



# YAOKO REPORT 2018

ヤオコグループ 統合報告書

発行月 2018年06月  
発行者 株式会社ヤオコー  
企画 ヤオコー IR広報室

## 経営理念

生活者の日常の消費生活をより豊かにすることによって、地域文化の向上・発展に寄与する

## 社是

明朗なる人生こそ 明朗なる店をつくる

- 一 お客様に喜ばれ信頼される商品づくり
- 一 お客様に誠意をもって奉仕する心づくり
- 一 いつも健康に笑顔で行動する人づくり

## この店の側で暮らす幸せ

食べることは、毎日の生活の中での大きな楽しみの一つです。朝食のフレッシュジュース、子供たちの楽しいおやつ、美味しいおつまみとお酒、家族で食卓を囲む夕食は、毎日の生活で味わえるちょっとした幸せです。そんな幸せを、私たちはご提供したいと思っています。

私たちは、買い物自体が楽しくなる、豊かさを感じられる、そんな店づくりを目指しています。季節を感じることに、五感で楽しむこと、新たな発見があること、人のやさしさに触れること。物質的には十分豊かな社会の中で心の豊かさを感じていただける、そんなお店にしていきたいです。

食は文化です。産地を知り自然の恵みと生産者さんのご努力に感謝すること、地域の伝統的な食文化を伝え残すこと、健康長寿につながる食生活を実践すること、豊かな食文化を引き継ぎ、育んでいくことも私たちの大切な役割だと思っています。地域の人がつながり、文化が育まれる、地域になくてはならない、そんなお店をつくりたいです。

すべてのお客さまに、心から“この店の側で暮らす幸せ”を感じていただける、同時に、社員全員が、“このお店で働く幸せ”を感じられる、そんな存在でありたいと思っています。

「昭和33年頃の八百幸商店」

## Section 01

### ヤオコーグループが考える企業価値

---

- 06 会長メッセージ
- 07 社長メッセージ
- 09 価値創造モデル
- 11 長期ビジョンの達成への道筋

## Section 02

### 外部環境の変化と施策

---

- 13 外部環境の変化と社会的課題、それに対応する検討課題、必要な施策
- 14 第9次中期3ヵ年経営計画における戦略目標

## Section 03

### ヤオコーグループの基本戦略と強み

---

- 15 商品・販売戦略
- 17 運営戦略
- 19 育成戦略
- 21 出店・成長戦略

## Section 04

### 企業情報

---

- 23 CSR
- 26 コーポレートガバナンス体制
- 29 中期経営計画
- 31 過去業績と企業沿革
- 33 単年度業績サマリー
- 35 連結業績数値
- 37 単体業績数値

#### 編集方針

ヤオコーグループでは、2018年度より「YAOKO REPORT 2018(統合報告書)」を発行します。当「YAOKO REPORT 2018」には、経営理念や事業戦略を中心に、業績や事業概要、財務情報等を記載しています。加えて、持続的成長を支える、非財務情報も包括的に掲載しています。株主・投資家の皆さまをはじめ、あらゆるステークホルダーの皆さまにヤオコーグループの理解促進にご活用いただければ幸いです。

#### 将来予測に関する注意事項

当「YAOKO REPORT 2018」のうち、記載されている当社グループの将来の業績に関する予測や見通しなどは、当レポート発行時における当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性があります。

## 多くのお客さまから「おかげさまで」と言われる存在に

ここ10年ほど、ヤオコーは「日本一元気」なスーパーマーケット企業と言われ続けています。スーパーマーケットは、労働集約型の産業ですから、ヤオコーが日本一元気なのは、アルバイトさんやパートナー（パート）さんを含めて、社員が日本一元気に働いてくれているからです。そして社員のその元気を引き出したり支えたりしているものが、大きく2つあると私は考えています。その第一は、志の高い企業理念を経営のバックボーンとして大切にしていること。第二は、「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」を商いのコンセプトに定めて、その充実、進化に努力し続けていることです。ヤオコーは、「ブレない」とよく言われますが、「企業理念」と「商い」にブレがないからだと思います。

当社の明文化された基本理念は、「生活者の日常の消費生活をより豊かにすることによって地域文化の向上・発展に寄与する」というものです。売ればよいとか、儲ければよいのではなく、私達の働きが、地域の皆様の食を中心とした日常生活の楽しさや豊かさに役立つこと。多くの方々に、私達のお店の側で暮らす喜びを感じていただくこと。そのことが、当社の存在意義であり目的です。この「目的」を豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットづくりによって実現したいと考えています。

多くの人々にとって、食生活の楽しさや豊かさは、生きる幸せのベースになっているはずです。そして、スーパーマーケットの商いのレベルが、その食生活のレベルを決めてしまうのですから、私達の役割は重要ですし、働き甲斐でもあります。多くのお客さまから、「おかげさまで」と感謝される私達になりたいと、日々努力を重ねています。

代表取締役会長

川野 幸夫

## “豊かで楽しい食生活”を提案するグループとして、 圧倒的な No.1 になるため、さらに強みを磨き続けます

日頃にご愛顧いただきありがとうございます。

ヤオコーは経営理念のもと、「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」づくりを進めています。それは、必需品の買い足しのための店ではなく、買い物に行くこと自体が楽しいという店づくりです。お客さまは、毎日の食材を求めて遠くまでお買い物に行きません。当社は狭い商圏のニーズにきめ細かく対応し、お店の側にお住まいのすべてのお客さまにご満足いただける商売を目指しております。

それを実現するために、当社は「チェーンとしての個店経営」「全員参加の商売」を組織運営のベースにしています。つまり、一店舗一店舗、一人ひとりが地域のお客さまのニーズを考えながら、主体的に商売することです。お店で働くメンバーさんは、地域の生活者でもあります。その生活者の視点を売り場に活かしていくことが、きめ細かな品揃えやメニュー提案につながります。毎日、変化があって楽しい、自分のほしいものがある、という店づくりにつながっています。

当社の強みは、「商品力」と「提案力」です。名物商品の「おはぎ」をはじめ原料にこだわり、店内加工で美味しさを追求しています。パイヤーは日本全国、また世界にも足を伸ばし、現地で商品を確認した上で、高品質の商品を仕入れています。また、店舗においては、例えば、高齢者向けの少量パックや忙しいヤングファミリー向けの味付け商品の販売など、様々なニーズに対応して、品揃えを工夫しています。旬の素材を使ったメニューの提案など、発見があり、食卓が豊かになる売り場づくりを進めております。

そうした活動を通じて得られた素晴らしい生産者様、お取引先様とのネットワーク、そして成長を続ける中で出店にご協力いただいた地主様との良好な関係は、当社の貴重な財産です。多くの関係者の皆様に支えられながら、これまで着実に成長を続け、おかげさまで29期連続の増収増益を達成いたしました。

現在、スーパーマーケット業界を取り巻く社会環境は、過去経験がないスピードで大きく変化しております。少子高齢化、労働力不足、Eコマースの拡大やITの進化、都市部への人口集中、国内財政の悪化など、今後の企業運営に大きな影響を与える課題が山積しています。

その中であっても、当社はブレることなく進んでいきたいと考えています。当社は、長期ビジョン「“豊かで楽しい食生活”を提案するグループとして、圧倒的なNo.1になること」の達成に向けて、3カ年の中期経営計画に基づき、「商品・販売戦略」「運営戦略」「育成戦略」「出店・成長戦略」の4つの領域において、強みを磨いています。第9次中期経営計画においては、「ヤオコーウェイの確立」をテーマに、新システムの導入や新たな作業オペレーションの確立を通じて、「チェーン」としての基盤をより強固なものにしていきます。

すべての関係者の皆様に、「ヤオコーがあってよかった」と言ってもらえるよう、全員で努力していきます。

代表取締役社長

川野 澄人



ヤオコーグループは、「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」づくりを通じて、お客さまの日常の消費生活を豊かにし、地域文化の向上・発展に貢献します。地域の中心となるコミュニティとして、またライフラインとして、地域シェアナンバーワンのスーパーマーケットをめざし、持続的な成長をいたします。

「企業としてなりたい姿」

- ・ アドマイヤードカンパニー
- ↑
- ・ 地域シェア向上による持続的な成長
- ↑
- ・ 地域の食生活レベル向上
- ・ 地域コミュニティの中心

ヤオコーグループの強み



信頼性の向上



ヤオコーグループは、価値創造の方向性を示すものとして、長期ビジョンの目指す姿と具体的な数値目標として「500店舗売上高1兆円の企業」を掲げています。

◎長期ビジョンの目指す姿

「豊かで楽しい食生活」を提案するグループとして、圧倒的なNo.1になること

- 地域密着、地域になくてはならない存在になること
- 多様化するお客さまのニーズにお応えできるグループになること
- 一人ひとりが成長し、働く喜びを感じられる集団になること

