

# 株式会社 平和堂

## 第5次中期経営計画 (2024-2026年度)

# アジェンダ

1. 平和堂の成長戦略
2. 平和堂を取り巻く主要な事業環境
3. 第5次中期経営計画 (2024-2026年度)

# 1. 平和堂の成長戦略

# 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

# これまでの取り組み ① 売場・商品・サービスの充実

## お客様満足度の向上を目指し、顧客体験（CX）を進化

### ◆既存店の改装

- ・ビバシティ彦根、アル・プラザ草津など大型店の改装を進め、大型テナントの導入も含め暮らしを彩る「食」「衣料」「雑貨」を中心にしたライフスタイル提案売場に再編。
- ・人と人のつながりや人とコトが出会い、三世代が集う地域交流の場として、暮らし全般をサポート。子育て世代の客数も増加。



30-40代  
客数構成比  
+2%

※2022年度 大型テナント導入店舗

### ◆自社アプリ・クレジットカードの進化とデータ活用の推進

- ・HOPポイント・HOPマネーサービスの利用可能な新アプリ「HOP WALLET」を2022年2月にリリース。滋賀銀行とゆうちょ銀行の口座からのチャージに対応。
- ・2023年9月に三井住友カード株式会社・滋賀大学とデータサイエンス分野で連携を開始。同年10月に自社クレジットカードとしてHOP-VISAカードをリニューアル。（グッドデザイン賞も受賞。バイオマスマーク認定取得。）

### ◆PBの強化

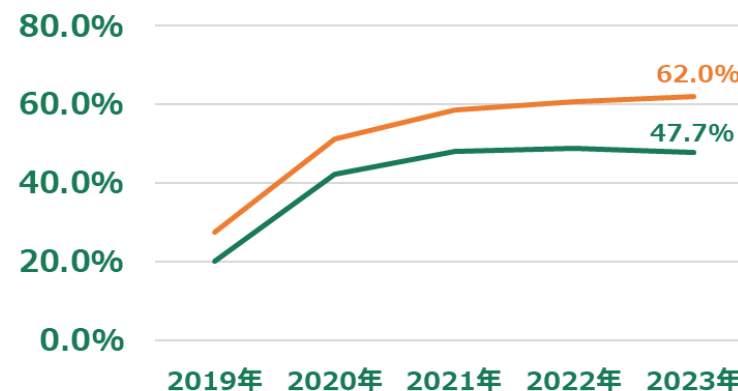
- ・円安や原材料費の高騰、物流コストの上昇などの影響で食品の値上げが相次ぐ中、2022年10月以降、PB商品（くらしモア）300品目の価格凍結を実施。



### 2023年度 PB商品売上構成比

E-WA!	くらしモア
7.9%	5.3%

### キャッシュレス決済比率・HOPマネー決済比率



# これまでの取り組み ②「地域の健康」の実現

## 「健康」「子育て」「高齢者」をキーワードに地域共創の取り組みを推進

### ◆ 地域サロン

- ・「地域住民が集い、つながり、生活が豊かになるきっかけを得てもらう場」をコンセプトとする「地域サロン」を4店舗に設置。
- ・お客様がお買い物以外の目的で来店し、趣味活動やイベント参加、日々の健康測定を通じて、地域住民の交流やつながりを生み出す活動を実施。サロン利用者の自社店舗の利用頻度・購買金額が増加する効果もあり。



#### 2024年2月度 実績(4店舗合計)

稼働会員数	平均来店回数
1,454人	+1.6回

#### 地域サロン稼働会員 年代構成比

30歳未満	30~49歳	50歳以上
30%	21%	49%

### ◆ 様々な販売チャネルへの取り組み

- ・ホームサポートサービス・・・2010年サービス開始。2019年にほぼ滋賀県全域をカバー。2020年には福井県・岐阜県の一部店舗での対応開始。
- ・ネットスーパー・・・2022年12月に京都府宇治市のアル・プラザ宇治東でサービス開始。
- ・移動スーパー・・・2021年6月に甲賀市で開始。2024年4月からは長浜市でも開始予定。
- ・小商圈小型店舗・・・150坪スタイルの「フレンドマートスマート」の1号店を大阪府茨木市に出店。

