



2021年 5月12日

各 位

会 社 名 株式会社バローホールディングス
代表者の役職名 代表取締役会長兼社長 田代正美
(コード番号:9956 東証・名証一部)
問い合わせ先 常務取締役管理本部長 篠花 明
電 話 番 号 (0 5 7 4) - 6 0 - 0 8 6 4

「バローグループ新中期3ヵ年経営計画」策定のお知らせ

当社は、下記のとおり中長期経営方針を定め、その実現に向けて、2022年3月期から2024年3月期までの3ヵ年を対象とする「バローグループ新中期3ヵ年経営計画」を策定しましたので、お知らせいたします。

記

バローグループは、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター等の多様な事業を展開するとともに、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」を志向するビジネスモデルを構築し、グループの経営資源を組み合わせながらシナジーを創出しています。

当社グループは、企業価値の向上に向けて、2011年3月期より中期経営計画を策定・遂行してまいりました。最初の5ヵ年は「事業規模の拡大」を戦略目標に掲げ、スーパーマーケット及びドラッグストアの出店を加速し、規模拡大に対応すべく、物流、製造・加工機能等のインフラを整備・拡充しました。「経営効率の改善」を課題とした2016年3月期からの3ヵ年は、スーパーマーケットの既存店改装とインフラの効率改善を進めながら、ドラッグストアをグループの成長を牽引する事業と位置づけ、高水準の出店を継続しました。そして、2019年3月期からの3ヵ年は、スーパーマーケットを中心に来店動機となる商品・カテゴリーを有する「デスティネーション・ストア」への転換を進めるとともに、その構成要素である商品力の向上に注力し、基本方針「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」にあるとおり、出店による成長からの転換を果たしました。

同時に、企業間連携を通じて包括的な協働取り組みも進め、商品調達を始めとする領域で成果が現れつつありますが、経営効率の一層の向上を達成するためには、多様な経営資源を活かしきる必要があると考えております。また、新型コロナウイルス感染症の影響下、日常生活に欠かせない商品を安定供給するという変わることのない社会的使命と、新たな生活様式・消費行動に合わせて商品・サービスの提供方法を変える必要性の双方を認識し、当社グループが社会の中でどのような存在でありたいか、どのように価値創造を図るのかを改めて整理いたしました。

その結果、2030年を見据えた中長期経営方針「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」を定め、その実現に向けて「バローグループ新中期3ヵ年経営計画」を策定いたしました。企業理念に掲げる「創造・先取・挑戦」の姿勢で、持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指して取り組んでまいります。

1. 中長期経営方針（2022年3月期～2030年3月期）

(1) ビジョン

◆バローグループ・ビジョン 2030

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」を目指します。その実現に向けて、顧客との接点を強化し、「製造小売業」としてのビジネスモデルを進化させます。

◆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。

(2) 進化させるビジネスモデル

現在、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター等の1,200店舗以上の販売網があり、お客様に近いという利点を有しておりますが、今後は店舗のみならず、EC（電子商取引）や自社電子マネーLuVit（ルビット）を通じ、顧客との接点を強化してまいります。また、「デスティネーション・カンパニー」への移行には、製造機能の強化に加え、調達・製造拠点や企業間連携の広がりに対応した効率的なサプライチェーンの構築が不可欠であることから、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を通じて情報連携を図り、ビジネスモデルを進化させてまいります。

(3) 基本方針

① 商品で繋ぐ

- ・ 「デスティネーション・ストア」を構成し、「バローグループにしかない」魅力ある商品を提供します。
- ・ 店舗を中心とする物流網から調達・製造等の機能全体を包括した効率的なサプライチェーン・インフラへの転換を図ります。

② 顧客と繋がる

- ・ 店舗での販売に加え、ECやLuVitカード・アプリの活用に注力します。
- ・ EC戦略として2つの重点領域を設定し、主要業態がドミナントを形成する地域で自社の経営資源を中心に展開する「ドミナント自社EC」、2021年夏よりアマゾンジャパン合同会社と開始するネットスーパー事業のように、自社で足りない技術を協業によって補完する「広域協業EC」に取り組みます。特に、「ドミナント自社EC」では、事業所向け配送事業ainoma（アイノマ）、ドライブスルーによる商品受け取り、その他無店舗販売事業を通じ、複数の接点を持ちながら、地域が抱える課題に対応します。

