

# ビジネスシステムにおける経済性の追求

## — アークスグループの事例から —

学生番号 2009345

氏名 中村穂奈美

提出年度 平成 24 年度提出

## 目次

第1章 はじめに.....	2
第2章 ビジネスシステムに関する先行研究レビュー .....	3
1 ビジネスシステムの概要 .....	3
2 ビジネスシステムが追求する経済性.....	4
第3章 アークスグループ「八ヶ岳連峰経営」について.....	6
1 アークスグループ概要.....	6
2 アークスグループ「八ヶ岳連峰経営」誕生の社会的背景.....	8
2.1 榑ラズ、榑福原の創業からグループ設立までの歴史 .....	8
2.2 大手流通グループの北海道進出と八ヶ岳連峰経営の構想.....	9
3 八ヶ岳連峰経営の概要.....	9
3.1 グループ構造、ガバナンスの仕組み .....	10
3.2 グループシナジー.....	12
3.3 既存の経営資源の利用 .....	14
第4章 考察.....	15
1 八ヶ岳連峰経営が作り出すグループ構造 .....	15
2 八ヶ岳連峰経営のビジネスシステムにおける経済性の追求.....	16
第5章 結語.....	18
謝辞.....	18
参考文献.....	19

## 第1章 はじめに

本論文の目的は、昨今の景気低迷や大企業の地方進出にさらされながらも、順調に拡大・成長を続けている企業の水面下の仕組み、ビジネスシステムに着目することで、持続的な競争優位を生む仕組みとその特徴を明らかにすることである。

ビジネスシステムとは、企業の水面下に存在し、顧客に価値を届けるまでの仕組みとして議論されてきた概念である。ビジネスシステムの先駆的研究といわれる加護野・石井編（1991）によれば、従来日本の主幹産業において高い地位に存在した大企業のビジネスシステムは「規模の経済」を追求するものが多かったが、近年新たに「速度の経済」「範囲の経済」をもとにしたビジネスシステムが構築されていることを明らかにしている。

そこで本論文では、ビジネスシステムの先行研究レビューを行ったうえで、「アークスグループ」という、近年急速に拡大・成長を遂げている地域 SM 企業（スーパーマーケット企業）グループの水面下の仕組み、ビジネスシステムに着目しながら事例分析を行う。アークスグループは独自の経営手法「八ヶ岳連峰経営」をもとに企業グループを形成し、2002年の発足以来、現在地域 SM 企業とその関連会社、計 12 社を傘下に取り込み、SM 業界における売上げ規模は全国第 2 位にまで成長している。

ここで注目すべきは、八ヶ岳連峰経営の「子会社の独自性を尊重する」というユニークなルールである。傘下入り後も経営陣や社名・店舗名は変更せず、売り場作りも各社の個性を維持する。外から見える部分は、傘下入り後も各子会社の独自性を尊重し変わらないのである。変化するのは外からは見えにくい企業の水面下の仕組み、流通、教育、情報システムなどである。他企業には見られない独自の経営手法を用いることで、大企業の地方進出や、景気低迷が続き消費者による消費活動が落ち込むなか、地域 SM 企業グループとして順調に拡大を続けることに成功している。

本論文の構成は次の通りである。まず第 2 章で、企業の裏側の仕組みについて言及しているビジネスシステム論の先行研究レビューを行う。第 3 章ではアークスグループのケース分析を、八ヶ岳連峰経営が生まれた背景を整理したうえで、企業の裏側の仕組みと経済性の追求に着目しつつ行っていく。続いて第 4 章にてケース分析の結果をふまえ、アークスグループの組織構造と、ビジネスシステムが追求する経済性について考察を行い、最後に第 5 章で、本論文のまとめとして全体の要約を行う。

## 第2章 ビジネスシステムに関する先行研究レビュー

### 1 ビジネスシステムの概要

ビジネスシステムに関する先駆的研究は、加護野・石井編（1991）『伝統と革新—酒類産業におけるビジネスシステムの変貌—』と言われている。ビジネスシステムは「自社で担当する活動を決定し、社外の取引相手と築く関係を決め、分業構造、インセンティブ・システム、モノ、カネ、情報の流れの設計の結果として生み出されるシステム」と定義されている<sup>1</sup>。

ビジネスシステムに関する研究はその後、加護野（1999）、加護野・井上（2004）によって更なる議論が行われ、精緻化されていくことで、一大ジャンルを築くに至った。これらの研究は、日本の基軸産業界において高い地位を占める企業が構築してきたビジネスシステムが「規模の経済」という理論をもとに構築されてきたこと、しかしそれが、交通技術の変化、情報・通信技術の進歩、組織技術の変化などの要因から、新たに別の理論をもとにして構築されつつあることを明らかにした。

また、ビジネスシステムに関する研究では一貫して情報の経営資源の活用が議論されている。情報を利用することで「規模の経済」を主に追求する旧来のビジネスシステムから、新たに「速度の経済」「範囲の経済」の理論をもとにしたビジネスシステムが構築され始めていることが明らかとなった。

加護野（1999）は、ビジネスシステムを「商品やサービスの背後にある仕組み」と表現している。企業が扱う商品・サービスと違い、企業の背後に存在するビジネスシステムは顧客や競争相手からは見えにくい。この水面下の仕組みの差別化が、結果的に競争優位をもたらす源泉になることを明らかにしている。加護野は、商品・サービスの差別化と、ビジネスシステムの差別化の特徴を以下のように指摘している。

まず、差別化が目立つかどうか、華々しい成功を収めるかどうかである。商品・サービスは顧客の目に触れやすいため、その差別化は目に留まりやすく、ヒット商品を生み出せば華々しい成功を収めることができる。一方ビジネスシステムは先述の通り、外からは見えにくいため差別化が分かりにくく、目立った成功も表面には現れにくい。

そして、真似のしやすさ、優位の持続性を挙げている。技術革新が早く進む近年において、商品・サービスは模倣が容易になりつつある。それは商品ライフサイクルの短縮化につながり、競争優位が持続しにくくなっている。一方ビジネスシステムは、企業の水面下に存在するため競争相手にとって模倣が困難で、結果的に競争優位が持続するという性質を持つ。優れたビジネスシステムを持つことで、持続的な競争優位を得ることが可能となる。

伊丹・加護野（2003）はビジネスシステムの設計のために必要な決定として①分業関係の構造の決定、②情報、モノ、カネの流れの仕組みの設計、③調整と規律のメカニズムの工夫を挙げている。①における分業の関係とは、自社が担当する活動と他社が担当する活

<sup>1</sup> 加護野（1999）p.47.

