



# HEIWADO REPORT

# 2026

平和堂  
統合報告書

## CONTENTS

### 2 | 平和堂グループ憲章／社是／5つのハトのお約束

#### 平和堂について

3 | 平和堂の業績の推移

4 | 平和堂の沿革

#### ■平和堂の現状

5 | 平和堂グループ店舗・事業所等分布一覧

6 | 平和堂グループ会社

7 | 事業概要／平和堂グループの連携

8 | サステナビリティ関連

9 | 2030年に向けてありたい姿

#### TOP MESSAGE

- 10 | TOP MESSAGE  
地域に根ざした事業基盤を磨き上げ、  
くらしのインフラとしての役割を広げながら、  
2030年のありたい姿へ、着実に歩みを進めます。

#### 平和堂グループの価値創造

- 14 | 外部環境認識－リスクと機会  
15 | 平和堂グループの価値創造  
17 | 平和堂のバリューチェーン  
18 | 平和堂の価値創造の源泉『E-WA!』の取組み  
20 | 平和堂グループの中長期ビジョン・中期経営計画  
22 | 重点戦略01 子育て世代ニーズ対応による顧客支援の獲得  
25 | 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  
27 | 重点戦略03 生産性改善も含むコスト構造改革の推進

#### 編集方針

平和堂グループでは、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。

29 | 財務戦略

31 | DX戦略

34 | 環境戦略

#### 平和堂の人づくり

37 | 人事戦略

#### コーポレート・ガバナンス

- 43 | 取締役座談会  
平和堂の「いま」と「これから」を語る  
45 | コーポレート・ガバナンス  
49 | 役員紹介  
51 | コンプライアンス  
51 | リスクマネジメント

#### 地域との関わり

- 54 | お客様の健康寿命の延伸と、健康を支える拠点づくり  
55 | 高齢者が安心して暮らせる社会の実現  
(買い物支援とデジタル対応)  
56 | スポーツを通じた地域コミュニティの活性化と賑わい創出  
57 | 次世代育成と、地域プレイヤー・産業との共創  
58 | 財務データ  
60 | 会社情報

報告対象組織 平和堂本部および全店舗(170店舗)  
※平和堂本部および全店舗(170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 2025年度  
報告対象期間 (2025年2月21日から2026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 2026年8月  
※ 2025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、2024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 株式会社平和堂 経営企画課  
お問い合わせ 〒522-8511 滋賀県彦根市西今町1番地  
URL <https://www.heiwado.jp/>

# HEIWADO REPORT 2026



## 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

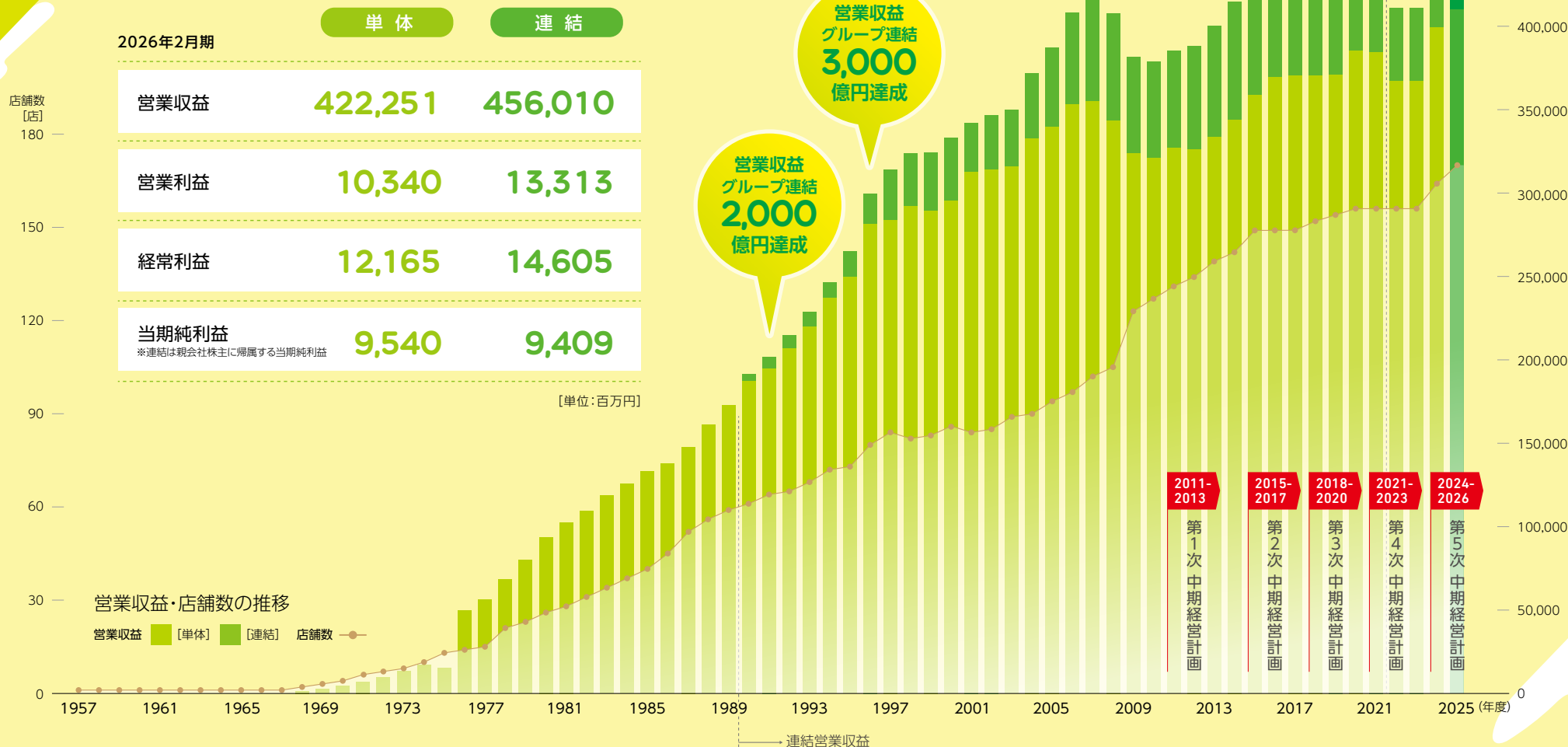
## 5つのハトのお約束

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



# 平和堂の業績の推移

平和堂は、食品の売上拡大の取組みとして、「売場×商品(品揃え・価格)×人(教育)」のフォーマットを定め、安定運営を図る「食品フォーマット改革」を展開してきました。その結果、2026年2月期では、客単価の向上と既存店の伸長により、連結営業収益は過去最高を更新。物流費や人件費の上昇などにより、利益面では厳しい状況が続いています。これに対し、プロセスセンターの活用などによるコスト削減を急ぐとともに、私たちの強みである「HOP経済圏」の力をしっかりと利益につなげ、将来にわたって持続的に成長できる仕組みづくりを進めています。



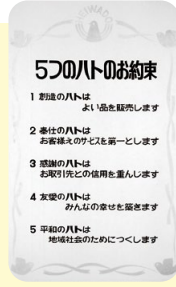


## 平和堂について

## 平和堂の沿革

## 平和堂の歩み

|       |     |                                                                                    |
|-------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1957年 | 3月  | 滋賀県彦根市銀座街に「靴とカパンの店・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、マルビシ百貨店の店と合わせて4店                                                        |
| 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<br>衣住食の総合ジュニアデパート展開開始                                               |

|       |     |                                                                                    |
|-------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1972年 | 1月  | “5つのハトのお約束”制定                                                                      |
|       |     |  |
|       | 6月  | 本部を彦根市銀座街から小泉町に移転                                                                  |
| 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                                                        |
|       |     | CI（コーポレートアイデンティティ）の変更                                                              |
|       |     |  |
|       | 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                                                     |
| 1976年 | 10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 | 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                                                                  |
| 1987年 | 11月 | 大阪府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1号店アル・プラザ小松オープン                                                                  |
|       | 9月  | 平和堂独自のポイントカード「HOPカード」誕生                                                             |
|       |     |  |
| 1990年 | 11月 | 株式を東京証券取引所市場第一部に上場                                                                  |
| 1991年 | 12月 | 多賀流通センターのデリカセンター「ベストオーネ」と日配センターが完成                                                  |
| 1995年 | 4月  | 多賀流通センター稼働                                                                          |
| 2004年 | 10月 | 平和堂リサイクルセンター開設                                                                      |
| 2006年 | 4月  | 兵庫県1号店アル・プラザつかしんオープン                                                                |
| 2013年 | 10月 | 「平和堂スマートフォンアプリ」誕生                                                                   |
|       | 12月 | 平和堂イメージキャラクター「はとっぴー」誕生                                                              |



|       |     |                                                                                      |
|-------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015年 | 2月  | 平和堂グループ憲章制定                                                                          |
| 2017年 | 2月  | 新本部平和堂HATOC (Head Office And Training Omotenashi Communication) 竣工                   |
|       |     |   |
|       | 3月  | 創業60周年                                                                               |
|       | 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 |     | 新平和堂多賀デリカセンター稼働                                                                      |
|       |     |  |
| 2024年 | 7月  | 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                                    |
| 2025年 | 12月 | HOPBANK誕生・サービス開始                                                                     |

## 関連会社の歩み

|       |     |                          |
|-------|-----|--------------------------|
| 1970年 | 9月  | 「株式会社ナショナルメンテナンス」設立      |
| 1974年 | 12月 | 「株式会社ダイレクト・ショップ」設立       |
| 1981年 | 4月  | 「株式会社エール」を子会社化           |
| 1984年 | 12月 | 「株式会社ファイブスター」設立          |
| 1989年 | 1月  | 「株式会社シー・オー・エム」を設立        |
| 1991年 | 11月 | 「株式会社ベストオーネ」設立           |
| 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 |

|       |     |                                               |
|-------|-----|-----------------------------------------------|
| 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                    |
| 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          |
| 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 |
| 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）                             |
| 2019年 | 9月  | 平和堂久御山食品センター稼働                                |

|       |    |                 |
|-------|----|-----------------|
| 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     |
| 2025年 | 5月 | 株式会社ユーイングを売却    |
|       | 5月 | 株式会社ヤナゲンを吸収合併   |
|       | 8月 | 株式会社エールを吸収合併    |



## 平和堂について

## 平和堂の現状

## ■平和堂グループ店舗・事業所等分布一覧

滋賀県を中心に近畿・北陸・東海へと広がる170店舗のスーパーマーケット・GMSと、多様な業態を含むグループ370店舗強のネットワークを構築。地域に深く根ざした強固な事業基盤と、414万人のHOP会員基盤\*を融合させ、一人ひとりの暮らしに新たな価値を提供し続けます。

※2026年2月20日時点

中国  
1 店舗  
平和堂(中国)有限公司  
・五一広場店(湖南省長沙市)

京都府  
19 店舗  
1 店舗  
13 店舗  
13 店舗

滋賀県  
84 店舗  
18 店舗  
43 店舗

福井県  
6 店舗  
3 店舗  
16 店舗

石川県  
7 店舗  
2 店舗  
16 店舗

富山県  
2 店舗  
16 店舗

岐阜県  
6 店舗  
2 店舗  
2 店舗  
13 店舗

愛知県  
21 店舗  
4 店舗  
5 店舗

兵庫県  
3 店舗  
6 店舗  
1 店舗  
2 店舗

大阪府  
22 店舗  
5 店舗  
5 店舗  
7 店舗

奈良県  
6 店舗

三重県  
2 店舗

## 凡 例

- 総合小売業
- 百貨店
- ショップ型店舗
- 書籍・CD・DVDの販売、レンタル業、フィットネス
- 飲食店

## 事業基盤に関するデータ(2026年2月20日時点)



HOP会員数  
(カード・アプリ)

414 万人



HOPマネー  
決済率

45.1 %



30~40代の  
客数構成比

21.2 %

## 平和堂について

## 平和堂の現状

## ■ 平和堂グループ会社

平和堂グループは、小売事業を軸に、多彩な専門機能を持つ企業群で構成されています。各社の強みを結集し、地域社会の発展に貢献する当グループの事業活動をご紹介します。



## 株式会社ベストーン

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。また、プロセスセンターとして精肉・鮮魚の加工・盛付を行っています。



## 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」「ビアードパパ」「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。

その他の  
子会社

- 富山フューチャー開発株式会社
- 湖南平和物業発展有限公司



## 株式会社平和堂 170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GMS・スーパーマーケットを展開しています。



## 株式会社ファイブスター

87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」、「PISOLA」の飲食店を経営しています。



## 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

49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エニタイムフィットネスを運営しています。



## 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。



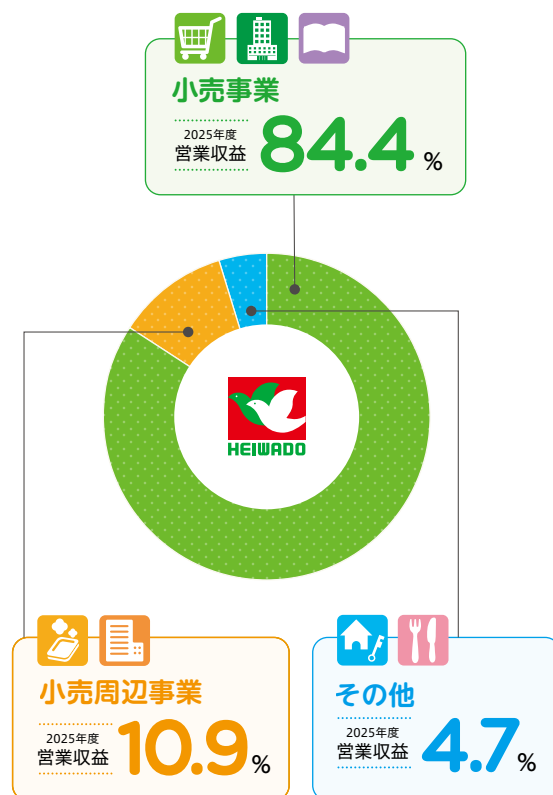
- 加賀コミュニティプラザ株式会社
- 武生駅北パーキング株式会社
- 福井南部商業開発株式会社(2026年8月 平和堂に吸収合併)

## 平和堂について

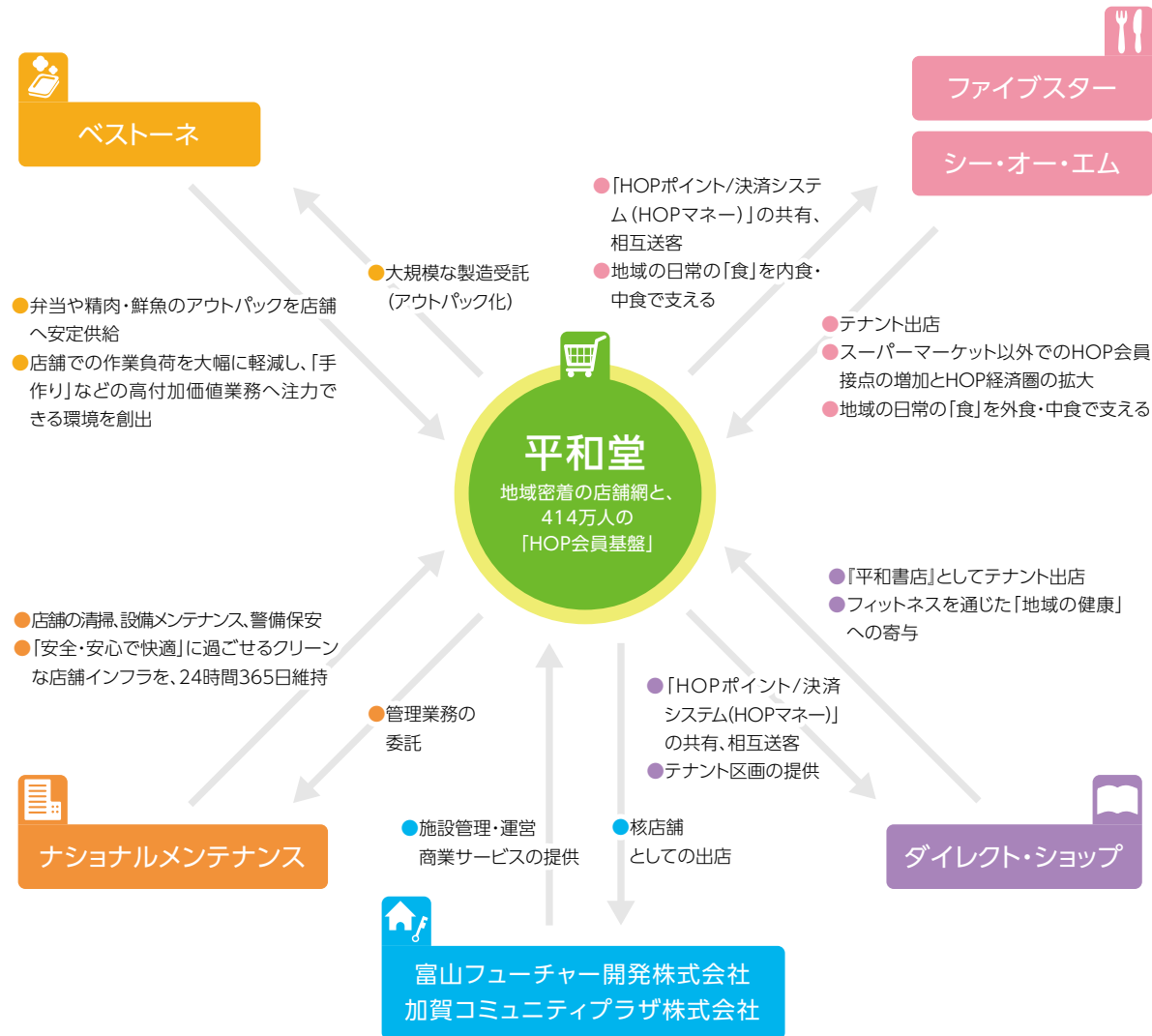
## 平和堂の現状

## 事業概要

平和堂グループは、中核となる小売事業と、それを取り巻くさまざまな事業で構成されています。グループ各社が自律的な経営を行うとともに、それぞれが強く結びつき、シナジーを生み出すことで、グループ全体で持続的な企業価値の向上を追求しています。



## 平和堂グループの連携





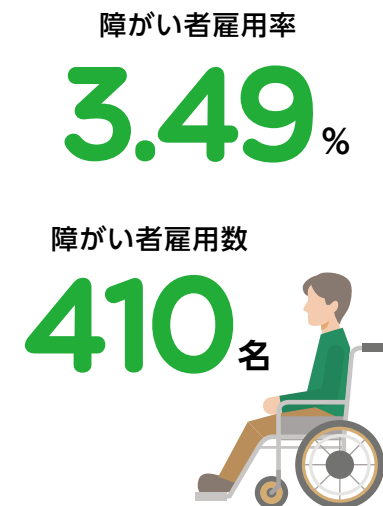
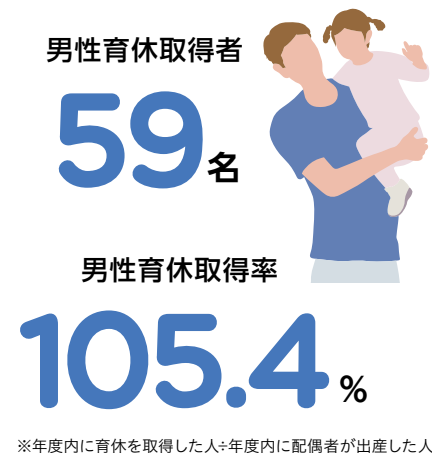
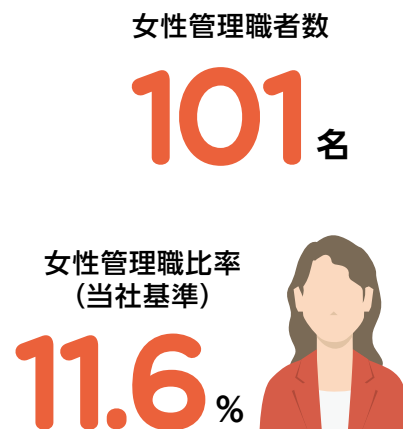
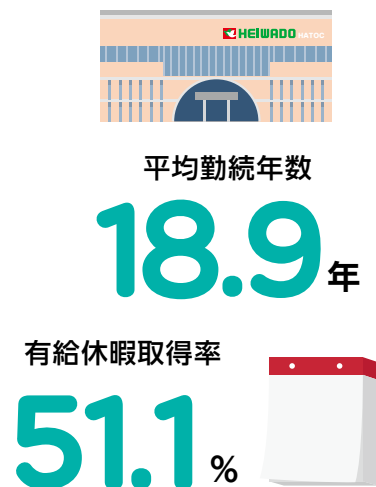
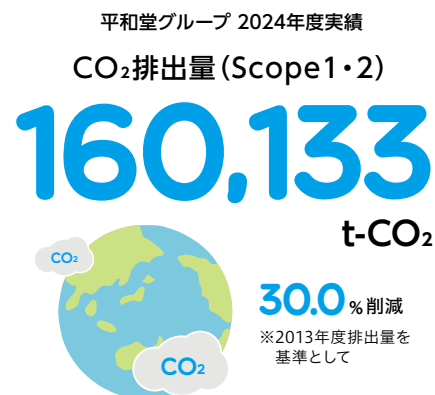
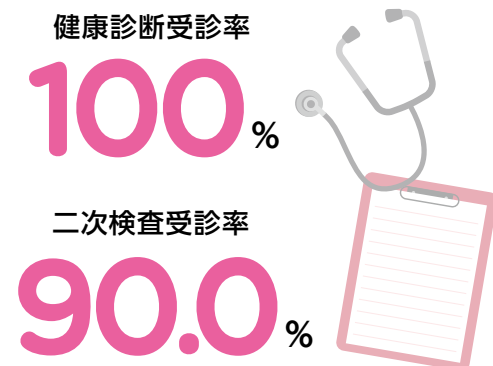
## 平和堂の現状

