

2022年3月期

決算説明資料



株式会社 **バァー** ホールディングス

2021年11月16日

<本資料に関する注意事項>

予想数値は、当社および連結子会社が現時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって記載の数値と異なる結果となる可能性があります。

I	2022年3月期第2四半期連結決算の概要	P. 4
II	業績見通しと中期3カ年経営計画の進捗	P.10
III	デスティネーション・カンパニーへの進化	P.19

➤ 第2四半期決算総括

- ・主力のスーパーマーケット事業では、「デスティネーション・ストア」を目指したフォーマット転換/製造機能子会社を活かした商品力向上を進め、生鮮・惣菜を中心に堅調な売上となる。
- ・スポーツクラブは新型コロナウイルス感染症の影響の長期化等を踏まえた繰延税金資産の回収可能性を慎重に検討した結果、繰延税金資産の一部の取り崩しを実施。
- ・中間配当金は当初予定の26円とする。

➤ 中期3カ年経営計画の進捗

- ・商品で繋ぐ :年間1億を超える商品の品目が増加。
- ・顧客と繋がる :Lu Vitカード会員、アプリ会員増加、ECの売上が伸張。
- ・社会と繋がる :太陽光パネル設置に新たな取り組みを開始。
フードバンクを通じた社会課題への取り組みを拡大。

➤ 通期業績見通しと今後に向けて

- ・成長の基盤となる製造小売機能の進化、商品、人材の専門性の強化。
- ・バローの経営資源を活かした、新たな業種店への取り組み。

- I 2022年3月期第2四半期連結決算の概要
- II 業績見通しと中期3カ年経営計画の進捗
- III デスティネーション・ストアへの進化

2022年3月期第2四半期の実績



- 営業収益は昨年を下回るも、収益認識会計基準の適用前(参考値)では前年を上回る。
- 営業収益、営業利益、経常利益ではほぼ計画を達成。
- スポーツクラブ事業においては、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化等を踏まえた繰延税金資産の回収可能性の検討を進めた結果、繰延税金資産の一部を取り崩し法人税等調整額1,130百万円を計上、親会社株主に帰属する四半期純利益へ影響。

(金額単位: 100万円)

	2019/9		2020/9		2021/9	
	実績	実績	実績	適用前 (参考)	期初計画	計画比
営業収益	336,735	367,523	365,934	375,916	368,000	△ 0.6%
営業利益	7,414	16,326	12,458	12,469	12,200	2.1%
経常利益	8,171	17,500	14,044	14,055	13,200	6.4%
親会社株主に帰属 する四半期純利益	3,795	8,794	6,104	6,108	7,100	△ 14.0%

上期業績

- スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターの各主要3事業の改装、新店投資、人材の確保等が経費率に影響。

(金額単位: 100万円)

	2022年3月期実績			2021年3月期実績			2022年3月期 適用前 (参考)		
	Q1	Q2	上期計	Q1	Q2	上期計	Q1	Q2	上期計
営業収益	182,601	183,332	365,934	183,002	184,520	367,523	187,363	188,552	375,916
売上高	176,555	177,224	353,780	176,978	178,556	355,534	181,317	182,445	363,762
売上総利益	46,630	46,874	93,504	47,289	46,988	94,278	47,465	47,799	95,264
営業総利益	52,676	52,982	105,658	53,314	52,952	106,267	53,511	53,907	107,418
経費合計	46,221	46,978	93,200	44,275	45,664	89,940	47,047	47,900	94,948
営業利益	6,454	6,003	12,458	9,038	7,288	16,326	6,463	6,006	12,469
経常利益	7,263	6,781	14,044	9,485	8,015	17,500	7,271	6,784	14,055
	営業収益対比率			営業収益対比率			営業収益対比率		
売上総利益 (対売上高)	26.4%	26.4%	26.4%	26.7%	26.3%	26.5%	26.2%	26.2%	26.2%
営業総利益	28.8%	28.9%	28.9%	29.1%	28.7%	28.9%	28.6%	28.6%	28.6%
経費合計	25.3%	25.6%	25.5%	24.2%	24.7%	24.5%	25.1%	25.4%	25.3%
営業利益	3.5%	3.3%	3.4%	4.9%	3.9%	4.4%	3.4%	3.2%	3.3%
経常利益	4.0%	3.7%	3.8%	5.2%	4.3%	4.8%	3.9%	3.6%	3.7%

