



アクシアル リテイリング株式会社
新潟県長岡市中之島1993番地17
Tel.(0258)66-6711 Fax.(0258)66-6727
<https://www.axial-r.com/>

[発 行]2025年10月
[お問い合わせ先]アクシアル リテイリング株式会社 CSR・広報部 環境CSR室
[TEL]0258-87-0440 [FAX]0258-66-8663 [URL]<https://www.axial-r.com/contact/>
発行者:アクシアル リテイリング株式会社 印刷:高速印刷株式会社



INTEGRATED REPORT 2025

CONTENTS

00 Introduction

- 03 アクシアル ポリシー / グループビジョン
- 05 アクシアル At a glance
- 07 事業ポートフォリオ
- 09 アクシアルのあゆみ

01 全社戦略

- 12 トップメッセージ
- 15 価値創造を生み出す経営資本
- 17 価値創造プロセス
- 19 マテリアリティ（重要事項）
- 21 中期経営計画

02 事業戦略

- 23 出店戦略
- 25 商品戦略
- 29 販売戦略
- 31 オペレーション改革戦略
- 33 物流戦略
- 35 人材育成戦略

03 サステナビリティ

- 40 環境重点施策
- 41 TCFD 提言に基づく情報開示
- 43 地域とともに

04 ガバナンス

- 46 CFOメッセージ
- 47 財務戦略
- 51 社外取締役メッセージ
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 59 アクシアル リテイリング 役員情報

05 データ

- 61 業績サマリー
- 65 環境データ
- 66 人的資本データ

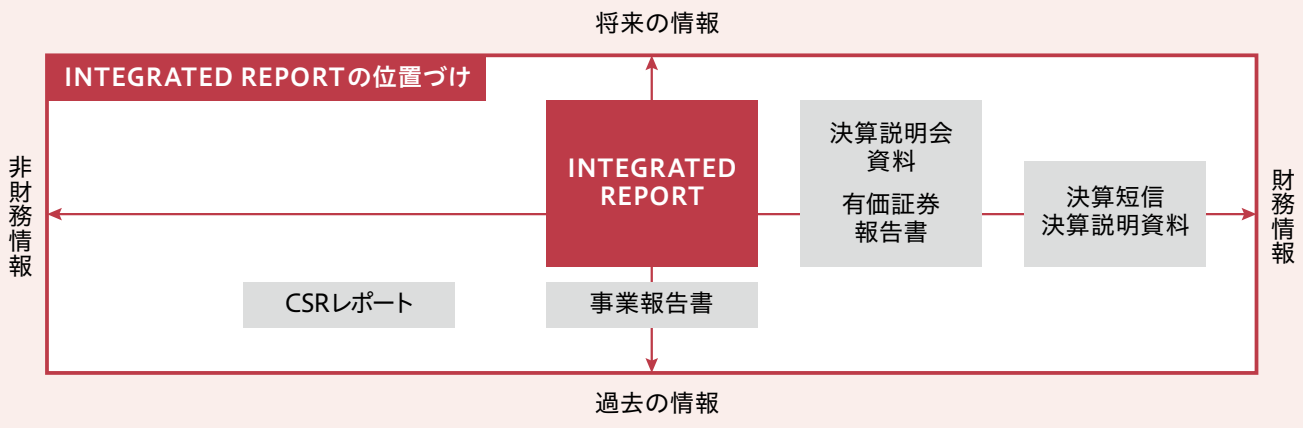
00 Introduction

- ▶ アクシアル ポリシー
- ▶ グループビジョン
- ▶ アクシアル At a glance
- ▶ 事業ポートフォリオ
- ▶ アクシアルのあゆみ

編集方針

この統合報告書では、当社の企業価値や目指す姿をわかりやすくお伝えすることを主眼に編集しました。編集にあたり、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合フレームワーク」、経済産業省の「価値創造ガイダンス」などを参考にしています。

- ◆ 会計年度の表示は4月1日に開始、翌年3月31日に終了した年になります。
- ◆ 報告対象組織：アクシアル リテイリング株式会社およびグループ企業計11社
- ◆ 対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日 ただし、対象期間外の情報も含まれます。
- ◆ 発行：2025年10月



アクシアル ポリシー

グループ 経営理念

我々は毎日の生活に必要な品を廉価で販売し、
より豊かな文化生活の実現に寄与することを目的とする。

経営原則

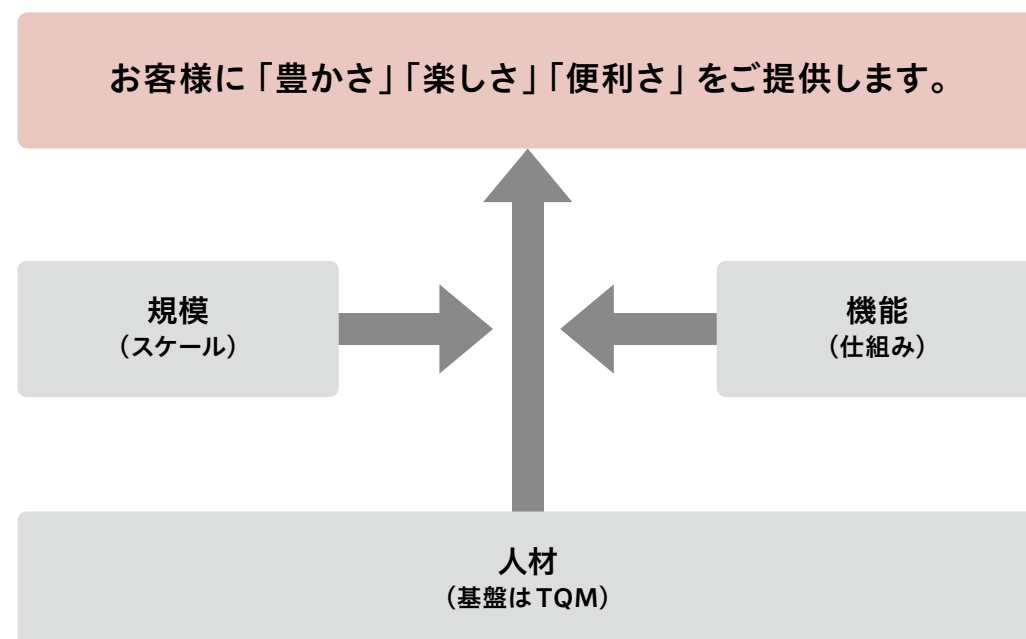
1. 高潔な企業風土をめざします。
2. TQMを経営の根幹にします。
3. 基本を徹底します。
4. マスメリットを追求します。
5. 持続可能な社会の実現に貢献します。

行動指針

1. 「判断の基準はお客様」です。
2. 安全を最優先します。
3. 全体最適で発想します。
4. 自己育成に努めます。
5. 人間性を尊重します。
6. チームワークを大切にします。
7. コミュニケーションを円滑にします。

成長モデルにおけるグランドデザイン

規模・機能・人材によってチェーンストアとしてのマスメリットを創出し、お客様に「豊かさ」「楽しさ」「便利さ」をご提供します。



グループビジョン



基本政策

品質経営

環境経営

健康経営

技術革新
への
対応

人づくり

キーワード

創造
Creation

協働
Collaboration

挑戦
Challenge

TQMが経営の根幹

TQM

TQM（総合的品質管理）は、企業理念を実現するために、全従業員がそれぞれの立場でより良い仕事を継続していくための仕組みです。当社グループでは、このTQMを「お客様のご満足を目的とした全員参加の組織的継続的な経営活動」と定義し、経営の根幹として取り組んでいます。私たちの活動はすべて「お客様のために」という考えから始まります。お客様のご要望をしっかりと捉え続けながら、より良い商品やサービスの提供に努めています。



小売業初 日本品質奨励賞 TQM奨励賞受賞（2020年）

TQM体系図



Axial RETAILING At a glance

※数値は2025年3月末時点

売上高

2,818 億円

前期比 4.3% 増

営業利益

120 億円

前期比 2.4% 増

経常利益

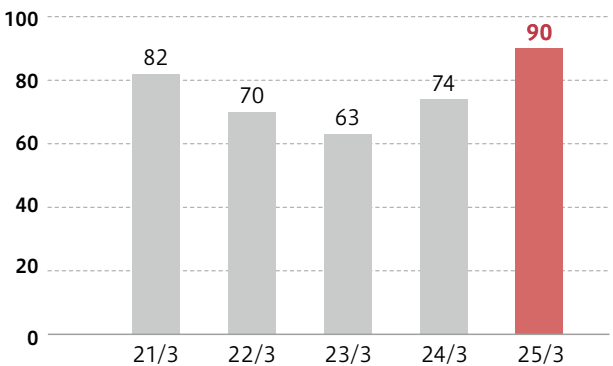
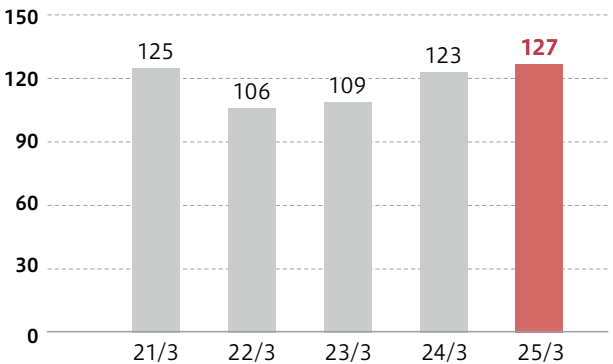
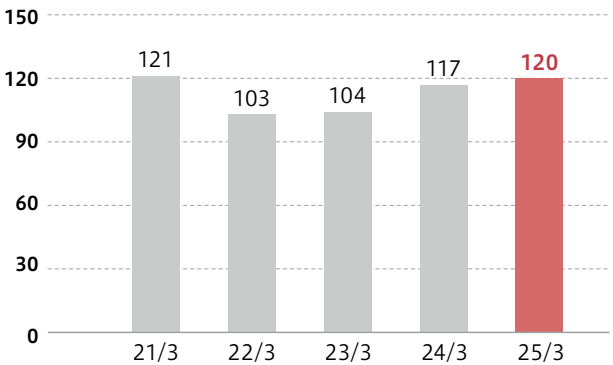
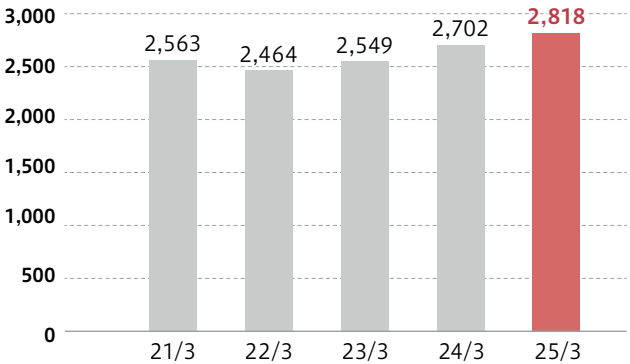
127 億円

前期比 3.1% 増

親会社株主に帰属する当期純利益

90 億円

前期比 21.0% 増



年間来店客数

1億1,301万人

グループ従業員数

9,342人^注

グループ企業数

11社

店舗数

130店舗

プライベートブランド商品数

536品目

エシカル商品「Hana-well」商品数

148品目

商品企画化計画 商品開発数

303SKU

注) 正社員数2,620人と平均臨時雇用者数6,722人の合計。
平均臨時雇用者数は、パートタイム社員の就業時間を正社員の
就業時間で換算して人数計算をしています。

QCサークル数、SUM活動者数

1,047サークル 467人

TQMテーマ実施数

5,136件

有給休暇取得率

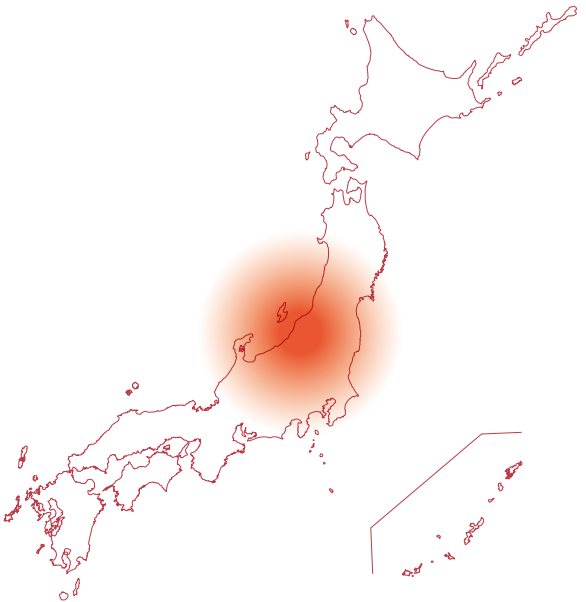
81.0%

男性育休取得率

82.1%

社名の由来

足腰が強くまっすぐな軸の(=Axial)ように誠実な
姿勢でありたい、また、小売業界の新たな軸となりたい
という願いを込めています。

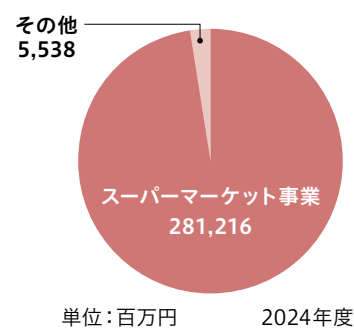


事業ポートフォリオ

当社グループは、原信・ナルス・フレッセイのスーパーマーケット事業が中核で、売上の約98%を占めています。その他事業も大半がその機能支援によるもので、全体としてスーパーマーケット事業に特化しています。



セグメント別売上高 (構成)
セグメント間の内部取引高を含む



スーパーマーケット事業

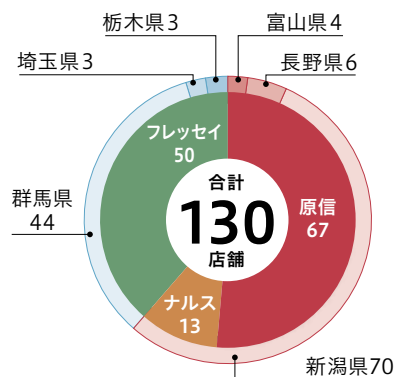
株式会社 原信



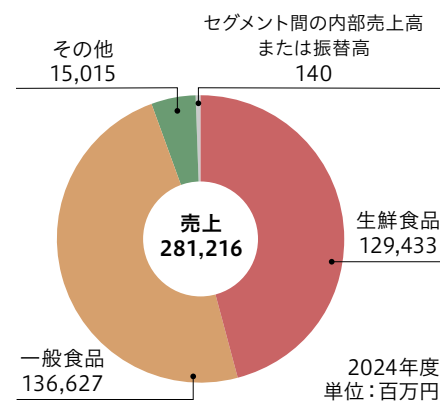
合計 130 店舗

※2025年3月末現在

株式会社 ナルス



株式会社 フレッセイ



原信ナルスオペレーションサービス株式会社 「原信」「ナルス」の運営をサポートするシェアードサービス会社

有限会社 原信ネットオーダー 酒をはじめとした各種商品の小売事業会社

高翔商事株式会社 不動産管理

アクシアル レーベル株式会社

商品開発・輸入事業

当社グループ店舗で販売する自社開発商品・プライベートブランド (PB) 商品を開発しています。商品の開発においては、「安全・安心」を大前提に「おいしさ」を追求し、環境や健康にも配慮しています。また、グループの店舗規模とスケールメリットを活かし、お客様にお求めやすい価格で商品を提供しています。



株式会社 ローリー

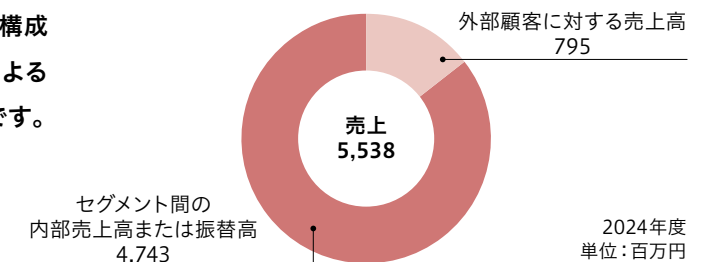
食品製造加工事業

当社グループの店舗で販売する食品の製造・加工を担っています。具体的には、青果・精肉・水産の加工から、惣菜・米飯・パン・洋菓子・和菓子の製造、さらには生花の加工まで多岐にわたる事業を展開しています。



その他

「その他」はアイテック・高速印刷・原興産の3社で構成されますが、売上の86%はセグメント内の内部取引によるもので、主にスーパーマーケット事業向けの機能提供です。



株式会社 原興産

清掃事業

グループの各社に対し、清掃事業、保険代理事業、そしてリサイクル事業の3つの側面から事業をサポートしています。清掃事業では、店舗の清掃・管理業務を包括的に支援し、保険代理事業では、法人および個人のお客様に、損害保険・生命保険を提案します。また、環境課題への取り組みとして、発泡スチロールのリサイクル事業を展開しています。原信・ナルスから出る発泡スチロールを再生原料に加工し、国内外にて再利用することで資源循環に貢献しています。



高速印刷株式会社

印刷事業

チラシやテレビCM、各種印刷物の制作を担うとともに、グループ各社のデジタルマーケティングも支援しています。事業内容は、チラシやPOP、ギフトカタログといった印刷物の制作はもちろん、広告代理業やイベント企画も手掛けています。さらに、動画制作やホームページ制作、インターネット広告の運用、LINE公式アカウント販売パートナーとして、デジタル分野におけるグループ全体の事業展開をサポートしています。



株式会社 アイテック

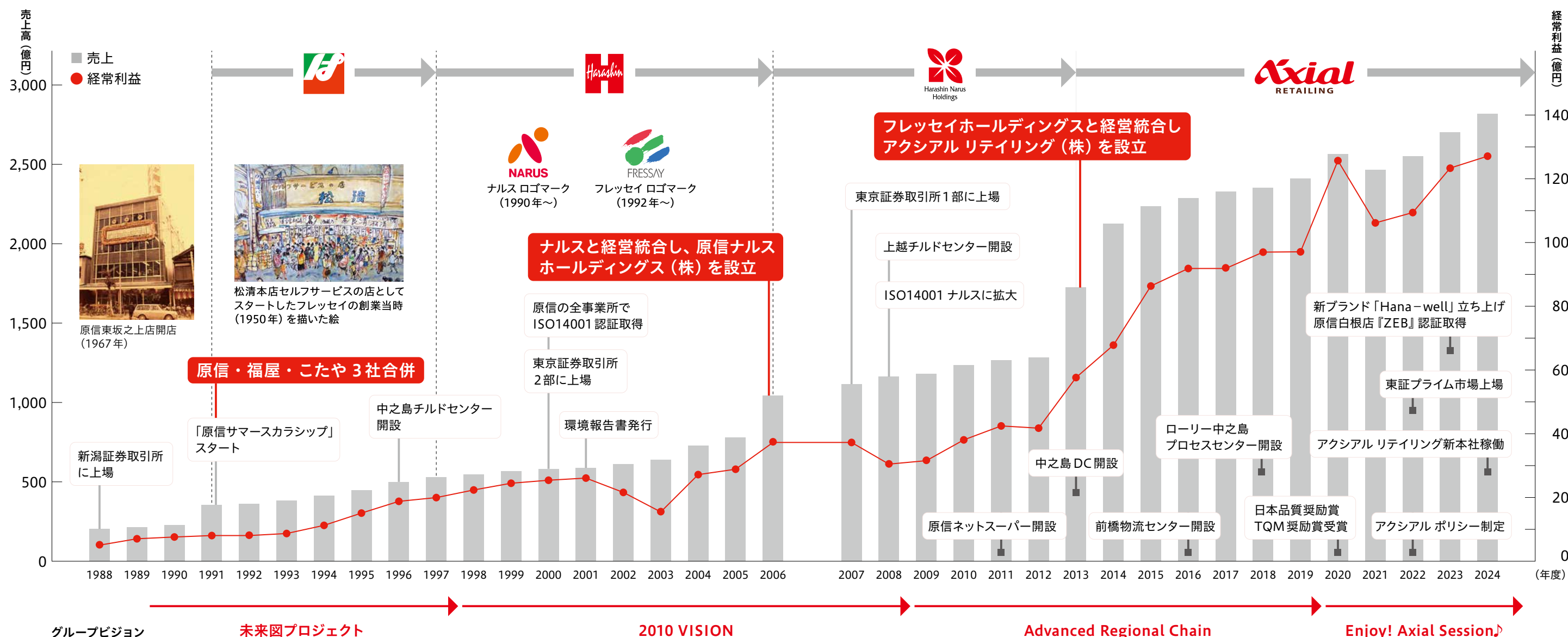
情報処理事業

当社グループ各社の情報システムおよびソフトウェア開発を担っています。当社グループの基幹システムを構築することで、情報インフラをグループ内で整備し、作業効率の向上と働きやすい職場環境を実現しています。また、お客様向けのアプリやネットスーパーの開発を通じて、お客様の利便性向上にも貢献しています。



