

2026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

2026年5月15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

私たちは新たな店舗モデルの実験を開始し、人口減少やコロナ禍といった大きな環境変化を見据え、店舗数の拡大だけに依存するのではなく、商品力と店舗の魅力を高める経営へと舵を切ってまいりました。具体的には、「デスティネーション・ストア」への転換を進め、生鮮部門の強化、製造小売機能の拡充、プライベート・ブランド商品の磨き込みを通じて、お客様に選ばれる店舗づくりに取り組んできました。

2026年3月期は、現中期経営計画の最終年度目標であった営業収益9,100億円を1年前倒しで達成し、31期連続増収となりました。また、営業収益、営業利益、経常利益はいずれも過去最高を更新し、グループ全体としても、各事業の収益改善が進んだ一年となりました。これもひとえに、お客様、お取引先様、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、心より御礼申し上げます。

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

➤ 2026年3月期連結決算の総括

- ・31期連続増収、営業収益・各段階利益は過去最高を更新
- ・中計最終年度目標(営業収益9,100億円等)を1年前倒しで達成
- ・SM事業が成長を牽引
 - ・SMバロー既存店売上高:前年比+5.2%、客数+1.9%
 - ・関西エリア:52店舗・750億円規模へ拡大(SMグループ計)
- ・年間配当は74円(当初予想+4円)、16期連続増配

➤ 2027年3月期業績見通し(中期経営計画最終年度)

- ・ 営業収益**1兆円**、営業利益**280億円**、経常利益**305億円**、
親会社株主に帰属する当期純利益**165億円**を計画
- ・その先はSMグループ単独1兆円、連結1.5兆円へ

- I. 2026年3月期連結決算の概要
- II. 2027年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略

I. 2026年3月期連結決算の概要

II. 2027年3月期業績見通し

常務取締役管理本部長
篠花 明

2026年3月期連結経営成績



- SMが成長を牽引し、31期連続増収、営業利益・経常利益・純利益は過去最高
- 投資規律の強化により、減損損失を抑制しつつ成長投資を継続

(金額単位: 百万円)

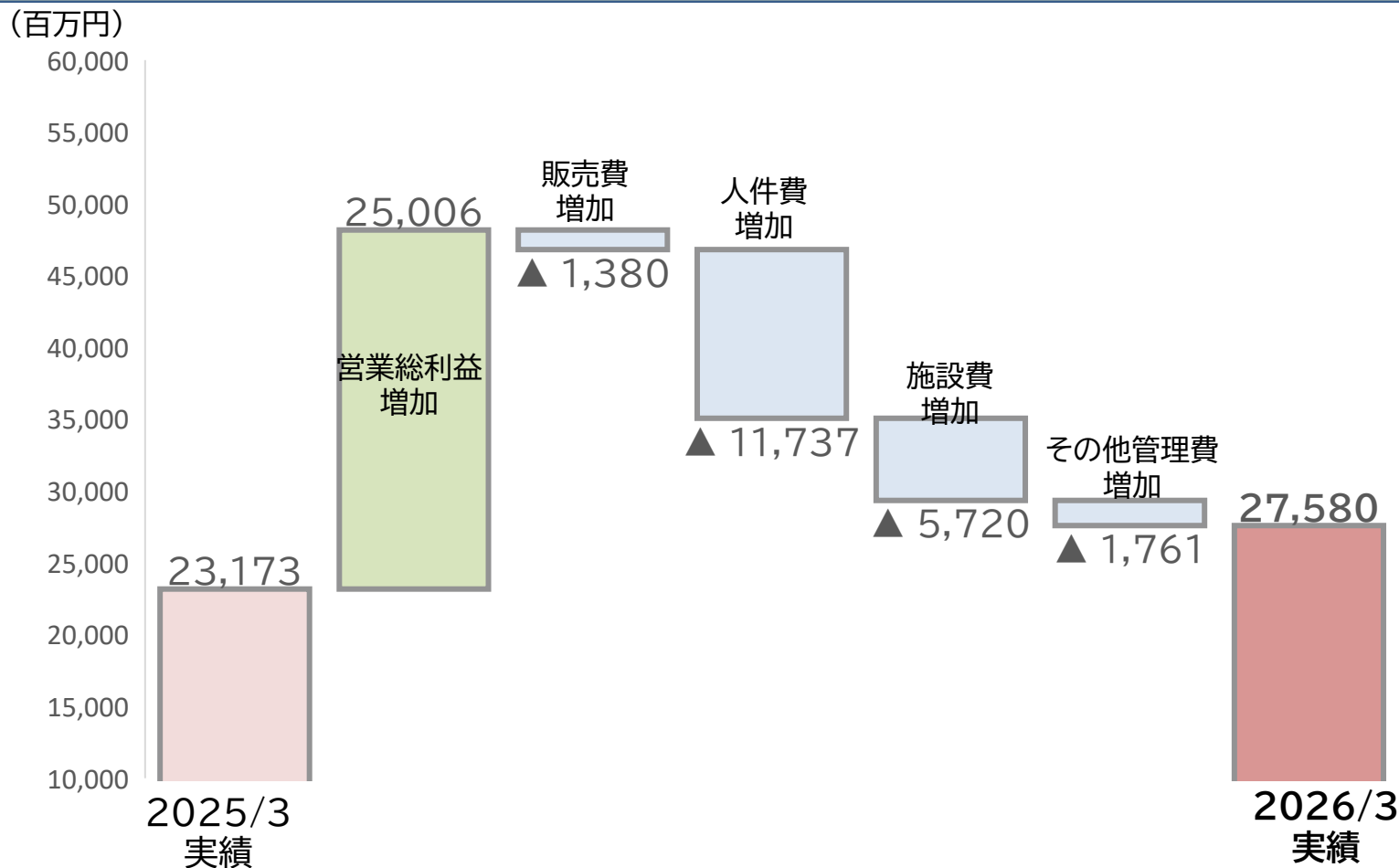
	2024/3	2025/3	2026/3			
	実績	実績	計画	実績	昨年比	計画比
営業収益	807,795	854,435	902,000	924,114	+8.2%	+2.5%
営業利益	22,844	23,173	25,200	27,580	+19.0%	+9.4%
経常利益	25,604	26,161	28,000	30,019	+14.7%	+7.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,945	13,655	14,000	16,476	+20.7%	+17.7%

