



「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

# アニュアルレポート 2024

2024年3月期





# valor<sup>®</sup> Holdings

## 「地域社会」に新たな価値を――

### 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あたり、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。

Valor とは、英語の古語である『勇気ある者』を意味します。

私たちは、社会に貢献できる責任ある企業づくりのためには、  
何事にも挑戦する「勇気」を持ちつづけることが大切だと信じています。

「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

\*デスティネーション・カンパニー … 社会から選ばれる企業





## CONTENTS

### about バロー

2 バローグループの成長の軌跡

### 成長戦略

4 会長兼CEOインタビュー

8 社長インタビュー

12 持続的成長のための  
バローグループのビジネスモデル

14 前中期3ヵ年経営計画の成果と課題

15 新中期経営計画策定

16 新中期経営計画 4つの戦略

### 成果

18 セグメント概況・セグメント情報

20 セグメント業績推移

### 価値創造の基盤

22 サステナビリティ・マネジメント

24 地球環境

26 地域社会

28 人材の多様性

30 コーポレート・ガバナンス

33 コンプライアンス・リスク管理体制

### 財務・企業データ

34 11年間の財務ハイライト

36 連結貸借対照表

37 連結損益計算書

38 連結キャッシュ・フロー計算書

39 連結株主資本等変動計算書

40 企業データ／株式状況

# バローグループの成長の軌跡

## 経営資源を活用して顧客との「接点」を強化し、 時代の変化に即した新たな価値を提供してまいります。

バローグループでは、調達・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志向するとともに、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターなど、地域の多様なニーズに応じた多様な事業を展開しております。これらを競争力あるフォーマットへ転換するとともに、製造小売業を基盤に顧客との「接点」を強化しながら、中長期的な成長を実現してまいります。

### 著しい社会・環境変化の中で目指すべき姿

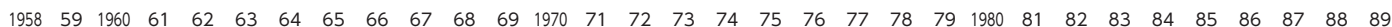
市場環境の不確実性や人材不足、サステナビリティへの高まる期待に対応するため、バローグループは「1兆円企業に向けた構造改革」を掲げ、2030年に向けた新たな成長戦略をスタートさせました。

新中期経営計画では、「成長戦略」「収益戦略」「持続性戦略」「差別化戦略」の4つの柱を基盤に、スーパーマーケット事業のさらなる強化、グループ企業の再編、関西圏への積極的展開、デジタル技術を活用した業務効率化等を進めています。

地域社会との共生を深め、グループ全体のシナジーを最大化しながら、経営理念「創造・先取り・挑戦」を貫き、持続的成長と企業価値の向上を目指してまいります。

## これまでの軌跡

スーパーマーケット事業	スポーツクラブ事業
ドラッグストア事業	流通関連事業
ホームセンター事業	その他



### 1958～ スーパーマーケット事業の 開始と周辺事業への着手



1958年、岐阜県恵那市に「株式会社主婦の店」を設立し、スーパーマーケット1号店を開業しました（1974年に社名を「株式会社バロー」へ変更）。その後、中部薬品株式会社を設立し、ドラッグストア事業を展開するとともに、中部興産株式会社、中部フーズ株式会社、中部流通株式会社等を設立し、小売から派生した周辺事業にも着手しました。1989年、岐阜県多治見市に物流センターを開業しております。

### 1995～ 多角化推進と物流網の整備



スーパーマーケット事業を拡大する一方、ホームセンター事業を展開する株式会社富士屋との合併や、株式会社アクトスへのスポーツクラブ事業の営業譲渡を通じ、両事業の基盤固めを行いました。また、スーパーマーケット事業の展開地域の拡大に伴い、富山県南砺市に北陸物流センターを設立するなど、物流網の整備も進みました。

### 企業間連携が果たす役割の変遷

これまでスーパーマーケット事業を中心に、規模や展開エリアの拡大を目的としたM&Aを実施してまいりました。2015年以降は、特徴ある商品を持つ食品製造業を子会社化するとともに、商品の仕入・開発に留まらず、包括的な取り組みへと発展する企業間連携を進めております。

### スケールメリットの追求 1995▶

営業収益  
(億円)

8,000

7,000

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

2023年度

8,000億円突破

2020年度

7,000億円突破

2019年度

6,000億円突破

2016年度

5,000億円突破

2011年度

4,000億円突破

2007年度

3,000億円突破

2004年度

2,000億円突破

1999年度

1,000億円突破

1990 91 92 93 94 95 96 97 98 99 2000 01 02 03 04 05 06 07 08 09 2010 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 (年度)

## 2005～ スーパーマーケットの規模拡大と 製造小売業への挑戦



スーパーマーケット事業では積極出店やM&Aにより規模を拡大しました。子会社化した主な企業には、株式会社タチャ、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）等があります。また、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」のビジネスモデル構築を目指し、製造・卸売等の機能を担う子会社を設立するとともに、物流センターや製造・加工拠点等のインフラを整備しました。

## 2015～ 製造小売業への進化と 多角化グループ経営による成長



2015年10月、持株会社体制へ移行し、事業会社の成長と持株会社によるガバナンス強化を促す組織基盤を整備しました。商品力の向上やビジネスモデルの進化を目的として、株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間で、2019年4月1日を効力発生日とする株式交換を通じてホームセンター事業を統合し、次なる成長への布石を打っています。

展開エリアの拡大 2005▶

地域シェアの向上 2005▶

商品力の向上／ビジネスモデルの進化 2015▶



代表取締役会長兼CEO

田代正美

# 1兆円企業を目指す取り組みを通じて 生活支援の機能をさらに高めていきます。

## 小売業界の展望とバローグループが目指すもの

今期より新たな3か年中期経営計画を始動しました。「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」をテーマに掲げた本計画は、10年後の2033年度に営業収益1兆2,000億円を達成すべく、今後の社会・市場環境の変化と小売業界の動きを展望し、当社グループのありたい姿からバックキャストする形で策定したものです。

当社グループを取り巻く環境は、少子高齢化と地域の過疎化、経済成長の停滞などを背景に、ここ数年で大きく変化しました。現在の小売業界は、どの業態でも平均的なチェーンストアが存続することが難しく、確立した「勝ちパターン」を持つ企業でなければ生き残れない状況となっています。過疎化が進行する中で、より競争が激しい大きな商圏に入らざるを得ず、そこで競合相手からお客様を奪うことができるフォーマットを持っているか、持っていないか、その差が明確に表れるようになってきました。また都市部への出店は、売り場面積や駐車場スペースなどの条件を満たす物件が少なく、むしろ物件に合わせてフォーマットを変えていく必要があるため、生鮮スーパーや郊外型店舗といった複数のフォーマットを持つ企業が有利と言えます。

こうした変化は当社グループにとって、一気に拡大を目指すチャンスであると捉えています。今後、全国出店を視野に入れて積極展開を進めていく上で、競合企業はどんどん少なくなり、その中で戦いが激しさを増していくでしょう。確立された「勝ちパターン」を持つ企業は、我が国の小売業界で10社ほどしかないと思われます。当社グループは近年、スーパーマーケット事業において、

個性的な商品・カテゴリー構成を来店動機とする「デスティネーション・ストア」への転換を打ち出し、成果を上げてきました。しかしドラッグストア事業やホームセンター事業においては、まだ「勝ちパターン」のフォーマットが確立できておらず、これから築き上げていかななくてはなりません。

小売業界では、ドラッグストアやコンビニエンスストアの再編が先行し、スーパーマーケットが一番遅れていましたが、この2年ほどでスーパーマーケットも本格的に再編の時代に入りました。これから先を勝ち抜くための重要な転換点にあると認識し、当面はスーパーマーケット事業に経営資源を集中する形で拡大を進めていく方針です。

今後の重点エリアとして、関西圏への本格的進出を開始し、地域一番店を更新し続けることができる商圏で、1店舗当たり売上高の最大化を目指していきます。そこで強い競合相手との戦いを通して力をつけながら、課題を克服することが継続的成長のために必要であると考えます。かつてのスーパーマーケットは、半径2キロメートルくらいで商圏を設定し、お客様も「近さ」による利便性を基準に店を選んでいましたが、これからは商圏を広く取ることが重要になり、そこで勝ち残れる店舗づくりが求められてくるでしょう。当社グループの「勝ちパターン」に磨きをかけ、チャンスを活かして拡大を遂げ、1兆円企業への布石を打っていきます。

## 地域社会のニーズに応え、グループシナジーを発揮

当社グループは、地域の過疎化や人々の生活様式の変化に対し、各事業の資産を活用した「二毛作」の展開を

## 会長兼CEOインタビュー

通じてニーズに応え、リアル店舗を起点にマーケットの重層化を図っています。

特に注力しているのは、地方行政との連携による事業展開です。各自治体との包括連携協定のもと、地域の人々が必要とする生活インフラを維持すべく、食品や医薬品の配送や移動販売、店舗内に誘致したクリニックによる医療機能の提供、災害発生時の支援、スポーツクラブでのプール授業の受託など、取り組みを拡げています。2024年5月には、医療サービスを手掛ける株式会社M-aidと資本業務提携を締結し、地域の人々の健康を支えるインフラの構築に向けた体制を整えました。

また中部興産株式会社を中心に、物流機能を自社で保有する当社グループは、その強みを活かして配送コストを低減し、ネットスーパー「ainoma」や他社スーパーの物流業務も請け負ってきました。今後は、商社機能を担う中部流通株式会社、食品製造を手掛ける中部フーズ株式会社、総合メンテナンスサービスを提供するメンテックス株式会社とともに、流通企業4社としてグループ内再編を実施し、継続的な成長への投資基盤づくりを進めます。

この再編は、流通事業自体の収益性を高めつつ、各グループ事業に対するサポート力を強化していくものです。行政連携による事業を拡げていく中でも、より高度な流通機能を発揮した価値提供が可能となります。今まで多くの取り組みをバラバラに実施してきましたが、これからはグループシナジーをしっかりと出せると期待しています。

### ホールディングスが主導する構造改革と成長戦略

1兆円企業の実現に向けた構造改革として、当社グループは今後、より資金効率の高い経営を行うために、各業態のポートフォリオをもう一度組み直していく必要があります。資金回収の早い業態に多くの資金を投入していくスタンスが求められますが、建築費や人件費の上昇などコスト環境も大きく変化し、今までのやり方が通用しなく

なっているので、仮説を立てながら進めていきます。

現在のホームセンター事業を見ると、コア商品のカテゴリが他業態にどんどん取られている状況があります。例を挙げますと、新卒社員がマンションを借りて一人暮らしを始める時、家具を買って日用品を揃えていくといった消費行動の中に、以前はホームセンターが入っていたのに、今はそれに入らなくなっているのです。

コア商品が変化していく中、その業態で最後に残るカテゴリ、本当に戦えるカテゴリは何か。スーパーマーケットでは、やはり生鮮と惣菜だと思います。ホームセンターであれば、100円ショップに取って代わられることのない、例えば防災関連用品や家屋の補修用品、介護用品など、ある種のコンサルティング的な要素を備えたものが最終的なコア商品のカテゴリになるのではないのでしょうか。

かつてのホームセンターは、総合スーパーで扱いにくい、売り場効率の悪い商品を集め、新しい形を生み出してきました。社会構造の変化を受け、どの業態もそうした今までにないフォーマットづくりがまた必要になってきていると思います。

1兆円企業の実現に向けた成長へのアプローチは、1店舗当たり売上高の拡大がカギです。これは、経費の上昇を吸収し、利益を確保するための必須条件と言えるでしょう。新規出店や改装を通じて店舗の大型化を図り、売り場面積が小さい既存店舗についても、デスティネーション・ストア化や他業態への転換を進めることで、1店舗当たりの売上高を伸ばしていきます。そして売り場面積の拡大により、流通子会社が製造するPB商品の販売量を増やし、利益の増加に繋げていきます。

何よりも大事なものは、ホールディングスがグループ全体の成長戦略をしっかりとグリップし、「何をやりたいか」という方向性を明確に示していくことです。その上で、各事業会社と一緒に戦略を具体的な施策へ落とし込みながら、経営資源を的確に配分し、人づくり・組織づくりを実行していく。それが1兆円企業の実現に向けたホール



ディングスの役割であると考えます。

### 人づくりの継続的な取り組みが企業文化を醸成

私たちは、人材育成において「仮説を自ら立てることができるかどうか」を重視します。人は、自分で仮説を立てることで、取り組みの失敗・成功をはっきり認識することができますが、真似をしているだけでは、いつまでも結論が出ません。

そしてもう一つの資質として、「発信力」が強い人材を私たちは必要としています。今の時代は、受信力や理解力が高い人が増えている一方で、発信力の弱さが目立つと感じます。組織を動かしていくためには、しっかり発信することができる力が不可欠です。特にリーダー層人材の育成では、「どういう店を作りたい」「お客様にどう評価してほしい」という意思を持ち、それを他者にしっかり

説明し、納得を得ることができる発信力を身に付けてもらわなければなりません。

当社グループでは、人材開発センター「嫩葉舎」とグループ学校「淵叢学舎」を運営し、生鮮を扱う実技教育を含むさまざまな研修を実施しています。そこでの学びは、社員の知識とスキルを高めながら意識変革を促すものとなっており、例えば、新入社員研修を受けた人材の多くが、一般的には敬遠されがちな鮮魚担当者としての配属を希望するといった影響を及ぼしています。人づくりの取り組みが企業文化の醸成に繋がってきたと言えますし、私たちもここまで10年近い時間をかけています。

これからのバローグループは、1兆円企業の実現に向けた取り組みを加速していきませんが、お客様の生活を支援するというスタンスは、未来永劫に変わりません。その機能をますます高め、世の中に必要不可欠な企業として存続してまいります。





取締役社長

小池 孝幸

# 10年後のあるべき姿に向けて グループ経営を変革していきます。

## 強みを発揮し、環境変化に対応した3年間

コロナ禍が続く中で始動した前中期3ヵ年経営計画(2021年度~2023年度)は、その後の感染終息により外出の抑制が解消され、インバウンドを含めた人流が回復するなど、景況感に改善が見られました。しかしそれを上回る影響として、世界的な情勢不安や円安、インフレの進行等が生じ、消費者の生活防衛意識はますます高まってきました。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。そのことを常に自問しなければならないと強く認識した3年間でした。

