



HEIWADO REPORT

2025

平和堂統合報告書

平和堂グループ憲章

全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、
お客様と地域社会に貢献し続ける企業となる

社 是

商業を通じて豊かな暮らしと文化生活の向上に貢献し、
より多くの消費者になくてはならない店になる

5つのハトのお約束

1. **奉仕のハト**は、お客様へのサービスを第一とします
2. **創造のハト**は、よい品を販売します
3. **感謝のハト**は、お取引先との信用を重んじます
4. **友愛のハト**は、みんなの幸せを築きます
5. **平和のハト**は、地域社会のためにつくします



編集方針

平和堂グループでは、昨年（2024年度）より第5次中期経営計画がスタートしました。中長期の価値創造に向けた経営方針・戦略などを統合的に報告することを「統合報告書」の機能とし、平和堂が事業を通じてどのように社会課題を解決し、持続的な企業価値を創造していくのか、その取り組みを株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーに、より一層ご理解いただくために、「統合報告書」を公開しています。

本報告書を通じて、平和堂グループについて理解を深めていただければ幸いです。

報告対象組織 平和堂本部および全店舗（164店舗）
※平和堂本部および全店舗（164店舗）を基本とし、連結子会社を含む場合は本文に記載しています。

**本レポートの
報告対象期間** 2024年度
（2024年2月21日から2025年2月20日まで）
※関連する報告で一部この期間が前後している場合
もあります。

企業Webサイト <https://www.heiwado.jp/>

財務情報 IR情報サイト
<https://www.heiwado.jp/ir/>

非財務情報 サステナビリティサイト
<https://www.heiwado.jp/csr/>

参照ガイドライン ・環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
・GRIスタンダード
・IIRC国際統合報告フレームワーク
・ISO26000

発行日 2025年7月
※ 2024年度の活動を報告するにあたり、データを精査、これを修正した結果、2023年度の報告書と実績数値が異なっている項目があります。また、端数処理のため、合計が合わない項目があります。

**レポートに関する
お問い合わせ** 株式会社平和堂 サステナビリティ推進室
〒522-8511 滋賀県彦根市西今町1番地
URL <https://www.heiwado.jp/>

CONTENTS

03	平和堂の沿革と業績の推移	17	平和堂グループの成長を支える戦略
05	平和堂グループの概要	25	平和堂グループの成長を支える事業基盤
07	TOP MESSAGE 強固な事業基盤を確立するため 取り組むべき課題に対処するとともに 地域のインフラとなる未来を目指します。	29	重要課題 多様な人材の活躍 「地域の健康」の実現 廃棄物の削減と資源循環の推進 脱炭素社会の実現 安全・安心で持続可能な商品の調達
11	平和堂グループの価値創造 平和堂グループの中長期ビジョン・中期経営計画	41	平和堂財団

43	ガバナンス コーポレートガバナンス 役員紹介 社外取締役メッセージ コンプライアンス リスクマネジメント
53	財務戦略・財務データ
59	非財務情報
60	会社情報

平和堂の沿革と業績の推移

平和堂は創業以来、豊かな暮らしと文化生活の向上に貢献し、
より多くのお客様にとって「なくてはならないお店」を目指して歩んできました。
これからも社会に貢献する会社として積極的かつ効率的な事業推進を図っていきます。

2017年 創業60周年

新本部平和堂HATOC竣工
(Head Office And Training Otmotenashi Communication)



2023年

新平和堂多賀
デリカセンター
稼働



2013年

平和堂イメージキャラクター
「はとっピー」誕生



グループ連結
4,000
億円達成

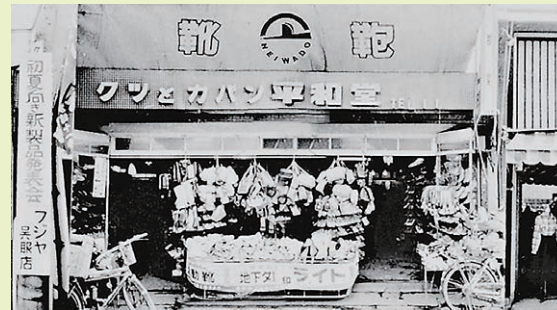
グループ連結
2024年度

4,448 億円

収益認識に関する会計基準等を
2022年度より適用しています。

営業収益
〔百万円〕

1957年



彦根市銀座街に
「靴とカバンの店・平和堂」を創業

1974年

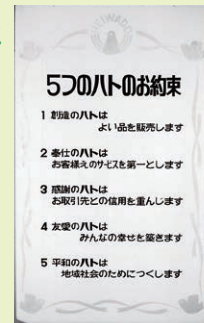
お取引先様との共存共栄を
目的に「平和堂ハトの会」を設立

CI(コーポレートアイデンティティ)の変更



1972年

“5つのハトの
お約束”制定



1966年

彦根店ビルに
「食品スーパー
マーケット」
開設



店舗数
〔店〕

180

150

120

90

60

30

0

営業収益・店舗数の推移

営業収益 〔単体〕 〔連結〕 店舗数

1957 1960 1963 1966 1969 1972 1975 1978 1981 1984 1987 1990 1993 1996 1999 2002 2005 2008 2011 2014 2017 2020 2023 (年度)

1989年
平和堂独自のポイントカード
「HOPカード」誕生



2013年
「平和堂
スマートフォン
アプリ」誕生

2024年
平和堂スマートフォン
アプリとHOPマネー機能
(HOPウォレット)が1つに
なった「HOPアプリ」誕生



2011-2013
第1次
中期経営
計画

2015-2017
第2次
中期経営
計画

2018-2020
第3次
中期経営
計画

2021-2023
第4次
中期経営
計画

2024-2026
第5次
中期経営
計画

History of Heiwado

平和堂のあゆみ ■ 平和堂 ■ 平和堂グループ会社

1957年	3月	滋賀県彦根市銀座街に 「靴とカバンの店・平和堂」を創業
	6月	「株式会社平和堂」設立
1960年	3月	「おしゃれの店・平和堂」開店
1962年	9月	「衣料スーパー」開店、マルビン百貨店の店と合わせて4店に
1963年	10月	彦根店ビル(ジュニアデパート平和堂、現彦根銀座店)完成
1966年	11月	彦根店ビルに「食品スーパーマーケット」開設、食品の 販売開始
1968年	9月	2号店(現くさつ平和堂)開店 衣住食の総合ジュニアデパート展開開始

1970年	9月	「株式会社ナショナルメンテナンス」設立
1973年	10月	滋賀県外1号店(福井県・敦賀店、現アル・プラザ敦賀)オープン
1974年	6月	お取引先様との共存共栄を目的に「平和堂ハトの会」を設立
	6月	「日本流通産業株式会社(ニチリウ)」を中堅スーパー 7社で設立
	12月	「株式会社ダイレクト・ショップ」設立
1976年	2月	本部を彦根市銀座街から小泉町に移転
	11月	本部ビル隣接地に流通センター完成
1978年	10月	衣料スーパー「株式会社エール」と業務提携
	11月	京都府第1号店小倉店オープン(2011年閉店)
1979年	11月	百貨店スタイル店舗アル・プラザ平和堂オープン(現アル・プラザ彦根)
1981年	4月	「株式会社エール」を子会社化
	10月	株式を大阪証券取引所市場第二部、京都証券取引所に上場
1983年	9月	「平和堂食品センター」完成、稼働
1984年	8月	株式を大阪証券取引所市場第一部に上場

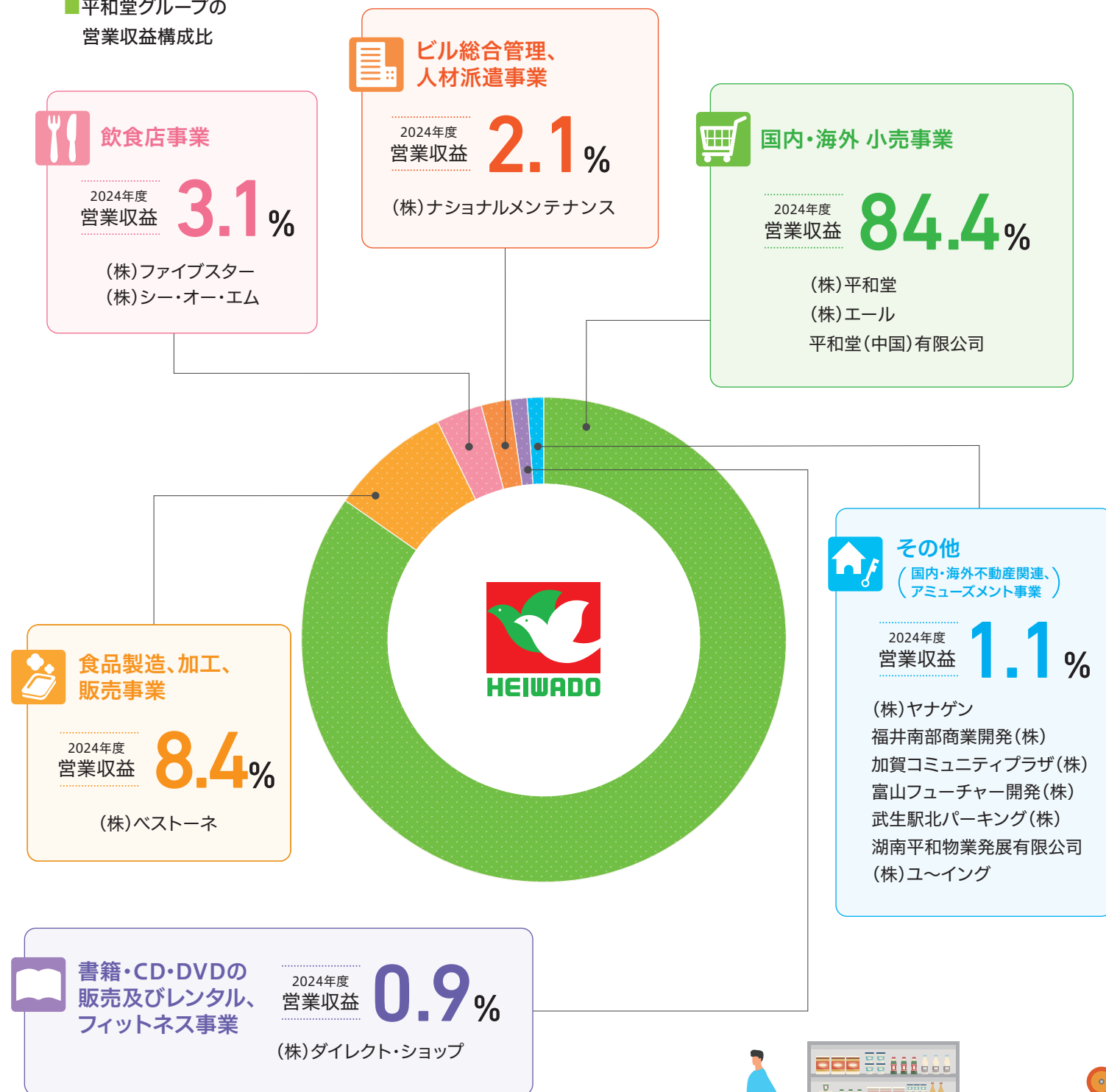
1984年	12月	「株式会社ファイブスター」設立
1987年	11月	大阪府第1号店真砂店オープン
1989年	3月	財団法人平和堂財団設立(2011年に公益財団法人へ移行)
	7月	石川県第1号店アル・プラザ小松オープン
1990年	11月	株式を東京証券取引所市場第一部に上場
1991年	11月	「株式会社ベストオーネ」設立
	12月	多賀流通センターのデリカセンター「ベストオーネ」と日記 センターが完成
1995年	3月	中国湖南省長沙市に「湖南平和堂実業有限公司」設立
	4月	多賀流通センター稼働
1996年	11月	富山県第1号店アル・プラザ小杉オープン
1998年	11月	海外1号店、湖南平和堂商貿大廈(五一広場店)オープン
1989年	1月	「株式会社シー・オー・エム」を設立
2000年	10月	「株式会社ユーイング」を設立

2004年	6月	「株式会社平和堂東海」設立、株式会社グランドタマコシ の10店舗を営業譲受
	10月	平和堂リサイクルセンター開設
2005年	9月	株式会社ヤナゲンと株式会社ヤナゲンストアの事業を 譲受、9店舗が平和堂グループとしてスタート
2006年	4月	兵庫県第1号店アル・プラザつかしんオープン
2012年	2月	「株式会社丸善」の株式を取得
2014年	4月	平和堂多賀食品センター稼働(移転)
2015年	2月	平和堂グループ憲章制定
2019年	9月	平和堂久御山食品センター稼働
2020年	8月	アグリ事業「平和堂ファーム」開場
2022年	4月	株式を東京証券取引所市場第一部からプライム市場に移行
2023年	5月	新平和堂多賀デリカセンター稼働
2024年	8月	株式会社丸善を吸収合併

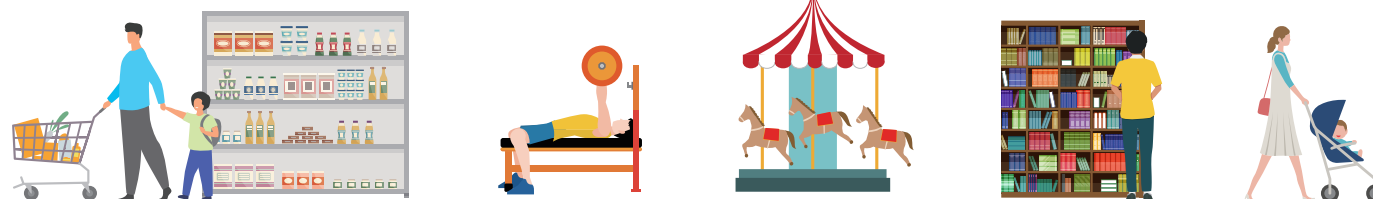
平和堂グループの概要

平和堂グループはグループ憲章を原点に、お客様と地域社会に貢献し続けることを理念に掲げ事業を展開しています。当グループの事業活動をご紹介します。

平和堂グループの 営業収益構成比



※2024年5月 (株)エールが舞鶴流通産業(株)を吸収合併
※2024年8月 (株)平和堂が(株)丸善を吸収合併



株式会社平和堂

164店舗

1957年3月、滋賀県彦根市に「靴とカバン
の店・平和堂」として創業。滋賀県を中心に関
西・東海・北陸の2府7県に食料品・衣料品・住居
関連品を品揃えしたスーパーを展開しています。



株式会社エール

2店舗

1951年、京都府舞鶴市の衣
料スーパーとして創業し、1978
年に平和堂と業務提携。1989
年には食料品・住居関連品も新
たに加え、京都府北部地域で
スーパーを運営しています。
(2025年8月平和堂に吸収合併)



平和堂(中国)有限公司

1店舗

1995年、中国湖南省に「湖南
平和堂実業有限公司」を設立、
1998年に百貨店をオープン。
2012年8月「平和堂(中国)有
限公司」に社名を変更、五一広場
店を運営しています。



株式会社ベストオーネ

1店舗(旨李家)(2025年5月開店)

1991年、平和堂のデリカ商品
の製造工場として設立。平和堂
に供給される弁当やおにぎりを
はじめ、惣菜全般、ベーカリー、
野菜・フルーツなどの加工・製造
を行っています。



株式会社ファイブスター

89店舗

1984年、平和堂が株式会社
ココスジャパンとサブライセンス
契約を結び設立。滋賀県、京都
府、奈良県、福井県、石川県、富
山県、岐阜県でファミリーレスト
ラン「ココス」の展開や、「すし処
海座」、「いちおしや伝五郎」の飲
食店を運営しています。



株式会社シー・オー・エム

43店舗

1989年、平和堂と日本ケンタッ
キー・フライド・チキン株式会社と
の提携により設立。滋賀県・京都
府・大阪府・兵庫県・福井県・岐阜
県にて「KFC」「サーティワンアイ
スクリーム」「ピアードパバ」
「Gong cha」などの店舗をフラン
チャイズとして展開しています。



株式会社ナショナルメンテナンス

1970年、総合ビル管理業の
会社として設立。清掃管理、施設
保全、警備保安、環境衛生、人材
派遣などのサービスを平和堂店
舗のほか、公共施設を含めたさま
ざまな施設へ提供をしています。



株式会社ダイレクト・ショップ

50店舗

1974年に平和堂グループとし
て設立し、第一号店として福井
県に平和書店武生店をオープン
しました。2018年にファスト・
フィットネス・ジャパンに加盟、
フィットネスジムの運営を開始し
ています。



その他の子会社

- 株式会社ヤナゲン
(2025年5月 平和堂に吸収合併)
- 福井南部商業開発株式会社
- 加賀コミュニティプラザ株式会社
- 富山フューチャー開発株式会社
- 武生駅北パーキング株式会社
- 湖南平和物業発展有限公司
- 株式会社ユ〜イング
(2025年5月 他社に株式譲渡)



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 (株)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

事業環境と平和堂の経営戦略

2025年2月期の事業環境は、地球規模の社会環境や地域社会の変化により厳しい状況が続きました。気候変動は水産物、農産物、畜産物の出荷に大きく影響し、関税を巡る動きやウクライナ情勢などは経済の不確実性を増加させ、平和堂の仕入や売上においてもさまざまな影響がありました。また、ドラッグストアやディスカウントスーパーなどが業態を越えて競合となる厳しい状態や店舗での採用難が続いています。そうした中、平和堂では「販売力」「生産性」の向上に取り組んでいます。例えば、店舗展開は地域特性に合わせた複数の業態で構成する戦略をとり、品揃えや人員配置に至るまで業態ごとにフォーマット化し、店舗を運営しています。さらに、店舗では惣菜加工センター（以下、センター）を活用しアウトパック化を進めることで、品揃えを拡大させながら店舗作業の絞り込みを図っています。また、30～40歳代の子育て



子育て世代に向けたイベントの開催

世代をターゲットに購入頻度の高い商品の価格の見直しや大容量パックの提供など、商品ラインアップを拡充させ子育て世代のニーズに対応しました。平和堂はこれまで、商品の旬や地元産などこだわりのあるさまざまな品揃えが評価されてきました。この平和堂らしさと新しい商品ラインアップの両軸で、地域の皆様の要望にお応えしていきます。

強固な事業基盤を確立するため 取り組むべき課題に対処するとともに 地域のインフラとなる未来を目指します。

2025年2月期決算の振り返り

平和堂の2025年2月期決算は、連結業績において増収増益となりましたが、平和堂単体では営業収益は増加したものの、営業利益・経常利益は減益となりました。単体での増収要因は、客数の増加に伴う食品部門の売上高増加によるものです。子育て世代へのニーズ対応や店舗のフォーマット化が成果として表れました。子育て世代に対しては、商品ラインアップ、売場づくり、テナント誘致、イベントに至るまで、衣食住すべてのニーズを満たせるよう全館あげて魅力向上を図りました。フォーマット化については、食品および衣料・くらしの品を店舗別に5つのフォーマットに分け、品揃えや人員配置をパターン化する取り組みを試行し、成果が出始めているため、今後もさらに拡大していきます。一方で、単体での営業利益、経常利益の減益は、粗利益高が想定よりも下回ったことが要因です。平和堂では、子育て世代をターゲットに客数増による売上高増加を図るため、価格を見直し、粗利益率を抑えた戦略をとりました。しかし、粗利益率の高い衣料品関連の減収や、食料品は増収したもののさまざまな挑戦を実施する中、運営面でのコントロールに課題があり食品ロスが増えたことと、生鮮食品のセンター活用が広がったことで、想定以上に粗利益率が低下しました。ただ、センターの活用は店内作業の削減につながり、人員不足の中、人件費のコントロールだけでなく品揃えの拡大も可能にし、結果として店舗の利益向上に寄与しています。平和堂では、売上高の最大化を図るとともに販売オペレーションの精度向上や経費コントロールを行い、利益につなげていきます。なお、単体の当期純利益は増益となりましたが、要因は2つあり、1つは2024年2月期に、能登半島地震に関わる特別損失が発生していたこと、もう1つは2025年2月期に、政策保有株式売却による特別利益を計上したことによります。

平和堂グループ 2025年2月期決算

単位：百万円、%

	連結				単体			
	2024/2	2025/2			2024/2	2025/2		
	実績	実績	前期比	前期差	実績	実績	前期比	前期差
営業収益	425,424	444,898	104.6	19,473	380,967	403,686	106.0	22,718
営業利益	13,257	13,360	100.8	102	10,965	10,326	94.2	△638
経常利益	14,482	14,639	101.1	156	12,324	12,106	98.2	△217
親会社株主に 帰属する当期純利益	6,784	10,727	158.1	3,942	5,509	8,831	160.3	3,321

平和堂らしさを追求する、第5次中期経営計画における施策

■「HEIWADO HOPアプリ」の開始とデータ活用

平和堂では長年にわたり販促物としてチラシを活用していますが、近年、その効果を得にくい地域が増え、現在重点顧客としている30～40代の子育て世代には、さらに届きにくくなっています。この状況を踏まえ、2024年7月に「HEIWADO HOPアプリ(通称:HOPアプリ)」を開始し、別々に提供していたポイント管理、決済、お得情報の受け取りを1つのアプリに統合しました。会員数は、100万人(25年6月現在)と順調に増加し稼働率も80%を超えています。これまで進んでいなかった購買データの分析・活用を行うとともに、そうした分析を可能にする人材、データサイエンティストの社内育成も継続して進めていきます。

