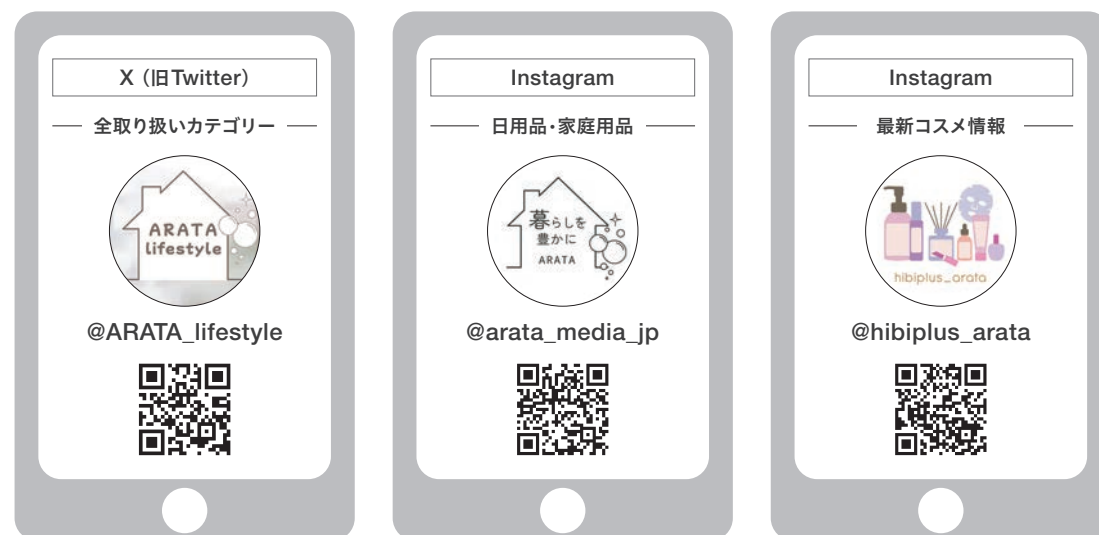




ARATA INTEGRATED REPORT 2026

株式会社あらた 統合報告書 2026

長期経営ビジョン2030

夢をかなえる。
暮らしを変える。

社会環境が大きく変化する今

変化に寄り添い日々の暮らしに必要な商品をお届けすることはもちろん

「この先もずっと豊かで快適な毎日を送りたい」という人々の

当たり前のようにかけがえのない夢をかなえる存在であり続けるために

「長期経営ビジョン2030」を策定しました。

『統合報告書2026』のテーマは「未来」です。

ビジョン達成に向けて「中期経営計画2026」で推進した取り組みと

「中期経営計画2030」で描く将来像と戦略についてお伝えしてまいります。

「あらた統合報告書2026」の発行にあたって

当社の統合報告書は、今回で9回目の発行を迎えました。

本書に集約された情報は、各機能本部・支社との対話を通じて得られたものです。部門や役職の垣根を越えた高い協力体制は、まさに当社の組織的な強みであると実感しております。

ご協力いただいた関係各位に心より感謝申し上げます。本書をきっかけにステークホルダーの皆さまとの対話がより一層深まることを願うとともに、皆さまからの忌憚のないご意見をいただきながら、今後も一層充実した情報開示に努めてまいります。

「あらた統合報告書2026」制作チーム



編集方針

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

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



参考にしたガイドライン
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」

対象組織	対象期間
株式会社あらたおよびグループ会社	2025年4月1日～2026年3月31日 一部2027年3月期の活動報告も含んでいます。
将来見通しに関する注意事項	

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

CONTENTS

あらたの価値創造

- 03 あらたの存在意義・使命
- 05 価値創造のあゆみ
- 07 価値創造プロセス
- 09 価値創造の源泉が強みを生み出す

価値創造のための戦略

- 11 社長メッセージ
- 16 中期経営計画2026 振り返り
- 17 持続的な成長に向けた経営戦略
長期経営ビジョン2030 中期経営計画2030
- 19 副社長メッセージ
- 21 特集 中期経営計画2030 3つの成長戦略
- 23 財務戦略
- 25 人的資本戦略

価値を生み出すビジネスモデル

- 27 豊かな暮らしへの貢献
営業 商品
- 37 社会インフラとしての供給使命
物流 システム IT/DX

価値創造を支える経営基盤

- 41 サステナビリティ
- 43 環境
- 47 社会
人材 地域社会 人権・サプライチェーン
- 53 特集 ガバナンス座談会
規律と自律の両輪でつなぐ、これからのグループ経営
- 57 ガバナンス
- 65 ステークホルダーエンゲージメント

コーポレート・データ

- 67 財務サマリー
- 69 ESGデータ
- 70 会社情報

あらたの存在意義・使命

株式会社あらたは、日用品・化粧品を取り扱う日本最大規模の卸商社です。

全国の数多くの卸が結集し、2002年にあらたが設立されました。

私たちは、メーカー様と小売業様の架け橋となり、

質の高い商品を安定的に供給することで、消費者の皆さまの暮らしに寄り添い、

「当たり前の毎日」と「豊かで快適な暮らし」をお届けしています。



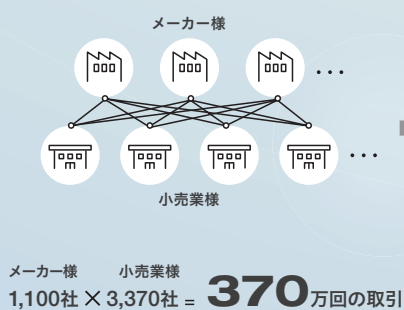
卸の機能 — 集荷・分散と付加価値の提供 —

日用品・化粧品の卸商社である当社は、人々の暮らしに身近な商品を全国各地にお届けする重要な役割を果たしています。

メーカー様と小売業様の間で集荷・分散機能を担うことで、サプライチェーンの効率化に貢献し、商品だけでは

なく情報や付加価値を提供しています。当社が取り扱う日用品や化粧品は、消費財の中でも特に多品種・小ロット・高頻度での取り扱いが多く、より高度でローコストな物流体制の構築が必要となります。

メーカー様と小売業様が直接取引した場合

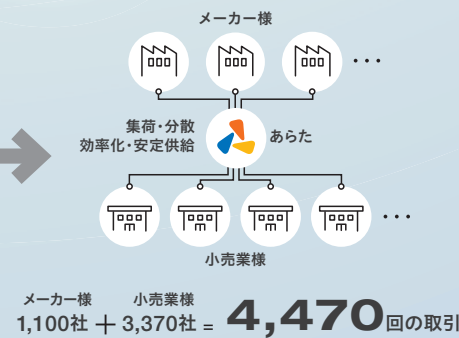


商品・情報・付加価値を提供

取引回数
約**99.9%**
削減

集荷・分散機能で
サプライチェーン
効率化

メーカー様と小売業様が卸を介して取引した場合



経営理念

世の中のお役に立ち続ける

日々の暮らしに必要な商品をお届けし続けるという使命を果たすため、

当社が持つ機能を活かし、「世の中のお役に立ち続ける」という変わらない想いを胸に、

暮らしをより豊かに快適に変える、あらたな価値を提供してまいります。

あらたが提供する価値

社会環境

- サプライチェーン効率化
- 配送削減による環境負荷低減
- 人手不足への対応
- 地域経済の活性化
- 災害時の安定供給

メーカー様

- 取引回数の削減
- 販路拡大・安定供給
- 販促支援
- 市場トレンドの取得
- 在庫リスク軽減

卸

あらた

- 集荷・分散機能
- 在庫機能
- 金融機能
- 良い商品の選別
- 専門性の高い提案
- 豊富なデータ・市場分析
- 売場づくり

小売業様

- 取引回数の削減
- 品揃えの充実
- 売場提案と販売支援
- 市場トレンドの取得
- 資金繰りの改善

消費者

- いつ・どこでも必要な商品が手に入る
- 多様な商品選択
- 適正価格での商品購入
- 新しい商品との出会い

有事においても社会的使命を果たす

パンデミックへの対応

2020年の新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、マスク等の衛生用品の需要が高まり商品不足が続く中でも、品質の良い商品を見極め、常に商品を供給し続けて、消費者に安心・安全な商品を届ける使命を果たしてまいりました。

外出機会の減少や化粧品等の売上低下により経済活動は低迷し、多くの企業で業績低下が続く中、当社は変化する消費者の購買傾向に合わせて柔軟に商品提案を行い、業績を拡大し続けてまいりました。

能登半島地震での対応

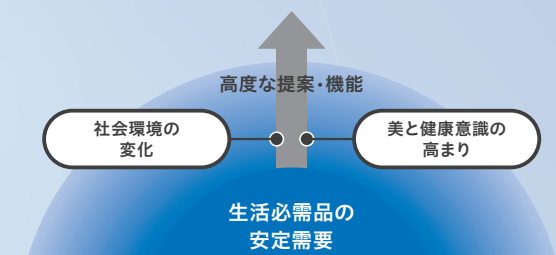
2024年1月1日に発生した能登半島地震では、当社北陸オフィス・センターが被災し一時的に出荷が停止。社員の安全を確認した後、生活に必要な物資を早期にお届けするべく、当該オフィス・センター社員のほか近隣エリア社員も復旧作業に参加し、翌1月2日午後には出荷を再開。

有事の際もBCPを最適に運用し、卸としての社会的使命の発揮に貢献しました。

変化する需要への対応

当社が取り扱う日用品や化粧品は、人々の生活に不可欠な商品であり、安定した需要を有しています。このように安定した事業環境に加えて、近年では日々変化の大きい社会環境の中で、消費者の美と健康に対する意識や商品志向がますます高まっています。これに伴い、より高度な商品提案や流通機能が求められるようになりました。当社は、今後も社会の変化を迅速に捉え、柔軟に対応することで、さらなる価値提供を目指してまいります。

新たな価値を創出



価値創造のあゆみ

当社は全国各地の有力な卸商社各社が長年の歴史と伝統をひとつに結集して設立した会社です。
エリア強化の合併、カテゴリー強化や機能強化を目的とした子会社の設立、そして東証への上場、
海外進出を経て今日に至ります。
今後も変化する社会に対してさらなる価値を提供してまいります。

業界全体の課題解決に貢献する サプライチェーンの「中間」から「中核」へ

今後も変化する
社会に対応して
さらなる価値提供を

2000年代

小売業様の大型化に対応する全国化と販売力強化

- 全国規模での物流網確立
- 子会社との連携による提案力強化(店頭支援・カテゴリー強化等)

2002年

ダイカ・伊藤伊・サンビックの3社合併により持株会社「株式会社あらた」を設立



株式会社あらた 設立

2004年

徳倉が加わり、事業会社へ移行

2005年

ジャベル株式会社を子会社とする

2007年

株式会社インスタマーケティングを設立

2009年

自社開発ブランド「addgood」第1号を発売

2010年代

持続的な価値提供に向けた 経営基盤の強化

- 社会的信用の獲得
- 組織体制の強化
- 海外への進出

2011年

東証二部に上場

2012年

東証一部に指定



東証一部に指定

2012年

中国上海に凱饒泰(上海)貿易有限公司を設立
(2024年4月にジャベル株式会社へ株式譲渡)

2012年

中国香港にJAPELL
(HONG KONG) CO., LIMITED を設立

2013年

タイバンコクに
ARATA(THAILAND) CO.,LTD. を設立

2015年

タイバンコクにサハグループと
合併会社SIAM ARATA CO.,LTD. を設立

2020年代

暮らしの変容と多様化への対応

- パンデミックへの対応
- 独自性のある商品提案
- 卸を活かした商品開発機能の構築

2020年

ベトナムホーチミンにARATA VIETNAM
COMPANY LIMITED を設立

2020年

長期経営ビジョン2030策定

2021年

株式会社D-Neeコスメティックを設立

2022年

東証再編に伴いプライム市場へ移行

2024年

中国広州に新榮華(広州)
国際貿易有限公司を設立

2026年

msh株式会社と
株式会社 Polite を子会社とする

2026年

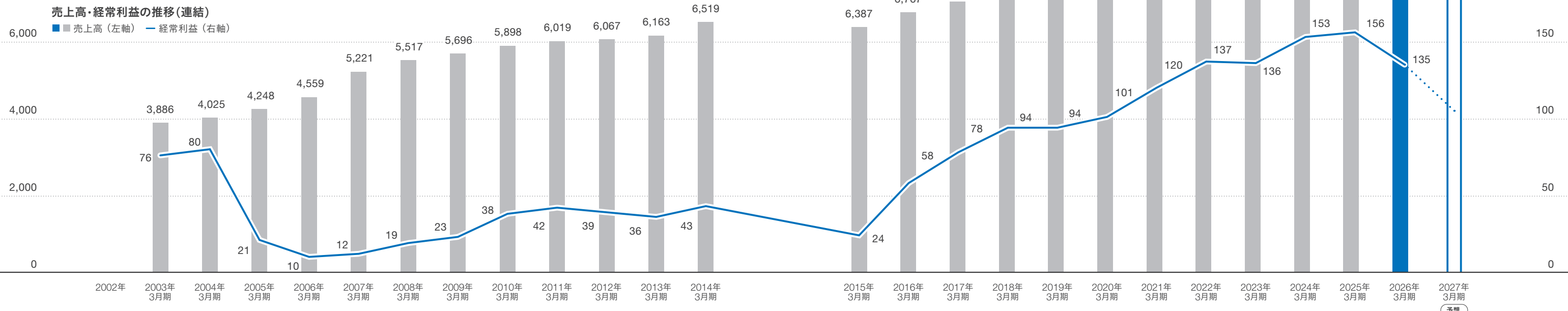
中期経営計画2030策定

売上高
1兆300億円

経常利益
105億円

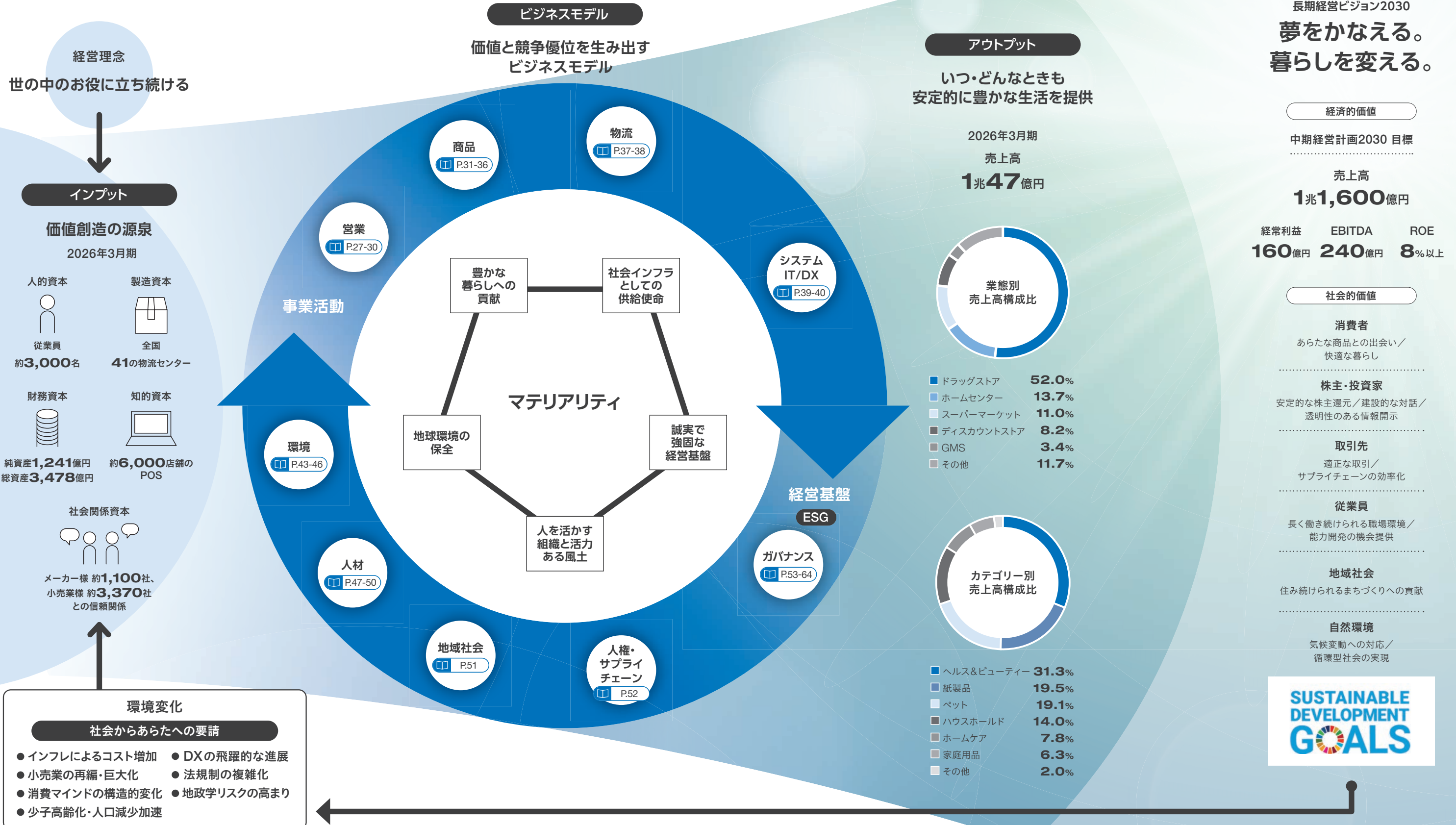
売上高・経常利益の推移(連結)

■ 売上高(左軸) — 経常利益(右軸)



価値創造プロセス

あらたグループは、マテリアリティの実践に向けた事業活動を展開し、持続的な成長を通じて経済的・社会的価値を創出し、ステークホルダーの皆さまへ還元してまいります。



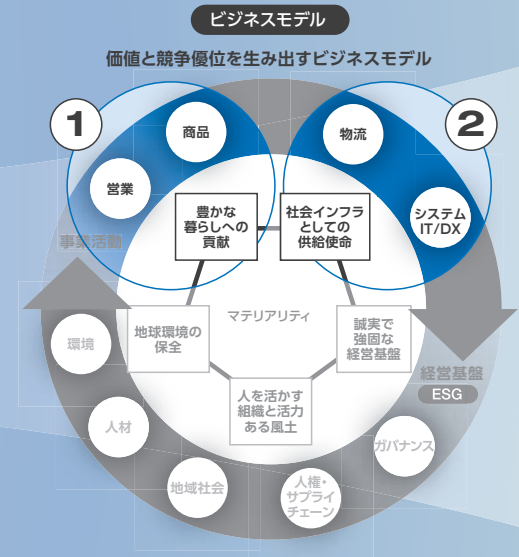
価値創造の源泉が強みを生み出す

「世の中のお役に立ち続ける」会社であるために価値と競争優位を生み出すビジネスモデル

当社は、数多くのメーカー様と小売業様を結び、その架け橋となる流通を担うことで消費者の皆さまに豊かな生活を提供しています。事業活動を通じて「世の中のお役に立ち続ける」という経営理念を果たすため、当社の強みを活かして各部門が連携することで、単に商品をお届けするだけではない様々な「付加価値」を創造しています。

社会環境が大きく変化する中でも、世の中に新しい価値を提供し続けるために、これまでの豊富な経験、深い知見、そして強固な資本を最大限に活用することで、生活に身近な商品を扱う企業として「豊かな暮らしへの貢献」および「社会インフラとしての供給使命」を果たすために全社一丸となって取り組んでまいります。

経営理念
世の中のお役に立ち続ける



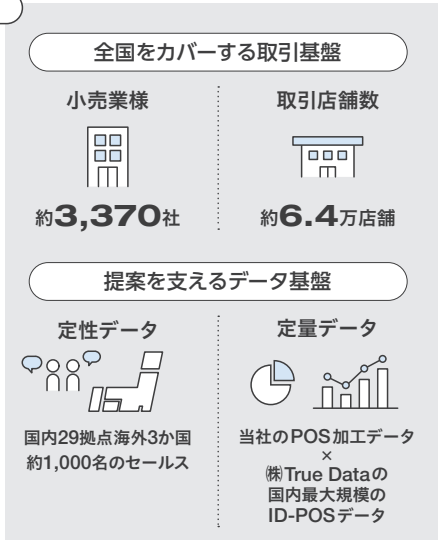
1

豊かな暮らしへの貢献

営業

全国約3,370社(約6.4万店舗)の小売業様とのお取引によりすべての人の暮らしに寄り添う

P27-30



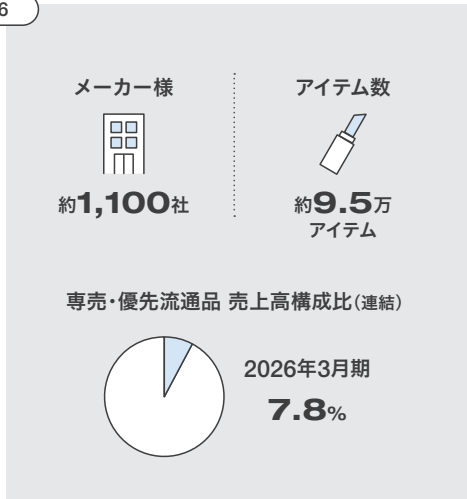
全国約1,000名のセールスを擁する当社は、消費者の皆さまへ豊かな生活を提供するための商品提案を行っています。小売業様との取引数は業界No.1の規模を誇り、その中で培われた豊富な経験と情報力を活かし、小売業様へそれぞれの業態やエリア特性に応じた提案を行っています。セールスが全国の売場で収集する定性情報と、当社が独自でもつPOS加工データの分析から得られる定量情報を掛け合わせ、「売れる売場」を提案し、独自の付加価値を提供しています。中計2030では、㈱ True Dataと戦略的業務提携を結び、データ分析を深化させます。さらに、グループ会社等との連携による販促・企画制作をはじめ、包括的な店頭支援も今後一層深化させてまいります。

海外3か国でも事業を展開しており、長期的な成長を見据え、積極的な取り組みを進めてまいります。

商品

人々の快適な暮らしのための商品を調達し、あらたな需要を創造する

P31-36



当社は、消費者の皆さまが安心して購入できる商品を見極める重要な役割を担っており、豊富な情報力と幅広い商品を扱う卸売業として、メーカー様と協力して市場に新たな価値を創出しています。

優れた商品を持つ様々なメーカー様と連携し、当社の全国網の販売力を活用して小売業様へ提案する専売・優先流通品の拡大を推進しています。高付加価値な商品をお届けすることで、消費者の皆さまの暮らしを豊かにするとともに、収益性の確保を実現しています。

中計2030では、商品開発機能をもつmsh(株)やバラエティストアに強い化粧品卸である㈱ Politeをグループに迎え入れる等、引き続き化粧品カテゴリーを強化してまいります。

これらの機能をあらたグループの収益の柱として拡大させていくとともに、小売業様への提案を通して、消費者の皆さまに価値ある商品を提供し続けてまいります。

2

社会インフラとしての供給使命

物流

大型センター12拠点を含む日本全国の物流拠点でサプライチェーン全体を効率化

P37-38



当社は、安定かつ的確な流通を通じて、日本全国に商品をお届けするための重要な役割を担っています。近年、小売業様の大型化や多様化に伴い、より高度で効率的な物流体制の構築が求められています。必要な商品を間違いなくお届けするため、様々なマテハン(物流機器)を導入し、効率化を進めています。各拠点での設備強化に加えて、全国の物流網を活かしたリスク分散・BCP代替物流の検討等、有事でも止まらない物流を実現しています。

また、物流の2024年問題等の社会問題や環境問題への対応においても、取引先様や競合他社と協働の取り組みを実施しています。流通業界における当社の存在感や規模の大きさを活かし、流通の中核を担う企業としてサプライチェーン全体での効率化・最適化を推進しています。

システム
IT/DX

安定的な流通を支えるシステム機能と環境変化に対応するDX推進

P39-40



数多くのメーカー様と小売業様の間で流通を担う当社にとって、取引先様からの情報を正確につなぎ、商品を実際にお届けするためのシステムは事業活動の生命線です。膨大な情報を集積し、多岐にわたるコミュニケーションが行われる当社では、強固なシステム基盤が不可欠です。

当社では、基幹システムを構築し、主要機能を内製化することにより、スピード感のある対応と日々の環境変化に柔軟に対応できるような体制を整えています。

また、サプライチェーン全体の効率化および社内の業務効率化を目的に、生成AIの活用や業務の自動化といったDX推進にも取り組んでいます。これらを厳格なセキュリティ管理のもとで安全に運用し、安心・確実な流通を支えるシステム基盤を確立しています。



サプライチェーンの
中核として、
なくてはならない存在へ

社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員

東風谷 誠一

社長就任から1年

あらたの価値を問い直した1年

2025年4月に社長に就任してからの1年を振り返ると、あっという間であると同時に、真摯に課題と向き合った1年だったというのが率直な感想です。就任の内示を受けた時点で今後の経営環境が厳しくなることは想定していましたが、実際に社長として経営に向き合う中で、業績面では想定を上回る厳しさを実感しました。

一方で、そうした環境の中でも、将来に向けたアクションを着実に起こすことはできたと感じています。当社の独自性をさらに高めるため、(株)True Dataとの戦略的業務提携、(株)MAPホールディングス(msh(株)および(株)Polite)の完全子会社化等、企業価値向上につながる取り組みを進めました。足元の収益課題に向き合う必要性を強く感じるとともに、中長期の成長に向けた種まきもできた1年だったと捉えています。

また、社長就任後は、株主・投資家の皆さま、金融機関、証券会社、システム会社等、これまで以上に幅広いステークホルダーの方々と対話する機会が増えました。その対話の中で、当社の企業価値とは何かを改めて見つめ直すことができました。皆さまの生活に欠かせない商品を当社の人材力、商品力、提案力、供給力によって、小売業様の店頭にお届けし、皆さまの快適な生活を支える重要な役割を担っているということを改めて強く認識いたしました。先日の株主総会におきましても、当社の生活インフラとしての役割に対して、株主さまから非常にありがたい評

価のお言葉をいただき、そのお言葉は、経営陣とも共有し、社員にも伝えました。当社の事業に誇りを持ち、やりがいを持って仕事に励んでほしいと感じた出来事でした。

しかし、これらの企業価値や強みを、ステークホルダーの皆さまに十分に伝えられているかといえば、まだ課題があります。いただいた期待に応えるためにも、当社の企業価値を社会にしっかり認識していただくとともに、より一層収益力を高めていかなければならないと身の引き締まる思いです。

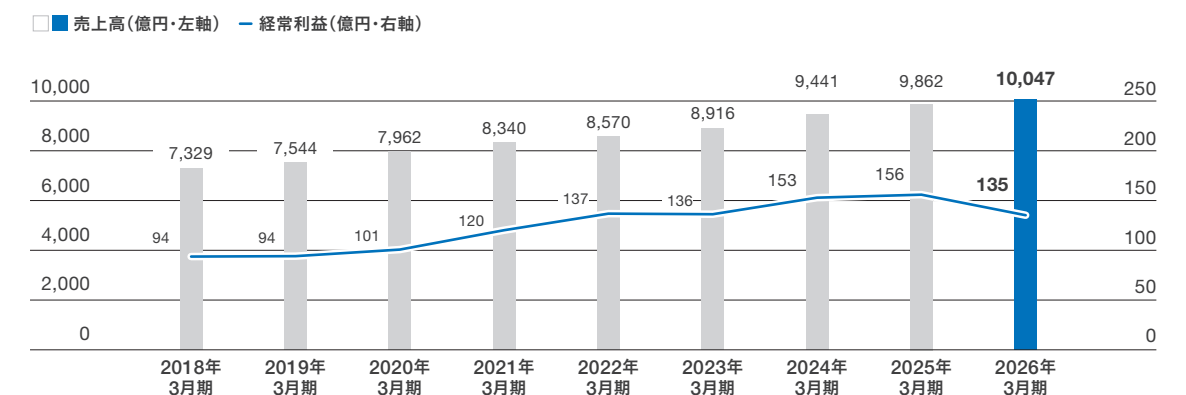
中期経営計画2026の振り返り

成果と課題

長期経営ビジョン2030では、2030年までに売上高1兆円を突破することを掲げていましたが、この中期経営計画2026の取り組みの中で、売上高1兆円を達成できたことは、あらたグループにとって大きな節目になったと考えています。中計2026の3年間で売上高は1,131億円増加し、年平均成長率は4.06%となりました。売上高としては11期連続で過去最高を更新することができました。成長戦略として掲げてきたヘルス&ビューティーやペットカテゴリーの拡大、専売・優先流通品の拡大、新規取引の開始といった取り組みも着実に進展しました。

一方で、利益面では非常に厳しい結果となりました。売上総利益率の低下に加え、インフレによる物流費や人件費等、販管費の増加が主な要因となり、修正後の経常利益目標は達成したものの、当初計画には届かず、減益となりました。2024年にはPBR1倍を超える水準となった時期もありましたが、

売上高・経常利益の推移(連結)



現在は1倍を下回る水準で推移しており、当社の収益成長性や資本収益性に課題があることの表れだと認識しています。

この成果と課題を踏まえ、中計2030では、当社が本来持つ強さをさらに磨くことを目的とした体質強化戦略と、中長期的な成長を進める成長戦略を両輪に据えました。当社の目指す企業文化として「強く・正しく・楽しく」という言葉があります。企業が正しくあるため、社員が楽しくあるためには、強い企業である必要があります。業績面で厳しさを感じている今、企業としての価値を高めていくためには、「強さ」を見つめ直し、当社の独自性を活かしたさらなる成長に加え、販管費の抑制等を意識した収益性の構造改革に取り組み、稼ぐ力を強化していく必要があると感じています。

中計2030のテーマである「強さを磨き、未来を拓く」には、その思いを込めています。単なる規模の拡大ではなく、すべてのステークホルダーから「なくてはならない存在」として、本質的な企業価値を認めていただくことが、当社の目指す姿です。

中期経営計画2030の重点戦略

独自性を磨き、付加価値を高め、トップラインを拡大する

中計2030における成長戦略の中心は、「独自性の強化によるトップラインの継続的拡大」です。当社独自の強みとは、データ分析から提案、店頭実現までを一気通貫で支援できるリテールサポート機能、そして、生活者に寄り添った商品を発掘・開発する力、全国に安定的に供給する力です。これらを組み合わせ、小売業様・メーカー様に新しい価値を提供しています。

その独自性をさらに高めるために、(株)True Dataとの戦略的業務提携を行いました。これまで当社はPOSデータを活用し、「どこで何が売れたか」を把握しながら提案力を磨いてきました。今後は、(株)True Dataがもつ国内最大

