

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ
アニュアルレポート 2018

2018年3月期



標準的店舗の量的拡大から商品力強化へのパラダイムシフトを通じ
事業環境の変化に対応した中長期的成長を実現してまいります。

パローグループでは、スーパーマーケット事業から派生した調達・製造・物流等の機能を他事業へ適用とともに、多様な業態を組み合わせて店舗網を構築するなどして、グループシナジーを創出してまいりました。「製造小売業への進化」と「多様な業態の展開」からなるビジネスモデルを基盤としながら、急速に変化する事業環境に対応すべく、商品力の強化を軸に企業体質の強化を図ってまいります。

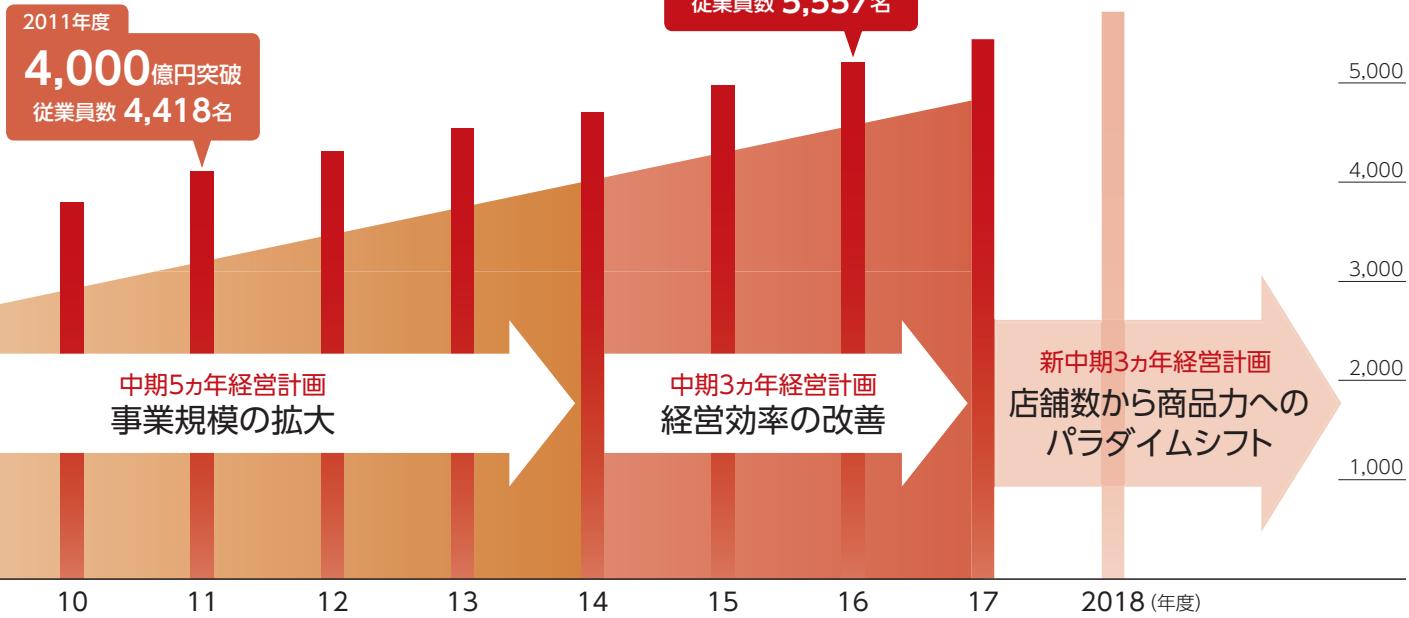


店舗	2009年度までの取り組み		
商品	【子会社化した主要企業】 株式会社タチヤ、株式会社ユース、株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー）など		【2009年度末店舗数】 462店舗
従業員 (現場力)	良質かつ値頃感のあるプライベート・ブランド（PB）商品の開発を推進。2009年11月よりコロッケなど、食品50品目を圧倒的な低価格で提供する「サプライズ50」を展開		
V select	<p>【Vセレクト】</p> <p>毎日の暮らしに欠かすことのできない品々を、「良品廉価」でお届けする、パローおすすめの基本アイテムです</p>  <p>▼ V セレクト ロースハム 160g</p>  <p>▶ V セレクト お茶 500ml</p> 	<p>【Vクオリティ】</p> <p>美味しさ、製法、素材にこだわった品々を、お求めやすい価格でお届けします。あなたの暮らしを豊かにサポートする、パローおすすめのこだわりアイテムです</p>  <p>▶ V クオリティ ごまドレッシング</p>  <p>▶ V クオリティ 国産ミニ豆腐</p> 	<p>SMパロー 生鮮売上構成比 33.0%</p>  <p>▲ 「サプライズ50」の代表的商品 18円コロッケ（現 20円）</p>
	<p>【2009年度末従業員数】</p> <p>社員 4,041名 パート・アルバイト等* 10,662名</p>		

注*:パート・アルバイト等は8時間換算、期中平均

▶歴史	
パローグループ価値創造アプローチ	1
11年間の財務ハイライト	4
▶ビジョン	
トップインタビュー	6
新中期経営計画の概要	10
▶成果	
セグメント概況	12

セグメント業績推移	13
セグメント情報	15
▶基盤	
サステナビリティ・マネジメント	18
コーポレート・ガバナンス	19
コンプライアンス・リスク管理体制	23
社会(人材開発)	25
環境	28
▶財務	
2017年度財務レビュー	30
連結財務諸表(要約)	32
▶企業データ	
企業データ／株式状況	36



2014年度までの取り組み	2017年度までの取り組み	2018年度からの取り組み
製造小売業として質的転換を図る上で必要な規模を確保するため、スーパーマーケット・ドラッグストアを高速出店	スーパーマーケットは既存店強化に向けて改装に注力する一方、成長ドライバーとしての役割を担うドラッグストアは高水準の出店を継続	スーパーマーケットは既存店改装を通じて競争力あるフォーマットへの転換を推進。ドラッグストアは高水準の出店を継続するとともに、フランチャイズ展開が本格化したスポーツクラブも出店を加速
[5ヵ年純増店舗数] スーパーマーケット … +76店舗 ドラッグストア …… +112店舗	[2014年度末店舗数] 648店舗	[3ヵ年純増店舗数] スーパーマーケット … +18店舗 ドラッグストア …… +90店舗
[2017年度末店舗数] 799店舗		
2012年から畜産プロセスセンター5拠点を整備、スーパーマーケット各店舗における加工作業を移管・集約するとともに、食肉卸売業を設立。PB商品では、2014年6月に製法・素材を厳選した「Vプレミアム」が誕生	SMバロー 生鮮売上構成比 34.9%	スупーマーケットで生鮮強化を進めるとともに、一定比率以上の部門売上構成が必要とし、改装を通じて売場構成を大幅に変更。製造・加工拠点を活用した商品開発も積極化
[Vプレミアム] 「この味に出会えてよかった」と思っていただける、製法・素材を厳選したパローコだわりの逸品です。あなたの食卓に贅沢を届ける、パローオすすめのプレミアムアイテムです	▲可児プロセスセンター	SMバロー 生鮮売上構成比 36.0%
 V premium Vプレミアム ▲V プレミアム 匠の黒豚焼売		「商品力」で選ばれる店舗を目指して、商品開発力及び販売力の更なる強化を推進
採用担当者が候補者と面談しやすい環境を整備、2014年4月には愛知県名古屋市中村区に、2015年2月には京都市中京区に採用拠点を開設	2016年3月の当社名古屋本部開設を機に、名古屋市の採用拠点を同本部に統合、事業会社の採用拠点としても利用拡大	新卒採用と併せて人材開発を重視
[5ヵ年新卒採用数] 1,578名	[2014年度末従業員数] 社員 …… 4,800名 パート・アルバイト等* …… 10,662名	[2017年度末従業員数] 社員 …… 5,821名 パート・アルバイト等* …… 16,820名

製造小売業への進化と、多様な業態の展開を通じ「地域

企業理念 バローグループは、「創造・先取り・挑戦」を企業理念とし、それらを綱領として定めています。この理念は1958年の創業時から現在まで、グループ全社員に共有され、企業経営の礎となっています。

綱領 バローグループの全社員は実業人としての自覚を持ち地域社会の繁栄と社会文化の向上に寄与せんことを期す。このために一人一人は「誠」をモットーとして業務に当たり創造、先取り、挑戦の姿勢で目標を高く掲げ、強い団結の下に英知と努力をもって徹底的に力闘するものなり

不均衡な食品需給バランス

- ・業態間競争の激化
- ・地域農業の担い手の高齢化や後継者不足
- ・環太平洋経済連携協定(TPP)発効の将来的影響



雇用環境の変化

- ・少子高齢化と労働力人口の減少
- ・雇用関連法規の改正
- ・人材採用難と人件費増加可能性



変化する消費者と小売市場

- ・少子高齢化と人口減少
- ・ITの進化と購買行動の変化
- ・地域の暮らしを支える地元供給業者の減少



変化する地球環境

- ・地球温暖化と世界的規模で生じる気候変動の生鮮食料品調達への影響



1

製造小売業への進化

流通経路の効率化と中間流通利益の確保



調達・製造



卸売



物流



保守・メンテナンス



小売

① 製造小売業への進化

製造から販売までの総付加価値が少なく、多数の中間業者が介在する食品流通業界において、バローグループは「収益遞増」型の成長を目指し、調達・製造、物流等の周辺事業に自ら着手して流通経路を効率化しながら、中間流通利益の確保に努めてまいりました。また、人口が比較的少ない地域で事業を展開してきた背景から、店舗収益を改善するには損益分岐点の低減が不可欠であると考え、製造・加工拠点、物流センター等のインフラを整備・活用し、店舗オペレーションの効率化を図っております。この先行事例として、スーパー・マーケットの畜産部門における精肉仕入から販売までの取り組みが挙げられます。グループの食肉卸売業である中部ミート株式会社が枝肉の買付けを行い、プロセスセンターが原料として仕入れることで、外部に流出していた流通段階の利益を確保しております。また、スーパー・マーケットの各店舗で行われていた加工作業をプロセスセンターに移管・集約し、標準化された技術と高い衛生レベルで商品製造を行うことにより、店舗の加工人員や店舗設備投資の削減に繋がっています。さらに、プロセスセンターに併設された営業支援センターが精度の高い販売計画を立案し、生産計画と同期化することで、生産工程上のロスを削減する機能を担っております。

近年、就農者の高齢化や後継者不足、世界的規模で生じる気候変動等により、生鮮食料品の安定的かつ低成本での調達への懸念が出始めています。当社グループは、産地と協働的な取り組みを行うなど、調達の安定化に向けて取り組んでおります。

② 多様な業態の展開

バローグループは、スーパー・マーケットを多店舗化する一方、1984年にドラッグストア、1988年にペットショップ、1990年にホームセンター、1998年にはスポーツクラブを始めるなど、多様な業態を展開してまいりました。経済発展に伴って多様化したニーズに即したこれらの業態展開は、域内シェアの拡大という経済的な理由だけでなく、人々の暮らしに豊かさをもたらすという、地域に根ざした流通業の使命でもあると考えています。当社は各業態を成長させるとともに、ドラッグストアで惣菜・ベーカリーの店内製造・販売を行う店舗を開発するなど、経営資源を組み合わせることによって、消費者の変化に対応しようとしております。

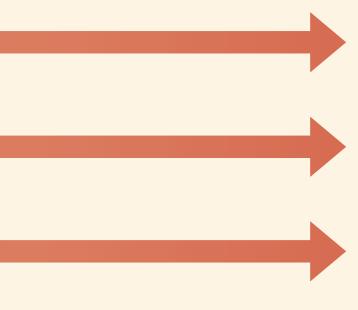
また近年、地域では暮らしを支えてきた供給業者の廃業が進んでいます。当社はその機能を継承するため、ホームセンター事業による生活支援サービスの展開や、惣菜の製造・販売を担う中部フーズ株式会社の歳時記の予約注文への対応拡大など、中長期的な変化を見据えた取り組みに着手しております。2018年4月、買い物に出かけることが物理的に困難な消費者への対応として、岐阜県瑞浪市で移動販売車による食料品販売を開始しました。



社会」に新たな価値を提供し続けます。

バローグループの解決策

グループシナジーの創出



2 多様な業態の展開 地域の多様なニーズへの対応と域内シェアの向上

スーパー マーケット ⇔ ドラッグ ストア ⇔ ホーム センター ⇔ ペット ショップ ⇔ スポーツ クラブ

調達の安定化

- ・生鮮食料品の安定調達に向けた
産地との協働

人材採用・開発

- ・インフラ・情報システム活用による省力化
- ・業務上必要な知識・技術の多様化
- ・多様な人材の活躍支援

地域社会

地域社会へのサービスレベル維持

- ・商品・サービス提供チャネルの多様化
- ・地元供給業者が果たしてきた機能の継承

環境負荷の低減

- ・温室効果ガスの排出抑制
- ・食品廃棄物の削減
- ・リサイクルの推進



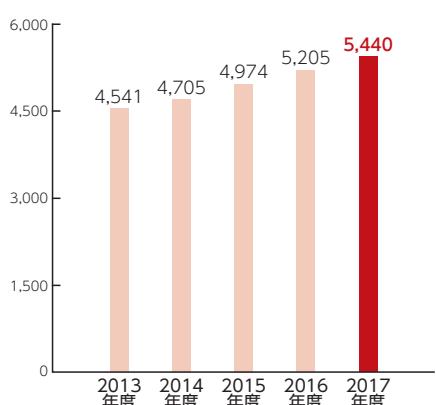
「3つの歯車」戦略

バローグループの経営戦略は、「事業規模の拡大」「製造小売業への進化」「現場力の強化」を3つの歯車として体系化し、それぞれをバランスよく組み合わせ、回転速度を上げることによって、ビジネスモデルの実効性を確保しようとしています。当社グループが事業規模の拡大を追求するのは、製造小売業として質的転換を図るには一定以上の規模が必要だと考えているためです。また、製造小売業へ進化するためには、商品力の向上と併せて、商品を販売する力を養うことも不可欠であるとし、現場力の強化を歯車の一つとして掲げています。