■多様な業態店舗を活かしたドミナント戦略

平和堂は滋賀県のほか、京阪神、北陸、東海といった地域で店舗を展開し、ドミナント戦略をとっています。中核に大型総合スーパーを配し、その周辺に中型総合スーパーや食品スーパーを置いています。滋賀県内や京都府の宇治・醍醐エリアは、この配置が確立できており、商圈内で高いシェアを維持しています。兵庫県と大阪府にまたがる北摂エリアや北陸エリアでは、核となる大型総合スーパーの周辺店舗の密度が薄いため、食品スーパーの出店に力を入れています。一方、食品スーパーが中心の岐阜県や愛知県に位置する東海エリアでは、テナントを誘致する小型のショッピングセンターを中核にしていきます。食品スーパー単体では、半径2km程度の商圈ですが、小型ショッピングセンターになると半径5km程度、集客力のあるテナントを誘致すれば半径10kmにまで商圈を拡大することができます。東海エリアでは、収益性の非常に高いこのモデルで店舗を拡大していきます。



小型ショッピングセンター平和堂長久手店

■顧客基盤の盤石化を目指す投資計画

地域に合わせた魅力ある店舗を展開するため、スクラップ・アンド・ビルドで中型総合スーパーから食品スーパーに業態変更し、店舗の活性化を図る取組みや既存店舗を改装し人気テナントを導入するなどしています。2026年2月期の設備投資計画においても既存店舗の改装・修繕費用を最も大きくとっており、顧客基盤の盤石化を図るための起点として注力していきます。また、ITにかかる費用は2025年2月期と比較し2倍以上の予算を組んでいます。これは、セキュリティ対策やHOPアプリなどを利用したデータ分析の推進に必要な投資を行っていくためです。こうしたHOPカードを中心とした経済圏(HOP経済圏)の拡大に不可欠な投資を行い、お客様のニーズや支持に応えていきます。

平和堂が目指す姿と果たす役割

平和堂グループでは、2030年の定量目標として、連結での営業利益率4.5%以上、ROE8%を掲げています。トップライン向上に向けた取組みを強力に推進しながら、この1年で見えた課題である粗利益率の改善や経費コントロールに対応し、目標の達成を目指します。ROEについては、しっかり利益を稼ぎ出せる体質にするとともに、経営効率のよい企業となるよう資本政策に取り組んでいます。2025年2月期は、自社株買いならびに増配を実施しました。今後も同様の施策をとっていく方針で、株主還元については配当性向30%以上を目標としていきます。

平和堂グループは中長期ビジョン「地域密着ライフスタイル総合(創造)企業」を掲げ、人と人、企業、行政がつながり、活性化した地域を共に創っていく未来を描いています。平和堂がお買い物の場としてだけでなく、地域コミュニティの一部となり地域課題の解決に貢献していけるよう、行政との連携も積極的に推進しています。さらには、社会・経済活動を担うインフラである金融機関との連携を深めていくことも重要だと判断し、2025年4月には滋賀銀行と包括連携協定を締結しました。地域が元気であること、つまり「地域の健康」が保たれなければ平和堂グループが持続的に成長することはできません。地域の小売企業として強固な基盤を持ちながら、健全な地域社会を実現するための価値提供を目指していきます。

それには、平和堂グループの全従業員が健康で生き生きと働いていなければなりません。心身ともに健やかな状態で仕事に臨めるよう、さまざまな取組みを行っています。グループ会社の(株)ナショナルメンテナンスは2024年に引き続き「健康経営優良法人2025」に認定されました。また、平和堂では社内コミュニケーションの活性化を目的とした会社の情報や各種制度を簡単に入手できる従業員アプリ「はとびあ」の運用をはじめ、2025年2月には、社内SNS「RECOG(レコグ)」を開始しました。気軽に感謝の気持ちを贈り合えるツールです。職場における情報の共有や十分な意思の疎通は、不安なく自身の仕事に向き合う環境をつくります。こうした心理面をサポートする取組みは、従業員エンゲージメントの向上にもつながると理解しています。

平和堂グループは、「従業員の健康」をもとに「地域の健康」につながる価値を創造し、お客様と地域社会に貢献してまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続き、ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



平和堂グループの価値創造

平和堂グループは「100年企業」を実現するため、事業を通じた「地域社会の課題」「地球規模の課題」の解決とグループの成長の両立を目指します。高齢化や買い物難民、地域産業の後継者不足などの「地域社会の課題」や、地球温暖化に伴う気候変動による環境悪化などの「地球規模の課題」を解決することに企業として取り組みます。そして環境が良くなることはもちろん、事業利益との両立も果たしながら、新たな価値を生み出し持続的な成長を目指します。



地域社会・地球規模の課題

INPUT

OUTPUT

ありたい姿

E 環境

廃棄物の増加
生物多様性、生態系の崩壊
気候変動
温室効果ガスの排出増加
エネルギー資源の供給不安定
商品調達基準の不備
商品の非トレサビリティ
資源の枯渇
食料不足・食料危機

S 社会

寿命と健康寿命の乖離
高齢者の単独世帯の増加
少子高齢化
社会インフラの老朽化
教育の場の喪失
商品の品質低下
生産性の低下
生産人口の不足
後継者不足
地域産業の空洞化
地域交流の場の喪失
地域文化の消滅
子育て環境の悪化
魅力ある雇用の減少
労働環境の悪化
ダイバーシティへの非対応
食の安全、安心の崩壊
生活環境の悪化
不公正な事業慣行

G 企業統治

自然災害
サイバーリスクの拡大
個人情報漏洩リスク
感染症の多様化
コンプライアンス違反
企業統治・内部統制の不備

	財務資本 安定的な財務基盤 ・自己資本比率(連結) 61.7% ・成長を見据えた投資金額 203億円 ※一時費用含む
	人的資本 地域の暮らし全般に関わる多様な価値を提供できる人材 ・平和堂グループ従業員数 27,058名 誰もが活躍できる職場環境 ・健康経営 ・業務災害予防策
	知的資本 多様なチャネルをベースとした平和堂グループビジネス ・地域の暮らし全般に関わる商品・サービスの調達力、開発力 ・HOPカード会員を基盤としたHOP戦略 HOPカード会員数 414万会員 ・自社ならではのこだわりブランド「E-WA!」 284品目
	製造資本 近畿・北陸・東海エリアでのドミナント展開 ・平和堂グループ店舗数 350店舗 ※(株)平和堂の外部ショップ除く ・平和堂プロセスセンター ・平和堂デリカセンター
	社会・関係資本 ・地域社会、行政との連携 ・お取引先様満足度
	自然資本 ・温室効果ガスの削減 ・リサイクル推進(食品・容器包装) ・平和の緑づくり活動



多様なチャネルをベースとした平和堂グループ全体での地域に密着した機会・場の提供

2025年2月末現在

※ 営業収益(連結)

4,448億円(前年比104.6%)

※2022年度より新収益基準適用

※ 多様な人材が活躍する職場
女性管理職比率
(当社基準) **10.6%**

※ HOPカード経済圏の拡大
HOP-VISAカード
ハウス外利用時の
HOPポイント付与を開始

※ 自社こだわりブランドの拡大
「くらしモア」「E-WA!」
売上高 **512億円**

平和堂
グループ憲章

全従業員の物心両面の幸福を
追求するとともに、お客様と
地域社会に貢献し続ける企業となる



平和堂グループの 中長期ビジョン・ 中期経営計画

中長期ビジョン

平和堂ならではの「地域密着ライフスタイル 総合(創造)企業」を目指す

土台としての経営理念

① 人・人材育成 ② 筋肉質経営 ③ 平和堂グループが地域インフラになる 魅力あるショッピングセンターづくり

平和堂グループの 存在意義

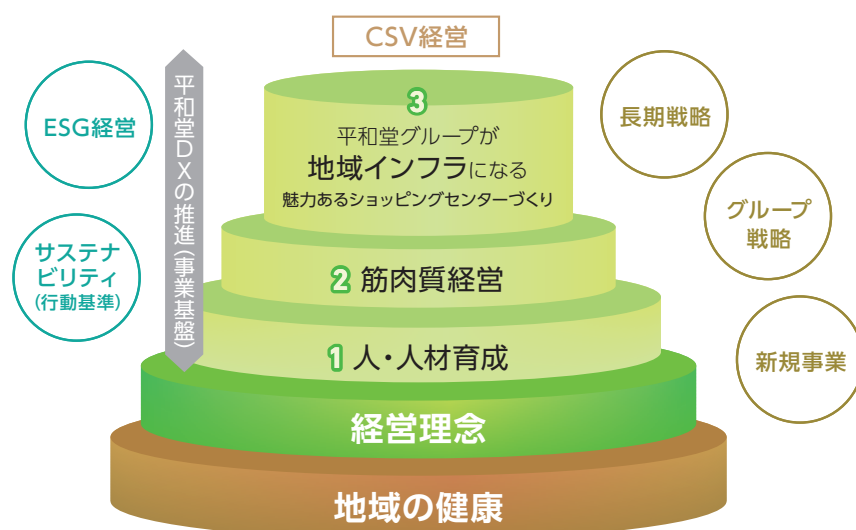
平和堂グループは、『地域のインフラとして、生活全般に関わり、地域とともに社会的課題の解決に取り組む。そして、健全な社会環境の中で、多様な価値観が尊重され、誰もが住みやすく、“活気のある地域社会”と“豊かな暮らし”を実現する。』に貢献し続ける。

実現したい世界

人々が暮らししていく中で、その地域が住みやすく、健康的で活気があり、助け合いの精神が息づいている。そのため、高齢者にとっても不自由の少ない、将来を担うお子様にとってものびのびと育ち、子育ての苦勞が軽減されるような環境・雰囲気がある、地域の文化を大切にし、環境の保全の意識も高く、生活の質が高い。それらの状況は、活発な地域交流と心地よい人と人のつながりがもたらす。

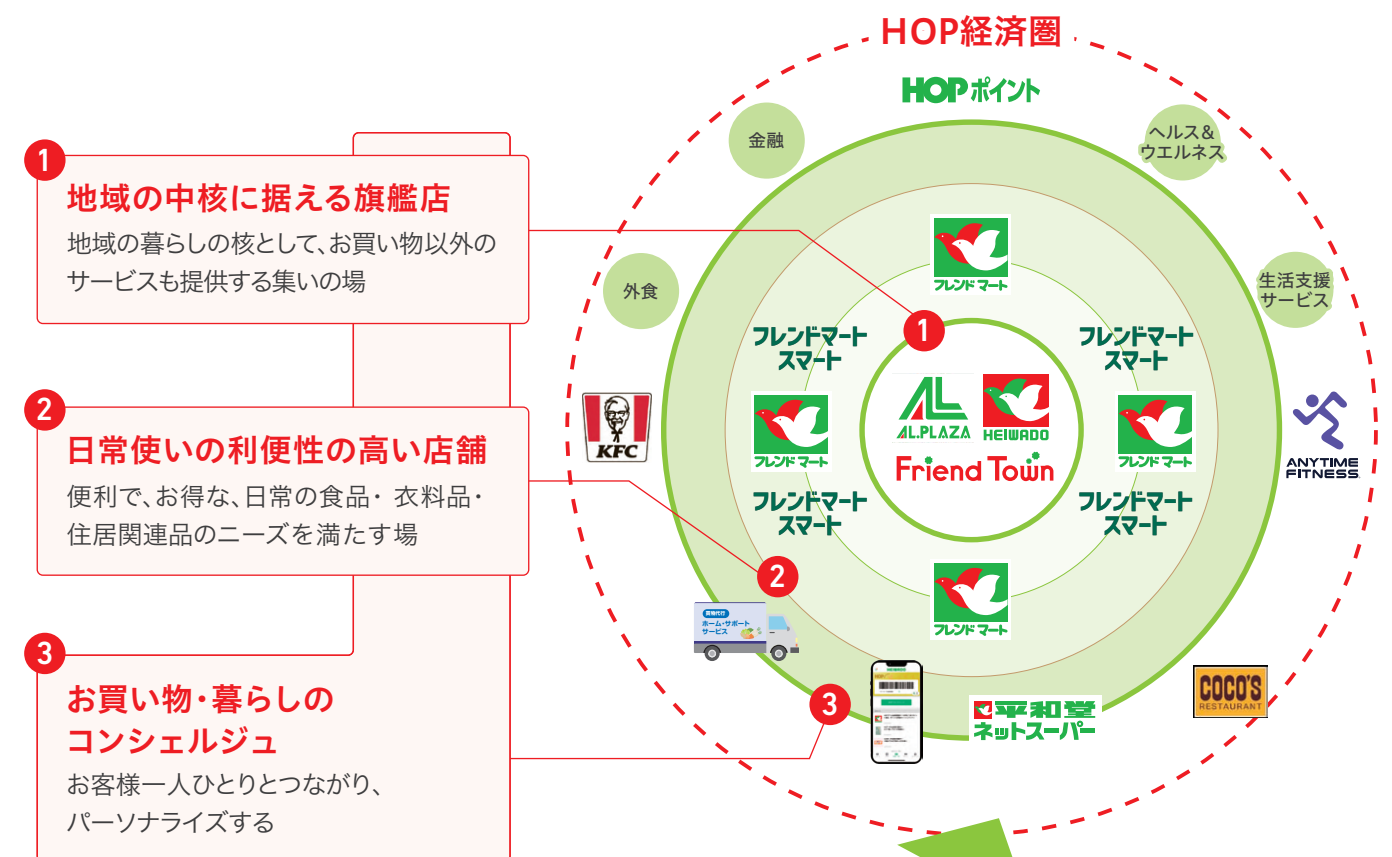
「地域になくてはならない存在」の実現に向けて、平和堂ならではの「地域密着ライフスタイル総合(創造)企業」を目指します。

平和堂グループが、継続して成長していくためには、地域が元気であることが前提です。つまり、地域の人々が健康であり、地域活動が活発化し、地域経済が活性化している「地域の健康」の実現が重要となります。そのために、さまざまな地域との連携を進め、地域からの信頼を得ることが必要です。



2030年に向けてありたい姿

- 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構築・展開し、平和堂ならではのドミナントモデルでHOP経済圏を構築・拡大する。
- 従来のお客様支持をさらに高めながら、子育て世代の支持もより一層高める。



事業環境の認識

平和堂グループの経営に影響を及ぼす重要な社会予測を抽出しました。

平和堂グループが直面する社会課題

売上高、利益は底堅く推移してきたものの、事業環境の大きな変化に加え、業態を超えた競合状況の厳しさの中、いかに継続的にお客様に選んでいただける存在になるか。特に、これからの消費の主役となる子育て世代からの支持をいかに高めていくかが、平和堂にとって今後の大きな課題となっています。環境の変化を正しく理解し、課題解決に向けた取組みを進めています。

■これからの社会予測

マクロ経済の変化



1. 人口減少、少子高齢化によるマーケット縮小
2. コスト増による収益圧迫要因
人件費（人手不足・賃金増加）、物流費、建築費、光熱費等の増加
3. デジタル／DX、サステナビリティが競争力の重要な要素になる

お客様の变化



1. ライフスタイル、価値観の変化
所得の二極化、家計の厳しさの増加
共働きファミリー・MZ世代への消費シフト
購買意識の変化（健康、プチ贅沢、サステナビリティ等）

競合の変化



1. 生鮮と価格訴求に力を入れた競合スーパーマーケット他社の攻勢
2. ドラッグストアや食品構成比の高いディスカウントストアの価格競争力の強い異業態の出店攻勢
3. ネットプレーヤーの存在感の高まり

小売業のサプライチェーンの変化



1. 川上（供給元）の変化
気候変動等、自然環境の変化、国際関係悪化による仕入れの不安定化
2. 物流の変化
基幹物流～店舗配送、在庫の持ち方の変化

※MZ世代：1980年代半ば～2010年頃生まれまでのミレニアル世代とZ世代を合わせた世代

第5次中期経営計画（2024～2026年度）

中長期ビジョン

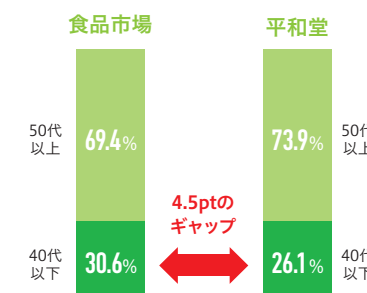
平和堂ならではの「地域密着ライフスタイル 総合（創造）企業」を目指す

2024～2026年度の中期経営計画の期間で、経営資源の充実を図り、2027年度以降のさらなる飛躍につなげる

■グループの中核である小売事業の強化に資する3つの重点戦略

子育て世代ニーズ対応 による顧客支持の獲得

食品市場と自社の年代別顧客構成比

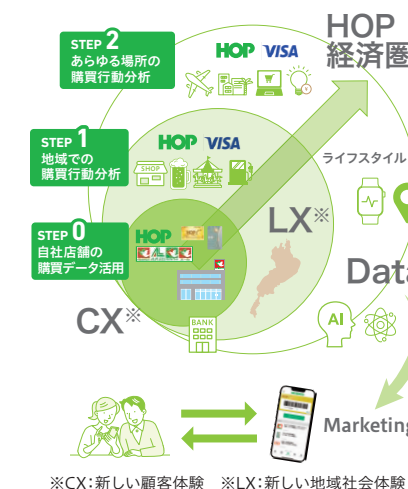


出典元：
令和2年国勢調査 人口等基本集計
2019年全国家計構造調査（総務省統計局）

30～40代の顧客をドラッグストアやディスカウントストアに奪われている現状を打破する打ち手を進める。

ドミナント戦略をベースと したHOP経済圏の拡大

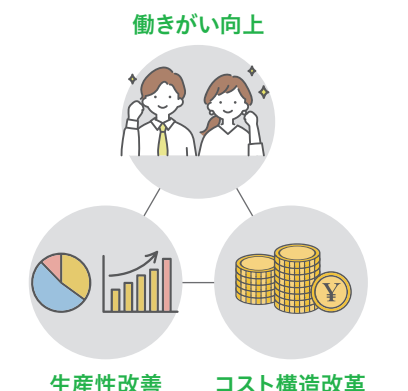
自社店舗・テナントだけでなく、アプリやクレジットカードを通じてお客様の生活全般に関わり、データ起点での最適な顧客提案を実現する。



※CX：新しい顧客体験 ※LX：新しい地域社会体験

生産性改善も含む コスト構造改革の推進

筋肉質経営に向け、コスト増への対応を進める。
中でも人件費については、コストではなく投資と捉え、生産性改善や業務プロセス、役割分担の見直しを進めると同時に従業員の賃金上昇と人材育成、働きがいの向上を実現する。



重点戦略を支える土台

- ・デジタル化／DXの推進や人的資本の充実による経営基盤の強化
- ・サステナビリティ・ビジョンに基づき、環境目標達成に向けたESG経営の推進

	2030年の定量目標	2024年実績
営業収益（連結）	5,000億円以上	4,448億円
営業利益率（連結）	4.5%以上	3.0%
ROE	8%	5.7%
女性管理職比率	20%以上	10.6%
CO ₂ 排出量（Scope1・2）	46%削減（2013年度比）	2023年度 22.3%削減（2013年度比）
食品廃棄額	50%削減（2019年度比）	28.4%削減（2019年度比）

役員メッセージ

変わりゆく時代に、変わらぬ使命を。 平和堂の挑戦は、次のステージへ。

中期経営計画を初めて公表した背景

これまで私たちは、社内で中長期の成長戦略を描いてきましたが、社外への数値目標の開示は控えてきました。しかし、投資家の皆様をはじめ、広く中長期視点に立った成長戦略の方向性をご理解いただくため、2030年に実現すべき数値

目標を示すことが必要と判断しました。特に資本効率の向上やランニングコストの削減といった観点から、投資家の皆様にとっても、目標の進捗度合いを定量的に把握しやすくなったと考えています。

重点戦略1：子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

当社の顧客構成は50～70代が中心ですが、今後の成長を考えるうえで、30～40代の子育て世代の取り込みは不可欠です。これを受け、当社では以下の三つの施策を展開しています。

第一に、価格対応です。特に鶏肉や豚肉など精肉関係の価格を大幅に見直し、基本的な品揃えをEDLPとして提供するとともに、大容量商品をよりお得な価格設定に変更しました。その結果、子育て世代お客様の客数・客単価が大きく向上し、効果が表れています。

第二に、直営売場とテナント構成の見直しです。無印良品、LOFT、Gong chaといった人気テナントの誘致を進め、より魅力ある空間づくりに取り組んできました。また、衣料品売場についても若年層に合った品揃えを意識した再編を行いました。若い方にとっては、平和堂以外にも衣料品を購入する場所の選択肢が多くあるため結果は十分とは言えませんが、新しいお客様をターゲットにした商品を前面に出したことで、テナントと直営売場が連動し、ショッピングセンターとしての魅力が高まり、若い世代の来店につながっています。

変化する社会課題や 消費者ニーズに対応しながら、 生活インフラとしての役割を果たす

株式会社平和堂
取締役専務執行役員
営業統括本部長
兼営業戦略本部長

夏原 陽平

第三に、デジタルを活用した販促活動です。アプリやSNS、One to One マーケティングを実現する基盤づくりを進めています。さらに、アプリによる子ども向けイベントの告知を通じて来店機会を創出し、地域コミュニティとの接点を増やしています。

今後の課題は、平和堂をまだ利用されていない子育て世代に対し、商品の魅力や価格の認知度をいかに高めていくかです。例えば、Web広告でのPOP表示や地域イベントへの参加など、接点づくりを検討しています。保護者同士の情報交換を活かし、店内イベントの情報や、商品や売場への気づきを促す工夫も進めています。これまでの一律のマスマーケティングから、一人ひとりのお客様に合わせた情報発信への変革に本格的に取り組んでいます。



重点戦略2：ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大

私たちは滋賀県を中心に強固なドミナント展開を進めてきましたが、今後は地域経済圏の再構築と広域化を進めていきます。

まず、エリアごとに店舗規模別の役割を明確化する「フォーマット戦略」を推進しています。日常使いの食品スーパー、イベント需要に応えるショッピングセンター、それぞれに適した商品構成で最適化を図っています。

