

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける  
デスティネーション・カンパニーへ

# 株主通信

第67期 事業報告書

2023年4月1日から2024年3月31日まで

証券コード：9956

# 1兆円企業への構造改革を 着実に遂げ、成長し続ける風土を 築き上げます。

取締役社長 小池 孝幸

valor Holdings  
創造 先取 挑戦



## 2024年3月期の振り返りと前中期3ヵ年経営計画の総括

この1年間は、コロナ禍の終息により外出機会が増え、インバウンドを含めた人流が回復するなど明るい兆しもありましたが、それ以上に世界的な情勢不安や円安、インフリの進行等により、消費者の生活防衛意識はますます高まってきています。小売業界における競争も激化する中で、私たちは「変化対応業」として、お客様に求められる企業であり続けるための期待に応えられているか、常に自問しながら取り組む必要があります。

2024年3月期の連結業績は、営業収益が8,077億円(前期比6.3%増)に達し、29期連続で過去最高を更新するとともに、利益面も営業利益228億円(同13.9%増)、経常利益256億円(同11.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益119億円(同57.1%増)と、いずれも二桁の増益を達成し、期初予想を大きく上回ることができました。

スーパーマーケット事業は、目的来店性の高い「デスティネーションストア」への転換に注力しつつ、関西エリアへの新規出店や地域一番店への挑戦を進めてきました。生鮮特化の中でも魚寿司などで好調な鮮魚部門、差別化できるデリカ、ベーカリーに加え、プライベート・ブランド(PB)や製造小売商品を中心とした商品力の強化も寄与し、既存店売上高は前年比105%の伸びとなりました。

ドラッグストア事業は、キャッシュ・フローの改善を図り、財務体質を強化しました。ヘルスケアを戦略カテゴリーとして、調剤薬局の併設やクリニック誘致による医療連携で地域の多様なニーズを拾い上げ、集客拡大につなげています。2023年10月に事業譲受したトーホースタアからの業態転換店は、生鮮・食品の構成比を高めた新ドラッグモデルが奏功し、手応えを強く感じています。

ホームセンター事業は、コロナ禍の反動や天候等の影響で苦戦を強いられる局面もありますが、その中でも伸びしろのあるペット事業の再編を進め、新たな成長への突破口としていく考えです。

「パロー経済圏」の構築に向けた金融事業では、Lu Vit(ルビット)会員は458万人、同アプリの登録会員は100万人を超え順調に拡充できていますし、2023年4月より募集を開始した「Lu Vitクレジットカード」は、1年間で18万口座の申し込みを受け付け、手探りながらも概ね計画通りに進捗できています。今後顧客データを活用したMDの強化、外部流出していた手数料のコスト

削減も大きく期待できます。

終了した前中期3ヵ年経営計画は、コロナ禍を経て景気やコスト環境が大きく変動しました。営業収益目標の7,800億円を大幅に上回ることができましたが、それ以上に、政策の優先順位を緊急度と重要度に基づいて再整理できた点は企業体質として大きな成果だと分析しています。

## 新中期経営計画を始動、1兆円企業を見据えて戦略を遂行

当社グループは、2025年3月期から2027年3月期までの3ヵ年にわたる新中期経営計画を始動しました。本計画は、デスティネーションストアを昇華させた「デスティネーションカンパニー」の実現と、「パロー経済圏」の構築を目指す長期ビジョン「パローグループ・ビジョン2030」を基本方針としており、大テーマは「より強いバリューチェーン集団を形成し、1兆円企業となるための体制づくりと成長の方向付け」とします。

連結業績目標は、計画最終年度の2027年3月期における「営業収益9,100億円」「営業利益272億円」「経常利益300億円」とし、その達成に向けて、成長・収益・持続性・差別化の4戦略を遂行します。