前計画を締め括った2023年度の業績は、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りました。

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、新たなターゲットとする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、2023年度の既存店売上高は、前年比105%増となりました。売上の伸長は、バック機能やインフラの数値改善をもたらし、省人化投資も実行できました。

ドラッグストア事業は、キャッシュ・フローの改善を図り

つつ、PB及びヘルスケア、ビューティーに注力していきました。特にヘルスケアは、戦略カテゴリーと位置づけ、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、集客拡大に繋げています。2023年10月に事業譲受したトーホーストアからの業態転換店は、生鮮・食品の構成比を約7割に高めた新ドラッグモデルが奏功しており、これを既存の都市型店舗や人口減少エリアへの戦略に反映していく考えです。

ホームセンター事業は、物価高の影響を受けて逆境が続き、既存店売上高が前年度を下回るなど、苦戦を強いられています。店舗力の向上を図るべく、全面改装や部門改装を順次実施するとともに、園芸や自転車といった専門カテゴリーの品揃えを拡充します。なおペットカテゴリーは、アレンザホールディングス傘下の株式会社アミーゴに三つのブランド展開を集約し、2024年9月より「ペットショップ事業」として新たな報告セグメントに追加しました。

「バロー経済圏」の構築に向けた取り組みである金融事業は、プリペイド・ポイントカード「Lu Vit(ルビット)」の会員数及び同アプリ登録者数を順調に拡大し、2023年4月より募集を開始した「Lu Vitクレジットカード」の口座申し込み件数も概ね計画通りに進捗しています。足もと(2024年9月現在)では、「Lu Vit」会員数が481万人、同アプリ登録者数が117万人、「Lu Vitクレジットカード」口座数が24万口座の実績となっています。今後これらを基盤として、顧客データを活用したマーチャンダイジングの強化を進めていく方針です。

結果として前計画は、冒頭に述べた環境変化を受けながらも、最終年度目標の「営業収益7,800億円」を達成することができました。「自社内製化による利益確保」と「グループ経営による全天候型運営」という私たちの強みを

## 社長インタビュー

しっかり発揮できたものと捉えています。そして政策の優先順位について、緊急度と重要度をもとに再整理したことは、企業体質づくりにおける大きな成果だと思えます。

### 1兆円企業を見据え、新中期経営計画を始動

当社グループは、2024年度から2026年度までを期間とする新3か年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、「バロー経済圏」の構築を目指す長期ビジョン「バローグループ・ビジョン2030」を基本方針とし、10年後の2033年度に「営業収益1兆2,000億円」を達成するための構造改革・風土醸成期間と位置づけています。より強いバリューチェーン集団を形成し、1兆円企業に求められる体制づくりと成長の方向付けを進めます。

本計画のカギとなるのは、まずホールディングスのグリップ力の強化です。従来の当社グループは、各事業がそれぞれに独立性と専門性を高め、自立心に根差した個々の戦闘力を重視してきました。今後は、その戦闘力を活かした総力戦でより大きなシナジーを創出すべく、ホールディングスがリーダーシップを発揮し、一致団結体制を敷きます。グループ人材の戦略的育成や投資判断に関する優先順位の整理も、ホールディングスが主導していく必要があります。

次に、全体を牽引するスーパーマーケット事業の成長を支えるべく、約60社のグループ機能会社を再編・強化します。具体的には「物流」「調達」「ファシリティマネジメント」「惣菜製造」の4機能が収益上重要な柱ですので、その機能レベルを高めて各社の体力をつけ、主力事業の拡大に伴ってグループの収益性に乗算で効くモデルを確立していきます。

もう一つのカギは、異質競争によるダイナミズムの創出です。当社グループは、M&Aを通じて傘下を増やし、事業規模を拡大していますが、単なる融和志向の統合を目指すのではなく、グループ会社間に相互影響・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す考えです。

### 計画達成のドライバーとなる4つの経営戦略

新3か年中期経営計画は、2026年度における「営業収益9,100億円」「営業利益272億円」「経常利益300億円」を業績目標に掲げ、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。

成長戦略では、ダイナミズムの創出に注力していきます。コア事業の強化を図りつつ、その事業を別の儲け方で拡げ、そうした形を関西圏など複数商圏で展開する流れを回していきます。今後の人口動態を考えると、やはり人が多い関西圏への進出が必須ですが、同時に人口減少が進むエリアでは、ライフラインとしての役割と収益化の両立を目指します。

収益戦略では、グループ再編を推進し、各社の基礎体力を高めてコスト環境の悪化に備え、全体の収益に貢献できる強い戦闘集団を形成します。生産性改善に向けたインフラ・DX投資や、マスマリットを生むグループ調達構造の整備も並行して行います。

そして持続性戦略では、特に人材づくりを最重視し、次世代リーダー層の育成や、労働環境の整備によるエンゲージメント向上、時代に即した採用戦略に力を入れていきます。ホールディングスによるグループ全体の投資管理や財務コントロールについても、持続性テーマとして取り組んでいくつもりです。

最後に、差別化戦略です。「Lu Vit」事業とDXを組み合わせた柱とし、私たちの今後の武器となる「流通技術」の種蒔きを進めます。また前計画で整備したシステム環境のもとに、在庫削減におけるDXを追求することで、グループ全体の棚卸在庫約600億円を圧縮し、回転率を高めてキャッシュにつなげます。

当社グループは、以上の4戦略をこの3年間着実に遂行し、しっかりと成果を上げ、1兆円という大きな壁を超えるための基盤を築き上げていきます。

## 持続可能な社会の実現に向けた重点テーマ

「サステナビリティ・ビジョン2030」に基づく持続可能な社会の実現に向けた取り組みは、新3か年中期経営計画において、従前からの活動テーマを引き継ぎつつ、グループ事業を通じた地球環境の保全、地域における社会課題の解決、ダイバーシティへの対応をさらに推し進めていく方針です。

地球環境の保全については、グループ内の約350施設に発電容量38メガワットの自家消費太陽光発電設備を導入し、一般家庭1万世帯相当の電力を創出しており、小売業界におけるトップランナーを自負しています。2024年度は、さらに10~30施設へ導入し、発電容量40メガワットを目指します。

地域社会の課題解決については、行政と連携した困窮者への食品・日用品の提供や買い物難民の解消、プール運営など教育体制の維持といった、幅広いテーマに対応

する「地域共創モデル」を構築し、生活者・住民の皆様との緊密な関係を作り上げていきます。これは、先に述べた中期経営計画4戦略のうち、持続性戦略の一環として、当社グループの社会的存在価値を高めていく取り組みでもあります。

ダイバーシティへの対応については、人的資本経営の考え方にに基づき、グループ内における障がい者や女性、高齢者の活躍を促進し、その多様性を発揮できる職場づくりを進めることで、企業価値の拡大と持続的成長に繋がっていきます。

私たちは、ここに述べてまいりました取り組みを通じて、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、全てのステークホルダーの方々とともに明るい将来を実現し、豊かさを分かち合ってまいります。これからも長きにわたるご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 持続的成長のためのバローグループのビジネスモデル

### 社会的課題

**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
- 通商政策が国内農業に及ぼす将来的影響



**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
- 採用及び雇用維持に係る費用の増加



**変化が加速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が生鮮食料品調達に及ぼす将来的影響

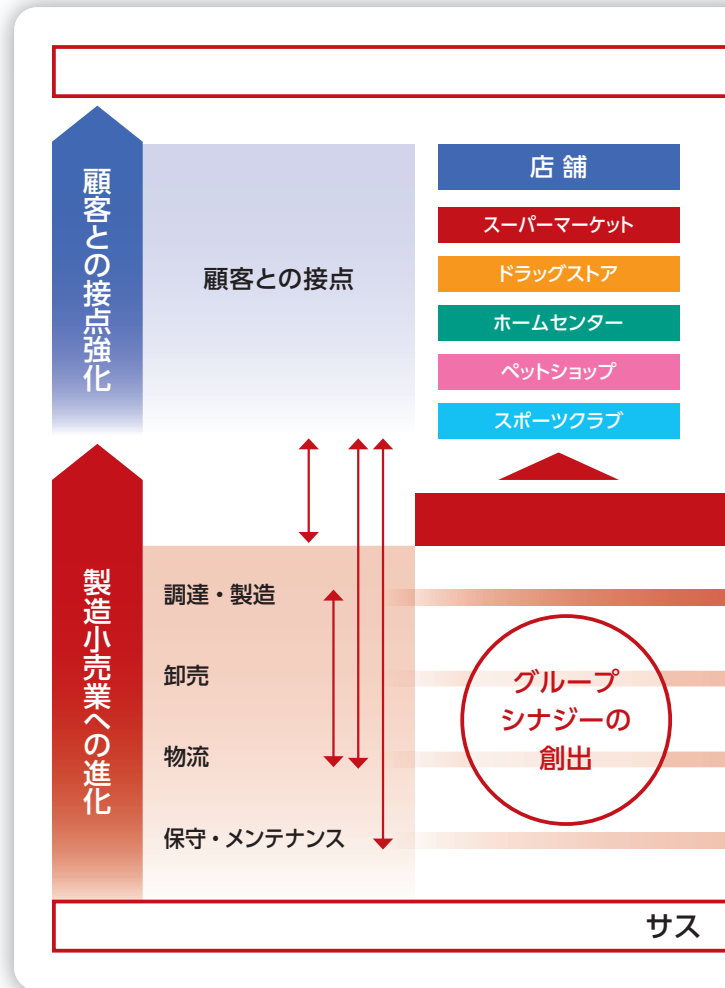


**原油価格の高騰**

- エネルギーコストの上昇
- withコロナ
- 食料品価格の上昇



## バローグループのビジネスモデル



## 川上にさかのぼるバローのビジネスモデル

### 製造・調達

<p style="text-align: center;"><b>農産</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中部アグリ(株) アグリ事業</li> <li>● (有)白石罐詰工場 根菜水煮製造</li> <li>● (株)アグリトレード 米種子生産・販売</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>惣菜</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中部フーズ(株) 惣菜・カット野菜・和菓子</li> <li>● 古屋産業(株) 和菓子製造</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>水産</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)ダイエンフーズ 水産加工</li> <li>● 本田水産(株) 水産加工</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ベーカリー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中部フーズ(株) ベーカリー製造</li> <li>● SEORO FOOD ベーカリー製造</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>畜産</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中部ミート(株) 畜産事業</li> <li>● (有)野元畜産 畜産事業</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>食用・日用品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)Vソリューション PB開発・販売</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>日記</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)桂林閣 中華惣菜製造</li> <li>● VARO キムチ製造(韓国)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>資材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中部流通(株) 資材・備品輸入卸</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>調味料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大東食研(株) 調味料製造</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HC商材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)アレンザ・ジャパン HC商材輸入</li> </ul>

デベロッパー((株)バローマックス)

クレジットカード((株)バローフィナンシャルサービス)

Lu Vitカード・

地域社会

Lu Vit



EC

- ainoma
- 店舗拠点卸売事業
- その他無店舗販売 (移動販売等)
- Amazon
- ECモール
- FIRST、PROsite



DX (デジタルトランスフォーメーション)

解決策

コネクト2030

～商品・顧客・社会を繋ぐ

バローグループの商品力

情報連携

テナビリティ・マネジメント

物流・加工

スーパーマーケット  
物流センター

岐阜県、愛知県、静岡県 他

食品プロセスセンター

岐阜県、静岡県、福井県 他

惣菜工場 (中部フーズ株)

岐阜県、静岡県 他

ドラッグストア  
物流センター

岐阜県、愛知県、静岡県 他

ホームセンター  
物流センター

岐阜県、神奈川県 他  
・ 中部興産 (株) 物流事業

小売・サービス

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



移動販売 / 事業所宅配 / ネットスーパー



お客様

アプリ

店舗清掃 ((株) セイソー)

総合ビルメンテナンス (メンテックス (株))

バックオフィス等

# 前中期3ヵ年経営計画の成果と課題

## 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年度目標 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

## 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

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

### 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

戦略目標

コネクト2030:「商品・顧客・社会を“繋ぐ”」経営へ

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)





# 新中期経営計画策定

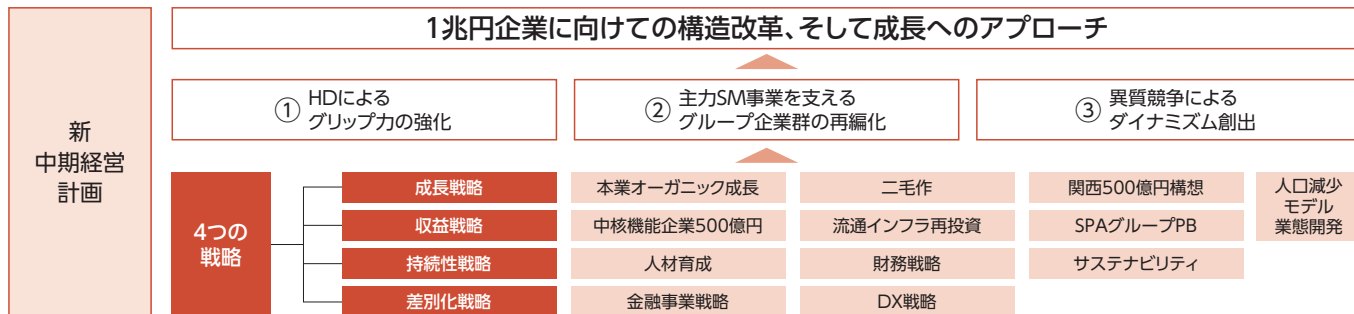
## 新中期経営計画の全体像

パローグループは、「パローグループ・ビジョン2030」及び「サステナビリティ・ビジョン2030」に基づき、「新中期3カ年経営計画」を策定いたしました。本計画では、2030年の営業収益1兆円達成を目標に、ホールディングスの統制力強化、グループ企業の再編、関西エリアでの出店強化を推進します。また、「成長戦略」「収益戦略」「持続性戦略」「差別化戦略」の4つを重点戦略に掲げ、シナジーの最大化と「パロー経済圏」の構築を目指します。今後も持続的な企業価値向上に努め、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

