

YAOKO REPORT 2023

ヤオコーグループ 統合報告書 2023



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 4,174名 (2023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
 13,118名 (1日8時間換算) 在籍しております。
店舗数 199店舗 (2023年3月31日現在) (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
 株式会社せんだう (持分法適用関連会社)
 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)
ホームページ <https://www.yaoko-net.com/>



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、エイヴイ、フーコットそれぞれの業態が、地域のお客さまに寄り添い、地域の中で温かく見守ってくれる存在として頼りにされ、お客さま、社員、お取引先さま、地域社会とのつながりがあり、“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



経営理念

存在意義・事業の目的



社是

行動指針



経営方針

目指す姿

3つのバリュー

大切にしている考え方

運営方針

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

明朗なる人生こそ明朗なる店をつくる

- 一. お客様によるこぼ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нда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

おかげさま

チャレンジ

想い



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

YAOKO REPORT 2023 CONTENTS

ヤオコーグループ 統合報告書 2023 目次

Section 01
Introduction

- 01 グループ経営理念
- 03 目次
- 05 会長メッセージ

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

17 ヤオコーの商品開発戦略
(商品開発担当役員インタビュー)19 ヤオコーの出店戦略
(店舗開発担当役員インタビュー)Section 02
ヤオコーとは?

- 07 ヤオコーのあゆみ
- 09 ヤオコーグループ At a Glance
- 11 ヤオコーグループの価値創造プロセス

Section 04
持続可能な成長のために
“Well-being”&“Sustainable”

PICK UP

21 「チェーンとしての個店経営」の
利益を創出するインフラ投資

- 23 商品開発・食生活提案
- 25 SPA (製造小売業)
- 27 人的資本
- 29 店舗開発
- 31 物流センター
- 33 デジタル・IT
- 35 グループ戦略
- 37 サステナビリティ (環境・社会)
- 39 TCFD提言への対応について
- 41 取締役・監査役
- 43 コーポレートガバナンス

Section 05
財務データ

- 47 主要財務指標 (連結)
- 49 主要財務指標 (単体)



編集方針

「YAOKO REPORT 2023」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。

将来予測に関する注意事項

「YAOKO REPORT 2023」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。

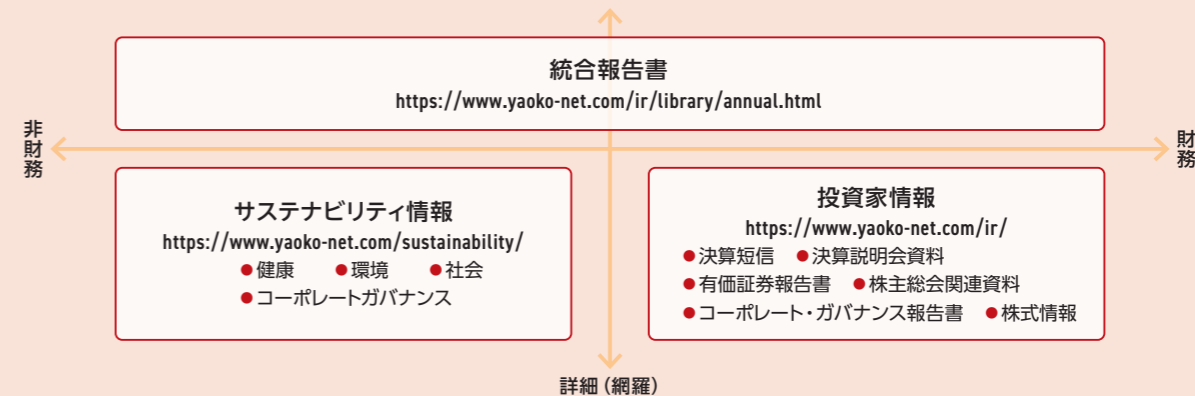
報告対象期間

2022年4月～2023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

戦略との整合 (ストーリー)



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、3年あまりが過ぎました。この間、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ました。私たちはコロナ禍での生活を余儀なくされましたが、今年5月に5類感染症に移行されたことにより、いよいよコロナ前に戻す動きが広がってきています。一方、ロシアによるウクライナ侵攻は長期化しており、エネルギー資源や原材料の不足が発生し、世界的にインフレが加速しています。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、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す。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2023年3月期、単体で34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】

商いの進化・チェーンとしての基盤強化

2009年～2020年【第6次～第9次中計】

グループでの成長へ

2021年～【第10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」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。

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まりました。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。

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!YAO-KO」誕生
- 東大和店オープン



2014年

- 埼玉県東松山市にデリカ・生鮮センターを開設

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ートを設立
- 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
- 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



YAOKO GROUP At a Glance (2023年3月期)

● 事業の成長性

経営成績 (単体)

**34期連続
増収増益**

既存店の成長 (単体)

1店舗当たり売上高
約25億円

2012年度比 **140%**

売上高経常利益率

業界トップクラス

ヤオコーグループ
4.7%

● お客さまの支持

埼玉県シェア

No.1

ヤオコー
14.5%

(食品スーパーマーケット年鑑2021)

首都圏 (一都六県) グループシェア

5.9%

(食品スーパーマーケット年鑑2021)

ヤオコー既存店1km商圏シェア

18.9%

ヤオコーカード会員数

約350万人

● 商品・個店の強み

20年間ロングセラー商品
おはぎ年間販売数

1,200万個

生鮮デリカ売上高構成比 (単体)

48.8%

プライベートブランド (PB) 商品

1,314SKU*

20年間ロングセラー商品
おはぎ年間販売数

1,200万個

従業員数
(平均臨時従業員含む)

連結 **17,292人**

単体 **16,510人**

*Stock Keeping Unitの略。在庫管理上の最小の品目数を数える単位。

● チェーンの強み・グループの強み

連結店舗数

食生活提案型

183店舗
ヤオコー

物流拠点

6拠点

ディスカウントストア型

13店舗
エイヴイ

デリカ・生鮮センター 出荷高

約170億円

199店舗

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」というお客さま満足と利益を生み出す4つの施策のPDCAを回し、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、地域のコミュニティの中心としてすべてのお客さまにご満足いただき、毎日の生活での幸せをご提供いたします。

[ヤオコーグループの目指す姿] (グループ理念)
**地域のすべての方々の食生活を
 より豊かに、より楽しく**

地域・社会課題

- 少子高齢化
- 労働力不足
- 都市部への人口集中
- 国内財政悪化
- 消費の二極化
- 他業種からの業界障壁参入
- テクノロジー進展
- 気候変動・環境問題
- 感染症の拡大

付加価値を生み出すビジネスモデル



アウトカム

非財務

“Well-being” & “Sustainable”

- 主体的で意識の高い人材育成
- 豊かで楽しく健康的な食生活の実現
- 地域社会でのコミュニティ(つながり)づくり
- 持続可能な世界への貢献

財務 グループ長期目標 主要数値

- 関東圏に**500**店舗、売上高**1**兆円
- 売上高経常利益率**4%**以上
- ROE**10%**以上



● お客さま満足と利益を生み出す4つの施策



「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。



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。



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。



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、2022年度も結果的に影響を大きく受けた年となりました。経済活動が再開したものの、コロナの第7波、第8波と感染拡大の状況下では再び内食需要が高まりました。同時に、世界的なインフレの影響であらゆるモノの価格が上昇し、生活防衛意識から、内食への需要はさらに増大しております。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。

2023年度に入って新型コロナウイルス感染症

が5類へ移行し、ホテルや百貨店など多くの消費がコロナ前に戻っています。更なる商品の値上げは今年度も続く見込みで、燃料価格の高騰に伴う光熱費の増加も不透明な状況です。当社にとっては、当期はいよいよ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。

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。さらに、エイヴイの兄弟企業とも言えるフーコットを立ち上げ、前年度で3店舗となりました。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、商圏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。

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ていきます。「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、よろしくお願い申し上げます。

「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。

2023年3月期の業績〈単体で34期連続増収増益達成〉

2023年3月期の連結会計年度の経済環境は、新型コロナウイルス感染拡大への警戒が続く中、感染防止対策と経済活動の両立を目指し、正常化に向けた動きが見られました。一方で、ウクライナ情勢の長期化の影響などによる原材料価格の上昇や円安の影響等により、依然、先行き不透明な状況が続いております。また、食品スーパーマーケット業界においても、オンライン取引を含め、業界の垣根を越えた厳しい競争に加え、原材料や光熱費をはじめとした各種コストの高騰もあり、経営の舵取りが難しい状況が続いています。

このような環境下において、2023年3月期においては、「価格コンシャスの強化」と「ミールソリューションの充実」の基本方針の下、「価格対応」、「個店の販売力強化」、「独自の商品開発・開拓」、「生産性の向上」に取り組んでまいりました。

営業面においては、物価上昇の環境下、ヤングファミリーの

支持獲得に向け、EDLPや「厳選100」などの価格強化、一方で「産地フェア」や「小さなキワ」などの当社の強みとする売場提案で、二極化対応を強化しました。運営面においては、賃上げによる人件費や電気代の高騰によるコスト上昇の影響を抑えるべく、生産性向上の取り組みを実施しました。AIの需要予測に基づく自動発注システムを全店へ拡大、フルセルフレジの導入、草加物流センター稼働により棚割リシステムと連動した納品など、店舗作業の軽減に努めました。

また、デリカ・生鮮センターの活用により、製造者利益を確保でき、かつ美味しい独自商品の開発、さらにはプロセスセンターによる精肉のフルアウトパック化を数店舗で実施しました。

このような取り組みの結果、ヤオコー単体では34期増収増益を達成し、連結でも31期連続増益を達成しました。

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

独自商品の開発・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

数値計画及び今後の見通し〈第10次中期経営計画目標は達成〉

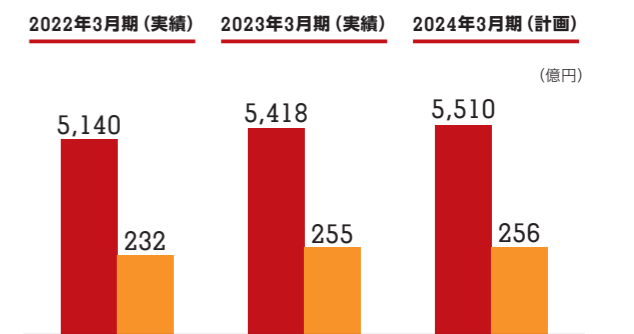
2023年3月期業績は好調に推移し、当初掲げていた第10次中期経営計画の目標数値について、連結、個別ともに売上、利益目標は既に達成しました。2025年3月期に新中期経営計画を

策定する予定ですので、今回見直しはしておりません。2024年3月期においても、第10次中期経営計画の最終年度として、引き続き重点施策の取り組みに注力してまいります。

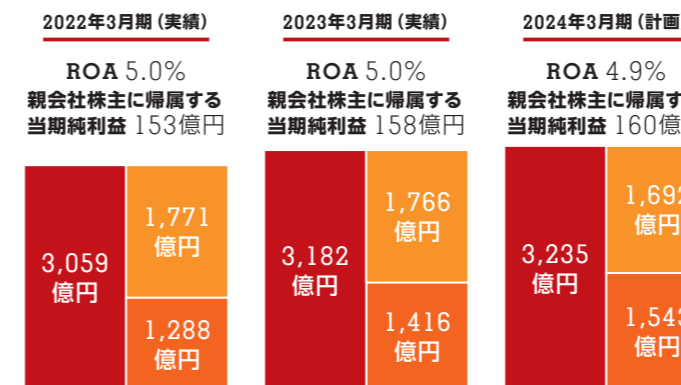
2024年3月期目標数値

	売上高	経常利益	経常利益率
連結	5,510億円	256億円	4.65%
単体	4,728億円	225億円	4.76%

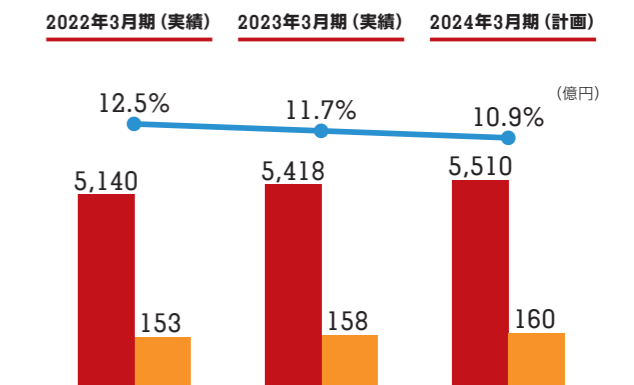
連結売上高・経常利益



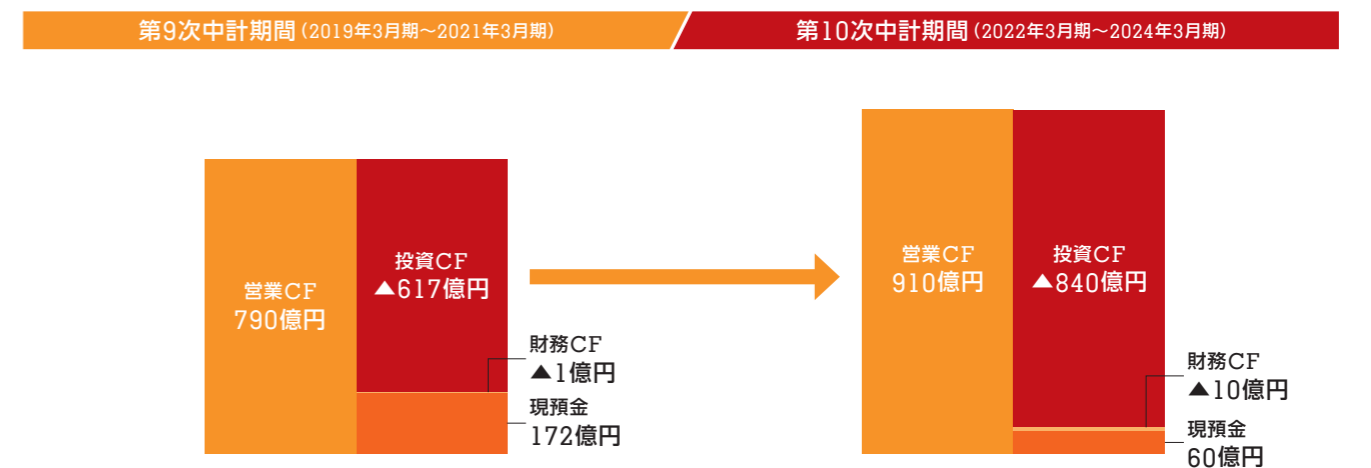
バランスシートマネジメント (ROA)



