

いつまでも選ばれるバローであるために。

valer®

➔ 糊付けされています。ここから開いて、中面もご覧ください。

クロネコメール便

これは郵便物・信書便物ではありません
配達に関するお問い合わせは

ヤマト運輸株式会社

045-600 金沢物流システム営業所

☎ 0120-118-010

いつまでも選ばれるバローであるために

第56期 事業報告書

平成24年4月1日から平成25年3月31日まで

株主通信



製造小売業モデルを実現し、収益性を高めてまいります。

Q 当期(第56期)の営業状況を振り返り、総括をお聞かせください。

当期の連結業績は、引き続き増収増益を果たすことができましたが、営業収益において想定を下回りました。それに伴い、利益も計画数値以下となっており、営業利益率は横ばいで推移しています。

営業収益が想定を下回った理由は主に既存店の低調によるもので、既存店売上高の前年比はマイナス2.2%、スーパーマーケットではマイナス3.0%となっています。原因としては、前期における震災関連需要の反動と、販売競争の激化による影響が挙げられます。

一方、新規出店については、スーパーマーケット21店舗、ドラッグストア22店舗をオープンし、予定通りのペースで拡大しています。当期の営業収益は、既存店の落ち込みを新規出店効果でカバーしました。

当期の最も大きなテーマは、同業種・異業種間の価格競争と出店過剰が進む厳しい環境の中で、いかに損益分岐点を引き下げ、ローコスト経営を実践していくか、ということでした。近年進めている「北陸畜産プロセスセンター（富山県南砺市）」「青果プロセスセンター（岐阜県可児市）」他の物流拠点における加工機能の拡充や、店舗へのタブレット端末導入による業務効率の改善は、いずれも店舗の負担を軽減し、ローコスト経営につなげていくためのものです。

また当期は、店舗におけるパート比率の上昇を進めていきました。これは人件費のコントロールにおいて効果が表れました。ただし懸念材料としては急激な店舗

拡大を担う人材の教育に遅れが出ていることです。

一方、製造小売業への進化に向けた取り組みであるプライベートブランド商品（以下、PB商品）についても、価格競争の激化に対応し、商品数を1,500品目に拡大するなど、さらに強化していきました。これまでPB商品については、売上構成に占める割合として20%を目安としていましたが、今後はこれを25%まで上昇させていく考えです。

これらの施策は、当期業績における利益水準の維持に寄与しており、着実に成果を上げています。

Q 5か年計画である「3つの歯車戦略」の進捗はいかがでしょうか？

バローグループは、第58期（平成27年3月期）における連結営業収益5,000億円を目指す5か年計画を推進中です。当期はその3期目となりました。計画開始以来「3つの歯車戦略」、すなわち「事業規模の拡大」「製造小売業への進化」「現場力の強化」を一貫して遂行し、成果を上げてきました。当期もこれを着々と進めています。

まず最初の「事業規模の拡大」は、「製造小売業への進化」というバローグループの宿願を果たすための第一条件でもあります。計画期間中にスーパーマーケット80店舗、ドラッグストア100店舗を、地域を絞って集中的に新規出店するドミナント戦略を遂行しています。出店は計画通り順調に広がっていますが、ドミナント形成の中で岐阜・愛知といった集中地域では自社競争状況も出てきました。今後は、静岡・滋賀・

三重といった周辺地域や、新潟・富山・長野などへの出店に重点を置きたいと考えています。

また、新規出店においては、ローコスト経営化の一環として、特売を実施せずに常時同一低価格で商品を提供するEDLP（Everyday Low Price）店の展開を進めていきます。EDLP店は、当期末現在4店舗を出店しており、オペレーションコストの引き下げにおいて成果を上げています。品目数の充実のため一定の売場面積を必要とするので、650坪以上の物件を対象に、引き続きEDLP店による新規出店を増やしていきます。

