

「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 2017

2017年3月期



# 製造小売業への進化と、多様な業態の展開を通じ 「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**」を企業理念とし、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

成長の軌跡(営業収益)

[2004年度]  
2,000億円突破

[1993年度]  
1,000億円突破

## 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号店を開設しました(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設しております。

## 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。



1958～



1984～



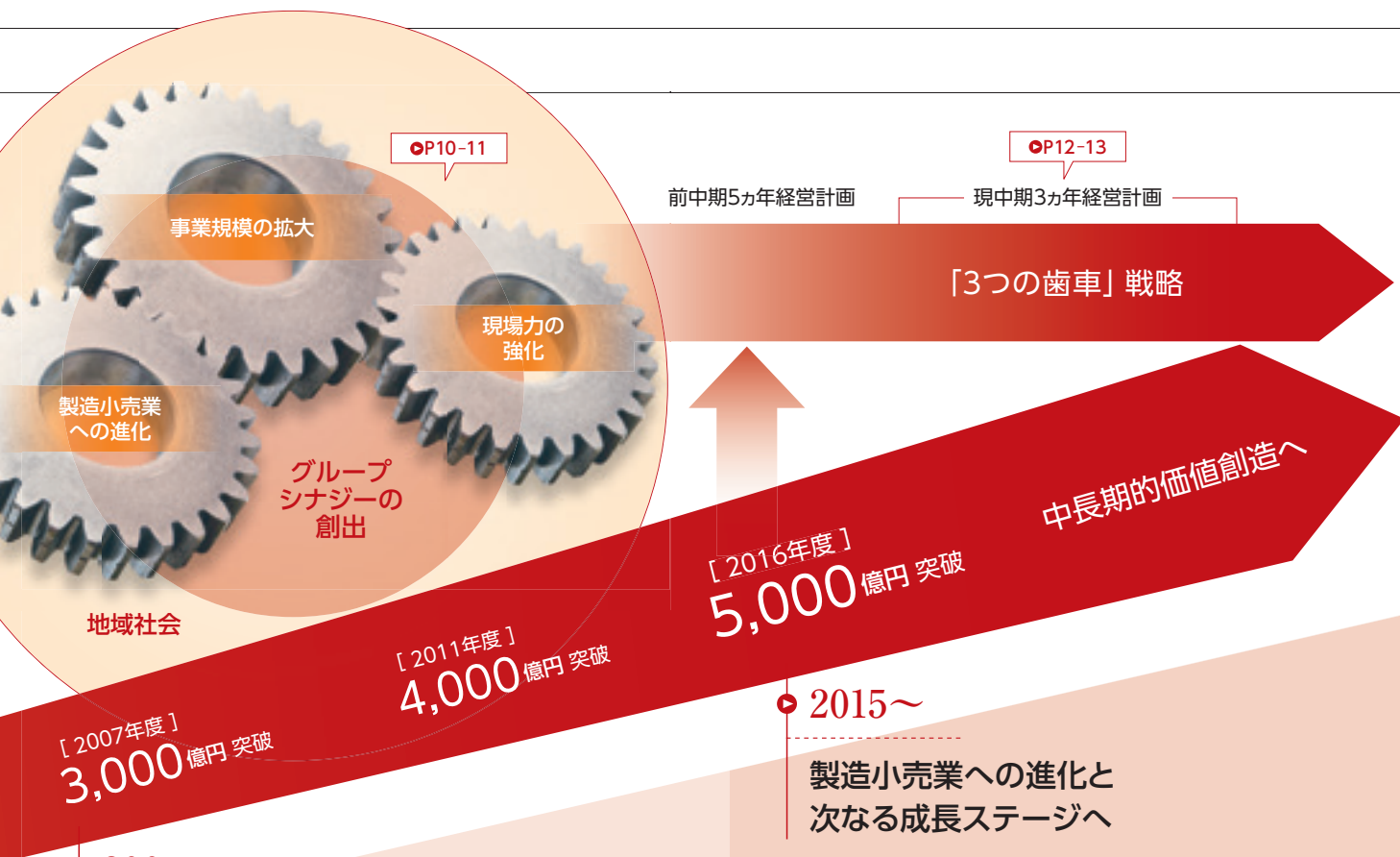
1988～



1990～

Sports Club AXTOS

1998～



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 .....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 .....18  
コーポレート・ガバナンス .....19  
コンプライアンス・リスク管理体制 .....23  
社会(人材開発) .....25  
環境 .....28

▶ 財務

2016年度財務レビュー .....30  
連結財務諸表(要約) .....32

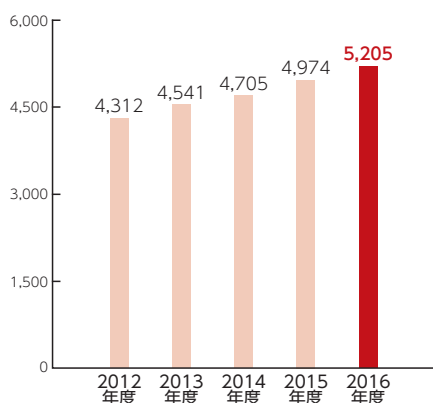
▶ 企業データ

企業データ/株式状況 .....36

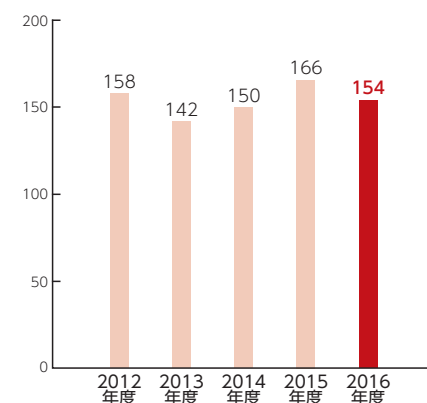
# V 11年間の財務ハイライト

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
<b>連結会計年度</b>				
営業収益	288,168	318,026	336,342	344,900
営業利益	9,282	10,491	9,795	9,452
経常利益	9,965	10,835	10,186	9,916
親会社株主に帰属する当期純利益	3,915	4,136	3,387	3,945
<b>連結会計年度末</b>				
総資産	156,086	164,609	170,328	176,440
純資産	50,889	53,774	55,354	58,578
総資産（新株予約権及び非支配株主持分除く）	50,164	53,341	54,560	57,760
有利子負債	57,557	61,710	69,631	69,107
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,422	13,942	11,408	16,004
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,520)	(16,869)	(15,929)	(10,453)
フリーキャッシュ・フロー	(9,098)	(2,927)	(4,520)	5,550
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,515	3,643	6,150	(5,291)
現金及び現金同等物の期末残高	6,655	7,372	9,000	9,259
<b>設備投資</b>				
設備投資（支払ベース）	21,400	19,607	16,988	11,537
用途別内訳：				
新店投資	14,615	15,243	13,072	8,267
既存店投資	4,530	3,025	2,562	2,663
その他	2,255	1,339	1,354	607
減価償却費（CF）	5,956	7,030	8,081	8,399
<b>1株当たり指標</b>				
1株当たり純資産（BPS）（円）	965.90	1,027.07	1,071.19	1,134.05
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	74.97	79.66	65.57	77.46
1株当たり年間配当金（円）	15	18	20	20
配当性向	20.0%	22.6%	30.5%	25.8%
<b>主要な経営指標</b>				
総資産経常利益率（ROA）	7.0%	6.8%	6.1%	5.7%
自己資本当期純利益率（ROE）	8.0%	8.0%	6.3%	7.0%
自己資本比率	32.1%	32.4%	32.0%	32.7%
D/Eレシオ（倍）	1.1	1.2	1.3	1.2

営業収益（億円）

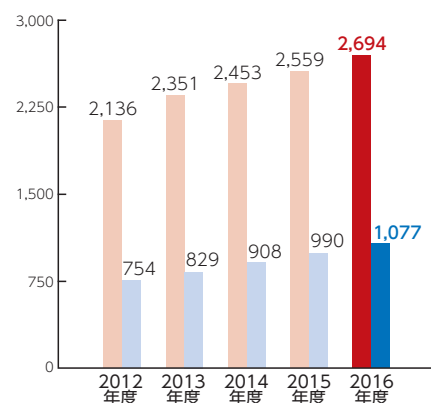


営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）

■総資産 ■純資産

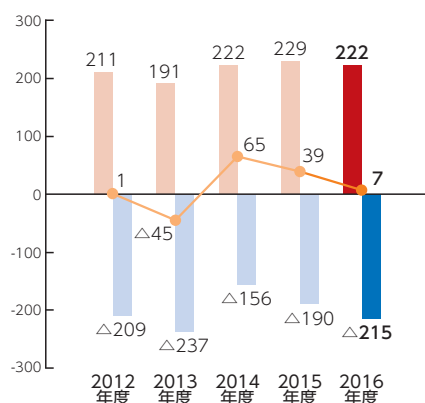


(百万円)

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
379,172	410,577	431,218	454,180	470,564	497,463	520,530
12,347	15,236	15,852	14,287	15,000	16,683	15,439
12,817	16,020	16,844	15,311	16,108	17,586	16,762
4,232	7,149	8,184	9,162	9,214	10,759	10,522
190,065	199,774	213,629	235,131	245,386	255,916	269,488
61,821	68,134	75,466	82,949	90,881	99,027	107,727
60,998	67,243	74,887	82,395	90,301	98,408	107,057
69,746	69,383	75,679	87,265	86,880	84,952	87,231
20,324	19,190	21,139	19,198	22,257	22,991	22,270
(14,428)	(17,793)	(20,961)	(23,746)	(15,660)	(19,045)	(21,569)
5,895	1,397	177	(4,547)	6,596	3,945	700
(1,608)	(2,283)	2,914	5,983	(3,745)	(6,758)	(3,168)
13,547	12,676	15,764	17,055	19,960	17,103	14,659
15,245	17,859	22,101	25,226	20,225	20,041	24,441
8,995	11,230	14,414	12,851	12,763	11,628	15,144
5,007	4,114	1,788	2,306	2,237	3,650	7,709
1,243	2,515	5,899	10,069	5,225	4,763	1,587
9,017	9,612	10,255	11,090	12,168	12,683	13,125
1,197.67	1,320.33	1,454.43	1,600.25	1,751.57	1,925.45	2,093.74
83.10	140.38	159.56	177.95	178.91	208.87	205.83
22	26	29	31	33	36	40
26.5%	18.5%	18.2%	17.4%	18.4%	17.2%	19.4%
7.0%	8.2%	8.1%	6.8%	6.7%	7.0%	6.4%
7.1%	11.2%	11.5%	11.7%	10.7%	11.4%	10.2%
32.1%	33.7%	35.1%	35.0%	36.8%	38.5%	39.7%
1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	0.9	0.8

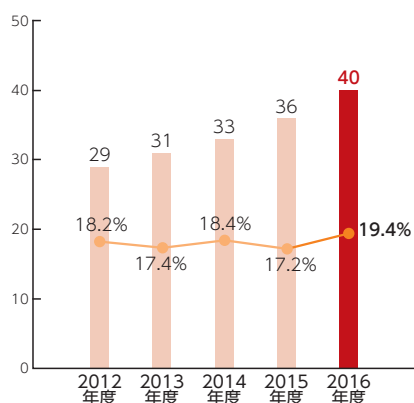
### キャッシュ・フローの状況 (億円)

■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



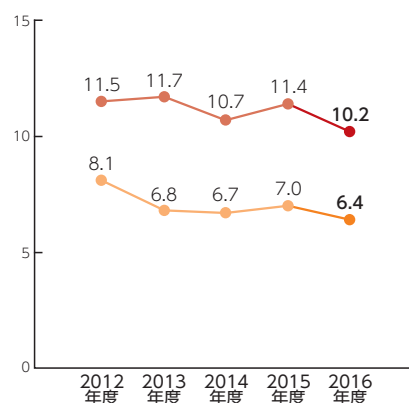
### 1株当たり配当金 (円) / 配当性向 (%)