## ■サステナビリティ関連

従業員が輝ける多様な職場づくりと、脱炭素・資源循環への責任ある行動。

私たちは非財務指標の着実な改善を通じて、地域社会と共に歩む持続可能な経営を追求しています。

## 非財務情報(平和堂単体)



## 平和堂について

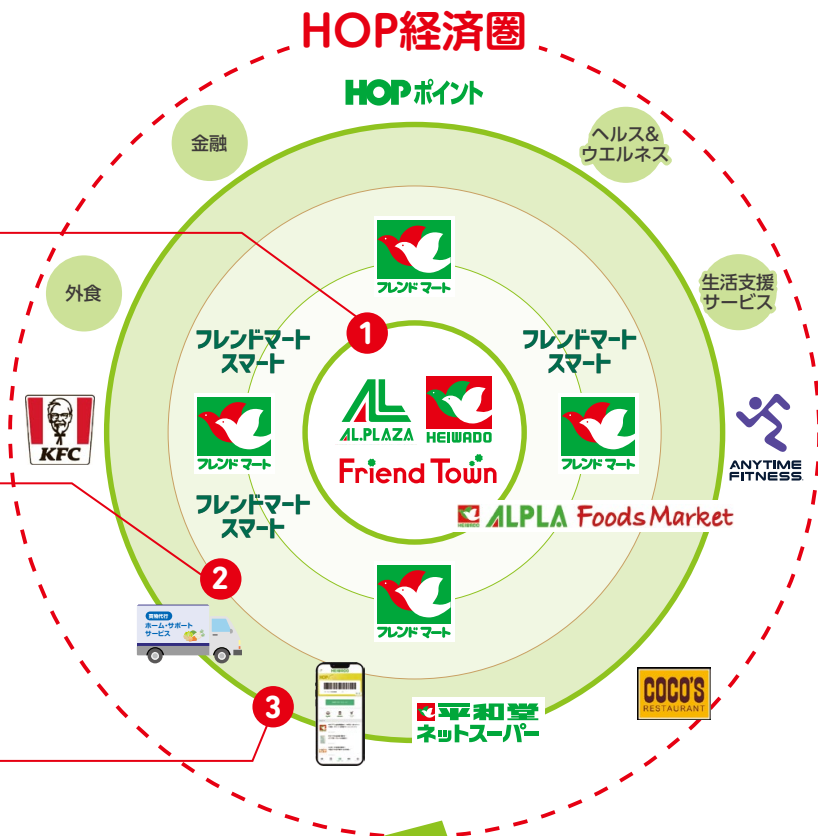
## 平和堂の現状

## ■2030年に向けてありたい姿

私たちは2030年に向けて、多様な店舗フォーマットの構築と「HOP経済圏」の拡大を加速させます。子育て世代の支持を力に変え、一人ひとりの暮らしにパーソナライズされた価値を届けることで、地域社会になくてはならない存在を目指します。

- 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・拡大します。
- 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ます。

- 1 地域の中核に据える旗艦店**  
地域の暮らしの核として、お買い物以外のサービスも提供する集いの場
- 2 日常使いの利便性の高い店舗**  
便利で、お得な、日常の食品・住居関連品のニーズを満たす場
- 3 お買い物・暮らしのコンシェルジュ**
  - ホーム・サポートサービス、ネットスーパーなどのサービスでお客様一人ひとりとつながる
  - HOPアプリを利用し、パーソナライズされたサービスを提供

第4次  
中期経営計画第5次  
中期経営計画

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

# 地域に根ざした事業基盤を磨き上げ、 くらしのインフラとしての役割を広げながら、 2030年のありたい姿へ、着実に歩みを進めます。

## 事業環境認識と 当期(2026年2月期)の振り返り

2026年2月期の事業環境は、引き続き厳しいものとなりました。気候変動の影響による農水産物の不安定な供給、地政学リスクに起因するコスト上昇、ドラッグストアやディスカウントストアとの業態を超えた競争の激化が続いています。人口減少と少子高齢化は、当社が事業を展開するすべての地域において着実にその影響を広げており、お客様の購買行動や生活スタイルの変化への対応が、これまで以上に求められています。

こうした環境の中にあって、連結・単体ともに過去最高の営業収益を達成することができました。日々の現場で力を発揮してくれた従業員をはじめ、ともに歩んでいたお取引先の皆様、そして変わらぬご支援をいただいているお客様と株主・投資家の皆様に、心より感謝を申し上げます。

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

### PROFILE

1981年4月 ソニー(株)入社  
1997年7月 (株)スクウェア(現: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

## TOP MESSAGE

この2年間、第5次中期経営計画のもと「販売力と生産性の向上」を柱に、さまざまな取組みを積み重ねてまいりました。トップラインを上げ、しっかりと粗利益高を確保し、経費はバランスを取っていく。この考え方にに基づき、フォーマット改革として店舗運営の標準化、子育て世代のニーズに応える商品ラインアップと売場づくりの刷新、HOPアプリを核としたデータ活用の推進、惣菜加工センターの活用拡大による品揃えと作業効率の両立など、地道に手を打ってきました。



精肉の大容量パックは子育て世代を中心に好評

当期は、それらの取組みが結果として表れた1年だったと認識しています。特に食品分野では、30～40代の子育て世代への対応が大きく前進しました。日常的に購入頻度の高い商品（KVI※）の価格を見直し、大容量商品の品揃えを強化したことで、この世代の来店客数が増加し、全世代にも波及効果が見られました。また、フォーマット

※KVI: キーバリューアイテム

ト改革を実施した店舗は、平均で前年比109～110%の売上伸長を示しています。改装に費用をかけるのではなく、品揃え・棚割・オペレーションを現状の中で整えるという取組みが、「当たり前のことをきちんとやり抜く」という形で成果につながりました。生鮮品についても、鮮魚の対面販売の強化に転じ、売場づくりや接客の見直しを進めた結果、もともと強みのあった惣菜と合わせて生鮮全体の評価が向上しています。グループの食品製造を担うベストーネも、惣菜加工センターでの集中生産が軌道に乗り、収益・利益の両面で好調に推移しました。店舗の品揃え拡大と作業効率の向上を同時に支える、グループ一体の取組みが着実に実を結んでいます。

一方で、課題が残っていることも率直に申し上げなければなりません。連結の当期純利益は前期を下回りました。食品でトップラインを優先する中でのロスコントロールの遅れに加え、粗利益率の高い衣料品・住居関連品が計画を下回ったことが主な要因であり、全体の利益率改善は急務です。とりわけ衣料品においては、強力な競合が台頭する中で、お客様に「平和堂で衣料を買う」という明確な動機や価値を十分に提供しきれていない現状を、大きな課題として受け止めております。この状況を打破するため、今期は衣料品事業部と住居関連品事業部を再び分割し、それぞれの特性に応じた施策を、よりチャレンジの幅を広げながら進めてまいります。

## 平和堂グループ 2026年2月期決算

単位: 百万円、%

|                     | 連結      |         |       |        |
|---------------------|---------|---------|-------|--------|
|                     | 2025/2  | 2026/2  |       |        |
|                     | 実績      | 実績      | 前期比   | 前期差    |
| 営業収益                | 444,898 | 456,010 | 102.5 | 11,111 |
| 営業利益                | 13,360  | 13,313  | 99.6  | △46    |
| 経常利益                | 14,639  | 14,605  | 99.8  | △33    |
| 親会社株主に<br>帰属する当期純利益 | 10,727  | 9,409   | 87.7  | △1,317 |

| 単体      |         |       |        |
|---------|---------|-------|--------|
| 2025/2  | 2026/2  |       |        |
| 実績      | 実績      | 前期比   | 前期差    |
| 403,686 | 422,251 | 104.6 | 18,565 |
| 10,326  | 10,340  | 100.1 | 13     |
| 12,106  | 12,165  | 100.5 | 58     |
| 8,831   | 9,540   | 108.0 | 709    |



## TOP MESSAGE

HOP経済圏の深化と  
地域インフラとしての責任

2030年に向けたありたい姿として掲げている「HOP経済圏」の構築は、着実に前進しています。その土台となる会員基盤は、HOP会員全体で414万人、そのうちスマートフォンで繋がる「HOPアプリ」の会員数は約130万人に達しました。この強固な基盤の上で、当期はお客様の生活の中でより便利にHOPポイントが貯まるよう、決済・金融機能の拡充に注力しました。HOPアプリにおける銀行チャージでは地銀・メガバンクを含めて10行の連携体制を整えたほか、HOP-VISAカードによる日々の決済を通じたポイント付与を推進しています。さらに、当期は新たに「HOPBANK」を立ち上げ、ローン利用でもHOPポイントが付与される画期的な仕組みを実現しました。

地域の金融機関との連携も深まっています。2025年4月には滋賀銀行と包括連携協定を締結し、ライフステージに合わせたお金のため方・使い方のご相談をお受けできる形を構築しました。また、平和堂のテナントとして館内に銀行の有人出張所を誘致することで、縮小傾向にある銀行窓口の機能を、再びお客様に提供する動きも始まっています。当社はもともと損害保険・生命保険の取

扱いも行っており、こうした金融サービスを組み合わせることで、お買い物の場にとどまらず、お客様の生活全般と一緒に考えていくスタンスで事業を広げてまいります。

この取組みの根底にあるのは、平和堂が地域のインフラであり続けるという使命感です。単に商品を販売するだけでなく、地域の皆様のくらしを多面的に支える存在でありたい。その思いは、移動販売やホーム・サポートサービス、スマートフォン相談会といった取組みにも表れています。HOP経済圏の拡大は、こうした地域インフラとしての機能を、データとテクノロジーの力でさらに充実させていく試みだと捉えています。

## 地域と人のためのサステナビリティ

サステナビリティへの取組みについては、「地球規模の課題」と「地域社会の課題」の2つの軸で整理しています。気候変動という地球規模の課題は、当社の事業基盤を直接揺るがす喫緊の経営課題です。その解決に向けて、当社は2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量（Scope1・2）を2013年度比で46%削減するという明確な目標を掲げ、PPA等を活用した再生可能エネルギーの利用や店舗の省エネ化など、自ら能動的に行動を起こしています。

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 三井住友銀行



HOPアプリの銀行チャージは10行に対応

同時に、進行する気候変動への「適応」も、食品を扱う当社にとっては「本業のど真ん中」の課題です。農水産物が獲れるタイミングや量が変わり、仕入の不安定さが増す中、川上の生産者や契約農家との関係を強固にするだけでなく、仕入先の分散化など安定調達に向けたサプライチェーンの強化を進めています。また、災害が非日常ではなくなりつつある中で、商圈の皆様に対するライフラインとしての役割を果たすため、店舗被災時の早期復旧体制の構築や防災用品の備蓄体制を整え、日常から信頼を積み重ねていくことが何よりも大切だと考えています。

人的資本に関しては、「従業員の健康が、地域の健康につながる」という考え方を引き続き大切にしています。従業員専用アプリ「はとぴあ」や社内ラジオ「ぽっぽら

## TOP MESSAGE

ジオ」による情報発信、社内SNS「RECOG」を活用した感謝の伝え合いなど、コミュニケーションの場を拡充してきました。eラーニングの充実により、従業員が自ら学ぶ環境も整備を進めています。外国籍の従業員はグループ直接雇用で約1,000人を数え、多様な国籍を受け入れ、宗教や文化の違いを尊重し合える職場環境の構築にも取り組んでいます。女性の活躍推進については、制度は整いつつあるものの、復職時の役割設計など、現場レベルでさらに進化させていく必要があると認識しています。部門の運営責任者をSP社員（パート社員）に移行していく取組みも進め、店舗運営の安定性と現場のマネジメント力を高めています。

### 企業価値の向上と 中長期ビジョンの達成に向けて

資本効率の改善については、正面から向き合うべき最重要課題と認識しています。PBRが長期にわたり1倍を下回り続けている現状を重く受け止めており、その打破には、2030年の定量目標として掲げる「ROE8.0%」の達成が不可欠です。しかし、単に純資産のコントロールといった財務上の調整だけで数値を取り繕っても、本当の意味での持続的な成長にはつながりません。いま我々

に根本的に問われているのは、「どれだけ本業で稼ぐ力があるのか」ということです。トップラインをしっかりと引き上げ、粗利益高を確実に確保し、利益率を高めていく。この確かな「稼ぐ力（分子の拡大）」があって初めて、資本との最適なバランスが成立すると考えています。この課題に対しては、分子側の改善として収益力の向上を前提としながら、分母側の対応として自己株式取得や株主還元の充実を進めています。当期も自己株式の取得を実施しており、配当性向は30%以上を目標としています。

理想の姿は、分子が上がりながら分母も適切に整っていく形です。それが見えてきたとき、平和堂の力が本当についてきたと評価いただけるものと考えています。投資家の皆様との対話もさらに充実させ、当社の事業と成長の方向性をお伝えしていきます。

第5次中期経営計画は最終年度を迎えました。この2年間で見えてきた成果と課題を踏まえ、2030年の定量目標である連結営業利益率4.5%以上、ROE8.0%の達成に向けて、残り半年で事業の骨格をさらに強固なものにしていきます。同時に、次期中期経営計画に向けた準備を進めています。小売事業において今の取組みが十分なのか、さらに何をすべきかを見極めながら、ドミナント戦略の深化やM&Aも含めた成長手段の多様化に取り組んでいきます。

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」の実現を目指し、地域の皆様のくらしに寄り添い続ける企業であり続けたいと考えています。地域が元気であること、すなわち「地域の健康」が保たれていることが、当社が持続的に成長するための土台です。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、引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



# 外部環境認識 ― リスクと機会

人口減少・物価上昇・小売業態の競争激化という構造変化のなか、私たちは外部環境をリスクと機会の両面から捉え、地域のくらしに根ざした事業基盤の強化につなげます。

## 事業環境におけるリスクと機会

### ☑ リスク

- 実質購買力の低下と節約志向の長期化により、客単価の低下や利益率の縮小を招く
- ライフスタイル多様化により、一斉チラシの訴求力が低下する
- 深刻な人手不足と人件費高騰により、店舗運営と利益が圧迫される
- 物流深刻化と配送コスト高騰により供給網の維持が危ぶまれる
- 地方過疎化と買い物難民増加により地域インフラ維持が限界に直面する

### ☑ 機会

- 共働き・健康志向の高まりで、簡便/中食・高付加価値食品の市場が拡大する
- OMO進展とデータ分析高度化により個客への最適提案を推進
- AI予測や店舗DXなどの技術革新により、徹底した省人化と業務の効率化が実現する
- 地域インフラの期待役割上昇により生活者の強い信頼を獲得

## 平和堂の対応策

### 1 くらしを支える商品・売場づくり



健康志向や簡便・中食ニーズに応える品揃えと、子育て世代がのびのび買い物できる売場を整え、地域の生活の質を高める。

### 3 生産性改革で持続性を高める



デリカセンターの活用や省人化で物流・人件費を制御。継続して成長し、地域に在り続けるための経営基盤を強くする。

### 2 一人ひとりとつながる顧客接点



HOPアプリを軸に購買データから個客を理解し、お客様と店舗の心地よいつながりを育て、地域からの信頼を厚くする。

### 4 地域とともに活気を育む



店舗改装や多様なテナント、地域連携を通じて交流の場を生み出し、人が集い助け合う「地域の健康」の実現に貢献する。



## 平和堂グループの価値創造

## 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。

## 価値創造プロセス

地域社会・地球規模の課題

INPUT

OUTPUT

ありたい姿

## 環境

気候変動や資源制約、廃棄物増加などに伴う地球環境リスクの高まり

## 社会

少子高齢化や地域・労働環境の悪化による社会基盤の脆弱化

## 企業統治

災害・感染症・サイバー攻撃の拡大に対応するためのガバナンスと内部統制機能の強化

平和堂の各種資本

財務資本

人的資本

知的資本

製造資本

社会・関係資本

自然資本



多様なチャン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

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

CSV経営

ESG経営

サステナビリティ  
(行動基準)平和堂DXの推進  
(事業基盤)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

2 筋肉質経営

1 人・人材育成

経営理念

地域の健康

長期戦略

グループ  
戦略

新規事業

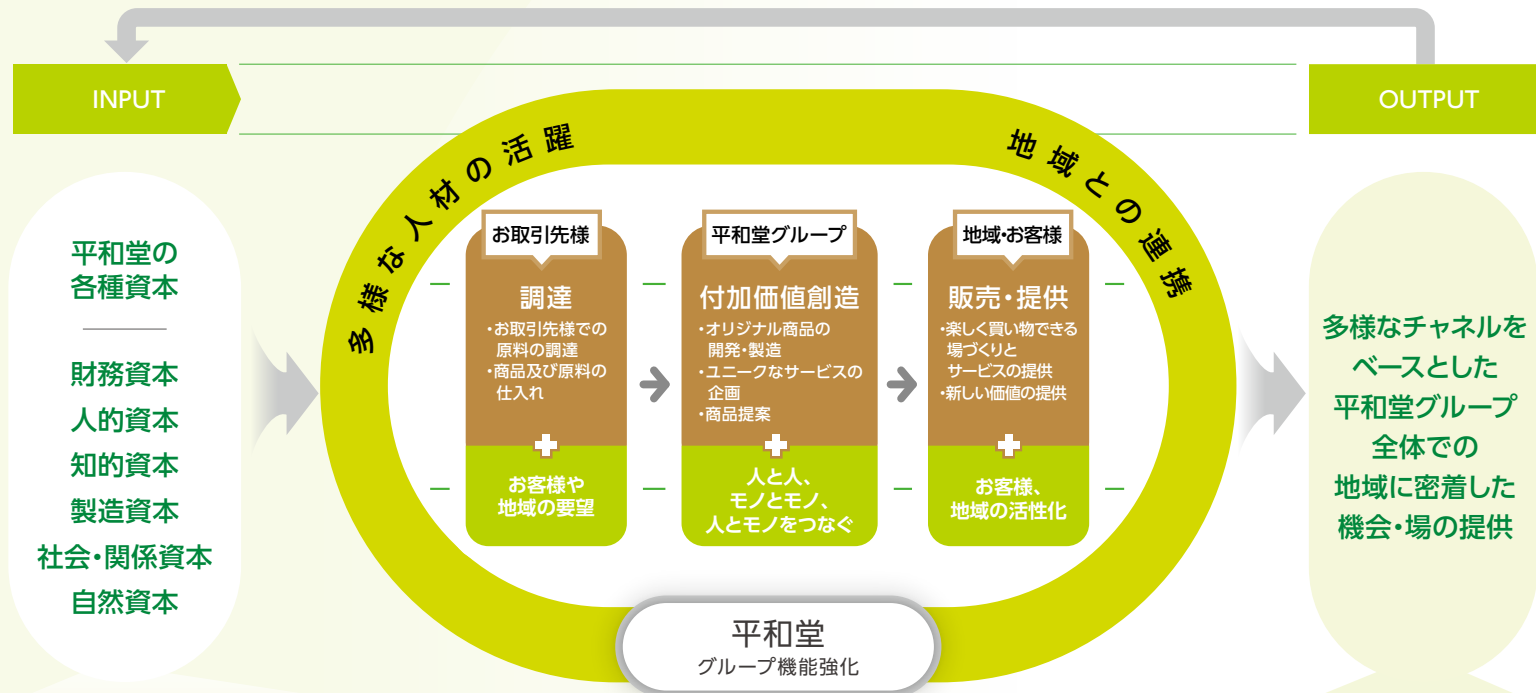
「地域密着  
ライフスタイル  
総合(創造)企業」の  
深化

中長期ビジョン・  
中期経営計画  
(第5次)  
➔ P20



## 平和堂グループの価値創造

## 平和堂グループの価値創造



## 財務資本

## 安定的な財務基盤

自己資本比率(連結) **62.5%**  
成長を見据えた投資金額 **203億円**  
※一時費用含む

## 人的資本

## 地域のく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 **13,523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