損益計画 (ROE)



キャッシュ・フロー





商品開発担当役員インタビュー

ヤオコーの商品開発戦略

**生鮮ダントツNo.1を目指す
長期視点でおいしさを追求し、
利益拡大につなげていきます。**

取締役
生鮮部長兼商品管掌
小澤 三夫

デリカ・生鮮センターと店舗が生み出す商品の差別化は、ヤオコーの圧倒的な強みです。おいしさにこだわり、既存の発想にとらわれない価値提供を実現する商品開発の取り組みについて、生鮮部長兼商品管掌を務める小澤取締役に訊きました。

Q.お客さまの変化をどのように捉え、商品開発のニーズとして把握していますか？

A.手料理と簡便のニーズ拡大を経て、業種を超えた競争となる中、おいしさの提供がより重要になってきています。

コロナ禍の3年間を振り返ると、当初お客さまの多くは、外出自粛により家庭で過ごす時間が増え、手料理のニーズが拡大しましたが、やがてその負担が長く続いた「手料理疲れ」から簡便ニーズへ移行し、そしてまた遠ざかった外食の味を求めて、おいしさへのニーズが高まってきました。その後は、行動制限の緩和・解除が進んで外食が徐々に復活し、食の需要を巡って業種を超えた競争となる中、おいしさの提供がより重要性を増しています。

ヤオコーがお客さまに提供する商品価値については、従前から「おいしいことがすべて」と考えて

きました。こうした近年のニーズの流れに加え、足もとでは国内外ともにインフレが進行しており、海外との価格格差を考えると今後も国内のインフレは進行すると思います。価格競争だけでは企業の体力勝負になってしまい、それをやり続けても仕方がない。競争に勝ち抜くには、いかにおいしいものを開発していくか、そして円安の中で輸入食材に頼らず、いかに商品を国産化していくか、その二つが今の私たちにとって最も大きなテーマになっています。

Q.商品開発におけるおいしさの追求についてご説明願います。

A.名物商品「おはぎ」をヒントに、デリカ・生鮮センターのプロセスセンター機能を活用し、タレを自社開発。美味しさと価格のバランスよい価値提供を実現しました。

ヤオコーは、10数年も前から「EDLP」を価格



戦略に打ち出し、第10次中期経営計画においても取り組みの強化を図ってきました。その政策自体は間違っていないと思います。しかし今は、インフレで定価がわからなくなり、「EDLP」がお客さまに伝わりにくくなりました。長期的な方針は変わらないですが、短期的には価格政策を変更するなどの手を打っています。

重点ターゲットであるヤングファミリー層に対しては、従来の冷凍食品やアイスなど「EDLP」による価格コンシャスが着実に浸透してきたので、今はそれを基本としながら、さらにおいしい商品を開発し、おいしさと値ごろ感とのバランスを取る方針にしています。

2022年3月に生鮮部長兼商品管掌に着任した私は、それまでの「生鮮部は素材さえ売ってればいい」という考えから「お客さまが食べる時に美味しいことが一番大事」という意識改革を促してきました。ヤオコーの「おはぎ」が何故名物商品になったのか？を紐解くと20年以上お客さまに支持されている理由が見えてきます。糖度を落として鮮度を重視した「味」、そしてずっと「99円」の価格も理由だと思います。それをヒントに、まずおいしい味付けの肉を作ろうと、この1年かけて自社のタレをつくり商品開発を進めてきました。現在、ヒット商品となったプルコギを皮切りに、牛・豚・鶏の味付け肉3品が店頭に並び、販売を伸ばしています。

開発のカギであるタレは、デリカ・生鮮センターの「熟成八方だし」をベースに、保存料や砂糖の使用を減らしたもので、これまでにない鮮度重視のおいしさを実現しました。SPA推進部が中心となり、こうした製造小売りに踏み込んだ取り組みを進めています。[詳細は▶P.25](#)

生鮮とデリカの間を埋める、言い換えれば手料理ニーズと簡便ニーズの両方をカバーする商品開発として、引き続き生鮮の加工品目を増やしていきます。また今後は、生鮮と連動する部分が多い日配などの開発も手掛け、センターのプロセスセンター機能の活用や仕入れの共有を通じて、価値ある商品展開を拡げていく考えです。

Q.2023年度の課題と取り組みについてお聞かせください。

A.技術がないと作れない生鮮の提供にチャレンジしつつ、カテゴリキラーに負けない仕組み作りを進めていきます。

2023年度の生鮮部門は、コロナ禍の3年間で実施できなかった店舗スタッフの技術教育をできるだけ早期に再開し、技術がないと実現できない精肉や鮮魚などの提供にチャレンジしたいと思っています。デリカ・生鮮センターのプロセスセンターでどこまで加工し、その代わり店舗の技術を磨いて他社にできない圧倒的な商品に仕上げるか、そのコントロールが重要です。

もう一つの課題は、特定商品分野で圧倒的な強さを持つ「カテゴリキラー」に負けない仕組みを作り出すことです。精肉・鮮魚を仕入れる力、加工する力、売り切る力を高める取り組みを進めていきます。特に売り切りについては、頭を切り替えてチルドと冷凍のバランスを工夫して、いつも売場が高鮮度であると同時に、ロスをなくするという難題に取り組みたいと考えています。

スーパーマーケット生鮮ダントツNo.1を目指し、長期視点でおいしい商品作りを利益の拡大につなげてまいります。



店舗開発担当役員インタビュー

ヤオコーの出店戦略

人々に喜ばれる出店の実績を積み重ねヤオコーブランドへの信頼を高めていきます。

取締役
開発本部長兼開発統括部長
八木橋 博亮

「売れて儲かる店づくり」を目指すヤオコーは、年間10店舗出店を目標に掲げ、積極的な店舗開発を継続しています。地域社会との信頼関係を築き、ともに発展を分かち合っていくための出店戦略について、開発本部長兼開発統括部長を務める八木橋取締役に訊きました。

Q. 店舗開発において大切にしている価値観や考え方をお聞かせください。

A. 地域社会の一員として受け入れていただける信頼関係を構築。誠意ある行動が私たちの仕事の根幹です。

ヤオコーの社是は、「明朗なる」「お客様によるこばれ信頼される」「お客様に誠意をもって奉仕する」「いつも健康に笑顔で行動する」という言葉を掲げていますが、これらはいずれも店舗開発の仕事に必要な条件でもあります。物件オーナーさまや地主さま、近隣の皆さまにヤオコーの出店が喜ばれ、地域社会の一員として受け入れていただける信頼関係を築くために、店舗開発に携わる全員がこの社是をあるべき姿として、日々努力しています。

また店舗開発は、縁の下の力持ち的な存在です

が、高額な投資を託されて店舗スタッフが活躍する舞台を作り上げ、増収・増益維持の一端を担う立場として、メンバーひとり一人が重い責任を感じています。その責任を果たすために、開発段階で調査や調整を尽くし、やれることをやり切る姿勢が求められます。

このように店舗に関わるすべてのステークホルダーに対し、誠意をもって行動することが私たちの仕事の根幹であると思います。

Q. 出店に至る開発のプロセスとエリア戦略についてご説明願います。

A. 開発初期から長期プロジェクトとして進行。エリア戦略は外環と圏央道をベルト状につなぐ出店が中心です。

新規出店は多くの場合、物件契約から建築を経

て1年ほどでオープンしますが、契約に至る期間を含む開発プロセス全体は、7~8年を要することも珍しくありません。2024年度にオープンを予定している次期旗艦店は、10年がかりで取り組んでいる案件です。

開発本部には約50名が所属しています。開発初期は、店舗開発部が約10名の体制で関東一円から情報を収集し、エリア特性と競合状況を把握しつつ、月間4~500件が集まりますが、年間約5,000件としても契約に至るのはほんの僅かです。その中から用地・物件の確保に向けた活動を行っています。契約に向けた検討段階に入ると、開発統括部の出店戦略担当が現地に足繁く通い、売上を予測します。また、テナント区画がある場合には同部のリーシング担当部がリーシング活動を行います。

契約後は、建築を担当する店舗企画部が投資額の算出と回収シミュレーションを行い、法令をチェックして店舗の配置プランを立て、着工します。店内レイアウトは、開発統括部の店舗戦略担当が受け持ち、マーケット特性とターゲット層に合わせて提案します。なお、店舗企画部は店舗の保守修繕も担っています。

私たちの仕事は、新店舗がオープンして終わるのではなく、引き続き用地・物件の長期契約を継



続していただけるよう、地主さま・オーナーさまとの信頼関係の維持に努め、地域とのコミュニケーションを図っていきます。地主さま・オーナーさまとのリレーションも専門の部署で行っています。

エリア戦略は、まず「ドーナツエリア」と呼ぶ外環と圏央道の間をベルト状につなぐ出店を中心とし、並行して埼玉県南部のドミナント強化や、圏央道を南下して神奈川へ広げていく展開も進めています。

また郊外への出店も、人口が多くポテンシャルが高いエリアであれば積極的に進める考えです。2022年は、栃木県宇都宮市に「トナリエ宇都宮店」をオープンしました。

Q. 旗艦店「和光丸山台店」の出店におけるエピソードをお聞かせください。

A. 絶対に売れると確信し、社長に直談判して厳しい契約条件ながら出店に至りました。

2021年10月にオープンし、ヤングファミリー層に特化した旗艦店として大きな成果を上げている「和光丸山台店」は、私が店舗開発担当となった十数年前から追いかけてきた、思い入れのある物件です。様々な判断材料から「絶対に売れる」と確信し、社長に直談判し、厳しい契約条件ながら出店に至った経緯があります。

オープンに向けた地域住民の皆さまへの説明会では、非常に多くの方々にご出席いただき、その高い関心に成功の確信を強めるとともに、様々なご要望を承る場となりました。

同店は、2022年の「ストア・オブ・ザ・イヤー」で第1位の栄誉を受け、社内だけでなく開発や工事に携わった関係者の方々や地域住民の皆さま、そしてオーナーさまにも大変に喜んでいただきました。これからの店舗開発においても、地域を愛する地主さま・オーナーさまに「ヤオコーに決めてよかった」と言ってもらえる実績を積み重ねてまいります。

PICK UP

製造小売業への踏み込み

原料からの商品開発と
生鮮・グロッサリーへの商品供給拡大

「チェーンとしての個店経営」の利益を創出するインフラ投資 ～無くす・減らす・生み出す～



熊谷デリカ・生鮮センター

詳細は▶ P.25 SPA (製造小売業)

新たな価値の提供と製造利益獲得

熊谷デリカ・生鮮センターは、東松山デリカ・生鮮センターに続き創設されました。生鮮プロセスセンター機能を備えるとともに、店舗作業の省力化や省人化への寄与、安さの原資の創出、製造者利益の獲得、社員の働きやすさを企図しています。

