



ヤオコーグループ
統合報告書

YAOKO REPORT 2020



発行月 2020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

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、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。

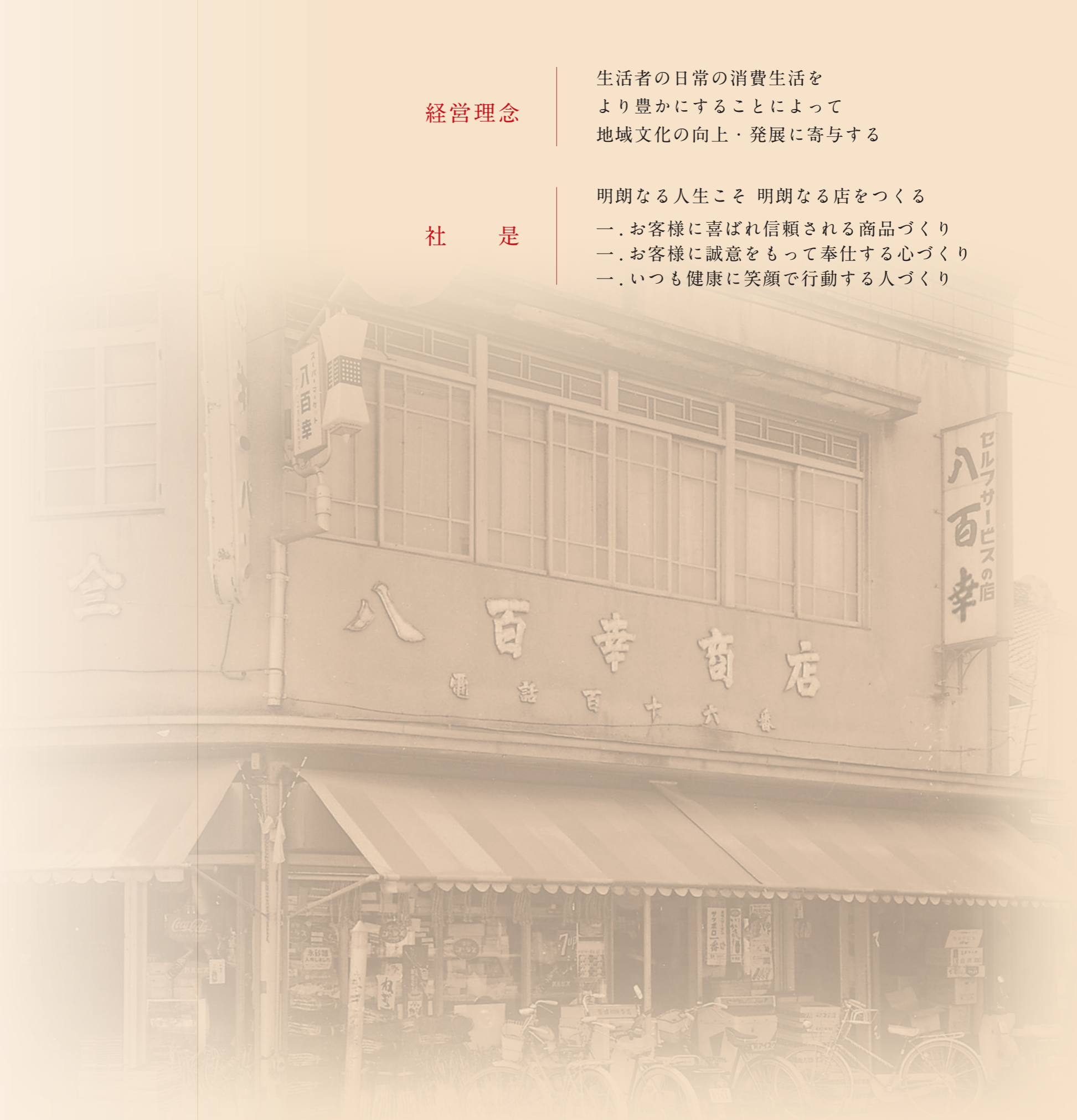
すべてのお客さまに、心から“この店の側で暮らす幸せ”を感じていただける、同時に、社員全員が、“このお店で働く幸せ”を感じられる、そんな存在でありたいと思っています。

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



【昭和33年頃の八百幸商店】

Index

Section 01

イントロダクション

- 01 経営理念・社是
- 03 目次
- 05 会長メッセージ

Section 02

ヤオコーとは？

- 07 ヤオコーの沿革と業績の推移
- 09 ヤオコーグループの
価値創造ストーリー

Section 03

ヤオコーの価値向上に向けて

- 11 社長メッセージ
- 13 長期ビジョン実現に向けた
第9次中期経営計画
- 15 ヤオコーグループが
目指す姿と戦略
 - 商品・販売戦略
 - 運営戦略
 - 育成戦略
 - 出店・成長戦略

Section 04

価値向上の基盤

- 25 コーポレートガバナンス
- 31 環境マネジメント

Section 05

データ編

- 33 ヤオコーグループ店舗、
物流拠点マップ
- 35 主要財務指標

編集方針

「YAKO REPORT 2020」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

「YAKO REPORT 2020」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。

多くのお客さまから 「おかげさまで」と言われる存在に

ヤオコーは今年で創業 130 周年を迎えることができました。日本には 400 万社ほどの会社がありますが、100 年以上続いている老舗企業は3万社強、つまり1%にもなりません。長寿会社は、例えば京都の和菓子屋さんなど、比較的小さな会社がほとんどです。当社のように売上高が4,000 億円というような大きな会社はあまりありません。しかも、当社は着実に業績を伸ばしながら、ますます発展を続けています。

申し上げるまでもなく、小売業は変化適応業です。お客さまのニーズの変化に合わせて、時にはお客さまの生活の変化を促すようなかたちで、提供する商品やサービスを変えていきます。しかし、会社には変わらないもの、変えてはいけないものがあります。それが、その会社の基本的な考え方である哲学や理念です。志の高い企業哲学や理念を企業経営のバックボーンとしてしっかり持ち続けている会社が、長い年月、着実に発展する会社です。

当社の明文化された基本理念は、「生活者の日常の消費生活をより豊かにすることによって地域文化の向上・発展に寄与する」です。売ればよいとか、儲かればよいという考えではありません。私たちの働きが、地域の皆さまの食を中心とした日常生活の楽しさや豊かさに関与すること、多くの方々に、私たちのお店の側で暮らす喜びを感じていただくこと、そのことが、当社の存在する意義であり目的です。「ヤオコーはブレない」とよく言われますが、まず第一にこの理念がブレないからだと思います。創業以来の、いわゆる理念経営が今日までの当社発展の原動力になっています。

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

代表取締役会長

川野 幸夫

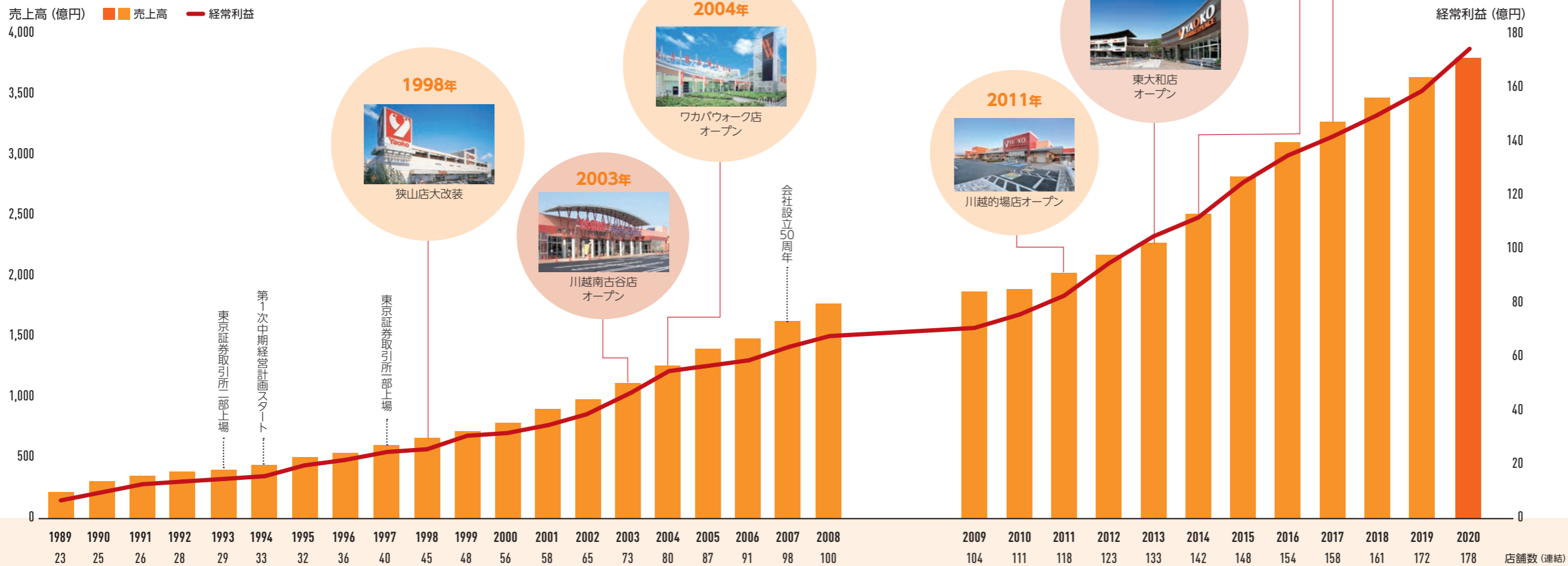


ヤオコーとは？

ヤオコーの沿革と業績の推移

ヤオコーはお陰様で2020年3月期、単体で31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31期連続増収増益を達成！



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 ワカバウォーク店開店(2004.6)	店づくり 川越新宿店開店(2007.7)	店づくり 所沢美原店開店(2010.1) 川越的場店開店(2012.3)	店づくり 東大和店開店(2013.6)	店づくり ららぽーと富士見店開店(2015.4) 川越南古谷店大改装(2017.3) 八百幸成城店開店(2017.11)	店づくり 東松山新宿町店開店(2018.2) 久喜菖蒲店開店(2019.3)

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
 社員数 3,613名(2020年3月末)(連結)
 ※上記のほか、パートタイマー及びアルバイト社員が
 11,628名(1日8時間換算)在籍しております
 店舗数 178店舗(2020年3月現在)(連結)
 子会社 株式会社エイグイ
 株式会社ヤオコービジネスサービス
 株式会社小川貿易

2017年



2014年



2013年



2011年



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

ヤオコーとは?