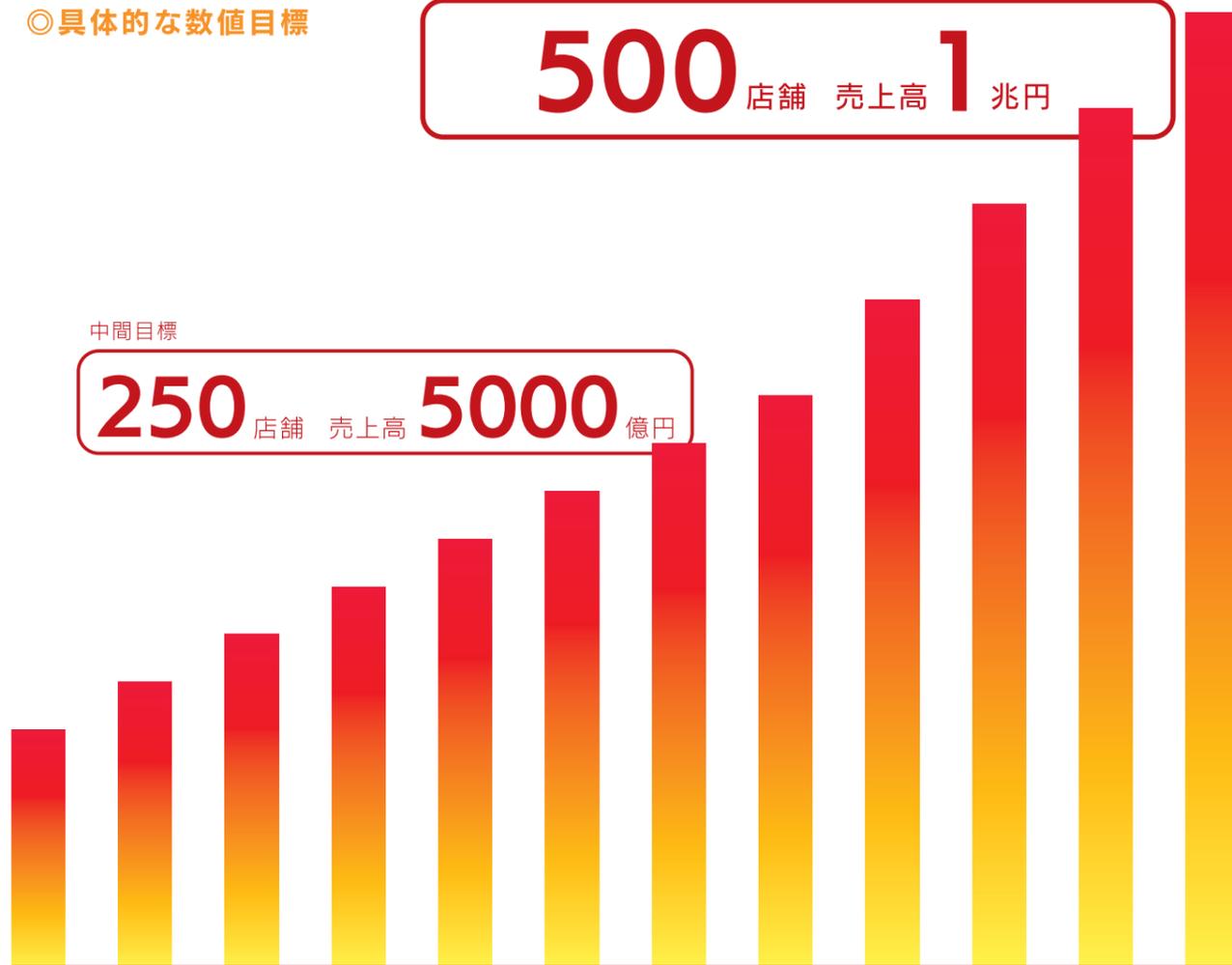
◎具体的な数値目標

長期目標

500店舗 売上高 1兆円

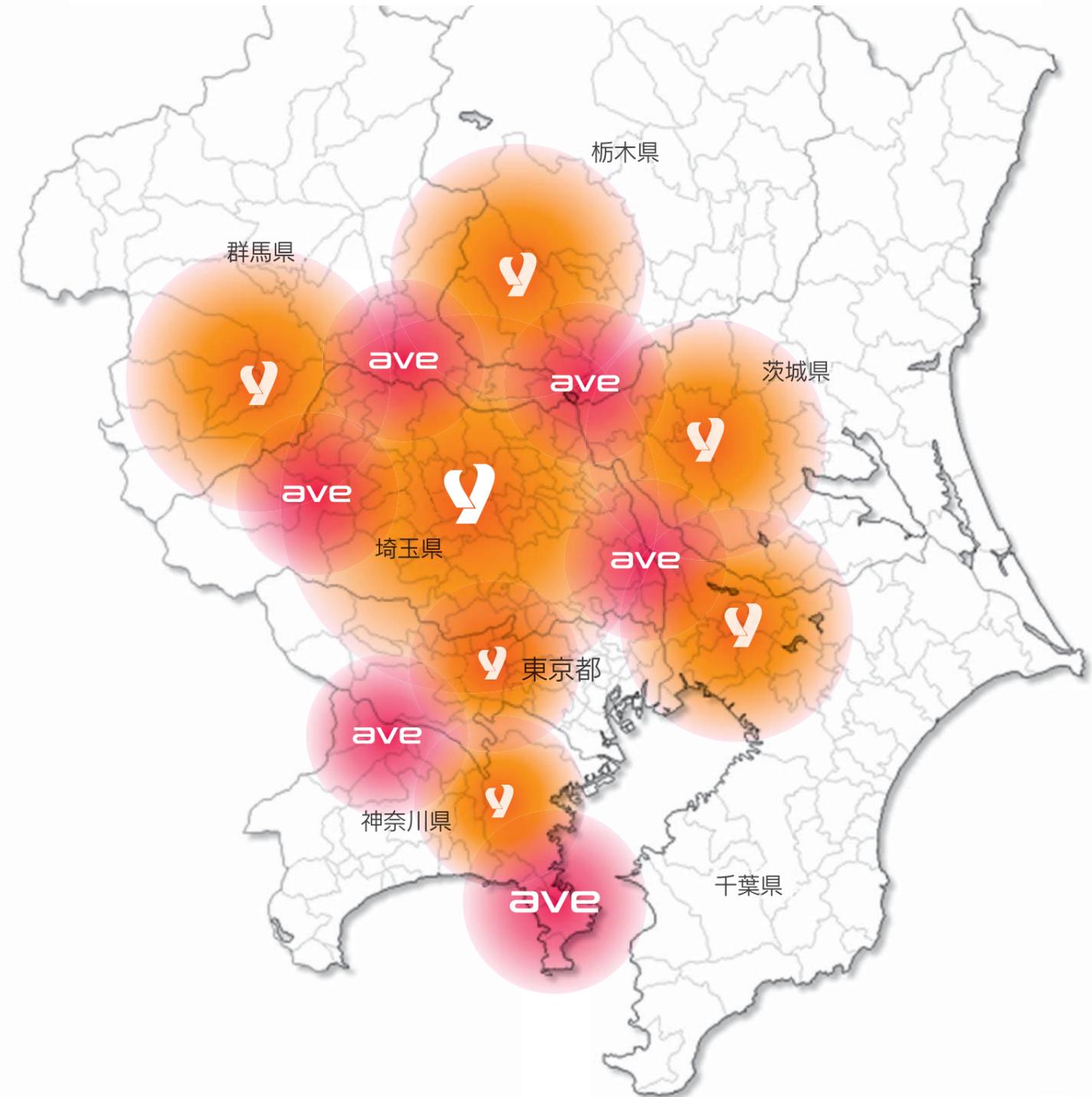
中間目標

250店舗 売上高 5000億円



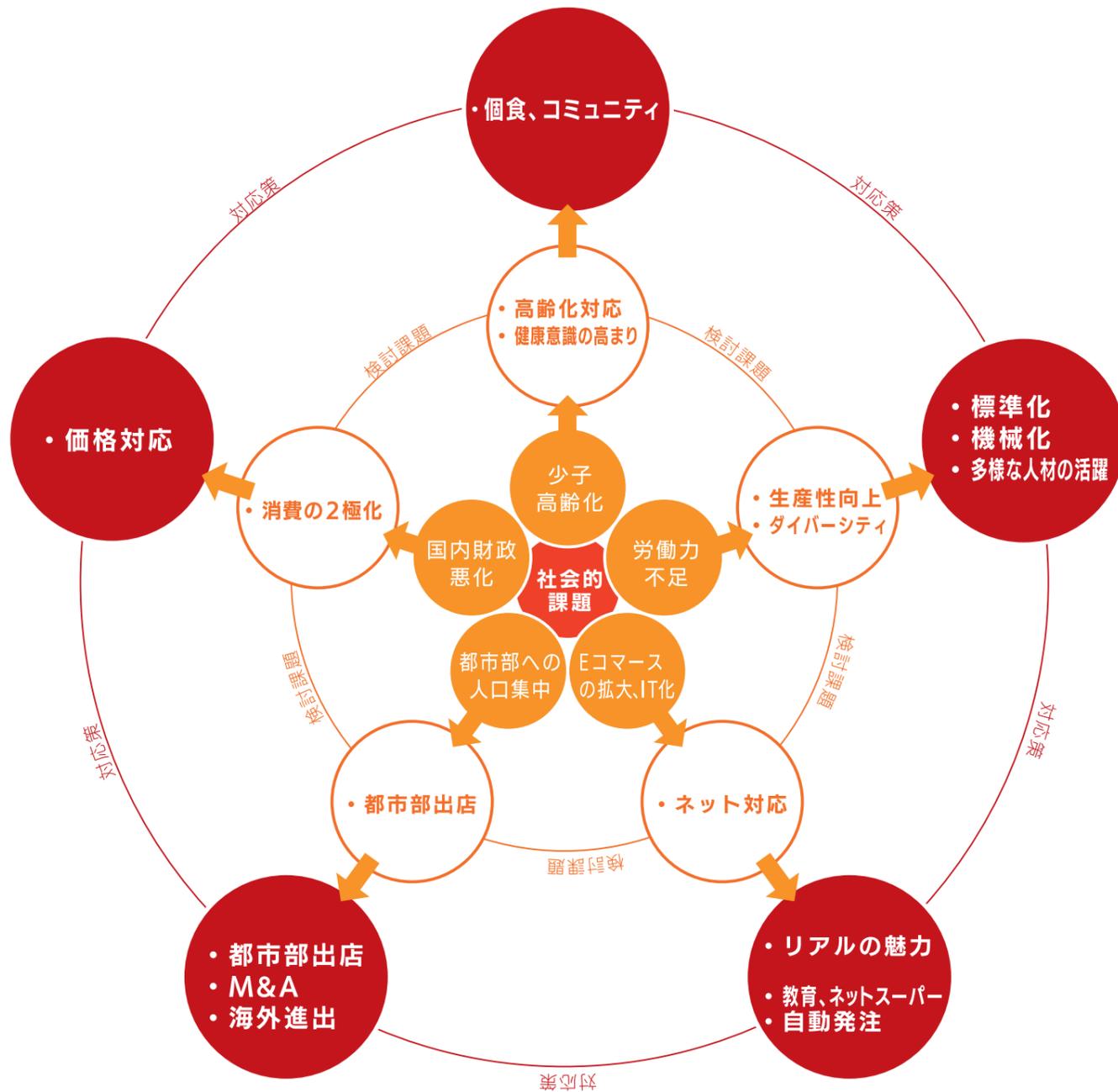
「500店舗売上高1兆円の企業」と「多くの幸せ(八百幸)をお届けする企業」の実現

ヤオコーグループがあることで、地域の食生活レベルが向上し、地域の人々が健康で幸せな生活を送ることができる、地域の人々がつながり、文化が育まれ、地域になくてはならない、そんなお店をつくります。屋号の八百幸の様に多く(八百)の幸せを皆さまにお届けしたいと思っています。



## 「外部環境の変化と社会的課題、 それに対応する検討課題、必要な施策」

当社は、経営に影響を及ぼす外部環境の変化と社会的課題に対応するため、成すべき課題を明確にしています。中期3ヵ年経営計画に基づき、「商品・販売戦略」「運営戦略」「育成戦略」「出店・成長戦略」の4つの基本戦略を柱に、当社の強みを磨き、各種施策を推進しています。



## 「第9次中期3ヵ年経営計画における戦略目標」

(2018年4月～2021年3月)



経営方針

「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットの充実」

運営方針

「チェーンとしての個店経営」「全員参加の商売」「現場主義」

メインテーマ

「ヤオコーウェイの確立」

< 商品・販売戦略 > 目標：1km商圏シェア 25%

- ・基本レベル（鮮度・クリンリネス・欠品・接客）の向上
- ・青果で選ばれる店づくり
- ・ヤオコーでしか買えない商品づくり
- ・販売力アップ（単品量販、メニュー提案）

< 運営戦略 > 目標：店舗作業15%削減、既存店MH売上高の向上

- ・カイゼンの定着・浸透・進化
- ・新情報システムによる効果創出（業務の効率化・高度化）
- ・デリカ・生鮮センター、新物流センターの機能活用

< 育成戦略 > 目標：働き甲斐の向上、労働環境の改善

- ・採用、定着、教育の継続
- ・主任中心のチームが輝くための教育、サポート体制確立
- ・「考えが分かる」「顔が見える」組織づくり
- ・多様な人材が活躍できる職場づくり（ダイバーシティ）

< 出店・成長戦略 > 目標：5%成長の達成

- ・新規出店（ドミナント出店）、計画的な改装の継続
- ・「エイビイ業態」のノウハウ取得、出店検討
- ・Eコマース対応のモデル店づくり



基本方針

「ヤオコーグループの一員として、「エイビイ業態」を進化、発展させる」

- ・広い売場と圧倒的なロープライス戦略でお客さまに支持され続ける地域一番のお店
- ・商品販売戦略：単品量販を中心にしたボリューム感と鮮度感溢れる売場の進化
- ・店舗運営戦略：圧倒的なロープライス戦略の礎であるローコストオペレーションの進化
- ・出店成長戦略：ヤオコーと連携した出店エリア拡大の検討



## 「商品・販売戦略」 “商品力”

### < 商品開発、産地開発・直輸入 >

他社と圧倒的な差別化をはかるため、ヤオコーでしか買えない美味しい商品の開発に取り組んでいます。名物商品である「手握りおはぎ」は店内での出来立て作り立てにこだわり続け、発売から15年を経てもなお、高いご支持を得ています。また、日本全国、海外はヨーロッパ、中国、東南アジア、南北アメリカなど、ネットワークを使い、世界中の原料を求め、ヤオコーのバイヤーは奔走しています。ヤオコーの商売に賛同いただいた現地の生産者様、お取引先様との信頼関係を築きながら、新鮮で美味しい原料を確保し、一つ一つの商品をお客さまにお届けしています。平成29年は、新たに株式会社小川貿易を設立し、商社機能をスタートします。より、機動的な商品の輸出入が可能になり、独自商品の開発に磨きをかけます。