動の決定、そして他社との関係を決めることである。たとえば、企業間でどのような契約を結ぶのか、出資比率をどうするかなどを決定する。②は経営資源の流れの仕組み設計である。これはビジネスシステムの根幹をなす決定で、結果的に商品差別化につながるものである。③はインセンティブ・システムの設計とも表現される。人々を真剣に働かせるためのメカニズムである。たとえばコンビニエンスストアはフランチャイズ制度を導入することで、各店舗を独立した事業者として扱い、加盟店舗のやる気を引き出している。以上がビジネスシステムの骨格をなすための決定として挙げられている。

## 2 ビジネスシステムが追求する経済性

旧来、日本の基軸産業を支えてきた地位の高い企業は「規模の経済」をもとにしたビジネスシステムを構築してきたが、情報・通信技術の変化や組織技術の変化から新たに「速度の経済」「範囲の経済」の理論をもとにしたビジネスシステムが構築されていることは先述の通りである。本節では、以上3つの経済性の定義と概要をまとめておきたい。

第1に「規模の経済」(economy of scale)である。伊丹・加護野(2003)によれば、企業がある事業で大きな事業規模を確保することにより、事業のコスト効率を高くできるというメリットと定義されている<sup>2</sup>。大きな事業規模で大量生産や大量取引を行うことで、固定費を広く薄く負担できるのである。

第2に「速度の経済」(economy of speed)は、仕事のスピードや商品の回転のスピードを上げることで効率性や有効性を高めようとする理論のことである<sup>3</sup>。伊丹・加護野によれば、この理論は4つのメリットから成り立っているとされる。第1に、スピードそのものが競争優位となり顧客価値を生むこと、第2に、情報を使うことで在庫回転率を上昇させ投資効率を高められること、第3に、売れ残りのロスを少なくすること、そして第3のメリットから、実験コストを下げられるという第4のメリットが生まれる。

最後に「範囲の経済」(economy of scope)は、企業が複数の事業活動を同時に営むことで、それぞれの事業を独立で行っているときよりもコストがかからない現象と定義されている<sup>4</sup>。ブランドや顧客の信用、流通網など、さまざまな資源が他の分野での利用可能性を持つとされ、組み合わせの効果には相補効果、相乗効果の2種類があるとされている。相補効果の例としてモノを運ぶトラックの事例がある。走行しているトラックの空きスペースの利用にはほとんどコストがかからない。

また、未利用資源の中には情報資源も含まれている。加護野(1991)によれば、情報のもつ3つの性質が範囲の経済を生み出すという。日常経営活動を行うことで自然に蓄積されるという性質、多重利用が可能であるという性質、そして、同じ種類の情報を集めても

<sup>2</sup> 伊丹・加護野(2003) p.133.

<sup>3</sup> 伊丹・加護野(2003) p.89.

<sup>4</sup> 伊丹・加護野(2003) p.93.

価値は変わらないという性質である<sup>5</sup>。相乗効果の例では、半導体事業とコンピュータ事業を行う企業が挙げられている。それぞれの事業を独立して営むより、両方を一つの企業で営む方が、各事業にかかる費用が割安になるという例である。また加護野（1999）は、範囲の経済が生まれる源泉について、新たなロジスティックスを整備するよりは、既存のロジスティックスの未利用部分をうまく利用することによって効率化を図ることができると述べている<sup>6</sup>。未利用資源の活用が基本となるのである。

小売業においては、昭和40年代に大規模なチェーンシステムや本部集中仕入れの仕組みが作られ、店舗の規模も大きいものがよしとされた<sup>7</sup>。大量生産、大量仕入れによる規模の経済追求型のビジネスシステムが構築されてきた。しかし現在、それらの企業をおびやかす存在が小型店舗を展開するコンビニエンスストアである。

コンビニエンスストアはPOS（販売時点情報管理）システムを活用することで高い商品回転率を実現し、小型店舗であるが故の少ない商品品目での経営を可能にしている。POSシステムとは、どの商品をどのような顧客が購入したのかを店舗ごとに記憶するシステムである。コンビニエンスストアの売り場面積には制約があるため、商品品目を2000から3000品目ほどに絞り込む必要がある。このシステムを導入することで、取扱商品を売れ筋のものに絞り込み、商品回転率を上げることに成功したのである。また、POSシステムの導入で、3000品目という制約の中で売れ筋商品に絞った品揃えを展開することが可能になる。品揃えの充実、店舗の売り場を利用した範囲の経済の追求であり、GMS（general merchandise store, 総合スーパー）と呼ばれる大規模店舗はまさに品揃えによる競争優位を得てきた。しかし、小型店舗のコンビニエンスストアにおいてもPOSシステムを利用することで品揃えを充実させ、利便性を高めている。POSシステムは、情報技術の発展から生まれた情報システムが速度の経済、範囲の経済の追求を可能にした新たなビジネスシステムの典型例である。

このように、情報・通信技術などの進歩から、旧来ビジネスシステムを構築する際の理論として用いられた「規模の経済」に代わって、POSシステムに代表されるような「速度の経済」「範囲の経済」の理論をもとに構築される新たなビジネスシステムが誕生している。

加護野は、速度の経済を追求することで縦の統合化が進んでいること、また、範囲の経済を追求することで横の融業化が促進されていることを明らかにしている。つまり速度の経済は、メーカー、卸、小売といった縦のラインが緩やかに調整されることで実現されやすく、範囲の経済は、業界と業界との融合により実現されやすいとしている。

以上をふまえ本論文では、景気低迷が続く昨今の日本経済において、成長を続ける企業の水面下の仕組み、ビジネスシステムに着目し、3つの経済性を追求する仕組みを記述することで、競争優位につながるビジネスシステムの特徴を明らかにする。

<sup>5</sup> 加護野・石井編（1991）pp.157-158。

<sup>6</sup> 加護野（1999）p.101。

<sup>7</sup> 加護野（1999）p.26。

### 第3章 アークスグループ「八ヶ岳連峰経営」について

本章では、景気低迷が続く昨今、成長を続ける企業として「アークスグループ」を取り上げ、そのビジネスシステムに着目した事例分析を行う。

#### 1 アークスグループ概要

アークスグループのビジネスシステムについて記述を行う前に、アークスグループの企業概要と八ヶ岳連峰経営が生まれた社会的背景をまとめておく。アークスグループは北海道、東北地方の各地域で SM 事業を展開するスーパーマーケット 9 社と、その関連事業会社 3 社からなる食品流通グループである。親会社である(株)アークスの会社設立は 1961 年(昭和 36 年)、グループ設立は 2002 年 10 月、所在地は札幌市中央区、従業員はグループ全体で 21,259 名<sup>8</sup>である。(株)アークス代表取締役社長は横山清氏<sup>9</sup>、代表取締役会長は三浦紘一氏、代表取締役副会長は福原朋治氏である。2012 年 12 月現在、アークスグループの傘下企業は以下の通りである。

表 1.アークスグループ SM 事業会社

社名	代表取締役 社長	店舗数	営業エリア
株式会社ラルズ	齋藤弘	62 店舗	札幌市とその近郊、室蘭・登別地区の道央エリア
株式会社福原	福原朋治	47 店舗	十勝・釧路の道東地方
株式会社道北アークス	六車亮	36 店舗	旭川を中心とする道北地方
株式会社道東ラルズ	渡邊友則	13 店舗	北見・網走地方
株式会社道南ラルズ	馬場利昭	16 店舗	函館市を中心とする道南地方
株式会社東光ストア	加固正好	28 店舗	札幌圏
株式会社ユニバース	三浦紘一	47 店舗	青森県を中心とする東北地方
株式会社篠原商店	篠原肇	3 店舗	網走地方
株式会社ジョイス	小荊米秀樹	36 店舗	岩手県を中心とする東北地方

