



長期ビジョン「西日本5000億円構想」

中期経営計画「瀬戸内2814計画」

2026年2月期～2030年2月期

株式会社ハローズ

- I. 前中期経営計画「2125計画」の振り返り
- II. 長期ビジョン「西日本5000億円構想」
- III. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」
 - (環境分析
 - (瀬戸内2814計画概要
 - (瀬戸内2814計画の3本柱
 - (商勢圏とロジスティクス
 - (サプライチェーン管理
 - (人的資本経営
 - (環境及び地域社会貢献への取り組み
 - (資本コスト・株価を意識した経営
 - (まとめ「瀬戸内2814計画」の定量目標

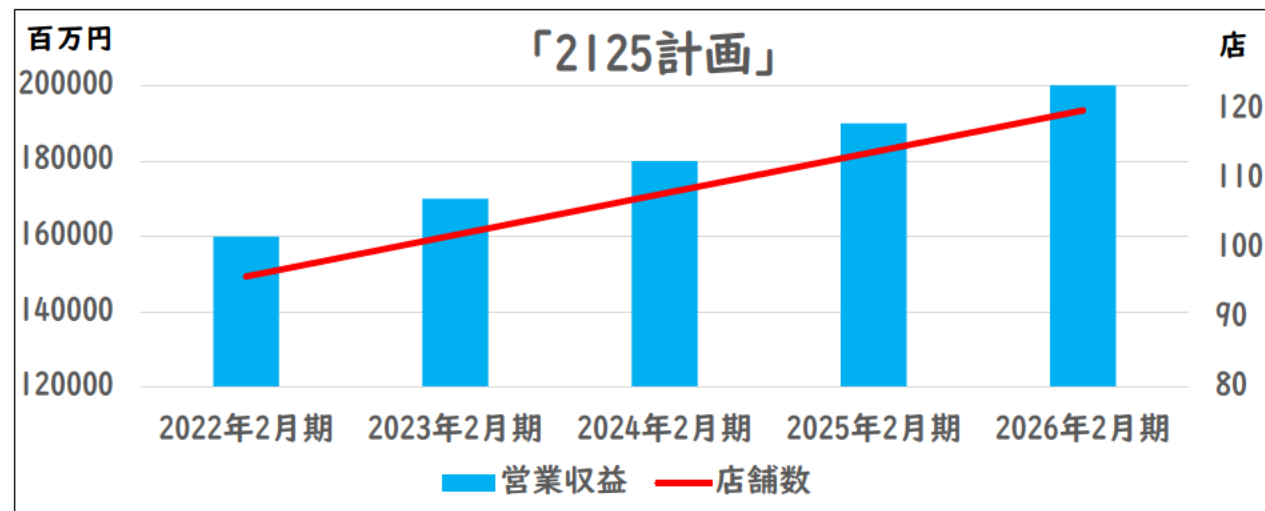
I. 前中期経営計画「2125計画」の振り返り



■「2125計画」概要

期間 2021年3月～2026年2月
目標 営業収益200,000百万円
店舗数 120店舗体制

基本方針 地域一番お客様貢献店づくり
元気になる会社づくり
生産性の高い会社づくり



■「2125計画」実績

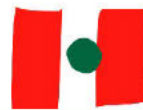
単位：百万円

	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期
営業収益	163,374	174,107	195,444	210,752
経常利益	8,713	9,141	10,896	12,301
当期純利益	5,932	6,201	8,598	8,913
期末店舗数	97店	102店	106店	107店
ROE	12.7%	11.9%	14.7%	13.5%