「製造小売業への進化」については、前述の通りPB商品の拡大を進めています。PB商品に求められるのは、高い品質を低価格で提供することです。これを両立するために、商品開発力を強化しつつ、グループ内だけでなく外部販売による売上拡大にも注力し、コストダウンを追求しています。

プロセスセンターの設置による加工機能の拡充も、「製造小売業への進化」を担う要素です。標準化した加工品質を提供しつつ、各店舗に分散していた作業を集約するプロセスセンターは、損益分岐点を引き下げる効果が高いインフラとして、今後も設置を拡大していきます。

そして、ここに述べてきた店舗のEDLP化やインフラ整備による作業負担の軽減、業務効率の向上などにより、従業員の余った時間をより質の高い接客サービスの実現に充てること。これが3つめの歯車戦略である「現場力の強化」を通じて目指すものです。全社的な教育カリキュラムを導入し、人材育成面から接客サービスの質を高め、現場力を最大限に引き出す取り組みを行っています。

5か年計画の残り2年間、この「3つの歯車」をしっかり回し続けていくことで、目標は間違いなく達成できるでしょう。次の経営計画の策定も進めつつ、実直に戦略を遂行してまいります。

Q 順調に5か年計画を遂行しており、今後の見通しは明るそうですね。

年明け以降、景況感回復への期待が広がっていますが、小売・流通業界の経営環境には改善傾向は表れておらず、今期も価格競争が激しさを増す厳しい状況が続くと見えています。

しかしながら今期のバローグループは、当期とほぼ同規模の新規出店を計画しています。連結業績は、既存店の回復と新設したプロセスセンター等インフラの稼働効果も見込み、引き続き増収増益を予想しています。

今後の最も大きなポイントは人材づくりです。順調な規模拡大の一方で、接客面や店舗オペレーションの質の低下が生じないよう、現場スタッフの育成に注力し、営業力を高めていきます。

Q 最後に、株主の皆様にご挨拶をお願いします。

このたびの期末配当は、1株当たり15円を実施させていただきました。これにより当期の年間配当額は、前期比3円増配の1株当たり29円となりました。引き続き安定配当を基本に、財務内容を強化しつつ、利益成長に応じた還元を拡充を図ってまいります。

バローグループが目指す「製造小売業としてのスーパーマーケット」というビジネスモデルの実現は、未だ道半ばです。これを何としても成功させ、より収益性の高い企業グループとして、持続的な発展を遂げてまいりたいと考えています。

株主の皆様におかれましては、その将来性に大いにご期待いただき、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

田代 正美



バローグループ合計**567**店舗

エリアトピックス

ユース (福井他) 子会社ユースを吸収合併

福井県を中心に31店舗のスーパーマーケットを展開する株式会社ユースを平成25年10月1日をもって吸収合併いたします。これにより北陸地域(富山・石川・福井)のSMバローは55店舗となり、営業力の強化とともに出店スピードの加速、効率的なインフラの利用や管理体制の構築を進めてまいります。



稲沢 (愛知) 稲沢のホームセンターで生鮮食品販売



愛知県のホームセンターパローメガストア稲沢平和店で、地元契約農家の野菜などを取り扱う「ファーマーズマーケット」を4月に新設しました。農家が主体となって提供する野菜に加えて、市場調達した加工食品なども扱い、お客様の利便性向上を図ります。製造小売として川上との関係を強化しつつ、地域経済に配慮した循環型事業として他店舗に広がっていきます。

