



「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 2025

2025年3月期



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注意ください。

### 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/



## 「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『勇氣ある者』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「勇氣」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<sup>\*</sup>へ

<sup>\*</sup>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号店を開設しました（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設しております。

## 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。

## 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バ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。

## 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▶

## 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。

### 事業の多角展開を進めてきた背景と意義

私たちバローグループは、1958年の会社設立以来スーパーマーケット事業を基軸としながら、ホームセンター事業、ドラッグストア事業、スポーツクラブ事業、そして直近のペットショップ事業まで、業態の幅を広げていく多角化展開を進めてきました。同時に、農産物の生産や食品の製造・加工、プライベート・ブランド(PB)商品の開発、物流、資材調達、保守・メンテナンス、清掃など、流通システムを構築するさまざまな機能をグループ内に備えてきました。この多角経営は、スーパーマーケット専業や販売特化による事業展開では得られない強みを私たちにもたらしめています。

スーパーマーケット事業から派生した当社グループの多角化展開は1984年、中部薬品株式会社の設立によるドラッグストア事業への参入に始まります。同じく1984年に東農スポーツクラブの開設により参入したスポーツクラブ事業は、総合型スポーツクラブからフィットネスクラブへの需要の高まりにあわせて、1990年にスポーツクラブアクスに呼称変更しました。その後、1995年にホームセンター事業を営む株式会社富士屋と合併し、2019年にはアレンザホールディングス株式会社を子会社化し、ホームセンター事業の規模を拡大しました。

人口が伸び、経済も右肩上がりの外部環境の時代は、郊外に広い敷地と広い駐車場を持ち、同じ敷地内にスーパーマーケット、ホームセンター、ドラッグストアなど複数の業態を併設した近隣型ショッピングセンターと言われるフォーマットがお客様の支持を得られたため、その戦略を取ってきました。

ところが、人口減少、都市集中などの外部環境の変化により、都市部に進出しなければならなくなりました。これまではいくつかの複合業態によって1兆円を目指してきましたが、これからの企業戦略として単独業態で1兆円を作り上げていきたいと考えています。

そこで、もう一度スーパーマーケット事業に焦点を当てて、6年ほど前からバローとしての関西出店強化や、八百鮮、たこーのような生鮮特化型スーパーのM&Aを行ってきました。こうした経験を経て、祖業であるスーパーマーケットが関西、関東に進出する力を付け都会での戦い方が習得できたことで、今後の出店を都市部に集中していきます。

一方、既存の店舗や地域は、人口減少や高齢化により、当社のような複合業態を持っている企業に対して、行政と連携したさまざまな取組みが非常に注目されだしています。例えば、学校給食の食材調達、病院の統廃合に伴う食堂運営・調剤薬局・物販、バリアフリー設備へのリフォーム、リハビリの

## 会長兼CEOインタビュー

ための運動施設など、行政からの依頼をグループで全て受けられることが当社の大きな強みであり、既存地域のマーケットでは今後も複合業態を持っていることが一元管理の観点からさらに注目されたいと考えています。人口集中する都市部と、過疎化する地域の両方をマーケットにできるのは、今まで当社がノウハウを蓄積してきた結果です。

今期(2025年度)の当社グループは、営業収益9,020億円を想定しており、2年後の2027年度における1兆円企業の達成が見えてきました。次の目標として見据えているスーパーマーケット事業の単独による営業収益1兆円を今後5年ほどの期間で達成していくためには、マーケティングとものづくり、物流の三つの機能を深掘りし、業態の寡占化を勝ち残っていく必要があります。その間、ドラッグストア事業とホームセンター事業は、M&Aを含むさまざまな整備と拡充を進めていくことになるでしょう。ドラッグストア業界およびホームセンター業界では、すでにながりの格差が出てきていますので、ビジネスモデルをどう変革し、いかに同業他社と異なる戦略を練り上げていくか。それがこれからの課題だと思います。

#### ペットの生涯を責任をもってサポートする事業

2024年度より新規セグメント化したペットショップ事業の原点は、古く1980年代後半に遡ります。日本はペットを精神的な拠り所としてかわいがり対象ととらえる文化を持ちます。一方で、欧米はペットをパートナーとしてとらえる文化を持ちます。欧米のようなペット文化を日本にも根付かせたい

という思いからペットショップ事業への挑戦を始めました。

ペットを擬人化し「ゆりかごから看取りまで」を想定することで、さまざまなビジネスが生まれます。今、グループのペットショップ事業は繁殖、トリミング、体調管理などのアフターケア、ホテルサービス、動物病院による医療の提供まで手掛け、「ペットの生涯を責任をもってサポートする」新しいペットビジネスを実現しています。今後はこの当社グループ独自の事業を全国にもう一度作り出すのが目標であり、また、それができる規模に成長してきていると思っています。

#### スーパーマーケット事業に求められる変革

先ほど述べました通り、国内小売業界は、人口減少と都市集中による影響が色濃く表れ、各業態において再編の動きが加速しています。特にスーパーマーケット事業においては、かつてチェーンストア理論として語られたドミナントによる出店戦略が有効性を失い、人口が伸びるエリアで、地域一番店と注目される繁盛店を作り上げなければ、経費を吸収できるだけの利益を確保できない状況となってきました。ドミナントを形成して競争を回避するのではなく、店舗あたりの売上高を高め、利益を上げていく必要に迫られているのです。

そのため当社グループは、エリアを越えて集客できる目的来店性が高い「デスティネーション・ストア」への転換に注力しつつ、人口が集中する地区への出店を進めてきました。直近では2025年10月に、愛知県三河地区を中心に地域密着型スー

パーマーケットを展開する株式会社ドミーを子会社化しました。

そして近年進めてきた関西圏への出店に続き、いよいよ関東圏への出店を開始し、2025年11月に「バロー横浜下永谷店」(神奈川県横浜市港南区)をオープンしました。このように既存の店舗網から離れた地域への進出は、ドミナントエリアとは異なり単独で集中して勝てるビジネスモデルを持つことがカギとなります。同店では、鮮魚の提供に徹底してこだわった売り場づくりで、「デスティネーション・ストア」としての優位性を打ち出していく方針です。

関東圏への進出は、非常に優れた競合先との戦いであり、当社グループにとって多くの学びが得られる機会となります。この経験を活かし、もっと強いスーパーマーケット、もっと強い企業グループを実現していく考えです。

#### 飛躍に向けて「挑戦していく人間」を育成

1兆円企業の達成が見えてきた今、次の目標であるスーパーマーケット事業の単独による営業収益1兆円を実現するのは「挑戦していく人間」です。社員一人ひとりが自ら仮説を立てて、新しい取り組みにチャレンジしていく企業文化の醸成が求められます。

企業が成長し続けていくためには、現状維持から脱却するための仕組みとモラルを組織の中に築き上げながら、飛躍に向けて変化できる感性を備えた人材を育てていかなければなりません。私は、次世代の人づくりを担当する立場として、社員の意識変革を促し、当社グループのさらなる発展に尽力してまいります。





取締役社長

小池 孝幸

## 挑戦と成長にこだわりながら前進し、豊かな未来の共有を目指します。

### 「一強」として存続すべく、より力強く高い成長へ

現在の国内小売業界は、コロナ禍後の景況改善を背景に販売額の増加を維持しているものの、各事業者を取り巻く経営環境は、ますます厳しいものとなってきました。特に大きな影響要素は、物価高を受けて強まっている消費者の生活防衛意識と、原材料費や仕入れ価格の高騰、人件費・物流費をはじめとする間接コストの上昇です。こうした局面はもはや抑えが利かず、業界内の競争も激しさを増し、変化に対応できる企業だけが生き残るとされた時代から、今後は「一強」だけが存続する時代になると思われます。生き残ったとしても強くなければ、いずれ衰退してしまいますし、そのスピードが加速していく状況にあるのです。

これまで当社グループは、厳しい環境を克服して競争を勝ち抜き、お客様に求められる企業であり続けるために、「変化対応業」を意識した経営を推進してきました。しかし上述の時代認識を踏まえ、これから先は「生き残り」にとどまることなく、より力強く高い成長に向けて舵を切り直し、一気に「一強」の世界へ飛び込んでいく必要があると思っています。

### スーパーマーケットが牽引し、30期連続増収

新たな3か年中期経営計画を始動した2024年度は、スーパーマーケット事業が全体の伸びを牽引し、他のセグメントもすべて増収を遂げ、好調に推移した1年でした。結果として連結業績は、営業収益が8,544億円(前期比5.8%増)に達し、30期連続で過去最高の更新を果たしました。この増収効果を受けて、営業利益は231億円(同1.5%増)、経常利益は261億円(同2.2%増)と前期を上回り、いずれも過去2番目の水準となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資マネジメントの強化が減損損失を前期より抑えたことに加え、法人税等負担率の低下も

寄与し、過去最高の136億円(同14.3%増)を確保しました。

主力のスーパーマーケット事業は、目的来店性の高い「ディスティネーションストア」への店舗転換が引き続き成果を上げ、近年注力している都市型生鮮店舗の展開も奏功したことから、既存店の1店舗当たり売上高および同利益率が大きく改善しました。この二つが成長にドライブをかける一方、PB商品の開発やプロセスセンターによる食品加工、物流、包材・消耗品、設備保守などを担う機能子会社の拡充により、店舗の後方支援も強化され、収益力向上に寄与しています。機能子会社は、今後も規模を拡大させ、事業を支えるだけでなくリードする存在にしていこうと考えています。

地域に密着した店舗づくりに注力するドラッグストア事業は、調剤薬局の併設化と調剤専門薬局の新設を積極的に進め、処方箋枚数を増加させるとともに、スーパーマーケット事業と供給面で連携し、生鮮品の取り扱いを強化しました。これらの施策が調剤部門と食品部門の売上を押し上げたものの、人件費の上昇と生鮮品関連投資の増加を受け、減益となりました。

ホームセンター事業は、第2四半期から増益に転じながらも、最大需要期である第1四半期の落ち込みをカバーするに至りませんでした。リフォーム関連商品や防災・防犯商品などが好調に推移し、EC部門も売上を伸ばしましたが、利益率の低い商品の販売構成比が高まり、販管費も増加する状況となりました。今後は、ホームセンターの提供価値や存在意義を今一度見直し、事業のコアを明確化すべく、ホームセンターパローメガストア稲沢平和店(愛知県稲沢市)をモデルとする店舗強化プロジェクトを推進します。

スポーツクラブ事業は、アーデルフィットネスリゾートの子会社化に伴う会員数の増加と会費の改訂により増収し、損失を縮小しました。

なお2024年度は、ペットショップ事業を新規セグメント化しました。個人経営や中小企業が多いペット業界で、当社

## 社長インタビュー

グループの事業規模ならではの価値を提供し、ペットを人生のパートナーとするお客様に寄り添いながら、豊かな暮らしに貢献したいと考えています。それぞれの強みを持つ「アミーゴ」「ペットフォレスト」「ジョーカー」の3ブランドを展開し、プラットフォームの共通化メリットを活かしていきます。

### 成長・収益・持続性・差別化の各戦略が進展

現在推進中の3ヵ年中期経営計画(2024年度～2026年度)は、最終年度の連結業績における「営業収益9,100億円」「営業利益272億円」「経常利益300億円」「親会社株主に帰属する当期純利益140億円」を数値目標に設定し、2030年のありたい姿を描いた「バローグループ・ビジョン2030」の実現に向けて、より強いバリューチェーン集団の形成を目指すものです。目標達成への取り組みは、「成長」「収益」「持続性」「差別化」の4戦略を柱としています。

計画1年目の2024年度は、成長戦略として注力したスーパーマーケット事業の「ディスティネーションストア」への店舗転換や、ドラッグストア事業における新規出店と店舗改装の強化、そして収益戦略として実施した機能子会社の再編・統合、物流センター2ヵ所の新規稼働、「グループ商品調達推進室」の設置など、成長戦略を後押しするインフラ構築が大きく進展し、好業績につながりました。また成長戦略の要となる関西圏(京都・大阪・兵庫・奈良・和歌山)は、2025年度に売上高500億円を達成する目処が立ったことから、今後はこれを1,000億円規模に拡大していきます。

持続性戦略は、成長の原資である資金のコントロールと人材の確保・育成がカギとなります。2024年度は、店舗の拡大に向けて人材採用の強化を図るとともに、グループ横断で次世代リーダーを育成すべく、経営幹部候補研修をはじめとする教育に注力しました。

差別化戦略は、自社プリペイド・ポイントカード「Lu Vit(ルビット)」の活用と、金融事業への参入として展開する「Lu Vitクレジットカード」を通じた顧客接点の拡大が切り口となります。プリペイド・ポイントカードの登録会員数およびクレジットの申込受付件数は、いずれも着実に増加しており、これを業績貢献につなげるべく取り組みを継続していきます。

### 計画が想定以上に進捗、1兆円達成を前倒し

「バローグループ・ビジョン2030」は、2029年度における「営業収益1兆円」を掲げていましたが、中期経営計画が想定以上のペースで進捗していることから、2年前倒しで2027年度に1兆円を達成できる見通しです。そのため当社グループは、中期経営計画の数値目標を維持しつつ、1兆円構想の早期実現を見据え、エリア拡大を伴う成長を加速していく方針です。

具体的には、スーパーマーケット事業で営業収益6,000億円を確保し、関西圏における売上高を前述の通り1,000億円へ引き上げるとともに、関東圏で売上高500億円を目指します。営業収益の6割をスーパーマーケット事業が力強く支える構造をしっかりと築いた上で、各事業の特性を活かすポートフォリオ経営を推進し、それぞれの業界で一番というものを作り上げることが、これからの重要課題になってきます。また、冒頭に述べました「一強」としての存続を目指す上で、将来的に人口が増えていく余地がある関西圏・関東圏への展開は、避けて通れない道であると考えます。