そして何より、絶対的な美味しさ追求のため、一切妥協せずに、ヤオコーにしかない商品づくりで新たな価値を生み出しています。



草加物流センター

詳細は▶ P.31 物流センター

店舗への定時・定配、効率化を実現

当社の草加物流センターは、グロッサリーセンターとして4施設目、チルドセンターとして6施設目(松戸センターは終了)となります。コロナ禍での物量増大に対応し、センター建設を前倒し、センターの供給能力を拡大させました。チルドが2023年2月から稼働スタート、6月にはグロッサリーが稼働いたしました。さらに自社初となるWMS(倉庫管理システム)を導入、更なる配送効率化・安定化を実現します。

次世代物流

省力化・省人化対策が急務
草加物流センターの稼働と棚割り別積付け実験

商品開発・食生活提案

- ☑ 商品開発のこだわり・強み
- ☑ プライベートブランド
- ☑ 豊洲祭り・小さなキワ

第10次中期経営計画のテーマは「2割強い店づくり」です。その重点施策として、「独自商品の開発・開拓」「個店の販売力強化」「価格対応」を掲げています。コロナ禍を経て、さらにヤオコーファンを増やしていくため、お客さまの変化を敏感にサーチし、二極化対応、更なる専門性を追求しています。

商品開発のこだわり・強み

昨年度からの物価上昇により、お客さまの家計への負担はますます増えています。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、二極化やメリハリのある消費の更なる進



メキシコ産地農場にて

展が想定され、価格上昇の中、外食からの顧客獲得も含めて大きなチャンスと捉えています。その施策として、まず、ヤオコーの強さである商品力を徹底的に磨いています。それは、来店目的につながる、毎日お客さまに来店いただくヤオコーにしかない商品です。

ヤオコーのバイヤーは、生産現場へ赴き、産地を確認、生産者さんに当社の商品に対する想いを共有していただき、美味しく、ストーリーのある商品開発を実現しています。そのような商品は、店舗のメンバーが自信を持って、お客さまにおすすめできる商品となっています。例えば、青果部門の「ミゲールさんのとろ〜りとろけるアボカド」は、味にこだわり栽培期間を通常よりも長く樹上で完熟させた商品です。天候により追熟が異なるため、現地で状態を確認してもらい毎年ベストな状態で収穫し、ヤオコー店舗へ届けられています。そのほか、全店供給はできなくても、一部店舗で産地フェアなどを通して生産地の美味しさをお客さまへお届けしています。

プライベートブランド

プライベートブランド商品は、ヤオコーの独自ブランドである「Yes!yaoko」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。「Yes!」は、ヤオコーの商品に対する自信を表現したブランドになります。2023年3月末には、約1,300SKUとなり、売上高構成比も約10%となっています。

最近では鮮魚の「あごだし生明太子」や、元々マルゲリータピザが人気でその生地のみを商品化した「もちり窯焼ピザ用生地」などがこだわりの逸品です。



バイヤーがとことん原料や産地、製造方法に拘った高品質ライン



レギュラーラインナップ。品質も価格も日常的に使続けられることをコンセプトに、安全安心で、かつ美味しさや価格でお買い得なライン



㈱ライフコーポレーションとの共同開発で、量がまとまることで低価格の商品



あごだし生明太子



もちり窯焼ピザ用生地



直火で炊き上げた仙台名産笹蒲鉾

豊洲祭り・小さなキワ



豊洲祭り



小さなキワ 十五夜企画

お客さまの変化に合わせた専門性も磨いています。月1回開催中の「豊洲祭り」は、毎回豊洲市場からの高鮮度の魚種が並び、開催を心待ちにしているお客さまも増加しています。また、2022年度初開催した「小さなキワ 十五夜企画」は、地域の

コミュニティとして日本や地域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企画です。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刺さる企画として、今後も継続していきます。

生産者さんと想いが一致!! こだわりポーク開発

青森県産 珀奏豚

【2022年第一回ベストバイヤー大賞(社内)受賞商品】

お肉の美味しさは、味、食感、匂い、色など、食する方によって価値判断が多様で、さらに食シーンやメニューによっても異なります。美味しい豚肉を提供するため、ヤオコーの国産豚の仕入基準は、うまみを形成する「血統」、質の良い脂を作る「餌」、肉質と脂のバランスに影響する「環境」の3つがあります。豚肉は、普段使いとしては、国産豚や輸入豚を品揃えしていますが、ご家族やご友人が集まる週末やハレの日は、銘柄豚もご提案しています。

当社の銘柄豚は、さつま黒豚やイベリコ豚の他に、月1回、産地フェアとして、名物商品をご提案しています。鹿児島県産桜島優豚、北海道産豊悠豚があり、その上で、



当社でしか買えない、しかも若い方に沢山食べてもらいたいこだわりポークの開発を目指しました。

ベンチマークとする黒豚(パークシャー種)に近い味で、値ごろで販売できれば、お客さまにきっと支持いただけると考えていたものの、既存のものは高級品で、当社専用に生産くださる生産者さまを探さなければ実現はできない状態でした。課題は3つ、味、量、価格でした。

担当バイヤーは、それから、数えきれないほどの生産者さまを訪問しましたが、生産性の悪いパークシャー種は敬遠され、なかなか見つかりませんでした。そんな中、2018年のある日、青森県の実業家さんと出会いました。美味しいモノづくりに誇りを持っている生産者さんとバイヤーの想いが一致し、当社のための豚づくりを承諾いただきました。

出会いから2年、ようやく理想のこだわりポークが完成しました。黒豚の血統で、餌は植物由来の専用飼料、十和田湖などの地下水にも拘った肥育環境、肉質を決める3つの条件が調和しており、珀(価値があり歴史に残る)、奏(味・脂・環境の調和)で、「珀奏豚」と命名しました。2020年蕨錦町のオープンから導入し、その後全店で月1回の販売を開始しました。当初の目的どおり、多くの若いお客さまに支持いただいています。

SPA (製造小売業)

- ☑ 美味しさのためには手間を惜しまず
- ☑ 内製化領域の拡大
- ☑ 新商品開発と出荷高
- ☑ 安全・安心の取り組み

2023年3月、デリカ・生鮮センター担当部が昇格し、SPA推進部となりました。それまで、デリカ事業部中心の商品供給から、生鮮部、グロッサリー部を加えた部門横断で製造小売業としての取り組みを深めてまいります。

目的

自社及びサプライチェーン内の内製化領域を拡大し、自社工場の製造技術をもつことで、商品力と製造力を高め、製造利益を獲得し、店舗の営業力拡大に貢献することを目的としています。

美味しさのためには手間を惜しまず

デリカ・生鮮センターの運営コンセプトは、「美味しさのためには手間を惜しまず」です。ヤオコーは、「お惣菜が美味しい」と多くのお客さまにご支持をいただいておりますが、それは、デリカ事業部やデリカ・生鮮センターメンバー全員で、美味しい商品づくりのためには、一切の妥協を許さないという気持ちを持って、お客さまに喜んでいただける、かつ、店舗の社員が自信を持っておすすめできる、商品づくりをしているからです。20年来ご支持いただいている「あずき香る粒あんおはぎ」をはじめ、「二

層仕立てのメンチカツ」や「幸唐若鶏ももからあげ」など看板商品は、ほとんどが、デリカ・生鮮センターで製造を担当し、半製品として出荷、最終工程を店舗で加工している商品です。デリカ・生鮮センターで大量に製造し供給することで、ヤオコー全店で展開が可能となり、品質も安定させることができます。さらに、店舗作業が軽減されることで、店舗での販売力や技術力を高めることに貢献しています。



あずき香る粒あんおはぎ



幸唐若鶏ももからあげ



二層仕立てのメンチカツ

内製化領域の拡大

第67期の経営方針は、「新しいMarketplaceをつくる～ミールソリューション+価格コンシャスで圧倒的支持を得る～」です。その経営方針に対して、SPA推進部として、自社及びサプライチェーン内の内製化領域を拡大するとともに、デリカ・生鮮センターの製造技術をもつことで、製造利益の確保と店舗営業力拡大に貢献していきます。最近では、2022年4月より、デリカ事業部のじゃがいも加工を内製化しました。従来、原料仕入れから下処理加工まで外部委託していた工程を、自社でじゃがいもを厳選し直接生産者より仕入れ、自社に倉庫や製造機械を整備し、下処理まで行うことで、じゃがいもの風味を損なうことなく、さらにおいしいポテトサラダの商品化が実現しました。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と

して、精肉部門の一部商品や、現在5店舗のフルアウトパックを担っています。人手不足による機会損失の削減や店舗技術力向上など生産性向上に寄与しています。



精肉プロセスセンター



カット野菜ライン



種ライン

新商品開発と出荷高

来店目的となるヤオコーにしかない商品開発をすすめています。製造商品数も確実に増加し、どらやき、プリン、生鮮とデリカの間の商品である味付け肉(プルコギなど)を販売スタートし、早々に評価の高い商品もでていきます。



プルコギ



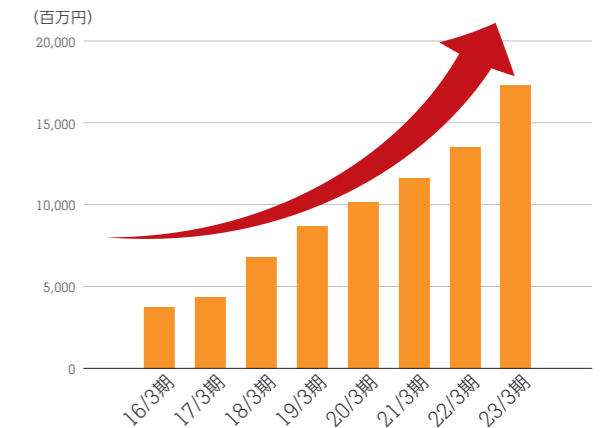
なめらか寄せプリン



王道ポテトサラダ

東松山及び熊谷デリカ・生鮮センターの出荷高は、2022年度は170億円を超えました。店舗製造工場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」を永続的にすすめるため、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ISO22000を獲得し、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、お客さまに安全で美味しい商品のご提供を継続しています。



毎日チェック



ISO22000認証

人的資本

- ☑ 人材育成
- ☑ ダイバーシティ
- ☑ 従業員エンゲージメント

～自らが考え動き、チームで成果を出せるリーダーの育成～

執行役員 人事総務部長兼CHO (Chief Health Officer) **松浦 伸一**



ヤオコーの経営理念は、「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。単に「売ればいい、儲かればいい」のではなく、我々の商売が結果として地域社会に貢献できるような、そんな在り方を経営の根本に置いております。「ヤオコーのそばで暮らす喜び」を出店地域のすべてのお客さまに感じていただけるように、単なる「モノを売る店」としてではなく、「お客さまに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」を目指しております。

また、社是は、「明朗なる人生こそ明朗なる店をつくる」です。明るく、嘘がなく、元気で、素直であることなど社員一人ひとりの「明朗」なる生き方が、周りの人々にも良い影響を与え、信頼される店づくりにつながり、翻って働く本人の人生をも豊かなものになると考えています。当社は、このような志の高い人材が数多く集まり育つ企業となることで、「働きたい企業ナンバーワン」を目指しています。

人材育成方針

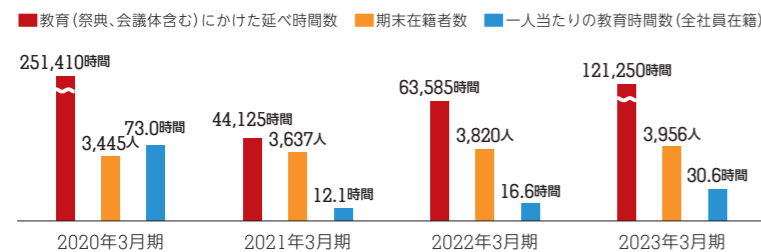
ヤオコーは「チェーンとしての個店経営」「全員参加の商売、チームで仕事」「現場主義」が運営方針です。個店経営のヤオコーの強さの源は、すべて「人」に行きつきます。そして、地域を最もよく知るのは、その地域に暮らしているパートナー社員です。そのため、パートナー社員は、単なる労働力ではなく、地域を良く知っていることで出てくる知恵と工夫と一緒にお店を作り上げています。現場主導型の経営スタイルの当社は、相対的に現場の裁量権が強く、現場で働く「人」の成長がそのまま企業としての成長となります。ヤオコーでは、これらの考え方に基づいて、自らが考え動き、チームで結果を出せる、そんな人材の教育、リーダーの育成に努めております。

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アブル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。

人材育成

人材育成方針に沿って、当社の持続的成長に必要な人材育成・確保を実施しています。リーダーを担う人材育成を目的として「新卒社員」「店長」「主任」「パートナー」など階層別教育を実施しています。また、優秀な若手を積極的に育成、登用していくことで、長期的視野で当社の競争力を維持するべく、幹部候補者となる選抜研修も実施しています。コロナ禍で研修実施が困難な状況でしたが、2022年度後半より徐々に戻りつつある状況です。



