

2024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

2023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。

デスティネーション・カンパニーとして次の成長ステージへ

2022年8月より取締役社長代行をつと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しました小池孝幸です。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。就任後の経営体制につきましては、引き続き私が取締役会議長およびグループ経営執行会議議長を務めております。当社グループは、会社設立より65年の歩みの中で、経営理念である「創造・先取り・挑戦」を実践す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まいりました。経営者として、その原点に立ち返り、グループ経営の舵取りをしてまいります

さて、当社グループでは、「コネク2030～商品・顧客・社会を繋ぐ」を基本戦略とする中長期経営計画を進めております。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。

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

小池 孝幸

- I. 2024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. セグメント別概況(ご参考)
- V. 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、昨年に続き過去最高を更新。
- ・ 営業収益は、スーパーマーケット事業では、株式会社バローの既存店売上高が前年同期比4.7%伸長したほか、ドラッグストア事業においても、既存店売上高が前年同期比5.9%伸長し、増収。
- ・ 営業利益・経常利益は過去3番目の高水準を確保。

➤ 2024年3月期通期業績見通し

- ・ エネルギー価格や物流費、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、関西エリアへの本格進出を進め、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。

➤ バローグループの成長戦略

- ・ 中期3カ年経営計画の最終年度は、スーパーマーケット事業におけるデスティネーション・ストアの効果発現、ドラッグストア事業の収益性改善もあり堅調に推移。次期中期経営計画策定に向け社長直轄プロジェクトを始動。

I. 2024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

2024年3月期第2四半期の実績



- 営業収益は昨年に引き続き過去最高を更新
- 営業利益・経常利益は過去3番目、純利益は過去2番目の高水準
- 営業収益、すべての段階利益ともに計画数値を超過

(金額単位:百万円)

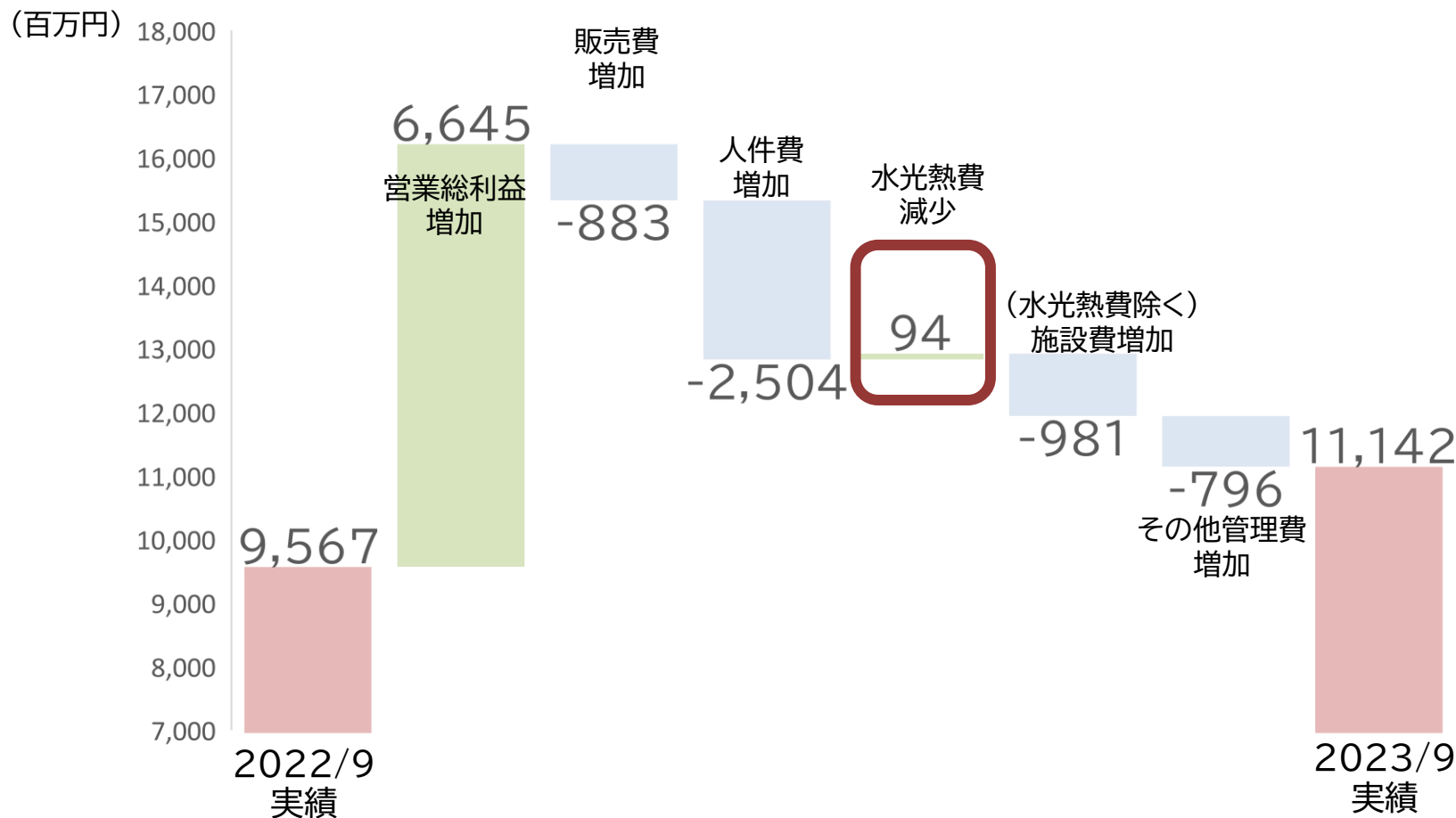
	2020/9	2021/9	2022/9	2023/9		
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比
営業収益	367,523	365,934	374,661	384,000	399,140	+3.9%
営業利益	16,326	12,458	9,567	9,900	11,142	+12.5%
経常利益	17,500	14,044	11,106	11,300	12,643	+11.9%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	8,794	6,104	5,736	6,300	6,627	+5.2%

EBITDA*	25,007	21,993	19,668	-	21,337	(百万円)
EPS	163.79	113.69	106.81	-	123.75	(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66億円増加
- 水光熱費は減少に転じるものの、賃上げの影響もあり人件費は増加



セグメント別の経営成績

- スーパーマーケット事業は、DS店舗改装による既存店の好調もあり、大幅増益(セグメント利益率3.67%)
- ドラッグストア事業は、生活必需品の価格対応、調剤併設化等により既存店売上高が伸長し、増収増益
- ホームセンター事業は、人流の回復によるDIY、園芸商材の鈍化、消費者の節約志向もあり、減収減益に
- スポーツクラブ事業は、会員種別の見直し・専門性強化が奏功し、会員数が増加し、増収、営業損失縮小
- 流通関連事業は、子会社化した昭和フィルム及びユニードパックが増収に大きく寄与

(金額単位:百万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2021/9	2022/9	2023/9		2021/9	2022/9	2023/9	
	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	201,868	206,401	221,523	+7.3%	8,060	5,251	8,134	+54.9%
ドラッグストア事業	76,390	80,071	85,323	+6.6%	1,667	2,117	2,720	+28.5%
ホームセンター事業	62,507	63,322	63,269	△0.1%	3,479	3,032	2,206	△27.2%
スポーツクラブ事業	4,829	4,845	4,899	+1.1%	△275	△448	△386	損失縮小
流通関連事業	4,952	4,916	8,330	+69.4%	1,618	1,634	1,816	+11.2%
その他	15,386	15,104	15,795	+4.6%	1,282	962	180	△81.2%
消去・全社費用					△3,374	△2,983	△3,530	
計	365,934	374,661	399,140	+6.5%	12,458	9,567	11,142	+16.5%

