

YAOKO Report

25

2024.4-2025.3



特集

ミドルシニアに寄り添う
北エリアの旗艦店
久喜吉羽店の挑戦

YAOKO GROUP

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 98億46百万円
社員数 4,931名(2025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
 15,921名(1日8時間換算)在籍しております。
店舗数 239店舗(2025年3月31日現在)〈連結〉
グループ会社 株式会社エイヴィ
 株式会社フーコット
 株式会社せんだう
 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)
 株式会社ヤオコーハーモニー(非連結子会社)
ホームページ <https://www.yaoko-net.com/>



ヤオコーグループの これまでと今

- 1 ヤオコーグループ経営理念/
会長メッセージ/編集方針
- 3 ヤオコーグループのあゆみ
- 5 ヤオコーグループの事業形態
- 7 At a Glance

価値創造プロセス

- 9 社長メッセージ
- 13 経営環境
- 15 ヤオコーグループの
価値創造プロセス
- 17 価値を最大化する
食のプロフェッショナルの
バリューチェーン
- 21 人的資本の強化
- 22 創造する価値

価値創造の計画と実践

- 23 グループ長期ビジョン・
中期経営計画
- 25 ヤオコー第11次中期経営計画
- 27 管理本部長メッセージ
- 29 特集:
ミドルシニアに寄り添う
北エリアの旗艦店
久喜吉羽店の挑戦
- 33 グループ各社の
施策の実践

価値創造の基盤

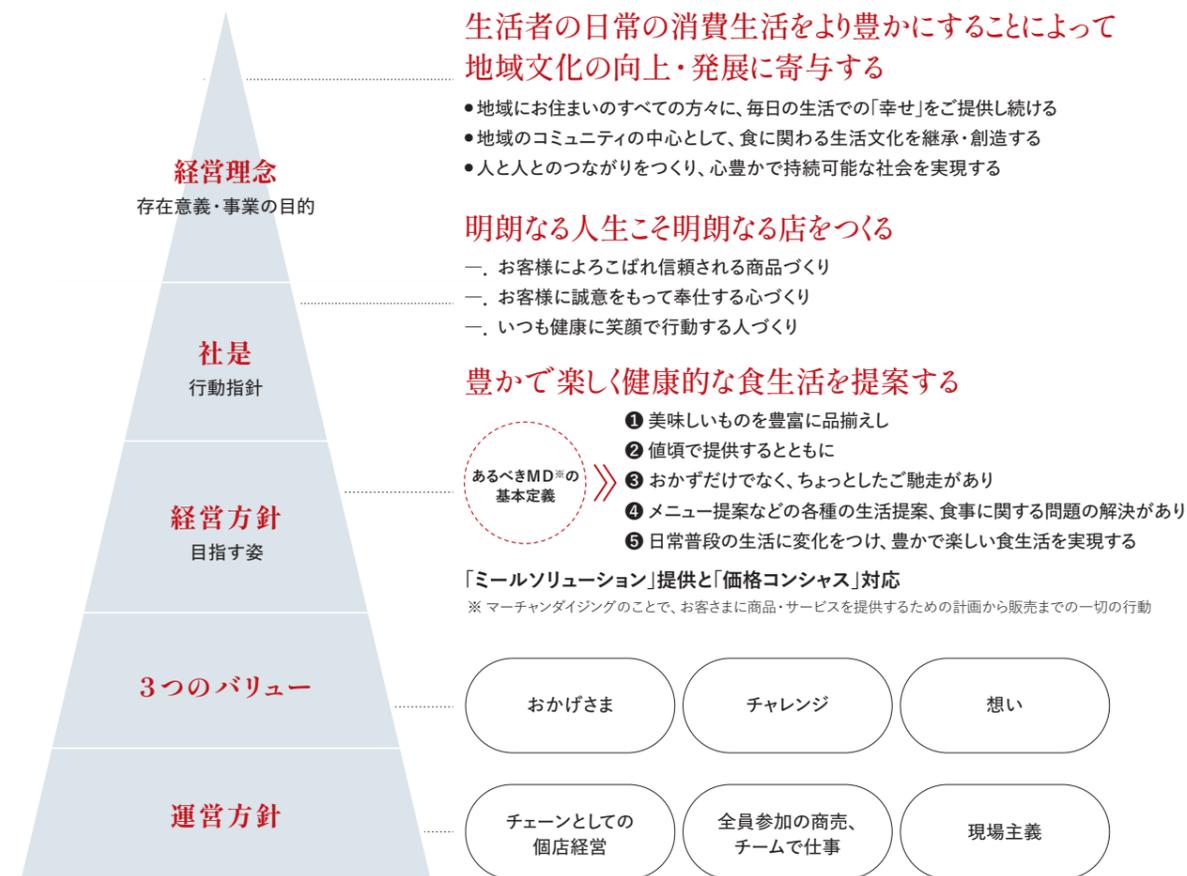
- 35 環境に関する取り組み
- 36 社会に関する取り組み
- 37 TCFD提言への対応
- 39 取締役・監査役
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 45 ESGデータ
- 47 財務データ

ヤオコーグループ 経営理念

地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく

- お客さまに価格以上の価値を提供し続ける
- 無駄をなくし、生産性の高い独自のモデルを構築する
- 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
- 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 理念体系



編集方針

「YAOKO Report 2025」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。

報告対象期間

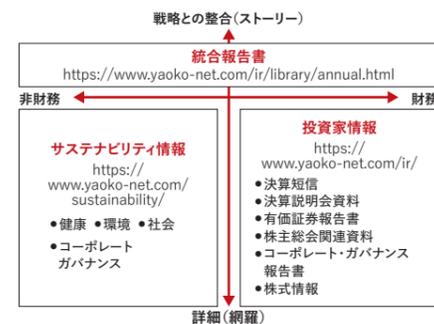
2024年4月～2025年3月

将来予測に関する注意事項

「YAOKO Report 2025」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。

代表取締役会長

川野 幸夫

日本経済は穏やかな回復が進む一方、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の悪化などにより、エネルギー資源や原材料が不足し、世界的なインフレが継続しています。こうした状況の中、日本国内でも、諸外国との金利差から円安が急激に進み、あらゆるモノやサービスの価格が上昇し続けています。政府主導で行われている賃上げも大企業と一部の中小企業にとどまり、消費の二極化とも言われる状況が現れています。また、我が国は世界で最も高齢化が進んでいる国であり、人手不足による人件費の上昇も加わって状況はさらに深刻化し、今後も消費者の生活防衛意識はますます高まっていくと考えられます。

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、時にはお客さまの価値観やライフスタイル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ます。このことは、先行き不透明なこれからの世界でも、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、企業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、会社の基本的な考え方である哲学や理念です。私は、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あると信じています。

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、儲け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、当社が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、私はまず第一にこの理念がブレないからだと思っています。創業以来、連綿と受け継がれてきた理念経営が今日までの当社発展の原動力になっていると確信しています。

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は、その地域の人々の食生活のレベルを大きく左右するものであり、その意味で私たちの役割は重要です。そして、この役割の大きさが私たちグループ一人ひとりの働き甲斐になっています。

ヤオコーは2025年、創業135周年という節目の年を迎えました。1890年に埼玉県武州小川町に「八百幸商店」を創業、1958年にセルフサービス方式のスーパーマーケットに業態転換し、今まで多くのお客さまや関係者の皆さまに支えられてまいりました。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るよう、お客さまの生活の豊かさや楽しさのために、さらには世の中のために何ができるのか、どのようにお役に立てるのかを皆で考え、これからも日々努力を重ねてまいります。

ヤオコーグループのあゆみ

店舗の成長とともに、グループとしての成長を続けてきました。

1890~

八百屋として創業、セルフサービス型スーパーのチェーン展開を開始

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。その後、1958年にセルフサービス方式の販売形態を導入したスーパーマーケットに業態転換しました。



1957年頃の八百幸商店



1958
セルフサービス方式のスーパーマーケットに業態転換



(億円)
350
1972
チェーン展開の実質的な第1号店となる小川S.C(ショッピングセンター)オープン

300
1988
日本証券業協会店頭登録銘柄(東京地区)として株式公開

1994~(第1次~第5次中期経営計画)

ライフスタイルアソートメント+ミールソリューションスーパーマーケットの商いの確立

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」への方向性を明確にしました。その本格的な一歩となったのが、1998年に大改装した狭山店。新鮮で美味しい食品を豊富に品揃えし、お客さまごとに異なるニーズやライフスタイルに合わせながら食事に関する提案をサポートするなど「ライフスタイルアソートメント型」の考えを本格的に取り入れました。

その後、生活シーンにおける「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提案やサポートができるスーパーマーケットを目指し、川越南古谷店・ワカバウォーク店で「ミールソリューション」を導入しました。



1998
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
川越南古谷店をオープン



2004
ワカバウォーク店をオープン

2009~(第6次~第9次中期経営計画)

ディスカウント業態を含め価格コンシャスに対応商いの進化、チェーンとしての基盤強化

個人消費の低迷や所得格差が拡がり始める中、構造変換のためのインフラ整備や、また2017年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、グループとして商圏シェアの拡大を図るために価格コンシャスに取り組み始めました。



2012
価格コンシャスをスタートした川越的場店オープン



2013
東大和店オープン
プライベートブランド「Yes!YAOKO」誕生



2014
埼玉県東松山市にデリカ・生鮮センターを開設



2017
熊谷物流センター開設
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



2020
次世代旗艦店モデルの確立を目指す所沢北原店を改装オープン

2021~(第10次中期経営計画~)

独自化・持続的成長に向けた新たなステージへ

改めて独自化・差別化へギアチェンジし、グループで強くなることに注力。チェーンとしての個店経営をさらに推し進め、すべてのお客さまにご満足いただける地域シェアNo.1のスーパーマーケットグループを目指しています。



2021
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



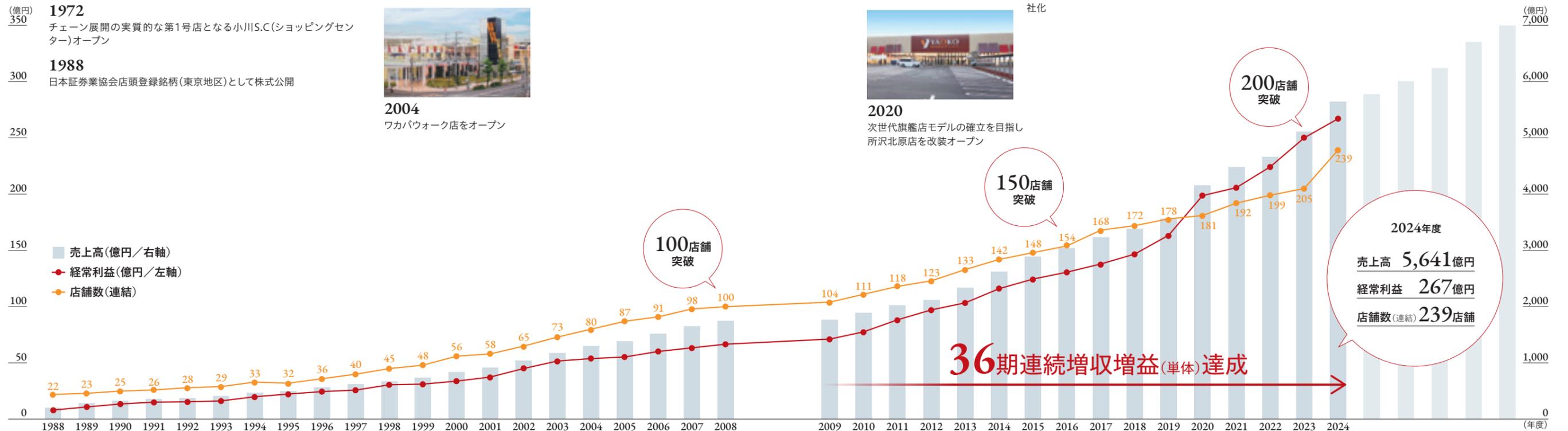
2023
都市型小型店モデル草加松原店オープン

ディスカウント型スーパー展開に向け株式会社フーコットを設立
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

2024
株式会社せんだうを連結子会社化



ミドルシニア層に特化した北エリアの旗艦店久喜吉羽店オープン



ヤオコーグループの事業形態

ヤオコーグループは、お客さまの豊かで楽しく健康的な食生活を実現するために、ライフスタイル業態とディスカウント業態の2つのスーパーマーケット業態を運営しています。

高齢化・
人口減少の進行

物価高・
金利上昇の継続

市場環境・
課題

消費の二極化

変化を捉えて
自ら変化
するために

デジタル技術の
進歩

気候変動・
環境問題の
深刻化

ライフスタイル業態

“個店経営”をベースに
お客さまのライフスタイルに合わせた
食生活提案型の店づくり



ライフスタイル業態は、「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として、生鮮やデリカなど商品の品揃えの豊富さ、美味しさを魅力とする価値訴求型の業態です。単に食材を販売するだけでなく、お客さま一人ひとりの生活スタイル、健康、調理の利便性など地域ごとに異なるニーズに合わせたサービスが特徴で、高頻度来店を促す個店経営で実現しています。個店経営の実現には、お客さまと直接接点のある現場にいる社員が自ら考え、行動する現場主導型の店づくりが必須です。そして、従業員であると同時に、地域の顧客であるパートナー社員が自ら買い物をしたい店づくりに参画する全員参加の商売で、地域密着型のお客さまに寄り添った店づくりが実現されています。



ヤオコー綾瀬店



せんだう誉田店

ディスカウント業態

徹底したローコスト運営で
圧倒的な低価格を実現する店づくり



ディスカウント業態は、徹底的なコスト削減と効率的な運営により、他社に比べて圧倒的に競争力のある低価格での商品を提供する価格訴求型の業態です。商品戦略では、単品量販と売り切りの高回転を軸として商品価値を高めています。運営戦略では、プロセスセンターの活用や自社でのシステム開発、過剰な装飾や接客サービスを省略し、人件費削減や最小限の間接費用で運営コストを最小限に抑えた効率的な店舗オペレーションを実現しています。その運用ノウハウを積み重ね、徹底的な「ローコストオペレーション」を構築しています。商品を低価格で大量に提供することで、広域からの集客が可能となり、お客さまの「まとめ買い」ニーズに対応し幅広い顧客層の支持を獲得しており、安さを求めるお客さまにとって、ディスカウントスーパーマーケットは魅力的な業態となっています。



