

# バローグループ 新中期経営計画

---

2025年3月期～2027年3月期  
( 2024 年度～ 2026 年度 )

- 1 全体像
- 2 経営指標(連結業績目標)
- 3 成長戦略
- 4 収益性戦略
- 5 持続性戦略
- 6 差別化戦略
- 7 セグメント別の取り組み
- 8 新中期経営計画の主な設備投資とキャッシュフロー
- 9 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

# 1.(前)中期経営計画の振り返り

## ◆ 営業収益計画は達成

2023年3月期の目標「営業収益7,800億円」達成、「経常利益310億円」・「ROIC6.3%以上」は未達成。スーパーマーケット事業のデスティネーション化による収益改善も進展。

## ◆ 課題である「HD機能の強化」への対応(次期計画)

- ・グループ共通プライベート・ブランド(PB)開発の推進
- ・グループ横断投資会議の発足(減損損失の低減に向けて)
- ・グループのリソースを活用した業態開発の促進(DgS+デリカなど)

### 社内環境

#### ●新たな経営体制

2023年～  
田代正美 会長兼CEO  
小池孝幸 社長

### 社外環境

- アフターコロナ
- デフレからインフレへ
- 生活防衛意識の高まり

2030年

ありたい姿

## バローグループ・ビジョン2030

ドミナント形成地域では「バロー経済圏」、全域では「デスティネーション・カンパニー」へ

## サステナビリティ・ビジョン2030

持続可能な社会の実現、地域社会の発展と社会文化向上に寄与

戦略目標

コネクト2030:「商品・顧客・社会を”繋ぐ”」経営へ

# 1.新中期経営計画の全体像

- 新中期経営計画の位置づけ  
1兆円企業のための構造改革、成長し続ける風土づくり

10年後の2034/3期に**1兆2,000億円**へ

## 1兆円企業に向けての構造改革、そして成長へのアプローチ



新  
中期経営  
計画



# (参考) 新中期経営計画の位置づけ

## ◆ バローグループ・ビジョン2030に向けて

バローグループの商品・サービス・決済で地域を便利に、豊かに繋ぐ「バロー経済圏」の構築と商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」を目指す。その実現に向けて、顧客との接点を強化し、「製造小売業」としてのビジネスモデルを進化。

	創業～2009年度	2014年度	2017年度	2020年度	2023年度	2026年度	2029年度
経営理念	「創造・先取・挑戦」						
中長期経営方針		中期5カ年 経営計画	中期3カ年 経営計画	中期3カ年 経営計画	中期3カ年 経営計画	新中期3カ年 経営計画	バローグループ ビジョン2030
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	コネクト2030 商品・顧客・社会 を繋ぐ	コネクト2030 商品・顧客・社会 を繋ぐ	
成長ドライバー		出店拡大	主要事業に よる安定成長	商品力	商品力	4つの戦略	
顧客との接点	店舗 (多様な業態)	店舗 (多様な業態)	店舗 (多様な業態)	店舗 一部EC他	店舗・EC(電子商取引) 自社電子マネーLuVit(ルビット)		

# (参考) 当社グループのあゆみ

1958年に創業し、2027年に70周年。

企業組織が安定の中に埋没してしまうと、活力や生命力がなくなってしまうため、

「創造・先取り・挑戦」を経営理念とし、組織という生命体の動的な平衡状態(ダイナミズム)を持続するための行動指針とする。



多業態化

物流機能の内製化  
サプライチェーン・マネジメント

出店による規模拡大

デスティネーション・ストア化



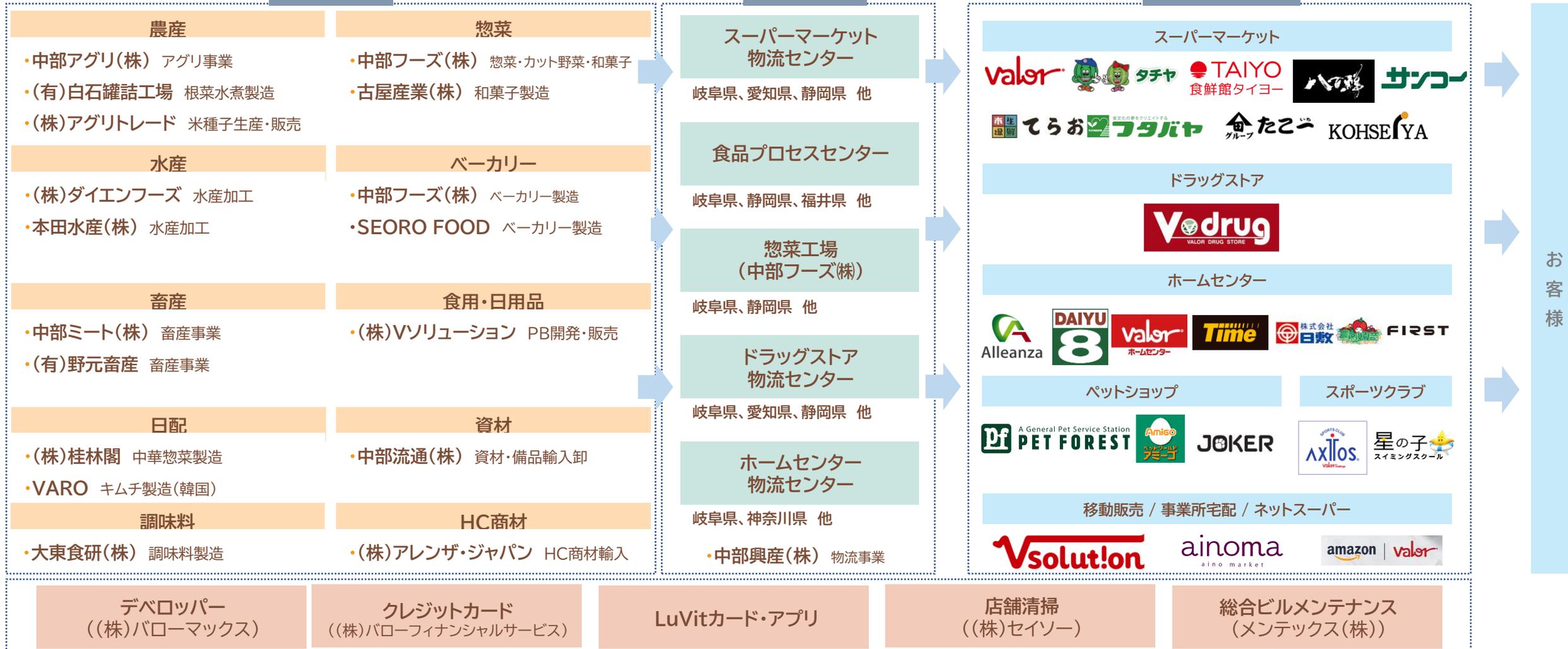
# (参考) 当社グループのビジネスモデル

小売・サービス業を成長のドライバーとしながら、サプライチェーン全体で収益を巻き取る仕組み(バリューチェーン集団)が当社の強み

## 製造・調達

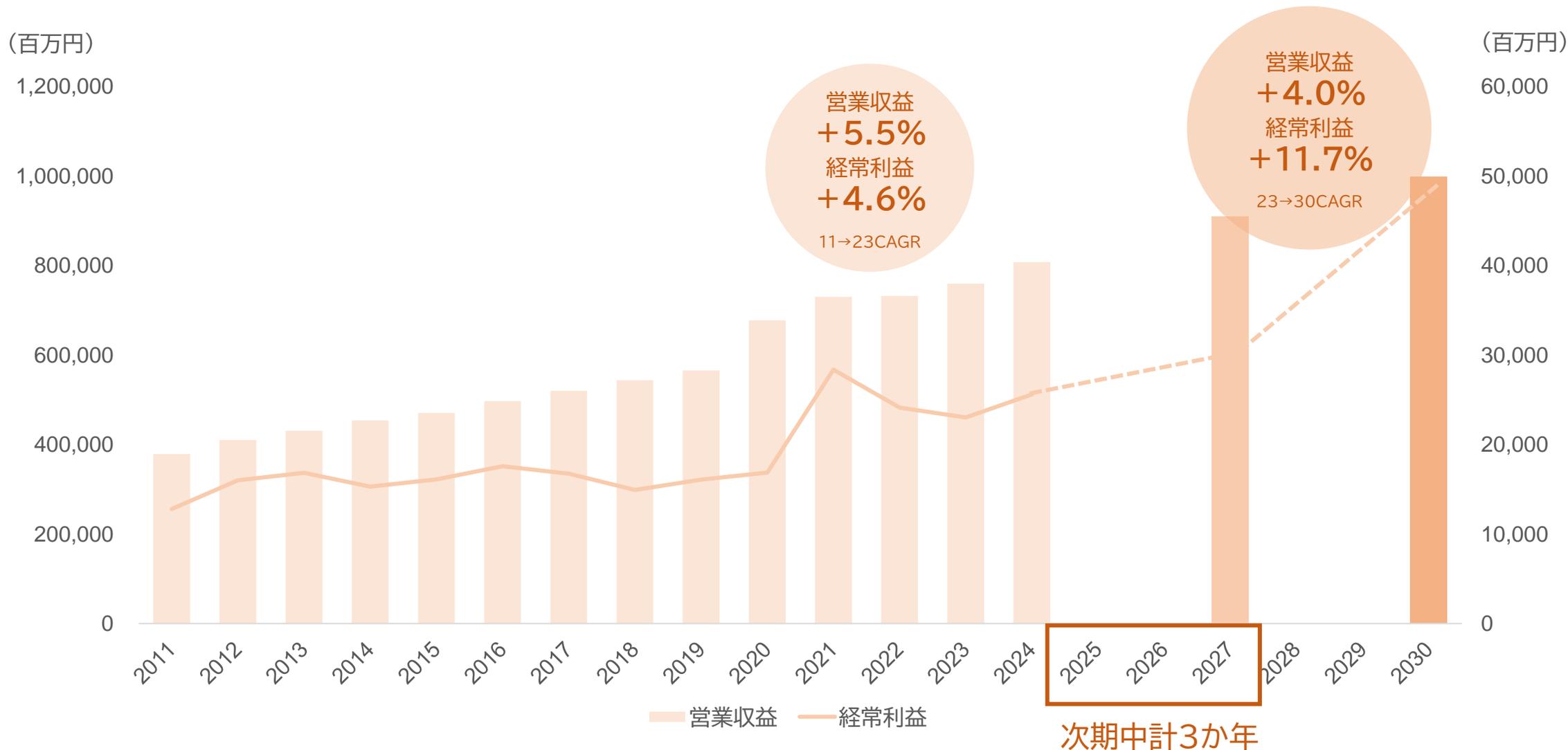
## 物流・加工

## 小売・サービス



お客様

# (参考)非連続的な成長への構造改革の3年



# (参考)業績推移

		2014年度実績 中期5ヵ年計画最終年度	2017年度実績 中期3ヵ年計画最終年度	2020年度実績 中期3ヵ年計画最終年度	2023年度実績 中期3ヵ年計画最終年度	2026年度計画 中期3ヵ年計画最終年度
営業収益		470,564	544,020	730,168	807,795	910,000
営業利益		15,000	13,470	25,648	22,844	27,200
経常利益		16,108	14,937	28,397	25,604	30,000
親会社株主に帰属する当期純利益		9,214	7,570	12,592	11,945	14,000
総資産		245,386	285,905	404,458	444,807	474,000
純資産		90,881	113,167	155,190	179,328	205,000
有利子負債		86,880	88,821	120,884	123,049	124,000
経営効率指標	ROA	6.7%	5.4%	7.2%	5.9%	6.4%
	ROE	10.7%	6.9%	9.2%	7.5%	7.7%
	D/Eレシオ	1.0倍	0.8倍	0.8倍	0.7倍	0.6倍
設備投資 (構成比)	支払ベース	20,131 (5期平均)	24,019 (3期平均)	30,615 (3期平均)	28,020 (3期平均)	35,000 (3期平均)
	新店投資	59.9%	57.1%	49.1%	44.8%	35%
	既存店投資	15.4%	29.4%	38.2%	48.2%	30%
	その他	24.8%	13.4%	12.7%	7.0%	35%