当社グループは今後、スーパーマーケットの1店舗当たりの収益力をさらに高めるべく、「ディスティネーションストア」としての個性・専門性を磨き込み、生鮮に対するお客様の信頼をベースに、選ばれる商品群の拡大を図ります。そして、物流動態管理や需要予測、自動発注、PB商品の拡充に向けたデータ連携など、AI活用・DXによる機能強化をグループ全体に広げながら、スーパーマーケットとホームセンターなど、各業態の連携・組み合わせによりシナジーを発揮し、柔軟な出店力で新たな価値を生み出していきます。

### CO<sub>2</sub>排出量とフードロスのさらなる削減に注力

「サステナビリティ・ビジョン2030」にもとづく持続可能な社会の実現に向けた取り組みでは、特に温室効果ガスの排出量とフードロスの削減に注力しています。2024年度は、配送効率のさらなる向上に努め、トラックの減便を図りつつ、EVトラックの導入を開始致しました。EVトラックは一般のトラックと比較して約66%の二酸化炭素の排出量に抑えることが可能となっております。

また、店舗では、お客様にお持ちいただいたご家庭で使いきれない食品を集め、子ども食堂など食品を必要とされる方へお届けする「フードドライブ活動」を継続的に実施し、取り組みの輪を広げています。

地域との結び付きの中で社会課題の解決を図る活動では、地方行政・自治体との連携を通じて、食育や健康、SDGs、災害発生時の支援などをテーマに、グループの総合力を活かした協働を行っています。2022年から開始した自治体との包括連携協定は、対象地域を年々拡大し、2025年5月16日に締結した岐阜県美濃加茂市との締結で、1県19市を数えるまでになりました。

こうした地域社会との協働は、出店エリアを広げていく中でビジネスベースにつながるものであり、同時に「1兆円企業」を目指す当社グループが果たすべき社会的責務であると認識しています。地域社会、お客様、当社グループの「三方よし」を実現するために、さらに知恵を働かせていきたいと思っています。

### 事業の拡がりをもたらすものを見据えていく

当社は、今3ヵ年中期経営計画において株主還元方針を変更しました。資本効率の改善に向けて、配当性向を従前の25%から30%目処へ引き上げるとともに、DOE(株主資本配当率)2%を下限とする新たな基準を設け、累進配当を継続し

ています。この方針にもとづき、2024年度の配当は、15期連続増配となる1株当たり年間68円(中間29円・期末39円)を実施しました。

変動が大きい配当性向のみを基準とせず、DOEの導入と累進配当の継続を打ち出した、より安定した還元拡充を通じて、株主・投資家の皆さまに当社株式を長期に保有していただきたいと考えています。

企業経営は、狙って得られる成果もあれば、タイミングが巡ってきて実現する成果もあります。複数の事業を展開する多角化経営は、短期的にはコングロマリットディスカウントを生じていると見られることもありますが、体力があるうちは数字を追求するだけでなく、グループ事業の拡がりから学び、自分達に何ができるか、その可能性を考え続けていくことが、持続的成長にとって非常に大切だと思っています。グループ内の共同調達や商品の共同開発など、水平・垂直シナジーの創出を通じて、コングロマリットディスカウントの解消を図ることは当然ですが、長期視点で事業ポートフォリオを捉え、バランスを重視していく方針です。

私たちバローグループは、すべてのステークホルダーの皆様と豊かな未来を共有するために、「挑戦」と「成長」にこだわって前進してまいります。引き続き一層の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

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**

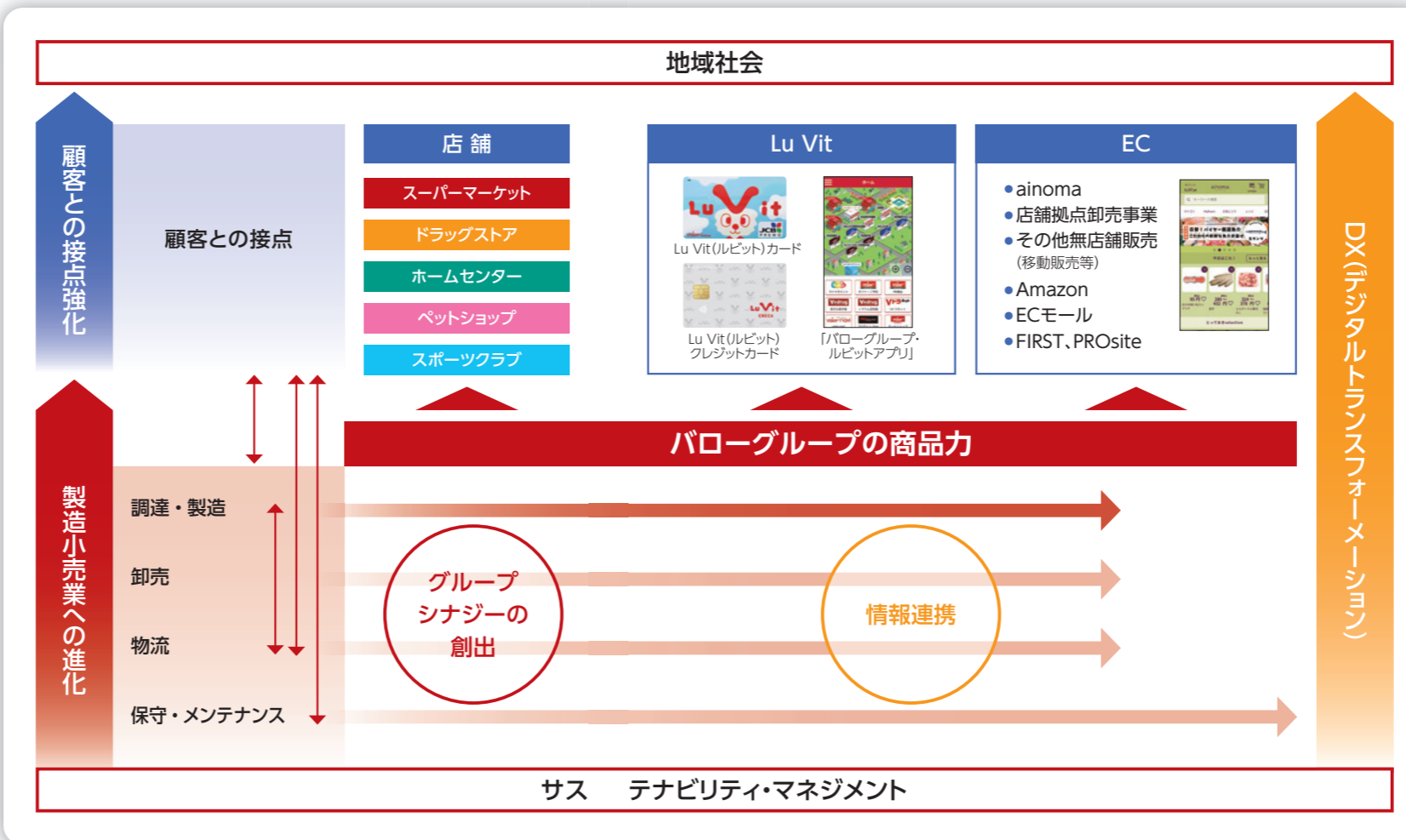
- 少子高齢化と人口減少
- ITの進化と購買行動の変化
- 地域の暮らしを支える地元供給業者の減少

**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

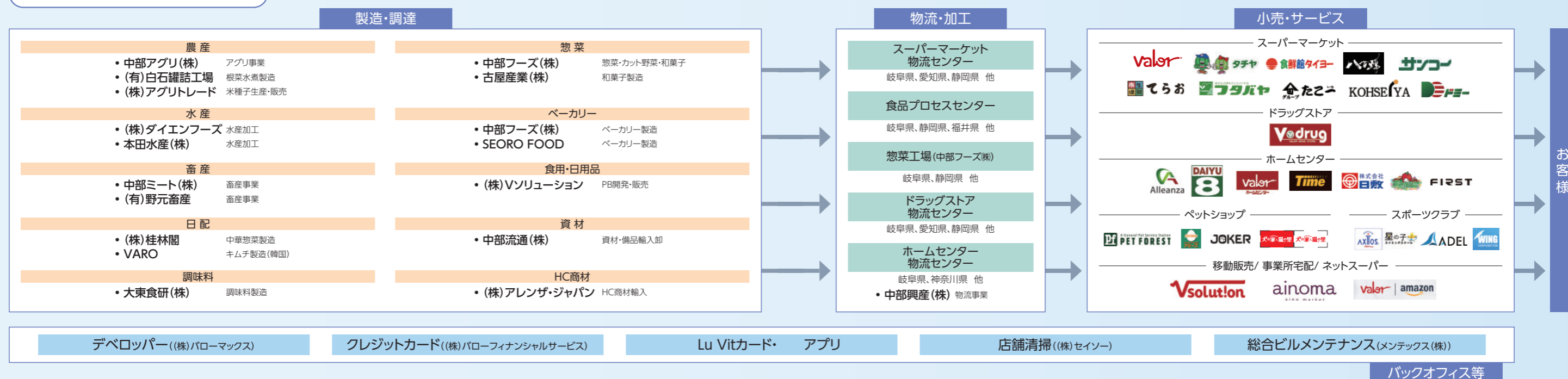


解決策

**コネクト2030**

～商品・顧客・社会を繋ぐ～

川上にさかのぼるバローのビジネスモデル



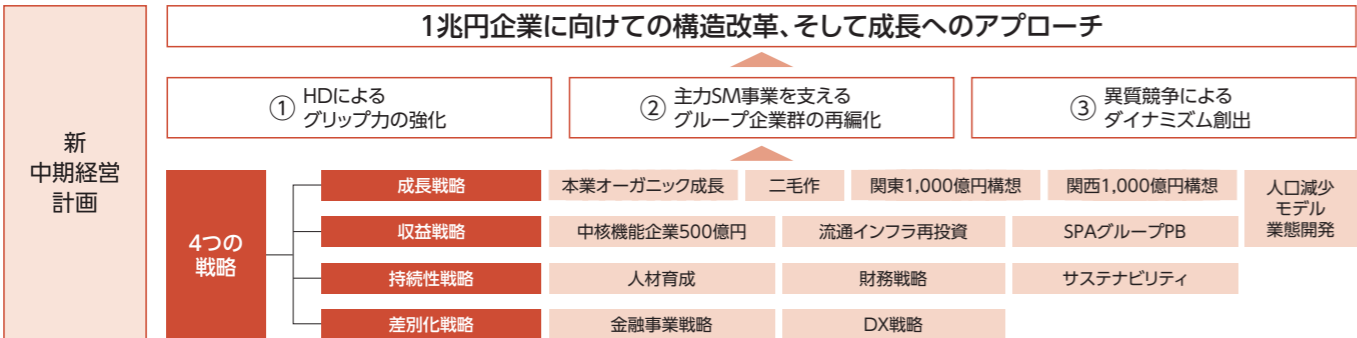
中期経営計画 (2025年3月期～2027年3月期) の概要

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ヵ年経営計画」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



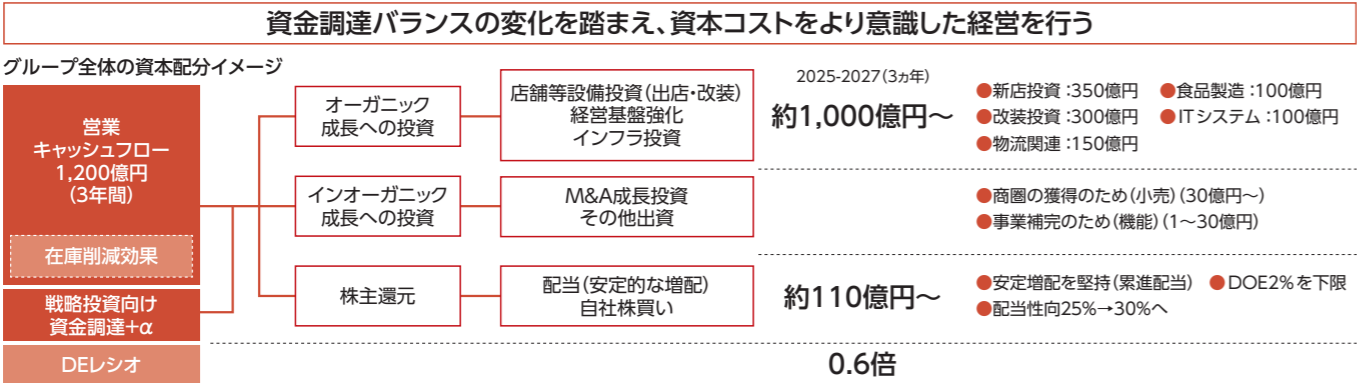
経営指標

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1,000億円超、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<br>KGI | 営業収益 9,100億円<br>営業利益 272億円<br>経常利益 300億円 | 関西圏売上高<br>500億円超   | EC売上高<br>200億円超   |
| 成長<br>KPI | スーパーマーケット事業<br>セグメント営業収益<br>5,000億円      | ドラッグストア事業<br>セグメント営業収益<br>2,000億円<br>調剤取扱店舗<br>35% → 50% | ホームセンター事業<br>セグメント営業収益<br>1,385億円<br>+ペットショップ売上高<br>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ヵ年で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(DEL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。