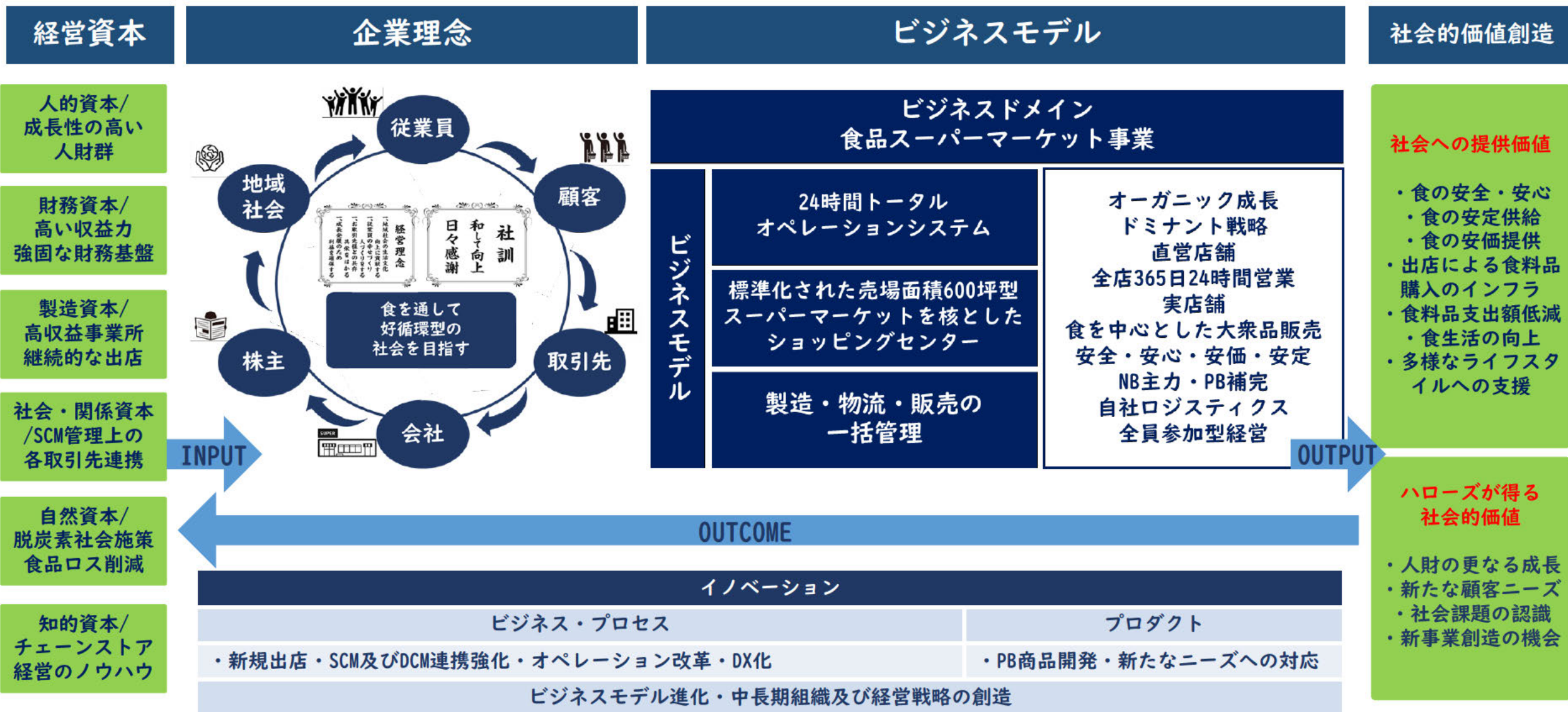
既存店の好業績により、
1年早く営業収益目標を達成。

出店計画は、建築コスト増加及び工期延長の影響により未達に終わったが、山口県への出店等のエリア拡大及び物流拠点の新設を果たし、今後の成長戦略の基盤を強化。

Ⅱ. 長期ビジョン「西日本5000億円構想」



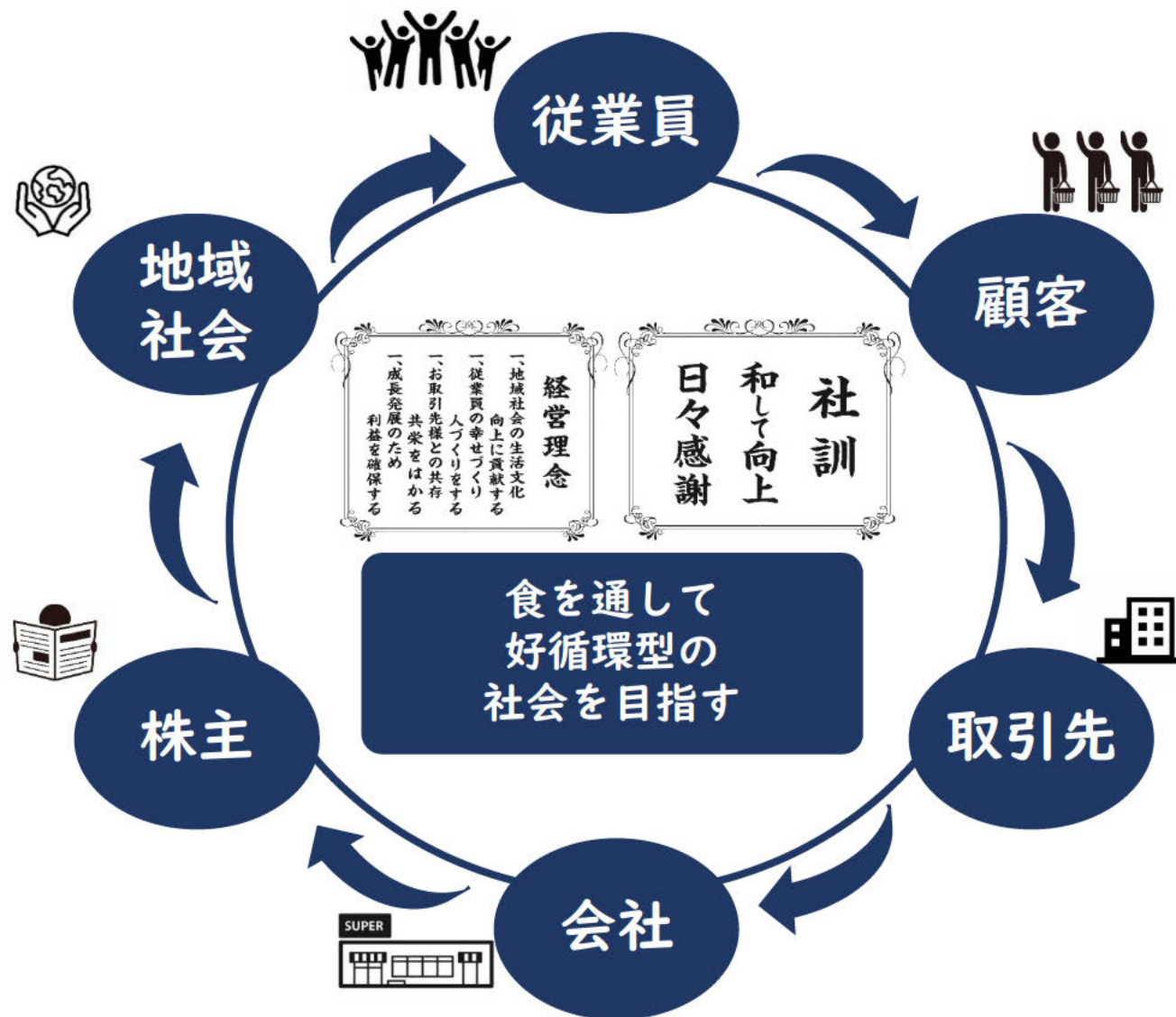
■ 「西日本5000億円構想」 価値創造プロセス



Ⅱ. 長期ビジョン「西日本5000億円構想」



■社訓・経営理念・基本理念等



従業員



元気が出る会社づくり

- ・企業成長に伴う活躍機会の創造
- ・人的資本投資による積極的な人財育成
- ・能力発揮向上のための環境整備

顧客



安全安心な商品を安価安定供給

- ・品質管理体制強化による安全安心確保
- ・SCM管理体制強化による低価格販売
- ・出店による買い物環境の提供

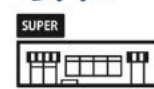
取引先



共存共栄

- ・適正取引継続による相互成長の実現
- ・物流最適化による利益享受
- ・課題解決に向けた関係強化

会社



持続可能な成長と企業価値向上

