



# YAOKO REPORT 2022

ヤオコーグループ 統合報告書 2022



## YAOKO GROUP

### 会社概要

**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** 41億99百万円  
**社員数** 4,022名 (2022年3月末) (連結)  
※上記の他、パートタイマー及びアルバイト社員が  
 12,922名 (1日8時間換算) 在籍しております  
**店舗数** 192店舗 (2022年3月現在) (連結)  
**グループ会社** 株式会社エイヴイ  
 株式会社フーコット  
 株式会社ヤオコービジネスサービス  
 株式会社小川貿易  
 株式会社せんだう  
**ホームページ** <https://www.yaoko-net.com/>





ヤオコー経営理念

[存在意義・事業の目的]

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



ヤオコー社是

[行動指針]

明朗なる人生こそ 明朗なる店をつくる

- 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

ヤオコーグループ経営理念

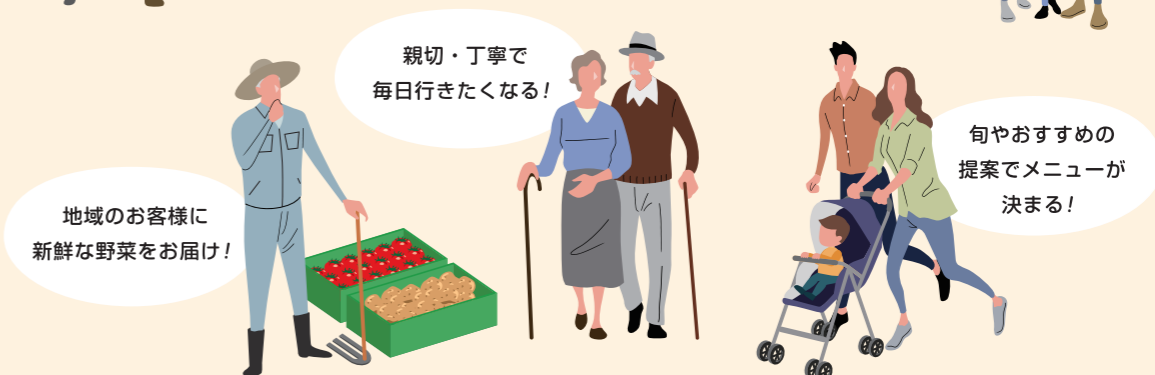
～ビジョン～

地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく

- お客さまに価格以上の価値を提供し続ける
- 働く全員が誇りを持ち、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



“Well-being” & “Sustainable”



# YAOKO REPORT 2022 Contents

ヤオコグループ 統合報告書 2022 目次

## Section 01

### Introduction

- 01 経営理念・社是
- 03 目次
- 05 会長メッセージ



## Section 02

### ヤオコーとは？

- 07 ヤオコーのあゆみ
- 09 数字で見るヤオコグループ
- 11 ヤオコグループの価値創造プロセス

## Section 03

### ヤオコーの価値向上に向けて

- 13 社長メッセージ
- 15 「2割強い店づくり」を実現する第10次中期経営計画

## Section 04

### 持続可能な成長のために“Well-being”&“Sustainable”

- 17 営業統括本部長インタビュー
- 19 ヤオコーにしかない商品づくり
- 20 お客さまに喜んでいただくために考え抜く提案力
- 21 ヤオコーの更なる強みへの成長ドライバー
- 22 地域のコミュニティとなり繋がりが生まれる場所へ
- 23 管理本部長インタビュー
- 25 地域のお客さまのために活躍できる人づくり、そして働きたい企業になる
- 27 事業基盤の拡大と取り巻く環境変化への対応に向けて
- 29 サステナビリティ
- 30 脱炭素社会の実現 省エネルギー・CO<sub>2</sub>排出削減の取り組み
- 31 資源循環社会の実現 ~地域環境保全のためサーキュラーエコノミーへ~
- 33 TCFD提言への対応について
- 35 取締役・監査役
- 37 コーポレートガバナンス

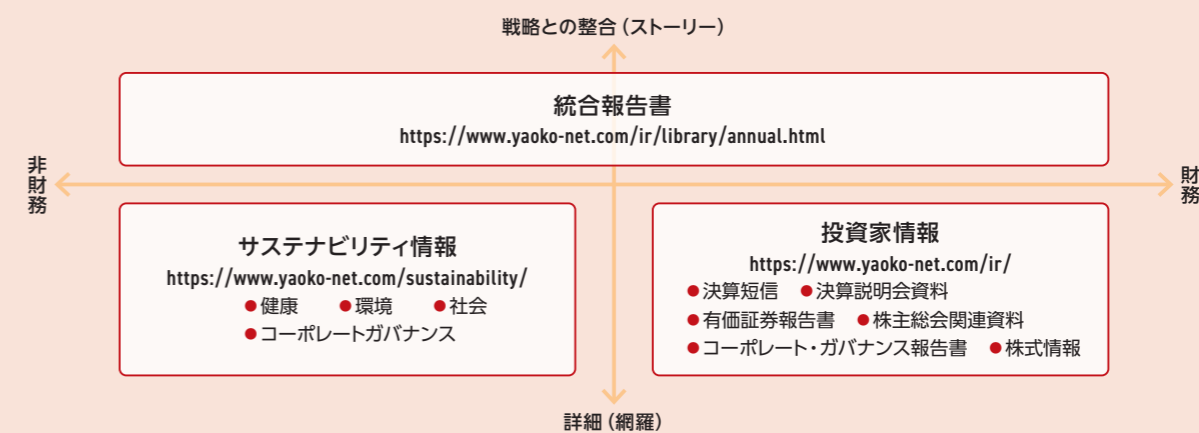
## Section 05

### 財務データ

- 41 主要財務指標 (連結)
- 43 主要財務指標 (単体)



編集方針	「YAOKO REPORT 2022」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	「YAOKO REPORT 2022」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。
報告対象期間	2021年4月~2022年3月
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

新型コロナウイルス感染症が世界に拡大して、すでに2年あまりが過ぎました。その間、経済活動は止まり、世界のサプライチェーンに異変が起き、私たちはコロナ禍での生活を余儀なくされました。さらに最近では、ロシアによるウクライナへのまさかの侵攻があり、当たり前であったものが当たり前でないと感じる機会がますます増えています。一連の出来事の中で、多くの方々が、これまでの生活を振り返り、改めて考える機会を持たれたと思います。そのような体験を通して、家庭での日常普段の生活の大切さ、健康であることの大切さを痛感したのではないのでしょうか。そしてこれから、人々の生活は確実にニューノーマルに変わり、世界も大きく変わろうとしています。

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きます。アフターコロナの世界でも、しっかり対応していかねばなりません。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、その会社の基本的な考え方である哲学や理念です。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、儲か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、第一にこの理念がブレないか



らだと思います。創業以来の、いわゆる理念経営が今日までの当社発展の原動力になっています。

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、そして、スーパーマーケットの商いのレベルが、その地域の人々の食生活のレベルを決めてしまうのですから、私たちの役割は重要ですし、働き甲斐でもあります。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

# ヤオコーのあゆみ

当社グループは「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」を目指しています。ヤオコーはお陰様で2022年3月期、単体で33期連続増収増益を達成しました。ヤオコーの近年の成長は、中期3カ年経営計画を通して、その中で実現してきた店づくりの歴史でもあります。全店が一丸となって、常に昨年よりも良くなっている状態を目標として、積み重ねてきた結果です。

## 商いの確立

1994年～2008年【第1次～第5次中計】

### ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットの店づくり

消費生活が変化中、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」になることを明確に掲げました。

### ライフスタイルアソートメント型+ミールソリューションの店づくり

“食事”という生活シーンにおいて「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ご提案やサポートができるスーパーマーケットを目指し、チェーンとしての個店経営・全員参加の商売を推し進めました。

## 商いの進化・チェーンとしての基盤強化

2009年～2021年【第6次～第9次中計】

### ライフスタイルアソートメント型+ミールソリューション+価格コンシャスの店づくり

個人消費の低迷、所得格差が広がり始め、価格コンシャスに取り組みはじめました。八百屋として創業した当社は、特に生鮮食品とデリカ商品に対してお客さまから高いご支持をいただいております。

### 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”と呼ばれる存在を目指し、チェーンとしての個店経営をさらに推し進めるとともに、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、地域のすべてのお客さまにご満足いただける、地域コミュニティの中心として、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グループを目指し取り組んでいます。

## グループでの成長へ

2022年～【第10次中計】

### 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

### 1958年

- セルフサービス方式の販売形態とするスーパーマーケットに業態転換

### 1972年

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



### 1988年

- 日本証券業協会店頭登録銘柄（東京地区）として株式公開

### 1997年

- 東京証券取引所市場第一部に指定替え

### 1998年

- 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年

- 川越南古谷店をオープン



### 2004年

- ワカバウォーク店をオープン



### 2012年

- 川越的場店オープン



### 2013年

- プライベートブランド「Yes!YAOKO」誕生
- 東大和店オープン



### 2014年

- 埼玉県東松山市にデリカ・生鮮センターを開業

### 2017年

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

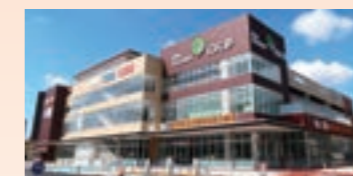
### 2020年

- 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



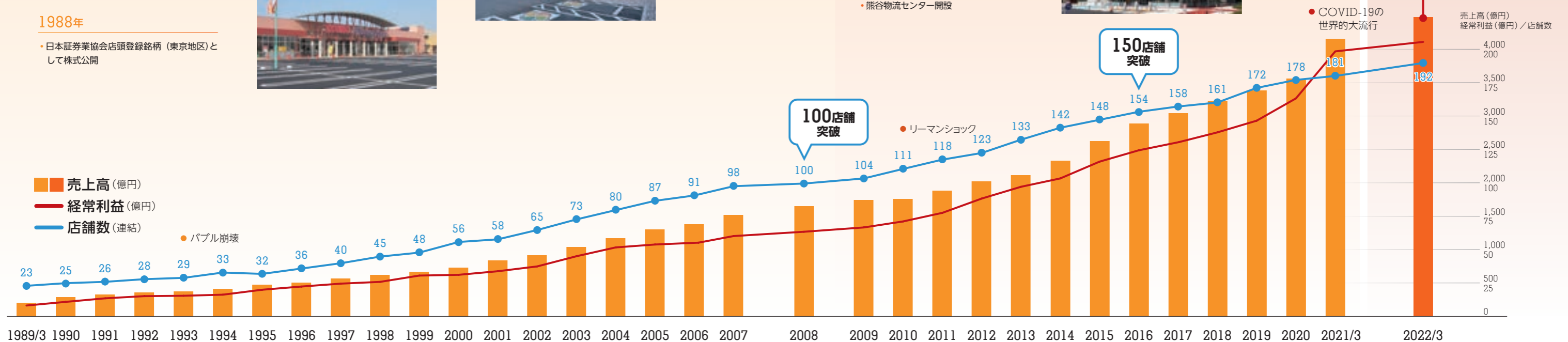
### 2021年

- ディスカウント型スーパー展開に向け株式会社フーコトを設立
- 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・生鮮センターを開業
- 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



### 2022年3月期

売上高 **4,465**億円  
 経常利益 **214**億円  
 店舗数(連結) **192**店舗



# 数字で見る **YAOKO GROUP**

## 財務 Financial data

(2022年3月期実績)