中期経営計画の達成に向けて

2025年3月期の進捗

2024年度(2025年3月期)は、営業収益が30期連続で過去最高を更新し、純利益も過去最高を記録するなど、中期経営計画は想定を上回るペースで進捗しています。2029年度としていた営業収益1兆円の達成目標を2027年度へ2年前倒しすることを決定しました。成長戦略の要である関西圏では、売上高500億円達成に目処が立ったことから、次なる目標を1,000億円規模へと引き上げ、同時に関東圏への本格進出や物流・製造インフラを拡充し、強固な収益基盤への構造改革を加速させています。

|                     | 2023/3  | 2024/3  | 2025/3  |         |        |        |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|                     | 実績      | 実績      | 計画      | 実績      | 昨年比    | 計画比    |
| 営業収益                | 759,977 | 807,795 | 840,000 | 854,435 | 105.8% | 101.7% |
| 営業利益                | 20,062  | 22,844  | 23,500  | 23,191  | 101.5% | 98.7%  |
| 経常利益                | 23,049  | 25,604  | 26,400  | 26,179  | 102.2% | 99.2%  |
| 親会社株主に<br>帰属する当期純利益 | 7,603   | 11,945  | 12,300  | 13,654  | 114.3% | 111.0% |
| EBITDA* (百万円)       | 40,754  | 44,595  | —       | 46,350  |        |        |
| EPS (円)             | 141.61  | 223.02  | 214.17  | 257.65  |        |        |

※ EBITDAについては、営業利益+減価償却費(CFベース)により算定

中期経営計画達成に向けての課題

スーパーマーケット(SM)事業

課題

「デスティネーション・ストア」への転換による1店舗当たり収益力の最大化を推進。関西圏における売上目標を1,000億円へと上方修正し、ドミナント形成を加速させる。製造小売業としての機能を深化させ、機能子会社との連携による差別化商品の拡充を図ることで、SM事業単独での売上高1兆円達成に向けた強固な事業基盤を構築する。

→ 課題に対する取り組みはP.16

ドラッグストア事業

課題

地域一番の生活支援拠点としての地位を確立し、食品の導入や調剤部門の利益貢献度を高め、来店頻度の向上と客単価の拡大を図り、持続的な利益成長を実現する。

→ 課題に対する取り組みはP.16

ホームセンター事業

課題

資材・プロコースやリフォーム・園芸など、当社の強みである専門カテゴリーの深掘りを推進。専門的な知識やサービスを付加した「目的来店型」の店舗づくりへとシフトし、地域のお客様の多様なニーズに応える体制を構築。

→ 課題に対する取り組みはP.17

ペットショップ事業

課題

「アミーゴ」「ペットフォレスト」「ジョーカー」の3ブランドにおけるプラットフォーム共通化を進め、物販に留まらず、暮らしから医療、シニアケアまでを網羅するペットの生涯サポートを具現化したサービスモデルの展開へ。グループの成長を牽引する第四の柱として、独自の市場ポジションを確立する。

→ 課題に対する取り組みはP.17

## 中期経営計画達成への取り組み

### スーパーマーケット(SM)事業

#### 関西・関東への攻勢と好調な業績進捗

SM事業では、中期経営計画の柱である「デスティネーション・ストア(DS)」戦略が着実に実を結び、2026年3月期中間期において営業収益は前年同期比6.2%増、営業利益は23.1%増と大幅な増益を達成いたしました。特に関西圏での出店加速が計画を上回る成果を上げているほか、2025年9月には兵庫県へ初進出を果たしました。さらに、11月には神奈川県横浜市への出店により関東市場への本格参入を開始するなど、成長のステージを全国主要都市へと広げております。

#### 製造小売モデルの深化と差別化商品の拡大

独自の「製造小売」モデルにおいても、現場の創意工夫を活かした商品開発が収益を牽引しております。鮮魚部門の「魚屋の鮓」や、売上が急伸している「生フルーツデザート」などの高付加価値商品が利益率の改善に大きく寄与いたしました。11月にはデザート専用の新工場が稼働を開始しており、グループの調達・加工機能を最大限に活用した他社に真似できない商品供給体制をさらに強化しております。

#### M&Aによる地盤強化と持続可能な店舗運営

戦略的な投資として、2025年10月に愛知県三河エリアに強みを持つ株式会社ドミーを子会社化いたしました。これにより中部圏における事業基盤をさらに盤石なものとし、物流や調達の共同化による大きな相乗効果を見込んでおります。年間休業日の拡充など働き方改革を進めながらも、既存店売上高は4.6%増と力強く伸長しており、高い生産性と顧客満足度を両立する持続可能なSMモデルの確立を推進してまいります。



SMスーパーマーケットパロー多治見店



八百鮮湊川店

### ドラッグストア事業

#### 専門性の追求と収益構造の転換

ドラッグストア事業におきましては、地域密着型の「健康サポート拠点」としての機能強化に向けた構造改革を推進しております。2025年3月期は、処方箋枚数の増加に伴い営業収益は伸長したものの、将来の成長を見据えた31店舗の新規出店や既存店の改装、専門人材への先行投資が重なり、増収減益となりました。しかし、これらの投資は着実に実を結び、2026年3月期中間期には調剤併設率の向上と処方箋単価の上昇により、セグメント利益が前年同期比30.8%増と大幅な反転攻勢を実現しております。

#### 「食」の強化によるワンストップ利便性の提供

独自の差別化戦略として、スーパーマーケット事業との商品供給連携を活かした「食に強いドラッグストア」の確立に注力しております。精肉や惣菜、切り花といった生鮮力テグリーの導入を積極的に進めたことで、食品部門の売上高は前年同期比で大きく伸長いたしました。健康維持から日々の食卓までを支えるワンストップの買い物体験を提供することで、お客様の来店頻度向上と客単価の上昇を両立させております。今後もグループのシナジーを最大限に発揮し、競合他社との差別化を鮮明にしていまいります。

#### 機動的な店舗展開と持続可能な運営体制

店舗網の拡大におきましては、中部・北陸圏のドミナント強化に加え、2024年度に譲り受けた店舗の収益化を迅速に進めております。当中間期末にはグループ合計で555店舗(うち調剤取扱221店舗)まで拡大しており、地域インフラとしての存在感を高めております。運営面では、自動発注システムの導入やキャッシュレス決済手数料の低減といったオペレーションの刷新を並行して推進しております。コスト増を吸収できる高収益体質を構築し、持続的な利益成長と企業価値の向上を目指してまいります。



V・drug 横枕西店



V・drug 千音寺店

### ホームセンター事業

#### 構造改革の推進と収益性の劇的な改善

ホームセンター事業におきましては、外部環境の変化に左右されない強靱な収益基盤の構築に注力しております。2025年3月期は、原材料価格の高騰や物流コストの上昇に加え、利益率の低い生活必需品の売上構成比が高まったことで増収減益となりました。しかし、この期間に徹底して進めたコスト構造の見直しと既存店の改装が着実に実を結び、2026年3月期中間期にはセグメント利益が前年同期比21.4%増の23億31百万円と、大幅な改善を達成いたしました。

#### EC部門の二桁成長とPB商品の拡充による差別化

差別化戦略の核となるEC部門では、取扱品目の拡大と即日発送体制の強化が奏功し、売上高は前年同期比10.0%増と力強い二桁成長を継続しております。また、アレンザホールディングス傘下各社との共同仕入れを最大限に活かしたプライベートブランド(PB)商品の拡充により、売上総利益率の着実な向上を実現いたしました。実店舗においても、専門性の高い資材や農業関連の提案力を高めることで、プロユースから一般のお客様まで幅広い支持を得ております。

#### DXによる運営効率化とグループシナジーの最大化

持続的な成長に向けて、キャッシュレス決済手数料の削減や共同物流の最適化といったオペレーションの刷新を推し進めております。セルフレジの導入拡大などのDX投資を通じて、人件費上昇を吸収できる高効率な店舗運営体制を構築いたしました。今後もグループ各社のノウハウを融合させ、専門性と利便性を兼ね備えた「新時代のホームセンター」として、地域社会の豊かな暮らしを支えながら、収益力のさらなる強化を図ってまいります。



ホームセンターパロー メガストア稲沢平和店



いなざわパーク 花とスイーツ工房

### ペットショップ事業

#### 経営統合による規模拡大と増収の実現

ペットショップ事業においては、グループ一体となった運営体制の構築と収益性の改善を最優先課題として取り組んでおります。2025年3月期は、新規出店や「株式会社アミーゴ」への事業統合に伴う一時費用の発生、キャッシュレス決済手数料の増加などにより増収減益となりましたが、これは将来の飛躍に向けた基盤整備の過程と位置づけております。2026年3月期中間期においては、前年末に子会社化した「株式会社犬の家」の通期寄与もあり、セグメント営業収益は前年同期比38.6%増と大幅な増収を達成いたしました。

#### 付加価値サービスの拡充とライフタイムサポート

戦略面では、生体販売のみに依存しない持続的な収益モデルへの転換を進めております。健康志向の高まりを背景としたプレミアムフードや冷凍フードの拡販に加え、トリミングやペットホテル、さらには「犬の幼稚園」や「プレミアムスパ」といった体験型・課題解決型サービスの導入店舗を拡大いたしました。ペットを家族の一員として大切にする顧客ニーズを的確に捉え、生体販売から生涯のアフターケアまでを一貫して担う「ペットライフのトータルサポート」体制を強化しております。

#### 統合シナジーの発現と今後の展望

経営面では、アミーゴと犬の家の連携による共同仕入れの拡大や店舗オペレーションの共通化が進み、売上総利益率は50.0%と着実に改善しております。生体販売単価の下落や、出店に伴う初期費用、人件費の上昇といった課題に対し、スケールメリットを活かした収益性の向上と販管費の最適化を並行して推進しております。今後は、統合シナジーを早期に最大化させ、グループ188店舗のネットワークを強みに、専門性の高いサービスで圧倒的な差別化を図ってまいります。

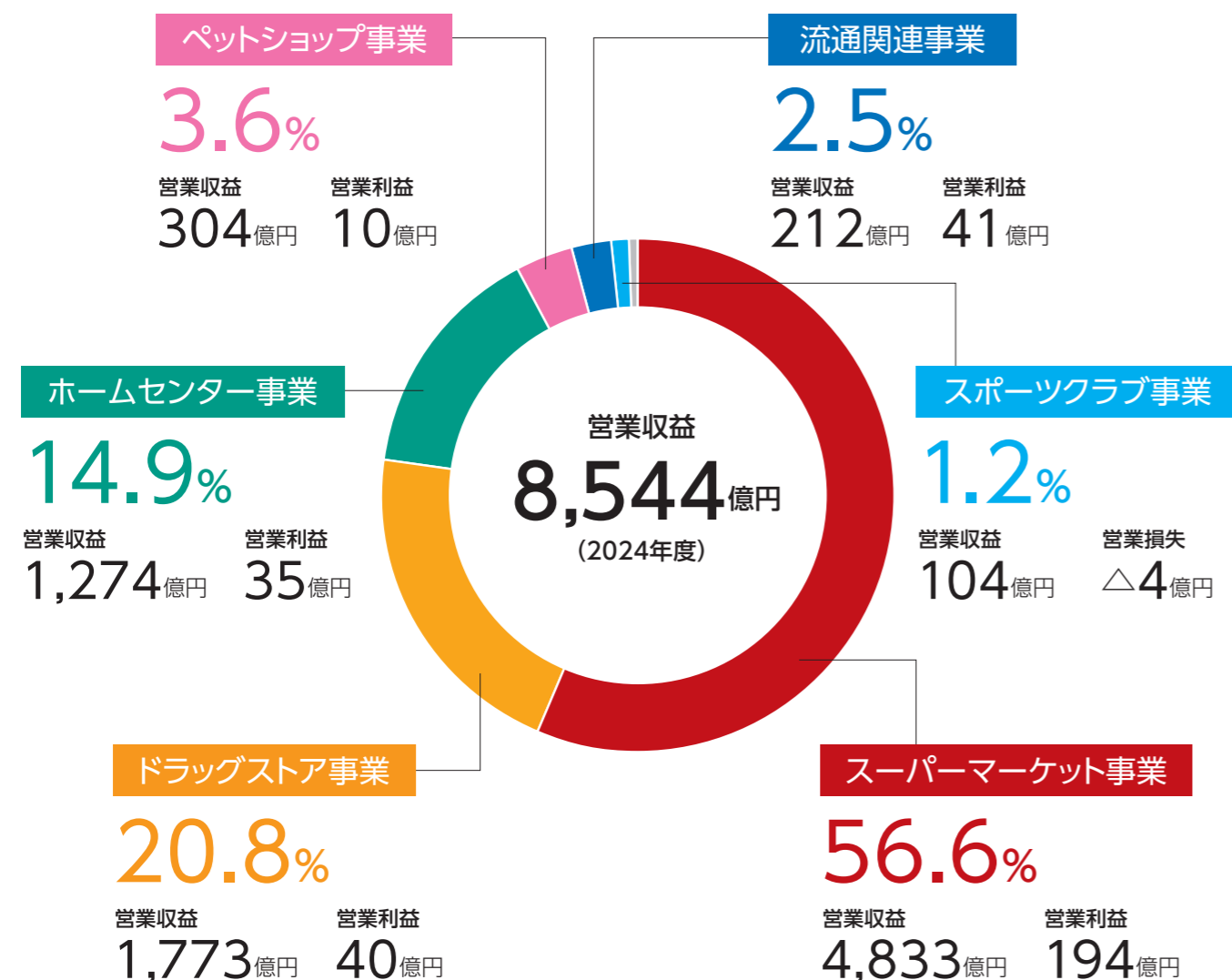


ペットショップ 犬の家&猫の里 春日井本店



PET FOREST ノースポートセンター北店

事業別営業収益及びその割合



ドラッグストア事業



▶事業概要

ドラッグストア事業におきましては、31店舗を新設し、3店舗を閉鎖したことで、期末の店舗数は535店舗(うち調剤取扱203店舗)となりました。当期は株式会社トーホースタから店舗譲受や子会社化を含め、積極的な出店を進めました。部門別では、調剤部門において専門薬局の新設や既存店への併設化を推進したほか、処方箋枚数の増加も売上拡大に寄与しました。

