

2022年3月期

決算説明会資料



株式会社 **バァー** ホールディングス

2022年5月17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。

デスティネーション・カンパニーとしての圧倒的な存在感構築へ

新型コロナウイルス感染症による影響で、消費行動は変化しています。その影響は、当社グループが属する食品流通業および周辺業界にも例外なく波及し、各企業とも存続をかけて環境変化に対応する状況が続いています。

私たちは約5年前から新たな店舗モデルの実験を開始し、変革として進めてきた方向性をもとに、店舗を人口の減少やコロナ禍という環境変化に迅速に適応させています。その変革の柱が、「デスティネーション・ストア」への転換です。当社グループは、それまでの積極出店を抑える一方、既存店を「個性的な商品・カテゴリー構成そのものを来店動機とする店舗モデル」に転換すべく生鮮部門を拡充する改装を進めつつ、プライベート・ブランドのリニューアルなど商品力の向上に努めました。この「店舗数から商品力へ」のパラダイムシフトを基本方針とする経営によって、私たちは店舗競争力を高め商圈を越えてお客様を獲得し、その支持を拡大しています。

また、中期3カ年経営計画(2021年度～2023年度)は、「コネクト2030～商品・顧客・社会を繋ぐ」を戦略目標に掲げ、その実践を通じて「デスティネーション・カンパニー」への成長を遂げていくためのものです。これら計画は私たちのこれからのビジョンを「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」として明確化し、そのファーストステップとして策定したものです。

なお当社は2022年4月4日、東京証券取引所の市場区分見直しにともない「プライム市場」へ移行しました。当社が選択した「プライム市場」は多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額(流動性)を持ち、より高いガバナンス水準を備え、投資者との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業向けの市場と位置づけられています。

バローグループは「プライム市場」への移行を機に、引き続きガバナンス体制を強化し、全てのステークホルダーの皆様とともに発展し続けてまいります。株主・投資家の皆様には、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。私たちのさらなる挑戦にご期待ください。



代表取締役会長兼社長

田代正美

- I. 2022年3月期連結決算の総括
- II. 2023年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画進捗(ご参考)

➤ 2022年3月期連結決算の総括

- ・ 営業収益において27期連続増収、過去最高を更新。
(当期首より収益認識会計基準等適用、適用後との比較においても増収を維持)
- ・ 営業収益においては、スーパーマーケット事業においてデスティネーション・ストアへの転換を進め、既存店が伸長。また、M&A(八百鮮、ヤマタ、前期の大東食研の半期分寄与)およびドラッグストア事業の新店売上高増加分が寄与。
- ・ 営業利益・経常利益は過去2番目の高水準を確保。

➤ 2023年3月期業績見通し

- ・ 世界的な食料品相場の上昇、原油価格の高騰に伴う物流費や原材料費の値上がり等、コスト増加傾向の環境下において、商品力の向上と既存店の改装を進めるとともに、ノンストア事業の本格始動を進め、営業収益7,500億円、営業利益227億円、経常利益250億円、親会社株主に帰属する当期純利益115億円を見込む。

➤ バローグループ中期3カ年経営計画(進捗)

- ・ 中期3カ年経営計画の1期目は既存店を中心に堅調に推移。
目標達成に向け着実に足場固めを進める。

2022年3月期連結経営成績

- 収益認識基準等適用の影響が営業収益段階において約200億円あるものの、スーパーマーケット事業が好調に推移
- 主要3事業が減益となり、営業利益以下の段階利益は計画未達に終わる

(金額単位: 百万円)

	2020/3	2021/3	2022/3			
	実績	実績	計画	実績	適用前 (参考)	計画比
営業収益	678,096	730,168	732,000	732,519	752,593	0.1%
営業利益	15,515	25,648	23,000	21,205	21,228	△7.8%
経常利益	16,878	28,397	25,000	24,140	24,162	△3.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,477	12,592	12,000	9,014	9,022	△24.9%

*EBITDAについては、営業利益+減価償却費(CFベース)により算定

EBITDA*	33,180	43,882	-	41,434	(百万円)
EPS	120.63	234.52	223.47	167.87	(円)

四半期別業績

- Q4は前年同期比増益に転じる(反動減の大きかったQ1・Q2から利益が持ち直し)も、経費率の上昇(人件費、施設費)もあり通期では減益

(金額単位: 百万円)

	実績				前年同期比*			
	H1	Q3	Q4	計	H1	Q3	Q4	計
営業収益*	365,934	187,757	178,827	732,519	-	-	-	-
売上高	353,780	181,553	173,150	708,484	-	-	-	-
売上総利益	93,504	48,442	46,281	188,228	-	-	-	-
営業総利益	105,658	54,646	51,958	212,263	-	-	-	-
経費合計	93,200	48,638	49,219	191,057	-	-	-	-
営業利益	12,458	6,008	2,738	21,205	-	-	-	-
経常利益	14,044	6,471	3,624	24,140	-	-	-	-
	営業収益対比率				前年同期差異			
売上総利益(対売上高)	26.4%	26.7%	26.7%	26.6%	Δ0.1%	0.0%	+0.7%	+0.1%
営業総利益	28.9%	28.9%	29.1%	29.0%	0.0%	0.0%	+0.6%	+0.1%
経費合計	25.5%	25.9%	27.5%	26.1%	+1.0%	+0.5%	+0.5%	+0.8%
営業利益	3.4%	3.2%	1.5%	2.9%	Δ1.0%	Δ0.5%	+0.2%	Δ0.6%
経常利益	3.8%	3.4%	2.0%	3.3%	Δ0.9%	Δ0.7%	+0.2%	Δ0.6%

*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29号)等を適用しているため、前年同期比について記載しておりません。

営業利益の増減要因

- 営業収益(額)が前年比3.0%伸長するも、新設・改装投資等による経費(額)は前年比5.3%増加
- 営業利益率では、前々期比較において改善

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	
(対営業収益比、%)	実績	実績	実績	実績*	前年同期差異*
営業収益	100.0	100.0	100.0	100.0	
売上総利益率	24.0	25.1	25.6	25.5	Δ0.1pt
営業収入	3.5	3.3	3.3	3.2	Δ0.1pt
営業総利益	27.5	28.4	28.8	28.7	Δ0.1pt
販管費(経費)	25.0	26.1	25.3	25.9	0.6pt
販売費	2.3	2.6	2.2	2.3	0.1pt
人件費	12.7	13.0	13.1	13.2	0.1pt
施設費	8.5	8.7	8.4	8.7	0.3pt
その他管理費	1.4	1.8	1.6	1.7	0.1pt
営業利益	2.5	2.3	3.5	2.8	Δ0.7pt

(*「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を使用)

セグメント別の経営成績

- スーパーマーケット事業は、既存店伸張(生鮮部門寄与)とM&Aにより好調に推移
- ドラッグストア事業は、調剤事業が下支え。今後もヘルス&ビューティーとともに強化
- ホームセンター事業は、前期のコロナ特需による反動減を客単価アップにより部分的にカバー
- スポーツクラブ事業は、前期より減益幅縮小

