



「地域社会」に新たな価値を提供し続ける
デスティネーション・カンパニーへ

アニュアルレポート 2023

2023年3月期





「地域社会」に新たな価値を――

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あたり、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。

Valor とは、英語の古語である『勇気ある者』を意味します。
私たちは、社会に貢献できる責任ある企業づくりのためには、
何事にも挑戦する「勇気」を持ちつづけることが大切だと信じています。

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける
デスティネーション・カンパニー*へ

*デスティネーション・カンパニー … 社会から選ばれる企業



CONTENTS

about バロー

2 バローグループの成長の軌跡

成長戦略

4 会長兼CEOインタビュー

8 社長インタビュー

12 持続的成長のための
バローグループのビジネスモデル

14 バローグループの目指す姿と重点施策

成果

18 セグメント概況・セグメント情報

20 セグメント業績推移

価値創造の基盤

22 サステナビリティ・マネジメント

24 地球環境

26 地域社会

28 人材の多様性

30 コーポレート・ガバナンス

33 コンプライアンス・リスク管理体制

財務・企業データ

34 11年間の財務ハイライト

36 連結貸借対照表

37 連結損益計算書

38 連結キャッシュ・フロー計算書

39 連結株主資本等変動計算書

40 企業データ／株式状況

バローグループの成長の軌跡

経営資源を活用して顧客との「接点」を強化し、 時代の変化に即した新たな価値を提供してまいります。

バローグループでは、調達・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志向するとともに、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターなど、地域の多様なニーズに応じた多様な事業を展開しております。これらを競争力あるフォーマットへ転換するとともに、製造小売業を基盤に顧客との「接点」を強化しながら、中長期的な成長を実現してまいります。

著しい社会・環境変化の中で目指すべき姿

新型コロナウイルス感染症に対する各種制限の解除が進み、2023年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが「5類」に移行するなど、3年以上にわたる異例のコロナ政策は大きな区切りを迎え、雇用者報酬の上昇が見込まれる等、社会・経済活動の正常化に向けた動きが加速する一方で、物価上昇に伴う消費者の生活防衛意識の高まり、原材料費や人件費の上昇など、社会・環境の変化は著しいなかで日常生活に必要なものを供給するという変わることのない社会的使命を果たしながら、デスティネーション・カンパニーとして社会のなかでバローグループが選ばれる姿を目指しております。

そのなかで2030年を見据えた中長期経営方針「バローグループ・ビジョン2030」、「サステナビリティ・ビジョン2030」を定めております。経営理念に掲げる「創造・先取り・挑戦」の姿勢で、持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指して取り組んでまいります。

これまでの軌跡

スーパーマーケット事業	スポーツクラブ事業
ドラッグストア事業	流通関連事業
ホームセンター事業	その他



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

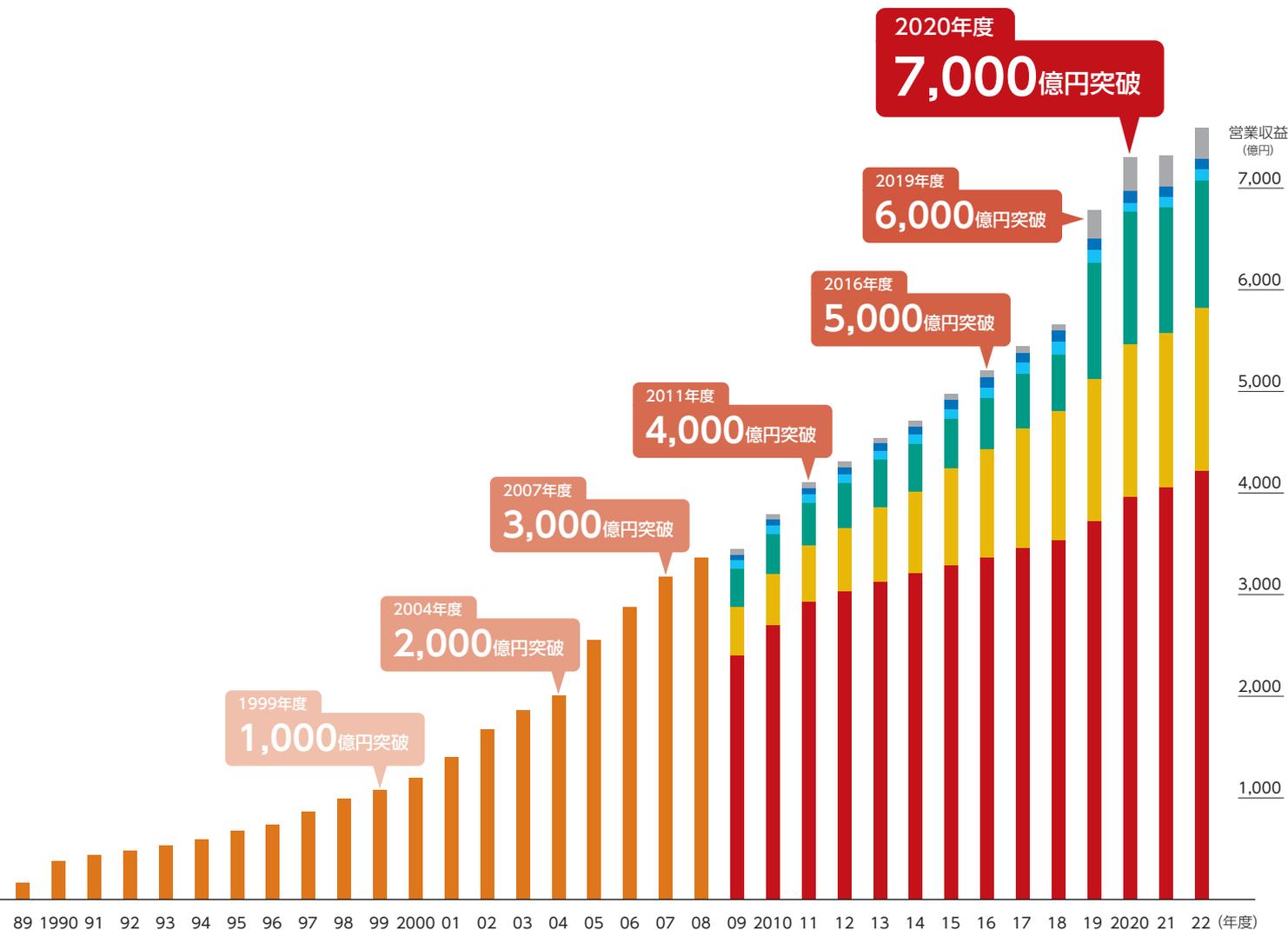


スーパーマーケット事業を拡大する一方、ホームセンター事業を展開する株式会社富士屋との合併や、株式会社アトスへのスポーツクラブ事業の営業譲渡を通じ、両事業の基盤固めを行いました。また、スーパーマーケット事業の展開地域の拡大に伴い、富山県南砺市に北陸物流センターを設立するなど、物流網の整備も進みました。

企業間連携が果たす役割の変遷

これまでスーパーマーケット事業を中心に、規模や展開エリアの拡大を目的としたM&Aを実施してまいりました。2015年以降は、特徴ある商品を持つ食品製造業を子会社化するとともに、商品の仕入・開発に留まらず、包括的な取り組みへと発展する企業間連携を進めております。

スケールメリットの追求 1995▶



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多角化グループ経営による成長



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整備しました。商品力の向上やビジネスモデルの進化を目的として、株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間で、2019年4月1日を効力発生日とする株式交換を通じてホームセンター事業を統合し、次なる成長への布石を打っています。

展開エリアの拡大 2005▶

地域シェアの向上 2005▶

商品力の向上／ビジネスモデルの進化 2015▶



代表取締役会長兼CEO

田代正美

中長期を見据えた業態の進化と「人を作る」取り組みで未来を拓く

バローグループを取り巻く事業環境の変化と展望

近年の社会情勢は、コロナ禍に続いてウクライナ危機も長期化の様相を示し、原材料・エネルギー価格の高騰や、円安およびインフレーションによる物価の上昇を招いています。こうした状況は、当社グループが事業を展開する小売業界に少なからぬ影響を及ぼしていますが、事業環境の変化として捉えると、従前から進行していた少子高齢化と労働人口の減少、地方の過疎化、ECの拡大や業態の垣根を越えた競争激化の動きなどが加速しており、より大きく継続的な影響要素となっています。

そして、この事業環境の変化を克服すべく、業務の合理化や商品・サービスの高付加価値化を図り、業態を進化させてきた企業が生き残り、そうでない企業が取り残される「二極化」が、コロナ禍以降の小売業界において進んでいると考えます。

その中で当社グループは、主力のスーパーマーケット事業において、個性的な商品・カテゴリー構成を来店動機とする「デスティネーション・ストア」への転換を打ち出し、7年ほど前から取り組みを重ねてきました。これにより生鮮の強みを発揮しつつ、カテゴリーを進化させたスーパーマーケット事業は、商圏を越えてお客様を獲得しており、さらに2年前からは、生鮮や惣菜に特化した「業種店」の都市部出店も開始し、異業種との競争において成果を上げています。

一方、当社グループの多角化展開を担うドラッグストア事業とホームセンター事業は、グロサリーや日用品の販売におけるスケールメリットや、プライ

ベート・ブランド(PB)商品を通じたグループシナジーを活かし、強みを築き上げてきました。スーパーマーケット事業とともにドミナントを形成し、お客様が求める利便性を各業態が提供することで、地域における生活ニーズの囲い込みを図っています。

ドラッグストア事業は、調剤薬局の併設および薬の宅配対応、グループ内のスポーツクラブ事業や健康食品販売とのコラボレーションなどを通じて、地域の人々の健康に寄与する価値を、社会構造とライフスタイルの変化に対応した形で提供しており、行政からも連携をオファーされています。ホームセンター事業は、PBを基軸とする成長戦略を推進し、商品力と店舗力を高めています。2019年に子会社化したアレンザホールディングス株式会社とのシステム統合を完了し、今後オペレーションのさらなる効率化を進めるとともに、PBの共同開発を加速します。

私たちは、このように多角化展開した各業態を継続的に進化させ、小売業界を取り巻く事業環境の変化に対応しながら、店舗の枠を超えて地域を包括する「バロー経済圏」を実現してまいります。

中長期視点で捉えた事業ポートフォリオの方向性

現在、当社グループの事業ポートフォリオは、主力のスーパーマーケット事業が営業収益の約55%を占め、営業利益においても全体の6割以上を担っています。ドラッグストア事業とホームセンター事業の営業収益は、合せて37%前後で推移しており、

会長兼CEOインタビュー

今後は両事業の成長を加速し、拡大を図っていきます。しかし中長期的には、スーパーマーケット事業についてもさらなる伸びが見込まれるため、事業ポートフォリオ上の構成比率は、大きく変化しないものと思われま。スポーツクラブ事業は近年、コロナ禍の影響やエネルギーコストの上昇を受けて苦戦が続きましたが、足もとでは改善傾向を示しており、「バロー経済圏」における価値提供の幅を拓けるべく、取り組みを継続していきます。

2022年度の営業収益は、収益認識基準の変更による約500億円の影響を受けながらも増収し、ほぼ7,600億円に達しました。今期(2023年度)の営業収益は、7,720億円を計画しており、あと2,000億円で中長期定量目標に掲げる2029年度の営業収益1兆円超に届くところに来ました。現在は、この目標値に上乗せした水準を見据えています。

具体的には、スーパーマーケット事業の営業収益を今期計画の4,275億円から、3年後までに5,000億円へ成長させ、ドラッグストア事業とホームセンター事業は、5年ほどかけて営業収益をそれぞれ倍増させていく考えです。これに加えて、法人・自治体向けに商品を販売するBtoB事業とEC事業・PB事業を統合した「ノンストア事業」の成長を見込んでおり、今期より参入したクレジットカード事業の拡大や、流通関連事業およびその他のグループ事業の伸びも期待できる状況です。

中長期の方向性として、スーパーマーケット事業は、地方の過疎化が進行するに伴い、郊外型店舗の出店による拡大が難しくなっていくことから、都市部への生鮮スーパーマーケットの出店による成長を目指していきます。2021年度に子会社化した株式会社八百鮮、株式会社ヤマタによる名古屋・大阪圏での展開もその一環です。続いて東京圏でも生鮮の強みを活かした都市型店舗を展開すべく、事業譲受

なども含めて体制を構築していきます。

ドラッグストア事業は、これまで調剤薬局の併設による強みを活かしてきましたが、近年はさらに店舗建物内へクリニックを誘致し、地域の生活ニーズとヘルスケアニーズを一貫して取り込むフォーマットが成果を上げています。この新フォーマットを新たな成長ドライバーとして展開するとともに、郊外から都市部へのシフトも進めていきます。

ホームセンター事業は現在、出店エリアが東北地方と東海地方、中国・四国地方を主とする形で偏在しているため、この間を埋めていく展開が必要になります。他社ホームセンターとの差別化を図り、全国ブランドとしての拡大を目指します。

バローグループが求める人材、その育成に向けて

2023年度は、グループ18社で607名(前年度比92名増)の新卒社員を迎えました。当社グループの人材戦略は、プロパー社員の採用・育成に主眼を置いており、グループの一員として経営理念「創造・先取り・挑戦」を共有できる、高い成長志向と挑戦への意欲を持った人材を求めています。効果的な人材教育システムの構築・運用により、社員一人ひとりの活躍と成長を促し、企業価値および社会価値の向上に資する人的資本として、積極的な投資を行っています。