### ●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



## 経営指標

経営指標は「成長戦略」「収益戦略」「持続性戦略」「差別化戦略」の4つの重点戦略に基づき策定されています。営業収益9,100億円、営業利益272億円、当期純利益140億円などの全体目標に加え、関西圏売上高500億円超、EC売上高200億円超を成長ドライバーとしています。さらに、スーパーマーケット事業やドラッグストア事業、ホームセンター事業など各セグメントに具体的な数値目標を設定し、事業構造改革と成長基盤の強化を進めています。これらは持続的成長と企業価値向上に向けた指針となります。

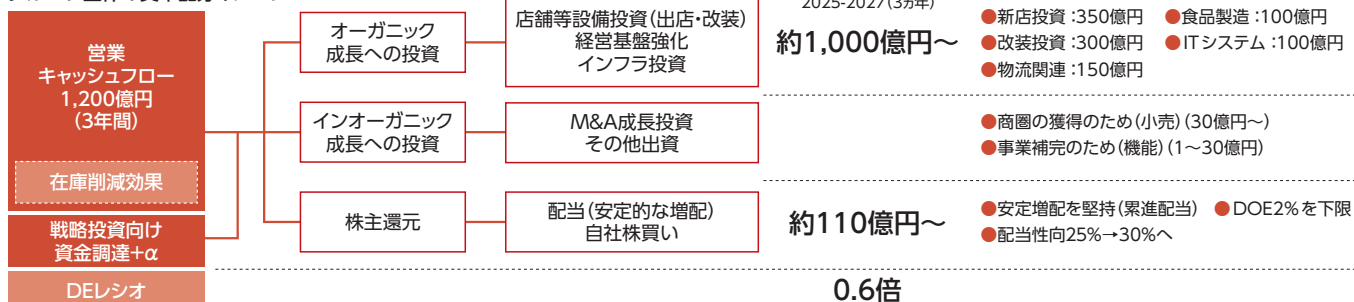
	連結業績	関西圏への進出	新チャネル開拓
財務 KGI	営業収益 9,100億円 営業利益 272億円 経常利益 300億円	関西圏売上高 500億円超	EC売上高 200億円超
	スーパーマーケット事業	ドラッグストア事業	ホームセンター事業
成長 KPI	セグメント営業収益 5,000億円	セグメント営業収益 2,000億円 調剤取扱店舗 35% → 50%	セグメント営業収益 1,385億円 +ペットショップ売上高 320億円 → 400億円
	PB構成比12% → 13%	PB構成比10% → 15%	PB構成比15% → 25%

## 新中期経営計画の主な設備投資とキャッシュフロー

3年で1,200億円の営業キャッシュフローを創出し、新店投資350億円、改装投資300億円、物流への投資150億円、食品製造への投資100億円、IT投資100億円に重点投資します。同時に配当性向を25%から30%に引き上げ、累進配当を維持し、株主還元を強化します。財務健全性(DEレシオ0.6倍)を維持しながら、事業成長と持続可能な価値向上を目指します。

### 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



# 新中期経営計画 4つの戦略

## 成長戦略

成長戦略

収益戦略

持続性戦略

差別化戦略

### 関西エリアでの新たな市場創出と全国展開の礎

「成長戦略」は、持続可能な企業価値向上を実現するために、関西エリアでの売上500億円超の達成を中核目標に掲げています。関西エリアは、当社にとって高い成長ポテンシャルを持つ重要市場であり、新規出店の加速と既存店舗のリニューアルを通じて、積極的な市場浸透を図ります。

スーパーマーケット事業では、デスティネーション・ストアをさらに進化させるとともに、「ネオD・Sモデル」の深化を通じて地域ごとの特性に合わせた商品・サービスの提供を強化し、関西エリアのお客様に選ばれる店舗づくりを進めます。ドラッグストア事業では、調剤取扱店舗の拡大と健康サポートサービスの充実により、利便性と専門性を両立させ、地域医療インフラとしての役割を果たします。ホームセンター事業では、専門性の高い商品展開やPB商品の拡充を推進し、競争力の強化と顧客満足度向上を図ります。

さらに、新たな成長領域として、EC売上200億円超を目指し、オンライン販売プラットフォームの強化やデジタル技術を活用した顧客体験の向上に取り組みます。また、人口減少地域に適応した新業態の開発や移動販売の拡充を通じて、柔軟かつ持続可能なビジネスモデルを構築し、新たな需要を取り込みます。

当社は、関西エリアでの取り組みを「成長戦略」の象徴として位置づけ、ここでの成功モデルを全国へ展開することで、グループ全体の成長基盤を強化していきます。これにより、地域社会との共生と企業価値の最大化を実現し、持続可能な成長を達成してまいります。



バロー中小田井店(愛知県名古屋市)



トーホーストアより転換したたこー宝塚旭町店

## 収益戦略

成長戦略

収益戦略

持続性戦略

差別化戦略

### 機能会社再編と物流の最適化が支える収益基盤の強化

「収益戦略」は、流通機能会社の再編を中核施策に位置づけ、事業間の物流資源の最適化と収益構造の強化を進めています。これまでの流通機能を再編成し、物流の一元管理や業務オペレーションの効率化を図ることで、収益性向上を目指します。

2024年10月に稼働した枚方物流センターは、新たに再編された流通機能会社の関西エリアにおける基幹拠点として機能し、物流リソースの再配置と統合運営を通じて、輸送コスト削減や在庫回転率の改善を実現します。

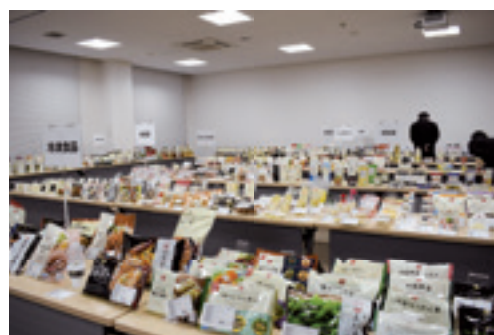
また、PB商品の強化も重要な取り組みの一つです。スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターそれぞれにおいて、PB比率の引き上げ(SM:12%→13%、DS:10%→15%、HC:15%→25%)を推進し、コスト構造の改善と利益率の向上を図ります。

さらに、自動発注システムの導入やデジタル技術の活用により、在庫管理の精度向上や業務の標準化を進め、生産性を最大化します。

当社は、流通機能会社の再編を起点に、効率かつ柔軟な物流体制を構築し、利益成長を支える収益基盤を確立してまいります。



枚方市に新設した物流センター



PB検討会

# 持続性戦略

成長戦略

収益戦略

持続性戦略

差別化戦略

## 地域と共に進化する持続可能な経営基盤

「持続性戦略」は、人材育成、働きやすい職場環境の整備、財務健全性、サステナビリティ活動を中心に、持続可能な経営基盤を構築することを目的としています。特に、人材育成においては、次世代リーダーを育成するための研修プログラムを強化し、多様なバックグラウンドを持つ人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。また、従業員エンゲージメントの向上を図るため、従業員満足度調査を実施し、フィードバックを基に改善活動を進めています。

働きやすい職場環境の整備では、リモートワークやフレックスタイム制の導入を進め、従業員一人ひとりが柔軟に働ける環境を提供します。また、健康経営の推進により、従業員の心身の健康をサポートし、職場安全対策の徹底を目指しています。

財務健全性の面では、ROE(自己資本利益率)の向上を目指し、資本コストを意識した経営の実現に向けて、適切なキャッシュフロー管理を行い、投資と株主還元バランスを確保しています。

サステナビリティ活動では、CO<sub>2</sub>排出量削減や食品廃棄物削減に取り組むとともに、地域社会との共生を重視し、地域貢献活動を積極的に実施しています。また、TCFD提言に基づいた透明性の高い情報開示を行い、社会的責任を果たしています。



アメリカ研修



次世代研修

成長戦略

# 差別化戦略

成長戦略

収益戦略

持続性戦略

差別化戦略

## デジタルで顧客価値を創造するバロー経済圏

「差別化戦略」は、Lu Vitカード・Lu Vitアプリ、クレジットカード事業、DXによる在庫削減を柱に、顧客との長期的な信頼関係を構築し、「バロー経済圏」の形成を目指しています。Lu Vitカード・Lu Vitアプリでは、顧客データを統合管理し、購買履歴や行動パターンを分析することで、顧客ごとに最適な提案や特典を提供しています。これにより、顧客満足度とリピート率が向上し、当社サービスの利用が習慣化される仕組みを構築しています。

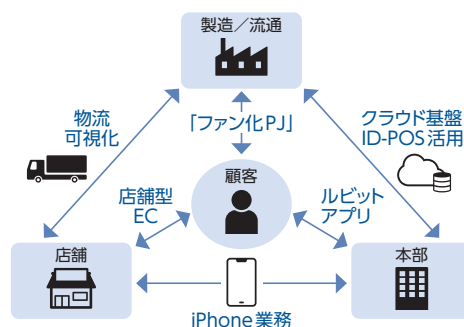
クレジットカード事業では、Lu Vitカードを活用した決済機能の利便性を高め、ポイント還元や会員限定キャンペーン、優待サービスを提供することで、顧客の購買意欲を促進し、継続的な信頼関係を深めています。

また、DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用した在庫管理の最適化にも取り組んでいます。自動発注システムを導入し、需要予測の精度を高めることで過剰在庫を削減し、在庫ロスを最小化。リアルタイム在庫管理を通じて、在庫運用の精度を向上させ、収益性の改善と環境負荷の軽減を両立しています。

これらの取り組みを有機的に連携させることで、当社はLu Vitカード・アプリやクレジットカード事業を核とした「バロー経済圏」を拡大し、顧客との強固な関係を築き上げています。



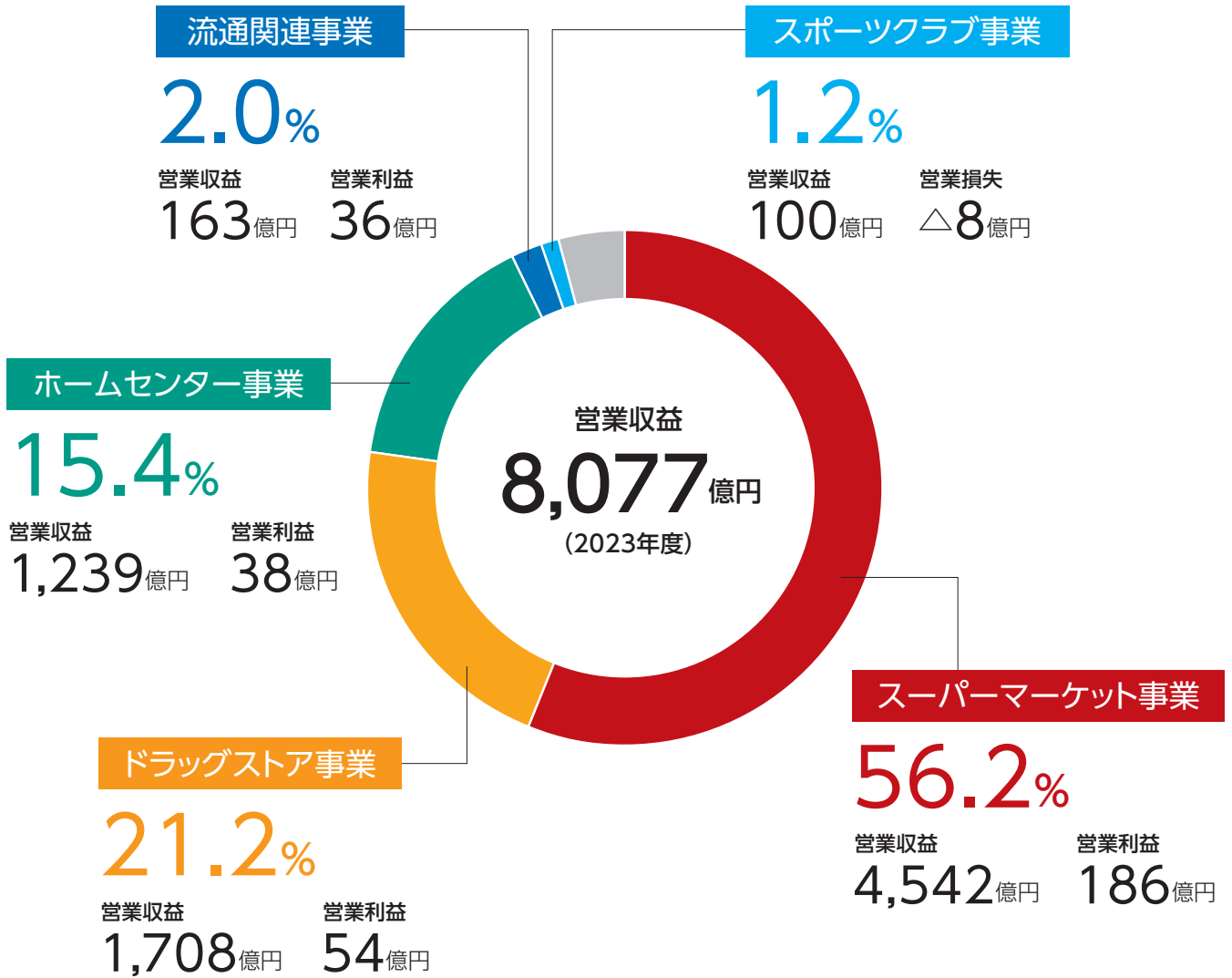
会員数を増やしていくLu Vitクレジットカード



「バロー経済圏」の形成

# セグメント概況・セグメント情報

## 事業別営業収益及びその割合



## スーパーマーケット事業

店舗数……………317 店舗 平均売場面積……………1,841.6㎡  
(株式会社バロー)



### ▶ 事業概要

SM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。2023年10月には「SMバロー堺豊田店」(大阪府堺市南区)、「SMバロー中小田井店」(愛知県名古屋市西区)を新設し、調達・製造・加工機能を活かした高付加価値商品を展開しました。福井水産プロセスセンター(福井県鯖江市)の移設や北陸畜産プロセスセンター(富山県南砺市)の増床も行い、黒毛和牛希少部位セットなどを提供しています。また、株式会社トーホーストアの食品スーパー事業5店舗を譲り受け、2025年3月期に新設予定です。

