

YAOKO Report



社長メッセージ

「昭和モデル」から「令和モデル」への構造転換

ヤオコーグループ第11次中期経営計画

グループでより強くなる

「グループ売上高1兆円体制」に向けた基盤づくり



会社名 株式会社ヤオコー(YAOKO CO., LTD.)
本社所在地 〒350-1124 埼玉県川越市新宿町1-10-1
TEL. 049-246-7000(代)
代表者 代表取締役会長 川野幸夫
代表取締役社長 川野澄人
資本金 98億46百万円
社員数 4,347名(2024年3月31日現在)〈連結〉
※上記の他、パートタイマー及びアルバイト社員が
13,400名(1日8時間換算)在籍しております。
店舗数 205店舗(2024年3月31日現在)〈連結〉
グループ会社 株式会社エイヴィ
株式会社フーコット
株式会社せんどう
株式会社ヤオコービジネスサービス(非連結子会社)
株式会社小川貿易(非連結子会社)
株式会社ヤオコーハーモニー(非連結子会社)
ホームページ <https://www.yaoko-net.com/>



ヤオコーグループ 経営理念

地域のすべての方々の
食生活を
より豊かに、より楽しく

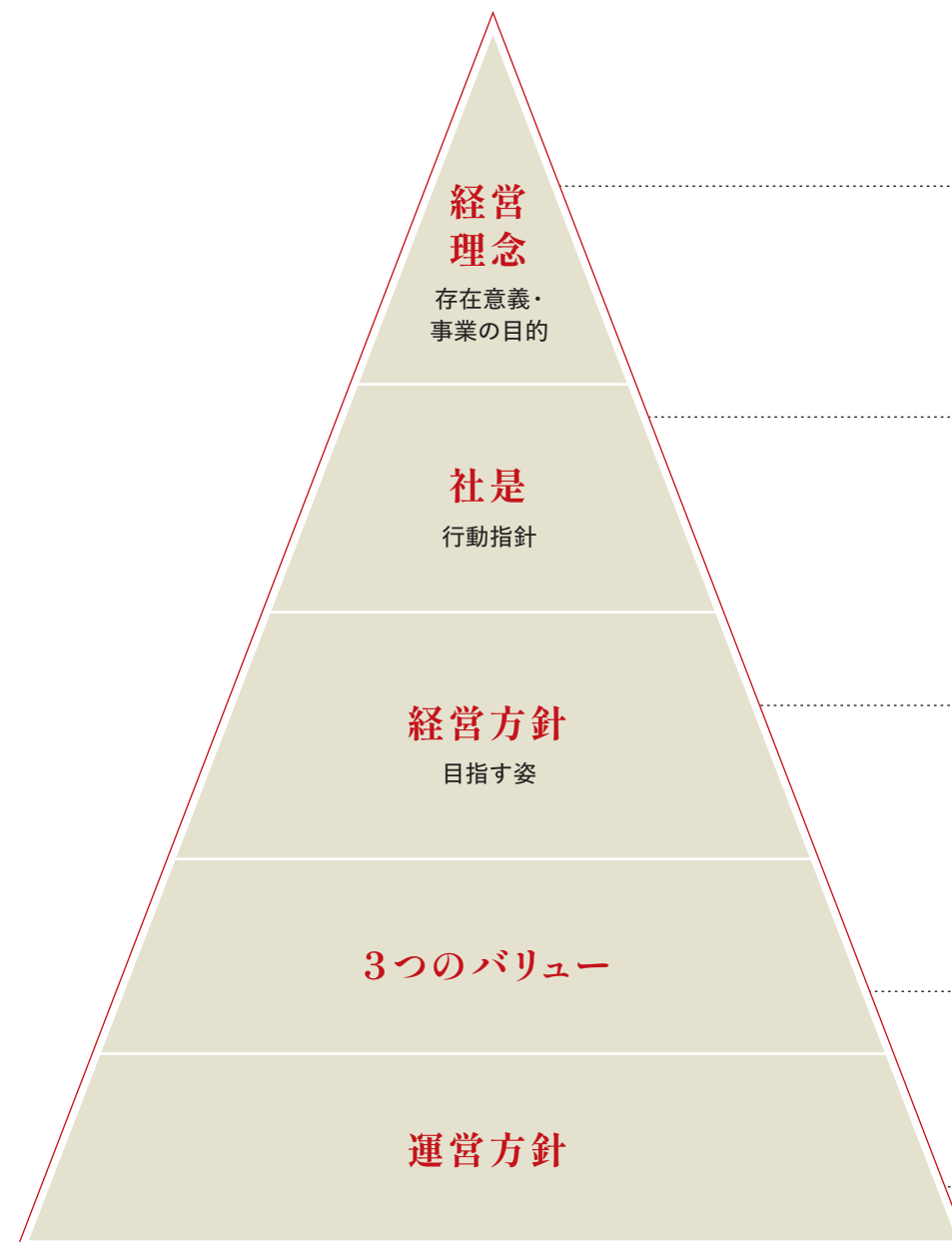
VISION

- お客さまに価格以上の価値を提供し続ける
- 働く全員が仕事に誇りを持ち、生活を楽しめる会社にする
- 無駄をなくし、生産性の高い独自のモデルを構築する
- すべての関係者と協力しながら社会課題の解決に貢献する

ヤオコーグループはヤオコー、エイヴィ、フーコット、せんどうそれぞれの業態が、地域のお客さまに寄り添い、地域を温かく見守る存在として頼りにされることで、お客さま、社員、お取引先さま、地域社会とつながり、“Well-being” & “Sustainable” に貢献するグループでありたいと考えています。



ヤオコー

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

- 地域にお住まいのすべての方々に、毎日の生活での「幸せ」をご提供し続ける
- 地域のコミュニティの中心として、食に関わる生活文化を継承・創造する
- 人と人とのつながりをつくり、心豊かで持続可能な社会を実現する

明朗な人生こそ明朗な店をつくる

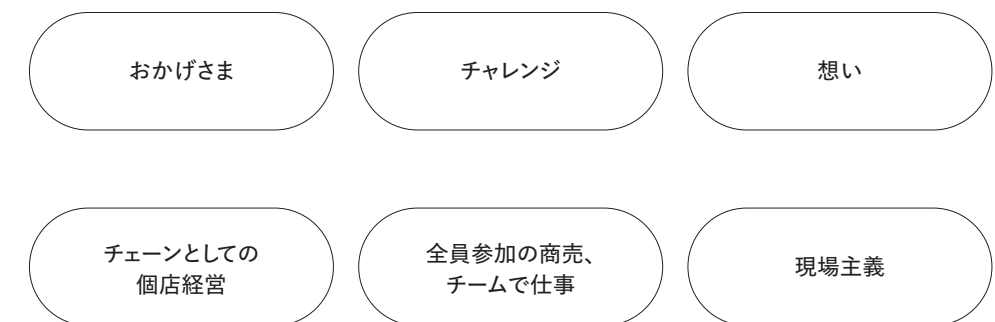
- 一、お客様によるこばれ信頼される商品づくり
- 一、お客様に誠意をもって奉仕する心づくり
- 一、いつも健康に笑顔で行動する人づくり

豊かで楽しく健康的な食生活を提案する

- あるべきMD※の
基本定義
- ① 美味しいものを豊富に品揃えし
 - ② 値頃で提案するとともに
 - ③ おかずだけでなく、ちょっとしたご馳走があり
 - ④ メニュー提案などの各種の生活提案、食事に関する問題の解決があり
 - ⑤ 日常普段の生活に変化をつけ、豊かで楽しい食生活を実現する

「ミールソリューション」提供と「価格コンシャス」対応

※ マーチャンダイジングのことで、お客さまに商品・サービスを提供するための計画から販売までの一切の行動



Contents

- 01 経営理念／目次・編集方針
- 03 会長メッセージ
- 05 ヤオコーグループのあゆみ
- 07 ヤオコーグループの強み
- 11 At a Glance
- 13 ヤオコーグループの価値創造プロセス
- 15 社長メッセージ
- 19 中期経営計画
- 23 管理本部長メッセージ

個別施策

- 25 - 商品・販売戦略
- 29 - 運営戦略
- 31 - 育成戦略
- 33 - 出店・成長戦略
- ESGの取り組み
- 35 - 環境に関する取り組み
- 36 - 社会に関する取り組み
- 37 - TCFD提言への対応

39 - 取締役・監査役

- 41 - コーポレートガバナンス
- 45 - ESGデータ

47 財務データ

編集方針

「YAOKO Report 2024」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。

報告対象期間

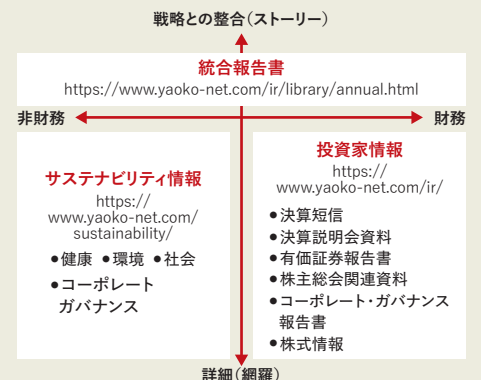
2023年4月～2024年3月

将来予測に関する注意事項

「YAOKO Report 2024」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、当レポート発行時点で当社が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、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性があります。

報告対象範囲

株式会社ヤオコー及びグループ会社



会長メッセージ



多くのお客さまから 「おかげさまで」と言われる存在に。

代表取締役会長

川野 幸夫

新型コロナウイルス感染症が2023年5月に5類感染症に移行されたことにより、経済や社会がコロナ前の日常風景に戻ってきています。一方、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の悪化により、エネルギー資源や原材料が不足し、世界的なインフレが続いています。こうした状況の中、日本国内でも、諸外国との金利差から円安が急激に進み、あらゆるモノやサービスの価格が上昇しています。政府主導で賃上げが実施されていますが、一部の大企業にとどまり、消費の二極化とも言われる状況が現れています。また、我が国は世界で最も高齢化が進んでいる国であり、人手不足による人件費の上昇も加わって状況はさらに深刻化し、消費者の生活防衛意識はますます高まってくと考えられます。

申し上げるまでもなく、私たち小売業は変化適応業です。お客さまのニーズの変化に合わせて、時にはお客さまの生活や価値観の変化を促すようなかたちで、提供する商品やサービスを変えています。このことは、先行き不透明なこれからの世界でも、しっかり対応していかなければなりません。しかし一方で、会社には変わらないもの、変えてはいけないものがあります。それが、会社の基本的な考え方である哲学や理念です。私は、志の高い企業哲学や理念を企業経営のバックボーンとしてしっかり持ち続けている会社が、長い年月、着実に発展する会社であると信じています。

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」です。売ればよいとか、儲ければよいという考えではありません。私たちの働きが、地域の皆さま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、私たち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、当社の存在する意義であり目的です。「ヤオコーはブレない」とよく言われますが、私はまず第一にこの理念がブレないからだと思います。創業以来、連綿と受け継がれてきた理念経営が今日までの当社発展の原動力になっていると確信しています。

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は、その地域の人々の食生活のレベルを大きく左右するものであり、その意味で私たちの役割は重要で、その大きさが私たちグループ一人ひとりの働き甲斐になっています。

埼玉県が生んだ偉人、渋沢栄一翁は、「道義を伴った利益を追求せよ」、さらに「公益を第一にせよ」と私たちを導いてくれています。私たちはさらに多くのお客さまから、「おかげさまで」と感謝される存在になるよう、お客さまの生活の豊かさや楽しさのために、さらには世の中のために、何ができるのか、どのようにお役にたてるのかを皆で考え、これからも日々努力を重ねてまいります。

ヤオコーグループのあゆみ

店舗の成長とともに、グループとしての成長を続けてきました。

1890~

八百屋として創業、
セルフサービス型スーパーのチェーン展開を開始

1890年、川野幸太郎が埼玉県武州小川町に「八百幸商店」を創業。その後、1958年にセルフサービス方式の販売形態を導入したスーパーマーケットに業態転換しました。



昭和20年頃の八百幸商店



(億円)
350

1958

セルフサービス方式のスーパーマーケット化へ



300

1972

チェーン展開の実質的な第1号店となる小川S.C(ショッピングセンター)オープン

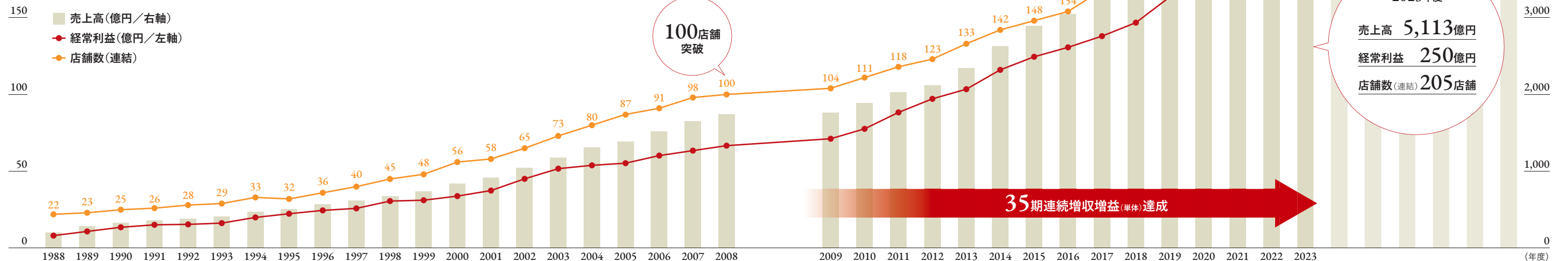
250

1988

日本証券業協会店頭登録銘柄(東京地区)として株式公開

200

■ 売上高(億円/右軸)
● 経常利益(億円/左軸)
○ 店舗数(連結)



1994~(第1次~第5次中期経営計画)

ライフスタイルアソートメント+ミールソリューション
スーパーマーケットの商いの確立

消費生活が変化する中、ヤオコーは「何屋になるか(どんなスーパーマーケットを目指すのか)」を考察。コモディティディスカウント型と相対する「ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット」への方向性を明確にしました。その本格的な一歩となったのが、1998年に大改装した狭山店。新鮮で美味しい食品を豊富に品揃えし、お客さまごとに異なるニーズやライフスタイルに合わせながら食事に関する提案をサポートするなど「ライフスタイルアソートメント型」の考えを本格的に取り入れました。

その後、生活シーンにおける「毎日の献立を考える」という悩みの解決に向けて、地域のお客さまに寄り添った提案やサポートができるスーパーマーケットを目指し、南古谷店、ワカバウォーク店で「ミールソリューション」を導入しました。



1998

ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットとして狭山店を改装オープン



2003

川越南古谷店をオープン



2004

ワカバウォーク店をオープン

2009~(第6次~第9次中期経営計画)

ディスカウント業態を含め価格コンシャスに対応
商いの進化、チェーンとしての基盤強化

個人消費の低迷や所得格差が広がり始める中、2017年にディスカウント型スーパーマーケットをグループに加え、グループとして商圏シェアの拡大を図るために価格コンシャスに取り組み始めました。



2012

価格コンシャスをスタートした川越的場店オープン



2013

東大和店オープン
プライベートブランド「Yes!YAKO」誕生



2014

埼玉県東松山市にデリカ・生鮮センターを開設



2017

熊谷物流センター開設
ディスカウント型スーパーを展開する株式会社エイヴィを完全子会社化

2020

次世代旗艦店モデルの確立を目指し所沢北原店を改装オープン

2021~(第10次中期経営計画~)

独自化・持続的成長に向けた
新たなステージへ

スーパーではなく“ヤオコー”と呼ばれる存在となるために、チェーンとしての個店経営をさらに推し進め、すべてのお客さまにご満足いただける地域シェアNo.1のスーパーマーケットグループを目指しています。



2021

ヤングファミリー特化型店舗として和光丸山台店をオープン



2023

都市型小型店モデル草加松原店オープン

ディスカウント型スーパー展開に向け株式会社フーコットを設立

株式会社せんだうと資本業務提携、持分法適用会社へ

生鮮プロセスセンター機能を備えた熊谷デリカ・生鮮センターを開設

(億円)
7,000

200店舗
突破

2023年度

売上高 5,113億円

経常利益 250億円

店舗数(連結) 205店舗

35期連続増収増益(単体)達成

(年度)

ヤオコーグループの強み

地域社会の皆さまに価値を提供する、ヤオコーグループの強みは、
人間力、提案力、商品力です。

人間力

「チェーンとしての個店経営」「全員参加の商売・チームで仕事」
「現場主義」を実践する、強みの土台

ヤオコーは、“変化適応業”である小売業として、お客さまの多様化するニーズに合わせた運営を行うために、お客さまに一番近い店舗に大きな権限を与えています。お客さまの満足度向上に向けて、本部がすべてをコントロールするのではなく、店舗が主導する「個店経営」「現場主義」を徹底しています。その原動力となっているのは、経営理念や経営方針を理解し実現しようとする社員の高い志と、仕入れや加工・販売などに関する高い専門知識と技術を身に付け、お客さまに喜んでいただくために自ら考え行動する力です。また、個店経営を通じて地域のニーズに合ったお店をつくるためには、地域に暮らすお客さまのニーズをより早く察知し、より深く

理解し、店舗運営に反映させることが欠かせません。これを実現しているのが、その地域に暮らし、その地域をよく知るパートナー社員※たちです。パートナー社員も、アルバイト社員も、皆で知恵を出し合い、工夫しながら全員参加でチームとなって挑戦し続ける。そして、旗振り役となるリーダーが皆の想いを一つにすることで、個店経営の実力を最大化していく。ヤオコーは、「おかげさま」「チャレンジ」「想い」という3つの考え方を大切にしながら、お客さま目線を持って自ら行動できる人材を育成し続けていきます。