エイビー平塚店



フーコット秩父店

At a Glance (2025年3月期)

店舗数、拠点を拡大させ、年々成長を続けています。

財務情報

営業収益(連結)

7,364億円

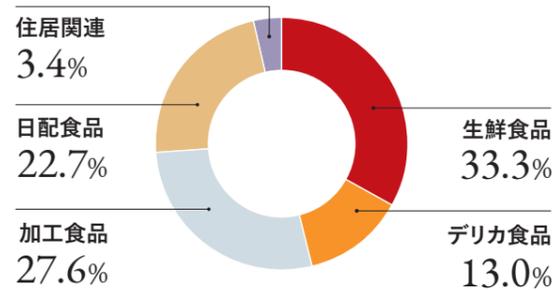
経常利益率(連結)

4.6%

ROE(連結)

11.6%

連結売上構成比



経営成績(単体)

36期連続 増収増益

1店舗あたり売上高(単体既存店)

約 30億円

非財務情報

1キロ圏圏シェア(単体既存店)

18.0%

プライベートブランド(PB)商品

1,319 SKU*

※Stock Keeping Unitの略。在庫管理上の最小品目を数える単位



お客様の声 件数(単体)

16,613件

CO₂削減(単体)

2013年度比

45.1%削減

再エネ率 53.4%

埼玉県子ども支援実績

米 年間 12トン

2020年9月より 累計 35.9トン

※公益財団法人ヤオコー子ども支援財団

連結店舗数

239店舗



ヤオコー 195店舗



エイヴイ 14店舗



フーコット 5店舗



せんだう 25店舗

物流拠点数(単体)

6拠点



※食品スーパーマーケット年鑑2024

従業員数(期中平均臨時従業員(1日8時間換算)を含む)

連結 20,852名 単体 18,285名

女性管理職比率(単体)

8.5% 81名

社長メッセージ

「ブルーゾーンホールディングス」として
地域のすべての方々の食生活をより豊かに、
より楽しくする社会インフラを目指してまいります。

代表取締役社長
川野 澄人



“グループでより強くなる”ための 基盤づくりを進めた一年

第11次中期経営計画(第11次中計)の初年度となる2025年3月期の業績は、おかげさまで好調に推移し、連結、単体ともに売上・利益目標を達成することができました。また、持分法適用会社のせんだうが2024年4月に連結子会社となったことも、売上・利益ともに大きく伸びず要因になりました。

2025年3月期は“グループでより強くなる”をテーマに掲げた第11次中計における3つの経営戦略を実現するため、まずは「お互いを知る」ことから始めようということで、2025年3月のヤオコー方針説明会では、グループ各社の社長が登壇し、自社の強みや方針を共有しました。—エイヴイであればローコストオペレーションモデル、せんだうであれば千葉を中心とした地産地消の取り組みなどを紹介し、改めてお互いの強みを学び合う場となりました。また、ヤオコーのデリカ・生鮮センターで製造した商品をせんだうに供給するなど、ヤオコー機能の活用も図っており、人材交流という点では、2024年6月にヤオコーの元取締役がせんだうの社長に就任したほか、部長・室長クラスがグループ各社に出向し、担当領域だけでなく幅広い分野で経営を学んでいます。

これらの取り組みが結果につながるまでにはまだ時間が必要ですが、今年1月に発表した2025年10月の持株会社体制への移行に向けてしっかりと継続させていくことが重要だと考えています。

価値を生み出す仕事に集中

ヤオコー単体としては、既存店売上高が昨年を上回るなど36期連続増収増益を達成することができました。これは当社の創造価値として掲げている「美味しさ」「品揃え」「提案」「安さ」という“4つの価値”を生み出す仕事に集中することができ、お客さまにご支持いただいた結果と評価しています。また、地域に合わせた商売をする個店経営の実践として、2025年3月期より本格的に取り組んだ南北政策についても、地域のニーズにきめ細かく対応したことでお客さまの支持が高まり、売上につながったと考えています。

商品・販売戦略でいえば、この3カ年で注力している生鮮強化策が実を結びつつあります。例えば、ヤングファミリーに人気の高いミニトマトでは、仕入れからお客さまの手にわたるリードタイムの短縮に取り組むとともに価格設定も見直し、店頭でもその美味しさを数値で具体的に示すなどして好評でした。発注数を適正化することで商品の回転数が上がると鮮度も高まり、お客さまの支持も高まることから、こうしたカテゴリーを一つずつ増やしていきたいと考えています。「豊洲祭り」も目的来店のお客さまが増えているだけでなく、社内のコミュニケーションアプリ上に各店の売場写真を載せることで取り組みを共有し合うなど、販売技術の向上にもつながっています。

また、昨今は野菜やコメの相場高による価格高騰、品不足などが社会問題化していますが、当社は産地との

経営戦略

01

グループとしての 商圈シェアアップ

- ライフスタイル業態とディスカウント業態でのシェア向上
- ライフスタイル業態でのM&Aの継続検討

02

グループ共通 機能の強化

(グループ売上高1兆円に向けた基盤づくり)

- 人事、財務、内部統制、店舗開発、物流、システム、製造
- 経営人材の育成、人材交流・学び合い

03

成長市場への 投資と協業

- ベトナム市場での成長支援と協業
- 国内ベンチャーとの協業と新たな価値の創出

社長メッセージ

つながりを大切に産地直送品に注力してきたこともあり、特にキャベツに関しては相場にあまり左右されず、「安さ」という価値を訴求することができました。また、米不足に関しても、20年以上前からパイヤーが米の産地に伺い、店舗の社員も田植えや稲刈りに参加するなど日頃からお取引先さまとの信頼関係を構築しており、需給バランスが崩れない限り安定調達を実現しています。また、同じ目的来店という点では、PB商品においても信頼できる、そして値頃で買える商品ラインナップがあることからお客さまにご支持いただき、売上は好調を維持しています。

運営面では、引き続きフルセルフレジやデジタルプライサーを導入するなど省力化・省人化の投資を進めて生産性が向上しました。2024年問題を契機とした物流費の高騰に対しても、2023年に開業した草加物流センターの自動化の設備等が安定稼働し、計画通りの成果が出ており、全体的に物流コストが上がる中でも上昇幅を抑えることができています。

出店・成長戦略の面では、2025年3月期にミドルシニア層に特化した北エリアの旗艦店となる久喜吉羽店をオープンし、想定通りの成果を上げました。様々な施策を試みましたが、お客さまからご支持いただいている取り組みとそうでない取り組みが見えてきていることから、引き続き今後の施策に活かしていきます。

課題は働きやすさの向上

こうした取り組みによって、他社と明確な差がつき始めたという実感がある一方、残された課題も明確です。それが、育成戦略、働きやすさの向上です。

2024年度、ヤオコーでは賃上げや時給アップなどによりパートナーや正社員の採用が進むという一定の効果がありました。一方で、教育に十分な時間が取れず、新規採用者のスキルアップはまだまだこれからだと考えています。コロナ禍以降の売上上昇局面の中で現場の作業が追い付かず、ムダな作業が見直されずに習慣として積み上がってしまっており、働きやすさのための省力化・省人化の投資を行っているものの、それに合わせ

たオペレーション改善をもう一度しっかりと向き合って進めていく必要があります。

こうした状態を改善すべく、2025年度は改めてムダをなくし、価値を生む仕事に注力できる環境を作り上げていきたいと思っています。

“すべてのお客様に美味しさで感動を”

2026年3月期は、ヤオコーグループの強みをさらにもう一段磨いていくことで、連結、単体ともに増収増益を計画しています。ヤオコーでは“すべてのお客様に美味しさで感動を”をテーマに掲げ、お客さまから「これ、美味しい!」という感動を毎日味わっていただけることを実現していきます。

私は、目指す美味しさを実現するためには、3つの技術を磨くことが重要と考えています。

1つ目は、販売技術です。適切な発注と売価設定、売場づくりでお客さまの支持を高めながら値引き作業などのムダを省き、削減した労力を美味しさにつなげていくことをもう一段高いレベルに引き上げていきます。2つ目は、加工技術です。生鮮分野に強い競合企業に勝ち切るためには、精肉・鮮魚の加工技術を磨き、専門店に負けない美味しさを実現することが不可欠です。3つ目は、製造技術です。デリカ・生鮮センターの一層の活用を図ることで既存商品の磨き込みを行うとともに、新規商品開発において既存品にはない美味しさを追求することが重要だと考えています。全員が技術・ノウハウを磨き、美味しさを実現することで、お客さまの支持を高めていきます。

また、出店戦略については、“すべてのお客さま”をターゲットに、都心から半径20～40キロの「ドーナツエリア」への出店を引き続き重点的に進めていきます。特にヤングファミリーの多い南エリアへの出店はここ数年注力しており、2026年3月期は東京23区にも初めて出店しました。食のマーケットは大きく、ヤオコーの強みであるチェーンとしての個店経営を通じてお客さまの支持を拡大し、商圏シェアを上げていきたいと考えています。南エリアは人口密度が高く、1km商圏シェアはまだ低いた

めその分伸びしろがあると思います。一方で、北エリアは1km商圏シェアが40%を超える店もあるため、3km商圏シェアを上げていくことを考えていきたいと思っています。同時に今後は、都心から半径20キロ圏内、300坪以下の新都市型フォーマットの確立にも取り組んでいきます。

長期目標の達成を視野に持株会社体制へ移行

グループの長期の経営目標である売上高1兆円、500店舗とそのマイルストーンとしての2030年度連結売上高8,800億円、単体売上高7,100億円という目標に変わりはありません。掲げているグループで年率5%の成長を継続していくことで達成は十分に可能だと考えています。但し、目標はあくまで数字上のことであり、重要なのは、4つの価値を高め続け、質を伴う持続的な成長をしていく企業グループになることです。

そのために、ヤオコーグループは2025年10月に持株会社「ブルーゾーンホールディングス」として新たにスタートします。

ホールディングス化には、大きく3つの想い、目的を込めています。

1つ目は、社名「ブルーゾーン」の言葉の由来と紐づくグループのありたい姿です。ブルーゾーンとは、健康で長寿な人々が数多く暮らす地域を指す言葉で、そうした地域では適度な運動や野菜・果物・ナッツを食べる、家族や地域とのつながりがあるなど9つの共通した習慣が定着していることが記されており、まさにヤオコーグループの『『地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく』の経営理念に基づく社会インフラでありたい』という想いと重なっています。

2つ目は、これまでヤオコーとグループ各社が親子の関係になっていたものが、持株会社体制になることで兄弟の関係になり、対等な関係になることです。親子の関係では率直な意見交換や学び合う関係になりにくいということを解消するため持株会社体制に移行し、冒頭に掲げた“グループでより強くなる”ための3つの経営戦略がよりスピーディに実行されることをねらいとしています。地域に根差し、地域の人々の幸せを実現する個性と



強みをもった企業集団になるためには、各社で学び合う関係づくりや、各社の機能、ノウハウを最大限に活用すること、グループ各社をリードする経営人材の育成が欠かせません。

3つ目は、中長期的な成長戦略に関わるものですが、今回あえて「ヤオコーグループ」という名称にしなかったのは、我々のグループ企業は株主やお客さまなど、ステークホルダーの皆さまのものであるという想いからです。また、ヤオコーというプライベート色の強い企業からもう一段上の概念で経営を進化させていきたいという想いもあります。

創業135周年を迎えて

ヤオコーは、1890年に埼玉県小川町に「八百幸商店」を創業して以来、おかげさまで2025年5月に創業135周年を迎えました。多くのステークホルダーの皆さまに支えられて今日があるという感謝の気持ちを改めて胸に刻みながら、今後は、ブルーゾーンホールディングスとして地域のすべての方々の豊かな暮らしを実現していくことに邁進し、多くのステークホルダーの皆さまとともにさらなる成長を追求してまいります。

経営環境

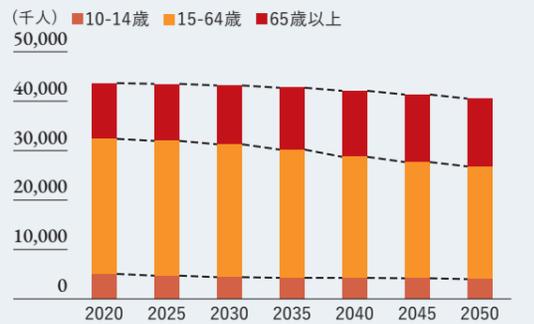
高齢化・人口減少の進行や、賃上げによる最低賃金の上昇など、ヤオコグループを取り巻く社会情勢の変化を的確に捉え、持続可能な成長を目指していきます。

01

高齢化・人口減少の進行

現在の日本は、出生数の減少や、団塊世代のすべてが75歳以上の後期高齢者となったことにより、少子高齢化・人口減少が進んでおり、これに伴って労働力人口も減少しています。ヤオコグループが outlet している関東1都6県の2050年の人口も、東京都以外の6県においては2020年と比較して7~9割に減少するという推計がなされており、商圏内人口の減少や従業員の確保が困難になると思われます。

世代別人口割合推移(関東地方)



出典: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5年推計)」

対策

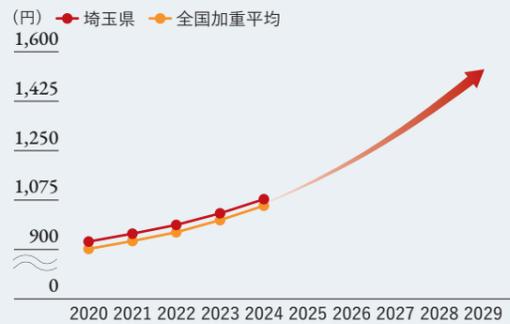
- 多様な顧客ニーズへの対応
- デジタル技術の活用等による店舗運営の効率化

02

賃上げ、最低時給上昇

日本政府は「賃上げ」を経済成長の重要戦略の1つと位置づけ、2029年度までの5年間で実質賃金を年1%程度上昇させることを目標として、企業の賃上げへの対応や地域別最低時給の段階的な引き上げを推進しています。ヤオコグループも、優秀な人材確保や従業員の定着率向上のために、毎年の賃上げや最低時給の引き上げに伴う時給の見直しに継続的に取り組む必要があると考え、実践に努めています。