■1株当たり配当金 ●配当性向



### ROE・ROA (%)

●ROE ●ROA



## フロントの強化へ—— グループの経営資源を活用した



### 規模拡大により生じた歪みの是正と標準化からの転換

バローグループは、「事業規模の拡大」「製造小売業への進化」「現場力の強化」からなる「3つの歯車」戦略を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実現しようとしております。

これまで当社グループは、物流センター開設による調達・店舗配送の効率化、プロセスセンターや惣菜工場の開設による製造・加工機能の拡充など、「製造小売業への進化」に向けて、バックシステムとしてのインフラ拡充を概ね完了させてきました。しかしその取り組みは「販売」の部分が未だ不十分であり、製造小売業が本来追求すべき高収益性の実現が課題となっています。そこで、前年度にスタートした中期3ヵ年経営計画では、フロントにあたる店舗競争力の強化や商品力の向上、またそれらを担う人材育成の強化に焦点をあてました。

そうした流れの中で迎えた2016年度は、営業収益が5,000億円の大台を突破し、期初に計画した5,200億円に達しました。グループ全体で純増55店舗の出店拡大を果たし、加えて2016年8月に子会社化した株式会社公正屋も寄与し、全事業セグメントにおいてプラス成長を遂げました。

その一方で、利益は計画を下回り、前年度までの増益基調から転じて、各段階の利益が減少しました。業績に影響した外部要因として、パート従業員の採用難に起因する人件費の上昇、新規出店にかかる建築費の上昇、生鮮食品の仕入れ価格の上昇、そして異業態・異業種を含む競争の激化など、この1年で環境変化が急速に進んだことが挙げられます。

これらの外部環境の変化は一過性ではなく、構造的な問題として、企業に抜本的な改革を迫るものと言えるでしょう。しかし当社グループの内部では、これまでの規模拡大によって

# 新たなフォーマットに挑戦していきます。

政策遂行力の低下やスピードの鈍化といった歪みが生じており、結果として当期における収益改善の遅れにつながりました。特に、スーパーマーケット事業ではこれまで、大量出店を可能にするためにバックシステムとしてのしくみや管理手法を標準化してきましたが、その均質な経営が店舗間格差の拡大に対応できず、非効率な面が表出しています。

今後は、規模拡大によって生じた歪みを是正するとともに、標準化からの転換を進めるべく、店舗特性に即したしくみや管理手法に移行していきます。

## カテゴリーキラーへの移行と新たなフォーマットへの挑戦

スーパーマーケット事業は、収益改善に向けた構造改革として、生鮮カテゴリーキラーとしての強みを持つ「EDLP（エブリデイ・ロー・プライス）」スタイルへの移行を含む、店舗改装を進めます。人口が減少する郊外においては、「平均的」な店舗ではなく、「地域一番店」として認知されなければ、持続的な利益を確保できない状況になっています。特定部門の品揃えを圧倒的に充実させ、遠方からお客様を呼び込めるような、特徴を際立たせた店舗をドミナントエリアの中に組み込んでいきたいと考えています。

また、異業態・異業種を含む競争激化を勝ち抜くために、現在変化しつつあるお客様のニーズを捉え、それに合わせた店舗フォーマットを開発・展開することで、他社との同質化からの脱却を図ります。具体的にチャレンジしているのは、従来型のスーパーマーケット／ドラッグストア／ホームセンターに当てはまらない、新たなフォーマットによる出店・改装です。

循環型農業の一環として運営する野菜直売所でお客様のご要望から精肉の取扱いを始めた「ホームセンターバロー 稲沢平和店」、惣菜・ベーカリーの店内製造・販売で従来のドラッグストアと異なる需要を取り込む「V・ドラッグ豊川店」、  
「V・ドラッグ東郷西店」など、いずれも「お客様が業態を

決める」という認識でニーズの変化を捉え、好成果を上げています。

こうした新フォーマットの開発を他社が行う場合、外部からテナントを誘致する必要がありますが、当社グループは各業態を自社グループ内で展開しており、それらの組み合わせから生まれるシナジーを強みとして活かすことができます。グループが持つ経営資源の価値を再認識し、他社にできない新しい業態づくりに挑戦していきます。

## 持続的成長への原点回帰—変化を先取りする企業へ

中長期的な視点での戦略遂行と並行して、グループ経営の効率化を図るべく、株式会社コアサポートを2016年10月に設立しました。各事業会社の管理機能を段階的に同社に移管し、各社の事業への集中度を高めていきます。

2016年度の期末配当は、予定通り1株当たり21円とさせていただきます。これにより中間配当の同19円と合わせた年間配当額は、前年度比4円増配の同40円（配当性向19.4%）となりました。2017年度は、次の成長への体質強化を重視した利益計画を策定しましたが、年間配当額については、自己資本比率の改善状況を鑑み、同45円（中間同21円・期末同24円）を予定しています。

当社グループは、安定経営による持続的成長を目指していますが、その実現のためには逆説的ですが革新性が不可欠です。変化しない企業は廃れていきます。業態のあり方を自ら決めつけず、お客様の声に耳を傾けながら変化を先取りし、新たな価値を創造してまいります。

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

# 価値創造の源泉としてのビジネスモデル

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位置づけてきたのが、**1. 製造小売業への進化**、**2. 多様な業態の展開**です。スーパーマーケット事業から派生した調達・製造、物流等の機能を他業態に適用するとともに、ドラッグストア事業において惣菜・ベーカリーの店内製造・販売を行う店舗を開発するなど、経営資源の組み合わせによって、グループシナジーを創出しています。

## 1 製造小売業への進化

製造から販売までの総付加価値が少なく、多数の中間業者が介在する食品流通業界において、バローグループは「収益増進」型の成長を実現することを目指しています。調達・製造、卸売、物流等の周辺事業に自ら着手することによって、流通経路を効率化するとともに、中間流通利益を確保しています。また、人口が比較的少ない地域で店舗を展開してきた背景から、収益改善には損益分岐点の低減が不可欠であるとし、製造・加工拠点、物流センター等のインフラを整備し、店舗オペレーションの効率化に努めています。

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なっております。各拠点では、二酸化炭素の排出抑制やリサイクルの推進など、循環型流通の確立に取り組んでおります。

## 2 多様な業態の展開

バローグループが多様な業態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という「立地」が大きく影響しています。当社は地域の多様なニーズに応える業態を揃えることにより、域内シェアを向上するだけでなく、人々の暮らしを豊かにすることで地域貢献ができると考えています。

近年、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。これに対し、当社はグループの経営資源を活かした商品・サービスの提供を行うことにより、その機能を継承しようとしています。2015年度からホームセンター事業による生活支援サービスの展開、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います。また、小売市場では業態を越えた競争が激化するとともに、ITの発展によるネットショッピングの利用拡大等、消費者の購買行動に変化が見られています。当社では従来の業態の考え方に捉われず、ドラッグストアにおける惣菜・ベーカリー売場の設置など、経営資源を組み合わせることで変化に対応しようとしております。

## チェーンストア経営と「標準化」に対する考え方

バローグループの事業活動を下支えしてきたのが、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・標準化です。当社が定義する「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。製造・加工拠点や物流センターを整備する一方、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てきました。当社が志向する「お客様が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いることから、オペレーションの単純化・標準化は今後とも業容拡大を支える要素であると考えています。

当社では店舗開発においても標準化を進め、設備投資額の抑制と短期間での多店舗展開を実現してきました。しかし、人口減少や競争が激化する環境下においては、「平均的」な店舗ではなく、圧倒的な「一番店」でなければ持続的な利益が確保できなくなっています。よって、チェーンストアとしての基本的な考え方は踏襲しつつも、地域特性や競争環境を鑑みた店舗開発への転換を進めております。



## 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

- ・少子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可能性



### 変化する消費者と小売市場

- ・少子高齢化と人口減少
- ・ITの進化と購買行動の変化
- ・地域の暮らしを支える地元供給業者の減少

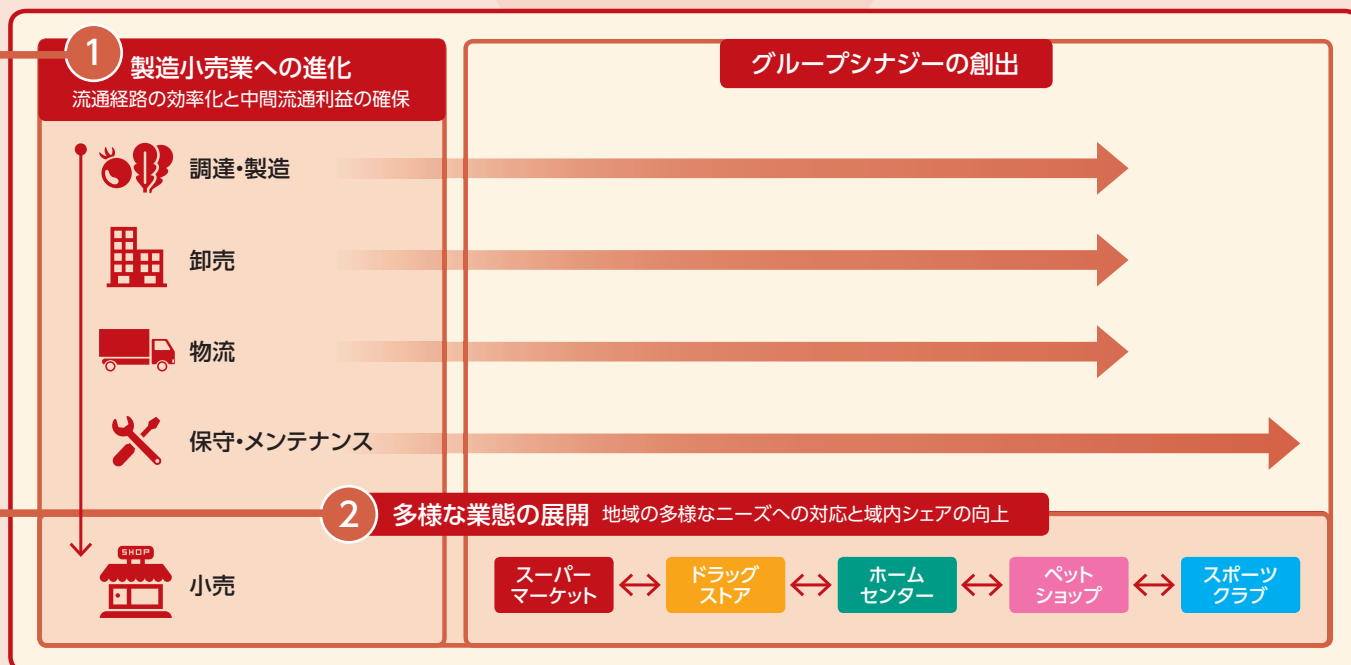


### 変化する地球環境

- ・地球温暖化と世界的規模で生じる気候変動の生鮮食料品調達への影響



## バローグループのビジネスモデル



## 地域社会

## バローグループの解決策

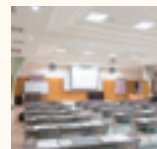
### 調達の安定化

- ・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



## スーパーマーケット事業

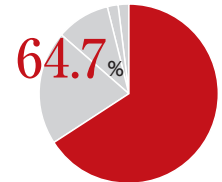
店舗数……………275店舗 平均店舗面積……………1,731㎡  
(株)パロー



スーパーマーケット事業には、店舗を展開する株式会社パロー、株式会社タチャ、株式会社食鮮館タイヨー、株式会社公正屋のほか、食品加工業の中部フーズ株式会社、株式会社ダイエンフーズ、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、店舗展開につきましては、新規出店とM&Aによって拡大を進めています。これまでに子会社化した主な企業には、株式会社タチャ、株式会社コース（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）、株式会社公正屋などがあります。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13府県と最も多く、株式会社タチャが愛知県・岐阜県・三重県、株式会社食鮮館タイヨーが静岡県、株式会社公正屋が山梨県で展開しており、各地域で店舗密度を高める出店を進めております。