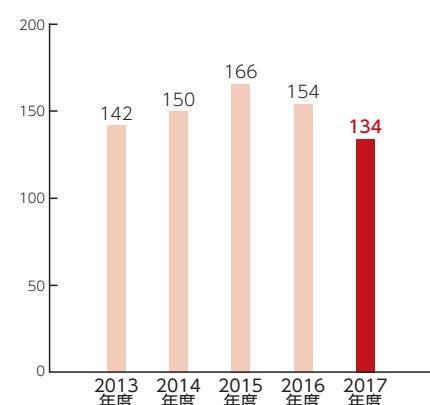
❖ 11年間の財務ハイライト

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
連結会計年度				
営業収益	318,026	336,342	344,900	379,172
営業利益	10,491	9,795	9,452	12,347
経常利益	10,835	10,186	9,916	12,817
親会社株主に帰属する当期純利益	4,136	3,387	3,945	4,232
連結会計年度末				
総資産	164,609	170,328	176,440	190,065
純資産	53,774	55,354	58,578	61,821
株主資本	53,341	54,560	57,760	60,998
有利子負債	61,710	69,631	69,107	69,746
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,942	11,408	16,004	20,324
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,869)	(15,929)	(10,453)	(14,428)
フリーキャッシュ・フロー	(2,927)	(4,520)	5,550	5,895
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,643	6,150	(5,291)	(1,608)
現金及び現金同等物の期末残高	7,372	9,000	9,259	13,547
設備投資				
設備投資（支払ベース）	19,607	16,988	11,537	15,245
使途別内訳：				
新店投資	15,243	13,072	8,267	8,995
既存店投資	3,025	2,562	2,663	5,007
その他	1,339	1,354	607	1,243
減価償却費（CF）	7,030	8,081	8,399	9,017
1株当たり指標				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,027.07	1,071.19	1,134.05	1,197.67
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	79.66	65.57	77.46	83.10
1株当たり年間配当金（円）	18	20	20	22
配当性向	22.6%	30.5%	25.8%	26.5%
主要な経営指標				
総資産経常利益率（ROA）	6.8%	6.1%	5.7%	7.0%
自己資本当期純利益率（ROE）	8.0%	6.3%	7.0%	7.1%
自己資本比率	32.4%	32.0%	32.7%	32.1%
D/Eレシオ（倍）	1.2	1.3	1.2	1.1

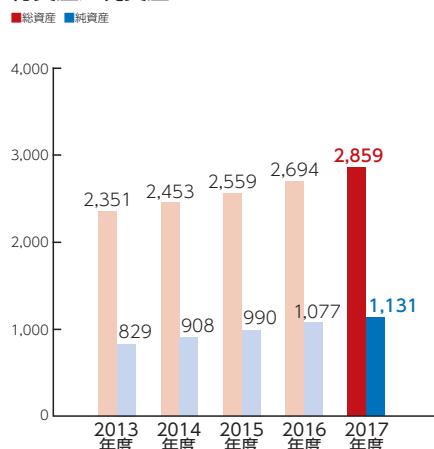
営業収益（億円）



営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）



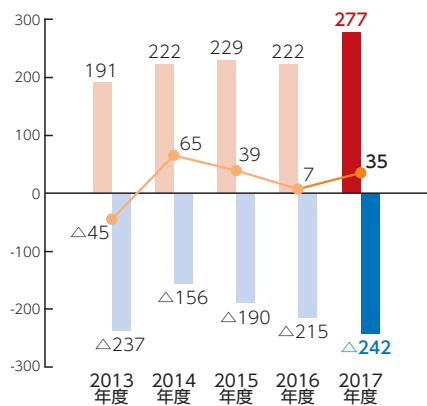
(百万円)

歴史

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
410,577	431,218	454,180	470,564	497,463	520,530	544,020
15,236	15,852	14,287	15,000	16,683	15,439	13,470
16,020	16,844	15,311	16,108	17,586	16,762	14,937
7,149	8,184	9,162	9,214	10,759	10,522	7,570
199,774	213,629	235,131	245,386	255,916	269,488	285,947
68,134	75,466	82,949	90,881	99,027	107,727	113,167
67,243	74,887	82,395	90,301	98,408	107,057	112,365
69,383	75,679	87,265	86,880	84,952	87,231	88,821
19,190	21,139	19,198	22,257	22,991	22,270	27,790
(17,793)	(20,961)	(23,746)	(15,660)	(19,045)	(21,569)	(24,258)
1,397	177	(4,547)	6,596	3,945	700	3,531
(2,283)	2,914	5,983	(3,745)	(6,758)	(3,168)	(3,223)
12,676	15,764	17,055	19,960	17,103	14,659	14,938
17,859	22,101	25,226	20,225	20,041	24,441	27,576
11,230	14,414	12,851	12,763	11,628	15,144	14,394
4,114	1,788	2,306	2,237	3,650	7,709	9,850
2,515	5,899	10,069	5,225	4,763	1,587	3,332
9,612	10,255	11,090	12,168	12,683	13,125	13,952
1,320.33	1,454.43	1,600.25	1,751.57	1,925.45	2,093.74	2,196.89
140.38	159.56	177.95	178.91	208.87	205.83	148.04
26	29	31	33	36	40	45
18.5%	18.2%	17.4%	18.4%	17.2%	19.4%	30.4%
8.2%	8.1%	6.8%	6.7%	7.0%	6.4%	5.4%
11.2%	11.5%	11.7%	10.7%	11.4%	10.2%	6.9%
33.7%	35.1%	35.0%	36.8%	38.5%	39.7%	39.3%
1.0	1.0	1.1	1.0	0.9	0.8	0.8

キャッシュ・フローの状況 (億円)

■営業活動によるキャッシュ・フロー ■投資活動によるキャッシュ・フロー
●フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり配当金 (円) / 配当性向

■1株当たり配当金 ●配当性向



ROE・ROA (%)

■ROE ●ROA



店舗数の拡大から商品力の強化へ—— 新たな中期3ヵ年経営計画をスタートさせます。



代表取締役会長兼社長

田代正美

過去8期に渡る中期経営計画を振り返って

当社グループは、持続的成長の実現に向けて、8期前の2010年度から中期経営計画に基づく事業戦略を推進し、その過程において持株会社体制への移行をはじめ、多くの変革を遂げてきました。

2010年度から2014年度までの中期5ヵ年経営計画では、「事業規模の拡大」を戦略目標に掲げ、スーパーマーケットとドラッグストアの両事業において出店を加速しつつ、製造小売業への進化に必要なインフラを構築すべく、物流及び製造・加工機能の拡充を図りました。

その成果と課題を踏まえ、2015年度から2017年度までの中期3ヵ年経営計画では、規模拡大によって生じたひずみを是正すべく、「経営効率の改善」を目指してきました。3ヵ年の重点施策としては、スーパーマーケット事業の構造改革に向けて、インフラ活用レベルの向上や既存店の強化に取り組む一方、グループ成長の牽引を託したドラッグストア事業については、高水準の出店を継続しました。

結果として、営業収益が5,000億円を突破し、23期連続増収を果たすなど、ドラッグストア事業の伸びを中心とする拡大を遂げました。しかし収益性の面では、インフラ活用において一定の成果が見られたものの、人件費の上昇や新規出店・改装費用の増加を受けて店舗収益力が低下するなど、スーパーマーケット事業を中心に効率改善に遅れが生じ、計画策定時に掲げた利益目標は、いずれも未達となりました。資産効率についても、2017年度はROAが5.4%、ROEが6.9%にとどまり、計画開始前より悪化しています。

事業環境の変化に伴うリスクファクターの顕在化

この数年間で、当社グループの事業を取り巻く環境は大きく変化し、多くのリスクファクターが顕在化してきました。労働人口の減少による人員不足が顕著となつたほか、人件費の上昇や求人費用の増加、新規出店に係る建築費の高騰などが店舗の収益性低下を招いています。一方、消費者の側では、ニーズの多様化や品質へのこだわりによって購買行動が変化し、平均的な品揃えでは対応できない傾向が強まってきました。

そうした中で、コンビニエンスストアなどの他業態が買物のチャネルを拡げ、これまでドミニант出店による囲い込みとチェーンストア経営による効率性を武器に拡大してきたスーパーマーケットは、「消費者との近さ」という優位性を他業態に奪われつつあります。中期3ヵ年経営計画の未達要因となった店舗収益力の低下と資産効率の悪化は、これらの環境変化が背景となっているのです。

今後、当社グループが環境変化に適応し、状況を開していくためには、これまで進めてきた製造小売業としてのビジネスモデルの追求に加えて、スーパーマーケット事業のフロント部分である店舗のあり方を変えていかなくてはなりません。商圏を拡大できる、すなわち、お客様が遠くからも足を運んでいただけるカテゴリーを打ち出すとともに、その構成要素である一つひとつの商品を強化していくことが必要だと考えています。

店舗数から商品力へのパラダイムシフト

これからの事業環境においては、当社グループが従来の店づくりによって店舗数を拡大しても、企業価値の向上には繋がらないと認識しています。この点を

踏まえ、2018年度からスタートした新中期3ヵ年経営計画では「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針に定めました。「標準的店舗の量的拡大」に拘らず、「商品力を軸としたフォーマットへの転換」を中長期的な成長イニシアティブとし、店舗収益の改善を中心に収益性を高めていく考えです。その実践に向けての重点施策として、「競争力あるフォーマットへの転換」「製造小売業への進化」「新たな成長軸の確立」を推進します。

「競争力あるフォーマットへの転換」は、スーパー・マーケット・ドラッグストア・ホームセンターの3事業で、従来以上に専門性を追求し、強化カテゴリーの魅力を高め、商品力による来店動機の醸成を図ります。スーパー・マーケット事業は、新規出店を抑制しつつ、年間30～40店舗の改装を実施します。ドラッグストア事業は、引き続き成長ドライバーとしての役割を担いながら、改装やリロケーション、スクラップ&ビルドを行い、利便性に加えて、カウンセリング機能などを備えた健康を軸とする店舗づくりを進めます。ホームセンター事業は、大型店を中心に専門性と「暮らし」に関する物販・サービス機能を付加していきます。そして、各事業で求められる現場力の向上には、高い商品知識やサービス能力を持つ人材の育成が鍵となるため、店舗スタッフの教育や店舗の組織力を引き出すコミュニケーションの円滑化に一層注力していく考えです。

「製造小売業への進化」は、お客様に選ばれる商品力やサービス品質、コスト競争力を作り上げていきます。また「新たな成長軸の確立」として、スポーツクラブ

事業でフィットネスジム「Will_G」を3ヵ年で200店舗以上出店し、シェア向上とともにブランド力を形成していきます。

以上の取り組みを通じて、新中期3ヵ年経営計画では、最終年度の2020年度における連結業績として「営業収益6,000億円、経常利益185億円」を目指に掲げ、資産効率の改善については「ROA6.0%、ROE8.5%以上」の達成を目指します。

収益性改善の足掛かりを築く中計初年度

新中期3ヵ年経営計画の財務政策では、収益性の向上によるキャッシュ・フローの創出を重視し、3ヵ年累計で730億円以上の創出を目指します。また財務規律としては、「デット・エクイティ・レシオ0.8倍」及び「自己資本比率40%」の維持を掲げています。

利益配分については、年間230～240億円を成長投資に充て、そのうち30～40%を既存店に振り向けていきます。株主の皆様への配当は、従来通り配当性向25%を目処に、安定的かつ継続的な利益還元を実施していく方針です。

2017年度の連結業績は、固定資産の減損損失29億43百万円を特別損失に計上し、最終利益が計画を大きく下回りましたが、期末配当については上記方針に則り、予定通り1株当たり24円とさせていただきました。これにより中間配当の同21円と合わせた年間配当額は、前期比5円増配の同45円（配当性向30.4%）となりました。2018年度も増配を継続し、年間配当額を同48円（中間同22円・期末同26円）とする予定です。

2018年度の連結業績は、営業収益5,600億円（当期比2.9%増）、営業利益148億円（同9.9%増）、経常利益163億円（同9.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益90億円（同18.9%増）を見込んでいます。新中期3ヵ年経営計画の初年度として、各重点施策にスピードを持って取り組み、収益性改善の足掛けかりを築く1年とします。

グループの経営資源を活かしてシナジーを創出

当社グループは、2018年4月1日付で役員の管掌変更と連結子会社の人事異動を実施しました。これにより、グループ経営における権限移譲を更に進めると同時に、各事業会社の競争力をより高めるべく、迅速な経営判断と執行を可能とする体制を整備しました。今後は、事業会社間の壁を廃して相互連携を強化し、グループの経営資源を有効に活用しながら、シナジーを創出できる体制を築き上げていきます。

当社グループは、事業環境の激しい変化を乗り越え、新たな時代に対応していくために、ここに述べました事業の再構築を着実かつスピーディーに実行し、さらなる成長性の確保と収益性の向上を果たしてまいります。そして広く社会に必要とされ、愛されながら、ともに発展していく企業グループを実現していく所存です。

株主の皆様ならびに投資家の皆様におかれましては、当社グループが拓いていく未来にご期待いただき、これからも長きにわたり事業活動へのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



新中期3ヵ年経営計画の概要 (2018~2020年度)

当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、2014年度までの5ヵ年、2017年度までの3ヵ年を対象に、中期経営計画を策定・遂行してまいりました。2014年度までの5ヵ年は、「事業規模の拡大」を戦略目標とし、スーパーマーケット及びドラッグストアの出店を加速するとともに、規模拡大に対応する物流、製造・加工機能等のインフラを整備・拡充しました。2017年度までの3ヵ年は、「経営効率の改善」を戦略目標とし、スーパーマーケットの既存店強化やインフラの効率改善を図る一方、ドラッグストアをグループの成長を牽引する事業と位置づけ、高水準の出店を続けてまいりました。

しかしこの間、少子高齢化による消費・生産人口の減少、消費者の購買行動の変化やオーバーストア・業態間競争の激化など、事業を取り巻く環境は大きく変化しております。このような中、従来の店づくりで店舗数を拡大しても企業価値の向上には繋がらないと判断し、2018年度を起点とする新中期3ヵ年経営計画では、店舗が提供すべき価値を再設計するとともに、店舗を支えてきた「しくみ」も改良しながら、次の成長を支える基盤を構築してまいります。

基本方針

「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」

成長志向に変わりはないものの、中長期的な成長イニシアティブを「標準的店舗の量的拡大」から「『商品力』を軸としたフォーマットへの転換」とし、店舗競争力を高めながら収益性の向上を図ってまいります。