取り組みのカギとなるのは、まずホールディングスのグリップ力の強化です。従来は当社グループは、各事業がそれぞれに独立性と専門性を高め、個々の戦闘力を重視してきましたが、今後はそれを活かした総力戦でより大きなシナジーを生むべく、ホールディングスがリーダーシップを発揮していきます。次に、主力のスーパーマーケット事業を支えるグループ企業群を再編・強化します。物流や調達、ファシリティマネジメント、惣菜製造といった収益上の重要な分野のレベルを向上させ、今後主力事業の拡大に伴ってグループ利益が乗算で効くモデルに磨きをかけ直します。そして3つ目に、異質競争によるダイナミズムの創出です。グループ内で相互影響・刺激喚起の仕掛けと学びの風土を作り、現場主導でのボトムアップを引き出していく考えです。

私たちパローグループは、1兆円という大きな壁を超え、さらに豊かな未来へ向けて「創造・先取り・挑戦」を続けていきます。そして、当社株式を保有いただいている株主の皆様、買物をされるお客様、ビジネスパートナーであるお取引先様、地域社会の皆様、社内・店舗で働く従業員を含め、すべてのステークホルダーの方々に「パローがあってよかった」と喜ばれる企業を目指してまいりますので、末永くご支援賜りますようお願い申し上げます。

## コネクト2030 ～商品・顧客・社会を繋ぐ 3つの「繋ぐ」でデスティネーション・カンパニーへ

### パローグループ・ビジョン2030

パ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「パロー経済圏」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」を目指します。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させます。

#### 商品

- お客様の来店動機となる確かな商品を選び抜いて店頭に並べます。
- グループの製造機能を活用し、「パローグループにしかない」魅力的な商品でお客様と繋がります。

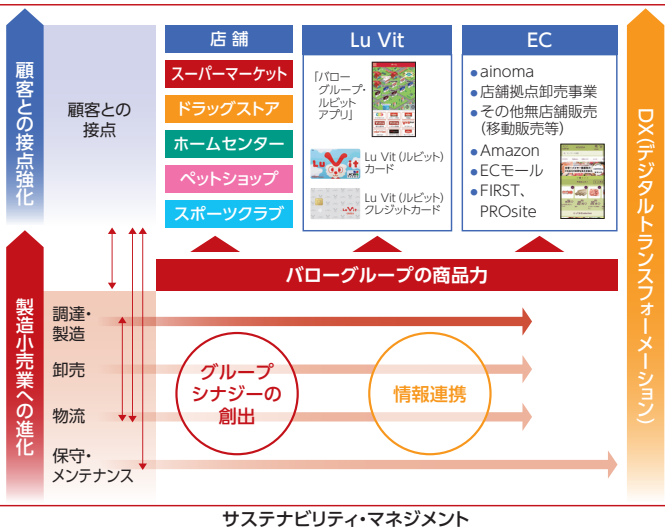
#### 顧客

- 店舗を中心としたお客様との繋がりから、移動販売、EC（電子商取引）や、Lu Vit(ルビット)カード・アプリ・クレジットカードを活用して、多様化する人々の生活様式に対応した、新たな繋がりを強化します。

#### 社会

- 経営の透明性を確保するとともに、グループ・ガバナンスの強化に努めます。
- グループ従業員の全員活動の推進により、持続可能な社会を目指して、「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」の課題解決に取り組みます。

### 地域社会



### サステナビリティ・ビジョン2030

パローグループは、持続可能な社会の実現に向け、事業活動を通じた全員活動によって地域社会の発展と社会文化の向上に貢献します。

#### 100年先も豊かな暮らしをお客様とともに取り組むSDGs

- パローグループは、事業活動を通して、100年先も続く豊かな暮らしを守るために、「持続可能な社会」の実現に貢献します。
- 「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」を重要課題と捉え、地域との繋がりを強めながら課題解決に取り組みます。

### 株式会社トーホースタアからの事業譲受



株式会社トーホースタアから16店舗を事業譲受致しました。譲受した店舗は11店舗をV・drug、3店舗を八百鮮、2店舗をたこーとして、順次オープンいたします。3月にオープンしましたV・drug垂水つつじが丘店、上高丸店につきましては精肉・青果・惣菜も品揃えし地域のお客様に支持を頂けるような店舗となっております。当社グループ事業戦略の関西圏への更なる拡大を図ってまいります。