● 事業別営業収益割合



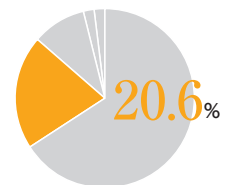
## ドラッグストア事業

店舗数……………337店舗 平均店舗面積……………790㎡



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いたしました。2003年に100店舗に到達した後、近年は出店を加速し、2012年には200店舗、2016年には300店舗に到達しております。出店地域は愛知県・岐阜県など8県となっております。

● 事業別営業収益割合



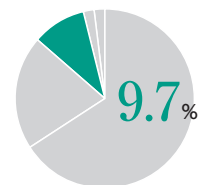
## ホームセンター事業

店舗数……………35店舗 平均店舗面積……………5,822㎡



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おります。

● 事業別営業収益割合



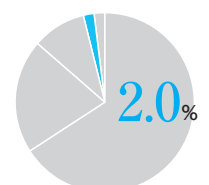
## スポーツクラブ事業

店舗数……………75店舗



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、株式会社パローからの営業譲受により、同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)」の展開を開始しております。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おります。

● 事業別営業収益割合

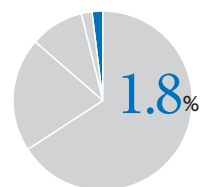


## 流通関連事業

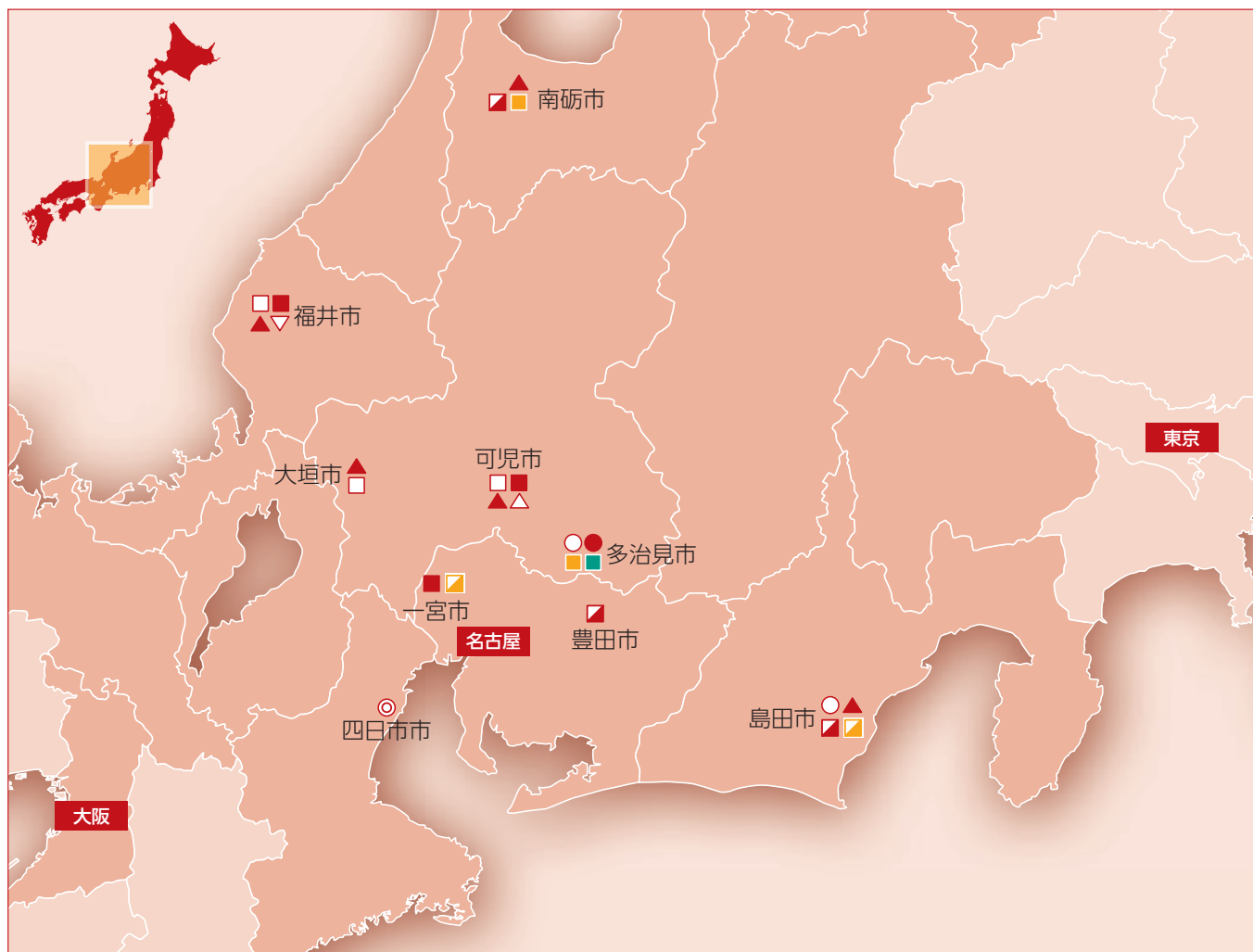


流通関連事業に属する主要企業には、物流業を担う中部興産株式会社、食品、雑貨及び資材の卸売業である中部流通株式会社、設備メンテナンス業のメンテックス株式会社などがあり、効率改善に資する事業をグループ向けに行うほか、外部企業へも一部展開しております。

●事業別営業収益割合



スーパーマーケット、ドラッグストア及びホームセンター事業のインフラ配置図



### スーパーマーケット事業

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

### ドラッグストア事業

■物流センター □物流センター(スーパーマーケットとの共用)

### ホームセンター事業

■物流センター

# 中長期的な価値創造に向けて 経営戦略～「3つの歯車」戦略

## 変化を先取りし、 「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、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

## 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セレクト

V セレクト  
お茶 500ml

V セレクト  
ロースハム 160g



**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クオリティ

V クオリティ  
ごまドレッシング

V クオリティ  
国産ミニ豆腐



**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。

### Vプレミアム

V プレミアム  
超あらびきホワイトフランス

V プレミアム  
匠の黒豚焼売



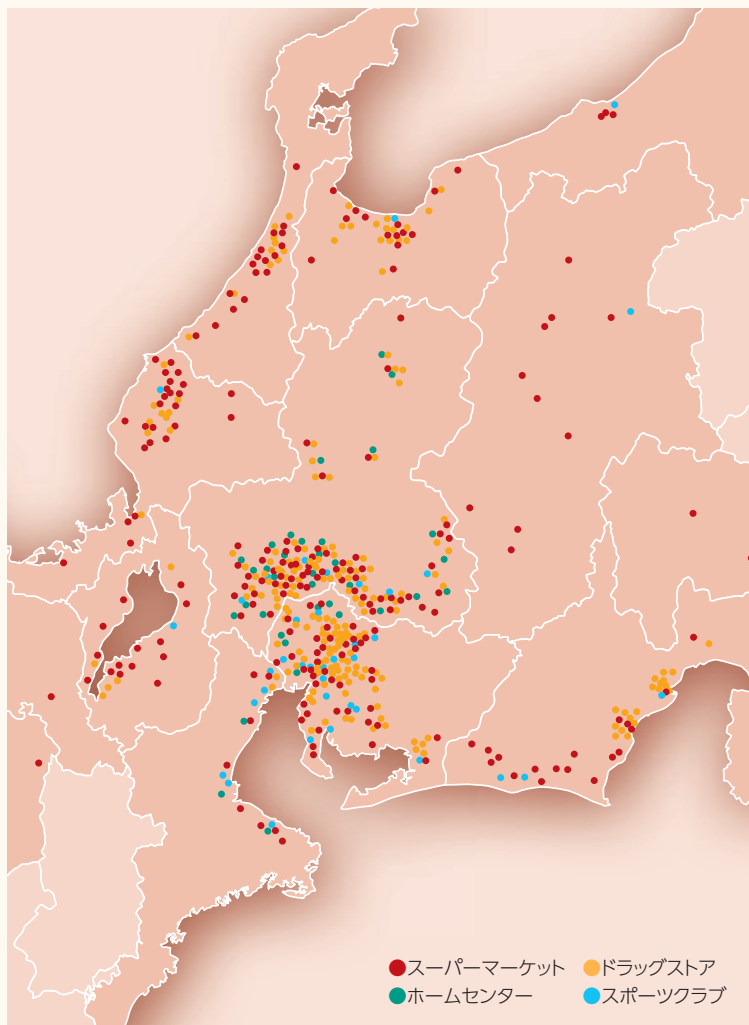
## 事業規模の拡大

### 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10,000m<sup>2</sup>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。



## 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いて、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みます。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

現中期3カ年経営計画の最終年度を迎えるにあたって、過去2期で収益性改善に遅れが見られたことから、営業収益は計画策定時の数値目標を堅持したものの、当初の利益計画を抑制しました。体質強化を図り、次の成長に向けた整備を進めます。



(百万円)

	2009年度	2014年度	2017年度 (策定段階計画)	2017年度 (計画)	長期目標
経営戦略	<b>「3つの歯車」戦略</b>				
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	<b>550,000</b>	<b>550,000</b>	1,000,000
営業利益	9,452	15,000	<b>21,000</b>	<b>17,300</b>	
経常利益	9,916	16,108	<b>22,000</b>	<b>18,700</b>	
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,945	9,214	<b>13,000</b>	<b>11,500</b>	
営業収益年平均伸張率		6.4%	<b>5.3%</b>	<b>5.3%</b>	7～8%
ROA	5.7%	6.7%	<b>8.0%</b>		
ROE	7.0%	10.7%	<b>11.0%以上</b>		
D/E レシオ	1.2	1.0	<b>0.9 以下</b>		
配当性向	25.8%	18.4%		<b>中長期目標 25%以上</b>	

## 中期3ヵ年経営計画の進捗状況（2016年度）

### 1 構造改革の推進

スーパーマーケットパローでは18店舗の改装を通じ、生鮮部門を強化し、品揃えの「幅」と「深さ」を追求した競争力あるフォーマットへの転換を進めました。原則として折込チラシを出さず、生鮮部門を中心に変化ある売場づくりを進めるEDLP（エブリデイ・ロー・プライス）政策は、前期までの6店舗に、改装を機に販売政策を変更した2店舗、新設の「SMパロー寝屋川店」（大阪府寝屋川市）、「SMパロー茶が崎店」（滋賀県大津市）を加えた計10店舗へ展開を拡大いたしました。また、インフラを活用した商品開発にも注力し、惣菜の製造・販売を担う中部フーズ株式会社では、自社開発商品のリニューアルを定期的に行い、和惣菜をはじめとするベーシックな商品の食感や風味を改良しております。

### 2 成長ドライバーの育成

ドラッグストア事業では愛知県・岐阜県を中心に店舗網を拡充し、40店舗を新設したほか、既存店売上高も好調に推移し、営業収益1,000億円を突破いたしました。高水準の出店と併せて21店舗で改装を進め、「V・ドラッグ豊川店」（愛知県豊川市）、「V・ドラッグ東郷西店」（愛知県愛知郡東郷町）では、医薬品・化粧品部門を強化するとともに、新たな客層の獲得に向けて、惣菜・ベーカリーの一体型売場を導入し、中部フーズ株式会社が店内製造・販売業務を担っております。

ホームセンター事業では、「ホームセンターパロー可児坂戸店」（岐阜県可児市）を開設し、約3,400坪の広大な売場に建築資材等の専門性の高い商材を揃えたほか、自動車タイヤの取付け・保管サービス「タイヤ市場」を設置するなど、サービス部門を拡充しております。

### 3 組織基盤の強化

当社及び事業会社の経営管理業務の効率化と専門知識を有する人材の育成を図るため、平成28年10月に株式会社コアサポートを設立いたしました。各事業会社で行う給与計算や決算業務等を段階的に同社に移管しながら、持株会社体制への移行目的の一つである、管理機能集約による効率化を進めております。

また、グループの店舗網を活かす事業として、平成29年2月にプリペイド式電子マネーにポイントサービスを付加した「Lu Vit（ルビット）カード」を発行し、ホームセンターパローへ先行導入いたしました。今後、グループ店舗間の相互利用を促進しつつ、お客様の購買動向を捉え、より一層お客様に支持される商品・サービスの提供に努めてまいります。