出所：2012 年 1 月 1 日発行の「社内報 アークス 第 52 号をもとに筆者が作成。

表 2.アークスグループ関連子会社

社名	社長	事業内容
株式会社イワイ	阿部勝美	酒類小売業
株式会社エルディ	横山清	総合ビルメンテナンス、保険代理業、ホームセンター事業
株式会社ライフポート	横山清	医薬品販売、DPE 事業

出所：2012 年 12 月 2 日現在のアークスグループ会社案内をもとに筆者が作成。

<sup>8</sup> 平成 24 年 2 月末現在、グループ全社 3,732 名、パートナー社員 17,527 名である。

<sup>9</sup> 元株式会社ラルズ代表取締役社長、現株式会社ラルズ代表取締役会長。

アークスグループは、道央エリアを中心に SM 事業を展開する㈱ラルズと、十勝・釧路地方を中心に SM 事業を展開する㈱福原の統合により結成された、北海道に基盤を置く地域 SM 企業グループである。現㈱アークス代表取締役社長の横山清氏は、グループ形成の基本として「八ヶ岳連峰経営」を掲げ、SM 事業会社 9 社とその関連事業会社 3 社を、親会社アークスの下に横並びにしたグループを構築している。この名称は、アサヒビール㈱元名誉会長樋口廣太郎氏の論説「新・日本型経営の確立急げ」<sup>10</sup>の一部に由来するもので、「同じ高さの山々が並ぶ八ヶ岳連峰のように」経営の質が高い会社を横に並べたグループ形成を行っている。

八ヶ岳連峰経営最大の特徴は、「各子会社の独自性の尊重」というユニークなルールである。子会社の社名や店舗名、経営者など、外から見える部分は傘下入り後も原則そのまま維持すること、かつグループシナジー追求のために、流通や教育、情報システムといった、外から見えない企業内部の仕組みを一本化するという独自の経営手法である。

アークスグループは 2004 年 10 月に㈱ふじ<sup>11</sup>（本社：旭川市）、2009 年 10 月に㈱札幌東光ストア<sup>12</sup>（本社：札幌市）を完全子会社化し、北海道内における市場シェアを拡大してきた。その後は、2011 年 10 月㈱ユニバース（本社：青森県八戸市）の統合を機に、同年 11 月に㈱篠原商店（本社：網走市）、2012 年 9 月に㈱ジョイス（本社：岩手県盛岡市）の統合と、急速に北海道外への拡大を成功させ、注目が集まった。1 年間に事業会社 3 社を傘下に加え、グループの売上げ高規模は北海道内で第 1 位<sup>13</sup>、全国第 2 位<sup>14</sup>にまで登りつめた。

売上げ目標を見てみると、東光ストアの統合で 2011 年には目標 3 千億円を突破し、現在は次の目標 5 千億円に向けて「新 1000 日計画」<sup>15</sup>と称し、次世代システムの導入、新人事制度の改定、経営体制の更なる強化が進められている。

現在も北陸や関東などの事業会社 4 社から統合打診を受けるなど、アークスグループ「八ヶ岳連峰経営」に近年注目が集まっている。景気低迷が叫ばれる昨今において、急速な規模拡大に成功した企業であるといえる。

この章では、アークスグループ「八ヶ岳連峰経営」が誕生した社会的背景をまとめ、「八ヶ岳連峰経営」の概要を紹介、ビジネスシステムの詳細を経済性追求の観点から記述していく。

<sup>10</sup> 2000 年 5 月 11 日付 日本経済新聞。

<sup>11</sup> 2012 年 7 月、㈱道北ラルズと合併し、㈱道北アークスへ社名変更 店舗名や雇用は変更なし。

<sup>12</sup> 元㈱札幌東急ストア。東急グループ内で SM 事業を展開していた。

<sup>13</sup> 北海道における SM 業界は、イオングループ、コープさっぽろ、アークスグループの 3 極体制が話題になっている。北海道における各社の市場シェアは、イオングループ 11.7%、コープさっぽろ 12.6%、アークスグループ 15.5%である。

<sup>14</sup> 2013 年度の 2 月期売上高予想による（2012 年 4 月 17 日付北海道新聞朝刊記載）。売上高全国第 1 位は近畿・関東地方に SM 事業を展開する㈱ライフコーポレーションで、売上高予想 5,250 億円。アークスグループの売上高予想は㈱ジョイスの通常業績予想を合算した 4,605 億円。

<sup>15</sup> 2012 年 5 月からスタート。前 1000 日計画の数値目標は売上げ 3 千億円、経常利益 1 千億円である。



## 2 アークスグループ「八ヶ岳連峰経営」誕生の社会的背景

本節では、アークスグループが誕生するに至った経緯を、大手流通グループであるイオンの北海道進出をふまえながら、グループ誕生のきっかけとなった㈱ラルズ、㈱福原の創業から統合までの歴史とともにまとめておく。

### 2.1 ㈱ラルズ、㈱福原の創業からグループ設立までの歴史

アークスグループは、2002年5月13日、㈱ラルズ社長の横山清氏<sup>16</sup>、㈱福原社長の福原朋治氏の間で取り交わされた覚書により誕生する。当時、㈱ラルズは北海道最大手のSMグループ、㈱福原は北海道を代表する高収益企業と呼ばれ、共にジャスダック上場企業、いわゆる「勝ち組企業」として存在していた。両社が手を結ぶに至った経緯を、2社の歴史をふまえて見ていこう。

㈱ラルズの前身は1961年、生鮮食品小売業を目的に札幌に設立されたダイマルスーパーである。1980年CGCグループ<sup>17</sup>に加盟後、1987年に大丸建装㈱<sup>18</sup>、1989年に㈱イワイ<sup>19</sup>を子会社化したあと、丸友産業㈱を合併し、㈱コーセイを吸収、同年商号を㈱ラルズに変更した。同社はその後、1995年に㈱イチワ<sup>20</sup>、1996年に㈱ライフポート<sup>21</sup>、1997年に㈱三島の関連会社<sup>22</sup>を次々と子会社化、1998年に㈱北海道流通企画<sup>23</sup>を設立後、2000年に㈱ホームストアを子会社化した。歴史を見て分かる通り、「統合」により成長し、北海道最大手のSMグループまで登りつめた企業である。

㈱ラルズは、北海道を5つの地域に分けて子会社を配置するエリアドミナント戦略を図ってきた。㈱ラルズを中枢に子会社企業群を率いてシェア拡大を図る「八ヶ岳連峰経営」を念頭に置いたグループ形成を当時から行ってきた。

一方㈱福原は、1947年創業の福原商店を原点とし、十勝、釧路、北見管内を中心にSM事業を展開してきた企業である。「大きい会社よりもいい会社」という経営理念の下、規模拡大よりも収益性の向上、財務体質の強化に努め、1999年5月期決算では売上高経常利益率5.4%を計上、北海道を代表する高収益企業と呼ばれた。

