

2023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

2023年5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。

## 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を契機に、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、「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、投資家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。また、「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向け、バランスシートをより意識した経営も行っていきます。

バローグループは、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いきます。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月期連結決算の概要
- II. 2024年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. (ご参考)セグメント概況

## ➤ 2023年3月期連結決算の総括

- ・ 営業収益において計画を上回り、28期連続増収、過去最高を更新。
- ・ 水光熱費を中心とした販管費の上昇分を主要事業のトップラインの伸びによりカバーし、前年の反動減の大きい上期(28億円減益)に対し、下期は利益を持ち直す(17億円増益)ものの、通期では微減益。
- ・ 減損損失等の特別損失の計上により当期純利益は減益。

## ➤ 2024年3月期業績見通し

- ・ 営業収益7,720億円、営業利益205億円、経常利益233億円、親会社株主に帰属する当期純利益93億円を見込む。  
(中期経営計画策定時との環境変化を勘案し、定量目標を見直し)

# I. 2023年3月期連結決算の概要

# II. 2024年3月期業績見通し

常務取締役 管理本部長  
篠花 明

# 2023年3月期連結経営成績



- 営業収益に関しては過去最高を更新
- 主要3事業(SM、DgS、HC)が増収
- 反動減の大きい上期(28億円減益)に対し、下期は利益が持ち直し(17億円増益)

(金額単位: 百万円)

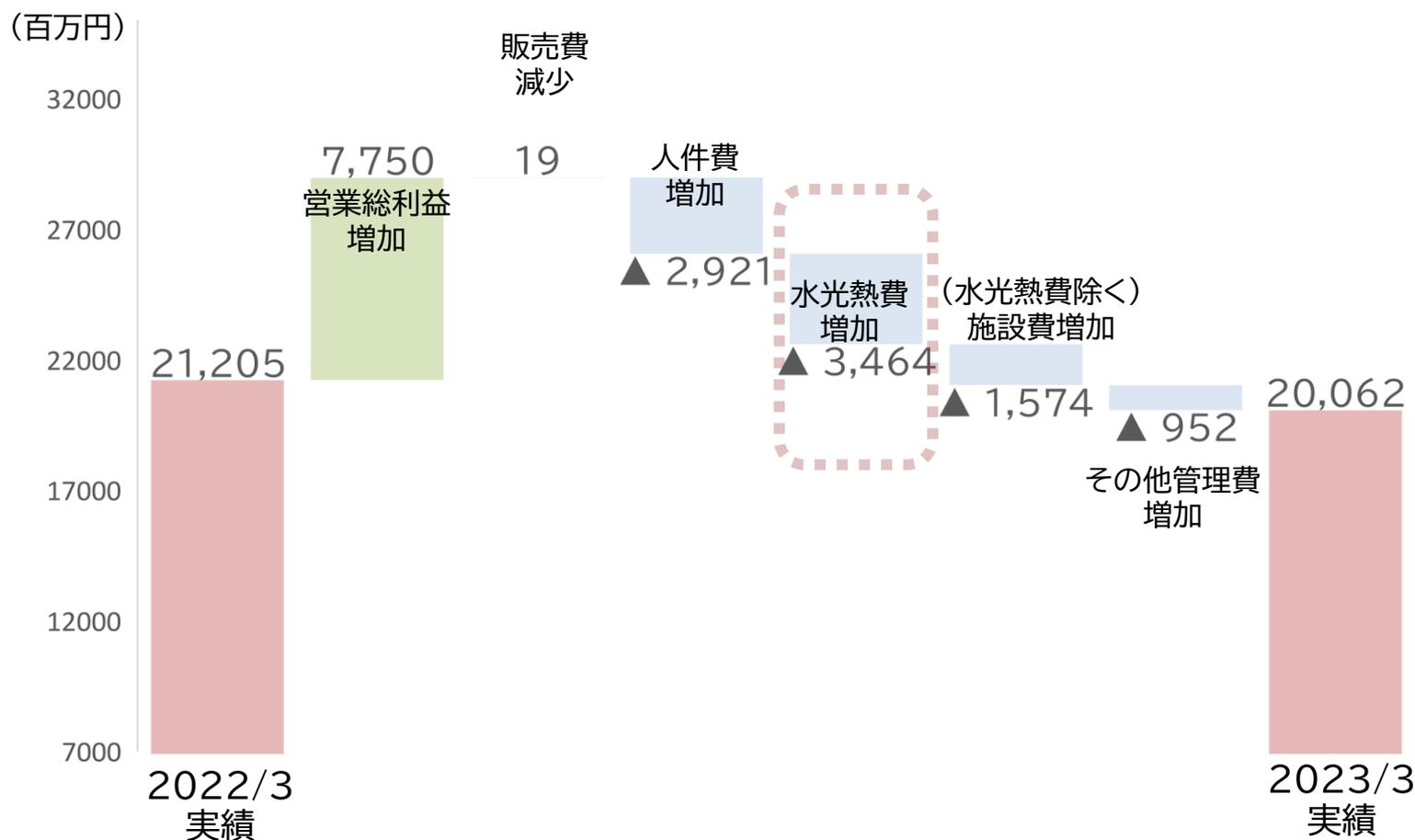
|                     | 2021/3  | 2022/3  | 2023/3  |         |        |        |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|                     | 実績      | 実績      | 計画      | 実績      | 昨年比    | 計画比    |
| 営業収益                | 730,168 | 732,519 | 750,000 | 759,977 | +3.7%  | 1.3%   |
| 営業利益                | 25,648  | 21,205  | 22,700  | 20,062  | △5.4%  | △11.6% |
| 経常利益                | 28,397  | 24,140  | 25,000  | 23,049  | △4.5%  | △7.8%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 12,592  | 9,014   | 11,500  | 7,603   | △15.7% | △33.9% |

\*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* | 43,882 | 41,434 | -      | 40,754 | (百万円) |
| EPS     | 234.52 | 167.87 | 214.17 | 141.61 | (円)   |

# 営業利益の増減要因

- トップラインの伸張により、営業総利益は77億円増加
- 電気料金の高騰による水光熱費の上昇が約35億円



# 四半期別業績

- Q3、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        | 374,661 | 199,890 | 185,424 | 759,977 | +2.4%  | +6.5%  | +3.7%  | +3.7% |
| 売上高         | 362,317 | 193,485 | 179,581 | 735,385 | +2.4%  | +6.6%  | +3.7%  | +3.8% |
| 売上総利益       | 96,049  | 51,058  | 48,314  | 195,422 | +2.7%  | +5.4%  | +4.4%  | +3.8% |
| 営業総利益       | 108,393 | 57,463  | 54,157  | 220,014 | +2.6%  | +5.2%  | +4.2%  | +3.7% |
| 経費合計        | 98,825  | 50,622  | 50,503  | 199,951 | +6.0%  | +4.1%  | +2.6%  | +4.7% |
| 営業利益        | 9,567   | 6,840   | 3,654   | 20,062  | △23.2% | +13.8% | +33.5% | △5.4% |
| 経常利益        | 11,106  | 7,289   | 4,653   | 23,049  | △20.9% | +12.6% | +28.4% | △4.5% |
|             | 営業収益対比率 |         |         |         | 前年同期差異 |        |        |       |
| 売上総利益(対売上高) | 25.6%   | 26.4%   | 26.9%   | 26.6%   | △0.6%  | △0.3%  | +0.2%  | 0.0%  |
| 営業総利益       | 28.9%   | 28.7%   | 29.2%   | 29.0%   | 0.0%   | △0.2%  | +0.1%  | 0.0%  |
| 経費合計        | 26.4%   | 25.3%   | 27.2%   | 26.3%   | +0.9%  | △0.6%  | △0.3%  | +0.2% |
| 営業利益        | 2.6%    | 3.4%    | 2.0%    | 2.6%    | △0.8%  | +0.2%  | +0.5%  | △0.3% |
| 経常利益        | 3.0%    | 3.6%    | 2.5%    | 3.0%    | △0.8%  | +0.2%  | +0.5%  | △0.3% |

# セグメント別の経営成績

※詳細はp.36～ご参考 **valor** Holdings

- スーパーマーケット事業は、新店の好調および昨年M&Aの寄与により増収も、販管費増により減益
- ドラッグストア事業は、医薬品・調剤部門の好調、荒利率改善により増収増益
- ホームセンター事業は、PB構成比上昇による荒利率改善はあるものの、客数減により減益
- スポーツクラブ事業は、水光熱費上昇もあり損失拡大