### < プライベートブランド >

「安全・安心」をはじめ、信頼される品質はもちろんのこと、「おいしさ」と「お買い求めしやすい価格」を追求してオリジナル商品を開発しています。「Yes! YAOKO」と株式会社ライフコーポレーションとの共同開発商品「star select」を独自ブランドとして育成しています。さらに、産地開発の専門部署と連動し、優れた原料を一括で確保し、同一の原料から部門横断的な商品を開発するなど、「ヤオコーでしか買えない独自の商品づくり」は更に進化しています。



## “提案力”

### < 用途・シーン別品揃え、生活提案 >

それぞれのお店で、地域のお客さまのニーズに対応した品揃えや提案があることがヤオコーの強みです。地域ごとに食生活の慣習や住民の家族構成、年齢構成は少しずつ違います。新鮮な旬の商品の紹介や食べ方提案、日常普段からキワの特別なシーンにいたるまで、お客さまが必要なもの、欲しいものがあり、ご満足いただけるきめ細かな品揃えを実現しています。また、クッキングサポートは、簡単に美味しい毎日のメニュー提案や食事に関する相談の場としてご支持を得ています。

### < F S P データを活用した販売戦略 >

ヤオコーカードの導入に伴い、FSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)データを活用して、お客さまの潜在的なニーズや店舗ごとの特徴を捉え、適格でスピーディーな売場提案や品揃えのブラッシュアップを図っています。ヤオコーでは「顧客セグメント19」を独自ツールとして開発、お客さまのお買い物の傾向を分析し、各店舗、商品部に至るまで、お店の側にお住いのすべてのお客さまにカスタマーとなっていただく商品開発やサービスに努めています。



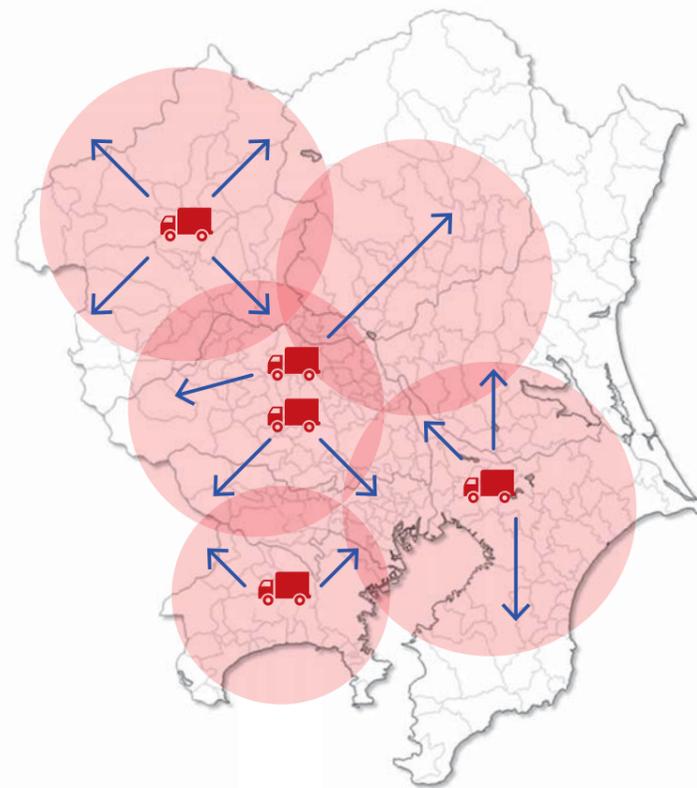
<デリカ・生鮮センター>



<熊谷物流センター>



<エイヴィプロセスセンター>



<関東圏を網羅する物流網>



## 「運営戦略」

### <デリカ・生鮮センター>

東松山にあるデリカ・生鮮センターは、2017年度に第2センターを稼働し、店舗をバックアップする仕組みをさらに充実しました。“ヤオコーでしか買えない独自商品”の開発に向けて、出来立てづくり立てのインスタアの強みを強化し、商品の磨き込み・差別化をすすめています。また並行して、店舗サポート機能の強化と製造原価の改善に取組み、働きやすい職場づくりや魅力ある商品づくりに努めています。さらに、生鮮・デリカセンターは、2014年に食品安全マネジメントシステム国際規格「ISO22000」を認証取得しました。食の「安全・安心」の確保に向けて、更なる体制の強化、維持・向上をはかっています。

### <物流センター>

ドミナント出店をサポートするため、現在、狭山センター、熊谷センター、千葉センター、伊勢崎センター、横浜センターの5か所に全店舗を管轄する物流センターを配備しています。物流センターは、配送距離の短縮、物流コストの低減を実現しつつ、安全・確実、スピーディーに各店舗へ配送が可能な安定した物流網を構築しています。さらに、2017年度に新たに稼働した熊谷物流センターは、生産性向上、独自商品の充実の取組みとして、カテゴリー納品の細分化、直輸入ワインの貯蔵庫、青果加工場の設置などの機能を備えています。



### <カイゼン・ローコストオペレーション>

ヤオコーでは、新システムの導入や新たな作業オペレーションの確立を通じて、「チェーン」としての基盤をより強固にする取組みをすすめています。セルフ精算レジ導入、朝一作業、朝二作業などの業務の標準化を段階的に全店へ水平展開しています。また、エイヴィでは、ローコストオペレーションの取組みを年々徹底し、業界でもトップクラスの生産性の体制を作り上げ、より価格対応を強化することが強みとなっています。

# 「育成戦略」

## “人間力” < 全員参加の商売のベースなる人づくり >

企業規模が大きくなるにつれ、教育不足による店舗間格差の拡大、創業精神や経営理念の継承が薄らぐことが懸念されます。ヤオコーでは、職位や階層に応じた教育カリキュラムの充実や理念教育などを通して、安定した店舗運営や社員が「働きがい」をしっかりと感じる事ができる組織

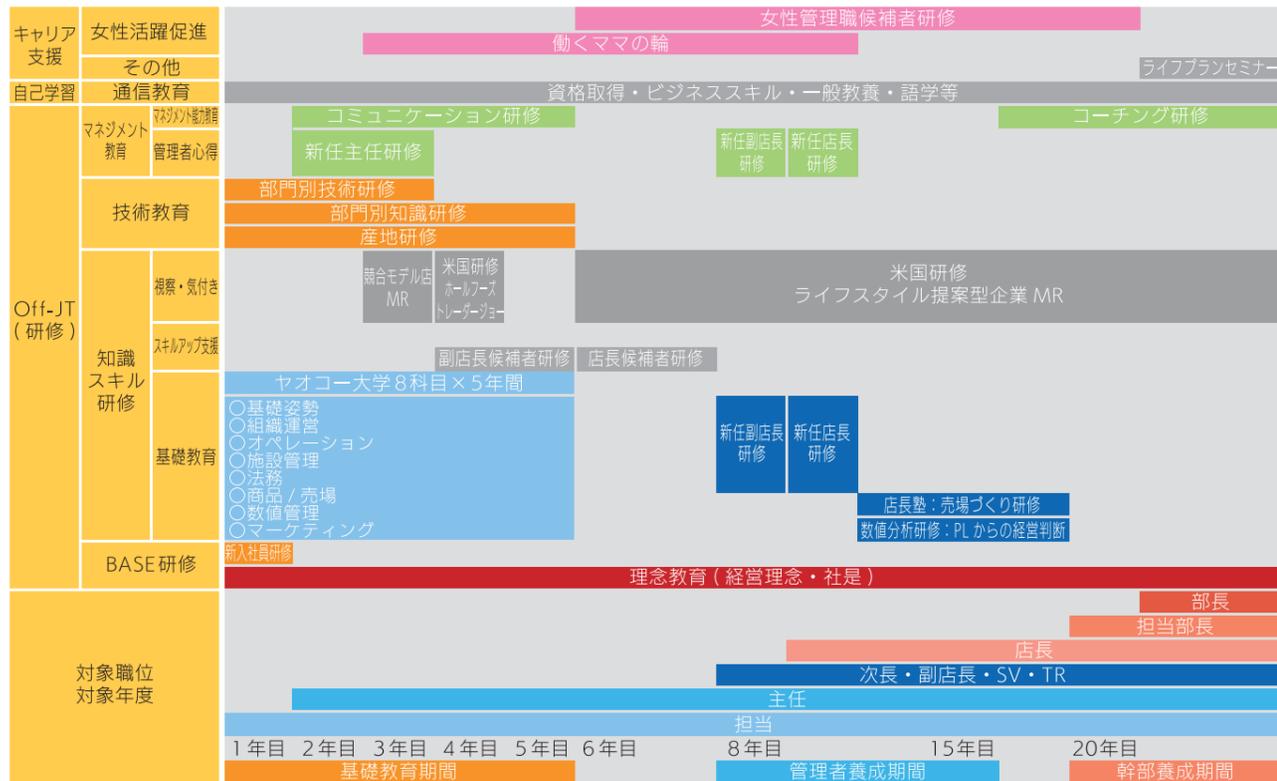
づくりを目指しています。

「全員参加の商売」が当社の強みの源泉であり、社員一人一人の能力アップが、強いお店づくりには不可欠です。特に人材育成には力を入れています。



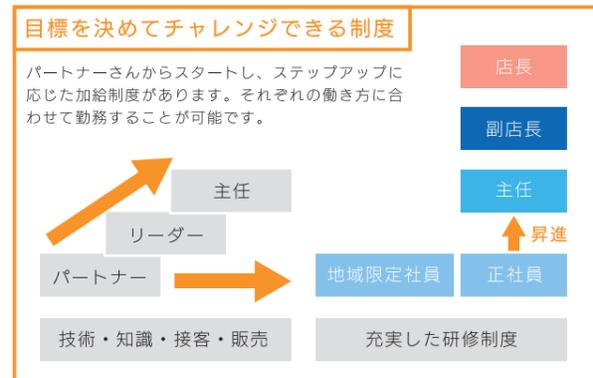
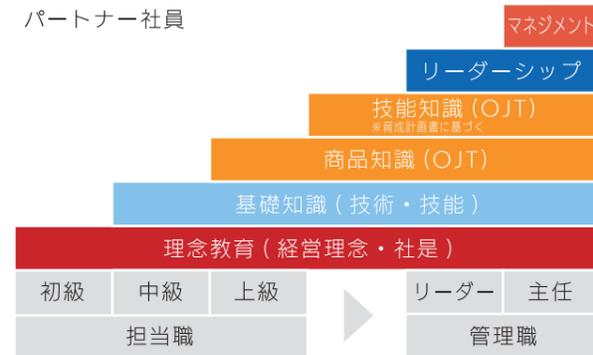
### < 62期 教育体系(略図) >

