

2023年3月期 第2四半期

# 決算説明会資料



株式会社 **バァー** ホールディングス

2022年11月15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のもとに、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。



取締役社長代行

**小池 孝幸**

- I. 2023年3月期第2四半期連結決算の概要
- II. 通期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画(ご参考)

## ➤ 第2四半期連結決算の総括

- ・ 営業収益において、過去最高を更新。
- ・ 営業収益は、スーパーマーケット事業で、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。ドラッグストア事業では、店舗の新設及び既存店舗への調剤薬局併設が寄与。ホームセンター事業では、EC事業が大きく前年を上回る実績で推移し、増収を確保。
- ・ 営業利益・経常利益は過去3番目の高水準を確保。

## ➤ 2023年3月期通期業績見通し

- ・ 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。

## ➤ バローグループの成長戦略

- ・ 中期3カ年経営計画の2期目は、ドラッグストア事業の回復もあり堅調に推移。目標達成に向け着実に足場固めを進める。

# I. 2023年3月期第2四半期連結決算の概要

## II. 通期業績見通し

常務取締役 管理本部長  
篠花 明

# 2023年3月期第2四半期の実績

- 営業収益においては過去最高を更新するも、水道光熱費及び店舗の新設に伴う賃借料等の増加により、営業利益以下の各段階利益は計画未達に終わる

(金額単位: 百万円)

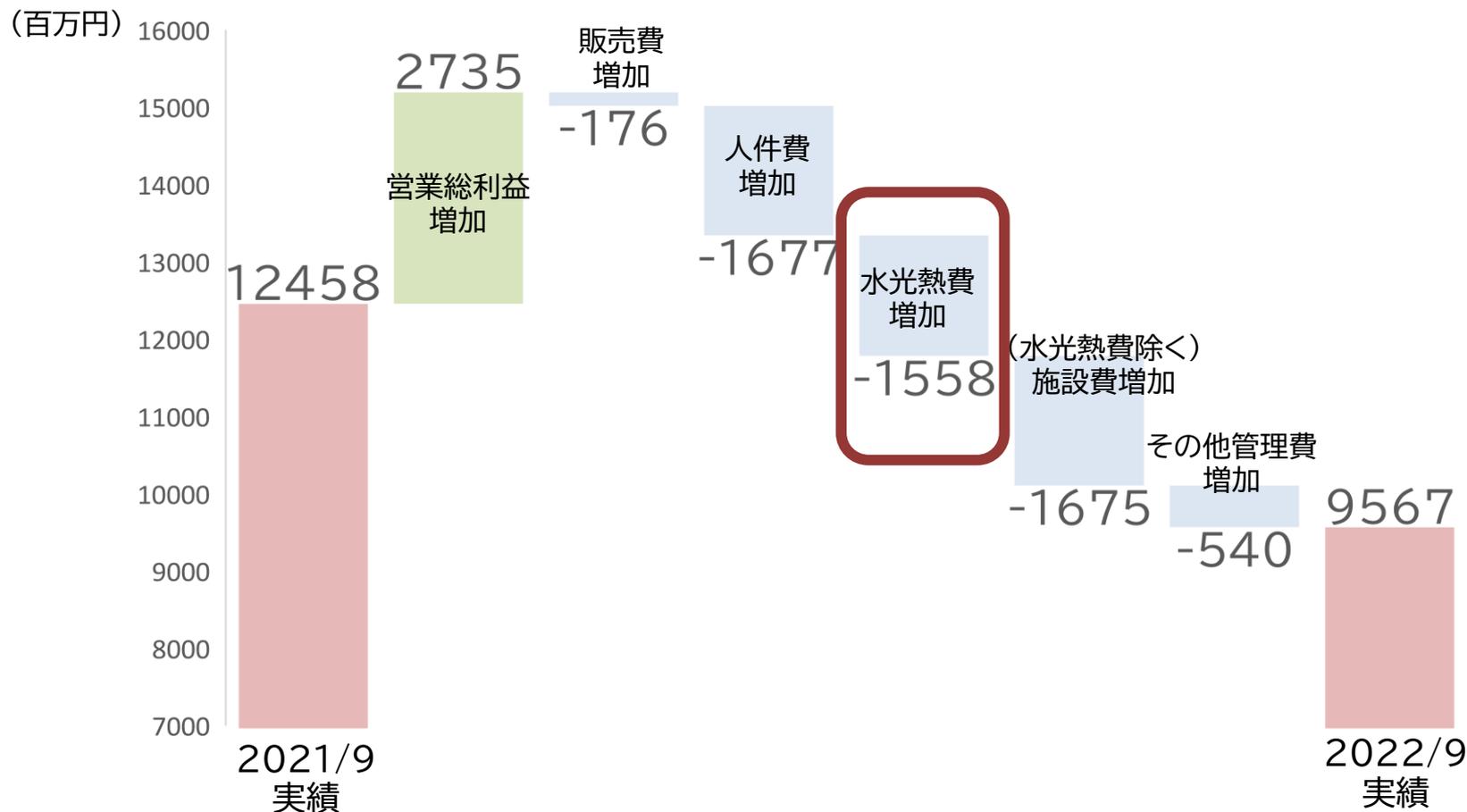
	2019/9	2020/9	2021/9	2022/9		
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
営業収益	336,735	367,523	365,934	375,000	374,661	△0.1%
営業利益	7,414	16,326	12,458	12,600	9,567	△24.1%
経常利益	8,171	17,500	14,044	14,100	11,106	△21.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,795	8,794	6,104	7,500	5,736	△23.5%

EBITDA*	15,804	25,007	21,993	-	19,668	(百万円)
EPS	70.69	163.79	113.69	-	106.81	(円)