(金額単位:百万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2020/3	2021/3	2022/3		2020/3	2021/3	2022/3	
	実績	実績	実績	*増減	実績	実績	実績	*前年同期比(%)
スーパーマーケット事業	372,733	396,248	405,537	9,289	9,050	16,103	14,908	△7.4
ドラッグストア事業	139,358	150,575	152,474	1,899	4,317	3,978	2,950	△25.8
ホームセンター事業	114,301	130,177	122,947	△7,230	3,465	7,327	5,061	△30.9
スポーツクラブ事業	13,597	9,146	9,847	701	556	△1,933	△559	—
流通関連事業	10,687	11,269	10,451	△817	2,793	3,210	3,206	△0.1
その他	27,419	32,752	31,260	△1,491	1,410	2,703	2,510	△7.1
消去・全社費用					△6,078	△5,740	△6,872	—
計	678,096	730,168	732,519	2,350	15,515	25,648	21,205	△17.3

*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29号)等を適用

経営指標の推移

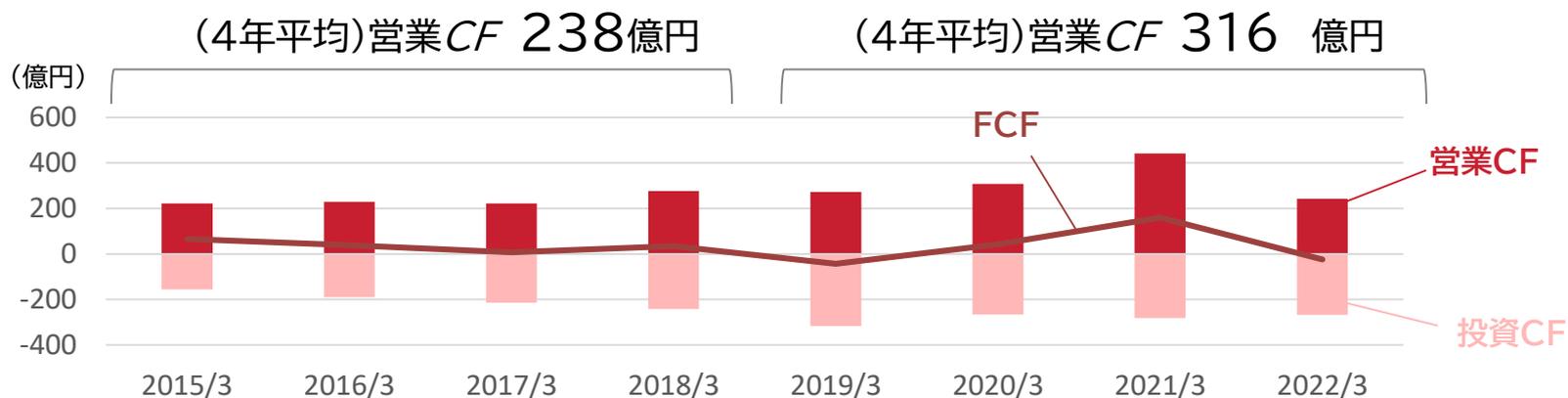
- 安定性に関する指標は、継続的に改善
- 収益性に関する指標は、前々期比において改善

	2020/3	2021/3	2022/3
	実績	実績	実績
総資産経常利益率 (ROA)	4.9%	7.2%	5.9%
営業収益経常利益率	2.5%	3.9%	3.3%
総資産回転率 (回)	1.9	1.9	1.8
自己資本当期純利益率 (ROE)	5.1%	9.2%	6.2%
投下資本利益率 (ROIC) (注)	3.6	6.0	4.1%
自己資本比率	34.1%	35.3%	36.2%
D/Eレシオ (倍)	0.9	0.8	0.8
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.6	0.6

(注)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)によって算出しております。

キャッシュ・フローの推移

- 前期同様既存店への投資を重点的に実施(営業CFの減少によりFCFはマイナスに)
- 2023年3月期以降も引き続きCF創出力を高める



【キャッシュフロー内訳】 (金額単位: 100万円)

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
営業キャッシュフロー	27,369	30,871	44,138	24,361
投資キャッシュフロー	△31,621	△26,615	△28,137	△26,729
フリーキャッシュフロー	△4,252	4,256	16,001	△2,367
財務キャッシュフロー	7,302	△551	△10,472	△4,115
株式交換による現金及び現金同等物の増加額	—	3,003	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	17,938	24,159	29,349	22,867

- I. 2022年3月期連結決算の総括
- II. 2023年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画進捗(ご参考)

2023年3月期業績見通し

- スーパーマーケット事業において引き続き既存店の改装、8店舗の新店投資、子会社化した八百鮮、ヤマタの通年での業績への寄与を想定
- ドラッグストア事業においては調剤事業強化を加速
- ノンストア事業(PB外販、EC、BtoB)を株式会社Vソリューションに統合

(金額単位:百万円)

	2022/3	2023/3		2024/3
	実績	計画	前年同期比	(中計最終年度)
営業収益	732,519	750,000	2.4%	780,000
営業利益	21,205	22,700	7.0%	29,000
経常利益	24,140	25,000	3.6%	31,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,014	11,500	27.6%	

