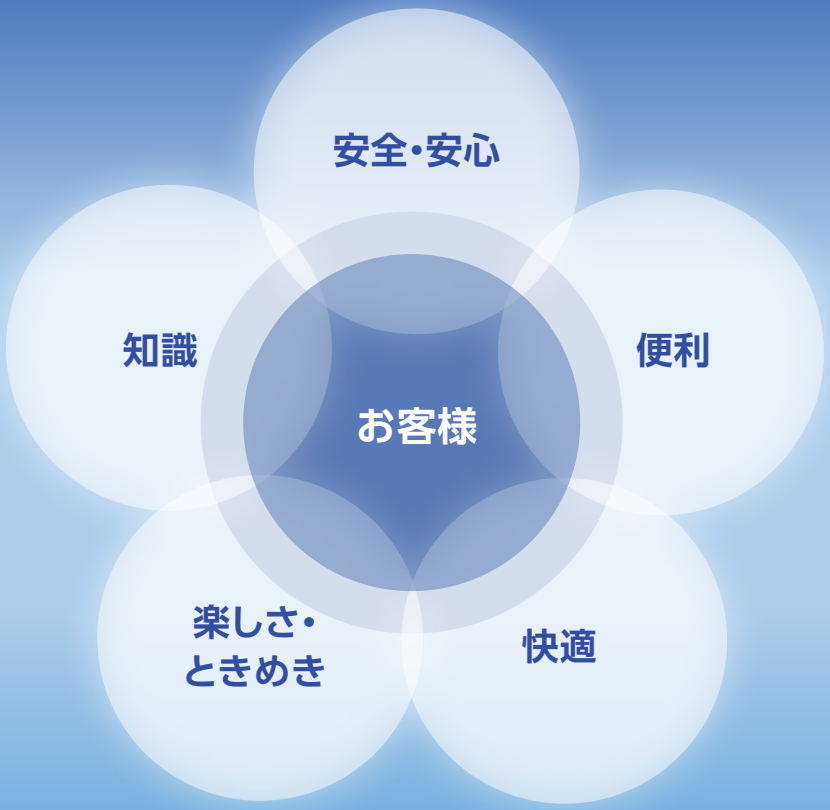
ALPICO GROUP

証券コード 297A

統合報告書 2026

アルピコグループ経営理念

アルピコグループは、信州に暮らす人々と
その素晴らしい自然環境を愛し
「安全・安心」「便利」「快適」「楽しさ・ときめき」「知識」の提供を通じて
豊かな地域社会の実現に貢献します。



アルピコグループ行動指針

アルピコグループの宝は地域のお客様からの信頼です。
私たちはお客様の満足でNo.1を目指し、誠実に行動します。

目次

Introduction

経営理念・行動指針・目次 …… 01
アルピコグループのあゆみ …… 03
アルピコグループ　At a Glance …… 05
トップメッセージ …… 07

全社戦略

長期ビジョン2035 …… 13
サステナビリティ経営のマテリアリティ（重要課題） … 15
サステナビリティ戦略 …… 17
価値創造プロセス …… 19
中期経営計画（2025-2027）進捗 …… 21
財務担当取締役メッセージ …… 23
財務データ …… 26

事業戦略

流通事業 …… 27
運輸事業 …… 29
観光事業 …… 31
不動産事業 …… 33
保険・リース事業 …… 34
特集：新規事業開発 …… 35

サステナビリティ戦略

環境 …… 37
地域・海外とのつながり …… 40
人的資本 …… 43
非財務データ …… 49
ICT・デジタルへの取り組み …… 50
コーポレート・ガバナンス …… 51
社外取締役・社外監査役座談会 …… 59

データ

11年サマリー …… 63
会社概要・株式情報 …… 65

グループ名称の由来

日本アルプスを背景とする地域において
事業展開していることから
「ALPINE（アルピ） CORPORATIONS（コ）」より「ALPICO アルピコ」に

「統合報告書2026」発行にあたって

本報告書は、当社グループの紹介や中長期的な価値創造プロセスをお伝えするために発刊いたしました。財務情報に加え、ESG（環境・社会・ガバナンス）や人的資本などの非財務情報を統合し、当社グループが持つ強みや経営基盤を生かし、持続的成長と地域社会の課題解決の両立に向けた具体的なストーリーをお届けできるよう編集いたしました。本報告書が当社グループに対する皆様のご理解の一助となれば幸いです。

免責事項

- 本報告書は、2026年3月期を主たる対象期間としています。また、本報告書には、作成時点における情報に基づき判断した将来予測などが含まれていますが、一定のリスクや不確実性があり、その達成を約束するものではありません。実際の成果や業績などは、本報告書の記載と異なる可能性があります。
- 本報告書に掲載されている会社名及び商品名等は、各社の商号、商標又は登録商標です。
- 本報告書における表示単位未満の端数は、切り捨てで表示しています。ただし、各種比率は四捨五入にて表示しています。

アルピコグループのあゆみ

地域とともに歩む、106年の軌跡。岳都を拓き、未来へつなぐ。

1920年～1960年代　1970年～1980年代　1990年～

アルピコグループ

1992年 グループアイデンティティを導入、グループ名称「アルピコ」に決定

アルピコホールディングス㈱

流通事業

㈱デリシア
㈱マックドラッグ

1965年 松電ストア松本バスターミナル店がオープン

1968年 松電商事㈱を設立

1992年 スーパーマーケットの店名を松電ストアからアップルランドに変更

運輸事業

アルピコ交通㈱
アルピコタクシー㈱

1920年 筑摩鉄道㈱を設立

1922年 商号を筑摩電気鉄道㈱に変更

1932年 商号を松本電気鉄道㈱に変更

1951年 観光タクシー㈱を設立

1963年 諏訪自動車㈱がグループ入り

1984年 川中島自動車㈱がグループ入り

1984年 川中島タクシー㈱がグループ入り

2000年 貸切バス専業5社が合併、アルピコハイランドバス㈱が営業開始

観光事業

アルピコ交通㈱
アルピコホテルズ㈱
アルピコ長野トラベル㈱
アルピコリゾート&ライフ㈱

1991年「ホテルブエナビスタ」がオープン

1989年「上高地清水屋ホテル」がオープン

1959年「松本藤井温泉ホテル」が営業開始

1984年 川中島観光サービス㈱がグループ入り

1992年 川中島観光サービス㈱が松電観光㈱他の事業を譲受、商号をアルピコ観光サービス㈱に変更

1999年「美ヶ原温泉ホテル翔峰」がオープン

不動産事業

アルピコ交通㈱
アルピコリゾート&ライフ㈱
アルピコ蓼科高原リゾート㈱
アルピコアセットデザイン㈱

1978年 松本駅前にバスターミナルビルがオープン

1985年 東洋観光事業㈱を関連会社とし、蓼科エリアで不動産事業を開始

1996年 原村別荘分譲地「八ヶ岳中央高原四季の森」販売を開始

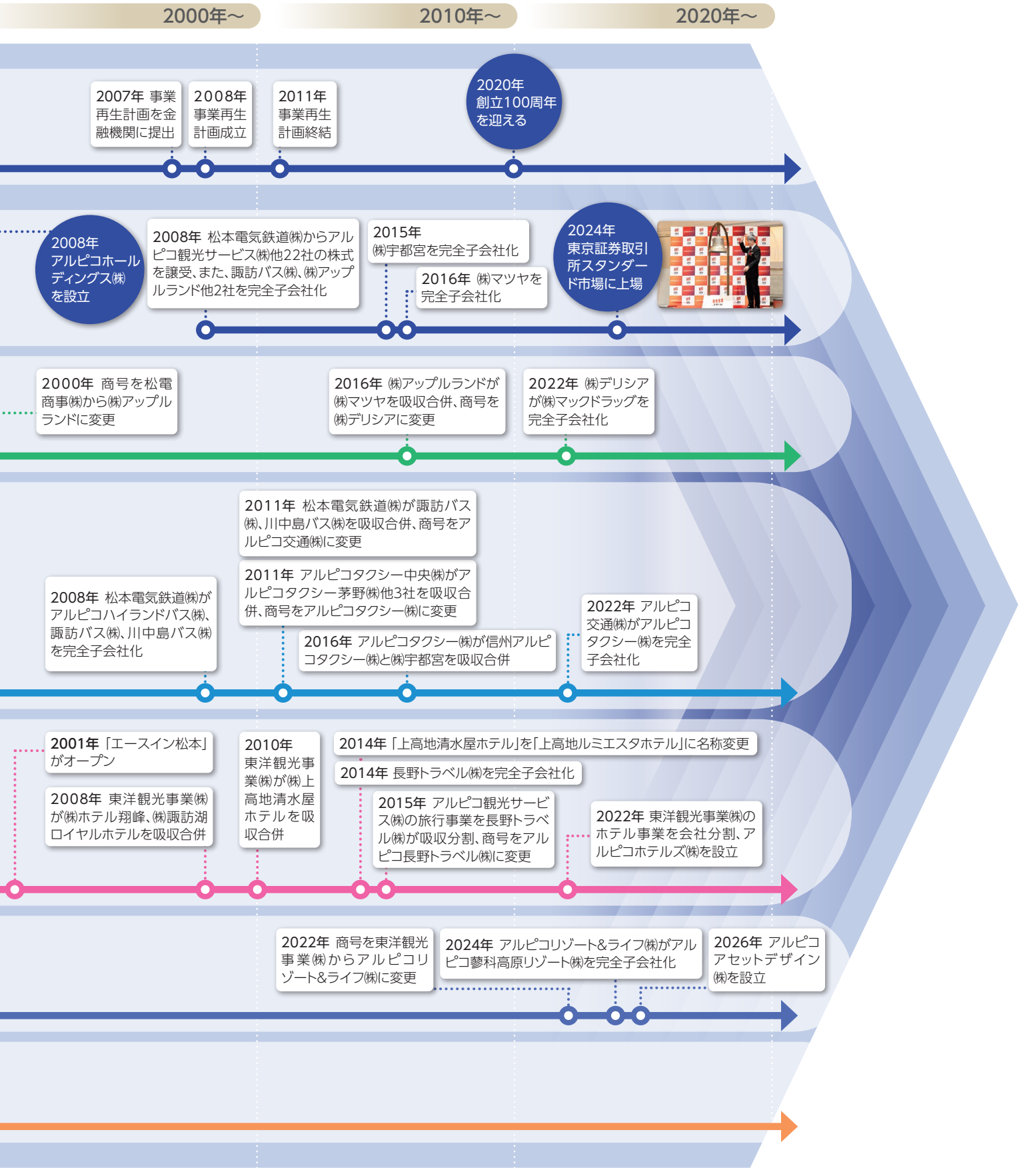
保険・リース事業

アルピコ保険リース㈱
他

1950年 松本観光㈱を設立

1964年 商号を松本観光㈱から松電観光㈱に変更

1993年 商号を松電観光㈱からアルピコ保険リース㈱に変更


2000年～
2010年～
2020年～
2007年 事業再生計画を金融機関に提出
2008年 事業再生計画成立
2011年 事業再生計画終結
2020年 創立100周年を迎える
2008年 アルピコホールディングス㈱を設立
2008年 松本電気鉄道㈱からアルピコ観光サービス㈱他22社の株式を譲受、また、諏訪バス㈱、㈱アップルランド他2社を完全子会社化
2015年 ㈱宇都宮を完全子会社化
2016年 ㈱マツヤを完全子会社化
2024年 東京証券取引所スタンダード市場に上場
2000年 商号を松電商事㈱から㈱アップルランドに変更
2016年 ㈱アップルランドが㈱マツヤを吸収合併、商号を㈱デリシアに変更
2022年 ㈱デリシアが㈱マックドラッグを完全子会社化
2011年 松本電気鉄道㈱が諏訪バス㈱、川中島バス㈱を吸収合併、商号をアルピコ交通㈱に変更
2011年 アルピコタクシー中央㈱がアルピコタクシー茅野㈱他3社を吸収合併、商号をアルピコタクシー㈱に変更
2008年 松本電気鉄道㈱がアルピコハイランドバス㈱、諏訪バス㈱、川中島バス㈱を完全子会社化
2016年 アルピコタクシー㈱が信州アルピコタクシー㈱と㈱宇都宮を吸収合併
2022年 アルピコ交通㈱がアルピコタクシー㈱を完全子会社化
2001年「エースイン松本」がオープン
2010年 東洋観光事業㈱が㈱上高地清水屋ホテルを吸収合併
2014年「上高地清水屋ホテル」を「上高地ルミエスタホテル」に名称変更
2014年 長野トラベル㈱を完全子会社化
2008年 東洋観光事業㈱が㈱ホテル翔峰、㈱諏訪湖ロイヤルホテルを吸収合併
2015年 アルピコ観光サービス㈱の旅行事業を長野トラベル㈱が吸収分割、商号をアルピコ長野トラベル㈱に変更
2022年 東洋観光事業㈱のホテル事業を会社分割、アルピコホテルズ㈱を設立
2022年 商号を東洋観光事業㈱からアルピコリゾート&ライフ㈱に変更
2024年 アルピコリゾート&ライフ㈱がアルピコ蓼科高原リゾート㈱を完全子会社化
2026年 アルピコアセットデザイン㈱を設立

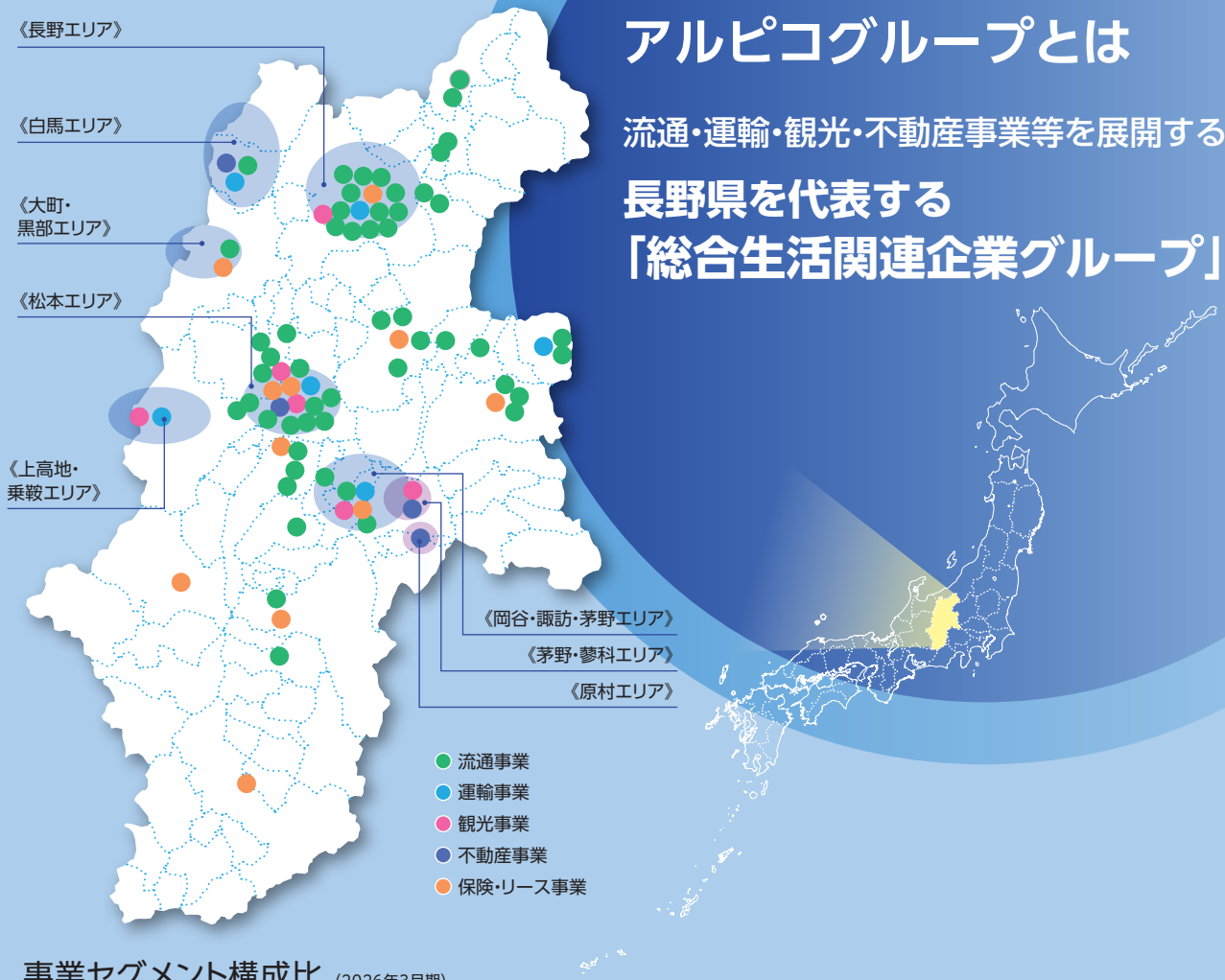
アルピコグループ　At a Glance

アルピコグループは生活インフラ提供、
観光振興を通じ地域価値を向上させ、
「楽しさ・ときめき」を創出して
地域とともに成長していきます。

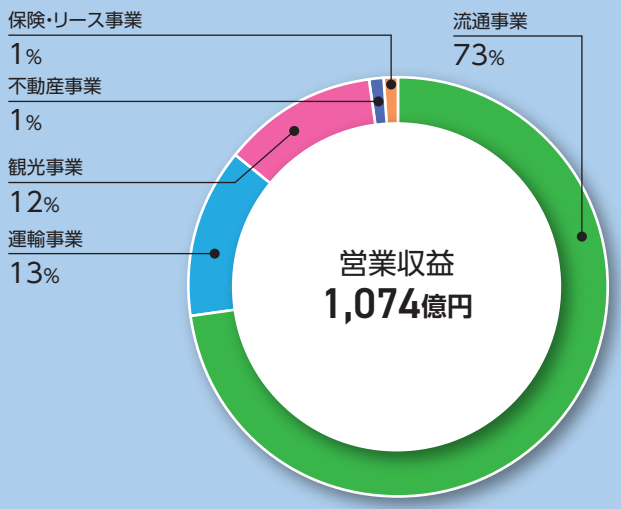
アルピコグループとは

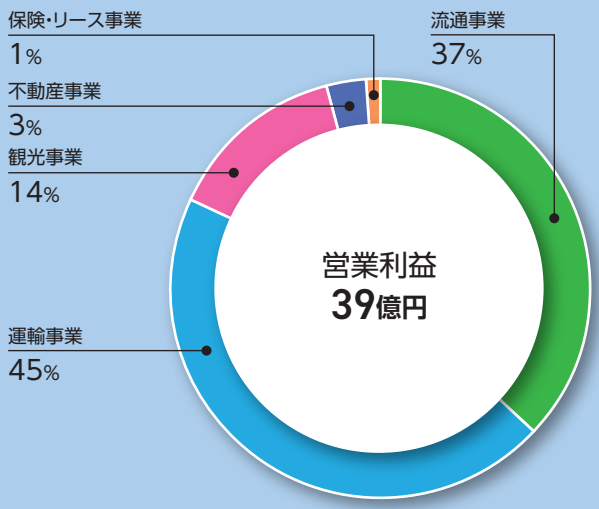
流通・運輸・観光・不動産事業等を展開する

長野県を代表する
「総合生活関連企業グループ」です。



事業セグメント構成比 (2026年3月期)





事業概要（2026年3月期*1）

流通

詳細はこちら P.27

店舗数*2
62店舗
長野県内最大店舗数

食品スーパー「デリシア」52店舗、業務スーパー「ユーパレット」9店舗、ドラッグストア1店舗を運営。また、移動スーパー「とくし丸」やネットスーパー、セルフ型無人決済店舗なども展開

営業収益	787億円
営業利益	17億円
営業利益率	2.2%

㈱デリシア	スーパーマーケット事業、外食事業、ピコカカード事業
㈱マックドラッグ	調剤薬局、ドラッグストアの運営

運輸

詳細はこちら P.29

バス・タクシー車両*2
805台
長野県内最大車両数

松本・長野・茅野の市街地や、上高地、白馬、蓼科などを事業エリアとしバスやタクシーを運行、「松本駅」「新島々駅」間の上高地線で鉄道を運行。バス397台、タクシー408台（いずれも長野県内最大車両数）、鉄道8両保有

営業収益	142億円
営業利益	20億円
営業利益率	14.7%

アルピコ交通㈱	乗合・貸切バス事業、鉄道事業、サービスエリア事業（観光事業）、不動産賃貸事業（不動産事業）、自動車整備事業
アルピコタクシー㈱	一般タクシー・貸切バス事業、自治体バス受託運行事業

観光

詳細はこちら P.31

客室数*2
660室
長野県内企業としてトップクラスの運営施設数

松本市内5施設、諏訪市内1施設で宿泊事業を、また、サービスエリア4施設（諏訪湖上、梓川上、姨捨上下）や、蓼科でゴルフ場、キャンプ場、水上アクティビティなどのレジャー施設を運営

営業収益	127億円
営業利益	6億円
営業利益率	4.9%

アルピコホテルズ㈱	ホテル・旅館（6施設）事業、船舶事業
アルピコ長野トラベル㈱	旅行事業

不動産

詳細はこちら P.33

別荘敷地面積*2
949万㎡
国内トップクラスの標高に位置する広大な別荘地

蓼科・原村エリア（標高1,200m～1,800m）で別荘地（949万㎡）を開発。また、松本駅前に商業施設「アルピコプラザビル」や白馬村の白馬八方バスターミナルなど長野県内各地に保有している不動産を賃貸

営業収益	14億円
営業利益	1億円
営業利益率	8.7%

アルピコリゾート&ライフ㈱	ゴルフ場・レジャー施設運営事業（観光事業）、別荘地管理事業
アルピコ蓼科高原リゾート㈱	別荘地管理事業

保険・リース

詳細はこちら P.34

長野県内を中心に保険事業等を展開

営業収益	6億円
営業利益	0.4億円
営業利益率	7.4%

アルピコ保険リース㈱	保険事業、リース事業
松電事業協同組合	グループETC団体利用事業
長野エフエム放送㈱*3	FM放送事業

*1 営業収益、営業利益は報告セグメントベース　*2 2026年3月31日現在（当社調べ）　*3 持分法適用関連会社

トップメッセージ

地域の皆様の
快適な暮らしを支えながら
世界に名だたる信州の
観光資源価値を最大化させます

代表取締役社長　佐藤　裕一

信州地域の生活インフラ提供と観光資源価値の最大化が使命

当社グループは、1920年創立の筑摩鉄道(株)が運行していた路線を継承しており、2026年で106年目を迎えることになります。長野県松本市を本拠とする地域密着型の企業グループとして、生活インフラの提供と信州における観光資源価値の最大化をテーマに掲げ、多角的な事業に取り組んでおります。

現在、当社グループが手掛けている主要なセグメントは、①流通事業、②運輸事業、③観光事業、④不動産事業の4つです。流通事業では、長野県内において食品スーパー「デリシア」(52店舗)と、低価格をセールスポイントとした業務スーパー「ユーパレット」(9店舗)を運営し、県内最大規模の店舗網を誇っています。2023年11月に1号店がオープンした「デリシアミールズ」は、共働き世帯の増加や高齢化に伴う中食需要の拡大に対応して、総菜商品の品揃えを強化した新業態で、現在は4店舗に拡大しています。

加えて、高齢化が進んで来店が困難になるお客様が増えていくことを想定し、移動スーパー「とくし丸」40台を配するとともに、ネットスーパー19拠点を展開し、県内77全市町村を対象に、アプリで申し込むと当日中に配送するサービスを提供しています。さらに、セルフ型無人決済店も1店舗を展開し、多様なアプローチで顧客基盤の拡大

を図っています。

一方、「デリシア」をはじめとする当社グループの運営店舗などで利用するとポイントが貯まる「ピコカプラス」の会員数は約40万人に達しており、長野県の人口（約200万人）の20%程度をカバーしている計算になります。

地方都市では異例とも言える大きなポイント経済圏が構築されており、会員の皆様のニーズをより的確に察知して効果的なマーケティングを展開するためのアプリ開発を進めております。

「楽しさ・ときめき」への経営資源集中

運輸事業、観光事業、不動産事業が今後の成長ドライバーに

運輸事業のバス部門では、松本駅や長野駅と上高地、白馬といった信州の主要な景勝地とを結ぶ観光路線、首都圏・中京圏・阪神圏と信州とを往復する高速路線が中心となっています。松本市や長野市などで一般路線も運行していますが、コロナ禍以降の需要低迷を踏まえ、ここ数年間にわたって行政と不採算路線の見直しに取り組んできました。地域住民の皆様にご不便をかけないように配慮しながら、県内同業者の方々との連携による配車ネットワークを構築し、需要と供給をリバランスさせる施策を進めてきた次第です。

運輸事業の鉄道部門では、上高地線（松本駅と新島々駅間）を運行しており、タクシー部門は上高地や白馬エリアにおける観光利用が中心となってきました。2025年10月には軽井沢営業所を開所し、こちらもタクシー部門の売上に寄与しています。

観光事業では、長野県内で「ホテルブエナビスタ」「上高地ルミエスタホテル」をはじめとするホテル・旅館（6施設）を運営しています。そして、蓼科高原カントリークラブやキャンプ場、蓼科湖や諏訪湖の水上アクティビティといった各種レジャー施設、高速道路のサービスエリア4施設、旅行代理店などの運営も手掛けています。これらの観光事業は、インバウンドや県外からのお客様のみならず、県内にお住まいの方々にも大変好評を博しており、信州の魅力を内外に発信するビジネスを展開していることに対し、大きな社会的意義を感じております。

不動産事業では、蓼科高原エリアにおける別荘の販売・管理や、松本駅前の「アルピコプラザ」や白馬村の白馬八方バスターミナルなどの不動産賃貸ビジネスを展開しています。白馬村では後述する新規プロジェクトも計画中で、不動産事業は当社グループにおける成長ドライバー

