

# 第5次中期経営計画を推進し、 社会課題の解決と企業の成長を両立させることで、 2030年のありたい姿を実現します。



PROFILE

株式会社平和堂  
代表取締役社長執行役員CEO

ひら まつ まさし  
**平松 正嗣**

1957年11月19日 生まれ

1981年4月 ソニー(株)入社  
1997年7月 (株)スクウェア(現:(株)スクウェア・エニックス)入社  
2010年1月 平和堂入社顧問  
2010年5月 当社常務取締役 社長補佐兼経営企画部管掌  
2011年2月 当社常務取締役 経営企画本部長  
2012年2月 当社常務取締役 店舗営業本部長  
2013年2月 当社常務取締役 営業統括本部長  
2015年5月 当社専務取締役 営業統括本部長  
2017年5月 当社代表取締役 社長兼COO兼営業統括本部長  
2020年5月 当社代表取締役 社長執行役員 営業統括本部長  
2024年2月 当社代表取締役 社長執行役員CEO

TOP MESSAGE

## 外部環境の認識と2023年度の業績

今、新型コロナウイルスの影響から回復しながら、一方で、環境問題の進行、国際関係の悪化により、先行きの不透明感が増していると感じています。そのような状況の中、人口減少および少子高齢化は、従来の想定を超える勢いで進んでいると認識しています。その状況は地域によって異なっていますが、地域ごとのニーズや動向をより深く理解し、人口減少、少子高齢化の影響を最小限に抑えながら、新たな取組みを積極的に推進していくことが必要だと考えています。

また、人手不足も常態化しており、更に、物流等の経費や設備投資に対してもコストが上昇している状況の中、お客様へのサービスや店舗の魅力を向上させながら、効率性も向上させるためには、DX(デジタルトランスフォーメーション)が事業運営に重要な要素となっています。当社としても、生産性や販売力の向上に新たなシステム・設備やサービスを導入し、そのメリットを感じています。一方で、その在り方についてはさまざまな視点からトライ・アンド・エラーを繰り返しながら、さらなる進化を遂げるべく、革新的な取組みを積極的に推進してまいります。

お客様の変化という点では、多様なライフスタイル、価値観のもと、消費行動にも変化が表れています。例えば、若い世代では、所有よりも共有を重視する傾向が見られます。また、ネットとリアルの併用も進んできています。このような生活の多様なスタイルに対応するために、データ活用を含めた新たな顧客体験の向上の強化に努めてまいります。

## 平和堂グループ(連結)の2024年2月期連結経営成績

単位:百万円、%

	2023/2		2024/2	
	実績	実績	前期比	前期差
営業収益	415,675	425,424	102.3	9,748
営業利益	11,279	13,257	117.5	1,977



増収増益

- 小売事業は、食品の堅調な販売と外出需要の回復によりテナント収入・旅行代理店収入が回復し営業収入が増加。販売管理費については、生産性改善の取組みにより、一人当たりの賃金上昇と総労働時間の削減が両立
- 小売周辺事業は、(株)ベストーネが新デリカセンター稼働に伴う一時費用の発生により減益となるも、単体の惣菜売上高伸長と生産性改善に貢献
- 外食事業は、行動制限解除により客数が増加し生産性改善も進む
- 「能登半島地震」関連による特別損失は1,327百万円計上

競合他社の変化という点では、スーパーマーケット化したドラッグストアやディスカウントストアの出店増、コンビニのミニスーパー化等、業態を超えた競合の激化に加え、ネット販売の存在感も高まっています。お客様の生活スタイルや状況の変化に対応し、独自性を発揮し、選ばれるお店・サービスを進めてまいります。

サプライチェーンでは、気候変動の影響を受けた環境変化や国際関係の悪化に伴う原材料・商品調達不安定化が懸念されます。例えば、農水産物は、漁場や産地が変わったり、水揚げや収穫のタイミングや量が従来と異なってきており、物の売れるタイミングや内容に大きな影響を与えています。また、物流面でも、安定的な配送の実現には、サプライチェーン全体で取り組む必要があります。これまでの常識にとらわれないさまざまな協業も視野に、解決への取組みを強化していきます。

