



ヤオコーグループ
統合報告書

YAOKO REPORT 2019



発行月 2019年8月
発行者 株式会社ヤオコー
企画 ヤオコー コーポレートブランド戦略部

経営理念

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

社是

明朗なる人生こそ 明朗なる店をつくる

- 一．お客様に喜ばれ信頼される商品づくり
- 一．お客様に誠意をもって奉仕する心づくり
- 一．いつも健康に笑顔で行動する人づくり

この店の側で暮らす幸せ

食べることは、毎日の生活の中での大きな楽しみの一つです。朝食のフレッシュジュース、子供たちの楽しいおやつ、美味しいおつまみとお酒、家族で食卓を囲む夕食は、毎日の生活で味わえるちょっとした幸せです。そんな幸せを、私たちはご提供したいと思っています。

私たちは、買い物自体が楽しくなる、豊かさを感じられる、そんな店づくりを目指しています。季節を感じることで、五感で楽しむこと、新たな発見があること、人のやさしさに触れること。物質的には十分豊かな社会の中で心の豊かさを感じていただける、そんなお店にしていきたいです。

食は文化です。産地を知り自然の恵みと生産者さんのご努力に感謝すること、地域の伝統的な食文化を伝え残すこと、健康長寿につながる食生活を実践すること、豊かな食文化を引き継ぎ、育んでいくことも私たちの大切な役割だと思っています。地域の人々がつながり、文化が育まれる、地域になくてはならない、そんなお店をつくりたいです。

すべてのお客様に、心から“この店の側で暮らす幸せ”を感じていただける、同時に、社員全員が、“このお店で働く幸せ”を感じられる、そんな存在でありたいと思っています。

「昭和33年頃の八百幸商店」

Section 01

ヤオコーグループが考える企業価値

- 05 会長メッセージ
- 07 社長メッセージ
- 09 価値創造モデル
- 11 長期ビジョンと実現に向けて
- 13 第9次中期経営計画
- 17 ヤオコーの沿革と業績の推移

Section 02

ヤオコーグループの基本戦略と強み

- 19 商品・販売戦略
- 21 運営戦略
- 23 育成戦略
- 25 出店・成長戦略

Section 03

企業情報

- 27 サステナビリティ経営
 - S：社会
 - E：環境
 - G：ガバナンス
- 33 グループ店舗・物流拠点等マップ
- 35 連結業績数値
- 37 単体業績数値

編集方針

「YAOKO REPORT 2019」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

当「YAOKO REPORT 2019」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、当レポート発行時における当社が現在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、不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性があります。



多くのお客さまから「おかげさまで」と言われる存在に

ここ10年ほど、ヤオコーは「日本一元気」なスーパーマーケット企業と言われ続けています。スーパーマーケットは、労働集約型の産業ですから、ヤオコーが日本一元気なのは、アルバイトさんやパートナー（パート）さんを含めて、社員が日本一元気に働いてくれているからです。そして社員のその元気を引き出したり支えたりしているものが、大きく2つあると私は考えています。その第一は、志の高い企業理念を経営のバックボーンとして大切にしていること。第二は、「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」を商いのコンセプトに定めて、その充実、進化に努力し続けていることです。ヤオコーは、「ブレない」とよく言われますが、「企業理念」と「商い」にブレがないからだと思えます。

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」というものです。売ればよいとか、儲ければよいのではなく、私達の働きが、地域の皆様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、私達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、当社の存在意義であり目的です。この「目的」を豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットづくりによって実現したいと考えています。

多くの人々にとって、食生活の楽しさや豊かさは、生きる幸せのベースになっているはずで。そして、スーパーマーケットの商いのレベルが、その食生活のレベルを決めてしまうのですから、私達の役割は重要ですし、働き甲斐でもあります。多くのお客さまから、「おかげさまで」と感謝される私達になりたいと、日々努力を重ねています。

代表取締役会長

川野 幸夫



“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 になるため、さらに強みを磨き続けます

日頃にご愛顧いただきありがとうございます。

ヤオコーは経営理念のもと、「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」づくりを進めています。それは、必需品の買い足しのための店ではなく、買い物に行くこと自体が楽しいという店づくりです。お客さまは、毎日の食材を求めて遠くまでお買い物に行きません。当社は狭い商圏のニーズにきめ細かく対応し、お店の側にお住まいのすべてのお客さまにご満足いただける商売を目指しております。

それを実現するために、当社は「チェーンとしての個店経営」「全員参加の商売」を組織運営のベースにしています。つまり、一店舗一店舗、一人ひとりが地域のお客さまのニーズを考えながら、主体的に商売することです。お店で働くメンバーさんは、地域の生活者でもあります。その生活者の視点を売り場に活かしていくことが、きめ細かな品揃えやメニュー提案につながります。毎日、変化があって楽しい、自分のほしものがある、という店づくりにつながっています。

当社の強みは、「商品力」と「提案力」です。名物商品の「おはぎ」をはじめ原料にこだわり、店内加工で美味しさを追求しています。パイヤーは日本全国、また世界にも足を伸ばし、現地で商品を確認した上で、高品質の商品を仕入れています。また、店舗においては、例えば、高齢者向けの少量パックや忙しいヤングファミリー向けの味付け商品の販売など、様々なニーズに対応して、品揃えを工夫しています。旬の素材を使ったメニューの提案など、発見があり、食卓が豊かになる売り場づくりを進めております。

そうした活動を通じて得られた素晴らしい生産者様、お取引先様とのネットワーク、そして成長を続ける中で出店にご協力いただいた地主様との良好な関係は、当社の貴重な財産です。多くの関係者の皆様に支えられながら、これまで着実に成長を続け、おかげさまで30期連続の増収増益を達成いたしました。

現在、スーパーマーケット業界を取り巻く社会環境は、過去経験がないスピードで大きく変化しております。少子高齢化、労働力不足、Eコマースの拡大やITの進化、都市部への人口集中、国内財政の悪化など、今後の企業運営に大きな影響を与える課題が山積しています。

その中であっても、当社はブレることなく進んでいきたいと考えています。当社は、長期ビジョン「“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」の達成に向けて、3カ年の中期経営計画に基づき、「商品・販売戦略」「運営戦略」「育成戦略」「出店・成長戦略」の4つの領域において、強みを磨いています。第9次中期経営計画においては、「ヤオコーウェイの確立」をテーマに、新システムの導入や新たな作業オペレーションの確立を通じて、「チェーン」としての基盤をより強固なものにしていきます。

すべての関係者の皆様に、「ヤオコーがあってよかった」と言ってもらえるよう、全員で努力していきます。

代表取締役社長

川野 澄人

ヤオコーの価値創造モデル

ヤオコーグループは、「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」づくりを通じて、お客さまの日常の消費生活を豊かにし、地域文化の向上・発展に貢献します。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をめざし、持続的な成長をいたします。



ヤオコーの長期ビジョンと実現に向けて

ヤオコーグループは、価値創造の方向性を示すものとして、長期ビジョンの目指す姿と具体的な数値目標として「500店舗売上高1兆円の企業」を掲げています。そして、中期3ヶ年計画を通して、長期ビジョンの達成に向けて着実に歩みを進めています。



更なる成長と
独自性を確立

長期ビジョン

「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」

長期目標
500 店舗
1 兆円
売上高

長期ビジョン

目指す姿

「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

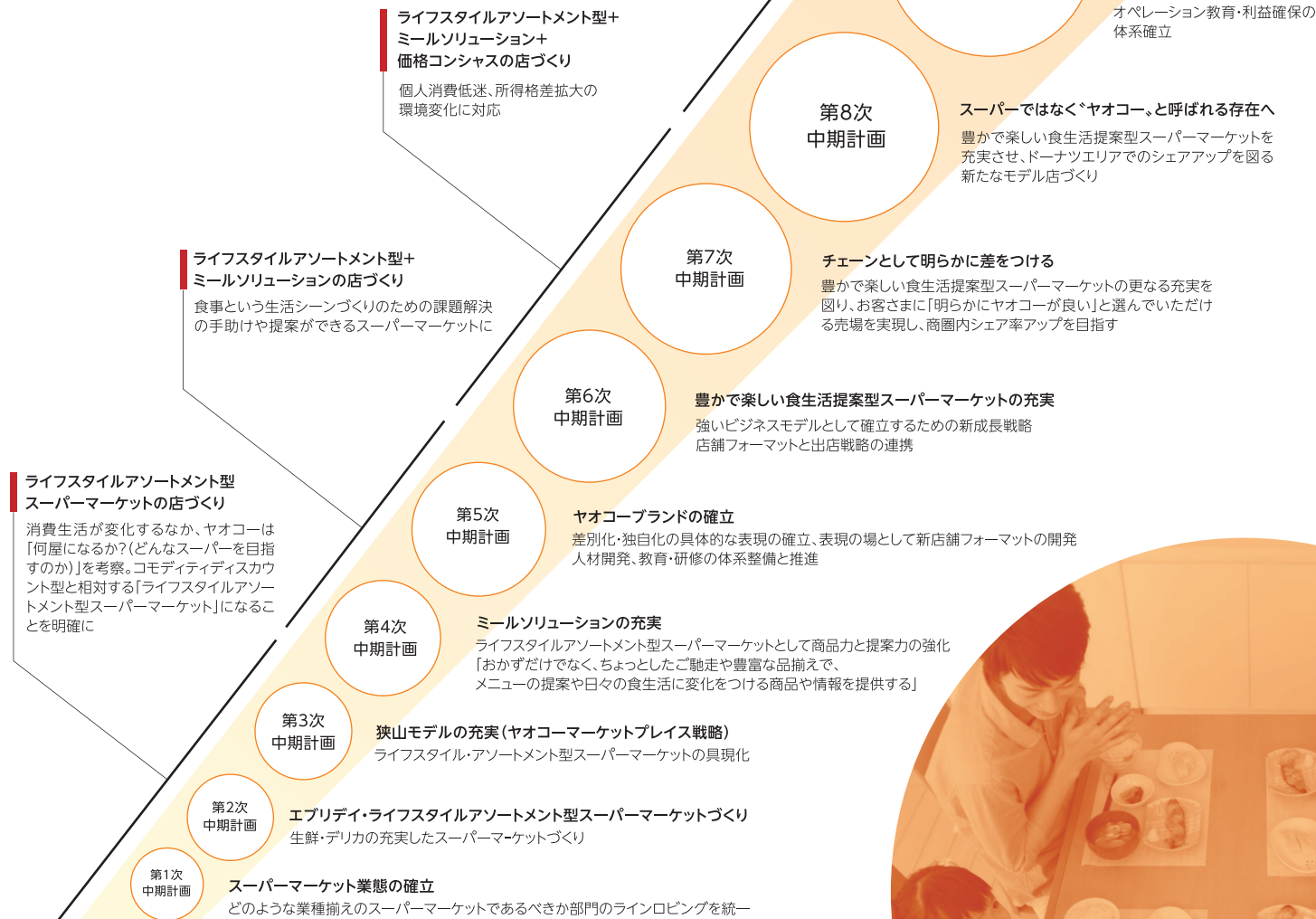
地域密着、地域になくてはならない存在になること
多様化するお客さまのニーズにお応えできるグループになること
一人ひとりが成長し、働く喜びを感じられる集団になること

目標

「500店舗売上高1兆円の企業」と
「多くの幸せ(八百幸)をお届けする企業」の実現

ヤオコーグループがあることで、地域の食生活レベルが向上し、地域の人々が健康で幸せな生活を送ることができる、地域の人々がつながり、文化が育まれ、地域になくてはならない、そんなお店をつくります。屋号の八百幸の様に多く(八百)の幸せを皆さまにお届けしたいと思っています。

取組みの変遷と 中期経営計画のテーマ



長期ビジョン実現に向けた事業環境認識

ヤオコーグループの経営理念実現のため、長期ビジョンを掲げています。実現のためには、外部環境の変化をスピード感を持って認識し、短期かつ長期的な視点で課題に対応していく必要があります。そして、経営戦略であるとともに社会的課題の解決策であることが、ヤオコーグループが社会のお役にたつことができ、社会から必要とされる企業であり続けることができると考えています。