正社員・地域限定正社員



### < あらゆる研修の機会を提供 >

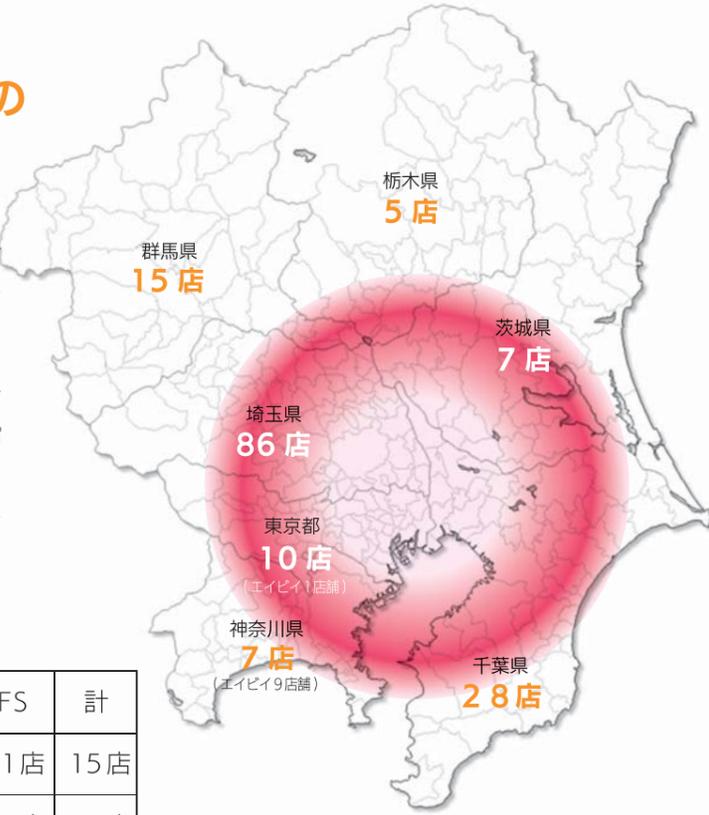
パートナー社員の業務改善の発表の場である「感動と笑顔の祭典」、海外視察研修、プロの技術を学ぶ技術研修、入社5年目までの育成プログラム「ヤオコー大学」、生産者様の産地を確認する産地研修や展示会参加など、「全員参加の商売」をさらに充実させるために、日常業務とともに、より多くの学ぶ機会を提供しています。



## 「出店・成長戦略」

### 首都圏ドーナツエリアへの積極出店

主に都心から20キロメートルから40キロメートルのドーナツエリアにドミナントを形成し出店する方針です。出店にあたっては、店舗を中心として半径1kmから3kmを商圏とし、堅実な投資回収計画に基づき、あらゆる情報ネットワークを駆使して出店判断をしています。地主様には、当社の経営方針、店づくりの基本方針などをご理解いただき、信頼関係構築に努め、長期的なご支援をいただいております。



#### <店舗フォーマット別の出店状況>

ヤオコー	CSC	NSC	FS	計
大型店 (約750～800坪以上)	6店	8店	1店	15店
標準店 (約450～750坪)	15店	42店	77店	134店
小型店 (約450坪未満)			9店	9店

エイビイ	SuC	SbS	SSM	計
大型店 (約750～800坪以上)	1店	3店	6店	10店

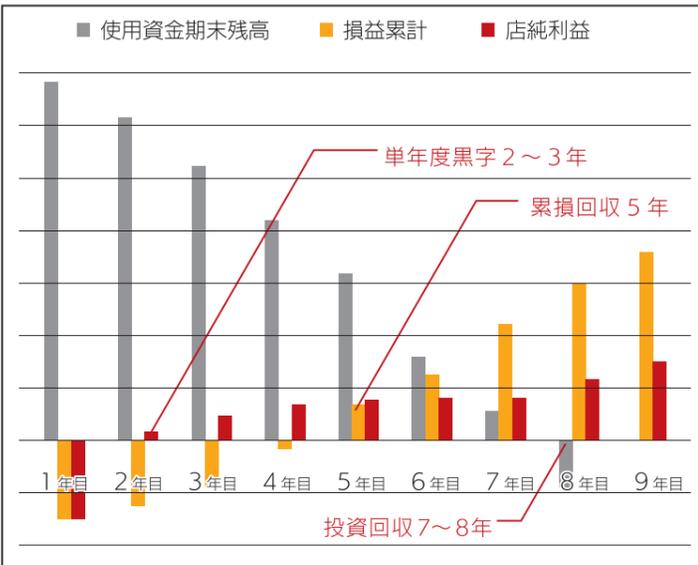
ヤオコーグループ  
**計168店舗**  
平成30年3月末現在

### 20km商圏へのチャレンジ

関東圏の商圏シェアを高めるため、ドーナツエリアの内側の都心マーケットにチャレンジします。ヤオコー初の都市型小型店の八百幸成城店をオープンしました。



#### <投資回収モデル>



### エリア特性に合わせた店づくり

ヤオコーのお店のレイアウトや内装は、出店地域や立地などのエリア特性に合わせてデザインしています。内装は、売場面積の小さい店舗は窮屈感をできるだけ払しょくするようなトーンやスケルトン、大型店では、標準店ではできないチャレンジングなMDの導入、また、若いお客さまが多い地域などはポップなフォントを使用するなど楽しくお買い物できる売場づくりをしています。お客さまの動線に合わせて、生鮮・デリカ分離型、生鮮・デリカー体型、店舗規模に合わせてダブルトラック、シングルトラックなどを決定しています。

さらに、お客さまが鮮度や出来立て作り立てのライブ感、市場のようなにぎわいを感じていただけるよう、レイアウトは、生鮮ゾーンやデリカゾーンなどのゾーニングを特に重視して設計しています。お客さまが食事に関する発見を数多くでき、また、お店のメンバーさんが働きやすい環境づくりに努めています。



<ヤオコー浦和パルコ店>



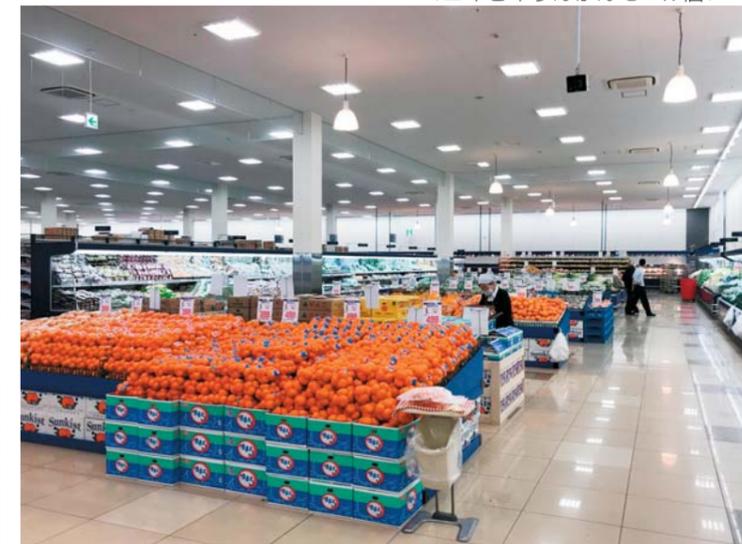
<ヤオコー東松山新宿町店>



<ヤオコーららぽーと富士見店>



<ヤオコー東大和店>



<エイビイりんかんモール店>

ヤオコーグループは食品スーパーマーケットの経営を通して、健康になることを提案し、健やかで元気な人を増やし、地域社会の健康促進に貢献します。また、労働力不足の環境の中で、企業の成長の礎として、社員が健康であることを第一に掲げ、健康経営に積極的に取り組んでいます。さらに、女性、外国人など多様な人材が活躍できる風土づくりをすすめています。



## 「ヤオコーファーム」

ヤオコーファームは、農業従事者が高齢化や減少する中で、安全で安心できる食材を提供し、地域にお住まいのお客さまの豊かなライフスタイルづくりに貢献することを事業目的としています。新鮮な状態の野菜を店舗へ配送するため、自社物流センターに近い圃場を確保しています。そして履歴のわかる安全・安心な商品の提供、各店舗の地元農家さんとのネットワークを構築するパイロットファームの役割も担っています。将来的には、野菜づくりにおけるヤオコー基準を構築し、地域の皆さまの健康にさらに貢献していきたいと考えています。

## 「健康経営の取組み」

<ヤオコー大運動会と社員の健康促進>  
(スポーツと音楽の祭典)

社員自らが健康であることが、お客さまに健康な食生活を提案でき、会社の発展にも大きく寄与すると考えています。

ヤオコーでは、毎年1回、全社員が参加する大運動会を開催し、体を動かし、自らの健康を意識する機会を設け、「健康経営」の考え方を全社に推進しています。日頃なかなかコミュニケーションが取れない上司や同僚と楽しく一緒に汗を流すことによって、仕事にも良い影響があると考えています。

また、社員の健康管理のため、健康診断の受診率を増やし、保健師を配置して、健康相談の機会を増やすなどの取組みを積極的に推進しています。



## 「地元野菜農家さんとの取組み」

ヤオコーの青果売場には、その店の近隣の地元農家さんと直接契約をして、毎朝収穫仕立ての新鮮な野菜が並んでいます。生産者の顔が見えて、安全・安心、しかも新鮮で栄養価の高い商品をお客さまにお届けする人気のある取組みです。地元農家さんと各店では、定期的に行う作付や販売計画などの情報交換で、お客さまのニーズを的確に伝え、地域農業の活性化にお役に立てるようにしています。また、フードマイレージの観点からも、地域の環境負荷の低減に努めています。



## 「プライベートブランドのこだわり」

ヤオコーでは、おいしいものを豊富に品揃えし、お買い求めやすい価格で提供することにより、豊かで楽しい食生活を応援することを目指しています。とりわけ自社開発商品は、「安全」「安心」をはじめ、信頼される品質はもちろんのこと、「おいしさ」と「お買い求めやすい価格」であることを追求しています。さらに、ヤオコーの独自

ブランドである「Yes! YAOKO」は「余計なものは省く」という引き算の発想で、極力「化学調味料」「合成着色料」を使用せず、素材そのものの美味しさを生かす取組みを続けています。

今後も、お客さまのご期待に応える自社開発商品を開発し提供してまいります。



## 「ダイバーシティ」

変化著しい競争社会に対応するため、多様な人材が活躍できる環境を整備しています。

### < 女性の活躍推進 >

経営に参加する女性の管理職比率向上のため、様々な取組みをしています。仕事と育児の両立支援に向けて柔軟で働きやすい制度の創設、育児休暇中や育児勤務中の社員が集い、両立の悩みやキャリアを考える「働くママの輪」の開催、管理職のスタートとなる副店長等を育成する候補者選抜研修を実施するなど、サポートを強化しています。

### < 行動計画 >

計画期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日(5年間)
目標	女性管理職を30名増加
取組内容	1. 管理職への積極的配置 2. 育児と仕事の両立支援制度の社内周知 3. 事業所内保育所の設置 4. 仕事と家庭を両立できる職場環境整備



### < 女性の活躍に関する情報(2018年3月現在) >

	正社員	全区分
採用比率	27.8%	61.2%
勤続年数	女性：7.43年 男性：10.79年	女性：5.54年 男性：5.46年
管理職に占める割合	6.8% ※女性管理職：51人 管理職数：745人	

### < 外国人の登用、活躍 >

独自商品開発のため、東南アジア、中国をはじめとする優れた海外の産地開発が必要となっており、外国人社員が活躍の場を拡げています。また、外国人技能実習制度を活用した技能実習生を受け入れており、センターや店舗で技術を学びながら社員として活躍しています。さらに、仕事以外でもレクリエーションや社内行事等の参加を通して、日本文化に触れる生活を送っていただいています。



## 「社外取締役から見たヤオコーのガバナンス」

4つのガバナンス発揮の機会を活かし、客観的視点で企業価値向上に貢献します。

株式会社ヤオコーが社外取締役を導入して3期が経ちました。創業家の明確なビジョン、そしてリーダーシップと倫理観のバランスの良さとする社内取締役会チームによる経営は、私たち社外取締役が参画する以前から、着実に企業価値の向上を牽引してきました。然しながら、市場環境が激しく変化し、また株主に限らず、消費者や働き手も含む様々なステークホルダーの価値観が多様化する今、新しい視点からその経営を診断評価し、物申す役割としての社外取締役導入です。