また食品部門では、SM事業との連携によって精肉や惣菜、花などの生鮮品の取り扱いを強化し、順調に実績を伸ばしました。この結果、既存店売上高は前年同期を上回り、売上総利益率も改善しました。人件費や新設・改装に伴う諸費用の増加を完全には補いきれず減益となりましたが、地域密着型の店舗作りを通じた増収を達成しました。

店舗数……………535店舗 平均売場面積……………722.3㎡

ホームセンター事業



▶事業概要

ホームセンター事業におきましては、3店舗を新設し、6店舗を閉鎖したことで、グループ合計の店舗数は165店舗となりました。当期は天候の影響により園芸・農業資材の動きに変動が見られた一方で、夏物季節商品や防災・防犯関連、リフォーム関連の商品が好調に推移しました。またEC部門では、取扱品目の拡充や即日発送対応の強化に取り組んだことで、売上高が大きく伸長しました。

主要3社の既存店売上高は、客単価の上昇が客数の減少を補い、前年同期比0.7%増となりました。しかしながら、利益率の高い資材関連が低迷した一方で、利益率の低い生活必需品の売上構成比が高まり、全体の利益率を押し下げました。店舗改装に伴う施設費や人件費などの諸費用が増加したこともあり、増収減益という結果になりました。

店舗数……………165店舗

ペットショップ事業



▶事業概要

ペットショップ事業におきましては、株式会社アミーゴが9店舗、株式会社犬の家が2店舗を新設するなど積極的に店舗網を広げ、グループ合計の店舗数は183店舗となりました。当期は犬猫の生体販売が減少した一方で、プレミアムフードや冷凍フードといった高付加価値商品の売行きが好調でした。またサービス部門では、トリミングに加え、プレミアムスパや「犬の幼稚園」といった新サービスの利用が大きく増加しました。

経営面では、株式会社犬の家の子会社化や、株式会社アミーゴへの事業統合によるシナジー効果で売上総利益率が改善しました。しかし、新規出店や経営統合に伴う一時的な費用の発生に加え、人件費やキャッシュレス決済手数料などのコストが増加しました。この結果、売上高は前年同期を上回りましたが、利益面では減益となりました。

店舗数……………183店舗

スポーツクラブ事業



▶事業概要

スポーツクラブ事業におきましては、アクトスでの2店舗の新設や、スイミングスクールを運営する株式会社アーデル・フィットネス・リゾートの子会社化などにより、グループ合計172店舗となりました。当期は会員の定着率向上に向けた施策に加え、会費の改定が奏功したことで営業収益が増加しました。また、事業全体での会員数も順調に推移しています。

特に強化しているスイミングスクールでは、短期水泳教室の受講者が前年比で大幅に増加したほか、自治体から受託する小学校の水泳授業も7校まで拡大しました。こうした運営ノウハウを活かした地域課題の解決と収益力の強化を並行して進めています。人件費や水道光熱費の上昇はありましたが、売上総利益の改善やコスト抑制により、営業損失は前年同期から大幅に縮小しました。

店舗数……………172店舗

スーパーマーケット事業



▶事業概要

SM事業におきましては、11店舗を新設し、3店舗を閉鎖したことで、期末の店舗数はグループ合計325店舗となりました。主力である株式会社バローでは、関西圏でのドミナント強化に向けた新設や、既存店18店舗の改装を通じて「デスティネーション・ストア」としての魅力を高めました。あわせて、八百鮮やタチャなどの生鮮品に強みを持つグループ各社による出店も積極的に進めました。

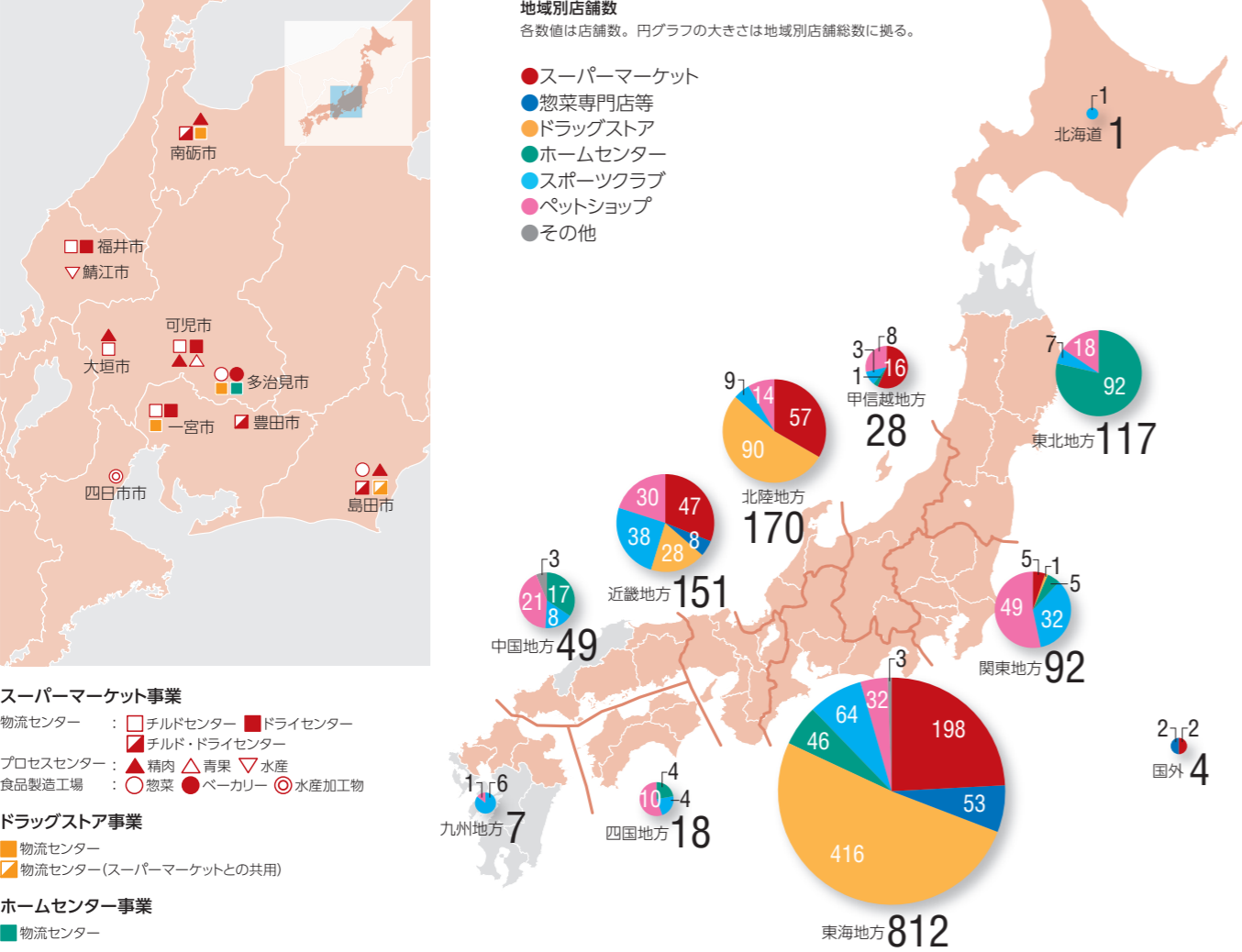
商品戦略では、グループの調達・加工機能を最大限に活かした差別化に注力しました。鮮魚の対面販売や「魚屋の鮓」、高鮮度な切り花の展開などが多くのお客様から支持を得ています。また、休業日を年間7日に増やしつとも、既存店売上高は4.1%伸長しました。人件費等のコスト上昇を売上総利益の増加で吸収し、増収増益を達成しました。

店舗数……………244店舗 平均売場面積……………1,839.0㎡  
(株式会社バロー)

店舗数の推移

|               | 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 | 2024年度 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| スーパーマーケット     | 263    | 266    | 275    | 281    | 290    | 298    | 297    | 312    | 316    | 317    | 325    |
| (株)パロー        | 232    | 235    | 238    | 243    | 240    | 240    | 239    | 239    | 240    | 241    | 244    |
| (株)タチャ        | 13     | 13     | 14     | 15     | 16     | 17     | 17     | 19     | 20     | 20     | 22     |
| (株)食鮮館タイヨー    | 17     | 17     | 17     | 17     | 17     | 17     | 16     | 16     | 16     | 16     | 16     |
| (株)公正屋        | —      | —      | 5      | 5      | 5      | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      |
| (株)フタバヤ       | —      | —      | —      | —      | 3      | 3      | 3      | 3      | 4      | 4      | 4      |
| 三幸(株)         | —      | —      | —      | —      | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      | 8      |
| (株)てらお食品      | —      | —      | —      | —      | —      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| (有)大和ストアー     | —      | —      | —      | —      | —      | —      | 1      | 1      | 1      | 1      | —      |
| (株)八百鮮        | —      | —      | —      | —      | —      | —      | —      | 6      | 7      | 7      | 10     |
| (株)ヤマタ        | —      | —      | —      | —      | —      | —      | —      | 7      | 7      | 7      | 9      |
| VARO Co.,Ltd. | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 2      |
| 惣菜専門店等        | —      | —      | 1      | 2      | 4      | 8      | 23     | 33     | 42     | 51     | 63     |
| ドラッグストア       | 271    | 301    | 337    | 361    | 379    | 416    | 449    | 478    | 495    | 507    | 535    |
| ホームセンター       | 36     | 37     | 35     | 36     | 36     | 148    | 152    | 158    | 161    | 168    | 165    |
| スポーツクラブ       | 58     | 65     | 75     | 95     | 146    | 192    | 190    | 193    | 184    | 176    | 183    |
| ペットショップ       | 17     | 18     | 19     | 21     | 22     | 107    | 110    | 115    | 119    | 124    | 172    |
| その他           | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 6      | 5      | 5      | 5      | 5      | 6      |
| 合計            | 648    | 690    | 745    | 799    | 880    | 1,175  | 1,226  | 1,294  | 1,322  | 1,348  | 1,449  |

地域別店舗数とインフラ配置図（2024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  | 2024年度  |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| スーパーマーケット事業 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業収益        | 321,458 | 329,266 | 336,555 | 345,960 | 353,311 | 372,733 | 396,248 | 405,537 | 421,838 | 454,217 | 483,357 |
| セグメント利益     | 9,760   | 9,887   | 9,738   | 8,518   | 9,433   | 9,050   | 16,103  | 14,908  | 13,374  | 18,614  | 19,469  |
| セグメント資産     | 144,604 | 153,045 | 176,384 | 184,386 | 195,231 | 200,720 | 207,938 | 214,395 | 220,190 | 200,860 | 208,319 |
| 資本的支出       | 12,078  | 10,506  | 11,887  | 12,574  | 13,376  | 7,462   | 13,562  | 12,798  | 14,604  | 17,318  | 19,009  |
| 減価償却費       | 7,381   | 7,556   | 7,339   | 7,490   | 7,633   | 8,431   | 8,363   | 9,510   | 9,941   | 10,867  | 11,711  |
| ドラッグストア事業   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業収益        | 80,470  | 95,152  | 107,045 | 117,949 | 127,781 | 139,358 | 150,575 | 152,474 | 160,947 | 170,870 | 177,344 |
| セグメント利益     | 1,961   | 2,736   | 2,692   | 2,532   | 3,488   | 4,317   | 3,978   | 2,950   | 4,317   | 5,444   | 4,017   |
| セグメント資産     | 38,557  | 44,602  | 52,019  | 58,849  | 58,725  | 67,755  | 75,511  | 78,702  | 77,286  | 79,513  | 83,382  |
| 資本的支出       | 4,333   | 5,776   | 8,087   | 5,359   | 4,622   | 6,135   | 7,123   | 7,274   | 2,547   | 2,830   | 5,315   |
| 減価償却費       | 1,780   | 2,114   | 2,588   | 2,927   | 3,104   | 3,170   | 3,533   | 3,962   | 3,732   | 3,693   | 3,921   |
| ホームセンター事業   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業収益        | 46,556  | 48,629  | 50,373  | 53,555  | 55,173  | 114,301 | 130,177 | 122,947 | 124,962 | 123,995 | 127,422 |
| セグメント利益     | 2,011   | 2,450   | 2,302   | 2,149   | 2,616   | 3,465   | 7,327   | 5,061   | 4,620   | 3,844   | 3,564   |
| セグメント資産     | 22,430  | 22,499  | 23,942  | 25,562  | 31,020  | 81,239  | 81,602  | 82,404  | 83,078  | 84,563  | 83,855  |
| 資本的支出       | 2,276   | 1,478   | 4,777   | 1,316   | 645     | 4,677   | 3,595   | 4,374   | 4,295   | 1,557   | 3,223   |
| 減価償却費       | 910     | 945     | 1,000   | 1,099   | 1,083   | 2,505   | 2,440   | 2,622   | 2,897   | 3,139   | 3,174   |
| ペットショップ事業   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業収益        | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 28,729  | 30,490  |
| セグメント利益     | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 1,335   | 1,058   |
| セグメント資産     | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 13,751  | 16,093  |
| 資本的支出       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 1,336   | 1,398   |
| 減価償却費       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | 751     | 896     |
| スポーツクラブ事業   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業収益        | 9,271   | 9,838   | 10,459  | 11,397  | 13,157  | 13,597  | 9,146   | 9,847   | 9,439   | 10,072  | 10,472  |
| セグメント利益     | 463     | 532     | 639     | 680     | 672     | 556     | △1,933  | △559    | △1,159  | △842    | △462    |
| セグメント資産     | 10,611  | 10,634  | 10,776  | 13,059  | 15,175  | 15,768  | 15,331  | 12,260  | 7,403   | 7,140   | 8,018   |
| 資本的支出       | 527     | 791     | 1,119   | 3,114   | 2,565   | 1,960   | 140     | 435     | 739     | 472     | 1,071   |
| 減価償却費       | 655     | 711     | 785     | 882     | 1,080   | 1,295   | 1,236   | 1,144   | 1,106   | 676     | 590     |
| 流通関連事業      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業収益        | 7,638   | 8,590   | 9,610   | 9,075   | 10,265  | 10,687  | 11,269  | 10,451  | 11,373  | 16,348  | 21,221  |
| セグメント利益     | 3,395   | 3,647   | 3,699   | 3,725   | 2,910   | 2,793   | 3,210   | 3,206   | 3,296   | 3,664   | 4,195   |
| セグメント資産     | 24,082  | 23,961  | 24,894  | 27,230  | 28,569  | 29,733  | 32,519  | 29,535  | 27,892  | 31,859  | 34,661  |
| 資本的支出       | 624     | 478     | 2,018   | 3,044   | 384     | 1,050   | 965     | 785     | 704     | 523     | 2,374   |
| 減価償却費       | 819     | 716     | 721     | 758     | 817     | 846     | 976     | 1,014   | 1,009   | 1,108   | 1,305   |