社会環境の変化	少子高齢化	国内財政悪化	労働力不足	都市部への人口集中	EC・AIの台頭	気候変動・資源枯渇
ヤオコーの重要課題	高齢化対応 健康意識	消費の2極化	生産性向上 ダイバーシティ IT・機械化	都市部出店	IT・機械化	環境保護 災害対応 持続可能な調達
重要課題に対応する機会リスク	個(孤)食対応 コミュニティの創出 商品開発 健康対応 時短対応	価格対応 商品開発 貧困問題	IT・機械化 女性活躍 外国人採用 人権問題	都市型店開発 時短対応	IT・機械化 リアルの魅力強化 コミュニティの創出	省エネルギー対応 食品ロス対応 容器包装3R対応 BCP 持続可能な調達 取引慣行 人権問題

長期ビジョン実現に向けた 第9次中期経営計画

当社は「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」実現のため、1994年にスタートした第1次中期経営計画より戦略シナリオを展開してきました。2018年からの第9次中期経営計画は、更なるヤオコーの成長のための土台となる3年間と位置付けております。

サポートセンター(本社)、熊谷物流センター、デリカ・生鮮センター、基幹システム刷新(イチガン)を含め、企業規模拡大に備えたインフラは2018年度までで整い、第9次中期経営計画期間は、投資による成果を出すフェーズに入ったと認識しています。一方で、過去数年の投資負担が重く、また人件費や水道光熱費の負担増もあり、出店が厳しい環境から、損益的には厳しい3カ年となりますが、単体で連続増収増益の記録を維持し、32期連続増収増益を目指します。

また、第9次中期経営計画では、ヤオコーの普遍的な価値観や考え方を体系化(ヤオコーウェイの確立)することで、企業規模が拡大しても、ヤオコーらしさを失わず、何事にも対応できる企業体質を作り上げます。

第9次中期経営計画メインテーマ

ヤオコーウェイの確立

- お客様、働くメンバーがヤオコーの側で暮らす幸せを感じられる会社に
- お客様の買い物、生活体験を「快適(ストレスフリー)」で楽しく豊かなものに

経営方針

「豊かで楽しい食生活提案型
スーパーマーケットの充実」

運営方針

「チェーンとしての個店経営」
「全員参加の商売」
「現場主義」



1 優先課題

第9次中計期間は、当社が強みとする「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケット」の取組みを他社を圧倒する状態に磨き上げるため、店舗が本当にやるべきことだけに集中できる環境を整えます。チェーンとしての個店経営を充実するため、チェーンの部分を強くしたうえで、お客さまそれぞれに向き合う時間を大切にします。そして、当社が展開するどの地域でも、「買い物をするならヤオコーしかない」とお客さまに思ってもらえることが商圏シェアを高めることに繋がります。

「チェーン」を強くする構造改革

店舗作業の削減
システム刷新にあわせた「見える化」と「標準化」

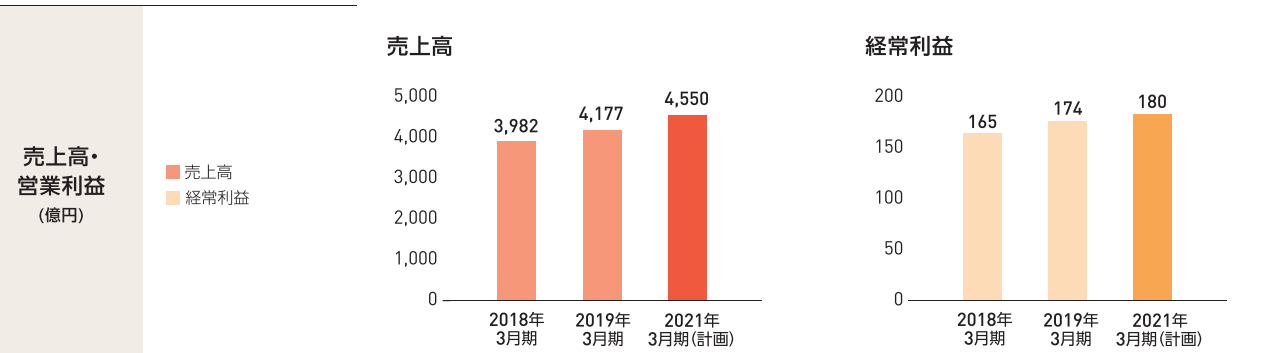
商圏内シェアアップ(1km商圏シェア25%)

自社の強み(品揃え、ご馳走、接客)の再強化
頻度品(野菜と日配)での絶対的な信頼の獲得

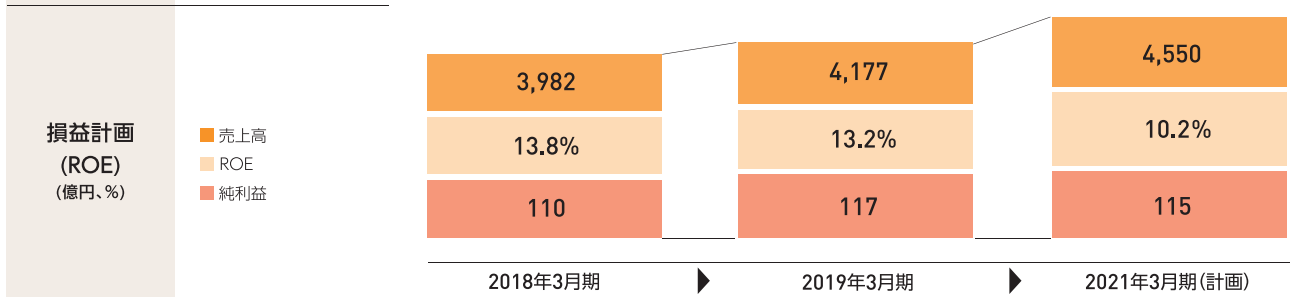
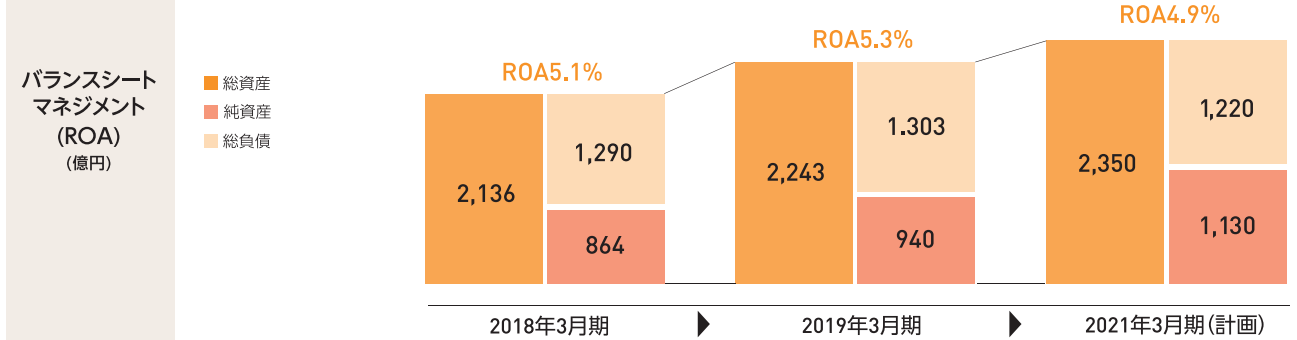
2 数値計画

2021年度 目標数値

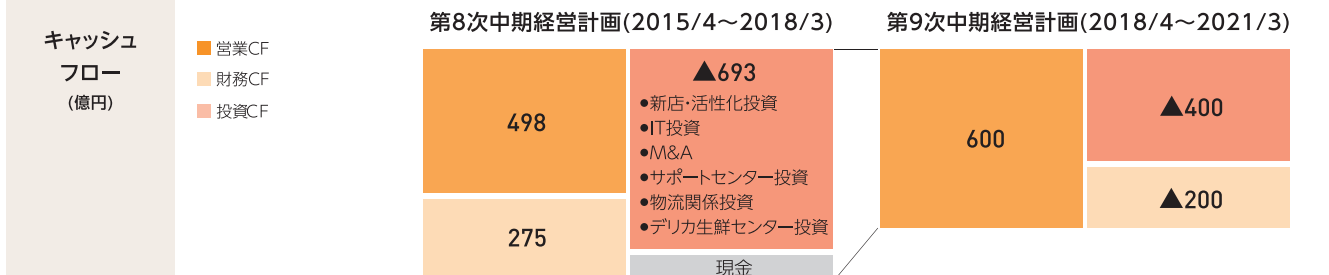
連結	売上高 4,550 億円	経常利益 180 億円	売上高経常利益率 4.0 %
単体	3,900 億円	164 億円	4.2 %



第9次中期経営計画期間は、前記のとおり、大型投資に加え経費面の負担が重く、資産増大に比べ収益面では伸長率が低い局面と認識しています。しかし、長期ビジョンに向けた過程における一時期との位置づけであり、今後の更なる成長に向け土台づくりの期間であります。



過去の大型投資に伴う有利子負債の増加は営業キャッシュフローを上回るものでした。第9次中期経営計画期間は、大型投資は一旦終了したため、投資は営業キャッシュフローの範囲内で推移する計画です。また、当社は配当方針として安定配当を掲げており、配当性向20%を目途として株主還元継続を予定しています。



第9次中期経営計画

3 重要課題

商品・販売戦略



- 方針**
- ・基本レベル(鮮度・クオリティ・欠品・接客)の向上
 - ・青果で選ばれる店づくり
 - ・ヤオコーでしか買えない商品づくり
 - ・販売力アップ(単品量販、メニュー提案)

目標 1km商圏シェア **25%**

2018年度の取組み・2019年度に向けて

販売面では、ヤオコーカードによるFSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)を活用し、野菜の出し切り・売切りを徹底し、鮮度向上に努め、お客さまのボリューム層である「テリョーリ」セグメントの支持拡大に取組みました。商品面では、PB開発や国内外の新たな産地・供給元を開拓し、原料調達から入り込んだ商品開発、直輸入商品で差別化・独自化に繋がる品揃えに注力いたしました。

2019年度は、消費増税が控えていることから、更なる節約志向の上昇も見込まれ、引き続き、ヤングファミリー層の再強化として、価格コンシャス対応、テリョーリセグメントに向けた青果の価格強化、夕方の売場充実、そして野菜の支持率向上、単品量販・企画の充実に取組みます。

運営戦略



- 方針**
- ・カイゼンの定着・浸透・進化
 - ・新情報システムによる効果創出(業務の効率化・高度化)
 - ・デリカ・生鮮センター、新物流センターの機能活用

目標 店舗作業 **15%**削減、
既存店MH売上高の向上

2018年度の取組み・2019年度に向けて

店舗作業工程の見直しをベースとした生産性向上モデル(カイゼン)の水平展開を継続するとともに、セルフ精算レジ導入店舗の拡大、新基幹システムの稼働などIT機器の活用による自動化、業務効率化を重点に取組みました。また、デリカ・生鮮センターの更なる活用をすすめ、店舗への供給シェア拡大により、高い商品価値水準の確保と合わせ、店舗の省力化・省人化に繋がる商品開発・導入を推進しました。

2019年度も引き続き、カイゼンをすすめ、一日通しての作業の標準化の完成、定着、サイクルづくりに取組みます。セルフ精算レジ、デリカ・生鮮センター、熊谷物流センターの更なる活用により、店舗作業の軽減、省人化をすすめます。

育成戦略



- 方針**
- ・採用、定着、教育の継続
 - ・主任中心のチームが輝くための教育、サポート体制確立
 - ・「考えが分かる」「顔が見える」組織づくり
 - ・多様な人材が活躍できる職場づくり(ダイバーシティ)

