

YAOKO REPORT 2021

ヤオコーグループ 統合報告書 2021



YAOKO GROUP

会社概要

会社名	株式会社ヤオコー (YAOKO CO., LTD.)
本社所在地	〒350-1124 埼玉県川越市新宿町1-10-1
TEL.	049-246-7000 (代)
代表者	代表取締役会長 川野幸夫 代表取締役社長 川野澄人 代表取締役副社長 小林正雄
資本金	41億99百万円
社員数	3,804名 (2021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 12,251名 (1日8時間換算) 在籍しております
店舗数	181店舗 (2021年3月現在) (連結)
子会社	株式会社エイヴイ 株式会社フーコット 株式会社ヤオコービジネスサービス 株式会社小川貿易
ホームページ	https://www.yaoko-net.com/





YAOKO GROUP CORPORATE PHILOSOPHY

ヤオコーグループ経営理念

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

経営理念は、ヤオコーグループの存在意義であり、事業の目的です。私たちは、単に売ればよいとか、儲かればよいのではなく、ヤオコーグループのお店が近くにあることで、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のお役に立ち、多くのお客さまから「おかげさまで」と感謝される存在になりたいのです。スーパーマーケットの商いのレベルが、その地域の方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。「お店があってよかった、お店があって幸せだ」と言ってもらえることは、この上ない私たちの喜びであり、働きがいでもあります。

ヤオコーグループ社是

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

社是は、ヤオコーグループで働く私たちの行動指針であり、いつもこのような状態でありたいということを示しています。働く私たち自身が、心身ともに健やかで、明るく正直な人生を歩むことが、明るく笑顔あふれるお店づくりに繋がり、地域社会の中心として発展していくと考えています。

ヤオコーグループのめざす姿 ～ビジョン～

地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく

- お客さまに価格以上の価値を提供し続ける
- 働く全員が誇りを持ち、生活を楽しめる会社にする
- 無駄をなくし、生産性の高い独自のモデルを構築する
- すべての関係者と協力しながら社会課題の解決に貢献する

ヤオコーグループはどんな姿を目指すのか、長期ビジョンを掲げました。それは、ヤオコー、エイヴイ、フーコットそれぞれの業態が、地域のお客様に寄り添い、地域の中で温かく見守ってくれる存在として頼りにされ、お客様、社員、お取引先様、地域社会とのつながりがあり、“Well-Being” & “Sustainable” に貢献するグループでいたいと考えています。





YAOKO REPORT 2021 Contents

ヤオコーグループ 統合報告書 2021 目次

Section 01

Introduction

- 01 経営理念・社是・めざす姿
- 03 目次
- 05 会長メッセージ

Section 02

ヤオコーとは？

- 07 ヤオコーのあゆみ
- 09 ヤオコーの業績の推移
- 11 数字で見るヤオコーグループ
- 13 ヤオコーグループの価値創造プロセス

Section 03

ヤオコーの価値向上に向けて

- 15 社長メッセージ
- 17 「2割強い店づくり」を実現する第10次中期経営計画

Section 04

持続可能な成長のために“Well-being”&“Sustainable”

- 19 ヤオコーにしかない商品づくり
- 20 お客さまに喜んでいただくために考え抜く提案力
- 21 更なる強みへの成長ドライバー
- 22 地域のコミュニティとなり繋がりが生まれる場所へ
- 23 地域のお客さまのために活躍できる人づくり、そして働きたい企業になる
- 25 お取引先様とともに持続可能で豊かな社会をつくる
- 27 お客さまとともに地域環境との共生を考える
- 29 資源循環社会の実現～地域環境保全のためサーキュラーエコノミーへ～
- 31 コーポレートガバナンス

Section 05

財務データ

- 37 主要財務指標 (連結)
- 39 主要財務指標 (単体)

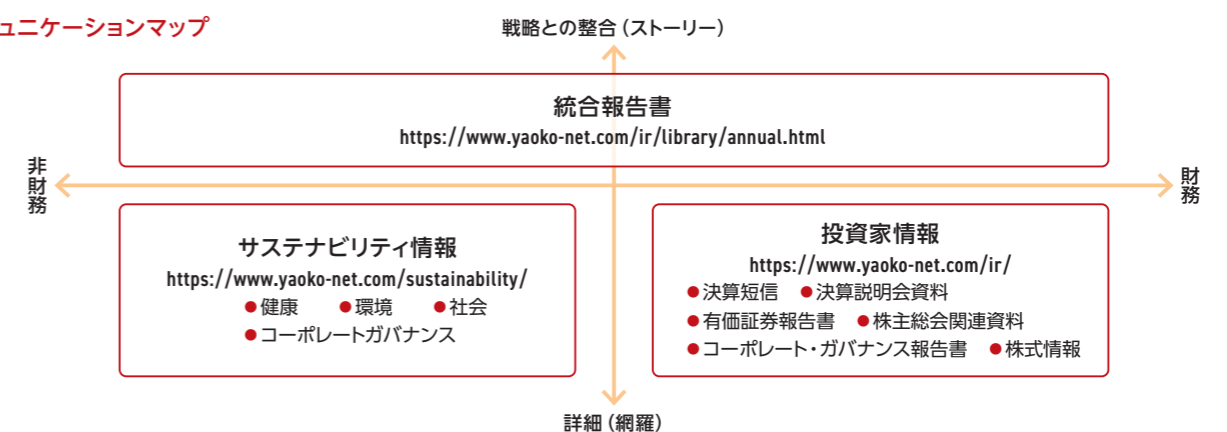
編集方針 「YAOKO REPORT 2021」には、経営理念や事業戦略を中心に、業績や事業概要、財務情報等を記載しています。加えて、持続的成長を支える、非財務情報も包括的に掲載しています。株主・投資家の皆さまをはじめ、あらゆるステークホルダーの皆さまにヤオコーグループの理解促進にご活用いただければ幸いです。

将来予測に関する注意事項 「YAOKO REPORT 2021」のうち、記載されている当社グループの将来の業績に関する予測や見通しなどは、当レポート発行時点で当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性があります。

報告対象期間 2020年4月～2021年3月

報告対象範囲 株式会社ヤオコー及びグループ会社

コミュニケーションマップ





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132年目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。当社のように売上が4,200億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。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

ヤオコーのあゆみ

1890～1990年

1890年

明治23年 川野幸太郎が埼玉県武州小川町に「八百幸商店」を創業



明治時代の引札(チラシ)

1957年 7月 9日

川野清三が(有)八百幸商店(資本金350万円)を設立



1958年

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



1968年 4月

旧嵐山店を開店し、本格的なチェーン展開に着手



1972年 4月

チェーン展開の実質的な第一号店となる、小川ISC(ショッピングセンター)オープン

1974年 3月 5日

(有)八百幸商店を株式会社へ改組、(株)ヤオコー(資本金950万円)を設立



1978年 6月

初の本格的なNSC店舗 小川ショッピングセンターを増床新装オープン

1978年 9月

資本金を1億円に増資

1985年 11月

生鮮食品の大規模加工及び各店舗への低温配送システムの拠点となる生鮮センターを開設

1986年 3月

本部を小川ISCから、川越市に移転 (株)フレッシュヤオコーを設立

1988年 2月

日本証券業協会店頭登録銘柄(東京地区)として株式公開

1989年 12月

財団法人川野小児医学奨学財団の設立

1991～2000年

1993年 11月

東京証券取引所市場第二部に上場

1994年 4月

第一次中期経営計画スタート

1995年 7月

常温物流の基地として、嵐山町に花見台配送センターを開設 カルチャー事業部門を担う100%子会社(株)ワイシーシーを設立

1995年 9月

調剤薬局及びドラッグストア事業部門を担う、100%子会社(株)日本アポックを設立

1996年 9月

当社本部ビルを川越駅西口前に竣工し10月より営業開始



本部ビル

1997年 9月

東京証券取引所市場第一部に指定替え



1997年 11月

千葉・茨城両県への店舗展開に備え、千葉物流センターを開設

1998年 6月

本店所在地を川越市に移転

1998年 10月

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改装オープン



1999年 11月

群馬県伊勢崎市に伊勢崎物流センターを開設

2001～2010年

2001年 4月

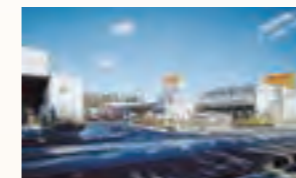
デリカ部門を事業部化

2002年 10月

狭山グロッサリーセンターを開設

2002年 11月

狭山チルドセンターを開設 生鮮センターを閉鎖し、デリカセンターとする



2003年 3月

川越南古谷店を開店



2003年 4月

会社分割を実施し(株)三味を100%子会社として設立

2004年 6月

ワカバウォーク店を開店



2006年 9月

(株)日本アポックのドラッグ事業部門を(株)スギ薬局に事業譲渡

2006年 10月

千葉県船橋市に新千葉センターを開設、千葉物流センターを閉鎖

2006年 12月

川越研修センターを開設



2008年 9月

(株)ワイシーシーの全株式をブックオフコーポレーション(株)へ譲渡

2009年 3月

(株)フレッシュヤオコーを会社清算

2010年 1月

「小型店フォーマット」実験店として所沢美原店オープン

2010年 4月

(株)ヤオコービジネスサービスを100%子会社として設立

2010年 10月

自社開発新NSC「the market place 佐倉」を開店

2011～2020年

2011年 9月

「環境対応型店舗(太陽光発電パネル設置)」の実験店として、立川若葉町店オープン

2012年 3月

川越的場店オープン

2013年 4月

プライベートブランド「Yes! YAOOKO」誕生

2013年 6月

東大和店オープン

2013年 9月

(株)ライフコーポレーションとの共同開発PB「スターセレクト」スタート

2014年 6月

小川デリカセンターを閉鎖し、埼玉県東松山市にデリカ・生鮮センターを開設



2015年 2月

YAOOKOネットスーパースタート

2015年 3月

(株)日本アポックを、アルフレッサホールディングス(株)に一部事業譲渡

2015年 4月

連結子会社の(株)三味を経営統合

2015年 4月

ららぽーと富士見店オープン

2016年 6月

農業事業「ヤオコーファーム」スタート

2017年 3月

川越南古谷店の大規模改装「ミールソリューションの進化」による新たな旗艦店モデルの実験スタート

2017年 4月

(株)エイヴイ及びエイヴイ開発(株)を完全子会社化

2017年 10月

熊谷物流センターを開設

2017年 11月

八百幸成城店オープン(都市型小型店)

2018年 2月

東松山新宿町店オープン

2018年 11月

当社サポートセンター(本社)を竣工し、12月より営業開始



©KAI NAKAMURA

2019年 3月

久喜菖蒲店オープン

2019年 4月

川越市認可型事業所内保育所「ヤオコー川越保育園」開園

2020年 1月

松戸チルドセンターを開設

2020年 11月

所沢北原店の大規模改装。次世代旗艦店モデルの実験スタート

2020年 12月

八千代研修センターを開設

2021年 2月

(株)フーコートを設立

2021年 3月

一般財団法人ヤオコー子ども支援財団設立



2021年3月期
 売上高 4,221億円
 経常利益 197億円
 店舗数 181店舗

ヤオコーの業績の推移

ヤオコー単体で 32期連続増収増益を達成!