パートナー社員による業務改善発表会

ダイバーシティ

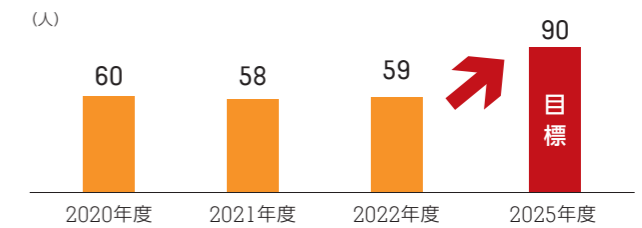
2022年度、人事総務部内に「ダイバーシティ推進担当部」を設置し、女性活躍推進、外国人技能実習生の活躍を重点的に実施していきます。女性の働きやすさをより高めるため、社内保育園事業の推進、及び女性を対象としたライフスタイル研修など

の実施を行っております。また、店長と全部門の主任が女性となる「女性活躍推進店舗」を設置し、そこから得られる意見、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まいります。外国人技能実習生は、2023年3月末現在315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活躍いただいております。既に貴重な人材として働いていただいております。



自らのこれからを考えるダイバーシティセミナー

● 女性管理職人数の推移



従業員エンゲージメント

社内にCHO(チーフヘルスオフィサー)を任命し、従業員の健康管理の推進の責任者として、心身の健康づくりの体制を強化しております。社内健康イベントを企画したり、保健師の直接指導、ストレスチェックなどを実施しています。また、2023年度は、少子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、シニア社員の働きやすさを考慮した健康づくりを推進します。



ヤオコー健康まつり(パワーみそ汁コーナー)

● 労働環境データ(単体)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
従業員数(人)	男性	2,695	2,782	2,921	3,011	3,103
	女性	606	663	716	809	853
	合計	3,301	3,445	3,637	3,820	3,956
	PHA社員(期中平均8H換算)	10,899	11,185	11,784	12,428	12,554
平均年齢(歳)	38.6	38.8	39.4	39.3	39.4	
平均勤続年数(年)	10.5	10.7	10.9	11.0	11.3	
管理職の状況	男性比率	93.1%	92.4%	92.7%	93.3%	93.4%
	女性比率	6.9%	7.6%	7.3%	6.7%	6.6%
	女性管理職数(人)	55	62	60	58	59
障害者雇用率 ※PHA社員含む	2.46%	2.47%	2.50%	2.46%	2.52%	
育児休業	取得者数(人)	90	99	133	138	151
	男性取得率	0.9%	0.0%	1.8%	5.3%	12.8%
有給休暇取得率	18.1%	36.4%	33.7%	34.5%	37.5%	
労働災害発生率(年千人率)	3.1	4.1	3.5	5.2	5.4	
平均年間給与(千円)	5,858	5,830	6,015	6,035	5,955	
男女の賃金の格差	全従業員	49.1%	50.8%	52.2%	51.4%	51.9%
	うち正規雇用従業員	76.5%	75.6%	75.2%	72.6%	75.6%
	うちパート・有期従業員	102.0%	102.5%	104.1%	102.9%	102.7%
労働分配率	48.1%	47.9%	47.3%	46.4%	45.9%	

注) 賃金格差の計算式 女性の平均年間賃金/男性の平均年間賃金×100%

店舗開発

☑ 開発方針

店舗開発の目的は、「売れて儲かる店づくり」を実現することで、地域社会の中心となり、地域住民の方々、地主さまに「ヤオコーができて本当に良かった」と感じていただくことです。それは、働く社員の働き甲斐につながるとともに、ヤオコーの健全かつ持続的成長につながります。店舗開発は出店の成功に向けた第一歩を担っています。屋号に掲げる「YAOKO MARKETPLACE」とは、“ある街の中央市場”という意味でにぎわいがあり、人々が楽しく集う場所という思いが込められています。



開発方針

● 出店エリア

一都六県の関東圏への出店を基本とし、特に埼玉南部、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、近年では、都心を含む極小商圈エリア、ルーラル地域でもドミナントや人口集中する地方都市への出店も拡大しています。

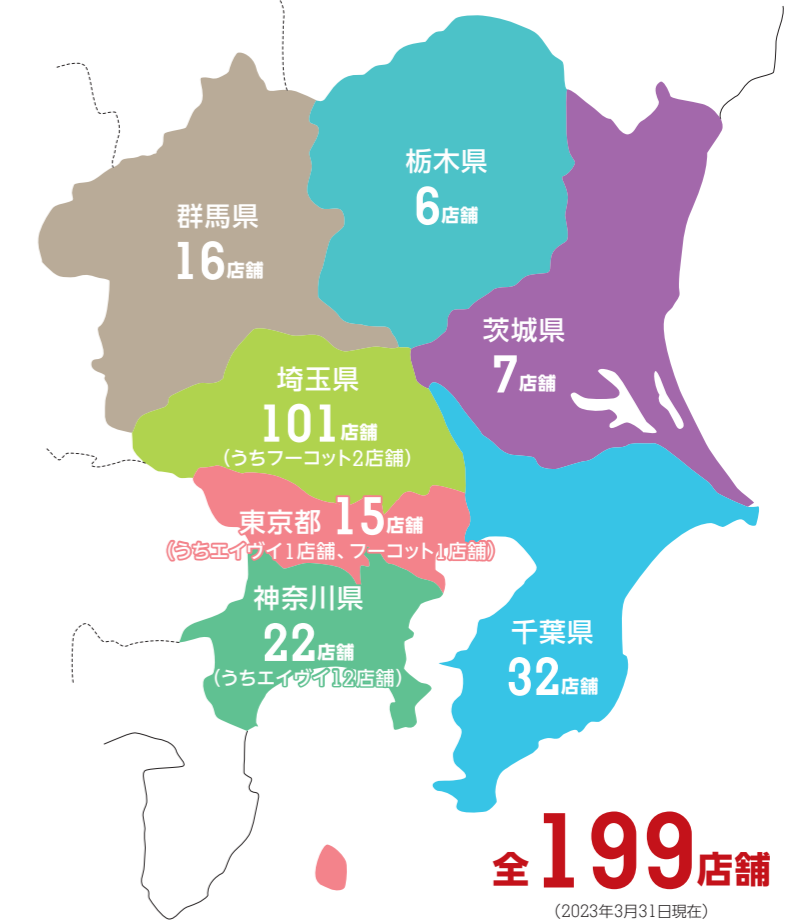
● 極小商圈フォーマットの検証

当社の既存フォーマットの商圈は1km商圈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が、都心や既存エリアでも商圈拡大が見込めない極小商圈が存在します。極小商圈フォーマットは、商圈500mで生産性を上げることで利益を確保するフォーマットとなります。現在、既存エリアの高崎井野店、草加松原店を同フォーマットとして、精肉部門を熊谷デリカ・生鮮センターを活用したフルアウトパック化などの運営をしています。同フォーマットの進化は、当社の更なる出店地域増の可能性につながります。

● 投資回収の検証

出店においては、開発本部において売上予測や投資回収シミュレーションを作成し、環境にもよりますが単年度黒字化を2~3年、累積回収約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。

● 店舗の状況



ヤオコー 183店舗
エイヴィ 13店舗
フーコート 3店舗

物流センター

- ☑ 物流網の最適化
- ☑ 草加物流センターの取り組み
- ☑ 持続可能な食品物流構築に向けた取り組み

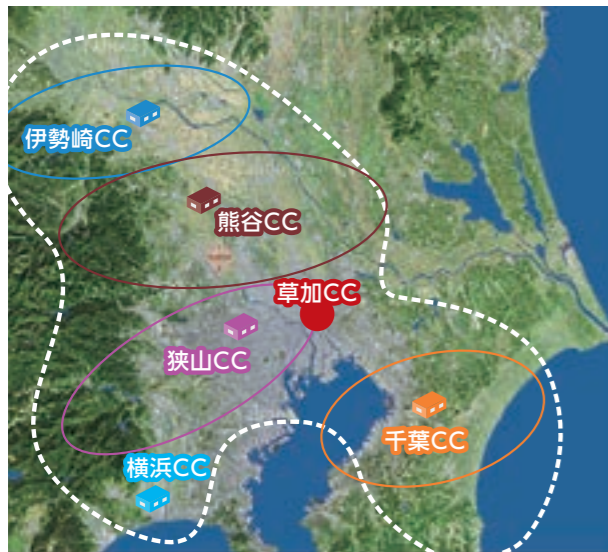
物流センターの役割は、店舗への商品の安定配送が最も重要な任務です。それに加え、店舗サービスレベルの向上、また、物流の2024年問題による物流コスト増大などを踏まえ、サプライチェーン全体で効率化を目指しています。

物流網の最適化

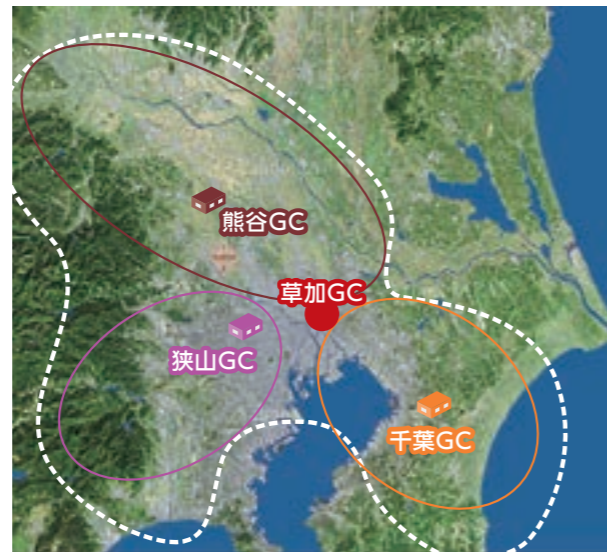
ヤオコーは、埼玉県を中心とする1都6県のエリアに展開しています。物流センターは、約180店舗への商品の円滑な配送を図るため、現在、グロッサリーセンター(常温)4拠点とチルドセンター(冷蔵・冷凍)6拠点を配置しています。商品を高鮮度で、また効率よく一定の時間に店舗へ配送するには、物流拠点の最適配置

が求められます。更には、店舗の品出し作業の効率化、及び2023年2月稼働の草加物流センターから、棚割リシステムとの連動、自動発注システムの精度アップが図られ、店舗サービスレベルの更なる向上を推進しています。

● チルドセンター配置



● グロッサリーセンター配置



熊谷物流センター



草加物流センター



狭山物流センター

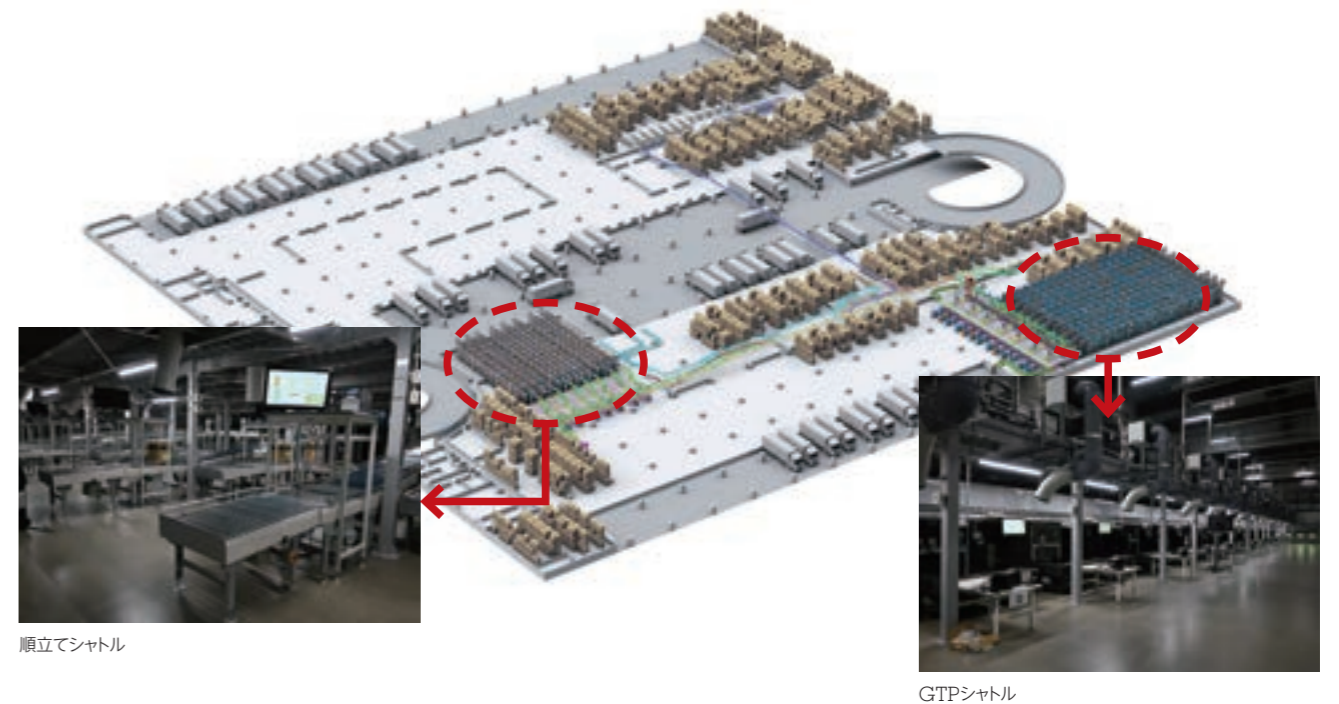
センター名	区分	所在地	センター名	区分	所在地
狭山物流センター	グロッサリー・チルド	埼玉県狭山市	千葉物流センター	グロッサリー・チルド	千葉県船橋市
熊谷物流センター	グロッサリー・チルド	埼玉県熊谷市	伊勢崎物流センター	チルド	群馬県伊勢崎市
草加物流センター	グロッサリー・チルド	埼玉県草加市	横浜物流センター	チルド	神奈川県横浜市

