



地域のライフラインとして

# すべては地域の食と暮らしのために

## — アークスグループの理念 —

アークスグループの歴史は、「地域の食と暮らし」を支え続けた歴史です。  
北海道、東北を中心とした東日本に営業拠点を構え、それぞれの地域に住む人々の暮らしに思いを寄せながら、  
これまで64年間に亘り、社会を支え続けてきました。

### グループ理念

アークスグループは、地域のライフラインとして  
価値ある商品・サービスを低価格で提供し、豊かな暮らしに貢献します。

アークスグループは、どのような領域で社会的使命を果たすべきなのかを明確にする基本的な考え方として、「地域のライフラインとして価値ある商品・サービスを低価格で提供し、豊かな暮らしに貢献すること」を、グループ各社が共有するアークスグループ理念として掲げています。「ライフライン」とは、通常、生活基盤となる社会的ネットワークシステム(電気・ガス・水道など)を指しますが、食品流通も生活・生命を維持するための重要な社会的インフラであるという考え方に基づいています。

### グループ運営方針

アークスグループはさまざまな企業の集合体であり、根本の理念は共通であっても、グループ各社が多様な文化も持っています。そのような中で、グループとして統一した行動、活動を行うためには、基本となる考え方が必要不可欠であり、右のように運営方針を定めています。

1. お客様第一主義の徹底
2. 「ハケ岳連峰経営」による運営
3. 健全な経営と着実な成長
4. ロープライス、ローコストの追求
5. 情報の公開とコンプライアンス

### コーポレートステートメント

豊かな大地に輝く懸け橋 — Bridge on the Rich Land for Your Life —

「私たちは何のために存在するのか」という根本的な考え方を表明するコーポレートステートメントとして、「豊かな大地に輝く懸け橋(Bridge on the Rich Land for Your Life)」を定めています。これには各地域にドミナントエリアを築き、多くのお客様に対して新鮮で、安全・安心な食品を提供することにより、生産地とお客様を結ぶ懸け橋になりたいという思いと、同じ志を持って事業展開を進めていく地域企業同士が、海外流通資本も含めた大手企業に対抗していくための受け皿会社として、企業と企業を結ぶ懸け橋になりたいという思いが込められています。

### グループ行動指針 (Arcs Way)

私たちは、

1. お客様のために考え、行動します  
「私たちは常に、お客様のことを考え、お客様に満足していただくために行動します。」
2. 損得より善悪で判断します  
「私たちは常に、法令及び社会的規範を遵守し、高い倫理観を持って活動します。」
3. 安全・安心・快適な暮らしに貢献します  
「私たちは常に、安全・安心な商品・サービスを提供し、地域社会に貢献します。」
4. 互いを尊重しあい、誠実に対応します  
「私たちは常に、株主、お取引先、社員、家族を尊重し、誠実に対応します。」
5. 自ら考え、夢の実現に向け、挑戦します  
「私たちは常に、自ら考え行動し、働く喜びを感じながら、大きな夢の実現に向けて努力します。」

### 社名の由来

“ARC”とは日本語で「弧」という意味です。グループ名の“ARCS”とは、「一つひとつの企業が強い“弧”となり、大きな円=ARCSを創りあげ、地域社会に貢献していく」ことを意味しています。またARCSは、Always, Rising, Community, Serviceの頭文字から構成されており、それぞれの文字には次の意味が込められています。

**Always**

(常に)

お客様が必要とされるものをいつもお手元へ。アークスグループは常にお客様にとって身近な存在でありたいと願っています。

**Rising**

(上昇する)

お客様のより豊かな暮らしに貢献するため、様々な工夫を重ねています。お客様の笑顔は、私たちの働く喜びにつながります。

**Community**

(地域社会に)

私たちは常に、安全・安心な商品・サービスの提供を通じて、地域社会に貢献します。

**Service**

(奉仕する)

私たちは、お客様の視点に立って損得より善悪で判断することを心がけ、社員研修で徹底した接客教育を続けています。

# アークスグループ団結の歴史

## アークスの前身時代



1961年10月、(株)ダイマルスーパー(現アークス)を設立。同年11月、札幌市に「ダイマルスーパー山鼻店」を開店しました。当時は第1次流通革命の時代、小売業の近代化が進みつつありました。わずか75坪の小さな店舗から、セルフサービス方式を導入した新しいスーパー業態に挑戦。この一歩が、60年以上にわたり地域に寄り添い続ける当社グループの礎となりました。

### 1961

**ダイマルスーパー誕生**  
北海道札幌市にてダイマルスーパー(現アークス)設立

### 1969

大丸スーパーに商号変更

### 1987

大丸建装(現エルディ)を子会社化

### 1989

**ラルズに商号変更**  
衣料品量販店「金市館」を運営する丸友産業と合併。ラルズ(現アークス)に商号変更  
イワイに資本参加し酒類販売事業を子会社化

### 1995

**道東地区への展開**  
北海道北見市のイチワに資本参加し子会社化(現道東アークス)

### 1996

ライフポートの医薬品販売事業を子会社化(現エルディ)

### 1997

**道北地区への展開**  
北海道土別市の三島より道北ラルズ(現道北アークス)に8店舗を譲受

### 2000

**室蘭地区への展開**  
ホームストアに資本参加し子会社化

### 2002

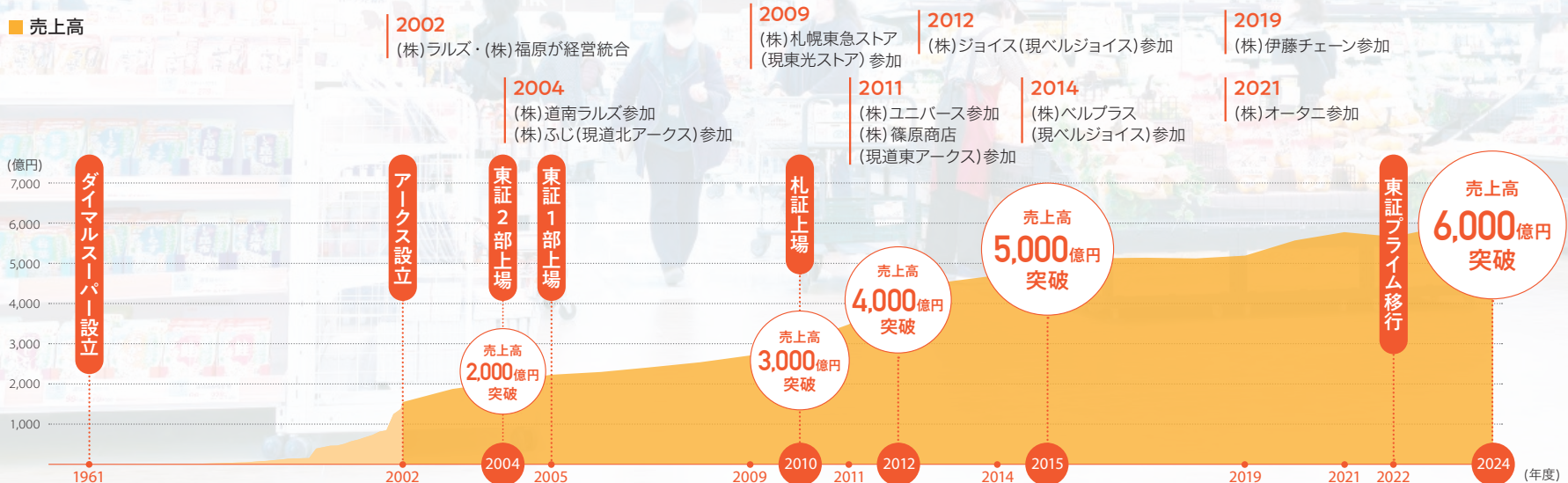
#### アークス設立

2002年、地域密着型食品スーパーの受け皿会社として株式会社アークスを設立。各地域でドミナントエリアを築き、新鮮で安全・安心な食品をお届けすることで、生産地とお客様を結ぶ懸け橋になることを目指しています。同時に、同じ志を持つ地域企業が連携し、大手企業に対抗していくための基盤として「八ヶ岳連峰経営<sup>※</sup>」を標榜し、M&A(Mind & Agreement)による成長を志しています。

アークスグループの M&A = Mind & Agreement (心と意見の一致)

※八ヶ岳連峰のように同じ高さの山々が横に連なって対等な立場で企業統合を図り、会社とお客様との距離を短く保ち続ける経営方針。

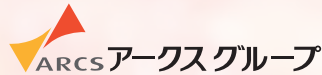
## 売上高



# アークスグループの今

アークスグループは、北海道・青森県・岩手県でナンバーワンの市場シェアを獲得しています。そのスケールメリットを活かし、各地でドミナントエリアを築くアークスグループの食品スーパーは、暮らしに密着した商品とサービスを地域の皆様にお届けしています。今後、さらなる事業拡大を目指すとともに、地域のライフラインを守る旗手として“地域ナンバーワンの店づくり”を進めていきます。

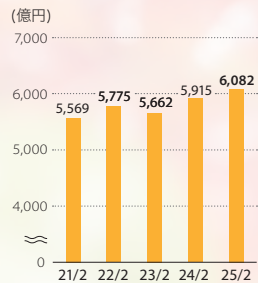
## グループ企業



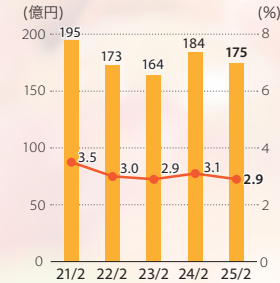
▶ P.22-35

## 業績と総資産の推移

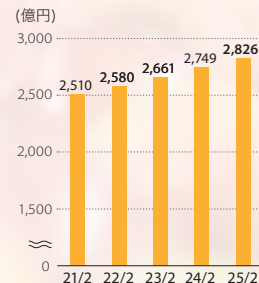
### 売上高



### 経常利益 経常利益率

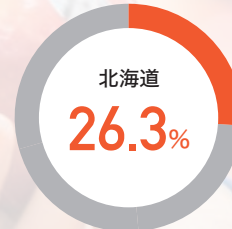


### 総資産



## 主要地域でのシェア

※食品売上高のシェア。各数値は、2024年度の業績で当社推計。



市場規模：1兆1,848億円



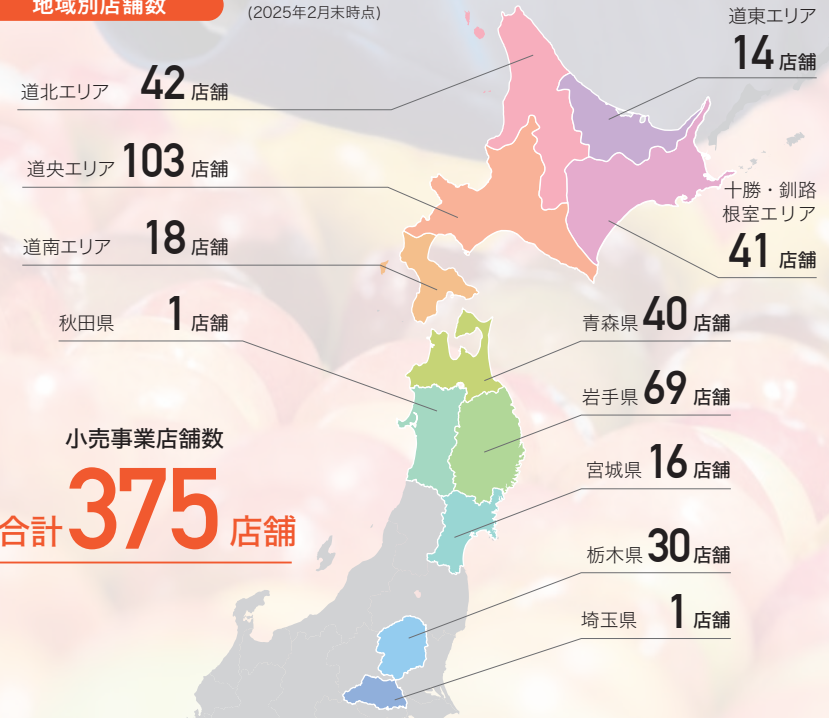
市場規模：2,959億円



市場規模：2,725億円

## 地域別店舗数

(2025年2月末時点)



# CONTENTS

## イントロダクション

- アークスグループの理念
- 1 アークスグループ団結の歴史
- 2 アークスグループの今

## トップメッセージ

- 4 CEOメッセージ
- 8 COOメッセージ
- 12 CFOメッセージ

## アークスグループの価値創造

- 16 価値創造プロセス
- 17 経営資本の充実に向けて
- 18 アークスグループを取り巻く環境
- 20 アークスグループ 課題解決の軌跡
- 20 「ハケ岳連峰経営」とは何か？
- 21 アークス本部が発揮してきた統括・支援機能
- 22 各社の経営状況と課題
- 36 「地域のライフライン」としての活動事例
- 38 ハケ岳連峰経営のさらなる磨き上げ
- 39 ―個を活かし、全を動かす
- 42 企業価値の向上に向けて
- 46 売上高1兆円に向けたアプローチ
- 47 稼ぐ力の向上に向けたアプローチ
- 48 資本コストの低減に向けたアプローチ

## 価値創造を支える基盤

- 50 コーポレート・ガバナンス
- 54 コンプライアンス・リスク管理
- 56 社外取締役鼎談
- 58 サステナビリティ推進方針・体制
- 60 地域社会との共生
- 62 地球環境への配慮
- 64 お客様の豊かな暮らしへの貢献
- 65 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

## 会社案内セクション

- 66 役員一覧
- 68 連結財務サマリー
- 69 決算の概要
- 70 ESGデータハイライト
- 71 投資家情報 / 会社情報

「各社の経営状況と課題」に記載の従業員数は2025年2月28日時点の正社員+パートナ-社員8時間換算の合計値、売上高・店舗数は2025年2月28日時点の数値です。

## 編集方針

アークス統合報告書は、アークスグループの事業活動や、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みを、投資家様をはじめとするステークホルダーの皆様に向けてわかりやすくお伝えするためのコミュニケーションツールです。本レポートでは、グループのビジネスモデルである「ハケ岳連峰経営」の仕組みや今後の進化に加え、グループとして取り組むサステナビリティ活動について説明しています。また本レポートは、これらの内容を端的に伝えるために要点を絞って報告・編集しており、詳細な経営情報や財務情報、事業情報、サステナビリティ情報などはアークスグループのウェブサイトをご覧ください。作成にあたっては、IFRS 財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイドランス」などを参考にしています。

## 将来見通しに関する注意事項

本レポートには、アークスグループの過去・現在に関する情報に加え、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これらの予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づく仮定や判断であり、不確実性が含まれます。そのため、将来の事業活動の結果や将来に起こる事象が、本レポートに記載した予測・予想・計画と異なるおそれがあります。

## 投資家ガイドライン

(アークスレポートから読みとっていただきたいポイント)

$$\text{企業価値の向上} = \frac{\text{継続的な利益成長}}{\text{資本コストの低減} - \text{成長スピードの加速}}$$

## ■ 継続的な利益成長 継続的な利益成長の仕組み

### CEO メッセージ

▶ P.4

食品スーパー業界の本質、独自のビジネスモデルである「ハケ岳連峰経営」の魅力、売上高1兆円の早期達成など今後の成長への想いを、横山CEOが語ります。

### 「ハケ岳連峰経営」とは何か？

▶ P.20

アークスグループのビジネスモデルであり、これまでの成長の原動力となってきた「ハケ岳連峰経営」の全体像と注目すべきポイントについて、わかりやすく解説します。

### 各社の経営状況と課題

▶ P.22

収益の源泉である傘下の食品スーパー10社及び関連会社1社の経営状況や営業地域の特性、今後の事業活動、解決すべき課題について、経営者のメッセージと共にお届けします。

## ■ 成長スピードの加速 事業課題の克服、強みの磨き上げ

### COO メッセージ

▶ P.8

厳しい競争環境、事業環境のなかで、グループの食品スーパーが直面する課題をどう解決するのか。事業会社の経営改善施策を猫宮COOが詳しくご説明します。

### ハケ岳連峰経営のさらなる磨き上げ

▶ P.38

成長スピードの加速に繋げるため、これまでのビジネスモデルの磨き上げに取り組んでいます。お客様への価格訴求、グループ経営の視点、地域との共生などがキーワードとなります。

### ―個を活かし、全を動かす

▶ P.39

事業活動のなかで培われた強み、低価格で商品をお届けするための仕組みや工夫、人材育成面での工夫など、今後の成長スピードの加速に繋がる要素についてご説明します。

## ■ 資本コストの低減 投資家コミュニケーション、サステナビリティ

### CFO メッセージ

▶ P.12

グループが抱える事業面・財務面の課題を浮き彫りにし、それをどう解決するのか、企業価値の向上にどう結び付けるのか。投資家に向けた古川CFOのメッセージをお届けします。

### 企業価値の向上に向けて

▶ P.42

「持続可能な地域のライフライン」となるために、アークスグループがどのような道筋を辿って企業価値を高めるのか。ロジックツリーを駆使し、その全体像をわかりやすく示します。

### 価値創造を支える基盤

▶ P.50

ESGに関するアークスグループの基本的な考え方や取り組みについて説明しています。社外取締役鼎談では、今後の持続的成長に向けたそれぞれの想いを読みとることができます。

## CEOメッセージ

# 「八ヶ岳連峰経営」はこれからも、 地域の食品スーパーの課題解決に向けた 最適解であり続ける

代表取締役会長・CEO

横山 清

## 64年に及ぶ 食品スーパー人生での学び

“お客様とのコミュニケーションの  
大切さを学んだ”

私は1960年に海産物商社に入社し、北海道支店での1年を経てダイマルスーパー(アークスの前身)に出向しました。それから今日に至るまで、食品スーパーを取り巻く64年の歴史を目の当たりにしてきました。その間には、全国規模を持つナショナルチェーンの隆盛や淘汰、また少子高齢化の煽りを受けた地域の食品スーパーの苦労や挫折も、この目で見届けてきました。

これまでの歴史を見届けてきて感じるのは、紆余曲折

がありながらも、「スーパーマーケット」という業態がなくなりながら、継続してきたという揺るぎない事実です。かつての小売りサービスにはなかった「セルフサービス」という考え方が、扱う商品が移り変わる中でも今なお続いています。長く続いてきたことにはそれなりの理由があるのです。日本のスーパーマーケット業界は、かつての流通業界に残されていた非効率な流通経路を合理化したうえで、お客様のセルフサービスを追求したことでコストダウンを進め、低価格で高品質な商品をお客様にお届けしてきましたが、それだけで生き残れたわけではありません。特に食品スーパーは、店舗に日々訪れてくれるお客様とのコミュニケーションや、従業員同士、多くのお取引先様とのコミュニケーションを大切にしてきたからこそ、淘汰されずに継続することができたのです。規模の拡大やシェア拡大のために生産性や効率性のみを優先させ、過程においてこうした基本的なコミュニケーションまでを合理化の名の下に疎かにしていたら、恐らく私たちは生き残れなかったのではないかと思います。

## グループとしての さらなる成長と新たな経営体制

### “実店舗とネットスーパーの 双方を充実させる”

当社グループは確かに全国有数の食品スーパーにまで成長しましたが、グループ内の各店舗をお客様の立場で

見れば、地域にある「普通の食品スーパー」にすぎません。私はそれで良いと思っています。地域の方々にとってみれば、いかなる時でも日々の食生活を支えてくれる「普通のスーパー」にこそ価値があると考えているはず。そのような価値を提供し続けるのが当社グループの使命です。コロナ禍を経て、生活様式や食に対する考え方が変わっていく中でも、すべてのお客様にとってなくてはならない「普通の食品スーパー」であり続けるために、私たちは今後も進化を遂げ続けます。

そのための出店戦略として力を注いでいるのが「スーパーアークス」の拡大です。スーパーアークスは郊外型のディスカウントストアとして展開してきた「ビッグハウス」を進化させた業態で、ディスカウントストアの生命線である価格訴求力を持ちながら、生鮮を中心とした質の高い商品を豊富に揃え、かつ、それぞれの商圈に応じたニーズにもきめ細かく対応していくハイブリッドな業態です。「この店で買えばお買得になる」という安心感が味わえる業態として既に多くのお客様から支持を得ています。この業態を今後さらに拡大させていきます。

こうした実店舗の充実に加えて、ネットスーパー事業にも取り組んでいます。2021年からは、「アークスオンラインショップ」を展開しています。北海道のラルズで始めた取り組みですが、今は岩手県のベルジョイスでも展開しており、さらなる拡大を進めています。

また近年はインターネット通販の利用が増えるなど、小売りサービスに対するお客様の考え方も大きく変わりつつあります。2023年12月には、Amazon社との協

業により、Amazon.co.jpのWEBサイト及びAmazonショッピングアプリ上で「Amazonネットスーパー アークス」を立ち上げました。これについては、期待以上の成果をあげており、本年5月には宮城の伊藤チェーンでもAmazon社と提携したネットスーパーを始めるなど、さらなる事業規模の拡大に取り組んでいます。

こうした新たな事業展開を今後も積極的に行っていくためには、経営基盤のさらなる強化が必要です。当社グループはこれまで、社長であった私と副社長の古川で経営を進めてきましたが、2024年5月より、事業会社であるラルズで社長を務めていた猫宮をCOOに迎え入れ、「3C体制」で経営を進めていくことになりました。新体制での1年は準備期間として体制固めに努めましたが、3C体制も2年目に突入し、いよいよ実践モードとして思い切った施策を打ち出し始めています。

## 「八ヶ岳連峰経営」が 最適解である理由

### “地域の食品スーパーの 課題を解決するビジネスモデル”

八ヶ岳連峰経営は、「一人ではできないことは、みんなで手を携えて着実に進めていこう」という発想のもとに生まれた考え方です。小さな会社が集まって富士山のように縦に大きな企業体になるのではなく、食品スーパー同士が横に連なりそれぞれが大きくなり、壮大な「連峰」を

つくることでお客様の豊かな生活を支えたいという思いが、私の中にありました。富士山のような司令塔からは、裾野に広がる人々の暮らしがどうしても見えにくくなってしまふものです。そうであれば、巨大な資本やブランドのもとで均一に店舗運営を進めるのではなく、長く地域に根ざすそれぞれの食品スーパーの「持ち味」を活かすことで、地域固有の食文化を支えたいと決意したのです。

グループ内の食品スーパー会社が持つ経営力やブランド力、独自の企業文化、各社の店舗での創意工夫を尊重することが八ヶ岳連峰経営の基本的な考え方です。それによって各社の収益性や成長性に格差が生じ、結果として当社グループ全体の資本効率や生産性が低下してしまうようでは、持続可能な経営が望めないばかりか、ステークホルダーの皆様の期待を裏切ることにもなりかねません。これまでの八ヶ岳連峰経営では、私たちと同じ志と未来に向けた課題認識を持つことと、既に展開地域において高い売上シェアを持つ「勝ち組企業」であることにこだわってきました。こうした考え方は、間違いなく当社グループのこれまでの成長を支えてきたと言えます。ただし、私たちは現状を維持することに満足するわけにはいきません。八ヶ岳連峰経営が持つ強固な結束力と地域課題の解決力を次の世代にも繋げていくためには、事業環境の変化を捉え、グループ経営の視点も取り入れながら生産性を高めるなど、さらなる磨き上げに向けた各社の努力がこれまで以上に必要となります。その推進については、経営執行の責任者である3C体制を中心に、今まさに進めているところです。

## 地域の食品スーパー連合の力で日本の食文化を守り抜く

### “八ヶ岳連峰経営を磨き上げ、さらなる成長につなげる”

わが国では、長く続いたデフレの時代が終焉を迎え、インフレが続いています。社会全般で人件費の上昇も顕著となっておりますが、政府が描くような実質賃金の上昇と労働生産性の好循環を、具体的に事業の現場で実現させていくことは決して容易ではありません。製造業や卸売業などでは価格転嫁を通して収益確保を実現させている企業も見られますが、小売業ではなかなか思うように進まず、コスト上昇が収益を圧迫しています。また大手スーパーマーケットの買収をめぐるさまざまな動きがみられる中で、食品スーパー業界でも業界再編がさらに加速していきます。

グループ内課題として解決策を模索していることのひとつに、傘下の食品スーパー間で収益性、成長性の格差が生じ始めている問題があります。食品スーパーに限った話ではありませんが、事業を展開すれば、需要が高いところでは競争が激化するものです。その競争は、具体的には価格競争となったり、サービス力の競争となったりします。そしてその競争の勝敗は、食品スーパーであれば売上高や利益額、店舗数の形で判断されることが一般的だと思いますが、私達の考えはそれとは異なります。もちろん定量的な成果も重視しますが、大切なのは、私た

ちの店舗に来てくださるお客様に、いかに気持ちよくお買物をしていただけているかではないかと思っています。競合先の動向に囚われすぎず、お客様の満足を考え、やるべきことに徹すれば、売上高も利益もついてくるものだと思っています。そのために、各社の社長に対しては、お客様に対してさまざまな配慮をし、多方面から研究・分析をし、解決に向けて努力をすることの大切さを伝えるようにしています。

八ヶ岳連峰経営の価値については既にお話ししましたが、今後もその価値を維持・向上させていくためには、収益性や成長性にかかる課題をグループ各社と手を携えながら解決していくことが重要であり、ひいてはそれが、地域ならではの人々の食文化を支えていくことにも繋がるものと信じています。

## 地域のライフラインとして社会に貢献する

### “価値ある商品をお届けし、地域に貢献する”

雨の日も風の日も、またいかなる災害に見舞われようと、お客様の命を守ることや、健康の源である質の高い安全・安心な食品をお客様にお届けすることに対して、私たちは全力を尽くす覚悟を持っています。当社グループの経営理念においても、「地域のライフラインとして価値ある商品・サービスを低価格で提供し、豊かな暮らし



に貢献する」ことを謳っており、常に「地域のライフライン」であり続けることが、当社グループのすべての経営陣と従業員の共通の想いです。

低価格を実践し続けるためには、日々のローコストオペレーションが不可欠です。そのためにグループの事業会社ではマーチャダイジング能力を高め、物流の効率化に配慮し、システムを駆使した情報共有によって効率的な受発注を心がけています。

グループ各社は事業活動を通して地域貢献にも力を注いでいます。具体的には地域の利益を最優先に考え、過疎化や高齢化が進む地域への出店や、地域の災害対策拠点としての店舗施設の活用、自治体との連携・協働体制の構築にも取り組んでいます。地域のライフラインとしての機能を果たすことで、地域の方々からも信頼を寄せていただくことができおり、こうした取り組みが長い目で見れば地域の価値をさらに高め、地域に住む方々の暮らしを充実させることにも繋がり、それによって当社グループの事業はさらに拡大していくことになるでしょう。

## 「ステークホルダーの皆様へ

### “お客様の期待に応えるため、経営に磨きをかける”

当社グループでは、中長期の目標として連結売上高1兆円を掲げており、その早期達成に向けて、グループ各社の収益性向上を見据えた店舗投資や、八ヶ岳連峰

経営を前提としたM&A<sup>※</sup>の積極展開を行っていきます。こうした当社グループ自身の成長に加え、日本最大のコーペラティブ・チェーンであるCGCグループを展開するシジシージャパン社との連携や、資本提携を結ぶ岐阜県のパローホールディングス社と山口県のリテールパートナーズ社と当社の3社による新日本スーパーマーケット同盟の存在を含めれば、仲間同士が手を携えて食品小売業全体をリードしていくために必要な規模感は、既に手にしていると言うこともできます。

適正な事業規模を確保し、食品スーパー業界を支えていく力を持続するためには、私たち自身の経営力にもさらに磨きをかけていく必要があります。そのために、社外取締役の力をお借りして外部の視点から経営に対する提言をいただいているほか、取締役会では、グループ各社のトップにもオブザーバーとして参加していただき、常に意見を求めるようにしています。また、全取締役及び全監査役に加え、執行役員とグループ各社の社長・役付取締役を対象とした定例の役員合宿研修会では、企業価値の向上策や資本コストの低減に向けた打ち手などについての勉強会や討議会を実施し、知識の底上げや意識付けを図っています。

流通革命が想定される時代、食品スーパー業界の再編が加速していくこれからの時代においても、アークスグループは以前にも増してパワフルな成長を遂げていく所存です。今後、経営環境が大きく変わっていく中で、未来のアークスグループは、地域スーパーの結束力をさらに高め、真の意味での1兆円体制を築くことがますます重要

になっていきます。こうしたことを含め、私達の夢もまだまだ広がっています。店舗運営を合理化し、生産性を高めていくことを志向しながらも、お客様とのコミュニケーション、人と人とのコミュニケーションを大切にする考えを持ち続けられれば、私たちはこれからも、持続的な成長を実現させることができると考えています。グループ各社、さらには業界全体で手を携えて、地域の食品スーパーが直面する課題を共有し共に解決していく考えを、これからも継続します。

地域のライフラインとしての意識を強く持ち、お客様に安全・安心な商品を提供し続けるために経営を強化していく当社グループに、是非ご期待ください。

※Mergers & Acquisitions(合併・買収)ではなく、アークスグループの仲間に加わることをMind & Agreement(心と意見の一致)と表現します。



# 価値ある「八ヶ岳連峰経営」を受け継ぎ、 さらに磨きをかけることで、 強いアークスグループに変えていく

代表取締役社長・COO 猫宮 一久



## アークスの社長としての想い

“価値ある「八ヶ岳連峰経営」を受け継ぐ”

私は食品スーパーの営業現場での経験が長く、グループ会社であるラルズ（北海道）の社長を8年間務めました。アークスの社長に就任して1年が経過しましたが、就任後の半年間は戸惑いの連続でした。当然のことですが、ラルズという事業会社の社長とアークスという持株会社の社長では、同じ社長でもやるべきことが全く違います。そのことは理屈としてはわかっていたのですが、ラルズでこれまで発揮してきたリーダーシップと、

アークスの社長として必要なリーダーシップの違いに日々愕然とし、戸惑いや葛藤を感じることも少なくありませんでした。

ラルズの社長として強く意識してきたことのひとつは、やると決めたことをトップダウンで徹底させていくことでした。もともとラルズには、課題意識を共有して全員で前に進んでいくようなポジティブな企業風土が備わっているのですが、その中で強力なリーダーシップを発揮し、自分の想いを幹部層から現場のスタッフにまで行き届かせることが、ラルズの社長としての役割であると認識していました。その点はラルズに限らず、グループの食品スーパーの経営トップには強い統率力が必要なのですが、アークスという持株会社の社長として発揮すべきリーダーシップは、それとは全く異なるものです。アークスグループにとって必要なリーダーシップは「グループ各社の歴史や企業文化、地域特性、置かれている状況を把握したうえで、熱心にグループ各社の社長や経営幹部の意向を聞き、課題解決に向けた議論を通して知恵を引き出すことで、グループ全体のガバナンスを効かせる」ことです。アークスの社長という立場になって初めて、横山会長がこれまで築き上げてきた「八ヶ岳連峰経営」というビジネスモデルが、グループ各社との調整を主とした日々のマネジメントの積み重ねによって成り立ってきたのだとつくづく感じました。

