



2025年2月期 第2四半期

(2024年2月21日～2024年8月20日)

# 決算説明資料

株式会社 平和堂  
(証券コード8276)

決算説明会  
2024年10月3日・4日

# 目次

- 業績結果 P 2～9
- 第5次中期経営計画の進捗状況 P 10～17
- 2025年2月期の計画 P 18～24
  
- 補足資料（連結） P 25～31
- 補足資料（単体） P 32～37
- 株式会社平和堂 P 38～48
- 第5次中期経営計画（2024～2026年度）
- 資本コストや株価を意識した P 49～55  
経営の実現に向けた対応について

# 業績結果

# 決算総括

## ◆連結

- |          |    |
|----------|----|
| •【営業収益】  | 増収 |
| •【営業利益】  | 減益 |
| •【経常利益】  | 増益 |
| •【中間純利益】 | 増益 |

※中間純利益は親会社株主に帰属する中間純利益

## ◆単体

- |          |    |
|----------|----|
| •【営業収益】  | 増収 |
| •【営業利益】  | 減益 |
| •【経常利益】  | 減益 |
| •【中間純利益】 | 増益 |

# 連結経営成績 2025年2月期 第2四半期

- 小売事業：  
戦略的な価格設定や品揃え強化に伴う客数増加により売上高が増加。一方で、値入率低下により粗利益率が低下。営業収入の増加は、売上高増加に連動した物流収入の増加と前期10月からの自社クレジットの運用変更によるものであるが、ともに販売管理費との両建処理により経費も増加する。
- 小売周辺事業：  
(株)ベストネが前期の新デリカセンター稼働に伴う一時費用発生の反動と単体の販売好調により増益。
- 外食事業：  
単価アップにより増収。人件費は増加したものの生産性改善に取り組み増益。 [単位：百万円、%]

	連結				単体			
	2023/8	2024/8			2023/8	2024/8		
	実績	実績	前期比	前期差	実績	実績	前期比	前期差
営業収益	207,960	216,645	104.2	8,684	185,785	194,495	104.7	8,710
営業利益	6,386	6,306	98.7	△80	5,425	4,664	86.0	△760
経常利益	6,916	7,070	102.2	154	6,301	6,023	95.6	△277
親会社株主に 帰属する中間純利益	4,129	4,564	110.5	434	4,037	4,171	103.3	133

# 連結 主要会社別業績 営業収益

- 平和堂（中国）、ダイレクトショップの減収要因は不採算事業からの撤退・縮小によるもの  
[単位：百万円、%]

	2023/8	2024/8		
	実績	実績	前期比	前期差
(株)平和堂	185,785	194,495	104.7	8,710
連結子会社計	44,577	47,617	106.8	3,040
ベストオーネ	17,670	19,994	113.2	2,323
ファイブスター	5,608	5,801	103.4	192
ナショナルメンテナンス	4,361	5,107	117.1	746
平和堂(中国)	4,150	3,686	88.8	△463
エール	3,346	3,517	105.1	171
ダイレクト・ショップ°	2,227	2,108	94.6	△119
シー・オー・エム	1,743	1,882	108.0	139
富山フューチャー開発	1,363	1,420	104.2	56
ヤナゲン	455	441	97.0	△13

為替レート（期中平均レート）：1元/円 （2023年6月）19.54円、（2024年6月）21.52円

# 連結 主要会社別業績 経常利益

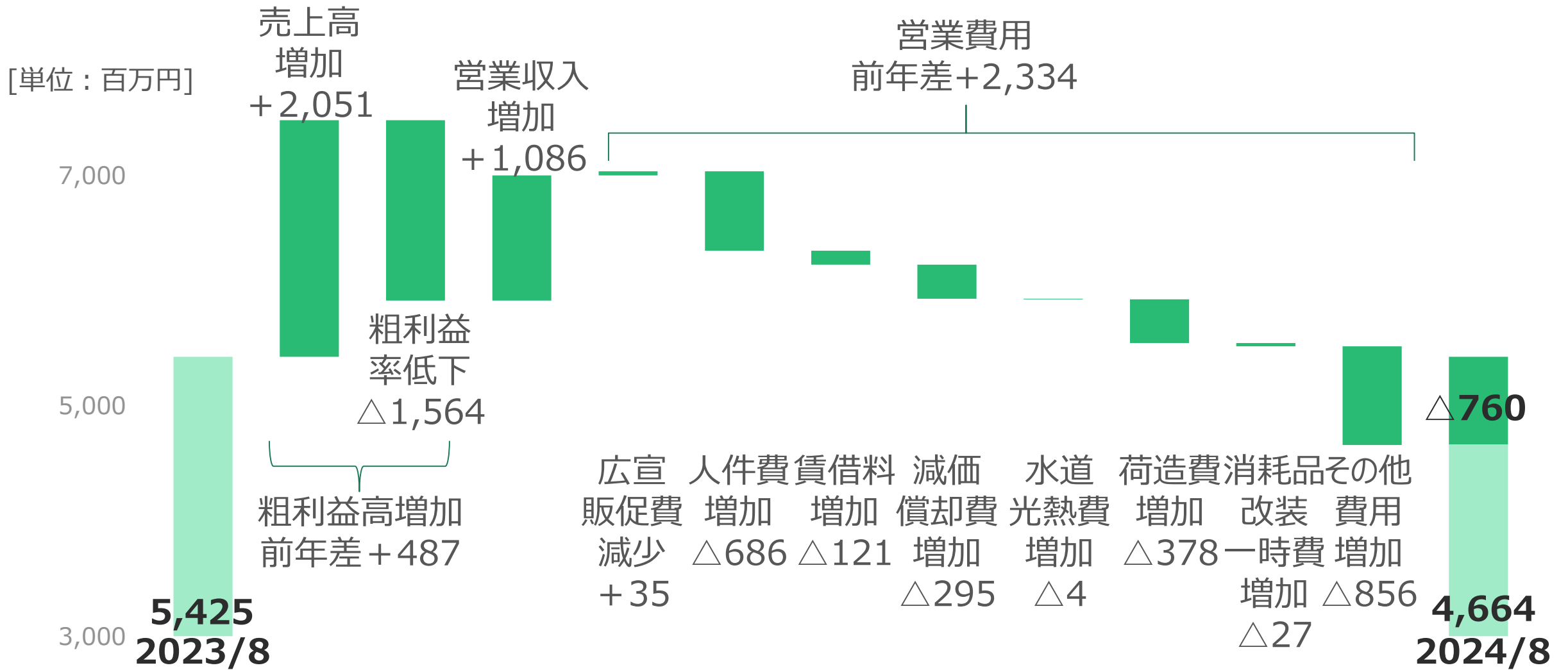
- ベストーネ、ナショナルメンテナンスの増益要因は単体との取引拡大
- ダイレクトショップ・中国は不採算事業の廃止・縮小による

[単位：百万円、%]

	2023/8		2024/8	
	実績	実績	前期比	前期差
(株)平和堂	6,301	6,023	95.6	△277
連結子会社計	1,181	1,855	157.1	674
ベストーネ	△40	350	—	391
ファイブスター	207	219	105.9	12
ナショナルメンテナンス	178	333	186.4	154
平和堂(中国)	455	502	110.4	47
エール	70	28	41.0	△41
ダイレ外・ショップ°	△115	△36	—	79
シー・オー・エム	116	147	126.9	31
富山フューチャー開発	130	169	130.5	39
ヤナゲン	119	118	99.1	△1

為替レート（期中平均レート）：1元/円 （2023年6月）19.54円、（2024年6月）21.52円

# 単体 営業利益 増減要因





# 単体 既存店の客数・客単価前期比 ※収益認識基準適用前比較

- 客数は、閏年の影響により約0.5%押し上げ
- 閏年影響を除いても、戦略的価格設定、品揃え強化の効果により、客数が増加。
- 一品単価は、お得感のある大容量へ移行していることと青果相場高で伸びが高い。

[単位：%]

		2023/8	2024/8
店計	売上高	103.0	103.6
	客数	100.2	103.2
	客単価	102.8	100.4
	買上点数	98.6	98.2
	一品単価	104.3	102.3
食品	売上高	103.5	104.0
	客数	101.2	103.9
	客単価	102.2	100.1
	買上点数	97.7	97.6
	一品単価	104.6	102.5

# 単体 商品別粗利益率 ※収益認識基準適用前比較

- 客数増加手段としての頻度品の戦略的な価格強化に伴い△0.7低下。
- 生鮮は、精肉を中心に競合店（ディスカウントストア・ドラッグストア）への対抗として特に強化 加えて原料価格高騰も重なり大きく低下。 デリカは、デリカセンターからの供給が、予定より大きく増加したことで単体の粗利益率は低下。
- 一般食品は、前期に多く発生した商品値上による評価替えの差の影響。

[単位：%]

	2023/8	2024/8	
	実績	実績	前期差
合計	26.8	26.1	△0.7
食料品	27.1	26.3	△0.8
生鮮食品	27.7	26.5	△1.2
一般食品	26.6	26.1	△0.5
衣料品	37.4	36.8	△0.6
住居関連品	27.7	27.1	△0.6
その他	4.9	5.9	1.0