目標 働き甲斐の向上、労働環境の改善

2018年度の取組み・2019年度に向けて

カイゼンと並行して、働き方に対する意識改革、労働環境改善に取組みました。新たに1月2日を定休日とし、正月に2日の連続休暇を設け、ワークライフバランスの向上に努めました。特に、新サポートセンターが2018年12月より稼働し、長期ヴィジョンである500店舗、売上高1兆円へ向けた拡張・整備をするとともに、ワンフロアを広くとり、部門を集約配置することで、部門間のコミュニケーションの活性化、店舗のサポート体制の更なる強化をすすめました。

2019年度も引き続き、現場社員の働きやすさ向上、女性活躍推進、健康経営、社内ネットワークづくりを支援し、更なる働き方改革をすすめます。その中で、2019年4月には、新サポートセンターに、認可型事業所内保育所「ヤオコー川越保育園」が開園し、女性社員の両立支援をしています。

出店・成長戦略



- 方針**
- ・新規出店(ドミナント出店)、計画的な改装の継続
 - ・「エイビイ業態」のノウハウ取得、出店検討
 - ・Eコマース対応のモデル店づくり

目標 **5%**成長の達成

2018年度の取組み・2019年度に向けて

新規出店として、小田原ダイナシティ店、新浦安店など6店舗を開設するとともに、3店舗を閉鎖しました。また、既存店の活性化策として8店舗の大型改装を実施しました。中でも、新たな旗艦店へのチャレンジとして、久喜葛蒲店では、ヤングファミリー層の支持拡大を軸とした価格対応と簡単調理品、強みであるデリカの強化をいたしました。取組みは今後既存店の大型店だけでなく、標準店へも水平展開する予定です。また、事業化4年目を迎えたネットスーパーは、新たに2店舗を開業し、4店舗となりました。

2019年度も引き続き、ドミナントエリアの強化、店舗フォーマットの再構築、ネットスーパーの標準化・拡大をすすめ、商圏シェアアップに取り組んでまいります。

ave

基本方針

「ヤオコーグループの一員として、「エイビイ業態」を進化、発展させる」



- 方針**
- ・広い売場と圧倒的なロープライス戦略でお客さまに支持され続ける地域一番のお店
 - ・商品販売戦略:単品量販を中心としたボリューム感と鮮度感溢れる売場の進化
 - ・店舗運営戦略:圧倒的なロープライス戦略の礎であるローコストオペレーションの進化
 - ・出店成長戦略:ヤオコーと連携した出店エリア拡大の検討

2018年度の取組み・2019年度に向けて

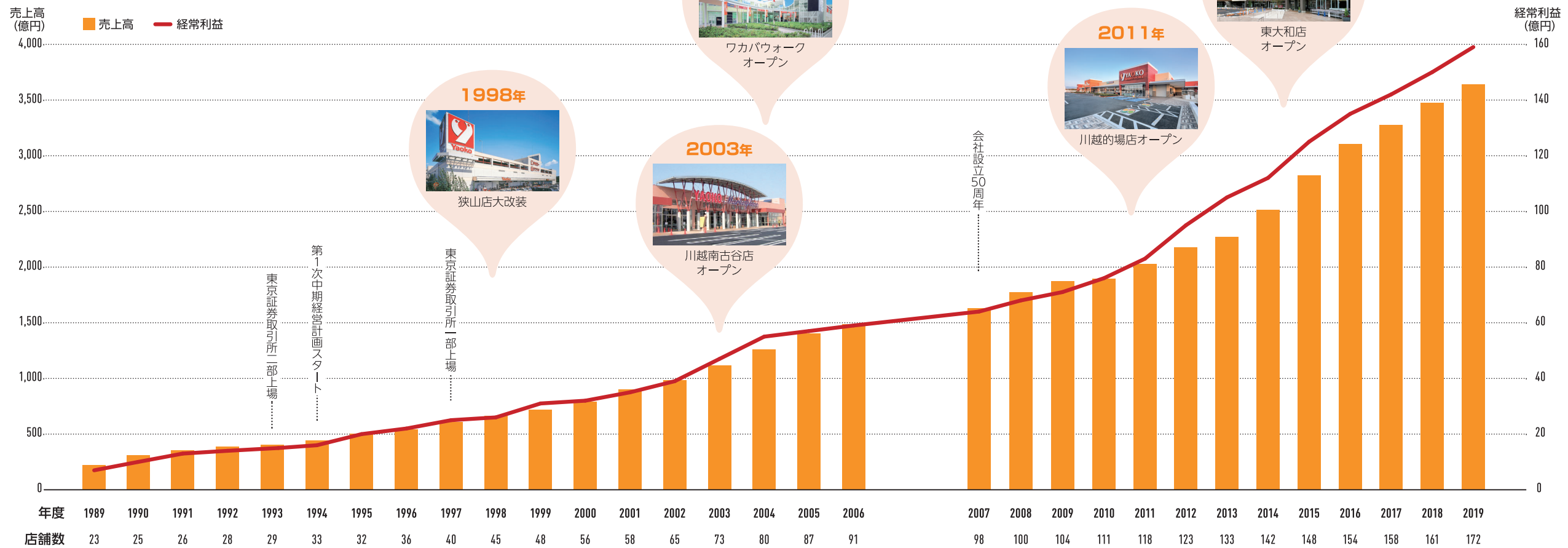
2017年度にヤオコーグループとなったエイヴィイでは、「圧倒的な低価格」と「徹底したローコスト運営」を基本方針とし、具現化を図る施策や取組みをすすめました。9月に4年ぶりの新店となるエイビイ新鶴見店を開業し、ヤオコーマーケットプレイス業態とは異なるエイビイ業態の出店拡大をいたしました。

2019年度においても引き続き、圧倒的なロープライス戦略の礎であるローコストオペレーションの進化、単品量販を中心としたボリューム感と鮮度感溢れる売場の進化、ヤオコーと連携した出店エリア拡大の検討に取り組んでまいります。

ヤオコーの沿革と業績の推移

ヤオコーはお陰様で2019年3月期、単体で30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カ年経営計画とともにあり、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。

ヤオコー単体で30期連続増収増益を達成！



会社概要

会社名 株式会社ヤオコー (YAKO 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
 代表取締役副社長 小林正雄
 資本金 41億99百万円
 従業員 3,453名(2019年3月末)〈連結〉
 ※上記の他、パートナー社員及びアルバイト社員が11,319名(1日8時間換算)在籍しております
 店舗数 172店舗(2019年3月現在)〈連結〉
 子会社 株式会社エイヴイ
 株式会社ヤオコービジネスサービス
 株式会社小川貿易



沿革

- 明治23年(1890年) 八百幸商店創業
- 昭和32年(1957年) (有)八百幸商店設立
- 昭和33年(1958年) セルフサービス方式導入、スーパーマーケットへ転換
- 昭和47年(1972年) 小川ショッピングセンターオープン 事実上のチェーン展開のスタート
- 昭和49年(1974年) (株)ヤオコーに改組
- 昭和53年(1978年) 小川ショッピングセンター、増床オープン
- 昭和61年(1986年) 川越へ本部移転
- 昭和63年(1988年) 店頭登録銘柄として株式公開

中期経営計画の変遷

第1次中期計画	第2次中期計画	第3次中期計画	第4次中期計画	第5次中期計画	第6次中期計画	第7次中期計画	第8次中期計画	第9次中期計画
期間 1994～1996年度	期間 1997～1999年度	期間 2000～2002年度	期間 2003～2005年度	期間 2006～2008年度	期間 2009～2011年度	期間 2012～2014年度	期間 2015～2017年度	期間 2018～2020年度
テーマ スーパーマーケット業態の確立	テーマ エブリディ・ライフスタイル アソートメント型 スーパーマーケット作り	テーマ 狭山モデルの充実	テーマ ミールソリューションの充実	テーマ ヤオコーブランドの確立	テーマ 豊かで楽しい食生活提案型 スーパーマーケットの充実	テーマ チェーンとして明らかに差をつける	テーマ 「スーパーではなくヤオコーと呼ばれる存在へ」～妥協せず、厳しく、次のステージへの土台を作り上げる～	テーマ ヤオコーウェイの確立
店づくり 狭山店開店(1994.4)	店づくり 狭山店全面改装(1998.10)	店づくり 川越南古谷店開店(2003.3)	店づくり ワカバウオーク店開(2004.6)	店づくり 川越新宿店開店(2007.7)	店づくり 川越的場店開店(2012.3) 所沢美原店開店(2010.1)	店づくり 東大和店開店(2013.6)	店づくり 八百幸成城店開店(2017.11) 川越南古谷店大改装(2017.3) ららぽーと富士見店開店(2015.4)	

ヤオコーグループの基本戦略とヤオコーの強み

経営方針

豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットの充実

運営方針

チェーンとしての個人経営

ヤオコーの商売は小商圏高頻度来店型の店づくりです。主に1km商圏をターゲットとしており、商圏が狭くなるほど、地域毎にお客さまのニーズが違ってきます。ヤオコーは、チェーンでありながら本部主導ではなく、店主である店長を中心に、お客さまの一番近くにいるお店に権限がある個店経営を運営方針としています。

全員参加の商売・チームで仕事

お店には、標準店で約100名のメンバーさんが働いています。ヤオコーの個店経営は、そのメンバーさんが主体的に知恵を出し合い、お客さま目線でチームで目標を達成していく「全員参加の商売」と「チームで仕事」を方針としています。ヤオコーの現場力の強みの源泉です。

徹底した現場主義

ヤオコーの商売は、お客さまとの接点であるお店が最も重要であると考えています。メンバーさん全員で、お店(現場)の課題を共有する組織運営をしています。

商品・販売戦略

ヤオコーの強み「商品力」

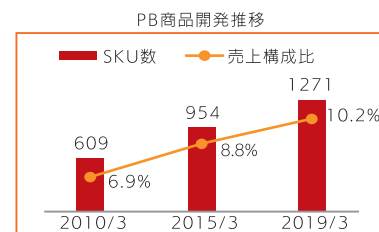
商品開発

他社と圧倒的な差別化をはかるため、ヤオコーでしか買えない美味しい商品の開発に取り組んでいます。名物商品である「手握りおはぎ」は店内での出来立てづくり立てにこだわり続け、発売から15年を経てもなお、高いご支持を得ています。また、日本全国、海外はヨーロッパ、中国、東南アジア、南北アメリカなど、ネットワークを使い、世界中の原料を求め、ヤオコーのバイヤーは奔走しています。ヤオコーの商売に賛同いただいた現地の生産者様、お取引先様との信頼関係を築きながら、新鮮で美味しい原料を確保し、一つ一つの商品をお客さまにお届けしています。2018年度は、新たに株式会社小川貿易を設立しました。ワインを始め機動的な商品の輸出入が可能になり、独自商品の開発を進めています。



プライベートブランド

「安全・安心」をはじめ、信頼される品質はもちろんのこと、「おいしさ」と「お買い求めしやすい価格」を追求してオリジナル商品を開発し、「Yes!YAOKO」と株式会社ライフコーポレーションとの共同開発商品「starselect」を独自ブランドとして育成しています。特にバイヤーの拘りである「Yes!Premium」は美味しい原料を確保し、部門を問わず商品ラインナップを増やしています。また、価格強化商品である「starselect」、共働き世帯など時短ニーズに対応した商品など、徐々に商品数を増やし特にヤングファミリー層へのアプローチを強化しています。