### 株式会社ホームセンター・アントのホームセンターパローへの転換

2023年11月に子会社化致しました株式会社ホームセンター・アントを3月に吸収合併し、全5店舗のホームセンターパローへのリニューアルを実施致しました。これによりホームセンターパローの東海エリアでの店舗数は48店舗となりドミナントの深耕を図っております。



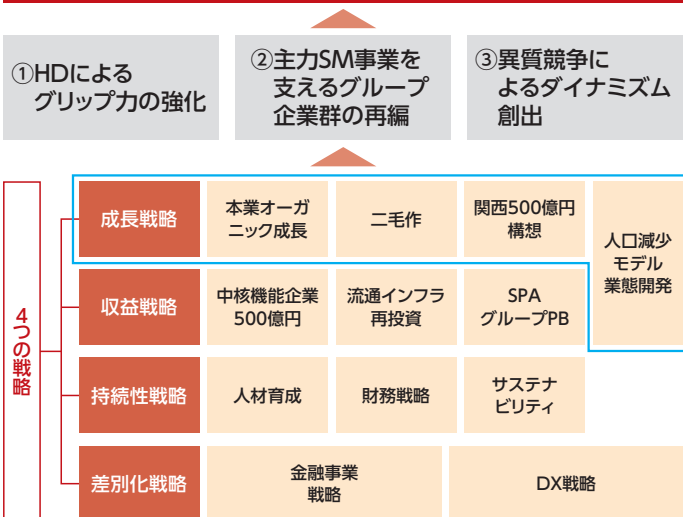
# 新中期経営計画 (2025年3月期～2027年3月期)

## 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

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



## 経営指標 (連結業績目標、2026年度)

財務 KGI	連結業績	関西圏への進出	新チャネル開拓
	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%

## 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	実施施策
<b>STEP①</b> 本業オーガニック成長	<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> 
<b>STEP②</b> 二毛作	<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(ハワイ)</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> 
<b>STEP③</b> 関西500億円構想	<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> 
<b>STEP④</b> 人口減少モデル業態開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>●損益分岐点の低い小商圏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>

新中期経営計画の詳細はこちらをご覧ください

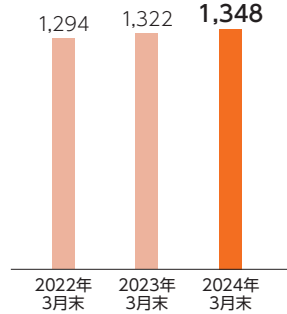
[https://valorholdings.co.jp/wp-content/uploads/published/wp\\_re\\_2025-2027-mid-plan\\_20240514.pdf](https://valorholdings.co.jp/wp-content/uploads/published/wp_re_2025-2027-mid-plan_20240514.pdf)



