

会社名 株式会社ブルーゾーンホールディングス
BLUE ZONES HOLDINGS CO., LTD.

本社所在地 〒350-1124 埼玉県川越市新宿町1-10-1

TEL. 049-290-1000(代)

代表者 代表取締役会長 川野幸夫
代表取締役社長 川野澄人

資本金 98億46百万円

従業員数 5,766名(2026年3月31日現在)〈連結〉
※上記の他、パートタイマー及びアルバイト社員が
18,399名(1日8時間換算)在籍しております。

店舗数 276店舗(2026年3月31日現在)〈連結〉

グループ会社 株式会社ヤオコー
株式会社エイヴィ
株式会社せんだう
デライトホールディングス株式会社(クックマート株式会社)
株式会社フーコット
株式会社文化堂
株式会社ヤオコービジネスサービス(非連結子会社)
株式会社小川貿易(非連結子会社)
株式会社ヤオコーハーモニー(非連結子会社)

ホームページ <https://www.bluezonesholdings.co.jp/>



Blue Zones HOLDINGS

Report

ブルーゾーンホールディングス
統合報告書

2026



今も100年後も すべての方が健康に毎日を楽しめる 世界の実現に向けて

「ブルーゾーン」とは、健康長寿の方が多く住む地域のこと。

世界の長寿研究者が健康で長生きする人たちが多く住む地域を地図上に青い丸で示したことに由来し、その地域の人々の生活習慣には、食生活や人とのつながりなど9つの共通点があると言われています。

ブルーゾーンホールディングスという社名には、地域にお住まいのすべての方が、

人生を楽しみながら健康に毎日を楽しめる世界を実現したいという私たちの想いを込めています。



Contents

ブルーゾーン
ホールディングスとは

- 03 Mission・Vision・Value
- 06 会長メッセージ
- 07 グループのあゆみ
- 09 ひと目でわかる
ブルーゾーンホールディングス
- 11 グループの事業

価値創造プロセス

- 15 社長メッセージ
- 19 経営環境
- 21 価値創造プロセス

価値創造の計画と実践

- 23 グループ長期ビジョン・
中期経営計画
- 27 管理本部長メッセージ
- 30 人的資本の強化
- 33 食のプロフェッショナルの
バリューチェーン

価値創造の基盤

- 39 ESGの取り組み
- 43 TCFD提言への対応
- 45 取締役・監査役
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 51 ESGデータ
- 53 財務データ

編集方針

「BLUE ZONES HOLDINGS Report 2026」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ブルーゾーンホールディングスの理解促進にご活用いただければ幸いです。

報告対象期間

2025年4月～2026年3月

将来予測に関する注意事項

「BLUE ZONES HOLDINGS Report 2026」のうち、記載されている当社グループの将来の業績に関する予測や見通しなどは、当レポート発行時点で当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる可能性があります。

報告対象範囲

株式会社ブルーゾーンホールディングス
及びグループ会社



Mission

地域にお住まいのすべての方が、
健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)を実現する

地産地消、自給自足、循環型の持続可能な社会を目指す



「食」は私たちの日常生活の重要な一部であり、健康にもつながる重要な要素です。日本、そして世界には地域に根差した多様な食文化があります。私たちは、こうした食の多様性を最大限に尊重する独自の個性を持った企業集団として、それぞれの地域に寄り添い、地域にお住まいのすべての方が健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)を実現していきたいと考えています。食品スーパーマーケット業界を取り巻く経営環境は、少子高齢化や業態を越えた企業間競争が加速しますますます厳しくなっていますが、そのような中でも私たちは、効率のみを求めた画一的なチェーン展開ではなく、地域のステークホルダーの皆さまとともに持続可能な豊かな食の在り方を創造し、人々の毎日の幸せに貢献していきます。

Vision

地域の共通資本(コモンズ)になる

地域にお住まいの方が、買い物し、働き、投資し、販売し、すべての立場で便益を得られる存在



ブルーゾーンホールディングスで働く従業員は、地域の生活者でもあります。また、地元農家などの生産者さまやお取引先さま、地主さまなど、多くのステークホルダーの皆さまが当社グループのお客さまで。私たちは、「地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)を実現する」というミッションのもと、すべてのステークホルダーの皆さまの声を元に新たな価値を創造し、そこから得た実りを長期にわたって分かち合う存在でありたいと考えています。地域になくてはならない共通資本(コモンズ)へ。私たちのビジョンはステークホルダーの皆さまの未来とともにあります。



Value

おかげさま 自分事 こだわる 楽しむ 進化する

5つの行動指針を結びつけてグループの成長と持続可能な社会を実現



ステークホルダーの皆さまとのつながりを大切にする「おかげさま」の心。その心が自らの主体的な行動として現れる「自分事」。そして、より良い商品やサービスをお届けするためにとことん「こだわる」こと。そうしたプロセスを多くの仲間とともに「楽しむ」こと。仲間とともに持続可能な社会の実現に向けて「進化する」こと。——「おかげさま」「自分事」「こだわる」「楽しむ」「進化する」という私たちの5つのバリュー（行動指針）は、一人ひとりの心を起点に各社の強みを磨き、グループと社会の持続的な成長を実現していくための推進力となっています。

Message

会長メッセージ

代表取締役会長 川野 幸夫



地域に寄り添い、地域に愛される 個性的な企業集団を目指して

日本経済は緩やかな回復が進んでいますが、中長期的に見ると少子高齢化が進み、国内需要の減少及び労働人口減少による生産力の低下が懸念される状況です。国家財政においても医療費など社会保険の負担が増加しており、多くの人が健康に働き続けられる社会の実現が求められています。

当社は、2025年10月にホールディングス体制に移行しました。ホールディングス名に掲げた『ブルーゾーン』は、健康的に生活を楽しむ長寿の人口が多いエリアを指します。そのエリアに共通する生活習慣として、「野菜や果物をよく食べる」「適度に運動をする」「人とのつながりがある」などが挙げられています。いずれも特別なことではなく、「鮮度の良い野菜や果物を販売する」「魅力ある売場づくりで店内を楽しみながら歩いていただく」など、私たちスーパーマーケットが質の高い商売をすることで実現できる内容です。

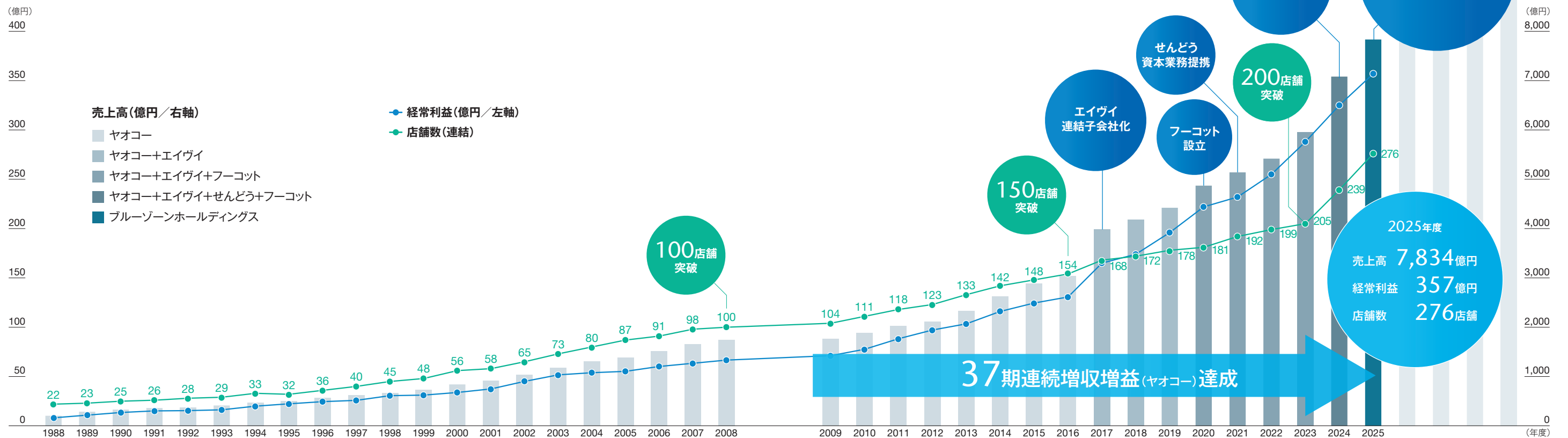
こうした考えから、当社はミッションとして、「地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界（ブルーゾーン）を実現する」を掲げております。売ればよいとか、儲かればよいという考えではなく、地域の皆さまの食を中心とした日常生活の楽しさ、豊かさ、そして健康に役立つこと。多くの方々に、私たちのお店のそばで暮らす喜びを感じていただくこと。そのことが、当社が存在する意義であり、変わらぬ目的です。

ユネスコの無形文化遺産に登録された「和食」の特徴は、「多様で新鮮な食材とその持ち味の尊重」「自然の美しさや季節の移ろいの表現」などで

す。日本の食の豊かさや楽しさを実現するためには、当然ながら地域の産物や食生活に精通した地域密着型のお店が求められます。当社は、資本効率のみを追求する画一的なチェーンではなく、地域に寄り添い、地域に愛される個性的な企業集団を目指しています。それぞれの事業会社に違いがあるからこそ、学びが生まれます。そして、企業の成長を決めるのは、「人」の成長です。当社は、各事業会社間での交流や、切磋琢磨を通じて「人」の成長を促していきます。その中核となるヤオコーは、自社製造をはじめとしたデリカの機能や商品を磨いてきました。エイヴイは、徹底的にムダを省き高い生産性を実現しています。せんだうは、地産地消を強みとし、生鮮部門でご評価いただいています。このように、それぞれの企業が、主体的に動きながら強みを磨き、成長し続けるグループ運営を進めてまいります。

当社は「おかげさま」の精神を大切にしています。人は、一人では生きていけません。商売も成り立ちません。お客さま、従業員、お取引先さま、生産者さま、株主の皆さまのおかげで、価値を生み出し、その価値を分かち合えると考えています。これからすべてのステークホルダーの皆さまとともに、「地域の共通資本」としてお客さまの生活の豊かさ、楽しさ、そして健康に貢献してまいります。

グループのあゆみ



1890~

八百屋としてヤオコーを創業、セルフサービス型スーパーのチェーン展開を開始

1890年、川野幸太郎が埼玉県武州小川町に「八百幸商店」を創業。その後、1958年にセルフサービス方式の販売形態を導入したスーパーマーケットに業態転換しました。



1957年頃の八百幸商店



1958
セルフサービス方式のスーパーマーケットに業態転換



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

1988
日本証券業協会店頭登録銘柄(東京地区)として株式公開

1994~

ライフスタイルアソートメント+ミールソリューションスーパーマーケットとして商いを確立

消費生活が変化する中、ヤオコーは「何屋になるか(どんなスーパーマーケットを目指すのか)」を考察。コモディティディスカウント型と相対する「ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケット」への方向性を明確にしました。その本格的な一歩となったのが、1998年に大改装した狭山店。新鮮で美味しい食品を豊富に品揃えし、お客さまごとに異なるニーズやライフスタイルに合わせながら食事に関する提案をサポートするなど「ライフスタイルアソートメント型」の考えを本格的に取り入れました。その後、生活シーンにおける「毎日の献立を考える」という悩みの解決に向けて、地域のお客さまに寄り添った提案やサポートができるスーパーマーケットを目指し、川越南古谷店・ワカバウォーク店で「ミールソリューション」を導入しました。



1998
ライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットとして狭山店を改装オープン



2003
川越南古谷店をオープン

2009~

ディスカウント業態も取り込み基盤強化

個人消費の低迷や所得格差が広がり始める中、構造変換のためのインフラ整備や、2017年にディスカウント型スーパーマーケットをグループに加え、グループとして商圏シェアの拡大を図るために価格コンシャスに注力しました。



2012
価格コンシャスをスタートした川越的場店オープン



2014
埼玉県東松山市にデリカ・生鮮センターを開設



2017
熊谷物流センター開設
ディスカウント型スーパーを展開する株式会社エイヴィを完全子会社化

2021~

チェーンとしての個店経営を実践しグループ拡大

改めて独自化・差別化へギアチェンジし、グループで強くなることに注力。すべてのお客さまにご満足いただける地域シェアNo.1のスーパーマーケットグループを目指して、ヤオコーグループはブルーゾーンホールディングスに移行。地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)の実現に向けて、新たなステージへ進みます。



2021
ヤングファミリー特化型店舗として和光丸山台店をオープン
ディスカウント型スーパー展開に向け株式会社フーコトを設立
株式会社せんだうと資本業務提携、持分法適用会社へ
生鮮プロセスセンター機能を備えた熊谷デリカ・生鮮センターを開設

2024

株式会社せんだうを連結子会社化



ミドルシニア層に特化した北エリアの旗艦店久喜羽店オープン

2025

株式会社ブルーゾーンホールディングス設立
株式会社文化堂を完全子会社化
デライトホールディングス株式会社を連結子会社化



2023
都市型小型店モデル草加松原店オープン

ひと目でわかるブルーゾーンホールディングス

店舗・拠点数

店舗数(連結)

 **276** 店舗

物流拠点数(ヤオコー)

 **6** 拠点



エイヴィ
14 店舗



フーコット
5 店舗



クックマート
12 店舗



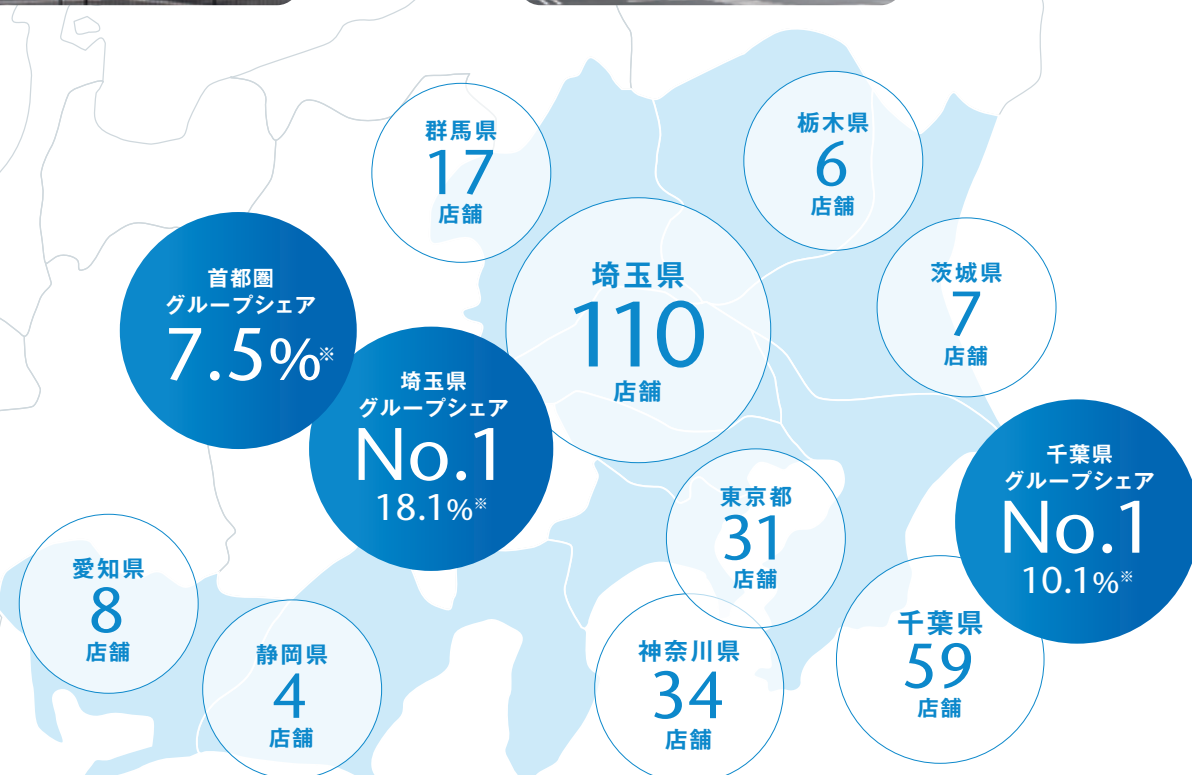
文化堂
18 店舗



せんだう
25 店舗



ヤオコー
202 店舗



※食品スーパーマーケット年鑑2025

財務情報

営業収益(連結)

8,131 億円

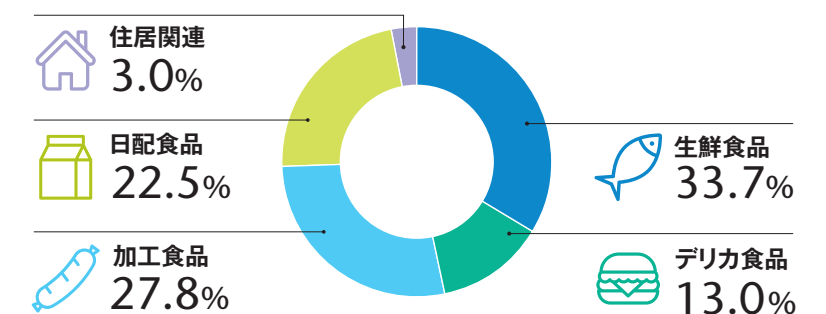
経常利益率(連結)

4.6%

ROE(連結)

12.4%

連結売上構成比



経営成績(ヤオコー)

37 期連続
増収増益

1店舗当たり
売上高(ヤオコー既存店)

約 **31** 億円

非財務情報

従業員数※1

連結 **24,165** 名

女性管理職比率(ヤオコー)

8.7% **88** 名

プライベートブランド(PB)商品

1,377 SKU※2



1キロ商圈シェア(ヤオコー既存店)

18.6%

CO2削減(ヤオコー)※3

46.9% 削減
再エネ率 **60.4%**

埼玉県子ども支援実績

米 年間 **12** トン
2020年 9月より 累計 **47.9** トン
※公益財団法人ヤオコー子ども支援財団

※1 期中平均臨時従業員(1日8時間換算)を含む
※2 Stock Keeping Unitの略。
在庫管理上の最小品目を数える単位
※3 2013年度比

グループの事業



Lifestyle

ライフスタイル業態

お客さまのライフスタイルに合わせた

食生活提案型の店づくり

ライフスタイル業態は、食生活提案型スーパーマーケットとしての商品の品揃えの豊富さ、美味しさを魅力とする価値訴求型の業態です。単に食材を販売するだけでなく、お客さまの生活スタイル、健康、調理の利便性など、地域ごとに異なるニーズに合わせたサービスが特徴です。これら魅力をさらに高めるために、お客さまと直接接点のある社員が自ら考え、行動する現場主導型の店づくりを推進しています。具体的には、地域のカスタマーでもある従業員が自ら「買い物をしたいお店」を考え、実践していくことで、お客さまに寄り添った地域密着型の店づくりを実現しています。