2019年には、人材開発センター「嫩葉舎(どんようしゃ)」を開設し、階層別・事業別研修や現場力強化に向けた技術研修、マネジメント研修などを行う設備と体制を整えました。「人を作る会社」として、同センターをグループ全体で活用しています。

特に、グループの将来を担う人材の育成については、経営層を対象とする「経営幹部研修」と、中間層を対象とする「次世代経営幹部研修」を実施し、リー

ダーに求められるスキルの習得に努めています。同時に、これらのリーダー候補人材に対して、グループ内で人事ローテーションを実施するなど、さまざまな形で経験値を高める取り組みを行っています。これまで当社グループは、多くのM&Aや事業譲受を経て、それぞれの歴史を持つ企業文化から学びを得ながら、成長を遂げてきました。リーダー候補人材には、グループ内での人事ローテーションを通じて、事業会社間の相互理解と連携強化に寄与する役割を果たしつつ、自らの見聞を拡げ、スキルを高めてほしいと考えます。

もう一つ、私たちが「人を作る会社」として注力しているのが、多様な人材の活躍を支え、働きやすい労働環境を提供する取り組みです。女性の活躍推進や障がい者雇用、定年再雇用に関する制度を導入し、ダイバーシティの拡充を図るとともに、ライフ

ステージの変化に対応した働き方が可能で、伸び伸びと活躍できる職場づくりに努めています。

また当社グループでは、社員の店舗における勤務経験を重視しており、中核事業会社16社では、店舗で働くパートタイマーに正社員への門戸を開く「社員登用制度」も導入しています。店舗業務でお客様に直に接し、商品・サービスをお届けする経験は、私たちの価値提供の原点であり、お客様とのコミュニケーションを通じて、自らのミッションをあらためて認識する機会が得られます。その認識をグループ全社員で共有し、大切にしながら、私たちは社会に求められる企業として存続してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、デスティネーション・カンパニーの実現を目指すバローグループの挑戦にご注目いただき、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。





取締役社長

小池 孝幸

中期経営計画を着実に遂行し、 次の成長ステージにつなげていく

グループの成長をリードするホールディングスへ

2022年8月より取締役社長代行を務めてまいりましたが、2023年6月29日付で改めて取締役社長を拝命いたしました。引き続きグループ事業のさらなる発展を目指し、全力で取り組んでいく所存です。

この1年弱の間、私自身の知見をどう活かし、バローグループをどのように成長、進化させていくかについて、社内・社外とのコミュニケーションを繰り返し、経営方針を整理してきました。

これまで当社グループは、会社設立より65年の歩みの中で、先人が経営理念「創造・先取り・挑戦」を常に実践し、実績を積み重ねることで、ステークホルダーの皆様とともに発展を遂げてきました。バトンを受け継ぐ経営者として、その原点に立ち返りつつも、これからの「創造・先取り・挑戦」を追求すべく、ゼネラリスト視点で舵取りをしていきます。

現在は、各事業会社とも良好に推移しており成長もしていますが、今後はさらに1段上の成長ステージを意識して攻めていきます。その際に重要なのはホールディングス本体の存在感です。事業会社を後方から支援する受け身の立場から一歩踏み出し、人事面、財務面、調達面などでグループ最適へと積極的に導く立場へと変えていきます。各社の成長課題や中長期の伸びしろを見極め、今後スケールアップできるかという視点から、より強い収益モデルを作っていくつもりです。

営業収益は28期連続増収、過去最高を更新

当社グループは、2029年度に向けた中長期経営方針

「バローグループ・ビジョン2030」および「サステナビリティ・ビジョン2030」を定め、その実現に向けて、2021年度より中期3ヵ年経営計画を推進中です。

計画2期目の2022年度を振り返ると、事業環境としては、コロナ禍による影響が次第に緩和され、人流や消費行動の回復が進み、流通業界においても大きく潮目が変わった1年でした。その一方で、原材料・エネルギー価格の高騰や円安の進行、物流費および人件費の上昇など、コスト環境の悪化が続き、先行き不透明で厳しい経営環境となりました。

インフレ・物価上昇傾向が当面続くと見られる中、当社グループは、合理的かつ適正感のある価格の形成に努めつつ、特に価格に占める割合が高い間接コストの低減を図り、安易な値上げに依らない対応を進めています。2022年度以降の取り組みでは、物流効率、オペレーション効率を改善するフロントセンターやインフラ施設を順次立ち上げし、また共同配送領域を拡大しています。2022年5月に飲料フロントセンター、2023年2月に即席麺フロントセンター、同年5月には米共同配送センターを立ち上げました。また同年4月には、包装資材会社の昭和フィルム株式会社を買収し、商品パッケージのバリューチェーンをグループ内に確保しました。

2022年度の連結業績は、営業収益が7,599億円に達し、28期連続増収で過去最高を更新したものの、利益面は期初の計画を下回り、減益となりました。水道光熱費を中心とする販管費の上昇に対し、上期は対応が後手に回りましたが、下期には利益を持ち直した状況です。なお当期は、減損損失の増加により特別損失を計上しています。今後はホールディングスとして

社長インタビュー

先手を打って、各事業会社の減損リスクを把握・判断し、的確に対応していきます。

スーパーマーケット事業は、より魅力的な商品・カテゴリー構成で集客する「デスティネーション・ストア」への転換と都市型生鮮・総菜専門店の出店が成果を上げ、勝ちパターンができつつあります。2021年度に子会社化した株式会社八百鮮、株式会社ヤマタも業績面、仕入れ・販売のノウハウ面の双方でグループ成長に寄与しています。しかし2022年度は、巣ごもり需要の反動減などにより既存店売上高が前年並みにとどまり、水道光熱費等が上昇したことから、当事業の業績は増収・減益となりました。今後は、デスティネーション・ストアの次なる展開として、関西エリアを新たなターゲットとし、地域特性に合わせて店舗フォーマットを見直しつつ、出店を進めていく予定です。

ドラッグストア事業は、コロナ禍による変化の中で多くのニーズに対応し、最も存在感を示すことができた業態と言えます。2022年度は、出店戦略の奏功と調剤部門の好調で増収基調を継続し、原価改善の効果に加え、販売促進手法のデジタル化により販売費が低減したことから、大幅な利益回復を果たしました。引き続き調剤薬局の併設化を進めるとともに、店舗建物内に誘致するクリニックとの医療連携を通じて、地域の多様なニーズに応えていきます。

ホームセンター事業は、アレンザホールディングス株式会社との統合により、現在「ダイユーエイト」「タイム」「ホームセンターバロー」の3ブランドを展開しており、その統合効果の発現に向けて、システム面や人員・組織面の整備を進めています。2022年度は、既存店売上高が横ばいとなる中、EC事業の好調により増収を遂げましたが、利益は前年を下回りました。今後は、PB商品を基軸とする成長戦略を遂行し、商品力・店舗力を向上させ、他社ホームセンターとの差別化を図ることで、実利を確保する考えです。

「バロー経済圏」を見据え、クレジットカード事業に参入

2023年度からの新たな事業展開として、当社グループは「Lu Vit (ルビット) クレジットカード」を発行し、2023年4月より募集を開始しました。

クレジットカード事業への参入は、2021年12月に設立した株式会社バローフィナンシャルサービスを中心に、準備を進めてきました。同社は、本カードの発行主体として、株式会社十六フィナンシャルグループよりクレジットカード事業の運営に関するノウハウと人的支援を受け、各種管理業務や処理業務については、株式会社ジェーシービーに委託しています。これにより本カードは、適正な業務運営体制のもと、タッチ決済機能を搭載したJCBブランドのクレジットカードとしてお客様の利便性を高めていきます。

従前より当社グループは、グループ共通のプリペイド・ポイントカードとして「Lu Vitカード」を提供し、2023年3月末までにカード会員数415万人・アプリ登録会員数74万人を獲得しています。近年、キャッシュレス決済の利用拡大に伴い、手数料負担が大きく増加していることから、クレジットカードの自社対応を図ったものです。同時に、地域で展開するグループ事業を横串で連携し、さまざまな生活ニーズを取り込んでいく「バロー経済圏」構想の基盤づくりとして、キャッシュレス決済の利用情報などお客様のニーズをより高い確度でつかみ、仮説検証していきたい狙いがあります。

今後「Lu Vitカード」からの切り替えと新規獲得により、発行枚数の拡大を目指します。後発であるためハードルは高いと認識していますが、店舗という現場を持つ強みを活かし、普及につなげていきます。

グループ経営の強みを活かし、変化対応力を発揮

中期3ヵ年経営計画は、成長テーマに掲げる「本業強化」と「二毛作経営」をこの2年間で着実に進展させ、

順調に成果を上げています。

「本業強化」では、前述の通りスーパーマーケット事業のデスティネーション・ストア転換や、ホームセンター事業の統合効果創出、そしてドラッグストア事業の経営基盤の強化と総じて現場の強さは形になっています。

また「二毛作経営」では、ネットスーパー「ainoma」やアマゾンとの協業、およびホームセンターのEC部門といった無店舗販売事業について、堅実に実績が作れています。地域行政と連携して取り組んでいるフードロス問題を中心としたサステナビリティ活動も展開が進み、マーケットニーズの気付きが積み上がってきました。こうしたマーケットの重層化をさらに、クレジットカード事業の立ち上げ、DXの活用などグループの総力で囲い込んでいくようにしていきます。

一方、定量面については、コロナ禍の長期化とコスト環境の悪化などにより、計画策定時から状況は大きく

変化しています。目標設定を見直す必要が生じており、そのため計画最終年度(2023年度)の目標数値は、「営業収益7,720億円」「営業利益205億円」「経常利益233億円」に修正しています。

不確実性を増す環境下で、これからの企業の強さを示すのは、計画立案力よりも変化対応力だと思います。私たちのグループ経営は、単一業態の企業と比べてわかりにくい面もありますが、好不調の波を複数の事業で補い合う事業ポートフォリオをもっていることは時代背景に合った利点と考えています。今後もこの利点を活かしながら、積極的な挑戦と変化対応により、長期的に目指す姿を実現し、社会の要請に応えてまいります。

引き続き当社グループ事業へのご理解とともに、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



持続的成長のためのバローグループのビジネスモデル

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
- 通商政策が国内農業に及ぼす将来的影響



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
- 採用及び雇用維持に係る費用の増加



変化が加速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が生鮮食料品調達に及ぼす将来的影響

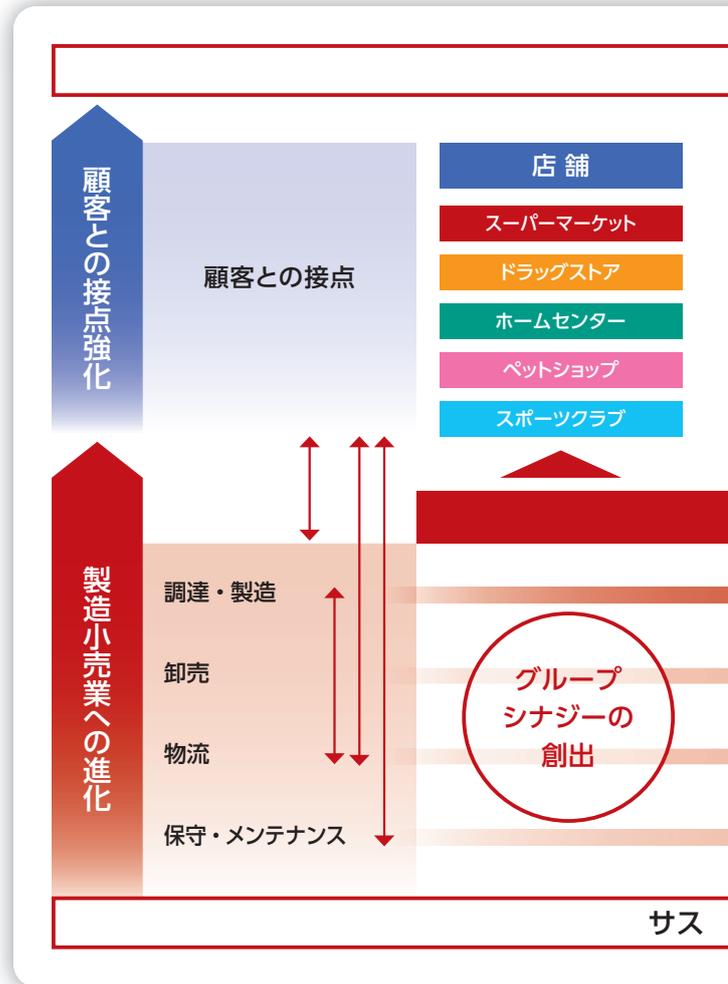


原油価格の高騰

- エネルギーコストの上昇
- withコロナ
- 食料品価格の上昇



バローグループのビジネスモデル



解決策

バローグループ・ビジョン2030

バローグループの商品・サービス・決済で地域を便利に、豊かに繋ぐ「バロー経済圏」の構築と商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」を目指します。その実現に向けて、顧客との接点を強化し、「製造小売業」としてのビジネスモデルを進化させます。

商品で繋ぐ

バローグループの商品力

旬の食材を揃え、目的をもって買物にきていただく「デスティネーション・ストア」を構成し、グループ製造機能を活用した「バローグループにしかない」魅力ある商品でお客様と繋がります。

「製造小売業」への進化

グループを形成する1社1社の製造機能会社の商品開発力、製造機能、生産性を高めるとともに、DXを通じサプライチェーンの情報を連携し、調達・製造拠点や企業間連携の広がりに対応します。



地域社会



DX(デジタルトランスフォーメーション)

