

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ

アニュアルレポート 2016

2016年3月期



多角化による成長と、製造小売業への進化で、「地域社会」に新たな価値を提供し続けます。

企業理念

バローグループは、「**創造・先取り・挑戦**」を経営理念とし、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当たり
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

価値創造の源泉

1958～

スーパーマーケット事業の開始と 周辺事業への着手



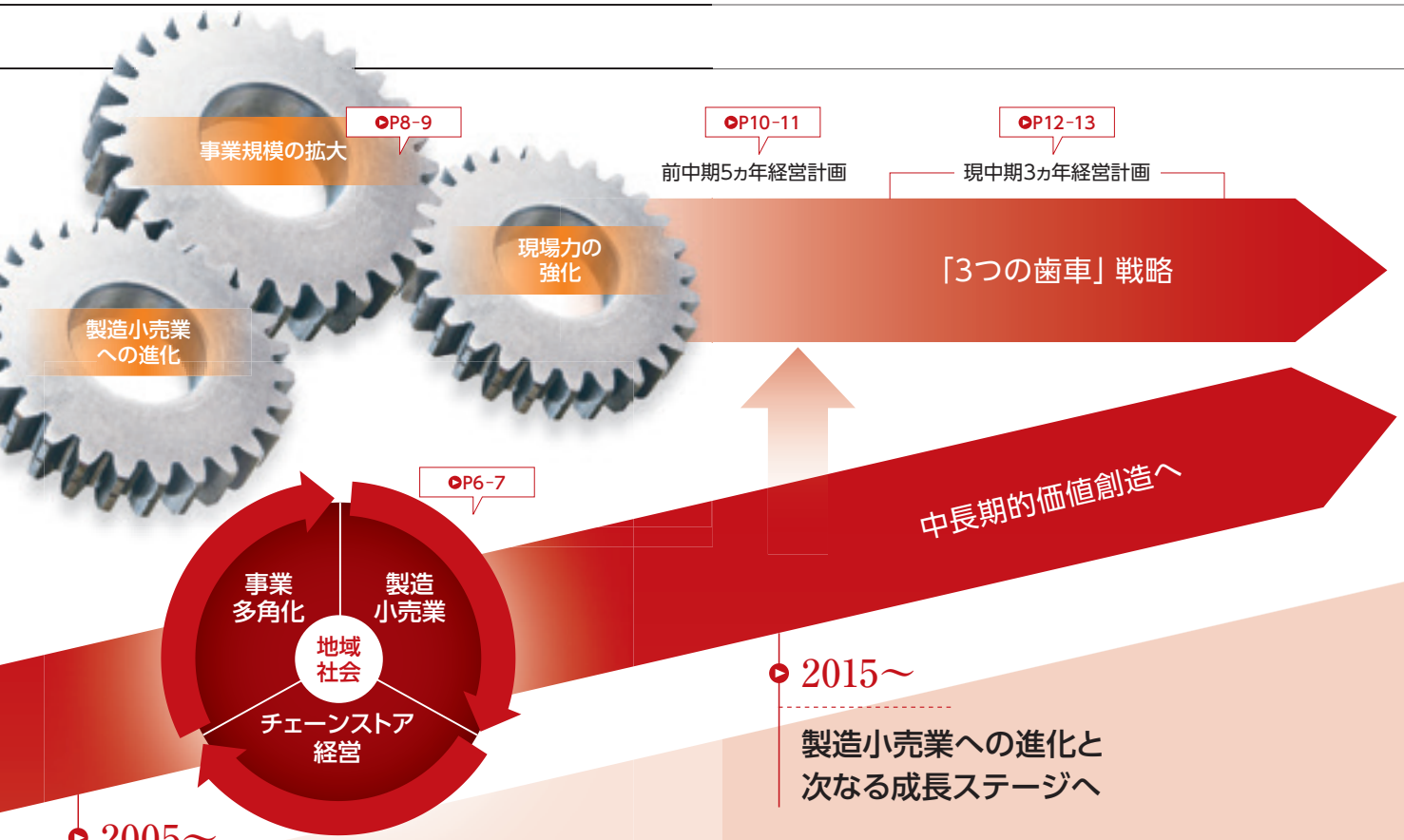
1958年、岐阜県恵那市に「株式会社主婦の店」を設立し、スーパーマーケット1号店を開業しました（1974年に社名を「株式会社バロー」へ変更）。その後、中部薬品株式会社を設立し、ドラッグストア事業を展開するとともに、中部興産株式会社、中部フーズ株式会社、中部流通株式会社等を設立し、小売から派生した周辺事業にも着手しました。1989年、岐阜県多治見市に物流センターを開業しております。

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、株式会社タチヤ、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次なる成長ステージへ



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形成しました。

CONTENTS

▶ 歴史

パローグループ価値創造の歩み1

11年間の財務ハイライト2

▶ ビジョン

トップインタビュー4

ビジネスモデル6

経営戦略8

前中期経営計画の総括10

現中期経営計画の概要12

▶ 成果

セグメント業績推移14

セグメント情報16

▶ 基盤

サステナビリティ・マネジメント19

コーポレート・ガバナンス20

コンプライアンス・リスク管理体制24

社会(人材開発)26

環境28

▶ 財務

2015年度財務レビュー30

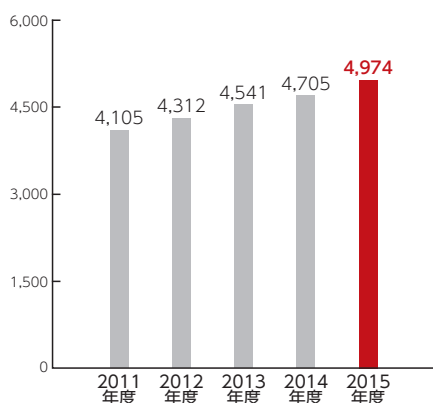
連結財務諸表(要約)32

▶ 企業データ

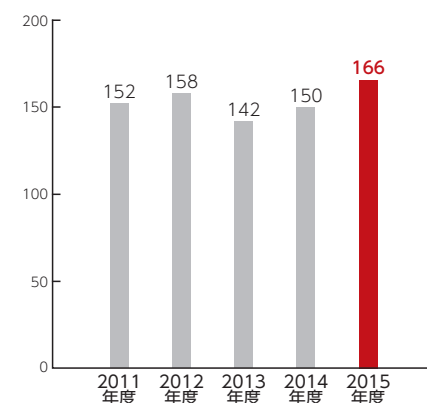
企業データ/株式状況36

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
連結会計年度				
営業収益	255,321	288,168	318,026	336,342
営業利益	8,934	9,282	10,491	9,795
経常利益	9,824	9,965	10,835	10,186
親会社株主に帰属する当期純利益	1,653	3,915	4,136	3,387
連結会計年度末				
総資産	128,629	156,086	164,609	170,328
純資産	48,261	50,889	53,774	55,354
株主資本	48,261	50,164	53,341	54,560
有利子負債	40,819	57,557	61,710	69,631
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,561	11,422	13,942	11,408
投資活動によるキャッシュ・フロー	(8,280)	(20,520)	(16,869)	(15,929)
フリーキャッシュ・フロー	1,281	(9,098)	(2,927)	(4,520)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,776)	8,515	3,643	6,150
現金及び現金同等物の期末残高	7,237	6,655	7,372	9,000
設備投資				
設備投資（支払ベース）	13,692	21,400	19,607	16,988
用途別内訳：				
新店投資	9,746	14,615	15,243	13,072
既存店投資	2,278	4,530	3,025	2,562
その他	1,668	2,255	1,339	1,354
減価償却費（CF）	5,300	5,956	7,030	8,081
1株当たり指標				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,844.74	965.90	1,027.07	1,071.19
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	63.01	74.97	79.66	65.57
1株当たり年間配当金（円）	28	15	18	20
配当性向	44.4%	20.0%	22.6%	30.5%
主要な経営指標				
総資産経常利益率（ROA）	8.1%	7.0%	6.8%	6.1%
自己資本当期純利益率（ROE）	3.9%	8.0%	8.0%	6.3%
自己資本比率	37.5%	32.1%	32.4%	32.0%
D/Eレシオ（倍）	0.8	1.1	1.2	1.3

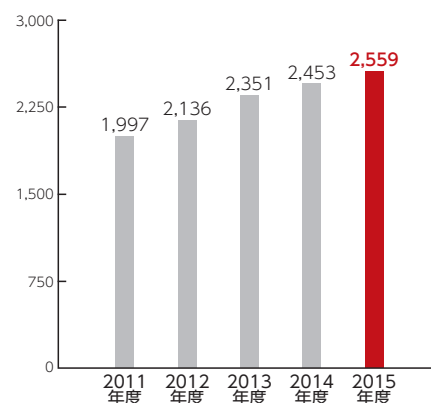
営業収益（億円）



営業利益（億円）



総資産（億円）

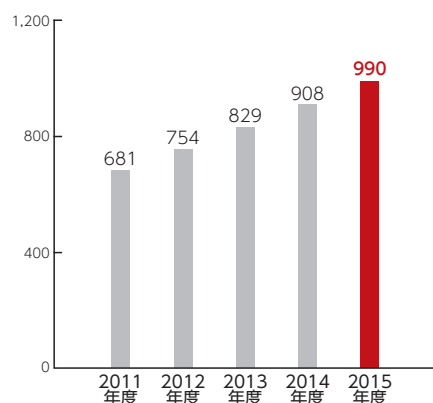


(百万円)

歴史

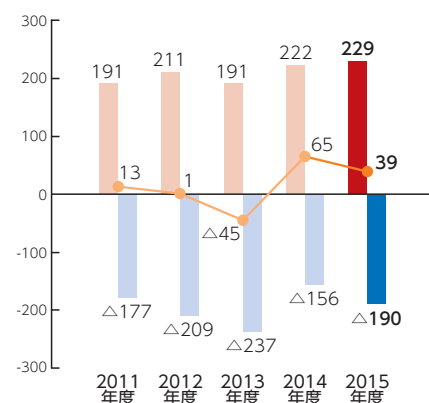
2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
344,900	379,172	410,577	431,218	454,180	470,564	497,463
9,452	12,347	15,236	15,852	14,287	15,000	16,683
9,916	12,817	16,020	16,844	15,311	16,108	17,586
3,945	4,232	7,149	8,184	9,162	9,214	10,759
176,440	190,065	199,774	213,629	235,131	245,386	255,916
58,578	61,821	68,134	75,466	82,949	90,881	99,027
57,760	60,998	67,243	74,887	82,395	90,301	98,408
69,107	69,746	69,383	75,679	87,265	86,880	84,952
16,004	20,324	19,190	21,139	19,198	22,257	22,991
(10,453)	(14,428)	(17,793)	(20,961)	(23,746)	(15,660)	(19,045)
5,550	5,895	1,397	177	(4,547)	6,596	3,945
(5,291)	(1,608)	(2,283)	2,914	5,983	(3,745)	(6,758)
9,259	13,547	12,676	15,764	17,055	19,960	17,103
11,537	15,245	17,859	22,101	25,226	20,225	20,041
8,267	8,995	11,230	14,414	12,851	12,763	11,628
2,663	5,007	4,114	1,788	2,306	2,237	3,650
607	1,243	2,515	5,899	10,069	5,225	4,763
8,399	9,017	9,612	10,255	11,090	12,168	12,683
1,134.05	1,197.67	1,320.33	1,454.43	1,600.25	1,751.57	1,925.45
77.46	83.10	140.38	159.56	177.95	178.91	208.87
20	22	26	29	31	33	36
25.8%	26.5%	18.5%	18.2%	17.4%	18.4%	17.2%
5.7%	7.0%	8.2%	8.1%	6.8%	6.7%	7.0%
7.0%	7.1%	11.2%	11.5%	11.7%	10.7%	11.4%
32.7%	32.1%	33.7%	35.1%	35.0%	36.8%	38.5%
1.2	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	0.9

純資産 (億円)



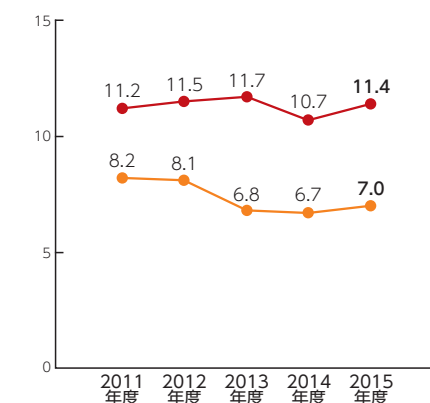
キャッシュ・フローの状況 (億円)

■営業活動によるキャッシュ・フロー ■投資活動によるキャッシュ・フロー
 ■フリーキャッシュ・フロー



ROE・ROA (%)

●ROE ●ROA



バックシステムの拡充からフロント強化へ「3つの



全セグメントで増収増益、過去最高業績を更新

バローグループにとって2015年度は、持株会社体制への移行と、中期3ヵ年経営計画のスタートという2つの起点となった年でした。連結業績は、営業収益および各利益段階で過去最高を更新するとともに、事業別業績においても、全てのセグメントで増収増益となりました。