Discount

ディスカウント業態

徹底したローコスト運営で

圧倒的な低価格を実現、

お客さまの「まとめ買いニーズ」に応える

ディスカウント業態は、徹底的なコスト削減と効率的な運営により、他社に比べて圧倒的に競争力のある低価格で商品を提供する価格訴求型の業態です。商品面では、単品の量販と売り切りによる高回転を軸として商品価値を高めています。また、運営面ではプロセスセンターの活用や自社でのシステム開発、過剰な装飾や接客サービスの省略など、運営コストを最小限に抑えた効率的な「ローコストオペレーション」を構築しています。商品を低価格で大量に提供することで広域からの集客が可能となり、お客さまの「まとめ買いニーズ」にお応えしています。



Lifestyle

ライフスタイル業態

COOK MART



クックマート

生鮮とデリカに強い
ローカルスーパーとして、
東海地域に密着

コンセプト

愛知県東三河から静岡県浜松市に展開するライフスタイル業態のクックマートは、「DELIGHT! (楽しむ、楽しませる!)」の経営理念のもと、「リアル×ローカル×ヒューマン＝地域の活気が集まる場所」をコンセプトに、地域に愛されるローカルスーパーマーケットを目指しています。創業以来、既存のチェーンストアの常識にとらわれない柔軟な発想と独自の組織文化づくりを原動力に、個店の魅力にこだわった経営を推進し、成長を続けています。特に生鮮・デリカに強みを持ち、店舗から次々と生まれるヒット商品が話題となるなど、地域のお客さまから高いご支持を得ています。

強み

クックマートは、「実際に見て・触れて感じるができるリアル店舗の魅力」と、「東三河・浜松の食文化や食材、生産者さまを大切にするローカル志向」、そして「人の想いと手間をかけた商品づくり」という3つの顧客価値を大切にするスーパーマーケットです。また、柔軟な発想と独自の組織風土から生まれた情報共有の文化を背景に、現場発の商品開発力を強みとし、「でぶパン」や「肉巻き餃子」などのヒット商品を次々と生み出しています。ECサイトや大手チェーンにはできない、地域に根差した圧倒的な価値を提供することで、地域社会に貢献しています。

SENDO



せんだう

生鮮食品を中心とした商品力で
地域顧客の支持を獲得

コンセプト

千葉県市原市を中心に千葉県の内房・外房地域にライフスタイル業態を展開するせんだうは、「品質の良い商品を鮮度の良いうちにまごころの接客で安く売る」という経営理念のもと、生鮮食品をはじめとする食品分野に特化し、「品質・鮮度・価格」の3つを重点項目とし、最善の品質管理を徹底。出来たて作りたての販売を実践することで、地域のお客さまの「より豊かな食生活に貢献する」ことを目指しています。

強み

せんだうの地元である千葉県には、勝浦・銚子・九十九里などの地元漁港で獲られた新鮮な魚介類や、香取市の豚肉、市原市の米など数多くの名産品があることから、圧倒的な鮮度と品質を実現する地産地消の産地開発に力を入れています。勝浦の今朝採りかつおや九十九里のはまぐりなど、地元の高鮮度で美味しい商品をお客さまにお届けするほか、市場直結の物流センターから鮮度の良い野菜や果物、鮮魚などを直接仕入れています。また、千葉県産の鶏卵を使用した厚焼き玉子や市原市の米を使用した手握りおはぎなどは名物商品として知られており、これらに続く新商品開発に注力しています。

Bunkado



文化堂

都市部の店舗で
地域密着経営を実践

コンセプト

東京都と神奈川県に展開するライフスタイル業態の文化堂は、創業時、4坪の菓子店からスタートし、その後スーパーマーケットへと業態転換しました。経営スローガン「笑顔と感動のあるお店」のもと、文化堂は「普段の食」を、地域の冷蔵庫代わりとなることを通じて人々の生活をより豊かにすることに取り組んでいます。独立独歩の地域密着型経営を貫き、地域のお客さまに長く愛されています。また、「100年企業」を目指して安定した経営を続け、「この街に文化堂があって良かった」とお客さまに思ってもらえるよう、買い物のたびに明るく楽しくなるような店づくりと「信頼と安心」を支える取り組みを進めています。

強み

文化堂は、商品づくりに強いこだわりを持つ全国の真面目な生産者さまやお取引先さまとの絆を深めながら、お客さまに喜んでいただけるより良い商品の品揃えに努めています。鮮魚・精肉・野菜・果物などにおいては、生産者さまや産地にこだわった品揃えに注力し、圧倒的な美味しさと鮮度をお届けしています。また、「より美味しいものをお客さまへ」をコンセプトに、オリジナルの自社商品開発にも力を入れ、商品・サービス・接客のすべてを通じて、お客さまに笑顔と感動をお届けできる店づくりに日々取り組んでいます。

YAOKO
MARKETPLACE



ヤオコー

食生活提案型のスーパーマーケットとして
地域のお客さまのニーズに寄り添った
個店経営を実践

コンセプト

埼玉県を中心に、関東1都6県で展開するヤオコーは、「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」という経営理念のもと、1890年の創業から、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ヤオコーの存在意義であり目的であると考えてきました。この実現のために「豊かで楽しく健康的な食生活を提案する」を方針に掲げ、日々進化を続けています。これからも地域の皆さまに食を通じて毎日の生活での「幸せ」を提供し続けるための店づくり・サービスの提供を実現していきます。

強み

ヤオコーの強みは、地域のお客さまのライフスタイルや多様なニーズにお応えする「個店経営」にあります。個店経営の実現には、現場にいる社員が自ら考え、行動する店づくりと、地域のカスタマーであるパートナー社員が自ら「買い物したい」と思える店づくりを行う「全員参加の商売」が欠かせません。この個店経営をさらに充実・深化させる施策が「南北政策」です。店舗のある地域を、ミドルシニア層が多い北エリアとヤングファミリー層が多い南エリアの大きく2つのエリアに分け、お客さまのニーズやライフスタイルに合わせた品揃えや食に関する提案を追求しています。



Discount ディスカウント業態

ave



エイヴィ

「EDLP」の魅力で
まとめ買いをするお客さまに
選ばれる店づくり

コンセプト

神奈川県を中心にディスカウント業態を展開するエイヴィは、「まとめ買いをするお客さまに選ばれる店づくり」をコンセプトに、「高鮮度・高品質・美味しさ」をどこよりもお求めいただきやすい価格でご提供しています。また、お客さまの「わが家のこだわり」に応える品揃えと魅力的な売場づくりを通じて、お買い物の楽しさを創出しています。そのために、商品発注から品出し、在庫管理に至るまで圧倒的な物量に対応できる業界屈指の生産性を強みにローコストオペレーションを徹底し、EDLP（エブリデイ・ロープライス）を実現しています。

強み

エイヴィでは、物価高が続く今だからこそ、お客さまに安さと品質の良さに基づく安心感を実感いただけるよう、売場を通じてEDLPの魅力をわかりやすく伝える取り組みを継続しています。産地開拓やお取引先さまとの関係強化、集荷対策を通じて、鮮度の高いお値打ちかつ良質商品の品揃えや、「わが家のこだわり品」の充実を図り、エイヴィでのまとめ買いの価値をお伝えしています。また、EDLP基盤であるローコストオペレーションのさらなる深化に向けて、生産性向上につながる取り組みを継続的に推進しています。

Fucoat



フーコット

「圧倒的な安さ・鮮度・品揃え」
を実践

コンセプト

埼玉県を中心にディスカウント業態を展開するフーコットは、「圧倒的な安さ・鮮度・品揃えでお客さまが満足できるお店」という経営方針のもと、エイヴィが創り上げてきた業界屈指の生産性を誇るローコストオペレーションを徹底し、顧客満足度向上を追求しています。また、多様化する食や健康へのニーズに対応し、美味しい商品を豊富な品揃えと低価格で提供することで、お客さまの豊かな食生活と日々の幸せに貢献していきます。

強み

「圧倒的な安さ・鮮度・品揃えでお客さまが満足できるお店」を目指すフーコットは、「あの商品があるからフーコットに行こう」という目的来店型の売場づくりに磨きをかけています。思わず買いたくなる旬の商品や頻度品を中心とした高鮮度の生鮮品に加えて、グロスサリーの定番商品をEDLPで豊富に品揃えすることで、美味しい商品を低価格で提供し、お客さまのニーズに応えています。さらに、お客さまの毎日の豊かな暮らしに貢献するため、EDLPを支えるローコストオペレーションの一層の高度化にも取り組んでいます。

社長メッセージ



地域にお住まいのすべての方々が
健康に毎日を楽しめる世界——
ブルーゾーンを実現する
個性ある企業グループへと
進化し続けます。

代表取締役社長

川野 澄人

自ら学び、自ら動く「個性ある企業集団」へ

2025年10月、当社グループは持株会社体制への移行という大きな転換期を迎え、株式会社ブルーゾーンホールディングスとして新たなあゆみを始めました。この体制移行と同時に、デライトホールディングス株式会社(クックマート)と株式会社文化堂の2社を新たにグループへ迎えました。両社とも独自の強みがあることはもちろん、「お客さまを大切にする、従業員を大切にする」という企業文化を有しており、私はこの共通する価値観が当社グループに新たな成長をもたらすものと確信しています。

新体制発足から半年が経過しましたが、現場では自発的なシナジー創出の動きが始まるなど、確かな手応えを感じています。我々が目指すのは、各社が異なる強みを持ち、自ら学び、自ら動く「個性ある企業集団」です。大きな経営の方向を合わせ、各社が独自の強みを磨き成長するというグループ運営の基本方針は、初年度の段階でしっかりと実践され始めたと考えています。

こうした活動の根幹を成すのが、グループの基本理念として新たに策定したミッション、ビジョン、バリューです。ミッションの出発点にあるのは、健康寿命の延伸という社会課題です。日本は急速に進行する少子高齢化や人手不足、医療費・財政問題の深刻化という重要課題を抱えており、このような時代だからこそ、食品スーパーマーケットとして、毎日の生活を健康に楽しむ「クオリティ・オブ・ライフ(QOL)の向上」への貢献が期待されていると考えます。

社名の由来である「ブルーゾーン」は、世界の健康長寿の方が多く住むエリアのことを指しており、野菜や果物を食べる、適度に運動する、人とのつながりを持つといった9つの生活習慣が共通項となっています。お店で買い物を楽しんでいただくことで、季節の野菜や果物との出会いがあり、売場を歩くことで運動につながり、従業員とお客さまとのふれあいにもつながります。スーパーマーケットの運営を通じて、地域の皆さまの豊かな生活と同時に健康づくりにも貢献したいという想いが込められています。

また、ビジョンに掲げた「地域の共通資本(コモンズ)」

は、我々が実践してきた全員参加の商売という考え方に根差しています。店舗を支えるパートナー(パート社員)の皆さんは働く仲間であると同時に、地域に暮らす生活者代表でもあります。地域の行事や食文化に精通するパートナーさんの声を売場に活かすことで、お客さまに支持される地域に密着した店づくりが実現します。当社グループは、地元の生産者さまやお客さまとともに価値を生み出し、その豊かさを分かち合うプラットフォームになることを目指しています。

そして、バリューとして定めた「おかげさま・自分事・こだわる・楽しむ・進化する」という5つの言葉は、各事業会社が大切にしてきた価値観を集約したものです。一人ひとりが周囲への感謝の気持ちを持ち、地域の課題やニーズを自分のこととして商売に取り組む。昨年より今年、今年より来年と進化し続ける。私はその積み重ねの先に、ミッションの達成があると信じています。

厳しい事業環境であればこそ、 自ら動いて強みを磨く

2027年3月期(2026年度)の経営環境は、一言で申し上げれば非常に厳しい一年になると認識しています。課題は大きく3つあります。

第一に、前期に発生した「令和の米騒動」に伴う一品単価上昇の反動です。米価高騰が売上を押し上げた前期に対して、今期は単価が下落に転じており、売上高の維持が大きなテーマとなります。第二に、労働力不足を背景とした人件費の上昇です。最低賃金は毎年5~6%ずつの急ピッチな上昇を続けており、一人ひとりの業務付加価値を高める生産性向上が急務となっています。第三に、世界的なインフレと中東情勢の緊迫化によるコスト増です。包材費が昨年と比べて約3割も上昇しているほか、電気代などのエネルギーコストの大幅な上昇リスクなどが店舗運営費を圧迫しています。

しかしながら、我々は「ピンチこそチャンス」と捉えています。厳しい環境こそ、ビジネスを強くする好機です。例えば、包材費の高騰を機に、包装資材の抜本的な見直しを進め、軽量でリサイクル可能な素材へ転換しようという話も進めています。お客さまからの支持を高める努

力と、ムダをなくすカイゼン——この両輪を回し続けることが厳しい環境を乗り越える道だと確信しています。

こうした想いのもと、当社は2026年度のグループ方針を「自ら動いて強みを磨く」と定めました。ホールディングスとして決まったやり方を押し付けるのではなく、各社が自ら課題を見つけ、自ら考えながら取り入れる必要があると思っています。

企業の強みと弱みは常に裏腹の関係にあります。例えばクックマートは、個店ごとの仕入れ裁量の大きさが独自の売場を生む強みである一方、チェーンメリットの享受という面では課題を抱えています。大切なのは、各社・各店固有の強みを殺さずに弱みをカバーする方法を自分たちで考え抜くことです。

そのヒントを皆で得るために、今期は「他社を鏡にして自社を知る」ために、相手が見える仕組みづくりを進めています。2026年3月にはヤオコーの方針発表会の場にグループ各社のトップが一堂に会し、年間方針を相互に説明し合う機会を設けました。さらに、ホールディングスに「グループ運営部」を新設し、各社の成功事例や事業機能などの情報を吸い上げて共有する橋渡し役を担っています。各社が独自の強みを磨きながら、その取り組みが見えて、横のネットワークでつながっていく、一社の進化が他の会社を引き上げるという「学び合いの好循環」を生み出していきたいと思っています。

各社の個性を活かして、学び合い、高め合う

当社グループの経営思想の根底にあるのは、ヤオコーが長年培ってきた「チェーンとしての個店経営」という原則です。物流や基幹システム、資金調達など、チェーンとしての効率化を進めながら、個店の意思や店づくりを大切に、人材育成や顧客ニーズへのきめ細やかな対応を進めようという考え方で。

各店舗が地域の生活者に寄り添い、自らの意思で発注し、創意工夫して売場をつくるからこそ、店ごとの個性が生まれ、現場に活力がみなぎります。「みんな同じだったら学ぶことはない。違いがあるからこそ学ぶことがある」——この原則は、ホールディングスのグループ運営にもそのまま当てはまります。異なる強みや業態を有

しているからこそ、互いに学ぶ価値が高まるのです。

シナジー効果は、すでに具体的な形となってグループ内に現れ始めています。学び合いの面では、各社間の店舗視察や研修交流がすでに動き出しており、商品力や販売力の面で成果につながり始めています。効率化の面では、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を通じて資金の調達・運用をホールディングスで一元化し、グループの全体で資本効率を高める体制を確立しました。また、2026年4月にはブルーゾーンプロパティマネジメントを設立し、出店に関わる契約管理やテナントリーシングをグループで一括管理する体制の整備を進めています。食品安全や内部統制といった守りの領域でも、共通の物差しづくりに取り組んでいます。各社のデリカ・生鮮センターや物流センターではお互いの機能を横並びで比較し、それぞれの進化の方向性を探っています。

こうした強固な共通基盤の上で、各事業会社はそれぞれの個性を活かした独自の成長戦略を力強く推進しています。ヤオコーは、サプライチェーン全体での価値創出に取り組み、デリカ・生鮮センターでの独自商品の製造や物流改善によるコストダウンを図っています。エイヴィは、カイゼンを通じてEDLPを支えるローコストオペレーションの仕組みを持つ完成度の高いディスカウントモデルを磨き続けています。コスト削減を価格に還元するこのモデルは、値上げが続く環境下でお客様の支持がますます高まっており、当社グループの大きな強みとなっています。地産地消と鮮魚を核とした生鮮力が最大の魅力であるせんだうは、旗艦店の木更津店を「日本一の鮮魚売場」とすべく改装に取り組み、地元の産地やメーカーとのパートナーシップを強化、まさにブルーゾーンの理念を体現する取り組みと言えます。

競争力を維持・向上していくために

当社グループの競争力を維持・向上させ、持続的な成長を実現するための具体的な施策についてご説明します。

出店戦略

ヤオコーにおいては、成長の柱となる出店戦略を三本立てで進めています。第一に、都心から20～40km

圏の「ドーナツエリア」へ、主力となる標準店(450～600坪)を着実にドミナント展開します。第二に、南エリアのヤングミドル層に特化した旗艦店・新浦安店の専門性向上や、ミドルシニア層に特化した北エリアの旗艦店・久喜吉羽店をさらに磨き上げ、その成果を標準店へ波及させます。第三に、都心20km圏内の人口密集エリアに向けた300坪以下の都市型小型フォーマットの早期確立です。

今期は、せんだう、デライトHD、フーコットにおいても新規出店を計画しており、文化堂については都心部・城南地区で150～250坪のモデルをブラッシュアップしていきます。

DX／生産性向上

この領域における基本方針は「価値を生む仕事に集中する」ことです。これまでヤオコーではデジタルプライサーやAI自動発注の導入で付加価値の低い作業を削減し、お客さまへの提案や売場づくりに時間を振り向けてきました。今後は生鮮分野への自動発注の拡大、棚卸し業務の簡素化、シフト作成のデジタル化へと領域を広げていきます。生成AIも、お客さまの声の集約やエージェント対応、レコメンデーションなどで活用を始めています。ただし、我々の仕事は五感を使う仕事です。匂い、見た目、味わい——お客さまの心に届く異常値、つまり感動を生み出す人間の感性こそ、AIでは代替できない価値だと考えています。

人的資本経営

人的資本経営の核心は、経営人材を育てることにあります。個店経営の要は、現場で自ら考えて商売を行い、チームを率い、仮説検証を繰り返す人材の力です。裁量を与え、トライアンドエラーの中で経験値を積む——それが当社グループの人材育成の基本です。前述したような「学び合う」ホールディングス体制を経営人材育成の推進力と位置づけ、管理部門人材のグループ会社への派遣やグループ運営部への若手配置を通じて、経営全体を見渡す力を養っていきます。規模が大きくなって学びの密度が薄まるのではなく、さらに濃くなるような環境づくりを推進していきます。

サステナビリティ

気候変動・環境の取り組みも着実に前進しています。



CO₂排出量削減では2013年度比60%以上の削減を達成し、太陽光パネルや再生エネルギーの活用を拡大中です。ヤオコーエコセンターでのプラスチック回収も年々その量を増やしています。また、ヤオコー子ども支援財団を通じた経済的困難を抱える家庭へのお米を中心とした食料品支援など、地域社会のセーフティネットとしての役割にも引き続きグループをあげて全力を注いでいきます。