ヤオコーがガバナンスを実施する場合は、取締役会、その後に開催されるランチミーティング、年に一度行われる役員合宿、そして重要課題の個別会議と、4つあります。取締役会では予算・決算や、新規出店及び改装などの店舗与件が審議の中心となります。事前に時間をかけて検討されている議題が多い為、対立化するような議論になることはまずありませんが、例えば、買収や提携、大きな投資等に関わる案件の際には、社外取締役の立場や経験から率直な意見が出され、経営判断に大きな影響を与えています。ランチミーティングでは、社内取締役の担当分野を中心とした中期的な計画や現状の課題など、一つのテーマを掘り下げて共有しますが、ここで社外取締役は更に積極的に専門性を活かした質問や意見を提示し、活発に意見が交換されます。年に一度の役員合宿では、3カ年計画に基づき中長期的な経営について、執行役員も交えて深く考察、論議をします。毎年、社内役員と社外役員の価値観の違いが明確に表面化し、非常に率直な議論となるので、コーポレートガバナンス上有効な場となっていると考えています。個別会議では、重要課題について社外取締役がその専門的な知識や経験を社内にも共有することで、企業価値の向上に貢献しています。



社外取締役  
矢野 麻子

現在ヤオコーではこの様な4つの場を活用しながら、今まで着実にヤオコーを導いてきた信条や仕組みを、改めて客観的な目で見直した経営を実践しています。私自身は、女性であり、また外資系企業の出身ですので、取締役会の多様性という他の社外取締役とは異なる役割も期待されていると認識しています。その期待に応え、様々なステークホルダーの皆様に貢献できる様、更に身を引き締めて務めていきたいと思っています。



## 会社経営の基本は経営理念・社是で謳う「明朗さ」 嘘やごまかしのない正直な商売・透明で健全な経営を第一義としています

ヤオコーグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、お客さま、株主、お取引先さま、地域社会、従業員等のステークホルダーとの関係を尊重し、各種法令、ルール、社会規範を遵守し、社会的責任を果たしながら、透明でかつ公正な経営体制を確立することをコーポレート・ガバナンスの基本としています。

最高意思決定機関である取締役会は、取締役12名で構成しており、経営に関する重要事項を決定するとともに、業務の執行状況を逐次監督しています。取締役のうち3名

の社外取締役は、経営陣から独立した立場で経営を監督し、自らの知見や外部の視点から適切に反映させる役割を担っています。また、社外取締役に対するサポートとして、取締役会後毎回ミーティングを開催し、情報交換によって、業績・経営課題等の情報共有を図っております。

監査役会は、4名の監査役で構成され、うち3名が社外監査役です。監査役は取締役会に出席し、取締役の職務執行の監査を行い、各専門分野からの助言や情報提供を行っております。

### 役員紹介

後列左より

**若林 孝雄**  
監査役（常勤）

**石塚 孝則**  
取締役  
（デリカ事業部長）

**小澤 三夫**  
取締役  
（営業企画部長  
兼 商品戦略部長）

**戸川 晋一**  
取締役  
（情報システム部長  
兼 ロジスティクス推進部長）

**八木橋 博亮**  
取締役  
（開発本部長  
兼 開発統括部長  
兼 出店戦略担当部長）

中列左より  
**江崎 覺夫**  
監査役（社外）

**上池 昌伸**  
常務取締役  
（経営管理本部長  
兼 経営企画室長  
兼 人事総務本部長）

**小林 正雄**  
代表取締役副社長  
（営業統括本部長）

**新井 紀明**  
常務取締役  
（営業統括本部副本部長  
兼 営業統括室長）

**深澤 邦光**  
監査役（社外）

**佐藤 幸夫**  
監査役（社外）

前列左より  
**矢野 麻子**  
取締役（社外）

**川野 澄人**  
代表取締役社長

**川野 幸夫**  
代表取締役会長

**黒川 重幸**  
取締役（社外）

**酒巻 久**  
取締役（社外）

## 「新中期経営計画の策定」

世の中はこれまでの作る側、供給する側が主体となったいわゆる「生産者主権」から、使う側、生活する側が主体となった「生活者主権」へと変化しています。その生活者の一番身近にいるのが私たち小売業であり、大きな役割が期待される時代です。お客さまの豊かな食生活を守り育てること、多くの方々に私たちの店の側(そば)で暮らす喜びを実感していただくことが、私たちの役割であり喜びです。

ヤオコーは1994年の第一次中期経営計画から、単なる食品スーパーではなく独自の業態確立に向け着々と歩みを

続けてまいりました。多様化する、個性化し高度化するお客様のニーズに応えるために「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」として、自らを磨き専門店化を推進してきました。前期末には神奈川の食品スーパーマーケットエイヴイがグループに加わりました。今後の10年はこれまでの10年と大きく異なり、同業間だけではなく、他の業態を含めた熾烈な競争環境が予想されます。そのような中、しっかりお客さまの支持を得られる企業グループを目指し、2021年を最終年度とする3カ年の新中期経営計画を策定しました。

## 「第9次中期経営計画骨子」

第9次中期経営計画では

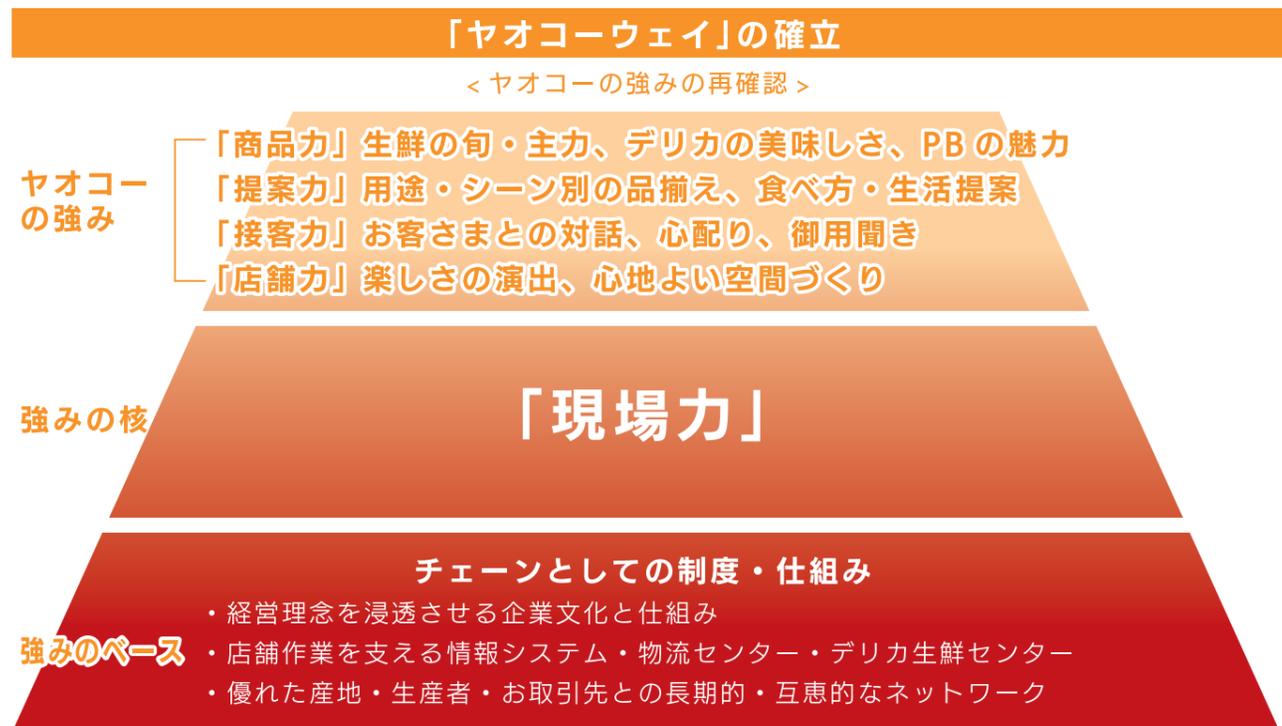
- お客さま、働くメンバーがヤオコーの側で暮らす幸せを感じられる会社に
- お客さまの買い物、生活体験を「快適(ストレスフリー)」で楽しく豊かなものに目指します。

おかげさまで、単体決算では29期連続の増収増益を続けてまいりました。店舗数も第1次中期経営計画スタート時の33店舗、売上高556億円から前期末ではグループを含め168店舗、3982億円に拡大いたしました。第9次中期経営計画は更なる成長の為の土台となる3年間と位置づけております。

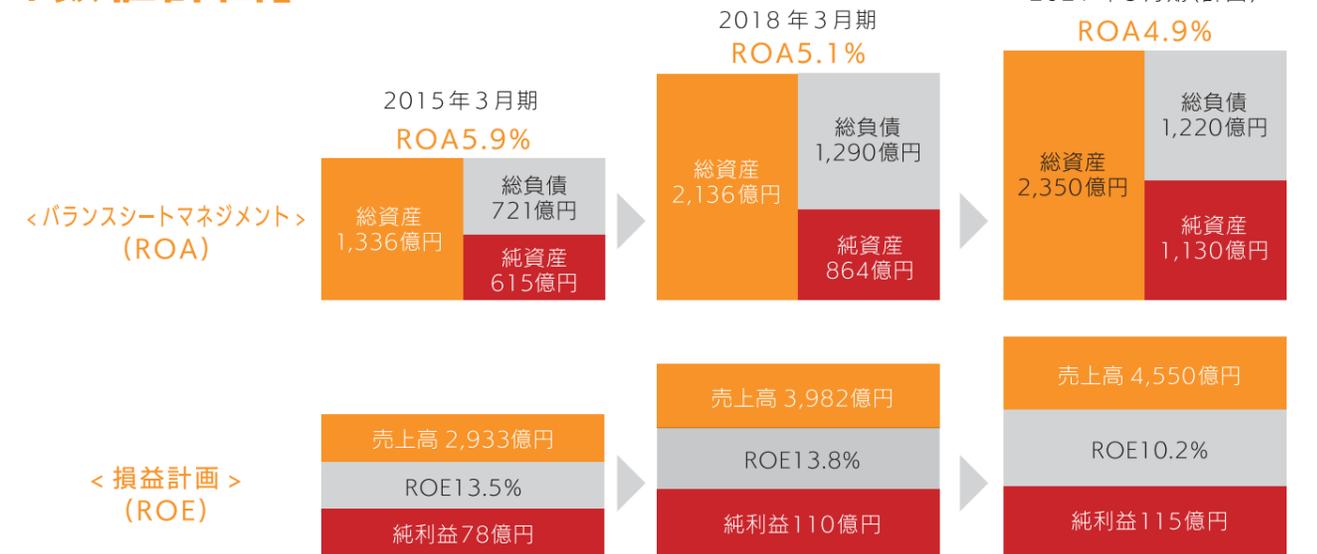
サポートセンター(本社)、物流拠点、デリカ生鮮センター、システム含め、更なる企業規模拡大に備えた土台を整

理する3年となります。損益的には投資負担が重くなる3年ではありますが、連続増収増益の記録を維持し、単体決算では32期連続の増収増益を目指します。

また、ヤオコーの普遍的な価値観や考え方を体系化(ヤオコーウェイの確立)することで、企業規模が拡大してもヤオコーらしさを失わないよう、将来のM&A等にも対応できるよう準備する3カ年となります。



## 「数値計画」



### < キャッシュフローの計画 >

当社グループでは過去3カ年で、新店、大型の改装、デリカ生鮮センター、新サポートセンター、物流センター中心に613億円の投資を実施いたしました。これは営業キャッシュフローを上回る投資で有利子負債が443億円増加いたしました。

次の第9次中期経営計画でも新サポートセンター、シス

テム中心に構造改革投資が継続いたしますが、営業キャッシュフローの範囲にとどめる計画です。8次から続く大型投資も将来に向けた成長投資であり、しっかり今後の利益貢献につなげる方針です。