草加物流センターの取り組み

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基を設置しました。順立てシャトルとGTP (Goods To Person) シャトルで、センター内作業の効率化を推進します。また、棚割リシステムとの連動により、店舗での通路別納品が可能となり、店舗作業の効率化が図られます。初の

自社WMS(倉庫管理システム)導入で、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により更なる改善が見込まれます。将来的には複数拠点の一元管理を視野に、更なる物流の効率化を図ることで、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。

- 配送距離短縮による配送の効率化・安定化
- センター能力アップ(通路別納品、作業の平準化、自社WMSによる見える化)



持続可能な食品物流構築に向けた取り組み

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行いました。物流を取り巻く環境が変化していく中で、これまで行われてきた配送方法は維持が不可能に近い状態になっており、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、リードタイムの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。今般、まずは4社で、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ます。

〈取り組み宣言内容〉

- ①加工食品における定番商品の発注時間の見直し
- ②特売品・新商品における発注・納品リードタイムの確保
- ③納品期限の緩和(1/2 ルールの採用)
- ④流通 BMS による業務効率化



4社合同記者会見

デジタル・IT

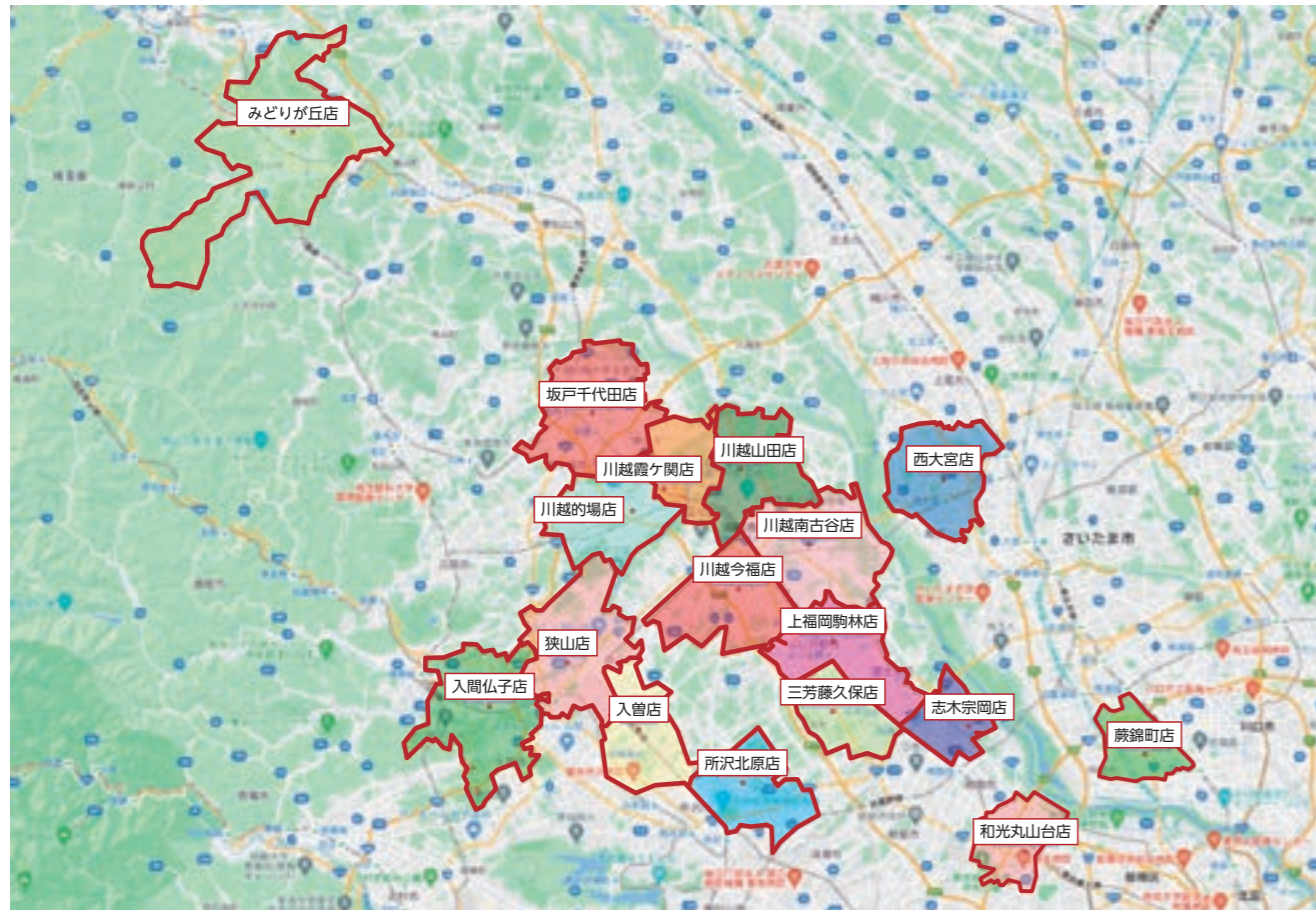
- ☑ ネットスーパー事業の拡大
- ☑ ヤオコーカード
- ☑ ヤオコーアプリ ヤオコーPAY
- ☑ セルフ精算レジ
- ☑ 需要予測型 (AI) 自動発注

デジタル・IT化は、「無くす」「減らす」ことで新たな価値を「生み出す」ことを目的としています。またヤオコーカードやネットスーパーは、お客さまへのサービス向上、また長期的視点でのロイヤルカスタマー増大戦略構築を目的としています。

ネットスーパー事業の拡大

ヤオコーネットスーパーは2023年3月末現在18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るべく商圏を面で取る戦略を続けてきました。一方で、お客さまのニ-

ズや若いお客さまが存在するみどりが丘店、新浦安店(千葉県)へ拡大しています。今後の課題として、注文から配達までのリードタイムのお客さまの利便性改善、事業としての収益性アップを図ってまいります。

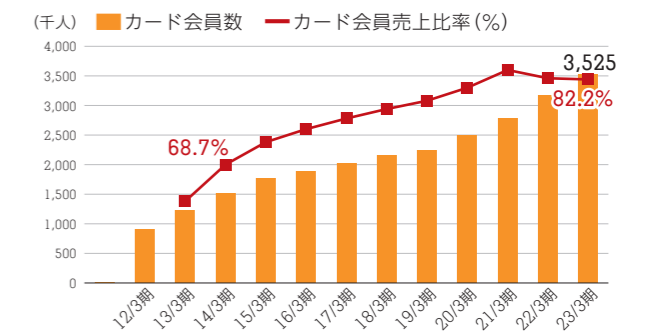


開始年度	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
店名	三芳藤久保店	志木宗岡店	上福岡駒林店 川越南古谷店	川越今福店 川越山田店	川越の場店 西大宮店	所沢北原店 蕨錦町店 和光丸山台店 川越霞ヶ関店	狭山店 みどりが丘店 新浦安店 坂戸千代田店 入曽店 入間仏子店

ヤオコーカード

ヤオコーカードは、ヤオコーのロイヤルカスタマー育成戦略として導入しました。営業戦略として、KPI1Km商圏シェアアップを掲げており、お客さまの購買動向であるビッグデータ分析で様々な施策を打てるようになりました。当社独自の「セグメント19」は、「お客さまが何を買っているか?」の視点で、19のセグメントにお客さまをカテゴリ分類したものです。当社が、ヤングファミリーの獲得や二極化対応にターゲットとして戦略的に活用している「テリョーリ」「コダワリ」「ムカシ」「カイクエ」などのセグメントは、特に当社で上位にくるボリューム層です。店舗サービス、商品開発、将来推計などあらゆるシーンで活用し、お客さまへ新たな価値を提供するよう努めています。

● ヤオコーカード会員数推移グラフ



ヤオコーアプリ ヤオコーPAY

ヤオコーアプリ会員(ヤオコーカードとの連携者)は2023年3月末現在約113万人になり、うち、純客数(ヤオコーカード連携かつ店舗での購買)は約63万人となりました。ヤオコーカード会員の約30%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取り組みを実施しています。ヤオコーPAYは、2023年2月より先行して約130店舗へ導入しました。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、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目的としています。2023年6月には全店導入となっています。



セルフ精算レジ

2022年度末で全店へセルフ精算レジの導入が完了しました。そのうち、7店舗にはフルセルフレジを導入しました。お客さまのレジ待ち時間によるストレス解消や、店舗の生産性向上に寄与しています。今後は、生み出された時間を他部門配置などに活用し、店舗内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するよう努めてまいります。



需要予測型 (AI) 自動発注

2021年に2店舗で実験導入を行い、一定の効果を得たことで、2022年5月に全店導入いたしました。部門はドライ食品部門及び日配食品部門となります。従来、自動発注を導入しておりましたが、「セルワンパイワン方式」で、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かったため、担当者が一定時間を割く必要がありました。需要予測型の自動発注システムを入れたことにより、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、生産性向上が実現しています。



グループ戦略

企業としての志を同じくし、食生活提案型、ディスカウント型それぞれで強いフォーマットを展開する企業が、同じグループとして、地域に根差した個別の営業戦略とグループシナジーを最大限に発揮し、地域の食生活をより豊かに、より楽しくすることを目指しています。



(株)エイヴィ 連結子会社

ディスカウント型スーパーマーケットのエイヴィは、横須賀を中心にドミナントを形成する企業です。業界屈指の強いローコストオペレーションを究極まで追求し、低価格を実現しています。2022年度は、新型コロナウイルス感染症の収束中、物価上昇により、エイヴィの安さを相対的に感じにくくなり、苦戦しました。そのような中でも、「もう一品多く買っていただく売場づくり」を再構築し、エイヴィならではの安さの打ち出しを実施してまいります。



エイヴィ平成町店

〈エイヴィ経営方針〉

- ◆ “高鮮度・高品質・美味しさ”を、お求めいただきやすい“価格競争力”でご提供する
- ◆ “多様なスペシャリティニーズ”に対応する品揃えと魅力的な売場を通じ、お買い物の楽しさをご提供する
- ◆ それによりお客さまの生活向上に役立ち、社会に貢献する

(株)フーコット 連結子会社

(株)フーコットは、(株)エイヴィのフォーマットで埼玉県を中心にドミナントを図っている企業です。企業名の由来は、“Food Cost Perfomans Market”です。2021年に一号店として「飯能店」、二号店として「昭島店」、そして2022年に三号店の「秩父店」がオープンしました。フーコットもエイヴィ同様、小川町にあるプロセスセンターが運営のベースにあり、出店を増やし、稼働率を上げ早期に事業としての黒字化を目指しています。



フーコット秩父店

〈フーコット経営方針〉

美味しいものを圧倒的な品揃えで、低価格とそれらを支えるローコストオペレーションの徹底追求を通じ、お客さまの毎日の豊かな食生活のお役にたつ

(株)せんだう 持分法適用関連会社

(株)せんだうは、2021年に(株)ヤオコーの持分法適用会社となり、千葉県を中心に展開する生鮮強化型のスーパーマーケットです。2023年3月末現在、スーパーマーケット24店舗、ドラッグストア1店舗を運営しています。2023年度は、既存店超小型店の移転リニューアルや茂原市への新規出店を計画しており、地域シェア拡大に向けて努めております。