	2011/3～2015/3 (中期5ヵ年経営計画)	2016/3～2018/3 (中期3ヵ年経営計画)	2019/3～2021/3 (中期3ヵ年経営計画)
基本戦略	「3つの歯車」戦略		
ビジネスモデル	①多様な業態の展開 ②製造小売業への進化	グループ経営資源の組み合わせによるシナジー創出	
戦略目標	事業規模の拡大	経営効率の改善	店舗数から商品力への パラダイムシフト
重点施策	・出店拡大(新設・M&A) ・製造・加工機能の強化	・競争力あるフォーマットの確立 ・インフラ活用レベルの向上 ・ドラッグストア・ホームセンターの業容拡大	・競争力あるフォーマットへの転換 ・製造小売業への進化 ・新たな成長軸の確立
しくみと 組織の着眼点	・事業拡大を支える インフラ整備	・持株会社体制への移行 (グループ経営とガバナンス強化) ・新卒採用の拡大	・資産効率の改善 持株会社の戦略機能の強化 自前主義から連携の活用 ・人材育成と生産性改善
中長期成長 イニシアティブ	標準的店舗の 量的拡大		「商品力」を軸とした フォーマットへの転換

中期5ヵ年経営計画 (2010~2014年度)

成果

- 事業規模の確保とインフラ整備の推進
- 収益性の向上
- 財務体質の改善
- 企業価値の向上

課題

- ◆スーパー・マーケット事業の効率改善
既存店強化、インフラ活用レベルの向上
- ◆成長ドライバーの育成
- ◆持株会社によるガバナンス強化と人材育成

成果

- ドラッグストア事業の伸張
営業収益804億円 → 1,179億円
- インフラ活用レベルの向上と効率改善
商品開発力強化・拡販による製造利益確保
青果・精肉・惣菜を中心とした売場構成の変更
- 経営資源の組み合わせによるシナジー創出
出店における協働

課題

- ◆収益性の向上
商品力・店舗競争力向上による店舗収益改善
- ◆資産効率の改善
持株会社の戦略機能の強化
自前主義から連携の活用
- ◆人材育成と生産性の改善

新中期3ヵ年経営計画

(百万円)

	2009年度	2014年度	2017年度	2020年度(計画)
「3つの歯車」戦略				
経営戦略				
基本方針		事業規模の拡大	経営効率の改善	店舗数から商品力へのパラダイムシフト
営業収益	344,900	470,564	544,020	600,000
営業利益	9,452	15,000	13,470	—
経常利益	9,916	16,108	14,937	18,500
親会社株主に帰属する当期純利益	3,945	9,214	7,570	—
営業収益年平均伸張率		6.4%	5.0%	3.3%
ROA	5.7%	6.7%	5.4%	6.0%
ROE	7.0%	10.7%	6.9%	8.5%以上
D/E レシオ	1.2	1.0	0.8	0.8
配当性向	25.8%	18.4%	30.4%	25%

競争力あるフォーマットへの転換

- スーパー・マーケット及びドラッグストア事業では年間30~40店舗の改装を進めるとともに、リロケーションやスクラップ&ビルト等を実施する。
- 資産効率の改善に向けて、グループの経営資源を有効に活用するとともに、上記の効果が見込めない不採算店舗については、3ヵ年で閉鎖や業態転換を進める。

製造小売業への進化

- お客様に選ばれる商品力、外販可能なサービス品質・コスト競争力を実現する。

新たな成長軸の確立

- スポーツクラブ事業では、低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will_G (ウィルジー)」の出店を加速する。
- グループの経営資源を活かして、リアル店舗と共生する事業を育成する。

事業別営業収益およびその割合

スーパーマーケット事業

63.6%

営業収益

3,459 億円

営業利益

85 億円

スーパーマーケットを展開する(株)バロー、(株)タチヤ、(株)食鮮館タイヨー、(株)公正屋に加え、調達、製造・加工など、食品流通に係る機能会社が含まれます。



ドラッグストア事業

21.7%

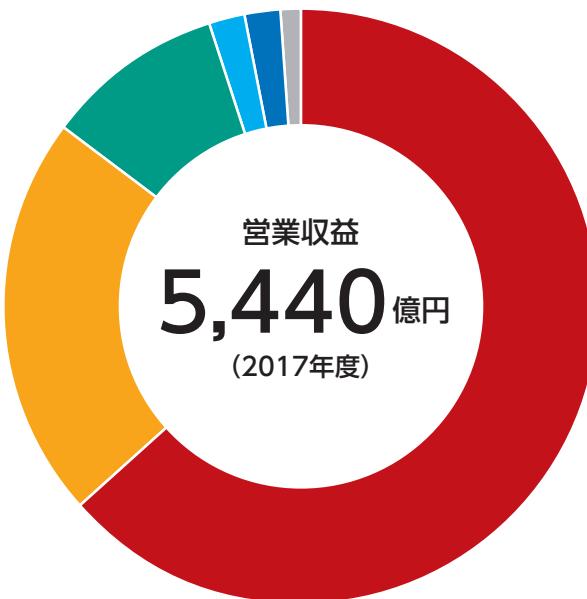
営業収益

1,179 億円

営業利益

25 億円

ドラッグストアを展開する中部薬品(株)が含まれます。店舗名は「V·drug (ブイ・ドラッグ)」。



ホームセンター事業

9.8%

営業収益

535 億円

営業利益

21 億円

ホームセンターを展開する(株)ホームセンターバローのほか、園芸用資材卸売業、インターネット専業の資材・工具販売業が含まれます。



スポーツクラブ事業

2.1%

営業収益

113 億円

営業利益

6 億円

スポーツクラブを展開する(株)アクトスが含まれます。店舗名は「スポーツクラブ AXTOS (アクトス)」。



流通関連事業

1.7%

営業収益

90 億円

営業利益

37 億円

店舗運営を支援する資材卸売業、物流事業、設備メンテナンス業などが含まれます。



V セグメント業績推移

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
セグメント業績推移									
スーパーマーケット事業									
営業収益	240,138	269,918	293,505	303,521	313,208	321,458	329,266	336,555	345,960
セグメント利益	7,683	9,580	10,783	11,028	8,443	9,760	9,887	9,738	8,518
セグメント資産	105,438	114,693	119,293	127,490	142,260	144,604	153,045	176,384	184,386
資本的支出	7,477	12,012	9,199	12,915	17,931	12,078	10,506	11,887	12,574
減価償却費	5,283	5,430	5,978	6,346	6,826	7,381	7,556	7,339	7,490
ドラッグストア事業									
営業収益	48,373	50,651	54,850	62,497	73,028	80,470	95,152	107,045	117,949
セグメント利益	1,009	1,357	2,294	1,934	2,449	1,961	2,736	2,692	2,532
セグメント資産	21,493	22,814	26,501	29,065	33,649	38,557	44,602	52,019	58,849
資本的支出	947	1,400	2,547	3,134	3,893	4,333	5,776	8,087	5,359
減価償却費	817	860	979	1,183	1,454	1,780	2,114	2,588	2,927
ホームセンター事業									
営業収益	36,919	38,928	41,734	43,810	46,559	46,556	48,629	50,373	53,555
セグメント利益	677	1,269	1,677	1,869	2,330	2,011	2,450	2,302	2,149
セグメント資産	17,633	17,479	18,553	19,456	19,068	22,430	22,499	23,942	25,562
資本的支出	166	730	1,943	1,259	464	2,276	1,478	4,777	1,316
減価償却費	983	876	867	899	875	910	945	1,000	1,099
スポーツクラブ事業									
営業収益	8,371	8,514	8,604	8,788	8,955	9,271	9,838	10,459	11,397
セグメント利益	40	77	247	420	419	463	532	639	680
セグメント資産	13,023	12,009	11,287	10,760	10,382	10,611	10,634	10,776	13,059
資本的支出	1,755	146	124	319	338	527	791	1,119	3,114
減価償却費	747	770	669	666	636	655	711	785	882
流通関連事業									
営業収益	5,282	5,929	6,383	6,699	7,228	7,638	8,590	9,610	9,075
セグメント利益	1,943	2,410	2,761	3,062	2,995	3,395	3,647	3,699	3,725
セグメント資産	11,456	15,339	17,514	18,809	22,351	24,082	23,961	24,894	27,230
資本的支出	28	439	1,659	1,888	2,155	624	478	2,018	3,044
減価償却費	40	381	439	550	784	819	716	721	758

成
果

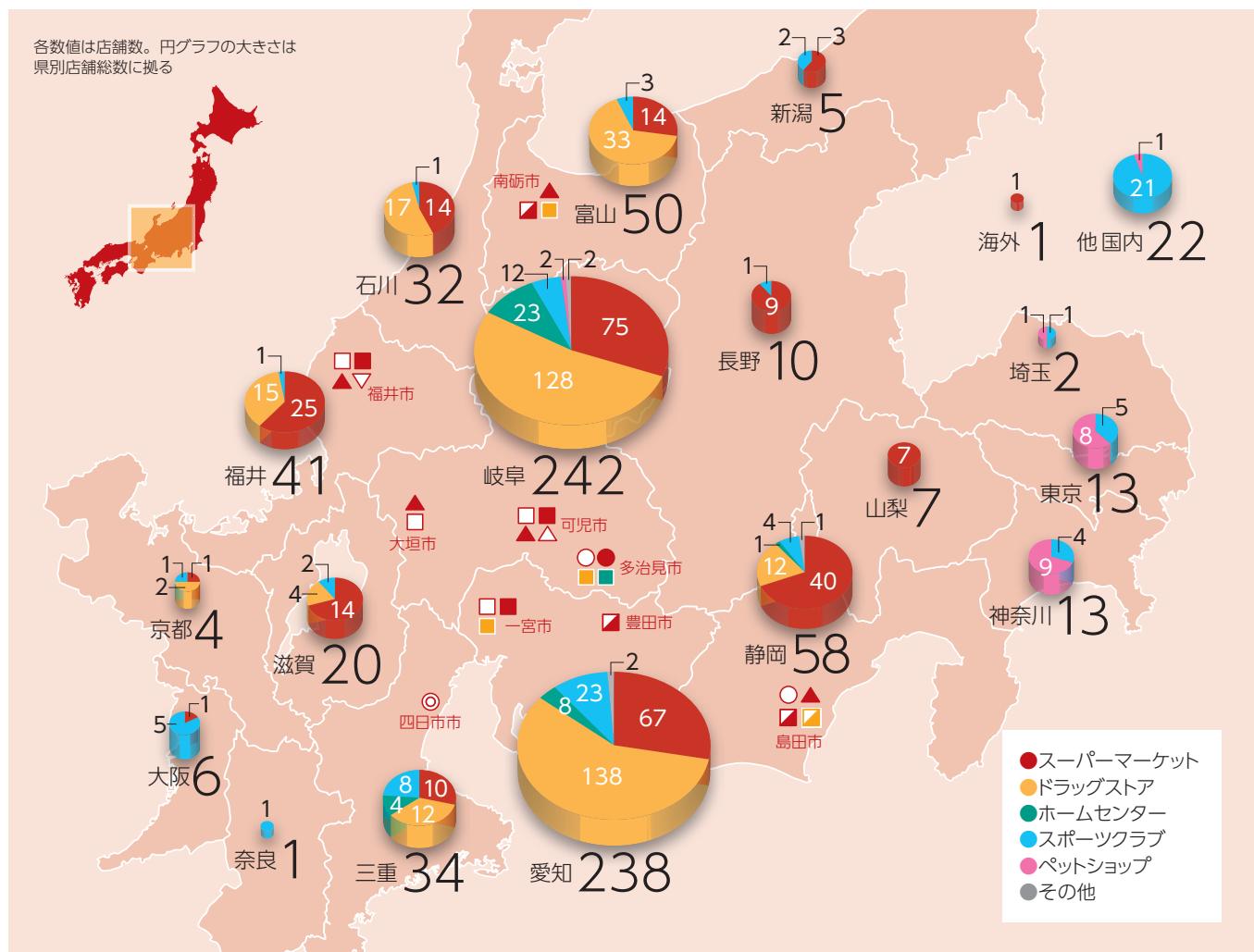
▼ セグメント業績推移

店舗数の推移

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
スーパーマーケット	187	202	218	238	251	263	266	275	281
バロー	131	147	163	179	221	232	235	238	243
タチヤ	10	10	11	11	13	13	13	14	15
ユース*	29	28	29	31	—	—	—	—	—
食鮮館タイヨー	10	17	15	15	15	17	17	17	17
公正屋	—	—	—	—	—	—	—	5	5
VARO	—	—	—	2	2	1	1	1	1
その他	7	—	—	—	—	—	—	—	—
ドラッグストア	159	174	193	214	241	271	301	337	361
ホームセンター	36	36	34	35	35	36	37	35	36
スポーツクラブ	51	51	51	52	54	58	65	75	95
ペットショップ	17	16	17	17	17	17	18	19	21
その他	12	15	15	11	3	3	3	4	5
合計	462	494	528	567	601	648	690	745	799

*2013年10月、バローに吸収合併

店舗数の県別構成とスーパーマーケット、ドラッグストア及びホームセンター事業のインフラ配置図（2017年度）



スーパーマーケット事業

- 物流センター : □ チルドセンター ■ ドライセンター □ チルド・ドライセンター
- プロセスセンター : ▲ 精肉 △ 青果 ▽ 水産
- 食品製造工場 : ○ 惣菜 ● ベーカリー ○ 水産加工物

ドラッグストア事業

- 物流センター : ■ 物流センター
- 物流センター(スーパーマーケットとの共用) : □ 物流センター(スーパーマーケットとの共用)

ホームセンター事業

- 物流センター : ■ 物流センター

スーパー・マーケット事業



店舗数 281 店舗 平均店舗面積 1,754 m²
(株式会社バロー)



▶事業概要

スーパー・マーケット事業には、店舗を展開する株式会社バロー、株式会社タチヤ、株式会社食鮮館タイヨー、株式会社公正屋のほか、食品加工業の中部フーズ株式会社、株式会社ダイエンフーズ、食品卸売業の株式会社主婦の店商事中部本社、中部ミート株式会社、株式会社Vソリューションなどが含まれ、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」としてのビジネスモデル構築を目指しています。

なお、店舗展開につきましては、新規出店とM&Aによって拡大を進めています。これまでに子会社化した主な企業には、株式会社タチヤ、株式会社ユース（2013年10月に吸収合併）、株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー）、株式会社公正屋などがあります。出店地域は、株式会社バローが岐阜県・愛知県などを中心に13府県と最も多く、株式会社タチヤが愛知県・岐阜県・三重県、株式会社食鮮館タイヨーが静岡県、株式会社公正屋が山梨県で展開しており、各地域で店舗密度を高める出店を進めております。