また滋賀県を中心に、老朽化した店舗の改装やスクラップ・アンド・ビルドによる店舗の活性化を進めています。ドミナント

戦略としては京阪・東海エリアにおいて重点的に新規出店を進めています。

また、「ホーム・サポートサービス」や「移動販売」、「ネットスーパー」など、地域のニーズに応えるサービスの展開にも力を入れています。京阪神地区で展開しているネットスーパーは、2024年度までに5店舗に拡大しました。注文を受けた商品を後方に集約し仕分けするパターンと、注文ごとに店頭でそれぞれ梱包してそのまま配送に出す2パターンを、効率と規模を見ながらテスト運用しています。

重点戦略3：生産性改善も含むコスト構造改革の推進

昨今、労働人口の減少と人件費単価の上昇という重大な課題に直面しております。このような状況において、私たちは生産性の改善を図り、効率化されたオペレーションを実現していかねばなりません。2017年から「店舗の作業を30%減らす」という目標を立て、さまざまな取組みをしてきました。一例として、プロセスセンター・デリカセンターの強化を図りました。センターからの出荷はこの2年で20%以上増えるとともに、センターでの製造商品が増えたことから、これまで品揃えが不十分であった店舗での販売も可能になりました。

この他にもセルフレジの積極導入やAIを活用した発注など、多岐にわたる取組みで、安定的な事業継続を実現しています。

物流面では、「2024年問題」の対応としてさまざまな取組みを進めてきました。

例えば配送では、店舗配送後、空車で戻ってくるトラックを

有効活用するために、メーカーや同業他社との共同配達を実施しています。こうした取組みをさらに拡大させたいと考えており、関西のスーパーマーケット（SM）企業とともに「関西SM物流研究会」を立ち上げました。多くの企業が参加する中で、物流課題を解決していきたいと考えています。

私たち平和堂は、創業以来「地域のお役立ち企業」を目指してきました。変化する社会課題や消費者ニーズに柔軟に対応しながら、生活インフラとしての役割を果たしていくことが、今後ますます求められます。

そのために、私たちは地域との接点を増やししながら、より高い価値を提供する企業へと進化してまいります。統合報告書を通じて、私たちの目指す姿と取組みをぜひご確認いただければ幸いです。

子育て世代ニーズ対応による 顧客支持の獲得

次世代のメインユーザーとなる子育て世代に対するアプローチを強化します。日常的に利用される商品の価格対応を強化し、家計に優しい買い物環境を提供することで、継続的な来店を促進。さらに、生鮮食品やプライベートブランド（PB）商品の品質・品揃えで独自化を図り、他店との差異化を明確にします。加えて、スマートフォンアプリを通じた情報発信やキャンペーン、クーポン配信により、顧客との双方向コミュニケーションを深め、来店動機の創出とロイヤリティ向上を目指します。

子育て世代に選ばれる店に～家計と向き合う私たちのこだわり

子育て世代の家計負担を軽減するため、価格とボリュームの視点から魅力ある商品を充実させています。当社PBブランドである「E-WA!」や日本流通産業株式会社と共同開発したプライベートブランド「くらしモア」の品揃えを強化するほか、EDLPや大容量商品の展開によって、日々の暮らしを支えています。さらに、定期的なセール企画の実施を通じて、家計を預かる人が安心して買い物できる環境づくりにも注力しています。

こうした取り組みの結果、30～40代の稼働会員数が増加しています。当社店舗間での買い回りも進み、顧客単価が上昇しているほか、これらの施策は他の世代の購買にも良い影響を与えています。



くらしモア (ニチリウグループ)

誰にでも使いやすい安全安心な商品を
納得できる価格で品揃え



大容量商品 KVI(キーバリューアイテム)

子育て世代に嬉しい大容量商品の品揃えや頻度品を
お得感のある価格で展開

年 代	稼働会員数 (人口変動による影響等を加味した 数値を100とする)	顧客単価
30～40代	100.8%	105.3%

売場とテナント構成の見直しによる魅力ある空間づくり

子育て世代に支持されるテナントの誘致を積極的に進めています。たとえば、無印良品、LOFT、Gong cha など、ターゲット層からの人気が高い店舗の導入により、メインである 30 ～ 40 代に加え、幅広い世代の来店促進にもつながっています。さらに、衣料品売場でもこのターゲット層を意識した商品構成を強化し、既存の直営店との売場連携を図ることで、店舗全体の魅力向上と活性化にも貢献しています。こうした取り組みにより、新たな顧客層の開拓も進んでいます。



直営ファッション売場との融合



直営住居関連売場との融合

導入店舗の年代別稼働会員数 伸長数

	30～40代	その他世代
全店平均	100.8%	100.1%
ピバシティ平和堂	103.9%	101.1%
アル・プラザ草津	102.1%	99.0%
アル・プラザ八日市	102.0%	98.6%
フレンドマート開発店	107.0%	102.5%

・有力テナントの誘致により直営の30～40代の誘客に効果

子育て世代のためのイベントの強化

大型店舗では、子育て世代から支持を集めるテナントの誘致に加え、イベントの充実にも取り組んでいます。特に、企画マネージャーを配置することで、定番企画にとどまらず、新たな魅力を発信するイベントを、年間を通じて計画的かつ継続的に展開しています。



TOPICS

子育てファミリー向けサービス「らぶきっず」をリニューアル

2024年7月1日(月)のHOPアプリのリリースにともない、「らぶきっず」のサービスをリニューアルしました。対象の家族年齢を18歳まで拡大することでより長く子育てを応援します。会員様にはアプリにて毎月いつでも好きなものに使え割引チケットの他に、季節のアイテムや学校用品などお子様の年齢に合わせた、その時に必要な商品がお得になるチケットを配布しています。また、日々のお買い物の傾向に合わせてお得な情報を発信しています。



毎月届くお得なチケット

アプリを活用したコミュニケーション強化

アプリやデジタルを活用したコミュニケーションの強化は、顧客接点の拡充とロイヤリティ向上に向けた重要な取り組みです。これまで当社では、情報提供用と決済用の2種類のアプリを展開していましたが、2024年7月にそれらを「HOPアプリ」として一本化。情報発信と決済機能を一つのアプリに統合することで、利便性と操作性を大幅に向上させました。

さらに、HOPアプリ内のHOPマネーのチャージ方法についても、対応する金融機関を順次拡充しており、今後は各エリアの主要な地方銀行との提携を通じて、利便性のさらなる向上を図ります。現在、アプリの会員数は100万人を突破しており(2025年6月1日時点)、今後も機能改善やサービス拡充を継続し、より多くのお客様にとって使いやすく、日常的に活用されるアプリ開発を進めていきます。

スーパーHOPな毎日に。

HOPアプリ

▶HOPマネーチャージ対応金融機関

■全域対応金融機関

ゆうちょ銀行

三菱UFJ銀行

りそな銀行

福井銀行

北陸銀行

京都銀行

滋賀銀行

関西みらい銀行

2025年6月1日時点

アプリ会員数

100万人

チャージ方法(現金、ポイント以外)

・HOP-VISAカード
・滋賀銀行
・ゆうちょ銀行
・りそな銀行
・関西みらい銀行
・三菱UFJ銀行
・京都銀行
・北陸銀行
・福井銀行

口座・クレジットチャージ比率

10.2%

らぶきッズ会員数

14.2万人

▶HOPアプリでできること

1

スマホでHOPカード

オンラインからHOP会員登録ができて、アプリがHOPカードの代わりに。お買い物でHOPポイントが貯まる。



2

スマホでHOPマネー決済

アプリでHOPマネー支払いができる。HOP-VISAや銀行口座の登録でいつでもマネーチャージ。



3

スマホでHOPな情報が届く

チラシ、キャンペーンなどお得情報をチェックできる。あなたにぴったりの心がはずむHOPな情報や特典が届く。



第5次中期経営計画

重点戦略

02

ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大

当社は、ドミナント戦略に基づく独自の経済圏拡大を推進しています。中核となる大型店舗を起点に、その周辺に食品スーパーや中型GMSを戦略的に展開することで、エリア内のシェアを高め、収益性の向上を図っています。さらに、小型店舗やネットスーパーなど新規チャネルの開拓も進め、消費行動の多様化への対応を強化するなど、地域密着の取り組みにより顧客基盤の安定化を進めつつ、複数の店舗フォーマットの最適配置を通じて、持続的な成長に資する店舗網の構築を進めています。

新規出店によるエリアの拡大とドミナントの形成および深耕

当社はドミナント戦略を進めています。ドミナント拡大の一環として、東海と北摂エリアでの出店を強化しています。2024年度には愛知県に3店舗、大阪府に1店舗、滋賀県に1店舗の計5店舗を新規出店しました。愛知県での当社の知名度は上がってきており、新規出店の3店舗の売上高は好調に推移しています。また、すでにドミナントを形成している滋賀県では、大型店を中心に既存店の改装を進めており、人気テナントの誘致などが重点ターゲットである30～40代の客数増につながっています。こうした施策を通じて、エリア内の商圈シェアを高めるとともに、地域密着型の店舗網をさらに強化し、持続的な成長と収益性の向上を目指します。

■日進香久山店(愛知県日進市)
2024年4月オープン



■フレンドマート茨木平田店(大阪府茨木市)
2024年6月オープン



■フレンドマート長浜祇園店(滋賀縣長浜市) 2024年7月オープン

■知多店(愛知県知多市) 2024年10月オープン

■守山小幡店(愛知県名古屋市中区) 2024年11月オープン

顧客ニーズの変化への対応

当社は、店舗における商品販売にとどまらず、多様なライフスタイルに対応するサービスを展開しています。2010年より電話・FAX注文によるお買い物代行サービス「平和堂ホーム・サポートサービス」を導入し、現在は滋賀県全域でご利用が可能となっています。さらに近年は「移動販売」や「ネットスーパー」も積極的に展開し、お客様の利便性向上と顧客接点の拡充を図っています。また、ドミナントエリアにおける商圈の隙間を埋めるべく、通常店舗の出店が難しい立地には小型店舗「フレンドマートスマート」を導入し、エリアドミナントの最大化に取り組んでいます。



移動販売



小型店舗フレンドマートスマート



ネットスーパー

滋賀エリアにおける顧客基盤の盤石化

当社発祥の地であり、現在も全店舗の約半数が集中する滋賀県は、近年ディスカウントストアや食品特化型のドラッグストアなど多様な業態が進出し、競争環境が一層激化しています。こうした中、当社はエリア内での競争力強化に向け、旗艦店である「アル・プラザ草津」「ビバシティ平和堂」をはじめとする大型店舗「アル・プラザ」の改装により、直営・テナント両面から“館としての魅力”を高めています。

また、老朽化した店舗のスクラップ・アンド・ビルドによる店舗活性化も進めています。商圈ニーズに応じ、GMSから食品スーパーへの転換や、上層階を住宅とした複合開発も実施するなど、地域特性を踏まえた最適フォーマットの導入により、全体として高い顧客支持を獲得しています。

■改装 アル・プラザ草津(2023年4月実施)



2024年売上高

	2022年比
直営	111.3%
テナント等	129.7%
計	117.2%

■改装 ビバシティ平和堂(2023年10月実施)



2024年売上高

	2022年比
直営	107.2%
テナント等	148.9%
計	124.5%

TOPICS 平和堂は「わたSHIGA 輝く国スポ・障スポ」を応援しています

2025年に滋賀県で開催する「わたSHIGA 輝く国スポ・障スポ2025」のJAPANGAMESパートナー契約を締結するとともに、メイン会場である彦根総合スポーツ公園内の陸上競技場・補助競技場のネーミングライツパートナーとなりました。また、ボランティア参加者に記念品として進呈する「大会オリジナルHOPカード」の作成や、平和堂店舗において競技体験イベントを開催するなど、滋賀県のスポーツの振興と活性化をサポートすることで地域に貢献しています。

- 県・市町募集の運営ボランティア参加者へオリジナルHOPカードの協賛



平和堂HATOスタジアム



第79回国民スポーツ大会・第24回全国障害者スポーツ大会

生産性改善も含む コスト構造改革の推進

労働人口の減少や人件費・燃料費など各種コストの上昇を見据え、2017年度より継続的に生産性向上に向けた取組みを推進しています。生産・物流などバリューチェーン全体を対象としたコスト構造改革を進めると同時に、単なるコスト削減にとどまらず、工程改善や最適化を通じて新たな顧客提供価値の創出を目指しています。これにより、収益性の強化と競争力向上を両立し、持続的な企業価値の向上を実現させていきます。

生産性向上に向けた取組み

生産性向上の取組みとして注力しているのが、センター機能の活用です。2023年5月には新たに「デリカセンター」が稼働し、既存の久御山(京都)・多賀(滋賀)のプロセスセンターとあわせて、食品加工機能を強化しました。店舗での人材確保が難しくなる中、商品供給の効率化と品揃えの多様化を両立しています。これにより、小型店舗でも魅力ある商品提供が可能となり、営業収益や売上高の向上に貢献しています。

当社の子会社であり、精肉・鮮魚の加工や米飯・惣菜の製造などを手がける(株)ベストオーでは、2022年比で20%超の増収を達成しています。特に、米飯やベーカリー部門では顕著な伸長が見られ、人時生産性も向上しました。2017年度比で総労働時間を約15%削減する一方で、従業員一人あたりの給与は上昇し、総人件費の抑制と従業員満足の両立を実現しています。さらに、削減した労働時間を活用し、店内調理品の強化や出来立て商品の訴求、他部門支援、新メニューの提案など、来店動機を高める施策にも注力しています。

▶2023年5月より稼働のデリカセンター



物流効率化に向けた取組み

「物流2024年問題」への対応を契機に、物流効率化を通じたコスト構造改革を推進しています。その一環として、メーカーや同業他社との企業間連携による共同配送を実施し、輸送効率の最大化を図っています。また、トラックの待機時間削減に向けた「予約システム」を導入した結果、予約率は95%以上に達し、物流センター入荷時の2時間以上の待機は1.7%まで低減しました。加えて、加工食品の発注リードタイムを当日発注から2日前発注に変更することで、トラックや作業員の確保が予測から実数ベースに転換し、ムダが削減され、納品率の向上にも寄与しています。

さらに、持続可能な物流体制の構築を目指し、「SM(スーパーマーケット)物流研究会」を通じて、地域特性に応じたサプライチェーン全体の最適化に向けた取組みを行っています。今後も、安定供給とコスト競争力の両立に資する物流基盤の強化を進めていきます。

役員メッセージ

人が輝き、地域が輝く。 共に未来へ進む企業へ

人が輝くことで、平和堂も成長することが「ありがたい姿」

平和堂グループ憲章「全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、お客様と地域社会に貢献し続ける企業となる」は、まさに平和堂のパーパスそのものだと思えています。この理念を土台に、いま改めて強く感じているのが、人的資本経営の重要性です。従業員が生き生きと働ける企業でなければ、持続的な成長はありません。

その指標となるのが労働生産性の向上です。考え方としてしっかりスキルを上げ必要な人員を配置する「効率的な労働投入」を分母とし、しっかり教育された従業員によって、それ

その創造力も発揮しながらお客様に奉仕する「付加価値の最大化」を分子とします。このサイクルによって生み出された原資を、さらに人材育成や賃金向上に充てる好循環をつくっていくことが、基本的な考え方です。

分子

付加価値の
最大化



分母

効率的な
労働投入



DXとサステナビリティが、戦略を支える両輪

こうした価値創造の基盤となるのが、DX（デジタルトランスフォーメーション）とサステナビリティの推進です。現行の中期経営計画では、これらを経営戦略の土台として位置づけています。ここでも先ほどの労働生産性の向上がベースになります。例えば、分母側となる効率的な労働投入という点でIT活用にはDXが

不可欠です。一方、DXによって生まれた新たなサービスが、売上や顧客満足度の向上につながり、分子側の付加価値を高めます。そして、中期経営計画での戦略を確実に実行するためには、何よりも人事戦略が重要であると考えています。

人事戦略における6つの重点施策

人事戦略については、6つの重点取組みを定め推進していきます。

1. 平和堂フィロソフィの浸透

2024年度は「平和堂フィロソフィ」の浸透を中心に取り組みました。変化の激しい時代だからこそ、「不易流行」の考え方を大切にし、経営理念の本質をいかに社内に浸透させるかが課題でした。そこで経営理念の本質的な部分を未来も見据えた新しい平和堂のフィロソフィという形で編纂し浸透を図っています。その一環として、講師を務める社員が店舗を回り、企業理念の本質や意味を伝える研修会を開催しています。

従業員からは、自身の仕事の目的ややりがい再認識できたという声が多く寄せられています。

2. 承認する文化の醸成

2024年度は従業員サーベ이를2回実施し、その結果、社内コミュニケーションに課題があることが明らかになりました。そこで、自由に投稿し同じお店の中だけでなく別のお店で働く社員同士のコミュニケーションの活性化を図り、また褒め合いを促進する新しい社内SNS「RECOG」を導入し、感謝の文化を醸成しています。普段からお互いを認め合うという環境ができれば、店舗のモチベーションが上がり、環境も良くなります。

これをさらに広げていき、従業員のモチベーションを向上させる環境をつくっていきたいと考えています。加えて、直属の上司との面談機会を増やすなど、対面でのコミュニケーションも重視しています。

3. DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の更なる推進

DE&Iの一環として、特に女性活躍を重視しています。現在、当社基準の女性管理職比率は10.6%ですが、2030年度には20%を目指しています。新設のダイバーシティ推進課による議論、社外取締役が講師を務めるアンコンシャスバイアス研修の実施など、多方面から環境整備を進めています。

4. 人材の獲得と育成

人材ポートフォリオの把握を目的に社内アンケートを実施しました。現在、その分析を進め、今後はこのデータを活用し、適材適所の人員配置と教育によるスキル向上を推進します。従業員一人ひとりが希望や強みを活かしながら挑戦できる環境づくりを目指します。

人材採用では、当社でも中途採用の間口を広げ他社でさまざまな経験をした人々を積極的に受け入れています。また、優秀な人材の発掘という点では、パート社員の中でも向上心のある方については、さらに活躍できる場所を提供し、正社員への

コース転換も積極的に実施しています。

人材育成では、売場の責任者としての仕事ができるパート社員の育成に取り組み、活躍の場を広げてもらっています。正社員の責任者にはそういった仕事の一部をしっかりとパート社員に任せることによって、後進の育成に注力してもらえます。こうした循環によって現場の戦力を高めていくという取組みを進めています。

5. 働きやすい職場の構築

働きやすい環境の整備は企業の責任です。従業員一人ひとりがそれぞれの労働環境の中でどう成長するかも含めて、研修や動機付けに取り組んでいます。とくに管理職層には、現場の声を受け止め、環境改善に主体的に関わってもらうよう促しています。

6. 健康経営の推進・安全衛生

当社は総合小売業界の中では、いち早く2002年から健康サポートセンターを設置し、従業員の健康管理に取り組んできました。2022年には「健康経営」を宣言し、禁煙の徹底や健康診断フォロー、女性特有のがん対策などを強化し、着実に成果を上げています。また、労働災害についても原因を分析し対策を進めています。当社は、これまで以上に従業員の健康管理や働きやすい職場環境づくりに力を入れ、健康経営のさらなる推進に取り組んでまいります。

次なる成長に向けて：地域とともにある人事戦略を

私たちは「地域密着ライフスタイル総合（創造）企業」という中長期ビジョンのもと、地域課題の解決に感度高く向き合える人材の育成を目指しています。新規事業開発に資する人材についても、人材ポートフォリオを活用して発掘し、育成プログラムを整備していきます。

外部の知見も取り入れながら、地域社会に必要とされる企業として、そして従業員が自らの成長を実感できる企業として、未来を切り拓いていきます。

従業員が生き生きと働ける
企業でなければ
持続的な成長はありません

株式会社平和堂
代表取締役
副社長執行役員COO
管理本部長

夏原 行平



「DXの推進」「サステナビリティ・ビジョン」に基づいた経営基盤

事業基盤となるDXの推進

事業基盤を支えるためにも、DX推進は重要と考えています。お客様への新しいお買い物体験の提供や、当社グループの生産性向上、データの利活用など、人と人、モノと人、コトと人をつないでいくことを目指していきます。

POINT

- お客様への新しいお買い物体験の提供
- 店舗、本部の生産性向上
～業務改革による省力化、省人化～
- データ利活用により新たな価値の発見
～データの収集・蓄積・加工／分析・活用～
- つなぐ ～人と人、モノと人、コトと人～



デジタルを活用することで、
今までできなかった「解決方法」
「解決のスピード」「新しい体験」が可能となる

具体的な事例

京阪神地区5店舗で「ネットスーパー」を展開

子育て中や高齢で移動が大変。でも、家にいながらいつでもお買い物ができるわ

具体的な事例

スマートフォンを活用し、お客様ご自身で商品をスキャンしながらお買い物「ピピットセルフ」を導入

たくさん買うとレジも時間がかかったのに、スマホならあつという間

具体的な事例

AI需要予測で発注業務を効率化

具体的な事例

お客様情報・購買傾向を元に、おすすめしたい情報や特別チケットがアプリに届く

具体的な事例

フルセルフレジを中心としたレジレイアウト

レジもスイスイ、待ち時間は昔の話

決済もキャッシュレスならあつという間

具体的な事例

HOP-VISAカードのクレジット支払いなら、平和堂以外の利用でもHOPポイントがたまってお得

サステナビリティの推進

世界では気候変動をはじめとするさまざまな課題が深刻化しており、企業においても持続可能な社会の実現に向け、社会的責任を積極的に果たすことが求められています。平和堂は、「100年企業」を実現するために、すべての部署・グループにおいて、課題意識を持ちサステナビリティに取り組みます。