※パートナー社員……一般的なパート社員のこと。当社ではパートナー社員と呼称。

経営理念の継承

ヤオコーは、「売ればよい」「儲ければよい」ではなく、日々の商売が結果として地域社会に貢献できるような在り方を経営の根幹としています。すべてのお客さまに「ヤオコーがあって良かった、ヤオコーの側に暮らせて幸せだ」と感じていただける「豊かで楽しく健康的な食生活を提案する」スーパーマーケットに向けて、経営理念を次世代に受け継いでいきます。

研修制度の充実

「個店経営」「現場主義」「全員参加」「チーム」—— 当社の強さを示すキーワードはすべて「人」に行きつきま。当社の発展の源は「人」であり、「人」の成長が企業の成長につながっています。「人」を大切に、「人」の成長を促す。当社はこのような考え方で様々な研修制度の下、人材育成を行っています。

— VOICE —

今、いちばんのやりがいは
若手社員の育成

店長として、若手社員と話しながら売場づくりや売場計画に関わることで、お互いに自分で考えて行動するというスキルが上がり、成長を感じられることが大きな喜びとなっています。話し合いではもちろん店長としての要望を伝えるのですが、初めは「わからない」「難しい」と言われることもあります。それでも一緒に取り組む中で成功と失敗を繰り返しながら理解してくれた時は素直に「良かった」と思います。若手社員には失敗してもいいので普段でできないことにチャレンジし、視野を広げてもらいたいと思っています。

鈴木 裕一
所沢北原店 店長

夕方に今晚のメニューを買いに
来てもらえるスーパーマーケットに
なるために

「毎日の夕飯のメニューを買いに来るスーパーじゃなかったら地域一番店とは言えない」という想いで、毎日16時から開催している「夕市」に力を入れるようにしています。商品の良さを販促物や口頭でお伝えすることも大切ですが、やはり一番効果的な方法は試食だと思っています。コロナ禍では試食ができませんでしたが、再開したら「ヤオコーらしい売り方でお客さまに喜んでもらおう!」とずっと思いながら準備をしていました。今では試食が再開し、全店で一番盛り上がる夕市になっているのではないかと考えています。

小林 健吉
蕨錦町店 店長



提案力

「ミールソリューション」で新鮮で多彩な食生活を提案

“食事”という生活シーンにおいて、多くのお客さまが「毎日の献立を考える」ことを悩みとして抱えておられます。こうした中、ヤオコーは地域のお客さまの困りごとに寄り添うスーパーマーケットを目指し、お客さまの毎日の食事の献立提案や料理のアドバイスをするなど、食事に関する問題解決のお手伝いをしています。提案にあたっては、お客さまの日々の食生活に変化をつけ、季節や旬を感じられる品揃えや売場づくり、産地フェアなどによる生産地の美味しさの紹介、日々の献立

を決めやすい単品量販、チーズとワインを楽しむライフスタイル紹介などを行っています。また、お客さまのライフスタイルの変化や健康志向の高まりによる「食事を簡単に作りたい」「より健康に配慮したい」という要望に合わせた提案も行っています。最寄りのスーパーマーケットの商いのレベルがその地域のお客さまの食生活のレベルを決める。そう考える当社は、常に地域のお客さまの食生活がより豊かに、より楽しくなるための提案力を磨き続けています。

— VOICE —

お客さまとの会話から
「オンリーワン」の提案へ

クッキングサポートで大切にしていることは、お客さまとの会話です。会話の中から、お悩みや困っていることを言葉でキャッチボールしながら引き出していきます。どちらかという、聞く方が多めですが、たわいもない会話から始めて、メニュー提案へつなげていくと、「つくってみたい」とカゴに入れてくださる方もいます。100人いれば100通りの接客があり、観察しながら、想像しながら、その方との会話の中で得たヒントから、オンリーワンの提案をしていきたいと思ひます。

平野 美和
ららぽーと富士見店 クッキングサポート

商品力

ヤオコーにしかない商品づくりで「美味しさ」を徹底的に追求

近年の原材料価格の高騰や円安の影響等による物価上昇は、お客さまの家計に少なからぬ影響を及ぼしています。また、食品スーパーマーケット業界も、オンライン取引や異業種の食品分野への進出など、競争環境がますます激しくなっています。そうした中でヤオコーが存在感を発揮していくためには「いかに美味しい商品を提供し続けるか」がますます重要となっています。ヤオコーは、お客

さまに「美味しい」と喜んでいただくために、商品づくりには一切の妥協を許さず、「美味しさ」を徹底的に追求、かつ、店舗社員が自信を持ってお客さまにすすめる商品開発に日々取り組んでいます。私たちはお客さまの来店目的につながる「ヤオコーにしかない商品」を提供し続けるために、今後もヤオコーの強みである商品力を磨き続けていきます。

— VOICE —

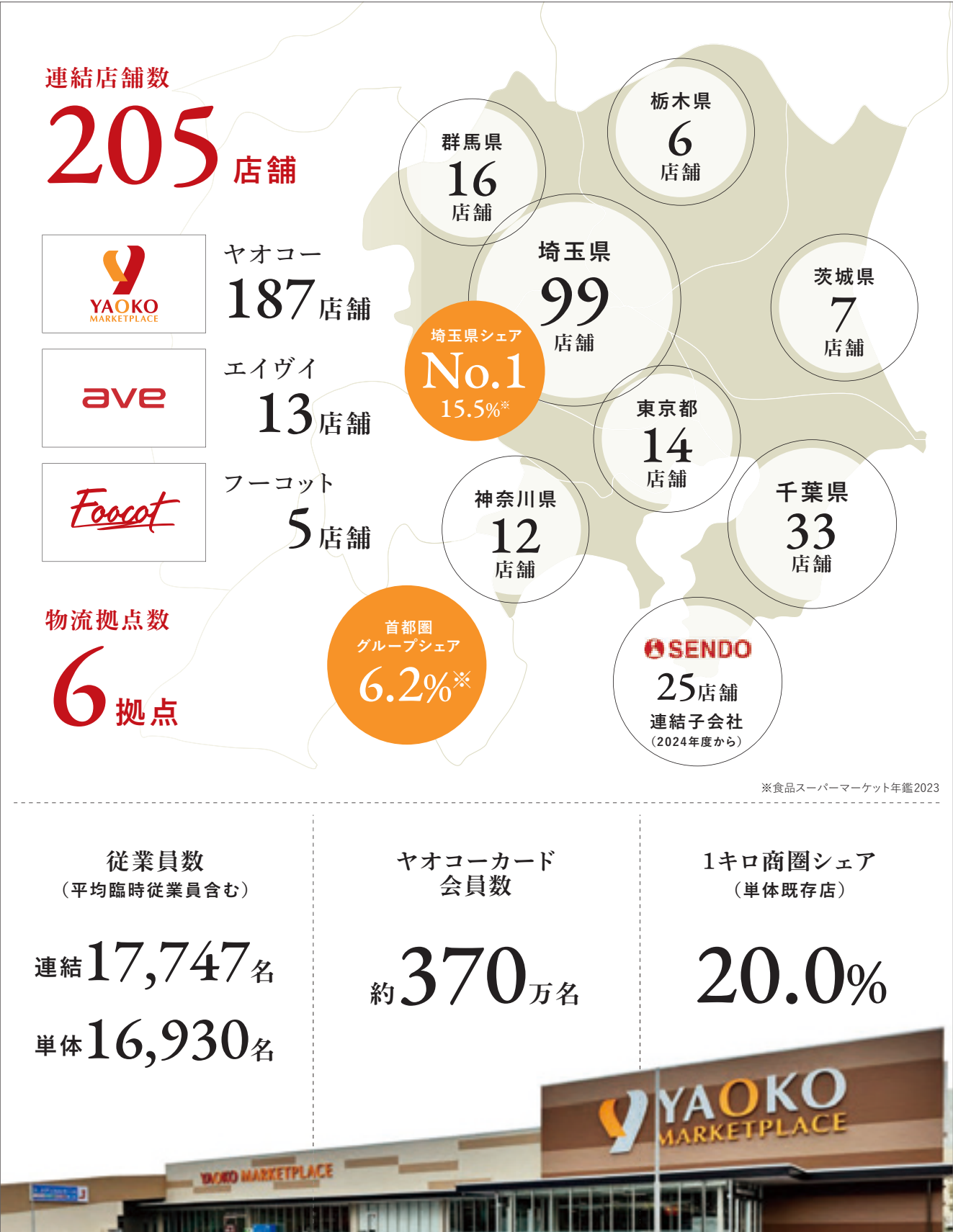
何百回もの試作・試食を重ねて
生まれた人気商品

「やみつきポキ丼」は、学生時代にハワイでポキを食べて「美味しい!」と感じたことから、ずっと商品化したいと思っていました。半年ほどかけて原料や味付けなどを検討しましたが、そのポイントは独自開発のタレにあります。メーカーさん協力のもと、調味料の量を0.1mg単位で調整しながら何百回も試作・試食を繰り返しました。ポキ丼は発売後に競合他社さんも追随しており、商品を通じて新たな市場や食文化を創り出せることがバイヤーの醍醐味だと実感しています。

内藤 愛乃
SPA推進部 東松山デリカ・生鮮センター

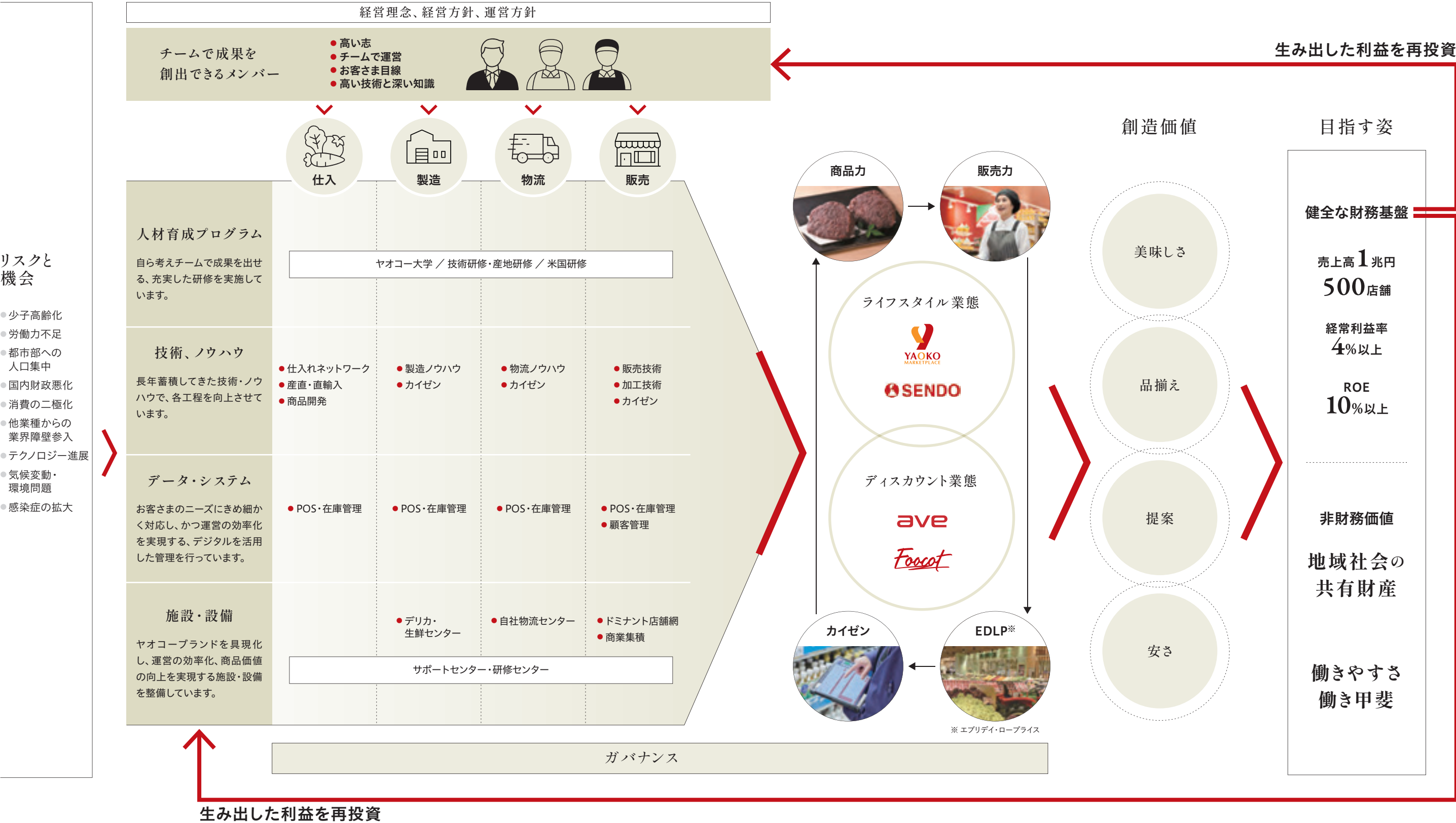
At a Glance (2024年3月期)

店舗数、拠点を拡大させ、年々成長を続けています。



ヤオコーグループの価値創造プロセス

ヤオコーは、人間力をはじめとした強みを生かした戦略を実行し、社会価値、経済価値を創造します。
生み出した価値を資源に再投資し、さらなる成長を目指します。





社長メッセージ

新たな中期経営計画を通じて「昭和モデル」から「令和モデル」への変革を進めてまいります。

代表取締役社長

川野 澄人

ヤオコーの強みは「当たり前」を実践できること

第10次中期経営計画(第10次中計)の最終年となる2024年3月期の業績はおかげさまで好調に推移し、連結、単体ともに売上・利益目標を達成することができました。また、ヤオコー単体では35期連続で増収増益となりました。

当社が長く増収増益を続けていることに関して、よく社外取締役の方から「何か特別な仕組みがあると思っていたのですが、当たり前のことを当たり前に行っているのですね」と言われます。私もまさにその通りだと思っています。

私は、当社が好調な業績を続けられている理由は3つあると思っています。

まず第一に、経営理念がブレないということです。当社は、売ればよい、儲かればよいではなく、地域のお客さまの食生活が良くなるような役割を果たしていこうという意識を常に経営の根幹に持っています。二つめは、明確な目標があることです。昨年より今年、今年より来年と、商品やサービスの中身を高めようという共通の目標が浸透しています。そして三つめは、このような経営理念や目標を共有し、そこに共感できる人材がパートナーさんを含めて揃っていること。どう地域に貢献していくかを自ら考え取り組んでいることが強みであると考えています。

第10次中計で掲げた「安さ」への踏み込み

第10次中計では、同業他社との競争から抜け出すために、常識を取り払い、安く販売しても利益を確保できる構造転換が必要であると考え、「2割強い店づくり」の実現をテーマに掲げました。

お客さまの日常の生活に寄り添った商売を大前提に、「安さ」をどのように実現していくのが課題でした。そこで従来のEDLPからさらに踏み込み、特にヤングファミリー層の支持を上げ集客することで、今までの強みである商品の鮮度、デリカの美味しさ、品揃えの豊富さなどもさらにレベルを上げていくという好循環の取り組みに注力しました。

グループ視点では、ライフスタイル業態の「ヤオコー」と、ディスカウント業態の「エイヴイ」「フーコット」の二つの業態を進化させ、地域のお客さまにご満足いただけるよう、お互いの強みを磨いてきました。

4つのアクセル・エンジンが確実に回り始めた

4つの取り組み「EDLP」「カイゼン」「販売力」「商品力」は、各々がエンジンであり、アクセルであり、それぞれがつながっている取り組みです。

「EDLP」では、ハイ&ローの施策として月替わりで価格訴求する商品を打ち出す「厳選100品」や、ヤング

社長メッセージ

ファミリーに刺さるアイスや冷食、ひき肉などのカテゴリーで安さを打ち出す施策を実施しました。お客さまが増えると商品回転率が上がり、鮮度も自然と良くなります。品揃えの豊富さにおいても、お客さまの幅が増えると支持が高まります。一方で、「EDLP」には原資が必要なことから、「カイゼン」では売場にアップ棚を付けて作業性を上げたり、AI自動発注システムやフルセルフレジなどを導入し、省力化・省人化を実現。こうして生まれた時間を「販売力」や「商品力」の向上に充てています。例えば、珍しい魚種が並ぶ「豊洲祭り」や普段目にしない商品が並ぶ「産地フェア」など、お客さまに喜んでいただける企画を実施し、ご好評をいただいています。さらに、SPAと呼んでいますが、デリカ・生鮮センターで自社製造や内製化を行うことで商品の差別化と製造者利益を獲得し、「商品力」や利益につなげています。このようなサイクルで生み出した利益を、再び人材投資や設備投資に充てています。

第10次中計において、当社はこの4つの施策の好循環を目指してきましたが、この3年を振り返って、私はこのサイクルが着実に回り始めたと感じています。



「働きやすさ」などの課題が明確化

一方で、成果だけではなく、課題もより明確となりました。最大の課題は、「働きやすさ」の実現です。

お客さまが増えたことにより、インフレによる売上高上昇分を加味したうえでも、人時生産性の値が「カイゼン」の適正な基準値を上回りました。つまり、売上上昇に伴った体制づくりが追いつかず、結果として現場の作業負荷が高まってしまいました。この点については対応が不十分だったと感じています。経営として決して見過ごすことのできない問題であることから、早急に対策を打つ必要があります。