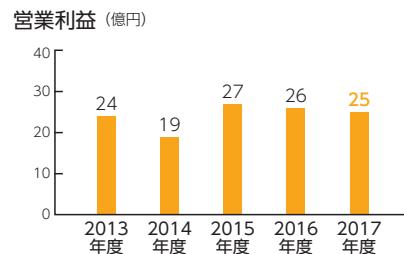
▶2017年度の実績

既存店の強化を課題とするスーパー・マーケット（SM）バローは28店舗で改装を行い、「カテゴリーキラー」として広域からの集客を可能にする魅力ある店づくりを進めました。改装にあたっては、新設店で導入した品揃え、価格、鮮度・美味しさへの取り組みを波及させております。店舗につきましては、2017年4月に移転新設した「SMバロー北寺島店」（静岡県浜松市中区）を含む8店舗を開設、2店舗を閉鎖し、当連結会計年度末現在のSM店舗数はグループ合計281店舗となりました。SMバローの既存店売上高は前年同期比で1.6%減少しましたが、前期から当期に開設した店舗や前期に子会社化した株式会社公正屋の寄与、惣菜の製造・販売事業の伸張により、事業全体で增收を確保しました。インフラの効率改善は引き続き進展したものの、人件費や新店・改装費用の増加により、事業全体で減益となりました。

ドラッグストア事業

店舗数.....**361** 店舗

平均店舗面積.....**792** m²



▶事業概要

ドラッグストア事業は、1984年2月に中部薬品株式会社を設立し、医薬品の販売を開始いたしました。2003年に100店舗に到達した後、近年は出店を加速し、2012年には200店舗、2016年には300店舗に到達しております。出店地域は愛知県・岐阜県など9府県となっております。

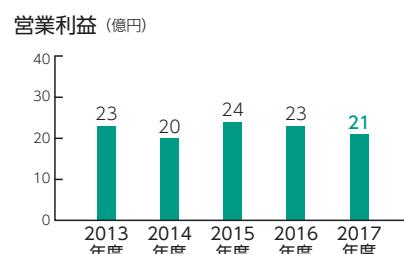
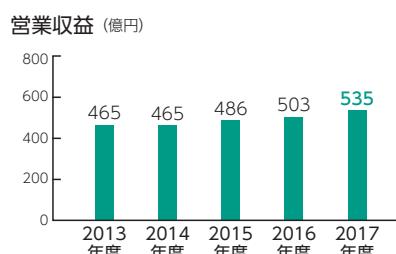
▶2017年度の実績

同事業では、利便性の向上による集客拡大と専門性の強化を図り、30店舗で改装を行ったほか、岐阜県・愛知県を中心に27店舗を新設、3店舗を閉鎖し、当連結会計年度末現在の店舗数は361店舗となりました。2017年10月に移転新設した「V・drug 高山中央薬局」(岐阜県高山市)では惣菜売場を導入したほか、健康測定コーナーの設置や化粧品売場の充実を図っております。既存店の更なる伸張を目指して、第3四半期より価格政策の見直しを図ったところ、好調に推移してきた調剤や化粧品に加え、食品部門が高い伸びを示し、中部薬品株式会社の既存店売上高は前年同期比で4.6%増加しました。前期から当期にかけて開設した店舗も寄与しましたが、増加した人件費や新店開業費用を吸収できず、増収減益となりました。

ホームセンター事業

店舗数.....**36** 店舗

平均店舗面積.....**5,907** m²



▶事業概要

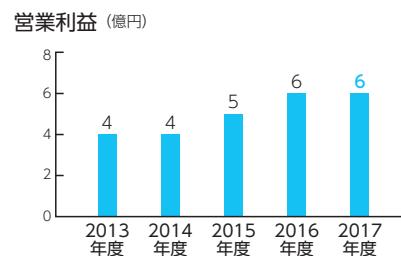
ホームセンター事業は、1990年8月にグループ企業からの営業譲受によってホームセンターを開設した後、1995年10月に株式会社富士屋と合併して規模を拡大しました。同事業を担う株式会社ホームセンターバローの出店地域は岐阜県を中心としながら、愛知県・三重県・静岡県にも拡大しております。

▶2017年度の実績

同事業では専門性を追求するとともに、「地域一番店」を目指して、自動車タイヤ交換やペット等の「暮らし」を支えるカテゴリーを強化しました。専門性の更なる強化を図るため、2018年2月に既存店を業態転換し、建築に携わるプロ（職人）を対象とする専門業態「PROsite (プロサイト) 各務原インター店」(岐阜県各務原市)を開設しました。同店の開設に先立ち、工具・金物等の品揃えを補完する機能の構築やインターネット販売の効率的運営を目的として、インターネット専業の資材・工具販売業である株式会社ファースト（本社：宮城県仙台市宮城野区）の株式を取得し、子会社化いたしました。ホームセンター事業におきましては、建築資材や農業資材・園芸に加え、自動車タイヤ交換やペット等の強化部門が好調に推移し、ホームセンターバローの既存店売上高は前年同期比で2.8%増加しました。前期から当期に開設した店舗も寄与しましたが、人件費や改装費用の増加により、増収減益となりました。

スポーツクラブ事業

店舗数.....**95** 店舗



▶事業概要

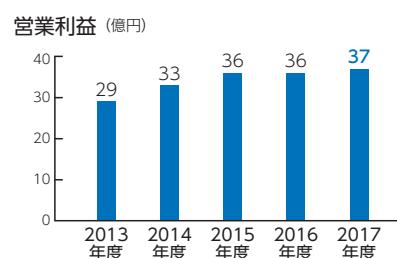
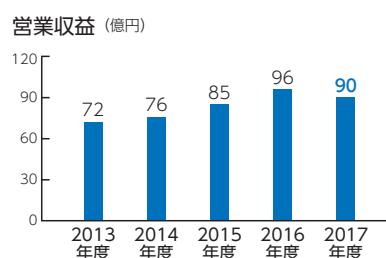
スポーツクラブ事業を営む株式会社アクトスは、1998年4月、株式会社バローからの営業譲受により、同事業を開始しました。施設にはトレーニングジム、スイミングプールやテニスコートなどを併設していましたが、2013年9月より低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will_G (ウィルジー)」の展開を開始しております。出店地域につきましては、愛知県・岐阜県を主体としながらも、関東・関西などの人口密集地に広く展開しております。

成
果

▶2017年度の実績

同事業につきましては、低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will_G」の出店を加速するとともに、フランチャイズ(FC)運営にも本格参入し、「アクトスWill_Gカリブ梅島」(東京都足立区)など計22店舗を新設(うちFC運営は4店舗)、2店舗を閉鎖したほか、既存1店舗をFC運営へ転換し、当連結会計年度末現在の店舗数は95店舗(うちFC運営は7店舗)となりました。新設7店舗では現金を扱わない「キャッシュレス」方式の運営に取り組むなど、フロント業務の更なる簡素化を図っております。同事業は、会員数の増加やスタッフがサポートするストレッ칭等の有料プログラムの伸張により、增收増益を確保しました。

流通関連事業



▶事業概要

流通関連事業に属する主要企業には、物流業を担う中部興産株式会社、食品、雑貨及び資材の卸売業である中部流通株式会社、設備メンテナンス業のメンテックス株式会社などがあり、効率改善に資する事業をグループ向けに行なうほか、外部企業へも一部展開しております。

▶2017年度の実績

物流、資材卸売、設備メンテナンスなど、流通に関わる事業に携わるグループ企業では、経費削減や環境負荷低減に繋がる設備導入を進めるとともに、規模拡大に対応するためのインフラ改善やサービスレベルの維持向上に努めました。物流事業においては、これまで「一宮物流センター」(愛知県一宮市)が愛知県西部及び周辺地域のスーパーマーケット及びドラッグストアに対する物流業務を担っておりましたが、ドラッグストア事業の中長期的な成長を支えるため、2017年11月、「中部薬品木曽川物流センター」(愛知県一宮市)を新設し、同事業の物流業務を移管しました。

◎ サステナビリティ・マネジメント

パローグループでは、中長期的な企業価値の向上を実現するために、事業活動の持続性をいかに担保するか、また事業活動が社会・環境に及ぼす影響を適切にマネジメントしながら持続可能な社会をどう実現するかという2つの観点からサステナビリティ・マネジメントに取り組んでおります。

ガバナンス・社会（人材開発）・環境につきましては、特に当社グループの組織体制とビジネスモデルに係る重要課題を設定し、継続的な改善を目指しております。

	重要課題	事業活動の持続性を担保する活動 または 事業活動の影響を管理する活動	当社の特徴や改善点	関連ページ
ガバナンス	1. 経営の透明性の確保	・機関設計	・監査等委員会設置会社への移行 ・取締役会の構成及び社外取締役の員数変更	P.20-21
	2. 意思決定の迅速化		・業務執行に係る意思決定の仕組み	P.20-21
	3. ビジネスマネジメント リスクマネジメント	・内部統制及び コンプライアンス体制 ・リスク管理体制	・機関との関連性 ・事業会社への適用拡大 ・情報の一元管理 ・事業会社への適用拡大 ・プライベート・ブランド商品の開発・表示に対する取り組み	P.23 P.24
社会 (人材開発)	成長を支える人材開発	・人材採用・育成 ・人材開発 ・多様な人材の活躍支援 ・「働きやすい会社」の実現	・採用拠点の拡充 ・パートタイマー採用に対する本部支援 ・技術研修の拡充 ・女性の活躍支援、障がい者雇用など ・勤務地域選択制度の導入 ・企業内保育所の開設	P.25 P.26 P.27 P.26
環境	環境負荷の低減	・温室効果ガスの排出抑制 ・食品廃棄物の削減 ・リサイクルの推進	・省エネルギー運転、特定フロン排出抑制 ・食品廃棄物の発生抑制、食品残渣のリサイクル化 ・容器・包装リサイクル等の推進	P.28-29

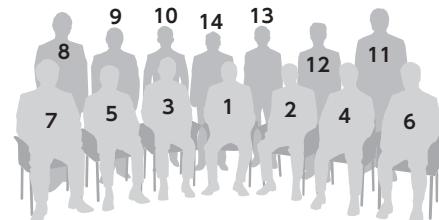
株主との建設的な対話

当社では、株主との建設的な対話を窓口としてIR室を設置し、株主との対話に積極的に取り組み、対話内容を経営陣へフィードバックしております。適時適切な情報開示に努め、社外ホームページでディスクロージャー・ポリシーを公表するほか、経営理念、経営戦略及び中期経営計画等の財務情報に加え、非財務情報を開示しております。なお、当社では効果的なIR活動を行うため、株主構造を把握した上で対話を進めております。

2017年度株主との対話実績

第60期定時株主総会 (2017年6月29日開催)	ご来場株主数：758名
機関投資家との対話	直接的な対話実施数：120回 (経営トップが出席する決算説明会・スマートミーティングのほか、個別面談・施設見学会・電話会議等)

役員（2018年6月28日現在）



	氏名	役職	その他重要な役職の兼務
1	田代 正美	代表取締役 会長兼社長	
2	横山 悟	取締役副社長	(株)アクトス 代表取締役会長、(株)バロー 取締役副社長
3	篠花 明	常務取締役 総務人事部長	
4	志津 幸彦	取締役 財務経理部長兼情報システム部長	
5	森 克幸	取締役	(株)タチヤ 代表取締役会長、(株)バロー 常務取締役
6	米山 智	取締役 総合企画室長	
7	設楽 雅美	取締役	(株)バロー 取締役商品部長、(株)公正屋 代表取締役社長
8	和賀登 盛作	取締役	(株)ホームセンター バロー 代表取締役社長
9	山下 隆夫	取締役 無店舗販売事業部 部長	
10	高巣 基彦	取締役	中部薬品(株) 代表取締役社長
11	高崎 治	取締役 常勤監査等委員	
12	増田 陸奥夫	社外取締役 監査等委員	
13	秦 博文	社外取締役 監査等委員	
14	伊藤 時光	社外取締役 監査等委員	

基本的な考え方

当社は、株主やお客様をはじめとする全てのステークホルダーの視点から、経営の透明性・公正性やリスク管理の徹底と適時適切な情報開示に配慮しつつ、企業経営の効率性と意思決定の迅速化を高めることを通じて、企業価値の継続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な目的としております。これらを基本方針「1. 株主の権利・平等性の確保、2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働、3. 適切な情報開示と透明性の確保、4. 取締役会等の責務、5. 株主との対話」と定め、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、2015年10月の持株会社体制への移行を機に、経営の意思決定・監督体制と業務執行体制を分離し、業務執行に係る意思決定の迅速化と監督機能の強化を図っております。業務執行に係る意思決定の迅速化に向けては、当社の業務執行取締役及び常勤監査等委員、中核事業会社の代表者から構成される「グループ経営執行会議」を設置し、事業会社の投資案件等の決裁を行うとともに、各事業会社の経営課題等を共有しております。なお、グループ経営執行会議における決議事項等につきましては、全て取締役会に報告しております。