ヤオコーグループの価値創造ストーリー

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。



経営理念の実現

長期ビジョンの実現

ヤオコーの事業活動

強み

人間力

商品力

- 生鮮の旬、主力
- デリカのおいしさ
- PBの魅力

提案力

- 品揃え
- 食べ方、生活提案
- カスタマーケア
- 楽しさの演出、空間

お取引先様・地主様

- 優れた産地、生産者様
- お取引先様との長期的、互恵的ネットワーク

財務基盤

企業活動で生み出される利益を基にした健全な財務基盤

経営方針・運営方針・戦略

アウトプット

アウトカム

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 徹底した現場主義

商品・販売戦略

育成戦略

運営戦略

出店・成長戦略

質の高いサービスの提供

- 安全・安心
- 美味しく、豊富な品揃え
- 値頃な商品
- 買い物が楽しい売場
- 提案があり、新たな発見がある売場
- 親切的接客

社会的価値

- 食生活の充実、向上
- 働き甲斐のある職場
- 地域コミュニティの中心

経済的価値

- 関東圏に500店舗
- 売上高1兆円

ヤオコーを取り巻く社会課題

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

さらなる経営基盤強化 強みへの再投資

収益基盤の拡大 ヤオコーブランドの確立・強化



社長メッセージ



大きな社会変化の中、お客さまのニーズを的確に捉えスピーディーに対応する

当社は、「豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットの充実」を方針に掲げ、日々進化を図っております。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。つまり、家の近くにどんなお店があるのかによって食生活が決まってしまう。当社が目指すのは、毎日のお買物を便利で快適なものにするストレスフリーなお店、さらには、温かな接客や今晚のメニューが決まる提案でお買い物自体が楽しくなるお店づくりです。

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おいています。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、主体的に商売する経営です。お店で働くメンバーさんは、地域の生活者でもあります。生活者の視点で自分たちが買い物したいと思えるお店をつくること、お客さまのニーズに応えるお店づくりにつながります。

当社の強みは、「商品力」と「提案力」です。「商品力」については、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、世界にも足を延ばし、現地で確認したうえで価値ある商品を仕入れています。主婦（主夫）の悩みは今も昔も「毎日の献立を考えること」です。「提案力」については、旬の食材の単品量販を通じて、今晚のおかずが決まる売場づくりを推進しています。さらには、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、様々なニーズへのきめ細かな対応も当社の「提案力」の一つです。

当社の事業活動を通じて得られた生産者様、お取引先様とのネットワーク、そして出店にご協力いただいた地主様との良好な関係が、当社の貴重な財産です。多くの関係者の皆さまに支えられながら、これまで着実に成長を続け、おかげさまで前期まで31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環境は大きく変化しています。新型コロナウイルス感染症により、社会的な変化がさらに速まりました。消費者の節約志向は強まり、また競争相手としてドラッグストアやEコマースが存在感を増しております。一方で、家庭において日々の生活を楽しようという「日常消費への回帰」もすすんでいます。

このような環境変化の中、当社は変わらぬ理念・方針のもと、スピーディーに変化へ対応してまいります。今期は、「ヤオコーウェイの確立」を掲げた第9次中期経営計画の3年目にあたります。さらに、創業130周年の節目の年でもあります。次の10年に向けて成長の基盤を固める年として、「チェーンの強化」と「個店の充実」に取り組んでまいります。

すべての関係者の皆さまに、「ヤオコーがあってよかった」と言ってもらえるよう、日々全員で努力を続ける所存です。今後ともご愛顧、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長

川野 澄人

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、さら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、また、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。2020年度は第9次中期経営計画の最終年度となり、過去数年のインフラ投資の償却、人件費や水道光熱費等のコスト負担が継続する一方、新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社が過去経験したことのない経営環境となっています。そのような中で、変化に的確に対応することで、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。

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

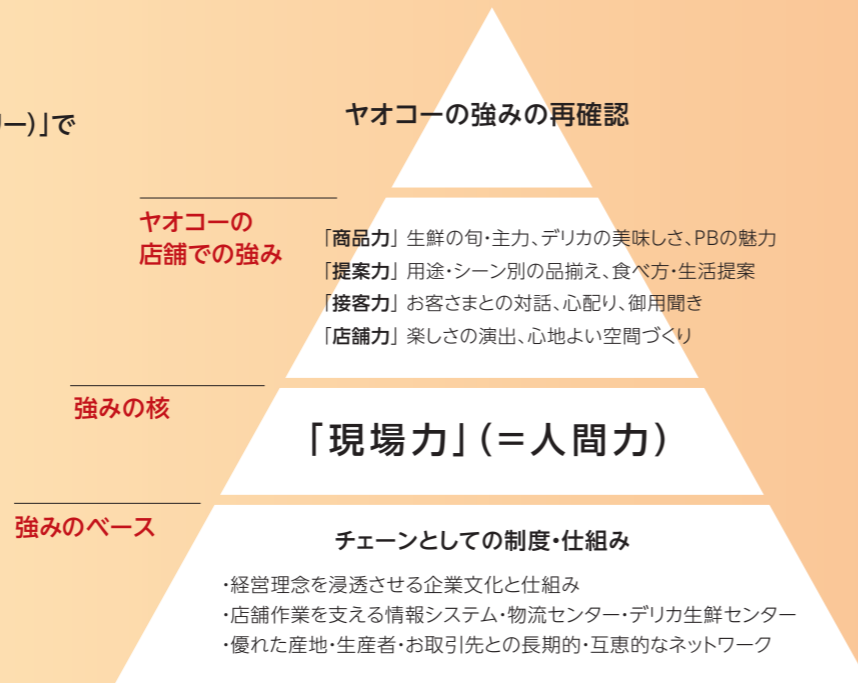
経営方針

「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」
「徹底した現場主義」

「ヤオコーウェイ」の確立



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」の取り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いたくことが商圈シェアを高めることにつながります。

「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」

商圈内シェアアップ(1km商圈シェア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

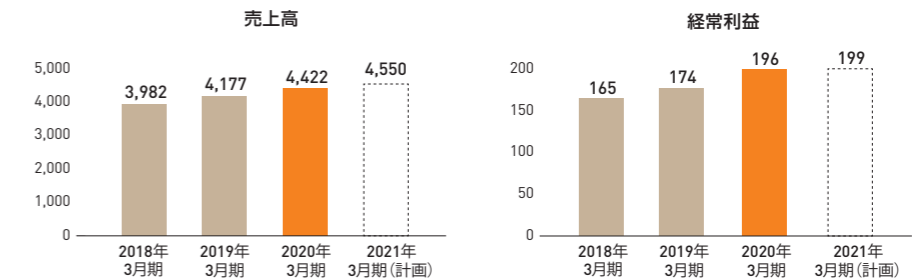
2 数値計画

第9次中期経営計画に掲げております利益目標につきましては、2020年3月期において達成しております。2020年度において次期(第10次)中期経営計画を策定する予定であり、2021年3月期の業績予想を第9次中期経営計画の最終年度の目標数値といたします。

2020年度 目標数値

連結	売上高	4,550 億円	経常利益	199 億円	売上高 経常利益率	4.4%
	単体	3,950 億円		180 億円		4.6%

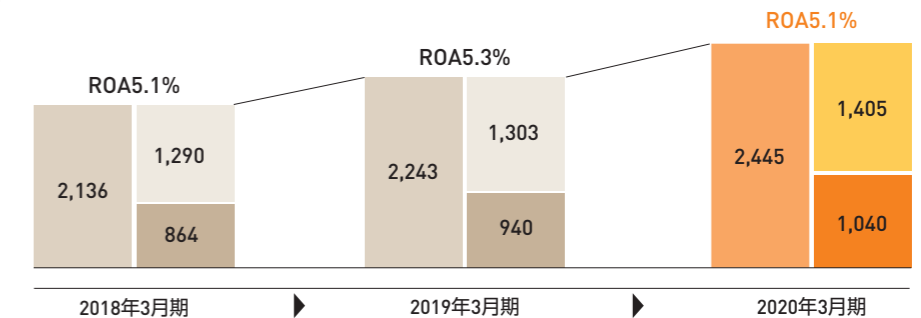
売上高・営業利益(億円)



バランスシートマネジメント(ROA)(億円)

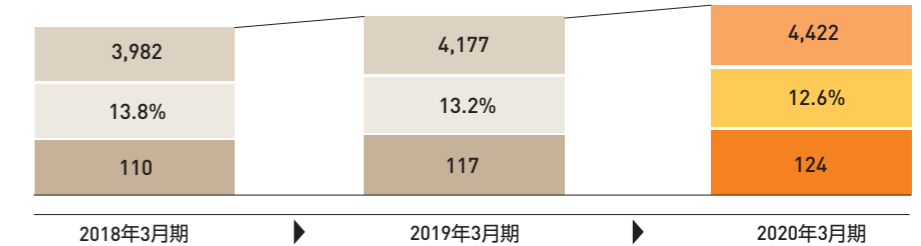
■ 総資産 ■ 純資産 ■ 総負債

第9次中期経営計画期間は、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、今後のさらなる成長に向けた土台づくりの期間であると考えています。



損益計画(ROE)(億円、%)