トップメッセージ

の1つと位置づけており、さらに注力していく方針です。

4つの主力事業の中で、当社グループにおける営業キャッシュフローの7割以上を稼ぎ出しているのは流通事業です。ただ、競合が激しく価格競争を強いられるため、利益率は相対的にグループ内で低いセグメントとなっています。そこで、流通事業で獲得したキャッシュは有利子負債の圧縮に充当するとともに、運輸事業や観光事業への投資にも振り向けています。当社グループでは、不動産事業とともに運輸事業と観光事業が今後の成長ドライバーになると位置づけているからです。加えて、バス・鉄道・タクシーなどの主要な売上はキャッシュが中心であることから、運輸事業では自己資金で収益を稼ぎ、それらも成長のための投資に充てています。

エネルギー価格の高止まりは懸念材料だが、空前の追い風も続く

コロナ禍を乗り越えた後、インバウンドのみならず国内でも観光旅行需要が旺盛になり、当社グループの業績も回復が顕著になりました。しかしながら、足元では中東情勢の先行きが不透明であり、数年来のインフレ進行とも相まってエネルギー価格の高止まりを助長しています。

当社グループの運輸事業や観光事業におきまして、軽油、LPG(液化石油ガス)、重油は不可欠となっておりますし、流通事業では石油化学製品である食品トレーを大量に使用しています。それらの価格が高止まりする状況は、当社グループにとってコスト負担が前年比で増大することを意味します。コストの増加分を価格に転嫁する取り組みも進めているものの、100%の上乗せを行うのは現実的に難しいのが実情です。

当社グループの多くの事業が「設備産業」で長期金利の持続的な上昇に伴って、資金調達におけるコスト(利息負担)が増加傾向にあることや、施設・設備に火災保険をかけており、その保険料負担も軽視できませんし、企業に対するサイバー攻撃が多発する昨今だけに、セキュリティ強化への投資も疎かにできないところです。

このように懸念材料は窺われるものの、マクロな視点から見通すと日本経済は好循環期を迎えており、当社グループにとっても大きな成長機会が訪れていると私は認識しております。円安の進行に関してはマイナスに作用する側面もありますが、インバウンド需要においては空前の追い風となっています。海外から長野市、松本市や白馬エリアなどの信州の観光地を訪れるお客様の数は、過去最高を更新し続けています。また、地元のお客様にも結婚式や宴会、コンベンションなどで当社グループのホテルを頻繁にご利用いただいております。

成長戦略の一手として、シナジーを期待できるM&Aを積極化

当社グループでは、「『楽しさ・ときめき』を創出し、付加価値を高めることで持続的な地域の発展に貢献している企業グループ」という長期ビジョンを掲げています。それは、私たちが2035年を迎えた時点において「ありたい姿」について明言したものです。この長期ビジョンを実現するための具体策として、3年スパンの中期経営計画を策

定しています。そして、毎期総括を行い、経営環境の変化などを踏まえながら、中期経営計画をローリングし、必要に応じて翌期以降の目標を見直しています。

現在、達成を目指しているのは「中期経営計画(2024～2026)」で、今期はその最終年度に当たります。同中計では、①大胆な成長戦略、②変化に立ち向かう柔軟な構造改革、③地域の未来を創るサステナビリティ経営といった3つの基本方針を定めています。そのうち、大胆な成長戦略につきましてはM&A(企業買収)と地域開発、新規事業に焦点を定めて様々な施策を推進しています。

M&Aに関しましては、すでに今期は2社の獲得に動いています。2026年4月に完全子会社化した松本市の(株)MAG・MAGは2017年の設立以来、デザインコンサルティングや広告クリエイティブなどの領域で高い専門性を発揮し、地域に根差した豊富な実績を残しており、当社グループの既存事業にそのノウハウを広く活用することが期待されます。また、クリエイティブ機能の内製化も可能となり、グループ全体で高いシナジーを創出できるものと考えております。

続いて同年5月には、観光事業の強化と不動産事業における収益基盤の拡充を目的に、北安曇郡小谷村の(株)ハーベストを完全子会社化しました。2005年設立の同社は白馬エリアに宿泊施設「白馬ホテルオークフォレスト」を所有しており、同物件を運営会社へ賃貸するビジネスを手掛けてきました。完全子会社化を機に当社が同物件の所有者となりましたが、運営は賃借人である(株)ジャムリゾートに委託する体制を継続しています。当社グループが展開する事業と親和性が高く、事業シナジー発揮を大前提としたうえで、今後も積極的にM&Aを検討してまいります。

白馬エリアの大規模開発を計画中で、新規事業にも続々と進出

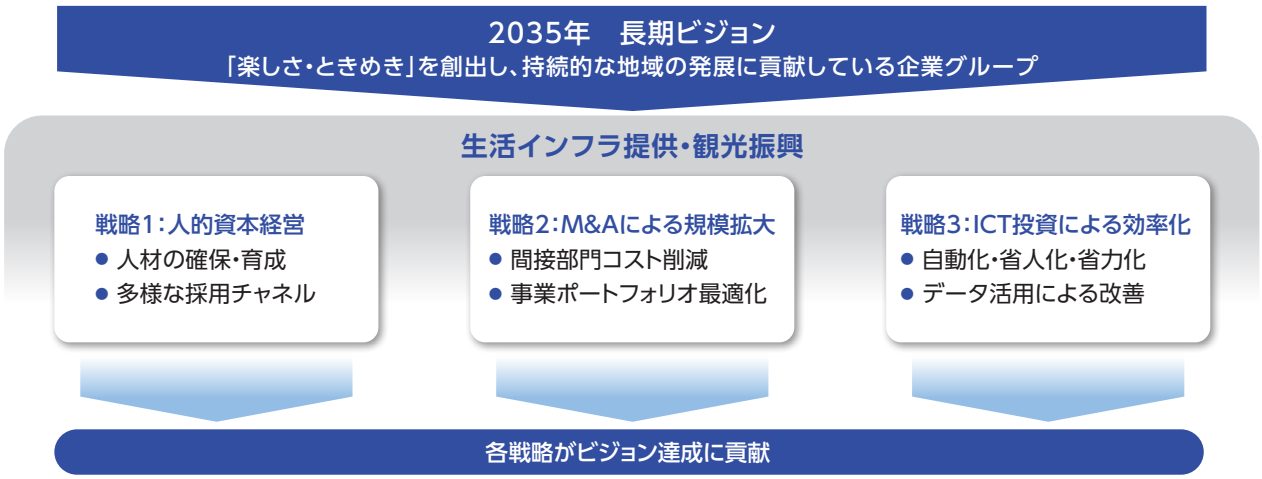
次に地域開発では、白馬エリアにおいて3.6ha(約10,900坪)規模のプロジェクトを計画中です。現在、長野県内での白馬エリアへのアクセスは主に、新幹線を長野駅で下車してから特急バスを利用していただくルートになっています。ところが、既存の施設である白馬八方バスターミナルは来訪者の増加に対応しきれず、かなり手狭になっています。そこで、拡張した新たなバスターミナルを核とし、アルピコグループが展開している多角的なビジネスの集積や、他の事業者からの出店も含めた複合的な施設の開発を構想しています。まだ詳細は決定しておりませんが、2028年度以降をめどに順次開業する計画を進めています。

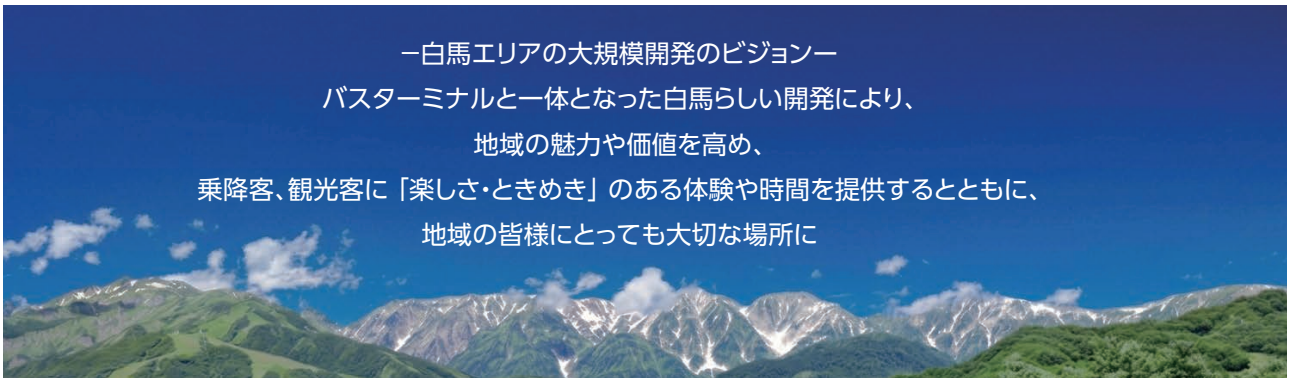
新規事業に関しましては、すでにいくつかの取り組みがスタートしています。まず、2024年の夏から提供を開始しているのは、当社グループが手掛けるオリジナルのクラフトビールです。ホテルブエナビスタの地下に設けた醸造所「MATSUMOTO　GAKU都　BREWING」で7種類のビールを製造し、松本市を象徴する「岳都・楽都・学都」の3つの「ガクト」に由来した「岳・楽・学」それぞれのシーンでたのしんでいただけるビールを販売しています。

活用が広がるドローンに関しては、2つのアプローチを行っています。1つは、2024年から事業化に踏み切ったドローン教習所「ドローンアカデミー」で、国家資格となったことを受けライセンス取得のサポートを行っています。もう1つは、燃料高やトラックドライバーの人手不足といった物流課題を解決する試みとして、トラックとドローンを組み合わせた地域物流の最適化を図る新スマート物流への取り組みです。買物の利便性の向上だけではなく、長野県でも直面している高齢化が進む中での社会問題として、

買物困難者や中山間地域などの配送困難エリアで生活を支えるインフラとして、デリシアネットスーパーで購入いただいた商品のラストワンマイルの配送手段、「デリシアモデル」の実証実験に着手しています。

地方自治体との協業による新規ビジネスも具体化しています。当社グループのアルピコリゾート&ライフ(株)は、下諏訪町と協定を結び、諏訪湖畔初のキャンプ場を含む複合施設「Suwa no Wa(すわのわ)」を2026年4月にオープンさせました。さらに、eスポーツの分野にも進出しています。2025年2月に当社はスタートアップのRe.road(株)と業務提携を結び、「アルピコプラザ」などで開催されるeスポーツのイベントを運営しています。いずれの新規事業にも共通しているのは、グループ内におけるシナジーが期待されることです。





AIも活用した構造改革やサステナビリティ経営も推進中

柔軟な構造改革につきましては、運輸事業において不採算路線の見直しを進めてきたことに加え、店舗のスクラップ&ビルド(老朽・陳腐化した施設の刷新)やAI活用をはじめとするDX(デジタルトランスフォーメーション)推進による業務の効率化に取り組んでおります。現時点ではあくまで私の個人的なアイディアにすぎませんが、スクラップ&ビルドにおいては、新店舗を高層化して居住フロアを設けたり、グループ企業はテナントとして出店したりする方向性も考えられます。さらに、まだ実証実験の段階ではありますが、先程も触れたドローン配送や自動運転、完全無人化店舗などにも着手しており、これらの先進的な試みも中長期的なスパンで奏功するのではないかと考えております。

2026年6月に、新会社のアルピコアセットデザイン

(株)を設立したことも構造改革の一環です。グループ内の各社に不動産事業が分散していたため、それぞれの機能を集約させ、規模の拡大と合理化の推進を図ることが新会社設立の狙いです。先述した白馬バスターミナル複合施設化構想のみならず、長野県内には高いポテンシャルを秘めた開発候補地が数多く存在しておりますので、新会社のこれからの取り組みに対して大きな期待を寄せています。

3つ目のサステナビリティ経営におきましては、脱炭素に向けた取り組みとして、2026年に初めてEVバス(電気バス)を導入しました。これまで導入を踏みとどまっていたのは、道路の高低差が大きい信州では1度の充電で走行できる距離に限界があったためです。走行距離や充電時間などに関する技術の進歩を見極めながら、今後のEVバスの導入をさらに進めたいと考えています。一方、当社グループが運営しているスーパーマーケットの屋根部分には可能な限り太陽光発電パネルを設置しており、店舗運営におけるGHG排出量削減、省エネルギー化も図っております。

企業活動の持続可能性においては、人的資源の確保も不可欠となります。当社グループは誰もが働きやすい職場を目指し、女性の活躍推進を評価する「えるぼし」、子育てサポートを評価する「くるみん」といった厚生労働省の認定制度を取得することを目標に掲げ、様々な施策を地道に進めています。

ダイバーシティ(多様性)の観点から、外国人の採用にも力を入れてきました。インドネシアやネパールの現地教育機関と包括連携協定を結び、当社グループが運営するホテルや調理場などで働く人材を育成・採用する取り組みを続けています。さらに今後は、シニアの方々が働き続けられる機会も提供していきたいと考えております。

中計の起点である2024年の12月には株式上場というエポックメイキング的なイベントもあり、内外的に明確な戦略を打ち出して、グループが一丸となって目標達成に挑むことができました。さらに、コロナ禍を抜けて需要が私たちの想定以上に急拡大したことも奏功し、当社グループの業績も著しい回復を示しました。今期末までのロードマップを勘案しても、中計において掲げてきた目標はほぼ達成できる見通しとなっています。

企業成長が信州の発展に直結するような取り組みに注力する

おかげさまで信州、長野県は、ある雑誌が発表する「移住したい都道府県ランキング」において、2006年から20年連続で第1位に選ばれ続けています。国内でも高く支持されるだけでなく、世界中から数多くのインバウンドの皆様にお越しいただいています。地域住民の皆様のより快適な暮らしに貢献しながら、同時に世界中から訪れるお客様をお迎えすることが当社グループの役割です。

日本中を見渡しても、地域に密着して多角的な生活インフラ関連ビジネスを展開している企業グループは珍しい存在ではないかと自負しております。今後も、将来に向けて積極的な投資を行い、当社グループの成長が信州の発展に直結するような取り組みに力を注いでまいります。株主をはじめとするステークホルダーの皆様には、当社グループの今後の歩みに対し、大いにご期待いただきたいと存じます。

長期ビジョン2035

経営環境、優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

当社グループは、長期経営方針として「ALPICO VISION 2035」を掲げ、ビジョンの実現に向けた具体的経営計画を「中期経営計画」として策定しております。

長期ビジョンでは、2035年のありたい姿を「『楽しさ・ときめき』を創出し、付加価値を高めることで、持続的な地域の発展に貢献している企業グループ」としております。

長期ビジョン

ALPICO VISION 2035

2035年のありたい姿

「楽しさ・ときめき」を創出し、付加価値を高めることで
持続的な地域の発展に貢献している企業グループ

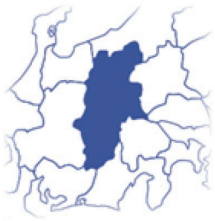
アルピコグループが提供する価値

従業員	お客様	地域社会	お取引先様	株主
誇りを持って活き活きと働ける環境	ニーズに応えた高品質なサービス・商品	便利で快適な生活インフラの提供	相互の利益を追求する強固なパートナーシップ	長期的な企業価値向上

アルピコグループは生活インフラ提供、観光振興を通じ地域価値を向上させ、
「楽しさ・ときめき」を創出して地域とともに成長していく
これらの取り組みを持続可能なものにするために、経営基盤を強化していく

便利で快適な暮らしを実現する生活インフラを提供

- 地域密着型スーパーマーケットとして、店舗網・販売チャネルの充実による面的展開
- バス、タクシー、オンデマンド、ライドシェア等のベストミックスによる人口減・高齢化社会への順応
- 自動運転、AIなどの新技術の積極的導入、効率的かつ顧客利便性の高い交通システムの構築
- 所有不動産及び取得不動産を活用した新たなまちづくりの推進



ALPICO GROUP

世界に誇る山岳リゾート信州の価値創造

- 長野県を代表する総合観光・リゾート企業としてのブランドの定着・浸透
- 長野県全域における観光資源の開拓・高付加価値化、アクセシビリティの確保による世界に選ばれる観光地域の創設
- 別荘事業及び新たな不動産事業による二拠点居住・リモート居住等新たなライフスタイルの提供
- インバウンド観光産業をエンジンとして、地域社会の持続性を高める

安全・安心を基盤としたサステナビリティ経営

- 安全・安心を維持向上させるための計画的な設備投資、施策展開
- 地域社会との連携強化、地域活性化への貢献
- 人的資本投資、ダイバーシティ・インクルージョン
- 環境経営実施
- ICT技術をフル活用したビジネス変革
- 地域価値向上につながる新規事業開発

中期経営計画(2026-2028)概要

「中期経営計画 2025-2027」の成果や経営環境の変化等を踏まえ、
ローリング方式により「中期経営計画2026-2028」を策定しております。

1. MISSION(存在意義、果たしたい役割)

果たしたい役割・使命

- 時代を先取りする新たな事業の開発やサービスの展開により、地域に「楽しさ・ときめき」を提供する
- 時代と環境変化に即応する柔軟な企業風土の醸成により新たな事業価値を創造する
- SDGsに積極的に取り組み、社会課題解決に資する役割を果たす

実現したいこと

- 積極的な人への投資により、従業員の資質と能力をUPさせるとともにエンゲージメントを向上させる
- 既存事業の深掘りにより長期安定的な収益基盤を固める
- 新規事業領域への踏み込みを強化し、グループシナジーのさらなる向上を図る

2. VISION(2028年のあるべき姿)

- グループ総合力を発揮し、新たな事業価値の創造を積極的に展開している企業グループ
- 生活インフラ・観光インフラをベースに付加価値の高いサービスを提供し、活力ある信州をリードしている企業グループ
- 環境に配慮した活動を積極的に実践している企業グループ

3. VALUE(VISIONを実現するために大切にする価値観)

- グループ役職員全員が将来展望を持ち、失敗を恐れず革新的な思考に基づいた変革を実践する
- グループ横断的な体制構築により、アルピコ企業グループのシナジー効果を最大限に発揮する

4. アルピコグループ経営方針

- 将来を見据えた積極投資・施策を行うことで、アルピコグループの成長基盤を確立する

5. 三つの基本方針とその戦略

①大胆な成長戦略

- 「既存事業の成長」に加え、「M&Aの推進」「不動産開発」「新規事業創出」により成長を加速
- 事業の拡大は、地域からの信頼・ネットワークで優位性があるエリアを想定し、グループシナジーを最大限発揮し、多角的に展開する
  - 主力事業のM&Aを実施し、成長を加速させる
  - 当社グループのノウハウを生かし、収益拡大を目指す
  - 事業基盤としている松本、上高地、蓼科等に加え、中長期的な視点で重点エリアを選定
  - 地域の魅力を創出し、「楽しさ・ときめき」を提供する
  - 立ち上げ済みの事業を軌道に乗せ、事業規模・領域の拡大を図る
  - 柔軟な発想で新規事業を模索し、次世代の事業を創出する

②変化に立ち向かう柔軟な構造改革

- 変化の激しいビジネス環境において、柔軟で適応力のある組織を作るため各種取り組みを展開
  - DX推進による省力化・業務標準化・生産性向上を図る
  - AI活用や各種デジタル技術の導入により、業務効率化と意思決定の高度化を進める

③地域の未来を創るサステナビリティ経営

- 持続的な価値創造の最重要基盤である人材への投資を強化
- 地域に根差す企業グループとして、持続可能な社会実現に貢献
  - 組織と人材の力を最大限に生かすための制度改革や組織風土変革を実行
  - モチベーションの向上や長期的なキャリアビジョンを提供
  - 地域に根差す企業グループとして、環境に配慮した事業展開を推進し、持続可能な社会実現に貢献
  - 地域の魅力を最大限に引き出し、他社や行政等と協力して、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みを推進

サステナビリティ経営のマテリアリティ(重要課題)

当社では、持続可能な社会を実現するため、マテリアリティを特定し、その課題解決に向けてサステナビリティ経営に取り組んでおります。

マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、社会的要請や事業環境のマテリアリティを踏まえ、サステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための課題について、個別に評価を行ったうえでマテリアリティを特定しております。

STEP1
国際的な枠組み(SDGsやSASBスタンダードなど)を参照し、自社の課題を抽出

STEP2
抽出した課題を整理、重要度・優先度を検討

STEP3
SDGs担当者会議及び取締役会での議論・承認を経て、マテリアリティを特定

当社グループでは、以下の事業・会社及び課題について重要性が高いと判断しております。

(●印が重要性の高い事業・会社及び課題)

課題分類		セクター・事業・会社			
		流通	運輸		
		食品・飲料	バス	鉄道	タクシー
		㈱デリシア	アルピコ交通㈱		アルピコタクシー㈱
環境	温室効果ガス(GHG)排出量	●	●		
社会資本関係	消費者の福利※1	●			
	販売慣行・製品表示※2	●			
人的資本	従業員の安全衛生		●		
リーダーシップ及びガバナンス	重大インシデントリスク管理		●		

※1:全消費者が公平に公正な価格で商品やサービスを購入することができる社会的利益に係る課題
※2:消費者が高品質で安全な商品やサービスを購入することができる社会的利益に係る課題

評価に際し、セクターごとの課題の重要性はSASB(サステナビリティ会計基準審議会)「マテリアリティマップ」の区分に準拠し、量的基準及び質的基準の両者を満たす事業・会社について重要性が高いと判断しております。量的基準では、各事業セクターの前期の「営業収益」「営業利益・費用」の高い事業セクターから合算し概ね2/3に達している事業セクター・会社を重要性が高い区分としております。質的基準では、各事業の気候関連のリスクのうち物理的リスクの高低を指標としており、具体的には台風・豪雨災害等の自然災害に起因する物理的リスクが顕在化した場合の影響度により判断いたしました。

環境対策の推進

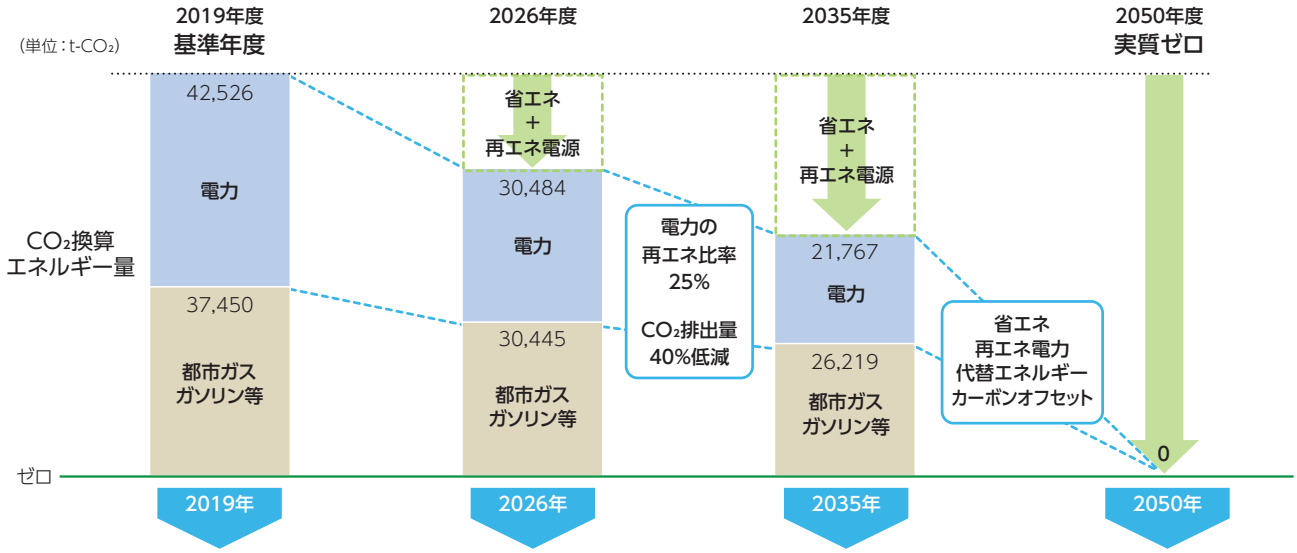
中長期計画にて、サステナビリティ経営推進の3本柱として、「人的資本経営の実施」「環境経営の展開」「地域活性化への貢献」に取り組んでいます。この3本柱実践のため優先的に取り組むべき課題をSASB「マテリアリティマップ」の区分に準拠した視点で捉え、量的基準及び質的基準の両者を満たす、流通、運輸事業の重要性が高いと判断しています。

流通、運輸事業における課題として、次の5点をマテリアリティと認識しております。

- GHG排出量:流通事業及び運輸事業におけるCO_2排出量(Scope1・Scope2)の削減に係る課題
- 消費者の福利:全消費者が公平に公正な価格で商品やサービスを購入することができる社会的利益に係る課題
- 販売慣行・製品表示:消費者が高品質で安全な商品やサービスを購入することができる社会的利益に係る課題
- 従業員の安全衛生:運輸事業において重大インシデントに直結する乗務員の安全衛生管理に係る課題
- 重大インシデントリスク管理:運輸事業における重大インシデントリスク管理

CO_2換算エネルギー量の構成と削減ロードマップ

省エネ施策を着実に推進、再生可能エネルギーを導入しながら2050年度に実質ゼロを目指します。



Scope1,2	23.8%削減	40%削減	実質ゼロ
再エネ比率	4%	25%	100%

各事業の再エネ化計画（中期経営計画中の主な計画）

2024年の「上高地ルミエスタホテル」でのCO_2フリー電気導入など、2024年度に策定した脱炭素ロードマップに基づき、事業活動で使用する電気を段階的に再生可能エネルギーへと移行する計画を進め、再生可能エネルギー由来電力の比率を、2026年度までに4%へ、2035年度までに25%へと、段階的に高めていきます。

また、流通事業のデリシア24店舗及び観光事業のゴルフ場施設の屋根に太陽光パネルを設置し、発電を行っております。今後も設置店舗・施設の拡大を図るなど、再生可能エネルギーの導入を積極的に推進してまいります。

流通事業	2026年度 デリシア CO_2フリー電気
運輸事業	2025年度 鉄道電源、上高地低圧契約 CO_2フリー電気
観光事業	2025年度 エースイン松本 CO_2フリー電気
不動産事業	2025年度 蓼科高原カントリークラブ 太陽光パネル設置