当社グループは「豊かで楽しい食生活を提案するグループとして圧倒的なNo.1になること」を目指し取り組んでおります。ヤオコーはお陰様で2021年3月期、単体で32期連続増収増益を達成しました。ヤオコーの近年の成長は、中期3カ年経営計画を通して、その中で実現してきた店づくりの歴史でもあります。全店が一丸となって、常に昨年よりも良くなっている状態を目標として、積み重ねてきた結果です。

■ 売上高 (億円)
 — 経常利益 (億円)
 ● 店舗数 (連結)



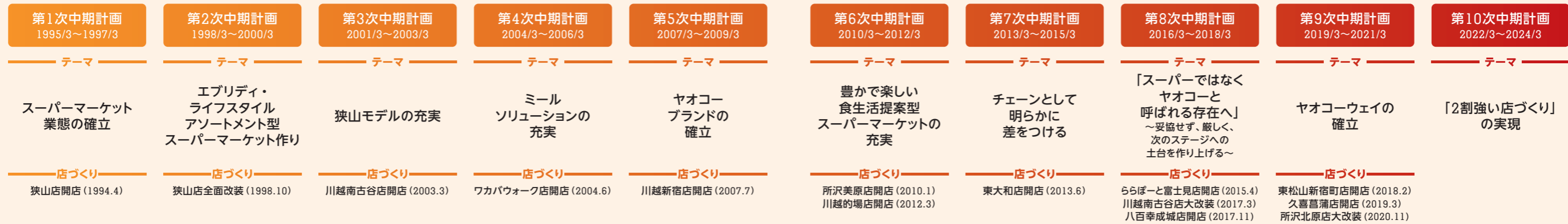
〈商いの確立〉

〈商いの進化・成長加速・新たな種まき〉

〈グループでの成長〉

1989/3 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021/3 2022/3

中期経営計画の変遷





数字で見る YAOKO GROUP



財務 Financial data

(2021年3月期実績)

売上高
4,871億円

営業利益
224億円

経常利益
222億円

当期純利益
145億円

売上高経常利益率
4.6%

設備投資額
246億円



経営資源 Management Resources

(2021年3月31日時点)

従業員数
16,055名
(パートタイマー含む)

ヤオコーカード会員数
277万人

商圈シェア率
19.1%



店舗 / 物流拠点 Stores / Logistics Bases

合計店舗数
181店舗

ヤオコー店舗数
169店舗

エイヴィ店舗数
12店舗

物流拠点
6拠点

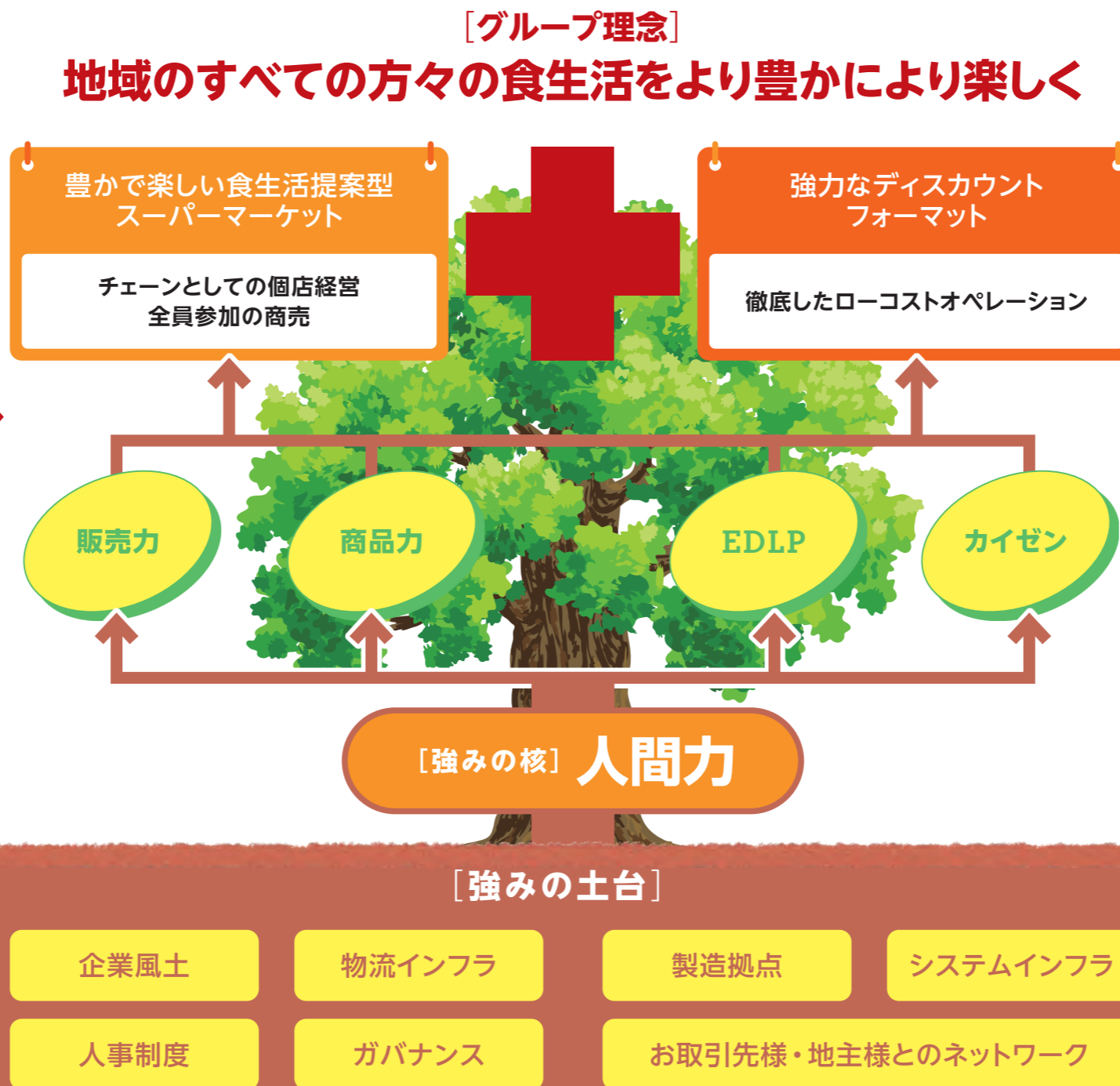


YAOKO GROUPの価値創造プロセス

地域・社会課題

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

グループ実現モデル



アウトカム

非財務

“Well-being” & “Sustainable”

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

財務

- 関東圏に500店舗、売上高1兆円
- 売上高経常利益率4%以上
- ROE10%以上





人材育成を通じて、 地域の「豊かで楽しい 食生活」に貢献します

代表取締役社長

川野 登人

コロナの影響と今後の課題

2020年は、新型コロナウイルス感染症の拡大が世界中の人々の生活に大きな影響を与えた年となりました。同感染症により苦しんでおられる方々にお見舞い申し上げるとともに、感染予防や治療に力を注がれているすべての方々に心より感謝致します。当社においても、日常の食を支えるライフラインとしての責任感を持って、感染対策を図りながら営業を継続しております。

2021年に入っても緊急事態宣言が繰り返され、コロナの収束は見通せない状況です。経済活動が制約される中、足元では消費の二極化が確実に進んでいます。今後、人口減少が本格化し、国内においては食品市場の縮小や労働力不足が想定されます。一方で、ネット販売で売上を伸ばすEC事業者や店舗数を増やすドラッグストアが、食品市場での存在感を増しています。圧倒的な魅力がなければお客様にご支持いただけない厳しい環境にあると言えます。

ヤオコーグループの目指す姿と強み

2021年度、ヤオコーグループでは、グループ経営理念として『地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく』を掲げました。ヤオコーにおいては、引き続き『豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットの充実』を進めて参ります。目指すのは、季節や旬を感じられる売り場づくりや、今日のメニューが決まる単品量販、チーズとワインを楽しむ生活提案など、変化と楽しさに溢れた店づくりです。ウィズ・コロナで在宅時間が増える中、毎日の食生活において「美味しいね」という家族の会話や笑顔を増やしたい、という想いで商品や売り場を充実させて参ります。

エイヴイにおいては、ディスカウント業態の更なる進化を図ります。エイヴイの強みは、徹底的に無駄を省いたローコストオペレーションです。確かな品質と生活充実につながる品揃えを提供しながら、圧倒的な低価格を実現していきます。今年度は、エイヴイの兄弟企業とも言えるフーコットの展開をスタートします。低価格へのニーズが強まる中、ヤオコーとエイヴイ・フーコットの両業態で、商圏内のすべてのお客様にご満足いただける体制を築いていく計画です。

4つの取組みを強化

上記を実現するために、次の3か年では「販売力」、「商品力」、「EDLP」、「カイゼン」の4つの取組みの強化に注力します。「販売力」は提案力です。商品を知り、お客様を知ることが、ニーズに合った提案につながります。ヤオコーにおいては、パートナーさんも含めた全員参加の商売を磨いて、通常の何倍も売れる提案・売り場を実現していきます。「商品力」については、デリカ生鮮センターを活用した独自のお惣菜製造・販売、また直輸入商

