



ゆうメール

valer[®] Holdings

→ 糊付けされています。ここから開いて、中面をご覧ください。

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ

第60期 事業報告書

平成28年4月1日から平成29年3月31日まで

株主通信





トップインタビュー

変化を先取りする革新的な企業として挑戦を続けます。

代表取締役会長兼社長

田代正美

当期(第60期)の営業状況をご説明願います。

当期は、成長ドライバーとして積極出店を続けているドラッグストア事業を中心に、グループ全体で純増55店舗の出店拡大を果たし、全事業セグメントにおいて増収を確保しました。8月に子会社化した株式会社公正屋も増収に寄与した結果、営業収益が5,000億円の大台を突破し、期初に計画した5,200億円に達した一方、利益面は計画を下回り、各利益段階とも減益となりました。

年間を通して振り返ると、期前半まで増益を維持しながらも、スーパーマーケット事業における収益改善の遅れと全社的な経費の増加が響き、減益に転じました。

利益の減少に影響した外部要因として、パート従業員の採用難に起因する人件費の上昇、新規出店にかかる建築費の上昇、生鮮食品の仕入れ価格の上昇、そして異業態・異業種を含む競争の激化など、この1年で環境変化が急速に進んだことが挙げられます。しかも、これらの変化は一過性ではなく、構造的な問題として、企業に抜本的な改革を迫るものです。

こうした外部環境の変化に対し、当社グループの内部では、近年の事業規模拡大のひずみとしてスピード感の鈍化が生じており、当期における収益改善の遅れを招いたものと認識しています。

どのような収益改善策を進めていきますか？

これまで当社グループは、プライベート・ブランド商品の開発・販売、惣菜・ベーカリーの製造・販売、プロセスセンターの開設による加工機能の確立、アグリ事業への参入など、「製造小売業への進化」に向けた取り組みを推進し、バックシステムとし

てのインフラ拡充を概ね完了させてきました。しかしその取り組みは「販売」の部分はまだ不十分であり、製造小売業が本来追求すべき高収益性の実現が課題となっています。

その解決の鍵となるのが、スーパーマーケット事業の構造改革として取り組んでいる、生鮮カテゴリーキラーとしての強みを持った「EDLP（エブリデイ・ロー・プライス）」スタイルへの移行です。これは競争に勝てる店舗づくりを通じて収益改善を図るもので、当期はスーパーマーケット18店舗を改装し、生鮮部門の強化を進めながら、EDLP政策の導入を4店舗増やし（転換2店・新設2店）、計10店舗に拡大しました。EDLP店舗の平均客単価は、従来型のスーパーマーケットを大きく上回っており、「地域一番店」としての競争力確保とともに高収益化を遂げています。

今後、EDLPへの移行を加速していく上で避けて通れないのが、店舗を運営するプロフェッショナルな人材の育成です。当社グループはその拡充に向けて、人材開発センターの設置準備を進めています。

また大量出店のひずみとして、均質的なチェーン経営が店舗間ギャップへの対応不足を招き、非効率な面が表出しています。今後は、店舗オペレーションから従業員マネジメントまで店舗特性に即した経営に移行し、標準化からの転換を進めていきます。

今後の事業展開についてお聞かせください。

これからの当社グループは、他社との同質化競争から脱却するために、変化しつつあるお客様のニーズを捉え、それに合わせた店舗フォーマットを開発・展開していく考えです。現在チャレンジしているのは、従来型のスーパーマーケット/ドラッグストア/ホームセンターに当てはまらない、新たなフォーマットによる出店・改装です。

[中期経営計画の最終年度の考え方]

営業収益は中計策定段階の計画値を堅持、次の成長に向けて体質強化を図る

	22年3月期	27年3月期	30年3月期 (策定段階計画)	30年3月期 (計画)	長期
基本戦略	「3つの歯車」戦略				
戦略目標	事業規模の拡大		経営効率の改善		成長の加速
営業収益	3,449	4,705	5,500	5,500	10,000
営業利益	94	150	210	173	
経常利益	99	161	220	187	
親会社株主に帰属する当期純利益	39	92	130	115	
営業収益年平均伸張率		6.4%	5.3%	5.3%	7~8%
ROA	5.7%	6.7%	8.0%		
ROE	7.0%	10.7%	11.0%以上		