売上高 5,140億円	営業利益 240億円	経常利益 232億円
当期純利益 153億円	売上高経常利益率 4.5%	設備投資額 420億円

## 経営資源 Management Resources

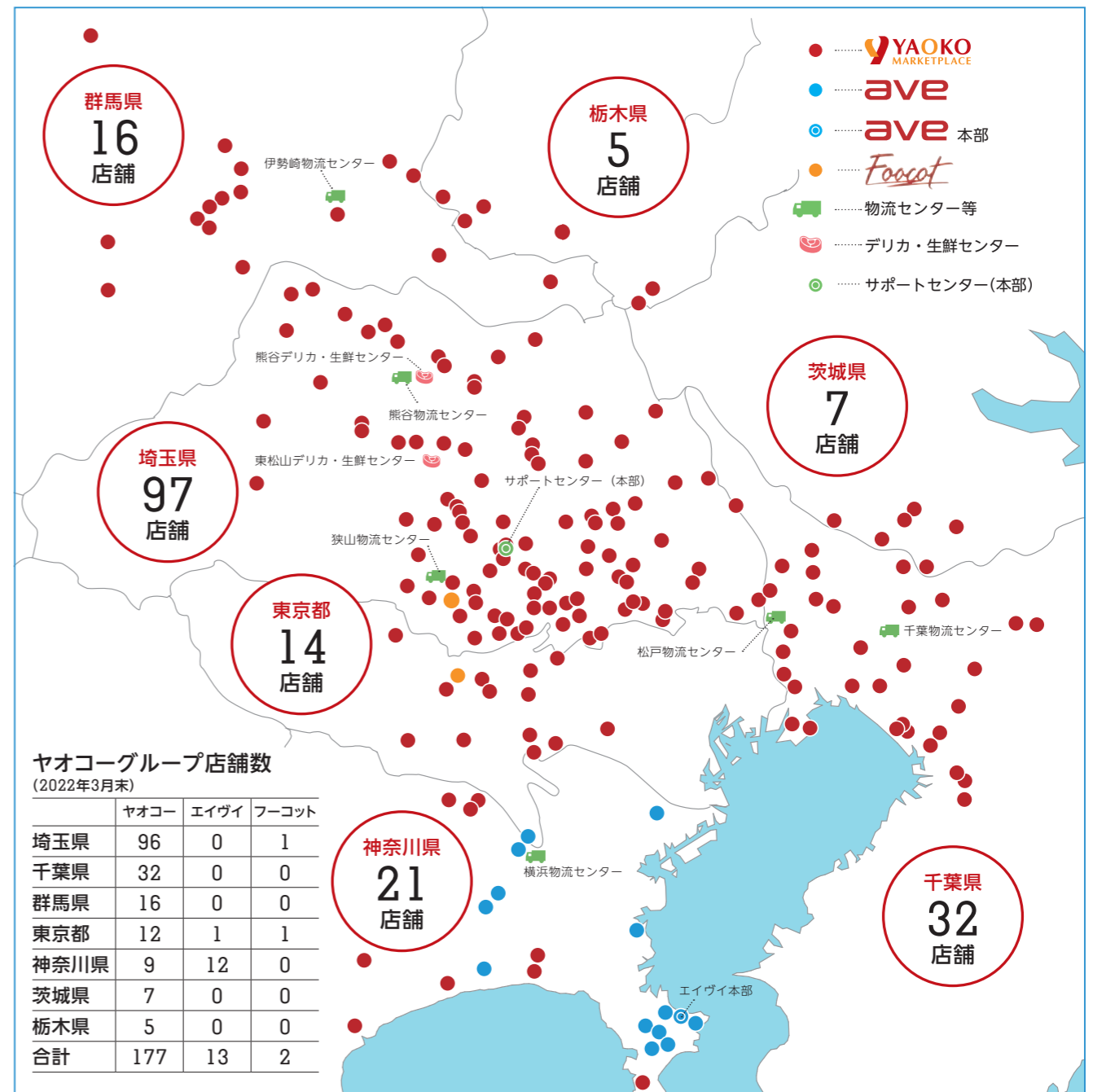
(2022年3月31日時点)

従業員数 16,944名 (パートタイマー含む)	ヤオコーカード会員数 316万人	商圈シェア率 19.0%
--------------------------------	---------------------	-----------------



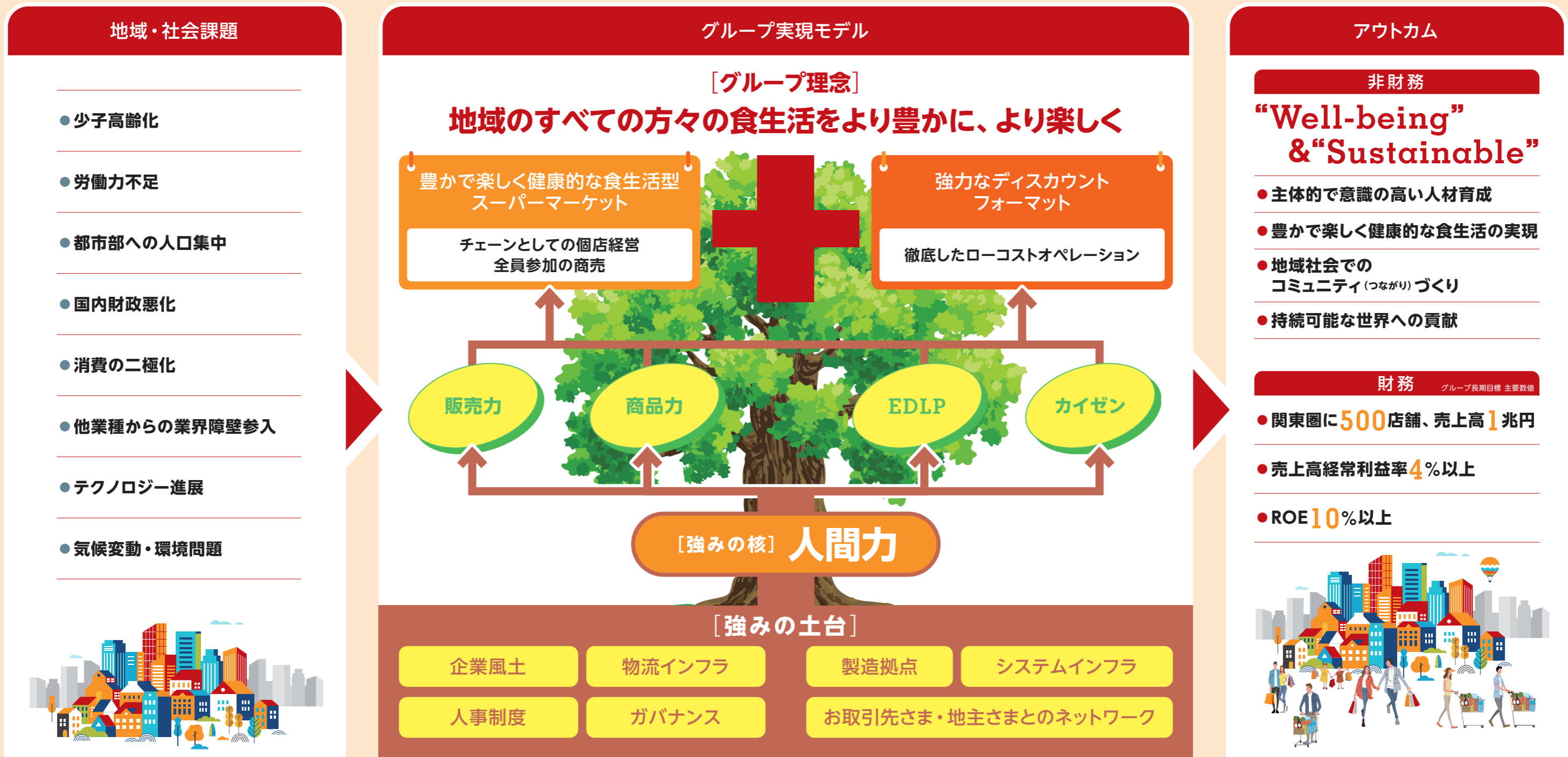
## 店舗 / 物流拠点 Stores / Logistics Bases

合計店舗数 192店舗	ヤオコー店舗数 177店舗	エイヴイ店舗数 13店舗	フーコット店舗数 2店舗	物流拠点 6拠点
----------------	------------------	-----------------	-----------------	-------------



# YAOKO GROUPの価値創造プロセス

当社グループは「地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく」という理念の下、「販売力」「商品力」「EDLP」「カイゼン」の4つの取り組みを強化し、食生活提案型業態とディスカウント型業態を進化させることで、地域のすべてのお客さまにご満足いただき、アウトカムを達成してまいります。



● 強みのベース

**販売力**

「販売力」は提案力です。季節や旬を感じる空間で、今日のメニューが決まる品揃えをご用意。すべてのお客さまに寄り添う生活提案を行います。

**商品力**

生鮮の旬やデリカのおいしさ、直輸入商品やプライベートブランド商品など、安さや付加価値のある魅力的な商品の開発・充実を図ります。

**EDLP**

確かな品質と生活充実につながる品揃えを提供しながら、子育て世代のお客さまもお買い求めしやすいエブリデーロープライスを実現します。

**カイゼン**

プロセスセンターの活用や自動発注精度の向上、最適な棚割りや店舗オペレーションシステムの進化により、生産性向上を図ります。

社長メッセージ



人材育成を通じて、  
地域の「豊かで楽しく  
健康的な食生活」に貢献します

代表取締役社長

川野 澄人

■ アフターコロナに向けて ■

新型コロナウイルス感染症が予想以上に長引き、2021年度もウィズコロナの生活を余儀なくされました。外出・外食が制限され、いわゆる巣籠り需要が継続するとともに、家庭での料理疲れから惣菜のニーズが高まるなど、食生活の変化も見られました。当社においては、日常の食を支えるライフラインとしての役割を果たすことはもちろん、非日常を感じられる提案のある売り場づくりや外食に代わる惣菜の充実を進めてまいりました。

2022年度に入ってようやく感染者数が減少し、外食や旅行に需要が戻りつつあります。内食をターゲットにする当社にとっては、

向かい風になります。同時に、過去経験したことのないほどの原材料価格の上昇、燃料価格の高騰に伴う光熱費の増加が進行中であり、当期は非常に厳しい環境下での経営となります。さらに長期的なトレンドでは、国内人口の減少が本格化し、食品市場の縮小や労働力不足が想定されます。競争環境では、ネット販売で売上を伸ばすEC事業者や店舗数を増やすドラッグストアが、食品市場での存在感を増しています。アフターコロナにおいて、圧倒的な魅力がなければお客さまにご支持いただけない業態を超えた競争時代に入ったと言えます。

■ ヤオコーグループの目指す姿と強み ■

ヤオコーグループでは、グループ経営理念

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』を掲げております。ヤオコーにおいては、『豊かで楽しく健康的な食生活を提案する』をテーマに商売を深めております。目指すのは、季節や旬を感じられる売場づくりや今日のメニューが決まる単品量販、チーズとワインを楽しむ生活提案など、変化と楽しさに溢れた店づくりです。そして食生活提案の中心となるのが、地域の生活者であり、お客さま目線をもったパートナーさん(パート社員)です。ヤオコーでは、単にモノを販売するのではなく、心の豊かさを感じられる食のシーンを提案してまいります。

エイヴイにおいては、ディスカウント業態の更なる進化を図ります。エイヴイの強みは、徹底的に無駄を省いたローコストオペレーションです。確かな品質と生活充実につながる品揃えを提供しながら、圧倒的な低価格を実現していきます。前年度は、エイヴイの兄弟企業とも言えるフーコットを立ち上げ、店舗展開をスタートしました。低価格へのニーズが強まる中、ヤオコーとエイヴイ・フーコットの両業態で、商圈内のすべてのお客さまにご満足いただける体制を築いていく計画です。

上記を実現するために、第10次中期経営計画期間においては、「販売力」、「商品力」、「EDLP」、「カイゼン」の4つの取り組みの強化に注力します。「販売力」は提案力です。商品を知り、お客さまを知ることが、ニーズに合った提案につながります。ヤオコーにおいては、自動発注では実現しえない意思のある売り場づくりに常にチャレンジしていきます。「商品力」については、デリカ生鮮センターを活用した独自のお惣菜製造・販売、また直輸入商品を含めたプ

ライベートブランドの充実を図ってまいります。

「EDLP」と「カイゼン」は、特にエイヴイの強みとするところです。自動発注と最適な棚割り、店舗オペレーションシステムを進化させ、更なるローコストを実現していきます。ヤオコーにおいても、二極化対応として、特にヤングファミリー層に対する価格対応を進めます。合わせてプロセスセンターの新設・活用、AIによる発注精度向上・在庫削減により生産性向上を図ってまいります。