地域のくらし全般に関わる商品・サービスの調達力、開発力  
HOP会員を基盤としたHOP戦略  
HOP会員数 **414万会員**  
自社ならではのこだわりブランド「E-WA!」  
約**330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 **371店舗**  
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

## 営業収益(連結)

**4,560億円**(前年比102.4%)  
※2022年度より新収益基準適用

顧客単価 **120,225円**

稼働会員数 **289万人**

多様な人材が活躍する職場  
女性管理職比率  
(当社基準) **11.6%**

自社こだわりブランドの拡大  
『くらしモア』『E-WA!』  
売上高 **554億円**

## 平和堂グループの価値創造

## 平和堂のバリューチェーン

## データと現場をつなぎ、 地域の暮らしへ還元する 価値創造プロセス



### 01 お客様の「地域の暮らし」に耳を傾ける(データ分析とOne to One販促)

約414万人のHOP会員(うちアプリ会員約130万人)の購買データに基づき、個々の購入履歴やライフステージに応じたクーポン等を配信する、「One to One販促」を展開。さらにデータ分析を店頭にも反映し、30～40代の子育て世代向けに購入頻度の高い商品の価格見直しや、精肉などの大容量パックを拡充することで、ターゲット層の来店頻度向上を推進しています。

### 02 こだわりブランド『E-WA!』を中心とした商品企画・開発

平和堂ならではの品質にこだわって開発したこだわりブランド『E-WA!』を展開。『E-WA!』の開発では地域の生産者や自治体との連携(地元共創)を強化しています。また、ニチリウグループのスケールメリットを活かした基幹PB『くらしモア』の販売により、品質維持と価格競争力の双方に対応した品揃えを推進しています。

### 03 プロセスセンター・デリカセンターによる調達・製造・加工体制(店舗負荷軽減と品揃えの両立)

関連会社のベストストーンが運営する、生鮮食品の加工を行う「多賀」「久御山」食品センター、および惣菜や米飯を製造する「多賀デリカセンター」によるアウトパック化を推進しています。このセンター化により、深刻化する人手不足に対応した店舗業務の省力化を図ると同時に、センターならではの高度な品質管理による「安定した美味しさ」を確立。これにより、店舗ではできなかったを提供する手作り惣菜や、お客様に寄り添う接客といった「店舗ならではの価値」に、より注力できる環境を整えています。

### 04 地域特性に応じたドミナント展開と事業基盤の維持(店舗網の再構築)

既存店対策としては、店舗の老朽化対応や計画的な改装を進めています。新規出店や店舗の建て替えにおいては、各地域の特性や顧客ニーズに適した商業施設を開発し、競争力強化を図っています。また、大型店を中心に、食品売場への最新モデル導入や有力テナント(無印良品やLOFT等)の誘致による集客を推進しています。

### 05 地域生活を支える直接支援と持続的な本業の収益確保(社会支援と財務指標の両立)

移動販売、ホーム・サポートサービス、高齢者向けスマホ相談会など地域の生活を支援しています。このようなサービスは地域での孤立防止や買い物困難者への対策、地方自治体との連携強化を目的としており、店舗網と人的資源を活かした、持続的な生活インフラとして機能しています。

### 06 デジタルデータのフィードバックと現場でのDX実践(実運用での生産性向上)

POS、HOPアプリ、ネットスーパーなどのデータを統合・分析し、店舗運営の効率化やサービスの向上につなげています。「AI需要予測自動発注システム」により店舗の発注作業時間を大幅に削減し、品切れ防止と廃棄ロス削減を両立しています。また、京阪神5店舗でのネットスーパー展開に加え、2026年からは滋賀県内(アル・プラザ堅田)でのサービスを開始するなど、新たな購買接点の拡充を進めています。

平和堂グループの価値創造

平和堂こだわりブランド『E-WA!』の取組み

## くらしに向き合う、E-WA!の商品開発



## 平和堂こだわりブランド『E-WA!』 こだわるくらしをカタチに。

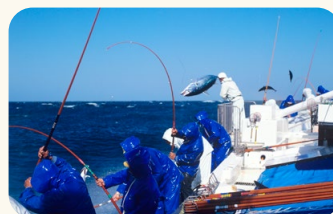
お客様の「こんな商品あったらい〜わ」の  
ご要望にお応えする平和堂こだわりブランドです。  
独自に開発した商品で、お客様の生活を応援いたします。

E-WA!(イーワ)は2014年より、加工食品・日配品を中心に自社の独自開発商品として展開が始まりました。お客様に平和堂のブランドとして支持いただけるよう、アイテムを増やし販売を拡大してきました。2021年、平和堂が最もおすすめするこだわった商品をお届けするために、生鮮食品・衣料品・くらしの品をラインナップに加え、平和堂こだわりブランド『E-WA!』としてリニューアルしました。

衣・食・住すべてにおいて、品質・製法・素材にこだわり抜いた商品を取りそろえ、お客様がいまの時代に求めるこだわりのくらしの実現を応援いたします。

衣料品は、毎日着るものだから肌触りや軽さを追求したり、食品では、味は保ちつつ食品添加物をできる限り減らしたり、何度も産地に足を運んだり。すべての商品のために長い時間をかけ、丁寧に開発してきました。長く愛していただけるように、リニューアルを重ねながら商品を育てています。毎日安心の着心地、特別なときのご褒美、季節ごとの旬の味わいなど、平和堂ならではのこだわりの品をお届けいたします。

また、2027年の平和堂創業70周年を機にブランドリニューアルを予定しております。さらなる進化にご期待ください。



独自ブランドで  
多様なお客様のニーズに対応



### E-WA!

平和堂が最もお勧めするこだわりの商品。  
ナショナルブランドと同等の価格で『E-WA!』  
ならではのプラスαの価値をお届けします。

くらしモア

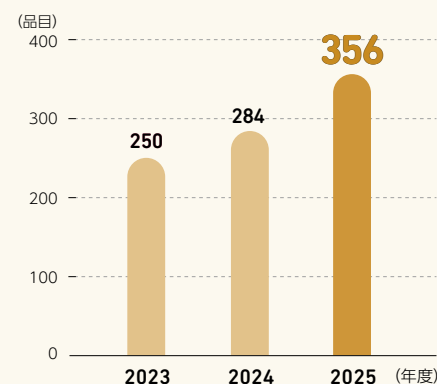


### くらしモア

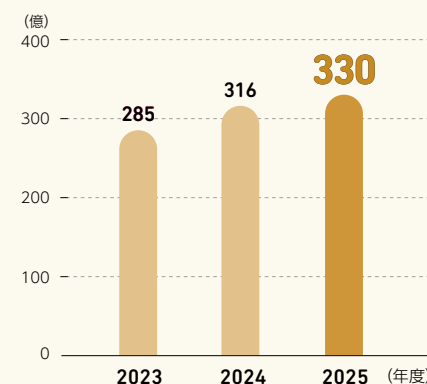
ニチリウとの共同ブランド  
毎日のくらしに優しい価格と  
安心の品質をお届けします。

くらしモア P23

E-WA! アイテム数推移



E-WA! 売上高推移





## 平和堂グループの価値創造

## 平和堂こだわりブランド『E-WA!』の取組み

## 『E-WA!』の商品開発 こだわりを具現化するストーリー

『E-WA!』には、素材への妥協なき探求や、生産者様との二人三脚の歩みなど、一つひとつの商品に独自のこだわりが詰まっています。



## THE・ビーフバーガー

滋賀県産小麦に米糲を加えたふんわりパンズ。店内焼き上げのビーフパティは粗挽き肉を使用し、肉本来のおいしさにこだわりました。さらに、トマトのみずみずしさと特製オーロラソースが肉のうまみを引き立てます。平和堂厳選の素材がおりなす「これぞ、ビーフバーガー」です。

## 地元素材で生む、ここでしか味わえない感動

自社で開発した『THE・ビーフバーガー』は、パンズから徹底的にこだわった自信作です。近江八幡市のイカリファーム様が育てた滋賀県産小麦を100%使用し、粗挽きパテを挟んだ本格派で、他社様から「あのパンズを扱いたい」とお問い合わせをいただくほどです。

この商品を生み出した背景には、生産者様との強い一体感があります。互いのイベントで商品をPRし合うなど、地元の美味しい食材と一緒にお届けできる関係性が、平和堂の大きな強みだと感じています。商品開発における一貫したテーマは、厳選された原料と産地背景に裏打ちされた「ここでしか買えない特別感」です。美味しさや見た目、鮮度には妥協しません。これからも産地様との取組みを他府県へ広げ、お客様の期待を超える感動をご提案してまいります。



生鮮食品事業部  
エキスパートバイヤー  
西川さん



## 養土育 刻み葱

徹底した衛生管理と栄養満点の土から生まれたこだわりの刻み葱がお料理を引き立てます。  
(滋賀県産)

## 滋賀の恵みと環境配慮を、価値ある商品へ

地元滋賀県で作られた『E-WA! 刻み葱』は、環境にも配慮した私の自信作です。

カットキャベツやカットパインの製造時に発生する野菜の端材を堆肥へとリサイクルし、農産物の生産に活かす環境配慮型のプロセスを構築。さらに、消費者が最も心地よいと感じる食感を目指し、ミリ単位の切り方にまでこだわって品質を極めました。こうした高付加価値な商品を形にできる背景には、生産者様と「ド真剣」に商品開発へ向き合える強固な協力体制があります。地域に根ざしたこの共創関係こそが、平和堂の大きな強みだと思っています。「E-WA!なら間違いなし」というお客様からの信頼の声は、開発者としてこの上ない喜びです。『E-WA!』は、適正価格の中に「美味しさ」「地域密着」「環境配慮」という価値が共存しています。今後も産地パートナーとの連携を深め、お客様の豊かな暮らしに寄り添いながら、「これはイ〜ワ!」と心からご満足いただける価値創造を続けてまいります。



青果課  
バイヤー  
麻原さん



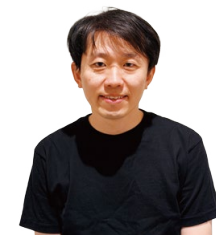
## トーストクロワッサン

軽くトーストしてさくさく食感をおうちでも。少し冷ましてバター風味を落ち着かせるのが甘さほのりのポイントです。

## 味への妥協なきこだわりが、信頼を育てる

『E-WA!』の開発で最も大切にしているのは、「ほかにない美味しさ」です。単なる低価格路線ではなく、添加物を極力抑えながら、味や食感にこだわり、確かな品質と価値ある価格のベストバランスを追求しています。中でも、『トーストクロワッサン』はお店での焼き立ての食感をご家庭でも味わってほしいとの思いから、トーストに適したクロワッサンの開発が始まりました。薄い生地、重ね方に試行錯誤を繰り返し、2年の歳月をかけて、トーストしたときにサクサクとした焼き立ての食感を再現することに成功しました。店頭での試食販売の際、普段はパンを食べないというお子様が「美味しい!」と満面の笑顔で頬張ってくれた瞬間は、今でも忘れられないほど嬉しかったです。

これからも一切の妥協なく品質を極め、毎日の食卓に感動と「安全・安心」をお届けしながら、地域の皆様に永く愛され続けるブランドへと育ててまいります。



グロサリー事業部  
エキスパートバイヤー  
築脇さん

## TOPICS

## 環境と社会に寄り添う『エコE-WA!』

## 日々のくらしからつながるサステナビリティ

緑色のE-WA!マークが目印の『エコE-WA!』は、環境に配慮した商品です。資源の循環や環境負荷の軽減を目指して開発しています。

## ゆたかなバナナ



(フィリピン産)

人や環境に配慮された指定園地で栽培された安全・安心な毎日にとちょうど良いバナナです。

- ① 農業・化学肥料を抑える努力をして栽培された農作物です。
- ② GLOBAL G.A.P. 認証を取得し、安全で持続可能な農業が実践されています。
- ③ 環境保全や生態系維持、栽培に関わる人の労働条件に配慮した取組みを努めています。

## 天然由来100%の無添加せっけん



職人による昔ながらの釜炊き製法で、1週間以上かけてじっくり丁寧に作りました。香料・着色料・酸化防止剤・合成界面活性剤不使用です。やさしいもちもち泡で、洗いがりはお肌しっとり。



# 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



## MESSAGE

2030年に向けた中長期ビジョン「地域密着ライフスタイル総合（創造）企業」の実現を目指す当社グループは、今年度、第5次中期経営計画の最終年度を迎えました。これまで「子育て世帯のニーズ対応」「HOP経済圏の拡大」「コスト構造改革」の重点戦略を推進し、着実に成果を上げてまいりました。

今年度は「仕上げる年」として、これらの施策を確実な結果へとつなげ、2027年度以降のさらなる飛躍の土台を固めてまいります。私たちが持続的に成長するためには、「地域の健康」とともに「従業員の健康」が不可欠です。多様な人材が生き生きと働ける環境を整え、「業務プロセスの最適化」と「付加価値の最大化」による好循環を生み出します。「人が輝くことで、平和堂も成長する」というありたい姿を胸に、今後も持続的な企業価値の向上に邁進してまいります。

代表取締役 副社長執行役員COO

夏原 行平



## 平和堂グループの 存在意義

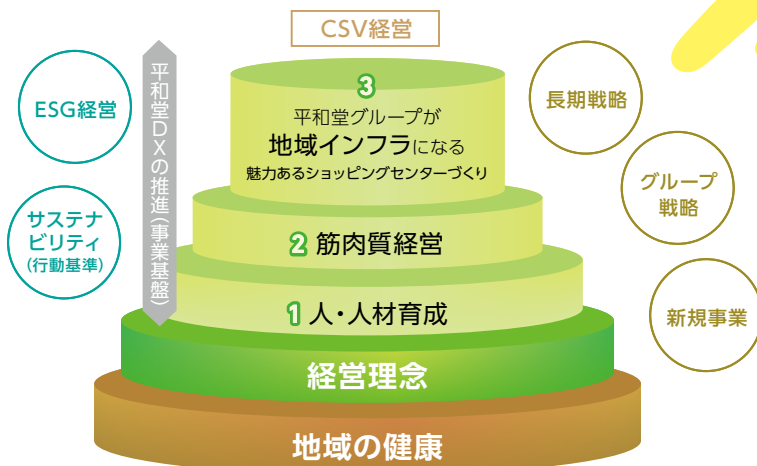
平和堂グループは、『地域のインフラとして、生活全般に関わり、地域とともに社会的課題の解決に取り組めます。そして、健全な社会環境の中で、多様な価値観が尊重され、誰もが住みやすく、“活気のある地域社会”と“豊かな暮らし”を実現する。』に貢献し続けます。

## 実現したい世界

人々が暮らしていく中で、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、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。



## 平和堂グループの中長期ビジョン・中期経営計画

## 第5次中期経営計画（2024～2026年度）

## 中長期ビジョン

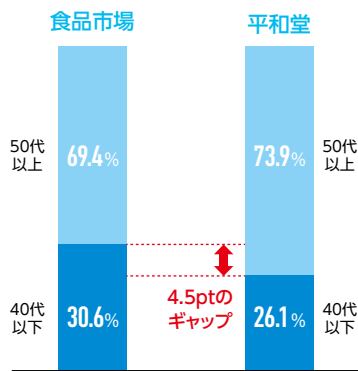
平和堂ならではの「地域密着ライフスタイル  
総合（創造）企業」を目指す

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ます

■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

01 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



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ます。

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)

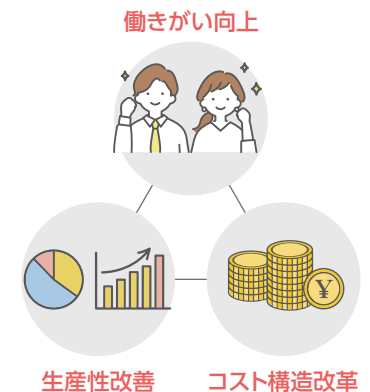
02 ドミナント戦略をベースとした  
HOP経済圏の拡大

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します。

※CX：新しい顧客体験  
※LX：新しい地域社会体験

03 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ます。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します。



## 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
- ・サステナビリティは全ての活動の「行動基準」

## 重点戦略 01 子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

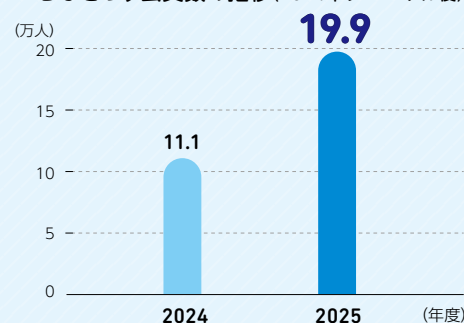
### 地域と家庭の架け橋となる「らぶきっず」

「HOPアプリらぶきっず」は出産予定の方から18歳以下のお子様がいる家庭を対象に、お買い物やイベントを通じて、お店に来る楽しさを感じられる体験や、育児をサポートする情報を提供するサービスです。

このサービスを通じて、将来の地域を支えるお子様やそのご家族に、平和堂を「単なるスーパー」ではなく「生活のパートナー」として選んでいただくことを目指しています。



らぶきっず会員数の推移(2024年リニューアル後)



#### 期待される効果

##### 効果1 来店頻度の向上!

お子様向けのおすすめ商品やイベントの情報をきっかけに、家族での来店回数が増える。

##### 効果2 買い回り支援

育児用品など商品提供だけでなく、食育やSDGsなど、暮らし全体のサポート。

##### 効果3 地域活性化

店舗イベントを通じて地域のお子様同士、親御さん同士がつながるコミュニティ化。

#### ● アプリを活用した

##### コミュニケーション強化

「HOPアプリらぶきっず」は、会員様にはアプリにて毎月衣料品・おもちゃ・文房具売場でいつでも使える割引チケットや、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信しています。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。



#### ● お子様向けイベントの開催で 集客力アップ

2025年度は平和堂オリジナルイベント「はとっぴーふわふわドーム」や「はとっぴー縁日」の開催は100回を超えました。

また、デジタル企画でのスタンプラリーやeスポーツ大会など、中学生・高校生にも楽しんでいただけるコンテンツも実施しています。

はとっぴーふわふわドーム  
参加者数(2025年度累計)

3,000人以上



はとっぴーふわふわドーム



eスポーツ大会

#### VOICE お客様の声

「アプリのクーポンでおむつや食品が安くなるので家計が本当に助かる。」

「楽しいイベント情報がアプリに届くので買い物だけでなくイベント目的で行くことも多い。」





## 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

## 重点戦略 01 子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

## 価格競争力を軸とした子育て世代向け基盤PBの強化

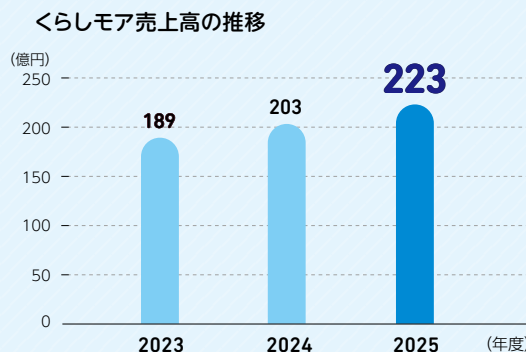
『くらしモア』は、お客様それぞれの等身大のくらしに寄り添い、心地よくやさしい商品をお届けすることで、いつもそばでお客様の「笑顔のくらし」を応援する基盤PBです。