■ 売上高 ■ ROE ■ 純利益

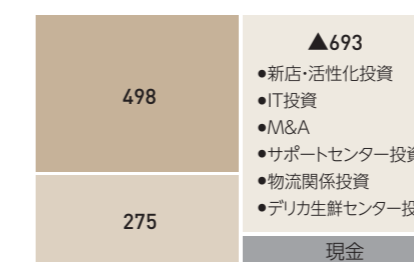


キャッシュフロー(億円)

■ 営業CF ■ 財務CF ■ 投資CF

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8次中期経営計画(2015/4~2018/3)



第9次中期経営計画(2018/4~2021/3)



ヤオコーグループが目指す姿と戦略

当社グループは、「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」を経営理念に掲げており、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が当社の「存在意義」であり「目的」だと考えております。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」により実現することで、持続的な成長を図ってまいります。

具体的には、「店づくり・MD」、「仕組みづくり」、「働く環境」の3つにおいて、目指す姿を定めております。

商品・販売戦略
▶ P17
出店・成長戦略
▶ P23

運営戦略
▶ P19

店づくり・MD

地域一番店、食生活ソリューション拠点となる

- 鮮度の良い生鮮と豊富なデリカにより、「独自化」されたMD
- 地域・お客さまの声が反映された売場（地域・店舗ごとに異なる売場）の実現
- お客さまの声に一番近い企業の日本代表として、お取引先を超える圧倒的な商品・産地開発力を持つこと
- コミュニティ性とエンターテインメント性で、ヤオコーに来店したくなる店づくり（ネットに対するリアルな強みの強化）



仕組みづくり

ムリ・ムダ・ムラを無くし、ヤオコーの強みに注力できる環境をつくる

- 単純作業は「標準化」され、一部はITに置き換えつつ、「仕組化」が徹底されていること
- IT等を駆使し、すべてのお客さまの声を拾い上げること
- 作業から解放されることで、商品知識が豊富な店員がお客さまに対応すること



社会課題解決に向けた取り組み

働く環境

ヤオコーらしさを受け継ぎ、働き甲斐のある企業となる

- 働きたい会社・働き続けたい会社 日本ナンバーワン
- 「家族的な社風」の維持



事業基盤と地球環境保全

- 容器包装による環境負荷低減（プラスチック削減）
- 省エネルギーの実現
- 食品ロスの削減・リサイクルの推進
- コーポレートガバナンスの強化
- 公正な事業慣行の推進



実現のための戦略

育成戦略
▶ P21

コーポレートガバナンス
▶ P25
環境マネジメント
▶ P31

実現したい未来像

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 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

中間目標

250店舗 売上高5,000億円





ヤオコーグループが目指す姿

- 鮮度の良い生鮮と豊富なデリカにより、「独自化」されたMD
- 地域・お客さまの声が反映された売場(地域・店舗毎に異なる売場)の実現
- お客さまの声に一番近い企業の日本代表として、お取引先を超える圧倒的な商品・産地開発力を持つこと
- コミュニティ性とエンターテインメント性で、ヤオコーに来店したくなる店づくり(ネットに対するリアルな強みの強化)

第9次中期経営計画 重点課題

方針

- 基本レベル(鮮度・クレンジネス・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%**

KPI 進捗状況

年度	商圏シェア
2018/3	16.6%
2019/3	17.0%
2020/3	19.5%

2019年度の取組みと次年度に向けて

商品面では、PB新規開発・既存商品のリニューアルを積極的に進めるとともに、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、直輸入商品での差別化・独自化につながる品揃えに注力いたしました。

販売面では、旬・主力商品の販売力強化、夕方以降の売場の活性化に取り組みました。また、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、特に消費税増税後の消費マインドの変化に合わせ、強力な販促施策を展開することで、お客さまの支持拡大に努めました。

今後、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行を受け、人々の行動変容・価値観変化による新しい消費スタイルへのシフト、また、消費の二極化が加速されることが予想されます。2020年度は、自宅における食事の機会の増加が見込まれることを背景に、よりスーパーマーケットの重要性が増すことから、引き続き当社の強みである販売力を磨き、新しい食生活、メニューの提案を強化します。一方で、更なる節約志向の上昇も見込まれ、価格コンシャス対応につきましても強化してまいります。

TOPICS

ヤオコーでしか買えない商品づくり
デリカ商品

品揃えが豊富で選ぶ楽しさがある「食の専門店」となるべく、デリカ・生鮮センターを活用したヤオコーだけの独自商品の開発に取り組んでいます。2019年3月には、鶏唐揚げの「幸唐(さちから)」、2019年12月には、魚惣菜の「漁火(いさりび)」、2020年3月には、垂州料理(アジア全般の料理)「味庵(あじあん)」を立ち上げ、インスタの強みを活かし、お客さまに出来立てつくり立ての美味しさと専門店の味を訴求しています。



味庵

独自化原材料の拡大展開
PB商品「Yes! YAOKO 純粋はちみつ」を原料に使用した商品開発を拡大

バイヤーが産地や素材をその目と舌で確かめ開発した美味しい原材料を確保し、部門横断的に取引先様と共有し、ヤオコーにしかない商品開発に活用しています。また、商品の拡大展開だけではなく、クッキングサポートと連動し、原材料を使ったメニューも提案しています。



独自化原材料の拡大展開
FSPデータを活用した商品提案

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

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。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図るべく、ボリューム層である「テリョーリ層」へのアプローチを重点施策に掲げています。半調理品や時短商品の開発・販売に取り組んでおり、当該層の既存店における売上高は前期比増で推移しています。



Jitan シリーズ

販売力アップの取り組み
「Yaoko Challenge!」

ヤオコーでは、通常毎月5つの販促企画をチラシで実施しております。チラシ企画では、旬商品の単品量販により、「今日のコレ!」としてお客さまに提案しています。この単品量販の企画を、「Yaoko Challenge!」として教育と連動し、同じテーマの商品をすべてのお店で提案し、お店のメンバー全員で力を合わせて実績をつくり、販売力アップにつなげています。



Yaoko Challenge!の様子

運営戦略



仕組みづくり
ムリ・ムダ・ムラを無くし、ヤオコーの強みに注力できる環境をつくる

ヤオコーグループが目指す姿

- 単純作業は「標準化」され、一部はITに置き換えつつ、「仕組化」が徹底されていること
- IT等を駆使し、すべてのお客さまの声を拾い上げること
- 作業から解放されることで、商品知識が豊富な店員がお客さまに対応すること

第9次中期経営計画 重点課題

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

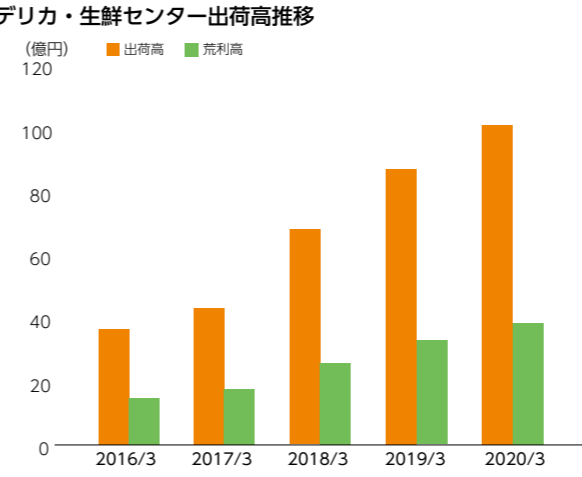
KPI 進捗状況

	既存店 MH 売上高前期末比
2018/3 >	100.4%
2019/3 >	102.7%
2020/3 >	104.7%

2019年度の取組みと次年度に向けて

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)の深化と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など、業務効率化を推進いたしました。また、デリカ・生鮮センターの更なる活用をすすめて、店舗への供給シェアを拡大することにより、高い商品価値水準の確保と併せ、店舗の省力化・省人化につながる商品開発・導入を推進しました。

2020年度は、店舗においては、引き続きカイゼンの継続・進化で、「チェーン」を強化する一方、当社の強みである「個店」の充実、つまり売場の充実につなげてまいります。



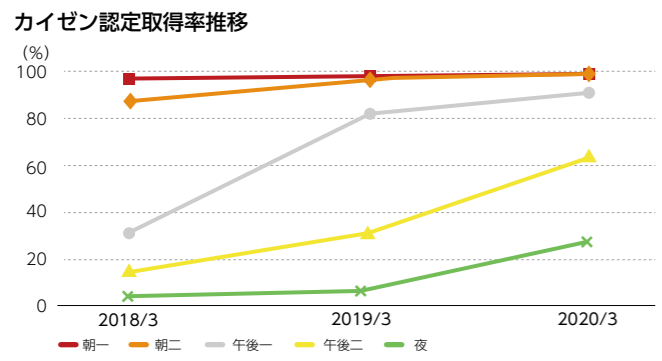
基盤力の向上 物流網の整備

長期ビジョンに掲げている「500店舗 売上高1兆円企業」に向けて、物流インフラの基盤の整備及び充実を図っています。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、松戸の6か所にチルド物流センターを配置しています。センターの稼働により、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・確実な全店舗への配送が可能となっています。また、2017年度に稼働した熊谷物流センターは、生産性向上、独自商品の充実の取り組みとして、カテゴリ・納品の細分化、直輸入ワインの貯蔵庫や青果加工場の設置などの機能を備えています。

TOPICS

カイゼンの成果 夕方以降の売場の充実

店舗作業の標準化によるカイゼンの取り組みは、2013年度にスタートした草加原町店のモデルを横展開し、各地区においてモデル店を中心にカイゼンの認定、定着をすすめています。1日を通した作業を「朝一」「朝二」「午後一」「午後二」「夜」と分けて取り組んでおり、「午後一」まではほぼ全店においてカイゼンの認定が完了されています。現在は、「午後二」及び「夜」を含め、一日を通してのカイゼンをすすめています。夕市の活性化など、夕方以降の売上高の増加に向けて取り組んでいます。