また、安定配当とし、配当性向20%維持を計画、20億円超を株主還元として予定しています。



### < 中期経営計画のテーマと店づくりの歴史 >

時期	テーマ	施策	店づくり
第8次 2015～2017年度	「スーパーではなくヤオコーと呼ばれる存在へ」 ～妥協せず、厳しく、次のステージへの土台を作り上げる～		八百幸成城店開店(2017.11) 川越南古谷店大改装(2017.3) ららばーと富士見店開店(2015.4)
第7次 2012～2014年度	チェーンとして明らかに差をつける	ミールソリューションの最大化	東大和店開店(2013.6)
第6次 2009～2011年度	豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットの充実	ミールソリューションと価格コンシャスの同時実現	川越的場店開店(2012.3) 所沢美原店開店(2010.1)
第5次 2006～2008年度	ヤオコーブランドの確立		川越新宿店開店(2007.7)
第4次 2003～2005年度	ミールソリューションの充実	エブリディ・ライフスタイルアソートメント型SMとしてミールソリューションを充実	ワカバウォーク店開店(2004.6)
第3次 2000～2002年度	狭山モデルの充実	ヤオコーマーケットプレイス戦略	川越南古谷店開店(2003.3)
第2次 1997～1999年度	エブリディ・ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット作り	生鮮・デリカの充実したSMづくり	狭山店全面改装(1998.10)
第1次 1994～1996年度	スーパーマーケット業態の確立	「何屋になるか?」	狭山店開店(1994.4)

- 明治 23 年 八百幸商店創業
- 明治 32 年 ㈱八百幸商店設立
- 昭和 33 年 セルフサービス方式導入、スーパーマーケットへ転換
- 昭和 47 年 小川ショッピングセンターオープン、事実上のチェーン展開のスタート



<八百幸商店創業>



<セルフサービス方式導入>

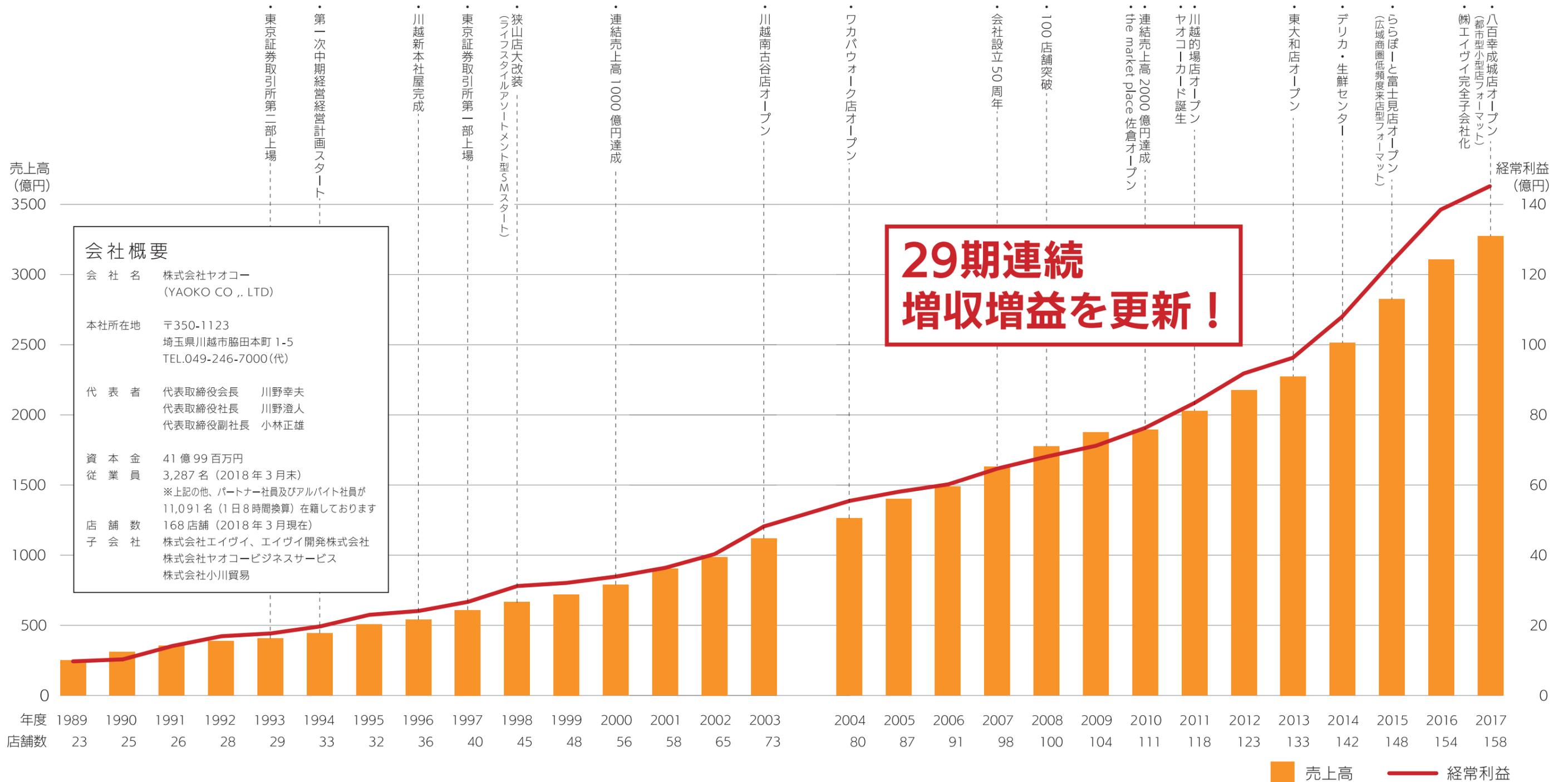
- 昭和 49 年 ㈱ヤオコーに改組
- 昭和 60 年 小川ショッピングセンター、増床オープン
- 昭和 61 年 川越へ本部移転
- 昭和 63 年 店頭登録銘柄として株式公開



<小川ショッピングセンターオープン>



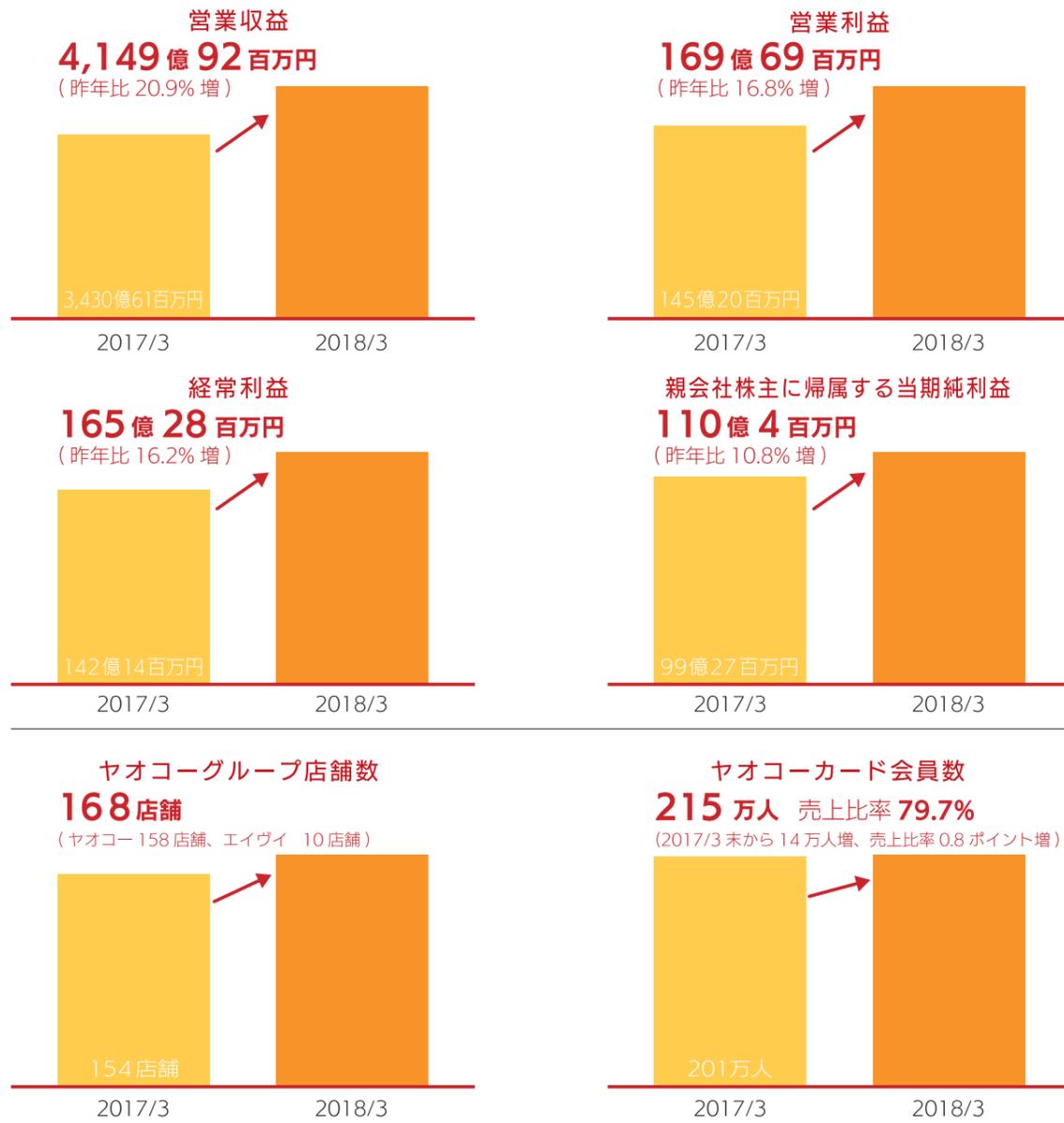
<小川ショッピングセンター増床オープン>



# 「29期連続の増収増益を達成」

ヤオコーグループの平成30年3月期(2018年3月期)連結会計年度における営業収益は414,992百万円、営業利益は16,969百万円、経常利益は16,528百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は11,004百万円となりました。単体では、29期連続の増収増益を達成しており、また、これにより第8次中期経営計画(2015年4月～2018年3月)の目標も達成しております。