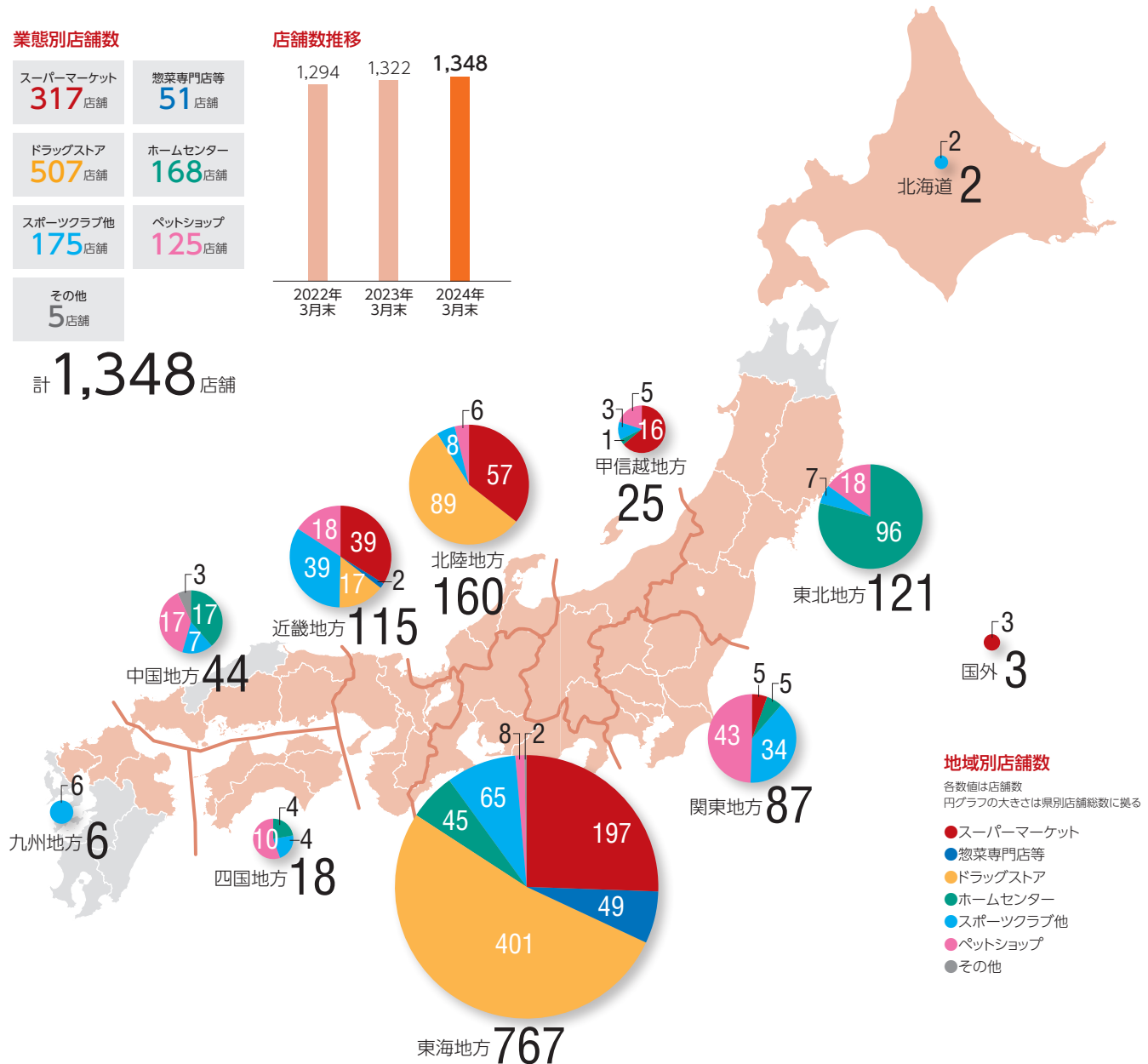
業態別店舗数

スーパーマーケット <b>317</b> 店舗	惣菜専門店等 <b>51</b> 店舗
ドラッグストア <b>507</b> 店舗	ホームセンター <b>168</b> 店舗
スポーツクラブ他 <b>175</b> 店舗	ペットショップ <b>125</b> 店舗
その他 <b>5</b> 店舗	

店舗数推移



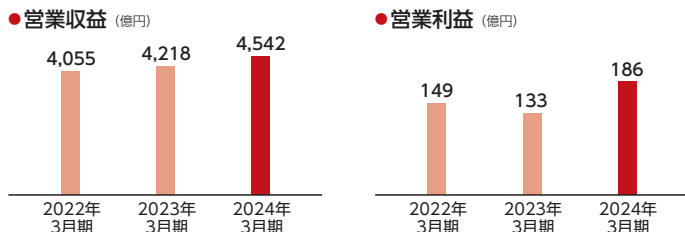
計 **1,348** 店舗



## スーパーマーケット (SM) 事業

● 営業収益割合 56.2%

営業収益 …… 4,542億 17百万円 営業利益 …… 186億 14百万円



SM事業の営業収益は4,542億17百万円(前年同期比7.7%増)、営業利益は186億14百万円(前年同期比39.2%増)となりました。

同事業におきましては、4店舗を新設、3店舗を閉鎖し、当期末現在のSM店舗数はグループ合計317店舗となりました。中核の株式会社パローでは、2023年10月に大阪府内4店舗目となる「SMパロー堺豊田店」(大阪府堺市南区)、愛知県内60店舗目となる「SMパロー中小田井店」(愛知県名古屋市中区)を新設し、グループの調達、製造、加工機能を活かした商品を多数取り揃え、商品力の向上や来店目的を明確にした「ダスティレーションストア」として、店舗網を拡大しております。