規模のID-POSデータを活用することで、「どこで、誰が、何と一緒に購入したか」といった、顧客属性や買い合わせ等、より深い分析に基づく提案が可能になります。当社が強みとしてきた精度の高いカテゴリー分類と組み合わせ、さらには当社の子会社である(株)インスタマーケティング等との連携により店頭実現力を高めることで、データ分析から店頭実現までのリテールサポート機能を圧倒的な強みにしていきたいと考えています。

商品発掘・開発機能の強化も重要な成長戦略の1つです。この成長戦略を推進する上で、商品開発力とマーケティング力に強みを持つmsh(株)のグループ化は大きな一歩です。当社も2021年に(株)D-Neeコスメティックを設立し、商品開発に取り組んできましたが、商品開発力やマーケティング力にはまだ強化の余地がありました。msh(株)をグループ化することで、その機能をよりスピード感をもって強化してまいります。また、バラエティストアに強い化粧品卸である(株)Politeとの連携により、化粧品カテゴリーでの強みもさらに高めてまいります。新しくあらたグループの仲間となった2社とのシナジーにより、2030年3月期までに化粧品カテゴリーの売上高を200億円以上、上積みすることを目指しています。

物流投資も、成長戦略を支える重要な取り組みです。労働力不足や人件費上昇が続く中、より生産性の高い機能を備えた物流センターが求められています。2028年の稼働を目指して進めている関西新センターでは、マテハン等に約100億円を投じ、最新の自動化・省人化設備を導入する計画です。現在と比較して人員を3分の1に抑えながら、1.5倍の出荷量を可能にできるよう進めています。最大の市場である首都圏においても、中長期の成長に欠かせない物流投資を計画しています。

小売業様の再編・大型化に伴い要請は高度化・厳格化していきます。これらに対応していくことが前提ではあり

ますが、それだけでは「なくてはならない存在」にはなれません。だからこそ、当社は独自性をさらに磨き、小売業様・メーカー様から選ばれる卸、そしてサプライチェーンにおいて欠かすことのできない存在へと進化してまいります。

財務戦略

資本効率の向上を図りつつ、成長投資、株主還元をバランス良く推進

中計2030では、ROE、ROIC、EBITDAの3つを、特に重視する経営管理指標として掲げています。これらを分断して捉えるのではなく、連動させることが必要です。収益性の改善を図るとともに、資本効率の向上を意識しながら、成長投資、株主還元の最適なバランスを担保していくことが重要だと考えています。

まず、本業で稼ぐ力を示すEBITDAを拡大し、投資の判断基準としてROICを活用し、規律ある投資配分を行います。そして、そこで得られた成果を成長投資と株主還元適切に配分し、ROEを高めていく。この流れをつくるのが、中計2030における財務戦略の基本的な考え方です。

さまざまな投資計画を控えている中で、財務戦略は非常に重要です。現在の事業についても、しっかりモニタリングし、継続すべきかどうかを見極めながら、今後の方向性を決めていきます。中計2030の前半は、成長投資によるコスト増で一時的に厳しい収益環境も見込まれますが、後半には体質強化の効果を収益改善につなげていく計画です。

株主還元については、配当性向30%を意識しながら、安定配当・増配を図る方針を継続してまいります。PBR1倍を継続的に上回るためには、業績、各種戦略、株主施策を

連動させることが重要です。資本コストを上回る収益性の実現を意識し、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、企業価値向上に取り組んでまいります。

サステナビリティ戦略

持続的成長を支える基盤とサプライチェーンの強化

中計2030では、環境、人材、地域社会、ガバナンス、サプライチェーンをサステナビリティ戦略の柱として掲げています。中計2026においては、環境や人材関連での評価向上、各種認定の取得、ガバナンス体制の強化等、サステナビリティの取り組みは目標を上回る成果を上げました。環境面では、GHG排出量削減に向けた省エネ施策に加え、再生可能エネルギーの調達やCO₂フリー電力の活用等を引き続き推進してまいります。

人材面では、2026年3月期に連結で5.2%まで上昇した女性管理職比率を、さらに10%まで引き上げることを目指します。併せて、人事制度のさらなる見直しも行い、人的資本経営を推進してまいります。この数年間、当社は社員の待遇改善や働きやすい職場環境づくりにも取り組んできました。役職名呼称を廃止し、「さん付け呼称」を導入したことや、服装の自由化もその一環であり、組織をよりフラットにし、社員が自由闊達に活躍できる環境をつくることを目的としています。現場の意見に耳を傾ける姿勢をさらに深め、社員が誇りとやりがいを持って働ける会社をつくってまいります。

また、生活インフラを支える企業として、従来の自然災害に対するBCPに加え、サイバーセキュリティ面での事業継続体制も強化しています。有事の際にも事業を止め

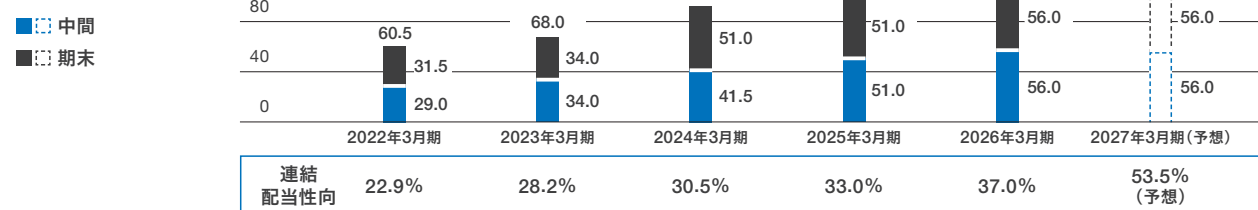
配当方針

当社は、企業価値の継続的向上を図るとともに、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題として位置付けており、安定した配当を継続的に実施することを基本方針として、業績、財務状況、今後の事業展開等を

総合的に勘案し、配当を実施してまいりました。

今後は、配当性向30%以上を意識しながら安定配当・増配を図ってまいります。

1株当たり配当金の推移



2024年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、2024年3月期中間以前は分割後の数値に換算しております。





ず、必要な商品を確実にお届けすることが、当社の重要な使命です。この使命を果たしていくためには、自社の体制強化に加え、サプライチェーン全体の持続性を高めていくことも欠かせません。中計2030ではサステナビリティ戦略の柱に新たに「サプライチェーン」を加えました。同業他社や異業種を含むパートナーと連携し、共同配送をはじめとする非競争領域での効率化を推進してまいります。さらに、商品情報の一元管理に向けて、(株)PALTACおよび(株)プラネットと共同で、(株)プロダクト・レジストリ・サービスを2025年11月に設立いたしました。業界共通の基盤として運用の定着を図り、サプライチェーン全体の効率化と持続性の向上に貢献してまいります。

あらたが果たすべき使命と目指す姿

サプライチェーンの「中間」から「中核」へ

社長就任時、当社のパーパスを改めて策定すべきかどうかを考えたことがあります。しかし検討を重ねる中で、当社の経営理念である「世の中のお役に立ち続ける」こそが、まさに当社のパーパスであるという結論に至りました。

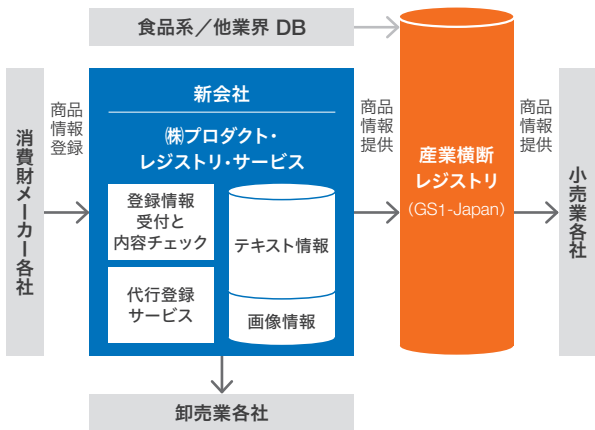
中間流通という業種は、社会一般にはまだ十分に認知されていないかもしれませんが、サプライチェーンをつなぎ、商品を安定的に供給し、生活者の暮らしを支えるという点で、非常に価値のある事業です。当社が目指すのは、単なる中間流通ではありません。サプライチェーンの「中間」から「中核」へと進化し、業界全体の課題解決に貢献する存在になることです。

日用品・化粧品業界の中間流通においては、これまでは各社がそれぞれ改善を進めてきましたが、個社単独での取り組みには限界が見え始めています。物流、人手不足、商品情報の管理等、業界全体で取り組むべきテーマは増えています。だからこそ、当社は業界のリーディングカンパニーとして、競争だけでなく共創の視点を持ち、サプライチェーン全体の進化に貢献してまいります。

現在の流通環境は変化が激しく、不確実性も高まっています。しかし私は、この厳しい経営環境をピンチとして捉えるのではなく、チャンスとして活かしていくことが大事だと考えています。そして、中計2030を前倒しで達成していきたいと思っています。

2030年に目指す姿は、単なる規模の拡大ではありません。すべてのステークホルダーから「なくてはならない存在」として企業価値を認めていただくことです。「強さを磨き、未来を拓く」その決意のもと、あらたはこれからも「世の中のお役に立ち続ける」会社として、持続的な成長と企業価値向上に挑戦してまいります。ステークホルダーの皆さまには、これまでと変わらぬご指導とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

(株)プロダクト・レジストリ・サービスについて



中期経営計画2026 振り返り

中期経営計画2026の振り返り(定量評価)

中期経営計画2023

中期経営計画2026

中期経営計画2030

売上高については、目標の1兆60億円をわずかに未達

経常利益については、下方修正後の目標130億円は計画通り着地

一方、インフレに伴う物価上昇等に対するコストコントロールや資本収益性に課題が残る

	2023年3月期 実績	中期経営計画2026 目標	2026年3月期 実績	3年間の増減	CAGR (23/3 - 26/3)
売上高	8,916億円	1兆60億円	1兆47億円	+1,131億円	4.06%
経常利益	136億円	130億円 (*当初計画200億円)	135億円	▲1億円	—
ROE	8.3%	10%台	8.4%	+0.1p	—
配当性向	28.2%	30%	37.0%	+8.8p	—

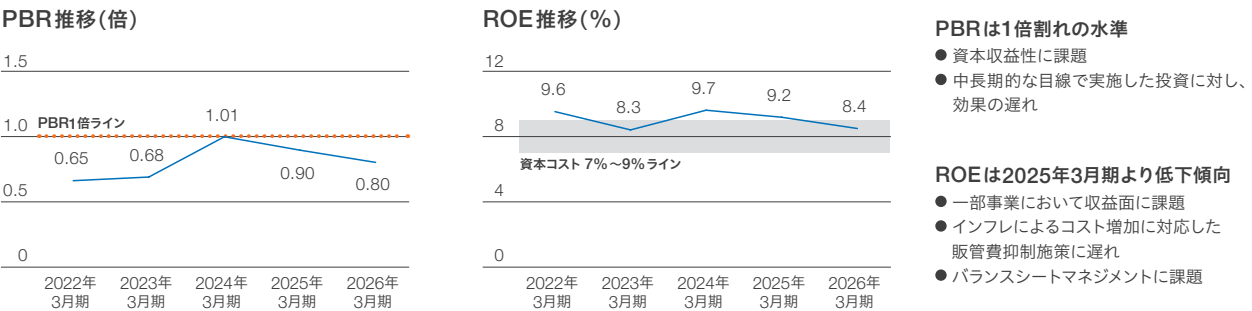
*「中期経営計画2026」の経常利益目標数値は2026年3月期第3四半期の決算説明会にて修正しております。

中期経営計画2026の振り返り(定性評価)

中期経営計画2026の主要戦略	評価
成長戦略 ヘルス&ビューティー・ペットカテゴリーの拡大 専売・優先流通品の拡大で独自性を強化 新規取引の獲得	戦略は進展するも 売上目標未達 ●3年間でヘルス&ビューティーは13.2%の伸び、 ペットカテゴリーは19.8%の伸びで推移 ●専売・優先流通品の売上高構成比7.8% ●コンビニ業態等との新規取引開始により販路を拡大 ●提案力強化に向けた (株)True Data との戦略的業務提携 ●長期経営ビジョン2030目標であった売上高1兆円を達成
基盤強化 IT中計施策の実践による業務効率化と 物流生産性の向上 人的資本経営への変革： 2023年4月より新人事制度施行	収益性課題が 顕在化 ●IT中計の導入は完了するも、経費削減への連動に時間を要する ●共同配送等の推進による効率化を進める一方、人件費・物 流費の増加等コスト負担も顕在化 ●人事制度改定による社員の給与水準向上
財務戦略 売上拡大と収益性改善、資産回転の改善に よるキャッシュフローの増加 事業成長・基盤構築への積極的な投資 機動的な株主価値創造施策の実施	資本政策・還元は 進展するも ROE目標未達 ●中期経営計画2030に向けた(株)MAPホールディングスの 完全子会社化 ●株主還元として増配を継続 ●2024年3月期に株式・株主施策を実施： 自己株式取得・株式分割
サステナビリティ サプライチェーンの中核として 取引先様と協働しCO ₂ 削減 ガバナンス体制強化	目標を上回る進展 ●CDP回答:2023年度C評価 → 2024年度B評価 ●GHG排出量:2025年3月期に目標水準達成 ●えるぼし2つ星・くるみん・健康経営優良法人認定を取得 ●取締役会における独立社外取締役比率50%超

「資本コストと株価を意識した経営」に向けた当社の認識

コストコントロールとバランスシートマネジメントによりROEの向上を図る



持続的な成長に向けた経営戦略

あらたグループは、長期経営ビジョン2030において「夢をかなえる。暮らしを変える。」のテーマを掲げ、その実現に向け3つのフェーズに分けて中期経営計画を推進しております。

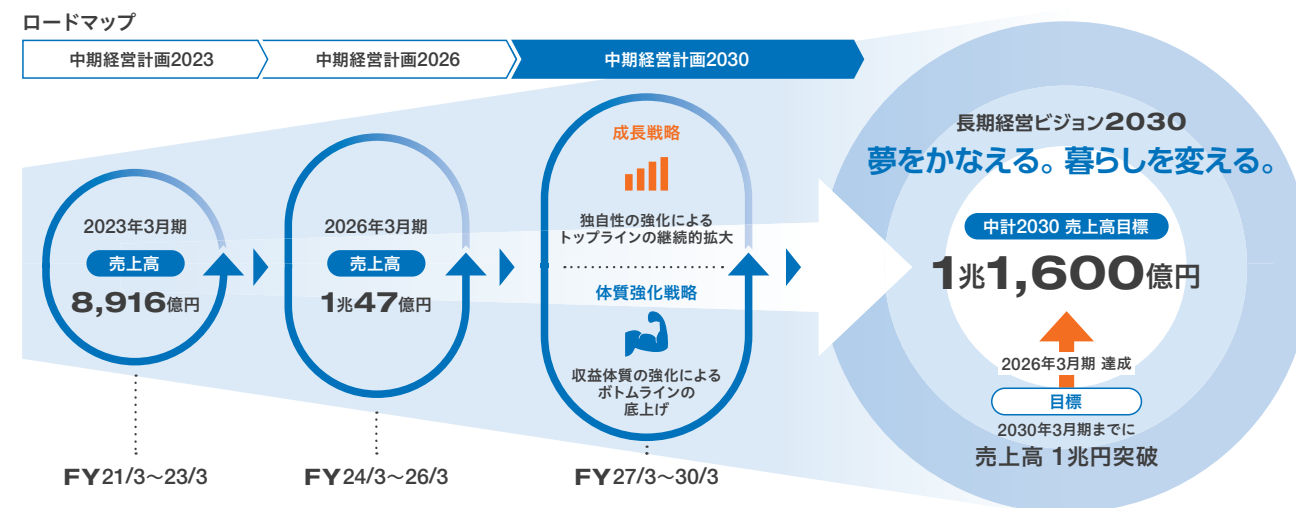
その第2フェーズとなる「中期経営計画2026」において、2030年3月期までの目標としていた「売上高1兆円」を達成いたしました。最終フェーズとなる「中期経営計画2030」では、1兆円を通過点と捉え、「成長戦略」と「体質強化戦略」の2つの柱を軸に、売上高1兆1,600億円の達成とさらなる収益性改善を目指してまいります。

長期経営ビジョン2030

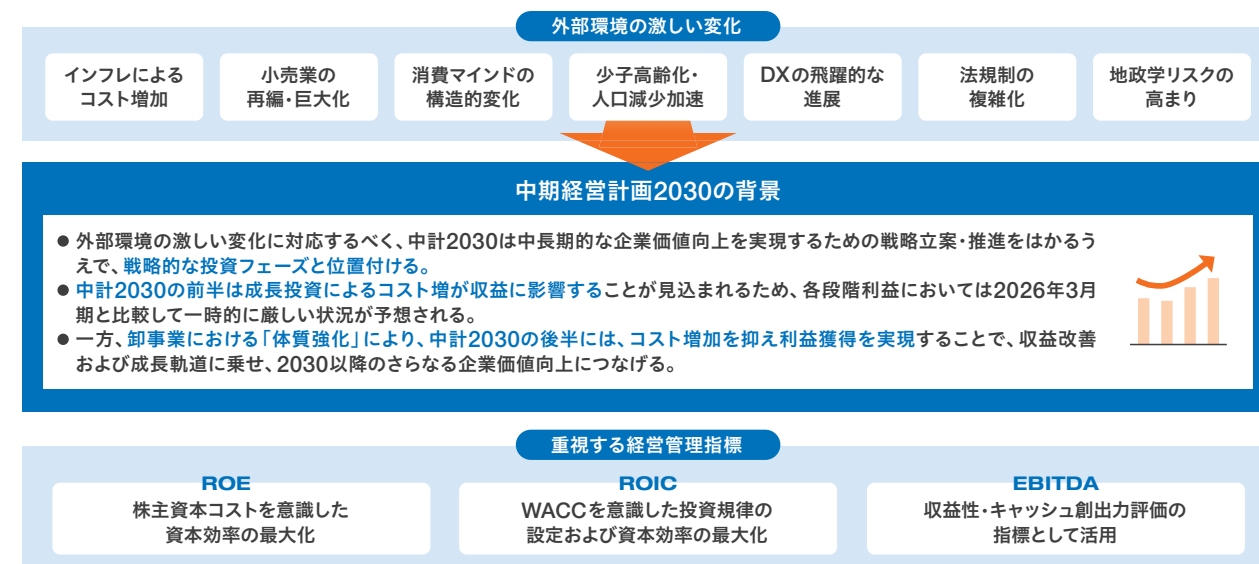
環境変化の中でも「世の中のお役に立ち続ける」会社であるために
夢をかなえる。暮らしを変える。

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

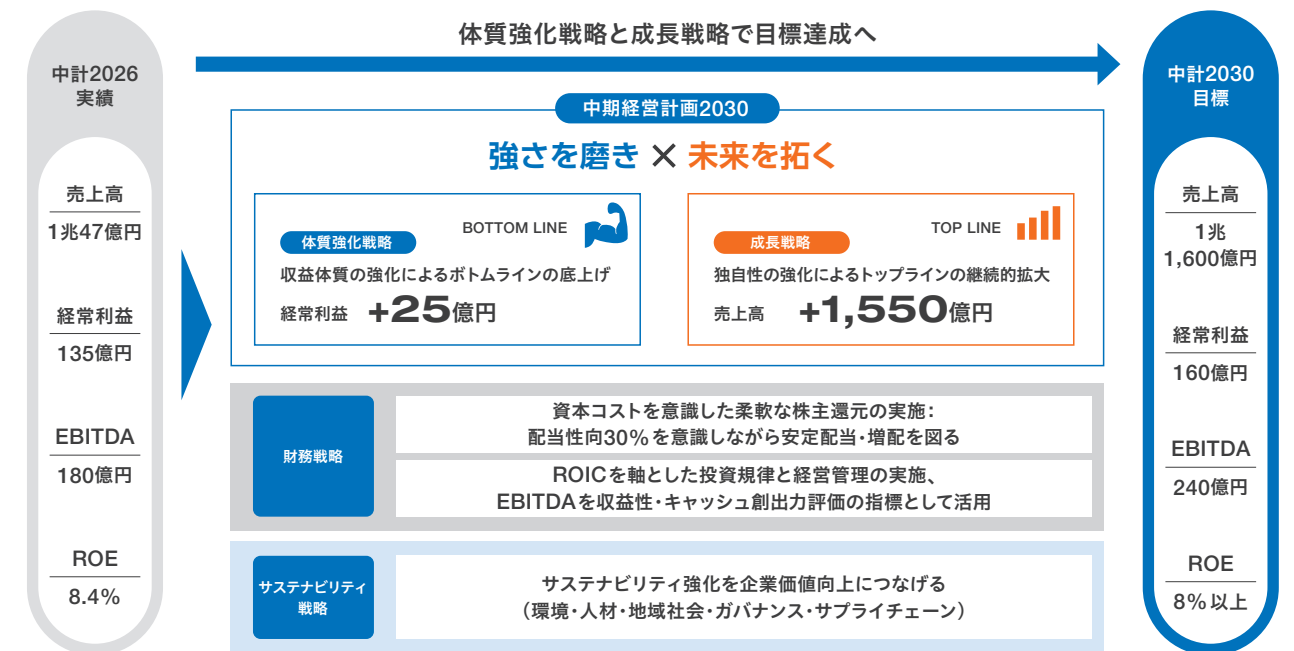
中期経営計画2030の位置付け



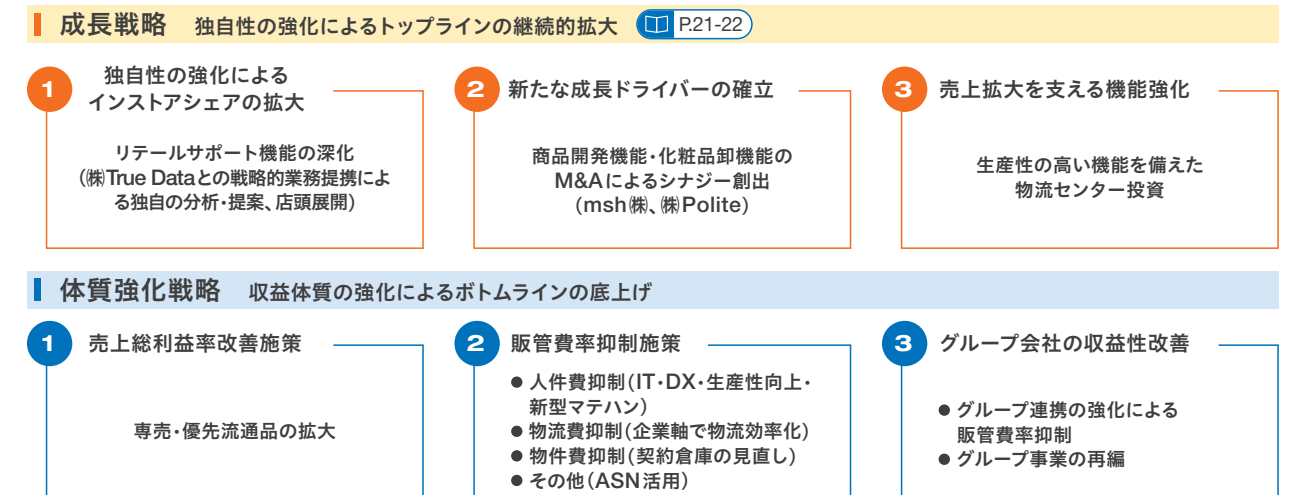
中期経営計画2030の背景



中期経営計画2030全体像



中期経営計画2030の事業戦略



中期経営計画2030の定量目標

資本効率の向上を重要課題とし、ROE8%以上および経常利益の成長を実現

	2026年3月期 実績	中期経営計画2030 目標	4年間の増減	CAGR (26/3 - 30/3)
売上高	1兆47億円	1兆1,600億円	+1,552億円	3.66%
経常利益	135億円	160億円	+24億円	—
EBITDA	180億円	240億円	+59億円	—
ROE	8.4%	8%以上	—	—

副社長メッセージ

成長の構想を、 確かな経営の仕組みに

取締役 副社長執行役員
瓜生 善郎

2030年から逆算した計画づくり

中計2026を振り返ると、利益面では厳しい環境が続いたものの、長期経営ビジョン2030で掲げた売上高1兆円に到達し、一定の成果を残すことができたと考えています。カテゴリー戦略、専売・優先流通品の拡大、新規取引の獲得等がトップラインの成長を支え、特にカテゴリー戦略として推進してきましたヘルス&ビューティーとペットカテゴリーは、中計2026の3年間でそれぞれ、13.2%、19.8%と伸長しており、手応えを感じています。

一方で、売上規模の拡大だけで、これからの成長を語ることではできません。インフレに伴うコスト上昇、物流の2024年問題、小売業様の再編・大型化による取引条件の変化、消費者の購買行動の変化等、当社を取り巻く環境は大きく変わっています。これまでの売上伸長率からはやや鈍化し、売上総利益率の低下、販管費の増加等厳しい状況の中で、従来の延長線上で利益を確保することは難しくなっています。

こうした変化を前に、まず必要だったのは、経営陣を含めた全社のマインドリセットです。「環境は変わった」という認識を共有し、卸としての商流・物流の効率化、生産性、収益性を改めて見直す必要がありました。メーカー様と小売業様をつなぎ、暮らしに欠かせない商品を安定的にお届けするという当社の使命は変わりません。しかし、その使命を果たし続けるためには、成長を追うだけでなく、成長を支える企業体質そのものを強化していく必要があります。

こうした認識のもと、成長に向けた構想を実行可能な計画と経営の仕組みに落とし込んでいくことが、今回の中計策定と実行における私の重要な役割だと考えています。

中計2030の策定では、従来の積み上げ型の考え方を見

直しました。長期経営ビジョン2030に対して、今どこまで到達しているのか、何ができていて、何が不十分なのかを精査し、2030年とその先を見据えて、今後4年間で何を継続し、何を变え、何を見直すのかを問い直しました。これは、単なる数値計画の更新ではなく、中計そのものの位置付けを変えるプロセスだったと考えています。

経営の意思と現場の知見をつなぐ

中計2030では、「強さを磨き、未来を拓く」をテーマに掲げ、体質強化戦略と成長戦略を両輪に据えています。数値目標は売上高1兆1,600億円、経常利益160億円、EBITDA240億円、ROE8%以上です。成長戦略は、独自性の強化によってトップラインを継続的に拡大する取り組みです。一方、体質強化戦略は、収益体質を強くし、ボトムラインを底上げする取り組みです。どちらか一方だけでは十分ではありません。成長に向けた投資を実行するからこそ、その投資を支える収益力、生産性、資本効率を同時に高める必要があります。

中計の策定プロセスにおいては、経営としての意思を明確に示すことを重視しました。環境変化が大きい局面では、現場からの積み上げだけでは、どうしても足元の課題解決に議論が寄りがちになります。もちろん、現場の実情を把握することは不可欠ですが、同時に会社としてどこへ向かうのか、どの領域を伸ばし、どの領域を見直すのかについては、中長期の視点で方向性を示す必要があります。

だからといって、一部の経営層だけで計画をつくる形にはしませんでした。経営戦略やIRに関わる部門から、将来を担う若手・中堅層を含む、幅広い年齢や多様なバックグ

ラウンドを持つ人材が参画し、さまざまな意見を取り入れながら議論を重ねました。中計を策定することは、外部に示す資料を整える作業ではありません。会社全体を見渡し、将来に向けて何をすべきかを考える機会であり、次代の経営人材を育てる機会でもあります。

あらたの良さは、支社経営の中で培ってきた現場力や、取引先様との関係性にあります。一方で、M&A、戦略的業務提携、物流投資、IT・DX投資、グループ全体の収益性改善といったテーマは、全社最適の視点から本社が牽引することで、より大きなシナジーを生み出すことができます。支社の良さを活かしながら、グループ全体としての方向性をそろえる。経営の意思と現場の知見をどうやってつなぐか。そこが今回の中計策定における重要なポイントでした。

取締役会が計画に規律を与える

中計2030の策定において、取締役会が果たした役割は非常に大きいものでした。取締役会では複数回にわたり議論を重ね、計画の内容に修正を加えながら完成度を高めていきました。特に社外取締役の皆さまからは、成長戦略をどう描くかだけでなく、足元で顕在化している課題を中長期的にどう解決していくのかという視点から、多くの意見をいただきました。

その議論を通じて、今回の中計では体質強化戦略を明確な柱として位置付けることになりました。売上規模が1兆円を超えた今、問われているのは、どれだけ効率的に利益を生み出せるか、将来の成長投資を支える収益基盤を持てるか、そして資本市場から見ても納得感のある経営を実行できるかです。取締役会での議論は、当社の成長戦略に必要な規律と実効性を与えるものだったと考えています。

また、これからの経営では、PL(損益計算書)だけを見ていては判断を誤る可能性があります。その理由は、物流センター、IT・DX、人材、M&A等、将来に向けた投資が重なる局面に入るからです。そのため中計2030では、ROICを投資規律として意識し、EBITDAを収益性・キャッシュ創出力評価の指標として活用する方針を示しました。ROEについても、株主の皆さまからお預かりした資本をどれだけ効率的に利益へつなげているかを示す重要な指標として位置づけています。

ROICを意識するということは、単に投資案件を選別することにとどまりません。在庫や売掛金、固定資産等を含め、投下した資本をいかに効率的に活用するかを問い続けることでもあります。資産回転の改善、採算性の見直し、グループ全体での重複機能の整理等を通じて、限られた経営資源をより成長性の高い領域へ振り向けていきます。

そして、それらを進めるうえで欠かせないのがガバナンスです。当社は、ガバナンスを単なる統制ではなく、会社と

社員を守り、同時に成長を後押しする仕組みとして捉えています。中計2030の実現に向けて、形式的な管理に終始することなく、グループ会社との緊密な対話を中心に据え、役員体制も見直すことで実効性を高めていきます。これらを通じて機能するグループガバナンスは、守るための「地図」であり、成長へ進むための「コンパス」でもあります。

構想を実行へ導く経営体制

中計2030を実行していくうえでは、社長の東風谷と私の役割分担も重要になります。東風谷は、営業経験に基づく対外的な視点や、取引先様との関係性を踏まえ、成長戦略や独自性の強化について大きな方向性を描く役割を担っています。変化の大きい環境の中で、会社としてどこに向かうのかを示し、前に進む力を生み出すことは、社長の重要な役割だと考えています。

一方、私は管理統括、DX、生産性改善、人材、人員計画、グループガバナンス等を通じて企業体質の強化を図り、その構想を実行可能な計画として具体化していく役割を担います。どれほど大きな構想であっても、現場で実行できる仕組みになっていなければ成果にはつながりません。成長戦略を支える体質強化をどう進めるか、投資をどのように収益力へ結びつけるか、そこを具体化していくことが私の責任です。