アクシアル リテイリングのあゆみ

当社グループは、変わりゆく時代の中でお客様の生活の変化に対応し、地道な改善と変革を続けてきました。今後も、地域に根差したスーパーマーケットチェーンへと成長し続けます。



原信

1907年 原蠟燭店 開業
 1948年 瀬戸物の取り扱いを開始
 1963年 パラエティストア原信 開業
 1967年 (株) 原信 設立
 スーパーマーケット原信
 東坂之上店開業
 1991年 (株) 福屋および (株) こたやストアと経営統合



ナルス

1948年 成沢商店 開業
 1959年 主婦の店直江津店 開業
 1970年 (株) 主婦の店ナルスに商号変更
 1979年 (株) ナルスに商号変更
 2006年 (株) 原信と経営統合



フレッセイ

1850年 松葉屋 開業
 1950年 (株) 松清本店 設立
 1958年 セルフサービスの店・松清開業
 1992年 (株) フレッセイに商号変更
 2013年 原信ナルスホールディングス (株) と経営統合



アクシアル リテイリング

1967年 (株) 原信として設立
 2006年 (株) ナルスとの経営統合により
 全事業を現 (株) 原信に承継させ、
 純粋持株会社となる。
 原信ナルスホールディングス (株) に商号変更。
 2013年 (株) フレッセイホールディングスと経営統合し、
 アクシアル リテイリング (株) に商号変更。

1978年 ローリー 設立
 1982年 高速印刷 設立
 1984年 原興産 設立
 2007年 アイテック 設立
 2008年 原信ナルスオペレーションサービス 設立
 2012年 高翔商事 設立
 2014年 アクシアル レーベル 設立

01 全社戦略

- ▶ トップメッセージ
- ▶ 価値創造を生み出す経営資本
- ▶ 価値創造プロセス
- ▶ マテリアリティ
- ▶ 中期経営計画



トップメッセージ

おいしさとともに、未来へ

— マスメリットで支える
『豊かさ・楽しさ・便利さ』のある暮らし

代表取締役社長・CEO 原 和彦

1. 日本の暮らしと企業の役割

日本の暮らしは今、大きな転換期を迎えています。少子高齢化や人口減少は地域の人手不足や生活基盤に影響を与えていますが、一方で新しい技術やサービスの進展により、暮らしを支える仕組みも進化しています。買い物や医療、交通など日常生活に欠かせない分野には課題もありますが、健康や環境に配慮した商品・サービスを求める声は年々高まり、生活者は「持続可能性」や「安心」を重視するようになっていきます。

私たちは、こうした変化を前向きに受け止め、地域に根ざす企業として、共に課題を乗り越え、新たな価値を創造することを使命と考えています。

当社は創業以来、「毎日の生活に必要な品を廉価で販売し、より豊かな文化生活の実現に寄与する」という経営理念を掲げ、地域社会と共に成長してまいりました。単に商品を提供するだけでなく、暮らしそのものを豊かにし、文化や生活の質を高めることが企業の使命であると考えています。今日の社会課題である少子高

齢化、地域経済の活性化、環境負荷の軽減、食品ロスや健康課題への対応は、当社にとって重要な経営課題そのものであり、事業活動を通じて地域や環境、そして人々の健康に貢献することを中長期的な経営の中心に据えて取り組んでいます。

2. チェーンストアがもたらした変化と当社の使命

チェーンストアは、戦後の日本の暮らしを大きく変えてきました。回転寿司をはじめとする外食やコンビニコーヒー、かつてはデパートで買っていたような服や家具までもが、今ではいつでも、誰でも、気軽に買うことのできる日常の品となっています。

こうした変化を可能にしたのが、チェーンストアの仕組みが生み出す「マスメリット」です。規模の拡大によって商品やサービスを標準化し、安定的かつ手頃な価格で提供する——その力こそが、暮らしを豊かにし、社会を変える原動力となってきました。

当社は、この考え方を基に「グランドデザイン」という成長モデルを掲げています。その基盤は「規模（スケール）」「機能（仕組み）」「人材（育成）」の三つの軸です。この三本柱を通じてマスメリットを創出し、お客様に「豊かさ」「楽しさ」「便利さ」を届けることを目指しています。

3. マスメリットを生み出す戦略基盤づくり

(1) 出店戦略とロジスティクスの整備

マスメリットを最大限に発揮するための第一の基盤は、「ドミナント出店」と「ロジスティクスの整備」です。ドミナント出店とは、特定のエリアに集中的に店舗を展開することで、地域における認知度や存在感を高め、物流・広告・販売促進の効率化を実現する手法です。店舗が密集することでお客様の利便性が向上し、店舗間での人材交流や応援体制の構築も容易になり、地域密着経営を深化させます。

ドミナントエリアの中心には物流拠点を配置し、配送・倉庫・製造機能を集約・整備することで、商品調達から販売までの流れを効率的かつ安定的に運営することができます。その前提条件として、店舗フォーマットの標準化が重要です。標準化によりオペレーション効率と供給の一貫性が確保され、全体の仕組みが有機的に機能します。

2024年度には「原信 呉羽店（富山市）」と「原信 阿賀



野店（新潟県阿賀野市）」を新規開店し、地域密着の店舗フォーマットを体現しました。また、新潟県長岡市の本社を移転し、本社機能と物流・製造拠点、情報システムを集約したことで全社的な連携も強化されました。現在、当社は3つのスーパーマーケットブランドで130店舗を展開しており、中長期的には200店舗規模への拡大を目指しています。単なる店舗数の増加ではなく、地域全体に広がるマスメリットを活かし、持続可能な成長基盤を築きます。

(2) PB・オリジナル商品の開発・育成

PB（プライベートブランド）やオリジナル商品の開発・育成は、差別化、割安感、収益確保を同時に実現する戦略です。広告費不要、トレードオフ（必要な機能への集中）、包装容器の共有化、大量仕入れによる物流コスト削減など、効率的な生産・供給の仕組みを活かすことで、安価でありながら利益を確保できる商品づくりが可能です。店舗数や物流・製造拠点などの基盤整備も重要であり、当社はこれを着実に進めています。

差別化の中で特に重視するのは「継続して売れ続け、飽きないおいしさ」です。例えば「手造りおはぎ」は北海道産「えりも小豆」を使用し、大釜で炊き上げ、ひとつひとつ丁寧に包み込むことで、1985年の発売以来、長年にわたり当社の看板商品として愛されています。

さらに今年からは自社直輸入商品も開始。輸入商社を介さずに食材やワインを直接調達することで、世界中のおいしい商品を高品質かつ、お手頃な価格で提供しています。PB・オリジナル商品は、事業戦略における重要な柱であり、お客様に喜ばれる商品を継続的に生み出す取り組みです。今後も品質とおいしさにこだわり、生活者に価値ある商品を届け続けます。

(3) 人材育成と企業文化の醸成

「人材」は当社の成長においてもっとも重要な資源です。当社はTQM（総合的品質管理）を経営の根幹に据え、「お客様のご満足を目的とした全員参加の組織的継続的な経営活動」と位置付け、PDCAサイクルを体系的に運用して

います。この改善活動を通じて、従業員一人ひとりの能力向上と組織力の強化を目指し、持続的な「人づくり」を推進しています。

また、教育制度の充実、多様性を尊重する職場づくり、ライフイベントに左右されないキャリア形成を支援し、従業員一人ひとりが主体的に挑戦できる企業文化を育んでいます。こうした取り組みは、働きやすさの向上と企業全体の持続可能な成長につながります。

4. サステナビリティと社会貢献

当社は、環境・社会・ガバナンス（ESG）への取り組みを経営戦略の重要な柱と位置付けています。環境面では、CO2排出量削減、廃棄物・プラスチック削減、省エネルギー化を推進し、物流や店舗運営における省エネ設備導入で環境負荷を低減しています。雪国でも太陽光発電を推進し、SM業界で初めて『ZEB』（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）認証を取得するなど、持続可能な店舗運営を通じ、社会全体の脱炭素化に貢献しています。

社会面では、地域雇用創出や地元生産者との協働、食品ロス削減を通じ、地域社会への貢献を深めています。社員が安全・安心に働ける環境づくりや、多様性を尊重した企業文化の醸成にも注力しています。

特にHana-well商品は、「おいしさ」と「やさしさ」を両立させ、事業活動と社会的価値の両立を体現しています。安全・安心でおいしい商品を提供するとともに、食品ロス削減や地域資源の活用、環境負荷低減など、地域社会や地球環境へのやさしさも同時に実現しています。Hana-wellを通じ、事業の成長と社会貢献の両立モデルを示し、生活者や地域に価値を提供し続けます。

ガバナンス面では、内部統制やリスク管理を強化し、透明性の高い経営と適切な情報開示を通じ、ステークホルダーとの信頼関係を維持しています。

事業活動とサステナビリティは切り離せないものであ



り、社会貢献は単なる責任ではなく、中長期的成長を支える重要な基盤です。地域と共に歩み、持続可能な社会の実現に挑戦し続けることが、私たちの使命です。

5. Axialがめざす未来

当社は、中長期的なグループビジョン「Enjoy! Axial Session♪」のもと、各店舗・各部門・各従業員がそれぞれの技量を磨き、生き生きと自主的・自発的・自律的に活動することを重視しています。全体としては「息の合った爽やかなバンドセッション」のように、調和と創造力を発揮できる組織でありたいと考えています。こうした活動を通じて、成長基盤をさらに強化してまいります。

従業員、お客様、地域社会、そして環境すべてに貢献できる企業として、持続可能で魅力ある事業展開を推進し、地域とともに歩み、信頼され、愛される企業であり続けるため、全社一丸となって挑戦を続けます。

最後に、日頃より当社を支えてくださるすべての皆さまに心より感謝申し上げます。今後ともアクシアル リテイリングの中長期的な事業活動にご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。



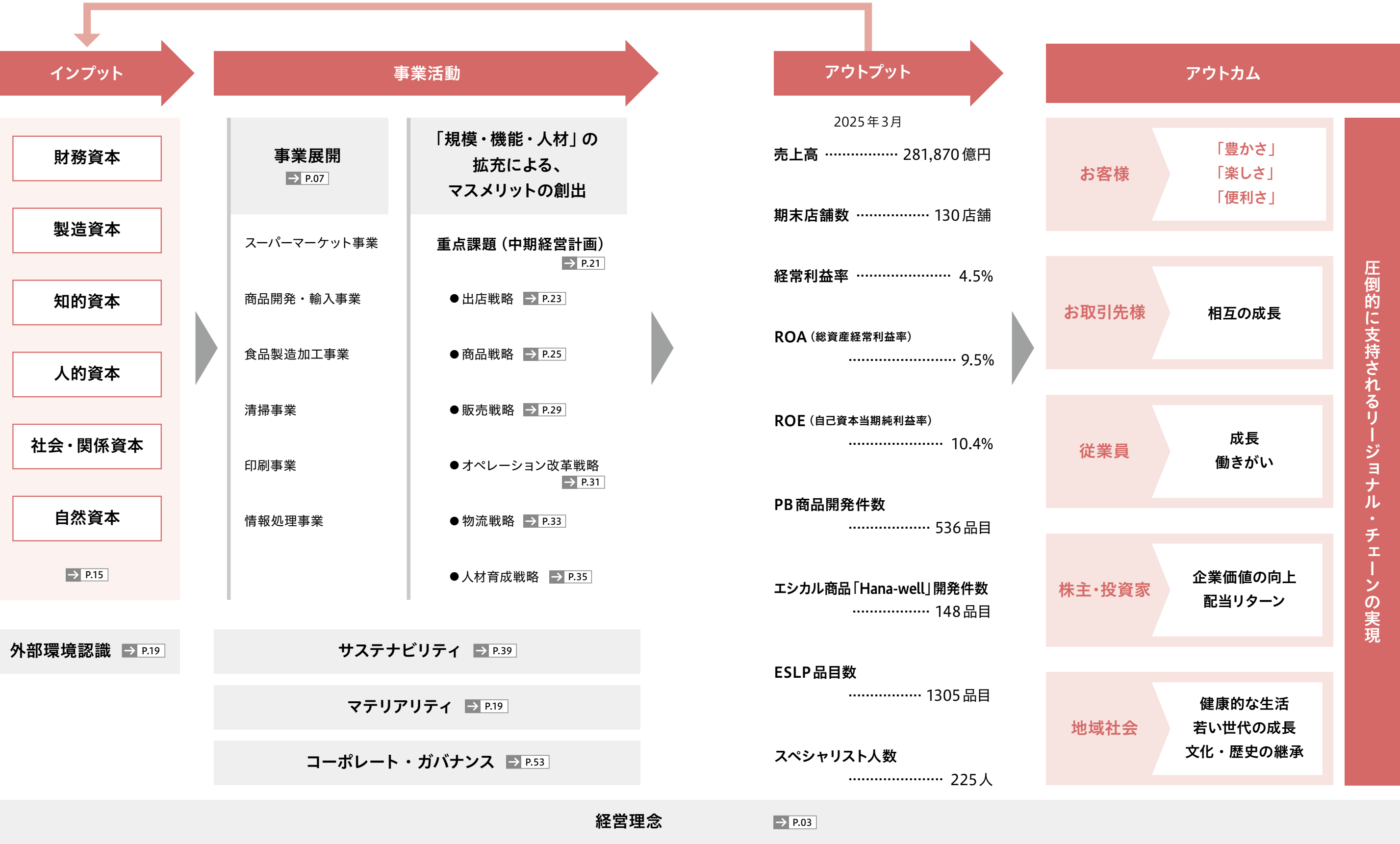
価値創造を生み出す経営資本

私たちは、多様な経営資本を最大限に活用し、お客様や社会に対して新たな価値を創造することで、企業の持続的な成長につなげています。

	アクシアルの強み	定量・定性データ	アクシアルの取り組み
財務資本	▶ マスメリットを追求しながら、グループシナジーを最大化 ▶ 多角的な事業展開がもたらす、市場の変化やリスクを乗り越える強靱な企業体質 ▶ 戦略的な資本構成を可能にする、高い外部格付けの確保 ▶ 企業価値向上につながる、資本コストベースの投資判断	株主資本771億59百万円 自己資本比率66.0% 営業キャッシュ・フロー11,815百万円 格付けA（フラット） 設備投資7,907百万円	CFOメッセージ → P.46 財務戦略 → P.47
製造資本	▶ サプライチェーン効率化に向けた自社物流ネットワークの整備 ▶ 製造拠点拡充による、生産体制の強化 ▶ 地域に密着した店舗展開	物流拠点4か所 プロセスセンター2か所 店舗数130店舗	物流戦略 → P.33 商品戦略 → P.25
知的資本	▶ TQMを経営の根幹に据えた絶え間ない改善活動 ▶ 実務ノウハウ、成功事例・改善事例の蓄積 ▶ アクシアル グループのブランド力	QCサークル数1,047サークル、SUM活動者数467人 各種マニュアルの改訂 知的所有権（累計）商標111、特許1、実用新案1	人材育成戦略 → P.35 オペレーション改革戦略 → P.31
人的資本	▶ 新たなイノベーションを創造し続けられるスペシャリスト集団 ▶ 多様な人材が活躍できる人事、教育制度	従業員数9,342人 スペシャリスト認定試験合格者数225人 社内教育制度TQM8講座、その他26講座 女性管理職人数28人 障がい者雇用率 （原信2.7%、ナルス4.5%、フレッセイ2.6% ローリー3.4%、アイテック3.4%、高速印刷2.8%） 男性の育児休業取得率82.1%	人材育成戦略 → P.35
社会・関係資本	▶ 新潟県におけるトップクラスのシェアを誇る強固な顧客基盤 ▶ 出店エリアでの災害協定の締結 ▶ 地域の子どもの未来を育む取り組みへの積極的な協力 ▶ 公正かつ透明な取引を約束するお取引の基本方針の制定と徹底	来店客数1億1,301万人 災害協定を締結している自治体数3県24市3町1村	地域とともに → P.43
自然資本	▶ 雪国であることのハードルを克服し、店舗の屋根を活用した再生可能エネルギーの発電 ▶ 環境負荷低減にも配慮したPB商品、Hana-well商品 ▶ 食品リサイクルループによる広域での食品リサイクル	太陽光発電量9,314MWh 自社ブランドにおける環境配慮商品数599品目 食品リサイクル率70.0%	環境重点施策 → P.40

価値創造プロセス

私たちは、お客様や地域社会から圧倒的に支持されるリージョナル・チェーンを目指し、経営資本を最大限に活用することで、新しい価値を創造し続けます。



マテリアリティ（重要事項）

持続可能な成長を遂げるために、経済・環境・社会の観点から特に重視すべき課題を特定、課題解決のための取り組みを進めています。

解決すべき課題の特定プロセス

STEP 1 課題の抽出

当社グループでは、外部および内部の課題、利害関係者のニーズおよび期待を分析し、当社事業活動におけるリスクと機会の分析、課題を抽出しました。

STEP 2 課題の重要性評価

事業継続におけるリスクや事業成長を促す機会の観点で、課題の重要性を評価しました。

STEP 3 課題のマッピング・素案の作成

上記から抽出された重要課題について、当社の企業理念や目指す方向に照らし合わせ、マッピングを行い、そこから導き出される方向性を広報委員会の事務局にて素案として作成しました。

STEP 4 当社グループ有識者による審議

当社グループ全社の環境課題について討議するコンプライアンス委員会環境部会において、マテリアリティの素案について議論し、マテリアリティを特定しました。

課題の重要性の評価

↑大 当社グループへの影響	▶ ジェンダーの平等 ▶ ダイバーシティの推進 ▶ 情報セキュリティ ▶ 公正な取引	▶ 技術革新への対応 ▶ 人手不足 ▶ 物価高騰 ▶ ライフラインの提供 ▶ 気候変動への対応	▶ 食品廃棄物の削減 ▶ ワンウェイプラスチックの削減 ▶ 地域との共生
	▶ 生態系の保全 ▶ 偏見 ▶ 貧困をなくす	▶ 汚染 ▶ 少子高齢化・人口減少 ▶ 医療費の負担	