ヤオコーの強み「提案力」

豊富な品揃えとミールソリューション

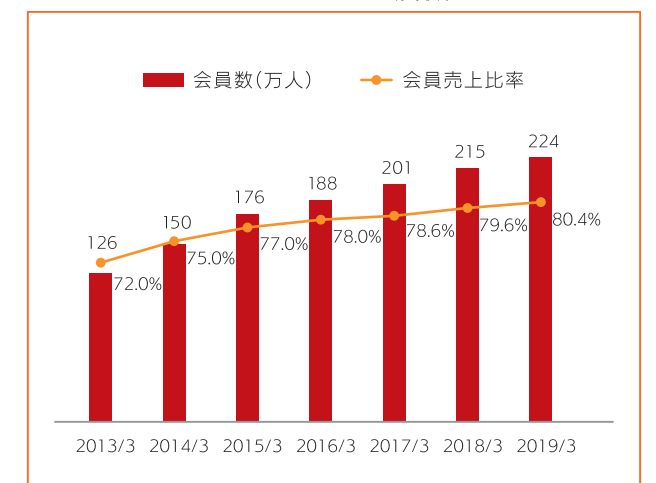
それぞれのお店で、地域のお客さまのニーズに対応した品揃えや提案があることがヤオコーの強みです。地域ごとに食生活の慣習や住民の家族構成、年齢構成は少しずつ違います。新鮮な旬の商品の紹介や食べ方提案、日常普段からキワの特別なシーンにいたるまで、毎日驚きや発見があり、ワクワクして楽しいお買物ができる提案をしています。また、クッキングサポートは、夕食に代表されるような簡単で美味しい毎日のメニュー提案や食事に関する相談の場としてご支持を得ています。



FSPデータを活用した販売戦略

ヤオコーカードの導入後、FSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)データを活用して、お客さまの潜在的なニーズや店舗ごとの特徴を捉え、的確でスピーディーな売場提案や品揃えのブラッシュアップを図っています。ヤオコーでは「顧客セグメント19」を独自ツールとして開発し、お客さまのお買い物の傾向を分析し、お店の側にお住いのすべてのお客さまにカスタマーとなっていただく商品開発やサービスに努めています。第9次中期経営計画期間は、ヤングファミリー層の支持拡大をはかるべく、ボリューム層である「テリョーリ層」へのアプローチとして「野菜の支持率向上」を第一に推進しています。

ヤオコーカード会員状況



商品・販売戦略における社会的課題への取り組み

社会環境の変化の中で、「少子高齢化」「国内財政悪化」の問題があります。それに対応する重要課題として、「少子化対応」「高齢化対応」「健康意識の高まり」「消費の2極化」があげられます。当社では、重要課題の取組みとして、生鮮食品の小量目の品揃え、バラ売り、デリカなどの即食系、個食系、時短の商品開発を進めています。また、健康を意識した低カロリー商品や健康素材を使用した商品開発も進めています。将来は国内財政悪化による所得の減少、商圏内の人口減も考えられることから、商圏内のすべての住民の方にカスタ

マーになっていただくことを念頭に、当社の強みであるこだわり商品の開発だけでなく、子育て世代のヤングファミリー層対応として、野菜の価格強化などを始めた「価格コンシャス」の対応を進めています。

運営戦略



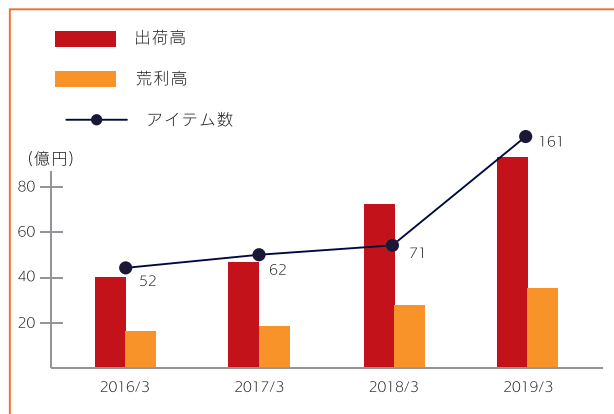
デリカ・生鮮センター

東松山にあるデリカ・生鮮センターは、2017年度に第2センターを稼働し、店舗をバックアップする仕組みをさらに充実しました。ヤオコーだけの独自商品の開発に向けて、出来立てづくり立てのインストアの強みを強化し、商品の磨き込み・差別化をすすめています。さらに、店舗サポート機能の強化と製造原価の改善に取組み、働きがいのある職場づくりや魅力ある商品づくりに努めています。デリカ部門へのデリカ・生鮮センター供給シェアは2019年3月期に26.1%に達しました。さらに、食の「安全・安心」の確保に向けて、2014年に食品安全マネジメントシステム

国際規格「ISO22000」を認証取得しました。更なる体制の強化、維持・向上をはかっています。



出荷高推移



物流網の整備

現在、狭山、熊谷、千葉の3か所にドライ物流センター、狭山、熊谷、千葉、伊勢崎、横浜の5か所にチルド物流センターを配置しています。センターは、配送距離の短縮、物流コストや環境負荷の低減を実現しつつ、安全・確実に全店舗への配送が可能となっています。さらに、熊谷物流センターは、生産性向上、独自商品の充実の取組みとして、カテゴリー納品の細分化、直輸入ワインの貯蔵庫、青果加工場の設置などの機能を備えました。

セルフ精算レジ・AIレジの導入

お客さまのレジ待ち時間の短縮、レジ部門の人手不足の解消など生産性向上を目的として導入しています。2019年3月末で97店舗へ導入済みで、導入店舗では、他部門からのレジ応援の解消など働き方改革の効果が出ています。ペーカリーでは、久喜菖蒲店、浦和パルコ店でAIレジの導入実験を実施しています。



運営戦略における社会的課題への取組み

社会環境の変化の中で、「労働力不足」「EC・AIの台頭」の問題があります。それに対応し取り組むべき重要課題として、「生産性向上」「IT・機械化」があげられます。当社では、重要課題の取組みとして、カイゼンの取組みを全店で進めております。作業のムリ・ムラ・ムダを撲滅し、標準化することで、生産性をアップし、当社の強みである提案業務へシフトし、充実した売場づくりによるお客さまの満足度向上を目的としていま



カイゼンの取組み

作業のムリ・ムダ・ムラの解消のため、1日を通して作業を標準化し、「朝一」「朝二」「午後一」「午後二」「夜」と分け、作業カイゼンの全店への水平展開を進めています。店舗作業の軽減、カイゼンの定着を図り、働き方に対するストレスフリーからチェーンの強化、さらにはカスタマーの創造に繋げていきます。

新情報システム

500店舗体制でも対応可能な基幹システムを導入しました。店舗の単純作業の機械化、週間発注など店舗運営における意思を入れる業務のサポートを主な目的としています。

発注	情報分析	伝票処理
<ul style="list-style-type: none"> ✓電子オーダーブックの利用 ✓週間発注の導入 ✓推定荒利の自動計算 	<ul style="list-style-type: none"> ✓仕入れ管理表の自動処理 ✓データの蓄積期間を拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ✓電子伝票によるペーパーレス化 ✓入力業務・承認作業の軽減

す。また、生鮮・デリカセンター、物流センターを新設することで、店舗作業の削減、省人化をすすめております。2018年度に従来の基幹システムを刷新し、主に、店舗で時間と手間がかかっていた発注業務の改善、また週間発注等が可能になることで、荒利益確保の精度を向上させるなどの取組みをすすめています。

育成戦略

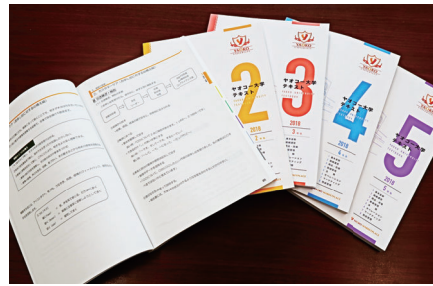
ヤオコーの強み「人間力」

教育

企業規模が大きくなるにつれ、教育不足による店舗間格差の拡大、創業精神や経営理念の継承が薄らぐことが懸念されます。ヤオコーでは、職位や階層に応じた教育カリキュラムの充実や理念教育などを通して、安定した店舗運営や社員が「働きがい」をしっかりと感じることができる組織づくりを目指しています。「全員参加の商売」が当社の強みの源泉であり、社員一人一人の能力アップが、強いお店づくりには不可欠です。特に人材育成には力を入れています。

●ヤオコー大学

入社後1年目から5年目入社までの社員の集合研修です。ヤオコー大学では、当社で習得すべき基礎的なカリキュラムを学び、当社に入社した社員が一定水準の教育を平等に受ける機会となっています。



感動と笑顔の祭典

地域の暮らしを知っているパートナーさんが「食生活のプロ」として、店舗運営に参加することは、お客さまに支持される店舗づくり、売場づくりに欠かせないことです。そのパートナーさんたちが、自ら目標を設定し、チームで工夫を重ねた取り組みを発表するのが「感動と笑顔の祭典」です。2006年にスタートし、毎月開催で現在160回を超え、日々の仕事の改善、モチベーションの向上、全社におけるノウハウの共有を実現しています。



経営理念の継承

経営理念こそが当社の存在意義であり、そのことを社員一人一人が理解し、日々の仕事に活かすことが重要だと考えています。朝礼、全体会議などでは、経営トップが繰り返し当社の経営理念について話をしています。会長の著書「母がくれた50の言葉」を全員に配布し、理念の浸透に努めています。経営理念の礎となった創業時のエピソードを「創業ストーリーブック」として作成し、創業当時から続く当社の考え方を継承しています。



働き甲斐向上

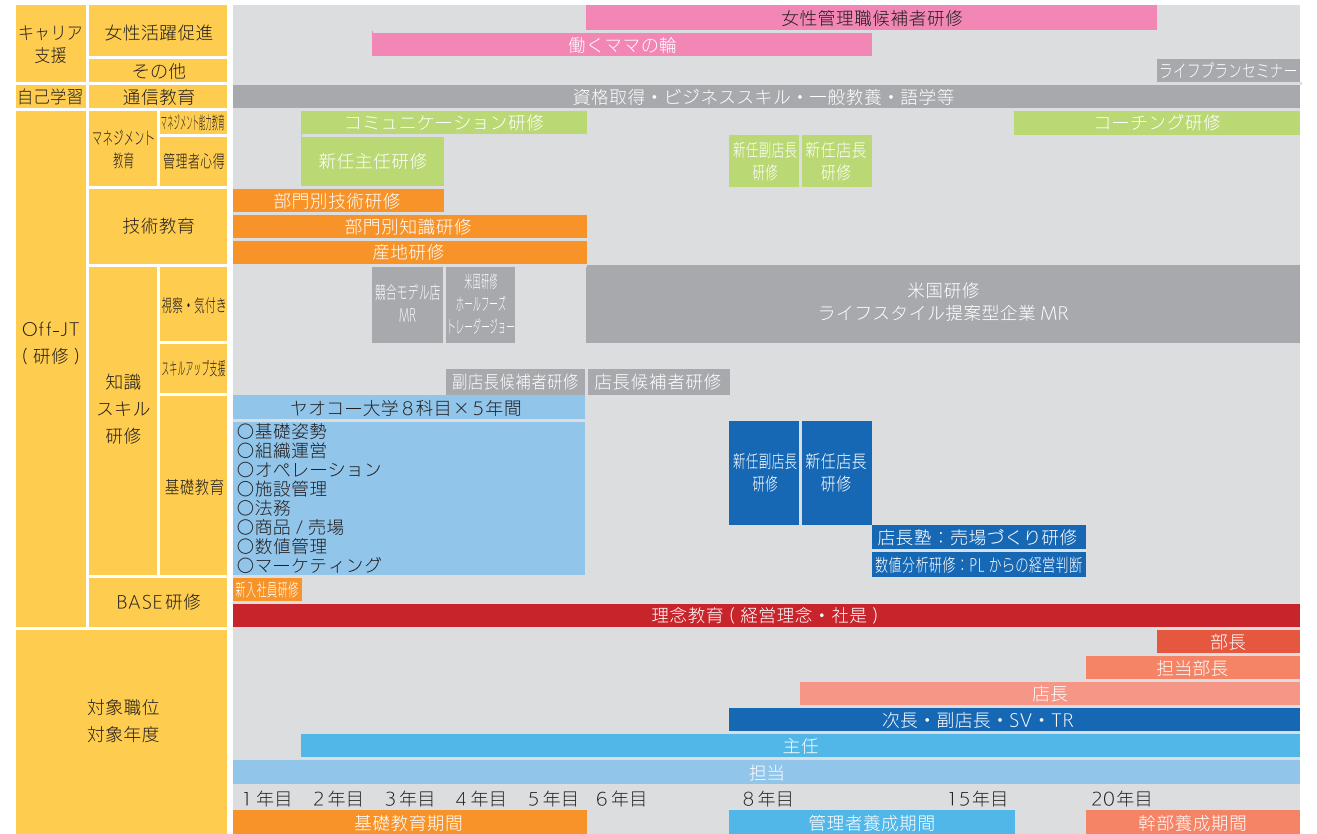
働き方の改革など、ワークライフバランスを推進しています。2019年より定休日を1日増やし年3日とし、正月休みを元旦、2日の2日間としました。ワークライフバランスの充実とメリハリのある仕事の仕方を実現するためです。2018年12月には、新サポートセンターが竣工し、部門間のコミュニケーションを活性化し、店舗のサポート体制をより強化できるようになりました。新社屋では消灯時間の設定など、生産性の高い仕事の在り方を推進しています。