ステークホルダーの皆さまとともに価値を創り、豊かさを分かち合う

ブルーゾーンホールディングスは、2025年10月から新たなスタートを切りました。「地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)」の実現に向け、グループ一丸となって取り組んでまいります。売上高1兆円を通過点として、さらにその先の成長を見据えながら、ステークホルダーの皆さまとともに価値を生み出し、ともに豊かさを分かち合える経営を目指してまいります。

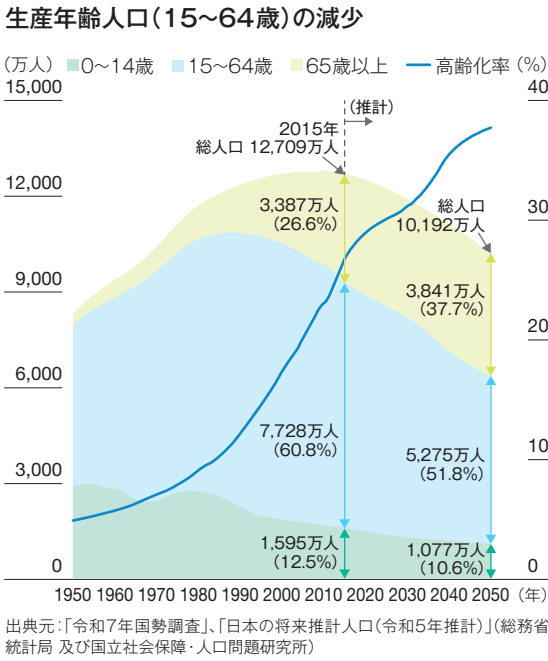
引き続きのご支援とご期待を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

経営環境

高齢化の進行や働き手の減少、賃金・物価・金利の上昇など不透明感が強まる中、ブルーゾーンホールディングスを取り巻く社会情勢の変化を的確に捉え、持続可能な成長を目指します。

01 高齢化の進行、働き手の減少、消費の二極化、共働きの増加

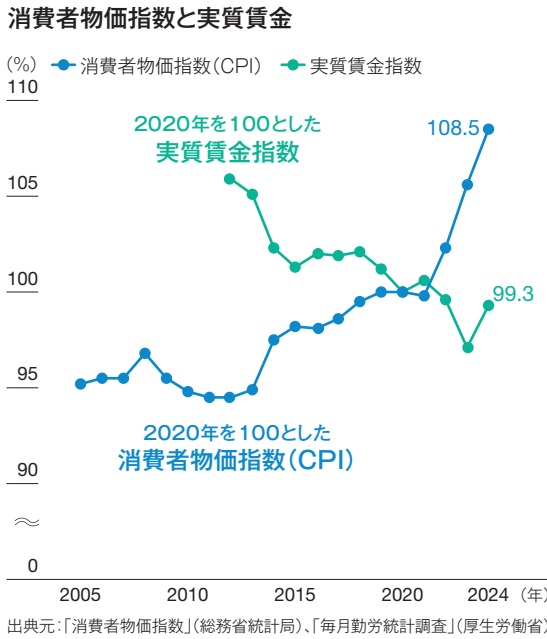
現在の日本は、出生数減少や団塊世代の後期高齢者化により、人口減少と高齢化が同時に進行しています。これら生産年齢人口の減少に伴って働き手不足が顕在化しており、企業の持続的な経済活動に深刻な影響をもたらしています。また、国内市場では消費の二極化が一段と進んでおり、共働き世帯の増加によって消費者のライフスタイルも多様化しています。さらに、経済基盤が集中している南関東は北関東と比べて所得水準が上昇しており、家計消費支出の水準にも差が生じています。



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

02 賃金上昇、物価上昇、金利上昇

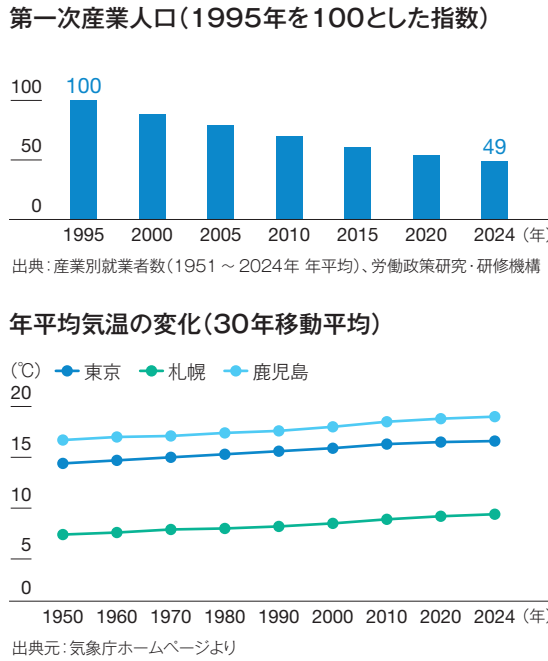
日本政府は「賃上げ」を経済成長の重要戦略の1つと位置づけ、最低賃金の段階的な引き上げを推進するとともに、企業に対しても賃上げ対応を要請しています。これにより賃金は上昇傾向にあるものの、昨今の原材料高などに起因する物価の上昇を十分に吸収し切れず、消費の二極化が進んでいます。また、日銀の政策金利引き上げに伴い、足元では金利の上昇幅が拡大しており、金利動向を意識した投資や財務戦略が不可欠な状況となっています。



- 対策
- 価格と提案による消費の二極化への対応
 - 省力化・省人化投資による生産性向上
 - 優秀な人材確保のための賃上げと働きやすさの追求

03 農家減少、気候変動、農産物供給の不安定化

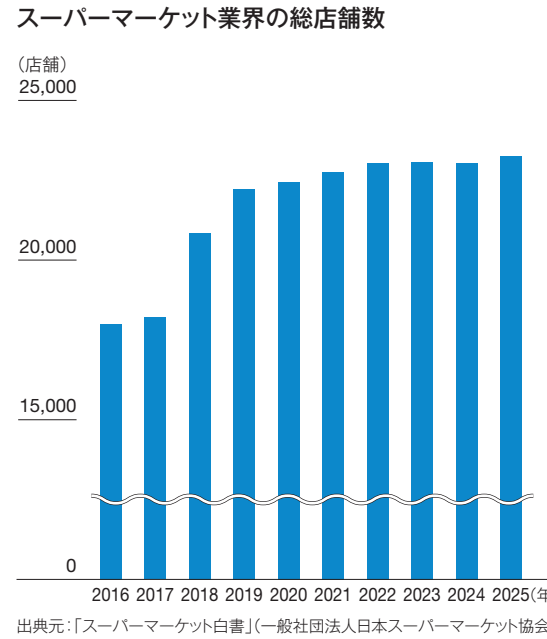
少子高齢化に伴う労働人口の減少が進む中、第一次産業の就業人口は長期的に減少が続いており、1995年から30年間で半減しています。特に農業就業人口は2015年から5年間で約40万人減少するなど、担い手の減少が加速しています。また、地球温暖化の影響に伴う気候変動により、近年の気温上昇や大雨災害のリスク増加は顕著であり、農作物の安定調達が困難になるリスクの高まりや、農作物の栽培適地の変化を生じさせています。



- 対策
- 商品安定供給のための産地開拓・確保
 - 調達ルートの多角化と産地分散

04 競争の新しいフェーズ

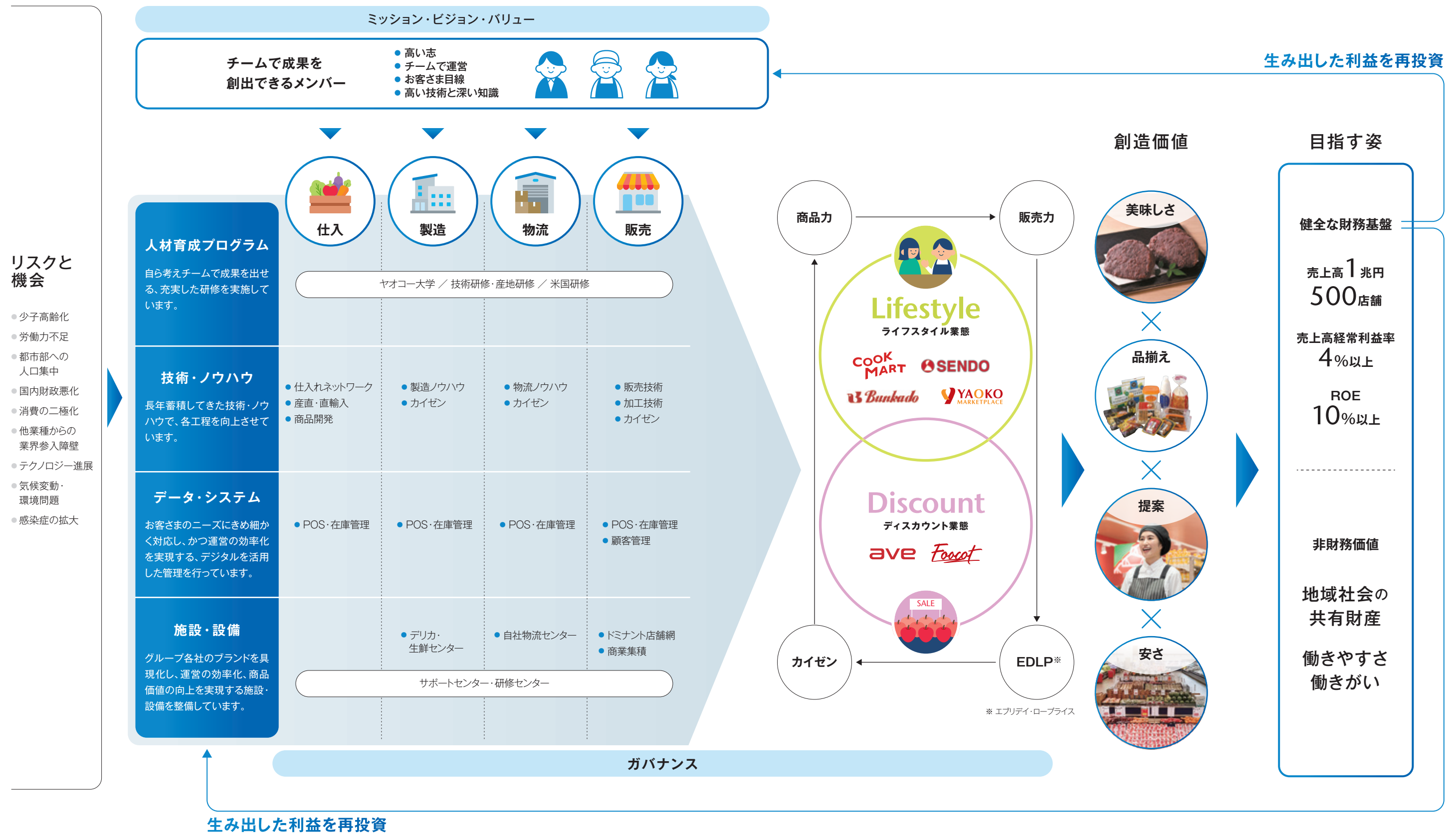
物価上昇や人手不足、賃金・水道光熱費等あらゆるコストが上昇する中で、スーパーマーケット業界は新たな競争のフェーズに突入しています。生鮮ディスカウント業態の出店加速や都市型小型店舗の新規参入、さらに異業種からの参入など、業態や地域を越えた顧客獲得競争が激化しています。こうした中、各社は専門性の追求や独自商品の開発などによる差別化に加え、店舗運営の効率化や生産性の向上に取り組むことで、生き残りをかけた構造改革を進めています。



- 対策
- 専門性の追求と独自商品の開発等による品揃え強化
 - 都市型小型フォーマットの確立

価値創造プロセス

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



グループ長期ビジョン・中期経営計画

地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界（ブルーゾーン）の実現に向けた、ブルーゾーンホールディングスのグループ長期ビジョン・中期経営計画についてご説明します。

長期目標

グループ売上高

1兆円

500店舗の達成

ブルーゾーンホールディングスは、「グループでより強くなる」という、グループ中期経営計画のメインテーマのもと、地域の皆さまに寄り添い、頼りになる存在となることで、長期目標「グループ売上高1兆円、店舗数500店舗」の達成を目指しています。

2030年ビジョン

連結

売上高8,800億円

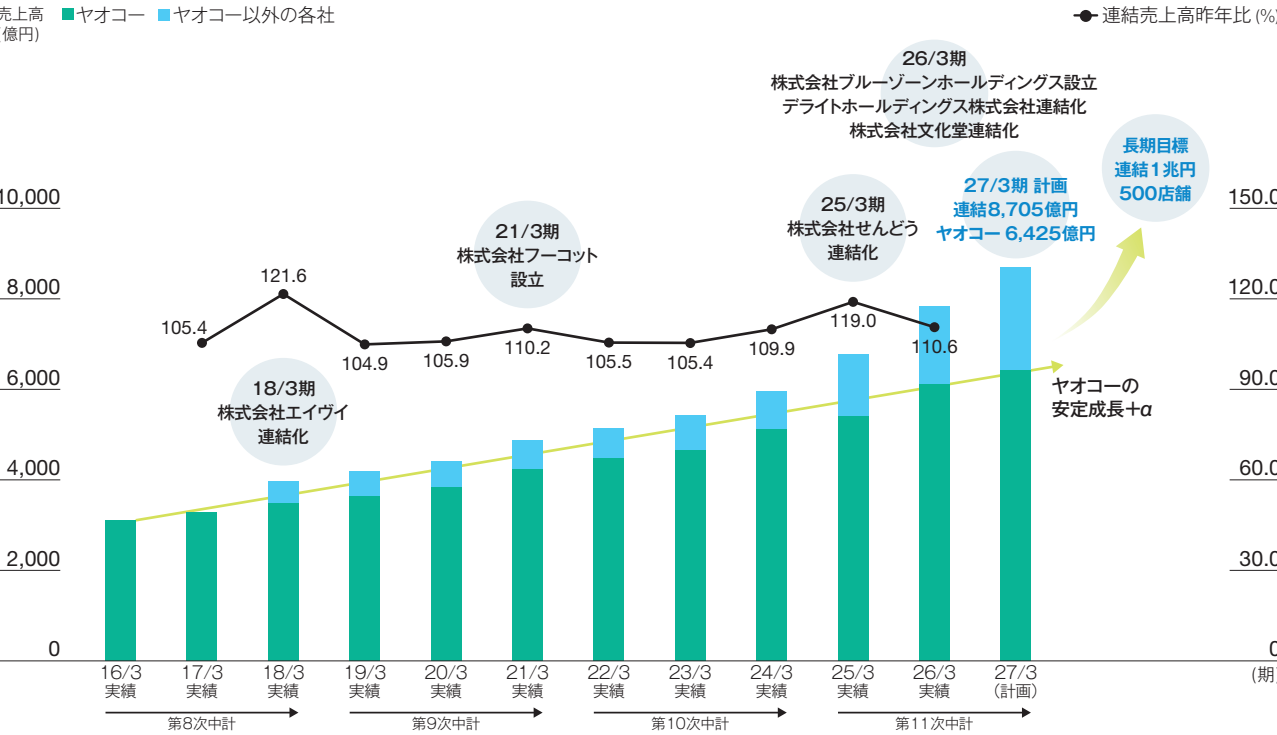
ヤオコー

売上高7,100億円

250店舗

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

長期目標へのロードマップ



ブルーゾーンホールディングス第11次中期経営計画

メインテーマ

「グループでより強くなる」

ブルーゾーンホールディングスのグループ中期経営計画は、「グループでより強くなる」をメインテーマに掲げ、ライフスタイル業態とディスカウント業態各社の自律的な成長による商圈シェアの向上を図るとともに、「グループ売上高1兆円体制」に向けた基盤づくりを進めていきます。

経営戦略

01

グループとしての 商圈シェアアップ

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

進捗
2026年3月期の連結売上高は7,834億円となり、首都圏グループシェアは7%を超えるまでに拡大しました。今後もグループ各社が成長を続けることでグループでのシェア拡大を図ります。

02

グループ共通機能の強化 (グループ売上高1兆円に向けた基盤づくり)

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

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

03

成長市場への投資と協業

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

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

財務目標

		2027年3月期 計画	2026年3月期 実績
連結	営業収益	9,030億円	8,131億円
	経常利益	363億円	357億円
	店舗数	286店舗	276店舗
	ROE	10%以上	12.4%
ヤオコー	営業収益	6,725億円	6,373億円
	経常利益	288億円	287億円
	店舗数	210店舗	202店舗

グループ長期ビジョン・中期経営計画

ヤオコー第11次中期経営計画

ブルーゾーンホールディングスの中核事業子会社であるヤオコーの第11次中期経営計画の取り組み内容と進捗状況について説明します。

シン・ヤオコー

昭和モデルから
令和モデルへの構造転換

「専業主婦・パートタイム」→「共働き・フルタイム」

「店舗だけ」→「サプライチェーン全体で価値を生み出す」

「店舗だけ」→「店舗を超えて商品・サービスを提供できる」

「紙ベース・属人管理」→「デジタルベース・自動化」

「資源消費型」→「資源循環型」

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

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

第69期振り返り

「美味しさ」にフォーカスし、
商品・売場の磨き込みを進めた一年

生鮮・グロッサリー・デリカ各部門で改めて「美味しさ」にフォーカスし、商品・売場の磨き込みを進めたことで、お客さまからの「商品へのお褒め」が増えるなど、着実に信頼度が増しています。季節の生鮮品や弁当、プライベートブランド(PB)商品などに対しては、「美味しくて感動した」という声をいただいています。また、ヤオコー初の直輸入PBワイン「Secreto de la Familia Tinto(セクレト デラ ファミリア ティント)」は、発売直後からお客さまにご好評をいただいているだけでなく、第13回サクラアワード2026において最優秀賞の「ダイヤモンドトロフィー」を受賞するなど、外部からも高評価をいただいています。また、省力化・省人化による生産性向上の取り組みを継続しており、フルセルフレジやデジタルプライサーの導入、AI自動発注システムの取り扱い品目の拡大などを進めることで、生産性(MH(人時)売上高)の改善を図っています。

次のステージに向けた体制の構築へ

店舗数が200店舗を超えたヤオコーは、これからの250店舗、300店舗体制を見据え、個人に依存せず組織や仕組みで対応する体制を構築することが必要です。誰でも無理なく働けて、フォローし合える環境をつくり、価値を生む仕事に力を振り向ける体制を構築していきます。

財務目標

	2026年3月期 目標	2026年3月期 実績
営業収益	6,230億円	6,373億円
経常利益	272億円	287億円
店舗数	202店舗	202店舗

バランスシートマネジメント(ROA・ROE)(連結)