バローグループの商品力

情報連携

テナビリティ・マネジメント

解決策

コネクト2030
～商品・顧客・社会を繋ぐ


顧客と繋がる
顧客との接点強化

店舗を中心としたお客様との繋がりから、EC（電子商取引）やLu Vit（ルビット）カード・アプリを活用して、多様化する人々の生活様式に対応した、新たな繋がりを強化します。ECインフラの充実度が低い地域へは自社の経営資源を活用した「ドミナント自社EC」、充実度の高い広域へは協業による「広域協業EC」によるEC展開を進めます。

特に強化する「地域」との接点

グループ経営資源を活用し地域との繋がりを強化しながら地域の課題の解決に力を尽くします。


社会との繋がりを意識した経営
グループ・ガバナンスの強化

取締役会の透明性確保、機能の強化とともに、グループ経営のガバナンスの充実を図り、グループとしての成長力のさらなる促進を図ります。

グループ全従業員で活動推進

グループ従業員の全員活動の推進により、「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」を重点課題と捉え、地域との繋がりを強めながら課題解決に取り組めます。エネルギー・水、フードロス、リサイクル、地域社会、買物課題、人材活躍の6つの分科会で課題解決プログラムを実行します。



バローグループの目指す姿と重点施策

中期3ヵ年経営計画のもと、来店動機となる商品、カテゴリーを有する「デスティネーション・ストア」への転換を進めるとともに、戦略目標として「コネクト2030」を定め商品・顧客・社会を繋いでいきます。店舗だけではなくEC・自社電子マネーLuVit・クレジットカードを通じて顧客との接点をより深く拡大していきます。経営資源を活かしながらビジネスモデルの進化を図り、持続可能な社会の実現と、企業の成長を目指します。

2030年に
めざす姿

「バロー経済圏」構想

バローグループの商品・サービス・決済で地域を豊かに、便利に繋ぐ

「デスティネーション・カンパニー」構想

商品力で選ばれる企業へ

重点施策

スーパーマーケット事業

- 商圏を広げ、お客様の来店を進めるために、生鮮食品の強化を軸に目的来店性を向上させた新フォーマット「デスティネーション・ストア」(D・S)への転換を進めてまいります。
- スーパーマーケット(SM)グループの戦略としては、郊外型のデスティネーション・ストアと都市型の専門(業種)店の出店を核とし、各SM事業会社間の戦略連携を強化します。
- 生鮮(青果・水産・畜産)部門を中心に、デリカ、ベーカリー、グロスリー、菓子といった全部門デスティネーション化を支えるインフラ機能も拡充します。



ドラッグストア事業

- 「地域密着健康ステーション」として、ドラッグストア(DgS)としての専門性、利便性を追求していきます。コロナ禍を経て、DgSの役割が、衛生用品や医薬品の揃うといった機能がより強く求められるようになり、また、食品や雑貨も取りそろえることによりワンストップでの買い物ができるようになるとともに、物価高騰の中での節約需要に応えられる業態として変化しています。
- グループのインフラを活かした出店を推進し、商品政策においては、健康・美容関連のヘルス&ビューティー、調剤部門を強化し、プライベート・ブランド(PB)の構成は中期的には15%まで拡大します。



ホームセンター事業

- 長期ビジョンである「チャレンジ3000」(営業収益3,000億円・経常利益率5.0%)に向けて、出店とM&A、プライベート・ブランド(PB)を基軸に商品力・店舗力を伸長します。
- 資材や作業服などを扱うプロショップ、自転車などの専門性を付加した目的来店性の高い専門店の出店を通じ、デスティネーション・ストアをつくり上げます。
- エリアや商圏に合わせたペットショップ事業の展開を行いペットショップ業界No.1を目指します。
- PB商品の構成比は20%を当面の目標とし、園芸、インテリア、収納用品、作業服などナショナル・ブランドの品揃えが少ないカテゴリーを中心に開発を進めています。



スポーツクラブ事業

- 専門性強化(スクール等)による早期の収益適正化を目指していきます。

流通関連事業

- 当社の強みである物流インフラへのさらなる投資を継続します。
- デザイン・パッケージ機能を垂直統合し、さらなるSPA化を推進します。



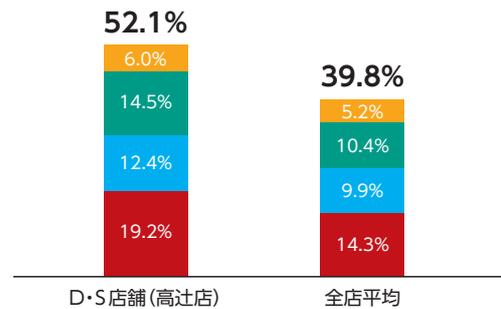
主な取り組み① スーパーマーケット事業

「デスティネーション・ストア(D・S)」戦略

- 人口減少が続く国内市場においては、目的来店性の強い店舗への転換が必要となります。そのために、既存店の改装や店舗出店を通じて生鮮部門等のカテゴリーを強化した「デスティネーション・ストア」(D・S)に取り組んでいます。
- D・S店舗は現在、(株)バローの約240店舗中70店舗ですが、生鮮売上構成が他の店舗に比べ高くなっています。生鮮部門において「旬」を大事にすることにより、グロサリー部門でも旬を大事にした売場が展開でき、車の両輪として回っています。
- 売上規模の比較的小さい店舗には、「ネオD・S」として、プロセスセンター等のインフラを活用し、オペレーションを改善した店舗展開もスタートしています。

DSの効果検証(生鮮部門構成比の比較)

■畜産 ■水産 ■野菜 ■果物



SMグループ戦略

- バローグループでの中長期目標である「営業収益1兆円」の中の半分である5,000億円をSMセグメントでの達成を目指しています。規模だけでなく、収益性も改善することによって、従業員の皆様の待遇改善や、継続的な投資も可能となります。
- 関西圏でのグループ売上500億円を目指し、駅前立地や商店街などの人口密集地に強い「八百鮮」、「たこー(社名:ヤマタ)」、郊外では「バロー」といった立地や商圈に合わせた出店ができることがグループの強みです。また、グループには、千葉県での「てらお食品」、山梨県の「公正屋」といった関東を地盤に置いているSMもありますので、ゆくゆくは関東進出による成長戦略も視野に入れています。



全部門デスティネーション化を支えるインフラ機能

- D・Sにおける生鮮食品の充実による高い目的来店性を支えているのがプロセスセンター(PC)の機能です。自社での物流網を補強する形で畜産、水産、農産部門向けの商品の製造を行っています。富山県(北陸PC)、静岡県(静岡PC)、岐阜県(可児PC、大垣PC)の4PCを中心に店頭における省人化のサポートだけでなく、「希少部位焼肉セット」等の店頭での競争力のあるヒット商品の開発機能も担っています。
- 設備投資も継続的に実施し、グループのドラッグストアへの商品供給や、地域の給食センターへの材料供給も行い、事業としての成長を促進しています。



バローグループの目指す姿と重点施策

主な取り組み② ドラッグストア事業

ヘルスケア部門、ビューティー(化粧品)部門、PB強化による顧客満足度の増大

月間マーチャндаイジングの顧客満足度調査が、2022年2月・5月・8月に41企業、532店舗にて行われました。

Vドラッグは15店舗が審査対象となり、平均点で「企業ランキング」全国41企業中、見事第3位にランクインいたしました。



調剤併設・ドクター誘致をドミナント地域で拡大

調剤部門の併設化やオンライン診療など、行動制限の緩和や新型コロナウイルスの推移に応じた時流にあった対応を進めています。



主な取り組み③ ホームセンター事業

商品力の向上

PB商品売上構成比18%へ

2023年2月期のPB商品売上構成比は13.2%(ダイユーエイト、タイム、ホームセンターバロー計)となっていますが、18%を目指していきます。そのため、単品販売力の向上、定番棚割りの見直しにより販売を促進し、売上総利益率の改善を目指していきます。



差別化戦略

他のHC企業にはない強みとしてのペットショップ事業

ペットショップ売上シェア日本一への挑戦として、アミーゴ、PET FOREST、JOKERの規模、強みの違う3タイプのペットショップ運営のノウハウを活用し、全国展開を推進していきます。



主な取り組み④ スポーツクラブ事業

ジュニアスイミングスクールの拡充

近年、子供たちの体力低下が深刻な社会問題となっています。この課題に取り組むべく、当社は今までジュニアスイミング指導を行っていなかった店舗に積極的に導入を進めました。

計6店舗にわたる追加導入により、地域社会への貢献を実現しました。この取り組みが自治体の評価を受け、スイミング指導の依頼を受けるようになりました。私たちはそのニーズに応えるべく、サポート体制を強化し、地域社会に健康促進の手助けを提供しています。

さらに、星の子スイミングスクール(京都府)の事業譲渡を締結するなど、他社からの学びを取り入れつつ、事業を着実に展開しています。



運動能力向上塾の拡大による継続的な支援

アクトスは、子供たちの低体力化に立ち向かうべく、運動能力向上塾の導入店舗を16店舗から29店舗に増加させました。お子様のスクール事業への継続的な注力を通じ、地域社会において運動習慣の醸成に貢献しています。

子供たちが健康的な生活を送り、将来にわたって豊かな成長を遂げるための基盤を築くため、アクトスは今後も積極的にスクール事業の強化に努めてまいります。



主な取り組み⑤ 流通関連事業

フロントセンター立ち上げによる効率化

2022年5月から飲料、2023年2月から即席麺のフロントセンターを立ち上げています。

メーカー・問屋倉庫の在庫を保管・管理し飲料と即席麺を組み合わせることで配送することにより過積載を避けながら効率的な配送の実現をしています。



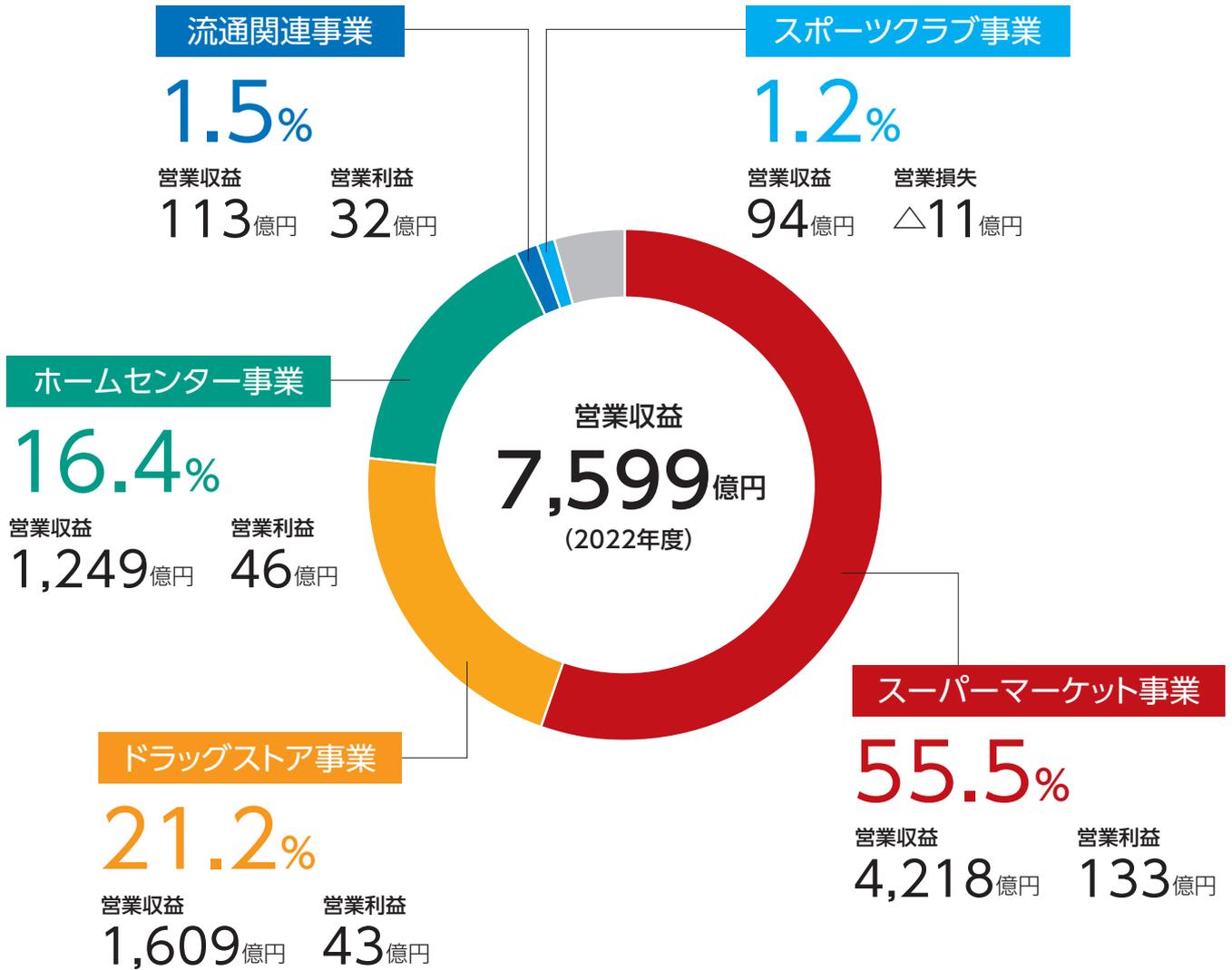
主な取り組み⑥ EC事業

関西でもネットスーパー事業を拡大

生鮮食料品などの宅配サービスを手掛けるVソリューションのainoma事業において関西に物流網を持つ(株)シヨクブンと業務提携を結び関西エリアでもネットスーパー事業を拡大しています。