セグメント別の経営成績

- スーパーマーケットバローの既存店伸長は改装店舗の牽引等により2Q単は+2.1%。
- ホームセンター事業は巣ごもり反動や8月の天候不順の影響があるも、ほぼ計画通り。
- スポーツクラブ事業はコロナウィルス感染症対応による外出自粛の影響が長期化し、回復の遅れ。

(金額単位: 100万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2019/9	2020/9	2021/9		2019/9	2020/9	2021/9	
	実績	実績	実績	適用前 参考	実績	実績	実績	適用前 参考
スーパーマーケット事業	185,665	198,352	201,868	204,326	4,209	10,365	8,060	8,059
ドラッグストア事業	70,045	76,486	76,390	77,768	2,130	2,434	1,667	1,667
ホームセンター事業	55,622	67,911	62,507	64,954	1,935	5,200	3,479	3,498
スポーツクラブ事業	6,822	4,063	4,829	4,917	204	△1,327	△275	△275
流通関連事業	5,416	5,463	4,952	6,136	1,492	1,730	1,618	1,618
その他	13,162	15,246	15,386	17,813	885	1,332	1,282	1,275
消去・全社費用					△3,442	△3,409	△ 3,374	△3,374
計	336,735	367,523	365,934	375,916	7,414	16,326	12,458	12,469

経営指標の推移

➤ 収益性の改善を維持しながら、引き続き体質改善に注力。

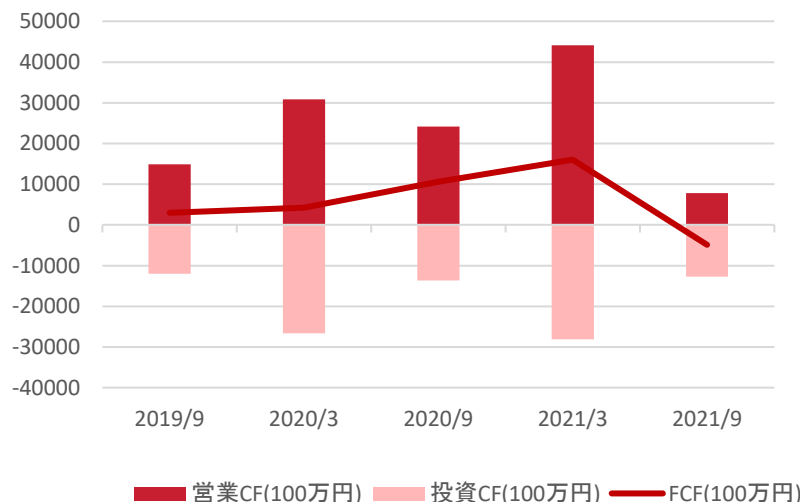
	2019/9	2020/9	2021/9	2020/3	2021/3
	実績	実績	実績	通期実績	通期実績
総資産経常利益率 (ROA)*	4.7%	8.9%	6.9%	4.9%	7.2%
営業収益経常利益率	2.4%	4.8%	3.8%	2.5%	3.9%
総資産回転率 (回)*	2.0	1.9	1.8	1.9	1.9
自己資本当期純利益率 (ROE)*	5.9%	12.9%	8.4%	5.1%	9.2%
投下資本利益率 (ROIC)*	3.7%	7.7%	5.0%	3.6%	6.0%
自己資本比率	34.6%	35.0%	36.4%	34.1%	35.3%
D/Eレシオ (倍)	0.9	0.8	0.8	0.9	0.8
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.6	0.6	0.7	0.6

1.*印は年換算しております。

2.ROICは税引後営業利益(税効果会計適用後の法人税等の負担率を使用)÷(有利子負債+自己資本+非支配株主持分)で算出しております。

キャッシュ・フローの推移

➤ 2022年3月期以降にむけて引き続きCF創出力を高める。



【設備投資支払ベース内訳】 (100万円)

	2020/3	2021/3	2021/9
新店投資	20,457	9,742	6,338
既存店投資	8,498	17,145	9,133
その他	3,183	5,945	584
計	32,138	32,832	16,056

