

2024年3月期

決算説明会資料



株式会社 **バァー** ホールディングス

2024年5月17日

<本資料に関する注意事項>

予想数値は、当社およ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。

デスティネーション・カンパニーとしての圧倒的な存在感構築へ

私たちは約7年前から新たな店舗モデルの実験を開始し、変革として進めてきた方向性のもとに、店舗を人口の減少やコロナ禍という環境変化に迅速に適応してきました。その変革の柱が、「デスティネーション・ストア」への転換です。当社グループは、「個性的な商品・カテゴリー構成そのものを来店動機とする店舗モデル」に転換すべく生鮮部門を拡充する改装を進めつつ、プライベート・ブランドのリニューアルなど商品力の向上に努めました。この「店舗数から商品力へ」のパラダイムシフトを基本方針とする経営によって、私たちは店舗競争力を高め商圈を越えてお客様を獲得し、その支持を拡大しています。

また、この度策定しました「バローグループ新中期3カ年経営計画」(2025年3月期～2027年3月期)では、引き続き「コネクト2030～商品・顧客・社会を繋ぐ」を戦略目標に掲げ、その実践を通じて「デスティネーション・カンパニー」への成長を遂げていきます。これら計画は私たちのこれからのビジョンを「バローグループ・ビジョン2030」および「サステナビリティ・ビジョン2030」として明確化し、ステップとして策定したものです。

「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向け、バランスシートをより意識した経営も行っていきます。

バローグループは、引き続きガバナンス体制を強化し、全てのステークホルダーの皆様とともに発展し続けていきます。株主・投資家の皆様には、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。私たちのさらなる挑戦にご期待ください。



取締役社長

小池 孝幸

➤ 2024年3月期連結決算の総括

- ・ 営業収益において計画を上回り、**29期連続増収**、過去最高を更新。
- ・ 賃上げによる人件費の上昇分を主要事業のトップラインの伸び(SM既存店+5.6%、DgS既存店+5.1%)による売上総利益高の増加でカバーし**増益**となり、過去2番目の利益水準。
- ・ 株主還元施策の強化として、年間配当**65**円に増配(昨年比+7円)

➤ 2025年3月期業績見通し

- ・ 営業収益**8,400**億円、営業利益**235**億円、経常利益**264**億円、親会社株主に帰属する当期純利益**123**億円を見込む。

➤ 2027年3月期業績計画(新中期経営計画最終年度)

- ・ 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**億円を計画。

- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について
- IV. (ご参考)セグメント概況

2024年3月期連結経営成績



- 営業収益に関しては過去最高を更新(29期連続増収)
- SM、DgSが売上高・利益ともに牽引し、増収増益
- 投資マネジメント強化もあり、減損損失が前期比▲10億円→純利益の伸長率大

(金額単位:百万円)