平和堂では、自社のエキスパートバイヤーによる新規商品開発や、店頭における『くらしモア』の棚割り拡大を進め、子育て世代のニーズに応えています。



## ● 商品とお店の両面から、子育て世代の「心とくらし」にゆとりを

平和堂では、主に30～40代の子育て世代の顧客支持を獲得するための取組みとして、『くらしモア』の販売強化を進めています。『くらしモア』のお得感のある価格と確かな品質で、「子どもには安心なものを与えたい」という想いに応えるとともに、家計負担を軽減し、くらしにゆとりを生み出します。また、前項でご紹介した「らぶぎっず」や行政と連携した店内施設など、店舗を活かした子育て支援にも取り組んでいます。商品と店舗の両面から、親子のつながりや地域との交流を育み、子育て世代が安心して笑顔でくらせる社会づくりに貢献しています。



## VOICE エキスパートバイヤーの声

## 生活者の目線で、品質と価格の両立を追求

平和堂のPB『くらしモア』で大切にしているのは、「生活者としてのリアルな目線」です。NB品に負けない品質を保ちながら、原料や製法まで工夫し、少しでもお求めやすい価格を追求しています。

私自身、5人家族の親として食費のやりくりの大変さを感じています。だからこそ、大容量の『塩あじ枝豆』や、低価格を守るため調達先を見直した『冷凍ポテト』など、日々の悩みに寄り添う商品づくりに取り組んできました。

現在は、子育て世代に人気の冷凍野菜や唐揚げなども強化しています。これからも生活者の感覚を忘れず、「やっぱり平和堂で買い物したい」と思っていただける商品をお届けしていきます。



グロサリー事業部  
エキスパートバイヤー  
廣瀬さん

## くらしの手間を減らし、続けやすい価値を届ける

日用品の開発で大切にしているのは、「買い出しや補充の手間を少しでも減らしたい」という生活者目線です。大容量化を進める一方で、『ポリエチラップ』はお試ししやすい価格帯にするなど、くらしに寄り添う提案を心がけています。

また、価格だけでなく環境への配慮も重視しています。『ボディパウダーシート』では外袋をなくし、ごみ削減とコストダウンを両立。浮いた費用を品質向上や香りの追加に活かしました。品質と価格の両立にこだわりながら、毎日のくらしに欠かせないブランドへ育てていきたいです。



住居関連品事業部  
エキスパートバイヤー  
萩森さん

## エキスパートバイヤーとは

単に商品を仕入れるだけでなく、豊富な経験をベースにオリジナル商品の企画・開発を主導するスペシャリストです。



## 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

## 重点戦略 01 子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

子供関連商品の集積による  
子育て世代来店動機の創出

「キッズフェスト (kids fest)」は、玩具や文具、子供服などを取りそろえ、さらに遊び場も併設し、子育てを支えるフラッグシップショップとして、お子様の健やかな成長をサポートしています。子育て世代である30～40代のお客様を獲得するため、「玩具・文具・子供服」売場を再編集し、ワンストップで買い物できる利便性のある売場を構築。

また、売場の来店動機となる商品としてPB商品を開発し、価格強化と利益確保を図りました。

さらに、ランドセルアドバイザーやベビーアドバイザー、節句人形アドバイザーといった専門知識を有したスタッフを配置し、お客様の状況に適した商品提案を行うなど、接客販売を強みに、子育て世代の支持拡大を図っています。

キッズフェスト  
設置店舗数  
(2026年2月期)

32 店舗

玩文具・子供服売上  
既存店前年比  
(2026年2月期)

103.0 %



■キッズフェスト  
売場の強化

KIDDY LAND  
poppo cute  
ポッポキュート

差異化

文具関連

文具+ファンシー雑貨  
キディランド (FC)

手芸

Mono Studio

強化拡充

玩具関連

玩具+アミューズメント

玩具

kids fest

文具

子供服

再構築

子供服関連

子供衣料+子供肌着  
学生シーズン・  
ベビー・マタニティ

「玩具・文具・子供服」の境界を活かし、30～40代顧客拡大  
子育てファミリー層のワンストップ消費を応援

## TOPICS

## アル・プラザ小松に「キッズフェスト」オープン

2025年10月24日、「アル・プラザ小松」がリニューアルオープンしました。キッズフェストとモノスタジオの2ショップを導入し、30～40代の子育て世代のお客様獲得に向けた売場展開を行っています。

オープン後の売上実績は、子供服が昨年比で160%、玩具が238%、ファンシー雑貨が474%といずれも好調で、集客力がアップしました。



## 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

### 滋賀県ドミナント強化に向けた新店出店による地域基盤の深化

2025年は新店を滋賀県内に4店舗出店し、既存ドミナントエリアの競争力を高めています。当社は滋賀県において強固な地盤を有する一方、エリア内には依然としてシェアの低い「空白エリア」が存在。そうしたエリアに新店出店を通じて地域への入り込みを強化し、周辺エリアとの相乗効果によるシェア拡大を目指しています。

単なる出店地域の拡大ではなく、地域との共創を通じて支持を広げていく「地域深掘り」の考え方で滋賀県内における地盤を一層盤石なものにしていきます。



2025年新店  
店舗(滋賀県)

4 店舗

#### フレンドマート八日市妙法寺店 (2025年4月開店・新設)

##### ● 空白エリアの開拓 と若年層・子育て世代の獲得

旧八日市市エリアは当社シェアが県平均を下回る開拓余地の大きい地域です。一方で、20～30代や子育て世帯が多く、将来性のある商圏でもあります。即食・簡便ニーズに対応した商品展開や地元農産物の導入により、地域密着型の店舗として競合との差別化を図っています。



#### フレンドマート今堅田店 (2025年10月開店・新設)

##### ● 異業種連携によるNSC開発 と世代別ニーズへの対応

開拓余地の大きい大津北エリアで、(株)カインズと共同でNSCを開発しました。若年・子育て世帯向けの商品強化と、高齢層向けの少量・適量商品の充実を図り、世代ごとのニーズに応える品揃えで地域シェア拡大を目指します。



#### フレンドマート南郷店 (2025年11月開店・建て替え)

##### ● 老朽化への対応と 競争力強化に向けた建て替え

老朽化や駐車場不足といった課題を解消するため建て替えを実施しました。売場面積を約1.5倍、駐車場を61台から110台へ拡張し、高齢者向け商品や夕方以降の即食・冷凍食品など、多様なニーズへの対応力を高めています。



#### フレンドマート守山駅前店 (2025年11月開店・建て替え)

##### ● 「共育」をテーマにした 地域コミュニティ拠点 への刷新

老朽化した店舗を建て替え、平面駐車場や屋外イベント広場を備えたNSCへ刷新しました。子育て世代の多い守山駅前で即食需要に対応するとともに、子育て支援施設を誘致し、人々が集い学ぶ地域コミュニティ拠点を目指します。





## 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

## 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

## 新店出店・改装戦略を軸とした東海・北陸エリアの事業基盤拡大

平和堂は、滋賀県でのドミナント強化と並行し、東海・北陸エリアへの事業基盤拡大を推進しています。東海エリアでは、SM（食品スーパー）を核としたNSC（近隣型ショッピングセンター）型店舗を展開。地域との「共創」を通じて、HOP経済圏のさらなる拡大を目指します。北陸エリアでは、衣食住をカバーする大型GMS『アル・プラザ』を中心に展開。2026年には新たに『アルプラフーズマーケット』2店舗を出店予定であり、大型店を拠点としたドミナント網を構築することで、北陸エリアでのシェア拡大を図ります。

## 平和堂ニッケタウン稲沢店（2025年12月開店・居抜き）

## ● 複合施設の集客力 と愛知尾張エリアの 基盤強化

愛知県内で21店舗目となる当店は、大型複合商業施設「ニッケタウン稲沢」内へ出店しました。ファミリー層や40～50代が多い地域特性に合わせ、即食・惣菜などのタフMDに力を入れ、さらに、HOPアプリやHOPマネーを活用したポイント販促で集客を図っています。本出店により、一宮市や稲沢市をはじめとする愛知尾張地区のドミナントをさらに深耕し、同エリアにおけるシェア拡大を牽引します。



## ● 改装による 魅力アップ

1990年代に開業した築30年前後の大型店について計画的な改装を進め、食品売場には売上実績の高い最新の「勝ちモデル」を導入、衣料品・住居関連品売場では直営売場の効率化と無印良品やLOFTなどの大型テナント誘致を図るとともに、地域コミュニティの場としての機能も強化した結果、店舗全体の魅力と集客力が高まり、改装店舗の業績は好調に推移しています。

改装店舗数  
(2025年度) 13 店舗

## ■ 2026年新店予定

アルプラフーズマーケット富山掛尾（富山市）

総投資額 845 百万円

アルプラフーズマーケット高岡（富山県高岡市）

総投資額 2,691 百万円



アルプラフーズマーケット高岡（イメージ）

## ■ 2026年改装店舗

- ・アル・プラザ醍醐（京都市）
- ・あどがわ店（滋賀県高島市）
- ・フレンドマート高槻氷室店（大阪府高槻市）
- ・フレンドマート志津東草津店（滋賀県草津市）
- ・フレンドマート開発店（福井市）
- ・木曾川店（愛知県一宮市）

## 重点戦略 03 生産性改善も含むコスト構造改革の推進

### プロセスセンターの活用によるコスト構造改革

平和堂は「生産性改善も含むコスト構造改革」の要として、多賀食品センター、久御山食品センター、および多賀デリカセンターといったプロセスセンター（PC）のアウトパック活用を強力に推進しています。店舗作業の効率化と商品力強化を両立し、利益を生み出す「筋肉質な経営基盤」の構築を目指しています。

#### 背景

#### なぜセンター化(アウトパック化)を推進するのか？

深刻化する人手不足や従業員の高齢化といった社会課題に対応するため、店舗での作業負担軽減は急務となっています。

#### ■2025年度実績

##### 多賀食品センター（主に精肉・鮮魚）

2014年移転・拡張



2025年度供給高

**21,424** 百万円  
(前期比:105.0%)

##### 久御山食品センター（主に精肉・鮮魚）

2019年新設



2025年度供給高

**10,621** 百万円  
(前期比:106.6%)

##### 多賀デリカセンター（主に米飯・惣菜）

2023年移設・拡張



2025年度供給高

**13,032** 百万円  
(前期比:114.1%)

#### 生鮮部門の売上増と労働時間削減 (既存店前年同期比)

生鮮部門売上高

**103.3%**

総労働時間

**99.4%**

#### 店舗の付加価値向上

センターがベース作業を担うことで、店舗スタッフは「鉄板焼き」や「手作りおにぎり」など、インスタアならではの付加価値を加えた商品づくりや接客に注力できるようになりました。また、小規模店舗での弁当等の品揃えも大幅に充実しています。

#### 【拠点の進化】

#### ● 多賀デリカセンター の 3つの価値

2023年に稼働した株式会社ベストネ運営の「多賀デリカセンター」は、設備投資により3つの価値をもたらしています。

#### 商品

にやさしい  
(品質向上)

釜炊き全自動炊飯器や、スーパーのPCで初となる2段式過熱蒸気オープンを導入し、おいしさを徹底追求。

#### 人

にやさしい  
(DX・省人化)

スーパーのデリカセンター初のAGV(自動搬送車)導入により、従業員の身体的負担を大幅に軽減。

#### 環境

にやさしい  
(サステナビリティ)

年間約500トンの食品残渣を堆肥化して「平和堂ファーム」等で再利用する循環型農業の推進や、エコトレーの活用によるプラスチック削減に貢献。

#### ■目標

アウトパック比率を高め、更なる生産性向上を追求!

#### デリカセンター生産パック数の飛躍的拡大

2025年度実績

**6,700** 万パック (アウトパック比率44%)

2030年度目標

**1億1,500** 万パック (同59%)

#### 生鮮食品のアウトパック比率拡大

2025年度

**53%**

2026年度

**56%**

センター化によって創出された時間と原資は、店舗の魅力向上や従業員の賃金・働きがいへと還元し、中期経営計画の目標である「ROE8.0%」の達成へと繋げてまいります。



## 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

## 重点戦略 03 生産性改善も含むコスト構造改革の推進

## パートナー社員の戦力化

将来的な労働力不足を見据え、質の高い店舗運営を維持するため、作業のシンプル化により誰もが活躍できる土台を整え、パートナー社員（以下、当社呼称によりSP社員と表記）のやりがいを育みながら「部門運営を担う主役」へとシフトを進めています。この一人ひとりの成長が生産性を高め、持続可能なコスト構造改革を力強く支えます。

## 背景

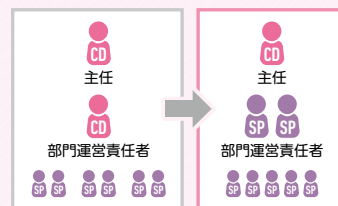
## 私たちがSP社員の戦力化を進める理由

2025年～2030年にかけて、日本の青年人口は15歳～19歳が△5.9%、20歳～24歳が△5.0%と減少していきます。さらに、団塊ジュニア世代の定年退職がピークを迎えることで、新卒採用はかつてないほど困難になる見通しです。

## ● 目指す新たな 売場運営体制

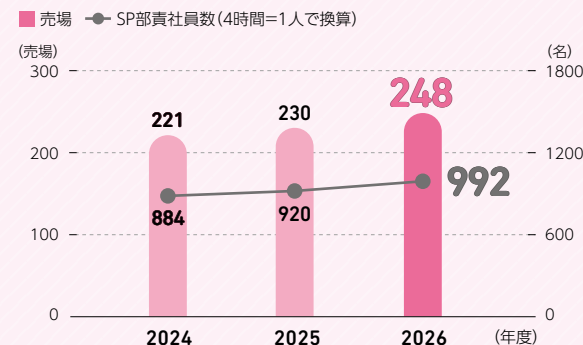
当社は、「主任（CD社員＝正規雇用社員）＋部門運営責任者を任せられるSP（以下、SP部責）」で基本業務を運営できる新たな店舗環境の構築を目指しており、主任の業務を「既存のSP社員や新入SP社員の教育」に特化させます。また、新入社員から入社3年目までの期間を作業員ではなく「将来の主任としての育成期間」と位置づけ、基本的な売場運営はSP部責が主体となって担う体制へと移行します。新たな体制を築くため、約700売場を対象とした大規模な「SP部責育成3ヶ年計画」を進行しています。

## ■ 平和堂が目指す売場運営



SP部責2名(午前1名+午後1名)へ権限委譲  
⇒CD社員は高付加価値業務へ

SP部責の教育計画（年間約25万～27万人時の育成時間を確保）



## ● 現場の課題解決に向けた 組織的な教育支援

SP社員の育成にあたっては、基礎から学べる集合研修やWeb研修を実施しており、参加者の86%から「わかりやすい」と高い評価を得ています。一方で、店舗での実践（OJT）においては、「日常業務が忙しくて教育を実施する暇がない」「OJTの時間が取れない」といった現場ならではの課題も浮き彫りになりました。

これを解決するため、店舗運営責任者からの動機づけや教育内容の周知を徹底し、店舗全体で育成に関与する体制を強化しています。

また、「はとcom（店舗指示）」を活用した情報共有や売場管理の仕組みを整え、SP社員が迷わず業務を遂行できるよう組織的なバックアップを行っています。



## ● SP社員の活躍推進 で付加価値の高い店舗運営体制へ

SP社員の戦力化は、単なる労働力不足への対応や人員削減ではありません。店舗を支えるSP社員に現場の運営権限を委譲し、責任とやりがいをを持って働ける環境を整えることで、CD社員がマネジメントや人材育成という本来の付加価値業務に専念できる体制を生み出します。この主体性を重んじる役割シフトを進めることで、2030年度には各店舗に最適な人員配置を実現し、強固な店舗運営体制と持続可能なコスト構造改革を両立します。

# 財務戦略

## 2026年2月期の振り返り

2026年2月期は、第5次中期経営計画の2年目として各種施策を展開した結果、連結業績は、営業収益4,560億円（前年同期比2.5%増）と過去最高を更新しました。一方で、営業利益133億円、親会社株主に帰属する当期純利益は94億円となり、増収減益となりました。単体では、株式会社ヤナゲンおよび株式会社エールの吸収合併や、既存店売上高前期比102.7%の伸長により、営業収益4,222億円（前年同期比4.6%増）、営業利益103億円、当期純利益95億円と増収増益を達成しています。特に食品部門が牽引しており、大容量パックの拡充や価格対応が奏功し、一人当たりの来店回数や客単価が上昇しました。また、プロセスセンター・デリカセンターの活用定着により生産性改善と品揃えの充実を両立させています。財務面では、増配・自社株買い（約26.9億円）を実施し、株主還元と資本効率の向上を図りました。

## 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。2026年2月期は、フレンドマート今堅田店などの新規出店5店舗や、アル・プラザ小松などの大型店改装を実施しました。居抜き物件を活用した出店コストの抑制や、スクラップ&ビルドによる最新の売場導入など、ドミナント戦略の深化と顧客接点の強化を図りました。2027年2月期は、下期に北陸エリアでスーパーマーケット2店舗の新設を予定しているほか、17店舗程度の改装を計画しています。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」投資を拡大するとともに、データドリブン経営の実現に向けた「情報集積基盤」の活用を推進します。これらの投資を効果的に実行し、リターンの最大化を図ります。

|                 | 連結      |         |              |               |
|-----------------|---------|---------|--------------|---------------|
|                 | 2025/2  | 2026/2  |              |               |
|                 | 実績      | 実績      | 前期比          | 前期差           |
| 営業収益            | 444,898 | 456,010 | <b>102.5</b> | <b>11,111</b> |
| 営業利益            | 13,360  | 13,313  | <b>99.6</b>  | <b>△46</b>    |
| 経常利益            | 14,639  | 14,605  | <b>99.8</b>  | <b>△33</b>    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 10,727  | 9,409   | <b>87.7</b>  | <b>△1,317</b> |

|                 | 単体      |         |              |               |
|-----------------|---------|---------|--------------|---------------|
|                 | 2025/2  | 2026/2  |              |               |
|                 | 実績      | 実績      | 前期比          | 前期差           |
| 営業収益            | 403,686 | 422,251 | <b>104.6</b> | <b>18,565</b> |
| 営業利益            | 10,326  | 10,340  | <b>100.1</b> | <b>13</b>     |
| 経常利益            | 12,106  | 12,165  | <b>100.5</b> | <b>58</b>     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 8,831   | 9,540   | <b>108.0</b> | <b>709</b>    |

[単位:百万円、%]

|       | 2026/2 | 2027/2        |
|-------|--------|---------------|
|       | 実績     | 年間計画          |
| 連結    | 19,204 | <b>25,801</b> |
| 単体    | 16,684 | <b>22,562</b> |
| 新設店舗  | 5,154  | <b>5,743</b>  |
| 既存店舗  | 改装修繕   | <b>8,083</b>  |
| IT    | 2,631  | <b>4,200</b>  |
| その他   | 724    | <b>4,536</b>  |
| 連結子会社 | 2,520  | <b>3,239</b>  |

[単位:百万円]

## 中期キャッシュフローケーション(2025年2月期～2027年2月期)

| 2025/2      |             | 2026/2      |               |
|-------------|-------------|-------------|---------------|
| 調達          | 使途          | 調達          | 使途            |
| 営業CF<br>227 | 投資CF<br>166 | 営業CF<br>230 | 投資CF<br>146   |
| 有利子負債増<br>5 | 株主還元<br>22  | 株主還元<br>73  | 有利子負債削減<br>76 |
| 現預金<br>251  | 現預金<br>294  | 現預金<br>294  | 現預金<br>229    |

[単位:億円]