社会への影響 → 大

基盤：安全・法令の順守

マテリアリティ（重要事項）と主要な取り組み

マテリアリティ	マテリアリティに込めた想い	主要な取り組み
 暮らしを支える ライフラインの提供	お客様・従業員の安全および法令順守を前提に、地域のライフラインとして信頼される店づくりを目指し、商品をお買い求めやすい価格で提供します。	▶ 食の安全確保 ▶ 商品の安定供給 ▶ ESLP (Everyday Same Low Price) ▶ 規模の拡大 ▶ 災害時対応
 持続可能な 社会に向けた 環境対応	気候変動への対応、循環型社会の実現など、持続可能な社会に向けた環境対応を行っています。	▶ 原信・ナルス ISO14001 認証取得 ▶ 温室効果ガス排出抑制 ▶ 食品廃棄物の発生抑制 ▶ プラスチックの使用・排出量低減、リサイクル ▶ 従業員への環境教育
 社会変化・ 技術革新への対応	お客様のライフスタイル・社会・競争環境の変化に対し柔軟に対応し、新たな技術に対しては果敢にチャレンジします。	▶ 社会変化に対応した商品開発 ▶ 新商勢圏への出店、ドミナントの形成、フォーマット開発 ▶ ITの活用による業務効率化 ▶ アプリの活用による利便性向上 ▶ ネット販売の拡大
 多様性を認める社会、 健康的でより豊かな 文化生活の実現	従業員とお客様の笑顔あふれる毎日を実現する環境づくりを大切にします。そのためにも、多様性を尊重し、誰もが安心できる社会と、従業員がイノベーションに挑戦できる職場づくりに貢献していきます。	▶ 働きやすい環境づくり ▶ 多様な人材の採用・登用、教育、TQM、健康経営 ▶ 地域貢献 ▶ 地域の人材育成、健康配慮商品、健康イベント、文化・歴史の継承
 社会との共生	地域に根差したスーパーマーケットとして、お客様・取引先様・株主様・地域社会等との共生を目指すとともに、透明性の高いコミュニケーションを図ります。	▶ フレンドリーサービス ▶ 地域・取引先様との関係強化 ▶ IR 活動



- ▶ エシカル商品
Hana-well

中期経営計画

当社グループは、グループビジョン実現のための橋渡しとして、中期経営計画をローリング方式（翌連結会計年度以降の計画期間3期を毎期更新する方式）により定め、実行しています。

実績					計画		
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
総売上高 (店舗数)	2,464.5 億円 (129店舗)	2,549.7 億円 (129店舗)	2,702.2 億円 (130店舗)	2,818.7 億円 (130店舗)	2,850 億円 (131店舗)	2,940 億円 (134店舗)	3,100 億円 (140店舗)
経常利益率	4.2%	4.3%	4.6%	4.5%	4.4%	4.3%	4.2%
ROA	9.2%	9.1%	9.7%	9.5%	—	—	9.0%
ROE	9.9%	8.3%	9.2%	10.4%	—	—	10.0%
主な取り組み計画	TQMで実現する本格的チェーンストアづくり「マスメリットの創出」						
ドミナント戦略	新出店戦略対応：新商勢圏の案件確保推進				新商勢圏への出店促進		
	ドミナントの強化（店舗再配置と標準化推進）				新フォーマット開発推進		
商品戦略	ニュー MDの強化・拡大						
	PB・オリジナル商品の開発推進		商品企画化計画の推進				
				輸入業務の自社化推進		輸入原料の共有化推進	
	ESLP戦略推進				主力商品の集中仕入れ推進		
店舗・サービス戦略	お客様の利便性向上（決済関連の機能強化）				新技術の導入と拡大		
	ネットスーパーの強化・拡大		ネットショッピングの機能拡大と新サービス提供				
	提案売場の事例共有推進			固有技術を活用した売場づくりのレベルアップ推進			
オペレーション戦略	店舗発注業務の自動化推進		新技術の研究と活用推進				
	精肉センター供給の店舗拡大と店舗間供給体制整備			店舗業務の効率化（ストック棚運用、レジ業務シンプル化）			
	モデル店舗比較によるSO基準の見直しと作業システム共有						
ロジスティクス戦略	新物流構想 着手	中之島チルドセンター増強		長野エリアセンター段階稼働と軌道化			
		前橋物流拠点整備の計画推進					
	ローリーデリカセンター新設			前橋ローリー製造拠点計画推進			
					新商品開発体制の強化、冷凍技術の活用推進		
組織戦略	風通しの良い企業風土づくり（ピースサインあいさつ・グッドサイン、アサーションの取り組み推進）						
	グループ内留学・ノウハウ共有推進		教育体系の再整備（TQM・計数管理・ISM・IE、新店・遠隔地の技術教育）				
	働きやすい職場環境整備			「やりがい」を感じられる風土づくり			

02 事業戦略

- ▶ 出店戦略
- ▶ 商品戦略
- ▶ 販売戦略
- ▶ オペレーション改革戦略
- ▶ 物流戦略
- ▶ 人材育成戦略



出店戦略

当社では、地域集中出店の深耕とスクラップ&ビルドと店舗フォーマットの最適化により、地域に根差したチェーンストアとして「規模」と「機能」の最大化を目指しています。

AS IS ドミナント戦略の強化

新規出店にあたっては、商勢圏内のドミナント戦略（集中出店によりお客様から圧倒的なご支持をいただくこと）を基本としています。また新たな商勢圏への出店は、商品供給体制を考慮し、物流センターから店舗までの時間距離は2時間以内を目安とし、段階的に出店地域を拡大しています。

店舗は、経年による設備の老朽化や周辺環境が変化するため、時代に合わせた品ぞろえが困難になることがあります。そのため、可能であれば大規模改装をするか、周辺の適切な場所への移転を検討し、地域のお客様からの支持を高め、ドミナント戦略を強化しています。

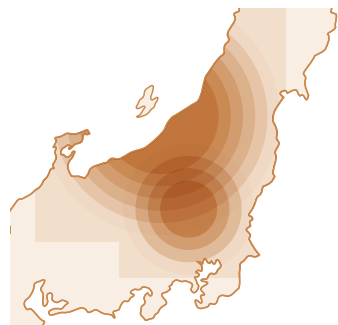
ドミナントの形成（長岡市）



TO BE 新エリアへの出店

当社の持続的な成長を確実なものとするため、まずは新規出店を強力に推進するための組織体制の抜本的な強化を図ります。

さらに、将来的な成長の源泉となる新商勢圏への展開を加速します。甲信、北陸、北関東地域に点在する出店空白エリアの調査・分析を徹底し、優良な出店案件の確保活動を強力に推進することで、未開拓の新市場への進出を実現していきます。これにより、既存の商勢圏に依存しない事業基盤を確立し、当社のマーケットシェアの飛躍的な拡大を目指します。



AS IS 豊かさ、楽しさ、便利さを届ける店舗フォーマット

当社では、商品の品ぞろえから価格、サービスまで、すべてを戦略的に考えた独自の店舗フォーマットを開発しています。

お客様のニーズは常に変化しています。だからこそ、私たちは時代に合わせた新しい品ぞろえやサービスを積極的に取り入れ、お客様に「豊かさ、楽しさ、便利さ」を提供できるお店づくりを目指しています。

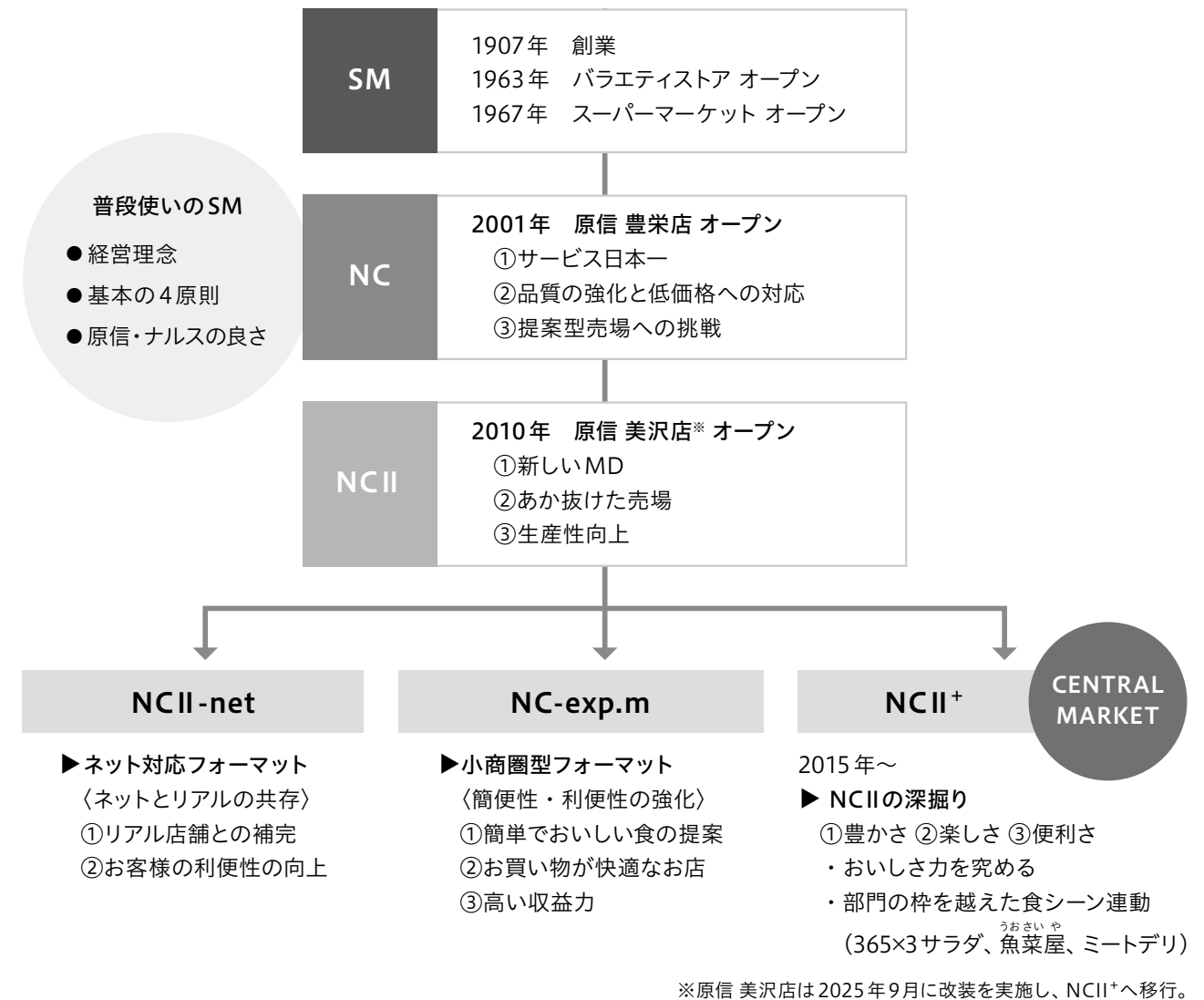
開放感や活気にあふれた空間で、カートを使いながらスムーズにお買い物が楽しめる。こうした独自のスタイルを大切にしながら、お客様の新たなニーズに応えられるようなお店を追求し続けています。

当社の店舗フォーマットは、お客様の声に応えながら進化を続けてきました。

- 2001年
提案型店舗「NC（ニューコンセプト）」を導入
- 2010年
MD（商品政策）をさらに深掘りした「NCII」へ進化
- 2015年
最新ニーズに対応する「NCII+」へ進化

現在は、この「NCII+」をベースに広域商圏に対応する「セントラルマーケット」と、小商圏に対応する「エクスプレスマーケット」を展開し、お客様の多様なライフスタイルに寄り添うお店づくりを進めています。

店舗フォーマットの変遷（原信・ナルス）



TO BE 時代を拓く店舗フォーマット

老朽化した既存店舗を新しいフォーマットへと計画的に刷新しています。加えて新店舗開発では、標準フォーマットの多店舗展開を進めるとともに、これまで出店が困難だった人口の少ない商圏に対応できる小型フォーマットや、省人化・DX技術を活用した次世代型フォーマットの開発も検討しています。



原信 燕店 移転前



原信 燕店 移転後

商品戦略

当社は、小売市場における独自性を確立し、揺るぎない競争優位性を確保するため、商品開発においても多角的な戦略を推進しております。具体的には、「味」「鮮度」「価格」といったお客様の基本的なニーズに対する追求に加え、当社ならではの独自商品の開発と品ぞろえの強化に注力しています。

特にプライベートブランド（PB）商品については、単なる安価な代替品としてではなく、「おいしさ」「価格」「品質」「機能」といった多角的な価値を高いレベルで兼ね備えた戦略的な商品群として位置づけ、その拡充を重要課題としています。これにより、他社には真似できない魅力的な商品の品ぞろえで、お客様に選ばれ続ける企業を目指しています。

AS IS 「おいしさ」と「感動」をお届けする商品開発

お客様に「豊かさ」「楽しさ」「便利さ」をご提供するため、当社はアクシアルプライベートブランド商品を開発し、「魚菜屋」「だし香る」「極醸」シリーズをはじめとするおいしさと健康を両立した商品や、エシカル商品「Hana-well」も展開してきました。

また、商品本部では「おいしさ企画化計画」を掲げ、オリジナル商品の味をさらに追求し、お客様のご期待を上回る感動をお届けできるよう取り組んでいます。

2024年に移転した新本社では、商品開発の機能を大幅に拡充しました。バイヤーが試作するMDラボ、客観的な味の評価を行う官能評価室、そして品質管理のための食品検査室、開発した商品の家庭での再現性を検証する「はらナルキッチン」などを新設し、日々、商品開発に情熱を注いでいます。

さらに、2025年に商品企画部を新設しました。グループ全体のスケールメリットを活かした仕入れや、新しい提案商品の発掘にも力を入れています。

●エシカル商品 Hana-well

Hana-wellは『おいしさ』に加え、体と心、そして地球に『やさしい』からこそ、お客様に愛され続けるブランドです。私たちは、この『おいしさ』を深く追求する中で、その源である素材が持つ無限の可能性と、それが持つ意義の深さに気づきました。

世界が多くの課題に直面する今、Hana-wellの商品一つひとつが持続可能な未来へと続く大きな潮流となり、社会の諸問題の解決に貢献し、現在そして未来を変えていく力になると信じています。



Hana-wellで取り組む5つの軸

Earth

地球に優しく環境負荷を低減する商品をご提供します。

Healthy

体に優しく、心に癒やしを与えてくれる商品をご提案します。

Local

地域で育まれた自然の恵みや文化の発信と継承に取り組めます。

Diversity

差別のない、笑顔がうまれる社会の実現を支援していきます。

Future

未来に向けた新技術に挑戦する取り組みを応援していきます。



<https://www.harashinnarus.jp/hanawell/>

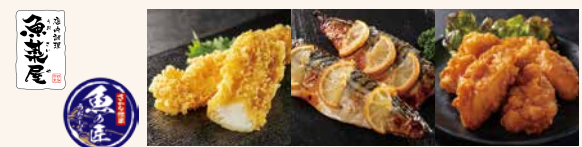
●だし香るシリーズ

塩味を抑えながら、だしの旨みで味を調える健康商品シリーズ。多くのカテゴリーに波及し、アイテム数は190品超。



●魚菜屋・魚の匠

体に良いことは分かっているけど、調理の手間がかかる魚料理を簡単に召し上がっていただけるお惣菜シリーズ。



●365×3 サラダライフ

365日、毎日毎食サラダを召し上がっていただけるよう、青果・精肉・水産部門などが連携してひと手間加えたこだわりサラダ。

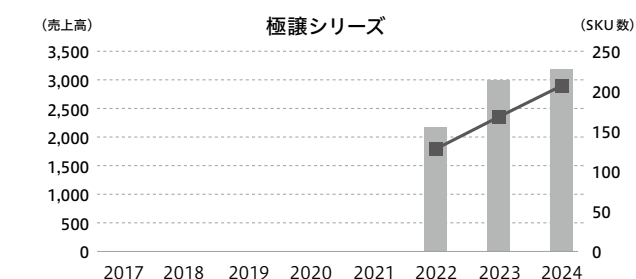
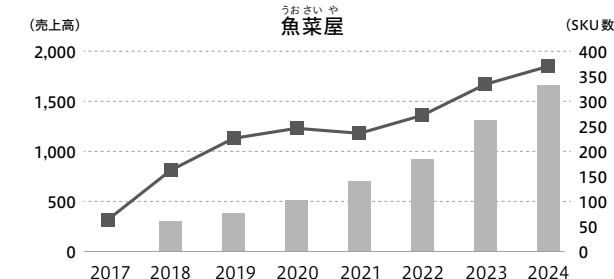
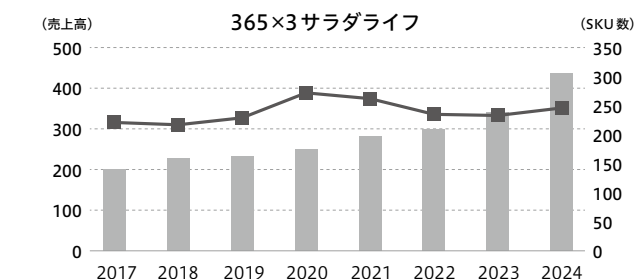
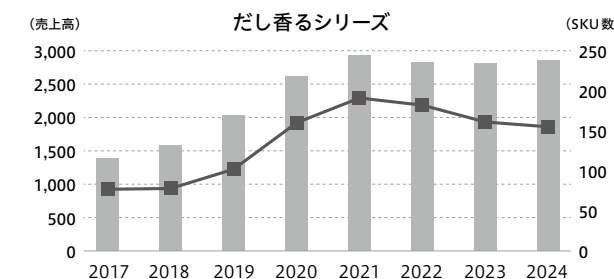


●極醸シリーズ

味噌・麹・ヨーグルトなど発酵食品に漬け込んだ漬け魚・味付け肉を中心とするシリーズ。惣菜・弁当も提供。



■：売上高（百万円） ■：SKU数



TO BE 独自の価値を生む「自前」の強化

グループ全体の競争力とブランド価値を高めるため、私たちはより付加価値の高いオリジナル商品の開発を進めます。また、スケールメリットを活かした仕入れや製造拠点の活用により、さらなる利益確保を目指します。

PB商品の開発については、お客様の視点に立った開発を進めてきましたが、まだ十分に浸透していない分野や、価格競争に陥りがちな商品も存在します。今後は、単なる低価格品ではなく、お客様に「このアクシアルブランドだから選ぶ」と思っていたりするようなブランドコミットメントを確立することを目指していきます。

具体的な商品戦略として、次頁の項目に注力していきます。



1. 産地・海外からの「直接仕入れ」で独自性を高める

調達部門と自社在庫機能を整備することで従来の問屋や市場を介した仕入れから脱却し、生産者や海外のサプライヤーと直接取引する体制を強化します。これにより、価格競争力を高めるとともに、市場にはない個性的な食材を確保するとともに、それを原料にした商品開発も進めていきます。



直輸入ワイン

【取り組み例】

●世界各地のおいしい食材を直輸入

食材を鮮度の良い状態で自社物流センターにて管理し、各店舗へタイムリーに供給します。

●野菜の産地直送

規格外の野菜も含め、生産者から直接仕入れを行います。規格を満たした野菜は売場で販売、不揃いなものは Hana-well 商品として販売するほか、惣菜原料やカット野菜などに加工して付加価値を生み出します。

●パーティカルマーチャンダイジング

原材料までさかのぼって調達することで、高品質な PB 商品の開発を加速させます。

2. ライフスタイルに寄り添う「独自商品」の開発

これまではお客様のライフスタイルに寄り添い、「健康、簡便、癒やし、コ食、エシカル」という5つの視点から、オリジナルの PB 商品や独自ブランドを開発してきました。今後は特に、有機食品、スイーツ、冷凍食品、ワンミール（一食完結型商品）に注力します。

また共働き世帯の増加や単身世帯の増加に伴い、調理時間を短縮したい、いつでも手軽に食事がしたいというニーズに応えるため、惣菜にとどまらず、生鮮食品まで含め、即食商品の比重を高めていきます。



手造りおはぎ



小国饅頭



パン・デ・パンチュール

3. 内製化の推進

従来の外部委託に頼るだけでなく、自社製造工場での生産体制を強化します。特に米飯中心だったローリーの製造工場を拡充し、サラダ、調理麺、調理米飯など、新たなカテゴリーの商品を自社で製造します。この取り組みにより、製造プロセスの内製化を通じて、収益性の向上を図ります。