*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*	44,595	46,384	-	53,683	(百万円)
EPS	223.02	257.67	-	312.81	(円)

営業利益の増減要因

- 増収、売上総利益率の改善(26.8%→27.4%)により、営業総利益は250億円増加
- 賃上げ等による人件費増(+117億円)を吸収し、営業増益(+19.0%)



セグメント別の経営成績

- SM事業の伸長に加え、流通関連事業が利益面で大きく貢献
- ドラッグストア事業は、調剤機能の拡充と物販フォーマットの見直しにより下期は収益改善
- ホームセンター事業は、売上総利益率改善と経費コントロールにより大幅増益
- 【その他】金融事業は会員獲得効率の改善もあり、事業開始3年目で黒字化

(金額単位:百万円)	営業収益				セグメント利益			
	2024/3	2025/3	2026/3		2024/3	2025/3	2026/3	
	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	454,217	483,357	540,761	+11.9%	18,614	19,469	22,123	+13.6%
ドラッグストア事業	170,870	177,344	184,459	+4.0%	5,444	4,017	3,784	△5.8%
ホームセンター事業	123,995	127,422	124,073	△2.6%	3,844	3,564	4,771	+33.9%
ペットショップ事業 ※	28,729	30,490	35,504	+16.4%	1,335	1,039	509	△51.0%
スポーツクラブ事業	10,072	10,472	11,251	+7.4%	△842	△462	174	黒字転換
流通関連事業	16,348	21,221	22,475	+5.9%	3,664	4,195	4,657	+11.0%
その他	3,561	4,126	5,589	+35.5%	△1,888	△795	182	黒字転換
消去・全社費用					△7,335	△7,854	△8,623	
計	807,795	854,435	924,114	+8.2%	22,844	23,173	27,580	+19.0%

※2025年3月期第2四半期より、報告セグメントを変更(ペットショップ事業をその他より切り出し、それに従い過去数値を遡及修正)