最低賃金の推移



出典: 厚生労働省「平成14年度から令和6年度までの地域別最低賃金改定状況」

対策

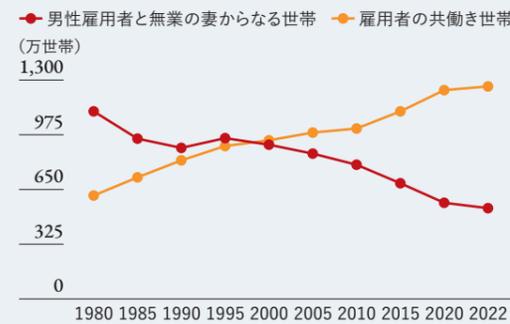
- 省力化・省人化への投資による生産性向上
- 運営の見直しによる働き方改革

03

働き方の変化

企業の女性活躍推進や男性の育児参加の促進によって働く女性が年々増加し、共働き世帯も増えてきています。これに伴うライフスタイルの変化により、週末にまとめ買いをしたり、オンラインショッピングや宅配サービスを活用したりするなど、消費行動にも変化が見られます。一方、郊外や地方都市では高齢化が進み、年金所得を中心とした生活をされる方も増えてきており、地域のライフスタイルに応じた店づくり・サービスの提供が必要になっています。

共働き世帯数の推移



出典: 総務省統計局「労働力調査特別調査」※1980~2001年、総務省統計局「労働力調査(詳細集計)(年平均)」※2002年以降

対策

- 南北政策の推進
- 地域のニーズに合わせた品揃え・販促

04

物価上昇の継続

ロシアのウクライナ侵攻を契機としたサプライチェーンの混乱やエネルギーコスト、原材料高騰などにより、世界的なインフレが続いています。また、日本国内でも世界との金利差による円安の進行や、賃上げ・最低賃金の引き上げによる人件費の上昇、燃料価格の高止まり、異常気象の影響による農作物の不作などの影響を受け、様々なモノの価格が上昇しており、当社は今後もこの状況が続くと見えています。

物価上昇の継続



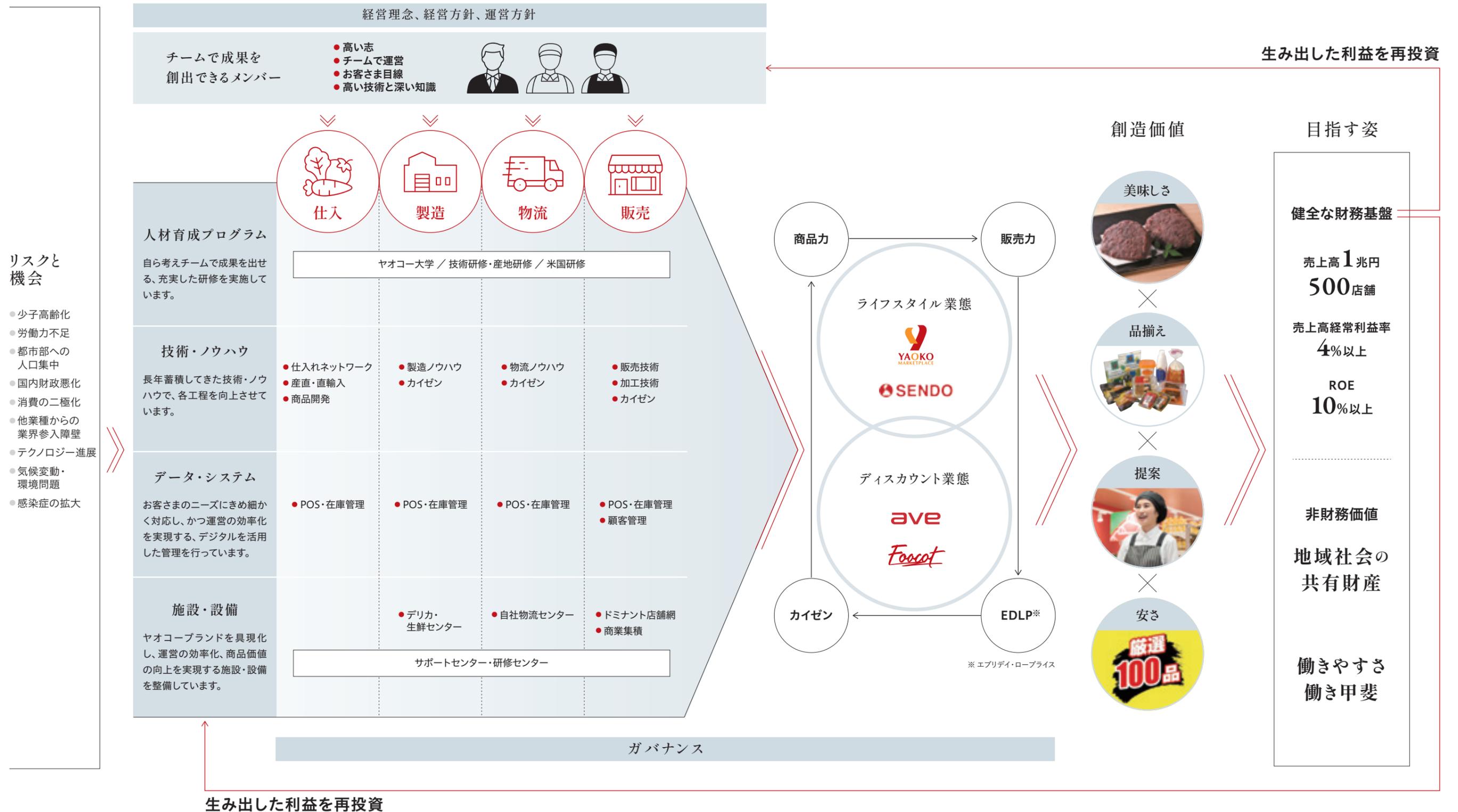
出典: 総務省「消費者物価指数」

対策

- 価格と提案による二極化対応の進化

ヤオコーグループの価値創造プロセス

ヤオコーは、人間力をはじめとした強みを生かした戦略を実行し、社会価値、経済価値を創造します。生み出した価値を資源に再投資し、さらなる成長を目指します。



価値を最大化する食のプロフェッショナルの バリューチェーン

お客さまの食生活をより豊かにする、食のプロフェッショナルが創り上げるヤオコーのバリューチェーン



仕入

基本的な考え方

当社グループは、国内外のお取引先さまとの信頼関係構築により形成されている強固な仕入れネットワークを大切にしております。また、バイヤーが直接産地に出向き生産者さまと直接会い、商品に対する相互理解を深め、自らの目で確認して確かな品質のものを仕入れる産直や直輸入の取り組みなどを強化しています。私達が提供する商品の「美味しさ」「鮮度」に対する「お客さまからの信頼」にお応えするため、日本国内、世界中の良い原料を採求することは、利益を創出する取り組みにもつながっています。



取り組み

商品開発のこだわり

バイヤーは、生産現場へ直接赴き、産地を確認し、生産者さまと当社の商品に対する想いを共有することで、美味しく、ストーリー性のある商品開発を目指しています。そうした商品は、店舗スタッフ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、トマトの鮮度カイゼンの取り組みでは、バイヤーが産地に赴き、生産者さまとの絆を深めていくことで、糖度の高いトマトを生産者さまから直接集荷し、高鮮度のままお客さまの元にお届けしています。

地産地消の取り組み

ヤオコーグループは地域密着型の食品スーパーマーケットとして、地産地消の取り組みにも積極的に取り組んでいます。例えば、埼玉県深谷市の「尾熊牧場」の「尾熊牛」は、飼料と長期肥育にこだわった高品質な黒毛和牛です。食品スーパーマーケットとして初めてヤオコーが取り組んだことでブランド化し、地元のお客さまの食卓にもお届けできるようになりました。また、「今朝水揚げ生かつお」は、朝水揚げされたばかりの生かつおをお客さまにより新鮮で美味しい状態でお届けしたいという想いから、産地より直送。店舗の配送便を活用し、水揚げされた日の午後には売場に並べられるよう、店舗に届けられています。これらの取り組みにより、お客さまに新鮮で安全・安心な地元食材をお届けしています。



製造

基本的な考え方

当社グループは、ヤオコーが東松山と熊谷にデリカ・生鮮センターを、ディスカウント業態各社もプロセスセンターを所有しています。センターは、人口減少、コスト上昇、安定供給、店舗数拡大の環境課題の中で、差別化・独自化、店舗の業務効率化、内製化による製造者利益獲得などの機能を有しています。中でもヤオコーデリカ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。商品開発により培われた独自レシピやノウハウ、従業員全員の「美味しい商品づくりのためには一切の妥協を許さない」という気持ちが付加価値を創り出しています。



取り組み

製造小売業への踏み込み

ヤオコーは、2023年3月に「SPA推進部」を発足し、ヤオコー及びサプライチェーン内の内製化領域を拡大しています。デリカ・生鮮センターでは、原料から商品をつくるまでの製造技術を拡大・向上することで、内製化による製造利益の確保と、食味向上による商品力の向上、店舗での作業効率化に貢献しています。デリカ・生鮮センターの出庫高は着実に増加しており、自社製造のローストビーフは精肉部門とデリカ部門でそれぞれの商品特性に合わせて肉の部位や味付けを変更して製造しています。自社で製造することで、原料や味付けの細部にまでこだわった商品を提供でき、お客さまからもご支持いただいています。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を発揮して、

精肉部門の一部商品や、4店舗の精肉のフルアウトパックを担うことで、現場の人手不足による機会損失の削減や店舗技術力の向上など生産性向上に寄与しています。

安全・安心の取り組み

東松山デリカ・生鮮センターでは、食品安全マネジメントシステムのISO22000の認証を取得し、カイゼン活動を継続しています。また、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ています。今後も店舗やデリカ・生鮮センターにおいて高いレベルでの衛生管理を維持・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きます。

価値を最大化する食のプロフェッショナルの バリューチェーン



物流

基本的な考え方

お客さまへ新鮮で美味しい商品をお届けするために、最適な物流網の構築は欠かせません。商品を高鮮度で効率良く一定の時間内に店舗へ配送するために、物流拠点の最適配置や持続可能な食品物流の構築を進めています。また、ヤオコーでは店舗での品出し作業を効率化するために荷物の積み付けの工夫を図るほか、草加物流センターにおいては棚割リシステムと連動した店舗への納品を実施するなど、店舗サービスレベルのさらなる向上へとつなげています。



取り組み

自社初の独自倉庫管理システムによる効率化

ヤオコー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、自社初のWMS(倉庫管理システム)を導入しました。順立てシャトルとGTP(Goods To Person)シャトルを活用して、物流センター内作業の効率化を推進しているほか、棚割リシステムと連動させた店舗での通路別納品や、荷物の積み付け基準をガイドライン化するなど、店舗作業の効率化を図っています。

せんだうでは、地方卸売市場内に市場直結の物流センターを所有し、市場入荷分を即日鮮度良く店舗で販売できる仕組みを構築しています。

持続可能な食品物流構築に向けた取り組みの進化

物流の2024年問題をはじめとする社会課題に対し、ヤオコーは業界全体での課題解決を目指し、各種業界団体への積極的な参加とサプライチェーン全体のステークホルダーとの協働を推進しています。具体的には、物流センター等に納品する際のドライバーの荷待ち・荷役時間の短縮や、パレット納品の推進、共同配送の検討・構築等を行っています。また、商品供給の動脈物流に加え、廃棄物処理等の静脈物流の最適化やフードロス削減に向けたフードバンクとの連携も強化しています。厳しい物流環境下においても、お客さまに新鮮で美味しい商品をお届けするという使命を果たすため、持続可能な物流システムの構築に向けた取り組みを継続していきます。



販売

基本的な考え方

“変化適応業”である小売業として、お客さまの多様なニーズに合わせた運営やマーケティング活動を行っています。ライフスタイル業態では、インスタ加工の技術や販売・提案技術を磨き、またフリークエントショッパーズプログラムを活用するなど、付加価値型の店舗運営でお客さまの満足度向上に貢献しています。ディスカウント業態では、トレードオフの店舗運営でコストを最大限削減し、低価格を実現することで顧客満足度の向上に努めています。



取り組み

ヤオコーグループの成長を支える販売・提案

ヤオコーグループでは、お客さまにご満足いただけるよう、商品の陳列・演出や加工の技術に日々磨きをかけています。ヤオコーでは、旬の商品や今日のおすすめが一目でわかるような陳列や、「七夕」「十五夜」などのキワや季節感を重視した演出などでお客さまにお買い物を楽しんでいただく売場づくりを行っています。また、エイヴィ・フーコートでは、生鮮品の当日売り切りを徹底し、開店前にボリューム陳列による全数品出しを行うことにお客さまの買い物スイッチを入れるとともに効率的な店舗運営を実現しています。商品加工においては、ヤオコーのインスタ加工による出来たて・作りたての美味しさがお客さまのご支持につながっています。ヤオコー名物の「手握りおはぎ」などの主力商品

は技術認定制度を設けており、どのお店でも同じ美味しさをお客さまにお届けできるようにしています。このように従業員一人ひとりの専門性を高めることがスーパーマーケットとしての競争力の源泉となっています。

エリア特性に応じた品揃え・販促の変化

出店エリアによってお客さまの年代やライフスタイル、家族構成等により買い物動向に違いがあります。ヤオコーでは従来、全エリア共通で行っていた品揃えや販促を、比較的中ミドル・シニアの構成比が高い「北エリア」とヤングの構成比が高い「南エリア」に分けて変化させる取り組みを行い、お客さまのニーズに寄り添ったよりきめ細かな対応を目指しています。

人的資本の強化

高い志とお客さま目線、高い技術と深い知識、チーム運営というグループに共通する価値観を備えたメンバーがバリューチェーンの様々な現場を支えています。

人材育成

基本的な考え方

「人材」は、ヤオコーグループの経営理念である「地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく」を実現するための最も重要な企業価値向上の源泉です。ヤオコーは、経営方針の実現に必要な不可欠な「自ら考え成果を出せる人材」を育成するための人材育成方針を定め、持続的成長に必要な人材の育成・確保と、当社の競争力の維持強化に注力しています。

産地研修

ヤオコーは、美味しさや生産時の工夫など、商品に込められた生産者さまやヤオコーの想いをお客さまにしっかりとお伝えし、お届けするためには、社員が産地のことをしっかりと理解する必要があると考えています。そこで当社は、各部門の若手社員を中心に産地研修を実施し、生産者さまとの交流を通じて学びを深めることで、「川上から川下まで」をトータルに理解し、商品に込められた想いをお客さまにお伝えできる人材を育成、販売力の向上につなげています。