26/3実績		27/3計画		
ROA	5.9%	ROA	5.6%	
ROE	12.4%	ROE	10.6%	
親会社株主に 帰属する当期純利益		235億円	親会社株主に 帰属する当期純利益	239億円
資産 4,278億円	負債 2,218億円	資産 4,101億円	負債 1,905億円	
	純資産 2,059億円		純資産 2,196億円	

第70期方針

テーマ:エンジョイ・ヤオコー

ヤオコーの第70期方針は、「エンジョイ・ヤオコー」がテーマです。美味しさ、技術・カイゼン、計画、働きやすさ。これらすべてを日本一の水準に引き上げるために、高い

目標に挑み、自ら考え、主体的に行動する。その過程を楽しむことで、一人ひとりの成長が会社全体のレベルを一段押し上げていく。それが「エンジョイ・ヤオコー」の考え方です。

個別施策の方針

商品・販売戦略

- 生鮮強化の継続
- 南北政策の進化
- SPA・独自商品開発の進化

運営戦略

- カイゼンの定着と進化
- デジタル活用の進化
- 省エネ・リサイクルの継続

育成戦略

- チームの基本の徹底
- 働きやすさの改善
- 次世代が育つ組織運営

出店・成長戦略

- 新規・改装の成功
- 南北旗艦店の進化
- ネットスーパー・ECの進化

非財務目標

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

管理本部長メッセージ

グループの総合力を高める
堅実で規律ある財務戦略を推進してまいります。

取締役 管理本部長 兼
グループ運営部長
上池 昌伸

自由闊達な情報交換と相互刺激の様子に手応え

2025年10月、ブルーゾーンホールディングスが発足しました。ヤオコーを中核に、エイヴィ、せんどう、フーコットから成る企業グループとして、ライフスタイル業態とディスカウント業態を持ち、多様な所得層のニーズに応えられる当社グループは、これからの時代の大きな強みを持つと自負していましたが、ホールディングス化と同時にデライトホールディングス(クックマート)と文化堂の2社が新たに仲間に加わったことで、グループの多様性と地域的な広がりは一段と増しました。

私は、ホールディングス化の最大の意義は、グループの組織構造を根本から転換したことにあると考えています。かつてはヤオコーを頂点に子会社が並ぶ上下関係に基づく縦の情報伝達为中心でしたが、持株会社化によって企業規模の大小に関わらずすべての会社が対等に横並びとなり、自由闊達な情報交換と相互刺激が自然と生まれる環境が整いました。これが発足から半年間で最も実感している変化です。

その象徴的な動きが、グループ各社間の相互視察の活発化です。愛知のクックマートにヤオコーや文化堂の社員が次々と訪れ、逆にクックマートの方々が文化堂やヤオコーの売場を見学するなど、業態や地域の壁を越えた交流が日常的に行われています。ヤオコーは業界トップクラスの実力を持つ一方で、企業規模の拡大とともに自由度や挑戦心が失われてしまう懸念がありましたが、「小さいながらも

自分たちで考えたことを思い切ってやり遂げる」グループ各社の姿に触れ、改めて「新たなことに挑戦したい」という機運が社員の間に広がりつつある——これこそがグループ経営の確かな手応えです。

投資家の皆さまからは「グループ連携は進んでいますか」というご質問をよくいただきます。率直に申し上げます、まだ始まったばかりであり、目に見える成果が出る段階ではありません。今回仲間に加わっていただいた各社は、いずれも自らの力で堅実に経営を行ってきた元気な企業です。だからこそ、即効性を性急に求めるのではなく、長期的な視点でグループ全体の価値最大化を追求していきたいと考えています。

厳格な規律をもって成長投資を継続

当社グループの中核企業であるヤオコーはこれまで、企業規模の拡大に合わせてサポートセンター(本社)や物流センターの建設、基幹システムの刷新など、成長基盤を支えるインフラ投資を実行してきました。即座にキャッシュ・フローを生む投資ではありませんが、すべて中長期の競争力強化に不可欠な布石です。資金面では、金利がほぼゼロの時期から将来の金利上昇を見据え、長期固定金利で戦略的に資金を確保してきました。足元、金利上昇局面にあり今後は資金の効率的運用を心がけていきます。

小売業にとって最大の成長投資は新規出店です。この出店投資において、長期のスタンスで考えた時、私は常々

「ドルコスト平均法」と同じような考え方を重視しています。まず、出店基準を明確化しています。足元の人口推計、競合環境などを勘案し、達成可能な売上を見積もり、金利環境などを考慮し、投資回収期間などを求め、投資基準内かどうかで投資を判断します。明確な出店判断を守り続けることで、景気低迷など投資コストが安い時に出店を増やし、投資コストが高い時には投資を抑えた運営が自然とできる。完璧なタイミングを狙うのではなく、ブレない基準で着実に投資を続ける。長期でならしてみると、平均的にはブレない条件で出店投資ができています——これが長年、出店戦略を担当してきた私の実感です。

環境がどう変わろうとも判断軸を堅持し、採算に合わない投資は一切行わない——この規律こそが、持続的成長を支える投資の要諦であると考えています。

成長と還元の最適な均衡を追求

当社は、ホールディングス化に伴い、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を導入しました。そのねらいは、グループ全体の余剰資金を一か所にプールして運用や融資にあてることで、各社が個別に余剰資金を抱える非効率を解消することです。また、従来グループ各社が個別に調達していた借入れも、ブルーゾーンホールディングスとして一括調達する体制へ移行しました。グループ全体としてより有利な金利条件での資金確保が可能となり、運用収益の向上にもつながっています。こうした財務面の一体運営により、資金効率の向上と調達力の強化を着実に進めています。

潤沢な営業キャッシュ・フローの規律ある配分も、財務方針の柱に据えています。成長が見込める分野には積極的に投資する一方、回収期間が長いなど採算に疑問符がつく事業には資金を投じません。金利上昇局面であり、現在約800億円ある借入残高についても、計画的な圧縮を進めていきます。

株主還元については、配当性向を将来的には30%程度を目途に段階的に引き上げていきます。連続増収増益による利益成長と配当性向の引き上げの「両輪」により、配当金額は着実に増加しています。株価上昇率と配当利回りのバランスにも目を配りながら、成長と還元の最適な均衡を追求していきます。

キャピタルアロケーション方針(第11次中期経営計画)

営業CFによるキャッシュインは
合計1,000~1,100億円を想定

① 財務健全性を維持しながら、事業成長に必要な投資を実行

② ROE10%以上、資本効率を大きく意識し、配当性向を段階的に引き上げ

③ 投資指標としてROICを活用し、投資判断には資本コストを意識

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

自ら考え、行動し、変化を生み出す人材を育成する

食品スーパーマーケットは、人の力がそのまま業績に直結する業態です。店長が変わるだけで売上が15%も上下する——これはドラッグストアなど他の小売業態では考えにくいことです。食品には季節の変化やイベントが数多くあり、それに応じて売場を絶えず変えていく必要があるからです。いわば店舗という「舞台装置」を日々のお客さまのニーズに合わせて変化させ、新たな提案を続けていく——そのためには、自ら考え、行動し、変化を生み出す人材が不可欠です。

ヤオコーは「南北政策」と呼んでいるように、埼玉県内でも南側と北側ではお客さまの購買パターンは大きく異なります。画一的なマニュアル対応だけでは通用しない領域が多く存在し、その部分を担える人材をいかに育てるかが経営の生命線です。そこでヤオコーは2026年度のテーマとして「エンジョイ・ヤオコー」を掲げています。これには、変化を楽しみながら創意工夫をして店舗のレベルをもう一段上げていこうというメッセージが込められています。

また、現場での育成はOJTが中心です。諸先輩の姿から学び、お客さまからいただく「ありがとう」の言葉を糧に自ら成長していく——これがヤオコーの人材育成の基本です。また、現場でのOJTを支えているのは、経験豊かなパートナー(パート社員)の皆さんたちです。20代の若手社員を、長年の知見を持つパートナーさんが日々支えて

くださる構造が、ヤオコーの人材育成力の土台となっています。

加えて、「ヤオコー大学」をはじめとする教育体系の充実にも取り組んでいます。「自分で物事を考える、考え抜くことの大切さや喜びをいかに伝承していくか」——私は、これこそが人材育成において最も重要と考えています。考えるためのヒントを体系的に提供し、現場での実践と結びつけることで、人材の質をさらに高めていきます。「人がすべて」という信念のもと、全領域で日本一の水準を目指す人材育成に取り組んでいます。

持続可能な店舗経営に不可欠なDXと環境対応

少子高齢化の進行により、お客さまの数だけでなく、現場で働く方も着実に減少しています。女性や高齢者の活躍推進、外国人材の活用といった施策だけでは、構造的な労働力不足を完全に補うことはできません。その中で、デジタル化・DXへの投資は、もはや選択肢ではなく必然です。

そこでヤオコーでは、最も多くの人員を要するレジ部門を中心にフルセルフレジの導入を着実に進めています。また、AI自動発注システムの活用により、1万アイテム以上に及ぶ商品の発注・在庫管理の効率化を図っています。一方で、600坪から800坪の売場に少量多品種の商品が並ぶ食品スーパーにはまだまだ人に頼らざるを得ない部分が多くあります。生鮮品や惣菜など形状が多様な商品の品出し作業は現時点では機械化が困難であり、実現可能な領域から着実に機械化・デジタル化を進めています。AIの進化によって将来的には需要予測や発注から在庫管理までがリアルタイムにできる時代にも大きな期待を持っています。

サステナビリティへの取り組みについても、店舗数を拡大する中、全体としては環境負荷が高まっている事実から目を背けるつもりはありません。きれいごとではなく、その責任意識を持った上で、1店舗あたりの総量単位でのCO₂削減に着実に取り組んでいます。ヤオコーでは、約200店舗を展開する中で年間7～8店舗の新規出店がありますが、既存店での省エネ努力と、新規出店時に省エネ型店舗を導入することで、全体としてマイナスになることを目指しています。また、リサイクルの面では、店頭で

のペットボトルや容器トレーの回収を積極的に展開し、ヤオコーエコセンターでの有価物売却によりリサイクル収入を得ています。収益は毎年着実に伸長しており、環境対応を「コスト」ではなく持続的成長に不可欠な「投資」として捉える当社の姿勢を表しています。

私は、食品スーパーマーケットは地域の日常を支える「地域の共通資本(コモンズ)」であり、「ブルーゾーン」の名にふさわしい、人々の健康や地球環境に配慮した営業を愚直に続けていくこと自体が最大のサステナビリティだと考えています。ヤオコーで培った環境目標管理の仕組みを、今後はグループ各社にも展開し、環境意識の共有化を進めていきます。

ステークホルダーの皆さまとの 長期的な信頼関係こそが成長の肝心

ブルーゾーンホールディングスは、株主さま、従業員、お客さま、地主さま、お取引先さまなど、多くのステークホルダーの皆さまに支えられています。その中で私が大切にしている信条は「長期にわたって関係を共有し合っている方にこそ、しっかりと報いるべきだ」ということです。その長期的な信頼関係こそが、企業経営の礎だからです。

また、「地域のお客さまに愛していただくことが一番大事」という信念から、約400万人にのぼるヤオコーカードの会員の皆さまにぜひ、株主になっていただきたいと願っています。当社は株式分割や配当性向の引き上げを実施していますが、食品スーパーマーケットという「日々の暮らし」を支える私たちにとって、現場が頑張り、お客さまに喜んでいただくことと同時に、「未来の豊かさ」をともに実現していく応援団になっていただくことは、大きな力になります。そう考え、今後はブルーゾーンホールディングスの株主ご優待券をグループ全店で利用可能にすることも検討を進めています。

長期的な信頼関係の構築は、グローバルな供給網が不安定化する中、お取引先さまとともに安定した商品調達を確保することにも通じています。短期的な利益を追うのではなく、長期視点で地域に根差した経営を貫くこと。店舗のある地域にお住まいの方々に愛され、期待される企業であり続けること。そうした姿勢をグループ全体に広げ、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

人的資本の強化

高い志とお客さま目線、確かな技術と深い知識、そしてチームで成果を生み出す力。

グループに共通するこれらの価値観を備えたメンバーが、バリューチェーンの様々な現場を支えています。

人材育成

基本的な考え方

「人材」は、ブルーゾーンホールディングスのミッションである「地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)を実現する」を実践するための最も重要な企業価値向上の源泉です。当社は、「地域社会の一員として価値を創出し続ける企業グループ」であるために、従業員一人ひとりが自ら考え、チームとして成果を生み出せる人材の育成を方針に掲げています。グループ内での学び合いや人材交流を通じて、持続的成長に必要な人材の育成・確保と、競争力の維持・強化を実現する次世代の経営人材育成に注力しています。

人材交流

当社は、単なる規模拡大ではなく、地域に根差した食文化や生活の質を高める価値創造を重視しています。その担い手となる人材の育成こそが、グループの未来を支える基盤です。

グループ会社間では、お互いの良いところを学び合い、自分たちの強みへと昇華させていくことがグループ全体の底力を高めるという考えのもと、店舗の視察や技術研修などを通じた「学び合い」を推進。お互いの強みに磨きをかけながら、切磋琢磨を通じた成長を目指しています。

また、次世代の経営人材の育成を目的としたグループ会社間での人材交流も推進しています。グループ会社への出向を通じて仕事の幅を広げることが、より広い視野と高い視座を培う機会となっています。

産地研修

美味しさへのこだわりや生産時の工夫など、商品に込められた生産者さまの想いをお客さまにしっかりと伝えるためには、社員自身が産地や製造現場を深く理解する必要があります。そこで当社は、バイヤー自ら生産現場に

足を運び、生産者さまと当社の想いを重ね合わせた商品の仕入れに努めています。

ヤオコーでは、各部門の若手社員を中心に産地研修を実施し、生産者さまとの交流や製造現場の見学を通じて商品への理解を深めています。

当社はこれからも「川上から川下まで」を一貫して理解し、商品に込められた想いをお客さまにお伝えできる人材を育成し、販売力の向上につなげていきます。



①イタリア研修 ②草加物流センター研修
③ヤオコーファーム新入社員研修 ④米産地研修 ⑤産地研修

人的資本の強化

健康経営

従業員の心身の健康づくりの推進

当社は、従業員が元気に生き生きと働くことができる環境づくりを重視し、心身両面での健康づくりを推進しています。

ヤオコーでは、従業員の健康管理推進の責任者として、CHO(チーフヘルスオフィサー)を任命し、健康経営を推進しています。健康に関わるイベントの企画・実施や、産業医・保健師による健康相談や保健指導、ストレスチェックや労働組合と共同で実施する従業員満足度調査など、多面的な施策を通じて働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。

こうした取り組みが評価され、ヤオコーは「健康経営優良法人」に8年連続で認定されています。



小江戸川越ハーフマラソン集合写真



ダイバーシティ推進

女性、外国人活躍のための取り組み

ヤオコーは、人事総務部内に「ダイバーシティ推進担当部」を設置し、女性活躍推進や外国人技能実習生の活躍

推進に重点的に取り組んでいます。

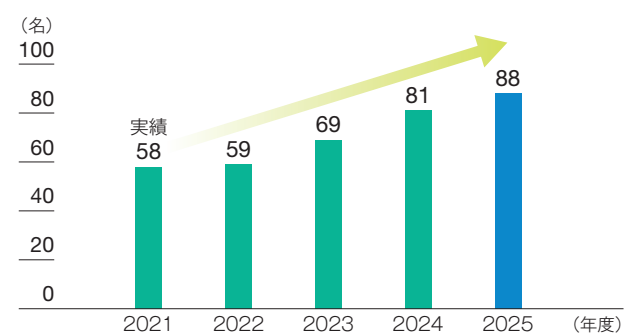
女性が働きやすい環境を整えるため、社内保育園事業の推進や、女性を対象としたライフスタイル研修などを実施しています。

女性活躍推進法に基づく行動計画では、2028年3月末までに女性管理職比率10%以上を目標に掲げており、2026年3月末時点では8.7%と着実に増加しています。育児・介護との両立支援や、女性が管理職として活躍できるキャリアプランの見直し、管理職候補者の選出・育成にも積極的に取り組み、女性が能力を発揮して管理職として活躍できる職場環境づくりを進めています。

また、外国人技能実習生は、2026年3月末時点で551名が在籍しています。主にデリカ・生鮮センターや店舗の鮮魚部門、惣菜部門、ベーカリー部門などで活躍しており、ヤオコーにとってなくてはならない人材です。

女性管理職人数の推移

2030年度目標 女性管理職比率20%



定年退職後の派遣雇用

ヤオコービジネスサービスは、雇用上限年齢を迎えた従業員に、その後も元の職場で元気に活躍いただくために、2026年4月から労働者派遣事業を開始しました。本人の働く意思があり、会社が必要とする人材を派遣社員として登録し、店舗へ派遣しています。今後も、補助的業務などを中心にこれまで培った経験を発揮できる活躍の場を提供していきます。

障がい者の雇用と自立支援を促進 ヤオコーハーモニー



企業の社会的責任の一環として、障がい者の安定した雇用環境を確保し、個性や能力を活かしながらイキイキと活躍できる職場をつくるため、2024年4月に特例子会社「ヤオコーハーモニー」を設立しました。

ヤオコーハーモニーで働く従業員は、東松山デリカ・生鮮センターで製造する「自社工場発 王道ポテトサラダ」に使用するボイルしたじゃがいもの皮むきを手作業で担っています。ポテトサラダの美味しさを追求するため、皮むきはあえて手作業としており、ヤオコーのお惣菜の「美味しさ」を支える重要な工程となっています。

ヤオコーハーモニーの従業員は、①事故を起こさないこと、②「チーム」で仕事に取り組むこと、③美味しい商品づくりへのこだわり(じゃがいもの皮を薄くむく)、の3つを重点項目として掲げています。そして、毎日の目標を決め、チーム全員が同じ方向を向いて一歩ずつ前進することを大切にしています。今後もメンバー丸となってスキルを高め、仕事を通じてお客さまに「美味しさ」の価値をお届けすることを目指していきます。



東松山デリカ・生鮮センター



自社工場発 王道ポテトサラダ



じゃがいもの皮むき作業風景

食のプロフェッショナルのバリューチェーン

ブルーゾーンホールディングスは、食のプロフェッショナルが連携して磨き続けるバリューチェーンを通じて、お客さまの食生活をより豊かにする品質・鮮度などの価値を高め続けています。



仕入

お取引先さまとの信頼関係に支えられた強固な仕入れネットワークを基盤に、バイヤー自らが厳選した高品質な食材の調達を推進しています。あわせて、産地直送や直輸入の取り組みも強化しています。