提案力強化・生産性向上 デリカ・生鮮センターの活用

東松山にあるデリカ・生鮮センターでは、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させました。ヤオコーでしか買えない独自商品の開発に向けて、インスタの強みを強化し、商品の磨き込み・差別化をすすめています。また、デリカ・生鮮センターからの完成品やキット商品の供給拡大で、店舗作業の削減に繋がっています。デリカ部門へのデリカ・生鮮センター供給シェアは2020年3月期に29.0%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」の認証を取得しており、さらなる体制の強化、維持・向上を図っています。



狭山物流センター



熊谷物流センター

育成戦略



働く環境
ヤオコーらしさを
受け継ぎ、
働き甲斐のある
企業となる

ヤオコーグループが目指す姿

- 働きたい会社・働き続けたい会社 日本ナンバーワン
- 「家族的な社風」の維持

第9次中期経営計画 重点課題

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

KPI 進捗状況

	有給休暇取得率	従業員満足度
2018/3 >	20.0%	3.45
2019/3 >	18.1%	3.43
2020/3 >	36.4%	3.38

2019年度の取組みと次年度に向けて

カイゼンと並行して、働き方に対する意識改革、労働環境を改善する取り組みを継続いたしました。特に、改正労働基準法の施行に対応した、休暇を取得しやすい勤務制度の整備や活用、「同一労働、同一賃金」への対応をすすめました。また、人材育成の基盤として社内に設置した「ヤオコー大学」における体系的な教育を拡充したほか、外国人技能実習生の受け入れを継続し、店舗及びデリカ・生鮮センターで活躍しています。

2020年度は、創業130周年の節目の年にあたり、あらためて、創業以来受け継いでいるヤオコーらしさについて、様々な教育ツールに落とし込み、社員それぞれが自ら考えて行動を起こすことができる社風を引き継いでまいります。

育成戦略における社会的課題への取り組み
ダイバーシティの推進

少子高齢化が進む中、企業規模が大きくなるにつれ、人手不足は恒常的な問題となっています。当社では働き方改革などによるワークライフバランスの推進や、教育制度の充実に取り組み、社員に「働きやすさ」「働き甲斐」を感じてもらうことで、定着率の向上に努めています。また、重要課題の取り組みとして、女性活躍の推進、外国人の登用を積極的に行っています。女性活躍推進では、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、2020年3月末は62名となっております。

外国人の登用につきましては、2020年3月末現在で約500名が在籍しており、そのうち外国人技能実習生約250名が、店舗及びデリカ・生鮮センターにて技術を学びながら活躍してい

ます。仕事だけではなく、レクリエーションや社内行事等の参加を通して、日本文化を体験していただいています。



スリランカの外国人技能実習生

TOPICS

社員の健康維持を目指して
健康経営の実践

昨年に引き続き、2020年も健康経営優良法人(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、保健師の配置、オリジナルのヤオコー体操の実施や「スポーツと音楽の祭典」と題した大運動会の開催などの取り組みが評価され、認定されたものです。また、「健康をヤオコーブランドに」というコンセプトの下、社員の健康意識向上を目的とした「健康プロジェクト」として、様々なスポーツイベントの企画を実施しており、同業他社や地域住民の方々との交流の場としても活用しています。こうした取り組みを通して、社員の心身の健康を維持することが、当社の持続的な発展のための重要要素の一つであると考えています。



健康プロジェクト ーフットサル大会ー



労働環境データ

	2018/3	2019/3	2020/3	
従業員数	男性	2,584	2,695	2,782
	女性	549	606	663
	合計	3,133	3,301	3,445
	PHA社員(期中平均8H換算)	10,690	10,899	11,185
平均年齢(歳)	38.4	38.6	38.8	
平均勤続年数	10.3	10.5	10.7	
管理職男女比	男性比率	93.2%	92.4%	92.4%
	女性比率	6.8%	7.6%	7.6%
	女性管理職数	51	64	62
障がい者雇用率 *PHA社員含む	2.34%	2.46%	2.47%	
育児休暇取得者数 *PHA社員含む	70	90	98	
有給休暇取得率	20.0%	18.1%	36.4%	
労働災害発生率(年千人率)	3.2	3.1	4.05	
平均年間給与(千円)	6,015	5,858	5,830	
労働分配率	48.7%	48.1%	47.9%	
従業員満足度 *主任・担当社員・PHA社員の働き甲斐スコア/5点満点	3.45	3.43	3.38	

出店・成長戦略



ヤオコーグループが目指す姿

- 鮮度の良い生鮮と豊富なデリカにより、「独自化」されたMD
- 地域・お客さまの声が反映された売場(地域・店舗毎に異なる売場)の実現
- お客さまの声に一番近い企業の日本代表として、お取引先を超える圧倒的な商品・産地開発力を持つこと
- コミュニティ性とエンターテインメント性で、ヤオコーに来店したくなる店づくり(ネットに対するリアルの強みの強化)

第9次中期経営計画 重点課題

方針 > ■ 新規出店(ドミナント出店)・計画的な改装の継続
■ エイヴイ業態のノウハウ習得、出店検討
■ Eコマース対応のモデルづくり

目標 > **5%** 成長の達成

KPI 進捗状況

年度	店舗数<連結>
2018/3 >	168 店
2019/3 >	172 店
2020/3 >	178 店

2019年度の取組みと次年度に向けて

出店・成長戦略は、長期ビジョンの目指す姿「店づくり・MD」を実現するベースとなる戦略です。地域一番店、食生活ソリューション拠点となり、ヤオコーのある生活で幸せを感じていただける新規出店、また、成長の布石となる新規事業を実施します。

2019年度は、新規出店として、東久留米滝山店、スマーク伊勢崎店など5店舗を開業、及び既存店の活性化策として9店舗の大型改装を実施しました。2019年3月に未来の旗艦店のモデルとして出店した久喜菖蒲店の省力化、作業効率化を可能とする取り組みを水平展開しています。また、事業化6年目を迎えたネットスーパーは、2020年4月サービス開始の店舗を含め、新たに2店舗を開業し、6店舗となりました。

2020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、商圈シェアアップに取り組んでまいります。

ECへの対応

ネットスーパーの取り組み

リアル店舗を補完する役割として、2014年度にヤオコーネットスーパーはスタートし、現在6店舗において展開しております。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り組みです。配送エリアは主に1.5km~2km(上福岡駒林店のみ広域)で、リアル店舗の空白エリアをカバーし、商圈シェアの向上に貢献する取り組みとなっており、現在は川越エリアのドミナント化をすすめています。



上福岡駒材店のネットスーパー作業場



ネットスーパーのドミナントマップ

ave

エイヴイの店づくり

エイヴイの店づくりは、圧倒的に低価格とローコストオペレーションで生産性がブラッシュアップされ続けています。エイヴイの強みは、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機器など高い生産性を支える仕組みとノウハウを積み重ねていることです。2018年9月に4年ぶりにオープンした「新鶴見店」(横浜市鶴見区)に続き、2019年9月に「南部市場店」(横浜市金沢区)をオープンいたしました。

TOPICS

出店戦略
ドーナツエリアへの出店

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、より人口が集中する地域である埼玉県、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。



久喜菖蒲店

出店にあたっては、店舗を中心に半径1kmから3kmを商圈とし、堅実な投資回収計画に基づき、あらゆる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、都市型小型の実験をしています。八百幸成城店では、品揃えや店舗オペレーションを構築し、都市型モデルを検証、道筋がついてきました。

コーポレートガバナンス

役員体制一覧



役員紹介

後列左より

五十嵐 毅

監査役（社外、非常勤）
（新任）

佐藤 幸夫

監査役（社外、非常勤）

若林 孝雄

常勤監査役

橋本 勝弘

監査役（社外、非常勤）
（新任）

戸川 晋一

取締役 情報システム部長 兼
インフラ管掌

中列左より

八木橋 博亮

取締役
開発本部長 兼 開発統括部長

石塚 孝則

取締役
販売第一部長 兼 販売第二部長 兼 販売管掌

上池 昌伸

常務取締役
管理本部長 兼 開発本部管掌

酒巻 久

取締役（社外、非常勤）

小澤 三夫

取締役
営業企画部長

前列左より

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、非常勤）

矢野 麻子

取締役（社外、非常勤）

コーポレートガバナンス



31期連続増収増益の達成を可能とするガバナンス

当社において、経営の基本は社是で謳う「明朗さ」であります。

嘘やごまかしのない正直な商売、透明で健全な経営を第一義としており、1890年の創業より、ブレない経営理念の下、ブレない商いに一心精進してまいりました。経営理念・社是こそが当社の存在意義であり、そのことを社員一人ひとりが理解し、日々の仕事に活かすことが重要であると考え、経営トップは、朝礼や会議などの場で社員に向けて繰り返し話をしています。このように創業当時から続く当社の考え方を継承していくことが、31期連続増収増益の達成を可能とするガバナンスの礎となっていると考えております。

ガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本方針の概要

当社のコーポレートガバナンスの基本は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーのご期待にお応えし、効率的で健全な企業経営を行うことにより企業価値を最大化することにあります。

そのためには、各種法令・ルール・社会規範を遵守し、経営の高い志と求心力を維持しながら透明かつ公正な事業の執行を行い、企業の安定的・継続的な成長を維持することが重要だと考えております。

また、スーパーマーケット事業を通して、商品の安全性確保や社会環境への適合など企業の社会的責任(CSR)を広く果たすことでお客さまや地域社会に貢献し、独自の存在感ある企業を目指して経営を行うことも位置づけております。

当社のコーポレートガバナンスの体制

取締役会

取締役会は、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、業務の執行状況を監督しております。

監査役会

監査役会は常勤監査役1名、社外監査役3名体制とし、当社の業務執行の適法性・妥当性確保の観点から専門家(税理士、保健所・警察経験者)を社外監査役として選任しております。経営課題に対する監査機能を担っています。