(金額単位:百万円)

|             | 営業収益    |         |         |              | セグメント利益 |        |        |              |
|-------------|---------|---------|---------|--------------|---------|--------|--------|--------------|
|             | 2021/3  | 2022/3  | 2023/3  |              | 2021/3  | 2022/3 | 2023/3 |              |
|             | 実績      | 実績      | 実績      | 前年<br>同期比(%) | 実績      | 実績     | 実績     | 前年<br>同期比(%) |
| スーパーマーケット事業 | 396,248 | 405,537 | 421,838 | +4.0%        | 16,103  | 14,908 | 13,374 | △10.3%       |
| ドラッグストア事業   | 150,575 | 152,474 | 160,947 | +5.6%        | 3,978   | 2,950  | 4,317  | +46.3        |
| ホームセンター事業   | 130,177 | 122,947 | 124,962 | +1.6%        | 7,327   | 5,061  | 4,620  | △8.7%        |
| スポーツクラブ事業   | 9,146   | 9,847   | 9,439   | △4.1%        | △1,933  | △559   | △1,159 | 損失拡大         |
| 流通関連事業      | 11,269  | 10,451  | 11,373  | +8.8%        | 3,210   | 3,206  | 3,296  | +2.8%        |
| その他         | 32,752  | 31,260  | 31,414  | +0.5%        | 2,703   | 2,510  | 1,635  | △34.7%       |
| 消去・全社費用     |         |         |         |              | △5,740  | △6,872 | △6,022 |              |
| 計           | 730,168 | 732,519 | 759,977 | +3.8%        | 25,648  | 21,205 | 20,062 | △5.4%        |

\*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

- 有利子負債削減(1,254億円→1,187億円、▲67億円)もあり、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、改善に向け注力

|                    | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 |
|--------------------|--------|--------|--------|
|                    | 実績     | 実績     | 実績     |
| 総資産経常利益率 (ROA)     | 7.2%   | 5.9%   | 5.6%   |
| 営業収益経常利益率          | 3.9%   | 3.3%   | 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)   | 9.2%   | 6.2%   | 5.0%   |
| 投下資本利益率 (ROIC) (注) | 6.0    | 4.1%   | 3.7%   |
| 自己資本比率             | 35.3%  | 36.2%  | 36.6%  |
| 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。

- I. 2023年3月期連結決算の概要
- II. 2024年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. (ご参考)セグメント概況

# 2024年3月期業績見通し

- スーパーマーケット事業:新たな旗艦店創出に向け5店舗の新店出店
- ドラッグストア事業:ヘルスケア/ビューティー/調剤事業強化を加速
- ホームセンター事業:PB構成比18%を目標に売上総利益率の更なる改善

(金額単位:百万円)

|                     | 2022/3  | 2023/3  | 2024/3  |        |
|---------------------|---------|---------|---------|--------|
|                     | 実績      | 実績      | 計画      | 前年同期比  |
| 営業収益                | 732,519 | 759,977 | 772,000 | +1.6%  |
| 営業利益                | 21,205  | 20,062  | 20,500  | +2.2%  |
| 経常利益                | 24,140  | 23,049  | 23,300  | +1.1%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 9,014   | 7,603   | 9,300   | +22.3% |
| <b>既存店売上高伸張率</b>    |         |         |         |        |
| SM(株)バロー            | +1.1%   | Δ0.1%   | ±0%     |        |
| ドラッグストア             | Δ1.9%   | +2.9%   | +1.5%   |        |
| ホームセンター             | Δ3.0%   | Δ0.7%   | ±0%     |        |

# 店舗数および設備投資計画

- 店舗投資では、新店投資を中心に計画
- インフラ投資では、北陸畜産PC(プロセスセンター)、福井水産PCへの投資を計画

| (単位:店舗)           | 2022/3      | 2023/3      | 2024/3計画 |    |             |
|-------------------|-------------|-------------|----------|----|-------------|
|                   | 期末          | 期末          | 新設       | 閉鎖 | 期末          |
| スーパーマーケット         | 312         | 316         | 5        | -  | 321         |
| 惣菜専門店等            | 33          | 42          | 12       | -  | 54          |
| ドラッグストア           | 478         | 495         | 15       | 5  | 505         |
| ホームセンター           | 158         | 161         | 6        | 2  | 165         |
| スポーツクラブ<br>(うちFC) | 193<br>(59) | 184<br>(52) | 2<br>(1) | 5  | 181<br>(48) |
| ペットショップ           | 115         | 119         | 6        | 1  | 124         |
| その他               | 5           | 5           | -        | -  | 5           |
| 店舗数合計             | 1,294       | 1,322       | 46       | 13 | 1,355       |

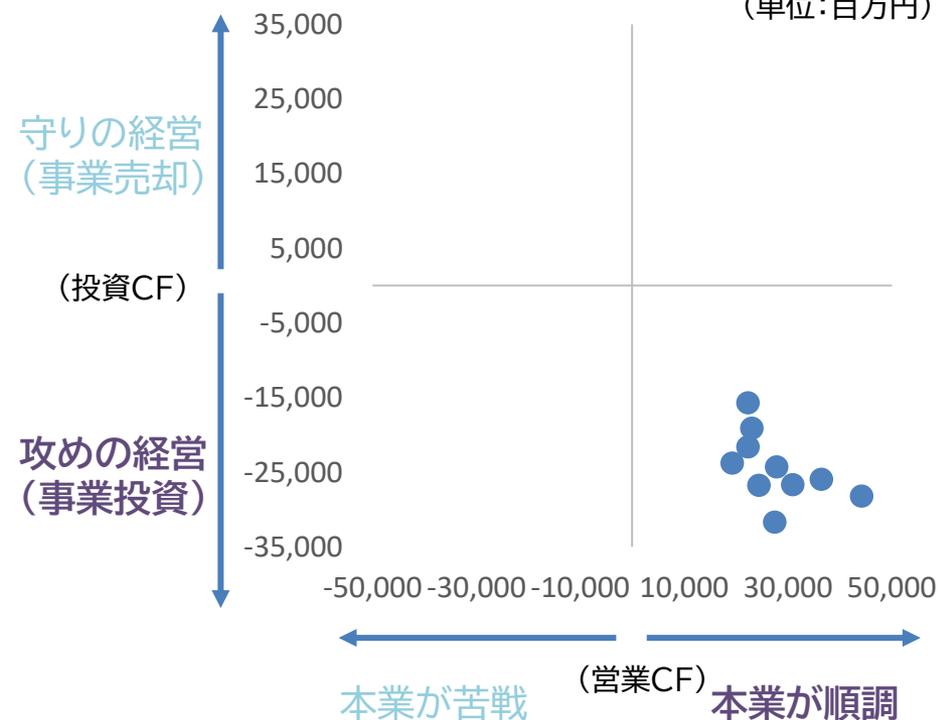
|            |        |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| 設備投資額(百万円) | 30,947 | 25,995 | 22,838 | ※支払ベース |
| 新規投資       | 14,484 | 13,464 | 12,121 |        |
| 既存店投資      | 15,158 | 11,726 | 6,645  |        |
| その他        | 1,304  | 805    | 4,065  |        |

# 企業価値向上に向けた経営

- 多業態経営を行いながら、安定的に営業CFを創出し、継続的な投資を実行

過去10年間の営業CFと投資CFの分布

(単位:百万円)



【キャッシュフロー内訳】 (金額単位:100万円)

|                    | 2021/3  | 2022/3  | 2023/3  |
|--------------------|---------|---------|---------|
| 営業CF               | 44,138  | 24,361  | 36,397  |
| 投資CF               | △28,137 | △26,729 | △25,885 |
| FCF                | 16,001  | △2,367  | 10,511  |
| 財務CF               | △10,472 | △4,115  | △12,329 |
| 現金及び現金同等物の<br>期末残高 | 29,349  | 22,867  | 20,973  |

本業で安定的にキャッシュフローを生み出し(営業CF+)、概ね営業CF内での投資を継続的に実施

# 資本コストや株価を意識した経営

- 企業価値は「成長性」、「収益性」、「安定性」により構成されると認識
- 加重平均資本コスト(資本資産評価モデルにより算定)は約2.4~3.3%と推定
- 企業価値創造の要であるROICはWACCを継続的に上回る