当社が提供する商品の美味しさ・鮮度に対する「お客さまからの信頼」に応えるため、国内外の優良原料の開拓・発掘を進め、その成果を着実な利益創出へとつなげています。

せんだう

地元千葉に徹底的にこだわった 地産地消の取り組み

せんだうが outlets する千葉県は、鮮魚・精肉・野菜・果物など、様々な食材の産地が点在しており、地元千葉県



鉄板仕立ての厚焼き玉子

に徹底的にこだわった地産地消の仕入れを行っています。鮮魚は漁港や市場からの仕入れにこだわり、今朝採れのかつおを漁港から直接店舗に納品しています。また、千葉県産小麦「さとのそら」を100%使用した「千葉県産小麦の美味しいうどん」など千葉県産の商品を豊富に展開し、美味しさと鮮度に徹底的にこだわった品揃えをしています。そして、デリカの「鉄板仕立ての厚焼き玉子」と「手握りおはぎ」は、千葉県産の地養卵やもち米を使用しています。ヤオコーで技術研修・技術認定を受けた従業員が製造するなど技術にもこだわり、新たな名物商品として育成し、地元千葉にこだわった品揃えを行っています。

ヤオコー

商品開発のこだわり

昨今の物価上昇により、お客さまの家計への負担はますます増えており、特に子育て世代の節約志向は強まる一方です。そうした中、ヤオコーは、強みである商品力を徹底的に磨くことで、お客さまの「ヤオコーに行きたい」という来店目的につながるヤオコーにしかない商品開発に注力しています。ヤオコーのバイヤーは、生産現場へ直接赴き、産地を確認し、生産者さまと当社の商品に対す

る想いを共有することで、美味しく、ストーリー性のある商品開発を目指しています。そうした商品は、店舗スタッフが自信を持ってお客さまにおすすめできる商品となっています。例えば、トマトの鮮度カイゼンの取り組みでは、バイヤーが産地に赴き、生産者さまとの絆を深めていくことで、糖度の高いトマトを生産者さまから直接集荷し、高鮮度のままお客さまの元にお届けしています。また、エリアに即した商品開発も行っています。北エリアへの和牛の品揃えとして展開している「幸北牛(こうほくぎゅう)」は、ミドル・シニアの多い北エリアのお客さまのニーズに合わせ、黒毛和牛よりも赤身とサシのバランスが良い交雑牛を使用し、お客さまのご支持も高まっています。



プライベートブランド

ヤオコーのプライベートブランド商品には、商品に対するプライドを表す独自ブランドである「Yes!」と、株

式会社ライフコーポレーションとの共同開発商品である「star select」があります。これらプライベートブランドの商品数は2026年3月末で約1,370SKUとなり、売上構成比も10%以上となっています。近年は、個食需要の高まりから、ごはんとおかずがワンプレートになった「デミグラスハンバーグ&2種のチーズオムライス」や、素材にこだわった「極上五三焼カステラ」、北海道富良野産ユキホマレ大豆100%使用した「無調整豆乳」などがお客さまのご支持を得ています。また、ブルーゾーンホールディングスの貿易会社である小川貿易が直輸入したプライベートブランドの赤ワイン「Secreto de la Familia Tinto(セクレト デ ラ ファミリア ティント)」は、第13回サクラアワード2026において最優秀賞となる「ダイヤモンドトロフィー」を受賞するなど、高評価を得ています。



食のプロフェッショナルのバリューチェーン



製造

当社グループは、デリカ・生鮮センターやプロセスセンターを所有し、様々な環境課題の中でも、差別化・独自化、店舗の業務効率化、内製化による製造者利益獲得などを実現しています。商品開発によって培われた独自レシピやノウハウ、従業員全員の「美味しい商品づくりのためには一切の妥協を許さない」という気持ちが付加価値を創り出しています。

ヤオコー センどう

製造小売業として、サプライチェーンの内製化領域を拡大

ヤオコーのデリカ・生鮮センターでは、ヤオコー及びサプライチェーン内の内製化領域を拡大しています。「美味しさのためには手間を惜みず」という運営コンセプトのもと、原材料から商品を作るまでの製造技術を拡大・向上することで、内製化による製造利益の確保と食味向上による商品力の向上、店舗での作業効率化に貢献しています。デリカ・生鮮センターの出庫高は着実に増加しており、ポテトサラダやメンチカツ、赤飯などのデリカ部門だけでなく、ローストビーフや味付け肉・魚などの生鮮部門の商品の取り扱いも拡大。原料や味付けの細部にまでこだわった商品はお客さまからもご支持をいただいています。また、プロセスセンター機能を持つ熊谷デリカ・生鮮センターでは、精肉部門の一部商品やヤオコー4店舗の精肉のフルアウトバックを担うことで、現場の人手不足による機会損失の削減や店舗技術力向上などの生産性向上に寄与しています。

さらに、ヤオコーのデリカ・生鮮センターで製造したポテトサラダやなめらか寄せプリンなどの一部の商品をセンドウが仕入れて販売するなど、グループ会社へ

の商品供給も行っており、ヤオコーが追求して製造した美味しさをより多くのお客さまにお楽しみいただいています。

安全・安心の取り組み

東松山デリカ・生鮮センターでは、食品安全マネジメントシステムのISO22000の認証を基盤にカイゼン活動を継続しています。また、熊谷デリカ・生鮮センターでも同様に安全・安心の取り組みを徹底しています。今後も店舗やデリカ・生鮮センターにおいて高いレベルでの衛生管理を維持・徹底し、お客さまに安全で美味しい商品をご提供していきます。



物流

お客さまへ新鮮で美味しい商品をお届けするために、最適な物流網の構築は欠かせません。商品を高鮮度で効率良く一定の時間内に店舗へ配送するために、物流拠点の最適配置や持続可能な食品物流の構築を進めています。これら取り組みを店舗サービスレベルのさらなる向上へとつなげています。

ヤオコー センどう

自社初の独自倉庫管理システムによる効率化

ヤオコー草加物流センターでは、新たな取り組みとして自動倉庫型仕分けシャトル2基を設置し、自社初のWMS(倉庫管理システム)を導入しました。順立てシャトルとGTP(Goods To Person)シャトルを活用して、物流センター内作業の効率化を推進しているほか、棚割りシステムと連動させた店舗での通路別納品や、荷物の積み付け基準をガイドライン化するなど、店舗作業の効率化を図っています。

センドウでは、地方卸売市場内に市場直結の物流センターを所有し、市場入荷分を即日店舗で販売できる仕組みを構築しています。また、新鮮な魚を漁港から直接店舗に配送するなど、生鮮品を鮮度良くお客さまにお届けする取り組みに注力しています。



ヤオコー

持続可能な食品物流構築に向けて

物流の2024年問題をはじめとする社会課題に対し、ヤオコーは業界全体での問題解決を目指し、各種業界団体への積極的な参加とサプライチェーン全体のステークホルダーとの協働を推進しています。具体的には、物流センター等に納品する際のドライバーの荷待ち・荷役時間の短縮やパレット納品の推進による物流の効率化に継続して取り組んでいます。また、精肉部門において、ヤオコーが手配したトラックで各メーカーの商品を集荷し、物流センターに配送するミルクラン集荷方式を導入することで、お取引先さまの出荷時の課題を解決するとともに、ヤオコーの物流費削減や物流センターの作業軽減につながる取り組みを行っています。また、商品供給の動脈物流に加え、廃棄物処理等の静脈物流の最適化やフードロス削減に向けたフードバンクとの連携も強化しています。厳しい物流環境下においても、お客さまに新鮮で美味しい商品をお届けするという使命を果たすため、これからも持続可能な物流システムの構築に継続して取り組んでいきます。

食のプロフェッショナルのバリューチェーン



販売

“変化適応業”である小売業として、お客さまの多様化するニーズに合わせた運営を行っています。
 ライフスタイル業態では付加価値型の店舗運営でお客さまの満足度向上に貢献、
 ディスカウント業態では徹底したローコストオペレーションの店舗運営で低価格を実現することで
 顧客満足度の向上に努めています。

エイヴィー フーコット

EDLPと単品量販で、 お客さまの「まとめ買い」需要を獲得

エイヴィー・フーコットは、徹底した仕組み化によるローコストオペレーションを実現し、EDLPと単品量販による圧倒的な販売力でお客さまにご支持いただいています。生鮮品の当日売り切りを徹底し、精肉・鮮魚はプロセセンターを活用した当日加工による新鮮な商品を販売するとともに、青果は開店前のボリューム陳列による全数品出しを行うことでお客さまの買い物スイッチを入れるなど、効率的な店舗運営を実現しています。



青果売場の圧倒的なボリューム陳列

クックマート

店舗独自の商品開発で売場の楽しさを創出

クックマートは、本社に商品開発部門がなく、店舗独自で商品開発を行っています。「楽しむ、楽しませる！」というクックマートの企業文化のもと、「でぶパン」や「自家製チャーシュー」「肉巻き餃子」などの商品が生まれ、お客さまの来店する楽しみにつながっています。また、各店の取り組みを社内では情報共有する風土が醸成されており、現場発のヒット商品が次々と生まれています。



クックマートのでぶパン

文化堂

美味しい・新しい・楽しいが詰まった品揃え

文化堂は、商品づくりに強いこだわりを持った全国の真面目な生産者さまとの強い絆を深めて、お客さまに喜んでいただける商品を数多く品揃えしています。「鈴木さんの銀ちゃん塩銀鮭」や「宮本3兄弟のねばりれんこん」など、生産者さまの顔が見えるこだわり商品や、アウトレット価格で商品を販売するお買い得コーナーの展開、「青果の日」「肉のびっくり市」などの曜日ごとに異なるサービスの実施によって、日々お客さまにお楽しみいただける売場づくり、商品づくりを行っています。



文化堂のこだわり商品

ヤオコー

南北政策の深化

ヤオコーは、出店エリアによって多様化するお客さまのライフスタイルやニーズ、買い物動向に合わせて、全エリア共通で行っていた品揃えや販促を、比較的中・シニアの構成比が高い「北エリア」と、ヤングの構成比が高い「南エリア」に分けて継続的に変えています。2026年3月にはヤングミドル層に特化した南エリアの旗艦店として「新浦安店」を改装し、2024年にオープンした北エリアの旗艦店「久喜吉羽店」とともに磨き込みを行い、お客さまのニーズに寄り添ったきめ細やかな対応を目指しています。



ヤオコー新浦安店

ESGの取り組み

地域に根差すスーパーマーケット企業として、経営を通して健康になることを提案しています。
持続可能な事業運営のため、事業活動に伴う環境負荷の低減や地域社会との関わりを密にすることにより、
地域社会の共有財産でありたいと考えています。

環境に関する取り組み

2030年目標

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

2030ターゲット(2023年4月～)

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

CO₂削減

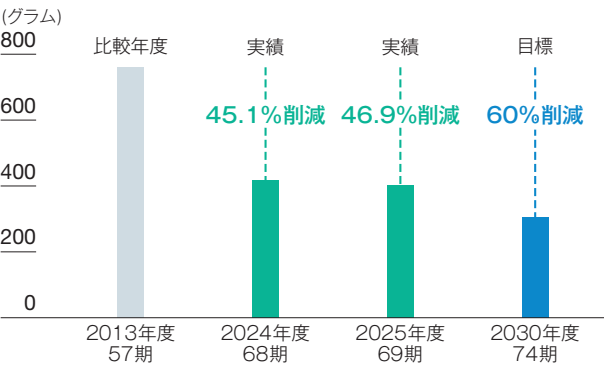
CO₂削減のために、店舗の基本照明のLED化やリーチインケースの導入、ハニカム清掃や温度設定の適正化などによる電力使用量削減、空調自動制御システムの導入や空調設定温度の見直しなどにより節電効果を最大化させる取り組みを行っています。また、一部店舗で環境負荷の少ないCO₂冷媒採用ノンフロン冷凍機を採用しています。

削減目標達成への手立て

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

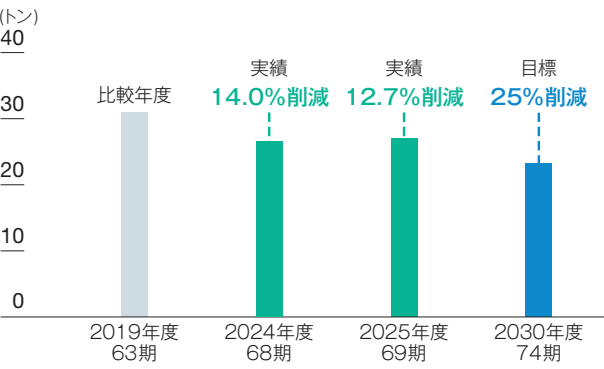
CO₂削減目標と実績

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

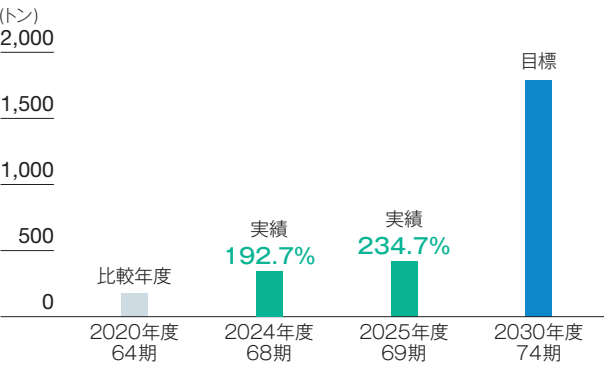


プラスチック削減目標と実績

容器包装プラスチック使用重量
2030年度に2019年度比1店舗当たり**25%削減**



発泡・透明トレー店頭回収量
2020年度比1店舗当たり**10倍**



循環型社会に向けての廃棄削減、バイオガス発電、リサイクル推進

ヤオコーは、店頭でのリサイクル資源回収を強化しています。店頭で回収した発泡・透明トレー、透明容器、アルミ・スチール缶、ペットボトルなどを一括収集し、自社で減容・ペール化して再資源化しています。2025年度にヤオコーの店頭で回収された資源は約3,974tとなり、多くのお客さまにご協力いただき、回収量は年々増加しています。また、店舗から排出される食品残渣を、食品リサイクル工場でメタン発酵処理によるバイオガス発電を通じて再生電力として活用しています。さらに発電時の副産物として発生した固形物を、肥料としてヤオコーファームの圃場に散布し、野菜を栽培。収穫された野菜はヤオコーの店舗で販売し、食品のリサイクルループの取り組みを実現しています。この分野はリサイクル技術が向上してプラントが増加しており、エリアの拡大を進めています。



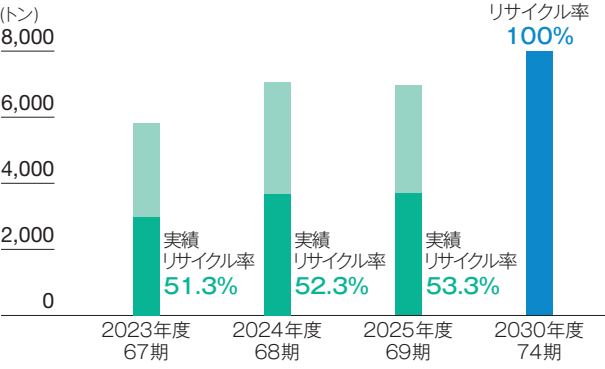
リサイクルBOX



リサイクル啓発ポスター&2025年度回収実績

食品リサイクル目標と実績

食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル**100%**



持続可能な航空燃料(SAF)の取り組みに賛同、廃棄食用油の回収を開始

ヤオコーでは、横浜市と日本航空株式会社のSAFへの取り組みに賛同し、横浜市内の2店舗において、廃棄食用油(廃食油)の回収を開始しました。ヤオコーの環境方針の1つに「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排出削減に努める」ことを定めており、店舗での廃食油の回収によって、CO₂削減に貢献することを目的としています。また、廃食油の回収店舗において専用の回収ボトルの販売も行い、お客さまがご来店時にご自宅で使用された廃食油を店舗にお持ちいただけるよう、取り組みを推進しています。



廃棄食用油リサイクルボックス

ESGの取り組み

社会に関する取り組み

「バランスの良い食事」について考える

食育教室の開催

ヤオコーは、「豊かで楽しく健康的な食生活を提案する」スーパーマーケットとして、バランスの良い食事について考える食育イベントを、お取引先さまと協働で実施しています。すべての方が健康で毎日楽しく過ごせる世界を目指して、ヤオコーからは三色食品群を題材に「バランスの良い食事」についてお伝えしています。お取引先さまからは、お好み焼やフレンチトーストづくりなど、子どもでも簡単にできる献立づくりや、缶詰を活用したかんたん防災ごはんづくりなどのワークショップを通して、「バランスの良い食事」を楽しみながら体験していただく機会を提供いただいています。参加された方からは「手軽に野菜がとれて良かった」「うちでもまた作りたい」などのお声をいただいております。今後も継続して取り組んでいく計画です。



お好み焼クッキング体験会



缶詰でかんたん防災ごはん教室

地域環境づくりと一緒に考える環境教室の開催

ヤオコーは、お取引先さまと協働し、小学生のお子さまを対象とした環境イベントを開催しています。店舗にお

る環境への取り組みや、店頭のリサイクルステーションの使い方・分別方法をお伝えするとともに、お取引先さまのバーチャル工場見学などを通じて、企業の環境活動を知っていただく機会を設けています。あわせて、お弁当のフタを使ったプラ板キーホルダーづくりや、お子さまが絵を描いて仕上げるオリジナルのエコバッグづくりなどのワークショップを実施するなど、楽しみながら環境を学べる機会を提供しています。参加された方からは、「分別できないものがあるとは知らなかった」「リサイクルを子どもと一緒に学べる機会はないので、とても助かる」などのお声をいただいております。今後も継続して取り組んでいきます。



「自分でできるリサイクル」環境教室

園児向け食育教室・小学校出前授業の推進

ヤオコーの食育・環境の取り組みをより多くの方へお届けするために、2025年度から園児向け食育教室と小学校での出前授業の取り組みを開始しています。園児向けの食育教室「5 A DAY たべるのおはなし教室」は、ヤオコーの5 A DAY食育インストラクターが保育園・幼稚園を訪問し、「バランスの良い食事」や、野菜・果物をとる大切さをわかりやすくお話しした後、ヤオコーの店舗で実際にお買い物体験する食育体験プログラムです。野菜が苦手なお子さまも、子どもたちだけで体験する青果売場での「お買い物体験」を通して、野菜・果物への興味・関心を持つきっかけとなっています。

また、小学校での出前授業では、ヤオコーのプラスチッ

クリサイクルや食品ロス削減など、環境への取り組みをご紹介しています。学年や各校の教育方針によって学びの内容が異なることから、先生方との事前打ち合わせを丁寧に行い、それぞれの学校のニーズに合わせたプログラムを組み立てています。

