



ゆうメール

valer<sup>®</sup> 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61期 事業報告書

2017年4月1日から2018年3月31日まで

株主通信





トップインタビュー

# 成長戦略の基軸を「商品力」にシフトし、収益性の向上を図ります。

新中期3ヵ年経営計画の位置づけ



当期(2018年3月期)の営業状況をお聞かせください。

中期3ヵ年経営計画の締め括りとなった当期は、スーパーマーケットの既存店強化とインフラの効率的活用注力しつつ、成長ドライバーと位置付けるドラッグストアについては高水準の出店を続け、ホームセンターでは専門性の強化や新たなカテゴリーの育成を図りました。

各事業の成果を振り返ると、スーパーマーケットは、中核事業会社の既存店売上高が伸び悩んだものの、前期以降の新店やM&Aの寄与、惣菜事業の伸張などにより増収を確保しました。ドラッグストアは、新店が寄与したほか、調剤や化粧品、食品部門を中心に既存店が伸張し、10%以上の売上成長を遂げました。ホームセンターでは、建築資材や農業資材・園芸に加え、自動車タイヤ交換などの強化部門が好調に推移しました。スポーツクラブは、フィットネスジム「Will\_G」の出店を加速するとともにFC運営にも本格参入し、会員数を順調に拡大しました。

この結果、23期連続の増収を果たすとともに、インフラの効率改善も進みました。しかし、人件費や新規出店・改装費用の増加などにより、店舗の収益力が低下し、営業利益以下の段階利益が減少しました。また、固定資産の減損に係る会計基準に基づき、固定資産の減損損失29億43百万円を特別損失に計上しています。収益性に加えて、グループの資産効率についても課題が残りました。

中期経営計画に影響した近年の環境変化は？

当社グループは、2011年3月期から2015年3月期までの5ヵ年、2016年3月期から当期までの3ヵ年を対象に中期経営計画を遂行しました。5ヵ年計画は、事業規模の拡大に向けて、スーパーマーケットとドラッグストアの出店を加速し、製造小売業へ進化する上で必要なインフラを構築すべく、物流及び製造・

加工機能を拡充してきました。そして当期で終了した3ヵ年計画は、経営効率の改善を目指し、スーパーマーケットの構造改革とインフラの効率化を進めつつ、ドラッグストアにグループ成長の牽引を託し、高水準の出店を続けてきました。

総括すると、事業規模の拡大とインフラの整備及びその活用において一定の成果を上げることができました。また、ドラッグストアをグループの成長を支える事業として確立するなど、営業収益については概ね計画通り進捗したと捉えています。しかし収益性については、スーパーマーケットを中心に改善が遅れ、計画策定時に掲げた利益目標は、いずれも未達となりました。

その背景として、この数年間で事業を取り巻く環境が大きく変化したことが挙げられます。労働人口の減少に伴う人員不足や人件費の上昇、新規出店・改装に係る建築費の高騰による負担が拡大する一方、消費者の側では、ニーズの多様化や品質へのこだわりによって購買行動が変化し、平均的な品揃えでは対応できない傾向が強まっています。競争条件が変わっていく中、特にスーパーマーケットは、これまでドミナント展開を通じて構築してきた優位性を他業態に奪われる状況となってきました。

こうした環境変化に適応し、状況を打開していくためには、当社グループがこれまで進めてきた製造小売業としてのビジネスモデルの追求に加え、スーパーマーケットのフロント部分である店舗のあり方を変え、商圈を拡大できるようなカテゴリー及びそれらを構成する一つ一つの商品の強化が必要であると考えています。スーパーマーケットの品揃えにおいて、消費者への直接的な価値訴求力が最も強いのは、やはり生鮮食品です。その強化を平均的に行うのではなく、スーパーマーケットの改装では、強化のあり方を当期までの3ヵ年の後半において修正しています。特に消費が伸びている精肉部門については、グループの卸売・加工機能を活用して売場構成を大幅に変えるなど、お客様に「お肉を買うなら」と遠くからも足を運んでいただけるような店づくりへの転換を更に進める方針です。