■ 人間力を磨く ■

そして、それらの4つの取り組みの核となるのは、人の力、人の成長、チームの力です。上記の取り組みを通じて、自分で考え、チームで実現できる「人間力」に溢れたリーダーを育成していきます。人の成長こそが企業の成長を支えるものだと思っております。そして、全メンバーが生き生きと活躍できるよう、教育制度や情報システム、物流などの土台(インフラ)を無駄なく柔軟で拡張性のあるものに進化させていきます。

ヤオコーグループは、地域社会の一員であるとともに、地球の一構成員であり、将来世代に対しても責任を負う存在であると考えます。地域社会に対しては、本業を通じた豊かで楽しく健康的な食生活のご提案とともに、ヤオコー子ども支援財団を通じた子ども支援を進めてまいります。また、環境問題への対応は世界的な課題です。節電、プラスチック削減、リサイクルの推進に加え、自給率向上に向けた近郊農業事業の拡大等を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

今後とも、皆さまのご愛顧とご支援のほど、よろしくお願い致します。



# 「2割強い店づくり」を実現する 第10次中期経営計画

## ヤオコーグループのビジョン

グループ経営理念を「地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく」とし、「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」、これらを実現することで持続的な成長を図ってまいります。

ヤオコーグループは、「Everyday Everybody」を対象とした豊かで楽しく健康的な食生活提案型のフォーマット、一方、消費者の「価格志向」が強まり、「消費の二極化」とも言われる状況に対応したディスカウントフォーマット、2つのフォーマットを深化させ、地域のすべてのお客さまにご満足いただくことでグループでの商圈シェアを向上させるとともに、グループ各社が独自の「強み」を磨き、切磋琢磨して成長していく独立運営を目指していきます。

## 第10次中期経営計画の上方修正と今後の見通し

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う、外出自粛や生活様式の変化の影響を受け、いわゆる「巣ごもり需要」が約2年もの間継続した結果、当社グループを含む業界全体の業績は堅調に推移しました。第10次中期経営計画期間に当初予定していた計画に対し、想定以上の進捗となったことから、中計最終年度の経営目標を上方修正いたしました。

今後の見通しは、新型コロナウイルス感染症の継続、インフレ懸念、円安、地政学リスクなど、極めて不透明な状況が続いております。スーパーマーケット業界においては、業界を超えた競争激化、原材料価格や電気料金の高騰などにより、より厳しい経営環境が想定されます。

## 第10次中期経営計画「2割強い店づくり」の実現

### 価格対応

- ☑ 子育て世代の支持するカテゴリー・商品強化
- ☑ EDLPとチラシ政策のエリア対応

### 独自の商品開発・開拓

- ☑ 生鮮の強化、圧倒的な支持につながる商品開発・開拓
- ☑ デリカ生鮮センターの更なる活用とSPAへの踏み込み
- ☑ グロッサリーにおける独自商品開発

### 個店の販売力強化

- ☑ 地区部長の経営力、店長の店舗運営力向上
- ☑ 全員参加の商売で単品販売力10倍
- ☑ お客さま目線での魅力ある売場づくり

### 生産性の向上

- ☑ EDLPを活かした、自動発注システム導入の効果最大化
- ☑ 熊谷デリカ・生鮮センター(PC機能)の活用
- ☑ サポートセンターのスリム化、物流効率化

## 数値計画 (2022年3月期～2024年3月期)

第10次中期経営計画の最終年度、売上高5,275億円、経常利益250億円へ上方修正しました。連結、単体ともに増収増益を目標としております。

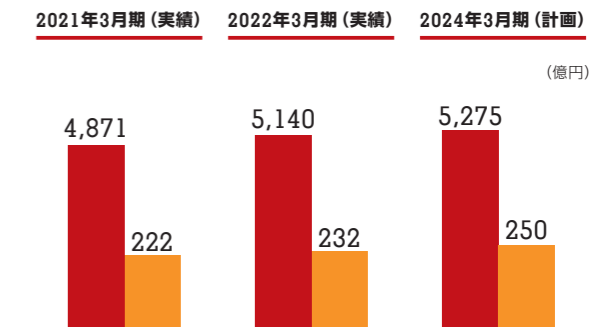
ROEの目標水準も10%以上とし、引き続き「資本効率」を意識し、安定的な成長を遂げる計画です。

また、引き続き今後も、グループとしての持続的な成長を実現する基盤を固めるため投資案件についても積極的に検討していく予定ですが、フリーキャッシュフローの水準を意識しながら、有利子負債(バランスシート)の水準をコントロールすることで、安定性・健全性にも十分に配慮した財務運営を実施していく計画です。

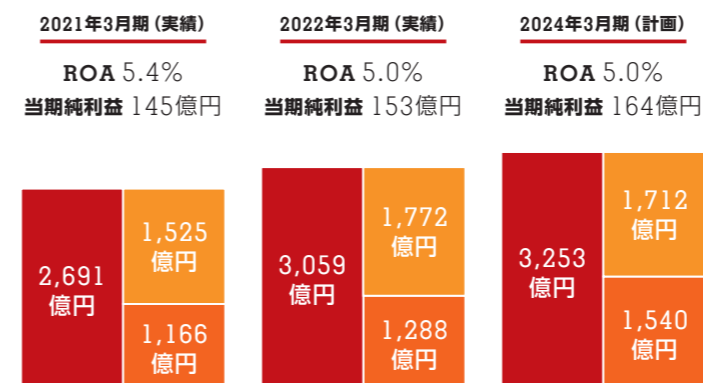
### ■ 2024年3月期目標数値 (10次中計)

	売上高	経常利益	経常利益率
連結	5,275億円	250億円	4.7%
単体	4,510億円	218億円	4.8%

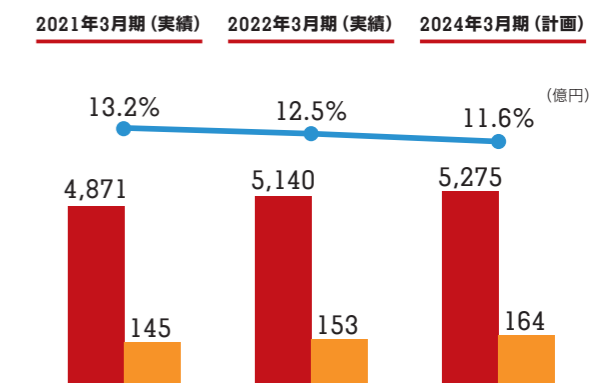
### ■ 連結売上高・経常利益



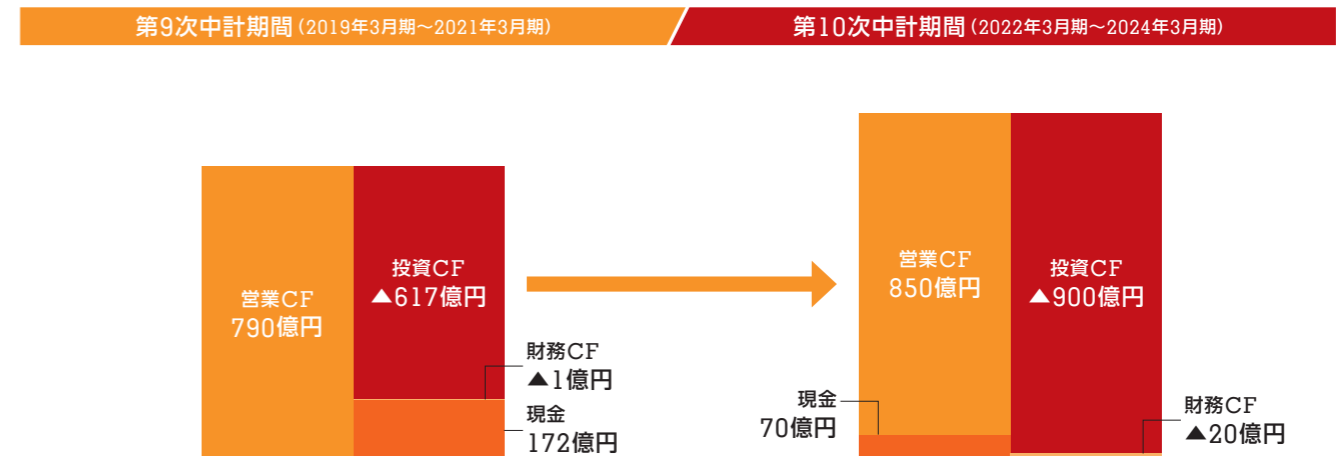
### ■ バランスシートマネジメント (ROA)



### ■ 損益計画 (ROE)



### ■ キャッシュフロー



## 営業統括本部長インタビュー

ヤオコーは、2021年度より始動した第10次中期経営計画を通じて、地域一番店としての勝ち残りを果たすべく「2割強い店づくり」をテーマに掲げ、商圈全住民のロイヤルカスタマー化を目指します。計画初年度の取り組み状況と今後の展開について、営業統括本部長を務める石塚常務に訊きました。

**ミールソリューション+価格コンシャスを徹底し、  
お客さまからの圧倒的サポートを獲得します。**



常務取締役  
営業統括本部長  
**石塚 孝則**

**Q. ロイヤルカスタマーの拡大を目指す戦略とその成果についてお聞かせください。**

**A. 価格コンシャスを強化し、ヤングファミリー層の獲得に注力。商品開発力と販売力の結集によるループが成果を上げています。**

ヤオコーは近年、子育て世代のお客さまを中心とする「ヤングファミリー層」の支持獲得に注力しています。従来の品揃えや店づくり

は、生鮮・デリカなどの商品の強みとミールソリューション(食生活提案)によって、主にシニア世代に属する中流層以上のお客さまに支持されてきましたが、子育て世代のお客さまは、ヤオコーは価格が比較的高いと感じられており、ヤングファミリー層をターゲットとした「価格コンシャス」の強化を方針に打ち出しています。

商品の強みと個店が持つ販売力を活かし、高い利益率を保持しながら客数・売上拡大につなげているヤオコーは、2021年度の取り組みとして、デリカ・生鮮センターと店舗が生み出すヤオコーでしか買えない圧倒的に差別化した商品を、磨き込んだ提案・販売力で提供し、その得た利益を価格コンシャスの原資とすることで、ヤングファミリー層の取り込みを図りました。

この商品開発力と販売力を結集させたループの好循環が成果を上げたことに加え、2021年度は出店・成長戦略においても、新規に出店した9店舗はいずれも好調に推移し、特にヤングファミリー層に特化した旗艦店「和光丸山台店」で手応えを得た商品・販売施策を既存店10店舗の大型改装で横展開しています。

**Q. 「攻めの商売」に向けた人材育成と運営面の取り組みをご説明願います。**

**A. インストアの技術力を高めつつ、デリカ・生鮮センターの活用やカイゼン活動を通じて、更なる強みを確保しています。**

人材育成面では、商品・販売戦略のパフォーマンスを高めるべく、インストア(店内加工)による商品づくりの技術力向上に力を入れています。デリカの強みとして、店舗における社員のスキルが商品力を高め、販売数を大きく左右する部分であり、おいしさや鮮度などの点で同業他社にない、ヤオコーならではの差別化要素となっています。

こうした技術力向上のための社員教育は、研修センターでのカリキュラムや店舗への巡回指導を通じて、定期的に行われてきましたが、2021年度はコロナ禍の影響を受け、十分に行うことができませんでした。2022年度は、この教育不足をカバーすることが課題の一つとなっています。

一方、運営戦略においては、プロセスセンター機能を持つ「熊谷デリカ・生鮮センター」を2021年10月に稼働させ、商品力の更なる強化につなげています。インストアでの商品づくりの前段階として、提供価値を効率的に高めることが可能となりました。

また「カイゼン活動」として、店舗業務の自動化・省力化やデジタル活用、小さな商品単位で利益改善を図るカテゴリー生産性の向上などに取り組んでおり、モデル店における試行の成果を全社へ展開していきます。