## ドラッグストア事業

店舗数……………507店舗 平均売場面積……………736.1㎡



### ▶事業概要

ドラッグストア事業では、17店舗を新設、5店舗を閉鎖し、当期末の店舗数は507店舗(うち調剤取扱178店舗)となりました。新型コロナウイルスの5類移行により対策関連商品の需要は減少しましたが、外出増加に伴う化粧品部門の回復や都心部でのインバウンド需要が寄与し、既存店売上高は前年同期比5.1%伸長しました。プライベートブランド商品の拡充が節約志向を捉え、売上総利益が増加し、人件費上昇を吸収して増収増益となりました。また、株式会社トーホースタアの食品スーパー事業11店舗を譲り受け、2025年3月期までに順次開設予定です。

## ホームセンター事業

店舗数……………168店舗



### ▶事業概要

ホームセンター事業では、東海エリアのドミナント強化を目的に、2023年11月に愛知県を地盤とするHC5店舗を展開する株式会社ホームセンター・アントを子会社化しました。また、ライフスタイルの変化に対応し、プライベートブランド商品の開発や工具資材のプロショップ新規出店に取り組みました。しかし、原材料高騰による値上げの影響で客単価は前年同期比3.0%増加したものの、来店客数は5.1%減少し、既存店売上高は2.2%減少しました。当期は9店舗を新設、2店舗を閉鎖し、合計168店舗となりました。

## スポーツクラブ事業

店舗数……………176店舗



### ▶事業概要

スポーツクラブ事業では、会員獲得施策としてアクトス既存店3店舗をリニューアルし、マシンの入替えやジュニアスクールを新設しました。また、24歳以下の会員区分の導入・拡大やスイミングスクールの新規開校により、若年層を中心に会員数が増加しました。その結果、売上高は前年同期比9.8%増加し、人件費や施設費は増加したものの、売上総利益の改善で営業損失が縮小しました。当期は2店舗を新設、10店舗を閉鎖し、グループ合計176店舗(うちFC42店舗)となりました。

## 流通関連事業



### ▶事業概要

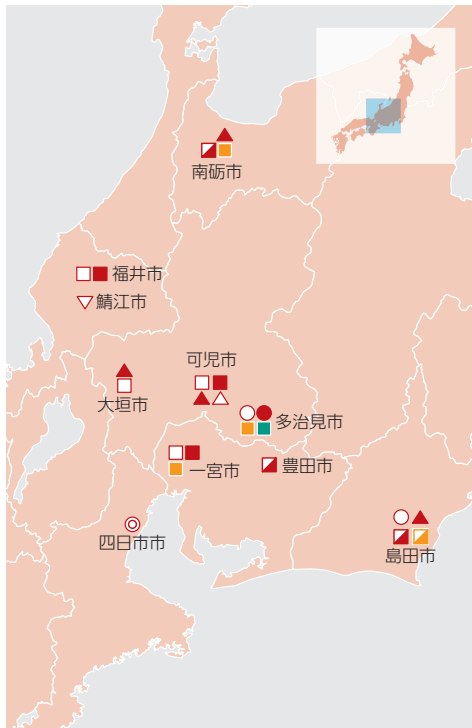
流通関連では、SM事業やドラッグストア事業の増収に伴い、物流通過高や包装資材、消耗品の取扱高が増加し、売上が伸長しました。さらに、不採算の物流配送を見直し、当期に子会社化した昭和フィルム株式会社及びユニードパック株式会社における軟包装資材の内製化を進めたことで、販売費や人件費の上昇を吸収し、増収増益を達成しました。

# セグメント業績推移

## 店舗数の推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>スーパーマーケット</b>	251	263	266	275	281	290	298	297	312	316	317
(株)パロー	221	232	235	238	243	240	240	239	239	240	241
(株)タチヤ	13	13	13	14	15	16	17	17	19	20	20
(株)食鮮館タイヨー	15	17	17	17	17	17	17	16	16	16	16
(株)公正屋	—	—	—	5	5	5	6	6	6	6	6
(株)フタバヤ	—	—	—	—	—	3	3	3	3	4	4
三幸(株)	—	—	—	—	—	8	8	8	8	8	8
(株)てらお食品	—	—	—	—	—	—	4	4	4	4	4
(有)大和ストアー	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	1
(株)八百鮮	—	—	—	—	—	—	—	—	6	7	7
(株)ヤマタ	—	—	—	—	—	—	—	—	7	7	7
VARO Co.,Ltd.	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
<b>惣菜専門店等</b>	—	—	—	1	2	4	8	23	33	42	51
<b>ドラッグストア</b>	241	271	301	337	361	379	416	449	478	495	507
<b>ホームセンター</b>	35	36	37	35	36	36	148	152	158	161	168
<b>スポーツクラブ</b>	54	58	65	75	95	146	192	190	193	184	176
<b>ペットショップ</b>	17	17	18	19	21	22	107	110	115	119	124
その他	3	3	3	3	3	3	6	5	5	5	5
<b>合計</b>	<b>601</b>	<b>648</b>	<b>690</b>	<b>745</b>	<b>799</b>	<b>880</b>	<b>1,175</b>	<b>1,226</b>	<b>1,294</b>	<b>1,322</b>	<b>1,348</b>

## 地域別店舗数とインフラ配置図 (2023年度)



### スーパーマーケット事業

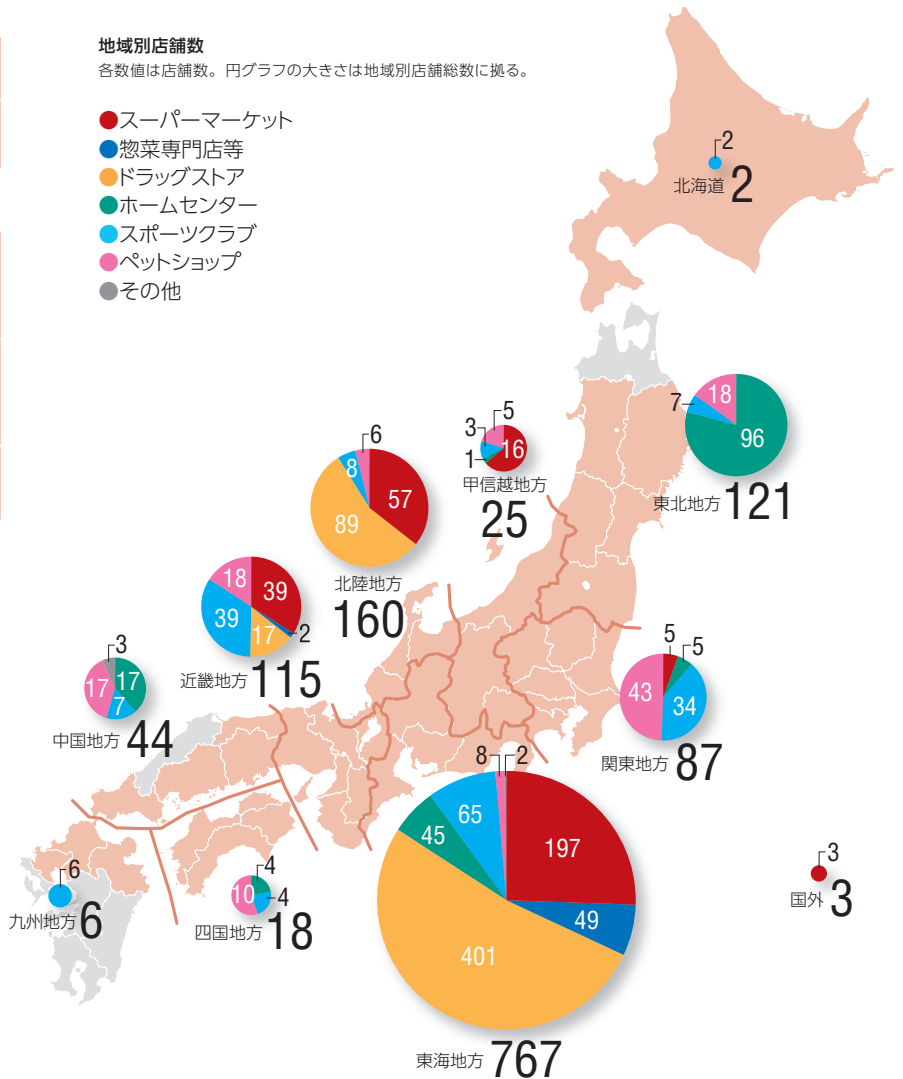
- 物流センター : □ チルドセンター ■ ドライセンター
- チルド・ドライセンター
- プロセセンター : ▲ 精肉 ▲ 青果 ▼ 水産
- 食品製造工場 : ○ 惣菜 ● ベーカリー ◎ 水産加工物

### ドラッグストア事業

- 物流センター
- 物流センター(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



(百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>スーパーマーケット事業</b>											
営業収益	313,208	321,458	329,266	336,555	345,960	353,311	372,733	396,248	405,537	421,838	454,217
セグメント利益	8,443	9,760	9,887	9,738	8,518	9,433	9,050	16,103	14,908	13,374	18,614
セグメント資産	142,260	144,604	153,045	176,384	184,386	195,231	200,720	207,938	214,395	220,190	200,860
資本的支出	17,931	12,078	10,506	11,887	12,574	13,376	7,462	13,562	12,798	14,604	17,318
減価償却費	6,826	7,381	7,556	7,339	7,490	7,633	8,431	8,363	9,510	9,941	10,867
<b>ドラッグストア事業</b>											
営業収益	73,028	80,470	95,152	107,045	117,949	127,781	139,358	150,575	152,474	160,947	170,870
セグメント利益	2,449	1,961	2,736	2,692	2,532	3,488	4,317	3,978	2,950	4,317	5,444
セグメント資産	33,649	38,557	44,602	52,019	58,849	58,725	67,755	75,511	78,702	77,286	79,513
資本的支出	3,893	4,333	5,776	8,087	5,359	4,622	6,135	7,123	7,274	2,547	2,830
減価償却費	1,454	1,780	2,114	2,588	2,927	3,104	3,170	3,533	3,962	3,732	3,693
<b>ホームセンター事業</b>											
営業収益	46,559	46,556	48,629	50,373	53,555	55,173	114,301	130,177	122,947	124,962	123,995
セグメント利益	2,330	2,011	2,450	2,302	2,149	2,616	3,465	7,327	5,061	4,620	3,844
セグメント資産	19,068	22,430	22,499	23,942	25,562	31,020	81,239	81,602	82,404	83,078	84,563
資本的支出	464	2,276	1,478	4,777	1,316	645	4,677	3,595	4,374	4,295	1,557
減価償却費	875	910	945	1,000	1,099	1,083	2,505	2,440	2,622	2,897	3,139
<b>スポーツクラブ事業</b>											
営業収益	8,955	9,271	9,838	10,459	11,397	13,157	13,597	9,146	9,847	9,439	10,072
セグメント利益	419	463	532	639	680	672	556	△1,933	△559	△1,159	△842
セグメント資産	10,382	10,611	10,634	10,776	13,059	15,175	15,768	15,331	12,260	7,403	7,140
資本的支出	338	527	791	1,119	3,114	2,565	1,960	140	435	739	472
減価償却費	636	655	711	785	882	1,080	1,295	1,236	1,144	1,106	676
<b>流通関連事業</b>											
営業収益	7,228	7,638	8,590	9,610	9,075	10,265	10,687	11,269	10,451	11,373	16,348
セグメント利益	2,995	3,395	3,647	3,699	3,725	2,910	2,793	3,210	3,206	3,296	3,664
セグメント資産	22,351	24,082	23,961	24,894	27,230	28,569	29,733	32,519	29,535	27,892	31,859
資本的支出	2,155	624	478	2,018	3,044	384	1,050	965	785	704	523
減価償却費	784	819	716	721	758	817	846	976	1,014	1,009	1,108

成果

# サステナビリティ・マネジメント

## パローグループのサステナビリティ・マネジメント

パローグループは、2030年にありたい姿、パローグループ・ビジョン2030を掲げ、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」を目指すとともに、サステナビリティ・ビジョン2030を掲げ、持続可能な社会の実現を目指します。中期3か年経営計画の基本方針の一つとして「社会との繋がりを意識した経営」を目指し、ビジネスモデルを支えるグループガバナンスの強化を図るとともに、持続可能なビジネス成長を支える3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」への取り組みを進めます。

## 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。」

パローグループは、全従業員での活動による3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」について、6つの分科会「フードロス分科会」「リサイクル分科会」「エネルギー・水分科会」「地域社会分科会」「買物課題分科会」「人材活躍分科会」を設置し、グループ各会社の推進責任者を中心に、活動を進めています。

パローグループ  
全体で優先順位の  
高いものから  
取り組む

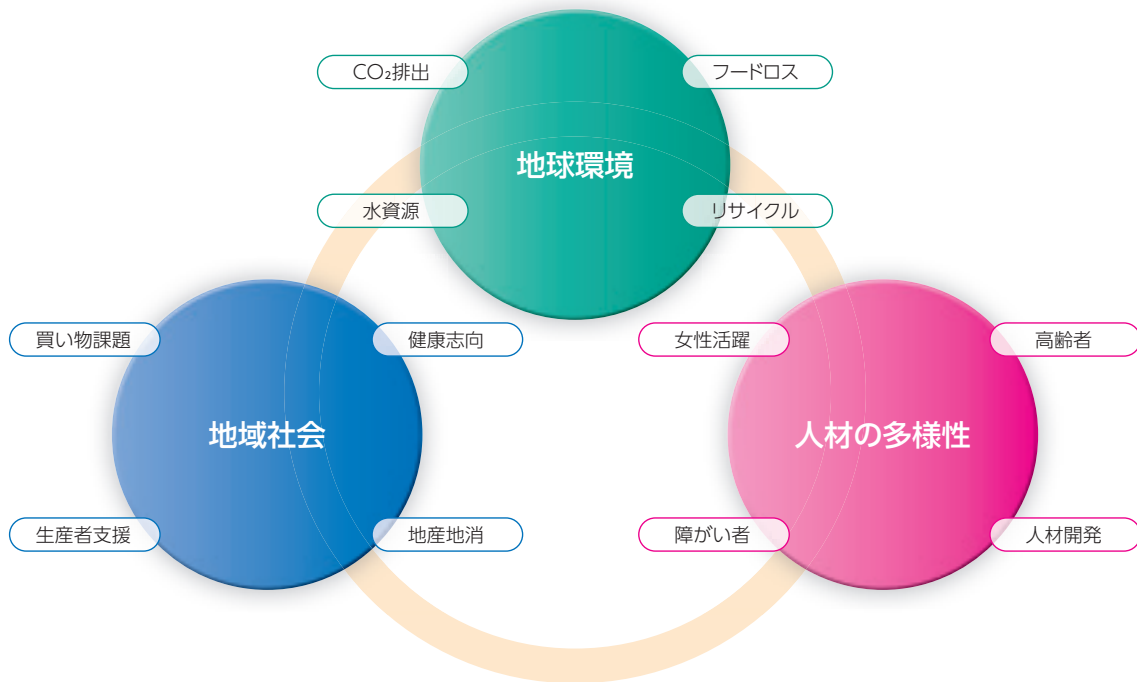
### 2022年度以降に取り組むプラットフォーム(共通基盤)