【内製化のメリット】

●自社の「調達機能」を活用し産地・海外から原材料を直接仕入れることで、自社工場でより付加価値の高い商品化を実現します。これにより他社にはない独自性の高い商品開発が進むとともに、これまで外部委託に頼っていたチルド惣菜や部門を超えた RTE（Ready-to-Eat）商品の開発に積極的に取り組むことができます。

●サプライチェーンの効率化

店舗の各部門や自社工場で共通して使用する主要食材について、グループ全体で仕入れ先を一本化することで、ボリュームディスカウントによるコスト削減と利益確保に努めます。

●収益基盤と商品開発の強化

将来的には、グループ全体で仕入れた食材を自社工場で加工し、惣菜のアウトパック商品（サラダ、畜肉加工品、唐揚げキットなど）をローリー独自の技術で製造・開発することを目指します。新技術も積極的に導入することで、独自の高品質な商品を開発・製造します。これにより、社内にノウハウを蓄積し、競争力を高めます。

4. 「選ばれる PB」への進化

嗜好性が高い分野にも参入し、価格だけでなく、味や品質で選んでいただけるような PB 商品の開発に注力します。当社ロゴマークを品質の証しとしてご確認いただけるようなブランドを確立し、価格競争に依存しない選ばれ続ける商品を生み出していきます。

AS IS 「いつでもお求めやすい価格で」

物価上昇が続く中、私たちは、「ESLP（Everyday Same Low Price）」の実現を目指しています。グループ全体のスケールメリットを最大限に活用し、いつご来店いただいても、お客様がお求めやすい価格で商品をご提供します。

現在は、さらなる価格強化に加え、生鮮食品や住居品にも ESLP の対象を拡大しています。



POWER PRICE

オリジナル商品を中心に長期間お求めやすい価格でご提供。



Long Run Price

価格感度の高い商品を中心に特売並みの価格を一定期間ご提供。

TO BE 「自前」の強化で ESLP を実現

私たちはこれからも ESLP（Everyday Same Low Price）を推進していくために、次の取り組みを進めていきます。

1. 「自前」の強化による真の ESLP 実現

私たちはメーカー様との価格交渉の結果によるものではなく、原料・素材の調達や物流を自社で行うことで、真の意味での ESLP の実現を目指します。これにより、外部に依存しない独自の価値を創出し、お客様に継続的に低価格で商品を提供することを可能にします。

2. メーカー様との「Win-Win」な関係構築

ナショナルブランド（NB）商品については、私たちの販売力を強化した上で、メーカー様と協力関係を築きます。例えば、メーカー様が課題とする物流について、自動発注データの共有や自社での在庫管理を行うことで、お互いにメリットのある関係を構築します。これにより、メーカー様は効率化を進め、私たちは価格メリットを享受することができます。

今後、これらの取り組みを推進するためにも、当社のシステム・物流機能をさらに強化し、商品販売力を高めてまいります。



販売戦略

当社は「判断の基準はお客様」を行動指針とし、お客様に「また来たい」と感じていただける魅力的な店舗の実現と、高い利便性の提供に注力しています。

リアル店舗においては、各種分析を活用した季節感ある商品陳列や独自商品による魅力的な売場づくり、質の高い接客、清潔で快適な空間を維持することで、五感に響く心地よい買い物体験を追求しています。

同時に、アプリやECなどのデジタルサービスを積極的に拡充し、「欲しいものが、欲しい時に、ストレスなく手に入る」利便性を実現します。店舗でのスムーズな会計やご自宅への配送強化を通じて、リアルとデジタルの両面から、お客様にとってもっとも価値の高い買い物環境を創出していきます。

科学的アプローチによる売場改革

AS IS 購買意欲を刺激する取り組みの深化

インスタ・マーチャンダイジング（ISM）とは、単に商品を並べるのではなく、店舗の売場を科学的に設計することで、お客様の購買意欲を最大限に高め、結果として売上と利益の最大化を目指す戦略的な取り組みです。

店舗運営において、体系的なマーチャンダイジング教育の必要性が強く認識されたことを受け、当社では2022年4月よりISM教育を全社的に本格スタートさせました。

TO BE データに基づく最適な売場構成の追求

ISMの実践において、私たちがもっとも重要視するのは、「思い込み」を排した「科学的」アプローチの徹底です。単なる経験則や過去の慣習に頼るのではなく、POSデータやお客様の行動分析といった科学的かつ統計的な根拠に基づいて、店舗における商品の陳列や品ぞろえの構成を詳細に検討します。これにより、収益の最大化に貢献する最適な商品配置と売場構成を追求し、実現していきます。

こうした取り組みは、お客様にとってより快適で楽しい買い物環境の実現に直結しています。データに基づきお客様のニーズに応じた商品が適切な場所にあることで、探しやすさと新たな発見の楽しさを提供し、結果としてお客様の購買意欲を自然に刺激する売場づくりへと進化しています。

キャッシュレス化とスマート技術による購買体験の変革

AS IS ショートタイムショッピングの現状

ショートタイムショッピングの実現に向け、現在、原信・ナルス・フレッセイの全店舗において、キャッシュレス決済の多様なニーズに対応しています。

●多様なバーコード決済への対応

PayPay、d払い、楽天ペイ、au PAYの主要なバーコード決済に対応しています。これらの決済は原信ナルスアプリにも連携させているため、レジで複数のアプリを起動する手間がなく、会計時間の短縮を実現しています。

●タッチ決済の導入

各種クレジットカードのタッチ決済にも対応し、お客様がよりスピーディにお会計を終えられる環境を整備しています。

●スマートカートの試験導入

お客様自身が商品をスキャンしながらお買物ができるスマートカートを、現在、原信関屋店、原信下飯野店、原信美沢店の3店舗に導入しています。これにより、お会計の待ち時間短縮に大きく貢献しています。

TO BE ショートタイムショッピングの今後の計画と施策

お客様のさらなる利便性向上と、お会計時間の短縮を目指し、以下の施策を推進していきます。

●スマートカートの機能拡張と本格展開

現在、専用の会計機でお会計を行っているスマートカートについて、カート上で決済までを完結できるよう、システムの検討と開発を加速します。これにより、お客様はレジに並ぶことなく、店舗滞在時間を大幅に短縮できるようになります。

●決済手段の柔軟な拡充

今後も世の中の決済トレンドを注視し、バーコード決済の種類や他のタッチ決済への対応を柔軟に進めてまいります。また、自社 Pay（ハウス電子マネー）などの導入についても、お客様の利便性向上につながるよう検討していきます。

アプリ・EC事業の進化と持続可能な成長

当社グループは、アイテックのソフトウェア開発ノウハウを強みとし、アプリやEC事業の拡充を通じて、快適で質の高い買い物環境を提供しています。

AS IS 情報発信の強化と多様なニーズへの対応

2025年4月「原信ナルスアプリ」をフルリニューアルし、操作性向上と同時に、情報発信ツールとしての役割を強化しました。具体的には、おすすめ商品、活用レシピ、独自商品などの商品情報を前面に打ち出す仕様に変更し、クーポンの毎日配信や会員優待企画を展開することで、お客様の来店動機創出を図っています。

また利用が増加しているネットスーパーおよびオンラインショップでは、サンプル同梱やセグメント別クーポンでお客様満足度向上に努めているほか、取り扱い品目も拡大しています。特に、法人・地域団体様からの需要増加に対応するため、サービスの拡充に注力しています。



原信ナルスアプリ
https://www.harashinnarus.jp/app_lp/



フレッセイアプリ
https://www.fressay.co.jp/app_lp/



TO BE さらなる利便性向上にむけて

アプリでは、独自商品の発信を基軸に、利便性の高い機能追加や継続的なアップデートを推進していきます。

オンラインショップでは、出店エリア外のお客様にもご利用いただけるよう、「当社ならではの」魅力ある商品の発掘・開発をさらに進めていきます。また市場拡大の半面で直面するドライバー不足という社会課題に対し、配送会社様との連携を強化します。これにより、無理なく安定して商品をお届けできる持続可能な仕組みづくりに取り組んでいます。



原信ナルスオンラインショップ
<https://net-de-harashin-narus.axial-r.com/shop/?r=home>



フレッセイネットオーダー
<https://net-de-fressay.axial-r.com/fsshop/>



オペレーション改革戦略

現在、生産年齢人口の構造的な減少に伴い、働き手の確保が困難な状況が続いています。当社においても全店で人手不足が顕著化しており、業務プロセスの見直しと効率化を進め、労働時間の削減につなげることが喫緊の経営課題です。

この状況に対応するため、当社は省人化・省力化を最重要テーマに掲げ、新技術の研究と活用推進、業務の棚卸しと改廃、および最良オペレーションに向けた環境整備を推進しています。

店舗在庫管理によるオペレーション改善

AS IS スtock棚運用実験による効率化

店舗業務の効率化を目指し、一部店舗にてストック棚の運用実験を開始いたしました。この取り組みでは、加工食品・住居用品の売場陳列棚最上段に在庫を配置することで、定番売場と在庫の一体管理を実現しています。その結果、商品補充の時間と頻度が削減され、売場標準レベルの維持・向上、バックルームスペースの有効活用が進んでいます。現時点では、バックルーム在庫の削減と労働時間削減という効果が確認され始めています。



ストック棚

TO BE スtock棚を起点とした物流・オペレーションの全体最適化

今後は、店舗作業の改善にとどまらず、ストック棚の活用を基盤として、在庫回転率の適正化を進めます。さらに、部門・分類別納品頻度の削減を進めることで、物流コストの最適化と店舗オペレーションの効率化を両面から推進していきます。

基盤強化と人時最適化の推進

AS IS 生産性・品質向上のための店舗運営基盤強化

業務の基盤を強化するため、以下の取り組みを実施しています。

(1) データに基づく最適な人員配置と組織の活性化

予算に基づき、LSP（レイバー・スケジューリング・プログラム）を活用し、必要人時を算出し稼働計画を作成することで、最適な人員を配置しています。また、全社レベルで個人の経験、習得スキル、職務遂行能力を総合的に評価し、定期的な配置転換を実施することで、組織の活性化と人員配置の最適化を図っています。

(2) スキルマップを活用した計画的なOJTと生産性向上

従業員の習得スキルをスキルマップ化した「あゆみノート」で可視化し、チームメンバーの作業習得状況を明確にしています。これにより、計画的なOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を推進し、生産性向上に不可欠なマルチスキル化を促進しています。

(3) SOの徹底による顧客満足と生産性の両立

当社の店舗オペレーションは、SO（スタンダードオペレーション）を根幹としています。これは、精度の高い販売計画と適正な作業計画に基づき、「最善の売場（スタンダードレベル）」を最適な作業システムで実現する仕組みです。SOの徹底により、お客様の満足と生産性の向上を同時に実現します。店舗作業においては、科学的アプローチに基づき、標準作業手順書（マニュアル）を全店で徹底することで、「ムダ・ムラ・ムリ」を排除した効率的な部門運営をしています。

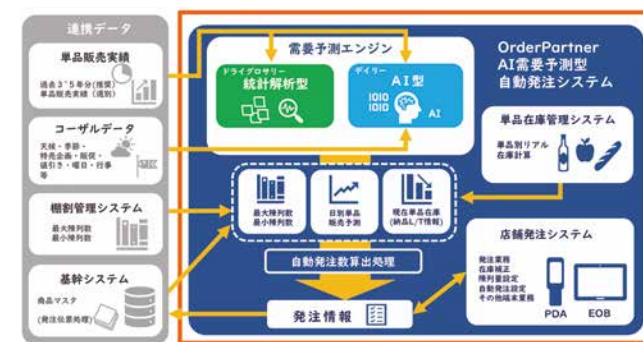
TO BE データに基づく人時計画の標準化と人件費効率の最大化

計画策定者の能力に依存しない、データに基づいた人時計画システムの精度を向上させていきます。具体的には、過去の客数・売上高実績と連動した予測モデルの精度を向上させ、誰が計画してもブレのない必要人時を算出できるようにします。これにより、過不足のない最適な人員配置を恒常的に実現し、人件費効率の最大化を目指します。

AI活用領域の拡大

AS IS AI需要予測型自動発注システムの導入

当社は、グループ会社であるアイテックが自社開発した需要予測エンジンに基づくAI需要予測型自動発注システムを導入しています。本システムの導入により、品切れ件数の低減を通じた販売機会ロス（チャンスロス）の削減、発注時間の削減による業務効率化、さらには食品廃棄物の削減という多角的な効果を実現しています。



TO BE AIを活用した最適な計画の実現

今後3年程度の中期的な計画として、新技術（AI）の活用を軸に、以下の取り組みにより計画策定者による精度の差異を解消し、作成作業の大幅な簡略化を目指します。

- 高精度な需要予測に基づく作業割当計画の自動生成を目指します。
- 日々の客数や売上高に影響を与える曜日・季節要因、気象条件、競合環境の変化といった多角的なデータをAIに活用します。

スキルデータを活用した人材育成・配置の最適化

AS IS デジタルツールを活用した教育体制の効率化

教育体制の効率化策として、eラーニングや動画マニュアルを整備・導入しています。これにより、新入社員や異動者が業務習得時の迷いを減らし、教育時間の短縮を実現しています。



TO BE スキルデータを基点とした人材配置の最適化

従業員個々の技能や職能をスキルマップ化した「あゆみノート」の電子化を進めます。この「あゆみノート」を基点とし、これまで別管理していた人事情報（ステータス）、そして最終的にはSOシステムとを連携させることで、必要なスキルを持つ人材を、必要な場所に過不足なく配置できる最適な作業割当表の自動生成システムを確立します。

物流戦略

当社の物流戦略は、「全体最適化」と「攻めの供給体制構築」を核とし、チェーンストア経営の基盤強化と収益性向上に直結させています。

その目的は、単にコスト削減にとどまらず、品切れ削減によるお客様からの信頼獲得（満足度の高い売場づくり）と店舗作業の効率化を実現し、全社的な競争力を高めることにあります。

AS IS 効率化と品質維持の基盤構築

1. 物流センターを軸とした戦略的優位性の確立

当社では、物流センターから店舗までの時間距離目安を2時間以内に設定し、毎日納品を基本とすることで、以下の効率化を実現しています。

●店舗作業効率化

店舗のバックルーム在庫を削減し、荷受け、検品、陳列といった店舗作業の大幅な効率化を図っています。

●在庫管理

在庫保有型常温センター（DC）を積極的に活用し、サプライチェーン全体の効率を高めています。また、戦略在庫を持つことで、特売品や季節商品において価格の優位性と品切れ防止により競争力を高めています。

●コールドチェーン強化

製造から販売に至るまで、レベルの高い温度管理を徹底し、商品の鮮度と品質の維持・向上を実現しています。



中之島チルドセンター



中之島ディストリビューションセンター（中之島DC）



上越チルドセンター



前橋物流センター

2. ITを活用したオペレーションの高度化

物流センターの整備と並行し、情報技術（IT）を活用したシステム導入を推進しています。特に自動発注システムの導入により、物流センターを軸としたシステム連携を通じて、品切れ件数の大幅な削減と適正在庫の維持を実現しています。

3. 輸送効率の向上と環境負荷の低減

輸送効率の向上にも努めています。戻り便の活用では、物流センターから店舗に商品を納品したあと荷台が空になって戻るトラックを活用し、店舗近隣のお取引先様の商品を引き取って物流センターに納めます。遠隔地からの共同配送では、関東・東北地方の2か所に中継物流センターを設置し、当該エリアのお取引先様の商品を一時的に集約しています。2つの中継物流センターからまとめて新潟県に運ぶことで燃料の使用量削減やドライバーの労働環境改善に努めています。またモーダルシフトの取り組みも進めています。

TO BE 事業拡大を支える供給体制の構築

物流センターは、今後も事業エリアの拡大と競合対策を支える「攻め」の戦略ツールとして位置づけます。持続的な成長と競争優位性の源泉とするため、以下の戦略的な取り組みを推進します。

1. 新規商勢圏への強固な供給体制確立

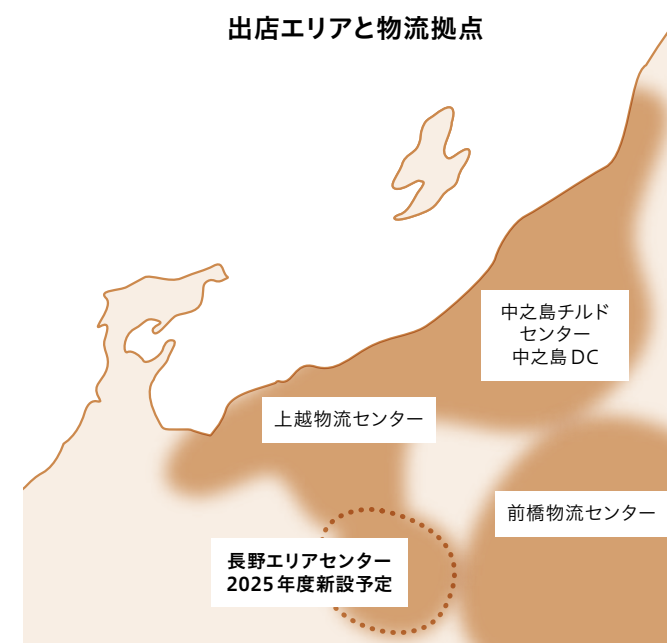
中期的な事業拡大を見据え、新商勢圏への出店を可能にする強固な供給体制を確立します。

●戦略拠点設置の検討

エリア特性と需要を詳細に分析し、新たな物流拠点や、生鮮食品の品質向上に直結する商品製造拠点の設置を戦略的に検討・実行していきます。

●長野エリアセンター開設

長野市に長野エリアセンターの開設を予定しています。これにより、長野県内での集荷・デリバリー体制を構築し、物流効率の向上を図るとともに、より多くのお客様へ「豊かさ」「楽しさ」「便利さ」をご提供できるよう、販売網の拡大を支援していきます。



2. 物流網の全体最適化とイノベーションの実現

既存物流網の再整備、機能強化、および新たな機能の導入を進め、サプライチェーン全体で「全体最適」を実現できる物流ネットワークを構築します。自社でのフローズン帯商品の配送や、ロボットによる自動運搬など新技術を活用した物流品質の飛躍的向上を図っていきます。

企業価値創造に向けた人材戦略

当社にとって人材は、企業価値創造の核であり、もっとも重要な経営資源です。

私たちは、年齢、性別、国籍、価値観など、多様な属性と個性を持った幅広い人材を積極的に受け入れています。各従業員が異なる視点を活かし、能力を最大限に発揮できる環境を整備することが、当社の持続的な成長を支える基盤と考えています。

また、人材の力を最大限に引き出し、自律的な変革を起こし、新たなイノベーションを創造し続けられるスペシャリスト集団を形成することが、持続的な企業価値の向上に直結します。この考えに基づき、人的資本経営を強力に推進していきます。

AS IS 専門性の基礎構築

当社の教育訓練体系に基づき、入社からマネジメントの基礎段階までは共通カリキュラムを設定しています。また、「お客様ご満足の実現を目的とした全員参加の組織的継続的な改善活動」であるTQMを実践するため、様々な手法の知識習得機会を提供しています。

さらに、本格的なチェーンストアを分業できるスペシャリスト育成を目的として、「スペシャリスト認定試験」を2024年度より導入しました。現在225人をスペシャリストとして認定しています。