経営指標の推移

- ROEは9.2%、ROICは5.6%へ上昇し、資本効率が着実に改善
- 成長投資を進めながらも、健全な財務バランスを維持

	2024/3	2025/3	2026/3
	実績	実績	実績
総資産経常利益率 (ROA)	5.9%	5.8%	6.2%
営業収益経常利益率	3.2%	3.1%	3.2%
総資産回転率 (回)	1.9	1.9	1.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	7.5%	8.1%	9.2%
投下資本利益率 (ROIC) (注)	4.8%	4.9%	5.6%
自己資本比率	36.9%	37.2%	36.0%
D/Eレシオ (倍)	0.7	0.7	0.7
ネットD/Eレシオ (倍)	0.5	0.6	0.6

(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。

中期経営計画の進捗と上振れ要因

中計最終年度目標を1年前倒しで達成

	2027/3 中計目標	2026/3 実績	
営業収益	9,100億円	9,241億円	✓
営業利益	272億円	275億円	✓
経常利益	300億円	300億円	✓
純利益	140億円	164億円	✓

31期連続増収

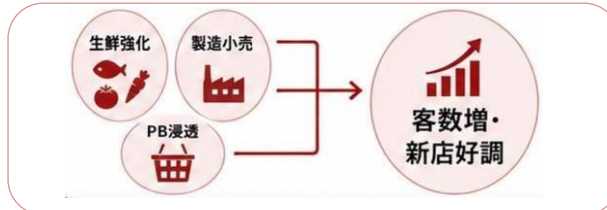
営業収益・営業利益・経常利益・純利益
過去最高

今後の方向性

主幹事業であるSMを成長エンジンとして、
営業収益1兆円に向けた成長路線を加速

上振れ要因

SM事業
の伸長



関西
エリア



グルー
プシナ
ジー



収益
改善



- I. 2026年3月期連結決算の概要
- II. 2027年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略

2027年3月期業績見通し

- 原材料価格等の上昇に加え、消費マインドや地政学リスクなど外部環境の不透明感を考慮し、来期計画は慎重に策定
- SMは新店・改装に加え、売場計画・売場設計の実行により買上点数向上を図る

(金額単位:百万円)

	2025/3	2026/3	2027/3	
	実績	実績	計画	前期比
営業収益	854,435	924,114	1,000,000	+8.2%
営業利益	23,173	27,580	28,000	+1.5%
経常利益	26,161	30,019	30,500	+1.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	13,655	16,476	16,500	+0.1%
既存店売上高伸長率				
SM(株)バロー	+4.1%	+5.2%	+3.5%	
ドラッグストア	+1.2%	+0.4%	+2.5%	
ホームセンター	+0.6%	Δ2.5%	+2.0%	