- ・計画的な成長戦略継続による企業価値向上
- ・各ステークホルダーとの連携強化
- ・BCPを含むリスク管理体制強化

株主



持続可能な成長と企業価値向上

- ・多様な対話機会の創造
- ・公平な情報発信
- ・適切な利益還元継続

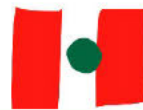
地域社会



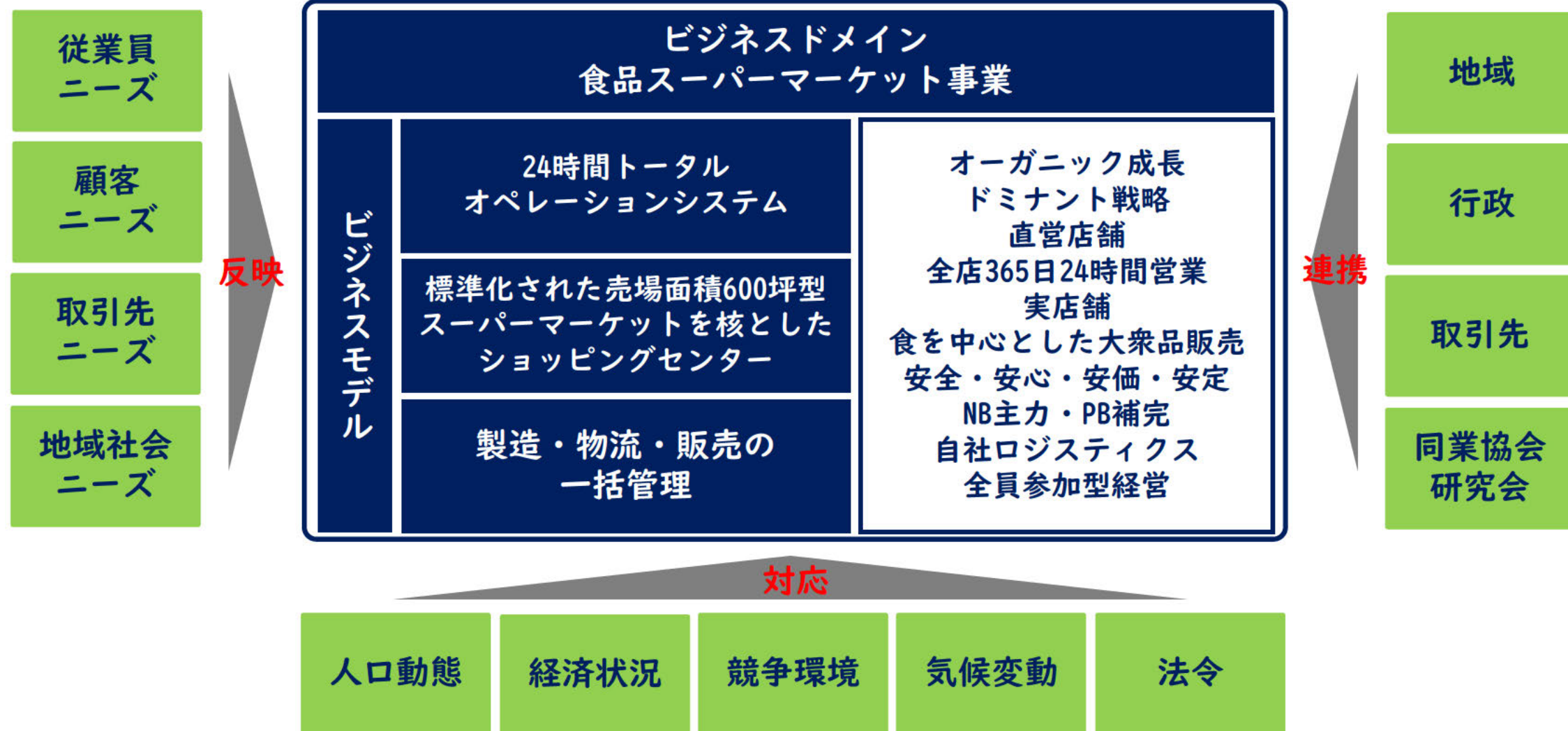
食品スーパーマーケットとしての地域貢献

- ・食品ロス低減（フードバンク等）の取組み
- ・地域社会との連携強化
- ・GHG排出量低減への取組み

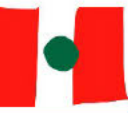
Ⅱ. 長期ビジョン「西日本5000億円構想」



■ ビジネスドメイン 食品スーパーマーケット事業を ビジネスモデルの進化（ケイパビリティの強化）で推進



Ⅱ. 長期ビジョン「西日本5000億円構想」



■ 「西日本5000億円構想」概要

【事業ポートフォリオ】

食品スーパーマーケット事業単一セグメント

【ビジネスモデル】

- ①24時間トータルオペレーションシステム
- ②標準化された売場面積600坪型スーパーマーケットを核としたショッピングセンター
- ③製造・物流・販売の一括管理