既存店売上高伸張率

SM(株)バロー	1.1%	0.0%
ドラッグストア	Δ1.9%	2.0%

店舗数および設備投資計画

- スーパーマーケット事業では、(株)バローが5店舗の新規出店を予定
- 2022年3月期の金額には2023年3月期先行投資分約42億円を含む

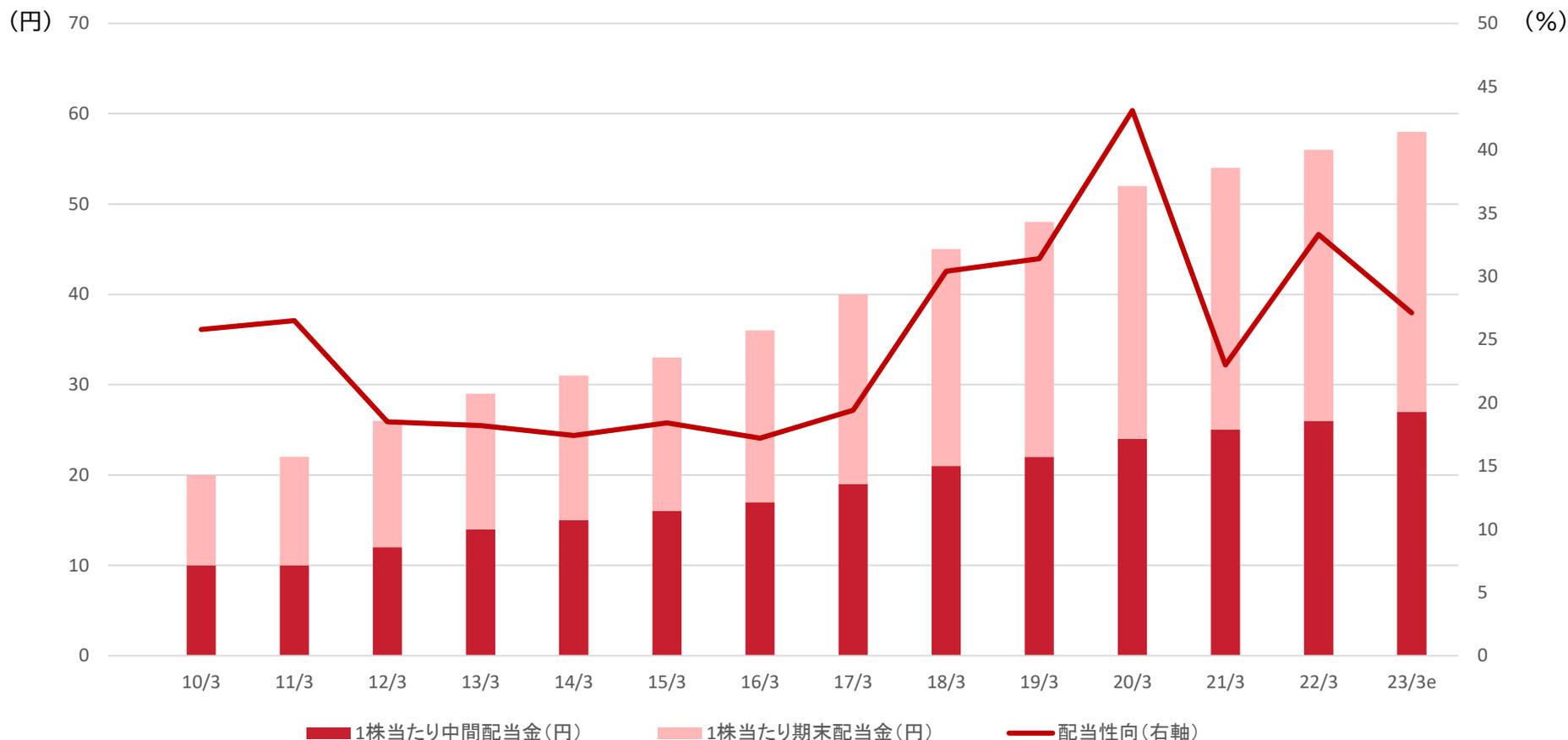
(単位:店舗)	2021/3	2022/3	2023/3計画		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	297	312	8	1	319
惣菜専門店等	23	33	12	-	45
ドラッグストア	449	478	20	5	493
ホームセンター	152	158	8	1	165
スポーツクラブ (うちFC)*	190 (57)	193 (59)	8 (6)	1	200 (63)
ペットショップ	110	115	5	-	120
その他	5	5	-	-	5
店舗数合計	1,226	1,294	61	8	1,347

(*)2023年3月末予想の㈱アクトスのFC期末店舗数では、期中に直営へ転換したFC運営店舗を控除しております。

設備投資額(百万円)	32,832	30,947	24,878	※支払ベース
新規投資	9,742	14,484	12,509	
既存店投資	17,145	15,158	10,633	
その他	5,945	1,304	1,736	

株主還元（2023年3月期配当予想について）

- 中間配当金27円・期末配当金31円の年間58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



サステナビリティKPI(～2050年)

	基準	2023年度 現中期3カ年 最終年度	2026年度	2029年度 サステナビリティ・ ビジョン2030	2049年度 ご参考
脱炭素化社会の実現 CO2排出量 温室効果ガス排出量	(2019年度実績*) 自社拠点CO2排出量 (電気由来) 233,486t	(2019年度比) 自社拠点CO2排出量 (電気由来以外を含む) 10%削減		(2020年度比) サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 40%削減	サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 ゼロ
食品廃棄物の削減 食品廃棄物発生量	(2016年度実績**) 18,983t	(2016年度比) 35%削減		(2016年度比) 45%削減	(2016年度比) 55%削減

注：* 連結営業収益84%以上を構成する16社を対象に算出。

**株式会社バロー、株式会社タチヤ、株式会社食鮮館タイヨーで算出、今後はスーパーマーケット事業全体に対象を拡大。



再生可能エネルギー創出・利用へ設置を進める太陽光パネル



食品廃棄物の削減と食品リサイクルを推進

TCFD提言への賛同表明について

▶ 2022年3月「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同表明を決定

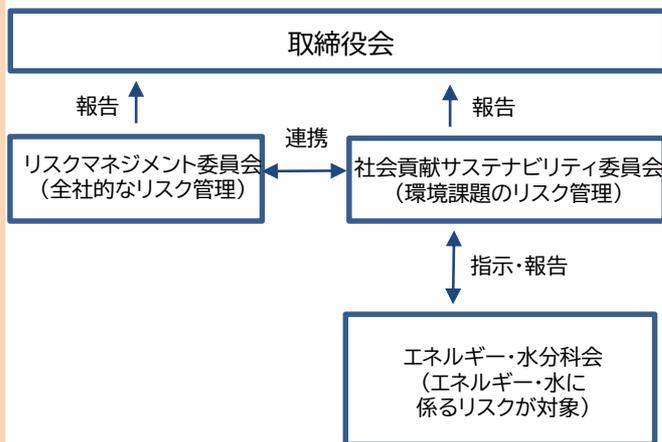
- ・2021年5月に、「サステナビリティ・ビジョン 2030」を掲げるとともに、持続可能な社会の実現を目指す
- ・TCFD 最終提言にも沿い、気候変動が当社グループのビジネスへもたらすリスク・機会について識別・評価を実施
- ・今後は、TCFD が提言する開示フレームワークに沿って、気候シナリオ分析を用いた気候関連のリスクや機会に基づく潜在的な影響をより定量的に評価することで、開示内容を充実し、目標達成に向けた活動を推進

▶ 温室効果ガス(GHG)の削減目標

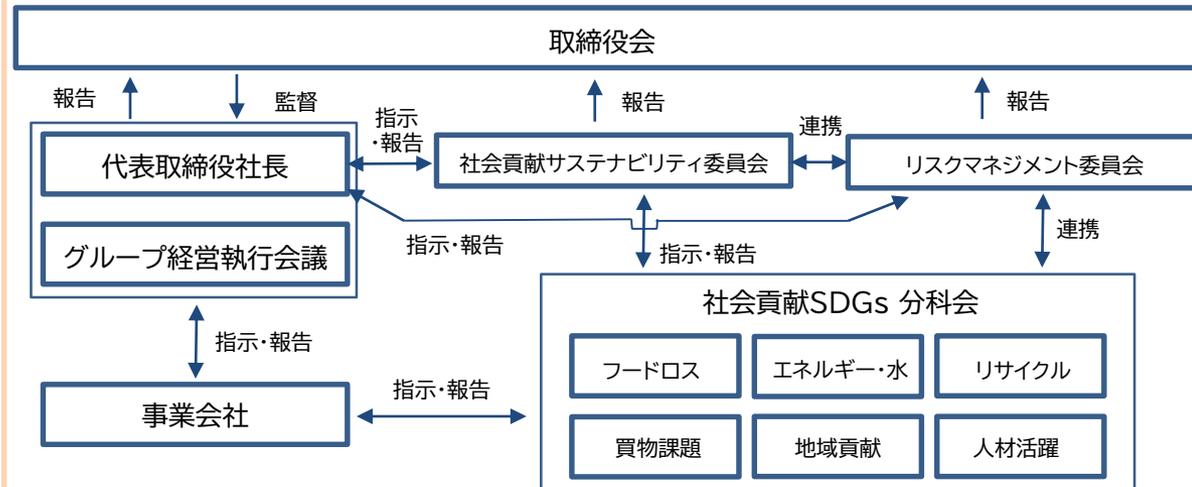
2030年チャレンジ目標: サプライチェーン上での温室効果ガス排出量40%削減 (2019年度比)