長野米産地研修

ワイン研修

ダイバーシティ

障がい者雇用の促進

ヤオコーは、企業の社会的責任の一環として障がい者雇用の推進しており、2025年3月末時点の障がい者雇用率は2.51%となりました。また、障がい者の安定した職場環境の確保を図っていくため、2024年4月には特例子会社の「株式会社ヤオコーハーモニー」を設立しました。これからも障がい者の雇用の促進し、一人ひとり

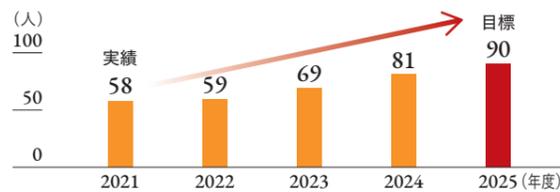
の個性や能力を活かしながら、イキイキと活躍できる職場づくりに努めていきます。

女性、外国人活躍のための取り組み

当社は、2022年に女性活躍推進や外国人技能実習生の活躍に重点的に取り組む「ダイバーシティ推進担当部」を専任とし、女性の働きやすさをより高めるための社内保育園事業の推進や、女性を対象としたライフスタイル研修などを実施しています。また、店長と全部門の主任を女性とする「女性活躍推進店舗」を設置し、そこから得られる意見や提案を社員の働きがい、働きやすさを高める施策につなげています。外国人技能実習生も2025年3月末時点で468名となり、主にデリカ・生鮮センターや店舗の鮮魚、惣菜、ベーカリー部門で活躍しています。

女性管理職人数の推移

2030年度目標 女性管理職比率 **20%**



従業員エンゲージメント

従業員の心身の健康づくりの推進

従業員の心身の健康づくり、健康管理の推進役として、社内にCHO (チーフヘルスオフィサー)を任命。社内健康イベントの企画や保健師による直接指導、ストレスチェックなどを実施しています。



小江戸川越ハーフマラソン集合写真 健康まつり@モラージュ柏店



創造する価値

ヤオコーグループは、食のプロフェッショナルのバリューチェーンを最大化することで、お客さまに「美味しさ」「品揃え」「提案」「安さ」の4つの価値をお届けしています。



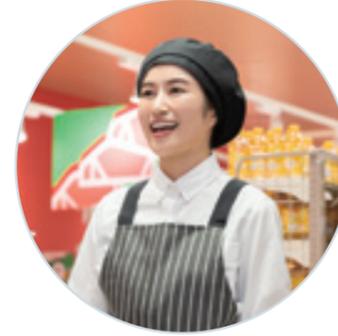
美味しさ

ヤオコーグループのライフスタイル業態では、お客さまに「これ、美味しい!」という感動を毎日味わっていただけるような売場づくりを実現したいと考えており、「美味しさ」のための手間は惜しみません。新鮮で美味しい商品をお客さまにお届けするための産地直送や地産地消の取り組みや、店内加工の出来たて、作りたての美味しさなど、「美味しさ」を徹底的に追求しています。ディスカウント業態では、特に生鮮を毎日売り切ること、高鮮度商品をご提供しています。



品揃え

ヤオコーグループは、バイヤーが生産現場に直接赴き、生産者の方との直接対話によって仕入れた商品や、プライベートブランド商品、自社製造商品などの開発を通じて豊富な品揃えを実現することで、お客さまが売場で商品を選ぶ楽しさにつなげています。また、ディスカウント業態では、限られた中でもお客さまのスペシャリティニーズに対応した商品がワンストップで揃う品揃えが特長です。



提案

最寄りのスーパーマーケットの商いのレベルが地域のお客さまの食生活のレベルを左右する、そう考える当社グループは、地域のお客さまに寄り添い、頼りにされるスーパーマーケットを目指し、常に地域のお客さまの食生活がより豊かに、より楽しくなるための旬の食材や毎日の食事の献立提案、料理のアドバイスなど、食事に関する問題解決のお手伝いとなる提案力を磨き続けています。



安さ

原材料、人件費をはじめとした各種コストの増加や為替の影響による商品価格の上昇が続く中、お客さまの消費動向は節約志向の「低価格」重視と「高付加価値」重視の二極化が進んでいます。ヤオコーグループでは、お客さまの節約志向が高まる中、日々の食生活をより豊かにするために、「圧倒的に良い」ものをお買い求めやすい価格で販売しています。

グループ長期ビジョン・中期経営計画

長期目標

連結 売上高
500店舗 1兆円の達成

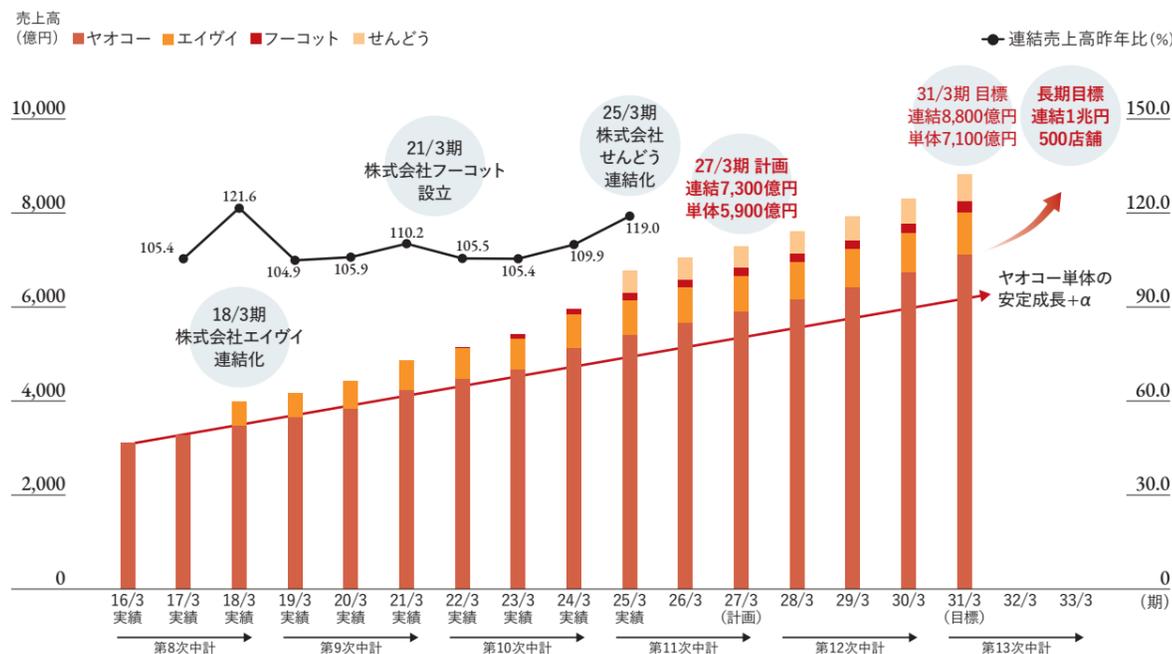
ヤオコーグループは、「地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく」というグループ長期ビジョンのもと、地域の皆さまに寄り添い、頼りになる存在となることで、長期目標「グループ売上高1兆円、店舗数500店舗」の達成を目指しています。

2030年ビジョン

連結 売上高 **8,800億円** 単体 売上高 **7,100億円** **250店舗**

長期目標達成に向けたロードマップのマイルストーンとして、2031年3月期に連結売上高8,800億円、単体売上高7,100億円を目指しています。

長期目標へのロードマップ



ヤオコーグループ第11次中期経営計画

メインテーマ:「グループでより強くなる」

ヤオコーグループの第11次中期経営計画は、「グループでより強くなる」をメインテーマに掲げ、ライフスタイル業態とディスカウント業態各社の自律的な成長による商圏シェアの向上を図るとともに、「グループ売上高1兆円体制」に向けた基盤づくりを進めていきます。

経営戦略

01

グループとしての商圏シェアアップ

- ライフスタイル業態とディスカウント業態でのシェア向上
- ライフスタイル業態でのM&Aの継続検討

進捗
2025年3月期の連結売上高は7,082億円となり、グループシェアは16%を超えるまで拡大しました。今後もグループ各社が成長を続けることでグループでのシェア拡大を図ります。

02

グループ共通機能の強化

(グループ売上高1兆円に向けた基盤づくり)

- 人事、財務、内部統制、店舗開発、物流、システム、製造
- 経営人材の育成、人材交流・学び合い

進捗
経営人材の育成や、学び合いを目的とした人材交流を継続しています。また、グループ各社の取り組みを学び、理解することを目的として、グループ各社の運営方針を発表する場を設けました。

03

成長市場への投資と協業

- ベトナム市場での成長支援と協業
- 国内ベンチャーとの協業と新たな価値の創出

進捗
ベトナムで食品スーパーマーケットを運営する2社に出資し、経営や事業運営に関する助言を行っています。

財務目標

		2027年3月期 計画	2025年3月期 実績
連結	売上高	7,300億円	7,082億円
	経常利益	330億円	325億円
	店舗数	255店舗	239店舗
	ROE	10%以上	11.6%
単体	売上高	5,900億円	5,641億円
	経常利益	280億円	267億円
	店舗数	211店舗	195店舗

ヤオコー第11次中期経営計画

シン・ヤオコー：昭和モデルから令和モデルへの構造転換

- 「専業主婦・パートタイム」モデル ➤ 「共働き・フルタイム」モデルへ
- 「店舗だけ」 ➤ 「サプライチェーン全体で価値を生み出す」モデルへ
- 「店舗だけ」 ➤ 「店舗を超えて商品・サービスを提供できる」モデルへ
- 「紙ベース・属人管理」モデル ➤ 「デジタルベース・自動化」モデルへ
- 「資源消費型」モデル ➤ 「資源循環型」モデルへ

ヤオコーは第11次中期経営計画の期間中、少子高齢化がさらに進み、デジタル技術が進化する中で、人口構成やライフスタイルなどの事業環境が「昭和」から

「令和」へと大きくモデルチェンジしていくと考えています。これらの変化を捉えて「価値」を生み出す企業となるために、各種施策に取り組んでいます。

第68期振り返り

生鮮部門での集客強化、デジタルを活用したカイゼンの進化

生鮮部門での集客強化の取り組みとして、「美味しさ」でお客様にご評価いただくために、カテゴリーを絞って商品の磨き込みを行いました。68期はヤングファミリーにも支持の厚いミニトマトを、SKUの絞り込みや日付管理の厳格化、お客様にもわかりやすい甘さの基準を明示するなどの取り組みを実施し、お客様からの支持を着実に集客につなげました。また、省力化・省人化による生産性向上の取り組みを継続しており、

フルセルフレジやデジタルプライサーの導入を進めることで生産性(MH売上高)の改善を図っています。

次のステージに向けた地力・体力不足が課題

生鮮ディスカウントスーパーマーケットの出店による影響が大きいこと、カイゼンや人材育成が不十分であることから、働きにくさが残っています。改めてムダをなくし、価値を生む仕事に力を振り向ける必要があります。

財務目標

	2025年3月期 目標	2025年3月期 実績
営業収益	5,640億円	5,900億円
経常利益	254億円	267億円
店舗数	195店舗	195店舗

バランスシートマネジメント(ROA・ROE)(連結)

25/3実績		27/3計画	
ROA	5.6%	ROA	5.6%
ROE	11.6%	ROE	10.6%
親会社株主に 帰属する当期純利益	201億円	親会社株主に 帰属する当期純利益	223億円



※せんだう含む

第69期方針

テーマ：すべてのお客様に美味しさで感動を

ヤオコーの第69期方針では、「すべてのお客様に美味しさで感動を」をテーマに、日常的にお店をご利用いただくすべてのお客さま(エブリデイ・エブリバディ)をターゲットに、毎日の食生活を通じて「これ、美味し

い!」という感動をご提供することを目指しています。「美味しいもの=高いもの」ではなく、毎日食べるものでも鮮度が良くて美味しいとお客さまに感じていただけるように取り組みを強化していきます。

個別施策の方針

商品・販売戦略

シン・生鮮強化

- 生鮮部門の磨き込み
- 南北政策の深掘り
- SPA型商品開発の継続

運営戦略

シン・カイゼン

- カイゼンの再構築
- サプライチェーン全体での作業の見直し
- 省エネ・リサイクルの継続

育成戦略

シン・働き方改革

- チーム運営の基本の徹底
- 運営体制の見直しと教育の充実
- 次世代が育つ組織運営

出店・成長戦略

シン・都市型フォーマット

- 新規出店と改装の継続
- 旗艦店の磨き込み
- ネットスーパー運営の安定化・黒字化

非財務目標

	項目	2031年3月期目標
環境	CO ₂ 削減	2013年度比総量で60%減(Scope1+2)
	プラスチック削減	容器包装プラスチックの使用量 2019年度比1店舗当たり25%減 トレー等回収量 2020年度比10倍
	食品リサイクル	食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル率100%
社会	女性管理職比率	20.0%
	男性社員育児休暇取得率	85.0%

管理本部長メッセージ

持続的成長と地域共生を支える 財務・資本戦略を実践してまいります。

専務取締役
管理本部長 兼 開発本部管掌
兼CHO(チーフヘルスオフィサー)

上池 昌伸



2025年3月期(第68期)は、ヤオコーグループにとって財務的成果と戦略的投資の両面で大きな前進を遂げた一年となりました。グループ全体で当期純利益は200億円を超え、営業キャッシュ・フローも400億円を上回るなど、安定した収益基盤を確保しながら将来を見据えた多角的な投資を実行しました。

戦略的投資を通じて競争力を向上

2025年3月期の戦略的投資では新規出店と既存店の活性化に重点を置きました。新店には約230億円を投資し、北エリアの旗艦店「久喜吉羽店」を開業、また南エリアではこれまで出店実績がなかった新百合ヶ丘といったエリアにも出店を果たしました。さらに、東京23区初出店に向けた物件への投資も行いました。

新規出店と並行して、既存店の魅力や競争力向上、収益性の強化にも注力し、約100億円を改装投資に充当しました。地域密着型の店舗網をより強固なものとする中で、顧客満足度のさらなる向上につなげていきます。