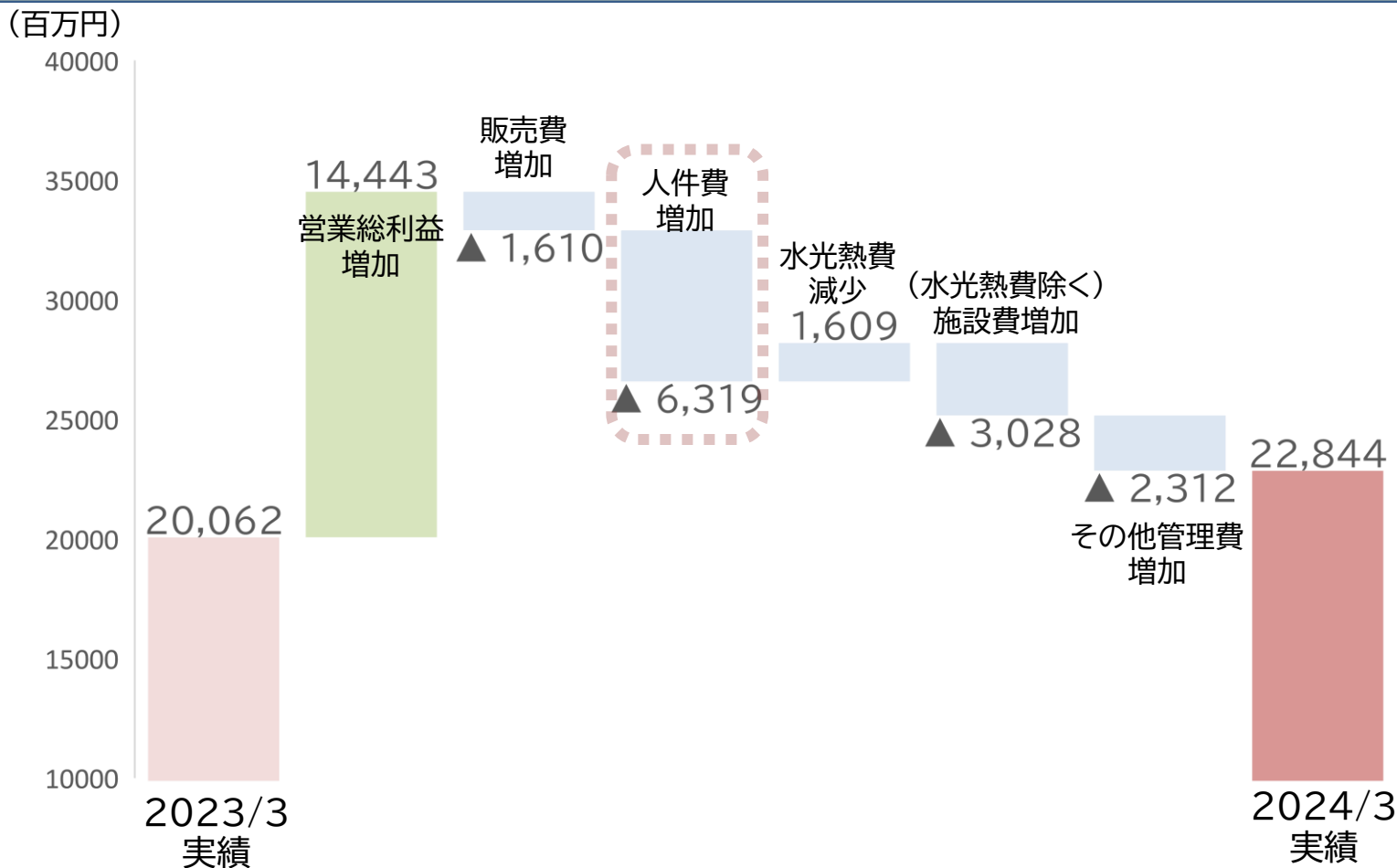
	2022/3	2023/3	2024/3			
	実績	実績	計画	実績	昨年比	計画比
営業収益	732,519	759,977	772,000	807,795	+6.3%	+4.6%
営業利益	21,205	20,062	20,500	22,844	+13.9%	+11.4%
経常利益	24,140	23,049	23,300	25,604	+11.1%	+9.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,014	7,603	9,300	11,945	+57.1%	+28.4%

*EBITDAについては、営業利益+減価償却費(CFベース)により算定

EBITDA*	41,434	40,754	-	44,595	(百万円)
EPS	167.87	141.61	214.17	223.02	(円)

営業利益の増減要因

- 売上総利益率の改善(26.6%→26.7%)もあり、営業総利益は144億円増加
- 水光熱費は約16億円減少、人件費は賃上げもあり63億円増加



四半期別業績

- ▶ 前期ハードルの高かったQ3においても増益を確保し、Q3については、過去最高営業利益を更新(72億円)

(金額単位:百万円)

	実績				前年同期比			
	H1	Q3	Q4	計	H1	Q3	Q4	計
営業収益	399,140	211,434	197,220	807,795	+6.5%	+5.8%	+6.4%	+6.3%
売上高	386,512	204,826	191,262	782,601	+6.7%	+5.9%	+6.5%	+6.4%
売上総利益	102,410	54,160	52,678	209,249	+6.6%	+6.1%	+9.0%	+7.1%
営業総利益	115,038	60,767	58,636	234,443	+6.1%	+5.7%	+8.3%	+6.6%
経費合計	103,896	53,548	54,154	211,599	+5.1%	+5.8%	+7.2%	+5.8%
営業利益	11,142	7,219	4,482	22,844	+16.5%	+5.5%	+22.7%	+13.9%
経常利益	12,643	7,943	5,017	25,604	+13.8%	+9.0%	+7.8%	+11.1%
	営業収益対比率				前年同期差異			
売上総利益(対売上高)	26.5%	26.4%	27.5%	26.7%	0.0%	+0.1%	+0.6%	+0.2%
営業総利益	28.8%	28.7%	29.7%	29.0%	△0.1%	0.0%	+0.5%	+0.1%
経費合計	26.0%	25.3%	27.5%	26.2%	△0.4%	0.0%	+0.2%	△0.1%
営業利益	2.8%	3.4%	2.3%	2.8%	+0.2%	0.0%	+0.3%	+0.2%
経常利益	3.2%	3.8%	2.5%	3.2%	+0.2%	+0.1%	0.0%	+0.1%

セグメント別の経営成績

※詳細はp.19～ご参考 

- スーパーマーケット事業は、既存店の好調(+5.6%)、新店(大阪府や愛知県)の好調もあり増益
- ドラッグストア事業は、30店舗の売場改装や好調なPBにより、既存店増収・荒利率改善により増収増益
- ホームセンター事業は、HCアントを子会社化しドミナント深耕を進めるも、客数減により減収減益
- スポーツクラブ事業は、会員数増加もあり増収営業損失幅縮小