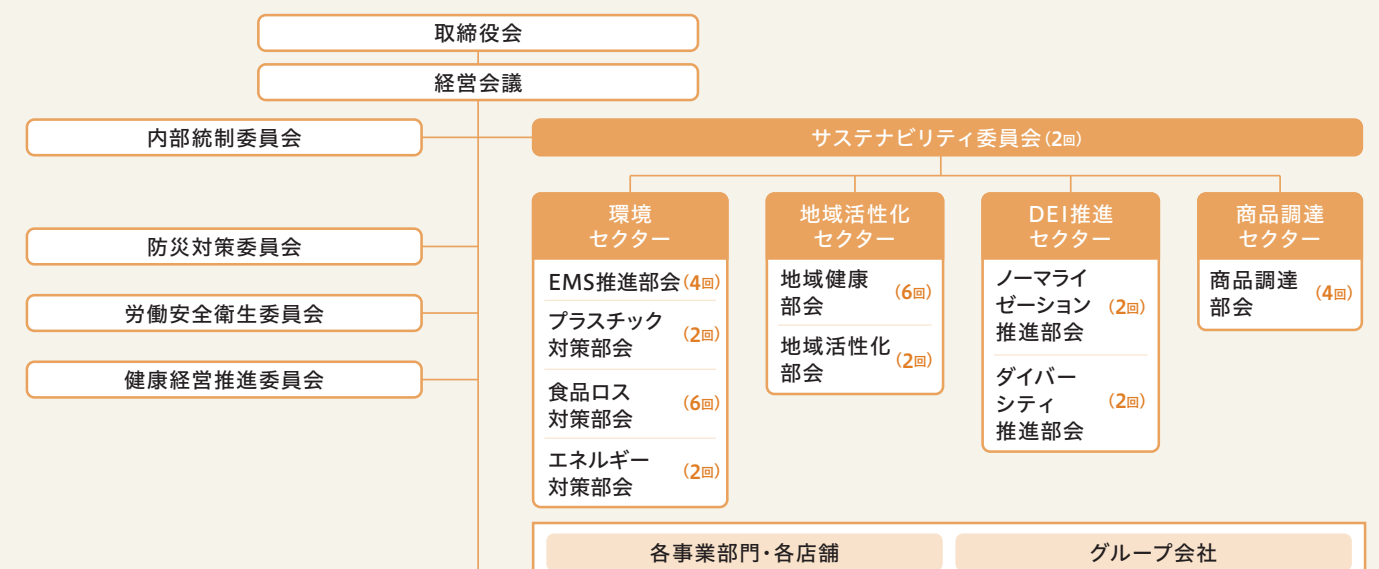
平和堂グループの サステナビリティ・ビジョン

100年企業に向けて。平和堂グループは、事業を通じた「地域社会の課題」・「地球規模の課題」の解決とグループの成長の両立を目指します。



重要課題	テーマ	関連するSDGs項目
多様な人材の活躍 P29-34	女性の活躍／人材育成 健康経営	5 ジェンダー平等を促進しよう、8 働きがいも経済成長も、10 人や国の不平等をなくそう
「地域の健康」の実現 P35-36	人の健康／子育て支援／ 高齢者支援／地域の活性化	2 質の高いエネルギーを安全に、3 すべての人に健康と福祉を、4 質の高い教育をみんなに、9 産業と技術革新の基盤をつくろう、11 住み続けられるまちづくりを、17 パートナーシップで目標を達成しよう
廃棄物の削減と 資源循環の推進 P37-38	プラスチック削減対策／ 食品ロス削減対策	12 つくる責任、つかう責任、13 気候変動に具体的な対策を
脱炭素社会の実現 P39	CO ₂ 排出量の削減	13 気候変動に具体的な対策を
安全・安心で持続可能な 商品の調達 P40	商品調達基本方針に 沿った商品の調達	12 つくる責任、つかう責任、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさも守ろう

サステナビリティ推進体制



※()の中の数字は2024年度委員会・部会開催実績です

多様な人材の活躍

関連する
SDGs

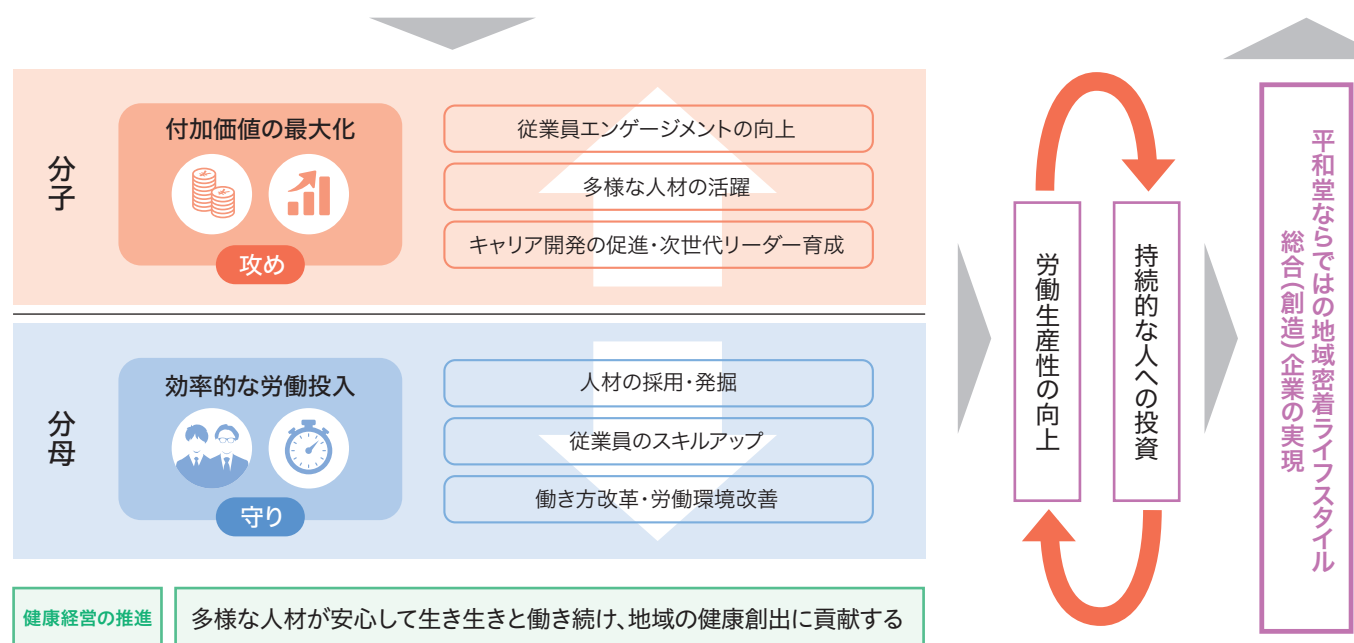


平和堂の人的資本経営

平和堂の人的資本経営は、「付加価値の最大化」を分子、「効率的な労働投入」を分母として、労働生産性を高めることで、人への投資を継続的にいき、全従業員の物心両面の幸福と地域社会への貢献を目指します。言い換えれば、従業員の健康と多様な人材の活躍によって「付加価値」を高め、効率的な労働投入でより大きな成果を生み出すことで、持続的な成長と平和堂ならではの地域密着ライフスタイル総合（創造）企業の実現を図ります。

経営理念の浸透

全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、お客様と地域社会に貢献し続ける企業となる



健康経営の推進

多様な人材が安心して生き生きと働き続け、地域の健康創出に貢献する

平和堂ならではの人事戦略

平和堂では、全従業員の物心両面の幸福を追求するため、人事戦略のねらいとして捉えた人的資本経営の全体像に基づき、6つの重点施策に取り組んでいます。従業員一人ひとりが自律的に健康管理と自己育成に取り組み、生産性向上と自己実現を達成することで、企業価値を創造していくという考えのもと、具体的な施策を実行していきます。



① 平和堂フィロソフィの浸透

＜人事戦略のねらい①：企業理念・パーパスへの共感＞について、不易である経営理念や人としての心構え、「考え方」の大切さ、一人ひとりがリーダーの役割を果たすために持つべき意識や価値観をフィロソフィにまとめ、平和堂全社員の「考動」の根本としています。

▶ 組織力向上ワークショップの開催

全店長・課長対象の「平和堂フィロソフィ」を活用したワークショップを開催し、企業理念を組織全体に浸透させ、それを日々の行動や意思決定に結び付けるための仕組みづくりや、リーダーシップの強化を図っています。さらに、多様な価値観を尊重しながら理念を社員に共感してもらえるようなコミュニケーション風土の醸成を並走させ、経営戦略と組織文化の整合性を高め、持続的な成長を実現していきます。

▶ 認知症サポーターの養成－すべてのお客様に快適にお買い物をしていただくために－

平和堂では、高齢化社会への対応として認知症を正しく理解し、認知症の方とご家族を適切にサポートすることを目的として、認知症サポーターと社内講師の養成に取り組んでいます。2024年は238回の社内講師による講習を開催しました。

また、大阪府の「認知症サポート事業所」や長浜市の「認知症のある人にやさしいお店」をはじめ、多数の自治体から認知症の方にやさしいお店としてご紹介をいただいています。



認知症サポーターキャラバン・メイト（社内講師）講習

認知症サポーター
養成者数
(2024年度末時点)

15,242 名

認知症サポーター養成講座の
社内講師数

51 名養成

▶ 体系的な教育プログラム(抜粋)

「平和堂フィロソフィ」をベースとした人間力の成長を基礎に置き、新入社員でもキャリア(中途)採用でもいち早く必要なスキルを身につけ、会社や社会に貢献し働きがいを得られる体制を構築しています。近年は「自ら学ぶ」姿勢を応援する挙手制、公募型メニューを増やしたり、昇格への不安を解消するためのアドバンス型(先取り)研修を取り入れています。また、高い専門知識や高度なスキルを有するエキスパート人材の育成を図るため、さまざまな外部研修への派遣も拡大していきます。

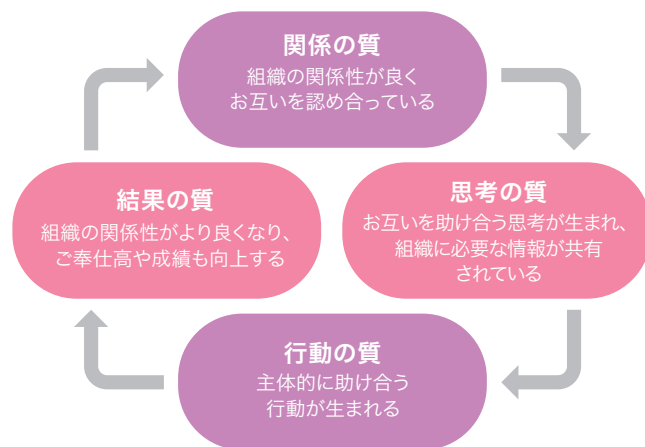
	技能 スキル	階層別研修	次世代 育成	テーマ別	自己育成支援
部長		経営者研修			
支配人 店長 課長	店責任者 行動基準 勉強会	組織力向上 ワーク ショップ	外部派遣(選抜・挙手制)	ダイバーシティ研修	オープンスクール(公募・自由参加型)
次長	実務研修	店長研修	越境学習(選抜・挙手制)	年次キャリア研修	eラーニング
主任	トレーナー による OJT教育	次長研修	平和堂フィロソフィ・理念研修	社内アドバイザー・アンバサダー	通信教育
係	技能 研修 センター	主任準備 基礎研修			

② 承認する文化の醸成

＜人事戦略のねらい②：エンゲージメントの向上＞について、互いが思いやりを持って生き生きと働ける風土を醸成し、帰属意識を高めます。今回は、回答率が90%以上と大幅に上昇しており、エンゲージメントサーベイ（従業員意識調査）で一人でも多くの従業員の意見を収集し、その声を反映した職場環境の改善等、人事戦略課題の解決に努めます。昨年はコミュニケーションを重点テーマとして取り組みました。

▶新しい社内SNSの導入

エンゲージメントサーベイの結果を受け、職位・場所・時間を問わず全従業員がつながり、互いを承認・称賛できるコミュニケーションツール「RECOG（レコグ）」を導入しました。オンライン上で自由に投稿できるため、異なる店舗でも従業員同士のコミュニケーションが生まれ、また、サンクスカードを贈り合い、感謝の気持ちが伝播することをきっかけとして、リアルなコミュニケーションの活性化にも期待しています。



▲「組織の成功循環モデル」マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授の提唱

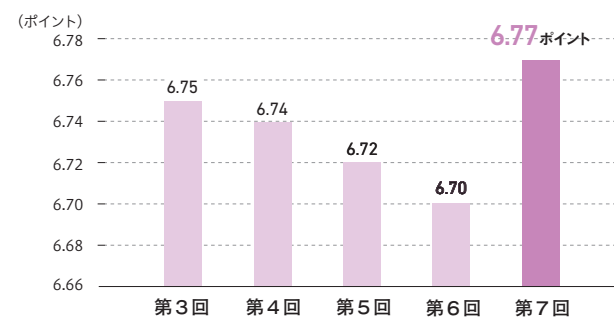
▶コミュニケーション面談

エンゲージメントサーベイの結果にて、パート社員の「上司」とのコミュニケーション不足が浮き彫りになりました。そこで、上司と1対1で行う、「コミュニケーション面談」を実施しました。被面談者の入社月度に実施し、日々の業務に対する感謝や称賛、人前では言いづらい悩み事の相談など、モチベーションUPと不安解消に重点をおいています。この面談が上司との信頼関係構築のきっかけとなり、日々のコミュニケーションがより一層活発になることを期待しています。

目的

- 1 互いが思いやりを持って生き生きと働ける風土の醸成
- 2 面談を通じた信頼関係の構築と成長の支援

サーベイ結果の推移



③ DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の更なる推進

＜人事戦略のねらい③：多様な人材の活躍＞について、多様な人材の活躍を推進し、持続的な成長を実現するためにDE&Iの考え方を浸透させています。また個々の個性や価値観、人権を尊重し、差別やハラスメントのない安心して働ける職場環境を整え、より自分らしく活躍できることを目指しています。

▶女性活躍推進

平和堂は、女性活躍推進を経営上の最重要テーマの一つとして、継続して課題解決に取り組んできました。2024年2月には新たに「ダイバーシティ推進課」を設置し、女性をはじめ多様な人材が生き生きとやりがいを持って活躍できる職場環境を目指し活動しています。

女性管理職比率
(2024年度)

10.6%

目標 2030年まで 20% (当社基準)

▶障がい者支援に関する取組み

平和堂は、障がい者の採用を進めるだけでなく、障がい特性に応じた業務内容や勤務体系、養護学校や支援学校等からの実習受入れなど、一人ひとりがやりがいを持って働くことのできる環境づくりに努めています。2024年4月より事業者による障がい者への合理的配慮の提供が義務化され、全社会議で経営層より、その重要性について共有しました。引き続き障がいのある方への支援に積極的に取り組んでいきます。



▶介護研修の実施

2025年4月1日の育児・介護休業法の改正により、介護離職防止のための仕事と介護の両立支援制度の強化等への対応が必要となったことを踏まえ法改正に先立ち、2024年10月に全社管理職に向けて、社外講師による「就業しながら介護を実践する現代介護のノウハウ」と題して研修を実施しました。既に福利厚生サービスにおいても、介護への「情報支援」「経済的支援」についてのサポートを提供しており、今後増加する介護に直面する従業員について、仕事と介護の両立を後押しできるよう、取組みを進めていきます。



TOPICS

ダイバーシティ研修

ダイバーシティの分野で造詣が深い当社社外取締役の行木陽子氏を講師に迎え、社会に存在するさまざまなアンコンシャスバイアスを理解し、個々のもつ能力を最大限に発揮できる環境の実現を目的に「ダイバーシティ研修」を新たに開始しました。

店舗の中から支配人・店長、次長、主任を選抜し、立場や性別、年代も異なる従業員が共に「ダイバーシティ推進のために何が必要か、自分たちに何ができるか」についてディスカッションを行い、実際のアクションにつなげています。

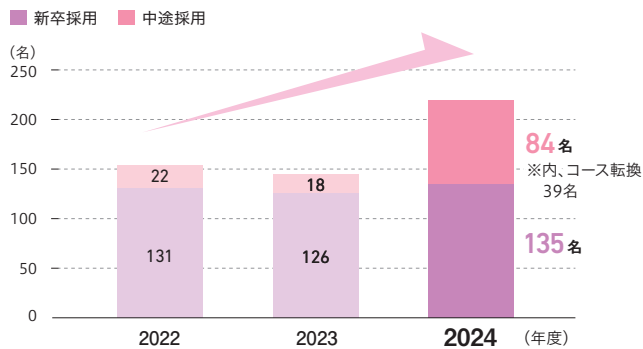
④ 人材の獲得と育成

＜人事戦略のねらい④：人材の採用・発掘・育成＞について、多様な人材のさらなる活躍を後押ししています。

▶ 中途採用

会社の持続的な成長を目指し、採用の間口を拡大しています。さまざまなバックグラウンドを持つ優秀な人材を迎え入れ、組織全体の活力を高めています。

新卒採用・中途採用者数の推移



▶ パート社員の更なる活躍推進

パート社員の活躍促進のため、どの時間帯でも安定した売場運営体制を構築できるよう育成支援を実施しています。中期3か年計画で全700売場を対象に、部門運営責任者業務を担える人材育成を進めています。目標を明確化し、店舗主任と本部トレーナーの支援のもと、昇格意欲と自信向上につながる育成を目指しています。

▶ リスキル(部門変更者研修)

複数部門の習得による管理職候補者の育成、また店異動を伴わない中でのキャリアアップを実現する「部門変更」も育成体系の一つとして実施しています。しかしながら新しい部門への挑戦は、本人の不安や、一時的な売場運営効率悪化につながるため、集中的に技能教育を実施し、短期間で一定レベルのスキル習得を実現しています。複数部門経験者による多能化の広がり、サービスレベルを低下させることなく、店舗運営効率の改善も実現しています。

▶ 外国人人材の活躍

平和堂およびグループ会社では、店舗や株式会社ベストネが運営するプロセスセンターとデリカセンターにおいて、ベトナム・タイ・ミャンマーなどから外国人技能実習生および特定技能生の受け入れを行っています。採用担当とは別に現場でのフォローとして専任のインストラクターを配置し、手厚いサポート体制を整えています。また、日本語によるコミュニケーションを重視することで、日本語能力試験(JLPT)への挑戦を促進しています。これからも選ばれ続ける会社となるために、働きやすい職場環境をさらに整備し、真面目に働き頑張る方々がより報われるようなやりがいのある制度設計を目指していきます。



▲店舗のデリカ部門で活躍する技能実習生

▶ 優秀な社内人材の発掘

多様な経験を積みキャリアアップを目指し成長意欲を持った上長からの推薦があるパート社員の方を対象に、年2回、正社員へのコース転換選考(筆記・面接試験有)を実施しています。



▶ 年収の壁対策プラン

例年、賃金改定に伴い、社会保険の適用を避けるために労働時間を調整(削減)されるケースが多く見られます。対策として、厚生労働省が発表した『年収の壁・支援強化パッケージ』を活用した『平和堂版年収の壁対策プラン』を導入しました。初年度の利用者は200名を超え、活躍の場を広げています。

⑤ 働きやすい職場の構築

＜人事戦略のねらい⑤：働き方改革・業務効率化・労働環境改善＞について、身だしなみ基準の見直しや、カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定を実施しています。

▶ 身だしなみ基準の見直し

働く従業員全員が、より生き生きと、より自分らしく活躍できることを目指し、一人ひとりの個性、価値観を尊重した環境づくりの一環として、髪型や髪色、アクセサリーの着用など身だしなみ基準の見直しを行いました。服装に関しても、気温や体調の変化に応じて調節しやすくなるように、基準を改定しています。

▶ 平和堂グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針

平和堂では、すべてのお客様に安全安心で快適にお過ごしいただくための環境整備と、平和堂グループの全従業員が安心して働ける職場環境実現のため、「平和堂グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。これによりグループの考えや姿勢を明確に示し、従業員が安心して働ける環境を整備することで、より一層お客様のご期待にお応えできるよう取り組んでいきます。



⑥ 健康経営の推進・安全衛生

＜人事戦略のねらい⑥：健康経営＞について、平和堂はグループ憲章にもとづき、全従業員の健康づくりを推進します。また、健康にかかる事業活動を通じて、地域の健康づくりに貢献していきます。

▶ 健康経営の取り組み

平和堂は健康経営に取り組んでいます。タバコを吸いにくい環境をつくるために、就業時間内禁煙、敷地内禁煙をルール化しました。従業員の喫煙率は年々低下してきています。また、40歳以上の女性従業員が多く働いていることから、乳がん検診を受けやすい職場環境を作るために、全店舗に乳がん検診バスを配車しています。その結果、乳がん検診受診率は年々増加しています。今後も従業員の健康に良い影響を与えるような環境づくりに取り組みます。

40歳以上の喫煙率
(2024年度)

18 %

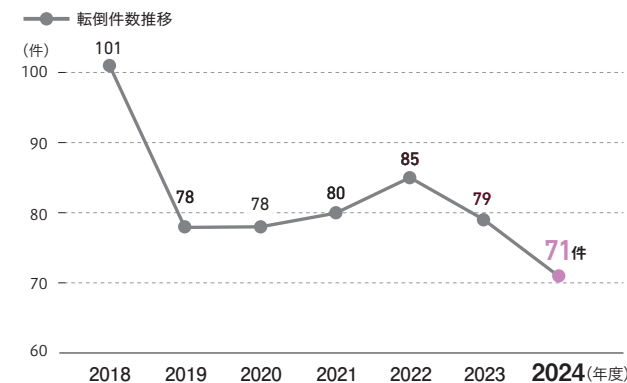
40歳以上の
乳がん検診受診率
(2024年度)