\*EBITDAについては、営業利益+減価償却費(CFベース)により算定

# 営業利益の増減要因

- 営業総利益は27億円増加
- 電気料金の高騰による水光熱費の上昇が約15億円



# セグメント別の経営成績

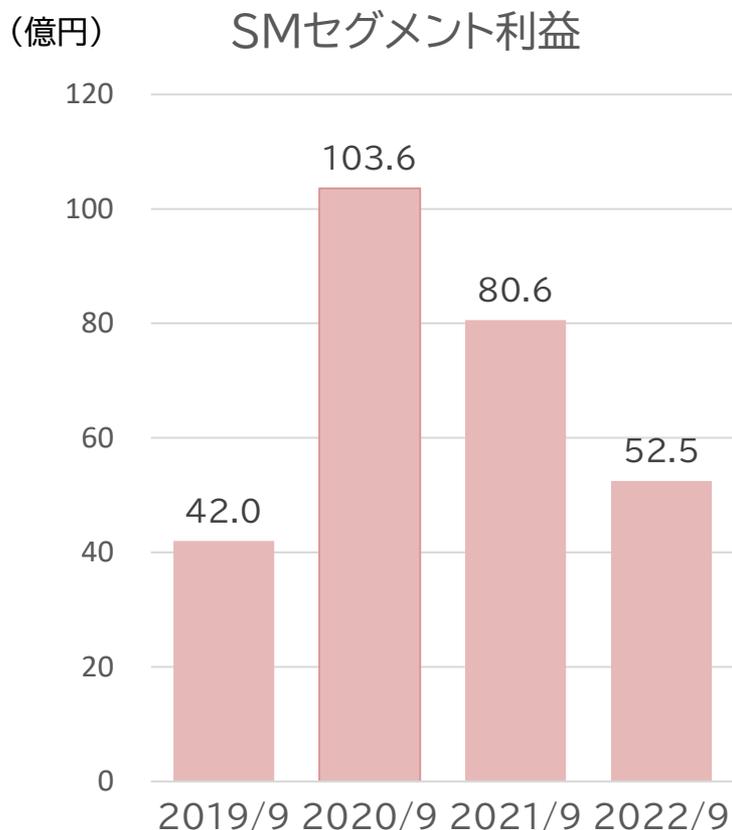
- スーパーマーケット事業は、前期に子会社化した企業が寄与し増収も、水光熱費の増加等により減益
- ドラッグストア事業は、調剤併設化を中心とした売場改装等により既存店売上高が伸長し、増収増益に
- ホームセンター事業は、EC事業が大きく前年を上回る実績で推移し、増収を確保
- スポーツクラブ事業は、水道光熱費等の売上原価が増加したため、営業損失が拡大

(金額単位:百万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2020/9	2021/9	2022/9		2020/9	2021/9	2022/9	
	実績	実績	実績	前年 同期比(%)	実績	実績	実績	前年 同期比(%)
スーパーマーケット事業	198,352	201,868	<b>206,401</b>	+2.2%	10,365	8,060	<b>5,251</b>	△34.8%
ドラッグストア事業	76,486	76,390	<b>80,071</b>	+4.8%	2,434	1,667	<b>2,117</b>	+27.0%
ホームセンター事業	67,911	62,507	<b>63,322</b>	+1.3%	5,200	3,479	<b>3,032</b>	△12.8%
スポーツクラブ事業	4,063	4,829	<b>4,845</b>	+0.3%	△1,327	△275	<b>△448</b>	損失拡大
流通関連事業	5,463	4,952	<b>4,916</b>	△0.7%	1,730	1,618	<b>1,634</b>	+1.0%
その他	15,246	15,386	<b>15,104</b>	△1.8%	1,332	1,282	<b>962</b>	△24.9%
消去・全社費用					△3,409	△3,374	<b>△2,983</b>	
計	367,523	365,934	<b>374,661</b>	+2.4%	16,326	12,458	<b>9,567</b>	△23.2%

# スーパーマーケット事業

- コロナ禍前の2019年上期との比較では約10億円の増益水準
- 8月6日「バローの日」セール等の値ごろ感の訴求



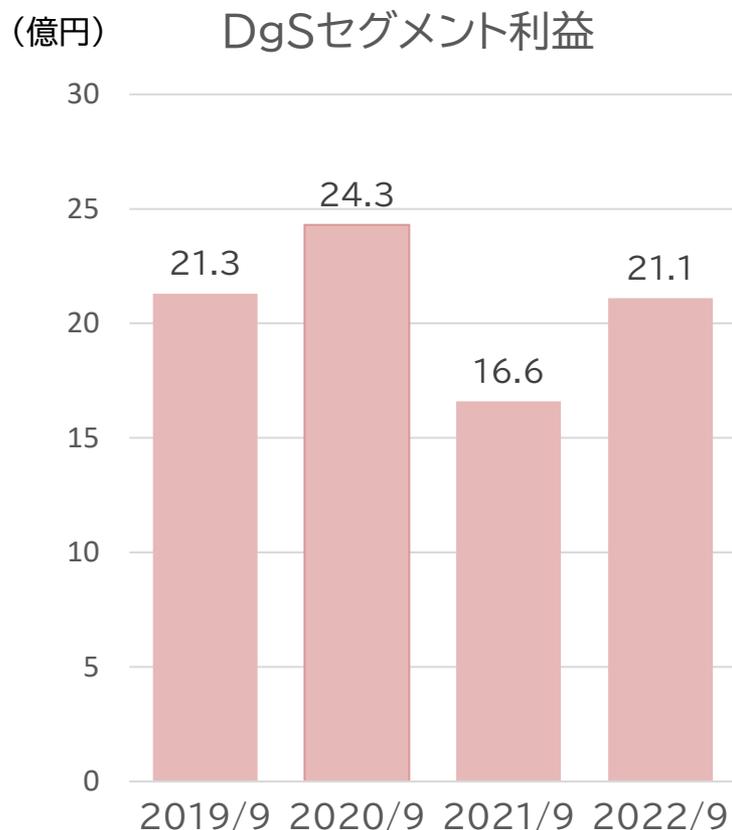
## 上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	±	(株)バローにおいて価格訴求 販促(バローの日等)を実施
	対前期比	+	前期M&A(八百鮮、ヤマタ)寄 与。
営業 利益	対計画比	▲	(株)バローでの▲19億円、売 上高マイナスによる荒利高、リ ベート、物流フィーの減少
	対前期比	▲	(株)バロー荒利額▲10億円、 電気代+6億円、タチヤでの旗 艦店(八事店)休業