(金額単位:百万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2022/3	2023/3	2024/3		2022/3	2023/3	2024/3	
	実績	実績	実績	前年 同期比(%)	実績	実績	実績	前年 同期比(%)
スーパーマーケット事業	405,537	421,838	454,217	+7.7%	14,908	13,374	18,614	+39.2%
ドラッグストア事業	152,474	160,947	170,870	+6.2%	2,950	4,317	5,444	+26.1
ホームセンター事業	122,947	124,962	123,995	△0.8%	5,061	4,620	3,844	△16.8%
スポーツクラブ事業	9,847	9,439	10,072	+6.7%	△559	△1,159	△842	損失縮小
流通関連事業	10,451	11,373	16,348	+43.7%	3,206	3,296	3,664	+11.2%
その他	31,260	31,414	32,291	+2.8%	2,510	1,635	△546	営業損失
消去・全社費用					△6,872	△6,022	△7,335	
計	732,519	759,977	807,795	+6.3%	21,205	20,062	22,844	+13.9%

*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29号)等を適用

経営指標の推移

- 収益性、効率性、安全性ともに改善
- ROE8%、ROIC5.5%(>資本コスト)を目指して、収益性改善を進める

	2022/3	2023/3	2024/3
	実績	実績	実績
総資産経常利益率 (ROA)	5.9%	5.6%	5.9%
営業収益経常利益率	3.3%	3.0%	3.2%
総資産回転率 (回)	1.8	1.8	1.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.2%	5.0%	7.5%
投下資本利益率 (ROIC) (注)	4.1%	3.7%	4.8%
自己資本比率	36.2%	36.6%	36.9%
D/Eレシオ (倍)	0.8	0.7	0.7
ネットD/Eレシオ (倍)	0.6	0.6	0.5

(注)ROICは税引後営業利益(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)によって算出しております。

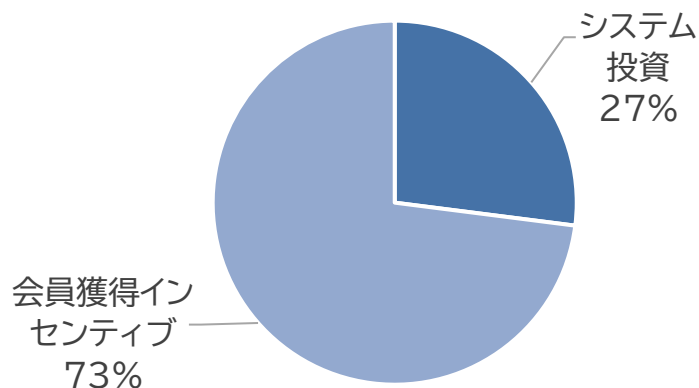
クレジットカード事業への投資効果

- 2023年4月から「Lu Vit クレジットカード」の募集を開始
- 当期末現在の申込受付数は18万口座
- 投資は、5年間で約32億円を計画(2024/3期実施分含む)
- 効果は、外部流出コストの抑制(10年間で約135億円抑制見通し)
+ 会員基盤を活用したビジネス展開(リテールメディア、地域連携等)



投資

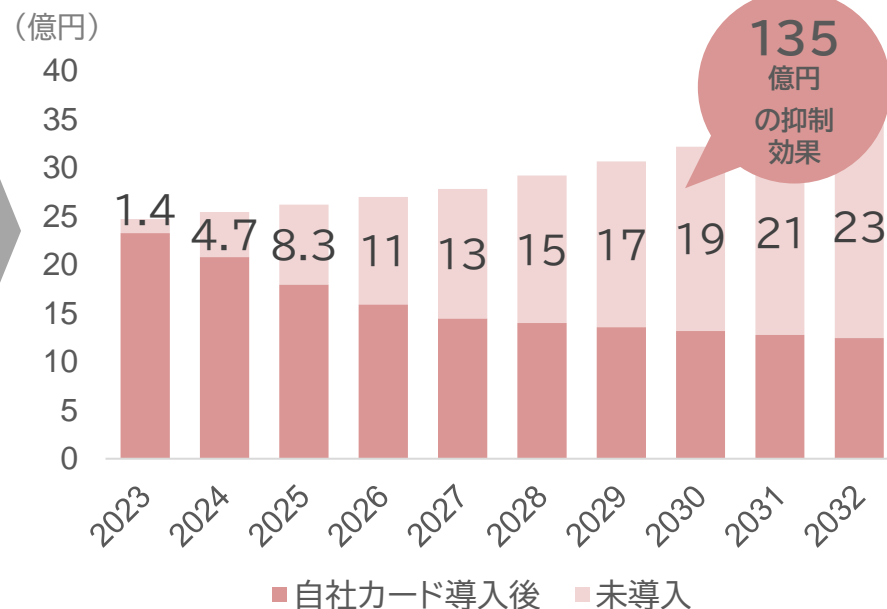
| 5年間で約32億円の投資を計画



※(株)バローフィナンシャルサービスとしての黒字化は、2027年3月期を計画

効果

| 決済コスト(外部流出)想定(自社カード導入前後比較)



- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について
- IV. (ご参考)セグメント概況

2025年3月期業績見通し

- SM事業: 関西出店の加速、新価格政策「安さ挑戦」、都市型生鮮SM出店
- ドラッグストア事業: 都市圏(名古屋・関西)への出店加速、食品(生鮮・惣菜)強化
- ホームセンター事業: PB構成比20%へ、専門店(プロ向け)強化

(金額単位:百万円)

	2023/3	2024/3	2025/3	
	実績	実績	計画	前年同期比
営業収益	759,977	807,795	840,000	+4.0%
営業利益	20,062	22,844	23,500	+2.9%
経常利益	23,049	25,604	26,400	+3.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,603	11,945	12,300	+3.0%
既存店売上高伸張率				
SM(株)バロー	Δ0.1%	+5.6%	+2.0%	
ドラッグストア	+2.9%	+5.1%	+2.0%	
ホームセンター	Δ0.7%	Δ2.2%	±0%	

店舗数および設備投資計画

- トーホーストア社からの譲受店舗への投資を含む新店投資および改装を計画
- インフラ投資では、枚方物流センターの稼働を予定(2024年10月)

(単位:店舗)	2023/3	2024/3	2025/3計画		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	316	317	12	1	328
惣菜専門店等	42	51	11	-	62
ドラッグストア	495	507	26	-	533
ホームセンター	161	168	4	2	170
スポーツクラブ (うちFC)	184 (52)	176 (42)	1	-	177 (42)
ペットショップ	119	124	9	5	128
その他	5	5	-	-	5
店舗数合計	1,322	1,348	63	8	1,403

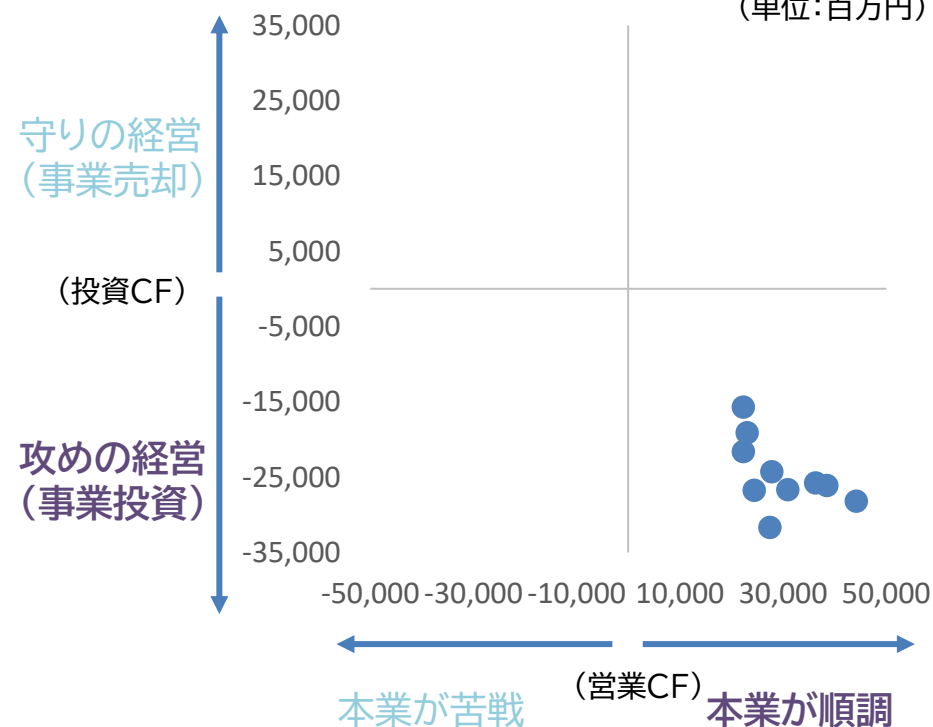
設備投資額(百万円)	25,995	27,120	34,367	※支払ベース
新規投資	13,464	9,691	20,093	
既存店投資	11,726	13,655	12,453	
その他	805	3,775	1,821	

キャッシュ・フローの推移

- 営業CFの増加により、FCFは前期に引き続き増加
- 新中期経営計画では3年累計1,200億円の営業CFを計画

過去10年間の営業CFと投資CFの分布

(単位:百万円)