<sup>16</sup> 横山清氏の主な略歴は以下の通りである。1985年ダイマルスーパー㈱代表取締役社長、1989年㈱ラルズ代表取締役社長、2002年㈱アークス代表取締役社長、㈱ラルズ（新設）代表取締役社長、2007年㈱ラルズ代表取締役会長兼CEO。

<sup>17</sup> 全国の中堅・中小SM企業220社、3700店舗が加盟する日本最大のコーペラティブチェーン。大手チェーンストアに対抗する目的で設立され、商品開発や物流など、スケールメリットを発揮できる分野において加盟企業の共同活動を推進している。

<sup>18</sup> 現㈱エルディ。

<sup>19</sup> 現㈱イワイ。

<sup>20</sup> 現㈱道東ラルズ。

<sup>21</sup> 現㈱ライフポート。

<sup>22</sup> ㈱道北ラルズに社名変更後、2012年7月㈱ふじを存続会社とし合併、社名を㈱道北アークスに変更している。

<sup>23</sup> ㈱ユニークショップつしまと共同出資で設立。2004年に完全子会社化し、社名を㈱道南ラルズに変更している。

## 2.2 大手流通グループの北海道進出と八ヶ岳連峰経営の構想

ここで、流通業界最大手のイオングループの動きに着目したい。イオングループはGMS (general merchandise store, 総合スーパー) と呼ばれる業態の店舗展開を行う、製販統合システムが整った<sup>24</sup>全国規模の流通グループである。規模の経済を活かしたコストダウンの実現や、商品企画、物流、販売、IT に渡りグループ企業に機能を集約した規模追求型のグループであるといえる。イオングループは2000年9月、イオン釧路昭和SC (ショッピングセンター) 開店を機に北海道へ上陸、北海道の流通業界に再編の波を巻き起こした。

ここで、「富士山型経営」という言葉に触れておきたい。この言葉は“合併による規模拡大を優先し、富士山のように高く立派な姿を作り上げる経営手法”と定義され<sup>25</sup>、八ヶ岳連峰経営が語られる際に度々登場する。富士山型経営に対して、横山社長は以下のように語っている<sup>26</sup>。

規模拡大を優先し、合併を繰り返して富士山のように高く積み上げていく手法では、お客さまとの距離が離れてしまう。地域性の強い地方スーパーマーケットの場合、連峰のように、同じような高さの山々が横に連なることで、それぞれの地域のお客さまとの距離を保ちながら、結果としてシェアの拡大を実現していく。そういう経営が相応しいと思ったのです。

また(株)ラルズ、(株)福原を含め、アークスグループと統合してきた企業のほとんどが、大手流通チェーンに対抗するために設立されたCGCグループに加盟している。横山氏は(株)ラルズの加盟動機を「中小規模であっても、大手に負けないために開発商品を継続して取り扱うには、共同仕入れも検討しなければならなかった」<sup>27</sup>と語っている。

以上のことから、横山氏はアークス発足以前から大手企業の進出に備えた企業経営を行い、かつ規模拡大を優先する大手企業のやり方に疑問を持っていたことがうかがえる。このような社会背景から、「富士山型経営」に疑義を呈する形で誕生したのが「八ヶ岳連峰経営」だといえる。顧客との距離を短く保ちつつ、今まで地域に馴染んできた地域SM企業の生き残りをかけて誕生した経営手法なのである。

## 3 八ヶ岳連峰経営の概要

アークスグループの概要と誕生の経緯は先述の通りである。本節では、八ヶ岳連峰経営の詳細をまとめたいので、その水面下の仕組み、ビジネスシステムに着目していく。

富士山型経営に対抗するかたちで生まれた八ヶ岳連峰経営において、重要視されたのは

<sup>24</sup> 2008年にはイオンのブランド商品「トップバリュ」の開発、仕入れ、製造、マーケティングを一括して行うイオントップバリュ(株)を設立。その他、グループ内の商品需要集約を担うイオン商品調達(株)、全国に独自の物流ネットワークを構築するイオングローバルSMC(株)が本格稼働している。

<sup>25</sup> 『食品商業』(2008年3月発行) p.24。

<sup>26</sup> 『食品商業』(2008年3月発行) p.24。

<sup>27</sup> 『食品商業』(2008年3月発行) p.23。

顧客との距離を短く保つことであった。その実現方法として、親会社である㈱アークスの下に事業会社が完全子会社としてぶらさがる持株会社制度を採用し、親会社―子会社の 2 段構造により顧客との距離を短く保つ仕組みを構築している。

また、「同じ高さの山々が連なる」八ヶ岳連峰経営を実現するためには、統合相手の選び方も重要になる。アークスグループは統合相手の選び方から「勝ち組連合」とも呼ばれている。経営統合の条件に「売上げを現状維持し、その中でも収益を上げている企業であること」と定め、「救済する力はないので、ある程度力を持った地域の勝ち組を相手に（統合相手を）選んでいる」<sup>28</sup>と語るなど、その名の通り勝ち組企業に絞った慎重な統合を行っている。経営統合の一応の方針は、「企業理念の一致、事業の継承・継続、雇用の完全な確保が 3 大条件。それに取引先との取引継続も加わり、方針は年初に適宜、見直している」と説明している<sup>29</sup>。

更に、八ヶ岳連峰はそれぞれが独立した 1 つの山として存在している。ここが八ヶ岳連峰経営を語るうえで最も注目すべき点、「子会社の独自性を尊重」するルールである。子会社には経営陣を送り込まずに引続き経営を任せ、社名や店舗名、店舗フォーマットも原則として従前のものを維持する。つまり、企業の外から見える部分は傘下入り後も原則変化しないのである。地域のライフラインを守る地域 SM 企業にとって、長年顧客に親しまれた店舗の看板が変わらないことは地域密着につながる。

傘下入り後に変化するのは、情報システム、教育、商品調達といった、外からは見えにくい企業内部の「ビジネスシステム」であり、これら的一本化により統合メリットを享受できる仕組みとなっている。しかし、全てをアークス側の仕組みに一本化するわけではない。横山氏は SM ビジネスにおける企業の在り方について「(学術用語の)『ゆらぎ』のように、ファジーなモデルの方が転換するマーケットに対応しやすい」と述べている<sup>30</sup>。優れた経営資源はそのまま残し、グループ内で共有するという考えのもと、通常一本化する部分においても柔軟に対応する構えを持っている。

以上のように八ヶ岳連峰経営は、顧客との距離を保つ持株会社の構造を取り子会社の地域密着性を高め、企業の独自性を尊重することで流動的な組織を作る、このような特徴を持った経営手法であるといえる。

### 3.1 グループ構造、ガバナンスの仕組み

八ヶ岳連峰経営は、同じ高さの山々が横に連なる「八ヶ岳連峰」のようなグループ構造を意味し、構造は次の図で表される。

<sup>28</sup> 北海道新聞 2012 年 04 月 22 日付朝刊。似た内容を、『販売革新』(2011 年 12 月) p.55、『激流』(2012 年 8 月) p.73、(2009 年 11 月) p.69 など、様々なメディアを通じて発信している。