### ◆ お客様への健康提案

- ・健康を意識したお買い物サポートのために、店頭POPや商品に食品の栄養などに関する情報を分かりやすく表示。一部店舗では、野菜摂取の啓発活動も実施。
- ・産官学連携で様々な取り組みを進めており、「マイナス5歳の健康づくり教室」等を継続して開催。



# これまでの取り組み ③人・働き方改革

## 深刻化する人手不足に対し、デジタル技術も活用した店舗の生産性改善と働き方改革を実行

### ◆デジタルツールの活用

- 勤務シフト表、作業割り当て表を自動作成するツールを導入。シフト作成時間を削減するとともに、人員過不足・各従業員のスキルを見える化し、適切な人員配置で売場レベルを改善。
- 日配品などの発注にAIの需要予測を活用。勘と経験に頼った発注から天候・気温や特売情報などに基づきAIが算出する推奨値を使った発注にすることで、発注時間を約9割削減。

### ◆新POSレジ導入

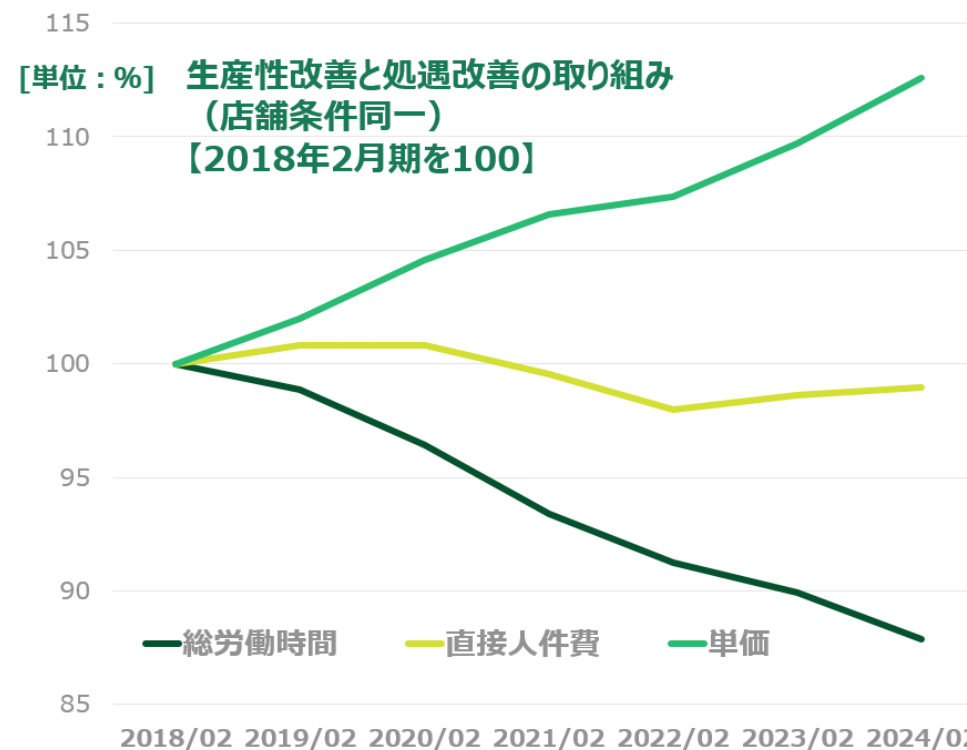
- 2022年9月より導入開始、2024年2月に全店更新完了。多様な決済方法に対応、レジ業務を約4割削減。
- データを活かした顧客セグメント別の販促が可能に。



フルセルフレジ利用率 **55.8%**

### ◆新デリカセンター稼働

- 2023年5月稼働開始。生産キャパシティが旧デリカセンターの約2倍となり、生鮮商品の店舗作業の軽減を実現。最新機器導入による品質の向上と製造品目拡大で、店舗の販売力強化。