品を含めたプライベートブランドの充実を図ってまいります。

「EDLP」と「カイゼン」は、特にエイヴイの強みとするところです。自動発注と最適な棚割り、店舗オペレーションシステムを進化させ、更なるローコストを実現していきます。ヤオコーにおいても、二極化対応として、特にヤングファミリー層に対する価格対応を進めます。合わせてプロセスセンターの新設・活用、AIによる発注精度向上・在庫削減により生産性向上を図ってまいります。

人間力を磨く

そして、それらの4つの取組みの核となるのは、人の力、人の成長、チームの力です。上記の取組みを通じて、自分で考え・チームで実現できる「人間力」に溢れたリーダーを育成していきます。人の成長こそが企業の成長を支えるものだと信じております。そして、全メンバーが生き生きと活躍できるよう、教育制度や情報システム、物流などの土台（インフラ）を無駄なく柔軟で拡張性のあるものに進化させていきます。

ヤオコーグループは、地域社会の一員であるとともに、地球の一構成員であり、将来世代に対しても責任を負う存在であると考えます。地域社会に対しては、本業を通じた豊かで楽しく健康的な食生活のご提案とともに、ヤオコー子ども支援財団を通じた子ども支援を進めて参ります。また、環境問題への対応は世界的な課題です。節電、プラスチック削減、リサイクルの推進に加え、自給率向上に向けた近郊農業事業の拡大等を通じて、持続可能な社会の実現に貢献して参ります。今後とも、皆様のご愛顧とご支援のほど、よろしくお願い致します。

「2割強い店づくり」を実現する 第10次中期経営計画

ヤオコーグループのビジョン

第10次中期経営計画の策定に際して、2022年3月期において株式会社フーコットが1号店を新規に開設することから、ヤオコーグループとしてのビジョンを初めて取りまとめました。

「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「目指す姿」として、「お客様に価格以上の価値を提供し続ける」、「働く全員が仕事に誇りを持ち、生活を楽しめる会社にする」、「無駄をなくし、生産性の高い独自のモデルを構築する」、「すべての関係者と協力しながら社会課題の解決に貢献する」、これらを実現することで持続的な成長を図ってまいります。

当社は、「Everyday Everybody」を対象とした「小商圏高頻度型」のスーパーマーケットづくりを目指してきました。当社の運営方針に変わりはありませんが、消費者の「価格志向」が強まり、「消費の二極化」とも言われる状況が加速することが想定されるほか、従来以上にお客さまの嗜好も多様化することになるでしょう。こうしたなか、当社とディスカウント業態（エイヴィ、フーコット）を深化させ、地域のすべてのお客さまにご満足いただくことでグループでの商圏シェアを向上させるとともに、グループ各社が独自の「強み」を磨き、切磋琢磨して成長していく独立運営を目指していきます。

第10次中期経営計画の策定

2021年3月期を最終年度とする第9次中期経営計画に取り組んでまいりました。策定当初に掲げた数字目標については、1年前倒しの2020年3月期に達成しました。デリカ・生鮮センターの活用などチェーンの基盤づくりは進んだものの、個店の販売力や商品開発力などの観点では、同業他社との明らかな「差」は付いてない状態と総括しております。

現在、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、「巣ごもり需要」が発生した結果、当社グループを含む業界全体の業績は堅調に推移しております。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の収束とともに、「消費の二極化」や「マーケットの縮小」などの諸課題が顕在化し、オンライン取引を含めて、食品マーケットにおける業界の垣根を越えた、生き残りをかけた厳しい競争が想定されます。

こうした環境認識のもと、当社は、2024年3月期を最終年度とする第10次中期経営計画を策定しました。まずは、この3年間で少なくとも同業他社との競争からは抜け出したいとの思いから、「2割強い店づくり」の実現をメインテーマに掲げ、「価格対応」、「個店の販売力強化」、「独自の商品開発・開拓」、「生産性の向上」の重点施策に注力していきます。

第10次中期経営計画「2割強い店づくり」の実現

価格対応

- ☑ 子育て世代の支持するカテゴリー・商品強化
- ☑ EDLPとチラシ政策のエリア対応

独自の商品開発・開拓

- ☑ 生鮮の強化、圧倒的な支持につながる商品開発・開拓
- ☑ デリカ生鮮センターの更なる活用とSPAへの踏み込み
- ☑ グロサリーにおける独自商品開発

個店の販売力強化

- ☑ 地区部長の経営力、店長の店舗運営力向上
- ☑ 全員参加の商売で単品販売力10倍
- ☑ お客さま目線での魅力ある売場づくり

生産性の向上

- ☑ EDLPを活かした、自動発注システム導入の効果最大化
- ☑ 熊谷デリカ生鮮センター（PC機能）の活用
- ☑ サポートセンターのスリム化、物流効率化

数値計画 (2022年3月期～2024年3月期)

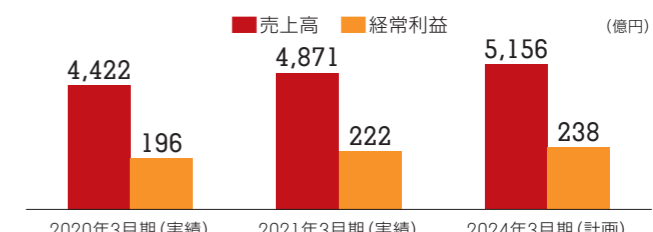
第10次中期経営計画の最終年度において、連結売上高5,156億円、経常利益238億円を目標として掲げました。ヤオコー単体では引き続き増収増益を計画しているものの、連結決算においては、株式会社のフーコットの開業費や新店赤字等が大きく膨らむことを想定しております。

今回初めて、ROEの目標水準（10%以上）を設定しました。従来以上に「資本効率」を意識するとともに、安定配当として配当性向については20%を目途としていく計画です。

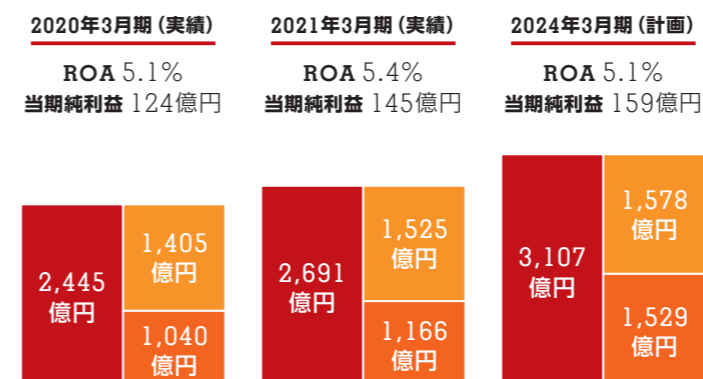
■ 2024年3月期目標数値 (10次中計)

	売上高	経常利益	経常利益率
連結	5,156億円	238億円	4.6%
単体	4,369億円	201億円	4.6%

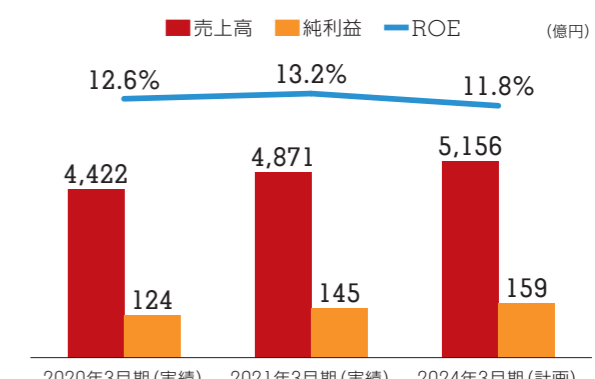
■ 連結売上高・経常利益



■ バランスシートマネジメント (ROA)



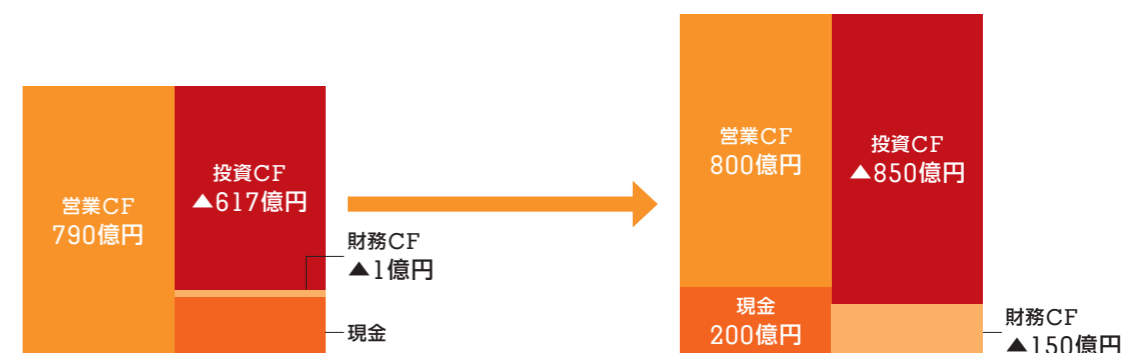
■ 損益計画 (ROE)



■ キャッシュフロー



今後数年間は、人材や出店用地の確保などの観点から、グループとしての持続的な成長を実現するための基盤を固めるチャンスと捉えております。計画外の投資案件についても積極的に検討していく予定ですが、フリーキャッシュフローの水準を意識しながら、有利子負債（バランスシート）の水準をコントロールすることで、安定性・健全性にも充分に配慮した財務運営を実施していく計画です。





ヤオコーにしかない商品づくり

新鮮な生鮮食品で、健康づくりのお役にたつ



食べることは、身体にとって大切なことです。毎日の食事が身体を作り、日々の健康につながっています。

ヤオコーでは、地域の皆さまの健康づくりのお役に立つため、新鮮な食材をご提供できるよう取り組んでいます。

生鮮食品については、担当バイヤーが、市場や生産地まで出向き、食材をその目と舌で確かめ買い付けています。特に鮮魚部門及び青果部門では、そのときの旬の食材をその日にお届けする産地直送販売を実施しています。青果売場には、直接契約した、その店舗の近隣の地元農家さんが毎朝収穫する新鮮な野菜が並びます。