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)

<気候変動にかかるリスク管理体制>



<気候変動関連のガバナンス体制>



- I. 2022年3月期連結決算の総括
- II. 2023年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画進捗(ご参考)

バローグループとは

➤ バローグループの本質

1958年に岐阜県恵那市で食品スーパーマーケットを創業
以後、環境の変化に応じながら、スーパーマーケット事業を中核としつつ、ドラッグストア事業、ホームセンター事業、スポーツクラブ事業、物流事業、製造事業、等々多岐にわたる事業を展開。変化対応業としての流通業に挑戦しつづける企業集団

動的平衡状態＝動きながら安定状態を保つ

⇔ (静的安定構造＝安定した環境において安定状態を保つ)

セグメント別利益順位(合算利益に占める各セグメントの割合順)

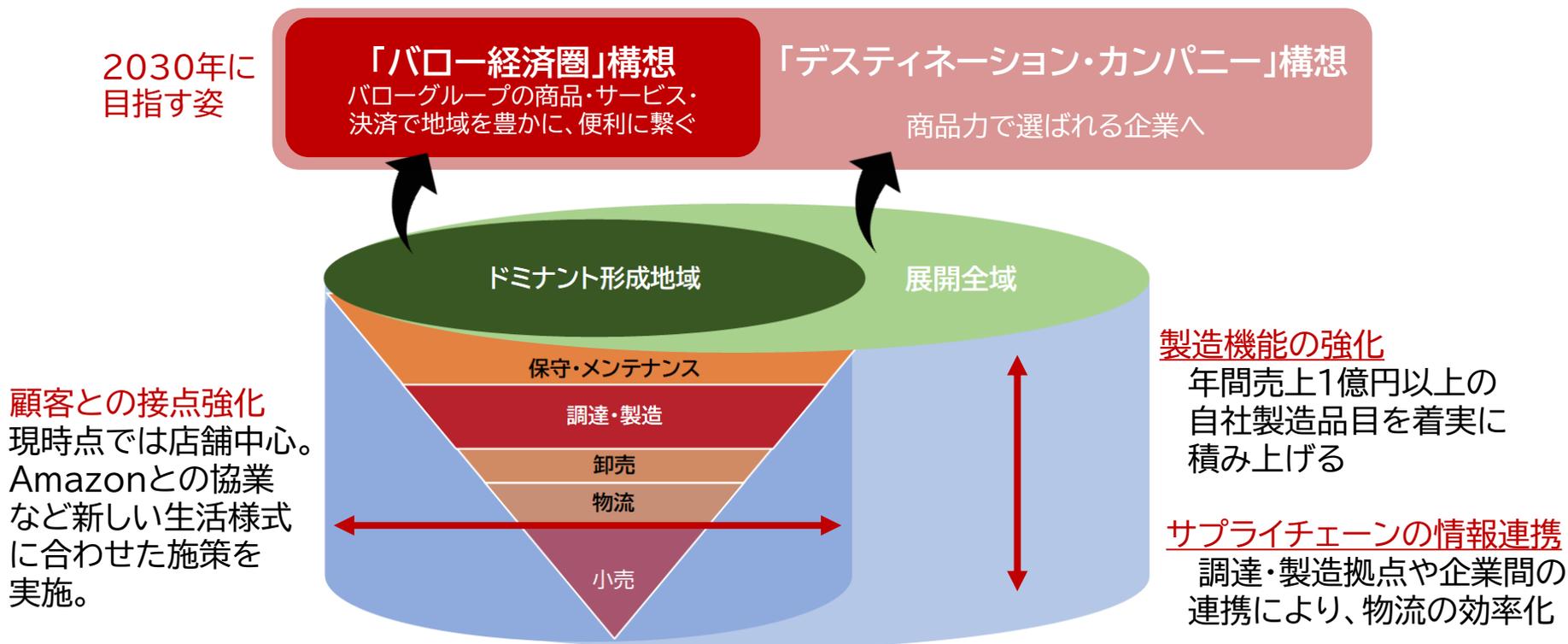
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
1	SM								
2	流通	流通	流通	流通	流通	Drg	Drg	HC	HC
3	Drg	HC	Drg	Drg	Drg	流通	HC	Drg	流通
4	HC	Drg	HC	HC	HC	HC	流通	流通	Drg

店舗数拡大とともに物流インフラ機能が収益の第2の柱 Drgの好調 巣ごもり需要・プロ需要拡大

注:SM…スーパーマーケット事業 Drg…ドラッグストア事業 HC…ホームセンター事業

バローグループ・ビジョン2030

- 地盤となる東海エリアにおいては、バローグループの店舗を中心とした「バロー経済圏」の構築を目指す
- 展開地域全域において、商品力で顧客に選ばれる店舗フォーマットを構築



デスティネーション・ストア構想

➤ デスティネーション・ストア構想の推進

コンビニエンスストアやドラッグストアが食品販売を強化し、また、ECサイトでの食料品購入も可能になっていることから、従来スーパーマーケットが武器としていた「商圈の近さ」による優位性が失われている。これまで以上に商圈を広げてお客様の獲得を進めるために、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」への転換を進めていく戦略