③ 社会との繋がりを意識した経営

- ・ 取締役会の実効性を高め、経営の透明性を確保するとともに、グループ企業に対する監督を強化し、当社の特徴であるグループ経営についてガバナンスを更に強化します。
- ・ ビジネスモデルに関わる3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様化」について、6つの分科会（食品廃棄物の削減・資源循環の推進、気候変動対策・水の管理、廃棄物の削減・リサイクルの推進、買物課題の解決・健康増進支援、地域貢献、多様な人材の活躍支援）を設置し、グループ全従業員で取り組みます。

(4) 中長期定量目標（2030年3月期）

規 模	営業収益	1兆円超
	営業利益	480億円超
	経常利益	500億円超
経営効率	ROIC*（投下資本利益率）	9%

注：2022年3月期の期首より、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用。

*税引後営業利益（税効果会計適用後の法人税等の負担率を使用）÷（有利子負債＋自己資本＋非支配株主持分）で算出。

(5) サステナビリティ KPI

	基準	2030 年 3 月期	(ご参考) 2050 年 3 月期
脱炭素化社会 の実現	サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量	40%削減 (2021 年 3 月期比)	ゼロ
食品廃棄物 の削減	食品廃棄物発生量 18,983t (2017 年 3 月期実績*)	45%削減 (2017 年 3 月期比)	55%削減 (2017 年 3 月期比)

注：*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で算出。今後はスーパーマーケット事業全体を対象を拡大。

2. 新中期 3 ヶ年経営計画 (2022 年 3 月期～2024 年 3 月期)

(1) 定量目標 (2024 年 3 月期)

規 模	営業収益 営業利益 経常利益	7,800 億円 290 億円 310 億円
経営効率	ROE ROIC D/E レシオ	9.3% 6.3% 0.6 倍

(2) 戦略目標

「コネクト 2030 ～商品・顧客・社会を繋ぐ」

(3) 重点施策

① 商品力の向上

1) 「デスティネーション・ストア」への転換推進

- ・ スーパーマーケット事業の既存店改装実施 (年間約 30 店舗)
- ・ 商品知識・販売技術を習得する研修の拡充
- ・ エキスパートを育成・処遇する人事制度の運用

2) 製造機能の強化

- ・ グループ製造機能の商品開発プロセスの見直し
- ・ 設備入れ替えによる品質・生産性の向上

3) サプライチェーンの情報連携

- ・ データ HUB の導入や登録情報の精度向上

② 顧客との接点強化

1) EC 戦略の推進 (1. 中長期経営方針 (3) 基本方針②参照)

2) LuVit カード・アプリの活用

- ・ LuVit 会員情報に紐づいた購買履歴情報 (ID-POS データ) を活用したデジタル販促、テスト・マーケティングの実施
- ・ アプリの機能強化による予約販売・業態間連携、決済多様化への対応

③ 生産性の改善

1) ローコスト経営への基盤形成

- ・ 店舗のスマート・デバイス環境整備
- ・ RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション) や AI 活用による業務の自動化・簡素化

2) 資産効率の改善

- ・ 店舗資産の有効活用やグループ企業間の機能統合

(4) サステナビリティ・マネジメント

① グループ・ガバナンスの強化 (1. 中長期経営方針 (3) 基本方針③参照)

② サステナビリティ KPI

	基準	2024 年 3 月期
脱炭素化社会 の実現	自社拠点 CO2 排出量〔電気由来〕 233,486t (2020 年 3 月期実績*)	〔電気由来以外も含む〕 10%削減 (2020 年 3 月期比)
食品廃棄物 の削減	食品廃棄物発生量 18,983t (2017 年 3 月期実績)	35%削減 (2017 年 3 月期比)

注：*連結営業収益 84%以上を構成する 16 社を対象に算出。

(5) 財務政策

① 事業ポートフォリオ・マネジメント

- ・ 持続的な収益性改善が期待されるスーパーマーケット事業を柱に、効率性の高いホームセンター事業とともに安定成長を図ります。
- ・ ドラッグストア事業の収益性はまだ低いものの、商品調達・開発でスケール・メリットが享受できるよう、当面は設備投資に資金を振り分けます。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響を受けたスポーツクラブ事業は、健康増進という価値提供で顧客との接点を形成する位置づけから、収益適正化に向けて構造改革を更に進めます。