特に体質強化戦略では、IT・DXによる業務効率化や物流生産性の向上を、最終的な経営成果につなげることが重要です。単に作業時間が短くなったというだけでは、企業価値向上には十分に結びつきません。効率化によって生まれた時間やリソースを、人員計画、組織運営、付加価値創出へどうつなげるのか。そこまで考え、実行することが、副社長としての私の役割だと認識しています。

こうした体質強化の取り組みは、PBR1倍の実現に向けても重要な意味を持ちます。まず必要なのは、業績回復と収益性の改善です。そのうえで、ROE8%以上の実現と維持を意識し、成長投資、資本効率、株主還元の最適なバランスを追求していきます。株主還元については、配当性向30%を意識しながら、安定配当・増配を図る方針を継続し、株主の皆さまへの還元の充実に努めていきます。将来の成長投資を着実に実行しながらも、株主還元を重要な経営課題として位置づけ、資本市場との対話を通じて企業価値向上につなげていきます。

中計2030は、単なる数値目標ではありません。あらたがこれからも「世の中のお役に立ち続ける」ために、自らの強さを磨き、未来を拓くための実行計画です。東風谷が描く大きな構想を、確かな経営の仕組みとして実装し、2030年、そしてその先の成長へつなげていきます。

特集



中期経営計画2030「強さを磨き、未来を拓く」

成長戦略3つの柱 独自性強化によるトップラインの継続的拡大へ

営業、商品、ロジスティクスの各部門責任者が、あらたの「未来を拓く」中計2030成長戦略について語ります。独自の強みを最大限に活かし、持続的なトップライン拡大を実現するための3つの施策をお伝えします。

成長戦略 1 独自性の強化によるインスタシェアの拡大

インフレによるコストの増加や小売業様の再編等、市場環境は急速に変化しており、選ばれる卸となるためには、これまで以上の付加価値提供が必要であると考えています。その付加価値提供の核となるのが、リテールサポート機能の深化です。2025年12月に発表しました(株)True Dataとの戦略的業務提携により、当社の9.5万アイテムもの詳細な商品情報と、(株)True Dataの国内最大規模のID-POSデータを合わせることで、分析の幅を拡大させます。当社にしかできない分析や提案を行い、小売業様の店頭特性に応じたカスタマイズ提案を実現します。さらに、リテールメディアとの連携によるアプリやSNS、店頭サイネージ等を活用した多角的な販促提案と、グループ会社の(株)インスタマーケティングとの連携による店頭実現力の提供等、一気通貫し

たトータル提案を可能とした営業モデルを構築してまいります。このように独自の営業機能を高めることで、小売業様におけるインスタシェアの拡大を目指します。

時代に合わせてビジネスモデルと営業のあり方は変革していく必要があります。現場に根ざした社員が、小売業様に寄り添い、最適な売場を提案する現場力が当社の強みです。(株)True Dataとの連携によるデータ分析力、そして、リテールメディア連携による販促力と(株)インスタマーケティングの店頭実現力を掛け合わせることで、「売れる根拠」「売れる仕掛け」「売れる売場」を具現化してまいります。

この当社独自の次世代営業モデルの確立を通じて、得意先様の成長を後押しするとともに、社会に新たな流通価値を創出してまいります。



成長戦略 2 新たな成長ドライバーの確立

商品 商品本部長 畑中 秀太

前中計では、ヘルス&ビューティーの拡大と専売・優先流通品の強化を軸に、韓国コスメを中心とするアジアンコスメの拡充や、子会社によるフェムケアブランド「モアディーテ」、アイメイクブランド「3650」の商品開発により売上拡大を進めました。その一方で、消費者動向の変化による売上伸長率の鈍化や、流通業界の環境変化に伴う売上総利益率の低下といった課題も残しました。

これらの収益性を継続的に改善するため、中計2030では、これまでに構築した付加価値・収益性の高い専売・優先流通品を収益の柱へと育成し、当社の独自性をさらに強固にしております。今後は生活者のニーズを的確に汲み取りながら、取り扱いカテゴリーを拡大し、2030年には売上高構成比9%まで引き上げる計画です。

P.32 専売・優先流通品

また、2026年1月に(株)MAPホールディングスを完全子会

社化したことで、商品開発機能を持つmsh(株)と、バラエティストアに強い化粧品卸である(株)Politeが仲間に加わりました。双方の強みを活かすことで、化粧品カテゴリーをさらに強化し、新たな成長ドライバーとして確立してまいります。

具体的には、msh(株)のトップブランドである「ラブ・ライナー」等の既存商品の価値最大化に努めるとともに、中長期的にはmsh(株)が持つ商品プロデュース力を化粧品以外のカテゴリーにも波及させ、グループとしての新しいヒット商品を生み出してまいります。さらに、メーカー視点における取引基盤の知見を深めることで、中小メーカー様の取引上の課題に寄り添い、円滑な取引体制を強化したいと考えております。

多くの取引実績があるからこそ、多種多様な商品を世に送り出せるのが当社の強みです。今後もメーカー様と協力して世の中に良い商品を届け、小売業様から選ばれる卸を目指して、さらなる企業価値向上へと邁進してまいります。

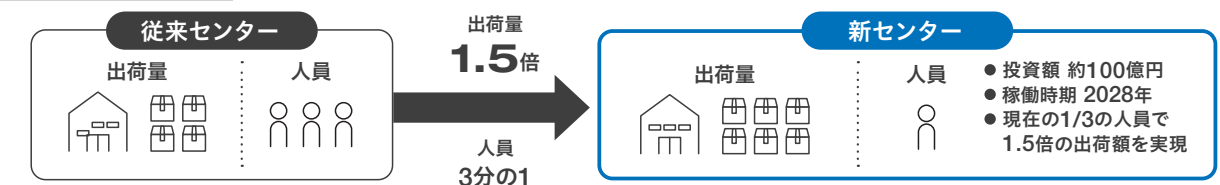


成長戦略 3 売上拡大を支える機能強化

物流 ロジスティクス本部長 前川 博徳

当社にとって物流は事業の中核であり、安定かつ確かな流通を実現してまいりました。昨今、物流の2024年問題や環境問題、人手不足に加え、小売業様の大型化・多様化が進み、より高度で効率的な物流体制の構築が求められています。前中計では、社内各部との連携による効率化やDX化、様々なマテハン(物流機器)の導入を進め、次世代型に向けた土台づくりを進めてまいりました。今後は、これらの土台を活かし、生産性向上や利益率改善といった成果を最大化させ、売上拡大を支える機能強化を図る必要があります。そこで中計2030では、さらなる生産性の向上を目指し、次世代型物流センターへの投資を強化します。

関西新センター概要



2028年の稼働を目指す関西新センターでは、最新のマテハンを含めた自動化・省人化設備を導入し、人員を3分の1に抑えつつ1.5倍の出荷量を可能にする体制を整えます。また、最大市場である首都圏新センターについても、中長期の成長に欠かせない投資として中計2030期間中に着手する予定です。さらに、他企業やグループ会社ジャパル(株)との共同配送を深め、今後はmsh(株)や(株)Politeとの協業を進めることで、最適なサプライチェーンを構築します。併せて、人材の採用・育成と、パート従業員が健康で安全に働ける環境づくりを徹底してまいります。流通の中核を担う企業として全体最適を推進し、有事の際にも強固に対応しうる物流体制を引き続き築いてまいります。

財務戦略

資本コストを意識したキャッシュアロケーションの最適化と投資効果獲得の最大化

当社は、長期経営ビジョン2030の実現に向け、3つのフェーズで中期経営計画を推進しております。第2フェーズとなる中計2026では、成長戦略・基盤強化戦略・サステナビリティ戦略を展開してまいりました。その中で2026年3月期には、長期的視点に立ったM&A等の成長投資を実施いたしました。これらの投資においては資本コストを意識し、最終フェーズである中計2030の成長へと確実につながるよう財務戦略を推進してまいりました。

中計2030では、前中計期間中に実行した成長投資の果実の収穫が本格化いたします。並行して、成長戦略の実現をより確実なものとするための「システム」や「物流」といった収益基盤の高度化等、「After2030」を見据えた投資に前向きに取り組んでまいります。

あらたグループではこれまで、健全かつ安定した財務基盤を実現してきました。現在取得している格付「A-」を維持しつつ、成長投資・基盤投資を継続するためには、「投資判断の質」と「投資効果測定・評価の客観性」を高め、「資金

調達は適切な手段・タイミングで実行する」ことが不可欠であります。

今後の財務運営にあたっては、企業価値の最大化と持続的な成長に向け、資本コストを意識しながら、株主還元を含むキャッシュアロケーションを慎重に判断してまいります。また、引き続きCCC改善・政策保有株式縮減を進めながら、より効率的な資金調達手段の実現を図ってまいります。



根橋 央
常務執行役員
業務本部長

株主還元(配当方針)

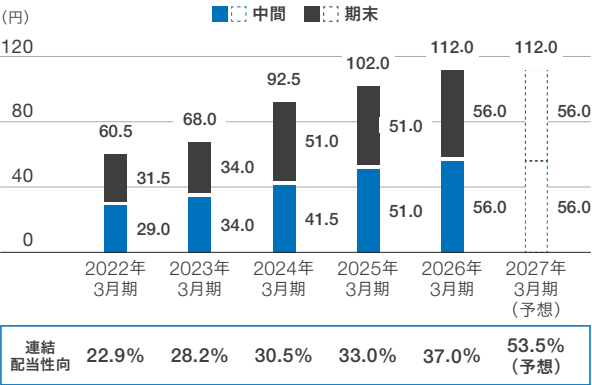
当社の株主還元方針は配当性向30%を意識しながら安定配当・増配を図ることとしております。2026年3月期においては、2025年3月期から10円増配の通期112円とし、11期連続の増配となりました。

2027年3月期においては一時的に収益が下がる計画としておりますが、配当につきましては据え置きの通期112

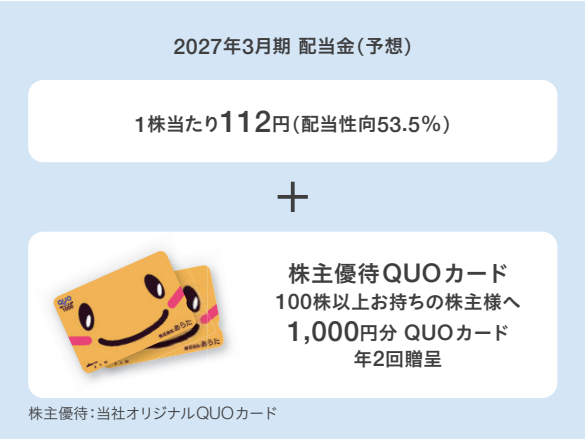
円とし、その結果2027年3月期の配当性向は53.5%の予想となります。

これは配当性向30%から考えると高い水準となりますが、今後4年間で収益を向上させ、ROE8%を達成するという強い意志を示すとともに、「安定配当」を強く意識した予想としております。

1株当たり配当金の推移



2024年1月1日付で当社普通株式を2:1に分割しております。それ以前の数値は分割後の金額に換算しております。



資本コストを意識した柔軟な株主還元

	中期経営計画2026(3年間)	中期経営計画2030(4年間)
株主還元方針	配当性向30%を意識しながら安定配当・増配を図る	配当性向30%を意識しながら安定配当・増配を図る
配当金	平均配当性向 33.5% (24/3期~26/3期 実績)	2027年3期(予想) 前年同様に年間112円を維持(配当性向 53.5%)
その他	自己株式取得 約30億円 (24/3期)	機動的に実施
配当総額	約105億円 (24/3期~26/3期 実績)	150億円以上

2030年3月期における
ROE8%以上の達成に
向けた株主還元

財務・経営指標

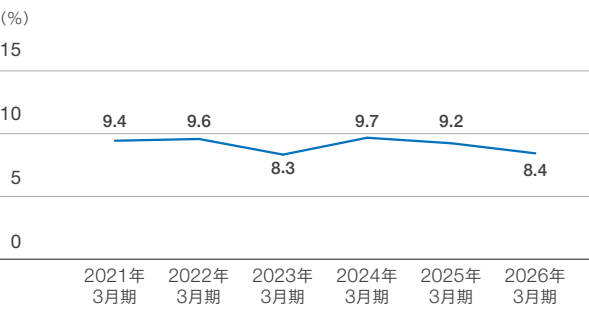
ROE

中計2026において、重要な経営KPIの一つとしてROE10%を掲げてまいりましたが、収益性の低下等により目標を下回り、8.4%にとどまりました。

この結果を真摯に受け止め、中計2030においてもROEを最終的な資本効率の目標として位置づけ、「8%以上」の着実な達成を目指します。

収益性の回復と資産効率の向上を両輪で進め、株主資本コストを安定的に上回る企業価値の創造に努めてまいります。

ROEの推移



ROIC・EBITDA

当社は、中計2030を未来の成長に向けた「戦略的投資フェーズ」と位置付けています。

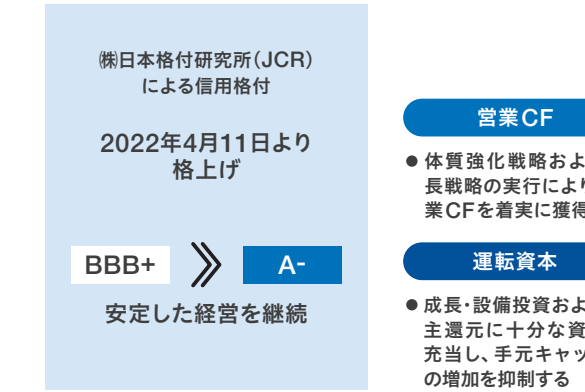
この投資を確実な成果へと結びつけるため、事業部門評価や投資審査、プロジェクト管理等の各プロセスにおいて、「ROIC」および「EBITDA」の評価軸を本格的に導入いたします。

これにより、社内における「資本コスト」や「投資対

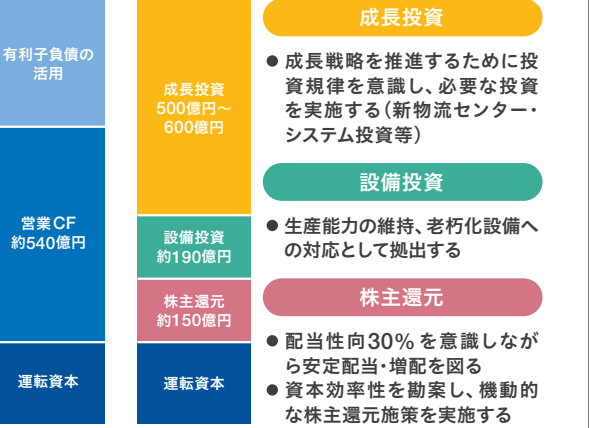
リターン」に対する意識を一段と高め、すべてのステークホルダーに信頼いただける財務基盤の構築と、指標を考慮した投資活動を実現します。

さらに、資本コストを意識した成長投資や経営基盤強化を進めるにあたり、キャッシュフロー（イン・アウト）の予測のもと、資金の滞留を抑えて成長領域へ適切に再投資していくバランスシートマネジメントを徹底してまいります。

財務基盤の外部評価



キャッシュイン キャッシュアウト



人的資本戦略

中期経営計画2030のもとで加速する人的資本経営

新たな未来を切り拓く中計2030の始動に合わせ、人的資本戦略をさらなる変革のステージへと進めています。前中計の最終年度である2026年3月期までに、新人事制度の定着と職場環境の整備を進め、次なる飛躍に向けた土台を整えることができました。今年度は、この確かな土台の上に新たな人的資本KPIを策定し、グループ丸となって目標達成への挑戦をスタートさせています。

中計2030が掲げる「強さを磨き、未来を拓く」というテーマを人材面から支えるため、私たちが今、最も注力しているのが、独自性強化を実現する「自律自走型人材」と、生産性最大化を追求する「DX人材」の育成です。従来型の会社主導による一律の教育から、「社員が主役となるキャリア形成」へと舵を切り、一人ひとりの自発的な学びと挑戦を推し進めてまいります。

また、「多様性の確保」においては、女性管理職比率や男性育休取得率の連結目標を新たに掲げました。グループの総合力を高めるため、各社の垣根を越えて全員で取

り組みを進めてまいります。社員は「同じ目的につながるパートナー」であり、誰もが「強く・正しく・楽しく」活躍できる環境を深化させていくこと、そして、個々の成長が会社の成長へとダイレクトにつながる素晴らしい好循環を創出することで、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

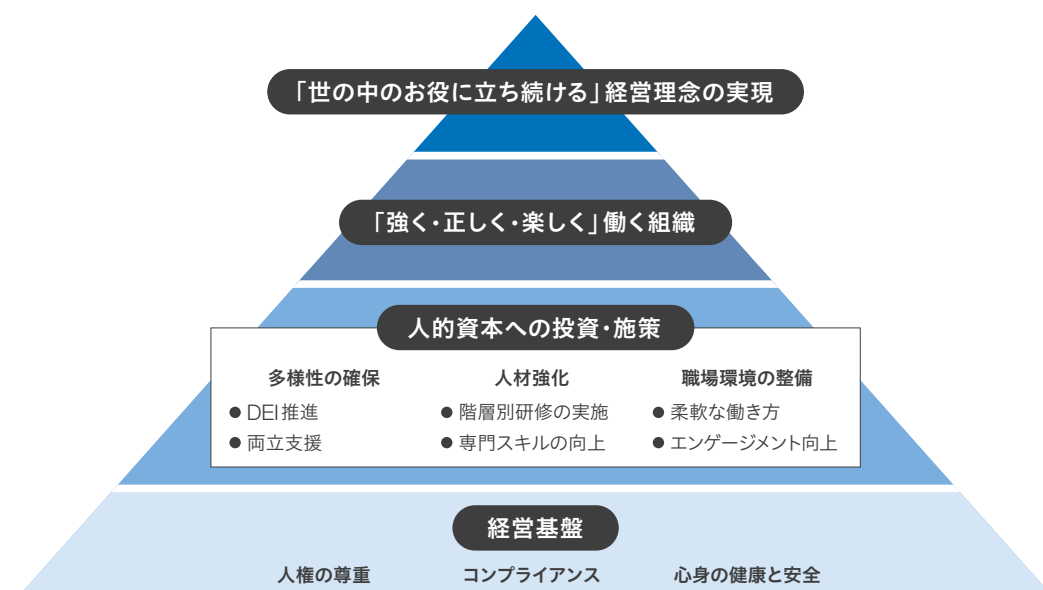


人材に対する基本的な考え方

当社は、経営理念「世の中のお役に立ち続ける」の実現に向け、下記のフレームワークに沿って人的資本戦略を推進しています。

健全な「経営基盤」のもと、「3つの枠組みへの投資・施

策」を着実に実行し、社員が「強く・正しく・楽しく」活躍できる組織を構築することで、社員と会社の持続的な成長を共に目指してまいります。



社員エンゲージメントの向上

持続的な企業価値向上に向け、社員一人ひとりの経営参画意識とエンゲージメントの向上に努めています。

毎年実施する「社員意識調査」では回答率96%以上を維持し、経営層へ直接意見を届ける仕組みにより双方向の対話を促進しています。さらに、経営戦略本部メンバーが各エリアを訪問して実施する「ラウンドテーブルミーティング」を通じ、中長期ビジョンの浸透と風通しの良

い組織づくりを推進しています。

これらの取り組みにより、人的資本KPIである「働き方」に関する肯定的回答率は大幅に向上し、2030年3月期の目標値を前倒しで達成しました。今後は「継続勤務意識」および「社員満足度」の一層の向上を目指し、さらなるエンゲージメント強化を進めてまいります。

		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	目標 2030年3月期
社員意識調査 肯定的回答率	継続勤務意識	61.3%	61.8%	61.5%	70.0%
	社員満足度	59.7%	63.1%	63.8%	70.0%
	働き方	57.5%	67.0%	74.1%	70.0%

※意識調査の肯定的回答率：各質問項目の5段階評価において、4または5と回答した社員の比率と定義

将来を見据えた積極的な採用

当社では豊富な知識と経験を持つベテラン層が活躍している一方で、若手層が相対的に少ない「逆ピラミッド型」の構造となっております。この課題解決には、若手・中堅層の強化・拡充が不可欠であると認識しており、積極的な採用活動を進めております。新卒採用では希望したエリ

アで業務の基礎を固め、その後は社員一人ひとりの成長可能性を考慮し、多様なキャリアパスを支援していきます。現場の即戦力となるキャリア採用では、将来の幹部候補も見据えた戦略的な採用を進め、組織の活性化と多様な知見の獲得に努めております。

自律的なキャリア形成と人材育成の強化

激変するビジネス環境や人材流動化に対応し、社員一人ひとりが自らの意志でキャリアを描き、自律自走できる環境を築くため、当社は2026年4月より、「研修室」から「キャリアデザイン推進部」へと名称を変更いたしました。

キャリアデザイン推進部は、「全社員活躍 一人ひとりが描くキャリアで、個人と組織が共に成長する未来を創る」を全体方針に掲げ、これまでの会社主導の教育体系から、社員主体のキャリア形成へと舵を切っています。「守・破・離」のステップに応じた階層別・職能別研修の刷新を進めるほか、人事本部内の各機能や様々な部署とも一気通貫で連携。採用から育成、そして現場までを途切れなくサポートし、持続的な企業価値の向上を支える強固な組織基盤を構築してまいります。

Message

私たちが目指しているのは、一律に会社が知識を教えるのではなく、社員が自ら成長するための最適な環境を整え、共に歩いていくスタイルです。社員には主体的に自分の未来を描き、自らの価値を高めていってほしいと考えています。私たちはその思いを後押しするため、「学ぶ機会」の提供や社内キャリアコンサルタントによる「キャリアカウンセリング」を準備し、フラットな目線で「一緒に考えていこう」と伴走する姿勢を大切にしています。

今年度は、組織の核となる上級管理職を対象にした研修を新たにスタートさせたほか、今後は自身のキャリア振り返りからの再設計支援、保有資格の可視化による自律的な学習環境づくりにも注力していきます。知識のインプットはeラーニングで効率化し、対面研修では「横のつながりやマインドの醸成」を重視します。会社全体で社員の活躍を最大限に後押しできる育成風土をつくり上げてまいります。

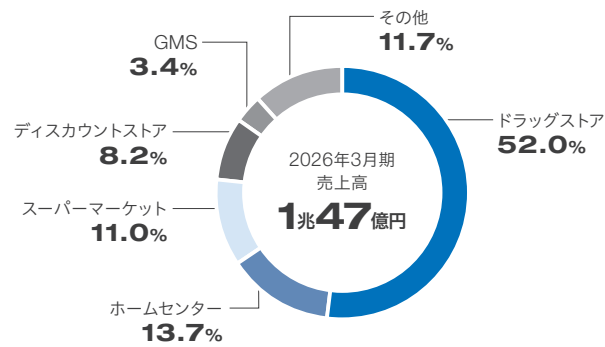


木村 圭輔
人事本部 キャリアデザイン推進部
部長

営業

全国約3,370社(約6.4万店舗)の小売業様とのお取引によりすべての人の暮らしに寄り添う

業態別 売上高構成比

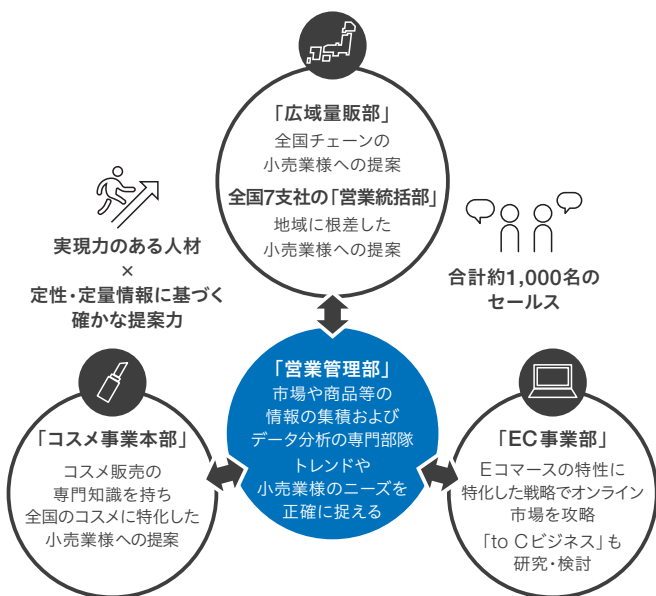


営業部門の強み

国内卸売業を支える実現力・提案力のある人材

トレンドや消費者・小売業様のニーズを捉え、即座に店頭で反映する「実現力」と、定性・定量情報に基づく確かな「提案力」を持つ約1,000名のセールスが、業態やエリア特性等、小売業様の特色に合わせた対応を可能にしています。

全国各地のセールスは、それぞれが小売業様を担当し、メーカー様との商談、情報に基づく小売業様への売場提案、分析ツールによる販売効果検証、分析結果をもとに次の提案につなげるというPDCAを回し、「売れる売場」を実現しています。



Sales

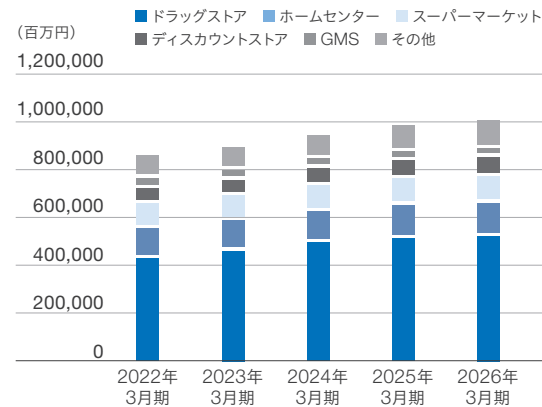
小売業様

約**3,370**社

店舗数

約**6.4**万店舗

業態別 売上高推移

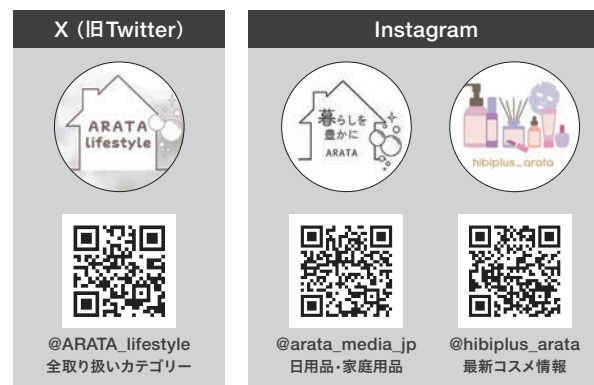


提案力を支える強力な武器

セールスの提案力を支える大きな強みが「Sales Information」です。市場動向やカテゴリーごとの特性、トレンド、新商品情報等を多角的に集約した、小売業様の課題解決に不可欠なツールとなっています。



2024年からSNS運用を開始し、メーカー様との積極的な協業やイベント連動を展開。多様なカテゴリーを扱う当社ならではの暮らしに寄り添うコンテンツを発信し、フォロワー数も順調に拡大しています。SNSと連動した売場提案を強化することで、新たな価値を提供していきます。



データを「売れる知恵」に変える独自のPOS分析機能

POSデータ分析

POSデータ分析は、「商品」軸で、いつ・何が・いくつ売れたかという販売トレンドや市場シェアを把握する基礎分析です。

当社独自のPOS分析ツール「ARMS(アームス)」は、日本全国約6,000店舗のPOS加工データをもとに、カテゴリー・業態別の分析を可能にしています。市場全体と小売業様ごと・店舗ごととの比較分析から、最適な発注・品揃えをご提案することで、欠品や廃棄を抑え小売業様の収益最大化と物流の最適化に貢献します。

ID-POSデータ分析

ID-POSデータ分析は、「人」軸で、誰が・なぜ買ったかを深掘りする分析です。

当社は従来よりID-POS分析を活用した提案を行っていましたが、(株)True Dataとの業務提携により、独自の属性を構築しさらに幅広く、細やかな分析が可能となります。商品のターゲット設定や販促施策等、メーカー様のブランド価値を高める販売戦略の立案や効果検証につながる情報を(株)True Dataの「Eagle Eye A+(イーグルアイエープラス)」を通じて提供しています。

小売業様の店頭を通じた消費者への提供価値向上

小売業様の店頭を通じた消費者への提供価値の向上と、小売業様・メーカー様の収益最大化に貢献することを目的として、(株)True Dataと2025年12月に戦略的業務提携契約を締結しました。(株)True Dataによる国内最大規模のID-POSとあらた独自の粒度の高い属性分類を組み合わせ、当社にしかできない高精度な分析が可能となります。小売業様の店舗特性に応じたカスタマイズ提案等、日用品・化粧品カテゴリーに最適化された高付加価値なマーケティングソ

Dialogue あらた × True Data 担当者対談

寺林 今回の戦略的業務提携は、両社の強みで互いの課題を補完し合える点が最大の意義です。あらたは日用品・化粧品の細分類カテゴリーまでの独自の商品情報や、現場での提案力を持っています。しかし、消費者行動を深掘りする「人」を軸としたデータ活用や、より高度な分析という点に課題を抱えていました。

田村様 当社は全国6,500万人規模のID-POSデータを基盤に、購買ビッグデータから消費者の本質的なインサイトを導く分析力に強みを持っています。一方で、売場における具体的な施策への落とし込みや、日用品・化粧品領域の専門性は、さらなる進化を目指す注力領域でした。両社の経営資源を互いに補完し掛け合わせることで、圧倒的なシナジーが生まれると期待しています。

寺林 両社のデータを融合した新ツール「Eagle Eye A+」によって、あらた商品部のマーチャンダイザーがメーカー様と同じデータを見ながら市場動向を捉え、能動的な提案ができるようになっただけでなく、私たち営業管理部も日々の分析や資料作成に活用し、小売業様へより価値ある情報発信を行っていきたくと考えています。また、True Data様が持つデータからARMSを進化させ、新たに「ARMS II」を社内にリリースしました。これによってセールスがより能動的で質の高い提案が可能になると思っています。

田村様 小売業様に対して、市場全体と自社の傾向を客観的に比較できる指標を提供することで、自社の立ち位置を明確に把握した上での説得力のある売場提案が可能になりますね。

寺林 現時点は、地道なデータ整備を進めている段階です。精緻な分析を可能にする「確かなデータ基盤」を整えることが、

小売業様への価値ある提案のために何よりも重要です。

田村様 あらた様の知見によって、私たちが提供する市場データの価値も飛躍的に向上しています。この強固なデータ基盤が完成した先には、精度の高い販売予測が可能になります。未来の話になりますが、サプライチェーン全体のロス削減にもつながるのではないのでしょうか。

寺林 おっしゃる通りです。あらたのネットワークを通じて現場のリアルな課題を吸い上げ、True Data様の高いデータ解析力と技術を最大限活用させていただきながら、単なるデータ分析にとどまらず、流通業界全体の共通課題を解決するソリューションを共に生み出していきたいですね。