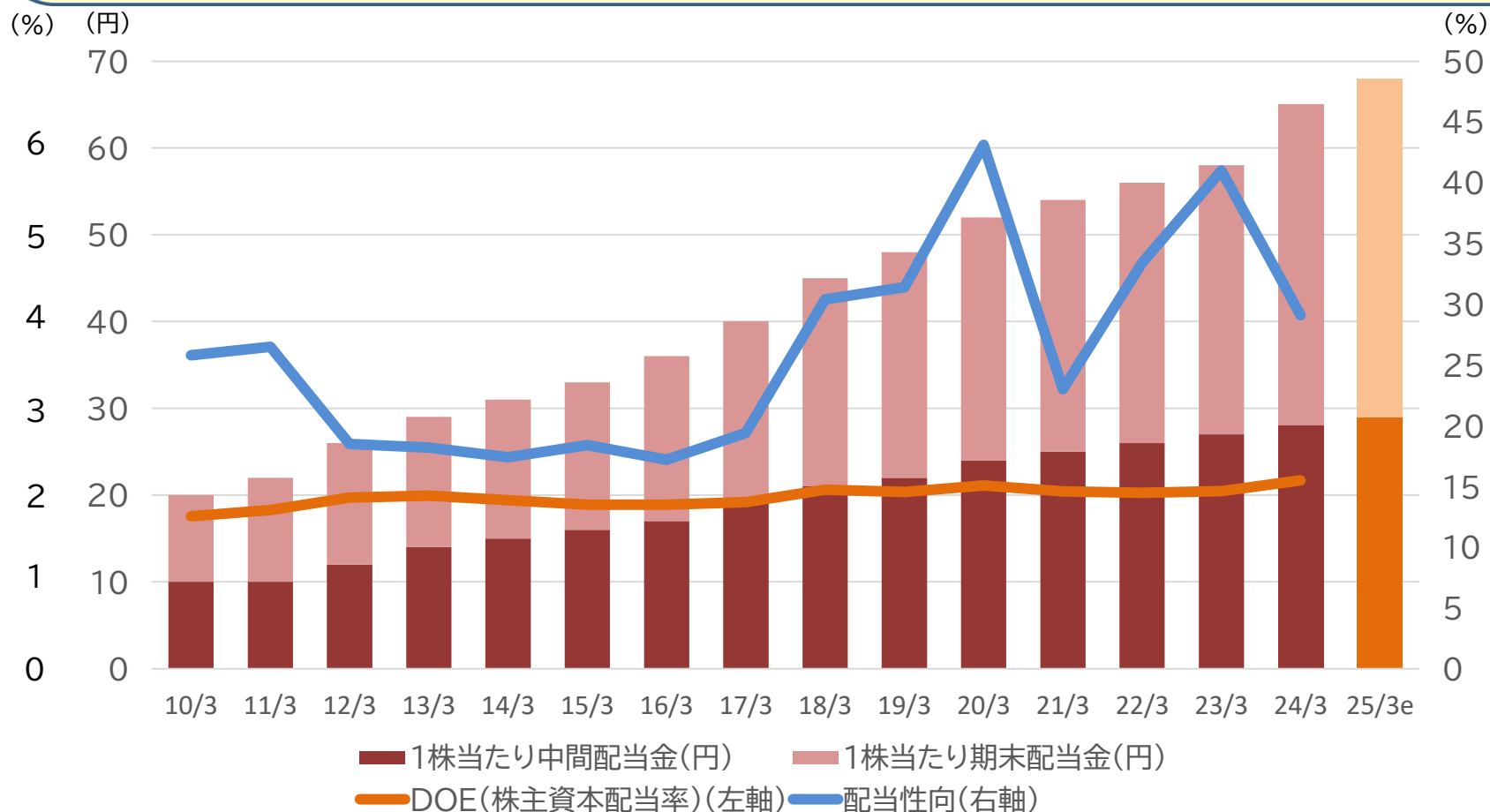
【キャッシュフロー内訳】 (金額単位:百万円)

	2022/3	2023/3	2024/3
営業CF	24,361	36,229	38,449
投資CF	△26,729	△25,717	△26,055
FCF	△2,367	10,511	12,393
財務CF	△4,115	△12,329	△4,558
現金及び現金同等物の 期末残高	22,867	20,973	28,813

本業で安定的にキャッシュフローを生み出し(営業CF+)、概ね営業CF内での投資を継続的に実施

株主還元 (2025年3月期配当予想について)

- 今期: 中間28円+ 期末37円の年間配当65円(年7円増配・14期連続増配)
- 株主還元方針を見直し、①配当性向25%→30%に引上げ、②累進配当、③DOE2%を下限、の3つの視点から還元を強化



- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について ※
- IV. (ご参考)セグメント概況

※2024年5月14日開示の
「バローグループ新中期3カ年経営計画」策定のお知らせ
をご参照ください。

- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について
- IV. (ご参考)セグメント概況

【ご参考】セグメント別の経営計画

- 生鮮強化による回転数の上昇、PB構成比の上昇等による売上総利益率改善
- 経費については、光熱費・人件費の上昇を想定
- クレジットカード事業については、キャンペーン費用の平常化を想定

(セグメント計画での売上及び利益の内訳は、概算値となっておりますのでご注意ください。)