社内研修体系図

階層	共通基礎	TQM	技術教育	職種別・テーマ別
マネジメント	海外小売業視察研修・調査 ビジネススクール（社外） 政策セミナー（社外）	役員のための品質経営セミナー（社外）		
スペシャリスト		TQMセミナー部課長コース（社外） 部課長のための方針管理・ 日常管理（社外）		
	マネジメント基礎研修	SUM活動実践講座 統計的手法研修 IE手法研修 審査員のための特別コース		アイデア発想道場
スペシャリスト候補	新任店長研修 店次長勉強会	未然防止型手法研修 はじめてのSUMコース	SO基礎講座 店舗視察の方法 商品原則	PB・SBづくりセミナー バイニング技術セミナー
	チーフ基礎研修	課題達成型手法研修 QCサークル推進者研修 QCサークル研修（社外）		産休・育休制度セミナー セカンドライフセミナー
一般	入社時基礎研修 中途入社基礎研修 ステップアップ研修 計数基礎講座（初級） 計数基礎講座（中級）	QCサークル基礎研修 QCサークル運営研修 QCサークルリーダー研修 Q7手法研修 N7手法研修 IE手法基礎研修	ISM基礎 IE概論 部門別技術研修 商品知識 商品づくり 売価メンテナンス 安全操作、衛生管理 適正表示／商品補充 POP作成／温度管理 伝票起票／清掃	ファイナンシャル メンタルヘルス コミュニケーション（アサーション） コンプライアンス 環境教育
	アクシアル ポリシー（行動規範） 社内ルールとビジネスマナー 接客対応／衛生管理／表示 環境ISO14001			

自己啓発支援 ①優良図書斡旋 ②通信教育補助 ③公的資格取得援助
公 的 資 格 防火管理者／酒類販売管理者／衛生管理者Ⅱ種（必須）／食品衛生責任者／社会保険労務士／宅地建物取引士／日商簿記3級／色彩士検定3級／食品表示検定3級／調理師

●TQMにおける改善活動と維持活動

TQMの活動の中核をなす改善活動は、同じ職場の人たちがチームを編成して取り組むQCサークル活動と、店長や部・室長、パイヤーなどの専門担当が自らの分野で主体となって取り組むSUM活動※の2つがあります。どちらの活動も年度方針にひもづく重点目標を達成できるようテーマを選定して活動します。

また、良い状態を保つための維持活動は、実施項目を決めて日々実施するデイリーマネジメント、週単位で管理するウィークリーマネジメント、さらに月・四半期・年単位で管理します。

改善活動と維持活動、どちらもPDCAを回すことで継続的に質の向上につなげています。

※Service（サービス）Up（アップ）のためのManagement（マネジメント）活動の略、当社独自の用語

●改善事例発表大会

QCサークル活動・SUM活動で実践された活動のうち、特に優れた事例は、春・秋に計7回開催される「改善事例発表大会」で発表します。優れた取り組みを社内に共有することで、全社の品質向上に役立てています。



●特定技能外国人の活躍

原信は2024年11月より店舗における特定技能外国人の雇用を開始しました。現在、ベトナム国籍の特定技能外国人が水産部門および惣菜部門で食品製造業務に従事し、戦力として活躍しています。安定した活躍を支援するため、毎月定期的に研修を実施し、作業の習得状況や職場への適応状況を確認しながら、きめ細やかなサポート体制を構築しています。



TO BE 組織能力の最大化と価値創造

今後はスペシャリスト300人体制の構築を目指します。この目標達成に向け、以下の施策を基盤とした戦略的な人事・育成戦略を推進し、変化する環境に適応したスペシャリスト集団を形成することで、組織力を飛躍的に向上させ、当社ならではの価値創造を実現していきます。

●「TQM（総合的品質管理）」の実践を通じた論理的思考力の向上

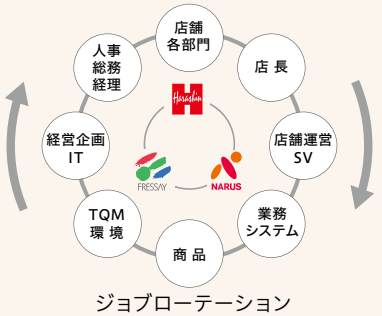
●「アイデア発想道場」による独創的かつイノベティブな発想力の習得

〈アイデア発想道場〉
長岡技術科学大学アイデア開発道場長の改田哲也教授を講師に招き、中堅幹部を対象とした半年間の研修コースを実施しています。また、アイデア発想道場の続編として、組織やチームの創造性を高めるためのリーダーシップ醸成とマインドセットの確立を目的としたリーダー道場も開催しています。

●ジョブローテーションによる戦略的な「配転教育」



グループディスカッションによるアイデア発想



ジョブローテーション

「やりがい」を感じられる風土づくりに向けた人的資本戦略

当社における「やりがいのある風土づくり」は、従業員一人ひとりが自律的な成長とイノベーションを追求できる環境を整備することにあります。福利厚生や雰囲気づくりにとどまらず、「自律的な学びと挑戦(成長)」を促すための戦略的な育成投資と、「相互承認と心理的安全性」を高めるための組織文化の変革を両輪で進め、企業価値の持続的な向上を目指しています。

AS IS 働きやすい職場、働きがいのある職場への取り組み

当社では、従業員にとって「働きやすい職場」と「働きがいのある職場」の実現に向けた様々な取り組みを推進しています。

〈働きやすさ〉

- ・安全第一 マニュアル通りの作業、指差呼称の励行、アサーションの推進
- ・奨学金返済支援制度（月5,000円）、不就労制度
- ・有給休暇推進、6連休年4回、年間公休120日
- ・多目的ホールでの運動イベント

〈働きがい〉

- ・ピースサイン、グッドサイン、アサーション推進
- ・美食の旅、PBくらべちゃいました
- ・昇格チャレンジ、マルチ化、技能向上、ステップリーダー制
- ・フラワースマイル賞
- ・スペシャリスト認定制度、オムライス検定

〈マルチ化の推進〉

- ・あゆみノートを活用したマルチ化
- ・仕事の幅を広げることによる働きがいのある職場環境づくりと、スタンダードレベルの実現によるお客様満足向上

●スペシャリスト試験制度

グループビジョン実現とさらなるマスメリット創出、本格的なチェーンストア分業体制の強化に向け、その専門家（スペシャリスト）を育成する登竜門として、「スペシャリスト認定試験」を2024年度より新設しました。試験は、筆記試験、レポート、面接に加え、実技としてカゴメ（株）様監修の「オムライス検定」の4科目で構成されます。オムライス検定は、一品一品丁寧に作ることの大切さを知り、商品づくりの奥深さを体験し、食への関心を高めることを目的としています。検定開始に際しては、社内5人がカゴメ（株）様のオムライス検定を受験し「オムライスアンバサダー」資格を取得しました。



●美食の旅支援制度

当社では、「美食の旅」支援制度を導入しています。これは、おいしい商品を開発するためには、多様な食に触れ、「おいしい」と言われるものを実際に味わうことが重要であるという考えに基づいた制度です。国内・海外問わず、休日を利用して食に関する旅に出かけた際、その美食体験レポートを提出することを条件に、飲食代の一部を補助するものです。様々な食文化や商品づくりの奥深さを体験することで、従業員の食への関心を高め、商品開発や仕入れの質の向上に繋げています。



TO BE 今後の施策

当社では、毎年中期経営計画のレビューを合宿形式で行っています。2024年度は、「働きやすさ、働きがいのある職場づくり」を主要テーマとして議論を進めました。

その後も継続的なミーティングを通じて、「働きがいのある社風」の実現に向けた検討を重ねてまいりました。この検討の過程で、合宿参加メンバーの中心が50代であったことから、「働きがいのある社風」の実現には、若手従業員の視点を戦略的に反映させる必要性が明確になりました。

これを受け、若手従業員を選抜したタスクフォースを新たに編成し、「働きがい」のある風土づくりの方向性と必要な具体的施策について集中的に検討を進めています。

タスクフォースで検討した以下の施策を具体的な実行計画に落とし込み、今後3年間で「働きがいのある職場づくり」を実現します。これにより、全従業員がやりがいを感じ、高いエンゲージメントを持って働ける企業風土を確立します。

【具体的な実行施策】

1. 働きがい指標の明確化と効果検証
2. 店舗視察・体験の活性化プログラム
3. 社内インターン制度の導入
4. ノウハウ研修の体系化
5. ほめる・認める・感謝する文化の醸成

働きやすい環境整備

当社にとっての働きやすい環境整備とは、単に物理的な快適さや基本的な労働条件を満たすだけでなく、従業員が心身ともに健康で、自身のライフステージに合わせて能力を最大限に発揮し続けられるよう、挑戦を支える制度と文化を整えることを意味します。

AS IS ワークライフバランスの推進

当社では、従業員が十分に休息を取り、仕事と私生活を高い水準で両立できる環境整備を強化しています。

従業員がまとまった休息を取得できるよう、年に6連休を4回取得できる制度を整備しています。さらに、仕事の合間にプライベートな時間を充てられる不就労制度（時間単位の休暇制度など）を採用し、柔軟な働き方をサポートしています。

項 目	実績（2024年度）	ポイント
有給休暇取得率	85.7%	高い水準で計画的取得が浸透しています。
男性の育児休業取得率	82.1%	育児参加を促進し、ジェンダーを問わないキャリア形成を支援しています。

また従業員の自己成長、生活基盤の安定、および健康維持に焦点を当てた独自の支援制度を充実させています。

経済的・生活基盤の支援では、奨学金返済支援制度を導入し、若手従業員の経済的な不安を軽減し、生活基盤の安定をサポートしています。

感性と自己育成機会の提供では「美食の旅」補助金制度を採用しています。食に触れる旅への費用を補助することで、従業員の感性を磨き、業務に活かせる新たな視点の獲得を奨励しています。



多目的ホールに設置したボルダリング

心身の健康増進では、本社の多目的ホールにボルダリングやフィットネスマシンを設置し、従業員がいつでも自由に利用できる環境を提供。日常的な運動機会を通じて、健康経営を物理的な面から推進しています。

TO BE

従業員の定着をさらに高めるためには、ワークライフバランスの維持・向上と柔軟な働き方の追求、健康経営の深化と推進、独自の支援制度による生活基盤と自己成長のサポート、働きがいのある風土づくりとの一体的な推進が欠かせません。「心身の健康増進」と「長く安心して働ける環境の深化」を主軸とし、人的資本経営の基盤として「働きやすい職場環境整備」を推進していきます。

03 サステナビリティ

- ▶ 環境重点施策
- ▶ TCFD 提言に基づく情報開示
- ▶ 地域とともに

環境重点施策

当社では、グループビジョンの基本政策の一つとして「環境経営」を掲げ、事業活動を通じて環境課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

2000年に日本の食品スーパーマーケットとして初めて、原信がISO14001（環境マネジメントシステムの国際規格）の認証を全事業所で取得するなど、早期から環境改善活動に取り組んできたことが強みのひとつです。

今後も3つの重点課題に焦点を当て、取り組みを進めていきます。

環境経営の3つの重点課題

1. 温室効果ガス排出削減（気候変動対策）

エネルギー使用量を削減し、地球温暖化対策に貢献することを目的としています。

・省エネ設備の導入

太陽光パネルの設置や、グリーン冷媒を使用したショーケースの導入。

・効率的な物流

戻り便の活用や共同配送、モーダルシフトの推進による物流網全体のエネルギー効率化。

●スーパーマーケット業界初 『ZEB』認証取得

環境経営への貢献を具現化する取り組みとして、エネルギー収支ゼロを目指した高効率店舗の開発を推進しています。

2023年11月にオープンした原信白根店は、建築物省エネルギー性能表示制度（BELS）の5段階評価で最高ランクを獲得し、省エネルギー達成度ランク最高位の『ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）』認証を食品スーパーマーケット業界で初めて取得しました。

この取り組みを拡大し、その後2025年3月にオープンした原信阿賀野店も同様に『ZEB』認証を取得しました。



BELS 認証

2. 食品廃棄物の発生抑制・リサイクル

食品廃棄物を減らすとともに、発生した廃棄物を有効活用する食品リサイクルループの構築に取り組んでいます。

・食品廃棄物の削減

需要予測の精度向上や在庫管理の徹底により、そもそもの食品廃棄物の発生抑制。

・リサイクルの推進

食品廃棄物を飼料化や堆肥化、バイオガス発電に利用し、資源の循環を実現。



野菜くずから作られた堆肥

3. 使い捨てプラスチックの削減・リサイクル

使い捨てプラスチックごみ削減と資源の有効活用を目指しています。

・使用量の削減

有料化などにより不必要なレジ袋やカトラリーの使用量を削減。

・商品の包材対策

商品の包装材の形状や材質の見直しによるプラスチック使用量の削減。

・店頭リサイクル

発泡トレイ、レジ袋、ペットボトルキャップなどの店頭回収を積極的に行い、資源のリサイクルを推進。



店頭での資源回収

『ZEB』認証取得 原信 白根店

TCFD提言に基づく情報開示

当社では、気候変動に起因する環境問題は喫緊の課題であると認識しています。国際的な開示の枠組みであるTCFD 提言に基づき、気候変動関連の適切性を検証し、情報開示を推進しています。

ガバナンス

気候変動対応は、グループ全体で取り組むべき重要課題の一つと考え、取締役会による監督と環境部会を中心とするガバナンス体制を構築しています。

取締役会は、気候変動対応全般に関するリスクおよび機会の監督に関する責任と権限を有しており、各種会議体、委員会などで審議、協議された内容の報告を受け、当社グループの気候変動によるリスクおよび機会への対応方針および実行計画などについての審議、監督しています。

戦略

当社は、SBT（科学的根拠に基づいた排出削減目標）目標設定年度である2030年度を見据え、気候変動が事業にもたらす影響について、気候変動がもたらす異常気象などの「物理リスク」、政策規制の導入および市場ニーズの変化などの「移行リスク」について検討しました。特定されたこれらの気候関連リスクおよび機会は、当社の経営戦略や具体的な事業施策に反映させ、対応を推進します。

また当社グループは、スーパーマーケット事業を主要な収益源としており、グループ全体の売上高および営業利益のいずれにおいても、同事業が9割超を占める構造となっています。この事業構造を踏まえ、気候変動シナリオ分析を実施するにあたり、もっとも影響度が大きいスーパーマーケット事業を検証の対象事業として選定しました。

気候関連リスク・機会項目とインパクト評価

区分	タイプ		時間軸	重要なリスク 機会事項	発生する可能性のある事象	財務インパクト (上昇シナリオ)		検討している対応策	
						2℃	4℃		
リスク	物理的 リスク	急性	中期	異常気象の発生割合・深刻度の増加	保有する財産・資産への被害の発生	小～中	大	BCP(事業継続計画)対策の再構築や災害発生時の施設維持	
					気象災害によるインフラの損害等や調達先の被災による商品の調達にリスクを及ぼす				
		慢性		平均気温の上昇	飼料・畜産物生産量・漁獲量が変動し、価格に影響を及ぼす可能性がある	小～中		産地・取引先等の分散化	
				海面上昇	沿岸の施設・設備が被害を受け、物流網の問題が発生			BCP対策の再構築や災害発生時の施設維持	
				移行 リスク	政策 法規制	短期	電力小売価格の変動	電力料金の支払い増	大
		低炭素な新しい生産技術の開発	自然冷媒を用いた設備機器など、新技術の設備投資の増加						
	中期	炭素税課税	炭素税課税による税負担増			19.3※ 億円	17.1※ 億円		
		資源効率化	短期			低炭素な新しい生産技術の開発	省エネ設備の導入拡大等によるエネルギー使用量削減・再生エネルギー導入	大	小
	市場	消費者嗜好の変化		低炭素製品・サービスに対する需要変化への対応	小～中	大	エシカル商品Hana-wellや環境に配慮したオリジナル商品の開発・販売推進		

※炭素税価格想定：(2℃シナリオ) 2030年 US \$135/t CO2 (4℃シナリオ) 2030年 US \$120/t CO2 (IEA World Energy Outlook 2023) から引用、為替レートは US\$1＝149 円 (当社 2025 年 3 月期の平均値を採用) と仮定。Scope1、 2 を対象とし、環境マネジメントシステムの運用により2025 年 3 月期よりも6%温室効果ガスが削減されると仮定。

リスクマネジメント

当社の気候変動問題に関するリスクマネジメントは、取締役会がそのリスクおよび機会の監督に関する責任と権限を有しています。特に全グループの気候変動については、コンプライアンス委員会内の環境部会において年に6回審議・協議されており、取締役会はその内容の報告を受け、当社グループのサステナビリティのリスク管理しています。

指標と目標

当社は、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope1・2・3 排出量を指標として定めています。また目標については、国の削減目標に基づき削減を進めており、ISO14001 の認証を取得している株式会社原信と株式会社ナルスにおいては、具体的な数値目標を掲げ、達成状況についてモニタリングしています。

GHG（温室効果ガス）排出量

分 類		2023年度		2024年度	
		排出量(CO2- t)	割合(%)	排出量(CO2- t)	割合(%)
スコープ 1	直接排出	19,499	1.22	23,586	1.31
スコープ 2	エネルギー起源の間接排出	80,109	5.00	78,371	4.35
スコープ 3	[カテゴリ 1] 購入した製品・サービス	1,193,449	74.48	1,242,374	68.94
	[カテゴリ 2] 資本財	38,565	2.41	174,735	9.70
	[カテゴリ 3] エネルギー関連活動	12,735	0.79	12,459	0.69
	[カテゴリ 4] 輸送、配送(上流)	56,691	3.54	61,161	3.39
	[カテゴリ 5] 事業から出る廃棄物	1,847	0.12	4,080	0.23
	[カテゴリ 6] 出張	73	0.00	85	0.00
	[カテゴリ 7] 雇用者の通勤	10,579	0.66	10,649	0.59
	[カテゴリ 8] リース資産(上流)	排出量が小さくサプライチェーン排出量全体に与える影響が小さいため算定しない			
	[カテゴリ 9] 輸送、配送(下流)	176,640	11.02	183,019	10.15
	[カテゴリ10] 販売した製品の加工	必要なデータ収集が困難なため算定しない			
	[カテゴリ11] 販売した製品の使用	排出量が小さくサプライチェーン排出量全体に与える影響が小さいため算定しない			
	[カテゴリ12] 販売した製品の廃棄	10,058	0.63	10,546	0.59
	[カテゴリ13] リース(下流)	排出量が小さくサプライチェーン排出量全体に与える影響が小さいため算定しない			
	[カテゴリ14] フランチャイズ	算定対象外			
	[カテゴリ15] 投資	2,034	0.13	1,115	0.06
合 計		1,602,280	100.00	1,802,180	100.00

※集計における参考資料、出典
・「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位について (Ver.3.5)」(環境省)
・「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.5)」(環境省)
・温室効果ガス排出量 算定・報告・公表制度における算出方法・排出係数一覧 (環境省)

地域とともに

私たちは地域とともに発展し、豊かな地域社会の実現を目指し、様々な活動に取り組んでいます。

第31回 原信サマースカラシップ

長岡市と姉妹都市であるフォートワース市（米国テキサス州）と、高校生交換プログラムを実施しています。

このプログラムでは、両市の高校生各8人がペアになり、1週間ずつ交互に相手の家庭にホームステイし、それぞれの国の文化への理解を深めます。

1991年にスタートしたこのプログラムは、原信からの資金提供と、長岡市国際交流協会による運営で継続しています。地域社会への貢献と、未来を担う高校生に海外の異文化に触れ、視野の広い人間へと成長してほしいという願いが込められています。



原信ミュージアム

原信では、「まちごと美術館 cotocoto」様との協同により、店舗のカフェコーナーを利用した「原信ミュージアム」を開催しています。

これは、障がいのある方々が制作したアート作品を展示する取り組みです。現在、新潟市、長岡市、柏崎市、南魚沼市、燕市の計14店舗で実施しており、地域の皆様に日常の中で気軽に芸術鑑賞を楽しんでいただいています。