経営指標の推移

- 収益性の改善によりROEは8%超に
- 安定性に関する指標は、継続的に改善

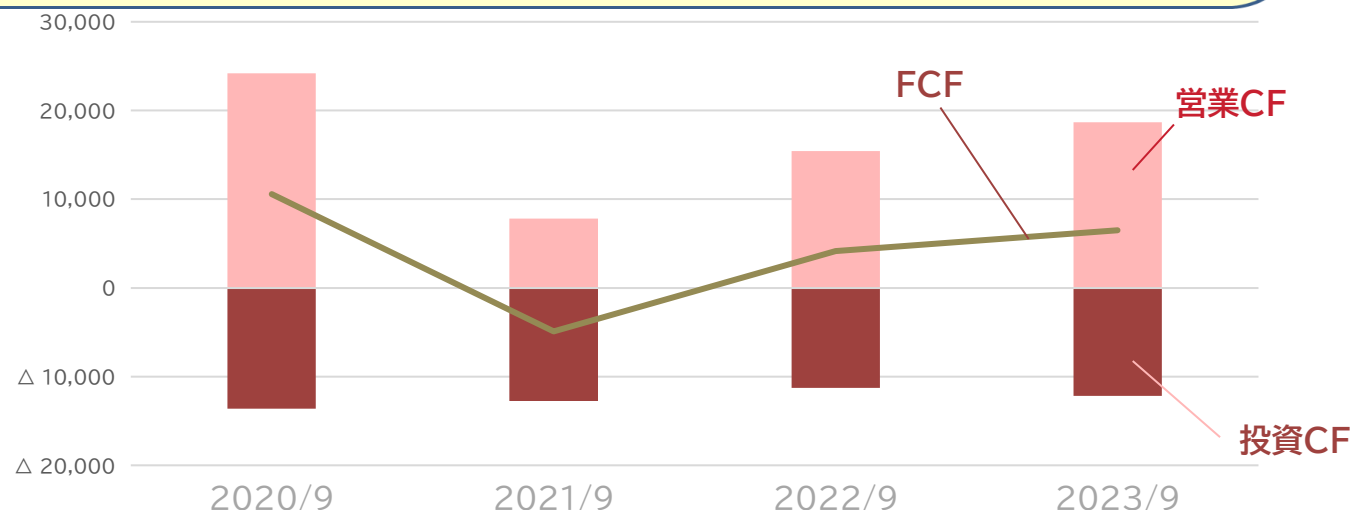
	2021/9	2022/9	2023/9
	実績	実績	実績
総資産経常利益率 (ROA)※	6.9%	5.4%	5.9%
営業収益経常利益率	3.8%	3.0%	3.2%
総資産回転率 (回)※	1.8	1.8	1.9
自己資本当期純利益率 (ROE)※	8.4%	7.6%	8.5%
投下資本利益率 (ROIC) (注)	5.0%	4.2%	4.7%
自己資本比率	36.4%	36.7%	36.7%
D/Eレシオ (倍)	0.76	0.73	0.68
ネットD/Eレシオ (倍)	0.62	0.61	0.54

(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。

(※)は年換算しております。

キャッシュ・フローの推移

- 営業CFの増加により、FCFも引き続き増加
- 2024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)

	2020/9	2021/9	2022/9	2023/9
営業キャッシュフロー	24,186	7,827	15,421	18,655
投資キャッシュフロー	△13,608	△12,736	△11,247	△12,156
フリーキャッシュフロー	10,577	△4,909	4,173	6,498
財務キャッシュフロー	△2,749	△2,548	△7,743	△4,325
現金及び現金同等物の増減額	7,744	△7,455	△3,558	2,176
現金及び現金同等物の期末残高	31,903	21,894	19,309	23,149

- I. 2024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. セグメント別概況(ご参考)
- V. 中期3カ年経営計画(ご参考)

2024年3月期 通期業績見通し



- スーパーマーケット、ドラッグストア事業においては、当初想定を超える既存店売上の伸長が実現したものの、ホームセンター事業においては、外部環境の低調もあり、既存店売上高はマイナスに
- 多様なフォーマットを活かした関西エリアへの進出を強化

(金額単位:百万円)

	2023/9	2024/3		2024/3
	実績	進捗率	計画	(中計最終年度)
営業収益	399,140	51.7%	772,000	772,000
営業利益	11,142	54.4%	20,500	20,500
経常利益	12,643	54.3%	23,300	23,300
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,627	71.3%	9,300	9,300

既存店売上高伸張率

SM(株)バロー	+4.7%	±0.0%
ドラッグストア	+5.9%	+1.5%
ホームセンター	Δ1.5%	±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
- 北陸プロセスセンター、関西物流センターへのインフラ投資も予定

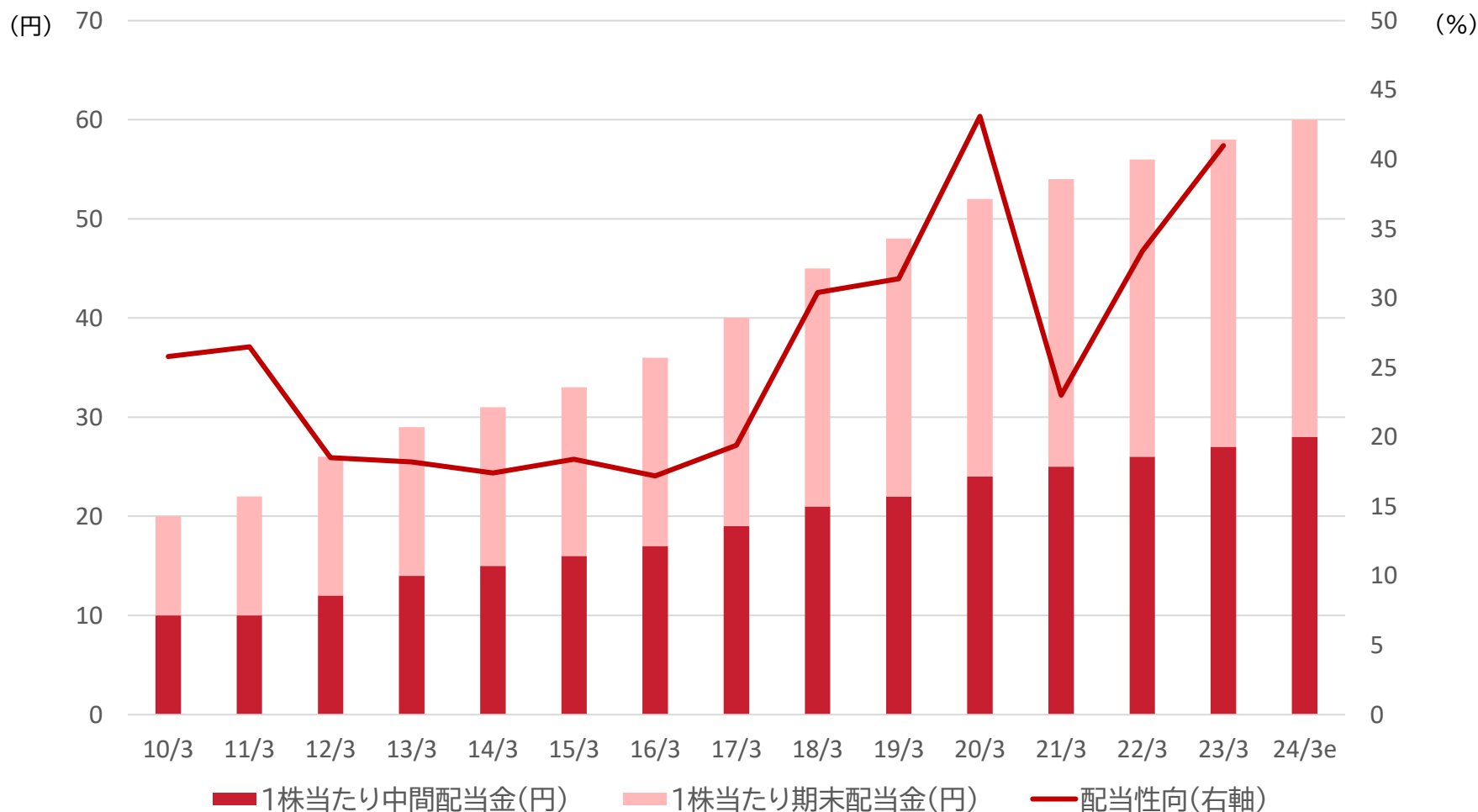
(単位:店舗)	2023/3	2023/9			2024/3計画		
	期末	新設	閉鎖	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	316	2	1	317	5	2	319
惣菜専門店等	42	4		46	12	-	54
ドラッグストア	495	7	2	500	15	5	505
ホームセンター	161	1	2	160	9	2	168
スポーツクラブ (うちFC)*	184 (52)	2	8	178 (43)	2	8	178 (43)
ペットショップ	119	3	1	121	6	1	124
その他	5	-	-	5	-	-	5
店舗数合計	1,322	19	14	1,327	49	18	1,353