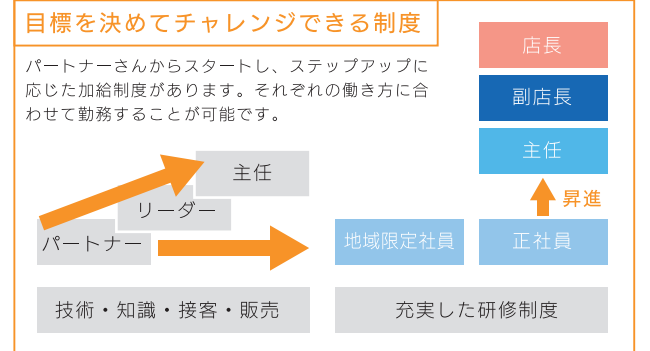
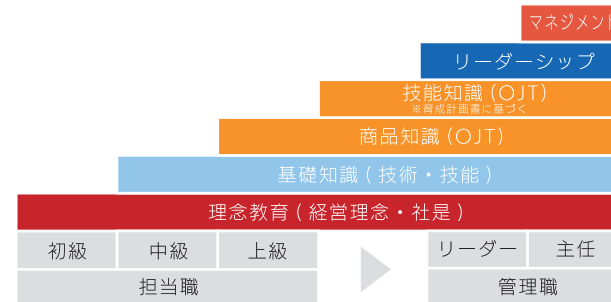
©KAI NAKAMURA

教育体系(略図)

正社員・地域限定正社員



パートナー社員



育成戦略における社会的課題への取組み

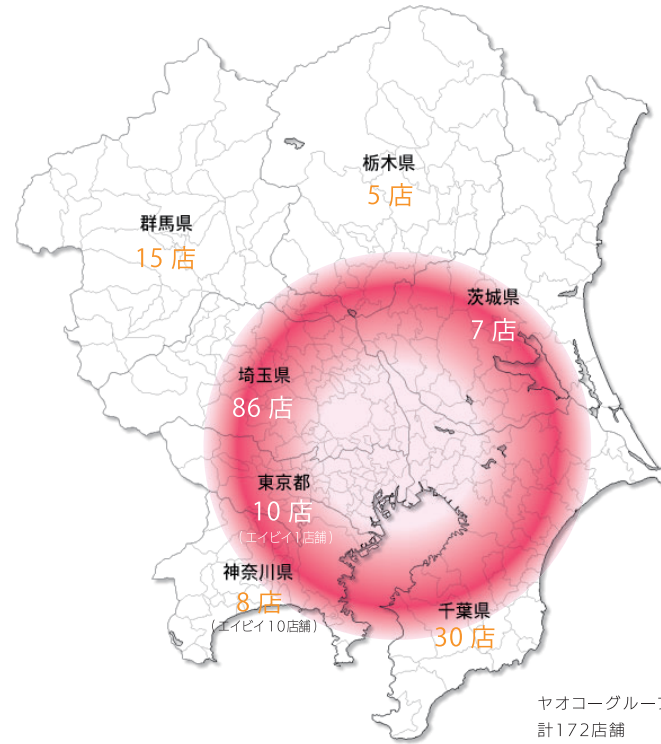
社会環境の変化の中で、「労働力不足」の問題があります。当社では、一人一人の能力向上のほか、重要課題の取組みとして、ダイバーシティを進めております(⇒P28 ダイバーシティ)。「女性活躍推進」では、働きにくさを改善し、すべての社員が働き甲斐をもって仕事に取り組むことができる環境づくりに努めています。また、外国人技能実習生の採用では、単に仕事だ

けはなく、寮を完備し、共同生活や社内行事等の参加を通して、日本文化の理解や社員との交流に努めております。店舗では、パートナー社員が定着する環境づくりのため、個別面談を強化するなどアフターケアを重視したフォロー体制を構築しています。

出店・成長戦略

首都圏ドーナツエリアへの積極出店と都心へのチャレンジ

主に都心から20kmから40kmのドーナツエリアにドミナントを形成し出店する方針です。出店地域は関東圏ですが、現在は、より人口集中地域の埼玉県、東京都、千葉県、神奈川県を最重要エリアと位置付けています。出店にあたっては、店舗を中心として半径1kmから3kmを商圏とし、堅実な投資回収計画に基づき、あらゆる情報ネットワークを駆使して出店判断をしています。地主の方には、当社の経営方針、運営方針、戦略などをご理解いただき、長期的な信頼関係構築に努めております。さらにドーナツエリアの内側の都心マーケットへの進出のため、都市型小型店の実験をしています。成城店では、品揃えや店舗オペレーションをゼロから構築し都市型モデルを検証中です。



ヤオコーグループ
計172店舗
2019年3月現在

エリア特性に合わせた店づくり

ヤオコーのお店の店舗フォーマット、レイアウトや内装は、出店地域や立地、お住まいの方々の層に合うように設計、デザインをしています。内装は、売場面積の小さい店舗は窮屈感をできるだけ払拭するようなトーンやスケルトン天井、広い店舗でも密度を濃くするようなトーン、また、若いお客さまが多い地域などはポップなフォントを使用するなど楽しい売場づくりを裏から支えています。レイアウトは、お客さまの動線に合わせて、生鮮・デリカ分離型、生鮮・デリカ一体型、ダブルトラック、シングルトラックなどを決定しています。また、お客さまが鮮度や出来立て作り立てのライブ感、市場のようなにぎわいを感じていただけるよう、生鮮ゾーンやデリカゾーンなどのゾーニングを特に重視して設計しています。



<浦和パルコ店>



<ららぽーと富士見店>

旗艦店の取組み

現在、全社で取組み強化していることが「ヤングファミリー層の支持拡大」です。2018年度の旗艦店である久喜菖蒲店は、ヤングファミリーへの対応を強化し、旗艦店だけでなく、標準店にも展開できる取組みを実施しました。今秋の消費増税対応も想定し、ヤングファミリーの特性・ニーズを踏まえ、価格強化、簡便・時短、冷凍商品・大量目商品を開発しています。同時に、デリカ売場面積を拡大、即食ニーズの商品を集約するなど、当社の強みであるデリカゾーンを強化しました。時代とお客さまの変化とともに、対応しています。

<NSC・旗艦店>



<久喜菖蒲店>

<標準店>



<作草部店>

<都市型小型店>



<八百幸成城店>

エイヴィの店づくり

広い売場と圧倒的なロープライス戦略を軸に圧倒的な生産性を誇る店づくりはブラッシュアップされ続けています。エイヴィの強みは、プロセスセンターの活用をはじめ、各種インフラやマテハン器具など高い生産性を支える仕組みとノウハウを積み重ね、低価格と圧倒的な売場づくりでお客さまに支持されていることです。2018年度9月には、4年ぶりの新店「新鶴見店」が横浜市鶴見区にオープンしました。



<エイビイ新鶴見店>

出店・成長戦略における社会的課題への取組み

社会環境の変化の中で、「都市部への人口集中」の問題があります。それに対応する取り組むべき重要課題として、都心への出店のための「都市型店開発」があげられます。当社では、既存フォーマットの店舗を着実に出店する傍ら、重要課題の取組みとして、都市型小型店開発を進めております。少子高齢化社会でも便利さを求めて都心に人口が集中することが考えられ、

都心でも既存店同様の利益を上げられる強い店舗フォーマットづくりを目指しています。また、リアル店舗の空白地域へのアプローチとして、ネットスーパーの取組みを進めています。

ネットスーパー

リアル店舗を補完する役割として、ヤオコーネットスーパーはスタートしました。子育て世代や高齢者など、何らかの理由でお買物に来ることができないお客さまのご不便を解消する取組みです。2019年度には、初めて新店の川越今福店でスタートし、現在5店舗を運営しています。配送エリアは主に1.5km～2kmで、リアル店舗の空白エリアをカバーし、ドミナント化に貢献する取組みとなっています。



ヤオコーのサステナビリティ経営

ヤオコーグループは地域に根差す食品スーパーマーケットとして、経営を通して健康になることを提案し、健やかで元気な人を増やし、地域社会の健康増進に貢献します。また地域のライフラインであるとともに、サプライチェーン全体で環境負荷を軽減することで地球環境問題に真摯に取り組む、地域環境を守り、「ヤオコーがあってよかった」と思っただけのサステナブルな経営を目指します。

ヤオコーグループ行動憲章

企業としてのお約束

わたくしたちは、お客さまに喜んでいただけるヤオコーならではの価値ある商品やサービスを提供し、広く社会のルールや社会倫理を守り、企業としての社会的責任をしっかりと果たしていきます。

お客さまへのお約束

わたくしたちは、お客さまの立場に立ち、常に誠実な行動、言動、態度でお客さまに接し、お客さまに喜んでいただける価値ある商品と、サービスを提供いたします。

取引先さまへのお約束

わたくしたちは、お取引先さまに企業理念や経営方針をお伝えし、理解と協力をお願いします。取引にあたっては、公正な取引を推進いたします。

株主へのお約束

わたくしたちは、企業としての価値を継続的に高め、透明性のある経営を目指します。

従業員へのお約束

わたくしたちは、ヤオコーグループに関わる、すべての人の人権と個人の尊厳を尊重し、心身のゆとり、豊かさを実現できるよう努め、一人ひとりの能力を十分に伸ばすことができ、社員同士が尊重しあう風通しのよい企業風土を守ります。

地域社会へのお約束

わたくしたちは、自然との調和を図ることにより、豊かで健康的な社会環境づくりに貢献するとともに、地域社会との連携と協調を図り、良好な関係を維持することで地域社会の一員としての責任を果たします。

S 社会

地域社会

ヤオコーファーム (G-GAP認定取得)

ヤオコーファームは、農業従事者の高齢化や減少の状況下、安全・安心な野菜を提供し、地域のお客さまの健康的な食生活に貢献することを事業目的としています。狭山物流センターに近い圃場から、新鮮な状態で店舗へ配送し、お客さまに高い支持を得ています。また、2019年7月にG-GAPの認定を取得しました。今後はG-GAP普及促進に取り組む、安全で持続可能な農業を実践し、地域経済、信頼の向上に努めます。



埼玉発世界行き 「ヤオコー奨学金」

今年度、埼玉県と埼玉県国際交流協会が運営する「埼玉発世界行き」冠奨学金に寄附しました。「ヤオコー奨学金」は、将来地域で活躍する強い意欲を持った学生を支援することを目的に、1か月以上の留学等の海外体験活動をする方に、給付型の奨学金を支給します。



●クッキングサポート (P.20商品販売戦略参照)

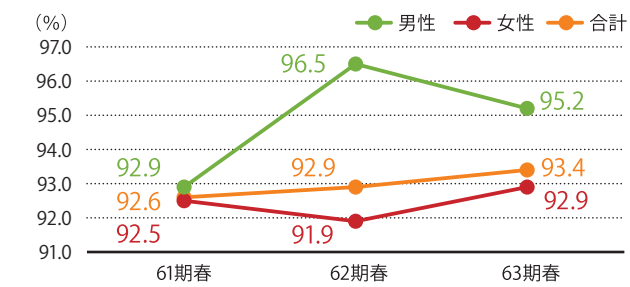
従業員

健康経営の実践

●健康経営優良法人2019(ホワイト500)認定
 当社は、2019年度健康経営優良法人(ホワイト500)に認定されました。数年来、全社を挙げて健康増進に取り組み、健康診断受診率の向上などの取り組みが評価され、認定されたものです。社員が健康であることが当社の持続的な発展のための重要要素の一つと考えています。