循環型農業の一環として運営する野菜直売所でお客様のご要望から精肉を取扱い始めた「ホームセンターバロー稲沢平和店」、惣菜・ベーカリーの店内製造・販売で従来のドラッグストアとは異なる需要を取り込む「V・ドラッグ豊川店」、「V・ドラッグ東郷西店」などの新店舗フォーマットでは、「お客様が業態を決める」という認識でニーズの変化を捉え、いずれも好調に推移しています。

当社グループは、各業態を自社グループ内で展開しており、それらの組み合わせで創出したシナジーを強みとして活かすことができます。グループが持つ経営資源の価値を再認識し、他社にできない新しい業態づくりに挑戦していきます。

中期経営計画と今期(第61期)の見通しは？

今期が最終年度となる中期3ヵ年経営計画は、「1兆円企業」実現に向けた成長加速の準備段階として位置付けているもので、「構造改革の推進」、「成長ドライバーの育成」、「組織基盤の強化」の3つを重点施策に掲げています。

計画の進捗としては、当期までの2年間の取り組みにより、各重点施策において着実な成果を上げながらも、先に述べました通りスーパーマーケット事業を中心に収益改善の遅れが生じている状況です。

今期は、スーパーマーケット10店舗、ドラッグストア35店舗など合計68店舗を新設し、競争力あるフォーマットの確立に向けて、スーパーマーケットと

ドラッグストアでそれぞれ30店舗の改装を予定しています。その他に中部薬品の物流センターの新設や人材開発センターの設置準備を合わせて231億円の設備投資を実施します。

以上を前提に今期の連結業績は、営業収益5,500億円(当期比5.7%増)、営業利益173億円(同12.0%増)、経常利益187億円(同11.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益115億円(同9.3%増)を見込んでいます。営業収益につきましては計画策定時の数値目標を堅持しますが、利益計画は抑制しました。中期3ヵ年経営計画の最終年度として体質強化を図り、次の成長に向けた整備を進めていきます。

なお当期の期末配当は、予定通り1株当たり21円とさせていただきます。これにより中間配当の同19円と合わせた年間配当額は、前期比4円増配の同40円(配当性向19.4%)となりました。今期の年間配当額については自己資本比率の改善状況を鑑み、同45円(中間同21円・期末同24円)を予定しています。

当社グループは、安定経営による持続的成長を目指していますが、その実現のためには逆説的ですが革新性が不可欠です。変化しない企業は廃れていきます。「スーパーマーケットはこうだ」と決めつけず、お客様の声に耳を傾けるとともに、変化を先取りし、新しい価値を提供していくバローに変わっていきたいと思います。

株主の皆様におかれましては、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期3カ年経営計画の進捗状況

1 構造改革の推進

スーパーマーケットバローでは18店舗の改装を通じ、生鮮部門を強化し、品揃えの「幅」と「深さ」を追求した競争力あるフォーマットへの転換を進めました。原則として折込チラシを出さず、生鮮部門を中心に変化ある売場づくりを進めるEDLP（エブリデイ・ロー・プライス）政策は、前期までの6店舗に、改装を機に販売政策を変更した2店舗、新設の「SMバロー寝屋川店」（大阪府寝屋川市）、「SMバロー茶が崎店」（滋賀県大津市）を加えた計10店舗へ展開を拡大いたしました。また、インフラを活用した商品開発にも注力し、惣菜の製造・販売を担う中部フーズ株式会社では、自社開発商品のリニューアルを定期的に行い、和惣菜をはじめとするベーシックな商品の食感や風味を改良しております。