経営推進会議

当社と関係会社の経営及び各業務運営管理に関する重要な執行方針を協議・決定する機関として原則月1回開催します。

社長が議長となり、社内取締役、常勤監査役、執行役員、部長等が出席します。

内部統制委員会

財務報告の適正性を確保するため、財務報告に直接または間接的に関連する重要事項について協議・決定する機関として原則年4回開催します。社長が議長となり、副社長、常勤監査役、本部長、関係部部長、財務部関係者等が出席します。

コンプライアンス委員会

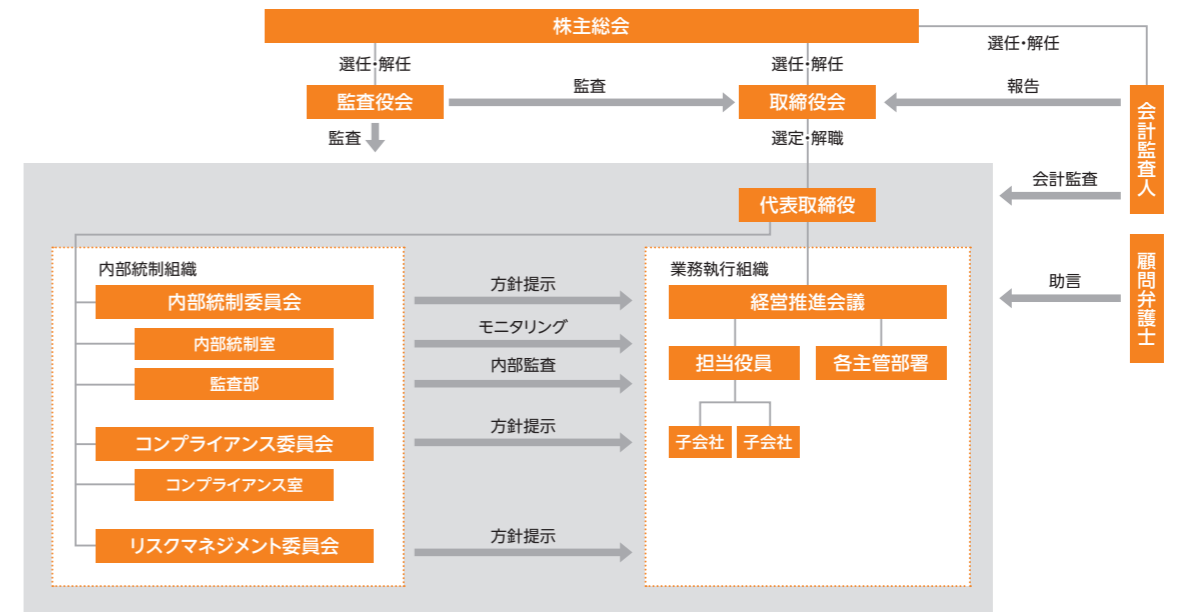
コンプライアンス、環境問題、公正取引、個人情報保護・管理等に係る課題を協議・決定する機関として原則年2回開催します。

社長が議長となり、社内取締役、常勤監査役、執行役員、部長等が出席します。

リスクマネジメント委員会

具体的なリスクシナリオとリスク低減策を評価・審議しPDCAサイクルを回すほか、当社のリスクマネジメントに関わる課題を協議・決定する機関として原則年2回開催します。社長が議長となり、社内取締役、常勤監査役、執行役員、部長等が出席します。

当社のコーポレートガバナンスの体制



取締役会・監査役会の概要

主な項目	内容
機関構成	
取締役の人数 (うち社外取締役)	11名 (3名)
監査役の数 (うち社外監査役)	4名 (3名)
取締役会の開催回数 (2020年3月期)	14回
監査役会の開催回数 (2020年3月期)	16回
取締役の任期	1年
監査役の数	4年

取締役会の実効性評価

取締役会は、2019年度における取締役会の実効性に関する分析・評価を実施いたしました。取締役と監査役を対象にアンケートを実施し、その結果等をもとに取締役会で議論をした結果、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認いたしました。

また、今後も実効性を維持・向上していくため「業務プロセスにおける透明性を確保するため、適切な措置を講じていく」ことを課題として取り組んでいます。

コーポレートガバナンス

役員報酬基本方針

当社の役員報酬額は、株主総会が決定する報酬総額の限度内において、会社の経営成績及び各役員職務の内容に応じた業績の評価等から相当と思われる額としております。

当社の取締役報酬額・算定方法の決定に関する方針の決定権限は、取締役会から委任を受けた代表取締役社長川野澄人にあり、取締役会において報酬等の決定の方針・方法を説明し、独立社外取締役を

含む取締役会の構成員で慎重に審議したうえで、上記の報酬の限度内で各取締役の報酬を決定します。

また、上記報酬限度額と別枠で社内取締役に対して、信託を通じて交付される株式報酬制度を導入しております。

なお、監査役の報酬は、上記の報酬の限度内で監査役の協議により決定しております。

社外役員の選任理由

	氏名	選任理由
社外取締役	黒川 重幸	金融及び不動産業界における経営者としての実績、見識が高く評価されており、当社の経営事項の決定及び業務執行の監督に活かしてもらうため
	矢野 麻子	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に活かしてもらうため
	酒巻 久	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執行の監督に活かしてもらうため
社外監査役	氏名	選任理由
	佐藤 幸夫	警察経験者、危機管理等の専門家の観点から、主に防犯対策及び当社が受ける犯罪の対応策に関わる助言をいただくため
	橋本 勝弘	保健所経験者、衛生の管理監督者としての専門家の観点から、当社の衛生管理に関わる全般的な助言が期待できるため
	五十嵐 毅	税理士としての専門家の観点から、主に会計・税務に関わる全般的な助言が期待できるため

当社では社外取締役と社外監査役の全員を独立役員として選任しております。独立性の判断基準は、東京証券取引所が定める独立性基準に従っております。

コンプライアンス

「グループ行動基準」の制定

ヤオコーグループの経営理念を具体的に表した「ヤオコーグループ行動基準」を制定し、グループ社員共通の基本的な考え方や行動基準等を周知徹底しております。日頃の行動の軸とすることでお客さまの信頼を得るとともに、社会的責任を果たしてまいります。

社内通報窓口の設置

職場での違法行為やそのおそれのある行為等の通報・相談窓口として「ヤオコーコンプライアンスホットライン」をコンプライアンス室に設置しております。相談内容を違法行為に限定しないこと、匿名での通報・相談も可能とすること、通報者が不利益を被らないようにすること等により、制度の実効性を高めるよう取り組んでいます。

コンプライアンス徹底の取り組み

当社では、コンプライアンス意識の向上と定着を図るため、新入社員向けや年次別の研修、各種会議体または単独開催で、社員対象に法令や他社での過去事例を踏まえたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンスを重視する職場風土の醸成に取り組んでいます。



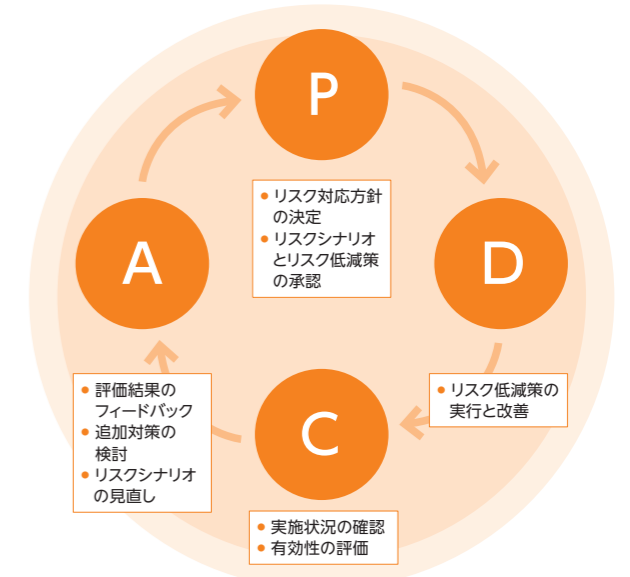
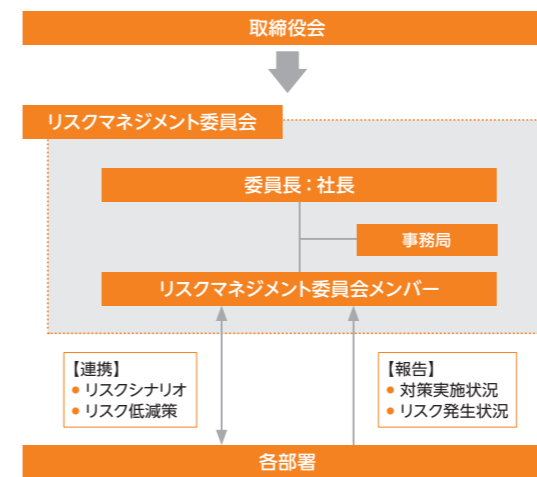
リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、企業を取り巻くさまざまなリスクに適切に対応するとともに、万一リスクが発生した場合には早期に対策を取ることで被害を最小限にとどめるべく、リスクマネジメント委員

会を設置し(原則年2回開催)、主要かつ具体的なリスクシナリオとリスク低減策を評価・審議することによりPDCAサイクルを回すなど、リスク管理を徹底しています。

リスクマネジメント体制



事業等のリスク

経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、①消費動向 ②競争激化と特定事業分野への依存 ③労働力不足、人件費などの増加 ④テクノロジーの進展 ⑤気候変動、環境問題

⑥商品の安全性 ⑦デベロッパーリスク ⑧固定資産の減損 ⑨自然災害・感染症の発生 ⑩システムトラブル ⑪個人情報の管理です。
※詳細は有価証券報告書【事業等のリスク】をご参照ください。