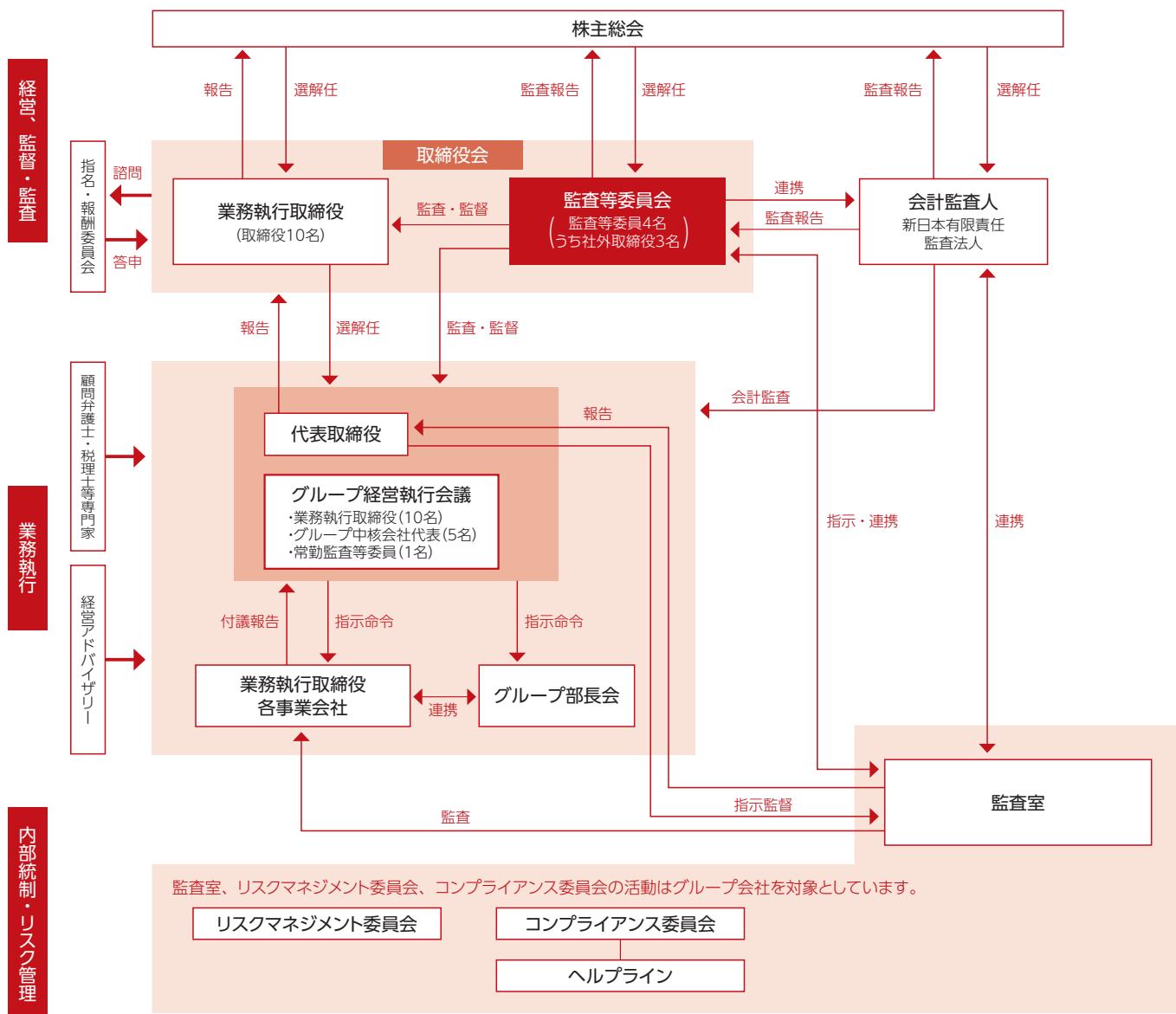
また、当社は、2016年6月30日に開催された第59期定時株主総会において、定款の一部変更が承認され、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。社外取締役を過半数とする監査等委員会の設置により、取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っております。

コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

	取り組み	コーポレート・ガバナンス基本方針*				
		1	2	3	4	5
2015年 4月	IR室の設置					<input type="radio"/>
2015年 6月	社外取締役2名の選任				<input type="radio"/>	
2015年 10月	持株会社体制への移行				<input type="radio"/>	
	当社ホームページの刷新			<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
2015年 12月	「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」「株主との建設的な対話に関する方針」の策定	<input type="radio"/>				
	「指名・報酬委員会」を設置（任意の諮問機関、社外取締役2名、業務執行取締役2名で構成）				<input type="radio"/>	
2016年 1～2月	取締役会の実効性評価 —分析・評価をもとに取締役会にて討議				<input type="radio"/>	
2016年 6月	監査等委員会設置会社への移行 取締役会の体制変更（業務執行取締役10名、監査等委員である取締役4名の計14名）				<input type="radio"/>	
2016年 8月	アニュアルレポートの発行（日本語版・英語版）※以後、毎年発行	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
2017年 1～2月	取締役会の実効性評価 —分析・評価をもとに取締役会にて討議				<input type="radio"/>	
2017年 6月	役員退職慰労金制度の廃止及び株式報酬制度の導入				<input type="radio"/>	
2018年 2月	取締役会の実効性評価 —分析・評価をもとに取締役会にて討議				<input type="radio"/>	

*1.株主の権利・平等性の確保、2.株主以外のステークホルダーとの適切な協働、3.適切な情報開示と透明性の確保、4.取締役会等の責務、5.株主との対話

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要



取締役会の実効性評価

当社は、2015年度より毎年1回、全ての取締役を対象に取締役会の実効性について自己評価アンケートを実施し、その結果を取締役会において総合的に分析・評価しております。特に当社では、評価結果に基づき、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じる継続的なプロセスを通じ、取締役会全体の機能向上を図ることに注力しております。

自己評価アンケートにつきましては、取締役会の構成等の実効性、議論・検討の実効性、監督機能の実効性など

について、5段階評価で点数化しております。評価資料においては、前年度と同様の質問項目については比較可能な形式で記載するとともに、点数化のみならず、コメントとして記入された事項については、全て原文のまま記載しております。

2017年度は、2018年2月6日開催の取締役会において評価結果を分析した結果、全ての評価項目が標準評価の3.0を上回っており、当社取締役会の実効性は概ね確保できているものと評価いたしました。

取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続並びに選任・指名についての説明

(1) 方針

- 監査等委員でない取締役候補者については、専門知識を有し、マネジメント能力・経営判断能力が優れている者、また重要な業務執行者・中核事業会社の責任者を指名しています。社外取締役候補者につきましては、出身の各分野における豊富な経験と優れた人格・見識を有し、経営に対し客観的かつ多面的な助言・提言ができる者を指名しております。
- 監査等委員である取締役候補者については、業務執行の適法性や妥当性について、的確に監査を行うための財務・会計に関する知見、当グループ事業に関する知識及び企業経営に関する多様な視点を有する者を指名しております。

(2) 手続

- 監査等委員でない取締役候補者については、業務執行取締役2名と社外取締役2名で構成する指名・報酬委員会で検討した上、取締役会にて決定します。
- 監査等委員である取締役候補者については、指名・報酬委員会にて検討した上、監査等委員会の同意を得て、取締役会にて決定します。

(3) 選任・指名についての説明

- 全ての取締役の個々の選任理由につきましては、株主総会参考書類等で開示しております。
- 社外取締役の選任の理由は、コーポレート・ガバナンス報告書「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」【取締役関係】「会社との関係（1）」及び「会社との関係（2）」に記載しております。

独立性に関する判断基準

社外取締役の選任にあたっては、「会社法上の要件や上場証券取引所の定める独立役員の資格を充たし、一般株主と利益相反の生じる恐れがないこと」、「最近3年間において、連結売上高の2%を超えない取引先の出身者、または個人においては取引額が1,000万円を超えない者であって、財務・会計・法律・経営等の専門的な知見や企業経営等の経験を有していること」を判断基準としております。

報酬等の額又はその算定方法の決定方針

(1) 基本方針

1 監査等委員でない取締役

- 監査等委員でない取締役の報酬等の構成は、基本報酬と賞与、株式報酬としております。
- 基本的に優秀な人材を経営者として登用（採用）できる報酬とし、当社の業績や各取締役の業務執行状況、功績、貢献度等を総合的に評価して設定します。
- 使用人兼務取締役の使用人部分につきましては、従業員の賃金規程に基づき支給しております。
- 賞与は、株主総会で承認を得た報酬額の範囲内で、過去の支給実績及び当期の業績等を勘案して算定し、支給することとしております。
- 当社グループの業績向上に対する意欲・士気を高めるため、業務執行取締役及び従業員並びに当社子会社の取締役及び従業員を対象にストックオプション制度を設けております。
- 2017年6月29日開催の第60期定期株主総会の決議を経て導入された株式報酬制度は、当社の株式価値と取締役の報酬との連動をより明確にし、取締役が中長期的な業績改善や企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的としております。当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託が当社株式を取得し、当社が株式交付規程に基づき、各取締役に役位等に応じて付与するポイントの数に1.0を乗じた数の当社株式が各取締役の退任時に本信託を通じて交付されます。本信託の当初の信託期間は5年間とし、当社は本制度により当社株式を取締役に交付するのに必要な当社株式の取得資金として当信託期間中に、金3億円を上限とする金銭を対象期間（2018年3月末に終了する事業年度から2022年3月末に終了する事業年度までの5年間）に在任する取締役に対する報酬として拠出し、本信託はそれを原資として当社株式を一括取得します。当社が取締役に付与するポイントの総数は、1事業年度当たり50,000ポイントを上限とします。

2 監査等委員である取締役

- 監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成されております。

(2) 手續

- 株主総会に役員報酬総額を上程し、決定された範囲内で設定しております。
- 取締役の報酬等の額については、透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として業務執行取締役2名、社外取締役2名で構成する指名・報酬委員会を設置し、指名・報酬委員会にて内容を検討した上、決定します。監査等委員でない取締役については取締役会にて、監査等委員である取締役については監査等委員会にて決定します。

取締役会・監査等委員会の開催状況及び出席状況（2017年度）

	取締役会	監査等委員会
開催回数	10回	11回
社外取締役の出席状況	100%	100%

注：2017年4月より2018年3月までの開催を対象としております。

内部統制及びコンプライアンス体制

当社では、内部統制及びコンプライアンスの実践を重要な経営課題と認識し、当社の経営理念、経営の基本方針、遵守すべき行動指針を企業倫理行動指針として定め、コンプライアンス規程とともに全役員、全社員への徹底を図っております。

当社機関と内部統制システムの関係性

監査室は監査計画に基づき、業務監査を行っております。監査報告は取締役及び関係部署に報告され、健全な業務の運営を確保しております。監査等委員は、取締役会の職務内容の監査、当社及び各事業会社の業務・財産状況の調査を主な役割としております。また、取締役会に出席し、経営内容のチェックを行っております。

監査等委員、監査室及び会計監査人の間で定期的に会合を持ち、それぞれが行う監査の計画、進捗及び結果を報告・説明する等、情報・意見の交換を行っております。また、監査等委員、監査室及び会計監査人は、それぞれ取締役及び内部統制を担う各部門から必要な報告を受け、内部統制体制の整備状況の相当性を討議、検討しております。

社内管理体制

当社では、法令違反その他コンプライアンスに関する社内管理体制の一つとして、内部通報規程を定め、内部通報制度の適用を行っております。2015年10月の持株会社体制への移行後、監査室が全ての事業会社を対象に同制度の周知・徹底を図り、運用を拡大しております。

各事業会社の業務の適正を確保するため、業務監査は従来から対象とする本部・店舗に加え、近年整備してきた製造・加工拠点に対象を広げて実施しております。なお、店舗への業務監査につきましては、店舗網の拡大に伴って対象店舗数を増やすとともに、日常的に業務が適正に行われているか把握するため、事前通知なしの業務監査も行っております。

内部通報制度の運用状況及び業務監査の実施状況

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
内部通報受付件数	155	212	237	226
業務監査数	268	258	277	346
うち本部対象	24	24	26	26
店舗対象	239	228	244	313
製造・加工拠点対象	5	6	7	7

リスク管理体制

当社は、リスク管理体制の整備についてリスクマネジメント規程を定め、全社的な損失の危険を網羅的・統括的に管理し、リスク管理体制を明確にしております。また、監査室は必要に応じてリスク管理状況の監査を実施し、その結果を取締役会、監査等委員会に報告する体制をとっております。

当社が考えるリスク

当社は事業の状況、経理の状況等に関し、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項を以下のように考えております。

1.当社グループの業績に影響を与える要因

- (1) 小売事業の外部環境（景気動向、競争状況、消費に係る税制、気候変動等）
- (2) 出店政策（出店基準に合致した用地・物件確保難、法的規制等）
- (3) 食品の安全性（食中毒や異物混入等の品質事故や食品表示の誤りの発生等）
- (4) 新規事業への参入（外部環境の変化等により計画通りの成果が上がらない場合）
- (5) 自然災害等

2.当社グループに対する法的規制

- (1) 大規模小売店舗立地法（店舗の新設や既存店舗の増床が計画通りできない場合）
- (2) 個人情報の漏洩
- (3) その他法的規制

3.固定資産の減損に係る会計基準

プライベート・ブランド商品の開発・表示に対する取り組み

当社が志向する製造小売業としてのビジネスモデルに係るリスクの一つに、「食品の安全性」があります。プライベート・ブランド（PB）商品の開発にあたっては、原材料の選定や製造工程等に関する仕様について製造委託先企業と契約を締結するとともに、製造委託先工場の衛生管理や製造工程管理等について監査を行っております。PB商品の情報につきましては、商品パッケージに栄養成分を表示するとともに、商品に含まれるアレルゲン物質について、表示が義務付けられている特定原材料7品目に加え、特定原材料に準ずる20品目をアイコンで分かりやすく表示しております。また、新商品の導入やリニューアル商品の販売を行う際には、株式会社バローのホームページ（<http://valor.jp/pb>）でも商品情報を開示しております。2017年度は、

経過措置期間が2020年3月まである食品表示法に準拠した商品パッケージへの変更を計196アイテムについて完了いたしました。また、2017年9月より適用された新たな加工食品の原料原産地表示制度への対応も併せて順次進めてまいります。

なお、当社では「お客様相談室」を設置し、フリーダイヤル及びホームページを経由したお問い合わせメールを通じて寄せられたお客様のご意見等を関係部署と共有し、商品開発へと反映しております。2017年度にお客様相談室に寄せられたご意見等11,066件のうち、商品に関するご意見等は2,780件、そのうちPB商品に関するご意見等は1,479件ありました。

中長期的成長を支える人材開発

当社は、企業理念「創造・先取り・挑戦」に基づき、成長志向かつ挑戦し続ける人材を求めております。この方針に則り、スーパー・マーケット・ドラッグストア・ホームセンター等の業容拡大に備えるほか、製造小売業としてのビジネスモデル構築に向けて、食品製造・加工業や物流業等に係る専門的な知識・技術を有する人材の拡充を図っております。

事業環境が大きく変化する中、当社は新中期3ヵ年経営計画において、基本方針として標準的店舗の量的拡大から商品力強化へのパラダイムシフトを掲げています。スーパー・マーケットを中心とする既存店の強化や製造小売業としてのビジネスモデルを目指す中、商品力と商品を販売する力がより求められています。人材開発においても、「現場力の強化」を重要課題と認識し、中長期的な成長を支える人材開発に注力してまいります。