アークスグループの成長を支えてきた八ヶ岳連峰経営の価値をあらためて実感したうえで、私は横山氏に続く新しい世代の社長として、この経営スタイルの良さをしっかり受け継ぐべきだという強い気持ちを持っています。もち

ろん、食品小売という産業自体が時代の大きな変化のうねりに飲み込まれる中で、地域のお客様の期待に応え続けるためには、これまでのビジネスモデルにさらに磨きをかけていくことも考える必要があります。当社グループは2024年5月から、横山会長・CEO、古川副会長・CFO、そして社長・COOとしての私の「3C体制」へと経営体制を刷新しました。今後はこの3人で、当社グループの新たな時代を切り拓いていきます。私自身は事業会社で培った営業ノウハウと現場感覚を大いに活用し、それぞれの食品スーパーが持つ魅力を活かしながら、直面する課題を解決することに力を注ぐ考えです。具体的には、グループ各社の良いところを横展開することで各地域での競争力を高め、シェアの拡大を図るとともに、生産性の向上によって収益力の強化を目指します。それにより強いアークスグループをつくりあげ、地域のお客様にご満足いただきながら、地域のライフラインとして社会に貢献する企業グループへと成長を持続させることが、社長・COOである私の重要な使命であると確信しています。

## アークスグループの魅力と今後の課題

### “グループ各社の強みを活かし、収益力の底上げを図る”

横山会長が思い描く八ヶ岳連峰経営の基本は、「勝ち組」の食品スーパー企業の集団の力で、地域の食品スー

パーの前に立ちはだかる課題を共に解決していくことにあります。当社グループの志に賛同し、グループ入りしてくれた事業会社にはそれぞれの良さがあります。グループ各社がそれぞれの持ち味を発揮しながら、弱い部分については、その部分で優れている会社から学び取ることができるというのが、横山会長が築きあげてきた八ヶ岳連峰経営の最大の魅力です。こうした強みは、もちろんこれまでも意識し、情報共有会なども実施してきましたのですが、高い意識とスピード感を持ったアクションには繋がられず、必ずしも思うような成果を得ることができていなかったと認識しています。

近年、足元で見られ始めているのはグループ各社間の収益力の格差です。当然、展開地域による競争環境の違いや変化によるところもあるのですが、事業会社によっては、他社の良いところを学ぼうとする姿勢や、自社の課題を十分に把握しきれておらず、その意味で生産性を向上させる余地が感じられる会社が少なからずあると感じました。収益力の面で課題のある事業会社を訪れて感じるのは、本部と店舗の距離感です。グループ各社の本部と店舗の距離感、さらには持ち株会社であるアークスとグループ各社の距離感を縮めることが重要です。

高い収益性という意味では、優等生といえるのがラルズです。収益性に関しては、ラルズの収益力は全国の食品スーパーの中でもトップクラスに位置します。こうした企業には、利益率や生産性を高めるための独自の知恵やノウハウが蓄積されていることは明白です。こうした知恵やノウハウを、それぞれの事業会社の持つ地域性

や企業風土を尊重しながら取り入れていくことが重要です。もちろんラルズに限らず、学ぶべき優れた点はそれぞれの事業会社にあります。グループ各社の良いところを、高い意識を持って捉え、事業の改善に繋げていくことが今まさに必要です。その意味において、当社グループには今後の成長に向けて極めて大きな伸びしろがあると確信しています。

## 「八ヶ岳連峰経営」に 磨きをかける

### “シェアの拡大と生産性の向上に 全力で取り組む”

国内の産業の中で、小売業ほど業界再編を繰り返してきた産業は少ないかもしれません。当社グループのような地域の食品スーパー集団をはじめ、大手が展開するGMS、百貨店、ドラッグストアなど、これまで幾度となく統廃合や再編を繰り返してきました。その中で、多くの業態では巨大資本が生き残り、中堅・中小規模の企業が淘汰される形も多く見られましたが、食品スーパー業界に関してはガリバーが存在せず、私たちのようなローカルチェーンが多く存在しながら鎬を削りあう市場となっています。過去を振り返ると食品スーパー業界においても、巨大資本を持つナショナルチェーンがローカルチェーンの領域に参入しようとする動きはありましたが、その多くは目論見通りにはいかず、撤退を余儀なくされました。

私は、そこにはひとつの理由があると思っています。お客様が食品スーパーを選択するポイントとして、日本の食文化の持つ地域性というものが、いつの時代にも存在し続けていて、全国シェアの拡大と効率経営を優先するナショナルチェーンのセオリーでは、そこには辿りつきにくいのかもしれません。その意味では、その部分に私たちのようなローカルチェーンだけが持つ独自の参入障壁、つまり強みがあるように感じます。

八ヶ岳連峰経営がビジネスモデルとして優れている点のひとつには、地域の食品スーパーならではの、地域のお客様に対するきめ細かい対応力を持ちつつ、グループ全体として規模の拡大と効率経営を追求できるという、「いところ取り」ができることがあります。その良さを活かしつつ、特に今後は、各地域での競争力を高めることでシェアを拡大させ、かつ生産性の向上によって収益力を強化することに力を注ぐべきだと考えています。

#### ① シェアの拡大

地域の食品スーパーが直面する課題のひとつに、少子高齢化の進行や地域の過疎化があります。地方の人口減少は、その地域を営業基盤に持つ食品スーパーにとっては向かい風となります。その中で業績を維持・向上させていくには、他社との競争に勝ってシェアを伸ばすことが不可欠です。そのために必要なのは、お客様との信頼の絆を保つことです。お客様の中には、通い慣れた店舗で毎週同じ商品を買う方も多くいます。そのようなお客

様に信頼していただくためには、同じ売り場で高い品質の商品を、納得のいく価格で、かつ欠品させることなく揃えておくことが重要です。お目当ての「いつもの商品」が店になければ、そのお客様はリピーターをやめ、他のスーパーに足を運んでしまうからです。こうした日々の努力の繰り返しで信用の獲得に繋がります。これに準じるような購買行動が8割だとすれば、残りの2割は家族の誕生日などさまざまな生活イベントに関する買物をされるのかもしれません。こうしたお客様のニーズに応えることももちろん重要です。こうした発想は言わば食品スーパーの基本ですが、基本を徹底し、積み重ねていくことが信頼関係構築の土台なのです。こうした配慮は地域ごとに異なります。例えばラルズのお客様に対する配慮と、伊藤チェーンでのお客様への配慮は大きな違いがあるはずで、地域ごと、店舗ごとにお客様に配慮することが重要であると言えます。

#### ② 生産性の向上

既に申し上げた通り、今後はグループ各社の良いところを、高い意識を持って捉え、事業の改善に繋げていくことを徹底します。グループ各社が情報共有できる場を定期的に設け、グループ各社の優れている点、改善の余地がある点を指摘し、アクションを起こしてもらうよう促します。

生産性向上の鍵を握るのは人件費です。経費の半分程度を占める人件費を、労務管理の徹底によりこまかく

コントロールしていくことが重要です。この点もグループ各社で状況が異なるので、グループ各社の課題を一つずつ潰していくことで、全体の生産性は確実に高まっていくと考えています。利益の増加に繋がらない生産性の向上はあり得ません。そのため、グループ各社にとってどのような策を講じれば生産性の向上に繋がり、利益の増加に繋がるのかについても、今後はさらに丁寧に検証します。

グループ各社において、各店長が自店の課題を把握し、その解決に向けてPDCAを高速で回していくことが極めて重要です。仮説をもって策を講じたうえで、その結果を分析し、必要に応じて軌道修正を行っていくことが求められます。こうしたPDCAを回さずして生産性の向上は図れないことを、グループ各社に強く意識してもらえるよう働きかけていく考えです。

## アークスグループを強くする

### “多くの伸びしろを捉え、 持続的な成長に変えていく”

アークスグループは伸びしろの多い企業グループです。その伸びしろを必ず成長に変えていきます。私たちは連結売上高1兆円という目標を掲げていますが、そのための選択肢として、当然ながらM&Aを通して新しい仲間を迎え入れることも視野に入れていきます。私たちの持つ志に共感していただき、新しい仲間として安心してグループにジョインしてもらうためには、「アークスグループの一

員になれば、こんなに沢山のメリットがありますよ」ということを、実績をもって示せるようになることが大切です。そのためには私たちは今、グループ各社が情報を持ち寄り、共有することで課題解決に繋げていく仕組みを構築することに取り組んでいます。そして、その仕組みを活用することで、グループ各社、各店舗が活気づき、お客様から信頼される会社、店舗にしていくことが何よりも大切だと考えています。小売業は人と人が相対して成り立つ産業です。お客様の気持ち、従業員の気持ちと丁寧に向き合わなければ、どんなに完璧なビジネスモデルや高機能のシステムを持っていたとしても、決して利益には結びつきません。まずは店舗の現場の中で信頼関係を築くこと、職場や店舗の雰囲気づくりに気を配ること、そのための努力を惜しまずに積み重ねることができれば、利益は後からついてくるはずですよ。

課題は山積しています。まずは、グループ各社の風土として守り抜いてほしいところと、全社で共通化して効率性を追求していくべきところをしっかりと棲み分けることから始めます。そのうえで、グループ各社においては本部と店舗の距離を縮めて連携すること、またグループ各社、各店舗のパフォーマンスを高めるために、持株会社としてのアークスの機能を充実させ、同じ目標に向かって動くことが大切です。

グループ経営という意味では、売上高や利益の目標だけにとらわれるのではなく、今後は資本効率や資本コストを意識して行動することをグループ各社に促していきます。まだまだ緒に就いたばかりですが、グループ全体

の意識を高めていく考えです。

八ヶ岳連峰経営に磨きをかけるためには、グループ各社と持株会社としてのアークスのすべてのメンバーが、謙虚に学ぶ姿勢を持って取り組んでいくことが大切です。

新たな経営体制で、多くの伸びしろを確実に捉えて持続的な成長に変えていくアークスグループの今後の変革に、是非ご注目ください。





## 企業価値を継続的に高めるため、 資本市場に成長戦略を示し、 財務力と収益力の強化に努める

取締役副会長・CFO 古川 公一

### 2025年2月期の振り返り、 2026年2月期の展望

“厳しい事業環境を  
乗り越える力を持つ”

2025年2月期(前期)の食品スーパー業界は、引き続き厳しい経営環境に直面しました。エネルギーコストや原材料価格の高騰、さらには円安の進行が重なり、特に地方において賃金の伸びが物価の上昇に追いつかず実質賃金が伸び悩むこととなりました。取り分け、主食の米を含めた食品など、生活必需品の物価上昇が顕著となり、人々の生活を圧迫することとなりました。これを受け

て人々の生活防衛意識も高まり、その状況は現状においても大きく改善されていません。食品スーパー業界においても、お客様の節約志向や買い控えが見られる中で、業種・業態を超えた企業間競争が激化し、当社グループ傘下の食品スーパー各社も難しい舵取りを求められてきました。

こうした中でも、グループ各社はお客様のニーズに寄り添い、さまざまな工夫を凝らしたことから、連結売上高は6,082億円と増収、初めて6,000億円を超え、過去最高の売上高を計上することができました。ただ利益面では、売上総利益は増益となったものの、営業利益、経常利益、当期純利益については減益となりました。背景としては人件費の増加などコスト増の影響が確かにありましたが、電気使用量を前年並みに抑えるなど、経営努力を重ねたことで販売費及び一般管理費全体では予算内に抑えることができています。営業利益・経常利益については当初予算を下回ることはなかったものの、過去3番目に高い水準を維持することができました。四半期ごとの分析では、第2四半期と第3四半期で利益率の落ち込みが見られたものの、第4四半期で挽回することができており、改善の流れが見られ始めたとしています。店舗展開に関しては、1店舗の移転開店のほか、スーパーアークスへの業態変更7店舗を含めて24店舗の改修を行いました。このほか2店舗の閉店を差し引き、2025年2月末時点でグループの総店舗数は375店舗となりました。

既存店ベースの客数についてもほぼ前期並みを確保し

ており、総じてみれば、厳しい事業環境の中でも、その影響をグループ各社の経営努力によって何とか最小限にとどめることができたと評価しています。

グループ各社別の収益力を概観すると、ラルズ(北海道)は引き続き好調であり、それによって苦戦を強いられた他のグループ会社の業績をカバーすることができたと認識しています。ただし、ラルズ以外のグループ各社の収益改善にも確実に手を打っており、手ごたえを感じています。その意味では、成長性・収益性に関しては今期以降に向けた「伸びしろ」が見え始めたと言えるのかもしれません。

2026年2月期(今期)については、積極的な店舗改修とスーパーアークス化に加え、アークスアプリによる販売促進、CGC商品や新日本スーパーマーケット同盟商品のさらなる拡販、ネットスーパー事業の拡大などにより、連結売上高は前期比2.4%増の6,230億円を計画しています。利益面ではインフレ対応の強化を図ることで厳しい収益環境においても増益を確保したい考えです。

## 個別最適を追求しながら、 グループとしての 全体最適を実現させる

### “猫宮社長が進める 営業変革を支える”

財務面での大きな課題は収益力の強化です。特に、グ

ループ各社間で収益格差が生じ始めていることが大きな懸念材料であると認識しています。まずはこの格差を解消することが、グループ全体の収益力を強化するうえでの最優先課題と捉えています。こうした格差には、1つには展開地域が直面する固有の地域課題があります。札幌や仙台などの大都市圏と人口減少が加速するような地域では、経営環境や直面する課題が全く異なります。こうした固有の課題の解決に注力することはもちろん重要ですが、一方では経営やマーチャндаイジングなど、食品スーパーとしての運営スキルの格差も少なからず生じており、この点についてグループ各社が底上げを図っていくことが急務となっています。これまで当社グループは、グループ横断での「商品調達プロジェクト」や「物流改革プロジェクト」「店舗運営情報共有会」などを通してグループ各社間の情報共有を図ってきましたが、今後はそれをさらにレベルアップさせて、情報の共有だけでなく、「情報の共通化」を通して仕組みの統一を進めていく必要があります。具体的に始まっているのが、収益力で群を抜くラルズのマーチャндаイズ・スキルの「共通化」です。これまで当社グループは、グループ各社・各店舗のお客様から見るところではそれぞれがお客様や地域に寄り添う形で独自性を発揮し、カードなどの営業ツールや人事教育・資金調達などのバックオフィス、情報システムといった、お客様から見にくい部分について「共通化」を進めてきました。要は、グループ各社が個別最適を追求しながら、情報の共通化などにより全体最適も意識して進めてきたということです。今後、現場での営業

経験の豊富な猫宮社長がリーダーシップを発揮し、具現化に向けてさらに邁進していきます。グループ各社がそれぞれ強くなりながら、1社単独では成しえないようなことに、全体最適の視点をもって取り組んでいく。そのための具体的な取り組みを一つひとつ導入していくことが、これまで温めてきた八ヶ岳連峰経営に磨きをかけることに繋がるものと信じています。今期に取り組む営業変革は、そのための試金石であると言えます。

横山会長・CEO、猫宮社長・COO、そして私の「3C体制」が今期で2年目を迎えています。1年目は猫宮社長によるグループ各社の現状把握など、新経営体制を機能させるための準備期間として歩んできましたが、2年目はいよいよ大胆な変革を進める年であると考えています。前期は残念ながら増収減益の結果となりましたが、今期は利益面での低迷を脱し、再び増益軌道、成長軌道に乗せ



ることが至上命題と捉えています。新経営体制の3年目となる2027年2月期は、当社グループの25周年を見据えた年となります。今期において変革に取り組み、来期はその変革を確実なものにする年として位置付けています。横山会長もまた、この3年間を極めて重要な期間と位置付け、ここで成果を出すという信念を貫くべく、決意を新たにされています。

## 連結売上高1兆円への道筋

### “収益力を高めることを最重要課題とする”

当社グループでは、連結売上高1兆円の早期達成を目指しています。1兆円という目標は、食品スーパー業界においてリーダーシップを発揮し、業界全体の底上げに貢献していくために必要な規模であると認識しています。まずはグループ内の食品スーパー各社の売上拡大が必要不可欠です。その第一歩として、グループ各社・各店舗における日々のオペレーションで工夫を凝らすことが重要と考えています。持株会社であるアークスは、当社グループにおけるシンクタンクのような役割を発揮し、グループ全体の業務改革に取り組むことでグループ各社の事業拡大に貢献します。財務面では、店舗の改修や新規出店などにかかる資金の適正配分を行います。

またそれに加え、M&Aにも投資していきます。自社の展開地域で圧倒的な優位性を持つ新たな食品スー

パー企業をグループ会社として迎え入れることも視野に入れていきます。候補先の選定については随時行っており、スピードを重視しながらも慎重に見極めていきます。経営統合の手法としては、資本の論理を振りかざすM&Aではなく、八ヶ岳連峰経営に通じるMind & Agreement(心と意見の一致)の考え方を重視した、当社グループらしいM&Aが大前提です。これまで当社グループらしさを支えてきたこの考え方は、新しい経営体制となっても変わることはありません。新たな食品スーパーが当社グループの持つ考え方や志に共感し、参画を決めていただくためには、自社単独で成長を目指すよりも、アークスグループの1社として成長を目指すことに魅力を感じていただく必要があります。そのためには、グループを構成する事業会社が高い生産性と収益性を備えていることが重要です。現在進めているグループ各社の改革や、グループ各社間の情報の共通化も、当社グループの魅力度向上に繋がるものとして、その対応を急いでいるところです。さらに、グループ全体が成長力に溢れ、企業価値を持続的に高められる企業グループであることのアピールも重要です。昨今では東京証券取引所によるPBR(株価純資産倍率)の改善要請もあり、当社グループにおいても資本市場から適正な評価を受けるとの重要性を強く認識しています。まず取り組むべき課題は、ROE(自己資本利益率)の向上です。将来に向けてROEを継続的に高めていく道筋を説明できれば、それによって資本市場の評価も高まっていくものと考えています。



どのような方法でROEを高めていくかという点では、やはり売上高と利益を共に向上させながら、売上高当期純利益率の向上を図っていくことを優先させたい考えです。具体的には、お客様の幅広いニーズに対応できるスーパーアークス業態への転換を主軸とした店舗改装の推進や、競合対策の徹底、ネットスーパー事業の拡大など販売チャネルの多様化を図っていきます。

もちろん今後の積極的なM&Aが実現に至るタイミングでは、自己資本の活用に加え、財務レバレッジを効かせた積極的な資本投下も選択肢として存在します。その際のキャッシュ・アロケーションのあり方も、CFOとして常に想定しています。積極的な出店政策により事業規模を拡大させ、闇雲に利益を底上げしていく考え方もありますが、建築資材が高騰する昨今の状況では、投資効率の観点で必ずしも得策とは言えません。現時点では店舗の改修にかかる適正な資本投下や、猫宮社長が進める営業変革を通して、グループ各社の生産性・収益性を改善することを優先させ、また積極的な株主還元の実施などにより、ROEの向上を図るべきであると判断しています。

なお、当社グループはROEに加え、ROA(総資産経常利益率)を重視しており、中長期的な数値目標としてROE8.0%以上、ROA8.0%以上を掲げています。前期のROEは6.1%、ROAは6.3%と目標を下回る水準で着地しており、売上高利益率の改善に向けた営業変革や資産効率の改善は、待ったなしで進める必要があります。

## 株主・投資家の皆様へ

### “株主・投資家様からのご助言に感謝いたします”

力強い利益成長と資本効率の向上に加え、株主還元も当社グループにとって最重要政策のひとつに位置付けています。基本的には、営業基盤の拡充と企業体質の強化を図りながら、1株当たり利益のさらなる増加と積極的な成果配分を行うことを主軸としています。

なお配当方針については2025年1月に変更しており、目標配当性向を従来の30%から40%に引き上げることや、DOE(株主資本配当率)を意識しながら、長期安定的な累進配当を実施していくことといたしました。前期は1株当たり34円を中間配当金としてお支払いしましたが、足元の業績及び財務状況等を踏まえ、期末配当金は6円増額の40円としました。これにより年間配当金は1株当たり74円とさせていただきます。

投資家の皆様との積極的な対話にも力を注いでいます。証券アナリストや機関投資家の皆様に対しては、第2四半期及び通期決算後にIR説明会を実施しました。また国内外の投資家との個別訪問やWEB会議によるIR・SR面談なども積極的に行っており、継続的な情報発信と対話に力を注いでいます。投資家の皆様からのさまざまな助言は当社グループにとって極めて重要であり、緊張感のある経営を維持するうえでも欠かせないものと感謝しています。また、皆様から助言をいただきな

がら、企業価値の向上を確実なものにしていくことは、すべてのグループ従業員のモチベーション向上に繋がるほか、食品スーパー業界全体に対する評価、さらには小売業界に対する評価の向上にも繋げることができると考えています。

3C体制が2年目を迎えましたが、3者の役割分担がいよいよ機能し始めたことを強く感じます。連結売上高1兆円の早期実現に向けて、既存事業の収益力強化とM&Aを活用したプレゼンスの向上に邁進する当社グループの取り組みに対して、是非、多くの方々からのご期待を寄せてほしいと思います。

# 価値創造プロセス

インフラ・IT・デジタル・ソリューション

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

全社案内・セクション

## アークスグループを取り巻く環境

### リスク

- 地方の過疎化と地域経済の衰退
- 食品スーパー業界の競争激化・淘汰
- 原材料価格の高騰と利幅の縮小
- グループ企業間の業績格差拡大
- 地域食品スーパー固有のリスク
  - 後継者問題
  - 経営情報・ノウハウ
  - 人材確保

### 機会

- 地域スーパー間の合従連衡、連携(商品開発での連携、仕入の合理化)
- 「八ヶ岳連峰経営」に賛同する企業のアークスグループへの参画
- 八ヶ岳連峰経営の「伸びしろ」拡大(事業会社間の情報共有と課題解決)
- デジタル活用による合理化・効率化(ネット通販への参入・拡大)
- 「食」の多様化への対応

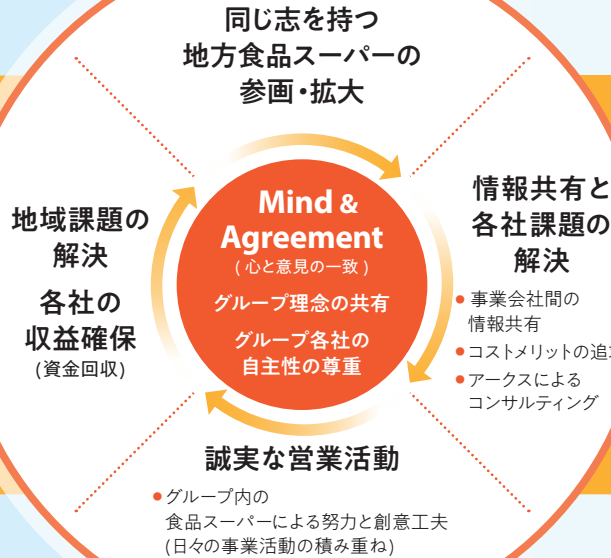
## インプット

### 経営資本の投入

- 社会・関係資本**
  - 地域のお客様
  - 取引先との強固な関係
  - 自治体とのつながり
- 製造販売資本**
  - 地域の店舗網
  - 物流ネットワーク
  - プロセスセンター活用(加工・製造)
- 知的資本**
  - 食品スーパー経営ノウハウ
  - 共有された情報管理システム
- 人的資本**
  - グループ各社を支える人材
  - エンゲージメント
- 財務資本**
  - 財務の健全性、財務規律
  - 自己資金
- 自然資本**
  - 豊かな食材を育む自然環境

## アークスグループのビジネスモデル

### 八ヶ岳連峰経営



## アウトカム

### 生み出す価値

- 社会的価値**
  - 豊かな食文化への貢献
  - 地域・文化の発展への貢献
  - 地域の人々の健康維持・増進
  - 地域食品スーパーの生き残り支援(直面する課題の解決)
  - 雇用の維持・拡大
  - 取引先への事業機会提供
  - 株主価値の向上
- 環境的価値**
  - 脱炭素移行による環境負荷軽減
  - リサイクルやフードロス削減による循環型社会の実現
  - 環境負荷の少ない商品の提供
- 経済的価値**
  - 経営資本の価値向上
  - 事業規模の拡大
  - 社会的価値の創出力向上(地域食品スーパーの課題解決力向上)
  - 企業価値の向上
    - 社会的存在意義の高まり
    - ステークホルダーへの価値提供力の向上(株主還元など)

### 目指す姿

## 持続可能な地域のライフライン

地方の「食」と「暮らし」を担うなくてはならない存在

### 経営基盤

八ヶ岳連峰経営理念に基づくグループガバナンス

# 経営資本の充実に向けて

経営資本	自社にとって重要な理由	蓄積された強み / 現状の課題	経営資本の充実に向けて
 <p><b>社会・関係資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域のお客様とのつながり</li> <li>● お取引先様との強固な関係</li> <li>● 自治体とのつながり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品スーパーにとって、地域のお客様は価値創造の源泉</li> <li>● 質の高い商品・サービス確保にお取引先様との信頼関係は大前提</li> <li>● 地域のライフラインとして自治体との連携が重要</li> </ul>	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ各社が築いたお客様との強固な信頼関係</li> <li>● グループ各社独自の仕入機能の維持</li> <li>● CGCグループや各業界団体との密接な連携</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 客数の減少（人口減）</li> <li>● お取引先様の経営課題、物流面の課題</li> <li>● 自治体が抱える課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の競合スーパーが真似できないスケールメリットの発揮</li> <li>● 業界団体の活用（スケールメリットの拡充）</li> <li>● 物流や商流の効率化/DX化 ● 知名度/ブランド力の向上</li> <li>● 地域のライフライン機能の強化（災害時の支援機能、過疎地域の課題解決、異業種や自治体との連携強化）</li> </ul>
 <p><b>製造販売資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の店舗網</li> <li>● 物流ネットワーク</li> <li>● プロセスセンター活用（加工・製造）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 充実した店舗網は地域のお客様との重要なタッチポイント</li> <li>● 物流ネットワークやプロセスセンターの効率的な配置により採算性が向上</li> </ul>	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年地域の信頼を得てきた各社の店舗網</li> <li>● グループ各社の効率性を支えるプロセスセンター、物流センター</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建築コストの上昇</li> <li>● お取引先様拠点の統廃合</li> <li>● ドライバー不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗業務の効率化/DX化</li> <li>● 既存店舗への改装投資強化</li> <li>● 各社のMD共通化や一括調達の拡大</li> <li>● センターの統廃合（グループ内での共通化/最適化）</li> <li>● アークスロジスティクスグループからの支援強化</li> </ul>
 <p><b>知的資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● オンラインを含む食品スーパー運営ノウハウ</li> <li>● M&amp;A（マインド&amp;アグリーメント）の知見</li> <li>● 統一基幹システムによる数値管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ノウハウ・技術が競合食品スーパーに対する決定的な差別化要因（商品調達力、店舗運営のスキル、生鮮品の加工管理技術、衛生管理体制、グループ間の情報共有等）</li> </ul>	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ調達のスケールメリットと地場調達の両立</li> <li>● 地元生鮮商品の提供技術</li> <li>● 各社間での情報共有 ● HACCP基準による衛生管理</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ベテラン従業員の技術の伝承</li> <li>● データの深掘り</li> <li>● 店舗のDX化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 統一基幹システムの高度化（システム投資）</li> <li>● グループ各社が持つ好事例の情報共有と横展開の加速、会社間の比較分析の深化</li> <li>● 技術の伝承を円滑に行うための教育研修の構築</li> <li>● M&amp;Aによる優れた食品スーパーの獲得（新たな知的資本の獲得）</li> </ul>
 <p><b>人的資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ各社を支える地域人材</li> <li>● 地元企業へのエンゲージメント</li> <li>● 後方業務の専門化・集中化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材はすべての価値創造活動の源泉（食品の販売/管理スキルを持つ人材、エッセンシャルワーカーとして高い意識を持つ人材、経営課題の本質を見抜き道を切り拓く人材）</li> </ul>	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多くの地元人材と高い定着率</li> <li>● 上場企業基準の労務管理/コンプライアンス体制</li> <li>● 労働組合の設置（全社に存在） ● 統一人事制度の導入</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人手不足/採用難への対応</li> <li>● 従業員の高齢化</li> <li>● 専門人材の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アークスから各社への人材・業務支援強化</li> <li>● ダイバーシティ推進による職場環境の改善/働きやすさ向上</li> <li>● 教育投資の拡大</li> <li>● 健康経営の施策拡充</li> <li>● 中途採用/外国人採用の強化</li> <li>● バックオフィス業務の集約</li> </ul>
 <p><b>財務資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務の健全性、財務規律</li> <li>● 安定的な自己資金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各社に対する資金面でのバックアップのための原資</li> <li>● 新たなM&amp;Aなど、未来に向けた戦略投資や人的資本投資、さらなる企業価値向上のために不可欠な資本</li> </ul>	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定したキャッシュフローと高い財務健全性</li> <li>● 各社への資金面での強固なバックアップ体制</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ各社の収益力強化</li> <li>● 資本効率の向上（ROEの向上）</li> <li>● IR/SR活動の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結売上高1兆円の早期実現（積極的なM&amp;A）</li> <li>● 成長投資の強化（店舗活性化、付加価値商品の開発、省エネ投資、DX投資）</li> <li>● 株主還元強化（配当性向の向上、株主優待、自社株買い）</li> <li>● ROEの向上、PBR改善に向けた資本政策</li> </ul>
 <p><b>自然資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 豊かな食材を育む自然環境のバックグラウンド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品スーパーにとって欠かせない豊かな農畜水産物が育つ環境の維持が大前提</li> </ul>	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 食の宝庫である北海道・東北を核とした事業基盤</li> <li>● 地元生産者との強い繋がり（強固なサプライチェーン）</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動がもたらす事業への悪影響回避</li> <li>● 自然災害の激甚化による悪影響回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動課題解決への貢献（脱炭素移行の推進）</li> <li>● 環境配慮商品の取り扱い拡大</li> <li>● フードロスの削減（食材の有効活用）</li> <li>● プラスチックの削減/リサイクル促進</li> <li>● エネルギー資源の有効活用</li> <li>● 生物多様性を育む植林活動の支援</li> </ul>

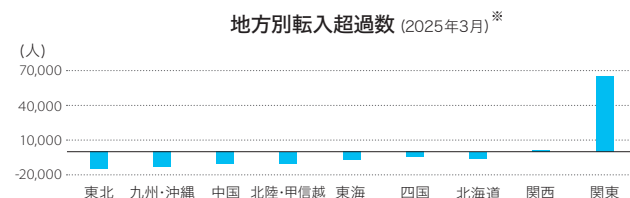
# アークスグループを取り巻く環境

当社グループを取り巻く事業環境は、少子高齢化や人口減少、生活スタイルの多様化、競争環境の変化などにより、大きな転換期を迎えています。一方で、地域のライフラインとしての役割を果たしながら、これらの変化を好機と捉え、持続的な成長に繋げるチャンスも広がっています。以下では、当社グループが直面する主なリスクと、取り組むべき事業機会についてご説明します。

