毎日定時に帰る管理職が身近にいたら、管理職になりたいと思いますか?

祖川　私はそのような管理職になりたいです。昇格要件の短縮に魅力を感じているので、最短でのリーダー昇格を目指します。そのためにも短い年数で経験を積み、マネジメント能力などを向上させていきます。

瓜生　昇格要件を見直したことで、年齢に関係なく、公正に評価されて昇格していく仕組みになったので、今後は管理職の若返りが図られていくと予想しています。

笹　私は以前から「営業として時短で働きながらリーダーになる」という目標を掲げていました。もし、そんなリーダーになれたら「そういう形もありなんだ」と上司や後輩の意識も変わると思います。今年度、時短でリーダーに昇格したタイミングで人事部へ異動となったため少し違う形にはなりましたが、時代の変化に応じてロールモデルも刷新し続けていくべきだと考えています。

小谷野　私には昨年子どもが産まれて、上司や同僚に育児休暇の相談をしたところ温かく賛同していただきました。家庭での時間はとても大切だと思っているので、全員が適切な業務時間で働けるように、部下の教育やチーム内での業務の共有をしっかり行えるようなリーダーになりたいと思っています。

笹　私も子どもが2人おり、産休と育休を2回取りました。実際に子どもを育ててみると、想像以上に大変です。

小谷野　私も育休を約3ヶ月間取得しましたが、「育休があってよかったね」と妻も喜んでいました。会社や職場の方々には感謝しています。

瓜生　まだ男性社員が長期間育休取得した例は少ないので、いずれそれが当たり前の社風になることを願っていますが、研修室の立場から何かサポートできることはありますか?

小峯　ライフプランは一人ひとり違いますので、自分自身の「ありたい姿」に気づく機会を提供していきたいと思います。育休が自分の幸せに繋がると思えば、取得する人も増えるでしょう。私はキャリアコンサルタントという国家資格を取得したことが、自分のキャリアプランを考えるきっかけになりました。個人的な考えではありますが、将来的にはキャリアコンサルティング室を作り、資格を活かして貢献できればと考えています。

笹　個人のキャリアプランだけでなく、職場の雰囲気を変えていくことも必要な気がします。

瓜生　管理職研修の中で人材育成の大切さを教育し、組織力を上げることで、各個人の負担が分散されて育休が取得しやすくなるのではないかと思います。

塚原　プランを自発的に描くのは難しいので、面談や研修は重要だと思います。当社は部署を跨いだ交流が少ないため、ジョブローテーションを活用するなどして、本社と支社、各支社間、各部署間の交流が増えるといいですね。年齢や性別に関係なく、多種多様な働き方を知る機会を増やせると思います。

祖川　誰かが先行して取得すれば、その後に続きやすいのではないでしょうか。私は今年のゴールデンウィークに、19連休を取得して新婚旅行に行ってきましたが、後輩からは、「先輩のおかげで連休が取りやすくなりました」と言われました。

瓜生　今の話も社内報などで周知すれば、他のオフィスの方々にも影響を与えられるかもしれませんね。

小峯　私の営業時代は属人化している仕事があって、休みの日にも電話が鳴り続くことがありました。「自分にしかできない」と思い込むと「休めない」に繋がるため、仕事内容がチームメンバーで可視化され、共有できる関係を構築することが大事です。

塚原　物流職のようにシフト制だと仕事の共有はしやすいのでしょうか?

小谷野　そうですね。私のチームは4人ですが、私が育休で抜けたときにも3人で業務を分担していただきました。

瓜生　仕事の標準化ですね。生産性にも繋がる大きなテーマなので、DX化も併せて推進していきます。

今後のあらたに期待すること

瓜生　何かこういう制度が欲しい、ここを変えて欲しいなどの要望や質問はありますか?

祖川　コロナが収束しつつある現在、今後の在宅勤務に関する人事部の考えを教えてください。

瓜生　在宅勤務の課題として、一番気にしているのはコミュニケーション不足による組織力の低下です。また、当社には在宅勤務では対応できない業務があるので、一律化するのはハードルが高いと感じています。勤務に関する方針は組織としての一体感を醸成し、パフォーマンスを最大限に発揮する為に出社を基本としますが、コロナ前に戻るのではなく、職種に応じて多様な働き方を段階的に取り入れていきたいと考えています。その為、現在は在宅勤務の指針を作成して暫定運用をしており、その上で挙げられた課題に対して改善策を確認し、次のステップへ進めていきたいと考えています。

塚原　今期から人事評価シートの項目が追加されましたが、上司だけでなく同僚や部下、他部署の方々からの評価を聴く機会が欲しいです。

瓜生　なるほど。いわゆる360度評価はメリット、デメリット両方ありますので、社員意識調査やストレスチェックの結果を責任者の人事評価に活用する方向で考えております。責任者には職場の状態を確認し、改善に向けた施策の検討、実施をお願いしたいです。

笹　女性にとっての働きやすさを突き詰めていくと、女性も男性も関係なく全社員が働きやすい環境になると考えます。そのなかで、女性特有のライフイベントに適応できる形が一番ありがたいと思います。当社の男性社員が育休を取得したり、時短で働いたりするようになれば、ご家族はすごく助かるでしょう。当社発信で男性が休みやすい環境を作っていければ、幸せな家庭が増えると思います。

塚原　男性の時短勤務者が少ないのは、自分の居場所がなくなることへの不安があるためかもしれません。今回の改定で時短勤務への切り替えが半期に一度可能となりましたが、四半期や月単位で選べるようになれば、選択する方が増えると思います。

笹　私は組織毎の考え方に差があるというのを感じています。組織は「人」が運営するものなので致し方ない部分もあることは承知ですが、やはり働く場所によって「これはいい、これはダメ」となるのはおかしいですし、是正するべきです。そういった意味で、強い人事部というか、「全社に人事部あり」みたいになれたらいいですね。

小峯　研修室としても、受講者にはライフプランやキャリアプランを描きながら研修を受けてもらえたら嬉しいです。仮にキャリアコンサルティング室を設立すれば、一人ひとりに合った人生設計が作れますし、人事制度も生かせると思います。新入社員や若手社員が抱えている悩みを相談できる場があれば、離職率軽減に結びつくのではないでしょうか。

瓜生　大変な役割だと思いますが、人事部としてともにリーダーシップを発揮していきましょう。

今回の制度改定によって年功序列が少しずつ変わり、より風通しの良い会社になることを期待しています。本日は短い時間でしたが、生の意見を聴かせていただき、大変貴重な機会となりました。皆さんの意見を参考にしながら、今後はもう少し短いスパンで柔軟に制度を変更していく方針です。社員エンゲージメントを高め、皆さまに長く働き続けたいと思われる会社にしていきますので、引き続きよろしくお願いいたします。