また、「常識を取り払う」という目標に対しては、例えばヤオコーの名物商品である「おはぎ」を超えるような圧倒的な支持につながる強い商品は作り切れませんでした。

「旗艦店の進化」という目標も十分な成果を得られませんでした。2～3年に1店の旗艦店をターニングポイントとして、新商品開発やMDなど新しいチャレンジをしていますが、一定の進化はあったものの懸絶というレベルまでには至りませんでした。

これらの課題については、第11次中期経営計画の注力施策として取り組んでいく方針です。

「昭和モデル」から「令和モデル」へ

第11次中期経営計画(第11次中計)は、「シン・ヤオコー:昭和モデルから令和モデルへの構造転換」をテーマに掲げています。

私は、高齢化・人口減少が加速度的に進み、ITを用いた社会のDX化が急速に実現しつつある今という時代は、人々のライフスタイルや価値観、社会の仕組みが大きく変化するまさに転換期にあると考えています。

こうした変化に対して、私は成長サイクルが回り始

めた今こそ、明確な意思をもって自ら変わらなければならないと考えています。そして、「昭和モデル」の業務や働き方を、3年後にすべて「令和モデル」にしていきたい。「シン・ヤオコー」というテーマには、そんな私のメッセージを込めています。

自社の強みを結集して 「より大きな価値」を創造

4つの施策をしっかりと回し、売上が上昇し、お客さまの満足度が上がっているという状態が前提ですが、第11次中計では、一人ひとりのお客さまに対して「より大きな価値」を生むことを目指します。「より大きな価値」とは、ヤオコーのあるべきMDの基本定義にある〈美味しさ〉〈品揃え〉〈提案〉〈安さ〉という4つの価値を強めていくことです。

〈美味しさ〉では、特にあらためて素材の美味しさ、生鮮を強めていくことをこの3年間でやっていきます。また近年、食品の取り扱いに注力するドラッグストアが日常のお買い物の場として存在感を高めていますが、その中でヤオコーならではの生鮮やデリカの〈美味しさ〉、市場のような賑わいの中でお買い物をする〈楽しさ〉を強めていきます。〈品揃え〉では、日常のおかずからちょっとした馳走まで、シニア向けの少量目商品からヤング向けの大型パックまで、地域のお客さまのニーズに寄り添い、〈提案〉においても、地域の生活者であるパートナーさんが主役となり、自分たちが「美味しい」「食べたい」と感じたおすすめ商品や毎日の食卓メニューを積極的に提案する「個店経営」「全員参加の商売」でお客さまの支持につなげていきます。

人への投資を土台に

「ヤオコーグループの持続的な成長」を追求

喫緊の課題である働き方改革では、「カイゼン」の一層の強化を図っていきます。電子棚札やタブレットを導入してペーパーレス化するなど、現場作業の効率化に注力し、生まれた余力は従業員の処遇向上、人材育成などに充てていきます。

その中でも、売上高1兆円、500店舗を目指す次世代を担うリーダーの育成は特に重要です。店長に権限を与え、人材の採用・育成から売場づくり、採算管理まで、1店舗が1つの企業として運営する「個店経営」の強みを活かして経営人材を育成するとともに、グループ会社との人材交流もより強化していきます。

グループの規模拡大によって社会への影響が増し、リスクも多様化する中、リスクマネジメントや環境対応などESGへの取り組みを強化していくことも我々経営陣の責務です。そのために様々な施策を実践していますが、根本的には我々の社是「明朗なる人生こそ明朗なる店をつくる」のとおり、正直な商売をする、人に見られて困ることはしない、ということに尽きると私は考えています。そして、会社の基本的な考え方や文化を伝え続ける、残し続けることが最も重要なことと考えています。

私は、ヤオコーはお客さま、社員、お取引先さまなど多くのステークホルダーの方とのつながりで商売ができていますと強く感じています。地域にお住まいの皆さまに「ヤオコーがあって良かった」と思っただき、そしてすべてのステークホルダーの方々に喜んでいただけるよう、これからも日々努力を重ねてまいります。

中期経営計画

ヤオコーグループ第10次中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）の振り返り

ヤオコーグループの第10次中期経営計画では、経営理念「地域のすべての方々の食生活をより豊かにより楽しく」を掲げて各々の企業が取り組みを進めました。巣ごもり需要や物価上昇が追い風となり、特にヤオコーが好調に推移し、ディスカウント業態のフーコットも5店舗出店、また新たに千葉県市原市を中心に展開するせんどうと資本業務提携を実施しました。一方で、グループ内での効率化は次期中計へ持ち越しとなりました。

施策実行による利益創出、再投資のサイクルが着実に進展

ヤオコーの第10次中期経営計画は「『2割強い店づくり』の実現」をメインテーマに掲げて各種取り組みを推進

しました。1店舗当たりの売上高は約28億円となり、3年前と比べると大きく伸長しました。その背景には、この3年間のコロナによる巣ごもり需要や物価上昇という外的要因がありましたが、「商品力」「販売力」「EDLP」「カイゼン」という4つの施策のサイクルが着実に回り始めたことで、追い風を確実に売上につなげることができました。また、既存店1km商圈シェアも20%まで上昇。オンライン取引や業態の垣根を越えた厳しい競争下にある食品スーパーマーケット業界の中においても、ヤオコーは着実に成長を続けています。一方で、売上の上昇に伴う体制づくりは計画より遅れており、働きやすさの実現には課題が残った3年間となりました。

第10次中計の重点施策・重点目標についての成果

EDLP、販売力など着実に進んだが、一方で売上増による現場の作業負荷増大が課題

進んだこと	●「EDLP」による集客 カテゴリー別対応、厳選100品、プライスロック ●投資を伴う「カイゼン」 需要予測型自動発注、フルセルフレジ、スライド棚	●企画を通じた「販売力」の強化 日本一企画、豊洲祭り、イタリアフェア ●SPAでの「商品力」向上 原料からポテトサラダ製造、プルコギ開発
課題	●働きやすさの実現 ●旗艦店の進化、目的来店につながるMD・商品開発 ●資本効率の低下	●ネットスーパーの黒字化 ●デジタル基盤の整備と活用

経営環境

少子高齢化・人口減少の進行

- 人手不足、時給上昇、パートナーさん高齢化、技能実習制度の変化
- 高齢者の増加、共働きの常態化、ライフスタイルの変化
- 所得格差拡大

デジタル技術の進歩

- 生活の中への一層の浸透、スマホですべてを済ませる→EC化率上昇
- デジタル技術は活かせる企業・個人との差が開き始める

物価高・金利上昇の継続

- 2024年問題に伴う物流費、建築費の上昇
- 借入れコスト増加、賃借料アップ、事業継続不能な企業も

気候変動・環境問題の深刻化

- 気候変動を見据えた仕入先の見直し
- 新たな感染症拡大を含めた災害リスク対応

ヤオコーグループ第11次中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

ヤオコーグループの経営理念として、「地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく」を掲げており、「お客さまに価格以上の価値を提供し続ける」、「働く全員が仕事に誇りをもち、生活を楽しめる会社にする」、「無駄をな

くし、生産性の高い独自のモデルを構築する」、「すべての関係者と協力しながら社会課題の解決に貢献する」、これらを実現することで持続的な成長を図っていきます。そして、経営戦略として、下記の3つに注力していきます。

01 グループとしての 商圈シェアアップ ●ライフスタイル業態とディスカウント業態でのシェア向上 ●ライフスタイル業態でのM&Aの継続検討	02 グループ共通機能の 強化 (グループ売上高1兆円に向けた基盤づくり) ●人事、財務、内部統制、店舗開発、物流、システム、製造 ●経営人材の育成、人材交流・学び合い	03 成長市場への 投資と協業 ●ベトナム市場での成長支援と協業 ●国内ベンチャーとの協業と新たな価値の創造
---	---	--

構造転換をテーマに掲げたヤオコー第11次中期経営計画

ヤオコーの第11次中期経営計画では「シン・ヤオコー：昭和モデルから令和モデルへの構造転換」をメインテーマに掲げ、各種施策に取り組んでいきます。少子高齢化が進み、デジタル技術が進化する中、国内では人口構成

やライフスタイルなどの事業環境が「昭和」から「令和」へと大きくモデルチェンジしていきます。これら変化を捉えて「価値」を生み出す企業となるために、ヤオコーグループは自ら変わっていきます。

メインテーマ「シン・ヤオコー：昭和モデルから令和モデルへの構造転換」	
●「専業主婦・パートタイム」モデル	➤「共働き・フルタイム」モデルへ
●「店舗だけ」	➤「サプライチェーン全体で価値を生み出す」モデルへ
●「店舗だけ」	➤「店舗を超えて商品・サービスを提供できる」モデルへ
●「紙ベース・属人管理」モデル	➤「データベース・自動化」モデルへ
●「資源消費型」モデル	➤「資源循環型」モデルへ

第11次中計の目指すこと	
01	地域にお住まいの一人ひとりのお客さまに対して、より大きな価値を生むこと
02	価値を生む仕事に集中できる環境になっていること
03	1店舗当たり売上高30億円

第11次中期経営計画 重点目標・重点施策

商品・販売戦略

商品・販売戦略では、お客さまに寄り添った商売をさらに進化させ、一人ひとりのお客さまを理解して喜んでいただける顧客別対応を強化していきます。また、強みである生鮮部門では、さらなる集客力向上を目指して構造改革を実施します。さらに、SPA型商品開発によるカテゴリー強化に取り組み、ヤオコーにしかない美味しい商品をさらに増やし、お客さまの満足度向上につなげていきます。

運営戦略

運営戦略において最も大切なのは「カイゼン」です。需要予想型AI自動発注の進化やフルセルフレジの導入など、デジタルを活用した「カイゼン」の進化に取り組みます。また、サプライチェーン全体での省人化と無駄の削減にも取り組み、その仕事が生む仕事か、必要な仕事かを見極め、徹底的にムダを削減することで、人手不足の中でも社員一人ひとりが価値を生む仕事に集中できる環境を作っていきます。さらに、省エネ・リサイクルに関しても、節電やリサイクル資源回収、食品残渣のリサイクル等について継続的に取り組みを強化していきます。

数値計画

第11次中期経営計画期間において、ヤオコーグループとして売上高7,300億円、経常利益高330億円、店舗数255店舗、ROE10%以上を目指し、重点施策の取り組みに

財務目標

		2027年3月期(計画)	2024年3月期(実績)
連結	売上高	7,300億円	5,953億円
	経常利益高	330億円	288億円
	店舗数	255店舗	205店舗
	ROE	10%以上	11.8%
単体	売上高	5,900億円	5,113億円
	経常利益高	280億円	250億円
	店舗数	211店舗	187店舗

育成戦略

価値創造の源泉である人材育成を継続強化していきます。自ら考えチームで成果を出せる人材を育成するために、階層別教育の見直しを実施します。前中計において課題として残った働き方の「カイゼン」のために、採用強化による人材確保を進めるとともに、1店舗当たり売上高30億円となっても現場で働く従業員が「働きやすくなった」と実感し、価値を生む仕事に集中できるような働き方・働きやすい環境を作り上げていきます。また、売上高1兆円という長期目標に向けて、次世代のヤオコーを担うリーダーの育成にも取り組んでいきます。

出店・成長戦略

出店・成長戦略においては、都心から20～40kmのドーナツエリアをメインターゲットとして、既存商圈とドミナントを形成する出店を継続し、商圈シェアの拡大を図っていきます。また、旗艦店、標準店、極小商圈フォーマットで各々のチャレンジと深化を進めていきます。さらに、2015年よりサービスを開始しているネットスーパーの黒字化と新サービスの立ち上げにも取り組んでいきます。

注力していきます。企業価値を増大する投資基準を用いつつ、最適な資本構成で最適な資本効率、還元を実現していきます。

バランスシートマネジメント(ROA・ROE)

24/3実績				27/3計画			
ROA		5.6%		ROA		5.6%	
ROE		11.8%		ROE		10.6%	
親会社株主に 帰属する当期純利益				182億円		親会社株主に 帰属する当期純利益	
				223億円			
資産 3,424 億円		負債 1,745 億円		資産 4,101 億円		負債 1,905 億円	
		純資産 1,679 億円				純資産 2,196 億円	

※せんだう含む

キャピタルアロケーション方針

営業CFによるキャッシュインは 合計1,000～1,100億円を想定	① 財務健全性を維持しながら、事業成長に必要な投資を実行 ② ROE10%以上、資本効率を大きく意識し、配当性向を段階的に引き上げ ③ 投資指標としてROICを活用し、投資判断には資本コストを意識
---------------------------------------	--

▶ グラフはP.24をご参照ください。

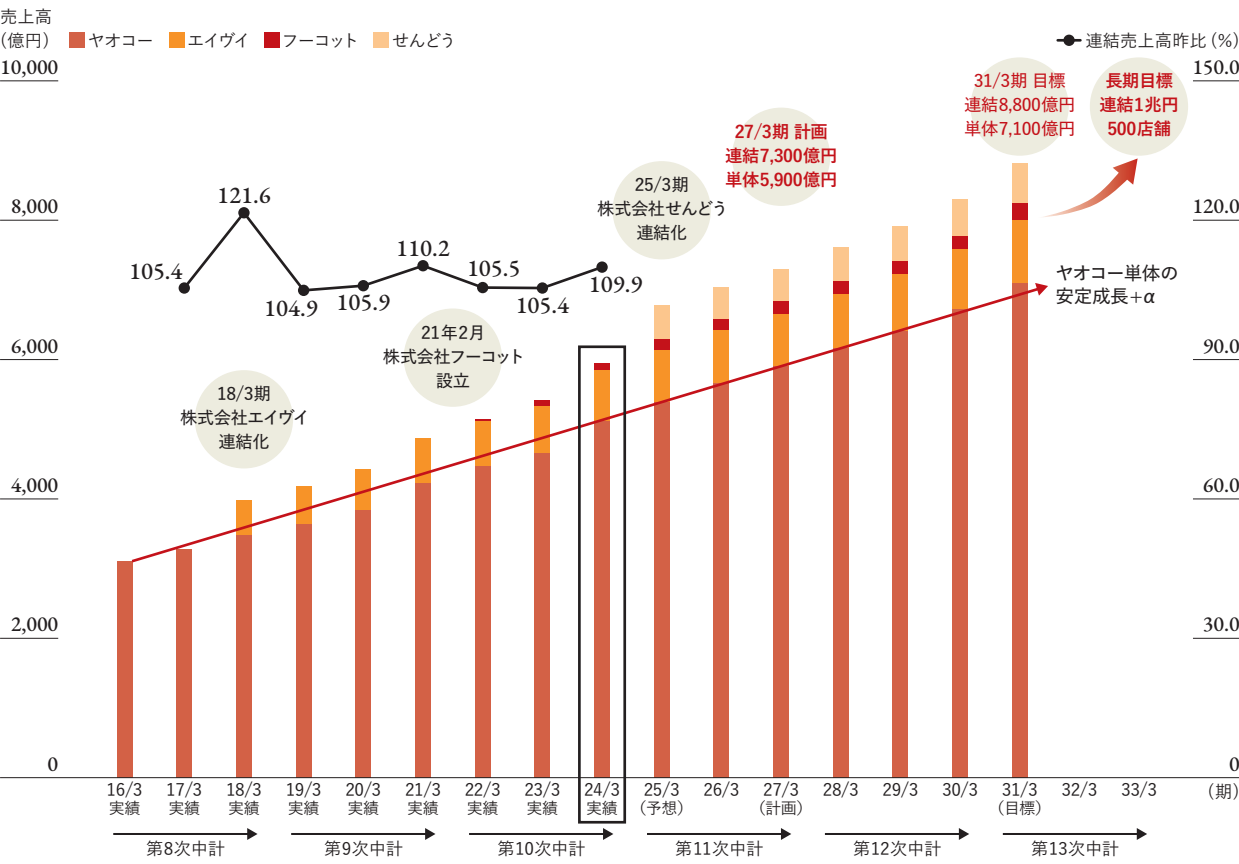
非財務目標

環境、社会の分野へ貢献すべく、引き続き取り組みを進めます。

	項目	2031年3月期目標
環境	CO ₂ 削減	2013年度比総量で60%減(Scope1+2)
	プラスチック削減	容器包装プラスチックの使用量 2019年度比1店舗当たり25%減
		店頭リサイクル2020年度比 回収量1店舗当たり10倍
	食品リサイクル	食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル率100%
社会	女性管理職比率	20.0%
	男性社員育児休暇取得率	85.0%

長期目標へのロードマップ

第11次中計を着実に実行し、グループとしての商圈シェアアップを図り、長期目標連結売上高1兆円へのロードマップとして、2031年3月期に連結売上高8,800億円を目指します。



管理本部長メッセージ

財務の健全性を維持しつつ、 ROICを活用して資本コストをより意識した 経営を推進してまいります。

専務取締役
管理本部長 兼 開発本部管掌 兼 財務部長
兼 CHO (Chief Health Officer)

上池 昌伸

単体で35期連続増収増益を達成

2021年度から開始した第10次中期経営計画(2022年3月期～2024年3月期)の3年間は、新型コロナウイルス感染症の影響で日本全体では非常に厳しい経済環境でしたが、日常の食を支えるライフラインである我々食品スーパーマーケットにおいては、お客さまのいわゆる巣ごもり需要などもあり、おかげさまで好調な業績をあげることができました。