## —— 直面するリスク ——

### 地方の過疎化と労働人口の減少

アークスグループが展開する北海道・東北地方は、少子高齢化や若年層の流出が進み、商圈の縮小による売上減少に加え、人材確保の難しさが深刻化しています。特に郊外や人口減少が著しい地域では働き手の減少が顕著で、店舗運営の継続性にも影響を及ぼすリスクがあります。こうした課題に対し、高齢者や小規模世帯向けの商品・サービスの強化、地元人材の積極採用・育成、地産地消や地域イベントの推進等を通じ、地域と共に持続可能な成長を目指します。



### 食品スーパー業界の競争激化・淘汰

グループの展開地域では、大手スーパーの撤退に伴い新興勢力やディスカウンターが進出し、低価格の食品販売を武器としたドラッグストアの台頭も進んでいます。こうした競争激化に対し、価格対応力の強化に加え、品質や地域に根ざした付加価値の創出にも力を注ぎ、価格競争にとどまらない持続的な競争力を追求しています。また、地域に密着した企業とのM&Aを成長の好機と捉え、事業基盤の強化と市場シェアの拡大を図ります。

### 原材料価格の高騰と消費者の節約志向

エネルギー価格や物流費の上昇、円安等を背景に、原材料価格が高止まりする中、消費者の節約志向や買い控え傾向が強まっており、販売価格への転嫁が難しい状況が続いています。こうした収益圧迫要因に対応するため、グループのスケールメリットを活かした調達力の強化や、商品構成の見直し、プライベートブランド商品や簡便商品の拡充などにより、荒利益率の改善と収益構造の安定化を図ります。

### 地域食品スーパー固有のリスク

地方では、後継者不足、技術・ノウハウの継承難、人材確保難といった課題が食品スーパーの存続を脅かしています。こうした企業の撤退や事業継続難は、地域の買物環境や雇用にも影響を及ぼすリスクです。当社は、M&A (Mind & Agreement: 心と意見の一致) を通じてこれらの企業を受け入れ、体制整備や人材育成、ノウハウ共有を行い、地域のライフラインとしての役割の維持に取り組んでいます。

### グループ企業間の業績格差

グループ内において、エリアや企業規模ごとに収益力や成長性にばらつきがあり、営業面におけるグループシナジーを十分に発揮できていない状況にあります。これに対し、従来注力してきたバックオフィス業務や基幹システムの統一による業務効率化に加え、営業分野の優良事例や経営ノウハウの共有、部門横断的な人材育成・配置に注力し、戦略的な投資配分を通じて、グループ全体の底上げと持続的な成長を目指します。

※総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告 2025年(令和7年)3月結果」より当社作成

## —— ビジネスに取り込みたい事業機会 ——

### 地域スーパー間の合従連衡、連携の動き

競争や経営環境の激化を背景に、地域スーパー間でのM&Aや業務提携の動きが活発化しています。アークスグループのビジネスモデルである「八ヶ岳連峰経営」は、各社の地域密着型経営やブランドの独自性を尊重しつつ、バックオフィス機能や基幹システムの統一、物流網の効率化を通じて、経営基盤の強化とコスト競争力の向上を図るというメリットがあります。これを明確化しアピールすることで、当社グループへの参画を希望する企業が増えていくことが見込まれます。



### 「八ヶ岳連峰経営」に賛同する企業の拡大

アークスグループが掲げる「八ヶ岳連峰経営」の理念に共感する地域スーパーや流通企業が増えており、M&Aや業務提携による新たな連携機会が各地で広がっています。こうした企業との丁寧な対話を重ねることで、企業文化や地域性を尊重したスムーズな関係構築を図り、M&Aの機会やグループシナジーの拡大と、地域に根ざした持続的な成長を図ります。

### 「八ヶ岳連峰経営」自体の「伸びしろ」拡大

「八ヶ岳連峰経営」のさらなる磨き上げに向けて、企業間の運営力や収益性の差を縮めるために、グループ各社の優良事例や経営ノウハウの共有、人材育成プログラムの強化、部門を超えた人材交流、成長ポテンシャルに応じた戦略的な投資配分など、多面的な施策を推進し、グループ全体の底上げと持続的成長を目指します。

→ P.38

### デジタル活用などによる合理化・効率化

少子高齢化や人手不足の進行により、地域食品スーパーでは業務の合理化・効率化が不可欠となっています。アークスグループでは、発注業務の自動化、フルセルフ・セミセルフレジや電子棚札の導入などによる省力化、本部業務のRPA<sup>\*</sup>化等デジタル技術を積極的に活用しています。デジタル化による生産性向上とコスト削減を進め、限られた人材で最大の価値を生み出す体制構築を図ります。

### 「食」の多様化への対応

単身世帯の増加や共働き世帯の拡大、健康志向の高まりなど、生活スタイルの多様化に伴い、消費者の「食」に対するニーズも多様化しています。アークスグループでは、少量・簡便商品や健康志向型商品の拡充、地場食材を活かした地域密着型商品の開発に取り組んでいます。変化する市場環境に柔軟に対応し、地域の食卓を支える存在として新たな成長機会を捉えていきます。

※Robotic Process Automationの略で、ソフトウェアロボットを使ってパソコン上で行う定型業務を自動化する技術のこと

# アークスグループ 課題解決の軌跡

当社グループが標榜する「八ヶ岳連峰経営」は、地域密着の食品スーパーが独自性を保ちつつ、お客様から見えない後方部門の統合や相互のノウハウ共有によるスケールメリットを享受し、持続可能な成長を目指す企業連携の形です。設立から20年超に亘り、グループ各社が対等の精神でノウハウを共有し合意形成を図ることで、相互に共通するさまざまな課題を解決してきました。

## 「八ヶ岳連峰経営」とは何か？

### 地域密着と相互尊重で築く持続型グループ経営

「八ヶ岳連峰経営」とは、持株会社のもと、八ヶ岳連峰のように同じ高さの山々が横に連なって対等な立場で企業統合を図ることで、会社とお客様との距離を短く保ち続けながら、グループ全体の経営資源を特大化しグループ基盤を拡充していく、というグループ運営の基本的な考え方です。八ヶ岳連峰経営における「M&A」とは「Mind & Agreement（心と意見の一致）」を意味し、単なる資本統合や効率追求ではなく、地域に根ざした食品スーパー各社が独自性を保ちながら、相互尊重をベースとしてお互いの強みやノウハウを共有し、グループ全体の競争力を底上げしていくことを重視しています。

このように「八ヶ岳連峰経営」は、単なる資本統合ではなく、地域社会との繋がりを大切にしながら、相互の課題解決と持続的な成長を目指す画期的な食品スーパーの経営形態なのです。

#### 地方における食品スーパーを取り巻く課題



### Mind&Agreementの企業文化への賛同

アークスグループは2002年ラルズ・福原の経営統合により発足以来、「八ヶ岳連峰経営」の理念のもと、道北アークス(旧ふじ)、道南ラルズなど、北海道内の独立系食品スーパー企業が続々と参加しました。2010～2020年代は東日本大震災やコロナ禍など不確実性の時代を迎える中で、青森県のユニバース、岩手県のジョイス、ヘルプラス(2社は後にベルジョイスとして統合)、宮城県の伊藤チェーン、栃木県のオータニが参加し、2025年6月現在で北海道から東北～北関東に亘り、食品スーパー事業会社10社、関連会社1社を擁する企業グループに成長しています。 ➡ P.1

#### 地域の食品スーパー「単独経営」

メリット
● 地元住民の嗜好やニーズを反映した品揃えやサービスがしやすい
● 価格戦略や仕入先選定など、経営者の裁量で自由に方針を決定できる
デメリット
● スケールメリットを発揮しにくく大手チェーンに価格競争で劣る
● 人材・ノウハウ・資金力の確保が難しい

#### アークスグループへの参加

メリット
● 店舗ブランドの維持と経営基盤の強化
● グループ規模を活かした市場競争力と地域性を活かした差別化の両立
● バックオフィス業務やシステムの集約
● コスト削減と財務基盤の強化
● 知見の共有とグループガバナンスによる企業価値の向上

## アークス本部が発揮してきた統括・支援機能

### ロジスティクス戦略



#### 物流問題の解決に向けて 企業間連携を促進

グループ横断の「物流改革プロジェクト」が中心となり、物流の効率化とドライバーの人手不足問題、いわゆる「物流 2024年問題」の解決に向けて、札幌市に拠点を置く事業会社のラルズ、東光ストアの物流センターと生鮮センターを統合。これに合わせて、センターの自動化/効率化とともに、女性でもハンドリングしやすい運搬機器の導入や運送会社の要望吸い上げによりドライバーの待機時間削減に繋がる配送ルートの見直しや、検品レスの実証実験を進めてきました。この結果を踏まえ、東北地区のユニバースとベルジョイスのグロサリーセンター統合計画が進行しています。

また、CGC加盟企業と共に鉄道貨物を利用した「モーダルシフト」にも積極的に取り組み、2024年にはラルズがモーダルシフト優良事業者大賞を受賞しています。

### DX戦略



#### 「共通のモノサシ」となる プラットフォームを更新

2019年にグループ共通基幹システムの運用を開始し、グループ各社の販売データや会計データを同基準で比較・分析すること＝「モノサシの統一」が実現しました。その後参画した伊藤チェーンやオータニのシステム統合を経て、2025年より第2フェーズの開発がスタートしています。また、国内食品スーパーの標準となり得るプラットフォームの構築を目指し、2027年の稼働に向けてERP<sup>\*</sup>の更新を進めています。基幹システム以外にも、グループ横断の「DX推進委員会」を通じて、電子棚札やRPAの成功事例をグループ各社に情報共有することで実装に繋がっています。

※ERP：Enterprise Resource Planning（企業資源計画）の略。経理・財務、購買、在庫管理、販売管理等の情報を一元管理し、リアルタイムで情報共有できる統合システム。

### マーチャндаイジング戦略



#### スケールメリット拡大と 営業支援機能の強化

グループ横断の「商品調達プロジェクト」を通じて、NB（ナショナルブランド）やアークスグループのPB（プライベートブランド）と位置付けているCGC商品、そして新日本スーパーマーケット同盟のオリジナル商品の開発や共同調達を進めています。これらの共同調達額はグループ合計で167億円（2024年度）に拡大しています。2024年からは、アークスの商品調達グループが商品調達にとどまらずグループ各社の商品カテゴリー分析や棚割の改善提案をスタートし、グループ各社の生産性向上を支援しています。また、好調企業の販促企画や店舗オペレーションをグループ各社に共有することで、事業会社同士が学び合える環境づくりも進めています。

### 人的資本戦略



#### 人事制度と教育体系を統一し、 成長意欲の高い人材を育成する

2019年よりグループ統一人事制度を導入し、教育制度と併せてキャリア形成の体系を一元化しています。アークスグループの求める人材像は、地域のライフラインとしてお客様に貢献する意欲と変化対応力、そして自己成長に向けて努力し続けられる人です。そのような人材を育成するため、採用はグループ各社個別で、教育はアークス統一研修と各社研修の2本立てにしています。特にアークス統一の階層別研修はグループ各社の幹部候補育成の場として重視されています。また、アークスが主導するダイバーシティ推進やハラスメント教育にも注力し、従業員が自分らしく健康に働ける環境を整えるための啓発活動や健康経営を推進しています。



### 株式会社ラルズ 会社概要

- 本社所在地 〒064-8621 北海道札幌市中央区南13条西11丁目2番32号
- 代表取締役会長 横山 清
- 代表取締役社長 松尾 直人
- 設立年月日 2002年11月1日
- 資本金 42億円
- 事業内容 総合小売店チェーン
- 従業員数 4,907人
- 売上高 1,549億57百万円
- 店舗数 74店舗
- (札幌市37店舗、札幌近郊35店舗、道内2店舗)

### 各社の経営状況と課題

# 株式会社ラルズ

## 事業環境

### 地域の特性

ラルズは札幌市を中心に後志・室蘭地区を含めた道央圏で事業を展開しています。北海道において特に顕著な人口減少やコスト上昇、競争激化などの外部リスクに直面する一方、北海道の中核都市という地の利を活かし、地域の生産者や物流業者との連携を再強化しながら、ECやアプリの活用拡大など新たな戦略を開発しています。

### リスク

- 人口減少を受けた食品需要の減少、生産年齢人口の減少に伴う働き手の減少
- 世界的なインフレ拡大、異常気象、為替変動(生活や産業への影響・被害、物流の停滞)

### 機会

- 地場産品の市場拡大(生産者や地域店舗との連携強化、新たな商品・サービスの展開)
- 戦略・戦術の多様化(カード戦略、アプリ戦略、実店舗とオンラインを融合した購買体験を提供)

## 経営戦略・営業戦略

ラルズは、「今日来たお客様がまた、明日も来たいと思う店づくり」を目指しています。そのために、「味」→「鮮度」→「価格」の優先順位を守り、MUST戦略(ラルズでなければならぬ商品の発掘)を進めています。

### 攻める

- スーパーアークスの基本フォーマットの拡大
- 中小型店の新フォーマットの検討
- EC事業の拡大
  - ・オンラインショップ
  - ・Amazonネットスーパーアークス

### 守る

- カテゴリーマネジメントの推進
- 販管費コントロールの強化
- POS荒利益管理によるコントロール

## 人材の育成・確保

スーパーマーケットには、人々の生活に寄り添い、食生活のインフラとして地域社会を守る使命があります。お客様にご満足いただけるサービス・商品を提供し、時にはエッセンシャルワーカーとしての役割を担うこの仕事は、従業員の知識、技術、人間力に支えられています。雇用形態が多様化する中、私たちは、従業員一人ひとりの力を高めることでこそ、さらに愛されるお店・信頼できる組織ができると信じています。スーパーマーケットとしての「基本の徹底」と「自ら考え自ら行動する情熱と熱意を持ったリーダーの育成」を中心に教育活動を行うとともに、超高齢化社会において、末永く働き続けられるよう健康推進活動も行っています。

### VOICE

### キャリアや働き方に合わせ、さまざまな研修を実施



株式会社ラルズ  
管理統括部人事部  
小松 久美子

一人ひとりがイキイキと働ける職場をつくりたい、そんな思いで研修や教育に力を入れています。人との繋がりを大切にし、従業員、パートナー社員、学生アルバイトまで幅広く教育を実施しています。働いてくださる方々が安心して成長でき、「ラルズで働いて良かった!」と心から思える職場づくりを目指しています。



## さらなる生産性の向上と収益力の強化

「コロナ禍」から「アフターコロナ」へ移行し、業界を取り巻く環境は大きく変化しました。大手GMSは撤退する一方で、道外から新たなディスカウント勢力が進出しています。私たちにとっては、1970年代に本州大手が初めて上陸してきたとき以来の、北海道を守る”2度目の戦い”が始まっています。今回の競争で、これまでと大きく異なるのは、販売競争に加えて、コスト競争という新たな軸が加わった点です。「安い」のはもはや当たり前で、生産性の向上を本気で進めていかなければ、生き残ることはできません。ラルズは、これまで培ってきた低コスト経営を継続しつつ、全方位からさらに魅力ある店づくりを進めます。店舗ではもちろんのこと、オンラインショップやデジタルサイネージでの訴求、アプリを活用した新たなサービスやキャンペーン、ポイント企画など、デジタル技術を含めたあらゆる手立てを尽くし、販売力を一層高めていきます。また、生産性・収益力の強化には、物流の改善も欠かせません。物流2024年問題はさまざまな影響をもたらしていますが、ラルズは物流委託先と定例会議を行い、本音で意見を交わしながら課題の解決に取り組んでいます。その結果、深刻な影響を抑え、業務に大きな支障は出ていません。さらに、飲料や野菜などの長距離輸送においては、モーダルシフト<sup>\*</sup>も活用し、ドライバー不足への対応を進めています。

何よりも重要なのは、「徹底する力」です。現場の人間が「やるぞ」と本気で取り組めば、必ず結果はついてきます。だからこそ、「仕事は楽しく! 会話は数字で! 未来を語ろう!」の精神で一致団結し、全員参加で生産性の向上と収益力の強化を目指します。

※環境負荷の少ない鉄道貨物等へ輸送手段を切り替えること。

### VOICE

### 生産性向上と収益力強化のために「見える化」を推進



株式会社ラルズ  
販売統括部店舗運営部  
第3運営部 セネラルマネジャー  
伊藤 勝理

生産性向上のため新たな取り組みとして、現在「作業習得表」を用いたパートナー社員の戦力化を進めています。習得状況の「見える化」を行うことで作業習得率が向上し、強い店づくりを構築すると同時に作業効率も上がり、生産性の向上に繋がっています。また、利益の進捗状況をこまめに確認し、状況に応じてタイムリーに改善を図ることで、収益力がさらに高まっています。

## 経営者からのメッセージ

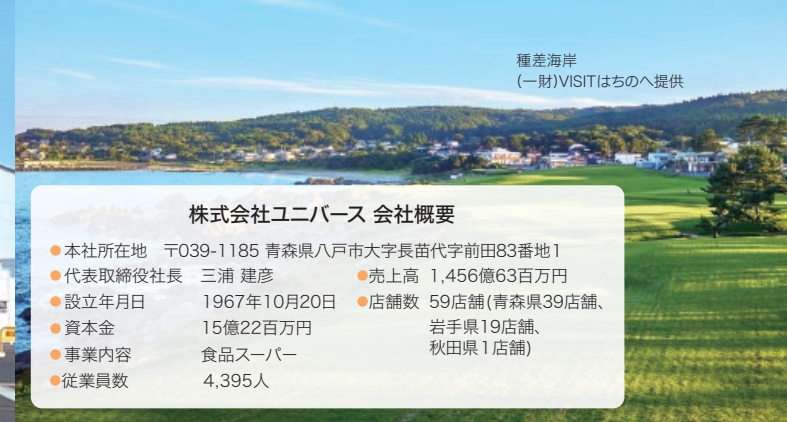
**仕事は楽しく!  
会話は数字で!  
未来を語ろう!**



株式会社ラルズ  
代表取締役社長  
松尾 直人

ラルズは、創業64年を迎えるアークスグループの中核企業です。今日来店されたお客様が、明日も来たいと思う店づくりを目指し、営業活動を行っています。基本方針の一つに、「味」→「鮮度」→「価格」の優先順位があります。これは20年前から一貫しています。「価格」は、チラシを見ればわかる。「鮮度」は、売場で商品を見ればわかる。「味」は、お客様が購入し、調理をし、実際に食べてみてはじめてわかる。つまり「味」でお客様を裏切ることが絶対にしてはいけないという、「信頼の優先順位」です。

もう一つ、「MUST戦略」というものがあります。お客様に「ラルズでなければ」と思っただけの商品を、いくつご提供できるか。「さかなやの寿司」「おさかな食堂」「肉バルレストラン」「500円ピザ」「串鳥」「小樽なると屋ザンギ」など、生鮮各部門の専門性を活かしたお惣菜に力を入れています。また、フランチャイズ契約しているカインズ商品の導入も拡大しています。オンラインショップやデジタルサイネージ、地域社会との共生も大事なテーマです。2025年度は、念願の女性役員も誕生しました。社内では「仕事は楽しく! 会話は数字で! 未来を語ろう!」が合言葉です。自らが仕事を楽しく変えていく。職場ではきちんと数字で会話をする。そして、過去ではなく明日どうするのかを考える。未来志向で、全社一丸となって前進していきます。



### 株式会社ユニバース 会社概要

- 本社所在地 〒039-1185 青森県八戸市大字長苗代字前田83番地1
- 代表取締役社長 三浦 建彦
- 設立年月日 1967年10月20日
- 資本金 15億22百万円
- 事業内容 食品スーパー
- 従業員数 4,395人
- 売上高 1,456億63百万円
- 店舗数 59店舗(青森県39店舗、岩手県19店舗、秋田県1店舗)

インターネットコミュニケーション

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内ページ



# 株式会社ユニバース

## 事業環境

### 地域の特性

ユニバースは青森県・岩手県・秋田県で事業を展開しています。質の高い農畜水産物の産地であり、伝統的な食文化があります。人口減少が進む中で食品スーパー撤退と進出が相まって、競争は過熱気味です。主要な交通手段は自家用車であり、車を持たない世帯は買物が困難になる問題も生じています。

- リスク**
- 人口減少を受けた食品需要の減少、生産年齢人口の減少に伴う働き手の減少
  - 気候変動に伴う水害の多発、激甚化とそれによる地域住民の被害と事業活動への被害

- 機会**
- 年々変化していく人口構成に対応した品揃えと新サービスの展開
  - 地域のライフライン化によるお客様からの信頼獲得 (圧倒的なブランド力の獲得)

## 経営戦略・営業戦略

「Customers, our Priority.(私たちはいつでもどこでも顧客最優先)」という企業姿勢を大切にしています。お客様が魅力を感じる惣菜の充実や、世帯人数や地域の食習慣を踏まえた商品づくりに注力しています。

## 人材の育成・確保

人材戦略のベースとなる考え方も、「Customers, our Priority.」の企業姿勢に深く根ざしています。お客様の期待に応えるためにも、社員一人ひとりが知識・経験を積み、高い人間力を育むことに力を注いできました。仕事への誇りややりがいを実感でき、働きやすい職場づくりに向けては、それぞれが描くキャリアプランに配慮した人事異動や、ワーク・ライフ・バランスに配慮した福利厚生の実施に努めてきました。足元では、社会や価値観の変化に教育の仕組みが追いついていないことが課題でした。その改善に向けて、多様性を尊重することの大切さ、変化に対応できる人材の育成に力点を置いた研修体系となるよう、見直しを図っています。

### VOICE

### 理念とキャリアを繋ぐ研修



株式会社ユニバース  
人事教育部  
人材開発グループチーフ  
三本木 優希

階層ごとに教育体系を見直す中で、多くの研修が知識詰め込み型になっていることを課題と捉え、現在は自ら考え・互いに学び合うようなプログラムを徐々に増やしています。具体的には、グループワークを通じ企業理念の理解を深め、自身の価値観を見える化し、今後のキャリアについて考える等の内容です。各プログラムで、受講者が活発に意見を交わす姿が見られ、環境変化に対応できる人材育成に繋がっていると実感しています。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

お客様に質の高いサービスを継続的に提供するために、生産性の向上は不可欠であり、その実現に向けて、付加価値の創造や業務の効率化が重要な課題となっています。私たちはこの課題を深く分析し、縦割り組織の弊害に行きつきました。部分最適の考え方が蔓延することでさまざまな非効率が生まれてしまうため、部門間の縦割りを無くしたオペレーションの構築が急務であると考え、まず着手したのが、日配部門とグローサリー部門の統合です。両部門は扱う商品や管理方法の違いはありますが、業務内容は類似しており、両部門が協力し合うことで、効率的に作業を行える部分も多いことがわかりました。現在は、より効率的でムリ・ムダのない働き方ができるよう、意見を出し合っています。他にも業務の効率化に繋がる施策として、電子棚札の導入があります。電子棚札は、値札の貼り替え作業を省き、売価違いを防ぐツールです。導入により、日配部門とグローサリー部門が開店前に行っていた値札の貼り替え作業を大幅に削減することができ、かつ管理アイテム数が多いことによる「業務の属人化」の解消に繋げることができています。食品スーパーの業務は、未だに個人が手書きする資料や表計算ソフトを用いて属人的な作業となっている部分も見られます。これらの改善も進みつつあり、AIを使った店舗スタッフのシフト表の作成・管理や、ロボットの活用、ノーコードツールの導入などにより、現場業務の自動化やペーパーレス化を進めています。ただ、それぞれの作業量を減らすだけで業務の効率化は進みません。スタッフ一人ひとりの役割を見直し、1日の作業プロセス全体を見直すことが必要です。道半ばですが、業務プロセスを見直し、小さな改善の積み上げにより付加価値を生み出すことで、お客様へのサービス向上を目指し、生産性の向上に繋がります。

### VOICE ③ 意識改革とDXで高める生産性



ユニバース百石店  
店長  
上野 優

新たなDXのオペレーションに取り組む中で、最大の課題は従業員の意識改革でした。「なぜ変化が必要か」を説き、やってみせ、させてみせを繰り返し、考える作業と考えない作業を明確に分けることで、作業効率が大幅に改善しました。作業の属人化を徹底して減らすことで、各人のできる業務が増え、AIを活用したシフト作成と併せて効率的なマンパワー活用が可能になりました。

## 経営者からのメッセージ

### 地域に根ざす確かな信頼 人を育てて価値を届ける 仲間と挑む未来への一手



株式会社ユニバース  
代表取締役社長  
三浦 建彦

徹底した顧客志向と人材育成への情熱こそがユニバースの強みです。お客様の満足に繋がる「鮮度」「品揃えの良さ」「価値ある安さ」を追求し、努力を重ねてきた結果、青森県でトップシェアを誇り、食品スーパーとしては、1店舗当たりの売場面積・売上高とも全国トップレベルと、大手との競争にも負けない「北東北を代表する食品スーパー」と評価されています。

ユニバースにとって、揺るぎない価値観が、「Customers, our Priority.」です。この言葉のもと、全社員が一丸となり、地域の皆様に食の安全と安心、ショッピングの喜びと利便性の提供に努めています。

お客様の期待に応える原動力となるのは「人」です。社員一人ひとりが手の届く範囲でお客様の望みや求めるものに気づき、変化を恐れず行動することが、成長に繋がると信じています。そのため人材育成は重要であり、積極的に経営資本を投入してきました。

北東北3県は、深刻な人口減少に直面しています。厳しい競争下でも徹底した顧客志向を貫き、付加価値を提供することで売上を拡大してきましたが、現状に甘んじることなく次の一手を講じる必要があります。その鍵を握るのがグループ各社との連携です。持株会社によるリーダーシップのもと、同じ課題を抱える食品スーパー同士が知恵を出し合えば、この難局を乗り越えられると信じています。



**株式会社ベルジョイス 会社概要**

● 本社所在地	〒020-0824 岩手県盛岡市東安庭2丁目1番30号	● 従業員数	3,189人
● 代表取締役相談役	横山 清	● 売上高	846億68百万円
● 代表取締役会長	小苺米 秀樹	● 店舗数	58店舗(青森県1店舗、岩手県50店舗、宮城県7店舗)
● 代表取締役社長	澤田 司		
● 設立年月日	1951年1月17日		
● 資本金	10億52百万円		
● 事業内容	食品スーパー		

インターネットマーケティング

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内(セクション)



# 株式会社ベルジョイス

## 事業環境

### 地域の特性

事業を展開している岩手、青森、宮城の東北3県は、豊かな自然環境に育まれた農産、畜産、水産物が豊富な地域です。一方で、若年層を中心とした都市部への人口流出と高齢化の進行により、地域社会の持続可能性が懸念されています。

### リスク

- 人口減少及び高齢化に伴う労働力確保の難しさ
- 製品原材料価格、エネルギー・物流コストなどの上昇
- 同業他社及び異業種を含む競合店出店による競争激化

### 機会

- 地域のライフラインとしてのエッセンシャルインフラ機能発揮
- ネットスーパーや移動販売など買物手段の多様化
- 物流センターのグループ間共同利用による業務効率化

## 経営戦略・営業戦略

ベルジョイスは「わが社の社会的役割は 流通の近代化と 生活文化の向上に 役立つことである(中略)そこに「なくてはならない」存在となることである」という基本理念のもと、「お客様に選んでいただける店、頼れる店」でありたいと考え、日々励んでいます。円安や資材価格の高騰による物価上昇を受けお客様の生活防衛意識がますます高まる中、「美味しい」「新鮮」「安心」な商品を「納得の価格」で豊富に取り揃える「スーパーアークス」業態を積極展開しています。多様化するお客様の暮らしにお応えする品揃えを実現し、お客様と共に地域で一番わくわくするお店を目指しています。

## 人材の育成・確保

ベルジョイスの基本理念は「信頼」です。「お客様に選んでいただける店、頼れる店」、それを支える従業員を育成するため、採用力の強化と教育制度の再構築に注力しています。採用面では、初任給の改定に加え、属性に応じたアプローチの導入や、応募者に迅速に対応できる採用プロセスの見直しを進めています。教育制度は、店舗に求められる役割の多様化に合わせ、研修内容や制度全体を見直しています。また、従業員の価値観やライフプランも多様化しているため、能力を發揮しながら長く活躍できる環境づくりを進めています。その一環として、2025年3月より一部の社員区分を廃止し、パートナー社員の人事制度を大幅に見直しました。パートナー社員から正社員への移行が、よりシームレスかつスピーディに行える制度を導入しています。

### VOICE

### 理念に共感する人材を育む



株式会社ベルジョイス  
管理本部人事教育室 採用担当  
只野 由菜

「基本理念に共感してもらえるか」「会社の強みや課題に納得したうえで入社してもらえるか」を念頭に、採用活動に取り組んでいます。応募者一人ひとりに寄り添い、選考日程も柔軟に対応するなど、疑問や不安の解消に努めています。現在、採用・教育の両面で大幅な見直しを進めており、基本理念の実現に向けた変革の真只中にあります。地域のお客様に頼られる存在の一翼を担えるよう、今後も努めていきます。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

食品スーパー業界は典型的な労働集約型産業とされ、多くの業務は人手に依存しています。しかし、高齢化・少子化の進行により労働力の確保が難しくなっており、賃金も上昇傾向にあります。加えて、原材料やエネルギー価格の高騰など、コスト環境が大きく変化しており、外部環境への的確な対応が求められています。

ベルジョイスでは2025年を、人も会社も成長する年、「深化」「進化」「真価」が問われる年と位置付け、効率的な業務体制構築に向け、働き方改革と生産性向上に取り組んでいます。「生産性の向上」とは単なるコスト削減ではなく、収益力を高めながらコストを抑制する「メイクマネーとセーブマネーのコントロール」が重要です。人口減少や高齢化に加え、食料品を扱う異業種の出店が過熱する商圈下において収益力を向上させるためには、個店の商圈内シェアを高めることが不可欠です。お客様にご来店、ご利用いただくためには何が必要かをあらためて見つめ直し、「店の基本要件 ①売り方、②鮮度・鮮度感、③安さ・安さ感、④おいしさ・おいしさ感、⑤品揃え、⑥サービス・接客、⑦クリーンリネス」を徹底するとともに、売場レベルの向上に取り組んでいます。

生産性向上の取り組みとして、デジタル技術を活用し省人化・省力化を進めています。フルセルフレジの導入により、お客様のレジ待ち時間の解消や店舗業務効率化を図っているほか、自動発注の導入により発注時間の削減や担当者ごと精度のばらつき防止、品切れ抑制を図っています。また、電子棚札の実験導入を進めるなど、さらなる業務の効率化を目指します。本社業務においては単純業務のRPA化やワークフローのデジタル化を進め、処理の迅速化とペーパーレス化に努めています。