55 %

▶ 労働安全

平和堂では、本部に設置している中央労働安全衛生委員会が主体となり、営業部門と連携し、全店的な労災対策について協議しています。過去より転倒災害の発生が突出して多い傾向にあったため、事案の分析を行い、更衣室に設置していた「すのこ」の撤去や勤務中に着用する靴の見直し、段差への注意喚起等、転倒対策に重点的に取り組んだ結果、2024年の転倒件数は、2018年と比べ、3割の削減となりました。今後も引き続き、職場の安全衛生管理についての目標設定と達成に向けての積極的な活動に取り組んでいきます。

転倒件数の推移



重要課題

「地域の健康」の実現

関連するSDGs



背景と考え方

「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ており、地域全体が元気な状態」と考えています。平和堂では「地域の健康」の実現を目指して、さまざまな取組みを進めています。



① 地域住民の健康推進

地域住民の健康推進を目的とし、さまざまな取組みを進めています。アル・プラザ敦賀では、「立ち寄るのが「いつもの日常生活に」」をコンセプトにしたジム&スタジオ「ふらっとぷらっと」がオープンしました。マシンの利用だけでなく、会員様同士の交流の場にもなっています。また、敦賀市と連携でフードコートの一隅にジム&スタジオに隣接している健康測定コーナーの設置や、健康情報の掲示なども実施しています。



健康ステーション(敦賀市との連携)



「ふらっとぷらっと」のマシンジム

② 地域の子ども達が笑顔に(地元企業連携による学生との地域貢献取組み)

彦根に拠点を持つ平和堂・キリン・ブリヂストン3社の協働企画として、街づくりの次世代リーダーとなる地元の高校生に「地域資源を活かした活動」や「地域の課題解決につながる活動」などの企画を募集し、3社がその実現をサポートしています。滋賀大学とも連携協定を締結し、高校・大学と活動の輪を広げながら、学生の若い力で彦根を元気にする活動に取り組んでいます。



優秀企画の表彰式

③ 高齢者が安心して暮らせる(お買い物サポート、スマホ相談会)

▶ お買い物サポート「ホーム・サポートサービス」、「暮らしのお手伝い」、「移動販売」

高齢化が加速する中、日常生活・お買い物に困難を感じる方も年々増加しています。そうした方々の生活を支える「平和堂ホーム・サポートサービス」は2024年で15年が経過し、地域は、滋賀県全域、福井県、岐阜県の一部エリアをカバー、対応店舗も35店舗まで拡がりました。行政とは見守り協定による地域連携も取りながら、日々のお買い物だけでなく暮らしの中のお困りごと(草刈等)も承っており、地域の安全安心な暮らしを支える一翼を担っています。

また、2021年度からは、甲賀市で移動販売事業を開始しており、2024年度は移動販売事業に伴う地域コミュニティの活性化に向けた行政連携を行い、滋賀県長浜市でも開始しました。非常に需要も高く、2025年度6月に長浜市で増車を実施しました。

ホーム・サポート
会員数
(2024年度終了時点)

8,204人

暮らしのお手伝い
年間受注件数

306件(昨年比139%)

暮らしのお手伝い
実施金額

7,244千円
(昨年比163%)

▶ デジタルデバイドの解消

高齢のお客様が取り残されない社会をめざして、スマホ相談会を開催しています。平和堂店舗内だけでなく、地域自治体と連携して市役所や公民館へも出張し積極的に開催しています。



スマホ相談会

年間スマホ相談会
開催数

2,056回

自治体連携回数

41回

④ 地域生産者が輝く(平和堂ファームの取組み)

平和堂ファームでは、地域農業の課題である担い手不足解消に向けた取組みとして、公益財団法人滋賀県農林漁業担い手育成基金及び滋賀県と連携し、新規就農支援のための講座を開講しており、2024年度で3期目を迎えました。圃場実習に加え、平和堂パイヤーとの意見交換など、栽培方法だけでなく流通・販売まで一貫して学ぶことができる新規就農に向けた実践的な内容で2024年度は4名が講座を修了しました。



「新規就農のためのいちご実践講座@平和堂ファーム」開講



新規就農のためのいちご実践講座
@平和堂ファーム(全5回)

第1期(2022年度) 第2期(2023年度) 第3期(2024年度)

5名 5名 4名

計14名(全員就農)

⑤ 地域プレイヤーと協力

平和堂では各地域で活躍されている方々と協力しながら、さまざまなイベントや取組みを推進しています。このような取組みを通じて店舗の活性化のみならず地域の活性化にもつながっていきと考えています。



イラストレーターの世津田スンさん
ライブドローイング



ママバス守山「こどもわ」
おつかいチャレンジ&エコバッグ作り



元Jリーガーの村田和哉さん
サッカー平和堂夢合宿

⑥ 地域コミュニティの活性化(地域スポーツへの協賛)

次世代を担う子ども達の健全な成長を願い、滋賀レイクス、東レアローズ滋賀、ブルースティックス滋賀など地元スポーツチームへ協賛をしながらイベントを開催しています。ブルースティックス滋賀についてはチームの強化はもとより、米原市の地域課題である若者の県外流出にむき合い、チームのスポンサーとなることで安定したチーム運営と活動を支え、毎年数名の若者が県外から滋賀県に戻ってきています。

また、平和堂ママさんバレーボール大会や平和堂カップ福井綱引大会をはじめ、スポーツイベントを通じて子どもの健全な成長だけでなく健康増進も担っています。



東レアローズ滋賀



ブルースティックス滋賀

2024年7月にパートナーズポンサーとなり、昨年の観客動員平均数1,200人から現時点で平均1,800人へと増加。チームと一緒に盛り上げる取組みの成果が表れ始めています。



滋賀県知事杯争奪平和堂ママさんバレーボール大会

2022年度から東レアローズ滋賀様・ホンダカーズ滋賀南様に続いて、たねや様にもご協力いただくなど多方面からの支援を受け始めています。

廃棄物の削減と資源循環の推進

関連する
SDGs



背景と考え方

平和堂では、気候変動を事業の継続や持続的な成長に影響を及ぼす重要な課題ととらえています。「食品トレー使用量の削減」「食品ロスの削減」などの具体的な目標を設定し、2030年の達成に向けて取り組んでいます。

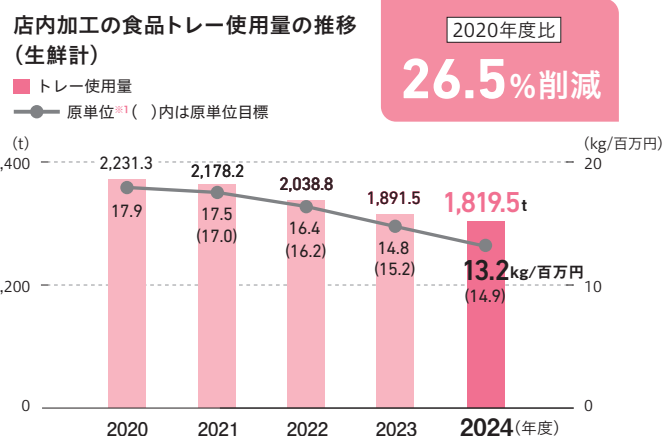


廃棄物削減の取組み

▶ プラスチック削減の取組み

店内加工で使用するプラスチック製容器 包装使用重量の削減

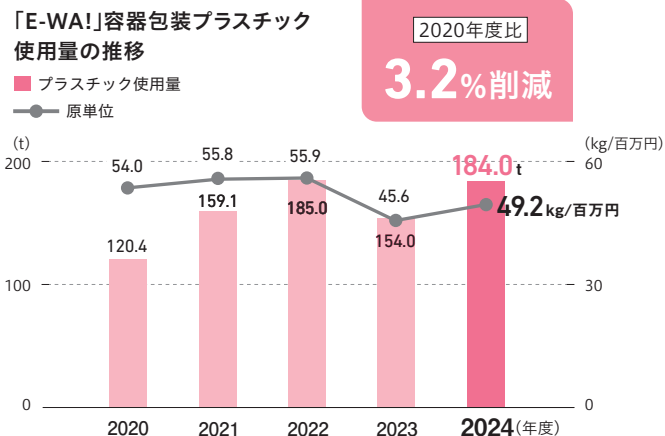
平和堂で販売する商品の包装材の形態や素材を見直し、プラスチックの発生抑制に取り組んでいます。



※1 原単位 生鮮計売上高100万円当たりのトレー使用重量(kg)
※23年度よりペットボトル容器の使用量を除いて算出しています

平和堂こだわりブランド「E-WA!」の プラスチック容器包装使用重量の削減

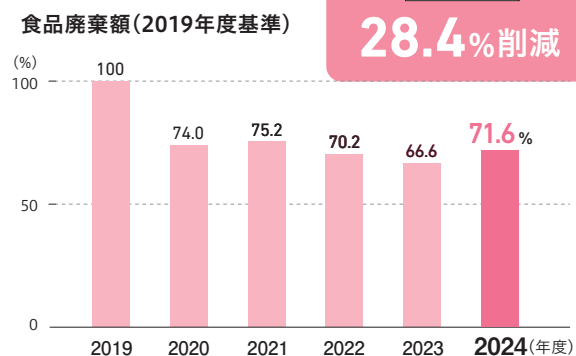
「E-WA!」商品の包装材や容器について、プラスチックの使用量を減らし環境に配慮した代替素材の切り替えを進めています。



▶ 食品ロス削減の取組み

食品廃棄額の削減

食品廃棄量を削減するために、規格外野菜・果物を加工した商品開発や、規格外商品・賞味期限が近くなった商品の販売方法などを工夫し廃棄を減らす取組みをしています。



精米の寄付、フードドライブ

店舗で販売期限を迎えた精米の寄付を2021年から開始しています。

2024年度実績

約 **2** tの精米を
滋賀県社会福祉協議会と
京都府社会福祉協議会へ寄付

資源循環の取組み

▶ 店頭回収の取組み

お客様にお持ちいただいた食品トレーやペットボトルをリサイクルし、プラスチック削減に取り組んでいます。

目標
(2030年度目標)

2020年度比

120%

2024年度実績

品名	回収量 (t)	2020年度比 (%)
食品トレー	605.9	331.7
ペットボトル	1,427.8	2,365.4
合計	2,365.4	109.4

TOPICS

服から服へ生まれ変わるリサイクル

衣料品リサイクル事業「MUDAZERO」プロジェクトに賛同し、平和堂37店舗の衣料品売場に衣料品回収ボックスを常設し、お客様がお買い物ついでに気軽にリサイクルしていただく店頭回収をスタートさせ、衣料品廃棄削減に取り組んでいます。

店頭回収された衣料品は糸や生地としてリサイクルされ、新たな衣料品として生まれ変わっており、平和堂店舗においても「iskoメンズジーンズ」として販売しています。

2024年度回収
重量実績 **35** t

回収した衣料品
から再生した
商品を店頭で販売

iskoメンズジーンズ
3アイテム **5,000** 本以上の販売



TCFD提言への取組み

▶ 気候変動への対応

平和堂は、人々の生活と社会に貢献する企業として、気候変動を経営における重要課題の一つととらえており、その原因となるCO₂排出量削減のため、調達、精算、物流、販売といった事業活動の各段階において、省エネルギーやエネルギー転換などに積極的に取り組んでいます。

TCFDフレームワークに基づく開示

平和堂ではTCFDが推奨する取組みを推進し、組織運営における4つの中核的要素「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の情報を順次開示していきます。

TCFD報告 <https://www.heiwado.jp/csr/tcfd>

TCFD推奨の気候変動関連開示項目		平和堂の取組み状況
ガバナンス	気候関連のリスクおよび機会に係る組織のガバナンス	- 社長を委員長とし、各本部長、各部長からなるサステナビリティ委員会において、気候変動を含むサステナビリティ全体の課題や方針について検討しています。同委員会は、原則、年2回開催しています。 - 取締役会では、同委員会から、気候変動を含むサステナビリティ課題全般に関する報告を受け、方針等の検討を行っています。
リスク管理	気候関連のリスクについて組織が特定・評価・管理する手法	気候変動が経営に及ぼすリスクおよび機会の評価については、全体的なリスク管理プロセスに統合し、社長を委員長とする内部統制委員会が統括しています。同委員会で決定した方針を毎年、取締役会で承認し、方針に基づいて各部署がリスク低減のための施策を実行し、同委員会に報告しています。
戦略	気候関連のリスクおよび機会が組織の事業・戦略・財務計画に及ぼす実際の影響および潜在的な影響	- 気候変動によるリスクおよび機会を認識し、現在の対策を検証することで、将来の事業戦略へと活かすことを目的に、シナリオ分析を実施。定性的に評価し、重要なリスクと機会を特定しました。 - 特定した重要なリスクと機会に関して財務インパクトの算定を行い、定量的な評価を行いました。
指標と目標	気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する際に使用する指標と目標	CO₂排出量(Scope1・2・3)および具体的な目標はWebサイトで開示しています。この目標は、2021年に策定した「サステナビリティ・ビジョン」の一部を構成するものとして、重要課題に位置づけています。

脱炭素社会の実現



背景と考え方

2024年度も前年から引き続き電気代や材料費の高騰により、環境面と経営面の両面から対応を求められました。地球規模の課題解決に向けたSDGsへの取組みとして、CO₂排出量を削減していきます。

目標 (2030年度目標)

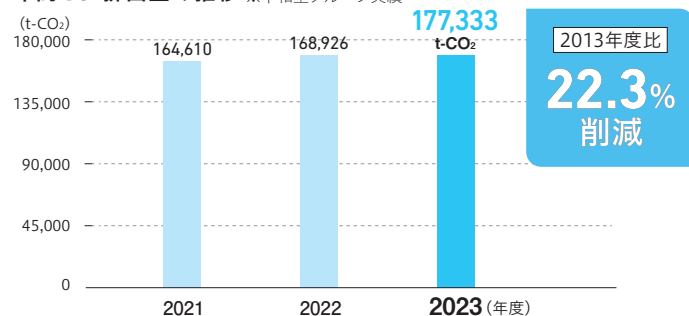
CO₂排出量

2013年度比

46%削減

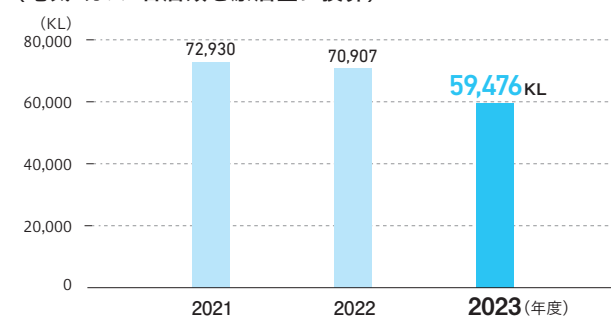
※Scope1・2および平和堂グループ合計

年間CO₂排出量の推移 ※平和堂グループ実績



※使用量は昨年を下回っているもののCO₂換算時の係数が想定より高くCO₂排出量としては悪化
※最新の数値は平和堂ホームページで随時更新しています

一次エネルギー年間使用量の推移
(電気・ガス・石油類を原油量に換算)



【参考値: CO₂排出量全体の76%を占める平和堂単体の使用重量】

CO₂削減の取組み



▶店舗で使用する電力を再生可能エネルギー(太陽光発電)へ移行

店舗敷地内及び店舗敷地外に太陽光パネルを設置し、その発電電力を店舗で使用。

想定発電量 20,810 千kwh 年間CO₂削減量 △6,790 t-CO₂

▶冷ケースを高効率で自然冷媒を採用したプラグイン冷ケースの順次更新 3店舗

ノンフロン製品のため、漏洩時も温室効果が抑えられます。

想定電気使用削減量 △803 千kwh 年間CO₂削減量 △267 t-CO₂



改修前



改修後

▶高効率LED照明の導入拡大 44店舗

既存のLED照明をさらに高効率なLED照明の更新。

想定電気使用削減量 △1,168 千kwh 年間CO₂削減量 △469 t-CO₂



安全・安心で持続可能な商品の調達



背景と考え方

平和堂は原材料の安定確保や生産性の向上、地域社会・お取引先様からの信頼向上などの機会になりうると考え、長期的に環境や社会の安定化を目指すために、商品調達基本方針を定め、サプライチェーンと協働で、環境・社会の両面に配慮した持続可能な商品の調達に努めています。

商品調達基本方針

1 | 法令遵守・公正な取引

私たちは、法令や社会規範を遵守し、公正な取引を行います。また、違法な方法で調達された資源・商品を取り扱いません。

2 | 品質と安全性の確保

私たちは、食品をはじめとして、取り扱うあらゆる商品において品質と安全性を確保するよう努めます。

3 | 持続可能な環境への配慮

私たちは、自然資源枯渇や気候変動、生物多様性の崩壊など環境課題の解決に貢献するため、サプライチェーン全体での持続可能な環境への配慮に努めます。

4 | トレーサビリティの確立

私たちは、平和堂こだわりブランド「E-WA!」を中心に、採取・生産地等のトレーサビリティ確立に努めます。

5 | サプライチェーン全体での人権への配慮

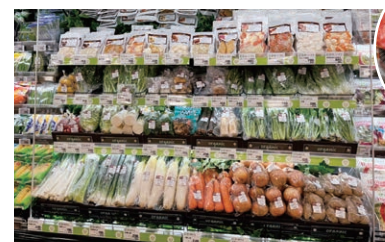
私たちは、人権に関する国際的な規範を尊重し、調達先の従業員が安心して働くことができる環境づくりに努めます。

6 | 安全衛生への配慮

私たちは、調達先の従業員が健康的な職場で安全に働くことができるよう、安全衛生にかかる法令および規則の遵守を求めます。

2024年活動

▶有機農産物の仕入れ販売の向上および「有機JAS認証」商品の販売



有機及び「有機JAS認証」農産物・果物 販売構成比 (2024年度) 0.42% ↑ 目標 0.3%

「有機JAS認証」加工食品 取扱品目 (2024年度) 131 品目 ↑ 目標 125 品目

▶平和堂こだわり商品「E-WA!」の3畜種(あじわい牛・あじわい豚・健美味どり)について、トレーサビリティが確立した指定農場からの仕入れ



精肉部門の仕入れ金額構成比 (2024年度) 40.2% ↑

目標 36.5%

次世代の若い翼たちへ

公益財団法人平和堂財団は、株式会社平和堂の創業者である故夏原平次郎が、平和堂をここまで育てていただいた地域の皆様に感謝し、そのご恩に報いるため、私財を寄付し平成元年3月に設立しました。事業としては、教育・文化・体育・環境・児童福祉の5つの分野で助成活動を行い、将来のための「人づくり」に少しでもお役に立てるよう活動しています。



2024年度の主な活動

1 教育事業

給付型育英奨学金の給付(返済不要)

- 大学進学者育英奨学生 ▶ **29名**に支援（一人あたり年間78万円）
- 滋賀医科大学育英奨学生 ▶ **6名**に支援（一人あたり年間78万円）
- 高校在学学生育英奨学生 ▶ **74名**に支援（一人あたり年間30万円）

2024年度は、大学生の奨学金を物価上昇を鑑み、年間60万円から78万円に増額し、高校在学学生も年間24万円から30万円に増額しました。また、高校在学学生育英奨学生の新規募集を昨年30名から40名に増員も実施し、大学生を併せて合計109名に奨学金を給付することができました。



「奨学生の集い」は大学進学者育英奨学生の1回生と4回生を招いて開催しました



第16回いきいきすくすく淡海っ子活動への助成

「いきいきすくすく淡海っ子活動」は、それぞれの地域で定期的、継続的に子ども達の育成活動を行っているグループ、団体に対して、必要な活動資金を助成しています。2024度は、過去最高の**63団体**から応募があり、選考の結果、**34団体**に総額約**366万円**の活動費を助成しました。

2 文化事業

第30回新進芸術家美術展の開催

第30回記念開催として、例年の出品者を約1.5倍に増員し、**64名の68作品**による美術展を開催しました。2024年10月12日～18日にプロシードアリーナHIKONE多目的ホール、10月29日～11月10日に滋賀県立美術館ギャラリーの2会場で開催し、過去最高となる延べ**2,844名**の方にご来場いただきました。



第30回新進芸術家美術展



新進芸術家美術展 石田翔太さん



鳩の音楽会2024

鳩の音楽会2024の開催

平和堂財団芸術奨励賞受賞者4名による「鳩の音楽会2024」を9月26日に高槻城公園芸術文化劇場、28日にひこね市文化プラザ、29日栗東芸術文化会館さきらの3会場で開催し、合計**1,291名**のお客様を無料ご招待しました。

設立35周年記念ガラ・コンサート2024

平和堂財団設立35周年を記念して5年に1度の「ガラ・コンサート2024」を2024年12月22日にびわ湖ホールの大ホールで無料で約**1,500名様**をご招待しました。ガラ・コンサートスペシャルオーケストラとして、芸術奨励賞受賞者と滋賀ゆかりの演奏家、総勢81名にて盛大に開催しました。



ガラ・コンサート2024

3 体育事業

びわ湖駅伝スポーツフェスティバルへの支援

滋賀県および滋賀県スポーツ協会が主催する「びわ湖駅伝スポーツフェスティバル2024」が2024年11月17日に開催され、県民がスポーツに親しみ、楽しむことにより「健康でいきいきとした滋賀」の構築に貢献し、協賛助成しています。



びわ湖駅伝スポーツフェスティバル2024

4 環境事業

環境保全活動助成事業 夏原グラント

夏原グラントは、主に琵琶湖およびその流域の環境保全活動を対象とし、市民団体や学生団体などが自主的に行う活動に対して助成を行っています。

第13回「2024年度夏原グラント」助成金贈呈式で**65団体へ合計1,813万円**を助成しました。これまでの**13年間**で延べ**684団体へ累計1億9,317万円**を助成しています。