② キャッシュ・フローの創出と成長投資

- ・ 2024 年 3 月期までの 3 ヶ年累計 1,000 億円以上の営業キャッシュ・フローを創出します。
- ・ M&A を除き、2024 年 3 月期までの 3 ヶ年累計 850 億円程度の設備投資を行います。
- ・ 設備投資の内訳は、新店投資 45～50%、既存店投資 35%程度、DX 関連を含むその他投資 15～20%程度とします。

③ 財務規律

- ・ D/E レシオ 0.6 倍を目処に、有利子負債を圧縮します。
- ・ 資金調達バランスの変化を踏まえ、経営効率指標として新たに ROIC を採用し、資本コストをより意識した経営を行います。

④ 株主還元

- ・ 従来からの配当方針*に基づき、配当性向 25%を目処に、安定的かつ継続的な利益還元を行います。

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

以 上

バローグループ 新中期3カ年経営計画 (2022年3月期～2024年3月期)

株式会社 **バロー** ホールディングス

2021年5月12日

1. 中期経営計画の総括

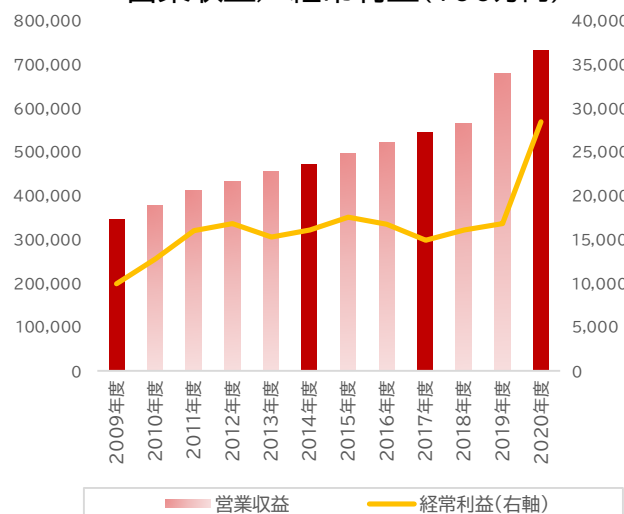
◆ 定量目標を達成

2021年3月期定量目標として掲げた「営業収益6,800億円、経常利益210億円」「ROA5.6%以上、ROE7.7%以上」をいずれも達成。スーパーマーケット事業の既存店を中心とする収益改善に目処。

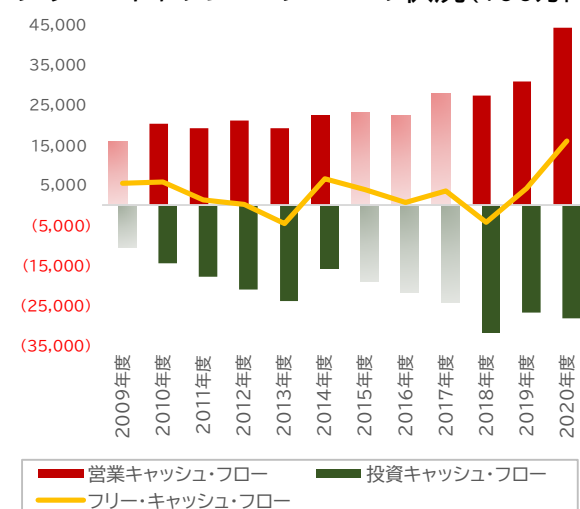
◆ 継続的な課題は「経営効率の改善」

グループ横断的な商品力の向上への取り組みやコロナ後を見据えたビジネスはまだスタート地点。アレンザHD子会社化は商品力向上に寄与したものの、連結後の経営効率・財政状態に課題が残る。

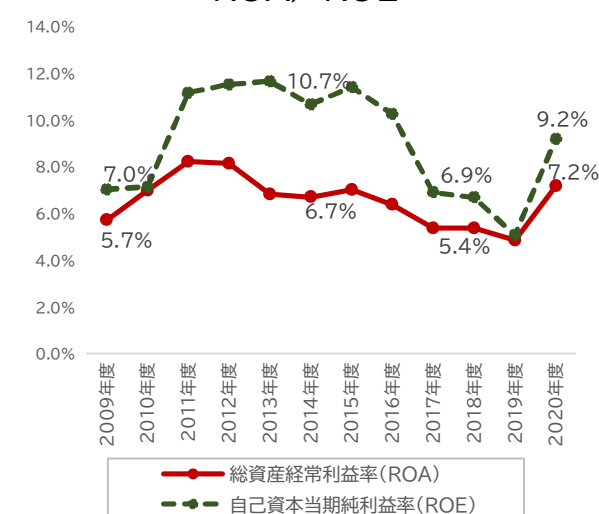
営業収益／経常利益(100万円)