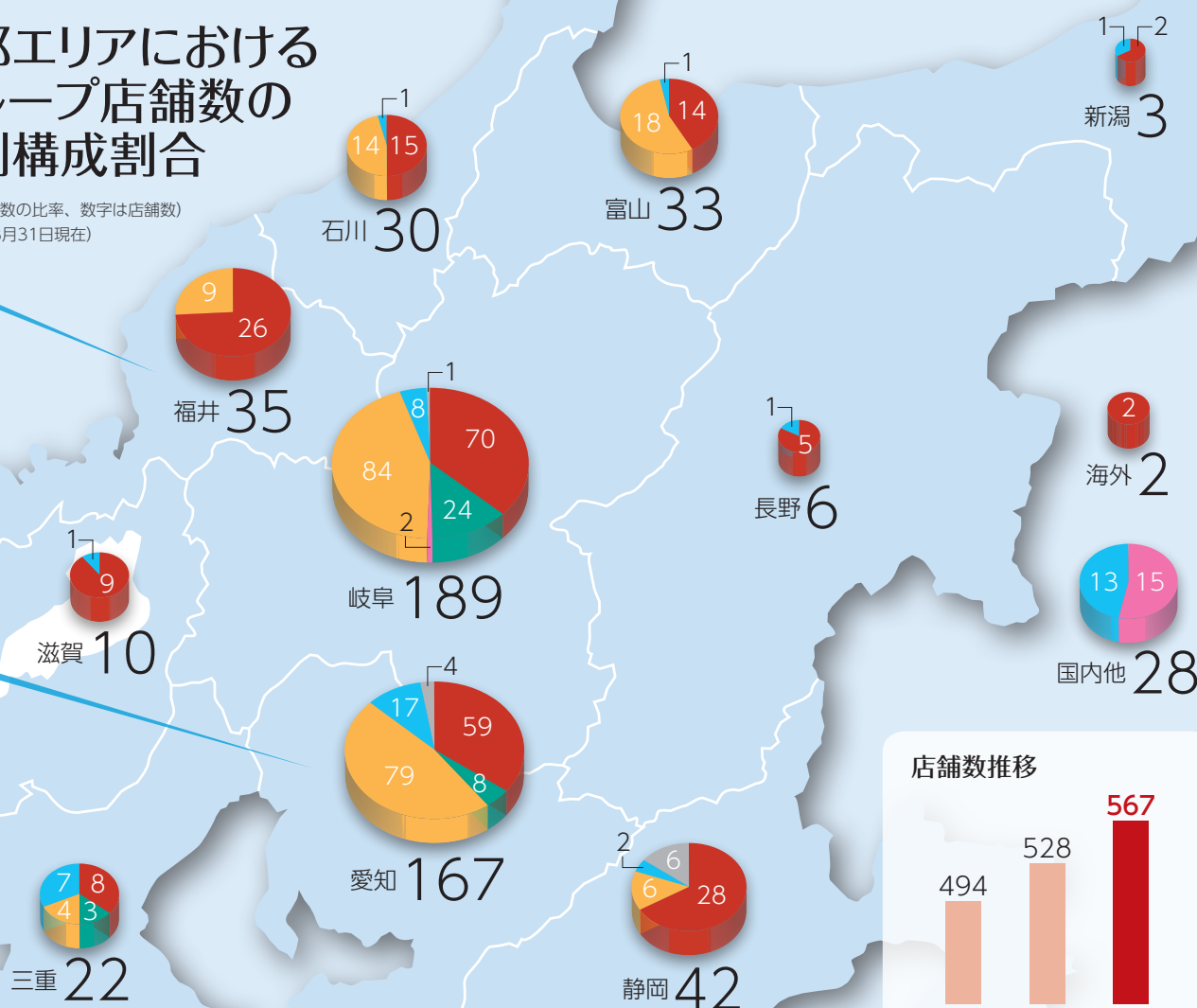
中国 中国でドラッグストア展開

当社は資本・業務提携契約を締結している成都百信グループの成都百信業連鎖有限責任会社のドラッグストア事業に対して、店舗運営コンサルティング及びヘルス&ビューティーケア商品の供給を行うための中国現地法人を設立、日本式ドラッグストアを2店舗出店しました。今後成都市内で順次出展を進め、2年間で25店舗の出店を目指しています。

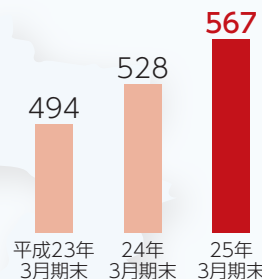


中部エリアにおけるグループ店舗数の県別構成割合

(大きさは総数の比率、数字は店舗数)
(平成25年3月31日現在)



