

長期ビジョン実現に向けた 第9次中期経営計画

当社は「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」実現のため、1994年にスタートした第1次中期経営計画より戦略シナリオを展開してきました。2018年からの第9次中期経営計画は、更なるヤオコーの成長のための土台となる3年間と位置付けております。

サポートセンター(本社)、熊谷物流センター、デリカ・生鮮センター、基幹システム刷新(イチガン)を含め、企業規模拡大に備えたインフラは2018年度まで整い、第9次中期経営計画期間は、投資による成果を出すフェーズに入ったと認識しています。一方で、過去数年の投資負担が重く、また人件費や水道光熱費の負担増もあり、出店が厳しい環境から、損益的には厳しい3カ年となります。しかし、単体で連続増収増益の記録を維持し、32期連続増収増益を目指します。また、第9次中期経営計画では、ヤオコーの普遍的な価値観や考え方を体系化(ヤオコーワエイの確立)することで、企業規模が拡大しても、ヤオコーラしさを失わず、何事にも対応できる企業体質を作り上げます。

第9次中期経営計画メインテーマ

ヤオコーワエイの確立

- お客様、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
- お客様の買い物、生活体験を「快適(ストレスフリー)」で
- 楽しく豊かなものに

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」**

**1 優先課題**

第9次中計期間は、当社が強みとする「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」の取組みを他社を圧倒する状態に磨き上げるため、店舗が本当にやるべきことのみに集中できる環境を整えます。チェーンとしての個店経営を充実するため、チェーンの部分を強くしたうえで、お客さまそれぞれに向き合う時間を大切にします。そして、当社が展開するどの地域でも、「買い物をするならヤオコーしかない」とお客さまに思っていただくことが商圈シェアを高めることに繋がります。

「チェーン」を強くする構造改革

店舗作業の削減
システム刷新にあわせた「見える化」と「標準化」

商圈内シェアアップ(1km商圈シェア25%)

自社の強み(品揃え、ご馳走、接客)の再強化
頻度品(野菜と日配)での絶対的な信頼の獲得

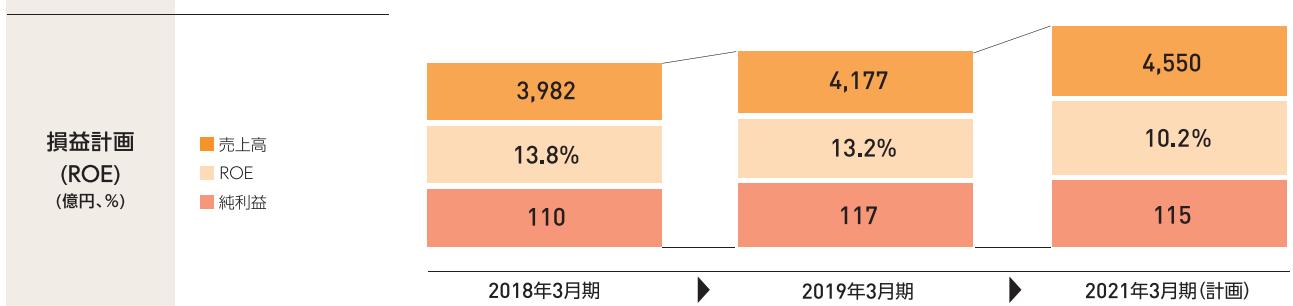
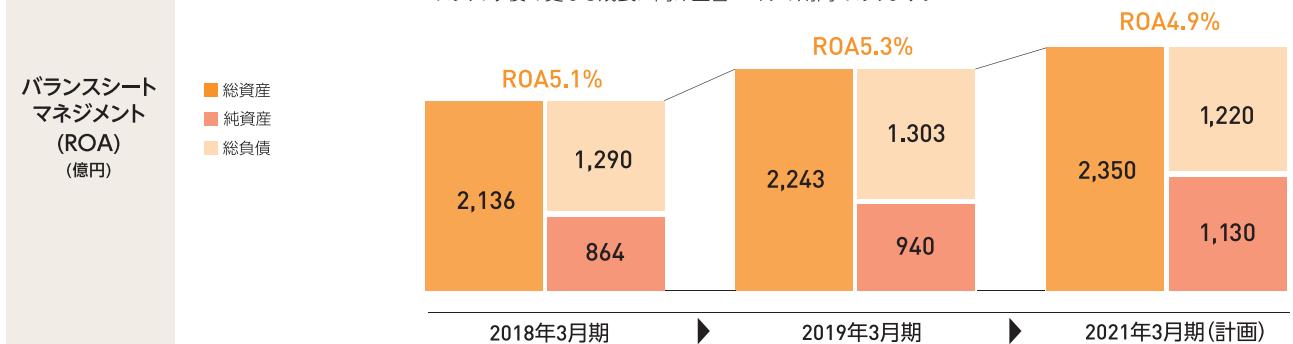
2 数値計画

2021年度 目標数値

連結	売上高	経常利益	売上高経常利益率
	4,550 億円	180 億円	4.0%



第9次中期経営計画期間は、前記のとおり、大型投資に加え経費面の負担が重く、資産増大に比べ収益面では伸長率が低い局面と認識しています。しかし、長期ビジョンに向けた過程における一時期との位置づけであり、今後の更なる成長に向け土台づくりの期間であります。