**Q. 2022年度の営業方針と、新たな事業展開についてお聞かせください。**

**A. 引き続きヤングファミリー層の取り込みを進めながら、健康をテーマにシニアマーケットにおける支持獲得を目指します。**

2022年度は、「ミールソリューション+価格コンシャスで圧倒的なサポートを勝ち取る」を営業統括本部方針に掲げ、引き続きヤングファミリー層の取り込みを進めながら、同時に新たな重点ターゲットとして、健康をテーマにシニアマーケットにおける支持獲得を目指し、旗艦店出店に向けて取り組んでいきます。シニア層のお客さまに対して、豊かで楽しく健康的な食生活をお届けするために、利益構造の変化も含む大きな転換にチャレンジしていく方針です。

その他の取り組みでは、極小商圈フォーマットの店舗展開を進めていきます。これは、従来の店舗が面積600坪前後を標準とし、年商20億円、経常利益率4%以上を出店可能の目処としていたのに対し、年商12~13億円でも利益を生む400坪前後の店舗の開発に取り組んでいるものです。生鮮売場を縮小しつつ、デリカ売場は標準店舗と同規模を維持し、プロセスセンターでの精肉加工や発注作業のデジタル化によって業務効率を改善し、利益を確保します。

2021年度の第1号店に続き、2022年度は第2号店をオープンさせ、将来的には300坪前後での出店を可能とすることで、商圈間の隙間を囲い込みたいと考えています。

## ヤオコーにしかない商品づくり

### 新鮮な生鮮食品で、健康づくりのお役に立つ



す。青果売場には、店舗ごとに直接契約している近隣の地元農家さんが毎朝収穫する新鮮な野菜が並びます。

生産者の顔が見え、安全、安心、しかも新鮮で栄養価の高い商品をお届けする取り組みで、お客さまにもご支持いただいています。また、2016年4月にスタートしたヤオコーファームでは、新鮮な状態の野菜を店舗へ配送するため、狭山市及び熊谷市にある自社物流センターに近い農場を確保し、生産しています。

2019年7月にGlobal GAP (GGAP)、同年12月にJapan GAP (JGAP) 認証を取得しており、食品の安全はもちろんのこと、自然環境の保全、生産者の労働安全や人権の保護に配慮された長期的に持続可能な農産物の供給の実現に取り組んでいます。

食べることは、身体にとって大切なことです。毎日の食事が身体をつくり、日々の健康につながっています。ヤオコーでは、地域の皆さまの健康づくりのお役に立つため、新鮮な食材をご提供できるよう取り組んでいます。

生鮮食品については、担当

バイヤーが、市場や生産地まで出向き、食材をその目と舌で確かめ買い付けています。特に鮮魚部門及び青果部門では、そのときの旬の食材をその日にお届けする産地直送販売を実施しています。鮮魚部門では毎年、かつおの旬である5~6月に「今朝水揚げ!

産直生かつお」企画を実施しており、漁港直送のかつおを、当日の夕市をターゲットに販売をします。お客さまのメニューに合わせてお選びいただけるよう、生食の冊やお造り、たたき、即食対応としての合わせ野菜が付いた「のっけ盛り」など幅広くご用意しま

### 安さは安心感、地域のすべての皆さまの生活に寄り添う

新型コロナウイルスの感染拡大が始まって3年目。人々もコロナ禍の生活に慣れたところで、円安、エネルギーや原材料の価格高騰、ロシアによる軍事侵攻などが起こり、引き続き先行きが見えない状況が続いています。

新型コロナワクチンの接種も進み、入国制限も緩和される中、観光・外食への需要は一定程度戻ると考えられますが、止まらない物価高を前に、消費者の節約志向はますます強まると予想されます。

このような背景から、スーパーマーケットのライフラインとしての役割のみならず、当社の基本理念である「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」ことがますます重要になってくると考えます。

地域にお住まいのすべての方々が、安心して買い物を楽しんでいただけるよう、当社の強みである販売力・提案力を磨くとともに価格コンシャス対応も強化してまいります。



## お客さまに喜んでいただくために考え抜く提案力

### 個店経営

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、地域の人々がつながり、文化が育まれ、地域になくて

はならない場となるそんな店づくりに取り組んでいます。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異なります。狭い商圏におけるニーズにきめ細か

く対応し、地域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、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おいています。



和光丸山台店 地元野菜売場

### 独自の取り組みで提案力を磨く

今後、ネットスーパーやダークストアといったオンラインリテール市場の拡大・競争が加速していくことが予想されますが、当社の経営方針としては、実店舗での商売が基本であることに変わりはありません。オンラインリテールに対する実店舗での商いの優位性として、当社の強みの一つである「提案力」をさらに磨くべ

く、東大和店では、人事部とともにつくった独自の仕組みである「アドバイザー・アテンダント」を2020年10月より導入し、実証実験を行っています。「アドバイザー・アテンダント」は、商品に関する豊富な知識を有し、お客さまに最適な商品のご提案をします。商品の魅力を伝えるだけではなく、

お客さま楽しんでお買い物をしていただくためのおもてなしと気配りを提供するプロフェッショナルです。特に、人事部が推奨する通信教育を修了し、資格を取得した者を「アドバイザー」としてしています。提案力を磨くだけではなく、社員のモチベーション向上にも寄与しています。



### 豊かで楽しく健康的な食生活をご提案

新型コロナウイルス感染症が流行してから、人々の健康意識に変化が現れており、2021年9月に日本政策金融公庫 農林水産事業による「消費者動向調査(令和3年7月調査)」では、1. 健康志向、2. 経済性志向、3. 簡便化志向の順で食に関する志向が見られ、健康志向については、2半期連続で上昇した結果となっています。

当社は「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、第1次中期経営計画を開始した1990年代より変わらずに、

その充実、進化のために努力し続けてまいりました。しかし昨今のSDGs達成に向けた機運が社会全体として高まりつつある中で、消費者の健康に対する意識もますます強くなっていくことが予想され、2023年3月期より「豊かで楽しく健康的な食生活提案型スーパーマーケット」へコンセプトを変更いたしました。

2021年10月には、川越市、日本高血圧学会、女子栄養大学の監修のもと、お客さまへ向けた「減塩」の健康生活提案を、川越西口店、川越的場店の店舗売場及びオンライ

ン教室で実施いたしました。これまでも、自社で塩分控えめのオリジナルの八方だしをベースにしたデリカ商品や、食塩や砂糖を使わないプライベートブランド商品など健康に配慮した商品の開発に取り組んできましたが、今後も、地域のお客さまがいつまでも健康でいきいきとした生活を



送れるよう、様々な食生活のご提案、商品開発に取り組んでまいります。



ほっこりかぼちゃ煮 深谷ねぎょうの花  
自社製八方だしを活用した和惣菜



Yes!YAOKO 食べる煮干 広島江田島加工 食塩無添加  
Yes!Premium 食べる煮干 愛媛伊予灘産 食塩無添加  
食塩を使わないプライベートブランド商品

## ヤオコーの更なる強みへの成長ドライバー

### 次世代MD

ヤオコーの店舗フォーマット、レイアウトや内装は、出店地域や立地、周辺にお住まいの方々の層に合うように設計、デザインをしています。

標準店は約600坪の規模である一方、大型店は800坪程

度あり、標準店ではできないチャレンジングな商品政策を展開します。

2021年10月にオープンした和光丸山台店は、2020年11月に大改装を行った所沢北原店の取り組みを深化させた

モデルであり、ヤングファミリー層に特化した旗艦店モデルの構築を目指した店舗となります。

同店はヤオコー最大の冷凍食品売場の広さを誇り、ヤングファミリー層に向けて開発したデリカ新商品や、直輸入商品の冷凍スイーツ、ストックに便利な大容量の冷凍生鮮などを販売。コロナ禍を機にさら



**ストア・オブ・ザ・イヤー**

**【選考基準】** その年の1年間において開業・リニューアルをした店舗、商業集積の中から、インパクトがあり、これからの店舗開発に影響を与えるような斬新なコンセプトを持つ店舗を表彰する企画

**【選考方法】** ダイヤモンド・チェーンストアの定期購読者や小売企業の広報担当者、有識者、その他小売業関係者からの投票で決定

### 高い生産性



東松山デリカ・生鮮センター



熊谷デリカ・生鮮センター

価格コンシャス対応を強化するためにも、高い生産性は不可欠です。作業のムリ・ムダ・ムラの解消のため、2013年度に取り組みを開始した店舗作業の標準化を目的とした生産性向上モデル(カイゼン)の

深化と水平展開により業務効率化の推進を継続する一方、店舗作業を軽減するため、デリカ・生鮮センターの活用も進めます。

さらにデリカ・生鮮センターでは、ヤオコーでしか買えない

独自商品の開発に向けて、出来たて・つくりたてのインスタの強みをより強化できる商品の磨き込み・差別化を進めています。デリカ部門へのデリカ・生鮮センターによる供給シェアは年々増加しており、

完成品やキット商品の拡大で、店舗作業の削減につながっています。

2021年10月には、生鮮品の加工作業やパック包装を行うプロセスセンターとしての機能も備えた、熊谷デリカ・生鮮センターの稼働を開始しており、デリカ部門のみならず、生鮮部門の店内作業の効率化が期待されます。また、主に要冷蔵で日持ちのしない日配食品を含むグロッサリー商品、住居関連商品について、2023年3月期よりAI需要予測による自動発注システムを導入し、店内作業の効率化、食品ロスの削減効果を見込んでいます。

## 地域のコミュニティとなり繋がりが生まれる場所へ

### クッキングサポート

クッキングサポートは、夕食に代表されるような簡単で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、また、お客さまのコミュニティーの場としてご支持をいただいています。

具体的には、試食によるメニュー提案、レシピカードやクッキングサポート誌の制作・配布の他、料理教室の

開催、動画・写真によるレシピ提案を行っています。

コロナ禍により、試食の実施や料理教室の開催ができない代わりに、動画によるメニュー提案、店舗内クッキングサポートコーナーにおいてはその日のお勧め食材を使ったメニュー提案などに取り組んでいます。



イタリア料理研究家 豊田安男氏による手軽につくれるイタリアンレシピ動画

### ヤオコーとお客さまをつなぐ情報発信

クッキングサポートの他、お客さまとのタッチポイントとして、公式SNSによる情報発信及び双方向コミュニケーションに取り組んでいます。

また、ヤオコーオリジナ

ル商品の開発秘話や、パイヤーの美味しさへのこだわり・想いなど商品にまつわるストーリーを公開しており、お客さまに安心して、楽しくお買い物いただけるよう情報を発信しています。

公式Instagram

ホームページより「商品ストーリー」

「おいしさの舞台裏」はこちらから!