今後も、地域のお客さまが豊かで楽しい毎日が過ごせるよう、園・小学校のニーズに合わせた食育教室・出前授業の取り組みを推進していきます。



「5 A DAY たべるのおはなし教室」

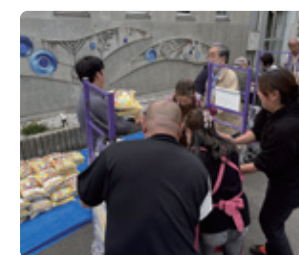


小学校環境教室出前授業

子ども支援活動

ヤオコーは、2020年9月から、経済的に困難な家庭やひとり親家庭の子どもたちへの支援活動に取り組んでいます。食を通じての支援を恒久的に継続していくため、2021年に一般財団法人ヤオコー子ども支援財団を設立し、現在は公益財団法人として活動しています。2025年度からは、お取引先さまからヤオコーとのコラボ商品などの売上の一部を商品として寄付いただき、財団を通じて支援しています。現在は、財団から埼玉県を通じ、埼玉県子ども食堂ネットワークや埼玉フードパントリーネットワー

クなどの支援団体へ食料品を届けています。また、食支援にとどまらず、ヤオコー熊谷物流センターの見学やヤオコーファームでの収穫体験など、子どもたちに「体験の場」を提供する活動にも取り組んでいます。今後も、地域の子どもの未来のために、継続的に活動していきます。



米支援の様子



ヤオコーファーム収穫体験



熊谷物流センター見学・体験

フードドライブ・フードパントリーの実施

ヤオコーでは、従業員によるフードドライブとフードパントリーを年1回実施しています。地域のフードパントリー2団体にも参加いただき、社内で集めた支援物資に加え、お取引さまから提供いただく賞味期限間近の商品や、店舗と契約いただいている地元農家の方からの協賛品も多数集まり、参加者の皆さまから大変好評をいただいています。2026年度も、さらに喜んでいただける取り組みを進めていきます。



フードパントリーの様子

ESGの取り組み

TCFD提言への対応

当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）により提言された枠組みに基づき、中核事業子会社であるヤオコーの必要なデータの収集と気候変動シナリオ分析を実施しています。気候変動がもたらす当社事業におけるリスク・機会を明確化し、事業リスクの軽減、CO2排出量の削減に向けて取り組みをさらに充実させていきます。

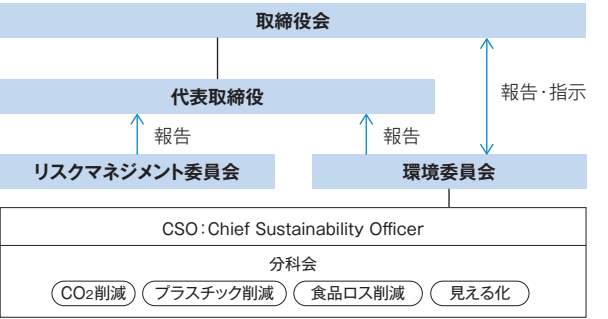
▶詳しくは当社webサイトをご参照ください。
https://www.yaoko-net.com/sustainability/tcfd.html

ガバナンス

気候変動問題は、当社を取り巻く環境の長期的変化の1つと捉えており、全社横断で取り組むべき事項と認識しています。

環境問題の重要事項について、代表取締役社長を議長とし、年2回開催する環境委員会の方針を議論、決定し、進捗モニタリングを実施しています。また、ヤオコーの環境問題を統括するCSO:Chief Sustainability Officer（チーフ環境オフィサー）が取締役会で活動状況を定期報告する等、気候変動が環境や社会に与える影響も踏まえ、取締役会が取り組みを監督する体制を構築しています。

環境マネジメント体制



戦略

当社は、ヤオコーの気候変動におけるリスクと機会について整理し、事業への財務的影響を把握しています。財務的影響の分析にあたり、政策・法規制が脱炭素社会へ移行するリスクは、International Energy Agency (IEA) が

公表するWorld Energy OutlookからStated Policies Scenario(以下STEPSと称する)、Sustainable Development Scenario(以下SDSと称する)、Net Zero Emissions by 2050 Scenario(以下NZEシナリオと称する)を使用しました。気候変動によって起こる気温上昇から想定される物理的リスクは、Intergovernmental Panel on Climate Change(IPCC)が公表する第5次評価報告書からRCP8.5 scenario(以下RCP8.5と称する)、RCP2.6 scenario(以下RCP2.6と称する)を使用しました。財務的影響を試算するにあたっては、NZEシナリオ、SDS、RCP2.6を1.5℃(2℃未満)シナリオ、STEPS、RCP8.5を4℃シナリオとまとめて分析を行いました。当社へ影響を及ぼすリスク・機会と財務的影響を試算した項目は次ページに記載しています。明確化された重要リスク、機会に対して、対応策を講じることで、リスクの低減等につなげ、気候変動に対してレジリエントな状態を目指します。

使用シナリオ	物理的シナリオ(4℃シナリオ) IPCC RCP8.5シナリオ、RCP2.6シナリオ 移行シナリオ(1.5℃～2℃シナリオ) IEA STEPS、SDS、NZEシナリオ
対象	ヤオコーの店舗運営
分析	ヤオコーの店舗運営に関する物理的リスクと移行リスクの定性的評価及び財務的影響
期間	短期(0～3年)、中期(4～11年)、長期(11～30年)

リスクマネジメント

当社の気候変動問題を含む全社的なリスクマネジメントは、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を機関として設置しており、年間2回以上開催しています。リスクマネジメント委員会は、当社を取り巻くリスクの特定、リスク評価と洗い替え、リスクの顕在化を防ぐための手続きや体制の整備、リスクが顕在化した場合の対応方法や体制の整備に関する事項を、全社的な視点で策定しています。

気候変動による重要なリスクと影響度の定性評価<シナリオ分析>(ヤオコー)

リスク項目				リスク影響度				対応策	
分類	大分類	小分類	発現期間	内容考察	2℃ (1.5℃)	4℃	財務影響の 試算実施項目		
リスク	移行リスク	政策と法制・ 技術リスク	炭素税の導入	中～長期	カーボンプライシング・ 税負担増大	大	—	○	Scope1 ●冷凍冷蔵設備からの フロン排出抑制 (ノンフロン冷媒への転換、既存設備の 漏洩防止強化)
			CO2排出量削減規制強化	短～中期	再エネコスト上昇	大	—	○	
			代替フロン規制強化	短～中期	ノンフロン設備投資増	大	—	—	
			プラスチック削減 規制強化	短～中期	プラスチック使用制限・素材変更・ リサイクル負担増大	中	—	○	
		市場・ 評判リスク	エネルギー・ 原料調達コストの変化	短～長期	電気代上昇・原料調達コストの 上昇	中	大	○	Scope2 ●節電の取り組み (ハニカム清掃、エアコン・冷蔵ケース の設定温度の見直し、空調自動制御 システム導入) ●再生可能エネルギー導入拡大 (生グリーン電力・非化石証書電力の 購入、太陽光発電・バイオガス発電導入)
			消費者の行動変化	短～中期	環境を考慮した消費行動による 売上の変化	中	—	—	
	物理的 リスク	急性リスク	ステークホルダーからの 評価変化	短～中期	取引先からの環境対応への 評価増(金融機関含む)	小	—	—	BCP整備による店舗・工場・ 物流センター等の レジリエンス強化
			異常気象による被害	短～長期	店舗(物流拠点・工場)浸水・倒壊 被害による収益減・コスト上昇	中	大	○	
			降雨や気象パターン変化	中～長期	沿岸地域の浸水リスク上昇による 営業停止・閉店による 収益減・コスト増	中	大	○	
機会	慢性リスク	平均気温・海水温・ 海面上昇	中～長期	原材料調達コスト上昇 渇水による水道費の高騰	中	大	○		
		製品・サービス	消費者の 環境対応商品嗜好	中～長期	環境を考慮した消費行動による 売上の変化・新分野の売上増加	小	—	—	お取引先さまとの協働や 自社工場による 商品開発等の推進
		エネルギー源	地域コミュニティでの 再エネ共有化	中～長期	自社や消費者の余剰電力の 供給や需要増加	小	—	—	

2030年時点を想定したリスクに関する財務影響(ヤオコー)

炭素税導入による影響

前提：130USD/t-CO2(出典 IEA WEO 2021)	
項目	事業インパクト
炭素税コスト	12億円～30億円
2013年度を基準年とし、 Scope2を2030年に60%原単位削減 目標を達成した場合の影響額を最小値、 未達成の場合を最大値として記載	

※原単位は店舗面積×営業日数

再エネ電力調達による影響

前提：10,200MWh再エネ電力を調達	
項目	事業インパクト
再エネ電力 調達コスト	2.5億円

異常気象激甚化による被害

前提：河川氾濫による洪水被害、気圧変化による高潮被害	
項目	事業インパクト
固定資産・在庫資産 への被害額	3億円～5億円
店舗休業における 被害額	3千万円～5千万円
2℃未満シナリオでの影響額を最小値、 4℃シナリオの場合を最大値として記載	

指標と目標(ヤオコー)

指標	目標
CO2削減	Scope1+2において2013年度比CO2排出量を総量で60%削減
プラスチック削減	容器包装プラスチックの使用重量 1店舗平均2019年度比25%削減 トレー等回収量 2020年度比10倍
食品リサイクル	食品残渣廃棄ゼロ 食品リサイクル100%

▶実績値はP.39-40をご参照ください。

ヤオコーCO2排出量
(GHGプロトコルによる排出算定)

▶P.51をご参照ください。

取締役・監査役

(2026年6月23日現在)

取締役



代表取締役会長

川野 幸夫

1969年 1月 (有)八百幸商店入社 営業部長
1974年 3月 (有)八百幸商店を改組し、
(株)ヤオコー設立 取締役
1974年10月 同社専務取締役
1981年 5月 同社代表取締役
1985年 1月 同社代表取締役社長
2007年 6月 同社代表取締役会長(現任)
2025年10月 当社代表取締役会長(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー代表取締役会長
(公財)川野小児医学奨学財団理事長
(一社)日本スーパーマーケット協会名誉会長



代表取締役社長

川野 澄人

2001年 4月 (株)ヤオコー入社
2009年 1月 同社グロッサリー部長
2009年 6月 同社取締役グロッサリー部長
2009年12月 同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 同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 同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 同社代表取締役副社長
2013年 4月 同社代表取締役社長(現任)
2017年 4月 (株)エイワイ取締役(現任)
2021年 2月 (株)フーコット取締役(現任)
2025年10月 当社代表取締役社長(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー代表取締役社長
(株)エイワイ取締役 (株)フーコット取締役
(公財)ヤオコー子ども支援財団理事長



取締役／管理本部長 兼 グループ運営部長

上池 昌伸

2005年 1月 (株)ヤオコー入社
2008年 4月 同社開発本部長兼開発統括部長
2008年 6月 同社取締役開発本部長兼開発統括部長
2013年 4月 同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 同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 同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 同社常務取締役管理本部長
兼開発本部管掌
2022年 3月 同社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌
2024年 3月 同社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌兼財務部長兼CHO(Chief Health Officer)
2025年 3月 同社専務取締役管理本部長
兼開発本部管掌兼CHO(Chief Health Officer)
2025年10月 当社取締役管理本部長
2026年 3月 当社取締役管理本部長
兼グループ運営部長(現任)
同社専務取締役管理本部長兼開発本部管掌(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー専務取締役



取締役

石塚 孝則

1996年 4月 (株)ヤオコー入社
2012年 2月 同社営業統括室長兼商品開発担当部長
2012年10月 同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 同社営業統括室長兼業務推進担当部長
2015年 4月 同社デリカ事業部長
2015年 6月 同社取締役デリカ事業部長
2020年 3月 同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 同社取締役営業統括本部副本部長兼
販売第一部長兼販売第二部長
2021年10月 同社取締役営業統括本部副本部長兼
販売第一部長兼販売第二部長
兼情報システム管掌
2022年 3月 同社常務取締役営業統括本部長
2025年 4月 同社常務取締役営業統括本部長兼販売第一部長
兼販売第二部長兼販売管掌(現任)
2025年10月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー常務取締役



取締役 社外

斉藤 麻子

1990年 4月 メルセデス・ベンツ日本(株)入社
1997年 9月 (株)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)セリュックスCOO(最高執行責任者)
2008年10月 (株)ドラマティック代表取締役社長
2015年 6月 (株)ヤオコー取締役(現任)
2015年 8月 (株)コギト・エデュケーション・アンド・
マネジメント取締役
2018年 6月 ワタベウェディング(株)社外取締役
2019年 3月 三菱鉛筆(株)社外取締役(現任)
2020年 5月 (株)三陽商会社外取締役
2020年11月 (株)サーキュレーション社外取締役
(株)BLOOM代表取締役(現任)
2024年 6月 スパークス・グループ(株)社外取締役
(監査等委員)(現任)
2025年10月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー取締役
三菱鉛筆(株)社外取締役
(株)BLOOM代表取締役
スパークス・グループ(株)社外取締役
(監査等委員)

社外取締役選任理由

マーケティング及びブランディングにおける
経営者としての実績、見識が高く評価されて
おり、当社の経営事項の決定及び業務執行
の監督等に十分な役割を果たしていただいて
おります。



取締役 社外

葛原 孝司

1988年 4月 (株)リクルート
(現(株)リクルートホールディングス)入社
同社執行役員
2011年 4月 同社執行役員
2012年10月 (株)リクルートホールディングス執行役員
(株)リクルート住まいカンパニー
代表取締役社長
2013年 4月 RGF Hongkong Ltd President
2018年 4月 RGF International recruitment
business Chairman
(株)リクルートジョブズ代表取締役社長
(株)リクルート執行役員
2020年 4月 (株)リクルート顧問
2021年10月 ネットスマイル(株)社外取締役
2022年 1月 (株)バック・エックスホールディングス
社外取締役(現任)
2022年 6月 (株)ヤオコー取締役(現任)
2025年10月 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

(株)バック・エックスホールディングス
社外取締役
(株)ヤオコー取締役

社外取締役選任理由

(株)リクルートグループの企業経営者として
の実績、見識が高く評価されており、当社の
経営事項の決定及び業務遂行の監督等に十
分な役割を果たしていただいております。

監査役



常勤監査役

山田 昌宏

2014年 4月 (株)ヤオコー入社 人事部人事担当部長
2015年 3月 同社人事部業務担当部長
2018年 3月 同社内部統制室長兼コンプライアンス室長
2024年 3月 同社管理本部長付き
2024年 6月 同社監査役(現任)
2025年10月 当社監査役(常勤)(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー監査役



監査役 社外

佐藤 幸夫

2009年10月 川口警察署長
2011年 3月 埼玉県警察本部地域部長
2012年 3月 埼玉県警察本部生活安全部長
2013年 3月 埼玉県警察本部総務部長
2014年 3月 退官
2017年 6月 (株)ヤオコー監査役(非常勤)(現任)
2025年10月 当社監査役(非常勤)(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー監査役(非常勤)

社外監査役選任理由

危機管理等における豊かな経験と見識を活かし、店
舗防犯対策及び当社が受ける犯罪対策に対し有効な
助言や情報提供をいただいております。



監査役 社外

橋本 勝弘

2012年 4月 埼玉県食肉衛生検査センター所長
2014年 3月 退官
2014年 4月 学校法人佐藤栄学園花咲徳栄高等学校
非常勤講師(現任)
2014年 4月 (一社)埼玉県食品衛生協会
食品衛生責任者養成講習会講師(現任)
2020年 6月 (株)ヤオコー監査役(非常勤)(現任)
2025年10月 当社監査役(非常勤)(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー監査役(非常勤)

社外監査役選任理由

衛生の管理監督者としての豊かな経験と見識を活か
し、生鮮食品を中心とした食品の衛生管理に対し有
効な助言や情報提供をいただいております。



監査役 社外

五十嵐 毅

2012年 7月 小千谷税務署長
2017年 7月 関東信越国税局徴収部長
2018年 7月 退官
2018年 8月 税理士事務所開業(現任)
2020年 6月 (株)ヤオコー監査役(非常勤)(現任)
2023年 2月 えちご中越農業協同組合監事(非常勤)(現任)
2024年 6月 (株)エヌ・シー・ティ監査役(常勤)(現任)
2025年10月 当社監査役(非常勤)(現任)

重要な兼職の状況

(株)ヤオコー監査役(非常勤)
えちご中越農業協同組合監事(非常勤)
(株)エヌ・シー・ティ監査役(常勤)

社外監査役選任理由

経営職務遂行の妥当性について税務という
専門家の観点から有効な助言や情報提供
をいただいております。

コーポレート・ガバナンス

ブルーゾーンホールディングスのコーポレート・ガバナンス体制は、各種法令や社会規範を遵守し、ステークホルダーへの社会的責任を果たしながら透明かつ公正な経営体制の構築に取り組みます。

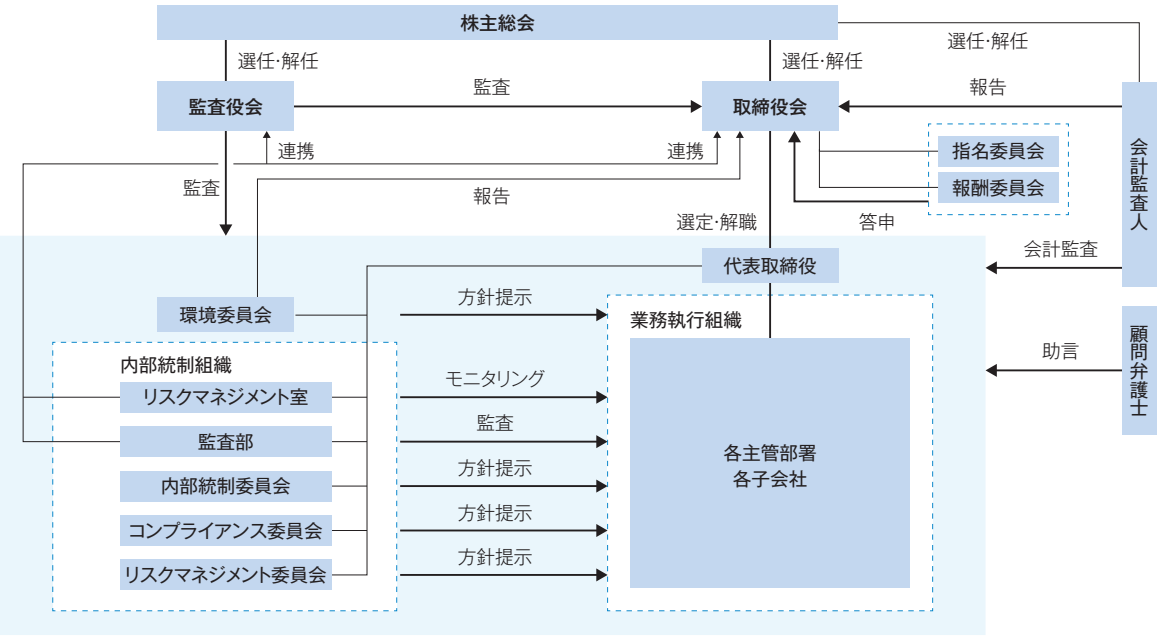
連続増収増益の達成を可能とするガバナンス

当社グループは、果たすべきミッションとして「地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)を実現する」を、目指すべきビジョンとして「地域の共通資本(コモンズ)になる」を掲げており、この企業姿勢をコーポレート・ガバナンスの基本としています。一企業集団として単に儲かればいいという収益を追求することだけではなく、その事業を通して地域の皆さまに自