グループ連携による店頭支援



㈱インストアマーケティングは、2007年にあらたの子会社として生まれた店頭マーケティング会社で、流通業界における

知見とノウハウ、蓄積されたデータを活用した店頭販促ソリューションサービスをご提供します。

㈱インストアマーケティング 3つのソリューション

フィールドソリューション

全国5,000店舗以上の小売業様の店頭サポート、年間120,000コールの豊富なラウンド実績。

定期的に決まった担当者が決まった店舗へ訪問し、店頭フォローや売場メンテナンスを実施。店頭実現力強化による「売上拡大」「機会ロス削減」「返品削減」に寄与しています。また、店頭管理・調査システムの活用により、タイムリーな売場状況の報告、そして売場分析による定量情報の共有を行うことで、商品の動向をすばやく察知し、よりよい売場提案につなげています。

定期稼働人員 月間のべ**3,600名**

スポット対応人員 約**3,000名**

セールスプロモーションソリューション

店頭を熟知し、小売業様・メーカー様の両社の求める販促ツール・施策の企画制作。

オリジナルデザインの販促ツール製作、キャンペーンの企画から実施まで対応。卸商社グループならではのメーカー様共同型キャンペーン等、幅広いサポートを行っています。



リアル×デジタル販促ソリューション

マス媒体やWEB媒体を活用した、リアル×デジタルでの店頭送客・購買支援。

商品やエリア特性等をふまえたデジタルプロモーション設計や来店促進施策をご提案。

広告と店頭の連動性を高め、効果的にターゲットに訴求することで購買促進を図っています。



駅でのデジタルサイネージ企画

「売れる」売場を作成
・新商品発売や企画実施時の店頭実現
・販促物設置や優位な売場の展開交渉

「売れる」理由を検証
・売価や展開情報等の定量情報の収集と提供
・売場・販促物等のABテスト等による結果検証

小売業様やメーカー様の「売上拡大」・「業務効率改善」に貢献！

事業活動領域の拡大に向けた展示会への出展

食に関する新しいアイデアや便利アイテムに出会えるイベント「ホビークッキングフェア」に、㈱インストアマーケティングとして2025年から2年連続で出展しています。3日間で約8万人が来場し、メーカー様の魅力的な商品を強力にアピールする独自ソリューションをご紹介しました。



あらた公式SNSのリアル動画をデジタルサイネージとして活用。売場の限られたスペースでも、商品の使用方法等を動画で伝えられることが強み！消費者の購買意欲を刺激し、「売れる」売場づくりに貢献しています。



アジア市場への着実な進出

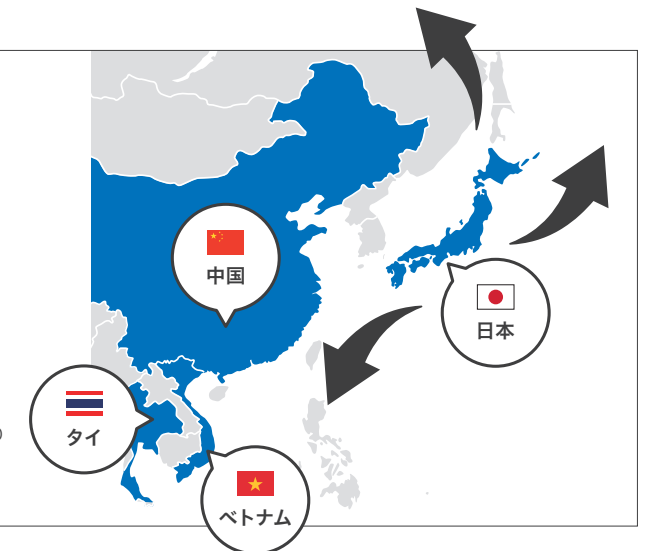
海外事業は、現在、中国・タイ・ベトナムで事業を展開しています。商習慣の異なる海外においては日本型の卸事業をそのまま展開することは非常に困難であり、各国の事情を考慮してそれぞれの国に合う事業展開を進めてまいりました。言語・文化の違いや物流の複雑化等、克服すべき課題も

存在しますが、テクノロジーの進化や顧客体験の向上に向けたマーケティング戦略、新規ビジネスモデルの創出等により、中計2030、そしてその先の成長戦略の要として、3か国と日本を双方向でつなぎ、ダイナミックな事業展開を進めてまいります。

グループシナジーを活かしたグローバル展開

海外3か国の拠点から周辺国の情報を収集・共有し、アジア・ASEAN市場での事業拡大を図っています。また、近年、アジア各国で注目が高まっているペット市場へのアプローチとして、グループ会社のジャベル㈱との連携も強化しています。

2012 中国(上海) 凱競泰(上海)貿易有限公司
中国(香港) JAPPELL (HONG KONG) CO., LIMITED
2013 タイ(バンコク) ARATA (THAILAND) CO., LTD.
2015 タイ(バンコク) SIAM ARATA CO., LTD.
2020 ベトナム(ホーチミン) ARATA VIETNAM COMPANY LIMITED
2024 中国(広州) 新樂華(広州)国際貿易有限公司



中国

2024年に広州で「新樂華(広州)国際貿易有限公司」を設立。

現地法人を通じて変化の激しい市場や商習慣に迅速に対応します。メーカー様や小売業様とのネットワークを強化し、日本で培ったMD力を武器に、ECと実店舗の双方で新ビジネスを展開します。

タイ

輸入元「ARATA THAILAND」と販売元「SIAM ARATA」の2社体制で運営。

日本製品の人気が高くチャンスのあるタイ市場にて、カテゴリーや取扱商品の幅を広げながら、優先販売商品の拡大に注力しています。国内での販路も拡大しており、ASEAN戦略における重要な要となっています。

ベトナム

ASEANの中でも経済成長率が高く、今後も大きな成長が見込める親日国のベトナムに、2020年に「ARATA VIETNAM COMPANY LIMITED」を設立。

日本のメーカー様や現地の小売業者様との商談を精力的に進めており、地域に深く根差した現地密着型の営業活動を推し進めています。

日本からの輸出

海外事業本部では、アジアを中心に世界各国への輸出業務を実施。国ごとに異なる環境、法規に対しての知見を高めながら、販路の拡大を図っています。

また、国境を越えて商品を販売する越境ECビジネスについても、アジア地域の人口増加とスマートフォンの普及率の上昇により越境EC市場全体の成長を牽引しています。

変化が激しい海外ビジネスにおいて、環境の変化やニーズの変化にスピード感を持って対応できるような組織体制を構築することで、海外事業全体の底上げを図っています。

SIAM ARATAサイトをリニューアル

タイ国内における認知度向上とさらなる拡販に向け、サイトを全面リニューアルしました。主要ECサイトへの出店とあわせたデジタル接点の強化により、日本の高品質・高機能な製品を現地の皆さまへお届けしてまいります。

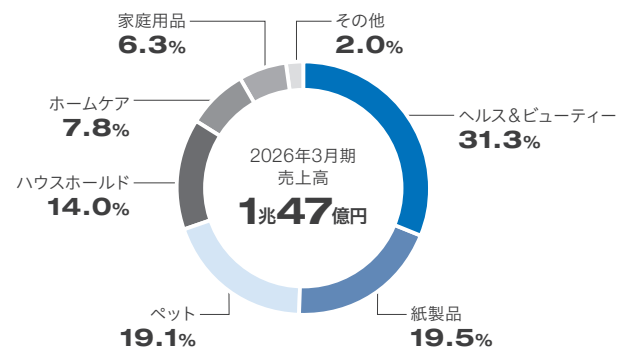


SIAM ARATA 公式サイト

商品

人々の快適な暮らしのための商品を調達し、
あらたな需要を創造する

カテゴリー別 売上高構成比



商品部門の強み

■ 取扱商品

大手メーカー様はもちろんのこと、個性ある商品を取り扱う中小のメーカー様とのお取引、そして専売・優先流通品、自社開発商品等の魅力的な品揃えが当社の強みです。また、紙製品・家庭用品・ペットにおいても業界内で大きなシェアがあります。このカテゴリーバランスが、コロナ禍のような大きな需要変化に柔軟にお応えできる理由となっています。

- ヘルス&ビューティー**
化粧品／ヘア・ボディケア／ヘルスケア
- 紙製品**
ティッシュ／トイレットペーパー／紙おむつ
- ペット**
ペットフード／ペット用品
- ハウスホールド**
衣料用洗剤／台所・食器用洗剤／住居用洗剤
- ホームケア**
芳香・消臭剤／殺虫剤／電池
- 家庭用品**
台所用品／清掃用品／調理用品

Products

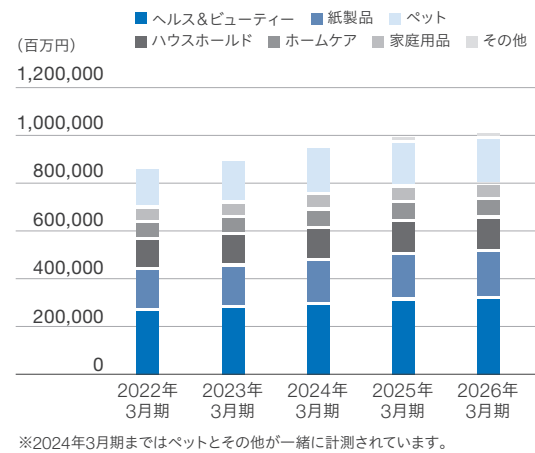
メーカー様

約**1,100**社

アイテム数

約**9.5**万アイテム

カテゴリー別 売上高推移



※2024年3月期まではペットとその他が一緒に計測されています。

■ 商品調達

商品の調達は、本社および支社のマーチャンダイザー（MD）が務めています。販売企画の立案、販促提案、売上分析、新規メーカー様の発掘等、その業務は多岐にわたります。

メーカー様が持つカテゴリーごとの市場動向やトレンド情報と、当社が蓄積する店頭の実売情報やPOS分析情報等を掛け合わせることで、消費者の皆さまの暮らしをより豊かにする「売れる商品」を見極め、戦略的なマーチャンダイジング（商品調達）を実施しています。

■ 企画立案

販売企画については、当社が主導するものだけでも年間300件以上を立案。営業本部や支社との連携によるスピーディな店頭実現、そして着実な販売実績により、小売業様からの支持を得ています。

■ 商品マスタ管理

9.5万アイテムを超える商品情報マスタの正確な管理により、当社の流通機能の根幹を支えています。価格等の基本情報だけでなく「取適法対応の管理項目」等も追加し、システム上からも法制度対応へのチェック体制を整えています。

独自性強化に向けた取り組み

■ 専売・優先流通品の拡大

独自性強化と収益性向上を目的に、中計2030の目標として専売・優先流通品の売上高構成比9%を目指しております。専売・優先流通品は、高付加価値かつ収益性の高い商品で構成されています。現在は、ヘルス&ビューティーカテゴリーの商品が中心ですが、消費者ニーズに合わせ取り扱いカテゴリーを広げていく方針です。

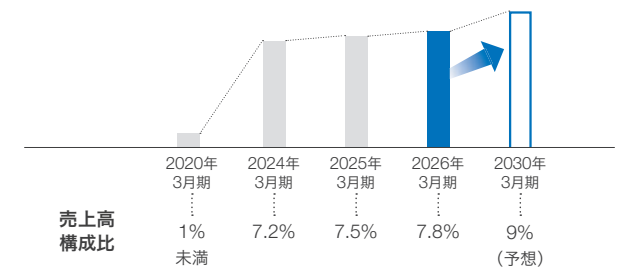
取引メーカー数と取り扱いアイテムの幅広さを活かし、新たな商品の発掘・提案を推進するとともに、グループ会社の開発力を活かした独自性の高い商品を市場に浸透させ、収益の柱として育成してまいります。

■ ヘルス&ビューティーカテゴリーの強化

カテゴリー戦略として、ヘルス&ビューティーカテゴリーを強化しています。中でも化粧品カテゴリーは、日本のブランドだけではなく韓国コスメを中心としたアジアンコスメが継続して注目されており、当社は人気のあるブランドを専売・優先流通品として多数有しております。

毎年「JAPANドラッグストアショー」において、新しいブランドや専売・優先流通品のPRとしてコスメに特化したブースを出展しており、2025年8月の展示会では、計117ブランドを展開しました。今後取り扱いを増やし、独自性を強化することで化粧品カテゴリー全体の活性化につなげてまいります。

専売・優先流通品 売上高推移



2025年8月開催 第25回JAPANドラッグストアショー出展ブース

ヘルス&ビューティーカテゴリーにおいて「フェムケア」にも注力しています。グループ会社である㈱D-Nee コスメティックより、デリケートゾーンケア専用商品「MOIDITE（モアディーテ）」を2022年に開発・発売。

現代女性のライフスタイルの変化や社会環境の変化に着目し、女性特有の課題を解決する「NEW ノーマルな女性のための売場づくり」という大きなテーマを掲げ、現在は8,180店舗において取り扱いいただいております。



P.33 フェムケアカテゴリーの取り組み

Message

消費者視点の目利き力と共創力で、新たな価値を創造する

私たちMDの使命は、単に商品を仕入れることではありません。多様化する消費者のニーズにお応えできるよう、市場に新たな選択肢をメーカー様とともに創造することにあります。

その核となるのが、「目利き力」です。優れた製造技術を持つ中小のメーカー様に着目し、当社が持つ豊富なデータやマーケティング知見を活用し、パッケージデザインや価格設計、プロモーションまでメーカー様と伴走しな

が新たな商品、専売・優先流通品を創り出しています。こうした取り組みは、高い製造技術を持ちながらも販売ノウハウに課題を抱えていた優良なメーカー様の成長支援にもつながっています。

メーカー様の確かな技術力に当社MDの「目利き力」を掛け合わせ、小売業様の売場を通じて消費者の皆さまに貢献する。卸の枠を超えたこの共創力が、当社の持続的な成長を支える最大の強みです。



笹 智明
商品本部 商品部 商品企画課
MD担当マネージャー

フェムケアカテゴリーへの注力

女性特有の健康課題による経済損失は、経済産業省の試算によると年間約3.4兆円に上るとされ、「フェムケア」市場への注目が年々高まっています。

当社は業界に先駆けてフェムケアカテゴリーの品ぞろえ

を強化してまいりました。日用品や化粧品など多岐にわたるカテゴリーを扱う卸商社の強みを活かし、商品と組み合わせる「クロスマーチャンダイジング」を通じて多様なニーズに対応しています。

あなたのフェムケアの歩み



第25回JAPANドラッグストアショーフェムケアブース出展

ブースコンセプト 「“悩みと出会う 情報とつながる”」

女性特有の悩みに沿った主要10ブランドのアイテムをブース展開。フェムテックエキスパートの資格を持つ社員が、フェムケアの必要性や、フェムケアアイテムの将来性を伝え、新しい商品と小売業様との出会いの場を提供しました。

フェムケアブースの主催者コーナーでは、「卸商社あらたが導く、フェムケアの未来図」と題して、社内におけるフェムケアに関する理解浸透施策などの取り組みを紹介。

カテゴリー全体を活性化するためには、まずは社員自身の知識習得が重要という考えから、定期的に「女性の健康」に関するセミナー等を開催しています。



あらた初のオウンドメディア femcAfe を開設

女性の心身の変化を前向きに捉えられる社会の実現に貢献するため、フェムケア・ウェルビーイング情報メディア「femcAfe(フェムカフェ)」を、2026年7月に開設しました。

今後、専門家の知見と卸商社の現場の声を掛け合わせた確かな情報や商品に込められた想いをお届けし、「わたしらしさ」に寄り添うコンテンツを発信してまいります。



新たな成長ドライバーの確立へ



2026年1月、化粧品カテゴリーにおける独自性強化と長期的成長に向け、(株)MAPホールディングス(msh(株)および(株)Polite)を完全子会社化いたしました。

今回のM&Aは、当社の強みである強固な流通ネットワークに、両社が持つ「優れた商品開発力」と「専門性の高いマーケティング・提案力」を融合させるものです。変化の激しい化粧品市場において、調達から販売にいたるバリューチェーンの最適化を推進し、2030年、そしてその先を見据えた卸としての進化を加速させてまいります。

msh株式会社

卓越したブランド開発力で市場を牽引する化粧品メーカー

「ヒトにも地球にもhappyなモノ・コト・トキを」を経営ビジョンに掲げ、国内リキッドアイライナー市場でNo.1シェアを誇る主力ブランド「Love Liner(ラブ・ライナー)」を保有する化粧品メーカーです。

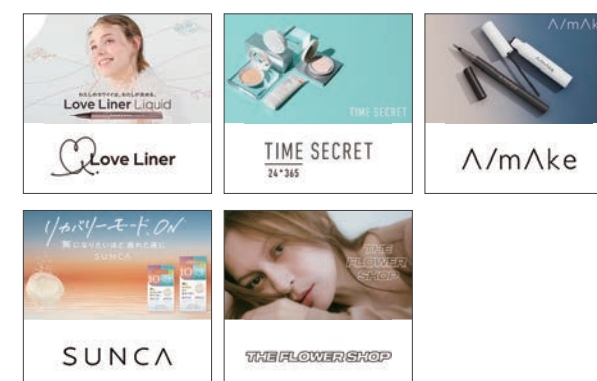
アイメイク領域に留まらず、ベースメイクを中心に12年目を迎える「TIME SECRET」、SNSを中心に若年層へ訴求する「A/mAke」、モデル・女優の佐田真由美プロデュースブランド「THE FLOWER SHOP」、バスケアを香りによって特別な体験にする「SUNCA」など、消費者の多様なニーズを捉えた多角的なマルチブランド戦略を展開しています。

消費者の心を動かす商品企画力と付加価値の創出

msh(株)は、幅広い美容アイテムにおいてターゲット層の心的確につかむ高度な商品企画力を最大の強みとしております。

インフルエンサーやキャラクターとのコラボレーション展開による新規ユーザーの獲得や、環境配慮と利益率改善を両立するリフィル商品の販売推進など、独自の付加価値を生み出しています。

今後は、これらの高いブランド力を活かし、国内外の幅広いチャネルへの展開を通じて、さらなる収益基盤の強化と持続的な成長を目指してまいります。



株式会社Polite

現場力でトレンドを創り出す提案型化粧品専門卸

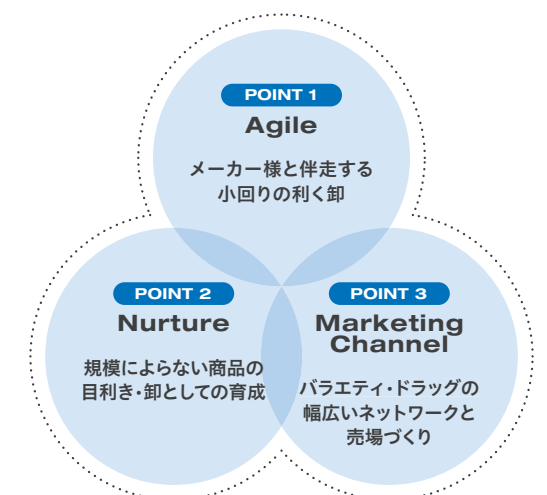
(株)Politeは、全国約20,000店舗の流通ネットワークを持ち、中でも化粧品トレンドの発信地となるバラエティショップ業態に特化した高い現場力を持つ化粧品専門卸商社です。新たなヘルス&ビューティのトレンドをつくり、優れた商品を消費者が安心して購入できる環境をつくることを使命として掲げています。

「機動力×育成力×売場づくり」唯一無二の現場力

(株)Politeの提案力の源泉は、「3つの強み」にあります。メーカー様に寄り添い、小回りよく動く機動力(Agile)、企業規模に関わらず優れた機能を持つ名品を発掘しヒットへ導く育成力(Nurture)、そして幅広いネットワークを駆使した売場づくり(Marketing Channel)、これらを組み合わせ、取引先様やその先の消費者へ最大限の価値を提供しています。

特に、自社のラウンダーチームが頻繁に店舗へ赴き、地道な交渉を通じて目を引く「特設棚」を獲得する圧倒的な現場力は、ブランド価値を最大化させる大きな原動力となっております。

これまでも「vim BEAUTY」や「TOUT VERT(トゥヴェール)」をはじめとする数々の実力派スキンケア・コスメブランドの育成実績を有しております。



商品 ペット

Products
Pet Supplies

生活に彩りを与えるペットたちとの 出会いから毎日の暮らしまでをサポート

あらたグループの大きな強みであるペットカテゴリーは、2005年に子会社となった「ジャベル㈱」が展開しており、その高度な専門性を発揮しています。昨今ではペットの「家族化」や「高齢化」に伴い、高単価なプレミアムフードやシニア向けケア市場が拡大する等、飼い主様の健康意識の高まりを受けてペット市場は今後もさらなる成長が見込まれています。

ジャベルは、50年以上の歴史を持ち「ペットと人の生活をより豊かにする」をモットーに掲げる業界No.1のペット総合商社です。長年培った全国規模の物流ネットワークと専門知識を強みに、メーカー様と小売業様、そして最終的にはペットと飼い主様をつなぐ重要な役割を担っています。これにより、お客様に最適な商品を提供し、ペットとともにある豊かな暮らしの実現に貢献しています。



ジャベルの事業

■ 商社コア事業

日本最大規模のペット総合卸として、多岐にわたるフードや用品のラインナップを網羅。全国規模の物流網と蓄積された専門知見をベースに、国内外のトレンドを反映した商品企画・MDを推進しています。客観的なデータに基づく棚割提案等、「提案型卸」を通じて小売業様の販売戦略を多角的に支援しています。

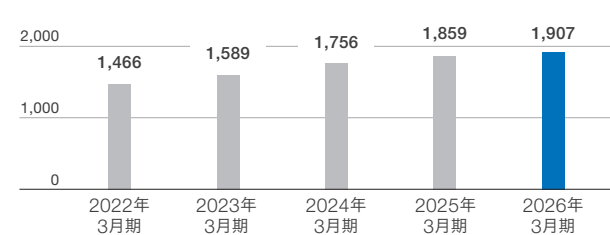
■ 店舗事業

子会社の「ジャベルパートナーシップサービス㈱」は、ジャベルの商社ノウハウを活かし、多様化するニーズに対応した店舗開発を行っています。全国300店舗以上のインショップ展開に加え、大型店ではトリミングや動物病院、スクール運営まで包括したワンストップサービスを提供。リアルな顧客接点からトレンドを捉え、グループの価値創造に貢献しています。

■ 海外事業

ASEAN地域での越境ECや輸出入のほか、PB商品の輸入も担っています。2024年には、親会社であるあらたからの譲渡により、凱饒泰(上海)貿易有限公司を子会社化しました。各地域の拠点を活かして海外進出するお客様をサポートするとともに、グローバル市場における事業基盤の維持・強化に努めています。

■ EC事業



■ ケアハウス事業

専門店様・ペットサロン様向けには、日本最大規模の業務用サイト「ペットワゴン」や、機材修理等の保守体制を備えた「ペットの道具屋さん」を運営し、業務を幅広くサポートしています。また、一般の飼い主様向けには総合アプリ「あにまるキャンパス」を展開。強固な顧客基盤を軸に、さらなる提供価値の向上に努めています。

■ ケアハウス事業

社会課題となっている高齢ペットのケア問題解決のため、老犬・老猫ホームを運営。様々な事情で介護できなくなったペットを、専門知識を持つスタッフがきめ細かな医療ケアと介護、そして安心できる快適な環境を提供します。

ペット総合展示会2026



2026年2月18日・19日に、ジャベル主催の「2026ペット総合展示会」を開催。「ココロとカラダの健康は、ペットとの幸せな暮らしから。」をテーマに、今回は「笑顔×幸せ」をサブテーマに掲げ、小売業様とメーカー様をつなぐ場として、約200社のメーカー様ブースや多彩な企画提案を展開しました。

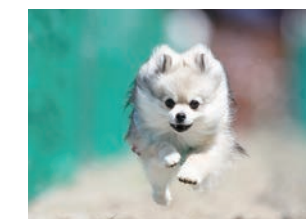
特に注力カテゴリーである「冷凍ペッフード」のブースでは、健康志向の高まりに伴い需要が拡大するなか、14メーカー・125SKUにおよぶ圧倒的な品ぞろえを提案しました。さらに、飼い主様の要望に応えた全年齢対応の「プロテインヨーグルト」をはじめ、注目のPB新商品を披露しました。展示会を通じてペット業界全体の活性化に貢献するとともに、ペットと人との生活をより豊かにするための新たな価値創造につなげています。



ワンワン運動会

地域社会の活性化、ペットと飼い主様の健康促進を目指し、毎年「ワンワン運動会」を開催しています。愛知県では2026年4月で27回目の開催を迎え、長年にわたり地域に親しまれ続けています。また、関東でも10月に4回目の開催を迎える等、その輪を広げています。

このイベントは、飼い主様と愛犬が一緒に楽しめる運動の場を提供するだけでなく、運動会を通じて地域の皆さまに健康的なライフスタイルを提案する機会として、毎年盛況を博しています。さらに、飼い主様同士の交流を促進することで、地域コミュニティの結束を強化する重要な役割も果たしています。



独自性を高めるプレミアムフード「セレクトバランス」

ジャベル子会社の「㈱ベッツ・チョイス・ジャパン」が展開する「セレクトバランス」は、あらたグループが拡大を進める「専売・優先流通品」において、ペットカテゴリーにおける独自性強化を担うブランドの1つです。

本ブランドは、日本の飼育環境や犬・猫の体質に合わせた独自の栄養バランスや、皮膚・被毛の健康維持に配慮した優れた機能性を追求しており、多くの専門店様や飼い主様から支持を集めています。

こうした高付加価値商品を、ペットの生体を扱う専門店様等、市場を支えるパートナー店舗様へお届けすることで、

グループ全体の収益性向上に貢献。同時に、小売業様に対して高い専門性と機能性を活かした価値提案型の商品(専売商品)を提供し、さらなる市場浸透を推進しています。



Message

関わるすべての人とペットに笑顔を届ける「五位一体」の価値創造

㈱ベッツ・チョイス・ジャパンは、「メーカー」「卸問屋」「ペット専門店」「ペットオーナー」「ペット」の5者が幸せになる「五位一体」の考え方を大切にしています。

ブランド価値維持のため、賞味期限厳守やECサイトのパトロール等、厳格な品質・流通管理を推進。また、専門知識を持つ生体取扱店様やペット専門店様中心の展開で、製品本来の価値が伝わる適正な販売環境を維持しています。

営業としては単に「商品売る」のではなく、取引先様との信頼構築と課題解決を最優先と考え、その収益向上に貢献し、その先にいる飼い主様やペットに喜んでいただくことこそが、私たちの価値提供です。これからも「五位一体」のもと、取引先様に寄り添い、関わるすべての方々に笑顔を届けられる営業を目指します。



村田 風沙
㈱ベッツ・チョイス・ジャパン
リーダー

物流



大型センター12拠点を含む日本全国の物流拠点でサプライチェーン全体を効率化

1,100社ものメーカー様からの商品を日本全国の各小売業様へ、安定かつ確にお届けする卸としての根幹の機能を担う当社の物流センターは、年間出荷額200億～500億円の大規模センター12か所を含む34拠点のLCと、4拠点のデポ、3拠点のコスメセンター、そして需要の増減に柔軟に対応する100件を超える契約倉庫で全国ネットワーク基盤を確立しています。大・中・小のセンターを日本全国に持ち、BCP観点のリスク分散にもなっています。中間流通としての高度な物流機能の発揮により、サプライチェーン全体を効率化・最適化することを目指し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

高効率な物流センター

当社は、物流ニーズの異なる多種多様な商品を高効率にお届けするため、物流センターに各種マテハン(物流機器)を導入し、効率的な運営を図っています。人手不足という長期的なリスクや、コロナ禍のようなパンデミック時においても供給を滞らせることなくセンターを稼働させるため、今後も自動化を含む物流への投資を強化していく方針です。

現在開発構想中の新センターのみならず、既存センターの物流生産性向上を目指し、AGV(無人搬送車)の導入を進めています。今後は様々な用途での活用も検討しながら他拠点への展開を積極的に推進してまいります。

あらた物流拠点ネットワーク

物流センター

34拠点
(3PLセンター含む)

デポ

4拠点

コスメセンター

3拠点

物流センターで稼働しているマテハンの紹介

パレット自動倉庫

高中低の棚段設定で効率的な格納を実現
自動で搬送・格納・出庫・在庫管理を行う

オリコン自動倉庫

ピッキングが完了したオリコンを一時保管し、ランダムに搬送されたオリコンを企業・店舗・ルート別に荷揃え

AiMAS(アイマス)

「商品違い」「数量違い」「納品先違い」を防ぎ、誤配送率10万分の1未満の超高精度な出荷を実現

AIデパレタイズロボット

自動でケース補充を可能にし、ケース荷役(重作業)の軽減、夜間作業を可能に

当社初のケースGTPマテハンを導入

2026年8月千葉センターに当社として初となるGTPマテハンを導入しました。GTPとは、【Goods To Person】の略称で、物流センターにおいて商品を作業者の場所まで運んでくるタイプの物流ロボットの総称です。

GTPを導入することで、作業効率の劇的な向上や保管スペースの最適化、リフト作業の減少による作業者の労災リスクの軽減、省人化による人件費削減につながります。将来的には他物流センターへの展開も視野に効果を検証してまいります。



未来の物流スタンダードを確立する

今回導入したケースGTPは、工期が短く既存センターへの導入や将来の運用変更、他拠点への移設も可能とする柔軟性が強みです。着工前から新センター開発室メンバーが現場に入り、現場社員との意見交換を重ね、既存センターにおいてそのマテハン能力を最大限に発揮できるよう、運用面でも抜本的な見直しを実施しました。

導入後も効果検証まで連携をとりながら進めていきます。現在はケース作業における活用を進めておりますが、今後はバラ作業への活用も進めていきたいと考えております。次世代の物流スタンダードの確立を目指し、ここで得た知見を活かして他拠点の効率化および新センター開発につなげてまいります。



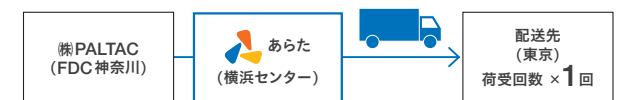
梶山 芳昭
ロジスティクス本部
新センター開発室 室長

物流課題解決に向けた協働・共創

労働人口の減少や物流の2024年問題、2026年以降の改正物流効率化法に基づく取り組みの本格化により物流課題への対応の重要性がさらに高まっています。当社は、業界を超えたサプライチェーン全体の「協働・共創」の取り組みに率先して貢献しています。