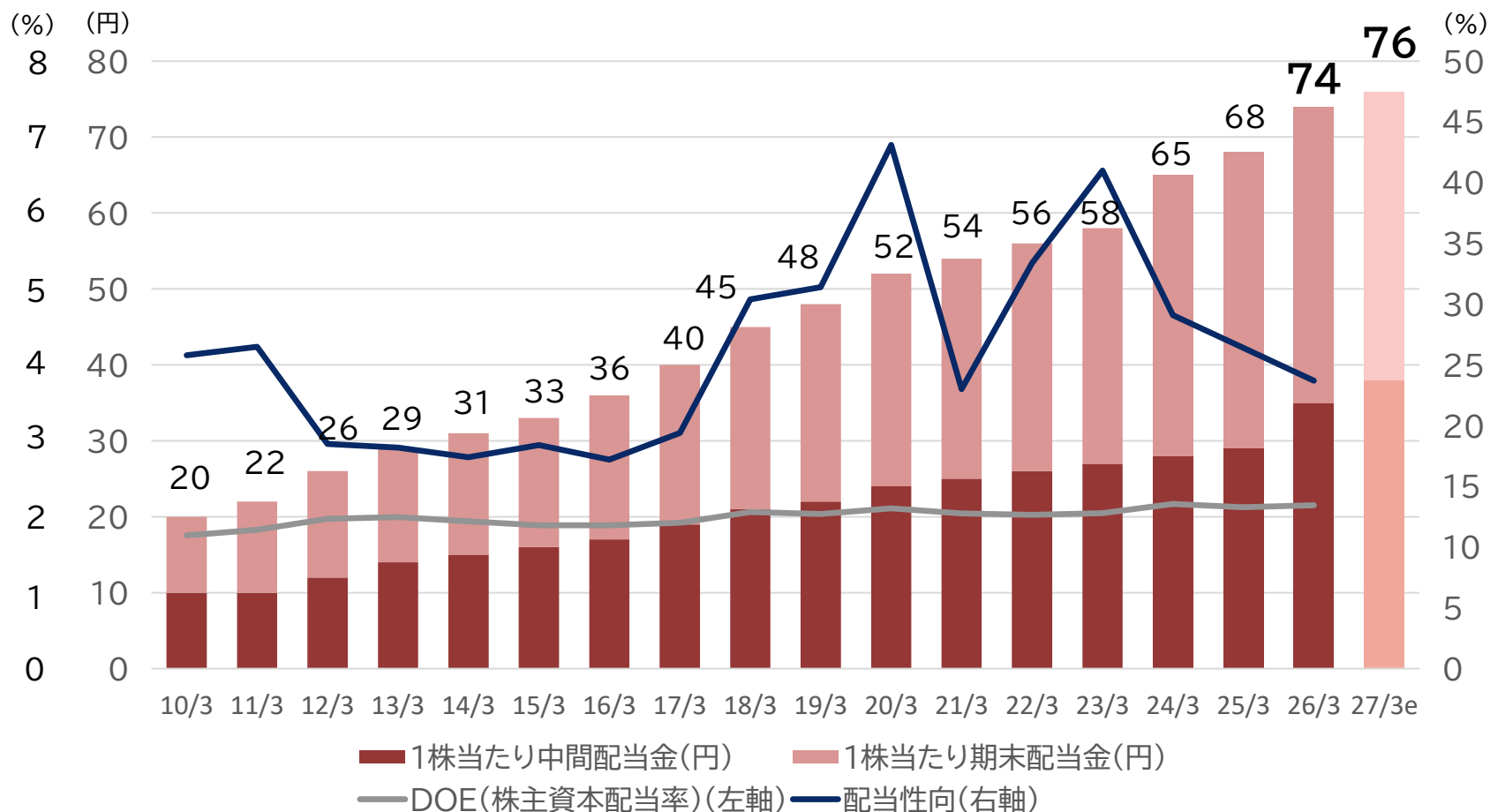
店舗数および設備投資計画

- 関東ではSMバロー2号店の出店により、新規エリアでの展開を加速
- 関西におけるインフラ強化を推進し、物流・製造・加工機能への先行投資を実施
- 設備投資は、新店249億円、既存店196億円、他35億円の計480億円を予定

(単位:店舗)	2025/3	2026/3	2027/3計画		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	325	364	9	-	373
惣菜専門店等	63	75	8	-	83
ドラッグストア	535	571	28	-	599
ホームセンター	165	163	7	-	170
ペットショップ	183	197	11	1	207
スポーツクラブ (うちFC)	172 (41)	156 (33)	2	1	157
その他	6	9	-	-	9
店舗数合計	1,449	1,535	65	2	1,598

株主還元 (2027年3月期配当予想について)

- 期末配当は従来予想から4円増額の39円、年間配当は74円へ
- 16期連続増配を予定



- I. 2026年3月期連結決算の概要
- II. 2027年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略

Ⅲ. バローグループの成長戦略

取締役社長
小池 孝幸

業界の認識と今後の成長戦略

➤ 今後の競争を見据え「量」である規模拡大と同時に「質」である内部構造の改革に

「量」から「質」への転換



成長ドライバー

SMグループの成長	製造・流通による利益創出	M&A・提携	HDによる横串・グリッパ
-----------	--------------	--------	--------------