第13回「2024年度夏原グラント」助成金贈呈式



StayForest ツリーイング体験

こども環境学習活動への助成

学校や地域での教育や環境体験プログラムを通じて子ども達の自然環境保全の認識を高め、その活動を通し環境推進を目的とする教育活動等を支援しています。2024年度はNPO法人びわ湖トラストが開催する親子環境学習プログラムに助成し、環境学習船megumiに乘船しプランクトンを観察する事業やびわ湖の源流の森観察の事業に助成しました。



環境学習船megumi乗船

5 児童福祉事業

児童養護施設入所児童への支援

滋賀県内の児童養護施設入所児童への支援をしています。新入学予定児童(小学1年生)4名へランドセル・文具セット・ギフト券を贈呈しました。また、施設を退所する18歳以上の5名へ自動車運転免許取得費用(最大30万円)を助成し、退所後の生活を支援しました。

高校卒業後の進学者への助成

児童養護施設入所者で高校卒業後の進学者へ奨学金を給付し支援しています。大学・専門学校等進学者**15名**へ「愛のハト育英奨学金」を給付しました。愛のハト育英奨学金は昨今の物価上昇を鑑み、年間60万円から**78万円**に増額するとともに、1年生には入学時の諸費用の支援として別途30万円を給付しました。

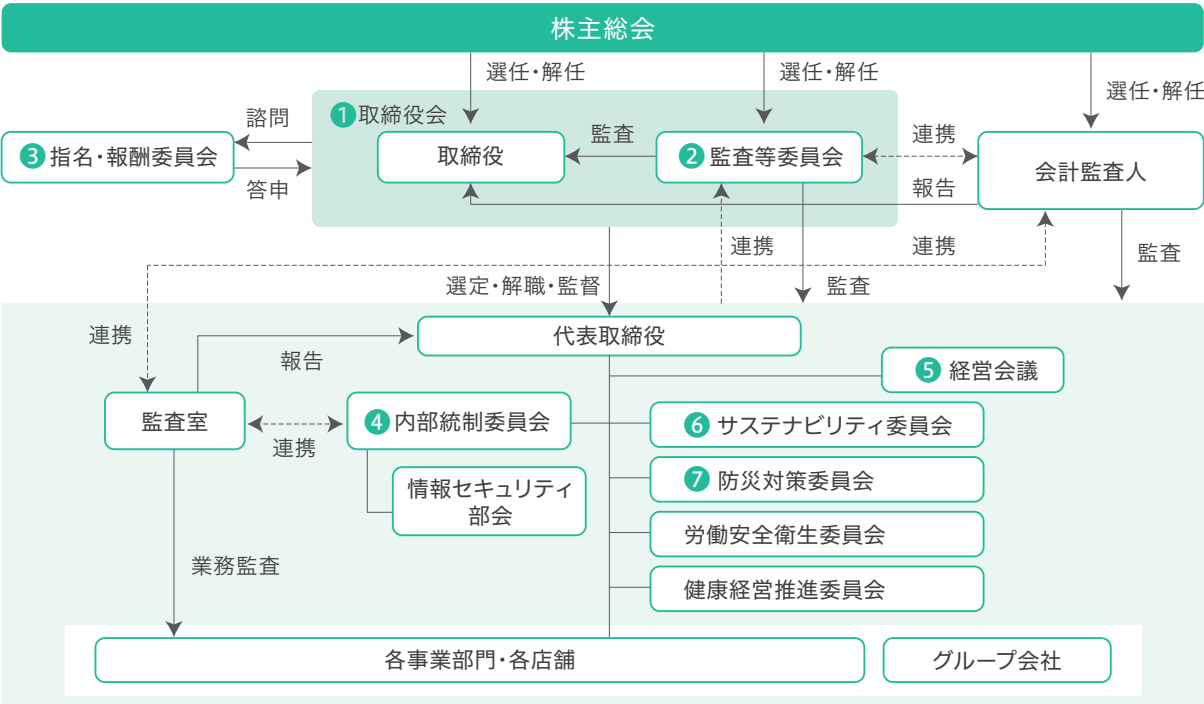
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「お客様満足度の高い会社の実現」、「社員満足度の高い会社の実現」、「地域社会や環境との共生をはかる会社の実現」を経営方針に掲げ、その実現によって、社会に貢献する会社としてステークホルダーの皆様の期待にお応えすべく積極的かつ効率的な事業推進をはかっています。監査等委員会設置会社として社内・社外の取締役、監査等委員の連携のもと経営チェック機能を充実し、経営の健全性、透明性、効率性、迅速性を意識して、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上をはかることをコーポレートガバナンスの基本的な考え方としています。

当社のガバナンスの体制

コーポレートガバナンスに関する仕組み



※内部統制委員会は、コンプライアンス、リスク管理等企業統治全般を担う

2025年2月20日現在

1 取締役会

構成 10名(うち社外取締役4名) 2024年度開催回数 14回

具体的な検討事項

取締役会は、経営方針・経営計画・組織および規則に関する重要な事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しています。取締役7名と監査等委員である取締役3名の計10名で構成されており、毎月1回開催しています。

- ①第5次中期経営計画の状況確認、株主還元方針及び資本効率の向上の施策
- ②代表取締役の選定、取締役の選定、役付執行役員・執行役員の選任、役員報酬関連
- ③決算関連(四半期含む)、年間事業計画、資金計画及び新規出店計画並びに年間予算等
- ④サステナビリティに関連する取組みの進捗確認
- ⑤グループ関連会社の吸収合併、方向性の確認

2 監査等委員会

構成 3名(うち社外取締役2名) 2024年度開催回数 14回

具体的な検討事項

監査等委員会は常勤監査等委員である取締役1名、社外監査等委員である取締役2名体制とし、委員会は定期開催しています。監査等委員会の職務として取締役の職務執行の監査および監査報告の作成、監査等委員の報酬に対する意見の決定を行っています。

- ①会計監査人との連携(期中レビュー報告、監査結果報告の内容確認)
- ②監査室との連携(本部・店舗監査、グループ会社監査の内容確認)
- ③取締役の業務執行の監査、監査報告書の作成
- ④社長との意見交換会の開催(年2回)

3 指名・報酬委員会

構成 6名(うち社外取締役4名) 2024年度開催回数 8回

具体的な検討事項

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として取締役会の選任基準等の適否を検証し、取締役候補者の選任の妥当性を確認しています。また、個別の配分を含む監査等委員でない取締役の報酬額についても確認しています。

- ①次期取締役候補者の選定
- ②取締役の報酬制度の見直し及び業務執行取締役の個人別評価の審議
- ③サクセッションプランの策定

4 内部統制委員会

構成 16名 2024年度開催回数 4回

コンプライアンスに関する事項全般について情報収集や対策を立案し、その内容を委員長に報告・指示を受ける体制を整えています。四半期に一度開催し、社長が委員長として各本部長、経営企画部長、経営戦略部長、財務部長、総務部長、教育人事部長、情報システム部長、監査室長および委員長の指名する者が出席しています。

6 サステナビリティ委員会

構成 21名 2024年度開催回数 2回

サステナビリティ委員会は、「環境セクター」「地域活性化セクター」「DEI推進セクター」「商品調達セクター」の各部会で構成されており、サステナビリティの重要課題について、取組目標や進捗の確認を行っています。社長を委員長とし、半期に一度開催しています。

5 経営会議

構成 8名 2024年度開催回数 46回

経営会議は、取締役会に付議すべき事項および取締役会の決定した方針にもとづく当社の全般的な業務執行方針、計画ならびに重要な業務の実施に関する協議、決定および取締役会への報告を行っています。経営会議は、社長が議長となり、各本部長、その他社長の指名する者で構成されており、監査等委員も出席しています。また、経営会議は原則月3〜4回開催しています。

7 防災対策委員会

構成 19名 2024年度開催回数 4回

防災対策委員会は災害時のリスク予防・回避・軽減のための立案、有事を想定した防災対策本部設置訓練を定期的に行っています。また、防災対策委員会は四半期ごとに一度開催しています。

取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

アンケート調査	2024年5月から6月にかけて取締役(監査等委員を含む)がアンケートにそって自己評価を実施 【評価項目】①取締役会の構成②取締役会の運営③取締役会の議題等④取締役会を支える体制およびその他 ⑤ダイバーシティとサステナビリティを巡る課題⑥グループガバナンスの取組み
評価結果・分析	評価の結果を取締役会にて共有し、課題等の抽出を実施
課題	①取締役への必要な情報提供に関する体制づくり ②取締役トレーニングに対する議論 ③将来的な全社戦略についての議論の伸張
対応	①社外取締役とのブリーフィング強化 ②社外の取締役トレーニングプログラムの導入 ③「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」アップデート

役員トレーニング

当社は、取締役の就任に際してその役割や責務の説明以外に必要な応じ、社外セミナーや勉強会において、必要な知識の習得ができるように受講を斡旋しています。2024年度は取締役のトレーニングの活性化を目的として、取締役と上席執行役員・執行役員を対象とした役員トレーニングプログラムを導入し、コーポレートガバナンス、株主総会、DX・ダイバーシティ等の各テーマをWEB上で学習できる体制を整えました。また、当社の業務内容を理解してもらうために社外取締役を対象とした、店舗視察や上席執行役員・執行役員との意見交換会を開催しました。

役員報酬制度

当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役を除く）の報酬体系は、役位ごとの役割に応じて決定し、毎月定額支給する固定報酬、単年度における業績目標の結果に応じて支給額を決定し年1回支給する業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬で構成しています。また、監査等委員である取締役、社外取締役の報酬体系は、監査の中立性と独立性を確保するため、固定報酬のみで構成しています。

1. 役員報酬の基本方針

以下の基本方針に基づいて設計、運用しております。

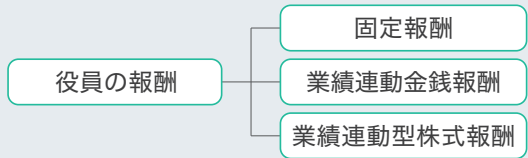
- ・地域に根差した社会的インフラとしての使命を追求し、会社全体の業績向上・成長を動機づける。
- ・株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性、合理性を備えている。
- ・報酬と業績を連動させることで継続的な成長を促進する。
- ・適正な金額水準と設計により優秀な人材を確保・維持する。

2. 報酬決定のプロセス

取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の固定報酬、業績連動報酬および業績連動型株式報酬は、代表取締役社長執行役員が、設計した制度に沿って作成した原案を任意の諮問機関である指名・報酬委員会に諮問し、その答申内容を踏まえて取締役会で決議をしています。

3. 取締役の報酬構成

取締役（監査等委員である取締役、社外取締役を除く）の報酬は
①業務執行の役割に応じて支給される「固定報酬」
②事業年度ごとの目標値に基づき算出された「業績連動金銭報酬」
③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「業績連動型株式報酬」としています。



- | | |
|--------------|---|
| 1. 固定報酬 | 固定報酬は、代表権がある場合支給される代表権給、役位ごとに業務執行の役割に応じて支給される執行給および会社組織を監督する役割に対して支給される監督給で構成され、役位ごとの役割に応じて固定報酬額12分の1を月額固定報酬として支給します。また、取締役（監査等委員である取締役を除く）において業務執行を行わない取締役（社外取締役を含む）の報酬は、監督給のみ固定報酬とし、月額固定報酬として支給します。 |
| 2. 業績連動金銭報酬 | 業績連動金銭報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために業績指標（KPI）を反映した現金報酬とし、事業年度ごとの目標値から「業績連動報酬の構成要素」および「公表値に対する業績別支給率」に基づき算出された額を毎年一定の時期に賞与として支給します。 |
| 3. 業績連動型株式報酬 | 業績連動型株式報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために財務指標と非財務指標（KPI）の達成度および対象取締役の役位に応じて算定される数の当社の普通株式を報酬として付与するパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた制度であり、当社の経営方針を踏まえた指標を取締役会にて決定し、毎年一定の時期に譲渡制限を設けて付与します。 |

4. 役位ごとの報酬割合

固定報酬、業績連動金銭報酬および業績連動型株式報酬の構成割合は、常務執行役員以上は60：30：10、上席執行役員は70：22.5：7.5、業務を行わない取締役（社外取締役を含む）は固定報酬のみで構成しています。

社外取締役の独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外取締役候補者が、次のいずれの事項にも該当しないと判断される場合、独立性を有しているものと判断しています。

1. 現在または過去10年間に於いて、当社および当社の連結子会社（以下「当社グループ」という。）の業務執行者に該当する者。
2. 現在または過去3年間に於いて、当社グループの主要な取引先または当社グループを主要な取引先とする企業等の業務執行者に該当する者。
3. 現在または過去3年間に於いて、当社の大株主（当該大株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）または当社グループが大株主である企業等の業務執行者に該当する者。

4. 弁護士、公認会計士、税理士その他コンサルタントに該当する者で、当社グループから役員報酬以外に報酬を受けている者、または、その者が所属する法人等において、当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産上の利益（過去3事業年度の平均で年間1,000万円または当該法人等の過去3事業年度の平均連結売上高（年間総収益額）の2%のいずれか高い方の額）を得ている場合。
5. 現在または過去3期のいずれかの事業年度において、当社グループから年間1,000万円を超える額の寄付を受領している者または寄付を受領している法人・団体等の業務執行者に該当する者。
6. 現在または過去3年間に於いて、当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者。
7. 上記各号のいずれかに掲げる者の2親等以内の親族。

取締役の選解任

当社の社会的な責任と使命を十分に理解し、高い自己規律に基づく公正で的確な経営管理と事業運営ができ、公正かつ客観的な立場から取締役の職務執行を監督・監査し、経営の健全性と透明性の向上に貢献できる人材を選任しています。

取締役の選任・解任基準

1. 当社の取締役候補者は、以下の要件を満たす者から選任する。
(1) 当社の社会的な責任・使命を十分に理解し、高い自己規律に基づいて、経営管理および事業運営を公正・的確に遂行できる者。
(2) 公正かつ客観的な立場から取締役の職務執行を監督・監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献できる者。
2. 当社の社外取締役候補者は、以下の要件を満たす者から選任する。
(1) 以下のいずれにも該当しない者。
① 社外取締役としての在任期間が10年を超える者。
② 当社を含め6社以上の上場企業の社外取締役または監査役を兼任している者。
③ 前年度の取締役会への出席率が75%に満たない者。
(2) 独立社外取締役においては、当社の独立性判断基準の要件を満たす者。
3. 当社取締役が以下のいずれかの要件に該当する場合、解任に向けた所定の手続きをとる。
(1) 会社法第331条第1項に該当もしくは定款違反、または公序良俗に反する行為をした場合。
(2) 職務懈怠等により、取締役としての責務を果たしていないと取締役会が認めた場合。

政策保有株式

1. 保有方針

当社の政策保有株式は、事業上の取引関係強化や地域共創や社会発展への貢献・協力、また同業他社との経営戦略の一環など、当社の企業価値の向上に資すると判断した投資株式を保有することとしています。事業上の取引には、メーカーや仕入先については商品調達、金融機関については資金調達や出店候補地の紹介・ビックビジネスマッチング、同業他社については情報交換やノウハウの利用など有益な効果が得られる投資株式を今後も保有していく方針です。なお、取引規模の縮小など期待効果が得られず保有目的の合理性が乏しいと判断した場合は、保有先企業との対話を行い理解を得た上で売却を進めることとしています。

2. 保有の合理性を検証する方法

保有の合理性については、各取引規模（仕入先は仕入高に対する取引割合、金融機関は借入金残高に占める融資割合）や有益な効果（仕入条件、金利条件、情報提供、物件紹介など）、また、配当金と資本コストの比較など総合的に勘案し、今後の企業価値向上において重要な保有先企業であるかどうか判断しています。

3. 取締役会等における検証内容

取締役会では、年1回、個別銘柄について取得・保有の意義、保有に伴う価値変動リスクや経営に与える影響を勘案し保有の合理性を検証しております。原則として、上場している投資株式はリスクが顕在化し評価損が発生した場合でも、当社の企業価値の向上のため取引の維持強化すべき投資株式は継続保有をすることとしています。

役員紹介

取締役

代表取締役社長執行役員CEO	
ひらまつ まさし	
平松 正嗣	
2010年 1月 当社入社 2010年 5月 当社常務取締役社長補佐 兼経営企画部管掌就任 2011年 2月 当社常務取締役経営企画本部長就任 2012年 2月 当社常務取締役店舗営業本部長就任 2013年 2月 当社常務取締役営業統括本部長就任 2015年 5月 当社専務取締役営業統括本部長就任 2017年 5月 当社代表取締役社長兼COO 兼営業統括本部長就任 2020年 5月 当社代表取締役社長執行役員 営業統括本部長就任 2024年 2月 当社代表取締役社長執行役員CEO就任	

[選任理由]

同氏は、他社での多様な業務経験に加えて、当社の取締役として経営企画本部長、店舗営業本部長、営業統括本部長を経て、2017年5月以来当社の代表取締役を務めるなど、経営企画・営業分野に関する豊富な経験と幅広い知見を有しているため。

取締役専務執行役員	
なつはら ようへい	
夏原 陽平	
2002年 4月 当社入社 2012年 5月 当社取締役営業推進室長就任 2013年 2月 当社取締役営業推進室長 兼商品本部副本部長就任 2014年 2月 当社取締役営業推進室長 兼経営戦略室統括就任 2016年 2月 当社取締役営業統括本部副本部長兼経営戦略室統括就任 2017年 2月 当社取締役商品本部長就任 2017年 5月 当社常務取締役商品本部長就任 2020年 5月 当社取締役常務執行役員商品本部長就任 2021年 2月 当社取締役常務執行役員 営業統括副本部長兼商品本部長就任 2024年 2月 当社取締役専務執行役員営業統括本部長兼営業戦略本部長就任	

[選任理由]

同氏は、当社の取締役として営業推進室長、経営戦略室統括、営業統括本部副本部長兼経営戦略室統括を経て、商品本部長を務めるなど、営業・経営戦略・商品計画分野に関する豊富な経験と幅広い知見を有しているため。

取締役上席執行役員	
ひらつか よしみち	
平塚 善道	
1988年 3月 当社入社 2015年 5月 当社GMS営業部長就任 2017年 2月 当社SM営業部長就任 2017年 5月 当社執行役員SM営業部長就任 2020年 2月 当社執行役員滋賀第三営業部長兼滋賀第三営業部第一グループマネージャー就任 2023年 2月 当社上席執行役員店舗営業本部長就任 2023年 5月 当社取締役上席執行役員店舗営業本部長就任	

[選任理由]

同氏は、当社のGMS営業部長、SM営業部長、執行役員滋賀第三営業部長を経て、上席執行役員店舗営業本部長を務めるなど、店舗営業分野に関する豊富な経験と知見を有しているため。

代表取締役副社長執行役員COO	
なつはら こうへい	
夏原 行平	
2001年 9月 当社入社 2012年 5月 当社取締役SM営業部長就任 2013年 2月 当社取締役店舗営業本部長 兼営業統括本部副本部長就任 2014年 5月 当社常務取締役店舗営業本部長兼営業統括本部副本部長就任 2015年 5月 当社専務取締役店舗営業本部長兼営業統括本部副本部長就任 2016年 2月 当社専務取締役経営企画本部長兼社長室長就任 2017年 2月 当社専務取締役管理本部長兼中国室長就任 2020年 5月 当社取締役専務執行役員管理本部長兼中国室長就任 2022年 2月 当社取締役専務執行役員管理本部長就任 2024年 2月 当社代表取締役副社長執行役員COO管理本部長 兼経営戦略本部長就任 2024年 3月 当社代表取締役副社長執行役員COO管理本部長就任	

[選任理由]

同氏は、当社の取締役としてSM営業部長、店舗営業本部長、経営企画本部長等を経て、管理本部長を務めるなど、営業・経営企画・管理分野に関する豊富な経験と幅広い知見を有しているため。

取締役専務執行役員	
こすぎ しげき	
小杉 茂樹	
1981年 4月 当社入社 2013年 2月 当社SC事業部長就任 2016年 5月 当社執行役員SC事業部長就任 2019年 5月 当社取締役SC事業部長就任 2020年 5月 当社取締役上席執行役員 SC事業部長就任 2020年 9月 当社取締役上席執行役員 開発本部長兼SC事業部長就任 2021年 2月 当社取締役常務執行役員 開発本部長兼SC事業部長就任 2022年 2月 当社取締役常務執行役員開発本部長就任 2024年 2月 当社取締役専務執行役員開発本部長就任	

[選任理由]

同氏は、当社の商品計画・店舗営業分野の経験が豊富であり、さらにSC事業部長を経て開発本部長を務めるなど、テナント開発・店舗開発分野に関する豊富な経験と幅広い知見を有しているため。

社外取締役	
うえやま しんいち	
上山 信一	
1980年 4月 運輸省（現国土交通省）入省 1984年 7月 外務省出向 1986年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー 日本支社入社 1992年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー 日本支社パートナー就任 2000年 9月 米国ジョージタウン大学研究教授 2003年 9月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別研究教授 2007年 4月 慶應義塾大学総合政策学部教授 2022年 5月 当社取締役就任 2023年 4月 慶應義塾大学名誉教授 2025年 4月 ZEN大学副学長・教授	

[選任理由]

同氏は、行政機関および経営コンサルティングの経験を通じて多数の企業改革および自治体・国際機関の組織改革に携わってきた豊富な知識・経験を有しているため。

社外取締役	
なめき ようこ	
行木 陽子	
1985年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社 2009年 1月 同社エグゼクティブITスペシャリスト 2016年 4月 同社 技術理事 2020年 4月 中央大学商学部特任教授 2022年 6月 株式会社足利銀行 社外取締役（監査等委員）就任 2023年 5月 当社取締役就任	

[選任理由]

同氏は、長年に渡りコンピュータ関連サービス企業において、ソフトウェア事業、グローバル・ビジネス・サービス事業の責任者として従事し、情報システム・デジタル分野およびダイバーシティに関する豊富な知識・経験を有しているため。