店舗数推移



新店舗紹介

平成24年	平成25年3月
4月12日 ユース小松店(石川)	9月20日 SMバロー石坂店(富山)
4月26日 V・drug阿久比店(愛知)	9月27日 SMバロー野々市店(石川)
4月26日 V・drug南濃店(岐阜)	10月11日 V・drug大林店(愛知)
5月3日 パロマート ユラ店	10月11日 SMバロー大黒田店(三重)
5月17日 パロマート ミヨンジ店	10月18日 SMバロー新庄店(石川)
5月24日 V・drug小松沖町店(石川)	10月18日 ユース武生店(福井)
5月29日 スポーツクラブアクトスWill西部(岐阜)	10月25日 V・drug藤枝緑町店(静岡)
6月1日 SMバロー東起店(愛知)	ユース串店(石川)
6月7日 SMバロー小土店(静岡)	11月1日 V・drugフレスポ高山店(岐阜)
6月28日 V・drug四日市野田店(三重)	11月1日 V・drug多治見錦薬局(岐阜)
7月12日 SMバロー成海店(静岡)	11月1日 SMバロー加木屋店(愛知)
7月12日 V・drug黒部店(富山)	11月1日 SMバロー押越店(石川)
7月12日 V・drug扇が丘店(石川)	11月8日 SMバロー下門前店(新潟)
7月19日 SMバロー上地店(三重)	11月8日 V・drugかたがら南薬局(岐阜)
7月26日 V・drug下呂店(岐阜)	11月15日 V・drug蒲郡店(愛知)
7月26日 V・drug岡町店(愛知)	11月15日 SMバロー大津東店(滋賀)
8月2日 V・drug大宮店(福井)	11月22日 HCバロー小牧岩崎店(愛知)
8月30日 V・drug笠原店(岐阜)	11月29日 SMバロー東新町店(愛知)
9月6日 SMバロー盤江店(愛知)	12月6日 V・drug瀬戸愛野店(愛知)
9月6日 V・drug各務原中央薬局(岐阜)	平成25年
9月6日 V・drug中津川店(岐阜)	1月24日 V・drug焼津石津店(静岡)
9月20日 V・drug上郷店(愛知)	3月21日 V・drug前畑店(岐阜)
9月20日 SMバロー北浜田店(三重)	3月21日 V・drug弥富店(愛知)

●スーパーマーケット ●ホームセンター ●ペットショップ ●ドラッグストア ●スポーツクラブ ●その他

事業別営業ハイライト

スーパーマーケット事業 **70.3%** (営業収益割合)

営業収益 … 3,035億21百万円 ↑
営業利益 … 110億28百万円 ↑

基幹事業であるSM事業につきましては、引き続き業容拡大と営業力強化の両面に注力いたしました。店舗につきましては、SMバロー16店舗の出店、子会社ユースが3店舗の出店と1店舗の閉鎖を行ったことに加え、平成24年5月には韓国子会社により韓国国内に2店舗を出店し、当期末現在のSM店舗数はグループ合計で238店舗となりました。商品政策では、自社開発商品(PB商品)の開発を一層強化し、より高品質でお値打ちな商品をご提供するよう努めました。また平成24年11月に、バローにおいては岐阜県可児市に加工食品等の常温管理商品を扱う面積約3万6千㎡の「ドライ物流センター」を開設、株式会社ユースにおいては冷凍・冷蔵商品を扱う「ユース福井チルドセンター」を開設し、商品の品質及び供給量の安定化とコストダウンに取り組んでおります。SMバローにおいては、店舗の営業力強化に対する支援体制を推進するため、本部の営業部・商品部及び店舗全店にタブレット端末を導入し、画像を介した具体的かつ機動的な指導・助言を行える仕組みを構築いたしました。

ホームセンター事業 **10.1%** (営業収益割合)