(*)2023年3月月末の㈱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)	25,995	-	-	14,517	22,838	※支払ベース
新規投資	13,464	-	-	5,145	12,121	
既存店投資	11,726	-	-	6,261	6,645	
その他	805	-	-	3,111	4,065	

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



- I. 2024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. セグメント別概況(ご参考)
- V. 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
小池 孝幸

- ①人口動態の変化 ②インフレからデフレへ ③アフターコロナ

①人口減少と都市部への集中

人口減少は加速。商圈規模は縮小傾向にあり、都市への人口回帰が進む。

【当社の強み】多様な店舗フォーマット

多業態経営により、限られた土地に対して最適フォーマットでの出店が可能。

②資材・物流・エネルギーコスト上昇

仕入れて売るだけでは、価格転嫁をすることができない。エリアシェアの低い企業では、生き残れない。

【当社の強み】流通内製化による収益改善

コスト高騰インパクトを物流+調達子会社が吸収することで価格転嫁を抑える。外的環境の大きな変化に対応。

③コロナ特需とアフターコロナ

小売業態では巣ごもり需要・内食需要などのコロナ特需で売上は伸長。コロナ前の潜在課題が顕在化し、対応ができた企業がアフターコロナでも伸長を続けている。

【当社の強み】多業態による動的平衡経営

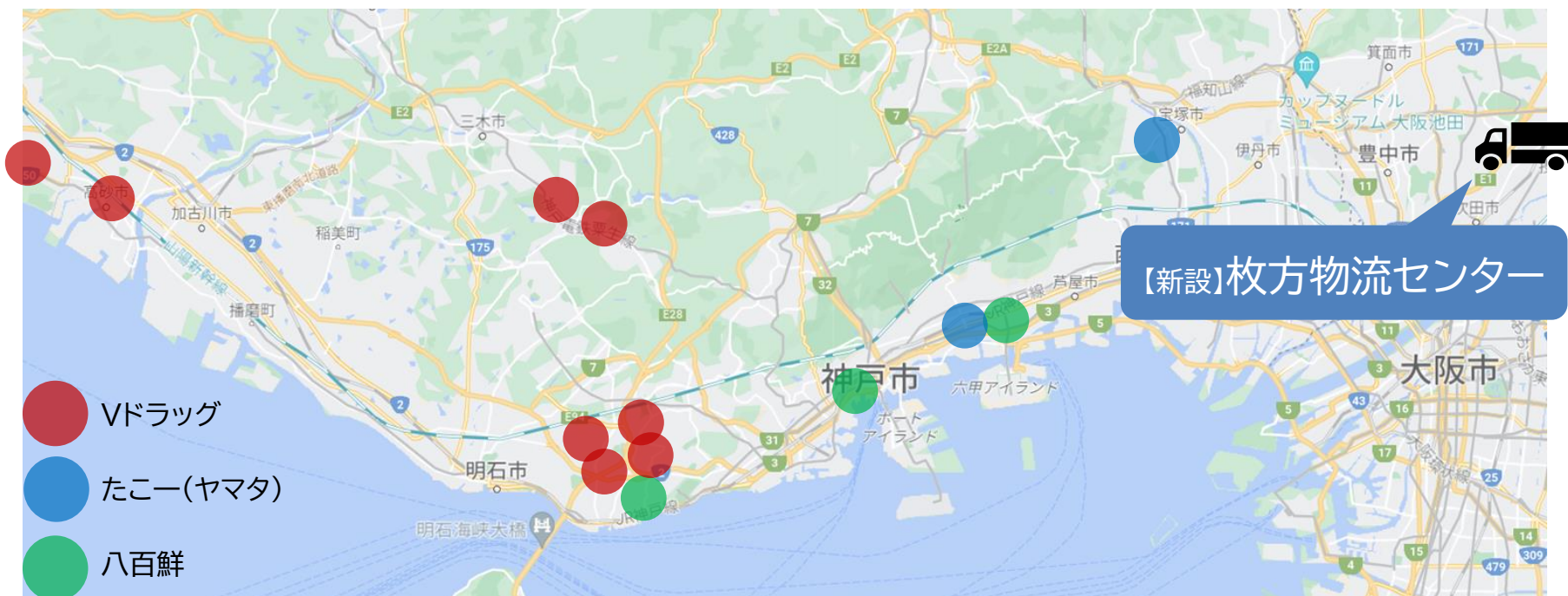
多業態経営により、外的環境に左右されない経営体制をとる。アフターコロナのSMはデスティネーション・ストア展開に手ごたえあり。

トーホーストアSM事業譲受(関西強化)

- トーホーストアは、兵庫県神戸市にドミナントエリアを有する創業50年超のSM事業
- 当社とトーホーストアは、2015年の資本業務提携以降、関係性を構築
- ドラッグストア事業も含めた「デスティネーション・カンパニー」の関西圏への更なる拡大への貢献に期待

譲受予定のトーホーストア13店舗

→Vドラッグ8店舗+たこー2店舗+八百鮮3店舗



6つのプロジェクト進捗

- 2022年下期より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実施。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



田代CEOによる次世代幹部研修

強い商品づくり

- ③製造小売業強化PJ
- ④PBPJ



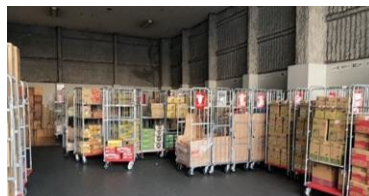
グループ新商品発表会



たこ×八百鮮共同開発商品「初恋ぽんず」

マネジメント

- ⑤目標管理手法PJ
- ⑥販売政策PJ

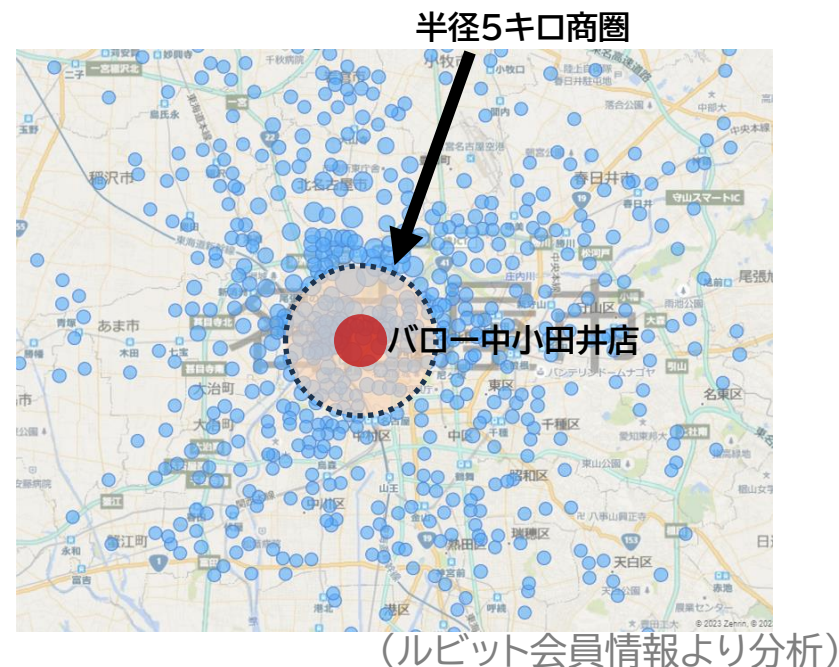


グロサリー・日配の在庫削減の取組み

スーパーマーケット事業

➤ 新たな一番店の創出へ

名古屋市内の中小田井店では予算を大幅に上回る売上を実現
来店目的を明確化したデスティネーション・ストアとして、
「デスティネーション」=「商圈拡大」を実現



広範囲の商圈からの集客を実現

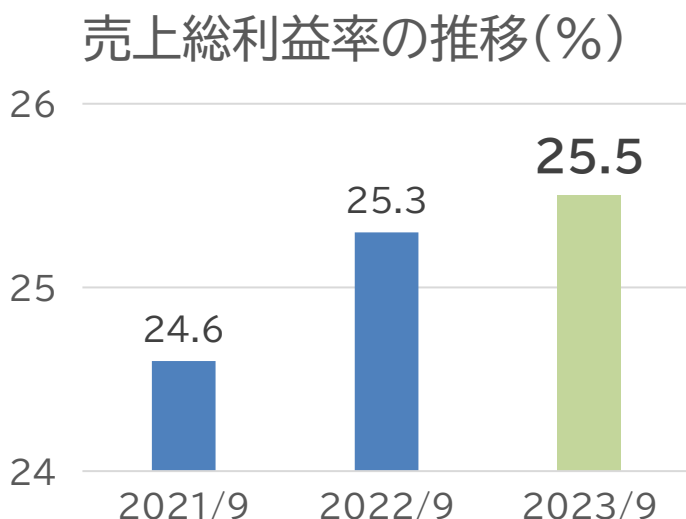
10月27日オープン V300バロー中小田井店(愛知県名古屋市西区)