営業CF	7,827百万円
投資CF	△12,736百万円
FCF	△4,909百万円
財務CF	△2,548百万円
現金同等物の換算差額	2百万円
現金同等物の増減額	△7,455百万円
現金及び現金同等物の期末残高	21,894百万円

・営業CF前年同四半期差額の内訳

前年同四半期差額*	△16,359百万円
税金等調整前四半期純利益	△3,252百万円
未払金及び未払費用の増減額	△4,135百万円
棚卸資産の増減額	△1,181百万円
仕入債務の増減額	△931百万円
その他(未払消費税等の増減額)	△2,317百万円
法人税等の支払額	△3,936百万円

- I 2022年3月期第2四半期連結決算の概要
- II 業績見通しと中期3カ年経営計画の進捗**
- III デスティネーション・ストアへの進化

2022年3月期業績見通し

- 2022年3月期末の計画を維持。
- 既存店の改装、製造機能の強化に引き続き注力。
- 商品力、販売力を支える人材の確保、育成の強化を継続。新たな成長店舗への取り組みを進める。

(金額単位:100万円)

	2021/3		2022/3	
	実績	計画	前年同期比	
営業収益	730,168	732,000	(注)	
営業利益	25,648	23,000	△10.3%	
経常利益	28,397	25,000	△12.0%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,592	12,000	△4.7%	
既存店売上高伸張率	SM(株)バロー 6.0%	0.0%		
	ドラッグストア 2.4%	2.0%		

(注)2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しております。そのため、上記の営業収益の前年同期比は記載しておりません。