2023年度下期 売上高既存店前年比

デリカ計	ﾊﾞｰｶｰ分類	米飯分類
106%	113%	121%

## 2. 平和堂を取り巻く主要な事業環境



# 平和堂を取り巻く主要な事業環境

## ① マクロ経済の変化

- 人口減少、少子高齢化によるマーケット全体の縮小
- コスト増による収益圧迫要因
  - 人件費(人手不足・賃金増)
  - 物流費
  - 建築・資材費
  - 光熱費
- デジタル/DX、サステナが競争の重要要素に

## ② お客様の変化

- ライフスタイル・価値観の変化
  - 所得の2極化・家計の厳しさの増加
  - 共働きファミリー・MZ世代への消費の主体シフト
  - 購買への意識の変化（健康意識、プチ贅沢等）



- 売上高は堅調に推移。会員基盤も盤石
- 一方、客数は伸び悩み、客単価アップで底支え  
お客様満足度は、子育て世代の支持が芳しくない
- 衣食住サービス全体の目指す先が目先に留まっている

## ③ 競合の変化

- 生鮮と価格訴求に力を入れた競合SM他社の攻勢
- DSやDRGの価格競争力の強い異業態の出店攻勢
- ネットプレーヤーの存在感の高まり

## • 川上の変化

- 気候変動等自然環境の変化、国際関係悪化による仕入れの不安定化

## • 物流の変化

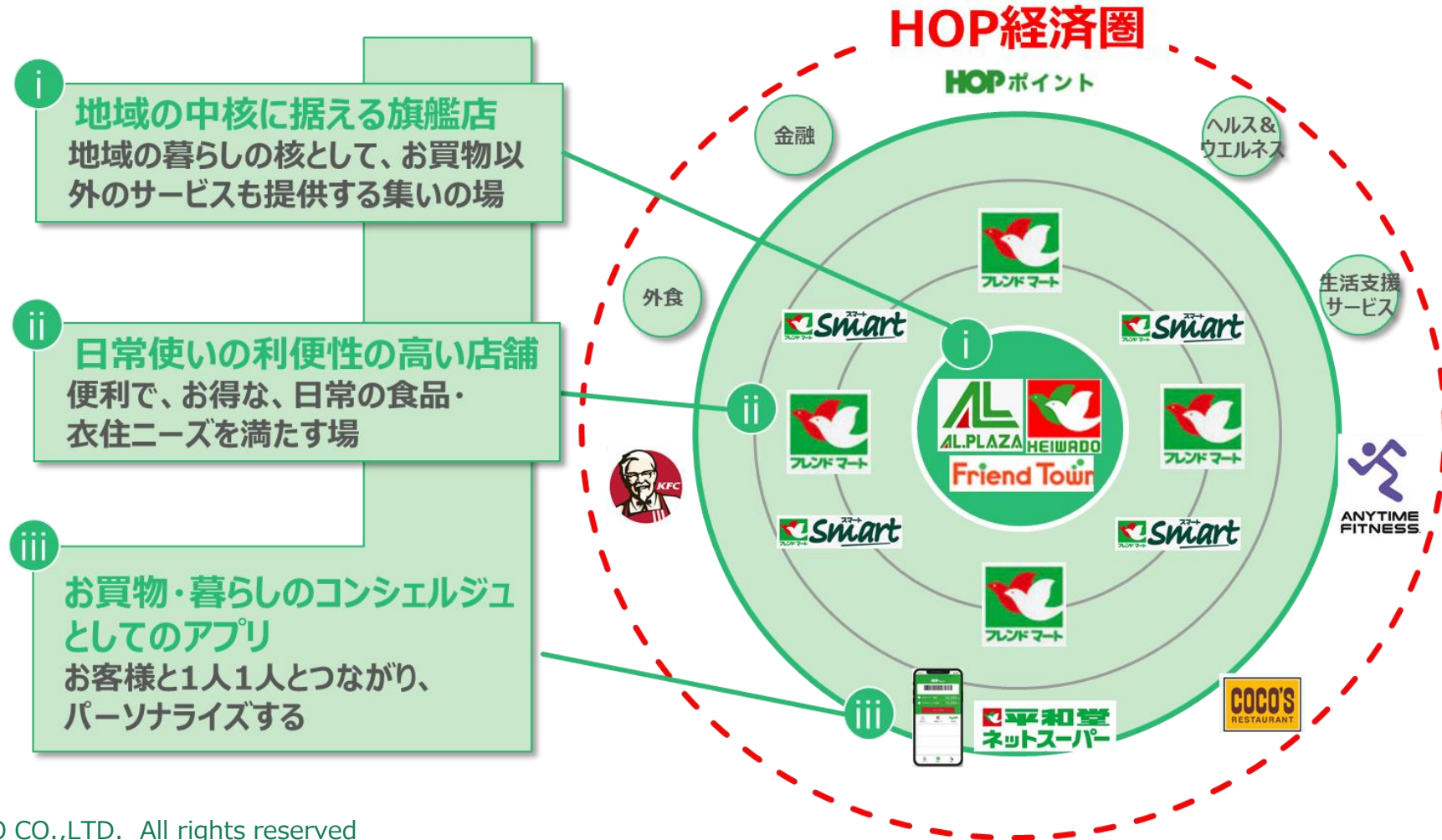
- 基幹物流～店舗配送、在庫の持ち方の変化

## ④ 小売業のサプライチェーンの変化

# 3. 