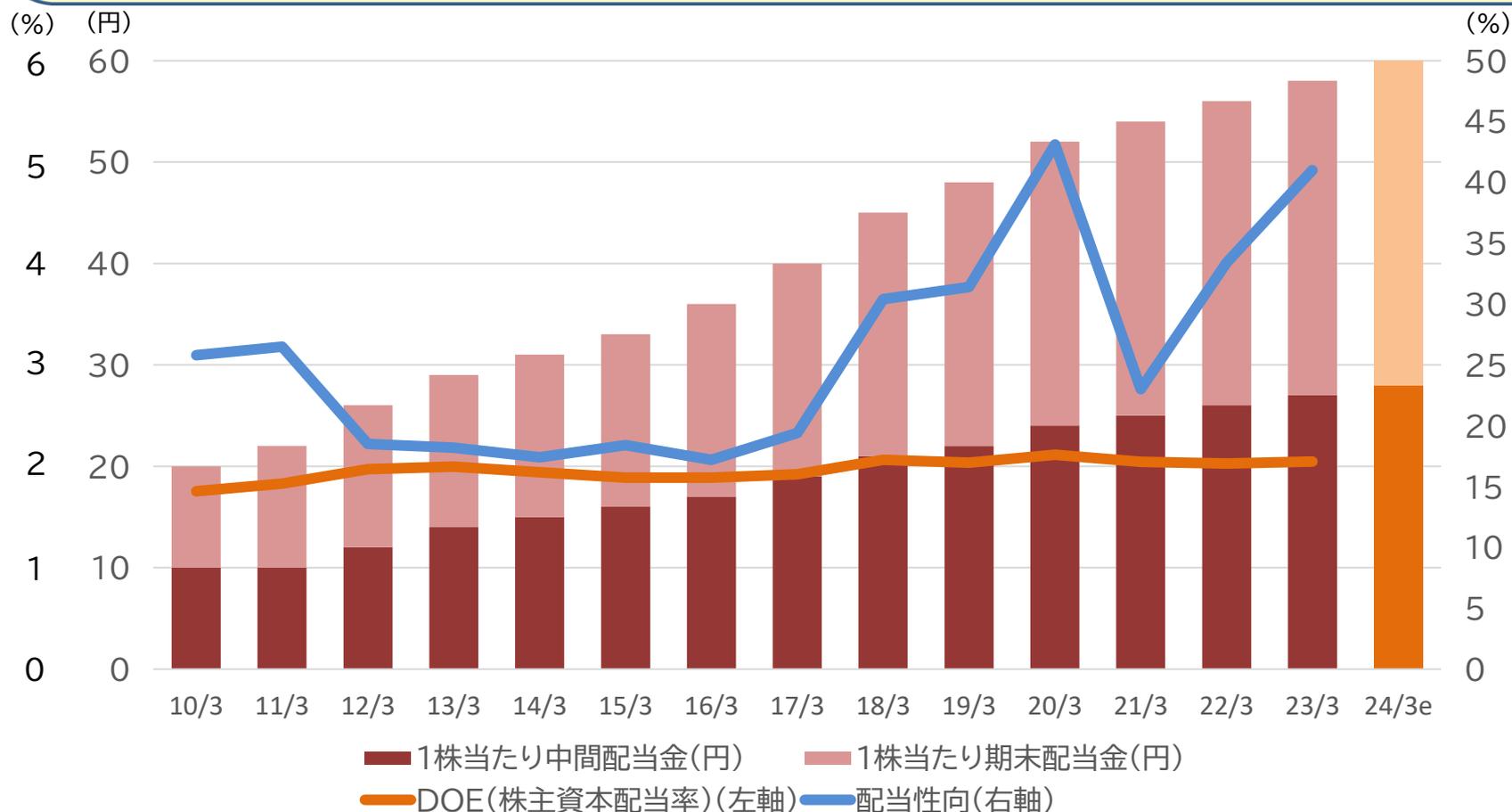
| 企業価値構成要素 |              | ドライバー  |      |
|----------|--------------|--------|------|
| 成長性      | 高い売上高<br>成長率 | 売上高成長率 |      |
| 収益性      | 高い利益率        | 利益率    | ROIC |
|          | 資本効率         | 投下資本   |      |
| 安定性      | 事業リスク        | 資本コスト  | WACC |

加重平均資本コスト(WACC)を上回る収益性(ROIC)を実現

|      | 2018/3   | 2019/3 | 2020/3 | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 | 平均   |
|------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| ROIC | 4.4%     | 4.1%   | 3.6%   | 6.0%   | 4.1%   | 3.7%   | 4.3% |
| WACC | 2.4~3.3% |        |        |        |        |        |      |

# 株主還元 (2024年3月期配当予想について)

- 中間配当金28円・期末配当金32円の年間60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
- 投資と株主還元のバランスに留意しながら増配姿勢を維持



- I. 2023年3月期連結決算の概要
- II. 2024年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. (ご参考)セグメント概況

# バローの成長戦略(再掲)

## ➤ 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拡大。  
(2022年8月 社長代行就任時 所信表明より)

### 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

### 二毛作経営

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

### 6つのPJ

#### 人づくり

- 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
- ④PB(プライベートブランド)PJ

#### マネジメント

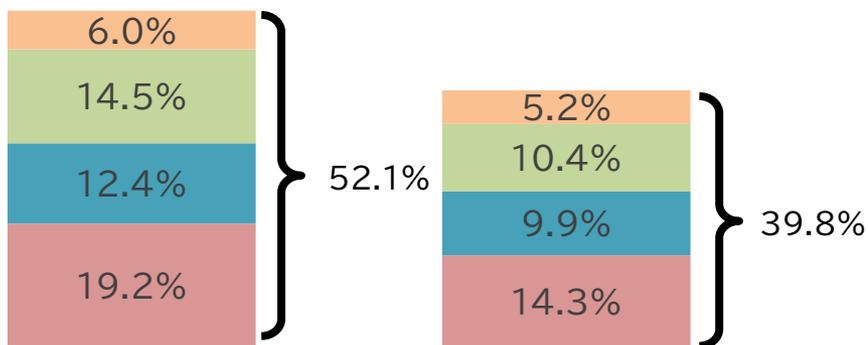
- ⑤目標管理手法PJ
- ⑥販売政策PJ

# 本業強化:スーパーマーケット①

- デスティネーション・ストア(生鮮強化・目的来店性向上。以下「DS」)は手応えあり。
- DS展開は241店舗中、70店舗。(昨年4月時点では52店舗)

## <DSの効果検証>

生鮮部門構成比の比較



DS店舗(高辻店)

全店平均

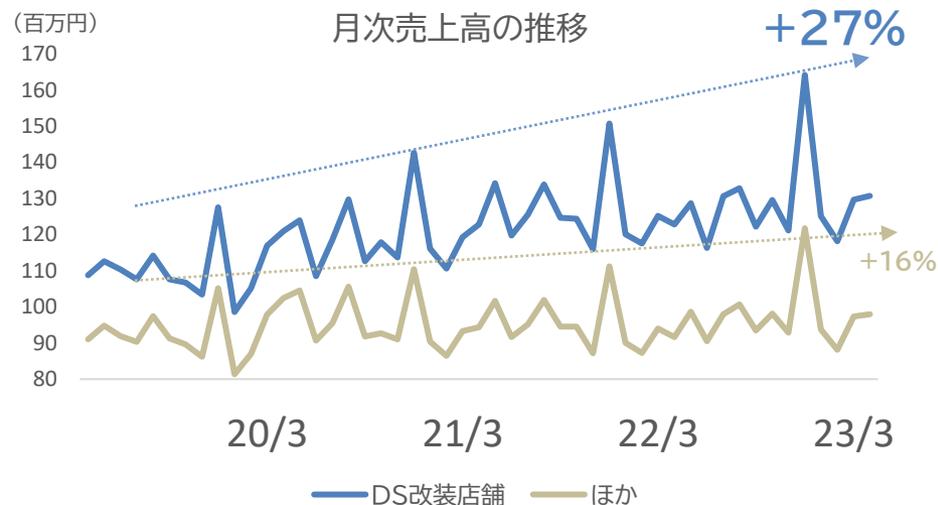
■畜産 ■水産 ■野菜 ■果物



頭から尻尾まで見える魚売場



ボリューム感を演出した野菜売場



コロナ禍前(2019年度)との既存店売上高比較

|     | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SM  | 104.5 | 106.3 | 100.2 | 110.4 | 106.3 | 104.7 |
| バロー | 10月   | 11月   | 12月   | 1月    | 2月    | 3月    |
|     | 111   | 108.1 | 115.7 | 115.1 | 102.5 | 103.3 |

# 本業強化:スーパーマーケット②

## ➤ 今後のDS展開の課題

①マンアワー(工数)の増加 ②小規模店舗への展開 = ネオ・DSへの挑戦

### <ネオ・DS>

- ・ローコストオペレーション
- ・インフラ活用



売上10億円未満の小規模店舗へ展開

(株)バロー(SM)の規模別収益性

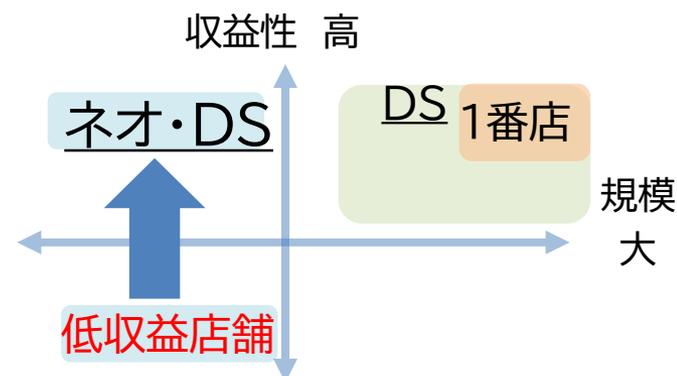
| 規模   | 売上構成比 | 利益率 |
|------|-------|-----|
| 大規模店 | 約25%  | 高   |
| 中規模店 | 約50%  | 中   |
| 小規模店 | 約25%  | 低   |



バーク作業を手伝うレジ従業員



ローコストオペレーションを支える  
セントラル加工機能(PC)