共同配送

2025年7月より、(株)PALTACとの共同配送を開始。グループ会社ジャペル(株)との共同配送についても順次拡大しています。共同配送は、トラック台数と必要ドライバー数の削減、積載効率向上による物流コスト最適化、CO₂排出量削減、そして荷受回数の減少による店舗作業負担の軽減という、物流における課題に対して多方面に効果が期待できる取り組みです。今後も、サプライチェーン全体での持続可能な物流インフラ構築を進めてまいります。



安心・安全、働き甲斐のある物流センター

当社は、パート従業員や派遣社員を全国で約1万人擁し、この大規模な人材基盤が当社の事業を支えています。働きやすい環境を整備することで、物流センターで働くすべての従業員が働き甲斐を感じ、安心して業務に取り組める組織づくりを進めています。

良好な職場づくり研修

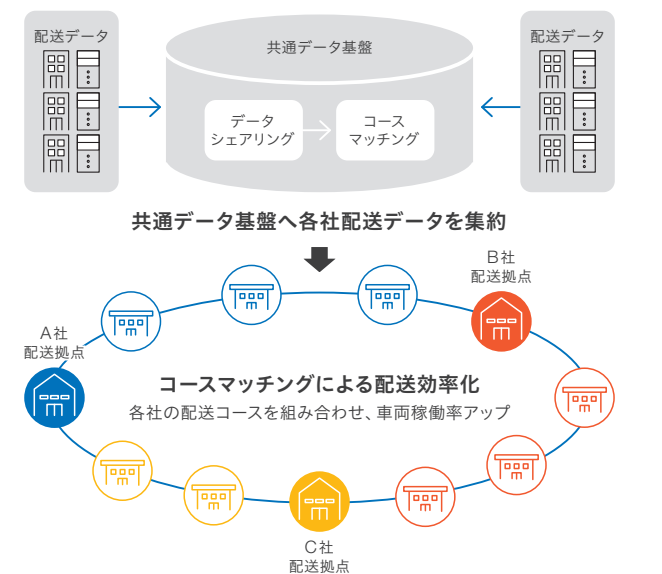
各物流センターで数百名のパート従業員を統率する物流部門の社員を対象に、社会保険労務士による研修を実施しています。パート従業員との円滑なコミュニケーション、ハラスメント防止、良好な人間関係を構築するための知識を学ぶことで、より良い職場環境づくりに必要なリーダーシップを発揮するスキルを身につけることを目的としています。



業界横断コンソーシアム「CODE」

2026年4月、業界横断の荷主連合による共同配送コンソーシアム「CODE」に参画。各社の配送データを集約・マッチングし、効率的な混載や帰便の活用を推進する取り組みです。先行事例では、年間約300台の運行削減、約10トンのCO₂削減を達成しており、持続可能な物流網の構築に貢献する取り組みとして期待されています。

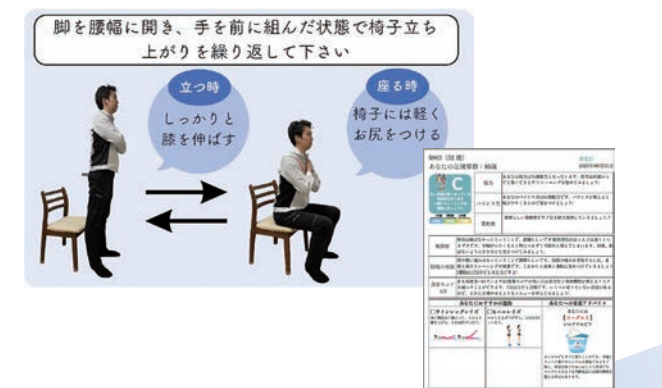
共同配送コンソーシアム(CODE)のイメージ



労災防止に向けた身体能力検査

物流センター従業員が安心して働ける職場環境実現と労働災害の防止を目的に、60歳以上の希望者に対して、専用アプリを活用した「身体能力検査」を2026年から開始しました。

スマートフォンのカメラに向かって所定の動作をするだけで筋力・バランス力・柔軟性を測定でき、検査結果と改善に向けたアドバイスを本人に通知します。



システム

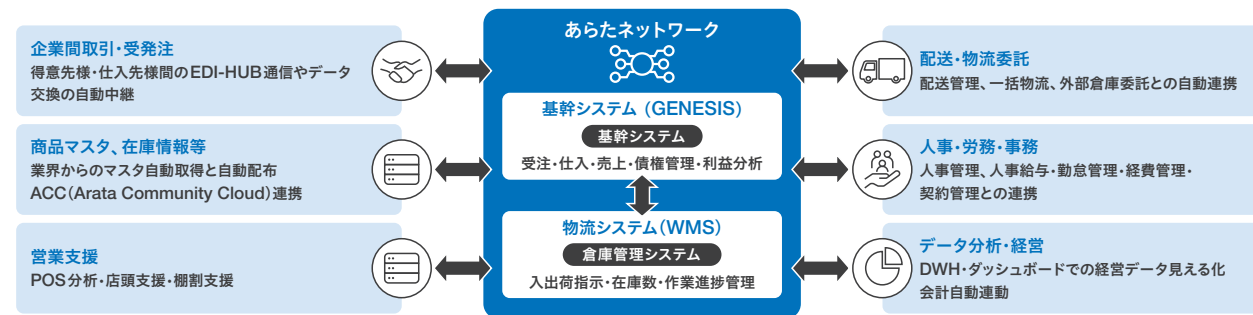
安定的な流通を支えるシステム機能

安定的な商品流通には高度なシステム機能が欠かせません。当社のシステムは、「集中・分散」のハイブリッドで全国をカバーするオープンシステムです。

メーカー様と小売業様との中間に位置する当社には、様々な情報が集まってきます。蓄積した情報を、自社のみならずサプライチェーン全体で有効活用できる情報基盤を確立し、営業や物流等の現場の声から環境変化を的確

に捉えながら、全社業務を最適化する戦略的な情報システム・情報ネットワークを構築しております。

また地震や水害等の大規模災害時でも安定的な流通を支えるシステム環境を維持すべく、全国数か所のデータセンターにて大規模データベースを構築。また、別途バックアップセンターを設置し、万が一の災害にも備えています。



リスク耐性の高い経営基盤の構築

激変する市場環境に対応し、卸売業としての社会的責任を果たし続けるため、ITガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つと位置付けています。中計2030の中で、

次世代基幹システム「ATLUS(アトラス)」

あらかの未来の成長を支えるため、次世代基幹システム「ATLUS」の構築をスタートいたしました。

単なるシステム移行にとどまらず、ペーパーレス化と自動化を中核に据えた「働き方の変革」を実現するものです。

- 完全クラウド化による強靱な基盤**
現状もバックアップサーバーを備える等、万全を期した体制を取っておりますが、物理サーバーをクラウドへ完全移行し、さらなるセキュリティ強化とBCP対策を行います。
- 圧倒的な業務効率化**
サプライチェーン上の様々な紙運用を削減、業務自動化を目指します。新規取引開始までのリードタイムを約4割短縮、帳票数を約6割削減する目標を掲げています。
- データ利活用の高度化**
マスタの再構築と物流システムの一歩化を行い、データを社員が自ら利活用できる環境を構築。データに基づく迅速かつ的確な意思決定を可能にし、社員がより付加価値の高い仕事に注力できる働き方へとシフトします。

「基幹システムの刷新」による働き方の変革推進と「セキュリティ対策の高度化」を両輪で進め、さらに強靱な経営基盤を構築します。

情報セキュリティ対策の高度化

巧妙化するサイバー脅威から、当社の情報資産および取引先様のデータを確実に守るべく、情報セキュリティ対策の高度化を進めています。

- リアルタイム監視による高度な防御体制**
24時間365日の監視体制(SOC)と、検知・自動隔離システム(EDR)により、ランサムウェア等の感染拡大や事業停止リスクを極小化。サプライチェーンセキュリティ評価制度に備え、情報管理基準をさらに高めています。
- 地理的バックアップと次世代インフラ**
基幹システムを複数箇所で相互に冗長化、クラウドへ毎日データバックアップを実施し、有事の際の迅速な業務復旧を担保しています。基幹システム刷新を通じてさらに可用性を高めてまいります。
- 有事の指揮系統と実践的な組織対応**
重大災害時には「災害対策本部」を即座に立ち上げる指揮系統と役割分担を確立しています。定期的に全社訓練を重ねることで、有事における組織対応力を高めています。

IT/DX

環境の変化に対応するDX推進

2023年4月、サプライチェーン全体の効率化および社内の業務効率化をDXの観点から強力に進めることを目的に「IT改革DX推進本部」を設立し、DX推進を加速させてきました。当社におけるDXは、ITを活用して仕事のやり方そのものを変

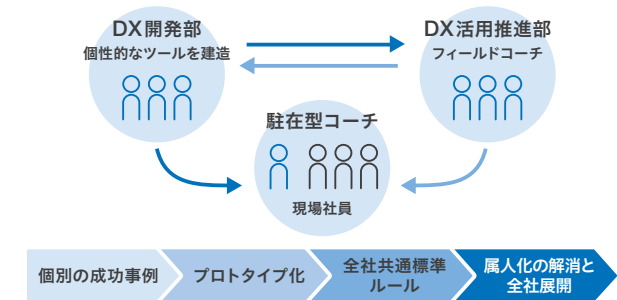
革し、新たな価値を生み出すことを目指しています。定型業務の自動化で浮いた時間を「企業成長に直結する創造的な仕事」へシフトさせるとともに、業務の標準化を進めることで人員配置を最適化し、変化に強い組織を構築してまいります。

DX推進による根底からの業務変革

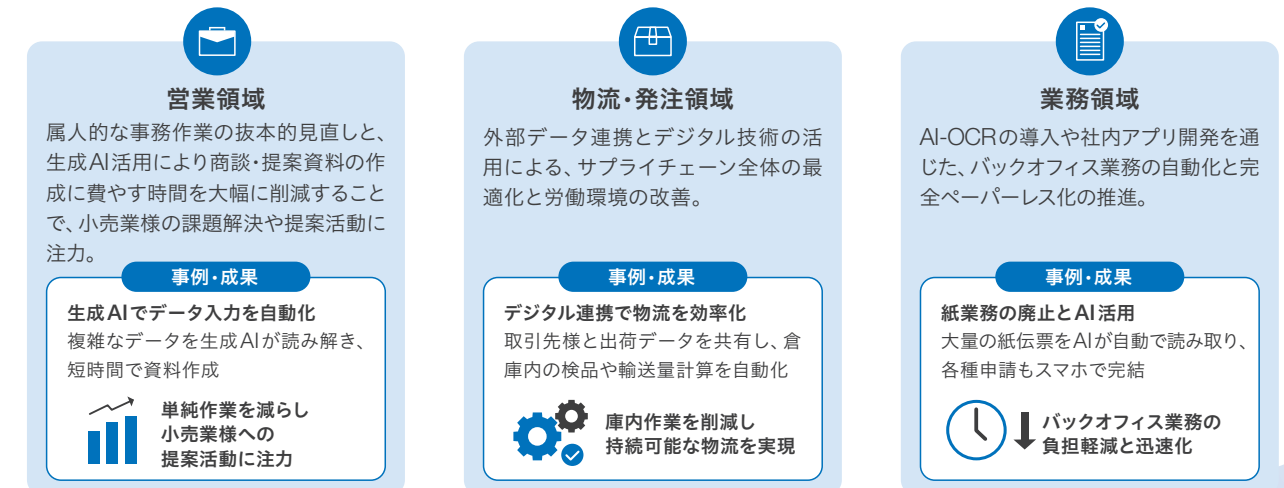
現場に寄り添う「開発と伴走」

当社のDX推進の最大の強みは、ツールを構築する「DX開発部」と、それを現場に定着させる「DX活用推進部」の強力な連携体制です。各支社には営業や発注の現場業務を経験した推進メンバーを配置し、社員の困りごとを直接ヒアリングして解決まで伴走・サポートしています。

拠点ごとに異なる業務プロセスの中で、成功事例をベースに全社共通の標準ルールを作成し、属人化を解消。優れた仕組みを会社全体へスピーディーに横展開しています。



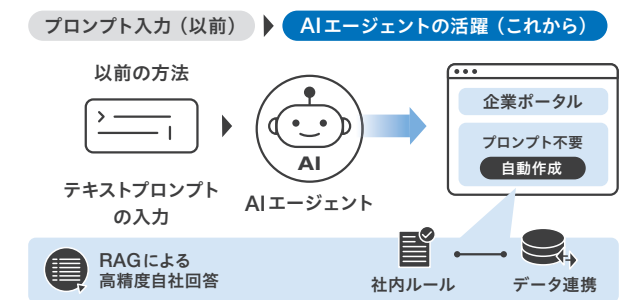
各業務領域における具体的なDX施策



生成AI活用の進化

2026年3月期に管理職全員への生成AI活用研修(プロンプト研修)を完了しました。その後、管理職以外の社員にもE-learningによる生成AI研修を進めています。

さらに次のステップとして、「AIエージェント」の開発に着手しています。RAG(検索拡張生成)等の技術を用い、人が指示を出さずともAIが裏方として情報を処理し、個人の業務自動化から組織全体の業務自動化へと進化させることを目指しています。



サステナビリティ *Sustainability*

あらたグループは、「世の中のお役に立ち続ける」という経営理念のもと、日用品・化粧品等をお届けする社会インフラとして、人々の豊かな暮らしを支えてまいりました。

私たちにとってサステナビリティへの取り組みは経営の根幹であり、メーカー様、小売業様、そして生活者の皆さまを結ぶサプライチェーンの「中核」として、社会的責任を果たすための最重要課題と位置付けております。

行動と変革によるサプライチェーンの効率化

「中期経営計画2026」の最終年度を終え、この3年間で様々な「行動」を起こし、「変革」を実施してまいりました。

例えば、同業他社等との取り組みでは、サプライチェーン全体の効率化に向けた商品マスター管理等を推進する(株)プロダクト・レジストリ・サービスの設立や、物流における2024年問題等に対しては、強みである高度な物流ネットワークを軸に、業界の垣根を越えて「協働と共創」による共同配送等を推進し、サプライチェーン全体の人手不足という課題へも対応しております。

環境負荷低減

環境面においては、持続可能な地球環境を次世代に引き継ぐため、気候変動対応を重要課題と位置づけ、2024年3月期を基準年として2030年3月期までに温室効果ガス(GHG)排出量の50%以上削減を目指し、電力切り替え権限を持つ国内全拠点における使用電力のCO₂フリー電力への切り替えを完了させたほか、物流センターでの省エネ設備の拡充等を着実に推進してまいりました。

環境負荷を低減する循環型物流モデルの構築は、持続可能な「次世代型卸商社」としての使命です。

人的資本の最大化とガバナンスの高度化

また、あらたグループの変革と成長を支える最大の原動力は「人材」です。

私たちは人的資本投資を最重要戦略と捉え、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる環境整備に努めています。

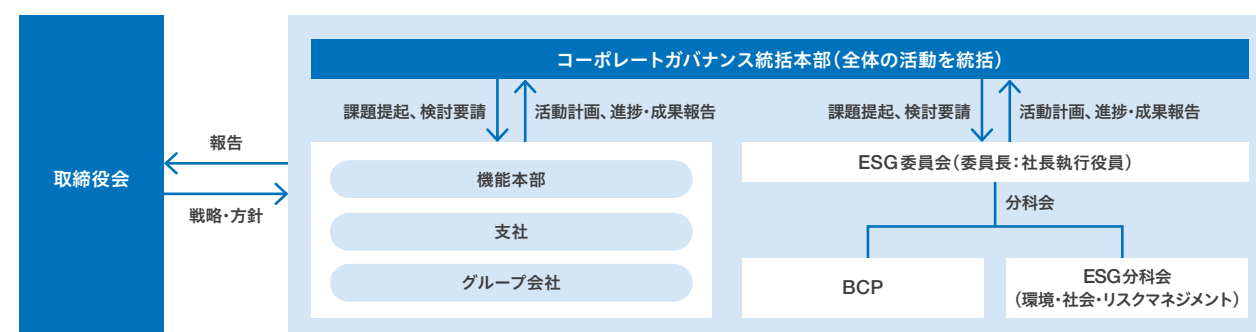
「健康経営」に基づく社員のウェルビーイング向上や、女性活躍推進（「えるぼし」認定）等によるダイバーシティを加速させ、働きがいのある職場環境づくりを進めております。

これらを支える強固な基盤として、取締役会の実効性を高め、透明性と客観性を担保したガバナンス体制の高度化にも継続して取り組んでおります。

私たちは、これからも「世の中のお役に立ち続ける」ために、サステナビリティを成長のエンジンとして捉え、すべてのステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な「未来」に向けて邁進してまいります。



推進体制



ESG基本方針「強く・正しく・楽しい」

私たちは、「世の中のお役に立ち続ける」という経営理念に基づき、社会とともに持続的な成長・発展を目指しています。すべてのステークホルダーとの信頼関係により強い基盤を構築し、サプライチェーン全体の環境・効率化を正し

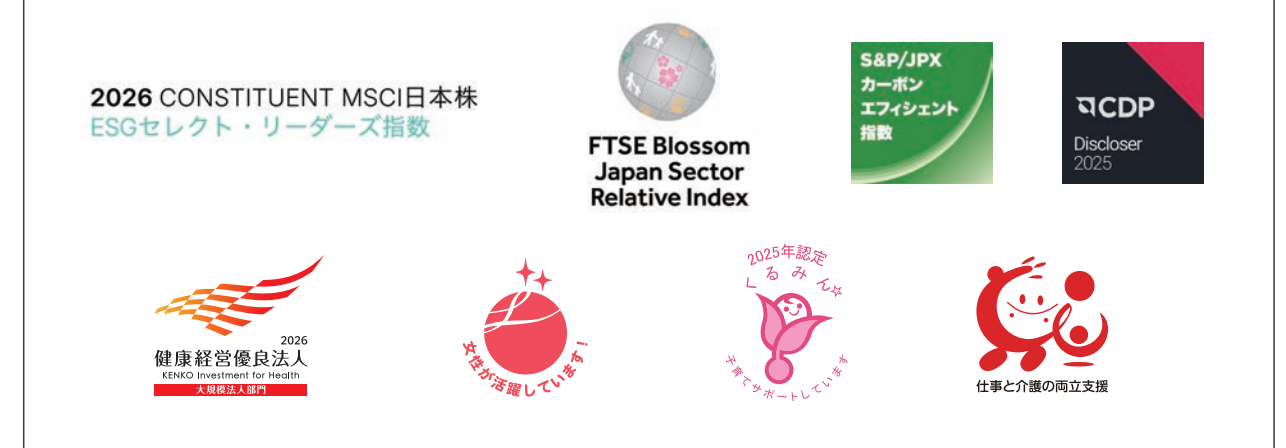
い姿勢で進め、皆さまの暮らしをより豊かに、楽しくする事業戦略を実現することで私たち社員も働く楽しみを享受する。

このような事業活動を通じて持続的な企業価値向上につなげてまいります。

マテリアリティ

マテリアリティテーマ	マテリアリティ項目	主な取り組み または 2030年3月期KPI	
豊かな暮らしへの貢献	流通構造変化への対応	最新技術の活用による、効率的かつ強靱なサプライチェーンの構築	
	DX・効率化		
	物流の強靱化		
	サプライチェーン全体の最適化		
社会インフラとしての供給使命	BCP／リスクマネジメント	BCP活動	
	情報セキュリティ	情報漏洩対策 情報セキュリティに対する教育	
地球環境の保全	気候変動への対応	GHG 排出量50％以上の削減を維持(2024年3月期比) 再エネ電力の活用	
	廃棄物の削減	返品削減	
人を活かす組織と活力ある風土	DEI／人材の確保・定着	女性管理職比率(2030年3月期:10％)※連結 男性育休取得率(2030年3月期:100％)※連結	
	健康経営／労働安全衛生	有給休暇取得率(2030年3月期:75％) 適正体重維持者率(2030年3月期:70％) 社員意識調査 肯定的回答率 継続勤務意識(2030年3月期:70％) 社員満足度(2030年3月期:70％) 働き方(2030年3月期:70％)	
		人材育成／キャリア開発	DX人材の育成 社員意識調査 肯定的回答率 研修(2030年3月期:70％)
誠実で強固な経営基盤	コーポレートガバナンスの強化	取締役会スキルマトリクスの開示 指名・報酬委員会による管理職グループディスカッション グループガバナンス強化 取締役会実効性評価をもとにした改善	
	コンプライアンスの徹底	社員のコンプライアンス意識向上	

社外からの評価



環境



あらたグループは、サプライチェーンの中間にある機能を活かした好循環を生み出す取り組みにより、環境保全に貢献しております。その中でも脱炭素社会の実現に

向けた「気候変動への対応」、および持続可能な「資源循環・廃棄物の削減」を重要課題と位置づけ、各種施策を推進しております。

あらたグループ環境方針

あらたグループは、持続可能な社会の実現に貢献するため、地球環境の保全を経営の重要課題と位置づけています。気候変動や資源枯渇といった地球規模の課題に対し、企業としての責任を果たすべく「あらたグループ環境方針」を策定しております。私たちは、この方針に基づき、事業活動全体を通して環境負荷の低減に努め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

あらたグループ環境方針
<https://www.arata-gr.jp/sustainability/environment/policy/>

気候変動への対応

TCFD 提言に基づく情報開示

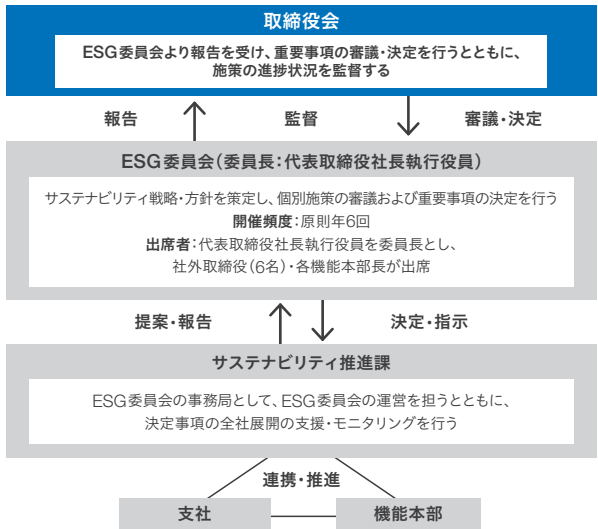
あらたグループは、気候変動を経営における重要課題の一つと位置づけ、地球環境の保全と経済活動の両立による持続可能な社会の実現を目指しています。この認識のもと、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みに沿ったシナリオ分析を実施し、気候変動が事業にもたらす「リスク」と「機会」の特定および対応を進めています。これらの

ガバナンス

気候変動をはじめとするサステナビリティ推進の専門組織として「サステナビリティ推進課」を設置するとともに、社外取締役全員をメンバーに含む「ESG委員会」を設置しております。

同委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長とし、年6回(隔月)開催することを原則とし、サステナビリティ戦略・

サステナビリティ推進体制



分析結果や具体的な取り組みについては、本報告書をはじめとする各種媒体を通じて積極的な情報開示に努めております。

今後は、サプライチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出削減に向けた好循環を創出するとともに、気候関連情報のさらなる充実に努め、ステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしてまいります。

方針の策定に加え、気候変動に伴うリスクおよび機会の特定・評価ならびに個別施策の審議・決定を行っております。

取締役会は、ESG委員会から気候関連リスクを含む重要事項の報告を受け、それらの審議・決定を行うとともに、施策の進捗状況を監督する体制を構築しております。

2026年3月期 ESG委員会 主な議題

- ESG**
 - サステナビリティ中期経営計画の策定
 - マテリアリティの特定
 - ESG評価向上のためのアクション検討
 - 有価証券報告書、統合報告書の開示内容
- 環境**
 - 2030環境目標の再設定および進捗管理
 - サプライヤーとの環境対話
 - 環境方針の改訂
 - 環境ハンドブック公開
- 社会**
 - 人的資本経営の推進
 - DEI推進に向けた社員研修
 - 健康経営に関する方針、施策
 - 人権に関する教育
 - 地域社会貢献活動
 - サステナビリティ調達方針、人権方針の改訂
 - A&Jプロジェクト
- ガバナンス**
 - BCP運用状況のモニタリング
 - サイバーリスクへの対応検討

戦略

異なるシナリオ下(下表参照)における将来の気候関連リスク・機会の財務影響および事業インパクトを把握する

とともに、戦略のレジリエンスを評価することを目的としてシナリオ分析を実施しております。

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5°C/2°C未満シナリオ	パリ協定の目標達成に向け、炭素税の導入や排出規制等の厳格な政策が施行される世界。脱炭素に対応したサプライチェーンへの変革を迫られる「移行リスク」は高いが、大規模災害等の「物理的リスク」は抑制される。	IEA NZE 2050 IEA SDS IPCC RCP2.6
4°Cシナリオ	追加的な温暖化対策が取られず、温室効果ガスの排出が続く世界。新たな規制対応コスト等の「移行リスク」は限定的だが、洪水や高潮等の激甚災害による物流拠点の浸水や供給網の寸断といった「物理的リスク」が最大化する。	IEA STEPS IPCC RCP8.5

リスクおよび機会

気候変動の影響は、あらたグループにとって事業・戦略・財務への大きなリスクとなる一方で、消費者ニーズの変化によるメーカー様・小売業様含めたサプライチェーン全体の課題に対し、卸商社としての機能を活用することで「機会」にもなり得ます。

下記は、現時点でのあらたグループの事業に影響を及ぼす気候関連リスク・機会を特定し、それらの財務インパクトを定性的に評価するとともに、一部の項目については定量的な評価を行いました。今後もシナリオ分析を定期的に実施し、リスク・機会の見直しを行う予定であります。

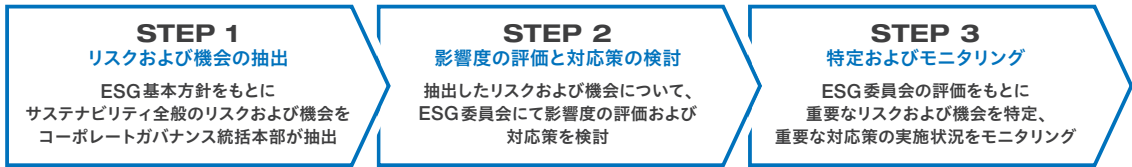
区分	タイプ	影響度		内容	発現時期	対応策
		1.5°C/2°C	4°C			
移行リスク	政策・規制	中	小	炭素税、排出量取引等によるコスト増加	短～中期	●省エネルギー設備の導入、再生可能エネルギーの利用促進によるGHG排出量削減
	技術	大	中	脱炭素に対応した設備導入に伴う投資コスト増加	短～中期	●長期的な視点での脱炭素化に向けた設備投資計画の策定と実行
	評判	中	小	気候変動対策が不十分な場合のレピュテーション低下による売上減少	中～長期	●気候変動対策に関する情報開示の強化
物理的リスク	急性	中	大	台風や高潮のリスクの高い物流センターの操業停止、物流遮断による損害	短～中期	●物流拠点の分散化 ●BCP代替物流網の構築
	慢性	小	中	気温上昇に伴う冷暖房等のエネルギー需要増大およびエネルギーコスト増加	短～中期	●自家消費型再エネの導入 ●エネルギー効率の高い設備の導入
機会	資源効率	中	小	省エネルギー施策の推進による配送効率上昇、およびそれに伴うコスト減少	短～中期	●配送ルートの最適化 ●共同配送の推進
		中	小	環境配慮型商品の取り扱い量増加による売上増加	中～長期	●環境配慮型製品の品揃え強化
	製品およびサービス	中	小	サプライチェーンにおけるCO ₂ 排出削減推進による生産性向上、およびそれに伴うコスト減少	中～長期	●サプライヤーとの連携による排出量削減の取り組みの推進
	市場	小	中	積極的な気候変動対策の推進によるレピュテーション向上、新規取引獲得	中～長期	●環境配慮型製品の品揃え強化
	レジリエンス	小	中	災害時における物流のレジリエンス強化による取引拡大	中～長期	●BCP代替物流網の構築

影響度 大:事業/財務に対し、重要な影響をもたらす 中:事業/財務に対し、影響をもたらすが軽微である 小:事業/財務に対し、影響をもたらすが軽微である
発現時期 短期:3年以内 中期:3～10年 長期:10～30年

リスク管理

気候変動をはじめとするサステナビリティに関する全社的なリスクおよび機会について、下記に記載のプロセスで特定しております。ESG委員会および取締役会においてリスクが経営に及ぼすインパクトの大きさを総合

的に評価し、対応策を検討しております。また、リスク管理の窓口をコーポレートガバナンス統括本部が担い、各本部と連携の上で対応策を推進し、リスクの低減を図っております。



指標と目標

あらたグループは、気候変動への対応を経営の重要課題の一つと捉え、Scope1・2を対象に「2030年3月期に50%以上の削減を維持(2024年3月期比)」および「2050年3月期までにカーボンニュートラル」という削減目標を掲げております。

2026年3月期においては、電力切替権限を持つ国内全拠点(主要子会社を含む)でのCO₂フリー電力導入等の施策により、基準年比で73.4%の削減を達成し、2030

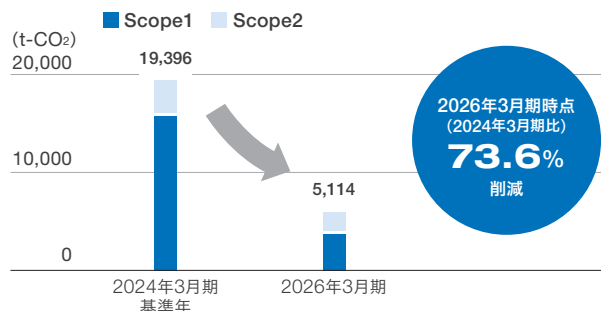
年3月期目標を大幅に前倒しでクリアする極めて順調な進捗となっています。

今後もエネルギー価格の高騰をはじめとする外部環境の変化を注視し、企業の持続的な成長との最適バランスを慎重に検討しながら、この高い削減レベルを維持し、2050年3月期のカーボンニュートラル実現に向けて着実な取り組みを継続してまいります。

GHG 排出量削減目標



GHG 排出量(連結Scope1・2)



GHG 排出量削減に向けた取り組み

省エネ

省エネの取り組みとして、デマンド監視装置による最大電力の低減、照明のLED化、効率の良い空調設備への切り替え等を計画的に行っています。

また、「環境ハンドブック」による社員の省エネや環境配慮への意識向上を図っています。



創エネ

和泉・埼玉・神奈川の3か所の物流センターに太陽光発電パネルを設置し自然エネルギー創出によるCO₂削減に貢献しています。

関東物流センター、2026年からは九州南センターにオンサイトPPAを導入し、再エネ電力の調達・活用に努めています。



CO₂フリー電力への切り替え

GHG 排出量削減を加速させるため、各拠点における電力をCO₂フリー電力へ順次切り替えています。2025年8月には、賃借物件を除く、当社が切替権限を有するすべての電力をCO₂フリー電力としました。