#### ● 地球環境

\*持続可能な地域環境を次代に繋ぐことを目的に数値目標を掲げて挑戦する

#### ● 地域社会

#### ● 人材の多様性



## 分科会活動

スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターを始めとする小売事業とともに、スポーツ事業、製造加工業、流通業、卸業、清掃業、警備事業等を担う事業会社それぞれにおいて、事業活動の持続性をいかに担保するか、また、環境、社会への影響をどうマネジメントするかを元に、重要課題の特定及び課題への取り組み目標を定義し、各事業会社、及びグループの目標達成に関連の強い事項について、グループ内連携、情報共有を強化するために分科会活動を進めております。6つの分科会で延べ70名のメンバーが、年間7回開催される分科会に集まり（オンライン併用）、事業セグメント、担当事業を超えた情報交換を促進することで、フードバンクへの取り組み拡大や、太陽光パネル設置の加速、また、食品残渣の新たな活用方法の開発など、グループ全体での活動促進に繋がっております。分科会活動の進捗はグループ経営執行会議に報告しております。



## 重要課題の目標設定

中期3カ年経営計画の中で、優先的に取り組む重要課題についての目標を設定しています。

### 到達目標

	3カ年目標(2021-2023)	2030年チャレンジ目標	2050年チャレンジ目標	取り組み
気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社拠点排出のCO<sub>2</sub>: <b>10%</b>削減 *2019年度比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーン上での温室効果ガス排出量 <b>40%</b>削減 *2019年度比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーン上での温室効果ガス排出総量 <b>ゼロ</b> *2020年度比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EMS活用、省エネルギー活動の推進</li> <li>● 再生エネルギーの導入推進</li> <li>● お取引先様との協働</li> <li>● 全従業員への環境教育</li> </ul>
食品廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>35%</b>削減 *2016年度比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>45%</b>削減 *2016年度比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>55%</b>削減 *2016年度比</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗業務改善、インフラ整備、お取引先様との協働</li> <li>● 全従業員への環境教育</li> </ul>

## 令和6年能登半島地震に対する支援活動

2024年1月1日に発生した令和6年能登半島地震により、被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。

パローグループでは、被災地に近い店舗を臨時営業し、お客様の食料品不足への対応に努めました。

また、被災者支援の一環として、パローグループ各店舗及び事業所にて募金活動を実施。お客様や従業員の温かいご支援に加え、当社からの義援金を合わせ、石川県に4,000万円、富山県に1,000万円を寄贈いたしました。

さらに、被災地の復興を願い、特別な金沢スイカの初競りに初めて参加し、20万円で競り落としました。この収益も被災地支援のために寄付しております。

パローグループは、今後も地域社会との繋がりを大切にし、被災地の一日も早い復興を支援してまいります。



店舗での募金箱の設置



金沢スイカの初競りへの参加

## 温室効果ガス排出量の削減

株式会社パローホールディングスでは、グループ会社における温室効果ガス（GHG）排出量の算定と削減、また再生可能エネルギーの創出に取り組んでいます。

### サプライチェーンにおける温室効果ガスの算定と削減への取り組み

パローグループでは、持続可能な社会の実現に向けて、温室効果ガス（GHG）排出量の削減を重要な課題としています。2019年度には自社排出量（Scope 1・2）を算定し、2020年度以降はサプライチェーン全体に範囲を拡大し、国際基準である「GHG プロトコル」に基づいて算定を行っています。

店舗や物流拠点でのエネルギー効率向上や再生可能エネルギーの導入、サプライチェーン連携を強化することで排出削減を進めています。具体的には、LED照明の導入や高効率な冷凍設備の設置、太陽光発電システムの活用、共同配送の推進などを実施しています。

2030年までに排出量を大幅に削減することを目標とし、透明性のある情報開示を通じてステークホルダーとの信頼関係を強化し、環境負荷の低減と経済的価値の両立を目指してまいります。

### 2023年度<sup>\*1</sup> 温室効果ガス（GHG）排出量<sup>\*2</sup>

カテゴリ	算定対象	排出量(t-CO <sub>2</sub> )
スコープ1	事業者自らによる直接排出	
	燃料の燃焼に伴う排出 <sup>*3</sup>	24,224
	フロン類の漏えいに伴う排出 <sup>*4</sup>	44,236
スコープ2	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 <sup>*5</sup>	223,594
スコープ3	Scope 1,2以外の間接排出	2,025,045

### スコープ3 排出量

スコープ/カテゴリ	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	割合	
		Scope3	Scope1,2,3
サプライチェーン排出量	2,317,099		100.0%
スコープ1	68,461		3.0%
スコープ2	223,594		9.6%
カテゴリ1	購入した製品・サービス	88.4%	77.2%
カテゴリ2	資本財	3.1%	2.7%
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	1.9%	1.7%
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	—	—
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	1.5%	1.3%
カテゴリ6	出張	0.0%	0.0%
カテゴリ7	雇用者の通勤	0.3%	0.3%
カテゴリ8	リース資産（上流）	—	—
カテゴリ9	輸送、配送（下流）	—	—
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—
カテゴリ11	販売した製品の使用	4.1%	3.6%
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	0.1%	0.1%
カテゴリ13	リース資産（下流）	0.5%	0.4%
カテゴリ14	フランチャイズ	—	—
カテゴリ15	投資	—	—
スコープ3	2,025,045	100.0%	87.4%

※1 2023年4月～2024年3月

※2 連結対象事業者のうち、(株)パロー、中部フーズ(株)、中部薬品(株)、(株)アミーゴ、(株)タイム、(株)ダイユーエイト、(株)ホームセンターパロー、(株)アレンザ・ジャパン、中部興産(株)、(株)パローマックスを対象

※3 各拠点での都市ガス・LPガスの使用（テナントの使用分を含む）、社有車のガソリン使用、フォークリフトのオートガス使用等

※4 各拠点での冷凍冷蔵機器及び空調機器使用に伴うHFCの漏洩。地球温暖化係数を乗じてCO<sub>2</sub>排出量に換算。

※5 各拠点での電力使用（テナントの使用分を含む）

※6 今年度は特定荷主報告範囲のみ。

## TCFDへの対応

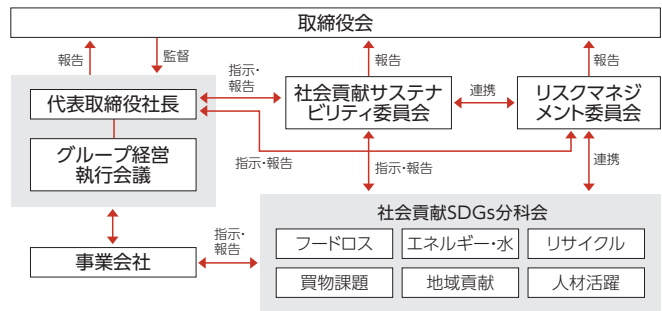
当社はTCFD提言への賛同を表明することを決定するとともに、TCFD最終提言に沿って気候変動が当社グループのビジネスへもたらすリスク・機会について識別・評価を行いました。今後は、TCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会に基づく潜在的な影響をより定量的に評価することで、開示内容を充実し、目標達成に向けた活動を進めております。

注：TCFD：G20 の要請を受け金融安定理事会によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」の略称

## ガバナンス

2022年3月より取締役会の下部組織に「社会貢献サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動問題への取り組み体制を構築するとともに取り組みを強化しています。

### 気候変動関連のガバナンス体制



## 戦略

当社グループは、気候変動を経営課題として認識するとともに、事業上のリスク、機会として捉え長期的かつ継続的な取り組みを実施しています。2021年度はTCFD提言に基づき、複数のシナリオを用いて主要事業に影響を及ぼす可能性がある気候関連リスクと機会を評価しました。

認識したリスク、機会は中期経営計画に反映してリスク低減あるいは収益機会獲得のための活動に落とし込み、戦略のレジリエンスを強化しています。

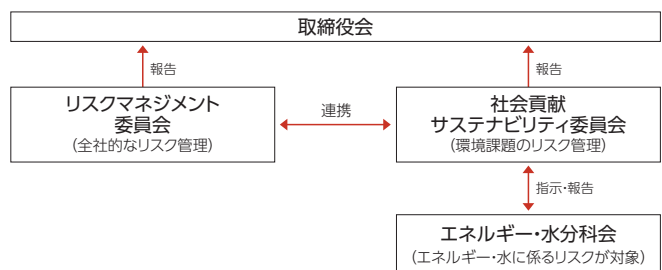
### 想定されるシナリオ

		想定される世界観
2℃未満シナリオ	2100年までの平均気温上昇が産業革命以前と比べて2℃未満に抑えられている世界	<b>脱炭素社会への移行に伴う変化が事業に影響を及ぼす(移行リスク)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する規制が強化され炭素税等の法規制が導入される</li> <li>低炭素技術などの技術革新が進展する</li> <li>社会全体が脱炭素に向かい、企業の脱炭素への取り組みが評価される</li> </ul>
4℃シナリオ	2100年までの平均気温上昇が産業革命以前と比べて4℃上昇する世界	<b>気候変動による物理的な被害が事業に影響を及ぼす(物理リスク)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する規制は導入されるものの限定的</li> <li>異常気象の劇甚化が進み、自然災害が頻発</li> <li>気温上昇や水分不足により、農作物の生育状況の変化、取水制限等が生じる</li> </ul>

## リスク管理

当社グループはリスクマネジメント委員会を設置し気候変動関連リスクを含めた全社的なリスクを「リスクマネジメント基本規程」に従い、網羅的に把握し、グループ内に潜在するリスクについて影響度と発生可能性の2軸で重要度を評価しています。リスクマネジメント委員会の事務局はリスクマネジメント部とし業務執行取締役を委員長として、定期的開催しています。リスクマネジメント委員会で対象としたリスクは、管理するワーキンググループ(分科会)を設置するとともに、平常時におけるリスク管理と緊急時における危機管理の体制を構築し、自然災害等のリスクについてはその脆弱性を評価しBCPへの備えを実施しています。気候変動に関連する影響は当社グループのリスクとして認識しており、リスクマネジメント委員会と連携の上、エネルギー・水分科会、及び社会貢献サステナビリティ委員会を中心に問題を特定し検討した対策を実行していきます。これらの取り組みは経営の課題であり、取締役会へ定期的に報告されます。

### 気候変動にかかるリスク管理体制



## 指標と目標

当社グループは、「サステナビリティ・ビジョン 2030」の重点領域の一つに「地球環境」をテーマに掲げ、気候変動対策として長期的なサプライチェーン上での温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、温室効果ガス(GHG)排出量の削減に取り組んでいます。

2030年 チャレンジ目標	サプライチェーン上での温室効果ガス排出量40%削減	*2019年度比
2050年 チャレンジ目標	サプライチェーン上での温室効果ガス排出量ゼロ	*2020年度比

バローグループの総合力を生かした地域連携の4つの方針のもとに、食育、健康社会、SDGs、有事支援をテーマに地域との連携の強化を図ってまいります。

## 1 地域と共に築く未来：行政連携による課題解決への取り組み

当社は、地域社会との協働を重視し、各自治体との包括連携協定を通じて、持続可能な地域づくりを推進しています。2024年1月には名古屋市（愛知県）をはじめ、岐阜市（岐阜県）、羽島市（岐阜県）、春日井市（愛知県）、関市（岐阜県）、中津川市（岐阜県）、岡崎市（愛知県）と新たに協定を締結し、これまでに1県15市との連携を実現しました。

防災対策では、ホームセンターでの災害備蓄品の啓発や物流センターを活用した緊急時支援計画を策定し、地域の安全確保に貢献しています。さらに、健康支援活動として高血圧予防、メタボリック対策、フレイル予防を幅広い年代に向けて実施し、地域住民の健康維持に寄与しています。また、指定暑熱避難施設（クーリングシェルター）としての店舗登録により、地域の安全な避暑場所として機能しています。

環境面では、脱炭素社会の実現やSDGsの目標達成に向けた活動を進めており、地域全体で持続可能な社会を築く取り組みを拡大しています。当社は今後も、地域行政と連携し、地域社会の発展と持続可能な未来づくりに尽力してまいります。



自治体名		締結日	主な実施内容
1	恵那市 岐阜県	2022年5月25日	防災対策、地域福祉支援
2	多治見市 岐阜県	2022年8月3日	食品ロス削減、健康づくり支援
3	岐阜県 岐阜県	2023年3月17日	防災、環境保護、地域経済活性化
4	土岐市 岐阜県	2023年6月23日	防災備蓄協力、健康支援
5	南砺市 富山県	2023年8月1日	地域イベント協力、健康推進
6	瑞浪市 岐阜県	2023年12月8日	災害時連携、地域貢献
7	名古屋市 愛知県	2024年1月31日	脱炭素社会、SDGs推進
8	岐阜市 岐阜県	2024年2月27日	防災備蓄、災害支援
9	羽島市 岐阜県	2024年3月14日	地域活性化、子育て支援
10	春日井市 愛知県	2024年3月27日	健康づくり、食品廃棄物削減
11	関市 岐阜県	2024年4月24日	防災、環境保護活動
12	中津川市 岐阜県	2024年5月22日	持続可能な地域社会づくり
13	岡崎市 愛知県	2024年7月9日	地域連携、健康施策
14	可児市 岐阜県	2024年9月11日	SDGs活動、地域支援
15	一宮市 愛知県	2024年11月19日	災害備蓄支援、健康支援
16	小牧市 愛知県	2024年12月17日	地域福祉、環境保全

