

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ

アニュアルレポート 2019

2019年3月期





競争力あるフォーマットへの転換を図るとともに、
経営資源を活用して顧客との「接点」を強化し、
時代の変化に即した新たな価値を提供してまいります。

バローグループでは、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターの
主要3事業を中心に、競争力あるフォーマットへの転換を進めています。

この転換に必要な要素が「商品力の向上」であり、「人材開発」です。

バローグループが志向する製造小売業としてのビジネスモデルを進化させるとともに、
その推進を担う人材開発にも注力してまいります。



商品力の向上

▶ P4-13

来店動機となるカテゴリーを構成する商品力の向上を図るため、スーパーマーケット事業では精肉部門に加えて、果物・水産部門の調達・販売力の向上を進めています。また、ホームセンター事業ではM&Aを通じ、商品調達におけるマスメリットを追求するとともに、プライベート・ブランド商品の質的改善を図ってまいります。



競争力あるフォーマットへの転換

▶ P8-17

オーバーストア的环境下、平均的な品揃えの店舗ではなく、遠くからでも足を運んでいただけるような、魅力あるカテゴリーを打ち出した店舗への転換を進めております。また、ニーズの多様化、生活スタイルの変化に対応した惣菜専門店「デリカキッチン」の展開など、お客様との「接点」を強化する事業も育ててまいります。



人材開発

▶ P6-13、23-25

新たに開設した人材開発センターでは、お客様に近い場所で商品の魅力を伝える従業員を育成するため、商品知識・技術研修を行うとともに、店長や次世代幹部を対象としたマネジメント研修を拡充し、自ら考える従業員を創ってまいります。

経営資源を活用して顧客との「接点」を強化し、 時代の変化に即した新たな価値を提供してまいります。

バローグループでは、調達・製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」としてのビジネスモデル構築を志向するとともに、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンターなど、地域の多様なニーズに応じた多様な事業を展開しております。これらを競争力あるフォーマットへ転換するとともに、製造小売業を基盤に顧客との「接点」を強化しながら、中長期的な成長を実現してまいります。

CONTENTS

▶歴史／ビジョン

バローグループ価値創造アプローチ1

▶ビジョン

トップインタビュー8

中期経営計画の概要12

▶成果

セグメント概況・セグメント情報14

セグメント業績推移16

▶基盤

サステナビリティ・マネジメント18

コーポレート・ガバナンス19

コンプライアンス・リスク管理体制22

社会（人材開発）23

環境26

▶財務

11年間の財務ハイライト28

2018年度財務レビュー30

連結財務諸表（要約）32

▶企業データ

企業データ／株式状況36

これまでの軌跡

スーパーマーケット事業

ドラッグストア事業

ホームセンター事業

スポーツクラブ事業

流通関連事業

その他

1958 59 1960 61 1962 63 1964 65 1966 67 1968 69 1970 71 1972 73 1974 75 1976 77 1978 79 1980 81 1982 83 1984 85 1986 87 1988 89

1958～ スーパーマーケット事業の 開始と周辺事業への着手



1958年、岐阜県恵那市に「株式会社主婦の店」を設立し、スーパーマーケット1号店を開業しました（1974年に社名を「株式会社バロー」へ変更）。その後、中部薬品株式会社を設立し、ドラッグストア事業を展開するとともに、中部興産株式会社、中部フーズ株式会社、中部流通株式会社等を設立し、小売から派生した周辺事業にも着手しました。1989年、岐阜県多治見市に物流センターを開業しております。