フリー・キャッシュ・フローの状況(100万円)



ROA／ROE



業績推移

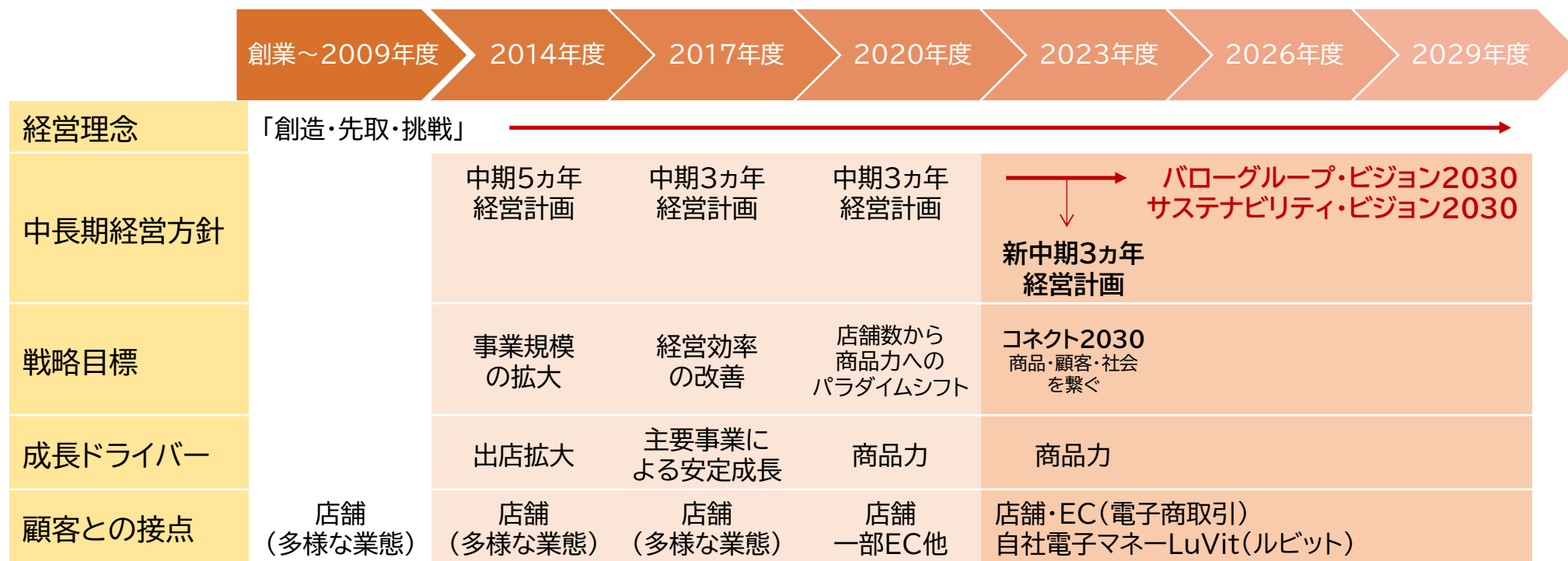


(金額:100万円)

		2009年度実績 (2010年3月期)	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
営業収益		344,900	470,564	544,020	730,168
営業利益		9,452	15,000	13,470	25,648
経常利益		9,916	16,108	14,937	28,397
親会社株主に帰属する当期純利益		3,945	9,214	7,570	12,592
総資産		176,440	245,386	285,905	404,458
純資産		58,578	90,881	113,167	155,190
有利子負債		69,107	86,880	88,821	120,884
経営効率指標	ROA	5.7%	6.7%	5.4%	7.2%
	ROE	7.0%	10.7%	6.9%	9.2%
	D/Eレシオ	1.2	1.0倍	0.8倍	0.8倍
設備投資	支払ベース	11,537 (単年度)	20,131 (5期平均)	24,019 (3期平均)	30,615 (3期平均)
(構成比)	新店投資	71.7%	59.9%	57.1%	49.1%
	既存店投資	23.1%	15.4%	29.4%	38.2%
	その他	5.3%	24.8%	13.4%	12.7%