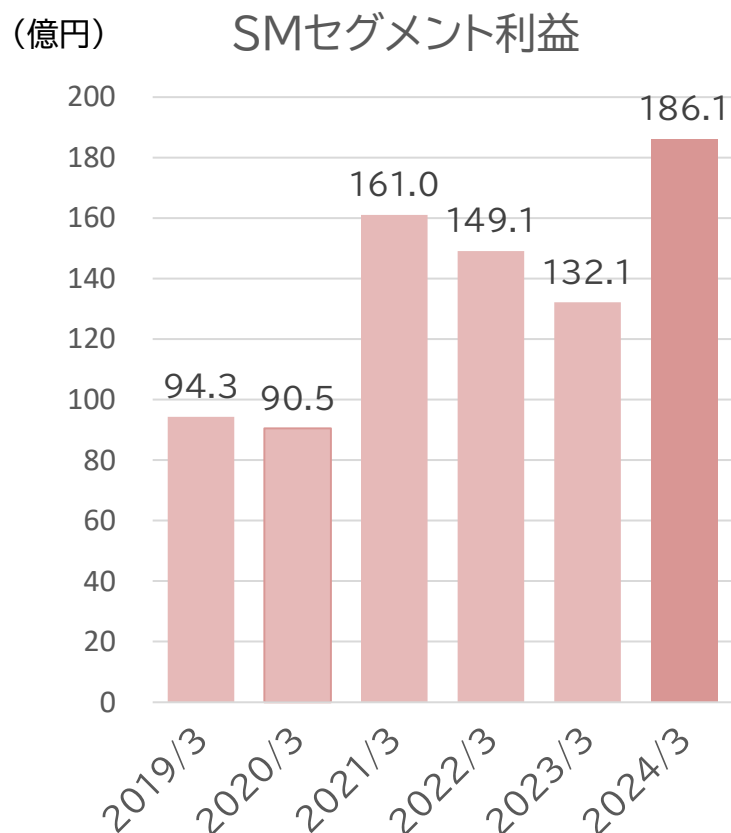
(金額単位:百万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2023/3	2024/3	2025/3		2023/3	2024/3	2025/3	
	実績	実績	計画	前期比	実績	実績	計画	前期比
スーパーマーケット事業	421,838	454,217	470,000	+3.5%	13,374	18,614	19,500	+4.8%
ドラッグストア事業	160,947	170,870	178,000	+4.2%	4,317	5,444	5,500	+1.0%
ホームセンター事業	124,962	123,995	129,000	+4.0%	4,620	3,844	4,000	+4.1%
スポーツクラブ事業	9,439	10,072	10,800	+7.2%	△1,159	△842	△700	改善
流通関連事業	11,373	16,348	18,200	+11.3%	3,296	3,664	3,800	+3.7%
その他※	31,414	32,291	34,000	+5.3%	1,635	△546	△200	改善
消去・全社費用	—	—	—		△6,022	△7,335	△8,400	
計	759,977	807,795	840,000	+4.0%	20,062	22,844	23,500	+2.9%

※ペットショップ事業、クレジットカード事業等を含んでいます。

【ご参考】 スーパーマーケット事業

- コロナ禍の2021年/3期を超え過去最高水準の利益
- (株)バロー:既存店売上高+5.6%(客数+0.7%)
- 新価格政策「安さ挑戦」による客数増により進行期も既存店プラスでスタート



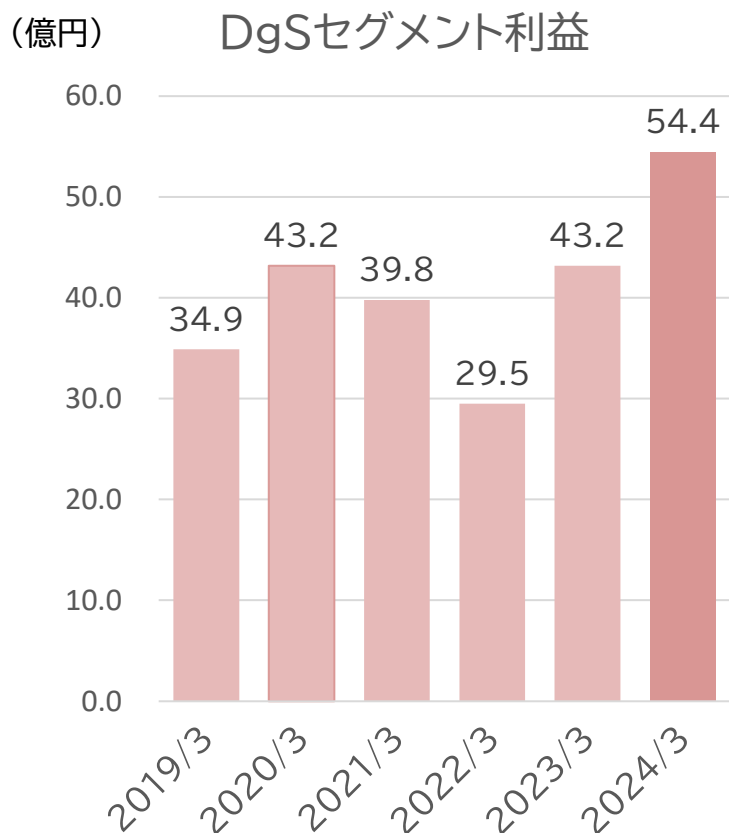
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	◎	DS改装効果は約+9%
	対前期比	◎	(株)バローで+222億円
営業 利益	対計画比	◎	水道光熱費は電気代を中心に減少
	対前期比	◎	(株)バローにおける売上総利益率改善