原信ナルス ウォーキングデー

地域のお客様に運動習慣のきっかけを提供し、より健康的な生活をご提案するため、「原信ナルス ウォーキングデー」を開催しています。

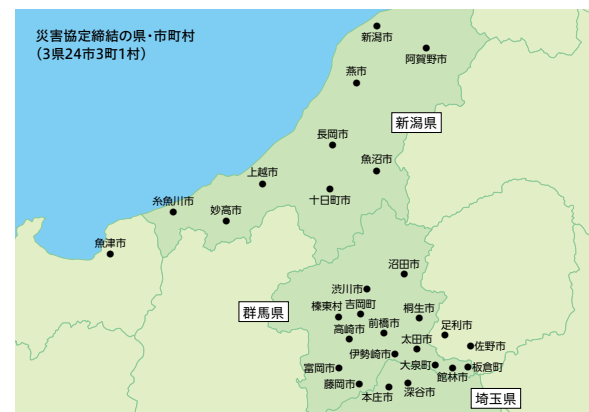
本イベントでは、開催店舗の周囲約3kmのコースをウォーキングするほか、運動と食事に関するセミナーも併せて実施しています。毎回、多くの地域住民の皆様にご参加いただく人気の健康イベントとなっています。



災害協定

当社グループは、地域に暮らす人々の安心を確保するため、現在3県24市3町1村と災害支援協定を結んでいます。

災害発生時には、この協定に基づき、食料・生活必需品などの物資供給や店舗での電力提供などを通じて、地域の早期復旧と生活支援に貢献していきます。



「2025年日米姉妹都市サミット」開催支援のための寄付

アクシアル リテイリングは、「2025年日米姉妹都市サミット」の開催を支援するため、2025年3月に大阪府泉佐野市へ企業版ふるさと納税（800万円）を行いました。

この支援に対し、当社の取り組みが評価され、このたび大阪府泉佐野市ならびに全米国際姉妹都市協会より感謝状をいただきました。

日米外交関係樹立170周年を記念する本サミットは、両国の関係者が一堂に会し、交流を通じて未来を築くことを目指しています。当社は、この国際的な意義を持つ活動に賛同するとともに、今後も地域社会と連携し、国際社会の発展と次世代を担う人材の育成に貢献し続けます。



「夜空彩る長岡大花火御膳」売上金の一部を寄付

原信は、長岡まつり（8月1日～3日）に合わせ、長岡市内店舗ほか全23店舗にて、長岡名物の醤油赤飯や原信名物の手造りおはぎを盛り込んだ限定商品「夜空彩る長岡大花火御膳」を販売いたしました。

長岡空襲80年、正三尺玉三連発10年という節目の年に、長岡花火が持つ「慰霊、復興、平和への祈り」の精神を継承するため、この御膳の売上金の一部50万円を、一般財団法人長岡花火財団様へ寄付いたしました。

原信は、今後も地域の文化や平和への取り組みに貢献していきます。



障害者雇用優良事業所等表彰 厚生労働大臣賞受賞

ナルスは、令和7年障害者雇用優良事業所等表彰において、もっとも栄誉ある厚生労働大臣賞を受賞いたしました。この表彰は、障がい者の雇用促進および職業定着への貢献が顕著な事業所に贈られます。ナルスでは、全店舗で障がい者の採用を推進し、16年連続で法定雇用率を達成してきた継続的な取り組みと成果が高く評価されました。

04 ガバナンス

- ▶ CFO メッセージ
- ▶ 財務戦略
- ▶ 社外取締役メッセージ
- ▶ コーポレート・ガバナンス
- ▶ 役員情報

CFOメッセージ



取締役副社長・CFO
山岸 豊後

当社は、財務の健全性を維持しつつ収益性の向上を図るため、総資産経常利益率（ROA）を経営の重要指標と位置づけています。2025年3月期のROAは9.5%、自己資本利益率（ROE）は10.4%となり、資本効率の改善が確認されました。自己資本比率は66.0%と高水準を維持しており、安定した財務基盤のもとで持続的な成長を支えています。また、資本コスト（WACC）や株主資本コスト（CAPM）を意識した経営により、株主価値の向上に努めています。

当社は商勢圏内でのドミナント戦略を基本とし、集中的な出店による認知度向上と効率的な物流・販売体制の構築を進めています。2025年3月期の売上高は2,818億円で計画を上回り、期末店舗数は130店舗となりました。既存店についても大規模改装や移転を行い、地域のお客様からの支持を高めています。物流センターや製造機能、情報システムへの投資を通じ、ROA基準を上回る収益性を確保し、財務規律を維持しています。

さらに、M&Aを戦略的に活用し、業容拡大とスーパー

マーケットとしての機能強化を図っています。過去の統合や完全子会社化により、競争力のある製造・商品開発機能をグループに取り込み、商圈拡大やシェア向上に寄与しています。今後も当社の経営理念やグランドデザインに賛同いただける企業との協議を通じ、持続可能な成長の実現を目指します。

株主還元にも注力しており、1株当たり当期純利益は99.54円と前年を上回りました。配当性向は概ね30%を目安として安定配当を継続しています。さらに、2024年3月期には15億円、2025年3月期には20億円の自社株取得を実施し、2024年からのNISA制度変更に対応して株式分割も行いました。これに伴い株主優待も拡充し、特にお買い物割引券を手厚くすることで、株主層の拡大と投資しやすい環境の整備を進めています。

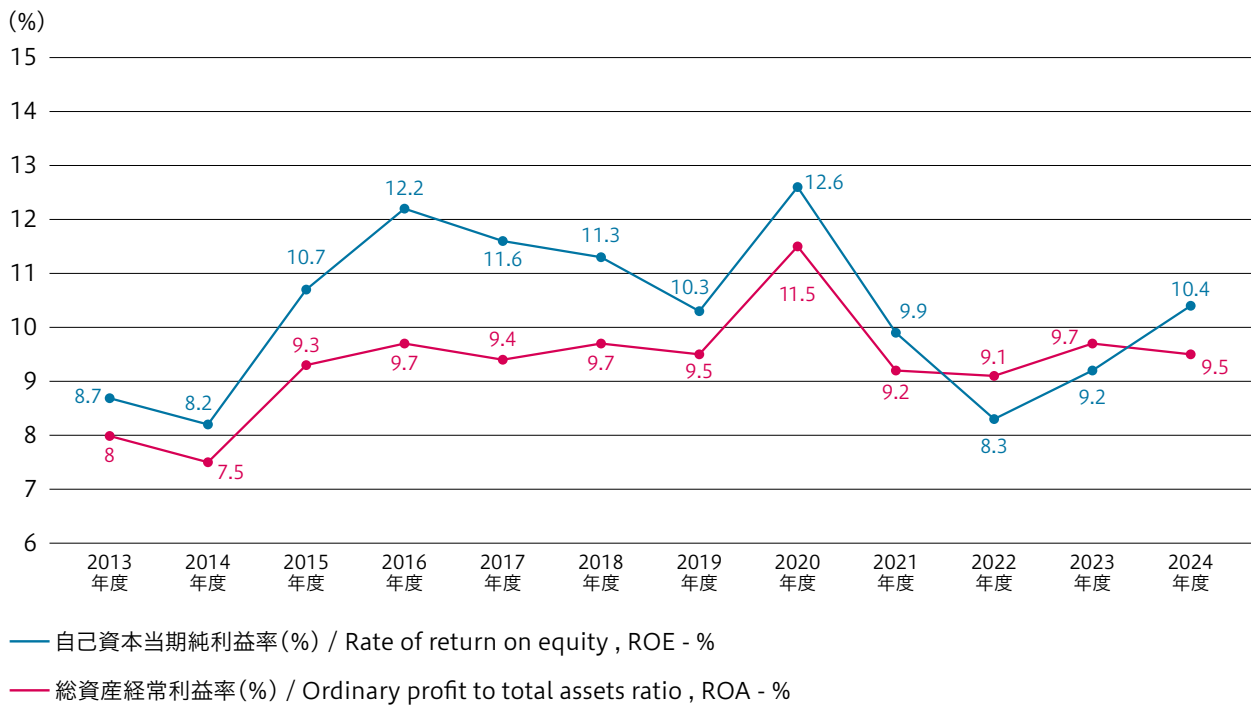
当社は、こうした成長投資と財務管理、株主還元をバランス良く推進することで、地域社会に根ざしつつ持続可能な成長を実現し、株主価値の最大化に取り組んでまいります。

総資産経常利益率（ROA）と自己資本利益率（ROE）

当社は財務の健全性を維持しつつ、収益性を上げるために総資本経常利益率（ROA）を経営の重要指標と位置づけて15%を目指しており、当面の目標を10%としています。

また、財務の健全性を維持するため、自己資本比率の目標を60%に設定しており、ROA10%が達成できた場合、連動してROEもおおよそ10%となります。近年の状況は下図のとおりです。

ROEとROA



当社はスーパーマーケットを主要事業としており、スーパーマーケットセグメントの構成比は売上高で99.8%、営業利益金額で97.8%、総資産で95.9%となっています。スーパーマーケットでの投資は店舗開設投資と店舗を支える物流・製造拠点やIT等インフラへの投資が主になり、新規投資の際に、その投資に関して予測されるROAが基準値を越えられるか否かで投資を判断することにより財務規律も維持されます。

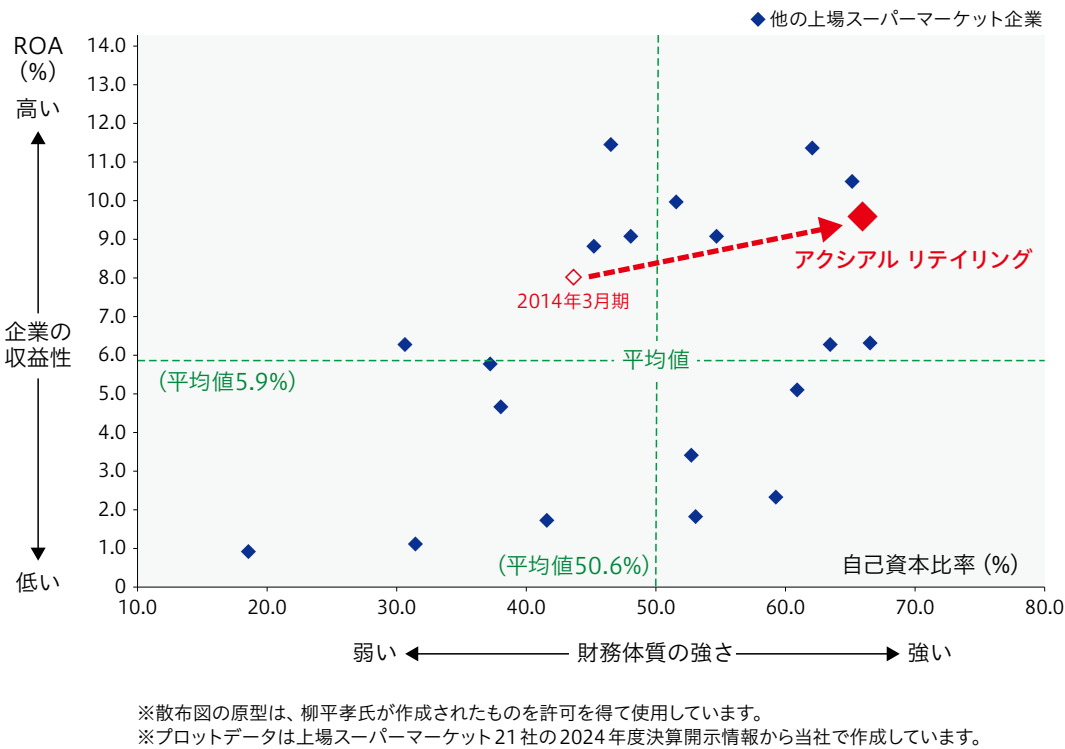
ROAの計算式を分解すれば、総資産回転率と経常利益率となり、各事業会社の管理指標となるばかりでなく、個店ごとの資産の収益性管理をはじめ店舗現場で働く従業員にとっても日々の仕事と結びつけやすい指標です。以上の理由から重要指標と位置づけています。

2013年の経営統合後もROAを重要指標と位置づける一方、グループとしてのマスメリットの創出に向けて、中之島DC（在庫保有型常温センター）、前橋物流センター、ローリーデリカセンターなどの大規模な基盤整備を計画的に行ってまいりました。

その結果、ROAと自己資本比率を同業上場企業と比較した散布図の位置は48ページ上段図のようになっており、統合直後から着実に改善しています。

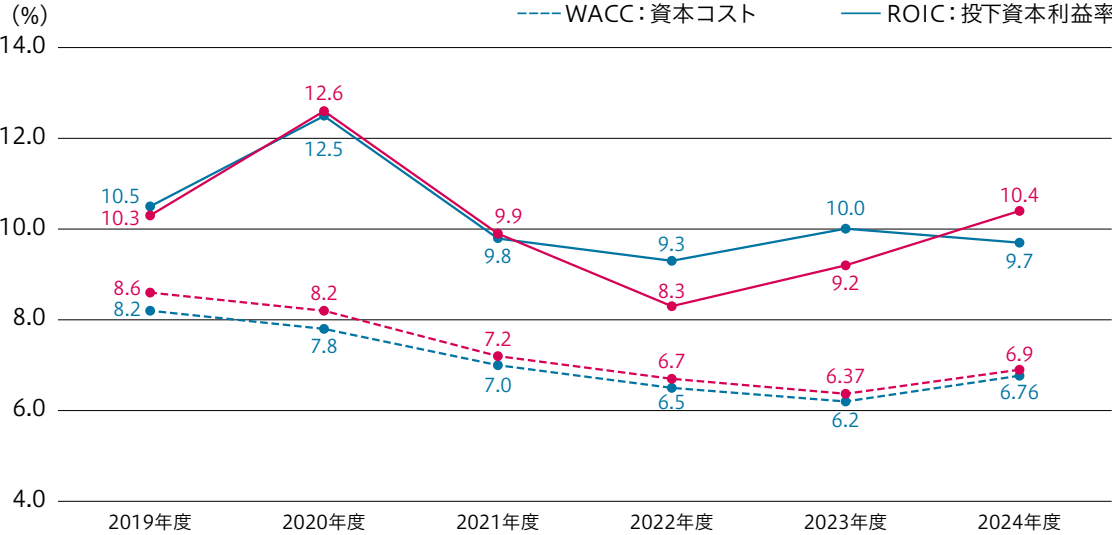
また、外部から財務内容に関する健全性や成長性、透明性を客観的に評価して頂くため、中立的第三者より評価を受けて信用格付を取得しており、経営統合時にBBB+（トリプルBプラス）であった格付けは2022年1月にA（フラット）に向上しています。

上場スーパーマーケット企業のROAと自己資本比率



資本コストや株価を意識した経営

資本コストと収益率



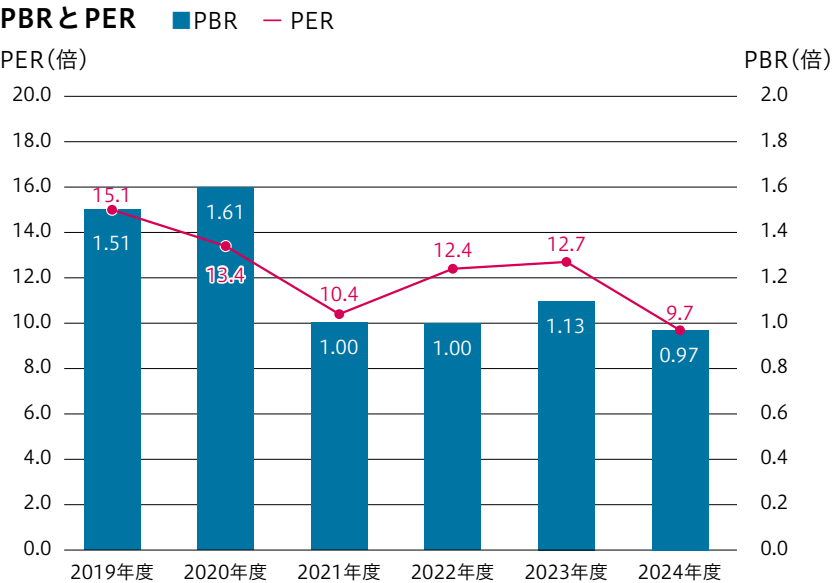
上のグラフは最近6年間の株主資本コスト（CAPM）資本コスト（WACC）の推定値とROE、ROICの推移です。なお、CAPMについては、 β を短期（104週）、流動性リスクプレミアムを加味した高位の数値を使用しています。

2020年度ではコロナ感染拡大期の巣ごもり需要に伴う業績上昇のためCAPM、WACCとROE、ROICのマージン（差）は一時的に拡大していますが、以降の年度でも一定のマージンは確保されています。

一方、PBRとPERについては、コロナ感染症下での生活が落ち着いてきた2021年度に低下し、以降改善はみられるものの、いまだ低い水準にあります。

これを受けて、IRを強化するとともに、自社株式の市場買付や株式分割、増配及び株主優待の改善を行いました。

また、当社の株式市場での評価は業界内での利益率の高さや財務安定性については高いものの、成長性に見劣りがあると分析しており、成長には欠かせない人的資本をはじめとした経営基盤強化への投資を拡大する中期経営計画を策定しています。



中期経営計画

金額単位：百万円					
	前期実績	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	備 考
売上高	281,870	285,000	294,000	310,000	
経常利益率	4.5%	4.4%	4.3%	4.2%	
店舗数	130店	131店	134店	140店	
開店／閉店	2／2	2／1	3／0	7／1	
営業COF	11,815	14,800	15,000	15,500	
投資額	7,907	10,000	11,700	12,000	
ROA	9.5%	—	—	9.0%	経常利益／総資産
ROE	10.4%	—	—	10.0%	
主な基盤投資	●本部新設移転 ●デリカ工場新設 ●中之島チルドセンター増強	●長野エリアセンター新設 ●アイテック移転	●ローリー洋菓子工場等再編 ●前橋製造・物流拠点着工		2028年3月期以降で前橋製造・物流拠点稼働

成長投資について

1. 出店戦略

新規出店については商勢圏内でのドミナント（集中出店によってお客様の圧倒的なご支持を得ている状態）を形成することを基本としており、新たな商勢圏への出店については、店舗への商品供給面から、物流センターからの時間距離について2時間を目安に、徐々に出店地域を拡大する戦略をとっています。

また、店舗は開店からの年数が経過するに伴って設備が老朽化することはもちろん、周辺地域の環境も変化し、時代に適合した品ぞろえが困難になってきますので、可能であれば大規模改装を行うことや、近隣に適地があれば移転するなどで地域のお客様からのご支持を高め、ドミナントを強化しています。

店舗増加と商勢圏拡大に伴って商品の集荷と店舗への適切な供給を行う物流網は各スーパーマーケット事業会社が保有しており、独自の商品を集中製造する製造機能は（株）ローリーが担っています。また、情報処理及びソフトウェアの開発業務もグループ内で（株）アイテックが担当しています。

これらはスケールメリットを創出する基盤であり、店舗の増加や出店地域の拡大、情報技術の進化などに対応し、先を見据えて適切な投資を行っています。

2.M&A

当社は1991年の3社合併を経て、2006年に新潟県内の（株）ナルスとの経営統合時に持株会社体制へ移行しました。2013年には群馬県を中心にスーパーマーケットを展開していた（株）フレッセイホールディングス（現・（株）フレッセイ）を株式交換により完全子会社として現在の体制となっています。

このようにM&Aを活用して業容を拡大してきました。また、一例として当社独自のブランドとして製造販売しているパン洋菓子のボンオーハシもM&Aによりグループに加えたものであり、スーパーマーケットとして他社との差別化を図るために必要な機能面でのM&Aも行っています。

今後も商勢圏の拡大、商勢圏内のシェア拡大及びスーパーマーケットとしての機能充実のためにM&Aを活用していきます。

株主還元について

1. 配当方針

株主の皆様への利益還元が経営の重要政策の一つであると考え、当社グループ全体の業績の状況や将来の事業展開、配当性向などを総合的に勘案し、株主の皆様へ配当を行うことを基本としています。1株当たり年間配当額の決定については、長期的に安定して当社株式を保有していただくため、連結1株当たり当期純利益の概ね30％程度を目安として、毎期の業績に連動した適正な配当を継続的、安定的に行うこととしています。