# (参考)セグメント別計画

(百万円)	2023年度(実績)		2026年度(計画) 中期3カ年計画最終年度	
	営業収益	営業利益	営業収益	営業利益
グループ連結	807,795	22,844	<b>910,000</b>	<b>27,200</b>
スーパーマーケット事業	454,217	18,614	<b>500,000</b>	<b>21,500</b>
ドラッグストア事業	170,870	5,444	<b>200,000</b>	<b>6,200</b>
ホームセンター事業	124,962	3,844	<b>138,500</b>	<b>4,400</b>
スポーツクラブ事業	10,072	△842	<b>11,000</b>	<b>0</b>
流通関連事業	16,348	3,664	<b>19,500</b>	<b>4,300</b>
その他	32,291	△546	<b>41,000</b>	<b>300</b>
(うちペットショップ)	-	-	<b>40,000</b>	<b>-</b>

## 2.経営指標(連結業績目標、2026年度)

	連結業績	関西圏への進出	新チャネル開拓
財務 KGI	営業収益 9,100億円 営業利益 272億円 経常利益 300億円	関西圏売上高 500億円超	EC売上高 200億円超
成長 KPI	スーパーマーケット事業	ドラッグストア事業	ホームセンター事業
	セグメント営業収益 5,000億円	セグメント営業収益 2,000億円 調剤取扱店舗 35%→50%	セグメント営業収益 1,385億円 +ペットショップ売上高 320億円→400億円
	PB構成比 12%→13%	PB構成比 10% → 15%	PB構成比 15% → 25%

# 3.成長戦略

## 環境に合わせて変化をし続ける

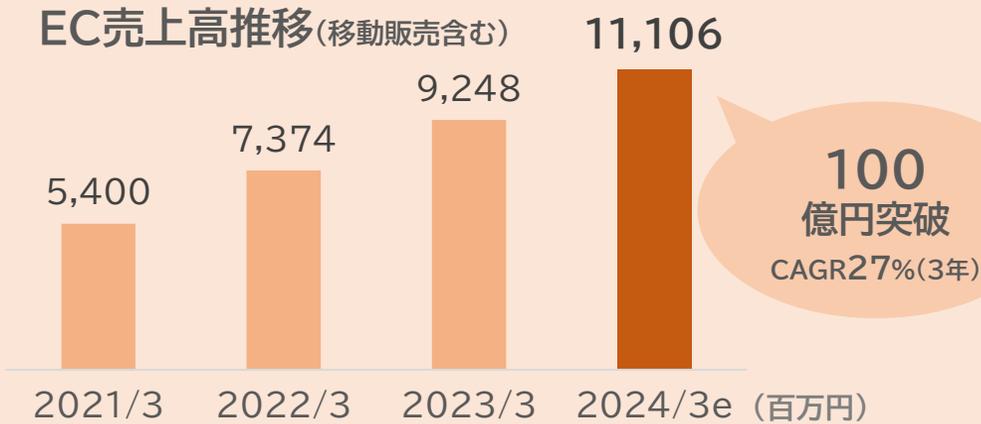
- ①スーパーマーケット事業を主軸とした本業の成長
- ②店舗外のマーケットの取り込み
- ③人口動態を受け、新たな成長エリアへの進出
- ④既存ドミナントエリアの効率運営

重点 取組み	主要施策	実行施策	
	<p>STEP① 本業オーガニック 成長</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 来店目的を明確化させたデスティネーション・ストア(D・S)化の促進</li> <li>■ 3業態(SM、DgS、HC)におけるD・Sモデルの確立</li> <li>■ (SM)年商10億円未満の店舗の「ネオD・S」化</li> </ul>	<p>おいしさ、 その場で、 にぎりたて</p>
	<p>STEP② 二毛作</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (EC)売上高200億円に向けて、製造直販モデルの実現</li> <li>■ (海外)にぎりたて事業の拡大(バンコク)、PB商品の輸出(ハノイ)</li> <li>■ (行政連携)公共イベント・工事関連物販、スポーツクラブの教育利用</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="2012 985 2165 1128"> <p>株式会社 八百鮮 生鮮食材専門店</p> <p>八百屋を、日本一かつこよく。</p> </div> <div data-bbox="2165 985 2497 1128"> <p>株式会社 ヤマタ 生鮮スーパー</p> <p>たこーを、関西一強く。</p> </div> </div>
	<p>STEP③ 関西500億円 構想</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様な業態を活かした出店+M&amp;A(+事業譲受)による関西への拡大</li> <li>■ 都市部における生鮮特化型SM出店(八百鮮・たこー)</li> <li>■ 惣菜事業における関西出店展開(大阪・梅田、他)(デリカキッチン)</li> <li>■ (インフラ)枚方物流センター稼働(2024年10月予定)</li> </ul>	
	<p>STEP④ 人口減少モデル 業態開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 損益分岐点の低い、小商圈における新業態の開発</li> <li>■ グループ企業のリソースを活用した業態の促進(DgS+デリカ、HC+生鮮など)</li> </ul>	

# (参考) 二毛作(EC・移動販売・行政連携)

コア事業であるSM、DgS、HC、スポーツクラブ事業の資産を活用した“二毛作”により、リアル店舗起点によるマーケットの重層化を図る

## EC・移動販売



## 行政連携

現在8自治体にて「包括連携協定」を締結

- ✓ フードドライブポストの設置
- ✓ こども食堂への食材提供
- ✓ コロナ療養セット供給
- ✓ 災害時支援
- ✓ 大規模イベントへの弁当製造



名古屋市における包括連携協定式 (右: 当社小池取締役社長)

## プール授業の受託

- ✓ 4自治体より受託  
⇒ 検討中案件多数



# (参考) 関西エリアの魅力=強力な成長ドライバー

今後の継続的な成長のためには、企業のダイナミズムの創出に繋がる強い成長ドライバーが必要

①地域一番店を更新し続けられる商圈、②「強い」競合相手を通しての課題創出のために関西への本格的進出

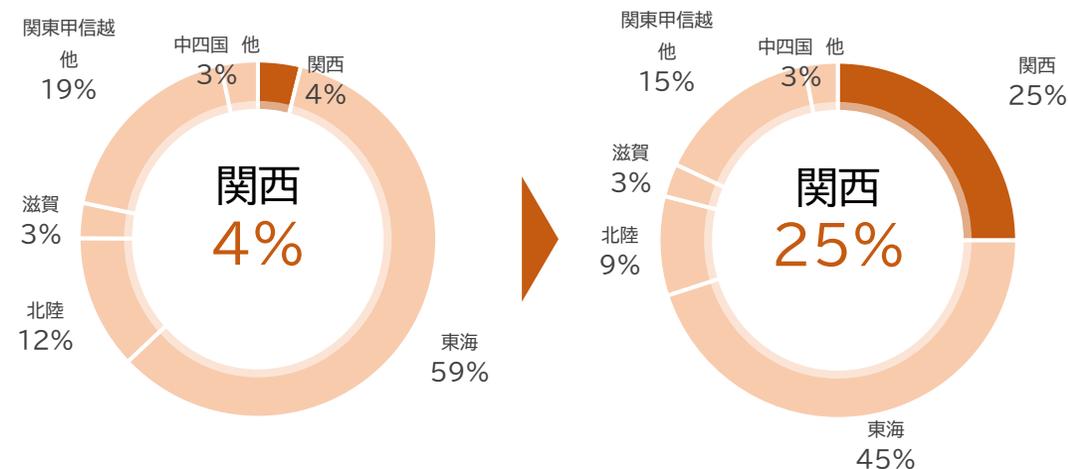
関西エリアでの売上高を中期的には2,500億円へ

- 関西エリアの市場規模を約27兆円と想定
- 滋賀県では2010年の初出店後、約10年間で1%のエリアシェアを獲得
- 滋賀を除く関西エリアでも今後10年間で1%のシェア=2,500億円を目指す

	東海	北陸	滋賀	関西 (滋賀除く)	関東 甲信越 他	中四国 他
SM	2,325	593	206	181	655	-
DgS	1,221	235	13	30	64	-
HC +ペット	529	8	-	54	547	231
連結	4,076	837	220	267	1,268	231
シェア (市場規模)	2.8% 14.8兆円	2.3% 3.6兆円	1.2% 1.7兆円	0.1% 27.3兆円	0.1% 93.1兆円	0.1% 35.3兆円