<sup>29</sup> 『販売革新』(2011 年 12 月) p.55。

<sup>30</sup> 『販売革新』(2011 年 12 月) p.54。

図 1. アークスグループ「八ヶ岳連峰経営」の構造



出所：アークスグループホームページ。

アークスグループの構造は図の通り、親会社アークスの下に、各担当エリアにおいて SM 事業を展開する子会社と、その関連会社が横並びにぶら下がる構造となっている。本項では、具体的に八ヶ岳連峰経営の構造をガバナンスの面からみていく。

アークスグループは、親会社である㈱アークスの下に、9 社の SM 企業が完全子会社、関連企業 3 社が業務提携という形で横並びにぶら下がる、持株会社制度を導入している。㈱アークスは SM 事業を行わずにグループの統括や全社戦略の策定のみを行う、純粋持株会社である。親会社 - 子会社の間を詰めた 2 段構造により、本社と顧客との距離を短く保つことが可能となる。そのため、市場の変化をより早く汲み取ったグループ運営が出来るのである。

ここで、SM 事業を展開する子会社 9 社が全て完全子会社であることに着目したい。完全子会社とは、子会社の株式を 100% 親会社が所有している場合を指し、少数株主を排除し親会社による経営の自由度を高めるために行われることが多い。親会社としての支配権を強めることで、事業調整を主導しやすくなり、グループ全体の効率を高めやすくなるのである。子会社化であれば少数株主が存在するため、あらゆる決定が親会社の意向通りに進まない可能性がある。

アークスグループが完全子会社化にこだわる理由は上記の通り、親会社による支配権を強めるためだといえる。全社戦略の素早い策定、グループ効率を素早く高めるなど、完全子会社化によって小さな本社による機動的なグループ運営が可能となるのである<sup>31</sup>。

しかし、八ヶ岳連峰経営には「独自性の尊重」というルールがある。事業会社がそのま

<sup>31</sup> 全社的な動きとしては、たとえばアークスのポイントカード「RARA カード」導入がある。2008 年春からの導入と、北海道内の同業に比べかなり遅い展開となったが、2011 年 5 月時点で会員数は 160 万人以上、競争相手であるコープさっぽろの組合員数を越えるまでに急速に普及している。導入が遅れた背景には、統合以前から各事業会社が独自の会員カードを発行していたため、簡単に会員カード統一に踏み出せなかった経緯がある。導入が遅れたにも関わらず普及に成功したのは、親会社の機動的な全社戦略があったからといえる。

まの姿で傘下入り出来る点がハヶ岳連峰経営最大の特徴である。地域に根付いた社名や店舗名、店舗フォーマットを傘下入り後も維持することで、看板を取り変える時間の短縮はもちろん、固定客離れも阻止できる。なにより、各子会社が自社の営業地域の特性に即座に対応出来るといった効果が生まれる。

またこのルールは、事業会社の経営陣が傘下入りに納得しやすくなる要因となり、急速なグループ規模の拡大にもつながっている。東北地域でSM事業を展開する2社の社長は、傘下入りを決めた理由を以下のように述べている。

**小苺米「(グループ各社の自主性を尊重する)アークスの『ハヶ岳連峰経営』に共感した」<sup>32</sup>**

**三浦「グループに参加する側からみれば、各社の考え方を尊重して社名や社長を残してくれる経営方針が魅力」<sup>33</sup>**

このように、事業会社の独自性尊重のルールがグループ規模拡大にもつながり、結果としてスケールメリットを生むのである。

つまりアークスグループのガバナンスには大きく3つの特徴がある。第1に、親会社—子会社の2段構造により顧客との距離を縮めている点である。これにより、親会社が市場変化を素早く読み取りグループ運営に活かすことが可能となる。第2に、親会社が子会社を完全子会社化することで、全社戦略の早急な策定など機動的なグループ運営を可能にすることである。そして第3に、子会社を完全子会社とすることで親会社の支配権を強めながらも、各子会社の独自性を残すことで、子会社が地域特性に即座に対応できる点である。このように、アークスグループはガバナンスの工夫と独自性尊重のルールにより、速度の経済を追求していると言える。

### 3.2 グループシナジー

前項において、「独自性の尊重」のルールが結果としてスケールメリットを生むことを示した。本項では、スケールメリットをはじめとしたグループシナジーについての記述を行う。

日用品を多く扱い地域のライフラインを守るSM事業会社にとって、大手企業との商品価格競争は避けられない。そこで従来から商品価格を下げるために追及されてきたのが「規模の経済」である。大企業の多くは、その規模を利用することで低価格商品を供給することが可能であるが、中堅・中小SM企業にとってそれはたやすいことではない。アークスグループに傘下入りを決めた(株)篠原商店も、傘下入り後に期待するメリットとして次のように述べている<sup>34</sup>。

<sup>32</sup> 北海道新聞 2012年04月17日付朝刊。

<sup>33</sup> 北海道新聞 2011年10月20日付朝刊。

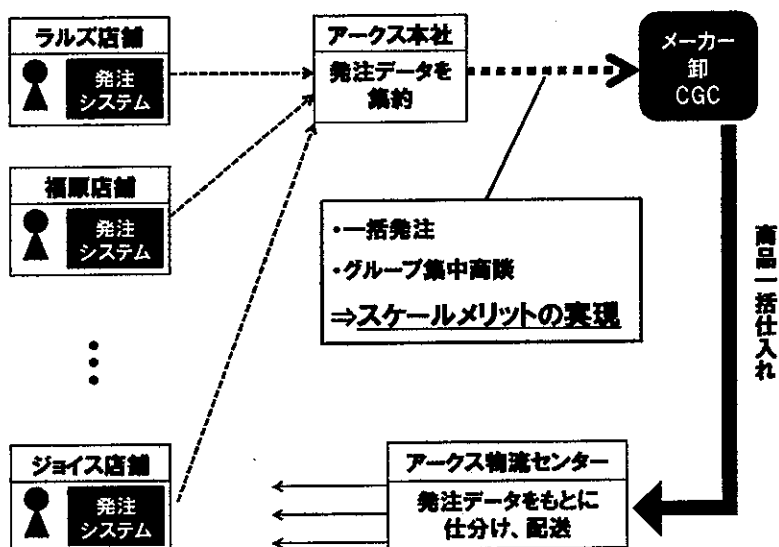
<sup>34</sup> 北海道新聞 2011年10月08日付朝刊。

篠原「価格を落としては意味がないが、価格は永遠の要素。どこでも買える商品は価格で勝負するしかない。しかし、現在の仕入れの流れでは、高くなり、お客のためにならない。傘下に入ってスケールメリットが生まれ、(アークスが加盟する共同仕入れ組織)CGCグループの商品も活用することで、低価格の商品が提供できます。」

このように、毎日消費される商品を扱う SM 企業にとって、商品の価格を下げることは競争優位に繋がる。アークスグループに傘下入りを決めた企業は、ほとんどと言っていいほど商品調達におけるスケールメリットの享受を求めている。スケールメリットの享受は地域 SM 事業を展開する企業にとって大きな競争優位となる。