### VOICE

### 業務の自動化で戦略領域に注力



株式会社ベルジョイス  
経営計画室 チーフ  
小田島 啓介

売上日報などの資料作成業務のRPA化を推進しています。出社前の時間帯に、RPAが前日実績を関係者へ迅速に共有してくれるので、社内では数値をベースにしたコミュニケーションが取りやすくなりました。また、作業をRPAが担うことで、より戦略的な業務に集中できる環境が整いました。今後はさらに活用の幅を広げ、業務の質と効率の向上を目指していきます。

## 経営者からのメッセージ

### 統合から10年 地域と築く信頼 未来へ進む変革

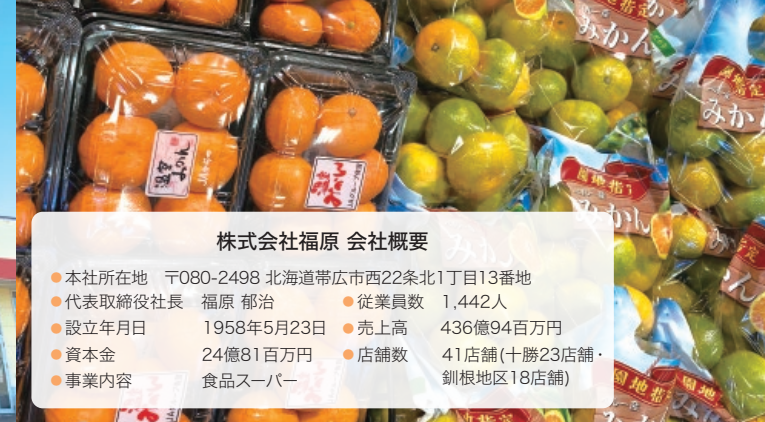


株式会社ベルジョイス  
代表取締役社長  
澤田 司

ジョイスとベルプラスが統合しベルジョイスとなり、今年で10周年を迎えます。共に岩手で生まれ、岩手のスーパー同士で合併を繰り返してきた企業です。そのため、店の規模や立地もさまざまで、店舗名も7種類ありました。地域の皆様に愛され、育てていただいたこれらの店舗名ですが、5年前から「スーパーアークス」業態への改装を順次進めています。新しい商品政策や運営手法を学びながら改装を続けたスーパーアークスは、お客様にご支持をいただき、売上・客数とも順調に伸ばしています。競争に強い業態に着手できたことが、従業員の自信に繋がり、モチベーションも高まっています。今後も既存の店舗をスーパーアークス化していくことで、お客様の期待に応える店づくりを進め、企業の成長に繋げていきます。

また、「人も会社も成長するわくわくする企業」を目指して、①次世代を担う人材を育成する、②人事制度と教育制度の再構築、③やるべき部署にやるべき業務を再配置する、④生産性向上の諸策等に取り組んでいる最中です。

サステナビリティの取り組みとしては、①地方自治体とクーリングシェルター設置や災害時物資供給協定の締結、②NPO法人との連携によるフードバンクポスト設置、③地域の健康づくりに貢献する活動としてちびっ子健康マラソン大会やママさんバレーボール大会開催などに取り組んでいます。これらの活動は、創業以来当社を支えてくださっている地域の皆様への感謝の気持ちを持って、今後も継続していきます。



### 株式会社福原 会社概要

- 本社所在地 〒080-2498 北海道帯広市西22条北1丁目13番地
- 代表取締役社長 福原 郁治
- 設立年月日 1958年5月23日
- 資本金 24億81百万円
- 事業内容 食品スーパー
- 従業員数 1,442人
- 売上高 436億94百万円
- 店舗数 41店舗(十勝23店舗・釧根地区18店舗)

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内セクション



# 株式会社福原

## 経営戦略・営業戦略

当社は「『福』を届けます、すべての人に。～Make Happiness!～」をコーポレートメッセージとして掲げ、各ステークホルダーの皆様にご貢献できる企業を目指しています。経営戦略は「差別化」「制度改革」「生産性の向上」を三本柱として位置付けています。「差別化」に関しては、直近10年間で全店の約60%に当たる25店のリニューアルを実施。「個食化」「高齢化」「消費の二極化」などの近年のトレンドに合うMDを導入してきました。「制度改革」では「従業員に『福』を届けるプロジェクト」を社長直轄のもと毎週実施中で、職場環境の整備や福利厚生の実現などを実現しています。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

「生産性の向上」については、食肉のプロセスセンターを稼働。集中化による効率アップを図っています。また惣菜製造の企業を買収し、デリカ部門の生産性と商品開発力の向上を実現しています。加えて、近年は労働組合とタッグを組んで「生産性向上プロジェクト」を発足させ、「恒常的な質上げ」を目的に各種施策を進めているところです。

収益力の強化策としては、ラルズのノウハウの導入を図っています。同社の会議体にトップ自ら参加し主に営業面を強化中で、今後は棚割統一の実施などにより、収益面で大きな効果が出ると思込んでいます。また、現在2店舗にとどまっているスーパーアークス業態への転換も進め、グループシナジーを発揮しさらなる収益力の強化を図っていきます。

## 経営者からのメッセージ

### シナジーを力に 売場と人を磨き 「福」を届ける企業へ

株式会社福原  
代表取締役社長  
福原 郁治



2002年、ジャスダック上場企業のラルズと福原の経営統合によりアークスが誕生して以来、常にグループシナジーを追求してきました。仕入原価の低減、ビッグハウス・スーパーアークス業態の展開、資材調達効率化、情報システム、人事制度・給与計算の統一をはじめ、その分野は多岐にわたります。現在はラルズの店舗運営、MD、販促企画の情報を社内共有し、将来的なグループの仕入機能統一も視野に入れながら営業力強化を図っています。また少子化の進む商圏での事業成長を目指し、異業種へのM&Aにも積極的に取り組んでいます。SM事業と親和性の高いベーカリー、フラワー、デリカ製造企業を子会社化し、シナジーを発揮しています。豊富な自己資金をSM事業と周辺の成長分野へ投資し、地域のお客様の幸福の実現と企業価値の最大化を目指します。



**株式会社道北アークス 会社概要**

●本社所在地	〒079-8585 北海道旭川市流通団地1条1丁目33番地の1	●従業員数	1,754人
●代表取締役会長	六車 亮	●売上高	447億22百万円
●代表取締役社長	六車 聖	●店舗数	42店舗 (道北エリア42店舗)
●設立年月日	1965年5月22日	●事業内容	食品スーパー
●資本金	7億81百万円		

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

全社案内システム



# 株式会社道北アークス

## 経営戦略・営業戦略

道北アークスは、「商業を通じてお客様の健康で豊かな生活文化の向上に貢献し、その信頼を基に発展する企業を目指す」という経営理念の実現に向けて、さまざまな取り組みを進めています。店舗運営の省力化に寄与する生鮮センターDaMC(ダマック：D=道北、a=アークス、M=マザー、C=センター)、デリカセンター、物流センターを整備し、広域にわたる出店を可能とすることで、地域の発展に貢献しています。また、将来を担う人材の教育・技術訓練にも力を入れており、毎年、階層や分野ごとにさまざまな研修を開催しています。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

生鮮センターDaMCとデリカセンターの2つの製造拠点を持つことで、店舗への安定した商品供給を可能とし、少人数での店舗オペレーションを実現し、同時に大型店舗ではより鮮度の高い商品の提供にも繋がっています。今後はより「出来立て」にこだわった商品の開発・販売に注力していきます。また、生鮮商品以外を対象とする配送センターを活用することで、複数のお取引先様の商品をまとめて店舗へ配送できる体制を整え、店内オペレーションのさらなる効率化を図っています。さらに、フルセルフ・セミセルフレジの導入によりチェックアウト部門の効率化を進めているほか、各部門で自動発注などを導入し、発注作業の省力化にも取り組んでいます。

## 経営者からのメッセージ

### センター機能を活かして 品揃えと価格を両立 道北の暮らしを支える

株式会社道北アークス  
代表取締役社長  
六車 聖



道北アークスは、旭川市を中心に、上川地方全域及び北空知地区を合わせた道北エリアに展開しています。昭和40年設立のふじと、平成9年に誕生した道北ラルズが、平成24年に合併し道北アークスとしてスタートしました。北海道のほぼ中央に位置する旭川市の地の利を活かし、センター機能を戦略的に活用することで、圧倒的な品揃えと広域商圏を有する「ウェスタン」、品揃えとEDLP(Everyday Low Price)を両立させた「スーパーアークス」「ベストプライス」、地域住民の台所として日々の生活に必要な商品を提供する「スーパーチェーンふじ」「ラルズマート」「Da\*マルシェ」と、多彩な業態の展開を可能にしています。道北地区のお客様にご満足いただけるリーディングカンパニーを目指しています。



### 株式会社東光ストア 会社概要

- 本社所在地 〒062-0931 北海道札幌市豊平区平岸1条1丁目9番6号
- 代表取締役会長 横山 清
- 代表取締役社長 楠美 秀一
- 設立年月日 1972年7月15日
- 資本金 13億77百万円
- 事業内容 食品スーパー
- 従業員数 1,553人
- 売上高 412億40百万円
- 店舗数 26店舗
- (札幌市 25店舗、北広島市 1店舗)

インターネットショップ

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内ページ



# 株式会社東光ストア

## 経営戦略・営業戦略

東光ストアは創業以来、「お客様に愛される会社」になるために、「親切」「清潔」「良い品質」「値の安い」「安全・安心」という5つの指針を掲げ、札幌市を中心に食品スーパーを展開してきました。2009年10月にアークスグループに仲間入りをしてからは、「いいもの東光!いいもの安く!」を経営基本方針として、多様化するお客様のニーズにしっかりお応えしてきました。これからも、不透明な社会情勢や気候変動に対応しながら、地域のライフラインとして価値ある商品・サービスを提供し、サステナブルな環境づくりと豊かな暮らしを支える取り組みを続けていきます。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

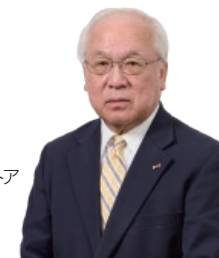
生産性向上と収益力強化は、従業員の労働環境改善や人手不足の解消、質の高いサービスを提供するための重要課題です。私たちはこの課題に対しさまざまな改善に取り組んでいます。例えば、部門内作業の縦割りをなくした多能工化や、部門間の垣根を越えたオペレーションのさらなる深化を図るため、「カイゼンプロジェクト」を立ち上げ、外部コンサルタントを導入しながら、ムリ・ムダのない働き方改革を進めています。また、すべての会議でタブレットを活用したペーパーレス化を推進し、環境への配慮、コスト削減、会議準備の負担軽減に繋がっています。

今後も従業員一人ひとりの改善の積み重ねや作業のシステム化などを積極的に進め、生産性向上と収益力強化に繋がっていきます。

## 経営者からのメッセージ

**鮮度と品質を守り  
安全・安心の売場づくり  
笑顔で働く職場へ**

株式会社東光ストア  
代表取締役社長  
楠美 秀一



当社は「いいもの東光!いいもの安く!」の経営基本方針のもと、お客様とお取引先様をはじめとしたステークホルダーの皆様を支えられ営業活動を続けてきました。皆様のご支援に心より感謝しながら、引き続き「鮮度」「出来立て」「品質」にこだわり、商品を提供していきます。

また、エネルギーや廃棄物の削減に取り組むとともに、全店にサービス介助士とAEDを配置し、お客様や従業員の「安全・安心」な環境を整えています。高齢化などの社会課題にも対応し、店舗で各種健康セミナーを実施することで、地域の皆様の健康生活に貢献しています。これからも、お客様が楽しくお買物しやすい売場を目指すとともに、従業員が生き活きと働ける環境づくりにも取り組んでいきます。





### 株式会社道南ラルズ 会社概要

- 本社所在地 〒049-0101 北海道北斗市追分3丁目4番11号
- 代表取締役会長 横山 清
- 代表取締役社長 今野 伸
- 設立年月日 1998年9月30日
- 資本金 4億80百万円
- 事業内容 食品スーパー
- 従業員数 1,191人
- 売上高 302億68百万円
- 店舗数 18店舗 (道南エリア18店舗)

イントロダクション

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内/セクション



# 株式会社道南ラルズ

## 経営戦略・営業戦略

道南ラルズは、渡島・檜山管内に食品スーパーを18店舗展開しています。少子高齢化や人口減少が進む道南地区において、地域のライフラインを守ることが当社の使命です。毎日の食卓がより豊かなものとなるよう、楽しく便利にお買い物いただける店づくりに日々努めています。

情報技術の進歩や新型コロナウイルスのパンデミックにより急激な変化が起こる中、「明るく・元気に・前向きに」をスローガンに、さまざまな取り組みを通して地域に貢献し、地域の皆様にとってかけがえのない企業を目指しています。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

アークスグループが掲げる「納得価格」を実現しながら、従業員の待遇を向上させるためには、生産性の向上が必要不可欠です。道南ラルズでは、2025年度の人時売上高(従業員1人1時間あたりの売上高)の目標を14,500円(前年比105.3%)に設定し、自動発注、セミセルフ・フルセルフレジの導入を通して、日々の店舗作業の効率向上を図っています。

また、2018年に開設した生鮮4部門(水産、食肉、デリカ、ベーカリー)のプロセスセンターから店舗へ供給する商品を増やすことにより、「店舗作業の効率化」と「手間をかけた美味しい商品の品揃え」の両立を図り、収益力の向上を目指しています。

## 経営者からのメッセージ

### 成長のその先へ 暮らしを守り 誇れる企業に

株式会社道南ラルズ  
代表取締役社長  
今野 伸



2004年の道南ラルズ創業当初、年間売上高は144億円でした。そこから20年間で売上高は倍増し、2024年には念願であった売上300億円に到達し、道南地区でも有数の規模を持つ企業へと成長しました。売上拡大を目指すのは当然のことながら、あくまでも「手段」であり、「目標」ではありません。売上を伸ばし、規模を大きくすることによって、道南ラルズで働く従業員の労働環境を整備し、「道南ラルズに勤務していることを、誇りに思える企業になる!」ことが目標です。道南地区は人口減少が続き、小売店の存続が難しくなるケースも見られます。道南ラルズは生鮮部門のプロセスセンターを活用し、商品を安定的に供給することで、地域のライフラインを守っていきます。



**株式会社道東アークス 会社概要**

● 本社所在地	〒090-0056 北海道北見市卸町3丁目7番地2	● 従業員数	833人
● 代表取締役会長	横山 清	● 売上高	208億44百万円
● 代表取締役社長	北野 達志	● 店舗数	14店舗 (道東エリア14店舗)
● 設立年月日	1959年12月25日	● 事業内容	食品スーパー
● 資本金	4億50百万円		

インターネットショッピング

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

全社案内センター



# 株式会社道東アークス

## 経営戦略・営業戦略

道東アークスは、グループ理念のもと、「お客様に支持され、地域に対しての役割を認識し、従業員が幸せに希望の持てる会社」を目指し、全道一の顧客・従業員満足度の実現に向けて取り組んでいます。商売の基本である「美味しい物は人を幸せにする」を念頭に、「この商品を買うなら道東アークス」と選ばれるよう「瑞々しいお野菜」「やわらかいお肉」「生き活きとしたお魚」「出来立てのお惣菜」を充実しています。「元気の源は売上、幸せの源は利益」を掲げ、自由闊達な意見交換を行い、目線と足並みを揃え、常に前向きな姿勢を保ちながら業務に臨んでいます。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

お客様により良いサービスを持続的に提供していくためには、生産性の向上が不可欠です。生産性向上の手段として、DXの推進と従業員の成長を重要課題として取り組んでいます。DXの推進では、セルフレジの導入拡大と自動発注の活用促進、電子棚札の試験導入に着手しています。一方で、DXを進めるうえで最も重要なのが、それを活用する従業員自身の成長です。使う側が成長しなければ、効果を最大化することはできません。個人の能力を高めるため、成長を促す人員配置や個人目標設定を行い、従業員の多能工化を促進しています。従業員一人ひとりが成長し、役割と責任を果たすことで生産性が向上し、ひいてはお客様へのサービス品質向上に繋がると考えています。

## 経営者からのメッセージ

**美味しさと安心を  
日々積み重ねる誠実経営で  
輝く未来を創造する**



株式会社道東アークス  
代表取締役社長  
北野 達志

鮮度の良い商品、美味しい商品を価値ある納得価格で提供することを目指し、地域のお客様に安心してお買い物していただける売場づくりと笑顔のおもてなしで、地域に根ざした地元企業の責任を果たしていきます。自然豊かな土地で、水産、農産、畜産、酪農とすべての魅力が詰まったオホーツク地域を発信し、さらに自然環境の保全にも取り組んでいます。気候変動による食料資源の減少や経済の不安定要素が多い現状を乗り越えるため、DXの推進と限りある人材資源の活用を進め、生産性の向上を追求していきます。引き続きグループ各社との連携を強化し、グループシナジーを最大限活用して、地域の「食のライフライン」を守っていきます。



### 株式会社伊藤チェーン 会社概要

- 本社所在地 〒989-1756 宮城県柴田郡柴田町大字槻木字焼櫃2番地1
- 代表取締役会長 横山 清
- 代表取締役社長 伊藤 吉一
- 設立年月日 1974年4月9日
- 資本金 50百万円
- 事業内容 食品スーパー
- 従業員数 531人
- 売上高 142億64百万円
- 店舗数 9店舗 (宮城県9店舗)



# 株式会社伊藤チェーン

## 経営戦略・営業戦略

2025年2月期は増収増益で終了しましたが、2026年2月期は、商圈内に競合店が3店舗出店予定のため、綿密な競合店対策を打ち出し、販売部と商品部が連携して増収増益を含む経営数値目標の達成に向けて各種施策に取り組みます。店舗では他社との差別化を重視し、お客様の期待を超える売場づくりと接客力向上に努めます。商品部は、自社ブランド「イトーのおいしさ鮮言」を前面に打ち出し、厳選した新鮮で美味しい商品をお客様に喜んでいただけるよう提供します。また、生鮮の荒利益率を1%改善することを目標とし、収益改善にも取り組みます。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

アークスグループに加わり6年が経過しました。その間、アークス統一のシステムや仕組みを順次導入することで、生産性の向上が進んでいます。具体的には、①基幹システムによるデータ分析や各社売れ筋商品の把握による売上向上とコスト構造の改善、②RARAポイントの取扱いによるカード販促の強化と収益への貢献、③経理事務などのバックオフィス業務をアークスに集約することによる事務処理時間の軽減、が挙げられます。さらに2025年度は、④人事・勤怠管理におけるグループ共通システム導入による事務作業の軽減と労務管理の適正化、が業務改善に結び付くと考えています。今後も継続的に増収増益を達成するため、アークス統一制度の導入を進めていきます。

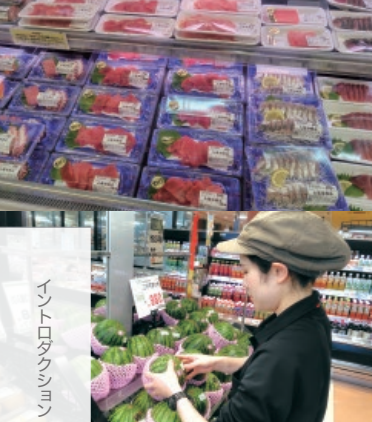
## 経営者からのメッセージ

### 地域に根ざし51年 変化に伝える力で 次のステージへ挑戦

株式会社伊藤チェーン  
代表取締役社長  
伊藤 吉一



伊藤チェーンは今期、創業51年目を迎えます。各店舗の老朽化も進み、中には開店から30年以上の店舗もあります。お客様がお買物しやすく、従業員が働きやすい環境という視点から、既存店のリニューアルを実施するとともに、新規出店も進めていきます。また、旗艦店であるフーズガーデン玉浦食彩館が10周年、フーズガーデンゆりあげ食彩館が5周年を迎えることを記念し、周年祭企画を全店で実施します。競合店対策を講じつつも、Amazon社と連携したネットスーパーや移動販売など、新たな取り組みを進めていきます。インフレに過度にとらわれることなく、商品の調達力を向上させながら生産性向上を図り、利益を生み出す経営を目指していきます。



### 株式会社オータニ 会社概要

- 本社所在地 〒321-0905 栃木県宇都宮市平出工業団地37-3
- 代表取締役相談役 横山 清
- 代表取締役社長 川野 泉
- 設立年月日 1982年9月1日
- 資本金 98百万円
- 事業内容 食品スーパー
- 従業員数 930人
- 売上高 231億69百万円
- 店舗数 31店舗(栃木県30店舗、埼玉県1店舗)

インターネットショップ

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内センター



# 株式会社オータニ

## 経営戦略・営業戦略

オータニの中期3ヵ年計画では、1年でも早い収益力向上を最重要課題としています。2025年度は「収支不均衡からの脱却」を目指し、収益バランスの是正に取り組みます。主な施策は①主要コストの抜本的な見直し、②本部及び店舗組織の見直し、③荒利益率確保の具体策の実施、の3点です。2026年度は「収益力向上への着手」として、経営上の重要課題の改善を完了させることを目指し、①企業生産性の改革、②成長投資の確実な実施、③さらなるコスト効率化の取り組み、を進めます。2027年度は「安定的な収益基盤の定着」を目指し、これら3年間の取り組みを総仕上げとして実行します。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

企業運営の効率化を図るため本部組織を見直すとともに、店舗運営の効率化をめざして店内組織を見直し、それぞれの役割や業務の重複、非効率の改善に努めています。生産性向上の基盤は、就業時間内に業務を終えることにあり、取り組みを進めています。慣習的な業務を見直し、不要な残業の抑制にも取り組んでいます。また、グループの基幹システムの活用度を高めることが、日々の業務改善にも繋がっています。営業面では、全店舗で自動発注システムの運用レベルを向上させ、品切れ防止などの成果が表れています。今後もグループ内の連携を深め、商品収益力の向上に向けた多角的な取り組みを強化します。

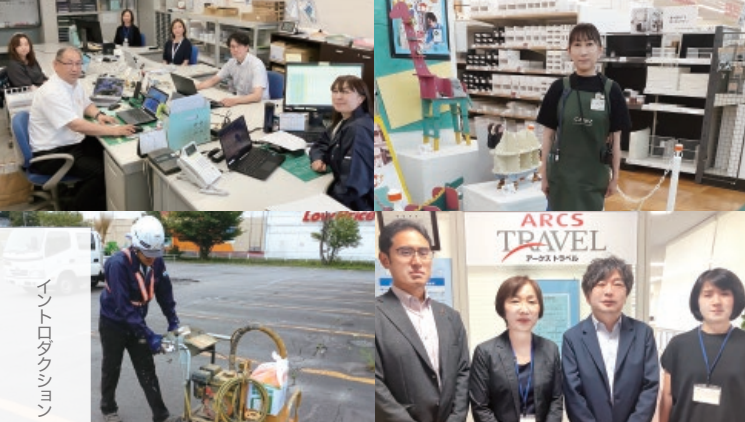
## 経営者からのメッセージ

### 地域と築いた信頼 今こそ変化の時 原点を胸に前進

株式会社オータニ  
代表取締役社長  
川野 泉



オータニは1946年に大谷キイが駄菓子屋を始めたことから商売をスタートし、1982年9月にはスーパーマーケットオータニを設立し現在に至っています。地元スーパーの老舗として多くのお客様にご支持いただけてきましたが、1990年代後半以降は他県の同業他社、近年はドラッグストアなど異業種の参入で競争環境が激変しました。2021年にアークスグループに加わり、改革に取り組んでいます。特に2023年9月に制定した「オータニフィロソフィー」を企業理念の核に据え、日々お客様にご満足を提供することに全力を注いでいます。お客様への元気な挨拶や「出来立て・作り立て・品質鮮度」にこだわった生鮮食品、いつでも安さとお買得感がある「たすかる値」商品の拡販など、常にお客様目線の商売を徹底し、業績拡大に取り組んでいきます。



株式会社エルディ 会社概要			
● 本社所在地	〒062-0931 北海道札幌市豊平区平岸1条1丁目9番6号	● 従業員数	195人
● 代表取締役社長	横山 清	● 売上高	84億84百万円
● 設立年月日	1966年5月17日	● 店舗数	北海道3店舗 (札幌市1店舗、 石狩市1店舗、 北広島市1店舗)
● 資本金	4億80百万円		
● 事業内容	ビルメンテナンス事業・ ホームセンター事業・ 資源環境事業・保険事業・ 旅行事業		

イントロダクション

トップメッセージ

アーキテクチャの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内/セクション



# 株式会社エルディ

## 経営戦略・営業戦略

インフレの逆風期、エルディは2025年に創業59年を迎えることができました。お客様をはじめ、従業員、お取引先様などすべてのステークホルダーの皆様との繋がりのおかげであり、当社は今後も、その関係をより一層深めていきます。「価値ある商品・サービスを提供する」をモットーに、「変化に適応して成長し続ける」ことを経営戦略の柱に据えています。専門知識やこれまでの経験を最大限に活かし、無駄を省きながら合理的・効率的に業務を進めています。営業戦略の中心に「競争力強化と生産性向上」を定め、常にサービス向上を考えながら、「ライフラインサポート企業」としての役目を果たせるよう、日々の事業活動に取り組んでいます。

## さらなる生産性の向上と収益力の強化

当社は現在、5つの事業を運営しており、それぞれが専門的な知識と経験を活かしながら、生産性の向上と収益力の強化に取り組んでいます。ビルメンテナンス事業では有資格者の育成に加え、お客様に納得いただけるようさまざまな提案を行うことで、収益力の強化を図っています。ホームセンター事業は、カインズアプリ会員の獲得を進め、リアル店舗への来店促進とオンライン活用の両面から、収益力の拡大を目指しています。資源環境事業においては電子マニフェストを導入し、事務処理の効率化や法令遵守の強化を進めるとともに、グループ各社の廃棄物コスト削減や管理サポートの提案を行っています。保険事業と旅行事業では、お客様に最新の情報を提供し、ニーズに合った提案で、お客様の満足度向上を目指していきます。

## 経営者からのメッセージ

多様な事業で  
信頼を繋ぎ  
地域に寄り添う

株式会社エルディ  
代表取締役社長  
横山 清



エルディは、北海道札幌市に本社を置き、ビルメンテナンス事業、産業廃棄物収集運搬業、保険代理店業、旅行代理店業、ホームセンター事業の運営等、幅広い事業を展開しています。

当社はお客様のためのみならず、グループ各社をサポートする役割を担っています。現在は岩手県盛岡市、青森県八戸市、栃木県宇都宮市に営業所を開設し、地域のお客様はもとより、グループ各社に納得して満足してもらえる「ライフラインサポート企業」を目指して、事業活動に取り組んでいます。

当社はこれからもグループ各社が地域のライフラインとしての役割を十分に発揮できるように日々サポートすることで、地域の皆様への社会貢献を継続していきます。

# 「地域のライフライン」としての活動事例

アークスグループは、「地域のライフライン」として、地域の皆様の暮らしに寄り添い、日々の安心と豊かさを支えることを使命としています。私たちは、食や暮らしの課題への対応、環境保全、次世代との関わり、そして災害への備えといった多面的な領域において、グループ各社が地域の声に応えながら行動を積み重ねてきました。本章では、これらの取り組みが地域と私たち双方にもたらす価値を活動事例と共に紹介します。

## 1 食と暮らしの課題に寄り添う 地域密着の姿勢と責任

暮らしを支える流通業として、アークスグループは日々の事業活動を通して、地域の食と人を繋ぐ役割を担っています。

私たちが取り扱う生鮮品の多くは、各地の農業・水産業・食品加工業に携わる生産者・加工者の手によるものであり、こうした地域産品を地域の食卓へと届ける営みが、地域経済と暮らしの両方を支える循環の柱となっています。

グループ各社では、地元で採れた農産物や水産物を活かした売場づくりに力を入れ、旬や地域性を大切に提案を通して、地産地消を促進しているほか、特にラルズでは、近隣農家との連携によって地場野菜の安定供給を実現し、安全・安心な食の提供に貢献しています。こうした取り組みは、生産者と消費者の距離を縮め、地域の豊かさを共に育む活動です。地域食材を活かした惣菜開発や売場展開にも力を入れ、地域の味を次の世代へ伝える役割も果たしています。

アークスグループは、毎日の「お買物」の中に地域への信頼と循環を育み、食と暮らしを支える懸け橋となって、地域のライフラインとしての責任を果たし続けます。

### Q 「地域のライフライン」としての自社らしい活動は？

**A** ラルズは、味・鮮度・価格の優先順位で、生産者と消費者の双方が納得できる「納得価格」を追求しています。また、猛暑で不作に苦しむ契約農家の「訳あり野菜」販売など、地域共生にも取り組んでいます。

ラルズ 商品統括部 商品グループ第1商品部 GM 佐藤 大知



## 2 地域と歩む、持続可能な暮らしと 社会への貢献

脱炭素や資源循環への意識が高まるなか、地域住民と日常的に接する食品スーパーが果たすべき社会的責任も増えています。グループ各社では、事業活動を通して地域に根ざした環境保全の取り組みを進めています。

食品トレーやペットボトルの店頭回収を行い、地域の方々と共にリサイクルを日常化。またユニバースでは、店舗で出た食品残さを堆肥として再利用し、それで育てた「エコにんじん」や「エコごぼう」などを販売するなど、地域で発生した資源を地域内で活用する循環の仕組みを構築しています。ラルズでは、魚のアラや肉の端材を回収・再利用し、道南ラルズでは鶏皮の端材を活かした商品も開発。オータニでは、廃食用油や衣類・タオル・雑貨の店頭回収を通して、家庭の不要資源の再活用を支援しています。

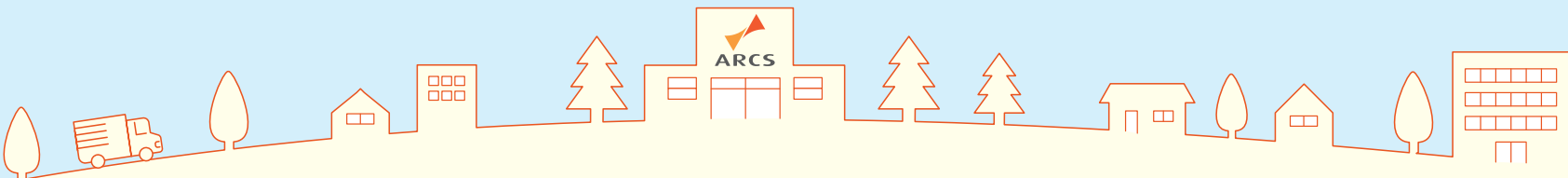
店舗は地域の日常を支えるライフラインであり、お買物の場であると同時に、環境への意識を育むきっかけとなる存在です。今後も、地域にとって「身近で頼れる、持続可能な暮らしの担い手」として、環境と共生する店舗づくりを推進していきます。