人材開発の基本理念

「高い目標への『挑戦』を通して成長すること」

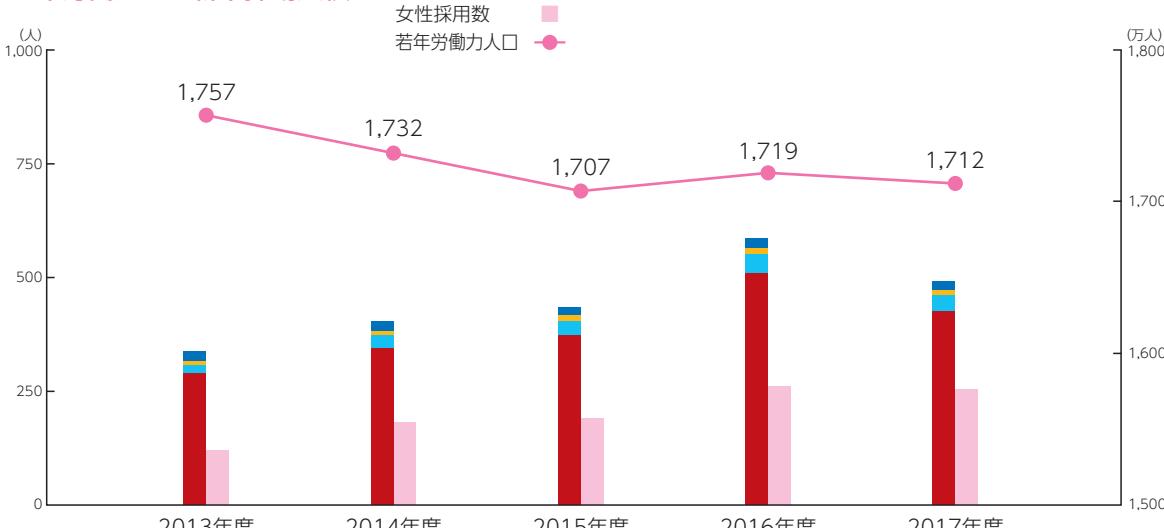
	~2017年度	2018年度~
ビジネスモデル	「製造小売業への進化」と「多様な業態の展開」	
出店政策	標準的店舗の量的拡大	商品力を軸とした競争力あるフォーマットへの転換
人材開発における重要課題	人材の確保 多様な人材の活躍推進	現場力の強化

人材採用

少子高齢化に伴い若年労働人口が減少する中、当社では業容拡大や業務に必要な知識・技術の多様化に対応する人材をいかに確保するかが課題となっております。そこで、従来は岐阜県多治見市を採用拠点としておりましたが、採用担当者が候補者と面談しやすい環境を整備してまいりました。2014年4月、比較的交通の便が良い愛知県名古屋市中村区に「Valor Recruiting Office 名駅」を開設したほか、展開エリアの拡大に伴い、2015年2月、京都市中京区に「Valor Recruiting Satellite 京都四条烏丸」を開設しました。2016年3月の当社名古屋本部開設を機に、名古屋市における採用拠点は同本部に統合され、各事業会社の採用拠点としても利用されるなど、小売以外の業種でも採用活動が進んでおります。

新卒採用と併せて、パートタイマーの採用につきましても、候補者が集まりづらい状況が多くなってまいりました。パートタイマーの採用は従来、店舗を主体に行われておりましたが、パートタイマーの採用人数が多い株式会社バローの愛知県・岐阜県の店舗については、当社の専門スタッフが募集媒体の選定、候補者との面談日程調整、勤務条件と店舗ニーズの調整、入社書類の準備等の支援を行うように変更いたしました。その結果、成約率が上昇するなどの効果を得られたため、他のエリアへも同様の支援を拡大しております。

若年労働人口と新卒採用実績



「平成29年労働力調査結果」(総務省統計局) <http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf> を加工して作成

人材開発

当社は、OJT（On the Job Training）を通じて現場力を高めることができる人材と、自ら問題を発見し、考え、実行できる自律型リーダーの育成により、組織能力を強化し、企業価値の向上に繋げようとしております。当社の人材開発プログラムは、グループ共通で行う教育を基盤に、各事業会社の実務に必要な技術・知識教育を付加しております。グループ共通で実施する教育には、階層別教育と次世代幹部教育があります。階層別教育は主に、新入社員やグループ資格制度に合格した昇格者を対象としております。その中心となるのが理念（DNA）教育であり、創業者伊藤喜美が唱えた企業理念や現経営トップの訓話から仕事に対する姿勢や心構えを学び、理念から実践へ繋ぐ場として位置づけています。後者の次世代幹部教育は管理職を対象に、理念（DNA）を基盤としつつ、部下への動機づけを行いながら、組織の目標を達成するという実践に重きを置いております。現場における改善活動の成果は、グループ全社員が年1回集合する合同会議において、発表・共有されております。また、2018年度からは、女性活躍推進を全社的な取り組みへと昇華させるため、女性を部下に持つ管理職全員を対象に、働きやすい職場環境の醸成に向けた研修が始まっております。

人材開発プログラム

		対象	内容
次世代幹部教育	・管理職研修	管理職、管理職候補	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント全般 ・「礎」研修（理念から実践へ） ・業界動向、海外視察
階層別教育	・昇格者研修	グループ資格制度に合格した昇格者	<ul style="list-style-type: none"> ・理念（DNA）研修
	・新入社員研修	新入社員	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗オペレーションの基礎知識 ・理念（DNA）研修
技術教育	・各種技術研修	新入社員、入社2～3年目社員、部門チーフ	<ul style="list-style-type: none"> ・部門知識・技術習得 ・資格取得支援



管理職を対象に開始した女性活躍推進研修

「働きやすい会社」の実現に向けて

当社グループでは、近年の事業展開に伴う展開地域の広がりにより、転居を伴う異動等、就業環境が変わる機会も増えてまいりました。しかしながら、職場アンケートや自己申告制度を通じて、子育て・介護等との両立が可能な生活基盤を確保した上で能力・スキルを向上させたいと考える従業員も少なからずいることが明らかとなりました。そこで、当社は働き方に対する価値観の多様化に応えるため、2017年7月に「勤務地域選択制度」を導入いたしました。同制度は、株式会社バローホールディングス、株式会社バー、株式会社ホームセンターバー、株式会社コアサ

ポートに勤務する社員（管理職を除く）を対象とし、各人が勤務地域区分（ナショナル社員：勤務地にこだわらない勤務を選択する社員、リージョナル社員：原則として個人で選択する地域を基盤として勤務する社員）を選択します。

また、仕事と子育てを両立したいと考える従業員を支援するため、本部機能の一部移転により開設した可児事務所（岐阜県可児市）の敷地内において、2017年9月に「スマイルネストバロー広見保育園」を開設いたしました。初年度の利用者18名のうち、当社グループの社員・パートタイマーの利用者は10名となりました。

多様な人材の活躍支援

当社は意欲が高く、多様な経験・背景を持つ人材の活躍を支援しております。当社が主に推進する制度等は次の通りです。

	状況	2016年度	2017年度
女性の活躍支援	<p>当社では、全従業員が「個性」と「能力」を発揮するとともに、女性が活躍できる雇用環境を整備することを目標としています。そのために、以下を重点課題として取り組んでまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 管理職候補となる人材の育成 (バイヤー、店長代理、マネージャー等) 2. ライフステージの変化に対応した職場環境の整備 — 産休・育児休業制度、介護休業制度の周知徹底 — 復帰しやすい職場づくり — 女性を部下に持つ管理職研修 	<p>管理職(課長級以上)に占める女性管理職の割合 (女性管理職数／管理職数)</p> <p>6.0% (23名／383名)</p>	<p>5.3% (23名／433名)</p>
		産休・育児休業取得者数	
		<p>産休 (社員／パートタイマー)</p> <p>78名 (31名／47名)</p>	<p>135名 (56名／79名)</p>
		育休 (社員／パートタイマー)	<p>104名 (41名／63名)</p> <p>140名 (63名／77名)</p>
障がい者採用	<p>当社では、一般企業に就労して自立したいと考えている障がいの方々の採用を積極的に行っております。岐阜県では、特別支援学校と一体となって就労を支援する「働きたい！応援団ぎふ」登録制度が2011年11月に創設され、当社は翌年2月に認定を受けました。</p> <p>今後、他の地域でも障がい者採用及び定着支援に向けて、店舗従業員に対する受入教育を進めるとともに、地域の職業センターや市の福祉課との連携を進めてまいります。</p>	<p>障がい者雇用率</p> <p>2.28%*</p>	<p>2.30%*</p>
		岐阜県による委嘱	
		「障害者就労アドバイザー」	2013年度～現任
		「障がい者雇用アドバイザー」	2015年度～現任
		「岐阜県障がい者差別解消検討委員」	2015年度～現任
定年再雇用制度	高齢化社会の到来が本格化するなか、当社は定年後も働く意欲のある社員を原則として全員再雇用する「定年再雇用制度」を導入しております。同制度は、対象となる社員が希望をすれば、定年後65歳まで再雇用する制度です。	同制度利用率	<p>82.1%</p> <p>90.9%</p>
社員登用制度	中核事業会社12社のうち、現在10社でパートタイマーの社員登用制度を運用しております。一定の基準を満たしたパートタイマー契約社員が同制度へ応募後、選考を経て正社員へ登用される定時登用のほか、所属長の推薦によって選考に至る随時登用を行っております。	登用者数	<p>128名</p> <p>102名</p>
従業員数	<p>人材開発における重要課題が「現場力の強化」に移行するにあたり、当社では人材開発プログラムの実施、多様な人材の活躍支援、「働きやすい会社」の実現に向けた環境整備に一層取り組んでまいります。</p> <p>それらの施策を通じて、個々の能力・スキル向上による生産性改善や組織能力の強化に加え、優秀な人材の定着に繋げてまいります。</p>	<p>従業員数 (平均勤続年数)</p> <p>5,517名 (9.2年)</p> <p>女性 (平均勤続年数)</p> <p>—</p> <p>男性 (平均勤続年数)</p> <p>—</p>	<p>5,821名 (9.1年)</p> <p>1,428名 (5.8年)</p> <p>4,393名 (10.2年)</p>

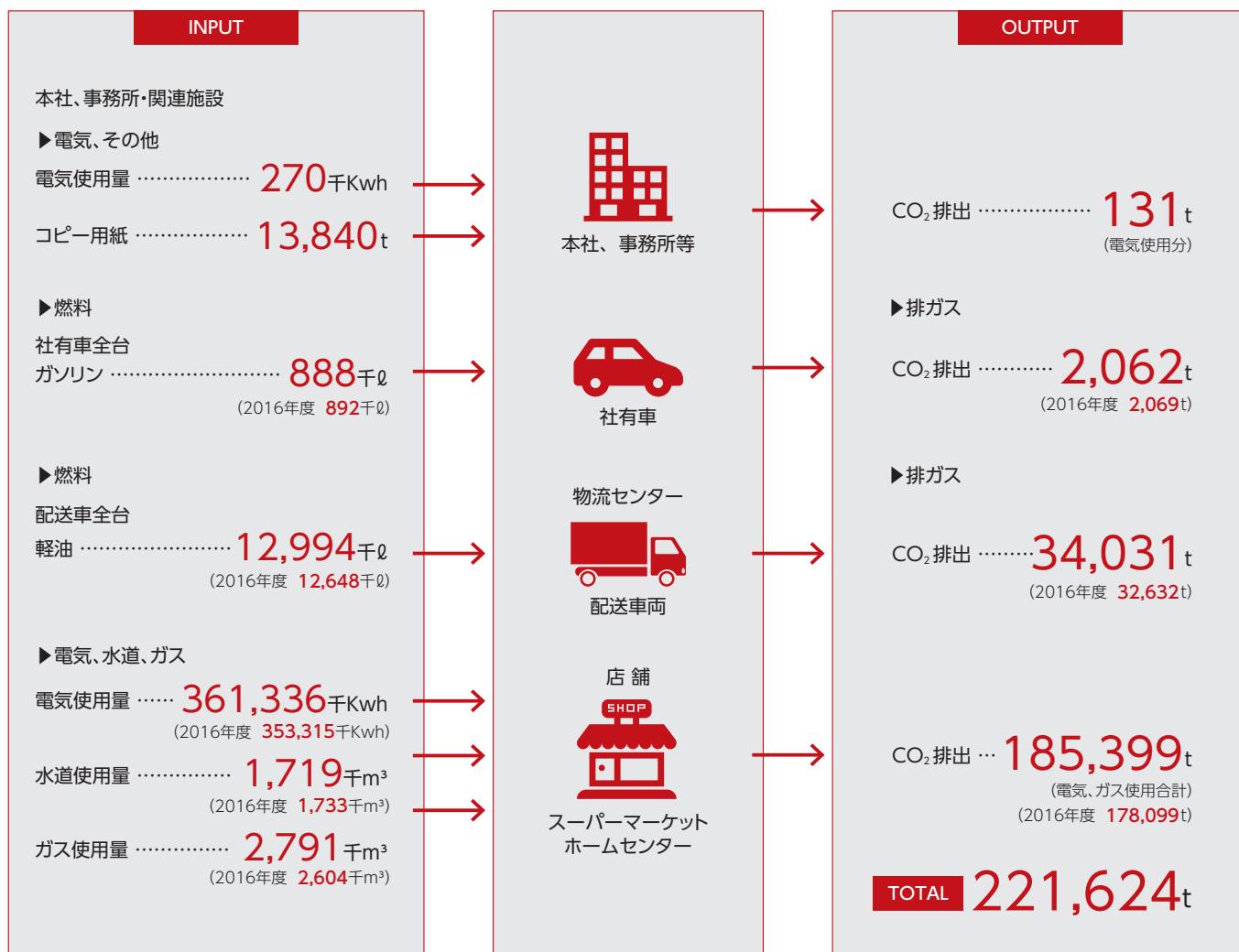
注：バローグループ従業員数の95%以上を占める当社を含む12社（株）バロー、中部薬品（株）、（株）ホームセンターバロー、（株）タチヤ、（株）食鮮館タイヨー、（株）公正屋、（株）アクス、中部フーズ（株）、中部興産（株）、中部流通（株）、（株）コアサポート）を対象に算出。