【事業展開エリア】

兵庫県以西の主要都市

【成長戦略】

標準店舗の新設及び店舗年齢を勘案した計画的な改装



出典：国土地理院

■ 「西日本5000億円構想」 KGI

長期的な企業価値向上

営業収益	店舗数	成長率/年	当期純利益率
5000億円	250店舗	5～10%	3.5～4%



ROE向上

G ガバナンス

【経営・事業】

- ・事業戦略、資産効率、資本コストを意識した経営管理の実施

【財務・資本政策】

- ・持続的な成長投資
- ・株主還元

【ガバナンス体制】

- ・取締役会の多様性確保
- ・積極的な株主との対話

非財務資本の価値向上

S 社会・E 環境

【人的資本経営】

- ・ダイバーシティ
- ・人財育成投資
- ・エンゲージメント

【気候変動への対応】

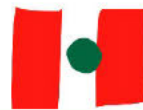
- ・TCFDへの賛同
- ・食品ロス低減

【外部との連携】

- ・サプライチェーン管理



Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■環境分析

プラス面

S強み

- ・ 強靱なビジネスモデル
- ・ 出店エリア（商勢圏）拡大の余地
- ・ 高い経営効率による良好な財務状況
- ・ 若い人財活躍による持続可能な運営
- ・ 計画的な改装による店舗設備の新しさ

内部環境

マイナス面

W弱み

- ・ 人財の慢性的な不足
- ・ 出店用地確保難と建築コストの増加
- ・ 企業規模拡大による組織改革対応

O機会

- ・ 顧客の生活スタイル変化
- ・ 多様化する商品ニーズ
- ・ インフレ環境下での節約志向の高まり
- ・ 同業他社の業界再編
- ・ DXの進化
- ・ 気候変動対応による外部環境変化

外部環境

T脅威

- ・ 人口減少によるマーケットの縮小
- ・ 少子高齢化による労働人口減少
- ・ 食品小売業への異業種の参入
- ・ 食料品のEC市場の拡大
- ・ 食に関わる法規制への対応
- ・ 自然災害リスク（南海トラフ）

【継続課題】

ビジネスモデル進化
新規出店
人的資本
ガバナンス
内部統制
BCP対応

【強化課題】

商勢圏拡大
顧客ニーズ対応
人的資本投資
組織強化

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」

■「瀬戸内2814計画」概要

2814計画期間設備投資
新規出店：600億円
既存改装：70億円
物流：70億円

「瀬戸内2814計画」期間
営業収益：2800億円
店舗数：140店規模

長期ビジョン
「西日本5000億円構想」
営業収益：5000億円
店舗数：250店規模

営業収益2100億円
107店舗

新店
6店

新店
6店

新店
7店

新店
7店

新店
7店

～前中期経営計画
営業収益2000億円達成
ビジネスモデル基盤の確立
3000億円規模の物流拠点構築

「瀬戸内2814計画」
(2026年2月期～2030年2月期)
ビジネスモデルの進化
長期ビジョンに向けインフラ整備

長期ビジョンに向け
安定成長
商勢圏の拡大
ディスティネーションストア

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■ 「瀬戸内2814計画」の3本柱

長期ビジョン『西日本5000億円構想』

地域一番お客様貢献店づくり 元気が出る会社づくり 生産性の高い会社づくり

人的資本経営

ビジネスモデルの進化

中期経営計画『瀬戸内2814計画』

食をプロデュースするハローズへ進化

商勢圏拡大
による
持続的成長

従業員の
活躍による
生産性の向上

需要対応の
適正化による
顧客満足の実現

中期経営計画3本柱

■ 3本の柱「商勢圏拡大による持続的成長」

店舗数の増加に伴う商勢圏の広がりにより、組織体制や情報連携を構築していきます。
持続可能な成長を目指し、継続的な計画出店と商品・サービス提供を行っていきます。

出店戦略	計画的な出店数の確保 ・ より効果的な出店・改装基準設定 ・ 出店エリアを設定したドミナント出店
業態戦略	N S Cの進化 ・ 利便性の良いN S C開発と標準店舗作り ・ 環境負荷軽減モデルの構築
物流戦略	効果的なロジスティクスの強化 ・ センターの連携稼働による物流コストの削減 ・ D Xの活用による物流効率化推進

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■ 3本の柱「従業員の活躍による生産性の向上」

人財の採用・教育を進め、夢や目標に向かって活躍できる企業文化を醸成していきます。
一人ひとりのスキルアップで業績・生産性の向上につながる仕組みづくりを進めます。

組織戦略	組織開発 ・人財育成、自己育成の実現 ・140～250店舗体制を見据えた機能組織の構築
情報戦略	トータルシステムの再構築 ・効果的なDXの活用 ・数値分析を活用した高度運用
総合戦略	人財開発づくり ・多様な働き方に対応した環境づくり ・新卒採用、スカウト採用等の採用強化