### Q 「地域のライフライン」としての自社らしい活動は？

**A** 脱炭素に繋がる新しい豊かな暮らしを創るために、地域の皆様、自治体と共に水平リサイクルを推進しています。廃食用油で飛行機が飛びます！また、回収した衣類の84.8%がリユースされています。

オータニ 取締役総務部GM 古澤 浩





### 3 人と地域の未来を繋ぐ 共育と共創の場づくり

アークスグループでは、子ども・若者を含む次世代の育成を地域社会の未来をつくる重要な責務ととらえ、各社が地域に根ざした継続的な関わりを築いています。福原では、地域の方々と連携してスポーツイベントを実施し、参加者同士の交流や健康づくりを後押ししています。ベルジョイスでは、地元のスポートチームと協力し、子ども向けイベントや店頭での活動を通して地域の青少年を応援しています。ユニバースでは、Jリーグチーム・ヴァンラーレ八戸や、Bリーグクラブ・青森ワッツと連携し、エコ野菜の販売やコラボ商品の展開を通して、地域のスポーツ振興と環境意識の向上に貢献しています。さらに道東アークスでは、学生が考案した商品の販売を通して、学校・企業・地域が連携する学びと実践の場を生み出しています。ラルズでは、健康チェックイベントを開催し、地域の皆様の健康意識向上を支援しています。

こうした取り組みは、地域の将来を担う次世代との接点を育み、地域への愛着や協働の土壌を築いています。私たちはこれからも、日常の事業活動の中に次世代との関わりを自然な形で組み込み、地域と共に歩む企業であり続けたいと考えています。

#### Q 「地域のライフライン」としての自社らしい活動は？

**A** 食品スーパーならではの方法で、地域の皆様と共にスポーツ振興や地域の活性化を応援しています。地元のお子さんが地元プロスポーツチームに入団し、日本代表選手が誕生したら最高ですね！

ユニバース 商品本部 第一商品部長 澤田 憲彦



### 4 非常時にも暮らしを守る連携体制と 継続的な備えの構築

災害時においても地域の暮らしを支えることは、食品スーパーが果たすべき重要な役割のひとつです。アークスグループでは、防災・減災に関する備えを進めるとともに、自治体や地域団体と連携した体制づくりに取り組んでいます。道南ラルズは函館市と、ラルズは石狩市と、それぞれ包括連携協定を締結し、防災を含む地域福祉やまちづくりなど、幅広い分野での連携を進めています。エルディでは、ホームセンターとしての機能を活かした物資供給体制を構築しており、石狩市及び北広島市とそれぞれ災害時の物資供給に関する協定を結ぶことで、地域との連携を一層強化しています。

また、店舗設備や物流体制においても、災害に備えた自家発電機や代替輸送手段の確保、応急対応マニュアルの整備など、継続的な改善を重ねています。災害はいつ起きるかわからないからこそ、私たちは日常の中で“もしも”に備える姿勢を重視し、地域と共に支え合う関係を築いています。日常のお買物の場として親しまれている店舗が、非常時には物資インフラの一端を担う。そのような存在であり続けるために、これからも備えを進化させていきます。

#### Q 「地域のライフライン」としての自社らしい活動は？

**A** 私たちホームセンター事業部は地域のライフラインを守るべく、さまざまな災害関連商品を取り揃え、有事の際にオールインズで地域の皆様へ貢献できるよう、万全の体制で備えています。

エルディカインズFC花川店 店長 田守 陽



# 八ヶ岳連峰経営のさらなる磨き上げ

アークスグループでは、八ヶ岳連峰経営のさらなる磨き上げのため、取締役やグループ各社の経営陣が集う、年1回の役員合宿研修会や月2回の取締役会、週次の常務会などを通して、持続的成長とガバナンスの高度化に向けて実践的な議論を重ねています。本ページに掲載した“樹”の図は、私たちが直面する社会課題と共有する価値観を根に据え、グループとしての多様な取り組みが枝葉のように広がっていく姿を表しています。次ページからは、直近の役員合宿研修会で討議・学習された内容を中心に、重点的な取り組みをご紹介します。

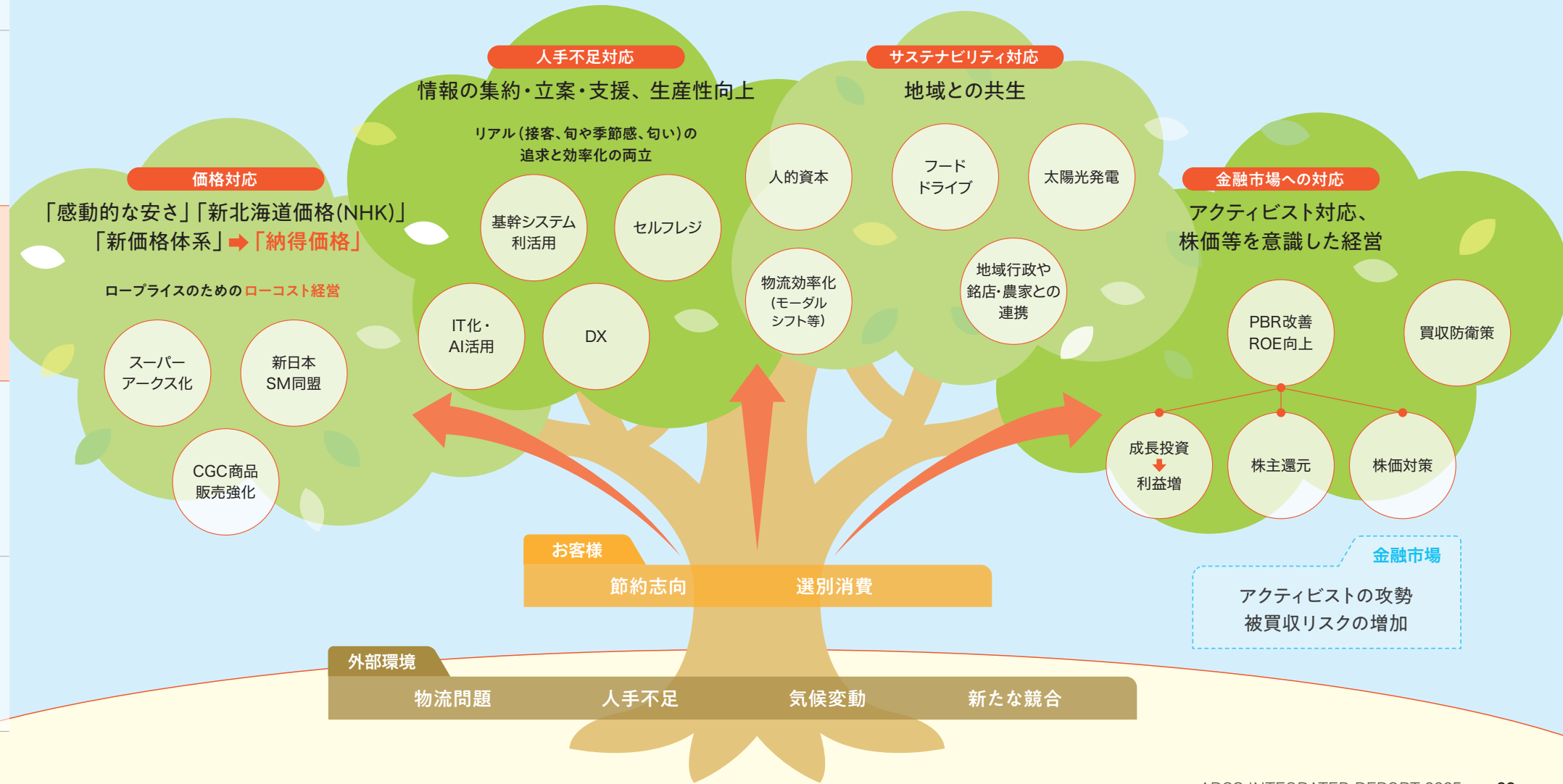
イントロダクション

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内/セクション





# 八ヶ岳連峰経営のさらなる磨き上げ —— 個を活かし、全を動かす

## お客様と共に築く“納得価格”

アークスグループが掲げる「納得価格」とは、私たちとおお客様の双方がその価格に納得できることを大切にされた価格戦略です。単なる安さだけでなく、商品の品質や背景、仕入価格の変動を踏まえて、適正な価格を設定することで、「この店で買えばお買得になる」というお客様に信頼と安心をお届けすることを目指しています。

昨今のインフレや原材料費の高騰を受け、仕入価格の上昇に直面する中、小売業として一方的に値上げを拒むのではなく、価格の背景を適切に反映させた「新価格体系」への転換を進めています。一方で、根拠のない値上げや内容に見合わない価格には毅然と対応し、お取引先様とも誠実に協議を重ねています。そのうえで、品質と価格のバランスに配慮しながら、納得いただける商品提供＝「納得価格」を追求しています。

この「納得価格」は、生産・流通・販売のすべての段階で誠実さと対話を重ねることにより、初めて実現できるものです。私たちは地域のお客様とまっすぐに向き合いながら、グループ全体でこの考えを共有し、信頼に応える価格形成を継続していきます。

## 知恵と工夫が支える価格の裏側

アークスグループにとって、ローコスト経営は「納得価格」を実現するための中核的な戦略です。お客様にとって魅力あるロープライスを提供するために、物流や業務の効率化、運営の工夫など、あらゆる面で改善に取り組み、不断の努力を重ねてきました。この姿勢は、グループの理念や運営方針にも明確に位置付けられています。

1994年に開店した「ビッグハウス」は、その戦略を体現した店舗でした。品数を絞り、仕入・物流・陳列を効率化し、徹底した低価格を実現。デフレ下の北海道で大きな支持を得ました。従業員の努力と工夫が店舗運営に反映され、現場からの改善提案が経営に活かされていた点も大きな特徴です。

その後、ライフスタイルや買物行動の変化に対応しつつ、ローコスト経営の考え方を引き継いで開発したのが「スーパーアークス」です。札幌のラルズを起点に広がり、2025年2月期にはグループ内で7店舗をこの業態に変更し、明確な業績向上も見られています。

地域や業態が異なる中で、グループ各社の知見を共有し、それぞれの現場に沿った形でローコスト経営を実践できるのは、八ヶ岳連峰経営の枠組みがあってこそです。今後もこの強みを活かしながら、相互に学び合い、実効性ある取り組みへと磨き上げていきます。



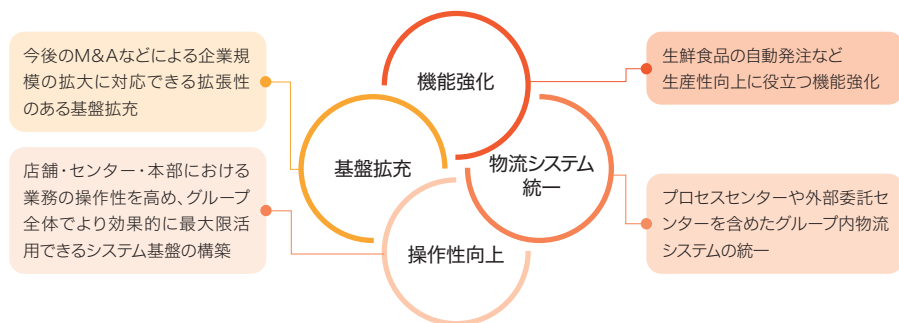
## 「全体最適」を目指す基盤改革

アークスグループでは、2027年10月を目標に、新たな基幹システムへの切り替えを進めています。これは単なるシステムの入替えではなく、グループ全体の業務効率や柔軟性を高める戦略的な取り組みです。八ヶ岳連峰経営のもとで業態や規模の違いを超えた共通基盤を築くことで、全体最適な業務構造の実現を目指しています。

刷新にあたっては、生鮮品の自動発注機能の導入やセンターを含めた物流システムのグループ内統一、操作性の向上、属人的な業務の見直しといった実務的な改善に加え、今後のM&Aなどによる企業規模の拡大にも耐えうる拡張性ある基盤拡充を視野に入れています。これは、地域や事業形態の異なる複数企業で構成されるアークスグループだからこそ実現可能な構想でもあります。

また、将来的にはAIやデータ活用を通じた経営判断の高度化も見込まれており、単なる業務効率化にとどまらない「成長を支えるインフラ」としての役割を担うことが期待されています。人手不足が深刻化する中、今回のシステム更新は、八ヶ岳連峰経営の強みをさらに強化する準備でもあります。これにより、持続的な成長を支える共通の仕組みづくりが進んでいます。

### 新たな基幹システムへの切り替え (2027年10月)



## 効率を超えて、価値ある仕事へ

北海道・東北を中心とする地域では、人口減少を背景に人手不足が一層深刻化しており、アークスグループにとっても喫緊の課題です。

グループ各社は日頃から店舗や本部の業務効率化に取り組んでおり、定型業務の削減や作業工程の見直し、シフト管理の工夫など、現場発の改善が積み重ねられています。こうした実践知はグループ内で日常的に共有され、相互に学び合うことで業務改善の精度と実行力が着実に高まっています。2024年11月の「役員合宿研修会」では、横山会長より、効率化は経営の大きな柱である一方で、「やらなくてよいこと」と「やるべきこと」の見極めが不可欠であるとの強い提言がありました。特に、接客の温かさ、季節や旬の演出、売場の“匂い”といったリアルな価値は、グループの競争力の根幹を成すものであり、単純な省力化だけを追い求めるべきではないという考えです。効率と顧客体験の両立こそが、我々の目指す店舗運営の方向性です。

こうした視点を土台に、アークスグループでは、グループ各社の工夫や知見を横断的に共有しながら、効率と質を共に高める実効的な改善を進めています。多様性を活かし、リアルと合理性のバランスを保つことこそが、アークスグループの力です。



アークスアプリの活用を促進



付加価値商品「八百屋さんのフルーツプリン」(ラルズ)

## 変化を力に、市場と共に進む

経済産業省の「企業買収における行動指針」や東京証券取引所の要請を背景に、上場企業には資本コストや株価を意識した経営が一層求められています。

当社の2024年度役員合宿研修会では外部有識者を招き、資本市場の視点から見た企業評価や資本効率について講義を受け、その後グループ内でも経営指標の改善に向けた具体的な課題や対応策について議論を深めました。

こうした議論を踏まえ、2025年1月に配当方針を見直し、目標配当性向を40%に設定するとともに、株主資本配当率(DOE)も意識した長期安定的な累進配当の方針を決定しました。一方で、2025年2月期のROEは6.1%、PBRは1倍を下回る水準にあり、企業価値向上に向けた継続的な取り組みが必要です。

今後は、スーパーアークス化を主軸とした店舗改装、ネットスーパーの拡充、M&Aによる事業規模拡大などを通じた成長戦略に加え、商流統一や棚割変更、好事例の横展開、DX推進、人的資本投資による生産性向上やコスト構造の見直しを進めていきます。こうした取り組みを通して、中長期的にはROE8.0%以上の達成を目標とし、PBR1倍以上の水準を目指して企業価値のさらなる向上を図っています。

### 配当方針変更の内容(2025年1月8日公表)

変更前	変更後
<p>剰余金の配当につきましては、連結当期純利益に対して30%以上の配当性向の継続を目指しており、業績向上による一層の利益還元を実施してまいります。</p>	<p>剰余金の配当につきましては、連結当期純利益に対して、40%の配当性向を目指してまいります。また、財政状況を総合的に勘案し特に株主資本配当率(DOE)を意識しながら、長期安定的な累進配当を実施してまいります。</p>

## 「人」こそが、持続可能性の原動力

アークスグループでは、人的資本の重要性を踏まえ、役員層がダイバーシティやコミュニケーションに関する学びを深める機会を継続的に設けています。直近では、2024年11月の役員合宿研修会において外部講師より、多様な人材が力を発揮する組織のあり方や、部下の強みを引き出す関わり方や、共感を持って人と向き合う姿勢の大切さなど、経営層が日々のマネジメントに活かせる気づきが多く得られています。また、一般職から管理職に対しては、ダイバーシティや女性活躍推進、アンコンシャスバイアスといったテーマで、多様な視点を取り入れる研修や啓発活動を重ねてきました。

こうした理解の蓄積が、グループ各社の組織づくりや人材育成に反映され、2021年より4年連続でMSCI女性活躍指数に選定され、2022年には(株)アークスとして厚生労働省が女性活躍推進の優良企業として認定する「えるぼし」の3つ星を取得しました。また、人的資本の充実、サステナビリティ経営の柱でもあり、地域社会との共生や企業の持続的成長にも直結します。加えて、従業員一人ひとりの健康を重要な経営資源と捉え、健康経営にもグループ全体で取り組んでいます。こうした取り組みは、グループとしての価値創造に確実に繋がっており、今後も「人」を中心に据えた経営を通して、アークスグループの持続可能性と競争力を高めていきます。



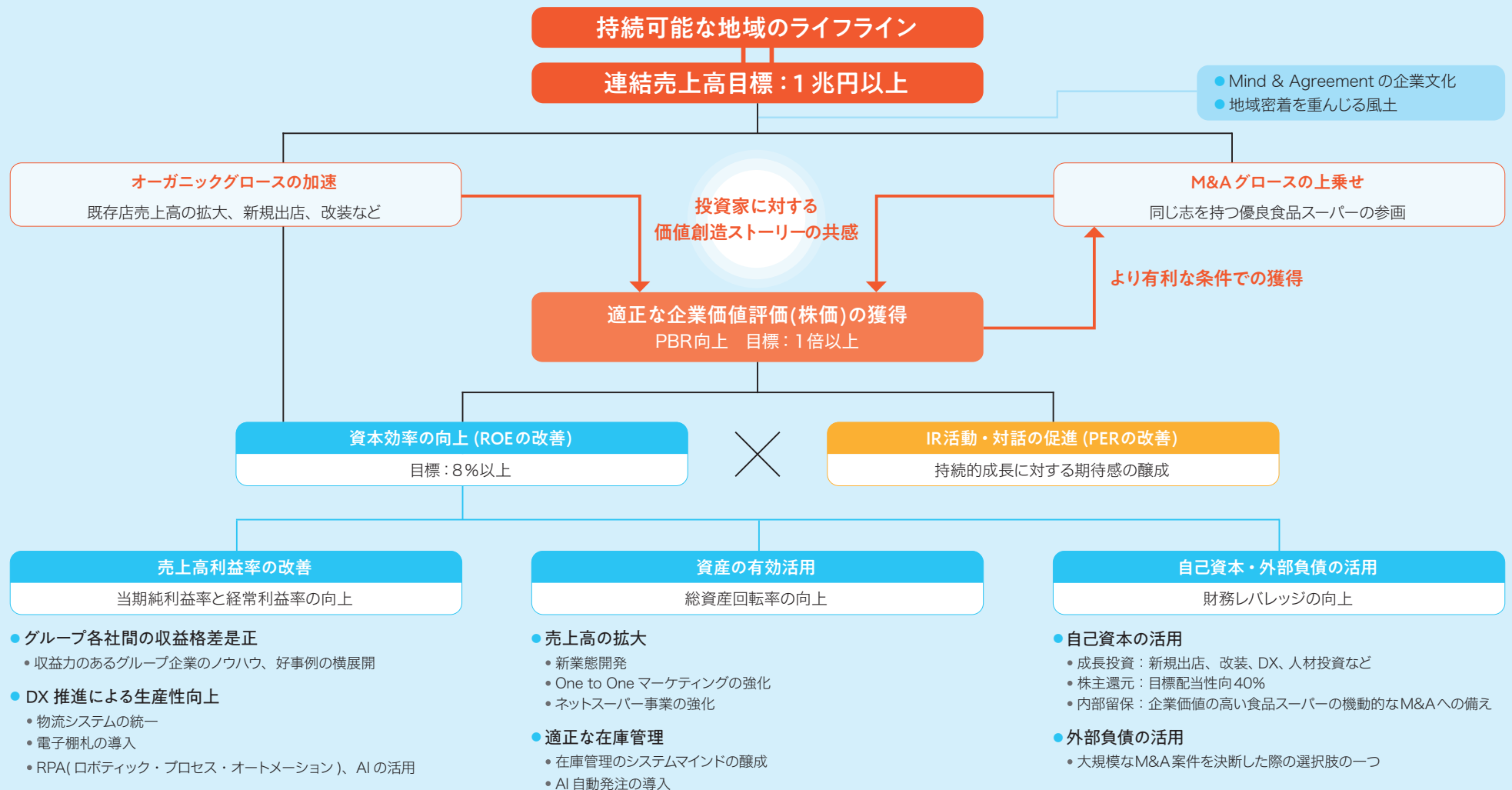
北海道大学と連携し、多様な従業員の相互理解を促すため『WORK×LIVE』を刊行



(株)アークスとして各種の認定を取得

# 企業価値の向上に向けて

アークスグループは、アークス設立30周年となる2033年2月期までに連結売上高1兆円以上を達成することを目標としています。また、同期間に成長投資約2,400億円～2,500億円、株主還元約500億円～600億円を計画し、企業価値の向上に向けた取り組みを強化することで、ROE8%以上、及びPBR1倍以上を目指します。



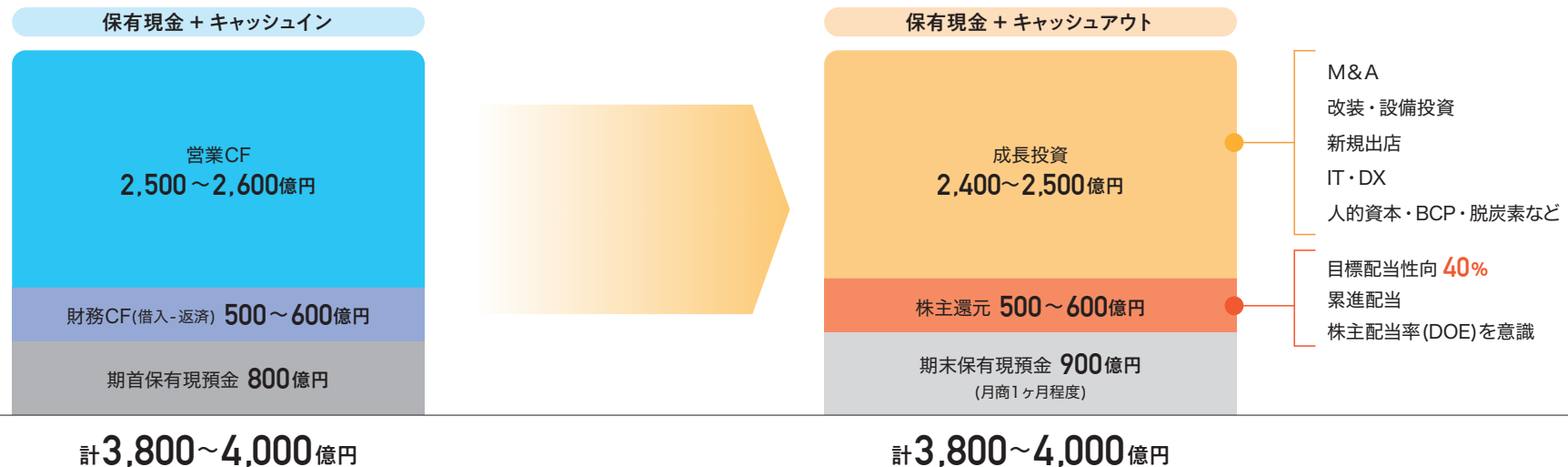
# Try One Trillion!

## アークス設立30周年(2033年2月期) 売上高目標 1兆円以上

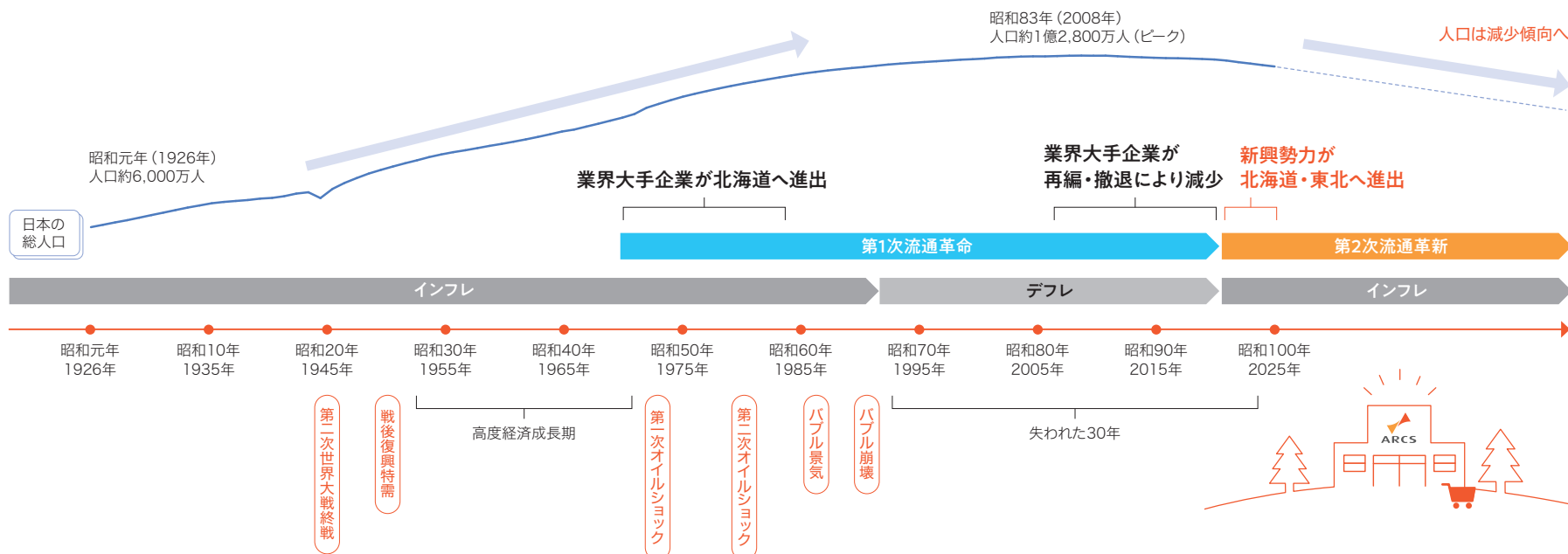
アークスグループは、成長投資としてM&A(心と意見の一致)\*を柱に、事業規模を拡大していきます。また、店舗改装ではスーパーアークス化を中心に効果のある投資を進めます。基幹システムは使いやすさと効率化を追求しながら更新し、株主還元政策は配当性向40%を目指します。そして、アークス設立30周年となる2033年2月期に連結売上高1兆円以上を実現すべく、第2次流通革新の中、アークスグループは一丸となって成長戦略を推進します。

※M&Aは一般的には「Mergers & Acquisitions(合併・買収)」を指しますが、アークスグループにおいては「Mind & Agreement(心と意見の一致)」と定義しています。

2026年2月期～2033年2月期投資計画



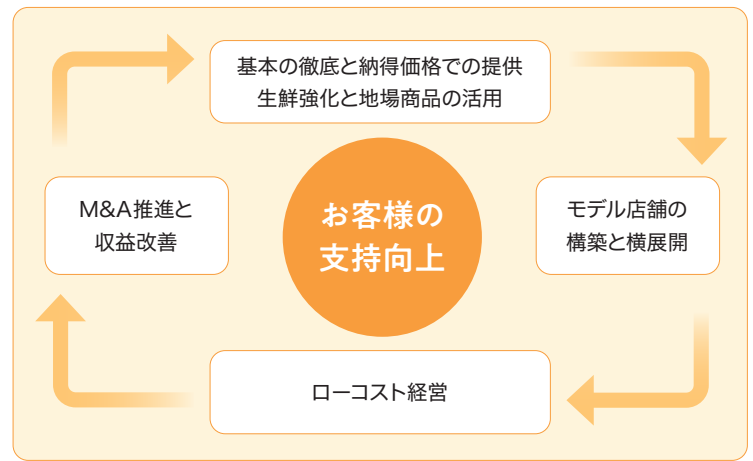
# 「第2次流通革新」の時代へ



アークスグループは地域のライフレインとして貢献し続ける



## アークスグループの成長戦略



### 第1次流通革命

人口増・需要増加の中、最初の流通革新が消費者が集まる現場から始まった。1970年代に業界大手企業が北海道へ進出。大手に対抗する地場スーパーの戦いが始まる。

昭和100年

2010年代以降かつて北海道へ進出した業界大手企業が再編・撤退により減少。

→ 第1次流通革命の終焉

### 第2次流通革新

新興勢力が北海道・東北へ進出。対抗する地場スーパーの戦いが始まる。

人口減少・人手不足(供給減)や原材料価格の高騰、異常気象などコスト増加要因のインフレ状況下での戦い。

第2次流通革新へ

インターネットコミュニケーション

トップメッセージ

アークスグループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内セッション

## 新たな食品スーパーのグループ入りに向けた考え方

純粋持株会社アークスの下、八ヶ岳連峰のように同じような高さの山々が横に連なって対等な立場で企業統治を図ることで、会社とお客様との距離を近くに保ちながら経営することが、アークスグループが志向する八ヶ岳連峰経営です。この考え方や志に共感いただける企業とともに成長していきたいと考えています。

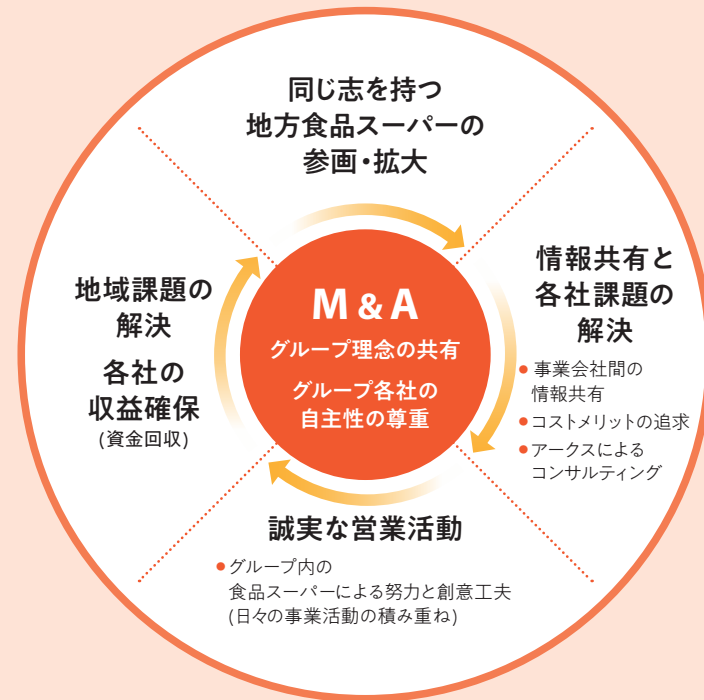
アークスグループのM&Aは、「Mind & Agreement：心と意見の一致」を基本としています。個性の尊重と同時に意見の違いを乗り越えて一致点を見出し、決まったことには全力で取り組み、経営資源をしっかりと活用し循環させていくことを愚直に実行する企業風土が根付いています。