新たな中期3ヵ年経営計画をご説明願います。

前述の環境変化により、これからの当社グループにとって、従来の店づくりで店舗数を拡大しても、企業価値を高めることにはならないと考えています。この点を踏まえて、新中期3ヵ年経営計画では、「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針に決めました。「標準的店舗の量的拡大」に拠らず、「商品力を軸としたフォーマットへの転換」を中長期的な成長イニシアティブとし、店舗競争力を高めながら収益性を向上させてまいります。

重点施策の一つである「競争力あるフォーマットへの転換」では、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターの3事業で専門性の追求や強化カテゴリーの魅力向上を図ることで、商品力による来店動機を醸成します。スーパーマーケットは、新規出店を抑制しつつ年間30~40店舗の改装を実施します。ドラッグストアは、引き続き成長ドライバーとしての役割を担いながら、改装やリロケーション、スクラップ&ビルドを行い、専門性と利便性を兼ね備えた店舗づくりを進めます。各事業で求められる現場力の向上には、高い商品知識やサービス能力を備えた人材の育成が鍵となるため、店舗スタッフの教育や店舗の組織力を引き出すコミュニケーションの円滑化に一層注力していく考えです。

「競争力あるフォーマットへの転換」と並行して、「製造小売業への進化」に向けて、お客様に選ばれる商品力やサービス品質、コスト競争力を作り上げていきます。また、「新たな成長軸の確立」として、スポーツクラブでフィットネスジム「Will\_G」を3ヵ年で200

店舗以上出店し、シェア向上とともにブランド力を形成していきます。

以上の取り組みを通じて、新中期3ヵ年経営計画では、最終年度の2021年3月期に連結業績として、「営業収益6,000億円、経常利益185億円」、収益性として「ROA6.0%、ROE8.5%以上」の達成を目指します。

配当と2019年3月期の見通しについてお聞かせください。

当期の期末配当は、安定的かつ継続的な利益還元を行う方針に則り、予定通り1株当たり24円とさせていただきます。これにより中間配当の同21円と合わせた年間配当額は、前期比5円増配の同45円(配当性向30.4%)となりました。2019年3月期も増配を継続し、年間配当額を同48円(中間同22円・期末同26円)とする予定です。

2019年3月期の連結業績は、営業収益5,600億円(当期比2.9%増)、営業利益148億円(同9.9%増)、経常利益163億円(同9.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益90億円(同18.9%増)を見込んでいます。新中期3ヵ年経営計画の初年度として、各重点施策にスピードを持って取り組み、収益性改善の足掛かりを築く1年とします。

また持株会社としての当社は、グループの資産を総合的に判断して有効活用するとともに、グループシナジーを創出してまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。



▶基本方針

## 「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」

当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、2011年3月期からの5カ年、2016年3月期からの3カ年を対象に中期経営計画を策定・遂行してまいりました。しかしこの間、少子高齢化による消費・生産人口の減少、オーバーストア・業態間競争の激化など、事業を取り巻く環境は大きく変化しております。このような中、従来の店づくりで店舗数を拡大しても企業価値の向上には繋がらないと判断し、2019年3月期からスタートする中期経営計画では、「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針として掲げ、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターの主要3事業で商品力を軸に店舗競争力を高めながら、収益改善を図ってまいります。