TOPICS

リスク対策の例

リスク: 商品の安全性

対策: 当社グループは、加工食品、日配食品から生鮮食品、デリカ食品のような自社加工の商品まで広範囲にわたって取り扱っております。原材料・アレルゲンの誤表示や異物混入、食中毒の防止に取り組んでいます。自社で作成したマニュアルに沿って管理することで、それぞれリスク対応に取り組んでいます。



店舗でのマニュアル事例

環境マネジメント



基本的な考え方

ヤオコグループは地域に根ざす食品スーパーマーケットとして、経営を通して健康になることを提案し、健やかで元気な人を増やし、地域社会の健康増進に貢献することを目指しています。その価値創造の基盤として、環境負荷を軽減する取り組みを通してお店のある地域の環境問題に真摯に取り組む、トータルで「ヤオコがあってよかった」と思ってもらえるサステナブルな経営を目指します。2020年1月にサステナビリティ基本方針(ヤオコグループ行動基準)を改訂しております。 ※詳しくは「サステナビリティ」をご参照ください。

省エネルギーの取り組み

省エネルギーの取り組みは、ローコストの店舗づくりにも通じ、特に東日本大震災後、着実に進捗してきました。その結果、全社での消費エネルギーの原単位推移は**2010年比約30%減**、CO₂の排出量の原単位推移は**2010年比約20%減**となっています。

オール電化、再生エネルギーの取り組み

クリーンエネルギーの促進策として、オール電化店舗、太陽光発電システムなど再生エネルギーの取り組みをすすめています。2020年3月末現在、オール電化店舗は累計81店舗となっており、太陽光発電システムを搭載した店舗も自社整備が相模原光が丘店ほか3店舗、お取引先様との協働による導入が37店舗あり、合計40店舗の導入となっています。草加原町店ではお客さまへのEV充電ステーションのサービスも実施しています。



太陽光発電設備



EVステーション

節電の取り組み

節電の取り組みとして、店舗内照明のLED化、デマンドモニターによる消費電力削減を実施しています。また、冷凍食品売場へのリーチンケース導入などをすすめて、省エネ、CO₂削減に努めています。



リーチン・LED

物流の取り組み

物流センターをエリアごとに配置し、また2店舗混載などにより走行距離を短縮するとともに消費エネルギーやコスト削減を図っています。また、低公害ディーゼル車の導入、通い箱の使用など環境負荷を極力無くす取り組みを実施しています。



低公害のトラック

資源循環の取り組み

資源ゴミリサイクルの取り組み

店舗から排出した生ゴミやダンボール、また、店頭で回収した資源ゴミなどのリサイクルを推進しています。



リサイクルボックス

プラスチック削減の取り組み

2020年7月よりレジ袋は有料となり、当社で販売するレジ袋は「バイオマスプラスチック50%」の環境に配慮したものを使用しています。2019年度新店の東久留米滝山店、スマーク伊勢崎店ではオープン当初から有料化を実施しており、マイバッグ持参率は70%を超えています。お客さまの環境意識の高まりもあり、今後さらにワンウェイプラスチックの削減を進めてまいります。



バイオマス50のレジ袋

食品ロス削減、食品リサイクルの取り組み

食品ロス削減の基本は、店舗での販売計画、適正な発注です。また鮮度を訴求するためにも、毎日値下げによる売り切りを徹底しています。2019年4月からは、米を除くドライ食品の納品期限を1/3ルールから1/2ルールへ変更し、2020年4月からは対象を菓子にも拡大、またうるち米の定価販売期限を拡大するなど、サプライチェーン全体で食品ロス削減の取り組みを実施しています。また、デリカ・生鮮センターなどでは生ゴミ分解機を導入し環境負荷を減らす取り組みをしています。



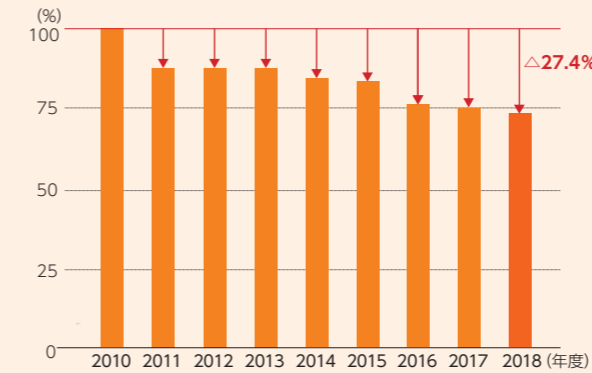
米の鮮度管理



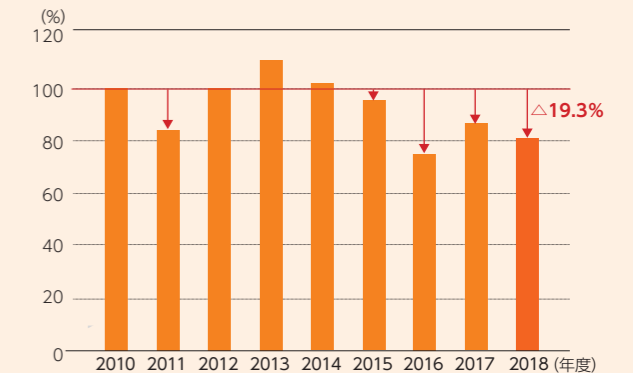
生ゴミ処理機

環境データ集

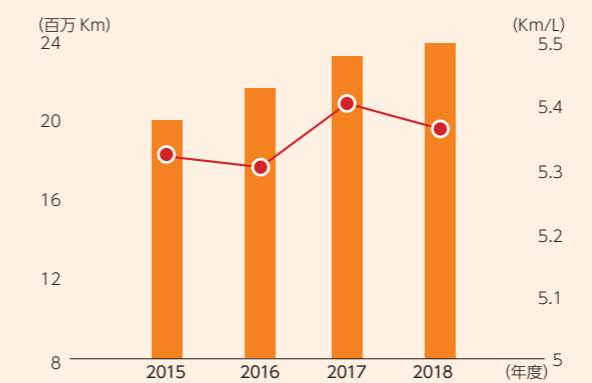
2010年を100とした当社の消費エネルギーの原単位推移



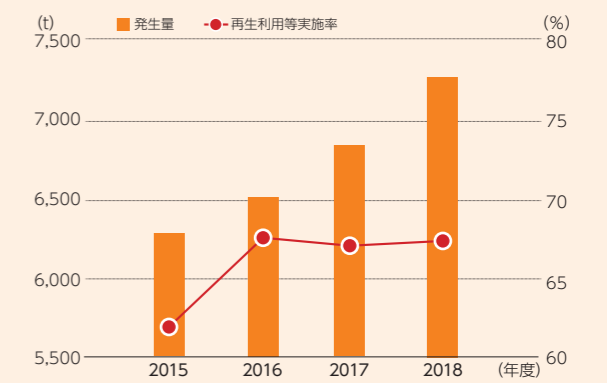
2010年を100とした当社の温室効果ガスの原単位推移



トラック走行距離 (百万Km) と燃費効率 (Km/L)



食品残渣排出量と再生利用等実施率の推移



	2017/3	2018/3	2019/3	
電気使用量 (千 kWh)	241,775	283,323	233,557	
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	125,418	
廃棄物	食品残渣 (t) 生ゴミ・魚あら・廃油	6,504	6,828	7,278
	再生利用等実施率 (農水省定期報告)	67.5%	67.0%	67.3%
レジ袋辞退率	37.1%	36.9%	37.2%	

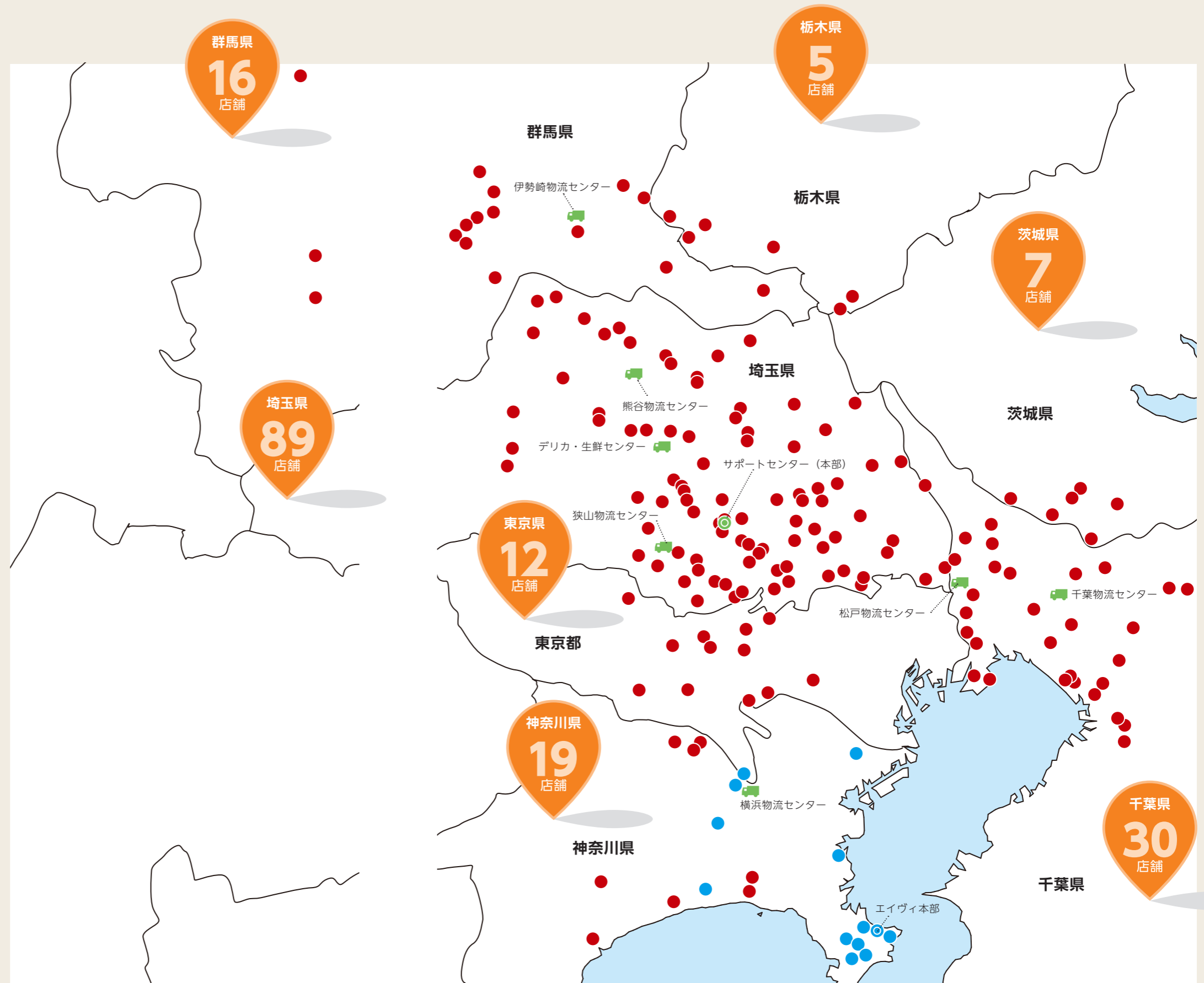
ヤオコーグループ店舗、物流拠点マップ



ヤオコーグループ店舗数
(2020年3月末)