また、草加物流センターの稼働が軌道に乗ってきましたが、出店戦略上重要な物流や製造インフラへの投資も重点的に進めています。棚割りに応じた通路別仕分け配送ができるようになったことで、店舗での品出し作業が効率化され、従業員の作業負担軽減と作業精度の向上につながっています。また、デリカ・生鮮センターでは、商品の製造工程の一部をセンターで担い、美味しさと生産性の両立を目指しています。

経営環境の変化に対応した投資を実践

金利の上昇や建築費・資材価格の高騰、人件費の上昇といった外部環境の変化によって、現在、投資コストが大幅に増加しています。特に建築費の上昇は著しく、投資戦略の実行には慎重を期す必要があります。

こうした中、新規出店投資については、当社は健全な財務状況を踏まえてグループで年間9~10店舗の出店は維持していく方針ですが、当然ながら「出店ありき」の姿勢ではなく、投資採算性を重視し、より精緻かつ柔軟な投資判断を行っていきます。

システム投資については、ヤオコーでフルセルフレジを66店舗に導入、AIによる自動発注やデジタルプライサーも活用し、レジやグロッサリー部門の生産性向上とランニングコストの削減を実現しています。こうした省力化・省人化を通じて生産性や収益性を高め、2025年3月期から積み残した課題である「働きやすさの向上」にも注力していきます。

資本コストを意識した経営を推進

当社は投資コストが上昇する中、各投資案件については各々ROICベースでの評価を実施し、WACCを上回ることを基準に投資の妥当性を評価しています。資本コストを意識した経営は、単なる数値管理にとどまらず、企業価値の持続的向上に直結する重要な経営基盤です。こうした経営の考え方を社内に浸透していくために、ROICやROEの理解を深めるための勉強会を継続するとともに、資本効率の最適化に向けて、取締役会におい

て社外役員とも適宜情報を共有しています。

キャピタルアロケーション方針として、前述のように事業成長に必要な投資を実行しつつ、常にROE10%以上を意識し、株主還元に向けて配当強化に努めており、2025年3月期は自社株買いも行いました。配当性向は25.3%まで高めてきましたが、将来的には30%を目指していきたいと考えています。なお、株価上昇により投資単位が高まっている点は課題として認識しており、株式市場の動向を注視しつつ、当社株式の株価水準や流動性、投資単位引き下げに伴うコストなどを総合的に勘案しながら引き続き検討していきます。

キャピタルアロケーション方針(第11次中期経営計画)

営業CFによるキャッシュインは合計1,000~1,100億円を想定

- ① 財務健全性を維持しながら、事業成長に必要な投資を実行
- ② ROE10%以上、資本効率を大きく意識し、配当性向を段階的に引き上げ
- ③ 投資指標としてROICを活用し、投資判断には資本コストを意識

キャッシュイン	キャッシュアウト	
営業CF 1,000~1,100億円	設備投資 950億円 新店 既存店活性化 その他 (システムや センター投資など)	投資指標としてROIC活用 資本コストを意識
	株主還元 配当、自己株買いなど	配当性向を段階的に引き上げ 当面25%目途、 将来的に30%目標

グループ経営をさらに進化させていく

当社は2025年10月、「ブルーゾーンホールディングス」
として持株会社体制へ移行します。これによってグループ各社がそれぞれの個性をもって自律し、かつお互いに学び合う兄弟会社として協調していくことになり、グループの力をより高めていけると考えています。

また、グループ名は変わりますが、単なる規模の拡大ではなく、経営理念や地域貢献への姿勢、各社の自律的な経営体制を重視することに変わりはありません。これからも地域に根差し、真摯に経営に取り組む企業との連携を進め、グループ全体の価値創造を加速させていきたいと思ひます。

財務戦略としては、今までと同様、営業キャッシュ・フローを事業成長投資に充てることを基本とします。現時点では、営業キャッシュ・フロー約400億円のうち、60~70億円を株主還元_に充当し、残りを新店や既存店の改修、生産性向上投資、M&Aなどの成長投資に活用する方針です。グループ全体での資金効率化を進め、成長機会を逃さない柔軟な資本運用を実現していきます。

人への投資と働き方改革に注力

「働きやすさの向上」が2025年3月期から積み残した全社課題であることは先に触れましたが、人材への投資は持続的成長の基盤であり、待ったなしだと考えています。

具体的には、ヤオコーでは、店舗の管理職の人員体制を3名から4~5名に拡充、惣菜部門でも売上規模に応じて社員を増やすなど、デジタル化による省力化・省人化の成果として、価値を生む現場の人材を積極的に増員し、休暇取得のしやすさや柔軟なシフト対応など職場環境の改善を進めると同時に販売力の向上を図っています。

また、コロナ禍で中断していた米国研修や宿泊研修を再開しており、将来の経営人材の育成を強化していきます。

これらの取り組みは、従業員のエンゲージメント向上と定着率の改善にも寄与しており、人的資本の質的向上を通じて競争力強化と持続的成長につなげていく方針です。

地域とともに歩む企業集団として

ヤオコーのカード会員は現在400万人を超え、売上の81%以上を占めるに至っています。私たちは地域のお客さまなくしては存在することができません。

当社グループは、こうした地域の方々に感謝の気持ちを還元していくために、美味しさや楽しさといった食生活の豊かさの提供だけでなく、株主として経営を担っていただきたいと考えています。また将来は、地域にお住まいのお客さま、従業員、お取引先さま、そして株主の皆さまなど多くのステークホルダーになくてはならない社会的共通資本として、当社グループ店舗それぞれが存在感を発揮していきたいと考えています。

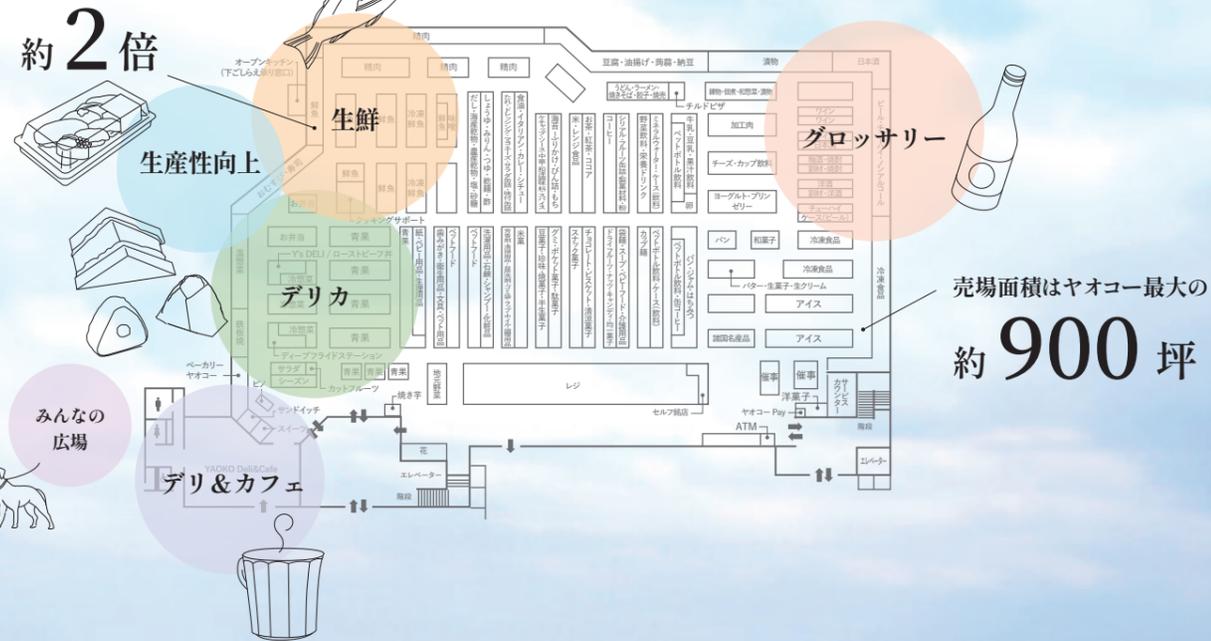
特集 | ミドルシニアに寄り添う北エリアの旗艦店

久喜吉羽店の挑戦

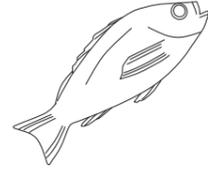
個店経営をさらに充実させるために、「南北政策」を進化させる取り組みを進めています。

久喜吉羽店は、北エリアのミドルシニア層からの支持が厚い、昔ながらの馴染みのある商品やサービスにさらに磨きをかけ、新たな北エリア店舗モデルの構築を目指しています。

ミドルシニアからの支持が厚い
鮮魚売場の広さは標準店の



生鮮



北エリアでご支持の厚い 鮮魚の品揃えを強化

豊洲市場から仕入れた近海魚の品揃えを充実し、クッキングサポートと連動しながら、魚の知識が豊富なメンバーさん(=従業員)の対面販売でお客さまのニーズにきめ細かに対応しています。煮付けや焼魚といった魚惣菜や赤酢のシャリを使用した鮮魚鮓も品揃えに加え、売り切りのための新たな取り組みにも挑戦しています。



鮮魚売場の横に、デリカ事業部の寿司や魚惣菜「漁火」の売場も展開し、集約。生鮮デリカ一体型の売場を取り入れ、生鮮とデリカの鮮度感、美味しさ、出来たて、作りたてで入口の賑わいを生み出しています。

グロッサリー



おつまみと合わせて提案 ヤオコー最大の日本酒売場

他店舗ではワインの展開が多い第3コーナーですが、あえて日本酒売場を展開。少量の飲みきりサイズの品揃えを増やし、近くの冷ケースでは練物おつまみを豊富に提案しています。味噌売場はエンドを味噌蔵風に見立て、全国各地の地元味噌を豊富に品揃えしています。ニーズに合わせて、ペットフードやペット用品のラインナップも強化し、外にはペットなど過ごす時間をお楽しみいただけるコミュニティスペース「みんなの広場」も設けました。

デリカ & カフェ

究極の出来たて・ 作りたての美味しさ

新たな取り組みとして、パイオーダー式のイートインコーナーを設け、デリカの名物商品を出来たての美味しさでご提供しています。モーニング(朝7時半~11時)ではヤオコーの「ロイヤルブレッド」を使用したフレンチトーストや厚切りトースト、ランチタイム(11時~14時)には、ロースカツ重やロースとんかつ定食などをお楽しみいただけます。



モーニング



ランチ



お惣菜の定番 揚げ物をコーナー化

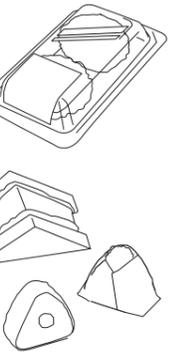
北エリアで人気の高いとんかつや唐揚げ、アジフライといった揚げ物を「DEEP-FRIED STATION」としてコーナー化。健康志向に配慮した玄米を使ったお弁当「幸玄米」も豊富に品揃えしています。



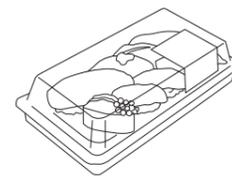
ベーカリーでは北エリア限定の商品として昔ながらの惣菜、コッペパンや鉄板調理の厚焼きたまごカツサンドを品揃えし、人気商品となっています。また、ガラス張りのフルオープンキッチンで出来たてのライブ感を演出しています。



デリカ



生産性 向上



作業場に ローラーコンベヤーを導入

ベーカリー、惣菜、寿司の作業場を連結し、行き来しやすい環境を整備。商品の盛り付け場から値付け場まで、商品を歩いて運ばずに済むようにローラー式のコンベヤーでつなぎ、メンバーさんの移動を極力なくすように工夫しました。



グループ各社の施策の実践

お客さまに「美味しさ」「品揃え」「提案」「安さ」の4つの価値を提供する、ヤオコグループ各社の取り組みを紹介します。

ave

エイヴイ

コンセプト・方針

まとめ買いをするお客さまに 選ばれる店作り

神奈川県を中心にディスカウント業態を展開するエイヴイは、「まとめ買いをするお客さまに選ばれる店作り」をコンセプトに、「高鮮度・高品質・美味しさ」をどこよりもお求めいただきやすい価格でご提供すること、そしてお客さまの「わが家のこだわり」にお応えできる品揃え、魅力的な売場を通じて、お買い物の楽しさをご提供することに日々取り組んでいます。

取り組み

エイヴイの「EDLP」の魅力をお客さまにお届けする

エイヴイでは、物価高が続く今こそ、お客さまに安さと品質の良さに基づく安心を実感いただき、売場を通じてEDLPの魅力をわかりやすくお伝えする取り組みを強化しています。そのため、産地開拓やお取引先さまとの関係強化、集荷対策を通じて、鮮度の良い、お値打ちかつ良質商品の品揃えを強化し、EDLPの裏付けであるローコストオペレーション進化に向けた取り組みに注力しています。



Foacot

フーコット

コンセプト・方針

「圧倒的な安さ・鮮度・品揃え」を実践

埼玉県を中心にエイヴイモデルを展開するフーコットは、「圧倒的な安さ・鮮度・品揃えでお客さまが満足できるお店」の経営方針のもと、ローコストオペレーションの徹底によって顧客満足度を追求しています。お客さまの多様化する食・健康ニーズに対応し、美味しい商品を豊富な品揃えと低価格で提供することで、お客さまの豊かな食生活と幸せに貢献していきます。

取り組み

お客さまの目的来店につながる売場づくり

「圧倒的な安さ・鮮度・品揃えでお客さまが満足できるお店」を目指すフーコットは、「あの商品があるからフーコットに買い物に行こう」という目的来店につながる売場づくりに磨きをかけています。高鮮度の生鮮品やグロッサリーの定番商品をEDLPで豊富に品揃えすることで、美味しい商品を低価格でお求めになりたいお客さまのニーズに応えていきます。



SENDO

せんだう

コンセプト・方針

すべてのお客さまに愛される スーパーを目指して

千葉県市原市を中心に千葉県の内房・外房地域にライフスタイル業態を展開するせんだうは、「品質の良い商品を鮮度の良いうちに真心の接客で安く売る」という経営理念のもと、生鮮食品をはじめとする食品において「品質・鮮度・価格」の3つを重点項目として地域のお客さまの「より豊かな食生活に貢献する」ことを心がけています。