サステナビリティ戦略

サステナビリティ基本方針

当社グループは、生活基盤産業を中心に異業種複合体企業グループを形成しており、サステナビリティ関連のリスク及び機会の識別、評価、管理は一義的にはグループ会社ごととなります。グループ全体のサステナビリティ関連の会議体として「SDGs担当者会議」を設置し推進、統括しております。

「SDGs担当者会議」は当社グループ各社のSDGs所管部署責任者等で構成されており、各社が年次で策定している「SDGs(CSR)取組計画」や当社が中心となりグループ全体で取り組みを行っている事項の結果について四半期ごとに報告を受け、進捗状況・課題・今後の取り組み等を取り纏めたうえで、グループ社長会に報告を行っております。また、各社及びグループ全体の「SDGs(CSR)取組計画」は年次で経営会議に活動方針及び活動実績を報告しております。

気候変動への取り組み

当社グループは、社会的要請や事業環境のマテリアリティを踏まえ、サステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための課題について、個別に評価を行ったうえでマテリアリティを特定しております。

1. GHG排出量削減に向けた取り組み

- 太陽光発電機器の設置や再生可能エネルギー由来の電気への切り替えを段階的に進める。
- 運輸事業でのハイブリッド車、EVバスの導入を進め、化石燃料、排気ガスの削減により環境への影響を低減する。
- 建物・設備のうち改善効果の高い空調、照明設備の計画的な更新と設備の運用改善を行い、設備の高効率化・最適化に取り組み、持続的にエネルギー使用量を削減する。
- CFP認証製品(Carbon Footprint of Products)の採用やリサイクルへの取り組みを継続し、資源循環によるGHG排出量の抑制や、地域の皆様とSDGsアクティビティを通じ、持続的な社会の実現に取り組む。
- 流通事業においては、店舗屋根への太陽光パネルの設置、店舗照明のLED化を計画的に進めているほか、エネルギーマネジメントシステムの導入によりCO_2排出量(Scope2)の削減に取り組み、店舗施設へのEV充電器設置によりお客様の利便性向上とCO_2削減に向けた取り組みも行う。

再エネ化の段階的推進

CO_2フリー電気導入の拡大、鉄道車両を含め定期的な高効率車両の採用、2025年度のEVバス導入をはじめ、流通事業・ゴルフ場への太陽光発電機器の設置によりGHG排出量削減を推進してまいります。

AI空調自動制御システムの導入

ホテル・旅館施設では、エネルギー消費量の多くを空調設備が占めますが、設置台数が多く個別の管理が難しい個別空調機器へ、自動的に省エネ運転を行うAI空調自動制御システムの導入を行います。

常に不快指数をチェックし快適度を保ったまま制御を行うため、お客様への影響を最小限に抑えつつ空調電力を削減できます。

本システムはクラウド機能を持ち、空調機器の稼働状況を見える化できるため、制御実績の把握、従業員への省エネ意識の啓蒙など副次的な効果を得ることも可能となります。

AI空調自動制御システムの特徴

POINT 01 快適性を損なわない制御

屋外の不快指数に連動した約3分間の室外機停止制御により、快適性を維持したまま電力量を削減します

POINT 02 無線接続による導入コスト低減

機器間の無線接続により、導入コストの低減や工期の圧縮を実現します

POINT 03 クラウド画面で電力の見える化

クラウド画面上で電力の使用・削減状況が直感的に確認できます

POINT 04 安心運用できるサポート体制

遠隔地からの制御設定変更が可能で、24時間/365日受付可能なコールセンターも用意されています

*土日祝日は受付のみ

2. TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った情報開示

ガバナンス

グループ全体及びグループ各社におけるリスク管理に関する事項を審議又は決議する機関として、コンプライアンス・リスク管理委員会を設置しております。

リスク管理

コンプライアンス・リスク管理委員会においては、サステナビリティ関連のリスクも含めリスク及び機会の識別・評価・管理を実施しております。具体的には、主要なリスク等を対象として、グループ会社ごとにリスクの洗い出しと評価を実施し、重要リスクについては年次で「リスク改善計画」を策定し、進捗状況や課題について四半期毎にコンプライアンス・リスク管理委員会に報告しております。

指標と目標

気候関連のリスク及び機会を管理する際の指標として、Scope1・ Scope2のGHG排出量を使用しています。

長期目標 2050年度のGHG排出量実質ゼロ
中期目標 2035年度に2019年度比GHG排出量40%削減

戦略

気候変動が当社グループに与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、及び戦略のレジリエンスと施策の検討を目的としてシナリオ分析を実施しました。

TCFDが推奨する「2.0℃以下のシナリオ（1.5℃含む）と4.0℃シナリオの両方を用いた分析」を採用し、「1.5℃含む2.0℃以下のシナリオ」と「4.0℃シナリオ」の2シナリオを想定しております。「2.0℃以下のシナリオ」では移行リスクを評価し、「4.0℃シナリオ」では物理リスクを評価しております。

想定シナリオに基づく当社グループへの影響が大きいリスクと機会

リスクシナリオ　重要な移行・物理リスクと対応

リスクシナリオ	リスク	期間	影響	該当する事業			リスク管理と今後の対応
				流通	運輸	その他	
移行リスク 1.5℃ シナリオ	・炭素税導入、排出規制強化、再エネ義務化 →EV（電気自動車）・FCV（燃料電池自動車）導入、充電・水素ステーション設備整備によるコスト増 ・再エネ逼迫 →エネルギーコスト増	中期	中～大		●	●	・再エネ電源の採用拡大
	・包装等のプラスチック使用の規制強化 →包装材の変更等によるコストアップ ・消費者の環境意識が高まる →環境に配慮した商品を求める声が高まり、従来の仕入れや販売方法では顧客離れが起こる	短～中期	中	●			・環境配慮型商品の展開 ・店舗の省エネ化（LED、高効率冷蔵・冷凍設備） ・EV配送の導入 ・環境認証商品の拡充（オーガニック、地産地消） ・サプライチェーンの見直し ・地域密着型の環境対応商品展開
	・人材不足による事業の一部継続の困難	短～中期	中～大	●	●	●	・従業員の安全衛生への取り組み強化 ・人権の尊重と人材の確保・育成強化
	・新たな感染症の発生 →人員体制継続・確保等の事業継続への支障 →運輸・観光事業中心に需要の消失	中～長期	中～大	●	●	●	・BCP（事業継続計画）の強化
物理リスク 4.0℃ シナリオ	・被災による営業収益の減少、復旧コストの増加 ・調達の不安定化による調達コスト増加、営業収益減少	短～中期	中～大	●	●	●	・災害対応型店舗設計 ・防災用品・非常食の品揃え強化 ・地域との災害協定締結 ・自然災害に対するマニュアルの策定 ・避難訓練の実施 ・自治体との災害支援協定締結
	・豪雨・台風による運行停止 →災害時の運行マニュアル整備と訓練の実施 ・猛暑による車両故障や乗客の健康リスク →冷房能力不足による車内の快適性低下 →高齢者などの乗客に対する熱中症対策が求められる ・CO_2削減ロードマップの変更 ・上高地、白馬、蓼科等が環境変化により観光地としての魅力減失	中～長期	中～大	●	●	●	・地域との連携による避難輸送体制の構築 ・BCP（事業継続計画）の強化 ・脱現行観光路線と代替路線の開拓

機会シナリオ

シナリオ	内容	期間	影響	該当する事業			戦略
				流通	運輸	その他	
機会 1.5℃ シナリオ	・EV・FCVの導入コスト、運行コストの低減 →補助金、普及による価格・費用低下 ・上高地・白馬・蓼科等自然観光資源の価値向上による輸送需要の高水準推移 ・通勤・通学等での公共交通機関利用はCO_2削減につながる	短～中期	中		●		・上高地・白馬・蓼科等を事業エリアとしており自然観光資源を積極的に保護し共存していく姿勢をアピール ・公共交通機関利用がCO_2削減につながることを積極アピール
	・LED化等の省エネ店舗運営を推進し固定費を削減（固定費の増大を抑制） ・プラスチック使用削減の取り組みを進める ・フードロス削減の取り組みを進める	短～中期	中	●			・環境配慮型商品の展開 ・店舗の省エネ化（LED、高効率冷蔵・冷凍設備） ・環境認証商品の拡充（オーガニック、地産地消） ・地域密着型の環境対応商品展開
機会 4.0℃ シナリオ	・災害対応商品（非常食・防災用品）の需要増	短～中期	中	●			・防災用品・非常食の品揃え強化

価値創造プロセス

アルピコグループは、生活インフラ提供、観光振興を通じ地域価値を向上させ、
「楽しさ・ときめき」を創出して地域とともに成長していきます。

外部環境

- インフレ型経済
- 業界再編と企業間競争
- 高齢化・人口減少社会
- 消費者意識・ライフスタイルの変化
- 気候変動
- 旺盛なインバウンド需要

資本

財務資本
- 連結営業収益 107,422百万円
- 自己資本比率 26.0%

製造資本
- 設備投資額 5,394百万円
- 流通事業:店舗数 62(長野県内最大店舗数)
- 運輸事業:バス・タクシー車両805台(長野県内最大車両数)
- 観光事業:客室数 660室(長野県内企業としてトップクラスの運営施設数)

知的資本
- 地域で培ったグループブランドと信頼
- 多角的な事業分野でのノウハウの蓄積

人的資本
- 従業員数 4,401名(臨時雇用者含む)
- D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進による人材の活躍

自然資本
- 信州の豊かな山岳・森林・水資源・生物多様性など

社会関係資本
- 地域住民との信頼及び自治体との連携
- 地域交通インフラ
- 地域貢献活動

事業活動

2035年のありたい姿達成のための取り組み
詳細は P.13

- 便利で快適な暮らしを実現する生活インフラを提供
- 世界に誇る山岳リゾート信州の価値創造
- 安全・安心を基盤としたサステナビリティ経営

中期経営計画
- (2026-2028)概要
- (2025-2027)進捗

詳細は P.14,21

①「M&Aの推進」「不動産開発」「新規事業の創出」による成長の加速
②柔軟で適応力のある組織を築(つく)るため各種取り組みの展開
③持続的な価値創造の最重要基盤である人材への投資を強化
④地域に根差す企業グループとして、持続可能な社会実現に貢献

経営理念 詳細は P.01

マテリアリティ 詳細は P.15

コーポレート・ガバナンス 詳細は P.51

ALPICO VISION 2035

生み出している価値

アルピコグループが提供する価値

誇りを持って活き活きと働ける環境 → 従業員
- D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進による働きがいのある職場
- 人材育成と持続的なキャリア形成機会

ニーズに応えた高品質なサービス・商品 → お客様
- 安全・安心で満足度の高いサービス
- DX等により刷新された顧客体験と新たな価値

便利で快適な生活インフラの提供 → 地域社会
- 地域インフラの維持と快適な暮らしの支援
- 地域の魅力創出と課題解決による賑わいの創造

相互の利益を追求する強固なパートナーシップ → お取引先様
- 公平な取引を通じたWin-Winの関係
- 持続可能な取引推進と地域経済の共創

長期的な企業価値向上 → 株主
- 収益基盤の強化と資本効率向上による持続的成長
- 建設的な対話と透明性の高いガバナンスの実践

ありたい姿

「楽しさ・ときめき」を創出し、付加価値を高めることで
持続的な地域の発展に貢献している企業グループ

中期経営計画（2025-2027）進捗

中期経営計画　四つの事業戦略振り返り

長期経営方針「ALPICO VISION 2035」の実現に向け、「中期経営計画　2025-2027」では四つの事業戦略を実施しました。

①「M&Aの推進」「事業エリアの深耕・拡大」「新規事業の創出」による成長の加速
②柔軟で適応力のある組織を築（つく）るため各種取り組みの展開
③持続的な価値創造の最重要基盤である人材への投資を強化
④地域に根差す企業グループとして、持続可能な社会実現に貢献

以上の事業戦略に基づき、事業ごとに次のとおり経営環境や対処すべき課題に対して具体的に取り組みました。

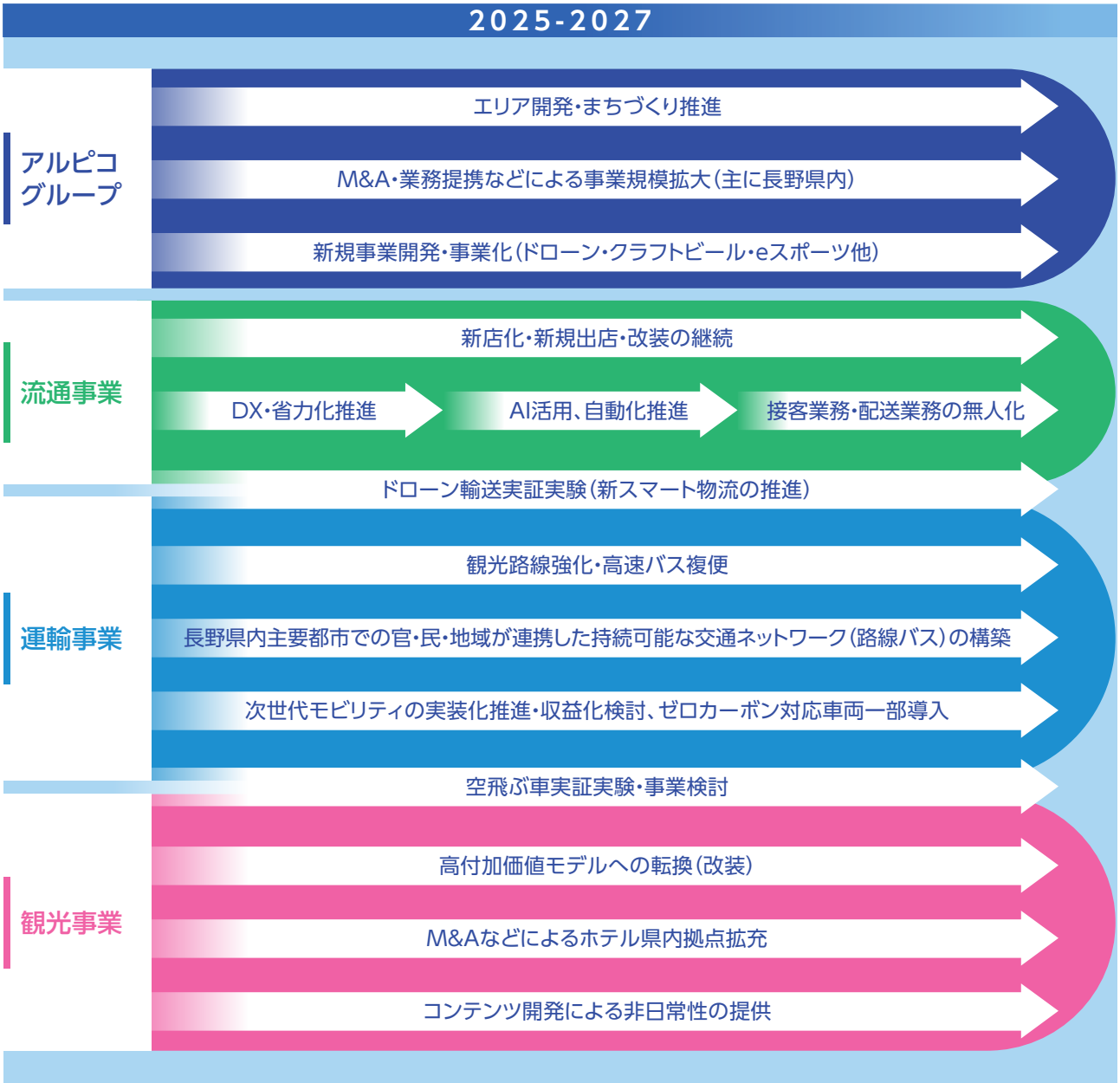
課題と取り組み

流通事業	運輸事業	観光事業	不動産事業	保険・リース事業
● 長引く物価高騰の影響による消費者の節約志向の高まり ● GMS（General Merchandise Store：総合スーパー）業界での企業買収等による再編の動きの増加等厳しい企業間競争の激化 ● 慢性的な人手不足やエネルギー価格の高騰	● 円安を背景にインバウンドが最高水準で推移する等旅行需要の増大が顕著 ● 燃料費や原材料費の高騰等のコスト増による利益圧迫 ● 労働力が充足できない状況の継続に加え、自動車運転業務への「時間外労働の上限規制」の適用による労働力確保の困難化	● インバウンドの堅調な推移が追い風となり、国内旅行も旅行支出・旅行単価はコロナ禍前を上回り、需要が回復 ● 人手不足の継続 ● エネルギー費・原材料価格・物流費の上昇や高止まりによるコストアップ	● インフラの老朽化、顧客層の高齢化と世代交代の進行 ● 気候変動リスクの高まりによる事業リスク	● 営業体制の強化
● 価格戦略の見直し：お客様の購買視点からよりお買い求めやすい商品と付加価値を提供する商品の明確化による物価高騰への対応 ● 顧客接点の強化：自社カード「ピコカプラスカード」の会員特典の強化と、カードのアプリ化による顧客接点の強化・創出 ● 省人化・省力化：AIによる客数・需要予測型自動発注システムの導入、本部業務のDX化推進による店舗・本部での固定作業の削減	● インバウンドの来訪が顕著な上高地エリアや白馬エリアなどの利用客増加が見込まれる路線で高付加価値化の推進、協力会社の活用も含めた輸送体制の強化 ● 不採算バス路線の減便・廃止の提案、補助金等公的支援強化の要請等、課題解決に向けた行政との協議の推進 ● お客様のタクシー需要に迅速・確実にお応えするように事業エリア内すべてにおいて、ニーズのある時間・場所にて最大稼働するための配車アプリの活用やエリア間での相互応援勤務の推進	● インバウンド需要を戦略的に取り込みつつ、既存施設の改装による差別化と高付加価値化等によるインバウンド需要に過度に依存しない集客構造の維持 ● 外国人人材の採用や従業員の待遇改善・エンゲージメント向上策等への積極的な取り組み	● 維持更新投資の計画的な実行、アウトドア志向の若年顧客層等の新たなニーズの開拓と提案 ● 自然環境に配慮した事業運営への取り組みとともに、地域価値共創推進のために包括連携協定締結企業と地域資源を生かした観光振興や地域価値向上に資する事業の展開	● 営業部門の分業化と専門化による効率的・効果的な販売体制の実現とお客様への今まで以上の「安全・安心」な商品・サービスの提供

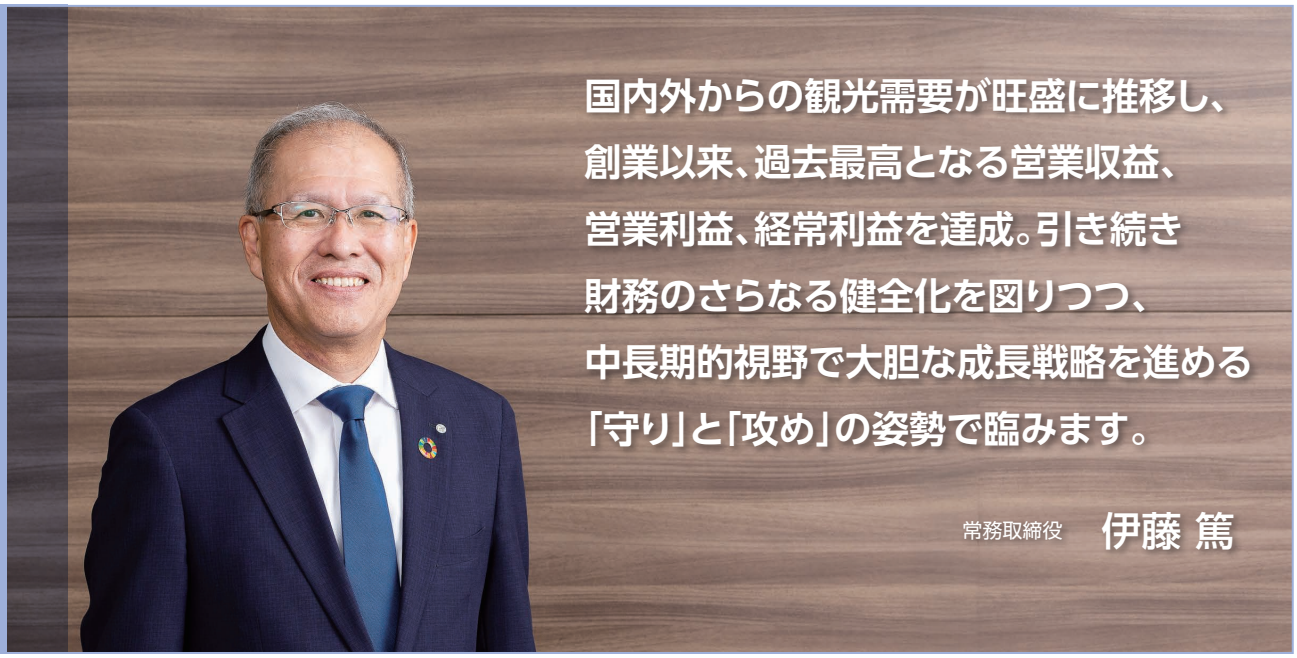
変化に即応する機動的な経営管理:ローリング方式による中期経営計画の運用

当社グループは、不確実性の高まる経営環境において中長期的な企業価値を最大化するため、中期経営計画に「ローリング方式」を採用しています。毎事業年度に、それまでの「成果・実績」及び「外部環境の変化」を客観的に評価・分析。翌年度以降の計画(数値目標や重点施策)を見直すとともに、常に3カ年先を見据えた計画へとアップデート(1年スライド)しています。長期ビジョン2035のありたい姿は固定したまま、そこに至るアプローチをローリングにより最適化しています。これにより、市場環境の変化と中期経営計画との乖離を防ぎ、コミットメントの質を高めるとともに、ステークホルダーの皆様に対する経営の透明性を確保してまいります。

ロードマップ



財務担当取締役メッセージ



創業以来、過去最高の売上・利益を達成

2026年3月期は、1920年の鉄道事業創業以来、過去最高となる営業収益、営業利益、経常利益を達成しました。一方で、当期純利益につきましては前期比で減益となりました。減益の要因としては、コロナ禍で発生した繰越欠損金がその後の業況回復によって解消され、その分の税負担が増加したことが挙げられます。つまり、税負担の正常化によるものであり、旺盛な観光需要に支えられ、当期も業績は順調に拡大基調を示しました。

セグメント別に見ると、流通事業では2025年10月に「デリシアミールズ川中島店」(長野市川中島町)を新たにオープンし、下期から同店舗が売上拡大に貢献しました。商品価格の見直しによる単価上昇も寄与したものの、競合への対応上、仕入原価の上昇分すべてを価格に転嫁することは困難でした。そのため売上総利益は圧迫されたものの、人件費などのコスト負担の増加を補うことができ、流通事業は前期比で増収となりました。

運輸事業は、当期に最も大きな営業利益を獲得したセグメントとなりました。引き続きインバウンド需要が旺盛だったことに加え、国内旅行のニーズも拡大しました。バス部門では上高地や白馬、戸隠などの長野県内の観光系路線が好調に推移し、タクシー部門も観光利用や乗合部門が堅調でした。また、鉄道も観光利用に加え、イベント・物品販売が好調でした。

観光事業でもホテル・旅館部門が旺盛な観光需要を着実に取り込みました。サービスエリア部門では立ち寄り客の増加や価格改定などによる客単価の上昇が増収に寄与しました。旅行部門も出張・団体旅行などの法人需要やツアー募集が堅調だったことに加え、イベント輸送へのアプローチ強化も奏功し、いずれも前期比で増収となりました。

不動産事業については、別荘地管理事業などが堅調に推移しました。しかしながら、物価の上昇に伴う経費負担の拡大を十分にカバーするまでには至らず、前期比で増収減益となりました。

不透明要因の多い今期は、前期比増収減益予想

2026年2月末に米国とイスラエルによるイランへの空爆が開始され、2027年3月期の業績見通しを策定していた時期は中東情勢の行方が極めて不透明な状況にありました。バス部門では軽油、ホテル・旅館部門では重油、タクシー部門では液化石油ガスを使用するなど、当社グループの事業においては、車両の燃料や設備の稼働に石油燃料を多く使用しています。

流通事業でも石油化学製品である食品トレーの価格に影響が及ぶ懸念があり、昨今のインフレ進行に加え、中東情勢の悪化に伴う原油価格の高騰は当社グループの経営環境に大きな影響を及ぼし得るものです。加えて、ベースアップによる人件費の拡大も、利益の圧迫要因となります。適正な価格改定や生産性の向上などに取り組んでま

いりますが、それらの施策だけではコスト負担の増大をカバーしきれない恐れがあります。

こうした背景から、2027年3月期の業績見通しについては慎重な姿勢で算定しています。具体的には、営業収益は前期比2.4%の増収(1,100億円)を見込む一方、営業利益は同5.5%減、経常利益は同15.7%減、当期純利益は同20%減を見込んでいます。なお、営業収益1,100億円は創業以来、初めての大台到達への挑戦となります。中東情勢をはじめとする先行き不透明な要因は払拭されていませんが、国内外からの観光需要は今後も好調に推移する見通しであり、ぜひとも営業収益目標を達成したいと考えております。

主要指標の改善とともに成長投資にも力点

自己資本比率やROE(自己資本利益率)など、当社が重視してきた主要指標は、おかげさまで着実に改善傾向を示しています。しかしながら、財務担当者の立場としては、まだ十分に満足できる水準とは言いがたく、コロナ禍で負った深い傷は、完治に至っていないと認識しております。ここ数年間にわたって上昇を続けてきた自己資本比率についても、流通業界の競合先にはさらに高い数値を達成している企業もあり、改善の余地はあると考えています。

企業の稼ぐ力を示すROEについても、時代とともに株式市場や投資家から求められる水準は上昇傾向にあります。そうした期待に応えるべく、さらにROEを高める取り組みも推進してまいります。また、当社グループでは車両の減価償却費などといった非現金支出が多い構造にあることから、本業における実質的な収益力を示すEBITDA(営業利益+減価償却費)を重要指標と位置づけています。このEBITDAについても、着実に成長させていく見通しです。