	ヤオコー	エイヴィ
埼玉県	89	0
千葉県	30	0
群馬県	16	0
東京都	11	1
神奈川県	8	11
茨城県	7	0
栃木県	5	0
合計	166	12

総合計
178 店舗



主要財務指標 (連結)

(単位: 百万円)

	第5次中期経営計画			第6次中期経営計画			第7次中期経営計画			第8次中期経営計画			第9次中期経営計画		
	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
営業収益	188,270	202,253	208,286	206,497	221,061	237,371	247,967	274,149	307,354	-	-	414,992	435,085	460,476	
(前期比)	107.7%	107.4%	103.0%	99.1%	107.1%	107.4%	104.5%	110.6%	112.1%	-	-	-	104.8%	105.8%	
売上高	180,415	194,283	199,732	197,671	211,624	227,291	237,307	261,900	293,397	-	-	398,228	417,709	442,220	
売上原価	129,190	138,352	142,175	140,666	150,401	161,814	169,656	187,627	210,136	-	-	294,931	309,524	328,243	
(原価率)	71.6%	71.2%	71.2%	71.2%	71.1%	71.2%	71.5%	71.6%	71.6%	-	-	74.1%	74.1%	74.2%	
売上総利益	51,225	55,931	57,556	57,004	61,222	65,476	67,651	74,272	83,261	-	-	103,297	108,184	113,977	
(売上総利益率)	28.4%	28.8%	28.8%	28.8%	28.9%	28.8%	28.5%	28.3%	28.4%	-	-	25.9%	25.9%	25.8%	
営業収入	7,854	7,969	8,554	8,825	9,436	10,080	10,659	12,249	13,956	-	-	16,763	17,375	18,256	
営業総利益	59,079	63,901	66,110	65,830	70,659	75,556	78,310	86,522	97,217	-	-	120,060	125,560	132,233	
(営業総利益率)	32.7%	32.9%	33.1%	33.3%	33.4%	33.2%	33.0%	33.0%	33.1%	-	-	30.1%	30.1%	29.9%	
配送費	3,361	3,531	3,807	3,824	4,126	4,561	4,745	5,212	5,877	-	-	7,129	7,332	7,708	
広告宣伝費	1,719	2,055	1,980	2,035	2,210	2,116	2,110	2,233	2,463	-	-	2,829	2,934	2,996	
給与及び手当	22,035	24,035	24,889	25,151	26,302	27,620	28,696	31,500	34,777	-	-	42,995	44,264	46,432	
賞与引当金繰入額	1,610	1,706	1,795	1,795	1,832	1,897	1,957	2,084	2,163	-	-	2,684	2,599	2,812	
退職給付費用	533	1,327	1,128	1,257	1,236	1,289	1,367	1,263	823	-	-	1,033	1,029	1,059	
役員退職慰労引当金繰入額	21	19	18	21	21	386	151	78	90	-	-	5	5	5	
株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	346	284	389	
役員株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42	42	42	
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,568	6,759	7,121	
水道光熱費	2,767	3,084	3,442	2,914	3,276	3,396	3,756	4,692	5,122	-	-	4,766	5,072	4,864	
地代家賃	6,589	6,928	7,063	6,937	7,099	7,270	7,745	8,456	9,164	-	-	11,557	12,058	12,603	
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	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	8,452	9,163	
のれん償却費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,015	1,015	1,015	
その他	9,641	9,464	11,259	10,597	11,707	12,297	13,307	14,728	18,184	-	-	14,997	15,805	16,132	
販売費・一般管理費合計	52,109	56,086	57,941	57,232	61,056	64,777	67,327	74,523	83,746	-	-	103,091	107,660	112,351	
(販管費率)	28.9%	28.9%	29.0%	29.0%	28.9%	28.5%	28.4%	28.5%	28.5%	-	-	25.9%	25.8%	25.4%	
営業利益	6,969	7,814	8,168	8,597	9,603	10,779	10,983	11,998	13,470	-	-	16,969	17,900	19,882	
(営業利益率)	3.9%	4.0%	4.1%	4.3%	4.5%	4.7%	4.6%	4.6%	4.6%	-	-	4.3%	4.3%	4.5%	
営業外収益	238	266	254	227	198	208	201	205	208	-	-	214	217	358	
営業外費用	261	277	281	364	382	416	380	364	337	-	-	655	629	612	
経常利益	6,946	7,803	8,142	8,460	9,418	10,571	10,803	11,840	13,342	-	-	16,528	17,488	19,629	
(経常利益率)	3.9%	4.0%	4.1%	4.3%	4.5%	4.7%	4.6%	4.5%	4.5%	-	-	4.2%	4.2%	4.4%	
特別利益	250	106	632	85	553	17	120	93	1,726	-	-	348	2,609	22	
特別損失	508	413	957	76	807	382	494	140	2,181	-	-	584	2,367	890	
税金等調整前当期純利益	6,688	7,496	7,817	8,469	9,165	10,205	10,429	11,793	12,887	-	-	16,292	17,730	18,761	
当期純利益	3,845	4,227	4,706	4,827	5,148	5,388	6,019	7,110	7,834	-	-	11,004	11,798	12,458	
(当期純利益率)	2.1%	2.2%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.7%	2.7%	-	-	2.8%	2.8%	2.8%	
設備投資	5,254	6,905	12,884	10,184	10,902	10,899	15,104	21,032	21,597	-	-	24,702	23,009	22,723	
新店・先行投資	4,816	6,297	12,452	9,864	10,705	10,306	12,322	16,431	17,550	-	-	20,520	13,427	11,706	
既存店活性化等	438	608	432	320	197	593	2,782	4,601	4,047	-	-	4,182	2,752	7,944	
減価償却費	2,332	2,393	2,557	2,697	3,243	3,941	3,488	4,271	5,078	-	-	7,114	8,452	9,163	
総資産	64,779	65,302	73,800	80,299	91,307	99,810	105,046	126,612	133,628	-	-	213,673	224,315	244,511	
流動資産	17,069	17,150	15,552	14,552	17,124	17,826	20,305	25,430	21,449	-	-	35,601	38,507	48,062	
固定資産	47,710	48,152	58,248	65,746	74,183	81,984	84,740	101,182	112,178	-	-	178,071	185,807	196,409	
総負債	36,916	36,790	41,500	43,999	50,691	54,889	55,134	71,466	72,116	-	-	129,034	130,259	140,473	
純資産	27,863	28,511	32,300	36,299	40,615	44,921	49,911	55,146	61,511	-	-	84,639	94,055	104,037	
営業キャッシュ・フロー	5,384	7,665	7,329	7,965	10,962	9,981	8,808	15,859	17,750	-	-	18,613	22,970	29,218	
投資キャッシュ・フロー	958	-5,025	-10,712	-9,039	-8,795	-10,300	-5,838	-19,850	-13,918	-	-	-30,805	-16,431	-21,992	
財務キャッシュ・フロー	-4,556	-3,091	2,945	-129	-721	-654	-2,086	7,379	-6,105	-	-	4,736	-5,715	1,418	
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	2,970	-3,991	3,832	-	-	-12,192	6,539	7,226	
ROE	14.2%	15.1%	15.6%	14.2%	13.5%	12.7%	12.8%	13.6%	13.5%	-	-	13.7%	13.2%	12.6%	
ROA	5.9%	6.5%	6.4%	6.0%	5.6%	5.4%	5.7%	5.6%	5.9%	-	-	5.1%	5.3%	5.1%	
EPS	198.67	219.65	242.41	248.62	265.15	277.53	310.03	183.12	201.77	-	-	283.41	303.86	320.85	
BPS	1,464.11	1,456.12	1,654.67	1,859.18	2,079.54	2,298.69	2,552.70	1,409.88	1,584.19	-	-	2,179.81	2,422.24	2,679.23	
総資産回転率 (回)	2.8	3.0	2.7	2.5	2.3	2.3	2.3	2.1	2.2	-	-	1.9	1.9	1.8	
自己資本比率	42.6%	43.3%	43.5%	45.0%	44.2%	44.7%	47.2%	43.2%	46.0%	-	-	39.6%	41.9%	42.5%	
発行済株式数 (自己株除く / 期中平均) (株)	19,356,009	19,246,180	19,415,965	19,415,585	19,415,255	19,415,045	19,414,755	38,829,105	38,828,669	-	-	38,828,270	38,829,591	38,830,676	