# 第5次中期経営計画の進捗状況

# 子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

価格対応強化や簡便商品の拡充の効果もあり、30-40代の客数は着実に伸長。



行政との連携



子育て相談

## HOPアプリ 誕生。



一人ひとりに寄り添ったOne to One 体験価値を提供し、地域のお客様との継続的な関係を創出



カットフルーツ



骨取り魚切身

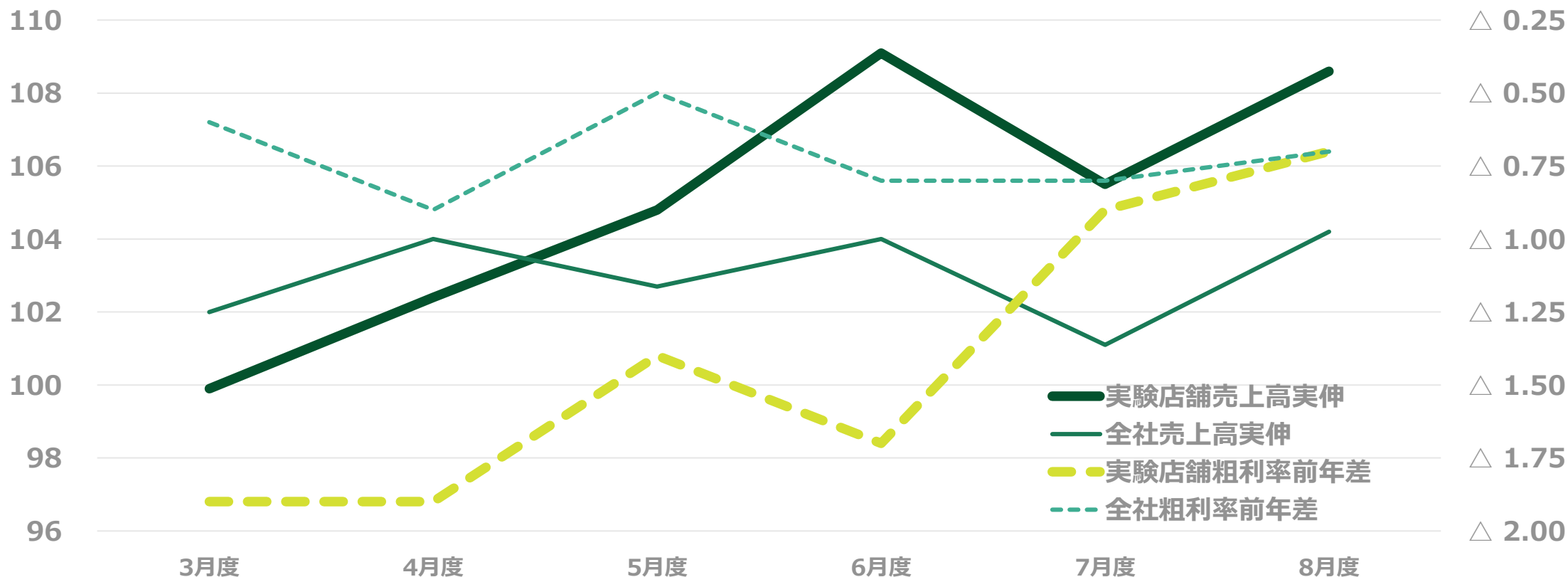


大容量商品(精肉)

# 子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

食の売場・フォーマット改革「価格競争力・集客力」を高める。

2024年3月度から「春日井庄名店」をモデル店舗として「品揃え・価格・オペレーション」含めた店舗全体の「実験」を行い勝てるモデルを作り上げる。



課題の粗利益の改善は、モデル店舗での成果を全店に横展開中。

# ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大

上期は東海、北摂、滋賀に各1店舗を出店既存店  
改装も継続的に実施し、  
出店エリアでのシェア拡大を進める

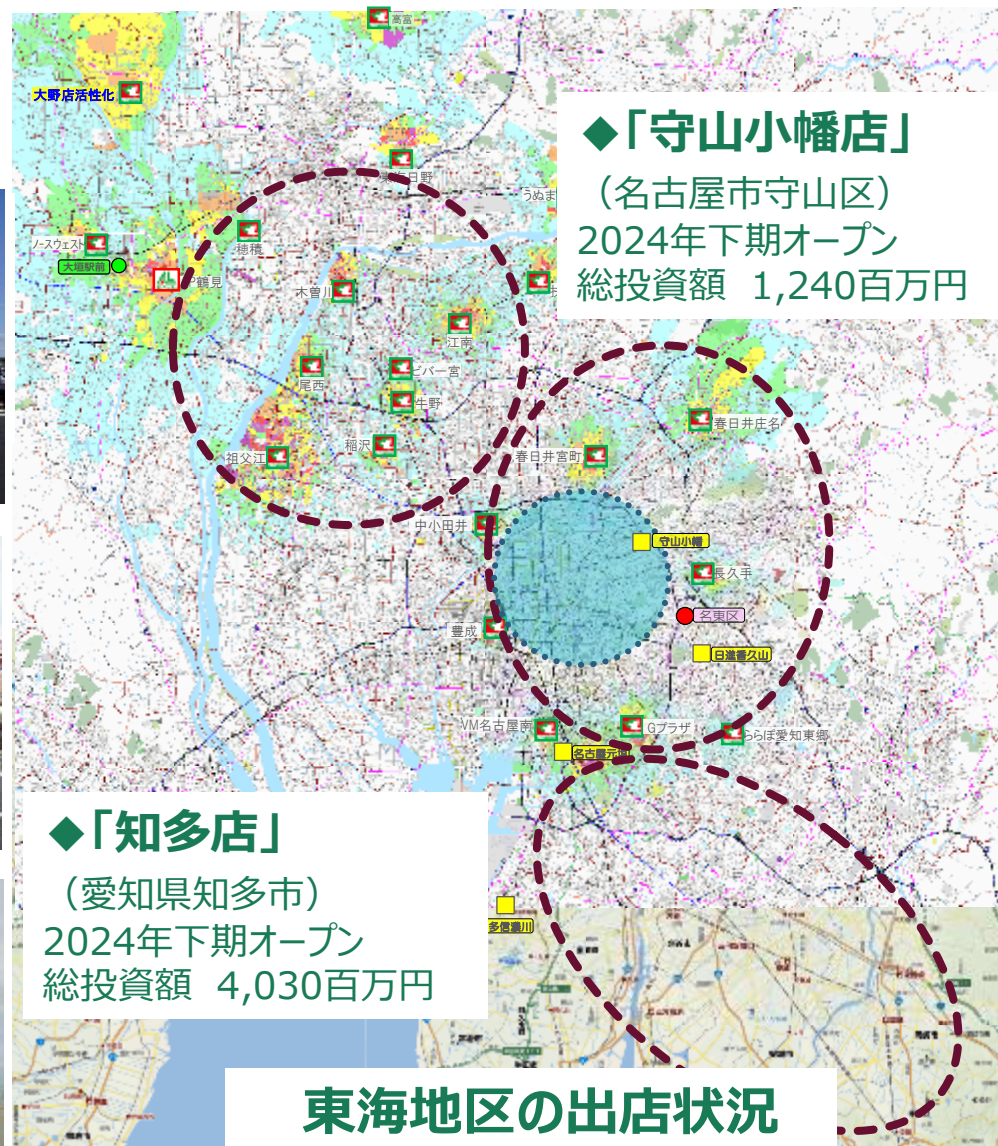
◆平和堂「日進香久山店」(愛知県日進市)  
2024年4月12日オープン 総投資額 2,070百万円  
「香久山西部土地区画整理事業」の区域内に別棟の「ロイヤルホームセンター」が併設され、直営売場590坪とテナント330坪(8店舗)で営業



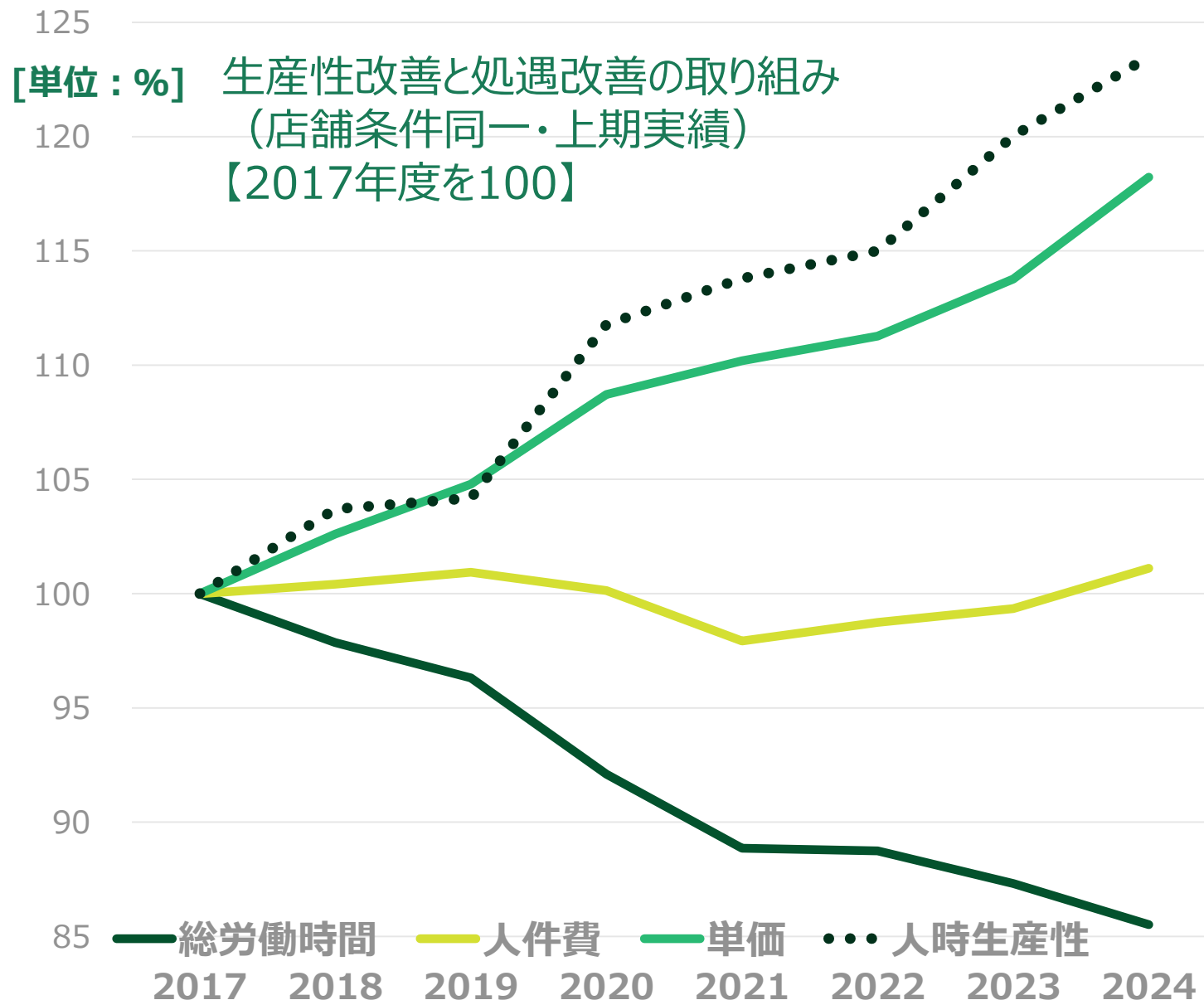
◆フレンドマート「茨木平田店」(大阪府茨木市)  
2024年6月29日オープン 総投資額 818百万円  
大阪府茨木市内5店舗目 300坪店舗の直営とクリニック棟