※+ : 増加・上ぶれ、▲ : 減少・下ぶれ、± : インライン

# ドラッグストア事業

- コロナ禍前の2019年上期との比較ではほぼ横ばいの利益水準
- ヘルスケア、化粧品、調剤カテゴリーの強化
- デジタル販促強化、PB構成比10%へ



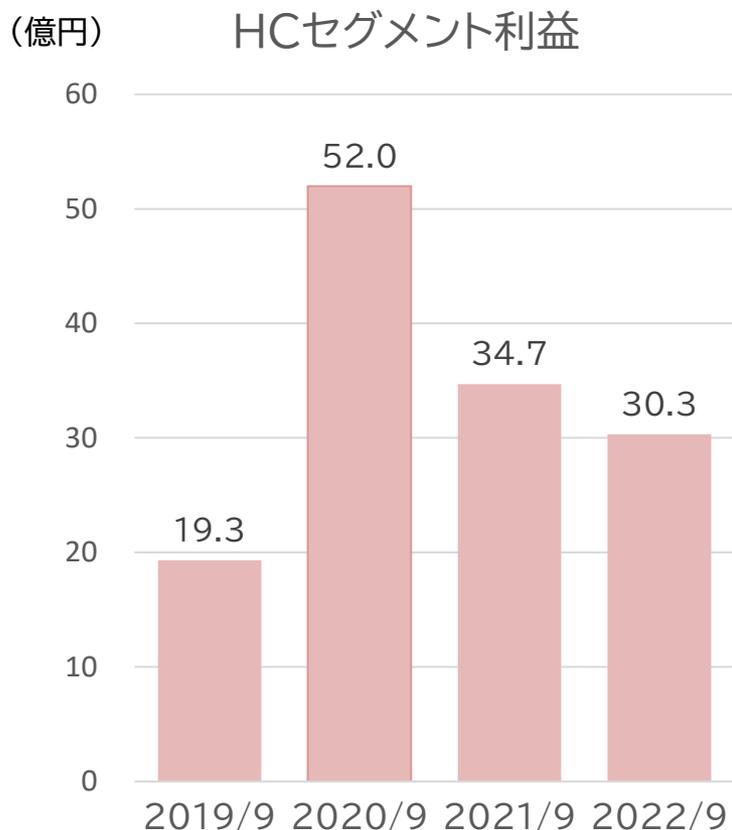
## 上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	+	7月以降のオミクロン株流行需要を捕捉。調剤堅調。
	対前期比	+	30店舗のてこ入れ(新店6、調剤10、売場改装13)
営業 利益	対計画比	+	販売費減(チラシを隔週に変更)、調剤併設化に伴う人件費(薬剤師)は増加。
	対前期比	+	荒利率の改善 調剤部門の成長、PB強化。部門改善効果+0.3%、相乗積効果+0.4%改善、合計+0.7%(目標は+1.0%)

※+:増加・上ぶれ、▲:減少・下ぶれ、±:インライン

# ホームセンター事業

- コロナ禍前の2019年上期との比較では約11億円の増益水準
- HC本来のカテゴリーへの回帰、PB強化(構成比15%へ)を目指す
- タイム→HCバローへのDIYノウハウ共有等、PB以外のシナジー出現



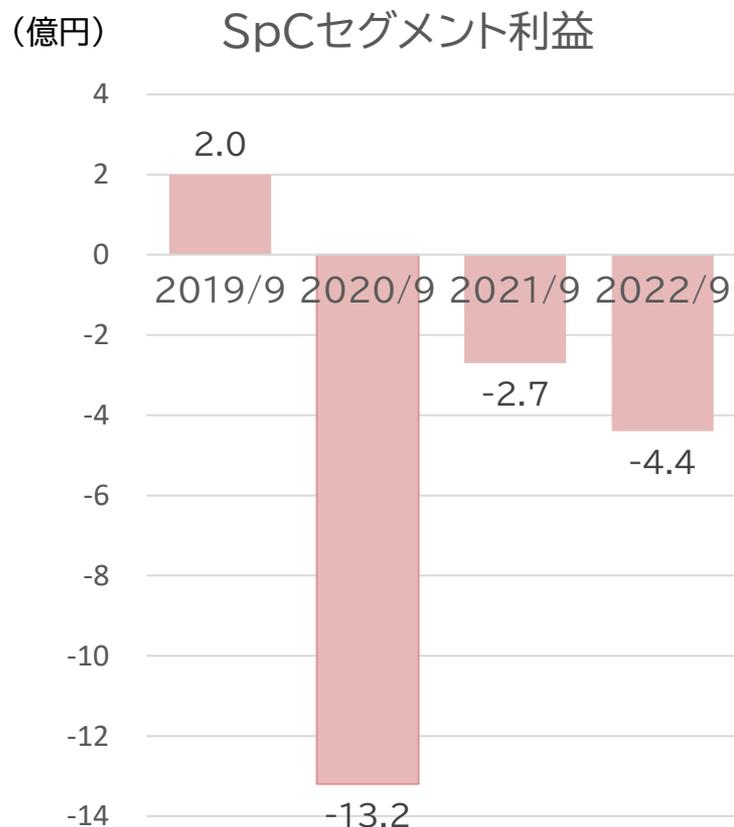
## 上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	+	ダイユースイト中心に堅調に推移。
	対前期比	+	ECの伸張。月初の販促強化。
営業 利益	対計画比	▲	経費コントロールは出来ているものの、トップラインが下ぶれ、荒利高が減少。
	対前期比	▲	巣ごもり需要の反動減とともに、ウクライナ問題等によるコストの高騰

※+ : 増加・上ぶれ、▲ : 減少・下ぶれ、± : インライン

# スポーツクラブ事業

- コロナ禍前の2019年上期との比較では約6億円の減益水準
- 新体制(田代会長、山口社長)の下、再生プロジェクトを発足
- LuVitアプリへの会員証機能実装、法人契約型個人会員制度創設



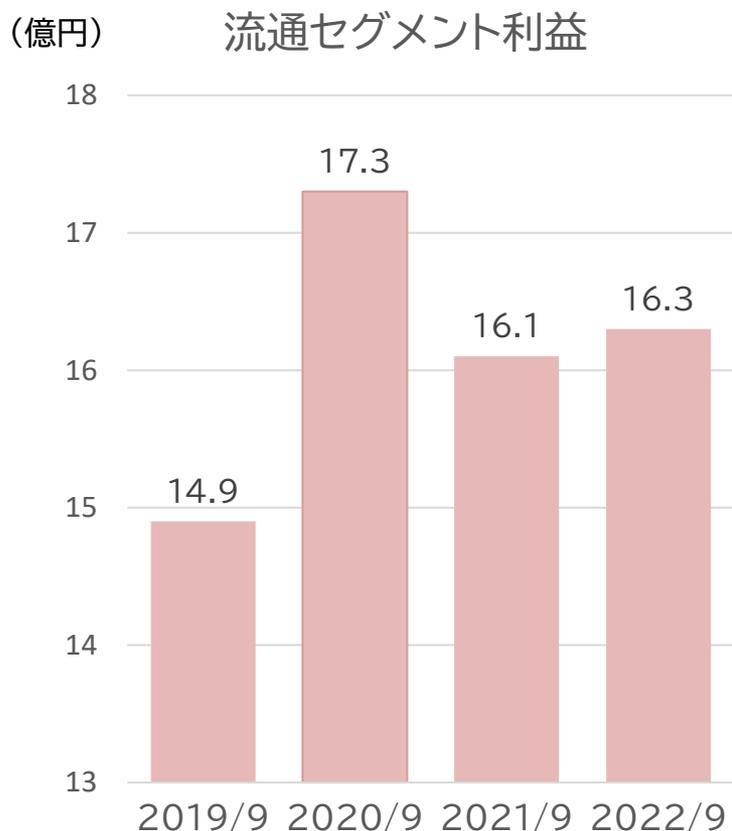
## 上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	▲	入会者数の計画未達。
	対前期比	+	7月より月会費値上げを実施。
営業 利益	対計画比	▲	トップラインの未達。
	対前期比	▲	水光熱費の増加。