一方で、当社グループは中期経営計画における3つの基本方針の1つとして、「大胆な成長戦略」を掲げています。持続的な成長を果たしていくためには、状況に応じて借入も活用し、レバレッジを効かせるなどといった取り組みも求められます。また、借入の活用に際しては、現下の金利上昇局面を踏まえ、金利負担の抑制や金利上昇リスクのヘッジなどにも配意していく考えです。成長のためにバランスシートを拡大させながらも、引き続き財務の健全化を図るというバランスの取れた施策を進めてまいります。

大胆な成長戦略の推進で期待に応える

私どもは創業100年を超える歴史を有する企業ではあるものの、経営破綻と事業再生を経て、2024年12月に株式を上場したばかりの新参者でもあります。株主還元も重要施策の1つではありますが、まずは着実に事業を成長させ、しっかりと収益を稼ぎ出すことこそが、株主や投資家の皆様のご期待に応える最善策と受け止めています。

たとえば、当社グループは長期ビジョンにおける重点戦略の1つとして「世界に誇る山岳リゾート信州の価値創造」を掲げています。その具体策として計画しているのが「(仮称)白馬村北城プロジェクト」です。これは、白馬エリアにおいてバスターミナルを核とした交通結節機能と、多様な滞在ニーズに応える商業・サービス機能を融合させた不動産開発計画です。

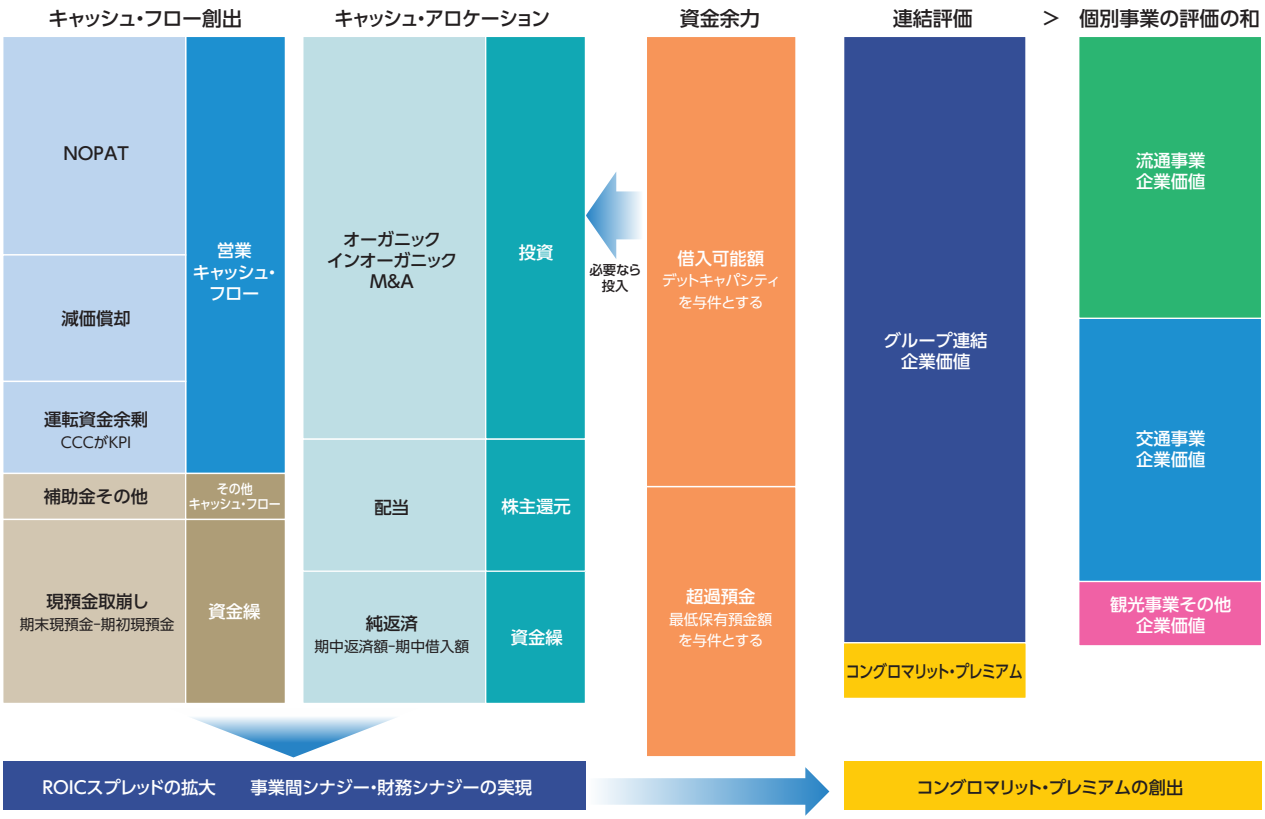
こうした成長戦略を推進し、当面は企業価値の向上を通じて株主還元を図ってまいりたいと考えております。信州には他にも多数の景勝地が存在しており、今後も持続的な成長のために邁進してまいりますので、ステークホルダーの皆様には、中長期的な観点からご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

事業ポートフォリオ特性を活かした企業価値向上の枠組み

当社グループは、流通、運輸、観光事業を中心とする多角的な事業ポートフォリオを有するコングロマリットとして、その強みを活かした持続的な企業価値向上に取り組んでおります。コングロマリット・プレミアムの創出に向けては、事業間シナジーの発揮に加え、グループ全体最適の視点に立ったキャッシュ・アロケーションによる財務シナジーの実現を重要な経営課題として位置づけています。具体的には、グループ全体で創出するキャッシュ・フローをグループ全体の企業価値向上の観点から戦略的に配分し、M&Aを含む成長投資を機動的に実行することで、資本コストを上回る投下資本利益率(ROIC)の確保及びROICスプレッドの拡大を目指しています。

現在は、主として流通事業が創出するキャッシュ・フローを、より高いROICスプレッドが期待される運輸事業や観光事業への投資に加え、M&Aを含むインオーガニック投資へ重点的に配分することを基本戦略としています。

● キャッシュ・アロケーションに着目した財務戦略の枠組みとコングロマリット・プレミアム



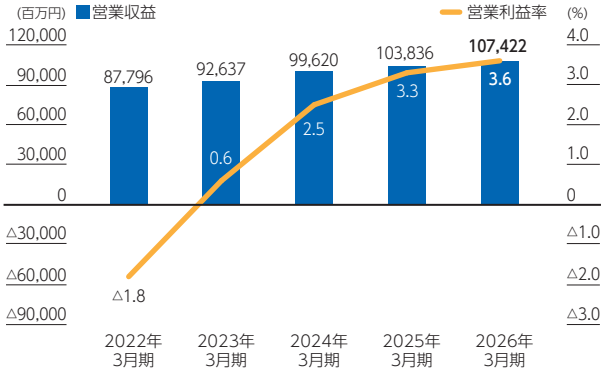
キャッシュ・アロケーションに着目した財務戦略のKGI・KPI及び与件

- コングロマリット・プレミアム　(グループ連結企業価値 > 各事業の企業価値の総和)：事業シナジー及び財務シナジーの実現並びにROICスプレッドの拡大を通じて、コングロマリット・プレミアムの創出を目指します。
- CCC(Cash Conversion Cycle)：流通事業及び観光事業である旅行事業ではCCCがマイナスとなっており、運転資金面での優位性を有しています。このため、これらの事業はグループ全体のキャッシュ・フロー創出において重要な役割を担っています。
- DEレシオ：DEレシオを高めることは、財務リスクの上昇を通じてβ値及び株主資本コストを押し上げる一方、低コストの負債活用によりWACCの低減につながる側面があります。今後の金利上昇環境も踏まえ、ROICスプレッドの最大化に向けて最適な資本構成を追求していきます。
- デットキャパシティ：成長投資資金の確保や資本構成の最適化を目的として負債調達を活用する場合、デットキャパシティが重要な制約条件となります。当社グループは外部格付を取得していませんが、BBB⁻相当の信用力維持を前提とし、必要な自己資本水準及びDEレシオとの関係から算定した借入余力を財務戦略上の管理指標としています。
- 最低保有預金額：一時的なキャッシュ・フロー不足への対応を目的として最低保有預金額を設定しています。最低保有預金額を上回る預金残高(超過預金)については、借入余力と合わせてキャッシュ・アロケーションに活用可能な「資金余力」と位置づけています。

財務データ

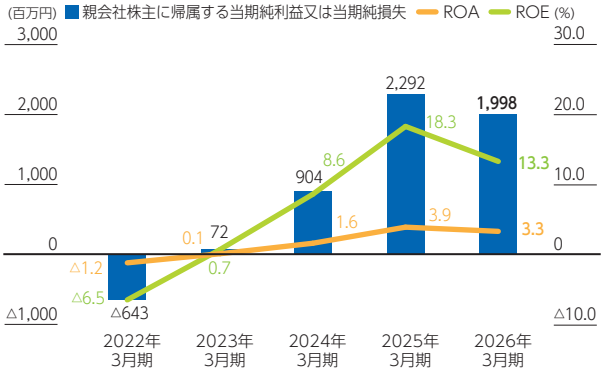
営業収益、営業利益率

107,422百万円／3.6%



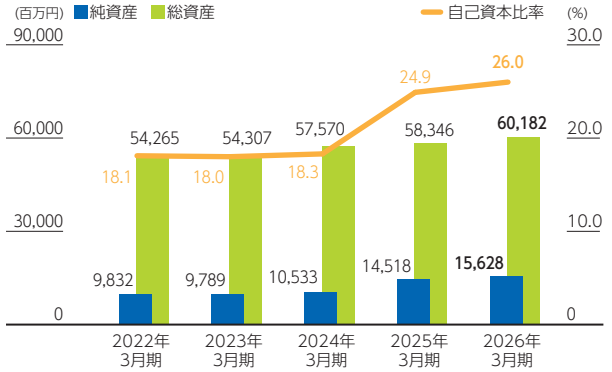
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失、ROA、ROE

1,998百万円／3.3%／13.3%



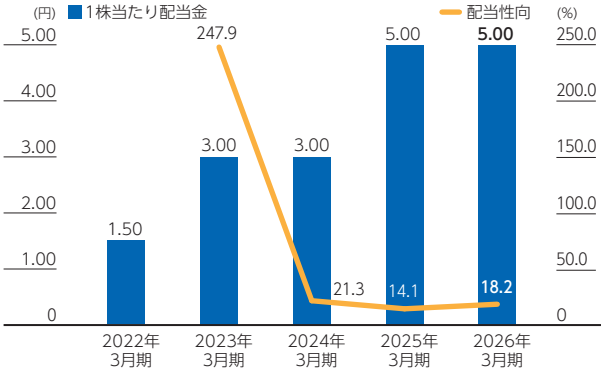
純資産、総資産、自己資本比率

15,628百万円／60,182百万円／26.0%



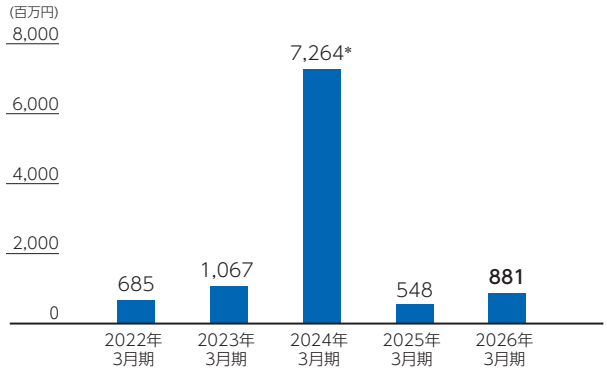
1株当たり配当金、配当性向

5.00円／18.2%



フリーキャッシュ・フロー

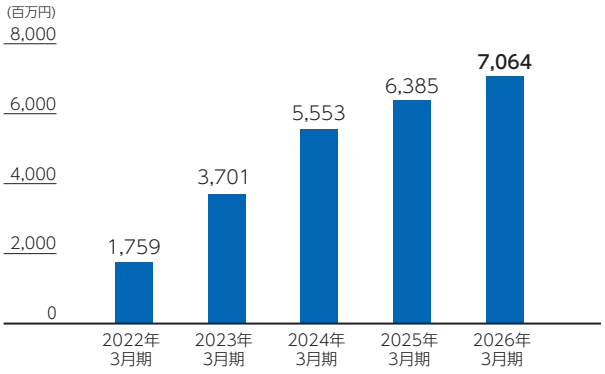
881百万円



＊ 会計年度末が金融機関の休日であったため、仕入債務が増加したことによります。

EBITDA

7,064百万円



流通事業

長野県内に地域密着型の スーパーマーケットを展開、 長野県内最大店舗数、総菜部門を強化

事業内容

デリシアミールズ川中島店

● スーパーマーケット「デリシア」	52店舗
● 生鮮&業務スーパー「ユーパレット」	9店舗
● ドラッグストア「マックドラッグ」	1店舗

流通事業では、㈱デリシアが長野県内でスーパーマーケットを広く展開しています。「お客様のことを第一に考え、地域に密着した食品スーパーとして、お客様に『おいしさ』と『安心』をお届けする」を経営理念に掲げ、地域の暮らしに寄り添う店舗づくりに注力しております。2022年4月には㈱マックドラッグをグループに迎え、医薬品販売事業を開始いたしました。さらに、多様化するニーズに対応するため、宅配サービス「デリシアネットスーパー」、移動スーパー「とくし丸」、ポイントカード事業など販売チャネルの拡充を進めています。

お客様の笑顔と健康を支える企業として、地産地消商品の開発やリサイクル活動、食品ロス削減などを推進し、持続可能な地域社会への貢献に努めております。

■ 特徴・強み

DELICIA デリシア

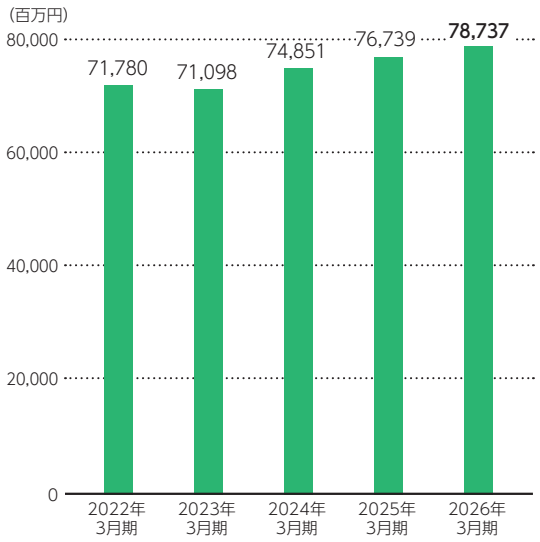
当社グループでは、「デリシア」「ユーパレット」という特徴の異なる2つの店舗フォーマットがあり、客層や商圏に応じた最適な店舗展開を強みとしております。

「デリシア」(英語「Delicious」に由来)は、「上質なスーパーマーケット」をコンセプトに、低価格路線とは一線を画した事業を展開しています。信州産をはじめとする生鮮食品、できたての総菜、焼きたてのインストアベーカリーなど、鮮度・品質にこだわった品揃えに加え、カット野菜や小容量パックの強化により、多様化するライフスタイルや消費者ニーズに応えています。

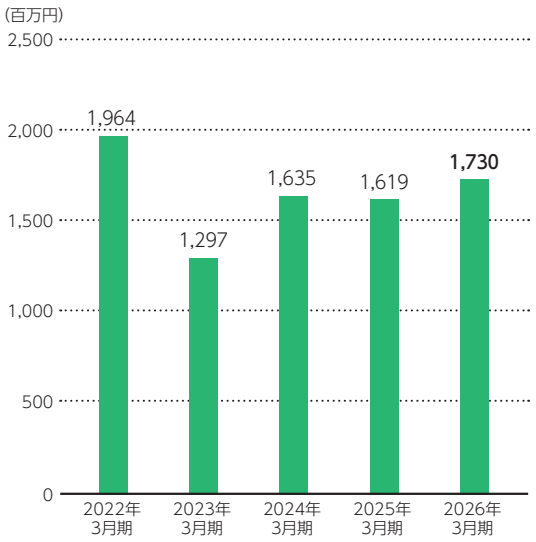
一方、「ユーパレット」(英語「You Palette」に由来)は、「絵画のパレットで絵の具を自由に混ぜ合わせるように、お客様それぞれのニーズに応じた多様な使い方をしていただきたい」という思いを込めた価格(価値)重視の業態です。メーカーからの直接仕入れ、ケース販売、大容量パックや段ボール陳列などにより流通・運営コストを抑え、販売価格へ還元しています。飲食店など食のプロにもご満足いただける高品質かつ低価格な大容量の業務用商品等でお買い得感を打ち出し、子育て世帯や若年層のお客様から業務用需要まで幅広く対応しています。

業績推移（2022年3月期から2026年3月期）

● 営業収益



● 営業利益



成長戦略

「デリシアミールズ」総菜売場

新たな店舗フォーマット「デリシアミールズ」を中心とした総菜強化型店舗の新規出店と店舗フォーマットの改装や、新たな販売チャネルの開拓

- 生活様式の変化（共働き世帯の増加）や高齢化による中食需要の拡大に対応した“お総菜”の強化
- 2027年3月期は4店舗の改装を計画
- 移動スーパー「とくし丸」などの新たな販売チャネルの開拓

移動スーパー「とくし丸」

とくし丸　41台稼働（2026年7月末）

デリシアネットスーパー

19拠点稼働（2026年7月末）
長野県内全77市町村をカバー

ピコカプラスカード / アプリ

2025年12月から
モバイル版サービス
開始

運輸事業

長野県内で最大規模のバス事業、タクシー事業を運営　新宿～松本などの高速バス、上高地・白馬への観光路線に強み

事業内容

上高地線

- バス事業 路線バス、高速バス、乗合・貸切バス
- タクシー事業 一般タクシー、自治体バス受託運行
- 鉄道事業 上高地線（松本駅～新島々駅間 14.4km）
- 自動車整備事業

アルピコグループは、バス・タクシー・鉄道を展開する長野県を代表する交通事業者です。バス事業、鉄道事業及び自動車整備事業はアルピコ交通㈱、タクシー事業はアルピコタクシー㈱が担い、地域の生活・ビジネス・観光を支えるインフラとして、「安全・安心」を最優先に運行しています。

バス事業は、高速バスや上高地方面などの観光路線が収益の中核を担う一方、一般路線は事業単体での収益確保が困難なため、行政の補助金活用やコスト削減により収支改善に努めております。タクシー事業は、バス路線を補完する二次交通として地域周遊に貢献しています。

鉄道事業は上高地線を運行し、沿線住民の足として生活を支えるとともに、日本有数の観光地である上高地・乗鞍への観光の玄関口としての役割を担っております。

■ 特徴・強み

アルピコ交通㈱は、長野県を代表するバス事業者として、一般路線、観光路線、高速バスを運行するほか、大手旅行会社から多数の貸切バス需要を獲得しています。雪道での安全運行の実績を強みに、冬季のスキー修学旅行などの輸送需要を確保し、閑散期の収益安定化につなげております。

最大の強みは、乗合バスと貸切バスの一体運営により、季節による繁閑差が大きい車両の稼働率を平準化できる点にあります。上高地や乗鞍などの観光路線では、グリーンシーズン（4月～11月）の急増する需要に対し、貸切バス車両を投入し輸送力を確保しています。一方、貸切バス需要が落ち着く時期は、週末を中心に高速バスの増発便へ貸切バス車両を積極的に投入することで、機会損失の低減と収益の最大化を図っております。このような相互補完による運営体制は、貸切バス専業事業者に対する強力な競争優位性となっております。

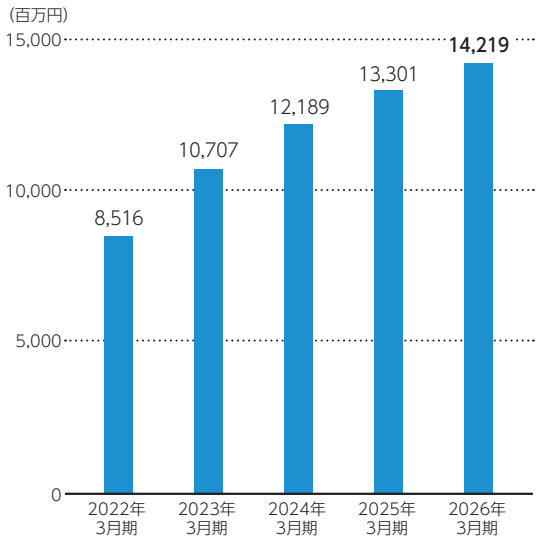
さらに2026年3月に大型のEVバスを導入するなど環境配慮も推進しており、持続可能な地域インフラの維持と成長の両立を目指してまいります。

ダイナミック・ストライプ

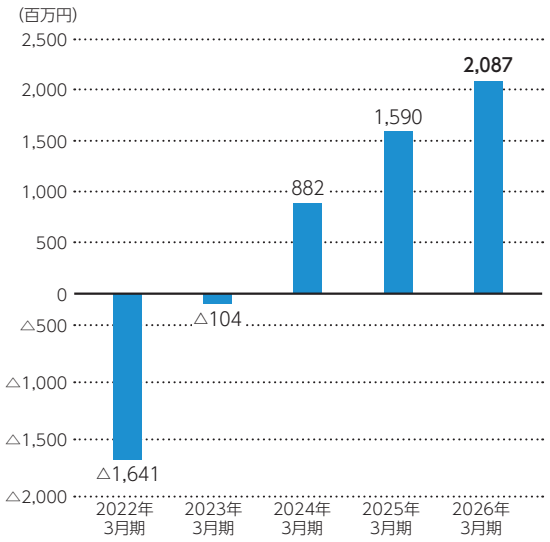
車両デザインでは、“DYNAMIC STRIPES”（ダイナミック・ストライプ）が、清潔感あふれる純白のボディーに配され、輝かしい地域社会の未来に向けて躍進するグループの姿を表現するとともに、高原に咲き乱れる美しい花々や草木の新緑をイメージしています。

業績推移（2022年3月期から2026年3月期）

● 営業収益



● 営業利益

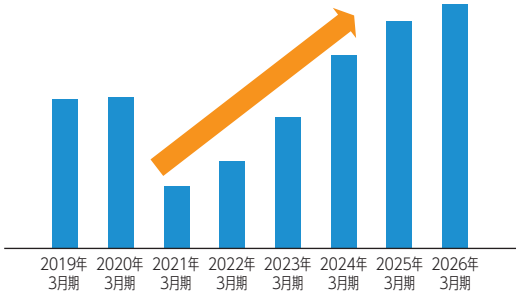


成長戦略

- 2026年3月期は上高地・乗鞍・白骨エリア、白馬エリアともに、乗降客数は前期を上回る利用実績
- さらなるインバウンドの増加が期待される、上高地・乗鞍・白骨エリア、白馬エリアを中心とした観光路線バスの強化
- タクシー事業は、軽井沢エリアに2025年10月に営業所開所

上高地・乗鞍・白骨エリアの観光路線バス

● 上高地・乗鞍・白骨エリアの路線バス需要（乗降客数）:グリーンシーズン（4-11月）累計



アルピコタクシー「軽井沢営業所」開所

軽井沢エリアにおけるタクシー不足の解消に貢献するとともに、地域の観光交通を支える地元企業としての使命を果たすため、「軽井沢営業所」を開所いたしました。当営業所では、お客様により上質で快適な移動サービスをご提供するため、「クラウンクロスオーバー」を導入しております。快適な乗り心地とゆとりある車内空間に加え、最新の安全装備を備えた車両により、お客様を安全かつ快適に目的地までお送りいたします。観光やビジネスでのご利用はもちろん、通院や日常のお買い物など、地域における身近な移動手段としても幅広いシーンでご利用いただいております。

観光事業

国内外に人気の高い長野県の観光地で多様な事業を展開

事業内容

上高地ルミエスタホテル

- ホテル・旅館事業
  シティホテル、ビジネスホテル、旅館を運営
- サービスエリア（SA）事業
  諏訪湖（上）、梓川（上）、姨捨（上下）の4施設を運営
- 旅行事業 旅行代理店
- レジャー場事業 ゴルフ場・レジャー施設等を運営

観光事業は、アルピコホテルズ㈱が運営するホテル・旅館事業、アルピコリゾート&ライフ㈱が展開する蓼科地域を中心としたゴルフ場やレジャー施設等のリゾート事業、アルピコ交通㈱が運営する諏訪湖（上）、梓川（上）、姨捨（上下）の4つのサービスエリア事業、並びにアルピコ長野トラベル㈱による旅行事業で構成されております。アルピコ長野トラベル㈱では、長年培ってきた旅行商品の企画力とグループの交通・宿泊インフラを活かし、多彩な旅行商品や旅行関連サービスを提供しております。

■ 特徴・強み

アルピコホテルズ㈱は、シティホテル、ビジネスホテル、温泉リゾートホテルなど合計6施設を運営しております。松本市を代表するシティホテル「ホテルブエナビスタ」をはじめ、北アルプスを望む美ヶ原温泉に位置する「美ヶ原温泉 翔峰」、100年以上の歴史を誇る「上高地ルミエスタホテル」などで、高品質なサービスを提供しています。

アルピコリゾート&ライフ㈱が運営するゴルフ場やキャンプ場などのレジャー施設は、八ヶ岳などの雄大な自然に囲まれた蓼科高原に位置しています。特に1963年開場の「蓼科高原カントリークラブ」は、豊かな自然を満喫できる本格的なゴルフコースとして、高い評価をいただいております。