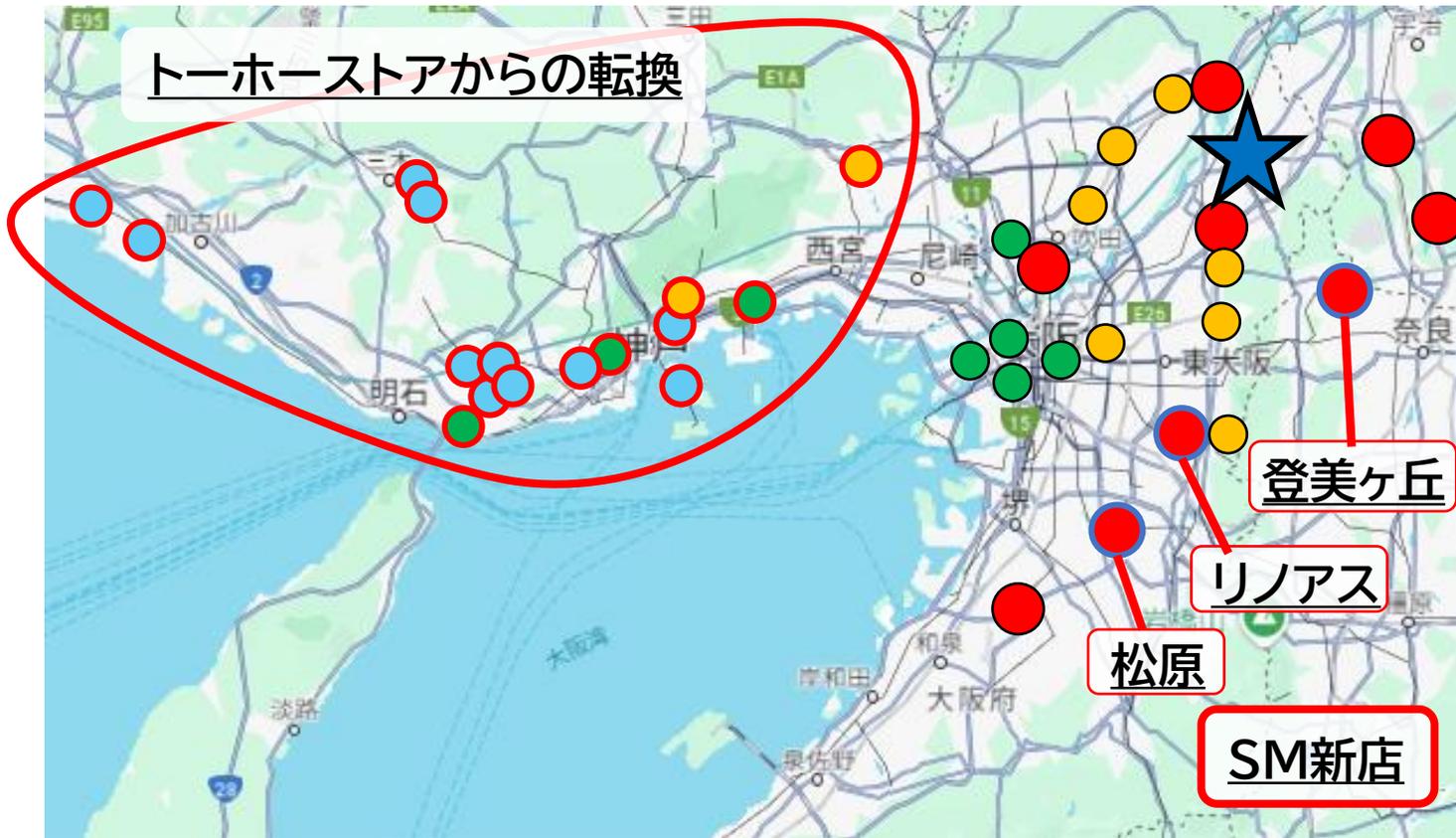
関西比率を4%→25%へ

- 関西エリアへのドミナント強化により関西比率25%へ



# (参考) Vドラッグ×生鮮・惣菜・都市型生鮮SM(八百鮮・たこ一)

- ①地域一番店を更新し続けられる商圈
- ②「強い」競合相手を通しての課題創出



● SMバロー   
 ● 八百鮮   
 ● たこ一   
 ● Vdrug   
 ★ 枚方物流センター

食品構成比60%超



▲Vdrug上高丸店    ▼たこ一宝塚旭町店



売場93.3坪

# (参考) 新業態開発(人口減少モデル)

人口動態により地域によっては生活インフラである食品小売業からの撤退も進む中、  
多様な業態・カテゴリーを活かし、人口・立地・商圈・ニーズを考慮した店フォーマット開発を推進

人口減少・業態の地盤沈下に対応したハイブリッドフォーマット

- グループリソースを集結した損益分岐点の低いフォーマット
- 生鮮食品～加工食品～日用品～ペット関連、配送、在宅医療等、立地や商圈に適応した店舗設計

3種郵便物認可

岐阜 岐阜

## ト視の事業、限界

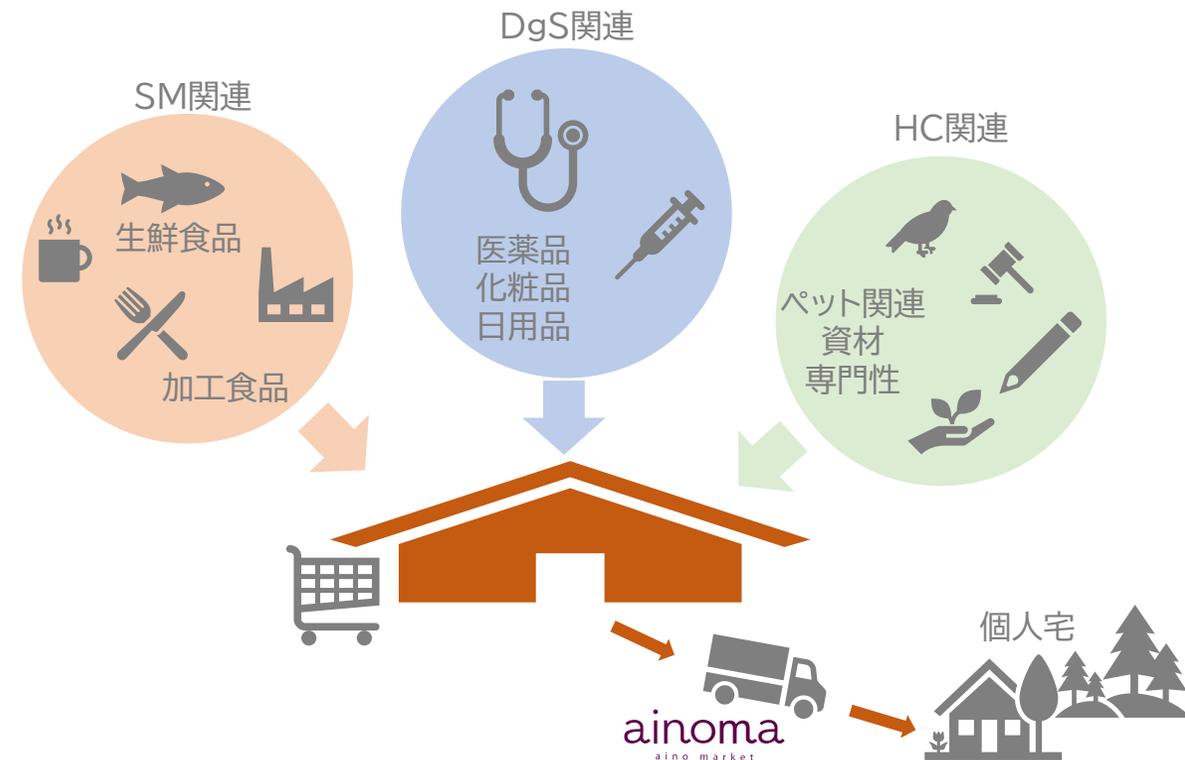
### JAひだ、Aコープ撤退発表 売

JAひだは現在、3市と白川村で計11店舗を運営。このうち、白川村の1店舗を除く10店舗が閉店する。同事業は、1995年のJAひだ設立当初からスタート  
Aコープ事業撤退の理由を説明する志田浩一代表理事組合長  
高山冬頭町、JAひだ本店



「出所：岐阜新聞(2023年11月17日版)」

他業態の居抜き物件として出店した生鮮特化型SM「八百鮮(名古屋北店)」



# (参考) M-aid×バローグループによるエコシステム

- 医療に関連する社会課題のソリューションのためヘルスケアとモビリティとの融合に関する様々なサービスを提供しているM-aid社(愛知県名古屋市)との資本提携

## M-aid



医療MaaS車両  
「MedaaS」



## valor group

- ヘルスケアシステムの構築
- MedaaS (Medical as a Service)
- クリニックに行くから、クリニックが来る時代へ
- オンラインカルテの提供
- 医療サービスの開発
- アプリの開発・改良
- 店舗におけるサービス機会の提供
- 顧客へのサービス紹介
- 医療MaaSおよびドローンを活用した医療物流の実現
- ドラッグストア事業からの商品供給
- スポーツクラブ事業からのサービス提供

# 4.収益戦略

- HDとしての戦闘集団の再構築と、HDイニシアティブの発揮

	主要施策	実行施策
重点 取組み	流通機能再編 機能4社売上高 500億円へ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ (中部興産社)物流インフラの構築、愛知・岐阜における総合センター設立</li><li>■ (中部流通社)グループ商社機能の統合、包材資材の川上統合、商品開発サポート</li><li>■ (中部フーズ社)ドラッグストア向け出荷の拡大、新工場操業</li><li>■ (メンテックス社)グループ会社との連携強化、コインランドリー事業進出</li></ul>
	流通インフラ 再投資	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 枚方物流センター稼働(2024年10月予定)</li><li>■ 名古屋みなとドライ物流センター(SM・DgS、2024年10月予定)</li><li>■ 4プロセスセンター(富山・静岡・岐阜2)+ 関西エリア向け新PC計画</li></ul>
	グループ共通PB	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 製造小売(SPA)型の商品開発</li><li>■ 3業態共通プライベート・ブランド(PB)の構築</li><li>■ 仕入・調達の本格化、販売政策の共有</li></ul> <p>グループの力でPBをより強くするため、HD直轄の「PB推進室」を新設</p>

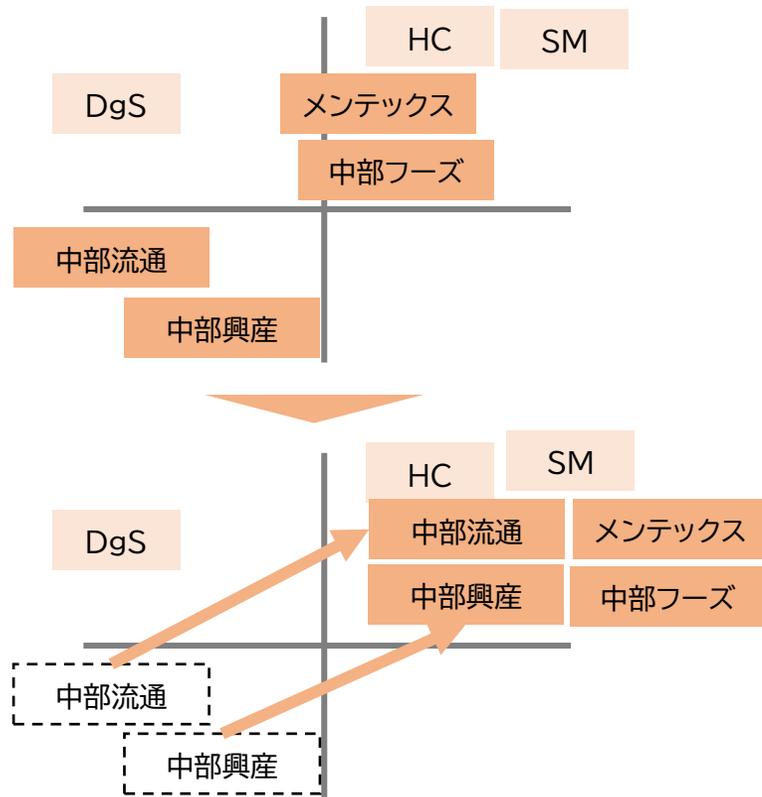


# (参考) インフラへの投資

## 流通グループ企業の再編

- 4機能会社の売上高を500億円規模に引き上げ、継続的な成長への投資基盤を構築

- 「中部興産」…物流機能
- 「中部流通」…商社機能
- 「中部フーズ」…食品製造
- 「メンテックス」…総合メンテナンス



縦軸: 2016年  
→2023年の  
利益成長率(平均)

横軸: 2020年  
→2023年の  
利益成長率(平均)