▶ Vドラッグモデル(新フォーマット)確立に向けて

現行中期経営計画において取り組んできたヘルスケア・ビューティー・調剤強化による収益性の改善は着実に効果を上げている一方、業界の垣根を超えた競争も激化しており、ドラッグストアにおけるデスティネーション・ストアの確立を目指す

・荒利率は着実に改善

一丁目一番地であるヘルスケア・ビューティー・調剤強化による



・Vドラッグモデルの確立へ

地域特性に合わせた商品構成を目指しながら、Vドラッグ独自のフォーマットに向けて新たな挑戦を行う



グループ工場
供給の精肉

Vドラッグ開発 デリカ商品



ホームセンター事業

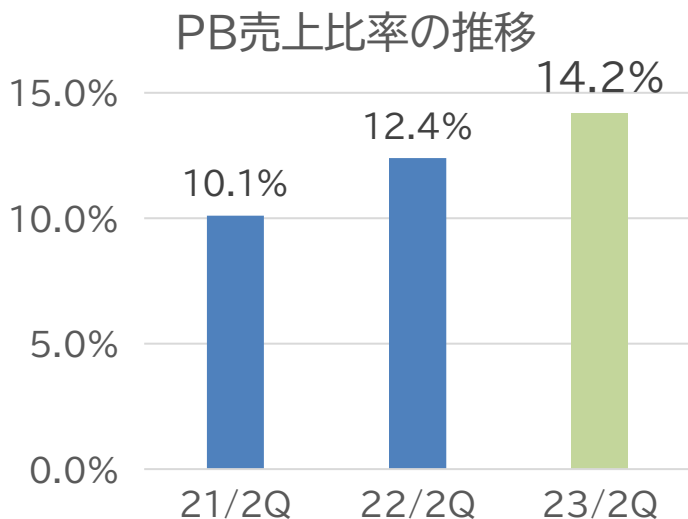
- HC業界生き残りの規模は1,500億円～2,000億円超に
HC業界において、規模やPB商品は生き残りの必要条件。アレンザHDとの統合による規模のメリットを活かし、M&Aを含めた更なる規模拡大と専門性(ペット関連、プロ業者向け等)強化へ

・アレンザHDとの統合効果

仕入原価の低減

PB商品開発

情報・ノウハウの共有



・専門性強化と規模の拡大



資材や作業服を
展開する
「PROsite」
(愛知県瀬戸市)



ホームセンター・アント
2023年11月にグループ化

- 【目的】
- ・ドミナント強化
 - ・物流網の活用/仕入改善
 - ・異文化とのシナジー創出

次期中期経営計画について (2025年3月期～2027年3月期)

取締役社長
小池 孝幸

次期中期経営計画 骨子

- 次期中期経営計画策定PJの開始
- 次世代を見据え、グループ横断での若手幹部による中期経営計画の策定

1. 成長戦略

- ✓ 本業オーガニック成長
- ✓ 二毛作(無店舗&行政)
- ✓ 関西500億円構想

2. 収益戦略

- ✓ グループ再編
- ✓ 流通インフラ再投資

3. 持続性戦略

- ✓ 人材育成
- ✓ 財務戦略

4. 流通技術構築

- ✓ 金融事業戦略
- ✓ DX戦略

1 成長戦略 ※強い成長ドライバーの提示

➤ 既存オーガニック成長 + 二毛作(無店舗、行政) + 関西500億円構想

✓ 今後の成長への必要条件

- ①地域一番店を更新し続けられる商圈
- ②強い競争相手を通しての課題創出



関西進出

✓ エリア別業態別バローグループシェア

(数値は2023年3月期)

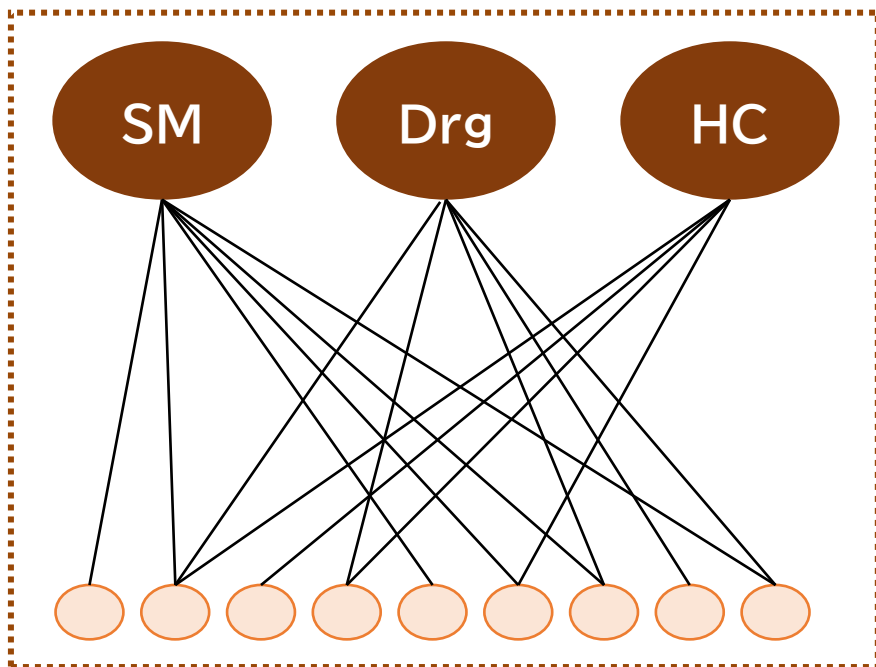
	東海	北陸	滋賀	関西 (滋賀除く)	関東 甲信越 他	中四国 他
SM 売上	2,325	593	206	181	655	-
Drg 売上	1,221	235	13	30	64	-
HC+ペット 売上	529	8	-	54	547	231
合計 売上	4,076	837	220	267	1,268	231
シェア	2.8%	2.3%	1.2%	0.1%	0.1%	0.1%
(市場規模)	14.8兆円	3.6兆円	1.7兆円	27.3兆円	93.1兆円	35.3兆円