## 2 フードドライブ活動の展開拡大

当社は、100年後の子どもたちに繋ぐ持続可能な社会づくりを目指し、自治体、社会福祉協議会、地域のこども食堂ネットワーク、地域のプロスポーツクラブなど、さまざまなステークホルダーと連携し、フードドライブ活動を積極的に展開しています。この活動は、店舗に設置された専用ポストを通じて、お客様から必要がなくなった食品をご寄付いただき、それを地域のこども食堂や福祉団体に届ける仕組みです。

年間を通じて、地域イベントやJリーグのFC岐阜、名古屋グランパスのホームゲームなどで30回以上のフードドライブ活動を実施しており、2府10県・229店舗（2024年12月末時点）に専用ポストを設置しています。こうした活動を通じて集まった食品は、食支援を必要とする団体へ届けられ、地域の食料支援や福祉活動に貢献しています。

また、当社は単なる食品の寄付にとどまらず、地域とのパートナーシップの強化や、フードロス削減に対する意識向上を目的とした啓発活動にも力を入れています。店舗内外でポスターやパンフレットを通じた情報提供を行い、地域社会全体で持続可能な取り組みを推進しています。

今後は、より多くの地域や団体と連携し、活動範囲の拡大と寄付食品の種類や数量の充実を図りながら、地域の子どもたちや家庭への支援を強化していくとともに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速させてまいります。



## 3 学校と共に考える持続可能な社会：バローの出張授業

当社は、持続可能な社会づくりに向けた取り組みの一環として、「食品ロス削減」をテーマにした出張授業を小・中・高校向けに展開しています。近年、SDGsやサステナビリティ活動への社会的関心が高まる中、次世代を担う子どもたちに対して、持続可能な社会の構築に向けた意識と行動の重要性を伝えることが、企業の社会的責任であると考えています。

授業では、「バローの食品ロスを減らすための取り組み」や「廃棄品を利用したサステナブルな活動」、「生物多様性への取り組み」など、地域や学年ごとの関心や理解度に応じたテーマを設定しています。また、授業内容には映像やイラストを活用し、わかりやすく伝える工夫を施しています。地域イベントや学校行事に合わせてワークショップを実施し、生徒たちが主体的に学び、実際の行動に繋げることを目指しています。

さらに、当社は単なる一方的な教育ではなく、双方向の学びの機会を提供することを重視しています。生徒たちからの意見やアイデアを収集し、それを自社の取り組みにフィードバックすることで、地域とともに成長する持続可能な活動を推進しています。

今後は、出張授業の対象校や対象地域をさらに拡大し、より多くの生徒たちにサステナビリティへの理解を深めてもらえるよう取り組んでまいります。次世代を担う子どもたちと共に持続可能な未来を築いてまいります。



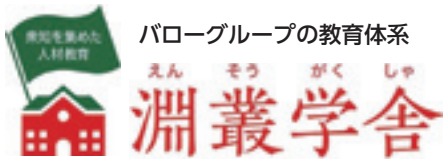
## 多様な人材の活躍支援

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		2021年度	2022年度	2023年度
<b>女性の活躍支援</b> 	<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。</p>	<b>管理職(課長級以上)に占める女性管理職の割合</b> (女性管理職数/管理職数)	<b>6.0%</b> (46名/766名)	<b>5.2%</b> (41名/795名)	<b>5.4%</b> (41名/757名)
<b>多様な働き方</b> 	<p>当社ではライフステージの変化に対応した職場環境の整備に取り組み、産休・育休制度、介護休業制度の周知徹底、復帰しやすい職場づくりに取り組んでいます。</p>	<b>産休・育休取得者数</b>			
		<b>産休</b> (社員/パートタイマー)	<b>260名</b> (104名/156名)	<b>184名</b> (85名/99名)	<b>249名</b> (101名/148名)
		<b>育休</b> (社員/パートタイマー)	<b>224名</b> (85名/139名)	<b>252名</b> (109名/143名)	<b>317名</b> (149名/168名)
<b>障がい者雇用</b> 	<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者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。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>	<b>障がい者雇用率*</b>	<b>2.61%</b>	<b>2.89%</b>	<b>2.99%</b>
		<b>岐阜県による委嘱</b>			
		<b>「障がい者就労アドバイザー」</b>		2013年度~現任	
		<b>「障がい者雇用アドバイザー」</b>		2015年度~現任	
		<b>「岐阜県障がい者差別解消検討委員」</b>		2015年度~現任	
<b>定年再雇用制度</b> 	<p>高齢化社会の到来が本格化する中、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。</p>	<b>同制度利用率</b>	<b>88.7%</b>	<b>90.5%</b>	<b>81.8%</b>
<b>社員登用制度</b> 	<p>中核事業会社16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。</p>	<b>登用者数</b>	<b>141名</b>	<b>124名</b>	<b>97名</b>
<b>従業員数</b> 	<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。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>	<b>従業員数</b> (平均勤続年数)	<b>9,036名</b> (9.4年)	<b>9,189名</b> (9.7年)	<b>9,518名</b> (9.7年)
		<b>女性</b> (平均勤続年数)	<b>2,794名</b> (6.1年)	<b>2,926名</b> (6.2年)	<b>3,068名</b> (6.5年)
		<b>男性</b> (平均勤続年数)	<b>6,242名</b> (10.9年)	<b>6,263名</b> (11.3年)	<b>6,450名</b> (11.5年)

注：従業員数の約88%を占める事業会社16社を対象に算出。

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



パローグループの教育体系

パローグループが中長期経営方針として掲げる『パローグループ・ビジョン2030』、『サステナビリティ・ビジョン2030』を達成するにあたり、人材面からこれらの根幹を成す「商品・顧客・社会を繋ぐことができるリーダーの育成」が重要な課題となります。

HD人事部の設立などを行いより働きやすい環境づくりを目指しています。



人材開発センター外観

教育方針

2030中長期経営方針『パローグループ・ビジョン2030』、『サステナビリティ・ビジョン2030』を達成するにあたり、それらの根幹を成す『商品・顧客・社会を繋ぐことができるリーダー』の育成を方針としています。

教育方針

- 1 人材の基礎作り**
  - ▶ 教育機会の充実・研修効果の向上
  - ▶ インストラクター教育
  - ▶ パローグループへの広がり
- 2 現場力強化**
  - ▶ GP会社課題研修
  - ▶ 次世代経営幹部研修
  - ▶ ITスキル取得による業務の効率化
- 3 人財の強化・発掘**
  - ▶ 経営幹部研修
  - ▶ 次世代経営幹部研修
  - ▶ 選抜若手社員研修

淵叢学舎とは

「物事の寄り集まる所、活動の中心地」という意味を持つ「淵叢学舎(えんそうがくしゃ)」と命名された新教育体系では、衆知を集めた人材教育を目指して、下記の教育体系のもと、パローグループ合同での研修プログラムが進められます。

教育体系

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				パロー経営塾			
部長級				経営幹部 部門長マネジメント研修			
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 VBSパロービジネススクール			
リーダー	経創専心・DNA研修 昇格者(H1)研修 昇格者(J4-2年目)研修 昇格者(J4-1年目)研修	店長教育規模別研修 店長・管理監督店長研修 新任店長研修 パイヤー研修 新任チーフ研修	基礎研修 次世代パイヤー研修 米国若手研修		通信教育受講支援 資格取得支援	人権啓発・コンプライアンス 女性活躍推進	グループ会社、機能、職種別の研修 グループ出向
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	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					

# コーポレート・ガバナンス

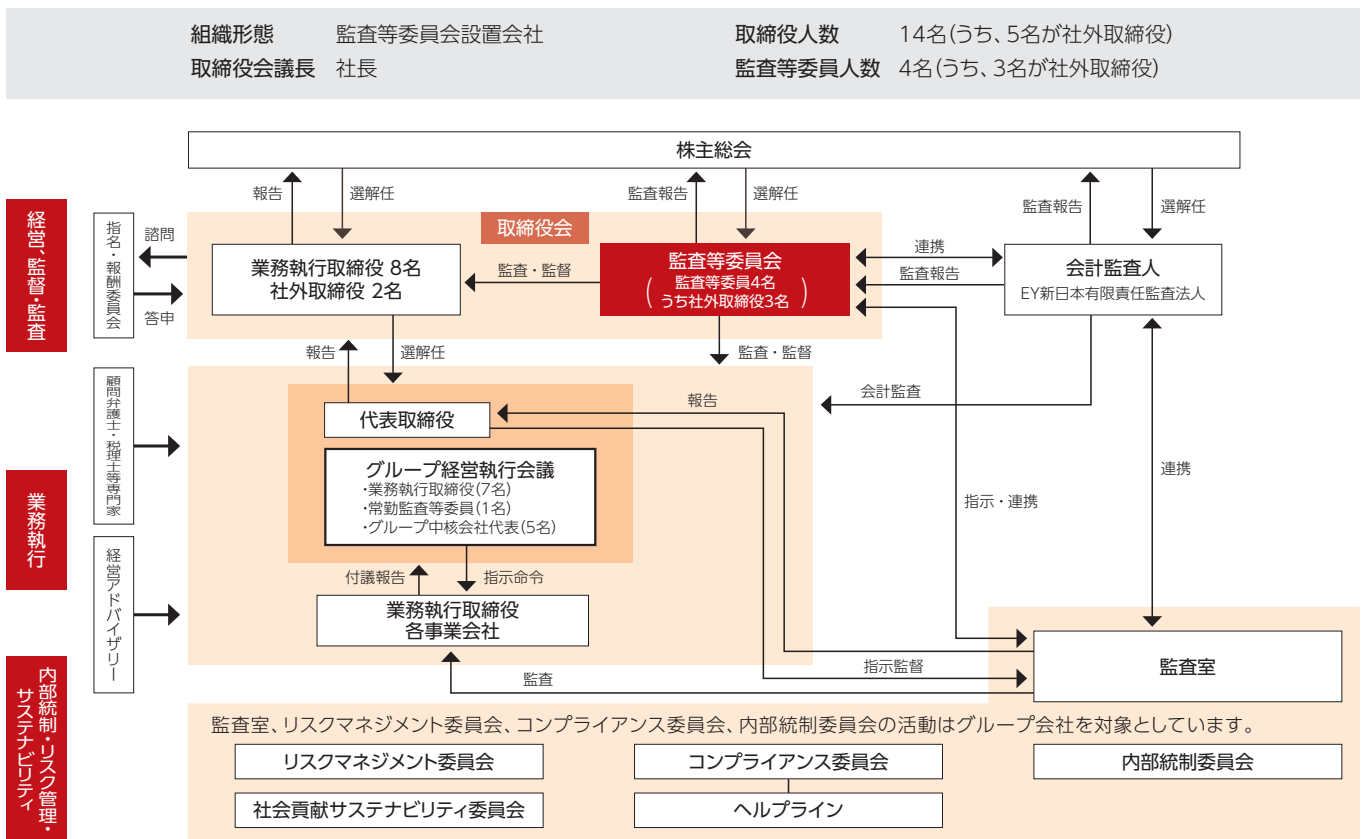
## 基本的な考え方

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経営の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います。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要 (2024年6月28日現在)

当社は、2015年10月1日付けにて持株会社体制に移行し、経営の意思決定・監督体制と事業の執行体制を分離いたしました。これにより効率的な経営・執行体制の確立を図るとともに社外取締役を選任し、実効性のある高い監督体制の構築と透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。また、2016年6月30日には監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役を過半数とする監査等委員会を置くことにより、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。



## 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・検討の実効性などについて、5段階評価で点数化しております。2023年度の総合評価は4.1(前年度4.1)と、実効性は概ね確保できているとの結果を得ました。



## 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続並びに説明

### (1) 方針

- ① 監査等委員でない取締役候補については、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こと、また重要な業務執行者・中核事業会社の責任者を担う者を指名しております。社外取締役候補については、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することとしております。
- ② 監査等委員である取締役候補については、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、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財務・会計に関する知見、当社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。
- ③ 取締役の解任については、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合、職務の懈怠等により当社の企業価値を著しく毀損させた場合等に、取締役会にて審議することとしております。

### (2) 手続

- ① 監査等委員でない取締役候補については、業務執行取締役2名と社外取締役3名で構成する指名・報酬委員会にて検討した上、取締役会にて決定しております。
- ② 監査等委員である取締役候補については、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、取締役会にて決定することとしております。
- ③ 取締役の解任については、指名・報酬委員会の答申とともに、監査等委員会の意見を聴取したうえで、取締役会にて決定することとしております。

### (3) 選解任・指名についての説明

- ① 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において開示しております。
- ② 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(2)」に記載しております。
- ③ 取締役の解任の説明(不再任を除く)につきましては、株主総会参考書類等において開示することとしております。

## 取締役の報酬額またはその算定方法

### (1) 基本方針

- ① 役員報酬等の構成は、基本報酬と業績連動報酬である賞与、株式報酬としており、社内・社外の別に応じて設定しております。なお、社外取締役及び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 基本報酬額は、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、毎月支給します。なお、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ます。また、連結子会社出身の取締役(役員取締役を除く)の子会社における報酬は、子会社の役員報酬に係る規定に基づき支給します。
- ③ 業績連動報酬となる賞与は、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、取締役が委任を受けている事業の業績等を勘案して算定し、支給します。また、2022年6月30日開催の第65期定時株主総会で承認された「取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件」により、取締役の金銭報酬枠を減額し、取締役賞与の一部として、譲渡制限付株式を付与することとしました。
- ④ 株式報酬は、2017年6月29日開催の第60期定時株主総会で承認された株式交付信託制度であり、取締役退任時に当社株式が交付されます。その運用は、同日開催の取締役会で承認された「役員向け株式交付規程」に基づき行います。

### (2) 手続

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。基本報酬額及び賞与額の決定につきましては、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3名で構成する指名・報酬委員会にてその内容を検討の上、取締役会の決議により、その決定を指名・報酬委員会の答申を重視することを条件として、代表取締役会長兼CEOである田代正美に再一任しております。また、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員会の決議により決定しております。

## 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

社外取締役の選任にあたっては、「会社法上の要件、上場証券取引所の定める独立役員資格を充たし、一般株主と利益相反の生じるおそれがないこと、最近3年間に於いて、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。

取締役会・監査等委員会の開催状況及び出席状況 (2023年度)