## 「持たざる経営」にシフト (コア業務を除き賃借・委託の活用)



名古屋みなとドライ物流センター  
バローグループ(SM・DgS)の新規出店増への対応



枚方物流センター(滋賀+京都+大阪の約20店舗をカバー)

# 5.持続性戦略

- 企業としての継続性に重要な「人材育成」と「財務コントロール」の強化
- サステナビリティ活動を通じた社会的存在価値の向上

	主要施策	実行施策
重点 取り組み	人材育成	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>次世代リーダー育成</b>(経営幹部研修)</li><li>■ 働き方改革の推進</li><li>■ 多様なキャリアパスの提示(グループ横断人事による「複眼人材」の育成)</li><li>■ 社内公募制度</li></ul>
	財務戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 投資会議設置による投資管理スキーム</li><li>■ グループ管理会計の整備と予算統制の強化</li><li>■ 業態別情報、セグメント情報の開示充実</li></ul>
	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 社会問題への解決策を提供することによって社会・地域・生活者から愛される存在となり、新たなファンをつくる</li><li>■ 『<b>地域共創モデル</b>(「困窮者への食品・日用品提供」、「買い物課題解決」等)』構築</li><li>■ TCFD提言に基づく情報開示</li></ul>



# (参考) 持続的成長を支える基盤づくり

## 人材育成+エンゲージメント・サーベイの実施

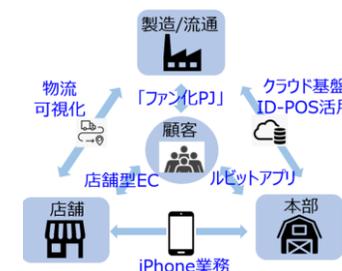
- 既存の階層別研修に加えて今回新たに設けられた経営層を対象とした【経営幹部研修】、中間層を対象とした【次世代経営幹部研修】

役職	階層別の人材育成プログラム				自己啓発支援	テーマ別研修	グループ会社別	
	年次別・階層別研修	専門知識・スキル研修	若手リーダー育成選抜研修	経営幹部候補選抜研修				
役員	経営理念・DNA研修				通信教育受講支援	人権啓発・コンプライアンス	グループ会社、機能、職種別の研修	
部長級				経営幹部				
課長級			地区長研修	ビジネススクール派遣				次世代経営幹部
リーダー		昇格者(H1)研修	店長教育規模別研修 店長・管理監督店長研修	礎研修				米国若手研修
		昇格者(J4-2年目)研修	新任店長研修	次世代バイヤー研修				
	昇格者(J4-1年目)研修	バイヤー研修 新任チーフ研修						
一般	3年目社員研修 2年目社員研修 新入社員研修 入社時研修	中途社員研修	部門別3年目社員研修 部門別2年目社員研修 部門別新入社員研修					

# 6.差別化戦略

- 「流通業」であるバローが次に作り上げていくべき「流通技術」とその効果の最大化

	主要施策	実行施策
重点 取組み	金融・ LuVit(ルビット) 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社クレジットカードによる<b>外部流出決済コスト削減効果</b> (2024年3月期外部流出コスト:25億円→23億円に。 <b>10年間で累計135億円</b>の抑制効果を期待)</li> <li>■ ルビットクレジットカード申込受付数 初年度18万口座</li> <li>■ 会員数拡大へ(カード会員550万件、アプリ会員200万件へ)</li> <li>■ 「健康機能」を軸とした自治体様との連携</li> </ul>
	DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 集中的な在庫整理期間設定による売上・オペレーションの向上</li> <li>■ 棚割データと連携した自動発注による商品の改廃コントロール (効果)欠品と長期滞留在庫の抑制 ▶ 売上高への貢献・回転日数の短縮化</li> </ul>

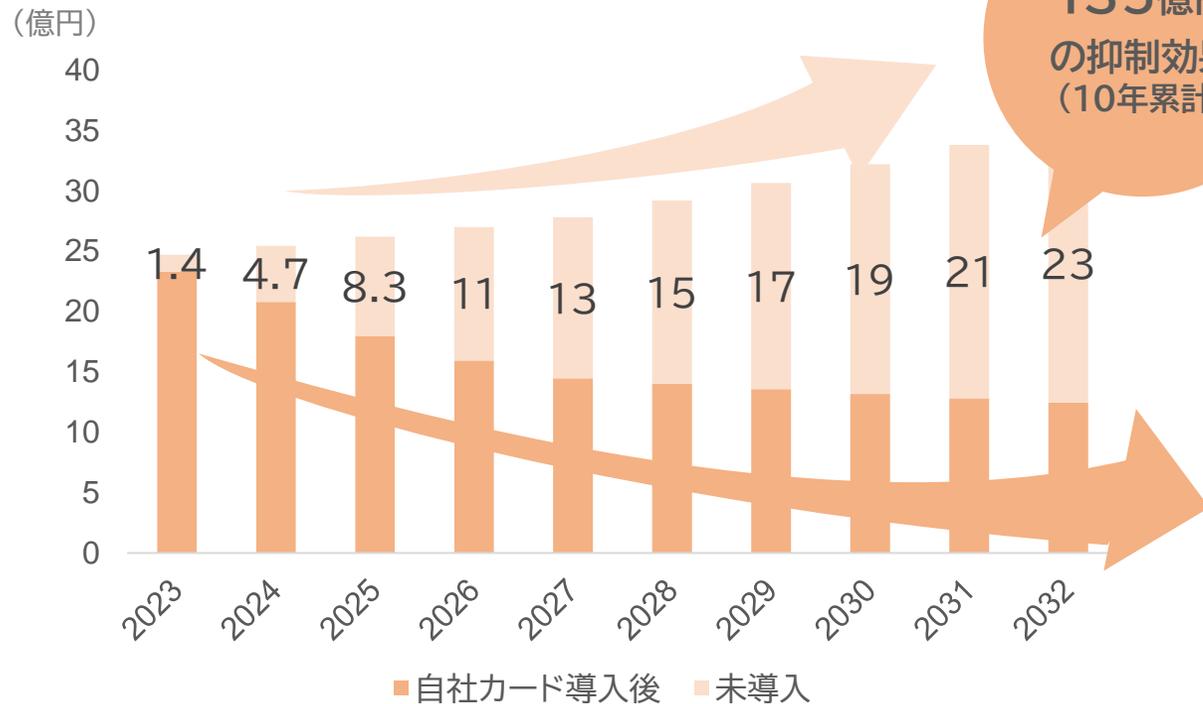


# (参考) 次なる差別化への投資(金融・LuVit(ルビット)事業) **valor** Holdings

## 自社クレジットカードによる外部流出決済コスト抑制

- 年間2~23億円の決済手数料コストの抑制を想定
- 10年間累計約135億円の効果を期待

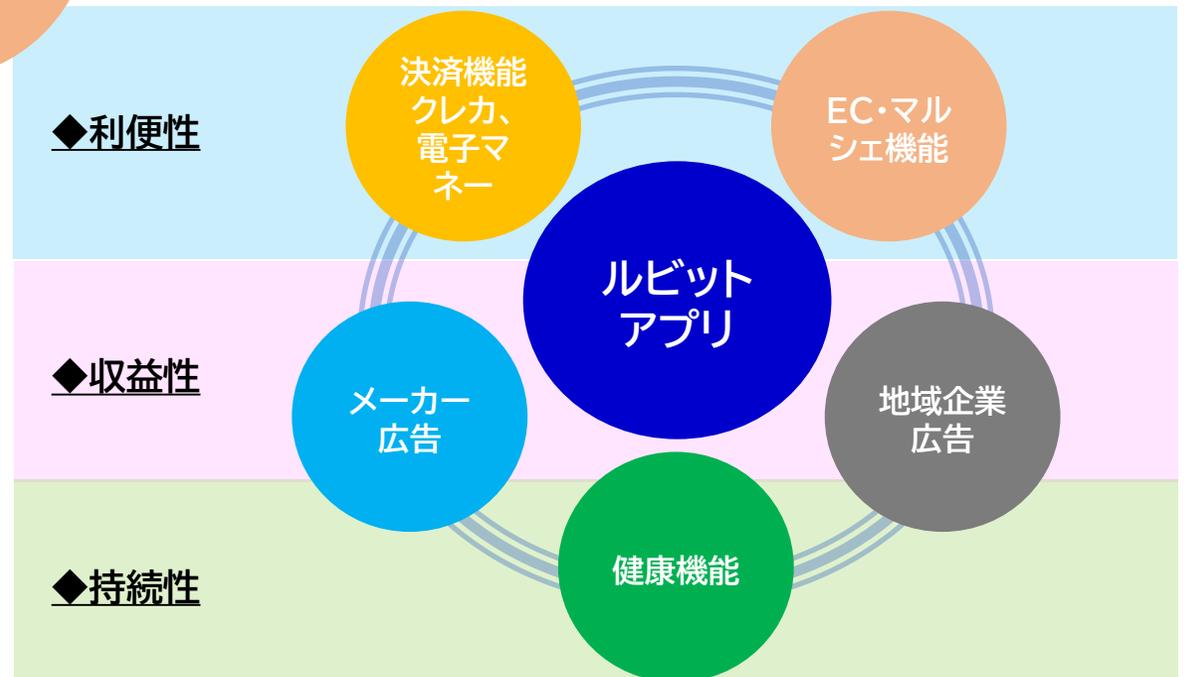
| 決済コスト(外部流出)想定(自社カード導入前後比較)