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】ドラッグストア事業

- コロナ禍の2021年/3期を超え過去最高水準の利益
- 中部薬品(株):既存店売上高+5.1%(客数+1.0%)
- PB商品を中心とした価格競争力のある食品や日用品による客数増



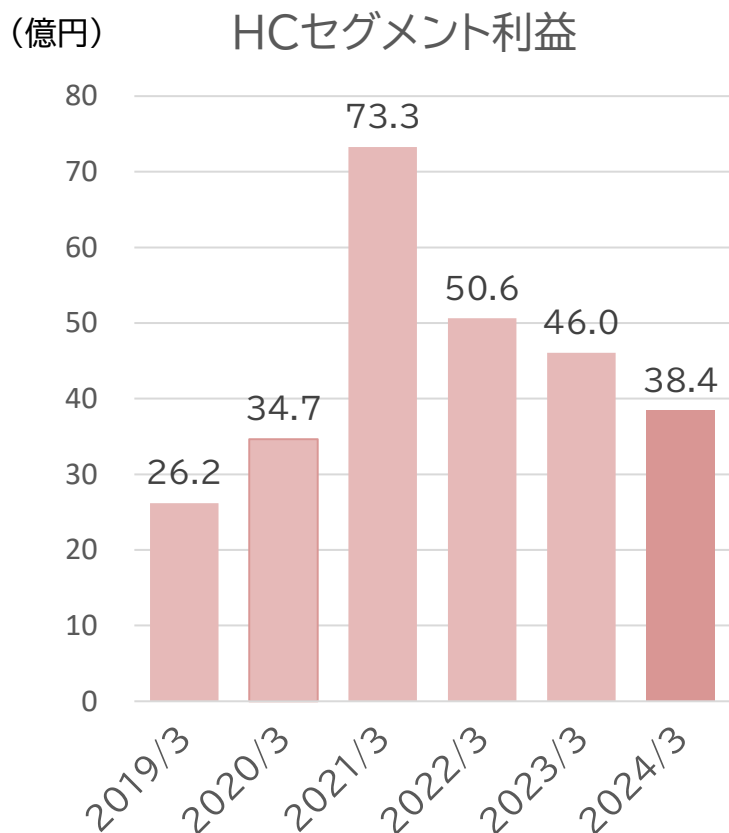
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	◎	外出機会の増加による化粧品部門の回復等
	対前期比	◎	30店舗の売場改装
営業 利益	対計画比	◎	売上総利益も増加し、人件費などの上昇を吸収
	対前期比	◎	売上総利益率の改善+0.2%

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】ホームセンター事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約4億円の増益水準
- 4Q単独では、前期比1.7億円の増益に転じる
- 愛知県を地盤にHC5店舗を展開する(株)ホームセンター・アントを子会社化



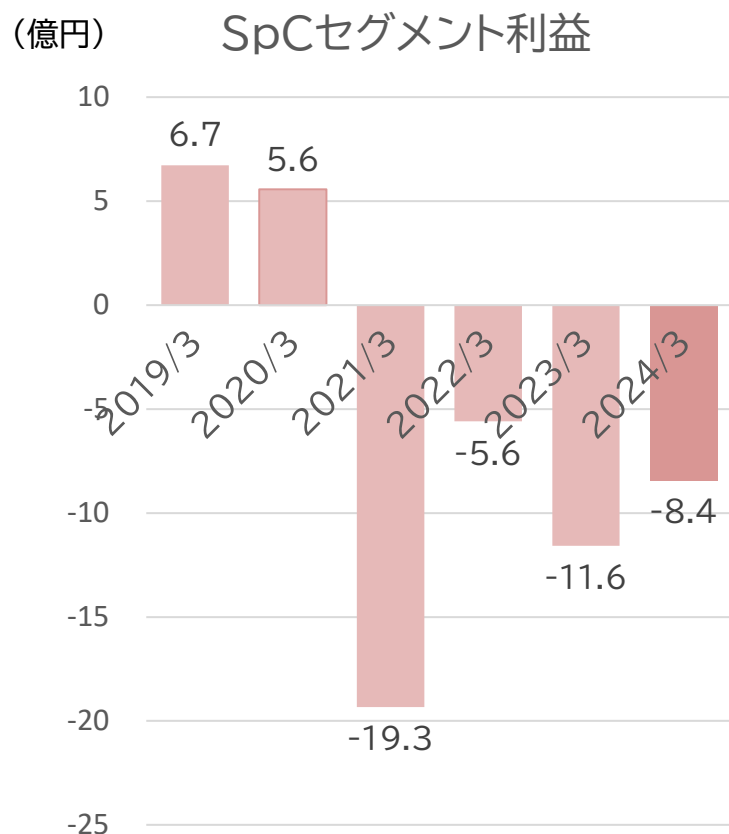
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	△	猛暑、暖冬の影響で園芸・植物・農場資材関連・季節商品の不振
	対前期比	○	(株)ホームセンター・アントの子会社化
営業 利益	対計画比	△	生活防衛志向の高まりによる客数減
	対前期比	△	(株)タイムの苦戦(日用品等の売上構成比が増加したこともあり売上総利益率減少)