取り組み

地元千葉にこだわった 地産地消の取り組み

せんだうの地元である千葉県は勝浦、銚子、九十九里などの地元漁港で捕れる新鮮な魚介類や、香取市の豚肉、市原市の米など数多くの名産品があります。勝浦の今朝採りかつおや九十九里のはまぐりなど、地元の高鮮度で美味しい商品をお客さまにお届けする取り組みに注力しています。また、市場直結の物流センターから鮮度の良い野菜や果物、鮮魚などを直接店舗にお届けしています。



ESGの取り組み

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ています。持続可能な事業運営のため、事業活動に伴う環境負荷の低減や地域社会との関わりを密にすることにより、地域社会の共有財産でありたいと考えています。

環境に関する取り組み

2030年目標

2030ターゲットの3つの指標の達成に向けて、全社をあげて様々な施策を検討し、取り組みを進めています。特にCO₂削減については、Scope2について排出ゼロに向けた検討を進めています。また、お客さまとともに環境を学ぶ取り組みもスタートしています。

2030年ターゲット(2023年4月～)

指標	目標
CO ₂ 削減	Scope1+2において、CO ₂ 排出量を2013年度比総量で60%削減
プラスチック削減	容器包装プラスチックの使用重量 1店舗平均2019年度比 25%削減 トレイ等回収量2020年度比 1店舗あたり10倍
食品リサイクル	食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル100%

CO₂削減

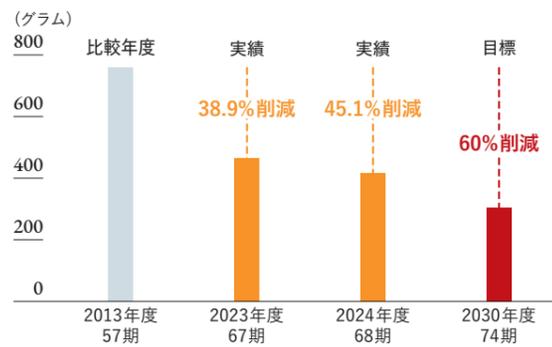
CO₂削減のために、店舗の基本照明のLED化やリーチンケースの導入などによる電力使用量削減や、空調自動制御システムの導入や空調設定温度の見直しなどにより節電効果を最大化させる取り組みを行っています。また、一部店舗で環境負荷の少ないCO₂冷媒採用ノンフロン冷凍機を採用しています。

削減目標達成への手立て

- ①省エネ(電気の使用を抑える)
 - (人的)ハニカム清掃、不在時消灯、温度設定の適正化
 - (設備)省エネ設備、AI自動制御空調、CO₂冷媒設備
- ②創エネ(電気をつくる)
 - 太陽光発電、バイオガス発電の利用
- ③再生可能エネルギーへの変換、カーボンプレジット調達
 - 生グリーン電力、非化石証書の購入

CO₂削減目標と実績

Scope1+2において
2030年度に2013年度比総量で**60%削減**



循環型社会に向けての廃棄削減、バイオガス発電、リサイクル推進

ヤオコーは、店頭でのリサイクル資源回収を強化しています。店頭で回収した発泡トレイ、アルミ・スチール缶、ペットボトルなどを一括収集し、自社で減容・ペール化して再資源化しています。また、店舗から排出される食品残渣を、食品リサイクル工場でメタン発酵によって堆肥とし、さらにバイオガス発電による再生電力として活用しています。この分野はリサイクル技術が向上してプラントが増加しており、千葉エリアへの拡大を進めています。



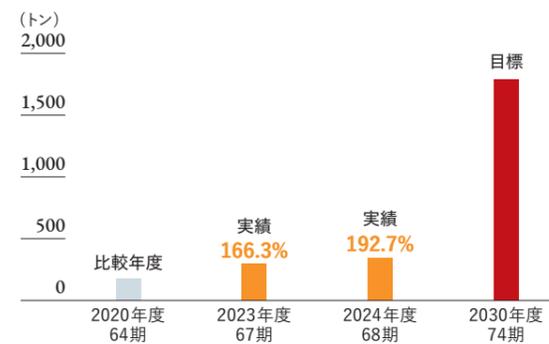
西東京リサイクルセンター

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**

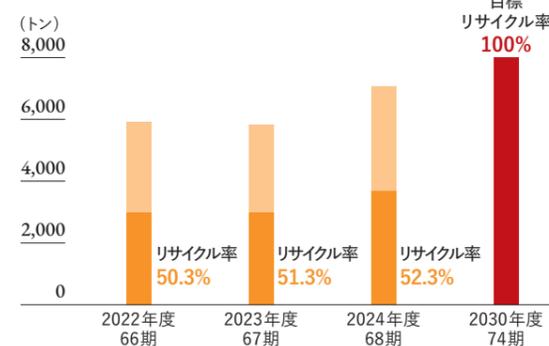


発泡・透明トレイ店頭回収量
2020年度比1店舗当たり**10倍**



食品リサイクル目標と実績

食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル**100%**



社会に関する取り組み

環境教室、食育教室の開催

ヤオコーは、お取引先さまと協働しながら小学生のお子さま向けに、地域環境づくりをお客さまとともに考える環境イベントを開催しています。また、「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として、親子向けの食育イベントも実施しています。



環境教室の様子

子ども支援活動

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活動は、2020年9月から開始して約5年が経過しました。埼玉県福祉部や埼玉県社会福祉協議会のご協力のもと、地道に継続してきた活動は、今では当初より多くの埼玉県内の支援団体にネットワークが広がり、地域をあげてサポートする体制がより強固になってきています。当社は、地域の子どもの未来のためにこれらの活動を永続的に継続していきたいと考えています。

また、2024年度も昨年度に引き続き、従業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。昨年よりも参加する地域のフードパントリー団体が増え、社内での支援物資に加えてお取引先さまや店舗と契約している地元農家の方からの協賛品も多く集まりました。2025年度もさらに喜んでいただけるよう取り組みを進めていきます。



米支援の様子



フードパントリーの様子

ESGの取り組み

TCFD提言への対応

当社は、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、必要なデータの収集と気候変動シナリオ分析を実施しています。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をさらに充実させていきます。

▶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1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2回開催する環境委員会で方針を議論、決定し、進捗モニタリングを実施しています。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、取締役会が取り組みを監督する体制を構築しています。

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り、政策・法規制が脱炭素社会へ移行するリスクは、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 2050 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上昇から想定される物理的リスクは、Intergovernmental Panel on Climate Change(IPCC)が公表する第5次評価報告書から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1.5°C(2°C未満)シナリオ、STEPS、RCP8.5を4°Cシナリオとまとめて分析を行いました。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記載しています。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。

使用シナリオ	物理的シナリオ(4°C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°C~2°C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	ヤオコー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)

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°C (1.5°C)	4°C	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	—	—	
	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	—	—		
		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	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変化・新分野の売上増加	小	—	—	お取引先さま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

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

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°C未満シナリオでの影響額を最小値、4°Cシナリオの場合を最大値として記載

指標と目標

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	容器包装プラスチックの使用重量 1店舗平均2019年度比25%削減 トレー等回収量 2020年度比10倍
食品リサイクル	食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル100%

▶実績値はP.45をご参照ください。

ヤオコー単体CO₂排出量 (GHGプロトコルによる排出算定)

▶P.45をご参照ください。

取締役・監査役

(2025年6月24日現在)

取締役



代表取締役会長
川野 幸夫

1969年 1月 (有)八百幸商店入社 営業部長
1974年 3月 (有)八百幸商店を改組し、
(株)ヤオコー設立 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



代表取締役社長
川野 澄人

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本部長
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)エイヴイ代表取締役 (株)フーコット代表取締役
(公財)ヤオコー子ども支援財団理事長



専務取締役/
管理本部長 兼
開発本部管掌 兼
CHO
上池 昌伸

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 当社常務取締役管理本部長
兼開発本部管掌
2022年 3月 当社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌
2024年 3月 当社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌兼財務部長兼財務担当
部長兼CHO(Chief Health Officer)
2024年 6月 当社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌兼財務部長兼CHO
(Chief Health Officer)
2025年 3月 当社専務取締役管理本部長兼開発本部
管掌兼CHO(Chief Health Officer)
(現任)



取締役 社外
齋藤 麻子

1990年 4月 メルセデス・ベンツ日本(株)入社
1997年 9月 (株)ポスト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
2020年11月 (株)サーキュレーション社外取締役(現任)
(株)BLOOM代表取締役(現任)
2024年 6月 スパークス・グループ(株)社外取締役
(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況

三菱鉛筆(株)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
スパークス・グループ(株)社外取締役(監査等委員)

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。



取締役 社外
葛原 孝司

1988年 4月 (株)リクルート
(現(株)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
(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
(株)リクルートジョブズ代表取締役社長
(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
2022年 1月 (株)バック・エ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)

重要な兼職の状況

(株)バック・エ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
いております。



取締役 社外
鎌田 由美子

1989年 4月 東日本旅客鉄道(株)入社
2005年 6月 (株)JR東日本ステーションリテイリング
代表取締役社長
2010年 6月 東日本旅客鉄道(株)事業創造本部
地域活性化部門長
2013年 5月 同社研究開発センターフロンティアサー
ビス研究所副所長
2015年 2月 カルビー(株)上級執行役員事業開発
本部長
2015年 3月 (株)ポーラ・オルビスホールディングス
社外取締役
2015年 6月 (株)みちのく銀行社外取締役
2018年12月 (株)ONE・GLOCAL代表取締役社長
(現任)
2020年 6月 太陽ホールディングス(株)社外取締役
2021年 6月 (株)民間資金等活用事業推進機構
社外取締役(現任)
2022年 6月 (株)Aoba-BBT社外取締役(現任)
2025年 4月 多摩大学大学院 客員教授(現任)
2025年 6月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

(株)ONE・GLOCAL代表取締役社長
(株)民間資金等活用事業推進機構社外取締役
(株)Aoba-BBT社外取締役
多摩大学大学院 客員教授

社外取締役選任理由

新規事業開発や商品・サービス開発における豊富な
経験と幅広い産業におけるガバナンスや成長支援の
知見を有しており、当社の経営に対し適切な監督、有
益な助言をいただくことを期待しております。



常務取締役/
営業統括本部長 兼
販売第一部長 兼
販売第二部長 兼
販売管掌
石塚 孝則

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
2025年 4月 当社常務取締役営業統括本部長兼販売
第一部長兼販売第二部長兼販売管掌
(現任)



取締役/
開発本部長 兼 CSO
八木橋 博亮

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
2024年 3月 当社取締役開発本部長
2024年 6月 当社取締役開発本部長
兼CSO(Chief Sustainability Officer)
(現任)

監査役



常勤監査役
山田 昌宏

2014年 4月 当社入社 人事部人事担当部長
2015年 3月 当社人事部業務担当部長
2018年 3月 当社内部統制室長兼コンプライアンス室長
2024年 3月 当社管理本部長付き
2024年 6月 当社監査役(常勤)(現任)



監査役 社外
佐藤 幸夫

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)

社外監査役選任理由

危機管理等における豊かな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。



監査役 社外
橋本 勝弘

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)

社外監査役選任理由

衛生の管理監督者としての豊かな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。



監査役 社外
五十嵐 毅

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)
2023年 2月 えちご中越農業協同組合監事(非常勤)(現任)
2024年 6月 (株)エヌ・シー・ティ監査役(常勤)(現任)

重要な兼職の状況

えちご中越農業協同組合監事(非常勤)
株式会社エヌ・シー・ティ監査役(常勤)

社外監査役選任理由

経営職務遂行の妥当性について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

ヤオコーのコーポレート・ガバナンス体制は、各種法令や社会規範を遵守し、ステークホルダーへの社会的責任を果たしながら透明かつ公正な経営体制を構築することを基本としています。

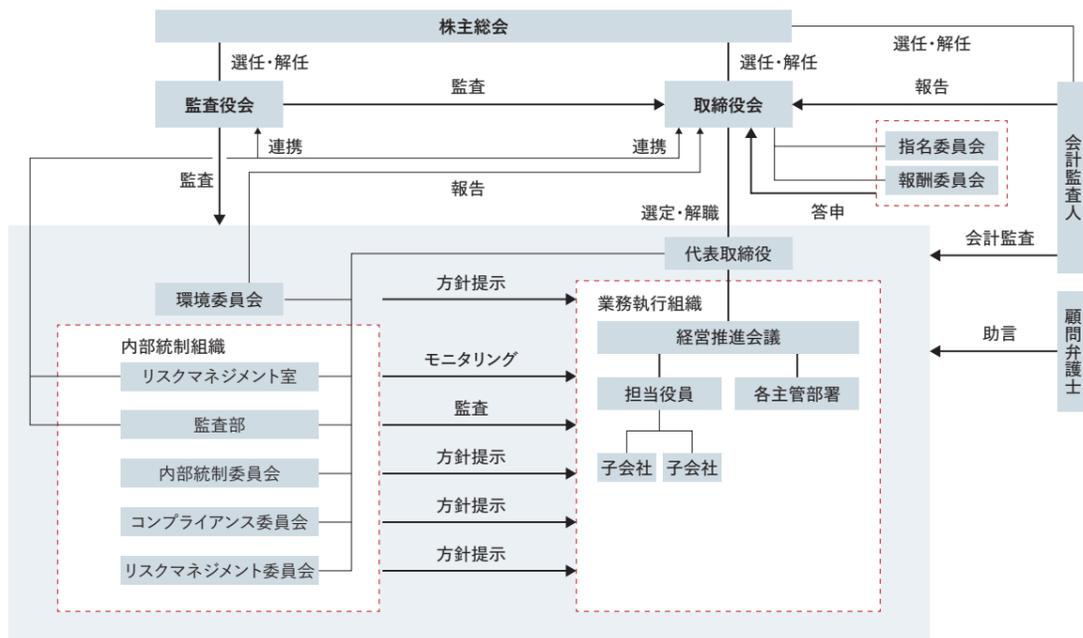
36期連続増収増益の達成を可能とするガバナンス

当社における経営の基本は、社是で謳う「明朗さ」にあります。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もと、ブレない商いに一心精進してきました。この経営理念・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