※市場規模は総務省統計局のデータから、当社関連セグメント対象品目を推計

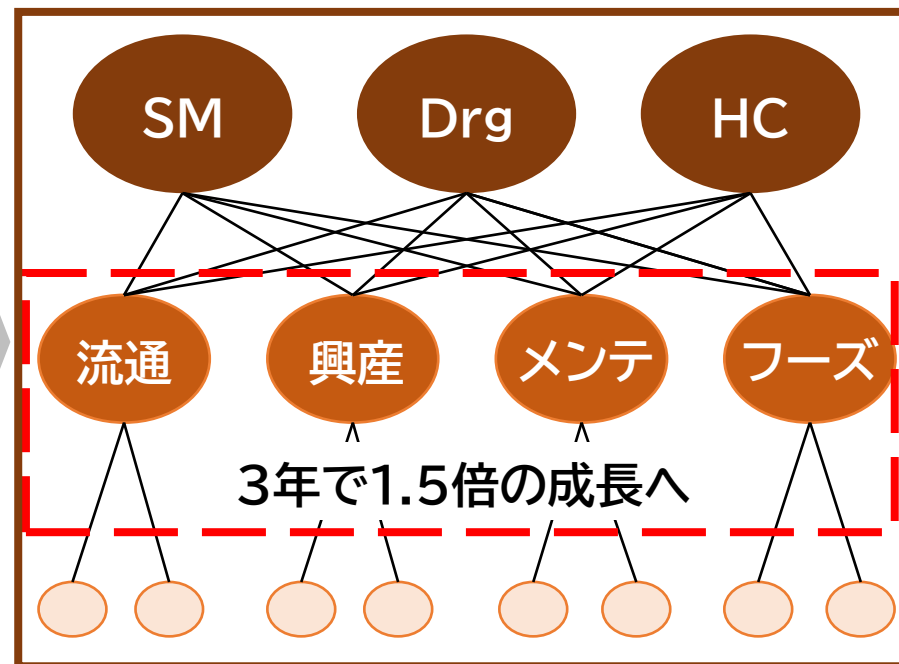
2 収益戦略 ※グループ再編

- グループ再編へ着手
- 収益力の高い4つの機能会社(中部流通、中部興産、メンテックス、中部フーズ)を中堅機能企業として整備

【現状】



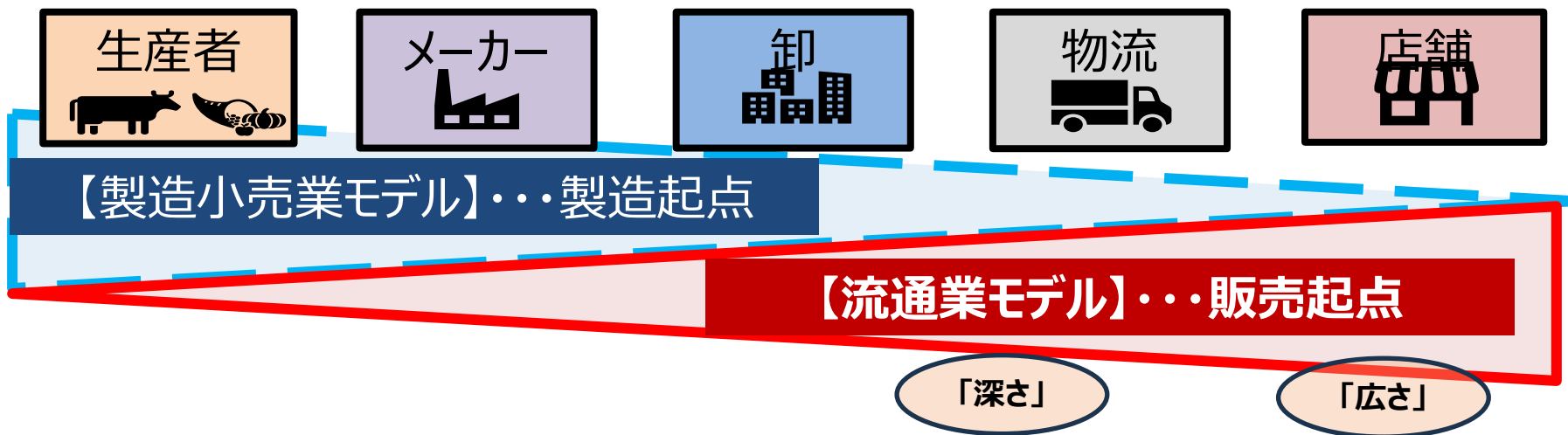
【あるべき姿】



事業定義を見直し、各社が10人の次期スタッフの保有、育成ができるよう計画

2 収益戦略 ※SCMの位置づけ

- エリアドミナントの完成度を高めるためにDCM(Demand Chain Management)によるSCM(Supply Chain Management)の構築
- バローは「流通業モデル」



「調達力」
「商品開発力」
「情報収集力」

「調達力」
「商品開発力」
「情報収集力」

「調達力」
「商品開発力」
「情報収集力」

「調達力」
「商品開発力」
「情報収集力」

中間流通ノウハウによる
「バリューチェーン技術」

店舗網による
「販売力」

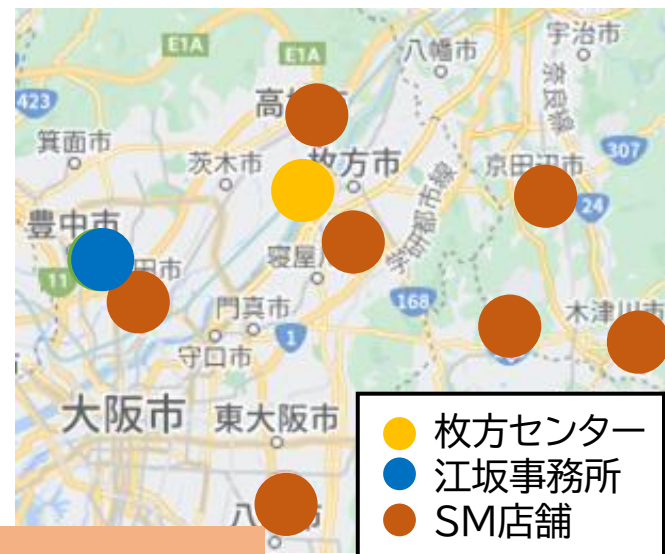
→ グループの強み(自社コントロール)

2 収益戦略 ※成長持続へのインフラ構築

- 今後、人件費・労務管理費はさらに上昇すると予想
- → 次期インフラの構築がポイント

関西へのインフラ展開

- ✓ 枚方物流センター … 2024年10月稼働
- ✓ プロセスセンター … 畜産 ファクトリーセンター
- ✓ HD関西事務所 … 江坂事務所と物流センター
- ✓ 神戸エリアデポセンター



岐阜西部(大垣)の再構築

- ✓ 物流センター { フロースンエリア・倉庫の増床
デリカ惣菜・ベーカリー
肉加工工場(桂林閣)

検討領域

- ✓ 加工肉(ハム・ソーセージ)
- ✓ 水産加工

3 持続性戦略 ※HD強化(人材育成)

▶ バローの人材育成テーマ:「次世代リーダーづくり」と「辞めない環境づくり」

人材育成方針

次世代リーダーづくり

【座学】経営幹部育成研修

【実践】バローグループ各社横断人事を促進 → 複眼人材の育成
→「人材育成会議」の定期開催

辞めない環境づくり

仕組みとモラルの整備

= 「バローグループで働き続けたい」と思える環境づくり

- ✓ 人事制度改革(評価基準変更・昇進要件新設)の推進
→面談シートの刷新・パートタイマー昇給要件整備から着手中
- ✓ 働き方改革の推進
→5連休制度復活、定休日の追加等を検討

3 持続性戦略 ※HD強化(セグメント開示)

- 開示セグメントの見直し検討開始。同業他社比較がしやすい状態へ
- 「流通関連事業」セグメントにおける利益を各セグメントへ合算する等
- 流通業である当社のバリューチェーンの強みを各セグメントに織り込んで開示

「流通関連事業」セグメントの営業利益を各社に。営業利益率は改善。
当社のバリューチェーンを活かす経営の効果検証が見えやすい形になる。

表 「流通関連事業」利益を配賦した場合の営業利益率比較イメージ (数値は2023年3月期)