◆フレンドマート「長浜祇園店」(滋賀県長浜市)  
2024年7月19日オープン 総投資額 1,071百万円  
2023年5月14日に閉店した店舗を建て替え  
長浜市内7店舗 エリアシェアを向上させる



# 生産性改善も含むコスト構造改革の推進 (単体)



- 2018年度より生産性改善の取り組みを活発化
- 2017年度と2024年度の比較では、  
総労働時間 85.5%  
人件費 101.1%  
単価 118.2%  
となっている
- 引き続き処遇改善を進めると共に、生産性の更なる向上により、総人件費の増加をコントロールしていく

# 生産性改善も含むコスト構造改革の推進

デリカセンターやプロセスセンターの活用は順調に拡大。  
新デリカセンターで製造する商品のレベルも大きく進化。

[単位：百万円、%]

	営業収益		粗利益高	
	実績	前期比	実績	前期比
ベストオーネ計	19,994	113.2	4,881	128.2
多賀食品センター	9,890	105.4	1,624	114.5
久御山食品センター	4,676	113.6	1,145	121.1
デリカセンター	5,381	130.5	2,088	146.8
その他	45	110.2	22	109.7





# ESG経営の推進

2019年から大型店舗でオリジナルの食育イベント「レシピ」を展開。  
5周年となる2024年度は9店舗で開催予定。



4月から37店舗で衣料品の店頭回収の取組み「MUDAZERO」を開始。  
同取り組みの再生糸を使用した商品を販売予定。



# 自己株式取得と消却

## ◆ 2024年6月27日開示 自己株式取得 200万株 2024年8月21日から1年間

- 自己株式の取得を行う理由  
株主還元水準の向上及び資本効率の改善を目的とし、自己株式の取得を行う。
- 自己株式の取得状況  
2024年8/21日－9/20  
取得した株式の総数：  
223,100株  
株式の取得価額の総額：  
541,776,900円

## ◆ 2024年10月3日開示 自己株式消却 100万株 消却予定日2024年10月18日

- 自己株式の保有は、利用目的、将来戦略を踏まえながら進める。
- 自己株式の構成比は、5%以内を目安とする。

# 2025年2月期の計画

# 2025年2月期 上期 業績予想と実績

- 単体は5月度、7月度が天候状況により想定よりも下振れ
- 単体粗利益率は、年初想定以上にベストーネからの供給が増加したこと、食品ロスが増加したことで社内想定を約△0.3下回った。

[単位：百万円、%]

	連結					
	予想値	実績	前期比	前期差	予想比	予想差
営業収益	217,000	216,645	104.2	8,684	99.8	△354
営業利益	6,800	6,306	98.7	△80	92.7	△493
経常利益	7,300	7,070	102.2	154	96.9	△229
親会社株主に帰属する 中間純利益	4,800	4,564	110.5	434	95.1	△235

	単体					
	予想値	実績	前期比	前期差	予想比	予想差
営業収益	195,000	194,495	104.7	8,710	99.7	△504
営業利益	5,600	4,664	86.0	△760	83.3	△935
経常利益	6,700	6,023	95.6	△277	89.9	△676
中間純利益	4,400	4,171	103.3	133	94.8	△228

# 単体 既存店 売上高目標前期比

- 第5次中期経営計画の進捗により高い売上高伸びを設定
- 2024年8月21日をもって(株)丸善を単体に編入するも、既存店としては扱わず
- 2025年2月期は、閏年であるため、上期では、約0.5%、年間では0.2%の押し上げ効果
- 2024年9月度実績から、下期予算の達成確度は高いと見込む

[単位：%]

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
四半期	104.2⇒ <b>104.3</b>	103.9⇒ <b>103.0</b>	103.9	103.0
半期	104.0⇒ <b>103.6</b>			103.4
3Q累計	104.0			
年間	103.7			

# 単体 2024年9月度商品別売上高 ※収益認識基準適用前比較

- 店計：既存店前期比客数103.6%、客単価100.8%、買上点数98.5%、単価102.4%
- 食品は、戦略的な価格設定による客数増加と台風接近の買い溜め需要、米の単価上昇により好業績となる

[単位：百万円、%]

	2023/9		2024/9			
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	既存店前期比
合計	29,064	100.0	31,249	100.0	107.5	104.5
食料品	24,280	83.5	26,233	83.9	108.0	104.8
生鮮食品	11,412	39.3	12,333	39.5	108.1	104.7
一般食品	12,869	44.3	13,900	44.5	108.0	104.8
衣料品	1,469	5.1	1,501	4.8	102.2	101.5
住居関連品	2,653	9.1	2,760	8.8	104.1	102.0
その他	662	2.3	754	2.4	114.0	110.5

# 2025年2月期 連結設備投資計画

- 新設店舗は上期3店舗、下期2店舗
- IT投資は、新POS更新が前期に完了し、投資額は減少しているが、2025年2月期は「新平和堂アプリ稼働」「情報機器更新」「基盤システム整備」を実施
- 連結子会社の減少は、(株)ベストオーネの新デリカセンター投資2,909百万円の反動

[単位：百万円]

		2024/2	2025/2		
		実績	上期実績	下期計画	年間見込
連結		23,415	8,281	13,316	21,597
単体		19,097	7,592	12,874	20,466
新設店舗		4,989	3,139	6,153	9,292
既存店舗	改装	4,213	607	2,243	2,850
	修繕	1,546	2,133	1,500	3,633
その他	IT	4,512	1,200	2,445	3,645
	その他	3,837	533	533	1,122
連結子会社		4,318	689	442	1,131

# 2025年2月期 連結設備投資計画

- 下期新店投資、6,153百万円 内、3,719百万円は2025年度以降の新店分

## ◆平和堂「知多店」(愛知県知多市)

2024年下期オープン 総投資額 4,030百万円



## ◆平和堂「守山小幡店」(名古屋市守山区)

2024年下期オープン 総投資額 1,240百万円



- 下期改装投資、2,243百万円 5店舗

- アル・プラザ津幡 (石川県河北郡)
- アル・プラザ小杉 (富山県射水郡)
- アル・プラザ水口 (滋賀県甲賀市)
- アル・プラザ守山 (滋賀県守山市)
- アル・プラザ栗東 (滋賀県栗東市)



※写真は上期実施のアル・プラザ茨木



# 2025年2月期 通期業績予想

- 単体は、上期においては第5次中期経営計画で取り組んでいる「販売力向上」「生産性向上」の成果としては、粗利益率の低下となっているが、社内的にはこれまでにない売上伸びとなっており手ごたえを感じている 下期は、引き続き粗利益率は年初想定を下回る可能性があるが、費用のコントロールにより予想数値の達成は可能と考える
- 連結子会社 ベストーネは、単体の取り組みと連動して下期も好業績が期待できる 他の子会社についても、2023年2月期・2024年2月期に実施してきた不採算事業縮小・撤退の効果により営業収益は伸びないものの利益性が高まる

[単位：百万円、%]

	連結			単体		
	予想値	前期比	前期差	予想値	前期比	前期差
営業収益	444,000	104.4	18,575	403,000	105.8	22,032
営業利益	13,700	103.3	442	11,000	100.3	34
経常利益	14,700	101.5	217	12,500	101.4	175
親会社株主に帰属する 当期純利益/当期純利益	9,100	134.1	2,315	7,700	139.8	2,190

# 補足資料（連結）

# 連結営業概況 2025年2月期四半期推移

- 第1四半期は、戦略的な価格設定が功を奏し客数が増加し増収となった。また閏年の影響により売上高を約1%押し上げた。四半期純利益は、前期に発生した能登半島地震被害保険金入金により増益幅が大きくなった。
- 第2四半期は、全体として売上高は比較的堅調であったものの、単体においては7月度が降雨日増加・夏物販売低迷により、売上高・粗利益高が想定を下回り減益となった。

[単位：百万円、%]

	第1四半期		第2四半期	
	実績	前期比	実績	前期比
営業収益	105,278	104.3	111,366	104.0
営業利益	2,833	109.2	3,472	91.6
経常利益	3,213	110.2	3,857	96.4
親会社株主に 帰属する四半期純利益	2,006	127.6	2,557	100.0

# 連結 主要会社別業績 営業収益増減要因

- 平和堂（中国）は前期に株洲店を閉店
- ダイレクトショップはレンタル事業を縮小

[単位：百万円]

	2024/8		増減要因
	実績	前期差	
連結子会社計	47,617	3,040	
ベストオーネ	19,994	2,323	単体の精肉・鮮魚・デリカのご奉仕高増加に伴い大幅増収
ファイブスター	5,801	192	コロナ下からの回復と販促強化により増収
ナショナルメンテナンス	5,107	746	能登半島地震対応と値上により増収
平和堂(中国)	3,686	△463	株洲店閉店と唯一営業している五一広場店の業績も低調
エール	3,517	171	峰山店(4/19)、東舞鶴店(6/21)大箱テナント導入で客数増加
ダイレクト・ショップ°	2,108	△119	レンタル事業縮小とソフト販売不振
シー・オー・エム	1,882	139	KFC事業は堅調 新店効果により増収
富山フューチャー開発	1,420	56	空区画対応により増収
ヤナゲン	441	△13	外販事業の案件・数量縮小により減収

為替レート（期中平均レート）：1 元/円 （2023年6月）19.54円、（2024年6月）21.52円

# 連結 主要会社別業績 経常利益増減要因

- ベストーネ、ナショナルメンテナンスは、単体からの発注が増加
  - 平和堂（中国）、ダイレクトショップは不採算事業縮小・店舗閉鎖により増益
- [単位：百万円]