事業別営業収益及びその割合



スーパーマーケット事業

店舗数……………316店舗 平均売場面積……………1,839㎡
(株式会社パロー)



▶ 事業概要

SM事業におきましては、8店舗を新設、4店舗を閉鎖し、グループ合計316店舗となっております。同事業では、生鮮・惣菜部門の強化を支える食品加工業及び卸売業が貢献するとともに、前期に子会社化した企業が寄与し、増収となりました。しかしながら、生活防衛意識の高まりや巣ごもり需要の反動減により既存店売上高(収益認識会計基準等適用の影響を除く)が前年同期比0.1%減となり、売上総利益が減少したほか、水道光熱費等が増加し、減益となりました。

ドラッグストア事業

店舗数……………495店舗 平均売場面積……………744㎡



▶事業概要

ドラッグストア事業におきましては、2022年5月に調剤薬局を運営する有限会社なぎさ薬局を子会社化し、同社の1店舗を含む22店舗を新設、5店舗を閉鎖し、当期末現在の店舗数は495店舗(うち調剤取扱い157店舗)となりました。同事業では、調剤部門の併設化を中心とした売場改装による効果、行動制限の緩和や新型コロナウイルスの感染再拡大などによる関連商品需要の増加もあり、既存店売上高(収益認識会計基準等適用の影響を除く)が前年同期比で2.9%増加しました。

ホームセンター事業

店舗数……………161店舗



▶事業概要

ホームセンター事業におきましては、5店舗を新設、2店舗を閉鎖し、当期末現在の店舗数はグループ合計161店舗となりました。同事業では、原材料の高騰による商品の値上げの影響により、既存店ベースの客単価は前年同期比で4.3%増加しましたが、来店客数が前年同期比で4.8%減少し、既存店売上高(収益認識会計基準等適用の影響を除く)は株式会社グイユーエイト、株式会社ホームセンターバロー及び株式会社タイムの3社で前年同期比0.7%減少しました。一方、EC事業が大きく前年を上回る実績で推移し、増収を確保しました。

スポーツクラブ事業

店舗数……………184店舗



▶事業概要

スポーツクラブ事業におきましては、2店舗を新設、11店舗を閉鎖し、当期末現在の店舗数はグループ合計184店舗(うちフランチャイズ運営52店舗)となりました。同事業では、7月より実施した「スポーツクラブアクトスWill_G(ウィルジー)」の月会費の値上げ、コロナ禍で増加した休会者数の減少等により増収となりましたが、水道光熱費等の売上原価が大幅に増加したため、営業損失が拡大しました。

流通関連事業



▶事業概要

物流、資材卸売、設備メンテナンスなど、流通に関わる事業に携わるグループ企業では、物流事業、卸売業を中心に営業収益は増収となり、販売費及び一般管理費の増加を吸収して増益となりました。

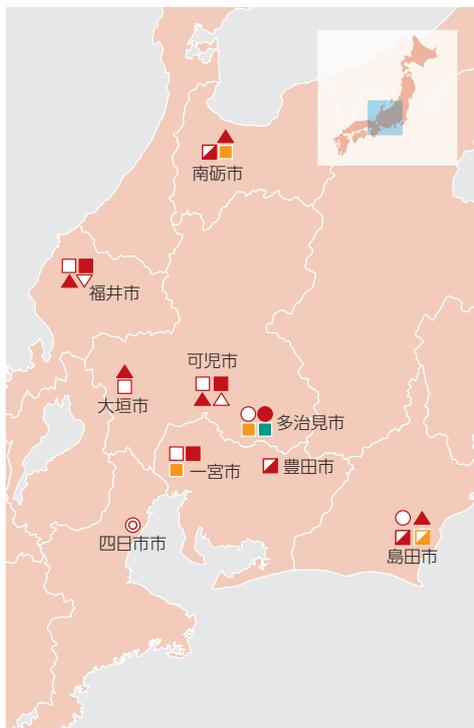
セグメント業績推移

店舗数の推移

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
スーパーマーケット	238	251	263	266	275	281	290	298	297	312	316
(株)パロー	179	221	232	235	238	243	240	240	239	239	240
(株)タチヤ	11	13	13	13	14	15	16	17	17	19	20
(株)ユース*	31	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(株)食鮮館タイヨー	15	15	17	17	17	17	17	17	16	16	16
(株)公正屋	—	—	—	—	5	5	5	6	6	6	6
(株)フタバヤ	—	—	—	—	—	—	3	3	3	3	4
三幸(株)	—	—	—	—	—	—	8	8	8	8	8
(株)てらお食品	—	—	—	—	—	—	—	4	4	4	4
(有)大和ストアー	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1
(株)八百鮮	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6	7
(株)ヤマタ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7	7
VARO Co.,Ltd.	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ドラッグストア	214	241	271	301	337	361	379	416	449	478	495
ホームセンター	35	35	36	37	35	36	36	148	152	158	161
スポーツクラブ	52	54	58	65	75	95	146	192	190	193	184
ペットショップ	17	17	17	18	19	21	22	107	110	115	119
その他	11	3	3	3	4	5	7	14	28	38	47
合計	567	601	648	690	745	799	880	1,175	1,226	1,294	1,322

※2013年10月、(株)パローに吸収合併

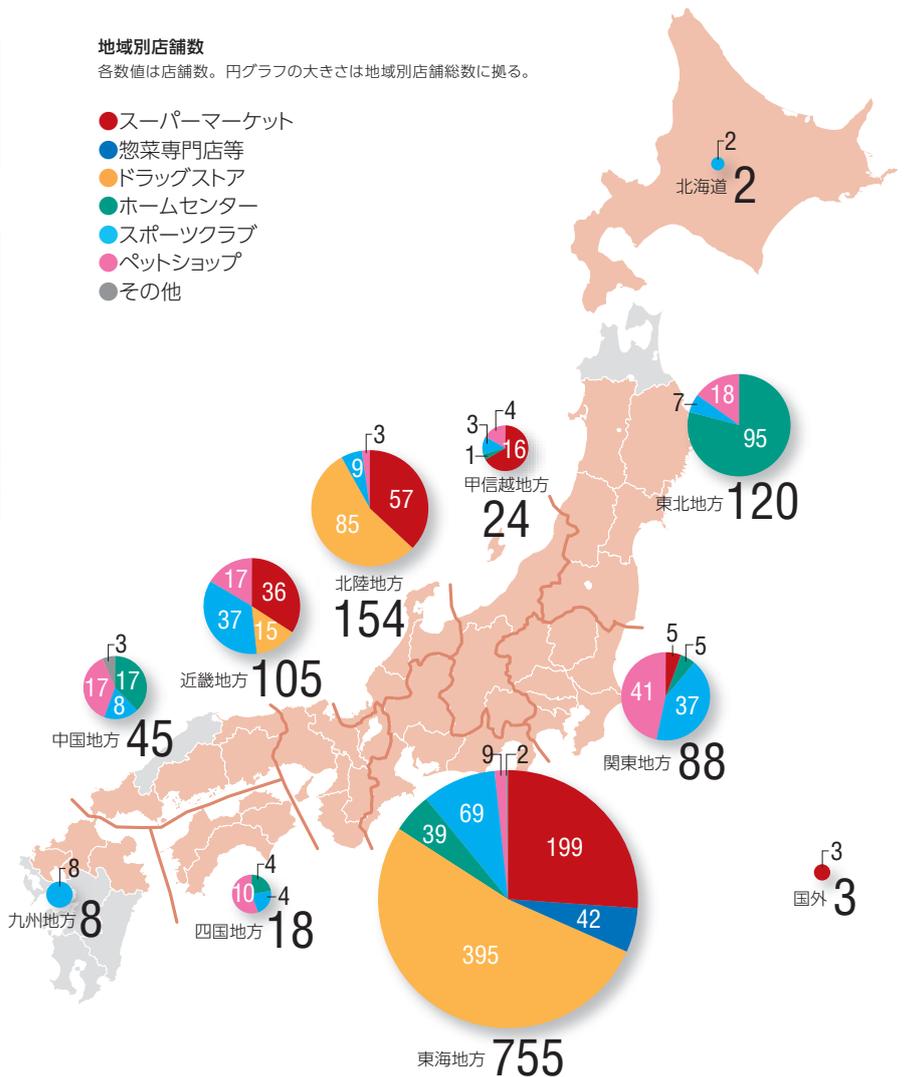
地域別店舗数とインフラ配置図 (2022年度)



地域別店舗数

各数値は店舗数。円グラフの大きさは地域別店舗総数に拠る。

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



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

(百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
スーパーマーケット事業											
営業収益	303,521	313,208	321,458	329,266	336,555	345,960	353,311	372,733	396,248	405,537	421,838
セグメント利益	11,028	8,443	9,760	9,887	9,738	8,518	9,433	9,050	16,103	14,908	13,374
セグメント資産	127,490	142,260	144,604	153,045	176,384	184,386	195,231	200,720	207,938	214,395	220,190
資本的支出	12,915	17,931	12,078	10,506	11,887	12,574	13,376	7,462	13,562	12,798	14,604
減価償却費	6,346	6,826	7,381	7,556	7,339	7,490	7,633	8,431	8,363	9,510	9,941
ドラッグストア事業											
営業収益	62,497	73,028	80,470	95,152	107,045	117,949	127,781	139,358	150,575	152,474	160,947
セグメント利益	1,934	2,449	1,961	2,736	2,692	2,532	3,488	4,317	3,978	2,950	4,317
セグメント資産	29,065	33,649	38,557	44,602	52,019	58,849	58,725	67,755	75,511	78,702	77,286
資本的支出	3,134	3,893	4,333	5,776	8,087	5,359	4,622	6,135	7,123	7,274	2,547
減価償却費	1,183	1,454	1,780	2,114	2,588	2,927	3,104	3,170	3,533	3,962	3,732
ホームセンター事業											
営業収益	43,810	46,559	46,556	48,629	50,373	53,555	55,173	114,301	130,177	122,947	124,962
セグメント利益	1,869	2,330	2,011	2,450	2,302	2,149	2,616	3,465	7,327	5,061	4,620
セグメント資産	19,456	19,068	22,430	22,499	23,942	25,562	31,020	81,239	81,602	82,404	83,078
資本的支出	1,259	464	2,276	1,478	4,777	1,316	645	4,677	3,595	4,374	4,295
減価償却費	899	875	910	945	1,000	1,099	1,083	2,505	2,440	2,622	2,897
スポーツクラブ事業											
営業収益	8,788	8,955	9,271	9,838	10,459	11,397	13,157	13,597	9,146	9,847	9,439
セグメント利益	420	419	463	532	639	680	672	556	△1,933	△559	△1,159
セグメント資産	10,760	10,382	10,611	10,634	10,776	13,059	15,175	15,768	15,331	12,260	7,403
資本的支出	319	338	527	791	1,119	3,114	2,565	1,960	140	435	739
減価償却費	666	636	655	711	785	882	1,080	1,295	1,236	1,144	1,106
流通関連事業											
営業収益	6,699	7,228	7,638	8,590	9,610	9,075	10,265	10,687	11,269	10,451	11,373
セグメント利益	3,062	2,995	3,395	3,647	3,699	3,725	2,910	2,793	3,210	3,206	3,296
セグメント資産	18,809	22,351	24,082	23,961	24,894	27,230	28,569	29,733	32,519	29,535	27,892
資本的支出	1,888	2,155	624	478	2,018	3,044	384	1,050	965	785	704
減価償却費	550	784	819	716	721	758	817	846	976	1,014	1,009

成果

パローグループのサステナビリティ・マネジメント

パローグループは、2030年にありたい姿、パローグループ・ビジョン2030を掲げ、パローグループの商品・サービス・決済で地域を便利に、豊かに繋ぐ「パロー経済圏」の構築と商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」を目指すとともに、サステナビリティ・ビジョン2030を掲げ、持続可能な社会の実現を目指します。中期3か年経営計画の基本方針の一つとして「社会との繋がりを意識した経営」を目指し、ビジネスモデルを支えるグループガバナンスの強化を図るとともに、持続可能なビジネス成長を支える3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」への取り組みを進めます。

サステナビリティ・ビジョン2030

「パローグループは、持続可能な社会の実現に向け、事業活動を通じた全員活動によって地域社会の発展と社会文化の向上に貢献します。」

パローグループは、全従業員での活動による3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」について、6つの分科会「フードロス分科会」「リサイクル分科会」「エネルギー・水分科会」「地域社会分科会」「買物課題分科会」「人材活躍分科会」を設置し、グループ各会社の推進責任者を中心に、活動を進めています。