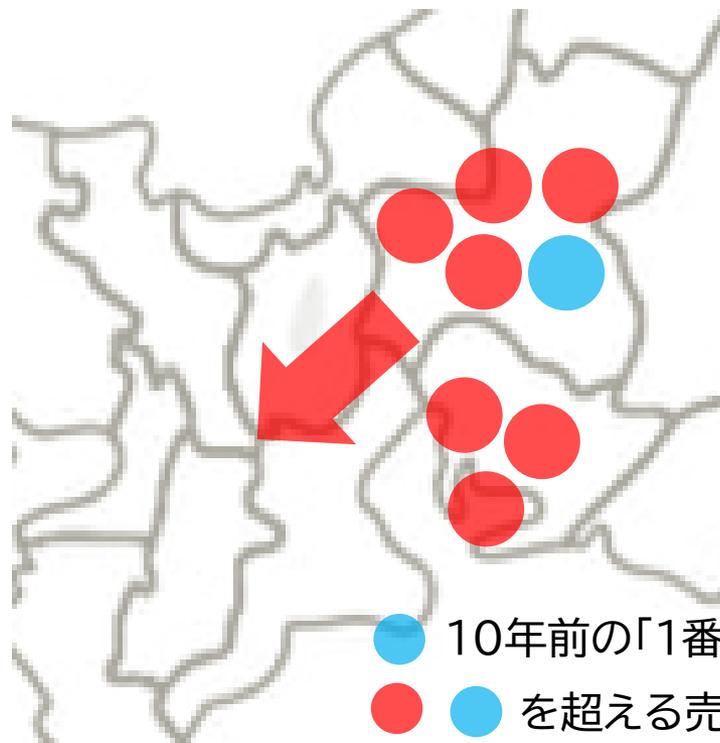


# 本業強化:スーパーマーケット③

- 成長戦略の継続。挑戦とアウトプットの積み上げ。
- 出店加速 = 関西強化 + グループSMの出店

## <戦略の切り口:1番店を更新し続ける>

「1番店」の更新を戦略の切り口として、店舗戦略を展開する。



### ・新たな1番店へ

堺豊田店(大阪府)、中小田井店(愛知県)、八尾店(大阪府) (出店予定)  
物流等のインフラ構築を進める。

### ・グループSM企業間好事例

グループSM横断研修や異文化DNAを持つ人材交流を実施。



八百鮮×パローの水産交流研修

# 本業強化:ドラッグストア①

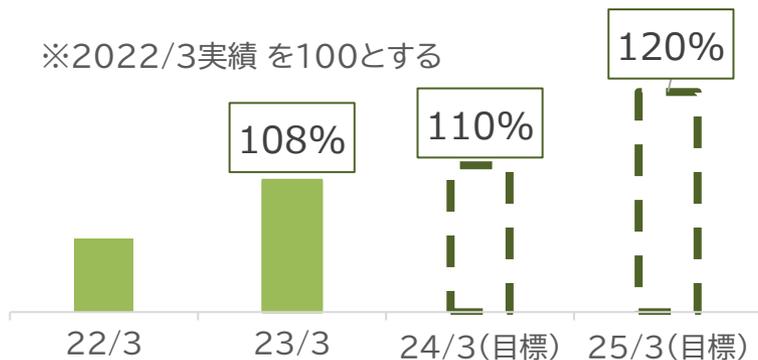
- 収益性の改善により財務体質強化。今後の成長戦略へ。
- 都市型店舗は人流の回復もあり、インバウンド需要を取込んで好調に推移。

## <荒利率改善>

### ・ヘルス&ビューティーケア伸長

今期108%。再来期120%目標。

※2022/3実績を100とする



### ・PB拡大



グループPB構成比目標15%  
(うちVチェック10%)

独自PB「Vチェック」  
現在約200アイテム。

## <生産性向上>

### ・新自動発注システム

商品情報や気象などの外部環境をAI予測モデルにて分析。(2023.6月~)

目標:自動発注化率80%→100%。

### ・売上規模における政策見直し

冷蔵強化政策の全店展開は完了。

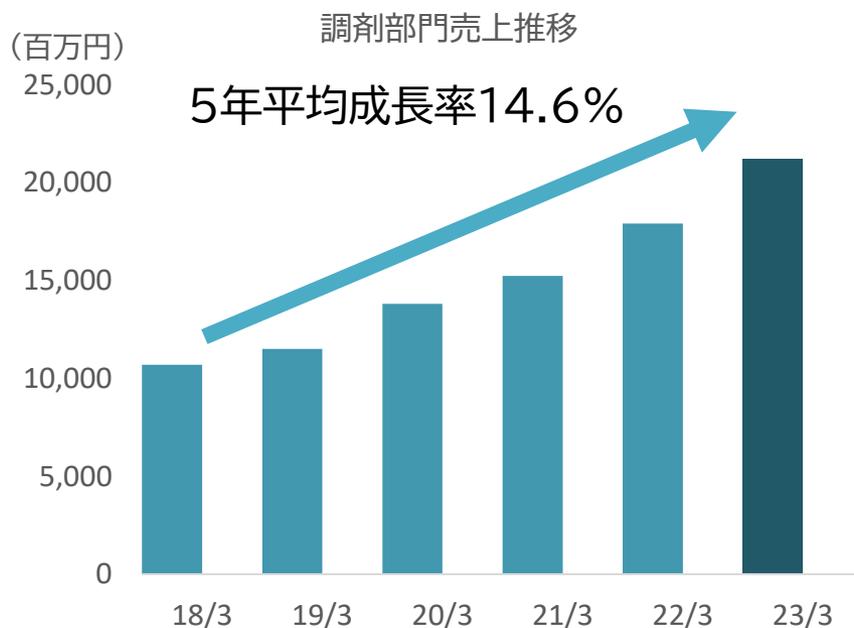
改装基準を設けて、冷蔵・冷凍棚数を適正数へ変更。電気代・作業削減へ。

政策を画一展開せず、柔軟に変更し利益を最大化。

# 本業強化:ドラッグストア②

- 調剤併設・ドクター誘致はドミナント地域で拡大。調剤157店。(今期21店増加)
- オンライン診療など、時流に合った対応への準備を進める。

## <調剤事業のインパクト>



## <クリニック誘致>



店舗建物内にクリニックが入居する形態でオープンしたVドラッグ

# 本業強化：ホームセンター(+ペットショップ) **valor** Holdings

- 「チャレンジ3000」(営業収益3,000億・経常利益率5.0%)に向けて、PBを基軸に商品力・店舗力を伸長。
- デジタル販促等、DXの取組でバックアップ。

## <PB基軸の成長戦略>

### 商品力の向上

↓  
PB構成比18%へ  
↓  
荒利率改善

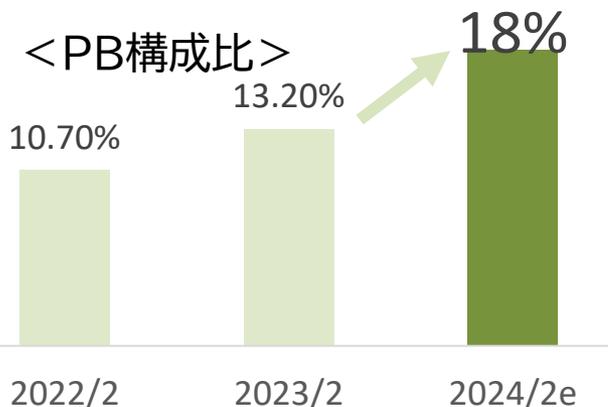
### 店舗力の向上

↓  
新店×既存店改装の推進  
↓  
6店舗の出店  
11店舗の改装

### 差別化戦略

↓  
他のHC企業にない強み  
↓  
ペットショップ事業戦略

### <PB構成比>



 GOOD DESIGN AWARD 2022 グッドデザイン賞



全国の中核都市への出店  
プロトタイプは売場面積250坪  
総合ペットショップ



首都圏近郊の大都市圏への出店  
プロトタイプは売場面積200坪  
一部、犬猫生体を取扱わない店舗も展開

JOKER

首都圏の商業施設への出店  
プロトタイプは売場面積100坪  
高価格帯の商品政策、トリミングノウハウに強み

# 二毛作:EC

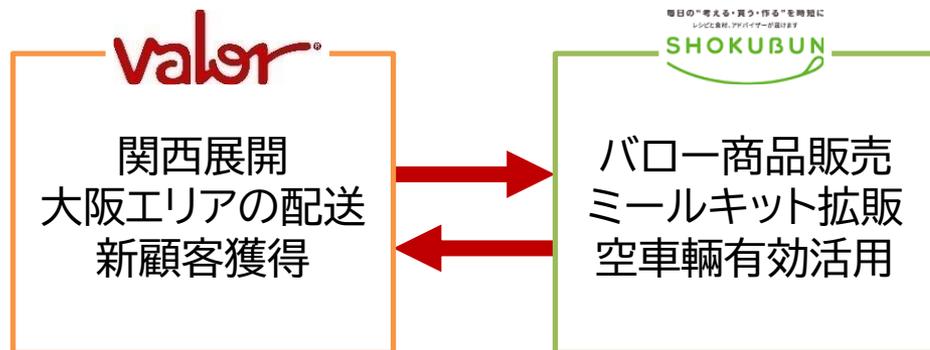
- アフターコロナにより伸長率は低減するも、各EC領域で売上基盤を確立。
- 他社連携はAmazon社に引き続き、ainoma事業でショクブン社と連携。
- 買い物難民対策の移動販売事業も25台まで拡大。