生産者の顔が見え、安全、安心、しかも新鮮で栄養価の高い商品をお届けする取組みで、お客さまにもご支持いただいています。

また、2016年4月にスタートしたヤオコーファームでは、新鮮な状態の野菜を店舗へ配送するため、狭山市及び熊谷市にある自社物流センターに近い農場を確保し、生産しています。2019年7月にGlobal GAP (GGAP)、同年12月にJapan GAP (JGAP) 認証を取得しており、食品の安全はもちろんのこと、自然環境の保全、生産者の労働安全や人権の保護に配慮された長期的に持続可能な農産物の供給の実現に取り組んでいます。

安さは安心感、地域のすべての皆さまの生活に寄り添う



2021年3月期は、国内外において、新型コロナウイルス感染拡大という未曾有の事態に直面し、今まさに、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しています。

新型コロナワクチンの接種が進んでいる一方で、新型コロナウイルスの変異株による感染拡大のリスクも払しょくできず、自宅における食事の機会は一定程度保たれることが予想されます。

このような背景において、スーパーマーケットのライフラインとしての役割のみならず、地域にお住まいのすべての皆さまが、安心して買い物を楽しんでいただけるよう、当社の強みである販売力・提案力を磨くとともに、安さもさらに強化してまいります。



お客さまに喜んでいただくために考え抜く提案力

個店経営



三浦初声店 地元野菜売場

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、文化が生まれ、地域になくてはならない、そんな店づくりに取り組んでいます。

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異なります。狭い商圈におけるニーズにきめ細かく対応し、地域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、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。

チャレンジ企画



ヤオコーでは、通常毎月5つの販売促進企画を実施しており、新聞の折り込みチラシに掲載しお客さまに告知しています。季節ごとの旬の食材の単品量販により、「今日のこれ!」としてお客さまに提案しています。

この単品量販の企画は人材育成と連動しており、「売上の異常値をつくる」をコンセプトに「Yaoko Challenge!」と名付け、全店舗において同じ食材をテーマにメンバー全員でお客さまに提案・売込を行うものです。この単品量販の企画による販売実績を積み上げることで販売力アップにつなげています。

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)データを活用し店舗のある地域のお客さまの潜在的なニーズや、エリア特性を捉え、的確でスピーディな売場提案・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ています。この分析に基づき、地域にお住まいのすべてのお客さまにカスタマーとなっていただけるよう商品開発やサービスに努めています。



新提案(商品開発)と新たなマーケットの創造

デリカ部門では、定番商品を基盤に、新たなマーケット創造・需要開拓と利益改善を相関させるべく新商品の開発を進めています。青果部門で人気のヤオコーオリジナルの「ミゲールさんのあぼかど」を、デリカ部門においても共通原料として導入し、ヤオコーだけの付加価値商品として横展開しています。また、ローストビーフは外食産業市場において高い需要がありますが、当社の精肉部門においても看板商品であります。新型コロナウイルス感染症拡大による影響で外食の機会が減るなか、ご自宅で美味しいローストビーフ商品を召し上がっていただきたいとデリカ部門では、お客さまへの新提案として、ローストビーフを活用したお手頃な価格の丼や握りを開発いたしました。



更なる強みへの成長ドライバー

次世代MD

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、周辺に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。標準店は約600坪の規模である一方、大型店は800坪程度あり、標準店ではできないチャレンジングなMDを導入します。

2002年6月の開店以来、お客さまのライフスタイルの変化に合わせた改装を行ってきた所沢北原店が、2020年11月に、各種専門店が集まる「the market Place所沢北原」としてリニューアルオープンいたしました。改装により売場面積を広げ、約800坪の大型店に生まれ変わり、所沢駅周辺の激化する競争環境への対応、3km圏内のヤングファミリー層と1km圏内のシニア層の獲得を目指しています。

川越的場店からの旗艦店での課題を踏まえ、旗艦店モデルをより進化させ、次の旗艦店の布石となるMD・店づくりに取



り組んでおり、当社が得意とするMDの「選択と集中」により、「素材の強化」「新提案」「価格コンシャス」で「ミールソリューションの充実」をより深化させています。

高い生産性の実現



東松山デリカ・生鮮センター



熊谷デリカ・生鮮センター

価格コンシャス対応を強化するためにも、高い生産性は不可欠です。作業のムリ・ムダ・ムラの解消のため、2013年度に取組みを開始した店舗作業の標準化を目的とした生産性向上モデル（カイゼン）の深化と水平展開により、業務効率化の推進を継続する一方、店舗作業を軽減するため、デリカ・生鮮センターの活用もすすめます。

さらにデリカ・生鮮センターでは、ヤオコーでしか買えない独自商品の開発に向けて、出来たて作り立てのインストアの強みをより強化できる商品の磨き込み・差別化をすすめています。デリカ部門への供給シェアは年々増加しており、完成品やキット商品の拡大で、店舗作業の削減につながっています。

2021年度秋には、熊谷デリカ・生鮮センターの稼働を予定しており、生鮮品の加工作業やパック包装を行うプロセスセンターとしての機能も備えています。同センターの稼働により、デリカ部門のみならず、生鮮部門の店内作業の効率化が期待されます。

また、賞味期限が一定程度あるドライグロッサリーの商品や住居関連商品については、すでに自動発注システムを導入しておりますが、2021年6月より、川越西口店及び西大宮店において、全店導入に向けてAI需要予測による自動発注システムの実証実験を行っています。

地域のコミュニティとなり 繋がりが生まれる場所へ

クッキングサポート

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、また、お客さまのコミュニティーの場としてご支持を得ています。具体的には、試食によるメニュー提案、レシピカードやクッキングサポート誌の制作・配布のほか、料理教室の開催、動画・写真

によるレシピ提案を行っています。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、試食の実施や料理教室の開催ができず、動画によるメニュー提案を強化いたしました。



イタリア料理研究家 豊田安男氏による手軽に作れるイタリアンレシピ動画



ヤオコーとお客さまをつなぐ情報発信

クッキングサポートの他、お客さまとのタッチポイントとして、公式SNSによる情報発信及び双方向コミュニケーションに取り組んでいます。

また、ヤオコーオリジナル商品の開発秘話や、パイヤーの美味しさへのこだわり・想いなど商品にまつわるストーリーを公開しており、お客さまに安心して、また楽しいお買い物につながる情報を発信しています。



公式Instagram



ホームページより「商品ストーリー」

「おいしさの舞台裏」はこちらから！



子ども支援

2020年9月、社会福祉法人埼玉県社会福祉協議会と「食品等の提供・譲渡に関する合意書」を締結し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、生活に困難を抱えた家庭の子どもに対しての支援として、1年間における、毎月約100袋の米の寄付を開始いたしました。

2021年3月には、子ども支援を恒久的な取組みとして行うため、一般財団法人ヤオコー子ども支援財団を設立し、米の寄付のみならず様々な支援に取り組んでまいりたいと思っております。





地域のお客様のために活躍できる人づくり、 そして働きたい企業になる

当社の店舗運営方針である「個店経営」・「全員参加の商売」の礎は、社員一人ひとりの人間力であり、強い店づくりには不可欠です。

「明朗な人生こそ明朗な店をつくる」を社是に掲げ、特に人材育成には力を入れています。

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の教育などを通して、安定した店舗運営、社員が働きがいを感じることができる組織づくりに取り組んでいます。

教育

社員一人ひとりの人間力・能力向上のため、研修センターをつくり、様々な研修を企画・実施しています。

ヤオコー大学では、入社後1年目から5年目までの社員の集合研修を行っています。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ことができます。このほか、プロの技術を学ぶ技術研修、生産者様の産地を見学する産地研修や展示会の参加、海外小売業視察研修、パートナー社員の業務改善の発表の場である「感動と笑顔の祭典」等、「個店経営」・「全員参加の商売」を充実させるために、多くの学び機会を提供しています。

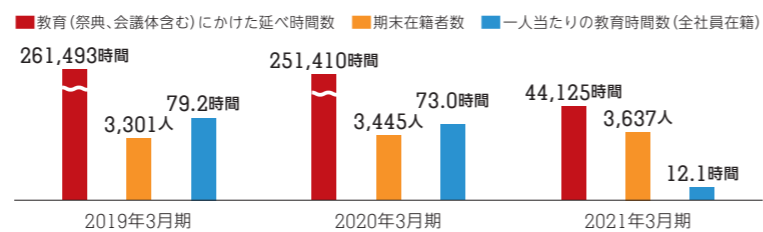
2021年6月には、将来の中核人材の育成として初の取り組みとなる選抜研修を開始いたしました。視野の広い、生産性の高い人材の育成を目的に、新入社員から新卒3年目までの社員のなかから、採用時の期待度や適性、また、規定概念に捉われない発想を期待できる社員を選抜し、他業界や他業種の若手社員との合同研修となっています。

また、研修センターについては、2006年12月に「川越研修センター」、2017年7月に世代間の交流スペースも併設する「若葉交流センター」を創設しており、2020年12月には、新たに、社員寮を兼ね備えた八千代研修センターを創設いたしました。

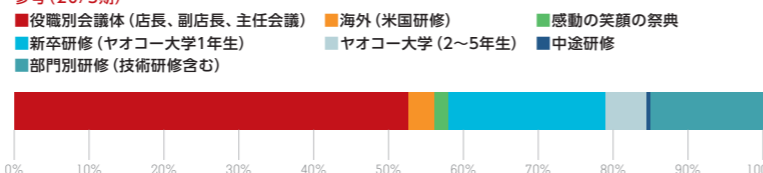


八千代研修センター

● 人材教育 (単体)



参考 (20/3期)



ダイバーシティ

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、2021年4月から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、2020年度末の女性管理職60名から、5年目



