

経営管理部門統括メッセージ

企業価値向上に貢献する
「攻めの管理」を目指して



代表取締役専務 経営管理部門統括
田中 謙一

「変えるべきもの」を知り、あるべき姿を描く

2024年4月に経営管理部門統括を拝命し、1年と少しが経過いたしました。この間、当社はガバナンス体制の更なる強化に向け、2024年6月に会計監査人として、新たにEY新日本有限責任監査法人をパートナーに迎えました。

会計監査は法定手続きであり、どの監査法人であっても「変えてはいけないうもの」は同じです。一方、同社による新たな視点での監査業務やコミュニケーションを通じ、今の当社にとって「変えるべきもの」が何であるか、貴重な学びを得ることができました。

監査に限らず、我々経営管理部門の日々の業務でも、「形式的な要件を満たしているか」や「義務なので報告する」などといった、「体裁を整えることが目的になっている仕事」には、意味がありません。新たな気づきから当社のあるべき姿を描き、企業価値の向上につながる「中身の濃い仕事」を遂行する集団となるべく、変革を推進してまいります。

「守りだけでない「攻めの管理」の実現へ

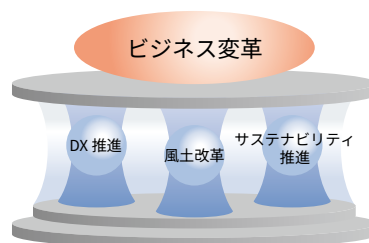
経営管理部門が、コンプライアンスやガバナンスといった企業価値の基礎部分、いわゆる「守り」のマネジメントに重要な役割を果たすことは昨年も申し上げたとおりですが、今

後は守りに徹するだけではなく「攻めの管理」の発想で、業務の実効性と企業品質を高めていくことも、重要になると考えています。

営業部門同様、我々経営管理部門にも「残業時間の抑制」や「男性社員の育児休暇取得率」などのKPIがあります。その達成に向け管轄部門が様々な取り組みを行っていますが、単に「目標値を掲げ旗を振る」だけではなく、社員一人ひとりの心に響く、そして実際に行動を起こしてもらえるようなコミュニケーションが取れていなければ、それは実効性のある取り組みとはいえません。

例えば、健康経営推進の一環として、当社では「健康診断で高リスクと診断された社員の医療機関受診率100%」を目標にしております。これまで、対象者へは個別に案内し受診を促していましたが、業務が多忙であるなどの理由でなかなか100%とはなりません。そこで、2024年度の未受診者に対しては、経営管理部門副統括から直接電話を行い、期間内の受診を促した結果、受診率100%を達成することができました。些細なことではありますが、執行役員でもある副統括自らが「社員の心に響く」コミュニケーションを実践し、主体的にコミットする姿勢こそが、「攻めの管理」の第一歩です。同時に、私が常々申し上げている、日々の業務を自分事として捉え行動する「打てば響く燃える集団」のあるべき姿でもあると考えています。

ビジネス変革を支える3つの施策（全体像）



風土改革

人事改革、環境づくり、ガバナンス強化により「つなぐ」イノベーションが常態化する風土を醸成します。

P.31

DX推進

データ活用基盤構築、DX人材育成、業務プロセス改革、イノベーション創出により、ビジネス変革を支えます。

P.26

サステナビリティ推進

当社グループのカーボンニュートラルを目指すとともに、カーボンニュートラル推進ビジネスを加速します。

P.12

経営管理部門統括メッセージ

今期より、本社の経営管理部門と全国の拠点（支社・支店・営業所）とのつながりを強めることを目的に、各部門の部長・次長級が集まり業務課題を解決する会議体の発足、経営管理部門とブロック長（全国7ブロック）とのコミュニケーション活性化を目的とした定例会の開催など、様々な取り組みを進めております。AIをはじめとするデジタル技術も積極的に取り入れ効率化を図るとともに、グループ全体における物流や在庫管理の強化による生産性の向上などを通じ、社員一人ひとりの貢献度をより高められるよう努めてまいります。



サステナビリティ推進の取り組み

当社グループでは2021年に「サステナビリティ宣言」を発表し、「地球環境との調和」「良品奉仕の事業活動」「人間尊重の経営」を軸に取り組みを推進しています。

プライム上場企業に求められる品質を理解し、外部機関等の視点も取り入れながらESG評価の向上を目指すとともに、グリーン事業をはじめ当社が強みを持つ事業とも連動して取り組むことで、企業価値の最大化につなげてまいります。

成長投資方針

当社グループでは将来の事業成長に向け、中期経営計画期間（2024～2026年）の累計営業キャッシュ・フローの約半分強に当たる212億円を、成長戦略（コア事業含む）投資及びDX ITデジタル投資に配分する方針です。

成長戦略投資は、海外事業の拡大をはじめM&Aや人材開発などコア事業の拡大及び成長戦略の推進に資する目的や、「つなぐ」イノベーションによる商品・サービスの開発、プロモーション・ロジスティクス強化などを実施してまいります。また、DX ITデジタル投資については、データ基盤の整備など全社のDX推進方針に則り、必要なシステムの導入・構築に活用いたします。

Growing Together 2026における投資方針

Growing Together 2026		
投資項目	計画	内容
海外事業	60億円	● M&A投資 ● 南アジア（タイ・インド）強化投資 ● 商品・サービス開発投資 ・「つなぐ」イノベーション開発
グリーン事業		
デジタル事業		
レジリエンス&セキュリティ事業		
新流通事業		
シェアリング事業	40億円	● 機能強化投資 ・人材開発 ・営業プロモーション強化 ・ロジスティクス基盤整備
介護・医療事業		
食品事業		
農業事業		
コア事業		
DX IT デジタル投資	112億円	● データ活用基盤の構築など
合計	212億円	

資本コストを意識した経営の実現に向けた対応

当社では、財務部門における各種要因の分析と外部評価機関からの提供情報を勘案し、2025年3月期時点の株主資本コストを【5.64%～6.53%】と想定しております。併せて、今中期経営計画ではこれを上回るROE（株主資本利益率）【11.8%以上】の計画達成に向け、以下の取り組みを進めております。

①収益性・成長性の向上

「つなぐ」イノベーションによる付加価値の向上や成長戦略の推進を通じ、売上総利益率に始まる各段階利益率の改善 **P.59**と成長戦略売上の向上 **P.16**を継続しています。

②成長投資

左記に掲げた方針に則り、DX投資を中心に既に全体の8割超に当たる181.4億円の投資が進捗しています。

③株主資本コスト低減に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンス報告書の英訳対応や開示書類の日英同時開示に加え、1on1ミーティングの機会増 **P.48**など積極的な情報開示・コミュニケーションを進めています。

株主資本・当期純利益・ROEの推移