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」

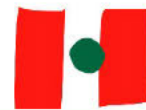


■ 3本の柱「需要対応の適正化による顧客満足の実現」

適正な需要予測とカテゴリーマネジメントで効果的なロジスティクスを実現します。
顧客満足に繋がるPB商品開発を推進していきます。

商品戦略	消費者変化への適応 ・ライフスタイルに合った商品調達と商品開発 ・安全、安心、低価格、健康等の品揃え
販売戦略	販売計画の強化 ・システム化による情報連携の効率化 ・チェックアウト業務の効率化
店舗運営戦略	店舗オペレーションの標準化 ・既存店競争力の強化 ・お客様満足度の向上

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■ 商勢圏とロジスティクス



～前中期経営計画

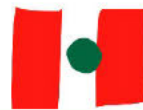
商勢圏：山口、広島、岡山、
兵庫、愛媛、香川及び徳島県
物流拠点：5拠点

「瀬戸内2814計画」

商勢圏：現状7県の近接県への出店検討
物流拠点：5拠点
ロジスティクス強化：早島物流センター拡張

長期ビジョンに向けた
商勢圏及び物流拠点：
市場環境を勘案し
柔軟に判断

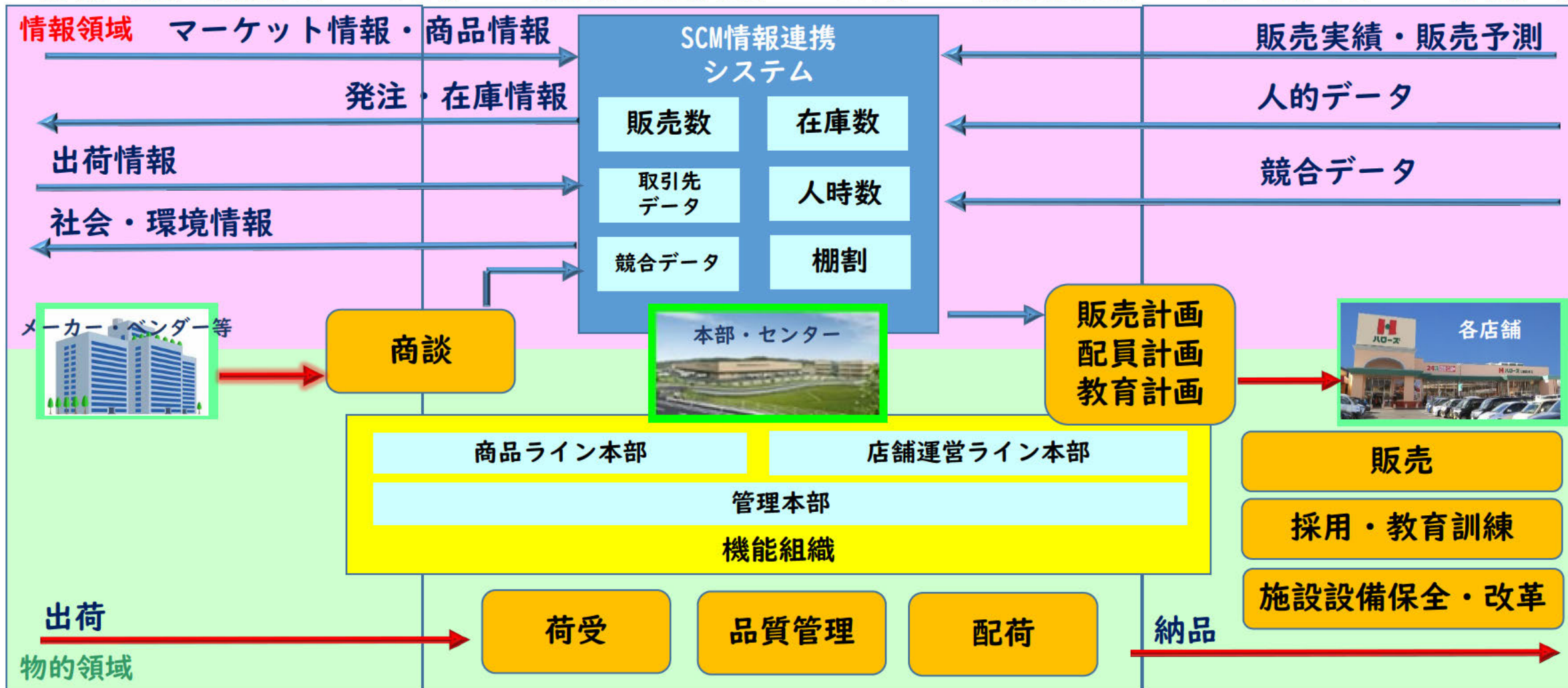
Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■ サプライチェーン管理

「瀬戸内2814計画」期間において、サプライチェーン全体の効率化に取り組みます。

情報連携重点課題：「DCM」・「受発注自動化」・「LSP」・「販売促進」・「配送効率」・「環境」等

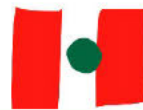


■ 人的資本経営

人的資本を企業成長の最も重要な資産と位置づけ、積極的な人的資本投資を実践しています。従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことを目指し、組織全体のパフォーマンス向上に繋げています。

様々な取り組みを通じて、人的資本経営を推進しています。

ダイバーシティ	2024年2月期	2025年2月期
管理職に占める女性労働者の割合	11.5%	11.8%
男性労働者の育児休業取得率	51.7%	47.4%
正規雇用労働者の男女の賃金の差異	71.0%	74.2%
人財育成	2024年2月期	2025年2月期
年間総研修時間	16,484時間	20,577時間
研究教育投資	62,841千円	75,812千円