営業収益 … 438億10百万円 ↑
営業利益 … 18億69百万円 ↑

専門性の強化や品揃えの充実等により、既存店の売上高は前年同期比で2.2%増と増加基調を維持いたしました。また、一部店舗においては導入を進めてまいりました医薬品や化粧品などドラッグ部門の展開により、新たな顧客層の開拓を進めました。平成24年11月には、愛知県小牧市に売場面積が約1万㎡の大型店である「HCバロー小牧岩崎店」を出店し、当期末現在の店舗数は35店舗となりました。

ドラッグストア事業 **14.4%** (営業収益割合)

営業収益 … 624億97百万円 ↑
営業利益 … 19億34百万円 ↓

低価格型の店舗モデルの推進とともに、食品の品揃えを強化したことによって、来店客数の前年同期比が既存店で7.7%増加したことに伴い、売上高も前年同期比で6.2%増加いたしました。店舗展開につきましては、22店舗の出店と1店舗の閉鎖により、当期末現在の店舗数は214店舗となりました。当事業においては、営業利益が前期に比べ減益となっておりますが、これは、前期決算において消費税の還付が計上されておりますので、その影響を除いた場合には、1億84百万円の増益となります。

スポーツクラブ事業 **2.0%** (営業収益割合)

営業収益 … 87億88百万円 ↑
営業利益 … 4億20百万円 ↑

会員数の増加や運営経費の削減による荒利益率の改善、販管費の削減努力により、前年同期比で増益を達成いたしました。また、平成24年5月には岐阜県岐阜市に「アクトスwill西部店」を出店し、当期末現在の店舗数は52店舗となりました。

流通関連事業 **1.5%** (営業収益割合)

営業収益 … 66億99百万円 ↑
営業利益 … 30億62百万円 ↑

流通事業に関連するその他のグループ企業では、流通事業の規模拡大に的確に対応するためのインフラ整備や、サービスレベルの維持向上を図ってまいりました。

財務データ

当期のポイント

当連結会計年度におけるわが国経済は、東日本大震災の復興需要や年末からの円安、株高傾向などを背景に回復の兆しはあるものの、長期化する欧州債務危機問題や、中国をはじめとした新興国の経済成長の鈍化など、景気の先行きは依然として不透明な状況が続いておりました。

小売業界におきましては、震災特需の反動や雇用情勢の厳しさによる個人消費の冷え込み、業態を超えた価格競争等により、依然として厳しい経営環境が続きました。

当社グループでは積極出店による事業規模の拡大を図ると共に、より高品質・低価格を目指した独自商品の開発や多店舗化を支える物流インフラの整備、従業員教育の充実によるサービスレベルの向上等により、店舗における営業力の強化を進めてまいりました。なお、グループ全体の店舗数は、当連結会計年度末では567店舗となっております。

その結果、当連結会計年度の営業収益は前年同期比5.0%増加の4,312億18百万円となりました。また、営業利益は前年同期比4.0%増加の158億52百万円、経常利益は前年同期比5.1%増加の168億44百万円、当期純利益は前年同期比14.5%増加の81億84百万円とそれぞれ増益を達成いたしました。