TOPICS

EDLP政策は10店舗へ拡大



2 成長ドライバーの育成

ドラッグストア事業では愛知県・岐阜県を中心に店舗網を拡充し、40店舗を新設したほか、既存店売上高も好調に推移し、営業収益1,000億円を突破いたしました。高水準の出店と併せて21店舗で改装を進め、「V・ドラッグ豊川店」（愛知県豊川市）、「V・ドラッグ東郷西店」（愛知県愛知郡東郷町）では、医薬品・化粧品部門を強化するとともに、新たな客層の獲得に向けて、惣菜・ベーカリーの一体型売場を導入し、中部フーズ株式会社が店内製造・販売業務を担っております。

ホームセンター事業では、「ホームセンターバロー可児坂戸店」（岐阜県可児市）を開設し、約3,400坪の広大な売場に建築資材等の専門性の高い商材を揃えたほか、自動車タイヤの取付け・保管サービス「タイヤ市場」を設置するなど、サービス部門を拡充しております。

TOPICS

営業収益1,000億円を突破した中部薬品



3 組織基盤の強化

当社及び事業会社の経営管理業務の効率化と専門知識を有する人材の育成を図るため、平成28年10月に株式会社コアサポートを設立いたしました。各事業会社で行う給与計算や決算業務等を段階的に同社に移管しながら、持株会社体制への移行目的の一つである、管理機能集約による効率化を進めております。

また、グループの店舗網を活かす事業として、平成29年2月にプリペイド式電子マネーにポイントサービスを付加した「Lu Vit（ルビット）カード」を発行し、ホームセンターバローへ先行導入いたしました。今後、グループ店舗間の相互利用を促進しつつ、お客様の購買動向を捉え、より一層お客様に支持される商品・サービスの提供に努めてまいります。