■環境及び地域社会貢献への取り組み

食品スーパーマーケット事業を通じて社会的責任を果たすことが重要と考えております。環境への配慮と社会貢献は、持続可能な未来を築くための不可欠な要素であり、社会全体の利益につながる様々な活動を推進していきます。

環境

食品ロス

- ・子ども食堂等支援（ハローズモデル）
- ・廃棄物削減（受発注AI化）

資源

- ・資源循環（エコセンター活用）

気候変動

- ・再エネ導入（太陽光発電）
- ・環境負荷軽減冷媒導入
- ・省エネ活動

環境保全

- ・商品販売収益を環境保全活動団体へ寄贈

地域社会

食のインフラ事業

- ・安全、安心、安価、安定供給

地域連携

- ・防災協定

教育

- ・奨学金給付（ハローズ財団）
- ・食育活動
- ・スポーツ支援活動（ハローズカップ）
- ・産学連携活動

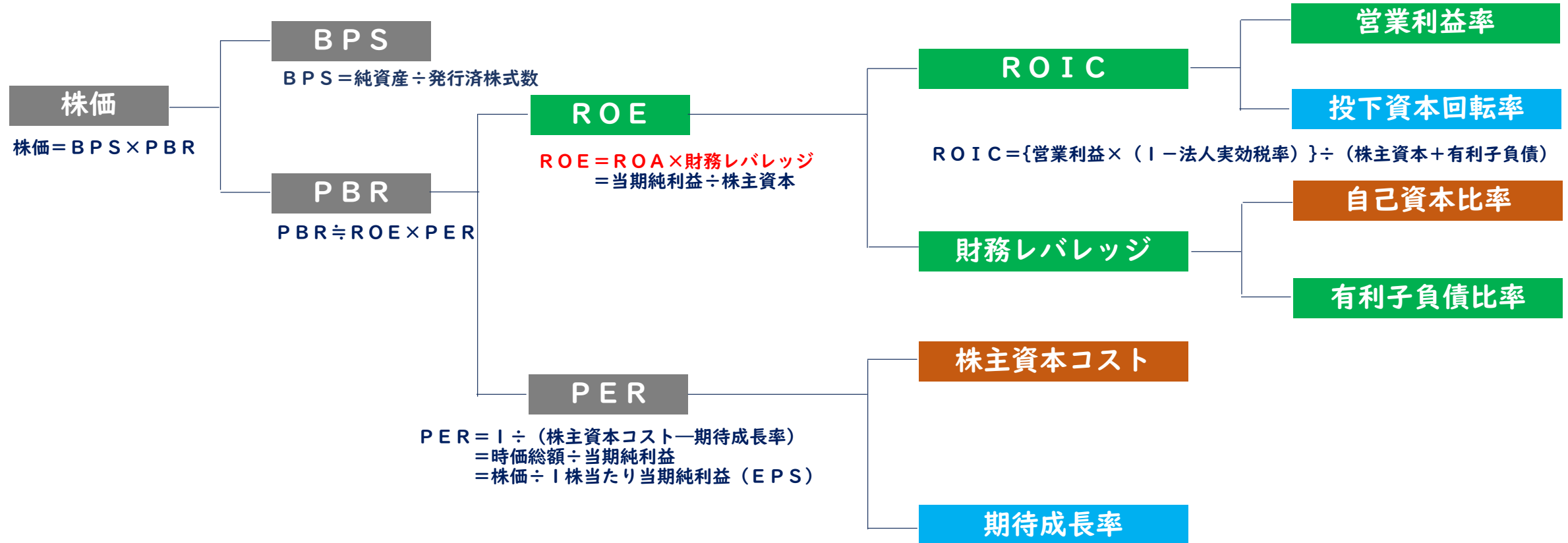
雇用

- ・従業員のニーズに合わせた24時間雇用
- ・新たな雇用環境の創造（新規出店等）

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■ 資本コスト・株価を意識した経営



- 持続的な出店により安定成長
- 既存店舗競争力維持のための計画投資の実施
- 成長戦略継続のための人財登用と育成

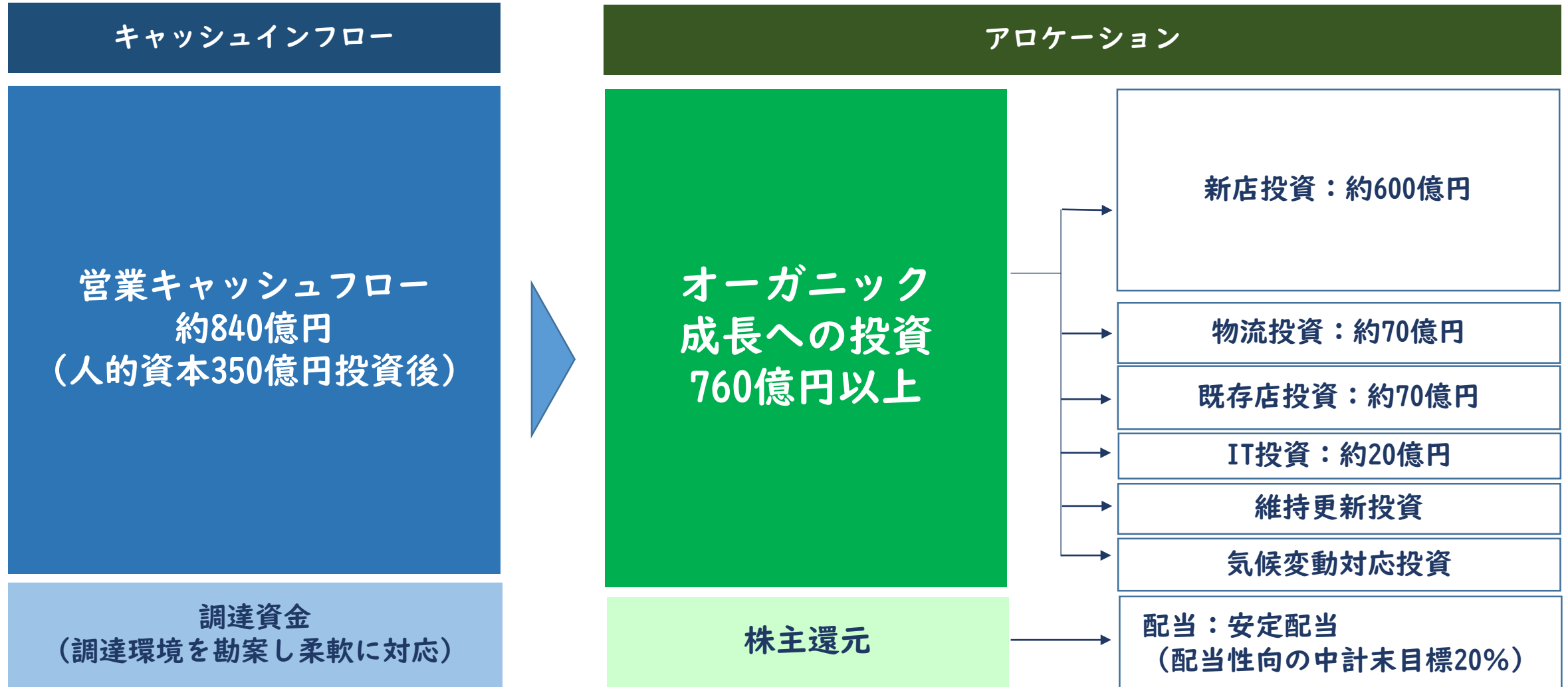
- ビジネスモデル進化のための積極投資による営業CF強化