2026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

## 平和堂グループの価値創造

## 財務戦略

## 資本コストや株価を意識した経営の実践

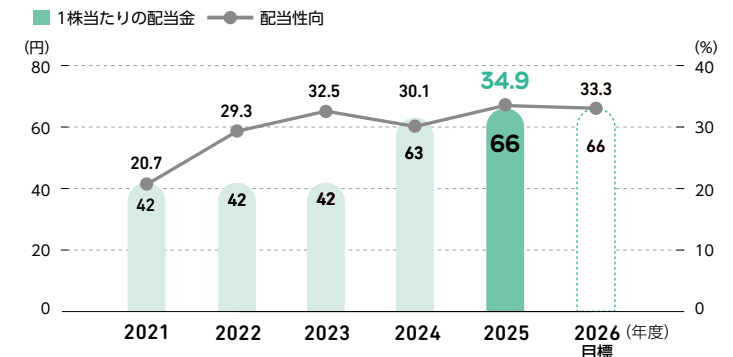
当期末のPBR（株価純資産倍率）は0.76倍となり、前期の0.62倍から改善したものの、依然として1倍を下回る状況を真摯に受け止め、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に取り組んでいます。2030年に向けた定量目標である「連結営業収益5,000億円以上、営業利益率4.5%以上、ROE8.0%」の達成を目指し、引き続き「販売力」と「生産性」の向上に努めます。加えて、自社株買いといった機動的な株主還元や、個人投資家向け会社説明会の拡充など積極的なIR活動を通じた対話の深化を図り、PBR1倍水準の早期実現を目指します。



## 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。2026年2月期の年間配当金は、前期から3円増配となる1株当たり66円（中間33円・期末33円）としました。2027年2月期についても、年間66円の配当を予定しております。第5次中期経営計画期間（2027年2月期まで）は「累進配当」を採用しており、当社の成長とともに持続的な増配を目指します。また、余剰資本についても財務規律を維持しながら、今後も継続的な自社株買いや株主への還元施策を検討してまいります。

## 1株当たり配当金及び配当性向





## 平和堂グループの価値創造

## DX戦略

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～

## 3 3つの体験への還元

## CX

新しい顧客体験

お客様が望んでいること

## EX

新しい従業員体験

従業員が望んでいること

## LX

新しい地域社会生活

地域が望んでいること

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

## 2 統合・分析

HOP-VISAカード

HOPアプリ

自動発注システム

POSシステム

ネットスーパー

## 1 データ収集

## 平和堂グループの価値創造

## DX戦略

## 事業基盤となるDXの推進

データは、企業にとって最大の資産です。平和堂では、あらゆるデータソースから情報を収集し、経営判断に活用するための統合・分析基盤を構築しています。さらに、その分析結果を「CX（顧客体験）」「EX（従業員体験）」「LX（地域社会生活）」の3つの軸で体験価値へと還元し、競争力を抜本的に高めるDX推進のロードマップを描いています。

## ① データ収集

## データソース

## HOPアプリ

購買・行動・嗜好データ

## POSシステム

全190店舗の販売実績  
(外部出店店舗含む)

## 在庫・物流管理システム

在庫・製造・物流データ

## HOP-VISAカード

店外購買・金融行動データ

## ネットスーパーアプリ

ネットスーパー  
購買データ

## HOPBANK

店外購買・金融行動データ

## ② 統合・分析

## データ活用エンジン

## AI需要予測

商品カテゴリ別の  
発注量を自動最適化

## 顧客行動分析

購買傾向・来店パターンを  
個客単位で解析

## 商品・MD分析

売場・棚割の最適化、  
PB商品企画フィードバック

## 地域需要マッピング

商圈×購買データで  
地域ニーズの未充足領域を特定

## ③ 3つの体験への還元

## Customer Experience

## CX 新しい顧客体験 お客様が望んでいること

ピピット  
セルフ

スマホで商品をセル  
フスキャン。レジ待  
ち時間ゼロのシーム  
レスな買い物体験

One to One  
販促

購買傾向を基に、お  
すすめ情報・特別チ  
ケットをHOPアプリ  
で個別配信

HOP-  
VISAカード

平和堂以外の購買  
でもポイントが貯ま  
り、日常生活全体で  
接点を拡大

HOP  
BANK

給与・年金の受け取  
りや口座振替・ロー  
ン借り入れ等の銀  
行取引でポイントを  
付与。日常生活での  
接点を拡大

## Employee Experience

## EX 新しい従業員体験 従業員が望んでいること

## AI発注自動化

AI需要予測により発注業務を効率化。  
担当者は売場づくりに集中できる

## フルセルフレジ展開

レジレイアウト最適化。  
省力化で人員をサービス業務へ再配置

## Local Life Experience

## LX 新しい地域社会生活 地域が望んでいること

## ネットスーパー

京阪神地区5店舗と滋賀県  
2店舗\*で展開。子育て世代、  
共働き、高齢者など様々な  
世帯の買い物利便性を向上  
※7月よりアル・プラザ栗東にて  
サービス開始

## 移動販売

商圈×購買データを品揃えに  
反映。ルート別の最適在庫管  
理などに活用

## 未充足地域への展開

商圈×購買データで地域の未  
利用ニーズを可視化。出店・  
業態戦略に活用

## 平和堂グループの価値創造

## DX戦略

## DXの取組み

## CX

## ▶ HOPBANKの推進でHOP経済圏の拡大を目指す

2025年12月、三菱UFJ銀行との協業により、フルバンキングサービス「HOPBANK powered by 三菱UFJ銀行」を開始しました。メガバンクの堅牢な金融インフラとBaaS基盤を活用し、平和堂商圈全域で迅速な事業立ち上げを実現。地域密着の購買データと金融を結びつける本取組みは、HOP経済圏を拡大する新たな推進力です。

日常の買い物から預金・各種ローンまでがアプリで完結し、金融取引でもHOPポイントがたまる仕組みにより顧客利便性とロイヤルティの最大化を図ります。購買データと金融データの統合分析を通じ、小売と金融が融合した独自の経済圏を確立し、飛躍的な企業価値向上を実現してまいります。

## ▶ 購買データ分析に基づいたOne to One販促

従来のチラシ販促に加え、HOPアプリを活用した「個々のお客様に最適な情報」を届ける新たなデジタル販促を推進しています。お客様の属性や購買行動、イベント参加情報等を分析し、家族構成や健康意識、食の嗜好などのニーズを予測。一人ひとりの好みに合わせた割引クーポンや月替わりのおす

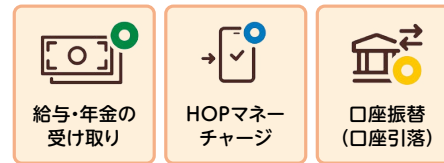


すめレシピなどを個別に配信しています。「期待の一步先の提案」で来店動機を強化し、最適化された新しいお買い物体験を提供します。

## 「スーパーマーケット業界初」個人向け銀行サービス

## HOPBANKのメリット

## 日々のお取引でHOPポイントがたまる！



## HOPポイント進呈・HOPポイント還元率UPも！



## POINT

## ・個別の情報発信

アプリを通じて、顧客の購入頻度や好みに合わせたクーポンや情報を配信

## ・日常の顧客接点の強化

アプリを通じてエンゲージメントを高め、来店やサービス利用を促進

## EX

## ▶ AI需要予測発注

AI需要予測発注は、気象条件、曜日、特売情報などのデータを基に客数および商品ごとの予測を行い、最適な発注数を自動算出するシステムです。商品の品切れや値下げの発生を抑えつつ、店舗における発注作業時間を約90%（1日30分程度まで）削減することを最大の目的としています。これにより、業務の大幅な効率化と従業員の生産性向上を実現します。



## LX

## ▶ ネットスーパー

専用アプリから注文した商品を店頭受け取り、またはご自宅までお届けするサービスで、現在は京阪神の5店舗\*で展開。各店舗で生産性の向上を行っています。2026年1月に滋賀県で1店舗目となる展開をアル・プラザ堅田、7月に2店舗目となるアル・プラザ栗東にてサービスを開始し、今後は県内への展開を進める計画です。デジタルを活用した新たなインフラを整備することで、これまで以上に多くのお客様をサポートし、より便利に平和堂をご利用いただけるサービスを拡大していきます。

ネットスーパー年間配達件数  
(2025年度)

38,779 件

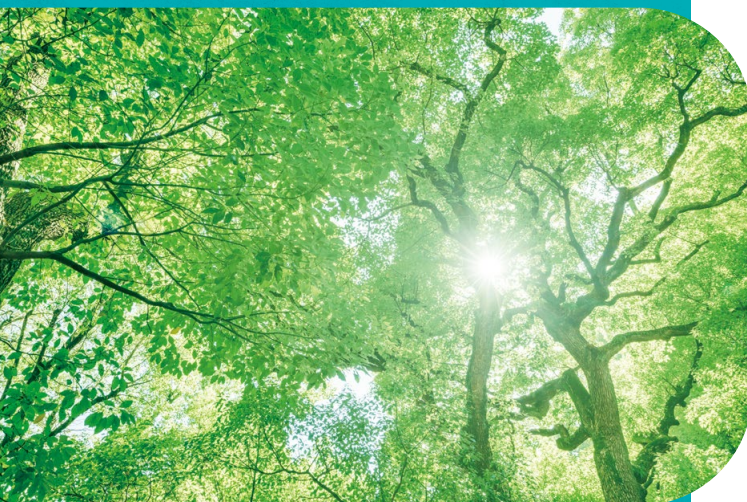


\*アル・プラザ宇治東、香里園、つかしん、あまがさき、フレンドマート尼崎水堂店



## 平和堂グループの価値創造

## 環境戦略



世界では、気候変動による気象災害の深刻化や海洋プラスチック問題など多様な環境課題が顕在化しています。

当社はTCFDに基づき、気候変動が事業に及ぼすリスクや影響を定性的・定量的に評価し、必要な対策を推進しています。

## 脱炭素社会の実現

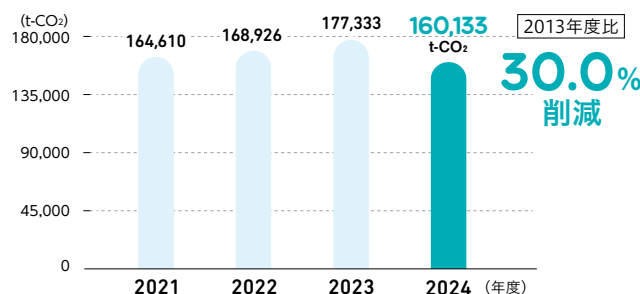
背景と考え方

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、CO<sub>2</sub>排出量を削減していきます。

目標 (2030年度目標)

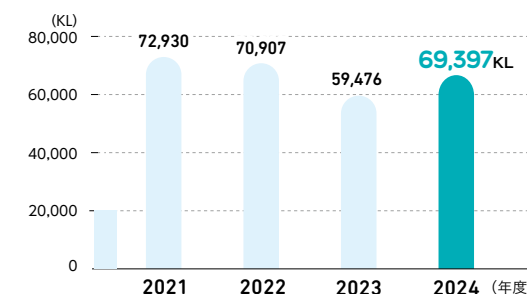
CO<sub>2</sub>排出量 2013年度比 **46%削減**

※Scope1・2および平和堂グループ合計

年間CO<sub>2</sub>排出量の推移 ※平和堂グループ実績

※使用量は増加したがCO<sub>2</sub>換算時の係数が減少しておりCO<sub>2</sub>排出量としては減少  
※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:CO<sub>2</sub>排出量全体の76%を占める平和堂単体の使用重量】  
※店舗数の増加(丸善含む)で原油換算数値は増加

CO<sub>2</sub>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

**23,267** 千kwh年間CO<sub>2</sub>削減量**△7,246** t-CO<sub>2</sub>

## ▶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

**△2,211** 千kwh年間CO<sub>2</sub>削減量**△448** t-CO<sub>2</sub>

## ▶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 6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**△599** 千kwh年間CO<sub>2</sub>削減量**△262** t-CO<sub>2</sub>

## 平和堂グループの価値創造

## 環境戦略

## 廃棄物の削減と資源循環の推進

## 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」「食品ロス削減」などの具体的目標を設定し、2030年の達成に向けて取り組んでいます。

目標  
(2030年度目標)

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

2020年度比

35%削減

※売上高百万円  
当たりの原単位

平和堂こだわりブランド『E-WA!』  
容器包装のプラスチック使用量

2020年度比

20%削減

2019年度比

食品廃棄率

50%削減

## 廃棄物削減の取組み

## ▶ プラスチック削減の取組み

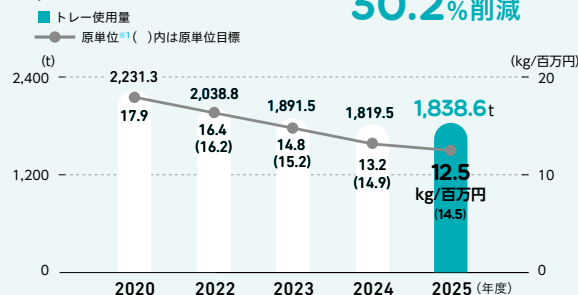
## 店内加工で使用するプラスチック製容器包装使用重量の削減

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。

店内加工の食品トレー使用量の推移  
(生鮮計)

2020年度比

30.2%削減



※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)

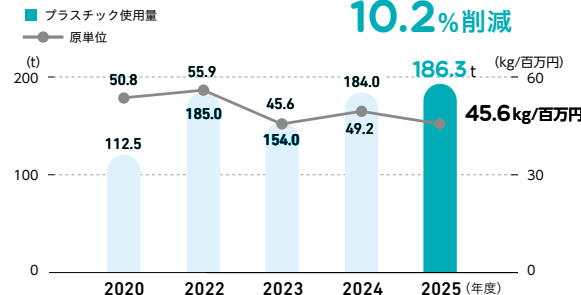
平和堂こだわりブランド『E-WA!』の  
プラスチック容器包装使用重量の削減

『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。

『E-WA!』容器包装プラスチック  
使用量の推移

2020年度比

10.2%削減



※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

## ▶ 食品ロス削減の取組み

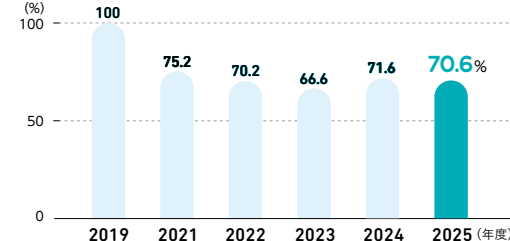
## 食品廃棄額の削減

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。

## 食品廃棄率(2019年度基準)

2019年度比

29.4%削減

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。

## 2025年度実績

約 0.8 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%

## 2025年度実績

食品トレー 282 t 透明トレー 245 t

ペットボトル 1,371 t 合計 1,898 t

2020年度比

109.6 %

## 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CO<sub>2</sub>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/tcdf>

## 平和堂グループの価値創造

## 環境戦略

## 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。

## プライベートブランドにおける添加物に対する取組み

遺伝性発がん性物質と考えられるものを含む添加物12品目+7品目について、『E-WA!』『くらしモア』『お惣菜(店内加工商品・グループ会社ベストーン製商品)』での使用を「0」にする取組みを進めています。

2025年度は、平和堂の取扱い商品において、添加物18品目の使用商品について変更や取扱いを終了しました。2026年度は、残り1品目の使用終了について取り組みます。

## ▶ ちらし寿司



レンコンの  
着色剤  
赤 → 白



## ▶ 3色細巻



柴漬け → 梅



## 有機農産物・有機JAS認証商品の販売を拡大

安全・安心な商品の提供、品質と安全性の確保を目的とし、化学農薬や化学肥料を使用しない野菜や果物の販売拡大、有機JAS商品の取り扱い品目拡大を推進しています。

2025年度は、青果売場では、改装時の有機農産物コーナーの新設や、仕入れ先及び仕入れアイテムの見直しなどを実施しました。

また、グロサリー部門では、棚割変更時にアイテム改廃を実施しました。

## ▶ 青果(野菜部門・果物部門)

2025年度目標 **0.5** %

販売  
構成比

**0.57** %

## ▶ グロサリー部門

2025年度目標 **135** 品目の  
取り扱い

**127** 品目の  
取り扱い



## 平和堂の人づくり

## 人事戦略



平和堂グループ憲章「全従業員の物心両面の幸福（しあわせ）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」を経営理念の根幹に据え、人を付加価値の源泉である「資本」と捉える人的資本戦略を推進しています。この理念を土台とし、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ないとの考えのもと、人的資本経営の重要性を捉えています。

## 平和堂の人的資本経営

## 人への投資による「価値創造モデル」

当社の人的資本経営は、「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モデルです。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、効率的な組織運営でより大きな成果を生み出し、得られた成果を再び「持続的な人への投資」へと還元することで、中長期的な企業価値の向上を継続してまいります。

経営理念の  
浸透

しあわせ  
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

分子

付加価値の最大化



攻め

従業員エンゲージメントの向上

多様な人材の活躍

キャリア開発の促進・次世代リーダー育成

分母

効率的な労働投入



守り

人材の採用・発掘

従業員のスキルアップ

働き方改革・労働環境改善

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

労働生産性の向上

持続的な人への投資

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

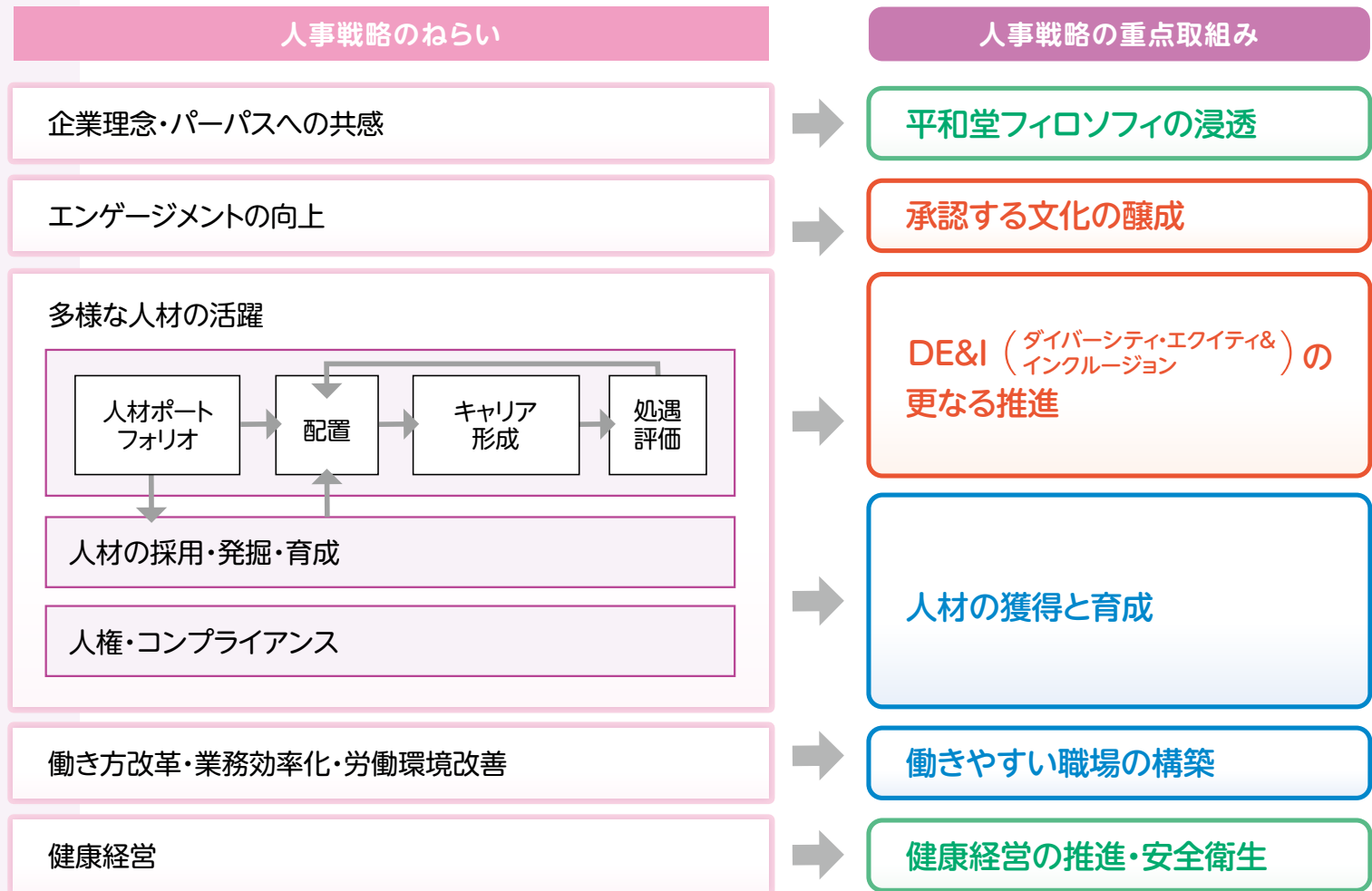
## 平和堂の人づくり

## 人事戦略

## 平和堂の人的資本経営

## 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。



## 自律的なキャリア形成と「持続的な人材の確保・育成」(個人の成長と組織の成長)

### 多様な採用チャネルと パート社員のステップアップ

新卒採用に加え、多様な専門性を持つキャリア採用を拡大しています。同時に、現場を熟知したパート社員の正社員登用(2025年度実績23名)や売場運営責任者としての役割拡大を積極的に推進しています。さらに、独自の「平和堂版 年収の壁対策プラン」を導入し、意欲ある従業員が労働時間を柔軟に選択し就業を継続できる環境を整えています。