SM事業：成長エンジンとしての進化

- 鮮魚・ベーカリーを中心とした生鮮＋製造小売＋PBが新市場（関東・関西）で好調

生鮮

- ・鮮魚の対面売場など旬の訴求
- ・生鮮の製造小売（フルーツデザート、花、魚弁当）



鮮魚売場



惣菜売場

製造小売

- ・大量生産品の絞り込み
- ・工場投資のノウハウ蓄積（バークドーナツ）



ベーカリー



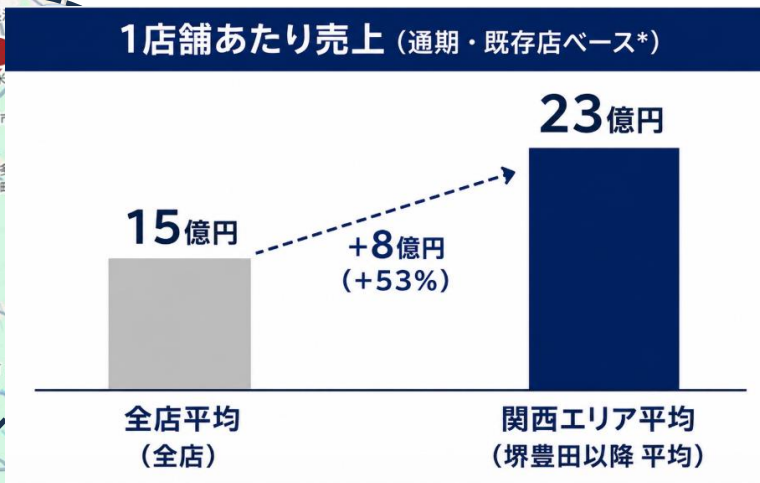
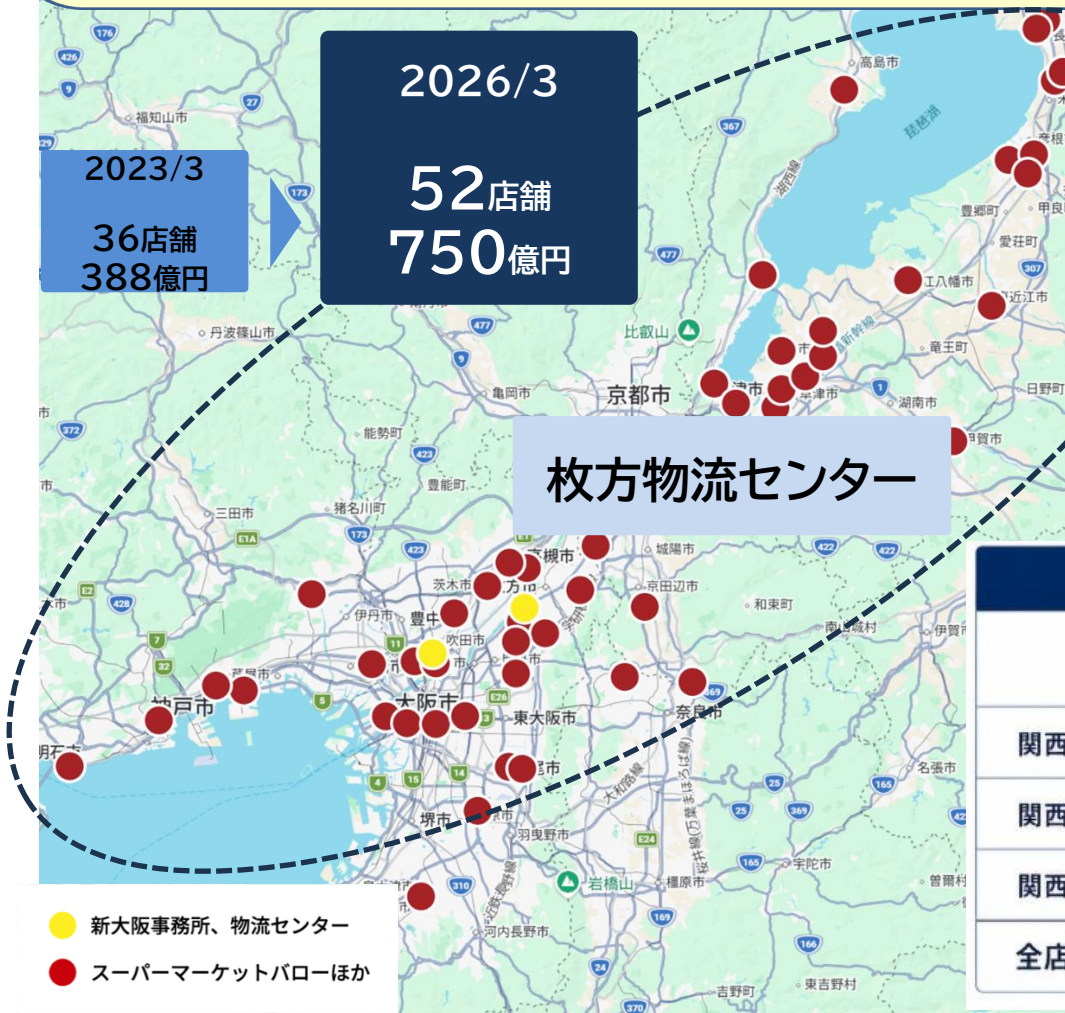
PB商品