では、具体的にアークスグループの仕入れの仕組みをみていこう。

図 2. アークスグループ 商品発注から仕入れまでの仕組み



出所：『日経情報ストラテジー』「品質と安さを両立 トヨタと組んで青果センター新設」2004年11月号，pp.170-174.をもとに筆者が作成。

傘下企業の各店舗の受発注システムを「e-ARCS」<sup>35</sup>に統一し、各店舗の発注データをアークス本社に集約、本社から取引先に一括発注をかける。商品はその後アークスの物流センターへ一括納品され、本社に送られた発注データをもとに仕分けられた後、各店舗へ配送される。発注端末をグループで統一することで、規模の大きさを仕入れに活かせる仕組みを構築している。

また、グループ規模を利用した集中商談も仕入れのコストダウンにつながっている。2006年3月以降毎月開催される商談会<sup>36</sup>では、アークスグループ各社のバイヤーが札幌に集まり、

<sup>35</sup> 本受発注システムは、アークスグループ発足からたった4か月後に稼働した情報システムである。情報資源の確保・集中管理を目的に開発された。高度情報通信ネットワーク構築による複数あった店舗の回線が一本化、情報やり取りの迅速化などが図られた。また、商品情報検索システムの導入で、商品基本情報や販売情報、仕入れ条件など最新の情報も利用可能である。

<sup>36</sup> 「全道バイヤー会議・商談会」の名目で開催されている。

NB（ナショナル・ブランド）メーカーとともに各月の売り込み商品の選定と商談を行う。メーカーにとっては対象商品がアークスとの商談にのることで、地域におけるシェアナンバー1獲得が期待できる。アークスにとってもNB商品のラインアップを充実させ、大手企業の品揃えに遅れをとらない商品構成バランスを確立できる。流通面ではグループ全体で規模の経済を追求できる仕組みとなっている。

### 3.3 既存の経営資源の利用

スケールメリット享受のためにグループ一丸となった行動をとる一方で、独自性の尊重に基づき、子会社がもともと持っている経営資源、たとえば流通網やノウハウなどは、むりやりグループに合わせて一本化されることはない。例として、㈱ユニバースの教育制度はSM業界関係者の間でも高水準であると知られている<sup>37</sup>。このような高度な教育ノウハウを尊重することが、八ヶ岳連峰経営の特徴だといえる。横山氏は㈱ユニバース統合の際に、八ヶ岳連峰経営の特徴を以下のように語っている<sup>38</sup>。

**教育などは、ユニバースの水準は高いし、アークスとは教育のやり方も違う。それを無理に一本化する必要はない。ですから、いいところをお互い取り合って、個を磨きあげるところにアークスの連峰経営の特徴があるんです。**

㈱ユニバースが傘下入りすることで、アークスグループは青森県における高いシェアのほかに、高水準の教育ノウハウも手に入れることができる。この経営資源をグループ全体に転用する（個々を磨き上げる）ことで、短期間に各社の人材教育システムの向上を図ることができる。既存の経営資源を尊重し最大限利用する、流動的な組織であるといえる。

経営資源の転用の例は他にも存在する。㈱福原は統合以前から、地元の士幌農協のハウス栽培ミニトマトを仕入れている。これは生産者直結で価格、品質を決めて開発したものであるが、統合2年後にはグループ全体供給が始まっている。㈱福原が傘下入りすることで、㈱ラルズをはじめ、その他の傘下企業が今まで持ってこなかった流通網がグループ内に取り込まれる。グループ内の他企業から見た場合、これはグループ内の未利用資源ととらえることができ、生産者直結ミニトマトの販売という新事業に乗り出すことができるのである。これも既存の経営資源をグループ内で転用した例といえる。

つまり独自性尊重のルールは、企業を統合しながらも各社の独自性を残し、グループ内部に未利用資源を作ることになる。各社の優れた部分を取り合って個を磨きあげるといふ考えのもと、未利用資源をグループ内で転用することで、新たな事業を手掛けるコストを抑えている。企業内部の未利用資源を活用した範囲の経済の追求といえる。

<sup>37</sup> ㈱ユニバースは従来から教育に力を入れている。三浦社長自ら執筆した用語集は、「ユニバースにおける売上高とは何か」などを解説する内容となっており、毎月理解度テストが実施されるほどである。

<sup>38</sup> 『激流』（2011年9月）p.42

## 第4章 考察

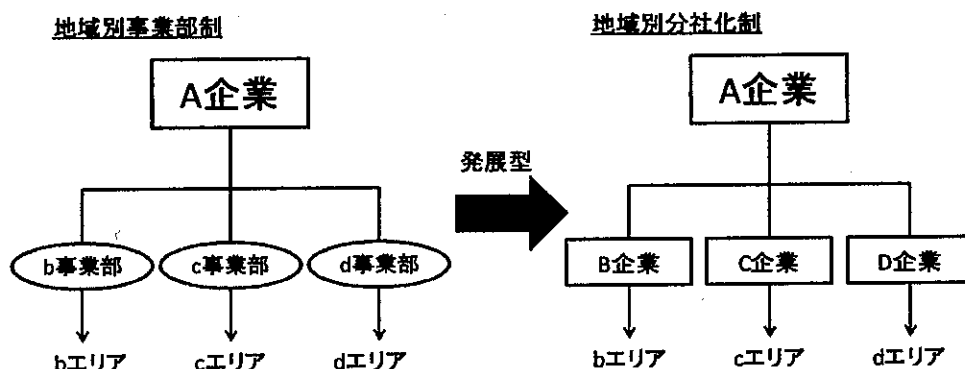
本論文で取り上げたアークスグループは、地域 SM 企業の集合体であり、統合以前の各社は大企業に比べて保有資源に限りがあった。八ヶ岳連峰経営は、規模の経済を追求する大企業の経営手法に疑義を呈する形で誕生し、グループ構成の柱として存在している。横山氏は「規模の経済性の追求は顧客との距離を生むことになる」と話した上で、経営の質が高い企業が横に連なることで、各地域の顧客との距離を短く保つ八ヶ岳連峰経営を編み出した。以上のように、八ヶ岳連峰経営誕生の社会的背景は、新たな理論をもとにしたビジネスシステムが誕生した背景と酷似している。八ヶ岳連峰経営はまさに、旧来規模の経済追求を重視してきた大企業のビジネスシステムとは違い、速度の経済、範囲の経済をも追求すべく生まれた経営手法だといえる。

またアークスグループの仕組みを記述するにあたり、八ヶ岳連峰経営の最大の特徴である「子会社の独自性の尊重」というキーワードが一貫して強調されてきた。各子会社の外から見える部分、つまり社名や店舗名、経営者などは傘下入り後も原則そのまま残すという点が、競争相手とは違う八ヶ岳連峰経営のユニークな特徴であり、これが結果的に3つの経済性の追求につながっていた。

### 1 八ヶ岳連峰経営がつくり出すグループ構造

独自性の尊重による社名・店舗名の維持は、事業会社が今まで構築してきた地域性を残すことになる。アークスグループは事業会社が今まで培ってきた地域性をあえて維持しながらグループ内に取り込むことで、地域別事業部制を発展させた「地域別分社化制」を実現しているといえる。

図3. 地域別事業部制、地域別分社化制の組織構造



出所：金原達夫（2006）『やさしい経営学〔第3版〕』をもとに筆者が作成。

伊丹・加護野（2003）によれば、事業部制組織を採用することで3つのメリットが得られる。第1に、現場と意思決定のポイント間の距離を縮め、各事業についての意思決定の迅速化を図ること、第2に、トップマネジメントが各事業の事務的な意思決定から解放さ