* 障がい者雇用率については、2016年度より当社が議決権を直接保有する企業を対象にグループ適用申請を実施しております。

環境方針

当社は事業活動による環境負荷の低減を重要な課題であると認識し、その達成のために取り組み課題を掲げ、地域社会と共に、これに挑戦します。

マテリアルフロー



注：(株)バローホールディングス、(株)コアサポート、(株)バロー、(株)ホームセンターバローを対象に算出。

配送車燃料については、中部興産(株)の保有並びに庸車による配送車両全台を対象に算出。

本社、事務所・関連施設の電気使用量・コピー用紙のインプットについては、2017年度より算出対象を変更。

いのちの森づくり



活動ハイライト

当年度の主な管理項目の実績値を、次年度以降のパフォーマンス指標の基準値とします。今後も更なる取り組みを推進し、環境に、社会に、そしてお客様の生活により貢献できるよう努めてまいります。

環境パフォーマンス

	管理項目	具体的な取り組み	2016年度実績	2017年度目標	2017年度実績	評価	結果	2018年度目標
温室効果ガスの排出抑制	電力消費量の削減	・デマンド管理 ・空調温度の管理 ・無駄な照明カット ・高効率設備・機器の導入	502.3 [kWh/m ²]*	—	495.0 [kWh/m ²]	○	エネルギー・マネジメントシステムを一部店舗に導入。引き続き、店舗での適正な空調・冷凍機管理を行います。	494.0 [kWh/m ²]
	省エネルギー運転	店舗配達 ・アイドリングストップの励行 ・省エネ運転の指導・教育	前年度比 ・走行距離……119% ・燃料使用量…124% ・燃費 ……96%	燃費向上 前年度比100%	前年度比 ・走行距離 … 119% ・燃料使用量 … 124% ・燃費 …… 100%	○	出店に伴い、走行距離・燃料使用量共に増えましたが、燃費を上げることができました。引き続き、省エネ運転の教育を行います。	燃費確保 前年度比100%
	特定フロン排出抑制	・冷凍機、空調機の入替 ・設備定期点検の実施	—	—	実施店舗 … 2店舗	—	引き続き入替、定期点検を実施します。	実施店舗 … 60店舗
再生可能エネルギーの創出	自家発電への取り組み推進	・太陽光パネルの設置	—	—	発電量計 289,108 kWh (2017年10月～ 2018年3月) 実施拠点……5箇所	—	2017年10月より順次太陽光パネルを設置。 実施店舗を順次増やしてまいります。	実施拠点 … 15箇所
食品廃棄物の削減	食品廃棄物の発生抑制	・計画生産の実施 ・早期小額値引きの実施 ・夕方以降の品揃え見直しと量目調整	62.5 [kg/百万円]**	53.0 [kg/百万円]	59.0 [kg/百万円]	×	目標には届かなかつたものの、食品廃棄物の発生は、昨年の94%まで抑制できました。引き続き計画生産等を強化し、廃棄物量を減らしてまいります。	58.0 [kg/百万円] 前年度比99%
	食品残渣リサイクル化の推進	・廃棄商品の削減 ・リサイクル実施拠点の拡大 ・リサイクル対象商品の拡大	・リサイクル率 52.5% ・実施店舗 … 238店 (前年度比 106%)	実施店舗 … 240店 (前年度比 101%)	・リサイクル率 53.5% ・実施店舗 … 242店 (前年度比 101%)	○	実施拠点の拡大および処理機導入によりリサイクル率が向上しました。	・リサイクル率 53.8% ・実施店舗 … 247店 (前年度比 102%)
廃棄物の削減	レジ袋の辞退率の向上	・レジ袋の有料化 ・マイバッグキャンペーンの展開 ・ノーレジ袋デーの展開	レジ袋辞退率 85.7% ((株)バロー全店)	レジ袋辞退率 87% ((株)バロー全店)	レジ袋辞退率 85.3% ((株)バロー全店)	×	レジ袋有料化店舗は220店舗から232店舗と増加。 レジ袋削減はお客様とともに進めてまいります。	レジ袋辞退率 86% (全店)
リサイクルの推進	古紙リサイクル化の推進	・分別して指定の場所に保管 ・リサイクル店舗の拡大	・古紙リサイクル店舗……87店舗 (前年度比129%) ・リサイクル量 98,105Kg (前年度比187%)	・古紙リサイクル店舗……100店 (前年度比114%) ・リサイクル量 111,800Kg (前年度比114%)	・古紙リサイクル店舗……121店 (前年度比139%) ・リサイクル量 364,620Kg (前年度比371%)	○	実施店舗を拡大しました。今後も分別の徹底を行うとともに、実施店舗を拡大してまいります。	・古紙リサイクル店舗……127店 (前年度比104%) ・リサイクル量 380,000Kg (前年度比104%)
	容器・包装リサイクル等の推進	・リサイクルボックスの増設 ・リサイクル可能な対象品の拡大	リサイクルボックス設置店 ・牛乳……235店 ・アルミ缶、スチール缶……249店 ・トレイ……229店 ・ペットボトル……219店	リサイクルボックス設置店の拡大	リサイクルボックス設置店 ・牛乳……243店 ・アルミ缶、スチール缶……255店 ・トレイ……238店 ・ペットボトル……222店	○	実施拠点の拡大と分別に努めました。 実施拠点を増やしてまいります。	リサイクルボックス設置店の拡大

注：* 店舗売場面積における電力使用量の割合(原単位) **(株)バロー売上高における食品廃棄物発生量の割合(原単位)

連結業績及び財務内容の総括

中期3ヵ年経営計画の最終年度を迎えた当社グループは、スーパー・マーケットの既存店強化やインフラの効率的活用を図る「構造改革の推進」、ドラッグストア及びホームセンター事業の業容拡大を目指す「成長ドライバーの育成」、事業会社の成長とガバナンス強化を促す「組織基盤の強化」に取り組んでまいりました。

2017年度の連結実績は、営業収益5,440億20百万円（前年比4.5%増）、営業利益134億70百万円（前年度比12.8%減）、経常利益149億37百万円（前年度比10.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益75億70百万円（前年度比28.1%減）となりました。営業収益は23期連続増収となりましたが、営業利益以下の段階利益は2期連続減益となりました。

増収分（234億90百万円）に対する主要セグメントの内訳は、ドラッグストア事業が109億4百万円、スーパー・マーケット事業が94億4百万円、ホームセンター事業が31億82百万円となりました。ドラッグストア事業につきましては、既存店伸張率が4.6%と好調に推移したことに加え、高水準の新規出店も寄与しました。また、スーパー・マーケット事業の増収は、前期から当期にかけて

開設した店舗や2016年8月に子会社化した株式会社公正屋の通年寄与等によります。

一方、減益分（19億68百万円）に対する主要セグメントの内訳は、スーパー・マーケット事業が12億20百万円、ドラッグストア事業が1億60百万円、ホームセンター事業が1億53百万円となり、主要3事業の店舗収益の改善に遅れが見られました。営業利益及び経常利益の減少に加え、「固定資産の減損に係る会計基準」に基づき29億43百万円の減損損失を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益が大きく減少しました。

売上総利益率は前年度比0.1%上昇しましたが、経費率が0.5%悪化したことから、営業収益経常利益率は前年度の3.2%から2.7%へ低下しました。その結果、ROAは前年度の6.4%から5.4%へ、親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、ROEは10.2%から6.9%へ低下しました。

なお、デット・エクイティ・レシオは、有利子負債の返済を進めた結果、前年度と同じ0.8倍を維持しております。

バランスシートの状況

総資産は、前年度末に比べ164億59百万円増加し、2,859億47百万円となりました。これは主に、新規出店等によるたな卸資産15億17百万円の増加及び設備投資等による有形固定資産99億24百万円の増加によるものであります。負債は、主に資産除去債務の増加27億73百万円、支払手形及び買掛金18億78百万円

及び借入金10億40百万円の増加により、前年度末に比べて110億19百万円増加し、1,727億80百万円となりました。また、非支配株主持分及び新株予約権を除く純資産は、前年度末に比べて53億7百万円増加し1,123億65百万円となり、自己資本比率は39.3%となりました。

キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物の当年度末残高は、149億38百万円（前年度比1.9%増）となりました。これはフリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを差し引いたもの）が35億31百万円の収入となったものの、財務活動によるキャッシュ・フローが32億23百万円の支出となったことによるものです。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ55億20百万円増加し、277億90百万円（前年度比24.8%増）となりました。これは主に、たな卸資産の増加12億73百万円及び法人税等の支払59億20百万円の支出があったものの、税金等調整前当期純利益118億29百万円、減価償却費139億52百万円の計上及び未払金及び未払費用の増加41億77百万円によるものです。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ26億89百万円増加し、242億58百万円（前年度比12.5%増）となりました。これは主に、差入保証金の回収8億72百万円の収入があったものの、新規出店及び改装による有形固定資産の取得214億47百万円及び差入保証金の差入による支出20億92百万円があったことによるものです。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ55百万円減少し、32億23百万円（前年度比1.7%増）となりました。これは主に、長期借入金の調達198億97百万円があったものの、長期借入金の返済192億82百万円、ファイナンス・リース債務の返済16億92百万円及び配当金の支払21億49百万円があったことによるものです。

利益配分に関する基本方針及び当年度の配当

当社では、今後の長期的・安定的な事業展開に備え、企業体質の強化のために内部留保を高めつつ、株主各位に対して、安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本方針としております。この方針に基づき、連結配当性向25%を中長期目標としております。

当年度の業績等を踏まえ、総合的に検討した結果、期末配当金を前年度より3円増配し、1株当たり24円と決定しました。これにより、中間配当金同21円と合わせた年間配当金は、前年度より5円増配の45円となり、連結配当性向は30.4%となりました。

2018年度の見通し

少子高齢化による消費・生産人口の減少、消費者の購買行動の変化やオーバーストア・業態間競争の激化など、事業を取り巻く環境は大きく変化しております。このような環境の下、従来の店づくりで店舗数を拡大しても企業価値の向上には繋がらないと判断し、2018年度からの3ヵ年を対象とする新中期3ヵ年経営計画では「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針として掲げ、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターの主要3事業で商品力を軸に店舗競争力を高めながら、収益改善を図ってまいります。成長ドライバーとしての役割は引き続きドラッグストア事業が担うものの、FC展開が本格化したスポーツクラブ事業を次の成長軸として育成し、フィットネスジム「Will_G」の出店を加速させて

まいります。2018年度の設備投資につきましては、スーパーマーケット6店舗、ドラッグストア24店舗、スポーツクラブ50店舗、ペットショップ1店舗の計81店舗を新設するほか、スーパーマーケット及びドラッグストアで30～40店舗の改裝を計画するなど、既存店投資に重点配分してまいります。

以上の前提に基づき、2018年度の連結業績につきましては、営業収益5,600億円（当年度比2.9%増）、営業利益148億円（当年度比9.9%増）、経常利益163億円（当年度比9.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益90億円（当年度比18.9%増）を計画しております。

なお、新中期3ヵ年経営計画における財務政策は次のとおりです。

新中期3ヵ年経営計画における財務政策

キャッシュ・フローの創出		2018年度からの3ヵ年累計 730億円以上
↓		
利益配分	①成長投資	設備投資は年間230～240億円を予定（30～40%を既存店投資に充当） 改裝：スーパーマーケット・ドラッグストア 30～40店舗／年 新設：スポーツクラブ200店舗以上（3ヵ年、FC展開を含む）
	②配当	配当性向25%を目指し、安定的かつ継続的な利益還元を実施
↑		
財務規律		デット・エクイティ・レシオ0.8倍、自己資本比率40%を目安とする。

▼連結財務諸表（要約）

株式会社バローホールディングスおよび連結子会社
(2017年および2018年3月31日現在)

連結貸借対照表

	(百万円)			(百万円)	
	2016年度	2017年度		2016年度	2017年度
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	14,818	15,178	支払手形及び買掛金	36,718	38,596
受取手形及び売掛金	7,241	8,333	短期借入金	16,954	17,123
商品及び製品	33,911	35,216	1年内償還予定の社債	40	30
原材料及び貯蔵品	507	720	1年内返済予定の長期借入金	17,678	13,488
繰延税金資産	1,832	1,886	リース債務	1,500	1,681
その他	10,741	11,099	未払法人税等	2,951	2,491
貸倒引当金	△7	△6	賞与引当金	2,531	2,694
流動資産合計	69,045	72,428	役員賞与引当金	136	126
固定資産			ポイント引当金	647	933
有形固定資産			未回収商品券引当金	215	235
建物及び構築物	198,516	214,437	資産除去債務	3	64
減価償却累計額	△103,031	△109,523	その他	15,643	19,613
建物及び構築物(純額)	95,485	104,914	流動負債合計	95,020	97,079
機械装置及び運搬具	7,190	8,043	固定負債		
減価償却累計額	△4,561	△5,376	社債	10,060	10,030
機械装置及び運搬具(純額)	2,628	2,666	長期借入金	31,512	36,572
土地	38,556	39,429	リース債務	9,486	9,894
リース資産	14,674	16,295	繰延税金負債	140	118
減価償却累計額	△6,223	△8,430	役員退職慰労引当金	868	440
リース資産(純額)	8,451	7,865	退職給付に係る負債	3,049	3,515
建設仮勘定	3,242	2,883	資産除去債務	5,625	8,336
その他	30,715	33,852	長期預り保証金	5,879	6,143
減価償却累計額	△23,382	△25,990	その他	116	647
その他(純額)	7,333	7,862	固定負債合計	66,740	75,700
有形固定資産合計	155,697	165,621	負債合計	161,761	172,780
無形固定資産			純資産の部		
のれん	751	747	株主資本		
リース資産	11	5	資本金	11,916	11,916
その他	7,639	8,524	資本剰余金	12,722	12,799
無形固定資産合計	8,402	9,278	利益剰余金	84,442	89,898
投資その他の資産			自己株式	△2,558	△2,608
投資有価証券	2,290	2,076	株主資本合計	106,522	112,005
長期貸付金	794	898	その他の包括利益累計額		
繰延税金資産	4,231	5,316	その他有価証券評価差額金	364	323
差入保証金	25,830	27,176	繰延ヘッジ損益	—	△2
その他	3,415	3,423	為替換算調整勘定	139	129
貸倒引当金	△219	△273	退職給付に係る調整累計額	30	△90
投資その他の資産合計	36,343	38,619	その他の包括利益累計額合計	534	359
固定資産合計	200,443	213,519	新株予約権	96	113
資産合計	269,488	285,947	非支配株主持分	573	688
			純資産合計	107,727	113,167
			負債純資産合計	269,488	285,947

連結損益計算書

(百万円)