	2024/8		増減要因
	実績	前期差	
<b>連結子会社計</b>	<b>1,855</b>	<b>674</b>	
ベストーネ	350	391	新デリカセンター2023年5月末稼働の一時費用反動と好調な売上高により増益
ファイブスター	219	12	好調な営業収益とDX化などの費用統制により増益
ナショナルメンテナンス	333	154	営業収益の伸びに伴い増益
平和堂(中国)	502	47	赤字店舗であった株洲店閉店により販売管理費減少
エール	28	△41	大箱テナント導入改装工事の一時費用と減価償却費増加により減益
ダイレクト・ショップ°	△36	79	不採算事業の縮小により増益
シー・オー・エム	147	31	好調な営業収益と人員配置見直しによる費用統制により増益
富山フューチャー開発	169	39	空区画対応により増益
ヤナゲン	118	△1	営業収益減少に伴う減益

為替レート（期中平均レート）：1 円/円 （2023年6月）19.54円、（2024年6月）21.52円

# 連結 2025年2月期 第2四半期 販売管理費

- 人件費単体は、新店により+453、子会社においても処遇向上により増加
- 減価償却費は、前期のデリカセンター、POSレジ更新、店舗改装により増加
- 「その他」増加の主要因は、単体HOP-VISA運用変更 +427百万円

[単位：百万円、%]

	2023/8	2024/8		
	実績	実績	前期比	前期差
販売管理費	69,125	72,002	104.2	2,878
広告宣伝費	1,386	1,519	109.5	132
販売促進費	567	423	74.7	△143
人件費	35,456	36,878	104.0	1,421
賃借料	6,693	6,665	99.6	△28
減価償却費	5,897	6,280	106.5	383
水道光熱費	4,133	4,127	99.9	△5
荷造費	5,635	5,999	106.5	363
消耗品・改装一時費用	1,864	1,837	98.6	△27
その他	7,489	8,271	110.4	781

# 連結 キャッシュフロー計算書

50,000

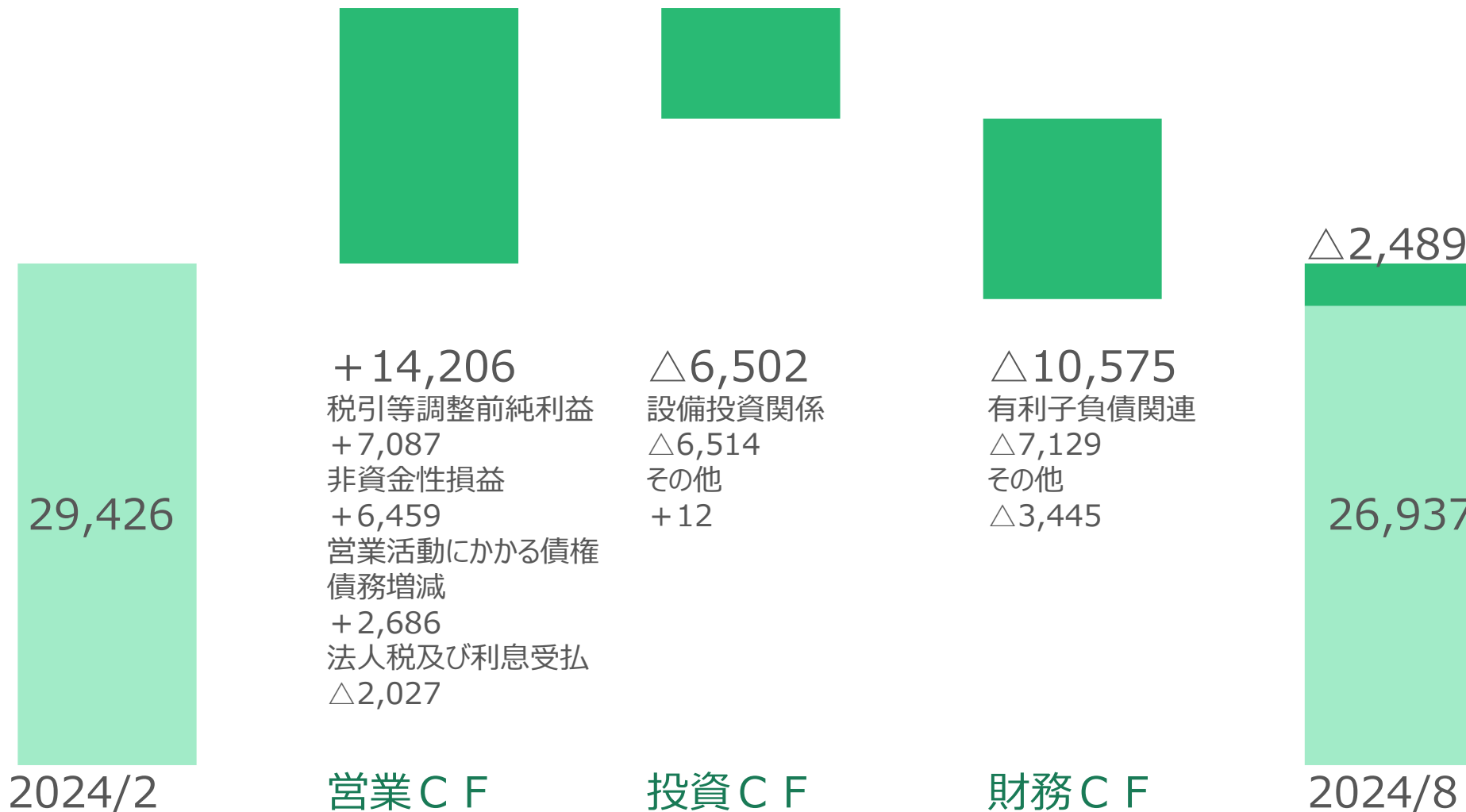
40,000

30,000

20,000

10,000

0



## 連結 経営指標

- 利益率水準は、戦略的な価格設定を実施していることで、営業収益の増加ほど、利益が増加せず、前期より悪化、または前期並み
- 一株当たりの指標は、当期から実施した自己株式取得の影響と堅調な利益高確保により指標が上昇した

	2023/8	2024/8
営業収益営業利益率	3.1%	2.9%
営業収益経常利益率	3.3%	3.3%
自己資本四半期純利益率 (ROE)	2.3%	2.4%
総資産経常利益率 (ROA)	2.3%	2.3%
一株当たり当期純利益 (EPS)	78.74円	88.22円
一株当たり純資産 (BPS)	3,505.4円	3,661.0円
自己資本比率	59.1%	60.8%



# 補足資料（単体）

# 単体営業概況 2025年2月期四半期推移

- 第1四半期は、戦略的な価格設定が功を奏し客数が増加し増収となった また閏年の影響により売上高を約1%押し上げた また経常利益以下は、前期に発生した能登半島地震被害保険金入金により増益幅が大きくなった
- 第2四半期は、全体として売上高は比較的堅調であったものの、7月度が降雨日増加・夏物販売低迷により、売上高・粗利益高が想定を下回り減益となった また、粗利益率低下の一因として連結子会社からのベストーネからの供給量増加

[単位：百万円、%]

	第1四半期		第2四半期	
	実績	前期比	実績	前期比
営業収益	94,114	104.7	100,380	104.7
営業利益	1,976	94.3	2,688	80.7
経常利益	3,048	107.0	2,974	86.2
四半期純利益	2,177	122.8	1,994	88.1

# 単体 商品別売上高 ※収益認識基準適用前比較

- 売上高は閏年の影響で約0.5%押し上げ
- 食品戦略的な価格設定により客数が増加 加えて一般食品、日用品は前期ほどではないが値上による一品単価が上昇している

[単位：百万円、%]

	2023/8		2024/8			
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	既存店前期比
合計	183,876	100.0	192,083	100.0	104.5	103.6
食料品	145,333	79.0	152,455	79.4	104.9	104.0
生鮮食品	67,074	36.5	70,842	36.9	105.6	104.6
一般食品	78,259	42.6	81,613	42.5	104.3	103.4
衣料品	12,599	6.9	12,427	6.5	98.6	98.5
住居関連品	17,392	9.5	17,976	9.4	103.4	102.3
商品供給	4,162	2.3	4,199	2.2	100.9	—
その他	4,387	2.4	5,024	2.6	114.5	—

# 単体 2025年2月期 第2四半期 販売管理費

- 新店前期下期2店舗当期上期3店舗で + 1,259百万円
- 荷造費は、売上増加に伴う取扱量増加 同時に営業収入も増加
- 「その他」増加の主要因は、HOP-VISA運用変更 + 427百万円 (ほぼ同額営業収入も増加)