第5次中期経営計画 (2024-2026年度)

# 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

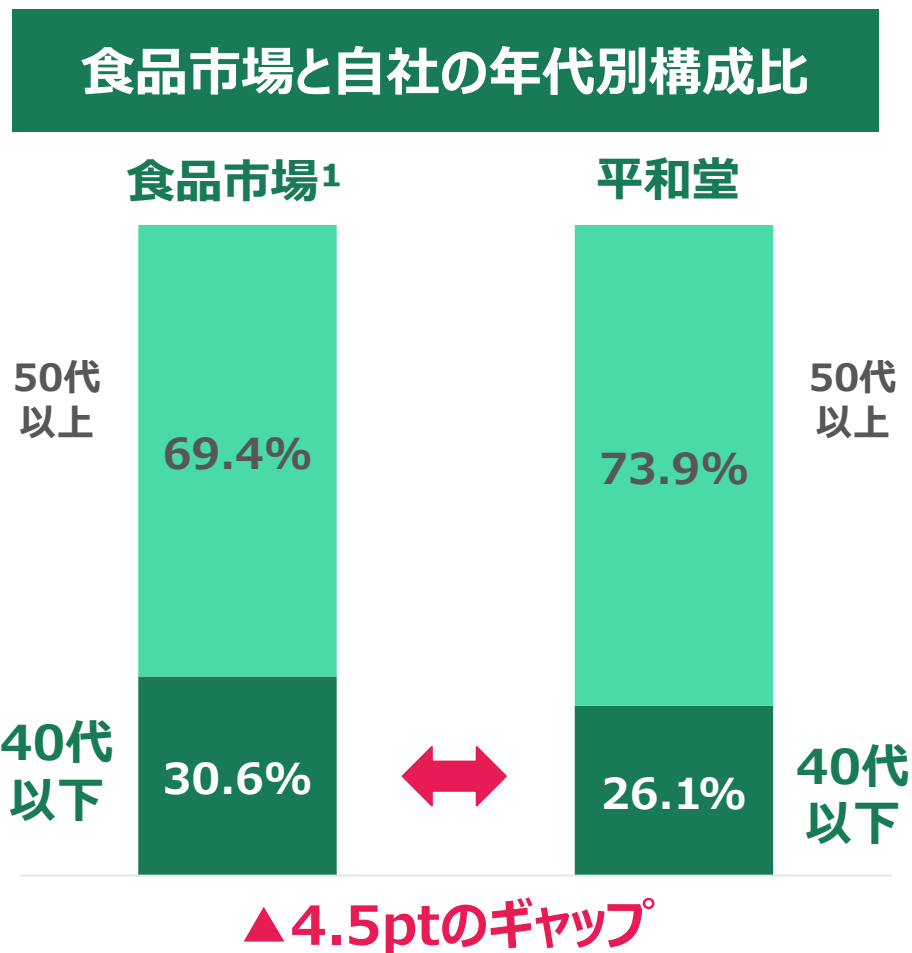
### 【上記戦略を進める土台】

- ・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

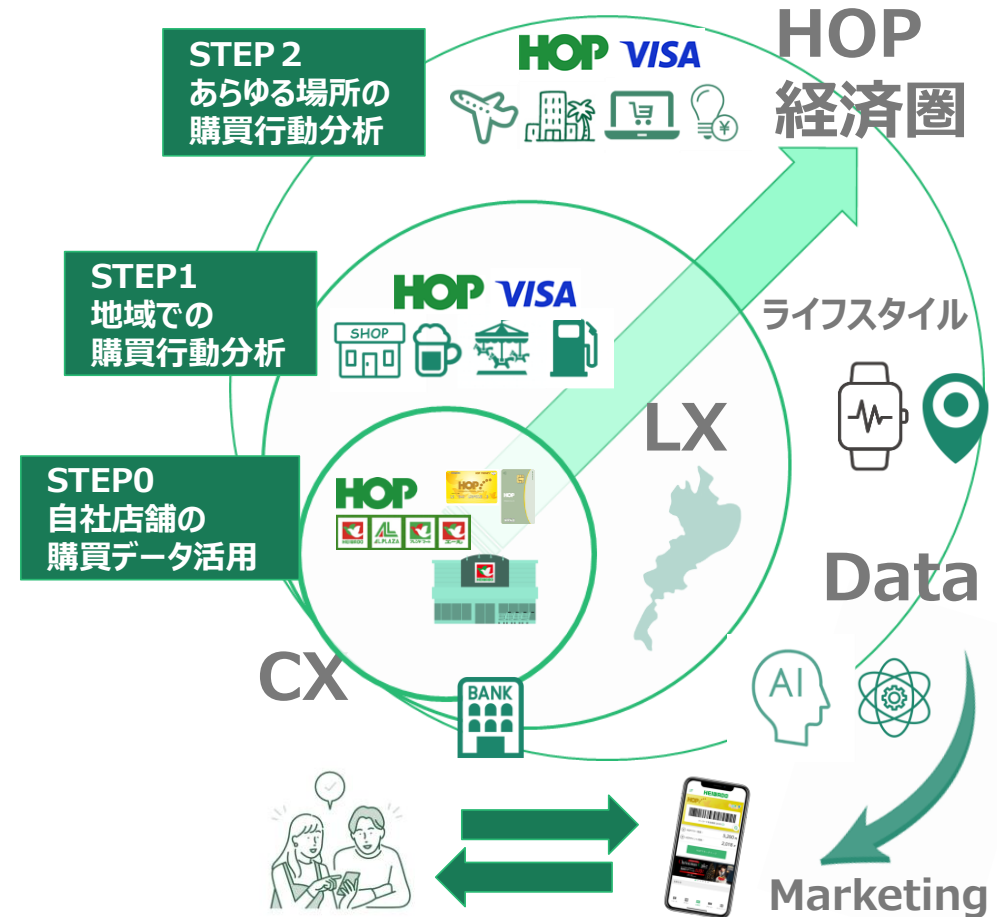
出店エリアの食品販売シェアの比較	
彦根(滋賀)	26.4%
草津(滋賀)	22.2%
宇治・醍醐(京都)	24.2%
高槻(大阪)	9.6%
名古屋南東部	5.5%

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。