第10次中計最終年度の2024年3月期に関しては、新型コロナの5類感染症への移行や雇用・所得環境の改善により経済の回復傾向が見られたものの、インフレによって原材料、人件費が高騰し、消費生活においてもモノやサービスの価格が上昇し、1年を通して値上げによる影響がありました。このような環境下、節約志向とちょっと良いものを志向する消費の二極化へ対応することで、お客さまの支持が高まり好業績につながったと分析しています。

事業基盤を強化する成長投資を実施

ヤオコーグループが持続的に成長していくためには、店舗への投資とともに、デリカ・生鮮センター、物流センター、さらにはサポートセンターなどのインフラ強化が必要です。また、AI自動発注やフルセルフレジなど生産性向上に向けた投資も欠かせません。そこで第10次中計では、これら事業基盤の次元を一段階高める投資に舵を切りました。

事業基盤投資のための資金として、資本金性資金であるユーロ円建新株予約権付社債150億円を調達しました。第10次中計では、金利上昇を踏まえて10年固定低金利の長期資金の借り入れも行いました。現在の自己資本比率は49%であり、財務の安全性・健全性は当社グループの強みの一つと考えています。

資本コストや株価を意識した経営を実践

財務の健全性を維持しつつも、ROEが徐々に低下していることは課題として認識しています。これは連続増収増益の結果として、利益剰余金などの自己資本が増加していることが一因であり、利益率の水準をさらに上げていく、あるいは自己株式の取得を増やすなど様々な選択肢を考えていく必要があります。そこで先般発表した第11次中期経営計画では、中長期的な成長投資やリターンの見通しを踏まえ、資本コストを強く意識するキャピタルアロケーション方針を打ち出しました。

ROE10%以上を強く意識し、 投資指標としてROICを活用

第11次中期経営計画期間(2025年3月期から2027年3月期)では、3年間の営業キャッシュフロー 1,000億から1,100億円を想定し、成長投資に関しては、新規店舗の出店と既存店活性化に向けた改修を中心に、システムやセンターなどへの設備投資も引き続き実施していきます。

ただし、金利上昇局面の中、今後はより強く資本コストを意識し、すべての取り組みにROICを投資指標として活用していきます。また、建築資材や人件費の高騰などが想定されることから、新規出店に関しては多少のペースダウンも覚悟しつつ、中長期的な成長につながる設備投資は着実に推進していく計画です。さらに、今後も事業再編が起きる可能性がある想定しており、M&Aによる一層の規模拡大も目指しています。

株主還元については、従来配当性向20%を目安に運営しておりましたが、ROE10%以上の資本効率を意識し、2024年3月期は約24%に増加しました。自己株式の取得なども含め、今後も段階的に配当性向を引き上げていきます。

キャピタルアロケーション方針

キャッシュイン	キャッシュアウト	
営業CF 1,000～1,100億円	設備投資 950億円 新店 既存店活性化 その他 (システムや センター投資など)	投資指標としてROIC活用 資本コストを意識
	株主還元 配当、自己株買いなど	配当性向を段階的に引上げ 当面25%目標、 将来的に30%目標

成長の原動力である「人」に投資

人的資本経営が注目を集めています。これに関しては「個店経営」「全員参加」「チームで仕事」「現場主義」など、当社の強さを示すキーワードがすべて「人」に行きつくように、当社発展の源は「人」であり、「人」の成長が企業の成長という考えは創業時から一貫しています。

こうした考えをもとに、当社は利益創出に貢献したパートナー社員と正社員に対して7年連続で賃上げを実施し、安心感をもってもらうとともに未来に向けたチャレンジを喚起しています。

また、未来への投資という観点で、人材育成の機会や手法を常にブラッシュアップしています。その一つが若手

社員の集合研修プログラム、「ヤオコー大学」で、時代の変化のスピードに対応していけるよう、入社後5年間のカリキュラムを3年にまとめ直し、IT / DXなどの新科目も追加しました。

また、ヤオコーの強みである食の提案力を高めていくために、産地研修を行っています。生産者の方々の想いやこだわりの美味しさを知ることは、バイヤーが仕入れた商品を売る時とは異なり、お店でのプレゼン力や売り切る力に必要な熱量をもたらしてくれています。

さらに、自分の頭で考え、行動する人材を育成するために、海外研修や選抜研修も実施しています。選抜研修では、若手にヤオコーの次の3年を考える、次の中計を作成するといったテーマを与え、議論を通じて将来のヤオコーグループを担う人材を育成しています。

ヤオコーグループの強みである「人」がいきいきと活躍し、事業とともに成長する。そして、成長が生み出した資金を次代の成長につなげていく。そんな好循環を維持・発展させていくために、これからも企業価値向上に邁進してまいります。

お客さま株主の増加に向けた施策を強化

資本政策の1つである株主構成に関しては、長期保有を前提として、できる限りヤオコーのお客さまに株主になっていただきたいと考えています。当社の会長が常々話していることですが、「会社は誰のものか」の問いに対して、ヤオコーグループは、社員、地域のお客さま、お取引先さまなど、地域社会の共有財産でありたいと考えています。

そうした中で、現状、ヤオコーのカード会員になっていただいている方は約370万名ですが、個人株主は約9,500名とまだまだ少ないのが現状です。そこで第10次中計期間中は、お客さまに株主になっていただけるよう、個人株主向けの事業説明会や、店舗でのパンフレット配布を通じて認知度向上を図りました。こうした取り組みを今後も継続し、「日常の消費生活を豊かに」というヤオコーの基本理念を株主としてもお客さまに実感していただけたらと願っています。

〈個別施策〉

商品・販売戦略

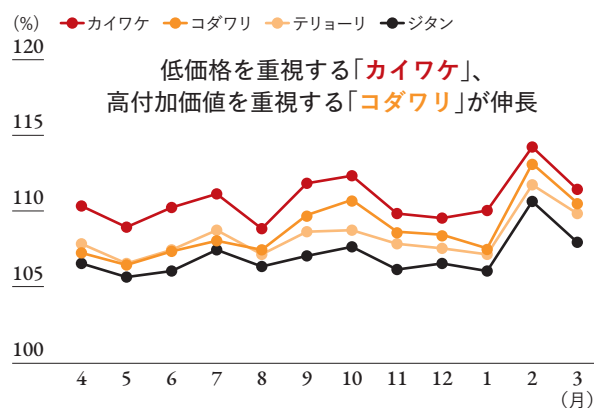
消費の二極化、子育て世代、エリアごとの特性に対応した施策を実施し、ミールソリューションの提案のほか、製造小売業としての生産性向上や商品開発にも引き続き注力します。

ミールソリューションと価格コンシャスの強化

二極化対応の進化

原材料、人件費をはじめとした各種コストの増加や為替の影響による商品価格の上昇が続く中、お客さまの消費動向は節約志向の「低価格」を重視する方向と「高付加価値のモノやサービス」を重視する方向の二極化が進んでいます。ヤオコーは、こうしたお客さまの消費動向の変化に対応しながら、お客さまによりご満足いただける品揃え・売場づくりを行うために、「価格コンシャス」と「ミールソリューション」の2つの取り組みに注力しています。

セグメント別売上高 既昨比



価格コンシャスの強化

価格に敏感なお客さまへの提案として、特にヤングファミリーのお客さまに支持が高い商品群を月単位で選定して価格訴求する「厳選100品」の販促を実施したことで、お客さまの支持が高まりました。

また、「EDLP」の施策としては、アイスクリームやヨーグルトなどの商品を常にお買い求め安い価格で販売。また、味噌やドレッシングなど、カテゴリーごとに割引の日を設定するなど、お客さまの来店目的をつくる施策にも取り組んでいます。



ミールソリューションの提案

お客さまの変化に合わせた商品や売場の提案力も磨いています。月1回開催している「豊洲祭り」は、毎回、豊洲市場からの高鮮度、かつ珍しい魚種を提案する企画で、開催を心待ちにされるお客さまも増えています。また、イタリア大使館貿易促進部とヤオコーのGDO(大型小売流通組織)の共同プロジェクトとして開催した「イタリアフェア」や、北海道・長崎・五島列島などの「産地フェア」もご好評をいただき、各産地の商品の魅力をお客さまに知っていただく機会となりました。

2023年度は、十五夜、ハロウィン、節分など、日本各地の風習や季節の風物詩をお伝えしながら、お客さまに楽しんでいただく「小さなキワ」企画も開催しました。シニアのお客さまだけでなく、ヤングファミリーのお客さまにも届く企画として、今後も継続していきます。



豊洲祭り



十五夜企画

精肉による集客(加工技術での差別化)

生鮮部門の商品の魅力を上げるための取り組みとして、2023年度は精肉部門での高付加価値の商品化に注力しました。従来、精肉部門で取り扱っていたハムやウィンナー、ソーセージなどの商品群を、AIによる自動発注を導入している日配部門に移管することで、精肉部門は、加工肉の品出しをする時間分の手が空きます。そこで精肉部門では、独自の加工技術を磨いて商品価値を上げていきました。例えば、豚肉のスライサー加工技術をパートナー社員に身に付けてもらい、より高度な加工技術が必要な牛肉加工に社員が注力できる体制を整えることで、切り立ての鮮度の良い商品を売場に並べるようにしました。また、販促にもお肉の企画を入れ、集中して売り込むことも実践しています。



チラシ販促のエリア対応

エリア特性を活かしたチラシ販促の効率化

ヤオコーは関東1都6県に出店していますが、それぞれのエリアにおいて、お客さまの年代やライフスタイル、家族構成等により買物動向に違いがあります。そこで全エリア共通で行っていた品揃えや販促を、比較的中ドル・シニアの構成比が高い「北エリア」とヤングの構成比が高い「南エリア」に分けて施策を打つ取り組みを行っています。今後も、お客さまのニーズに寄り添ったよりきめ細やかな対応を目指して、その地域のお客さまの買物行動やニーズに合った提案活動を深めていきます。



北エリア



南エリア

商品・販売戦略

製造小売業への踏み込み

内製化領域の拡大

ヤオコーは、第67期のテーマ「新しいMarketplaceをつくる」を実現していくために、2023年3月にSPA推進部を発足し、自社及びサプライチェーン内の内製化領域を拡大しています。デリカ・生鮮センターでは、原料から商品をつくるまでの製造技術を拡大・向上していくことで、内製化による製造利益の確保と、食味向上による商品力の向上、また店舗での作業効率化に貢献しています。また、熊谷デリカ・生鮮センターでは、プロセスセンター機能を発揮して、精肉部門の一部商品や、4店舗の精肉のフルアウトパックを担うことで、現場の人手不足による機会損失の削減や店舗技術力の向上など生産性向上に寄与しています。

新商品開発の取り組み

ヤオコーは、お客さまの来店目的となる独自の商品開発に注力しています。その実践例として、生鮮・デリカセンターが製造する商品数が着実に増加しており、どらやき、サンドウィッチ、プリンなどのデリカだけでなく、生鮮とデリカの間の商品である味付け肉(プルコギなど)を製造・販売しており、高い評価を得ています。また、2024年より、当社の看板商品であるローストビーフについても、原料の仕入れから製造まで外部委託していた工程をデリカ・生鮮センターで行うなど、自社製造比率を高め、販売店舗も拡大しています。



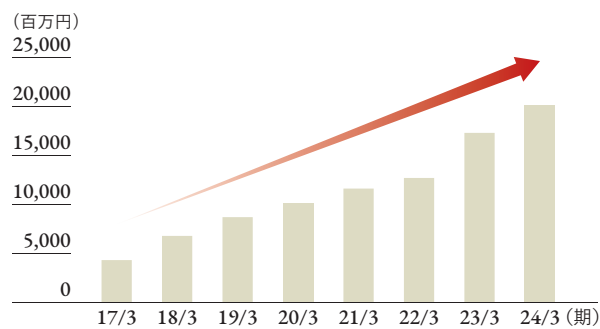
コーヒーホイップで食べる
コーヒーゼリー



ヤオコー自社製造
オリジナルローストビーフ

東松山及び熊谷デリカ・生鮮センターの2023年度の出荷高は、200億円を超えました。デリカ・生鮮センターの利益率はスーパーマーケット事業を上回っており、着実に利益貢献に寄与しています。ヤオコーの成長戦略「EDLP」「カイゼン」「販売力」「商品力」を持続的に支える設備として、デリカ・生鮮センターは大きな役割を担っています。

デリカ・生鮮センター出荷高



安全・安心の取り組み

東松山デリカ・生鮮センターでは、食品安全システムのISO22000の認証を取得し、カイゼン活動を継続しています。熊谷デリカ・生鮮センターでも同様に安全・安心の取り組みを徹底しています。

また、2023年9月に引き起こした駅弁による食中毒を機に「食品安全の総点検」として当社の衛生管理体制を検証し、既存のルールを徹底することによって食品事故が防げる環境にあることを再確認しました。今後も店舗やデリカ・生鮮センターにおいて高いレベルでの衛生管理を維持・徹底し、お客さまに安全で美味しい商品のご提供を継続していきます。

商品開発のこだわり

昨今の物価上昇により、お客さまの家計への負担はますます増えており、特に子育て世代は節約志向が強まる傾向にあります。一方で、消費の二極化などメリハリのある購買行動が進み、価格上昇の中、ヤオコーは、内食・中食需要の大きなチャンスがあると捉えています。そこでヤオコーは、強みである商品力を徹底的に磨くことで、お客さまの「ヤオコーに行きたい」という来店目的につながるヤオコーにしかない商品の開発に注力しています。

ヤオコーのバイヤーは、生産現場へ赴き、産地を確認し、生産者さまと当社の商品に対する想いを共有することで、美味しく、ストーリー性のある商品開発の実現を目指しています。そうした商品は、店舗スタッフが自信を持ってお客さまにすすめる商品となっています。例えば、鮮魚部門の「今朝水揚げ生かつお」は、朝水揚げされた生かつおをお客さまにより新鮮で美味しい状態でお届けしたいという想いから、店舗への午後の配送便を活用して産地より直送。従来であれば翌日の売場に並ぶ商品を、水揚げされた日の午後には売場に並べられるよう、ヤオコーの店舗に届けられています。また、それぞれの店舗では、全店供給が不可能な仕入れ量であっても、地域独自の美味しさをお客さまに楽しんでいただくために、産地フェアなどを開催しています。

プライベートブランド

ヤオコーのプライベートブランド商品は、商品に対するプライドを表す独自ブランドである「Yes! YAKO」と(株)ライフコーポレーションとの共同開発商品である「star select」があります。これらプライベートブランドの商品数は、2024年3月末には約1,300SKUとなり、売上高構成比も10%以上となっています。

近年は牛挽肉で仕上げたミートソースが絶品の「ミラノ風ドリア」や「ヤッポーのくだものゼリー」、高知県産ゆずを使用した「ゆず白菜」など、こだわりの逸品が好評です。



プライベートブランドに健康ライン 「Yes! YAKO Happiness」誕生

お客さまの健康志向の高まりを踏まえ、ヤオコーは2023年、商品の美味しさには+αの“健康”を提案する「Yes! YAKO Happiness」をプライベートブランドに新たに加えました。「Happiness」は、お客さまの日常の食生活の中で気軽に取り入れていただける、栄養バランスを意識したカラダ想いのPBで、その名称には健康になるための食事であるだけでなく、「健康になることで“幸せ”な生活を送っていただきたい」というメッセージを込めています。2024年3月末までに14SKUを発売しており、今後も、お客さまのニーズに合わせて新商品の開発を進めていきます。



運営戦略

デジタル活用によって、サプライチェーン全体での省力化・省人化を実現するほか、ロイヤルカスタマーの育成、サービス向上を推進しています。

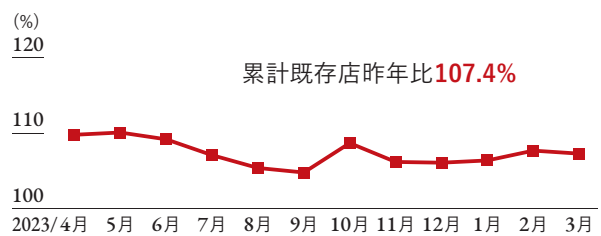
デジタルを活用した「カイゼン」

AI自動発注による作業効率の「カイゼン」

2022年5月、ヤオコーは全店のドライ食品部門及び日配食品部門の商品について、AIによる自動発注システムを導入しました。従来は、「セルワンバイワン方式※」による自動発注を導入していましたが、イレギュラーな需要変動や棚割システムには対応していないことから、担当者が一定時間を割いて発注する必要がありました。需要予測型の自動発注システムを導入したことにより、店舗作業の軽減、適正在庫の実現(在庫削減)などによる業務効率化と生産性向上を実現しています。また、自動発注の稼働が安定してきたことにより、2023年度には精肉部門で取り扱っているハムやソーセージなどの加工肉を日配部門に移行し、日配部門の人員を増やすことなく生産性の向上につなげることができました。

※商品の販売数の累計が発注単位を超えた時、販売した数だけ自動的に発注する仕組み

ドライ食品部門 MH売上高 既存店昨年比



フルセルフ精算レジの導入

全店にセルフ精算レジを導入しているヤオコーは、お客さまのレジ待ち時間によるストレス解消や店舗の生産性の一層の向上を図るため、フルセルフ精算レジの導入を進めており、2024年3月末で24店舗に導入しました。今後は、導入によって生み出された時間を他部門の業務に充てるなど、店舗運営の全体最適を図ることで、より価値のあるサービスをお客さまへお届けしていきます。