社外取締役（監査等委員）	
たかしま しろう	
高島 志郎	
1999年 4月 弁護士登録（大阪弁護士会） 1999年 4月 淀屋橋合同法律事務所 （現弁護士法人淀屋橋・山上合同） 入所 2013年 6月 司法試験審査委員（商法担当。2015年まで。） 2020年 5月 当社取締役（監査等委員）就任	

[選任理由]

同氏は、弁護士として豊富な経験と知識があり、専門的な見地から当社の経営全般に的確な助言をいただくためであり、当社は社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断したため。

スキルマトリックス

氏 名	地 位	企業経営 経営戦略	マーケティング 商品開発	情報システム DX	財務・会計	人事・労務 ダイバーシティ	ガバナンス	サステナ ビリティ
平松 正嗣	代表取締役 社長執行役員	○	○			○	○	
夏原 行平	代表取締役 副社長執行役員	○	○		○			○
夏原 陽平	取締役 専務執行役員	○	○					○
小杉 茂樹	取締役 専務執行役員		○					
平塚 善道	取締役 上席執行役員		○					
上山 信一	社外取締役	○					○	
行木 陽子	社外取締役			○		○		○
本持 真二	取締役 （常勤監査等委員）		○			○		
高島 志郎	社外取締役 （監査等委員）						○	
木村 恵子	社外取締役 （監査等委員）	○			○		○	

上記の一覧は、取締役の有するすべての知見を表すものではありません。

監査等委員である取締役

取締役（常勤監査等委員）	
もともち しんじ	
本持 真二	
1986年 3月 当社入社 2012年 2月 当社教育人事部長就任 2022年 2月 当社管理本部長付人権・ 人材担当部長就任 2022年 5月 当社取締役（常勤監査等委員）就任	

[選任理由]

同氏は、複数店舗の管理者を経て、教育人事部長として店舗営業および人事・人材開発について豊富な経験と知識を有しており、当社は、同氏のこれまでの実績および人柄を踏まえ、取締役の職務の執行を監査・監督し、また、当社の人材戦略について提言できると判断したため。

社外取締役（監査等委員）	
きむら けいこ	
木村 恵子	
1994年 8月 公認会計士登録（日本公認会計士協会） 1995年 6月 木村恵子公認会計士事務所開設 1996年12月 不動産鑑定士登録 （大阪府不動産鑑定士協会） 2004年 5月 税理士登録（近畿税理士会） 2017年 9月 株式会社みやこ不動産鑑定所設立 2024年 5月 当社取締役（監査等委員）就任	

[選任理由]

同氏は、財務、会計および税務にかかる豊富な経験と知識があり、専門的な見地から当社の経営全般に的確な助言をいただくためであり、当社は社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断したため。

社外取締役メッセージ

平和堂がめざす「地域共創」

社外取締役 **上山 信一**

平和堂の社外取締役になって約3年になる。取締役会に出席するほか、店舗、食材加工工場などを見てきた。私は地域再生や自治体改革を専門にする。じつは平和堂と地域の間には以前からとても興味があった。平和堂は地元の人たちから「平和堂さん」と“さん付け”で呼ばれる。ほかのスーパーにはあまり見られない現象である。その秘密を探訪すべく社内を探索して調べてみた。

店舗は地元のワンストップショップ —買い物から公共サービスまで

会社が掲げる「地域共創」への取り組み姿勢は「アル・プラザ彦根」（地上6階、地下1階）に行くとすぐに体感できた。1階入口には「認知症サポーターがいます」というステッカー（社内で合計15,242人を養成）がある。中に入ると滋賀の名産品が揃い、まるで県産品ショップのようだ。特に日本酒は県内32種類中18種がある。平和堂の1階銘店コーナーでは草刈り、電球交換、墓掃除などのサービスの受け付けもしている。各階のすべてに無料の休憩スペースがあり喫茶店のように使われ、中高生が宿題をする。屋上ではヨガなどのイベントが開催され、4階には「みんなの広場」がある。ここには地域住民の掲示板のほか、将棋やボードゲームができるし足湯まである。隣には滋賀県の社会福祉協議会（COZY TOWN）が入居する。スーパーマーケットは生鮮品を求め定期的に人が来る。買い物だけでなくサービス窓口や人が出会う場としても活用するというのは得策だ。



アル・プラザ彦根の休憩スペース

本社「地域共創事業部」の活動

本社にも地域貢献の専門部隊がいる。「地域共創事業部」が店舗の枠を超えた企画を展開する。高齢者の買い物代行の他、僻地向けには移動販売の車を出す。そのほか生産者を支援すべく、販売困難なイチゴをクリームソーダ・チューハイに商品化したり、新規就農者の支援（23年度は5名の実績）もする。創成期には地元の商業との連携については、平和堂の店舗の中にテナントとして地元商店を入れるユニークな仕組み（「平和堂堅田方式」）があった。これは滋賀県の堅田店（1978年開店）で始まった方式で、平和堂の店舗内に地元商店群が共同所有で店を持つ。地元の意欲的な小売店や専門店と一緒にお客様にご奉仕すべきという理念に基づくものだ。

「地域の健康」をめざす

長年のこうした努力の積み重ねの上に、平和堂は今では地元住民の生活インフラとして根付いている。その上でさらに平和堂は近年、「地域の健康」を目標に掲げる。例えば一部店舗の店頭ではお客様の推定野菜摂取量を『ベジ・チェック®』で測定するなど、野菜の摂取促進をキャンペーンして実際の購買量を増やす効果を上げた。しかし「地域の健康」が目指す世界観はもっと壮大だ。平和堂には健康な地域の上に当社は成り立つという自覚がある。だから、地元住民、地元企業、行政と連携して地域をよくしていく。その上に自らも発展できる、と考える。だから商業と一見関係のないスポーツなどにも協力し、長い目で見た地域との共存共栄を図る。地域に根ざす姿勢は滋賀だけでなく、北陸能登でも展開する。能登の支援ではお客様やグループ会社社員等から義援金3,900万円強を預かり、そこに平和堂から1千万円強を加えた5,000万円を石川県に寄託した。ほかにもパンを提供し、さらに復興作業の用地に店舗駐車場を提供した。平和堂のこうした地道な地域貢献の活動の積み重ねの上に、住民から「平和堂さん」と呼ばれる今日があるのだろう。地域共創における「平和堂さん」のますますの活躍を期待したい。

持続可能な組織作り

社外取締役 **行木 陽子**

多様な力を未来に変える、 平和堂の挑戦

長年にわたり「地域のお客様の暮らしを支える」存在として、多様な役割を果たしてきた平和堂の社外取締役として、私はこれまで取締役会での議論に加え、店舗の視察や社員との率直な意見交換を重ねてきた。その中で感じるのは、平和堂が地域に深く根ざす一方で、時代の変化を前向きに受け止め、常に挑戦を続けようとする姿勢である。

特に、多様な人材の活躍を推進し、平和堂の大きな強みへと変えていこうとする姿勢を高く評価している。私自身、平和堂のダイバーシティ研修を支援し、幅広い職位、男女問わず多様な社員がアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）に気づき、組織のあり方を真剣に考える場を設けてきた。この経験を通じ、平和堂には多様性を単なる謳い文句ではなく、組織風土として根付かせようとする本気の意志があると実感している。

一方で、今後さらに成長していくためには、リーダー層における多様性の一層の拡大や、ライフステージに応じた柔軟なキャリアパスの設計といった課題に継続的かつ計画的に取り組んでいく必要がある。多様な価値観を経営に反映できる体制づくりは企業の変革力を高め、持続的な成長につながる。私自身も社外の立場から課題や可能性をともに見つめ、必要な問いを投げかけながら、未来をともに切り拓く伴走者であり続けたいと考えている。

テクノロジーと人をつなぎ、 進化を加速する

私は前職において、IT・DX分野の先端領域を牽引し、企業のデジタル変革や働き方改革を推進してきた。特に、テクノロジーを単なる効率化の手段にとどめず、組織や人の可能性を引き出す「共創の力」として活用することに力を注いできた。この経験を生かし、平和堂の成長を支えるデジタル化推進に貢献したいと考えている。

平和堂では、HOPアプリ・カードを軸としたお客様との関係

性の強化とデータ活用、地域とともに歩む「地域密着DX」を推進し、購買データ活用やリアル店舗とネットスーパーを連携させたオムニチャネル戦略の推進に力を入れている。社内においても、業務プロセスのデジタル化や、組織運営・経営判断へのデータの効果的な活用を進めている。これらの取り組みは、単なる業務の合理化にとどまらず、従業員一人ひとりが付加価値の高い仕事に集中できる環境づくりにつながっている。

今後は、お客様理解を深める手段のひとつとしてデータ活用をさらに推進するとともに、具体的なニーズに基づくデジタル化を推進し、地域課題の解決に貢献できる平和堂ならではのDXモデルを築き上げることを大いに期待している。私自身も積極的に新たな視点を提案し、引き続き力を尽くしていきたいと考えている。



ネットスーパーの店頭募集

地域とともに歩む未来に向けて

平和堂が目指す「地域とともに歩む企業」という姿勢には、これからの社会における企業のあるべき姿が凝縮されていると考えている。地域の生活を支え、多様な人材を活かし、デジタル技術を取り入れながら、未来を切り拓く—そのような平和堂の取り組みに社外取締役として積極的に貢献していきたい。そして何より、平和堂がこれからも地域のお客様に愛され、社会から信頼され続ける存在であり続けられるよう、責任ある立場から力強く支援しその歩みを共に推進していきたいと考えている。

コンプライアンス

当社は、コンプライアンスに関し各業務に係るリスクを統一的かつ継続的に管理する体制を構築し、内部統制の調査を常に行い、当社および関連会社に適用できるコンプライアンスの整備に努めるとともに、法令遵守や企業理念に関する基本事項を全役員・従業員に周知徹底することを重視しています。

また、法令遵守と企業倫理確立のための制度として、社長を委員長とする「内部統制委員会」を設置しております。また、「コンプライアンス・マニュアル」を全役員、従業員に配布し、高い倫理観をもって業務を遂行しております。

内部通報体制

当社は、全役員・従業員がコンプライアンス上の問題について内部通報できる「平和堂クリーンライン」と当社グループ社員を含むすべての者が通報できる「社外通報窓口」を設置しています。また、人権相談等の窓口として、「人権ホットライン」を設置しております。

この内部通報制度は、通報者の秘密保護のほか、通報者に対する不利益な取扱いの禁止について、「公益通報者保護規程」に定めています。

リスクマネジメント

情報セキュリティ・個人情報保護に関する取組み

当社では、内部統制委員会の中に情報セキュリティ部会を設置しています。併せて「情報セキュリティ基本規程」等を整備し、情報セキュリティ事故を想定した訓練を行っています。

情報セキュリティ部会の取組みとして平和堂CSIRT(平和堂Computer Security Incident Response Team)を構築しています。CSIRTとは情報セキュリティインシデント発生の予防・早期解決や、被害が発生した場合の最小化を目的とした組織です。CSIRT活動を通じて、当社の企業価値の向上、持続的成長に貢献する活動の取組みを進めています。本年の取組みとして、標的型攻撃メール対応訓練、IT-BCPとしてランサムウェアを想定した行動を取り纏め、外部接続環境の脆弱性診断等の活動をしています。

また、個人情報の取扱いに関する「個人情報保護方針」を定めており、方針に基づき個人情報の管理に関する「個人情報管理マニュアル」等を整備し、個人情報の保護に取り組んでいます。

店舗で発生する事件・事故に関する取組み

当社は、各店舗において日常的に発生する事件や事故などについて素早く対応するため、社内ネットワークを利用した「事件事故報告」によって、迅速な解決と情報を共有できる体制を構築しています。

また、すべてのお客様に安全安心で快適にお過ごしいただくための環境を提供するとともに、平和堂グループの全従業員が安心して働ける職場環境を維持するために「平和堂グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しています。

その他事業等のリスクに対する取組み

当社のその他事業等のリスクに対する取組みは以下のとおりです。

- ① 期初に年度リスク管理方針に則り、情報漏洩、商品の品質・事故、人材確保、自然災害等をはじめ現在の社会動向を踏まえ重大なリスクについて「リスクカタログ」を見直し、内部統制委員会にて共有し運用を開始する。
- ② 「リスクカタログ」から項目設定し各部署で現況に合わせ取り組む。
- ③ 各部署におけるリスク項目を「発生頻度」「影響度」「プロセス・ルール」「運用レベル」「コントロールの有効性」の項目で評価し、重大なリスク項目を中心に重点項目に取り組む。
- ④ 社会・環境変化やリスクの顕在化などがあった場合は、適宜「リスクカタログ」に追加・修正し対応する。

リスクカタログにおける主要な10項目

- ①事務リスク ②システムリスク ③コンプライアンスリスク ④有形資産リスク ⑤人的リスク
⑥風評リスク ⑦商品リスク ⑧関連会社リスク ⑨カントリーリスク ⑩気候変動リスク

事業継続計画(BCP)に関する取組み

大地震をはじめとする自然災害や世界規模で猛威を振るう新型感染症など、人々の生活に甚大な被害をもたらす危機の発生を想定し、当社が迅速な機能の回復や社会的役割を果たすべく、事業継続(あるいは早期復旧)を目的とした事業継続計画(BCP)の策定・更改に努めています。

併せて、災害が発生した場合、従業員全員が自身やお客様の人命を最優先に行動できるよう、消防訓練・避難訓練の実施や、店舗・本部にハザードマップの設置を行っています。同時に、従業員本人やその家族の安否などをすぐに会社が把握するために「安否確認システム」を導入しています。

地域との連携

行政および民間企業との「災害協定」の締結

平和堂は地域社会の生活インフラを担う「地域密着ライフスタイル総合(創造)企業」を目指し、災害発生時に物資の供給を行うことで、被災した地域の日常生活の再建の一助となるべく、出店エリアの地方自治体との災害協定の締結を進めています。

現在57行政・5企業と締結しています。

滋賀県	20ヶ所	岐阜県	2ヶ所
大阪府	5ヶ所	福井県	5ヶ所
京都府	12ヶ所	石川県	5ヶ所
愛知県	6ヶ所	富山県	2ヶ所

TOPICS

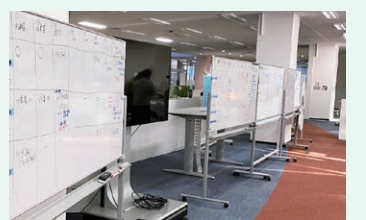
大規模地震(南海トラフ地震など)に備えて

平和堂では、大規模災害発生時にも地域社会へのご奉仕活動を継続できるよう、災害対策本部設置訓練を年2回実施しています。本訓練は、本部の新規着任者を主な対象とし、本部従業員全員が有事の際にも実践できる体制づくりを目的としています。

主な 訓練内容

- 災害時の初動対応(地震発生から災害対策本部設置までの手順確認)
- 被害状況の収集・共有および情報伝達の徹底
- マニュアルに基づいた役割分担の確認
- 各店舗やお取引様との連携強化による物資供給体制の確認
- 実際の想定災害に則した報告・連絡・指示の訓練

2024年の能登半島地震発生時には、この訓練による経験を活かし、迅速な対応に繋げることができました。今後も現実的な大規模災害を想定した定期訓練を重ね、ご奉仕活動および地域の皆様の安全・安心のため、防災への取組みを推進してまいります。



財務戦略

2025年2月期の振り返り

2025年2月期は、第5次中期経営計画の初年度として重点施策が着実に成果を上げた1年でした。連結では営業収益4,448億円（前年同期比+約194億円）、営業利益133億円、当期純利益107億円を計上し、増収増益を達成。単体では既存店売上103.7%と新店効果や丸善の吸収、30～40代への取組み強化により、全体では前期比106.0%の増収となりました。中でも食品部門が牽引し、生鮮食品前年比107.6%と高い成長を示しました。客数の増加が主因であり、ターゲットに向けた戦略が成果につながっています。また、センター機能の強化や物流改善により効率性と提供価値を両立。人時生産性の向上と同時に、魅力ある商品展開も進みました。財務面では増配・自社株買いを実施しながら有利子負債と現預金のバランスの適正化を図り、株主還元と財務健全性が両立した決算となりました。

	連結				単体			
	2024/2	2025/2			2024/2	2025/2		
	実績	実績	前期比	前期差	実績	実績	前期比	前期差
営業収益	425,424	444,898	104.6	19,473	380,967	403,686	106.0	22,718
営業利益	13,257	13,360	100.8	102	10,965	10,326	94.2	△638
経常利益	14,482	14,639	101.1	156	12,324	12,106	98.2	△217
親会社株主に 帰属する当期純利益	6,784	10,727	158.1	3,942	5,509	8,831	160.3	3,321

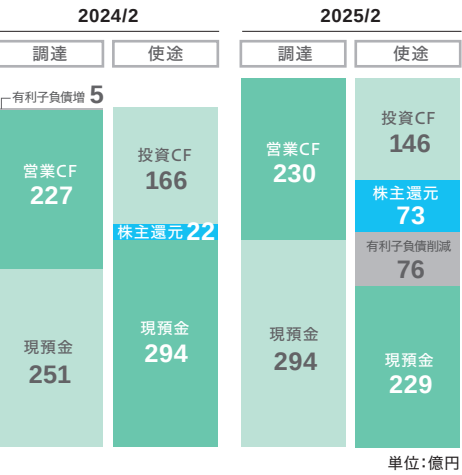
成長投資について

中長期的な競争力強化と企業価値向上を目的に、戦略的な成長投資を展開しています。2025年2月期は重点エリアへの5店舗の新規出店や既存店舗の改装、物流・加工体制の整備を進め、ドミナント戦略の深化と顧客接点の強化を図りました。2026年2月期も、4店舗を新設予定。また、アル・プラザタイプの旗艦店舗に加え、スーパーマーケットタイプの店舗の強化・改装を進めます。

また、DX・IT分野では、サイバー攻撃リスクへの対応として「ネットワーク・セキュリティ」投資を拡大。さらに、One to Oneマーケティングの強化に向けて「情報集積基盤」の高度化にも取り組み、データドリブンな経営を目指します。これらの通常投資は営業キャッシュ・フロー範囲内で行い、大型成長投資は資本効率を意識した戦略的な借入も活用し、リターンの最大化と企業価値向上を図ります。

			2025/2	2026/2
			実績	年間計画
連結			20,371	20,721
単体			18,893	18,660
	新設店舗		9,030	5,297
	既存店舗	改裝修繕	6,448	7,178
	その他	IT	2,349	4,985
		その他	1,066	1,200
連結子会社			1,478	2,061

中期キャッシュアロケーション(2025年2月期～2027年2月期)



2025年2月期
①増配
②自社株買い
③有利子負債削減
④現預金は運営上必要な水準を意識し圧縮

2026年2月期～2027年2月期
①業績の状況に応じた増配・自己株買いの実施により総還元性向上
②通常の投資については、営業CFの範囲で実施
③大型成長投資については借入金でROE改善

資本コストや株価を意識した経営の実践

PBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る状況を受け止め、「資本コストや株価を意識した経営」の実現に取り組んでいます。

この目標に向けては、2030年に連結営業収益5,000億円以上、営業利益率4.5%以上、ROE8%の達成を目指し、中期経営計画において「販売力向上」と「生産性向上」を2本柱とした構造改革を推進しています。加えて、資本効率の改善に向けては、自己株買いの実施など株主還元の強化とともに、積極的なIR活動を通じた投資家との対話の深化を図り、PBR1倍水準の早期実現を目指します。

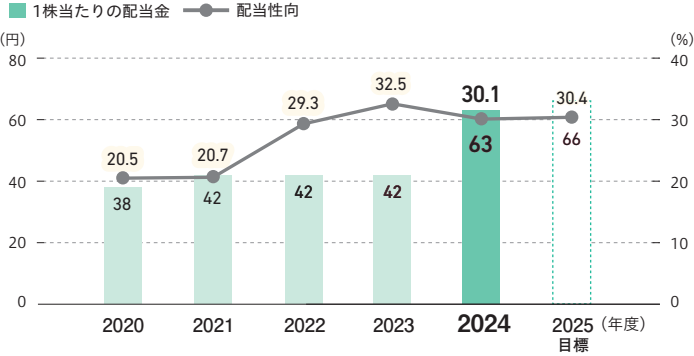


株主還元について

株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元を経営の重要課題と位置づけ、「配当性向30%以上」を基本方針として適切な利益配分を実施しています。2025年2月期は中間30円、期末33円、年間配当63円としました。

2026年2月期は、増益計画に基づき、配当性向30%以上を継続する方針のもと、年間66円（中間・期末各33円）を予定しています。さらに2027年2月期まで「累進配当」を採用し、業績悪化がない限り減配せず持続的な増配を目指します。余剰資本についても財務規律を維持しながら、機動的な株主還元を活用してまいります。