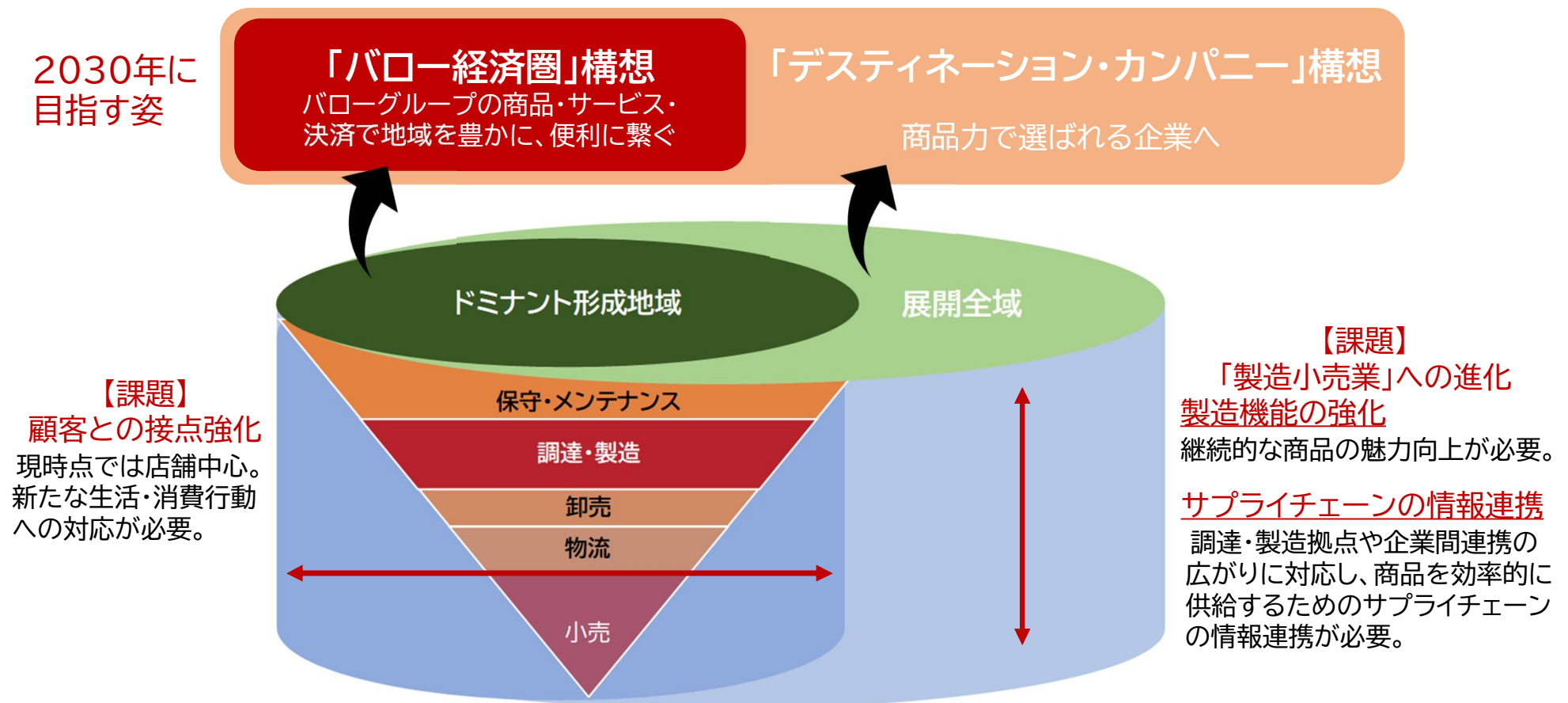
2. これからの価値創造アプローチ

- ▶ 新型コロナウイルス感染症の影響下、日常生活に欠かせない商品を安定供給するという変わることのない社会的使命と、生活様式・消費行動に合わせて商品・サービスの提供方法を変える必要性の双方を認識。
- ▶ 従来の中期計画策定プロセスを見直し、2030年を見据えて社会の中でどのような存在でありたいか、どのように価値創造を図るのかを改めて整理し、ビジョンを策定した上で中期計画に落とし込む。



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」、全域では商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」へ。



進化させるビジネスモデル

➤ DX(デジタル・トランスフォーメーション)を通じて、顧客との接点強化と「製造小売業」への進化を果たす。



中長期経営方針(2022年3月期～2030年3月期)

◆ バローグループ・ビジョン2030

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」を目指します。その実現に向けて、顧客との接点を強化し、「製造小売業」としてのビジネスモデルを進化させます。