せんだうおゆみ野店

〈せんだう経営理念〉

「品質の良い商品を、鮮度の良いうちに、まごころの接客で、安く売る」

〈運営方針〉

「常に最善の品質管理」「出来立てつくりたての販売重視」「お客さまが気持ちよく過ごせるように」「対体力と知恵で価格を抑える」

(株)小川貿易 非連結子会社

2017年にヤオコーの直輸入商社として設立され、部門と連携しながら全世界よりこだわり商品の輸入業務に携わっています。特に、イタリアを中心とする直輸入ワインは、お客さまからの支持も高く、ヤオコーの名物商品となっています。商品は、ドライ食品分野にも拡大し、現在、約100アイテム以上の商品を取り扱っています。2023年度は、イタリア大使館貿易促進部と連動し、さらに新たなサプライヤーの拡大を図り、お客さまへの本場イタリアの食文化の発信を強化してまいります。



ヤオコー所沢北原店内ワイン売場

サステナビリティ (環境・社会)

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し、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することを目標としています。

環境

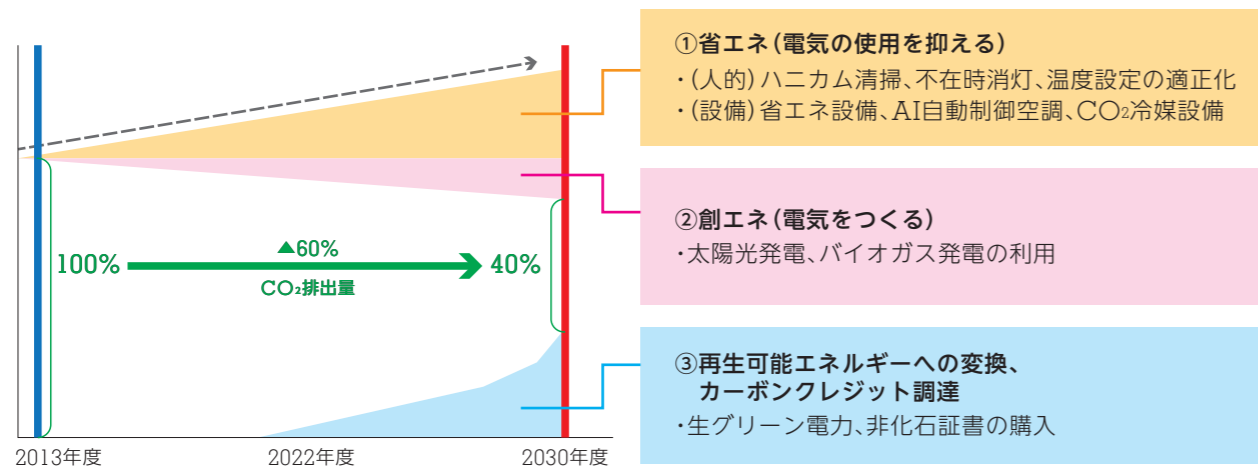
昨年一年間、環境の取り組みを推進、検討した結果、2023年3月開催の環境委員会において、設定した環境課題に関する

目標のうち「CO₂削減」に具体的な道筋が見えたことから、「原単位」目標から「総量」目標へ更新することを決定しました。

● 2030年ターゲット (2023年4月～)

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
	店頭リサイクル2020年度比 1店舗当たりトレ回収重量10倍
食品リサイクル	食品残渣リサイクル100%

● CO₂削減目標達成への手立て



● 食品リサイクルの新たな取り組み

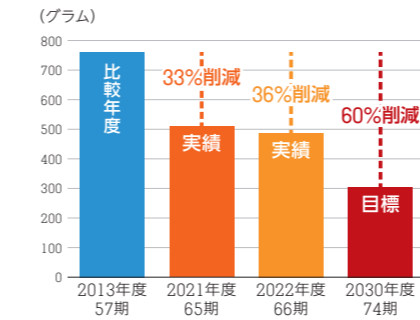
2022年度、青梅今寺店、八王子鎌水店の食品残渣を西東京リサイクルセンター(羽村市)へ運び、メタン発酵することで発電に活用する取り組みをスタートしました。当該施設は、残渣を施設内で分別、発酵、分解、発電が可能なバイオガス発電プラントで、食品ゴミの分別能力が向上し、結果リサイクル対象が増大し、リサイクル率の向上が実現しました。2023年度はさらに13店舗に拡大予定です。また、プラント発酵後の残渣を堆肥化し、ヤオコーフาร์มで活用するリサイクルループ構築にも取り組んでいます。



西東京リサイクルセンター

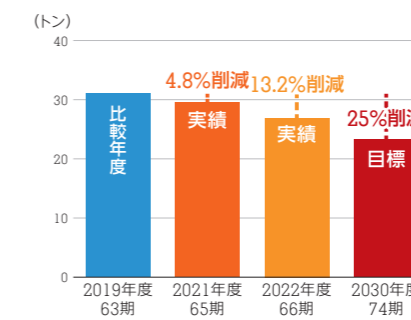
● CO₂削減目標と実績

2030年度に2013年度比原単位で**60%削減**

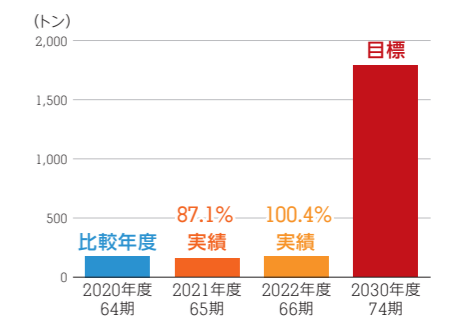


● プラスチック削減目標と実績

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**



発泡トレ回収量 2020年度比1店舗当たり**10倍**



● ヤオコー単体CO₂排出量 (GHGプロトコルによる排出算定)

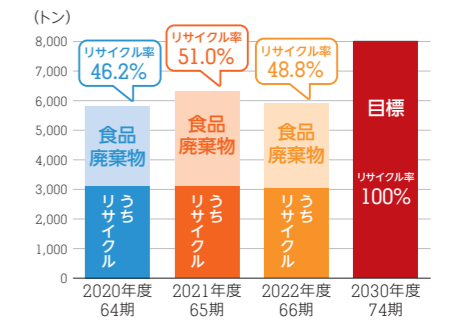
(t-CO₂)

カテゴリ	算定対象	2020/3	2021/3	2022/3
Scope 1	事業者自らの排出	4,696	3,900	3,164
	燃料の燃焼による排出*1 フロン類の漏洩による排出*2	16,080	16,074	11,850
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*3	99,833	100,491	111,492
合計		120,609	120,465	126,506

※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CO₂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)

● 食品リサイクル目標と実績

食品廃棄ゼロ 食品残渣リサイクル**100%**



社会

■ 子ども支援

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は、2020年9月からスタートして約3年経過しました。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います。昨今では、スタート当初からさらに埼玉県のネットワークの支援団体が増え、地域をあげてサポートする体制がより強固になっているそうです。永続的に地域の子どもの未来のために活動を継続していきます。



米支援の様子

■ ヤオコーフードパントリー

2022年度も昨年度に引き続き、自社の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。昨年よりもさらに社内での認知が進み、支援物資が多く集まりました。2023年度は協働する地域のフードパントリー団体を拡大し、さらに喜んでいただけるよう取り組んでいきます。



フードパントリーの様子

TCFD提言への対応について

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まいります。

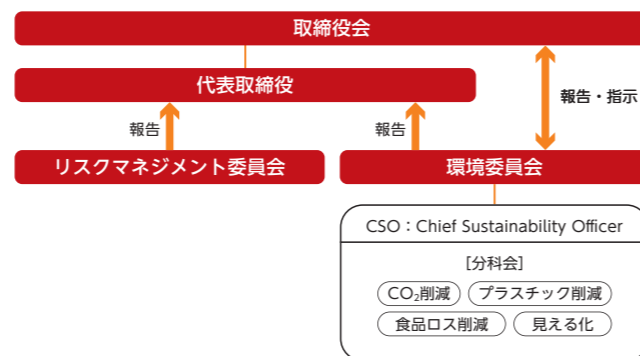
▶詳しくは当社webサイトをご参照ください。 <https://www.yaoko-net.com/sustainability/tcfd.html>

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



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って、政策・法規制が脱炭素社会へ移行するリスクでは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の上昇から想定される物理リスクは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

使用シナリオ	物理的シナリオ (4℃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℃~2℃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	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)

1.5℃ (2℃未満)シナリオ、STEPS、RCP8.5を4℃シナリオとまとめ分析を行いました。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なります。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。

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)

分類	リスク項目			リスク影響度				対応策	
	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) 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)
			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	○	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	—	—		
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	—	—			
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	○	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	
		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	大		○
	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	—	—	お取引先様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	自社や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

● 2030年における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

● 2030年における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℃未満シナリオでの影響額を最小値、4℃シナリオの場合を最大値として記載	

指標と目標 (~2023年3月)

指標	目標	2022年度実績
CO ₂ 削減	2013年度比CO ₂ 排出量を原単位で60%削減	36.0%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	13.2%減
	店頭リサイクル2020年度比 1店舗当たりトレイ回収重量10倍	179.3トン
食品リサイクル	食品残渣リサイクル100%	48.8%

● ヤオコー単体CO₂排出量 (GHGプロトコルによる排出算定)

P.38に掲載しています。

取締役・監査役 (2023年6月27日現在)

取締役



1969年 1月 ㈨八百幸商店入社営業部長
1974年 3月 ㈨八百幸商店を改組し、
㈨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名誉会長
(2023年6月30日現在)

代表取締役会長
川野 幸夫



2001年 4月 当社入社
2009年 1月 当社グロサリー部長
2009年 6月 当社取締役グロサリー部長
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)エイブイ代表取締役
(株)フーコト代表取締役
(公財)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㈨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㈨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㈨
代表取締役(現任)
2015年 7月 インクリース・プランニング㈨
代表取締役
2016年 7月 ㈨PRESI社外取締役
2016年 9月 ゴーフォース(株)
代表取締役(現任)
2017年 7月 ㈨PRESI-X社外取締役
2017年 7月 ㈨PRESI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㈨代表取締役
ゴフォース(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)

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㈨入社
1997年 9月 ㈨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㈨入社
2002年 6月 ㈨セリョックスCOO(最高執行責任者)
2008年 10月 ㈨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 ㈨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㈨社外取締役
2019年 3月 三菱鉛筆㈨社外取締役(現任)
2020年 5月 ㈨三陽商会社外取締役
2020年 11月 ㈨サーキュレーション社外取締役(現任)
2020年 11月 ㈨BLOOM代表取締役(現任)

取締役(社外)
斉藤 麻子

■重要な兼職の状況
三菱鉛筆㈨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 ㈨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 ㈨リクルートホールディングス執行役員
2012年 10月 ㈨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 ㈨リクルートジョブズ代表取締役社長
2018年 4月 ㈨リクルート執行役員
2020年 4月 ㈨リクルート顧問
2021年 10月 ネットスマイル㈨社外取締役(現任)
2022年 1月 ㈨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)
髙原 孝司

■重要な兼職の状況
ネットスマイル㈨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
㈨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。



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



2008年 6月 ㈨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 当社開発本部副本部長兼開発統括部長
2012年 2月 当社開発本部副本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



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)