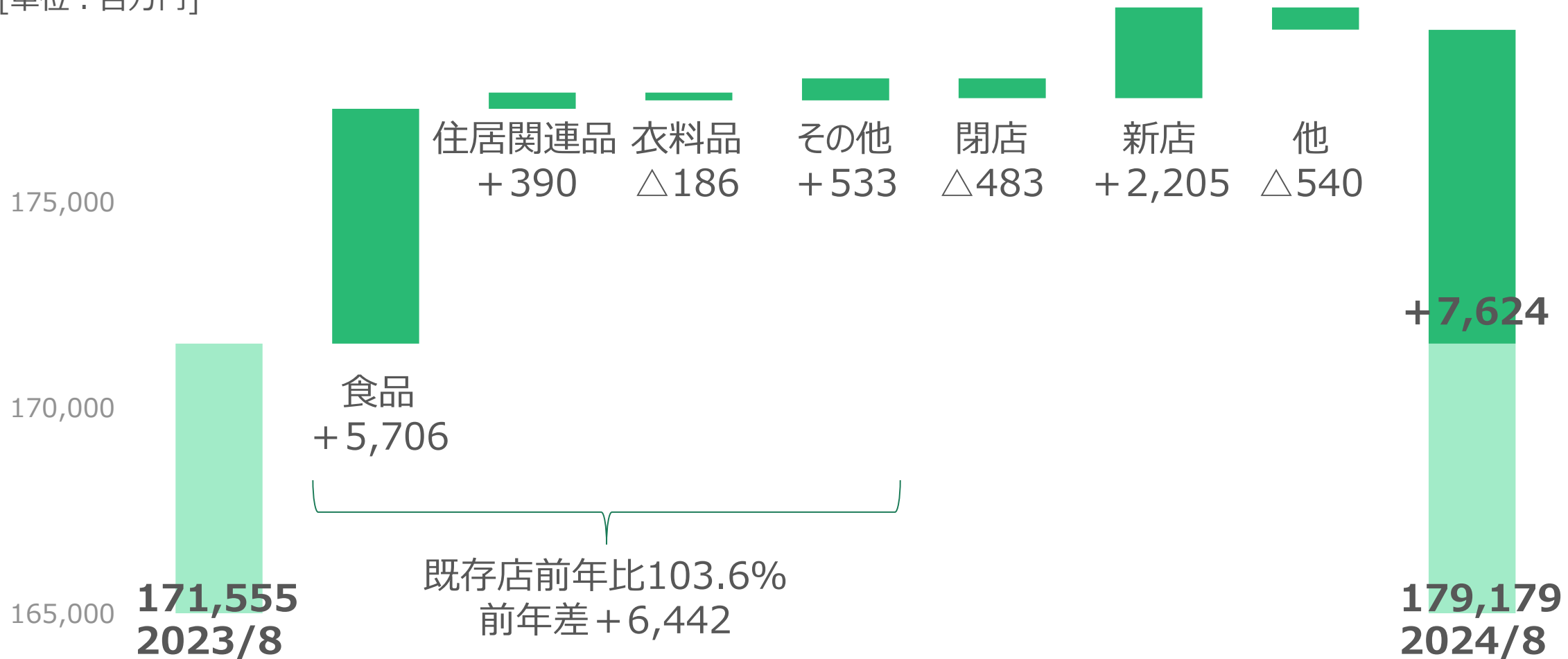
[単位：百万円、%]

	2023/8	2024/8		
	実績	実績	前期比	前期差
販売管理費	54,946	57,280	104.2	2,334
広告宣伝費	1,001	1,110	110.9	109
販売促進費	387	242	62.6	△144
人件費	25,784	26,471	102.7	686
賃借料	6,064	6,185	102.0	121
減価償却費	4,572	4,867	106.5	295
水道光熱費	2,994	2,999	100.2	4
荷造費	5,545	5,923	106.8	378
消耗品・改装一時費用	1,347	1,374	102.0	27
その他	7,249	8,105	111.8	856

# 単体 売上高 増減要因

- 「新店」は、前期下期の2店舗、当期上期の3店舗
- 「閉店」は、守山店・フレンドマート長浜祇園店(旧)、フレンドマート南郷店

[単位：百万円]



# 単体 地域別売上高既存店前期比 ※収益認識基準適用前比較

- 閏年影響により各地域約0.5%の押し上げ
- 滋賀は、競合店が閉店したエリアで大きく伸ばし全体を押し上げ
- 兵庫は、競合店が閉店したため伸びが高くなった
- 北陸は、縮小してきた紙媒体販促を復活させたことで伸びが高くなった

[単位：%]

	2023/8	2024/8		2023/8	2024/8		2023/8	2024/8
全社計	103.0	103.6				滋賀県	100.5	104.8
東海	100.6	102.6	北陸	101.8	102.8	京阪神	102.0	102.8
岐阜県	100.2	102.6	福井県	101.0	101.6	京都府	101.9	102.5
愛知県	100.7	102.6	石川県	101.2	103.0	大阪府	102.1	102.4
			富山県	105.3	104.9	兵庫県	102.1	106.3

# 株式会社 平和堂

## 第5次中期経営計画 (2024-2026年度)

# 平和堂グループの中長期ビジョン

## 平和堂グループの 存在意義

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

## 実現したい世界

人々が暮らしていく中で、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伸び伸びと育ち、子育て苦勞も軽減されるような環境、雰囲気がある地域の文化を大切にし、環境の保全の意識も高く、生活の質が高い。それらの状況は、活発な地域交流と心地よい人と人の繋がりがもたらす。

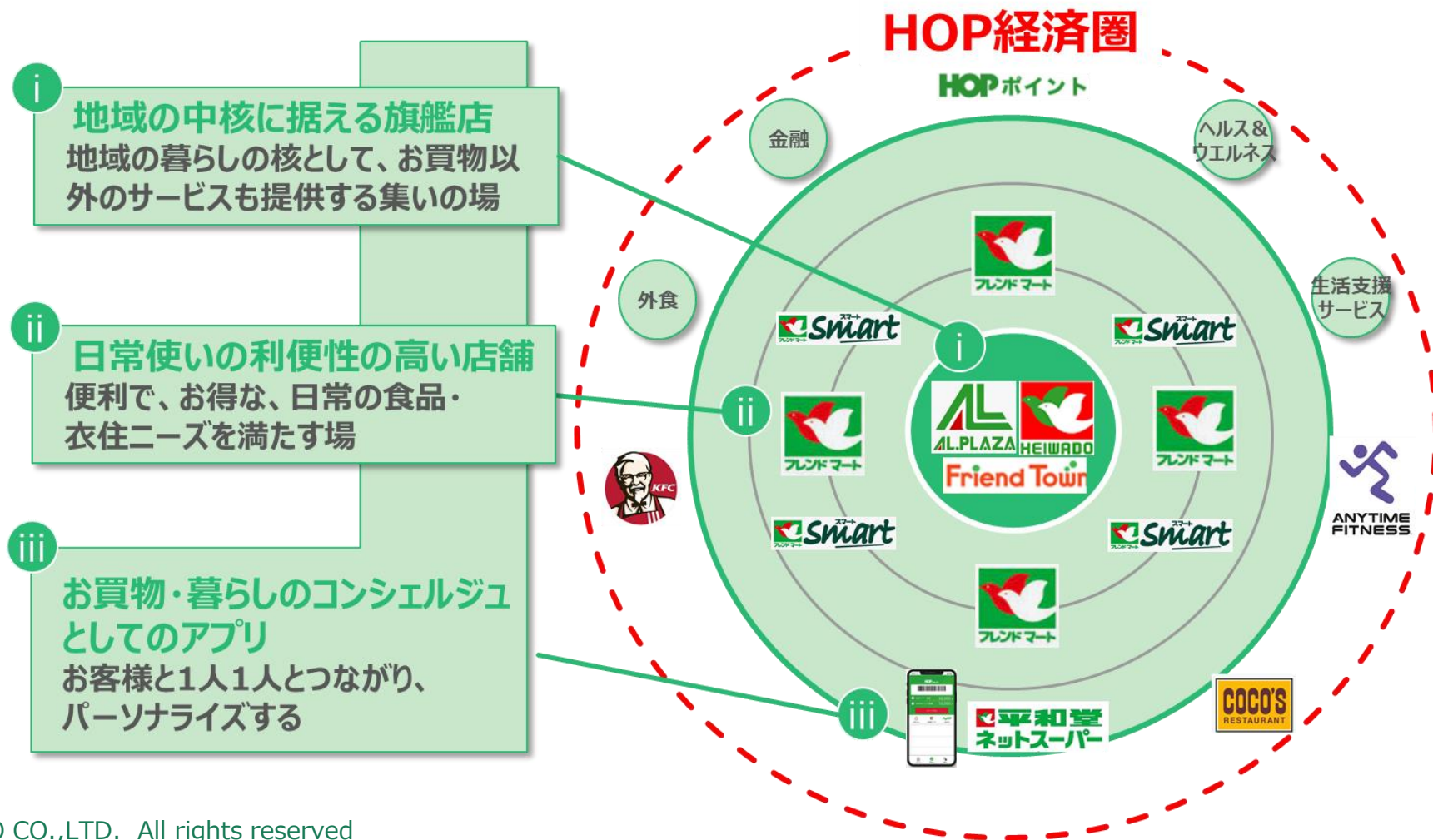
## ビジョン

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



# 2030年に向けてありたい姿

- ・様々なお買物のニーズやシーンに応える複数のフォーマットを構築/展開し、平和堂ならではのドミナントモデルでHOP経済圏を構築・拡大する
- ・従来のお客様支持を更に高めながら、子育て世代の支持もより一層高める