## ヤオコーグループ全体

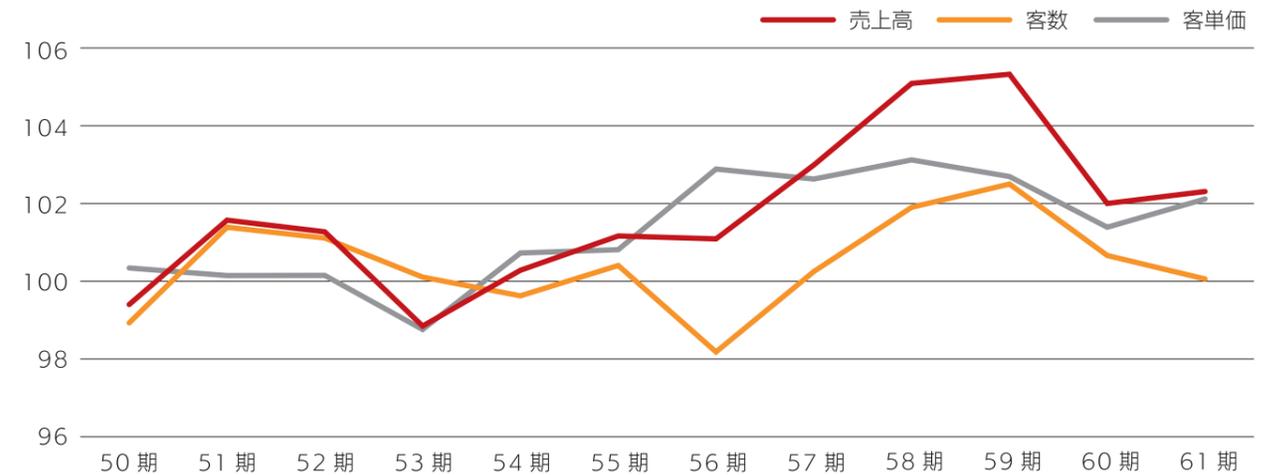


## ヤオコーグループが重視する KPI

平成30年3月期末  
売上高経常利益率 連結 **4.15%** 単体 4.32%

## ヤオコー全般的概況

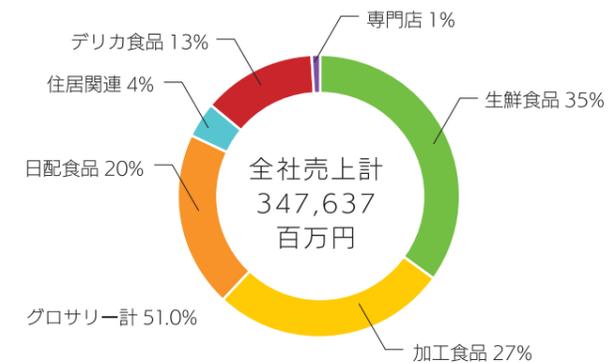
< 既存店昨年比指標 >



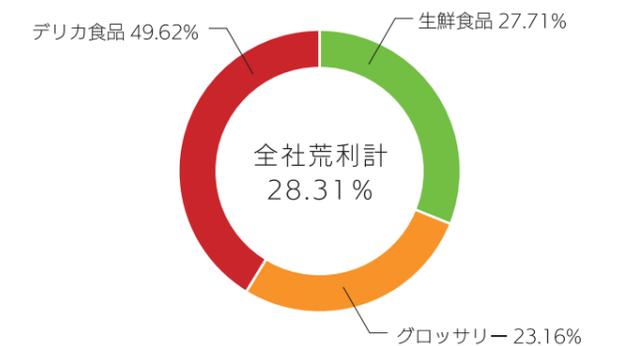
	50期	51期	52期	53期	54期	55期	56期	57期	58期	59期	60期	61期
売上高	99.4	101.6	101.3	98.8	100.3	101.2	101.1	103.0	105.1	105.3	102.0	102.3
客数	98.9	101.4	101.1	100.1	99.6	100.4	98.2	100.3	101.9	102.5	100.6	100.1
客単価	100.4	100.2	100.2	98.7	100.7	100.8	102.9	102.6	103.1	102.7	101.4	102.1

< 詳細データ >

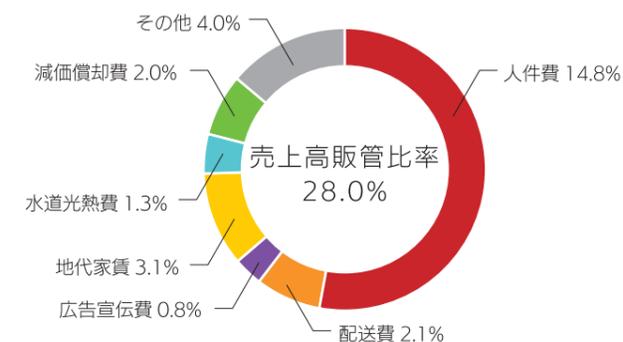
### 商品別売上構成比



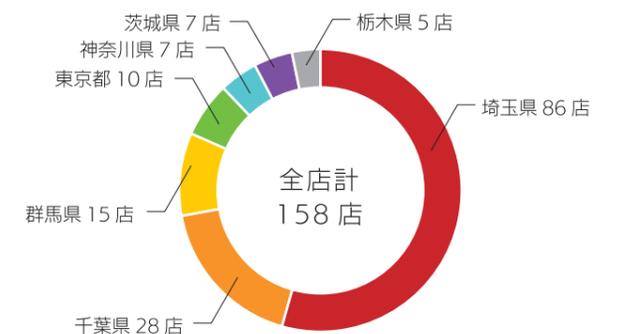
### 商品別荒利益率



### 販売・一般管理費



### 地域別店舗数構成



主要財務指標（連結）

	第5次中期経営計画			第6次中期経営計画		
	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期
営業収益	188,270	202,253	208,286	206,497	221,061	237,371
(前期比)	107.7%	107.4%	103.0%	99.1%	107.1%	107.4%
売上高	180,415	194,283	199,732	197,671	211,624	227,291
売上原価	129,190	138,352	142,175	140,666	150,401	161,814
(原価率)	71.6%	71.2%	71.2%	71.2%	71.1%	71.2%
売上総利益	51,225	55,931	57,556	57,004	61,222	65,476
(売上総利益率)	28.4%	28.8%	28.8%	28.8%	28.9%	28.8%
営業収入	7,854	7,969	8,554	8,825	9,436	10,080
営業総利益	59,079	63,901	66,110	65,830	70,659	75,556
(売上営業総利益率)	32.7%	32.9%	33.1%	33.3%	33.4%	33.2%
配当費	3,361	3,531	3,807	3,824	4,126	4,561
広告宣伝費	1,719	2,055	1,980	2,035	2,210	2,116
給とおよび手当	22,035	24,035	24,889	25,151	26,302	27,620
賞与引当金繰入額	1,610	1,706	1,795	1,795	1,832	1,897
退職給付費用	533	1,327	1,128	1,257	1,236	1,289
役員退職慰労金組入額	21	19	18	21	21	386
株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-
役員株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-
水道光熱費	2,767	3,084	3,442	2,914	3,276	3,396
地代・家賃	6,589	6,928	7,063	6,937	7,099	7,270
リース料	1,497	1,539	-	-	-	-
減価償却費	2,332	2,393	2,557	2,697	3,243	3,941
のれん償却費	-	-	-	-	-	-
その他管理費	9,641	9,464	11,259	10,597	11,707	12,297
販売費・一般管理費合計	52,109	56,086	57,941	57,232	61,056	64,777
(販管費率)	28.9%	28.9%	29.0%	29.0%	28.9%	28.5%
営業利益	6,969	7,814	8,168	8,597	9,603	10,779
(営業利益率)	3.9%	4.0%	4.1%	4.3%	4.5%	4.7%
営業外収益	238	266	254	227	198	208
営業外費用	261	277	281	364	382	416
経常利益	6,946	7,803	8,142	8,460	9,418	10,571
(経常利益率)	3.9%	4.0%	4.1%	4.3%	4.5%	4.7%
特別利益	250	106	632	85	553	17
特別損失	508	413	957	76	807	382
税前当期利益	6,688	7,496	7,817	8,469	9,165	10,205
当期利益	3,845	4,227	4,706	4,827	5,148	5,388
(当期純利益率)	2.1%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%

設備投資	5,254	6,905	12,884	10,184	10,902	10,899
新店・先行投資	4,816	6,297	12,452	9,864	10,705	10,306
既存店活性化等	438	608	432	320	197	593
減価償却費	2,332	2,393	2,557	2,697	3,403	3,941

総資産	64,779	65,302	73,800	80,299	91,307	99,810
流動資産	17,069	17,150	15,552	14,552	17,124	17,826
固定資産	47,710	48,152	58,248	65,746	74,183	81,984
総負債	36,916	36,790	41,500	43,999	50,691	54,889
純資産	27,863	28,511	32,300	36,299	40,615	44,921
営業キャッシュフロー	5,384	7,665	7,329	7,965	10,962	9,981
投資キャッシュフロー	958	-5,025	-10,712	-9,039	-8,795	-10,300
財務キャッシュフロー	-4,556	-3,091	2,945	-129	-721	-654
フリーキャッシュフロー（営業CF+投資CF）	6,342	2,640	-3,383	-1,074	2,167	-319

ROE	14.2%	15.1%	15.6%	14.2%	13.5%	12.7%
ROA	5.9%	6.5%	6.4%	6.0%	5.6%	5.4%
EPS	198.67	219.65	242.41	248.62	265.15	277.53
BPS	1,464.11	1,456.12	1,654.67	1,859.18	2,079.54	2,298.69
総資産回転率	2.8	3.0	2.7	2.5	2.3	2.3
自己資本比率	42.6%	43.3%	43.5%	45.0%	44.2%	44.7%
発行済株式数（自己株除く / 期中平均）	19,356,009	19,246,180	19,415,965	19,415,585	19,415,255	19,415,045

	第7次中期経営計画			第8次中期経営計画			第9次中期経営計画		
	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
営業収益	247,967	274,149	307,354	-	-	414,992	-	-	-
(前期比)	104.5%	110.6%	112.1%	-	-	-	-	-	-
売上高	237,307	261,900	293,397	-	-	398,228	-	-	-
売上原価	169,656	187,627	210,136	-	-	294,931	-	-	-
(原価率)	71.5%	71.6%	71.6%	-	-	74.1%	-	-	-
売上総利益	67,651	74,272	83,261	-	-	103,297	-	-	-
(売上総利益率)	28.5%	28.3%	28.4%	-	-	25.9%	-	-	-
営業収入	10,659	12,249	13,956	-	-	16,763	-	-	-
営業総利益	78,310	86,522	97,217	-	-	120,060	-	-	-
(売上営業総利益率)	33.0%	33.0%	33.1%	-	-	30.1%	-	-	-
配当費	4,745	5,212	5,877	-	-	7,129	-	-	-
広告宣伝費	2,110	2,233	2,463	-	-	2,829	-	-	-
給とおよび手当	28,696	31,500	34,777	-	-	42,995	-	-	-
賞与引当金繰入額	1,957	2,084	2,163	-	-	2,684	-	-	-
退職給付費用	1,367	1,263	823	-	-	1,033	-	-	-
役員退職慰労金組入額	151	78	90	-	-	5	-	-	-
株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	346	-	-	-
役員株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	42	-	-	-
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	6,568	-	-	-
水道光熱費	3,756	4,692	5,122	-	-	4,766	-	-	-
地代・家賃	7,745	8,456	9,164	-	-	11,557	-	-	-
リース料	-	-	-	-	-	-	-	-	-
減価償却費	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	-	-	-
のれん償却費	-	-	-	-	-	1,015	-	-	-
その他管理費	13,307	14,728	18,184	-	-	14,997	-	-	-
販売費・一般管理費合計	67,327	74,523	83,746	-	-	103,091	-	-	-
(販管費率)	28.4%	28.5%	28.5%	-	-	25.9%	-	-	-
営業利益	10,983	11,998	13,470	-	-	16,969	-	-	-
(営業利益率)	4.6%	4.6%	4.6%	-	-	4.3%	-	-	-
営業外収益	201	205	208	-	-	214	-	-	-
営業外費用	380	364	337	-	-	655	-	-	-
経常利益	10,803	11,840	13,342	-	-	16,528	-	-	-
(経常利益率)	4.6%	4.5%	4.5%	-	-	4.2%	-	-	-
特別利益	120	93	1,726	-	-	348	-	-	-
特別損失	494	140	2,181	-	-	584	-	-	-
税前当期利益	10,429	11,793	12,887	-	-	16,292	-	-	-
当期利益	6,019	7,110	7,834	-	-	11,004	-	-	-
(当期純利益率)	2.5%	2.7%	2.7%	-	-	2.8%	-	-	-

設備投資	15,104	21,032	21,597	-	-	24,702	-	-	-
新店・先行投資	12,322	16,431	17,550	-	-	20,520	-	-	-
既存店活性化等	2,782	4,601	4,047	-	-	4,182	-	-	-
減価償却費	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	-	-	-