れることで、長期的な全社戦略策定に専念できること、第 3 に、内部競争や自律感、学習が促進されることである<sup>39</sup>。これは、各エリアでの事業を担当事業部内で完結させる点で意思決定の迅速化を図る、速度の経済追求といえる。また、多角化戦略による事業部形成は範囲の経済追求といえる。

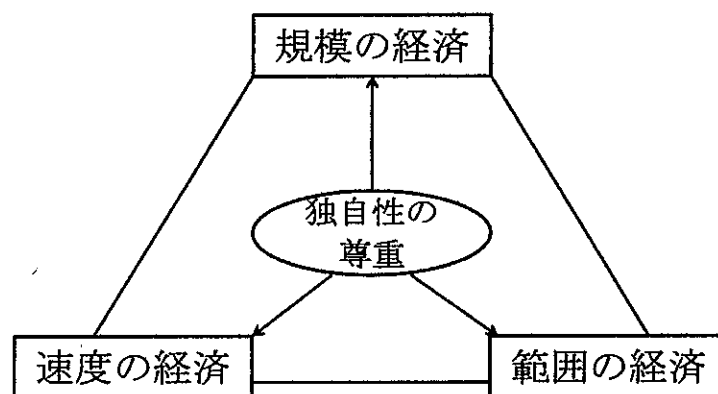
ここで、地域別事業部制が発展した「地域別分社化制」の組織形態を見ると、各エリアを担当する事業部が企業に変化することで、更なる自律感の育成と意思決定の迅速化が追求でき、親会社は長期的な全社戦略策定とともに機動的なグループ運営が可能となるのである。

まさにアークスグループは、事業部制の特徴を活かした M&A と組織編成を行うことで、単に合併による規模の経済の追求だけではなく、速度の経済、範囲の経済も同時に追求できる経営手法を用いているのである。

## 2 ハケ岳連峰経営のビジネスシステムにおける経済性の追求

これまでの事例や議論をふまえると、ハケ岳連峰経営のビジネスシステムにおける 3 つの経済性の相関図は、以下のように表すことができる。

図 4. ハケ岳連峰経営の経済性追求の仕組み



出所：筆者が作成。

ケースの分析から、「独自性の尊重」というハケ岳連峰経営最大の特徴が、規模の経済、速度の経済、範囲の経済それぞれの追求につながっていたことが分かった。ここで注目したいのは、各経済性が互いに影響を及ぼしながら同時に成り立っている点である。どのように影響を及ぼし合っていたのか詳しく見ていこう。

まず、「規模の経済」－「速度の経済」の関係である。この 2 つはアークスグループのガバナンスの方法に独自性尊重のルールが影響することで同時に成り立っていた。親会社と完全子会社の 2 段構造、そして地域別分社化制の組織編成により、親会社の機動的なグル

<sup>39</sup> 伊丹・加護野 (2003) p.285。

ープ運営、そして独自性尊重のルールにより各子会社が素早く市場対応できるという速度の経済の追求が可能であった。また、独自性尊重に経営陣が傘下入りに納得しやすくなり、素早い統合、規模拡大が可能であった。結果的に規模の経済を追求できたのである。

次に「規模の経済」－「範囲の経済」の関係である。親会社から見れば、スケールメリットを得られる既存の経営資源、たとえば流通網などを、新たに傘下入りした企業にも転用可能である。その経営資源を使い、未出店の土地へ SM 事業の展開が可能となる意味で規模の経済と範囲の経済を両立させている。また、事業会社の個性をそのまま維持した規模拡大による質の高い経営資源の蓄積、たとえばユニバース統合による高度な教育ノウハウは、グループ入り後に各子会社へ転用可能である。これは、個々の企業を尊重する考え方が可能にする範囲の経済の追求といえる。

最後に「速度の経済」－「範囲の経済」の関係を見る。アークスグループの企業統合は、各社の独自性を残しつつ M&A のかたちで行われている。そのため、完全子会社化した事業会社がもともと展開していた地域において即座に高いシェアを獲得できるほか、ノウハウやその企業が持っていた既存の流通網などの経営資源も早く手に入れることができ、速度の経済につながる。また、手に入れた経営資源を他の傘下企業も利用できる点で範囲の経済につながる。

以上から、アークスグループは子会社の独自性を尊重する八ヶ岳連峰経営により「地域別分社化制」を実現することで、「子会社の独自性の尊重」ルールを中心に、「規模の経済」のみならず「速度の経済」、「範囲の経済」をも同時に追求する新しい理論に沿ったビジネスシステムを構築していること、かつ、その 3 つの経済性は互いに影響を及ぼし合いながら同時に成り立っていることが明らかとなった。

## 第5章 結語

本論文では、これまで「ビジネスシステム」が追求する経済性に着目し、持続的な競争優位を生み出す仕組みとその特徴を明らかにすることを目的として、昨今の景気低迷下において順調に成長・拡大に成功している地域 SM 企業グループ、アークスグループの「八ヶ岳連峰経営」における3つの経済性追求の仕組みを分析してきた。

結論としてアークスグループは、子会社の独自性を尊重し、傘下入り後もそのまま社名や店名・店舗フォーマットを維持することで、地域別事業部制を発展させた「地域別分社化制」を実現していることを明らかにした。これによりアークスグループのビジネスシステムは、「子会社の独自性の尊重」というユニークなルールを用いた組織編成を行うことで、そのルールを中心に「規模の経済」「速度の経済」「範囲の経済」の3つの経済性が、それぞれ互いに影響を及ぼし合いながら同時に成り立つことが明らかとなった。

以上から、アークスグループのビジネスシステムを分析することで、M&Aを繰り返しながらも単に規模の経済のみならず速度の経済、範囲の経済をも同時に追求できるビジネスシステムの構築が、景気低迷下においてなお持続的に競争優位を発揮する、優位の源泉となることが本論文から明らかになった。

## 謝辞

本論文は、多くの先生方のご指導、ご助力を賜って完成するに至ったものです。小樽商科大学学生論文賞への参加にあたり、第一次審査において意見及び匿名審査員の皆さまからアドバイスを頂いたこと、心よりお礼申し上げます。