また、アルピコ長野トラベル㈱は地域密着の企画力を活かし多彩な旅行商品を展開しています。

ホテルブエナビスタ

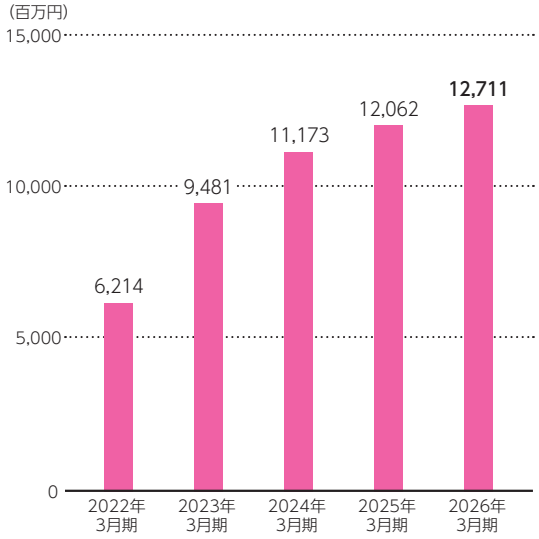
美ヶ原温泉 翔峰

蓼科高原キャンプ場

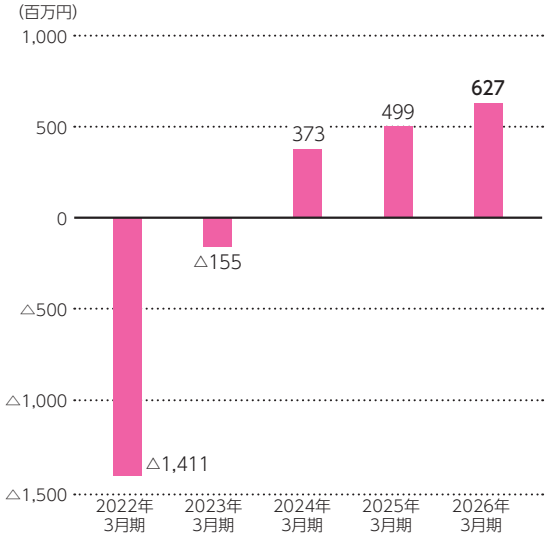
蓼科高原カントリークラブ

業績推移（2022年3月期から2026年3月期）

● 営業収益



● 営業利益



成長戦略

- 客室の改装などによる高付加価値化による客単価の上昇
  2025年から2026年にかけ、「美ヶ原温泉 翔峰」を改装
- 観光資源の創造
  複合施設「Suwa no Wa（すわのわ）」を新規オープン

「美ヶ原温泉 翔峰」の高付加価値化改装

「美ヶ原温泉 翔峰」は、2026年3月に大幅にリニューアル

「翔峰」最大の魅力である、客室から望む北アルプスの雄大な景観をお部屋でもよりお楽しみいただけるよう、窓側にはカウンターテーブルを新設し、スタッキングベッドの採用により、最大3名まで利用可能としました。

地域資源を生かした観光振興・地域活性化のための包括連携協定を締結したクロスプロジェクトグループとリゾート開発

諏訪湖畔に「Suwa no Wa」新規オープン

「Suwa no Wa」は、諏訪湖畔の赤砂崎公園の豊かな自然に囲まれ、諏訪湖と八ヶ岳、富士山を望みながら、刻々と変わる湖畔の景色と風を五感で楽しむ、開放的なリラックス空間です。2026年4月にカフェレストランをオープンし、今後は、バーベキュー、キャンプ場等、多彩なコンテンツを展開していきます。

不動産事業

事業規模は大きくはないものの手掛けてきた期間が長く、蓄積された管理ノウハウがあることから、既存顧客からの支持を得て安定した収益源に

事業内容

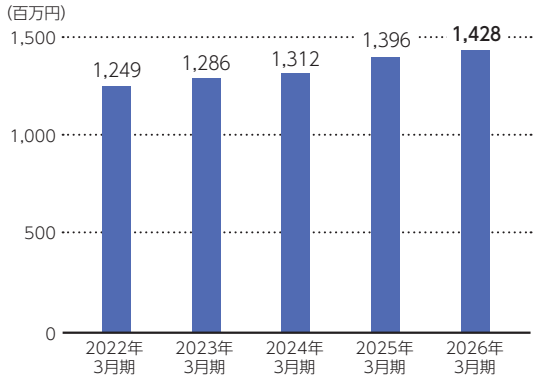
蓼科高原別荘地(茅野市蓼科エリア)

アルピコリゾート&ライフ㈱及びアルピコ蓼科高原リゾート㈱は、蓼科高原・八ヶ岳中央高原エリアで別荘地分譲をはじめとする不動産事業を展開しております。また、アルピコ交通㈱はバスターミナルなど長野県内に所有する不動産約30件の賃貸事業を行っております。

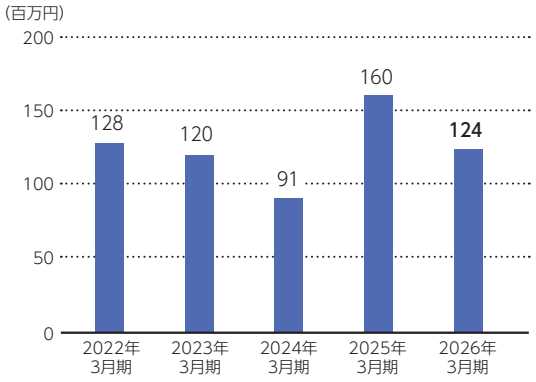
2026年4月に不動産賃貸業の㈱ハーベストを完全子会社化したほか、6月にはグループ会社が保有する不動産等の管理効率化や開発の中核となる子会社として、アルピコアセットデザイン㈱を設立し、事業拡大を図っております。

業績推移 (2022年3月期から2026年3月期)

● 営業収益



● 営業利益



白馬ホテルオークフォレスト

白馬八方バスターミナル

保険・リース事業

長野県内に9拠点の営業ネットワークを有し、地域のお客様に対して、幅広い保険商品やサービスを提供

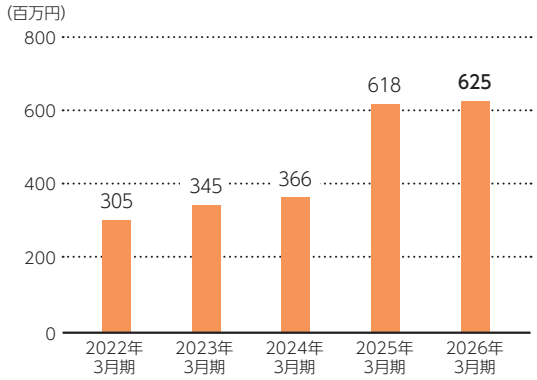
事業内容

保険クリニックGAZA広丘店

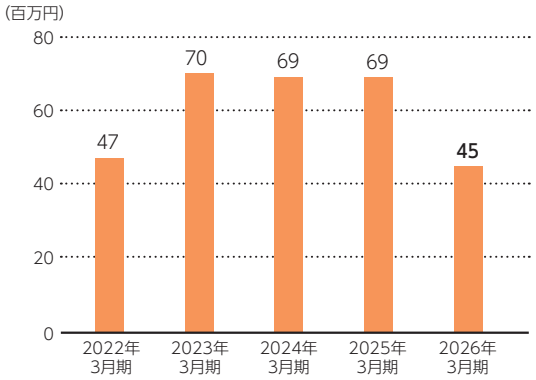
保険・リース事業では、アルピコ保険リース㈱が2011年度より長野県内の保険代理店事業を譲受け（小規模法人又は個人代理店として運営されていた業務及び人材を同社へ移管し、保険代理店を統合しています。）、長野県内に9拠点の営業ネットワークを有し、地域のお客様に対して幅広い保険商品とサービスを提供しております。また、2022年からはコンサルティング機能を強化した来店型保険ショップ「保険クリニック」の出店を進め、2026年3月末時点で3店舗を展開して生命保険分野の拡大を図っています。

業績推移（2022年3月期から2026年3月期）

● 営業収益



● 営業利益



保険クリニックアルピコプラザ松本店

新規加入も、見直しも、保険のことならなんでもご相談ください。

知識と経験が豊富なコンサルタントが、プロの視点からアドバイスいたします。

特集

新規事業開発

アルピコグループは、「楽しさ・ときめき」を提供できる新規事業への参入を通じて、世界に誇る山岳リゾート信州の価値創造を目指します。

M&Aによる事業領域の拡大と収益基盤の強化

株式会社MAG・MAGを2026年4月にM&A

㈱MAG・MAGは、2017年の設立以来、デザインコンサルティングや広告クリエイティブ分野において高い専門性と地域密着の実績を有しています。同社のノウハウの活用により、グループの既存事業との親和性向上、クリエイティブ機能の内製化、グループ全体でのシナジー創出、中長期的な企業価値向上を図ります。

株式会社ハーベストを2026年5月にM&A

㈱ハーベストは、2005年の設立以来、長野県白馬エリアにて宿泊施設「白馬ホテルオークフォレスト」を保有し、不動産賃貸事業を展開しています。同社を完全子会社化することで、当社は当該施設の実質的な所有者となる一方、現賃借人である㈱ジャムリゾートによる運営体制を継続しています。本完全子会社化により、観光事業の強化と不動産事業における収益基盤拡充、グループ全体でのシナジー創出、中長期的な企業価値向上を図ります。

白馬ホテルオークフォレスト

白馬プロジェクト の推進

背景と目的

当社グループは、地域の利便性向上や地域活性化に寄与するとともに、グループ全体の収益基盤の拡充を図るため、白馬エリアにおいてバスターミナルを核とした交通結節機能と、多様な滞在ニーズに応える商業・サービス機能を融合した複合的な施設の開発を構想しています。

本プロジェクトにより、冬季におけるバスターミナルの混雑緩和と受け入れ能力の向上を図り、二次交通へのスムーズな接続を目指します。

開発コンセプト

「地域の顔づくり×地域価値向上×地域性の反映」

当社グループは、白馬エリアのアクセス拠点となるバスターミナルを中心に、四季を通じて誰もが居心地よく過ごせ、アルプス山麓の魅力を体感できる空間を整備してまいります。

計画内容

- 所在地：長野県北安曇郡白馬村大字北城字新田
- 敷地面積：約3.6ha（約10,900坪）
- 主な施設：バスターミナル、商業施設、宿泊・サービス施設等

次世代モビリティに関する取り組み

空飛ぶ車

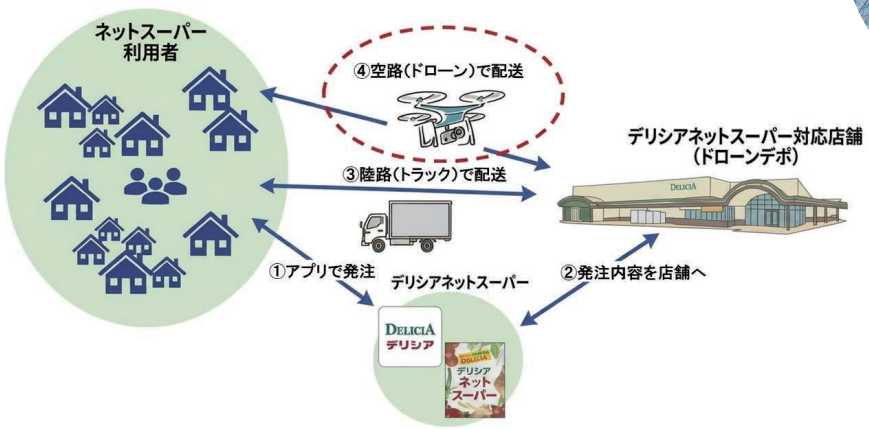
2024年10月に長野県白馬村で開催された「信州次世代"空"モビリティ体験フェスティバル in 白馬」において、次世代空モビリティの早期社会実装に向け、空飛ぶクルマの実証実験を実施しました。本実証実験を通じて、将来的な社会実装に向けた技術的・運用上の検証を進めるとともに、地域における新たな移動価値を創造してまいります。

自動運転バス

「塩尻MaaSプロジェクト」へ参画し自動運転バスの実証実験に取り組んでいます。2025年度の実証実験では、地域の利便性向上や持続可能な交通体系の構築に資する取り組みとして、社会実装路線における新規ルートの開発走行をレベル2で行うとともに、2025年1月からレベル4重点開発区間として塩尻駅～塩尻市役所間の往復でバス型車両による運行実証が開始されました。

新スマート(ドローン)物流

2025年1月に当社は、ドローンを活用した新スマート物流の長野県全域への拡大と地域課題の解決や地域経済の活性化に向け、セイノーラストワンマイル㈱、㈱エアロネクスト、㈱エアロネクスト子会社の㈱NEXT DELIVERYと業務提携しました。2025年12月には、業務提携した4社と㈱デリシアが長野県軽井沢町において、交通渋滞対策、少子高齢化による買物困難者への対応、防災力強化などの地域課題の解決に貢献することを目的として、新スマート物流「SkyHub®」を活用した物流ドローンによる実証実験を共同で実施しました。



環境

運輸事業の取り組み

EVバス導入

アルピコ交通㈱では、環境負荷低減に向けた取り組みの一環として、長野県中信地区では初となる大型のEVバスを導入いたしました。EVバスは、2026年3月23日より「ぐるっと松本」（松本市が2023年4月からスタートさせた公設民営という新しい運行形態。）の路線バスとして、営業運行を開始しています。

環境に優しいGreenでんきの使用

アルピコ交通㈱では、2025年3月より上高地線で使用する全電車の電気を「ミライズGreenでんき」に切り替えました。「ミライズGreenでんき」は再生可能エネルギー由来の電気であり、上高地線電車は実質的に"環境に優しいCO_2排出量ゼロ"での運行となります。これによって、鉄道事業からの年間CO_2排出量は、一般家庭約466世帯分の年間排出量に相当する約606t削減される見込みです。

流通事業の取り組み

店舗への太陽光パネル設置を拡大

自然エネルギー活用及びCO_2削減を目的として、2021年11月より「デリシア」の一部店舗に太陽光パネルを設置しました。2026年7月末時点で24店舗まで拡大しており、今後も設置拡大を図りCO_2削減目標達成に向け、地域及び社会全体の環境問題に取り組みます。

ドア付冷蔵・冷凍ケースを一部店舗へ導入

「デリシア」の一部店舗へドア付冷蔵・冷凍ケースを導入しています。お客様の見やすさ・選びやすさに加えて省スペースでの陳列が可能であり、ドア付による冷蔵・冷凍効率が高い省エネ設備として導入を拡大しています。

店頭に回収ボックスを設置しリサイクルを推進

「デリシア」の店頭に空き缶、食品トレーなどの回収ボックスを設置しています。

また、2022年より一部店舗にピコカカードと連携したエコステーションの設置をはじめ、さらなるリサイクル推進に取り組んでいます。

ペットボトル回収量
2025年度：724,966kg

アルミ缶の回収量
2025年度：255,872kg

牛乳パックの回収量
2025年度：86,555kg

店舗で回収したトレーを店舗にて利用する資源循環（リサイクル）

「お店が地域のエコリーダー」となることを目指し、地域の環境負荷軽減、リサイクル資源の有効活用を積極的に行い、持続可能な循環型社会の推進に貢献してまいります。「デリシア」「ユーパレット」の各店舗では、地域の皆様の使用済み食品トレーを店舗の回収ボックスにて回収しております。地球資源の循環及びCO_2排出量の抑制を積極的に行い、地域の皆様とともに持続可能な社会の実現を目指してまいります。

*水平リサイクル:リサイクル前後で用途を変えずに資源を循環させるリサイクル方法

トレー回収の拡大による「ストアtoストア」水平リサイクル*推進

「デリシア」「ユーパレット」の各店舗では、㈱エフピコと協働し、地域の皆様の使用済み食品トレーを店舗の回収ボックスにて回収しております。

2025年3月期に回収しました使用済み食品トレーは101tとなります。

それらはすべて㈱エフピコの資源として活用され、再生されたエコ製品「エコトレー」「エコ APET」を売場で使用することで抑制できたCO_2排出量は2025年3月期において321tとなりました。

現在も継続してCO_2排出抑制に取り組んでおり、2026年3月期においては387tを達成できる見込みです。

地球資源の循環及びCO_2排出量の抑制を積極的に行い、地域の皆様とともに持続可能な社会の実現を目指してまいります。

地域のお客様とともに進める「やさしい消費行動」

㈱デリシアは、人・社会・地域・環境に配慮した消費行動である「エシカル消費」を推進するため、2022年4月に長野県と連携協定を締結しました。エシカルポイントは、「デリシア」「ユーパレット」にて、ポイントカードの「ピコカプラスカード」を提示して「エシカルポイント」対象商品を購入するとお客様に付与されるポイントです。㈱デリシアは付与されるエシカルポイントを活用し持続可能な地域社会の実現を目指して地域のお客様とともにエシカル消費推進に取り組んでいます。

活動の一例

- 毎月1回チラシ紙面にエシカル消費についてのコーナーを展開
- エシカル対象商品を購入するとポイントカード「ピコカプラス」に特別ポイント
- 「エシカルポイント」が貯まるシステムを導入

2026年3月26日に、2025年度販売実績分（2025年3月～2026年2月）である1,631,277円を子どもたちへの「エシカル消費」の普及啓発として役立ていただけるよう長野県に寄付いたしました。

長野県庁での贈呈式

～エシカルポイント20Pの商品を購入した場合～

10P→お客様へ付与
10P→エシカル消費を推進する活動へ寄付

CFP認証油

㈱デリシアで取り扱っているお総菜はCFP(Carbon Footprint of Products)マークを取得した油を使用しています。

Web https://ecoleaf-label.jp/epd/download-document/272

CFPマークは第三者機関の一般社団法人サステナブル経営推進機構が検証し、国際規格であるISO/TS14067:2013に準拠しています。

地域・海外とのつながり

長野県を拠点に、流通、運輸、観光など多岐にわたる事業を展開するアルピコグループは、地域の活性化と持続可能な社会の構築を目指し、様々な地域連携イベントを積極的に開催・参画しています。アルピコグループの地域連携は、単独の活動にとどまりません。地域の大学との間で包括連携協定を締結するなど、多角的なパートナーシップを築いています。これらの連携を通じて、観光振興、健康増進、教育など、幅広い分野で地域課題の解決に取り組んでいます。

豊かな自然を次の世代へ、地域と連携し環境保全活動を実施

上高地クリーンキャンペーン

今年で28回目となる「上高地クリーンキャンペーン」が2025年11月8日に開催され、アルピコグループ役職員は156名、濃飛乗合自動車㈱から25名、そして損害保険ジャパン㈱から41名と総勢222名の多くの皆様にご協力いただきました。当日の上高地は天候に恵まれ、沢渡・上高地で清掃を行いました。

アルピコの森

2025年10月9日に「アルピコの森」活動の第2回植林活動を開催いたしました。本活動は、アルピコグループのSDGsへの取り組みの一環として、役職員と地域の小学生が協力し、森林保全を進めることで、CO_2削減や災害防止を目指すとともに、参加者が森や木の大切さを学ぶことを目的としています。

今回はアルピコグループ役職員、今井茅野市長をはじめ茅野市の湖東(コヒガシ)小学校の6年生など総勢80名が参加し、コナラの木を150本植えました。植林活動の後は、しいたけの菌打ち体験やアルピコドローンアカデミーによるドローン実演、諏訪森林組合の方からの植林保全等についての講演を聞きました。

信州ビーナスライン輝く道づくり

2025年7月2日に茅野市役所内に事務局を置く「信州ビーナスライン輝く道づくり実行委員会」主催の「信州ビーナスライン輝く道づくり」が開催され、アルピコグループ各社は新入社員を中心に役職員、また、茅野市に本社を置くアルピコリゾート&ライフ㈱の役職員と合わせ70余名で参加しました。

当日は雨にもなんとか降られず、近年の新しいアイディアや投資によって生まれ変わりつつあるアルピコリゾート&ライフ㈱が事業展開しているビーナスライン沿いの蓼科湖周辺の草刈りとゴミ拾いを実施しました。

地域・海外とのつながり

芸術文化活動への貢献

セイジ・オザワ 松本フェスティバル

「セイジ・オザワ 松本フェスティバル(Seiji Ozawa Matsumoto Festival、略称:OMF)」は、毎年夏に長野県松本市で開催される国際的なクラシック音楽祭です。

この音楽祭は、指揮者の小澤征爾氏が恩師である齋藤秀雄氏を偲び、没後10年に開いたコンサートがきっかけとなり、1992年に「サイトウ・キネン・フェスティバル松本」として創立されました。その後、2015年に小澤征爾氏の功績を称え、現在の名称に変更されました。

「OMF」の運営を担う公益財団法人サイトウ・キネン財団は、音楽芸術の発展に寄与すること等を目的として設立され、当社もこの趣旨に賛同し、出捐企業の1社としてこの活動を支援しております。

フェスティバル期間中は、世界トップレベルの音楽家たちが松本に集結し、サイトウ・キネン・オーケストラを中心に、オペラや室内楽など、心に響く世界最高水準の演奏が披露されます。

写真提供:セイジ・オザワ 松本フェスティバル実行委員会

地域・海外との連携

地域の大学と産学連携

アルピコグループは、地域の大学と包括連携協定を締結し、講義への参加などを通じてインターンシップ・採用活動を進め、技術提携や商品開発を協働しています。

信州大学と包括的連携協定(2022年)

写真提供:信州大学

授業で「アントレプレナーシップゼミ」を実施し、「信州のブランド力向上」のために次の分野で連携・協働に取り組んでいます。
1.長野県内観光資源の磨き上げ
2.長野県内SDGsの促進
3.地域に貢献できる人材の育成

松本大学と包括的連携協定(2023年)

写真提供:松本大学

両者の資源を有効活用することで教育、学術及び産業等の分野で協力し、地域発展、人材育成に向け、連携・教育体制の構築を図っています。

清泉大学と包括連携協定(2025年)

写真提供:清泉大学

両者の理念や特色を活かし、次の分野で連携・協働に取り組んでいます。
1.教育・人材育成に関すること
2.地域の観光、産業の振興及び地域社会の活性化に関すること
3.学術研究に関すること
4.その他両者が必要と認める事項

地域イベントの企画と参加、スポーツチームへの協賛

地域と連携し生活インフラ(流通・運輸など)を維持するとともに、地域や、地域をホームタウンとするスポーツチームと連携することで地域の活性化に貢献しています。

【春:茅野市】2025年4月20日「TOYOTA GAZOO Racing In 八ヶ岳茅野」へ参戦
ラリーに参戦するとともに、【物販ブース】では諏訪湖サービスエリア・アルピコホテルズ・デリシアが参加し、【働く車の展示】ではバスの運転手やレーシングチームメンバーの衣装を着て記念撮影ができるイベントを開催しました。

【夏:長野市】2025年9月6~7日「長野CRAFTBEER&FOOD Fes.」開催
長野駅東口公園において「長野CRAFTBEER&FOOD Fes.」を開催しました。両日とも天候に恵まれ、2日間で約2万3千人のお客様にご来場いただきました。

【春:松本市】2025年4月5日 松本山雅(J3)のスポンサーとして、冠試合「アルピコデー」を開催
松本山雅アルピコデーは毎シーズン秋に開催していますが、2025年は上場記念の一環として、この時期に開催しました。

【冬:松本市/長野市】2026年1月31日 / 2026年3月15日 信州ブレイブウォリアーズ(B2)のスポンサーとして、冠試合「アルピコデー」を開催
2026年は1月31日に松本市エアウォーターアリーナにて、3月15日に長野市ホワイトリングにて、「アルピコデー」を開催しました。

海外との連携

アルピコグループは、海外のゴルフ場・鉄道会社・ホテルと、それぞれ相互利用協定・友好協定・包括連携協定を締結し、相互誘客、人材交流を推進しています。

ジャバベカゴルフ&カントリークラブと相互利用協定(2018年~)
アルピコリゾート&ライフ㈱が運営する蓼科高原カントリークラブは、インドネシアにある「ジャバベカゴルフ&カントリークラブ」と前回締結した協定の更新となる相互利用協定を締結

台北メトロと友好協定(2024年~)
アルピコ交通㈱は、台湾の台北メトロ、長野電鉄㈱と友好関係を深め、相互に観光交流を推進するため3社間での友好協定を締結し、台湾と長野県の相互誘客を促進

ホテルヒマラヤと包括連携協定締結(2026年1月~)
アルピコホールディングス㈱はネパール初の五つ星ホテルとして知られるホテルヒマラヤと包括連携協定を締結し、日本文化の発信と国際的な人材育成を推進

JSルワンサホテル&コンベンションセンターと包括連携協定締結(2026年3月~)
アルピコグループはインドネシアのJSルワンサホテル&コンベンションセンターと包括連携協定を締結し、料理人やスタッフの交流プログラムや両ホテルでの文化交流イベントを計画

人的資本

当社グループは、企業価値創造の源泉を人材と捉え、人への積極的な投資が当社グループのサービス及び商品の付加価値を高め、ひいては企業価値の向上及び経営理念に掲げる豊かな地域社会の実現につながるものと考えております。

多様性ある人材の確保・育成や人材ポートフォリオの構築が企業の持続的発展には欠かせないとの認識のもと、個々の役職員が能力と可能性を最大限に発揮できる環境を構築し、グループ全体としての競争力を高めるため、当社は2024年2月に新たにグループ人事戦略室を立ち上げ、人へ積極的に投資しております。

グループ人事戦略室

設立目的	グループの経営戦略に沿った人事施策や方針を策定、実行することにより、グループ全体で最適な人材マネジメントを実現すること
パーパス	個々の役職員が能力と可能性を最大限に発揮できる環境を構築し、グループ全体としての競争力を高め、持続可能な発展を達成すること
活動方針	● 柔軟な働き方の導入及び人事制度改革の実行 ● 雇用条件改善と職場環境整備を通じたエンゲージメント向上 ● 一人ひとりの専門的な能力、スキルを高める教育・研修実施 ● キャリア自律に向けた経験・学びの機会拡充

戦略

当社グループでは、次のとおり「アルピコグループ人事基本理念」「アルピコグループ人事基本方針」「求められる人材像」を定めております。

イ. アルピコグループ人事基本理念

個々人が、アルピコグループの代表であるという誇りと責任を持って働き、経営理念の実現に向けてやりがいと喜びを感じられる企業風土を目指します。

ロ. アルピコグループ人事基本方針

横並びの発想をやめて、会社・部門の業績に合わせ、より貢献した人、より頑張った人、新しいことにチャレンジした人を評価し、それに報いる人事制度を実現していきます。

ハ. 求められる人材像

- 信州を愛し、豊かな地域社会を実現できる人材
- 常にお客様の視点に立って考え、行動できる人材
- 失敗を恐れず常に改革・改善にチャレンジできる人材

指標及び目標

当社グループは、「中期経営計画 2024-2026」を策定しており、その中で人的資本に関する具体的な目標として「柔軟な働き方の導入及び人事制度改革の実行」「雇用条件改善と職場環境整備を通じたエンゲージメント向上」「一人ひとりの専門的な能力、スキルを高める教育・研修実施」「キャリア自律に向けた経験・学びの機会拡充」の四つの活動方針を掲げ、人的資本経営に取り組んでおります。取り組みにあたっては、当社及びグループ各社の人事部門長で構成する「人事担当者会議」を設置し、定期的に取締役会、経営会議及びグループ社長会に進捗報告を行っております。