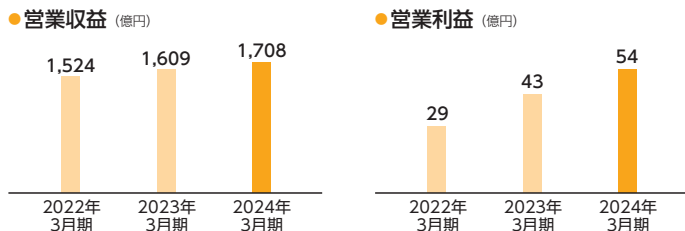
また、福井水産プロセスセンター(福井県鯖江市)の移設、北陸畜産プロセスセンター(富山県南砺市)の増床を行い、黒毛和牛希少部位セットなどの高付加価値商品の製造も行っています。

同事業では、生鮮・惣菜部門の強化を支える食品加工業及び卸売業が貢献するとともに、株式会社パローにおいて、既存店売上高が前年同期比5.6%伸長し、売上総利益率が上昇し、事業全体で増収増益となりました。

## ドラッグストア事業

● 営業収益割合 21.2%

営業収益 …… 1,708億 70百万円 営業利益 …… 54億 44百万円



ドラッグストア事業の営業収益は1,708億70百万円(前年同期比6.2%増)、営業利益は54億44百万円(前年同期比26.1%増)となりました。

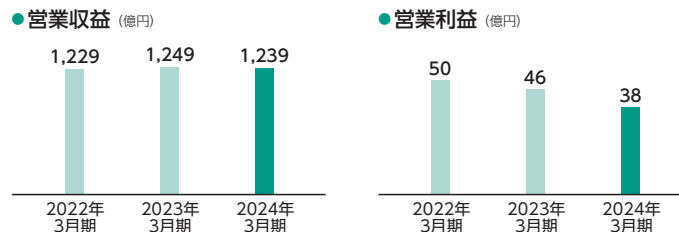
同事業におきましては、17店舗を新設、5店舗を閉鎖し、当期末現在の店舗数は507店舗(うち調剤取扱178店舗)となりました。

同事業では、新型コロナウイルス感染症の分類が5類感染症へ移行したことにより、対策関連商品は大幅な反動減となったものの、外出機会の増加による化粧品部門の回復に加え、都心部の店舗ではインバウンド需要の回復もあって、既存店売上高が前年同期比5.1%伸長しました。また、相次ぐ値上げのなかプライベートブランド商品を中心とした価格競争力のある食品や日用品が節約志向を促した結果、売上総利益も増加し、人件費などの上昇を吸収して増収増益となりました。

## ホームセンター (HC) 事業

● 営業収益割合 15.4%

営業収益 …… 1,239億 95百万円 営業利益 …… 38億 44百万円



HC事業の営業収益は1,239億95百万円(前年同期比0.8%減)、営業利益は38億44百万円(前年同期比16.8%減)となりました。なお、当連結会計年度に含まれるアレンザホールディングス株式会社の当該事業の業績は、2024年2月期(2023年3月1日～2024年2月29日)を対象としております。

同事業におきましては、東海エリアのドミナントの深耕に向けて、2023年11月に愛知県を地盤にHC5店舗を展開する株式会社ホームセンターアートを子会社化しました。また、新型コロナウイルス感染症の沈静化後のライフスタイルの変化に対応するために、プライベートブランド商品の開発に重点的に取り組んだほか、工具資材のプロショップの新規出店を行いました。しかしながら、原材料の高騰による商品の値上げの影響により、既存店ベースの客単価は前年同期比で3.0%増加しましたが、来店客数が前年同期比で5.1%減少し、既存店売上高は株式会社ダイユーエイト、株式会社ホームセンターパロー及び株式会社タイムの3社で前年同期比2.2%減少し、減収減益となりました。