にあたる2026年3月末までには、90名となることを目指します。取り組みを通じ、ライフイベントに応じた家庭と仕事の両立を支援する制度づくりや、社内規定の変更、認可型事業所内保育所の設置といったハード面の環境整備は前進したと認識しており、今後も、女性が働きやすい環境づくりに取り組んでまいります。

また、外国人の登用につきましては、2021年3月末現在で約600名が在籍しており、そのうち、外国人技能実習生約260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。

健康経営

数年来、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、全社を挙げて社員の健康増進に取り組んでいます。

この取り組みが評価され、2019年度より3年連続で、健康経営優良法人(ホワイト500)に認定されています。

“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。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、大運動会をはじめとするスポーツイベントの実施はできませんでしたが、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ひとつであると考えており、ワクチンの普及等により状況が改善した際には、当該イベントの実施を再開する予定です。



● 労働環境データ (単体)

	2019/3	2020/3	2021/3	
従業員数(人)	男性	2,695	2,782	2,921
	女性	606	663	716
	合計	3,301	3,445	3,637
	PHA社員(期中平均8H換算)	10,899	11,185	11,784
平均年齢(歳)	38.6	38.8	39.4	
平均勤続年数(年)	10.5	10.7	10.9	
管理職の状況	男性比率	93.1%	92.4%	92.7%
	女性比率	6.9%	7.6%	7.3%
	女性管理職数(人)	55	62	60
障害者雇用率 ※PHA社員含む	2.46%	2.47%	2.50%	
育児休暇取得者数(人) ※PHA社員含む	90	98	100	
有給休暇取得率	18.1%	36.4%	33.7%	
労働災害発生率(年千人率)	3.1	4.1	3.5	
平均年間給与(千円)	5,858	5,830	6,015	
労働分配率	48.1%	47.9%	47.3%	

お取引先さまとともに持続可能で 豊かな社会をつくる

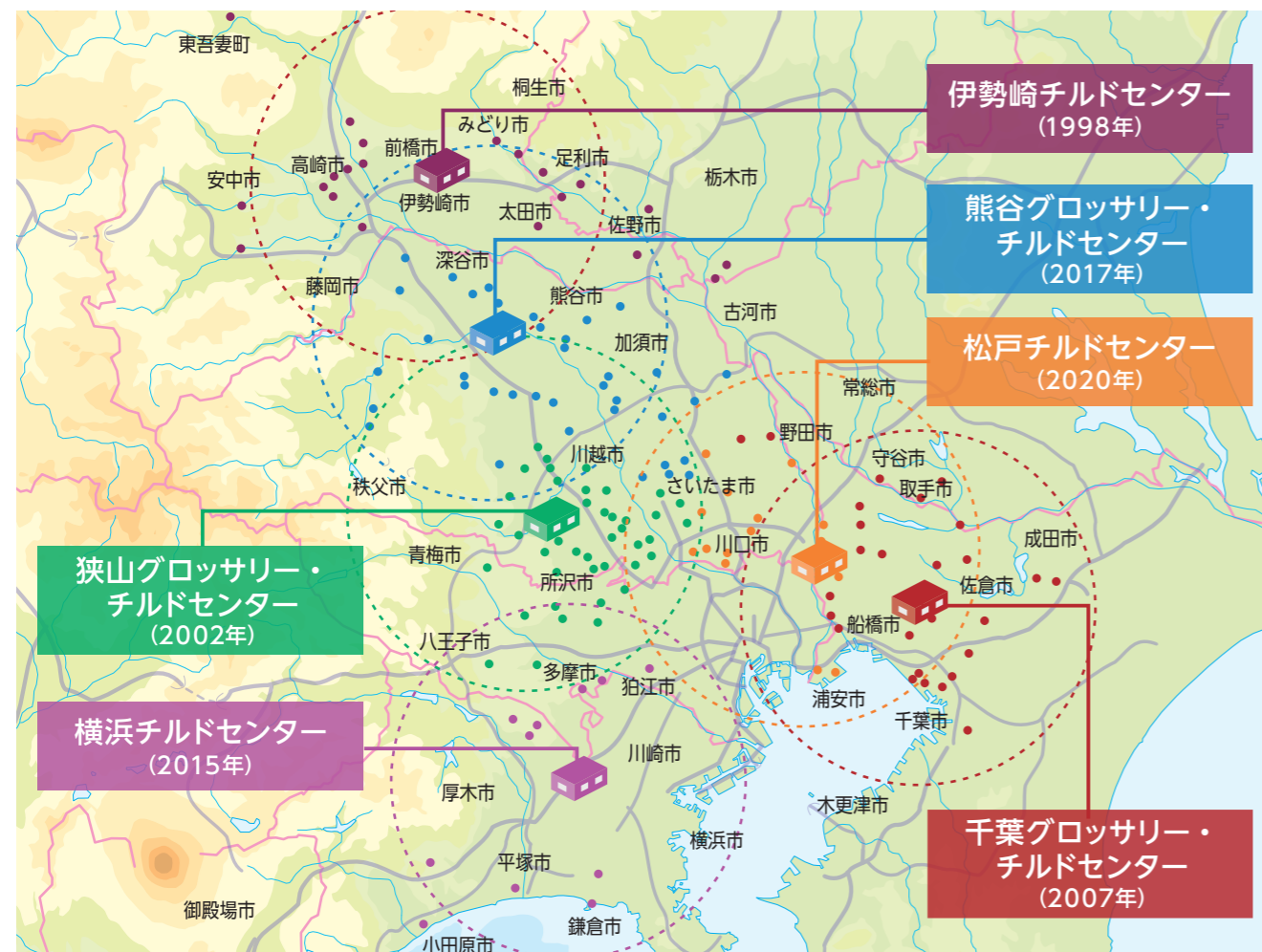


生産性を上げ、効率化を図る役割を担う物流拠点

ヤオコグループは埼玉県を中心とする1都6県のエリアに展開しています。今後もそのエリア戦略の下、目指すヴィジョン「地域のすべての方々の食生活をより豊かに、より楽しく」の実現を目指します。

出店地域でライフラインとしての役割や豊かな食生活を提案するには、様々なお取引先さまとの協働が欠かせません。例えば、物流では、ヤオコは170を超える店舗への商品の

円滑な配送、また生産性向上のため、現在、6つの物流拠点でグロッサリーセンター（常温）とチルドセンター（冷蔵・冷凍）を整備しています。商品を高鮮度で、また一定の時間に店舗へ配送するには、店舗までのリードタイムを短縮する物流拠点の最適配置が求められます。商品物量の推移や約1時間～1時間半の配送距離を考慮しつつ、エリア戦略に伴い拠点を設置しています。



レーン別、カテゴリ別納品等で店舗作業を効率化

店舗での品出し作業は、温度帯が違ったり、取り扱い商品数が膨大であることから、自動化が難しくどうしても人海戦術になります。そうした、店舗の作業負担を少しでも軽減するため、物流センターでできる作業を集中化しています。検品作業や、店舗のレーン毎、カテゴリ別納品と言われるものです。

配送効率化・返品削減の サプライチェーン最適化の取組みで、 「サプライチェーン・イノベーション大賞2021」受賞

パース予約管理システム等の導入

物流拠点には、メーカー様、ベンダー様等からの納品車両が断続的に入庫します。特に集中する時間帯は混雑を極め、入荷までの待機時間が数時間に及ぶこともありました。少子高齢化社会の日本において、ドライバー不足の解消は重要課題であるとの認識から、現状の課題の洗い出しを行い、お取引先さまとともにカイゼンに取り組めました。2018年より取組み、PDCAを繰り返し、2020年には課題解決をすすめるため、「パース予約管理システム」の導入に踏み切りました。課題が可視化されたことにより、最大繁忙期においても待機時間の発生を防止することができ、ドライバーの方々の働き方のカイゼンに繋がりました。この取組みが評価され、経済産業省の「サプライチェーン・イノベーション大賞2021」の優秀賞を受賞しました。



返品削減の取組み: 鮮度管理基準「3分の1ルール」から「2分の1ルール」へ

社会的に持続可能な社会を目指すという風潮から、フードロスへの関心が高まっています。そんななか、食品を多く扱う食品スーパーマーケットとして、物流センターからの出庫期限切れの商品返品削減の取組みとして、鮮度管理基準を「3分の1ルール」から「2分の1ルール」としたことで、物流センター

内での撤去作業の減少や商品の返品（廃棄）が減少する効果が出ています。副次的効果として、社内や物流拠点でのフードロス意識が高まり、フードバンクへの米の提供など新たな取り組みに繋がっています。

お客さまとともに 地域環境との共生を考える

ヤオコ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することを目標としています。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、お店のある地域環境との共生を目指し、トータルで「ヤオコがあつてよかった」と思っただけのサステナブルな経営を目指します。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、さらに2021年3月に、新たに環境方針及び当社の目指す姿、取り組み課題を策定しました。今後は、具体的な数値目標などを策定し、コーポレートガバナンスコードの改訂に基づき、検討から行動と実現へのフェーズへ深めてまいります。

環境方針

- 安全安心で環境に優しい商品の販売を行い、お客様の暮らしと環境を考えた生活提案に努めます。
- 脱炭素社会実現のため、節電や節水、クリーンエネルギーの使用など省エネ型事業所運営に積極的に取り組み、CO₂排出削減に努めます。
- 資源循環社会実現のため、ゴミを減らし、マイバック運動や簡易包装の推進など、ワンウェイプラスチック削減と店頭回収などでリユース・リサイクルを推進します。
- 資源循環社会実現のため、食品残渣や食品ロスの削減を推進し、また、ヤオコファームでのリサイクルループを実現するなど食品リサイクルを推進します。
- 自然の生態系保全のため、環境に配慮した原料を使用した商品開発を推進し、持続可能な社会の維持に努めます。

目指す姿と課題



環境問題検討体制

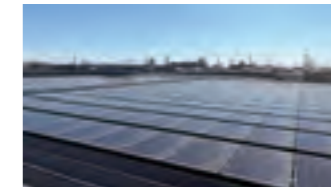
コーポレートガバナンス (P33) に掲載のとおり、社長を議長とする社内取締役、常勤監査役、執行役員、部室長で構成されるコンプライアンス委員会で環境問題について検討してい