パローグループ
全体で優先順位の
高いものから
取り組む

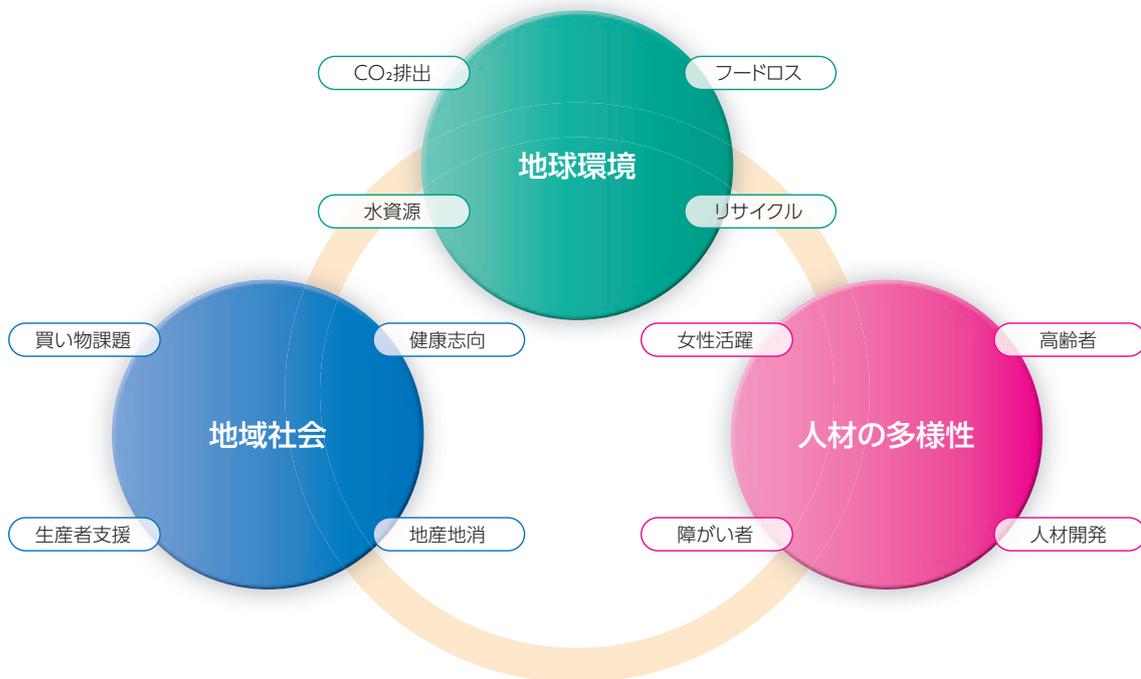
2022年度に取り組むプラットフォーム(共通基盤)

● 地球環境

*持続可能な地域環境を次代に繋ぐことを目的に数値目標を掲げて挑戦する

● 地域社会

● 人材の多様性



分科会活動

スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターを始めとする小売事業とともに、スポーツ事業、製造加工業、流通業、卸業、清掃業、警備事業等を担う事業会社それぞれにおいて、事業活動の持続性をいかに担保するか、また、環境、社会への影響をどうマネジメントするかを元に、重要課題の特定及び課題への取り組み目標を定義し、各事業会社、及びグループの目標達成に関連の強い事項について、グループ内連携、情報共有を強化するために分科会活動を進めております。6つの分科会で延べ70名のメンバーが、年間7回開催される分科会に集まり（オンライン併用）、事業セグメント、担当事業を超えた情報交換を促進することで、フードバンクへの取り組み拡大や、太陽光パネル設置の加速、また、食品残渣の新たな活用方法の開発など、グループ全体での活動促進につながっております。分科会活動の進捗はグループ経営執行会議に報告しております。

重要課題の目標設定

中期3か年経営計画の中で、優先的に取り組む重要課題についての目標を設定しています。

到達目標

	3か年目標(2021-2023)	2030年チャレンジ目標	2050年チャレンジ目標	取り組み
気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社拠点排出のCO₂ 10% 削減 *2019年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上での温室効果ガス排出量 40% 削減 *2019年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上での温室効果ガス排出総量 ゼロ *2020年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● EMS活用、省エネルギー活動の推進 ● 再生エネルギーの導入推進 ● お取引先様との協働 ● 全従業員への環境教育
食品廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> ● 35% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 45% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 55% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗業務改善、インフラ整備、お取引先様との協働 ● 全従業員への環境教育

バローグループ全員活動に向けた取り組み

「バローグループ・ファンづくり」プロジェクト パートナー会員様試食評価会 初開催！

2022年11月24日(木)バロー人材開発センターにて、ルビット事業部で実施している「バローグループ・ファンづくり」プロジェクトに参加いただいているパートナー会員様を含めた35名様をご招待して、バローグループの各製造会社で企画している試作品、および発売中の商品の試食評価会を実施しました。

今回の 参加企業

ライクスタカギ、ダイエフーズ、古屋産業、桂林閣、大東食研、齊藤コーヒー様(PB製造メーカー)

「バローグループ・ファンづくり」プロジェクトとは

Lu Vitカードを活用した新たな挑戦として、2021年1月からルビット事業部を中心に、バローグループ店舗をご利用いただくお客様の維持・拡大に向けてスタートした取り組みです。

Lu Vitカードの優良会員様を「パートナー会員」様として、アンケートやインタビューを通じてお客様の「生の声」を集め、商品開発・売場改善・販促施策などにいかしています。

試食評価会の様子



温室効果ガス排出量の削減

株式会社バローホールディングスでは、グループ会社における温室効果ガス（GHG）排出量の算定と削減、また再生可能エネルギーの創出に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける温室効果ガスの算定

温室効果ガス排出量算定については、株式会社バローにて、2019年度の自社排出量に続き、2020年度以降はサプライチェーン全体に算定範囲を拡大して、国際的な基準として推奨される「GHG プロトコル」に準じて排出量の算定を行いました。今後はグループ会社の排出量算定を進めるとともに、その削減に取り組んでまいります。

なお、2022年度の温室効果ガス（GHG）排出量につきましては、グループ会社の対象範囲を広げたことにより、アニュアルレポート発行時点において計測中となります。そのため、以下の温室効果ガス（GHG）排出量につきましては、2021年度の数値となります（計測完了後に差替え予定）。

2021年度^{*1} 温室効果ガス（GHG）排出量^{*2}

カテゴリ		算定対象	排出量(t-CO ₂)
スコープ1	事業者自らによる直接排出	燃料の燃焼に伴う排出 ^{*3}	7,735
		フロン類の漏えいに伴う排出 ^{*4}	36,582
スコープ2	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 ^{*5}		118,878
スコープ3	Scope 1,2以外の間接排出		1,083,897

スコープ3 排出量

スコープ/カテゴリ		排出量 (t-CO ₂)	割合	
			Scope3	Scope1,2,3
サプライチェーン排出量		1,247,092		100.0%
スコープ1		44,317		3.6%
スコープ2		118,878		9.5%
カテゴリ1	購入した製品・サービス	997,577	92.0%	80.0%
カテゴリ2	資本財	20,543	1.9%	1.6%
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	22,581	2.1%	1.8%
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	9,708	0.9%	0.8%
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	25,598	2.4%	2.1%
カテゴリ6	出張	350	0.0%	0.0%
カテゴリ7	雇用者の通勤	3,916	0.4%	0.3%
カテゴリ8	リース資産（上流）	—	—	—
カテゴリ9	輸送、配送（下流）	—	—	—
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—	—
カテゴリ11	販売した製品の使用	—	—	—
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	3,625	0.3%	0.3%
カテゴリ13	リース資産（下流）	—	—	—
カテゴリ14	フランチャイズ	—	—	—
カテゴリ15	投資	—	—	—
スコープ3		1,083,897	100.0%	86.9%

※1 2021年4月～2022年3月

※2 連結対象事業者のうち、株式会社バローの全ての拠点（スーパーマーケット239店舗および物流センター、チルドセンター、プロセスセンター、青果センター等）を対象

※3 各拠点での都市ガス・LPガスの使用（テナントの使用分を含む）、社有車のガソリン使用、フォークリフトのオートガス使用等

※4 各拠点での冷凍冷蔵機器及び空調機器使用に伴うHFCの漏洩。地球温暖化係数を乗じてCO₂排出量に換算。

※5 各拠点での電力使用（テナントの使用分を含む）

※6 今年度は特定荷主報告範囲のみ。

TCFDへの対応

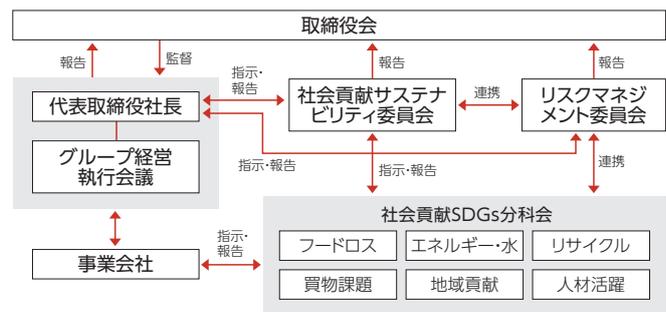
当社はTCFD提言への賛同を表明することを決定するとともに、TCFD最終提言に沿って気候変動が当社グループのビジネスへもたらすリスク・機会について識別・評価を行いました。今後は、TCFDが提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会に基づく潜在的な影響をより定量的に評価することで、開示内容を充実し、目標達成に向けた活動を進めております。

注：TCFD：G20 の要請を受け金融安定理事会によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」の略称

ガバナンス

2022年3月より取締役会の下部組織に「社会貢献サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動問題への取り組み体制を構築するとともに取り組みを強化しています。

気候変動関連のガバナンス体制



戦略

当社グループは、気候変動を経営課題として認識するとともに、事業上のリスク、機会として捉え長期的かつ継続的な取り組みを実施しています。2021年度はTCFD提言に基づき、複数のシナリオを用いて主要事業に影響を及ぼす可能性がある気候関連リスクと機会を評価しました。

認識したリスク、機会は中期経営計画に反映してリスク低減あるいは収益機会獲得のための活動に落とし込み、戦略のレジリエンスを強化しています。

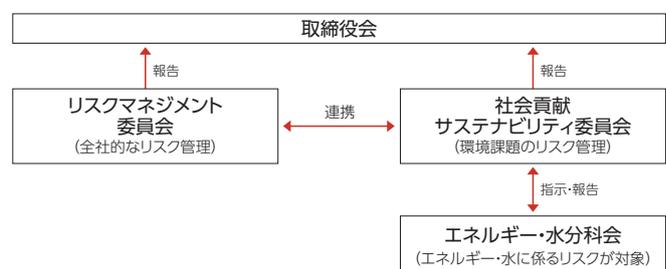
想定されるシナリオ

		想定される世界観
2℃未満シナリオ	2100年までの平均気温上昇が産業革命以前と比べて2℃未満に抑えられている世界	脱炭素社会への移行に伴う変化が事業に影響を及ぼす(移行リスク) <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関する規制が強化され炭素税等の法規制が導入される 低炭素技術などの技術革新が進展する 社会全体が脱炭素に向かい、企業の脱炭素への取り組みが評価される
4℃シナリオ	2100年までの平均気温上昇が産業革命以前と比べて4℃上昇する世界	気候変動による物理的な被害が事業に影響を及ぼす(物理リスク) <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関する規制は導入されるものの限定的 異常気象の劇甚化が進み、自然災害が頻発 気温上昇や水分不足により、農作物の生育状況の変化、取水制限等が生じる

リスク管理

当社グループはリスクマネジメント委員会を設置し気候変動関連リスクを含めた全社的なリスクを「リスクマネジメント基本規程」に従い、網羅的に把握し、グループ内に潜在するリスクについて影響度と発生可能性の2軸で重要度を評価しています。リスクマネジメント委員会の事務局はリスクマネジメント部とし業務執行取締役を委員長として、定期的開催しています。リスクマネジメント委員会で対象としたリスクは、管理するワーキンググループ(分科会)を設置するとともに、平常時におけるリスク管理と緊急時における危機管理の体制を構築し、自然災害等のリスクについてはその脆弱性を評価しBCPへの備えを実施しています。気候変動に関連する影響は当社グループのリスクとして認識しており、リスクマネジメント委員会と連携の上、エネルギー・水分科会、及び社会貢献サステナビリティ委員会を中心に問題を特定し検討した対策を実行していきます。これらの取り組みは経営の課題であり、取締役会へ定期的に報告されます。

気候変動にかかるリスク管理体制



指標と目標

当社グループは、「サステナビリティ・ビジョン 2030」の重点領域の一つに「地球環境」をテーマに掲げ、気候変動対策として長期的なサプライチェーン上での温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、温室効果ガス(GHG)排出量の削減に取り組んでいます。

2030年 チャレンジ目標	サプライチェーン上での温室効果ガス排出量40%削減	*2019年度比
2050年 チャレンジ目標	サプライチェーン上での温室効果ガス排出量ゼロ	*2020年度比

パローグループの総合力を生かした地域連携の4つの方針のもとに、食育、健康社会、SDGs、有事支援をテーマに地域との連携の強化を図ってまいります。

1 食育

地域流通業として食材・商品を通じた協力

可児市環境学習

2022年7月30日(土)、パロー人材開発センターにおいて可児市主催の夏休みイベント「親子で食・プラ講座～環境博士への道～」が開催され、市内在住の親子(小学3年生以上とその保護者)約30名が参加しました。パローは「おさかな教室」を主催しました。

パローの水産トレーナーが子供たちの前で魚を捌くのを実演しました。保護者の方からも普段できない体験をでき子供たちが良い経験をできたとの声をいただいています。



学校給食提供事業

2022年4月度より多治見市学校給食にパローの豚肉と鶏肉を納品しています。地域の給食を担う事業者が減少している中でプロセスセンターを所有しているパローが事業として参入しております。4月20日に多治見市学校給食センターに初納品をした際にも品質について高い評価をいただいております。



2 健康社会

グループ経営資源を活用し、健康・医療の課題を解決

アクトスマルシェの開催

休館日を活用し、「地域活性」「地域密着」「地域交流」を目的とし開催いたしております。「すべての人々を健康で幸せにしたい」というコンセプトの実現と運動の魅力やアクトスの魅力を広く発信していくイベントを今後も開催していきます。



高度薬学管理と最先端調剤機器の導入

V・drug 岐阜大学病院前薬局は、附属病院との協力体制のもと、多職種と連携した地域包括ケアの一翼を担い、地域密着の医療機関として、人々の健康で幸せな暮らしに貢献しています。