◆ 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。

商品で繋ぐ	顧客と繋がる	社会との繋がりを意識した経営
・ <u>バローグループの商品力</u> 「デスティネーション・ストア」を構成し、グループ製造機能を活用した「バローグループにしかない」魅力ある商品を提供。 ・ <u>「製造小売業」への進化</u> 製造機能を強化するとともに、DXを通じサプライチェーンの情報を連携し、調達・製造拠点や企業間連携の広がりに対応。	・ <u>顧客との接点強化</u> グループ店舗網だけでなく、ECやLuVitカード・アプリを活用。EC戦略の重点領域は「ドミナント自社EC」と「広域協業EC」。 ・ <u>特に強化する「地域」との接点</u> グループ経営資源を活用して複数の接点を持ち、地域が抱える課題を解決。	・ <u>グループ・ガバナンスの強化</u> 当社の特徴であるグループ経営はガバナンスを更に強化。 ・ <u>グループ全従業員で活動推進</u> ビジネスモデルに関わる3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様化」について、6つの分科会を設置し、グループ全従業員で活動。

中長期定量目標(2022年3月期～2030年3月期)



	2020年度 前中期3ヵ年最終年度	2023年度 新中期3ヵ年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 バローグループ・ビジョン2030
規 模				
営業収益	7,301億円	7,800億円		1兆円超
営業利益	256億円	290億円		480億円超
経常利益	283億円	310億円		500億円超
効率性				
ROIC*	6.0% (>WACC)	6.3% (>WACC)	8% (>WACC)	9% (>WACC)
税引後営業利益率	営業利益率 3.5% 売上総利益率26.4% 販売管理費比率25.3%	営業利益率 3.7% 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↑	営業利益率 ↑ 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↓	営業利益率 4.8% 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↓
投下資本回転率	2.7回	2.7回	↑	3.1回

注： 2022年3月期の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。

*税引後営業利益(税効果会計適用後の法人税等の負担率を使用)÷(有利子負債+自己資本+非支配株主持分)で算出。

バローグループの商品力

➤ グループ調達・製造機能を基盤に「デスティネーション・ストア」へ転換。今後更に製造機能・情報連携を強化。

グループ調達・製造加工機能の活用



左上:牛肉売場(仕入・加工) 右上:ミックスナッツ・ドライフルーツ(仕入・加工)
左下:「ただきまぐろ」(加工) 右下:「匠の黒豚焼売」(製造)