#### ▶ 自律的な働き方を支える制度

#### 平和堂版 年収の壁対策プラン

意欲ある従業員が労働時間を自由に選択し、安心して長く働けるようサポートしています。

#### 身だしなみ基準の見直し

従業員の個性と多様性を尊重し、自分らしく能力を発揮できる環境を整えています。

### 理念の浸透と体系的な教育プログラム

「平和堂フィロソフィ」をベースとした人間力育成を基礎とし、キャリアの節目を支える体系的な研修を実施しています。会社から与えられる機会を待つだけでなく、自ら学ぶ挙手制・公募型メニューや、昇格への不安を解消する「アドバンス型(先取り)研修」を取り入れ、自律的な成長を支援しています。また、誰もが働きやすい組織風土の醸成を目指す「ダイバーシティ研修」を実施しています。

|                 | 技能<br>スキル             | 階層別研修          | 次世代<br>育成      | テーマ別      | 自己育成支援           |
|-----------------|-----------------------|----------------|----------------|-----------|------------------|
| 部長              |                       | 経営者研修          |                |           |                  |
| 支配人<br>店長<br>課長 | 店責任者<br>行動基準<br>勉強会   | 店長<br>課長<br>研修 | 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                  | 次長<br>研修       | 越境学習(選抜・挙手制)   | 年次キャリア研修  | 社内アドバイザー・アンバサダー  |
| 主任              | トレーナー<br>による<br>OJT教育 | 主任力UP研修        | 平和堂フィロソフィ・理念研修 |           | eラーニング           |
| 係               | 技能<br>研修<br>センター      | 主任業務<br>基礎研修   |                |           | 通信教育             |

ダイバーシティ研修受講者数(累計)

340名

### スキル・技能の高度化による労働生産性の向上

当社独自の「社内認定ライセンス制度」を通じた技能の標準化や、公的資格取得への報奨金制度により、従業員の自己研鑽を後押ししています。また、特定分野の専門家を認定する「社内アドバイザー・アンバサダー」の仕組み(名札のアイコン表示等)で接客の向上を図っています。さらに、店舗ごとの作業概要を可視化し、複数部門の業務を習得する「マルチスキル化」を進めることで、効率的な体制構築と生産性向上を実現しています。





## 平和堂の人づくり

## 人事戦略

## 多様な個性が躍動する「DE&amp;I」の推進(付加価値の源泉)

## 女性活躍の推進と柔軟な働き方の拡充

女性活躍推進を最重要課題と捉え、2030年までに女性管理職比率20%の達成を目標に掲げています。次世代リーダー育成のための「女性ステップアップ研修」や、互いの価値観を尊重し合える風土醸成のための「ダイバーシティ研修」を実施。さらに、短時間勤務者が主任や管理職として活躍できるよう、研修や社長との座談会を開催し、働きやすい職場環境の構築を進めています。また、男性の育児休業については連続5日間の取得を義務化し、2025年度の男性育休取得率は105.4%に達しました。

女性管理職比率  
(2025年度実績) **11.6%**

目標  
(2030年まで・当社基準) **20%**



女性ステップアップ研修

## 地域社会への貢献と働きがいの創出

多様なお客様に安心してお買い物いただける店舗環境を整備するため、「認知症サポーター養成講座」の受講を推進しています。累計で全従業員の6割超にあたるサポーターを育成し、実務を通じて地域に貢献する喜びを実感することが、従業員の働きがいの醸成に直結しています。

認知症サポーター数  
(2025年度末時点)

**15,328**名



2026年1月「しがの認知症バリアフリー地域づくり知事表彰」受賞

## 障がいのある社員や外国人材の活躍支援

障がい特性に応じた業務内容や勤務体系の整備、特別支援学校等からの実習受け入れを行い、誰もがやりがいを抱いて働ける環境づくりに努めています。その結果、2025年の障がい者雇用率は法定を上回る3.49%となりました。また、店舗においてベトナムやインドネシアなどから外国人技能実習生および特定技能外国人を受け入れています。

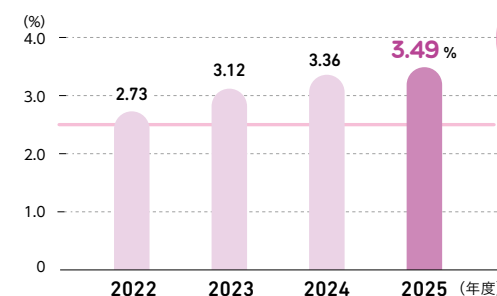
外国人技能実習生および  
外国人特定技能生数  
(2025年度末時点)

**231**名



店舗のデリカ部門で活躍する技能実習生

## 障がい者雇用率の推移



法定雇用率  
(2.5%)を  
大きく  
上回りました!



認知症サポーターキャラバン・メイト(社内講師)講習

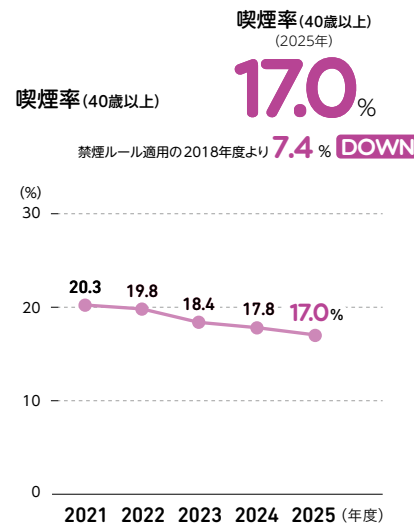
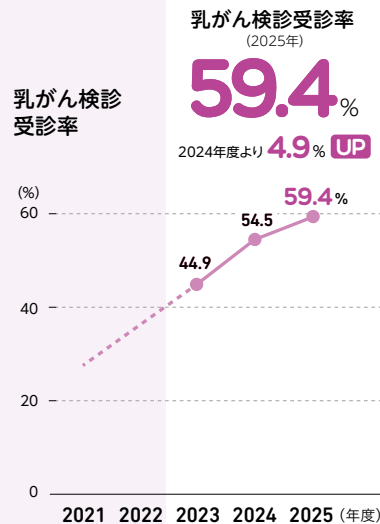
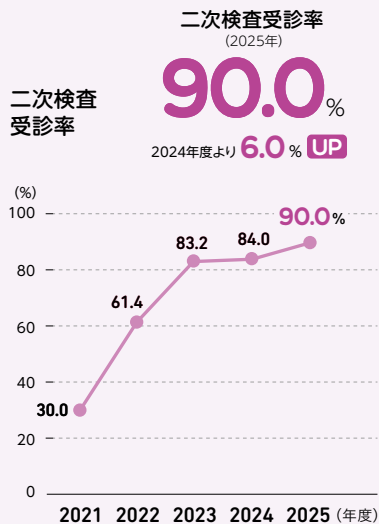
## 持続的成長の基盤となる「健康経営と安全の徹底」

### 生産性向上とエンゲージメントを支える健康経営

従業員の安全と健康を経営の重要課題と位置づけ、心身ともに健やかに、安心して能力を発揮できる職場環境を整備し、高い生産性の実現を目指しています。2022年の健康経営宣言以降、健康経営を積極的に推進しています。

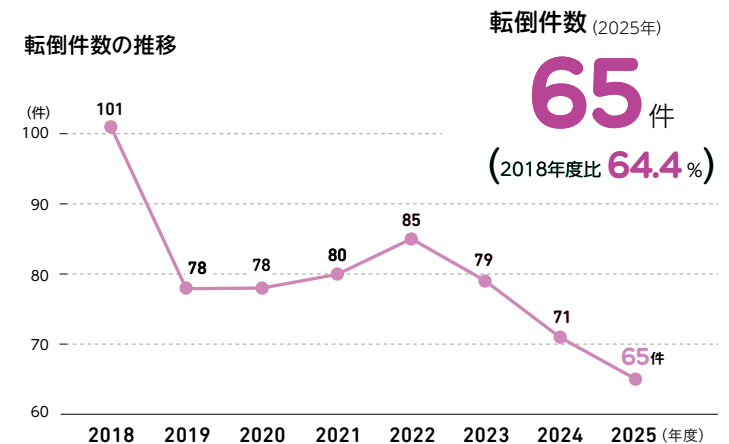
#### ▶従業員の心身の健康増進に向けた具体的アプローチ

法定の定期健康診断の受診率100%を継続するとともに、有所見者に対し産業医と連携した個別勧奨を行っています。その結果、2025年度の二次検査受診率は目標の90.0%を達成しました（管理職層は100%）。また、受動喫煙防止のため就業時間内・敷地内禁煙をルール化し、喫煙率は2018年の24.4%から2025年には17.0%へと低下しました。加えて、40歳以上の女性が多く働いていることから全店に乳がん検診バスを隔年で配車し、乳がん検診受診率は2025年度に59.4%へと伸長しています。さらに、「健康サポートセンター」には産業医や保健師等の専門職を配置し、包括的なヘルスサポート体制を整えています。



#### ▶「労働安全」の追求と働きやすい環境づくり

労働災害の防止に向け、中央労働安全衛生委員会が主体となって全店の対策を実施しています。特に転倒防止に重点を置き、社長自らの店内放送による呼びかけや、ヒヤリハット川柳の募集を行いました。加えて、視力低下が転倒に関係するという分析に基づき「アイフレイル」の啓発や照度の改善など健康面からのアプローチも実施しています。その結果、2025年度の転倒災害は65件となりました。2025年度の労働災害強度率は0.096、度数率は4.46となっています。



## 平和堂の人づくり

## 人事戦略

持続的成長の基盤となる「健康経営と安全の徹底」

## 心理的安全性の確保と「承認する文化」の醸成

コミュニケーションツール「RECOG」を導入し、互いの貢献を認め合う「承認する文化」の醸成を通じて従業員の帰属意識を高めています。「組織の成功循環モデル」に基づき、関係の質を向上させることで心理的安全性の高い職場づくりを推進しています。また、各種ハラスメントやカスタマーハラスメントに対する基本方針を策定し、相談窓口や全従業員研修を通じて安心して働ける環境を整備しています。

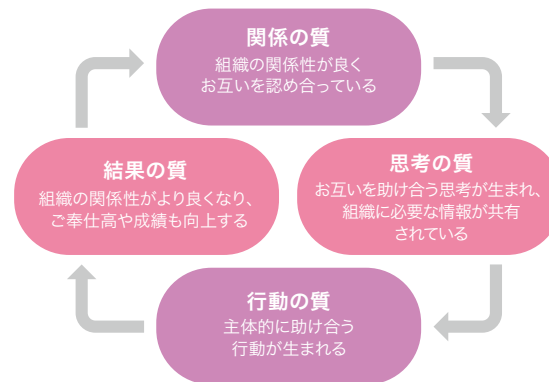
### ▶ 職場の環境づくり

#### 絆を深める 「承認」の文化

コミュニケーションツール「RECOG」を導入し、従業員同士が感謝を伝え合うことで、モチベーション向上とエンゲージメント強化を図っています。

#### 心理的安全性の 高い職場づくり

部署単位でのワークショップを開催し、活発な意見交換ができる環境を構築。ハラスメント防止の基本方針策定や研修も徹底しています。



「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



## 人的資本に関する指標と目標 (データ集約)

### 主要KPIと進捗状況

有価証券報告書に基づく、当社の人的資本経営の成果を測る  
主要な指標(2025年度実績)と目標は以下の通りです。

|                  |                     |
|------------------|---------------------|
| 定期採用人数           | 135名(男性77名、女性58名)   |
| 中途採用人数           | 47名(男性33名、女性14名)    |
| パートタイム社員の正社員登用者数 | 23名                 |
| 管理職に占める女性労働者の割合  | 5.9%                |
| 管理職層に占める女性労働者の割合 | 11.6%(2030年度目標:20%) |
| 障がい者雇用率          | 3.49%(目標:3.5%)      |
| 認知症サポーター人数       | 15,328名             |
| 定期健康診断受診率        | 100%(目標:100%)       |
| 二次検査受診率          | 90.0%(目標:90%以上)     |
| 男性育休取得率          | 105.4%(目標:100%)     |
| 労働災害強度率          | 0.096               |
| 労働災害度数率          | 4.46                |



平和堂の **いま** と**これから** を語る

社外取締役・木村恵子、社外取締役・行木陽子、社内取締役・藤田和生の3名が、2026年2月期（2025年度）の業績を起点に、現状と成長への課題、非財務活動に対する評価、企業価値の向上についてなど、それぞれの専門性を生かした視点から語り合いました。

役員紹介 **P49-50**

## 業績をどう評価するか——

**藤田** 2026年2月期は増収とはなりましたが、利益面では公表値に未達となり、前年もわずかながら割り込みました。消費者の生活防衛意識の高まりや各種コストの上昇など厳しい事業環境が続く中でも継続的に業績を伸ばしている企業もあり、その差がどこにあるのか、われわれの強みと弱みを踏まえて、打ち手の見直しを進めています。

**木村** 昨年の第2四半期までは比較的好調でしたが、第3四半期以降が厳しかった。期末の決算説明会の雰囲気も中間決算の時と全く違っていました。営業利益率も2030年の目標である4.5%に対して、現状は3%未満。新リース会計基準の適用も控えるなか、次期中期経営計画で目標達成に向けた具体的なアクションプランを示す必要がありますね。

**行木** 現在の中期経営計画でも課題に掲げていますが、30～40代へのアプローチで十分な成果が出ていない点が気になります。施策を実行し、評価し、次の一手につなげる——

そのプロセスをHOPカード会員のデータなども活用して進めていくべきだと思います。



熱心なファン株主が多いことは強み。でも、それが危機感を弱めている面もある。

## HOP経済圏——顧客接点をどう広げるか

**木村** ありがたいことに平和堂の株主には熱心なファンの方が本当に多いんです。株主総会でも温かい応援のご意見が中心なのですが、その裏返しで会社としての問題意識やリスク感を弱めている面もあるのではと感じています。外部からの厳しい目を向けられて初めて気づくこともあるはずです。

**藤田** そういった株主の方々の多くはお客様としてもご来店

いただいています。また、HOP会員という顧客基盤も当社の大きな資産だと考えています。100円で1ポイントという高い還元率とポイントを現金でキャッシュバックするという特徴もあり、特に滋賀県では非常にロイヤリティの高い会員プログラムだと自負しています。今年の6月から子会社のファイブスターが経営する滋賀県内のCOCO'Sなどの飲食店でもHOPポイント・HOPマネーをご利用いただけるようにしました。これまでは平和堂の商業施設内での利用に限られていましたが、このような形でお客様との接点を広げることが、顧客基盤を強固にするうえで重要だと考えています。ポイントも含めた地域にお住まいの方々との関わりを深めていく、これが現在の中期経営計画にも掲げているHOP経済圏の拡大という考え方です。

**行木** HOP経済圏が広がることで、お客様との接点が増え、利用される方々のニーズや行動の傾向を、より多面的に捉えられるようになると思います。こうしたデータを、サービスの改善や新たな施策の検討に生かしていくことが重要だと思います。

## コーポレート・ガバナンス

非財務価値とDX——  
現場の力をどう引き出すか

**行木** 社外の視点だからこそ分かる強みもあります。当社の店舗の従業員は接客がとても丁寧で、しかも生産性高く動いている。これは大きな財産です。DXも活用して店舗作業の生産性を上げながら、お客様との接点を充実させていけば、平和堂らしさはより際立つと思います。また、性別や職位を横断してアンコンシャスバイアスを議論する研修などを私も担当していますが、こういったダイバーシティ推進にも会社として注力しています。ただし、推進そのものが目的ではなく、それが平和堂の成長に直結するからやるのだということが大切。2030年に女性管理職比率20%という目標もありますが、数の目標以上に、女性社員の経営層への登用など、適材適所で活躍できる仕組みづくりが本質だと思います。

**藤田** おっしゃるとおりです。男性の育児休暇取得のように働き方の柔軟性を高める制度も「使うのが当たり前」という意識へと社内が変わってきました。女性の管理職・経営への登用も実力本位で進めるべきで、その登用プロセスにバイアスがかからないことが何より重要です。ただ、目標とすべきロールモデルの絶対数が不足している点は、ご指摘のとおり課題だと認識しています。

推進そのものが  
目的ではない。  
平和堂の成長に直結  
するから取り組む。



**木村** 昨秋にオープンした新店に行ったのですが、その店長は3人のお子さんがある女性でした。オープン前に店舗周辺をくまなく歩きまわり、しっかりと商圈を理解して、お店作り

を進めた結果、予算を上回る業績を上げていました。子育てにも忙しい中、時間をやりくりして頑張ってくれたことが仕事に生きていて、感動しました。こういう方のやり方を共有していけるといいですね。

**藤田** 売上拡大や生産性向上に向けた店舗での優秀な取組み事例の発表会を年2回開催しているのですが、最近の発表会では、産休から復帰した時短勤務の女性主任とパートナー社員の皆さんの取組みが最優秀事例となりました。従来は主任が担っていた業務の一部をパートナー社員の方に委ねるなど役割分担を見直した結果、主任は自らが担うべき業務に集中でき、パートナー社員の皆さんも裁量が大きくなったことでやりがいが増し、売上も伸びました。こうした優れた取組みをどうやって全店舗に広げていくのかが、これからの課題です。

## 対話で企業価値を高める

**木村** 最近の取締役会で平松社長から「資本効率の議論をもっと深めたい」という問題意識を示されたのは、とても大事なことだと思います。7月21日に公表された新しいコーポレートガバナンス・コードでは、保有する経営資源をどのようにして企業価値に変えていくのか、その過程を株主と対話しながら説明することが一層求められています。当社も「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について公表していますが、PBR1倍割れを解消できるよう、当社としての成長性をしっかりと示していかなければなりません。

**藤田** PBRが1倍を超えないのは、当社の将来性を十分に評価していただけていないからだと思っています。出店エリアを拡大することで成長を加速している企業もありますが、当社はリージョナルカンパニーとしてドミナントエリアを深掘りしようと考えています。特に京阪神や東海エリアでは当社のシェアを伸ばす余地は十分にあるのですが、競合に負

けないよう店舗を増やせるかが鍵になります。また、食品製造や外食などグループ内の子会社にも更なる成長のチャンスがあると考えています。グループに占める子会社の売上・利益の構成比を高めることで、グループ全体の収益力を向上させたいですね。

**行木** 出店エリアの深掘りや拡大は、収益力を高めるうえで重要だと思います。一方で、平和堂には「地域共創」という、他社との差別化につながる独自の成長軸があります。地域との信頼関係を深め、ともに新たな価値を生み出していくことも、重要な成長の形ではないでしょうか。こうした平和堂独自の価値を、具体的な取組みや成果とともに社外へ発信することで、将来の成長への期待を高め、企業価値の向上にもつながっていくと考えます。



地域共創こそ、他社との  
差別化につながる。  
その価値を、もっと  
外へ発信したい。

**藤田** 地域に根ざした取組みをどう効果的に外へ打ち出していくか。正直に申し上げると、当社はプロモーションも含めて外部への発信力に課題があると感じています。差別化という意味でもPB商品の強化に取り組んでいますが、当社こだわりのブランド「E-WA!」のブランドとしての想起力はまだまだ弱いと評価しています。良いものをつくっている自負はあっても、こだわりが伝わらなければ意味がない。70周年に向けて、さまざまな取組みの発信力を高めていきたいと思っています。取締役会での健全な議論を通じて当社の成長を実現していきたいと思っておりますので、引き続き宜しく願いいたします。

## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

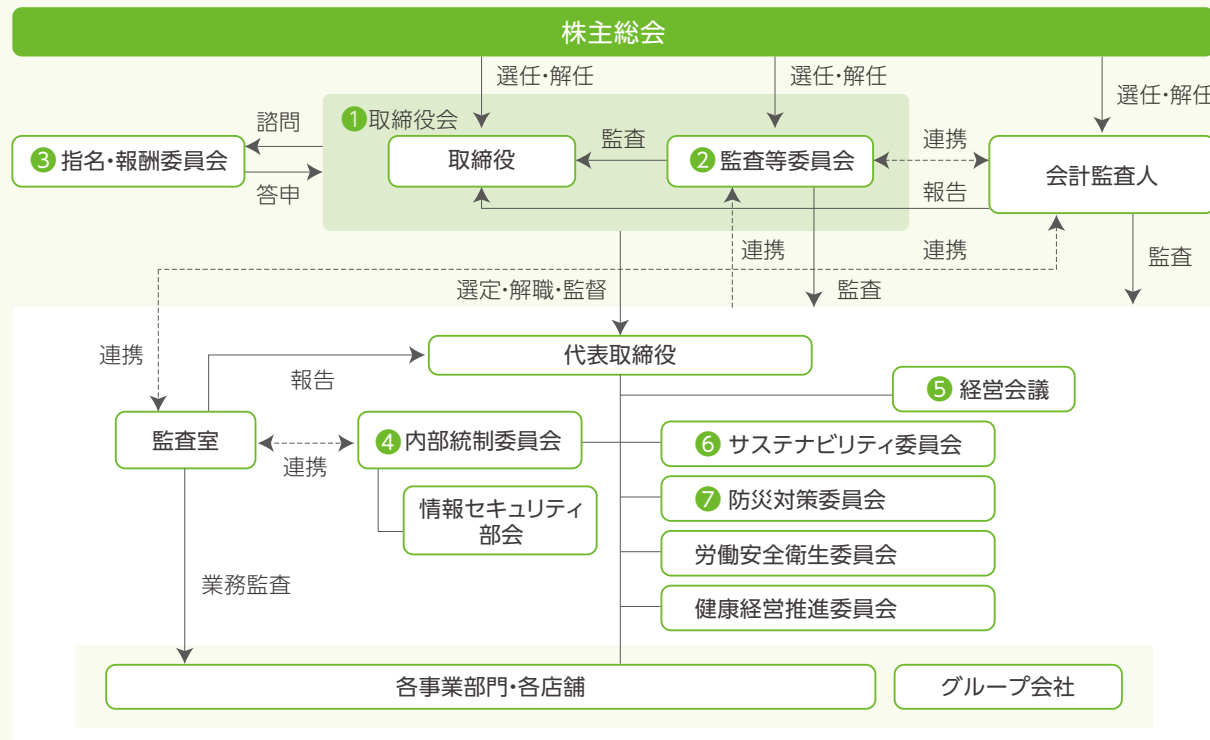
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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図って

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図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

2026年2月20日現在

## ① 取締役会

構成 11名(うち社外取締役4名) 2025年度開催回数 14回

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8名と監査等委員である取締役3名の計11名で構成されており、毎月1回開催しています。

## 具体的な検討事項

- 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) 2025年度開催回数 14回

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。

## 具体的な検討事項

- 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)



## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

## ③指名・報酬委員会

構成 6名(うち社外取締役4名) 2025年度開催回数 8回

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。

## 具体的な検討事項

- 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

## ⑤経営会議

構成 8名 2025年度開催回数 47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のもとで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。

## ⑥サステナビリティ委員会

構成 21名 2025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。

## ④内部統制委員会

構成 16名 2025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。

## ⑦防災対策委員会

構成 19名 2025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 | 2026年5月～6月の取締役会で、昨年の取締役会の実効性評価アンケートで浮き彫りとなった課題について、改善状況と残る課題を整理し、また、全取締役を対象に、進め方や新たな課題についてアンケートを実施。      |
| 評価結果・分析 | 評価の結果を取締役会で共有し、課題などの抽出を実施                                                                                |
| 課題      | ①議案内容の拡充(持続的な成長、企業価値の向上、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた議論)<br>②情報共有(事前説明、執行役員との意見交換会の定例化)<br>③運営・進行(議案の上程スケジュール化) |
| 対応      | ①決議・報告事項に加え、取締役会で議論すべきテーマを討議する、討議事項の導入<br>②上程議案の社外取締役への事前説明会の開催<br>③事務局体制の拡充(総務部+財務部+経営企画部)、3部署の連携強化     |

## 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。2026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ています。

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定期的な社長との意見交換会を実施しました。

## コーポレート・ガバナンス

### 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。

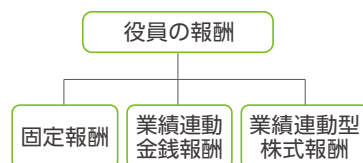
#### 2. 報酬決定のプロセス

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。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬制度

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年間において、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

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。

##### 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にしています。



## コーポレート・ガバナンス

## 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。

## 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

なつはら こうへい  
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。

## 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。

## 取締役上席執行役員

ふじた かずお  
藤田 和生



1997年 4月 三菱商事株式会社入社  
2002年 5月 株式会社ローソン出向  
2008年 4月 三菱商事株式会社帰任  
2014年 2月 当社出向（経営戦略室室長）  
2017年 3月 株式会社ローソン出向  
2021年 4月 三菱商事株式会社帰任  
2022年 4月 三菱食品株式会社出向  
2024年 3月 当社入社  
2024年 4月 当社上席執行役員経営戦略本部長兼DX推進プロジェクトリーダー  
2026年 2月 当社上席執行役員経営戦略本部長  
2026年 5月 当社取締役上席執行役員経営戦略本部長就任

## 選任理由

同氏は、他社での多様な業務経験を経て、当社上席執行役員経営戦略本部長兼DX推進プロジェクトリーダーを務めるなど、経営戦略、デジタル戦略、ガバナンスに関する豊富な経験と幅広い知見を有しているため。

## コーポレート・ガバナンス

## 役員紹介

## 取締役

## 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（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

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 司法試験考査委員（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。

## 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。

## スキルマトリックス

| 氏 名   | 地 位                 | 経営戦略 | 企業経営 | 商品開発 | マーケティング | デジタル戦略 | 財務戦略 | 戦略人事 | ガバナンス | 地域共創 | サステナビリティ |
|-------|---------------------|------|------|------|---------|--------|------|------|-------|------|----------|
| 平松 正嗣 | 代表取締役<br>社長執行役員CEO  | ○    | ○    |      |         |        |      | ○    | ○     | ○    |          |
| 夏原 行平 | 代表取締役<br>副社長執行役員COO | ○    | ○    |      |         |        | ○    |      |       |      | ○        |
| 夏原 陽平 | 取締役<br>専務執行役員       | ○    | ○    |      |         |        |      |      |       |      | ○        |
| 小杉 茂樹 | 取締役<br>専務執行役員       |      |      | ○    |         |        |      |      |       |      |          |
| 平塚 善道 | 取締役<br>上席執行役員       |      |      | ○    |         |        |      |      |       |      | ○        |
| 藤田 和生 | 取締役<br>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<br>（常勤監査等委員）    |      |      | ○    |         |        |      | ○    |       |      |          |
| 高島 志郎 | 社外取締役<br>（監査等委員）    |      |      |      |         |        |      |      |       | ○    |          |
| 木村 恵子 | 社外取締役<br>（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。

## 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。

## 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。

## 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。

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

| No | リスク項目            | 主なリスク内容                                                                                                                                             | 想定される影響                                                     | 主な対応策                                                         |
|----|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1  | 人事・労務に関するリスク     | スーパーマーケット事業における多数のパート・アルバイト等の人材雇用に関連するリスク                                                                                                           | 人手不足によるサービス品質の低下、利益性の悪化、採用・教育コストの増加                         | 「働きやすさ」「働き甲斐」を高める施策、カスタマーハラスメントに対する基本方針の運用、多様な人材の活躍           |
| 2  | 社会環境の変化に関するリスク   | ①マクロ環境の変化／国際関係、エネルギー、人口減少、原材料価格の高騰、サプライチェーンの課題など<br>②市場環境の変化／同業・異業種との競争激化、ネット販売チャネルの拡大、競合他社によるM&Aを通じた競争力の強化<br>③消費動向の変化／景気や天候不順等による消費動向の変化、顧客ニーズの変化 | 既存店の収益悪化、新店の減少、店舗の廃止、需要の取りこぼしなどによる、財務状況及び業績への悪影響            | サプライチェーンの多角化、DX推進による販売チャネルの拡充、不採算店舗の早期撤退基準の策定、M&Aや提携による競争力の補完 |
| 3  | 経営戦略に関するリスク      | ドミナントエリアでの出店遅延やテナント退店、M&Aの実施によるのれんや無形資産の償却増加、および環境変化への対応遅れに伴う経営戦略の実行遅延や失敗                                                                           | 出店遅延による業績悪化、買収後の期待効果未達や予期せぬ債務・法務問題の発生、競争優位性や市場機会の喪失による成長の停滞 | 数年先を見据えた出店用地の確保、買収プロセスや契約関連の一元管理、経営層を含めた適宜の会議体開催による迅速な対応体制の構築 |
| 4  | 法令・規制に関するリスク     | 出店関連法令の改正や手続き厳格化、労働安全衛生法等のコンプライアンス違反、サイバー攻撃・内部不正等による個人情報漏洩                                                                                          | 許認可取得の時間・コスト増、事業計画の遅延、行政処分、損害賠償請求、社会的信用やブランド価値の毀損           | 経営層への速やかな報告、法令改定時の教育や昇格時の研修の体系化、アクセス権制限や社内ルールによる保護措置          |
| 5  | 食品の安全性に関するリスク    | 食中毒や異物混入、トレーサビリティの欠如、各種関連法に準拠した適切な品質表示の不備                                                                                                           | 重大な衛生事故の発生、行政処分や訴訟リスク、ブランド毀損による財務状況及び業績への影響                 | 法規制に準拠したシステム導入による安全・安心な品質表示の実現                                |
| 6  | 財務の健全性に関するリスク    | 市場環境悪化や店舗の収益性低下による固定資産の減損、金利上昇や融資姿勢の引き締めによる資金調達コストの増大                                                                                               | 帳簿価額回収不能による減損処理の発生、資金繰り悪化、新規出店や改装の停滞による成長機会の逸失              | キャッシュフロー管理の徹底、資金調達手段の多様化、投資回収状況の定期的モニタリング、資産効率の向上による財務体質の強化   |
| 7  | 情報セキュリティに関するリスク  | 自然災害や運用ミス、サイバー攻撃、ランサムウェア感染等によるシステムの障害・停止                                                                                                            | システム停止による販売機会の逸失、復旧コストの発生、社会的信用の失墜                          | 定期的な改善の実施と、監視体制の強化による未然化                                      |
| 8  | 気候変動・自然災害に関するリスク | 気候変動による農作物の生産性低下や仕入れ価格上昇、四季の変化による衣料品の売上下下、地震・台風等の自然災害による店舗・物流機能の停止                                                                                  | 商品供給の制約、売上減少や値下げ増加、復旧費用の発生や在庫の損失                            | サステナビリティ・ビジョンに基づく重要課題への取組み、事業継続計画(BCP)の策定による影響の最小化            |
| 9  | 風評に関するリスク        | 食品安全事故、労務トラブル、不祥事等の報道・SNSでの拡散、事実無根の風評の流布                                                                                                            | 顧客離れ、社会的信用・ブランド価値の毀損、取引の停止                                  | 危機管理体制の整備、広報体制による情報モニタリング                                     |

## リスクマネジメント

### 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コロナウイルスなど、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58行政・5企業と締結しています。

|     |      |     |                        |
|-----|------|-----|------------------------|
| 滋賀県 | 20カ所 | 岐阜県 | 3カ所 (2025年7月 山県市と協定締結) |
| 大阪府 | 5カ所  | 福井県 | 5カ所                    |
| 京都府 | 12カ所 | 石川県 | 5カ所                    |
| 愛知県 | 6カ所  | 富山県 | 2カ所                    |

## TOPICS

### 「移動店舗事業に伴う地域コミュニティの活性化に関する連携協定」を締結

平和堂は、地域社会との連携を通じて、買い物弱者の発生や地域コミュニティの希薄化といった社会課題への対応を、重要なリスクマネジメントの一環として位置付けています。

2024年より長浜市、社会福祉協議会、地域づくり協議会と連携協定を締結し、行政・地域・企業が一体となった持続可能な買い物支援体制を構築しています。同年には、長浜市内4地区で「平和堂 移動スーパー」を展開し、2025年には車両を増車して西浅井・南郷里・北郷里地区へ対象地域を拡大しました。

さらに2025年10月からは、大津市においても移動スーパー事業を開始し、市からの要請を受けて坂道や交通利便性に課題を抱えるエリアで買い物支援を実施しています。これは甲賀市、長浜市に続く3市目の展開となります。

平和堂は、移動販売を生活インフラの一部と捉え、地域の安心・安全を支えるとともに、長期的な事業継続性と地域からの信頼確保につなげています。



## 地域との関わり

# お客様の健康寿命の延伸と、健康を支える拠点づくり

平和堂は、「地域の健康の実現」に向けたさまざまな取り組みを進めています。日本人の生活習慣病予防や高齢者のフレイル予防、認知症予防に向け、日々の買い物を通じた健康提案から、店舗を実践の場とした運動習慣の定着まで、包括的なアプローチで地域のお客様一人ひとりが毎日をいきいきと過ごせる環境づくりに貢献しています。

## 01 お客様の毎日の元気を支える

- |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>① 食</b><br>適切な栄養摂取と減塩・野菜摂取の推進    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 適正塩分・野菜1日350g摂取、たんぱく質摂取・カルシウム摂取</li> <li>● 国立循環器病研究センター・KAGOME・ニッポンハム・森永乳業と連携</li> <li>● ベジチェック全37台設置(測定回数28万回突破)、クッキングサポート全47店舗展開</li> </ul> |
|  <b>② 運動</b><br>肥満予防・フレイル予防          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産官医連携による健康づくり教室の実施(マイナス5歳の健康づくり)</li> <li>● ニッポンハム・関西医科大学と連携してアル・プラザ八日市、アル・プラザ彦根、アル・プラザ草津で実施</li> </ul>                                       |
|  <b>③ 睡眠</b><br>良質睡眠の提案             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 睡眠ラボ27店舗展開とスリープアドバイザーによる接客・提案力の強化</li> </ul>                                                                                                  |
|  <b>④ オーラルケア</b><br>口腔衛生の向上        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 専門家(歯科衛生士)による相談会の定期実施とオーラルアドバイザーの育成</li> </ul>                                                                                                |
|  <b>⑤ イベント・企画実施</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● deleteC大作戦を通じた寄付活動、PROTECT HEARTS PROJECTへの参画と高血圧啓発イベント開催</li> </ul>                                                                          |
|  <b>⑥ 健康経営</b><br>従業員と平和堂グループの健康増進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員及びグループ企業の健康管理・増進を推進</li> <li>● ナショナルメンテナンス、ベストネ、ファイブスターが健康経営優良法人認定を申請</li> <li>● 健康診断後の受診推奨二次健診率90%、ストレスチェック受診率88%</li> </ul>              |

## 02 地域住民の健康推進施設「ふらっとぷらっと」「ハレポケスクエア」

「地域の日常に溶け込み、多世代のくらしを豊かにする健康活力創造プラットフォーム」をコンセプトに、店舗内に新たな健康実践の場を創出しています。



### ▶ アル・プラザ敦賀「ふらっとぷらっと」

2025年3月にオープンしたジム&スタジオ業態。敦賀市と連携し、フードコートの一角に健康測定コーナーや店内ウォーキングのスタート地点を設置するなど、行政や地元学生団体と連動した館全体の活性化を実現しています。



### ▶ アル・プラザ小松「ハレポケスクエア」

2025年10月の全館リフレッシュオープンに伴い、敷地内別館に書店・雑貨・ジム&スタジオ・コミュニティスペースを兼ね備えた複合施設として誕生しました。

両施設ともに、これまでスポーツクラブの在籍経験がない「運動初心者」のお客様へのアプローチに成功しており、目標を上回る会員数(目標比120%)を獲得しています。

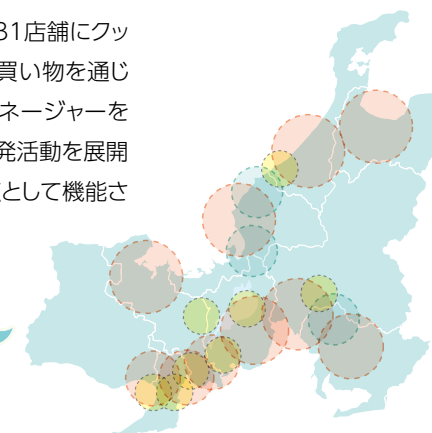
## 03 「情報発信メディア」としてイベント強化

平和堂では、旗艦店舗および補完店あわせて31店舗にクッキングサポートやベジチェックを設置し、日常の買い物を通じて健康づくりを支援しています。さらに、企画マネージャーを配置し、地域のニーズに応じた健康イベントや啓発活動を展開することで、店舗を地域の健康を守る身近な拠点として機能させています。

### イベント旗艦店

## 31 店舗の設置

各都道府県にまんべんなく設置！





## 高齢者が安心して暮らせる社会の実現(買い物支援とデジタル対応)

高齢化が加速する中、平和堂は「高齢のお客様が安心して暮らせる社会の実現」を地域における重要な使命と位置づけています。店舗へご来店いただくことが困難な方々への「お買い物サポート」の拡充や、デジタル化から取り残されないための「スマホ相談会」の実施など、リアルとデジタルの両輪から地域の生活を支えるインフラとしての役割を強化しています。

### 01 地域インフラとしてのお買い物サポート (ホーム・サポートサービス・移動販売)

日常生活やお買い物に困難を感じる方の生活を支える「平和堂ホーム・サポートサービス(HSS)」は、2010年の開業から今年で16年目を迎えます。

現在は滋賀県全域に加え、福井県・岐阜県の一部エリアをカバーし、対応店舗は35店舗に拡大しています。単なる商品のお届けにとどまらず、行政との見守り協定による連携や、草刈りなどの「暮らしのお手伝い」も承り、地域の安全安心な暮らしを支えています。また、2021年度から開始した移動販売事業は非常に需要が高く、甲賀市・長浜市・大津市へと展開エリアを広げています。今後は彦根市や多賀町での開業も予定しており、移動販売を通じた地域コミュニティの活性化を推進していきます。

移動販売 P53



ホーム・サポート会員数  
[2025年度]

8,301人

会員1人あたりの  
年間利用回数  
[2025年度]

25.7回  
(前年 25.1回)

### 02 コミュニティナーシングの推進

「地域の生活インフラ」としての機能を深めるため、日常の店舗活動を通じた「コミュニティナーシング」を推進しています。

全従業員が接客や声掛けを通じて見守りを担い、孤立防止や健康維持につながる「社会的処方」のもと、店舗が地域を結ぶセーフティネットとなることを目指します。2026年5月より株式会社CNCと協業し、研修を開始しました。お客様の「想い」に寄り添う接客レベルの向上を図るとともに、店舗と行政・専門機関が連携する体制を構築しています。

特にシニア層の見守りや健康づくりへの効果が期待されており、今後は各拠点での検証を生かし、多世代が互いに支えあえる店舗づくりを全エリアへ展開していきます。



### 03 デジタルデバイドの解消に向けた「スマホ相談会」

社会のデジタル化が急速に進む中で、高齢のお客様が取り残されない社会を目指し、「スマホ相談会」を積極的に開催しています。平和堂の店舗内だけでなく、地域自治体と連携し、市役所や公民館への出張開催も行っています。2026年度も引き続き、大津市・草津市・彦根市・東近江市などの自治体と連携し、店舗や行政施設での継続的なサポートを実施していきます。

年間スマホ  
相談会参加者  
[2025年度累計]

14,602人

自治体  
連携回数

51回



スマホ相談会

## スポーツを通じた地域コミュニティの活性化と賑わい創出

平和堂は、地域の賑わい創出や次世代の健全な育成を目的に、地元プロスポーツチームへの支援や大型スポーツ大会のバックアップなど、スポーツを通じた「地域・経済の活性化」に注力しています。単なる資金援助にとどまらず、地域の課題解決（若者の還流）や他企業・自治体との連携へと発展させることで、持続可能な地域コミュニティの形成に大きく貢献しています。