バローグループのデスティネーション・ストア

商圈の拡大とプライベート・ブランド、生鮮食品を強みにお客様を獲得する



valor selectは毎日の暮らしに欠かすことのできない品々を「良品廉価」で提供



新鮮な果物を使用したカットフルーツで果物比率を向上

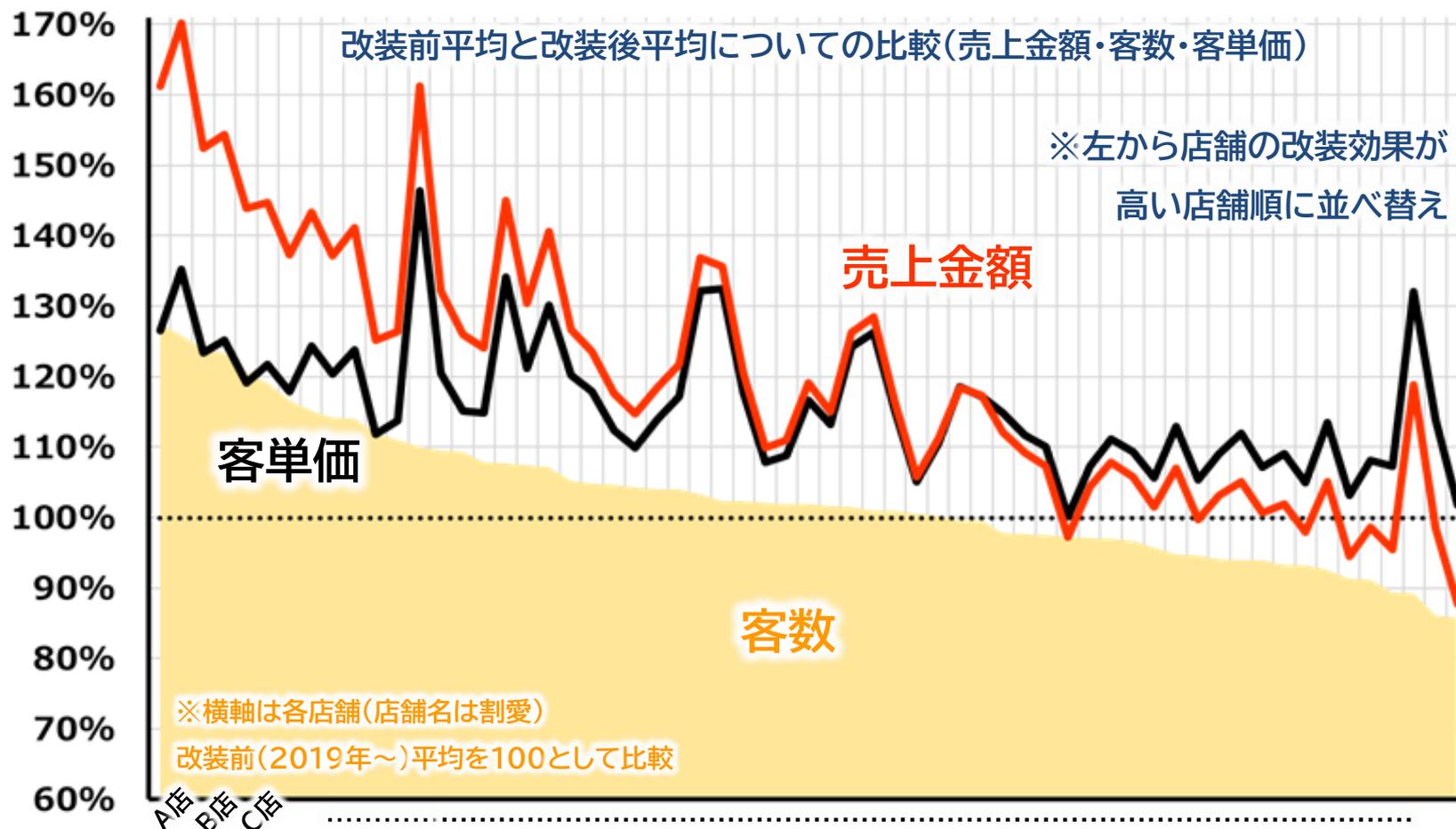


頭から尻尾まで見せて販売する臨場感のある水産売場

デスティネーション店舗改装の効果

売上金額 = 客数 × 客単価

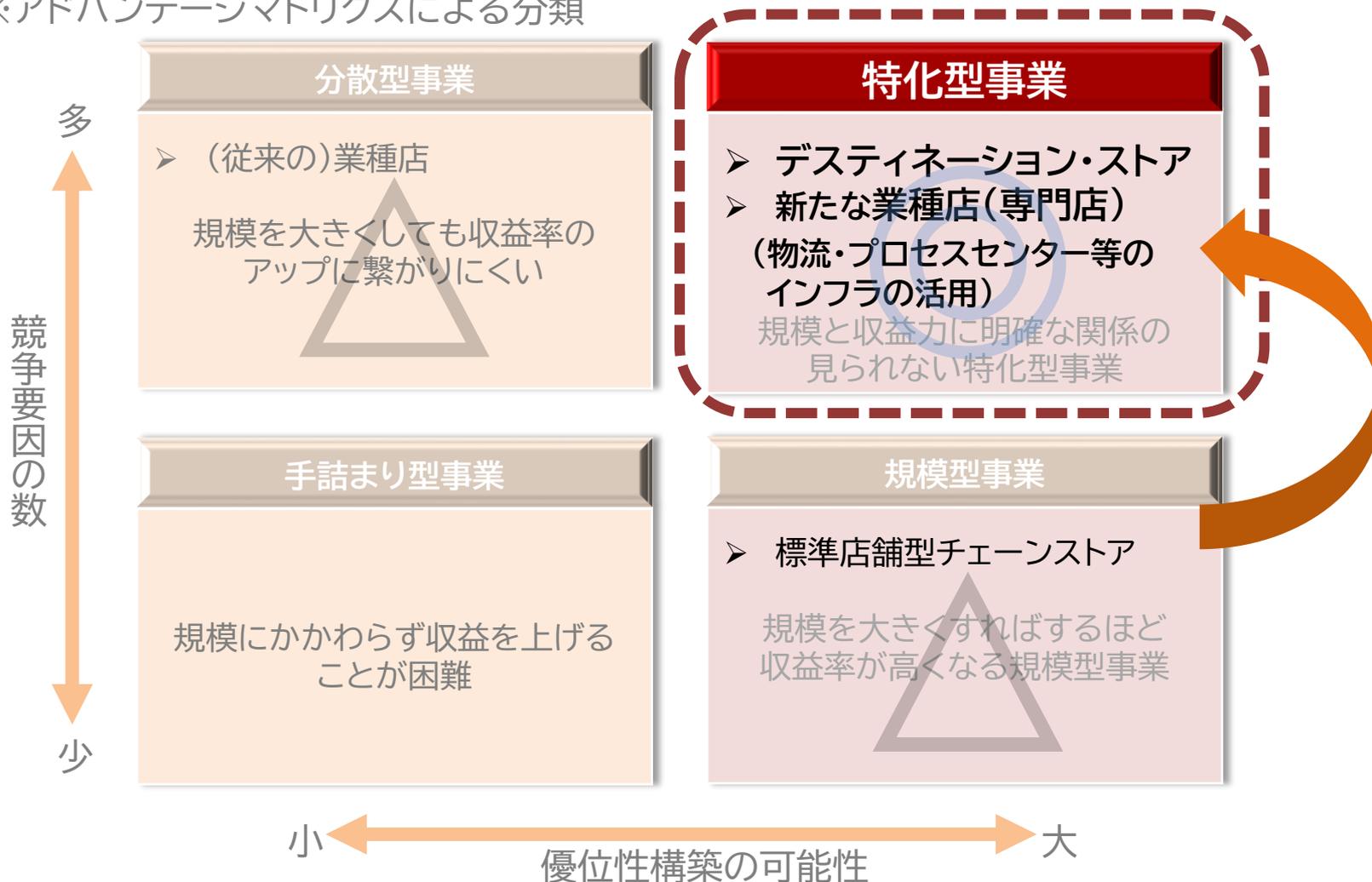
改装は特に客単価の上昇に効果が出ており、客数増加店では相乗的に大きな売上金額増加につながっている