感染症対応待機室、個別相談室を設置

さまざまな疾患をお持ちの患者の皆様に対し服薬状況などを病院と情報共有しながら、適切な調剤サービス、最新の調剤機器(自動薬剤ピッキング装置、全自動錠剤分包機、散剤調剤ロボット、全自動散剤分包機など)を導入、オートメーション化を図ることで、さらに調剤業務の正確性を向上させ、安心・安全向上をさせています。



3 SDGs

社会的課題を地域と連携して解決

社会福祉協議会との連携

岐阜県を始め1府8県の社会福祉協議会・自治体と連携、提携の子ども食堂は1年で75拠点から161拠点に増やし(株)バロー店舗にて、フードドライブポストの設置を積極的に推進しています。

また、たじみ陶器祭り・セラミッククラフトキャンプ(土岐市)、とっておきの音楽祭 in GIFUなど地域のイベントにおいてもフードドライブを実施しています。



4 有事支援

ウクライナから避難された方への支援

ウクライナから岐阜県下の自治体に避難されている方、および今後避難される方お一人に対して、バローグループ商品券10万円分、スポーツクラブアクトス利用券10枚、スーパーマーケットバロー(県内70店舗)における就業機会のご提供等をさせていただくことに対し、2022年4月26日(火)に岐阜県から感謝状が授与されました。



バローグループの新しい取り組み

岐阜県 × バローHD 包括連携協定

当社は、地域社会の課題解決に向けた取り組みとして、岐阜県と包括連携協定を締結しました。2022年3月17日、岐阜県庁にて、古田肇岐阜県知事と当社会長兼CEO田代正美、社長代行(当時)小池孝幸が出席して締結式が執り行われました。

これまでも県内の移動販売の拡大、災害や感染症等発生時における食料品等の提供など、個別協定に基づく協働を行ってまいりましたが今回の包括連携協定締結を通じて、「食」を通じた安心な暮らしづくり、健康社会づくり、SDGs推進、防災・災害対応等の各分野において、さらなる連携と協働を図り、地域の課題解決に向けた継続的な活動をいっそう推進していきます。



バロー × アイ・グリッド

バローPPA ソーラーシップを開始

バローPPAソーラーシップ協定 アイ・グリッド・ソリューションズ社と共同でCO₂削減モデル事業を開始しました。サプライチェーン全体でCO₂削減に着手しています。流通小売業では国内初の取り組みとなります。なお、バローグループでは、グループ内350施設にて約38MWの太陽光設備を設置し、一般家庭約10,000世帯相当の電気を創出しております。



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		2020年度	2021年度	2022年度
女性の活躍支援 	<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。</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)	5.8% (48名/826名)	6.0% (46名/766名)	5.2% (41名/795名)
多様な働き方 	<p>当社ではライフステージの変化に対応した職場環境の整備に取り組み、産休・育休制度、介護休業制度の周知徹底、復帰しやすい職場づくりに取り組んでいます。</p>	産休・育休取得者数			
		産休 (社員/パートタイマー)	165名 (62名/103名)	260名 (104名/156名)	184名 (85名/99名)
		育休 (社員/パートタイマー)	201名 (75名/126名)	224名 (85名/139名)	252名 (109名/143名)
障がい者雇用 	<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。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*	2.40%	2.61%	2.89%
		岐阜県による委嘱 「障がい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	
定年再雇用制度 	<p>高齢化社会の到来が本格化する中、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	79.1%	88.7%	90.5%
社員登用制度 	<p>中核事業会社16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	238名	141名	124名
従業員数 	<p>人材開発における重要課題が「現場力の強化」に移行するにあたり、当社では人材開発プログラムの実施、多様な人材の活躍支援、「働きやすい会社」の実現に向けた環境整備に一層取り組んでまいります。それらの施策を通じて、個々の能力・スキル向上による生産性改善や組織能力の強化に加え、優秀な人材の定着に繋げてまいります。</p>	従業員数 (平均勤続年数)	8,661名 (9.1年)	9,036名 (9.4年)	9,189名 (9.7年)
		女性 (平均勤続年数)	2,552名 (5.9年)	2,794名 (6.1年)	2,926名 (6.2年)
		男性 (平均勤続年数)	6,109名 (10.5年)	6,242名 (10.9年)	6,263名 (11.3年)

注：従業員数の約88%を占める事業会社16社を対象に算出。

*障がい者雇用率については、2016年度より当社が議決権を保有する企業を対象にグループ適用申請を実施しています。



パローグループが中長期経営方針として掲げる『パローグループ・ビジョン2030』、『サステナビリティ・ビジョン2030』を達成するにあたり、人材面からこれらの根幹を成す「商品・顧客・社会を繋ぐことができるリーダーの育成」が重要な課題となります。

HD人事部の設立などを行いより働きやすい環境づくりを目指しています。



人材開発センター外観

教育方針

2030中長期経営方針『パローグループ・ビジョン2030』、『サステナビリティ・ビジョン2030』を達成するにあたり、それらの根幹を成す『商品・顧客・社会を繋ぐことができるリーダー』の育成を方針としています。

教育方針

- | | | |
|-------------------|---|--|
| 1 人材の基礎作り | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> ●教育機会の充実・研修効果の向上 ●インストラクター教育 ●パローグループへの広がり |
| 2 現場力強化 | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> ●生産性改善研修 |
| 3 人材の強化・発掘 | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> ●幹部研修 ●次世代幹部研修 ●選抜若手社員研修 |

淵叢学舎とは

「物事の寄り集まる所、活動の中心地」という意味を持つ「淵叢学舎(えんそうがくしゃ)」と命名された新教育体系では、衆知を集めた人材教育を目指して、下記の教育体系のもと、パローグループ合同での研修プログラムが進められます。

教育体系

役職	階層別の人材育成プログラム				自己啓発支援	テーマ別研修	グループ会社別
	年次別・階層別研修	専門知識・スキル研修	若手リーダー育成選抜研修	経営幹部候補選抜研修			
役員				パロー経営塾			
部長級				経営幹部 部門長マネジメント研修			
課長級		地区長研修	ビジネススクール派遣	次世代経営幹部 VBS パロービジネススクール			
リーダー	経創中心・DNA研修 昇格者(H1)研修 昇格者(J4-2年目)研修 昇格者(J4-1年目)研修	店長教育規模別研修 店長・管理監督店長研修 新任店長研修 パイヤー研修 新任チーフ研修	基礎研修 次世代パイヤー研修 米国若手研修		通信教育受講支援 資格取得支援	人権啓発・コンプライアンス 女性活躍推進	グループ会社、機能、職種別の研修 グループ出向
一般	3年目社員研修 2年目社員研修 新入社員研修 入社時研修	部門別3年目社員研修 部門別2年目社員研修 部門別新入社員研修					

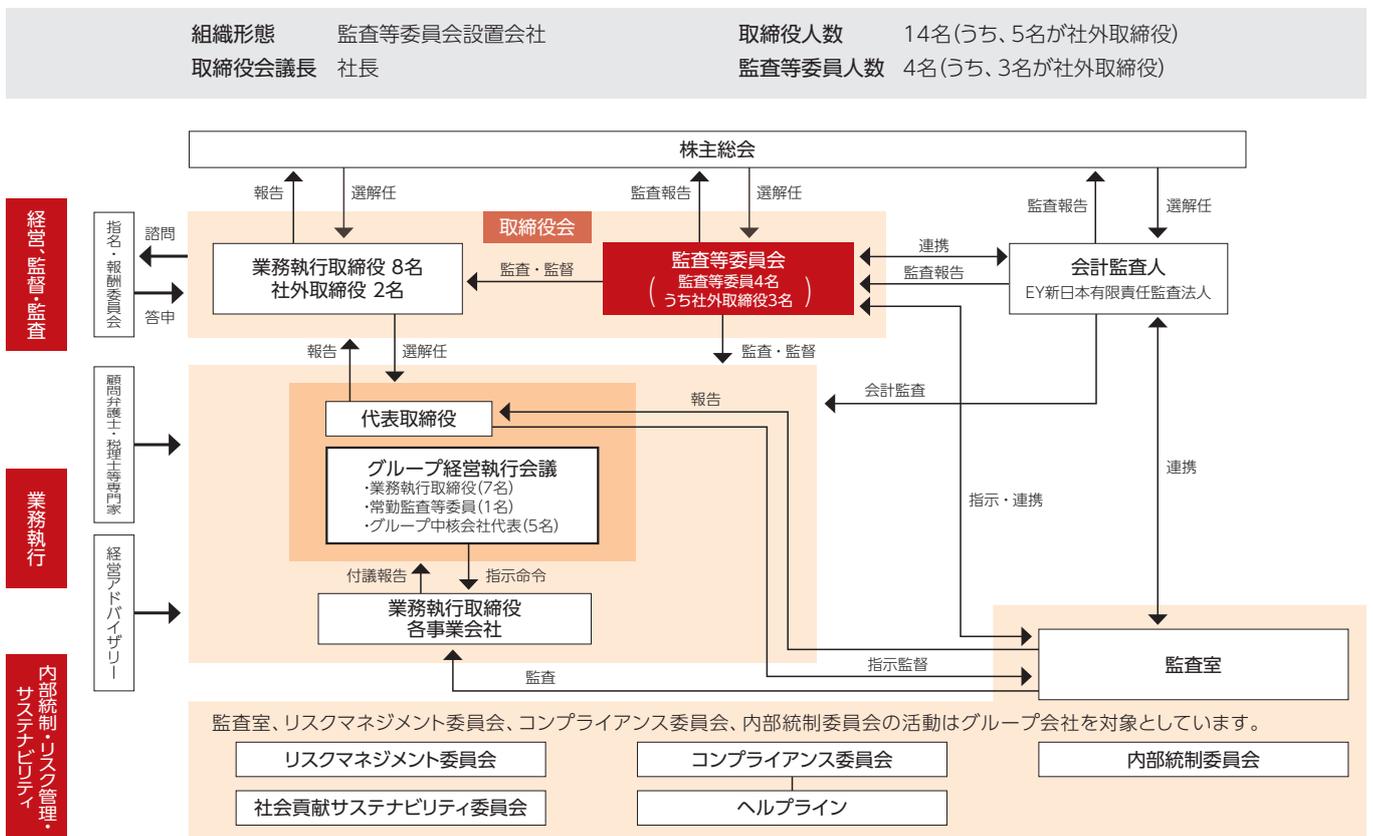
基本的な考え方

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経営の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います。

コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要 (2022年10月24日現在)

当社は、2015年10月1日付けにて持株会社体制に移行し、経営の意思決定・監督体制と事業の執行体制を分離いたしました。これにより効率的な経営・執行体制の確立を図るとともに社外取締役を選任し、実効性のある高い監督体制の構築と透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。また、2016年6月30日には監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役を過半数とする監査等委員会を置くことにより、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。



取締役会の実効性評価

当社は、2015年度より毎年1回、全ての取締役を対象に、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、その結果を取締役会において総合的に分析・評価しております。特に当社では、評価結果に基づき、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じる継続的なプロセスを通じ、取締役会全体の機能向上を図ることに注力しております。

自己評価アンケートにつきましては、取締役会の構成等の実効性、議論・検討の実効性などについて、5段階評価で点数化しております。2022年度の総合評価は4.1(前年度4.1)と、実効性は概ね確保できているとの結果を得ました。

取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続並びに説明

(1) 方針

- ① 監査等委員でない取締役候補については、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おります。社外取締役候補については、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することとしております。
- ② 監査等委員である取締役候補については、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、業務執行の適正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、当社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。
- ③ 取締役の解任については、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合、職務の懈怠等により当社の企業価値を著しく毀損させた場合等に、取締役会にて審議することとしております。

(2) 手続

- ① 監査等委員でない取締役候補については、業務執行取締役2名と社外取締役3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ております。
- ② 監査等委員である取締役候補については、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、取締役会にて決定することとしております。
- ③ 取締役の解任については、指名・報酬委員会の答申とともに、監査等委員会の意見を聴取したうえで、取締役会にて決定することとしております。

(3) 選解任・指名についての説明

- ① 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において開示しております。
- ② 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(2)」に記載しております。
- ③ 取締役の解任の説明(不再任を除く)につきましては、株主総会参考書類等において開示することとしております。

取締役の報酬額またはその算定方法

(1) 基本方針

- ① 役員報酬等の構成は、基本報酬と業績連動報酬である賞与、株式報酬としており、社内・社外の別に応じて設定しております。なお、社外取締役及び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 基本報酬額は、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、毎月支給します。なお、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ます。また、連結子会社出身の取締役(役員取締役を除く)の子会社における報酬は、子会社の役員報酬に係る規定に基づき支給します。
- ③ 業績連動報酬となる賞与は、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、取締役が委任を受けている事業の業績等を勘案して算定し、支給します。また、2022年6月30日開催の第65期定時株主総会で承認された「取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対する譲渡制限付株式の付与の為の報酬決定の件」により、取締役の金銭報酬枠を減額し、取締役賞与の一部として、譲渡制限付株式を付与することとしました。
- ④ 株式報酬は、2017年6月29日開催の第60期定時株主総会で承認された株式交付信託制度であり、取締役退任時に当社株式が交付されます。その運用は、同日開催の取締役会で承認された「役員向け株式交付規程」に基づき行います。

(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。基本報酬額及び賞与額の決定につきましては、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3名で構成する指名・報酬委員会にてその内容を検討の上、取締役会の決議により、その決定を指名・報酬委員会の答申を重視することを条件として、代表取締役会長兼CEOである田代正美に再一任しております。また、監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員会の決議により決定しております。