設備投資計画

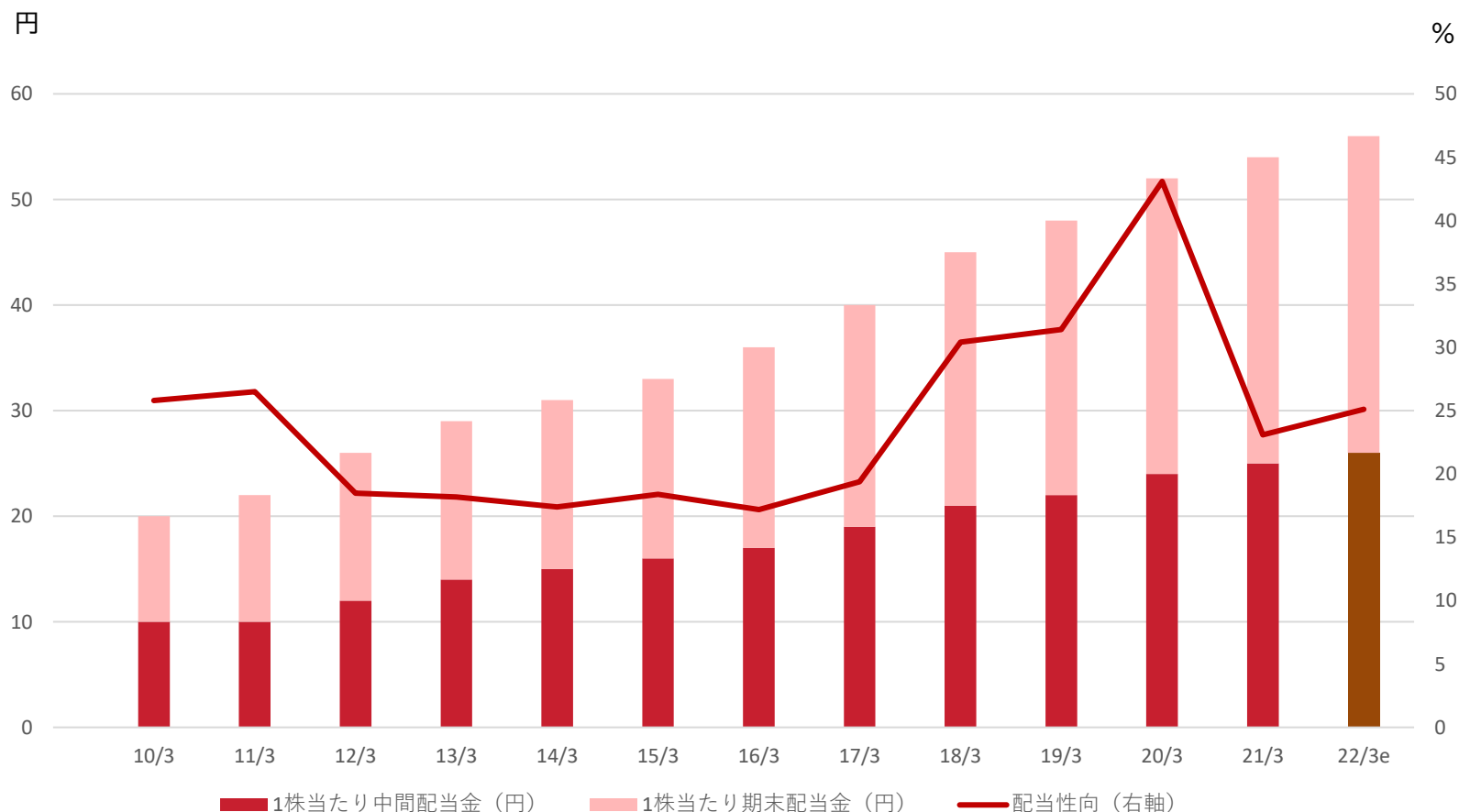
- スーパーマーケットバローの既存店改装は年約30店舗を予定。

	2020/3	2021/3	2022/3計画		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	298	297	18	2	313
ドラッグストア	416	449	36	8	477
ホームセンター	148	152	9	1	160
スポーツクラブ (うちFC)	192 (50)	190 (57)	8 (6)	6 (5)	192 (58)
ペットショップ	107	110	7	3	114
その他	14	28	10	1	37
店舗数合計	1,175	1,226	88	21	1,293
設備投資額(100万円)	32,138	32,832	29,687	※支払ベース	
新規投資	20,457	9,742	15,200		
既存店投資	8,498	17,145	11,283		
その他	3,183	5,945	3,204		

(注)スーパーマーケット新設計画には2021年10月に子会社化した株式会社八百鮮(6店舗)、株式会社ヤマタ(7店舗)を含みます。

株主還元

- 中間配当金26円・年間配当金30円の年間56円を予定。
配当性向25%を目処に、安定的かつ継続的な利益還元を行う方針を堅持。



中長期経営方針(2022年3月期～2030年3月期)

➤ コネクト2030～商品・顧客・社会を繋ぐを戦略目標に2030年のありたい姿に向けて計画を実行。

◆ 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。

◆ サステナビリティ・ビジョン2030

バローグループは、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。

商品で繋ぐ

- ・ バローグループの商品力
「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」魅力ある商品を提供。
- ・ 「製造小売業」への進化
製造機能を強化するとともに、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。

顧客と繋がる

- ・ 顧客との接点強化
グループ店舗網だけでなく、ECやLuVitカード・アプリを活用。
EC戦略の重点領域は「ドミナント自社EC」と「広域協業EC」。
- ・ 特に強化する「地域」との接点
グループ経営資源を活用して複数の接点を持ち、地域が抱える課題を解決。

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
当社の特徴であるグループ経営はガバナンスを更に強化。
- ・ グループ全従業員で活動推進
ビジネスモデルに関わる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つの分科会を設置し、グループ全従業員で活動。

中期3カ年経営計画 進捗状況

商品で繋ぐ

- グループ調達・製造機能の活用商品を含めバローにしかない商品の強化。

()内は前年同期

KPI	2021/3期 期末(基準)	2022/3期 9月末	2030/3期 目標
年間販売額1億円超の グループ製造商品数	114品目	135品目 (127)	300品目

注: *9月末の売り上げ5,000万円以上の商品を年換算で年間販売額1億円超商品としてカウントしております。

顧客と繋がる

- 顧客との直接接点となるLu Vit(ルビット)カード会員数進捗。

KPI	2021/3期 期末(基準)	2022/3期 9月末	2030/3期 目標
Lu Vitカード会員数	338万人	358.6万人	600万人
アプリ登録会員数	32万人	45.7万人	300万人