店舗につきましては、9店舗を新設、2店舗を閉鎖し、当期末現在の店舗数はグループ合計168店舗となっております。

## スポーツクラブ事業

● 営業収益割合 1.2%

営業収益 …… 100億 72百万円 営業損失 …… 8億 42百万円

スポーツクラブ事業の営業収益は100億72百万円(前年同期比6.7%増)、営業損失は8億42百万円(前年同期11億59百万円)となりました。

同事業におきましては、会員獲得施策としてアクロス既存店3店舗でリニューアル工事を実施してマシンの入替えやジュニアスクールの新設したほか、会員獲得施策として新たに24歳以下の会員区分の導入及び拡大、スイミングスクールの新規開校などによって若年層を中心に会員数が増加した結果、売上高は前年同期比9.8%伸長し、人件費や施設費などの売上原価は増加したものの、売上総利益の改善によって営業損失は縮小しました。

店舗につきましては、2店舗を新設、10店舗を閉鎖し、当期末現在の店舗数はグループ合計176店舗(うちフランチャイズ運営42店舗)となっております。

## 流通関連事業

● 営業収益割合 2.0%

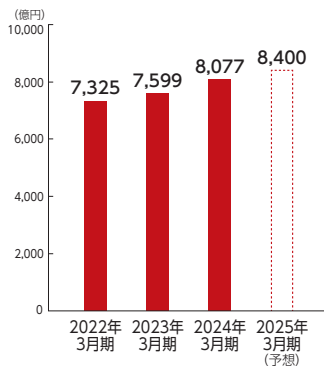
営業収益 …… 163億 48百万円 営業利益 …… 36億 64百万円

## その他の事業

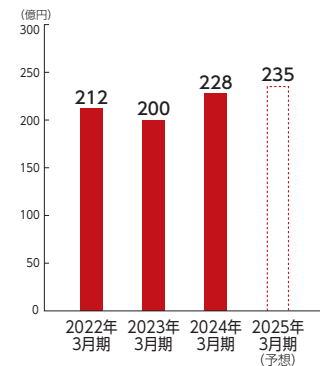
● 営業収益割合 4.0%

営業収益 …… 322億 91百万円 営業利益 …… 5億 46百万円

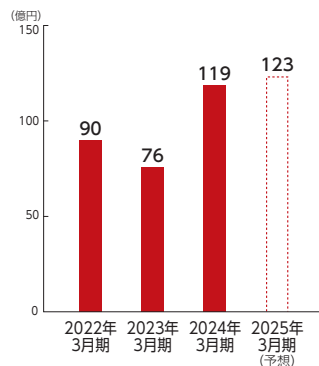
営業収益



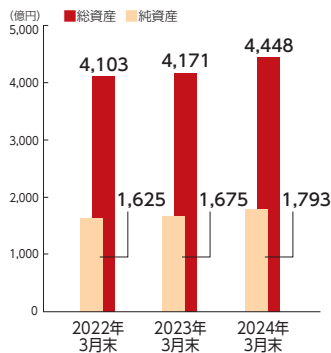
営業利益



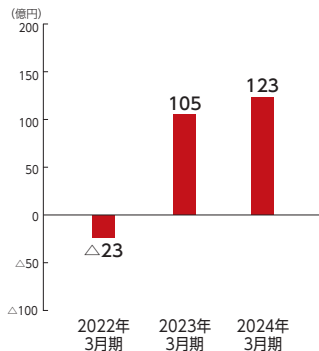
親会社株主に帰属する当期純利益



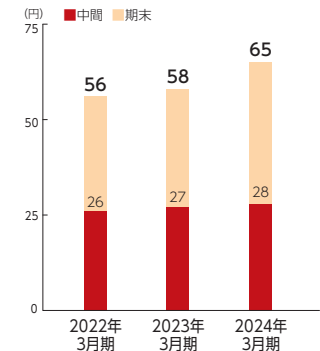
総資産／純資産



フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり配当金



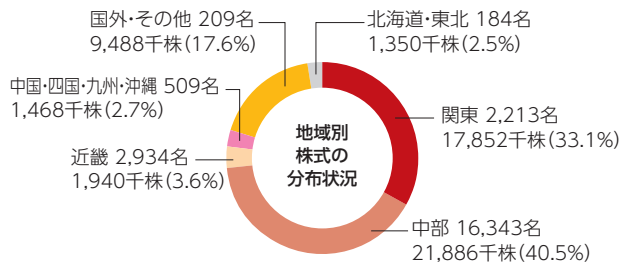
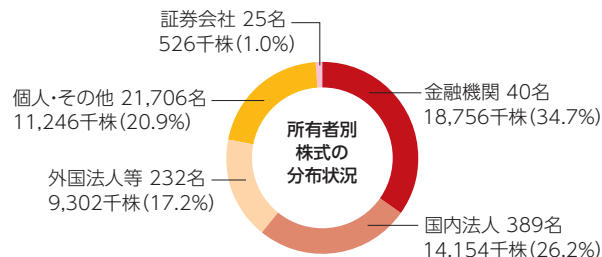
株式数及び株主数

発行可能株式総数 200,000,000株  
 発行済株式の総数 53,987,499株  
 株主数 22,392名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,140	9.55
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	3,756	6.98
