

# 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、さら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ず、何事にも対

応できる企業体質を作り上げます。2020年度は第9次中期経営計画の最終年度となり、過去数年のインフラ投資の償却、人件費や水道光熱費等のコスト負担が継続する一方、新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社が過去経験したことのない経営環境となっています。そのような中で、変化に的確に対応することで、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。

第9次中期経営計画メインテーマ

## 「ヤオコーウェイ」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

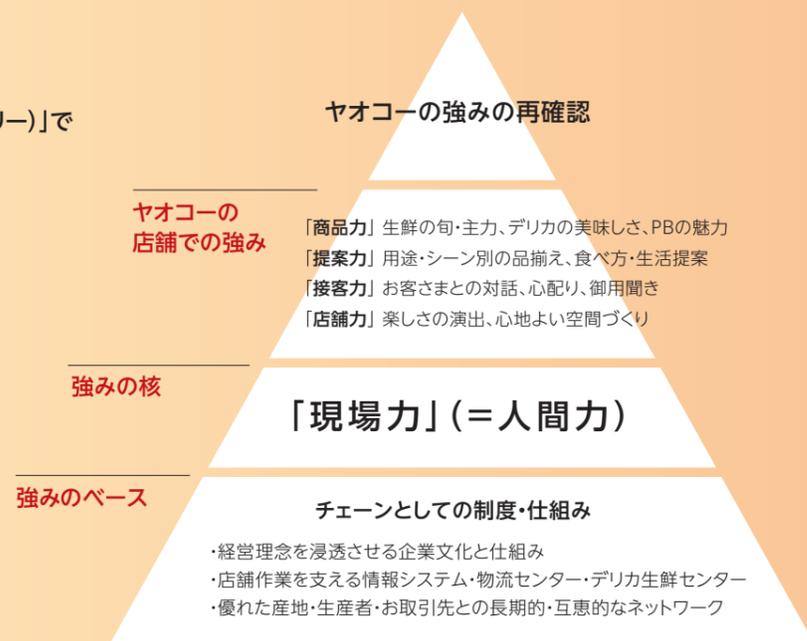
経営方針

「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」  
「徹底した現場主義」

## 「ヤオコーウェイ」の確立



## 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」の取り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もらえることが商圏シェアを高めることにつながります。

### 「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」

### 商圏内シェアアップ(1km商圏シェア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

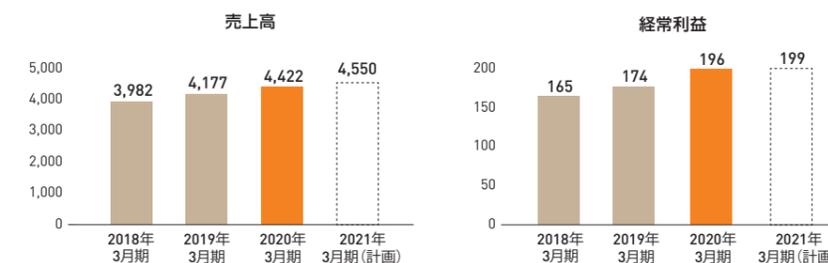
第9次中期経営計画に掲げております利益目標につきましては、2020年3月期において達成しております。

2020年度において次期(第10次)中期経営計画を策定する予定であり、2021年3月期の業績予想を第9次中期経営計画の最終年度の目標数値といたします。

### 2020年度 目標数値

連結	売上高	4,550 億円	経常利益	199 億円	売上高 経常利益率	4.4%
	単体	3,950 億円		180 億円		4.6%

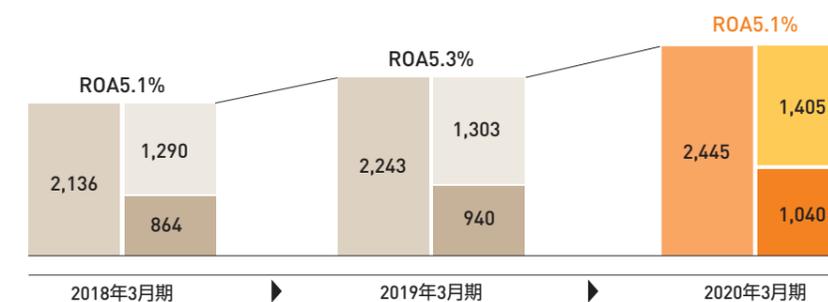
### 売上高・営業利益(億円)



### バランスシートマネジメント(ROA)(億円)

■ 総資産 ■ 純資産 ■ 総負債

第9次中期経営計画期間は、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、今後のさらなる成長に向けた土台づくりの期間であると考えています。



### 損益計画(ROE)(億円、%)

■ 売上高 ■ ROE ■ 純利益



### キャッシュフロー(億円)

■ 営業CF ■ 財務CF ■ 投資CF

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%を目途として株主還元継続を予定しています。