春の健康診断受診率



●ヤオコー体操

店舗社員の業務上の動作の身体への負荷を独自に分析し、疲労や運動不足の解消のため考案されたヤオコーオリジナルの体操です。主にストレッチの運動を取り入れて、簡単で手軽に何処でも実施できるもので、毎朝朝礼時などに実施しています。



●ヤオコー運動会(スポーツと音楽の祭典)

毎年、全社員が参加する大運動会を開催しています。上司や同僚と一緒に汗を流すことで、コミュニケーションを円滑にしたり、身体を動かし自らの健康を改めて意識する機会となっています。



●保健師の配置

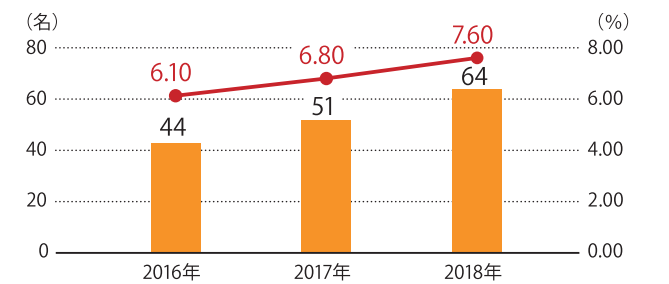
社員の健康増進のため、専任の保健師を配置しています。健康増進に関する情報発信や、健康診断結果を軽視せず、重篤な状況になる前に病院にかかるようにカウンセリングなどに努めています。

ダイバーシティ

●女性活躍推進

多様な個性や価値観を活かし活躍できる企業づくりのため、ダイバーシティを推進しています。なかでも、経営に参加する女性管理職を増やすため、両立支援に向けた制度構築、育児勤務や育児休暇中の女性社員の情報交換の場「働くママの輪」の開催、副店長候補者研修などを継続して行っています。2016年から5年間で女性管理職を30名増加させるという女性活躍推進法に基づく行動計画を公表しており、初年度女性管理職44名から2019年3月末には64名まで着実に増加しています。

女性管理職の人数と管理職に占める女性の割合推移



●ヤオコー川越保育園(川越市認可型事業所内保育所)

仕事と育児の両立支援の取組みとして、2019年4月、ヤオコー川越保育園をサポートセンター1階に開設しました。この施設は、川越市認可型事業所内保育所で、定員20名となっています。安心して働ける環境づくりであるとともに、一定枠については、地域の子供も受け入れ、待機児童解消を通して地域への貢献を目的としています。



●外国人の登用

現在、約450名の外国人の方々が店舗などで仕事に従事しています。また、2015年より外国人技能実習生を受け入れており、約180名の方々が勤務しています。



スリランカ実習生

E 環境

廃棄物削減への取組み

プラスチックごみ削減(マイバック運動)

プラスチックごみ削減の取組みとして、「マイバック運動」を全店で実施しています。2019年4月現在のレジ袋辞退率は、38.4%(161店舗実施)です。レジ袋を辞退されたお客さまに対し、1回のお買い物につき2円引きさせていただく取組みを同時に実施しております。

リサイクルの取組み

店頭でリサイクルボックスを設置し、お客さまの協力を仰ぎ、紙パック、アルミ・スチール缶、食品トレー、ペットボトル等の分別回収でリサイクルの取組みを実施しています。また、生ゴミを分別回収し、一部を約3ヶ月かけて堆肥にリサイクルして、有機栽培に取り組み農場の野菜栽培に使用しています。また、容器についても、一部のプラスチック容器でペットボトルをリサイクルしたものを使用するなど環境にやさしい取組みを進めています。

食品ロス削減の取組み

食品ロス(まだ食べられる食品の廃棄)を発生させないように、店舗での販売計画、適正な発注、値下げによる売切りを徹底しています。特にキワと呼ばれる時期には、予約販売や少量目の商品開発、販売計画の調整などを通して、食品ロスの削減を実施しています。また、2019年4月からは、米を除くドライ食品の納品期限を1/3ルールから1/2ルールへ変更し、サプライチェーン全体で食品ロス削減に取り組んでいます。



リサイクルプラスチック

省エネルギーの取組み

節電の取組み

節電の取組みとして、店舗内の基本照明のLED化、デマンドモニター設置による消費電力の削減をしています。また、冷凍食品売場へのリーチインケース導入などを進め、省エネ、CO2削減に努めています。

再生エネルギーの取組み

クリーンエネルギーの促進策として、太陽光発電システムなど再生エネルギーの取組みをすすめており、現在30数店舗の導入となっております。



環境関連データ

	2017/3	2018/3	2019/3	
電気使用量(千kWh)	241,775	283,323	-	
水道使用量(千m)	1,550	1,614	1,594	
トラック走行距離(千Km)	21,550	23,199	23,845	
物流燃料使用量(L)	4,037,099	4,335,886	4,448,912	
燃費効率(Km/L)	5.3	5.4	5.36	
総CO ₂ 排出量(t-CO ₂)※物流・社有車・店舗	127,539	142,671	-	
廃棄物	食品残渣(t) 生ゴミ・魚あら・廃油	6,504	6,828	-
	リサイクル率(%)	40.2%	40.9%	-
レジ袋辞退率	37.1%	36.9%	37.2%	

G ガバナンス

「社外取締役から見たヤオコーのガバナンス」

4つのガバナンス発揮の機会を活かし、客観的視点で企業価値向上に貢献します。

株式会社ヤオコーが社外取締役を導入して4期が経ちました。創業家の明確なビジョン、そしてリーダーシップと倫理観のバランスの良さを土台とする社内取締役会チームによる経営は、私たち社外取締役が参画する以前から、着実に企業価値の向上を牽引してきました。然しながら、市場環境が激しく変化し、また株主に限らず、消費者や働き手も含む様々なステークホルダーの価値観が多様化する今、新しい視点からその経営を診断評価し、物申す役割としての社外取締役導入です。

ヤオコーがガバナンスを実施する場は、取締役会、その後に開催されるランチミーティング、年に一度行われる役員合宿、そして重要課題の個別会議と、4つあります。取締役会では予算・決算や、新規出店及び改装などの店舗与件が審議の中心となります。事前に時間をかけて検討されている議題が多い為、対立化するような議論になることはまずありませんが、例えば、買収や提携、大きな投資等に関わる案件の際には、社外取締役の立場や経験から率直な意見が出され、経営判断に大きな影響を与えています。ランチミーティングでは、社内取締役の担当分野を中心とした中期的な計画や現状の課題など、一つのテーマを掘り下げて共有しますが、ここで社外取締役は更に積極的に専門性を活かした質問や意見を提示し、活発に意

見が交換されます。年に一度の役員合宿では、3カ年計画に基づき中長期的な経営について、執行役員も交えて深く考察、論議をします。毎年、社内役員と社外役員の価値観の違いが明確に表面化し、非常に率直な議論となるので、コーポレートガバナンス上有効な場となっていると考えています。個別会議では、重要課題について社外取締役がその専門的な知識や経験を社内共有することで、企業価値の向上に貢献しています。

現在ヤオコーではこの様な4つの場を活用しながら、今まで着実にヤオコーを導いてきた信条や仕組みを、改めて客観的な目で見直した経営を実践しています。私自身は、女性であり、また外資系企業の出身ですので、取締役会の多様性という他の社外取締役とは異なる役割も期待されると認識しています。その期待に応え、様々なステークホルダーの皆様に貢献できる様、更に身を引き締めて務めていきたいと思っています。



社外取締役
矢野 麻子

ガバナンス・社会関連データ

	2017/3	2018/3	2019/3	
社内取締役数(内女性)	9(0)	9(0)	9(0)	
社外取締役数(内女性)	3(1)	3(1)	3(1)	
従業員数	男性	2,432	2,584	2,695
	女性	488	549	606
	合計	2,920	3,133	3,301
	PHA社員(期中平均8H換算)	10,354	10,690	10,899
管理職男女比	男性比率	93.9%	93.2%	92.4%
	女性比率	6.1%	6.8%	7.6%
平均年齢(歳)	38.2	38.4	38.6	
平均勤続年数	10.2	10.3	10.5	
障害者雇用率 ※PHA社員含む	2.42%	2.34%	2.46%	
育児休暇取得者数 ※PHA社員含む	86	70	90	
有給休暇取得率	28.2%	20.0%	18.1%	
労働災害発生率(年千人率)	3.4	3.2	3.1	
平均年間給与(千円)	5,948	6,015	5,858	
労働分配率	48.3%	48.7%	48.1%	
従業員満足度 ※主任・担当社員・PH社員の働き甲斐スコア/5点満点	3.56	3.45	3.43	



会社経営の基本は経営理念・社是で謳う「明朗さ」 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います

ヤオコーグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、お客さま、株主、お取引先様、地域社会、従業員等のステークホルダーとの関係を尊重し、各種法令、ルール、社会規範を遵守し、社会的責任を果たしながら、透明でかつ公正な経営体制を確立することをコーポレート・ガバナンスの基本としています。

最高意思決定機関である取締役会は、取締役12名で構成しており、経営に関する重要事項を決定するとともに、業務の執行状況を逐次監督しています。取締役

※詳しくは、コーポレートガバナンスに関する基本方針、コーポレートガバナンス報告書参照（ヤオコーHP/会社概要）

のうち3名の社外取締役は、経営陣から独立した立場で経営を監督し、自らの知見や外部の視点を適切に反映させる役割を担っています。また、社外取締役に対するサポートとして、取締役会後毎回ミーティングを開催し、情報交換によって、業績・経営課題等の情報共有を図っております。

監査役会は、4名の監査役で構成され、うち3名が社外監査役です。監査役は取締役会に出席し、取締役の職務執行の監査を行い、各専門分野からの助言や情報提供を行っております。