主力のスーパーマーケット事業は、出店を9店舗にとどめ、11店舗の改装を実施するなど、既存店の強化に注力しました。可児プロセスセンター（岐阜県可児市）の稼働により、バロー全店への精肉供給体制が整い、バックシステムとしてのインフラ拡充がひとまず終了した状況です。バローの既存店売上高は微減となりましたが、インフラの効率改善やタチヤの競争力向上が増益に寄与しました。

他のセグメントでは、過去最多の33店舗を出店したドラッグストア事業と、大型店展開で専門性を打ち出したホームセンター事業がいずれも2桁増益の躍進を遂げ、新業態のフィットネスジムが軌道に乗ったスポーツクラブ事業も好調に推移しました。そして、小売事業の規模拡大に対応した流通関連事業が全体の利益を支えました。

2016年度は、グループ全体で62店舗の出店を計画し、そのうちドラッグストアは、2015年度の出店数を上回る40店舗を予定しています。ドラッグストアとホームセンターの好調な業績継続とスーパーマーケットの収益改善を見込み、連結業績は増収増益を予想しています。

経営資源を活用して製造小売業の強みを発揮

持株会社体制への移行は、ガバナンスが機能した効率的かつ機動的な事業戦略を通じて、企業価値の拡大を図ることが目的です。そして2015年度からの中期3ヵ年経営計画は、これまでのスーパーマーケットを中心

「歯車」戦略を中長期的な視野で遂行します。

とする規模拡大によって生じた歪みを是正し、収益性を重視しつつ、持株会社体制が目指す新たなグループ経営の基盤を確立していくものです。

この方針に沿った事業展開により、ドラッグストアとホームセンターが現在、成長ドライバーとして順調に業容を拡大しています。しかし、社会的課題に向き合う当社グループのあり方として、将来的にはスーパーマーケット事業を再び成長ドライバーとして位置づけたいと考えています。

社会的課題の中でも特に少子高齢化の進行は、生産者の後継者不足による食材供給の不安定さを招き、集客面においても雇用面においても、都市部以上の厳しさを地方の小売業にもたらしつつあります。そうした状況に対して当社グループは、競争力あるフォーマットを確立するとともに、製造小売業の強みを打ち出しています。

当社の効率改善に寄与してきた調達、製造・加工、物流などの周辺事業について、外部への販売を拡大し、新たな収益確保につなげながら、製造小売業としての能力向上と生産性の改善を図っていく考えです。

バックシステムからフロントへ、人材育成に重点投資

スーパーマーケット間だけでなく、異業態を巻き込んだ競争下においては、商圈を広げて遠方からお客様を店舗に呼び込み、さらに客層を厚くすることが求められています。そこで、今後のスーパーマーケットは、生鮮カテゴリーキラーとしての強みを打ち出した「EDLP（エブリデイ・ロー・プライス）」スタイルに転換し、お客様の変化を捉えながら売り方を変えることができる店舗づくりを目指します。

しかしこの転換は、各店舗に高い販売技術を持つスタッフを置く必要があり、時間のかかる取り組みです。そ

のため当社グループは、バックシステムのインフラ拡充から、フロントとなる店舗の強化に経営資源を投入し、人材育成を強化する方針です。現在、教育研修施設の設置準備を進めており、採用拡大と併せて、優れた店舗スタッフを育成してまいります。

「3つの歯車」戦略を中長期的な視点で遂行

ここに述べました方針は、「3つの歯車」戦略として進めてきた「事業規模の拡大」「製造小売業への進化」「現場力の強化」の延長線上にあるものです。当社グループは、この戦略を引き続き中長期的な視点で遂行しつつ、持株会社による経営資源の最適配分を行うことで、持続的な成長と収益性の向上をともに実現してまいります。

なお2015年度の期末配当は、好調な業績等を踏まえて前期より2円増配となる、1株当たり19円とさせていただきます。これにより中間配当の同17円と合わせた年間配当額は、前期比3円増配の同36円（配当性向17.2%）となりました。

2016年度の年間配当額は、1株当たり40円（中間同19円・期末同21円）を予定しています。中長期目標として掲げる配当性向25%を目指し、さらなる業績の向上と還元水準の拡充に努めてまいります。

株主の皆様ならびに投資家の皆様におかれましては、これからも長きにわたり当社グループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長兼社長

田代 正美

価値創造の源泉

バローグループは、将来起こりうる社会的課題を想定し、地域社会の変化に対応すべく、戦略を進化させてきました。従来より価値創造の源泉として位置づけてきたのが、

1 チェーンストア経営を基盤とするオペレーションの単純化・標準化、2 事業多角化、3 製造小売業への進化です。

1 チェーンストア経営

バローグループが定義する「チェーンストア経営」とは、本部と店舗機能を明確に区分し、店舗作業を単純化・標準化することによって効率化を図るものです。物流センターや製造・加工拠点の整備を進め、少人数で店舗を運営する仕組みを構築し、短期間での多店舗展開を可能にしました。当社が志向する「お客様が望む商品を望む品質と価格で提供できる企業」を迅速に実現するには、この経営手法が有効だと考えています。また近年、少子高齢化に伴う労働力人口の減少や雇用関連法規の改正等、雇用環境が変化しており、オペレーションの単純化・標準化は今後も業容拡大を支える要素であると考えています。

2 事業多角化

バローグループが複数業態の小売業及びサービス業を展開するに至ったのは、人口が比較的少ない地域から事業を拡大してきた「立地」が大きく影響しています。一つの地域に生活に必要な業態を揃えることは、当社の地域シェアを向上するだけでなく、人々の暮らしに豊かさをもたらし、地域に貢献できると考えています。

近年、小売市場では業態を超えた競争が激化するとともに、ITの発展によってネットショッピングの利用が拡大する等、消費者の購買行動に変化が見られています。一方、地域では暮らしを支えてきた地元供給業者の廃業が進んでいます。これらの変化に対し、当社はグループの経営資源を活用し、商品・サービスを提供することを考えています。2015年度にはホームセンター事業による生活支援サービスの展開や、惣菜の製造・販売を担う中部フーズによる歳時記の予約注文への対応拡大等、中長期を見据えた取り組みが始まっております。

3 製造小売業への進化

バローグループは、製造から販売までの総付加価値が少ない食品流通において、中間利益を内包しながら「収益逡増」型の成長を実現することを課題とし、製造、卸売、物流等の周辺事業に自ら着手し、流通経路の効率化に取り組んできました。また、人口が比較的少ない地域に多くの店舗を展開するため、収益改善には損益分岐点の低減が不可欠であることから、物流センターや製造・加工拠点等のインフラを整備し、オペレーションの効率化にも努めています。

なお、当社の事業活動には、店舗のほか製造・加工拠点、物流センター、配送トラック等が関わっており、環境負荷の低減も課題としています。各拠点で二酸化炭素の排出を抑制するほか、リサイクルを推進するなど、循環型流通の確立にも取り組んでおります。

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
- ・環太平洋経済連携協定(TPP)発効の将来的影響



雇用環境の変化

- ・高齢化と労働力人口の減少
- ・雇用関連法規の改正
- ・人材採用難と人件費増加の影響



変化する消費者と小売市場

- ・高齢化と人口減少
- ・ITの進化が購買行動に及ぼす影響
- ・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



価値創造の源泉



「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ

- ・「収益通増」型の成長を追求する
- ・お客様が望む品質の商品・サービスを合理的なコストで提供する
- ・グループの経営資源を有効活用してお客様に近づく

経営戦略として体系化

「3つの歯車」戦略



バローグループの解決策

調達の安定化

- ・生鮮食料品の安定調達に向けた産地との協働



人材採用・教育

- ・インフラ・情報システム活用による省力化
- ・業務上必要な知識・技術の多様化
- ・多様な人材の活躍支援



地域社会へのサービスレベル維持

- ・商品・サービス提供チャネルの多様化
- ・地元供給業者が果たしてきた機能の継承



環境負荷の軽減

- ・二酸化炭素の排出抑制
- ・廃棄物の削減
- ・リサイクルの推進



中長期的な価値創造に向けて 経営戦略～「3つの歯車」戦略

変化する環境に対応し、 「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ

パローグループは、これまでの価値創造の源泉を基盤としながら、特に製造から流通・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目指す経営戦略を体系化しています。「事業規模の拡大」、「製造小売業への進化」、「現場力の強化」を3つの歯車と位置づけ、これらをバランスよく組み合わせ、そのスピードを加速することによって、中長期的に企業価値の向上を図ろうとしています。

当社グループが事業規模の拡大を追求するのは、製造小売業として質的な転換を図るためには一定水準の規模が必要だと考えるためです。また、真の製造小売業となるためには、商品力の向上とともに、質の高い接客サービスを行うなど、商品を販売する力を養うことも不可欠とし、現場力の強化を歯車の一つとして掲げています。



事業規模の拡大

製造小売業への進化

2 製造小売業への進化

パローグループは良質かつ価値感のあるプライベート・ブランド（PB）商品の開発を進めています。従来からの「Vセレクト」「Vクオリティ」に、2014年6月より製法・素材を厳選した「Vプレミアム」が加わり、品質により重点を置いた商品開発に取り組んでいます。PB商品の統括子会社である株式会社Vソリューションを通じて、グループ企業へ商品供給するとともに、他企業への販売も行い、原価低減を図っています。

当社グループが目指す製造小売業としてのビジネスモデルの先行事例として、スーパーマーケットの畜産部門における精肉仕入から販売までの取り組みが挙げられます。グループの食肉卸売業である中部ミート株式会社が枝肉の買付けを行い、プロセスセンターが原料として仕入れることで、これまで外部に流出していた流通段階の利益を確保しています。また、各店舗で行われていた加工作業をプロセスセンターに移管・集約することで、標準化された技術と衛生レベルで商品製造が行われています。さらに、同センターに併設された営業支援センターでは、精度の高い販売計画を立案し、生産計画と同期化することによって生産工程上のロスを削減する機能を担っています。店舗においては、同部門の人員を削減するとともに、店内加工設備への投資を削減するなど、損益分岐点低減への取り組みが進んでいます。

また近年、就農者の高齢化や後継者不足、世界的規模で生じる気候変動等により、生鮮食料品の安定的かつ低コストでの調達への懸念が始まっています。当社グループでは、産地と協働的な取り組みを行う等、調達の安定化に向けても取り組んでまいります。

V select
毎日の暮らしに欠かすことのできない品々を、「良品廉価」でお届けします。あなたの暮らしを強力に支援する、パローおすすめの基本アイテムです。



V Quality
美味しさ、製法、素材にこだわった品々を、お求めやすい価格でお届けします。あなたの暮らしを豊かにサポートする、パローおすすめのこだわりアイテムです。



V premium
「この味に出会えてよかった」と思っただけ、製法・素材を厳選したパローこだわりの逸品です。あなたの食卓に贅沢を届ける、パローおすすめのプレミアムアイテムです。



1

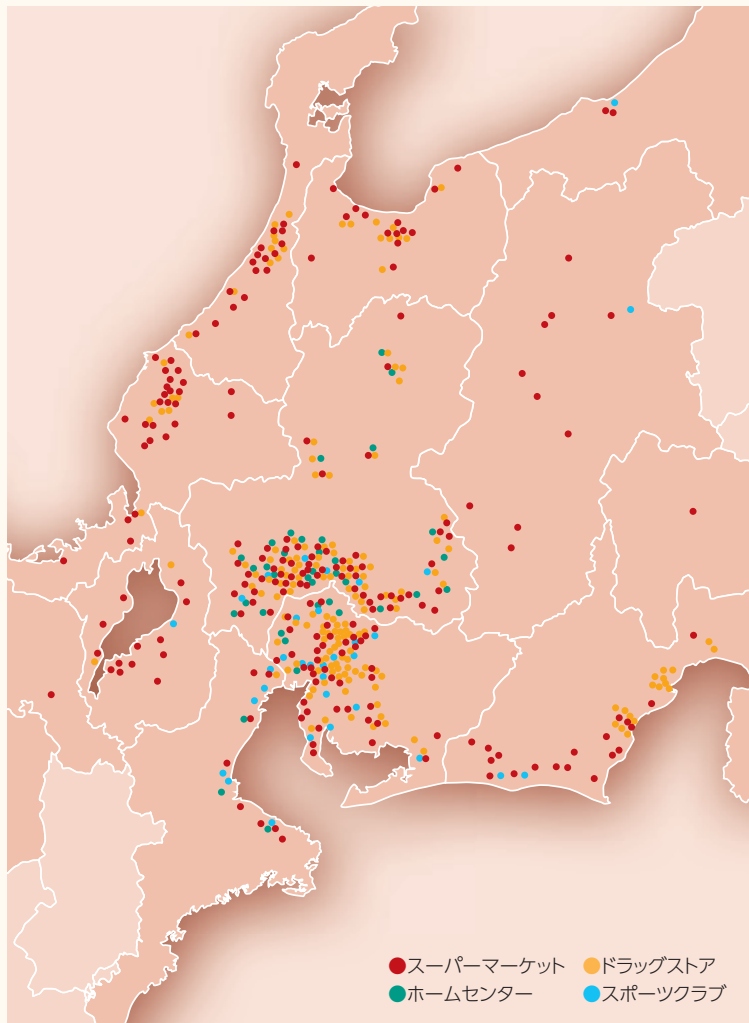
事業規模の拡大

現場力の強化

バローグループは中核事業であるスーパーマーケットに加え、ドラッグストア、ホームセンターの出店を加速し、当社の安定成長を担う主要事業へと成長させようとしています。規模拡大にあたっては、持株会社が全体最適を鑑み、経営資源の配分を図ってまいります。