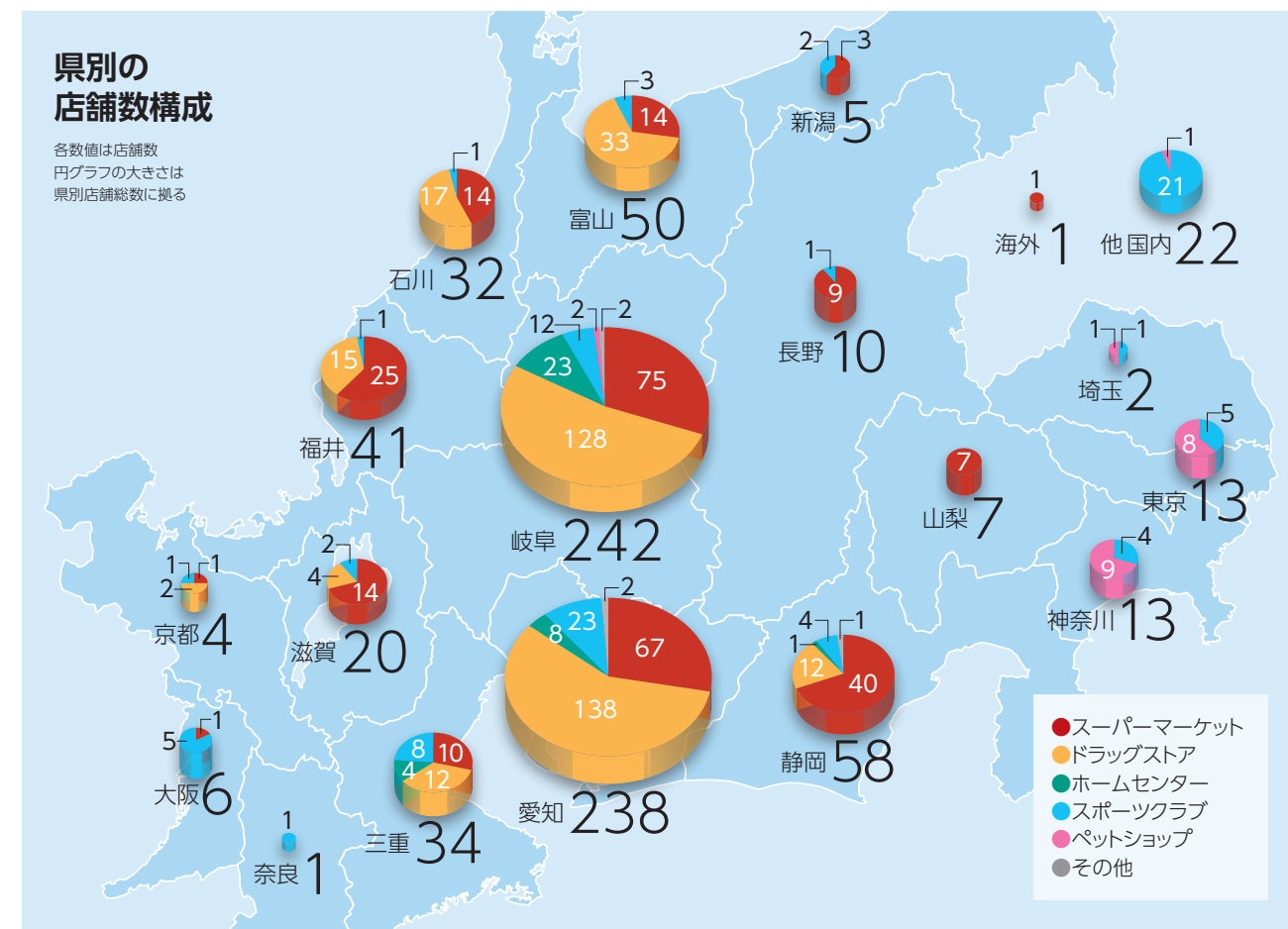
▶重点施策

1 競争力ある フォーマットへの転換	2 製造小売業への進化	3 新たな成長軸の確立
<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーマーケット及びドラッグストア事業では年間30～40店舗の改装を進めるとともに、リノベーションやスクラップ&amp;ビルド等を実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様に選ばれる商品力、外販可能なサービス品質・コスト競争力を実現する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツクラブ事業では、低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will_G (ウィルジー)」の出店を加速する。</li> <li>グループの経営資源を活かして、リアル店舗と共生する事業を育成する。</li> </ul>

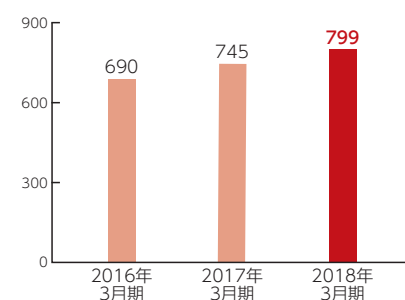
▶定量目標 (2021年3月期)