※+ : 増加・上ぶれ、▲ : 減少・下ぶれ、± : インライン

# 流通関連事業

- コロナ禍前の2019年上期との比較では約2億円の増益水準
- 生産性向上に向け、小分けシステム稼働(ピッキング作業生産性向上)予定



## 上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	±	燃料費高騰伴う厳しい経営環境は継続
	対前期比	±	福島・大分での業容拡大
営業 利益	対計画比	+	業収益に進捗を見ながら、経費コントロールを実施。物流備品(販売費)数量・単価面から都度検討。人件費、センター間応援、人材派遣で対応。
	対前期比	+	物流マテハンの見直し、新型ドーリーの導入検討

※+:増加・上ぶれ、▲:減少・下ぶれ、±:インライン

# 経営指標の推移

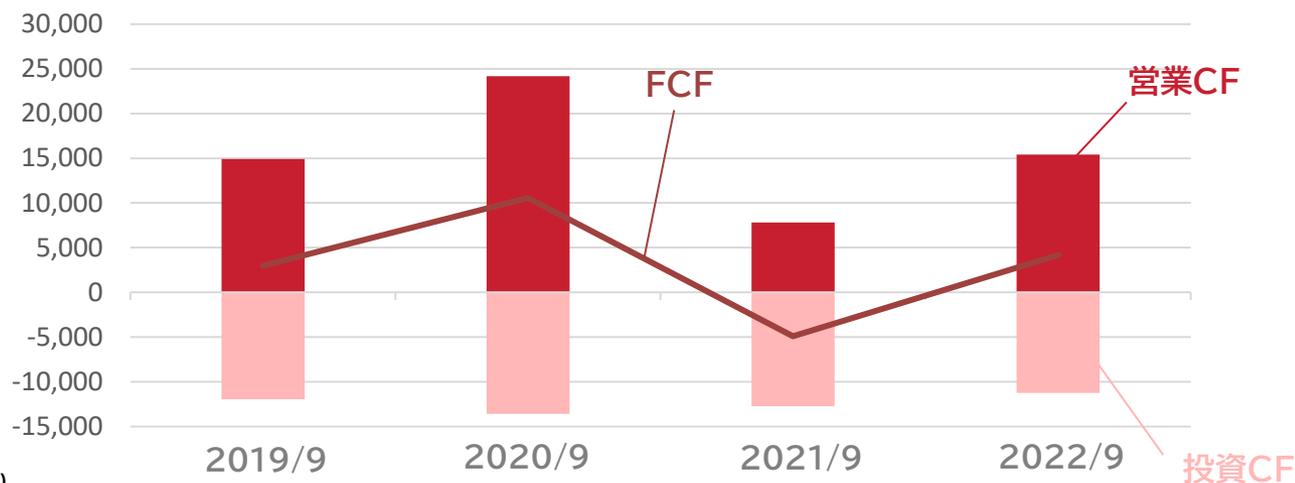
- 安定性に関する指標は、継続的に改善
- 収益性の改善が課題

	2020/9	2021/9	2022/9
	実績	実績	実績
総資産経常利益率 (ROA)	8.9%	6.9%	5.4%
営業収益経常利益率	4.8%	3.8%	3.0%
総資産回転率 (回)	1.9	1.8	1.8
自己資本当期純利益率 (ROE)	12.9%	8.4%	7.6%
投下資本利益率 (ROIC) (注)	7.7%	5.0%	4.2%
自己資本比率	35.0%	36.4%	36.7%
D/Eレシオ (倍)	0.8	0.8	0.7
ネットD/Eレシオ (倍)	0.6	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

- 営業CFの増加により、FCFがプラスに転じる
- 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】 (百万円)

	2019/9	2020/9	2021/9	2022/9
営業キャッシュフロー	14,919	24,186	7,827	15,421
投資キャッシュフロー	△11,964	△13,608	△12,736	△11,247
フリーキャッシュフロー	2,954	10,577	△4,909	4,173
財務キャッシュフロー	△656	△2,749	△2,548	△7,743
現金及び現金同等物の増減額	4,976*	7,744	△7,455	△3,558
現金及び現金同等物の期末残高	22,915	31,903	21,894	19,309

\*株式交換による現金及び現金同等物の増加額3,003百万円を含む金額

# 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) <b>10%削減</b>		(2020年度比) サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 <b>40%削減</b>	サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 <b>ゼロ</b>
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) <b>35%削減</b>		(2016年度比) <b>45%削減</b>	(2016年度比) <b>55%削減</b>

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

# 食品廃棄物の削減

## パイナップル残渣の飼料化の取り組み



- I. 2023年3月期第2四半期連結決算の概要
- II. 通期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画(ご参考)

# 2023年3月期 通期業績見通し



- 10月オープンの千音寺店において、スーパーマーケット、ホームセンター、ドラッグストアの主要3業態での共同出店を行い、全部門デスティネーション化への進化をはかる(ドラッグストアは12月出店予定)
- ドラッグストア事業においては引き続き、ヘルスケア、化粧品、調剤の強化

(金額単位:百万円)

	2022/9	2023/3		2024/3
	実績	進捗率	計画	(中計最終年度)
営業収益	374,661	50.0%	750,000	780,000
営業利益	9,567	42.1%	22,700	29,000
経常利益	11,123	44.5%	25,000	31,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,736	49.9%	11,500	