	2016年度	2017年度
売上高	501,627	524,313
売上原価	377,610	394,399
売上総利益	124,016	129,913
営業収入	18,903	19,707
営業総利益	142,919	149,621
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	6,269	7,055
包装費	99	112
消耗品費	659	942
配達費	655	416
ポイント引当金繰入額	2,024	2,573
貸倒引当金繰入額	2	3
役員報酬	459	445
給料及び手当	49,615	52,036
賞与	3,783	4,064
賞与引当金繰入額	2,312	2,516
役員賞与引当金繰入額	146	126
退職給付費用	593	670
役員退職慰労引当金繰入額	59	43
法定福利及び厚生費	7,829	8,194
水道光熱費	7,594	8,326
賃借料	21,296	22,695
修繕維持費	2,708	2,981
減価償却費	11,774	12,474
のれん償却額	153	181
その他	9,441	10,289
販売費及び一般管理費合計	127,480	136,150
営業利益	15,439	13,470
営業外収益		
受取利息	109	114
受取事務手数料	932	990
受取賃貸料	627	680
その他	1,383	1,226
営業外収益合計	3,052	3,010
営業外費用		
支払利息	714	693
不動産賃貸原価	509	524
その他	505	326
営業外費用合計	1,729	1,543
経常利益	16,762	14,937
特別利益		
補助金収入	228	193
その他	79	308
特別利益合計	307	502
特別損失		
固定資産売却損	0	0
固定資産除却損	106	150
減損損失	663	2,943
固定資産圧縮損	228	169
投資有価証券評価損	3	56
貸倒引当金繰入額	20	60
その他	177	229
特別損失合計	1,199	3,610
税金等調整前当期純利益	15,870	11,829
法人税、住民税及び事業税	5,819	5,312
法人税等調整額	△519	△1,087
法人税等合計	5,300	4,225
当期純利益	10,570	7,604
非支配株主に帰属する当期純利益	47	33
親会社株主に帰属する当期純利益	10,522	7,570

▼連結財務諸表（要約）

株式会社バローホールディングスおよび連結子会社
(2017年および2018年3月31日に終了した連結会計年度)

連結キャッシュ・フロー計算書

	2016年度	2017年度	(百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	15,870	11,829	
減価償却費	13,125	13,952	
減損損失	663	2,943	
のれん償却額	153	181	
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△52	47	
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	267	290	
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△15	△538	
ポイント引当金の増減額(△は減少)	102	285	
受取利息及び受取配当金	△142	△134	
支払利息	714	693	
固定資産除却損	106	150	
固定資産圧縮損	228	169	
投資有価証券評価損益(△は益)	3	56	
持分法による投資損益(△は益)	46	91	
補助金収入	△228	△193	
売上債権の増減額(△は増加)	△878	△883	
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,025	△1,273	
仕入債務の増減額(△は減少)	873	1,712	
未払消費税等の増減額(△は減少)	110	△91	
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	735	4,177	
その他	455	889	
小計	29,115	34,357	
利息及び配当金の受取額	45	34	
利息の支払額	△704	△680	
法人税等の支払額	△6,186	△5,920	
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,270	27,790	
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	△89	△109	
定期預金の払戻による収入	166	107	
有形固定資産の取得による支出	△19,458	△21,447	
有形固定資産の売却による収入	441	187	
無形固定資産の取得による支出	△1,224	△1,593	
投資有価証券の取得による支出	△1	△1	
投資有価証券の売却による収入	—	177	
貸付けによる支出	△97	△112	
貸付金の回収による収入	5	1	
差入保証金の差入による支出	△1,597	△2,092	
差入保証金の回収による収入	912	872	
預り保証金の受入による収入	580	599	
預り保証金の返還による支出	△264	△387	
関係会社株式の取得による支出	△438	△211	
補助金による収入	228	193	
その他	△730	△443	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,569	△24,258	
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)	△16	△76	
長期借入れによる収入	11,184	19,897	
長期借入金の返済による支出	△13,797	△19,282	
社債の発行による収入	9,947	—	
社債の償還による支出	△7,040	△40	
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,515	△1,692	
非支配株主からの払込みによる収入	—	60	
自己株式の取得による支出	△1	△223	
自己株式の売却による収入	30	248	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△17	—	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	34	
配当金の支払額	△1,943	△2,149	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,168	△3,223	
現金及び現金同等物に係る換算差額	23	△28	
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,444	278	
現金及び現金同等物の期首残高	17,103	14,659	
現金及び現金同等物の期末残高	14,659	14,938	

連結株主資本等変動計算書

2016年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	11,916	12,713	75,841	△2,596	97,875	368	△23	161	26	533	52	565	99,027
会計方針の 変更による 累積的影響額			20		20								20
会計方針の 変更を反映した 当期首残高	11,916	12,713	75,861	△2,596	97,895	368	△23	161	26	533	52	565	99,047
当期変動額													
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動		9			9								9
剰余金の配当			△1,942		△1,942								△1,942
親会社株主に 帰属する 当期純利益			10,522		10,522								10,522
自己株式の取得			△1		△1								△1
自己株式の処分		△0		38	37								37
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						△3	23	△22	3	1	44	7	53
当期変動額合計	—	8	8,580	37	8,627	△3	23	△22	3	1	44	7	8,680
当期末残高	11,916	12,722	84,442	△2,558	106,522	364	—	139	30	534	96	573	107,727

2017年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	11,916	12,722	84,442	△2,558	106,522	364	—	139	30	534	96	573	107,727
当期変動額													
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動		1			1								1
剰余金の配当			△2,159		△2,159								△2,159
親会社株主に 帰属する 当期純利益			7,570		7,570								7,570
自己株式の取得			△223		△223								△223
自己株式の処分		75		173	248								248
持分法適用会社の 減少に伴う利益 剰余金増加額			45		45								45
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						△41	△2	△9	△121	△175	16	115	△43
当期変動額合計	—	77	5,456	△50	5,482	△41	△2	△9	△121	△175	16	115	5,439
当期末残高	11,916	12,799	89,898	△2,608	112,005	323	△2	129	△90	359	113	688	113,167

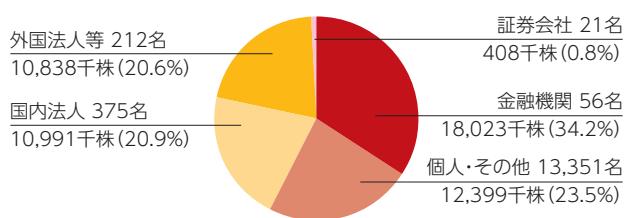
企業データ

会社名	株式会社バローホールディングス (2015年10月1日付で「株式会社バロー」より商号変更)
本店所在地	岐阜県恵那市大井町180番地の1
本部所在地	岐阜県多治見市大針町661番地の1
設立	1958年7月
代表者	代表取締役会長兼社長 田代 正美
資本金	119億16百万円

株式状況

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	52,661,699株
株主数	14,015名
上場取引所	東京証券取引所第一部、名古屋証券取引所第一部

所有者別株式の分布状況



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
農林中央金庫	2,542	4.8
(株)十六銀行	2,536	4.8
公益財団法人伊藤青少年育成奨学会	2,400	4.5
日本トラステイ・サービス信託銀行(株)(信託口)	2,280	4.3
田代正美	1,571	2.9
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,548	2.9
伊藤友子	1,360	2.5
(株)子雲社	1,326	2.5
(株)三菱東京UFJ銀行*	1,256	2.3
中部エージェント(株)	1,103	2.0

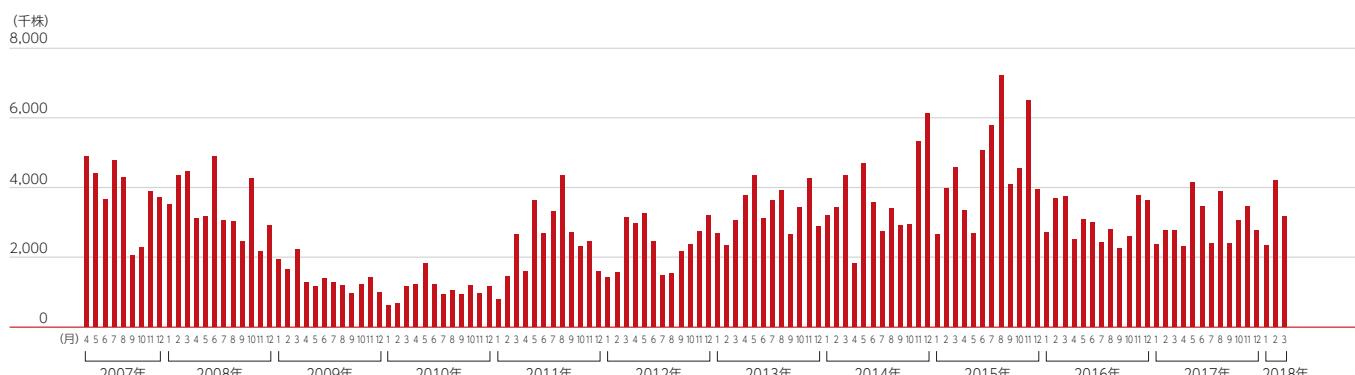
注：自己株式を除く *2018年4月1日付で(株)三菱UFJ銀行に商号変更

株価及び出来高の推移

株価（調整後終値）



出来高



注：2005年9月27日に1株を1.2株に、2006年3月28日に1株を2株に株式分割を行っています。株価は株式分割を反映して適宜修正しています。

グループ企業一覧

事業区分	企業名	
●スーパーマーケット事業	株式会社バロー 株式会社タチヤ 株式会社食鮮館タイヨー 株式会社公正屋 中部フーズ株式会社 株式会社ダイエンフーズ 本田水産株式会社 古屋産業株式会社 株式会社桂林閣 株式会社主婦の店商事中部本社 株式会社福井中央漬物	株式会社Vソリューション 株式会社中部大誠* 中部ミート株式会社 株式会社飛騨小坂ぶなしめじ 株式会社郡上さきのこファーム 東邦産業株式会社 株式会社北信州きのこファーム 株式会社バローファーム海津 VARO CO., LTD. 株式会社バローマックス
●ドラッグストア事業	中部薬品株式会社 V-drug International Co., Ltd.	V-drug Hong Kong Co., Ltd.
●ホームセンター事業	株式会社ホームセンターバロー 株式会社師定アグリ	株式会社ファースト
●スポーツクラブ事業	株式会社アクツス	
●流通関連事業	中部流通株式会社 中部興産株式会社 メンテックス株式会社 株式会社セイゾー	株式会社VMC 株式会社V Flower 上海巴栄貿易有限公司
●その他の事業	株式会社ホームセンターバロー** 株式会社岐東ファミリーデパート 株式会社中部保険サービス	株式会社コアサポート 株式会社バローエージェンシー

注: *2018年4月1日付で株式会社ダイエンフーズに吸収合併 **ペットショップ事業

沿革

- 1958年 7月 「株式会社主婦の店」を岐阜県恵那市大井町251番地の1に設立。
9月 スーパーマーケット1号店「恵那店」の営業を開始。
- 1969年 3月 中部興産株式会社（現、連結子会社）を設立し、不動産事業を開始。
- 1970年 3月 社名「株式会社主婦の店」を「株式会社主婦の店バロー」に変更。
- 1974年 11月 本店を岐阜県恵那市大井町270番地の1に移転するとともに、「株式会社主婦の店バロー」を「株式会社バロー」に変更。
- 1977年 10月 本部を岐阜県多治見市東町1丁目9番地の3に移転。
- 1984年 2月 中部薬品株式会社（現、連結子会社）を設立し、医薬品等の販売を開始。
- 1985年 5月 中部フーズ株式会社（現、連結子会社）を設立し、蒟蒻及び麺類の製造及び販売を開始。
- 1989年 1月 岐阜県多治見市に物流センターを開設。
9月 中部流通株式会社（現、連結子会社）において包装資材の販売等を開始。
- 1993年 10月 名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場。
- 1995年 10月 株式会社富士屋と合併。
- 1996年 6月 本部及び物流センターを岐阜県多治見市大針町661番地の1に移転。
- 1998年 4月 株式会社アクツス（現、連結子会社）が、株式会社バローより営業譲渡を受け、スポーツクラブ事業を開始。
- 1999年 3月 メンテックス株式会社（現、連結子会社）を設立。
- 2001年 6月 富山県南砺市に北陸物流センターを開設。
- 2005年 2月 株式会社タチヤ（現、連結子会社）を子会社化。
3月 東京証券取引所市場第一部及び名古屋証券取引所市場第一部に指定。
4月 株式会社ユースを子会社化。
- 2007年 2月 株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー、連結子会社）を子会社化。
- 2010年 9月 愛知県一宮市に一宮物流センターを開設。
- 2012年 2月 富山県南砺市に北陸畜産プロセスセンターを開設。
11月 岐阜県可児市に可児ドライ物流センターを開設。
- 2013年 7月 静岡県島田市に静岡総合センターを開設。
8月 岐阜県可児市に可児チルド物流センターを開設。
9月 岐阜県大垣市に大垣畜産プロセスセンターを、岐阜県可児市に可児青果センターを開設。
- 2015年 10月 「株式会社バロー」を「株式会社バローホールディングス」に商号変更。当社を分割会社とする吸収分割の効力発生。
「株式会社バロー」がスーパーマーケット事業を、「株式会社ホームセンターバロー」がホームセンター事業・ペットショップ事業を承継。
- 2016年 3月 愛知県名古屋市中村区に名古屋本部を開設。
8月 株式会社公正屋（現、連結子会社）を子会社化。



Valor（バロー）とは… 英語の古語で『勇気ある者』を意味します。
この言葉を社名としたのは、社会に貢献する責任ある企業をつくるためには、
何事にも挑戦する「勇気」を持ち続けることが大切だと考えるからです。

将来の見通しに関する記述について

本報告書に掲載されている情報には、株式会社バローホールディングス及びグループ各社の業績に関する将来予測の記述が含まれております。こうした記述は発行時点で入手可能な情報から判断した将来予測であり、将来の業績は経営環境の変化などにより、目標とは異なる結果となる可能性があることにご留意下さい。

株式会社 **バロー** ホールディングス

本部 T507-0062 岐阜県多治見市大針町661番地の1 TEL: 0572-20-0860 (代表)

可児事務所 T509-0214 (IR室) 岐阜県可児市広見北反田1957番地の2 TEL: 0574-60-0858

URL: <http://valorholdings.co.jp/> IR情報掲載URL: <http://valorholdings.co.jp/ir/>