ヤオコーカードとヤオコー Payの導入による囲い込み

ヤオコーのロイヤルカスタマー育成戦略の一環として導入した「ヤオコーカード」は、1km圏のシェアアップをKPIに掲げ、お客さまの購買動向であるビッグデータを分析して様々な施策を実行しています。分析にあたっては、「お客さまが何を買っていらっしゃるか?」という視点で、19のセグメントごとにカテゴリー分類した独自の「セグメント19」を活用しています。例えば、ヤングファミリーの獲得や二極化対応においては、ボリューム層である上位セグメントをターゲットに店舗サービスや商品開発、将来推計などを実施し、お客さまへ新たな価値を提供するよう努めています。

また、ヤオコーアプリ会員(ヤオコーカードとの連携者)は2024年3月末現在約140万人、うち、純客数(ヤオコーカード連携かつ店舗での購買)は約76万人となり、ヤオコーカード会員の約35%となっています。アプリにはチラシのほか、アプリポイント、クーポンなどお得な情報や、(株)ファンデリーの管理栄養士による「健康コラム」など、お買物や日常生活に役立つ情報、またお客さまが自由に書き込める「井戸端会議」など、ヤオコーを生活のもっと身近に感じていただくような情報を提供しています。

さらに、コロナ禍でキャッシュレス比率が高まり、クレジットカード決済以外のお客さまのニーズが高まったことから、2023年2月からは、ヤオコー Payを約130店舗に導入し、2024年6月に全店導入しました。2024年3月末の加入者数は約43万人となり、ヤオコーカード会員の約10%の方にご利用いただいています。ヤオコー Payをご利用いただくことでさらにお得なポイントを付与し、お客さまへのサービス向上を実現しています。



物流網の最適化

ヤオコーは、埼玉県を中心とする1都6県のエリアに約180店舗を展開しています。商品を、高鮮度で、かつ効率よく一定の時間内にすべての店舗へ配送するためには、物流拠点の最適配置を進め、円滑な配送を図る必要があります。そこでヤオコーは現在、物流センターとして、グロサリーセンター(常温)4拠点和チルドセンター(冷蔵・冷凍)6拠点を整備しています。また、店舗では品出し作業の効率化を図るほか、2023年2月に稼働した草加物流センターとの棚割りシステムとの連動や自動発注システムの精度アップを通じて店舗サービスレベルのさらなる向上を図っています。

2024年6月には神奈川エリアへの出店拡大に備え、物流能力向上のため横浜チルドセンターの移転を実施しました。



センター配置図(チルド)



センター配置図(グロサリー)

自社初の独自倉庫管理システムによる効率化

草加物流センターでは、新たな取り組みとして、自動倉庫型仕分けシャトル2基を設置し、自社初のWMS(倉庫管理システム)を導入しました。順立てシャトルとGTP(Goods To Person)シャトルを活用して、物流センター内作業の効率化を推進しているほか、棚割りシステムと連動させることで、店舗での通路別納品を実現、店舗作業の効率化を図っています。

ヤオコーは、物流センターの自社運営化により、ノウハウの蓄積や物流の見える化をさらに進めていく計画です。将来的には複数拠点の一元管理を視野に、サプライチェーン全体の物流最適化に貢献していきます。



順立てシャトル



GTPシャトル

持続可能な食品物流構築に向けた取り組みの進化

物流を取り巻く環境が変化していく中、これまでの配送方法を維持し続けていくことは年々困難になりつつあります。食料品の安定供給を維持するためには、「製・配・販」が連携して、商品発注のリードタイム見直しをはじめとするこれまでと違った物流のあり方を考え、トラックドライバーの労働負荷軽減等、現状の物流環境を改善する必要があります。こうした考えをもとに、首都圏食品スーパーマーケットのサミット(株)、(株)マルエツ、(株)ライフコーポレーション、及び当社の4社は、2023年3月16日、持続可能な食品物流構築に向けた取り組み宣言を発表しました。サプライチェーンの全体最適を妨げる課題の解決策を検討し、新たなルールを社会実装することで、「生活者への途切れることのない食品供給」の維持と持続可能な物流構築を目指していきます。なお、取り組みに賛同する食品スーパーマーケットは、2024年3月末時点で15社へと拡大しています。

育成戦略

ヤオコーの強みである人間力を育てるため、働きやすさ・働き甲斐を実現する考え方のもと、様々な施策を実行しています。

人材育成

人的資本

ヤオコーは、人材育成方針に沿って、持続的成長に必要な人材育成・確保に注力しています。その基盤となるのが、「新卒社員」「店長」「主任」「パートナー」「経営層」などに分けた階層別教育で、次代のリーダー育成を目的としています。また、優秀な若手を積極的に育成、登用し、成長の機会を提供するとともに、当社の競争力を維持強化するべく、長期的視野で幹部候補者となる選抜研修を実施しています。

人材育成方針

ヤオコーは「チェーンとしての個店経営」「全員参加の商売、チームで仕事」「現場主義」が運営方針です。個店経営のヤオコーの強さの源は、すべて「人」に行きつきます。そして、地域を最もよく知るのは、その地域に暮らしているパートナー社員です。そのため、パートナー社員は、単なる労働力ではなく、地域を良く知っていることで出てくる知恵と工夫で一緒にお店を作り上げています。現場主導型の経営スタイルの当社は、相対的に現場の裁量権が強く、現場で働く「人」の成長がそのまま企業としての成長となります。ヤオコーでは、これらの考え方に基づいて、自らが考え動き、チームで結果を出せる、そんな人材の教育、リーダーの育成に努めております。

社内環境整備方針

人の成長は、現場で働く社員の「働き甲斐」と「働きやすさ」をともに高めることによって促されると考えています。まずは一人ひとりが働きやすい職場環境を作ることを第一に、この環境づくりが、全員参加で働き甲斐のあるチャレンジablな組織風土を生み出す基となります。「チームで仕事」の好循環の中で「人」が成長していく、そんな組織を目指しています。また、働きやすい職場環境づくりの推進のために、種々の環境整備を行っています。

産地研修

当社は、美味しさや生産時の工夫など、商品に込められた生産者さまやヤオコーの想いをお客さまにしっかりとお伝えし、お届けするためには、社員が産地のことをしっかりと理解する必要があると考えています。そこで当社は、バイヤーが生産現場に赴き、生産者と当社の想いを込めた商品を仕入れるように努めています。また、各部門の若手社員が「川上から川下まで」をトータルに理解できるよう、産地研修を実施し、生産者様との交流を通じて学びを深めることで販売力の向上につなげています。



ヤオコーファーム新入社員研修



長野米産地研修



ワイン研修

ダイバーシティ

障がい者雇用の促進

(株式会社ヤオコーハーモニー設立)

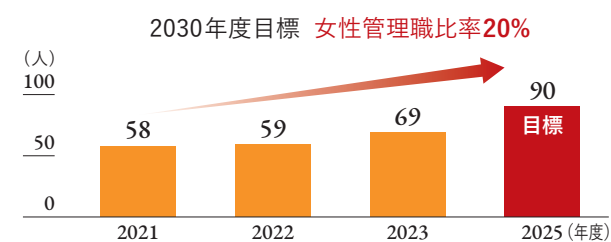
ヤオコーは、企業の社会的責任の一環として障がい者雇用を推進し、2024年3月末時点の障がい者雇用率は2.56%となり、当社のデリカ・生鮮センターや店舗において多数の障がい者の方が活躍しています。また、2024年4月には、今後も障がい者の安定した職場環境の確保を図っていくため、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社の認定取得を前提に、「株式会社ヤオコーハーモニー」を設立しました。これからも障がい者の雇用を促進し、一人ひとりの個性や能力を活かしながら、イキイキと活躍できる職場づくりに努めていきます。



女性、外国人活躍のための取り組み

当社は2022年、人事総務部内に「ダイバーシティ推進担当部」を設置し、女性活躍推進、外国人技能実習生の活躍を重点的に実施しています。具体的には、女性の働きやすさをより高めるための社内保育園事業の推進や、女性を対象としたライフスタイル研修などを実施しています。また、店長と全部門の主任を女性とする「女性活躍推進店舗」を設置し、そこから得られる意見や提案を女性の働き甲斐、働きやすさを高める施策につなげています。また、外国人技能実習生は、2024年3月末現在385名となり、主にデリカ・生鮮センターや店舗の鮮魚部門や惣菜、ベーカリー部門などで、なくてはならない人材として活躍しています。

女性管理職人数の推移



従業員エンゲージメント

心身の健康づくりの推進

従業員の健康管理推進の責任者として、社内にCHO（チーフヘルスオフィサー）を任命し、心身の健康づくりの体制を強化しています。社内健康イベントの企画や、保健師による直接指導、ストレスチェックなどを実施しています。

2023年度は、高齢化社会の到来を見据えて、社内に「元気で70歳プロジェクト」を立ち上げ、現役世代とのバランスを踏まえ、処遇面を含めて元気に働いていた

だく制度を検討しています。



小江戸川越ハーフマラソン集合写真



健康まつり@モラージュ柏店

出店・成長戦略

標準店を進化させるほか、極小商圈へのフォーマットの確立、ネットスーパー事業の拡大により、収益性の向上を図っています。

開発方針／出店戦略

出店エリアの拡大

ヤオコーは、1都6県の関東圏への出店を基本とし、埼玉南部、東京、千葉、神奈川のエリアを重点エリアとしています。

売場面積約450坪以上の標準店や約800坪の大型店の既存フォーマットは、都心から20～40kmのドーナツエリアをターゲットとして出店しています。また近年は、都心を含む極小商圈エリアやルーラル(町村)地域でもドミナント戦略を推進しているほか、人口が集中する地方都市への出店も拡大しています。

2023年度は、神奈川エリアでの新たな出店エリアとして、神奈川県川崎市に「ヤオコー川崎枅形店」をオープンしました。出店地は都内の多摩エリアの既存店商圈につながっており、今後、川崎市南部や横浜市北部への出店の足掛かりとなる立地となります。

ヤオコーは「豊かで楽しく健康的な食生活を提案する」という経営方針のもと、地域の皆さまに「ヤオコーがあった良かった」と思っていただけよう、店舗数の拡大に努めています。



川崎枅形店

標準店の進化

新しいMarketplaceをつくる ～標準店の進化による2割強いお店づくり～

第67期のテーマである「新しいMarketplaceをつくる」を具現化する店舗として、2023年11月、千葉県松戸市に標準店の進化モデルとなる「ヤオコー松戸上本郷店」をオープンしました。同店では、「新しいMarketplace」を、“にぎわいのある生鮮売り場”と位置づけ、従来よりも生鮮商品の売上構成比を上げるために、「手をかけて商品価

極小商圈フォーマットの検証

当社の既存フォーマットの商圈は、店舗から半径1kmを主なターゲットとし、1km商圈シェアを上げる取り組みを実施しています。一方で、都心や既存エリアでは、商圈が1kmに満たない極小商圈が存在します。そこで当社は、500m商圈でも生産性を上げることで利益を確保する極小商圈フォーマットを確立。既存エリアの高崎井野店、草加松原店を同フォーマットで運営しており、精肉部門の商品を熊谷デリカ・生鮮センターを活用したフルアウトバック化するなど、生産性向上に努めています。同フォーマットを進化させることで、出店地域のさらなる拡大を図っていきます。



草加松原店

投資回収の検証

出店においては、開発本部が売上予測や投資回収シミュレーションを作成し、基本的には単年度黒字化を2～3年、累計回収約5年、投資回収約8年(土地取得の場合はそれ以上)を基準として、出店可能性を検討しています。出店後、計画したキャッシュ・フローを見込めないと判断した場合は、減損ルールに基づき減損処理を行っています。

2024年度からは、既存の基準に加え、試験的にROICの基準を導入し、金利上昇下において、さらに資本コストを意識した投資を行っています。

値を打ち出す」「価格を価値として打ち出す」などの方向性を明確化して技術の磨きこみと新しい価格戦略へのチャレンジを行っています。当社は、同店での取り組みを次の旗艦店へ、各地の店舗へと広げていく計画です。



松戸上本郷店

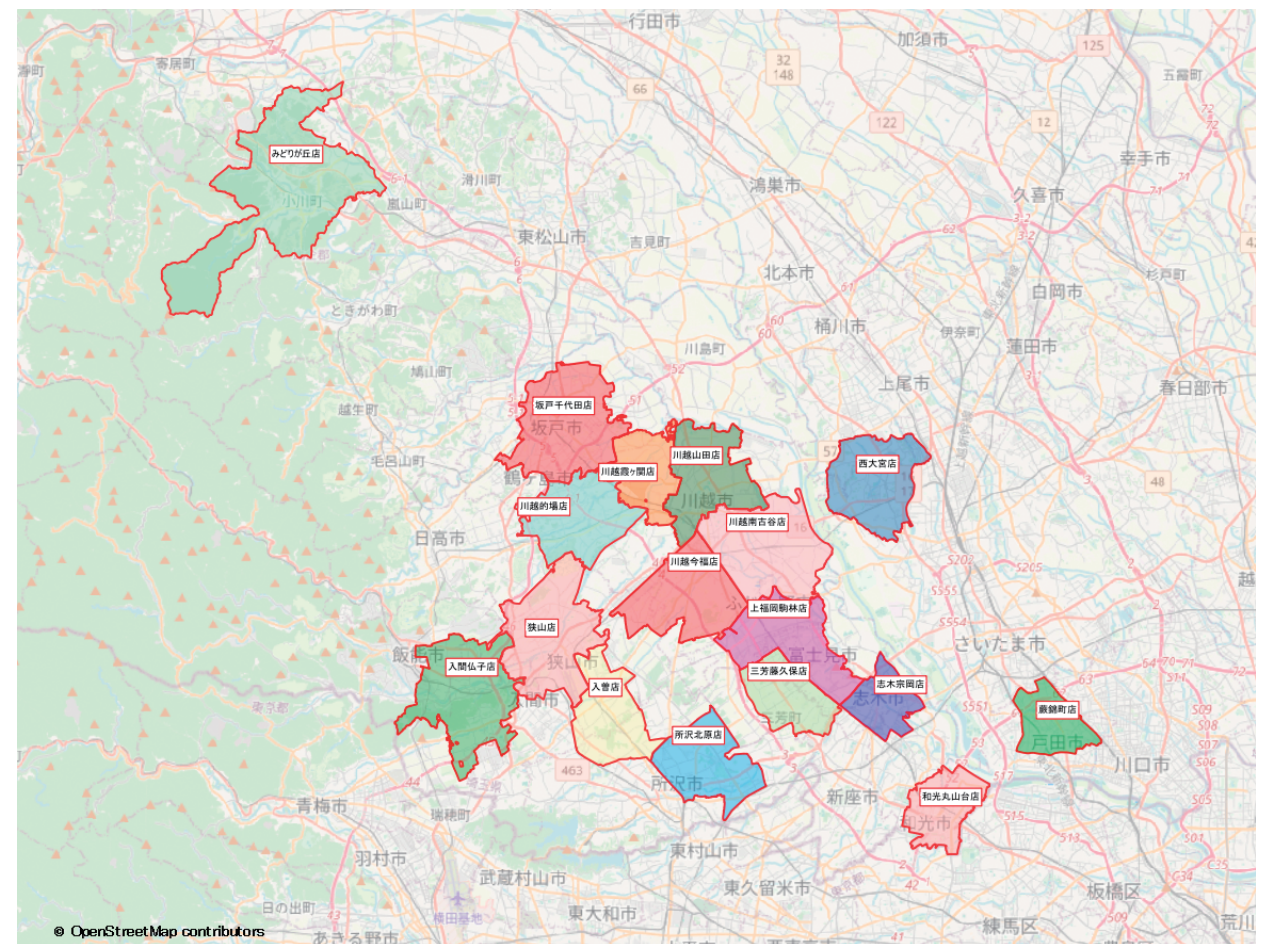
ネットスーパーの拡大

お客さまの利便性向上を図るエリア拡大

ヤオコーネットスーパーは、2024年3月末現在、24店舗で運営しています。店舗ピッキング方式で、店舗から約2kmを配送エリアとしています。2015年の三芳藤久保店をスタートに主に川越地区のリアル店舗ドミナントエリアの空白エリアをカバーすべく商圈を面で取る戦略を続けてきましたが、同時に、お客さまのニーズが高いエリアや

若いお客さまが多く生活するエリアにも拡大しています。

2023年度は八王子鎌水店、稲毛海岸店、加須店、トナリエ宇都宮店、佐倉染井野店、松戸上本郷店の6店舗でサービスを開始しました。今後は、注文から配送までのリードタイムの短縮など、運営面での効率化、お客さまの利便性改善を通じてさらなる収益性向上を図っていきます。



ネットスーパー 17店舗エリア

ESGの取り組み

地域に根差すスーパーマーケット企業として、経営を通して健康になることを提案。
健やかで元気な人を増やし、地域社会の健康増進、豊かなくらしに貢献していきます。

環境に関する取り組み

2030年目標

2030ターゲットの3つの指標の達成に向けて、全社をあげて様々な施策を検討し、取り組みを進めています。特にCO₂削減については、Scope2について排出ゼロに向けた検討を進めています。また、お客さまとともに環境を学ぶ取り組みもスタートしています。

2030年ターゲット(2023年4月～)

指標	目標
CO ₂ 削減	Scope1+2において、CO ₂ 排出量を2013年度比総量で60%削減
プラスチック削減	容器包装プラスチックの使用重量 1店舗平均2019年度比 25%削減 ----- トレー等回収量2020年度比 1店舗あたり10倍
食品リサイクル	食品残渣廃棄ゼロ ----- 食品リサイクル100%