規模	連結営業収益	6,000 億円
	連結経常利益	185 億円
収益性	ROA	6.0 %
	ROE	8.5 %以上

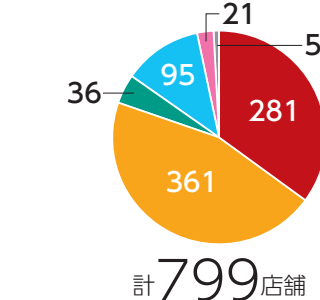
店舗マップ (2018年3月31日現在)



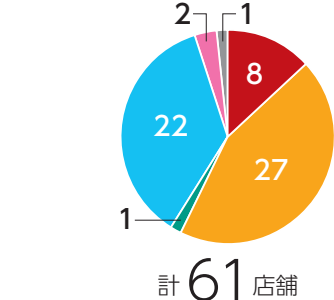
店舗数推移



業態別店舗数構成



業態別出店数構成 (2017年度)



PICK UP  
店舗トピックス

### 既存店の競争力強化へ店舗改装を推進



「SMバロー羽島インター店」

スーパーマーケット (SM) バローでは、生鮮強化の方針を踏襲しつつ、旗艦店としての役割を担い、地域最大シェアを獲得しうる条件が揃った店舗の挺入れと、ドミナント・エリアを補完する店舗の抜本の見直しに区分し、28店舗で改装を行いました。前者の改装では、競争力あるフォーマットとして志向する「カテゴリーキラー」の要素を包含し、価格においても、品揃えの幅においても、魅力ある店づくりを目指し、従来の売場構成を大きく変更いたしました。2018年3月に改装した「SMバロー羽島インター店」(岐阜県羽島市)では、青果部門からインスタア・ベーカリーまで魅力あるカテゴリーを連続的に配置するとともに、鮮魚・塩干のテナントを導入しております。

PICK UP  
商品トピックス

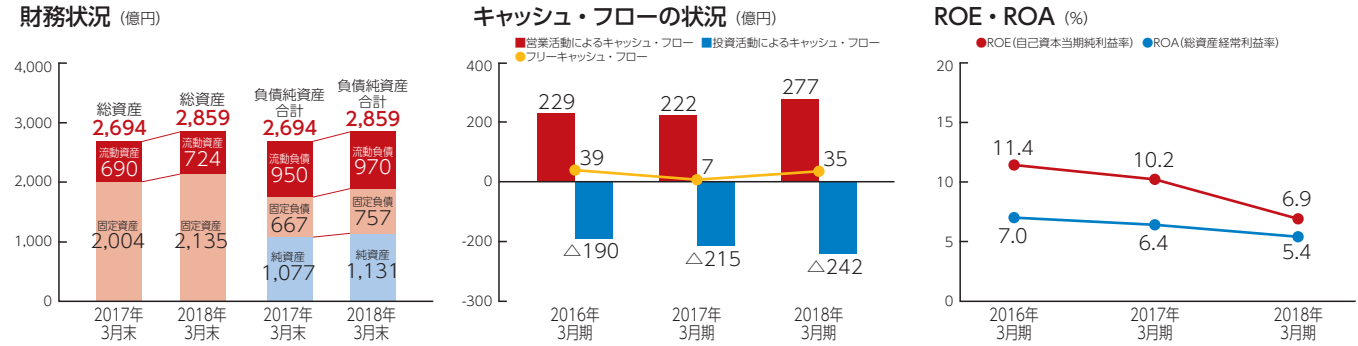
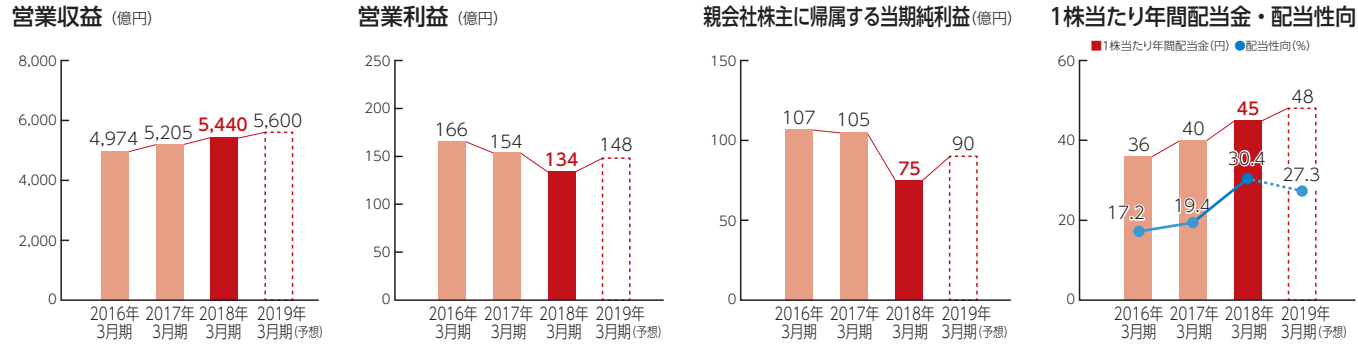
### ベーシックな商品の改良を続ける惣菜部門