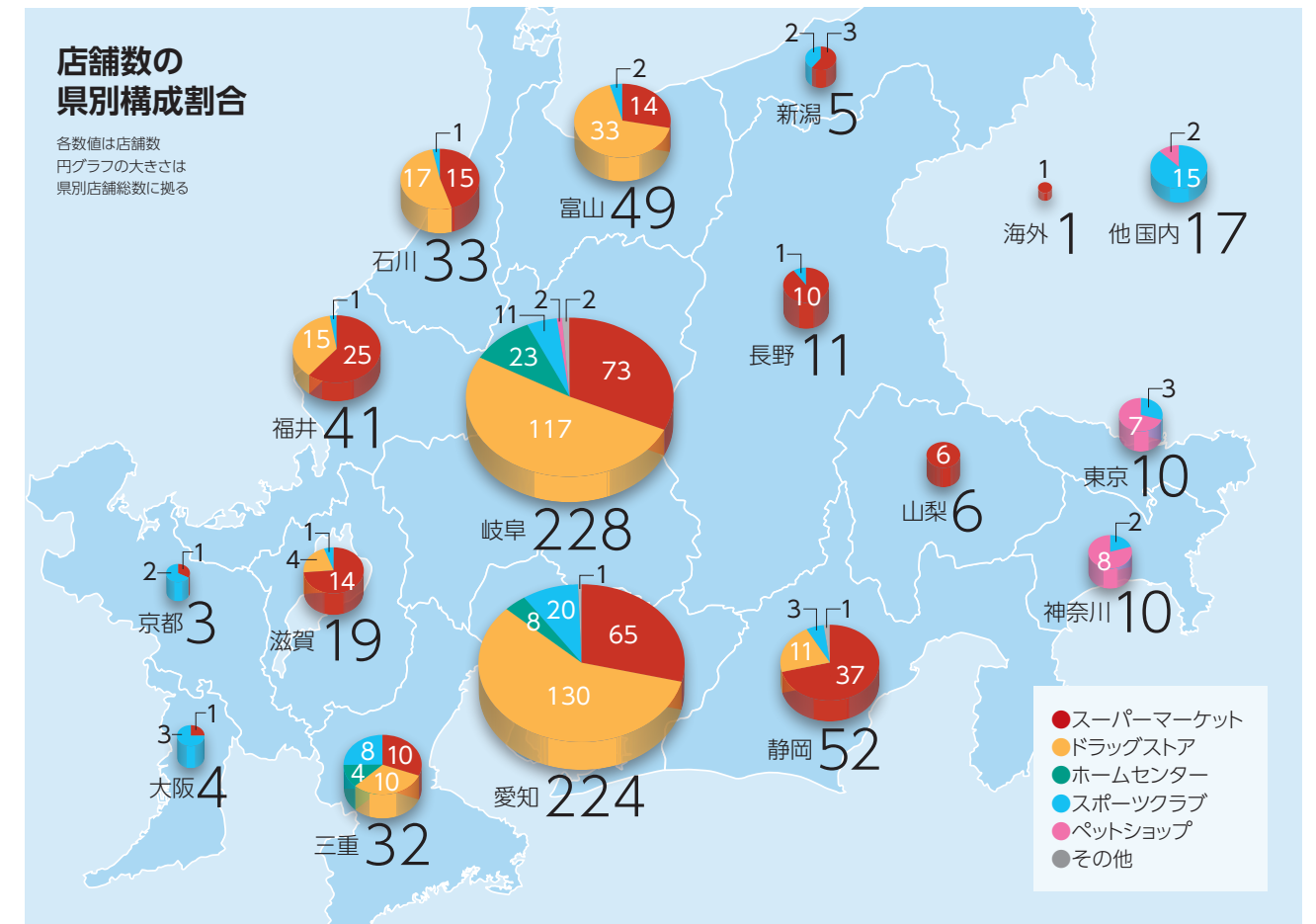
TOPICS

新たなカードの誕生でグループシナジー追求へ

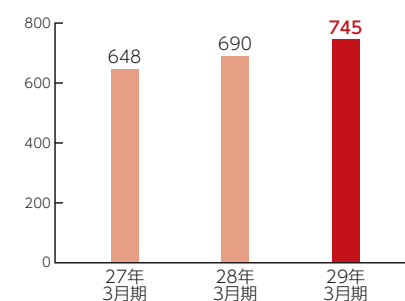


「Lu Vit（ルビット）カード」

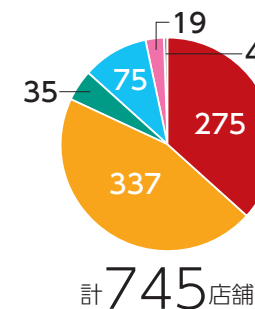
店舗マップ (平成29年3月31日現在)



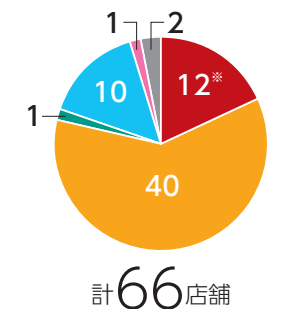
店舗数推移



業態別店舗数割合



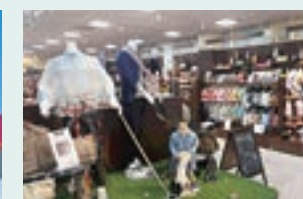
業態別出店数割合 (平成28年度)