惣菜専門店展開からスーパーへの商品導入



上:デリカキッチン路面店展開
下:スーパーマーケットへの商品導入

デスティネーション・ストアへの転換

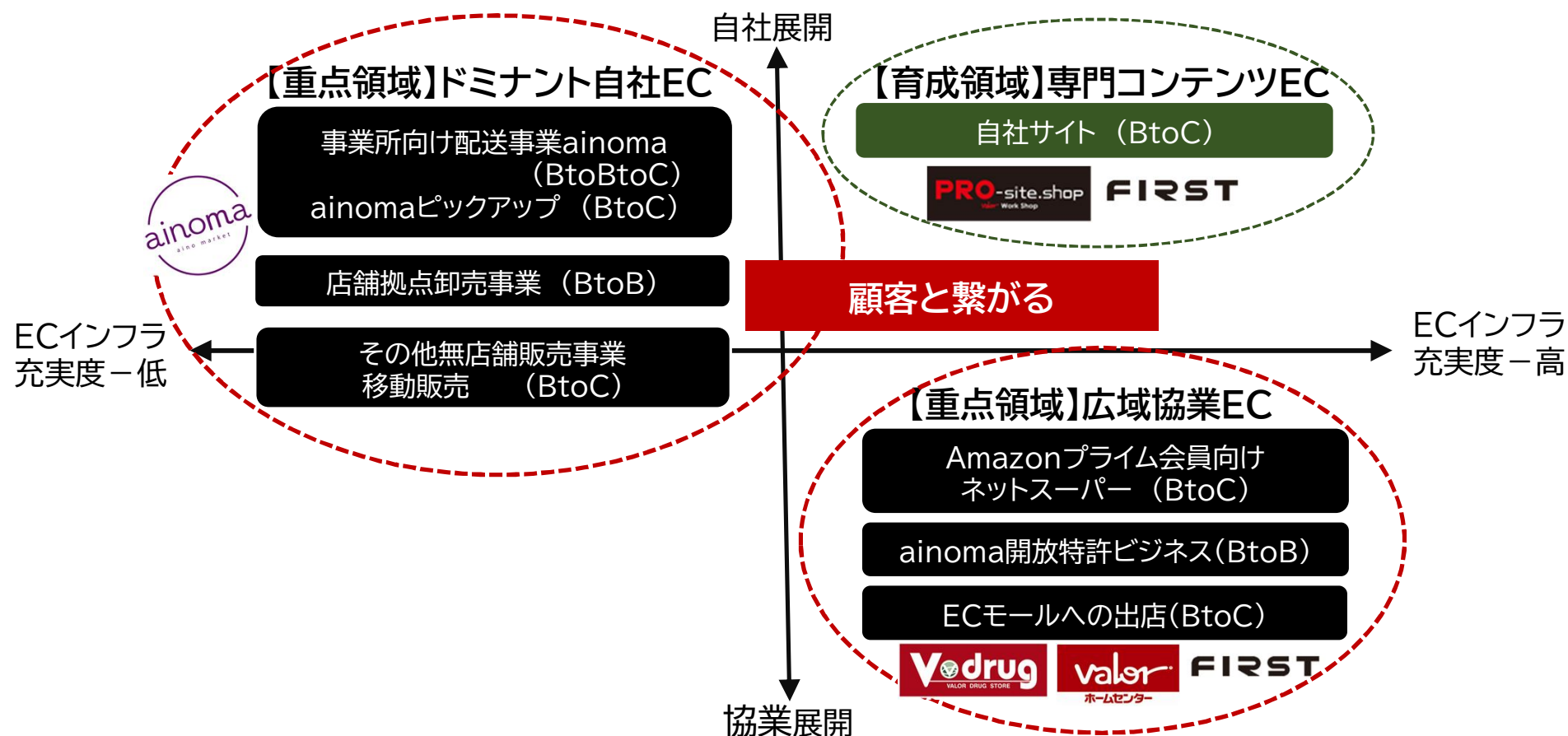


上:青果売場で箱売りに挑戦
下:鮮魚の対面売場は集客に寄与

商品で繋ぐ

顧客との接点強化に向けたEC戦略

- ECインフラ充実度が低い地域へは自社の経営資源を活用、充実度が高い広域へは協業で展開。



ビジョン実現を支える基盤

➤ 商品力の向上・EC戦略を担う人材・仕組み、社会性・効率性を高める経営体制でビジョンを実現。

	人材	仕組み		経営体制
コネクト2030 商品・顧客・社会を繋ぐ 	人材教育の拡充 (商品知識・販売技術) マイスター制度*の運用	スマートデバイス 環境整備 RPA活用 (ロボティック・プロセス・オートメーション)	データHUB導入 製造設備の入替 製造設備の 保守内製化	グループ企業の 機能統合・ ガバナンスの強化 サステナビリティ・ マネジメント
店舗数から商品力への パラダイムシフト 	人材教育の拡充 (商品知識・販売技術) マイスター制度*の開始	自動発注 (AI活用と 製造領域への拡大)	外部人材採用 グループ製造機能 開発会議	ガバナンスの強化 シェアード・サービス
経営効率の改善 	人材教育 人材採用	自動発注	インフラ活用	HD体制への移行 シェアード・サービス
事業規模の拡大 	人材採用	自動発注 セルフレジ(2003年～)	インフラ整備	遠心力 (事業会社の自律性)

注：*高度な商品知識・販売技術を持ったエキスパートを育成・処遇する人事制度。

2030年へのロードマップ ～ビジネスモデルKPI

	2020年度 前中期3カ年最終年度	2023年度 新中期3カ年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 バローグループ・ビジョン2030
商品力 (株式会社バロー) 年間販売額1億円超の グループ製造商品	114品目		グループ製造惣菜販売額No.1 「生姜香る！若鶏の竜田揚げ」	300品目
店舗転換度 (株式会社バロー) 1店舗当たり売上高	12.4億円	13億円	14億円	15億円
顧客との接点 LuVitカード会員数 アプリ登録会員数	338万人 32万人	100万人		600万人 300万人
EC売上高*	51億円	100億円		500億円

注：*EC(ドラッグストア・ホームセンター事業)、事業所向け配送事業ainoma(アイノマ)、ドライブスルー、その他無店舗販売事業の売上高。
2021年夏よりアマゾン・ジャパン合同会社との協業による新サービスを開始。

サステナビリティKPI(～2050年)