# 第5次中期経営計画

## 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

### ①子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

- ・日常使い商品の価格対応強化
- ・生鮮品・PB商品での差別化
- ・アプリを活用したコミュニケーション強化

### ②ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大

- ・複数フォーマットによる重点エリアへの出店拡大
- ・地域密着取組みによる顧客基盤の盤石化
- ・小型店舗・ネットスーパーなどの新規チャネル拡大

### ③生産性改善も含むコスト構造改革の推進

- ・生産性改善・業務プロセス見直しを通じた賃金UP・働きがい向上と人件費コントロールの両立
- ・物流改革の推進、仕様見直し等による各種コストの最適化

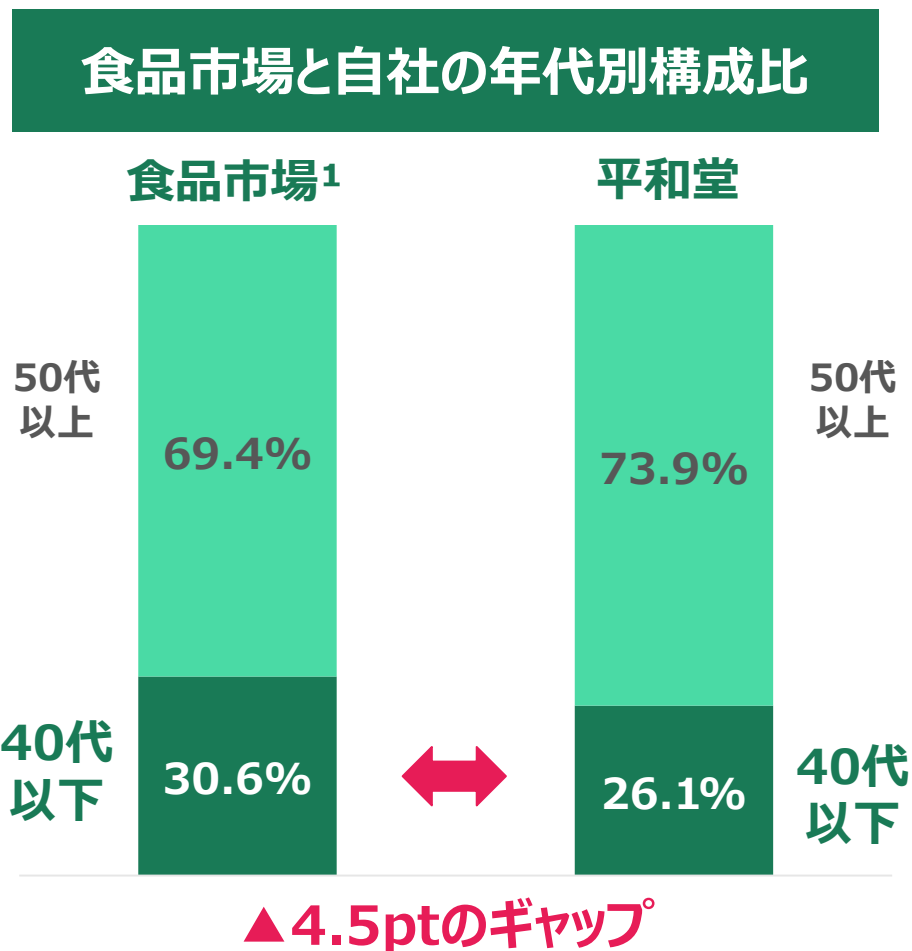
### 【上記戦略を進める土台】

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

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年度以降の更なる飛躍に繋げる

# ①子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

改装・新規テナントを導入した大型店舗は、30～40代の顧客構成比が約2%増加するなどの効果あり。  
一方、食品市場との比較では40代以下の客層構成比が低く、改善が急務。



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

# ①子育て世代ニーズ対応による顧客支持の獲得

30-40代の顧客を重点ターゲットとして、顧客支持獲得に向けた売場・商品・サービスの拡充を図る。

## 打ち手1：日常使い商品の価格対応強化

- ・購入頻度の高い商品を中心にKVI(キーバリューアイテム)を設定し、3月から実験店舗で競合店に負けない価格での販売を開始。
- ・30-40代の構成比も増加(+1.2%)し、全体の売上・客数も好調なことから、展開店舗を拡大予定。

## 打ち手2：生鮮品、PB商品での差別化

- ・生鮮品はこだわり・産地開発による独自化、簡便商品開発、冷凍食品拡大に取り組む。店舗規模毎に価格・品揃えの幅も見直し、買いやすい価格の商品からこだわり商品が揃う売場を構築。
- ・低価格PB(くらしモア)の価格強化、高付加価値PB(E-WA!)の商品力UPによるPB商品の販売強化(PB商品の売上構成比13%→20%)

## 打ち手3：アプリとデジタルを活用したOne to One強化

- ・データサイエンスによる購買行動分析に本格的に取り組む、お客様ごとの嗜好に合ったOne to Oneの最適な販促企画をアプリを通じて実現。

## ② ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大

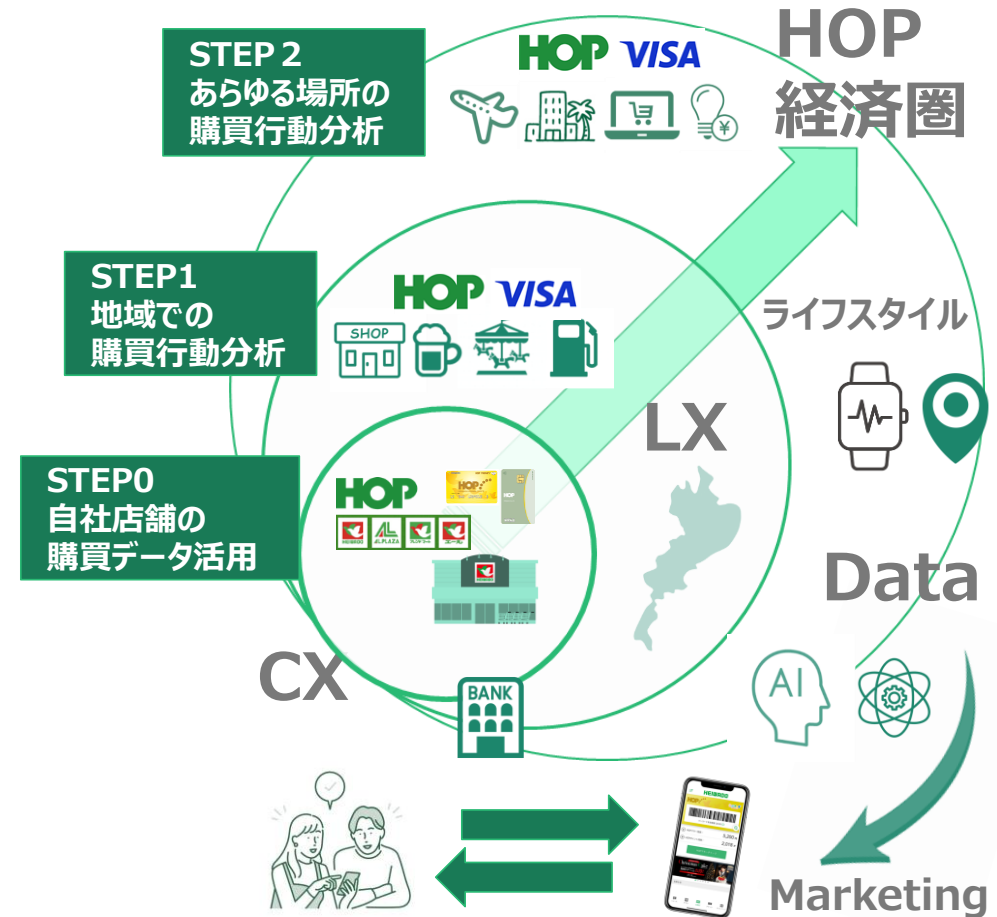
出店エリアの食品販売シェアの比較	
彦根(滋賀)	26.4%
草津(滋賀)	22.2%
宇治・醍醐(京都)	24.2%
高槻(大阪)	9.6%
名古屋南東部	5.5%

旗艦店舗の周辺に複数のSM店舗を展開できているエリアは高い商圏内シェアを維持。

旗艦店舗の少ない東海エリアはエリアの核となる店舗の出店が課題。

既に旗艦店舗のある北摂エリアは、核となる店舗周辺の店舗の密度を上げる。

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



## ② ドミナント戦略をベースとしたHOP経済圏の拡大

強みである複数フォーマットでの出店と、小売事業に限らない顧客接点強化によりHOP経済圏を拡大する。

### 打ち手1：複数フォーマットによる重点エリアへの出店拡大

- ・東海エリアは、業績好調なNSC業態の店舗を核としながらドミナントの密度を上げ、エリア内シェアを増大。
- ・滋賀・宇治に続く商圈基盤である北摂エリアは、出店済み旗艦店舗周辺への出店を強化。

### 打ち手2：地域密着取組みによる顧客基盤の盤石化

- ・地域の交流拠点としての旗艦店舗活用や、テナントや関連子会社に限らない自社クレジットカードの外部利用促進により、HOPポイントを軸として生活の様々なシーンへの関与を高めることで、顧客基盤の盤石化を進めると共に、新たなビジネス機会の獲得を図る。

### 打ち手3：小型店舗・ネットスーパーなどの新規チャネル拡大

- ・都市部などへの出店や空白地域を埋める店舗フォーマットとして小型店舗を活用し、出店エリア拡大・ドミナントエリアでの店舗密度UPを進める。
- ・従来型店舗ではカバーできない顧客ニーズに対応する新たなチャネルとして、ネットスーパー、ホームサポートサービスなどのサービス強化・展開拡大を図る。

### ③生産性改善も含むコスト構造改革の推進

項目	対応策
人件費	<ul style="list-style-type: none"><li>・デジタル技術を活用した省人化</li><li>・業務内容の見直しによる店舗MH削減と従業員の働きがい向上の促進</li></ul>
物流費	<ul style="list-style-type: none"><li>・拠点最適化を含む物流体制の見直し</li><li>・納品リードタイム延長による物流効率改善でコスト上昇抑制</li></ul>
建築・資材費	<ul style="list-style-type: none"><li>・建物・設備の仕様見直し</li><li>・什器購買方法の見直しによる単価削減</li></ul>
水道光熱費	<ul style="list-style-type: none"><li>・使用量削減</li><li>・省エネ機器導入の推進</li></ul>
その他間接費	<ul style="list-style-type: none"><li>・店舗の清掃・警備等のサービス内容の標準化・最適化による委託費用削減</li></ul>

筋肉質経営に向け、種々コスト増への対応を進める。

中でも人件費については、コストではなく投資と捉え、生産性改善や業務プロセス、役割分担の見直しを通じて従業員の賃金上昇と人材育成、働きがいの向上を実現する。

## ③生産性改善も含むコスト構造改革の推進 / 人・働き方改革

引き続き省人化等の取組みを進めると共に、販売力の強化や働きがい向上に繋がる改革を進める。

### 打ち手1：パート・アルバイト社員の積極登用

- ・従来は主に正社員の役割としていた売場の部門責任者に、パート・アルバイト社員を登用。
- ・より責任のある業務を担当することで、働きがいや自身の成長、自己実現の喜びを実感して貰い、創意工夫による売上改善も期待。
- ・正社員への転換も含め、多様な人材の獲得と定着を図る。

### 打ち手2：店舗規模に合わせた部門の見直し

- ・AI発注などを活用した業務量削減により、中規模以上の店舗においても日配食品・加工食品の部門を統合し、人材の有効活用、業務効率改善を進める。
- ・部門統合により、従来以上に一体感のある売場展開や販促企画の最適化を目指す。

### 打ち手3：更なるセンター活用

- ・生鮮品やデリカ商品のアウトパック比率を高め、品揃えを拡大しながら店舗作業の絞り込みを進める。
- ・作業絞り込みで生み出された業務量を活用し、開店から夕方の繁忙時まで商品を切らすことなく販売すると共に、鮮魚の対面販売やデリカの見せる店内調理など鮮度感と活気が感じられる売場を演出する。