1株あたり年間配当金・自社株市場買付の推移については下の図をご覧ください。

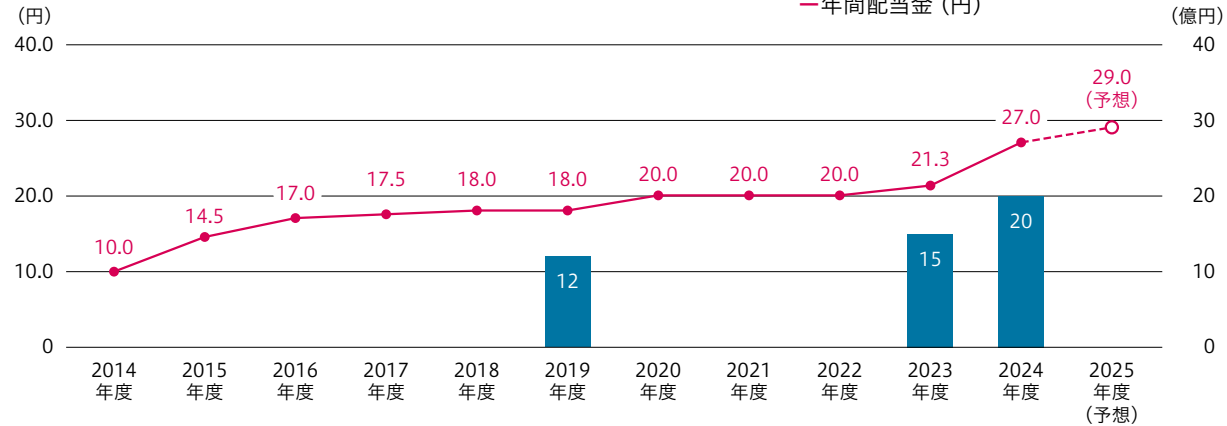
2. 自社株式取得、株式分割と株主優待の拡充

2025年2月から4月にかけて20億円の市場買付による自社株取得を実施しました。

今後も株式市場の動向と当社の状況などを総合的に勘案して行っていきます。また、2024年4月に、投資単位当たりの金額を引き下げることにより、より投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性向上と投資家層の拡大を図ることを目的として、普通株式1株につき4株の割合をもって分割しました。

株式分割に伴って、株主優待も拡充しました。特に当社グループ店舗でお買い物の際に利用できる株主優待券（お買い物割引券）について手厚い優待とし、株式分割によって投資しやすくなったことから、株主となっただけのお客様の増加を狙っています。

1株当たり配当金の推移（株式分割後基準）と自社株式市場買付



社外取締役メッセージ



物価高騰、労働力不足、異常気象、そして競争状況の激化など、経営環境は厳しさを増すばかりです。こうした逆境に立ち向かう当社の底力を感じたのが、本年のコメ騒動です。経営陣がスピード感を持って決断し、随意契約による政府備蓄米の販売に至りました。精米歩合を高めおいしさにも妥協しなかった、また猛暑の中、並ぶお客様に水をお出した店舗があったとも聞いています。当社グループの経営理念が徹底していることがうかがえました。

当社では新たなエリアへの出店拡大など将来を見据えた成長戦略を進めていますが、懸念の一つが、労働人口の減少です。手間を惜しまずに行う作業やサービスと、省人化・省力化できることを見極めていく必要性を感じています。また人材確保という点において、多様な人材がやりがいと自身の成長を感じられる職場を目指していくことも大切です。

月に1度の社員との交流会は3年目に入りました。最近のテーマは30年後の未来。経営陣だけでなく社員にも未来を見据える視点を持ってほしいからです。食生活や買い物のスタイルが変容を遂げたとしても、お客様の日常を守り続ける責務を担う企業として、その価値を高められるよう貢献してまいります。

取締役
社外取締役・独立役員
菊野 麻子
(在任年数4年)



日本企業の経営は今までにない変化に直面しています。社会構造・システムの継続的な激変に加え、加速度的に高度化する従来技術・新技術、デジタル化の加速(DX)、仮想空間の活用等により、経営判断を巡る選択肢は広く複雑になりますので、各取締役に期待される役割や責務は重みを増しています。

私は、未来社会で多様な責任を背負う人材育成と新技術開発に関する知識・知恵・経験を生かして、取締役の皆様や現場で働いておいでの仲間と協働して、“未来社会では必ず実現されるが今は誰も見えない経営・管理・技術を、誰よりも先に視る(英語ではInstitution)” 努力を積み重ねたいと思います。これを実現するためには、3i(3愛)の敬哲を実行することが近道であると信じています。

なお、3iはInvention(発明)とInnovation(技術

デジタル技術の発達によりバーチャルの世界の存在感が急激に大きくなってきました。新しい技術の活用には前向きであるべきですが、バーチャル隆盛の陰でリアルの世界がやせ細っていくことが懸念されます。とは言え人間には肉体があり、食べることで排せつの欲求をバーチャルで代替することはできません。食生活の安定・向上こそがリアルの退潮を防ぎ、食の豊かさこそが地域の魅力を増幅すると考えます。SMを主力事業とする当グループが地域に根ざして成長をしてきている姿は、ますます社会の共感を呼ぶことでしょう。

当グループでは、組織・人材・施設・設備を体系的に強化し、おいしさを提供価値のドまん中に据えてPB・オリジナル商品の企画・開発を推進しています。そのおいしさ追求の過程において、農業生産者や食品製造者等との協働により、関連産業の振興や食文化の継承にも目配りしていることは特筆に値します。まさに

革新)とInstitution(閃き)で、3(愛)は“自己愛”と“仲間愛”と“敵への愛”です。私は3i(3愛)の具現は“全ての人を好きになる、嫌いな人を創らない”の思いで容易に可能になると信じています。それは、“誰も見えない物を観る”ためには可能な限り多くの方々と親しいネットワークを構築し、多様な情報を得ることが重要だからです。

取締役
社外取締役・独立役員
新原 皓一
(在任年数9年)



Hana-wellはその好例です。

経営と現場の距離感が近く、一体感のある企業風土を有することが当グループのガバナンス上の強みだと捉えています。良好なコミュニケーションが育まれ、ビジョンの共有化が進み、チームによる協働の活性化につながるからです。この強みを、待ったなしの課題となった外国人材の受け入れ・育成にも活かしてほしいと願っています。

取締役
社外取締役・独立役員
水流 潤太郎
(在任年数3年)





コーポレート・ガバナンス

1.コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、意思決定の迅速化と透明性・公平性の確保を図り、責任体制を明確化するとともに、法令や社会的規範の順守及び企業倫理の整備に努めることです。

経営におけるもっとも重要な事項は、地域のお客様に反復継続して当社グループの店舗をご利用いただけるかであり、常勤の取締役は日常的に販売現場の実態を正確に把握すべく活動し、お客様の変化にいち早く対応できるようにスリムでフラットな経営管理組織を構築しています。

また当社は、株主、投資家、その他当社を取り巻く様々な利害関係者の皆様に、正確な情報を公平かつ適時に公開することを、情報公開の基本方針としています。開示にあたっては、法令、規則に定められた開示事項のほか、当社グループを理解していただくために有用であると判断されるものについても積極的に開示しており、これらの情報は、公に設置された各種媒体のほか、当社ホームページにおいて開示しています。

なお、当社グループは、企業集団全体の管理統括、経営監視を集中して行い、グループ全体に関わる意思決定の迅速化、経営効率の伸張を図るため、持株会社体制を採用しており、純粋持株会社である当社を中心に、各関係会社とその支配下に置かれる資本構成を形成しています。

このため、当社グループ全体の経営管理に係る業務の機能は、当社に集中して配置しています。

2.企業統治の体制の概要及び当該企業統治の体制を採用する理由

当社グループは持株会社体制をとっており、持株会社である当社の支配、管理の下、各関係会社（以下、各事業会社といいます。）が、当社グループ全体の統一方針に従い、自主性、主体性、独自性を発揮して実際の事業を広域に行う構成となっています。

このため当社は、各事業会社の業務執行状況の監視を集約的に行い、当社グループ全体の企業統治体制の有効性を確保することを目的として、それぞれの監査役が独任で権限を発揮するとともに、常勤監査役が日常的にけん制機能を発揮できるよう、監査役会設置会社の形態を採用しています。

加えて、業務執行における意思決定において、独立した立場からの監督が機能するよう、社外取締役を選任しています。

また、当社では、経営に関する意思決定と業務執行の役割を明確化し、企業集団全体の業務執行体制について迅速かつ機動的な経営戦略の実現を図るとともに、責任を明確化しコーポレート・ガバナンス体制を強化することを目的として、2007年5月より執行役員制度を導入しています。なお、任期は1年で、取締役会の決議により選任しております。

取締役は当社を中心とした企業集団全体に関する経営判断、業務執行の監督及び取締役会における意思決定について責任を負い、執行役員は取締役会の決議に基づき執行する業務について責任を負います。

この他、企業統治の体制を補完するとともに、維持強化するため、任意設置機関及び各種委員会等を設置しています。

3.企業統治に関するその他の事項（内部統制システムの整備の状況、リスク管理体制の整備の状況、提出会社の子会社の業務の適正性を確保するための体制整備の状況等）

当期におきましては、16回の取締役会を開催し、法令に定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しました。

なお、当社は持株会社として、当社グループ全体の経営方針の決定を行い、企業集団全体の管理統括・意思疎通を図る観点

から、グループ経営会議（常勤取締役とその他各事業会社の役員等のうち指名された者により構成）において、活発な議論を経て日常業務に関する意思決定を行っています。

また、各事業会社ではグループ経営会議で決定された方針に基づき業務執行を行い、日常的な業務を遂行する上で必要な権限は、各部署長及び店長に積極的に委譲を進めています。

常勤監査役による取締役の職務執行状況把握は本社内にとどまらず、その政策が各事業会社の現場においてどのように具現化しているかも含め、各部署の責任者との広範な連携を保って監査を実施しています。また、非常勤監査役も含めた監査役会は毎月開催されており、経営数値の分析、取締役会議事録及び稟議決裁状況の精査や担当役員からの聴取を行っています。

その他以下のような体制を整えています。

【業務執行、監査監督機能等を強化するプロセス】

次項に記載のような専門部署、各種委員会等を設置しています。

【取締役及び監査役候補者の選定に関する一定の方針や要件、特別なプロセス】

取締役及び監査役候補者の選定にあたっては、「取締役候補者及び監査役候補者選定基準」、「社外役員の独立性判断基準」を定めるとともに、公正性確保のため、社内を設置した任意の機関である指名委員会において審議し、その答申を受けて取締役会又は監査役会で決定しています。

【内部統制システム構築の基本方針】

会社法第362条第4項第6号及び会社法施行規則第100条に基づき、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備について定めています。

【責任限定契約に関する事項】

社外取締役及び社外監査役がその期待される役割を十分に発揮できるよう、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役及び社外監査役との間で、同法第423条第1項に規定する損害賠償責任を一定の範囲に限定する契約（責任限定契約）を締結できる旨を定款に定め、締結しています。

【補償契約に関する事項】

会社法第423条第1項に規定する役員等との間において、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約は締結していません。

【役員等賠償責任保険契約に関する事項】

保険会社との間において、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しています。

【特別取締役による取締役会の決議制度に関する事項】

会社法第373条第1項に規定する事項（特別取締役による取締役会の決議制度）は定めていません。

【財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針に関する事項】

当社株式の大規模買付行為に関する対応策（いわゆる「買収防衛策」）は導入していません。

【役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針】

役員報酬等の決定に関する基本方針として、役員報酬規程を定めており、役員の報酬体系は、業績連動報酬である

役員賞与（事業年度終了後年1回支給）と業績連動報酬以外の報酬である基本報酬（毎月定額支給）により構成しています。

なお、役員等の報酬は金銭とし、非金銭報酬については想定していません。取締役会は、業績連動報酬を設定している役員報酬体系のインセンティブ目的がバランスよく反映されるよう、目標となる連結業績を達成した場合には、業績連動報酬としての役員賞与の割合が基本報酬の割合を上回ることを想定しています。現時点の取締役の個人別の報酬等について、取締役会は、報酬等の内容の決定方針及び決定された報酬等の内容が取締役会で決定された決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

【政策保有株式の保有方針】

当社グループは、スーパーマーケットの経営を事業主体としており、運転資金の回転期間が比較的早い特性があります。したがって、財務政策においては、余剰資金を極力抑え、有利子負債の調達削減を図ることを基本としており、株式による資金運用は行っていません。将来的に、有利子負債が十分縮減され、余剰資金が生じた場合には、取締役会に純投資目的である投資株式（専ら株式の価値の変動又は配当によって利益を受けることを目的とする株式）の区分に該当することを明示して、対象株式の取得による資金運用を検討する可能性があります。純投資目的以外の目的である投資株式については、その政策保有について、方針として「株式の政策保有に関する方針及び議決権行使基準」を定めています。

【取締役会の実効性評価】

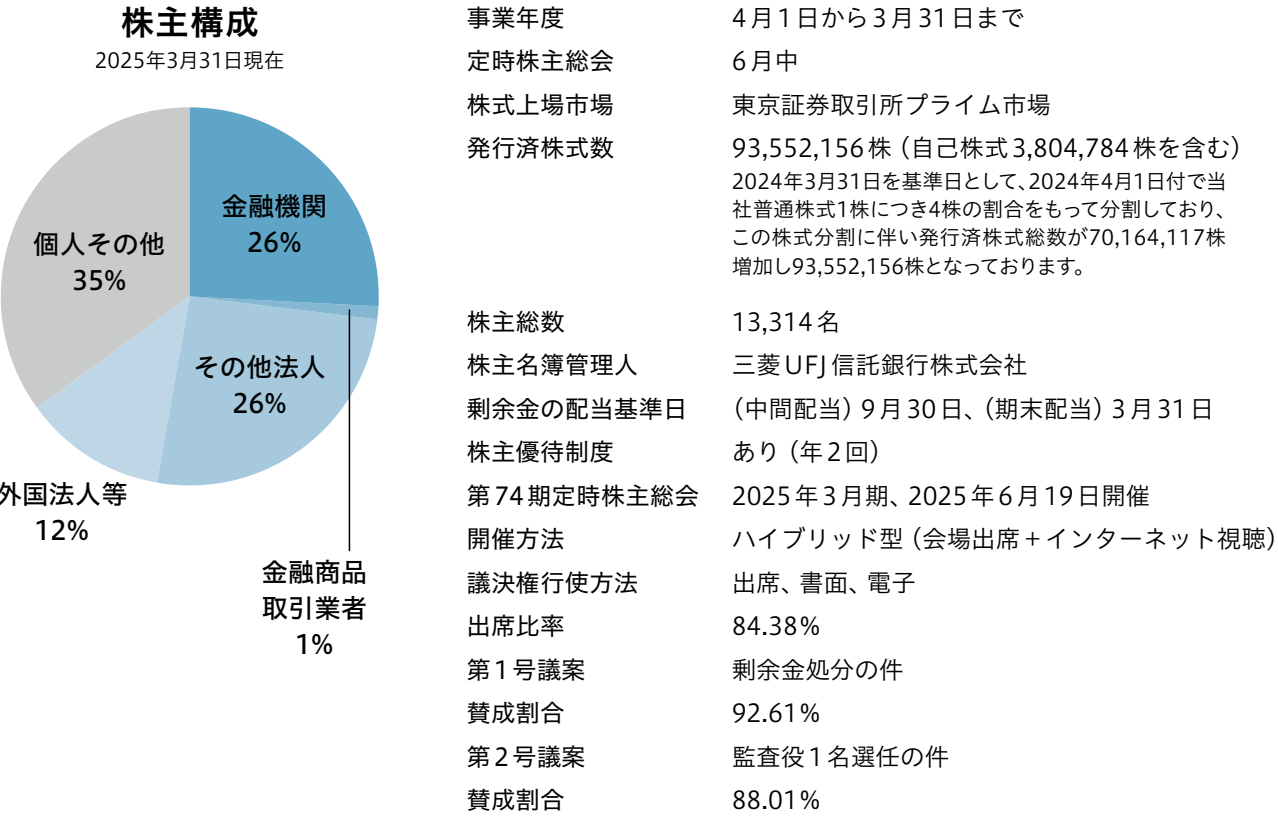
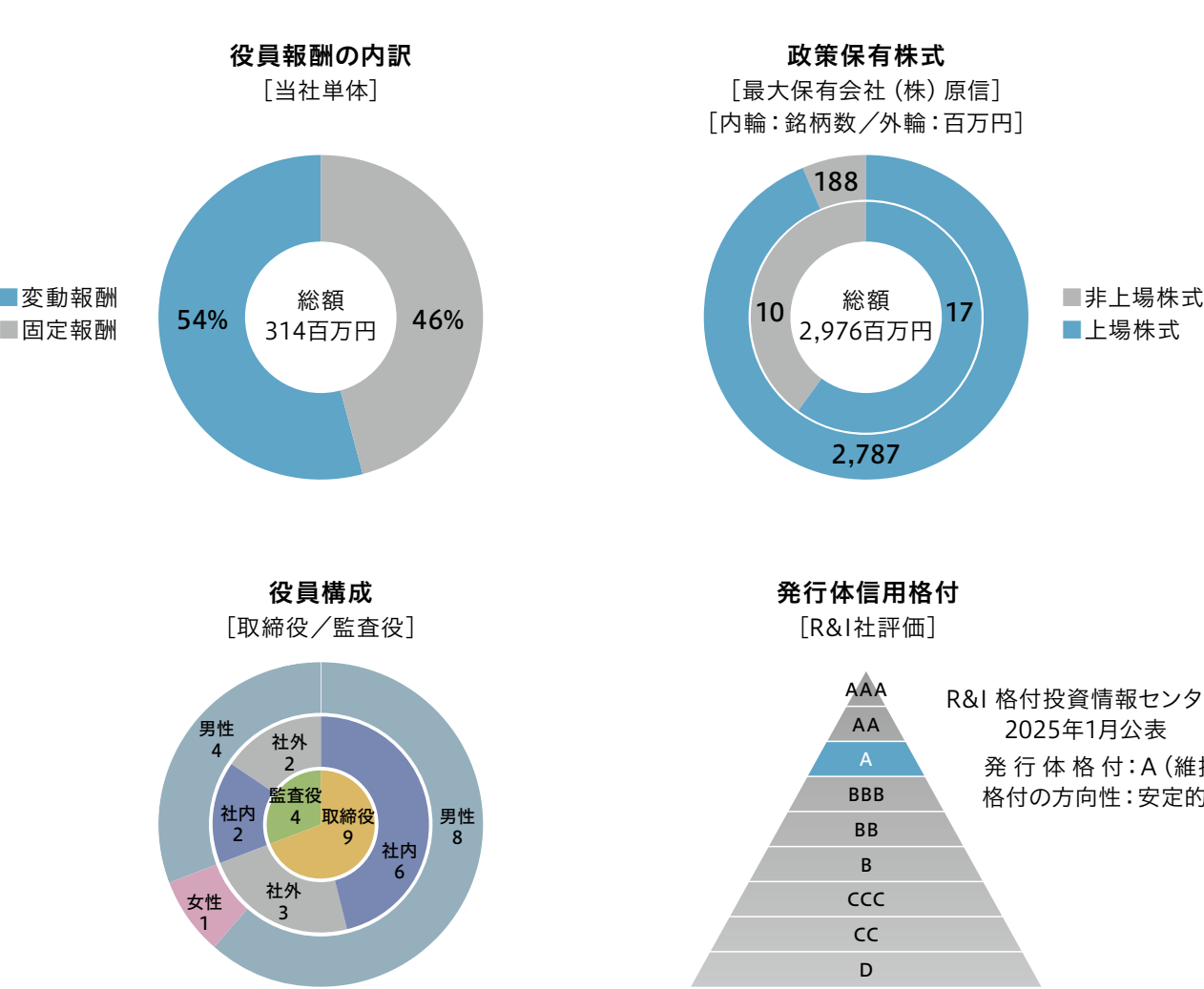
毎期評価を実施し、その結果を公表しています。現在識別している重要な課題はありません。