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

社外取締役の選任にあたっては、「会社法上の要件、上場証券取引所の定める独立役員資格を充たし、一般株主と利益相反の生じるおそれがないこと、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。

取締役会・監査等委員会の開催状況及び出席状況（2022年度）

	取締役会	監査等委員会
開催回数	12回	13回
社外取締役の出席状況	100%	97%

注：2022年4月より2023年3月までの開催を対象としております。

株主との対話実績（2022年度）

第66期定時株主総会 (2023年6月29日開催)	ご来場株主数：152名	72分開催 (昨年 133名 63分開催)
------------------------------	-------------	-----------------------

取締役会の多様性とスキルマトリックス（2023年8月18日現在）

氏名	当社における地位	多様性		期待するスキル						
		性別	年齢	企業経営 経営戦略	業界知見	サステナ ビリティ	IT テクノロジー	財務会計	法務	ガバナンス リスク管理
田代 正美	代表取締役会長兼CEO	男性	76	○	○	○		○		○
小池 孝幸	取締役社長	男性	50	○	○		○	○		○
森 克幸	専務取締役	男性	62	○	○	○				○
篠花 明	常務取締役	男性	50	○	○	○		○		○
和賀登 盛作	取締役	男性	64	○	○	○				○
高巢 基彦	取締役	男性	49	○	○	○				○
瀬瀬 直孝	取締役	男性	59	○	○					○
浅倉 俊一	取締役	男性	73	○	○	○				○
高橋 俊行	取締役(独立社外)	男性	72	○	○			○		○
山下 陽子	取締役(独立社外)	女性	44			○			○	○
安孫子 寿夫	取締役常勤監査等委員	男性	56					○		○
増田 陸奥夫	取締役監査等委員(独立社外)	男性	78	○				○		○
秦 博文	取締役監査等委員(独立社外)	男性	71					○		○
伊藤 時光	取締役監査等委員(独立社外)	男性	68					○		○

※1 上記一覧表は、取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

※2 取締役の年齢表記は、2023年6月29日現在であります。

※3 業界知見に関する「業界」は、小売業、食品製造業、スポーツクラブ事業、運輸業と定義しております。

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、取締役会において定めた「業務の適正を確保するための体制(内部統制システムの基本方針)」に基づき内部統制システムを構築するとともに運用を図ることで、コーポレート・ガバナンスの維持・強化に努めております。以下、内部統制システムの運用状況の概要を記載します。(当社の「業務の適正を確保するための体制(内部統制システムの基本方針)」は2006年5月8日開催の取締役会にて決定され、直近では2023年3月20日に一部改訂されております。)

内部統制システムの運用状況の概要

当社では、内部統制システムの構築・運用状況を確認するため、内部統制委員会を設置し、定期的開催される内部統制委員会において、各担当部署及び監査室による報告等により内部統制システムの整備・運用状況を確認しております。内部統制委員会は、業務執行取締役が委員となり、取締役監査等委員も毎回出席し、適宜意見を述べております。内部統制委員会での確認結果につきましては、年1回、取締役会へ報告されます。また、速やかに報告すべき事案が確認された際には、取締役会へ随時報告される体制としております。

コンプライアンス・リスク管理体制

リスク管理体制

損失の危機の管理に関する規程として「リスクマネジメント基本規程」を定めております。この規程により、全社的な損失の危険(以下、リスクという)を網羅的・統括的に管理し、リスク管理体制を明確にするとともに、リスクマネジメント委員会を設け、リスク管理を行う体制としています。また、監査室は必要に応じてリスクの管理状況について監査を実施し、その結果を取締役会、監査等委員会に報告する体制としています。

コンプライアンス

当社は、取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保する体制をコンプライアンス体制と位置づけ、以下の体制をとっています。

- ①コンプライアンス体制の基礎として取締役を含む全役職員の行動倫理を定めた「企業倫理行動指針」及び「コンプライアンス基本規程」を定めています。また、必要に応じてコンプライアンス委員会を開催し、コンプライアンス体制の整備及び維持、発展を図ります。
- ②内部監査部門として執行部門から独立した監査室を置き、全社的な内部監査を行います。
- ③取締役及び監査室は、当社における重大な法令違反その他コンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合は直ちに監査等委員会に報告し、また遅滞なく取締役会等にも報告します。
- ④法令違反その他のコンプライアンスに関する社内管理体制のひとつとして「内部通報規程」を定め、同規程により内部通報制度の運用を行います。
- ⑤監査等委員及び社外取締役は、当社の法令遵守体制及び内部通報制度に問題があると認めるときは、意見を述べるとともに改善策の策定を求めることができます。

当社並びに子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

「企業倫理行動指針」をグループ全社に適用し、グループの取締役・社員一体となった遵法意識の醸成を図っております。また、「グループ関係会社管理規程」及び「グループ関係会社権限規程」を定め、その規程に基づいた一定の事項について当社に報告することを義務付けるとともに、一定の基準を満たすものについては、当社取締役会又はグループ経営執行会議への付議事項としています。代表取締役直轄の組織として配置された監査室は、内部監査計画に基づき、グループ各社の業務監査を実施しており、監査結果については、取締役会、監査等委員会、会計監査人の他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。

事業等のリスク

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、価格競争の激化、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)自然災害・流行性感染症等（地震・台風等の大規模自然災害や流行性感染症が発生した場合）
- (5)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）
- (6)金利変動
- (7)人材の確保（人材の確保及び育成が計画通り進まない場合）
- (8)情報システムのリスク（予測範囲を超える事態が発生する場合）

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

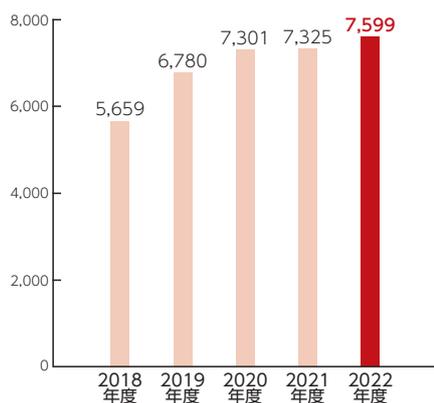
3. 固定資産の減損

4. 繰延税金資産

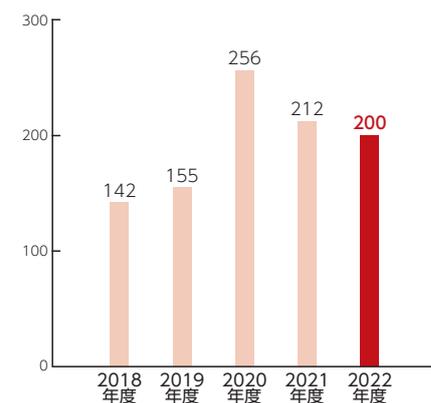
11年間の財務ハイライト

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
連結会計年度				
営業収益	431,218	454,180	470,564	497,463
営業利益	15,852	14,287	15,000	16,683
経常利益	16,844	15,311	16,108	17,586
親会社株主に帰属する当期純利益	8,184	9,162	9,214	10,759
連結会計年度末				
総資産	213,629	235,131	245,386	255,916
純資産	75,466	82,949	90,881	99,027
株主資本	74,887	82,395	90,301	98,408
有利子負債	75,679	87,265	86,880	84,952
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,139	19,198	22,257	22,991
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,961	△23,746	△15,660	△19,045
フリーキャッシュ・フロー	177	△4,547	6,596	3,945
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,914	5,983	△3,745	△6,758
現金及び現金同等物の期末残高	15,764	17,055	19,960	17,103
設備投資				
設備投資（支払ベース）	22,101	25,226	20,225	20,041
用途別内訳：				
新店投資	14,414	12,851	12,763	11,628
既存店投資	1,788	2,306	2,237	3,650
その他	5,899	10,069	5,225	4,763
減価償却費（CF）	10,255	11,090	12,168	12,683
1株当たり指標				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,454.43	1,600.25	1,751.57	1,925.45
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	159.56	177.95	178.91	208.87
1株当たり年間配当金（円）	29	31	33	36
配当性向	18.2%	17.4%	18.4%	17.2%
主要な経営指標				
総資産経常利益率（ROA）	8.1%	6.8%	6.7%	7.0%
自己資本当期純利益率（ROE）	11.5%	11.7%	10.7%	11.4%
自己資本比率	35.1%	35.0%	36.8%	38.5%
D/ELレシオ（倍）	1.0	1.1	1.0	0.9

営業収益（億円）

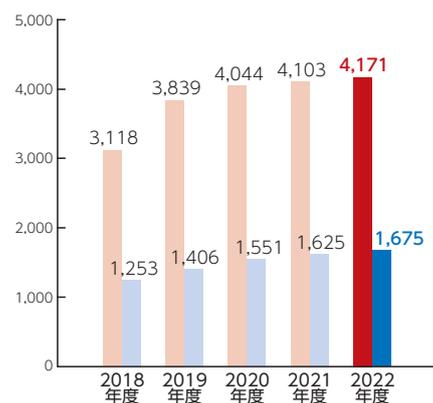


営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）

■総資産 ■純資産



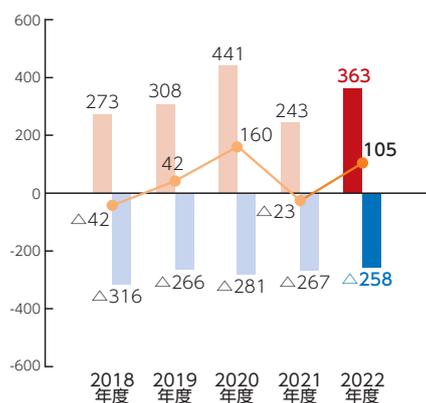
(百万円)

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
520,530	544,020	565,931	678,096	730,168	732,519	759,977
15,439	13,470	14,210	15,515	25,648	21,205	20,062
16,762	14,937	16,091	16,878	28,397	24,140	23,049
10,522	7,570	7,910	6,477	12,592	9,014	7,603
269,488	285,905	311,813	383,919	404,458	410,365	417,107
107,727	113,167	125,395	140,645	155,190	162,521	167,520
107,057	112,365	124,599	132,375	142,095	148,156	152,408
87,231	88,821	96,717	124,872	120,884	125,456	118,780
22,270	27,790	27,369	30,871	44,138	24,361	36,397
△21,569	△24,258	△31,621	△26,615	△28,137	△26,729	△25,885
700	3,531	△4,252	4,256	16,001	△2,367	10,511
△3,168	△3,223	7,302	△551	△10,472	△4,115	△12,329
14,659	14,938	17,938	24,159	29,349	22,867	20,973
24,441	27,575	26,878	32,138	32,832	30,947	25,995
15,144	14,394	14,903	20,457	9,742	14,484	13,464
7,709	9,850	9,451	8,498	17,145	15,158	11,726
1,587	3,332	2,524	3,183	5,945	1,304	805
13,125	13,952	15,163	17,665	18,234	20,228	20,691
2,093.74	2,196.89	2,320.53	2,435.06	2,660.56	2,766.89	2,851.73
205.83	148.04	153.06	120.63	234.52	167.87	141.61
40	45	48	52	54	56	58
19.4%	30.4%	31.4%	43.1%	23.0%	33.4%	41.0%
6.4%	5.4%	5.4%	4.9%	7.2%	5.9%	5.6%
10.2%	6.9%	6.7%	5.1%	9.2%	6.2%	5.0%
39.7%	39.3%	40.0%	34.1%	35.3%	36.2%	36.6%
0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7

財務・企業データ

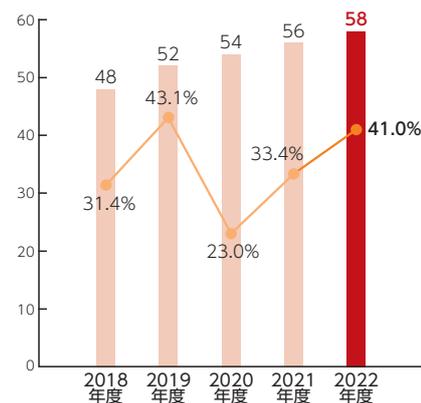
キャッシュ・フローの状況 (億円)

■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株当たり年間配当金 (円) / 配当性向

■1株当たり年間配当金 ●配当性向



ROE/ROA (%)

●ROE ●ROA



連結財務諸表(要約)

連結貸借対照表

株式会社パローホールディングス及び連結子会社 (2022年度及び2023年3月31日現在)

(百万円)

	2021年度	2022年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	23,260	21,482
受取手形、売掛金及び契約資産	14,905	16,701
商品及び製品	56,261	59,701
原材料及び貯蔵品	1,128	1,418
その他	14,670	16,379
貸倒引当金	△9	△11
流動資産合計	110,217	115,671
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	305,319	318,091
減価償却累計額	△161,166	△170,491
建物及び構築物(純額)	144,152	147,599
機械装置及び運搬具	14,241	14,765
減価償却累計額	△10,009	△10,726
機械装置及び運搬具(純額)	4,231	4,039
土地	54,282	54,524
リース資産	23,227	21,140
減価償却累計額	△15,266	△14,503
リース資産(純額)	7,961	6,637
建設仮勘定	4,497	2,448
その他	46,764	49,669
減価償却累計額	△36,577	△39,514
その他(純額)	10,186	10,155
有形固定資産合計	225,312	225,405
無形固定資産		
のれん	2,323	1,807
リース資産	112	139
その他	15,323	16,479
無形固定資産合計	17,759	18,426
投資その他の資産		
投資有価証券	9,787	9,981
長期貸付金	1,078	1,061
繰延税金資産	9,900	10,508
差入保証金	32,578	32,482
その他	4,092	3,909
貸倒引当金	△360	△339
投資その他の資産合計	57,077	57,603
固定資産合計	300,148	301,436
資産合計	410,365	417,107