スーパーマーケット事業においては、特定の地域に集中的に出店するドミナント戦略を遂行しています。この戦略は、物流効率の改善や販促費比率の低減という効率促進に加え、店舗の認知度上昇に伴う雇用環境の改善というメリットを有しています。ドラッグストアもスーパーマーケット同様、ドミナント戦略を加速しています。「Vドラッグ」ブランドの浸透を図るため、調剤事業において地域の医療サポート機能を拡充するほか、食品・酒などの品揃えを強化し、利便性の向上を図っています。

ホームセンターは「総合資材型ホームセンター」を目指し、約10,000m²の大型店を出店しています。専門化を進めるなかで、店舗敷地内で「タイヤ市場」等を展開するなど、特定カテゴリーの強化を目指しています。



3

現場力の強化

業務効率の継続的な改善やインフラ整備による店舗作業の削減が進んだ今、従業員が質の高い接客サービスや売場づくりに多くの時間を充てるよう、営業力の強化に取り組んでいます。

スーパーマーケットではプロセスセンターの整備に伴い、他の部門に人員を投入するとともに、知識・技術研修を拡充し、付加価値の高い商品化や魅力ある売場づくりに努めています。専門的な知識が必要なドラッグストアやホームセンターにおいても、知識・実技習得を目的とした研修制度を充実させ、接客による販売力の強化を目指しています。



中期5カ年経営計画(2010～2014年度)の総括

前中期経営計画においては、製造小売業としての質的向上を図るために必要な事業規模の確保に焦点をあて、スーパーマーケット事業において5年間で80店舗、ドラッグストア事業で同100店舗の新規出店を計画しました。また、製造小売業への挑戦によって、規模を拡大しながら利潤の極大化を図る「収益増増」型の成長を志向し、数値目標として「営業収益5,000億円、経常利益200億円、当期純利益100億円、ROA8.0%」を掲げました。計画数値は未達に終わったものの、営業収益が年平均6.4%伸張するとともに、規模やエリア拡大に対応したインフラの整備が進みました。

中期5カ年経営計画の総括と今後の課題

5年の成果

物流網の整備
食品製造・加工拠点の拡充
アグリ産業への参入

今後の課題

地域性とお客様のニーズを反映した商品構成

5年の成果

営業収益 ……約**3,450**億円 → 約**4,700**億円
グループ店舗数 … **462** → **648**

今後の課題

変化する事業環境に対応しつつ、事業規模拡大の継続を支える持株会社体制へ

5年の成果

知識・技術研修の充実

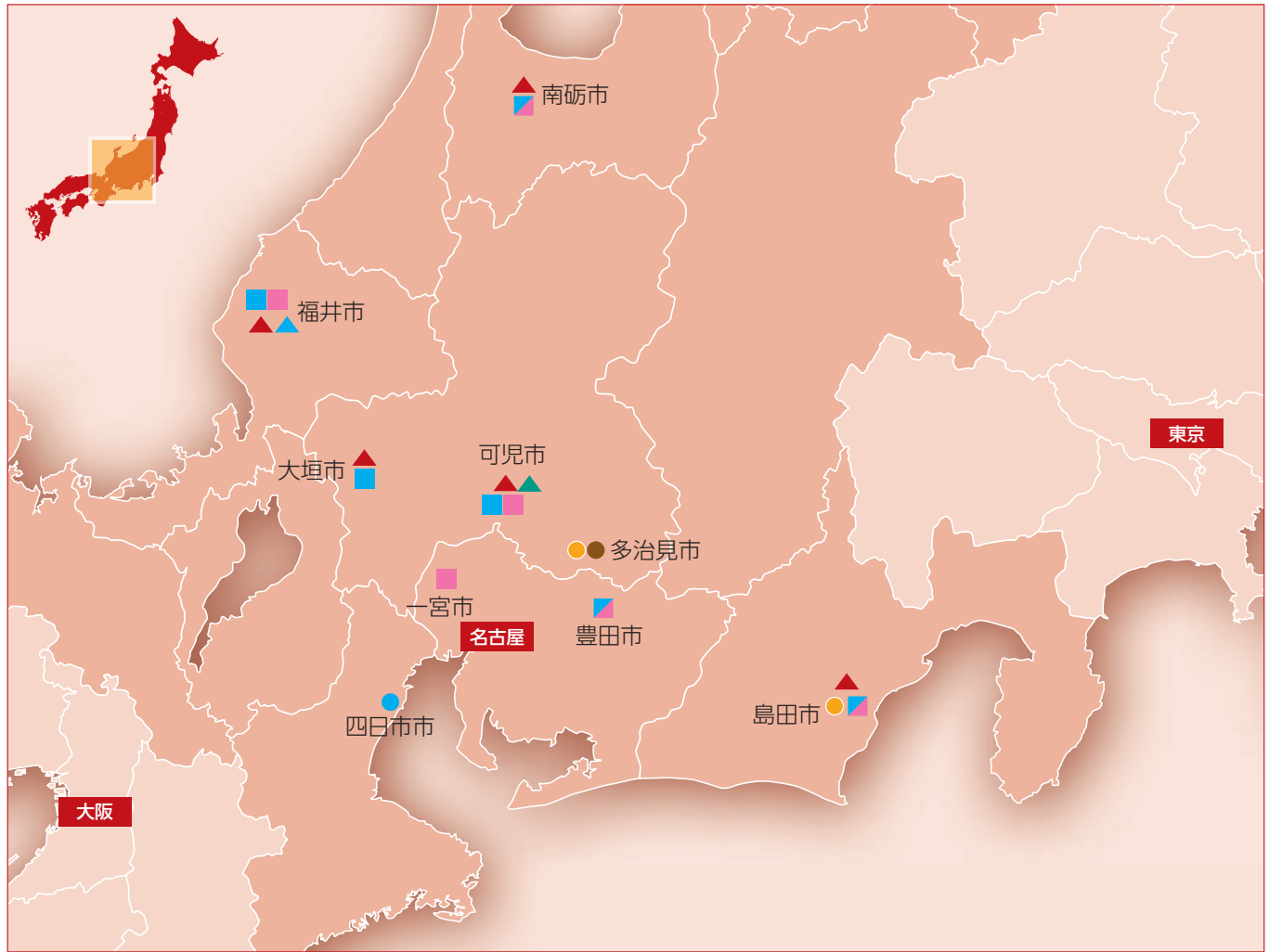
今後の課題

ITシステム整備による作業効率化と、従業員教育による収益力向上

中期5カ年経営計画(2010～2014年度)の主な成果

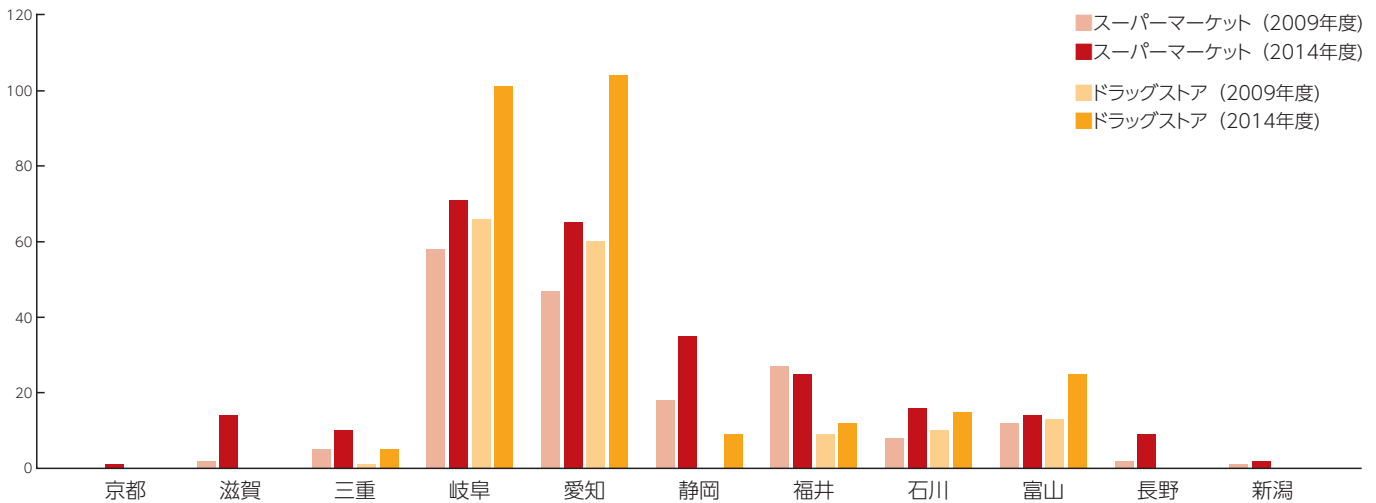
事業規模の拡大	純増店舗数	スーパーマーケット76、ドラッグストア112
インフラの整備	プロセスセンター	4センター新設(精肉3、青果1)、2センター承継(精肉1、水産1)
	製造工場	中部フーズ静岡工場新設(惣菜)、ダイエルフーズ加工工場新設(水産)
	物流センター	スーパーマーケット2旗艦センターの移転・新設 遠隔地に対応する3センター新設 ドラッグストア専用ドライセンター移転 ドラッグストア専用チルドセンター運営開始 ホームセンター専用センター増築
製造小売業への進化		精肉・生花等の卸売業への参入 きのこ・トマト等の農産物栽培開始

スーパーマーケット事業関連のインフラ整備



物流センター : ■チルドセンター ■ドライセンター ■チルド・ドライセンター
 プロセスセンター : ▲精肉 ▲青果 ▲水産
 食品製造工場 : ●惣菜 ●ベーカリー ●水産加工物

スーパーマーケットおよびドラッグストアの店舗分布比較 (2009年度・2014年度実績)



中期3カ年経営計画(2015~2017年度)の概要

経営効率の改善と次なる成長への基盤確立

現中期経営計画では、前中期経営計画で課題が残ったスーパーマーケット事業の既存店競争力や収益性の改善に焦点をあて、次なる成長への基盤を確立するとともに、当計画の遂行を通じ、お客様、お取引先様、株主様等の多様なステークホルダーとの新たな関係性構築を目指します。

重点施策としては、中核のスーパーマーケット事業につきまして、商品構成の改善や既存店の改装により、既存店の競争力を向上し、収益性の改善を図ります。また、近年整備してきたインフラの稼働率を高めるとともに、商品力の向上や店舗業務の効率化に取り組めます。さらに、次なる成長に向けて、ドラッグストア事業及びホームセンター事業を牽引事業と位置づけ、業容の拡大を図るとともに、2015年10月1日付で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新たな組織基盤を構築いたします。

中期3カ年経営計画(2015~2017年度)の位置づけ



	2009年度	2014年度	2015年度	2017年度目標	長期目標
経営戦略	[3つの歯車] 戦略				
戦略目標		事業規模の拡大	経営効率の改善		成長の加速
営業収益	344,900	470,564	497,463	550,000	1,000,000
営業利益	9,452	15,000	16,683	21,000	
経常利益	9,916	16,108	17,586	22,000	
親会社株主に帰属する当期純利益	3,945	9,214	10,759	13,000	
営業収益年平均伸張率		6.4%	5.7%	5.3%	7~8%
ROA	5.7%	6.7%	7.0%	8.0%	
ROE	7.0%	10.7%	11.4%	11.0%以上	
D/E レシオ	1.2	1.0	0.9	0.9 以下	
配当性向	25.8%	18.4%	17.2%	中長期目標 25%以上	

中期3ヵ年経営計画の進捗状況（2015年度）

1 構造改革の推進

スーパーマーケットバローでは、青果部門を集客の柱として既存店競争力を強化するとともに、商品構成の改善や店舗改装を進めました。インフラを活用した生産性の改善や商品力の向上にも取り組み、精肉部門では5拠点目となる「可児プロセスセンター」の開設により、スーパーマーケットバロー全店への精肉供給体制が整い、店舗業務の効率化と人員配置の適正化を図りました。惣菜の製造・販売を担う中部フーズ株式会社では、静岡工場に導入された野菜洗浄・殺菌装置を活用した商品開発を進めるとともに、惣菜用調味料の自社製造を開始しました。また、商品開発体制を拡充し、他業態に対して優位性を発揮できるカテゴリーの育成に着手しております。

2 成長ドライバーの育成

ドラッグストア事業では、食品の品揃え強化や調剤事業の拡大を図りました。前期に整備した物流機能を活用し、冷凍食品や日配食品の品揃えを拡充したほか、専門性の強化に向けて、化粧品売場を改善するとともに、カウンセリング体制の整備に努めました。愛知県・岐阜県を中心に積極的な出店を進め、過去最多となる33店舗の新設と3店舗の閉鎖により、当期末店舗数は301店舗となりました。

ホームセンターバローでは農業資材やリフォーム部門が好調に推移しました。2015年10月、建築資材や園芸の品揃えを充実させた、約8,200㎡の「ホームセンターバロー北方店」を開いたしました。