## <ainoma:ショクブン社連携>

関西で物流網をもつショクブン社と連携。  
配送車輛・ミールキット開発でノウハウを共有。

【忙しい主婦の時短ニーズ】を共通キーワード  
に共同で取り組みを広げていく。

### 両社のメリット



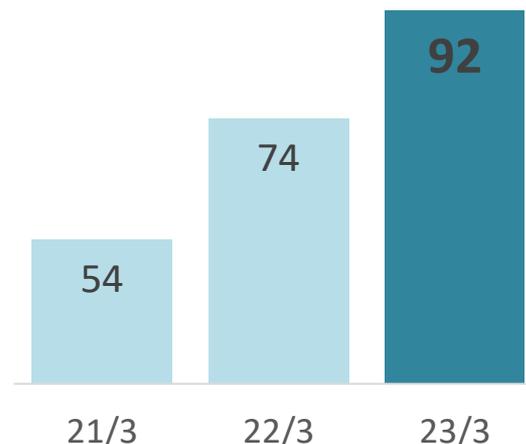
ainoma  
ショクブン社との開業セレモニー



移動販売 販売のようす



参考:バローグループEC総売上 (億円)



# 二毛作:DX

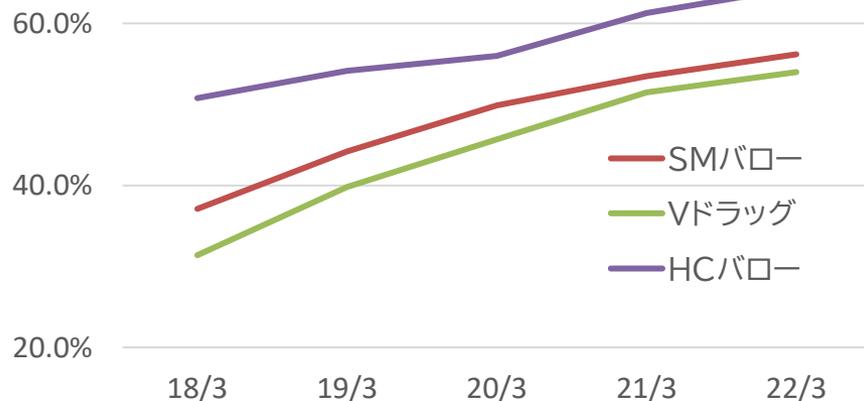
- バローグループのDXテーマ：コミュニケーションの加速  
「製造と販売」「本部と店舗」「お客様と我々」
- 直近では、LuVitクレジットカードサービスが開始。(2023.4.11～)

## <LuVitクレジットカード>

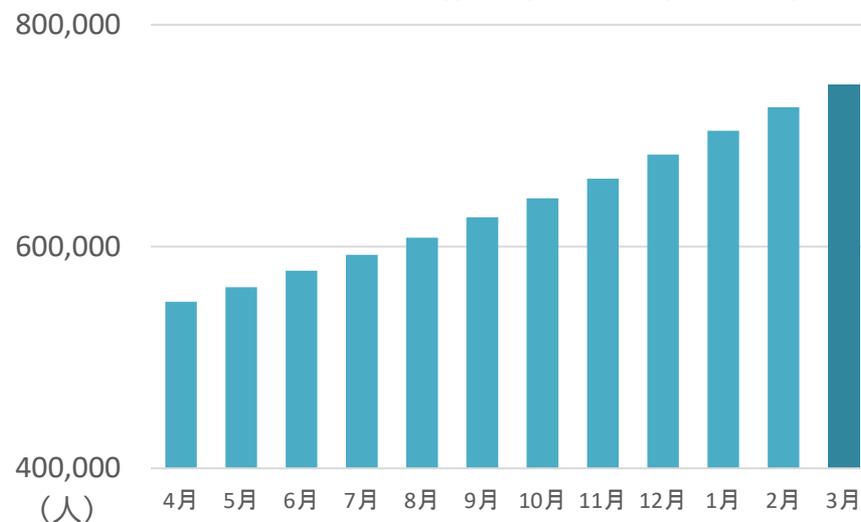
新事業の創出+バロー経済圏構築



主要3事業キャッシュレス決済推移



LuVitアプリ会員数推移(2023年3月期)



# 二毛作：行政連携①

- 岐阜県と地域包括連携協定を締結。社内では、グループ横断の行政連携協議会を設定。
- 環境問題は、サプライチェーンを巻き込んで取組みを開始。

## <地域包括連携協定>

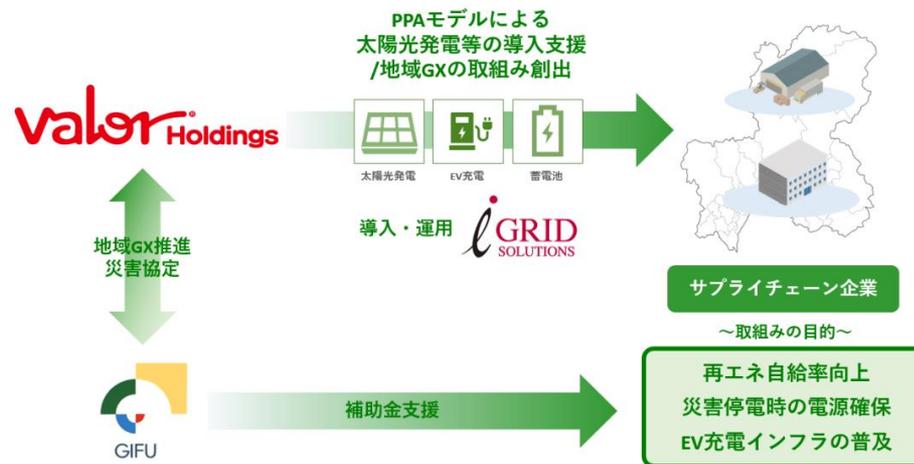
多治見市・恵那市に続き、岐阜県との包括連携協定を締結。(2023.3月)



岐阜県との包括連携協定締結式

## <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。(2023.4月～) サプライチェーン全体でCO2削減に着手。流通小売業では国内初の取組み。



バローPPAソーラーシップのイメージ図

# 二毛作：行政連携②

- 行政と連携したサステナビリティ推進活動を強化。
- (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。来期25店舗に設置予定。

## <サステナビリティ推進活動>

### ・社会福祉協議会との連携

岐阜県その他、1府7県の社会福祉協議会・自治体と連携。

### ・こども食堂イベント実施

(株)バロー店舗にフードドライブポストの設置。  
15店舗→40店舗(2024/3予定)

提携のこども食堂数は  
75拠点→161拠点(2023/3)



2023年3月期 サステナビリティ活動場所



(株)バロー南松本店店内こども食堂イベント



店内設置フードドライブポスト

- 生産性向上 : 日配の自動発注精度向上による業務軽減、物流効率化によるオペレーション改善を実施。
- 人材育成 : 店舗管理者の若手登用・女性比率向上。グループ横断人事実現。