これまでアークスグループは、展開地域で高い売上シェアを持つ「勝ち組企業」と手を組むことで成長してきており、この考え方に基づいてグループ入り企業の検討を、スピードを重視しながらも慎重に進めています。M&Aは、連結売上高目標1兆円以上にに向けた最重要施策と認識しています。

八ヶ岳連峰経営では、グループ各社の個性を尊重するため、お客様に見える領域は各社の独自性に委ね、お客様に見えない領域はグループとして統一します。例えば、グループに参加した企業において店舗の屋号は変えず、店づくりも各社・各地域に根付いた個性を残しています。一方で、物流、人材教育、情報システム、バックオフィス業務などは統一し、グループ全体の経営資源を活用することでグループメリットを創出します。

アークスグループの持つ考え方や志に共感いただける企業とともに、グループ全体が成長力に溢れ、企業価値を持続的に向上させることができる企業グループを目指していきます。

### 「Mind & Agreement：心と意見の一致」の考え方



#### POINT

- ✓ M&Aの検討対象となる業種は食品スーパー
- ✓ 展開地域で高い売上シェアを持つ「勝ち組企業」と手を組む方針
- ✓ アークスグループの考え方や志に共感いただける企業とともに成長を目指す

## 売上高1兆円に向けたアプローチ

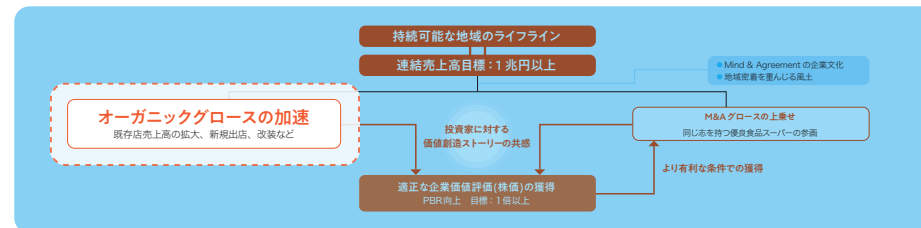
### 既存店売上高の拡大

既存店の活性化施策として、グループの主力事業会社であるラルズやユニバースの営業情報に加え、各社の優れた事例を横展開し、ノウハウを共有することで、グループ全体売上高の底上げを図っています。具体的には、道東アークスを皮切りに店舗オペレーションや棚割の共有化を進め、成果を上げています。さらに、価格・品揃え・販売方法の強化、顧客利便性の向上、上質な接客サービスの徹底にも取り組みながら、地域特性に応じた営業施策を展開することで、アークスグループのファン拡大に繋げています。

スーパーアークス明德店（ラルズ）



フーズガーデン玉浦食彩館（伊藤チェーン）



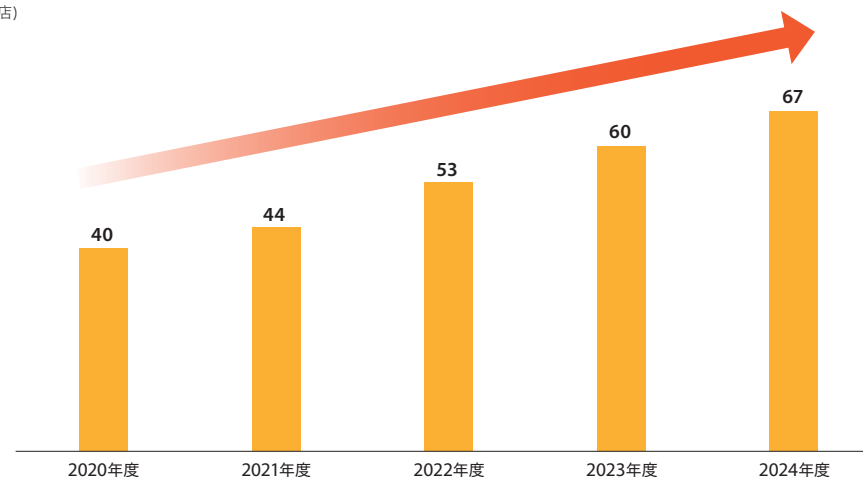
### 出店戦略と改装投資

出店戦略については、建築資材の高騰を踏まえ、費用対効果を見極めて慎重に進めていきながら、従来以上に新店ペースを上げるべく投資を加速していきます。

改装投資については、アークスグループの中核業態である「スーパーアークス」への変更を軸に積極的に進めます。同業態は、価格訴求力、質の高い商品の豊富な品揃え、商圏ごとの顧客ニーズへの対応力を兼ね備えており、多くのお客様からご支持をいただいています。既存店の進化を通じ、連結売上高1兆円以上の実現を目指します。

スーパーアークス業態の店舗数推移

(店)





## 稼ぐ力の向上に向けたアプローチ

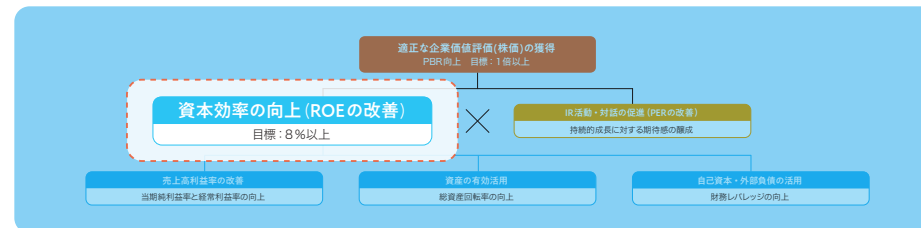
### 高付加価値商品の開発

アークスグループはプライベートブランドと位置付けるCGC商品を取り扱うシジシージャパン様や新日本スーパーマーケット同盟と連携し、新商品開発及び産地開発を強化します。さらに、地域特性を活かした取り組みとして、多種多様な地場産材を販売する産直売場を充実させ、新鮮で高品質な商品の提供を拡充しています。「アークスグループでしか買えない商品」の品揃えを強化することで競合との差別化を図り、顧客満足度の向上へ繋げています。

新日本スーパーマーケット同盟オリジナル商品



フーズガーデン玉浦食彩館 (伊藤チェーン) の産直売場



### DX推進による生産性向上

2019年10月にグループ統一の基幹システムを導入したことで、全店舗の販売状況がリアルタイムで把握できるようになったことや、自動発注導入による発注精度向上、分析数値の集計作業削減など、生産性向上に大きく寄与してきました。現在、新たな基幹システムへの切り替えを2027年10月の稼働に向けて準備しており、生鮮食品の自動発注やグループ内物流システムの統一により、さらなる生産性向上を見込んでいます。また、POPやプライスカードの貼替作業削減、売価表示ミスの低減に繋がる電子棚札の導入をグループ各社へ横展開し、一層の生産性向上を図っています。

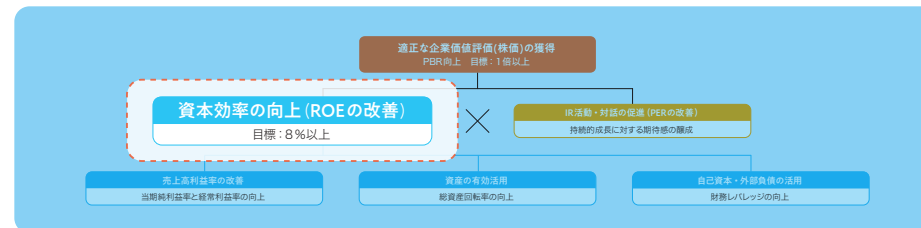
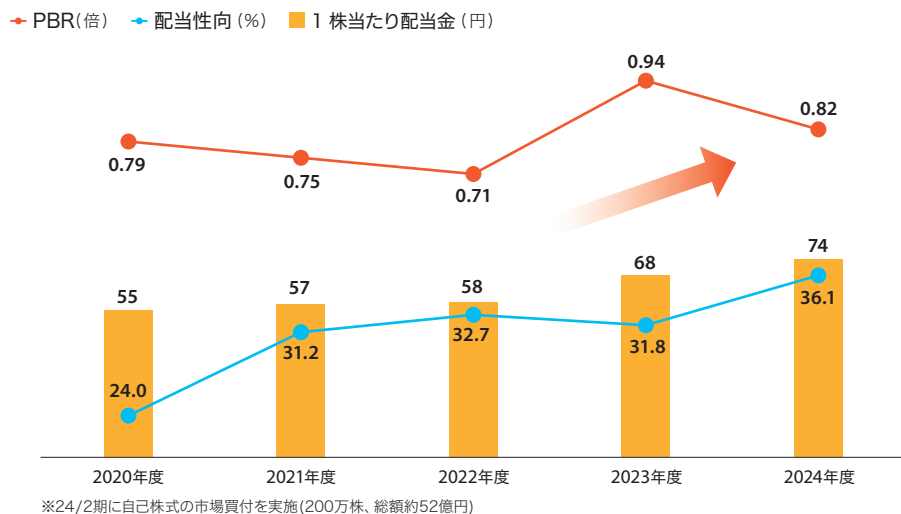
店舗の電子棚札



## 資本コストの低減に向けたアプローチ

### グループ全体の資本コストと基本的な考え方

東京証券取引所から上場企業に対しPBR(株価純資産倍率)の改善要請があり、資本市場から適正な評価を受けることの重要性を改めて認識しています。アークスグループは、中長期的な数値目標として「ROE 8%以上」を掲げています。収益力の強化や積極的な株主還元を通じてこの目標を達成し、資本市場からの評価向上によって、資本コストの低減を図ります。



### グループの食品スーパー各社が進める資本コスト低減

資本コストを低減するためには収益力の強化が不可欠です。アークスグループにおいては、グループ各社間で収益格差が生じ始めていることを最重要課題と認識しています。このため、収益力の高い企業のノウハウや好事例をグループ各社へ共有し、グループ全体の収益力の底上げを図っています。今後は八ヶ岳連峰経営の特徴であるグループ各社の独自性を保ちつつも、グループ横断の連携を強化することで収益力を高め、資本コストの低減に繋げていきます。



## リスク管理とグループガバナンスの活用

グループ全体の企業価値を持続的に高めるため、事業活動に伴うさまざまなリスクを適切に管理する体制を構築しています。コンプライアンス・リスク管理委員会では、事業活動に重大な影響を及ぼすリスクが発現した際の損失低減に向けて取り組みを行っています。アークス取締役会では、社外取締役に外部の視点から経営に対する提言を受けます。アークスグループの社長も出席し意見を求めることで、取締役会の実効性を高めています。さらに、毎年開催するグループ役員合宿研修会をはじめとして、各種勉強会や討論会による知識の底上げや意識の醸成を図っています。

### 役員合宿研修会の取り組み例

#### 2024年度

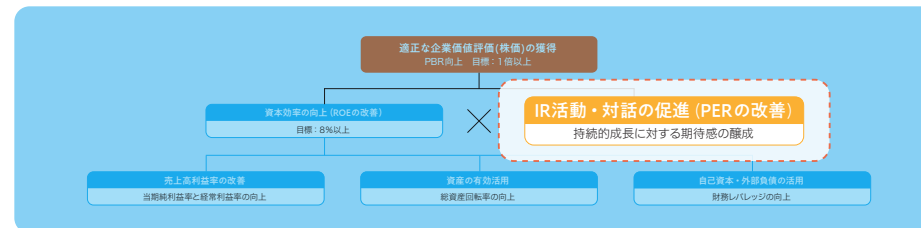
- 日本企業に対するアクティビスト及び買収提案動向「資本コストや株価を意識した経営」
- ダイバーシティについて(全員活躍の組織づくり)

#### 2023年度

- マーケティング戦略の実現に向けたスマホアプリの活用について
- 生産性向上と労使関係について
- デフレからインフレへ、チェーン小売業の動向について
- グループの企業価値向上とガバナンスの在り方について

#### 2022年度

- DX推進について
- 戦略デザイン：アークスグループの持続的成長(サステナビリティの観点から)



## 適切でタイムリーな情報開示と対話促進

株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、双方の理解を深め長期的な信頼関係を構築することは、企業価値向上に向けて重要であると認識しています。アークスグループは、投資判断に必要な経営情報を適時・適切に開示し、従来以上に投資家の皆様との対話機会を設け、積極的にコミュニケーションを図っていきます。対話で得られた内容は、取締役会に報告し、経営へのフィードバック体制を構築しております。IR・SR活動を通じて経営の透明性や信頼性を高め、資本市場からの評価向上に繋げていきます。

### 2024年度役員合宿研修会

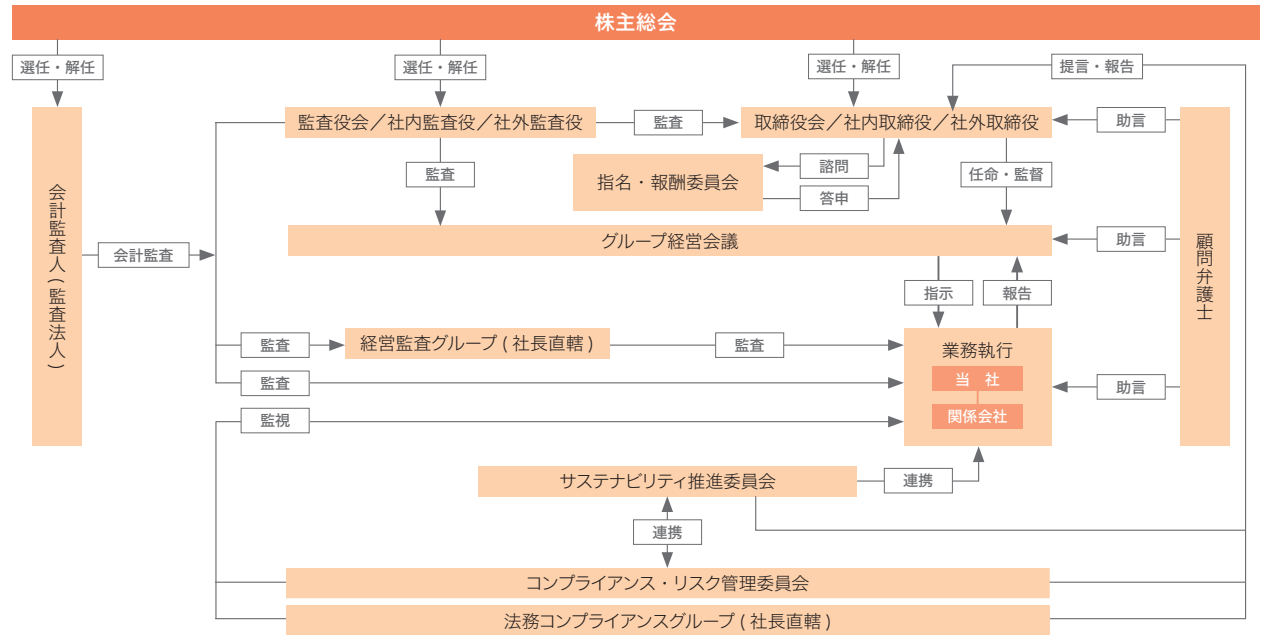


# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは純粋持株会社(アークス)と傘下の事業会社で構成されており、グループ理念の実践とグループ全体のコーポレート・ガバナンスの強化及びグループ企業価値の向上を経営上の最重要課題と位置付けています。コーポレート・ガバナンスの強化を実現するために、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制を構築し、上場企業として公正かつ透明性をもって経営を行う姿勢を貫き、すべてのステークホルダーに対して適時かつ適切に情報開示を行うと同時に、企業の社会的責任及び企業倫理の確立に向けた社内体制を整備することで、コンプライアンス経営を徹底しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



## コーポレート・ガバナンス強化の軌跡

**2014年度** ● 独立社外取締役1名招聘

**2015年度** ● 経営経験のある女性独立社外取締役1名招聘

**2017年度** ● 取締役会の実効性評価を開始(以後毎年実施)

**2021年度** ● SDGs推進委員会  
(現サステナビリティ推進委員会)を設置

**2022年度** ● 経営経験のある女性独立社外取締役1名招聘  
(取締役会の独立社外取締役割合が3分の1に増加・  
取締役会の女性の割合が9分の2に増加)

● 取締役・執行役員のスキル・マトリックス策定  
● 取締役会の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置  
● サステナビリティ推進室の新設  
● サステナビリティ推進方針開示

**2023年度** ● TCFD提言に基づく情報開示  
● 統合報告書(和文・英文)発行  
● コーポレートサイトリニューアル(英文開示含む)

**2024年度** ● 経営経験のある独立社外取締役1名を招聘

## コーポレート・ガバナンスの体制

コーポレート・ガバナンスの体制につきましては、前頁記載のコーポレート・ガバナンス体制図の通りです。経営上の最終意思決定は毎月開催する取締役会で行っていますが、経営資源の使用権限に関する職務ごとの執行責任を明確にするため、執行役員制度を導入するとともに、当社グループの重要事項についての討議を深める場として、当社の取締役、監査役、執行役員及び事業会社の社長で構成するグループ経営会議を毎月開催し、グループ各社間のコミュニケーションの統一と徹底を図っています。

当社は、社外役員が取締役会、経営会議等の重要会議への出席や、監査役監査を実施することにより、経営監視機能の確保を図っています。これらの体制により、当社はガバナンスの実効性向上を図り、グループ全体の企業価値向上を目指しています。

## 取締役会

### ■ 取締役会の推進

取締役会は、当社が定める取締役会付議基準に基づき、当社とグループ各社を含めたグループ全体の経営・事業を適時適切に監視・指導すべく闊達な議論を交わしています。独自の「八ヶ岳連峰経営」の考え方にに基づき、主要な事業会社の社長が当社の取締役を兼任していることは当社取締役会の大きな特徴です。運営面では、持株会社と事業会社、さらには事業会社間の連携を強化するための議論が、多様な視点を持って行われるよう工夫を凝らし

取締役会の構成 (2025年5月27日現在)

社外取締役 比率	女性取締役 比率	社外役員* 比率
37.5%	25.0%	41.7%

※社外取締役・社外監査役

取締役会の審議項目と回数

項目	2024年度審議回数			
	決議	報告	合計	
経営戦略	事業戦略	11	12	23
	DX等	9	19	28
投資関係		31	12	43
ガバナンス		11	3	14
サステナビリティ		1	8	9
コンプライアンス・リスクマネジメント		1	6	7
人事関係		12	5	17
委員会関係		1	10	11
その他		3	1	4
合計		80	76	156

ています。具体的には、持株会社の経営課題や経営戦略のほか、グループ各社が直面する経営課題や事業リスクの把握、さらには経営課題の解決策やリスクの回避・低減に向けた議論を深めています。不透明な経営環境下にあっても、取締役会におけるこうした議論が、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与しています。

### ■ 取締役会の実効性評価

当社は、2017年度より毎年、取締役会全体としての実効性に関する評価・分析について、取締役及び監査役に対して自己評価アンケートを実施し、回答に基づき、取締役会にて総括及び結果分析を行い、その結果抽出された課題に対して対策を講じています。

2024年度はその集計結果を踏まえ取締役会において議論した結果、取締役会は、概ね有効に機能しているとの評価を得られましたが、取締役会での審議について、各取締役の積極的な発言により議論が一層活性化している一方で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、取締役の構成の見直しと経営戦略や経営計画等の議論の場を増やす必要があると認識しました。

当社では、これらの課題に対し、CEO・COO・CFOで構成される「3C体制」へ移行し、CEOはグループの最高経営責任者として業界再編等に積極的に取り組み、COOはグループ全体の営業力強化に関する業務を管掌、CFOは資本・財務戦略の強化・拡充に関する業務を管掌し、環境の変化に対し、これまで以上のスピード感ある経営体制を目指すこととしました。新経営体制のもと、グループとしての方向性についても、今後の事業規模を意識し、拡張性のある基幹システムの導入などを取締役会で集中的に審議しました。また取締役会の実効性を補完する工夫として、全取締役及び全監査役に加え、執行役員と事業会社の社長が参加する2日間の役員合宿研修会を活用し、今後の企業価値向上に向けて議論を交わしました。

2025年度の実効性評価では事業会社間の格差を是正すべく、経営課題に関する情報の共有化が必要であることを確認しており、解決に向けた検討を始めています。

## 監査役会

当社は、監査役会設置会社として、取締役の職務執行に対する監督体制を整備しています。監査役会は、4名で構成されており、うち2名は社外監査役で、法令及び定款に基づき、取締役の業務執行状況を監査する役割を担っています。監査役は取締役会をはじめとした重要会議に出席し、議案内容や意思決定のプロセスを把握することで、職務の適正性を確認しています。加えて、会計監査人や内部監査部門と連携を図り、監査の効率性と客観性を確保しています。監査役会は、経営陣との情報交換を行いながら、必要に応じて関係部署への確認を実施し、法令遵守やリスク管理の徹底に寄与しています。これらの活動を通じて、当社は、経営の透明性及び公正性を高め、ステークホルダーの信頼に応えるガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

## 指名・報酬委員会

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の一環として、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しています。本委員会は、社外取締役3名を含む取締役4名で構成され、過半数を社外取締役が占めることにより、客観性と透明性の高い意思決定を実現しています。委員会では、社外取締役がすべての会合に出席し、活発な議論を通じて、取締役及びグループ役員の人事・体制、後継者計画、報酬制度(固定報酬、賞与、退職慰労金、業績連動報酬制度の導入検討など)に関する重要事項を検討し、取締役会に答申しています。退任及び新任取締役に係る対応や、グループ全体の経営陣の適正な体制維持と人材継承についても多角的に議論が行われました。さらに、報酬の透明性と公正性を高めるため、委員会は代表取締役会長・CEOに報酬決定を委任する際、その妥当性を事前に確認する役割も担っています。このように、当社の指名・報酬委員会は、経営の健全性と持続的成長の確保を支える中核的な役割を果たしています。

## 役員報酬

当社の取締役の報酬は、現在、基本報酬、業績連動報酬(賞与)、退職慰労金により構成されています。当社は、各ステークホルダーの立場を尊重し、企業としての持続的な成長及び事業の拡大を最優先と考えています。

持続的な成長に向けた新たなインセンティブプランとして、株式報酬制度など中長期的業績と連動する報酬の導入を検討しています。現在、客観性・透明性ある手続きにより、指名・報酬委員会において、業績連動報酬導入について討議を重ねています。

## 政策保有株式

当社は、取引先企業との円滑かつ良好な取引関係の維持やサプライチェーンの確保など、事業戦略上の定性的な観点から政策保有株式を保有しています。各銘柄について、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、配当収益その他の経済合理性等を踏まえ、取締役会で毎年検証しています。合理性が認められないと判断した株式は縮減を進めています。議決権の行使に際しては、投資先企業の企業価値向上や中長期的な成長への寄与の観点から、個別に内容を精査し判断しています。

## グループガバナンス

当社グループは、旧来型の垂直的な企業統合からイメージされる富士山のように高い大きな企業グループを目指すのではなく、同じような規模の山々が横に連なることで、企業とお客様の距離を短く保ち続けることを目指しています。この考え方はグループガバナンスにも息づいており、グループ各社の主体性を尊重しながら企業統治を行っています。具体的には、グループ各社が直面する経営課題や事業リスクの把握に努め、分け隔てなく必要な助言や情報共有を行うことで、すべての事業会社の企業価値が高まるような経営に努めています。ただし、足元では事業会社間の格差が生じており、その解消に力を尽くしています。

## 取締役及び執行役員スキル・マトリックス

グループ各社が互いの強みを活かし、多様な知見を持ち寄る経営体制が、「ハケ岳連峰経営」の価値を創出します。本スキル・マトリックスは、各メンバーの役割や専門性を明示し、戦略に基づく監督機能と知見共有を促すことで、グループガバナンスの深化と企業価値向上に貢献します。なお、当社では取締役に近い立場で提言を行う執行役員も掲載しています。

役職名	氏名	経営・業務経験			マネジメントスキル・知識					
		企業経営	業界知見	グループ理念・運営方針の実践	財務・会計	コンプライアンス・リスクマネジメント	DX・IT・セキュリティ	営業・マーケティング	ガバナンス	サステナビリティ
代表取締役会長・CEO	横山 清	当社グループの経営トップとしての長年の経験・知見を踏まえた監督	全国スーパーマーケット協会会長の立場を踏まえた、業界のリーダー経験からの監督	「ハケ岳連峰経営」の理念に基づくグループ経営の監督		グループ全体の法令遵守・リスク管理意識の醸成に対する監督		事業会社経営、グループ経営の経験を踏まえた監督	事業会社経営、グループ経営の経験を踏まえた監督	地域社会・取引先・従業員との共生を重視した経営を監督
取締役副会長・CFO	古川 公一		地域金融機関で培った経験・知見を活かした、業界企業への深い理解に基づく監督	財務戦略とM&A実務の観点から「ハケ岳連峰経営」を監督	持続的な企業価値向上、ファイナンス理論を踏まえた監督	適切な情報開示への提言、経験・知見を活かしたガバナンス・内部統制・リスク管理強化の監督	情報セキュリティ管理と内部統制との連携強化の実務経験を踏まえた監督		多くのM&A案件を担当した経験、グループガバナンス構築の経験を踏まえた監督	財務戦略を含む持続可能な経営にかかる経験・知見を踏まえた監督
代表取締役社長・COO	猫宮 一久	主にグループ全体の営業力強化の視点、前向きな危機意識の醸成を踏まえた監督	事業会社での現場と本部の実務で培った経験・知見を通じた監督	「ハケ岳連峰経営」を尊重しながら、グループ各社の業務執行を監督				事業会社経営の経験、グループ経営の視点を踏まえた提言	アークス公正取引推進委員会委員長としての提言	アークスサステナビリティ推進委員会委員長としての提言
取締役執行役員	三浦 建彦	事業会社経営で培った経験・知見の活用	地域密着型の店舗運営と商品戦略の視点、東北エリアの食品小売業への深い理解に基づく提言	事業会社社長として自社の企業風土を尊重しつつ、グループ全体の企業風土と整合	財務・会計分野での豊富な実務経験と、収益管理・財務戦略に関する知見を活かした提言			事業会社経営の経験を踏まえた提言(ハケ岳連峰経営・東北)		
取締役執行役員	福原 郁治	事業会社経営で培った経験・知見の活用	道東における事業会社経営、地域密着型事業運営で培った経験・知見に基づく提言	事業会社社長として自社の企業風土を尊重しつつ、グループ全体の企業風土と整合				事業会社経営の経験を踏まえた提言(ハケ岳連峰経営・北海道)		
取締役(社外・独立役員)	佐々木 亮子	行政対応の視点で培った経験・知見の活用				行政での経験で培った法令遵守や危機管理の知見に基づく提言			行政機関における統治体制運営の観点からの監督・提言	行政での経験で培った、地域・環境・多様性に関する深い知見に基づく監督・提言
取締役(社外・独立役員)	富樫 豊子	人材サービス企業の経営・組織運営の経験・知見に基づく提言				労務法令や情報管理に関する知見に基づく提言	人材派遣会社での個人情報管理などの実務経験を踏まえた提言		人材マネジメント及び組織運営に関する豊富な実務経験からの監督・提言	
取締役(社外・独立役員)	小池 明夫	地域を代表する公共交通インフラ企業の経営で培った経験・知見に基づく提言			社会インフラ企業で培った中長期視点の財務戦略や資本投資判断に携わった経験に基づく提言	社会インフラ企業での高度な法令遵守やリスク管理の運用経験に基づく提言			社会インフラ企業でのガバナンス経験からの監督・提言	サステナビリティ経営の経験・知見と社会インフラ企業で培った環境負荷低減に基づく監督・提言
執行役員	小苺米 秀樹	事業会社経営で培った経験・知見の活用	東北地域の流通戦略や業界構造、長年の食品流通業で培った経験・知見に基づく提言	事業会社社長として自社の企業風土を尊重しつつ、グループ全体の企業風土と整合				事業会社経営の経験を踏まえた提言(ハケ岳連峰経営・東北)		
執行役員	澤田 司	事業会社経営で培った経験・知見の活用	東北エリア等の食品小売事業経営、地域密着型戦略と店舗運営で培った経験・知見に基づく提言	事業会社社長として自社の企業風土を尊重しつつ、グループ全体の企業風土と整合				事業会社経営の経験を踏まえた提言(ハケ岳連峰経営・東北)		
執行役員	松尾 直人	事業会社経営で培った経験・知見の活用	事業会社の店舗運営・販売戦略・人材育成、地域ニーズを捉えた現場経営の視点からの提言	事業会社社長として自社の企業風土を尊重しつつ、グループ全体の企業風土と整合			グループのeコマース推進とデジタル活用経験を踏まえた提言	事業会社経営(ハケ岳連峰経営・北海道)、オンラインショップ推進経験を踏まえた提言		

※本スキル・マトリックスでは、各項目に対する取締役及び執行役員のスキル・経験・知見について、記号表示ではなく、内容の具体性と戦略との整合性を重視し、コメント形式で記載しています。

# コンプライアンス・リスク管理

## 基本的な考え方

アークスグループは、法令遵守と企業倫理の確立を経営の根幹とし、役職員一人ひとりが誠実な行動を実践することを基本方針としています。コンプライアンス規程に基づく体制整備に加え、リスク管理規程によりリスクの特定・評価・対応を体系的に実施し、組織横断的な管理を通じて企業の持続的成長と信頼性のある経営を推進しています。

## コンプライアンス・リスク管理委員会

当社は、グループ全体のコンプライアンス及びリスク管理を統括する組織として、2008年に「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置しました。代表取締役会長・CEOが委員長を務め、社外弁護士を含む主要企業各社の代表メンバーで構成される組織横断的な委員会です。本委員会では、全役職員に対して、関連法令やグループ理念・行動規範について「アークスグループ・フィロソフィー」を活用し、コンプライアンスに関する教育・研修を実施し、企業倫理の浸透やビジョン(目標)の共有を図っています。また、リスク管理の状況を定期的に取締役会に報告し、リスク管理体制の強化を推進しています。

### コンプライアンス・リスク管理委員会のアジェンダ・運用のポイント

- グループ各社で発生したリスク事象を共有し、再発防止の検討
- リスク評価制度の構築と浸透(事業環境の変化に応じた評価項目及び対応策の見直し)
- 内部通報制度の実効的な運用の確保のための過去の運用状況報告
- 不正・不祥事防止のため懲罰案件事象の事例共有
- 公益通報者保護法等法改正情報の共有
- コンプライアンス研修、コンプライアンス・ニュース発行など啓発活動の報告
- コンプライアンス・リスク関連委員会の活動状況報告
- 経営層向けの顧問弁護士と連携したコンプライアンス研修の実施