3 組織基盤の強化

当社は、2015年10月1日をもって持株会社体制へ移行しました。移行後の当社組織は、総務人事・財務経理などの経営管理機能のほか、開発・物流・情報システムなどのグループ戦略機能、リスクマネジメントなどのコーポレート・ガバナンス機能を有しております。2016年3月、グループ戦略機能及び人材採用・育成体制の拡充を図るため、愛知県名古屋市に名古屋本部を開設し、本部機能の一部を移転いたしました。

TOPICS

商品開発力の向上を図る中部フーズ



同社開発商品「香味ダレの油淋鶏」

TOPICS

300店舗を突破した中部薬品

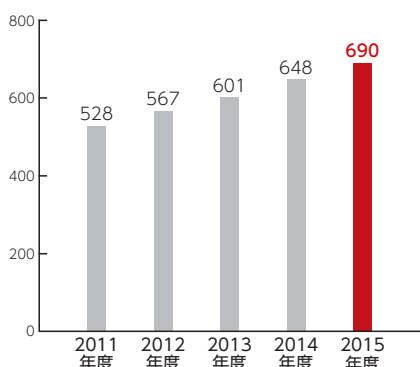


TOPICS

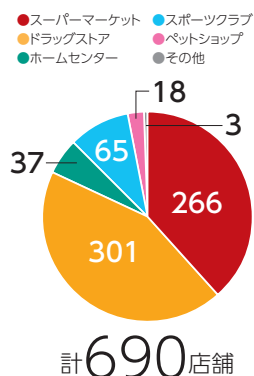
名古屋本部に本部機能の一部を移転



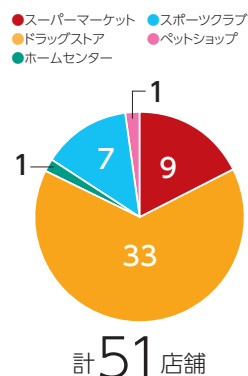
店舗数推移



業態別店舗数 (2015年度)



事業別出店数 (2015年度)



(百万円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
スーパーマーケット事業							
営業収益	240,138	269,918	293,505	303,521	313,208	321,458	329,266
セグメント利益	7,683	9,580	10,783	11,028	8,443	9,760	9,887
セグメント資産	105,438	114,693	119,293	127,490	142,260	144,604	153,045
資本的支出	7,477	12,012	9,199	12,915	17,931	12,078	10,506
減価償却費	5,283	5,430	5,978	6,346	6,826	7,381	7,556
ドラッグストア事業							
営業収益	48,373	50,651	54,850	62,497	73,028	80,470	95,152
セグメント利益	1,009	1,357	2,294	1,934	2,449	1,961	2,736
セグメント資産	21,493	22,814	26,501	29,065	33,649	38,557	44,602
資本的支出	947	1,400	2,547	3,134	3,893	4,333	5,776
減価償却費	817	860	979	1,183	1,454	1,780	2,114
ホームセンター事業							
営業収益	36,919	38,928	41,734	43,810	46,559	46,556	48,629
セグメント利益	677	1,269	1,677	1,869	2,330	2,011	2,450
セグメント資産	17,633	17,479	18,553	19,456	19,068	22,430	22,499
資本的支出	166	730	1,943	1,259	464	2,276	1,478
減価償却費	983	876	867	899	875	910	945
スポーツクラブ事業							
営業収益	8,371	8,514	8,604	8,788	8,955	9,271	9,838
セグメント利益	40	77	247	420	419	463	532
セグメント資産	13,023	12,009	11,287	10,760	10,382	10,611	10,634
資本的支出	1,755	146	124	319	338	527	791
減価償却費	747	770	669	666	636	655	711
流通関連事業							
営業収益	5,282	5,929	6,383	6,699	7,228	7,638	8,590
セグメント利益	1,943	2,410	2,761	3,062	2,995	3,395	3,647
セグメント資産	11,456	15,339	17,514	18,809	22,351	24,082	23,961
資本的支出	28	439	1,659	1,888	2,155	624	478
減価償却費	40	381	439	550	784	819	716

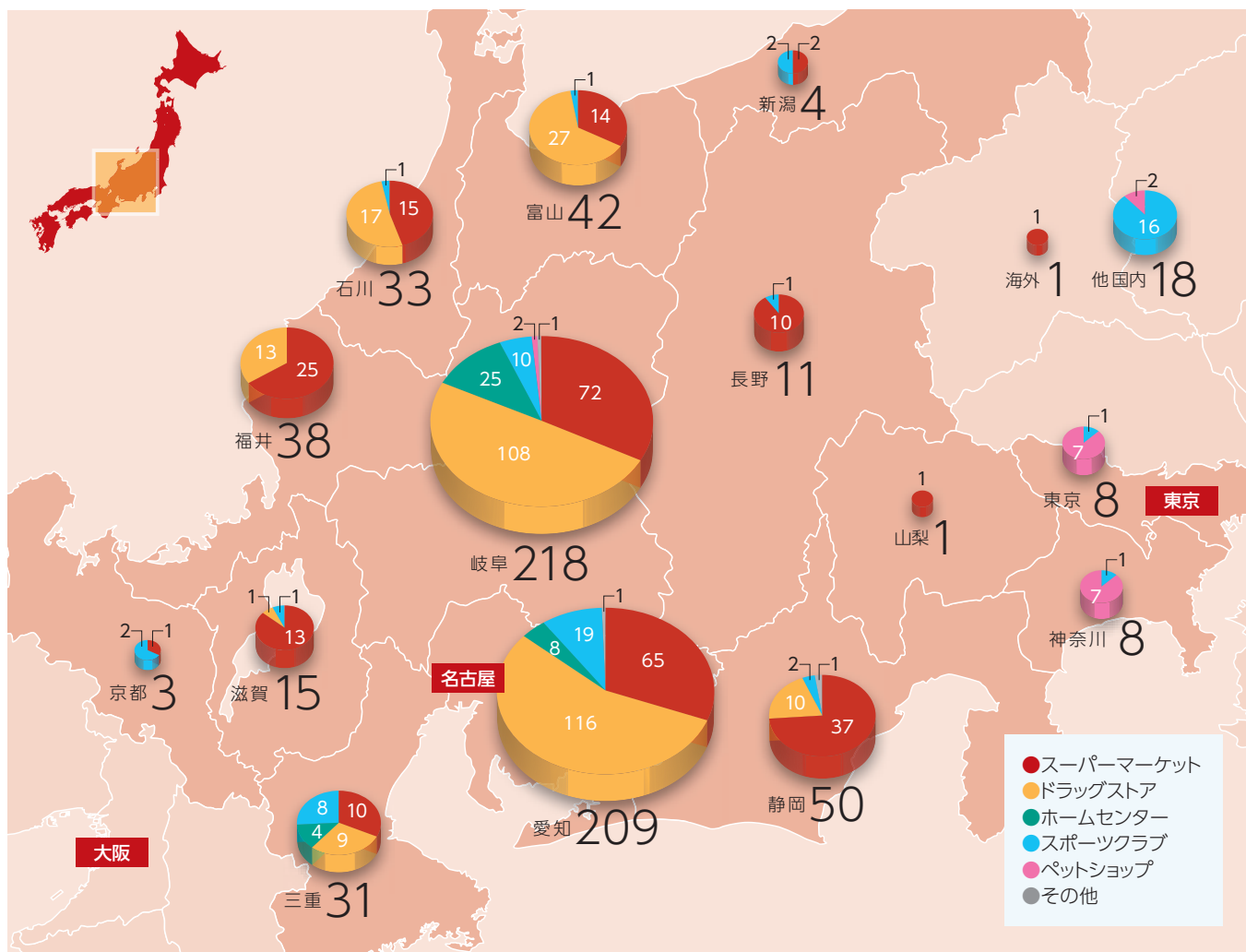
店舗数の推移

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
スーパーマーケット	187	202	218	238	251	263	266
バロー	131	147	163	179	221	232	235
タチャ	10	10	11	11	13	13	13
ユース※	29	28	29	31	—	—	—
食鮮館タイヨー	10	17	15	15	15	17	17
VARO	—	—	—	2	2	1	1
その他	7	—	—	—	—	—	—
ドラッグストア	159	174	193	214	241	271	301
ホームセンター	36	36	34	35	35	36	37
スポーツクラブ	51	51	51	52	54	58	65
ペットショップ	17	16	17	17	17	17	18
その他	12	15	15	11	3	3	3
合計	462	494	528	567	601	648	690

※2013年10月、バローに吸収合併

店舗数の県別構成 (2015年度)

各数値は店舗数。円グラフの大きさは県別店舗総数に拠る



スーパーマーケット事業

スーパーマーケット事業には、スーパーマーケットの店舗を展開する株式会社パロー、株式会社タチヤ、株式会社食鮮館タイヨーのほか、食品加工業の中部フーズ株式会社、株式会社ダイエーフーズ、食品卸売業の株式会社主婦の店商事中部本社、中部ミート株式会社、株式会社Vソリューションなどが含まれ、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目指しています。

なお、店舗を展開する事業会社につきましては、新規出店に加え、M&Aによって規模を拡大しており、これまでに子会社化した主な企業には株式会社タチヤ、株式会社ユース（2013年10月に吸収合併）、株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー）などがあります。出店地域は、株式会社パローが岐阜県・愛知県などを中心に12府県、株式会社タチヤが愛知県・岐阜県・三重県、株式会社食鮮館タイヨーが静岡県であり、各地域で店舗密度を高める出店を進めています。

▶2015年度の実績

スーパーマーケット事業の営業収益は3,292億66百万円（前年度比 2.4%増）、営業利益は98億87百万円（前年度比 1.3%増）となりました。同事業につきましては、青果部門を集客の柱として既存店競争力を強化するとともに、商品構成の改善や店舗改装を進めました。出店用地獲得競争が激しさを増すなか、好立地の居抜き物件や店舗跡地を確保し、2015年10月に「パロー高塚店」、12月には「パロー安城日の出店」を開設しました。同様の物件を取得し、10月に「パロー北の森店」、11月には「パロー秋和店」を移転・増床し、品揃えの拡充を図っています。

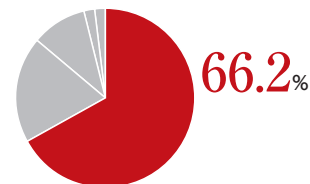
インフラを活用した生産性の改善や商品力の向上にも取り組みました。精肉加工では5拠点目となる「可児プロセスセンター」の開設により、スーパーマーケットパロー全店への精肉供給体制が整い、店舗業務の効率化と人員配置の適正化を図りました。惣菜の製造・販売を担う中部フーズ株式会社では、静岡工場に導入された野菜洗浄・殺菌装置を活用した商品開発を進めるとともに、惣菜用調味料の自社製造を開始しました。また、商品開発体制を拡充し、他業態に対して優位性を発揮できるカテゴリーの育成に着手しております。

店舗数につきましては、9店舗の新設と6店舗の閉鎖を行ったことから、当年度末現在の店舗数はグループ計で266店舗となりました。スーパーマーケットパロー既存店の売上高は、前年度比で0.2%減少しましたが、前年度から当年度にかけて開設した店舗やタチヤの競争力向上等が寄与し、事業全体では増収増益を確保しました。



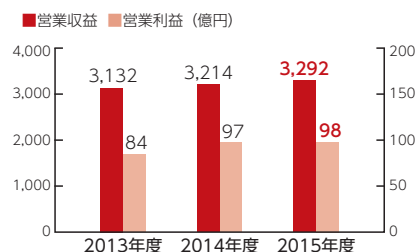
店舗数 266 店舗
 平均店舗面積 1,723 m²
((株)パロー)

●事業別営業収益割合



●営業収益／営業利益推移

営業収益 3,292 億円
 営業利益 98 億円



ドラッグストア事業



ドラッグストア事業は、1984年2月に中部薬品株式会社を設立し、医薬品の販売を開始して以来、順調に店舗数を拡大してきました。2003年に100店舗に到達した後、2012年には200店舗、2016年には300店舗に到達しています。出店地域は、愛知県・岐阜県など8県となっております。

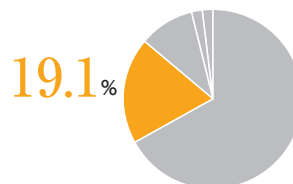
▶2015年度の実績

ドラッグストア事業の営業収益は951億52百万円（前年度比 18.2%増）、営業利益は27億36百万円（前年度比 39.5%増）となりました。同事業につきましては、食品の品揃え強化や調剤事業の拡大により、既存店売上高が前年度比で10.6%増加しました。前年度に整備した物流機能を活用し、冷凍食品や日配商品の品揃えを拡充したほか、ID-POSの活用等により売場改革を進めました。専門性の強化にも取り組み、化粧品部門では商品選定にテーマ性を持たせた売場を展開するとともに、カウンセリング体制を整備しています。

店舗数につきましては、過去最多の33店舗を新設し、3店舗を閉鎖したことから、当年度末現在の店舗数は301店舗となりました。出店は愛知県や岐阜県を中心とし、既存エリアのシェア向上を図りました。業容拡大を支える人員体制の強化に向けて、新規採用や社内教育に注力し、薬剤師・登録販売士等の有資格者や店舗運営スタッフを確保しています。