#### TOPICS

##### EDLP政策は10店舗へ拡大



#### TOPICS

##### 営業収益1,000億円を突破した中部薬品



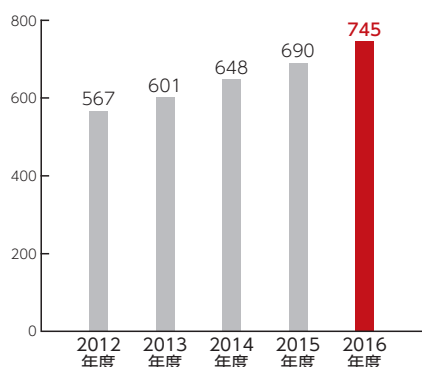
#### TOPICS

##### 新たなカードの誕生でグループシナジー追求へ

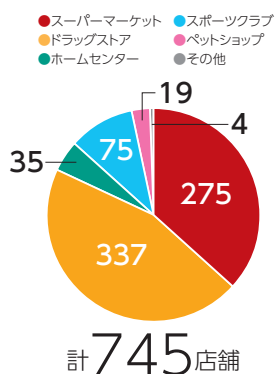


「Lu Vit(ルビット)カード」

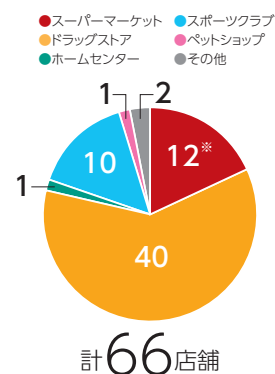
店舗数推移



業態別店舗数 (2016年度)



事業別出店数 (2016年度)



\*2016年8月に子会社化した株式会社公正屋の5店舗をきむ

(百万円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>スーパーマーケット事業</b>								
営業収益	240,138	269,918	293,505	303,521	313,208	321,458	329,266	336,555
セグメント利益	7,683	9,580	10,783	11,028	8,443	9,760	9,887	9,738
セグメント資産	105,438	114,693	119,293	127,490	142,260	144,604	153,045	176,384
資本的支出	7,477	12,012	9,199	12,915	17,931	12,078	10,506	11,887
減価償却費	5,283	5,430	5,978	6,346	6,826	7,381	7,556	7,339
<b>ドラッグストア事業</b>								
営業収益	48,373	50,651	54,850	62,497	73,028	80,470	95,152	107,045
セグメント利益	1,009	1,357	2,294	1,934	2,449	1,961	2,736	2,692
セグメント資産	21,493	22,814	26,501	29,065	33,649	38,557	44,602	52,019
資本的支出	947	1,400	2,547	3,134	3,893	4,333	5,776	8,087
減価償却費	817	860	979	1,183	1,454	1,780	2,114	2,588
<b>ホームセンター事業</b>								
営業収益	36,919	38,928	41,734	43,810	46,559	46,556	48,629	50,373
セグメント利益	677	1,269	1,677	1,869	2,330	2,011	2,450	2,302
セグメント資産	17,633	17,479	18,553	19,456	19,068	22,430	22,499	23,942
資本的支出	166	730	1,943	1,259	464	2,276	1,478	4,777
減価償却費	983	876	867	899	875	910	945	1,000
<b>スポーツクラブ事業</b>								
営業収益	8,371	8,514	8,604	8,788	8,955	9,271	9,838	10,459
セグメント利益	40	77	247	420	419	463	532	639
セグメント資産	13,023	12,009	11,287	10,760	10,382	10,611	10,634	10,776
資本的支出	1,755	146	124	319	338	527	791	1,119
減価償却費	747	770	669	666	636	655	711	785
<b>流通関連事業</b>								
営業収益	5,282	5,929	6,383	6,699	7,228	7,638	8,590	9,610
セグメント利益	1,943	2,410	2,761	3,062	2,995	3,395	3,647	3,699
セグメント資産	11,456	15,339	17,514	18,809	22,351	24,082	23,961	24,894
資本的支出	28	439	1,659	1,888	2,155	624	478	2,018
減価償却費	40	381	439	550	784	819	716	721



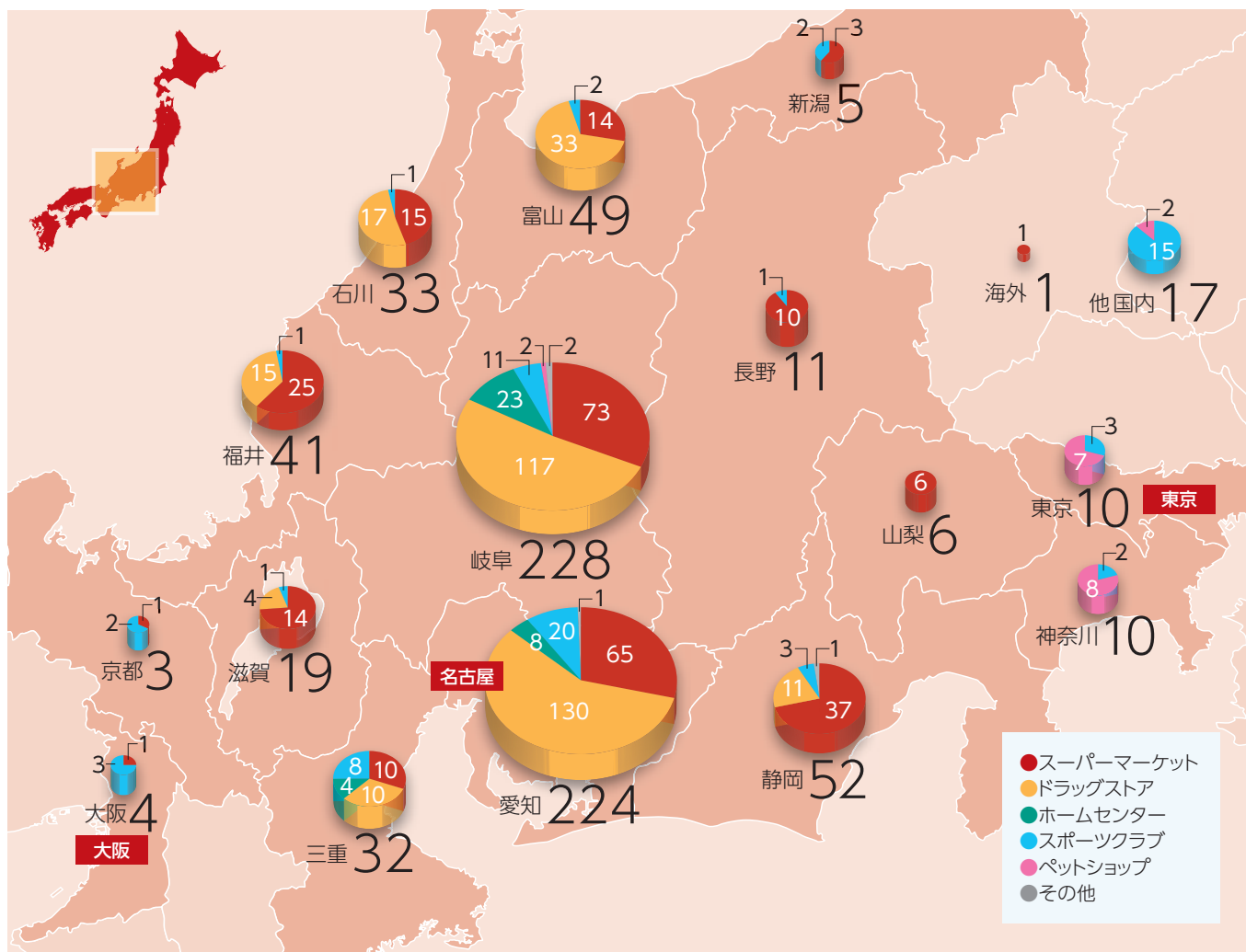
## 店舗数の推移

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>スーパーマーケット</b>	187	202	218	238	251	263	266	275
パロー	131	147	163	179	221	232	235	238
タチャ	10	10	11	11	13	13	13	14
ユース※	29	28	29	31	—	—	—	—
食鮮館タイヨー	10	17	15	15	15	17	17	17
公正屋	—	—	—	—	—	—	—	5
VARO	—	—	—	2	2	1	1	1
その他	7	—	—	—	—	—	—	—
<b>ドラッグストア</b>	159	174	193	214	241	271	301	337
<b>ホームセンター</b>	36	36	34	35	35	36	37	35
<b>スポーツクラブ</b>	51	51	51	52	54	58	65	75
<b>ペットショップ</b>	17	16	17	17	17	17	18	19
その他	12	15	15	11	3	3	3	4
<b>合計</b>	<b>462</b>	<b>494</b>	<b>528</b>	<b>567</b>	<b>601</b>	<b>648</b>	<b>690</b>	<b>745</b>

※2013年10月、パローに吸収合併

## 店舗数の県別構成 (2016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

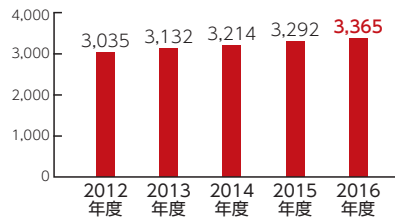


## スーパーマーケット事業

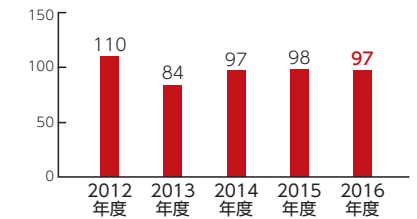
### ●営業収益／営業利益推移

営業収益 ..... **3,365** 億円  
 営業利益 ..... **97** 億円

営業収益 (億円)



営業利益 (億円)



### ▶2016年度の実績

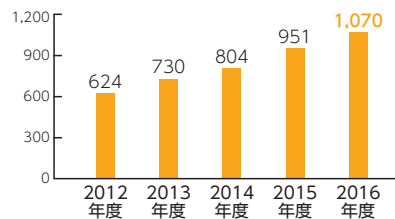
スーパーマーケット事業 (SM) では、前期までに「バックシステム」としてのインフラ拡充がひとまず終了したことから、「フロント」にあたる店舗競争力や商品力の向上に取り組みました。店舗につきましては、SM/バロー5店舗、タチヤ1店舗、食鮮館タイヨー1店舗を開設するとともに、平成28年8月に山梨県東部でスーパーマーケット5店舗を展開する株式会社公正屋を子会社化し、SM/バロー2店舗、食鮮館タイヨー1店舗を閉鎖した結果、当連結会計年度末現在のSM店舗数は275店舗となりました。SM/バローの既存店売上高は前年同期比1.3%減となりましたが、連結業績に加わった株式会社公正屋や株式会社タチヤの伸張が寄与し、増収を確保いたしました。インフラの効率改善は引き続き進展したものの、競争の激化が店舗収益に影響し、減益となりました。

## ドラッグストア事業

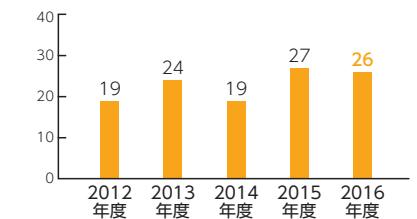
### ●営業収益／営業利益推移

営業収益 ..... **1,070** 億円  
 営業利益 ..... **26** 億円

営業収益 (億円)



営業利益 (億円)