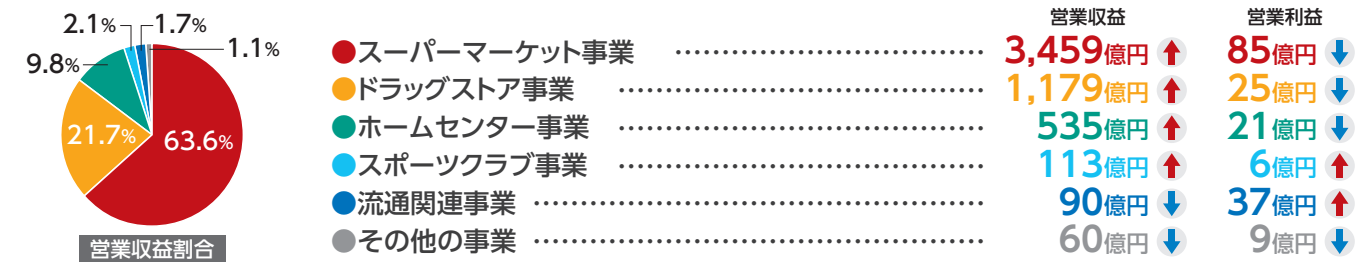
「飛騨産赤かぶ梅酢仕立ておにぎり」

惣菜の製造・販売業務を担う中部フーズ株式会社では、商品力の向上に取り組み、飛騨高山の伝統野菜である赤かぶを使用した「飛騨産赤かぶ梅酢仕立ておにぎり」が「お弁当・お惣菜大賞2018」(主催:デリカテッセン・トレードショー実行委員会)のおにぎり部門において最優秀賞を受賞いたしました。また、「手巻きおにぎり」8種、「こだわりおにぎり」6種の製法について、白飯を炊き上げておにぎりに成型した後で塩を振り掛ける「振り塩製法」に変更いたしました。製法の変更と併せて、使用する塩も旨味の強い兵庫県赤穂の塩に変更し、同社がこだわってきた米の旨味と塩本来の味わいが感じられるおにぎりに仕上げております。