### 子ども支援

2020年9月より、コロナ禍で経済的に困難な家庭やひとり親家庭の子どもへの支援を行うため、埼玉県、埼玉県社会福祉法人埼玉県社会福祉協議会のご協力を得て、アサヒロジスティクス株式会社とともに、埼玉県の子どもの食堂やフードパントリーへのお米の寄付を開始いたしました。お米は店舗の販売期限前後の商品を集め、毎月約500~700kgのお米をお届けしています。

この活動は2021年9月より、同年3月に設立したヤ

オコー子ども支援財団へ引き継いで、恒常的な取り組みを行っています。

この他、2021年11月には、サポートセンター及び川越地区13店舗で、社員から食材の寄付を募るフードドライブを初めて実施。約3,000点もの食料品等が集まり、翌12月に、川越子ども応援パントリー、埼玉県庁、お取引先さまと協働してYaokoフードパントリーを開催し、たくさんの方々に来場され、喜んでいただきました。



フードパントリーの様子

## 管理本部長インタビュー

個店経営・全員参加の商売を展開してきたヤオコーは、その強みを発揮するための人づくりに注力し、事業の拡大につなげてきました。更なる発展と持続的成長の実現に向けて、これからの人材施策は何を重視し、いかに進めていくべきか。管理本部長を務める上池専務に訊きました。

将来に向けてイノベーションを生み出せる  
主体的で意識の高い人材を育てていきます。



専務取締役  
管理本部長  
兼開発本部 管掌  
**上池 昌伸**

Q. ヤオコーはどのような人材を求め、どのような考え方で育成してきましたか？

A. チームワークを円滑に保つ資質があり、自ら考え、主体的に行動できることを重視。今後は次世代経営層の促成を進めます。

現場の強みを活かした個店経営を打ち出し、成長を遂げてきたヤオコーは、大勢のパートナー（パート・アルバイト）を少数の社員がまとめ、皆で力を合わせていく職場づくりを

店舗に求めています。そうした観点から人材採用では、食べ物が好きであることに加え、人が好きでチームワークを円滑に保つ資質があり、なおかつ自ら考え、主体的に行動できるかどうかを重視しています。

入社後は店舗に配属し、OJTを通じた育成を行っていますが、同時に座学の充実を図るべく13年ほど前から「ヤオコー大学」を設置し、入社からの5年間で財務や数値管理、労務、関連法令などを学ぶ体系的な教育プログラムを実施しています。

現在の経営幹部は、かつて就職氷河期と言われた時代に入社した世代が中心で、優秀な新卒人材として活躍し、事業の成長・拡大を牽引してきました。ヤオコーが今後更なる発展を遂げていくためには、将来を担う次世代経営層の促成が必要であり、若手人材の確保に注力してきましたが、その促成については近年遅れが生じていました。

こうした状況への対処として、ヤオコーは新たに「選抜研修制度」を導入しました。これは、若手社員の中から将来の幹部として期待できる候補人材を選抜し、他業界・他業種の若手とともに経営的マインドなどを学ぶ外部

合同研修に参加させるものです。

広い視野を持ち、既存の発想にとらわれず果敢にチャレンジできる人材を成長させ、活躍の機会を積極的に与えていく考えです。

Q. 人材獲得・育成への取り組み状況と、2022年度の重点課題をご説明願います。

A. 「社員教育・研修体制の充実」を最重要課題に掲げ、若手の育成を強化。イノベーションが生まれる土壌を作り上げていきます。

2021年度は、採用面において、コロナ禍による就職難を背景に多くの優秀な新卒人材を獲得することができました。景気の波を受けにくい食品スーパーの安定性も評価されており、採用優位につながっていると感じます。採用できた優秀な学生を戦力にすべく社内教育にも力をいれたいところですが、コロナ感染防止のために非対面化などの制約を受け、思うように集合研修ができず、ヤオコー大学の開催もeラーニングによる各自の学習が中心となりました。そのような環境ではありますが、IT機器利用によるオンライン会議や人数を絞り込むことでなんとか前述の選抜研修等を実施いたしました。

2022年度は「社員教育・研修体制の充実」を最重要課題に掲げ、若手の育成を強化していく方針です。新卒人材は、教育ができる主任がいる店舗を選定して配属させ、ヤオコー大学については、オンラインも活用しつつ、課題を与えて店舗での研修時間を増やし、カリキュラムを拡充します。

これまでヤオコーは、33期連続増収増益を果たすなど成功体験を重ね、社員は速い成長スピードの中で育ってきました。しかし今後は、そうした現況に安住することなく、イノベーションによって世の中の変化に対応しなければ、持続的な成長・発展を実現することができません。若手が持つ能力を引き出し、イノベーションが生まれる土壌を育てていくことが必要だと思っています。

Q. ヤオコーは女性の活躍についてどう考え、今後どのように推進していきますか？

A. ライフイベントを乗り越えて長期的なキャリアを築くことができるよう、女性社員に寄り添い、人事制度の整備・充実を図ります。

主婦のお客さまが多い食品スーパーは、女性社員が適性を活かし、能力を発揮できる機会が多く、ヤオコーにとって女性活躍推進は、重要課題の一つとなっています。

2022年6月1日現在、ヤオコー全体の女性正社員比率は23.2%、女性管理職比率は6.9%にとどまっています。しかし能力面では男性以上に優れた人材も多く、選抜研修の対象者は半数を女性が占めています。

多くの優秀な女性社員が活躍する会社を実現するために、結婚・出産・子育てといったライフイベントによる制約を乗り越え、長期的なキャリアを築くことができるよう、今後トップランナーで走る女性社員に寄り添う形で人事制度の整備・充実を図り、しっかりサポートしていきます。



## 地域のお客さまのために活躍できる人づくり、 そして働きたい企業になる

### 人間力

当社の店舗運営方針である「個店経営」[全員参加の商売]の礎は、社員一人ひとりの人間力であり、強い店づくりには不可欠です。

「明朗なる人生こそ明朗なる店をつくる」を社是に掲げ、特に人材育成には力を入れています。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

の教育などを通して、安定した店舗運営、社員が働きがいを感じるができる組織づくりに取り組んでいます。

### 教育

社員一人ひとりの人間力・能力向上のため、研修センターをつくり、様々な研修を企画・実施しています。

ヤオコー大学では、入社後1年目から5年目までの社員の集合研修を行っています。当社で習得すべき基礎的なカリキュラムを学び、社員が一定

水準の教育を平等に受けることができます。

この他、プロの技術を学ぶ技術研修、生産者さまの産地を見学する産地研修や展示会への参加、海外小売業視察研修、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」等、「個店経営」

「全員参加の商売」を充実させるために、多くの学ぶ機会を提供しています。

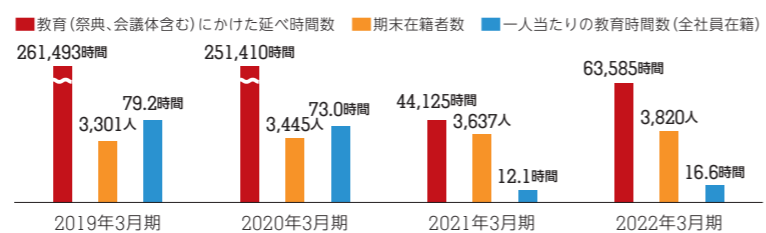
2021年6月には、将来の中核人材の育成として、初の取り組みとなる選抜研修を開始いたしました。視野が広く、生産性の高い人材の育成を目的に、新入社員から新卒3

年目までの社員の中から、採用時の期待度や適性、また、既成概念に捉われない発想を期待できる社員を選抜し、他業界や他業種の若手社員との合同研修を行っています。

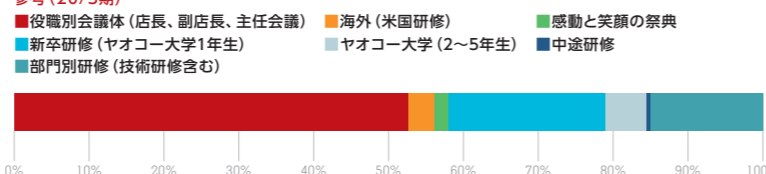


八千代研修センター

#### ● 人材教育 (単体)



#### 参考 (20/3期)



### ダイバーシティ



少子高齢化が進む中、企業規模が大きくなるにつれ、人手不足は恒常的な問題となっています。

当社では、働き方改革などによるワークライフバランス

の推進や、教育制度の充実に取り組み、社員に「働きやすさ」「働き甲斐」を感じてもらうことで定着率の向上に努めています。また、重要課題の取り組みとして、女性活躍

の推進、外国人の登用を積極的に進めています。

女性活躍推進では、2021年4月から5年間で女性管理職を30名増加させるという女性活躍推進法に基づく行動計画を公表しており、2021年3月末の女性管理職60名から、5年目にあたる2026年3月末までには、90名とすることを目標としています。取り組みを通じ、ライフイベントに応じた家庭と仕事の両立を支援する制度づくりや、社内規定の変更、認可型事業所内保育所の設置といったハード面の環境整備は前進したと認識して

おり、今後も、女性が働きやすい環境づくりに取り組んでまいります。

また、外国人の登用につきましては、2022年3月末現在で約500名が在籍しており、そのうち、外国人技能実習生約180名が、店舗及びデリカ・生鮮センターにて技術を学びながら活躍しています。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により新規入国を制限されていましたが、2022年6月に緩和されたことで外国人技能実習生が入国できるようになっています。

### 健康経営

数年来、健康診断受診率の向上、保健師の配置、オリジナルのヤオコー体操の実施や「スポーツと音楽の祭典」と題した大運動会の開催など、全社を挙げて社員の健康増進に取り組んでいます。

2019年度より3年連続で、健康経営優良法人(ホワイト

500)に認定されましたが、2022年度の認定は惜しくも逃す結果となりました。

“ウイズコロナ”という大きく変わった環境下においても健やかに働けるよう「心も体も健康に、毎日を楽しむ」をスローガンに掲げ2022年3月、健康経営のさらなる推進を目

的に、CHO:Chief Health Officer(チーフ健康オフィサー)を新たに設置いたしました。

具体的な取り組みとしては、民間主催のオンラインスポーツイベントへの企業参加や、社員の禁煙へのチャレンジを促し、健康経営優良法人(ホ

ワイト500)の再認定を目指します。



#### ● 労働環境データ(単体)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
従業員数(人)	男性	2,584	2,695	2,782	2,921	3,011
	女性	549	606	663	716	809
	合計	3,133	3,301	3,445	3,637	3,820
PHA社員(期中平均8H換算)	10,690	10,899	11,185	11,784	12,428	
平均年齢(歳)	38.4	38.6	38.8	39.4	39.3	
平均勤続年数(年)	10.3	10.5	10.7	10.9	11.0	
管理職の状況	男性比率	93.2%	93.1%	92.4%	92.7%	93.3%
	女性比率	6.8%	6.9%	7.6%	7.3%	6.7%
	女性管理職数(人)	51	55	62	60	58
障害者雇用率 ※PHA社員含む	2.34%	2.46%	2.47%	2.50%	2.46%	
育児休暇取得者数(人) ※PHA社員含む	70	90	99	133	138	
有給休暇取得率	20.0%	18.1%	36.4%	33.7%	34.5%	
労働災害発生率(年千人率)	3.2	3.1	4.1	3.5	5.2	
平均年間給与(千円)	6,015	5,858	5,830	6,015	6,035	
労働分配率	48.7%	48.1%	47.9%	47.3%	46.4%	

## 事業基盤の拡大と取り巻く環境変化への 対応に向けて



### 生産性を上げ、効率化を図る役割を担う物流拠点

ヤオコグループは埼玉県を中心とする1都6県のエリアに展開しています。目指すビジョン「地域のすべての方々の食生活をより豊かにより楽しく」を実現するため、今後もそのエリア戦略は変わ