	取締役会	監査等委員会
開催回数	12回	12回
社外取締役の出席状況	100%	97.9%

注：2023年4月より2024年3月までの開催を対象としております。

株主との対話実績 (2023年度)

第67期定時株主総会 (2024年6月27日開催)	ご来場株主数：156名	70分開催 (昨年 152名 72分開催)
------------------------------	-------------	-----------------------

取締役候補者の多様性とスキルマトリックス

氏名	当社における地位	多様性		期待するスキル						
		性別	年齢	企業経営 経営戦略	業界知見	サステナ ビリティ	IT テクノロジー	財務会計	法務	ガバナンス リスク管理
田代 正美	代表取締役会長兼CEO	男性	77	○	○	○		○		○
小池 孝幸	取締役社長	男性	51	○	○		○	○		○
森 克幸	専務取締役	男性	63	○	○	○				○
篠花 明	常務取締役	男性	51	○	○	○		○		○
和賀登 盛作	取締役	男性	65	○	○	○				○
高巢 基彦	取締役	男性	50	○	○	○				○
額 直孝	取締役	男性	60	○	○					○
浅倉 俊一	取締役	男性	74	○	○	○				○
高橋 俊行	取締役(独立社外)	男性	73	○	○			○		○
山下 陽子	取締役(独立社外)	女性	45			○			○	○

監査等委員である取締役候補者の多様性とスキルマトリックス

氏名	当社における地位	多様性		期待するスキル						
		性別	年齢	企業経営 経営戦略	業界知見	サステナ ビリティ	IT テクノロジー	財務会計	法務	ガバナンス リスク管理
安孫子 寿夫	取締役常勤監査等委員	男性	57					○		○
増田 陸奥夫	取締役監査等委員(独立社外)	男性	79	○				○		○
秦 博文	取締役監査等委員(独立社外)	男性	72					○		○
伊藤 時光	取締役監査等委員(独立社外)	男性	69					○		○

※1 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。  
 ※2 取締役の年齢表記は、2024年6月27日現在であります。  
 ※3 業界知見に関する「業界」は、小売業、食品製造業、スポーツクラブ事業、運輸業と定義しております。

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、取締役会において定めた「業務の適正を確保するための体制(内部統制システムの基本方針)」に基づき内部統制システムを構築するとともに運用を図ることで、コーポレート・ガバナンスの維持・強化に努めております。以下、内部統制システムの運用状況の概要を記載します。(当社の「業務の適正を確保するための体制(内部統制システムの基本方針)」は2006年5月8日開催の取締役会にて決定され、直近では2023年3月20日に一部改訂されております。)

内部統制システムの運用状況の概要

当社では、内部統制システムの構築・運用状況を確認するため、内部統制委員会を設置し、定期的に行われる内部統制委員会において、各担当部署及び監査室による報告等により内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。内部統制委員会は、業務執行取締役が委員となり、取締役監査等委員も毎回出席し、適宜意見を述べております。内部統制委員会での確認結果につきましては、年1回、取締役会へ報告されます。また、速やかに報告すべき事案が確認された際には、取締役会へ随時報告される体制としております。

# コンプライアンス・リスク管理体制

## リスク管理体制

損失の危機の管理に関する規程として「リスクマネジメント基本規程」を定めております。この規程により、全社的な損失の危険（以下、リスクという）を網羅的・統括的に管理し、リスク管理体制を明確にするとともに、リスクマネジメント委員会を設け、リスク管理を行う体制としています。また、監査室は必要に応じてリスクの管理状況について監査を実施し、その結果を取締役会、監査等委員会に報告する体制としています。

## コンプライアンス

当社は、取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保する体制をコンプライアンス体制と位置づけ、以下の体制をとっています。

- ①コンプライアンス体制の基礎として取締役を含む全社職員の行動倫理を定めた「企業倫理行動指針」及び「コンプライアンス基本規程」を定めています。また、必要に応じてコンプライアンス委員会を開催し、コンプライアンス体制の整備及び維持、発展を図ります。
- ②内部監査部門として執行部門から独立した監査室を置き、全社的な内部監査を行います。
- ③取締役及び監査室は、当社における重大な法令違反その他コンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合は直ちに監査等委員会に報告し、また遅滞なく取締役会等にも報告します。
- ④法令違反その他の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、同規程により内部通報制度の運用を行います。
- ⑤監査等委員及び社外取締役は、当社の法令遵守体制及び内部通報制度に問題があると認めるときは、意見を述べるとともに改善策の策定を求めることができます。

## 当社並びに子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

「企業倫理行動指針」をグループ全社に適用し、グループの取締役・社員一体となった遵法意識の醸成を図っております。また、「グループ関係会社管理規程」及び「グループ関係会社権限規程」を定め、その規程に基づいた一定の事項について当社に報告することを義務付けるとともに、一定の基準を満たすものについては、当社取締役会またはグループ経営執行会議への付議事項としています。代表取締役直轄の組織として配置された監査室は、内部監査計画に基づき、グループ各社の業務監査を実施しており、監査結果については、取締役会、監査等委員会、会計監査人の他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。

## 事業等のリスク

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、価格競争の激化、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) 自然災害・流行性感染症等（地震・台風等の大規模自然災害や流行性感染症が発生した場合）
- (5) 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）
- (6) 金利変動
- (7) 人材の確保（人材の確保及び育成が計画通り進まない場合）
- (8) 情報システムのリスク（予測範囲を超える事態が発生する場合）

### 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

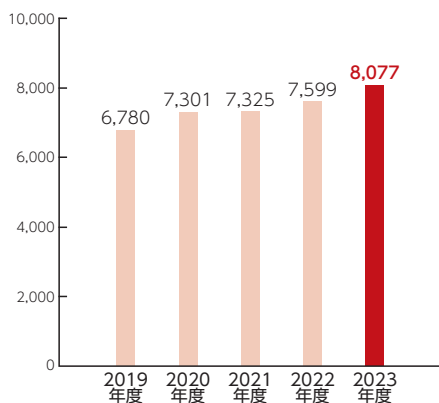
### 3. 固定資産の減損

### 4. 繰延税金資産

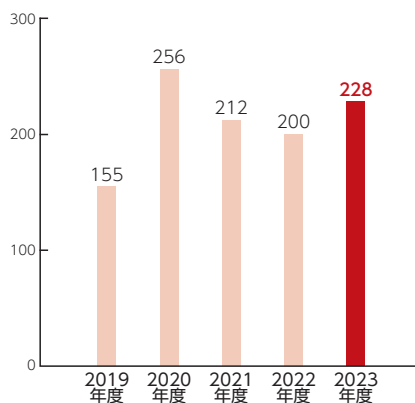
# 11年間の財務ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>連結会計年度</b>				
営業収益	454,180	470,564	497,463	520,530
営業利益	14,287	15,000	16,683	15,439
経常利益	15,311	16,108	17,586	16,762
親会社株主に帰属する当期純利益	9,162	9,214	10,759	10,522
<b>連結会計年度末</b>				
総資産	235,131	245,386	255,916	269,488
純資産	82,949	90,881	99,027	107,727
株主資本	82,395	90,301	98,408	107,057
有利子負債	87,265	86,880	84,952	87,231
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,198	22,257	22,991	22,270
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,746	△15,660	△19,045	△21,569
フリーキャッシュ・フロー	△4,547	6,596	3,945	700
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,983	△3,745	△6,758	△3,168
現金及び現金同等物の期末残高	17,055	19,960	17,103	14,659
<b>設備投資</b>				
設備投資（支払ベース）	25,226	20,225	20,041	24,441
用途別内訳：				
新店投資	12,851	12,763	11,628	15,144
既存店投資	2,306	2,237	3,650	7,709
その他	10,069	5,225	4,763	1,587
減価償却費（CF）	11,090	12,168	12,683	13,125
<b>1株当たり指標</b>				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,600.25	1,751.57	1,925.45	2,093.74
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	177.95	178.91	208.87	205.83
1株当たり年間配当金（円）	31	33	36	40
配当性向	17.4%	18.4%	17.2%	19.4%
<b>主要な経営指標</b>				
総資産経常利益率（ROA）	6.8%	6.7%	7.0%	6.4%
自己資本当期純利益率（ROE）	11.7%	10.7%	11.4%	10.2%
自己資本比率	35.0%	36.8%	38.5%	39.7%
D/Eレシオ（倍）	1.1	1.0	0.9	0.8

営業収益（億円）

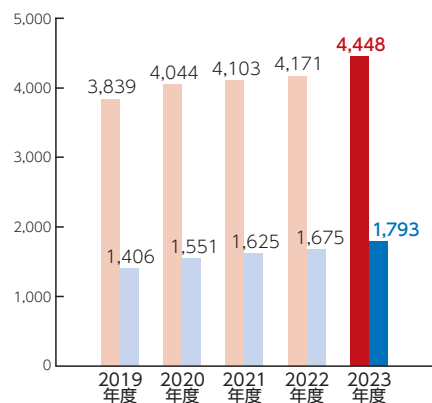


営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）

■総資産 ■純資産



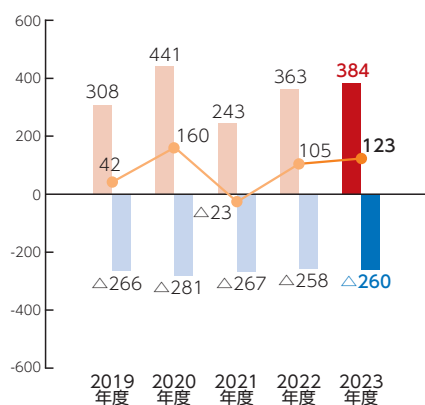
(百万円)

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
544,020	565,931	678,096	730,168	732,519	759,977	807,795
13,470	14,210	15,515	25,648	21,205	20,062	22,844
14,937	16,091	16,878	28,397	24,140	23,049	25,604
7,570	7,910	6,477	12,592	9,014	7,603	11,945
285,905	311,813	383,919	404,458	410,365	417,107	444,807
113,167	125,395	140,645	155,190	162,521	167,520	179,328
112,365	124,599	132,375	142,095	148,156	152,408	161,200
88,821	96,717	124,872	120,884	125,456	118,780	123,049
27,790	27,369	30,871	44,138	24,361	36,397	38,449
△24,258	△31,621	△26,615	△28,137	△26,729	△25,885	△26,055
3,531	△4,252	4,256	16,001	△2,367	10,511	12,393
△3,223	7,302	△551	△10,472	△4,115	△12,329	△4,558
14,938	17,938	24,159	29,349	22,867	20,973	28,813
27,575	26,878	32,138	32,832	30,947	25,995	27,120
14,394	14,903	20,457	9,742	14,484	13,464	9,691
9,850	9,451	8,498	17,145	15,158	11,726	13,655
3,332	2,524	3,183	5,945	1,304	805	3,775
13,952	15,163	17,665	18,234	20,228	20,691	21,751
2,196.89	2,320.53	2,435.06	2,660.56	2,766.89	2,851.73	3,062.60
148.04	153.06	120.63	234.52	167.87	141.61	223.02
45	48	52	54	56	58	65
30.4%	31.4%	43.1%	23.0%	33.4%	41.0%	29.1%
5.4%	5.4%	4.9%	7.2%	5.9%	5.6%	5.9%
6.9%	6.7%	5.1%	9.2%	6.2%	5.0%	7.5%
39.3%	40.0%	34.1%	35.3%	36.2%	36.6%	36.9%
0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7

財務・企業データ

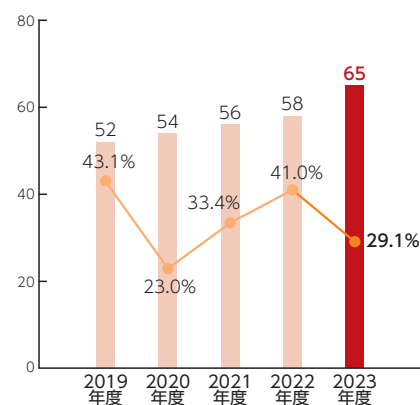
## キャッシュ・フローの状況 (億円)

■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



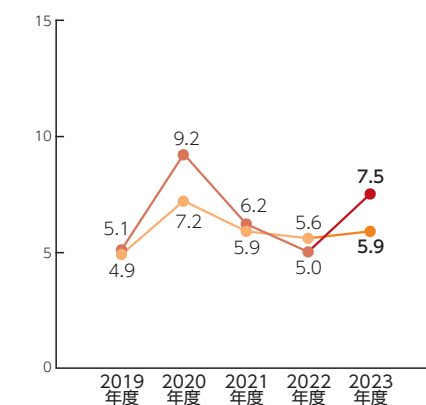
## 1株当たり年間配当金 (円) / 配当性向

■1株当たり年間配当金 ●配当性向



## ROE/ROA (%)

●ROE ●ROA



# 連結財務諸表(要約)

## 連結貸借対照表

株式会社パローホールディングス及び連結子会社 (2023年及び2024年3月31日現在)

(百万円)

	2022年度	2023年度
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	21,482	29,598
受取手形、売掛金及び契約資産	16,701	25,976
商品及び製品	59,701	63,065
原材料及び貯蔵品	1,418	1,454
その他	16,379	16,041
貸倒引当金	△11	△536
流動資産合計	115,671	135,600
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	318,091	332,721
減価償却累計額	△170,491	△181,310
建物及び構築物(純額)	147,599	151,411
機械装置及び運搬具	14,765	16,394
減価償却累計額	△10,726	△11,998
機械装置及び運搬具(純額)	4,039	4,396
土地	54,524	53,191
リース資産	21,140	21,142
減価償却累計額	△14,503	△13,858
リース資産(純額)	6,637	7,283
建設仮勘定	2,448	1,990
その他	49,669	54,037
減価償却累計額	△39,514	△42,907
その他(純額)	10,155	11,130
有形固定資産合計	225,405	229,404
<b>無形固定資産</b>		
のれん	1,807	1,828
リース資産	139	111
その他	16,479	15,823
無形固定資産合計	18,426	17,763
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	9,981	13,616
長期貸付金	1,061	1,124
繰延税金資産	10,508	10,631
差入保証金	32,482	32,954
その他	3,909	4,060
貸倒引当金	△339	△347
投資その他の資産合計	57,603	62,039
固定資産合計	301,436	309,207
<b>資産合計</b>	<b>417,107</b>	<b>444,807</b>