役員紹介

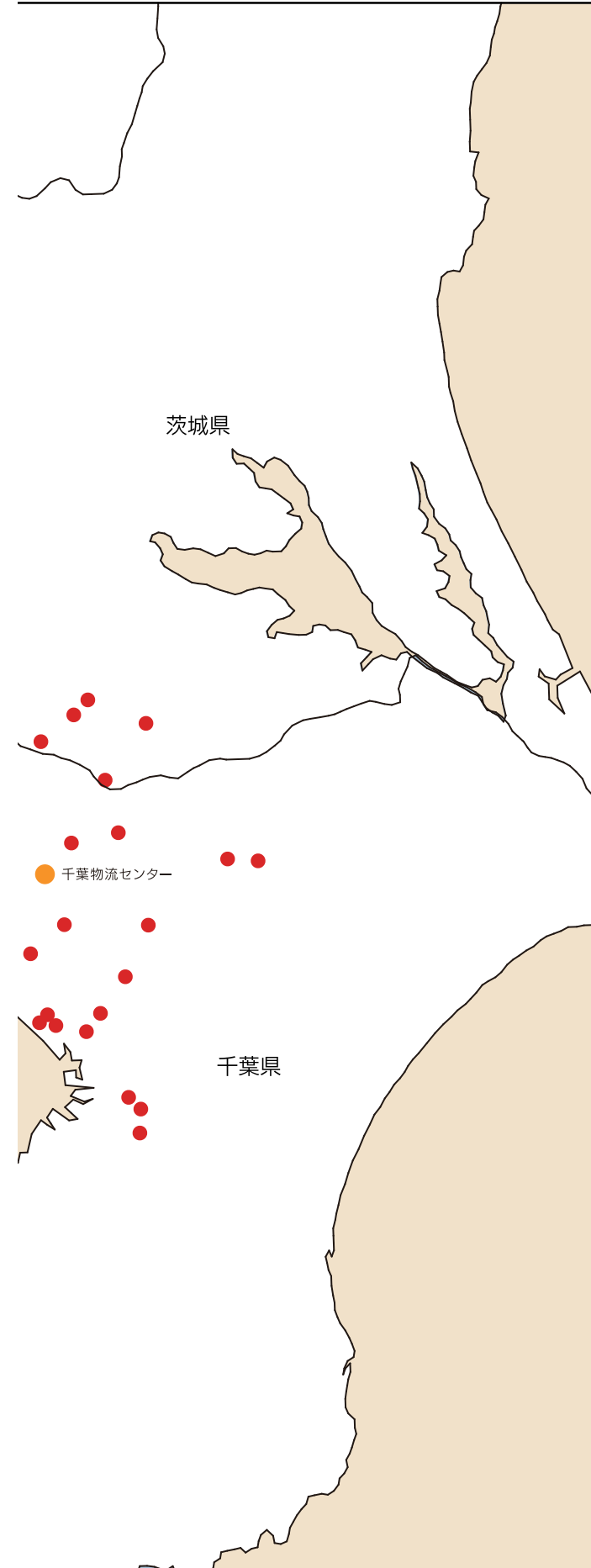
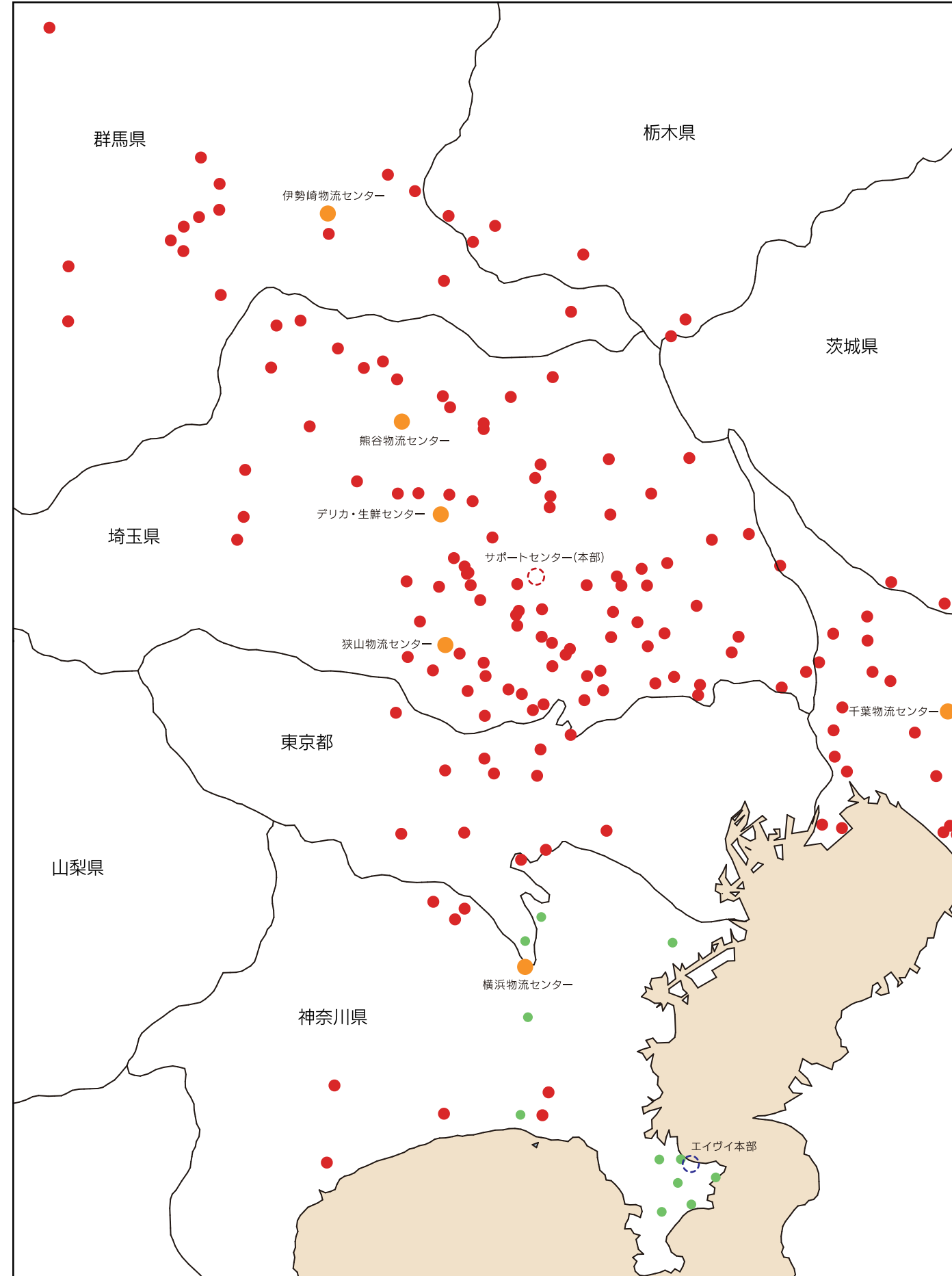
後列左より

戸川 晋一 取締役 (情報システム部長 (デリカ事業部長) 兼 ロジスティクス推進部長)	石塚 孝則 取締役 (営業企画部長 兼 商品戦略部長)	小澤 三夫 取締役 (営業企画部長 兼 商品戦略部長)	上池 昌伸 常務取締役 (経営管理本部長 兼 人事総務本部長 兼 開発本部管理)	八木橋 博亮 取締役 (開発本部長 兼 開発統括部長)	若林 孝雄 監査役 (常勤)	深澤 邦光 監査役 (社外)	江崎 覺夫 監査役 (社外)	佐藤 幸夫 監査役 (社外)
---	--------------------------------------	--------------------------------------	--	--------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

前列左より

矢野 麻子 取締役 (社外)	新井 紀明 常務取締役 (営業統括副本部長 兼 営業統括室長)	小林 正雄 代表取締役副社長 (営業統括本部長)	川野 幸夫 代表取締役会長	川野 澄人 代表取締役社長	黒川 重幸 取締役 (社外)	酒巻 久 取締役 (社外)
-------------------	--	--------------------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------

ヤオコーグループ店舗、物流拠点マップ



ヤオコーグループ店舗数 (2019年3月末)

	ヤオコー	エイヴィ
埼玉県	86	0
群馬県	15	0
千葉県	30	0
栃木県	5	0
茨城県	7	0
神奈川県	8	10
東京都	10	1
合計	161	11
		172

- **YAOKO** MARKETPLACE
- **ave**
- 物流センター等
- **YAOKO** サポートセンター
- **ave** 本部

主要財務指標（連結）

	第5次中期経営計画			第6次中期経営計画		
	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期
営業収益	188,270	202,253	208,286	206,497	221,061	237,371
(前期比)	107.7%	107.4%	103.0%	99.1%	107.1%	107.4%
売上高	180,415	194,283	199,732	197,671	211,624	227,291
売上原価	129,190	138,352	142,175	140,666	150,401	161,814
(原価率)	71.6%	71.2%	71.2%	71.2%	71.1%	71.2%
売上総利益	51,225	55,931	57,556	57,004	61,222	65,476
(売上総利益率)	28.4%	28.8%	28.8%	28.8%	28.9%	28.8%
営業収入	7,854	7,969	8,554	8,825	9,436	10,080
営業総利益	59,079	63,901	66,110	65,830	70,659	75,556
(営業総利益率)	32.7%	32.9%	33.1%	33.3%	33.4%	33.2%
配送費	3,361	3,531	3,807	3,824	4,126	4,561
広告宣伝費	1,719	2,055	1,980	2,035	2,210	2,116
給とおよび手当	22,035	24,035	24,889	25,151	26,302	27,620
賞与引当金繰入額	1,610	1,706	1,795	1,795	1,832	1,897
退職給付費用	533	1,327	1,128	1,257	1,236	1,289
役員退職慰労金組入額	21	19	18	21	21	386
株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-
役員株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-
水道光熱費	2,767	3,084	3,442	2,914	3,276	3,396
地代・家賃	6,589	6,928	7,063	6,937	7,099	7,270
リース料	1,497	1,539	-	-	-	-
減価償却費	2,332	2,393	2,557	2,697	3,243	3,941
のれん償却費	-	-	-	-	-	-
その他管理費	9,641	9,464	11,259	10,597	11,707	12,297
販売費・一般管理費合計	52,109	56,086	57,941	57,232	61,056	64,777
(販管费率)	28.9%	28.9%	29.0%	29.0%	28.9%	28.5%
営業利益	6,969	7,814	8,168	8,597	9,603	10,779
(営業利益率)	3.9%	4.0%	4.1%	4.3%	4.5%	4.7%
営業外収益	238	266	254	227	198	208
営業外費用	261	277	281	364	382	416
経常利益	6,946	7,803	8,142	8,460	9,418	10,571
(経常利益率)	3.9%	4.0%	4.1%	4.3%	4.5%	4.7%
特別利益	250	106	632	85	553	17
特別損失	508	413	957	76	807	382
税前当期利益	6,688	7,496	7,817	8,469	9,165	10,205
当期利益	3,845	4,227	4,706	4,827	5,148	5,388
(当期純利益率)	2.1%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
設備投資	5,254	6,905	12,884	10,184	10,902	10,899
新店・先行投資	4,816	6,297	12,452	9,864	10,705	10,306
既存店活性化等	438	608	432	320	197	593
減価償却費	2,332	2,393	2,557	2,697	3,403	3,941
総資産	64,779	65,302	73,800	80,299	91,307	99,810
流動資産	17,069	17,150	15,552	14,552	17,124	17,826
固定資産	47,710	48,152	58,248	65,746	74,183	81,984
総負債	36,916	36,790	41,500	43,999	50,691	54,889
純資産	27,863	28,511	32,300	36,299	40,615	44,921
営業キャッシュフロー	5,384	7,665	7,329	7,965	10,962	9,981
投資キャッシュフロー	958	-5,025	-10,712	-9,039	-8,795	-10,300
財務キャッシュフロー	-4,556	-3,091	2,945	-129	-721	-654
フリーキャッシュフロー（営業CF+投資CF）	6,342	2,640	-3,383	-1,074	2,167	-319
ROE	14.2%	15.1%	15.6%	14.2%	13.5%	12.7%
ROA	5.9%	6.5%	6.4%	6.0%	5.6%	5.4%
EPS	198.67	219.65	242.41	248.62	265.15	277.53
BPS	1,464.11	1,456.12	1,654.67	1,859.18	2,079.54	2,298.69
総資産回転率	2.8	3.0	2.7	2.5	2.3	2.3
自己資本比率	42.6%	43.3%	43.5%	45.0%	44.2%	44.7%
発行済株式数（自己株除く/期中平均）	19,356,009	19,246,180	19,415,965	19,415,585	19,415,255	19,415,045