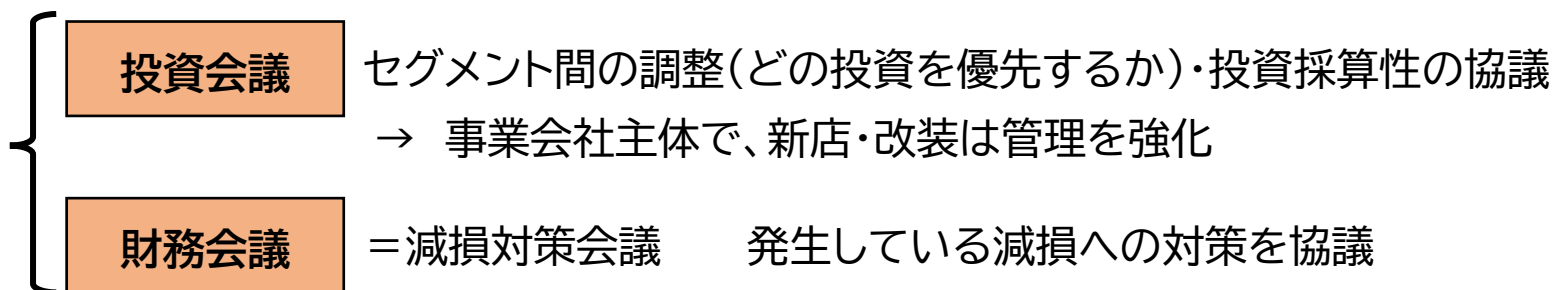
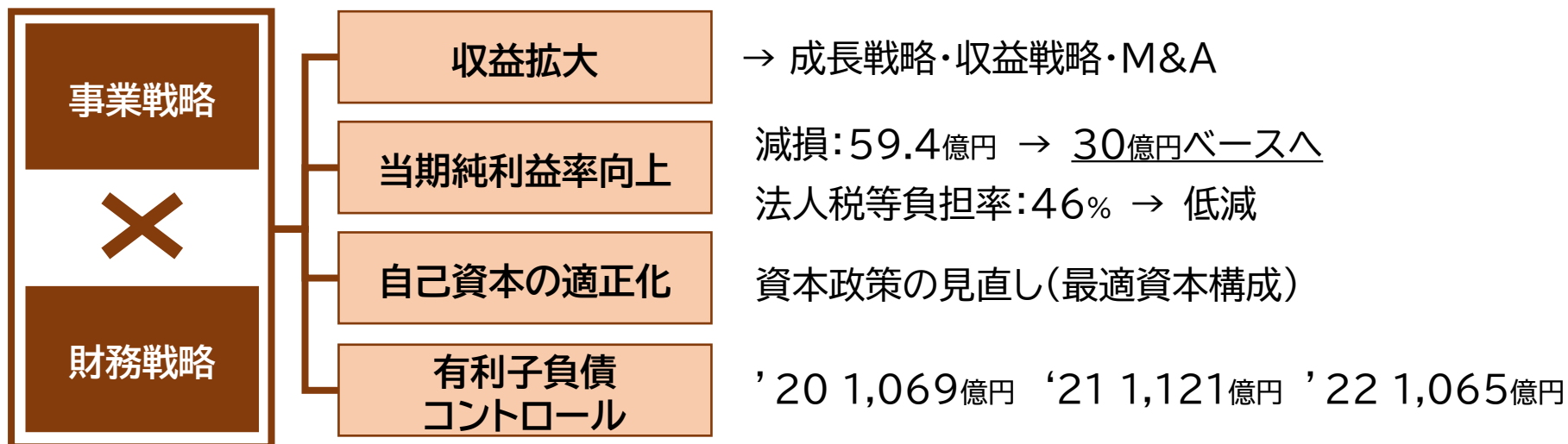
数値は2022年度実績	各セグメント 営業利益率	流通関連事業 営業利益率	営業利益率(合算後)
SM	3.2%	0.5%	3.7%
DRG	2.7%	0.2%	2.9%
HC	3.7%	0.1%	3.8%

(注:セグメントの売上規模に応じて簡易的に配賦した際の数値イメージのため、監査等を経たものではございませんので、ご注意ください。)

自社内製機能の利益を合算した各セグメントの総合利益率

3 持続性戦略 ※HD強化(財務)

- 財務戦略は事業戦略と両輪で進める
- → 投資会議・減損対策会議による定点管理



4 流通技術構築（金融事業戦略）

- ルビットクレカでは引き続き、バロー経済圏構築及び決済手数料の抑制を図る
- VFS(株式会社バローフィナンシャルサービス)では保険やリースなど扱う対象を広げ、金融事業を統合し機能強化を検討

✓ Lu Vit クレジットカード事業

強化キャンペーンで会員獲得策の知見蓄積
知見を活かして今期目標会員到達へ

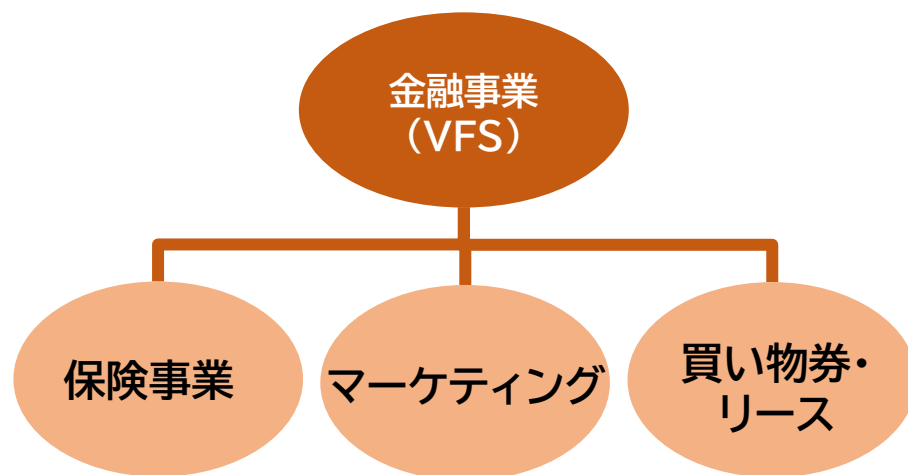
→ 会員獲得の次は稼働率up

Lu Vit クレジットカード会員数の推移(万人)



✓ 金融事業の統合検討

クレジットカード事業のVFSを中心に、
金融事業の統合も検討



4 流通技術構築 (DX戦略)

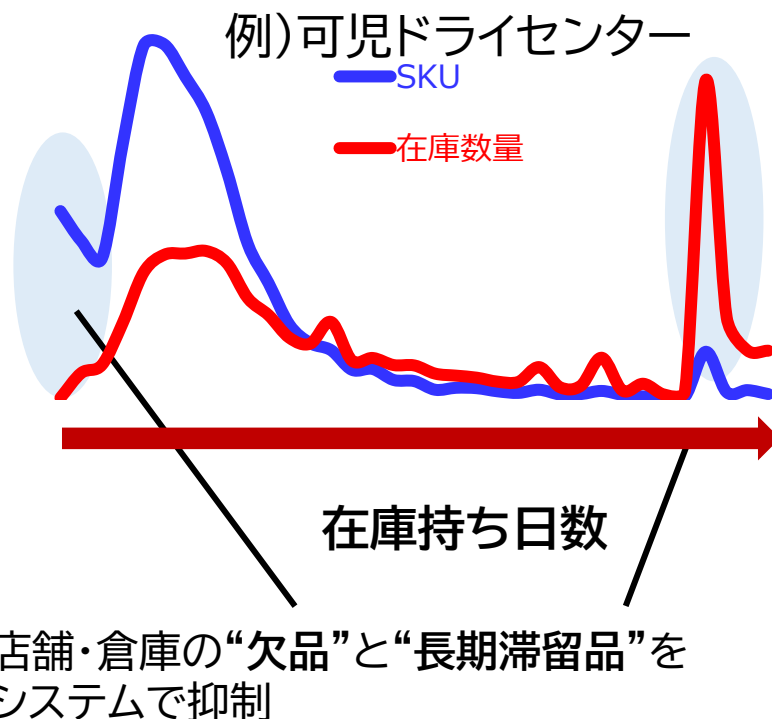
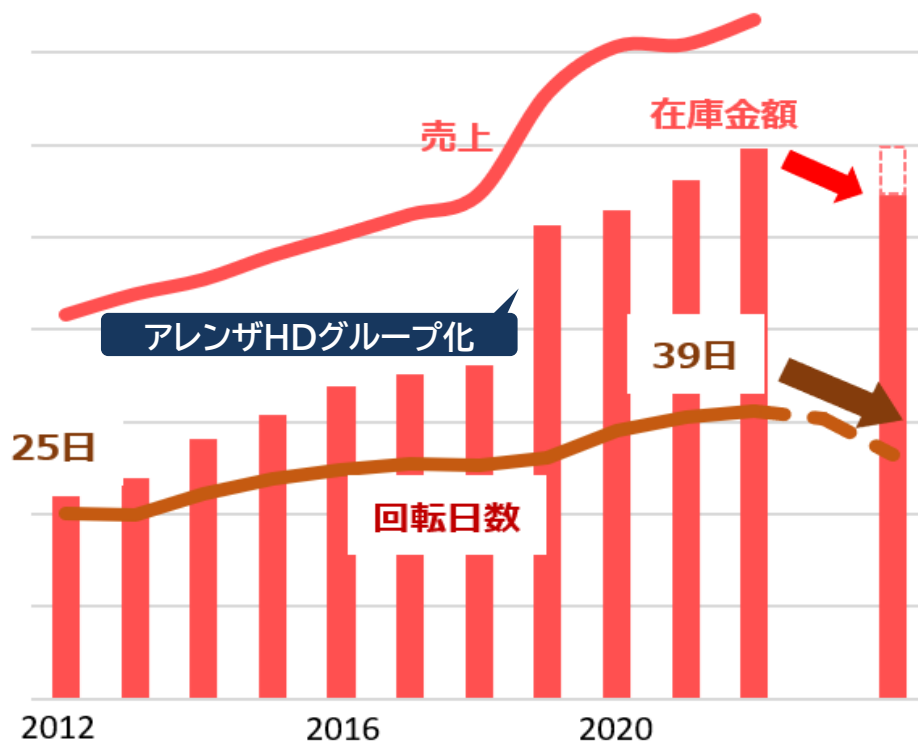
- 今までのDXテーマは「コミュニケーションの加速」(スマートデバイス、アプリ) → 継続
- 次のテーマでは「在庫削減」
- → グループ総在庫を圧縮し、具体的な数値を改善