2025年度の主な取り組み

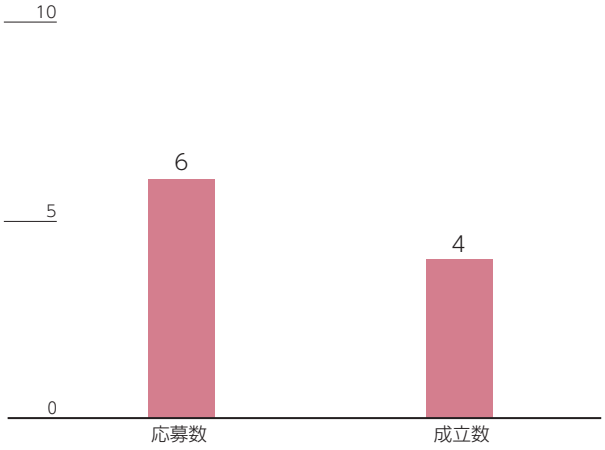
四つの活動方針のもと、2025年度は特に「柔軟な働き方の導入及び人事制度改革の実行」「一人ひとりの専門的な能力、スキルを高める教育・研修実施」の分野で新たな施策を実行いたしました。

施策①

ジョブポスティング制度の導入

当社では、持続的な企業価値の向上とイノベーションの創出に向け、従業員の主体的なキャリア開発を強力に支援しています。その中核を担う仕組みが「ジョブポスティング制度（社内公募制度）」です。本制度は、新規事業や重点強化ポジションの要件を社内に公開し、従業員が自らの意志で挑戦できる仕組みです。従来の会社主導の異動に頼らず、個人の「やりたい」という熱意と「強み」をマッチングさせることで、適材適所の配置と組織の活性化を実現しています。今後も従業員一人ひとりが主役となる組織風土への変革を進めてまいります。

● 2025年度ジョブポスティング制度 実施結果



施策②

階層別研修の拡充

従来、グループ全体での研修は内定者研修及び1年目のフォローアップ研修にとどまっていましたが、2025年度より2年目・3年目の従業員を対象とした研修を新設し、育成の空白期間を解消しました。

段階的な能力開発を通じ、若手従業員の定着・エンゲージメント向上と中堅層への円滑な移行を図っています。

階　層	研修名	内容詳細
内定者	内定者研修	社会人としての心構えや就業観の醸成、ビジネスマナーや基本的な仕事の進め方の習得
1年目	フォローアップ研修	1年間の業務・成長の振り返り、今後のキャリアや仕事への向き合い方の整理、2年目以降の目標設定
2年目（新設）	キャリアデザイン研修+ビジネススキル基礎	就業観や価値観の整理、マネーリテラシー教育、仕事の進め方や報告・連絡・相談、コミュニケーションなどのビジネススキル基礎
3年目（新設）	問題解決研修	ロジカルシンキングの基礎、現場課題の設定と仮説検証の演習

D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）推進

当社グループ全体で女性活躍の推進を図るため、2025年に「女性活躍推進プロジェクト」を発足いたしました。2026年には「アルピコみんな活躍プロジェクト」へ名称を変更し、従来の「女性活躍」の枠組みを超えて、性別・年齢・国籍・雇用形態などにかかわらず、すべての従業員がいきいきと活躍できる職場づくりと、働きがいの向上を目指し取り組みを進めています。

イ. 活動方針

a.仕事と私生活の両立ができるよう、柔軟な働き方を支援し働きやすい環境づくりを進めます

- テレワークの導入
- 法定水準を上回る短時間勤務制度の導入
- 時差出勤及び時間単位有給制度の導入

b.傾聴に基づくコミュニケーションにより、全従業員が心理的安全性を作り出せる環境を整えます

- 従業員への意識調査の実施及び分析
- 管理職向け研修の実施
- 全従業員向けEラーニング

c.意識啓発セミナーや研修を行い、女性従業員のキャリア意識を向上、浸透を図ります

- 入社1年目、2年目研修や中堅層向け研修など、階層別研修の実施
- 社外セミナー、講演会の情報提供
- グループ会社内でのジョブポスティング人事制度の運用

d.2035年までに「えるぼし認定」「くるみん認定」いずれかの認定取得を目指します

ロ. アルピコD&I推進施策

a.離職を防ぐためのライフステージに合わせた職場環境の構築、規程の整備

b.管理職が心理的安全性やアンコンシャスバイアスに関する理解を深める研修の実施

c.キャリア形成のための各種研修の実施

従業員が抱えている悩みや課題、その解決に向けた提案等について、他社と意見交換をするなど、従業員が自分らしい職業生活の実現を目指して、各種施策に取り組んでまいります。

D&I推進のための施策

施　策	具体的取り組み内容
ライフステージに合わせた職場環境の構築、規程の整備	● 短時間勤務の勤務時間を複数設定と適用期間の延長など法律水準を上回る制度設定
	● 時差出勤、在宅勤務、時間単位有給等の働き方の選択肢拡充
	● 性別・年齢問わず体調不良時に取得できる健康休暇の設定
	● 育児・介護休業取得者を支える側への配慮・支援等のフォロー施策の設定
心理的安全性やアンコンシャスバイアスに関する理解を深める	● 管理職向けアンコンシャスバイアス研修の実施
	● 全従業員向けEラーニングの実施
	● キャリア・育児・働き方をテーマとしたグループ横断の交流会の実施
キャリア形成のための各種研修の実施	● キャリア相談窓口の本格稼働
	● 階層別研修の実施
	● グループ会社内でのジョブポスティング人事制度の運用

「D&I推進研修」開催

アルピコグループ各社の役員、部長職、課長職と階層別に実施し、従業員一人ひとりが持てる能力を十分に発揮できる職場づくりをテーマに、心理的安全性やアンコンシャス・バイアスへの理解を深めました。単なる知識の習得にとどまらず、各職場が抱える課題と向き合い、管理職としての日々のマネジメントにおける行動変容と実践につなげることを重視した内容とし、グループワークでは活発な意見交換も行いました。こうした取り組みを通じて、管理職自身の意識改革を促し、互いの違いを認め合いながら、従業員一人ひとりが安心して意見を発信し、能力を発揮できる組織風土の醸成と従業員の働きがいやエンゲージメントの向上、ひいては組織全体の活力向上を目指しています。

女性キャリアデザイン研修

以前は"仕事の経歴"や"昇進の道"というイメージが強かった「キャリア」という言葉は、今では自分らしく生きるための道のり全体を指す言葉として使われるようになっています。仕事だけでなく、家庭や地域との関わり、学び直し(リスキリング)や人とのつながりなど、人生のあらゆる経験がキャリアをつくる要素です。

2025年9月にアルピコグループ横断で「女性キャリアデザイン研修」を開催し、普段は違う業務に携わる女性従業員の交流の場としても貴重な機会を創出しました。最初は緊張していた参加者も、開始5分で積極的に意見交換をする場面や笑い声が響く会場となりました。自身のキャリアを振り返り考えることで、自分らしい働き方を描き、ライフイベントや職場環境の変化に柔軟に対応しながら、キャリアを継続・発展させる力を育む貴重な機会となりました。

女性キャリアデザイン研修

育休者交流会

女性活躍推進の一環として、グループ全体で育児休業中の従業員にお声がけし、希望者の中から育休中のママ3名(うち1名はご夫婦で参加)と女性活躍推進プロジェクトメンバーによる交流会を2026年1月に開催しました。今回の交流会では、4月に復職を予定されている方々が、復職に向けた不安や育児に関する情報交換を行いました。

「えるぼし認定」の取得

女性活躍推進に関する取り組みが優れている企業に対して厚生労働大臣が認定する「えるぼし認定」の「3つ星」をアルピコ保険リース㈱が2024年10月に、「2つ星」をアルピコ長野トラベル㈱が2025年7月に取得しました。これは、アルピコ保険リース㈱では女性が活躍できる分野拡大を、また、アルピコ長野トラベル㈱では、産休や育休を取得しながら長く勤務している女性従業員が多く、より働きやすい職場づくりを目指した取り組みが評価され、認定されたものです。

「くるみん認定」の取得

2025年9月に「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する「くるみん認定」を㈱デリシアが取得しました。【㈱デリシアの取り組み:計画期間2023年4月1日～2025年3月31日 】

- 管理職候補として、係長職にある者に占める女性従業員の割合目標10%に対し実績13.5%
- 計画期間内に育児休業の取得率の目標数値達成男性従業員取得率80%以上の目標に対し、実績133%、女性従業員取得率90%以上の目標に対し、実績164%
- 小学校入学前までの子どもを持つ従業員の短時間勤務制度を2024年4月に導入

「健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)」に認定

アルピコグループでは、従業員の健康増進と働きやすい職場づくりに向け、健康経営をグループ全体で推進しています。各社において健康増進に向けた取り組みを継続的に展開しており、その取り組みが評価され、㈱デリシア及びアルピコ交通㈱が日本健康会議から「健康経営優良法人2026(中小規模法人部門)」に認定されました。

2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
中小規模法人部門

アルピコグループにおけるシニア（高齢者）活躍

長野県では生産年齢人口の減少が進む中、意欲と経験を持つシニア人材の活躍は、地域社会と企業の持続可能性を支える重要な基盤です。アルピコグループでは、定年到達後も本人の希望に応じて再雇用制度を運用し、長年培われた経験・技能・人脈を次世代へつなぐ仕組みづくりに取り組んでいます。

数字で見る、アルピコグループのシニア活躍

1,015名
65歳以上の雇用者数
うち70歳以上:298名。豊富な経験を持つ人材が、各社の現場を支えています。

12.2年
65歳以上の平均勤続年数
経験・技能を活かして長く活躍しています。

55年
最長勤続年数
半世紀を超えて活躍するベテラン人材も。世代を超えた技能承継の象徴です。

制度だけでなく、「働き続けたい」を支える現場

- 経験豊かなシニア人材が、交通・小売・ホテル・保険など、グループ各社の現場を日々支えています。
- 平均勤続12.2年という数字は、単なる雇用継続ではなく、現場に根付いた「戦力」としての活躍を裏付けています。
- 定年後も平均5年近く、通算では約19年にわたり会社に貢献いただいており、世代を超えた技能承継の担い手にもなっています。

今後も、意欲あるシニア従業員が安心して長く働き続けられるよう、制度と現場環境の両面から整備を進めてまいります。

アルピコグループにおける外国人人材の活用

アルピコグループでは、観光事業・流通事業を中心に、多様な国籍・在留資格を持つ外国人人材が長期にわたり活躍しています。グループ全体で64名の外国人人材が在籍し、採用は年々拡大しています。

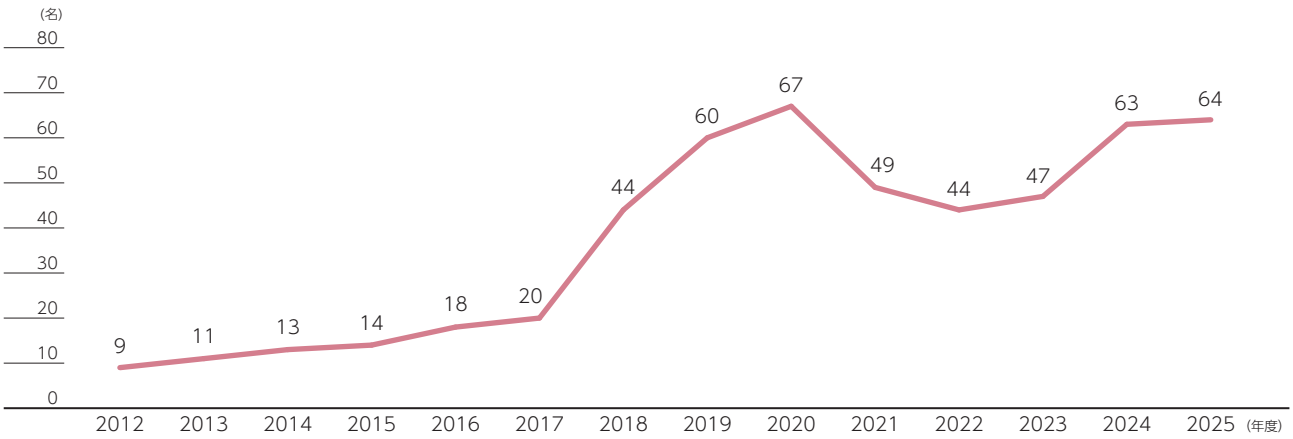
64名
グループ在籍 外国人人材数
（2026年3月末時点）

16か国
出身国・地域の広がり

外国人人材採用の拡大トレンド

グループでは、2012年度9名から2025年度64名へと、外国人人材の受け入れが着実に拡大してきました。2021～2022年度にかけて技能実習生の実習修了に伴う一時的な減少がありましたが、2023年度以降は技術・人文知識・国際業務や特定技能等の専門人材の採用が伸び、過去最多水準まで回復・拡大しています。

● グループ外国人人材数の推移



長期にわたる定着・活躍

外国人人材の中には、10年、20年を超えて勤続し、地域社会・職場に深く根づいて活躍している従業員もいます。

- 観光事業:最長勤続者は約18.3年
- 流通事業:最長勤続者は約23.9年
- グループ内の別部門でも、2016年入社の技術・人文知識・国際業務人材が約9.5年にわたり活躍を続けています

- 流通事業では在職者の約29%(8名)が勤続10年以上と、長期定着者の比率が高くなっています

こうした長期勤続の実例は、外国人人材が一時的な労働力としてではなく、地域社会・職場の一員として長く活躍できる環境があることを示しています。

多様な形態でのキャリア

正社員として専門性を活かして働く人材、パート・アルバイトとして地域生活と両立させながら働く人材まで、外国人人材は幅広い雇用形態でグループの事業を支えています。

- 観光事業では主として技術・人文知識・国際業務等の在留資格を持つ従業員が活躍しており、流通事業では永住者・定住者を中心とした人材が地域の店舗運営を支えています。

生活サポート体制

外国人人材が安心して働き、地域で生活できるよう、人事担当が生活面のサポートを行っています。今後、支援内容(日本語学習支援、住居に関するサポート等)をさらに拡充・体系化し、外国人人材がより長く活躍できる環境づくりを進めていきます。

人材戦略トピックス

人材戦略に関する基本方針等

①人材育成の方針

当社グループは、信州に根ざした「総合生活関連企業グループ」として持続的な成長を実現するため、「企業価値創造の源泉は人材にある」との認識のもと、「アルピコグループ人事基本理念」に基づいた人材戦略を推進しております。

②社内環境整備の方針

従業員一人ひとりが最大限の能力を発揮し、心身ともに健康で働き続けられる環境を整備することが、地域社会へのサービス向上に直結すると考えております。

③従業員の給与その他の給付の額及び内容の決定に関する基本方針

当社グループは、持続的な企業価値向上への貢献を促し、優秀な人材を確保・維持するため、以下の基本方針に基づき給与・給付内容を決定しております。

イ. 公正性・透明性の確保
ロ. 職務・役割に基づく処遇
ハ. 成果・貢献の反映
ニ. 市場水準との整合性
ホ. 多様な人材への配慮
ヘ. 法令遵守
ト. 総合的な報酬設計

海外の大学と産学連携

海外の大学と包括連携協定を締結し、講義への参加などを通じてインターンシップ・採用活動を進め、グローバル人材の確保に取り組むとともに人材教育プログラムを実施しています。

ダルマ・プルサダ大学と包括連携協定締結(2023年～)

写真提供:ダルマ・プルサダ大学

アルピコホールディングス㈱は、2023年に包括連携協定を締結したインドネシアのダルマ・プルサダ大学で2025年5月に、日本の観光産業をテーマとした寄付講座を開設

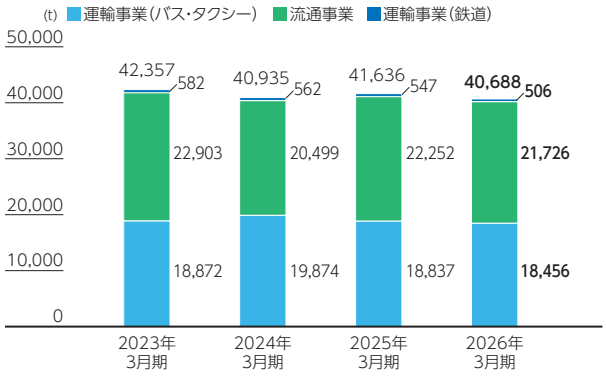
ACA(アカデミー・オブ・カリナリー・アーツ&ホスピタリティ・マネージメント・スクール)と包括連携協定締結(2025年～)

アルピコホールディングス㈱は、ネパールのACAと包括連携協定を締結し、料理人材の確保や日本料理の人材教育プログラムを実施

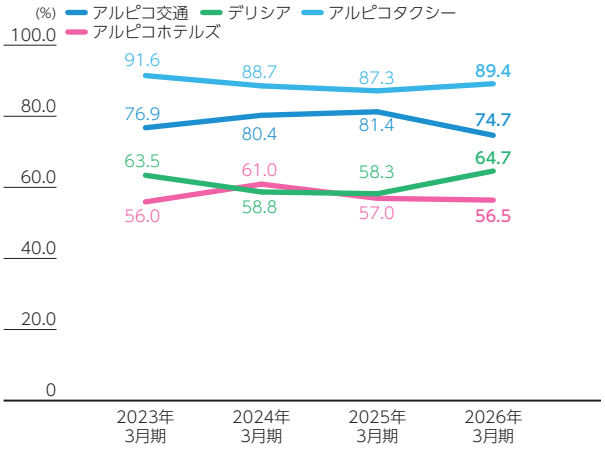
非財務データ

事業活動によるGHG排出量 (Scope1+Scope2)

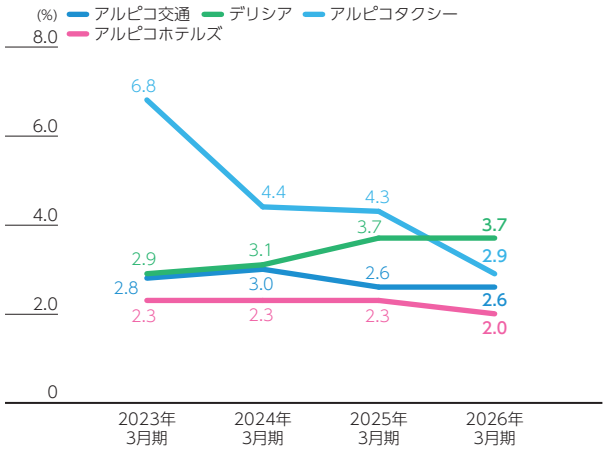
40,688t



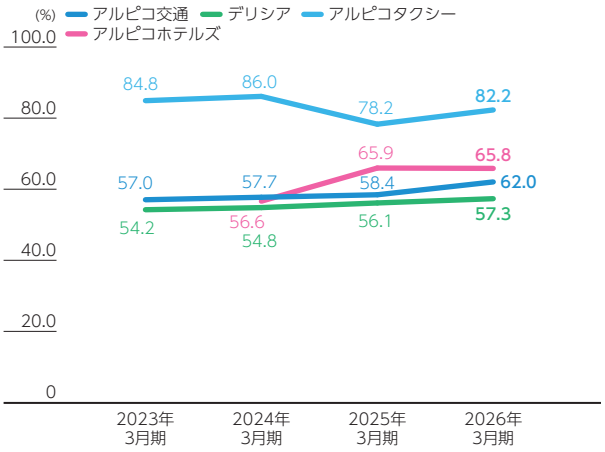
有給休暇取得率



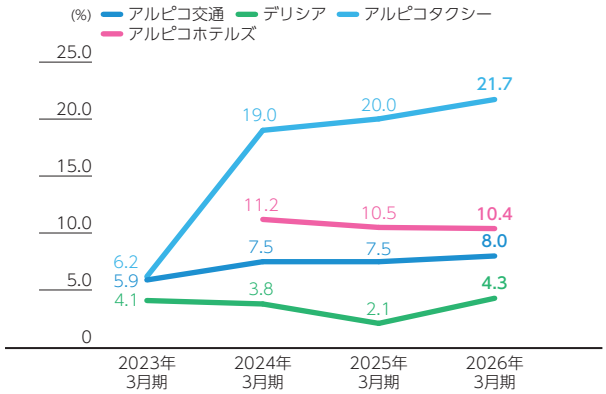
障がい者雇用率



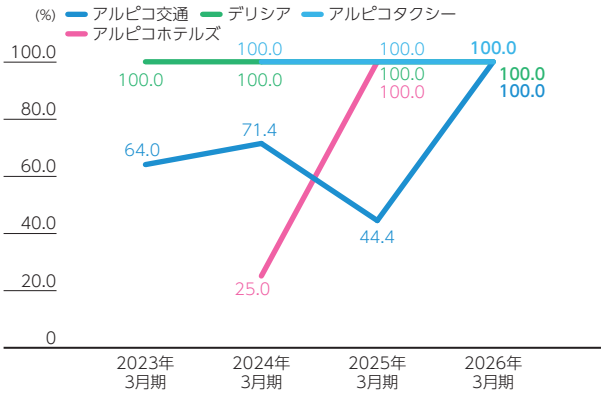
男女の賃金格差*1



女性管理職比率*1



男性育休取得率*2



*1「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。なお、アルピコホテルズは2023年3月期には公表義務の対象ではありませんでした。

*2「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです。なお、アルピコホテルズ、アルピコタクシーは2023年3月期には公表義務の対象ではありませんでした。また、アルピコホテルズは2026年3月期には男性育休取得対象者がいませんでした。

ICT・デジタルへの取り組み

デジタル経営データマーケティング

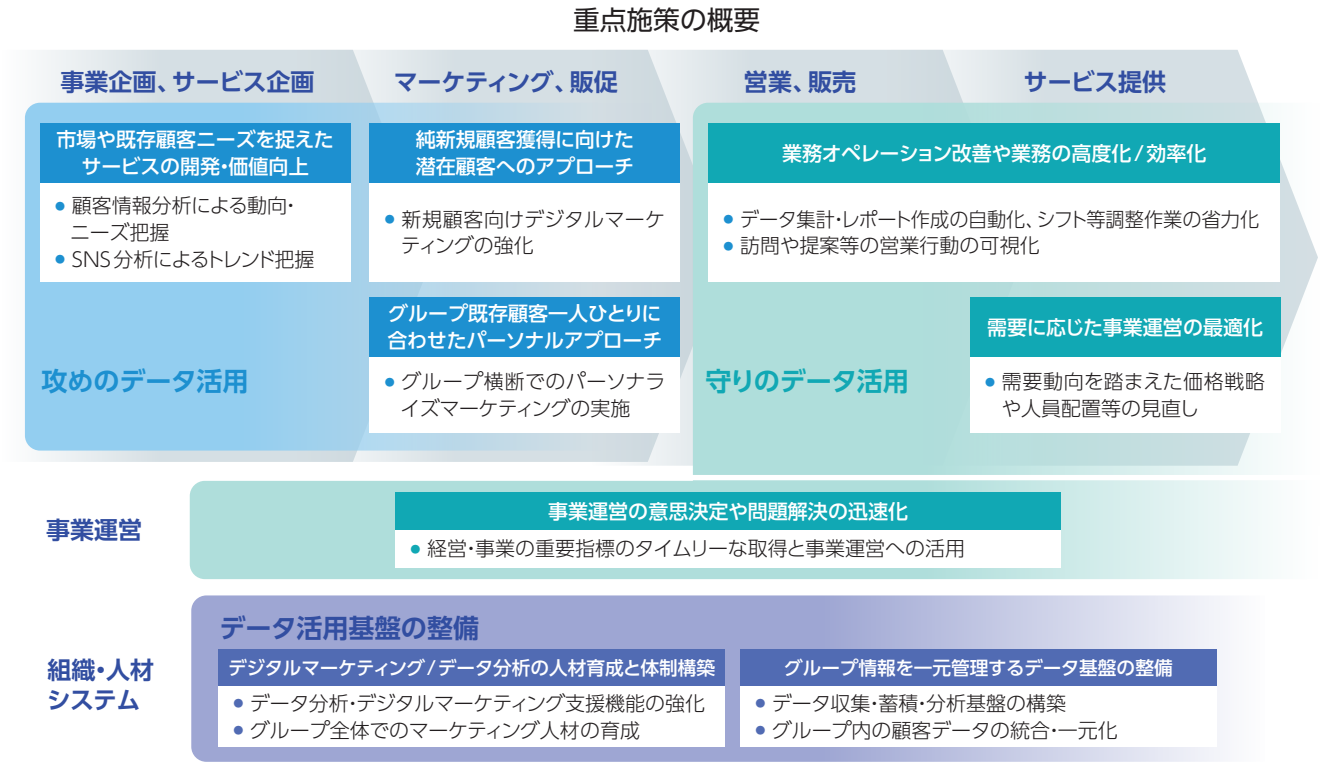
顧客ニーズの多様化に対応し、グループ総合力を発揮するためには「データを活用した顧客理解」が不可欠です。しかし、現状はグループ各社の顧客データが統合・共有されておらず、個社ごとの取り組みにとどまっています。今後は、データを基盤とした高付加価値サービスの提供や相互送客（クロスマーケティング）を推進し、顧客接点の拡大、再利用率の向上、マーケティング効率の改善につなげることで、グループ内外の連携を循環させた「アルピコ経済圏」の実現を目指します。