PICK UP
店舗トピックス

旗艦店の集客力向上を図るホームセンター

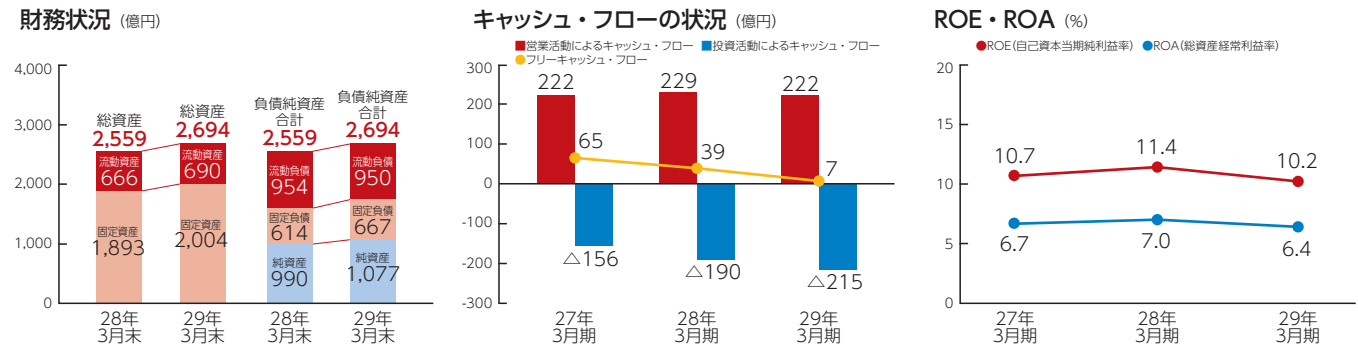
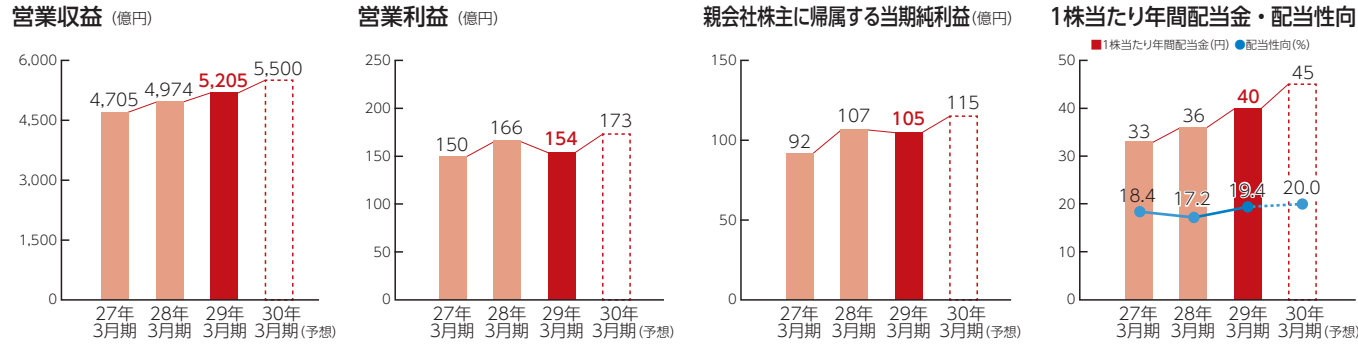
セルフサービス式ガソリンスタンド



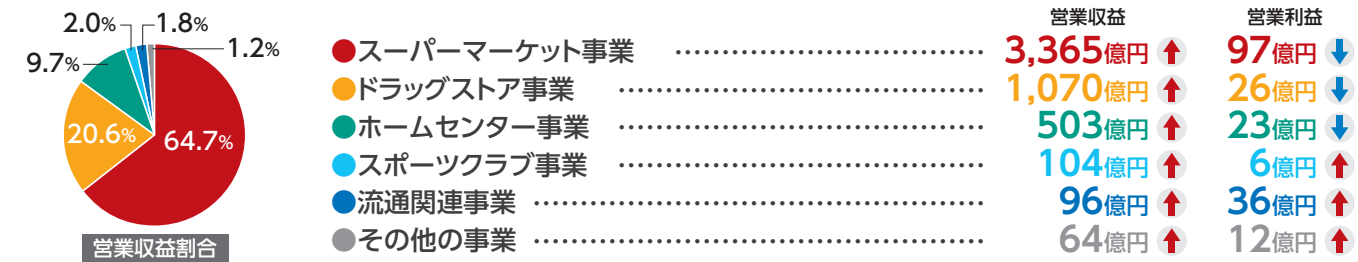
ペット館

専門性の強化を図るホームセンター事業では、「ホームセンターバロー稲沢平和店」（愛知県稲沢市）の集客力を更に高めるため、増床を伴う改装を段階的に進め、平成28年11月にセルフサービス式ガソリンスタンドを設置し、平成29年2月には別棟にてペット館を開業いたしました。