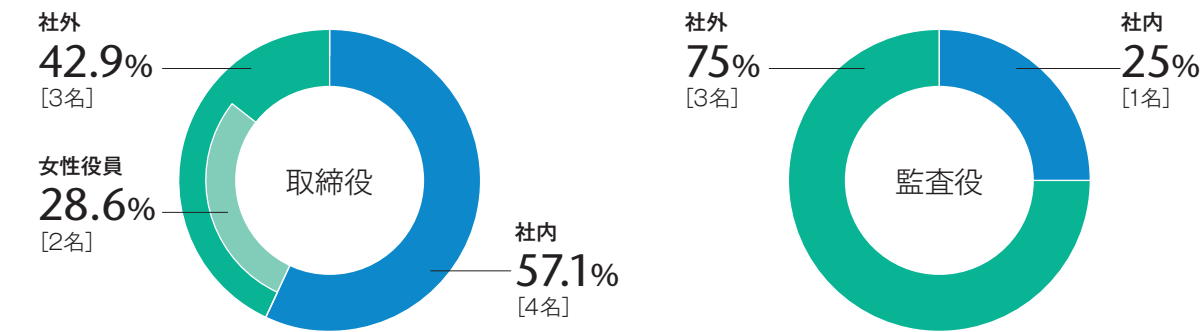
信を持ってお勧めできる商品を取りそろえ、従業員自身が身近な方に働いてもらいたい、取引してもらいたいと思える会社であるには、従業員がお互いに信頼し合える行動を取ることが必要であり、その信頼の根幹は「正直であること」としています。嘘偽りのない正直な商売・風通しの良い健全な経営の実践を第一義に、グループ各社が互いに切磋琢磨していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図〔機関構成：監査役会設置会社〕(2026年6月23日現在)



社外役員比率(2026年6月23日現在)



取締役会・監査役会・委員会の概要

取締役会

議長	構成	2025年度開催回数 (出席率)
社長	社内取締役 4名 社外取締役 3名	8回 (100%)

目的

会社組織の変更や重要な人事の決定、経営計画及び予算・決算等、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。業務執行については、スーパーマーケット事業の各子会社が自律経営を行う一方で、当社の経営理念のもと子会社間の情報交換と人材交流を図る。

主な議論の内容

- 会社組織の変更及び重要人事の決定
- 経営計画及び予算案の策定
- 取締役候補者の選任

指名委員会

委員長	構成	2025年度開催回数 (出席率)
社外取締役	社内取締役 2名 社外取締役 3名	2回 (100%)

目的

取締役会の委嘱により、取締役の選任・解任、監査役候補者の推薦等について必要な審議を行い、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、経営の透明性及び監督機能の向上に資する。

主な議論の内容

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

取締役会の実効性評価

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

アンケート内容	2026年2月から3月にかけて取締役・監査役がアンケートに沿って自己評価を実施しました。 ①取締役会の運営 ②取締役会を支える体制 ③取締役会の審議 ④取締役会の構成 ⑤取締役会の機能 ⑥グループガバナンス体制 ⑦ランチミーティング ⑧役員合宿 ⑨全体の審議 ⑩トレーニング ⑪取締役会の実効性評価
評価結果・分析	アンケート集計結果及びアンケート集計結果についての第三者機関による分析結果をもとに、取締役・監査役による議論を通じて、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。また、取締役は取締役会で意思決定した事業計画を迅速に業務執行しており、取締役会はその業務執行を適切に監督できていると評価しました。
課題	2026年度は、グループ全体の内部統制・リスク管理体制に対する監督強化、ホールディングス取締役会の在り方の議論、議論・判断に集中できる取締役会の運営体制などを課題とし、新たに取り組みます。

監査役会

議長	構成	2025年度開催回数 (出席率)
常勤監査役	常勤監査役 1名 社外監査役 3名	7回 (100%)

目的

当社の業務執行の適法性・妥当性の確保の観点から専門家(税理士、保健所・警察経験者)を社外監査役として選任。社内部署のサポートを受けながら監査体制を整備。経営課題に対する監査機能を担う。

主な議論の内容

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

報酬委員会

委員長	構成	2025年度開催回数 (出席率)
社外取締役	社内取締役 2名 社外取締役 3名	2回 (100%)

目的

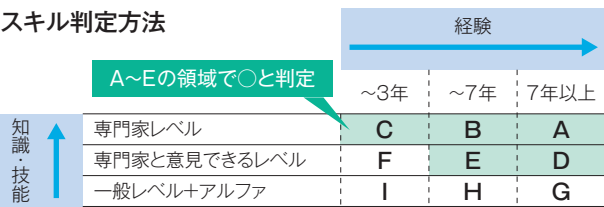
取締役会の委嘱により、取締役会の個人別の報酬等について必要な審議を行い、社外役員の知見及び助言を活かすとともに、経営の透明性及び監督機能の向上に資する。

主な議論の内容

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

役員の専門性と経験(スキルマトリックス)

当社では、役員全体としての知識・経験・能力・専門分野についての多様性及び構成のバランスに配慮し、上場企業運営に必要な経営管理面や当社の事業特性、課題に応じた事業運営面の優れた見識を有する候補者を選任しています。



		経営管理					事業運営				
氏名	当社役員 在任年数	企業経営・ 経営戦略・ M&A	人事・労務・ 人材開発	財務・会計	サステナ ビリティ	ガバナンス・ 内部統制・ 法務	小売業経験	商品開発・ MD	IT・物流	出店・ 店舗開発	イノベーション・ 新規事業
取締役											
川野 幸夫	1	●	●	●		●	●	●		●	●
川野 澄人	1	●	●	●		●	●	●			
上池 昌伸	1	●	●	●		●				●	●
石塚 孝則	1	●					●	●		●	●
斉藤 麻子 社外	1	●			●		●				●
葛原 孝司 社外	1	●	●								●
鎌田 由美子 社外	1	●			●		●	●		●	●
監査役											
山田 昌宏	1		●	●		●					
佐藤 幸夫 社外	1	●	●			●					
橋本 勝弘 社外	1				●	●					
五十嵐 毅 社外	1		●	●							

備えるべきスキル

経営管理 (上場企業運営に必要な項目)	企業経営・経営戦略・M&A	当社グループは食品スーパーマーケットを営業している。「食」の分野は異業種の参入も激しく、競争は激化。持続的な成長を実現するには、小売・不動産開発・M&A分野でのマネジメント経験、経営実績を持つ取締役が求められる。
	人事・労務・人材開発	労働集約型産業である当社グループにおいて、最も大切な資産は人である。従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境を作るために、人事・労務に加え、人材開発分野での十分な経験を持つ取締役が必要である。
	財務・会計	健全な財務体質の維持を図りつつ、企業価値のさらなる向上を目指した投資を継続するためには、財務・金融分野での十分な経験を持つ取締役が必要である。また、正確な会計報告による市場、社会での信頼性維持のために、会計分野での経験を持つ取締役が必要である。
	サステナビリティ	当社のミッションは「地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)を実現する」である。今までの延長で次世代の財政負担が増え、食糧難・災害が増える希望の持てない世界にしないためにも、サステナビリティ分野に真摯に取り組む知識を持つ取締役が必要である。
	ガバナンス・内部統制・法務	正しいガバナンス体制の構築は、企業価値の向上に寄与する。適切なリスク管理を行いながら、攻めもできる企業へと進化するために、コーポレート・ガバナンス・内部統制・法務に十分な知識と経験を持つ取締役が求められる。
事業運営 (当社の事業特性、課題に応じた項目)	小売業経験	当社グループが運営する食品スーパーの競争力の源泉は、商品開発力とその販売力であり、製造知識も含めた小売業、商品開発・MDの豊富な経験を持つ取締役が必要である。
	商品開発・MD	
	IT・物流	労働集約型産業である小売業は、今後の少子高齢化による労働人口減少への対応等様々な社会課題に対応するに当たり生産性向上が不可欠である。ITの活用による自動化・省力化に加え、配送から陳列までを計算した物流の進化が求められており、IT・物流に確かな知見と経験を持つ取締役が求められる。
	出店・店舗開発	当社グループ目標として、500店舗、売上高1兆円を掲げており、日本全国での店舗網構築が求められることから、出店・店舗開発に豊富な経験を持つ取締役が必要である。
	イノベーション・新規事業	すべての業界に共通だが、特に小売業は、変化適応業であり、お客さまのニーズの変化への適応が求められる。お客さまをしっかりと見つめる能力とともに、変化への対応力が経営に求められる。長期的な視点と潜在的なお客さまニーズを汲み取れる嗅覚を持った取締役が求められる。

役員の報酬等

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

固定報酬

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

コンプライアンス

基本的な考え方・推進体制

ブルーゾーンホールディングスの使命は、「地域にお住まいのすべての方が、健康に毎日を楽しめる世界(ブルーゾーン)を実現する」ことです。しかし、それ以上に大切なことは商品やサービスを提供するにあたり、法律はもちろんのこと、広く社会のルールや社会規律を守り、企業としての社会的責任を果たしていくことと考えています。

当社では、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、リスクマネジメント室が事務局を務め、基本方針及び個人情報の保護・管理や公正取引等に関する具体的取り組みについて審議しています。このような体制のもと、ブルーゾーンホールディングスは、企業理念として掲げる「ミッション」「ビジョン」「バリュー」を念頭に、行動基準に基づいて仕事をすることで、皆さまからより信頼される企業グループを目指します。

「ブルーゾーンホールディングス行動基準」の制定

ブルーゾーンホールディングスの企業倫理を具体的に表した「ブルーゾーンホールディングス行動基準」を制定し、グループ社員共通の基本的な考え方や行動基準等を周知徹底しています。日頃の行動の軸とすることでお客

業績連動報酬

短期の業績に連動する報酬(賞与)に加えて、2026年度より中長期の業績に連動する報酬として株式報酬を導入いたします。報酬委員会に原案を諮問し答申を得たものを、代表取締役社長 川野澄人が答申の内容に従って決定します。

取締役及び監査役の報酬等の総額(2025年度)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	短期の業績連動報酬 (賞与)	中長期の業績連動報酬 (株式報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	223	140	56	27	4
監査役 (社外監査役を除く)	15	15	—	—	1
社外役員	39	39	—	—	6

・固定報酬は、当社取締役、監査役及び社外役員に対して、当社及びヤオコーが支給した役員報酬の合計を記載しています。
 ・短期の業績連動報酬(賞与)は、当社取締役に対してヤオコーが支給した役員報酬の合計を記載しています。
 ・中長期の業績連動報酬(株式報酬)は、当社取締役に対してヤオコーが費用計上した金額を記載しています。

さまの信頼を得るとともに、社会的責任を果たしていきます。

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「コンプライアンス・ホットライン」をコンプライアンス室に設置しています。グループ各社からの相談を受け付け、相談内容を違法行為に限定しないこと、匿名での通報・相談も可能とすること、通報者が不利益を被らないようにすること等により、制度の実効性を高めるよう努めています。

取り組みにあたっては、公益通報対応業務従事者を指名し、守秘義務を課した上で対応しています。

コンプライアンス徹底の取り組み

当社では、コンプライアンス意識の向上と定着を図るため、新入社員向けや年次別の研修、各種会議体または単独開催で、法令や他社での過去事例を踏まえたハラスメント研修をグループ各社において行うほか、中小受託取引適正化法(取適法)に基づいた対応の周知を行うなど外部お取引先様との適切な関係づくりにも取り組んでいます。

ESGデータ

環境(ヤオコー) Environment

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

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
CO2削減(範囲：単体)							
GHG排出量(CO2-t)※1							
Scope1 燃料の燃焼による排出	4,696	3,900	3,164	3,769	4,562※2	5,513	5,358
Scope1 フロン類の漏洩による排出	16,080	16,074	11,850	15,644	13,508	14,782	15,743
Scope2 他社から供給された電気・熱・上記の使用に伴う間接排出	99,833	100,491	111,492	107,314	63,371※2	52,931	49,670
計	120,609	120,465	126,506	126,727	81,441※2	73,226	70,771
CO2削減実績(2013年度比：2013年度を100)※3	70.0%	62.7%	67.0%	64.0%	61.1%※2	54.9%	53.1%
フロン排出量(漏洩量)※4							
HFC直接排出量	10,514	10,818	9,089	11,237	12,041	14,567	15,743
HCFC直接排出量	5,566	5,256	2,761	4,407	1,467	215	0
計	16,080	16,074	11,850	15,644	13,508	14,782	15,743
エネルギー使用量※5							
電気(千kWh)	228,563	237,720	245,047	234,367	276,599	300,547	343,806
再生可能エネルギー比率(年度累計)	0.0%	0.0%	0.0%	19.1%	36.6%	53.4%	60.4%
液化石油ガス(LPG)(t)	585	265	553	412	514	914	930
都市ガス(千m³)	754	816	897	893	1,061	1,200	1,231
A重油(Kl)	196	206	196	196	236	98	0
屋根上太陽光発電設置抛点数(累計)	38	39	43	44	46	53	53
再生可能エネルギー買電抛点数(累計)	—	—	12	48	91	113	116
プラスチック削減(範囲：単体)							
プラスチック使用量							
容器包装プラスチック使用重量(t)	5,140.9	4,916.6	5,174.7	4,836.5	4,989.5	5,282.3	5,568.4
1店舗当たり削減実績(2019年度比：2019年度を100)	—	93.1%	95.2%	86.8%	86.2%	86.0%	87.3%
店頭リサイクル回収量							
発泡・透明トレード店頭回収量(t)	140	179	156	178	329	397	501
1店舗当たり回収量(2020年度比)	—	—	87.1%	100.4%	182.9%	192.7%	234.7%
食品リサイクル(範囲：単体)							
可燃ごみ発生量(t)		12,491	13,751	12,129	11,348	15,280	16,014
うち食品残渣(t)	4,542	3,116	3,352	3,032	2,837	6,969	7,512
リサイクル量(t)	2,631	2,674	3,108	2,887	2,943	3,622	4,063
生ごみ	991	915	991	1,159	1,160	1,438	2,101
魚あら	1,486	1,607	1,970	1,600	1,667	2,078	1,855
廃油	154	152	147	127	116	106	107
リサイクル率※6	20.3%	46.3%	48.3%	50.3%	51.3%	52.3%	53.3%
リサイクル実施店舗数(生ごみ)		36	36	36	40	50	75

社会(ヤオコー) Social

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
労働環境							
従業員数(名)							
男性	2,782	2,921	3,011	3,103	3,214	3,334	3,451
女性	663	716	809	853	900	998	1,042
合計	3,445	3,673	3,820	3,956	4,114	4,332	4,493
PHA社員(期中平均8時間換算)	11,185	11,784	12,428	12,554	12,816	13,953	14,690
平均年齢(歳)	38.8	39.4	39.3	39.4	39.6	40.0	40.2
平均勤続年数(年)	10.7	10.9	11.0	11.3	11.5	11.5	11.4
管理職の状況							
女性管理職比率	7.6%	7.3%	6.7%	6.6%	7.5%	8.5%	8.7%
女性管理職数(名)	62	60	58	59	69	81	88
育児休業の状況							
育児休業取得者数(名)	99	133	138	151	99	87	110
男性社員の育児休業取得率	0.0%	1.8%	5.3%	12.8%	29.5%	41.0%	31.5%
男女間の賃金格差							
全従業員	50.8%	52.2%	51.4%	51.9%	52.9%	54.3%	56.1%
うち正規雇用従業員	75.6%	75.2%	72.6%	75.6%	77.0%	77.3%	77.7%
うちパート・有期従業員	102.5%	104.1%	102.9%	102.7%	103.2%	104.7%	104.5%
有給休暇取得率	36.4%	33.7%	34.5%	37.5%	38.2%	38.5%	38.9%
障がい者雇用率	2.47%	2.50%	2.46%	2.52%	2.56%	2.51%	2.61%
労働災害発生率(年千人率)	4.1	3.5	5.2	5.4	4.8	4.7	6.0

ガバナンス(ブルーゾーンホールディングス) Governance

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
独立社外取締役比率	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	37.5%	37.5%	42.9%
女性取締役比率(取締役内)	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	12.5%	12.5%	28.6%
独立社外監査役比率	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%

※1 省エネ法定期報告数値＋フロン漏洩定期報告数値
※2 2024/3のGHG排出量は、改正省エネ法定期報告から算出した値（非化石エネルギー調整後の排出量）となります。
※3 2023/3迄原単位目標、2024/3から総量目標
※4 フロン漏洩定期報告数値
※5 省エネ法定期報告数値
※6 2025/3より食品リサイクル法定期報告数値