公益財団法人伊藤青少年育成奨学会	2,910	5.40
株式会社子雲社	2,730	5.07
農林中央金庫	2,542	4.72
株式会社十六銀行	2,536	4.71
田代 正美	1,350	2.51
株式会社リテールパートナーズ	1,260	2.34
株式会社アークス	1,260	2.34
株式会社三菱UFJ銀行	1,223	2.27

注：同一株式数を所有する場合、株番号順に記載しております。  
 \*発行済株式総数(自己株式を除く)に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。



会社概要

会社名 株式会社パローホールディングス  
 設立 1958年7月  
 (2015年10月1日付で「株式会社パロー」より商号変更)  
 事業内容 チェーンストア事業及びそれに関する事業を営む会社の株式を保有することによる当該会社の事業活動の管理  
 本部所在地 岐阜県多治見市大針町661番地の1  
 資本金 136億9百万円  
 グループ従業員数 社員：9,518名  
 パート・アルバイト：20,175名 (8時間換算、期中平均)

グループ企業 (2024年4月30日現在)

事業区分	企業名	
●スーパーマーケット事業	株式会社パロー	本田水産株式会社
	株式会社タチヤ	古屋産業株式会社
	株式会社食鮮館タイヨー	株式会社桂林閣
	株式会社公正屋	有限会社白石罐詰工場
	株式会社フタバヤ	大東食研株式会社
	三幸株式会社	株式会社主婦の店商事中部本社
	株式会社てらお食品	株式会社Vソリューション
	株式会社八百鮮	中部ミート株式会社
	株式会社ヤマタ	中部アグリ株式会社
	中部フーズ株式会社	株式会社パローマックス*
株式会社ダイエンフーズ	VARO Co.,Ltd.	
●ドラッグストア事業	中部薬品株式会社	
●ホームセンター事業	株式会社ダイユーエイト	株式会社日敷
	株式会社ホームセンターパロー	株式会社アグリル
	株式会社タイム	株式会社ファースト
	株式会社アレンザ・ジャパン	
●スポーツクラブ事業	株式会社アクトス	
●流通関連事業	中部流通株式会社	株式会社パローエージェンシー
	中部興産株式会社	有限会社ジャパンクリーンサービス
	有限会社滋賀中央/パック	株式会社フェイス
	メンテックス株式会社	有限会社アクセル
	株式会社セイソー	昭和フィルム株式会社
	上海巴采貿易有限公司	ユニードパック株式会社
	Valor Vietnam Co.,Ltd.	株式会社鷺富運送
	アレンザホールディングス株式会社	株式会社岐阜ファミリーデパート
●その他の事業	株式会社ホームセンターパロー**	株式会社中部保険サービス
	株式会社アミーゴ**	株式会社パローマックス*
	株式会社ジョーカー**	株式会社パローフィナンシャルサービス
	有限会社アグリ元気岡山	