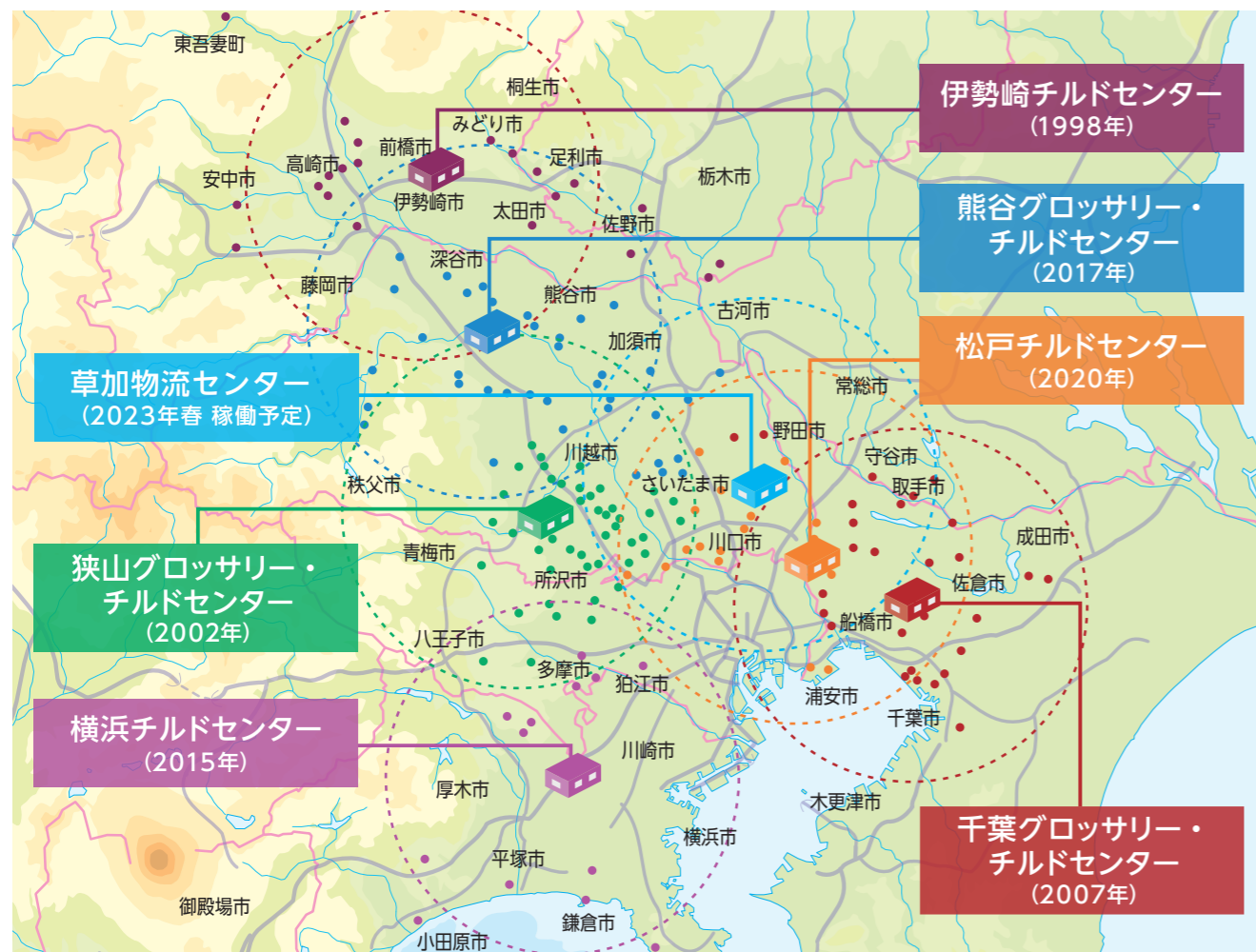
りません。

出店地域でライフラインとしての役割や豊かな食生活を提案するには、様々な取引先さまとの協業が必要です。例えば、物流では、ヤオコは170を超える店舗

への商品の円滑な配送を図るため、現在、グロッサリーセンター（常温）3拠点とチルドセンター（冷蔵・冷凍）6拠点を配置しています。商品を高鮮度で、また効率よく一定の時間に店舗へ配送する

には、物流拠点の最適配置が求められます。

ヤオコでは、商品物量の推移や、店舗まで約1時間～1時間半の配送距離を考慮しつつ、エリア戦略に伴い物流拠点を設置しています。



※草加物流センターの稼働に伴い、松戸チルドセンターは閉鎖する予定です。

### 2023年春 草加物流センター稼働開始予定

中長期的な物流体制について検討していたところに、新型コロナウイルス感染症の流行が発生しました。

これによって物量が大幅に増加したことを受け、新たな物流センターの設置・稼働を計画より前倒しに進める判断

をし、2023年春に草加物流センターを稼働することとなりました。

この草加物流センターの稼働により、埼玉県南東部エリアの物流が強化され、さらなる配送の効率化を図ります。



### 株式会社フーコットの設立

2021年2月1日付で、新業態の店舗を運営する「株式会社フーコット」を設立しました。

お客様のライフスタイルの変化に応じ、ヤオコグループ全体で「安さ」のご提案を強化するため、ディスカウント型スーパーマーケットの

運営を行うエイヴィからノウハウを学んで立ち上げた業態がフーコットです。エイヴィ同様、徹底的に無駄を省いたローコストオペレーションにより、確かな品質と生活充実につながる品揃えをご提供しながら、圧倒的な低価格を実現

し、お客さまのお役に立つ店舗運営を行っています。

2022年3月期においては、飯能店及び昭島店の2店舗を開店し、お陰をもちまして、開店日から多くのお客さまにご来店いただいております。ディスカウント型スーパーマーケッ

トは、広域商圈低頻度来店型の店づくりとなりますが、強みとなる「必要なものをまとめ買いすることで大変安い」という実感を多くのお客さまに体験していただくべく、より商圈を広げる取り組みをしていきたいと考えております。





## サステナビリティ

ヤオコグループは地域に根差す食品スーパーマーケットとして、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、地域社会の健康増進に貢献することを目標としています。

その上で、事業のサステナビリティを確固たるものにするため、環境問題は取り組むべき課題の一つと認識しています。2021年度は前年度設定した「目指す姿と課題」を踏まえ、実効性がある「環境目標」を設定しました。また、実現するための具体的な取り組みは、社員、お客さま、お取引先さまも一緒に取り組むことができ、かつ経済合理性の伴うものにしていきたいと考えています。

### 環境方針

- 安全安心で環境に優しい商品の販売を行い、お客さまの暮らしと環境を考えた生活提案に努めます。
- 脱炭素社会実現のため、節電や節水、グリーンエネルギーの使用など省エネ型事業所運営に積極的に取り組み、CO<sub>2</sub>排出削減に努めます。
- 資源循環社会実現のため、ゴミを減らし、マイバッグ運動や簡易包装の推進など、ワンウェイプラスチック削減と店頭回収などでリユース・リサイクルを推進します。
- 資源循環社会実現のため、食品残渣や食品ロスの削減を推進し、また、ヤオコファームでのリサイクルループを実現するなど食品リサイクルを推進します。
- 自然の生態系保全のため、環境に配慮した原料を使用した商品開発を推進し、持続可能な社会の維持に努めます。

### 2030ターゲット

指標	目標
CO <sub>2</sub> 排出削減	2030年度までに2013年度比原単位で60%減
プラスチック削減	容器包装プラスチック重量 2030年度までに1店舗平均2019年度比25%減
	プラスチックリサイクル推進 発泡トレイ2020年度比店頭回収1店舗当たり10倍
食品残渣削減	食品廃棄ゼロ

## 脱炭素社会の実現 省エネルギー・CO<sub>2</sub>排出削減の取り組み



### オール電化、再生エネルギーの取り組み

グリーンエネルギーの促進策として、オール電化店舗、太陽光発電システムなど再生エネルギーの取り組みを進めています。2022年3月末現在、43拠点で屋根上太陽光発電システムを搭載しています。草加原町店ではお客さまへのEV充電ステーションのサービスも実施しています。



太陽光発電設備



EVステーション

### 再生可能エネルギー100%の導入

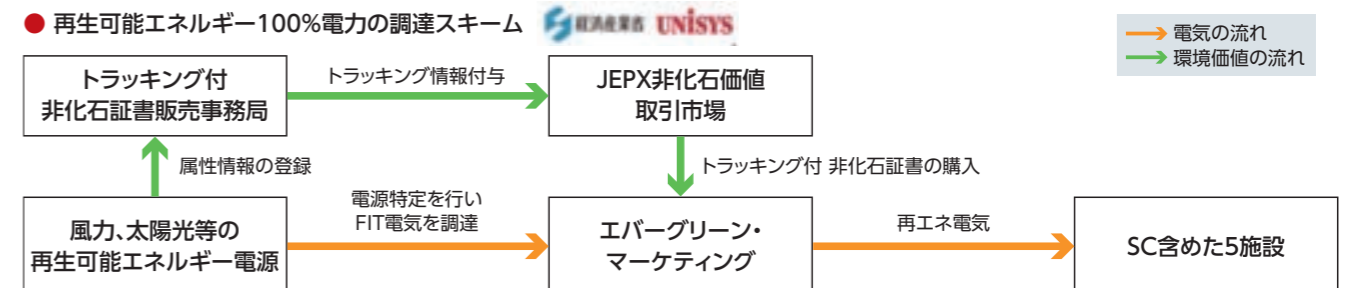
サポートセンター、デリカ・生鮮センター、熊谷物流センターをスタートに、2022年3月末で11拠点が再生可能エネルギー100%に切り替えました。これは、全社使用電力の約15%にあたります。今後も拡大を検討していきます。

### 節電の取り組み

節電の取り組みとして、店舗内照明のLED化、デマンドモニターによる消費電力削減を実施しています。また、冷凍食品売場へのリーチンケース導入などを進め、省エネ、CO<sub>2</sub>削減に努めています。



リーチン・LED



### 太陽光発電余剰の地域循環ビジネスモデル「R.E.A.L. New Energy Platform™」の実証実験に協力

川越の場店、鶴ヶ島店の屋根上太陽光発電システムを活用し、アイグリッド・ソリューション様、伊藤忠様と連携し、太陽光発電余剰の地域循環ビジネスの実証実験に協力しています。発電量の余剰予測は、両社の持つAI等のデータを連携して実装しています。これにより、将来の地域コミュニティでの電力融通や地域レジリエンスに貢献する基礎的

検討に役立っています。更なる検証を進め地域循環モデル、脱炭素化の推進に貢献します。







## 資源循環社会の実現

### ～地域環境保全のためサーキュラーエコノミーへ～

#### プラスチック使用削減・リサイクルの取り組み

プラスチック使用重量削減のため、商品部では、蓋容器からフィルム化、発泡トレーの比率を増やすなどの取り組みを進めています。また、2022

年4月施行のプラスチック資源循環促進法の対応として、店舗で配布するカトラリーについて、木製や紙製に変更しました。また、2021年10月に

ヤオコーエコセンターが稼働し、店頭で回収した発泡スチロール箱、ペットボトル、発泡トレー、アルミ缶、スチール缶をペール化しリサイクルし

ています。2022年3月末現在、エコセンター対象店舗は89店舗となっています。

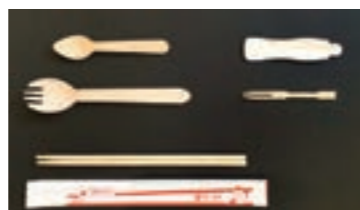
#### ● リデュース

##### 蓋付タイプ

##### ラップタイプ



##### カトラリーの変更



#### ● リサイクル

##### ヤオコーエコセンター



##### リサイクルBOX



#### 食品ロス削減・食品リサイクルの取り組み

食品ロス削減の基本は、店舗での販売計画、適正な発注です。また鮮度を訴求するためにも、毎日値下げによる売り切りを徹底しています。2019年4月からは、米を除くドライ食品の納品期限を3分の1ルールから2分の1ルールへ変更し、2020年4月からは対象を菓子にも拡大、またうるち米の定価販売期限を拡

大するなど、サプライチェーン全体で食品ロス削減の取り組みを実施しています。また、デリカ・生鮮センターなどでは生ゴミ分解機を導入し環境負荷を減らす取り組みをしています。

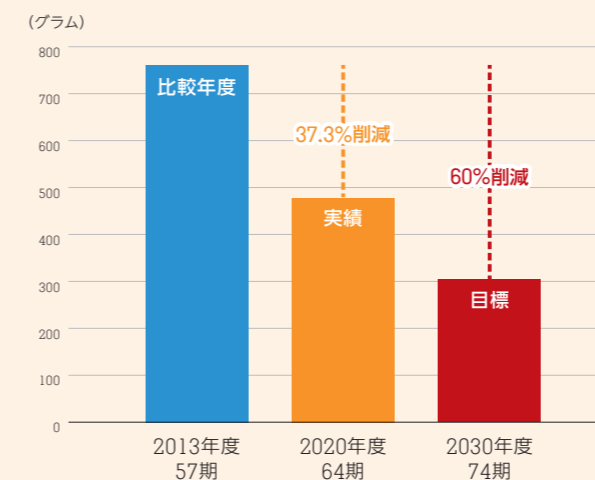
その他、食品残渣をリサイクル肥料にして、ヤオコーファームで使用するリサイクルループも実施しています。