初年度 18万口座 → 今期33.7万口座 → 3年後48.1万口座へ

## LuVitアプリを活用した「バロー経済圏」構築

- 105万名様が利用しているLuVitアプリを中心にお客様への利便性を高め、持続的な利用により、新たな収益獲得を図り、「バロー経済圏」を構築



# (参考) 次なる差別化への投資(DX)

DXはステージ1(コミュニケーションの加速)→ステージ2へ進化させ、実利面の獲得へ

DXを活用した在庫削減

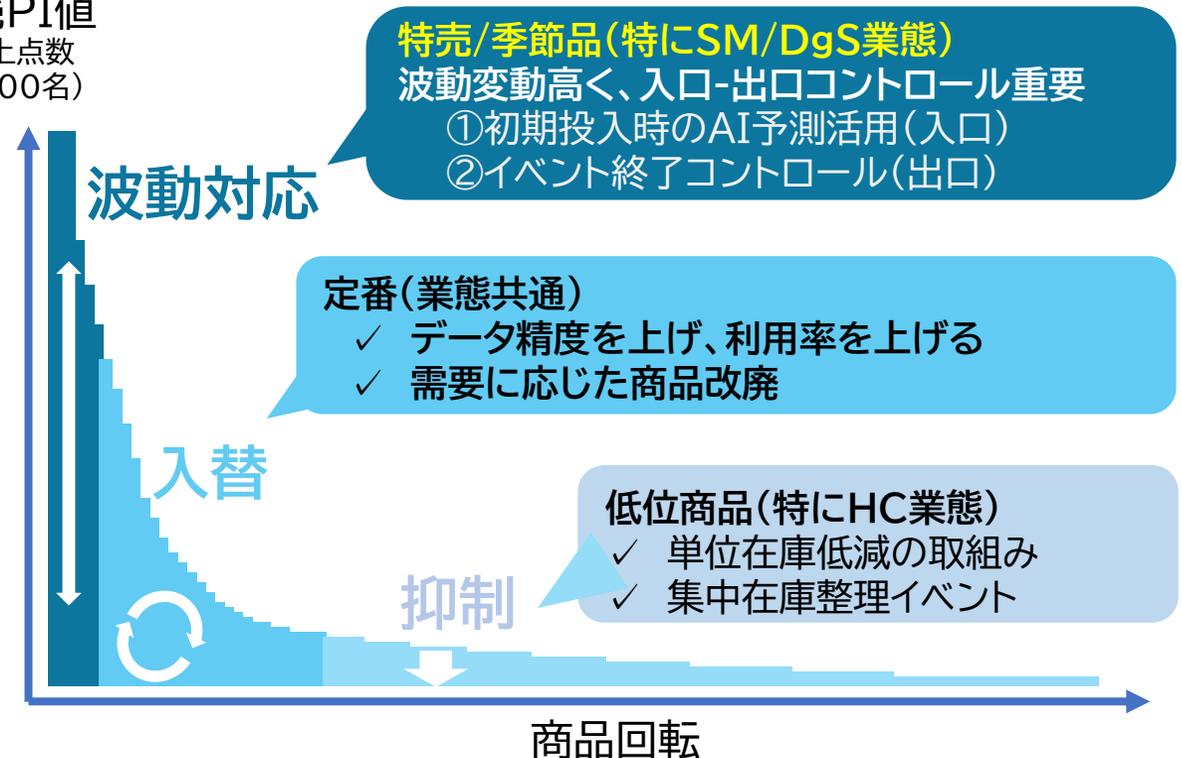
- 自動発注により、売上高拡大→回転日数の低下に寄与



3つの切り口による在庫管理(自動発注)

- 「特売/季節品群」「定番商品群」「回転低位商品群」の3つの切り口から店舗在庫へのアプローチ

販売PI値  
(買上点数/1,000名)



# (参考) 開示の充実(決算補足資料を充実)

- アナリスト・投資家の方からのご要望の強かった多業態+製造小売ビジネスモデルの理解促進に向けて、グループ内部取引や各事業共通の費用をそれぞれの業態別に配賦・再集計した“業態別営業利益”を追加開示
- 他社業績との比較・検証の正確性が向上→企業価値算定に貢献

## 業態別利益率のイメージ

表 従来のセグメント情報(継続開示)

2024/3 (百万円)	営業収益	セグメント利益
スーパーマーケット事業	454,217	18,614
ドラッグストア事業	170,870	5,444
ホームセンター事業	123,995	3,844
スポーツクラブ事業	10,072	△842
流通関連事業	16,348	3,664
その他	32,291	△546
セグメント間取引消去	-	△4,390
全社費用等	-	△2,945
連結	807,795	22,844

合理的な基準  
(営業収益等)  
により配賦

表 業態別営業利益(新たに開示開始)

※監査対象外

2024/3 (百万円)	営業収益	業態別営業利益
スーパーマーケット	454,217	16,265
ドラッグストア	170,870	4,323
ホームセンター	123,995	2,917
スポーツクラブ	10,072	△893
流通関連	16,348	1,051
その他	32,291	△819
セグメント間取引消去	-	-
全社費用等	-	-
連結	807,795	22,844

▲「各セグメント+その他≠連結」

○「各業態+その他=連結」

# 7.セグメント別の取組み -スーパーマーケット事業-

## 主要施策

## 実行施策

デスティネーション・ストア(D・S)

- 来店目的を明確化させたデスティネーション・ストア(D・S)化の促進  
現在約70店舗(240店舗中、SMバロー)
- グロサリー部門やデリカ部門のD・S化へ



ネオD・S  
+  
「安さ挑戦」

- 売上10億円未満の店舗を対象に、インフラの活用+ローコストオペレーション
- ネオD・S1号店である「バロー伝法寺店」は、売上高120%伸長の効果
- インフレの中でお客様が特に必要とする商品をお値打ちに販売し、客数増加に



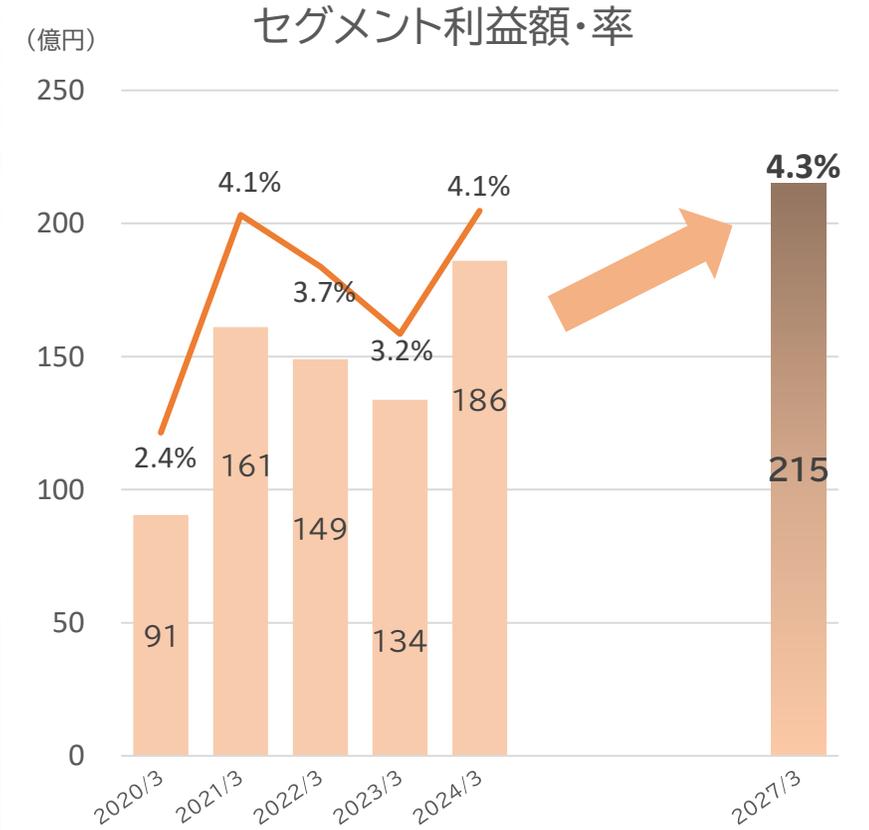
プロセスセンター(PC)投資

- 4PC体制+関西エリア向け新PC計画
- 水産PCの技術強化
- (中部フーズ)工場投資  
→SM以外のDgSに向けても商品を供給

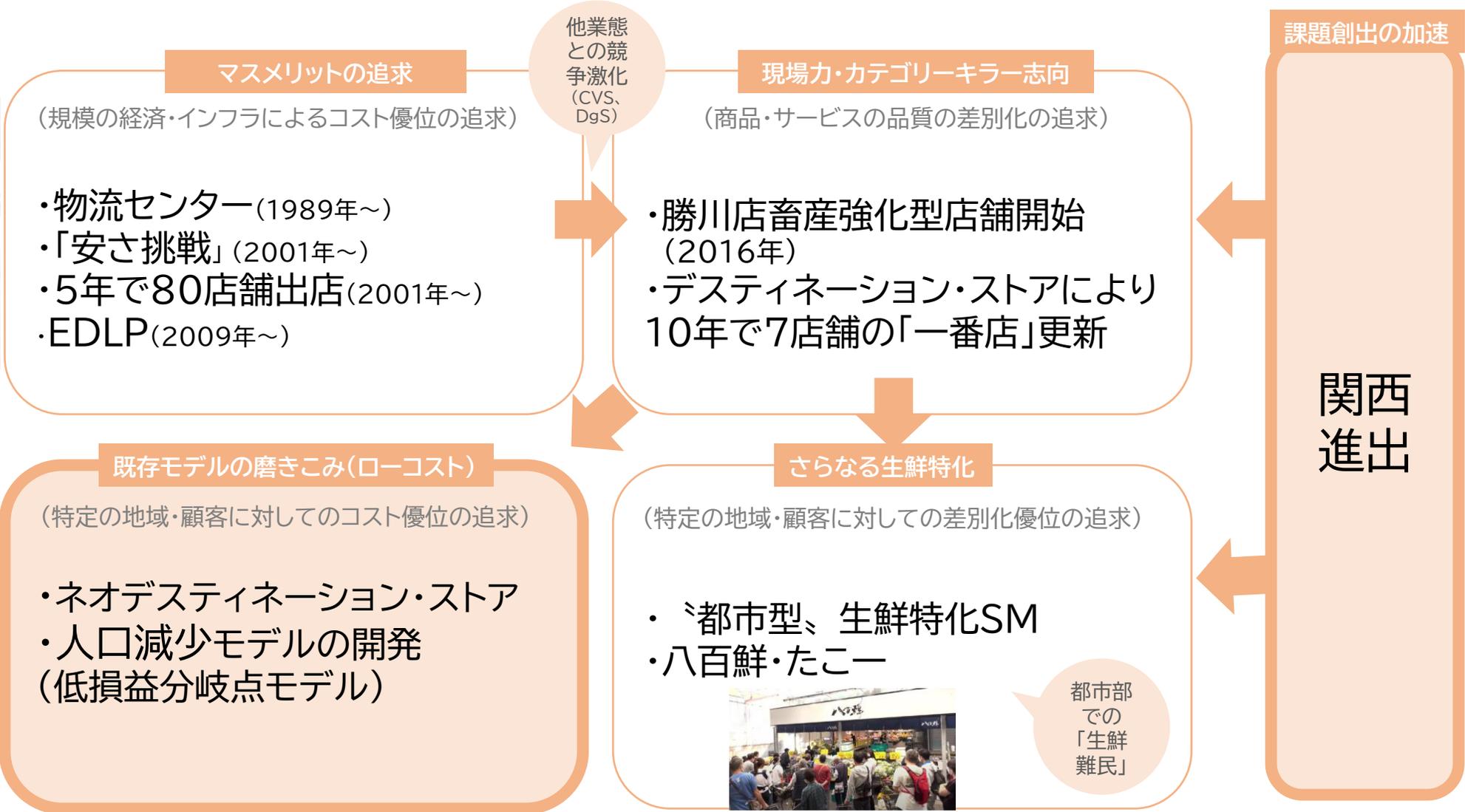


出店/既存店想定

- 新店20店舗出店(3年間) ※(株)バロー+SMグループ各社合計
- 既存店102%



# (参考) SMセグメント戦略の環境変化に応じた進化



# (参考) スーパーマーケット事業

## デスティネーション・ストア(DS)強化

- 「商売」としての原点モデル
- 生鮮(青果・鮮魚・畜産)による来店目的の明確化



## ネオDSの構築

- インフラの活用+ローコストオペレーションによる全店DSに向けての後方支援の強化(プロセスセンターへの投資)



# 7.セグメント別の取組み -ドラッグストア事業-



## 主要施策

## 実行施策

### 店舗力強化

- 新規顧客獲得から優良顧客増加につなげるラインロビング  
生鮮食品・デリカ全店導入、医療併設型調剤の推進
- 人口の多いエリア(関西・名古屋)への出店拡大  
→3年で1店あたり売上高3.6億円→4億円への拡大
- 生産性向上のためのDX+グループリソース活用