注：\*同一企業、\*\*ペットショップ事業

役員 (2024年3月31日現在)

氏名	役職	その他重要な役職の兼務
田代 正美	代表取締役会長 兼CEO	(株式会社パロー 代表取締役会長)
小池 孝幸	取締役社長	流通技術本部長 (中部興産株式会社 代表取締役社長)
森 克幸	専務取締役	(株式会社パロー 代表取締役社長) (株式会社タチヤ 代表取締役会長)
篠花 明	常務取締役	管理本部長 (株式会社パローマックス 代表取締役社長)
和賀登 盛作	取締役	(アレンザホールディングス株式会社 代表取締役社長) (株式会社ホームセンターパロー 代表取締役社長)
高巢 基彦	取締役	(中部薬品株式会社 代表取締役社長)
額 直孝	取締役	(中部フーズ株式会社 代表取締役社長)
浅倉 俊一	取締役	(アレンザホールディングス株式会社 代表取締役会長兼CEO)
高橋 俊行	社外取締役	
山下 陽子	社外取締役	(今池法律事務所 パートナー弁護士)
安孫子 寿夫	取締役	常勤監査等委員
増田 陸奥夫	社外取締役	監査等委員
秦 博文	社外取締役	監査等委員
伊藤 時光	社外取締役	監査等委員

TOPICS

「令和6年能登半島地震」災害義援金寄託

1月1日に発生しました、令和6年能登半島地震で被災された方々への支援としまして、パローグループの各店舗及び事業所に募金活動を実施致しました。  
 集まりました義援金に当社からの義援金を加え、石川県に4,000万円、富山県に1,000万円を寄贈致しました。



## 株主優待制度のご案内

毎年3月31日現在の所有株式数100株以上の株主様に対し、当社が発行する**プリペイド式電子マネー「Lu Vit (ルビット) カード」**に保有株式数及び継続保有期間に応じた下記金額をチャージした「ギフトカード」を株主優待品として贈呈しております。



[Lu Vit(ルビット)カード]

保有株式数	100株～499株	500株～999株	1,000株以上
1年未満 保有	1,000円	1,500円	3,000円
1年以上 保有	1,500円	3,000円	6,000円

- (注) 1. 継続保有期間とは、上記区分による株式数を基準日（毎年3月31日、9月30日）時点において同一株主番号で保有していることが当社株主名簿の記載・記録にて確認できる期間をいいます。なお、相続等により株主番号が変更になった場合は、その直後の基準日から起算いたします。
2. 本ギフトカードは、株式会社ジェーシービーのプリペイドスキームJCB PREMO（ジェーシービープレモ）を搭載しており、パローグループ主要店舗のほか、百貨店・家電量販店等、約70万店のJCB PREMO加盟店でご利用いただけます。

## 株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	毎年6月
期末配当金受領株主確定日	3月31日
中間配当金受領株主確定日	9月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 〒100-8233 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号 〒460-8685 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031（フリーダイヤル）
同取次窓口	三井住友信託銀行株式会社 本店及び全国各支店
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告の方法により行います。ただし、やむをえない事情により電子公告ができない場合、日本経済新聞に掲載します。
公告掲載URL	<a href="https://valorholdings.co.jp/ir/koukoku/">https://valorholdings.co.jp/ir/koukoku/</a>

### 住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について

株主様の口座のある証券会社にお申出ください。なお、証券会社に口座をお持ちでなかった株主様につきましては、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

## 株式会社 **バ**ーホールディングス

本部  
〒507-0062  
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（株式事務）  
〒509-0214 岐阜県可児市広見北反田  
1957番地の2  
TEL：0574-60-0868

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



この報告書は、森林認証を受けたFSC®認証紙、及び、植物油インキを使用しています。