バローグループのサステナビリティ・マネジメント

バローグループは、2030年にありたい姿、バローグループ・ビジョン2030を掲げ、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ヵ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

「バローグループは、持続可能な社会の実現に向け、事業活動を通し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。」

バローグループは、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。

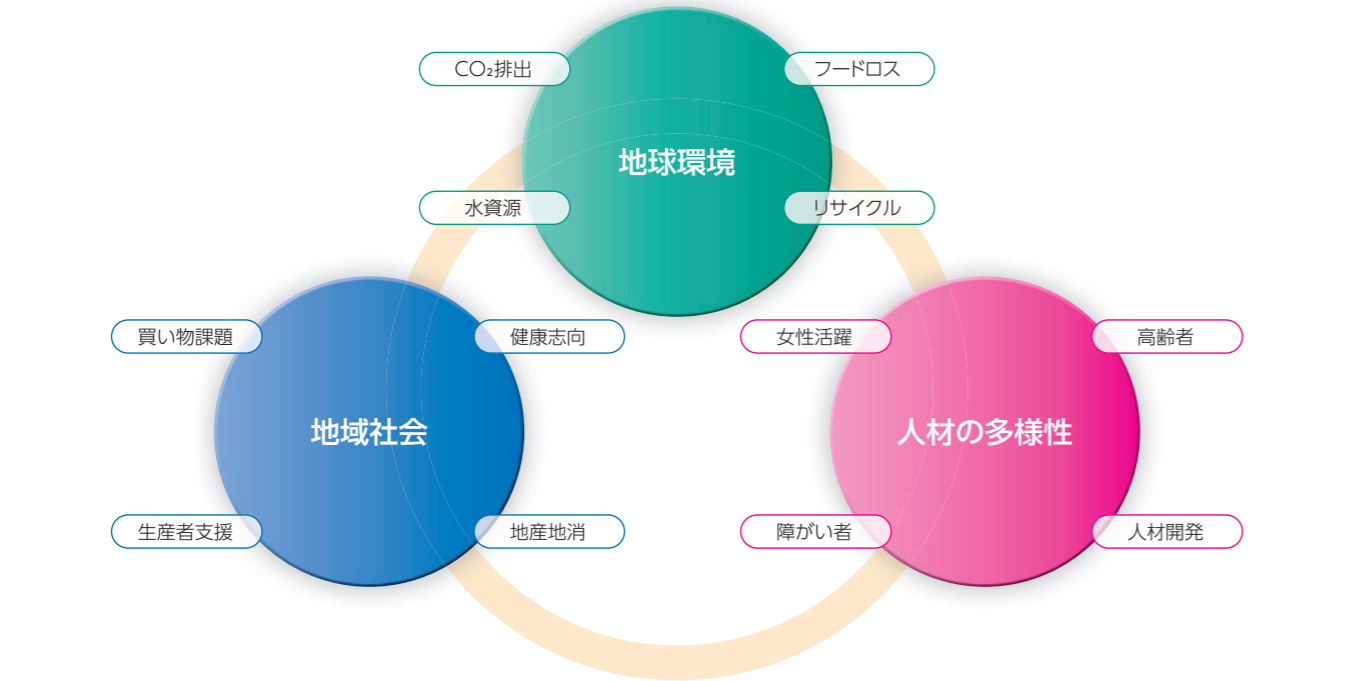
バローグループ  
全体で優先順位の  
高いものから  
取り組む

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

●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ヵ年経営計画の中で、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ヵ年目標(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 | ●自社拠点排出のCO <sub>2</sub><br><b>10%</b> 削減<br>*2019年度比 | ●サプライチェーン上での温室効果ガス排出量<br><b>40%</b> 削減<br>*2019年度比 | ●サプライチェーン上での温室効果ガス排出総量<br><b>ゼロ</b><br>*2020年度比 | ●EMS活用、省エネルギー活動の推進<br>●再生エネルギーの導入推進<br>●お取引先様との協働<br>●全従業員への環境教育 |
| 食品廃棄物  | ● <b>35%</b> 削減<br>*2016年度比                          | ● <b>45%</b> 削減<br>*2016年度比                        | ● <b>55%</b> 削減<br>*2016年度比                     | ●店舗業務改善、インフラ整備、お取引先様との協働<br>●全従業員への環境教育                          |

「バローの森」が環境省「自然共生サイト」に認定(2025年10月)

岐阜県可児市の物流・人材開発センターに隣接する「バローの森」が、環境省の「自然共生サイト」に認定されました。これは、2030年までに陸と海の30%以上を保全する国際目標「30by30」の達成に向け、民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域を国が認定するものです。

当社は2011年より、地域植生に基づいた50種類の樹木の植栽や、既存山林に残る貴重な動植物の保護など、本来の姿を取り戻す整備活動を継続してきました。現在では絶滅危惧種を含む多様な生態系が確認されています。

2022年からは地域住民参加型の環境学習や保全プログラムを実施しており、自生種から育てた苗木の植樹活動等を通じて、生物多様性の増進に努めています。今後もネイチャーポジティブの実現に向け、地域社会と連携したサステナビリティ経営を推進してまいります。



バローの森全景

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> |                             | 215,930                 |
| スコープ3 | Scope1,2以外の間接排出                          |                             | 2,092,036               |

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 |                             | 2,375,426                |        | 100.0%     |
| スコープ1       |                             | 67,458                   |        | 3.0%       |
| スコープ2       |                             | 215,930                  |        | 9.6%       |
| カテゴリ1       | 購入した製品・サービス                 | 1,857,700                | 88.4%  | 77.2%      |
| カテゴリ2       | 資本財                         | 77,537                   | 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 | 39,305                   | 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                   | 32,351                   | 1.5%   | 1.3%       |
| カテゴリ6       | 出張                          | 960                      | 0.0%   | 0.0%       |
| カテゴリ7       | 雇用者の通勤                      | 6,467                    | 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                   | 66,812                   | 4.1%   | 3.6%       |
| カテゴリ12      | 販売した製品の廃棄                   | 2,322                    | 0.1%   | 0.1%       |
| カテゴリ13      | リース資産（下流）                   | 8,580                    | 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       |                             | 2,092,036                | 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

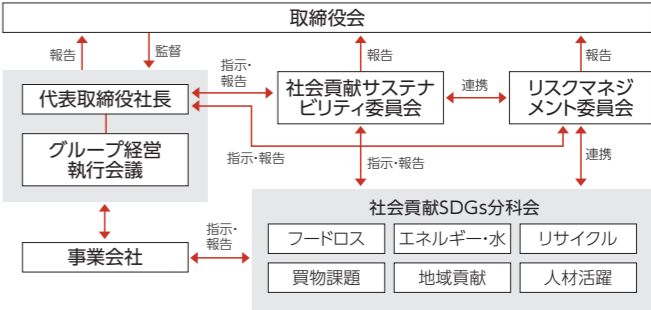
当社はTCFD提言への賛同を表明することを決定するとともに、TCFD最終提言に沿って気候変動が当社グループのビジネスへもたらすリスク・機会について識別・評価を行いました。今後は、TCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会に基づく潜在的な影響をより定量的に評価することで、開示内容を充実し、目標達成に向けた活動を進めております。

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。

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、定期的に開催しています。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。

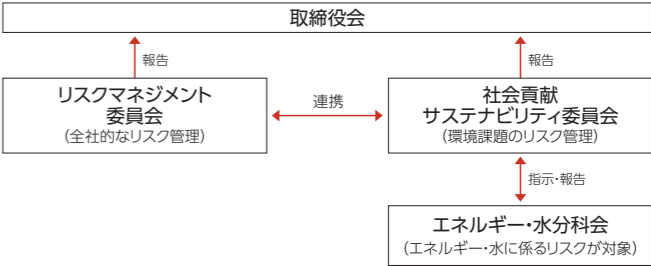
指標と目標

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。

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 | 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)<br>・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<br>・低炭素技術などの技術革新が進展する<br>・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 |
| 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       | 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)<br>・気候変動に関する規制は導入されるものの限定的<br>・異常気象の劇甚化が進み、自然災害が頻発<br>・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    |

気候変動にかかるリスク管理体制



|                  |                           |          |
|------------------|---------------------------|----------|
| 2030年<br>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<br>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つの方針をもとに、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。2025年には愛知県をはじめ、高山市(岐阜県)、美濃加茂市(岐阜県)、野々市市(石川県)、大垣市(岐阜県)、各務原市(岐阜県)、瀬戸市(愛知県)と新たに協定を締結し、これまでに2県21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、地域社会の発展とサステナブルな未来づくりに尽力してまいります。

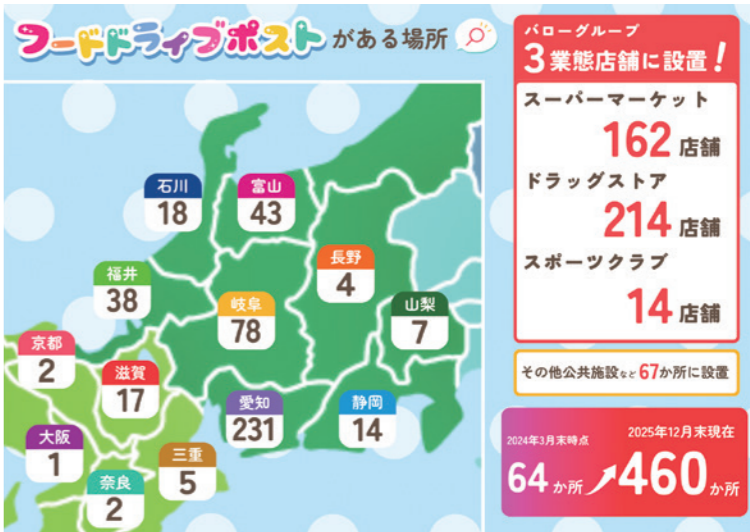
| 自治体名 |           | 締結日         | 主な実施内容          |
|------|-----------|-------------|-----------------|
| 1    | 恵那市 岐阜県   | 2022年5月25日  | 防災対策、地域福祉支援     |
| 2    | 多治見市 岐阜県  | 2022年8月3日   | 食品ロス削減、健康づくり支援  |
| 3    | 岐阜県 岐阜県   | 2023年3月17日  | 防災、環境保護、地域経済活性化 |
| 4    | 土岐市 岐阜県   | 2023年6月23日  | 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       |
| 17   | 瀬戸市 愛知県   | 2025年2月25日  | 環境、SDGs活動       |
| 18   | 高山市 岐阜県   | 2025年3月25日  | 健康福祉、地域安全       |
| 19   | 野々市市 石川県  | 2025年4月16日  | 健康福祉、子育て        |
| 20   | 美濃加茂市 岐阜県 | 2025年5月16日  | 食育、教育           |
| 21   | 大垣市 岐阜県   | 2025年7月22日  | 食育、健康社会         |
| 22   | 愛知県 愛知県   | 2025年11月14日 | 子育て、農林水産業の振興    |
| 23   | 各務原市 岐阜県  | 2025年12月5日  | 子育て、健康増進        |

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11県・460か所(2025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 CDP 2025において「気候変動」の分野で「B」評価を獲得

CDPは、企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを有する国際的な非営利団体です。

2000年の設立以来、CDPは資本市場と企業の購買力を活用することで、企業が環境影響を開示し、温室効果ガスを削減して水資源や森林を保全することを促進する取り組みを先導してきました。2025年は、全世界で 25,000社を超える企業がCDPを通じてデータを開示しています。バローホールディングスでは社会から選ばれる会社として成長を続けるために、「バローグループは持続可能な社会の実現に向け、事業活動を通し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」というビジョンを掲げ、事業活動の持続性をいかに担保するか、に取組むとともに、事業活動が社会・環境へ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。