## コンプライアンス教育・浸透

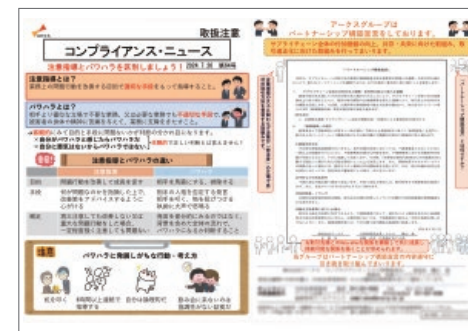
アークスグループのコンプライアンス教育は、法令遵守はもとより企業倫理の意識の向上を目的に実施しています。新人社員や期中採用者の入社時のほか、階層別に企業倫理を中心に法令改正や事業環境の変化への適応力を高めるため、状況やリスク評価に応じた優先順位が高いトピック(不正に関するもの、情報セキュリティ、労働問題に関するもの等)を採用し実施しています。職場のハラスメント防止については、アークスグループハラスメント防止方針に基づき、社内講師による事例研修やアンガーマネジメント研修のほか、専門家(弁護士、社会保険労務士等)による専門的な知見の習得や発生した場合の対処についての研修を実施しています。特にハラスメントはメンタルヘルスに影響があることから、ハラスメント事案の発生防止に軸足を置いています。

また、調達取引等にかかる法令(独占禁止法、下請法、フリーランス法等)について購買担当者向けに法改正の説明や研修を実施し、自身の行動を客観的に評価することを目的としたセルフチェックシート兼誓約書の提出等、公正な取引を推進しています。

これらの啓発活動を適時かつ継続的に行うことにより、グループ全体でコンプライアンス意識の向上・浸透を図っていきます。



店長職向けコンプライアンス研修



コンプライアンス・ニュースの発行



## 主なリスクと対応策

主なリスク	具体的リスク	対応策
自然災害、 事故・事件	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地震、津波、台風、集中豪雨、洪水等の大災害</li> <li>●火災や店内外の事故や事件</li> <li>●上記に伴う店舗運営や商品調達等の事業活動の阻害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業継続計画(BCP)及び防災マニュアルの策定</li> <li>●緊急連絡体制及びグループ各社との情報共有体制の構築</li> <li>●緊急物資や災害用備品の保管</li> <li>●グループ各社における避難訓練及び防犯対策の実施チェック</li> </ul>
感染症・伝染病	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様及び従業員の健康リスク</li> <li>●人員不足に関するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公的指針に則った対応ルールの整備と感染症対策の徹底</li> <li>●本部及び部門間、店舗間の人員応援体制整備</li> <li>●安全衛生委員会の開催と産業医との緊密な連携による感染防止の啓発</li> </ul>
人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>●少子高齢化の進行による労働人口の減少</li> <li>●企業間における人材獲得競争の激化</li> <li>●離職による優秀な人材の確保・育成難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社内環境整備方針の確立と徹底</li> <li>●ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>●採用方法の多様化</li> <li>●教育研修制度の充実</li> </ul>
労務管理・ 職場の安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>●職場の安全衛生問題 (過重労働、ハラスメントなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社内環境整備方針の確立と徹底</li> <li>●過重労働やハラスメント有無の定期チェックとグループ間共有</li> <li>●各階層向けハラスメント研修・啓発の実施</li> <li>●「ハラスメントガイドライン」「カスタマーハラスメント対応基本方針」の制定</li> <li>●産業医との緊密な連携とグループ各社への随時情報共有</li> </ul>
地政学	<ul style="list-style-type: none"> <li>●テロや戦争、紛争等の政治的な不安による世界経済不況</li> <li>●エネルギー価格の高騰やサプライチェーンの混乱など</li> <li>●上記に伴うコスト上昇や消費マインドの冷え込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ各社における独自の商品調達枠の確保</li> <li>●省エネ設備の導入促進、エネルギー調達の多様化検討</li> <li>●グループ各社間の情報共有とスケールメリットの活用</li> </ul>
商品・食品の 安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>●食品表示や販促広告の誤り</li> <li>●食中毒等商品の問題</li> <li>●風評被害</li> <li>●損害賠償の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●品質保証推進ニュースによる啓発を継続</li> <li>●HACCP基準による指導とグループ各社の衛生管理を徹底</li> <li>●表示ルール及び運用状況の定期チェック</li> </ul>
情報セキュリティ・ 情報管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●災害、停電等によるソフトウェア及び機器の欠陥</li> <li>●サイバー攻撃(コンピュータウイルスの感染や不正アクセス、内部情報の流出、改ざんなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ハードウェアの予防保守管理</li> <li>●ネットワーク冗長化/疎通監視</li> <li>●ソフトウェア稼働状況の監視</li> <li>●個人情報保護に関する各種規程・ガイドラインの策定と従業員研修の実施</li> </ul>
事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金利、為替、株価等の変動</li> <li>●小売業界における競争激化</li> <li>●お客様の消費動向の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●強固な財務基盤構築、金融機関とのリレーションによるリスク軽減</li> <li>●エリアドミナント戦略による地域シェアの確保</li> <li>●顧客情報を活用したマーケティング推進</li> </ul>
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境関連取り組みや対応遅れなどによる、資金調達環境・株価水準の悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境への配慮や社会的責任を果たすために、持続可能性を重視した経営戦略を策定</li> <li>●統合報告書・ホームページなどの媒体を通じてESG関連の取り組みに関する情報開示を積極的に実施</li> <li>●投資家とのコミュニケーションを強化し、持続可能性へのコミットメントを再確認</li> <li>●企業の強みや将来展望を明確に伝え、投資家の信頼を取り戻すための具体的な行動計画を策定</li> </ul>
コンプライアンス・ 不祥事	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法令改正、規制強化</li> <li>●ハラスメント、SNSリスク、反社会的勢力</li> <li>●重大な不祥事、コンプライアンス上の問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アークスグループ・フィロソフィーやコンプライアンス・ニュース等を活用した従業員への法令遵守の重要性についての教育、啓発を継続</li> <li>●コンプライアンス・リスク管理委員会によるリスク事案の共有</li> <li>●顧問弁護士や警察等の外部専門家や外部専門機関との連携</li> </ul>

## 内部通報制度及びアークスグループお取引先様専用ヘルプライン

アークスグループでは、法令違反や不正・ハラスメント等の防止と早期発見・早期是正、再発防止を目的に、グループ各社の従業員等を対象とした「内部通報窓口」並びにお取引先様を対象とした通報窓口「アークスグループお取引先様専用ヘルプライン」を設置し、社内規程に基づき適切に運用しています。

## 品質保証推進

アークスグループでは、2018年に「品質保証推進室」を新設し、自社製造商品の「品質方針」及び「品質保証規程」を制定しました。グループ各社の担当者が出席する「品質保証推進委員会」を定期的に開催し、議論内容を従業員に周知して継続的な活動に繋げています。さらにQAP(品質保証推進)ニュースの発行や勉強会を通じ、衛生管理の意識向上にも積極的に取り組んでいます。



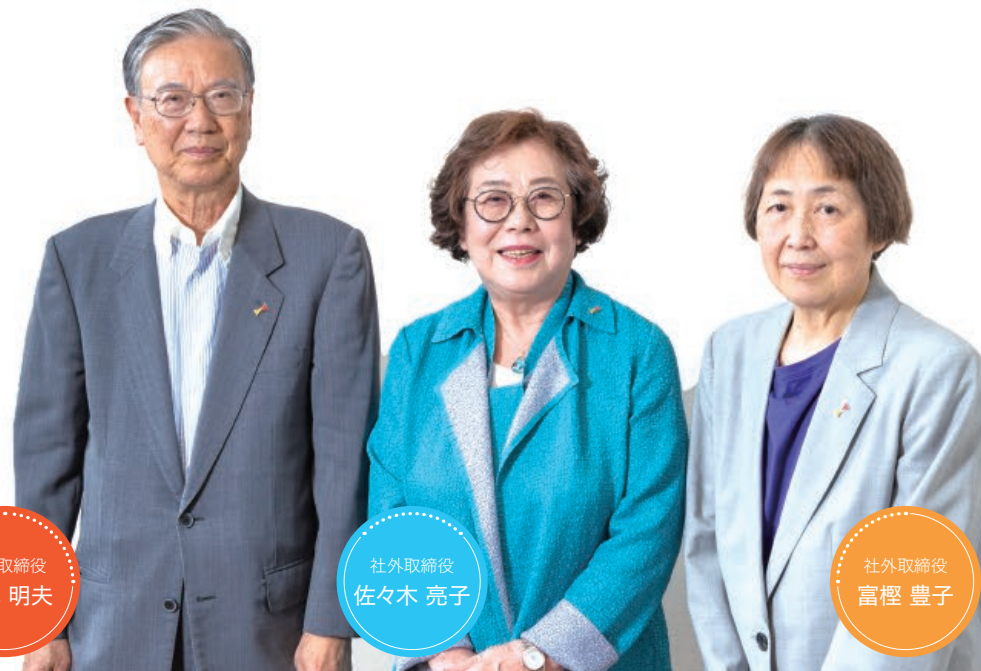
キャリア初期の従業員向け衛生研修



## 社外取締役鼎談

# 独自のビジネスモデルを持つ アークスグループの健全な成長を 私たちが支える

アークスグループが創出する価値の本質、さらなる企業価値向上に向けた新たな経営体制、取締役会の実効性を含むグループ・ガバナンスの健全性、今後の成長のキーワードについて、3名の社外取締役に語り合ってもらいました。



社外取締役  
小池 明夫

社外取締役  
佐々木 亮子

社外取締役  
富樫 豊子

## アークスグループが創出する 価値の本質

**佐々木** 当社グループのビジネスモデルである「八ヶ岳連峰経営」の根底には、お客様との距離を短く保つという考え方があります。例えば、ある事業会社では、店舗開発費や運営費を抑えることで小人口・小商圏地域での出店を実現し、地域の暮らしに大きく貢献しています。「地域のライフライン」を担う企業として、これからも持続的な成長が十分に期待できます。

**富樫** グループ各社が地域への貢献と併せ、お客様一人ひとりのニーズに徹底的に応える姿勢を貫いているのが当社グループの大きな特徴のひとつであり、高く評価できます。例えばある事業会社では、大容量の商品を必

要とするお客様は、多く買えば買うほどお買い得になる。少ない量を求めるお客様は、欲しい量だけ買うことができる仕組みを有しています。

**小池** 食品スーパー業界は、全国展開をしている企業が必ずしも強いというわけではありません。地域ごとに食文化や食習慣が異なるからです。アークスは、事業の規模を活かして広域に展開しながら、食品スーパーに求められる地元密着をうまく実現して競争力を発揮している企業グループです。

## 新たな経営体制への期待

**佐々木** 2024年度より「3C体制」となり、グループの経営機能が進化したと言えます。当社グループの成長を牽引し

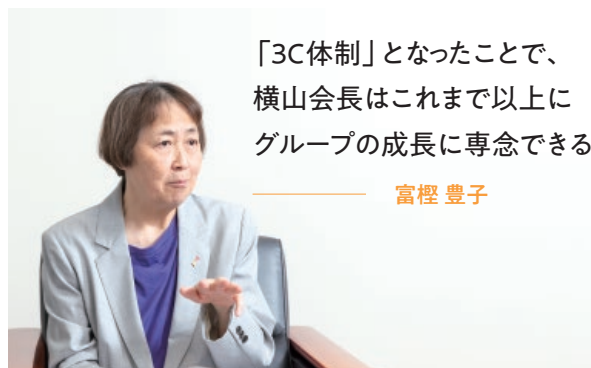
てきた3人のリーダーの役割分担が明確化されたからです。

COOの猫宮社長は、営業をはじめとする業務執行の責任者として、道内、東北、北関東の事業会社を非常に小まめに視察されています。現場の課題解決、収益向上の面で成果が出ると思います。また古川副会長がCFO

地域のお客様との距離を  
短く保てるところが  
「八ヶ岳連峰経営」の特徴

佐々木 亮子





「3C体制」となったことで、  
横山会長はこれまで以上に  
グループの成長に専念できる

富樫 豊子

に就任されたことにより、取締役会での財務面での議論がより活発化していると考えます。

**富樫** そう思います。新たに「3C体制」が敷かれ、執行面をCOO、財務面がCFOとその責任が明確化されました。これにより、CEOである横山会長は、グループ全体の成長に向けてこれまで以上にアクティブに取り組むことができるようになると思います。

**小池** 企業が創業から時間を経て、ある程度の規模になると、一極集中型の経営では全体を把握できなくなります。当社グループが次のステージへと成長を遂げるには、新たな経営体制が必要であり、それがCEO、COO、CFOの3C体制への移行だったのだと捉えています。3C体制のスタートから1年が経過し、2年目の今年は役割分担や相互連携がさらに強化されていくと考えます。

## グループ・ガバナンスの健全性

**富樫** 当社グループの取締役会のあり方は、良い状態に

あると感じています。社外取締役としての意見が常に求められ、常に尊重されています。私は、自身の専門分野である人材の見地から、マネジメント層へ選抜すべき人物像についてアドバイスを提供し、それが受け入れられた経験があります。

**小池** 私は、当社グループの取締役会が月2回開催されるため、審議に十分な時間を確保できている点を評価しています。また議長である横山会長が、高いファシリテーション機能を発揮しつつ、執行役員を含む参加メンバー全員が遠慮なく発言できる議事進行を実践されていることも、活発な議論を生み出す良い雰囲気をつくり出しています。

**佐々木** お二人が指摘される点の他にも、アークスの取締役会には非常に良い点があります。それは、「全体最適」の考え方がベースにあることです。同じ食品スーパーを運営する事業会社が集まっていますから、ケースによっては互いの利害がぶつかります。しかし、いかなる場合も最終的には議長がグループの「全体最適」を優先させ、最終的な意思決定がなされます。今後も「全体最適」の思想が、グループ全体の発展に繋がる意思決定を生み出していくことに期待します。

## 今後の成長のキーワード

**富樫** 「アークスグループに参画したい」という食品スーパーが増えていきます。このことは、これまでの取り組みの方向が間違っていなかったことの証です。グループとして

獲得してきた人材や資金を活かして、「地域のライフライン」として豊かな暮らしに貢献する施策をより積極的に展開していくことに期待しています。

**佐々木** 将来の目標とする売上高1兆円にチャレンジしていくには、これからも「八ヶ岳連峰経営」に賛同してくれる同志を見つけて、M&A等による拡大を推進しなくてはなりません。そうするとグループを構成する会社のガバナンスがますます重要になります。既に完了している基幹システムの統合をはじめ、グループ経営の基盤強化に一層注力してほしいと考えます。

**小池** M&A等による事業拡大は非常に魅力的ですが、同時に傘下の事業会社が直面するさまざまなリスクを背負うことにもなります。しかし、積極的な事業拡大なくしては、売上高1兆円の企業グループとなることは不可能です。佐々木取締役、富樫取締役と共に、自身の経営スキルや経験を活かして、当社グループのさらなる成長を支えるリスク管理、ガバナンス体制の強化に貢献します。

さらなる成長のための  
健全なリスクテイクを  
社外取締役として後押しする

小池 明夫



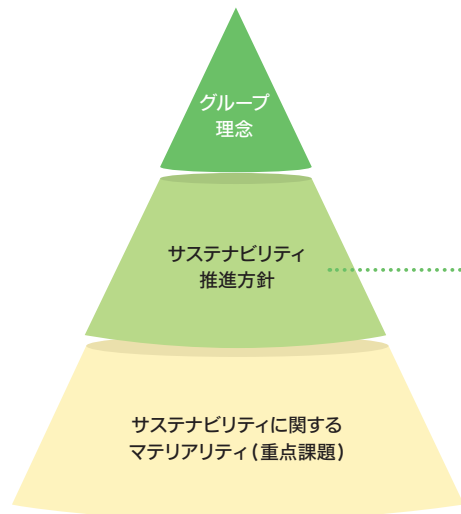
# サステナビリティ推進方針・体制

アークスグループは、食品スーパー事業を通じて「地域のライフライン」としての役割を果たすことが持続可能な社会の実現に繋がると考えています。サステナビリティ推進方針に基づき、4つの重点課題(マテリアリティ)を設定し、グループ各社のアクションプランまで一貫して落とし込むことで、日々の営業活動にサステナビリティ活動が織り込まれる仕組みを構築しています。

## アークスグループのサステナビリティへの取り組み

グループ共通の「サステナビリティ推進方針」及び4つの「重点課題(マテリアリティ)」(①地域社会との共生、②地球環境への配慮、③お客様の豊かな暮らしへの貢献、④ダイバーシティ&インクルージョンの推進)を策定し、これらにひも付く活動を展開しています。グループ共通の活動として、食品リサイクル率の向上やプラスチック廃棄物の削減、女性管理職比率の向上、省エネ機器導入、自治体との災害協定締結等を推進しています。

### ■ サステナビリティに関する考え方

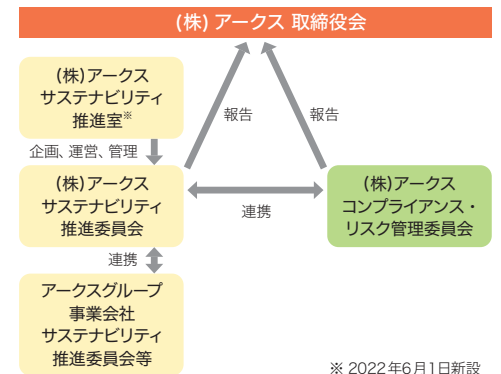


**サステナビリティ推進方針**  
持続可能な社会の実現に向けた活動をより深化させ、推進するために以下の方針を策定しました。

私たちアークスグループは、「地域のライフラインとして価値ある商品・サービスを低価格で提供し、豊かな暮らしに貢献します」というグループ理念のもと、事業活動を通じてステークホルダーの皆様とともに持続可能な社会の実現とグループの成長を目指し、地域における未来への懸け橋としての社会的役割を果たしてまいります。

### ■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進委員会は代表取締役社長・COOを委員長とし、グループ各社よりメンバーを招集、概ね四半期に1回の頻度で開催しています。活動の進捗や意思決定の内容はコンプライアンス・リスク管理委員会と共有し、適宜当社取締役会に報告しています。



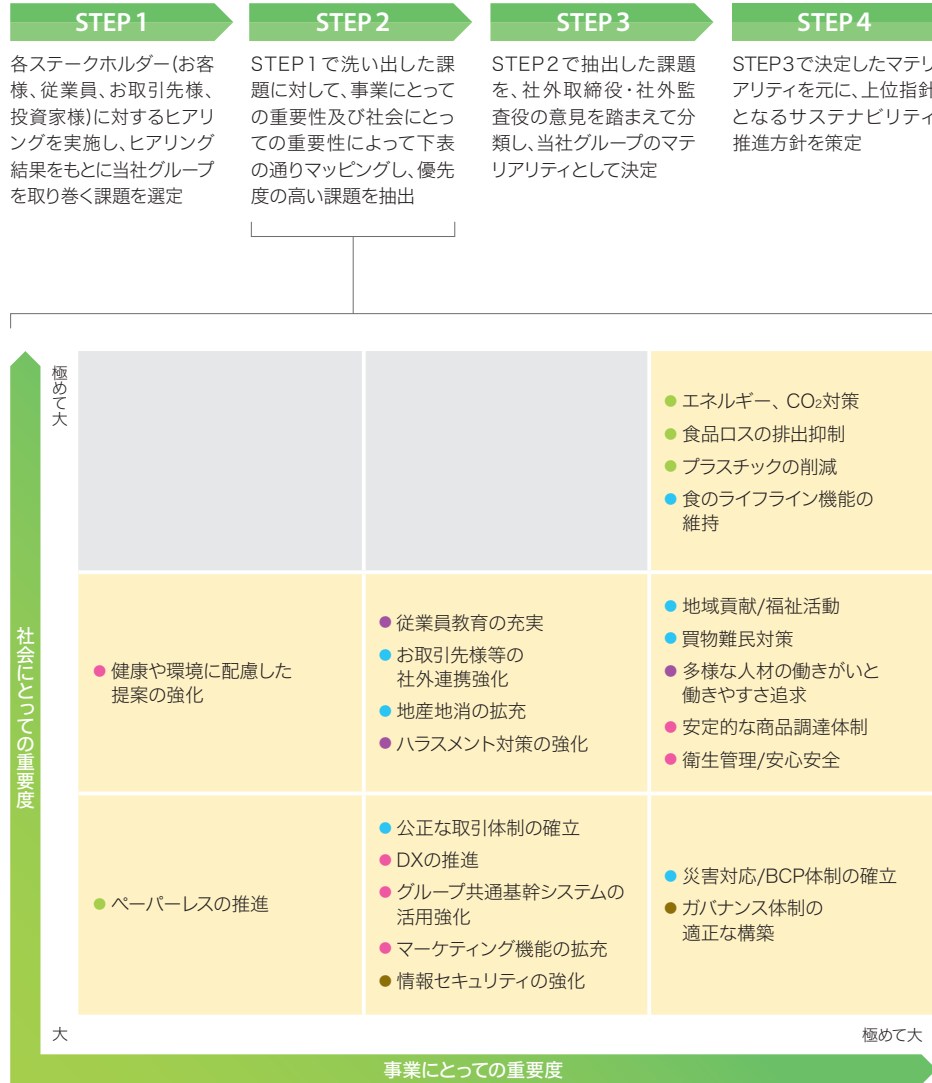
### ■ サステナビリティアクションプランの概要

4つの「重点課題(マテリアリティ)」にひも付くアクションプランを、グループ共通項目(85項目)と各社独自の項目に分けて各社ごとに策定し、サステナビリティ推進委員会の場で年2回進捗を確認しています。各社独自の項目では、八ヶ岳連峰経営の強みを活かし、各社独自の社外ネットワークや地域特性を活かした取り組みを展開しています。

#### グループ共通取り組み

取り組み区分	件数
アークス(親会社)が主体となって共通の手法で取り組むもの 事例：女性管理職比率10%達成等	25
グループ各社が自社の手法で必ず取り組むもの 事例：食品トレーのリサイクル促進等	7
グループ各社が自社の手法でできるだけ取り組むもの 事例：地元との災害支援協定の締結等	9
グループ各社が任意で取り組むもの 事例：フードバンク活動、サービス介助士の設置等	44
合計	85

## ■ マテリアリティ策定のプロセスとマッピング



マテリアリティとの対応

- 地域社会との共生
- 地球環境への配慮
- お客様の豊かな暮らしへの貢献
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ガバナンス

## ■ サステナビリティに関するマテリアリティ(重点課題)

マテリアリティ	リスク/機会	戦略	目標/指標
<p>地域社会との共生 ➔ P.60</p>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口減少/少子高齢化による客数減</li> <li>● 出店余地の減少</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域インフラとしてのブランド価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小規模自治体への出店</li> <li>● 地域行事への協力・支援</li> <li>● レジ袋収益の寄付</li> <li>● 地元自治体/団体との連携協定の締結</li> <li>● 災害時におけるBCPプラン構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小商圏採算モデル店舗の開発</li> <li>● フードバンク/子ども食堂との連携強化</li> <li>● お取引先様とのサステナビリティ分野における連携強化</li> </ul>
<p>地球環境への配慮 ➔ P.62</p>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出コスト増</li> <li>● 気候変動による災害リスク</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物削減による処理コスト減</li> <li>● 発注/製造計画の精緻化によるロス削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品ロスの排出抑制</li> <li>● プラスチック容器包装の削減</li> <li>● エネルギー・CO<sub>2</sub>対策</li> <li>● TCFD提言への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品ロス・プラ削減のグループ各社における目標達成</li> <li>● CO<sub>2</sub>排出量スコープ1・2を2013年度比50%削減</li> </ul>
<p>お客様の豊かな暮らしへの貢献 ➔ P.64</p>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備/IT投資の増加</li> <li>● 専門人材の確保難</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規顧客の創出</li> <li>● リピート顧客の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域密着の食の提案</li> <li>● オンラインショップの取り組み</li> <li>● 中途採用の強化と研修/教育のレベルアップ</li> <li>● アークスRARAカード機能の充実・キャッシュレス化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地場産品や健康/環境配慮商品の提案強化</li> <li>● 宅配サービスのエリア拡充</li> </ul>
<p>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進 ➔ P.65</p>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジメントの複雑化</li> <li>● 合意形成の遅延リスク</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用キャパシティの拡大</li> <li>● 多様な視点からのイノベーション創出</li> <li>● 人材の定着とモチベーションアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティ推進プロジェクトによる啓発活動</li> <li>● 事業各社単位のボトムアップの制度改革</li> <li>● KPIの設定と経営目標への織り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本経営の深化</li> <li>● グループ全社にて「えるぼし」2つ星以上を取得</li> <li>● グループ全社にて女性管理職比率10%達成*</li> <li>● 労働時間の柔軟な運用体制の拡充</li> <li>● 従業員エンゲージメント調査の実施</li> <li>● グループ各社における現場教育(OJT)の充実</li> </ul>

※ 2027年2月末まで



# 地域社会との共生

## 自社にとって重要な理由

アークスグループの食品スーパー各社は、長年にわたりそれぞれが展開する地域社会に支えられて発展してきました。一方、食品スーパーは少子高齢化が進む中で単なる食品小売という枠を超えて「地域コミュニティの拠点」としての役割を果たすことが求められています。私たちは、小規模自治体への出店や地域行事への協力、災害時の支援体制の構築などの自治体連携を通して、地域社会の持続性を高める役割を担うことが自社の継続的成長に繋がると考えています。

## 与えたい社会インパクト

アークスグループが「地域社会との共生」に取り組むことで、出店しているエリアの活性化や周辺住民の生活の質の向上といったインパクトを与えることを目指しています。具体的には、人材の地元採用強化による雇用の創出や自治体・団体との各種協定締結、フードバンクや子ども食堂との連携強化などを通して、地域課題の解決に貢献しています。地域を元気にして住む人の暮らしをよりよくすることで、住み続けられるまちづくりの実現に寄与することを目指しています。

## 具体的な取り組み

### これまでの取り組み

- ✓ 人口減少や高齢化が進む地方都市・小規模自治体に積極的に出店。買物弱者へのアクセス確保や地域の雇用創出を通して、暮らしを支える生活インフラとしての役割を果たしている
- ✓ 地域のスポーツ大会、福祉イベントなどに協賛・出展し、地域住民との交流機会を提供。地域の繋がりにぎわい創出に貢献している
- ✓ レジ袋販売金額を、北海道 CGC 「みどりところの基金」に寄付。日々のお買物が、地域貢献に繋がる仕組みを構築
- ✓ 地元自治体や社会福祉協議会と連携協定を締結。地域密着型のスーパーとして、共助・共創の体制づくりを推進している
- ✓ 大規模災害に備えた事業継続計画（BCP）を整備。店舗での水のローリングストックや避難者受け入れも想定し、地域を支える体制づくりをしている



### NEXT ACTION

- ✓ 人口減少が進む地域でも継続運営可能な、Da\* マルシェや「春採モデル」などの小型・低コスト・高効率な店舗モデルのさらなる展開
- ✓ 余剰食品の有効活用と地域福祉への貢献を両立させる仕組みとして、フードバンクや子ども食堂との連携を強化
- ✓ 地元メーカーや物流企業と協力し、環境対応・防災対応・地域循環型経済の構築など、共創型の連携強化
- ✓ 高齢者の定期来店や地域との関係性を活かし、行政や見守り団体と連携した「地域の目」としての役割拡充を図る
- ✓ 災害協定に基づく訓練やBCP見直しを通して、被災時にも地域の支えとなる体制を段階的に強化
- ✓ 地元高校・大学との連携による店舗見学・インターンシップなど、地域人材の育成・定着に貢献する活動を推進

## CASE 1 生活者と社会を繋ぐ福祉支援の実践

私たちは地域に根ざした企業として、日常のお買物が地域貢献に繋がる仕組みづくりを大切にしています。レジ袋の販売による収益を、北海道CGC「みどりとこころの基金」に寄付する取り組みを継続。2008年から2024年までの累計寄付額は、9億6,334万円にのびます。また、店頭での募金活動や福祉団体との協働イベントを通し、地域の支援を必要とする方々へのサポートにも取り組んでいます。今後も、地域住民の皆様との繋がりを深め、共生社会の実現に貢献します。



「みどりとこころの基金」贈呈式

## CASE 3 学生や地域との連携による人材育成と地域貢献

地域を担う若い世代の育成を目的に、高校・大学との連携を進めています。ユニバースやベルジョイスでは、高校生が育てた和牛を使った商品の販売や、店舗でのPR活動を支援。道北アークスや道東アークスでは、学生が考案した商品の販売や、学生向けの料理教室を開催しました。また、ユニバースや福原では、料理コンテストへ出品する高校生へのサポートなど、地域と連携した多様な取り組みを行っています。



道北アークス・拓殖大学北海道短期大学とのタイアップ商品の販売

## CASE 2 地域に根ざした売場づくりによる地産地消の推進

アークスグループは、地域に根ざした食品スーパーの集合体として、グループ各社が地域ごとの特性に応じた売場づくりを行っています。地元の生産者様と連携し、産地直送の商品を取り揃えるなど、地産地消の促進を目指しています。こうした取り組みは、地域の食文化を守りながらお客様との信頼関係を深め、食品スーパーの価値をより高めることにも繋がります。

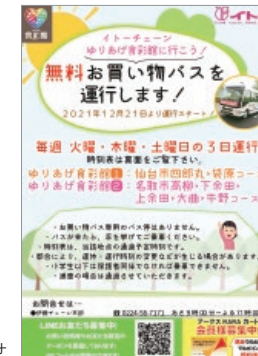


スーパーアークス戸倉店(道南ラルズ)

## CASE 4 買物が困難なお客様を支える多様な手段の展開

高齢化や交通手段の不足により、日常の買物が困難なお客様を支えるため、グループ各社では多様な取り組みを進めています。伊藤チェーンでは、店舗への移動手段として「お買い物バス」を運行し、地域住民の外出をサポート。ラルズ、ベルジョイス、伊藤チェーンでは、ネットスーパーを活用した宅配サービスを実施しており、店舗、配送、移動支援などを通して、地域の暮らしを支える取り組みが広がっています。さらに、2025年11月からはベルジョイスと伊藤チェーンが移動スーパーを開始し、買物支援の幅を一層充実させていきます。

伊藤チェーン「お買い物バス」のお知らせ





# 地球環境への配慮

## 自社にとって重要な理由

アークスグループの主要事業である食品スーパーは、地球環境と深い関わりを持っています。農水産物などの自然資本が主力商品であり、調達から物流、加工、店舗運営に至るまでのCO<sub>2</sub>排出、また食品ロスやプラスチック廃棄物も大きな環境負荷をもたらします。そして、気候変動による災害は立地産業である食品スーパー運営に直接的なリスクとなります。私たちは環境負荷を減らし、自然資本の持続可能性を高めることが自社の存立に大きな影響を与えると考えています。