CO₂削減

ヤオコーは、CO₂削減のために、店舗の基本照明のLED化やリチンケースの導入などによる電力使用量削減や、空調自動制御システムの導入や空調設定温度の見直しなどにより節電効果を最大化させる取り組みを行っています。また、一部店舗で環境負荷の少ないCO₂冷媒採用ノンフロン冷凍機を採用しています。

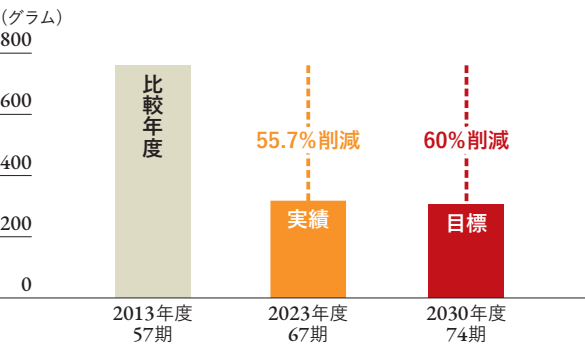
削減目標達成への手立て

- ①省エネ(電気の使用を抑える)
- (人的)ハニカム清掃、不在時消灯、温度設定の適正化
 - (設備)省エネ設備、AI自動制御空調、CO₂冷媒設備
- ②創エネ(電気をつくる)
- 太陽光発電、バイオガス発電の利用
- ③再生可能エネルギーへの変換、カーボンプレジット調達
- 生グリーン電力、非化石証書の購入

CO₂削減目標と実績

Scope1+2において

2030年度に2013年度比総量で**60%削減**



循環型社会に向けての廃棄削減、バイオガス発電、リサイクル推進

ヤオコーは、店頭でのリサイクル資源回収を強化しています。店頭で回収した発泡トレー、アルミ・スチール缶、ペットボトルなどを一括収集し、自社で減容・ベール化して再資源化しています。また、店舗から排出される食品残渣を、西東京リサイクルセンターでメタン発酵によって堆肥とし、ヤオコーファームで利用するバイオガス発電に活用しています。このバイオガス発電事業での食品リサイクルループは、食品スーパーとして初の「再生利用事業計画」の認定を取得しました。

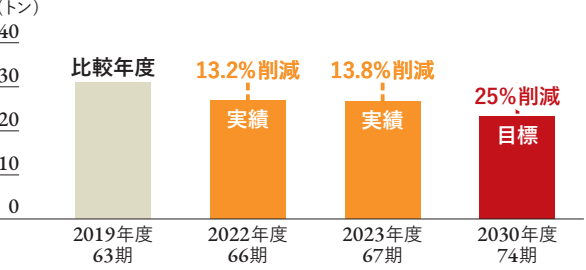


西東京リサイクルセンター

プラスチック削減目標と実績

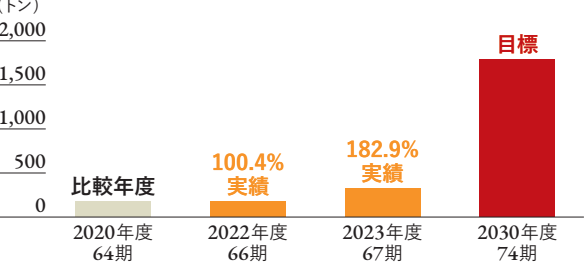
容器包装プラスチック重量2030年度に

2019年度比1店舗当たり**25%削減**



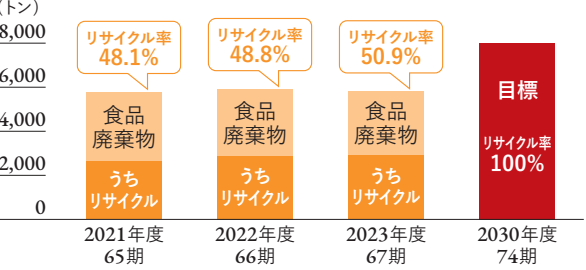
発泡・透明トレー店頭回収量

2020年度比1店舗当たり**10倍**



食品リサイクル目標と実績

食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル**100%**



社会に関する取り組み

環境教室、食育教室の開催

ヤオコーは、お取引先さまと協働しながら小学生のお子さま向けに、地域環境づくりをお客さまとともに考える環境イベントを開催しています。また、「豊かで楽しく健康的な食生活を提案する」スーパーマーケットとして、親子向けの食育イベントも実施しています。



環境教室の様子

子ども支援活動

経済的に困難な家庭やひとり親家庭の子どもたちへの支援活動は、2020年9月から開始して約4年が経過しました。埼玉県福祉部や埼玉県社会福祉協議会のご協力のもと、地道に継続してきた活動は、今では当初より多くの埼玉県内の支援団体にネットワークが広がり、地域をあげてサポートする体制がより強固になってきています。当社は、地域の子どもの未来のためにこれらの活動を永続的に継続していきたいと考えています。



米支援の様子

ヤオコーフードパントリー

2023年度も昨年度に引き続き、社員によるフードドライブ並びにフードパントリーを実施しました。昨年よりも参加する地域のフードパントリー団体が増え、社内での支援物資に加えてお取引先さまや店舗と契約している地元農家の方からの協賛品も多く集まりました。2024年度もさらに喜んでいただけるよう取り組みを進めていきます。



フードパントリーの様子

ESGの取り組み

TCFD提言への対応

金融安定化理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」により提言された枠組みに基づき、気候変動シナリオ分析を実施しました。気候変動がもたらす当社事業におけるリスク・機会を明確化し、事業リスクの軽減、CO₂排出量の削減に向けて取り組み、情報開示を今後さらに充実させていきます。

▶詳しくは当社webサイトをご参照ください。
https://www.yaoko-net.com/sustainability/tcfd.html

ガバナンス

気候変動問題は、当社を取り巻く環境の長期的変化の1つと捉えており、全社横断で取り組むべき事項と認識しています。

環境問題の重要事項について、社長を議長とし、年1回以上開催する環境委員会で方針を議論、決定し、進捗モニタリングを実施しています。また、環境問題を統括するCSO:Chief Sustainability Officer(チーフ環境オフィサー)が取締役会で活動状況を定期報告する等、気候変動が環境や社会に与える影響も踏まえ、取締役会が取り組みを監督する体制を構築しています。

環境マネジメント体制



戦略

当社は、気候変動におけるリスクと機会について整理し、事業への財務的影響を把握しています。財務的影響の分析にあたり、政策・法規制が脱炭素社会へ移行するリスクは、International Energy Agency(IEA)が公表する

World Energy OutlookからStated Policies Scenario(以下STEPSと称する)、Sustainable Development Scenario(以下SDSと称する)、Net Zero Emissions by Scenario(以下NZEシナリオと称する)を使用しました。気候変動によって起こる気温上昇から想定される物理的リスクは、Intergovernmental Panel on Climate Change(IPCC)が公表する第5次報告書からRCP8.5 scenario(以下RCP8.5と称する)、RCP2.6 scenario(以下RCP2.6と称する)を使用しました。財務的影響を試算するにあたっては、NZEシナリオ、SDS、RCP2.6を1.5°C(2°C未満)シナリオ、STEPS、RCP8.5を4°Cシナリオとまとめて分析を行いました。当社へ影響を及ぼすリスク・機会と財務的影響を試算した項目は次ページに記載しています。明確化された重要リスク、機会に対して、対応策を講じることで、リスクの低減等につなげ、気候変動に対してレジリエントな状態を目指します。

使用シナリオ	物理的シナリオ(4°Cシナリオ) IPCC RCP8.5シナリオ、RCP2.6シナリオ 移行シナリオ(1.5°C～2°Cシナリオ) IEA STEPS、SDS、NZEシナリオ
対象	ヤオコー単体の店舗運営
分析	ヤオコー単体の店舗運営に関する物理的リスクと移行リスクの定性的評価及び財務的影響
期間	短期(0～3年)中期(4～11年)長期(11～30年)

リスクマネジメント

当社の気候変動問題を含む全社的なリスクマネジメントは、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を機関として設置しており、年間2回以上開催しています。リスクマネジメント委員会は、当社を取り巻くリスクの特定、リスク評価と洗い替え、リスクの顕在化を防ぐための手続きや体制の整備、リスクが顕在化した場合の対応方法や体制の整備に関する事項を、全社的な視点で策定しています。

気候変動による重要なリスクと影響度の定性評価(シナリオ分析)

	リスク項目				リスク影響度				対応策	
	分類	大分類	小分類	発現期間	内容考察	2℃ (1.5℃)	4℃	財務影響の 試算実施項目		
リスク	移行リスク	政策と法制・ 技術リスク	炭素税の導入	中～長期	カーボンプライシング・ 税負担増大	大	—	○	Scope1 ●冷凍冷蔵設備からの フロン排出抑制 (ノンフロン冷媒への転換、既存設備 の漏洩防止強化)	
			CO ₂ 排出量削減規制強化	短～中期	再エネコスト上昇	大	—	○		
			代替フロン規制強化	短～中期	ノンフロン設備投資増	大	—	—		
			プラスチック削減規制強化	短～中期	プラスチック使用制限・ 素材変更・リサイクル 負担増大	中	—	○		
		市場・ 評判リスク	エネルギー・ 原料調達コストの変化	短～長期	電気代上昇・原料調達 コストの上昇	中	大	○	Scope2 ●節電の取り組み (ハニカム清掃、エアコン・冷蔵ケース の設定温度の見直し、空調自動制御 システム導入) ●再生可能エネルギー導入拡大 (生グリーン電力・非化石証書電力の 購入、太陽光発電・バイオガス発電 導入)	
			消費者の行動変化	短～中期	環境を考慮した消費行動 による売上の変化	中	—	—		
	物理的 リスク	急性リスク	ステークホルダーからの 評価変化	短～中期	取引先からの環境対応への 評価増(金融機関含む)	小	—	—	BCP整備による店舗・工場・ 物流センター等の レジリエンス強化	
			急性リスク	異常気象による被害	短～長期	店舗(物流拠点・工場) 浸水・倒壊被害による 収益減・コスト上昇	中	大		○
		慢性リスク	慢性リスク	降雨や気象パターン変化	中～長期	沿岸地域の浸水リスク上昇 による営業停止・閉店に よる収益減・コスト増	中	大		○
			慢性リスク	平均気温・海水温・ 海面上昇	中～長期	原材料調達コスト上昇 渾水による水道費の高騰	中	大		○
機会	製品・サービス	消費者の 環境対応商品嗜好	中～長期	環境を考慮した消費行動に よる売上の変化・新分野の 売上増加	小	—	—	お取引先さまとの協働や 自社工場による 商品開発等の推進		
	エネルギー源	地域コミュニティでの 再エネ共有化	中～長期	自社と消費者の余剰電力の 供給や需要増加	小	—	—			

2030年時点を想定したリスクに関する財務影響

炭素税導入による影響

前提:130USD/t-CO ₂ (出典 IEA WEO 2021)	
項目	事業インパクト
炭素税コスト	12億円～30億円
2013年度を基準年とし、Scope2を2030年に60%原単位削減目標を達成した場合の影響額を最小値、未達成の場合を最大値として記載	

※原単位は店舗面積×営業日数

再エネ電力調達による影響

前提:10,200MWh再エネ電力を調達	
項目	事業インパクト
再エネ電力調達コスト	2.5億円

異常気象激甚化による被害

前提:河川氾濫による洪水被害、気圧変化による高潮被害	
項目	事業インパクト
固定資産・在庫資産への被害額	3億円～5億円
店舗休業における被害額	3千万円～5千万円
2°C未満シナリオでの影響額を最小値、4°Cシナリオの場合を最大値として記載	

指標と目標

指標	目標
CO ₂ 削減	2013年度比CO ₂ 排出量を総量で60%削減
プラスチック削減	容器包装の使用重量 2019年度比1店舗当たり25%削減 店舗リサイクル2020年度比 1店舗当たりトレイ回収重量10倍
食品リサイクル	食品残渣リサイクル100%

▶実績値はP.45をご参照ください。

ヤオコー単体CO₂排出量 (GHGプロトコルによる排出算定)

▶P.45をご参照ください。

取締役・監査役

(2024年6月25日現在)

取締役



代表取締役会長
川野 幸夫

1969年 1月 (有)八百幸商店入社 営業部長
1974年 3月 (有)八百幸商店を改組し、
(株)ヤオコー設立 取締役
1974年10月 当社専務取締役
1981年 5月 当社代表取締役
1985年 1月 当社代表取締役社長
2007年 6月 当社代表取締役会長(現任)

重要な兼職の状況
(公財)川野小児医学奨学財団理事長
(一社)日本スーパーマーケット協会名誉会長



代表取締役社長
川野 澄人

2001年 4月 当社入社
2009年 1月 当社グロッサリー部長
2009年 6月 当社取締役グロッサリー部長
2009年12月 当社取締役経営改革推進本部副本部長
兼グロッサリー部長
2011年 3月 当社取締役経営改革推進本部副本部長
兼営業統括本部副本部長
2011年 6月 当社常務取締役経営改革推進本部副本
部長兼営業統括本部副本部長
2012年 2月 当社代表取締役副社長
2013年 4月 当社代表取締役社長(現任)

重要な兼職の状況
(株)エイヴイ代表取締役 (株)フーコット代表取締役
(公財)ヤオコー子ども支援財団理事長



専務取締役／
管理本部長 兼
開発本部管掌 兼
財務部長 兼 CHO
上池 昌伸

2005年 1月 当社入社
2008年 4月 当社開発本部長兼開発統括部長
2008年 6月 当社取締役開発本部長兼開発統括部長
2013年 4月 当社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
2013年 6月 当社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
2019年 3月 当社常務取締役経営管理本部長
兼人事総務本部長兼開発本部管掌
2020年 3月 当社常務取締役管理本部長
兼開発本部管掌
2022年 3月 当社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌
2024年 3月 当社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌兼財務部長兼財務担当
部長兼CHO(Chief Health Officer)
2024年 6月 当社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌兼財務部長兼CHO
(Chief Health Officer)(現任)



取締役 社外
黒川 重幸

1979年 4月 野村證券(株)入社
2008年10月 同社常務執行役員フィナンシャル・
マネジメント本部担当
2009年 4月 野村不動産(株)取締役兼常務執行役員
法人カンパニー法人営業担当
2013年 4月 同社取締役兼専務執行役員
法人営業本部長
2014年 4月 同社代表取締役兼専務執行役員
法人営業本部長
2015年 4月 同社顧問
2015年 6月 当社取締役(現任)
2015年 7月 エスケイホールディングス(株)
代表取締役(現任)
インクリース・プランニング(株)代表取締役
2016年 7月 (株)PRESI社外取締役
2016年 9月 ゴーフォーイット(株) 代表取締役(現任)
2017年 7月 (株)PRESI-X社外取締役
(株)PRESI建設社外取締役

重要な兼職の状況
エスケイホールディングス(株)代表取締役
ゴーフォーイット(株)代表取締役

社外取締役選任理由
金融及び不動産業界における経営者としての実績、
見識が高く評価されており、当社の経営事項の決定
及び業務執行の監督等に十分な役割を果たしてい
ただいております。



取締役 社外
斉藤 麻子

1990年 4月 メルセデス・ベンツ日本(株)入社
1997年 9月 (株)ボストンコンサルティンググループ入社
2000年 3月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社
2002年 6月 (株)セリックスCOO(最高執行責任者)
2008年10月 (株)ドラマティック代表取締役社長
2015年 6月 当社取締役(現任)
2015年 8月 (株)コギト・エデュケーション・アンド・
マネジメント取締役
2018年 6月 ワタベウェディング(株)社外取締役
2019年 3月 三菱鉛筆(株)社外取締役(現任)
2020年 5月 (株)三陽商会社外取締役
2020年11月 (株)サーキュレーション社外取締役(現任)
(株)BLOOM代表取締役(現任)
2024年 6月 スパークス・グループ(株)社外取締役
(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
三菱鉛筆(株)社外取締役
(株)サーキュレーション社外取締役
(株)BLOOM代表取締役
スパークス・グループ(株)社外取締役(監査等委員)

社外取締役選任理由
マーケティング及びブランディングにおける経営者とし
ての実績、見識が高く評価されており、当社の経営事
項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果た
していただいております。



取締役 社外
葛原 孝司

1988年 4月 (株)リクルート
(現(株)リクルートホールディングス)入社
2011年 4月 同社執行役員
2012年10月 (株)リクルートホールディングス執行役員
(株)リクルート住まいカンパニー
代表取締役社長
2013年 4月 RGF Hongkong Ltd President
2018年 4月 RGF International recruitment
business Chairman
(株)リクルートジョブズ代表取締役社長
(株)リクルート執行役員
2020年 4月 (株)リクルート顧問
2021年10月 ネットスマイル(株)社外取締役(現任)
2022年 1月 (株)バック・エックスホールディングス
社外取締役(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況
ネットスマイル(株)社外取締役
(株)バック・エックスホールディングス社外取締役

社外取締役選任理由
(株)リクルートグループの企業経営者としての実績、
見識が高く評価されており、当社の経営事項の決定及
び業務遂行の監督等に十分な役割を果たしていただ
いております。