	基準	2023年度 新中期3カ年最終年度	2026年度	2029年度 サステナビリティ・ ビジョン2030	2049年度 ご参考
脱炭素化社会の実現 CO2排出量 温室効果ガス排出量	(2019年度実績*) 自社拠点CO2排出量 (電気由来) 233,486t	(2019年度比) 自社拠点CO2排出量 (電気由来以外を含む) 10%削減		(2020年度比) サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 40%削減	サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 ゼロ
食品廃棄物の削減 食品廃棄物発生量	(2016年度実績**) 18,983t	(2016年度比) 35%削減		(2016年度比) 45%削減	(2016年度比) 55%削減

注：*連結営業収益84%以上を構成する16社を対象に算出。**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で算出、今後はスーパーマーケット事業全体に対象を拡大。



再生可能エネルギー創出・利用へ設置を進める太陽光パネル



食品廃棄物の削減と食品リサイクルを推進

3. 新中期3カ年経営計画(2022年3月期～2024年3月期)

◆定量目標(2024年3月期)

【規模】 営業収益 7,800億円、営業利益 290億円、経常利益 310億円

【経営効率】 ROE 9.3%、ROIC 6.3%、D/Eレシオ 0.6倍

コネク2030 商品・顧客・社会を繋ぐ	重点施策	商品力の向上	✓ 「デスティネーション・ストア」への転換推進 ✓ 製造機能の強化 ✓ サプライチェーンの情報連携
		顧客との接点強化	✓ EC戦略の推進 ✓ LuVitカード・アプリの活用
		生産性の改善	✓ ローコスト経営への基盤形成 ✓ 資産効率の改善
	サステナビリティ・マネジメント	グループ・ガバナンスの強化	✓ 取締役会の実効性向上 ✓ グループ企業に対する監督強化
		脱炭素化社会の実現 食品廃棄物の削減	✓ 自社拠点CO2排出量 10%削減(2019年度比) ✓ 食品廃棄物発生量 35%削減(2016年度比)

重点施策

商品力の向上	✓ 「デスティネーション・ストア」への転換推進	- スーパーマーケット事業の既存店改装年間約30店舗 - 商品知識・販売技術を習得する研修の拡充 - エキスパートを育成・処遇するマイスター制度の運用
	✓ 製造機能の強化	- グループ製造機能の商品開発プロセスの見直し - 設備入替による品質・生産性の向上
	✓ サプライチェーンの情報連携	データHUBの導入や登録情報の精度向上
顧客との接点強化	✓ EC戦略の推進	ドミナント自社EC／広域協業EC
	✓ LuVitカード・アプリのデータ活用	- 会員情報に紐づいた購買履歴情報(ID-POSデータ)活用によるデジタル販促・テスト・マーケティング推進 - アプリ機能強化による予約販売・業態間連携、決済多様化への対応
生産性の改善	✓ ローコスト経営への基盤形成	- 店舗のスマート・デバイス環境整備 - RPAやAI活用による業務の自動化・簡素化
	✓ 資産効率の改善	店舗資産の有効活用、グループ企業間の機能統合

財務政策

事業ポートフォリオ・マネジメント	✓ 持続的な収益性改善が期待されるスーパーマーケット事業を柱に、効率性の高いホームセンター事業とともに安定成長を図る。 ✓ ドラッグストア事業の収益性はまだ低いものの、商品調達・開発でスケール・メリットが享受できるよう、当面は設備投資に資金を振り分ける。 ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響を受けたスポーツクラブ事業は、健康増進という価値提供で顧客との接点を形成する位置づけから、収益適正化へ構造改革を更に進める。
キャッシュ・フローの創出	✓ 2024年3月期までの3カ年累計1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出。
成長投資	✓ M&Aを除き、2024年3月期までの3カ年累計850億円程度の設備投資を予定。 ✓ 設備投資の内訳は、新店投資45～50%、既存店投資35%程度、DX関連を含むその他投資15～20%を予定。
有利子負債の返済	✓ D/Eレシオ0.6倍を目処に有利子負債を圧縮。
株主還元	✓ 配当方針*に基づき、配当性向25%を目処に、安定的かつ継続的な利益還元を行う。
財務規律	✓ D/Eレシオ0.6倍を目処。資金調達バランスの変化を踏まえ、経営効率指標としてROICを新たに採用、資本コストをより意識した経営を行う。

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



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

<本資料に関する注意事項>

予想数値は、当社及び連結子会社が現時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって記載の数値と異なる結果となる可能性があります。また、本資料の無断複製・配布・転載はご遠慮下さい。