大株主（上位10名）

2025年3月31日現在

株主名	持株数(千株)	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）	7,532	8.39
株式会社第四北越銀行	4,005	4.46
植木 威行	3,709	4.13
株式会社商工組合中央金庫	2,912	3.24
原 和彦	2,800	3.12
原 信博	2,754	3.06
株式会社ニューサンライフ	2,538	2.82
原和彦アセットマネジメント株式会社	2,217	2.47
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,821	2.02
アクシアル リテイリング従業員持株会	1,791	1.99

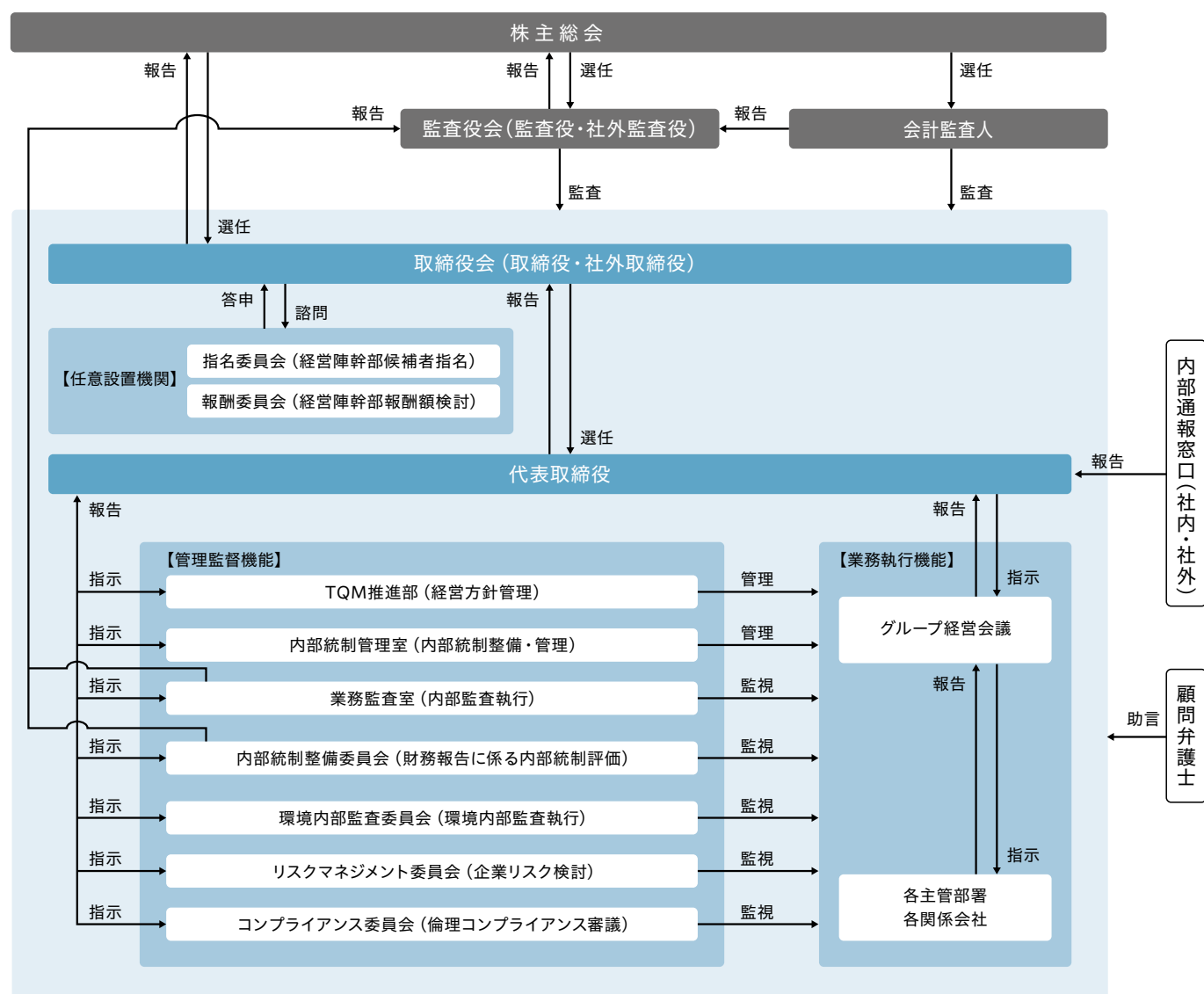
※持株比率は、自己株式を控除して算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。



当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する情報、コーポレートガバナンス・コードに関する取り組みは、当社ホームページにも掲載していますので、ご覧ください。<https://www.axial-r.com/ir/cg/>



コーポレート・ガバナンス体制についての模式図



取締役会

目的	業務執行の意思決定、監督
権限等	重要事項に関する意思決定、審議事項の審議、報告事項の報告、取締役の職務執行の監督等
構成員	社内取締役6、社外取締役3、社内監査役2、社外監査役2 (2025年6月19日現在) (取締役に占める女性割合11%) (取締役に占める社外取締役割合33%)
開催頻度	基本毎月1回
活動状況	2025年3月期 16回
出席状況	取締役10名及び監査役4名100%、 取締役1名94%

指名委員会

目 的	役員候補者の決定プロセスにおける公正性確保
権 限 等	当社グループ各社の役員候補者の起案
構 成 員	社内取締役1、社外取締役2、社外監査役1 (2025年6月19日現在)
開催頻度	随時
活動状況	2025年3月期2回(その他メール等随時)

報 酬 委 員 会

目 的	役員報酬の決定プロセスにおける公正性確保
権 限 等	当社グループ各社の役員報酬の起案
構 成 員	社内取締役役1、社外取締役2、社外監査役1 (2025年6月19日現在)
開催頻度	随時
活動状況	2025年3月期4回(その他メール等随時)

監査役会

目 的	監査役監査の有効性強化
権 限 等	監査役監査の情報共有、監査報告書の作成、取締役の職務執行の監督等
構 成 員	社内監査役2、社外監査役2(2025年6月19日現在) (監査役に占める社外監査役割合50%)
開催頻度	基本毎月1回
活動状況	2025年3月期 15回
出席状況	監査役3名100%、1名93%

グループ経営会議

目 的	当社グループ全般の業務執行の意思決定、情報共有
権 限 等	当社グループ全般の業務執行における重要事項の 稟議承認審議事項の審議、報告事項の報告
構 成 員	当社グループ各社役員等 60 名 (2025 年 3 月 31 日現在)
開催頻度	基本月 2 回
活動状況	2025 年 3 月期 24 回

内部統制整備委員会

目 的	内部統制の維持、向上
権 限 等	内部統制の運用状況評価、改善起案
構 成 員	当社グループ各社役員等 24 名 (2025 年 3 月 31 日現在)
開催頻度	随時
活動状況	2025 年 3 月期 1 回（その他メール等随時）

コンプライアンス委員会

目 的	倫理コンプライアンスの維持向上
権 限 等	倫理コンプライアンスに係る事項の情報共有、 審議、対策検討
構 成 員	当社グループ各社役員等 38 名 (2025 年 3 月 31 日現在)
開催頻度	基本 2 か月に 1 度（その他必要に応じ随時）
活動状況	2025 年 3 月期 7 回（その他メール等随時）

リスクマネジメント委員会

目 的	リスクの把握とマネジメント
権 限 等	企業リスクに係る事項の情報共有、審議、 対策検討
構 成 員	当社グループ各社役員等 38 名 (2025 年 3 月 31 日現在)
開催頻度	基本 2 か月に 1 度 (その他必要に応じ随時)
活動状況	2025 年 3 月期 7 回 (その他メール等随時)

環境内部監査委員会

目 的	環境に配慮した経営の推進
権 限 等	環境内部監査の実施、環境関連法令の 順守状況評価、改善提案・指導
構 成 員	当社グループ各社 73 名 (2025 年 3 月 31 日現在)
開催頻度	随時
活動状況	2025 年 3 月期 2 回（その他メール等随時）

会計監査人

名 称 有限責任監査法人トーマツ
継続監査年数 株式上場以後36年

内部通報窓口

社内設置 3 箇所（主要事業会社内各担当）
社内設置 2 箇所（顧問弁護士）

内部統制管理室

業 務 財務報告に係る内部統制手続きの整備・管理
人 数 全社計3名

業務監査室

業 務 業務執行状況に関する内部監査
人 数 全社計9名

TQM 推進部

業 務 TQM(全社的品質管理)に基づく経営方針
実現の進捗管理

人 数 全社計8名

役員情報

※2025年6月19日現在



代表取締役社長・CEO
原 和彦



取締役副社長・CFO
執行役員
山岸 豊後



常務取締役
丸山 三行



常務取締役・CMDO
中川 学



取締役
早川 仁



取締役・CHRO
執行役員
丸山 将範



取締役
(社外取締役・独立役員)
新原 皓一



取締役
(社外取締役・独立役員)
菊野 麻子



取締役
(社外取締役・独立役員)
水流 潤太郎



常勤監査役
(社外監査役)
八子 淳一



常勤監査役
岩崎 良次



常勤監査役
高橋 哲也



監査役(社外監査役)
斎藤 良人

スキルマトリックス

氏名	役職名	在任 年数	企業 経営	SDGs ESG	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	財務会計 ファイナンス 内部統制	情報 科学 技術
原 和彦	代表取締役社長・CEO	25	●				
山岸 豊後	取締役副社長・CFO・執行役員	27	●		●	●	
丸山 三行	常務取締役	13	●				
中川 学	常務取締役・CMDO	9	●				
早川 仁	取締役	7	●				
丸山 将範	取締役・CHRO・執行役員	3	●	●	●		
新原 皓一	取締役(社外取締役・独立役員)	9		●			●
菊野 麻子	取締役(社外取締役・独立役員)	4		●			
水流 潤太郎	取締役(社外取締役・独立役員)	3	●		●		
八子 淳一	常勤監査役(社外監査役)	11	●		●	●	
岩崎 良次	常勤監査役	9	●				
高橋 哲也	常勤監査役	0	●				
斎藤 良人	監査役(社外監査役)	7	●		●	●	

(注) CEO：最高経営責任者、CFO：最高財務責任者、CMDO：最高商品責任者、CHRO:最高人事責任者

05 データ

- ▶ 業績サマリー
- ▶ 環境データ
- ▶ 人的資本データ





業績サマリー

income statement	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
売上高 (百万円) / Net sales - \M	223,709	228,899	232,810	235,347	240,898	256,351	246,450	254,966	270,224	281,870
売上総利益率 (%) / Gross profit to net sales ratio - %	27.4	27.4	28.4	28.6	28.6	28.8	29.4	29.3	29.3	29.1
営業利益 (百万円) / Operating profit - \M	8,543	9,053	9,068	9,523	9,467	12,114	10,310	10,443	11,779	12,060
営業利益率 (%) / Operating profit to net sales ratio - %	3.8	4.0	3.9	4.0	3.9	4.7	4.2	4.1	4.4	4.3
経常利益 (百万円) / Ordinary profit - \M	8,634	9,185	9,205	9,698	9,708	12,569	10,615	10,940	12,332	12,709
経常利益率 (%) / Ordinary profit to net sales ratio - %	3.9	4.0	4.0	4.1	4.0	4.9	4.3	4.3	4.6	4.5
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) / Profit attributable to owners of parent - \M	4,664	5,784	6,070	6,427	6,239	8,282	7,074	6,356	7,442	9,006
親会社株主に帰属する当期純利益率 (%) / Profit attributable to owners of parent to net sales ratio - %	2.1	2.5	2.6	2.7	2.6	3.2	2.9	2.5	2.8	3.2
包括利益 (百万円) / Comprehensive income - \M	4,343	6,021	6,283	6,231	5,924	8,607	6,823	6,490	8,039	9,004
stores	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
期末店舗数 / Number of stores , end of period	127	128	129	129	129	130	129	129	131	130
開設店舗数 / Number of stores opened	3	4	3	3	3	3	3	5	4	2
閉鎖店舗数 / Number of stores closed	0	3	2	3	3	2	4	5	2	3
balance sheet	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
総資産額 (百万円) / Total assets - \M	93,001	95,634	99,710	100,474	104,717	113,819	116,855	122,756	131,390	135,296
純資産額 (百万円) / Net assets - \M	45,240	49,790	54,485	59,082	62,167	68,999	74,059	78,705	83,298	89,294
自己資本比率 (%) / Capital adequacy ratio - %	48.6	52.1	54.6	58.8	59.4	60.6	63.4	64.1	63.4	66.0
金融機関借入金残高 (百万円) / Outstanding loans to financial institutions - \M	8,015	6,166	3,339	434	42	—	—	—	—	—

00 Introduction

01 全社戦略

02 事業戦略

03 サステナビリティ

04 ガバナンス

05 データ



業績サマリー

financial positions	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
1株当たり純資産額 (円) / Net assets per share - \	484.52	533.25	583.54	632.78	674.50	748.63	803.53	853.95	920.10	994.96
期末株価 (円) / Share price at end of term - \	926	1,060	1,011	853	995	1,204	800	858	1,039	965
株価純資産倍率 (倍) / PBR (Price Book value Ratio) , - x	1.91	1.99	1.73	1.35	1.48	1.61	1.00	1.00	1.13	0.97
1株当たり当期純利益 (円) / Basic earnings per share - \	49.96	61.95	65.02	68.84	67.55	89.86	76.75	68.96	81.79	99.54
株価収益率 (倍) / PER (Price Earnings Ratio) , - x	18.5	17.1	15.6	12.4	14.7	13.4	10.4	12.4	12.7	9.7
1株当たり配当金 (円) / Dividend per share - \	14.50	17.00	17.50	18.00	18.00	20.00	20.00	20.00	21.25	27.00
配当性向 (%) / Dividend payout ratio , annual - %	29.0	27.4	26.9	26.1	26.6	22.3	26.1	29.0	26.0	27.1
総還元性向 (%) / Total payout ratio , annual - %	29.0	27.5	26.9	26.2	45.3	22.3	26.1	29.0	46.0	35.5
自己資本当期純利益率 (%) / Rate of return on equity , ROE - %	10.7	12.2	11.6	11.3	10.3	12.6	9.9	8.3	9.2	10.4
総資産経常利益率 (%) / Ordinary profit to total assets ratio , ROI - %	9.3	9.7	9.4	9.7	9.5	11.5	9.2	9.1	9.7	9.5

cash flows	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円) / Cash flows from operating activities - \M	10,079	10,083	12,296	10,803	11,402	14,450	9,429	12,594	17,099	11,815
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円) / Cash flows from investing activities - \M	-6,141	-7,178	-5,646	-7,103	-6,263	-7,626	-5,796	-9,290	-11,864	-7,670
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円) / Cash flows from financing activities - \M	-4,839	-3,849	-4,878	-4,967	-3,632	-2,174	-2,205	-2,215	-3,755	-3,277
現金同等物残高 (百万円) / Cash and equivalentents , end of period - \M	11,308	10,364	12,135	10,868	12,374	17,023	18,450	19,539	21,019	21,887

※当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。このため、「1株当たり純資産」、「1株当たり当期純利益」、「期末株価」、「1株当たり配当金」は、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。
On April 1, 2024, the Company conducted a four-for-one stock split of its common stock.
Therefore, "Net assets per share", "Basic earnings per share", "Share price at end of term", "Dividend per share" are calculated as if the stock split had taken effect at the beginning of the fiscal year ended March 31, 2015.



環境データ

	単位	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
重油使用量（スーパーマーケット3社）	kl	27	34	44	48	49	49
灯油使用量（スーパーマーケット3社）	kl	32	237	261	137	59	92
軽油使用量（スーパーマーケット3社 配送車輛、自家発電で使用した量）	kl	3246	3294	3339	4203	4015	4,050
電気使用量（スーパーマーケット3社 電力会社より購入し、使用した電力の総量）	MWh	192,562	190,480	183,497	182,734	180,626	175,211
水使用量（スーパーマーケット3社）	千m³	808	780	771	727	748	719
ガス使用量（スーパーマーケット3社）	千m³	418	447	357	371	317	325
全グループCO2排出量（グループ全社：Scope1・2のみ）	千CO2－t	—	—	—	106	109	102
全グループCO2排出量（グループ全社：Scope1・2・3）	千CO2－t	—	—	—	1,500	1,612	1,700
太陽光パネル設置店舗数・事業所数	店・数	0	14	22	38	48	63
産業廃棄物発生量（スーパーマーケット3社）	t	1,904	1,706	1,935	1,917	1,730	1,907
産業廃棄物再資源化率（スーパーマーケット3社）	%	82.3	77.8	78.8	77.7	74.6	93.0
一般廃棄物発生量（スーパーマーケット3社）	t	23,136	21,888	22,507	22,768	24,556	23,450
一般廃棄物再資源化率（スーパーマーケット3社）	%	73.3	74.1	76.3	74.0	72.9	76.5
食品廃棄物発生量（スーパーマーケット3社）	t	5,547	5,434	5,455	4,864	4,999	5,009
食品リサイクル率（スーパーマーケット3社）	%	66.8	69.7	69.9	71.3	70.6	70.0
発泡トレー回収量	t	238	244	246	251	253	254
透明容器回収量	t	447	499	557	575	599	631
紙パック回収量	t	326	345	342	342	341	337
ペットボトルキャップ回収量	t	84	82	88	94	96	88
ペットボトル回収量（自治体の拠点回収除く）	t	266	284	295	305	400	474
レジ袋・ポリ袋回収量	t	16	8	5	6	6	6
店頭回収物再資源化によるCO2排出削減量	CO2-t	4,544	4,814	5,094	5,254	5,399	6,440



人的資本データ

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
3年以内離職率（%）	32.2	16.2	17.9	24.2	29.9	26.9
有給休暇取得率（%）	82.2	80.0	82.1	90.8	88.5	81.0
健康診断受診率（%）	99.2	97.7	99.2	99.7	98.9	97.0
女性管理職数（人）	14	20	21	25	28	28
女性管理職比率（%）	4.9	7.0	6.8	8.8	9.1	8.8
男性育休取得者数（人）	3	9	13	22	29	31
男性育休取得率（%）	—	—	—	48.8	72.5	82.1
QC研修受講者数（人）	1,518	867	1,548	1,206	1,435	900
人事教育研修受講者数（人）	1,162	1,744	1,650	1,697	1,873	1,508
TQM活動単位（QCサークル：単位数）	1,062	1,119	1,085	1,056	1,062	1,047
TQM活動単位（SUM：単位数）	409	420	438	465	468	467
TQM実施報告件数（QCサークル：件数）	3,945	3,945	4,059	3,976	4,002	3,561
TQM実施報告件数（SUM：件数）	1,445	1,586	1,541	1,603	1,417	1,575

単位：人 2025年3月末時点

従業員数	レギュラー社員	嘱託社員	パートナー社員	アルバイト	合計	構成比
原信	1,398	103	4,700	3,344	9,545	56.4%
ナルス	126	22	705	514	1,367	8.1%
フレッセイ	699	144	1,761	2,473	5,077	30.0%
スーパーマーケット3社合計	2,223	269	7,166	6,331	15,989	94.5%
上記以外のグループ会社合計	185	26	512	203	926	5.5%
アクシアル リテイリング合計	2,408	295	7,678	6,534	16,915	100.0%
構成比	14.2%	1.7%	45.4%	38.6%	100.0%	—