## 既存店売上高伸張率

SM(株)バロー	Δ2.1%	0.0%
ドラッグストア	+0.8%	2.0%
ホームセンター	Δ1.0%	0.0%

# 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)バローが下期3店舗の新規出店を予定
- ドラッグストア事業では、出店を抑制しつつ、財務体質の改善に

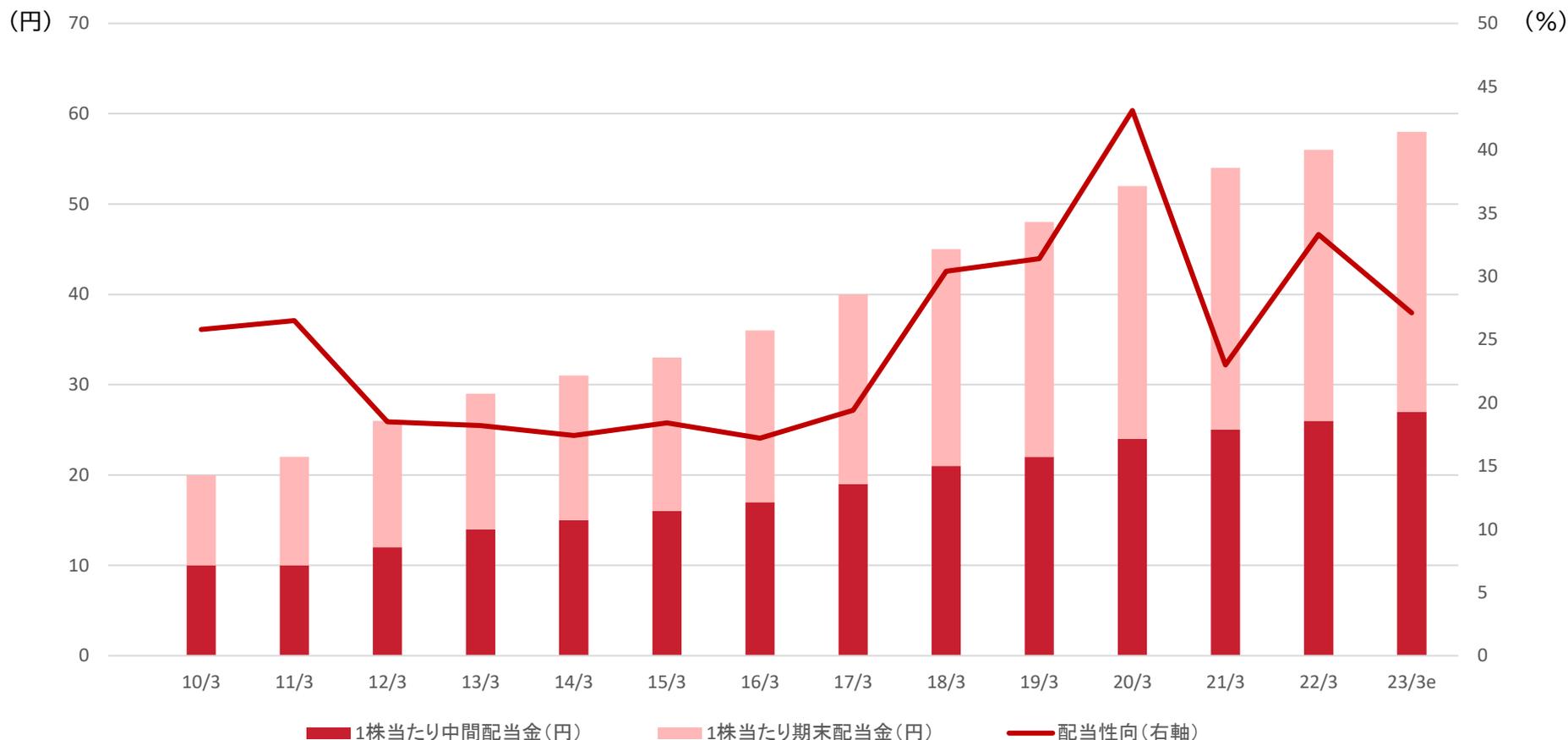
(単位:店舗)	2022/3	2022/9			2023/3計画		
	期末	新設	閉鎖	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	312	4	3	313	9	4	317
惣菜専門店等	33	5		38	12	-	45
ドラッグストア	478	17	3	492	24	5	497
ホームセンター	158	1	1	158	8	2	164
スポーツクラブ (うちFC)*	193 (59)	1	5	189 (56)	2	9	186 (54)
ペットショップ	115	1	-	116	5	-	120
その他	5	-	-	5	-	-	5
店舗数合計	1,294	29	12	1,311	60	20	1,334

(\*)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)	30,947	-	-	12,649	24,878	※支払ベース
新規投資	14,484	-	-	5,924	12,509	
既存店投資	15,158	-	-	5,742	10,633	
その他	1,304	-	-	983	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



- I. 2023年3月期第2四半期連結決算の概要
- II. 通期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画(ご参考)

## Ⅲ. バローグループの成長戦略

取締役 社長代行  
小池 孝幸

# 新経営体制について

## ➤ 2022年8月より新体制に移行

田代正美会長兼最高経営責任者(CEO)が経営の責任、小池孝幸社長代行がグループ経営の執行責任者を担う強固な経営体制とし、さらなる成長と企業価値向上を図る体制に移行

### 小池孝幸プロフィール



新役職名	取締役社長代行
氏名	小池 孝幸 (こいけ たかゆき)
生年月日	1972年9月20日生
出身地	愛知県春日井市
学歴	1995年 3月 名古屋大学文学部卒業
略歴	1995年 4月 当社入社
	2005年 1月 当社社長室長
	2008年 5月 当社物流部長
	2018年 4月 中部興産株式会社代表取締役社長(現任)
	2019年 1月 当社IT戦略室長兼情報システム部長
	2019年 6月 当社取締役(現任)
	2020年 4月 当社流通技術本部長兼システム部長(現任)
	2022年 8月 当社社長代行

- 事業環境としては、スタグフレーションの兆候があると認識
- 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

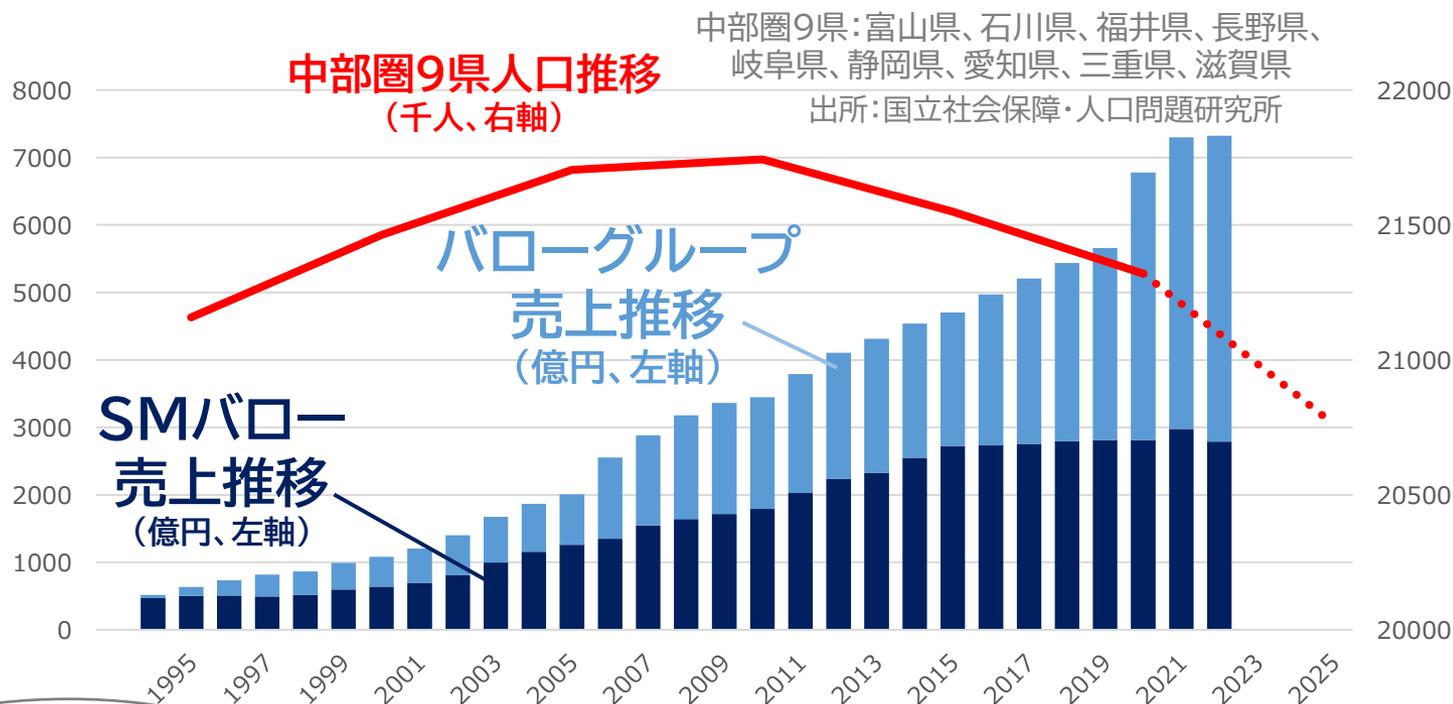
- ・ 製造機能の強化  
自社製造機能を強化し、バリューチェーン全体でコストコントロールを実施。  
(2022年3月「製造小売推進部」の発足)
- ・ バローグループの商品力  
製造機能を強化し、プライベート・ブランド比率を向上させることで顧客から選ばれる店作りを行うとともに売上総利益率の改善を図る。