総資産	105,046	126,612	133,628	-	-	213,673	-	-	-
流動資産	20,305	25,430	21,449	-	-	35,601	-	-	-
固定資産	84,740	101,182	112,178	-	-	178,071	-	-	-
総負債	55,134	71,466	72,116	-	-	129,034	-	-	-
純資産	49,911	55,146	61,511	-	-	84,639	-	-	-
営業キャッシュフロー	8,808	15,859	17,750	-	-	18,613	-	-	-
投資キャッシュフロー	-5,838	-19,850	-13,918	-	-	-30,805	-	-	-
財務キャッシュフロー	-2,086	7,379	-6,105	-	-	4,736	-	-	-
フリーキャッシュフロー（営業CF+投資CF）	2,970	-3,991	3,832	-	-	-12,192	-	-	-

ROE	12.8%	13.6%	13.5%	-	-	13.8%	-	-	-
ROA	5.7%	5.6%	5.9%	-	-	5.1%	-	-	-
EPS	310.03	183.12	201.77	-	-	283.41	-	-	-
BPS	2,552.70	1,409.88	1,584.19	-	-	2,179.81	-	-	-
総資産回転率	2.3	2.1	2.2	-	-	1.9	-	-	-
自己資本比率	47.2%	43.2%	46.0%	-	-	39.6%	-	-	-
発行済株式数（自己株除く / 期中平均）	19,414,755	38,829,105	38,828,669	-	-	38,828,270	-	-	-

1. 2009年9月30日付で連結子会社でありました株式会社ワイシーを株式会社ブックオフコーポレーションへ譲渡、2010年3月27日付で株式会社フレッシュヤコーを清算しております。  
 2. 2015年3月26日付で連結子会社でありました株式会社日本アポックを株式会社アルフレッサホールディングスへ一部譲渡を実施し、2016/3期より連結子会社から除外し持分法適用子会社となっております。  
 3. 2015年4月1日付で連結子会社でありました株式会社三味を吸収合併いたしましたので、2016/3期、2017/3期は連結財務諸表非作成会社となっております。  
 4. 2017年4月3日付で株式会社エイブイを連結子会社化しております。  
 5. 2015年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施しております。2014/3期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額(BPS)」「1株あたり当期純利益金額(EPS)」を算定しております。  
 6. ROE(自己資本利益率)は期中平均の自己資本を元に算出しております。

主要財務指標（単体）

	第5次中期経営計画			第6次中期経営計画		
	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期
営業収益	170,694	185,308	195,655	197,877	211,885	227,211
(前期比)	109.4%	108.6%	105.6%	101.1%	107.1%	107.2%
売上高	163,143	177,667	187,507	189,522	202,943	217,650
売上原価	124,708	135,701	142,912	144,219	154,299	165,676
(原価率)	76.4%	76.4%	76.2%	76.1%	76.0%	76.1%
売上総利益	38,435	41,966	44,594	45,302	48,643	51,973
(売上総利益率)	23.6%	23.6%	23.8%	23.9%	24.0%	23.9%
営業収入	7,551	7,640	8,147	8,355	8,942	9,561
営業総利益	45,986	49,606	52,742	53,658	57,585	61,534
(売上営業総利益率)	28.2%	27.9%	28.1%	28.3%	28.4%	28.3%
配送費	3,021	3,215	3,497	3,538	3,822	4,239
広告宣伝費	1,561	1,876	1,884	2,021	2,196	2,075
給とおよび手当	14,315	15,706	16,841	17,437	18,177	19,108
賞与引当金繰入額	1,167	1,246	1,306	1,360	1,397	1,441
退職給付費用	405	963	842	972	943	987
役員退職慰労金組入額	21	19	18	21	21	386
株式給付引当金組入額						
役員株式給付引当金組入額						
法定福利及び厚生費						
水道光熱費	2,600	2,927	3,341	2,891	3,249	3,370
地代・家賃	6,018	6,358	6,672	6,731	6,875	7,040
リース料	1,173	1,207				
減価償却費	2,041	2,109	2,289	2,425	3,059	3,546
その他管理費	7,190	7,157	8,930	8,628	9,466	10,153
販売費・一般管理費合計	39,517	42,788	45,623	46,029	49,208	52,350
(販管費率)	24.2%	24.1%	24.3%	24.3%	24.2%	24.1%
営業利益	6,468	6,818	7,119	7,628	8,377	9,184
(営業利益率)	4.0%	3.8%	3.8%	4.0%	4.1%	4.2%
営業外収益	222	250	317	399	372	776
営業外費用	240	262	273	368	379	412
経常利益	6,450	6,806	7,163	7,660	8,370	9,548
(経常利益率)	4.0%	3.8%	3.8%	4.0%	4.1%	4.4%
特別利益	189	90	571	85	553	17
特別損失	408	293	897	63	784	371
税前当期利益	6,231	6,604	6,837	7,681	8,139	9,194
当期利益	3,621	3,789	3,928	4,506	4,698	5,159
(当期純利益率)	2.2%	2.1%	2.1%	2.4%	2.3%	2.4%
設備投資	4,827	6,624	12,873	10,072	10,837	10,846
新店・先行投資	4,398	6,070	12,452	9,770	10,650	10,263
既存店活性化等	429	554	421	302	187	583
減価償却費	2,318	2,279	2,478	2,644	3,181	3,868
総資産	60,173	60,393	69,873	76,601	86,006	94,645
流動資産	13,753	13,645	13,009	12,478	13,729	14,659
固定資産	46,419	46,748	56,864	64,122	72,277	79,985
総負債	32,899	32,898	39,303	42,380	47,958	52,571
純資産	27,273	27,495	30,570	34,220	38,048	42,074
営業キャッシュフロー						
投資キャッシュフロー						
財務キャッシュフロー						
フリーキャッシュフロー（営業CF+投資CF）						
1株当たり配当	65.00	40.00	43.00	45.00	57.00	55.00
ROE	13.5%	13.8%	13.5%	13.9%	13.0%	12.9%
ROA	6.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.5%	5.5%
EPS	187.12	196.87	202.32	232.11	242.00	265.75
BPS	1,446.09	1,416.04	1,574.50	1,762.51	1,959.72	2,167.09
総資産回転率	2.7	2.9	2.7	2.5	2.4	2.3
自己資本比率	45.3%	45.5%	43.8%	44.7%	44.2%	44.5%
発行済株式数（自己株除く/期中平均）	19,356,009	19,246,180	19,415,965	19,415,585	19,415,255	19,415,045
新規店舗数	6店舗	7店舗	4店舗	5店舗	7店舗	8店舗
スクラップ&ビルド店舗数						
閉店店舗数	2店舗		3店舗			1店舗
期末店舗数	91店舗	98店舗	100店舗	104店舗	111店舗	118店舗
期末売場面積（加重平均）㎡	168,623	184,388	192,851	195,728	210,679	223,535

	第7次中期経営計画			第8次中期経営計画			第9次中期経営計画		
	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
営業収益	237,556	263,015	295,883	325,441	343,061	363,892			
(前期比)	104.6%	110.7%	112.5%	110.0%	105.4%	106.1%			
売上高	227,420	251,334	282,449	310,634	327,406	347,637			
売上原価	173,312	191,480	214,975	223,317	235,996	251,209			
(原価率)	76.2%	76.2%	76.1%	71.9%	72.1%	72.3%			
売上総利益	54,108	59,853	67,474	87,317	91,410	96,427			
(売上総利益率)	23.8%	23.8%	23.9%	28.1%	27.9%	27.7%			
営業収入	10,136	11,680	13,433	14,807	15,654	16,255			
営業総利益	64,244	71,534	80,908	102,124	107,064	112,682			
(売上営業総利益率)	28.2%	28.5%	28.6%	32.9%	32.7%	32.4%			
配送費	4,418	4,872	5,435	6,449	6,712	7,129			
広告宣伝費	2,072	2,204	2,436	2,626	2,815	2,824			
給とおよび手当	19,991	22,022	24,473	36,864	39,415	41,488			
賞与引当金繰入額	1,491	1,582	1,665	2,014	2,181	2,270			
退職給付費用	1,045	968	658	727	930	1,014			
役員退職慰労金組入額	129	38	86	90	22	-			
株式給付引当金組入額				339	462	346			
役員株式給付引当金組入額					32	42			
法定福利及び厚生費				5,130	5,735	6,328			
水道光熱費	3,727	4,661	5,075	4,665	4,170	4,524			
地代・家賃	7,506	8,215	9,053	9,640	10,045	10,655			
リース料						-			
減価償却費	3,130	3,848	4,592	5,612	6,142	6,817			
その他管理費	11,101	12,322	11,179	14,113	13,876	14,021			
販売費・一般管理費合計	54,613	60,737	68,548	88,274	92,544	97,465			
(販管費率)	24.0%	24.2%	24.3%	28.4%	28.3%	28.0%			
営業利益	9,630	10,796	12,360	13,850	14,520	15,217			
(営業利益率)	4.2%	4.3%	4.4%	4.5%	4.4%	4.4%			
営業外収益	1,269	776	574	220	218	383			
営業外費用	378	359	334	531	524	581			
経常利益	10,521	11,213	12,599	13,539	14,214	15,019			
(経常利益率)	4.6%	4.5%	4.5%	4.4%	4.3%	4.3%			
特別利益	110	93	2,614	1,385	2,249	347			
特別損失	465	132	2,101	1,367	2,314	583			
税前当期利益	10,166	11,174	13,112	13,556	14,149	14,782			
当期利益	6,379	7,074	8,543	9,065	9,927	10,307			
(当期純利益率)	2.8%	2.8%	3.0%	2.9%	3.0%	3.0%			
設備投資	15,009	20,913	21,524	17,048	26,054	24,445			
新店・先行投資	12,230	16,319	17,550	8,980	18,449	20,373			
既存店活性化等	2,779	4,594	3,974	8,068	7,605	4,072			
減価償却費	3,413	4,190	4,995	5,612	6,142	6,817			
総資産	99,080	119,927	129,501	142,399	179,870	198,546			
流動資産	16,678	21,196	21,837	20,400	40,137	31,632			
固定資産	82,401	98,730	107,663	121,998	139,733	166,914			
総負債	51,715	66,588	68,807	74,407	103,781	113,712			
純資産	47,364	53,338	60,694	67,991	76,089	84,834			
営業キャッシュフロー				15,428	15,805	-			
投資キャッシュフロー				-15,236	-23,267	-			
財務キャッシュフロー				-2,242	25,083	-			
フリーキャッシュフロー（営業CF+投資CF）				192	-7,462	-			
1株当たり配当	57.00	60.00	80.00	45.00	50.00	55.00			
ROE	14.3%	14.0%	15.0%	14.1%	13.8%	12.8%			
ROA	6.4%	5.9%	6.6%	6.4%	5.5%	5.2%			
EPS	328.57	182.19	220.02	233.48	255.67	265.47			
BPS	2,439.63	1,373.69	1,563.13	1,751.10	1,959.66	2,184.83			
総資産回転率	2.3	2.1	2.2	2.2	1.8	1.8			
自己資本比率	47.8%	44.5%	46.9%	47.7%	42.3%	42.7%			
発行済株式数（自己株除く/期中平均）	19,414,755	38,829,105	38,828,669	38,827,937	38,827,881	38,828,270			
新規店舗数	5店舗	10店舗	9店舗	6店舗	6店舗	6店舗			
スクラップ&ビルド店舗数									
閉店店舗数	1店舗			2店舗	3店舗				
期末店舗数	123店舗	133店舗	142店舗	148店舗	154店舗	158店舗			
期末売場面積（加重平均）㎡	232,330	251,654	267,349	279,318	290,346	303,626			

1. 2015年4月1日付で連結子会社でありました株式会社三味を吸収合併いたしましたので、2016/3期、2017/3期は連結財務諸表非作成会社となっております。  
 2. 2015年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施しております。2014/3期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額(BPS)」「1株当たり当期純利益金額(EPS)」を算定しております。  
 3. ROE(自己資本利益率)は期中平均の自己資本を元に算出しております。