✓ 直近10年は売上拡大とともに在庫回転日数も上昇

自動発注の確立

滞留品コントロール

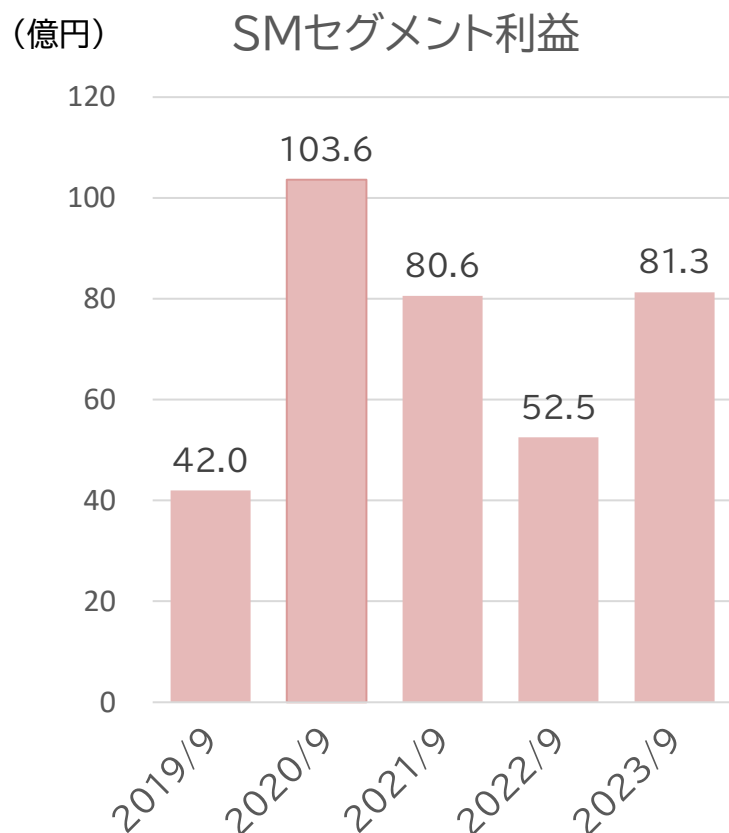
グループ総在庫圧縮



- I. 2024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. セグメント別概況(ご参考)**
- V. 中期3カ年経営計画(ご参考)

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39億円の増益水準
- デスティネーション・ストアのグループSM企業への浸透



上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

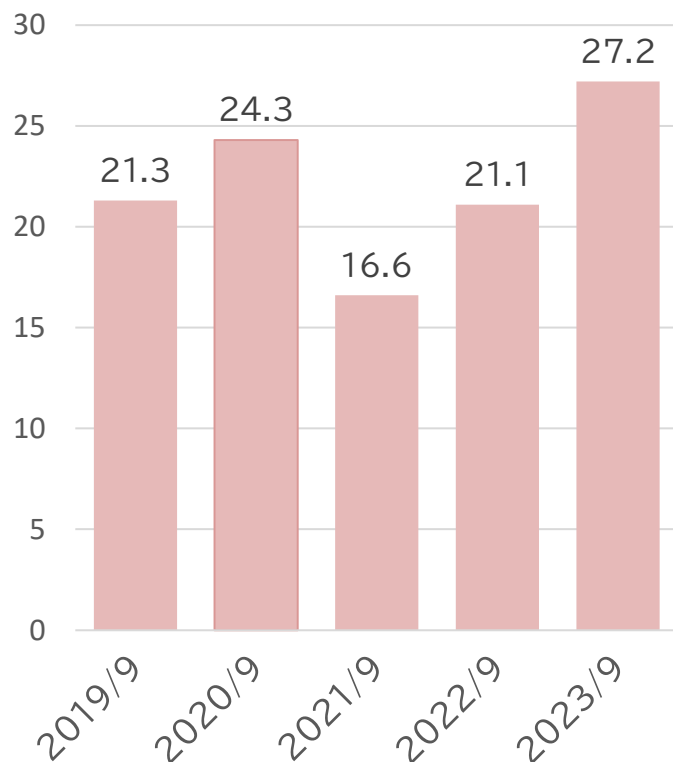
営業 収益	対計画比	+	(株)バロー既存店売上高 +4.7% (期初フラット想定)
	対前期比	+	(株)バロー新店2店舗
営業 利益	対計画比	+	(株)バロー売上総利益率の改 善(27.2%→27.4%)
	対前期比	+	(株)バロー+17億円 (株)タチヤ+2.8億円 赤字SM企業の黒字化

※+: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約6億円の増益水準
- 風邪薬、化粧品、調剤の好調→既存店売上高+5.9%
- 販促費を抑制し、人件費に投下

(億円) DgSセグメント利益



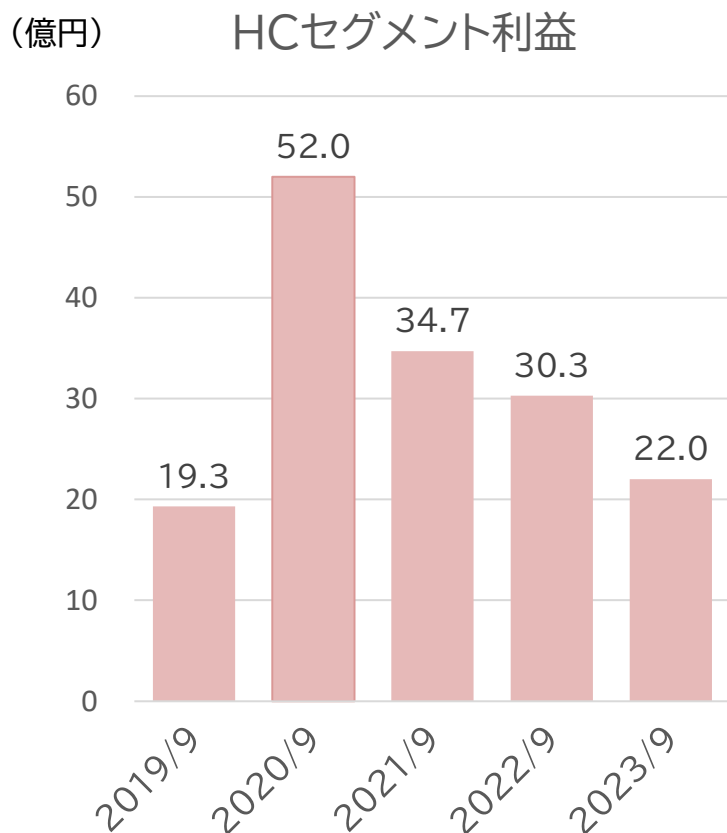
上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	+	風邪薬やメイクコスメ需要を捕捉。調剤堅調。
	対前期比	+	33店舗のてこ入れ(新店7、調剤9、売場改装17)
営業 利益	対計画比	+	インバウンド需要の回復 調剤事業の成長
	対前期比	+	荒利率の改善 (25.3%→25.5%)

※+ : 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2億円の増益水準
- 業界の垣根を越えた同質化競争、出店競争、コスト高
- プライベートブランドおよび目的来店性を高める専門性強化