過去の大型投資に伴う有利子負債の増加は営業キャッシュフローを上回るものでした。第9次中期経営計画期間は、大型投資は一旦終了したため、投資は営業キャッシュフローの範囲内で推移する計画です。また、当社は配当方針として安定配当を掲げており、配当性向20%を目指して株主還元継続を予定しています。



第9次中期経営計画

3 重要課題



商品・販売戦略

- 方針**
- ・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)

目標 1km商圈シェア **25%**

2018年度の取組み・2019年度に向けて

販売面では、ヤオコーカードによるFSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)を活用し、野菜の出し切り・売切りを徹底し、鮮度向上に努め、お客様のボリューム層である「テリヨーリ」セグメントの支持拡大に取組みました。商品面では、PB開発や国内外の新たな産地・供給元を開拓し、原料調達から入り込んだ商品開発、直輸入商品で差別化・独自化に繋がる品揃えに注力いたしました。

2019年度は、消費増税が控えていることから、更なる節約志向の上昇も見込まれ、引き続き、ヤングファミリー層の再強化として、価格コンシャス対応、テリヨーリセグメントに向けた青果の価格強化、夕方の売場充実、そして野菜の支持率向上、単品量販・企画の充実に取組みます。



運営戦略

- 方針**
- ・カイゼンの定着・浸透・進化
 - ・新情報システムによる効率創出
(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

目標 店舗作業 **15%削減**、
既存店MH売上高の向上

2018年度の取組み・2019年度に向けて

店舗作業工程の見直しをベースとした生産性向上モデル(カイゼン)の水平展開を継続するとともに、セルフ精算レジ導入店舗の拡大、新基幹システムの稼働などIT機器の活用による自動化、業務効率化を重点に取組みました。また、デリカ・生鮮センターの更なる活用をすすめ、店舗への供給シェア拡大により、高い商品価値水準の確保と合わせ、店舗の省力化・省人化に繋がる商品開発・導入を推進しました。

2019年度も引き続き、カイゼンをすすめ、一日通しての作業の標準化の完成、定着、サイクルづくりに取組みます。セルフ精算レジ、デリカ・生鮮センター、熊谷物流センターの更なる活用により、店舗作業の軽減、省人化をすすめます。



育成戦略



方針

- ・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
- ・「考え方分かる」「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)

目標

働き甲斐の向上、労働環境の改善

2018年度の取組み・2019年度に向けて

カイゼンと並行して、働き方に対する意識改革、労働環境改善に取組みました。新たに1月2日を定休日とし、正月に2日の連続休暇を設け、ワークライフバランスの向上に努めました。特に、新サポートセンターが2018年12月より稼働し、長期ビジョンである500店舗、売上高1兆円へ向けた拡張・整備をするとともに、ワンフロアを広くとり、部門を集約配置することで、部門間のコミュニケーションの活性化、店舗のサポート体制の更なる強化をすすめました。

2019年度も引き続き、現場社員の働きやすさ向上、女性活躍推進、健康経営、社内ネットワークづくりを支援し、更なる働き方改革をすすめます。その中で、2019年4月には、新サポートセンターに、認可型事業所内保育所「ヤオコー川越保育園」が開園し、女性社員の両立支援をしています。

出店・成長戦略



方針

- ・新規出店(ドミニント出店)、計画的な改裝の継続
- ・「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

目標

5%成長の達成

2018年度の取組み・2019年度に向けて

新規出店として、小田原ダイナシティ店、新浦安店など6店舗を開設するとともに、3店舗を閉鎖しました。また、既存店の活性化策として8店舗の大型改装を実施しました。中でも、新たな旗艦店へのチャレンジとして、久喜菖蒲店では、ヤングファミリー層の支持拡大を軸とした価格対応と簡単調理品、強みであるデリカの強化をいたしました。取組みは今後既存店の大型店だけでなく、標準店へも水平展開する予定です。また、事業化4年目を迎えたネットスーパーは、新たに2店舗を開業し、4店舗となりました。

2019年度も引き続き、ドミニントエリアの強化、店舗フォーマットの再構築、ネットスーパーの標準化・拡大をすすめ、商圈シェアアップに取り組んでまいります。



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」



方針

- ・広い売場と圧倒的なロープライス戦略でお客様に支持され続ける地域一番のお店
- ・商品販売戦略: 単品量販を中心と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

2018年度の取組み・2019年度に向けて

2017年度にヤオコーグループとなったエイビイでは、「圧倒的な低価格」と「徹底したローコスト運営」を基本方針とし、具現化を図る施策や取組みをすすめました。9月に4年ぶりの新店となるエイビイ新鶴見店を開設し、ヤオコマーケットプレイス業態とは異なるエイビイ業態の出店拡大をいたしました。

2019年度においても引き続き、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、単品量販を中心としたボリューム感と鮮度感溢れる売場の進化、ヤオコーと連携した出店エリア拡大の検討に取組んでまいります。