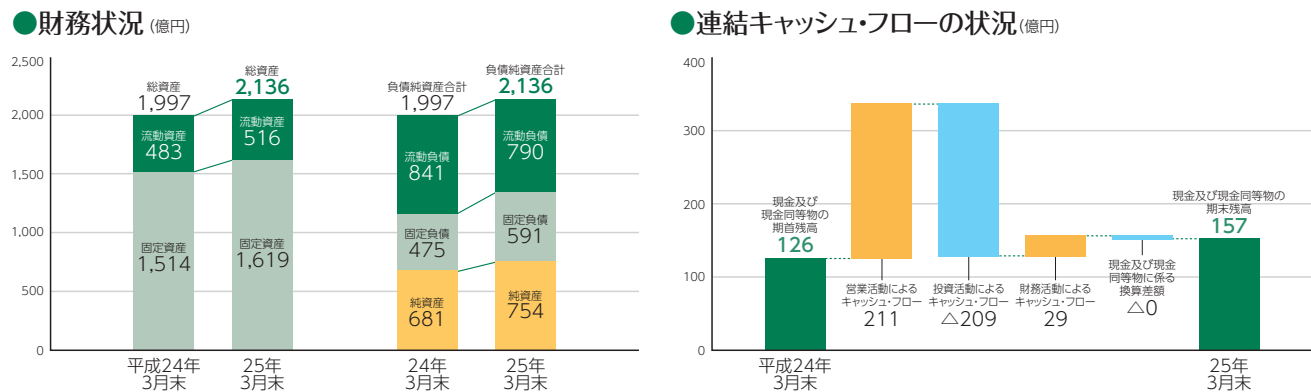
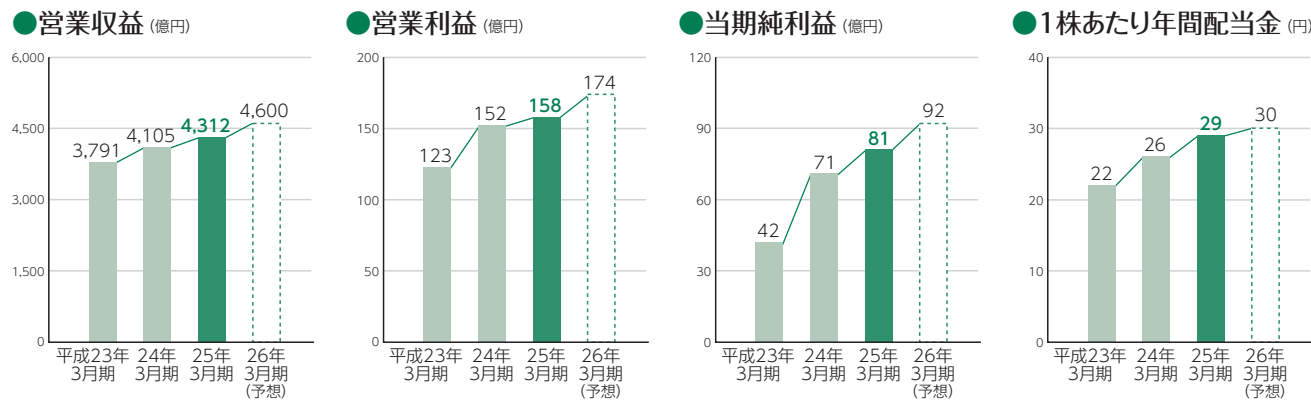
次期の見通し

平成24年末からの株高や円安傾向、政府の政策方針の発表などにより、景気の上昇期待がみられるものの、エネルギー価格の見通しや輸入品の価格上昇懸念など、経済環境の変動要因が払拭されたとはいえません。また、異業態を含めた価格競争の継続など、小売・流通業界にとっては引き続き厳しい局面が続くと予想されます。

当社グループといたしましては、厳しい環境下においても中期的な経営戦略を堅持し、積極的な事業展開によって業容の拡大を図ってゆく方針であります。また、個々の企業の経営内容改善と共に、グループ全体でのシナジーをより一層追求し、強固な企業集団の構築を進めてまいります。

平成26年3月期の出店につきましては、グループ全体でSM21店舗、HC1店舗、ドラッグストア25店舗、スポーツクラブ1店舗の計48店舗を計画しており、既存店の伸長と併せて業容の拡大を図ります。また、PB商品の開発を中心とした荒利益率の引き上げと経費の削減を推進し、利益率の改善にも引き続き取り組んでまいります。以上のような前提に基づき、平成26年3月期の連結業績につきましては、営業収益4,600億円（前年同期比6.7%増）、営業利益174億円（前年同期比9.8%増）、経常利益180億円（前年同期比6.9%増）、当期純利益92億円（前年同期比12.4%増）を見込んでおります。