デスティネーション・ストアと業種店

▶ 業態を超えた競争に適応可能なデスティネーション型と業種店(専門店)型を展開

※アドバンテージマトリクスによる分類



スタグフレーションの進行への対応

- 事業環境としては、現在スタグフレーション下にあると認識
- 新型コロナウイルス感染症拡大やロシアのウクライナ侵攻を受け、世界的な食料品相場の上昇に加え、原油価格の高騰に伴う物流費や原材料費の値上がり、為替相場でも円安傾向が続くなど全方位でコスト増加傾向

製造機能・商品力の強化

- ・ 製造機能の強化
自社製造機能を強化し、バリューチェーン全体でコストコントロールを実施。
(2022年3月「製造小売推進室」の発足)
- ・ バローグループの商品力
製造機能を強化し、プライベート・ブランド比率を向上させることで顧客から選ばれる店作りを行うとともに売上総利益率の改善を図る。

バロー経済圏の構築

- ・ LuVitカードの普及
地域流通業ならではの高いウォレットシェアを実現。
- ・ 特定地域における多業種展開
グループ経営資源を活用して複数の顧客接点を持ち、食品供給にとどまらない地域が抱える課題を包括的に解決し、地域内シェア向上へ。

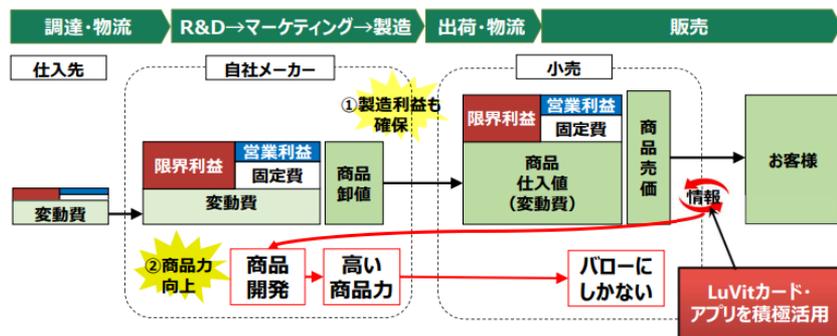
「両利きの経営」の実践

➤ 「両利きの経営」で事業環境の変化に対応

主力事業の継続的な改善(知の深化)と新しい事業領域の実験と行動(知の探索)を両立

知の深化

スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター、
物流、製造



「製造小売業」としての更なる深化として、

1. 顧客情報を活用した
より魅力ある商品の開発と発売
2. グループ外への積極的な拡売
3. 永続的な成長に向けた体制・仕組みの
構築

知の探索

都心部の業種店 / ノンストア事業

Vsolution

(株)Vソリューションに、

- ・PB事業(外販)
- ・EC事業
- ・BtoB事業

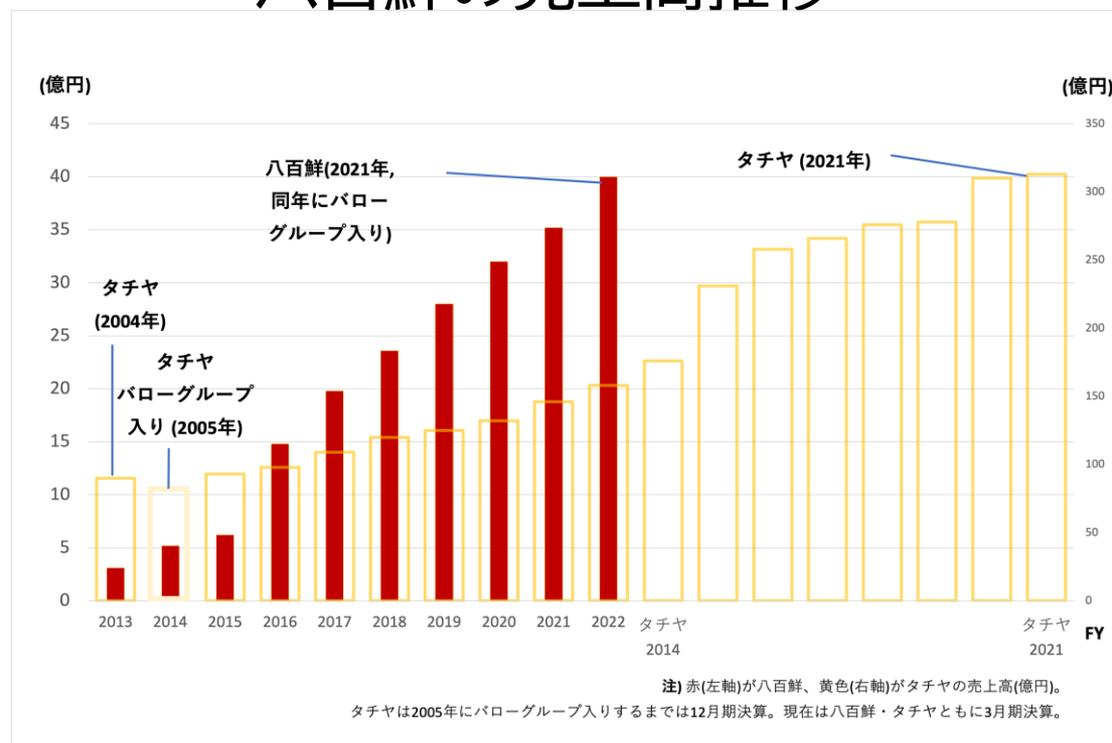
を統合(2022年5月)。

給食・配食事業や行政との提携
も拡大中。

業態店→業種店(専門店)への拡張

- 店舗改装を進める郊外店に対し、都心部では、生鮮部門に特化した業種店を展開
- 2005年買収の「タチヤ」は持続的な成長を実現
現在でも年間22億円(2022年3月期経常利益ベース)の利益貢献
- 2021年10月に買収した「八百鮮」は生鮮食品専門店ながら堅調な成長率を維持
- 新鮮さで顧客から選ばれる店づくりに成功