財務データ

主要財務指標（連結）（単位：百万円）

	第7次中期経営計画			第8次中期経営計画		
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
営業収益	247,967	274,149	307,354	—	—	414,992
（前期比）	104.5%	110.6%	112.1%	—	—	—
売上高	237,307	261,900	293,397	—	—	398,228
売上原価	169,656	187,627	210,136	—	—	294,931
（原価率）	71.5%	71.6%	71.6%	—	—	74.1%
売上総利益	67,651	74,242	83,261	—	—	103,297
（売上総利益率）	28.5%	28.3%	28.4%	—	—	25.9%
営業収入	10,659	12,249	13,956	—	—	16,763
営業総利益	78,310	86,522	97,217	—	—	120,060
（売上営業総利益率）	33.0%	33.0%	33.1%	—	—	30.1%
配送費	4,745	5,212	5,877	—	—	7,129
広告宣伝費	2,110	2,233	2,463	—	—	2,829
ポイント引当金繰入額	—	—	—	—	—	—
給与及び手当	28,696	31,500	34,777	—	—	42,995
賞与引当金繰入額	1,957	2,084	2,163	—	—	2,684
退職給付費用	1,367	1,263	823	—	—	1,033
役員退職慰労金繰入額	151	78	90	—	—	5
執行役員退職慰労金繰入額	—	—	—	—	—	2
株式給付引当金繰入額	—	—	—	—	—	346
役員株式給付引当金繰入額	—	—	—	—	—	42
法定福利及び厚生費	—	—	—	—	—	6,568
水道光熱費	3,756	4,692	5,122	—	—	4,766
地代家賃	7,745	8,456	9,164	—	—	11,557
減価償却費	3,488	4,271	5,078	—	—	7,114
のれん償却額	—	—	—	—	—	1,015
その他	13,307	14,728	18,184	—	—	14,997
販売費及び一般管理費合計	67,327	74,523	83,746	—	—	103,091
（販管费率）	28.4%	28.5%	28.5%	—	—	25.9%
営業利益	10,983	11,998	13,470	—	—	16,969
（営業利益率）	4.6%	4.6%	4.6%	—	—	4.3%
営業外収益	201	205	208	—	—	214
営業外費用	380	364	337	—	—	655
経常利益	10,803	11,840	13,342	—	—	16,528
（経常利益率）	4.6%	4.5%	4.5%	—	—	4.2%
特別利益	120	93	1,726	—	—	348
特別損失	494	140	2,181	—	—	584
税引前当期純利益	10,429	11,793	12,887	—	—	16,292
当期純利益	6,019	7,110	7,834	—	—	11,004
（当期純利益率）	2.5%	2.7%	2.7%	—	—	2.8%
設備投資	15,104	21,032	21,597	—	—	24,702
新店・先行投資	12,322	16,431	17,550	—	—	20,520
既存店活性化等	2,782	4,601	4,047	—	—	4,182
その他（システム等）	—	—	—	—	—	—
減価償却費	3,488	4,271	5,078	—	—	7,114
総資産	105,046	126,612	133,628	—	—	213,673
流動資産	20,305	25,430	21,449	—	—	35,601
固定資産	84,740	101,182	112,178	—	—	178,071
繰延資産	—	—	—	—	—	—
総負債	55,134	71,466	72,116	—	—	129,034
純資産	49,911	55,146	61,511	—	—	84,639
営業キャッシュフロー	8,808	15,859	17,750	—	—	18,613
投資キャッシュフロー	-5,838	-19,850	-13,918	—	—	-30,805
財務キャッシュフロー	-2,086	7,379	-6,105	—	—	4,736
フリーキャッシュフロー（営業CF＋投資CF）	2,970	-3,991	3,832	—	—	-12,192
ROE	12.8%	13.6%	13.5%	—	—	13.7%
ROA	5.7%	5.6%	5.9%	—	—	5.1%
EPS（円）	310.03	183.12	201.77	—	—	283.40
BPS（円）	2,552.70	1,409.88	1,584.19	—	—	2,179.80
総資産回転率	2.3	2.1	2.2	—	—	1.9
自己資本比率	47.2%	43.2%	46.0%	—	—	39.6%
発行済株式数（自己株除く／期中平均）	19,414,755	38,829,105	38,828,669	—	—	38,828,270
連結店舗数	—	—	—	—	—	168店舗

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プレッサホールディングスへ一部譲渡を実施し、2016年3月期より連結子会社から除外し持分法適用子会社となっております。
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年3月期、2017年3月期は連結財務諸表非作成会社となっております。
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年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額（BPS）」「1株当たり当期純利益金額（EPS）」を算定しております。

第9次中期経営計画			第10次中期経営計画			第11次中期経営計画		
2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
435,085	460,476	507,862	536,025	564,487	619,587	736,400	813,155	—
104.8%	105.8%	110.3%	105.5%	105.3%	109.8%	118.9%	110.4%	—
417,709	442,220	487,189	514,029	541,824	595,348	708,290	783,434	—
309,524	328,243	363,286	384,259	405,790	446,763	534,270	589,802	—
74.1%	74.2%	74.6%	74.8%	74.9%	75.0%	75.4%	75.3%	—
108,184	113,977	123,902	129,769	136,034	148,584	174,019	193,632	—
25.9%	25.8%	25.4%	25.2%	25.1%	25.0%	24.6%	24.7%	—
17,375	18,256	20,673	21,996	22,662	24,239	28,110	29,720	—
125,560	132,233	144,575	151,766	158,696	172,824	202,130	223,352	—
30.1%	29.9%	29.7%	29.5%	29.3%	29.0%	28.5%	28.5%	—
7,332	7,708	8,918	9,577	9,937	10,895	12,581	13,321	—
2,934	2,996	2,718	2,669	2,761	3,037	3,441	3,449	—
—	—	—	—	78	588	479	648	—
44,264	46,432	49,820	53,089	54,895	58,637	71,115	80,035	—
2,599	2,812	2,922	2,987	3,180	3,308	3,603	3,916	—
1,029	1,059	1,097	1,148	1,573	1,573	1,730	1,755	—
5	5	248	3	2	0	22	15	—
2	2	2	2	1	1	6	1	—
284	389	229	565	387	492	1,106	323	—
42	42	40	37	29	34	51	29	—
6,759	7,121	8,636	8,303	8,458	9,176	10,839	12,961	—
5,072	4,864	4,540	5,282	7,553	7,040	8,745	9,082	—
12,058	12,603	13,336	14,166	14,728	15,835	17,553	18,824	—
8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	11,354	12,852	14,548	—
1,015	1,015	1,015	1,015	—	—	258	344	—
15,805	16,132	19,008	18,530	18,008	21,517	24,338	27,700	—
107,660	112,351	122,117	127,684	132,461	143,495	168,727	186,960	—
25.8%	25.4%	25.1%	24.8%	24.4%	24.1%	23.8%	23.9%	—
17,900	19,882	22,458	24,081	26,235	29,328	33,402	36,392	—
4.3%	4.5%	4.6%	4.7%	4.8%	4.9%	4.7%	4.6%	—
217	358	319	279	357	589	242	424	—
629	612	565	1,070	995	1,040	1,061	1,088	—
17,488	19,629	22,211	23,290	25,597	28,877	32,583	35,727	—
4.2%	4.4%	4.6%	4.5%	4.7%	4.9%	4.6%	4.6%	—
2,609	22	199	52	25	3	603	780	—
2,367	890	1,322	966	2,143	2,925	4,045	3,205	—
17,730	18,761	21,089	22,376	23,479	25,955	29,140	33,301	—
11,798	12,458	14,593	15,382	15,849	18,243	20,176	23,596	—
2.8%	2.8%	3.0%	3.0%	2.9%	3.1%	2.9%	3.0%	—
23,009	22,723	24,673	42,047	22,977	26,738	39,556	38,553	—
13,427	11,706	13,318	23,799	11,616	17,097	22,676	23,866	—
2,752	7,944	3,462	11,324	6,837	6,091	9,479	10,636	—
6,830	3,073	7,893	6,924	4,524	3,551	7,402	4,051	—
8,452	9,163	9,582	10,303	10,863	11,354	12,852	15,991	—
224,315	244,511	269,121	305,997	318,231	342,409	376,206	427,822	—
38,507	48,062	58,091	60,303	76,625	86,135	92,983	102,050	—
185,807	196,409	210,999	245,673	241,595	256,272	283,222	325,771	—
—	39	29	20	11	1	—	—	—
130,259	140,473	152,495	177,168	176,618	174,506	190,274	221,857	—
94,055	104,037	116,625	128,828	141,613	167,902	185,931	205,964	—
22,970	29,218	26,896	30,525	33,276	37,163	43,183	47,071	—
-16,431	-21,992	-23,345	-46,909	-10,516	-26,785	-37,009	-46,395	—
-5,715	1,418	4,191	15,571	-8,251	-8,075	-5,775	3,637	—
6,539	7,226	3,551	-16,384	22,760	10,378	6,174	676	—
13.2%	12.6%	13.2%	12.5%	11.7%	11.8%	11.6%	12.4%	—
5.3%	5.1%	5.4%	5.0%	5.0%	5.3%	5.4%	5.5%	—
303.85	320.85	375.81	396.08	407.99	464.43	493.30	115.91	—
2,422.24	2,679.23	3,003.15	3,317.02	3,644.95	4,121.55	4,447.92	980.25	—
1.9	1.8	1.8	1.7	1.7	1.7	1.9	1.8	—
41.9%	42.5%	43.3%	42.1%	44.5%	49.0%	48.1%	46.6%	—
38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	39,282,078	40,900,204	203,585,357	—
172店舗	178店舗	181店舗	192店舗	199店舗	205店舗	239店舗	276店舗	—

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。
7. 2019年3月期より、設備投資につきましては、店舗（新規出店・既存店）とその他に分けて記載しております。
8. 2021年3月期期初より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。
9. 2022年3月期第4四半期より株式会社せんだうに対して持分法を適用しております。
10. 2025年3月期より株式会社せんだうを連結子会社化しております。
11. 2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を実施しております。2026年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額（BPS）」「1株当たり当期純利益金額（EPS）」を算定しております。

主要財務指標(ヤオコー) (単位:百万円)

	第7次中期経営計画			第8次中期経営計画		
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
営業収益	237,556	263,015	295,883	325,441	343,061	363,892
(前期比)	104.6%	110.7%	112.5%	110.0%	105.4%	106.1%
売上高	227,420	251,334	282,449	310,634	327,406	347,637
売上原価	173,312	191,480	214,975	223,317	235,996	251,209
(原価率)	76.2%	76.2%	76.1%	71.9%	72.1%	72.3%
売上総利益	54,108	59,853	67,474	87,317	91,410	96,427
(売上総利益率)	23.8%	23.8%	23.9%	28.1%	27.9%	27.7%
営業収入	10,136	11,680	13,433	14,807	15,654	16,255
営業総利益	64,244	71,534	80,908	102,124	107,064	112,682
(売上営業総利益率)	28.2%	28.5%	28.6%	32.9%	32.7%	32.4%
配送費	4,418	4,872	5,435	6,449	6,712	7,129
広告宣伝費	2,072	2,204	2,436	2,626	2,815	2,824
ポイント引当金繰入額	—	—	—	—	—	—
給与及び手当	19,991	22,022	24,473	36,864	39,415	41,488
賞与引当金繰入額	1,491	1,582	1,665	2,014	2,181	2,270
退職給付費用	1,045	968	658	727	930	1,014
役員退職慰労金繰入額	129	38	86	90	22	—
株式給付引当金繰入額	—	—	—	339	462	346
役員株式給付引当金繰入額	—	—	—	—	32	42
法定福利及び厚生費	—	—	3,893	5,130	5,735	6,328
水道光熱費	3,727	4,661	5,075	4,665	4,170	4,524
地代家賃	7,506	8,215	9,053	9,640	10,045	10,655
減価償却費	3,130	3,848	4,592	5,612	6,142	6,817
その他	11,101	12,322	15,073	14,113	13,876	14,021
販売費及び一般管理費合計	54,613	60,737	68,548	88,274	92,544	97,465
(販管费率)	24.0%	24.2%	24.3%	28.4%	28.3%	28.0%
営業利益	9,630	10,796	12,360	13,850	14,520	15,217
(営業利益率)	4.2%	4.3%	4.4%	4.5%	4.4%	4.4%
営業外収益	1,269	776	574	220	218	383
営業外費用	378	359	334	531	524	581
経常利益	10,521	11,213	12,599	13,539	14,214	15,019
(経常利益率)	4.6%	4.5%	4.5%	4.4%	4.3%	4.3%
特別利益	110	93	2,614	1,385	2,249	347
特別損失	465	132	2,101	1,367	2,314	583
税引前当期純利益	10,166	11,174	13,112	13,556	14,149	14,782
当期純利益	6,379	7,074	8,543	9,065	9,927	10,307
(当期純利益率)	2.8%	2.8%	3.0%	2.9%	3.0%	3.0%
設備投資	15,009	20,913	21,524	17,048	26,054	24,445
新店・先行投資	12,230	16,319	17,550	8,980	18,449	20,373
既存店活性化等	2,779	4,594	3,974	8,068	7,605	4,072
その他(システム等)	—	—	—	—	—	—
減価償却費	3,413	4,190	4,995	5,612	6,142	6,817
総資産	99,080	119,927	129,501	142,399	179,870	198,546
流動資産	16,678	21,196	21,837	20,400	40,137	31,632
固定資産	82,401	98,730	107,663	121,998	139,733	166,914
繰延資産	—	—	—	—	—	—
総負債	51,715	66,588	68,807	74,407	103,781	113,712
純資産	47,364	53,338	60,694	67,991	76,089	84,834
営業キャッシュフロー	—	—	—	15,428	15,805	—
投資キャッシュフロー	—	—	—	-15,236	-23,267	—
財務キャッシュフロー	—	—	—	2,242	25,083	—
フリーキャッシュフロー(営業CF+財務CF)	—	—	—	192	-7,462	—
1株当たり配当	57.00	60.00	80.00	45.00	50.00	55.00
ROE	14.3%	14.0%	15.0%	14.1%	13.8%	12.8%
ROA	6.4%	5.9%	6.6%	6.4%	5.5%	5.2%
EPS(円)	328.57	182.19	220.02	233.48	255.67	265.47
BPS(円)	2,439.63	1,373.69	1,563.13	1,751.10	1,959.66	2,184.83
総資産回転率	2.3	2.1	2.2	2.2	1.8	1.8
自己資本比率	47.8%	44.5%	46.9%	47.7%	42.3%	42.7%
発行済株式数(自己株除く/期中平均)	19,414,755	38,829,105	38,828,669	38,827,937	38,827,881	38,828,270
新規店舗数	5店舗	10店舗	9店舗	6店舗	6店舗	6店舗
改装店舗数	7店舗	7店舗	10店舗	11店舗	10店舗	11店舗
スクラップ&ビルド店舗数	1店舗	—	—	2店舗	3店舗	—
閉店店舗数	—	—	—	—	—	2店舗
期末店舗数	123店舗	133店舗	142店舗	148店舗	154店舗	158店舗
期末売場面積(加重平均)㎡	232,330	251,654	267,349	279,318	290,346	303,626

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年3月期、2017年3月期は連結財務諸表非作成会社となっております。

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年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額(BPS)」[「1株当たり当期純利益金額(EPS)」を算定しております。

第9次中期経営計画			第10次中期経営計画			第11次中期経営計画		
2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
380,992	401,358	442,126	467,838	487,891	534,780	590,022	637,361	—
104.7%	105.3%	110.2%	105.8%	104.3%	109.6%	110.3%	108.0%	—
364,122	383,677	422,101	446,535	466,035	511,357	564,108	609,981	—
262,941	277,311	306,817	325,388	339,434	373,185	412,488	444,526	—
72.2%	72.3%	72.7%	72.9%	72.8%	73.0%	73.1%	72.9%	—
101,181	106,366	115,284	121,147	126,601	138,172	151,619	165,455	—
27.8%	27.7%	27.3%	27.1%	27.2%	27.0%	26.9%	27.1%	—
16,869	17,680	20,024	21,302	21,856	23,423	25,914	27,380	—
118,051	124,047	135,308	142,449	148,457	161,595	177,533	192,835	—
32.4%	32.3%	32.1%	31.9%	31.9%	31.6%	31.5%	31.6%	—
7,332	7,708	8,878	9,401	9,752	10,680	11,531	12,212	—
2,922	2,949	2,713	2,641	2,728	2,974	3,142	3,118	—
—	—	—	—	78	588	479	648	—
42,679	44,735	47,982	51,027	52,583	56,141	63,687	70,206	—
2,351	2,505	2,554	2,640	2,771	2,855	3,021	3,129	—
1,003	1,021	1,099	1,112	1,513	1,548	1,576	1,599	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—
284	389	229	565	387	492	1,106	323	—
42	42	40	37	29	34	51	29	—
6,532	6,871	8,340	7,993	8,099	8,788	9,811	11,548	—
4,804	4,598	4,288	4,992	7,023	6,572	7,431	7,658	—
11,157	11,612	12,277	13,036	13,493	14,481	15,636	16,465	—
8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	10,509	11,452	12,942	—
14,832	15,117	18,043	17,485	17,064	20,345	21,264	23,611	—
101,991	106,292	115,588	120,696	125,619	136,003	150,194	163,495	—
28.0%	27.7%	27.4%	27.0%	27.0%	26.6%	26.6%	26.8%	—
16,059	17,754	19,719	21,753	22,837	25,592	27,339	29,339	—
4.4%	4.6%	4.7%	4.9%	4.9%	5.0%	4.9%	4.8%	—
499	648	611	586	559	475	415	515	—
574	573	539	889	981	1,032	1,047	1,063	—
15,984	17,829	19,791	21,451	22,415	25,036	26,708	28,791	—
4.4%	4.6%	4.7%	4.8%	4.8%	4.9%	4.7%	4.7%	—
2,609	22	199	50	30	3	26	14	—
2,365	889	1,321	1,766	1,336	3,409	3,745	3,159	—
16,228	16,963	18,669	19,735	21,110	21,630	22,989	25,646	—
11,139	11,574	13,315	13,937	14,291	15,099	16,713	19,044	—
3.1%	3.0%	3.2%	3.1%	3.1%	3.0%	3.0%	3.1%	—
15,699	17,049	24,405	32,153	21,811	22,606	36,303	30,782	—
6,226	10,738	13,293	14,125	10,591	13,101	21,332	17,408	—
2,730	3,357	3,315	11,297	6,755	6,066	9,337	9,514	—
6,743	2,954	7,797	6,731	4,465	3,439	5,634	3,860	—
8,049	8,739	9,140	9,761	10,092	10,509	11,452	14,207	—
210,799	230,824	254,815	290,367	301,647	321,850	339,499	326,555	—
36,029	43,703	52,283	55,383	70,235	78,106	76,909	69,798	—
174,770	187,082	202,501	234,962	231,401	243,741	262,590	256,756	—
—	39	29	20	11	1	—	—	—
117,159	128,031	141,300	166,405	166,621	163,789	171,917	183,282	—
93,640	102,793	113,515	123,961	135,026	158,061	167,581	143,272	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—
60.00	65.00	85.50	80.00	85.00	110.00	125.00	—	—
12.4%	11.8%	12.3%	11.7%	11.0%	10.3%	10.3%	12.3%	—
5.3%	5.0%	5.2%	4.8%	4.7%	4.8%	5.1%	5.8%	—
286.89	298.06	342.90	358.88	367.89	384.37	408.65	—	—
2,411.54	2,647.18	2,923.04	3,191.70	3,475.41	3,879.97	4,115.81	—	—
1.7	1.7	1.7	1.5	1.5	1.6	1.7	1.9	—
44.4%	44.5%	44.5%	42.7%	44.8%	49.1%	49.4%	43.9%	—
38,829,591	38,830,676	38,833,224	38,837,603	38,847,080	39,282,078	40,900,204	—	—
6店舗	5店舗	5店舗	9店舗	6店舗	4店舗	8店舗	7店舗	—
8店舗	9店舗	10店舗	10店舗	9店舗	11店舗	6店舗	9店舗	—
—	—	—	—	—	1店舗	1店舗	—	—
3店舗	—	2店舗	1店舗	—	—	—	—	—
161店舗	166店舗	169店舗	177店舗	183店舗	187店舗	195店舗	202店舗	—
310,981	321,037	329,520	345,703	354,337	363,106	377,444	391,909	—

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。

4. 2019年3月期より、設備投資につきましては、店舗(新規出店・既存店)とその他に分けて記載しております。

5. 2021年3月期期初より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。