#### 環境データ集 (環境目標に対する実績進捗)

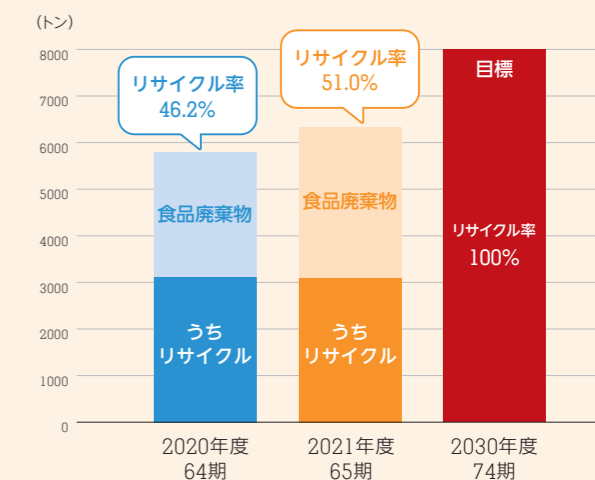
#### ● CO<sub>2</sub>削減目標

2030年度に2013年度比原単位で**60%削減**



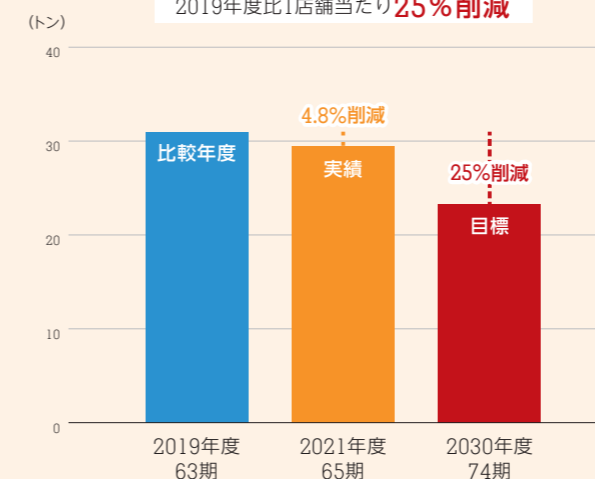
#### ● 食品ロス削減目標

食品廃棄ゼロ リサイクル**100%**

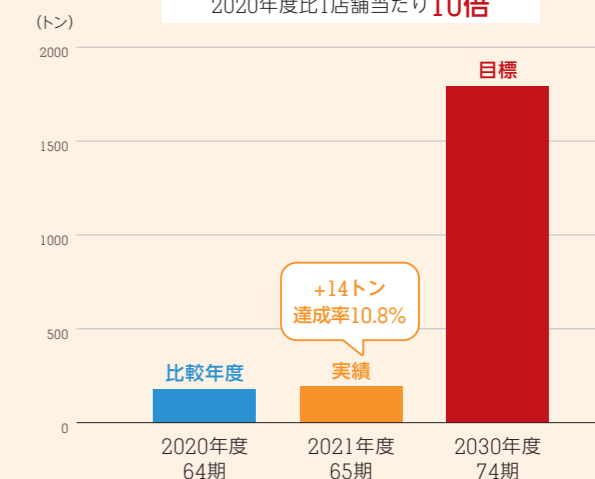


#### ● プラスチック削減目標

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**



発泡トレー店頭回収量 2020年度比1店舗当たり**10倍**



#### ● ヤオコー単体CO<sub>2</sub>排出量 (GHGプロトコルによる排出算定)

カテゴリ	算定対象	(t-CO <sub>2</sub> )		
		2020/3	2021/3	
Scope 1	事業者自らの排出	燃料の燃焼による排出 <sup>※1</sup>	4,696	3,900
		フロン類の漏洩による排出 <sup>※2</sup>	16,080	16,074
Scope 2	他社から供給された電気・熱・上記の使用に伴う間接排出 <sup>※3</sup>	99,833	100,491	
合計		120,609	120,465	

※1 各拠点での都市ガス・LPガスの使用、社有車のガソリン使用等  
 ※2 各拠点での冷凍冷蔵機器及び空調機器使用に伴うHFCの漏洩。地球温暖化係数を乗じてCO<sub>2</sub>排出量に換算  
 ※3 各拠点での電力使用(自社商業施設でのテナントの使用分を含む)



## TCFD提言への対応について

G20金融安定化理事会が設置した「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。初年度として、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、CO<sub>2</sub>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まいります。

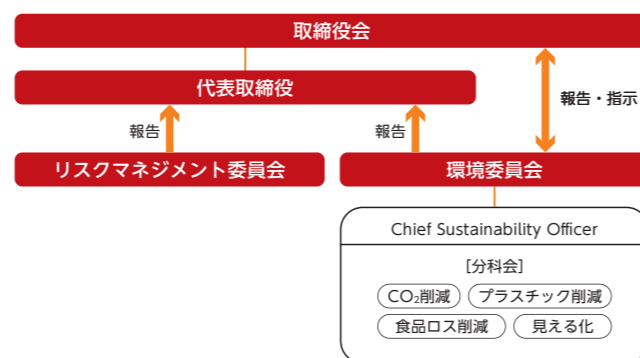
### ガバナンス

気候変動問題は、当社を取り巻く環境の長期的変化の一つと捉えており、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、進捗モニ

タリングを実施します。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、取締役会による監督が図られる体制となっています。

#### ● 環境マネジメント体制



#### ● 環境マネジメント体制に関する会議体と役割

取締役会	業務執行において論議・承認された環境課題に関する取り組み施策の進捗を監督。
リスクマネジメント委員会	環境課題を含む全社の包括的なリスクを抽出・評価、対策を検討。重要事項は代表取締役社長へ報告。年2回以上開催。
環境委員会	環境課題への対応方針を決議、共有。環境課題に関する目標の策定、各部の進捗状況のモニタリングなどを実施。重要事項は取締役会へ報告。年1回以上開催。
Chief Sustainability Officer (チーフ環境オフィサー)	環境課題に関する事項の全社的な具体的取り組み・実行について統括・推進。環境関連情報を収集し、環境委員会を開催、年1回以上取締役会へ報告。
環境委員会分科会	Chief Sustainability Officerの下、環境課題の目標達成のため、部門横断で組織された4つの分科会で構成。CO <sub>2</sub> 削減、プラスチック削減、食品ロス削減、見える化について、対策検討、実行。

### 戦略

当社は、気候変動問題について、事業にインパクトを与える気候変動の2つのシナリオで、気候関連に関する短期・中期・長期のリスクと機会を検討しました。気候変動の顕在化は、原料の調達から製造、流通、販売、廃棄に至るサプライチェーンと密接に関係する当社事業にとって、大きな

リスクとなるとともに、機会にもなり得ます。2つのシナリオとは、IPCC (気候変動に関する政府間パネル) やIEA (国際エネルギー機関) など世界の専門機関が描くもので、4℃シナリオでは、気象変化による物理的リスクが増大、自然災害が頻発することによる店舗営業への影響、高温による

使用シナリオ	物理的シナリオ (4℃シナリオ) IPCC第5次報告書他 移行シナリオ (1.5℃~2℃シナリオ) IEA WEO2020他
対象	ヤオコー単体の店舗運営
分析	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
期間	短期 (0~3年) 中期 (4~11年) 長期 (11~30年)

農作物の影響や価格の高騰が予想され、一方、気候変動への規制への影響は限定的と思われる。1.5℃~2℃シナリオでは、気候変動へ規制が

導入される移行リスクが増大、様々な制度規制により、炭素税等の負担増、様々な技術革新が進むと考えられます。

#### ● 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	分類	リスク項目			リスク影響度		
		大分類	小分類	発現期間	内容考察	2℃ (1.5℃)	4℃
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	—
			CO <sub>2</sub> 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
			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	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	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 原材料調達コスト上昇 濁水による水道費の高騰	中
		平均気温・海水温・海面上昇		中~長期		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増加・新分野の売上増加	小
エネルギー源	地域コミュニティでの再生エネ共有化			中~長期	自社や消費者の余剰電力の供給や需要増加	小	—

### 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。

### 指標と目標

当社では、2021年度、環境課題に関する目標を定めました。当社が目指す姿を、「脱炭素社会」「資源循環社会の実

現」とし、目指す社会の実現のため、国の目標「2030年温室効果ガス46%削減、2050年カーボンニュートラル」

に向け、ファーストステップとして、実効性のある指標と目標を設定しました。2022年度以降、この目標が事業リスク及

び今後算定予定の財務インパクトに対する有効な対策となるよう、進捗管理、検証・見直しを実施して参ります。

指標	目標	2020年度実績
CO <sub>2</sub> 排出削減	2030年度までに2013年度比原単位で60%減	37.3%減
プラスチック削減	容器包装プラスチック重量 2030年度までに1店舗平均2019年度比25%減	4.2%減
	プラスチックリサイクル推進 発泡トレイ2020年度比店頭回収1店舗当たり10倍	179トン
食品残渣削減	食品廃棄ゼロ	リサイクル率46.2%

#### ● ヤオコー単体CO<sub>2</sub>排出量 (GHGプロトコルによる排出算定)

P.32に掲載しています



## 取締役・監査役

### 取締役 (2022年6月21日現在)



1969年 1月 ㈱八百幸商店入社営業部長  
1974年 3月 ㈱八百幸商店を改組し、  
㈱ヤオコ設立取締役  
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会長

代表取締役会長  
川野 幸夫



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部長  
兼営業統括本部副部長  
2011年 6月 当社常務取締役経営改革推進本部  
副部長  
兼営業統括本部副部長  
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)エイブイ代表取締役  
(株)フーコト代表取締役  
(一財)ヤオコ子ども支援財団代表理事

代表取締役社長  
川野 澄人



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 同社取締役兼常務執行役員  
法人営業本部長  
2014年 4月 同社代表取締役兼常務執行役員  
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)  
2015年 7月 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 ゴーフォアイト(株)  
代表取締役(現任)  
2017年 7月 (株)PRESI-X社外取締役  
2017年 7月 (株)PRESI建設社外取締役

取締役(社外)  
黒川 重幸

■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  
ゴフォアイト(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。



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  
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 当社常務取締役経営管理本部長  
兼開発本部管掌  
2022年 3月 当社専務取締役経営管理本部長  
兼開発本部管掌(現任)

専務取締役/管理本部長 兼 開発本部管掌  
上池 昌伸



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)

常務取締役/営業統括本部長  
石塚 孝則



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)セリュックス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(現任)  
2020年 11月 (株)サーキュレーション社外取締役(現任)  
2020年 11月 (株)BLOOM代表取締役(現任)

取締役(社外)  
矢野 麻子

■重要な兼職の状況  
三菱鉛筆(株)社外取締役  
(株)三陽商会社外取締役  
(株)サーキュレーション社外取締役  
(株)BLOOM代表取締役

■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。



1988年 4月 (株)リクルート  
(現)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  
2012年 10月 (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  
2018年 4月 (株)リクルートジョブズ代表取締役社長  
2018年 4月 (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)パック・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)

取締役(社外) 新任  
葛原 孝司

■重要な兼職の状況  
ネットスマイル(株)社外取締役  
(株)パック・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  
けるものと考えております。また、小売業である当社  
においても、時代とともに新たな価値を創造し続け、  
イノベーションを生む組織経営を発揮していただくこ  
とを期待しております。



1989年 9月 当社入社  
2010年 3月 当社ミールソリューション部長  
2011年 3月 当社販売部長  
2012年 6月 当社取締役販売部長  
2017年 2月 当社取締役営業企画部長  
兼商品戦略部長  
2019年 3月 当社取締役営業企画部長  
兼商品戦略部長  
兼クッキングサポート担当部長  
2020年 3月 当社取締役営業企画部長  
兼クッキングサポート担当部長  
2022年 3月 当社取締役生鮮部長兼商品管掌(現任)

取締役/生鮮部長 兼 商品管掌  
小澤 三夫



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(現任)

取締役/開発本部長 兼 開発統括部長  
八木橋 博亮

### 監査役 (2022年6月21日現在)



2008年 6月 (株)整理回収機構退職  
2008年 7月 当社入社 開発統括部長  
2010年 4月 当社開発本部副部長兼開発統括部長  
2012年 2月 当社開発本部副部長兼店舗開発部長  
2013年 4月 当社開発本部長  
2013年 6月 当社取締役  
2014年 4月 当社開発本部長兼開発統括部長  
2016年 6月 当社監査役(常勤)(現任)