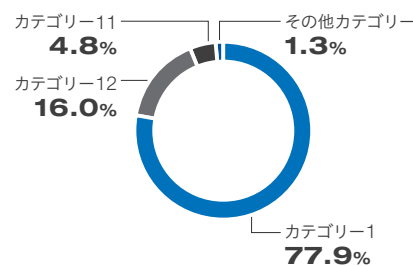
首都圏支社 神奈川センター 電力供給証明書

サプライチェーン排出量(Scope3)への取り組み

自社の排出量(Scope1・2)だけでなく、サプライチェーン全体における環境負荷を把握するため、Scope3の算定・開示を進めております。

当社の事業構造上、Scope3全体の約8割を「カテゴリー1(購入した製品・サービス)」が占めており、次いで「カテゴリー12(販売した製品の廃棄)」が大きな割合を占めていることが判明しております。これらの主要な排出源に対して効果的なアプローチを行うため、現在、主要なサプライヤー(メーカー様)との対話を通じた削減策の検討に着手しております。

Scope3(単体)内訳



循環型社会の実現

当社は、事業活動による環境負荷を軽減するとともに、限りある資源を有効活用する活動を通じて、地球環境の保全と経

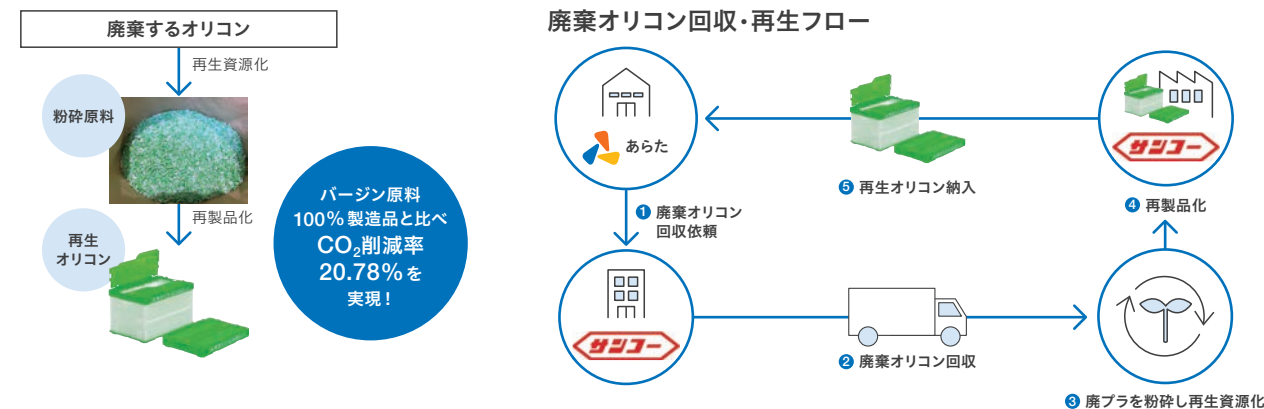
3R活動

日用品流通の中核を担う企業として、環境省・小売業様・メーカー様が一体となる「選ぼう! 3Rキャンペーン」を毎年実施。当社のネットワークを活かした詰め替え商品や環境配慮型商品の流通量拡大、および店頭での普及活動を通じて、サプライチェーン全体におけるプラスチック資源の削減と、循環型社会の実現を後押ししています。



折り畳みコンテナ(オリコン)のクローズドリサイクル

物流資材メーカー三甲(株)とのプラスチック循環利用の取り組みとして、当社物流において商品のお届けに欠かせないオリコンのクローズドリサイクルを実施しております。破損等によって廃棄されるオリコンを再生資源化し、新しいオリコンに再製品化することで、バージン原料100%



機密書類のトイレトペーパーへのリサイクル

資源循環の取り組みの一環として、廃棄書類をトイレトペーパーとして再生する活動を推進しております。東北支社では、上山製紙(株)との協業により、年間平均17トンの機密書類を溶解処理し、トイレトペーパーとして商品化しています。これに



済活動の両立を図り、循環型社会の実現を目指しており、この考え方のもとで以下のような取り組みを推進しています。

返品削減

日用品業界では、頻繁な新製品・季節商品の入れ替えにより、返品が発生しやすい特性があります。この返品は、小売業様、メーカー様、そして当社のような卸売業の三者にとって、商品の撤去・返送という手間とコストを発生させます。加えて、運搬や廃棄に伴う環境負荷も大きな課題です。当社は、この課題に対し、小売業様やメーカー様と連携し、業界全体を巻き込んだ返品削減活動を推進しています。これは、サプライチェーン全体の効率化に貢献するだけでなく、経済的な効果と環境問題への貢献という共通価値創造(CSV)につながる重要な取り組みです。



製造品と比べ、CO₂削減率20.78%を実現しました。再生オリコンは当社内で再度使用することで、資源の循環利用につながっています。首都圏エリアから取り組みを始めましたが、今後は他エリアへ展開し、継続的な取り組みとしていく予定です。

人材 *Human Resources*



あらたグループは、社員を同じ目的につながるパートナーと考え、「社員個々の成長なくして会社としての成長はない」という考えのもと、様々な考えや価値観、それぞれの立場を尊重し、相互に意見を交わし、よりよい環境をつくるこ

DEIの推進

あらたグループは、「十人十色の成長をチカラに～すべての社員が夢を描ける会社をめざして～」というDEI方針を掲げています。

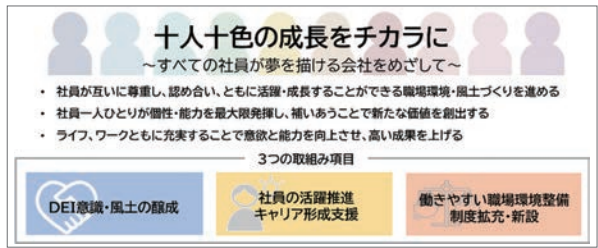
企業が持続的に成長するためには、国籍・性別・年齢等の区別なく多様な人材を登用し、イノベーションを生み出すことが不可欠です。人口減少による人手不足が進む環境下において、多様な人材が長期間にわたり活躍できる環境を整えることは、重要なテーマであると捉えています。

そのため当社では、重点項目である女性の活躍推進をはじめ、シニア層の活躍推進、外国籍社員や障がい者、多様な知見を持つキャリア採用人材等、一人ひとりが個性を活かし

とを重要視しています。

社員が働き甲斐を持ち長く働き続けられる会社となるべく、人材への投資を進め、人事制度の拡充や多様な働き方を実現する仕組みづくりを推進しています。

て活躍できるフィールドを広げています。多様な人材がそれぞれの強みを活かして活躍することにより、組織の活性化を図り、企業の成長・企業価値向上につなげてまいります。



重点項目：女性活躍推進に向けて

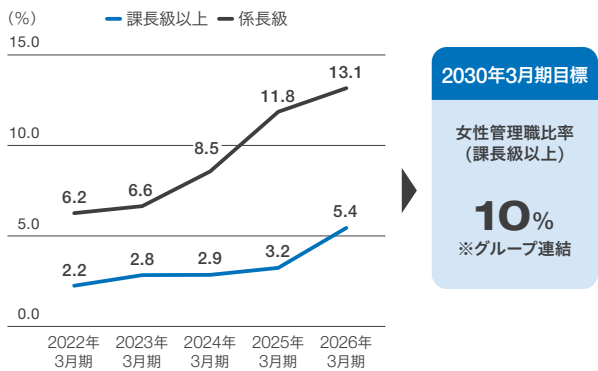
「女性活躍推進」をDEIの重点項目として位置づけ、取り組みを推進してきました。中期経営計画2026の最終年度において、女性管理職比率は5.4%（単体）に達し、目標であった4.5%を達成いたしました。新卒・キャリアを問わず総合職の女性採用を強化してきたほか、管理職の候補世代となる係長級の女性比率も13.1%（単体）まで上昇しており、次世代リーダーのパイプライン形成が着実に進んでいます。

今後はさらなる成長に向け、中期経営計画2030において「女性管理職比率10%（連結）」という次なる目標を策定。今後もグループ全体で取り組みを強化し、誰もが長期的にキャリアを形成できる環境づくりを推進してまいります。

A&Jプロジェクト

2023年7月よりあらたグループDEI推進に向けて、グループ会社のジャベル㈱と当社の女性社員による「A&Jプロジェクト」を発足。「全社員が働きやすく活躍できる会社」を目指して経営層へ提言を行い、様々な具体施策の実現へとつなげてまいりました。また、本プロジェクトへの参画は、社員自身が主体的なキャリア形成を考える契機となっています。

女性管理職比率(単体)



DEI風土醸成のための研修

社員一人ひとりの意識改革と心理的安全性の高い職場づくりを目指し、継続的な研修を行っています。昨年の「アンコンシャス・バイアス講習」に続き、今年度は日常の無意識な言動が他者に与える影響を学ぶ「マイクロアグレッション講習」を実施いたしました。

日々のコミュニケーションにおける気付きを促すことで、多様な人材が互いを尊重し、安心して長期的に活躍できる環境づくりを推進しています。

ワークライフマネジメントの推進

社員が仕事と生活の調和を図り、心身ともに健康でいきいきと働き続けられる環境づくりに向けて、育児・介護と仕事の両立を支援する制度の拡充や、柔軟な働き方の

有給休暇取得促進

社員一人ひとりのワークライフバランス向上と健康維持に向け、有給休暇の取得促進に注力しています。

社内イントラを通じた定期的な情報発信や意識啓発を行うとともに、人事KPIとして「2030年3月期有給休暇取得率75%」の達成を掲げ、全社的な取得促進を図っています。

年々向上している取得実績をベースに、今後も計画的な休暇取得をサポートし、誰もが心身ともに健康で、オン・オフのメリハリを持って活躍できる職場環境の実現を目指します。

仕事と育児の両立支援

育児×仕事両立支援セミナー＆交流会

産休・育休の取得予定者や復職者を対象とした「育児×仕事両立支援セミナー＆交流会」を毎年開催しています。育休前から復職後までに利用できる各種制度の解説や、1か月単位で変更可能な育児短時間勤務の活用イメージを共有。また、男性の育休取得における周囲の意識改革やハラスメント防止の啓発を行うほか、実際に育児休業からの復職経験者へ直接疑問や不安を相談ができる「パパママ交流会」を実施し、両立への不安を解消する取り組みを行っています。



仕事と介護の両立支援

家族の介護が必要になった際も、キャリアを中断することなく、安心して働き続けられる支援体制を整えています。介護休業や短時間勤務等の各種制度に加え、手続きをまとめたガイドブックの配信や、外部専門家による無料相

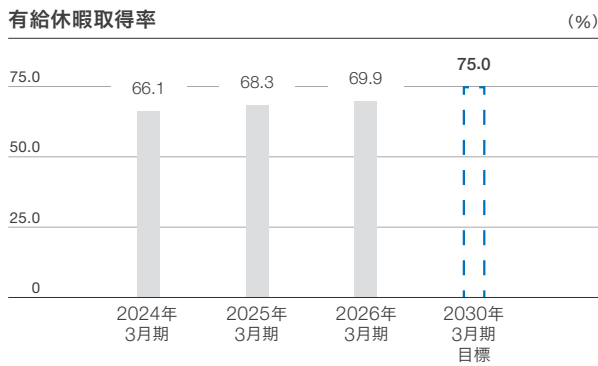
多様な働き方を実現する制度

社員のライフステージの変化を支え、ワークライフバランスの向上を図るため、多様な働き方の実現や、長く働き続けられる環境づくりを進めております。

また、各種ライフイベント（転勤、結婚、出産、介護等）

共通	育児	介護
- 時差出勤 - 時間単位の有給休暇 - 在宅勤務 - L休暇(5連休を取得できる連続休暇制度) - 残業・深夜業制限	- 配偶者出産休暇 - 産後パパ育休 - 育児休業(最長2歳まで) - 子の看護等休暇(最大15日) - 育児短時間勤務(小学校6年生まで)	- 介護休暇(最大15日) - 介護休業 - 介護短時間勤務

仕組みづくり、休暇取得の推進に取り組んでいます。多様なライフステージにおいて、誰もが最大限に能力を発揮し、充実したキャリアを築けるようサポートしています。



男性育休取得推進

男性の育休取得推進と職場内の相互理解に向け、社内イントラ等の媒体を通じた定期的な情報発信と意識啓発を行っています。

掲載記事では、実際に育休を取得・復職した社員や上司へのアンケートから得られたリアルな声を共有。取得のメリットだけでなく、現場の業務負荷を軽減するための「業務の見える化・リスト化」による属人化解消といった具体的な解決策についても全社へ提示しています。

実際の活用事例や多様な選択肢をタイムリーに届けることで、誰もが育休を取得しやすく、復職後も安心して活躍できる組織風土の醸成を進めています。



談ダイヤルを設置しています。個々の状況に合わせた柔軟な働き方の相談に応じることで、仕事と介護を両立しながら長く活躍できる環境を整えています。

健康経営の推進

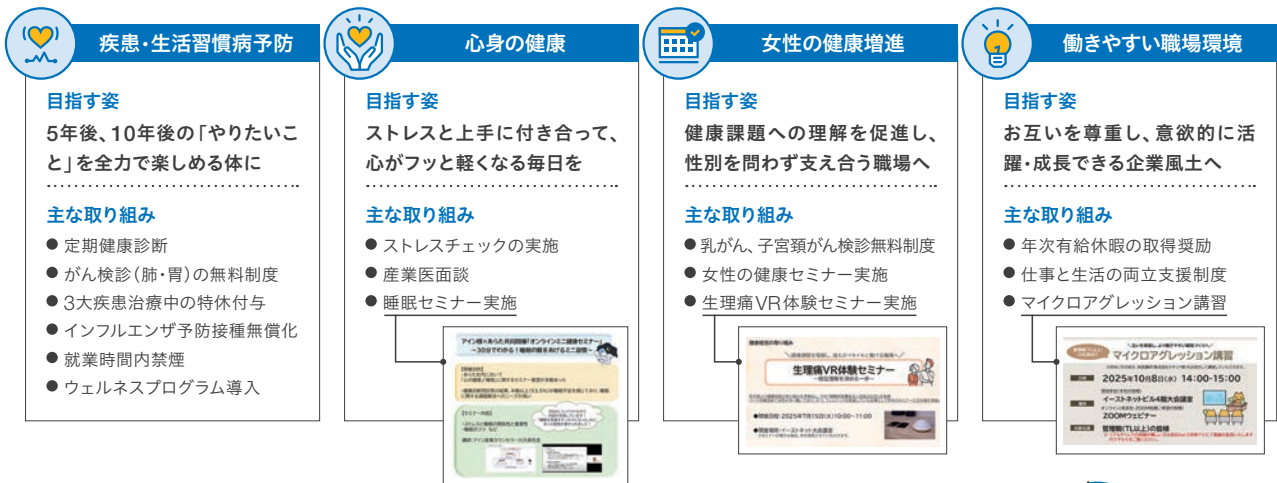
当社は、社員の健康を企業としてサポートし、活力に満ちた職場環境の実現に努めることを社内外に公表し宣言しております。社員のヘルスリテラシー向上に資するセミナー開催等、健康経営への取り組みを推進しております。

健康経営宣言

当社は、マテリアリティテーマに「人を活かす組織と活力ある風土」を掲げ、当社で働く従業員が、長く意欲的に働き続けることができるよう、健康を維持・増進することが重要な経営課題であるという認識のもと、一人ひとりが心身共に健康で公私ともに充実した生活を送ることができるよう、当社は、従業員の健康維持・増進を企業としてサポートし、活力に満ちた職場環境の実現に努めます。

健康経営テーマと取り組み

従業員の健康課題分析に基づき、以下の4つのテーマを重点的に推進しています。



睡眠セミナー

アイングループと共催で、オンラインミニ健康セミナー「睡眠の質をあげるミニ習慣」を開催いたしました。産業カウンセラーの講師からストレス対処法や快眠のコツを学ぶ等、取引先様との交流を通じ、健康意識の醸成に努めています。

統括産業医を中心とした全社的なサポート体制

統括産業医を中心としたサポート体制を構築しています。産業医の選任義務がない50名未満の小規模拠点も含め、拠点の規模を問わない全社的なフォローアップを徹底。すべての拠点で働く従業員へ均一かつきめ細かな健康管理・サポートを提供できる環境を整えています。

円滑な職場復帰と再発防止への取り組み

休職者が安心して復職できるよう、円滑な職場復帰および再発防止に向けた復職支援体制の強化に注力しています。個々の状態に応じた段階的な復職フォローにより、すべての従業員が心身共に健康な状態で働ける職場環境の整備を推進しています。

KENKO NEWS創刊

健康経営のさらなる強化に向け、社内情報誌「KENKO NEWS」の配信を開始。アプリを活用したウェルネスプログラムや社長の禁煙体験談等、身近な話題から健診後の二次検査受診勧奨まで多角的に発信。課題の可視化と解決へのヒントを示す新たな一手として社員の自発的な行動変容を促し、誰もが健やかに長期的なキャリアを築ける環境づくりを推進しています。

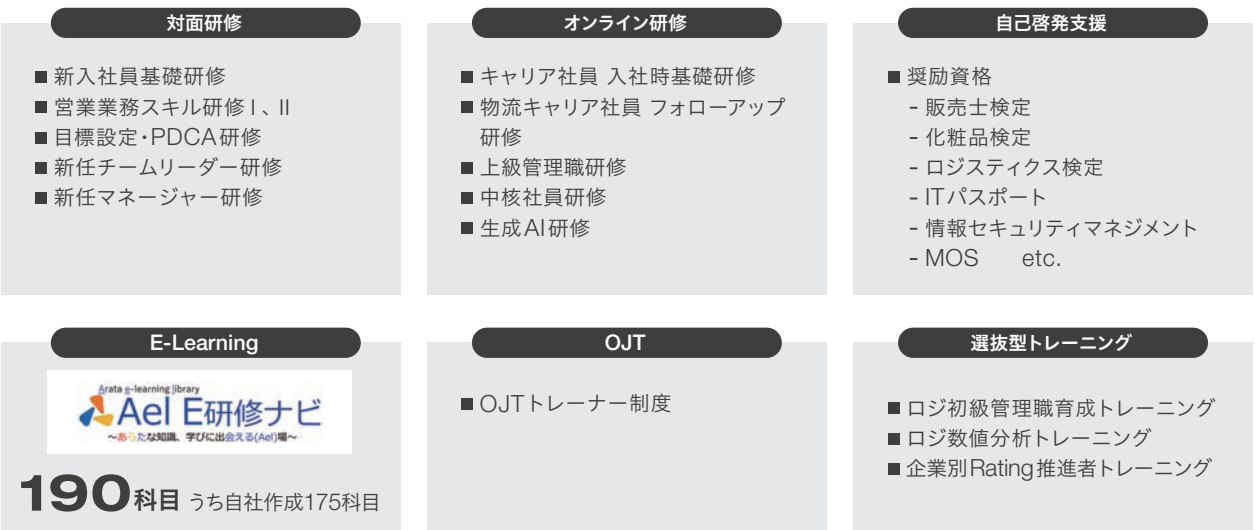


人材育成・研修

当社は、全社員が働き甲斐を持ち、長く働き続けたい会社となることを目指しています。社員一人ひとりがチャレンジングで意欲的に目標に向かって活動してもらえよう、公平・公正な人事評価によって、年齢に捉われず成果を上げている社員が早期に上位等級で活躍できる環境を構築しております。

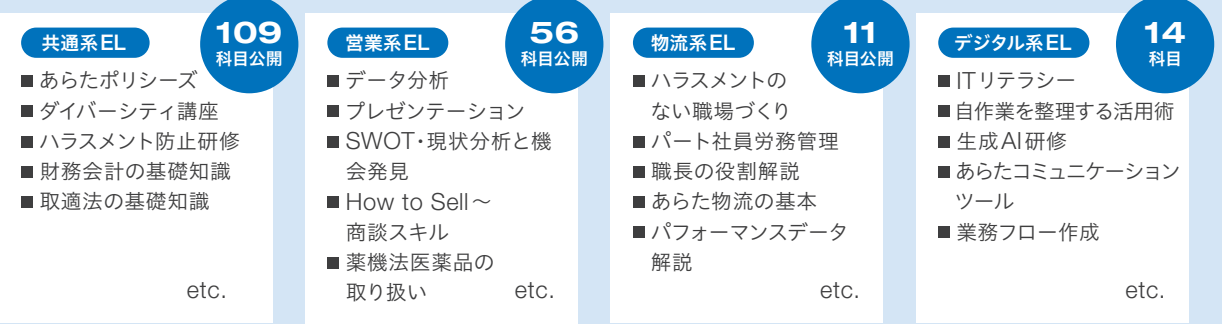
また、新入社員から管理職まで、各キャリアごとにスキルをバックアップするための多種多様な研修制度を設けております。

主な研修・育成制度



あらた独自のE-Learningシステム「Ael E研修ナビ」

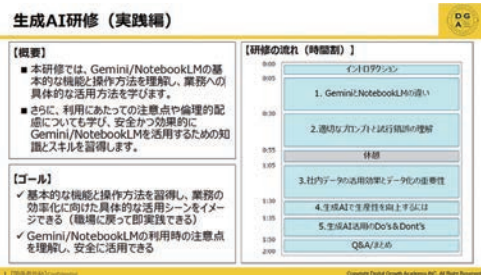
全社員向けのE-Learningシステムである「Ael E研修ナビ」で、部署や等級を問わず、すべての社員が必要なときに良質な学びが受けられる場を提供しています。現在190科目のうち自社作成175科目のコンテンツ数を有しており今後も社員が積極的に学べる場を提供し続けていきます。



生産性最大化のための生成AI研修

中計2030における体質強化戦略として、生産性最大化を追求する「DX人材」の育成に注力しています。その一環として先進的な「生成AI研修」を導入し、基礎から日常業務への応用までを体系的に学ぶ環境を整えました。

本研修を通じて複数の生成AIツールの実務活用と安全な利用法を習得し、プロンプトの工夫や日頃からのデータ化を徹底することで、業務効率化と提供価値の最大化をめざしてまいります。



地域社会Regional Communities



あらたグループは全国に多くの拠点を有しており、地域の皆さまとの共生関係を築くために、地域活動等への積極的な参加によるつながり強化を目指しています。

た、生活必需品を取り扱う社会のインフラの一翼を担う企業として、安心して快適な暮らしを支え続けるための活動を推進しています。

テーマ	主な取り組み内容
 地域の暮らしを守る	災害時においても生活必需品を安定的に供給できるよう、自治体との災害協定の締結や、強固な物流体制の構築を進めています。
 地域の暮らしを豊かにする	次世代を担う子どもたちへの支援や、地域経済の活性化に資する産学連携、社会貢献活動を通じて、より豊かな社会づくりに寄与します。

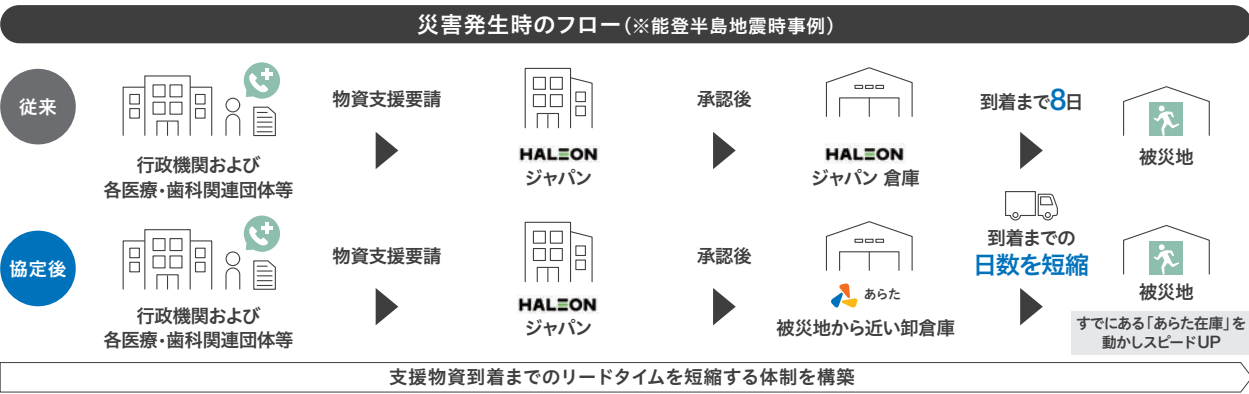
災害時の物資支援体制を強化

大規模な自然災害の発生時に支援物資を迅速かつ円滑にお届けするため、当社は2026年3月、コンシューマーヘルスケア企業であるHaleon ジャパン(株)と「災害時連携協定」を締結いたしました。

水不足に直面する避難所では口腔衛生の悪化に伴う誤嚥性肺炎やウイルス感染症のリスクが高まるため、災害時のオーラルケアや義歯ケアは命を守る上で極めて重要です。本協定により、選択のひとつとして、要請を受けてからメー

カー倉庫経由で物資を出荷するのではなく、被災地に近接する「あらたの卸倉庫」に既にある在庫を迅速に運ぶ体制を構築しました。これにより、支援物資到着までのリードタイムを大幅に短縮することが可能となります。

全国の広範な物流ネットワークを強みとする中間流通業の社会的使命として、単にモノを運ぶだけでなく、被災地へ「安心」と日常の「安定」をいち早くお届けしてまいります。



ふるさと納税を通じて地域活性化とブランド認知に貢献

当社は、地域社会への貢献とブランド価値のさらなる向上を目指し、静岡県沼津市の「ふるさと納税返礼品」事業に参入いたしました。

対象商品となる当社のaddgoodブランドのトイレットペーパー「Salut-サリュ-」は、同市にある丸富製紙(株)の沼津工場にて製造されており、「地域資源や技術の活用」という返礼品提供基準を満たしたことで今回の出品が実現しました。国内の主要なふるさと納税サイトを通じて製品情報を広く発信することで、普段当社の商品に馴染みの

なかった方々への認知拡大を図ります。寄附金を通じた自治体への支援と地域経済の活性化に寄与しつつ、今後もこのふるさと納税事業を通じて、地域社会に寄り添った取り組みを推進してまいります。



人権・サプライチェーンHuman Rights and Supply Chain



あらたグループは、人々の暮らしを支える社会的使命を担う企業としてサプライチェーンを構成するすべてのパートナーとの信頼関係を重視しています。事業活動に

おける人権尊重を基盤とし、サプライチェーン全体での課題解決に協働して取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

人権尊重

あらたグループは、従業員、取引先様、そして事業にかかわるすべてのステークホルダーの皆さまの基本的な人権と多様性の尊重に取り組んでいます。その指針として、2022年12月に「あらたグループ人権方針」を策定しています。

また、従業員に対しては、人権尊重に関する方針を「あらたポリシーズ」という小冊子の中で「企業行動指針」に明示しており、研修等を通じてその浸透を図っています。

あらたグループ人権方針
<https://www.arata-gr.jp/sustainability/social/human-rights/>

あらたポリシーズ 企業行動指針「第5 私たちの行動姿勢」より



4 私たちは、パートナーとして、互いの人権、人格と個性を尊重し、一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる職場環境をつくります。

7 私たちは、国籍、宗教、人種、性別、学歴、年齢等による差別的な行為や嫌がらせを禁止し、基本的人権を尊重します。

人権啓発と教育

ハラスメント防止に向けた教育

全ての社員が互いの尊厳を認め合い、安心して能力を発揮できる健全な職場環境づくりに向けて、ハラスメントの未然防止に注力しています。

「脱ハラスメント宣言」のもと、管理職や一般社員だけでなく物流センターのパート社員にいたるまで、全社員を対象とした研修を定期的実施し、ハラスメントを許さない風土の醸成に努めています。



サプライチェーンマネジメント

あらたグループは、数多くの取引先様と共に事業を展開しています。私たちは、自社のみならずサプライチェーン全体において、人権および環境に関する課題解決への取り組みが不可欠であると認識しています。持続可能な社会の実現を目指し、サプライヤーの皆さまと共に構成されるサプライチェーンを基軸とした「サプライチェーンにおけるサステナビリティ調達方針」を策定しています。

サプライチェーンにおけるサステナビリティ調達方針
<https://www.arata-gr.jp/sustainability/social/supply-chain/>

ビジネスと人権に関する啓発

国際的な人権意識の高まりを受け、ビジネスと人権に関する理解を深めるための啓発活動を行っています。

毎年12月の「世界人権デー」や「人権週間」に合わせ、サプライチェーンにおける人権についての情報発信を全社に向けて実施しています。



調達方針：社内説明会

「サプライチェーンにおけるサステナビリティ調達方針」を浸透させるため、当社の調達部門の社員に対して、方針の内容および関連する人権・環境課題に関する説明会を実施しました。これにより、日々の調達活動においてサステナビリティを意識し、サプライヤーの皆さまとの連携を一層強化できるよう支援しています。

調達方針：契約書への文言追加

サプライヤーの皆さまとのサステナビリティへのコミットメントを明確にするため、取引基本契約書に「サプライチェーンにおけるサステナビリティ調達方針」への同意に関する文言を追加しました。これは、サプライヤーの皆さまと共に強固なパートナーシップを築き、持続可能な社会の実現に貢献していくための重要な一歩になります。

須崎 裕明
取締役 会長
(取締役会議長)

水野 昭人
取締役 ジャペル株式会社
代表取締役社長

八尾 紀子
前 社外取締役

武藤 雅俊
社外取締役 監査等委員

特集 ガバナンス座談会

規律と自律の両輪でつなぐ、これからのグループ経営

当社は成長戦略を推進するなか、2030年、そしてその先を見据えた成長基盤の強化に向けて、M&Aにより新たに2社を「あらたグループ」へと迎え入れました。

本座談会では、グループ全体の成長を加速させるシナジーの創出と企業価値向上に向け、「今後のグループガバナンスのあり方」について意見交換を行いました。

活発な議論を継続し、取締役会の質を高める

【須崎】取締役会議長としてこの1年を振り返ると、M&Aや業務提携、物流投資、システム刷新等、重要案件が非常に多かったと感じています。取締役会は社内外を問わず活発な議論ができていますが、限られた時間で本質的な議論を深めるには、案件ごとの資料や説明の分かりやすさをさらに高める必要があります。社外取締役のお二人から見て、この1年の取締役会の運営はいかがでしたか？

【八尾】あらたの取締役会の良い点は、須崎会長のファシリテーション、東風谷社長が冒頭で経営概況や課題を自身の言葉で共有されること、また社外取締役や監査等委員からも忌憚らない意見が出る雰囲気の良いことです。