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

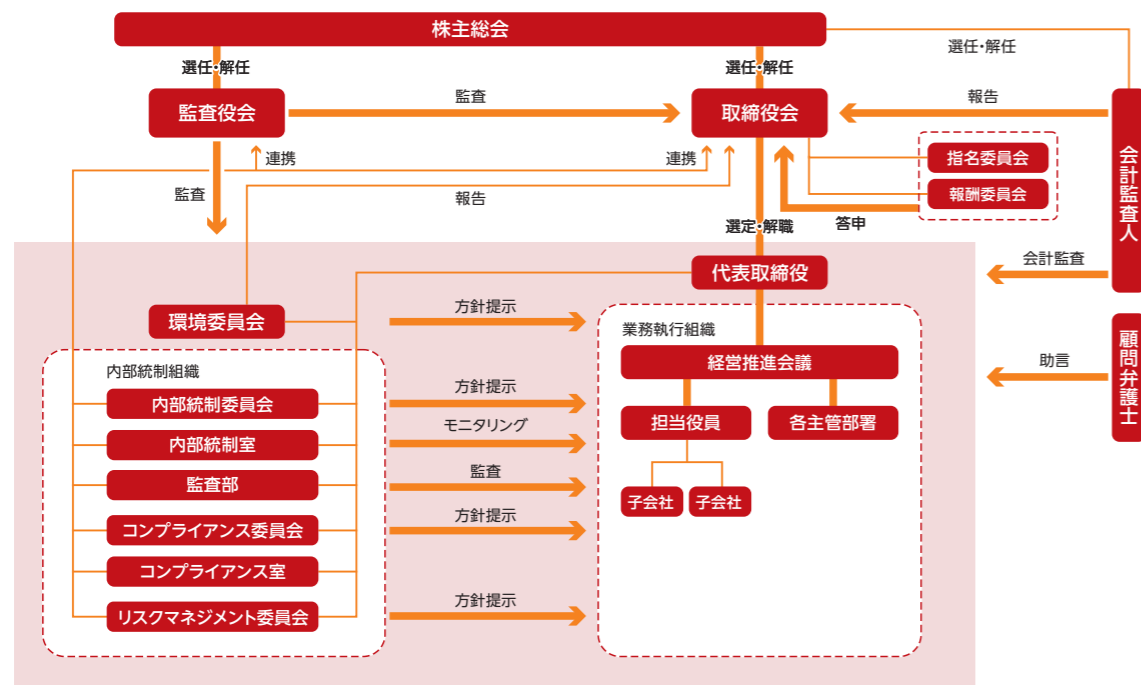
34期連続増収増益の達成を可能とするガバナンス

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。

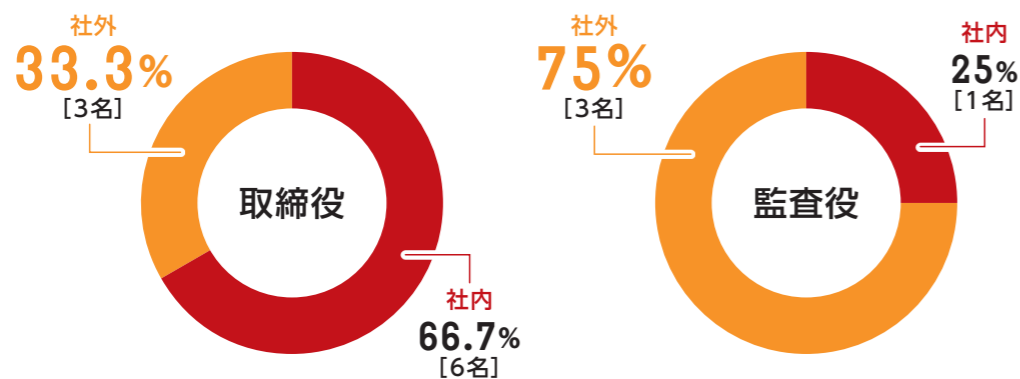
嘘やごまかしのない正直な商売、透明で健全な経営を第一義としており、1890年の創業より、ブレない経営理念の下、ブレない商いに一心精進してまいりました。経営理念・社是こそが当社の存在意義であり、そのことを社員一人ひとりが理解し、日々の仕事に活かすことが重要であると考え、経営トップは、朝礼や会議などの場で社員に向けて繰り返し話をしています。このように創業当時から続く当社の考え方を継承していくことが、34期連続増収増益の達成を可能とするガバナンスの礎となっていると考えています。

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】（2023年6月27日現在）



■社外役員比率（2023年6月27日現在）



取締役会・監査役会・委員会の概要

取締役会

議長	構成	2022年度開催回数 (出席率)
社長	社内取締役 6名 社外取締役 3名	14回 (98.4%)

目的

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。

主な議論の内容

- 資金計画
- 新規出店計画
- 取締役候補者の選任

指名委員会

委員長	構成	2022年度開催回数 (出席率)
社外取締役	社内取締役 2名 社外取締役 3名	2回 (100%)

※当期第1回指名委員会は、社内取締役1名、社外取締役2名の構成であります。

目的

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、経営の透明性及び監督機能の向上に資する。

主な議論の内容

- 取締役の選任及び解任に関する事項（決議：株主総会）
- 代表取締役、役付取締役の選定及び解職に関する事項
- 監査役候補者の推薦に関する事項

監査役会

議長	構成	2022年度開催回数 (出席率)
常勤監査役	常勤監査役 1名 社外監査役 3名	16回 (100%)

目的

当社の業務執行の適法性・妥当性の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。

主な議論の内容

- 監査方針、監査計画、監査方法に関する事項
- 会計監査人の再任の適否の決定
- 監査役監査基準の策定

報酬委員会

委員長	構成	2022年度開催回数 (出席率)
社外取締役	社内取締役 2名 社外取締役 3名	2回 (100%)

目的

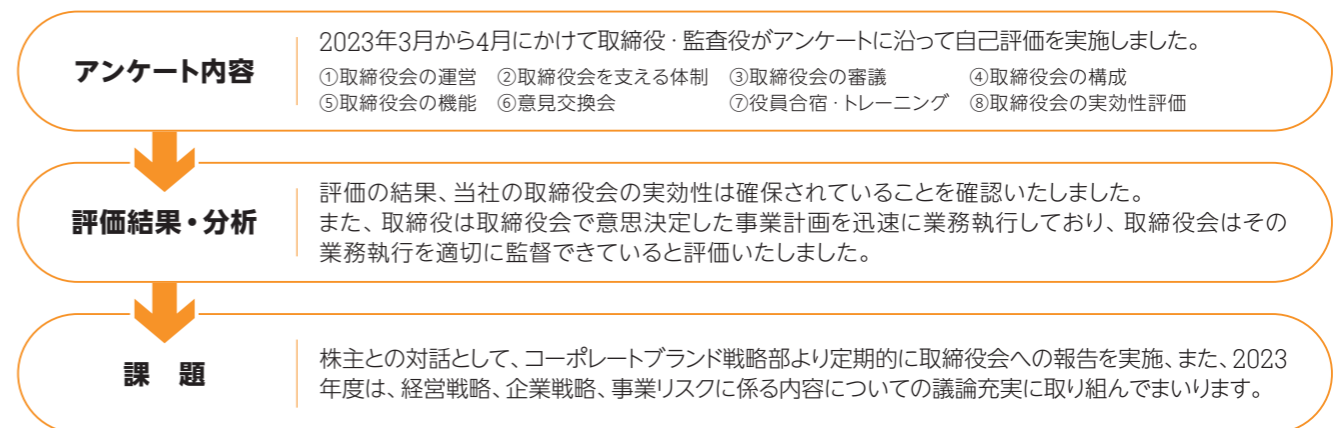
取締役会の委嘱により、取締役の個人別の報酬等について必要な審議を行い、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、経営の透明性及び監督機能の向上に資する。

主な議論の内容

- 取締役の個人別報酬決定に関する方針（決議：取締役会）
- 取締役の報酬限度額に関する事項（決議：株主総会）

取締役会の実効性評価

取締役会は、コーポレートガバナンス・コード及び当社の「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、2017年度から毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。



役員の専門性と経験 (スキルマトリックス)

■ スキル判定方法

知識・技能		経験		
		~3年	~7年	7年以上
	A~Eの領域で○と判定			
	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

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
取締役											
川野 幸夫	49	●	●	●		●	●		●	●	
川野 澄人	14	●	●	●		●	●				
上池 昌伸	15	●	●	●					●	●	
石塚 孝則	8	●					●	●	●	●	
小澤 三夫	11	●	●				●	●	●		
八木橋 博亮	6	●							●		
黒川 重幸 社外	8	●	●	●		●			●		
斉藤 麻子 社外	8	●			●		●			●	
葛原 孝司 社外	1	●	●							●	
執行役員											
神戸 達也	2						●	●			
松浦 伸一	1		●			●	●	●			
奈雲 春樹	1					●	●			●	
岩崎 真洋	1					●	●				
後藤 晋介	1								●		
監査役											
若林 孝雄	7	●		●		●			●	●	
佐藤 幸夫 社外	6	●	●			●					
橋本 勝弘 社外	3			●		●					
五十嵐 毅 社外	3		●	●							

(注) 執行役員は、当社執行役員としての在任年数です。

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、従業員給与と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。

■ 取締役及び監査役の報酬等の総額(2022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)	221	143	48	29	7
監査役(社外監査役を除く)	13	13	-	-	1
社外役員	37	37	-	-	6

■ 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。
財務・会計	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	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。
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、執行役員が必要である。
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る嗅覚を持った取締役、執行役員が求められる。

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であり、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おります。

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、基本方針及び具体的取り組みについて審議しております。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。

■ 「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。

■ 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。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、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おります。

■ 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います。

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			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		
	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
営業収益	206,497	221,061	237,371	247,967	274,149	307,354	-	-	414,992	435,085	460,476	507,862	536,025	564,487	
(前期比)	99.1%	107.1%	107.4%	104.5%	110.6%	112.1%	-	-	-	104.8%	105.8%	110.3%	105.5%	105.3%	
売上高	197,671	211,624	227,291	237,307	261,900	293,397	-	-	398,228	417,709	442,220	487,189	514,029	541,824	
売上原価	140,666	150,401	161,814	169,656	187,627	210,136	-	-	294,931	309,524	328,243	363,286	384,259	405,790	
(原価率)	71.2%	71.1%	71.2%	71.5%	71.6%	71.6%	-	-	74.1%	74.1%	74.2%	74.6%	74.8%	74.9%	
売上総利益	57,004	61,222	65,476	67,651	74,272	83,261	-	-	103,297	108,184	113,977	123,902	129,769	136,034	
(売上総利益率)	28.8%	28.9%	28.8%	28.5%	28.3%	28.4%	-	-	25.9%	25.9%	25.8%	25.4%	25.3%	25.1%	
営業収入	8,825	9,436	10,080	10,659	12,249	13,956	-	-	16,763	17,375	18,256	20,673	21,996	22,662	
営業総利益	65,830	70,659	75,556	78,310	86,522	97,217	-	-	120,060	125,560	132,233	144,575	151,766	158,696	
(営業総利益率)	33.3%	33.4%	33.2%	33.0%	33.0%	33.1%	-	-	30.1%	30.1%	29.9%	29.7%	29.5%	29.3%	
配送費	3,824	4,126	4,561	4,745	5,212	5,877	-	-	7,129	7,332	7,708	8,918	9,577	9,937	
広告宣伝費	2,035	2,210	2,116	2,110	2,233	2,463	-	-	2,829	2,934	2,996	2,718	2,669	2,761	
ポイント引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	78	
給与及び手当	25,151	26,302	27,620	28,696	31,500	34,777	-	-	42,995	44,264	46,432	49,820	53,089	54,895	
賞与引当金繰入額	1,795	1,832	1,897	1,957	2,084	2,163	-	-	2,684	2,599	2,812	2,922	2,987	3,180	
退職給付費用	1,257	1,236	1,289	1,367	1,263	823	-	-	1,033	1,029	1,059	1,097	1,148	1,573	
役員退職慰労引当金繰入額	21	21	386	151	78	90	-	-	5	5	5	248	3	2	
執行役員退職慰労引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2	2	1	
株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	346	284	389	229	565	387	
役員株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	42	42	42	40	37	29	
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-	-	-	6,568	6,759	7,121	8,636	8,303	8,458	
水道光熱費	2,914	3,276	3,396	3,756	4,692	5,122	-	-	4,766	5,072	4,864	4,540	5,282	7,553	
地代家賃	6,937	7,099	7,270	7,745	8,456	9,164	-	-	11,557	12,058	12,603	13,336	14,166	14,728	
減価償却費	2,697	3,243	3,941	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	
のれん償却費	-	-	-	-	-	-	-	-	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	-	
その他	10,597	11,707	12,297	13,307	14,728	18,184	-	-	14,997	15,805	16,132	19,008	18,530	18,008	
販売費・一般管理費合計	57,232	61,056	64,777	67,327	74,523	83,746	-	-	103,091	107,660	112,351	122,117	127,684	132,461	
(販管费率)	29.0%	28.9%	28.5%	28.4%	28.5%	28.5%	-	-	25.9%	25.8%	25.4%	25.1%	24.8%	24.4%	
営業利益	8,597	9,603	10,779	10,983	11,998	13,470	-	-	16,969	17,900	19,882	22,458	24,081	26,235	
(営業利益率)	4.3%	4.5%	4.7%	4.6%	4.6%	4.6%	-	-	4.3%	4.3%	4.5%	4.6%	4.7%	4.8%	
営業外収益	227	198	208	201	205	208	-	-	214	217	358	319	279	357	
営業外費用	364	382	416	380	364	337	-	-	655	629	612	565	1,070	995	
経常利益	8,460	9,418	10,571	10,803	11,840	13,342	-	-	16,528	17,488	19,629	22,211	23,290	25,597	
(経常利益率)	4.3%	4.5%	4.7%	4.6%	4.5%	4.5%	-	-	4.2%	4.2%	4.4%	4.6%	4.5%	4.7%	
特別利益	85	553	17	120	93	1,726	-	-	348	2,609	22	199	52	25	
特別損失	76	807	382	494	140	2,181	-	-	584	2,367	890	1,322	966	2,143	
税金等調整前当期純利益	8,469	9,165	10,205	10,429	11,793	12,887	-	-	16,292	17,730	18,761	21,089	22,376	23,479	
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	-	-	11,004	11,798	12,458	14,593	15,382	15,849	
(当期純利益率)	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.7%	2.7%	-	-	2.8%	2.8%	2.8%	3.0%	3.0%	2.9%	
設備投資	10,184	10,902	10,899	15,104	21,032	21,597	-	-	24,702	23,009	22,723	24,673	42,047	22,977	
新店・先行投資	9,864	10,705	10,306	12,322	16,431	17,550	-	-	20,520	13,427	11,706	13,318	23,799	11,616	
既存店活性化等	320	197	593	2,782	4,601	4,047	-	-	4,182	2,752	7,944	3,462	11,324	6,837	
減価償却費	2,697	3,243	3,941	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	
総資産	80,299	91,307	99,810	105,046	126,612	133,628	-	-	213,673	224,315	244,511	269,121	305,997	318,231	
流動資産	14,552	17,124	17,826	20,305	25,430	21,449	-	-	35,601	38,507	48,062	58,091	60,303	76,625	
固定資産	65,746	74,183	81,984	84,740	101,182	112,178	-	-	178,071	185,807	196,409	210,999	245,673	241,595	
繰延資産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	29	20	11	
総負債	43,999	50,691	54,889	55,134	71,466	72,116	-	-	129,034	130,259	140,473	152,495	177,168	176,618	
純資産	36,299	40,615	44,921	49,911	55,146	61,511	-	-	84,639	94,055	104,037	116,625	128,828	141,613	
営業キャッシュ・フロー	7,965	10,962	9,981	8,808	15,859	17,750	-	-	18,613	22,970	29,218	26,896	30,525	33,276	
投資キャッシュ・フロー	-9,039	-8,795	-10,300	-5,838	-19,850	-13,918	-	-	-30,805	-16,431	-21,992	-23,345	-46,909	-10,516	
財務キャッシュ・フロー	-129	-721	-654	-2,086	7,379	-6,105	-	-	4,736	-5,715	1,418	4,191	15,571	-8,251	
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	-	-	-12,192	6,539	7,226	3,551	-16,384	22,760	
ROE	14.2%	13.5%	12.7%	12.8%	13.6%	13.5%	-	-	13.7%	13.2%	12.6%	13.2%	12.5%	11.7%	
ROA	6.0%	5.6%	5.4%	5.7%	5.6%	5.9%	-	-	5.1%	5.3%	5.1%	5.4%	5.0%	5.0%	
EPS	248.62	265.15	277.53	310.03	183.12	201.77	-	-	283.41	303.86	320.85	375.81	396.08	407.99	
BPS	1,859.18	2,079.54	2,298.69	2,552.70	1,409.88	1,584.19	-	-	2,179.81	2,422.24	2,679.23	3,003.15	3,317.02	3,644.95	
総資産回転率(回)	2.5	2.3	2.3	2.3	2.1	2.2	-	-	1.9	1.9	1.8	1.8	1.7	1.7	
自己資本比率	45.0%	44.2%	44.7%	47.2%	43.2%	46.0%	-	-	39.6%	41.9%	42.5%	43.3%	42.1%	44.5%	
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	-	-	38,828,270	38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	