顧客と繋がる

アマゾンジャパンとの協業開始

- ・2021年6月30日に開始したアマゾンジャパン合同会社との協業は好スタートを切り、順調に売上伸張。
- ・これまでスーパーマーケットバローの商圈に含まれていなかった地域からの注文も増加し、商圈の拡大に寄与。

中期3カ年経営計画 進捗状況

スーパーマーケットバロー店舗改装の進捗

- 生鮮を中心に魅力的な商品、販売力を強化したデスティネーション・ストア構築

	2021/3		2022/3	
	上期	下期	上期	下期
改装店舗数	10	12	18	10~予定

改装店舗は改装後、6か月超過店舗、9か月超過店舗も20%を超える売上伸長を維持、既存店の売上伸張を牽引している。(9月単月既存店伸長6.1%)

伸びの緩やかになった改装後1年経過店舗の成長、未改装既存店舗の強化が課題。

中期3カ年経営計画 進捗状況

社会と繋がる

事業活動による環境負担を軽減にむけて温室効果ガスの削減、及び再生エネルギー創出活動の推進。

目標 2023年度 CO2排出量2019年度比 10% 削減
2029年度 サプライチェーン上の温室効果ガス排出量 40%削減

時期	太陽光パネルの設置拠点数	発電容量累計
2018	75拠点	4,515kw
2019	135拠点	13,615kw
2021*	186拠点	26,500kw

設置形態	現在の取り組み	今後の展開
保有拠点に設置	太陽光設備保有可能建造物への設置 電力の自家消費	グループ内建造物の設置可否の調査と設置推進
PPA方式	設置企業との協業により随時設置	同上
余剰電力循環モデル	アイグリッド、VPPとの協業による ホームセンターバローへの設置	新たなスキームの開拓

- I 2022年3月期第2四半期連結決算の概要
- II 業績見通しと中期3カ年経営計画の進捗
- III デスティネーション・ストアへの進化**

加速する社会課題、経営課題への取り組み

<課題>

社会課題

- 高齢化社会の加速による市場の縮小
- 買い物不便地域の拡大
- ITの進化と購買行動の変化
- 地球温暖化と気候変動の影響加速、消費者意識の高まり

経営課題

- 経営資源の生産性向上
- 成長を支える人材の確保
- 業態間競争の激化



<取り組み>

バロー経済圏 デスティネーション・カンパニー構想

コネクト2030～商品・顧客・社会を繋ぐ

商品で繋ぐ

- 製造小売を活用した商品力の強化
- 専門性強化による販売力の進化

顧客と繋がる

- デジタル販促の活用拡大

社会と繋がる

- 無店舗販売の拡大(EC、移動販売)
- 地域とのつながり強化

創造・先取り・挑戦で常に進化する企業であり続ける

新たな活力の取り込み

・株式会社八百鮮(大阪府大阪市福島区)は、生鮮食材専門店「八百鮮」を大阪府大阪市に5店舗及び愛知県名古屋市に1店舗経営しており、地域に根強い支持層を持つ企業。今回の株式取得により、大阪府下の小規模商圏を攻略できる業態によるマーケット深耕を図る。



・生鮮専門、37坪～55坪の大阪市内5店舗、名古屋市1店舗の計6店舗

販売力の進化:新たなDNAを取り込んでスーパーマーケットの進化を狙う

新たな活力の取り込み

・株式会社ヤマタ(大阪府吹田市)は、生鮮スーパーマーケット「たこー(たこいち)」を大阪府に7店舗経営しており、地域に根強い支持層をもつ企業。今回の株式取得により大阪府下の小規模商圈を攻略できる業態によるマーケット深耕を図る。