# 2030年の定量目標

2030年の定量目標	
営業収益(連結)	5,000億円以上
営業利益率(連結)	4.5%以上
ROE	8%
女性管理職比率	20%以上
CO2排出量(Scope1・2)	46%削減(2013年度比)
食品廃棄額	50%削減(2019年度比)

2030年に向けて成長を加速すると同時に、株主の皆様への安定的な利益還元を目指します。

# 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

# 現状評価

- PBRが過去5期にわたり1倍を下回っていることから、当社といたしましては「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向け、より一層の企業価値向上に取り組んでまいります
- 当社の現状の株主資本コストをCAPM(※)で自社算定すると約4.5%ですが、中長期的に投資家の期待する株主資本コストの目安としてROE 8%の達成を目指します

※【CAPM(資本資産価格モデル)capital asset pricing model】

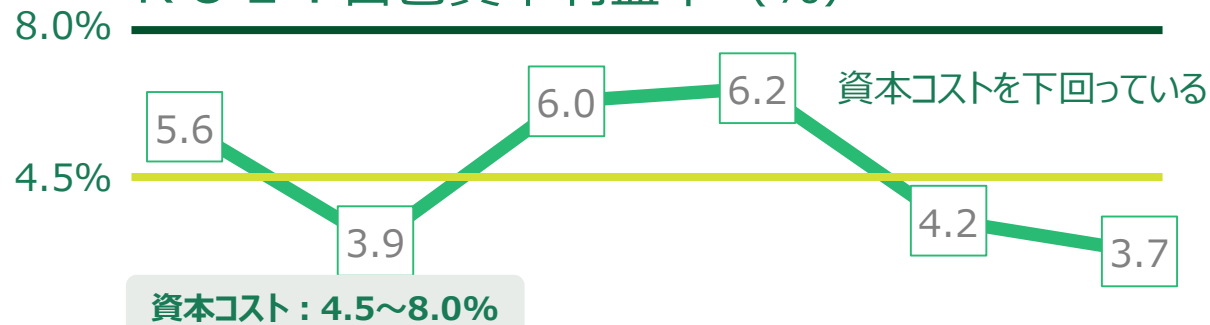
	2020/2	2021/2	2022/2	2023/2	2024/2
営業収益 (百万円)	433,641	439,326	439,740	415,675	425,424
営業利益 (百万円)	10,463	14,037	15,362	11,279	13,257
経常利益 (百万円)	11,380	15,053	16,952	13,069	14,482
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	6,101	9,724	10,647	7,516	6,784
営業利益率 (%)	2.4	3.2	3.5	2.7	3.1
ROE (%)	3.9	6.0	6.2	4.2	3.7
PBR (倍)	0.62	0.66	0.59	0.63	0.58
DOE (%)	1.17	1.23	1.29	1.23	1.18
一株当たり純資産額 (円)	3011.81	3156.74	3340.18	3439.19	3551.29
期末株価 (円)	1,859	2,089	1,975	2,177	2,064

# 現状評価

## ● 低PBR要因

ROE：自己資本利益率 (%)

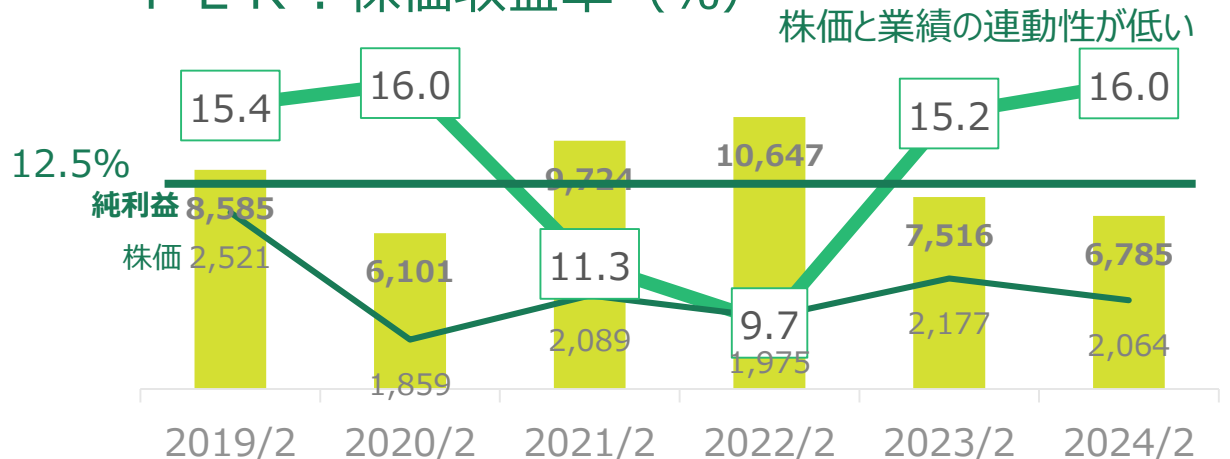
評価：×



2019/2 2020/2 2021/2 2022/2 2023/2 2024/2

PER：株価収益率 (%)

評価：○

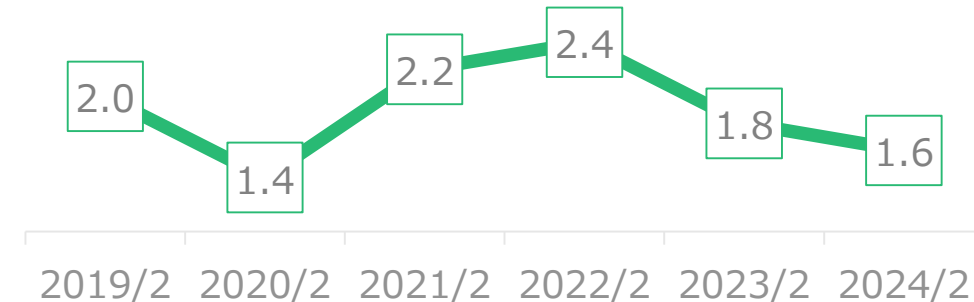


2019/2 2020/2 2021/2 2022/2 2023/2 2024/2

当期純利益率 (%)

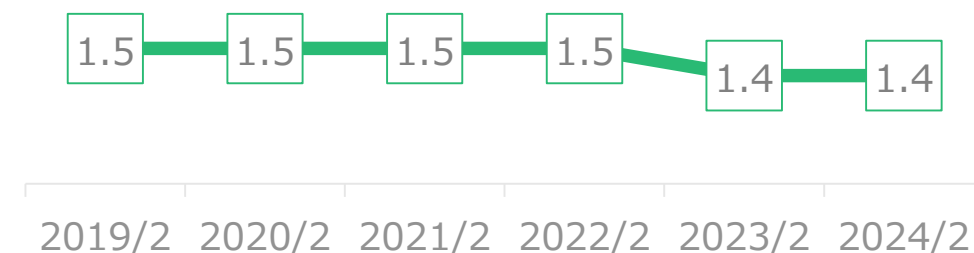
抜本的収益改善が急務

分解



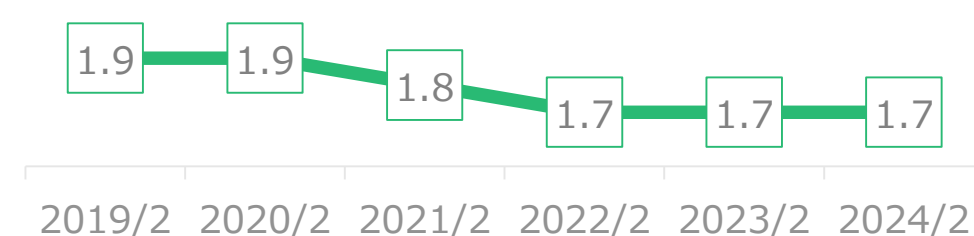
総資産回転率 (%)

資産効率は安定的



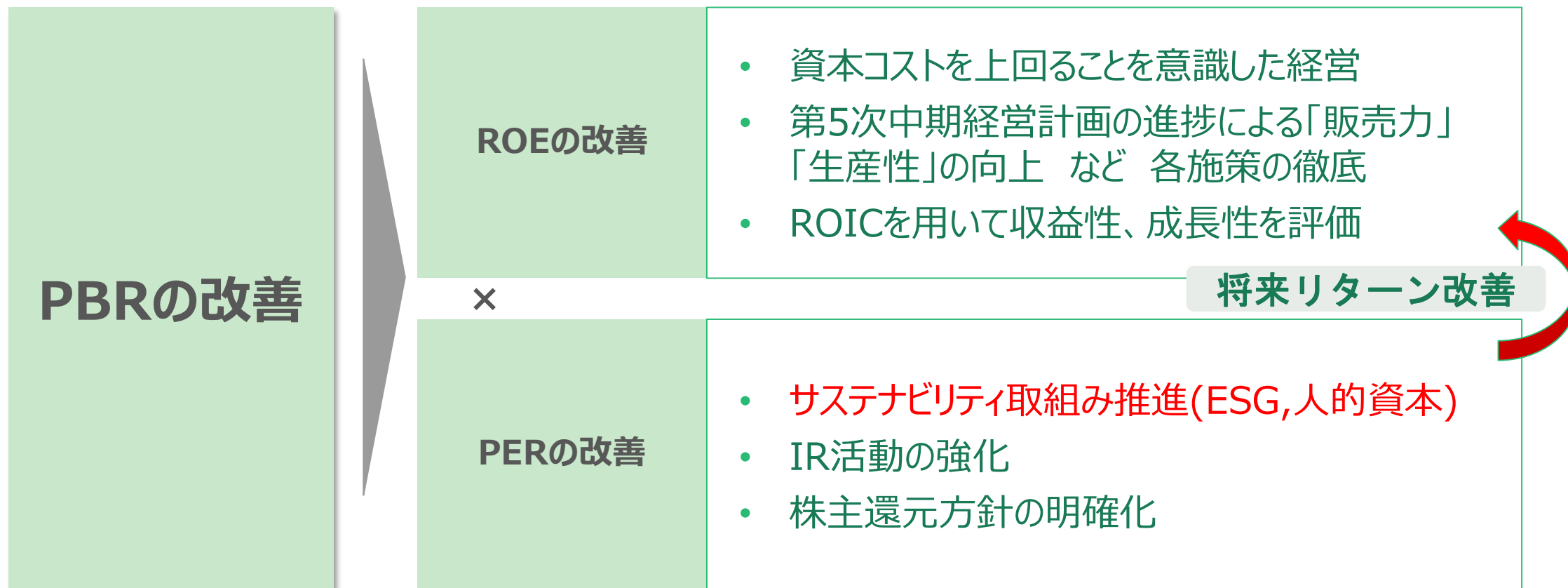
財務レバレッジ (倍)