このような状況から2023年度は難しい経営環境の中、当連結会計年度の営業収益は4,254億24百万円（前年同期比2.3%増）、営業利益は132億57百万円（前年同期比17.5%増）、経常利益は144億82百万円（前年同期比10.8%増）と増収増益でしたが、2024年元日に発生した能登半島地震の影響等による特別損失の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益は67億84百万円（前年同期比9.7%減）となりました。被災した店舗の従業員や本部各部門、グループ会社、お取引先様等、多くの関係者の皆様の震災対応への尽力に感謝するとともに、非常時への対応力は、日常において、地域の皆様、お客様、お取引先様から、今まで以上に信頼される存在になることが大切だと意識をより強くしました。そのために、この度策定した第5次中期経営計画における新たな価値提供の実現を推進してまいります。

## これまでの戦略を振り返って

まず、第3次中期経営計画の際に打ち出した「地域密着ライフスタイル総合（創造）企業」というビジョンについて、その思いやこれまでに実施してきた取組みについて説明いたします。

はじめに、平和堂が継続的に成長するためには、地域が元気であること、「地域の健康」が当社にとっては重要な観点と捉えています。「地域の健康」とは、地域の人の健康はもとより、地域産業や文化などの活動が活発で地域経済が循環し、地域全体が元気な状態と考えており、地域コミュニティが活性化する取組みを第3次中期経営計画から継続して行っています。地域の皆様、地域の市町、大学や高校といった教育機関、地元企業などさまざまな方々と地域と共に地域の未来を創るという「地域共創」の考え方のもと、連携した取組みを進めることで地域社会との一体感を高め、関係を強化しています。

そのような活動の根底には、平和堂の店舗は買い物をするだけの場ではなく「地域のコミュニティの一部」という考え方があります。更に、商品開発やイベント企画においても、地域の特性やニーズに応える取組みを行っています。地域の商材を取扱うだけでなく、地域の人々と共に商品開発やイベントの企画に参加し、地域全体の活性化に貢献しています。



地域サロン

もう一つの重要な点は、小売業の本業における生産性向上です。生産性向上は、より効率的な作業を実現し、その結果、販売力を高めることを目指しています。これは継続的な取組みであり、作業の見直しや改善を進め、生み出された時間を品揃えの強化等、売場の魅力向上やお客様との接点を増やすことに活用することを目指しています。具体的な取組みの一つとして、レジの入れ替えでは、セルフレジを主力とし、スマホを活用し買い物をしながら商品のバーコードをスキャンするピピットセルフなどの導入により、セルフレジ活用率が58%を達成し、レジ業務時間が削減され、その分を店舗の更なる魅力向上に充てることができました。また、AI発注などの技術革新も、生産性向上に貢献しています。もう一つの取組みとして、スキルを考慮した適材適所のシフト運用が進んでいます。スキル不足の部分は教育を通じて改善しています。トレーナー部門を中心とした教育プログラムによりスキル向上、生産性向上に貢献しています。これらの取組みは、第4次中期経営計画における重要な一環として、着実に実施いたしました。



セルフレジ

商品開発では、プライベートブランドの強化に注力し、魅力的な商品展開を行ってきました。また、2023年度の新アメリカセンターの稼働は重要な一歩であり、大型店舗で実現していた品揃えの豊富さが、小規模店舗でも同様に実現されました。加えて人手不足の問題に対処しやすくなり効率化にもつながっています。また、衣料品・



住居関連品売場の魅力向上も重視し、ライフスタイルやシーンに合わせた品揃えの見える売場の形としてショップ化を進めています。これは、「kids fest」、「GOODS DEPO」、「CoCoRo Plus」等という新しい店舗形態の展開とその組み合わせによって、プラスアルファのサービスや商品を展開しています。ショップ化による商品、売場の更なる磨き上げのため、平和堂ショッピングセンター外への出店にもチャレンジし、他の商業施設や駅施設内で、2023年度までに14店舗展開しています。さらに、大型店舗では、上述したショップ化を含めた直営売場の改革と新たなテナントの導入を強化し、お客様目線での売場の配置を進め、そこにコミュニティ機能を織り込むことで、店舗全体のバランスを考慮した改装を進めてきました。



ありたい姿のための  
第5次中期経営計画

経営理念に基づき、中長期ビジョンの実現を目指し、第4次中期経営計画までの取組みを継続、そして進化させ2030年に向けた当社のありたい姿を実現していくことを目指し、第5次中期経営計画を策定しました。