ます。また、社外取締役が参加するランチミーティングでも情報共有し、当社としてあるべき姿を検討しています。

脱炭素社会の実現 省エネルギー・CO₂排出削減の取り組み

オール電化、再生エネルギーの取り組み

グ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

再生可能エネルギー100%の導入

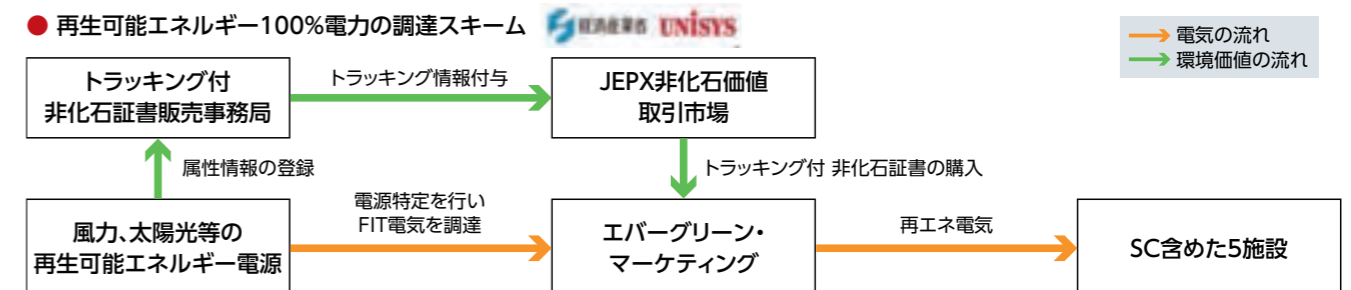
サポートセンター、デリカ・生鮮センター、熊谷物流センターなど5施設で再生可能エネルギー100%に切替えました。エバーグリーン・マーケティング様とのお取り組みでトラッキング付非化石証書を付与した、再生可能エネルギー電源特定を行い調達したFIT電気を使用するものです。これにより、当社の年間CO₂排出量は7,900トンの削減となります。

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インケース導入などをすすめ、省エネ、CO₂削減に努めています。



リーチイン・LED



太陽光発電余剰の地域循環ビジネスモデル「R.E.A.L. New Energy Platform™」の実証実験に協力

川越の場店、鶴ヶ島店の屋根上太陽光発電システムを活用し、アイグリッド・ソリューション様、伊藤忠様と連携し、太陽光発電余剰の地域循環ビジネスの実証実験に協力しました。発電量の余剰予測は、両社の持つAI等のデータを連携して実装しています。これにより、将来の地域コミュニティでの電力融通や地域レジリエンスに貢献する基礎的検討が進んでいます。更なる検証をすすめ地域循環モデル、脱炭素化の推進に貢献します。





資源循環社会の実現

～地域環境保全のためサーキュラーエコノミーへ～

プラスチック使用削減の取組み

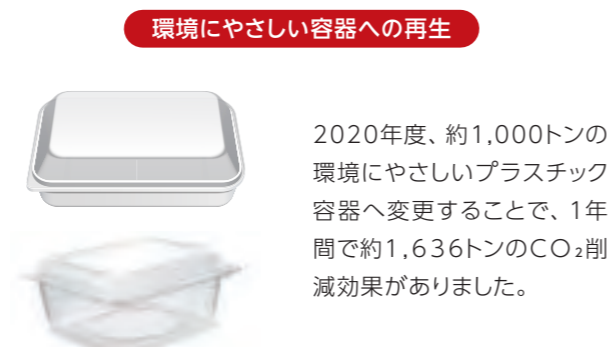
2019年「プラスチック資源循環戦略」のマイルストーン、2021年6月に成立した「プラスチック資源循環促進法」に基づきプラスチック使用削減の取組みを進めています。まずはリデ

ュースをすすめ、次にリユース・リサイクルを検討する方針で、お客様に一番近い食品スーパーマーケットとして、地域環境を保全するサーキュラーエコノミーへの移行を目指していきます。

● リデュース実績



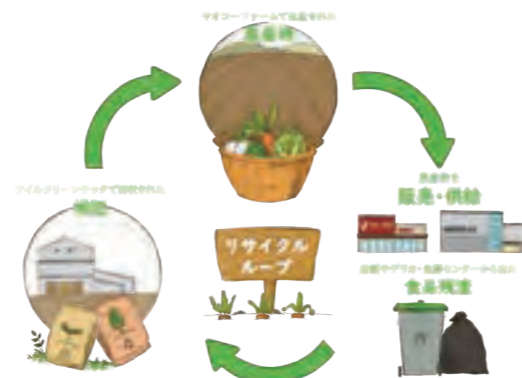
● リサイクル実績



食品ロス削減・食品リサイクルの取組み

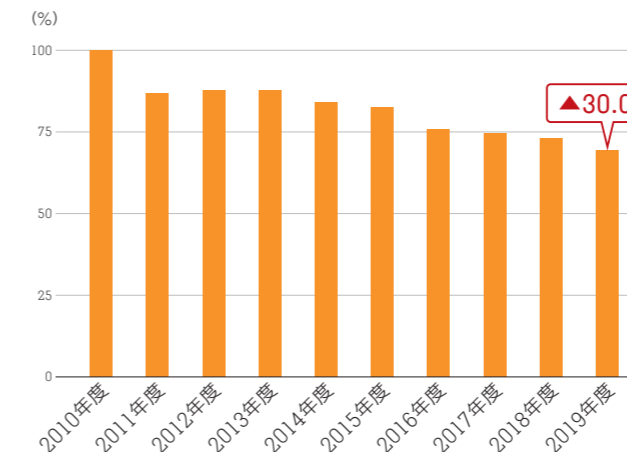
食品ロス削減の基本は、店舗での販売計画、適正な発注です。また鮮度を訴求するためにも、毎日値下げによる売り切りを徹底しています。2019年4月からは、米を除くドライ食品の納品期限を3分の1ルールから2分の1ルールへ変更 (P26参照) し、2020年4月からは対象を菓子にも拡大、またうるち米の定価販売期限を拡大するなど、サプライチェーン全体で食品ロス削減の取組みを実施しています。また、デリカ・生鮮センターなどでは生ゴミ分解機を導入し環境負荷を減らす取組みをしています。

その他、食品残渣をリサイクル肥料にして、ヤオコーファームで使用するリサイクルループも実施しています。

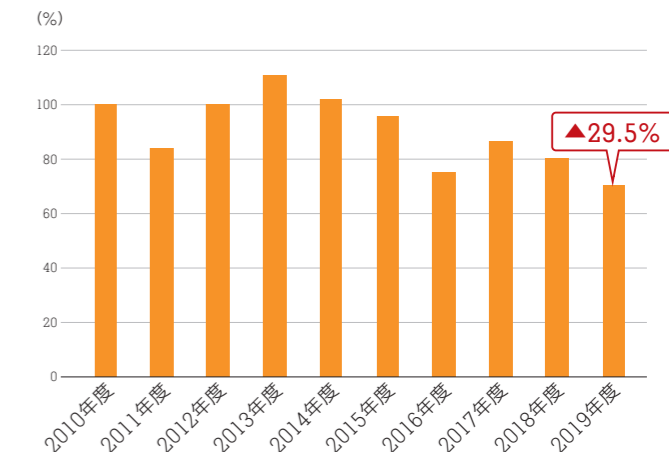


環境データ集

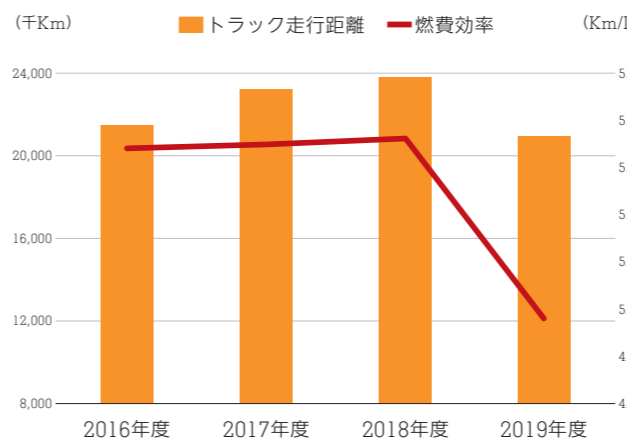
● 2010年度を100とした企業全体の消費エネルギー削減の原単位推移



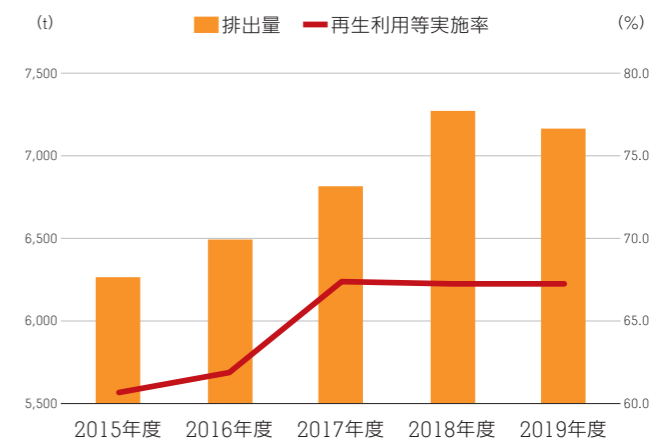
● 2010年度を100とした温室効果ガス削減の原単位推移



● トラック走行距離 (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



● ESGデータ

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
電気使用量 (千kWh)	241,775	283,323	233,557	228,563	
水道使用量 (千m³)	1,550	1,614	1,594	1,633	
トラック走行距離 (千Km)	21,550	23,199	23,845	20,969	
物流燃料使用量 (L)	4,037,099	4,335,886	4,448,912	4,213,416	
燃費効率 (Km/L)	5.3	5.4	5.4	5.0	
総CO2排出量 (t-CO2) ※物流・社有車・店舗	127,539	142,671	125,492	115,396	
廃棄物	食品残渣 (t) 生ゴミ・魚あら・廃油	6,504	6,828	7,278	7,173
	再生利用等実施率 (農水省定期報告)	67.5%	67.0%	67.3%	67.3%
レジ袋辞退率	37.1%	36.9%	37.2%	47.7%	