### <生産性向上>

#### ・物流効率化

畜産PC商品をドーリー配送に転換。  
陳列オペレーション改善。



畜産PCドーリー配送・陳列

### <HD人事部設立(2023.2月)>

#### ・次世代リーダー育成

幹部候補社員のリストアップと定点観測。  
グループ横断のジョブローテーションを狙う。

#### ・働きやすい環境づくり

初任給207,000円→217,000円(大卒)  
人事評価制度・キャリアプラン再設計

- 製造小売業強化：製・配・販の垂直統合をモデル化。製造会社間の情報連携の円滑化促進。
- P B：主にSMとDgSが連携し、カニバリゼーションを解消。

### <製造小売>

#### ・春秋商品発表会

作って終わりにするのではなく  
次につながる機会へ。

#### ・垂直統合の拡大(バローの絶品肉焼売)

PC納品の(株)中部ミートの原料肉を(株)桂林  
閣の工場に直入。



### <PB>

#### ・開発段階の情報整理

グループ間で開発情報の共有方法を整理。

#### ・グループ横断でPB開発・仕入へ

SM・DgS・HCで商品仕入の方向性を合  
わせる。売上ボリュームを定点観測。



- 目標管理手法：あるべき姿からの逆算。好事例の水平展開。
- 販売政策：「安さ」を演出する売り場づくり。店舗規模に応じた「売り切りモデル」の策定。

### < 目標管理手法 >

#### ・SM荒利率1%upへ

荒利率1%upという目標を設定。

目標達成ができた事例を水平展開。



(株)バロー 領下店 水産部門責任者の1日を動画化

### < 販売政策 >

#### ・価値と価格のバランス見直し

値上げ環境下での商品価値と価格のバランスを見直す。

#### ・売り切りモデルによるロス削減

店舗規模ごとの売場変更モデルを作成。  
改善額約1,700万円(2023.3月度)。



中小規模店舗のエンド売場

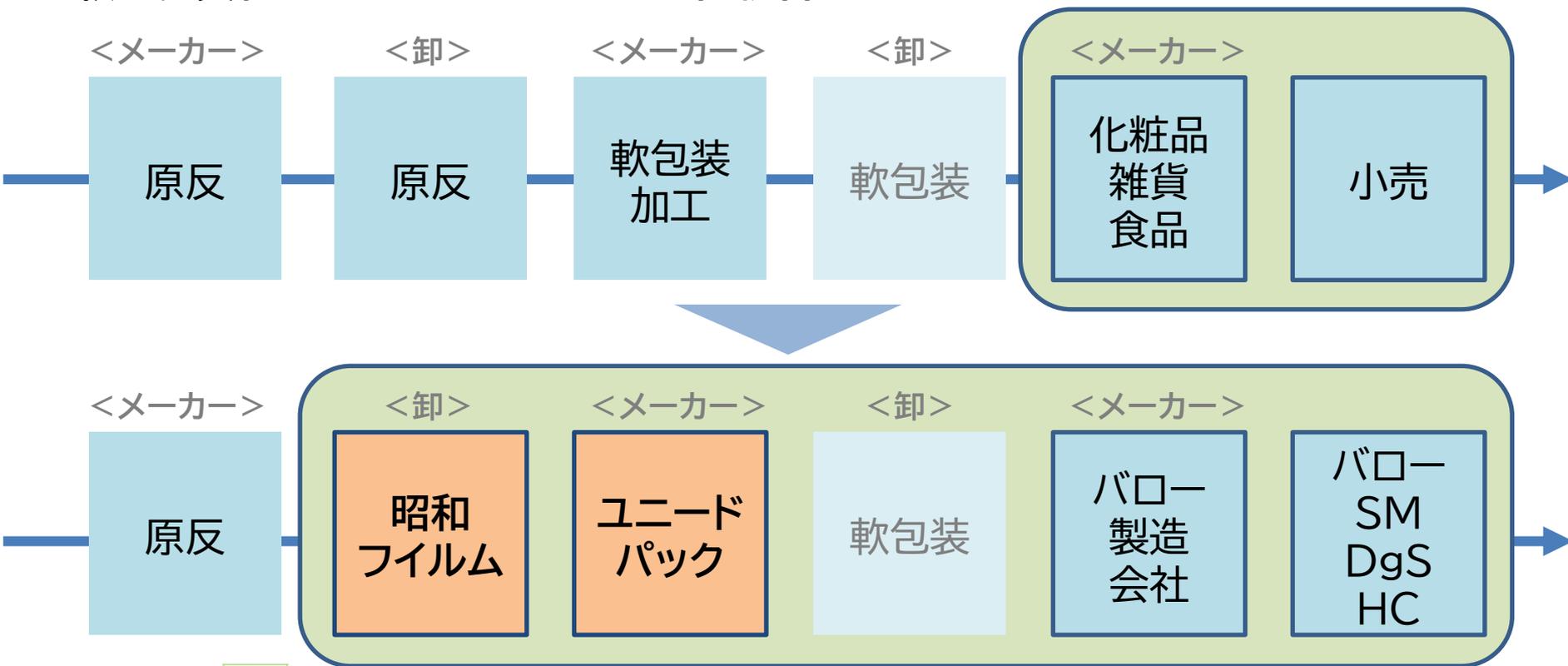


売場変更時、売り尽くしPOP

# 流通関連事業①

- 軟包装資材の昭和フィルム社およびユニードパック社を子会社化
- 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。
- 1)店舗の消耗資材(50億円)、2)製造業の包装資材(20億円)、3)PB・NBのパッケージの供給(9億円)

## <軟包装資材のサプライチェーンを垂直統合>



昭和フィルム株式会社

SHOWA FILM Co.,Ltd.



グラフィア印刷・包装資材

ユニードパック株式会社

# 流通関連事業②

- フロントセンターは効率化を実現。乾麺カテゴリーを追加し、さらなる利益確保へ。
- 今期は米の共同配送センターを立ち上げ、積載率・配送効率改善を図る。

## <フロントセンター>

### ・飲料フロントセンター(2022.5月~)

メーカー・問屋倉庫の在庫を保管・管理し、各センター別ピッキング。

### ・麺フロントセンター(2023.2月~)

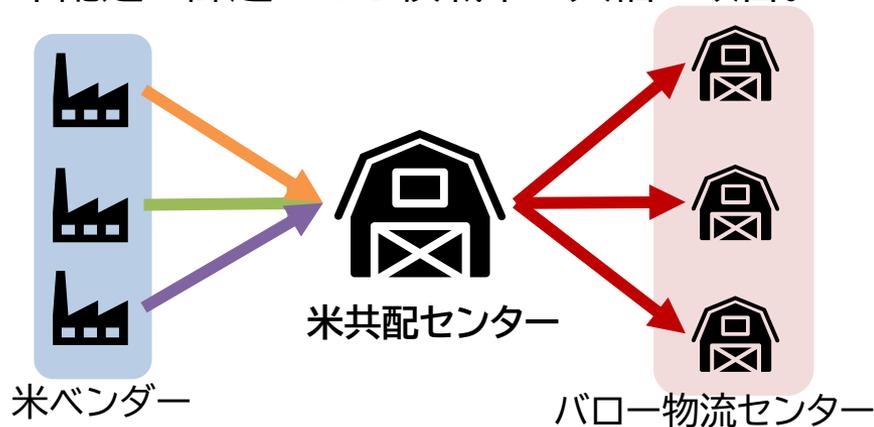
車両内に飲料と乾麺を組み合わせて積み付けて、効率的な配送を実現。



過積載を避け、飲料と乾麺を組み合わせて配送。

## <米共配センター(2023.5月~)>

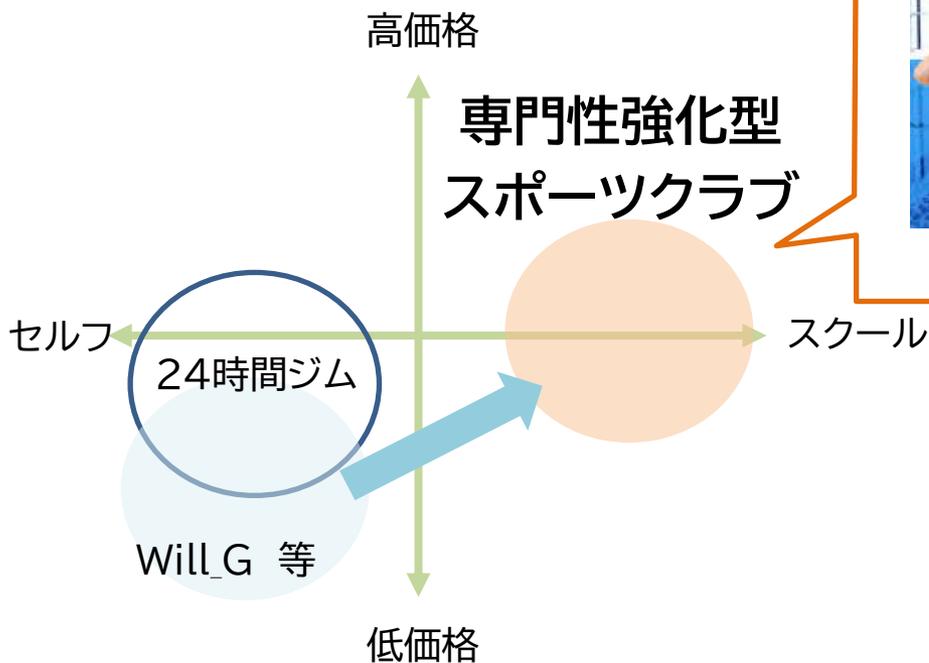
米配送の課題である積載率を大幅に改善。



# スポーツクラブ事業

- 新体制のもと再生PJにより、お客様本位のサービス形態に改定
- 年間6.3万名の会員獲得を目指し、会員純増1.1万名超を実現する
- 価格競争ではなく、専門性強化(スクール等)による早期の収益適正化へ

## <スポーツクラブマップ>

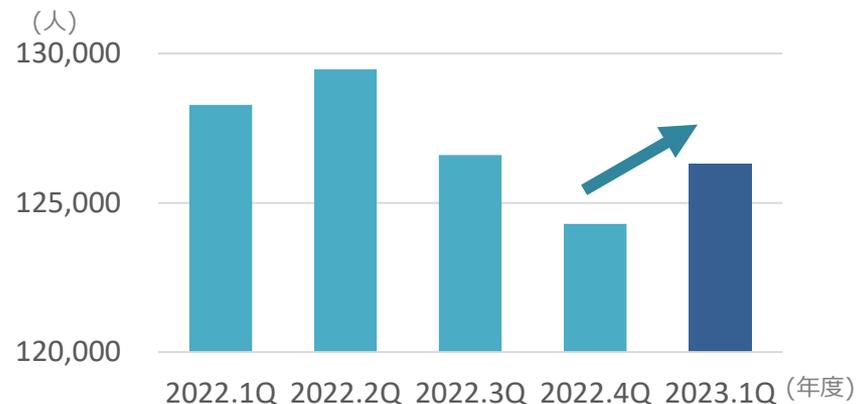


スイミングスクール



運動能力向上塾

## <会員推移>



# 今後の取組み

- 事業整理に焦点を当て、収益性のある事業転換を実施。不採算事業を持つグループ企業へは、マネジメントが訪問し定例会議を実施。業績管理体制の構築へ。
- GXの取組みを推進。グループ内循環型リサイクルモデルによるSDGs実現。