(百万円)

	2021年度	2022年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	57,237	59,911
短期借入金	19,841	20,041
コマーシャル・ペーパー	17,000	19,000
1年内返済予定の長期借入金	17,795	11,736
リース債務	2,445	2,286
未払法人税等	3,480	4,744
賞与引当金	3,540	3,670
役員賞与引当金	198	210
ポイント引当金	485	519
店舗閉鎖損失引当金	58	—
資産除去債務	65	82
その他	25,895	28,230
流動負債合計	148,045	150,433
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	47,511	45,766
リース債務	10,862	9,950
繰延税金負債	198	231
役員退職慰労引当金	496	411
退職給付に係る負債	6,297	6,502
資産除去債務	16,143	18,151
長期預り保証金	6,821	6,700
その他	1,468	1,439
固定負債合計	99,799	99,153
負債合計	247,844	249,587
純資産の部		
株主資本		
資本金	13,609	13,609
資本剰余金	20,063	20,062
利益剰余金	115,030	119,567
自己株式	△547	△831
株主資本合計	148,156	152,408
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	559	673
繰延ヘッジ損益	5	△2
為替換算調整勘定	132	△207
退職給付に係る調整累計額	△266	△138
その他の包括利益累計額合計	431	325
新株予約権	121	19
非支配株主持分	13,811	14,766
純資産合計	162,521	167,520
負債純資産合計	410,365	417,107

連結損益計算書

株式会社バローホールディングス及び連結子会社（2022年及び2023年3月31日に終了した連結会計年度）

(百万円)

	2021年度	2022年度
売上高	708,484	735,385
売上原価	520,255	539,963
売上総利益	188,228	195,422
営業収入	24,034	24,591
営業総利益	212,263	220,014
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	5,080	4,697
包装費	159	151
消耗品費	1,512	1,251
配送費	1,864	1,863
ポイント引当金繰入額	1,587	1,748
貸倒引当金繰入額	2	0
役員報酬	989	964
給料及び手当	73,227	75,264
賞与	6,282	6,177
賞与引当金繰入額	3,226	3,388
役員賞与引当金繰入額	179	208
退職給付費用	1,067	1,125
役員退職慰労引当金繰入額	△16	42
法定福利及び厚生費	12,636	13,231
水道光熱費	10,226	13,691
賃借料	31,915	32,937
修繕維持費	4,811	4,942
減価償却費	18,071	18,476
のれん償却額	652	711
その他	17,579	19,075
販売費及び一般管理費合計	191,057	199,951
営業利益	21,205	20,062
営業外収益		
受取利息	134	123
受取配当金	182	193
受取事務手数料	1,588	1,555
受取賃貸料	648	683
持分法による投資利益	85	57
その他	1,963	1,845
営業外収益合計	4,603	4,460
営業外費用		
支払利息	764	746
不動産賃貸原価	497	492
その他	405	234
営業外費用合計	1,668	1,473
経常利益	24,140	23,049
特別利益		
固定資産売却益	84	29
投資有価証券売却益	1	39
負のれん発生益	0	1
違約金収入	77	263
補助金収入	582	293
為替換算調整勘定取崩益	—	163
新株予約権戻入益	—	101
その他	95	64
特別利益合計	841	957
特別損失		
固定資産売却損	42	10
固定資産除却損	186	154
減損損失	3,308	5,939
固定資産圧縮損	421	221
投資有価証券評価損	6	—
その他	358	349
特別損失合計	4,324	6,675
税金等調整前当期純利益	20,657	17,331
法人税、住民税及び事業税	7,985	8,633
法人税等調整額	1,421	△578
法人税等合計	9,407	8,055
当期純利益	11,250	9,276
非支配株主に帰属する当期純利益	2,235	1,672
親会社株主に帰属する当期純利益	9,014	7,603

連結財務諸表(要約)

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社 (2022年及び2023年3月31日に終了した連結会計年度)

(百万円)

	2021年度	2022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	20,657	17,331
減価償却費	20,228	20,691
減損損失	3,308	5,939
のれん償却額	652	711
負ののれん発生益	△0	△1
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△35	△19
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	471	448
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△197	△110
ポイント引当金の増減額(△は減少)	108	41
受取利息及び受取配当金	△317	△317
支払利息	764	746
固定資産除却損	186	154
固定資産圧縮損	421	221
投資有価証券評価損益(△は益)	6	—
持分法による投資損益(△は益)	△85	△57
為替換算調整勘定取崩益	—	△163
新株予約権戻入益	—	△101
補助金収入	△582	△293
違約金収入	△77	△263
売上債権の増減額(△は増加)	△987	△1,869
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,206	△3,733
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,515	2,732
未払消費税等の増減額(△は減少)	△705	87
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	△1,958	903
その他	1,370	870
小計	37,507	43,948
利息及び配当金の受取額	218	227
違約金の受取額	77	263
利息の支払額	△753	△733
法人税等の支払額	△12,687	△7,477
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,361	36,229
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	△221	△332
定期預金の払戻による収入	462	276
有形固定資産の取得による支出	△24,339	△23,177
有形固定資産の売却による収入	228	232
無形固定資産の取得による支出	△2,506	△2,299
投資有価証券の取得による支出	△355	△131
投資有価証券の売却による収入	7	39
貸付けによる支出	△29	△54
貸付金の回収による収入	676	74
差入保証金の差入による支出	△2,003	△1,294
差入保証金の回収による収入	1,738	1,498
預り保証金の受入による収入	653	380
預り保証金の返還による支出	△341	△497
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,570	△112
事業譲受による支出	△92	△128
補助金による収入	582	293
その他	381	△484
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,729	△25,717
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)	△2,121	200
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	7,000	2,000
長期借入れによる収入	21,800	10,100
長期借入金の返済による支出	△23,982	△17,942
社債の発行による収入	9,950	—
社債の償還による支出	△10,010	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△3,221	△2,697
自己株式の売却による収入	15	16
自己株式の取得による支出	△0	△300
配当金の支払額	△2,958	△3,066
非支配株主への配当金の支払額	△586	△577
その他	0	△61
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,115	△12,329
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	△76
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,482	△1,894
現金及び現金同等物の期首残高	29,349	22,867
現金及び現金同等物の期末残高	22,867	20,973

連結株主資本等変動計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社（2022年及び2023年3月31日に終了した連結会計年度）

2021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	13,609	20,049	108,998	△561	142,095	880	—	140	△254	766	134	12,194	155,190
会計方針の変更による累積的影響額			△24		△24							△31	△56
会計方針の変更を反映した当期首残高	13,609	20,049	108,973	△561	142,070	880	—	140	△254	766	134	12,162	155,134
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		13			13								13
剰余金の配当			△2,958		△2,958								△2,958
親会社株主に帰属する当期純利益			9,014		9,014								9,014
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分		0		14	15								15
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△321	5	△7	△12	△335	△12	1,649	1,301
当期変動額合計	—	14	6,056	14	6,085	△321	5	△7	△12	△335	△12	1,649	7,386
当期末残高	13,609	20,063	115,030	△547	148,156	559	5	132	△266	431	121	13,811	162,521

2022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	13,609	20,063	115,030	△547	148,156	559	5	132	△266	431	121	13,811	162,521
会計方針の変更による累積的影響額					—								—
会計方針の変更を反映した当期首残高	13,609	20,063	115,030	△547	148,156	559	5	132	△266	431	121	13,811	162,521
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		△1			△1								△1
剰余金の配当			△3,065		△3,065								△3,065
親会社株主に帰属する当期純利益			7,603		7,603								7,603
自己株式の取得				△300	△300								△300
自己株式の処分		0		15	16								16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						113	△8	△340	128	△106	△101	954	746
当期変動額合計	—	△1	4,537	△284	4,251	113	△8	△340	128	△106	△101	954	4,998
当期末残高	13,609	20,062	119,567	△831	152,408	673	△2	△207	△138	325	19	14,766	167,520

企業データ/株式状況

(2023年3月31日現在)

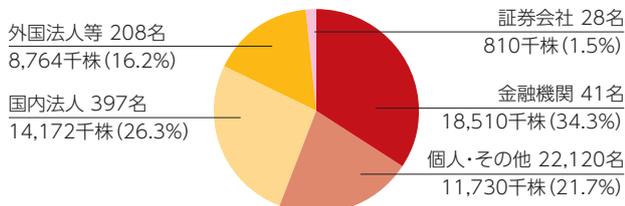
企業データ

会社名	株式会社バローホールディングス (2015年10月1日付で「株式会社バロー」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CEO 田代 正美
資本金	136億9百万円

株式状況

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	53,987,499株
株主数	22,794名
上場取引所	東京証券取引所プライム市場、 名古屋証券取引所プレミア市場

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(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,170	9.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,093	5.75
公益財団法人伊藤青少年育成奨学会	2,910	5.41
株式会社子雲社	2,730	5.07
農林中央金庫	2,542	4.72
株式会社十六銀行	2,536	4.71
田代正美	1,389	2.58
株式会社リテールパートナーズ	1,260	2.34
株式会社アークス	1,260	2.34
株式会社三菱UFJ銀行	1,223	2.27

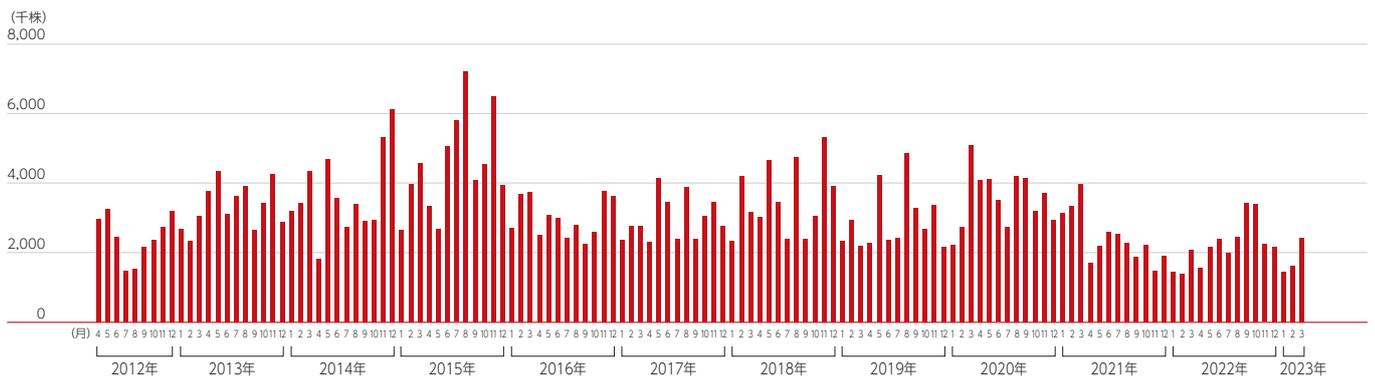
注：同一株式数を所有する場合、株主番号順に記載しております。
*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

株価及び出来高の推移

株価（調整後終値）



出来高



グループ企業一覧 (2023年12月31日現在)

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 株式会社公正屋 株式会社フタバヤ 三幸株式会社 株式会社てらお食品 有限会社大和ストアー 株式会社八百鮮 株式会社ヤマタ 中部フーズ株式会社 株式会社タイエンフーズ	本田水産株式会社 古屋産業株式会社 株式会社桂林閣 有限会社白石罐詰工場 大東食研株式会社 株式会社主婦の店商事中部本社 株式会社Vソリューション 中部ミート株式会社 中部アグリ株式会社 株式会社パローマックス* VARO Co.,Ltd.
●ドラッグストア事業	中部薬品株式会社	
●ホームセンター事業	株式会社ダイユーエイト 株式会社ホームセンターパロー 株式会社タイム 株式会社アレンザ・ジャパン	株式会社日敷 株式会社アグリル 株式会社ファースト
●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 有限会社滋賀中央パック メンテックス株式会社 株式会社セイソー 上海巴栄貿易有限公司 Valor Vietnam Co.,Ltd.	株式会社パローエージェンシー 有限会社ジャパングリーンサービス 株式会社フェイス 有限会社アクセル 昭和ファイルム株式会社 ユニードパック株式会社
●その他の事業	アレンザホールディングス株式会社 株式会社ホームセンターパロー** 株式会社アミーゴ 株式会社ジョーカー 有限会社アグリ元気岡山	株式会社岐阜ファミリーデパート 株式会社中部保険サービス 株式会社パローマックス* 株式会社パローフィナンシャルサービス

注：*同一企業、**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。
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。
2018年	8月	株式会社フタバヤ(現、連結子会社)を子会社化。
	12月	株式会社アークス及び株式会社リテールパートナーズとの3社間で資本業務提携締結。
2019年	2月	三幸株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
	4月	株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間の株式交換によりホームセンター事業を統合、アレンザホールディングス株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
2020年	8月	大東食研株式会社(現、連結子会社)を子会社化。
2021年	4月	本田水産株式会社を株式会社石巻フーズを吸収合併。
	7月	株式会社フェイス(現、連結子会社)を子会社化。
	10月	株式会社八百鮮(現、連結子会社)を子会社化。 株式会社ヤマタ(現、連結子会社)を子会社化。
	12月	株式会社パローフィナンシャルサービス(現、連結子会社)を設立。
2022年	4月	東京証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプライム市場へ、名古屋証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプレミアム市場へ移行。



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ください。

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