【武藤】あらたの取締役会は、多角的な意見が飛び交う場だと感じています。一方で、今後より大きな投資案件が増えて

いく中で、投資効果とリスクを複数のシナリオで分析することが重要になります。またできる・できないではなく、実現するにはどうすればよいかという観点で議論することも大切です。

【八尾】取締役会は、不確実な状況の中で迅速な判断を求められる場です。議論の質をさらに高めるには、上程前に執行側でどのような検討が行われたのかを整理して共有いただくとうと思います。大型投資やM&Aでは、多面的な検討が必要です。ベースシナリオだけでなく、ダウンサイド、アップサイドシナリオも検討することで、議論はさらに実効性を高められると思います。

【武藤】大型投資やM&A等の大型案件が増えてくると、経営資源のアロケーションが大事になります。さらに、事業の取捨選択も避けて通れません。今後はそうした議論も必要になると感じています。

【須崎】グループ会社であるジャペルの社長で、あらたの取締役でもある水野さんはどう感じられていますか？

【水野】社外取締役のお二人のお話にもありました通り、取締役会は活発に運営されていると感じます。一方でグループ拡大に伴い、上程案件も増えておりますので、事前の議題精査を行い、グループガバナンスを深化させていくことが重要です。実際、ジャペルの物流投資のような大型案件についても、あらたの取締役会で議論する機会があり、私自

身も皆さんの議論から多くの気づきや学びを得ています。

【須崎】この活発な議論を継続することが、取締役会の進化につながります。また、取締役会は社内取締役が経験を積む場でもあります。案件の担当者以外にも積極的に発言してもらうことで、取締役会自体も発展していく場であってほしいと考えています。

自律性と規律を両立し、グループの成長を支える

【須崎】M&Aによりグループの規模も事業領域も広がる中で、適正な規律と一体感をどう高めるかが問われています。グループガバナンスの目的は、企業価値を最大化する仕組みづくりにあります。各社の成長には自律性とスピード感が必要かと思いますが、ジャペルからの視点ではいかがでしょうか。

【水野】まさに各社の自律性とスピード感を尊重したガバナンス体制だと感じています。あらたグループに加わった当初は安心感の一方で、「ジャペルらしさが薄れるのでは」という不安もありました。しかし、事業運営の自律性を尊重していただけたことで、社員にもその意図が伝わり、「グループの一員としてどう貢献し、シナジーを生むか」という前向きな意識変化につながりました。この自律性を支えた

マインドの変化こそが、ジャペル自身の成長にもつながっていると感じています。

【須崎】ジャペルの成長はあらたグループにとって非常に頼もしい存在です。一方で上場企業グループとしての統制やリスク管理、規律も機能させなければなりません。各社の規模や領域に合わせた柔軟性を持って、自律性と規律を両立させることが重要です。あらたが目指す「強く・正しく・楽しい会社」という企業風土をもとに、グループガバナンスが進化することが理想的な形だと考えています。

【武藤】自律性には権限が必要であり、権限には責任が伴います。権限と責任を担う組織の長にとって、一定の規律は負担を和らげ、前向きな事業推進に専念するための手段でもあります。規律のポジティブな面を理解し、グループガバナンスの骨格となる共通ルールを浸透させることが大切ですね。

【水野】おっしゃる通りです。その観点で見ますと、ジャペルの内部管理体制はまだ強化の途上にあります。コンプライアンスやガバナンスの体制については、あらたグループとして求められる基準まで引き上げる必要があります。現在、あらたの支援を受けながら基盤の構築と改善を進めているところです。このような内部体制の強化こそが、ジャペル自身の持続的な成長と、グループ全体の企業価値向上を確実なものにすると確信しています。

【八尾】自律性と規律を両立させるガバナンス構築は非常に難しいですね。迅速な意思決定や各社の良さを尊重する自律性は必要ですが、各社がバラバラになれば、グループ全体としての統一感は失われます。適切な人が適切なタイミングでリスク情報を入手できる流れをつくること、認識されたリスクや問題に対して誰が責任を持って対応するのかを明確にすることが重要です。複数の角度からモニタリングを行い、リスクの高いところから優先的に対応することが現実的だと思います。

【須崎】ガバナンスは規律や統制だけではなく、お互いの成長をどうサポートしていくかという視点も必要です。そこで、今期よりグループ会社の社長間で対話を行う「社長会」の立ち上げや、親会社からの役員派遣の見直しを実施しました。まずは相互理解を深めることが、グループガバナンスのスタートだと思います。

対話を通じた相互理解で、 グループシナジーを最大化する

【須崎】M&Aで統合した以上、その効果を出していかなければなりません。シナジーとは、1+1を2にすることではなく、あらたの強みと統合した会社の強みを活かし合い、3にも4にもしていくことだと考えています。そのためには、お互いをよく理解し合うことが大切です。グループガバナンスは、リスクを抑えるためだけの仕組みではありません。各社の強みを引き出し、グループ全体の成長戦略を実現するための基盤でもあると考えています。

【武藤】M&Aは、相手の現在を買うのではなく、将来を買うものです。共に成長に結びつけるためには、足元を固め、相手を知り、高い目標に向かって将来どのような形にもっていくかを議論する必要があります。目の前のシナジーだけでなく、経営戦略に基づく高い目線で、チャンスやリスクを想定しながら進めることが大切です。

【八尾】M&Aでは、買収前にデューデリジェンスを行います。それでも把握しきれないリスクや、一緒になって初めて分かる事実があります。企業文化の違いもありますし、管理面でも、上場会社グループとして求められる水準にまだ達していない場合があります。そのため、買収後に改めて点検し、必要な水準まで底上げしていくプロセスが必要です。同時に、あらたグループがどこへ向かおうとしているのか、そのベクトルを共有することが重要です。それぞれの良いところを尊重し合い高め合うことが、グループシナジーを高めることにつながると考えています。

【水野】八尾さんがおっしゃった「水準の底上げ」と「ベクトルの共有」は、まさにジャベルが今取り組んでいるテーマです。内部管理体制の強化に向け、あらたの法務部門への人

材出向を通じた人材育成や、あらた機能本部長のジャベル経営会議への参加による意思疎通の深化等、具体的なアクションを進めています。こうした人材交流や対話を重ねることで、ガバナンスの底上げはもちろん、グループとしての目指す方向性が一つになっていくと実感しています。この対話を通じた相互理解こそが、シナジー創出とジャベルのさらなる成長を加速させると確信しています。

情報連携の仕組みを整え、 変化の兆候を早期に捉える

【須崎】社長会は、各社の状況を共有しつつグループ全体の成長を広い視野で考える場にしたいと思っています。対話を通じてリスクや課題を早期に察知し、互いにサポートし合える関係を築くのが狙いです。グループ全体としてどこに経営資源を振り向け、どの領域を伸ばすかを判断する重要な対話の場にしていきたいですね。社長会に出席されている水野さんはいかがでしょうか。

【水野】社長会は各社の現状や課題をざっくばらんに共有できる貴重な場になっています。グループ全体での効率化の余地や新たな協業の可能性等、一社では得られない経営視点での気づきも生まれています。

【武藤】社外取締役は、グループ会社の情報を常に把握できているわけではありません。社長会で浮き彫りになった課題や懸案事項に対する取り組み、さらには変化の兆候を含めた情報が取締役会に上がってくれば、判断も現実から離れず、ブレの少ないものになるのではないのでしょうか。

【八尾】不祥事が起きる会社を見ると、仕組みはできていても、情報が上がってこなかったために大きな問題になるケースがあります。社長会は、形式ばらずにコミュニケーションが取れる場であるべきです。特に大切なのは、「バッドニュース・ファースト」です。悪い知らせほど早く伝える。その意識を持ちながら、社長会と取締役会がうまくリンクすれば、より効果の高い仕組みになると思います。

【須崎】皆さんからご意見をいただいた通り、情報がしっかり上がる仕組みとなることを期待しています。また、グループ会社の役員体制も見直しました。あらたの各機能本部から各グループ会社へ役員として入る体制をつくっています。各社の改革や改善、事業成長に関わると同時に、統制面では課題を早く察知し、早期に改善策を打っていく。そのような体制を目指しています。

【水野】グループ間の対話をより有意義なものにするため、グループ全体と同じ経営視点を持って対話ができる次世代の経営人材を育てることを念頭に、ジャベルでは権限と責任を明確にした「上席執行役員制度」を整えました。これ

により、深い対話を通じて将来にわたるガバナンス向上につなげていきたいと考えています。

制度だけでなく、風土に根付くガバナンスへ

【須崎】ガバナンスは、企業価値向上を最大化させるための仕組みです。グループの統制や規律を効かせることと、各社の自律性を活かすことの両面を実現していかなければなりません。現在、あらたは成長性や稼ぐ力で、少し弱まっている部分があります。その回復にも、ガバナンスの観点からどう関わっていくのが重要です。

【水野】あらたの取締役として学んだ知見をジャベルに落とし込み、社員が誇りをもって働きたいと思える会社をつくること、グループ全体の持続的な成長にも直結すると考えています。

【武藤】持続的な中長期の成長は、ガバナンスがなければ達成できません。社員が会社の成長を理解し、実際に動き出すと、ガバナンスは非常にポジティブな効果を発揮し社員のモ

ラルやモチベーションアップにつながります。会社の中に前向きな緊張感が生まれることが、非常に重要だと思います。

【八尾】グループガバナンスは、適切なリスクテイクを行い、健全な成長を後押しするためのものです。経営環境は変化が速く、リスクの所在や内容も変わっていきます。ガバナンスの仕組みは一度つくれば終わりではなく、その時々状況に合わせてアップデートし、改善を重ねていく必要がありますよね。

【須崎】おっしゃる通りだと思います。仕組みや制度を整えるだけで終わってはいけません。あらたには「制度よりも風土」という考え方があります。制度があっても、使いづらい雰囲気があれば、その制度は生きません。ガバナンスも同様に、仕組みをつくり、それを活かす風土を根付かせることが重要です。あらたグループは、各社の自律した成長戦略と、グループシナジーを発揮できる結束力を高めながら、「強く・正しく・楽しい会社」づくりを目指していきます。ステークホルダーの皆さまに信頼と安心を感じていただける体制を整えてまいりますので、今後とも一層のご支援をいただければ幸いです。



ガバナンスGovernance

役員紹介 (2026年6月24日現在)

取締役



すざき ひろあき
須崎 裕明

取締役会長

12 / 12



とげ せいいち
東風谷 誠一

代表取締役
社長執行役員
経営戦略本部長

12 / 12



うりゅう よしろう
瓜生 善郎

取締役
副社長執行役員
管理統括本部長 兼
IT改革DX推進本部長

12 / 12



こにし のりお
小西 規雄

社外取締役

12 / 12

営業部門や商品部門に携わり、幅広い業務経験と知識を有し、2017年より代表取締役社長執行役員として当社経営を牽引。着実な実績および成果を築いた。現在は取締役会長としてあらたグループ全体の方向性を示すとともに、取締役会および任意の指名・報酬委員会の委員長として、社外役員の意見を踏まえた審議の検討をリード。

物流部門や営業部門に携わり、流通の現場に精通した専門的な知識を有し、2018年に執行役員首都圏支社長に就任。2024年4月からは取締役副社長執行役員営業本部長として営業力強化による業績拡大・利益拡大の一翼を担い、現在は代表取締役社長執行役員経営戦略本部長として当社経営を牽引。

営業部門や経営企画部門に携わり、幅広い業務経験と知識を有し、2021年より取締役常務執行役員人事本部長として将来の当社を担う人材の育成に取り組み、現在は取締役副社長執行役員管理統括本部長兼IT改革DX推進本部長として基盤強化推進に取り組む。

株式会社山星屋において代表取締役社長として企業経営全般を統括された経験を有し、流通業界において当社と異なる食品分野に長く携わる。2024年6月より当社社外取締役に就任。日用品・化粧品卸商社にはないノウハウ・経験を活かし、客観的な視点で適切な業務執行に関する監督・助言を行う。



はたなか ひでたか
畑中 秀太

取締役 専務執行役員
商品本部長 兼
株式会社D-Neeコスメティック
代表取締役社長

12 / 12



みずの あきひと
水野 昭人

取締役
ジャベル株式会社
代表取締役社長

12 / 12



なす ゆうじ
那須 雄次

社外取締役

12 / 12



おいかわ つよし
及川 剛

社外取締役

新任

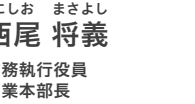
営業部門や商品部門に携わり、幅広い業務経験と知識を有し、2016年より執行役員関西支社長として業績拡大の一翼を担う。2018年に執行役員商品本部長、2021年に取締役常務執行役員商品本部長として、現在は取締役専務執行役員商品本部長として、商品戦略・カテゴリー戦略に取り組む。

2016年よりペット専門卸売業の最大手である当社子会社ジャベルの代表取締役社長に就任し、強いリーダーシップのもと、ジャベルの業績拡大・業界における地位向上の一翼を担う。2020年より当社取締役に就任。あらたグループのペットカテゴリー拡大を牽引。

住友商事グループ会社で代表取締役社長を務められる等、高度な専門知識と企業経営全般を統括された経験を有する。2022年6月より当社社外取締役に就任。当社の経営に対し、客観的な視点で業務執行に対する適切な監督・助言を行う。

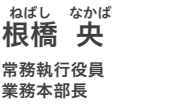
サントリービバレッジソリューション株式会社で代表取締役社長を務められる等、企業経営全般に対する高度な知見と当社と異なる事業領域のマーケティングに関する豊富な経験を有する。当社の経営および成長戦略としての商品開発機能に対し、客観的な観点から業務執行に対する適切な監督・助言を期待。2026年6月より当社社外取締役に就任。

執行役員



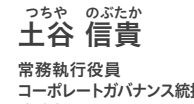
にしお まさよし
西尾 将義

常務執行役員
営業本部長



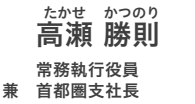
ねばし なかば
根橋 央

常務執行役員
業務本部長



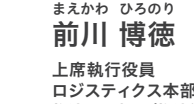
つちや のぶたか
土谷 信貴

常務執行役員
コーポレートガバナンス統括本部長 兼
法務部長



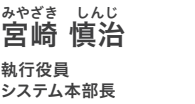
たかせ かつのり
高瀬 勝則

常務執行役員
首都圏支社長



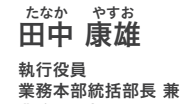
まえかわ ひろのり
前川 博徳

上席執行役員
ロジスティクス本部長 兼
物流企画部長(物流統括管理者)



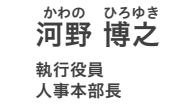
みやざき しんじ
宮崎 慎治

執行役員
システム本部長



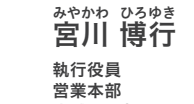
たなか やすお
田中 康雄

執行役員
業務本部統括部長 兼
業務企画部長



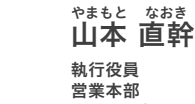
かわの ひろゆき
河野 博之

執行役員
人事本部長



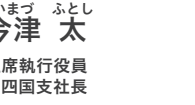
みやかわ ひろゆき
宮川 博行

執行役員
営業本部
広域量販部長



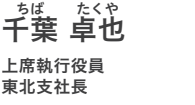
やまもと なおき
山本 直幹

執行役員
営業本部
広域量販部長



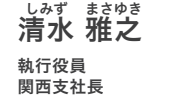
いみづ ふとし
今津 太

上席執行役員
中四国支社長



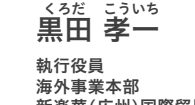
ちば たくや
千葉 卓也

上席執行役員
東北支社長



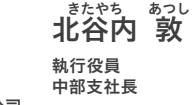
しみず まさゆき
清水 雅之

執行役員
関西支社長



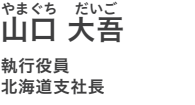
くろだ こういち
黒田 孝一

執行役員
海外事業本部
新栄華(広州)国際貿易有限公司
董事長 兼 総経理(出向)



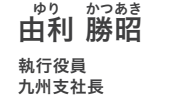
きたやち あつし
北谷内 敦

執行役員
中部支社長



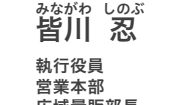
やまぐち だいが
山口 大吾

執行役員
北海道支社長



ゆり かつあき
由利 勝昭

執行役員
九州支社長



みながわ しんのぶ
皆川 忍

執行役員
営業本部
広域量販部長

取締役会への出席状況 (2026年3月期)

監査等委員会への出席状況 (2026年3月期)

監査等委員である取締役



たかはし あきら
高橋 輝

取締役
常勤監査等委員

新任



むとう まさとし
武藤 雅俊

社外取締役
監査等委員

10 / 10

経営戦略部門と監査等委員会事務局での豊富な経験と実績や、中小企業診断士として当社の経営課題や内部統制について深い知見を有する。その経験と高い情報収集力を活かし、常勤の監査等委員として実効性の高い監査・監督機能の発揮と、社外取締役との連携に期待。

金融機関や日本国内および海外の資産運用会社における豊富な経験と高度な専門的知識、長年にわたる経営者としての経験を有する。2025年6月より当社監査等委員である社外取締役に就任。当社の経営に対しても客観的な視点から業務執行に対する適切な監督・助言を行う。



さかもと ともこ
坂本 倫子

社外取締役
監査等委員

12 / 12



むれい えみこ
牟禮 恵美子

社外取締役
監査等委員

9 / 10

弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高度な専門知識を有する。2020年より当社社外監査役、2021年6月より監査等委員である社外取締役に就任。特にコンプライアンスやガバナンスに関する専門知識を活かし、組織管理を求められるガバナンスの強化の観点およびコンプライアンス遵守の視点から監督・助言を行う。

公認会計士としての高度な専門的知識やサステナビリティに関する知見を有する。2025年6月より当社監査等委員である社外取締役に就任。特に会計に関する専門知識を活かし、事業戦略の数値計画に対して公認会計士としての視点から監督・助言を行う。

コーポレート・ガバナンス

当社は、生活必需品を取り扱う企業として流通経済の一翼を担い、産業社会・地域社会に貢献することを通じて、企業価値の向上を目指しております。

当社が考える企業価値の向上とは、継続的な事業活動を通じた業績の向上を図ることだけではなく、ステークホルダーに対する様々な社会的責任を遂行することであると認識しております。

当社は、2021年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、業績の向上と同時に、コンプライアンスの徹底、環境対策、人権の尊重等の社会的責任(CSR)を果たすべく、取締役会の監督機能強化と意思決定の迅速化を進めてまいりました。

当社の取締役会は3分の1以上を独立社外取締役とするとともに多様性も重視し、多角的な視点を取り入れることで、監督機能の実効性向上を図っています。

また、各機能本部や支社等の執行部門へ権限を委譲しスピードある経営を推進しております。同時に経営判断の質に

ついても向上を図るため、経営戦略に影響を及ぼす重要事項は経営会議で執行部門における議論を活発に行い、その議論を踏まえて取締役会に上程し、十分な審議のうえ決定しております。

さらには、監査等委員会・内部監査室・会計監査人の連携を強化することで監査機能の実効性を高め、さらにコーポレートガバナンス統括本部においてグループのガバナンス強化に向けた体制構築を進める等、あらたグループ全体のガバナンス体制を構築しています。

このような体制で議論し決定した重要事項をはじめとする経営情報については、適時に開示することとしており、刷新されたコーポレートサイトにも適時に掲載する等、透明性を高める体制としております。

企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立を目指し、ガバナンス体制の強化を進めてまいります。

ガバナンス強化

コーポレートガバナンス・コードへの対応やサクセッションプランの推進等、透明性の高い経営体制を構築

-2023

✓ 監査等委員会設置会社へ移行
経営の透明性向上を目的に監査等委員会設置会社へ移行

✓ 任意の指名・報酬委員会の設置
過半数を社外取締役として透明性を確保

2024

✓ 独立社外取締役比率の向上
取締役数の見直しにより独立社外取締役比率を46％へ向上

2025

✓ 独立社外取締役比率のさらなる向上
取締役11名に対し社外取締役6名とし社外取締役比率過半数となる体制へ移行

✓ サクセッションプランの推進
指名・報酬委員会を全社外取締役での構成とし、サクセッションプランを開示

✓ 女性取締役比率の向上
女性取締役を3名選任し、女性取締役比率27％へ向上

2026~

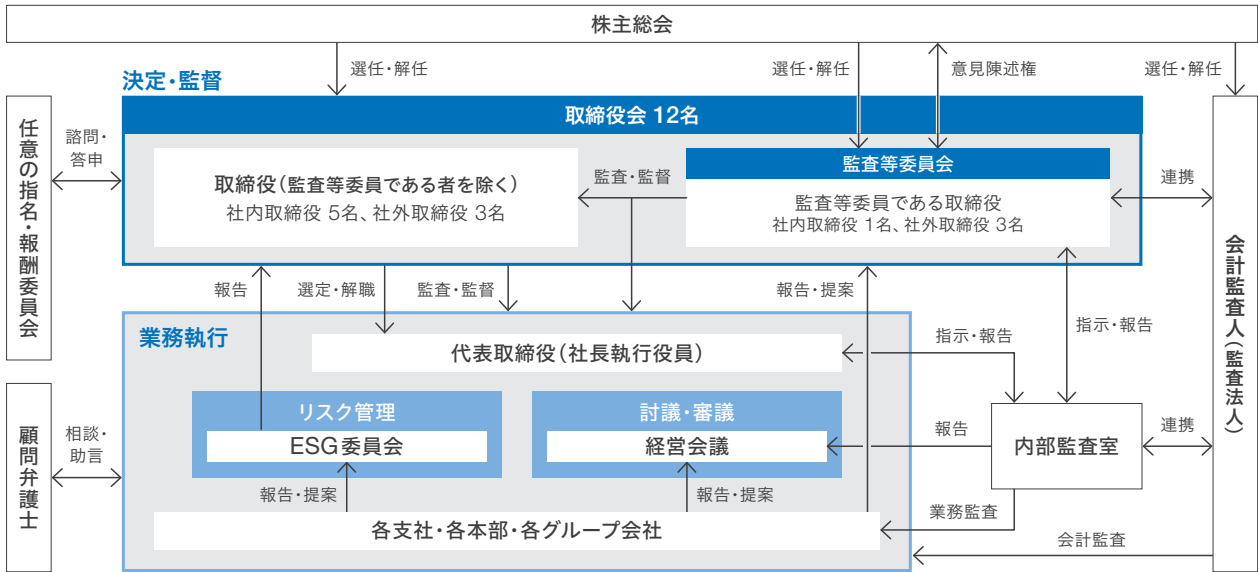
✓ 取締役会の機能性強化(専門性・多様性の高度化)

✓ 政策保有株式の段階的な解消の推進

✓ 指名・報酬委員会を活用した人材発掘・育成(幹部サクセッションプラン)

✓ グループガバナンスの強化(コンプラ遵守と不正の未然防止)

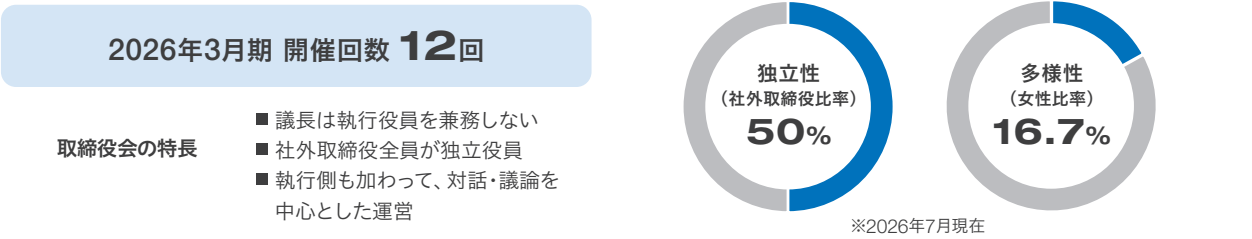
コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、原則1ヶ月に1回開催しています。法令で定められた事項のほか、経営に関する重要事項の決定や業務執行の監督を行います。

取締役会として、各取締役に期待する専門性および経験として、以下の通りスキルマトリックスに表しています。



取締役会における議論

取締役会で活発な議論が交わされるよう、資料の事前配布の早期化を進めています。また、社外取締役が適宜経営会議に出席することで当社の事業や業界動向、戦略

主な取締役会議題

中長期計画関連	資本コスト経営、株主還元施策、中計2026課題、成長戦略・利益体質への戦略
M&A関連	デューデリジェンス、シナジー戦略、契約関連、資金調達
役員関連	指名・報酬委員会報告、役員人事・報酬
ガバナンス関連	グループガバナンス、取締役会実効性評価、監査等委員会による気付き事項
サプライチェーン（協業）	(株)プロダクト・レジストリ・サービス設立、共同配送

取締役会 実効性評価

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、取締役会実効性評価を2019年より継続的に実施しています。2026年3月に取締役会へ質問票を配布し、事務局にて回答を集計・分析。各取締役より以下のような改善案（一部抜粋）が挙げられ、実施検討することとしております。

重要案件の上程資料充実化、モニタリング強化

- モニタリング事項を年次スケジュール化
- 議案提出部門と関連部門の連携強化による資料の充実化
- 執行側会議体での事前討議内容を取締役会へ報告した上で審議

役員報酬（2026年3月期）

取締役（社外取締役を除く）の報酬水準は、外部環境や上場企業の類似業種から同規模程度の企業数社を参考とし、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを方針としております。業績連動や評価KPI等については、指名・報酬委員会にて討議することとしております。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動賞与	役員株式給付信託 引当金	
取締役(監査等委員を除く)(うち社外取締役)	257(25)	164(25)	- (-)	92(-)	9(3)
取締役(監査等委員)(うち社外取締役)	25(25)	25(25)	-	-	5(5)
合計(うち社外取締役)	282(50)	189(50)	- (-)	92(-)	14(8)

(注) 1. 当期末日現在の取締役(監査等委員を除く。)は8名、取締役(監査等委員)は3名です。上記員数には取締役(監査等委員を除く。)1名が無報酬のため含まれておりません。
2. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

等への理解を深めています。重要な事項については、担当の執行役員等が社外取締役へ事前説明をする等の対応を行う場合があります。

IT・DX関連	システム刷新グランドデザイン、サイバーセキュリティ対策、IT中計進捗、DXプロジェクト
各種戦略	(株)リビングあらた統合、(株)True Dataとの戦略的業務提携
内部統制	内部監査報告(通報、ホットライン関連)
財務経理関連	決算関連、予算関連、資金計画、調達関連
投資案件	物流投資、システム投資、人的資本投資

政策保有株式

取締役会において毎年1回財務部門と取引主管部署が策定した保有方針に対し、「取引規模」「事業収益・配当収入」を参照指標として、「経営戦略上の重要性」「資本コストを含む保有コストに見合うリターンの確保」「中長期的な企業価値の向上」等の基準で銘柄別に方針検討を実施。継続保有する経済合理性が乏しいと判断した場合、経済情勢や譲渡損益等を考慮し、当該保有先との対話を経て適切な時期に保有株式の売却を行うこととしております。

区 分	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
銘柄数(銘柄)	91	88	80
うち上場会社の銘柄数(銘柄)	54	53	47
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	9,383	9,167	9,880
うち上場会社の合計額(百万円)	9,267	9,053	9,808
連結純資産に対する比率(%)	8.55	7.87	7.96

また、報酬制度は基本報酬と業績連動賞与、株式報酬(株式給付信託(BBT))としており、基本報酬は、業績や従業員の昇給率、勤続年数、経営管理能力、功績、貢献度等をベースとし、代表権や役職等の責任や経営への影響度等を勘案してそれぞれ設計することの方針としております。

監査等委員会

監査等委員会は、原則1ヶ月に1回以上開催し、監査等委員全員が取締役会に出席し、経営状態および業務の遂行について監査しております。また、経営会議等の重要会議にも出席するとともに、内部監査室による業務監査報告を受けて課題を共有する等、業務執行への適正性についても監査できる体制としております。

また、「監査等委員会気付き事項」として事業運営における課題点を取締役会において提示し議論することで、取締役会の実効性を高めております。

任意の指名・報酬委員会

取締役等の指名や報酬等に関する意思決定に際して、社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保し、独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンス体制の一

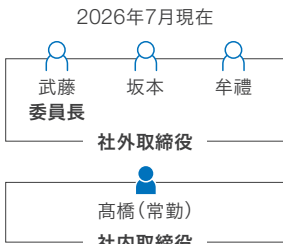
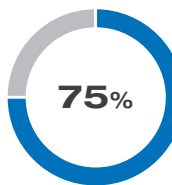
2026年3月期 開催回数 6回

指名・報酬委員会 の特長

- 委員長は執行役員を兼務しない
- 社外取締役比率が85.7%
- 社外取締役全員が独立役員

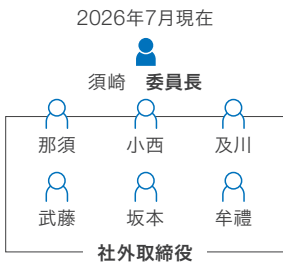
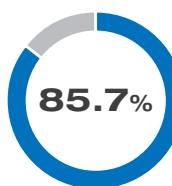
2026年3月期 開催回数 12回

2026年7月現在 社外取締役比率



層の充実を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しております。

2026年7月現在 社外取締役比率



指名・報酬委員会 主な活動・議題(2026年3月期)

グループガバナンス強化

当社は2026年1月に新たに2社をグループに迎えました。さらなる企業価値向上に向けて、これまで以上にグループ全体のガバナンス体制強化が求められる中、地図(守り)とコンパス(攻め)の両輪で、グループ間の対話を重視したガバナンス体制を構築してまいります。

グループ各社の成長によるあらたグループ企業価値最大化のために

あらたグループのガバナンス	
地図 会社や社員を守る体制・規律 不正防止・リスクマネジメント ● 重要規程、職務権限表の整備 ● リスク特定と対策 ● 守るべき規範(コンプライアンス) ● グループガバナンス体制のモニタリング	コンパス 成長を後押しする仕組み 会社の成長促進・企業価値向上 ● 事業の課題・成長に向けた施策の支援 ● グループガバナンスを推進できる体制構築(成長投資基準や取締役等人材配置)
ガバナンスを推進するための土台 ● 活発な対話と情報共有 - リスク早期発見、適切な対応 - 収益機会の獲得・拡大	

管理職グループディスカッション

指名・報酬委員会の役割の中でも重要と認識している次期経営層人材の発掘を目的に、管理職グループディスカッションを2020年から継続的に実施しております。委員である社外取締役から経営者視点に立った社会課