### 商品力強化

- PB商品の強化、製造小売業への進化
- 生鮮食品・デリカ部門でのグループシナジー最大化

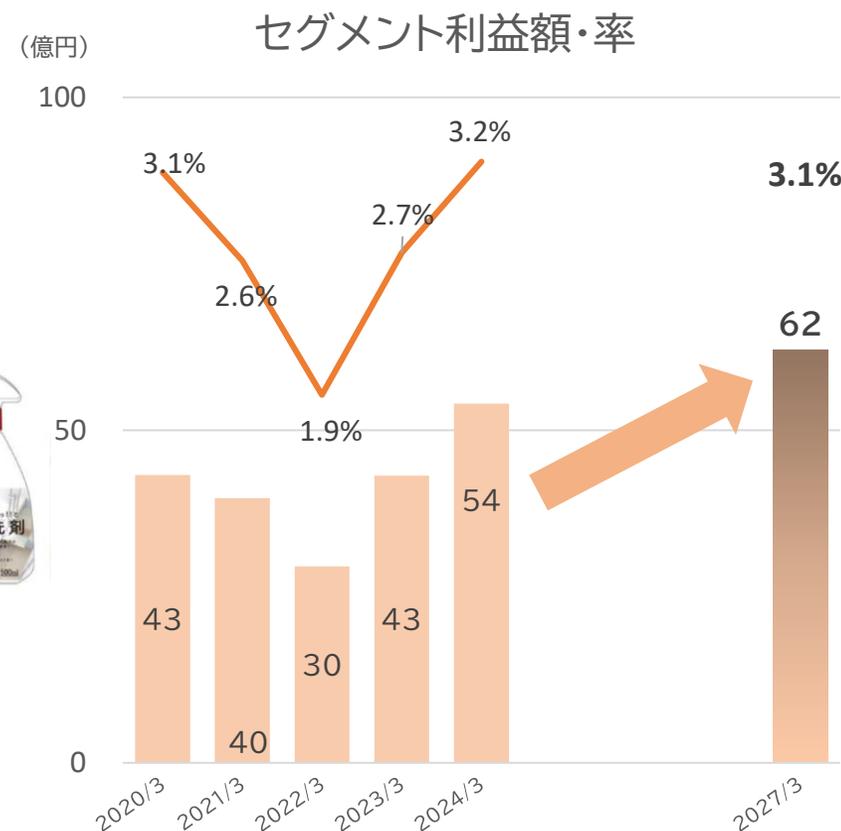


### 調剤戦略

- 調剤取扱店舗35%→50%へ
- 医療機関誘致・薬局買収により売上高伸長率業界トップ3を継続  
(売上高230億円→330億円へ)

### 出店/既存店想定

- 新店80店舗出店(3年間) ※年20~30店舗の出店継続
- 既存店102%の継続



# (参考) ドラッグストア事業

## 店舗力強化

- 調剤取扱店舗35%→50%へ
- クリニック誘致を伴う調剤併設薬局の推進



## 商品力強化

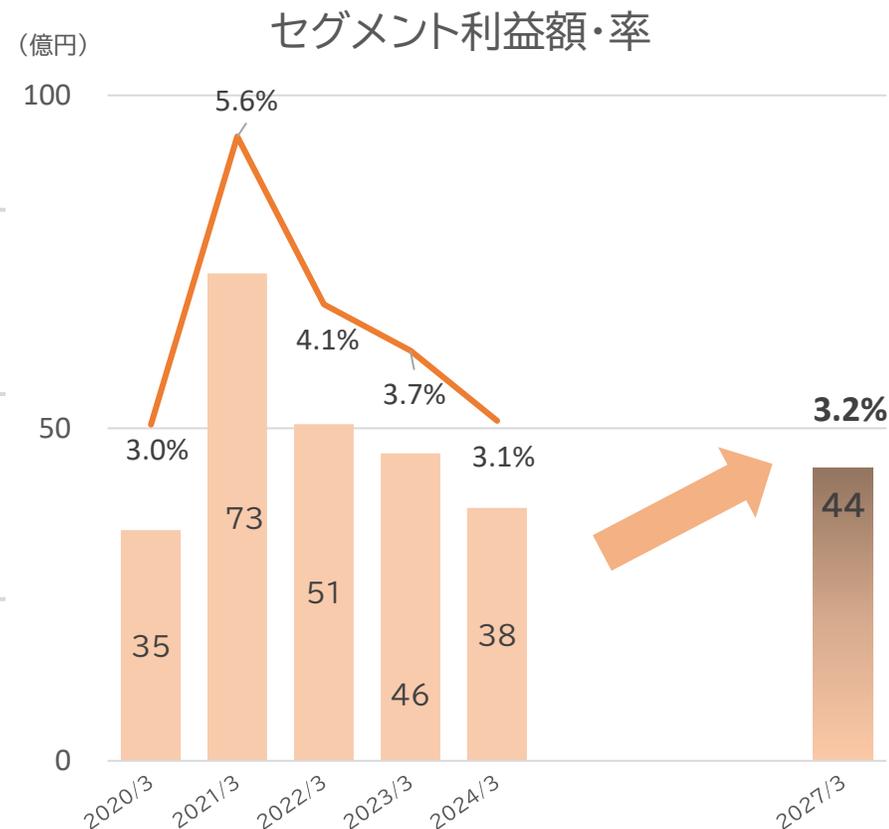
- 生鮮食品・デリカ部門の強化: グループシナジー  
中部フーズ専用工場からのデリカ全店導入  
強化店での店内調理とドミナント店への配送



# 7.セグメント別の取組み -ホームセンター事業-



主要施策	実行施策
チャレンジ3000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PB売上比率向上(2025年度 PB構成比20%)</li> <li>■ M&amp;A</li> </ul>
新業態出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場規模6兆円のプロショップへの出店強化・進化</li> </ul>
既存カテゴリー 深耕	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ カテゴリーの専門性(狭さ+深さ)強化</li> <li>■ 既存専門店事業の出店加速(自転車、アウトドア)</li> </ul>
ペットショップ 業界No.1へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様なフォーマットにより業界トップへ(現在、業界2番手)</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Amigo ペットワールド フミーゴ</p> <p>✓ 中核都市(全国) ✓ 250坪</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Pf PET FOREST</p> <p>✓ 首都圏近郊 ✓ 200坪</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>JOKER</p> <p>✓ 首都圏 ✓ 100坪</p> </div> </div>
出店/既存店想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新店36店舗出店(3年間) ※HC年1店舗~2店舗の出店</li> <li>■ 既存店100.5%</li> </ul>



# (参考) ホームセンター事業

## 当社グループでしか買えない商品価値創造

- PB売上比率向上
- SPA(製造小売り)への進化
- メーカーとのタイアップ



## 専門性強化・サービス向上による店舗価値創造(目的来店向上)

- 既存店改装推進
- 棚割改革
- サービス部門の強化



# (参考) ペットショップ事業



全国展開(一部地域除く)

アミーゴ

- 店舗数84店舗 売上高246億円
- 2027年2月期100店舗計画
- 在庫回転率改善による生産性の向上



東京・神奈川中心に展開

ペットフォレスト

- 店舗数24店舗 売上高45億円
- スペシャリストの育成



JOKER

都心部百貨店内を中心に展開

ジョーカー

- 店舗数17店舗 売上高25億円
- PB商品のシェア率向上
- 二子玉川店リプレイス



ペットショップ業界 日本一、へ

②シナジー

①結合

1	イオンペット	448
2	当社グループ	320
3	コジマ	267
4	Coo&RIKU	200
5	ひごペットフレンドリー	173
6	ワンラブ	165

※ペットショップ業界の売上高(営業収益)順位  
(当社推計による)  
※単位:億円



# 7.セグメント別の取組み -スポーツクラブ事業-



## 主要施策

## 実行施策

スクール業態

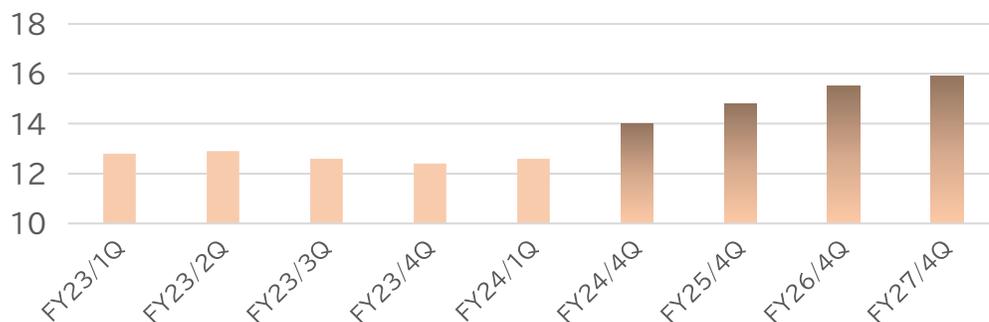
- 価格競争ではなく、専門性強化(スクール等)による早期の収益適正化へ
- スクール業態におけるM&A探索



再生プロジェクト

- 会員獲得PJ(営業時間等フォーマット改定)
- 会員定着PJ(個別プログラム、アプリ会員獲得)
- 専門性強化PJ(スクールの強化)の3本柱を継続

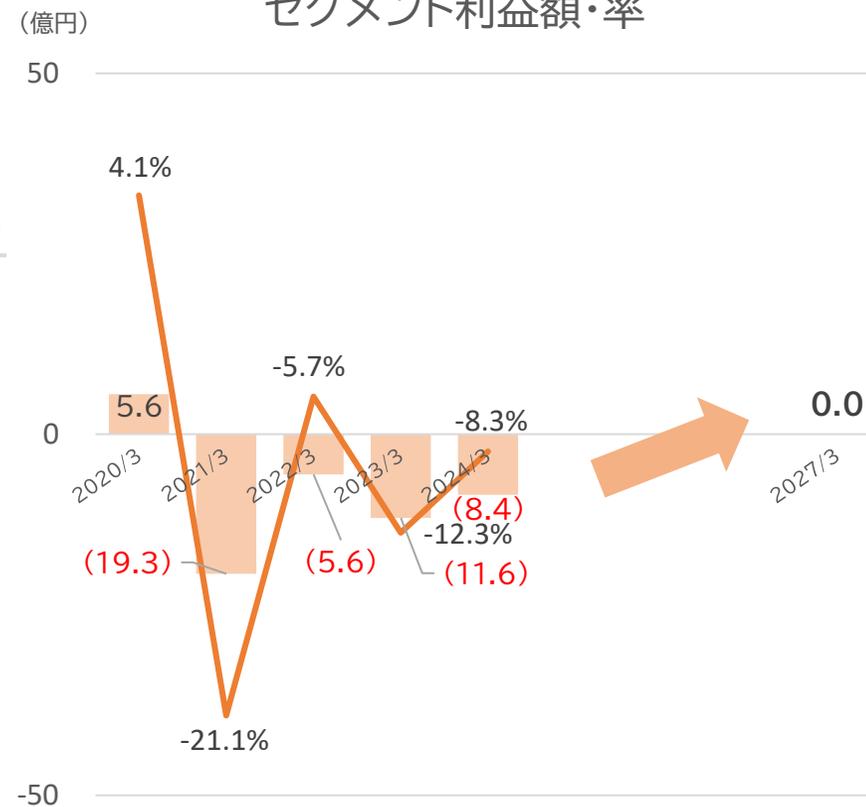
会員数推移(万名)