業績・配当ハイライト



会社データ

●会社概要 (平成25年3月31日現在)

会社名 株式会社 バロー
 設立 昭和33年7月29日
 事業内容 当社は、スーパーマーケット、ホームセンター及びペットショップを中心とした小売業を営んでおります。このほか、グループ企業においてスーパーマーケット、ドラッグストア及びスポーツクラブ等を経営するとともに、小売業をサポートする仕入・加工・配送・維持管理等の業務を営んでおります。
 所在地 本部：岐阜県多治見市大針町661-1
 資本金 119億160万円
 グループ従業員数 社員：4,520名
 パート・アルバイト等：14,550名（8時間換算人数）

●役員 (平成25年6月27日現在)

代表取締役社長 田代 正美
 専務取締役 中村 純二 (SM事業統括本部長兼SM営業本部長)
 常務取締役 鈴木 一宏 (SM商品統括本部長)
 取締役 今井 俊幸 (企業設計統括本部長兼総務部長)
 取締役 愛知 久幸 (開発統括本部長兼用地開発部長)
 取締役 志津 幸彦 (財務本部長兼財務部長)
 取締役 横山 悟 (株式会社アクトス代表取締役社長)
 取締役 古谷 光雄 (株式会社ユース代表取締役社長)
 取締役 山下 隆夫 (HC事業統括本部長兼HC営業部長)
 取締役 伊藤 正彦 (SM美濃加茂店長)
 取締役 和賀登 盛作 (HC福沢平和店長)
 取締役 三宅 泰徳 (戦略事業統括本部長)
 取締役 安原 千佳世 (経理部長)
 常勤監査役 久保 香一郎
 常勤監査役 佐々木 公
 社外監査役 市川 康夫 (公認会計士)
 社外監査役 豊田 滋 (税理士)
 社外監査役 廣田 輝夫 (税理士)

●バローグループ (平成25年3月31日現在)

株式会社バロー
 株式会社ユース
 株式会社タチヤ
 株式会社食鮮館タイヨー
 株式会社ビックボンドストアー
 山成商事株式会社
 中部薬品株式会社
 株式会社岐阜ファミリーデパート
 中部フーズ株式会社
 株式会社ダイエンフーズ
 株式会社主婦の店商事中部本社
 株式会社Vソリューション
 株式会社北欧倶楽部
 株式会社福井中央漬物

株式会社飛騨小坂ぶなしめじ
 中部流通株式会社
 メンテックス株式会社
 中部興産株式会社
 株式会社セイソー
 中部開発株式会社
 株式会社中部大誠
 有限会社Vマート
 株式会社アクトス
 株式会社中部保険サービス
 株式会社ヒルトップ
 農業生産法人ひるがのフラワーファーム有限会社
 株式会社Varo (韓国)

●バローIRページのご案内
http://www.valor.co.jp/website_ir/



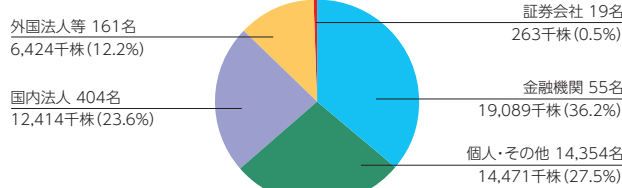
株主・投資家の皆様と、より良いコミュニケーションを図るため、ホームページ上で積極的に情報開示しております。

株式データ (平成25年3月31日現在)