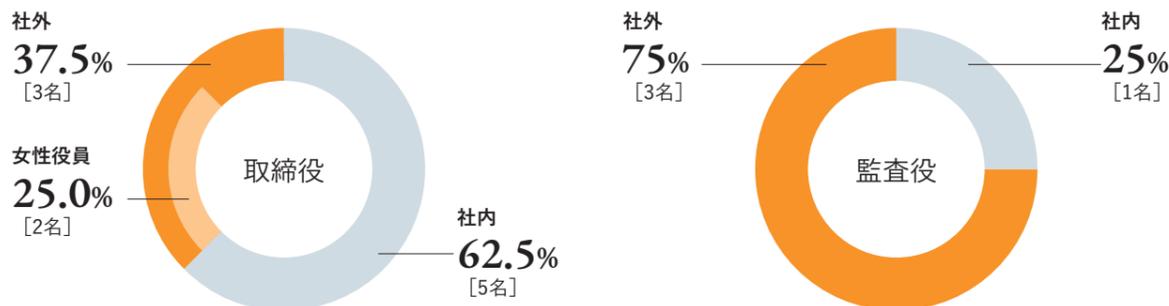
事に活かすことが重要であると考え、会長、社長をはじめ経営陣は、朝礼や会議などの場で社員に向けて繰り返し経営理念・社是の重要性を説いています。当社は、創業当時から続くこれら当社の考え方を継承していくことが、36期連続増収増益を支えてきたガバナンス体制の礎となっていると考えています。

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](2025年6月24日現在)



社外役員比率(2025年6月24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	2024年度開催回数 (出席率)
社長	社内取締役 5名 社外取締役 3名	13回 (99.0%)

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	2024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、役員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

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。

アンケート内容	2025年2月から3月にかけて取締役・監査役がアンケートに沿って自己評価を実施しました。 ①取締役会の運営 ②取締役会を支える体制 ③取締役会の審議 ④取締役会の構成 ⑤取締役会の機能 ⑥意見交換会 ⑦役員合宿・トレーニング ⑧取締役会の実効性評価
評価結果・分析	評価の結果、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。また、取締役は取締役会で意思決定した事業計画を迅速に業務執行しており、取締役会はその業務執行を適切に監督できていると評価しました。
課題	2025年度は、非財務情報に関する状況報告、株主との対話への取締役同席、役員トレーニングの内容充実などについて、新たに取り組めます。

監査役会

議長	構成	2024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	2024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、取締役会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)

役員の専門性と経験(スキルマトリックス)

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及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。



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
取締役										
川野 幸夫	51	●	●	●		●	●		●	●
川野 澄人	16	●	●	●		●	●			
上池 昌伸	17	●	●	●					●	●
石塚 孝則	10	●					●		●	●
八木橋 博亮	8	●							●	
斉藤 麻子 社外	10	●			●		●			●
葛原 孝司 社外	3	●	●							●
鎌田 由美子 社外	-				●		●		●	●
執行役員										
奈雲 春樹	3						●	●		●
岩崎 真洋	3						●	●		
後藤 晋介	3								●	
櫻村 徹	-						●	●		
小林 正人	-						●	●		●
小笠原 暁史	-						●		●	
深澤 雄輔	-	●				●			●	
監査役										
山田 昌宏	1		●	●						
佐藤 幸夫 社外	8	●	●				●	●		
橋本 勝弘 社外	5				●		●			
五十嵐 毅 社外	5		●	●						

(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

経営管理 (上場企業運営に 必要な項目)	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ためには、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。
	財務・会計	健全な財務体質の維持を図りつつ、企業価値のさらなる向上を目指した投資を継続するためには、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。
事業運営 (当社の事業特性、 課題に応じた項目)	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	
	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。
	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、お客様のニーズの変化への適応が求められる。お客様をしっかりと見つめる能力とともに、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。

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ています。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ています。

固定報酬

固定報酬は月例の固定金銭報酬としています。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ています。

コンプライアンス

基本的な考え方・推進体制

ヤオコグループの使命は、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にあります。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います。

ヤオコグループでは、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、リスクマネジメント室が事務局を務め、基本方針及び個人情報の保護・管理や公正取引等に関する具体的取り組みについて審議しています。このような体制のもと、ヤオコグループは、「経営理念」「社是」「ヤオコグループ行動基準」に基づいて仕事をする中で、皆さまから、より信頼される企業グループを目指します。

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います。グループ

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)で構成しています。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(2024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)	228	141	57	29	5
監査役 (社外監査役 を除く)	15	16	-	-	2
社外役員	40	40	-	-	6

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努めています。

取り組みにあたっては、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います。

「グループ行動基準」の制定

ヤオコグループの経営理念を具体的に表した「ヤオコグループ行動基準」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います。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いきます。

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、法令や他社での過去事例を踏まえたハラスメント研修のほか、このたび新しく策定した「カスタマーハラスメントに対する基本方針」に基づいた対応の周知を行うなど、従業員が安心して働ける環境づくりに取り組んでいます。

ESGデータ(単体)

環境 Environment

環境方針「ヤオコー環境方針」<https://www.yaoko-net.com/sustainability/eco.html>

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
CO₂削減(範囲:単体)						
GHG排出量(CO ₂ -t) ^{*1}						
Scope1 燃料の燃焼による排出	4,696	3,900	3,164	3,769	4,562 ^{*2}	5,513
Scope1 フロン類の漏洩による排出	16,080	16,074	11,850	15,644	13,508	14,782
Scope2 他社から供給された電気・熱・上記の使用に伴う間接排出	99,833	100,491	111,492	107,314	63,371 ^{*2}	52,931
計	120,609	120,465	126,506	126,727	81,441 ^{*2}	73,226
CO ₂ 削減実績(2013年度比:2013年度を100) ^{*3}	70.0%	62.7%	67.0%	64.0%	61.1% ^{*2}	54.9%
フロン排出量(漏洩量) ^{*4}						
HFC直接排出量	10,514	10,818	9,089	11,237	12,041	14,567
HCFC直接排出量	5,566	5,256	2,761	4,407	1,467	215
計	16,080	16,074	11,850	15,644	13,508	14,782
エネルギー使用量 ^{*5}						
電気(千kWh)	228,563	237,720	245,047	234,367	276,599	300,547
再生可能エネルギー比率(年度累計)	0.0%	0.0%	0.0%	19.1%	36.6%	53.4%
液化石油ガス(LPG)(t)	585	265	553	412	514	914
都市ガス(千m ³)	754	816	897	893	1,061	1,200
A重油(KI)	196	206	196	196	236	98
屋根上太陽光発電設置拠点数(累計)	38	39	43	44	46	53
再生可能エネルギー買電拠点数(累計)	-	-	12	48	91	113
プラスチック削減(範囲:単体)						
プラスチック使用量						
容器包装プラスチック使用重量(t)	5,140.9	4,916.6	5,174.7	4,836.5	4,989.5	5,282.3
1店舗当たり削減実績(2019年度比:2019年度を100)	-	93.1%	95.2%	86.8%	86.2%	86.0%
店頭リサイクル回収量						
発泡・透明トレー店頭回収量(t)	140	179	156	178	329	397
1店舗当たり回収量(2020年度比)	-	-	87.1%	100.4%	182.9%	192.7%
食品リサイクル(範囲:単体)						
可燃ごみ発生量(t)		12,491	13,751	12,129	11,348	15,280
うち食品残渣(t)	4,542	3,116	3,352	3,032	2,837	6,969
リサイクル量(t)	2,631	2,674	3,108	2,887	2,943	3,622
生ごみ	991	915	991	1,159	1,160	1,438
魚あら	1,486	1,607	1,970	1,600	1,667	2,078
廃油	154	152	147	127	116	106
リサイクル率 ^{*6}	20.3%	46.3%	48.3%	50.3%	51.3%	52.3%
リサイクル実施店舗数(生ごみ)		36	36	36	40	50

社会 Social

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
労働環境						
従業員数(名)						
男性	2,782	2,921	3,011	3,103	3,214	3,334
女性	663	716	809	853	900	998
合計	3,445	3,637	3,820	3,956	4,114	4,332
PHA社員(期中平均8時間換算)	11,185	11,784	12,428	12,554	12,816	13,953
平均年齢(歳)	38.8	39.4	39.3	39.4	39.6	40.0
平均勤続年数(年)	10.7	10.9	11.0	11.3	11.5	11.5
管理職の状況						
女性管理職比率	7.6%	7.3%	6.7%	6.6%	7.5%	8.5%
女性管理職数(名)	62	60	58	59	69	81
育児休業の状況						
育児休業取得者数(名)	99	133	138	151	95	25
男性社員の育児休業取得率	0.0%	1.8%	5.3%	12.8%	29.5%	41.0%
男女間の賃金格差						
全従業員	50.8%	52.2%	51.4%	51.9%	52.9%	54.3%
うち正規雇用従業員	75.6%	75.2%	72.6%	75.6%	77.0%	77.3%
うちパート・有期従業員	102.5%	104.1%	102.9%	102.7%	103.2%	104.7%
有給休暇取得率	36.4%	33.7%	34.5%	37.5%	38.2%	36.8%
一人当たり教育時間数(時間)	73.0	12.1	16.6	30.6	53.4	55.2
障がい者雇用率	2.47%	2.50%	2.46%	2.52%	2.56%	2.51%
労働災害発生率(年千人率)	4.1	3.5	5.2	5.4	4.8	4.7

ガバナンス Governance

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
独立社外取締役比率	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	37.5%	37.5%
女性取締役比率(取締役内)	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	12.5%	12.5%
独立社外監査役比率	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%

※1 省エネ法定期報告数値+フロン漏洩定期報告数値

※2 2024/3のGHG排出量は、改正省エネ法定期報告から算出した値(非化石エネルギー調整後の排出量)となります。

※3 2023/3 遡原単位目標、2024/3 から総量目標

※4 フロン漏洩定期報告数値

※5 省エネ法定期報告数値

※6 食品リサイクル法定期報告数値

財務データ

主要財務指標(連結) (単位:百万円)

	第7次中期経営計画			第8次中期経営計画		
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
営業収益	247,967	274,149	307,354	-	-	414,992
(前期比)	104.5%	110.6%	112.1%	-	-	-
売上高	237,307	261,900	293,397	-	-	398,228
売上原価	169,656	187,627	210,136	-	-	294,931
(原価率)	71.5%	71.6%	71.6%	-	-	74.1%
売上総利益	67,651	74,242	83,261	-	-	103,297
(売上総利益率)	28.5%	28.3%	28.4%	-	-	25.9%
営業収入	10,659	12,249	13,956	-	-	16,763
営業総利益	78,310	86,522	97,217	-	-	120,060
(売上営業総利益率)	33.0%	33.0%	33.1%	-	-	30.1%
配送費	4,745	5,212	5,877	-	-	7,129
広告宣伝費	2,110	2,233	2,463	-	-	2,829
ポイント引当金繰入額	-	-	-	-	-	-
給与及び手当	28,696	31,500	34,777	-	-	42,995
賞与引当金繰入額	1,957	2,084	2,163	-	-	2,684
退職給付費用	1,367	1,263	823	-	-	1,033
役員退職慰労金組入額	151	78	90	-	-	5
執行役員退職慰労金繰入額	-	-	-	-	-	2
株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	346
役員株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	42
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	6,568
水道光熱費	3,756	4,692	5,122	-	-	4,766
地代・家賃	7,745	8,456	9,164	-	-	11,557
減価償却費	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114
のれん償却費	-	-	-	-	-	1,015
その他	13,307	14,728	18,184	-	-	14,997
販売費・一般管理費合計	67,327	74,523	83,746	-	-	103,091
(販管費率)	28.4%	28.5%	28.5%	-	-	25.9%
営業利益	10,983	11,998	13,470	-	-	16,969
(営業利益率)	4.6%	4.6%	4.6%	-	-	4.3%
営業外収益	201	205	208	-	-	214
営業外費用	380	364	337	-	-	655
経常利益	10,803	11,840	13,342	-	-	16,528
(経常利益率)	4.6%	4.5%	4.5%	-	-	4.2%
特別利益	120	93	1,726	-	-	348
特別損失	494	140	2,181	-	-	584
税前当期純利益	10,429	11,793	12,887	-	-	16,292
当期純利益	6,019	7,110	7,834	-	-	11,004
(当期純利益率)	2.5%	2.7%	2.7%	-	-	2.8%
設備投資	15,104	21,032	21,597	-	-	24,702
新店・先行投資	12,322	16,431	17,550	-	-	20,520
既存店活性化等	2,782	4,601	4,047	-	-	4,182
その他(システム等)	-	-	-	-	-	-
減価償却費	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114
総資産	105,046	126,612	133,628	-	-	213,673
流動資産	20,305	25,430	21,449	-	-	35,601
固定資産	84,740	101,182	112,178	-	-	178,071
繰延資産	-	-	-	-	-	-
総負債	55,134	71,466	72,116	-	-	129,034
純資産	49,911	55,146	61,511	-	-	84,639
営業キャッシュフロー	8,808	15,859	17,750	-	-	18,613
投資キャッシュフロー	-5,838	-19,850	-13,918	-	-	-30,805
財務キャッシュフロー	-2,086	7,379	-6,105	-	-	4,736
フリーキャッシュフロー(営業CF+投資CF)	2,970	-3,991	3,832	-	-	-12,192
ROE	12.8%	13.6%	13.5%	-	-	13.7%
ROA	5.7%	5.6%	5.9%	-	-	5.1%
EPS	310.03	183.12	201.77	-	-	283.41
BPS	2,552.70	1,409.88	1,584.19	-	-	2,179.81
総資産回転率	2.3	2.1	2.2	-	-	1.9
自己資本比率	47.2%	43.2%	46.0%	-	-	39.6%
発行済株式数(自己株除く/期中平均)	19,414,755	38,829,105	38,828,669	-	-	38,828,270

- 2009年9月30日付で連結子会社でありました(株)ワイシーを(株)ブックオフコーポレーションへ譲渡、2010年3月27日付で(株)フレッシュヤオコを清算しております。
- 2015年3月26日付で連結子会社でありました(株)日本アボックスを(株)アルフレッサホールディングスへ一部譲渡を実施し、2016年3月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。
- 2015年4月1日付で連結子会社でありました(株)三味を吸収合併いたしましたので、2016年3月期、2017年3月期は連結財務諸表非作成会社となっております。
- 2017年4月3日付で(株)エイワイを連結子会社化しております。