データ活用の重点施策

当社グループは、データを活用したマーケティング活動についてグループを通じたデータ活用の議論や研修を含め、グループ全体でのデータ活用力の向上に向けた取り組みを開始しております。グループ全体でデータを統合・活用できる基盤と活用支援体制を整備したうえで、サービス開発やマーケティング等の「攻めのデータ活用」と、事業運営の最適化、業務効率化などの「守りのデータ活用」を両輪で推進していく方針であります。

当社グループは、データ活用に関する取り組みの全体像と優先順位を踏まえた実行計画を「データ活用マスタープラン」として策定し、事業活動の全工程でデータを有効活用できるよう、重点施策を1つずつ実行に移し業務変革を図ってまいります。

重点施策の概要



生成AIの積極活用による業務変革と価値創出

当社グループでは、従業員一人ひとりの生産性向上と、組織全体の知識活用の促進を目的として、グループ専用に構築した生成AI対話型サービス「Ai-pico Chat」の利用を推進しています。「Ai-pico Chat」は、情報検索、要約、社内資料作成、アイデア創出の支援など、日常業務の幅広い場面で活用されており、業務効率の向上に寄与しています。従来、情報収集や資料作成に要していた時間を短縮することで、より付加価値の高い業務に注力できるようになりました。

今後も当社は、「Ai-pico Chat」をはじめとする生成AIの活用を通じて、AX（AI Transformation）を推進し、業務変革と創造性の向上を両立させることで、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

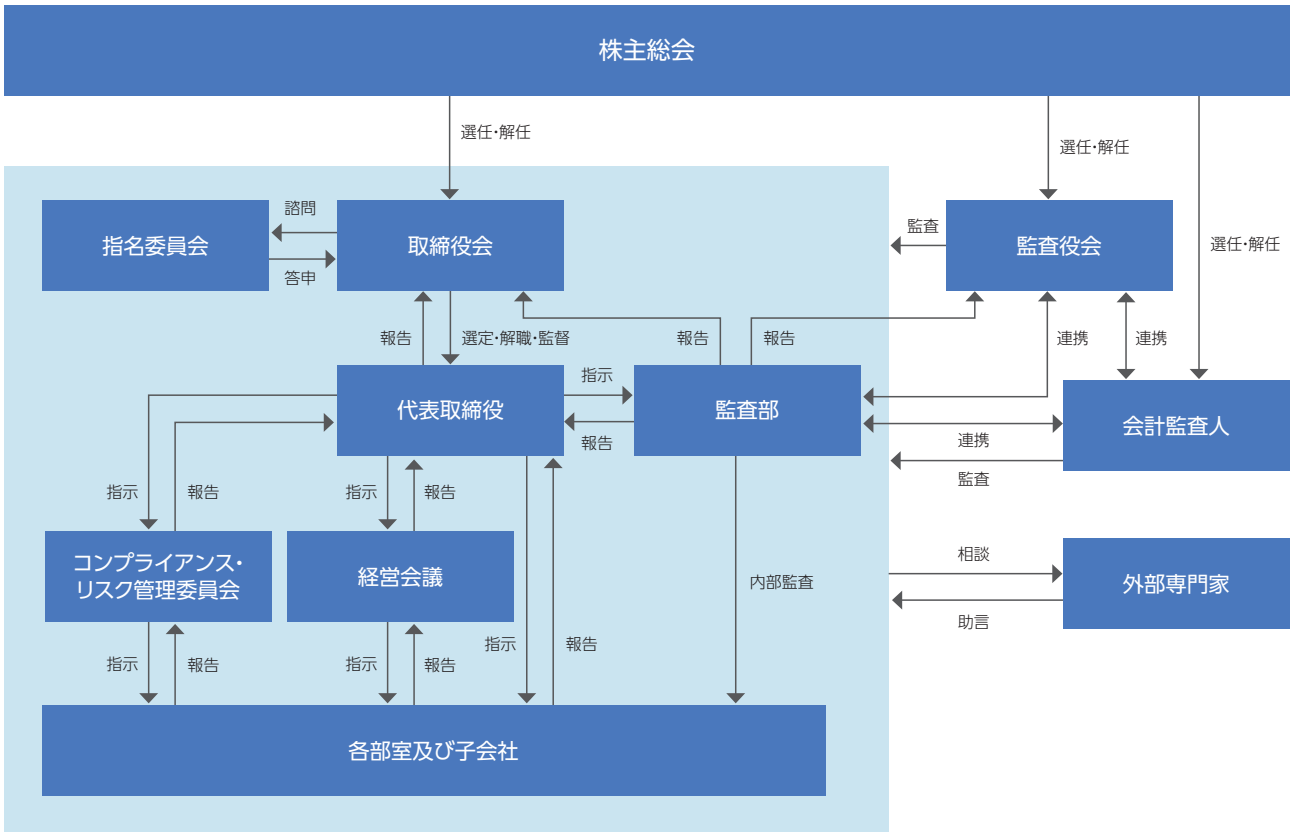
当社は、純粋持株会社として、グループ統括会社の観点からの役割を認識し、経営の透明性を高め、健全かつ迅速な業務運営により地域社会及び株主の皆様をはじめとするステークホルダーの信頼を得ることを基本方針としております。

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、監査役会設置会社を採用しております。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、コーポレート・ガバナンスの強化が重要であると考えており、取締役会と監査役会の役割が明確であり業務執行と監査の分離がされること、監査役会が指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社の形態と比較して本来の監査業務に特化できること等から、当社にとって監査役会設置会社の体制が最も適切なものであると考えております。

● コーポレート・ガバナンス体制図（2026年3月31日現在）



取締役会

当社の取締役会は、社外取締役2名を含む9名で構成され、代表取締役社長佐藤裕一が議長を務めております。取締役会は原則月に1回以上開催され、充分な審議を行い、経営に関する重要事項や当社の業務執行の決定をするとともに、取締役の職務の執行を監督しております。

社外取締役は、コーポレート・ガバナンス及び内部統制システムのさらなる強化に資するため、その豊富な知見と見識を経営に反映させるとともに、客観性、独立性を有する立場から経営の公正性を高める役割を果たしております。2026年3月期において当社は取締役会を18回開催しており、各取締役の出席状況については、次のとおりであります。

地　位	氏　名	出席状況
取締役会長	曲渕 文昭	4回中4回
代表取締役社長	佐藤 裕一	18回中18回
常務取締役	伊藤 篤	18回中18回
取締役	今村 正平	18回中18回
取締役	萩原 清	18回中18回
取締役	小林 史成	18回中18回

地　位	氏　名	出席状況
取締役	三輪 裕彦	18回中15回
取締役	野村 幸一郎	18回中18回
取締役(社外)	田中 誠	4回中4回
取締役(社外)	赤廣 三郎	18回中18回
取締役(社外)	堀越 倫世	14回中14回

(注)1.曲渕文昭氏及び田中誠氏は2025年6月25日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしましたので、就任中に開催された取締役会の出席状況を記載しております。
2.堀越倫世氏は2025年6月25日開催の定時株主総会において選任され、就任いたしましたので、就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

監査役会

当社の監査役会は、社外監査役2名を含む4名で構成され、2026年3月期は常勤監査役塚田進が議長を務めております。監査役会は原則月に1回開催され、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議又は決議を行っております。監査役は取締役会及び経営会議をはじめ重要な会議に出席し、また会社の財産状況の調査を通じ、取締役の職務遂行について監視を行っております。

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次に開催される他、必要に応じて随時開催されます。2026年3月期において当社は監査役会を14回開催しております。なお、監査役会以外に、子会社を含めた常勤監査役相互の情報共有促進を目的とした監査役連絡会を適宜開催しております(2026年3月期12回実施)。

2026年3月期における各監査役の取締役会及び監査役会の出席状況については、次のとおりであります。

地　位	氏　名	取締役会出席状況	監査役会出席状況
常勤監査役	塚田 進	18回中18回	14回中14回
常勤監査役	吉澤 途洋	18回中18回	14回中14回
社外監査役	林 一樹	18回中18回	14回中14回
社外監査役	内川 小百合	18回中18回	14回中14回

指名委員会

当社は、2024年1月に社外取締役が委員長を務める任意の指名委員会を設置しております。指名委員会は、社外取締役2名及び代表取締役社長佐藤裕一の計3名で構成されており、取締役会の諮問を受け、取締役の選任・解任基準や取締役候補者の選定などに関する事項を審議し、その結果を取締役会に答申しております。

2026年3月期において社外取締役田中誠を委員長とし、社外取締役赤廣三郎及び代表取締役社長佐藤裕一を委員とする指名委員会を2回開催いたしました。当委員会は、当社取締役会から2025年6月開催の定時株主総会へ付議する取締役選任等に関する諮問を受け、3名の委員が全員出席し審議を行い、当社取締役会へ答申いたしました。2027年3月期においては2026年6月30日現在、社外取締役赤廣三郎を委員長とし、社外取締役堀越倫世及び代表取締役社長佐藤裕一を委員とする指名委員会を1回開催いたしました。当委員会は、当社取締役会から2026年6月開催の定時株主総会へ付議する取締役選任等に関する諮問を受け、3名の委員が全員出席し審議を行い、当社取締役会へ答申いたしました。

経営会議

経営会議は、社外取締役を除く取締役7名及び執行役員1名で構成され、代表取締役社長佐藤裕一が議長を務めております。経営会議は原則として毎月の第1、第3、第4週水曜日に開催され、業務執行上の重要な意思決定及び取締役会決議事項のうち予め協議が必要な事項等について審議しております。経営会議には常勤監査役も出席し、適宜、意見陳述を行っております。

社外役員連絡協議会

社外役員連絡協議会は、社外取締役2名と社外監査役2名で構成され、社外役員間の情報交換及び独自研修を目的として原則年2回程度開催しております。社外役員連絡協議会では、社外役員に与えられた職責を果たすために適宜テーマを決定し、意見交換等を実施しております。

取締役会実効性評価

取締役会は、その実効性を評価するため、全役員を対象に自己評価を含むアンケートを実施するとともに、取締役会において意見交換を行いました。アンケート項目は、前回（2024年度）と同一の6項目であり、「取締役会の役割・責務」「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役・監査役に対する支援体制」「総括（総合評価）」「上場の効果」であります。その結果の概要は、以下のとおりであります。

取締役会は、「概ね十分に有効に機能している」との総括評価となりました。

前回（2024年度）評価との比較においては、全6項目及び全体平均で評価が改善しております。項目別では、「上場の効果」が最も高い評価となり、かつ前年度からの改善幅も最大となりました。当社は2024年12月に東京証券取引所スタンダード市場へ上場しており、2025年度においては、上場企業として対応すべき事項の増加や議論内容の高度化、適時開示を意識した経営の推進等により、取締役会の実効性向上につながったものと評価しております。

一方で、「上場の効果」が相対的に高評価であるのに対し、「取締役・監査役に対する支援体制」については相対的に評価が低い結果となりました。当該項目に係る主な課題として、デジタルテクノロジー、マーケティング、生成AI等の急速に進展する分野に関する知識及び動向に把握、並びに事業ポートフォリオの見直し、M&A、不動産開発等の専門領域に関する実務的知見の向上が必要であると認識しております。

これらの課題に対応するため、専門家や実務経験者による研修・勉強会の拡充を図るとともに、取締役会において専門分野や経営戦略・経営方針に関する自由討議の時間を確保し、議論の一層の強化に努めてまいります。

役員報酬

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、取締役会の決議により、アルピコグループ役員報酬ガイドラインを定めており、「役員報酬に連動させるための業績評価制度を明確化し、コーポレート・ガバナンスの強化と、インセンティブの向上を図ること」「着実な債務圧縮を推進していくため適正なコスト水準を堅持しつつ、信州ブランドのリーダーとして信頼される企業に相応しい最低限の水準を確保すること」等を目的としております。

イ. 役員の報酬等に関する株主総会決議

取締役の金銭報酬額は、2019年6月26日開催の第11期定時株主総会において年額3億円以内(うち社外取締役分は年額1,500万円以内)と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、10名(うち社外取締役2名)であります。

監査役の金銭報酬額は、2019年6月26日開催の第11期定時株主総会において年額4,000万円以内(うち社外監査役分は年額1,500万円以内)と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名(うち社外監査役2名)であります。

ロ. 報酬構成

報酬構成は以下のとおりであります。

短期の業績目標達成及び株主価値との連動性を持たせ、中長期企業価値向上への意欲を高めるため、取締役の報酬は、基本報酬である月額報酬と業績連動報酬等である賞与の2つで構成します。

月額報酬は、固定部分と変動部分(注)で構成し、変動部分の業績評価指標は、定量評価(営業損益、経営安全率、労働生産性、フリーキャッシュ・フロー)、定性評価(単年度施策、中長期的戦略課題への取り組み等)とし、月額報酬の±7%～±16%の範囲で変動します。

また、賞与の業績評価指標は、連結営業利益とし、支給額は目標達成時を既定基準額の100%とし、0%～100%の範囲で変動します。なお、当事業年度における連結営業利益は予想値が3,600百万円で、実績値が3,914百万円であります。

ハ. 決定手続

取締役会は、経営全般を担当する代表取締役社長佐藤裕一に対し、各取締役の報酬額、賞与配分の決定並びに支給額の決定を委任しております。委任した理由は、経営環境や当社グループ各社の業績等を勘案し、各取締役の担当部門について評価を行うには、当社グループの経営全般を把握している代表取締役社長が適していると判断したためであります。取締役会は、委任された権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、アルピコグループ役員報酬ガイドラインを定めており、当該手続きを経て取締役の個人別の報酬額及び賞与支給額が決定されていることから、取締役会は報酬決定プロセスについて適正と判断しております。

なお、監査役報酬については監査役の協議により決定することとしております。

(注)社外取締役は客観的立場から当社及び当社グループの経営に対して監督及び助言を行う役割を担い、監査役は客観的立場から取締役の職務の執行を監査するという役割を担うことから、社外取締役及び監査役には、固定部分のみを支給します。

② 役員区分ごとの報酬等の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬等	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	126,933	114,518	740	11,675	8
監査役(社外監査役を除く)	18,225	16,200	―	2,025	2
社外役員	13,500	12,000	―	1,500	5

(注)上記退職慰労金には、役員退職慰労引当金の当期繰入額(取締役11,675千円(社外取締役を除く)、監査役2,025千円(社外監査役を除く)、社外役員1,500千円)が含まれております。

役員一覧（2026年6月30日現在）

代表取締役社長
佐藤 裕一
長野エフエム放送㈱取締役

常務取締役
伊藤 篤
松電事業協同組合理事
㈱デリシア取締役
㈱マックドラッグ取締役

取締役
今村 正平
アルピコホテルズ㈱取締役
㈱ハーベスト代表取締役社長
アルピコアセットデザイン㈱代表取締役社長

取締役
小林 史成
アルピコ交通㈱代表取締役社長
松電事業協同組合代表理事

取締役
野村 幸一郎
アルピコ保険リース㈱代表取締役社長

取締役（社外取締役・独立役員）
赤廣 三郎

スキル・マトリックス

● 取締役情報

氏 名	役 職	経歴（前職種）	性 別	年 齢	在任年数	経営会議	指名委員会
佐藤 裕一	代表取締役社長	中途入社（銀行）	男 性	66	5	●	委 員
伊藤 篤	常務取締役	中途入社（銀行）	男 性	62	2	●	
今村 正平	取締役	新卒入社	男 性	53	2	●	
小林 史成	取締役	新卒入社	男 性	59	11	●	
野村 幸一郎	取締役	中途入社（保険）	男 性	64	2	●	
赤廣 三郎	取締役（社外取締役・独立役員）	元公務員	男 性	73	3		委員長
堀越 倫世	取締役（社外取締役・独立役員）	税理士	女 性	70	1		委 員

● スキル・マトリックス各項目の選定理由

企業経営	経営戦略の策定及び執行において、企業経営に関する深い知識と豊富な経験が不可欠であるため
当社グループ事業・業界経験	持続的な企業価値向上には、当社グループの事業内容及び業界に関する知識と経験が必要であるため
ブランド戦略・マーケティング・新規事業	当社グループの競争優位性を確立し、持続的な成長を実現するには、ブランド戦略・マーケティング・新規事業開発に関する専門知識・経験が必要であるため
ESG・サステナビリティ	事業環境が変化する中で持続的な成長をするには、環境・社会課題の解決やサステナビリティ経営に関する深い知識と経験が必要であるため
法務・コンプライアンス	実効性の高いガバナンス体制を構築し、健全な経営を担保するには、法務・コンプライアンスに関する高度な知識と経験が必要であるため

取締役(社外取締役・独立役員)
堀越 倫世
長野県収用委員会委員
長野県経営者協会副会長
アスター税理士法人代表社員税理士

常勤監査役
吉澤 途洋
アルピコタクシー㈱監査役
㈱デリシア監査役
㈱マックドラッグ監査役

常勤監査役
三輪 裕彦
アルピコホテルズ㈱監査役
アルピコ長野トラベル㈱監査役
アルピコアセットデザイン㈱監査役

監査役(社外監査役・独立役員)
林 一樹
林一樹法律事務所代表弁護士

監査役(社外監査役・独立役員)
内川 小百合
㈻秋桜会理事長
キッセイ薬品工業㈱社外取締役

	企業経営	当社グループ事業・業界経験	ブランド戦略・マーケティング・新規事業	ESG・サステナビリティ	法務・コンプライアンス	労務・人材開発	財務・会計	ICT・DX	行 政
	●					●		●	
		●			●		●		
			●			●		●	
		●					●		●
	●			●		●			
			●	●					●
	●				●		●		

労務・人材開発	経営基盤である人的資本の価値を最大化し、組織活性化を推進するには、労務・人材開発に関する知識と経験が必要であるため
財務・会計	正確な財務報告と健全な財務基盤の構築、資本効率を意識した成長投資と株主還元の強化を実現するには、財務・会計に関する専門知識と経験が必要であるため
ICT・DX	業務効率化の推進には、ICT(情報通信技術)やDX(デジタルトランスフォーメーション)に関する広範な知識と経験が必要であるため
行政	地域社会との共存共栄を図り円滑な事業運営を行うには、行政への届出・手続や官公庁との連携等に関する知識・経験が必要であるため

リスクマネジメント

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を阻害する多様なリスクを適切に管理するため、「リスク管理規程」等を定めております。これに基づき、グループ全体に影響を及ぼすリスクを網羅的に把握し、リスク発現時における損失の最小化に努めております。また、当社は、全社的なリスク管理に関する事項を審議又は決議する機関として、「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置し、サステナビリティ関連のリスクも含めリスク及び機会の識別・評価・管理を統合的に実施しております。

【大規模災害等への対応体制】

当社グループの事業活動は、様々な外部リスクにより重大な影響を受ける可能性を有しております。大規模な自然災害（地震、豪雨、台風、地滑り、豪雪、火山活動等）が発生した場合、事業所・設備の被災に伴う事業停止、サプライチェーンの寸断に加え、多額の復旧費用の発生等が想定されます。また、感染症の大流行（パンデミック）が発生した際には、政府や自治体による行動制限、消費者の行動抑制等に伴う需要減少により、特に運輸事業や観光事業を中心として、当社グループの業績及び財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、これらの不測の事態においても人命の安全確保を最優先としつつ、早期の復旧と事業継続を図るため、事業継続計画（BCP）等を策定しております。定期的な計画の見直しを通じてBCPの実効性を高め、事業継続能力の強化に努めております。

具体的な運用として、主要なリスク等を対象にグループ会社ごとにリスクの特定と評価を行っています。抽出された重要リスクに対しては、年次で「リスク改善計画」を策定のうえ、その進捗状況や課題について四半期ごとに報告し、リスク管理のPDCAサイクルを確実に回すよう努めております。

また、内部監査部門（当社監査部）が取締役会へ直接監査結果を報告する体制を構築し、リスク管理及びガバナンスの強化を図っております。

【内部監査】

当社は、社長直属の独立した組織として監査部（6名体制）を設置し、当社及びグループ各社の内部監査を実施しております。

内部監査は、各事業年度の監査方針に基づき策定する「内部監査基本計画書」に従い実施しております。業務の適正化と効率性の確保、並びに不正防止に向けた提言を行うとともに、被監査部署が策定した改善策のフォローアップを実施しております。また、実地監査から監査報告に至るプロセスにおいて、被監査部署と綿密なコミュニケーションを図ることにより、リスク認識の共有や監査結果に対する理解、改善の促進につなげ、実効性の高い監査を通じて、リスク管理体制や経営の健全性の維持・強化に努めております。

監査結果は、取締役社長への報告に加え、取締役会及び監査役会に対しても直接報告を行う「デュアルレポーティングライン」を構築・運用しております。

また、当社は、監査役、監査部及び会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人との連携強化を目的として「三様監査会議」を定期的に開催し、相互の意見・情報交換を通じて、ガバナンスの向上を図っております。

コンプライアンス

当社グループでは、アルピコグループコンプライアンス基本方針のもと、グループ役職員が日常の業務執行の行動指針となるべきコンプライアンス規程、コンプライアンスマニュアルを制定し、コンプライアンス重視のための基本方針、行動基準、推進体制を明らかにし、グループ役職員に周知徹底し遵守体制を構築しております。

【コンプライアンス・プログラム】

- **アルピコグループコンプライアンス基本方針**
  上場企業として求められるコンプライアンス体制を構築する
- **重点とする取り組み**
  1. 職場のコミュニケーション改善とハラスメント防止

2. コンプライアンス意識の向上・定着
3. 情報開示の厳格化・内部統制の強化
（インサイダー取引防止に関する意識の向上）

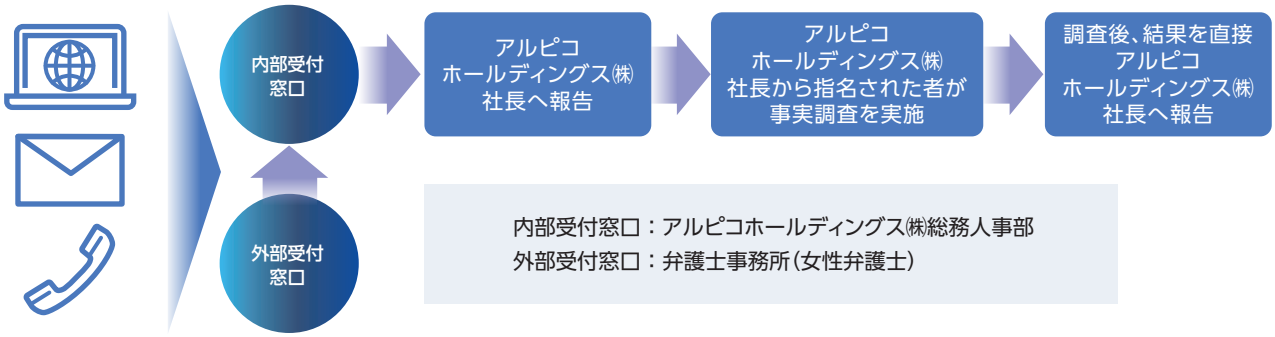
【推進体制と活動内容】

各種許認可等の申請・更新不備等も含め、将来において法令違反等が生じた場合は信用の失墜、罰則金、損害賠償請求、免許・登録等の取り消しや行政処分等により、当社グループの業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があるため、当社はコンプライアンス・プログラムを策定し、教育・研修などを通じて、グループ役職員のコンプライアンス徹底に取り組んでおります。

このほか、グループ会社において許認可一覧表等により各種許認可の有効期限を管理しており、当社がその状況を把握することにより、法令違反等が生じないよう努めております。

また、コンプライアンス上の問題を発見した場合は、速やかに担当部署へ報告する体制を構築するとともに、役職員が直接報告することを可能にするホットラインを設置し、運用しております。

● コンプライアンス・ハラスメントホットライン

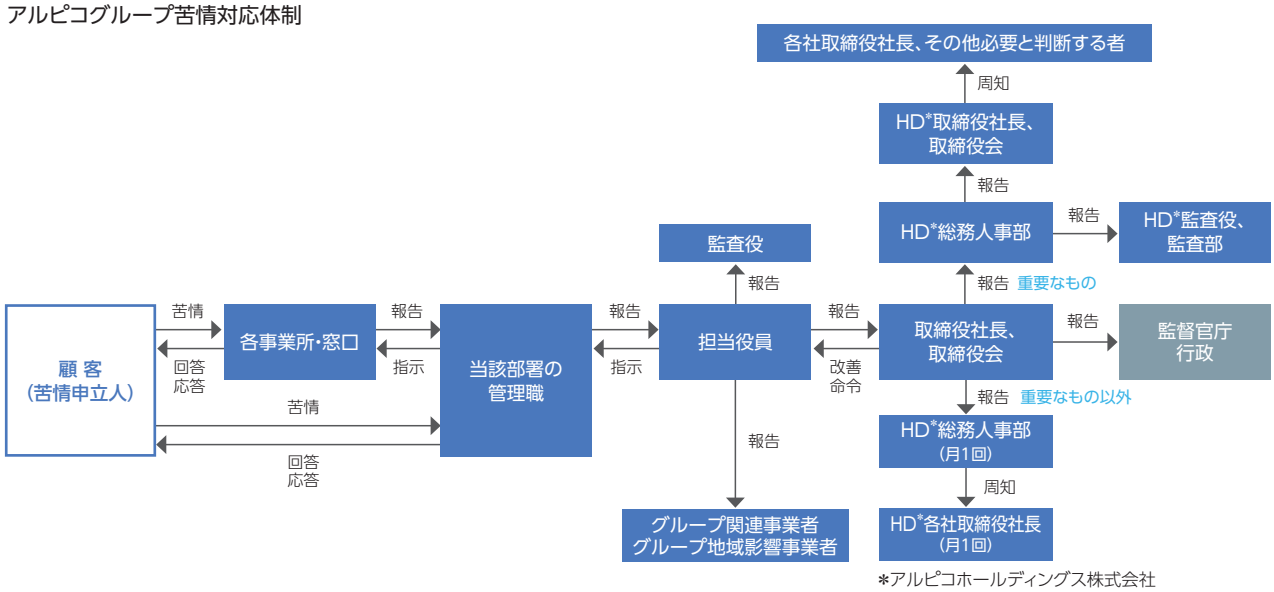


【苦情対応活動】

当社グループは、苦情対応は日頃行っているお客様からの各種相談と同様にお客様対応の一部で、お客様の意見、意向を尊重しながら、苦情を当社グループ全体の問題として受け止め、その解決に努める必要があると考えております。