題・経営課題等の質問を投げかけ、グループ討議で行っております。将来にわたり成長し続ける企業となるための人材発掘・育成に主眼を置いた手法にて実施しております。

コンプライアンス

当社はコンプライアンスについて、「あらた企業行動指針」の中で法令遵守に対する姿勢を提示し、コンプライアンス強化に努めております。

法令遵守の体制として、法務部において全社的な法務窓口として契約書チェックや業法に関する相談対応等を通じ組織横断的な活動によるコンプライアンス意識の向上を推進しております。

あらた企業行動指針「法令遵守に対する姿勢」

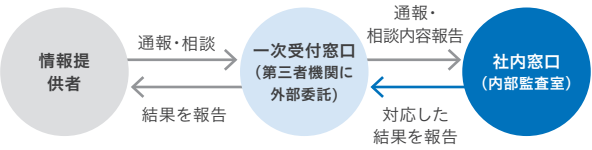
1	私たちは、企業倫理と経営の健全性の重要性を認識し、迅速かつ正確で幅広い情報開示に努め、経営の透明性を高めていきます。
2	私たちは、日常業務を遂行するに当たっては会社法、金融商品取引法等関係法令を遵守し健全な企業経営を行っています。
3	私たちは、法に準拠して会計処理を行い、粉飾決算等の非社会的行為は行いません。
4	私たちは、会社と不当な取引をして個人的な利益を得る行為は行いません。

通報制度

内部通報は規程に基づき機密情報として厳正に管理し、通報者および被通報者の個人情報保護にも配慮の上で調査を行います。調査により不正行為等が明らかになった場合は、厳正な処分を行うとともに速やかに是正措置および再発防止の対策を実施します。

内部通報の状況については、内部監査室より逐次トップへ報告が入るほか、取締役会と経営会議にて件数等の

社内窓口への通報・相談(ホットライン)



社員のコンプライアンス意識向上の取り組み

事業活動に関連する法令を遵守するための社内講習を、法務部を中心に継続的に実施しています。

法令改正時には各種会議体での説明や、全社員に資料を

2022-

社員が企業法務の基礎知識を楽しく学べるコンテンツ「法務ティーチャー」を定期発信。

法務ティーチャーコンテンツテーマの例

●公益通報者保護法

●個人情報保護法

●贈収賄と接待のルール

●取適法

●著作権法

等 計49項目

上を推進しております。

また、コンプライアンスに関する通報制度として社内にはホットラインを、社外にはコンプライアンスカウンターを設置し、組織的または個人的な法令違反行為の相談・通報による不正行為の早期発見と是正を図っております。

5	私たちは、会社と同様の業種の仕事を社外で行いません。
6	私たちは、反社会的勢力による不当要求行為に対しては、毅然とした態度で対応し、取引その他一切の関係を持ちません。

あらた企業行動指針

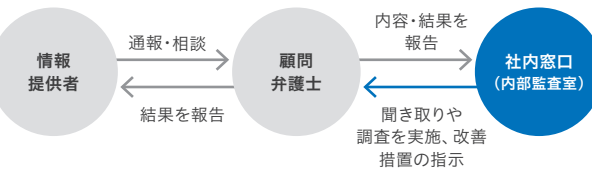
<https://www.arata-gr.jp/sustainability/governance/principle/>

全体傾向が定期的に報告されています。

こうした対応により、違法行為や不正行為の未然防止と早期発見に努めています。

また、取引先様を含むサプライチェーンで働くステークホルダーを対象とした通報窓口も設けており、法令違反、腐敗行為等不正の早期発見と是正を図り、通報から人権侵害等が認められる場合は調査、救済措置を取ることとしております。

顧問弁護士への通報・相談(コンプライアンスカウンター)



発信する等により、常にコンプライアンス意識の向上、浸透・徹底を図っています。

2023-

差別や偏見、不平等を是正し、健全な職場環境を促進するため「脱ハラスメント宣言」を行うとともにハラスメントを未然に防ぐべく、管理職・一般社員・物流センターパート社員向けとして、それぞれ内容を分けて「ハラスメント防止研修」を実施。

リスクマネジメント

企業価値の維持・向上と財務健全性を目的として、企業として事業を行う上での様々なリスクを把握し、特に財務状況や社会的信頼に影響を与えるようなリスクについてはグループ全体で把握することに努めております。

毎月開催している経営会議において、本社・支社の業務遂行内容と業績の報告や目標達成状況の確認を行うと同時に、コンプライアンス状況のチェックを行い、不正やリスクの防止を行っております。

また、グループ全体のリスクについては、コーポレート

事業継続計画(BCP)

地震や台風等の自然災害やパンデミック等、甚大な被害をもたらす危機が発生した場合、人命の安全と卸商社としての社会的使命を果たすため、事業継続計画(BCP)を策定し、

ガバナンス統括本部や内部監査室がグループ各企業と連携を取ってリスク管理を行うとともに、当社取締役または執行役員がグループ会社の取締役・監査役を兼務し、取締役会等において情報を収集しております。

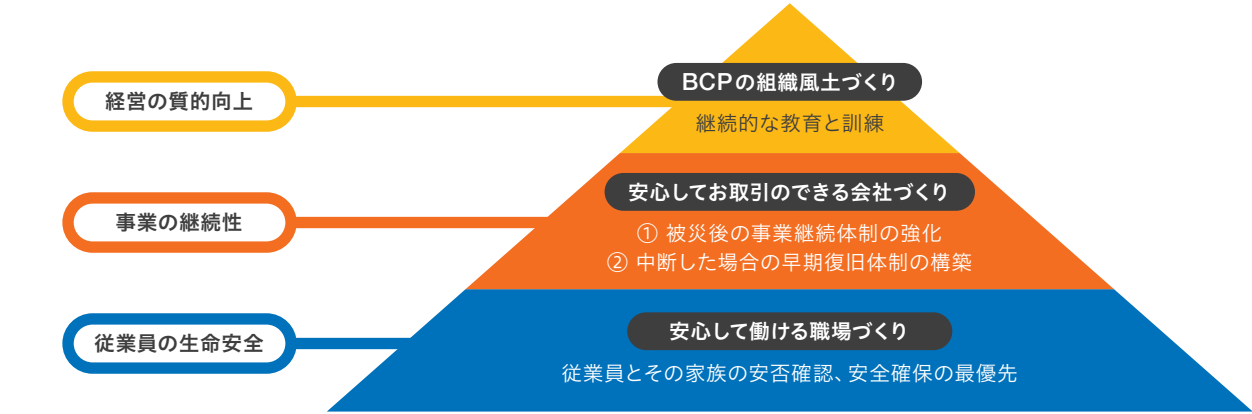
さらに、有事が発生した場合には、代表取締役を長とする対策本部を立ち上げ、事実関係の調査を行い、当社取締役会や監査等委員会への報告・審議を適時・適切に行う体制を整備しております。

毎年強化・刷新しております。

また、毎年あらた防災週間を設け、災害への対応を各拠点レベルで実施しております。

BCP基本方針

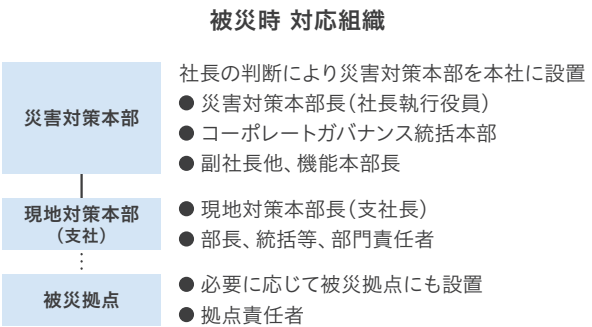
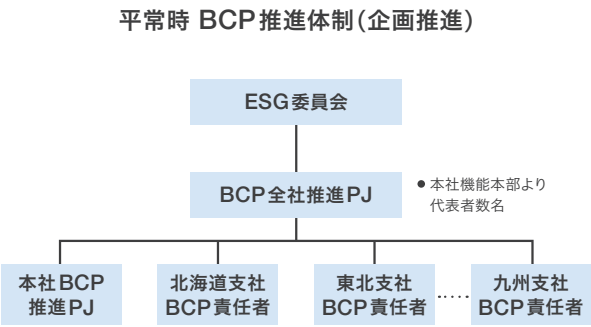
- 従業員とその家族の安否確認、安全確保を最優先します。
- 卸売業の社会的使命の重要性を認識し、商品をお届けするための復旧および対応と、サプライチェーンの早期復旧に協力いたします。
- 組織が円滑に活動できるよう事業継続計画について教育と訓練を行います。



- 自然災害への対応
- ハザードマップ確認により全センター・オフィスの被災リスクを評価
 - 被災リスク評価に基づき、行動対策や備蓄品を準備
 - あらた防災の日(当社防災活動)にて、被災時対応の検討
 - 全社員にあらた災害対策携帯マニュアルの配布

BCP代替物流

災害や感染症のクラスター等の影響で1拠点が出荷不能になった場合を想定し、全物流センターの代替物流網を構築。



Stakeholder Engagement

ステークホルダーエンゲージメント



取引先様

卸売業の使命として、メーカー様・小売業様との強固なパートナーシップに基づき、サプライチェーン全体の最適化を目指しています。日々の情報共有や展示会を通じた対話により、消費者ニーズを的確に捉えた商品提案と、無駄のない物流インフラの構築を共に進め、社会の利便性向上に貢献します。

主な取り組み

- 各種契約書の締結
- 市場情報や商品情報の提供
- 商品説明会の開催
- 「サクあら」の発信
- 展示会「あらたCollection」による情報提供

株主・投資家



適時・適切な情報開示と建設的な対話を通じて、中長期的な企業価値向上に向けた経営の透明性を高めています。株主・投資家の皆さまからのフィードバックを経営戦略に反映させ、持続的な成長と資本効率の改善を図ることで、利益獲得につなげ、株主還元を図ってまいります。

主な取り組み

- 株主総会
- 決算説明会
- 個別取材
- 英文開示
- IRサイトでの情報発信
- 個人投資家向け説明会
- 議決権行使担当者との個別面談
- シェアードリサーチ社によるスポンサードリサーチレポート



あらたグループ



従業員

従業員一人ひとりが個性を発揮し、意欲を持って働ける環境こそが成長の源泉です。経営層との直接対話や社内情報の発信を強化し、ビジョンの浸透を図るとともに、多様な働き方の推進や能力開発を支援することで、ウェルビーイングの向上と組織の活性化を追求します。

主な取り組み

- 月1回経営層からのメッセージをライブ配信
- 社内PR情報の発信
- 社員会「日新会」と役員の対話
- 「社内掲示板あらたん」の発信

地域社会



生活必需品を届ける流通インフラを担う企業として、地域の安心・安全を支える存在でありたいと考えています。自治体との災害時連携協定や社会貢献活動を通じて、地域コミュニティの一員としての信頼関係を深め、持続可能な地域社会の発展を支援します。

主な取り組み

- 自治体との災害時等の連携協定
- 社会貢献活動
- 物品の寄付
- 職業体験の受け入れ
- 地域の催事への参加

IR活動

機関投資家向けIR活動

既存株主様の長期保有・保有拡大および新規株主層の開拓に向けてIR活動を強化・拡充

2026年3月期取り組み項目

- 決算説明会のライブ配信開催とリアルタイムでの質疑応答の実施
- 決算発表時における社長による個別面談の実施
- 投資家視点に基づく決算説明資料の情報精査・標準化およびデザインの刷新
- 決算情報および適時開示情報の日英同時開示への対応

個別面談での主な議題

- 経営戦略・M&A: 業界再編に伴う影響と、M&Aを通じた中長期の成長戦略
- 卸の存在意義と独自の強み: 当社が提供する付加価値と、他社に対する競争優位性
- 成長戦略: 専売・優先流通品の拡大、新規チャネル開拓、ペット事業(ジャベル)の強化
- 物流・IT構造改革: 物流センター・省人化投資、サプライチェーン連携、ITDX・データ活用の推進
- 資本政策・ガバナンス: 株主還元の実施方針、資本効率の向上、ガバナンス体制の強化

主なIR活動実績

		2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
アナリスト・ 機関投資家向け	個別取材	48回	58回	53回
	決算説明会	2回	2回	2回
個人投資家向け	会社説明会	10回	14回	12回

個人投資家向けIR活動

中長期でご支援いただけるファン株主様の創出を目指し、個人投資家向け会社説明会へ登壇

オンラインや日本全国での対面開催等、様々な個人投資家向け会社説明会に積極的に登壇。当社の「ファンづくり」を意識した資料作成やブース展示で、当社の魅力や成長戦略を発信しています。



株主数推移

	2024年 3月期末	2025年 3月期末	2026年 3月期末
株主総数	6,545名	8,841名	16,083名
個人株主数	6,138名	8,436名	15,631名

情報発信強化に向けてコーポレートサイトをリニューアル

2026年8月に、当社コーポレートサイト日本語版を完全リニューアル。より一層迅速かつ充実した情報発信を通じて、ステークホルダーの皆さまからの信頼向上と、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。



Point !

- 情報発信の充実**
6月に先行リニューアルを実施した「株主・投資家(IR)情報」「サステナビリティ情報」に加えて、「はやわかりあらた」「事業紹介」のコンテンツを大幅に充実させました。タイムリーに情報をアップデートしてまいります。
- コーポレートカラー「青」を基調とした、誠実さを表すデザイン**
インフラを支える企業の誠実さと、次の成長フェーズへ向かう勢いを感じていただけるよう、視認性の高いデザインに一新しています。
- 積極的な情報発信を可視化するトップページ設計**
「年度ごとの更新数」をカウントし可視化する機能を実装し、「情報発信の強化」に対する当社の姿勢を示しています。

公開スケジュール

2026年
6月

IR・サステナビリティ情報
先行リニューアル

2026年
8月

日本語版サイト
完全リニューアル

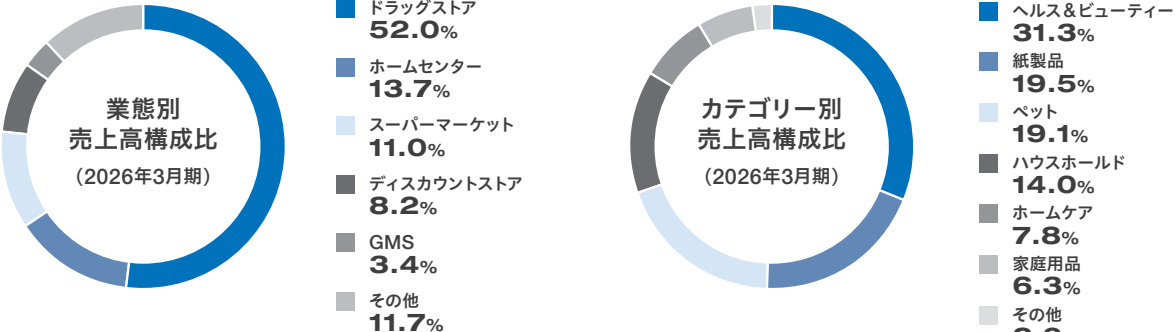
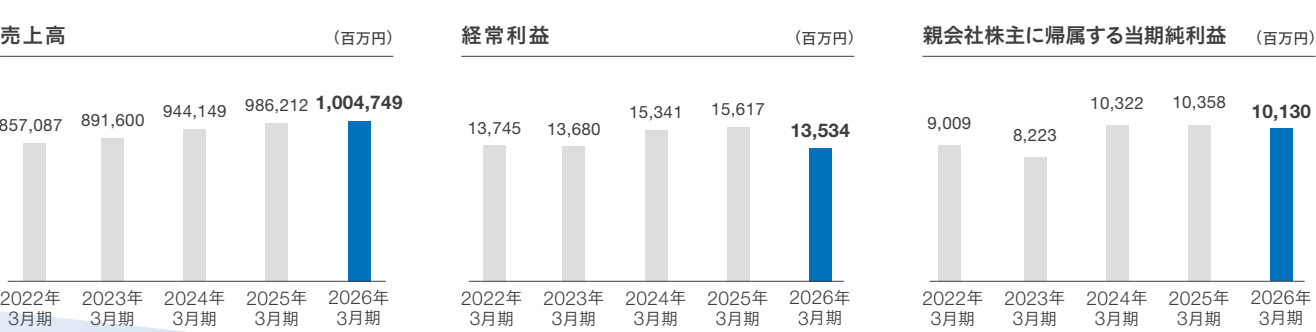
2026年
11月頃

英語版サイト
リニューアル予定

財務サマリー

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
経営成績											
売上高（百万円）	676,743	704,610	732,914	754,447	796,227	834,033	857,087	891,600	944,149	986,212	1,004,749
営業利益（百万円）	5,699	7,384	8,857	8,892	9,326	11,521	12,743	12,812	14,508	14,989	13,207
売上高営業利益率（％）	0.8	1.0	1.2	1.2	1.2	1.4	1.5	1.4	1.5	1.5	1.3
経常利益（百万円）	5,811	7,842	9,439	9,429	10,124	12,099	13,745	13,680	15,341	15,617	13,534
経常利益率（％）	0.9	1.1	1.3	1.2	1.3	1.5	1.6	1.5	1.6	1.6	1.3
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	3,244	4,863	6,361	6,903	7,191	8,200	9,009	8,223	10,322	10,358	10,130
当期純利益率（％）	0.5	0.7	0.9	0.9	0.9	1.0	1.1	0.9	1.1	1.1	1.0
財政状態											
総資産（百万円）	219,689	222,974	243,698	243,614	249,712	255,455	271,315	290,857	316,976	311,728	347,880
純資産（百万円）	55,941	59,613	71,472	80,515	82,901	91,017	96,172	102,066	109,719	116,557	124,162
自己資本比率（％）	25.5	26.7	29.3	33.0	33.2	35.6	35.4	35.1	34.6	37.4	35.7
D／Eレシオ（倍）	1.1	0.9	0.7	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	7,594	12,637	11,649	9,513	5,262	14,071	6,545	10,969	14,059	9,775	18,694
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△3,360	△3,155	△2,924	△880	△2,742	△5,157	△7,205	△4,281	△5,305	△6,363	△12,787
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△1,791	△9,948	△4,501	△6,678	△3,833	△5,828	△911	△3,311	△4,556	△7,977	10,117
経営指標											
ROA（％）	2.6	3.5	4.0	3.9	4.1	4.8	5.2	4.9	5.0	5.0	4.1
ROE（％）	5.9	8.4	9.7	9.1	8.8	9.4	9.6	8.3	9.7	9.2	8.4
売上高当期純利益率（％）	0.48	0.69	0.87	0.91	0.90	0.98	1.05	0.92	1.09	1.05	1.01
総資産回転率（％）	3.08	3.16	3.01	3.10	3.19	3.26	3.16	3.07	2.98	3.16	2.89
財務レバレッジ(倍)	3.93	3.74	3.41	3.03	3.01	2.81	2.82	2.85	2.89	2.67	2.80
人件費（百万円）	28,902	29,135	29,836	29,685	30,909	32,329	32,168	32,717	33,678	34,733	35,372
人件費売上高比率（％）	4.3	4.1	4.1	3.9	3.9	3.9	3.8	3.7	3.6	3.5	3.5
物流費(百万円)	17,572	17,888	18,834	20,255	21,965	22,337	22,922	23,733	25,690	27,344	28,728
物流費売上高比率（％）	2.6	2.5	2.6	2.7	2.8	2.7	2.7	2.7	2.7	2.8	2.9
設備投資状況											
設備投資額（百万円）	3,845	4,383	6,828	3,325	4,988	5,525	7,353	5,848	4,402	7,466	8,498
減価償却費（百万円）	4,526	4,452	4,353	4,455	4,281	4,290	4,522	4,604	4,610	4,768	4,862
1株当たり情報											
配当金（円）	27.5	32.5	37.5	40	42.5	47.5	60.5	68	92.5	102	112
配当性向（％）	26.1	19.6	18.8	20.1	20.6	19.8	22.9	28.2	30.5	33.0	37.0
EPS(1株当たり利益)（円）	105.22	165.48	199.56	198.86	206.52	240.29	263.82	240.78	303.02	309.55	302.76
BPS(1株当たり純資産)（円）	1,813.77	2,027.26	2,142.72	2,273.44	2,430.69	2,666.41	2,815.68	2,988.51	3,252.26	3,490.50	3,707.92
従業員数（人）	2,914	2,926	3,023	3,016	2,984	2,997	2,972	2,924	2,893	2,923	3,008

※2022年3月期連結実績以後は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号 2020年3月31日)等を適用した数値となっております。
※2024年1月1日付で当社普通株式を2:1に分割しております。それ以前の数値は分割後の金額に換算しております。



ESGデータ

環境

INPUT エネルギー使用量				
	対象	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
電気 (MWh)	グループ 連結	38,595	39,643	38,829
都市ガス (千m³)		373	320	185
液化石油ガス(LPG) (t)		1,061	1,212	1,263
灯油 (kL)		126	133	144
ガソリン (kL)		815	743	698
軽油 (kL)	株あらか 単体	125	114	110
電気 (MWh)		34,774	35,518	35,101
都市ガス (千m³)		155	169	167
液化石油ガス(LPG) (t)		73	70	76
灯油 (kL)		126	132	144
ガソリン (kL)		619	557	526
軽油 (kL)		120	109	106

OUTPUT GHG排出量 Scope1, 2 (t-CO ₂)				
	対象	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
Scope1	グループ 連結	3,718	2,968	2,851
Scope2		15,678	13,726	2,263
Scope1,2 計		19,396	16,694	5,114
Scope1	株あらかた 単体	3,249	2,521	2,440
Scope2		14,637	13,544	2,224
Scope1,2 計		17,886	16,065	4,664
※2026年3月期CO ₂ フリー電力への切替を実施したため、Scope2が大幅に減少しております。				
※2026年3月期に新たに子会社としたmsh(株)、(株)Politeは数値に含んでおりません。				

OUTPUT GHG排出量 Scope3 (t-CO₂)				
	対象	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
1. 購入した商品・サービス	株あらか 単体	2,805,197	2,944,479	3,128,948
2. 資本財		11,628	14,698	18,525
3. Scope1, 2に含めない燃料		2,909	2,966	2,918
4. 輸送、配送(上流)		23,103	18,558	23,840
5. 事業から出る廃棄物		1,368	738	649
6. 出張		255	255	254
7. 雇用者の通勤		2,370	2,358	2,372
8. リース資産(上流)		-	-	-
9. 輸送、配送(下流)		-	-	-
10. 販売した製品の加工		-	-	-
11. 販売した製品の使用		193,248	113,909	193,512
12. 販売した製品の廃棄		525,819	523,729	643,303
13. リース資産(下流)		-	-	-
14. フランチャイズ		-	-	-
15. 投資		-	-	-
総排出量		3,565,897	3,621,690	4,014,321

※対象は、特筆なき限り株あらか単体

社会

基本データ				
		2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
グループ 連結従業員数	正社員 (人)	2,893	2,923	3,008
	臨時従業員 (人)	5,127	5,110	5,163
	計 (人)	8,020	8,033	8,171
従業員数	男性 (人)	1,427	1,398	1,365
	女性 (人)	538	562	589
	計 (人)	1,965	1,960	1,954
平均年齢 (歳)		42.9	42.8	42.7
平均勤続年数	男性 (年)	20.4	20.3	20.2
	女性 (年)	14.9	14.7	14.7
平均年間給与 (円)		5,972,938	6,035,479	6,188,970
男女間賃金差異 (男性を100とし たときの女性の 平均賃金の割合)	全従業員 (%)	40.7	41.8	42.9
	正規雇用労働者 (%)	73.3	73.6	74.6
	パート・有期労働者 (%)	63.5	63.8	64.3
管理職 (課長級以上)	男性 (人)	272	272	278
	女性 (人)	8	9	16
	計 (人)	280	281	294
女性比率 (課長級以上) (%)		2.9	3.2	5.4
係長級	男性 (人)	314	306	299
	女性 (人)	29	41	45
	計 (人)	343	347	344
女性比率 (係長級) (%)		8.5	11.8	13.1
新卒(総合職) 採用者 ※期初入社人数	男性 (人)	17	23	29
	女性 (人)	16	30	31
	計 (人)	33	53	60
新卒採用に占める女性比率 (%)		48.5	56.6	51.7
中途採用者	男性 (人)	27	35	29
	女性 (人)	21	18	11
	計 (人)	48	53	40

人材育成				
生成AI研修受講者数 (人)		-	-	634
社員意識調査 肯定的回答率	研修 (%)	56.8	59.0	60.6
※社員意識調査 肯定的回答率：各質問項目の5段階評価において、4または5と回答した社員の比率と定義				

職場環境の整備				
育児休業取得 者数 (男性は育児目的 休暇*含む)	男性 (人)	33	37	39
	女性 (人)	15	20	28
	計 (人)	48	57	67
育児休業取得率 (男性は育児目的 休暇*含む)	男性 (%)	84.6	94.8	118.1
	女性 (%)	93.7	100	112
子の看護休暇取得者数 (人)		110	125	166
育児後の復職者比率 (%)		100	100	100
育児短時間勤務制度利用者数 (人)		76	77	77
介護休暇利用者数 (人)		28	39	39
平均年次有給休暇取得日数 (日)		12.7	12.8	13.1
平均年次有給休暇取得率 (%)		66.1	68.3	69.9
適正体重維持者率 (%)		-	61.9	61.7
社員意識調査 肯定的回答率	継続勤務意識 (%)	61.3	61.8	61.5
	社員満足度 (%)	59.7	63.1	63.8
	働き方 (%)	57.5	67.0	74.1

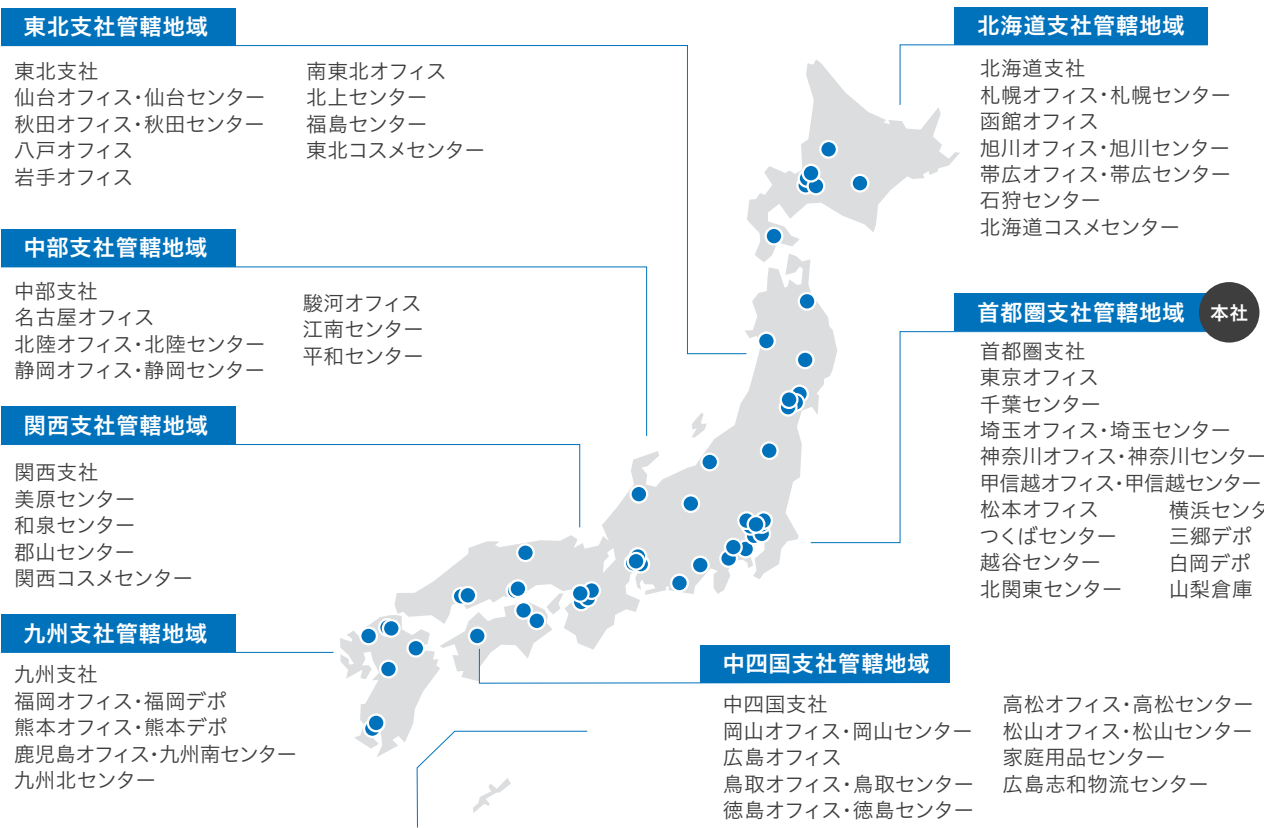
※育児目的休暇：配偶者出産時特別休暇および法定以上の子の看護休暇

会社情報

会社概要 (2026年3月期)

商号	株式会社あらた	上場取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード:2733)
本社	〒135-0016 東京都江東区東陽六丁目3番2号イースト21タワー	株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
設立	2002年(平成14年)4月1日	従業員数	3,008人(単体:1,954人)
資本金	8,572百万円	WEBサイト	https://www.arata-gr.jp/

拠点一覧



主なグループ会社

国内 グループ会社	ジャベル株式会社	ペット関連商品の卸売業
	ジャベルパートナーシップサービス株式会社	ペット関連商品の小売業および美容業務、フランチャイズ加盟店の募集業務等
	ベツトライブラリー株式会社	愛玩動物およびペットフード・ペット用品の販売
	モビィ株式会社	ペット関連品通信販売
	株式会社ベッツ・チョイス・ジャパン	ペットフード・用品の輸入・販売、ペット用雑貨の製造・仕入・販売
	株式会社インストアマーケティング	店頭管理会社
	株式会社D-Nee コスメティック	化粧品等の輸出入、製造、販売
	msh株式会社	化粧品、雑貨等の企画・販売、輸出入
海外 グループ会社	株式会社 Polite	化粧品・化粧雑貨品等卸売業
	JAPPELL (HONG KONG) CO., LIMITED	ペット関連商品の小売業、卸販売、その他関連サービス
	凱饒泰(上海)貿易有限公司	中華人民共和国におけるペット関連商品の卸売業、その他関連サービス
	ARATA (THAILAND) CO., LTD.	タイ王国における卸売業
	SIAM ARATA CO., LTD.	タイ王国における卸売業
	ARATA VIETNAM COMPANY LIMITED	ベトナムにおける卸売業他
	新榮華(広州)国際貿易有限公司	中華人民共和国における日用品等の卸売業、輸出入
関連会社	アサヒ化粧品販売株式会社	化粧品および香料石鹸・歯磨・飲食品・繊維製品・雑貨の卸販売