### ▶2016年度の実績

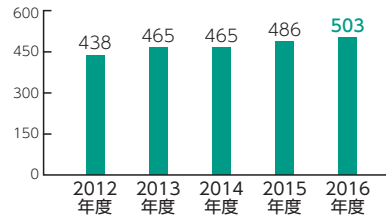
ドラッグストア事業におきましては、愛知県・岐阜県を中心に店舗網を拡充し、40店舗を新設、4店舗を閉鎖した結果、当連結会計年度末現在の店舗数は337店舗となりました。高水準の出店と併せて、移転とスクラップ&ビルドによる増床3店舗を含む計21店舗で改装を行い、競争力の更なる強化を図りました。中部薬品株式会社では食品部門が引き続き好調に推移し、既存店売上高が前年同期比で4.6%増加したほか、前期から当期にかけて開設した店舗も寄与しました。診療報酬改定に伴う薬価引き下げや報酬体系の変更による影響が続くなか、医薬品や化粧品の堅調な販売によって売上総利益率は改善しましたが、出店費用等が増加し、増収減益となりました。

## ホームセンター事業

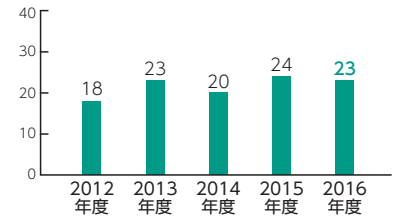
### ●営業収益／営業利益推移

営業収益	503 億円
営業利益	23 億円

営業収益 (億円)



営業利益 (億円)



### ▶2016年度の実績

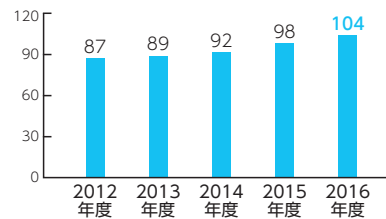
ホームセンター（HC）事業におきましては、園芸・農業資材等が堅調に推移したほか、前期より強化カテゴリとして位置づけるペット部門の伸張や「タイヤ市場」の展開拡大により、HCバローの既存店売上高は前年同期比で1.9%増加しました。平成29年2月、プリペイド式電子マネーにポイントサービスを付加した「Lu Vit（ルビット）カード」をHCバローへ先行導入したところ、優良顧客を中心に同カードの保有が進み、客単価の上昇に繋がりました。前期から当期にかけて開設した店舗も寄与し、増収となりましたが、旗艦店改装費用や次期に計画する店舗新設に係る人件費負担により、減益となりました。

## スポーツクラブ事業

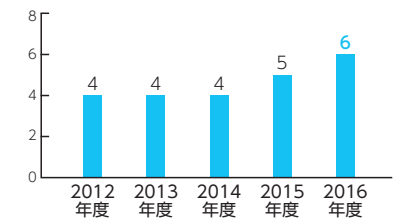
### ●営業収益／営業利益推移

営業収益	104 億円
営業利益	6 億円

営業収益 (億円)



営業利益 (億円)



### ▶2016年度の実績

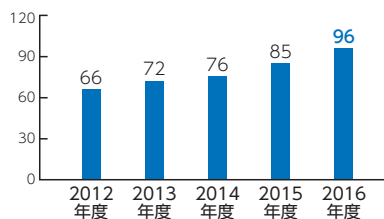
スポーツクラブ事業の営業収益は104億59百万円（前年同期比6.3%増）、営業利益は6億39百万円（前年同期比 20.1%増）となりました。同事業につきましては、低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will\_G（ウィルジー）」を10店舗新設（うち1店舗はフランチャイズ契約により開設）し、当連結会計年度末現在の店舗数は75店舗となりました。会員数の増加やスタッフがサポートするストレッチング等の有料プログラムの伸張に加え、企業・自治体から受託したヘルスケア事業も拡大し、増収増益となりました。

## 流通関連事業

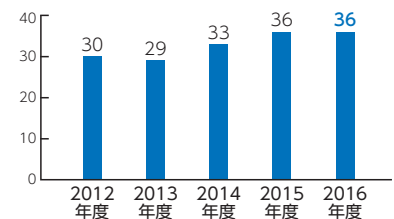
### ●営業収益／営業利益推移

営業収益	96 億円
営業利益	36 億円

営業収益 (億円)



営業利益 (億円)



### ▶2016年度の実績

流通関連事業の営業収益は96億10百万円（前年同期比11.9%増）、営業利益は36億99百万円（前年同期比1.4%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、環境負荷低減に繋がる設備導入を進めたほか、流通事業の規模拡大に的確に対応するためのインフラの改善やサービスレベルの維持向上に努めました。物流事業につきましては、「北陸物流センター」（富山県南砺市）で北陸地方のSM及びドラッグストアを対象に業務を行ってまいりましたが、ドラッグストアの業容拡大に対応すべく、平成28年11月に同センター南側に「中部薬品北陸物流センター」を新設稼働いたしました。

バローグループでは、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・環境に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・社会（人材開発）・環境につきましては、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、継続的な改善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	関連ページ
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	P.20-21
	2. 意思決定の迅速化		・ 業務執行に係る意思決定の仕組み	P.20-21
	3. ビジネスモデルに係る リスクマネジメント	・ 内部統制及び 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	P.23  P.24
社会 (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 ・ パートタイマー採用に対する本部支援 ・ 女性の活躍支援、障がい者雇用など	P.25-26
		・ 「働きやすい会社」の実現	・ 勤務地域選択制度の導入 ・ 企業内保育所の開設	P.27
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	P.28-29

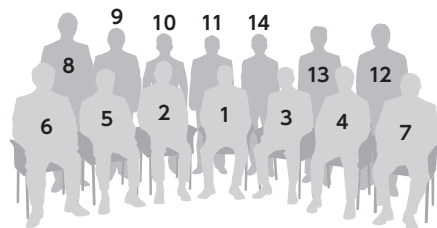
### 株主との建設的な対話

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。適時適切な情報開示に努め、社外ホームページでディスクロージャー・ポリシーを公表するほか、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。なお、当社では効果的なIR活動を行うため、株主構造を把握した上で対話を進めております。

### 2016年度株主との対話実績

第59期定時株主総会 (2016年6月30日開催)	ご来場株主数：874名
機関投資家との対話	直接的な対話実施数：135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)

役員（2017年6月29日現在）



氏名	役職	その他重要な役職の兼務
1 田代 正美	代表取締役 会長兼社長	
2 篠花 明	常務取締役 総務人事部長	
3 志津 幸彦	取締役 財務経理部長兼情報システム部長	
4 米山 智	取締役	(株) パロー 取締役事業統括本部長
5 設楽 雅美	取締役	(株) パロー 取締役商品部長
6 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
7 山下 隆夫	取締役 開発・資産管理部長	
8 横山 悟	取締役	(株) アクトス 代表取締役社長
9 森 克幸	取締役	(株) タチヤ 代表取締役社長
10 高巢 基彦	取締役	中部薬品 (株) 常務取締役
11 久保 香一郎	取締役 常勤監査等委員	
12 増田 陸奥夫	社外取締役 監査等委員	
13 秦 博文	社外取締役 監査等委員	
14 伊藤 時光	社外取締役 監査等委員	

## 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月の持株会社体制への移行を機に、経営の意思決定・監督体制と業務執行体制を分離し、業務執行に係る意思決定の迅速化と監督機能の強化を図っております。業務執行に係る意思決定の迅速化に向けては、当社の業務執行取締役及び常勤監査等委員、中核事業会社の代表者から構成される「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。なお、グループ経営執行会議における決議事項等につきましては、全て取締役会に報告しております。

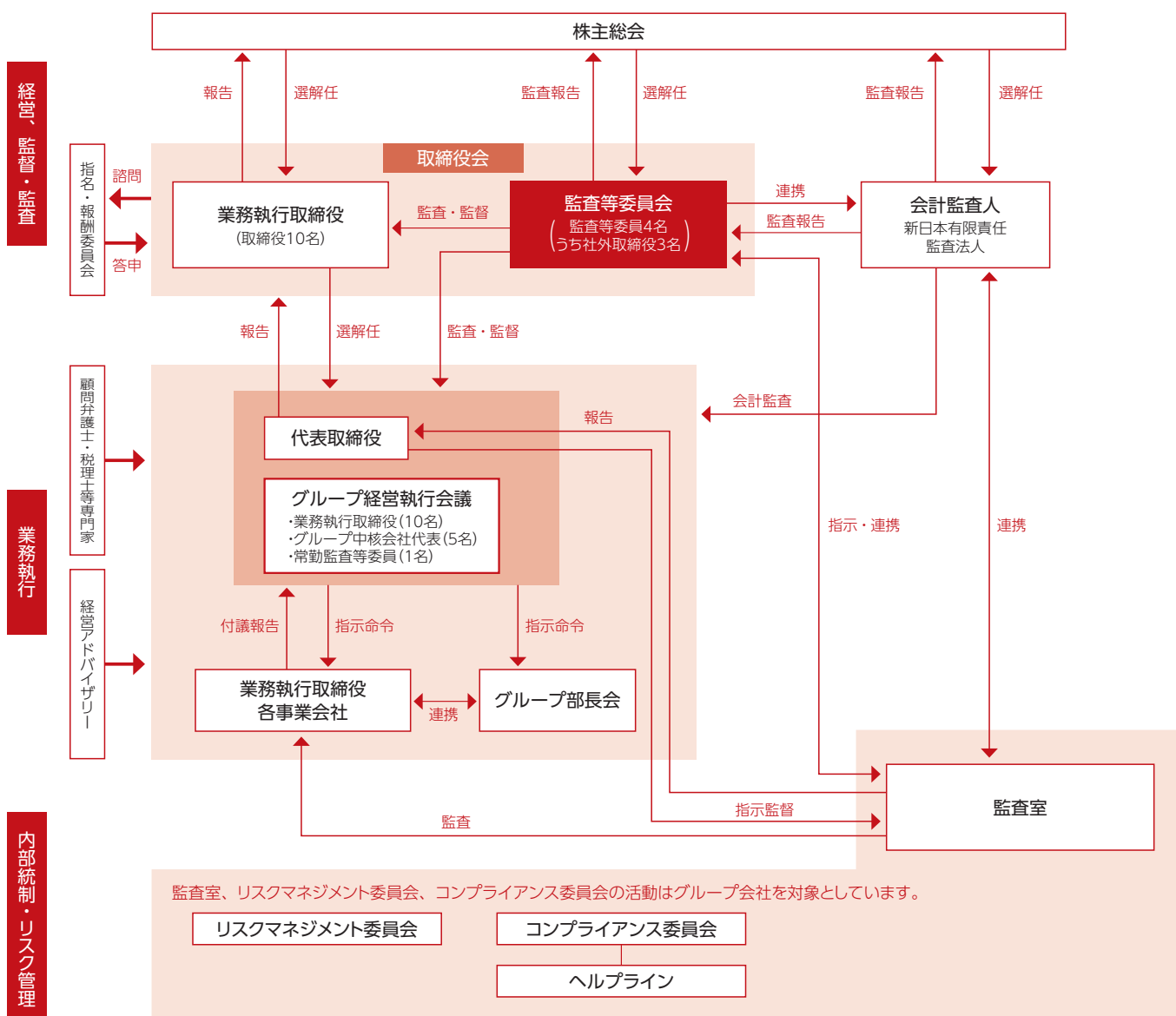
また、当社は、2016年6月30日に開催された第59期定時株主総会において、定款の一部変更が承認され、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。社外取締役を過半数とする監査等委員会の設置により、取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っております。

## コーポレート・ガバナンスに対する取り組み

	取り組み	コーポレート・ガバナンス基本方針 <sup>*</sup>				
		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）	○	○	○		○
2017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				○	
2017年 6月	役員退職慰労金制度の廃止及び株式報酬制度の導入				○	

<sup>\*</sup>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



### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体が実効性を持って機能しているかを検討し、その結果に基づき、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じていく継続的なプロセスにより、取締役会全体の機能向上を図ることを目的とし、前年度より毎年1回、全ての取締役に取締役会の実効性について自己評価アンケートを実施し、取締役会においてその結果を総合的に分析・評価し、取締役会の改善を図っております。

自己評価アンケートについては、取締役会の構成等の実効性、議論・検討の実効性、監督機能の実効性などについて、5段階評価にて点数化し、前年度と同様の質問項目については、比較した形式で資料化し、評価資料としております。また、点数化のみならず、コメントとして記入された事項については、全て原文のまま評価資料としております。