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  |   | 2022年度              | 2023年度              | 2024年度              |
|---------|---|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| 女性の活躍支援 | 当社は、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。   | 管理職（課長級以上）に占める女性管理職の割合<br>(女性管理職数／管理職数) | 5.2%<br>(41名／795名)  | 5.4%<br>(41名／757名)  | 7.2%<br>(72名／998名)  |
|         |   |   |                     |                     |                     |
| 多様な働き方  | 当社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。  | 産休・育休取得者数                               |                     |                     |                     |
|         |   | 産休<br>(社員／パートタイマー)                      | 184名<br>(85名／99名)   | 249名<br>(101名／148名) | 208名<br>(126名／82名)  |
|         |   | 育休<br>(社員／パートタイマー)                      | 252名<br>(109名／143名) | 317名<br>(149名／168名) | 294名<br>(149名／145名) |
|         |   |   |                     |                     |                     |
| 障がい者雇用  | 当社は、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。<br>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。 | 障がい者雇用率*                                | 2.89%               | 2.99%               | 2.96%               |
|         |   | 岐阜県による委嘱                                |                     |                     |                     |
|         |   | 「障がい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。  | 同制度利用率                                  | 90.5%               | 81.8%               | 94.8%               |
| 社員登用制度  | 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。  | 登用者数                                    | 124名                | 97名                 | 249名                |
| 従業員数    | 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います。<br>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。   | 従業員数<br>(平均勤続年数)                        | 9,189名<br>(9.7年)    | 9,518名<br>(9.7年)    | 10,537名<br>(9.6年)   |
|         |   | 女性<br>(平均勤続年数)                          | 2,926名<br>(6.2年)    | 3,068名<br>(6.5年)    | 3,685名<br>(6.3年)    |
|         |   | 男性<br>(平均勤続年数)                          | 6,263名<br>(11.3年)   | 6,450名<br>(11.5年)   | 6,852名<br>(11.4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。



バローグループが中長期経営方針として掲げる『バローグループ・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」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

2024年度研修受講実績

| 研修           | 目的  | 対象企業 | 対象階層 | 受講人数<br>(延べ人数) |
|--------------|---|------|------|----------------|
| 年次別・階層別研修    | 入社から3年次の研修<br>・基礎ビジネススキルの習得、理念や価値観の醸成<br>・グループのリーダーになるために必要な能力の習得   | 18社  | 一般社員 | 2,417名         |
|              | それぞれのステージごとに必要なスキルの習得<br>・管理者としての立場・役割を理解し、①組織運営、②計画的な業務推進、③部下育成を学び、管理者としての考え方・実践力を養う   | 12社  | 管理職  | 1,165名         |
| 若手リーダー育成選抜研修 | ・グループ間の繋がりを強化し、グループシナジーを高める<br>・次世代 / 経営リーダーを目指す自己改革意識の醸成、理念や価値観の共有   | 7社   | 一般社員 | 427名           |
| 経営幹部候補選抜研修   | ・グループ間の繋がりを強化し、グループシナジーを高める<br>・経営理念である「創造」・「先取り」・「挑戦」を体現するリーダーとして、当事者意識を高め、現在よりも高い視点と広い視点、柔軟な発想を持ち、周囲を巻き込みながら事を成し遂げる力を養う<br>・経営管理のスキルの習得 | 8社   | 管理職  | 249名           |
| テーマ別研修       | ・さまざまな人権に対する知識の習得<br>・コンプライアンスの知識の習得  | 5社   | 全階層  | 119名           |

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、バ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   |   |  |   | バロー経営塾              |                    |                        |                            |
| 部長級  |   |  |   | 経営幹部<br>部門長マネジメント研修 |                    |                        |                            |
| 課長級  |   |  |   | VBSバロービジネススクール      |                    |                        |                            |
| リーダー | 昇格者(H1)研修<br>昇格者(J4-2年目)研修<br>昇格者(J4-1年目)研修 | 地区長研修<br>店長教育規模別研修<br>店長・管理監督店長研修<br>新任店長研修<br>バイヤー研修<br>新任チーフ研修 | ビジネススクール派遣<br>基礎研修<br>次世代バイヤー研修<br>米国若手研修 | 次世代経営幹部             | 通信教育受講支援<br>資格取得支援 | 人権啓発コンプライアンス<br>女性活躍推進 | グループ会社・機能・職種別の研修<br>グループ出向 |
| 一般   | 3年目社員研修<br>2年目社員研修<br>新入社員研修<br>入社時研修       | 部門別3年目社員研修<br>部門別2年目社員研修<br>部門別新入社員研修                            |   |                     |                    |                        |                            |

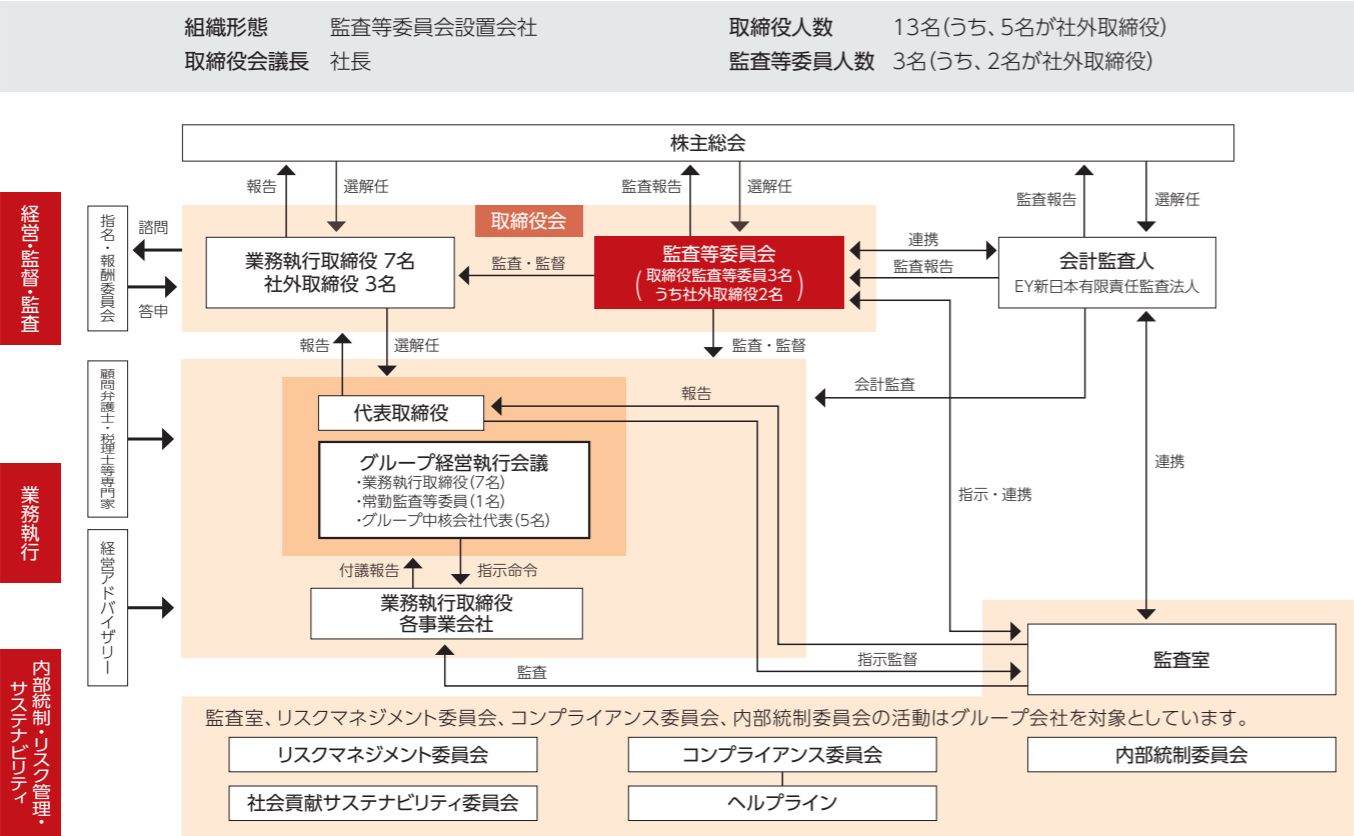
基本的な考え方

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。2024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(役付取締役を除く)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の資格を充たし、一般株主と利益相反の生じら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（2024年度）

|            | 取締役会  | 監査等委員会 |
|------------|-------|--------|
| 開催回数       | 12回   | 13回    |
| 社外取締役の出席状況 | 98.3% | 97.4%  |

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（2024年度）

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 第68期定時株主総会<br>(2025年6月26日開催) | ご来場株主数：128名      57分開催（昨年 156名   70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<br>経営戦略 | 業界知見 | サステナ<br>ビリティ | IT<br>テクノロジー | 財務会計 | 法務 | ガバナンス<br>リスク管理 |
| 田代 正美  | 代表取締役会長兼CEO | 男性  | 78 | ○            | ○    | ○            |              | ○    |    | ○              |
| 小池 孝幸  | 取締役社長       | 男性  | 52 | ○            | ○    |              | ○            | ○    |    | ○              |
| 森 克幸   | 専務取締役       | 男性  | 64 | ○            | ○    | ○            |              |      |    | ○              |
| 篠花 明   | 常務取締役       | 男性  | 52 | ○            | ○    | ○            |              | ○    |    | ○              |
| 和賀登 盛作 | 取締役         | 男性  | 66 | ○            | ○    | ○            |              |      |    | ○              |
| 高巢 基彦  | 取締役         | 男性  | 51 | ○            | ○    | ○            |              |      |    | ○              |
| 額額 直孝  | 取締役         | 男性  | 61 | ○            | ○    |              |              |      |    | ○              |
| 高橋 俊行  | 取締役(独立社外)   | 男性  | 74 | ○            | ○    |              |              | ○    |    | ○              |
| 山下 陽子  | 取締役(独立社外)   | 女性  | 46 |              |      | ○            |              |      | ○  | ○              |
| 小島 泰道  | 取締役(独立社外)   | 男性  | 73 | ○            |      |              |              |      |    | ○              |

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<br>経営戦略 | 業界知見 | サステナ<br>ビリティ | IT<br>テクノロジー | 財務会計 | 法務 | ガバナンス<br>リスク管理 |
| 安孫子 寿夫 | 取締役常勤監査等委員     | 男性  | 58 |              |      |              |              | ○    |    | ○              |
| 秦 博文   | 取締役監査等委員(独立社外) | 男性  | 73 |              |      |              |              | ○    |    | ○              |
| 伊藤 時光  | 取締役監査等委員(独立社外) | 男性  | 70 |              |      |              |              | ○    |    | ○              |

※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、定期的に開催さ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役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

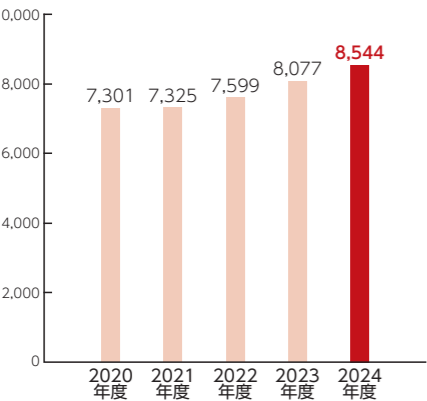
4. 繰延税金資産

11年間の財務ハイライト

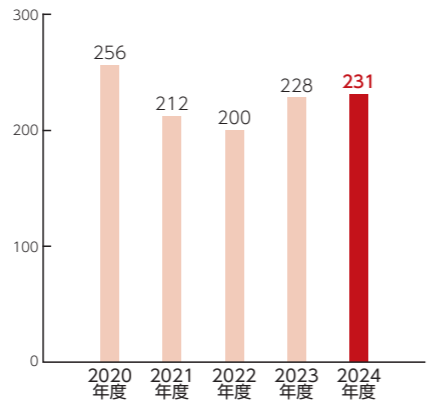
(百万円)