PB

- ・グループPBの整理
- ・共有会議
- ・PB調達の一本化

SM事業：関西エリアの進捗

- 関西は52店舗・750億円規模に成長、今後、収益基盤の確立へ
- プロセスセンターの新設や関西事務所(大阪市)の開設など機能の拡充



生鮮構成比 (畜産・水産・野菜+果物)

	畜産	水産	野菜+果物	生鮮合計
関西A店	18%	28%	15%	58%
関西B店	27%	21%	14%	62%
関西C店	13%	32%	14%	59%
全店平均	14%	14%	15%	43%

関東エリアの進捗、ドミーの進捗

- 関東はバロー1号店の実証モデルを起点に展開を加速
- ドミーでは現場力強化、仕組みとインフラの共有活用を進める

関東での進捗(新規商圈)



好影響が拡大



物件情報の確保



採用面での効果

今後の展開

横浜下永谷店
(1号店)
2025年11月
オープン

2号店

年内開店予定

3, 4号店と
新規出店も
計画中

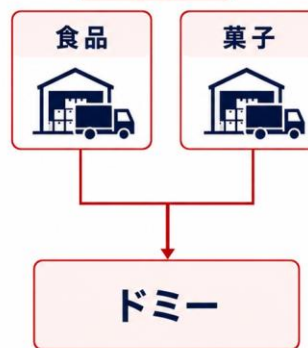
ドミーの進捗(既存商圈)