コーポレートガバナンス

役員体制一覧 (2021年6月22日現在)



代表取締役会長
川野 幸夫

1969年 1月 (株)八百幸商店入社営業部長
1974年 3月 (株)八百幸商店を改組し、
(株)ヤオコ設立取締役
1974年 10月 当社専務取締役
1981年 5月 当社代表取締役
1985年 1月 当社代表取締役社長
2007年 6月 当社代表取締役会長(現任)

■重要な兼職の状況
(公財)川野小児医学奨学財団理事長
(一社)日本スーパーマーケット協会会長



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)フーコート代表取締役
(一財)ヤオコ子ども支援財団代表理事



取締役(社外、非常勤)
黒川 重幸

1979年 4月 野村證券(株)入社
2008年 10月 同社常務執行役員フィナンシャル・
マネジメント本部担当
2009年 4月 野村不動産(株)取締役兼常務執行役員
法人カンパニー法人営業担当
2013年 4月 同社取締役兼専務執行役員
法人営業本部長
2014年 4月 同社代表取締役兼専務執行役員
法人営業本部長
2015年 4月 同社顧問
2015年 6月 当社取締役(現任)
2015年 7月 エスケイホールディングス(株)
代表取締役(現任)
2015年 7月 インクリース・プランニング(株)
代表取締役
2016年 7月 (株)PRESI社外取締役
2016年 9月 ゴーフォアイト(株)
代表取締役(現任)
2017年 7月 (株)PRESI-X社外取締役
2017年 7月 (株)PRESI建設社外取締役

■重要な兼職の状況
エスケイホールディングス(株)代表取締役
ゴーフォアイト(株)代表取締役



取締役(社外、非常勤)
矢野 麻子

1990年 4月 メルセデス・ベンツ日本(株)入社
1997年 9月 (株)ボストンコンサルティンググループ入社
2000年 3月 ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社
2002年 6月 (株)セリックス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(現任)
2020年 11月 (株)サーキュレーション社外取締役(現任)
2020年 11月 (株)BLOOM代表取締役(現任)

■重要な兼職の状況
三菱鉛筆(株)社外取締役
(株)三陽商会社外取締役
(株)サーキュレーション社外取締役
(株)BLOOM代表取締役



代表取締役副社長/営業統括本部長
小林 正雄

1977年 3月 当社入社
1994年 6月 当社取締役販売部長
2004年 5月 当社常務取締役販売部長
2006年 3月 当社常務取締役営業統括本部副本部長
兼販売部長
2008年 3月 当社常務取締役営業統括本部長
2009年 6月 当社専務取締役営業統括本部長
2014年 3月 当社代表取締役副社長営業統括
本部長(現任)

■重要な兼職の状況
(株)小川貿易代表取締役社長



常務取締役/管理本部長 兼 開発本部管掌
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(現任)



取締役/営業企画部長 兼 クッキングサポート担当部長
小澤 三夫

1989年 9月 当社入社
2010年 3月 当社ミールソリューション部長
2011年 3月 当社販売部長
2012年 6月 当社取締役販売部長
2017年 2月 当社取締役営業企画部長
兼商品戦略部長
2019年 3月 当社取締役営業企画部長
兼商品戦略部長
兼クッキングサポート担当部長
2020年 3月 当社取締役営業企画部長
兼クッキングサポート担当部長(現任)



常勤監査役
若林 孝雄

2008年 6月 (株)整理回収機構退職
2008年 7月 当社入社 開発統括部長
2010年 4月 当社開発本部副本部長兼開発統括部長
2012年 2月 当社開発本部副本部長兼店舗開発部長
2013年 4月 当社開発本部長
2013年 6月 当社取締役
2014年 4月 当社開発本部長兼開発統括部長
2016年 6月 当社監査役(常勤)(現任)



監査役(社外、非常勤)
佐藤 幸夫

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)



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
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(現任)



取締役/開発本部長 兼 開発統括部長
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(現任)



監査役(社外、非常勤)(新任)
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)
(一社)埼玉県食品衛生協会
食品衛生責任者養成講習会講師(現任)
2020年 6月 当社監査役(非常勤)(現任)



監査役(社外、非常勤)(新任)
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)

コーポレートガバナンス

32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、32期連続増収増益の達成を可能とするガバナンスの礎となっていると考えています。

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、関係部長、財務関係者等が出席します。

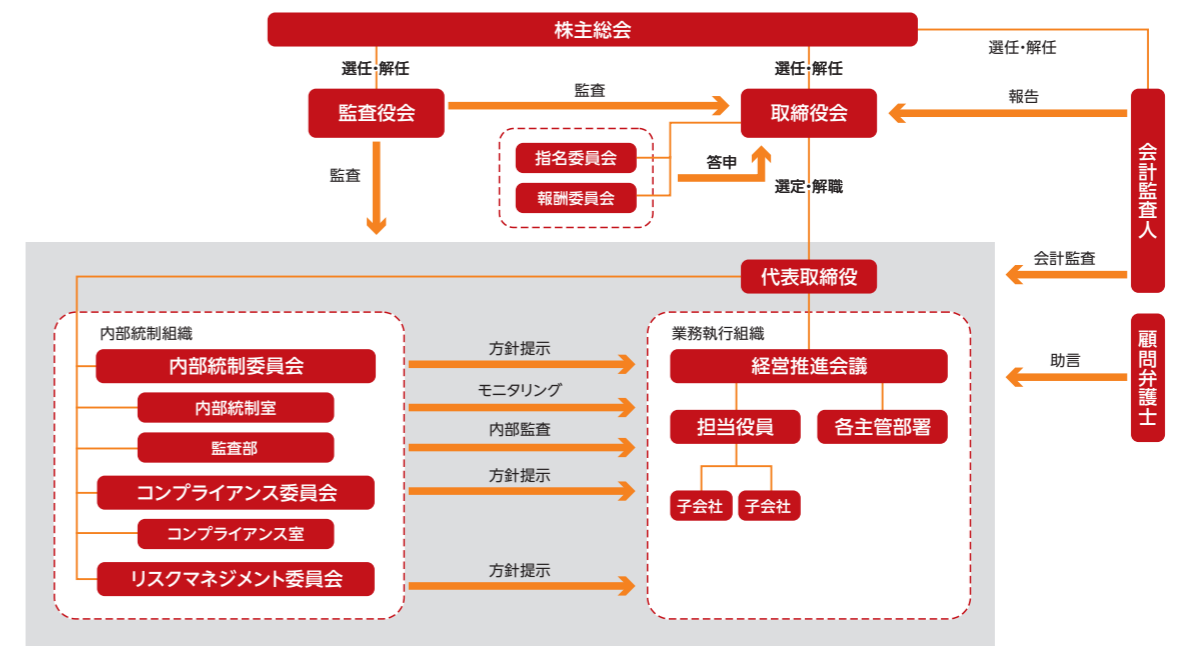
コンプライアンス委員会

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。

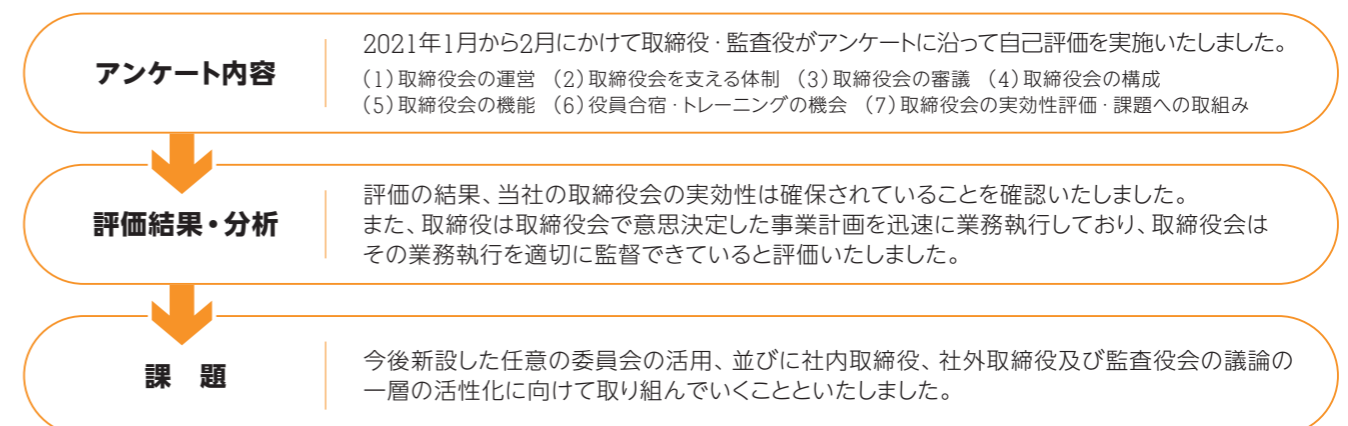
■ 当社のコーポレートガバナンスの体制



■ 取締役会・監査役会の概要

主な項目	内容
機関構成	監査役会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	9名(2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(2021年3月期)	14回
監査役会の開催回数(2021年3月期)	15回
取締役の任期	1年
監査役任期	4年

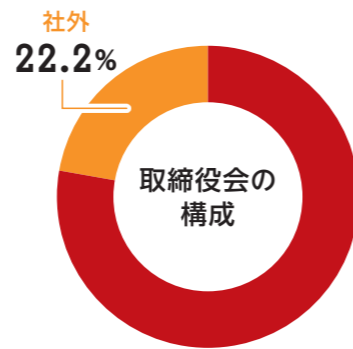
■ 取締役の実効性評価



コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は予算・決算や新規出店・改装などの店舗と件等、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しております。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しています。



■ 主な議題

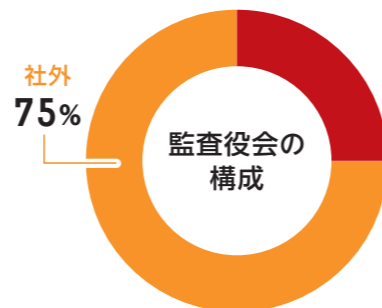
予算・決算、店舗等物件、規則・規程、役員、株主総会、関係会社、内部統制、資金計画、重要人事、定款、組織改正、その他