|                    | 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   | 2024年度   |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 連結会計年度             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 営業収益               | 470,564  | 497,463  | 520,530  | 544,020  | 565,931  | 678,096  | 730,168  | 732,519  | 759,977  | 807,795  | 854,435  |
| 営業利益               | 15,000   | 16,683   | 15,439   | 13,470   | 14,210   | 15,515   | 25,648   | 21,205   | 20,062   | 22,844   | 23,191   |
| 経常利益               | 16,108   | 17,586   | 16,762   | 14,937   | 16,091   | 16,878   | 28,397   | 24,140   | 23,049   | 25,604   | 26,179   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 9,214    | 10,759   | 10,522   | 7,570    | 7,910    | 6,477    | 12,592   | 9,014    | 7,603    | 11,945   | 13,654   |
| 連結会計年度末            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 総資産                | 245,386  | 255,916  | 269,488  | 285,905  | 311,813  | 383,919  | 404,458  | 410,365  | 417,107  | 444,807  | 460,608  |
| 純資産                | 90,881   | 99,027   | 107,727  | 113,167  | 125,395  | 140,645  | 155,190  | 162,521  | 167,520  | 179,328  | 188,043  |
| 株主資本               | 90,301   | 98,408   | 107,057  | 112,365  | 124,599  | 132,375  | 142,095  | 148,156  | 152,408  | 161,200  | 169,204  |
| 有利子負債              | 86,880   | 84,952   | 87,231   | 88,821   | 96,717   | 124,872  | 120,884  | 125,456  | 118,780  | 123,049  |          |
| キャッシュ・フロー          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー   | 22,257   | 22,991   | 22,270   | 27,790   | 27,369   | 30,871   | 44,138   | 24,361   | 36,397   | 38,449   | 37,771   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー   | △15,660  | △19,045  | △21,569  | △24,258  | △31,621  | △26,615  | △28,137  | △26,729  | △25,885  | △26,055  | △39,892  |
| フリーキャッシュ・フロー       | 6,596    | 3,945    | 700      | 3,531    | △4,252   | 4,256    | 16,001   | △2,367   | 10,511   | 12,393   | △2,120   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー   | △3,745   | △6,758   | △3,168   | △3,223   | 7,302    | △551     | △10,472  | △4,115   | △12,329  | △4,558   | △4,691   |
| 現金及び現金同等物の期末残高     | 19,960   | 17,103   | 14,659   | 14,938   | 17,938   | 24,159   | 29,349   | 22,867   | 20,973   | 28,813   | 21,998   |
| 設備投資               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 設備投資（支払ベース）        | 20,225   | 20,041   | 24,441   | 27,575   | 26,878   | 32,138   | 32,832   | 30,947   | 25,995   | 27,120   | 35,899   |
| 使途別内訳：             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 新店投資               | 12,763   | 11,628   | 15,144   | 14,394   | 14,903   | 20,457   | 9,742    | 14,484   | 13,464   | 9,691    | 16,770   |
| 既存店投資              | 2,237    | 3,650    | 7,709    | 9,850    | 9,451    | 8,498    | 17,145   | 15,158   | 11,726   | 13,655   | 18,090   |
| その他                | 5,225    | 4,763    | 1,587    | 3,332    | 2,524    | 3,183    | 5,945    | 1,304    | 805      | 3,775    | 1,039    |
| 減価償却費（CF）          | 12,168   | 12,683   | 13,125   | 13,952   | 15,163   | 17,665   | 18,234   | 20,228   | 20,691   | 21,751   | 23,159   |
| 1株当たり指標            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 1株当たり純資産（BPS）（円）   | 1,751.57 | 1,925.45 | 2,093.74 | 2,196.89 | 2,320.53 | 2,435.06 | 2,660.56 | 2,766.89 | 2,851.73 | 3,062.60 | 3,250.32 |
| 1株当たり当期純利益（EPS）（円） | 178.91   | 208.87   | 205.83   | 148.04   | 153.06   | 120.63   | 234.52   | 167.87   | 141.61   | 223.02   | 257.65   |
| 1株当たり年間配当金（円）      | 33       | 36       | 40       | 45       | 48       | 52       | 54       | 56       | 58       | 65       | 68       |
| 配当性向               | 18.4%    | 17.2%    | 19.4%    | 30.4%    | 31.4%    | 43.1%    | 23.0%    | 33.4%    | 41.0%    | 29.1%    | 26.4%    |
| 主要な経営指標            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 総資産経常利益率（ROA）      | 6.7%     | 7.0%     | 6.4%     | 5.4%     | 5.4%     | 4.9%     | 7.2%     | 5.9%     | 5.6%     | 5.9%     | 5.8%     |
| 自己資本当期純利益率（ROE）    | 10.7%    | 11.4%    | 10.2%    | 6.9%     | 6.7%     | 5.1%     | 9.2%     | 6.2%     | 5.0%     | 7.5%     | 8.1%     |
| 自己資本比率             | 36.8%    | 38.5%    | 39.7%    | 39.3%    | 40.0%    | 34.1%    | 35.3%    | 36.2%    | 36.6%    | 36.9%    | 37.2%    |
| D/Eレシオ（倍）          | 1.0      | 0.9      | 0.8      | 0.8      | 0.8      | 0.9      | 0.8      | 0.8      | 0.7      | 0.7      | 0.7      |

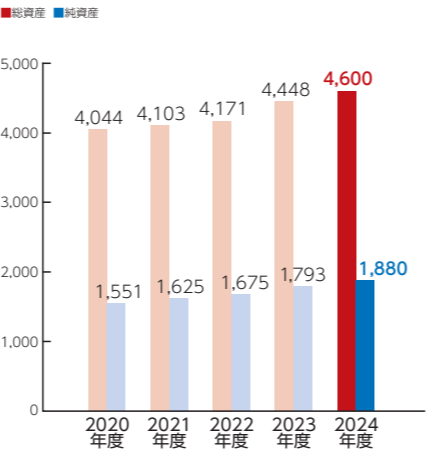
営業収益（億円）



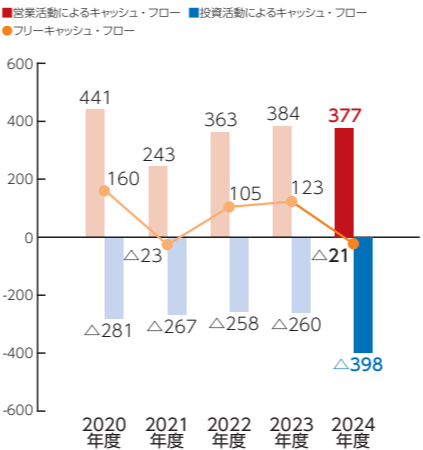
営業利益（億円）



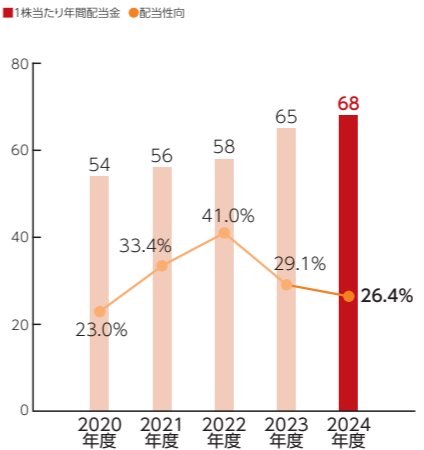
総資産／純資産（億円）



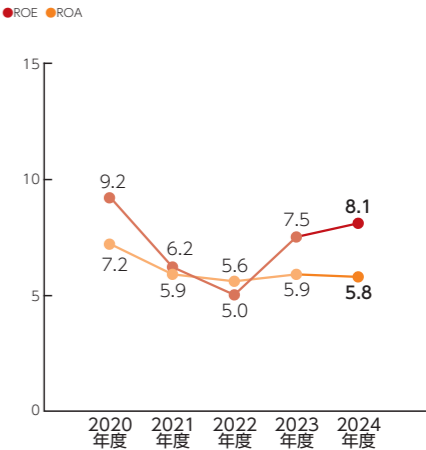
キャッシュ・フローの状況（億円）



1株当たり年間配当金（円）／配当性向



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)          |          |          |
|----------------|----------|----------|
|                | 2023年度   | 2024年度   |
| 資産の部           |          |          |
| 流動資産           |          |          |
| 現金及び預金         | 29,598   | 22,632   |
| 受取手形、売掛金及び契約資産 | 25,976   | 30,605   |
| 商品及び製品         | 63,065   | 64,968   |
| 原材料及び貯蔵品       | 1,454    | 1,527    |
| その他            | 16,041   | 15,573   |
| 貸倒引当金          | △536     | △358     |
| 流動資産合計         | 135,600  | 134,948  |
| 固定資産           |          |          |
| 有形固定資産         |          |          |
| 建物及び構築物        | 332,721  | 353,848  |
| 減価償却累計額        | △181,310 | △194,220 |
| 建物及び構築物(純額)    | 151,411  | 159,627  |
| 機械装置及び運搬具      | 16,394   | 18,588   |
| 減価償却累計額        | △11,998  | △13,450  |
| 機械装置及び運搬具(純額)  | 4,396    | 5,137    |
| 土地             | 53,191   | 53,962   |
| リース資産          | 21,142   | 19,529   |
| 減価償却累計額        | △13,858  | △13,096  |
| リース資産(純額)      | 7,283    | 6,432    |
| 建設仮勘定          | 1,990    | 4,433    |
| その他            | 54,037   | 59,883   |
| 減価償却累計額        | △42,907  | △47,103  |
| その他(純額)        | 11,130   | 12,779   |
| 有形固定資産合計       | 229,404  | 242,374  |
| 無形固定資産         |          |          |
| のれん            | 1,828    | 3,470    |
| リース資産          | 111      | 90       |
| その他            | 15,823   | 15,667   |
| 無形固定資産合計       | 17,763   | 19,228   |
| 投資その他の資産       |          |          |
| 投資有価証券         | 13,616   | 11,930   |
| 長期貸付金          | 1,124    | 1,039    |
| 繰延税金資産         | 10,631   | 12,414   |
| 差入保証金          | 32,954   | 33,022   |
| その他            | 4,060    | 5,518    |
| 貸倒引当金          | △347     | △407     |
| 投資その他の資産合計     | 62,039   | 63,517   |
| 固定資産合計         | 309,207  | 325,119  |
| 資産合計           | 444,807  | 460,068  |

| (百万円)         |         |         |
|---------------|---------|---------|
|               | 2023年度  | 2024年度  |
| 負債の部          |         |         |
| 流動負債          |         |         |
| 支払手形及び買掛金     | 64,662  | 68,038  |
| 短期借入金         | 22,793  | 22,367  |
| コマーシャル・ペーパー   | 19,000  | 19,991  |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 14,132  | 14,383  |
| リース債務         | 3,188   | 2,498   |
| 未払法人税等        | 5,267   | 4,729   |
| 賞与引当金         | 4,146   | 4,498   |
| 役員賞与引当金       | 228     | 280     |
| ポイント引当金       | 661     | 1,089   |
| 店舗閉鎖損失引当金     | 14      | 13      |
| 資産除去債務        | 228     | 78      |
| その他           | 32,596  | 29,759  |
| 流動負債合計        | 166,919 | 167,728 |
| 固定負債          |         |         |
| 社債            | 10,100  | 10,100  |
| 長期借入金         | 44,395  | 50,002  |
| リース債務         | 9,439   | 9,228   |
| 繰延税金負債        | 269     | 301     |
| 役員退職慰労引当金     | 528     | 551     |
| 退職給付に係る負債     | 6,683   | 6,193   |
| 資産除去債務        | 19,205  | 20,217  |
| 長期預り保証金       | 6,527   | 6,356   |
| その他           | 1,410   | 1,343   |
| 固定負債合計        | 98,560  | 104,296 |
| 負債合計          | 265,479 | 272,025 |
| 純資産の部         |         |         |
| 株主資本          |         |         |
| 資本金           | 13,609  | 13,609  |
| 資本剰余金         | 20,066  | 20,053  |
| 利益剰余金         | 128,340 | 138,470 |
| 自己株式          | △816    | △2,929  |
| 株主資本合計        | 161,200 | 169,204 |
| その他の包括利益累計額   |         |         |
| その他有価証券評価差額金  | 3,143   | 1,741   |
| 繰延ヘッジ損益       | 8       | —       |
| 為替換算調整勘定      | △296    | △240    |
| 退職給付に係る調整累計額  | △6      | 486     |
| その他の包括利益累計額合計 | 2,849   | 1,987   |
| 新株予約権         | 19      | 19      |
| 非支配株主持分       | 15,258  | 16,831  |
| 純資産合計         | 179,328 | 188,043 |
| 負債純資産合計       | 444,807 | 460,068 |

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)           |         |         |
|-----------------|---------|---------|
|                 | 2023年度  | 2024年度  |
| 売上高             | 782,601 | 827,543 |
| 売上原価            | 573,352 | 605,662 |
| 売上総利益           | 209,249 | 221,880 |
| 営業収入            | 25,194  | 26,892  |
| 営業総利益           | 234,443 | 248,772 |
| 販売費及び一般管理費      |         |         |
| 広告宣伝費           | 4,669   | 4,597   |
| 包装費             | 172     | 171     |
| 消耗品費            | 1,613   | 1,560   |
| 配送費             | 1,901   | 2,389   |
| ポイント引当金繰入額      | 2,024   | 2,626   |
| 貸倒引当金繰入額        | 1,014   | 225     |
| 役員報酬            | 1,115   | 1,148   |
| 給料及び手当          | 78,888  | 84,401  |
| 賞与              | 7,045   | 7,018   |
| 賞与引当金繰入額        | 3,641   | 4,096   |
| 役員賞与引当金繰入額      | 217     | 256     |
| 退職給付費用          | 1,206   | 1,166   |
| 役員退職慰労引当金繰入額    | 63      | 54      |
| 法定福利及び厚生費       | 14,138  | 15,280  |
| 水道光熱費           | 12,081  | 13,784  |
| 賃借料             | 33,780  | 35,280  |
| 修繕維持費           | 5,630   | 6,117   |
| 減価償却費           | 19,927  | 21,205  |
| のれん償却額          | 690     | 695     |
| その他             | 21,774  | 23,503  |
| 販売費及び一般管理費合計    | 211,599 | 225,581 |
| 営業利益            | 22,844  | 23,191  |
| 営業外収益           |         |         |
| 受取利息            | 145     | 125     |
| 受取配当金           | 248     | 307     |
| 受取事務手数料         | 1,550   | 1,574   |
| 受取賃貸料           | 825     | 930     |
| 持分法による投資利益      | —       | 61      |
| その他             | 1,677   | 1,884   |
| 営業外収益合計         | 4,447   | 4,882   |
| 営業外費用           |         |         |
| 支払利息            | 730     | 966     |
| 不動産賃貸原価         | 618     | 564     |
| 持分法による投資損失      | 70      | —       |
| その他             | 267     | 363     |
| 営業外費用合計         | 1,687   | 1,894   |
| 経常利益            | 25,604  | 26,179  |
| 特別利益            |         |         |
| 固定資産売却益         | 651     | 22      |
| 投資有価証券売却益       | 3       | 63      |
| 負ののれん発生益        | 15      | 9       |
| 違約金収入           | 181     | 83      |
| 補助金収入           | 151     | 257     |
| 特別利益合計          | 1,003   | 436     |
| 特別損失            |         |         |
| 固定資産売却損         | 14      | 3       |
| 固定資産除却損         | 150     | 105     |
| 減損損失            | 4,853   | 3,447   |
| 固定資産圧縮損         | 98      | 165     |
| その他             | 229     | 458     |
| 特別損失合計          | 5,346   | 4,180   |
| 税金等調整前当期純利益     | 21,262  | 22,435  |
| 法人税、住民税及び事業税    | 9,196   | 8,844   |
| 法人税等調整額         | △959    | △1,261  |
| 法人税等合計          | 8,237   | 7,582   |
| 当期純利益           | 13,025  | 14,853  |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 1,079   | 1,198   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 11,945  | 13,654  |