- 人的資本、気候変動への対応等の中長期投資の実施
- 効率経営のための柔軟な財務戦略

- IR等による株主との対話
- 成長戦略の推進のため配当方針
- ガバナンス及び内部統制強化による健全経営
- 長期ビジョン実現を見据えた配当政策

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■資本コスト・株価を意識した経営（キャッシュフローアロケーション） 2026年2月期～2030年2月期5カ年計画



Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」

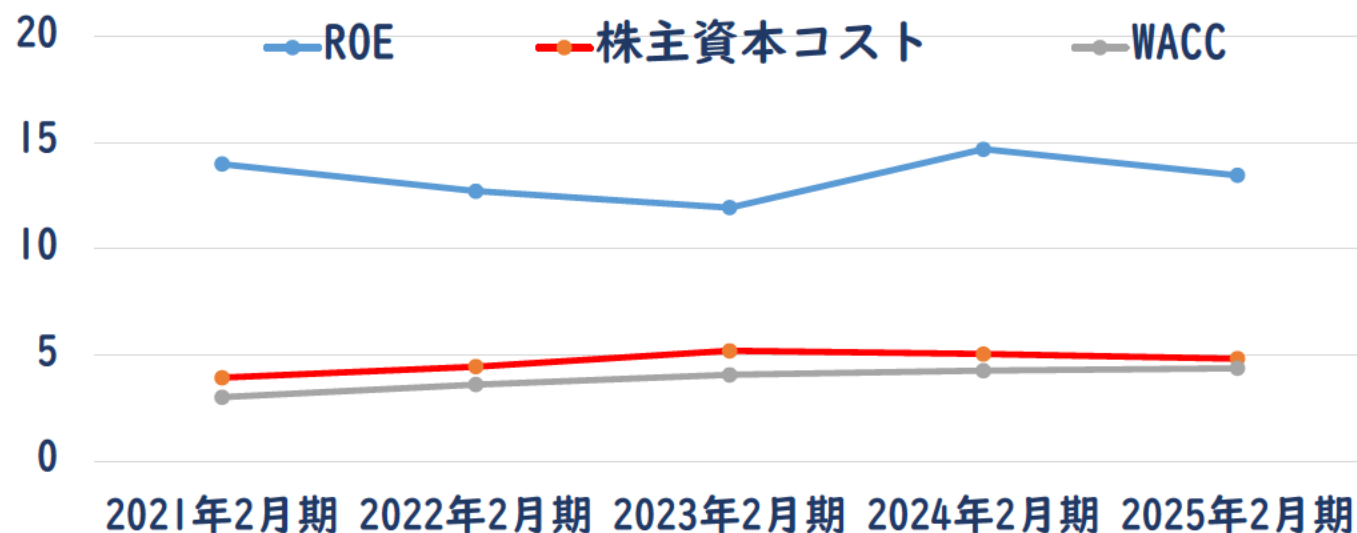


■ 資本コスト・株価を意識した経営（ROE、株主資本コスト）

（流動性リスクプレミアム考慮せず）

【5年間実績】

単位：％



【中長期目標】

ROE 10%以上

株主資本コスト 5～7%

WACC 4～6%

～前中期経営計画

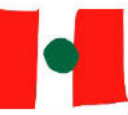
3つのビジネスモデルを構築し、安定した効率経営を実現

「2814計画」（2026年2月期～2030年2月期）

投資基準に基づいた新規出店によるオーガニックな成長を継続。

中長期的なROE目標を10%とする。

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■ 資本コスト・株価を意識した経営（サステナビリティ・マテリアリティ）