・小型の店舗、30坪、80坪*4、130坪*2の7店舗

販売力の進化:新たなDNAを取り込んでスーパーマーケットの進化を狙う

スーパーマーケットスタイルを活かした専門性の強い店づくり

株式会社タチヤの出店 愛知県名古屋市中区（2022年春予定）

- ・都市部ビル内に120坪の生鮮専門店。
- ・広いバックヤードを持たずに運営できる店舗の仕組みを構築、実践。
- ・新しいスーパーマーケットの在り方を実践。

株式会社タチヤ アスティ高蔵寺 駅中への出店（2021年12月）

- ・アスティ高蔵寺内に25坪の青果専門店。
- ・八百屋の原点に還った生鮮販売を実践。
- ・新しい業種店としてのノウハウを構築。

販売力の進化:生鮮販売の原点に戻り、スーパーマーケットに新たな挑戦をもたらす

選ばれる商品づくり：専門店の強さを活かす



専門店の強さを活かした商品開発。商品で選ばれる店づくりを進める。



商品力の強化:長く支持される強い商品と選ぶ楽しさのある新しい美味しさの開発を継続

グループ合同商品開発発表会

<継続的な商品開発を推進>

- ・持株会社・事業会社一体で製造機能を強化、明確なテーマを持った商品開発を推進。
- ・グループ製造機能会社が一堂に会し、試食会にて商品開発成果を発表。試食会を通じて、商品化に向けた意見の収集、反映



商品力の強化: 原材料の調達、販売、配送、各グループ内資源の活用を進める。