# 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

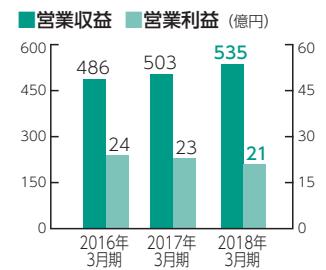
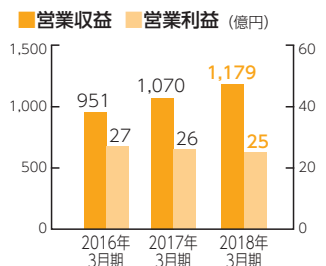
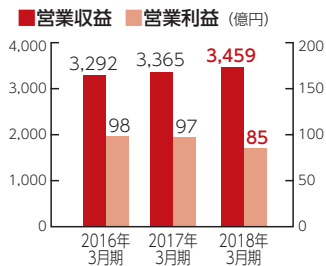
既存店の強化を課題とするSMパローは28店舗で改装を行い、「カテゴリーキラー」として広域からの集客を可能にする魅力ある店づくりを進めました。改装にあたっては、新設店で導入した品揃え、価格、鮮度・美味しさへの取り組みを波及させております。店舗につきましては、2017年4月に移転新設した「SMパロー北寺島店」(静岡県浜松市中区)を含む8店舗を開店、2店舗を閉鎖し、当連結会計年度末現在のSM店舗数はグループ合計281店舗となりました。SMパローの既存店売上高は前年同期比で1.6%減少しましたが、前期から当期に開設した店舗や前期に子会社化した株式会社公正屋の寄与、惣菜の製造・販売事業の伸張により、事業全体で増収を確保しました。インフラの効率改善は引き続き進展したものの、人件費や新店・改装費用の増加により、事業全体で減益となりました。

## ドラッグストア事業

同事業では、利便性の向上による集客拡大と専門性の強化を図り、30店舗で改装を行ったほか、岐阜県・愛知県を中心に27店舗を新設、3店舗を閉鎖し、当連結会計年度末現在の店舗数は361店舗となりました。2017年10月に移転新設した「V・drug高山中央薬局」(岐阜県高山市)では惣菜売場を導入したほか、健康測定コーナーの設置や化粧品売場の充実を図っております。既存店の更なる伸張を目指して、第3四半期より価格政策の見直しを図ったところ、好調に推移してきた調剤や化粧品に加え、食品部門が高い伸びを示し、中部薬品株式会社の既存店売上高は前年同期比で4.6%増加しました。前期から当期にかけて開設した店舗も寄与しましたが、増加した人件費や新店開業費用を吸収できず、増収減益となりました。

## ホームセンター(HC)事業

同事業では専門性を追求するとともに、「地域一番店」を目指して、自動車タイヤ交換やペット等の「暮らし」を支えるカテゴリーを強化しました。専門性の更なる強化を図るため、2018年2月に既存店を業態転換し、建築に携わるプロ(職人)を対象とする専門業態「PROsite(プロサイト)各務原インター店」(岐阜県各務原市)を開設しました。同店の開設に先立ち、工具・金物等の品揃えを補完する機能の構築やインターネット販売の効率的運営を目的として、インターネット専門の資材・工具販売業である株式会社ファースト(本社:宮城県仙台市宮城野区)の株式を取得し、子会社化いたしました。HC事業におきましては、建築資材や農業資材・園芸に加え、自動車タイヤ交換やペット等の強化部門が好調に推移し、HCパローの既存店売上高は前年同期比で2.8%増加しました。前期から当期に開設した店舗も寄与しましたが、人件費や改装費用の増加により、増収減益となりました。



# 会社データ・株式データ

## 会社データ (2018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 1958年7月  
 (2015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及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:5,821名  
 パート・アルバイト等:16,820名  
 (8時間換算、期中平均)

## 役員 (2018年6月28日現在)

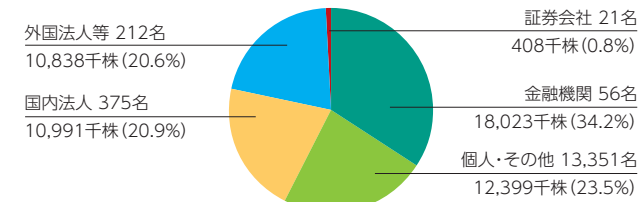
田代 正美	代表取締役会長兼社長
横山 悟	取締役副社長 (株式会社アクトス 代表取締役会長 株式会社パロー 取締役副社長)
篠花 明	常務取締役 総務人事部長
志津 幸彦	取締役 財務経理部長兼情報システム部長
森 克幸	取締役 (株式会社タチヤ 代表取締役会長 株式会社パロー 常務取締役)
米山 智	取締役 総合企画室長
設楽 雅美	取締役 (株式会社パロー 取締役商品部長 株式会社公正屋 代表取締役社長)
和賀登 盛作	取締役 (株式会社ホームセンターパロー 代表取締役社長)
山下 隆夫	取締役 無店舗販売事業部 部長
高巢 基彦	取締役 (中部薬品株式会社 代表取締役社長)
高崎 治	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 (2018年3月31日現在)