2030年に向けた当社のありたい姿として、さまざまなお買い物のニーズやシーンに応える複数のフォーマットを展開し、平和堂ならではのドミナントモデルでHOP経済圏の構築・拡大を目指します。そして、従来のお客様の支持を高めながら、子育て世代の支持をより一層高めてまいりたいと考えています。

これらを実現するため、第5次中期経営計画では、「①子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得」「②ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大」「③生産性改善も含むコスト構造改革の推進」を重点戦略とし、進めます。



①子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

環境変化やMD戦略など、さまざまな要因が子育て世代の購買行動に影響を与えており、特に30～40代の支持を得る必要があると認識しています。この課題を克服するために、第5次中期経営計画の中核として子育て世代へのアプローチを強化してまいります。日常使いの商品の価格対応の強化や、生鮮食品・PB商品での差別化に加え、アプリを積極的に活用したコミュニケーションの強化を図っていきます。すでに実験店舗では、平和堂のスタイルに支持を得てきた50代以上の顧客層に加えて、若い世代の支持を得るための取組みを開始しています。このような店舗での改善策や成功事例をさらにブラッシュアップし、他店舗へ展開していくことで、子育て世代を中心としたお客様からの支持を獲得してまいります。

②ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大

滋賀県内、京都宇治エリア以外では、ドミナント展開は道半ばです。京阪神エリアや北陸は、旗艦店舗の周辺に店舗展開の余地があります。また、食品スーパー型

店舗中心の東海エリアでも、業績好調なNSC業態の店舗を拡大しながら、エリア内シェアを拡大していきたいと考えています。HOP経済圏の構築・拡大では、エリア戦略として、地域に根ざした生活全般に対応するために、現在の事業展開を含めて検討しています。これは、単に店舗配置だけでなく、衣食住やサービスなどの多様な側面を含んでいます。生活に合わせた多様な方法でのお買い物が重視されることから、店舗への来店だけでなく、移動販売やホーム・サポートサービス、ネットスーパーなどチャネルを拡大し、生活の多様性に合わせて、ハイブリッドなアプローチによりサービスの提供を目指します。

加えて、HOPカードを利用することでより便利なお買い物が可能になることを目指しています。現在、新HOP-VISAカードの導入により、平和堂以外でのクレジット支払いでもHOPポイントが付与されるなど、利便性が向上しています。HOPポイントを軸として生活のさまざまなシーンへの関与を高めることで、顧客基盤の盤石化を進めるとともに、新たなビジネス機会の獲得を図っていきます。

③生産性改善も含むコスト構造改革の推進

引き続き生産性向上・業務プロセス見直し等の省人化の取組みを進めるとともに、「人が財産」の企業として、賃金等の向上と同時に、人材育成を進め、働きがい向上の両立に向けて、人材への投資も積極的に行っていきます。平和堂としての経験・ノウハウのある人材と

外部からの専門知識や視点を持った人材、そして若い世代が交じり合って、戦略的な動きをすることで、個々人の成長とチームとしての大きな成果を目指します。そのために、さまざまな人材が、自由に意見を述べ、活発な議論を行うためにも、創業者、前社長が大切にされてきた、経営理念に基づく行動の基盤となる大切な考え方、思いを平和堂フィロソフィとして再編しました。平和堂の根本的な価値観や考え方をより明確に示し、先行きの不透明な世の中で、頻出する課題に向き合い、自信をもって判断を行う基盤としたいと思います。

最後に、この度2030年の定量目標も打ち出しました。財務面では、定量目標に加え、株主還元強化を図り、自己株式取得による資本効率向上のほか、積極的なIR活動の実施によりPBR1倍を目指してまいります。

非財務面での目標も設定し、当社のサステナビリティ・ビジョンに基づき、社会課題の解決とともに当社の成長も実現してまいります。今後は、健康経営などさまざまな具体的な活動について積極的に発信していきます。

ステークホルダーの皆様のご期待にお応えするためにも、第5次中期経営計画で描いた成長戦略を確実に実行し、2030年に向けた当社のありたい姿を実現していくことで、更なる企業価値の向上を目指してまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、引き続きよろしくお願い申し上げます。

2030年の定量目標

営業収益(連結)	5,000億円以上	ROE(連結)	8%	CO <sub>2</sub> 排出量(連結) (Scope1-2)	46%削減(2013年度比)
営業利益率(連結)	4.5%以上	女性管理職比率 (当社基準)	20%以上	食品廃棄額	50%削減(2019年度比)