	第9次中期経営計画			第10次中期経営計画			第11次中期経営計画		
	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
435,085	460,476	507,862	536,025	564,487	619,587	736,400			
104.8%	105.8%	110.3%	105.5%	105.3%	109.8%	118.9%			
417,709	442,220	487,189	514,029	541,824	595,348	708,290			
309,524	328,243	363,286	384,259	405,790	446,763	534,270			
74.1%	74.2%	74.6%	74.8%	74.9%	75.0%	75.4%			
108,184	113,977	123,902	129,769	136,034	148,584	174,019			
25.9%	25.8%	25.4%	25.3%	25.1%	25.0%	24.6%			
17,375	18,256	20,673	21,996	22,662	24,239	28,110			
125,560	132,233	144,575	151,766	158,696	172,824	202,130			
30.1%	29.9%	29.7%	29.5%	29.3%	29.0%	28.5%			
7,332	7,708	8,918	9,577	9,937	10,895	12,581			
2,934	2,996	2,718	2,669	2,761	3,037	3,441			
-	-	-	-	78	588	479			
44,264	46,432	49,820	53,089	54,895	58,637	71,115			
2,599	2,812	2,922	2,987	3,180	3,308	3,603			
1,029	1,059	1,097	1,148	1,573	1,573	1,730			
5	5	248	3	2	0	22			
2	2	2	2	1	1	6			
284	389	229	565	387	492	1,106			
42	42	40	37	29	34	51			
6,759	7,121	8,636	8,303	8,458	9,176	10,839			
5,072	4,864	4,540	5,282	7,553	7,040	8,745			
12,058	12,603	13,336	14,166	14,728	15,835	17,553			
8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	11,354	12,852			
1,015	1,015	1,015	1,015	-	-	258			
15,805	16,132	19,008	18,530	18,008	21,517	24,338			
107,660	112,351	122,117	127,684	132,461	143,495	168,727			
25.8%	25.4%	25.1%	24.8%	24.4%	24.1%	23.8%			
17,900	19,882	22,458	24,081	26,235	29,328	33,402			
4.3%	4.5%	4.6%	4.7%	4.8%	4.9%	4.7%			
217	358	319	279	357	589	242			
629	612	565	1,070	995	1,040	1,061			
17,488	19,629	22,211	23,290	25,597	28,877	32,583			
4.2%	4.4%	4.6%	4.5%	4.7%	4.9%	4.6%			
2,609	22	199	52	25	3	6			
2,367	890	1,322	966	2,143	2,925	4,045			
17,730	18,761	21,089	22,376	23,479	25,955	29,140			
11,798	12,458	14,593	15,382	15,849	18,243	20,176			
2.8%	2.8%	3.0%	3.0%	2.9%	3.1%	2.9%			
23,009	22,723	24,673	42,047	22,977	26,738	39,556			
13,427	11,706	13,318	23,799	11,616	17,097	22,676			
2,752	7,944	3,462	11,324	6,837	6,091	9,479			
6,830	3,073	7,893	6,924	4,524	3,551	7,402			
8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	11,354	12,852			
224,315	244,511	269,121	305,997	318,231	342,409	376,206			
38,507	48,062	58,091	60,303	76,625	86,135	92,983			
185,807	196,409	210,999	245,673	241,595	256,272	283,222			
-	39	29	20	11	1	-			
130,259	140,473	152,495	177,168	176,618	174,506	190,274			
94,055	104,037	116,625	128,828	141,613	167,902	185,931			
22,970	29,218	26,896	30,525	33,276	37,163	43,183			
-16,431	-21,992	-23,345	-46,909	-10,516	-26,785	-37,009			
-7,715	1,418	4,191	4,191	15,571	-8,251	-5,775			
6,539	7,226	3,551	-16,384	22,760	10,378	6,173			
13.2%	12.6%	13.2%	12.5%	11.7%	11.8%	11.6%			
5.3%	5.1%	5.4%	5.0%	5.0%	5.3%	5.6%			
303.86	320.85	375.81	396.08	407.99	464.43	493.30			
2,422.24	2,679.23	3,003.15	3,317.02	3,644.95	4,121.55	4,447.92			
1.9	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7	1.9			
41.9%	42.5%	43.3%	42.1%	44.5%	49.0%	48.1%			
38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	39,282,078	40,900,204			

- 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年3月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。
- ROE(自己資本利益率)は期中平均の自己資本を元に算出しております。
- 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。
- 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。
- 2022/3期第4四半期より(株)せんだ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7次中期経営計画			第8次中期経営計画		
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
営業収益	237,556	263,015	295,883	325,441	343,061	363,892
(前期比)	104.6%	110.7%	112.5%	110.0%	105.4%	106.1%
売上高	227,420	251,334	282,449	310,634	327,406	347,637
売上原価	173,312	191,480	214,975	223,317	235,996	251,209
(原価率)	76.2%	76.2%	76.1%	71.9%	72.1%	72.3%
売上総利益	54,108	59,853	67,474	87,317	91,410	96,427
(売上総利益率)	23.8%	23.8%	23.9%	28.1%	27.9%	27.7%
営業収入	10,136	11,680	13,433	14,807	15,654	16,255
営業総利益	64,244	71,534	80,908	102,124	107,064	112,682
(売上営業総利益率)	28.2%	28.5%	28.6%	32.9%	32.7%	32.4%
配送費	4,418	4,872	5,435	6,449	6,712	7,129
広告宣伝費	2,072	2,204	2,436	2,626	2,815	2,824
ポイント引当金繰入額	-	-	-	-	-	-
給与および手当	19,991	22,022	24,473	36,864	39,415	41,488
賞与引当金繰入額	1,491	1,582	1,665	2,014	2,181	2,270
退職給付費用	1,045	968	658	727	930	1,014
役員退職慰労金組入額	129	38	86	90	22	-
株式給付引当金組入額	-	-	-	339	462	346
役員株式給付引当金組入額	-	-	-	-	32	42
法定福利及び厚生費	-	-	3,893	5,130	5,735	6,328
水道光熱費	3,727	4,661	5,075	4,665	4,170	4,524
地代・家賃	7,506	8,215	9,053	9,640	10,045	10,655
減価償却費	3,130	3,848	4,592	5,612	6,142	6,817
その他	11,101	12,322	15,073	14,113	13,876	14,021
販売費・一般管理費合計	54,613	60,737	68,548	88,274	92,544	97,465
(販管費率)	24.0%	24.2%	24.3%	28.4%	28.3%	28.0%
営業利益	9,630	10,796	12,360	13,850	14,520	15,217
(営業利益率)	4.2%	4.3%	4.4%	4.5%	4.4%	4.4%
営業外収益	1,269	776	574	220	218	383
営業外費用	378	359	334	531	524	581
経常利益	10,521	11,213	12,599	13,539	14,214	15,019
(経常利益率)	4.6%	4.5%	4.5%	4.4%	4.3%	4.3%
特別利益	110	93	2,614	1,385	2,249	347
特別損失	465	132	2,101	1,367	2,314	583
税前当期純利益	10,166	11,174	13,112	13,556	14,149	14,782
当期純利益	6,379	7,074	8,543	9,065	9,927	10,307
(当期純利益率)	2.8%	2.8%	3.0%	2.9%	3.0%	3.0%
設備投資	15,009	20,913	21,524	17,048	26,054	24,445
新店・先行投資	12,230	16,319	17,550	8,980	18,449	20,373
既存店活性化等	2,779	4,594	3,974	8,068	7,605	4,072
その他(システム等)	-	-	-	-	-	-
減価償却費	3,413	4,190	4,995	5,612	6,142	6,817
総資産	99,080	119,927	129,501	142,399	179,870	198,546
流動資産	16,678	21,196	21,837	20,400	40,137	31,632
固定資産	82,401	98,730	107,663	121,998	139,733	166,914
繰延資産	-	-	-	-	-	-
総負債	51,715	66,588	68,807	74,407	103,781	113,712
純資産	47,364	53,338	60,694	67,991	76,089	84,834
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+財務CF)	-	-	-	192	-7,462	-
1株当たり配当	57.00	60.00	80.00	45.00	50.00	55.00
ROE	14.3%	14.0%	15.0%	14.1%	13.8%	12.8%
ROA	6.4%	5.9%	6.6%	6.4%	5.5%	5.2%
EPS	328.57	182.19	220.02	233.48	255.67	265.47
BPS	2,439.63	1,373.69	1,563.13	1,751.10	1,959.66	2,184.83
総資産回転率	2.3	2.1	2.2	2.2	1.8	1.8
自己資本比率	47.8%	44.5%	46.9%	47.7%	42.3%	42.7%
発行済株式数(自己株除く/期中平均)	19,414,755	38,829,105	38,828,669	38,827,937	38,827,881	38,828,270
新規店舗数	5店舗	10店舗	9店舗	6店舗	6店舗	6店舗
改装店舗数	7店舗	7店舗	10店舗	11店舗	10店舗	11店舗
スクラップ&ビルド店舗数	1店舗	-	-	2店舗	3店舗	-
閉店店舗数	-	-	-	-	-	2店舗
期末店舗数	123店舗	133店舗	142店舗	148店舗	154店舗	158店舗
(連結店舗数)	-	-	-	-	-	168店舗
期末売場面積(加重平均)㎡	232,330	251,654	267,349	279,318	290,346	303,626

- 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、第59期、第60期は連結財務諸表非作成会社となっております。
- 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。57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。

	第9次中期経営計画			第10次中期経営計画			第11次中期経営計画		
	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
380,992	401,358	442,126	467,838	487,891	534,780	590,022	-	-	-
104.7%	105.3%	110.2%	105.8%	104.3%	109.6%	110.3%	-	-	-
364,122	383,677	422,101	446,535	466,035	511,357	564,108	-	-	-
262,941	277,311	306,817	325,388	339,434	373,185	412,488	-	-	-
72.2%	72.3%	72.7%	72.9%	72.8%	73.0%	73.1%	-	-	-
101,181	106,366	115,284	121,147	126,601	138,172	151,619	-	-	-
27.8%	27.7%	27.3%	27.1%	27.2%	27.0%	26.9%	-	-	-
16,869	17,680	20,024	21,302	21,856	23,423	25,914	-	-	-
118,051	124,047	135,308	142,449	148,457	161,595	177,533	-	-	-
32.4%	32.3%	32.1%	31.9%	31.9%	31.6%	31.5%	-	-	-
7,332	7,708	8,878	9,401	9,752	10,680	11,531	-	-	-
2,922	2,949	2,713	2,641	2,728	2,974	3,142	-	-	-
-	-	-	-	78	588	479	-	-	-
42,679	44,735	47,982	51,027	52,583	56,141	63,687	-	-	-
2,351	2,505	2,554	2,640	2,771	2,855	3,021	-	-	-
1,003	1,021	1,099	1,112	1,513	1,548	1,576	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
284	389	229	565	387	492	1,106	-	-	-
42	42	40	37	29	34	51	-	-	-
6,532	6,871	8,340	7,993	8,099	8,788	9,811	-	-	-
4,804	4,598	4,288	4,992	7,023	6,572	7,431	-	-	-
11,157	11,612	12,277	13,036	13,493	14,481	15,636	-	-	-
8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	10,509	11,452	-	-	-
14,832	15,117	18,043	17,485	17,064	20,345	21,264	-	-	-
101,991	106,292	115,588	120,696	125,619	136,003	150,194	-	-	-
28.0%	27.7%	27.4%	27.0%	27.0%	26.6%	26.6%	-	-	-
16,059	17,754	19,719	21,753	22,837	25,592	27,339	-	-	-
4.4%	4.6%	4.7%	4.9%	4.9%	5.0%	4.9%	-	-	-
499	648	611	586	559	475	415	-	-	-
574	573	539	889	981	1,032	1,047	-	-	-
15,984	17,829	19,791	21,451	22,415	25,036	26,708	-	-	-
4.4%	4.6%	4.7%	4.8%	4.8%	4.9%	4.7%	-	-	-
2,609	22	199	50	30	3	26	-	-	-
2,365	889	1,321	1,766	1,336	3,409	3,745	-	-	-
16,228	16,963	18,669	19,735	21,110	21,630	22,989	-	-	-
11,139	11,574	13,315	13,937	14,291	15,099	16,713	-	-	-
3.1%	3.0%	3.2%	3.1%	3.1%	3.0%	3.0%	-	-	-
15,699	17,049	24,405	32,153	21,811	22,606	36,303	-	-	-
6,226	10,738	13,293	14,125	10,591	13,101	21,332	-	-	-
2,730	3,357	3,315	11,297	6,755	6,066	9,337	-	-	-
6,743	2,954	7,797	6,731	4,465	3,439	5,634	-	-	-
8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	10,509	11,452	-	-	-
210,799	230,824	254,815	290,367	301,647	321,850	339,499	-	-	-
36,029	43,703	52,283	55,383	70,235	78,106	76,909	-	-	-
174,770	187,082	202,501	234,962	231,401	243,741	262,590	-	-	-
-	39	29	20	11	1	-	-	-	-
117,159	128,031	141,300	166,405	166,621	163,789	171,917	-	-	-
93,640	102,793	113,515	123,961	135,026	158,061	167,581	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60.00	65.00	85.50	80.00	85.00	110.00	125.00	-	-	-
12.4%	11.8%	12.3%	11.7%	11.0%	10.3%	10.3%	-	-	-
5.3%	5.0%	5.2%	4.8%	4.7%	4.8%	5.1%	-	-	-
286.89	298.06	342.90	358.88	367.89	384.37	408.65	-	-	-
2,411.54	2,647.18	2,923.04	3,191.70	3,475.41	3,879.97	4,115.81	-	-	-
1.7	1.7	1.7	1.5	1.5	1.6	1.7	-	-	-
44.4%	44.5%	44.5%	42.7%	44.8%	49.1%	49.4%	-	-	-
38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	39,282,078	40,900,204	-	-	-
6店舗	5店舗	5店舗	9店舗	6店舗	4店舗	8店舗	-	-	-
8店舗	9店舗	10店舗	10店舗	9店舗	11店舗	6店舗	-	-	-
-	-	-	-	-	1店舗	1店舗	-	-	-
3店舗	-	2店舗	1店舗	-	-	-	-	-	-
161店舗	166店舗	169店舗	177店舗	183店舗	187店舗	195店舗	-	-	-
172店舗	178店舗	181店舗	192店舗	199店舗	205店舗	239店舗	-	-	-
310,981	321,037	329,520	345,703	354,337	363,106	377,444	-	-	-

- ROE(自己資本利益率)は期中平均の自己資本を元に算出しております。
- 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。
- 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。