常務取締役／
営業統括本部長
石塚 孝則

1996年 4月 当社入社
2012年 2月 当社営業統括室長兼商品開発担当部長
2012年10月 当社営業統括室長兼商品開発担当部長
兼業務推進担当部長
2013年 2月 当社営業統括室長兼業務推進担当部長
2015年 4月 当社デリカ事業部長
2015年 6月 当社取締役デリカ事業部長
2020年 3月 当社取締役販売第一部長
兼販売第二部長兼販売管掌
2021年 3月 当社取締役営業統括本部副本部長
兼販売第一部長兼販売第二部長
2021年10月 当社取締役営業統括本部副本部長
兼販売第一部長兼販売第二部長
兼情報システム管掌
2022年 3月 当社常務取締役営業統括本部長(現任)



取締役／
開発本部長 兼 CSO
八木橋 博亮

2008年10月 当社入社
2012年 2月 当社店舗企画部長
2016年 3月 当社開発本部長
2017年 6月 当社取締役開発本部長
2018年 3月 当社取締役開発本部長兼開発統括部長
兼出店戦略担当部長
2018年11月 当社取締役開発本部長
2019年 3月 当社取締役開発本部長兼開発統括部長
兼出店戦略担当部長
2020年 3月 当社取締役開発本部長
兼開発統括部長
2024年 3月 当社取締役開発本部長
2024年 6月 当社取締役開発本部長
兼CSO(Chief Sustainability Officer)
(現任)

監査役



常勤監査役
山田 昌宏

2014年 4月 当社入社 人事部人事担当部長
2015年 3月 当社人事部業務担当部長
2018年 3月 当社内部統制室長兼コンプライアンス室長
2024年 3月 当社管理本部長付き
2024年 6月 当社監査役(常勤)(現任)



監査役 社外
佐藤 幸夫

2009年10月 川口警察署長
2011年 3月 埼玉県警察本部地域部長
2012年 3月 埼玉県警察本部生活安全部長
2013年 3月 埼玉県警察本部総務部長
2014年 3月 退官
2017年 6月 当社監査役(非常勤)(現任)

社外監査役選任理由
危機管理等における豊かな経験と見識を活かし、店舗防犯対策及び当社が受け
る犯罪対策に対し有効な助言や情報提供をいただいております。



監査役 社外
橋本 勝弘

2012年 4月 埼玉県食肉衛生検査センター所長
2014年 3月 退官
2014年 4月 学校法人佐藤栄学園花咲徳栄
高等学校非常勤講師(現任)
2014年 4月 (一社)埼玉県食品衛生協会
食品衛生責任者養成講習会講師(現任)
2020年 6月 当社監査役(非常勤)(現任)

社外監査役選任理由
衛生の管理監督者としての豊かな経験と見識を活かし、生鮮食品を中心とした食
品の衛生管理に対し有効な助言や情報提供をいただいております。



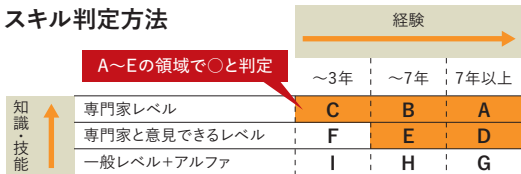
監査役 社外
五十嵐 毅

2012年 7月 小千谷税務署長
2017年 7月 関東信越国税局徴収部長
2018年 7月 退官
2018年 8月 税理士事務所開業(現任)
2020年 6月 当社監査役(非常勤)(現任)
2024年 6月 (株)エヌ・シー・ティ監査役(常勤)(現任)

社外監査役選任理由
経営職務遂行の妥当性を税務という専門家の観点から有効な助言や情報提供を
いただいております。

役員の専門性と経験（スキルマトリックス）

当社では、役員全体としての知識・経験・能力・専門分野についての多様性及び構成のバランスに配慮し、上場企業運営に必要な経営管理面や当社の事業特性、課題に応じた事業運営面の優れた見識を有する候補者を選任しています。



		経営管理					事業運営				
氏名	当社役員 在任年数	企業経営・ 経営戦略・ M&A	人事・労務・ 人材開発	財務・会計	サステナ ビリティ	ガバナンス・ 内部統制・ 法務	小売業経験	商品開発・ MD	IT・物流	出店・ 店舗開発	イノベーション・ 新規事業
取締役											
川野 幸夫	50	●	●	●		●	●	●		●	●
川野 澄人	15	●	●	●		●	●	●			
上池 昌伸	16	●	●	●		●				●	●
石塚 孝則	9	●					●	●		●	●
八木橋 博亮	7	●								●	
黒川 重幸 社外	9	●	●	●		●				●	
斉藤 麻子 社外	9	●			●		●				●
葛原 孝司 社外	2	●	●								●
執行役員											
奈雲 春樹	2						●	●			●
岩崎 真洋	2						●	●			
後藤 晋介	2									●	
監査役											
山田 昌宏	－		●	●		●					
佐藤 幸夫 社外	7	●	●			●					
橋本 勝弘 社外	4				●	●					
五十嵐 毅 社外	4		●	●							

（注）執行役員は、当社執行役員としての在任年数です。

備えるべきスキル

経営管理 （上場企業運営に 必要な項目）	企業経営・経営戦略・M&A	当社グループは関東圏に食品スーパーマーケットを営業している。「食」の分野は異業種の参入も激しく、競争は激化。持続的な成長を実現するためには、小売・不動産開発・M&A分野でのマネジメント経験、経営実績を持つ取締役、執行役員が求められる。
	人事・労務・人材開発	「チェーンとしての個店経営」「全員参加の商売」を掲げる当社において、最も大切な資産は人である。従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を作るために、人事・労務に加え、人材開発分野での十分な経験を持つ取締役、執行役員が必要である。
	財務・会計	健全な財務体質の維持を図りつつ、企業価値のさらなる向上を目指した投資を継続するためには、財務・金融分野での十分な経験を持つ取締役、執行役員が必要である。また、正確な会計報告による市場、社会での信頼性維持のために、会計分野での経験を持つ取締役、執行役員が必要である。
	サステナビリティ	当社が目指す世界は「今も100年後もみんなが健康に毎日を楽しめる世界」である。今までの延長で次世代の財政負担が増え、食糧難・災害が増える希望の持てない世界にしないためにも、サステナビリティ分野に真摯に取り組む知識を持つ取締役、執行役員が必要である。
	ガバナンス・内部統制・法務	正しいガバナンス体制の構築は、企業価値の向上に寄与する。適切なリスク管理を行いながら、攻めもできる企業へと進化するために、コーポレートガバナンス・内部統制・法務に十分な知識と経験を持つ取締役、執行役員が求められる。
事業運営 （当社の事業特性、 課題に応じた項目）	小売業経験	「豊かで楽しい食生活の実現」を目指す当社の原動力は、商品開発力とその販売力である。美味しい商品を値ごろで豊富に品揃えし、選ぶ楽しさを感じられる売り場を作るために、商品知識だけではなく、製造知識も含めた小売業、商品開発・MDの豊富な経験を持つ取締役、執行役員が必要である。
	商品開発・MD	
	IT・物流	労働集約型産業である小売業は、今後の少子高齢化による労働人口減少への対応等様々な社会課題に対応するに当たり生産性向上が不可欠である。ITの活用による自動化・省力化に加え、配送から陳列までを計算した物流の進化が求められており、IT・物流に確かな知見と経験を持つ取締役、執行役員が求められる。
	出店・店舗開発	当社グループ目標として、関東に500店舗、売上高1兆円を掲げており、関東圏での店舗網構築が求められる。ディスカウント等を含めた各種フォーマットで関東圏でのドミナントを形成し、商圏シェアを確保するためにも出店・店舗開発に豊富な経験を持つ取締役、執行役員が必要である。
	イノベーション・新規事業	すべての業界に共通だが、特に小売業は、変化適応業であり、お客さまのニーズの変化への適応が求められる。お客さまをしっかりと見つめる能力とともに、変化への対応力が経営に求められる。長期的な視点と潜在的なお客さまニーズを汲み取れる嗅覚を持った取締役、執行役員が求められる。

役員の報酬等

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各取締役の役位及び職務の内容を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬（以下、「固定報酬」といいます）により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、固定報酬のみを支払うこととしています。

固定報酬

固定報酬は月例の固定金銭報酬としています。また、役位及び職務の内容に応じた業績の評価、経営成績、在任年数、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。

コンプライアンス

基本的な考え方・推進体制

ヤオコーグループの使命は、お客さまに喜んでいただける私たちならではの商品やサービスを提供することにあります。しかし、それ以上に大切なことは商品やサービスを提供するにあたり、法律はもちろんのこと、広く社会のルールや社会規律を守り、企業としての社会的責任を果たしていくことと考えています。

ヤオコーグループでは、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス室が事務局を務め、基本方針及び個人情報の保護・管理や公正取引等に関する具体的取り組みについて審議しています。このような体制のもと、ヤオコーグループは、「経営理念」「社是」「ヤオコーグループ行動基準」に基づいて仕事をすることで、皆さまから、より信頼される企業グループを目指します。

社内通報窓口の設置

職場での違法行為や、そのおそれのある行為等の通報・相談窓口として「ヤオコーコンプライアンス・ホットライン」をコンプライアンス室に設置しています。グループ各社からの相談を受け付け、相談内容を違法行為に限定し

業績連動報酬

短期の業績に連動する報酬（賞与）と中長期の業績に連動する報酬（株式報酬）で構成しています。報酬委員会に原案を諮問し答申を得たものを、代表取締役社長 川野澄人が答申の内容に従って決定します。

取締役及び監査役の報酬等の総額（2023年度）

役員区分	報酬等の 総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額 （百万円）			対象となる 役員の 員数 （名）
		固定報酬	短期の業績連動報酬（賞与）	中長期の業績連動報酬（株式報酬）	
取締役（社外取締役を除く）	236	141	59	34	6
監査役（社外取締役を除く）	13	13	—	—	1
社外役員	40	40	—	—	6

ないこと、匿名での通報・相談も可能とすること、通報者が不利益を被らないようにすること等により、制度の実効性を高めるよう努めています。

取り組みにあたっては、公益通報対応業務従事者を指名し、守秘義務を課した上で対応しています。

「グループ行動基準」の制定

ヤオコーグループの経営理念を具体的に表した「ヤオコーグループ行動基準」を制定し、グループ社員共通の基本的な考え方や行動基準等を周知徹底しています。日頃の行動の軸とすることでお客さまの信頼を得るとともに、社会的責任を果たしていきます。

コンプライアンス徹底の取り組み

当社では、コンプライアンス意識の向上と定着を図るため、新入社員向けや年次別の研修、各種会議体または単独開催で、法令や他社での過去事例を踏まえたハラスメント研修のほか、購買担当者向けに下請法研修を実施するなど、コンプライアンスを重視する職場風土の醸成に取り組んでいます。

ESGデータ(単体)

環境 Environment

環境方針「ヤオコー環境方針」<https://www.yaoko-net.com/sustainability/eco.html>

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
CO2削減(範囲:単体)					
GHG排出量(CO2-t) ^{※1}					
Scope1 燃料の燃焼による排出	4,696	3,900	3,164	3,769	4,562 ^{※2}
Scope1 フロン類の漏洩による排出	16,080	16,074	11,850	15,644	13,508
Scope2 他社から供給された電気・熱・上記の使用に伴う間接排出	99,833	100,491	111,492	107,314	63,371 ^{※2}
計	120,609	120,465	126,506	126,727	81,441 ^{※2}
CO2削減実績(2013年度比:2013年度を100) ^{※3}	70.0%	62.7%	67.0%	64.0%	44.3% ^{※2}
フロン排出量(漏洩量) ^{※4}					
HFC直接排出量	10,514	10,818	9,089	11,237	12,041
HCFC直接排出量	5,566	5,256	2,761	4,407	1,467
計	16,080	16,074	11,850	15,644	13,508
エネルギー使用量 ^{※5}					
電気(千kWh)	228,563	237,720	245,047	234,367	276,599
再生可能エネルギー比率(年度累計)	0.0%	0.0%	0.0%	19.1%	36.6%
液化石油ガス(LPG)(t)	585	265	553	412	514
都市ガス(千m³)	754	816	897	893	1,061
A重油(KI)	196	206	196	196	236
屋根上太陽光発電設置拠点数(累計)	38	39	43	44	46
再生可能エネルギー買電拠点数(累計)	－	－	12	48	91
プラスチック削減(範囲:単体)					
プラスチック使用量					
容器包装プラスチック使用重量(t)	5,140.9	4,916.6	5,174.7	4,836.5	4,989.5
1店舗当たり削減実績(2019年度比:2019年度を100)	－	93.1%	95.2%	86.8%	86.2%
店頭リサイクル回収量					
発泡・透明トレード店頭回収量(t)	140	179	156	178	329
1店舗当たり回収量(2020年度比)	－	－	87.1%	100.4%	182.9%
食品リサイクル(範囲:単体)					
可燃ごみ発生量(t)		12,491	13,751	12,129	11,348
うち食品残渣(t)a	4,542	3,116	3,352	3,032	2,837
リサイクル量(t)b	2,631	2,674	3,108	2,887	2,943
生ごみ	991	915	991	1,159	1,160
魚あら	1,486	1,607	1,970	1,600	1,667
廃油	154	152	147	127	116
リサイクル率 b/(a+b)	36.7%	46.2%	48.1%	48.8%	50.9%
リサイクル実施店舗数(生ごみ)		36	36	36	40

社会 Social

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
労働環境					
従業員数(人)					
男性	2,782	2,921	3,011	3,103	3,214
女性	663	716	809	853	900
合計	3,445	3,673	3,820	3,956	4,114
PHA社員(期中平均8時間換算)	11,185	11,784	12,428	12,554	12,816
平均年齢(歳)	38.8	39.4	39.3	39.4	39.6
平均勤続年数(年)	10.7	10.9	11.0	11.3	11.5
管理職の状況					
女性管理職比率	7.6%	7.3%	6.7%	6.6%	7.5%
女性管理職数(人)	62	60	58	59	69
育児休業の状況					
育児休業取得者数(人)	99	133	138	151	95
男性社員の育児休業取得率	0.0%	1.8%	5.3%	12.8%	29.5%
男女間の賃金格差					
全従業員	50.8%	52.2%	51.4%	51.9%	52.9%
うち正規雇用従業員	75.6%	75.2%	72.6%	75.6%	77.0%
うちパート・有期従業員	102.5%	104.1%	102.9%	102.7%	103.2%
有給休暇取得率	36.4%	33.7%	34.5%	37.5%	38.2%
一人当たり教育時間数(時間)	73.0	12.1	16.6	30.6	53.4
障がい者雇用率	2.47%	2.50%	2.46%	2.52%	2.56%
労働災害発生率(年千人率)	4.1	3.5	5.2	5.4	4.8

ガバナンス Governance

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
独立社外取締役比率	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	37.5%
女性取締役比率(取締役内)	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	12.5%
独立社外監査役比率	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%

※1 省エネ法定期報告数値+フロン漏洩定期報告数値
※2 2024/3 の GHG 排出量は、改正省エネ法定期報告から算出した値（非化石エネルギー調整後の排出量）となります。
※3 2023/3 迄原単位目標、2024/3 から総量目標
※4 フロン漏洩定期報告数値
※5 省エネ法定期報告数値

財務データ

主要財務指標（連結）（単位：百万円）

	第6次中期経営計画			第7次中期経営計画		
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
営業収益	206,497	221,061	237,371	247,967	274,149	307,354
（前期比）	99.1%	107.1%	107.4%	104.5%	110.6%	112.1%
売上高	197,671	211,624	227,291	237,307	261,900	293,397
売上原価	140,666	150,401	161,814	169,656	187,627	210,136
（原価率）	71.2%	71.1%	71.2%	71.5%	71.6%	71.6%
売上総利益	57,004	61,222	65,476	67,651	74,242	83,261
（売上総利益率）	28.8%	28.9%	28.8%	28.5%	28.3%	28.4%
営業収入	8,825	9,436	10,080	10,659	12,249	13,956
営業総利益	65,830	70,659	75,556	78,310	86,522	97,217
（売上営業総利益率）	33.3%	33.4%	33.2%	33.0%	33.0%	33.1%
配送費	3,824	4,126	4,561	4,745	5,212	5,877
広告宣伝費	2,035	2,210	2,116	2,110	2,233	2,463
ポイント引当金繰入額	—	—	—	—	—	—
給与及び手当	25,151	26,302	27,620	28,696	31,500	34,777
賞与引当金繰入額	1,795	1,832	1,897	1,957	2,084	2,163
退職給付費用	1,257	1,236	1,289	1,367	1,263	823
役員退職慰労金組入額	21	21	386	151	78	90
執行役員退職慰労金繰入額	—	—	—	—	—	—
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	2,914	3,276	3,396	3,756	4,692	5,122
地代家賃	6,937	7,099	7,270	7,745	8,456	9,164
減価償却費	2,697	3,243	3,941	3,488	4,271	5,078
のれん償却費	—	—	—	—	—	—
その他	10,597	11,707	12,297	13,307	14,728	18,184
販売費・一般管理費合計	57,232	61,056	64,777	67,327	74,523	83,746
（販管费率）	29.0%	28.9%	28.5%	28.4%	28.5%	28.5%
営業利益	8,597	9,603	10,779	10,983	11,998	13,470
（営業利益率）	4.3%	4.5%	4.7%	4.6%	4.6%	4.6%
営業外収益	227	198	208	201	205	208
営業外費用	364	382	416	380	364	337
経常利益	8,460	9,418	10,571	10,803	11,840	13,342
（経常利益率）	4.3%	4.5%	4.7%	4.6%	4.5%	4.5%
特別利益	85	553	17	120	93	1,726
特別損失	76	807	382	494	140	2,181
税金等調整前当期純利益	8,469	9,165	10,205	10,429	11,793	12,887
親会社株主に帰属する当期純利益	4,827	5,148	5,388	6,019	7,110	7,834
（当期純利益率）	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.7%	2.7%
設備投資	10,184	10,902	10,899	15,104	21,032	21,597
新店・先行投資	9,864	10,705	10,306	12,322	16,431	17,550
既存店活性化等	320	197	593	2,782	4,601	4,047
その他（システム等）	—	—	—	—	—	—
減価償却費	2,697	3,243	3,941	3,488	4,271	5,078
総資産	80,299	91,307	99,810	105,046	126,612	133,628
流動資産	14,552	17,124	17,826	20,305	25,430	21,449
固定資産	65,746	74,183	81,984	84,740	101,182	112,178
繰延資産	—	—	—	—	—	—
総負債	43,999	50,691	54,889	55,134	71,466	72,116
純資産	36,299	40,615	44,921	49,911	55,146	61,511
営業キャッシュフロー	7,965	10,962	9,981	8,808	15,859	17,750
投資キャッシュフロー	-9,039	-8,795	-10,300	-5,838	-19,850	-13,918
財務キャッシュフロー	-129	-721	-654	-2,086	7,379	-6,105
フリーキャッシュフロー（営業CF+投資CF）	-1,074	2,167	-319	2,970	-3,991	3,832
ROE	14.2%	13.5%	12.7%	12.8%	13.6%	13.5%
ROA	6.0%	5.6%	5.4%	5.7%	5.6%	5.9%
EPS	248.62	265.15	277.53	310.03	183.12	201.77
BPS	1,859.18	2,079.54	2,298.69	2,552.70	1,409.88	1,584.19
総資産回転率（回）	2.5	2.3	2.3	2.3	2.1	2.2
自己資本比率	45.0%	44.2%	44.7%	47.2%	43.2%	46.0%
発行済株式数（自己株除く/期中平均）（株）	19,415,585	19,415,255	19,415,045	19,414,755	38,829,105	38,828,669