PB商品開発

- プライベート・ブランド商品の開発と販売(カルニチン・プロテイン)

## セグメント利益額・率

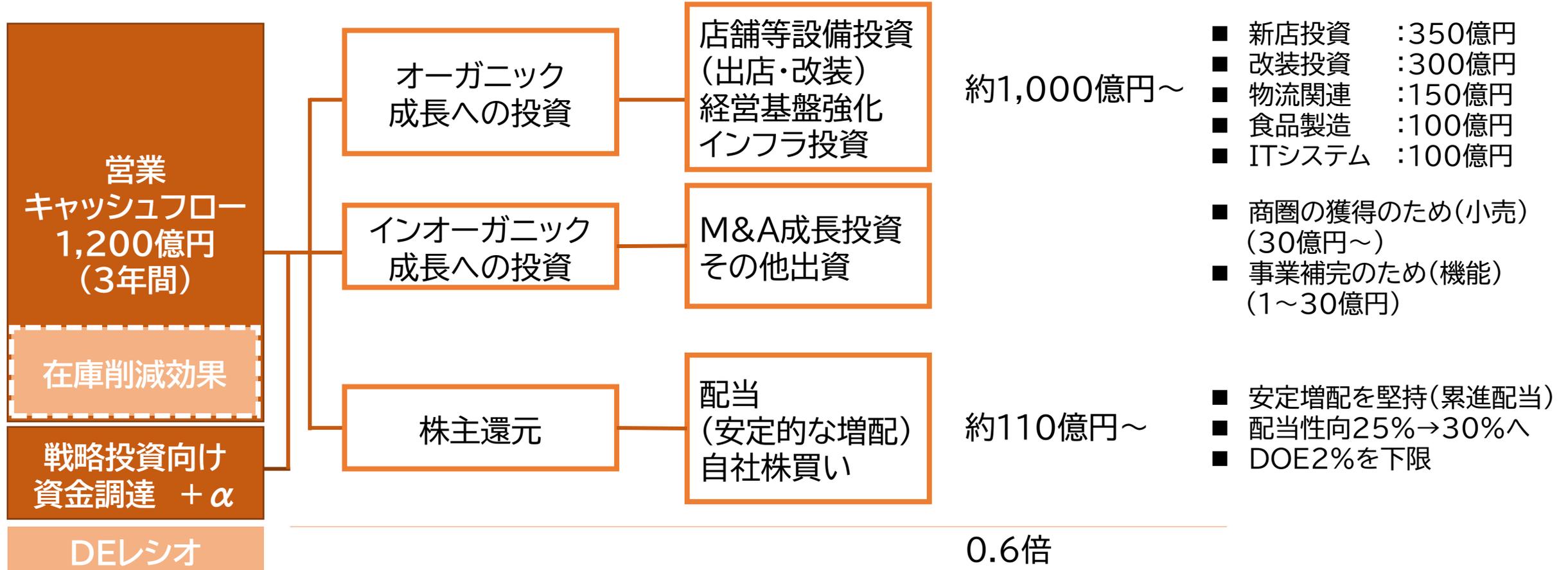


# 8.新中期経営計画の主な設備投資とキャッシュフロー

資金調達バランスの変化を踏まえ、資本コストをより意識した経営を行う

✓ グループ全体の資本配分イメージ

2025-2027(3カ年)



# (参考) コングロマリットディスカウントの解消へ向けて

## 水平シナジー創出

### グループ共同調達プロジェクト

- 2022年5月にプロジェクト発足
- SM10社+HC3社+DgSでの食品共同調達を実施
- 一部商品は新日本SM同盟にて展開

### 共同調達実績

	企画数	仕入金額(億円)	原価低減(億円)
2022年	9	7.6	0.5
2023年	25	41.3	2.3

- 今後さらなる強化 → ノンフードでも検討
- 2024年は「新製品検討会」を立ち上げ  
→メーカー新製品をグループ全体で取り組み、  
Win-Winの関係を構築

5.7%  
の原価低減

## 垂直シナジー創出

### (株)バロー水産部と(株)ダイエルフーズの取組み

- 新商品を共同で開発(2023年8月～ 厚切漬魚)
- 銀鮭実績(2023年8月～2024年1月)  
昨年対比161.9%(差異185百万円)



- 店舗での売上伸長、製造での利益確保の相乗効果
- (株)ダイエルフーズでは更なる設備投資により、  
寿司商材の外販強化など好循環へ

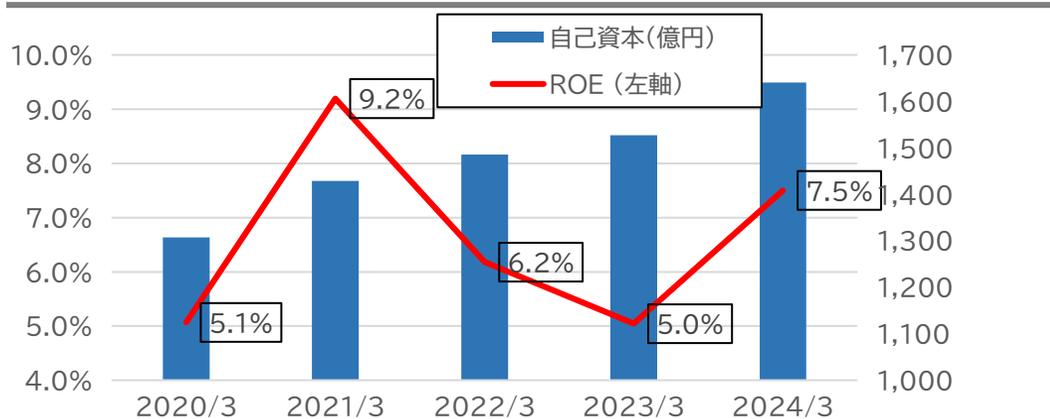
# PBR改善に向けた取組み・目標

# 現状分析(ROE)

## ROEは改善傾向

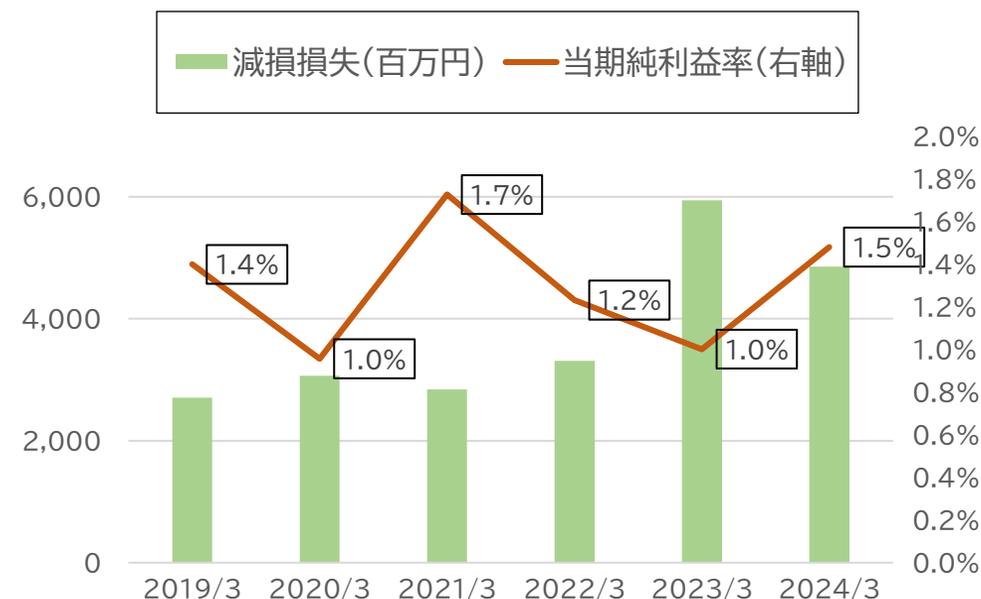
- 当社の計算による株主資本コストは7%程度、WACCは4.7~4.9%と認識。
- コロナ収束後、ROEは低下したものの、直近期はスーパーマーケット事業、ドラッグストア事業が成長を牽引し、株主資本コストを上回るROEを達成。
- 新中期経営計画の下、今期から新たな成長フェーズに入り、継続的に株主資本コストを上回るROE達成に向けて、営業利益率の向上と減損損失の低減に取り組む。

### ROEと自己資本の推移



ROE =	売上高 純利益率	×	総資産回転率	×	財務 レバレッジ
当社	✓ <b>1.5 %</b>		1.9 回		2.7 倍
SM他社平均	2.3		2.0		2.1