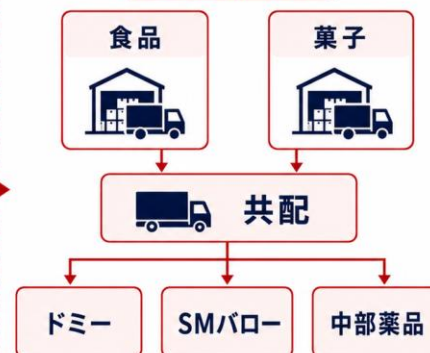
鮮魚の対面売場を導入したドミー店舗

物流センター施設のグループ共有化

従来



2026年4月~



全体最適化し、稼働率向上

製造小売としての強みづくり

- SMからカテゴリーをスピノフ⇒SMへフィードバックと垂直統合モデルの好循環

①現場での商品開発



オリジナルたきまぐろ

②製造への組み込み



工場生産量UP

③還元と展開



SMグループ計他へ販売

「ダイエルフーズ
まぐろレストラン」

「中部フーズ
ガラムとマサラ」



SMからカレーパン専門店派生



オリジナル商品の開発



工場生産量UP



SM売場へ展開

還元

新日本SM同盟への
供給

店舗・商品で高い評価を獲得

- ストアオブザイヤー、最優秀賞など高い評価を獲得

店舗評価



バロー横浜下永谷店

ストアオブザイヤー

1位

商品評価



北欧アップルパイ

おいしいもの総選挙

最高金賞



バロー香里園店

ストアオブザイヤー

4位



旨みたっぷり！
あさりご飯のお弁当

お弁当・お惣菜大賞2026

最優秀賞

成長の要である人材教育

- 人材開発センターでの研修を年間講義数約600コマ、対象者約5,200名に実施
- バローグループの求心力として理念、価値観の共有の場を実践



各事業の収益改善

- HC、スポーツクラブ、VFS(バローフィナンシャルサービス)がそれぞれ改善
- 全セグメント黒字化

ドラッグストア



- ・調剤取扱増加
- ・地域医療インフラ
- ・核カテゴリー絞込み
 - ・構造改革
 - ・下期収益改善

ホームセンター



- ・荒利率改善と経費コントロールで収益改善
- ・介護などの未充足カテゴリーの強化

スポーツクラブ



- ・総合スクール好調
- ・水泳教室参加者4,500名→6,500名→今期1万名へ
- ・M&A企業が人材・収益面でも貢献

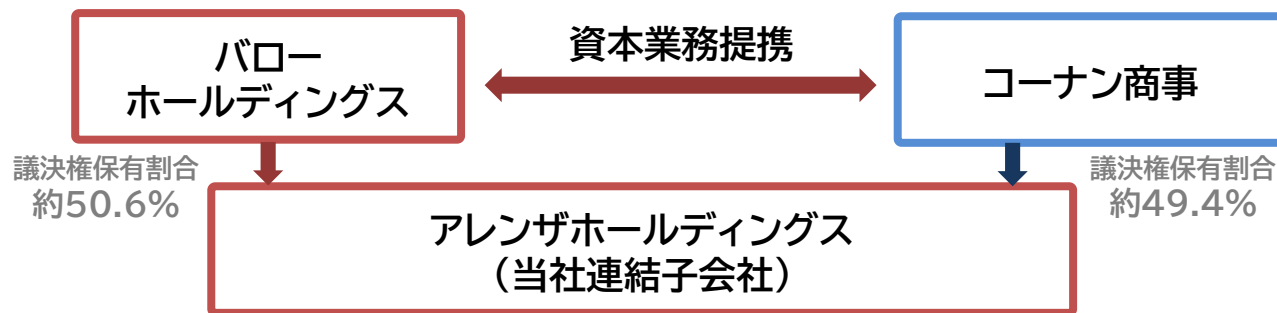
金融クレジット カード



- ・会員獲得ノウハウの蓄積
- ・事業開始3年目計画以上の黒字化
- ・ルビットカード550万名
- ・ルビットクレジットカード 37万口座

コーナン商事との連携

資本業務提携のスキーム



SM事業への好影響



出店等の物件の連携

居抜き出店による出店スピードの向上とコスト抑制、新規エリアでの集客補完



食品や機能子会社の連携

食品PBの共同開発・共有
機能子会社のノウハウ連携

HC事業への好影響



PBの共有による収益改善

PBの共有により商品力向上と収益改善を図る



専門事業の相互強化

プロサイト
ペットショップ 等



物流連携

物流を含めた調達の効率アップ

【ご参考】投資と減損損失について

- 資産の有効活用居抜き物件、他社とのアライアンス、グループ共有化を実施
- 投資と減損のコントロールを順調に推移、今後も継続

(単位:%)	2022/3	2023/3	2023/3	2025/3	2026/3
ROE	6.2	5.0	7.5	8.1	9.2
ROIC	4.1	3.7	4.8	5.0	5.6
PBR	0.76倍	0.68倍	0.82倍	0.74倍	1.06倍

- ✓ 資産の有効活用
- ✓ 投資規律の強化
- ✓ PBR改善

(金額単位:百万円)	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
スーパーマーケット事業	768	1,178	1,452	1,423	712
ドラッグストア事業	1,057	1,016	870	714	2,044
ホームセンター事業	698	92	786	845	61
ペットショップ事業	-	-	83	172	451
スポーツクラブ事業	324	3,192	137	168	138
流通関連事業	144	0	420	0	0
その他	314	459	1,186	122	47
計	3,308	5,939	4,853	3,447	3,454
設備投資(支払ベース)	30,947	25,995	27,120	35,899	45,612

【ご参考】セグメント別の経営計画



(金額単位:百万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2025/3	2026/3	2027/3		2025/3	2026/3	2027/3	
	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	483,357	540,761	600,000	+11.0%	19,469	22,123	24,100	+8.9%
ドラッグストア事業	177,344	184,459	194,000	+5.2%	4,017	3,784	3,850	+1.7%
ホームセンター事業	127,422	124,073	125,500	+1.2%	3,564	4,771	4,850	+1.7%
ペットショップ事業※	30,490	35,504	39,000	+9.8%	1,039	509	550	+8.1%
スポーツクラブ事業	10,472	11,251	12,000	+6.7%	△462	174	200	+14.9%
流通関連事業	21,221	22,475	23,500	+4.6%	4,195	4,657	4,750	+2.0%
その他※	4,126	5,589	6,000	+7.4%	△795	182	250	+37.4%
セグメント間取引消去					△4,926	△4,593	△4,600	
全社費用等	—	—	—		△2,928	△4,029	△5,950	
計	854,435	924,114	1,000,000	+8.2%	23,173	27,580	28,000	+1.5%

※2025年3月期第2四半期より、報告セグメントを変更(ペットショップ事業をその他より切り出し、それに従い過去数値を遡及修正)

【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/>