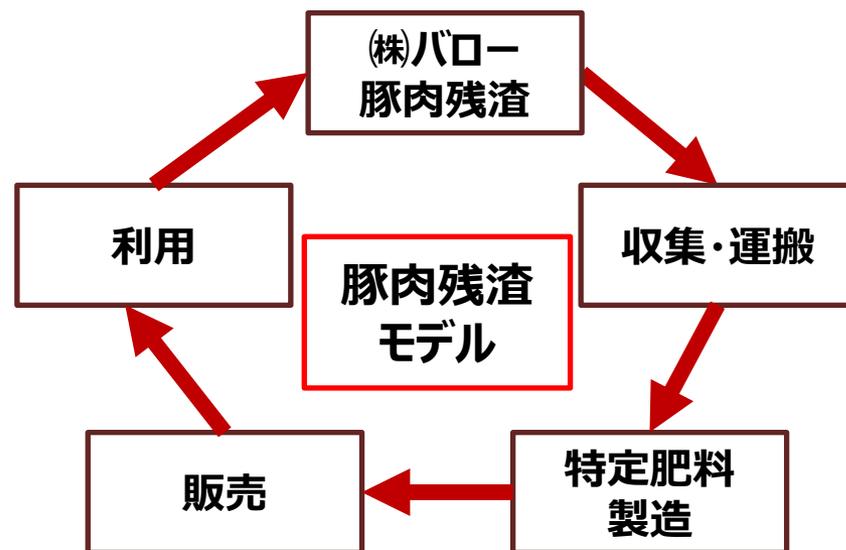
## <事業統合>

- ・製造工場からプロセスセンターへ  
(株)福井中央漬物の跡地を活用し、(株)バローの水産プロセスセンターを設立。



## <循環型モデル>

- ・自社循環モデルの発掘、展開  
自社資源循環モデルを模索。



(株)中部ミートの循環型モデル例(許認可申請中)

- I. 2023年3月期連結決算の概要
- II. 2024年3月期業績見通し
- III. バローグループの成長戦略
- IV. (ご参考)セグメント概況

# 【ご参考】セグメント別の経営計画

- ネオDSの推進、PB構成比の上昇等による売上総利益率改善、光熱費・人件費の上昇を想定  
(セグメント計画での売上及び利益の内訳は、概算値となっておりますのでご注意ください。)

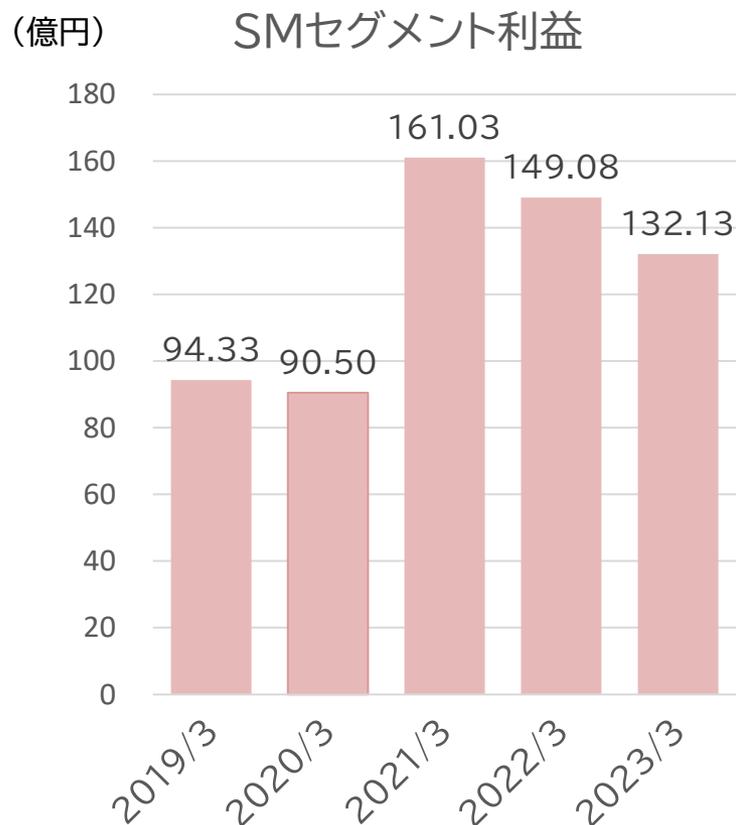
(金額単位:百万円)

|             | 営業収益    |         |         | セグメント利益 |        |        |
|-------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
|             | 2022/3  | 2023/3  | 2024/3  | 2022/3  | 2023/3 | 2024/3 |
|             | 実績      | 実績      | 計画      | 実績      | 実績     | 計画     |
| スーパーマーケット事業 | 405,537 | 421,838 | 427,500 | 14,908  | 13,374 | 14,000 |
| ドラッグストア事業   | 152,474 | 160,947 | 164,200 | 2,950   | 4,317  | 4,320  |
| ホームセンター事業   | 122,947 | 124,962 | 127,000 | 5,061   | 4,620  | 4,700  |
| スポーツクラブ事業   | 9,847   | 9,439   | 9,800   | △559    | △1,159 | △700   |
| 流通関連事業      | 10,451  | 11,373  | 11,500  | 3,206   | 3,296  | 3,500  |
| その他※        | 31,260  | 31,414  | 32,000  | 2,510   | 1,635  | ※ 880  |
| 消去・全社費用     |         |         |         | △6,872  | △6,022 | △6,200 |
| 計           | 732,519 | 759,977 | 772,000 | 21,205  | 20,062 | 20,500 |

※クレジットカード関連費用を含んでいます。

# 【ご参考】 スーパーマーケット事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約42億円の増益水準
- (株)バローでの成功事例であるデスティネーション・ストアモデルをグループのSM企業にも横展開



## 通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

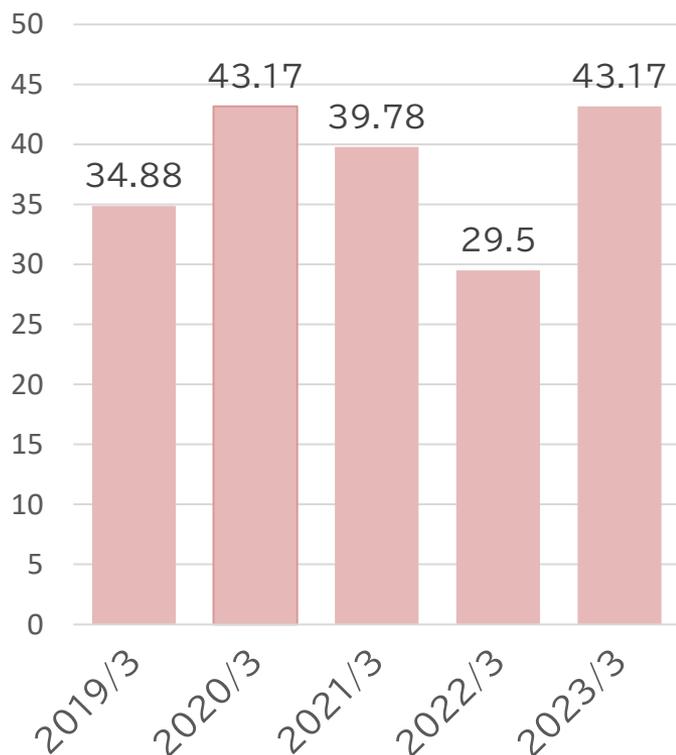
|          |      |   |                         |
|----------|------|---|-------------------------|
| 営業<br>収益 | 対計画比 | ◎ | 千音寺店、京田辺店等の新店が予算を上回る推移。 |
|          | 対前期比 | ◎ | 新店+前期M&A(八百鮮、ヤマタ)寄与。    |
| 営業<br>利益 | 対計画比 | △ | 人件費はコントロール下<br>水道光熱費の増加 |
|          | 対前期比 | △ | (株)バロー施設費、前期比<br>+18億円  |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

# 【ご参考】ドラッグストア事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較ではほぼ横ばいの利益水準
- 7月以降、既存店売上100%超を確保し、通年では102.9%
- 財務体質改善にも目途が見え、次なる成長投資戦略へ

(億円) DgSセグメント利益



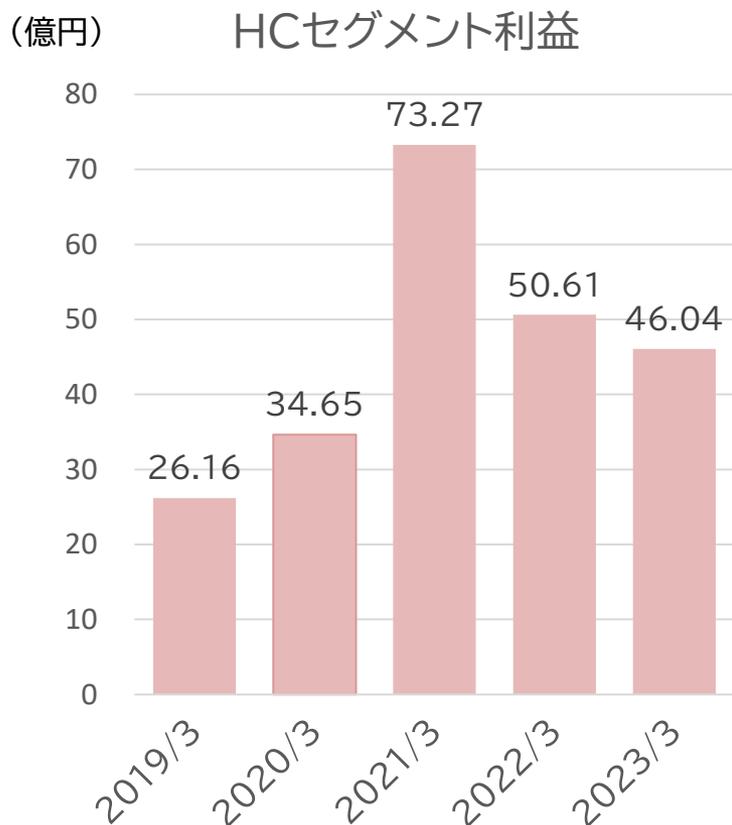
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

|          |      |   |                                       |
|----------|------|---|---------------------------------------|
| 営業<br>収益 | 対計画比 | ◎ | 第7波・第8波のオミクロン株流行需要を捕捉。7月以降既存店売上プラスで推移 |
|          | 対前期比 | ◎ | 23店舗の売場改装                             |
| 営業<br>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 | ◎ | 売上総利益率の改善+0.5%<br>PBキャンペーンの実施         |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