お客様の声を経営に反映させ、満足度を高めるための苦情対応活動を迅速・適切に推進する基本原則・基本ルールを苦情対応マニュアルとしてまとめ、苦情対応活動を展開しています。

● アルピコグループ苦情対応体制



*アルピコホールディングス株式会社

社外取締役・社外監査役座談会

「楽しさ」や「ときめき」を本物の価値へ。社外取締役又は社外監査役の視点から問いかけ、ビジョン達成への挑戦を支える。

株主をはじめとするステークホルダーの代弁者として、客観的な立場から経営を監督することが社外取締役、経営の適法性を監査することが社外監査役の役割です。2名の社外取締役と2名の社外監査役にお集まりいただき、アルピコホールディングス取締役会の実効性や中長期的な成長可能性などについて、率直な意見をうかがいました。

バックグラウンドの異なる4名が率直に進言

――　まずは、皆様が専門とする領域と、取締役会に臨む際の姿勢についてお聞かせください。

林　私は弁護士ですので、社外監査役としては経営の適法性などといったコンプライアンス(法令遵守)・ガバナンス面を中心に監査するという役割が求められていると認識しています。ただ、そういった役職の枠にはあまりとらわれず、取締役会では様々な角度から積極的に議論に参加しています。どちらかと言えば社外取締役に近いスタンスで、私なりに疑問に感じたことなどを経営の観点からも意見させていただいております。

赤廣　私は松本市役所で商工観光部長、観光戦略本部長や国際音楽祭推進課長、松本商工会議所で専務理事などを歴任し、地元住民の皆様と一丸となって地域の活性化に取り組んできました。アルピコグループは地域密着型の多角的なビジネスを展開し、特に観光事業には力を入れているので、観光行政やコンベンション開催などで培ってきた知見を少しでも活かせればと思っております。

内川　松本市で丸の内ビジネス専門学校の理事長・校長

として若者の教育や企業の研修などに携わってきましたので、おそらく私に期待されているのは人材育成面での意見でしょう。私の学校でも留学生が増えていますので、女性の活躍はもちろん、外国人の方々も含めた人材の多様性という観点からも発言したいと思っています。また、アルピコホールディングス以外の社外取締役も務めているので、他の企業との比較といった視点も期待されているのかもしれません。

堀越　私は税理士法人の代表税理士であるとともに、長野県経営者協会の副会長も務めており、取締役会ではこれら2つの立場から発言しています。税理士としては、個々の投資が適正でグループ全体の経営にプラスになるのか否かといった観点から、経営者協会の女性副会長としては、ダイバーシティやジェンダー平等といった観点から、私なりの意見を述べています。

経営陣が踏むアクセルに対し、ブレーキ役を果たす

林　上場企業には、投資家に対する説明責任が求められています。投資家はその説明を踏まえ、成長を期待できる企業に資金を投じます。つまり、明確な成長戦略を打ち出さなければ、投資家からの支持は得られません。当然ながらアルピコホールディングスの経営陣もそのことを強く意識しており、不動産投資をはじめとする成長戦略関連の議案が次々と取締役会に上がってきています。経営陣は成長のためにアクセルを強く踏み込んでいくわけですが、スピードが速くなりすぎる恐れもあるので、リスクを感じた場合はブレーキをかけるのが我々の役割だと思っています。また、その投資が財務面にどのような影響を及ぼしうるのかという視点も、我々には求められているものだと考えています。

赤廣　確かに、新規事業の案件も続々と取締役会にあがってきていますね。必ずしもすべての新規事業が成功するとは限りませんが、積極的にトライしていくことが重要だと思います。新規事業に関する説明の内容が専門的でなかなか理解しづらいケースもありますが、単にわかりやすい説明を求めるのではなく、我々がもっと勉強して臨まなければならないと感じています。そして、林監査役がおっしゃったように経営陣が“攻め”の姿勢で臨むのに対し、不正や不祥事への対処などといった“守り”を担うのが社外取締役最大の役割であると認識しています。そういった意味で、執行側と同化することのないように、目線を変えて意見を述べるように努めています。

内川　私自身が松本市民であり、幼い頃からアルピコグループのサービスを利用してきた利用者でもあります。こうした一人の顧客の立場から見て、アルピコグループが進もうとしている道が地元の人間が期待している方向と合致しているのかどうかをチェックするのが自分の立場であると思っています。そのうえで、議案となっている投資が中長期的な企業価値向上につながるものであること、ステークホルダーの視点に立っていることを基準に、自分なりの判断を下すように心掛けています。

堀越　財務の在り方に関するアルピコホールディングスの経営陣の見解は、株主・投資家のことを強く意識したものであるという印象を持っています。それは非常に重要なことですが、人的投資や地域社会への貢献など幅広いステークホルダーへの配慮も欠かせないので、私はそういった視点も大切にしています。

議論の透明性が高く、指摘に対し迅速に対応している

――　アルピコホールディングスの取締役会の雰囲気や実効性に対する評価についてはどのように考えていますか。

林　事業再生期からコロナ禍、上場準備とその達成、さらに今日まで、私は10年以上にわたって社外監査役として側から見てきましたが、取締役会の雰囲気は当初から一貫しており、良い意味で変わりません。抑圧的なムードは一

社外取締役・社外監査役座談会

切漂っておらず、気軽に意見を言える環境ですし、議論の透明性も高いと思います。私自身、かなり厳しい苦言を口にすることもありますが、煙たがられることもないうえ、次の取締役会では指摘した点をすぐに改善してくることに驚きました。上場後は株主や投資家などのステークホルダーからさらに高い透明性を求められており、それが会社に対する信頼にもつながりますから、経営陣の皆さんも非常に強く意識していると感じます。そういった点でも、取締役会に対する評価としては非常に高い点数をつけられると私は思っています。ただ、取締役会における議題の中には、すでに概要がほぼ固まってしまっているものがあります。欲を言えば、そういった議題にも早い段階から関与したいと思っています。

赤廣　決議に際し、判断材料として我々に提供される資料の内容も充実してきたと思っています。しかしながら、林監査役のご指摘にもありましたが、極端な表現をすれば、取締役会が詳しい資料をもとにした社外役員への説明会と化してしまうのは避けたいところです。その点に関して私が進言したところ、佐藤社長もさらに改善を図るべき課題と捉えている様子でした。

内川　確かにそうですね。その一方で、ここまで活発に発言が飛び交う取締役会は、珍しいと言えるかもしれません。特に佐藤社長のコミュニケーションに対する姿勢が非常に積極的で、少しでも疑問に感じたことはその場で質問すると、即座に明確な回答をいただけます。佐藤社長のリーダーシップの強さを感じる取締役会だとも言えるでしょう。

堀越　私は2025年から社外取締役として取締役会に出席し、様々な意見も述べさせていただきましたが、スピード感のある議論が交わされてきたとの印象を受けました。建設的な議論が繰り広げられながらも適度な緊張感があり、社会情勢を踏まえたうえでアルピコグループがどのような経営課題に直面しているのかという観点で議論が行われていることも高く評価しています。

自然環境を生かし、今後も地域の活性化に貢献

――　信州という地域、この地を拠点とするアルピコグループの成長可能性についてはどう捉えていますか。

林　長野県は天から与えられた自然環境に恵まれた地であり、それをフルに活用できるという意味で、アルピコグループは経営資源に恵まれている企業グループだと言えます。そして、豊富な自然環境を十分に活かして地域を活性化させることは、長野県民に対するアルピコグループの義務です。しっかりとした経営理念に基づき、自然環境を活かしながらお客様に満足していただけるサービスを提供することがこの企業グループの役割であり、事業再生を果たしてから今日に至るまでのプロセスにおいて、着実にその方向へ歩んできたと思っています。長期的な視点に立つと、問題となってくるのはその先の展開で、長野県という枠組みの中だけにとどまるのか、あるいはもっと手を広げていくのかが問われてくるでしょう。個人的には八ヶ岳山麓エリアなどといった近隣で成長のポテンシャルを秘めているエリアに注目していますし、すでに佐藤社長も公の場で発言しているように、中央リニア新幹線の開通を見据えた開発も視野に入ってきそうです。

赤廣　全国的に見ても信州は多様な観光資源に恵まれていますが、一部エリアに人気が偏重し、まだ十分に活かしきれていない側面があると思っています。持続可能な観光という観点からも、ドル箱の人気エリアへ事業展開を集中してしまっている点は是正する必要があるでしょう。同時に、時代的な背景も考慮しなければなりません。たとえば一昔前までは、インバウンドが大挙して訪れることなど想像もつきませんでした。私が30数年前に国際的なイベントに携わった際も、海外からお客様を招聘するのに随分と骨を折ったものです。こうして時代が変わってくれば、観光に関するサービスを提供する際の目線もおのずと大きく異なってきます。

内川　先に述べたように私は松本で生まれ育ち、東京の大学に進学したものの、卒業後はUターン就職を選択しま

した。非常に地元愛が強く、齢を重ねるにしたがって地域の良さをいっそう感じるようになっています。それだけに、信州の魅力を県外の人たちにも広く知っていただきたいですし、アルピコグループに対しても、たとえば松本を拠点としながらも海外へも進出を図るなどといったさらなる飛躍を期待しています。また、大学進学などでいったんは県外へと出ていった若い方々が信州に戻り、アルピコグループを職場に選ぶケースが増えてほしいとも思っています。

堀越　アルピコグループが掲げる長期ビジョンや中期経営計画、成長戦略において、頻繁に用いられているキーワードが「楽しさ・ときめき」です。「楽しさ・ときめき」を創出して付加価値を高めることで、持続的な地域の発展に貢献したいとの思いに私は夢を感じ、大きな期待を寄せています。ただ、裏を返して言えば、地域依存度が高く、人口減少の問題に直面していますし、インフラ事業では設備投資の負担が大きなコストとなってきます。さらに、観光というビジネスは景気や気象、自然災害が大きく影響しうるのも確かです。それらを念頭に置きながらも持続的な成長を遂げていくことに、アルピコグループの存在価値があるのだと思います。多角的な事業を営む企業グループであるというコングロマリット経営が大きな強みだと言えるので、先述の3つのリスクにも上手く対処していくことを期待しています。

「楽しさ・ときめき」の創出で持続的な成長へ

――　最後に、経営陣やステークホルダーへメッセージをお願いいたします。

林　アルピコグループの事業はBtoC（企業と一般消費者間の商取引）のビジネスモデルであり、経営陣に対しては、

つねに消費者の目線から物事を捉えることを切望します。どうすれば消費者の皆様に満足してもらえるのかという発想が少しでも欠けている場合、我々は遠慮なく苦言を呈します。

赤廣　アルピコグループを利用してよかった、アルピコグループで働いてよかったなどといった具合に、あらゆるステークホルダーの方々に選ばれる会社であってほしいと願っています。グループとして重要なテーマですので、どうすれば選んでもらえるようになるのかを追求していただきたいですね。皆様に選んでいただけるようになれば、株主として支援していただける投資家の方々も自然と増えていくと私は思っています。

内川　先程、堀越取締役もおっしゃっていた「楽しさ・ときめき」というキーワードは、お客様や株主、従業員の方々にも伝わりやすい言葉だと思います。「楽しさ・ときめき」を創出して持続的な地域の発展に貢献するとのメッセージをこれからも大切にしてもらいたいですね。それから、多くの地域住民の方々に身近な企業であると認識していただいていると思いますし、これからも率直な対話を通じて、あらゆるステークホルダーが気軽に意見を述べられる会社であってほしいと思います。

堀越　私も同じく、経営陣の方々には、常に「楽しさ・ときめき」を念頭に置いていただくことを望みます。そのうえで、上場企業としての高いガバナンスと信州の未来を創るという挑戦のベストバランスを支えながら、我々も経営陣とともに長期ビジョンの実現を目指していきたいと思っております。そうして、経営陣と社員が「地域で果たす役割」「自分たちが地域に何を提供しているか」「アルピコグループを通じてどんな社会を作りたいか」を共有し実感できる組織としてさらに強化していくために、私も貢献してまいります。

11年サマリー

連結財務情報等

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
営業収益(百万円)	82,769	98,142	98,433	100,263
営業利益又は営業損失(△)(百万円)	2,341	1,772	1,093	1,235
経常利益又は経常損失(△)(百万円)	1,651	1,420	740	927
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)(百万円)	1,742	1,010	△972	490
純資産額(百万円)	13,816	14,677	13,494	13,764
総資産額(百万円)	67,793	68,485	71,584	68,184
1株当たり純資産額(円)	238.47	262.43	178.33	181.90
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)(円)	48.45	28.09	△16.82	7.27
自己資本比率(%)	20.4	21.4	18.9	20.2
自己資本利益率(%)	12.6	6.9	△7.2	3.6
設備投資(百万円)	5,394	6,020	7,854	3,372
減価償却費(百万円)	2,871	3,578	3,950	4,083
従業員数(名)	2,314	2,301	2,336	2,294
(外、平均臨時雇用者数)(名)	(2,736)	(2,375)	(2,183)	(2,114)

事業別営業収益・営業利益

営業収益(百万円)				
流通事業	55,618	71,429	71,579	72,567
運輸事業	12,573	12,583	12,784	13,108
観光事業	12,164	11,742	11,923	12,591
不動産事業	1,319	1,275	1,181	1,322
保険・リース事業*1	2,086	2,163	2,002	1,816
営業利益又は営業損失(△)(百万円)				
流通事業	934	479	859	1,148
運輸事業	1,090	925	352	167
観光事業	501	385	211	326
不動産事業	121	381	147	166
保険・リース事業*1	98	159	149	125

*1 「その他のサービス事業」の報告セグメントを「保険・リース事業」の報告セグメントに変更しております。
*2 2021年3月期に「その他のサービス事業」の報告セグメントに含めていたアルピコ自工株式会社をアルピコ交通株式会社が吸収合併したため、アルピコ自工株式会社の営業収益、営業利益は2021年3月期から「運輸事業」に含めております。また、2020年3月期のセグメント情報も変更後の区分により作成しています。

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
98,844	88,289	87,796	92,637	99,620	103,836	**107,422**
831	△2,326	△1,550	545	2,448	3,412	**3,914**
475	△2,591	△603	527	2,123	3,060	**3,558**
△150	△2,629	△643	72	904	2,292	**1,998**
13,394	10,662	9,832	9,789	10,533	14,518	**15,628**
60,371	56,979	54,265	54,307	57,570	58,346	**60,182**
174.39	128.80	114.96	114.24	126.26	162.76	**183.78**
△3.48	△44.84	△11.69	0.25	14.12	35.43	**27.40**
22.2	18.7	18.1	18.0	18.3	24.9	**26.0**
△1.1	△24.7	△6.5	0.7	8.6	18.3	**13.3**
3,218	1,133	2,644	3,104	4,756	4,171	**5,394**
3,959	3,460	3,309	3,156	3,105	2,973	**3,150**
2,281	2,254	2,102	1,934	1,978	1,953	**1,989**
(2,095)	(1,990)	(2,540)	(2,338)	(2,459)	(2,541)	**(2,412)**

72,294	75,076	71,780	71,098	74,851	76,739	**78,737**
13,582[*2]	6,930[*2]	8,516	10,707	12,189	13,301	**14,219**
11,826	5,126	6,214	9,481	11,173	12,062	**12,711**
1,225	1,143	1,249	1,286	1,312	1,396	**1,428**
321[*2]	284[*2]	305	345	366	618	**625**
1,293	2,143	1,964	1,297	1,635	1,619	**1,730**
△64[*2]	△2,378[*2]	△1,641	△104	882	1,590	**2,087**
58	△1,716	△1,411	△155	373	499	**627**
120	113	128	120	91	160	**124**
84[*2]	45[*2]	47	70	69	69	**45**

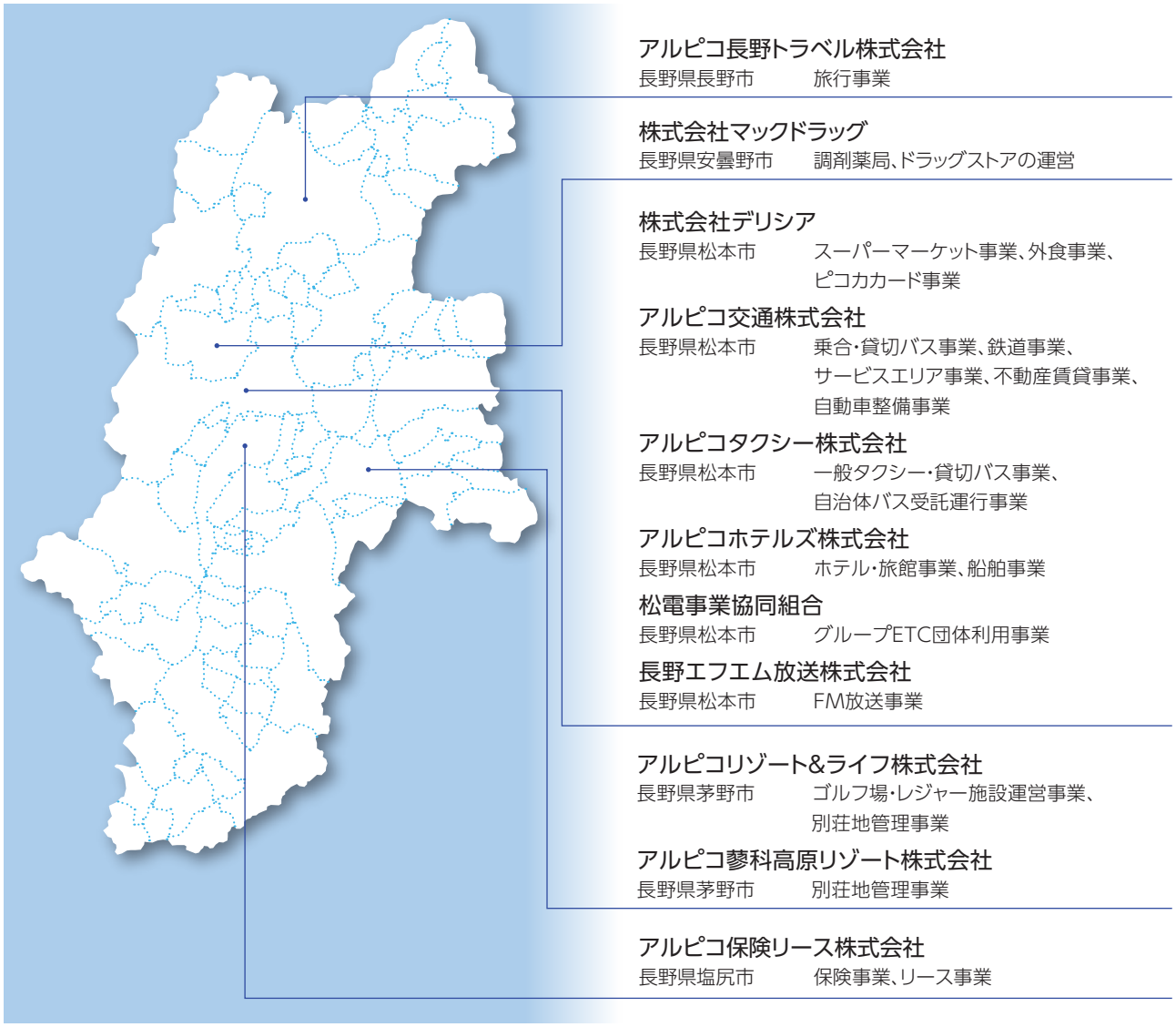
会社概要・株式情報

（2026年3月31日現在）

会社概要

商号	アルピコホールディングス株式会社 ALPICO HOLDINGS CO., LTD.
本店所在地	長野県松本市井川城二丁目1番1号
沿革	1920年3月　筑摩鉄道株式会社（現:アルピコ交通株式会社）設立 1922年10月　商号を筑摩電気鉄道株式会社に変更 1932年11月　商号を松本電気鉄道株式会社に変更 2008年5月　松本電気鉄道株式会社が株式移転の方法によりアルピコホールディングス株式会社を設立
資本金	1,304百万円
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
グループ従業員数	4,401名（長期臨時社員及びパート社員2,412名含む）
ウェブサイト	https://holdings.alpico.co.jp/

■ グループ会社



アルピコ長野トラベル株式会社
長野県長野市　旅行事業

株式会社マックドラッグ
長野県安曇野市　調剤薬局、ドラッグストアの運営

株式会社デリシア
長野県松本市　スーパーマーケット事業、外食事業、ピコカカード事業

アルピコ交通株式会社
長野県松本市　乗合・貸切バス事業、鉄道事業、サービスエリア事業、不動産賃貸事業、自動車整備事業

アルピコタクシー株式会社
長野県松本市　一般タクシー・貸切バス事業、自治体バス受託運行事業

アルピコホテルズ株式会社
長野県松本市　ホテル・旅館事業、船舶事業

松電事業協同組合
長野県松本市　グループETC団体利用事業

長野エフエム放送株式会社
長野県松本市　FM放送事業

アルピコリゾート&ライフ株式会社
長野県茅野市　ゴルフ場・レジャー施設運営事業、別荘地管理事業

アルピコ蓼科高原リゾート株式会社
長野県茅野市　別荘地管理事業

アルピコ保険リース株式会社
長野県塩尻市　保険事業、リース事業

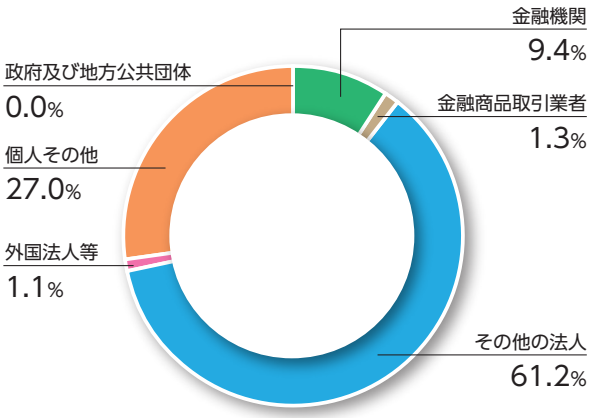
株式情報

■ 株式の状況

発行可能株式総数		100,987,960株
発行可能種類株式総数	普通株式 種類株式B	100,000,000株 3,000,000株
発行済株式総数	普通株式 種類株式B	71,113,460株 2,886,000株
上場証券取引所	東京証券取引所 スタンダード市場	
証券コード	297A	
株主数	普通株式 種類株式B	13,255名 1名

(注)会社法下では、発行可能種類株式総数の合計は発行可能株式総数と一致する必要はないと解され、当社におきましても発行可能種類株式総数と一致いたしません。

■ 所有者別株式分布状況



■ 大株主

(普通株式)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
サンリン株式会社	6,369	9.23
高沢産業株式会社	5,095	7.38
キッセイ薬品工業株式会社	4,000	5.80
鈴与株式会社	3,184	4.61
ホクト株式会社	3,052	4.42
株式会社八十二長野銀行	2,951	4.28
八十二キャピタル株式会社	2,950	4.27
昭和商事株式会社	2,928	4.24
株式会社日本アクセス	2,000	2.90
株式会社高見澤	1,940	2.81

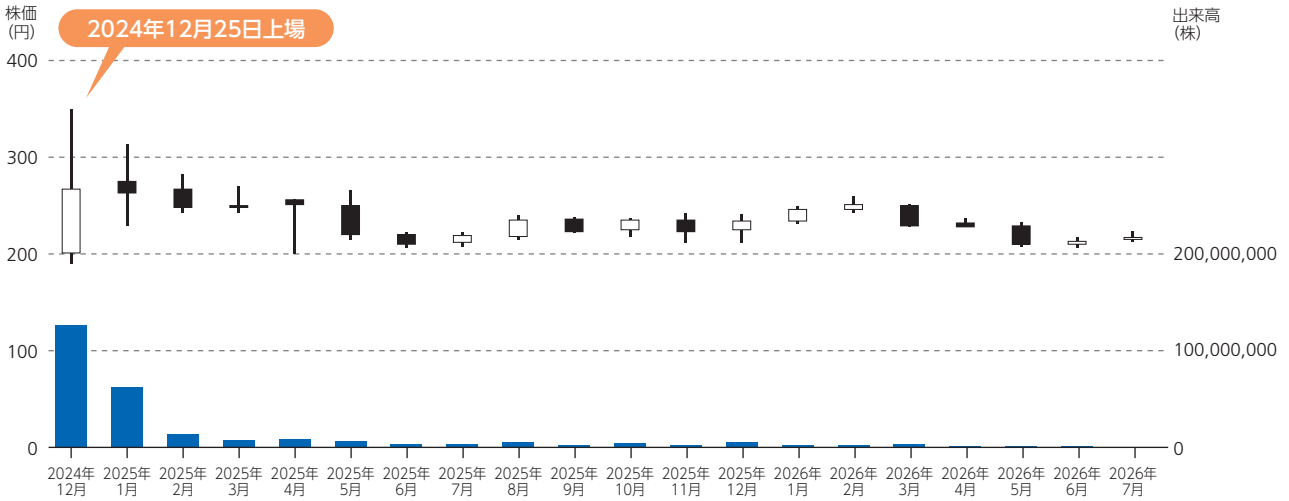
(注)1.当社は自己株式を2,094,316株保有しておりますが、上記大株主からは除いております。 2.持株比率は自己株式(2,094,316株)を控除して計算しております。
3.株式会社八十二銀行は2026年1月1日付けで株式会社長野銀行と合併し、株式会社八十二長野銀行となりました。

(種類株式B)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社八十二銀行	2,886	100.00

(注)株式会社八十二銀行は2026年1月1日付けで株式会社長野銀行と合併し、株式会社八十二長野銀行となりましたが、2026年3月31日時点の当社種類株式Bの株主名簿上の株主名は、株式会社八十二銀行となっております。

■ 株価・出来高の推移



アルピコホールディングス株式会社

〒390-8518 長野県松本市井川城二丁目1番1号
0263-26-7100(代)
https://holdings.alpico.co.jp/

Printed in Japan