	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		
	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
247,967	274,149	307,354	-	-	414,992	435,085			
104.5%	110.6%	112.1%	-	-	-	104.8%			
237,307	261,900	293,397	-	-	398,228	417,709			
169,656	187,627	210,136	-	-	294,931	309,524			
71.5%	71.6%	71.6%	-	-	74.1%	74.1%			
67,651	74,272	83,261	-	-	103,297	108,184			
28.5%	28.3%	28.4%	-	-	25.9%	25.9%			
10,659	12,249	13,956	-	-	16,763	17,375			
78,310	86,522	97,217	-	-	120,060	125,560			
33.0%	33.0%	33.1%	-	-	30.1%	30.1%			
4,745	5,212	5,877	-	-	7,129	7,332			
2,110	2,233	2,463	-	-	2,829	2,934			
28,696	31,500	34,777	-	-	42,995	44,264			
1,957	2,084	2,163	-	-	2,684	2,599			
1,367	1,263	823	-	-	1,033	1,029			
151	78	90	-	-	5	5			
-	-	-	-	-	346	284			
-	-	-	-	-	42	42			
-	-	-	-	-	6,568	6,759			
3,756	4,692	5,122	-	-	4,766	5,072			
7,745	8,456	9,164	-	-	11,557	12,058			
-	-	-	-	-	-	-			
3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	8,452			
-	-	-	-	-	1,015	1,015			
13,307	14,728	18,184	-	-	14,997	15,805			
67,327	74,523	83,746	-	-	103,091	107,660			
28.4%	28.5%	28.5%	-	-	25.9%	25.8%			
10,983	11,998	13,470	-	-	16,969	17,900			
4.6%	4.6%	4.6%	-	-	4.3%	4.3%			
201	205	208	-	-	214	217			
380	364	337	-	-	655	629			
10,803	11,840	13,342	-	-	16,528	17,488			
4.6%	4.5%	4.5%	-	-	4.2%	4.2%			
120	93	1,726	-	-	348	2,609			
494	140	2,181	-	-	584	2,367			
10,429	11,793	12,887	-	-	16,292	17,730			
6,019	7,110	7,834	-	-	11,004	11,798			
2.5%	2.7%	2.7%	-	-	2.8%	2.8%			
15,104	21,032	21,597	-	-	24,702	23,009			
12,322	16,431	17,550	-	-	20,520	20,246			
2,782	4,601	4,047	-	-	4,182	2,763			
3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	8,452			
105,046	126,612	133,628	-	-	213,673	224,315			
20,305	25,430	21,449	-	-	35,601	38,507			
84,740	101,182	112,178	-	-	178,071	185,807			
55,134	71,466	72,116	-	-	129,034	130,259			
49,911	55,146	61,511	-	-	84,639	94,055			
8,808	15,859	17,750	-	-	18,613	22,970			
-5,838	-19,850	-13,918	-	-	-30,805	-16,431			
-2,086	7,379	-6,105	-	-	4,736	-5,715			
2,970	-3,991	3,832	-	-	-12,192	6,539			
12.8%	13.6%	13.5%	-	-	13.8%	13.2%			
5.7%	5.6%	5.9%	-	-	5.1%	5.3%			
310.03	183.12	201.77	-	-	283.41	303.85			
2,552.70	1,409.88	1,584.19	-	-	2,179.81	2,422.24			
2.3	2.1	2.2	-	-	1.9	1.9			
47.2%	43.2%	46.0%	-	-	39.6%	41.9%			
19,414,755	38,829,105	38,828,669	-	-	38,828,270	38,829,591			

1. 2009年9月30日付で連結子会社でありました株式会社ワイシーを株式会社ブックオフコーポレーションへ譲渡、2010年3月27日付で株式会社フレッシュア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クスホールディングスへ譲渡を実施し、2016/3期より連結子会社から除外し持分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ヴィ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株あたり当期純利益金額(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元に算出しております。

主要財務指標（単体）

	第5次中期経営計画			第6次中期経営計画		
	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期
営業収益	170,694	185,308	195,655	197,877	211,885	227,211
(前期比)	109.4%	108.6%	105.6%	101.1%	107.1%	107.2%
売上高	163,143	177,667	187,507	189,522	202,943	217,650
売上原価	124,708	135,701	142,912	144,219	154,299	165,676
(原価率)	76.4%	76.4%	76.2%	76.1%	76.0%	76.1%
売上総利益	38,435	41,966	44,594	45,302	48,643	51,973
(売上総利益率)	23.6%	23.6%	23.8%	23.9%	24.0%	23.9%
営業収入	7,551	7,640	8,147	8,355	8,942	9,561
営業総利益	45,986	49,606	52,742	53,658	57,585	61,534
(営業総利益率)	28.2%	27.9%	28.1%	28.3%	28.4%	28.3%
配送費	3,021	3,215	3,497	3,538	3,822	4,239
広告宣伝費	1,561	1,876	1,884	2,021	2,196	2,075
給とおよび手当	14,315	15,706	16,841	17,437	18,177	19,108
賞与引当金繰入額	1,167	1,246	1,306	1,360	1,397	1,441
退職給付費用	405	963	842	972	943	987
役員退職慰労金組入額	21	19	18	21	21	386
株式給付引当金組入額						
役員株式給付引当金組入額						
法定福利及び厚生費						
水道光熱費	2,600	2,927	3,341	2,891	3,249	3,370
地代・家賃	6,018	6,358	6,672	6,731	6,875	7,040
リース料	1,173	1,207				
減価償却費	2,041	2,109	2,289	2,425	3,059	3,546
その他管理費	7,190	7,157	8,930	8,628	9,466	10,153
販売費・一般管理費合計	39,517	42,788	45,623	46,029	49,208	52,350
(販管費率)	24.2%	24.1%	24.3%	24.3%	24.2%	24.1%
営業利益	6,468	6,818	7,119	7,628	8,377	9,184
(営業利益率)	4.0%	3.8%	3.8%	4.0%	4.1%	4.2%
営業外収益	222	250	317	399	372	776
営業外費用	240	262	273	368	379	412
経常利益	6,450	6,806	7,163	7,660	8,370	9,548
(経常利益率)	4.0%	3.8%	3.8%	4.0%	4.1%	4.4%
特別利益	189	90	571	85	553	17
特別損失	408	293	897	63	784	371
税前当期利益	6,231	6,604	6,837	7,681	8,139	9,194
当期利益	3,621	3,789	3,928	4,506	4,698	5,159
(当期純利益率)	2.2%	2.1%	2.1%	2.4%	2.3%	2.4%
設備投資	4,827	6,624	12,873	10,072	10,837	10,846
新店・先行投資	4,398	6,070	12,452	9,770	10,650	10,263
既存店活性化等	429	554	421	302	187	583
減価償却費	2,318	2,279	2,478	2,644	3,181	3,868
総資産	60,173	60,393	69,873	76,601	86,006	94,645
流動資産	13,753	13,645	13,009	12,478	13,729	14,659
固定資産	46,419	46,748	56,864	64,122	72,277	79,985
総負債	32,899	32,898	39,303	42,380	47,958	52,571
純資産	27,273	27,495	30,570	34,220	38,048	42,074
営業キャッシュフロー						
投資キャッシュフロー						
財務キャッシュフロー						
フリーキャッシュフロー（営業CF+投資CF）						
1株当たり配当	65.00	40.00	43.00	45.00	57.00	55.00
ROE	13.5%	13.8%	13.5%	13.9%	13.0%	12.9%
ROA	6.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.5%	5.5%
EPS	187.12	196.87	202.32	232.11	242.00	265.75
BPS	1,446.09	1,416.04	1,574.50	1,762.51	1,959.72	2,167.09
総資産回転率	2.7	2.9	2.7	2.5	2.4	2.3
自己資本比率	45.3%	45.5%	43.8%	44.7%	44.2%	44.5%
発行済株式数（自己株除く/期中平均）	19,356,009	19,246,180	19,415,965	19,415,585	19,415,255	19,415,045
新規店舗数	6店舗	7店舗	4店舗	5店舗	7店舗	8店舗
スクラップ&ビルド店舗数						
閉店店舗数	2店舗		3店舗			1店舗
期末店舗数	91店舗	98店舗	100店舗	104店舗	111店舗	118店舗
(連結店舗数)						
期末売場面積（加重平均）㎡	168,623	184,388	192,851	195,728	210,679	223,535

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元に算出しております。

	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		
	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
営業収益	237,556	263,015	295,883	325,441	343,061	363,892	380,992		
(前期比)	104.6%	110.7%	112.5%	110.0%	105.4%	106.1%	104.7%		
売上高	227,420	251,334	282,449	310,634	327,406	347,637	364,122		
売上原価	173,312	191,480	214,975	223,317	235,996	251,209	262,941		
(原価率)	76.2%	76.2%	76.1%	71.9%	72.1%	72.3%	72.2%		
売上総利益	54,108	59,853	67,474	87,317	91,410	96,427	101,181		
(売上総利益率)	23.8%	23.8%	23.9%	28.1%	27.9%	27.7%	27.8%		
営業収入	10,136	11,680	13,433	14,807	15,654	16,255	16,869		
営業総利益	64,244	71,534	80,908	102,124	107,064	112,682	118,051		
(営業総利益率)	28.2%	28.5%	28.6%	32.9%	32.7%	32.4%	32.4%		
配送費	4,418	4,872	5,435	6,449	6,712	7,129	7,332		
広告宣伝費	2,072	2,204	2,436	2,626	2,815	2,824	2,922		
給とおよび手当	19,991	22,022	24,473	36,864	39,415	41,488	42,679		
賞与引当金繰入額	1,491	1,582	1,665	2,014	2,181	2,270	2,351		
退職給付費用	1,045	968	658	727	930	1,014	1,003		
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	284		
役員株式給付引当金組入額					32	42	42		
法定福利及び厚生費				5,130	5,735	6,328	6,532		
水道光熱費	3,727	4,661	5,075	4,665	4,170	4,524	4,804		
地代・家賃	7,506	8,215	9,053	9,640	10,045	10,655	11,157		
リース料						-	-		
減価償却費	3,130	3,848	4,592	5,612	6,142	6,817	8,049		
その他管理費	11,101	12,322	11,179	14,113	13,876	14,021	14,832		
販売費・一般管理費合計	54,613	60,737	68,548	88,274	92,544	97,465	101,991		
(販管費率)	24.0%	24.2%	24.3%	28.4%	28.3%	28.0%	28.0%		
営業利益	9,630	10,796	12,360	13,850	14,520	15,217	16,059		
(営業利益率)	4.2%	4.3%	4.4%	4.5%	4.4%	4.4%	4.4%		
営業外収益	1,269	776	574	220	218	383	499		
営業外費用	378	359	334	531	524	581	574		
経常利益	10,521	11,213	12,599	13,539	14,214	15,019	15,984		
(経常利益率)	4.6%	4.5%	4.5%	4.4%	4.3%	4.3%	4.4%		
特別利益	110	93	2,614	1,385	2,249	347	2,609		
特別損失	465	132	2,101	1,367	2,314	583	2,365		
税前当期利益	10,166	11,174	13,112	13,556	14,149	14,782	16,228		
当期利益	6,379	7,074	8,543	9,065	9,927	10,307	11,139		
(当期純利益率)	2.8%	2.8%	3.0%	2.9%	3.0%	3.0%	3.1%		
設備投資	15,009	20,913	21,524	17,048	26,054	24,445	15,699		
新店・先行投資	12,230	16,319	17,550	8,980	18,449	20,373	13,045		
既存店活性化等	2,779	4,594	3,974	8,068	7,605	4,072	2,654		
減価償却費	3,413	4,190	4,995	5,612	6,142	6,817	8,049		
総資産	99,080	119,927	129,501	142,399	179,870	198,546	210,799		
流動資産	16,678	21,196	21,837	20,400	40,137	31,632	36,029		
固定資産	82,401	98,730	107,663	121,998	139,733	166,914	174,770		
総負債	51,715	66,588	68,807	74,407	103,781	113,712	117,159		
純資産	47,364	53,338	60,694	67,991	76,089	84,834	93,640		
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	57.00	60.00	80.00	45.00	50.00	55.00	60.00		
ROE	14.3%	14.0%	15.0%	14.1%	13.8%	12.8%	12.4%		
ROA	6.4%	5.9%	6.6%	6.4%	5.5%	5.2%	5.3%		
EPS	328.57	182.19	220.02	233.48	255.67	265.47	286.88		
BPS	2,439.63	1,373.69	1,563.13	1,751.10	1,959.66	2,184.83	2,411.54		
総資産回転率	2.3	2.1	2.2	2.2	1.8	1.8	1.7		
自己資本比率	47.8%	44.5%	46.9%	47.7%	42.3%	42.7%	44.4%		
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	38,829,591		
新規店舗数	5店舗	10店舗	9店舗	6店舗	6店舗	6店舗	6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	3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	161店舗		
(連結店舗数)						168店舗	172店舗		
期末売場面積（加重平均）㎡	232,330	251,654	267,349	279,318	290,346	303,626	310,981		