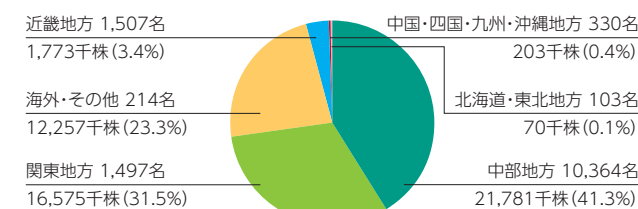
### 株式数及び株主数

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 14,015 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 株式会社タチヤ 株式会社食鮮館タイオー 株式会社公正屋 中部フーズ株式会社 株式会社ダイエフエフーズ 本田水産株式会社 古屋産業株式会社 株式会社桂林閣 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津 VARO CO., LTD. 株式会社パローマックス
●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 株式会社ファースト
●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 株式会社パローエージェンシー

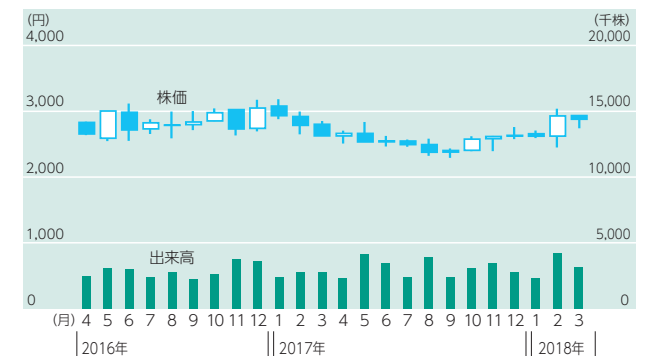
注:\*2018年4月1日付で株式会社ダイエフエフーズに吸収合併 \*\*ペットショップ事業

## 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
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	2,280	4.3
田代正美	1,571	2.9
日本スタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,548	2.9
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
中部エージェンシー(株)	1,103	2.0

注:自己株式を除く  
\*2018年4月1日付で(株)三菱UFJ銀行に商号変更

## 株価及び出来高の推移





## 第61期 定時株主総会決議のご通知

2018年6月28日開催の当社第61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

1.第61期（2017年4月1日から2018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

2.第61期（2017年4月1日から2018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2号議案** 監査等委員である取締役4名選任の件  
本件は、原案どおり承認可決されました。

## 株主優待制度変更のご案内

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。これまで優待品は、パローグループ商品券または当社オリジナル商品の詰合せのいずれかを選択していただいておりますが、**2018年3月31日現在の株主名簿に記載された株主様より、当社が発行するプリペイド式電子マネー「Lu Vit（ルビット）カード」に保有株式数及び継続保有期間に応じた金額をチャージした「ギフトカード」を贈呈することに変更しております。**



「Lu Vit（ルビット）カード」

(注) 1. 保有株式数及び継続保有期間による贈呈金額の基準についての変更はございません。  
2. 本ギフトカードは、株式会社ジェーシービーのプリペイドスキームJCB PREMO（ジェーシービープレモ）を搭載しており、パローグループ主要店舗のほか、百貨店・家電量販店・コンビニエンスストア等、約30万店のJCB PREMO加盟店でご利用いただけます。

保有株式数	100株～499株	500株～999株	1,000株以上
1年未満保有	1,000円	1,500円	3,000円
1年以上保有	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
- 定時株主総会 毎年6月
- 期末配当金受領株主確定日 3月31日
- 中間配当金受領株主確定日 9月30日
- 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）
- 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
- 単元株式数 100株
- 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/>
- 住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申し出先について  
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  
（株式事務） 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/>