1. 2010年3月27日付で連結子会社でありました株式会社フレッシュ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式会社日本アポックを株式会社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式会社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日付で株式会社エイグイを連結子会社化しております。
 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株当たり当期純利益額(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基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4四半期より株式会社セン.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			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		
	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
営業収益	197,877	211,885	227,211	237,556	263,015	295,883	325,441	343,061	363,892	380,992	401,358	442,126	467,838	487,891	
(前期比)	101.1%	107.1%	107.2%	104.6%	110.7%	112.5%	110.0%	105.4%	106.1%	104.7%	105.3%	110.2%	105.8%	104.3%	
売上高	189,522	202,943	217,650	227,420	251,334	282,449	310,634	327,406	347,637	364,122	383,677	422,101	446,535	466,035	
売上原価	144,219	154,299	165,676	173,312	191,480	214,975	223,317	235,996	251,209	262,941	277,311	306,817	325,388	339,434	
(原価率)	76.1%	76.0%	76.1%	76.2%	76.2%	76.1%	71.9%	72.1%	72.3%	72.2%	72.3%	72.7%	72.9%	72.8%	
売上総利益	45,302	48,643	51,973	54,108	59,853	67,474	87,317	91,410	96,427	101,181	106,366	115,284	121,147	126,601	
(売上総利益率)	23.9%	24.0%	23.9%	23.8%	23.8%	23.9%	28.1%	27.9%	27.7%	27.8%	27.7%	27.3%	27.1%	27.2%	
営業収入	8,355	8,942	9,561	10,136	11,680	13,433	14,807	15,654	16,255	16,869	17,680	20,024	21,302	21,856	
営業総利益	53,658	57,585	61,534	64,244	71,534	80,908	102,124	107,064	112,682	118,051	124,047	135,308	142,449	148,457	
(営業総利益率)	28.3%	28.4%	28.3%	28.2%	28.5%	28.6%	32.9%	32.7%	32.4%	32.4%	32.3%	32.1%	31.9%	31.9%	
配送費	3,538	3,822	4,239	4,418	4,872	5,435	6,449	6,712	7,129	7,332	7,708	8,878	9,401	9,752	
広告宣伝費	2,021	2,196	2,075	2,072	2,204	2,436	2,626	2,815	2,824	2,922	2,949	2,713	2,641	2,807	
給与及び手当	17,437	18,177	19,108	19,991	22,022	24,473	36,864	39,415	41,488	42,679	44,735	47,982	51,027	52,583	
賞与引当金繰入額	1,360	1,397	1,441	1,491	1,582	1,665	2,014	2,181	2,270	2,351	2,505	2,554	2,640	2,771	
退職給付費用	972	943	987	1,045	968	658	727	930	1,014	1,003	1,021	1,099	1,112	1,513	
役員退職慰労金組入額	21	21	386	129	38	86	90	22	-	-	-	-	-	-	
株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-	339	462	346	284	389	229	565	387	
役員株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-	-	32	42	42	42	40	37	29	
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-	5,130	5,735	6,328	6,532	6,871	8,340	7,993	8,099	
水道光熱費	2,891	3,249	3,370	3,727	4,661	5,075	4,665	4,170	4,524	4,804	4,598	4,288	4,992	7,023	
地代家賃	6,731	6,875	7,040	7,506	8,215	9,053	9,640	10,045	10,655	11,157	11,612	12,277	13,036	13,493	
減価償却費	2,425	3,059	3,546	3,130	3,848	4,592	5,612	6,142	6,817	8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	
その他	8,628	9,466	10,153	11,101	12,322	15,073	14,113	13,876	14,021	14,832	15,117	18,043	17,485	17,064	
販売費・一般管理費合計	46,029	49,208	52,350	54,613	60,737	68,548	88,274	92,544	97,465	101,991	106,292	115,588	120,696	125,619	
(販管费率)	24.3%	24.2%	24.1%	24.0%	24.2%	24.3%	28.4%	28.3%	28.0%	28.0%	27.7%	27.4%	27.0%	27.0%	
営業利益	7,628	8,377	9,184	9,630	10,796	12,360	13,850	14,520	15,217	16,059	17,754	19,719	21,753	22,837	
(営業利益率)	4.0%	4.1%	4.2%	4.2%	4.3%	4.4%	4.5%	4.4%	4.4%	4.4%	4.6%	4.7%	4.9%	4.9%	
営業外収益	399	372	776	1,269	776	574	220	218	383	499	648	611	586	559	
営業外費用	368	379	412	378	359	334	531	524	581	574	573	539	889	981	
経常利益	7,660	8,370	9,548	10,521	11,213	12,599	13,539	14,214	15,019	15,984	17,829	19,791	21,451	22,415	
(経常利益率)	4.0%	4.1%	4.4%	4.6%	4.5%	4.5%	4.4%	4.3%	4.3%	4.4%	4.6%	4.7%	4.8%	4.8%	
特別利益	85	553	17	110	93	2,614	1,385	2,249	347	2,609	22	199	50	30	
特別損失	63	784	371	465	132	2,101	1,367	2,314	583	2,365	889	1,321	1,766	1,336	
税引前当期純利益	7,681	8,139	9,194	10,166	11,174	13,112	13,556	14,149	14,782	16,228	16,963	18,669	19,735	21,110	
当期純利益	4,506	4,698	5,159	6,379	7,074	8,543	9,065	9,927	10,307	11,139	11,574	13,315	13,937	14,291	
(当期純利益率)	2.4%	2.3%	2.4%	2.8%	2.8%	3.0%	2.9%	3.0%	3.0%	3.1%	3.0%	3.2%	3.1%	3.1%	
設備投資	10,072	10,837	10,846	15,009	20,913	21,524	17,048	26,054	24,445	15,699	17,049	24,405	32,153	21,811	
新店・先行投資	9,770	10,650	10,263	12,230	16,319	17,550	8,980	18,449	20,373	6,226	10,738	13,293	14,125	10,591	
既存店活性化等	302	187	583	2,779	4,594	3,974	8,068	7,605	4,072	2,730	3,357	3,315	11,297	6,755	
減価償却費	2,644	3,181	3,868	3,413	4,190	4,995	5,612	6,142	6,817	8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	
総資産	76,601	86,006	94,645	99,080	119,927	129,501	142,399	179,870	198,546	210,799	230,824	254,815	290,367	301,647	
流動資産	12,478	13,729	14,659	16,678	21,196	21,837	20,400	40,137	31,632	36,029	43,703	52,283	55,383	70,235	
固定資産	64,122	72,277	79,985	82,401	98,730	107,663	121,998	139,733	166,914	174,770	187,082	202,501	234,962	231,401	
繰延資産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	29	20	11	
総負債	42,380	47,958	52,571	51,715	66,588	68,807	74,407	103,781	113,712	117,159	128,031	141,300	166,405	166,621	
純資産	34,220	38,048	42,074	47,364	53,338	60,694	67,991	76,089	84,834	93,640	102,793	113,515	123,961	135,026	
営業キャッシュ・フロー	-	-	-	-	-	-	15,428	15,805	-	-	-	-	-	-	
投資キャッシュ・フロー	-	-	-	-	-	-	-15,236	-23,267	-	-	-	-	-	-	
財務キャッシュ・フロー	-	-	-	-	-	-	-2,242	25,083	-	-	-	-	-	-	
フリーキャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)	-	-	-	-	-	-	192	-7,462	-	-	-	-	-	-	
1株当たり配当	45.00	57.00	55.00	57.00	60.00	80.00	45.00	50.00	55.00	60.00	65.00	85.50	80.00	85.00	
ROE	13.9%	13.0%	12.9%	14.3%	14.0%	15.0%	14.1%	13.8%	12.8%	12.5%	11.8%	12.3%	11.7%	11.0%	
ROA	5.9%	5.5%	5.5%	6.4%	5.9%	6.6%	6.4%	5.5%	5.2%	5.3%	5.0%	5.2%	4.8%	4.7%	
EPS	232.11	242.00	265.75	328.57	182.19	220.02	233.48	255.67	265.47	286.89	298.06	342.90	358.88	367.89	
BPS	1,762.51	1,959.72	2,167.09	2,439.63	1,373.69	1,563.13	1,751.10	1,959.66	2,184.83	2,411.54	2,647.18	2,923.05	3,191.70	3,475.41	
総資産回転率(回)	2.5	2.4	2.3	2.3	2.1	2.2	2.2	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7	1.5	1.5	
自己資本比率	44.7%	44.2%	44.5%	47.8%	44.5%	46.9%	47.7%	42.3%	42.7%	44.4%	44.5%	44.5%	42.7%	44.8%	
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	38,827,937	38,827,881	38,828,270	38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	
新規店舗数(店舗)	5	7	8	5	10	9	6	6	6	6	5	5	9	6	
改装店舗数(店舗)	5	3	5	7	7	10	11	10	11	8	9	10	10	9	
スクラップ&ビルド店舗数(店舗)	-	-	-	1	-	-	2	3	-	-	-	-	-	-	
閉店店舗数(店舗)	-	-	1	-	-	-	-	-	2	3	-	2	1	-	
期末店舗数(店舗)	104	111	118	123	133	142	148	154	158	161	166	169	177	183	
(連結店舗数)(店舗)	-	-	-	-	-	-	-	-	168	172	178	181	192	199	
期末売場面積(加重平均)(㎡)	195,728	210,679	223,535	232,330	251,654	267,349	279,318	290,346	303,626	310,981	321,037	329,520	345,703	354,337	

1. 2015年4月1日付で連結子会社でありました株式会社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株当たり当期純利益金額(EPS)」を算定しております。
 3. ROE(自己資本利益率)は期中平均の自己資本を基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期期首より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。