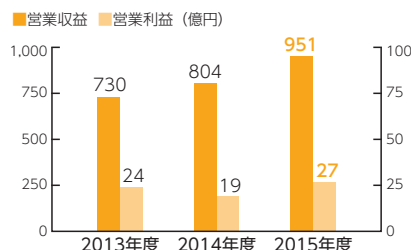
店舗数 301 店舗
平均店舗面積 821 m²

●事業別営業収益割合



●営業収益／営業利益推移

営業収益 951 億円
営業利益 27 億円



ホームセンター事業



ホームセンター事業は、1990年8月にグループ企業からの営業譲受によってホームセンターを開業した後、1995年10月に株式会社富士屋と合併して規模を拡大しました。同事業を担う株式会社ホームセンターパローの出店地域は岐阜県を中心としながら、愛知県・三重県にも拡大しています。

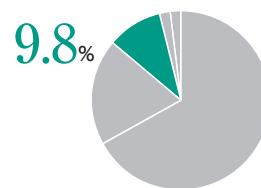
▶2015年度の実績

ホームセンター事業の営業収益は486億29百万円（前年度比 4.5%増）、営業利益は24億50百万円（前年度比 21.8%増）となりました。同事業につきましては、農業資材やリフォーム部門が好調に推移し、ホームセンターパローの既存店売上高は前年度比で2.1%増加となりました。2015年10月、岐阜県本巣郡北方町において、建築資材や園芸の品揃えを充実させた、約8,200m²の「ホームセンターパロー北方店」を開業し、当年度末現在の店舗数は37店舗となりました。

専門性の強化に向けて、商品・サービスの提供に際して専門的な知識や技術を要するカテゴリーの強化にも取り組みました。2015年11月に「ホームセンターパロー高山店」内に「ペット館」を開業したほか、2016年3月には「ホームセンターパロー瑞浪中央店」内に7拠点目となる、自動車タイヤの販売及び取付け・保管サービスを行う「タイヤ市場」を開業しました。

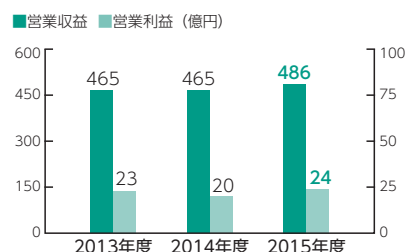
店舗数 37 店舗
平均店舗面積 5,467 m²

●事業別営業収益割合



●営業収益／営業利益推移

営業収益 486 億円
営業利益 24 億円



スポーツクラブ事業



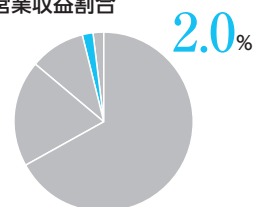
スポーツクラブ事業を営む株式会社アクトスは、1998年4月、株式会社バローからの営業譲受により事業を開始しました。施設にはトレーニングジム、スイミングプールやテニスコートなどを併設してきましたが、2013年9月より低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will_G (ウィルジー)」の展開を開始しています。出店地域につきましては、愛知県・岐阜県を主体としながらも、関東・関西などの人口密集地に広く展開しています。

▶2015年度の実績

スポーツクラブ事業の営業収益は98億38百万円（前年度比 6.1%増）、営業利益は5億32百万円（前年度比 14.7%増）となりました。同事業につきましては、前年度に出店を本格化させた、低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will_G (ウィルジー)」が軌道にのり、2015年5月に大阪府泉佐野市に開設した「アクトス Will_G いこらも〜る泉佐野」など計7店舗の新設により、当年度末現在の店舗数は65店舗となりました。会員数の増加や前年度から当年度にかけて開設した店舗の寄与により、事業全体で増収増益となりました。

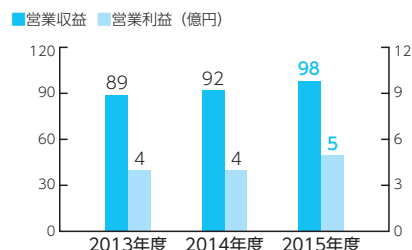
店舗数 65 店舗

●事業別営業収益割合



●営業収益／営業利益推移

営業収益 98 億円
営業利益 5 億円



流通関連事業

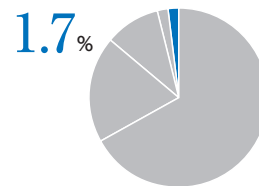


流通関連事業に属する主要企業には、物流業を担う中部興産株式会社、食品、雑貨及び資材の卸売業である中部流通株式会社、設備メンテナンス業のメンテックス株式会社などがあり、効率改善に資する事業をグループ企業向けに行うほか、外部企業へも展開しています。

▶2015年度の実績

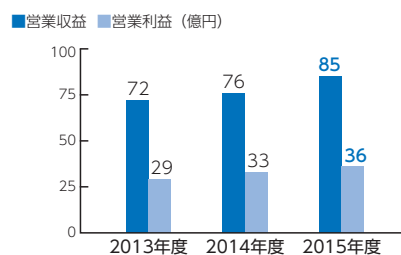
流通関連事業の営業収益は85億90百万円（前年度比 12.5%増）、営業利益は36億47百万円（前年度比 7.4%増）となりました。流通事業に関連するその他のグループ企業では、小売事業の規模拡大に的確に対応するため、インフラの改善やサービスレベルの維持向上に努めております。

●事業別営業収益割合



●営業収益／営業利益推移

営業収益 85 億円
営業利益 36 億円



パローグループでは、中長期的な企業価値の向上を実現するために、事業活動の持続性をいかに担保するか、また事業活動が社会・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。

ガバナンス・人材開発・環境については、特に当社グループの組織体制とビジネスモデルに係る重要課題を設定し、継続的に改善する風土を目指しております。

	重要課題	事業活動の持続性を担保する活動 または 事業活動の影響を管理する活動	当社の特徴や改善点
ガバナンス	1. 経営の透明性の確保	・ 機関設計	・ 監査等委員会設置会社への移行 ・ 取締役会の構成及び社外取締役の員数変更
	2. 意思決定の迅速化		・ 業務執行に係る意思決定の仕組み
	3. ビジネスモデルに係る リスクマネジメント	・ コンプライアンス体制 ・ リスク管理体制	・ 機関との関連性 ・ 事業会社への適用拡大 ・ 情報の一元管理 ・ 事業会社への適用拡大
人材開発	成長を支える人材開発	・ 人材採用・育成 ・ 多様な人材の活躍支援	・ 採用拠点の拡充 ・ 女性の活躍支援、障がい者雇用など
環境	環境負荷の低減	・ 二酸化炭素の排出抑制 ・ 廃棄物の削減 ・ リサイクルの推進	・ 電力消費量の削減、省エネルギー運転 ・ 食品廃棄物の発生抑制 ・ 食品残渣のリサイクル化推進

株主との建設的な対話

当社では、株主との建設的な対話を行う窓口としてIR室を設置し、株主との対話に積極的に取り組み、対話内容を経営陣へフィードバックしております。効果的なIR活動を進めるため、株主構造を把握した上で対話を進めています。また、適時適切な情報開示にも努め、2015年10月に刷新されたホームページではディスクロージャー・ポリシーを定めたほか、経営理念、経営戦略及び中期経営計画等の財務情報に加え、非財務情報を開示しております。

2015年度株主との対話実績

第58期定時株主総会 (2015年6月25日開催)	ご来場株主数：955名
機関投資家との対話	直接的な対話実施数：150回 (経営トップが出席する決算説明会・スモールミーティングのほか、個別面談・施設見学会・電話会議等)

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おります。これらを基本方針「1.株主の権利・平等性の確保、2.株主以外のステークホルダーとの適切な協働、3.適切な情報開示と透明性の確保、4.取締役会等の責務、5.株主との対話」と定め、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は 2015年10月、持株会社体制へ移行しました。その目的は、持株会社としての当社がグループ戦略機能を担い、経営資源を最適配分して企業価値の最大化を図るとともに、事業会社の業務執行に対する監督機能を担い、ガバナンスの強化を推進することです。これを実現するため、持株会社と事業会社の組織体制を見直すとともに、責任と権限を明確化し、業務執行の迅速化と監督機能の強化を図っております。なお、業務執行の迅速化に向けて、「グループ経営執行会議」を設置し、事業会社の投資案件等の決裁を行うとともに、各事業会社の経営課題等を共有しております。

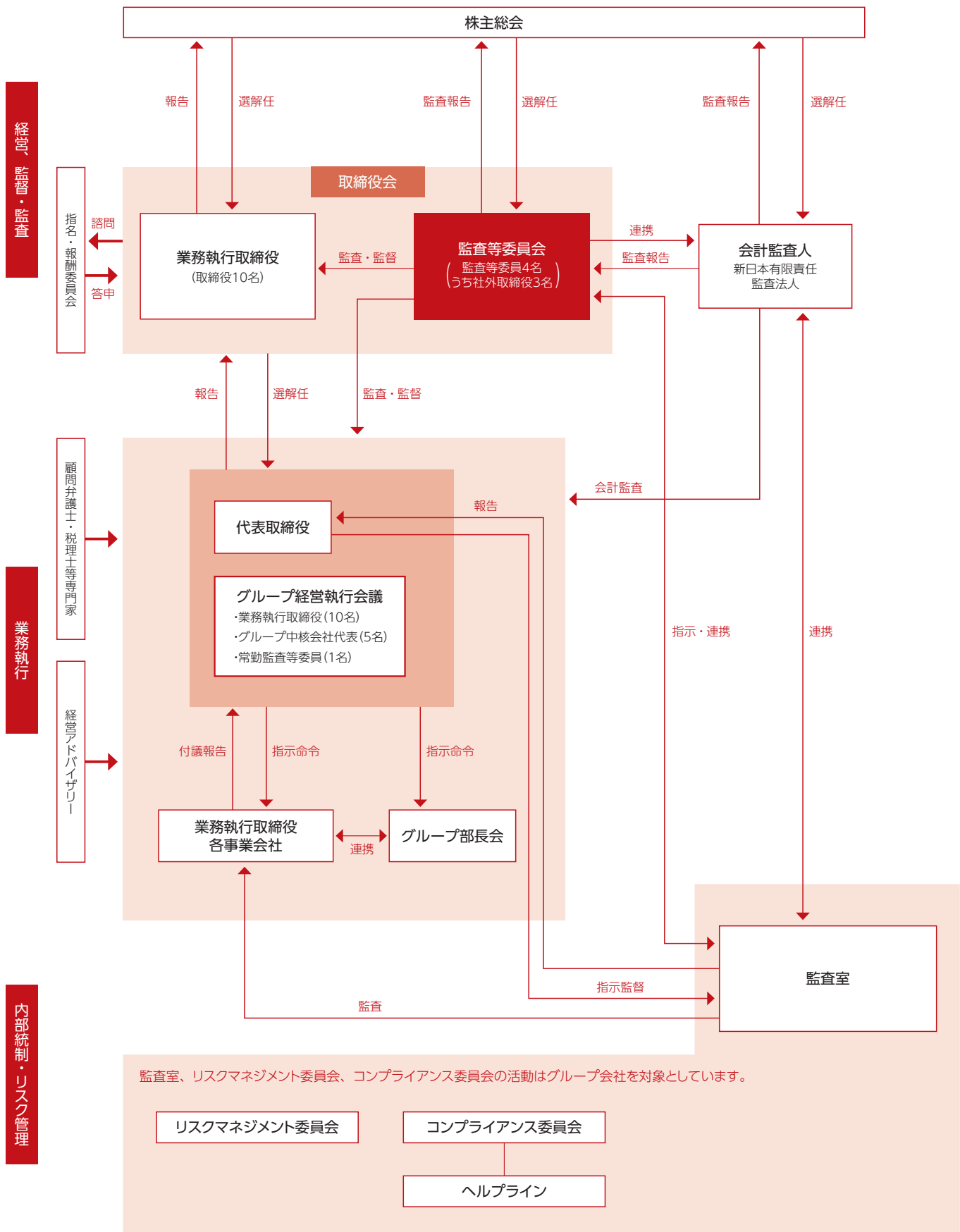
経営の透明性を確保するため、2015年6月の定時株主総会において、2名の社外取締役を選任し、東京証券取引所の定める独立役員として届出をいたしました。また、2016年6月に開催された第59期定時株主総会にて定款の一部変更が承認され、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。なお、取締役会の構成を業務執行取締役10名、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）の14名体制としております。

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

		コーポレート・ガバナンス基本方針 [*]				
		1	2	3	4	5
2015年 4月	IR室の設置					○
2015年 6月	社外取締役2名の選任				○	
2015年 10月	持株会社体制への移行				○	
	当社ホームページの刷新			○		
2015年 12月	「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」 「株主との建設的な対話に関する方針」の策定	○	○	○	○	○
	「指名・報酬委員会」を設置（任意の諮問機関、 社外取締役2名、業務執行取締役2名で構成）				○	
2016年 1～2月	取締役会の実効性評価 —分析・評価をもとに取締役会にて討議				○	
2016年 6月	監査等委員会設置会社への移行 取締役会の体制変更（業務執行取締役10名、監査等委員である 取締役4名の計14名）				○	
2016年 8月	アニュアルレポートの発行（日本語版・英語版）	○	○	○		