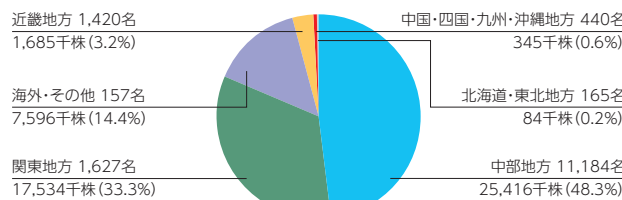
●株式数及び株主数

発行可能株式総数 112,800,000 株
 発行済株式の総数 52,661,699 株
 株主数 14,993 名

●所有者別株式の分布状況



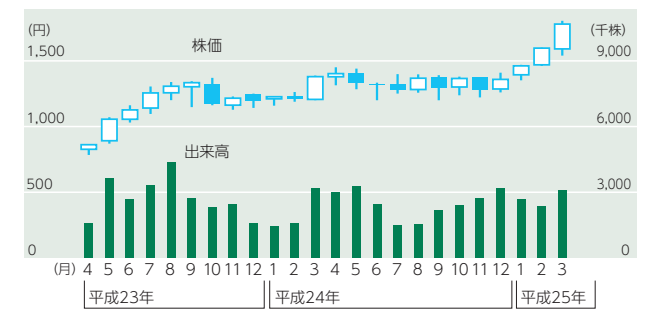
●地域別株式の分布状況



●大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
農林中央金庫	2,543	4.8
(株)十六銀行	2,536	4.8
財団法人伊藤青少年育成奨学会	2,400	4.5
日本スタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,989	3.7
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1,977	3.7
伊藤 喜美	1,578	2.9
田代 正美	1,568	2.9
中部エージェント(株)	1,303	2.4
(株)子雲社	1,300	2.4
(株)三菱東京UFJ銀行	1,256	2.3

●株価及び出来高の推移



株主MEMO

- 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日
- 定時株主総会 毎年6月
- 期末配当金受領株主確定日 3月31日
- 中間配当金受領株主確定日 9月30日
- 株主名簿管理人
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 〒100-8233
三井住友信託銀行株式会社
- 同事務取扱場所
名古屋市中区栄三丁目15番33号 〒460-8685
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
- 同取次窓口
三井住友信託銀行株式会社 本店及び全国各支店
- 単元株式数 100株
- 公告の方法
電子公告の方法により行います。
ただし、やむをえない事情により電子公告が
できない場合、日本経済新聞に掲載します。
公告掲載URL
http://www.valor.co.jp/website_ir/
- 住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について
株主様の口座のある証券会社にお申出下さい。
なお、証券会社に口座をお持ちでなかった株主様
につきましては、特別口座の口座管理機関である
三井住友信託銀行株式会社にお申出下さい。

第56期 定時株主総会決議のご通知

平成25年6月27日開催の当社第56期定時株主総会におきまして、下記のとおり報告並びに決議されましたので、ご通知申し上げます。

▶ 報告事項

1. 第56期(平成24年4月1日から平成25年3月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

2. 第56期(平成24年4月1日から平成25年3月31日まで) 計算書類の内容報告の件
本件は、上記の内容を報告いたしました。

▶ 決議事項

第1号議案
取締役13名選任の件
本件は、原案どおり承認**可決**されました。

第2号議案
監査役2名選任の件
本件は、原案どおり承認**可決**されました。

第3号議案
退任取締役に対し退職慰労金贈呈の件
本件は、原案どおり承認**可決**されました。

第4号議案
役員賞与支給の件
本件は、原案どおり承認**可決**されました。

以上

株主優待制度のお知らせ

毎年3月31日現在の所有株式数100株以上の株主様に対し、**自社開発商品詰合せ**、または**パローグループ商品券**のいずれかを選択していただき、贈呈いたします。

※「自社開発商品詰合せ」は、毎年の新商品を中心にお届けしますので、内容が変わりますのでご了承ください。

※「パローグループ商品券」は、パローグループ店舗専用の商品券です。
スーパーマーケットパロー、ホームセンターパロー、ペットフォレスト、V・drug、ユース、食鮮館タイヨー、アクトス(物販のみ)など、パローグループの各店をご利用いただけます。(タチヤにおいてはご利用いただけません。)

所有株式数	100株~499株	500株~999株	1,000株以上
自社開発商品詰合せ	1,500円相当	2,500円相当	5,000円相当
パローグループ商品券(500円券)	3枚 1,500円	5枚 2,500円	10枚 5,000円