当年度は、2017年2月6日開催の取締役会の議案とした結果、全ての評価項目が標準評価の3.0を上回っており、当社取締役会全体において、実効性は概ね確保できていると評価いたしました。

## 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者、また重要な業務執行者・中核事業会社の責任者を指名しています。社外取締役候補者につきましては、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ております。
- ・ 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の財務・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。

### (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・報酬委員会で検討した上、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・報酬委員会で検討した上、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

- ・ 全ての取締役の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。
- ・ 社外取締役の選任の理由は、コーポレート・ガバナンス報告書「II経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」【取締役関係】「会社との関係 (1)」及び「会社との関係 (2)」に記載しております。

## 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年間に於いて、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。

## 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、株式報酬としております。
- ・ 基本的に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。
- ・ 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。
- ・ 2017年6月29日開催の第60期定時株主総会の決議を経て導入された株式報酬制度は、当社の株式価値と取締役の報酬との連動をより明確にし、取締役が中長期的な業績改善や企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的としております。当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託が当社株式を取得し、当社が株式交付規程に基づき、各取締役に役位等に応じて付与するポイントの数に1.0を乗じた数の当社株式が各取締役の退任時に本信託を通じて交付されます。本信託の当初の信託期間は5年間とし、当社は本制度により当社株式を取締役に交付するのに必要な当社株式の取得資金として当信託期間中に、金3億円を上限とする金銭を対象期間（2018年3月末に終了する事業年度から2022年3月末に終了する事業年度までの5年間）に在任する取締役に対する報酬として拠出し、本信託はそれを原資として当社株式を一括取得します。当社が取締役に付与するポイントの総数は、1事業年度当たり50,000ポイントを上限とします。

#### 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、決定します。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・監査等委員会の開催状況及び出席状況（2016年度）

	取締役会	監査等委員会*
開催回数	10回	7回
社外取締役の出席状況**	100%	100%

注：\* 2016年6月30日開催の定時株主総会後、2017年3月までの開催を対象としております。  
 \*\* 伊藤時光社外取締役につきましては、上記定時株主総会での選任後の出席状況を記載しております。

### 内部統制及びコンプライアンス体制

当社では、内部統制及びコンプライアンスの実践を重要な経営課題と認識し、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、業務監査を行っております。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。監査等委員は、取締役会の職務内容の監査、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。

### 社内管理体制

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の一つとして、内部通報規程を定め、内部通報制度の適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、業務監査は従来から対象とする本部・店舗に加え、近年整備してきた製造・加工拠点に対象を広げて実施しております。なお、店舗への業務監査につきましては、店舗網の拡大に伴って対象店舗数を増やすとともに、日常的に業務が適正に行われているか把握するため、事前通知なしの業務監査も行っております。

### 業務監査の実施状況

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
業務監査数	181	268	258	277
うち本部対象	22	24	24	26
店舗対象	158	239	228	244
製造・加工拠点対象	1	5	6	7

## 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でも食品を販売しております。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。

2015年10月の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、2016年度は以下の活動を重点的に行いました。

- ・VOC (Voice of Customer) システムの稼働  
お客様から寄せられた商品、接客、店舗等に対するご意見、ご要望をグループ企業間で共有する仕組みで、収集された情報にはリスクレベル（1～3）を設定し、データ化しております。また、食品の安全性に係るリスクについては原因の特定、対策、再発防止までを一貫して管理しています。

## 成長を支える人材開発

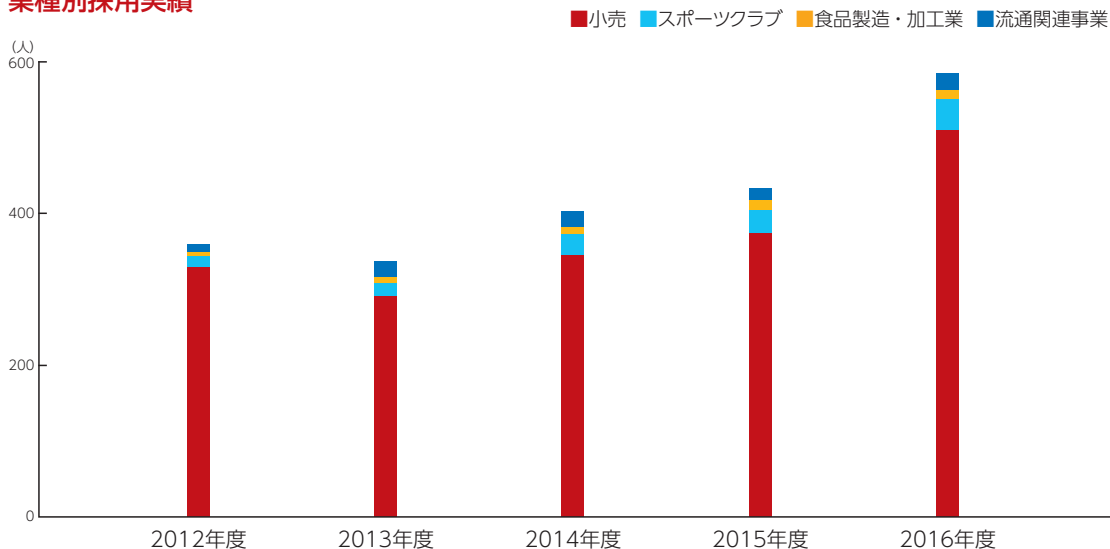
当社は、企業理念「創造・先取り・挑戦」に基づき、成長志向を持ち挑戦し続ける人材を求めています。この方針に則り、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンター等の業容拡大に備えるほか、「製造小売業」としてのビジネスモデル構築に向けて、食品製造・加工業や物流業等に係る専門的な知識・技術を有する人材の拡充を図っております。

## 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中村区に「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。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は同本部に統合され、各事業会社の採用拠点としても利用されております。



## 業種別採用実績



### 【採用難への対応】パートタイマー採用に対する本部支援

パートタイマーの採用活動は通常、店舗主体で行われておりますが、エリア・募集媒体によって候補者が集まりづらい状況も出てまいりました。そこで、パートタイマーの採用人数が多い株式会社パローの愛知県・岐阜県の店舗について、当社が募集媒体の選定、候補者との面談日程調整、入社書類の準備等を支援するよう変更いたしました。その結果、成約率が上昇するなどの効果が得られたため、他のエリアへも募集媒体の選定等の支援を拡大しております。

## 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。グループ共通で実施する教育には、階層別教育と次世代幹部教育等があります。階層別教育は主に、新入社員とグループ資格制度に合格した昇格者を対象としております。その中心となるのが理念（DNA）教育であり、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。後者の次世代幹部教育は管理職を対象としており、理念（DNA）を基盤としつつ、部下の動機付けを行いながら、いかに目標を達成するかという実践に重きを置いております。現場における改善活動の成果は、グループ全社員が年1回集合する全体会議において発表・共有されております。

多様な人材の活躍支援

当社は意欲が高く、多様な経験・背景を持つ人材の活躍を支援しております。当社が主に推進する制度等は次の通りです。

	状況		2015年度	2016年度
<b>女性の活躍支援</b> 	<p>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。</p> <p>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)</p> <p>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</p>	管理職(課長級以上)に占める女性管理職の割合 (女性管理職数/管理職数)	<b>7.4%</b> (28名/378名)	<b>6.0%</b> (23名/383名)
		産休・育児休業取得者数		
		産休	<b>97名</b>	<b>78名</b>
		育休	<b>118名</b>	<b>104名</b>
<b>障がい者採用</b> 	<p>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。</p> <p>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。</p>	障がい者雇用率	—	<b>2.28*</b> %
		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検討委員」	2015年度～現任	
<b>定年再雇用制度</b> 	<p>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。</p>	同制度利用率	<b>93.1%</b>	<b>82.1%</b>
<b>社員登用制度</b> 	<p>中核事業会社9社のうち、現在8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。</p>	登用者数	<b>123名</b>	<b>128名</b>

注： パローグループの従業員数の約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。

\*障がい者雇用率については、当社が議決権を直接保有する23社を対象に2016年度よりグループ適用申請を実施しております。

## 「働きやすい会社」の実現に向けて

### 1. 働き方に対する価値観の多様化への対応：「勤務地域選択制度」の導入

当社グループでは、近年の事業拡大に伴う展開地域の広がりにより、転居を伴う異動等、就業環境が変わる機会も増えてまいりました。しかしながら、職場アンケートや自己申告制度を通じて、子育て・介護等との両立が可能な生活基盤を確保した上で能力・スキルを向上させたいと考える従業員も少なからずいることが明らかとなりました。そこで、当社は働き方に対する価値観の多様化に応えるため、2017年7月に「勤務地域選択制度」を導入いたしました。同制度は、株式会社パローホールディングス、株式会社パロー、株式会社ホームセンターパロー、株式会社コアサポートに勤務する社員（管理職を除く）を対象とし、各人が下記の勤務地域区分を選択します。今後とも当社では、「働きやすい会社」の実現に繋がる制度等の整備を進めてまいります。

	勤務地域区分
ナショナル社員	勤務地にこだわらない勤務を選択する社員
リージョナル社員	原則として個人で選択する地域を基盤として勤務する社員

### 2. 多様な人材の活躍支援：「企業内保育所」の開設

当社では、仕事と子育てを両立したいと考える従業員を支援するため、本部機能の一部移転により開設した可児事務所（岐阜県可児市）の敷地内において、2017年9月に企業内保育所「スマイルネストパロー広見保育園」の開設を予定しております。従業員と地域の方々と同保育所を利用いただきながら、今後とも雇用環境の整備を進めてまいります。なお、当施設は、内閣府の企業主導型保育事業の助成決定を受けております。



**環境方針**

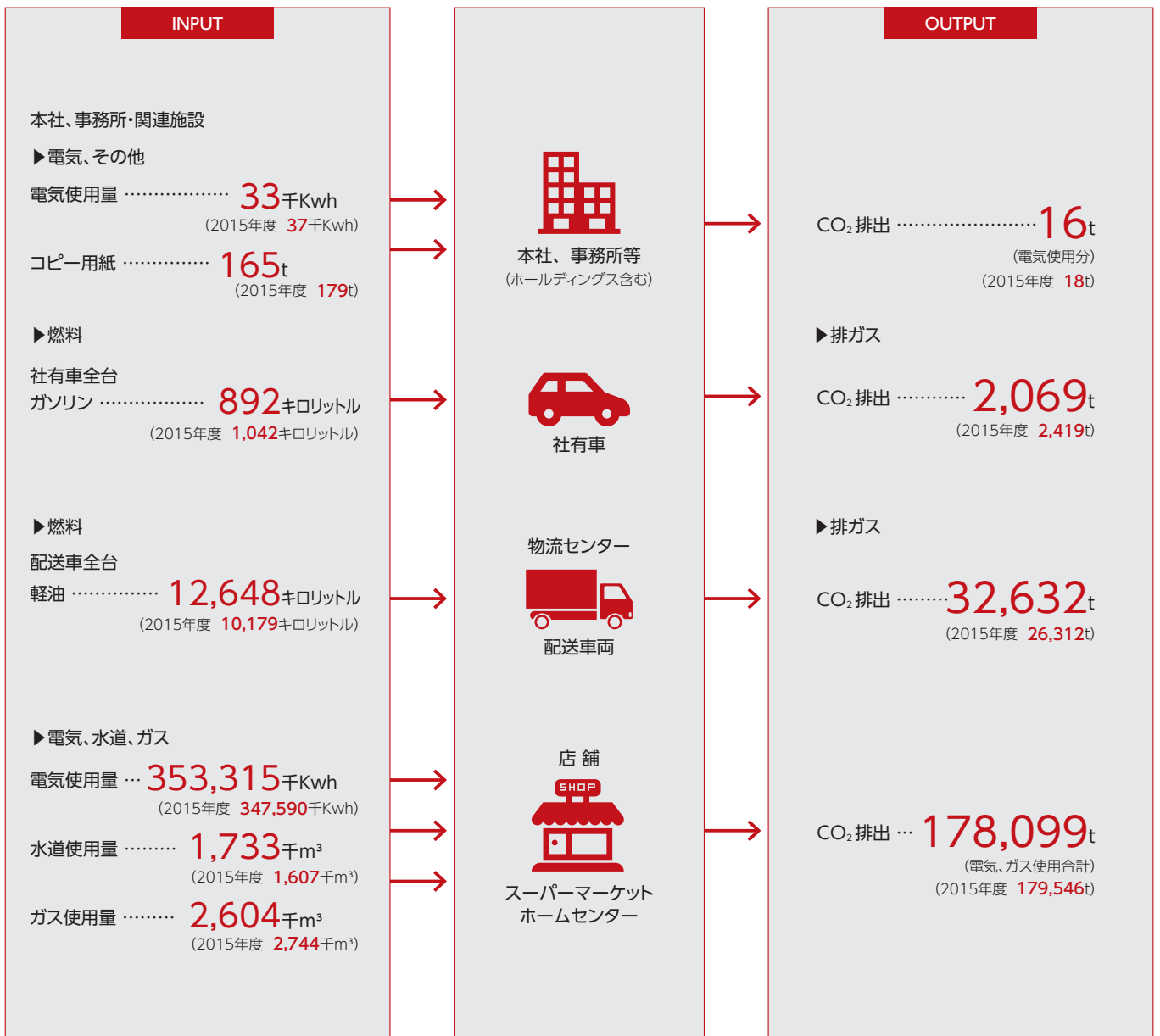
当社は事業活動による環境負荷の削減を重要な課題であると認識し、その達成のために取り組み課題を掲げ、地域社会と共に、これに挑戦します。