財務ハイライト(連結)

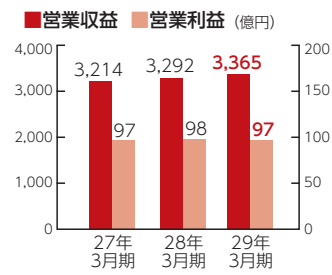


事業別ハイライト



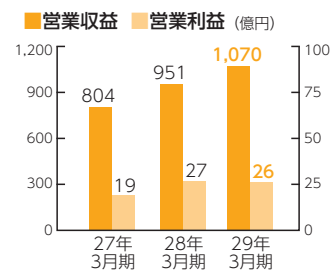
スーパーマーケット(SM)事業

同事業では、前期までに「バックシステム」としてのインフラ拡充がひとまず終了したことから、「フロント」にあたる店舗競争力や商品力の向上に取り組みました。店舗につきましては、SM/パロー5店舗、タチャ1店舗、食鮮館タイヨー1店舗を開設するとともに、平成28年8月に山梨県東部でスーパーマーケット5店舗を展開する株式会社公正屋を子会社化し、SM/パロー2店舗、食鮮館タイヨー1店舗を閉鎖した結果、当期末現在のSM店舗数は275店舗となりました。SM/パローの既存店売上高は前年同期比1.3%減となりましたが、連結業績に加わった株式会社公正屋や株式会社タチャの伸張が寄与し、増収を確保いたしました。インフラの効率改善は引き続き進展したものの、競争の激化が店舗収益に影響し、減益となりました。



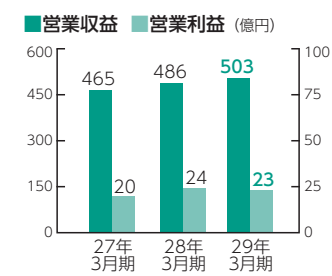
ドラッグストア事業

同事業におきましては、愛知県・岐阜県を中心に店舗網を拡充し、40店舗を新設、4店舗を閉鎖した結果、当期末現在の店舗数は337店舗となりました。高水準の出店と併せて、移転とスクラップ&ビルドによる増床3店舗を含む計21店舗で改装を行い、競争力の更なる強化を図りました。中部薬品株式会社では食品部門が引き続き好調に推移し、既存店売上高が前年同期比で4.6%増加したほか、前期から当期にかけて開設した店舗も寄与しました。診療報酬改定に伴う薬価引き下げや報酬体系の変更による影響が続くなか、医薬品や化粧品の高単価販売によって売上総利益率は改善しましたが、出店費用等が増加し、増収減益となりました。



ホームセンター(HC)事業

同事業におきましては、園芸・農業資材等が堅調に推移したほか、前期より強化カテゴリーとして位置づけるペット部門の伸張や「タイヤ市場」の展開拡大により、HC/パローの既存店売上高は前年同期比で1.9%増加しました。平成29年2月、プリペイド式電子マネーにポイントサービスを付加した「Lu Vit (ルビット) カード」をHC/パローへ先行導入したところ、優良顧客を中心に同カードの保有が進み、客単価の上昇に繋がりました。前期から当期にかけて開設した店舗も寄与し、増収となりましたが、旗艦店改装費用や次期に計画する店舗新設に係る人件費負担により、減益となりました。



会社データ・株式データ



会社データ (平成29年3月31日現在)

会社概要

会社名 株式会社パローホールディングス
 設立 昭和33年7月
 (平成27年10月1日付で「株式会社パロー」より商号変更)
 事業内容 チェーンストア事業およびそれに関する事業を営む会社の株式を保有することによる当該会社の事業活動の管理
 本部所在地 岐阜県多治見市大針町661番地の1
 資本金 119億16百万円
 グループ従業員数 社員:5,517名
 パート・アルバイト等:16,354名
 (8時間換算、期中平均)