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ヤオコー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ホールディングスへ一部譲渡を実施し、2016/3期より連結子会社から除外し持分法適用子会社となっております。

3. 2015年4月1日付で連結子会社でありました株式会社三味を吸収合併いたしましたので、2016/3期、2017/3期は連結財務諸表非作成会社となっております。

4. 2017年4月3日付で株式会社エイブイを連結子会社化しております。

5. 2015年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施しております。2014/3期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額(BPS)」「1株当たり当期純利益金額(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基に算出しております。

7. 2019/3期より、設備投資につきましては、店舗(新規出店・既存店)とその他に分けて記載しております。

主要財務指標 (単体)

(単位: 百万円)

	第5次中期経営計画			第6次中期経営計画			第7次中期経営計画			第8次中期経営計画			第9次中期経営計画		
	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
営業収益	170,694	185,308	195,655	197,877	211,885	227,211	237,556	263,015	295,883	325,441	343,061	363,892	380,992	401,358	
(前期比)	109.4%	108.6%	105.6%	101.1%	107.1%	107.2%	104.6%	110.7%	112.5%	110.0%	105.4%	106.1%	104.7%	105.3%	
売上高	163,143	177,667	187,507	189,522	202,943	217,650	227,420	251,334	282,449	310,634	327,406	347,637	364,122	383,677	
売上原価 (原価率)	124,708 76.4%	135,701 76.4%	142,912 76.2%	144,219 76.1%	154,299 76.0%	165,676 76.1%	173,312 76.2%	191,480 76.2%	214,975 76.1%	223,317 71.9%	235,996 72.1%	251,209 72.3%	262,941 72.2%	277,311	72.3%
売上総利益 (売上総利益率)	38,435 23.6%	41,966 23.6%	44,594 23.8%	45,302 23.9%	48,643 24.0%	51,973 23.9%	54,108 23.8%	59,853 23.8%	67,474 23.9%	87,317 28.1%	91,410 27.9%	96,427 27.7%	101,181 27.8%	106,366	27.7%
営業収入	7,551	7,640	8,147	8,355	8,942	9,561	10,136	11,680	13,433	14,807	15,654	16,255	16,869	17,680	
営業総利益 (営業総利益率)	45,986 28.2%	49,606 27.9%	52,742 28.1%	53,658 28.3%	57,585 28.4%	61,534 28.3%	64,244 28.2%	71,534 28.5%	80,908 28.6%	102,124 32.9%	107,064 32.7%	112,682 32.4%	118,051 32.4%	124,047	32.3%
配送費	3,021	3,215	3,497	3,538	3,822	4,239	4,418	4,872	5,435	6,449	6,712	7,129	7,332	7,708	
広告宣伝費	1,561	1,876	1,884	2,021	2,196	2,075	2,072	2,204	2,436	2,626	2,815	2,824	2,922	2,949	
給与及び手当	14,315	15,706	16,841	17,437	18,177	19,108	19,991	22,022	24,473	36,864	39,415	41,488	42,679	44,735	
賞与引当金繰入額	1,167	1,246	1,306	1,360	1,397	1,441	1,491	1,582	1,665	2,014	2,181	2,270	2,351	2,505	
退職給付費用	405	963	842	972	943	987	1,045	968	658	727	930	1,014	1,003	1,021	
役員退職慰労金組入額	21	19	18	21	21	386	129	38	86	90	22	-	-	-	
株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	339	462	346	284	389	
役員株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	42	42	42	
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,130	5,735	6,328	6,532	6,871	
水道光熱費	2,600	2,927	3,341	2,891	3,249	3,370	3,727	4,661	5,075	4,665	4,170	4,524	4,804	4,598	
地代・家賃	6,018	6,358	6,672	6,731	6,875	7,040	7,506	8,215	9,053	9,640	10,045	10,655	11,157	11,612	
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	3,130	3,848	4,592	5,612	6,142	6,817	8,049	8,739	
その他	7,190	7,157	8,930	8,628	9,466	10,153	11,101	12,322	11,179	14,113	13,876	14,021	14,832	15,117	
販売費・一般管理費合計 (販管費率)	39,517 24.2%	42,788 24.1%	45,623 24.3%	46,029 24.3%	49,208 24.2%	52,350 24.1%	54,613 24.0%	60,737 24.2%	68,548 24.3%	88,274 28.4%	92,544 28.3%	97,465 28.0%	101,991 28.0%	106,292	27.7%
営業利益 (営業利益率)	6,468 4.0%	6,818 3.8%	7,119 3.8%	7,628 4.0%	8,377 4.1%	9,184 4.2%	9,630 4.2%	10,796 4.3%	12,360 4.4%	13,850 4.5%	14,520 4.4%	15,217 4.4%	16,059 4.4%	17,754	4.6%
営業外収益	222	250	317	399	372	776	1,269	776	574	220	218	383	499	648	
営業外費用	240	262	273	368	379	412	378	359	334	531	524	581	574	573	
経常利益 (経常利益率)	6,450 4.0%	6,806 3.8%	7,163 3.8%	7,660 4.0%	8,370 4.1%	9,548 4.4%	10,521 4.6%	11,213 4.5%	12,599 4.5%	13,539 4.4%	14,214 4.3%	15,019 4.3%	15,984 4.4%	17,829	4.7%
特別利益	189	90	571	85	553	17	110	93	2,614	1,385	2,249	347	2,609	22	
特別損失	408	293	897	63	784	371	465	132	2,101	1,367	2,314	583	2,365	889	
税引前当期利益	6,231	6,604	6,837	7,681	8,139	9,194	10,166	11,174	13,112	13,556	14,149	14,782	16,228	16,963	
当期純利益 (当期純利益率)	3,621 2.2%	3,789 2.1%	3,928 2.1%	4,506 2.4%	4,698 2.3%	5,159 2.4%	6,379 2.8%	7,074 2.8%	8,543 3.0%	9,065 2.9%	9,927 3.0%	10,307 3.0%	11,139 3.1%	11,574	3.0%
設備投資	4,827	6,624	12,873	10,072	10,837	10,846	15,009	20,913	21,524	17,048	26,054	24,445	15,699	17,049	
新店・先行投資	4,398	6,070	12,452	9,770	10,650	10,263	12,230	16,319	17,550	8,980	18,449	20,373	6,226	10,738	
既存店活性化等	429	554	421	302	187	583	2,779	4,594	3,974	8,068	7,605	4,072	2,730	3,357	
減価償却費	2,318	2,279	2,478	2,644	3,181	3,868	3,413	4,190	4,995	5,612	6,142	6,817	8,049	8,739	
総資産	60,173	60,393	69,873	76,601	86,006	94,645	99,080	119,927	129,501	142,399	179,870	198,546	210,799	230,824	
流動資産	13,753	13,645	13,009	12,478	13,729	14,659	16,678	21,196	21,837	20,400	40,137	31,632	36,029	43,703	
固定資産	46,419	46,748	56,864	64,122	72,277	79,985	82,401	98,730	107,663	121,998	139,733	166,914	174,770	187,082	
総負債	32,899	32,898	39,303	42,380	47,958	52,571	51,715	66,588	68,807	74,407	103,781	113,712	117,159	128,031	
純資産	27,273	27,495	30,570	34,220	38,048	42,074	47,364	53,338	60,694	67,991	76,089	84,834	93,640	102,793	
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	65.00	40.00	43.00	45.00	57.00	55.00	57.00	60.00	80.00	45.00	50.00	55.00	60.00	65.00	
ROE	13.5%	13.8%	13.5%	13.9%	13.0%	12.9%	14.3%	14.0%	15.0%	14.1%	13.8%	12.8%	12.5%	11.8%	
ROA	6.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.5%	5.5%	6.4%	5.9%	6.6%	6.4%	5.5%	5.2%	5.3%	5.0%	
EPS	187.12	196.87	202.32	232.11	242.00	265.75	328.57	182.19	220.02	233.48	255.67	265.47	286.89	298.06	
BPS	1,446.09	1,416.04	1,574.50	1,762.51	1,959.72	2,167.09	2,439.63	1,373.69	1,563.13	1,751.10	1,959.66	2,184.83	2,411.54	2,647.18	
総資産回転率 (回)	2.7	2.9	2.7	2.5	2.4	2.3	2.3	2.1	2.2	2.2	1.8	1.8	1.7	1.7	
自己資本比率	45.3%	45.5%	43.8%	44.7%	44.2%	44.5%	47.8%	44.5%	46.9%	47.7%	42.3%	42.7%	44.4%	44.5%	
発行済株式数 (自己株除く/期中平均) (株)	19,356,009	19,246,180	19,415,965	19,415,585	19,415,255	19,415,045	19,414,755	38,829,105	38,828,669	38,827,937	38,827,881	38,828,270	38,829,591	38,830,676	
新規店舗数 (店舗)	6	7	4	5	7	8	5	10	9	6	6	6	6	5	
改装店舗数 (店舗)	8	17	9	5	3	5	7	7	10	11	10	11	8	9	
スクラップ&ビルド店舗数 (店舗)	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2	3	-	-	-	
閉店店舗数 (店舗)	2	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	2	3	-	
期末店舗数 (店舗)	91	98	100	104	111	118	123	133	142	148	154	158	161	166	
(連結店舗数) (店舗)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	168	172	178	
期末売場面積 (加重平均) (㎡)	168,623	184,388	192,851	195,728	210,679	223,535	232,330	251,654	267,349	279,318	290,346	303,626	310,981	321,037	

1. 2015年4月1日付で連結子会社でありました株式会社三味を吸収合併いたしましたので、2016/3期、2017/3期は連結財務諸表非作成会社となっております。
2. 2015年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施しております。2014/3期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額 (BPS)」「1株当たり当期純利益金額 (EPS)」を算定しております。
3. ROE (自己資本利益率) は期中平均の自己資本を基に算出しております。
4. 2019/3期より、設備投資につきましては、店舗 (新規出店・既存店) とその他に分けて記載しております。