# 【ご参考】ホームセンター事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約12億円の増益水準
- 専門店(プロ向け、ペットショップ等)出店継続
- PB構成比18%へ



## 通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

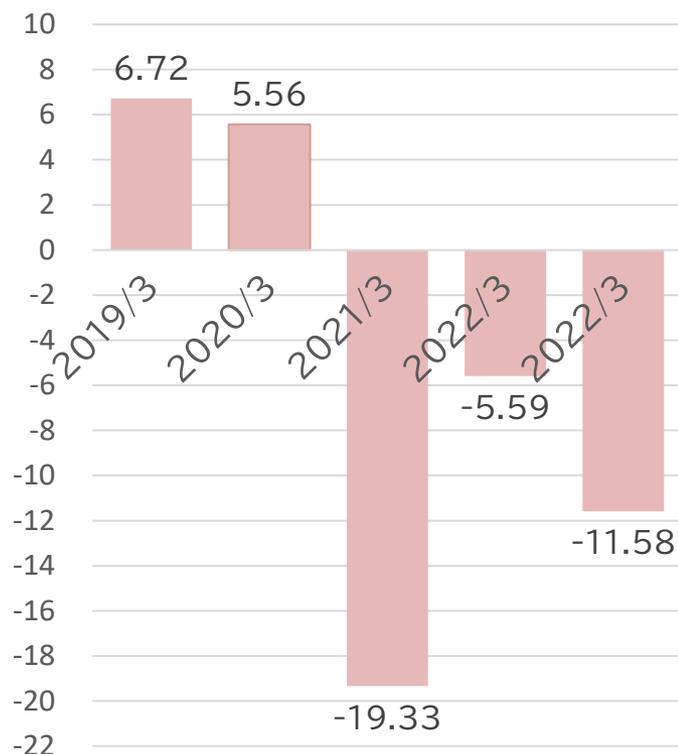
|          |      |   |                               |
|----------|------|---|-------------------------------|
| 営業<br>収益 | 対計画比 | ◎ | ダイユーエイト中心に、福島県<br>沖地震の復旧・復興需要 |
|          | 対前期比 | ◎ | 新規出店                          |
| 営業<br>利益 | 対計画比 | △ | 水道光熱費を中心に販管費が<br>増加           |
|          | 対前期比 | △ | 開店一時費用の発生により販<br>管費が増加        |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

# 【ご参考】 スポーツクラブ事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約16億円の減益水準
- 会員獲得PJ(営業時間等フォーマット改定)、会員定着PJ(個別プログラム、アプリ会員獲得)、専門性強化PJ(スクールの強化)の3本柱を継続

(億円) SpCセグメント利益



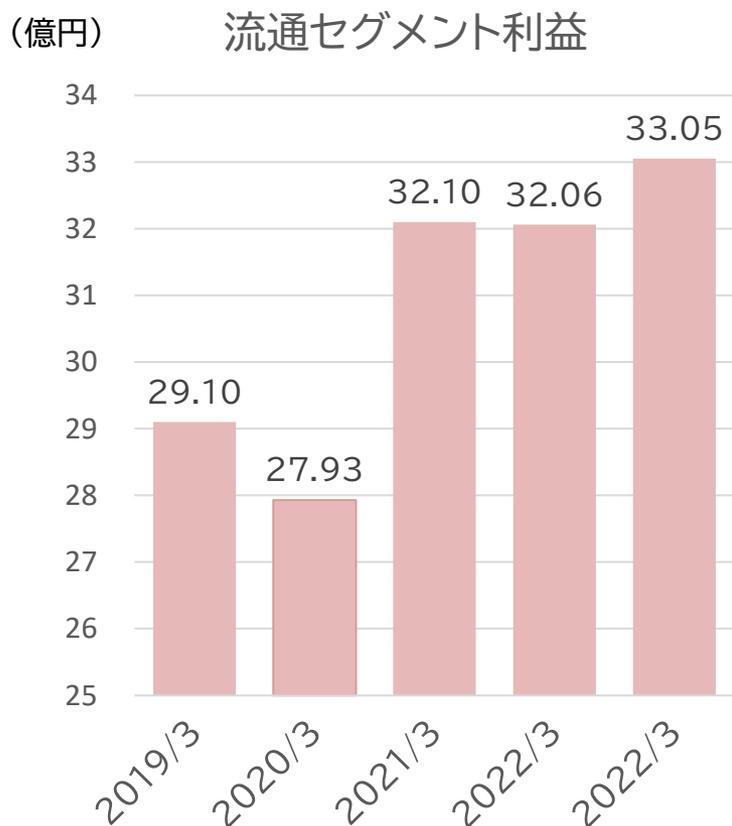
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

|          |      |   |                   |
|----------|------|---|-------------------|
| 営業<br>収益 | 対計画比 | △ | 店舗数の減少(193→184店舗) |
|          | 対前期比 | △ | 期末会員数の減少          |
| 営業<br>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、○:インライン、△:減少・下ぶれ

# 【ご参考】流通関連事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約5億円の増益水準
- 2024年問題に向け、店舗配送における労働時間の見直しにも先行して着手



## 通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

|          |      |   |                    |
|----------|------|---|--------------------|
| 営業<br>収益 | 対計画比 | ◎ | 燃料費高騰に伴う厳しい経営環境は継続 |
|          | 対前期比 | ◎ | 卸売におけるグループ外への販売好調  |
| 営業<br>利益 | 対計画比 | ◎ | 経費高の管理の徹底          |
|          | 対前期比 | ◎ | 物流マテハンの調達改善        |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

# 【ご参考】減損損失の内訳

- 「固定資産の減損に係る会計基準」に基づき、当社及び当社グループが保有する店舗等の一部の固定資産について、収益性の低下等による減損の兆候が認められたため、将来の回収可能性を検討した結果、減損損失5,939百万円を特別損失に計上。

(金額単位:百万円)

|             | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 |
|-------------|--------|--------|--------|
| スーパーマーケット事業 | 1,218  | 768    | 1,178  |
| ドラッグストア事業   | 659    | 1,057  | 1,016  |
| ホームセンター事業   | 198    | 698    | 92     |
| スポーツクラブ事業   | 410    | 324    | 3,192  |
| 流通関連事業      | -      | 144    | -      |
| その他         | 356    | 314    | 459    |
| 計           | 2,843  | 3,308  | 5,939  |

# 【ご参考】サステナビリティKPI(～2050年) **valor** Holdings

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

# 【ご参考】 資本コスト計算前提

- 下記前提でのCAPMベースでの、株主資本コストは4.82%、WACCは2.42%
- 他の前提も考慮し、WACCを2.4%～3.3%と推定

(『企業価値評価ガイドライン』(日本公認会計士協会 平成25年7月3日改正)を参考に算定)

|         |               |             | 備考                   |
|---------|---------------|-------------|----------------------|
| (1)     | 有利子負債         | 122,118百万円  | 期首、期末平均              |
| (2)     | 支払利息          | 746百万円      | 2023/3実績             |
| (3)     | 負債コスト         | 0.61%       | (2)/(1)              |
| (4)     | 発行済株式総数       | 53,987,499株 | 2023/3期末             |
| (5)     | 自己株式数         | 429,374株    | 2023/3期末             |
| (6)     | 株価            | 1,926円      | 2023/3/31終値          |
| (7)     | 時価総額          | 103,153百万円  | 2023/3/31時点          |
| (8)     | 法人税等          | 8,055百万円    | 2023/3期末             |
| (9)     | 税金等調整前当期利益    | 17,331百万円   | 2023/3期末             |
| (10)    | 実効税率          | 35%         | 35% < (8)/(9)        |
| (11)    | マーケットリスクプレミアム | 6%          | 仮定                   |
| (12)    | リスクフリーレート     | 0.32%       | 2023/3/31時点 10年国債利回り |
| (13)    | β値            | 0.75        | 対TOPIX 週次、5年         |
| 株主資本コスト |               | 4.820%      |                      |
| WACC    |               | 2.42%       |                      |

- 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<sup>®</sup> Holdings**

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