**取り組み課題**

- 1.省エネルギー・省資源を中心とするCO<sub>2</sub>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に算出。物流センターの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年度実績	2016年度目標	2016年度実績	評価	結果	2017年度目標
二酸化炭素の抑制	電力消費量の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デマンド管理</li> <li>・空調温度の管理</li> <li>・無駄な照明カット</li> <li>・冷気の流れを遮断しない商品陳列</li> <li>・高効率設備・機器の導入</li> </ul>	原単位 <b>508</b> (電力消費量/売場面積) (DC使用を除く) 原単位前年度比 <b>△3.2%</b>	原単位 <b>503</b> (DC使用を除く) 原単位前年度比 <b>△1%</b>	原単位 <b>500</b> (DC使用を除く) 原単位前年度比 <b>△0.6%</b>	△	スーパーマーケットの店舗において主照明以外の照明をLEDに変更し、電力使用効率を改善しました。今後も効率的な機器導入等を視野に入れ、電力消費量の削減に取り組んでまいります。	原単位 <b>495</b> (DC使用を除く) 原単位前年度比 <b>△1%</b>
	省エネルギー運転	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物流トラック</li> <li>・アイドリングストップの励行</li> <li>・省エネ運転の指導・教育</li> </ul>	前年度比 ・走行距離…… <b>107%</b> ・燃料使用量…… <b>110%</b> ・燃費……… <b>103%</b>	燃費 <b>△1%</b>	前年度比 ・走行距離…… <b>119%</b> ・燃料使用量…… <b>124%</b> ・燃費……… <b>96%</b>	△	遠隔地の店舗が増え、走行距離・燃料使用量とも増加しましたが、燃費は向上いたしました。	燃費 <b>△1%</b>
廃棄物の削減	レジ袋の辞退率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レジ袋の有料化</li> <li>・マイバッグキャンペーンの展開</li> <li>・ノーレジ袋デーの展開</li> </ul>	レジ袋辞退率 <b>84.7%</b> ((株)パロー全店)	レジ袋辞退率 <b>87.0%</b> ((株)パロー全店)	レジ袋辞退率 <b>85.7%</b> ((株)パロー全店)	△	前年度比 <b>1.0%</b> 改善し、レジ袋有料化店舗は <b>225</b> 店舗(前年度 <b>224</b> 店舗)となりました。今後ともお客様と共に削減活動を進めてまいります。	レジ袋辞退率 <b>87.0%</b> ((株)パロー全店)
	食品廃棄物の発生抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画生産の実施</li> <li>・早期小額値引きの実施</li> <li>・夕方以降の品揃え見直しと量目調整</li> </ul>	発生原単位 (発生量/売上高) <b>0.0536</b> 原単位前年度比 <b>109.7%</b>	発生原単位 <b>0.0530</b> 原単位前年度比 <b>99%</b>	発生原単位 <b>0.0625</b> 原単位前年度比 <b>116.6%</b>	×	引き続き食品廃棄物を減らすよう努めてまいります。	発生原単位 <b>0.0530</b> 原単位前年度比 <b>85%</b>
リサイクルの推進	食品残渣のリサイクル化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄商品の削減</li> <li>・リサイクル実施部署の拡大</li> <li>・リサイクル対象商品の拡大</li> </ul>	食品残渣リサイクル店舗数 …… <b>223</b> 店	食品残渣リサイクル店舗数 … <b>230</b> 店	食品残渣リサイクル店舗数 …… <b>238</b> 店	◎	リサイクル店舗数を増やすとともに、廃棄商品量を減らす取り組みを進めてまいります。	食品残渣リサイクル店舗数 …… <b>240</b> 店
	古紙のリサイクル化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分別して指定の場所に保管</li> <li>・リサイクル店舗の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・古紙リサイクル店舗数 …… <b>67</b>店舗</li> <li>・リサイクル量 <b>52,318</b>Kg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・古紙リサイクル店舗数 … <b>80</b>店舗</li> <li>・リサイクル量 <b>52,500</b>Kg (前年度比<b>100%</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・古紙リサイクル店舗数 …… <b>87</b>店舗</li> <li>・リサイクル量 <b>98,105</b>Kg (前年度比<b>187.5%</b>)</li> </ul>	◎	営業活動によって生じた不要なコピー用紙等を雑みとしてリサイクルする店舗を増やすなど、リサイクル量を増やしました。今後回収の仕組みを併せて見直してまいります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・古紙リサイクル店舗数 … <b>100</b>店舗</li> <li>・リサイクル量 <b>111,800</b>Kg (前年度比 <b>114%</b>)</li> </ul>
	容器・包装リサイクル等の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リサイクルボックスの増設</li> <li>・リサイクル可能な対象品の拡大</li> <li>・リサイクルステーションの見直し</li> </ul>	リサイクルボックス設置店舗数 ・牛乳 …… <b>235</b> 店舗 ・アルミ缶、スチール缶 …… <b>226</b> 店舗 ・トレイ …… <b>226</b> 店舗 ・ペットボトル … <b>223</b> 店舗	リサイクルボックス設置店舗の拡大	リサイクルボックス設置店舗数 ・牛乳 …… <b>235</b> 店舗 ・アルミ缶、スチール缶 …… <b>238</b> 店舗 ・トレイ …… <b>229</b> 店舗 ・ペットボトル … <b>222</b> 店舗	○	大型のリサイクルボックスの更なる設置と回収可能な品目を拡大することが今後の課題となります。	リサイクルボックス設置店舗の拡大

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

当社グループは中期3ヵ年経営計画の2期目として、スーパーマーケットの既存店強化やインフラの効率的活用を図る「構造改革の推進」、ドラッグストア及びホームセンター事業の業容拡大を目指す「成長ドライバーの育成」、事業会社の成長とガバナンスの強化を促す「経営基盤の強化」を重点施策とし、経営効率の改善に引き続き組んでまいりました。

2016年度の連結実績は、営業収益5,205億30百万円（前年度比4.6%増）、営業利益154億39百万円（同7.5%減）、経常利益167億62百万円（同4.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益105億22百万円（同2.2%減）となりました。営業収益は22期連続増収となりましたが、営業利益・経常利益は3期ぶり、最終利益は8期ぶりの減益となりました。

増収分（230億67百万円）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118億92百万円、スーパーマーケット事業が72億89百万円、ホームセンター事業が17億43百万円となりました。ドラッグストア事業につきましては、既存店伸張率が4.6%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、スーパーマーケット事業においては、2016年8月に子会社化した株式会社公正屋が増収に寄与しています。一方、減益分（12億43百万円）に対する主要セグメントの内訳は、スーパーマーケット事業が1億48百万円、ホームセンター事業が1億47百万円、ドラッグストア事業が43百万円となり、主要セグメントに利益改善の遅れが見られました。また、持株会社体制への移行後、当社は株式会社パロー、株式会社ホームセンターパローの不動産管理を担っておりますが、両社の開設前・閉鎖後の物件管理の増加が全社費用の増加に繋がり、利益を押し下げる結果となりました。

売上総利益率は前年度比0.2%低下し、経費率も前年度比0.3%悪化したことから、営業収益経常利益率は前年度の3.5%から3.2%へと低下しました。その結果、ROAは前年度の7.0%から6.4%へ、親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、ROEは前年度の11.4%から10.2%へ悪化しております。

なお、デット・エクイティ・レシオは、有利子負債の返済を進めた結果、前年度の0.9倍から0.8倍へ改善が進みました。

## バランスシートの状況

総資産は、前年度末に比べ135億72百万円増加し、2,694億88百万円となりました。これは主に、新規出店等によるたな卸資産31億39百万円の増加及び設備投資等による有形固定資産87億78百万円の増加によるものであります。負債は、主に借入金

が22億1百万円減少したものの、買掛金13億41百万円及び社債31億円の増加により、前年度末に比べ48億71百万円増加し、1,617億61百万円となりました。また、新株予約権及び非支配株主持分を除く純資産は前年度末に比べ86億48百万円増加し、1,070億57百万円となり、自己資本比率は前年度の38.5%から39.7%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、146億59百万円（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7億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31億68百万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7億21百万円減少し、222億70百万円となりました。これは主に、たな卸資産の増加30億25百万円及び法人税等の支払61億86百万円の支出があったものの、税金等調整前当期純利益158億70百万円、減価償却費131億25百万円の計上及び仕入債務の増加8億73百万円によるものです。

### （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25億24百万円増加し、215億69百万円となりました。これは主に、差入保証金の回収9億12百万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194億58百万円及び差入保証金の差入による支出15億97百万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35億90百万円増加し、31億68百万円となりました。これは主に、長期借入金の調達111億84百万円及び社債の発行99億47百万円があったものの、長期借入金の返済137億97百万円、社債の償還70億40百万円及び配当金の支払19億43百万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21円と決定しました。これにより、中間配当金同19円と合わせた年間配当金は、前年度より4円増配の40円となり、連結配当性向は19.4%となりました。

## 2017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。中期3か年経営計画の策定時に、最終年度である2017年度の連結数値目標を営業収益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130億円と設定しておりましたが、次の成長に向けての体質強化を優先し、営業収益計画は堅持するものの、各段階の利益計画を抑制しております。

2017年度の出店は、スーパーマーケット10店舗、ドラッグストア

35店舗、ホームセンター1店舗、スポーツクラブ20店舗、ペットショップ2店舗の計68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（支払ベース）は231億円を見込み、その内訳として新店投資162億円、既存店投資45億円、その他24億円を予定しております。

以上の前提に基づき、2017年度の連結業績につきましては、営業収益5,500億円（当年度比5.7%増）、営業利益173億円（同12.0%増）、経常利益187億円（同11.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益115億円（同9.3%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21円（当年度比2円増配）、期末配当金同24円（同3円増配）の計45円（同5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  
(2016年および2017年3月31日現在)