## 参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 [第3版]』 日本経済新聞出版社。
- 加護野忠男 (1999) 『<競争優位>のシステム—事業戦略の静かな革命—』 PHP 新書。
- 加護野忠男・石井淳蔵編 (1991) 『伝統と革新—酒類産業におけるビジネスシステムの変貌—』 千倉書房。
- 金原達夫 (2006) 『やさしい経営学 [第3版]』 文真堂。
- 加藤敬太 (2011) 「企業家ネットワークキングによる地域企業のビジネスシステム・イノベーション—サムライ日本プロジェクトの事例分析—」 『Discussion paper series』 第144巻, pp.1-33.
- 『激流』 「内部固めとM&A 両にらみの新一〇〇〇日計画がスタート」 2012年8月号, pp.14-15.
- 『激流』 「東北 SM の再編機運に火をつけた アークスのジョイス買収」 2012年7月号, pp.72-75.
- 『激流』 「EDLP 決戦 勝者の条件 売り切る力にプラスする生活支援と地場経済の活性化」 2012年4月号, pp.22-25.
- 『激流』 「業界再編 青森県 漠然とした不安を確信に変えたアークス、ユニバースの経営統合」 2011年12月号, pp.38-42.
- 『激流』 「中小スーパー子会社化で見せたアークス経営統合の新境地」 2011年12月号, pp.76-79.
- 『激流』 「驚天動地アークス津軽越えの業界へのインパクト」 2011年9月号, pp.16-19.
- 『激流』 「横山清 - アークス社長 日本経済の激変に連峰経営の進化形で備える」 2011年9月号, pp.40-43.
- 『激流』 「売上高三〇〇〇億円一番乗りで早くも掲げた五〇〇〇億円構想」 2011年8月号, pp.14-15.
- 『激流』 「アークスグループ入り東光ストア中途半端で業績が低迷」 2011年1月号, pp.61-62.
- 『激流』 「スーパーリージョナル確立に王手をかける原点回帰とM&A」 2010年8月号, pp.10-11.
- 『激流』 「緩やかな連帯で北海道民生活支援のネットワークを形成」 2010年7月号, pp.24-26.
- 『激流』 「『北海道二極』を鮮明にするアークス、コープさっぽろのM&Aバトル」 2010年1月号, pp.68-71.
- 『激流』 「渡りに船 アークス、札幌東急ストア子会社化の衝撃」 2009年11月号, pp.68-69.
- 『激流』 「安売り合戦を制すローコストオペレーションに再挑戦」 2009年8月号, pp.14-15.
- 『激流』 「コープさっぽろ価格への参戦でアークスと二強体制が鮮明化」 2009年6月号, pp.60-63.
- 『激流』 「攻めるアークス、守勢のコープさっぽろ、我慢の子のイオン 『一〇〇年に一度』の不況がもたらす北海道産極体制異変」 2009年3月号, pp.62-65.
- 『激流』 「値上げが扉を開けたPB新時代 アークス (CGC) シジシー・ジャパンと協調 ここでも三極の覇を競う」 2008年3月号, pp.31-33.
- 『激流』 「シジシーグループ『3兆6000億円』パワー全開 北海道シジシー アークスを中心に協業メリットを最大化」 2007年12月号, pp.36-39.
- 『激流』 「新業態『スーパーアークス』開発に込めたアークス三つの思惑」 2007年1月号, pp.50-52.
- 『激流』 「アークス、ポスフル、ホームック、ニトリ、ツルハ 過酷な環境を勝ち抜いた北海道「五兄弟」それぞれの転機」 2006年7月号, pp.62-67.
- 『激流』 「『カインズ+アークス』連合浮上で新たな局面を迎える北海道三極体制」 2006年2月号, pp.88-91.
- 『激流』 「イオン (ポスフルを傘下に) VS アークス (ユニークショップつしまを傘下に) 北の大地で熾烈な戦い」 2004年1月号, pp.58-61.
- 『販売革新』 「キーマンインタビュー アークス横山清社長」 2012年12月号, pp.53-55.
- 『販売革新』 「アークスの野望 グループ誕生9年で規模倍増、東日本1兆円『縮小拡大』構想でさらなる高みを目指す」 2011年8月号, pp.32-35.
- 『日経ビジネス』 「崩れる業界の常識 相次ぐ『想定外』進出」 2011年8月22日号, pp.38-40.
- 『日経ビジネス』 「横山清氏 [アークス社長] スーパー寡占化はさらに進む」 2010年8月9・16日号, p.1.

『日経ビジネス』「横山清氏〔アークス社長〕北で売りまくる元炭鉱マン」 2007年2月12日号, pp.120-122.

『日経情報ストラテジー』「アークス・横山清〔代表取締役社長〕 大手に負けない『八ヶ岳連峰』戦略」 2007年12月号, pp.62-63.

『日経情報ストラテジー』「品質と安さを両立 トヨタと組んで青果センター新設」 2004年11月号, pp.170-174.

『日経情報ストラテジー』「ローコスト経営 規模の論理で原価の引き下げに走る」 2003年8月号, pp.38-40.

『社内報 アークス』2012年1月1日号(第52号)

『食品商業』 2008年3月号(第37巻4号)

『週刊東洋経済』「元祖「一物三価」スーパー 道民の琴線に触れる激安価格がすべての原点」 2004年10月2日号, pp.34-37.

『週刊東洋経済』「北海道から構造改革を目指せ 企業も生活者も厳しい認識が必要」 2001年6月30日号, p.131.

『北海道新聞』「道北アークス 7月発足\*ふじが存続会社\*社長は六車氏に」 2012年5月2日付朝刊.

『北海道新聞』「<断面>アークスの拡大戦略\*飛び地統合も視野\*北陸、北関東、関西以西の4社が名乗り\*業界首位へ「次」に注目\*横山社長後継に課題も」 2012年4月26日付朝刊.

『北海道新聞』「統合打診4社から\*アークス\*業界首位「10年以内に」」 2011年4月22日付朝刊.

『北海道新聞』「<解説>アークスの経営統合\*「強者連合」東北で着々\*秋田や山形の動向が焦点」 2011年4月17日付朝刊.

『北海道新聞』「アークス、ジョイス統合\*9月\*岩手地番の中堅\*売上高\*業界首位に迫る」 2012年4月17日付朝刊.

『北海道新聞』「アークスの経営統合\*両社長の主な発言\*「戦略や検査 より厳しく」」 2012年4月17日付朝刊.

『北海道新聞』「アークス傘下会社\*道内5地区に再編\*道北、道東で経営統合\*機能集約で効率化狙う」 2011年1月14日付朝刊.

『北海道新聞』「<新年号・第4部 北海道と東北特集>広がる\*根を張る道内企業(2の1)\*郊外型店の実績生かす」 2011年1月1日付朝刊.

『北海道新聞』「アークス、ユニバース統合\*「北東北の雄」厚遇\*三浦氏\*会長就任、大口株主に\*道外展開の鍵握る」 2011年10月22日付朝刊.

『北海道新聞』「<断面>アークス あす東北進出\*真価問われる「勝者連合」\*ユニバースを子会社化\*地方スーパー再編の試金石」 2011年10月20日付朝刊.

『北海道新聞』「篠原商店・篠原社長に聞く\*低価格商品提供へ決断\*「地域重視の経営 今後も」\*網走」 2011年10月8日付朝刊, 地方(北見・オホーツク)面.

『北海道新聞』「アークス ユニバースと統合\*本州店舗 どう目配り\*横山社長後継選びも課題」 2011年9月8日付朝刊.

『北海道新聞』「ユニバース統合のアークス・横山社長\*北関東進出 視野に」 2011年7月5日付朝刊.

『北海道新聞』「<解説>アークス「勝ち組連合」\*ユニバース統合\*全国展開の足がかり」 2011年6月30日付朝刊.

アークスグループ公式ホームページ [www.arcs-g.co.jp/](http://www.arcs-g.co.jp/) (2012年11月30日現在)