### 減損損失と当期純利益率の推移

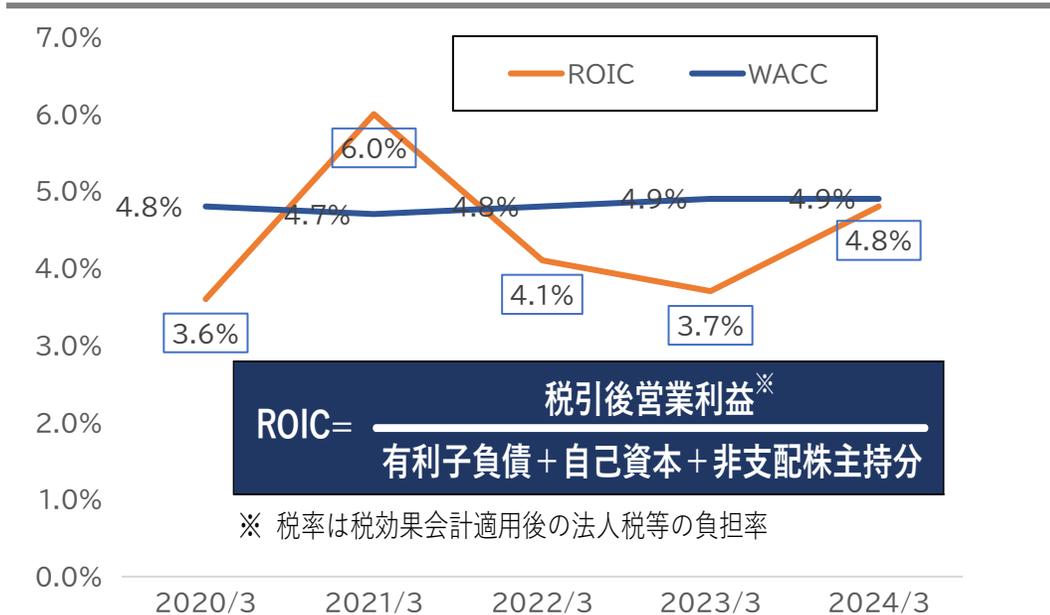


# 現状分析(PBR)

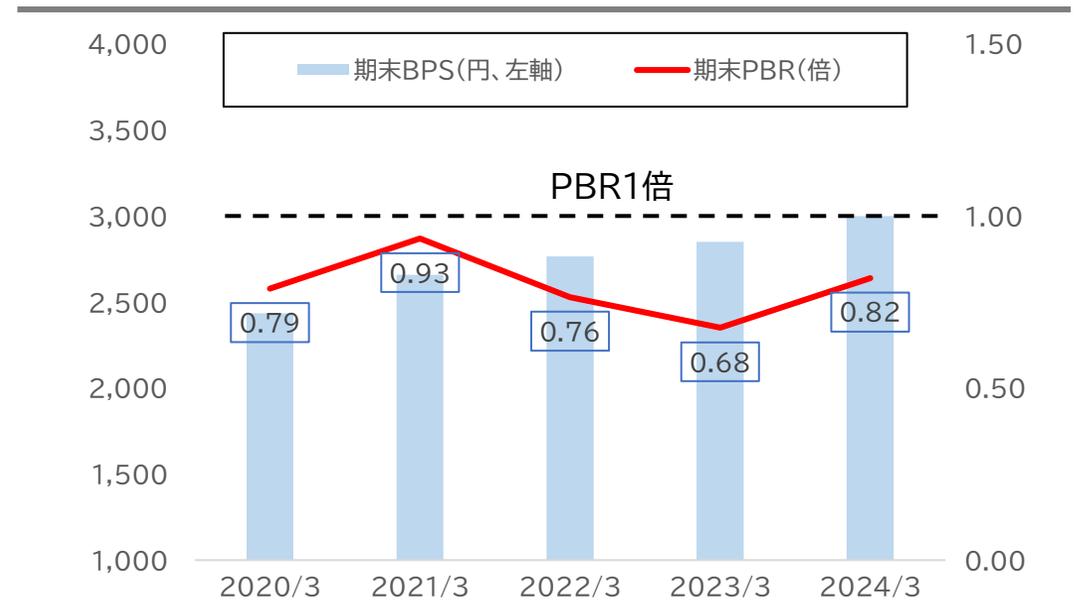
## PBR1倍割れ

- 恒常的なPBR1倍割れは資本コストを上回る資本収益性を達成できていないことが要因と分析。
- 低位なPERを踏まえ、投資家との対話の充実、積極的な情報開示などIRを強化。
- PBR改善に向けて新中期経営計画を着実に実行し、利益成長の実現に取り組む。

### ROICとWACCの推移

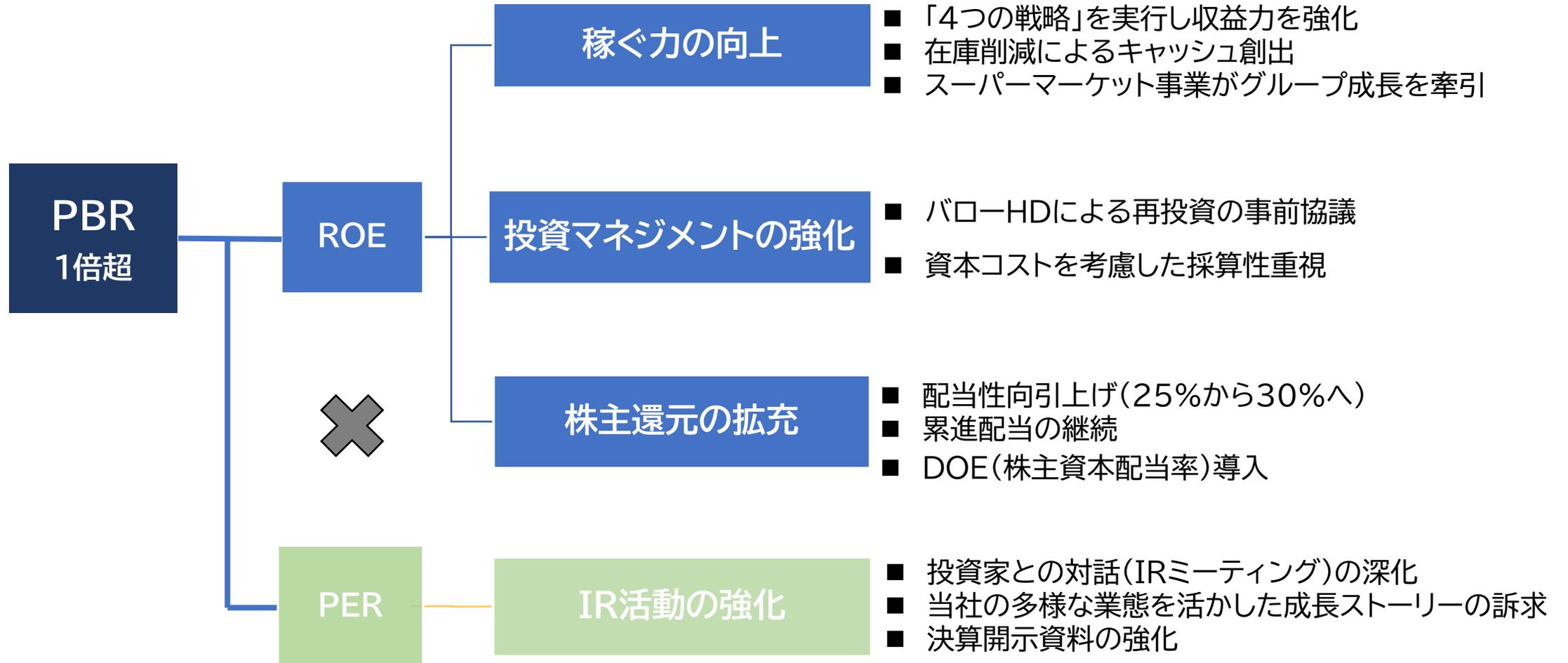


### PBRの推移



# PBR改善に向けた取組みとROE目標

2030/3期にPBR1倍超、ROE8%以上を目指す



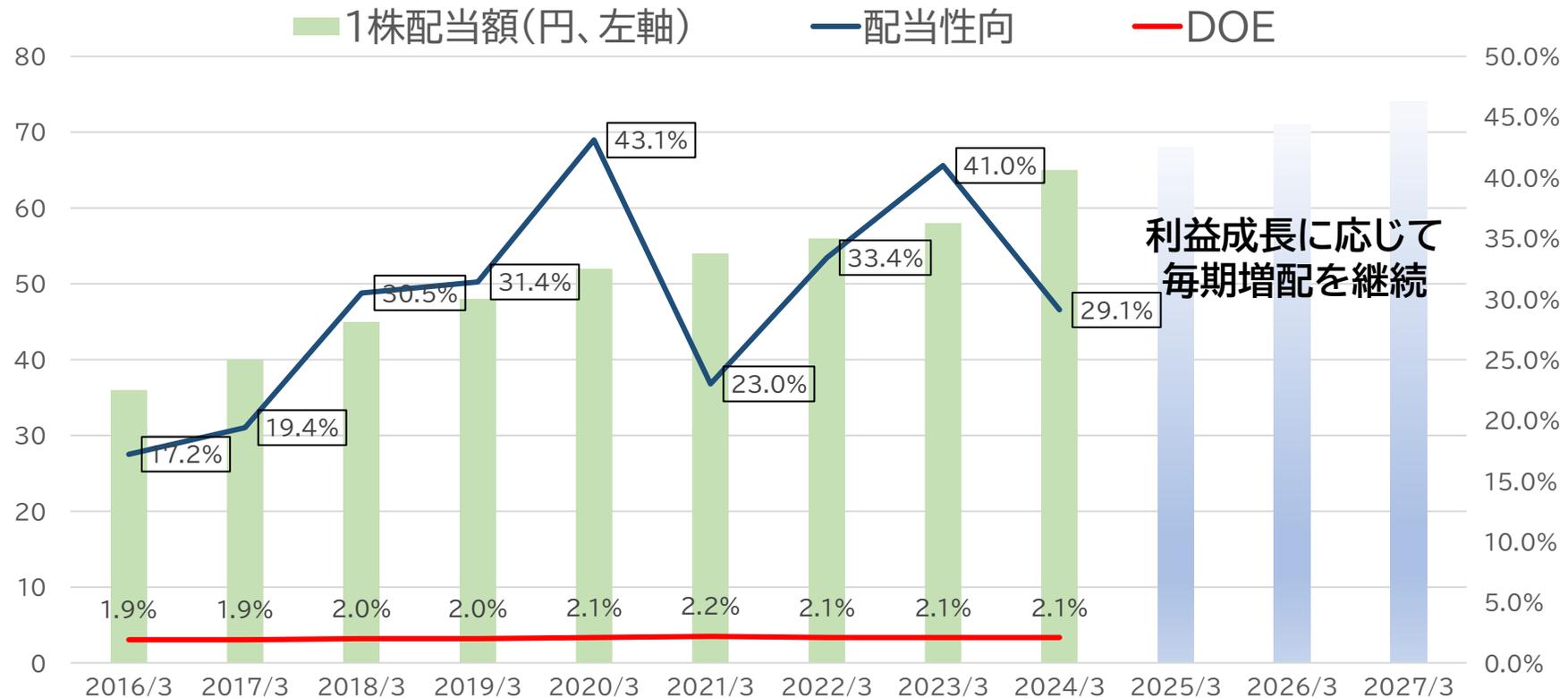
# PBR改善に向けた取組みとROIC目標

2030/3期にROIC5.5%以上を目指す

(単位:億円)	2024/3期		主な取組み	2027/3期		2030/3期
	営業収益 営業損益	ROIC		営業収益 営業損益	ROIC	
スーパーマーケット	4,542 186	4.8%	関西出店強化、ネオDSの再構築、 都市部における生鮮特化型SMの出店	5,000 215	5.5% 以上	
ドラッグストア	1,708 54		関西出店強化、食品強化、調剤併設の推進、 在庫削減	2,000 62		
ホームセンター	1,239 38		専門カテゴリーの強化、専門店業態の新規出店拡大、 在庫削減	1,385 44		
スポーツクラブ	100 △8		新規出店再開と既存店リニューアルによる会員獲得、 スイミングスクール強化	110 0		
流通関連	163 36		グループ商社機能の統合、 物流インフラ投資による基盤強化	195 43		
その他	322 △5		ペット事業統合、クレジットカード会員獲得、利用促 進施策によるクレジットカード稼働率の引き上げ	410 3		

# 株主還元方針の変更

- 資本効率の改善に向け、配当性向25%を引き上げて30%をメドへ
- 従来からの累進配当を継続(14期連続増配を継続中)
- 新たにDOE(株主資本配当率)を導入し、2%を下限



# キャッシュアロケーション

- 中計3カ年で1,200億円の営業CFを創出(前中計比200億円増)
- 成長投資に1,000億円(前中計比150億円増)を振り向けるとともに、株主還元も強化

## 2025~2027/3期累計

Cash In

Cash Out

2022~2024/3期

営業CF  
1,000億円

営業CF  
1,200億円

M&Aその他

1,000  
億円

成長投資

650億円

・新店、改装投資

250億円

・物流、食品製造

100億円

・システム投資

90億円

リース債務等

110億円

株主還元

創造先取挑戦

valor<sup>®</sup> Holdings

<https://valorholdings.co.jp/>