^{*}1.株主の権利・平等性の確保、2.株主以外のステークホルダーとの適切な協働、3.適切な情報開示と透明性の確保、4.取締役会等の責務、5.株主との対話

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要



取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続並びに選任・指名についての説明

(1) 方針

- ・ 監査等委員でない取締役候補者については、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います。
- ・ 監査等委員である取締役候補者については、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。また、社外取締役については、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します。

(2) 手続

- ・ 監査等委員でない取締役候補者については、業務執行取締役2名と社外取締役2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ます。
- ・ 監査等委員である取締役候補者については、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、取締役会にて決定します。

(3) 選任・指名についての説明

- ・ すべての取締役個々の選任理由につきましては、株主総会参考書類等で開示しております。

独立性に関する判断基準

社外取締役の選任にあたっては、会社法上の要件や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る恐れがないこと」、「最近3年間において、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。また、社外取締役が他の上場企業の役員を兼務する場合、当社における役割・責務の遂行に必要な時間と労力を鑑み、適切な兼務数は当社を含めて4社以内としております。

報酬等の額又はその算定方法の決定方針

(1) 基本方針

1 監査等委員でない取締役

- ・ 監査等委員でない取締役の報酬等の構成は、基本報酬と賞与、退職慰労金としております。
- ・ 基本的に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ます。
- ・ 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ております。
- ・ 賞与は、株主総会での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等を勘案して算定し、支給することとしております。
- ・ 退職慰労金は、役員退職慰労金支給規程に基づき算定し、株主総会での承認を得た上で支給することとしております。
- ・ 当社グループの業績向上に対する意欲・士気を高めるため、業務執行取締役及び従業員並びに当社子会社の取締役及び従業員を対象にストックオプション制度を設けております。

2 監査等委員である取締役

- ・ 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) 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。
- ・ 取締役の報酬等の額については、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2名で構成する指名・報酬委員会を設置し、指名・報酬委員会にて内容を検討した上、監査等委員でない取締役については取締役会にて、監査等委員である取締役については、監査等委員会にて決定します。

取締役会・監査役会の開催状況及び出席状況（2015年度）

		取締役会	監査役会
開催回数		10回	8回
出席状況	社外取締役*	100%	—
	社外監査役	100%	100%

注：*社外取締役2名（2015年6月定時株主総会にて選出）は、選出以降に開催された7回を基に算出しております。

役員（2016年6月30日現在）

氏名	役職	その他重要な役職の兼務
田代 正美	代表取締役 会長兼社長	
中村 純二	専務取締役 開発・資産管理部長	
篠花 明	常務取締役 総務人事部長兼リスクマネジメント部長	
志津 幸彦	取締役 財務経理部長兼情報システム部長	
安原 千佳世	取締役 企画部長兼社長室長	
米山 智	取締役	(株) パロー 取締役事業統括本部長
設楽 雅美	取締役	(株) パロー 取締役商品部長
和賀登 盛作	取締役	(株) ホームセンターパロー 代表取締役社長
横山 悟	取締役	(株) アクトス 代表取締役社長
森 克幸	取締役	(株) タチャ 代表取締役社長
久保 香一郎	取締役 常勤監査等委員	
増田 陸奥夫	社外取締役 監査等委員	
秦 博文	社外取締役 監査等委員	
伊藤 時光	社外取締役 監査等委員	

コンプライアンス体制

当社では、コンプライアンスの実践を重要な経営事項と認識し、当社の経営理念、経営の基本方針、遵守すべき行動指針を企業倫理行動指針として定め、コンプライアンス規程とともに全役員、全社員への徹底を図るとともに、必要に応じてコンプライアンス委員会を置き、コンプライアンス体制の整備及び維持発展を図っております。

当社機関と内部統制システムの関係性

監査室は、監査計画に基づき、業務監査を実施しております。監査報告は取締役及び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。監査役（現、監査等委員）は、取締役会の職務内容の監督、当社及び各事業会社の業務、財産状況の調査を主な役割としております。また、取締役会に出席し、経営内容のチェックを行っております。

監査役（現、監査等委員）、監査室及び会計監査人の間で定期的に会合を持ち、それぞれが行う監査の計画、進捗及び結果を報告・説明する等、情報・意見の交換を行っております。また、監査役（現、監査等委員）、監査室及び会計監査人は、それぞれ取締役及び内部統制を担う各部門から必要な報告を受け、内部統制体制の整備状況の相当性を討議、検討しております。

持株会社体制移行後の管理体制

当社では、法令違反その他コンプライアンスに関する社内管理体制として、内部通報規程を定め、内部通報制度の運用を行っております。2015年10月の持株会社体制への移行後、監査室が全ての事業会社を対象に同制度の周知・徹底を図り、運用を拡大しております。

各事業会社の業務の適正を確保するため、従来から対象としてきた本部・店舗に加え、近年整備してきた製造・加工拠点への業務監査も増やしております。また、持株会社体制への移行に伴い、計画的にグループ監査を進めております。

業務監査の状況推移

	2013年度	2014年度	2015年度
業務監査数	181	268	258
うちグループ監査数*	28	30	32

注：*持株会社体制移行前の(株)パロー、移行後の(株)パローホールディングス、(株)パロー、(株)ホームセンターパローを対象とする監査を除く。

リスク管理体制

当社は、リスク管理体制の整備についてリスクマネジメント基本規程を定め、全社的な損失の危険を網羅的・統括的に管理し、リスク管理体制を明確にしております。また、監査室は必要に応じてリスク管理状況の監査を実施し、その結果を取締役会、監査役会（現、監査等委員会）に報告する体制をとっております。

当社が考えるリスク

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、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) 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）
- (5) 自然災害等

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.固定資産の減損に係る会計基準

「食品の安全性」に対する取組み

当社グループが目指す「製造小売業」としてのビジネスモデルに係るのが、「食品の安全性」に関するリスクです。中核をなすスーパーマーケット事業には、店舗のほか、食品製造・加工、農産物の生産等、食品を扱う拠点多く含まれています。また、ドラッグストア及びホームセンター事業においても、食品の販売を行っております。このリスクに係る情報の多くは「お客様」から得られるものであり、その情報をグループ間で共有することにより、グループ全体の管理レベルの向上に繋がると考えています。

なお、当社は持株会社体制への移行を機に、「品質管理室」、「お客様相談室」及び「法務室」より組織される「リスクマネジメント部」を新設いたしました。同部署だけでな

く、監査室や各事業会社の品質管理及びお客様相談窓口の責任者が参加する会議を定期的を開催し、情報共有と改善に向けての仕組みづくりを進めております。

なお、2015年度は以下の活動を重点的に行いました。

- ・お客様からの情報に対するリスクレベルの設定
- ・お客様の要望等に関する情報共有システムの構築
- ・品質管理室による店舗、製造工場への立入検査の実施及び検査結果の共有
- ・食品の品質検査の項目・方法に関する改善

成長を支える人材開発

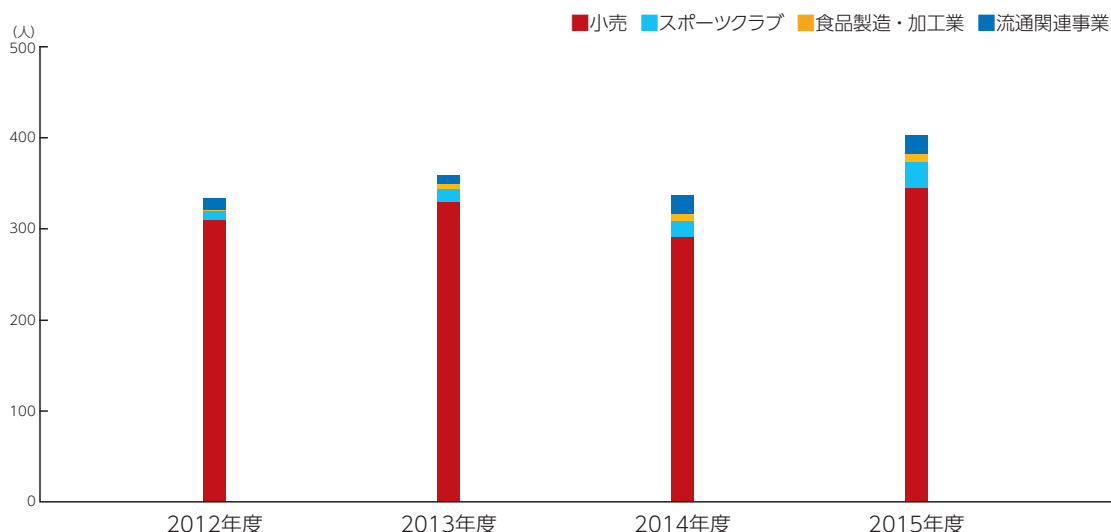
当社は、企業理念「創造・先取り・挑戦」に基づき、成長志向を持ち挑戦し続ける人材を求めています。この方針に則り、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンター等の業容拡大に備えるほか、「製造小売業」としてのビジネスモデル構築に向けて、食品製造・加工業や物流業等に係る専門的な知識・技術を有する人材の拡充を図っております。

採用拠点の拡充

当社は、業容拡大や業務に必要な知識・技術の多様化に対応するため、採用担当者が候補者と面談しやすい環境を整備してまいりました。2014年4月、比較的交通の便が良い愛知県名古屋市に「Valor Recruiting Office 名駅」を開設したほか、展開エリアの拡大に伴い、2015年2月に京都市中京区に「Valor Recruiting Satellite 京都四条烏丸」を開設しました。また、2015年3月の当社名古屋本部開設を機に、名古屋市における採用拠点を同本部に統合し、採用拠点の拡充を図っております。



業種別採用実績



教育体系

当社グループの教育体系は、グループ共通で行う教育を基盤に、各事業会社の実務に必要な技術・知識教育を付加しております。共通で実施する教育には、新入社員や管理職を対象とする理念（DNA）教育とグループ資格制度に合格した昇格者を対象に行われる階層別教育があります。前者の理念教育は、創業者伊藤喜美が唱えた企業理念や現経営トップの訓話から仕事に対する姿勢や心構えを学び、理念から実践へ繋ぐ場として位置づけています。後者の階層別教育では、外部講師を招聘して実践的なカリキュラムを設計し、各階層に求められる管理者としての要件を満たすことを目的としております。

多様な人材の活躍支援

当社は、働く意欲の高い、多様な経験・背景を持った人材の活躍を支援しております。主に推進する制度等は次の通りです。

状況	2015年度実績*
----	-----------

女性の活躍支援



当社では、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。そのために、以下を重点課題として取り組んでまいります。

1. 管理職候補となる人材の育成
(バイヤー、店長代理、マネージャー等)
2. ライフステージの変化に対応した職場環境の整備
 - 産休・育児休業制度、介護休業制度の周知徹底
 - 復帰しやすい職場づくり

管理職(課長級以上)に
占める女性管理職の割合 **7.4%**
(株)パローホールディングス 5.6%)

産休・育児休業取得者数
産休 …………… **97**名
(うちパートタイマー62名)
育休 …………… **118**名
(うちパートタイマー73名)

障がい者採用



当社では、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。

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。



岐阜県による委嘱
「障害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体制 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なか、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 …………… **93.1%**

社員登用制度



中核事業会社9社のうち、現在6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 …………… **123**名

注：*パローグループ従業員数の約9割を占める当社及び中核事業会社((株)パロー、(株)ホームセンターパロー、中部薬品(株)、(株)タチヤ、(株)食鮮館タイヨー、(株)アクトス、中部フーズ(株)、中部興産(株)、中部流通(株))を対象に算出。