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）

|                            | 2023年度  | 2024年度  |
|----------------------------|---------|---------|
| 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                | 21,262  | 22,435  |
| 減価償却費                      | 21,751  | 23,159  |
| 減損損失                       | 4,853   | 3,447   |
| のれん償却額                     | 690     | 695     |
| 負ののれん発生益                   | △15     | △9      |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少)            | 508     | △119    |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少)        | 339     | 251     |
| 役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)        | △188    | 23      |
| ポイント引当金の増減額(△は減少)          | 215     | 504     |
| 受取利息及び受取配当金                | △393    | △432    |
| 支払利息                       | 730     | 966     |
| 固定資産除却損                    | 150     | 105     |
| 固定資産圧縮損                    | 98      | 165     |
| 持分法による投資損益(△は益)            | 70      | △61     |
| 補助金収入                      | △151    | △257    |
| 違約金収入                      | △181    | △83     |
| 売上債権の増減額(△は増加)             | △6,729  | △4,063  |
| 棚卸資産の増減額(△は増加)             | △2,391  | △1,358  |
| 仕入債務の増減額(△は減少)             | 3,185   | 3,215   |
| 未払消費税等の増減額(△は減少)           | 943     | △407    |
| 未払金及び未払費用の増減額(△は減少)        | 3,978   | △3,435  |
| その他                        | △1,594  | 1,753   |
| 小計                         | 47,132  | 46,495  |
| 利息及び配当金の受取額                | 281     | 360     |
| 違約金の受取額                    | 181     | 83      |
| 利息の支払額                     | △716    | △961    |
| 法人税等の支払額                   | △8,431  | △8,206  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー           | 38,449  | 37,771  |
| 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               | △295    | △303    |
| 定期預金の払戻による収入               | 577     | 514     |
| 有形固定資産の取得による支出             | △23,406 | △32,672 |
| 有形固定資産の売却による収入             | 1,697   | 755     |
| 無形固定資産の取得による支出             | △1,795  | △1,364  |
| 投資有価証券の取得による支出             | △76     | △20     |
| 投資有価証券の売却による収入             | 18      | 125     |
| 貸付けによる支出                   | △105    | △570    |
| 貸付金の回収による収入                | 74      | 73      |
| 差入保証金の差入による支出              | △1,965  | △1,739  |
| 差入保証金の回収による収入              | 1,537   | 1,142   |
| 預り保証金の受入による収入              | 254     | 163     |
| 預り保証金の返還による支出              | △576    | △284    |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出   | △1,468  | △4,585  |
| 非連結子会社株式の取得による支出           | △4      | △308    |
| 事業譲受による支出                  | △236    | △165    |
| 補助金による収入                   | 151     | 257     |
| その他                        | △438    | △911    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー           | △26,055 | △39,892 |
| 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)           | 2,100   | △700    |
| コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)     | —       | 991     |
| 長期借入れによる収入                 | 12,471  | 19,900  |
| 長期借入金の返済による支出              | △12,805 | △14,973 |
| ファイナンス・リース債務の返済による支出       | △2,564  | △3,516  |
| 自己株式の売却による収入               | 17      | 9       |
| 自己株式の取得による支出               | △0      | △2,119  |
| 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     | △2      |
| 配当金の支払額                    | △3,172  | △3,524  |
| 非支配株主への配当金の支払額             | △603    | △575    |
| その他                        | —       | △179    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | △4,558  | △4,691  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額           | 4       | △2      |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)        | 7,839   | △6,814  |
| 現金及び現金同等物の期首残高             | 20,973  | 28,813  |
| 現金及び現金同等物の期末残高             | 28,813  | 21,998  |

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）

|                      | 株主資本   |           |           |          |            | その他の包括利益累計額          |             |              |                      |                       | 新株<br>予約権 | 非支配<br>株主持分 | 純資産<br>合計 |
|----------------------|--------|-----------|-----------|----------|------------|----------------------|-------------|--------------|----------------------|-----------------------|-----------|-------------|-----------|
|                      | 資本金    | 資本<br>剰余金 | 利益<br>剰余金 | 自己<br>株式 | 株主資本<br>合計 | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に<br>係る<br>調整累計額 | その他の<br>包括利益<br>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   |

|                      | 株主資本   |           |           |          |            | その他の包括利益累計額          |             |              |                      |                       | 新株<br>予約権 | 非支配<br>株主持分 | 純資産<br>合計 |
|----------------------|--------|-----------|-----------|----------|------------|----------------------|-------------|--------------|----------------------|-----------------------|-----------|-------------|-----------|
|                      | 資本金    | 資本<br>剰余金 | 利益<br>剰余金 | 自己<br>株式 | 株主資本<br>合計 | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に<br>係る<br>調整累計額 | その他の<br>包括利益<br>累計額合計 |           |             |           |
| 当期首残高                | 13,609 | 20,066    | 128,340   | △816     | 161,200    | 3,143                | 8           | △296         | △6                   | 2,849                 | 19        | 15,258      | 179,328   |
| 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 |        | △16       |           |          | △16        |                      |             |              |                      |                       |           |             | △16       |
| 剰余金の配当               |        |           | △3,524    |          | △3,524     |                      |             |              |                      |                       |           |             | △3,524    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      |        |           | 13,654    |          | 13,654     |                      |             |              |                      |                       |           |             | 13,654    |
| 自己株式の取得              |        |           |           | △2,119   | △2,119     |                      |             |              |                      |                       |           |             | △2,119    |
| 自己株式の処分              |        | 2         |           | 6        | 9          |                      |             |              |                      |                       |           |             | 9         |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額）  |        |           |           |          |            | △1,402               | △8          | 56           | 492                  | △861                  | —         | 1,573       | 711       |
| 当期変動額合計              | —      | △13       | 10,130    | △2,113   | 8,003      | △1,402               | △8          | 56           | 492                  | △861                  | —         | 1,573       | 8,714     |
| 当期末残高                | 13,609 | 20,053    | 138,470   | △2,929   | 169,204    | 1,741                | —           | △240         | 486                  | 1,987                 | 19        | 16,831      | 188,043   |

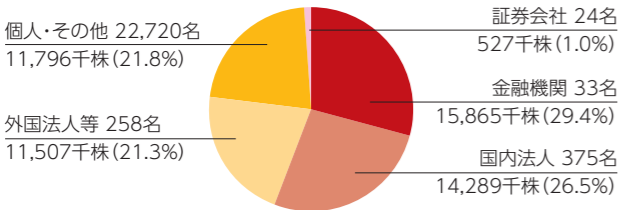
企業データ/株式状況

(2025年9月30日現在)

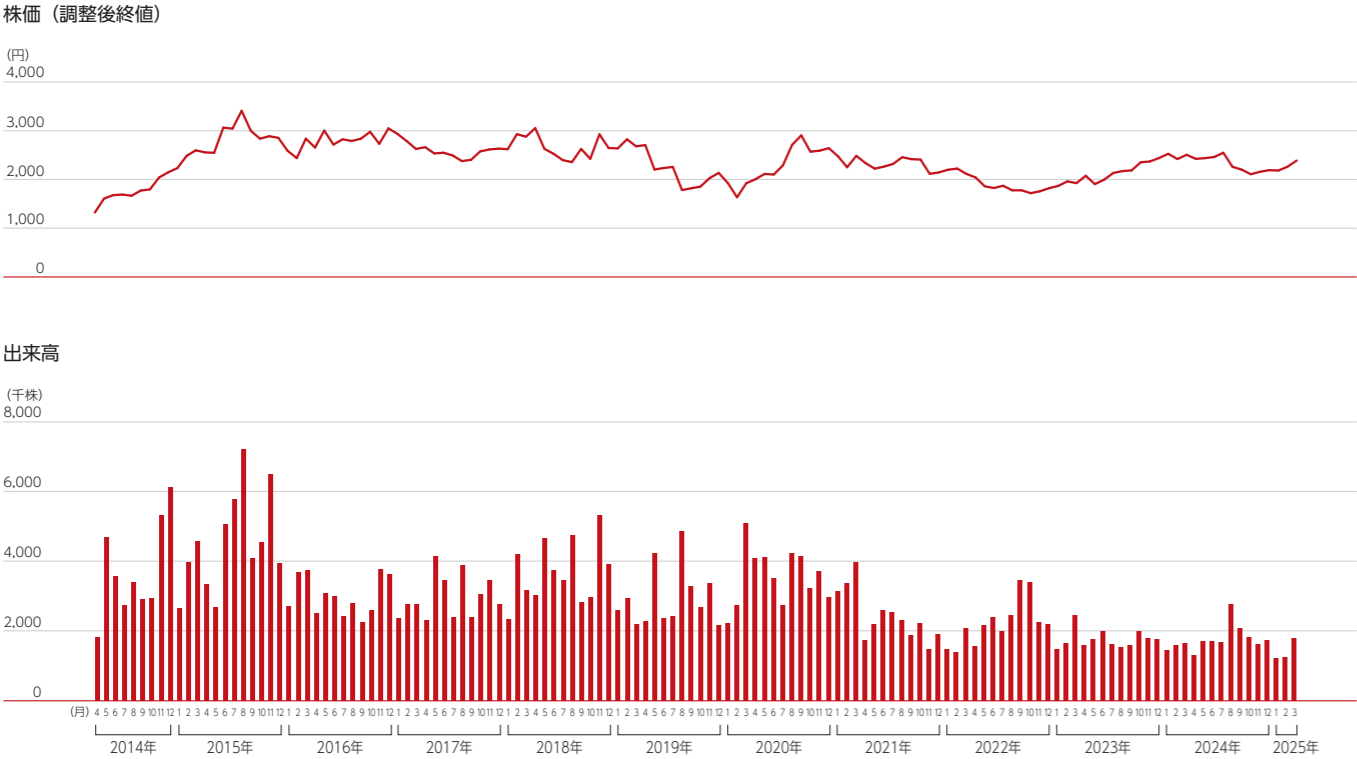
企業データ

|       |  |
|-------|--|
| 会社名   | 株式会社パローホールディングス<br>(2015年10月1日付で「株式会社パロー」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   |

所有者別株式の分布状況



株価及び出来高の推移



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、<br>名古屋証券取引所プレミアム市場 |

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)             | 5,084   | 9.61     |
| 公益財団法人伊藤青少年育成奨学会                    | 2,910   | 5.50     |
| 株式会社子雲社                             | 2,730   | 5.16     |
| 農林中央金庫                              | 2,542   | 4.80     |
| 株式会社十六銀行                            | 2,536   | 4.79     |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                  | 2,135   | 4.03     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY | 1,377   | 2.60     |
| 田代 正美                               | 1,350   | 2.55     |
| 株式会社リテールパートナーズ                      | 1,260   | 2.38     |
| 株式会社アークス                            | 1,260   | 2.38     |

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。

グループ企業一覧 (2025年9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<br>株式会社タチヤ<br>株式会社食鮮館タイヨー<br>株式会社公正屋<br>株式会社フタバヤ<br>三幸株式会社<br>株式会社てらお食品<br>株式会社八百鮮<br>株式会社ヤマタ<br>株式会社ドミー<br>中部フーズ株式会社<br>株式会社ダイエンフーズ | 本田水産株式会社<br>古屋産業株式会社<br>株式会社桂林閣<br>有限会社白石罐詰工場<br>大東食研株式会社<br>株式会社主婦の店商事中部本社<br>株式会社Vノリーション<br>中部ミート株式会社<br>中部アグリ株式会社<br>有限会社野元畜産<br>株式会社パローマックス*<br>VARO Co.,Ltd. |
| ●ドラッグストア事業   | 中部薬品株式会社<br>有限会社東栄薬局   | 有限会社愛進堂薬局<br>株式会社みお薬局   |
| ●ホームセンター事業   | 株式会社ダイユーエイト<br>株式会社タイム<br>株式会社ホームセンターパロー   | 株式会社日敷<br>株式会社アレンザ・ジャパン<br>株式会社ファースト  |
| ●ペットショップ事業   | 株式会社アミーゴ   | 株式会社犬の家   |
| ●スポーツクラブ事業   | 株式会社アクトス<br>株式会社アーデル・フィットネス・リゾート   | 株式会社ウィング  |
| ●流通関連事業      | 中部流通株式会社<br>株式会社フェイス<br>昭和フィルム株式会社<br>ユニードバック株式会社<br>中部興産株式会社<br>有限会社アクセル  | 株式会社鷺富運送<br>メンテックス株式会社<br>上海巴米貿易有限公司<br>Valor Vietnam Co.,Ltd.<br>株式会社パローエージェンシー<br>有限会社ジャパングリーンサービス  |
| ●その他の事業      | アレンザホールディングス株式会社<br>有限会社アグリ元気岡山<br>株式会社岐阜ファミリーデパート<br>株式会社スパークル  | 株式会社中部保険サービス<br>株式会社パローマックス*<br>株式会社パローフィナンシャルサービス  |

注：\*同一企業

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。<br>「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荳フーズを吸収合併。   |
|       | 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。<br>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)及びユニードバック株式会社(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)。   |
| 2024年 | 4月  | 株式会社鷺富運送(現、連結子会社)を子会社化。  |
|       | 12月 | 株式会社犬の家(現、連結子会社)を子会社化。   |
| 2025年 | 8月  | 株式会社ドミー(現、連結子会社)を子会社化。   |
|       | 11月 | 株式会社パロー 関東初進出。   |