選ばれる商品づくり: 製造小売としての進化

製造・加工機能会社の成長によるグループシナジーと事業の柱の育成を進める。



桂林閣 匠の黒豚焼売



大東食研 精肉本舗 特選焼肉のたれ・ごまだれ



白石罐詰工場 筑前煮 とん汁の具



北欧倶楽部 手作りマルゲリータ(ホール)ワンコインピザとして人気。

商品力の強化: 製造機能子会社ごとに、強い商品の開発に向けて企画開発力を育成

選ばれる店づくり 旬の提案で変化のある売り場 **valor**

生鮮売上構成比50%となる売場構成



販売力の進化: チラシのない世界を見据えて変化のあるEveryday Low Priceで来店動機構築

旬の提案で変化のある魅力的な売り場



食べて美味しい価値ある食材をバローから食卓へ。
選ばれる商品で選ばれる店づくりを目指す。



商品力強化: 生鮮の商品力で売上をつくることのできる人材の育成

プライベート・ブランド500品目投入



「いつもの」をお求めやすく、選ばれるPBの開発。



商品力の強化:来店動機となる強いグロッサリーに向けて定番づくりを目指す

中部薬品の新店、改装戦略

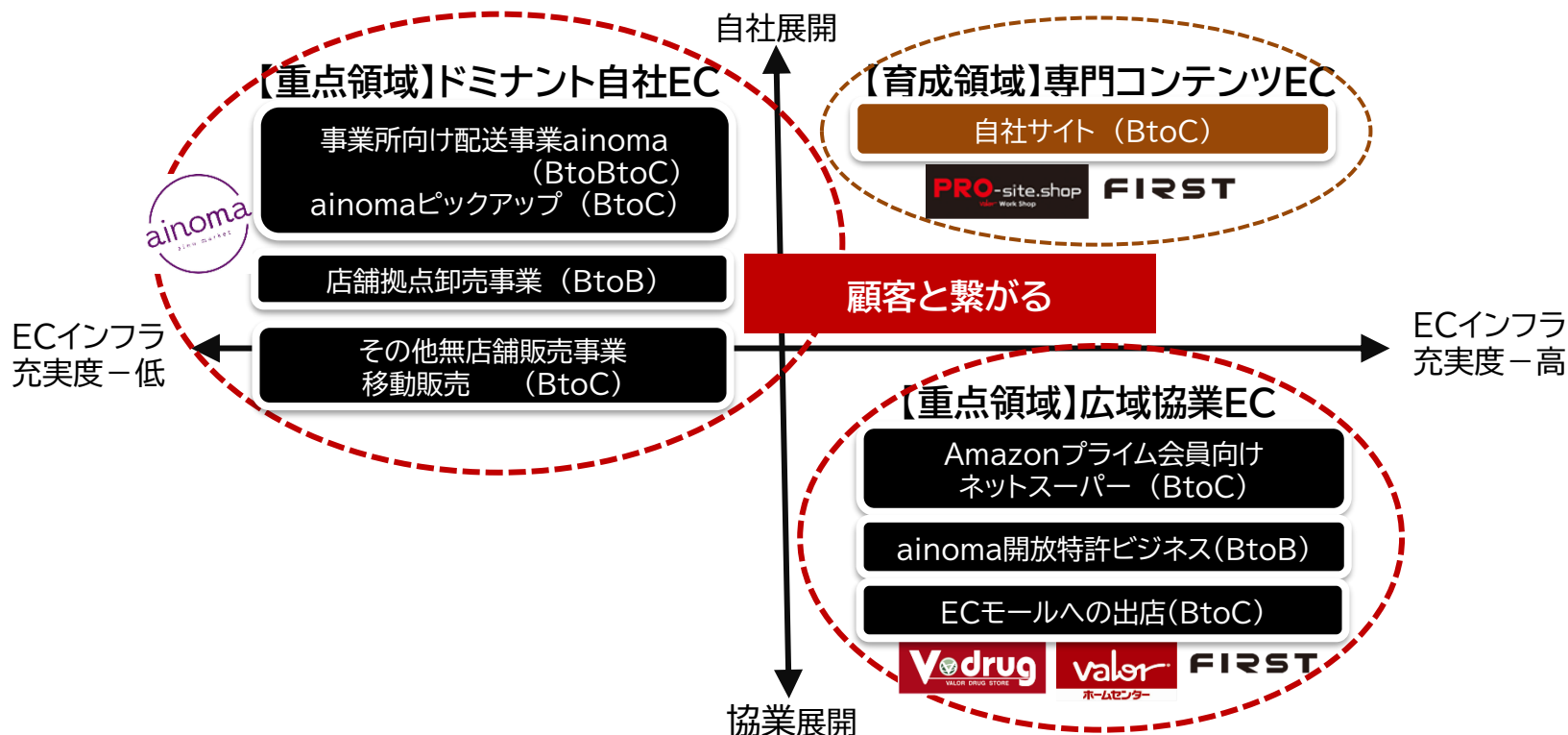
- 診療所を誘致して、調剤併設を拡充。
- V・drug岐阜大学病院前薬局では、服薬支援・医療品情報提供などの調剤サービスとともに、最新の機器を導入。