八百鮮の売上高推移



(株)八百鮮 代表取締役 市原敬久

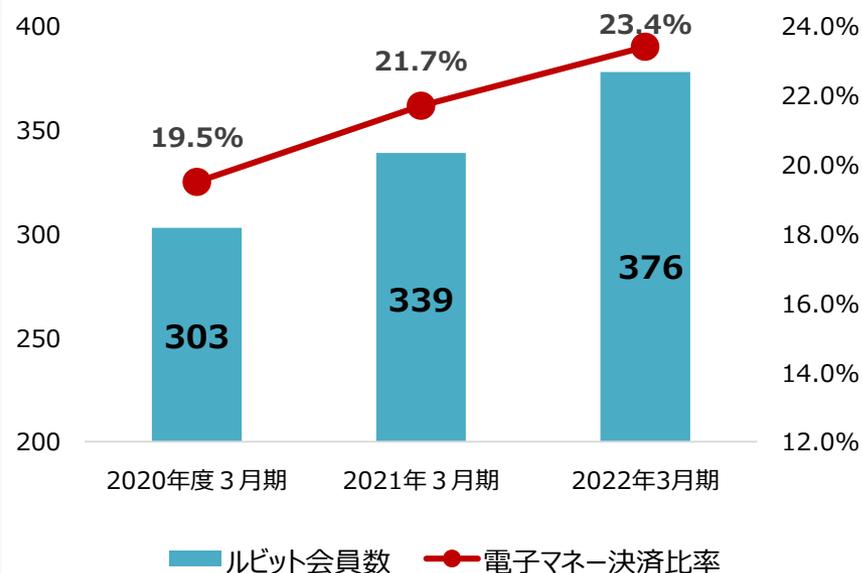
「デスティネーション・ストア構想」へ向けた投資

- スーパーマーケット事業において、店舗改装を28店で実施
- LuVit(ルビット)カードの会員数、決済比率は順調に推移。顧客との接点強化へ

店舗の改装を継続して実施

- ・ 店舗の改装による収益向上
1店舗あたり売上高が12.4億円(2021年3月期)から12.7億円(2022年3月期)へ。各店舗の「稼ぐ力」を高め、「デスティネーション・ストア」化へ投資を継続。
- ・ 生鮮比率の向上
カットフルーツによる果物比率の向上や丸魚を見せる水産売場の展開など店舗リニューアルに伴い特色ある生鮮売場を作り、「商品で顧客に選ばれる店」へ。

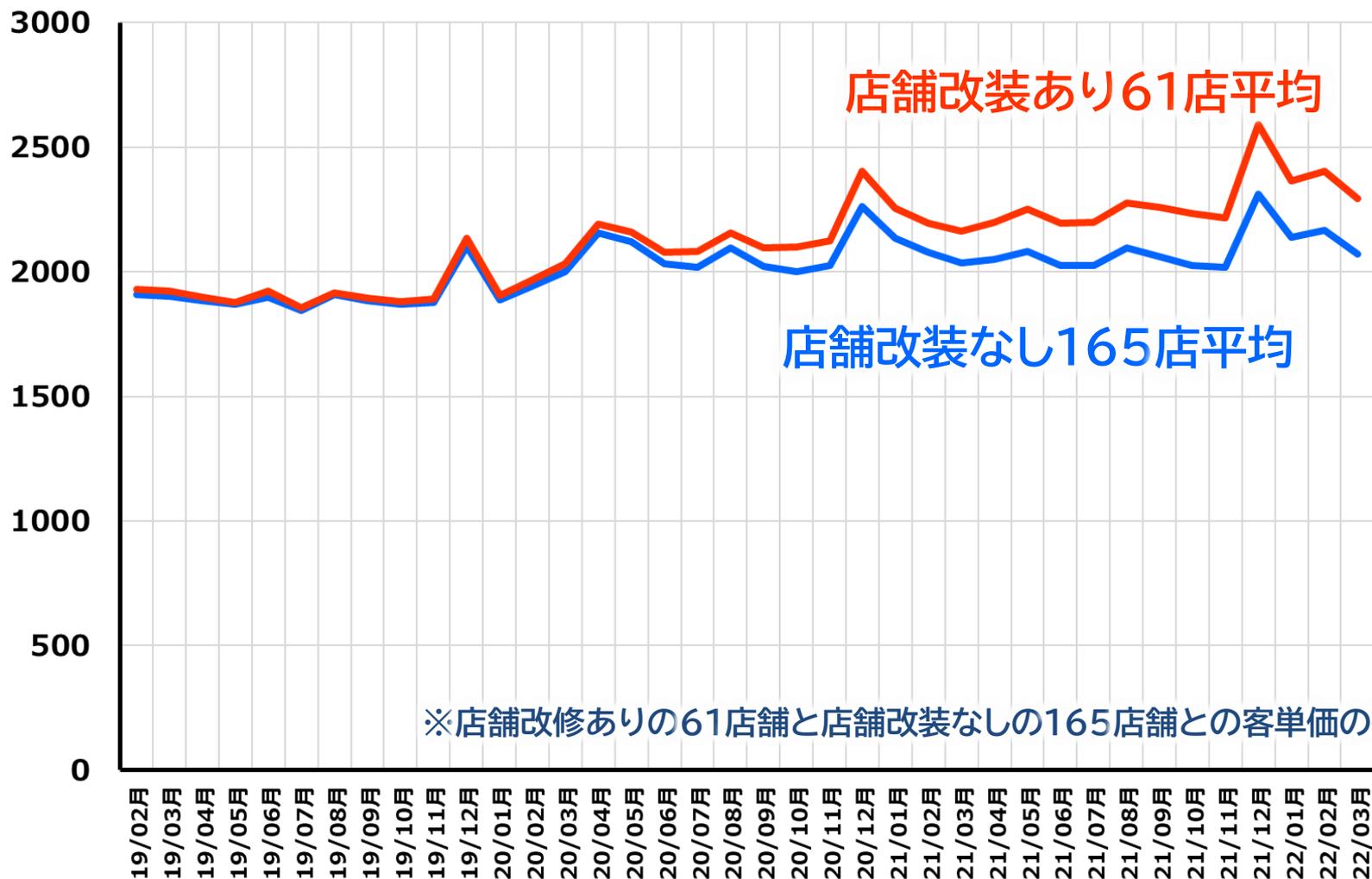
ルビット会員数と決済比率の推移 (万人/%)



ルビット会員数**376**万人
アプリ会員数**53**万人
電子マネー決済比率**23.4%**

客単価の推移 (店舗改装の有無による比較)