役員 (平成29年6月29日現在)

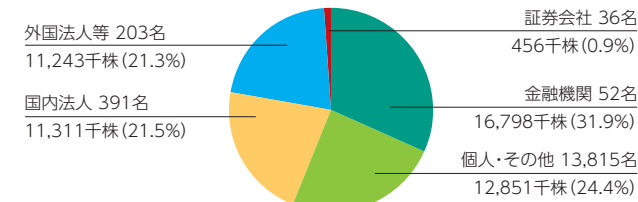
田代 正美	代表取締役会長兼社長
篠花 明	常務取締役 総務人事部長
志津 幸彦	取締役 財務経理部長兼情報システム部長
米山 智	取締役 (株式会社パロー 取締役事業統括本部長)
設楽 雅美	取締役 (株式会社パロー 取締役商品部長)
和賀登 盛作	取締役 (株式会社ホームセンターパロー 代表取締役社長)
山下 隆夫	取締役 開発・資産管理部長
横山 悟	取締役 (株式会社アクトス 代表取締役社長)
森 克幸	取締役 (株式会社タチャ 代表取締役社長)
高巢 基彦	取締役 (中部薬品株式会社 常務取締役)
久保 香一郎	取締役 常勤監査等委員
増田 陸奥夫	社外取締役 監査等委員
秦 博文	社外取締役 監査等委員
伊藤 時光	社外取締役 監査等委員

株式データ (平成29年3月31日現在)

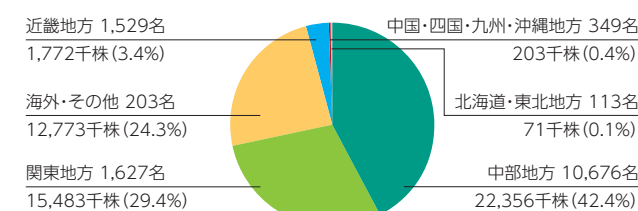
株式数及び株主数

発行可能株式総数 200,000,000 株
 発行済株式の総数 52,661,699 株
 株主数 14,497 名

所有者別株式の分布状況



地域別株式の分布状況



グループ企業

事業区分	企業名
●スーパーマーケット事業	株式会社パロー 株式会社タチャ 株式会社食鮮館タイヨー 株式会社公正屋 株式会社ダイエフ 株式会社主婦の店商事中部本社 株式会社福井中央漬物 株式会社Vソリューション 株式会社中部大誠 中部ミート株式会社 株式会社飛騨小坂ぶなしめじ 株式会社郡上きのごファーム 東邦産業株式会社 株式会社北信州きのごファーム 株式会社パローファーム海洋 VARO CO., LTD.
●ドラッグストア事業	中部薬品株式会社 V-drug International Co., Ltd. V-drug Hong Kong Co., Ltd.
●ホームセンター事業	株式会社ホームセンターパロー 株式会社師定アグリ
●スポーツクラブ事業	株式会社アクトス
●流通関連事業	中部流通株式会社 中部興産株式会社 メンテックス株式会社 株式会社セイソー 株式会社VMC 株式会社V Flower 上海巴米貿易有限公司
●その他の事業	株式会社ホームセンターパロー* 株式会社岐阜ファミリーデパート 株式会社中部保険サービス 株式会社コアサポート