社外取締役の選任理由及び活動状況

氏名	選任理由及び期待される役割の概要	出席回数	重要な兼職先
黒川 重幸	同氏は、金融及び不動産業界における経営者としての実績、見識が高く評価されており、当社の経営事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果たしていただいております。また、指名・報酬委員会委員長を務めております。	13/14回	エスケイホールディングス(株)代表取締役 ゴーフォーイット(株)代表取締役
矢野 麻子	同氏は、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。また、指名・報酬委員会委員を務めております。	13/14回	三菱鉛筆(株)社外取締役 (株)三陽商会社外取締役 (株)サーキュレーション社外取締役 (株)BLOOM代表取締役

監査役会

監査役会は、当社の監査役会に求められる業務執行の適法性・妥当性を確保する体制として、業務執行経験をふまえて全社的な視野に立った監査業務の遂行、財務及び会計と食品衛生管理及び防犯・危機管理に関する経験と見識を活かし、社内部署のサポートを受けながら監査体制を整えています。



社外監査役の選任理由及び活動状況

氏名	選任理由及び期待される役割の概要	取締役会 出席回数	監査役会 出席回数	重要な兼職先
佐藤 幸夫	長年にわたり従事され得られた経験と見識を活かし、店舗防犯対策及び当社が受ける犯罪対策に対し有効な助言や情報提供をいただくため、及び当社の監査体制の強化・充実を図るためであります。	14/14回	15/15回	—
橋本 勝弘	長年にわたり従事され得られた経験と見識を活かし、生鮮食品を中心とした食品の衛生管理に対し有効な助言や情報提供をいただくため、及び当社の監査体制の強化・充実を図るためであります。	10/10回 (2020年6月就任)	10/15回 (2020年6月就任)	—
五十嵐 毅	経営職務遂行の妥当性を税務という専門家の観点から有効な助言や情報提供をいただくため、及び当社の監査体制の強化・充実を図るためであります。	10/10回 (2020年6月就任)	10/15回 (2020年6月就任)	—

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として任意の指名委員会及び報酬委員会を2021年2月に設置いたしました。各委員会の委員構成は独立社外取締役2名、社内取締役1名、委員の過半数を独立社外取締役とし、委員長は、独立社外取締役が務めております。指名委員会においては、取締役の選任・解任、監査役候補者の推薦等について、報酬委員会においては、取締役の個人別の報酬等について審議することにより、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、取締役、監査役の指名及び取締役の報酬等の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保し、よって、取締役会の監督機能を向上させ、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図っております。

役員の報酬等

■ 役員報酬基本方針

(1) 基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各取締役の役位及び職務の内容を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。具体的には、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬(以下、「固定報酬」といいます。)により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、固定報酬のみを支払うこととします。

(2) 固定報酬は月例の固定金銭報酬とします。また、役位及び職務の内容に応じた業績の評価、経営成績、在任年数、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定します。

(3) 業績連動報酬は、短期的業績に連動する報酬(賞与)と中長期的業績に連動する報酬(株式報酬)で構成します。報酬委員会に原案を諮問し答申を得たものを、代表取締役社長川野澄人が答申の内容に従って決定します。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	短期的業績連動報酬 (賞与)	中長期的業績連動報酬 (株式報酬)	
取締役(社外取締役を除く)	250	142	62	45	9
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	—	1
社外役員	37	37	—	—	8

コンプライアンス

■ 「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。



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	507,862
(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%	110.3%
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	487,189
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	363,286
(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%	74.6%
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	123,902
(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%	25.4%
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	20,673
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	144,575
(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%	29.7%
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	8,918
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	2,718
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	49,820
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	2,922
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	1,097
役員退職慰労引当金繰入額	21	19	18	21	21	386	151	78	90	-	-	5	5	5	248
株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	346	284	389	229
役員株式給付引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42	42	42	40
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,568	6,759	7,121	8,636
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	4,540
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	13,336
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	9,582
のれん償却費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,015	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	19,008
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	122,117
(販管费率)	28.9%	28.9%	29.0%	29.0%	28.9%	28.5%	28.4%	28.5%	28.5%	-	-	25.9%	25.8%	25.4%	25.1%
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	22,458
(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%	4.6%
営業外収益	238	266	254	227	198	208	201	205	208	-	-	214	217	358	319
営業外費用	261	277	281	364	382	416	380	364	337	-	-	655	629	612	565
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	22,211
(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%	4.6%
特別利益	250	106	632	85	553	17	120	93	1,726	-	-	348	2,609	22	199
特別損失	508	413	957	76	807	382	494	140	2,181	-	-	584	2,367	890	1,322
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	21,089
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	14,593
(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%	3.0%
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	24,673
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	13,318
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	3,462
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	9,582
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	269,121
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	58,091
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	210,999
繰延資産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	29
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	152,495
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	116,625
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	26,896
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	-23,345
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	4,191
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	3,551
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%	13.2%
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%	5.7%
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	375.81
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	3,003.15
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	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%	43.3%
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	38,833,224

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サホールディングスへ一部譲渡を実施し、2016/3期より連結子会社から除外し持分法適用子会社となっております。
3. 2015年4月1日付で連結子会社でありました株式会社三味を吸収合併いたしましたので、2016/3期、2017/3期は連結財務諸表非作成会社となっております。
4. 2017年4月3日付で株式会社エイグイを連結子会社化しております。

5. 2015年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を実施しております。2014/3期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額(BPS)」[「1株当たり当期純利益金額(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	442,126
(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%	110.2%
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	422,101
売上原価	124,708	135,701	142,912	144,219	154,299	165,676	173,312	191,480	214,975	223,317	235,996	251,209	262,941	277,311	306,817
(原価率)	76.4%	76.4%	76.2%	76.1%	76.0%	76.1%	76.2%	76.2%	76.1%	71.9%	72.1%	72.3%	72.2%	72.3%	72.7%
売上総利益	38,435	41,966	44,594	45,302	48,643	51,973	54,108	59,853	67,474	87,317	91,410	96,427	101,181	106,366	115,284
(売上総利益率)	23.6%	23.6%	23.8%	23.9%	24.0%	23.9%	23.8%	23.8%	23.9%	28.1%	27.9%	27.7%	27.8%	27.7%	27.3%
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	20,024
営業総利益	45,986	49,606	52,742	53,658	57,585	61,534	64,244	71,534	80,908	102,124	107,064	112,682	118,051	124,047	135,308
(営業総利益率)	28.2%	27.9%	28.1%	28.3%	28.4%	28.3%	28.2%	28.5%	28.6%	32.9%	32.7%	32.4%	32.4%	32.3%	32.1%
配送料	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	8,878
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	2,713
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	47,982
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	2,554
退職給付費用	405	963	842	972	943	987	1,045	968	658	727	930	1,014	1,003	1,021	1,099
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	229
役員株式給付引当金組入額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	42	42	42	40
法定福利及び厚生費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,130	5,735	6,328	6,532	6,871	8,340
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	4,288
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	12,277
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	9,140
その他	7,190	7,157	8,930	8,628	9,466	10,153	11,101	12,322	15,073	14,113	13,876	14,021	14,832	15,117	18,043
販売費・一般管理費合計	39,517	42,788	45,623	46,029	49,208	52,350	54,613	60,737	68,548	88,274	92,544	97,465	101,991	106,292	115,588
(販管費率)	24.2%	24.1%	24.3%	24.3%	24.2%	24.1%	24.0%	24.2%	24.3%	28.4%	28.3%	28.0%	28.0%	27.7%	27.4%
営業利益	6,468	6,818	7,119	7,628	8,377	9,184	9,630	10,796	12,360	13,850	14,520	15,217	16,059	17,754	19,719
(営業利益率)	4.0%	3.8%	3.8%	4.0%	4.1%	4.2%	4.2%	4.3%	4.4%	4.5%	4.4%	4.4%	4.4%	4.6%	4.7%
営業外収益	222	250	317	399	372	776	1,269	776	574	220	218	383	499	648	611
営業外費用	240	262	273	368	379	412	378	359	334	531	524	581	574	573	539
経常利益	6,450	6,806	7,163	7,660	8,370	9,548	10,521	11,213	12,599	13,539	14,214	15,019	15,984	17,829	19,791
(経常利益率)	4.0%	3.8%	3.8%	4.0%	4.1%	4.4%	4.6%	4.5%	4.5%	4.4%	4.3%	4.3%	4.4%	4.6%	4.7%
特別利益	189	90	571	85	553	17	110	93	2,614	1,385	2,249	347	2,609	22	199
特別損失	408	293	897	63	784	371	465	132	2,101	1,367	2,314	583	2,365	889	1,321
税引前当期純利益	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	18,669
当期純利益	3,621	3,789	3,928	4,506	4,698	5,159	6,379	7,074	8,543	9,065	9,927	10,307	11,139	11,574	13,315
(当期純利益率)	2.2%	2.1%	2.1%	2.4%	2.3%	2.4%	2.8%	2.8%	3.0%	2.9%	3.0%	3.0%	3.1%	3.0%	3.2%
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	24,405
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	13,293
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	3,315
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	9,140
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	254,815
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	52,283
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	202,501
繰延資産	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39	29
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	141,300
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	113,515
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	85.50
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%	12.3%
ROA	6.0%	6.3%	5.6%	5.9%	5.5%	5.9%	6.4%	5.9%	6.6%	6.4%	5.5%	5.2%	5.3%	5.0%	5.2%
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	342.90
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	2,923.05
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	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%	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	38,833,224
新規店舗数(店舗)	6	7	4	5	7	8	5	10	9	6	6	6	6	5	5
改装店舗数(店舗)	8	17	9	5	3	5	7	7	10	11	10	11	8	9	10
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	-	2
期末店舗数(店舗)	91	98	100	104	111	118	123	133	142	148	154	158	161	166	169
(連結店舗数)(店舗)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	168	172	178	181
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	329,520

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。