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】 スポーツクラブ事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約13億円の減益水準
- 会員獲得施策として、ジュニアスクールを新設、スイミングスクールの新規開校
新たに24歳以下の会員区分の導入



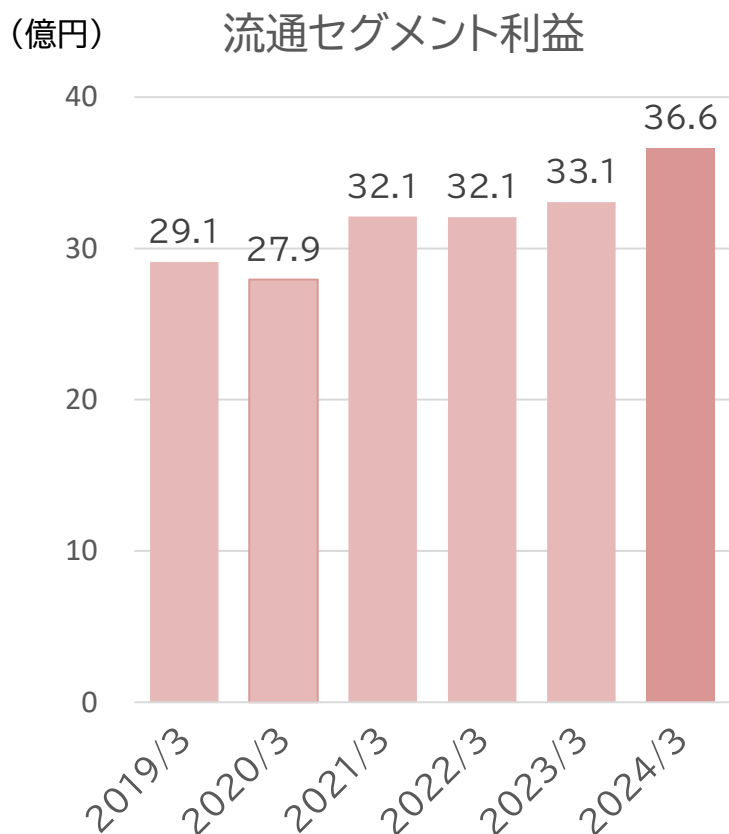
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	◎	若年層を中心に会員数が増加
	対前期比	◎	期末会員数の増加
営業 利益	対計画比	△	トップラインの未達
	対前期比	◎	売上総利益の改善により 営業損失は縮小

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】流通関連事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約9億円の増益水準
- SM事業やドラッグストア事業の増収に伴う物流通過高や包装資材、消耗品などの取扱高の増加



通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	◎	主要事業の売上高増加
	対前期比	◎	当期に子会社化した昭和フィルム(株)・ユニードパック(株)の寄与
営業 利益	対計画比	◎	不採算の物流配送の見直し
	対前期比	◎	昭和フィルム(株)・ユニードパック(株)への軟包装資材の内製化

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】減損損失の内訳

- 「固定資産の減損に係る会計基準」に基づき、当社及び当社グループが保有する店舗等の一部の固定資産について、収益性の低下等による減損の兆候が認められたため、将来の回収可能性を検討した結果、減損損失4,853百万円を特別損失に計上。

(金額単位:百万円)

	2022/3	2023/3	2024/3
スーパーマーケット事業	768	1,178	1,452
ドラッグストア事業	1,057	1,016	870
ホームセンター事業	698	92	786
スポーツクラブ事業	324	3,192	137
流通関連事業	144	-	420
その他	314	459	1,186
計	3,308	5,939	4,853

【ご参考】サステナビリティKPI(～2050年) **valor** Holdings

	基準	2023年度 現中期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。

**株式会社バロー、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

- 本資料は情報の提供を目的とし、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績計画を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものです。リスクや不確実性を含んでいます。当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- この資料の著作権は株式会社バローホールディングスに帰属します。いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することをかたく禁じます。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

valor[®] Holdings

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