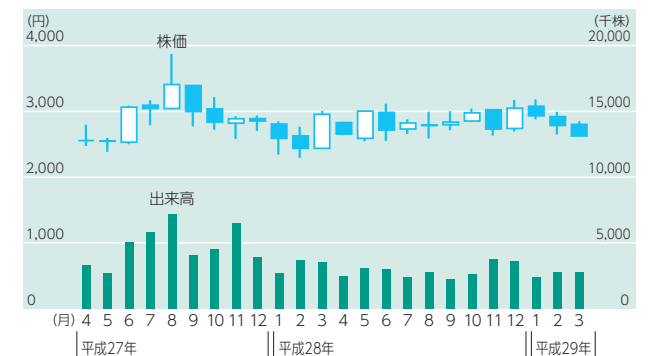
注*: ペットショップ事業

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
農林中央金庫	2,542	4.8
(株)十六銀行	2,536	4.8
公益財団法人伊藤青少年育成奨学会	2,400	4.5
田代正美	1,571	2.9
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1,426	2.7
伊藤友子	1,360	2.5
(株)子雲社	1,326	2.5
(株)三菱東京UFJ銀行	1,256	2.3
シービーニューヨークオピス エイシーアヴィー	1,213	2.3
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,172	2.2

注: 自己株式を除く

株価及び出来高の推移



第60期 定時株主総会決議のご通知

平成29年6月29日開催の当社第60期定時株主総会におきまして、下記のとおり報告並びに決議されましたので、ご通知申し上げます。

報告事項

- 第60期（平成28年4月1日から平成29年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 第60期（平成28年4月1日から平成29年3月31日まで）計算書類の内容報告の件
- 本件は、上記の内容を報告いたしました。

決議事項

- | | |
|---|---|
| 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件
本件は、原案どおり承認 可決 されました。 | 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬等の額及び内容決定の件
本件は、原案どおり承認 可決 されました。 |
| 第2号議案 退任取締役に対し退職慰労金贈呈及び退職慰労金制度廃止に伴う打切り支給の件
本件は、原案どおり承認 可決 されました。 | 第4号議案 当社株式の大量買付行為への対応策（買収防衛策）更新の件
本件は、原案どおり承認 可決 されました。 |

株主優待制度のご案内

毎年3月31日現在の所有株式数100株以上の株主様に対し、株主優待品を贈呈しております。なお、**平成28年3月31日現在**の株主名簿に記載された株主様より、保有株式数および継続保有期間に応じた優待内容に変更いたしております。

※優待品は、記載金額のバローグループで利用できる商品券（1枚500円）または記載金額相当の当社オリジナル商品の詰合せのいずれかを選択いただけます。

(注) 継続保有期間とは、右記区分による株式数を基準日（毎年3月31日、9月30日）時点において同一株主番号で保有していることが当社株主名簿の記載・記録にて確認できる期間をいいます。なお、相続等により株主番号が変更になった場合は、その直後の基準日から起算いたします。

保有株式数	100株～499株	500株～999株	1,000株以上
1年未満 保有 優待品※	1,000円	1,500円	3,000円
1年以上 保有 優待品※	1,500円	3,000円	6,000円

株主MEMO

- | | |
|--|---|
| ●事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日 | ●同取次窓口 三井住友信託銀行株式会社 本店及び全国各支店 |
| ●定時株主総会 毎年6月 | ●単元株式数 100株 |
| ●期末配当金受領株主確定日 3月31日 | ●公告の方法 電子公告の方法により行います。ただし、やむをえない事情により電子公告ができない場合、日本経済新聞に掲載します。公告掲載URL http://valorholdings.co.jp/ir/koukoku/ |
| ●中間配当金受領株主確定日 9月30日 | ●住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について 株主様の口座のある証券会社にお申出ください。なお、証券会社に口座をお持ちでなかった株主様につきましては、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。 |
| ●株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 〒100-8233 三井住友信託銀行株式会社 | |
| ●同事務取扱場所 愛知県名古屋市中区栄三丁目15番33号 〒460-8685 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031（フリーダイヤル） | |

株式会社 **VA** ホールディングス

本部 〒507-0062 岐阜県多治見市大針町661番地の1 TEL: 0572-20-0860（代表）
可児事務所 〒509-0214 岐阜県可児市広見北反田1957番地の2 TEL: 0574-60-0869
URL: <http://valorholdings.co.jp/> IR情報掲載URL: <http://valorholdings.co.jp/ir/>