## バロー経済圏の構築

- ・ LuVitカード&アプリの普及  
地域流通業ならではの高いウォレットシェアを実現。バローフィナンシャルサービスの発足。
- ・ 地域社会における多業種展開  
グループ経営資源を活用し顧客との接点を最大化。行政との連携も進め、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。

# 過去30年間のグループ業績総括

➤ スーパーマーケットを中心とした流通業としての成長を実現



第1・第2創業期 ← 「流通業」としての成長 →

インフラ整備 → 安さ挑戦 → PB開発 → 関連グループM&A

HDの成長

→ 高速出店 → エリア拡大・同業異文化のM&A

SMの成長

# これからのバローの成長戦略

- 二毛作経営(両利きの経営)  
主力3事業(SM、DgS、HC)の継続的な改善・強化と  
グループのリソースを活用した新しい事業領域の実験と行動を両立

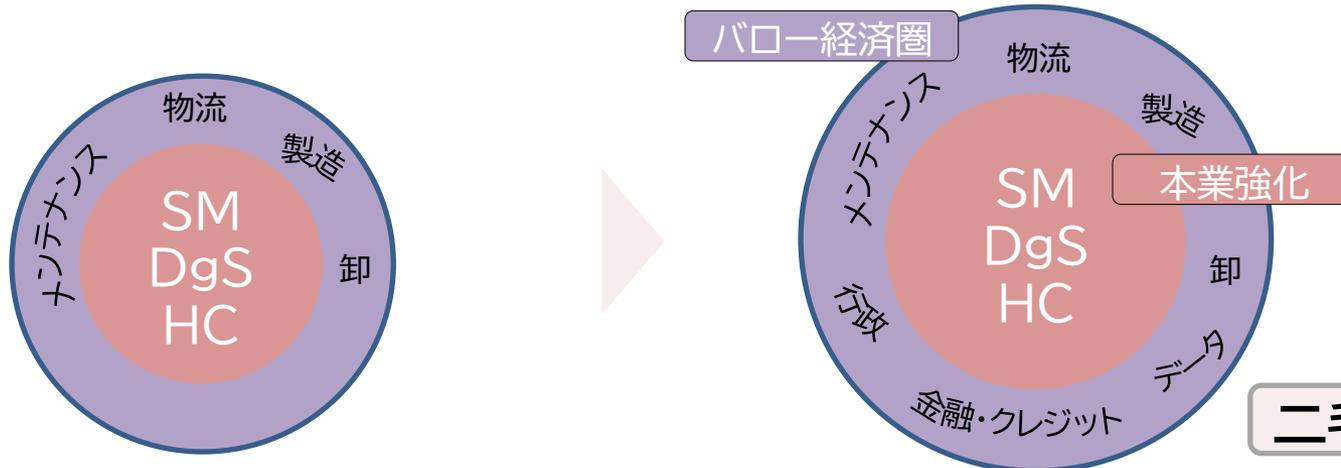
## 二毛作経営

### 本業強化

主要3事業(SM、DgS、HC)の強化  
を通じ、営業収益1兆円に向けての  
基盤固め

### バロー経済圏構築

データ活用・ノンストア事業・行政連携  
によるマーケットの拡大を通じ、地域  
に深く根差した共創モデルの構築



二毛作経営

# デスティネーション・ストア構想

本業強化

valor Holdings

- 従来SM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中、商圈を広げ、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」への転換を進めていく戦略

高辻店 → 千音寺店へのさらなるDS進化 全部門のデスティネーション化

10月21日開店のバロー千音寺店では、旗艦店であるバロー高辻店のオープン時を上回る売上高を達成



在庫回転も意識し、高さによるボリューム感を出した農産売場



頭から尻尾まで見せる臨場感のある水産売場

生鮮

プロセスセンターを活用した商品ラインナップの畜産売場



グロス  
日配



即食性・保存性に訴求した冷凍食品売場

デリカ

値ごろ感かつ高付加価値を実現したデリカ惣菜「本気の鮭弁」(603円)



# SMグループ戦略

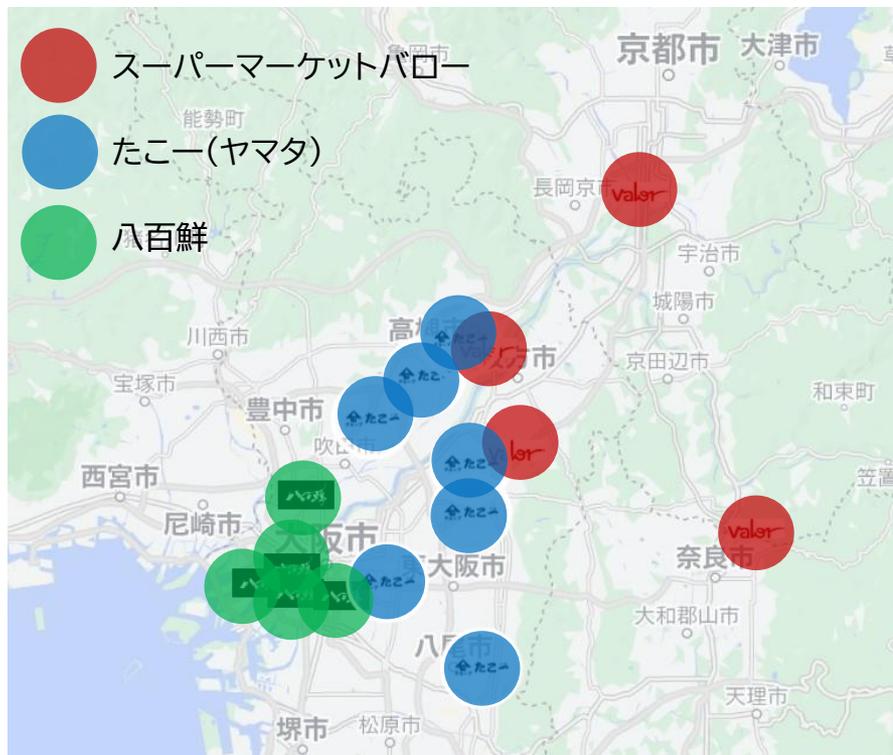
本業強化

valor Holdings

## ➤ グループ1兆円体制に向けて

現在、セグメント営業収益4,200億円、セグメント利益100億円のスーパーマーケットセグメントを郊外型のデスティネーション・ストアと都市型専門(業種)店を核とし、各SM事業会社間の戦略連携を強化。