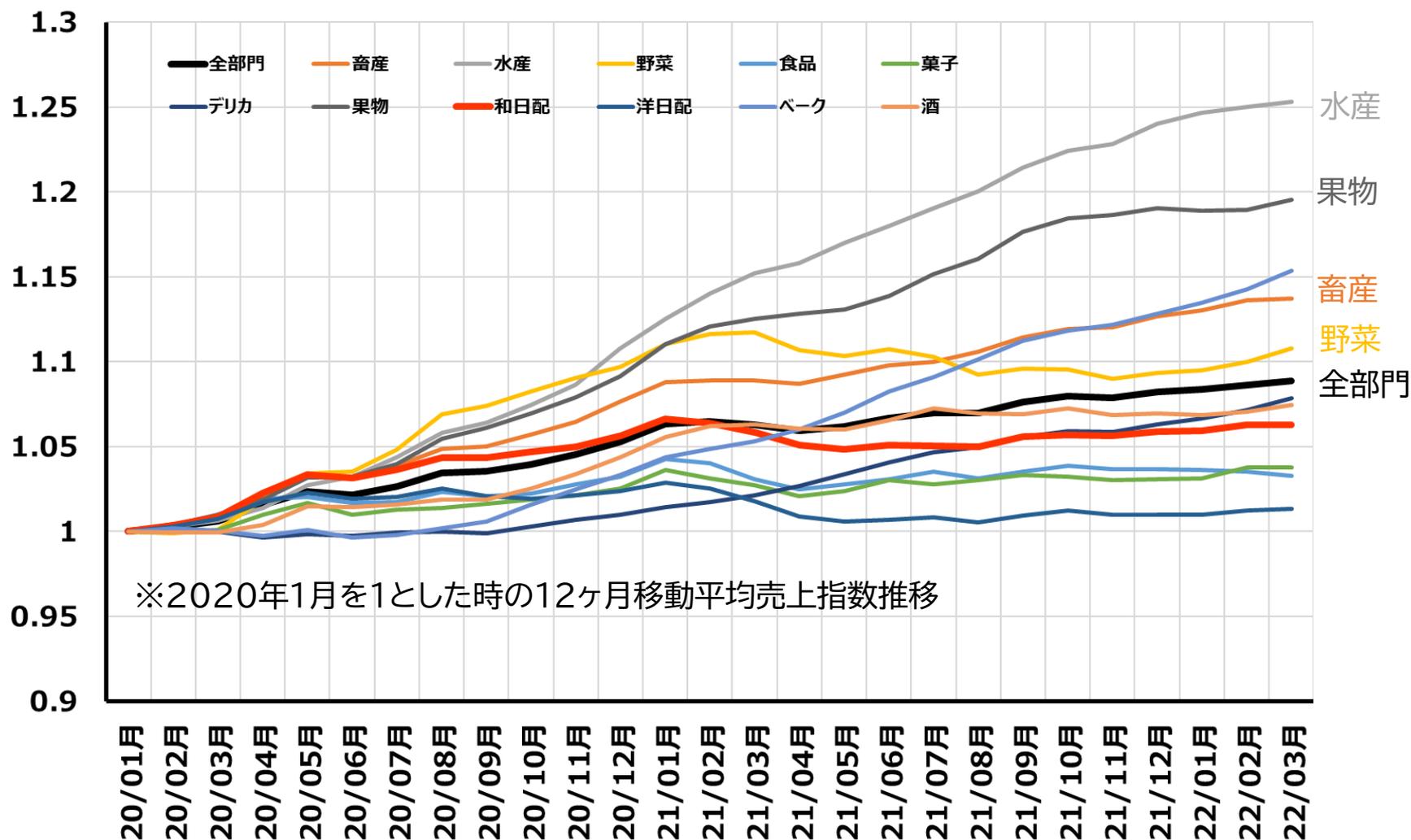
客単価は改装なし店舗でも上昇しているが、改装あり店舗はさらに高く推移



※店舗改修ありの61店舗と店舗改装なしの165店舗との客単価の推移

生鮮比率の向上 (各部門の直近約3年間の伸び率推移)

水産・果物・畜産・野菜の生鮮部門がけん引役となっている



- I. 2022年3月期連結決算の総括
- II. 2023年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画進捗(ご参考)

中期経営計画の進捗 全KPI伸長

	2020年度 前中期3カ年最終年度	当期	2023年度 現中期3カ年 最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 バローグループ・ビジョン2030
商品力 (株式会社バロー) 年間販売額1億円超の グループ製造商品	114品目	129品目			300品目
店舗転換度 (株式会社バロー) 1店舗当たり売上高	12.4億円	12.7億円	13億円	14億円	15億円
顧客との接点 LuVitカード会員数	338万人	376万人			600万人
アプリ登録会員数	32万人	53万人	100万人		300万人
EC売上高*	51億円	73億円	100億円		500億円

注: *EC(ドラッグストア・ホームセンター事業)、事業所向け配送事業ainoma(アイノマ)、ドライブスルー、その他無店舗販売事業の売上高。
2021年夏よりアマゾン・ジャパン合同会社との協業による新サービスを開始。

中長期経営方針(2022年3月期～2030年3月期)

➤ 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。

➤ 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
グループ製造機能を活用し「バローグループにしかない」魅力ある商品を提供。
- ・製造機能の強化
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。
- ・「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
「両利きの経営」で環境の急激な変化にも対応。
- ・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。

中長期定量目標(2022年3月期～2030年3月期)

	2020年度 前中期3カ年最終年度	2023年度 現中期3カ年 最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 バログループ・ビジョン 2030
規模				
営業収益	7,301億円	7,800億円		1兆円超
営業利益	256億円	290億円		480億円超
経常利益	283億円	310億円		500億円超
効率性				
ROIC*	6.0% (>WACC)	6.3% (>WACC)	8% (>WACC)	9% (>WACC)
税引後営業利益率	営業利益率 3.5% 売上総利益率26.4% 販売管理費比率25.3%	営業利益率 3.7% 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↑	営業利益率 ↑ 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↓	営業利益率 4.8% 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↓
投下資本回転率	2.7回	2.7回	↑	3.1回

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)等を適用。*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。

これからの価値創造アプローチ

- 新型コロナウイルス感染症の影響下、日常生活に欠かせない商品を安定供給するという変わることのない社会的使命と、生活様式・消費行動に合わせて商品・サービスの提供方法を変える必要性の双方を認識
- 従来の中期経営計画策定プロセスを見直し、2030年を見据えて社会の中でどのような存在でありたいか、どのように価値創造を図るのかを改めて整理し、ビジョンを策定した上で中期経営計画に落とし込む



経営理念	「創造・先取・挑戦」			
中長期経営方針	中期5カ年経営計画	中期3カ年経営計画	中期3カ年経営計画	 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 現中期3カ年経営計画
戦略目標	事業規模の拡大	経営効率の改善	店舗数から商品力へのパラダイムシフト	コネクト2030 商品・顧客・社会を繋ぐ
成長ドライバー	出店拡大	主要事業による安定成長	商品力	商品力
顧客との接点	店舗 (多様な業態)	店舗 (多様な業態)	店舗 一部EC他	店舗・EC(電子商取引) 自社電子マネーLuVit(ルビット)

事業ポートフォリオ・ マネジメント

- ✓ 持続的な収益性改善が期待されるスーパーマーケット事業を柱に、効率性の高いホームセンター事業とともに安定成長を図る。
- ✓ ドラッグストア事業の収益性はまだ低いものの、商品調達・開発でスケール・メリットが享受できるよう、当面は設備投資に資金を振り分ける。
- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響を受けたスポーツクラブ事業は、健康増進という価値提供で顧客との接点を形成する位置づけから、収益適正化へ構造改革を更に進める。

キャッシュ・フロー の創出

- ✓ 2024年3月期までの3カ年累計1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出。

成長投資

- ✓ M&Aを除き、2024年3月期までの3カ年累計850億円程度の設備投資を予定。
- ✓ 設備投資の内訳は、新店投資45～50%、既存店投資35%程度、DX関連を含むその他投資15～20%を予定。

有利子負債の返済

- ✓ D/Eレシオ0.6倍を目処に有利子負債を圧縮。

株主還元

- ✓ 配当方針*に基づき、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。

財務規律

- ✓ D/Eレシオ0.6倍を目処。資金調達バランスの変化を踏まえ、経営効率指標としてROICを新たに採用、資本コストをより意識した経営を行う。

注：*「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。」

- 本資料は情報の提供を目的とし、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績計画を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものです。リスクや不確実性を含んでいます。当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- この資料の著作権は株式会社バローホールディングスに帰属します。いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することをかたく禁じます。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

valor[®] Holdings

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