### 01 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（バスケットボール）、東レアローズ滋賀（バレーボール）、ブルースティックス滋賀（フィールドホッケー）、レイラック滋賀FC（サッカー）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引き合い、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。



ブルースティックス滋賀  
2024年シーズンよりサムライリーグD1に所属し活躍中。滋賀県での国スポ・障スポ開催を受け、より注目が高まっています。



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。



東レアローズ滋賀  
2024年7月にパートナーズポンサーとなつて以来、観客動員平均数も昨年は平均2,300人（前年比127%）と大きく伸長。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。

### 03 スポーツツーリズムによる地域経済への波及

スポーツを通じた地域活性化をさらに広げるため、「スポーツツーリズム」を推進しています。滋賀を舞台に行われるスポーツ大会の選手・関係者や、プロスポーツの試合観戦を目的に来県されるファンの方々に対し、試合会場での応援にとどまらず、地域内での宿泊・観光・飲食・地域交通などへ足を運んでいただく仕組みづくりを行いました。県外からの誘客と県内での消費行動を促すことで、スポーツを起点とした持続的な地域経済の活性化に寄与しています。

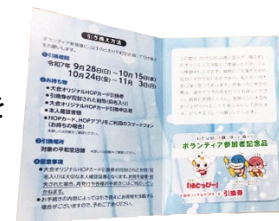
### 02 わたSHIGA輝く 国スポ・障スポ2025への協賛

滋賀県で開催された「わたSHIGA 輝く 国スポ・障スポ2025」のJAPANGAMESパートナー契約を締結し、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、滋賀県と協業して様々な面から、大会をサポートさせていただきました。

#### ▶ 環境に配慮し実践する大会参加型 ペットボトル回収ブース設置

ペットボトル回収ブースを設置し、ペットボトルの正しい分別方法を啓発しました。また、回収したペットボトルキャップの数量に応じて平和堂HATOスタジオに植樹する予定です。

#### ▶ ボランティア参加記念品として 記念HOPカードを進呈



9カ所に植樹予定

配布数 3,270 枚

#### ▶ 国スポ・障スポ開会式で提供された「式典弁当」の製造を担当

国スポ・障スポ開会式で提供された「式典弁当」の製造をベストネと共同で担当、選手や招待者の皆様に滋賀県らしいおもてなしを体感いただきました。

製造数  
約 3,000 食





## 次世代育成と、地域プレイヤー・産業との共創

平和堂は、地域の未来を創る「人づくり」や「産業支援」に注力しています。学生や生産者、地域で活躍するクリエイターなど、多様なステークホルダーと協働することで、単独では解決できない地域課題に向き合い、新たな価値を創造するとともに、持続可能な地域社会の発展に貢献しています。

### 01 産学連携による次世代リーダーの育成

次世代を担う若者の育成と地域活性化を目指し、彦根市に拠点を持つ企業や大学との連携プロジェクトを推進しています。平和堂、キンビール株式会社、株式会社ブリヂストンの3社協働企画として、地元の高校生から「地域資源を活かした活動」や「地域課題解決につながる活動」のアイデアを募集し、その実現をサポートしています。さらに、滋賀大学との連携協定により高校と大学をつなぎ、学生ならではの柔軟な発想と若い力で、地元・彦根を元気にする活動の輪を広げています。



### 02 「平和堂ファーム」を通じた農業の担い手育成と環境配慮

地域農業の深刻な課題である「担い手不足」の解消に向け、平和堂ファームでは滋賀県や関連団体と連携し、「新規就農のためのいちご実践講座」を開講しています。圃場での栽培実習に加え、当社バイヤーとの意見交換など、生産から流通・販売までを一貫して学べる実践的なプログラムを提供しており、これまでに受講した18名全員がいちご栽培に従事しておられます。また、農業の持続可能性を高めるため、化学合成農薬や化学肥料を通常の5割以下に削減する「環境こだわり基準」で環境に配慮した栽培を進めるとともに、規格外のいちごを原料とした商品開発を推進し、圃場での廃棄ロス削減にも取り組んでいます。



「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<br>(2022年度) | <b>5</b> 名 | 第2期<br>(2023年度) | <b>5</b> 名 | 第3期<br>(2024年度) | <b>4</b> 名 | 第4期<br>(2025年度) | <b>4</b> 名 | 計 | <b>18</b> 名 |
|                 |            |                 |            |                 |            |                 |            |   | (全員就農)      |

### 03 多様な地域プレイヤーとの共創による賑わい創出

平和堂の店舗を、単なるお買い物の場ではなく「地域の人々が集い、活躍できる舞台」として提供し、琵琶湖写真家の辻田新也さんによる「UNKNOWN LAKE琵琶湖写真展」や、元Jリーガーの村田和哉さんによる『ストリートサッカー』など、多様なプレイヤーとの共創を通じて、店舗と地域の双方の活性化につなげています。





## 財務データ

## 財務データ 連結

## 損益計算書

|                      | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025(年度) |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 営業収益                 | 437,085 | 437,587 | 438,132 | 437,636 | 433,641 | 439,326 | 439,740 | 415,675 | 425,424 | 444,898 | 456,010  |
| 売上高                  | 411,123 | 411,586 | 411,130 | 410,321 | 405,739 | 412,239 | 412,154 | 381,474 | 390,491 | 408,323 | 417,976  |
| 不動産賃貸収入              | 13,968  | 13,949  | 14,267  | 14,209  | 14,622  | 14,038  | 14,309  | 15,928  | 16,337  | 16,702  | 17,117   |
| その他の営業収入             | 11,994  | 12,051  | 12,733  | 13,105  | 13,280  | 13,048  | 13,276  | 18,272  | 18,595  | 19,872  | 20,915   |
| 売上総利益                | 121,147 | 121,924 | 120,674 | 121,178 | 120,263 | 122,140 | 122,525 | 115,973 | 119,954 | 124,678 | 127,943  |
| 営業総利益                | 147,109 | 147,925 | 147,675 | 148,492 | 148,165 | 149,227 | 150,110 | 150,174 | 154,887 | 161,253 | 165,977  |
| 販売費及び一般管理費           | 131,274 | 132,581 | 133,755 | 134,942 | 137,702 | 135,189 | 134,748 | 138,895 | 141,630 | 147,893 | 152,664  |
| 営業利益                 | 15,835  | 15,344  | 13,919  | 13,550  | 10,463  | 14,037  | 15,362  | 11,279  | 13,257  | 13,360  | 13,313   |
| 営業外収益                | 1,308   | 820     | 1,236   | 1,166   | 1,059   | 1,208   | 1,774   | 1,987   | 1,427   | 1,447   | 1,478    |
| 営業外費用                | 479     | 521     | 356     | 200     | 142     | 192     | 185     | 197     | 203     | 168     | 185      |
| 経常利益                 | 16,664  | 15,643  | 14,800  | 14,515  | 11,380  | 15,053  | 16,952  | 13,069  | 14,482  | 14,639  | 14,605   |
| 特別利益                 | 533     | 1,084   | 2,080   | 518     | 72      | 745     | 1,338   | 1,415   | 180     | 1,811   | 773      |
| 特別損失                 | 1,142   | 2,242   | 2,204   | 1,706   | 1,816   | 1,464   | 2,438   | 2,572   | 4,133   | 1,232   | 1,695    |
| 税金等調整前純利益            | 16,055  | 14,485  | 14,676  | 13,328  | 9,636   | 14,334  | 15,852  | 11,912  | 10,529  | 15,218  | 13,684   |
| 法人税等合計               | 6,225   | 5,081   | 4,985   | 4,533   | 3,587   | 4,623   | 5,156   | 4,416   | 3,670   | 4,384   | 4,161    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益又は純損失 | 255     | 187     | 253     | 209     | △51     | △13     | 48      | △20     | 74      | 106     | 113      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      | 9,574   | 9,216   | 9,438   | 8,585   | 6,101   | 9,724   | 10,647  | 7,516   | 6,784   | 10,727  | 9,409    |

## 貸借対照表

|            | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025(年度) |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 資産合計       | 293,057 | 293,672 | 289,634 | 288,976 | 297,025 | 297,845 | 299,476 | 300,422 | 309,461 | 307,868 | 313,095  |
| 現金及び預金     | 20,219  | 20,488  | 23,953  | 23,045  | 22,528  | 28,484  | 34,876  | 32,011  | 33,051  | 26,817  | 23,227   |
| 商品及び製品     | 19,836  | 19,810  | 19,542  | 19,952  | 19,867  | 18,252  | 18,207  | 18,426  | 19,124  | 19,837  | 20,140   |
| 流動資産その他    | 13,133  | 12,713  | 12,494  | 13,294  | 12,042  | 11,408  | 12,474  | 14,404  | 16,237  | 17,947  | 20,234   |
| 有形固定資産     | 197,358 | 196,244 | 190,576 | 191,584 | 199,334 | 197,904 | 193,067 | 195,300 | 200,786 | 206,239 | 209,039  |
| 無形固定資産     | 10,078  | 11,997  | 11,484  | 10,630  | 10,031  | 9,674   | 9,649   | 10,536  | 10,046  | 9,841   | 9,778    |
| 投資その他資産    | 32,431  | 32,418  | 31,582  | 30,469  | 33,219  | 32,120  | 31,202  | 29,742  | 30,214  | 27,184  | 30,675   |
| 負債合計       | 158,300 | 151,822 | 139,540 | 133,346 | 136,950 | 130,228 | 122,144 | 118,124 | 121,194 | 115,842 | 115,132  |
| 支払手形及び買掛金  | 31,776  | 31,047  | 31,628  | 30,920  | 30,283  | 30,510  | 30,596  | 28,811  | 29,810  | 31,479  | 33,017   |
| 預り金        | 7,092   | 5,311   | 5,905   | 7,079   | 7,677   | 12,117  | 11,609  | 3,835   | 4,031   | 3,762   | 4,043    |
| 未払金及び未払費用  | 10,665  | 12,152  | 10,261  | 11,784  | 10,263  | 12,111  | 11,234  | 11,774  | 11,855  | 13,177  | 12,943   |
| 引当金        | 18,034  | 18,002  | 18,137  | 18,907  | 18,311  | 17,997  | 18,619  | 11,150  | 11,609  | 7,882   | 2,963    |
| 返金負債       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | 7,791   | 7,674   | 7,855   | 8,167    |
| 契約負債       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -       | 10,822  | 11,598  | 10,723  | 10,525   |
| 有利子負債      | 63,399  | 61,592  | 50,073  | 40,961  | 46,712  | 34,749  | 30,252  | 27,426  | 28,155  | 20,325  | 21,242   |
| その他        | 27,334  | 23,718  | 23,536  | 23,695  | 23,704  | 22,744  | 19,834  | 16,514  | 16,459  | 20,637  | 22,229   |
| 純資産合計      | 134,756 | 141,849 | 150,093 | 155,630 | 160,075 | 167,616 | 177,332 | 182,297 | 188,266 | 192,026 | 197,962  |
| 株主資本       | 128,141 | 135,547 | 143,453 | 150,372 | 154,866 | 162,754 | 171,303 | 176,670 | 181,251 | 184,690 | 188,155  |
| その他包括利益累計額 | 3,909   | 3,561   | 3,875   | 2,768   | 3,101   | 2,813   | 3,884   | 3,710   | 5,007   | 5,219   | 7,637    |
| 非支配株主持分    | 2,705   | 2,740   | 2,764   | 2,489   | 2,106   | 2,048   | 2,144   | 1,917   | 2,008   | 2,116   | 2,168    |

## 財務データ

## 財務データ 連結

## キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

|                  | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021   | 2022    | 2023    | 2024    | 2025 (年度) |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|-----------|
| 営業活動によるCF        | 23,153  | 18,254  | 23,652  | 20,984  | 17,226  | 32,113  | 20,283 | 15,685  | 22,699  | 22,973  | 17,784    |
| 投資活動によるCF        | △11,665 | △12,352 | △7,366  | △9,134  | △21,674 | △11,803 | △9,042 | △15,428 | △16,649 | △14,646 | △16,473   |
| 財務活動によるCF        | △10,219 | △3,925  | △13,467 | △11,419 | 3,799   | △13,893 | △6,655 | △5,130  | △1,692  | △15,167 | △5,129    |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △229    | △364    | 136     | △386    | △161    | 113     | 736    | △167    | △27     | 296     | 102       |
| 現金及び現金同等物の増減額    | 1,040   | 1,611   | 2,955   | 43      | △870    | 6,530   | 5,321  | △5,040  | 4,329   | △6,544  | △3,716    |
| 現金及び現金同等物の期首残高   | 13,506  | 14,546  | 16,157  | 19,113  | 19,156  | 18,285  | 24,816 | 30,137  | 25,096  | 29,426  | 22,881    |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 14,546  | 16,157  | 19,113  | 19,156  | 18,285  | 24,816  | 30,137 | 25,096  | 29,426  | 22,881  | 19,165    |

## 主要財務指標

(単位:%)

|            | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025 (年度) |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 営業収益営業利益率  | 3.6       | 3.5       | 3.2       | 3.1       | 2.4       | 3.2       | 3.5       | 2.7       | 3.1       | 3.0       | 2.9       |
| 営業収益経常利益率  | 3.8       | 3.6       | 3.4       | 3.3       | 2.6       | 3.4       | 3.9       | 3.1       | 3.4       | 3.3       | 3.2       |
| 自己資本比率     | 45.1      | 47.4      | 50.9      | 53.0      | 53.2      | 55.6      | 58.5      | 60.0      | 60.2      | 61.7      | 62.5      |
| 自己資本当期純利益率 | 7.3       | 6.8       | 6.6       | 5.7       | 3.9       | 6.0       | 6.2       | 4.2       | 3.7       | 5.7       | 4.9       |
| 総資産経常利益率   | 5.7       | 5.3       | 5.1       | 5.0       | 3.9       | 5.1       | 5.7       | 4.4       | 4.7       | 4.7       | 4.7       |
| 1株当たり当期純利益 | 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   | 189.29円   |
| 1株当たり純資産   | 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 | 3,959.03円 |

## 設備投資の状況

(単位:百万円)

|        | 2015   | 2016   | 2017  | 2018   | 2019   | 2020   | 2021  | 2022   | 2023   | 2024   | 2025 (年度) |
|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-----------|
| 合計     | 13,450 | 16,274 | 8,272 | 12,464 | 21,569 | 12,278 | 9,336 | 17,529 | 23,415 | 20,371 | 19,204    |
| 単体     | 11,739 | 14,655 | 6,928 | 9,879  | 11,305 | 10,530 | 8,544 | 15,592 | 19,097 | 18,893 | 16,684    |
| 新設店舗   | 4,373  | 2,913  | 233   | 3,184  | 2,617  | 4,424  | 472   | 947    | 4,989  | 9,030  | 5,154     |
| 改裝修繕店舗 | 2,851  | 4,109  | 4,597 | 4,745  | 4,184  | 2,962  | 4,087 | 5,978  | 5,759  | 6,448  | 8,175     |
| その他    | 4,515  | 7,633  | 2,098 | 1,950  | 4,504  | 3,144  | 3,985 | 8,667  | 8,349  | 3,415  | 3,355     |
| 連結子会社  | 1,711  | 1,619  | 1,344 | 2,585  | 10,264 | 1,748  | 792   | 1,937  | 4,318  | 1,478  | 2,520     |

会社情報

## 会社情報

## 会社概要

|         |                                                                    |
|---------|--------------------------------------------------------------------|
| 社名      | 株式会社平和堂                                                            |
| 所在地     | 〒522-8511 滋賀県彦根市西今町1番地                                             |
| 電話      | 0749-23-3111(代)                                                    |
| 設立      | 1957年6月                                                            |
| 資本金     | 11,614,379,000円                                                    |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 プライム市場                                                     |
| 従業員数    | 13,523名<br>正社員3,647名<br>パート・アルバイト社員9,876名<br>※パート・アルバイト社員は8H換算期中平均 |
| 事業内容    | 食料品、衣料品、日用雑貨品等の<br>総合小売業および店舗賃貸業等                                  |
| 店舗数     | 170店舗(2026年2月20日現在)                                                |

## 株式関連情報

(2026年2月20日現在)

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| 発行済株式総数 | 51,546,470株                               |
| 株主数     | 16,286名                                   |
| 株主名簿管理人 | 大阪市中央区北浜四丁目5番33号<br>三井住友信託銀行株式会社<br>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)

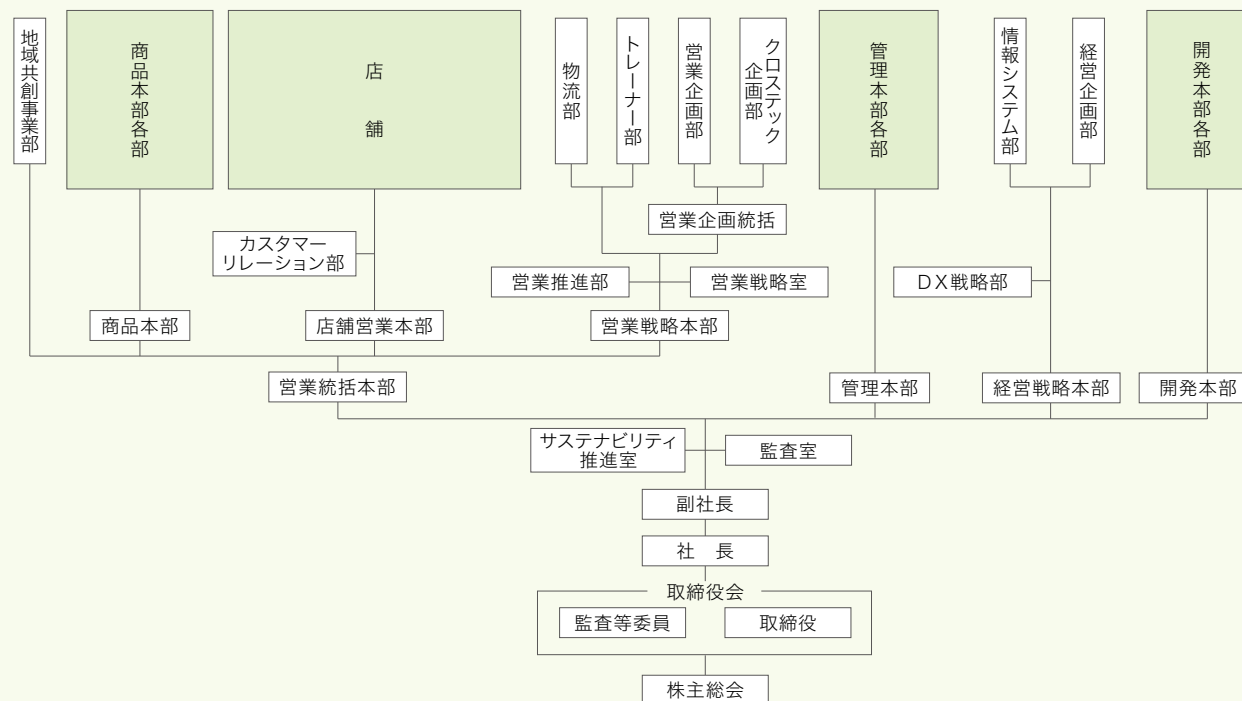
(2026年2月20日現在)

| 株主名                                                                                          | 所有株式数(千株) | 出資比率(%) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| 日本マスタートラスト<br>信託銀行株式会社(信託口)                                                                  | 3,659     | 7.39    |
| 夏原商事株式会社                                                                                     | 3,500     | 7.07    |
| 平和堂共栄会                                                                                       | 3,083     | 6.23    |
| 公益財団法人平和堂財団                                                                                  | 3,000     | 6.06    |
| 株式会社滋賀銀行                                                                                     | 2,500     | 5.05    |
| 株式会社ピース&グリーン                                                                                 | 1,950     | 3.94    |
| 日本生命保険相互会社                                                                                   | 1,861     | 3.76    |
| 平和観光開発株式会社                                                                                   | 1,694     | 3.42    |
| 平和堂社員持株会                                                                                     | 1,156     | 2.33    |
| THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE<br>TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND | 1,005     | 2.03    |

※当社は、自己株式2,091千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。

当社組織図



## 株式分布状況

(2026年2月20日現在)