### 京都府・大阪府における 当社スーパーマーケットの分布(17店舗)



八百鮮野田本店  
(大阪市野田新橋筋商店街内)  
地域活性の中心として  
商店街振興組合等からの引合いも強い

# 都市型店舗の出店攻勢

本業強化

valor Holdings

## ➤ 都市部への人口流入ニーズの取込み

都会や人口の多い場所での商売が今後マーケットとして拡大すると予測。従来型のバックヤードが店舗面積全体の3分の1以上を占める店舗は、経営的に採算が合わないため、生鮮の「売り切り」のノウハウを活かし、「今日仕入れたものを今日売る」フォーマットをつくり、バックヤードや冷蔵庫のためのスペースが必要ない、あるいは冷蔵庫すらつくらない経営も視野に入れる。



2022年6月 タチャ錦二丁目店



2022年6月 デリカキッチン錦二丁目店

# 製造小売モデルの進展

本業強化

valor Holdings

## ▶ 全部門デスティネーション化を支えるインフラ機能

2020年10月に稼働した大垣畜産プロセスセンターでは、高付加価値商品の製造も取り組む。平日1日約5万パック、週末約10万パックを製造。



工場直送自家製ハンバーグ  
(プレーン・チーズ)



黒毛和牛希少部位盛合せ



自家製煮豚・焼豚  
味付けホルモン

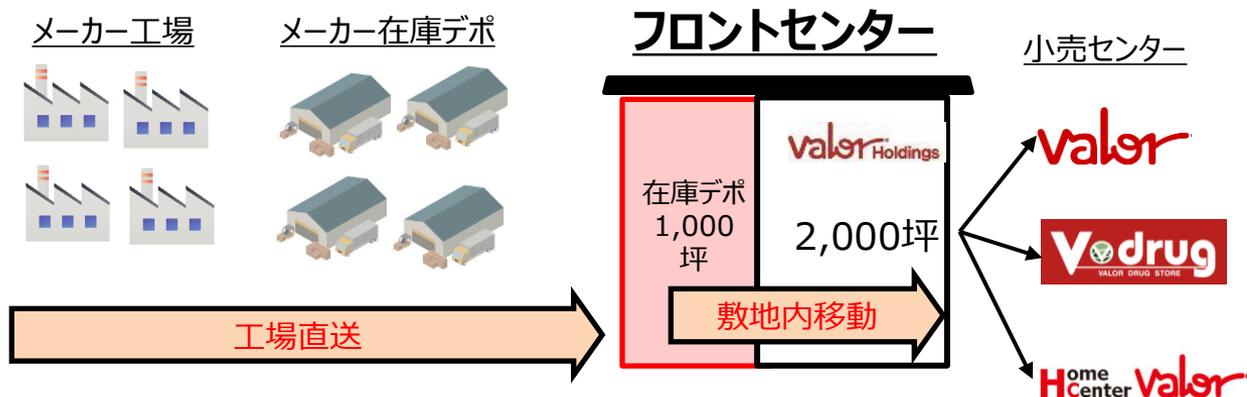
# 物流インフラへの再投資

本業強化

valor Holdings

➤ 当社の強みである物流インフラへの更なる投資を継続

- ・各務原フロントセンターにて、飲料分野におけるグループ共通在庫型センターを始動
- ・既存センターの省人化、マテハン改革を進め、エネルギー価格上昇への対応を進める
- ・新エリアデポセンター設立等、既存物流センター網の統廃合に着手



サプライチェーンのさらに川上へ遡る整備へ  
グループ共通在庫型センターで合理化を図る



自動小分けシステム

# 下期プロジェクト発足

本業強化

valor Holdings

## ▶ 下期より6つのプロジェクトを発足

本業強化の柱として、下期6か月間を期間として、SMセグメントを中心としたプロジェクトを始動。店舗運営の自動化(①)、グループ横断人事(②)、製配販一体の商品開発サイクルの確立(③)、グループ売上5億円超のPBの開発(④)、逆算経営の実践(⑤)、令和版「安さ挑戦」への取組み(⑥)等。

### ヒトづくり

①生産性向上PJ

②人材育成PJ

### 強い商品づくり

③製造小売業強化PJ

④PBPJ

### マネジメント

⑤目標管理手法PJ

⑥販売政策PJ

# Vソリューション

二毛作経営

valor Holdings

- 2022年5月1日付で、株式会社Vソリューションに6事業を統合  
これまでバローグループで運営してきた様々な外販事業をVソリューションに統合。  
新型コロナウイルス感染症第7波にかけては受注量も増加(Amazon社との協業、ainoma等)