1株当たり配当金及び配当性向



連結

(単位:百万円)											
損益計算書	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
営業収益	419,284	437,085	437,587	438,132	437,636	433,641	439,326	439,740	415,675	425,424	444,898
売上高	393,637	411,123	411,586	411,130	410,321	405,739	412,239	412,154	381,474	390,491	408,323
不動産賃貸収入	14,091	13,968	13,949	14,267	14,209	14,622	14,038	14,309	15,928	16,337	16,702
その他の営業収入	11,555	11,994	12,051	12,733	13,105	13,280	13,048	13,276	18,272	18,595	19,872
売上総利益	115,965	121,147	121,924	120,674	121,178	120,263	122,140	122,525	115,973	119,954	124,678
営業総利益	141,612	147,109	147,925	147,675	148,492	148,165	149,227	150,110	150,174	154,887	161,253
販売費及び一般管理費	127,481	131,274	132,581	133,755	134,942	137,702	135,189	134,748	138,895	141,630	147,893
営業利益	14,131	15,835	15,344	13,919	13,550	10,463	14,037	15,362	11,279	13,257	13,360
営業外収益	1,837	1,308	820	1,236	1,166	1,059	1,208	1,774	1,987	1,427	1,447
営業外費用	613	479	521	356	200	142	192	185	197	203	168
経常利益	15,356	16,664	15,643	14,800	14,515	11,380	15,053	16,952	13,069	14,482	14,639
特別利益	1,072	533	1,084	2,080	518	72	745	1,338	1,415	180	1,811
特別損失	1,452	1,142	2,242	2,204	1,706	1,816	1,464	2,438	2,572	4,133	1,232
税金等調整前純利益	14,976	16,055	14,485	14,676	13,328	9,636	14,334	15,852	11,912	10,529	15,218
法人税等合計	6,292	6,225	5,081	4,985	4,533	3,587	4,623	5,156	4,416	3,670	4,384
非支配株主に帰属する当期純利益又は純損失	230	255	187	253	209	△51	△13	48	△20	74	106
親会社株主に帰属する当期純利益	8,453	9,574	9,216	9,438	8,585	6,101	9,724	10,647	7,516	6,784	10,727

(単位:百万円)											
貸借対照表	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
資産合計	292,014	293,057	293,672	289,634	288,976	297,025	297,845	299,476	300,422	309,461	307,868
現金及び預金	19,160	20,219	20,488	23,953	23,045	22,528	28,484	34,876	32,011	33,051	26,817
商品及び製品	18,864	19,836	19,810	19,542	19,952	19,867	18,252	18,207	18,426	19,124	19,837
流動資産その他	12,706	13,133	12,713	12,494	13,294	12,042	11,408	12,474	14,404	16,237	17,947
有形固定資産	197,367	197,358	196,244	190,576	191,584	199,334	197,904	193,067	195,300	200,786	206,239
無形固定資産	9,482	10,078	11,997	11,484	10,630	10,031	9,674	9,649	10,536	10,046	9,841
投資その他資産	34,433	32,431	32,418	31,582	30,469	33,219	32,120	31,202	29,742	30,214	27,184
負債合計	157,883	158,300	151,822	139,540	133,346	136,950	130,228	122,144	118,124	121,194	115,842
支払手形及び買掛金	31,449	31,776	31,047	31,628	30,920	30,283	30,510	30,596	28,811	29,810	31,479
預り金	4,305	7,092	5,311	5,905	7,079	7,677	12,117	11,609	3,835	4,031	3,762
未払金及び未払費用	10,597	10,665	12,152	10,261	11,784	10,263	12,111	11,234	11,774	11,855	13,177
引当金	18,838	18,034	18,002	18,137	18,907	18,311	17,997	18,619	11,150	11,609	7,882
返金負債	－	－	－	－	－	－	－	－	7,791	7,674	7,855
契約負債	－	－	－	－	－	－	－	－	10,822	11,598	10,723
有利子負債	64,696	63,399	61,592	50,073	40,961	46,712	34,749	30,252	27,426	28,155	20,325
その他	27,998	27,334	23,718	23,536	23,695	23,704	22,744	19,834	16,514	16,459	20,637
純資産合計	134,130	134,756	141,849	150,093	155,630	160,075	167,616	177,332	182,297	188,266	192,026
株主資本	126,616	128,141	135,547	143,453	150,372	154,866	162,754	171,303	176,670	181,251	184,690
その他包括利益累計額	4,957	3,909	3,561	3,875	2,768	3,101	2,813	3,884	3,710	5,007	5,219
非支配株主持分	2,556	2,705	2,740	2,764	2,489	2,106	2,048	2,144	1,917	2,008	2,116

(単位:百万円)											
キャッシュ・フロー計算書	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
営業活動によるCF	22,872	23,153	18,254	23,652	20,984	17,226	32,113	20,283	15,685	22,699	22,973
投資活動によるCF	△12,552	△11,665	△12,352	△7,366	△9,134	△21,674	△11,803	△9,042	△15,428	△16,649	△ 14,646
財務活動によるCF	△9,879	△10,219	△3,925	△13,467	△11,419	3,799	△13,893	△6,655	△5,130	△1,692	△ 15,167
現金及び現金同等物に係る換算差額	429	△229	△364	136	△386	△161	113	736	△167	△27	296
現金及び現金同等物の増減額	870	1,040	1,611	2,955	43	△870	6,530	5,321	△5,040	4,329	△ 6,544
現金及び現金同等物の期首残高	12,636	13,506	14,546	16,157	19,113	19,156	18,285	24,816	30,137	25,096	29,426
現金及び現金同等物の期末残高	13,506	14,546	16,157	19,113	19,156	18,285	24,816	30,137	25,096	29,426	22,881

(単位:%)											
主要財務指標	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
営業収益営業利益率	3.4	3.6	3.5	3.2	3.1	2.4	3.2	3.5	2.7	3.1	3.0
営業収益経常利益率	3.7	3.8	3.6	3.4	3.3	2.6	3.4	3.9	3.1	3.4	3.3
自己資本比率	45.1	45.1	47.4	50.9	53.0	53.2	55.6	58.5	60.0	60.2	61.7
自己資本当期純利益率	6.6	7.3	6.8	6.6	5.7	3.9	6.0	6.2	4.2	3.7	5.7
総資産経常利益率	5.3	5.7	5.3	5.1	5.0	3.9	5.1	5.7	4.4	4.7	4.7
1株当たり当期純利益	152.99円	178.86円	175.71円	175.95円	163.70円	116.32円	185.41円	203.00円	143.31円	129.37円	209.08円
1株当たり純資産	2,381.29円	2,517.59円	2,652.19円	2,808.93円	2,919.75円	3,011.81円	3,156.74円	3,340.18円	3,439.19円	3,551.29円	3,764.48円

(単位:百万円)												
設備投資の状況		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)
合計		15,623	13,450	16,274	8,272	12,464	21,569	12,278	9,336	17,529	23,415	20,371
単体		13,459	11,739	14,655	6,928	9,879	11,305	10,530	8,544	15,592	19,097	18,893
新設店舗		6,401	4,373	2,913	233	3,184	2,617	4,424	472	947	4,989	9,030
改装修繕店舗		3,732	2,851	4,109	4,597	4,745	4,184	2,962	4,087	5,978	5,759	6,448
その他			4,515	7,633	2,098	1,950	4,504	3,144	3,985	8,667	8,349	3,415
連結子会社		2,164	1,711	1,619	1,344	2,585	10,264	1,748	792	1,937	4,318	1,478

単体

(単位:百万円)											
損益計算書	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(年度)
営業収益	347,835	362,509	373,447	374,624	374,755	374,841	389,765	388,461	371,282	380,967	403,686
売上高	328,477	342,535	353,036	353,254	353,109	352,198	367,796	366,520	343,379	351,782	372,640
不動産賃貸収入	12,648	12,725	12,770	12,943	12,828	13,418	12,754	12,713	14,272	14,852	15,292
その他の営業収入	6,709	7,248	7,640	8,426	8,817	9,224	9,214	9,227	13,629	14,333	15,753
売上高総利益	89,367	93,077	95,612	94,739	95,063	94,716	98,788	98,480	92,595	94,247	97,466
営業総利益	108,725	113,051	116,023	116,109	116,710	117,359	120,758	120,421	120,498	123,433	128,512
販売費及び一般管理費	98,401	101,361	103,900	105,120	106,156	107,754	107,200	106,605	110,555	112,468	118,185
営業利益	10,323	11,690	12,122	10,989	10,553	9,604	13,558	13,816	9,943	10,965	10,326
営業外収益	3,884	2,071	1,798	1,789	1,778	1,612	1,835	1,611	2,653	1,644	2,001
営業外費用	619	617	636	518	360	308	322	248	285	285	221
経常利益	13,589	13,145	13,284	12,259	11,972	10,909	15,071	15,179	12,311	12,324	12,106
特別利益	1,033	526	721	1,783	1,733	1,665	610	659	962	114	1,572
特別損失	1,183	966	1,896	2,002	1,430	1,263	1,784	1,452	1,761	3,893	1,544
税金等調整前純利益	13,439	12,705	12,109	12,040	12,274	11,311	13,896	14,386	11,512	8,545	12,134
法人税等合計	4,908	4,716	4,035	3,703	3,353	3,094	4,410	4,421	3,272	3,035	3,303
当期純利益	8,530	7,988	8,073	8,337	8,921	8,216	9,486	9,965	8,240	5,509	8,831

(単位:百万円)											
部門別売上高	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)※
適用前売上高	328,477	342,535	353,036	353,254	353,109	352,198	367,796	366,520	369,529	377,509	397,055
食料品	231,722	247,266	260,331	262,671	266,077	268,239	288,853	287,984	289,579	298,487	318,004
生鮮食品	106,187	114,512	120,553	122,043	123,782	124,358	134,843	134,667	135,417	138,943	149,472
一般食品	125,535	132,754	139,778	140,628	142,294	143,880	154,009	153,316	154,161	159,544	168,531
衣料品	37,973	36,476	35,380	34,182	32,215	30,035	23,754	24,198	25,376	25,034	24,749
住居関連品	40,147	39,691	39,233	38,609	37,253	36,562	37,792	36,727	36,504	36,125	36,822
小計	309,843	309,843	334,945	335,463	335,545	334,826	350,399	348,910	351,460	359,647	379,576
商品卸供給高	8,958	9,290	9,474	9,226	8,842	8,533	8,835	8,713	8,869	8,498	6,746
その他	9,675	9,810	8,616	8,564	8,721	8,827	8,562	8,897	9,200	9,363	10,732
収益認識調整									26,149	25,727	24,415
売上高									343,379	351,782	372,640

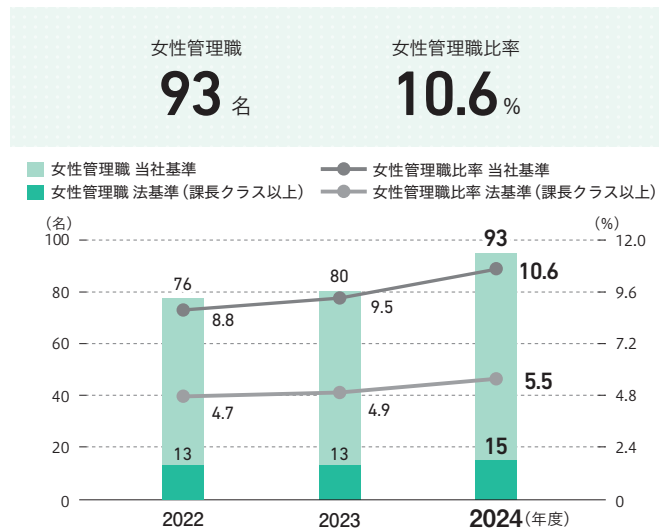
※適用前とは、収益認識に関する会計基準適用前に組み替えた数値を表しております。

(単位:百万円)											
地区別売上高	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(年度)*
適用前売上高									369,529	377,509	397,055
滋賀県	138,652	141,453	142,275	141,341	142,444	140,164	147,097	149,246	150,334	154,264	162,934
京阪神地区	101,254	108,023	112,580	114,437	114,252	116,923	123,318	120,384	122,568	125,718	130,595
北陸地区	45,194	46,085	47,298	47,225	47,766	47,025	46,276	46,943	46,628	46,890	48,569
東海地区	34,417	37,671	41,391	41,004	39,781	39,523	42,122	40,913	40,663	41,279	46,668
合計	319,518	333,233	343,546	353,254	353,109	352,198	367,796	366,520	360,193	368,153	388,768
本部・その他	8,958	9,301	9,490	9,246	8,864	8,562	8,984	9,033	9,336	9,356	8,286

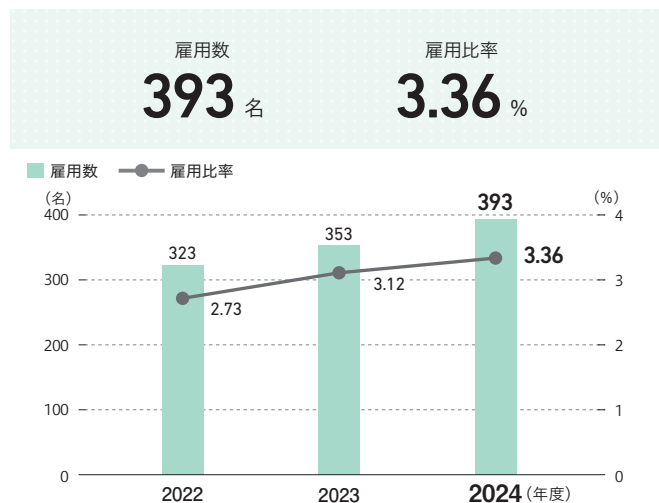
※適用前とは、収益認識に関する会計基準適用前に組み替えた数値を表しております。

非財務情報(平和堂単体)

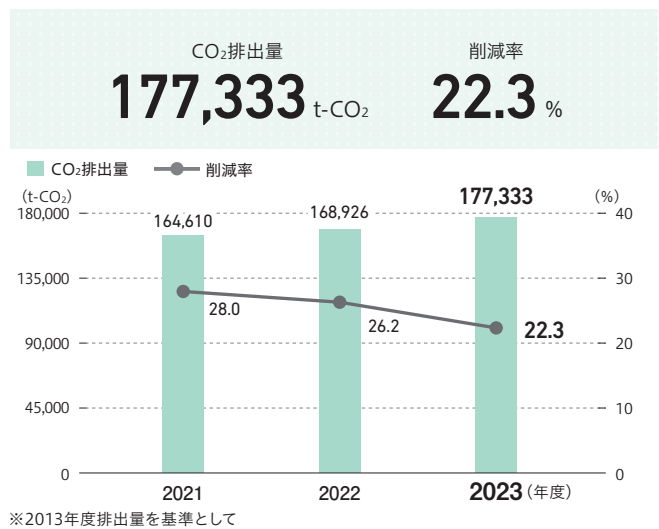
女性管理職者数／女性管理職比率（当社基準）



障がい者雇用数／障がい者雇用比率

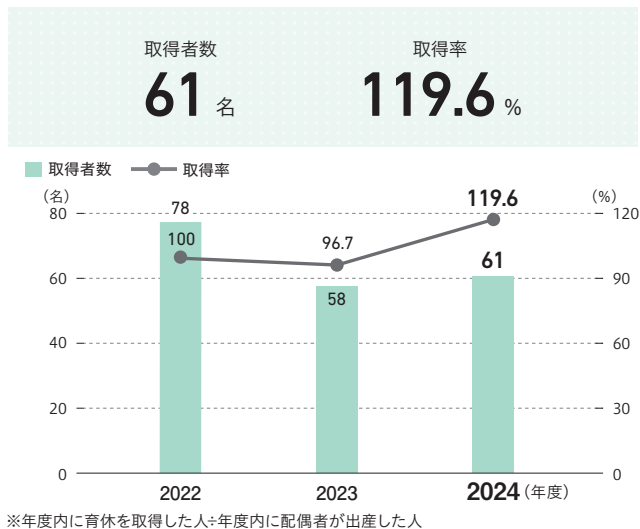


CO₂排出量 (Scope1・2)



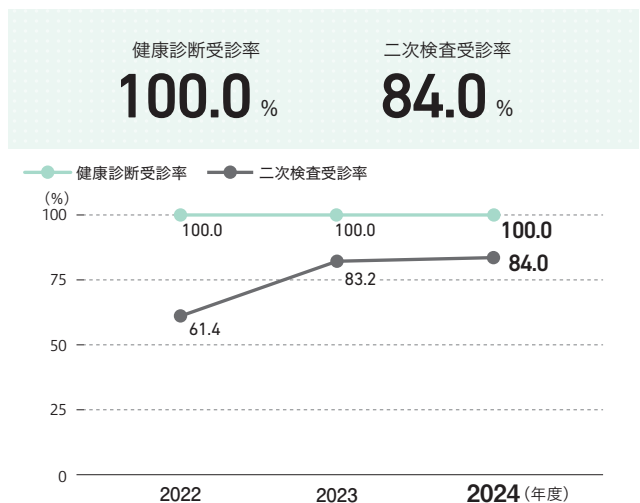
※2013年度排出量を基準として

男性育児休暇取得率

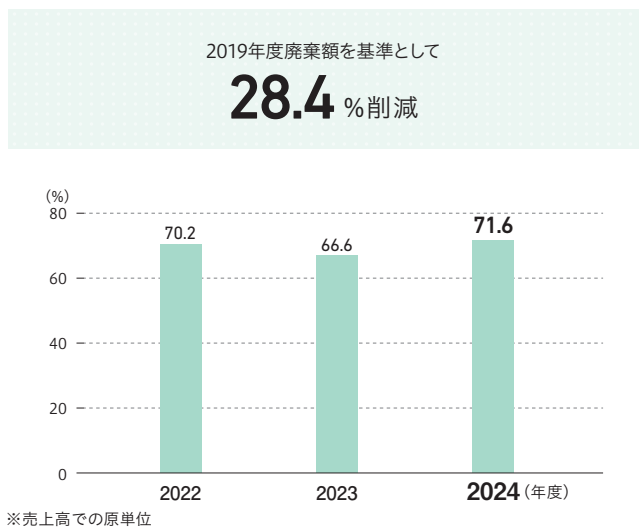


※年度内に育児を取得した人÷年度内に配偶者が出産した人

健康診断受診率／二次検査受診率



食品廃棄額

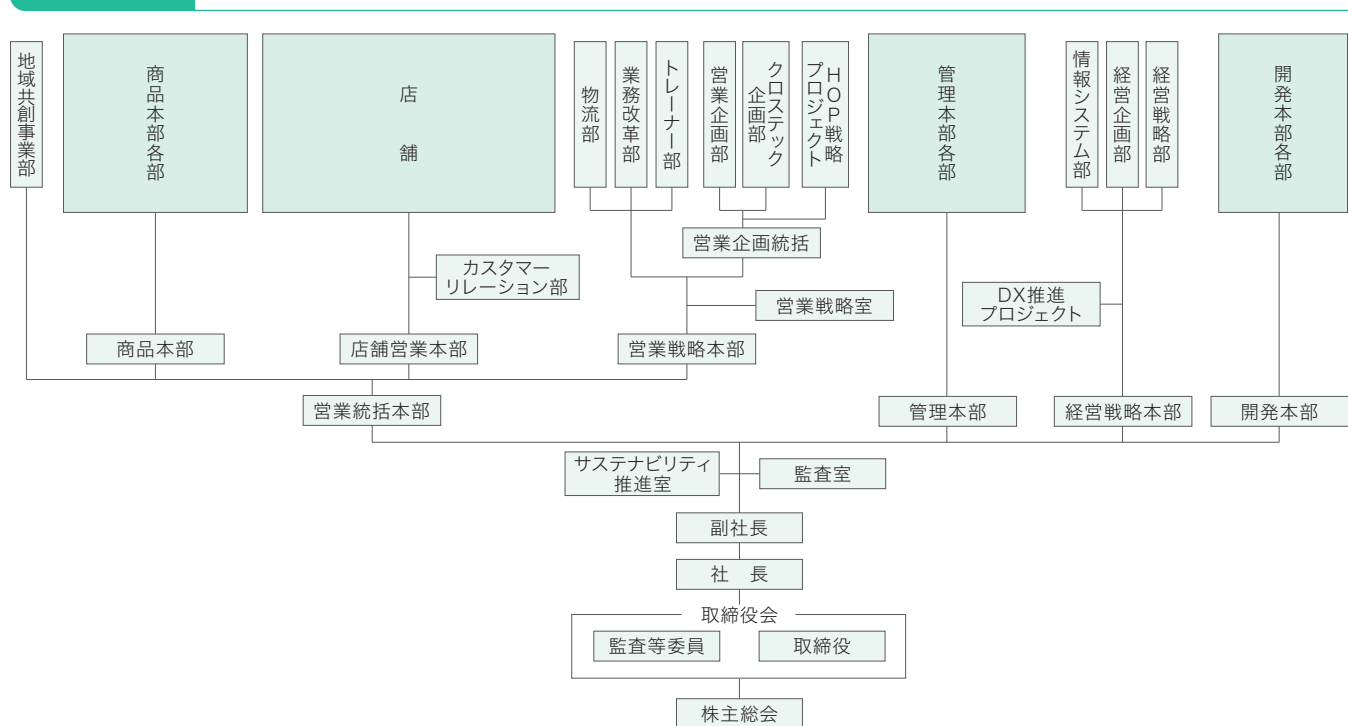


※売上高での原単位

会社概要

社名	株式会社平和堂	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
所在地	〒522-8511 滋賀県彦根市西今町1番地	従業員数	13,257名 ・CDコース社員 3,559名 (男性2,435名、女性1,124名) ・SPコース社員 8,435人(8時間換算) ・アルバイト社員 1,263人(8時間換算) ※2024年度(2025年2月15日時点)
URL	https://www.heiwado.jp/	事業内容	食料品、衣料品、日用雑貨品等の 総合小売業及び店舗賃貸業等
設立	1957年6月	店舗数	164店舗
資本金	11,614,379,000円		

当社組織図



株式関連情報

発行済株式総数	51,546,470株
株主数	16,472名
株主名簿管理人	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
定時株主総会	5月20日までに開催

大株主の状況(上位10名)

株主名	所有株式数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,736	7.41
夏原商事株式会社	3,500	6.94
平和堂共栄会	3,285	6.51
公益財団法人平和堂財団	3,000	5.95
株式会社滋賀銀行	2,500	4.96
株式会社ピース&グリーン	1,950	3.87
日本生命保険相互会社	1,861	3.69
平和観光開発株式会社	1,694	3.36
平和堂社員持株会	1,138	2.26
夏原 美智子	852	1.69

※当社は、自己株式1,098千株を保有しておりますが、上記大株主より除いております。
※出資比率は、自己株式を控除して計算しております。

株式分布状況