## 連結貸借対照表

	(百万円)			(百万円)	
	2015年度	2016年度		2015年度	2016年度
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>			<b>流動負債</b>		
現金及び預金	17,247	14,818	支払手形及び買掛金	35,376	36,718
受取手形及び売掛金	6,348	7,241	短期借入金	16,970	16,954
商品及び製品	30,774	33,911	1年内償還予定の社債	7,000	40
原材料及び貯蔵品	505	507	1年内返済予定の長期借入金	12,892	17,678
繰延税金資産	1,569	1,832	リース債務	1,182	1,500
その他	10,223	10,741	未払法人税等	3,653	2,951
貸倒引当金	△52	△7	賞与引当金	2,357	2,531
<b>流動資産合計</b>	<b>66,615</b>	<b>69,045</b>	役員賞与引当金	163	136
<b>固定資産</b>			ポイント引当金	484	647
<b>有形固定資産</b>			未回収商品券引当金	200	215
建物及び構築物	184,277	198,516	資産除去債務	—	3
減価償却累計額	△94,822	△103,031	その他	15,177	15,643
建物及び構築物(純額)	89,454	95,485	<b>流動資産合計</b>	<b>95,459</b>	<b>95,020</b>
機械装置及び運搬具	7,067	7,190	<b>固定負債</b>		
減価償却累計額	△4,026	△4,561	社債	—	10,060
機械装置及び運搬具(純額)	3,041	2,628	長期借入金	38,483	31,512
土地	37,415	38,556	リース債務	8,423	9,486
リース資産	12,294	14,674	繰延税金負債	239	140
減価償却累計額	△4,953	△6,223	役員退職慰労引当金	853	868
リース資産(純額)	7,341	8,451	退職給付に係る負債	2,738	3,049
建設仮勘定	2,912	3,242	資産除去債務	5,014	5,625
その他	27,905	30,715	長期預り保証金	5,559	5,879
減価償却累計額	△21,153	△23,382	その他	117	116
その他(純額)	6,752	7,333	<b>固定負債合計</b>	<b>61,429</b>	<b>66,740</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>146,918</b>	<b>155,697</b>	<b>負債合計</b>	<b>156,889</b>	<b>161,761</b>
<b>無形固定資産</b>			<b>純資産の部</b>		
のれん	173	751	<b>株主資本</b>		
リース資産	19	11	資本金	11,916	11,916
その他	7,105	7,639	資本剰余金	12,713	12,722
<b>無形固定資産合計</b>	<b>7,298</b>	<b>8,402</b>	利益剰余金	75,841	84,442
<b>投資その他の資産</b>			自己株式	△2,596	△2,558
投資有価証券	2,306	2,290	<b>株主資本合計</b>	<b>97,875</b>	<b>106,522</b>
長期貸付金	785	794	<b>その他の包括利益累計額</b>		
繰延税金資産	3,995	4,231	その他有価証券評価差額金	368	364
差入保証金	24,960	25,830	繰延ヘッジ損益	△23	—
その他	3,261	3,415	為替換算調整勘定	161	139
貸倒引当金	△225	△219	退職給付に係る調整累計額	26	30
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>35,084</b>	<b>36,343</b>	<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>533</b>	<b>534</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>189,301</b>	<b>200,443</b>	<b>新株予約権</b>	<b>52</b>	<b>96</b>
<b>資産合計</b>	<b>255,916</b>	<b>269,488</b>	<b>非支配株主持分</b>	<b>565</b>	<b>573</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>99,027</b>	<b>107,727</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>255,916</b>	<b>269,488</b>

## 連結損益計算書

(百万円)

	2015年度	2016年度
売上高	479,934	501,627
売上原価	360,223	377,610
売上総利益	119,711	124,016
営業収入	17,529	18,903
営業総利益	137,240	142,919
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	5,946	6,269
包装費	73	99
消耗品費	537	659
配送費	618	655
ポイント引当金繰入額	1,679	2,024
貸倒引当金繰入額	60	2
役員報酬	475	459
給料及び手当	47,361	49,615
賞与	3,614	3,783
賞与引当金繰入額	2,181	2,312
役員賞与引当金繰入額	163	146
退職給付費用	598	593
役員退職慰労引当金繰入額	90	59
法定福利及び厚生費	7,241	7,829
水道光熱費	8,114	7,594
賃借料	19,488	21,296
修繕維持費	2,571	2,708
減価償却費	11,250	11,774
のれん償却額	164	153
その他	8,323	9,441
販売費及び一般管理費合計	120,556	127,480
営業利益	16,683	15,439
営業外収益		
受取利息	113	109
受取事務手数料	878	932
受取賃貸料	811	627
その他	1,433	1,383
営業外収益合計	3,235	3,052
営業外費用		
支払利息	791	714
不動産賃貸原価	1,034	509
その他	506	505
営業外費用合計	2,332	1,729
経常利益	17,586	16,762
特別利益		
補助金収入	97	228
その他	90	79
特別利益合計	188	307
特別損失		
固定資産売却損	1	0
固定資産除却損	35	106
減損損失	681	663
固定資産圧縮損	151	228
投資有価証券評価損	1	3
貸倒引当金繰入額	196	20
その他	263	177
特別損失合計	1,331	1,199
税金等調整前当期純利益	16,443	15,870
法人税、住民税及び事業税	5,655	5,819
法人税等調整額	51	△519
法人税等合計	5,706	5,300
当期純利益	10,736	10,570
非支配株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	△23	47
親会社株主に帰属する当期純利益	10,759	10,522

## 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  
 (2016年および2017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

	2015年度	2016年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	16,443	15,870
減価償却費	12,683	13,125
減損損失	681	663
のれん償却額	166	153
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△229	△52
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	321	267
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△83	△15
ポイント引当金の増減額(△は減少)	60	102
受取利息及び受取配当金	△131	△142
支払利息	791	714
固定資産除却損	35	106
固定資産圧縮損	151	228
投資有価証券評価損益(△は益)	1	3
持分法による投資損益(△は益)	71	46
補助金収入	△97	△228
売上債権の増減額(△は増加)	△616	△878
たな卸資産の増減額(△は増加)	△2,580	△3,025
仕入債務の増減額(△は減少)	2,357	873
未払消費税等の増減額(△は減少)	△849	110
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	90	735
その他	△419	455
小計	28,847	29,115
利息及び配当金の受取額	27	45
利息の支払額	△766	△704
法人税等の支払額	△5,116	△6,186
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>22,991</b>	<b>22,270</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△60	△89
定期預金の払戻による収入	53	166
有形固定資産の取得による支出	△15,895	△19,458
有形固定資産の売却による収入	22	441
無形固定資産の取得による支出	△1,191	△1,224
投資有価証券の取得による支出	△41	△1
貸付けによる支出	△110	△97
貸付金の回収による収入	115	△29
差入保証金の差入による支出	△1,853	△1,597
差入保証金の回収による収入	507	912
預り保証金の受入による収入	282	580
預り保証金の返還による支出	△335	△264
関係会社株式の取得による支出	△390	△438
補助金による収入	97	228
その他	△245	△695
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△19,045</b>	<b>△21,569</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△700	△16
長期借入れによる収入	10,100	11,184
長期借入金の返済による支出	△11,925	△13,797
社債の発行による収入	—	9,947
社債の償還による支出	△42	△7,040
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,254	△1,515
自己株式の取得による支出	△1,253	△1
自己株式の売却による収入	72	30
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	△17
配当金の支払額	△1,753	△1,943
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△6,758</b>	<b>△3,168</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△43	23
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,856	△2,444
現金及び現金同等物の期首残高	19,960	17,103
現金及び現金同等物の期末残高	17,103	14,659

## 連結株主資本等変動計算書

### 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

### 2016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	12,713	75,841	△2,596	97,875	368	△23	161	26	533	52	565	99,027
会計方針の 変更による 累積的影響額			20		20								20
会計方針の 変更を反映した 当期首残高	11,916	12,713	75,861	△2,596	97,895	368	△23	161	26	533	52	565	99,047
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		9			9								9
剰余金の配当			△1,942		△1,942								△1,942
親会社株主に 帰属する 当期純利益			10,522		10,522								10,522
自己株式の取得				△1	△1								△1
自己株式の処分		△0		38	37								37
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						△3	23	△22	3	1	44	7	53
当期変動額合計	—	8	8,580	37	8,627	△3	23	△22	3	1	44	7	8,680
当期末残高	11,916	12,722	84,442	△2,558	106,522	364	—	139	30	534	96	573	107,727

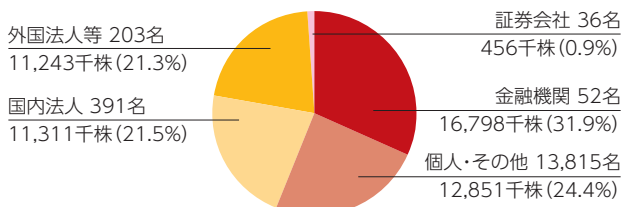
## 企業データ

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

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	14,497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



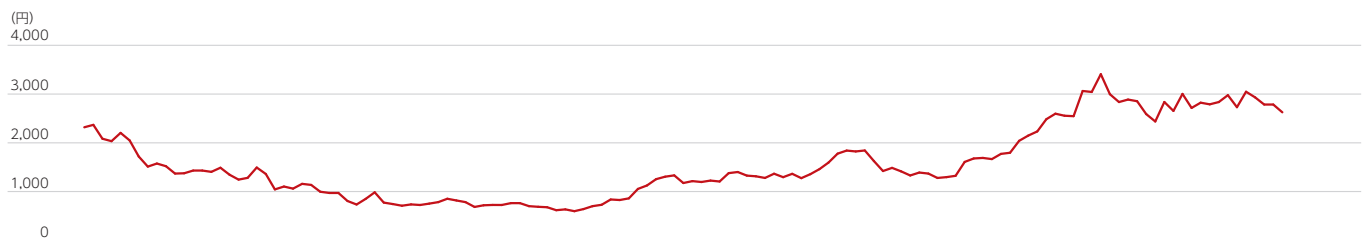
## 大株主

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	1,571	2.9
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1,426	2.7
伊藤 友子	1,360	2.5
(株)子雲社	1,326	2.5
(株)三菱東京UFJ銀行	1,256	2.3
シービーニューヨークオービス エスアイシーアーヴィー	1,213	2.3
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,172	2.2

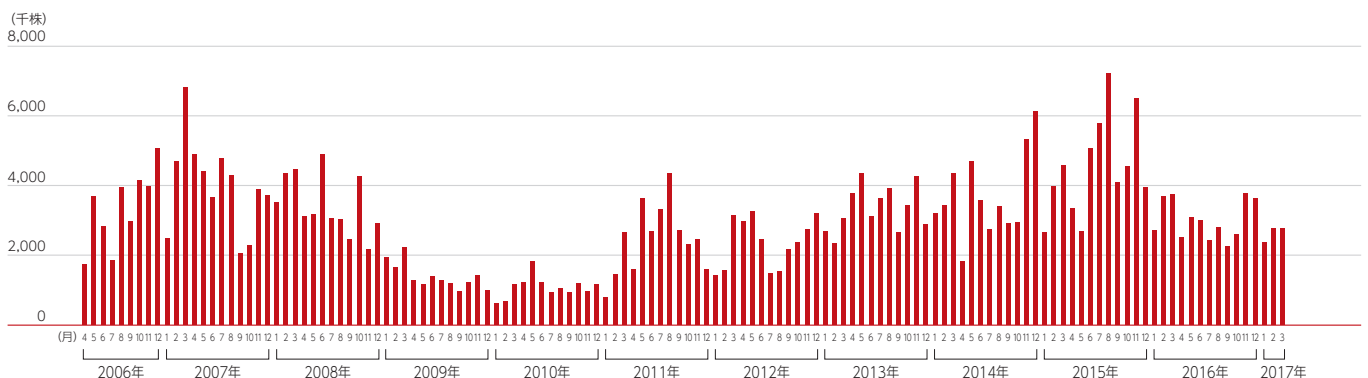
注：自己株式を除く

## 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	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 株式会社公正屋 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 株式会社北信州きのごファーム 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.
●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 上海巴栄貿易有限公司
●その他の事業	株式会社ホームセンターパロー* 株式会社岐東ファミリーデパート 株式会社中部保険サービス 株式会社コアサポート	

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。
	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。
	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。
2016年	3月	愛知県名古屋市中村区に名古屋本部を開設。
	8月	株式会社公正屋（現、連結子会社）を子会社化。



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)

可児事務所 〒509-0214  
(IR室) 岐阜県可児市広見北反田1957番地の2 TEL:0574-60-0858

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