環境方針

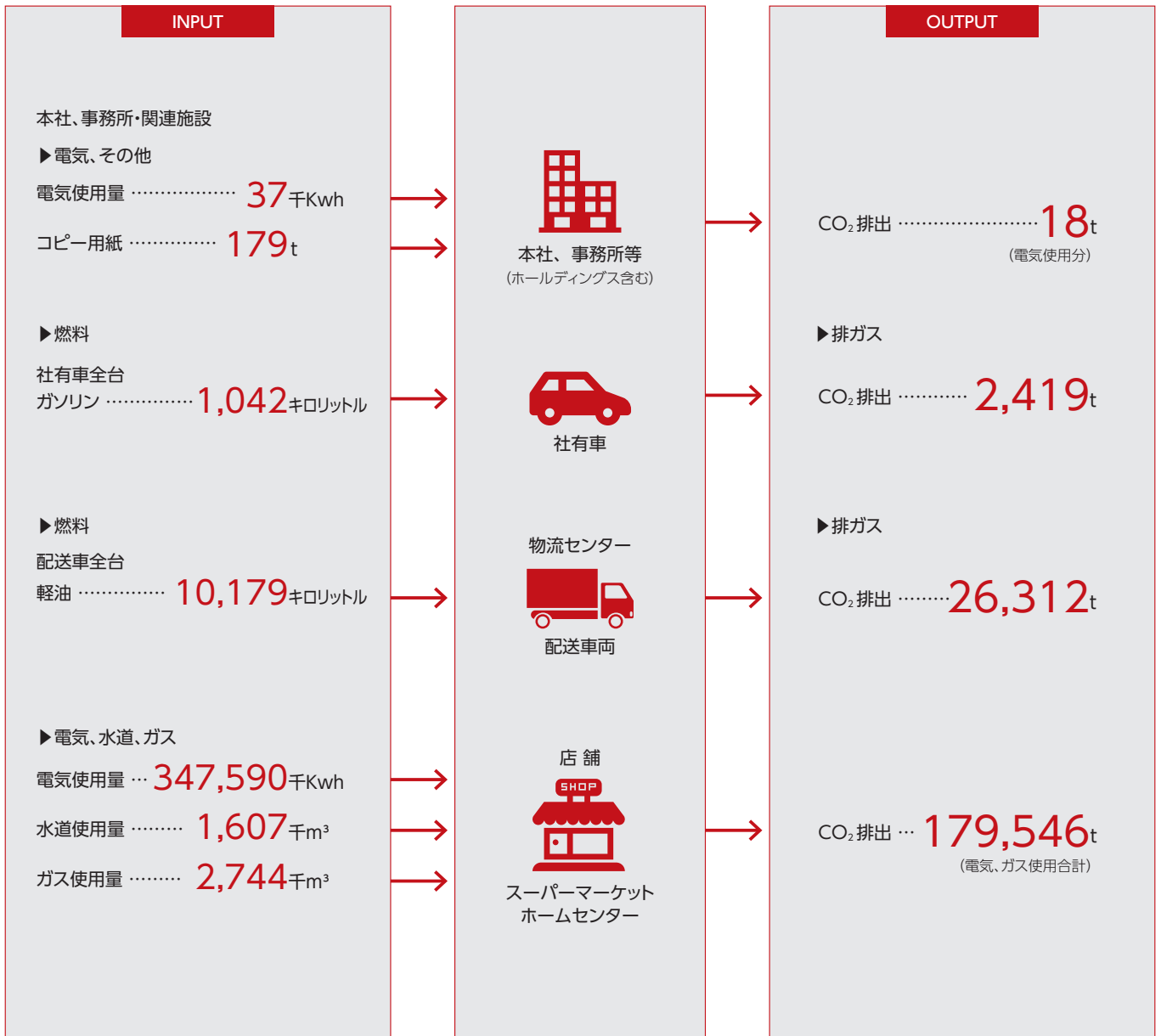
当社は事業活動による環境負荷の削減を重要な課題であると認識し、その達成のために取り組み課題を掲げ、地域社会と共に、これに挑戦します。



取り組み課題

- 1.省エネルギー・省資源を中心とするCO₂排出削減
- 2.食品廃棄物、その他の廃棄物の削減
- 3.エコ商品の販売拡大
- 4.グリーン購入の推進

マテリアルフロー



注：(株)パロー、(株)ホームセンターパローを対象に算出。燃料については中部興産(株)の保有並びに備車による配送車全台を対象に算出。

活動ハイライト

当年度の主な管理項目の実績値を、次年度以降のパフォーマンス指標の基準値とします。今後も更なる取り組みを推進し、環境に、社会に、そしてお客様の生活により貢献できるよう努めてまいります。

環境パフォーマンス

	管理項目	具体的な取り組み	2015年度目標	2015年度実績	評価	結果	2016年度目標
二酸化炭素の抑制	電力消費量の削減	・デマンド管理 ・空調温度の管理 ・無駄な照明カット ・冷気の流れを遮断しない商品陳列 ・高効率設備・機器の導入	原単位 525 (DC使用を除く) (原単位で前年度比 1% 削減)	原単位 508 (DC使用を除く) (原単位で前年度比 3.2% 削減)	◎	スーパーマーケット店舗の照明をLED照明に変更して、電気使用効率をあげました。これからも電気の使い方をさらに工夫してまいります。	原単位 503 (DC使用を除く) (原単位で前年度比 1% 削減)
	省エネルギー運転	物流トラック ・アイドリングストップの励行 ・省エネ運転の指導・教育	燃費で 1% 削減	前年度比 ・走行距離… 107% ・燃料使用量… 110% ・燃費… 103%	×	遠隔地の出店が増えたため、走行距離・燃料使用量も増え、燃費も悪化しました。	燃費で 1% 削減
廃棄物の削減	レジ袋の辞退率の向上	・レジ袋の有料化 ・マイバッグキャンペーンの展開 ・ノーレジ袋デーの展開	レジ袋辞退率 87% (株)パロー全店)	レジ袋辞退率 84.7% (株)パロー全店)	×	前年度に比べ 2.3% 悪化しました。レジ袋有料化の店舗は 220 店舗から 224 店舗と増えましたが、まだ 11 店舗は実施できていません。今後もよりいっそうの削減をお客さまと一緒に頑張ってまいります。	レジ袋辞退率 87% (株)パロー全店)
	食品廃棄物の発生抑制	・計画生産の実施 ・早期小値引きの実施 ・夕方以降の品揃え見直しと量目調整	発生源単位 (発生量/売上高)で 前年度比 99% (原単位 0.0484)	発生源単位 (発生量/売上高)で 前年度比 109.7% (原単位 0.0536)	×	引き続き食品廃棄物を減らすよう努めてまいります。	発生源単位 (発生量/売上高)で 前年度比 99% (原単位 0.0530)
リサイクルの推進	食品残渣のリサイクル化の推進	・廃棄商品の削減 ・リサイクル実施部署の拡大 ・リサイクル対象商品の拡大	食品残渣リサイクル店舗… 192 店 (前年度比 110%)	食品残渣リサイクル店舗… 223 店 (前年度比 127%)	◎	既存店においてもリサイクルできる店舗を増やし、廃棄する商品の量をさらに減らしていくよう努めてまいります。	食品残渣リサイクル店舗… 230 店 (前年度比 103%)
	古紙のリサイクル化の推進	・分別して指定の場所に保管 ・リサイクル店舗の拡大	・古紙リサイクル店舗… 92 店 (前年度比 128%) ・リサイクル量 100,000 Kg (前年度比 210%)	・古紙リサイクル店舗… 67 店 (前年度比 93%) ・リサイクル量 52,318 Kg (前年度比 110%)	△	リサイクル量としては前年度実績を超えることができました。ごみの減量を図るとともに回収の仕組みを見直してまいります。	・古紙リサイクル店舗… 80 店 (前年度比 119%) ・リサイクル量 52,500 Kg (前年度比 100%)
	容器・包装リサイクル等の推進	・リサイクルボックスの増設 ・リサイクル可能な対象品の拡大 ・リサイクルステーションの見直し	リサイクルボックス設置店の拡大	リサイクルボックス設置店 ・牛乳… 235 店 ・アルミ缶、スチール缶… 226 店 ・トレイ… 226 店 ・ペットボトル… 223 店	○	大型のリサイクルボックスのさらなる導入と、よりいっそう回収可能な品目を増やすことが課題となっております。	リサイクルボックス設置店の拡大

注：「二酸化炭素の抑制」は、(株)パロー、(株)ホームセンターパローを対象に算出。その他は、(株)パローを対象に算出。

連結業績及び財務内容の総括

中期3ヵ年経営計画の初年度となった2015年度は、スーパーマーケット事業の既存店強化やインフラの効率的活用を中心とする「構造改革の推進」、ドラッグストア・ホームセンターの業容拡大を目指す「成長ドライバーの育成」、持株会社体制への移行により、事業会社の成長とガバナンスの強化を図る「経営基盤の強化」を重点施策とし、経営効率の改善に取り組んでまいりました。なお、中期3ヵ年経営計画の最終年度である2017年度の連結数値目標は、営業収益5,500億円、営業利益210億円、経常利益220億円、親会社株主に帰属する当期純利益130億円であります。また、経営指標として、総資産経常利益率（ROA）8.0%、自己資本当期純利益率（ROE）11.0%以上、デット・エクイティ・レシオ0.9倍以下を目標に掲げています。

2015年度の連結実績は、営業収益4,974億63百万円（前年度比5.7%増）、営業利益166億83百万円（同11.2%増）、経常利益175億86百万円（同9.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益107億59百万円（同16.8%増）となりました。営業収益が21期連続増収となるとともに、各段階の利益も全て過去最高となりました。

増収分（268億99百万円）に対する主要セグメントの内訳は、

ドラッグストア事業が146億82百万円、スーパーマーケット事業が78億7百万円、ホームセンター事業が20億73百万円となりました。特に、ドラッグストア事業につきましては、既存店伸張率が10.6%と好調に推移したことに加え、前年度に続き過去最多となった新規出店も寄与しました。また、増益分（16億83百万円）に対する主要セグメントの内訳は、ドラッグストア事業が7億75百万円、ホームセンター事業が4億38百万円、スーパーマーケット事業が1億26百万円となり、ドラッグストア・ホームセンターの業容拡大やインフラの効率改善が利益を押し上げました。

売上総利益率は前年度と同率を維持したものの、水道光熱費の削減（前年度比4億95百万円減）や広告宣伝費の抑制により、経費率は前年度比0.1%低減しました。また、法人実効税率の引き下げや繰越欠損金を抱えた子会社の合併の影響等も収益性の向上に寄与しています。ROAは営業収益経常利益率の改善により前年度の6.7%から7.0%へ、ROEは親会社株主に帰属する当期純利益の増加や自己株式取得により前年度の10.7%から11.4%へ、デット・エクイティ・レシオは有利子負債の返済を進め、前年度の1.0倍から0.9倍へといずれも改善されました。

バランスシートの状況

総資産は、前年度末に比べ105億29百万円増加し、2,559億16百万円となりました。これは主に、新規出店等によるたな卸資産25億75百万円の増加及び設備投資等による有形固定資産66億58百万円の増加によるものであります。

負債は、借入金が25億25百万円減少したものの、買掛金23億46百万円及び未払法人税等10億51百万円の増加により、前

年度末に比べ23億83百万円増加し、1,568億89百万円となりました。また、非支配株主持分及び新株予約権を除く純資産は前年度末に比べ81億6百万円増加し、984億8百万円となり、自己資本比率は前年度の36.8%から38.5%となりました。

キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物の当年度末残高は、171億3百万円（前年度比14.3%減）となりました。これはフリーキャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを差し引いたもの）が39億45百万円の収入となったものの、財務活動によるキャッシュ・フローが67億58百万円の支出となったことによるものです。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ7億33百万円増加し、229億91百万円となりました。これは主に、たな卸資産の増加25億80百万円及び法人税等の支払51億16百万円の支出があったものの、税金等調整前当期純利益164億43百万円、減価償却費126億83百万円の計上及び仕入債務の増加23億57百万円によるものです。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ33億84百万円増加し、190億45百万円となりました。これは主に、差入保証金の回収5億7百万円の収入があったものの、新規出店及び改装による有形固定資産の取得158億95百万円及び差入保証金の差入による支出18億53百万円があったことによるものです。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ30億13百万円増加し、67億58百万円となりました。これは主に、長期借入金の調達101億円があったものの、短期借入金の純減額7億円、長期借入金の返済119億25百万円、配当金の支払17億53百万円及び自己株式の取得12億53百万円があったことによるものです。

利益配分に関する基本方針及び当年度の配当

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。

当年度の堅調な業績等を踏まえ、総合的に検討した結果、期末

配当金を前年度より2円増配し、1株当たり19円と決定しました。これにより、中間配当金同17円と合わせた年間配当金は、前年度より3円増配の36円となり、連結配当性向は17.2%となりました。

2016年度の見通し

当社グループは、経営効率の改善と次なる成長への基盤確立を目指し、中期3か年経営計画の実現に向けて引き続き取り組んでまいります。スーパーマーケット事業、ドラッグストア事業及びホームセンター事業においては、競争力あるフォーマットの確立に注力するとともに、近年整備してきたインフラの効率的活用や持株会社による経営資源の最適配分を通じ、収益性を改善してまいります。

2016年度の出店は、グループ全体でスーパーマーケット10店舗、ドラッグストア40店舗、ホームセンター1店舗、スポーツクラブ10店舗、ペットショップ1店舗の計62店舗を計画しており、既

存店の伸張と併せて業容の拡大を図ります。設備投資額は220億円を見込み、その内訳として新店投資159億円、既存店投資30億円、その他31億円を予定しております。

以上の前提に基づき、2016年度の連結業績につきましては、営業収益5,200億円（当年度比4.5%増）、営業利益184億円（同10.3%増）、経常利益194億円（同10.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益115億円（同6.9%増）を見込んでおります。配当につきましては、中間配当金1株当たり19円（当年度比2円増配）、期末配当金同21円（同2円増配）の計40円（同4円増配）を計画しております。

V 連結財務諸表 (要約)

株式会社バローホールディングスおよび連結子会社
(2015年および2016年3月31日現在)

連結貸借対照表

(百万円)

	2014年度	2015年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	20,100	17,247
受取手形及び売掛金	5,744	6,348
商品及び製品	28,218	30,774
原材料及び貯蔵品	485	505
繰延税金資産	1,631	1,569
その他	8,165	10,223
貸倒引当金	△9	△52
流動資産合計	64,336	66,615
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	173,586	184,277
減価償却累計額	△87,606	△94,822
建物及び構築物(純額)	85,979	89,454
機械装置及び運搬具	6,314	7,067
減価償却累計額	△3,400	△4,026
機械装置及び運搬具(純額)	2,914	3,041
土地	36,146	37,415
リース資産	10,677	12,294
減価償却累計額	△3,925	△4,953
リース資産(純額)	6,751	7,341
建設仮勘定	2,260	2,912
その他	25,202	27,905
減価償却累計額	△18,996	△21,153
その他(純額)	6,206	6,752
有形固定資産合計	140,260	146,918
無形固定資産		
のれん	248	173
リース資産	68	19
その他	6,488	7,105
無形固定資産合計	6,804	7,298
投資その他の資産		
投資有価証券	1,898	2,306
長期貸付金	871	785
繰延税金資産	4,143	3,995
差入保証金	24,068	24,960
その他	3,518	3,261
貸倒引当金	△515	△225
投資その他の資産合計	33,986	35,084
固定資産合計	181,050	189,301
資産合計	245,386	255,916

