

## 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圏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。

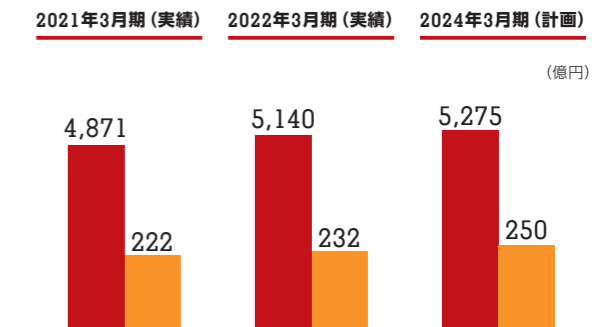
ROEの目標水準も10%以上とし、引き続き「資本効率」を意識し、安定的な成長を遂げる計画です。

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。

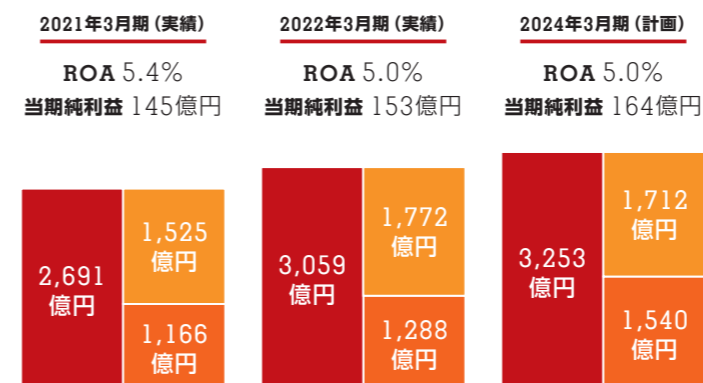
### ■ 2024年3月期目標数値 (10次中計)

	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%

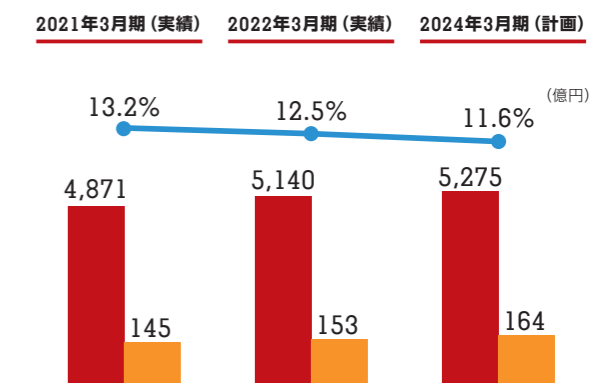
### ■ 連結売上高・経常利益



### ■ 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