常勤監査役  
若林 孝雄



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)

監査役(社外)  
佐藤 幸夫

■社外監査役選任理由  
長年にわたり従事され得られた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。



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)

監査役(社外)  
橋本 勝弘

■社外監査役選任理由  
長年にわたり従事され得られた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。



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)

監査役(社外)  
五十嵐 毅

■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。

# コーポレートガバナンス

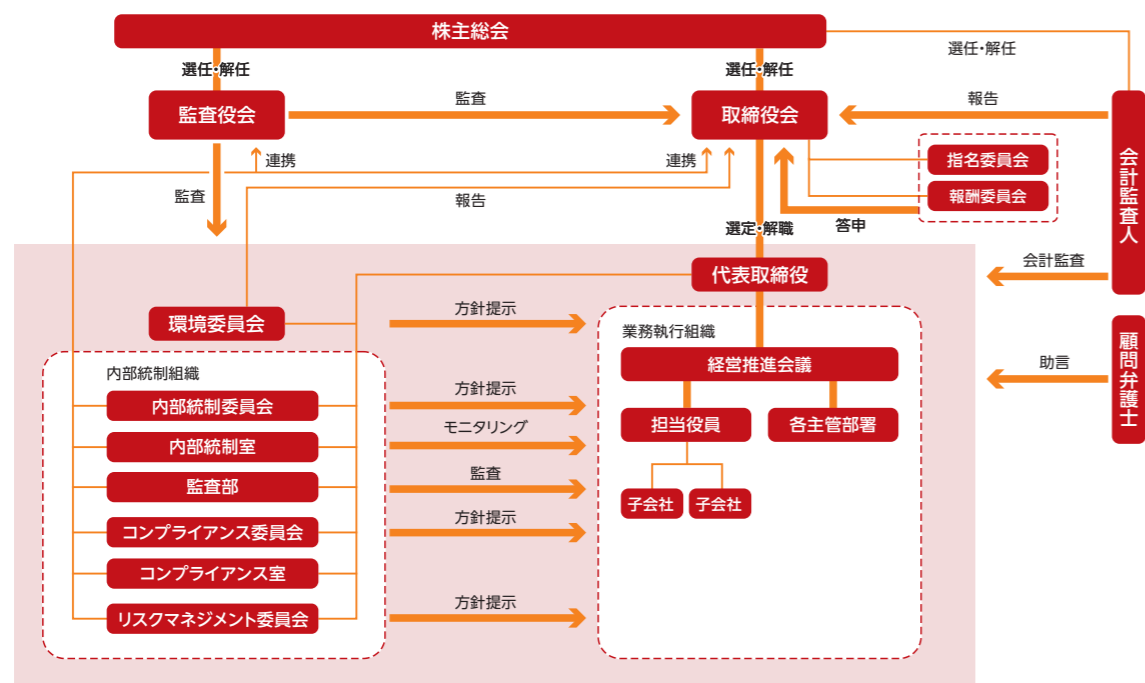
## 33期連続増収増益の達成を可能とするガバナンス

当社において、経営の基本は社是で謳う「明朗さ」であります。

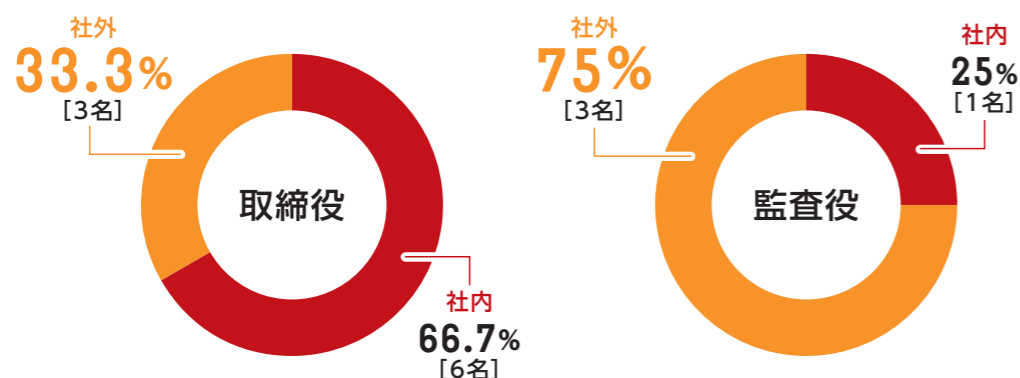
嘘やごまかしのない正直な商売、透明で健全な経営を第一義としており、1890年の創業より、ブレない経営理念の下、ブレない商いに一心精進してまいりました。経営理念・社是こそが当社の存在意義であり、そのことを社員一人ひとりが理解し、日々の仕事に活かすことが重要であると考え、経営トップは、朝礼や会議などの場で社員に向けて繰り返し話をしています。このように創業当時から続く当社の考え方を継承していくことが、33期連続増収増益の達成を可能とするガバナンスの礎となっていると考えています。

### コーポレートガバナンス体制

■ コーポレートガバナンス体制図 [機関構成: 監査役会設置会社] (2022年6月21日現在)



■ 社外役員比率 (2022年6月21日現在)



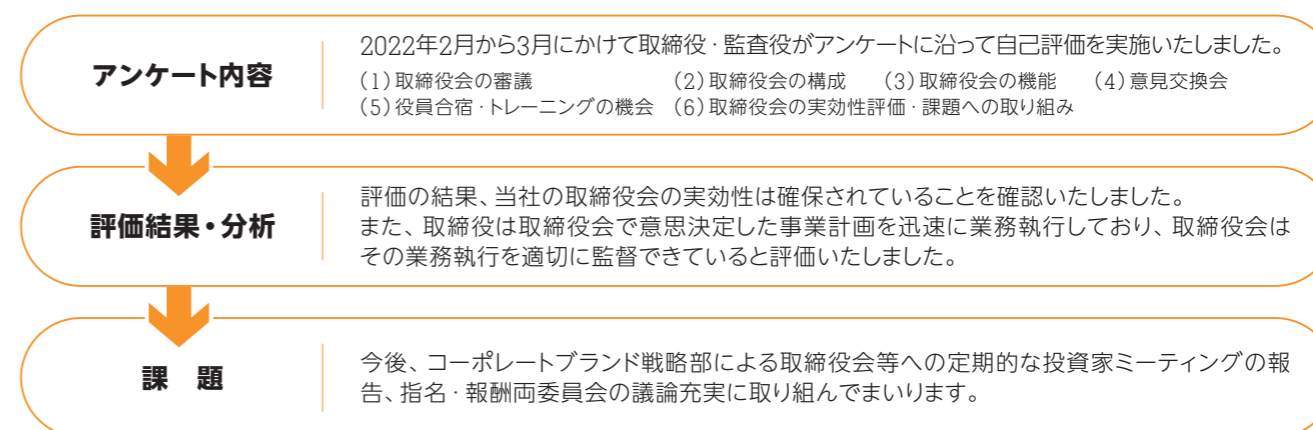
### 取締役会・監査役会・委員会・会議体の概要

会議体	議長・委員長	構成	目的	2021年度開催回数 (出席率)
取締役会	社長	社内取締役 6名 社外取締役 3名	予算・決算や新規出店・改装などの店舗与件等、経営に関する重要事項を決定するとともに、業務の執行の状況を逐次監督。日常業務の遂行については、本部長を任命し、必要な権限を委譲して業務の迅速化を進める体制を構築。	14回 (100%)
監査役会	常勤監査役	常勤監査役 1名 社外監査役 3名	当社の業務執行の適法性・妥当性確保の観点から専門家(税理士・保健所・警察経験者)を社外監査役として選任。社内部署のサポートを受けながら監査体制を整備。経営課題に対する監査機能を担う。	16回 (100%)
指名委員会	社外取締役	社内取締役 2名 社外取締役 3名	取締役会の委嘱により、取締役の選任・解任、監査役候補者の推薦等について必要な審議を行い、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、経営の透明性および監督機能の向上に資する。	1回 (100%)
報酬委員会	社外取締役	社内取締役 2名 社外取締役 3名	取締役会の委嘱により、取締役の個人別の報酬等について必要な審議を行い、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、経営の透明性および監督機能の向上に資する。	3回 (100%)
経営推進会議	社長	社内取締役 6名 常勤監査役 1名 執行役員・部長 18名	当社と関係会社の経営及び各業務運営管理に関する重要な執行方針を協議・決定する。	15回
内部統制委員会	社長	社内取締役 4名 常勤監査役 1名 関係部室長 5名	財務報告の適正性を確保するため、財務報告に直接または間接的に関連する重要事項について協議・決定する。	4回
コンプライアンス委員会	社長	社内取締役 6名 常勤監査役 1名 執行役員・部長等 19名	コンプライアンス、公正取引、個人情報保護・管理等に係る課題を協議・決定する。	2回
リスクマネジメント委員会	社長	社内取締役 6名 常勤監査役 1名 執行役員・部長等 19名	具体的なリスクシナリオとリスク低減策を評価・審議しPDCAサイクルを回す他、当社のリスクマネジメントに関わる課題を協議・決定する。	2回
環境委員会	社長	社内取締役 6名 常勤監査役 1名 執行役員・部長 15名	環境問題に係る課題を協議・決定する。	新設

※出席率は、決定機関である取締役会、監査役会、諮問機関である指名委員会、報酬委員会のみ表示しております。  
※環境委員会は、コンプライアンス委員会から独立する形で2022年4月に新設いたしました。

### 取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、その実効性を担保するために、取締役会の運営状況などに関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。



## 役員の専門性と経験

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およ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。

### ■ 主要な専門性と経験 (スキルマトリックス)

氏名	当社役員 在任年数	経営管理					事業運営				
		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
<b>取締役</b>											
川野 幸夫	48	●	●	●		●	●			●	●
川野 澄人	13	●	●	●		●	●				
上池 昌伸	14	●	●	●		●			●	●	
石塚 孝則	7	●					●	●			●
小澤 三夫	10	●	●				●	●		●	
八木橋 博亮	5	●							●		
黒川 重幸	7	●	●	●		●			●		
矢野 麻子	7	●			●		●				●
葛原 孝司	-	●	●								●
<b>執行役員</b>											
神戸 達也	1							●	●		
松浦 伸一	-		●				●	●	●		
奈雲 春樹	-						●	●			●
岩崎 真洋	-						●	●			
後藤 晋介	-									●	
<b>監査役</b>											
若林 孝雄	6	●		●		●				●	●
佐藤 幸夫	5	●	●			●					
橋本 勝弘	2				●	●					
五十嵐 毅	2		●	●							

(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

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。
経営管理 (上場企業運営に 必要な項目)	健全な財務体質の維持を図りつつ、企業価値の更なる向上を目指した投資を継続するには、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。
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。
事業運営 (当社の事業特性、 課題に応じた項目)	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、執行役員は必要である。
出店・店舗開発	
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見つける能力とともに、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。

### ■ スキル判定方法

スキルの判定にあたっては、スキル項目ごとに縦軸「知識・技能」と横軸「経験」を組み合わせた以下のマトリックス表に当てはめ、A~Eの領域であれば○と判定しています。

		経験		
		~3年	~7年	7年以上
知識・技能	専門家レベル	C	B	A
	専門家と意見できるレベル	F	E	D
	一般レベル+アルファ	I	H	G

## 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ます。

### ■ 固定報酬

固定報酬は月例の固定金銭報酬とします。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ます。

### ■ 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。

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)	241	135	67	37	7
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	—	1
社外役員	32	32	—	—	6

## コンプライアンス

### ■ 「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おります。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まいります。

### ■ 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、社員対象に法令や他社での過去事例を踏まえたコンプライアンス研修を実施し、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おります。



### ■ 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おります。相談内容を違法行為に限定しないこと、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取り組んでいます。

公益通報者保護法改正に伴い、通報業務対応従事者を指名し、守秘義務を課した上で対応しております。