(百万円)

	2022年度	2023年度
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	59,911	64,662
短期借入金	20,041	22,793
コマーシャル・ペーパー	19,000	19,000
1年内返済予定の長期借入金	11,736	14,132
リース債務	2,286	3,188
未払法人税等	4,744	5,267
賞与引当金	3,670	4,146
役員賞与引当金	210	228
ポイント引当金	519	661
店舗閉鎖損失引当金	—	14
資産除去債務	82	228
その他	28,230	32,596
流動負債合計	150,433	166,919
<b>固定負債</b>		
社債	10,000	10,100
長期借入金	45,766	44,395
リース債務	9,950	9,439
繰延税金負債	231	269
役員退職慰労引当金	411	528
退職給付に係る負債	6,502	6,683
資産除去債務	18,151	19,205
長期預り保証金	6,700	6,527
その他	1,439	1,410
固定負債合計	99,153	98,560
<b>負債合計</b>	<b>249,587</b>	<b>265,479</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	13,609	13,609
資本剰余金	20,062	20,066
利益剰余金	119,567	128,340
自己株式	△831	△816
株主資本合計	152,408	161,200
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	673	3,143
繰延ヘッジ損益	△2	8
為替換算調整勘定	△207	△296
退職給付に係る調整累計額	△138	△6
その他の包括利益累計額合計	325	2,849
<b>新株予約権</b>	19	19
<b>非支配株主持分</b>	14,766	15,258
<b>純資産合計</b>	<b>167,520</b>	<b>179,328</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>417,107</b>	<b>444,807</b>

## 連結損益計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社（2023年及び2024年3月31日に終了した連結会計年度）

(百万円)

	2022年度	2023年度
売上高	735,385	782,601
売上原価	539,963	573,352
売上総利益	195,422	209,249
営業収入	24,591	25,194
営業総利益	220,014	234,443
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	4,697	4,669
包装費	151	172
消耗品費	1,251	1,613
配送費	1,863	1,901
ポイント引当金繰入額	1,748	2,024
貸倒引当金繰入額	0	1,014
役員報酬	964	1,115
給料及び手当	75,264	78,888
賞与	6,177	7,045
賞与引当金繰入額	3,388	3,641
役員賞与引当金繰入額	208	217
退職給付費用	1,125	1,206
役員退職慰労引当金繰入額	42	63
法定福利及び厚生費	13,231	14,138
水道光熱費	13,691	12,081
賃借料	32,937	33,780
修繕維持費	4,942	5,630
減価償却費	18,476	19,927
のれん償却額	711	690
その他	19,075	21,774
販売費及び一般管理費合計	199,951	211,599
営業利益	20,062	22,844
営業外収益		
受取利息	123	145
受取配当金	193	248
受取事務手数料	1,555	1,550
受取賃貸料	683	825
持分法による投資利益	57	—
その他	1,845	1,677
営業外収益合計	4,460	4,447
営業外費用		
支払利息	746	730
不動産賃貸原価	492	618
持分法による投資損失	—	70
その他	234	267
営業外費用合計	1,473	1,687
経常利益	23,049	25,604
特別利益		
固定資産売却益	29	651
投資有価証券売却益	39	3
負ののれん発生益	1	15
違約金収入	263	181
補助金収入	293	151
為替換算調整勘定取崩益	163	—
新株予約権戻入益	101	—
その他	64	—
特別利益合計	957	1,003
特別損失		
固定資産売却損	10	14
固定資産除却損	154	150
減損損失	5,939	4,853
固定資産圧縮損	221	98
その他	349	229
特別損失合計	6,675	5,346
税金等調整前当期純利益	17,331	21,262
法人税、住民税及び事業税	8,633	9,196
法人税等調整額	△578	△959
法人税等合計	8,055	8,237
当期純利益	9,276	13,025
非支配株主に帰属する当期純利益	1,672	1,079
親会社株主に帰属する当期純利益	7,603	11,945

# 連結財務諸表(要約)

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社バローホールディングス及び連結子会社 (2023年及び2024年3月31日に終了した連結会計年度)

(百万円)

	2022年度	2023年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	17,331	21,262
減価償却費	20,691	21,751
減損損失	5,939	4,853
のれん償却額	711	690
負ののれん発生益	△1	△15
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△19	508
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	448	339
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△110	△188
ポイント引当金の増減額(△は減少)	41	215
受取利息及び受取配当金	△317	△393
支払利息	746	730
固定資産除却損	154	150
固定資産圧縮損	221	98
持分法による投資損益(△は益)	△57	70
為替換算調整勘定取崩益	△163	—
新株予約権戻入益	△101	—
補助金収入	△293	△151
違約金収入	△263	△181
売上債権の増減額(△は増加)	△1,869	△6,729
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,733	△2,391
仕入債務の増減額(△は減少)	2,732	3,185
未払消費税等の増減額(△は減少)	87	943
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	903	3,978
その他	870	△1,594
小計	43,948	47,132
利息及び配当金の受取額	227	281
違約金の受取額	263	181
利息の支払額	△733	△716
法人税等の支払額	△7,477	△8,431
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>36,229</b>	<b>38,449</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△332	△295
定期預金の払戻による収入	276	577
有形固定資産の取得による支出	△23,177	△23,406
有形固定資産の売却による収入	232	1,697
無形固定資産の取得による支出	△2,299	△1,795
投資有価証券の取得による支出	△131	△76
投資有価証券の売却による収入	39	18
貸付けによる支出	△54	△105
貸付金の回収による収入	74	74
差入保証金の差入による支出	△1,294	△1,965
差入保証金の回収による収入	1,498	1,537
預り保証金の受入による収入	380	254
預り保証金の返還による支出	△497	△576
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△112	△1,468
非連結子会社株式の取得による支出	—	△4
事業譲受による支出	△128	△236
補助金による収入	293	151
その他	△484	△438
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△25,717</b>	<b>△26,055</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	200	2,100
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	2,000	—
長期借入れによる収入	10,100	12,471
長期借入金の返済による支出	△17,942	△12,805
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,697	△2,564
自己株式の売却による収入	16	17
自己株式の取得による支出	△300	△0
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	—	50
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	—	△50
配当金の支払額	△3,066	△3,172
非支配株主への配当金の支払額	△577	△603
その他	△61	—
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△12,329</b>	<b>△4,558</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△76	4
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,894	7,839
現金及び現金同等物の期首残高	22,867	20,973
現金及び現金同等物の期末残高	20,973	28,813



## 連結株主資本等変動計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社（2023年及び2024年3月31日に終了した連結会計年度）

### 2022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	13,609	20,063	115,030	△547	148,156	559	5	132	△266	431	121	13,811	162,521
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			△3,065		△3,065								△3,065
親会社株主に帰属する当期純利益			7,603		7,603								7,603
自己株式の取得				△300	△300								△300
自己株式の処分		0		15	16								16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						113	△8	△340	128	△106	△101	954	746
当期変動額合計	—	△1	4,537	△284	4,251	113	△8	△340	128	△106	△101	954	4,998
当期末残高	13,609	20,062	119,567	△831	152,408	673	△2	△207	△138	325	19	14,766	167,520

### 2023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	13,609	20,062	119,567	△831	152,408	673	△2	△207	△138	325	19	14,766	167,520
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		2			2								2
剰余金の配当			△3,173		△3,173								△3,173
親会社株主に帰属する当期純利益			11,945		11,945								11,945
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分		1		15	17								17
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						2,470	10	△88	131	2,524	—	492	3,016
当期変動額合計	—	4	8,772	15	8,792	2,470	10	△88	131	2,524	—	492	11,808
当期末残高	13,609	20,066	128,340	△816	161,200	3,143	8	△296	△6	2,849	19	15,258	179,328

# 企業データ/株式状況

(2024年3月31日現在)

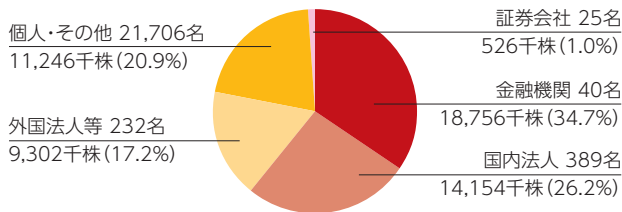
## 企業データ

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CEO 田代 正美
資本金	136億9百万円

## 株式状況

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	53,987,499株
株主数	22,392名
上場取引所	東京証券取引所プライム市場、 名古屋証券取引所プレミア市場

## 所有者別株式の分布状況



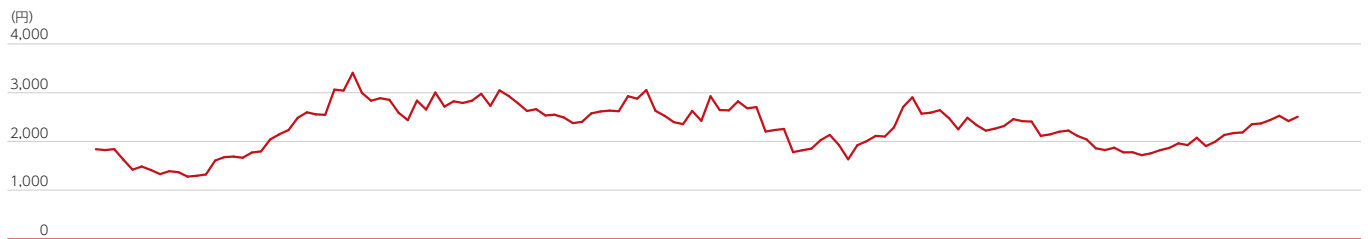
## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
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
株式会社日本カストディ銀行(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

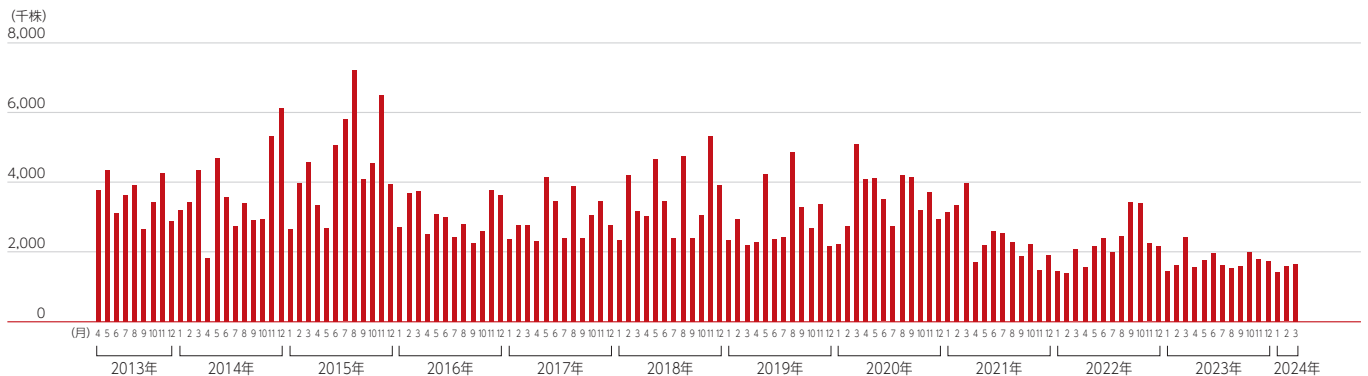
注：同一株式数を所有する場合、株主番号順に記載しております。  
\*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

## 株価及び出来高の推移

### 株価（調整後終値）



### 出来高



## グループ企業一覧 (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 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 株式会社フタバヤ 三幸株式会社 株式会社てらお食品 株式会社八百鮮 株式会社ヤマタ 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 有限会社白石罐詰工場 大東食研株式会社 株式会社主婦の店商事中部本社 株式会社Vソリューション 中部ミート株式会社 中部アグリ株式会社 株式会社パローマックス* 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 株式会社ホームセンターパロー 株式会社タイム 株式会社アレンザ・ジャパン	株式会社日敷 株式会社アグリル 株式会社ファースト
●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 中部興産株式会社 有限会社滋賀中央パック メンテックス株式会社 株式会社セイソー 上海巴栄貿易有限公司 Valor Vietnam Co.,Ltd.	株式会社パローエージェンシー 有限会社ジャパングリーンサービス 株式会社フェイス 有限会社アクセル 昭和フィルム株式会社 ユニードパック株式会社 株式会社鷺富運送
●その他の事業	アレンザホールディングス株式会社 株式会社ホームセンターパロー** 株式会社アミーゴ** 株式会社ジョーカー** 有限会社アグリ元気岡山	株式会社岐阜ファミリーデパート 株式会社中部保険サービス 株式会社パローマックス* 株式会社パローフィナンシャルサービス

注：\*同一企業、\*\*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「株式会社主婦の店パロー」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、「株式会社主婦の店パロー」を「株式会社パロー」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	株式会社アクトス(現、連結子会社)が、株式会社パ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。
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	「株式会社パロー」を「株式会社パ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。 「株式会社パロー」がスーパーマーケット事業を、「株式会社ホームセンターパロー」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。
2018年	8月	株式会社フタバヤ(現、連結子会社)を子会社化。
	12月	株式会社アークス及び株式会社リテールパートナーズとの3社間で資本業務提携締結。
2019年	2月	三幸株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
	4月	株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間の株式交換によりホームセンター事業を統合、アレンザホールディングス株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
2020年	8月	大東食研株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
2021年	4月	本田水産株式会社が株式会社石巻フーズを吸収合併。
	7月	株式会社フェイス(現、連結子会社)を子会社化。
	10月	株式会社八百鮮(現、連結子会社)を子会社化。 株式会社ヤマタ(現、連結子会社)を子会社化。
	12月	株式会社パローフィナンシャルサービス(現、連結子会社)を設立。
2022年	4月	東京証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプライム市場へ、名古屋証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプレミアム市場へ移行。
2023年	4月	昭和フィルム株式会社(現、連結子会社)及びユニードパック株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
	11月	株式会社NSAK及び株式会社ホームセンター・アントを子会社化(両社は2024年3月1日をもって、株式会社ホームセンターパローに吸収合併され、消滅しております)。



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ください。

株式会社 **バロー** 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 〒509-0214  
(IR室) 岐阜県可児市広見北反田1957番地の2 TEL：0574-60-0858

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