財務基盤は安定的



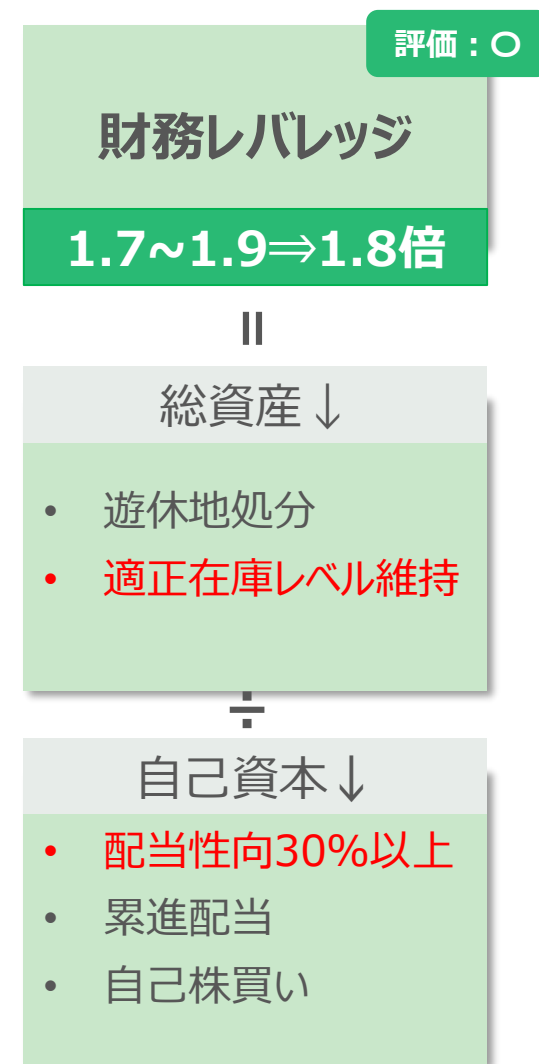
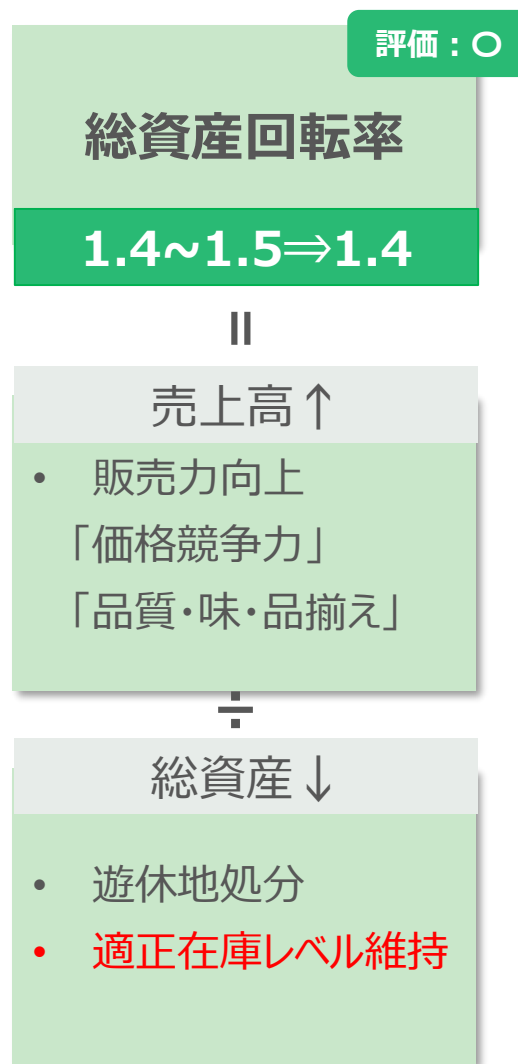
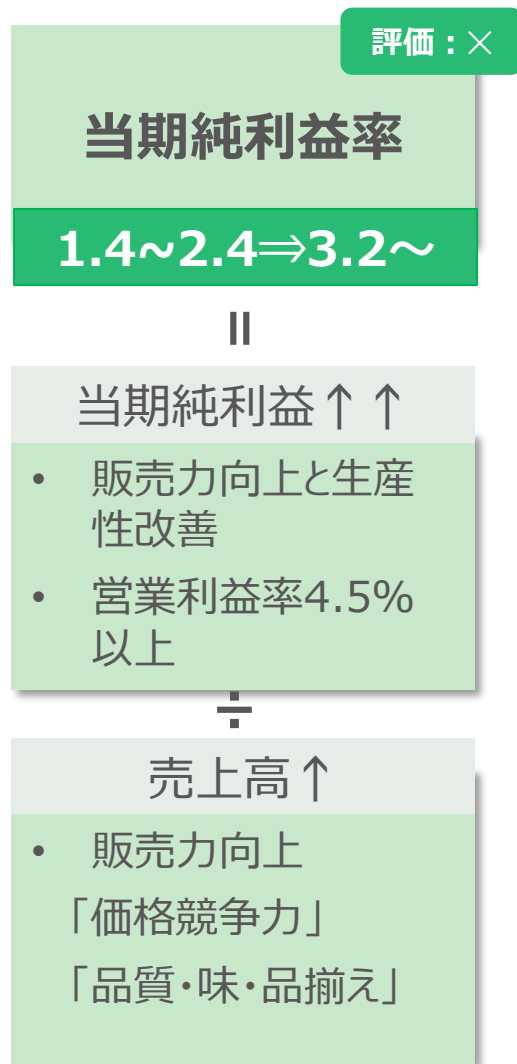
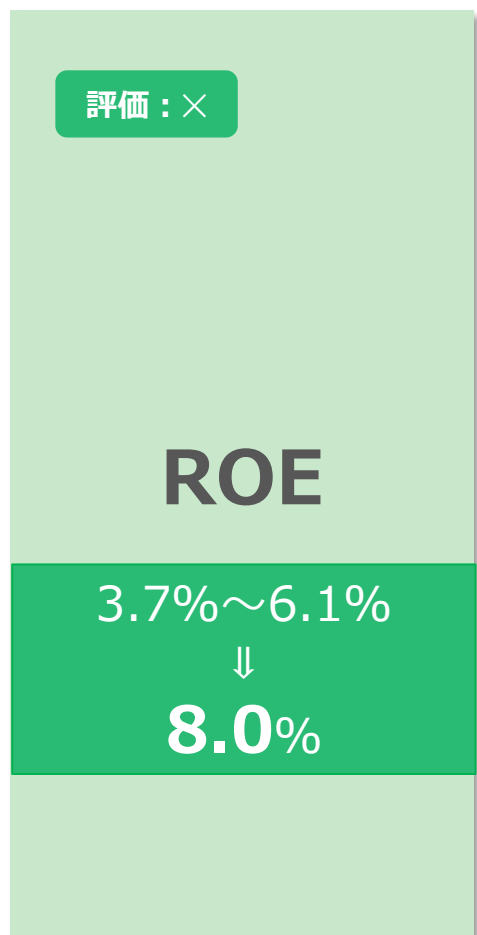
# 方針・目標

- 2030年の**営業利益率4.5%以上・ROE8%**の達成を目指して、中期経営計画において「販売力の向上」「生産性向上」を進めてまいります
- 株主還元強化を図り、自己株式取得による資本効率向上のほか、積極的なIR活動の実施によりPBR1倍を目指してまいります



# 課題と対応

- 利益率向上と資本政策によりROE**8.0%**を目指します



# 株主還元方針

	2021/2	2022/2	2023/2	2024/2	2025/2
当期純利益(百万円)	9,724	10,647	7,516	6,774	9,100
1株当り配当金(円)	38	42	42	42	60
配当性向(%)	20.5	20.7	29.3	32.5	33.9

- 2024年2月期は、中間19円、期末23円 年間42円
- 2025年2月期は、「今回の株主還元方針の見直しに伴い配当性向**30%以上**を株主に還元する」としたことに従い、**中間配当30円、期末配当30円 年間60円**とします。
- 2025年2月期から2027年2月期の配当政策については「**累進配当**」を導入します

# 財務状況

	2021/2	2022/2	2023/2	2024/2	2025/2 第5次中期
自己資本比率	55.6	58.5	60.0	60.2	財務健全性を意識
ネット有利子負債	64	△45	△46	△49	借入で成長
格付 R&I	A-	A-	A-	A-	格付維持
JCR	A	A	A	A	格付維持

# 中期キャッシュアロケーション（2025年2月期～2027年2月期）

- 強固な財務基盤を背景に  
①収益改善、②株主還元、③借入による積極的成長投資でROE改善

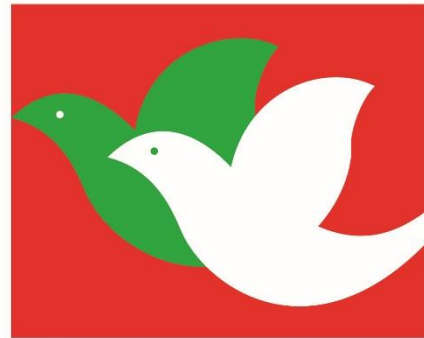


キャッシュアロケーションについては、成長投資を目指した投資を継続しつつ、業績の状況に応じた増配・自己株買いの実施により総還元性向向上に努めます



# 注意事項

- 本資料は情報の提供を目的とし、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものです。リスクや不確実性を含んでいます。当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じるいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。
- この資料の著作権は株式会社平和堂に帰属します。いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することをかたく禁じます。



**HEIWADO**

株式会社平和堂