1. 2009年9月30日付で連結子会社でありました（株）ワイシーシーを（株）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）フレッシュヤオコ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）日本アボックスを（株）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）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）エイワイを連結子会社化しております。

第8次中期経営計画			第9次中期経営計画			第10次中期経営計画		
2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
—	—	414,992	435,085	460,476	507,862	536,025	564,487	619,587
—	—	—	104.8%	105.8%	110.3%	105.5%	105.3%	109.8%
—	—	398,228	417,709	442,220	487,189	514,029	541,824	595,348
—	—	294,931	309,524	328,243	363,286	384,259	405,790	446,763
—	—	74.1%	74.1%	74.2%	74.6%	74.8%	74.9%	75.0%
—	—	103,297	108,184	113,977	123,902	129,769	136,034	148,584
—	—	25.9%	25.9%	25.8%	25.4%	25.3%	25.1%	25.0%
—	—	16,763	17,375	18,256	20,673	21,996	22,662	24,239
—	—	120,060	125,560	132,233	144,575	151,766	158,696	172,824
—	—	30.1%	30.1%	29.9%	29.7%	29.5%	29.3%	29.0%
—	—	7,129	7,332	7,708	8,918	9,577	9,937	10,895
—	—	2,829	2,934	2,996	2,718	2,669	2,761	3,037
—	—	—	—	—	—	—	78	588
—	—	42,995	44,264	46,432	49,820	53,089	54,895	58,637
—	—	2,684	2,599	2,812	2,922	2,987	3,180	3,308
—	—	1,033	1,029	1,059	1,097	1,148	1,573	1,573
—	—	5	5	5	248	3	2	0
—	—	2	2	2	2	2	1	1
—	—	346	284	389	229	565	387	492
—	—	42	42	42	40	37	29	34
—	—	6,568	6,759	7,121	8,636	8,303	8,458	9,176
—	—	4,766	5,072	4,864	4,540	5,282	7,553	7,040
—	—	11,557	12,058	12,603	13,336	14,166	14,728	15,835
—	—	7,114	8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	11,354
—	—	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	—	—
—	—	14,997	15,805	16,132	19,008	18,530	18,008	21,517
—	—	103,091	107,660	112,351	122,117	127,684	132,461	143,495
—	—	25.9%	25.8%	25.4%	25.1%	24.8%	24.4%	24.1%
—	—	16,969	17,900	19,882	22,458	24,081	26,235	29,328
—	—	4.3%	4.3%	4.5%	4.6%	4.7%	4.8%	4.9%
—	—	214	217	358	319	279	357	589
—	—	655	629	612	565	1,070	995	1,040
—	—	16,528	17,488	19,629	22,211	23,290	25,597	28,877
—	—	4.2%	4.2%	4.4%	4.6%	4.5%	4.7%	4.9%
—	—	348	2,609	22	199	52	25	3
—	—	584	2,367	890	1,322	966	2,143	2,925
—	—	16,292	17,730	18,761	21,089	22,376	23,479	25,955
—	—	11,004	11,798	12,458	14,593	15,382	15,849	18,243
—	—	2.8%	2.8%	2.8%	3.0%	3.0%	2.9%	3.1%
—	—	24,702	23,009	22,723	24,673	42,047	22,977	26,738
—	—	20,520	13,427	11,706	13,318	23,799	11,616	17,097
—	—	4,182	2,752	7,944	3,462	11,324	6,837	6,091
—	—	6,830	3,073	7,893	6,924	4,524	4,524	3,551
—	—	7,114	8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	11,354
—	—	213,673	224,315	244,511	269,121	305,997	318,231	342,409
—	—	35,601	38,507	48,062	58,091	60,303	76,625	86,135
—	—	178,071	185,807	196,409	210,999	245,673	241,595	256,272
—	—	—	—	39	29	20	11	1
—	—	129,034	130,259	140,473	152,495	177,168	176,618	174,506
—	—	84,639	94,055	104,037	116,625	128,828	141,613	167,902
—	—	18,613	22,970	29,218	26,896	30,525	33,276	37,163
—	—	-30,805	-16,431	-21,992	-23,345	-46,909	-10,516	-26,785
—	—	4,736	-5,715	1,418	4,191	15,571	-8,251	-8,075
—	—	-12,192	6,539	7,226	3,551	-16,384	22,760	10,378
—	—	13.7%	13.2%	12.6%	13.2%	12.5%	11.7%	11.8%
—	—	5.1%	5.3%	5.1%	5.4%	5.0%	5.0%	5.3%
—	—	283.41	303.86	320.85	375.81	396.08	407.99	464.43
—	—	2,179.81	2,422.24	2,679.23	3,003.15	3,317.02	3,644.95	4,121.55
—	—	1.9	1.9	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7
—	—	39.6%	41.9%	42.5%	43.3%	42.1%	44.5%	49.0%
—	—	38,828,270	38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	39,282,078

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。
7. 2019/3期より、設備投資につきましては、店舗（新規出店・既存店）とその他に分けて記載しております。
8. 2021/3期期初より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。
9. 2022/3期第4四半期より（株）せんどうに対して持分法を適用しております。

主要財務指標（単体）（単位：百万円）

	第6次中期経営計画			第7次中期経営計画		
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
営業収益	197,877	211,885	227,211	237,556	263,015	295,883
（前期比）	101.1%	107.1%	107.2%	104.6%	110.7%	112.5%
売上高	189,522	202,943	217,650	227,420	251,334	282,449
売上原価	144,219	154,299	165,676	173,312	191,480	214,975
（原価率）	76.1%	76.0%	76.1%	76.2%	76.2%	76.1%
売上総利益	45,302	48,643	51,973	54,108	59,853	67,474
（売上総利益率）	23.9%	24.0%	23.9%	23.8%	23.8%	23.9%
営業収入	8,355	8,942	9,561	10,136	11,680	13,433
営業総利益	53,658	57,585	61,534	64,244	71,534	80,908
（売上営業総利益率）	28.3%	28.4%	28.3%	28.2%	28.5%	28.6%
配送費	3,538	3,822	4,239	4,418	4,872	5,435
広告宣伝費	2,021	2,196	2,075	2,072	2,204	2,436
ポイント引当金繰入額	—	—	—	—	—	—
給与及び手当	17,437	18,177	19,108	19,991	22,022	24,473
賞与引当金繰入額	1,360	1,397	1,441	1,491	1,582	1,665
退職給付費用	972	943	987	1,045	968	658
役員退職慰労金組入額	21	21	386	129	38	86
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	—	—	—	—	—	3,893
水道光熱費	2,891	3,249	3,370	3,727	4,661	5,075
地代家賃	6,731	6,875	7,040	7,506	8,215	9,053
減価償却費	2,425	3,059	3,546	3,130	3,848	4,592
その他	8,628	9,466	10,153	11,101	12,322	15,073
販売費・一般管理費合計	46,029	49,208	52,350	54,613	60,737	68,548
（販管費率）	24.3%	24.2%	24.1%	24.0%	24.2%	24.3%
営業利益	7,628	8,377	9,184	9,630	10,796	12,360
（営業利益率）	4.0%	4.1%	4.2%	4.2%	4.3%	4.4%
営業外収益	399	372	776	1,269	776	574
営業外費用	368	379	412	378	359	334
経常利益	7,660	8,370	9,548	10,521	11,213	12,599
（経常利益率）	4.0%	4.1%	4.4%	4.6%	4.5%	4.5%
特別利益	85	553	17	110	93	2,614
特別損失	63	784	371	465	132	2,101
税引前当期純利益	7,681	8,139	9,194	10,166	11,174	13,112
当期純利益	4,506	4,698	5,159	6,379	7,074	8,543
（当期純利益率）	2.4%	2.3%	2.4%	2.8%	2.8%	3.0%
設備投資	10,072	10,837	10,846	15,009	20,913	21,524
新店・先行投資	9,770	10,650	10,263	12,230	16,319	17,550
既存店活性化等	302	187	583	2,779	4,594	3,974
その他（システム等）	—	—	—	—	—	—
減価償却費	2,644	3,181	3,868	3,413	4,190	4,995
総資産	76,601	86,006	94,645	99,080	119,927	129,501
流動資産	12,478	13,729	14,659	16,678	21,196	21,837
固定資産	64,122	72,277	79,985	82,401	98,730	107,663
繰延資産	—	—	—	—	—	—
総負債	42,380	47,958	52,571	51,715	66,588	68,807
純資産	34,220	38,048	42,074	47,364	53,338	60,694
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+財務CF）	—	—	—	—	—	—
1株当たり配当	45.00	57.00	55.00	57.00	60.00	80.00
ROE	13.9%	13.0%	12.9%	14.3%	14.0%	15.0%
ROA	5.9%	5.5%	5.5%	6.4%	5.9%	6.6%
EPS	232.11	242.00	265.75	328.57	182.19	220.02
BPS	1,762.51	1,959.72	2,167.09	2,439.63	1,373.69	1,563.13
総資産回転率（回）	2.5	2.4	2.3	2.3	2.1	2.2
自己資本比率	44.7%	44.2%	44.5%	47.8%	44.5%	46.9%
発行済株式数（自己株除く/期中平均）（株）	19,415,585	19,415,255	19,415,045	19,414,755	38,829,105	38,828,669
新規店舗数	5店舗	7店舗	8店舗	5店舗	10店舗	9店舗
改装店舗数	5店舗	3店舗	5店舗	7店舗	7店舗	10店舗
スクラップ&ビルド店舗数	—	—	—	1店舗	—	—
閉店店舗数	—	—	—	—	—	—
期末店舗数	104店舗	111店舗	118店舗	123店舗	133店舗	142店舗
（連結店舗数）	—	—	—	—	—	—
期末売場面積（加重平均）（㎡）	195,728	210,679	223,535	232,330	251,654	267,349

1. 2015年4月1日付で連結子会社でありました（株）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株あたり当期純利益金額（EPS）」を算定しております。

第8次中期経営計画			第9次中期経営計画			第10次中期経営計画		
2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
325,441	343,061	363,892	380,992	401,358	442,126	467,838	487,891	534,780
110.0%	105.4%	106.1%	104.7%	105.3%	110.2%	105.8%	104.3%	109.6%
310,634	327,406	347,637	364,122	383,677	422,101	446,535	466,035	511,357
223,317	235,996	251,209	262,941	277,311	306,817	325,388	339,434	373,185
71.9%	72.1%	72.3%	72.2%	72.3%	72.7%	72.9%	72.8%	73.0%
87,317	91,410	96,427	101,181	106,366	115,284	121,147	126,601	138,172
28.1%	27.9%	27.7%	27.8%	27.7%	27.3%	27.1%	27.2%	27.0%
14,807	15,654	16,255	16,869	17,680	20,024	21,302	21,856	23,423
102,124	107,064	112,682	118,051	124,047	135,308	142,449	148,457	161,595
32.9%	32.7%	32.4%	32.4%	32.3%	32.1%	31.9%	31.9%	31.6%
6,449	6,712	7,129	7,332	7,708	8,878	9,401	9,752	10,680
2,626	2,815	2,824	2,922	2,949	2,713	2,641	2,728	2,974
—	—	—	—	—	—	—	78	588
36,864	39,415	41,488	42,679	44,735	47,982	51,027	52,583	56,141
2,014	2,181	2,270	2,351	2,505	2,554	2,640	2,771	2,855
727	930	1,014	1,003	1,021	1,099	1,112	1,513	1,548
90	22	—	—	—	—	—	—	—
339	462	346	284	389	229	565	387	492
—	32	42	42	42	40	37	29	34
5,130	5,735	6,328	6,532	6,871	8,340	7,993	8,099	8,788
4,665	4,170	4,524	4,804	4,598	4,288	4,992	7,023	6,572
9,640	10,045	10,655	11,157	11,612	12,277	13,036	13,493	14,481
5,612	6,142	6,817	8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	10,509
14,113	13,876	14,021	14,832	15,117	18,043	17,485	17,064	20,345
88,274	92,544	97,465	101,991	106,292	115,588	120,696	125,619	136,003
28.4%	28.3%	28.0%	28.0%	27.7%	27.4%	27.0%	27.0%	26.6%
13,850	14,520	15,217	16,059	17,754	19,719	21,753	22,837	25,592
4.5%	4.4%	4.4%	4.4%	4.6%	4.7%	4.9%	4.9%	5.0%
220	218	383	499	648	611	586	559	475
531	524	581	574	573	539	889	981	1,032
13,539	14,214	15,019	15,984	17,829	19,791	21,451	22,415	25,036
4.4%	4.3%	4.3%	4.4%	4.6%	4.7%	4.8%	4.8%	4.9%
1,385	2,249	347	2,609	22	199	50	30	3
1,367	2,314	583	2,365	889	1,321	1,766	1,336	3,409
13,556	14,149	14,782	16,228	16,963	18,669	19,735	21,110	21,630
9,065	9,927	10,307	11,139	11,574	13,315	13,937	14,291	15,099
2.9%	3.0%	3.0%	3.1%	3.0%	3.2%	3.1%	3.1%	3.0%
17,048	26,054	24,445	15,699	17,049	24,405	32,153	21,811	22,606
8,980	18,449	20,373	6,226	10,738	13,293	14,125	10,591	13,101
8,068	7,605	4,072	2,730	3,357	3,315	11,297	6,755	6,066
—	—	—	6,743	2,954	7,797	6,731	4,465	3,439
5,612	6,142	6,817	8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	10,509
142,399	179,870	198,546	210,799	230,824	254,815	290,367	301,647	321,850
20,400	40,137	31,632	36,029	43,703	52,283	55,383	70,235	78,106
121,998	139,733	166,914	174,770	187,082	202,501	234,962	231,401	243,741
—	—	—	—	39	29	20	11	1
74,407	103,781	113,712	117,159	128,031	141,300	166,405	166,621	163,789
67,991	76,089	84,834	93,640	102,793	113,515	123,961	135,026	158,061
15,428	15,805	—	—	—	—	—	—	—
-15,236	-23,267	—	—	—	—	—	—	—
-2,242	25,083	—	—	—	—	—	—	—
192	-7,462	—	—	—	—	—	—	—
45.00	50.00	55.00	60.00	65.00	85.50	80.00	85.00	110.00
14.1%	13.8%	12.8%	12.4%	11.8%	12.3%	11.7%	11.0%	10.3%
6.4%	5.5%	5.2%	5.3%	5.0%	5.2%	4.8%	4.7%	4.8%
233.48	255.67	265.47	286.89	298.06	342.90	358.88	367.89	384.37
1,751.10	1,959.66	2,184.83	2,411.54	2,647.18	2,923.04	3,191.70	3,475.41	3,879.97
2.2	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7	1.5	1.5	1.6
47.7%	42.3%	42.7%	44.4%	44.5%	44.5%	42.7%	44.8%	49.1%
38,827,937	38,827,881	38,828,270	38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	39,282,078
6店舗	6店舗	6店舗	6店舗	5店舗	5店舗	9店舗	6店舗	4店舗
11店舗	10店舗	11店舗	8店舗	9店舗	10店舗	10店舗	9店舗	11店舗
2店舗	3店舗	—	—	—	—	—	—	1店舗
—	—	2店舗	3店舗	—	2店舗	1店舗	—	—
148店舗	154店舗	158店舗	161店舗	166店舗	169店舗	177店舗	183店舗	187店舗
—	—	168店舗	172店舗	178店舗	181店舗	192店舗	199店舗	205店舗
279,318	290,346	303,626	310,981	321,037	329,520	345,703	354,337	363,106

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。
4. 2019/3期より、設備投資につきましては、店舗（新規出店・既存店）とその他に分けて記載しております。
5. 2021/3期期初より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。