## 具体的な取り組み

### これまでの取り組み

- ✓ 食品トレーや発泡スチロール、廃食用油などを対象とした店頭・店舗内でのリサイクル活動を継続し、資源循環に寄与
- ✓ フードドライブの実施や、官公庁が主催する食品ロス削減プロジェクトへの参加など、食品ロスの削減に向けた多様な活動を展開
- ✓ 配送拠点の集約や積載率向上など、物流効率化により燃料使用量とCO<sub>2</sub>排出量の抑制を図る



### NEXT ACTION

- ✓ 店舗運営におけるエネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減に向けて、冷蔵・冷凍・空調設備の高効率化とLED照明導入の拡大
- ✓ プラスチック資材の削減とリサイクル率の向上を目指し、食品トレー等の店頭回収拡充や環境配慮型商品の採用拡大
- ✓ グループ各社の物流網における配送効率の最適化や低公害車の導入などを通して、サプライチェーン全体の環境負荷低減を推進

## CASE 1 店頭回収を通したリサイクルの定着と資源循環への貢献

食品トレーや牛乳パック、廃食用油などの店頭回収を通したリサイクルに継続して取り組んでいます。特に食品トレーは水平リサイクルを実施し、回収品を新たな食品トレーとして再利用。お客様参加型の仕組みにより、店舗は資源循環を支える拠点としての役割を担っています。

フードオアシスオータニ大沢店(オータニ)廃油回収ボックス



## CASE 2 食品ロス削減に向けた社会的連携の取り組み

家庭で余った食品を地域福祉団体に寄贈する「フードドライブ」を各地で実施し、食品ロス削減と地域支援を両立しています。また、納品期限や発注数量の調整を含む納品ルールの見直しにより、店舗での廃棄削減にも取り組んでいます。地域と連携し、持続可能な食の循環づくりを進めています。

スーパーアークス矢巾店(ベルジョイス)フードバンクポスト





## CO<sub>2</sub>削減に向けた取り組み

当社及びグループ各社は、気候変動問題をグループ横断で取り組むべき重要課題と考え、気候変動に伴うリスクや機会が事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同しました。

※コンテンツの詳細につきましては、2023年4月3日付「TCFD 提言に基づく情報開示のお知らせ」(https://www.arcs-g.co.jp/vc-files/arcs-g/news/2023/pdf/info\_dat\_20230403153440.pdf) をご覧ください。



### ■ ガバナンス・リスク管理

サステナビリティ推進委員会の委員長を当社代表取締役社長・COO、事務局長を当社サステナビリティ推進室長とし、同委員会にて気候変動対応を含むサステナビリティに関する取り組みの管理を行っています。また、同委員会とコンプライアンス・リスク管理委員会が密接に情報連携を図りながらリスクの評価及び対応策を協議しており、必要に応じて当社取締役会に報告を行っています。

### ■ 戦略(シナリオ分析～リスク・機会の特定)

今世紀末までに産業革命以前と比較し世界の平均気温上昇が「1.5℃」と「4℃」の2つのシナリオにおける2050年の社会を想定しました。また、当社の事業への影響を見通せる範囲として、2030年時点での当社における機会とリスクの分析を行いました。その中でも重要度の高い機会・リスクについて対応する具体的な取り組みを設定しており、グループ横断で積極的に推進しています。

#### リスクと機会及びアークスグループの対応

重要度の高いリスク・機会項目		取り組み内容
リスク	炭素税負担の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ性能の高い空調や冷蔵・冷凍設備等の導入/更新</li> <li>物流拠点の統廃合やモーダルシフトによる物流業務の効率化</li> </ul>
	再エネ投資コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電設備の導入拡大</li> </ul>
機会	食品廃棄コストの低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の仕入発注、加工・製造計画、在庫管理等の精度向上</li> <li>食品残さのリサイクル活動</li> </ul>

### ■ 指標と目標

アークスグループでは、サステナビリティ推進方針に掲げる「持続可能な社会の実現とグループの成長」を目指し、食品スーパーの事業活動に密接に関連する気候変動に係るCO<sub>2</sub>排出量KPIを設定し、モニタリングを行っています。直近で把握可能な排出量実績と長期目標については下記の通りとなっています。

**指標** スコープ1・2の温室効果ガス排出量

#### CO<sub>2</sub>排出量 総量

	2013年度実績 <sup>※</sup>	2022年度実績	2023年度実績
スコープ1・2合計	343,790t-CO <sub>2</sub> e	312,761t-CO <sub>2</sub> e	310,142t-CO <sub>2</sub> e

#### CO<sub>2</sub>排出量 単位当たり

単位区分	2013年度実績 <sup>※</sup>	2022年度実績	2023年度実績	2013年度対比
売上高 (1億円当たり)	78.78t-CO <sub>2</sub> e	55.71t-CO <sub>2</sub> e	52.83t-CO <sub>2</sub> e	▲32.9%

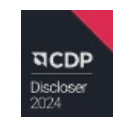
※2013年度実績は一部推計値を含みます。

**目標** 長期削減目標

2030年度	2050年度
売上高1億円当たり CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1・2)	カーボン ニュートラルの 実現
2013年度比 <b>50%</b> 削減	

#### CDP「気候変動」分野において Bスコアに認定

Bスコアは8段階のスコア体系においてA、A-に次ぐ3段階目のレベルです。





# お客様の豊かな暮らしへの貢献

## 自社にとって重要な理由

アークスグループは、食を通じた健康への関心の高まりや生活へのデジタル浸透が進む中で、多様化するお客様の食生活ニーズや情報ツールへの対応を、よりきめ細かく行っています。具体的には、地産地消の推進やオンラインを活用したラストワンマイル対応、決済手段の多様化、マーケティングのDX化などを通して、多様化するお客様のニーズに柔軟に対応していきます。これにより、信頼の獲得と継続的なご来店に繋がり、各店舗の存続とグループの持続可能な成長に結び付くと考えています。

## 与えたい社会インパクト

健康・環境配慮商品の提案強化、宅配サービスのエリア拡充、「アークスRARAカード」機能の充実・キャッシュレス化推進などを通して、お客様の利便性と満足度の向上を図ることで、店舗の成長にとどまらず、地域経済の活性化や雇用の維持・創出、持続可能な社会の実現に貢献します。アークスグループは、地域社会の一員として、暮らしに寄り添い、お客様の豊かな暮らしに貢献することを通じて、地域住民の生活の質の向上と地域経済の活性化に寄与することを目指しています。

## 具体的な取り組み

### これまでの取り組み

- ✔ 店頭での調理実演やレシピ提案を通して、食卓の充実と日々の献立づくりを支援。健康志向や時短ニーズにも対応
- ✔ RARAカードと連動したスマートフォンアプリにより、チラシ情報やポイント確認、買物履歴の確認など利便性を向上
- ✔ グループ各社が自社 EC やネットスーパーを運営。共働き世帯や施設利用者などのニーズに応え、生活スタイルに寄り添った購買手段を提供



### NEXT ACTION

- ✔ 栄養バランス・塩分控えめ・時短調理など、健康や生活背景に応じた商品や売場提案を強化し、食を通じた QOL 向上に貢献
- ✔ クーポン配信、レシピ連動、買物履歴分析などの機能を拡張し、アプリを通して一人ひとりに最適化されたサービスを提供
- ✔ 自社 EC の取扱商品を強化し、ギフト需要や日常使いにも対応。地域の物流パートナーと連携し、配送の利便性・安定性を向上

## CASE 1 店頭での料理提案「クッキングサポート」

ラルズの一部店舗では、管理栄養士などのスタッフが「クッキングサポート」を展開。旬の食材を使ったメニューの紹介やレシピ配布を通じて、健康的で手軽な食生活を提案しています。お買物の中で“食の知識”を得られる仕組みとして好評で、家事負担の軽減にも寄与しています。

ラルズスーパーアークス山鼻店クッキングサポートコーナー



## CASE 2 RARAカードとアプリによるお買物利便性の向上

「アークスRARAカード」と連携したスマートフォンアプリを展開。チラシ閲覧、クーポン取得、ポイント確認、キャンペーン応募などの機能を通して、お買物の利便性を高めています。2024年10月のリニューアルから5ヵ月でアプリ会員数は24万人を突破し、幅広いお客様にご利用いただいています。



アークスアプリプロモーションツール



# ダイバーシティ & インクルージョンの推進

## 自社にとって重要な理由

アークスグループは、多様な人材が能力を最大限発揮できる職場環境を整備することで、企業の持続的成長を実現し、変化する雇用環境や多様化する顧客ニーズに的確かつ迅速に対応できると考えています。また、柔軟な働き方が可能な環境を整えることは人手不足への対策としても有効と捉えています。ダイバーシティ推進プロジェクトを設置し、女性活躍や男性育休取得の推進、外国人の積極的な採用等を通して、多様な従業員が活躍できる環境づくりを進めています。

## 具体的な取り組み

### これまでの取り組み

- ✓ 役職・階層別の実施している研修を通じた能力開発支援と、女性管理職の継続的な登用
- ✓ 年齢や障がいの有無を問わず、各人の適性に合った業務配置や環境整備を行い、多様な人材が安定して働ける職場づくり
- ✓ 「アークスグループカスタマーハラスメント対応基本方針」を策定し、社内の周知や相談体制の整備を通して、従業員が安心して働ける環境を構築



### NEXT ACTION

- ✓ 管理職候補となる女性従業員の早期発掘と実践機会の提供、グループ各社における登用数の見える化と継続的なモニタリング
- ✓ 社内広報などを通じた継続的な意識醸成と、「全ての人がいキイキと自分らしく活躍できる」職場文化の定着
- ✓ カスハラ対応基本方針に基づく対応マニュアルの整備と従業員向け研修の充実による現場対応力の向上

## CASE 1 従業員一人ひとりが安心して働ける環境へ

「アークスグループカスタマーハラスメント対応基本方針」を策定し、従業員が安心して働ける環境づくりを推進。社内啓発や相談体制の整備など、店舗を支える取り組みをグループ横断で展開しています。今後は運用の定着に向けた継続的な研修プログラムを実施していきます。

アークスグループカスハラ対策ポスター



## CASE 2 多様な人材が力を発揮できる職場づくり

アークスグループでは、性別やライフステージに関わらず誰もが能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。女性従業員に対する階層別研修や登用に加え、男性の育児休業取得も促進。2025年2月末時点の女性管理職比率は7.3%と、将来を担う人材の育成と多様性への理解が進んでいます。

「取ろうよ！育休」ポスター



# 役員一覧

(2025年5月27日時点)

**指名** 指名・報酬委員

インターネットタレント

トップメッセージ

アーググループの価値創造

価値創造を支える基盤

会社案内



**指名**

代表取締役会長・CEO

**横山 清**

Kiyoshi Yokoyama

1935年5月15日生

1961年 12月 当社入社  
 1964年 12月 当社常務取締役  
 1970年 4月 当社代表取締役専務  
 1985年 4月 当社代表取締役社長  
 2002年 11月 (株)ラルズ代表取締役社長  
 2007年 5月 同社代表取締役会長・CEO(現任)  
 2024年 4月 当社代表取締役会長・CEO(現任)



取締役副会長・CFO

**古川 公一**

Koichi Furukawa

1956年5月7日生

1980年 4月 (株)北海道銀行入行  
 1998年 10月 当社入社  
 2002年 11月 当社執行役員  
 2006年 5月 (株)ラルズ取締役(現任)  
 2013年 5月 当社取締役常務執行役員  
 2019年 5月 当社取締役専務執行役員  
 2021年 5月 当社取締役副社長執行役員  
 2024年 5月 当社取締役副会長・CFO(現任)



代表取締役社長・COO

**猫宮 一久**

Kazuhisa Nekomiya

1960年8月11日生

1983年 3月 当社入社  
 2005年 5月 (株)ラルズ執行役員  
 2006年 5月 同社取締役  
 2010年 5月 同社常務取締役  
 2016年 5月 同社代表取締役社長・COO  
 当社取締役執行役員  
 2024年 5月 (株)ラルズ取締役副会長(現任)  
 当社代表取締役社長・COO(現任)



取締役執行役員

**三浦 建彦**

Takehiko Miura

1971年8月28日生

2005年 6月 (株)ユニバース入社  
 2011年 7月 同社取締役  
 2020年 5月 同社代表取締役COO  
 当社取締役執行役員(現任)  
 2021年 5月 (株)ユニバース代表取締役社長(現任)



取締役執行役員

**福原 郁治**

Ikuharu Fukuhara

1967年9月30日生

1995年 9月 (株)福原入社  
 2006年 5月 同社取締役  
 2009年 5月 同社常務取締役  
 2013年 5月 同社代表取締役社長(現任)  
 当社取締役執行役員(現任)



**指名** **社外** **独立**

取締役

**佐々木 亮子**

Ryoko Sasaki

1946年7月6日生

1992年 6月 (株)調査開発センター常務取締役  
 1995年 7月 (有)アールズセミナー代表取締役  
 2002年 7月 北海道副知事  
 2007年 7月 北海道公安委員会委員長  
 2012年 4月 (公財)北海道環境財団評議員(現任)  
 2013年 6月 北海道電力(株)社外取締役  
 2015年 5月 当社社外取締役(現任)  
 2018年 4月 北海道大学新渡戸カレッジフェロー



**指名** **社外** **独立**

取締役

**富樫 豊子**

Toyoko Togashi

1955年6月11日生

1985年 4月 (株)B4取締役  
 1996年 8月 (有)北海道人材バンク代表取締役社長  
 2012年 8月 北海道人材バンク(株)代表取締役会長  
 2022年 5月 当社社外取締役(現任)  
 2024年 4月 北海道人材バンク(株)代表取締役会長  
 兼社長(現任)



**指名** **社外** **独立**

取締役

**小池 明夫**

Akio Koike

1946年7月28日生

1969年 7月 日本国有鉄道入社  
 1987年 4月 北海道旅客鉄道(株)入社  
 2000年 6月 同社代表取締役専務  
 2003年 6月 同社代表取締役社長  
 2007年 6月 同社代表取締役会長  
 2011年 11月 同社代表取締役社長  
 2013年 6月 同社代表取締役会長  
 2015年 6月 (株)メディカルシステムネットワーク  
 社外取締役(現任)  
 2024年 5月 当社社外取締役(現任)



常勤監査役

**田守 隆行**

Takayuki Tamori

1952年11月2日生

1976年 4月 (株)定鉄商事(現(株)東光ストア)入社  
 1995年 6月 同社取締役  
 2010年 5月 同社常務取締役  
 2014年 5月 同社常勤監査役  
 2019年 5月 当社監査役  
 2025年 5月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)東光ストア監査役(現任)



新任

監査役

**大畑 忠生**

Tadao Ohata

1956年6月17日生

1979年 4月 (株)定鉄商事(現(株)東光ストア)入社  
 2014年 5月 同社執行役員  
 2017年 5月 同社取締役  
 2025年 5月 同社常勤監査役(現任)  
 当社監査役(現任)



社外 独立

監査役

**高嶋 智**

Satoru Takashima

1951年10月21日生

1985年 4月 高嶋智法律事務所開設  
 1993年 5月 当社社外監査役(現任)  
 1996年 1月 札幌中央法律事務所開設  
 2006年 8月 たかしま総合法律事務所所長(現任)



社外 独立

監査役

**伊東 和範**

Kazunori Ito

1949年5月16日生

1968年 4月 札幌国税局入局  
 2008年 7月 札幌中税務署長  
 2009年 8月 伊東和範税理士事務所所長(現任)  
 2013年 5月 当社社外監査役(現任)



執行役員

**小苺米 秀樹**

Hideki Kogarimai

1962年12月26日生

1988年 3月 (株)ジョイス(現(株)ベルジョイス)入社  
 2004年 6月 同社取締役  
 2007年 1月 同社常務取締役  
 2009年 1月 同社代表取締役兼社長執行役員  
 2012年 9月 当社取締役執行役員  
 2016年 3月 (株)ベルジョイス代表取締役会長(現任)  
 2022年 5月 当社執行役員(現任)



執行役員

**澤田 司**

Tsukasa Sawada

1959年1月31日生

1990年 10月 (株)ベル開発入社  
 1992年 5月 同社取締役  
 2004年 5月 (株)ベル開発代表取締役社長  
 2010年 5月 (株)ベルプラス(現(株)ベルジョイス)  
 代表取締役社長  
 2016年 3月 (株)ベルジョイス代表取締役社長(現任)  
 2016年 5月 当社取締役執行役員  
 2022年 5月 当社執行役員(現任)



執行役員

**松尾 直人**

Naoto Matsuo

1963年1月6日生

1990年 9月 当社入社  
 2012年 5月 (株)ラルズ執行役員  
 2014年 5月 同社取締役  
 2016年 5月 同社常務取締役  
 2020年 5月 同社専務取締役  
 当社執行役員(現任)  
 2024年 5月 (株)ラルズ代表取締役社長・COO(現任)

# 連結財務サマリー

項目	単位	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	百万円	501,905	512,645	513,955	512,246	519,218	556,946	577,568	566,209	591,557	608,284
営業利益	百万円	14,429	14,854	14,440	14,821	12,119	17,748	15,562	14,835	16,831	15,936
経常利益	百万円	15,894	16,471	16,366	16,405	13,746	19,503	17,306	16,444	18,439	17,540
経常利益率	%	3.2	3.2	3.2	3.2	2.6	3.5	3.0	2.9	3.1	2.9
当期純利益	百万円	6,547	10,493	10,255	10,168	6,870	12,967	10,304	9,947	11,766	11,063
総資産	百万円	200,954	205,313	211,157	226,846	232,332	251,032	258,025	266,155	274,972	282,662
純資産	百万円	118,368	126,859	133,442	147,529	144,580	157,504	163,995	171,686	177,809	184,037
ROA(総資産経常利益率)	%	7.9	8.1	7.9	7.5	6.0	8.1	6.8	6.3	6.8	6.3
ROE(自己資本当期純利益率)	%	5.6	8.6	7.9	7.2	4.7	8.6	6.4	5.9	6.7	6.1
総資産回転率	回	2.5	2.5	2.5	2.3	2.3	2.3	2.3	2.2	2.2	2.2
自己資本比率	%	58.9	61.8	63.2	65.0	62.2	62.7	63.5	64.5	64.7	65.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	12,757	16,257	18,087	16,186	16,584	29,047	14,247	16,989	24,052	19,384
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 5,571	△ 7,560	△ 10,276	△ 18,033	△ 10,775	△ 5,627	△ 4,417	△ 7,768	△ 10,647	△ 11,490
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 8,176	△ 4,509	△ 4,936	5,796	△ 5,159	△ 3,887	△ 7,422	△ 2,801	△ 11,267	△ 2,590
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	32,023	36,209	39,084	43,033	44,212	63,767	66,175	72,594	74,731	80,035
1株あたり当期純利益(EPS)	円	117	188	185	183	121	229	182	177	214	204
1株あたり純資産	円	2,128	2,281	2,425	2,557	2,558	2,787	2,910	3,066	3,293	3,409
1株あたり配当金	円	42	46	48	50	50	55	57	58	68	74
総従業員数	人	26,923	26,648	26,788	26,813	27,891	28,855	30,135	29,887	30,186	30,293
期末店舗数	店	339	338	336	334	345	344	375	373	377	375

※西暦年は「会計年度」を表しています。

※2022年度以降の各財務数値については「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用した後の数値です。

# 決算の概要

## 決算概況

2024年度(2025年2月期)の通期決算は、売上高が過去最高の6,082億円となり、初めて6,000億円台を達成しました。2020年からのコロナ禍を経て、2023年以降は長らく続いたデフレから物価と賃金が継続して上昇するインフレとも言える状態となり、当社グループが標榜する「ハヶ岳連峰経営」のもと、地域顧客のニーズをしっかりと汲み上げ競合各社との差別化を徹底して図ることにより、営業利益が159億円、経常利益が175億円となり、共に過去3番目となる高い水準を維持することができました。

## 損益の状況

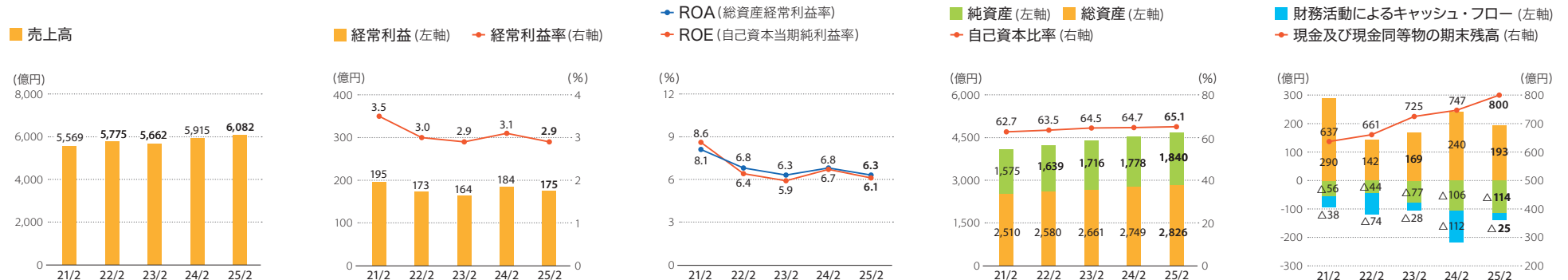
物価上昇への対応は、売上面・原価面・経費面のそれぞれにおいて、施策の立案～実行～検証～改善を繰り返し行ってきました。各種段階利益の売上比率については、売上総利益率が25.1%であり、物価上昇に加え競合対策もあり、対前期比で△0.2%の微減となりました。営業利益率は2.6%、経常利益率は2.9%であり、人件費や設備費等の経費が増加したことにより、共に対前期比で△0.2%となりました。当期純利益率は1.8%と、対前期比で△0.2%となりました。

## 財政状態

総資産は2,826億円であり、対前期末では主に現預金や有形固定資産の増加により76億円増加しました。負債は986億円であり、対前期末では主にリース債務の増加により14億円増加しました。純資産は1,840億円であり、対前期末では主に利益剰余金の増加により62億円増加しました。自己資本比率は65.1%であり、対前期末では0.4%増加しました。なお、当社の財務基盤は長期安定した状態で推移しており、食料品を安定供給する地域のライフラインとして、自然災害や経済危機等の不測の事態にも備えています。

## キャッシュ・フロー

現金及び現金同等物は800億円と、対前期末では53億円増加しました。キャッシュ・フロー(以下、CF)の内訳は、営業CFが193億円の収入、投資CFが114億円の支出、財務CFが25億円の支出となりました。CFの基本的な考え方については、每期安定した利益計上により営業CFを確保し、営業CFを原資に店舗設備やIT・DX等の成長投資を計画的に行い、増配や自己株式取得などの株主還元強化にも継続して努め、外部からの資金調達は必要に応じ金融機関からの借入等で賄うこととしています。



# ESG データハイライト

## 環境データ

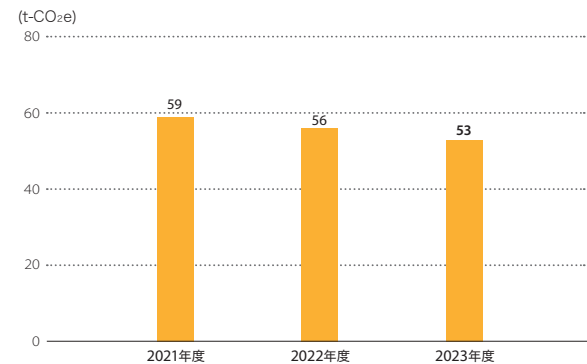
項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
CO <sub>2</sub> 排出総量	t-CO <sub>2</sub> e	337,317	312,761	310,142
Scope1	t-CO <sub>2</sub> e	93,776	92,502	91,922
うち、フロン類の漏えいに伴う排出	t-CO <sub>2</sub> e	55,179	54,458	57,116
Scope2	t-CO <sub>2</sub> e	243,541	220,259	218,220
1店舗当たりCO <sub>2</sub> 排出量	t-CO <sub>2</sub> e	906	845	825
売上1億円当たりCO <sub>2</sub> 排出量	t-CO <sub>2</sub> e	59	56	53
容器包装プラスチック使用量	t	5,369	4,855	4,857
レジ袋辞退率	%	85.3	84.9	84.6
食品廃棄物発生量	t	16,112	15,575	15,228
食品リサイクル率 <sup>※</sup>	%	57.0	58.3	56.2

※食品リサイクル法における「再生利用実施率」を使用

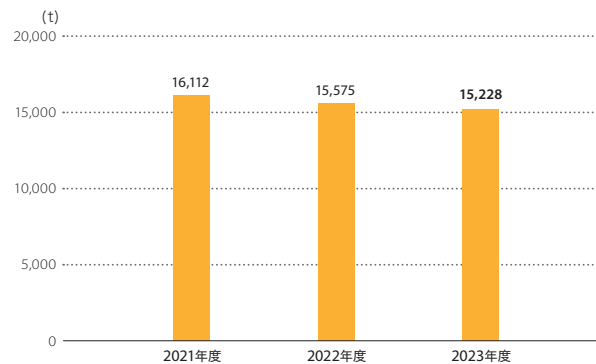
## 人材データ

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数(総人数)	人	30,135	29,887	30,186	30,293
従業員数(8時間換算)	人	21,193	20,985	21,101	21,075
新卒採用人数	人	176	146	128	120
女性管理職比率	%	6.3	6.5	7.0	7.3
女性管理職数	人	51	53	55	58
障がい者雇用率	%	2.7	2.9	3.0	3.2
男性育休取得人数	人	5	21	23	12
有給取得率(正社員のみ)	%	45.5	52.0	51.6	56.5
1人当たり研修時間数(正社員のみ)	時間	-	10.3	12.0	13.0

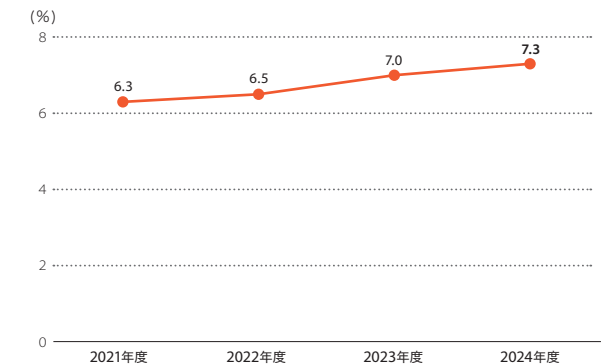
■ 売上1億円当たりCO<sub>2</sub>排出量



■ 食品廃棄物発生量



● 女性管理職比率





# 投資家情報

## 株式の状況 (2025年2月28日現在)

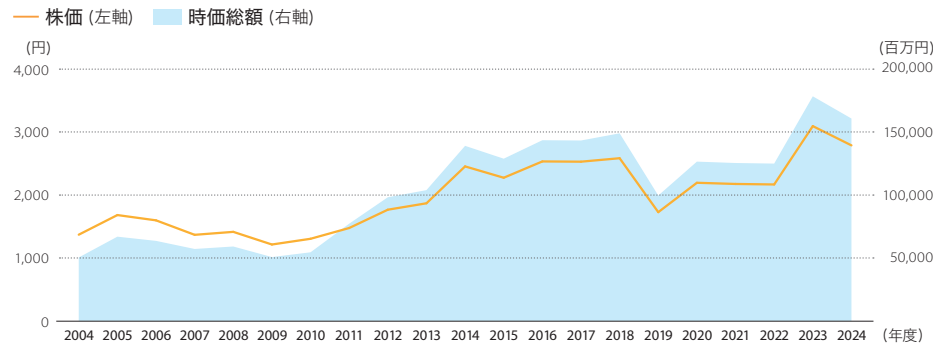
発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
200,000,000株	57,649,868株	53,120名

### 大株主 (上位10名)

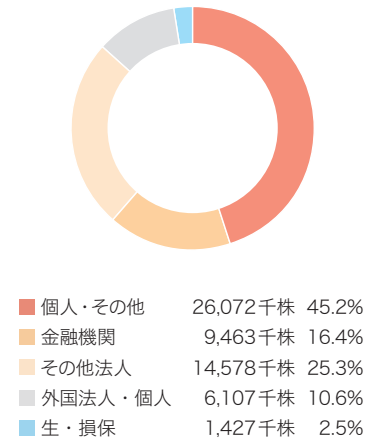
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,265,600	6.04
横山 清	3,045,054	5.64
株式会社北海道銀行	2,533,972	4.69
有限会社丸治	1,437,131	2.66
株式会社北洋銀行	1,415,844	2.62
株式会社パローホールディングス	1,335,000	2.47
株式会社リテールパートナーズ	1,335,000	2.47
SMBC日興証券株式会社	1,041,248	1.92
アークスグループ社員持株会	1,033,598	1.91
アークスグループ取引先持株会	1,027,402	1.90

※当社は、自己株式3,667,564株を保有していますが、上記大株主からは除いています。  
 ※持株比率は自己株式(3,667,564株)を控除して計算しています。

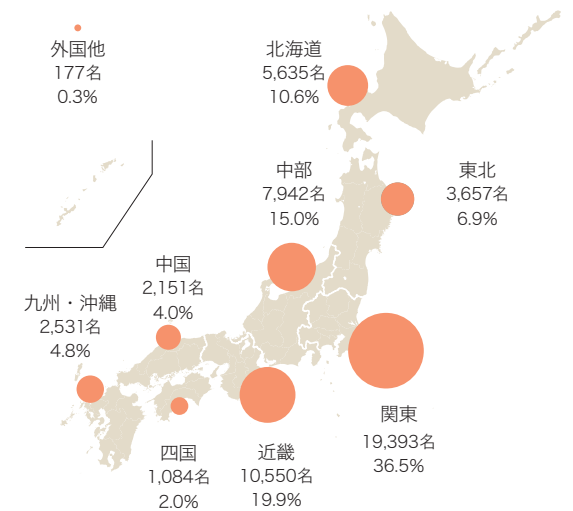
### 株価と時価総額の推移



### 所有者別分布状況 (株式数)



### 地域別分布状況 (株主数)



# 会社情報

会社名	株式会社アークス
所在地	〒064-8610 札幌市中央区南13条西11丁目2番32号
代表者	代表取締役会長・CEO 横山 清 / 代表取締役社長・COO 猫宮 一久
設立	1961年10月28日
資本金	212億5百万円
従業員数	156名 ※パートナー社員は8時間換算 (グループ全体21,075名、2025年2月28日現在)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場 / 札幌証券取引所



#### シンボルマーク

太陽と輝く星を抽象的にイメージしたアークスのグループシンボルは、グループとお客様との結びつきを表現し、未来に向かって挑戦しつづける姿勢をシンボライズしています。

シンボルカラーは、

● RED = 太陽 = 生活   ● YELLOW = 星 = 幸福

をイメージしています。

## 株式会社アークス

本社 〒064-8610 北海道札幌市中央区南13条西11丁目2番32号

TEL.011-530-1000(代表) FAX.011-530-1010

<https://www.arcs-g.co.jp/>

2025年11月発行