## Vsolution

PB事業

OA機器  
販売事業

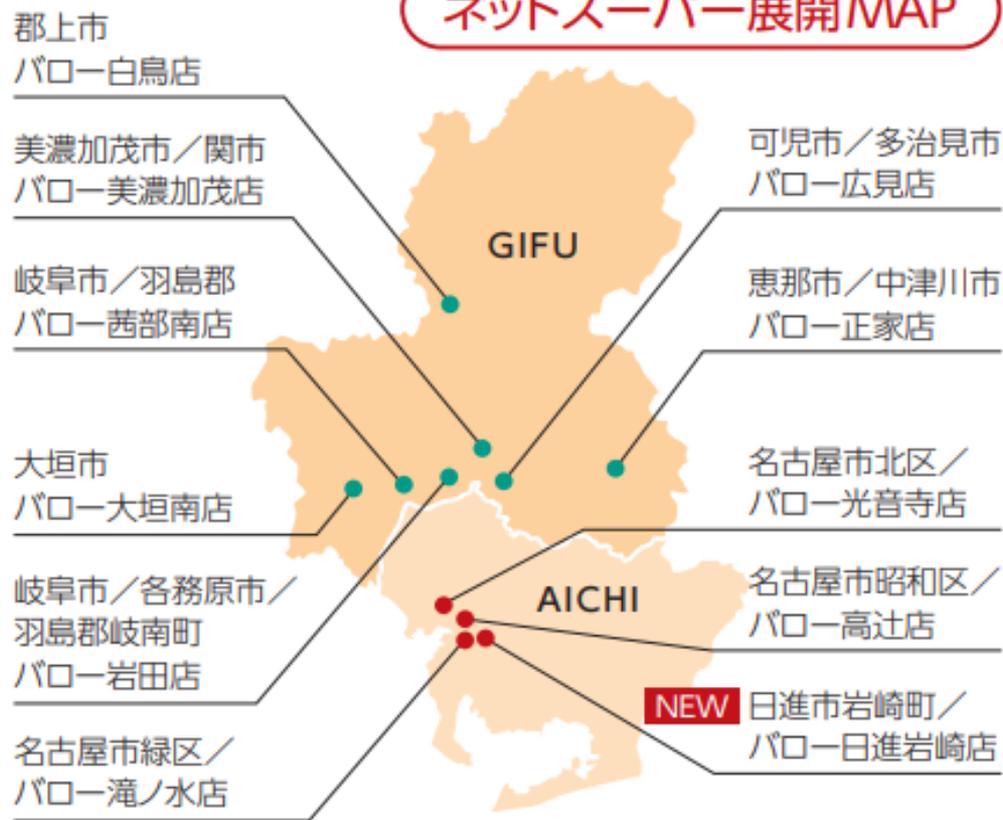
法人向け  
卸売事業

給食  
商材事業

ネットスー  
パー事業

移動  
販売事業

### ネットスーパー展開MAP



# 地域連携の方針

二毛作経営

valor Holdings

- バ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
- 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はかる

①

## 食育

- ・給食事業
- ・フードドライブ
- ・地域ブランドの開発

③

## SDGs

- ・フードバンク
- ・こども食堂への支援
- ・買い物弱者支援  
(移動販売)

②

## 健康社会

- ・アクトスのインストラクター・コーチの派遣
- ・病院内に開局(産業連携)
- ・オンライン診療

④

## 有事支援

- ・災害時支援
- ・コロナ患者への療養  
キット対応
- ・物資協定
- ・避難場所協定

## ➤ 自社クレジットカード事業の開始

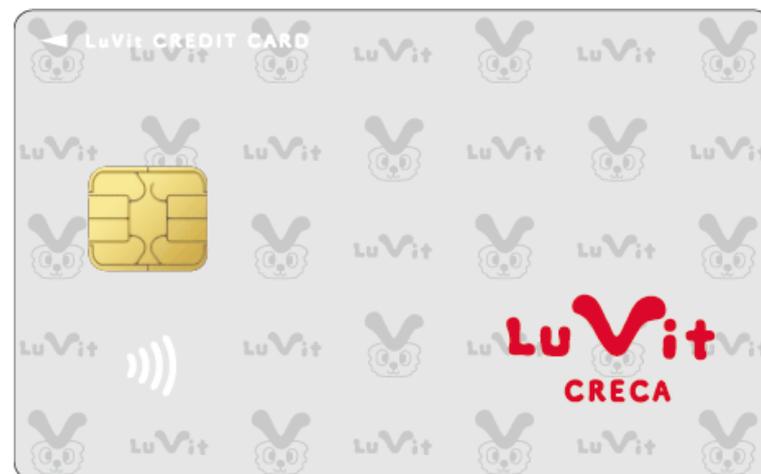
2017年2月:電子マネー(プリペイド式)にポイントサービスを付加したLu Vit(ルビット)カードの発行を開始(2022年9月末現在393万枚を発行)

2021年12月:当社100%出資による株式会社バローフィナンシャルサービスを設立し、クレジットカード発行事業の準備を開始

2022年3月:デジタル会員証機能とスマホ決済機能「Lu Vit Pay(ルビットペイ)」開始

## ➤ 自社クレジットカード(準備中)概要

- カード名称: Lu Vit クレジットカード
- カード券面: 右図
- 国際ブランド: JCB
- 主たる会員媒体: スマートフォン及びスマートフォンアプリ
- サービス開始予定: 2023年春



- I. 2023年3月期第2四半期連結決算の概要
- II. 通期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. 中期3カ年経営計画(ご参考)

# バローグループ・ビジョン2030

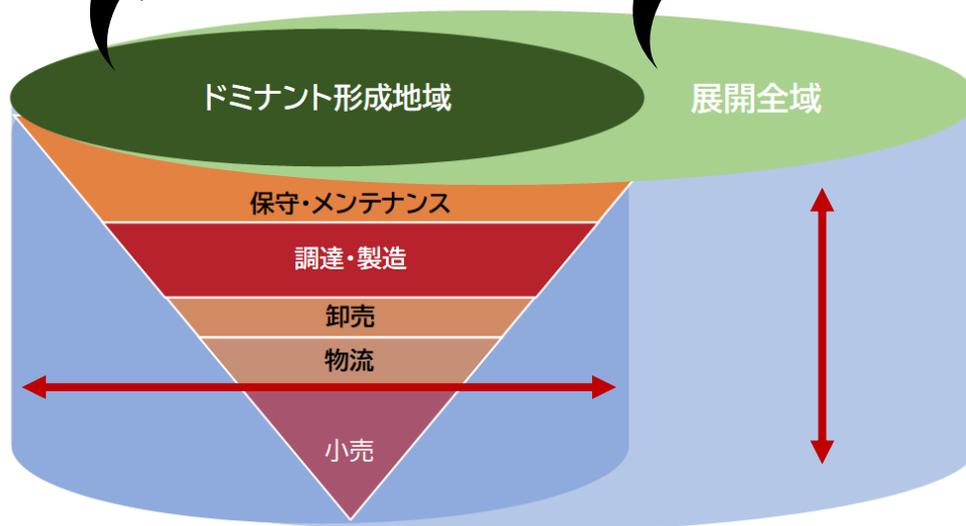
- 地盤となる東海エリアにおいては、バローグループの店舗を中心とした「バロー経済圏」の構築を目指す
- 展開地域全域において、商品力で顧客に選ばれる店舗フォーマットを構築

2030年に  
目指す姿

**「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

**顧客との接点強化**  
現時点では店舗中心。  
Amazonとの協業  
など新しい生活様式  
に合わせた施策を  
実施。



## 製造機能の強化

年間売上1億円以上の  
自社製造品目を着実に  
積み上げる

## サプライチェーンの情報連携

調達・製造拠点や企業間の  
連携により、物流の効率化

# 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
<b>規模</b>				
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
<b>効率性</b>				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">ROIC*</div> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">税引後営業利益率</div> <div style="text-align: center;">×</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">投下資本回転率</div>	<b>6.0%</b> (>WACC)	<b>6.3%</b> (>WACC)	<b>8%</b> (>WACC)	<b>9%</b> (>WACC)
	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 ↓
	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	  <b>パローグループ・ビジョン2030</b> <b>サステナビリティ・ビジョン2030</b>  <b>現中期3カ年経営計画</b>
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。

創造先取挑戦

valor<sup>®</sup> Holdings

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