上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

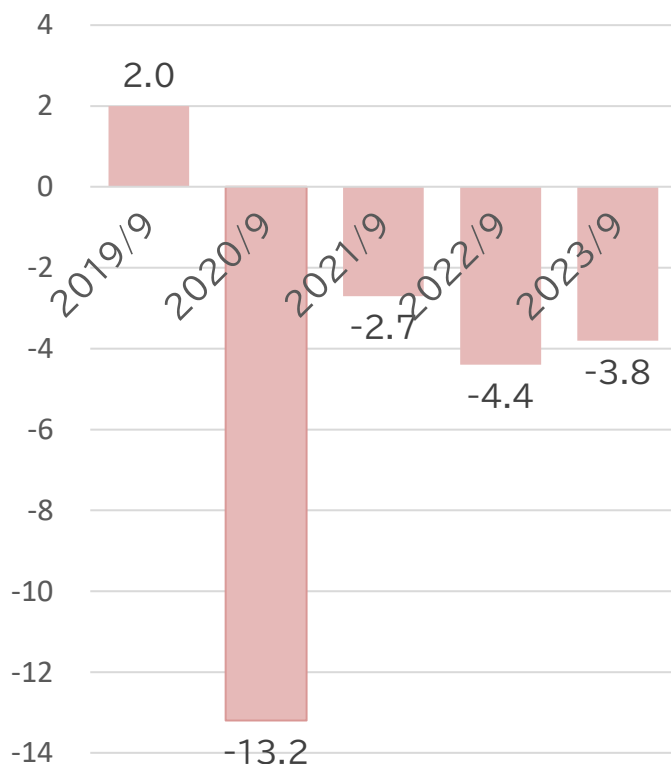
営業 収益	対計画比	▲	既存店▲1.5%
	対前期比	▲	消費者の節約志向 感染症対策商品や巣ごもり需 要の低調
営業 利益	対計画比	▲	円安の影響によるPB開発の 鈍化
	対前期比	▲	荒利率の低下 (31.8%→31.5%)

※+ : 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
- 営業時間拡大(一部店舗)、会員種別の見直し、専門性強化(スイミング、テニス、運動塾)により会員増加

(億円) SpCセグメント利益



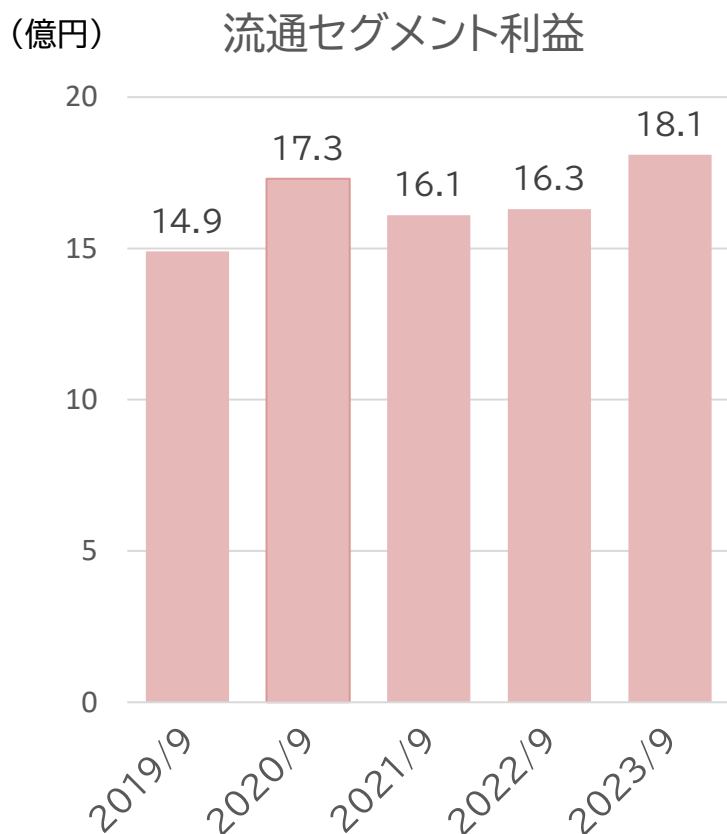
上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

営業 収益	対計画比	+	入会者数の増加。
	対前期比	+	会員数の増加。
営業 利益	対計画比	+	トップラインの増加により、経費増を吸収。
	対前期比	+	トップラインの増加により、経費増を吸収。

※+ :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3億円の増益水準
- 子会社化した昭和フィルム及びユニードパックが増収に大きく寄与



上期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

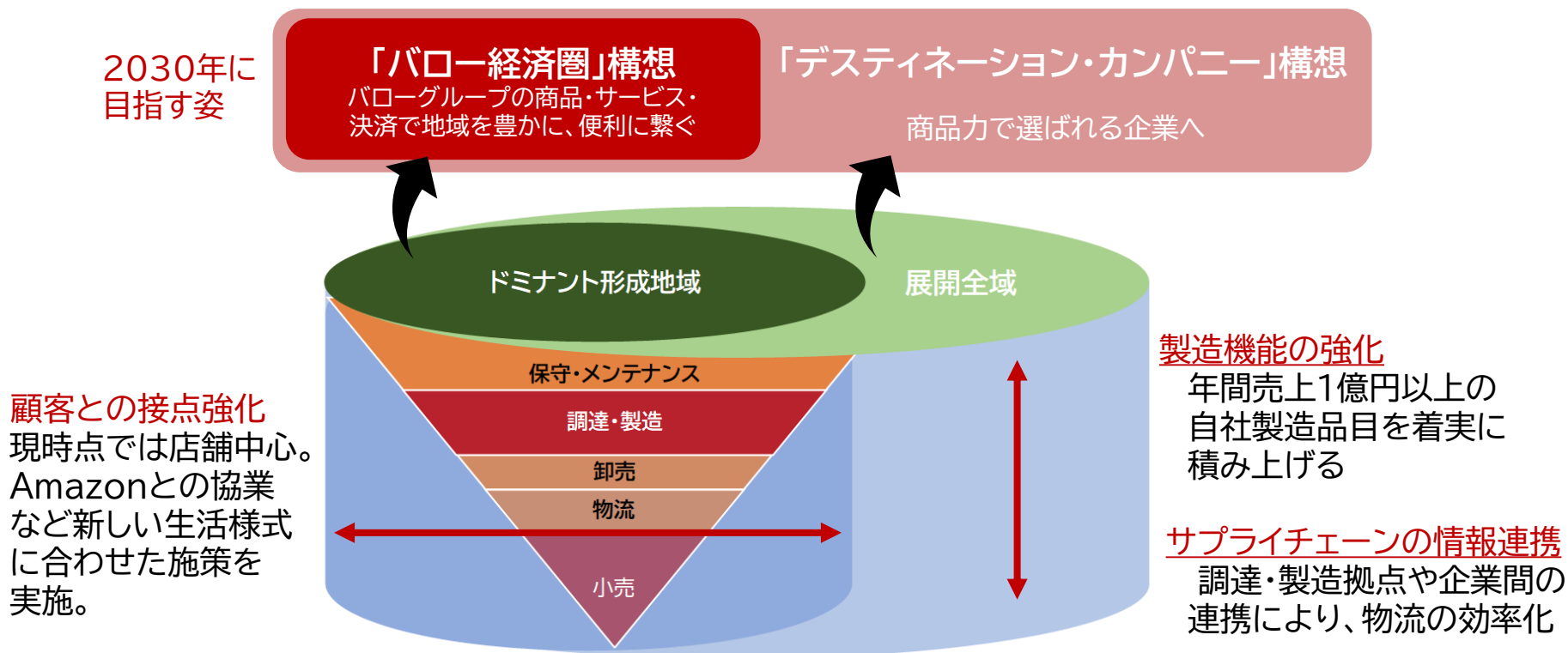
営業 収益	対計画比	+	SM・惣菜専門店等の伸びによる消耗資材の需要増。
	対前期比	+	昭和フィルム・ユニードパックの寄与
営業 利益	対計画比	+	SM事業等の販売拡大による物量の増加
	対前期比	+	カテゴリーマネジメントの強化

※+ : 増加・上ぶれ、▲ : 減少・下ぶれ、± : インライン

- I. 2024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. セグメント別概況(ご参考)
- V. 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



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・クレジットカードを活用。

・「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。

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

	創業～2009 年度	2014年 度	2017年 度	2020 年度	2023 年度	2026 年度	2029 年度
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	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		
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	現中期3カ年 経営計画			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			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 (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) LuVitアプリ・クレジットカード		

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。」

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

- 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[®] Holdings

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