特定プロセス

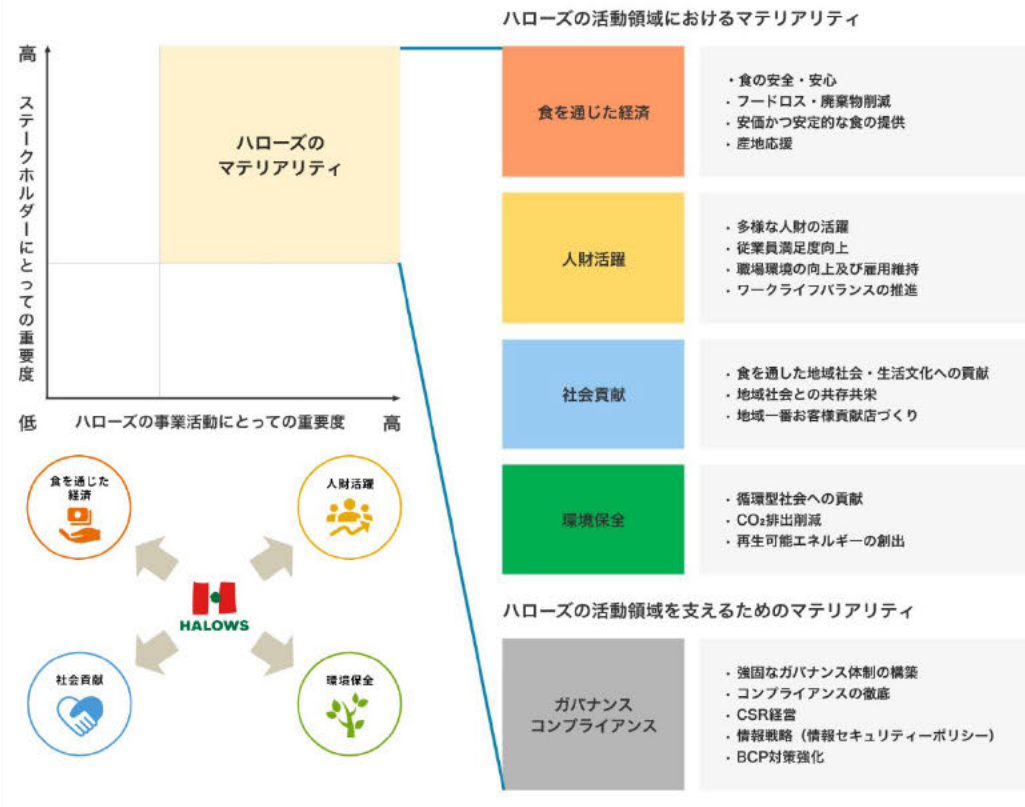


ESG動向やメガトレンドを踏まえ、取締役を中心とした社内でのテーマの洗い出し

ステークホルダーの皆さま、及びハローズの事業活動に与える影響の観点から社会課題を評価し、優先順位を特定しました。

ハローズの事業活動にとっての重要度、ステークホルダーにとっての重要度の2軸で、重要課題を検討・特定しました。

経営トップレベルが参加するサステナビリティ委員会で、特定した重要課題の内容について審議、承認。



CO₂排出量実績

単位：t-CO₂

	2022年 2 月期	2023年 2 月期	2024年 2 月期	2025年 2 月期
Scope 1	13,663	15,144	9,532	10,580
Scope 2	78,035	80,278	81,254	80,008
Scope 1 + 2	91,698	95,422	90,786	90,588

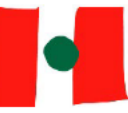
CO₂排出量削減目標

2030年 2 月期までに店舗単位で CO₂ 排出量
30%削減

（外部からの再エネ調達除く、2022年2月期比）

※新規店舗については 2021 年時点の既存店舗の排出量をベンチマークとし、ベンチマークから50%削減された状態で出店することを目指します。

Ⅲ. 中期経営計画「瀬戸内2814計画」



■まとめ（「瀬戸内2814計画」の定量目標）

「瀬戸内2814計画」 KGI・KPI			
営業収益（中計末）	2,800億円	新店投資	約600億円
経常利益（中計末）	148億円	物流投資	約70億円
当期純利益（中計末）	103億円	既存店投資	約70億円
期末店舗数	140店舗	IT投資	約20億円
年間成長率	5～7%	人的資本投資	約350億円
PBR	1倍以上	株主資本コスト	5～7%
ROE	10%以上	配当性向	中計末20%目標
「瀬戸内2814計画」 期末 ビジネスモデルKPI			
24時間営業店舗	100%	NSC化比率	80%以上
店舗年齢	6歳代維持	売場面積600坪型比	85%以上

当資料は、あくまで株式会社ハローズをより理解していただくためのものであり、当資料に記載されたいかなる情報も、弊社株式の購入や売却を勧誘するものではなく、またこれらに関する投資アドバイス目的で作成されたものでもありません。また、当資料に記載されている弊社の計画、戦略、確信等のうち、歴史的事実でないものは、将来の実績等に関する見通しです。これらは、現在入手可能な情報から得られた株式会社ハローズの経営陣の判断に基づくものであり、経営環境の変動等のリスクや不確定な要因を含んでおります。そのため、実際の業績につきましては、これらの見通しと大きく異なる結果となることがあり得ます。従いまして、投資に関する決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

ハローズ
チャンネル
動画



ハローズ
店舗紹介
動画



Halows Co.Ltd.
Store
introduction
video



本資料に関するお問い合わせ先
株式会社ハローズ 総合企画室
電話 086-483-1683 /FAX 086-483-1117
<https://www.halows.com/>