専門性の強化：患者様、お客様が一番近くに、を目指した人材の育成を進める

顧客との接点強化に向けたEC戦略

➤ ECインフラ充実度が低い地域へは自社の経営資源を活用、充実度が高い広域へは協業で展開。

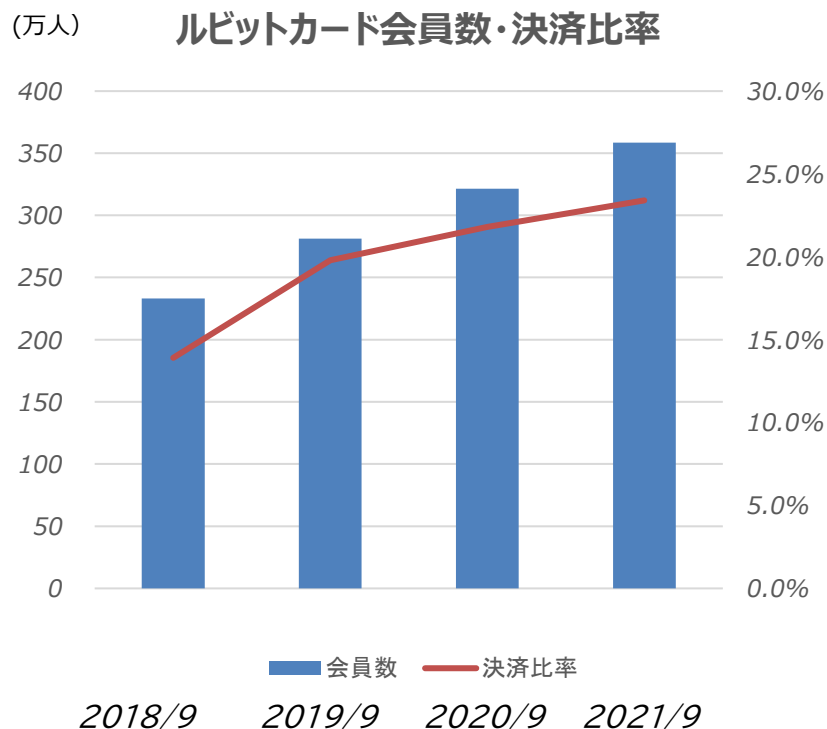


デジタル・マーケティングの促進

- 自社電子マネー「ルビットカード」会員は358万人を超え、アプリ会員も伸張。45万人。

VDラPit

入店時のアクセスで即時に利用可能なクーポン配布サービス。



電子マネー(Prepaid)、ポイントカード(Point Card)に利用できる会員カード。バロー経済圏構築のベースとなる会員数は順調な伸びをみせている。

Lu Vitと連携したデジタルクーポンサービス

デジタル販促活用拡大:ルビットカードを利用した販売促進政策が広がる

CAMP LINK キャンプ専門店




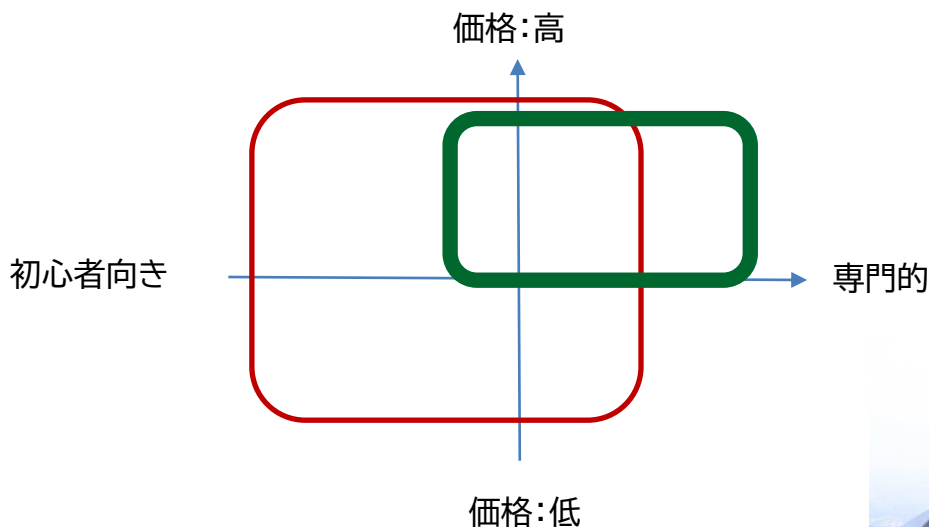
CAMP LINK岐阜



キャンプ好きに選ばれるストア商品構成 ミドル～ハイエンドターゲット

 CAMP LINK

 バロー大型店アウトドア



- ・2016年のホームセンター坂戸店オープンから育ててきたアウトドア用品販売力を次のステージへ。
- ・来店動機をもってキャンプ好きに選ばれるデスティネーション・ストアの構築。
- ・プライベートブランド「Rock ptarmigan(ロックターミガン)」販売開始



アンバサダー契約により、Instagramを活用した販売促進活動

デジタル販促活用拡大: 絞り込んだターゲットに専門性の高いサービスと品ぞろえを提供

SDGsをみんなの手で SDGs AICHI EXPO 2021へ出展



- ・バローグループ各社の環境、社会に向けた取り組みと課題について、参加者へ共有。

- ・2021年10月23日のリニューアルオープン店で先行販売を開始したラベルレスペットボトルや、フードバンク愛知との協業による子供食堂等の紹介。昨年度15拠点だったフードバンクの食品等提供店舗を2021年度は50拠点にむけて拡大中。

・2021年10月22日～23日にAichi Sky Expo(愛知県国際展示場)展示ホールA



- ・脱プラスチックの活動の一つとして、中部フーズのコロッケのトレーを無くし、紙パックにして試験販売を開始。

Valorとは、英語の古語で『勇気ある者』を意味します。
私達は、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」を持ち続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企業へ

The logo for Valor Holdings is displayed in a vibrant red color. The word "valor" is written in a lowercase, rounded, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) positioned above the letter 'r'. To the right of "valor", the word "Holdings" is written in a similar font but in all uppercase letters.

<https://valorholdings.co.jp/>

<本資料に関する注意事項>

予想数値は、当社及び連結子会社が現時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって記載の数値と異なる結果となる可能性があります。また、本資料の無断複製・配布・転載はご遠慮下さい。