(百万円)

	2014年度	2015年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	33,030	35,376
短期借入金	17,670	16,970
1年内償還予定の社債	42	7,000
1年内返済予定の長期借入金	12,010	12,892
リース債務	1,052	1,182
未払法人税等	2,601	3,653
賞与引当金	2,164	2,357
役員賞与引当金	161	163
ポイント引当金	424	484
未回収商品券引当金	182	200
その他	14,758	15,177
流動負債合計	84,098	95,459
固定負債		
社債	7,000	—
長期借入金	41,191	38,483
リース債務	7,913	8,423
繰延税金負債	312	239
役員退職慰労引当金	936	853
退職給付に係る負債	2,714	2,738
資産除去債務	4,606	5,014
長期預り保証金	5,600	5,559
その他	131	117
固定負債合計	70,407	61,429
負債合計	154,505	156,889
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,916	11,916
資本剰余金	12,699	12,713
利益剰余金	66,834	75,841
自己株式	△1,416	△2,596
株主資本合計	90,034	97,875
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	306	368
繰延ヘッジ損益	4	△23
為替換算調整勘定	131	161
退職給付に係る調整累計額	△175	26
その他の包括利益累計額合計	267	533
新株予約権	38	52
非支配株主持分	540	565
純資産合計	90,881	99,027
負債純資産合計	245,386	255,916

連結損益計算書

(百万円)

	2014年度	2015年度
売上高	454,052	479,934
売上原価	341,024	360,223
売上総利益	113,028	119,711
営業収入	16,511	17,529
営業総利益	129,539	137,240
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	5,913	5,946
包装費	77	73
消耗品費	479	537
配送費	536	618
ポイント引当金繰入額	1,372	1,679
貸倒引当金繰入額	4	60
役員報酬	515	475
給料及び手当	45,034	47,361
賞与	3,329	3,614
賞与引当金繰入額	2,052	2,181
役員賞与引当金繰入額	161	163
退職給付費用	567	598
役員退職慰労引当金繰入額	78	90
法定福利及び厚生費	6,875	7,241
水道光熱費	8,609	8,114
賃借料	17,979	19,488
修繕維持費	2,468	2,571
減価償却費	10,646	11,250
のれん償却額	168	164
その他	7,667	8,323
販売費及び一般管理費合計	114,539	120,556
営業利益	15,000	16,683
営業外収益		
受取利息	208	113
受取事務手数料	814	878
受取賃貸料	993	811
その他	1,553	1,433
営業外収益合計	3,569	3,235
営業外費用		
支払利息	801	791
不動産賃貸原価	1,481	1,034
その他	179	506
営業外費用合計	2,461	2,332
経常利益	16,108	17,586
特別利益		
補助金収入	577	97
その他	188	90
特別利益合計	765	188
特別損失		
固定資産売却損	55	1
固定資産除却損	252	35
減損損失	841	681
固定資産圧縮損	572	151
投資有価証券評価損	15	1
貸倒引当金繰入額	46	196
その他	56	263
特別損失合計	1,840	1,331
税金等調整前当期純利益	15,032	16,443
法人税、住民税及び事業税	5,276	5,655
法人税等調整額	492	51
法人税等合計	5,768	5,706
当期純利益	9,264	10,736
非支配株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	49	△23
親会社株主に帰属する当期純利益	9,214	10,759

V 連結財務諸表（要約）

株式会社バローホールディングスおよび連結子会社
(2015年および2016年3月31日に終了した連結会計年度)

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2014年度	2015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	15,032	16,443
減価償却費	12,168	12,683
減損損失	841	681
のれん償却額	134	166
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△688	△229
負ののれん発生益	△116	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	206	321
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	55	△83
ポイント引当金の増減額(△は減少)	39	60
受取利息及び受取配当金	△240	△131
支払利息	801	791
固定資産除却損	252	35
固定資産圧縮損	572	151
投資有価証券評価損益(△は益)	15	1
持分法による投資損益(△は益)	△34	71
補助金収入	△577	△97
売上債権の増減額(△は増加)	591	△616
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,397	△2,580
仕入債務の増減額(△は減少)	△421	2,357
未払消費税等の増減額(△は減少)	3,723	△849
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	375	90
その他	362	△419
小計	28,698	28,847
利息及び配当金の受取額	55	27
利息の支払額	△784	△766
法人税等の支払額	△5,712	△5,116
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,257	22,991
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	△136	△60
定期預金の払戻による収入	102	53
有形固定資産の取得による支出	△17,263	△15,895
有形固定資産の売却による収入	75	22
無形固定資産の取得による支出	△679	△1,191
投資有価証券の取得による支出	△1	△41
投資有価証券の売却による収入	924	—
貸付けによる支出	△0	△110
貸付金の回収による収入	30	115
差入保証金の差入による支出	△1,742	△1,853
差入保証金の回収による収入	3,211	507
預り保証金の受入による収入	186	282
預り保証金の返還による支出	△402	△335
関係会社株式の取得による支出	—	△390
補助金による収入	577	97
その他	△539	△245
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,660	△19,045
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)	△4,205	△700
長期借入れによる収入	16,664	10,100
長期借入金の返済による支出	△13,454	△11,925
社債の償還による支出	△85	△42
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,104	△1,254
自己株式の取得による支出	△0	△1,253
自己株式の売却による収入	87	72
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	—	△2
配当金の支払額	△1,646	△1,753
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,745	△6,758
現金及び現金同等物に係る換算差額	53	△43
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,904	△2,856
現金及び現金同等物の期首残高	17,055	19,960
現金及び現金同等物の期末残高	19,960	17,103

連結株主資本等変動計算書

2014年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	11,916	12,676	59,161	△1,500	82,254	145	—	121	△126	140	58	495	82,949
会計方針の 変更による 累積的影響額			106		106								106
会計方針の 変更を反映した 当期首残高	11,916	12,676	59,268	△1,500	82,360	145	—	121	△126	140	58	495	83,055
当期変動額													
剰余金の配当			△1,647		△1,647								△1,647
親会社株主に 帰属する 当期純利益			9,214		9,214								9,214
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分		22		84	106								106
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						161	4	10	△49	126	△19	44	151
当期変動額合計	—	22	7,566	84	7,673	161	4	10	△49	126	△19	44	7,825
当期末残高	11,916	12,699	66,834	△1,416	90,034	306	4	131	△175	267	38	540	90,881

2015年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	11,916	12,699	66,834	△1,416	90,034	306	4	131	△175	267	38	540	90,881
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		△0			△0								△0
剰余金の配当			△1,753		△1,753								△1,753
親会社株主に 帰属する 当期純利益			10,759		10,759								10,759
自己株式の取得				△1,253	△1,253								△1,253
自己株式の処分		14		74	88								88
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						61	△27	29	202	265	13	25	305
当期変動額合計	—	13	9,006	△1,179	7,840	61	△27	29	202	265	13	25	8,146
当期末残高	11,916	12,713	75,841	△2,596	97,875	368	△23	161	26	533	52	565	99,027

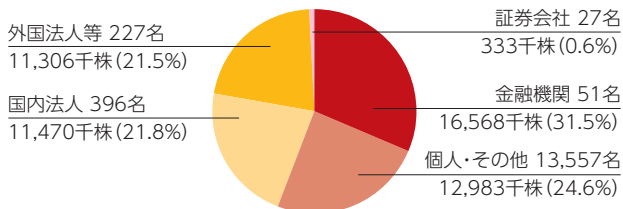
企業データ

会社名	株式会社パローホールディングス (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	代表取締役会長兼社長 田代 正美
資本金	119億16百万円

株式状況 (2016年3月31日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	52,661,699株
株主数	14,258名
上場取引所	東京証券取引所第一部、名古屋証券取引所第一部

所有者別株式の分布状況

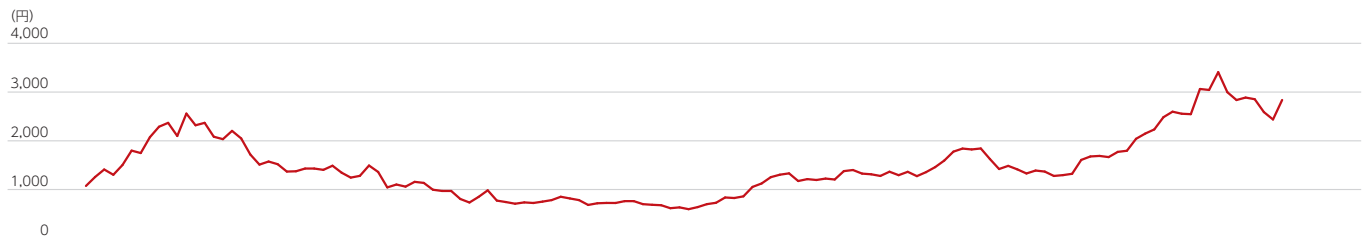


大株主

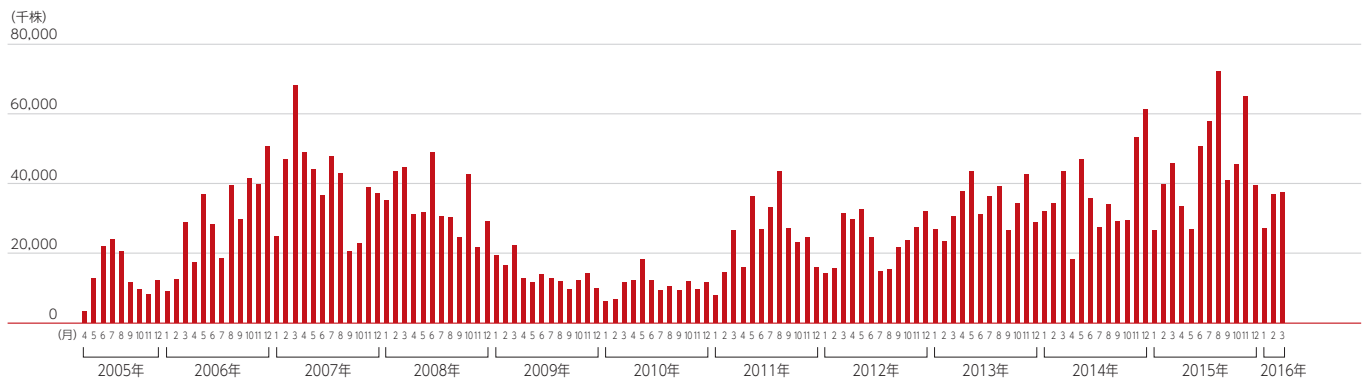
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
農林中央金庫	2,542	4.8
(株)十六銀行	2,536	4.8
公益財団法人伊藤青少年育成奨学会	2,400	4.5
田代 正美	1,570	2.9
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1,449	2.7
伊藤 友子	1,346	2.5
(株)子雲社	1,326	2.5
(株)三菱東京UFJ銀行	1,256	2.3
中部エージェント(株)	1,103	2.0
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,080	2.0

株価及び出来高の推移

株価 (調整後終値)



出来高



注: 2005年9月27日に1株を1.2株に、2006年3月28日に1株を2株に株式分割を行っています。株価は株式分割を反映して遡及修正しています。

グループ企業一覧

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 株式会社タチヤ 株式会社食鮮館タイヨー 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 株式会社福井中央漬物 株式会社Vソリューション	株式会社中部大誠 中部ミート株式会社 株式会社飛騨小坂ぶなしめじ 株式会社郡上きのごファーム 東邦産業株式会社 株式会社パローファーム海津 VARO Co., Ltd.
●ドラッグストア事業	中部薬品株式会社 V-drug International Co., Ltd.	V-drug Hong Kong Co., Ltd. 美多康(成都)商貿有限公司
●ホームセンター事業	株式会社ホームセンターパロー	株式会社師定アグリ
●スポーツクラブ事業	株式会社アクトス	
●流通関連事業	中部流通株式会社 中部興産株式会社 メンテックス株式会社 株式会社セイソー	株式会社VMC 株式会社V Flower 上海巴崇貿易有限公司
●その他の事業	株式会社ホームセンターパロー* 株式会社中部保険サービス 株式会社岐阜ファミリーデパート	

注*：ペットショップ事業

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。
2005年	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。
2005年	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。
2010年	9月	愛知県一宮市に一宮物流センターを開設。
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。 「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。



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留意下さい。

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)

名古屋本部 〒450-0003
(株式事務) 愛知県名古屋市中村区名駅南1丁目16番21号 名古屋三井物産ビル3階 TEL: 052-551-8601 (代表)

URL: <http://valorholdings.co.jp/> IR情報掲載URL: <http://valorholdings.co.jp/ir/>