1995～ 多角化推進と物流網の整備

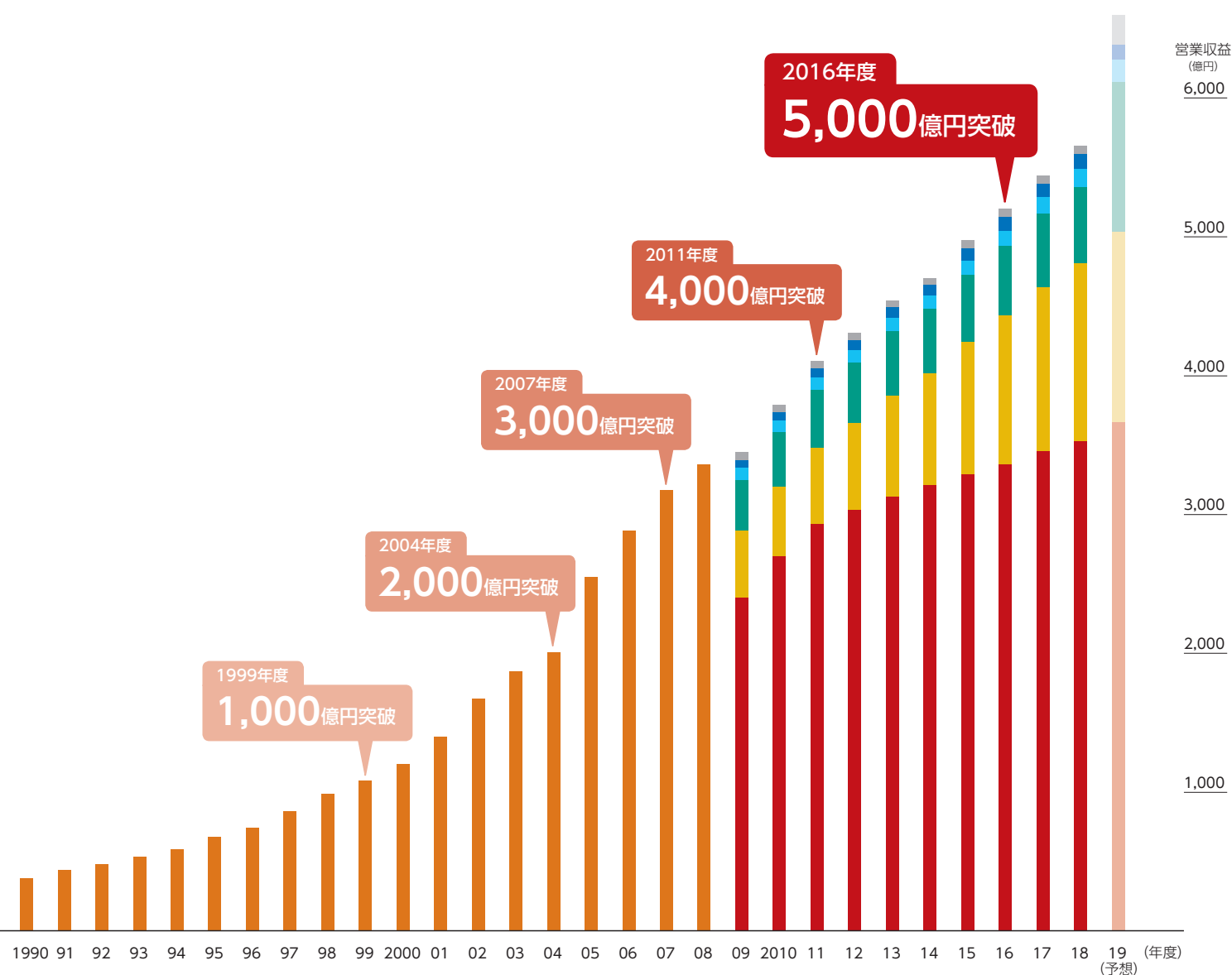


スーパーマーケット事業を拡大する一方、ホームセンター事業を展開する株式会社富士屋との合併や、株式会社アクトスへのスポーツクラブ事業の営業譲渡を通じ、両事業の基盤固めを行いました。また、スーパーマーケット事業の展開地域の拡大に伴い、富山県南砺市に北陸物流センターを設立するなど、物流網の整備も進みました。

企業間連携が果たす役割の変遷

これまでスーパーマーケット事業を中心に、規模や展開エリアの拡大を目的としたM&Aを実施してまいりました。2015年以降は、特徴ある商品を持つ食品製造業を子会社化するとともに、商品の仕入・開発にとどまらず、包括的な取り組みへと発展する企業間連携を進めております。

スケールメリットの追求 1995▶



2005～ スーパーマーケットの規模拡大と製造小売業への挑戦



スーパーマーケット事業では積極出店やM&Aにより規模を拡大しました。子会社化した主な企業には、株式会社タチャ、株式会社ユース、株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー）等があります。また、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」のビジネスモデル構築を目指し、製造・卸売等の機能を担う子会社を設立するとともに、物流センターや製造・加工拠点等のインフラを整備しました。

2015～ 製造小売業への進化と次なる成長ステージへ



2015年10月、持株会社体制へ移行し、事業会社の成長と持株会社によるガバナンス強化を促す組織基盤を整備しました。商品力の向上やビジネスモデルの進化を目的として、株式会社ホームセンターバローとアレンザホールディングス株式会社との間で、2019年4月1日を効力発生日とする株式交換を通じてホームセンター事業を統合し、次なる成長への布石を打っています。

展開エリアの拡大 2005▶

地域シェアの向上 2005▶

商品力の向上／ビジネスモデルの進化 2015▶

バローグループのビジネスモデル

企業理念

バローグループは、「創造・先取り・挑戦」を企業理念とし、それらを綱領として定めています。この理念は1958年の創業時から現在まで、グループ全社員に共有され、企業経営の礎となっています。

綱領

バローグループの全社員は実業人としての自覚を持ち地域社会の繁栄と社会文化の向上に寄与せんことを期すこのために一人一人は「誠」をモットーとして業務に当たり創造、先取り、挑戦の姿勢で目標を高く掲げ、強い団結の下に英知と努力をもって徹底的に力闘するものなり

不均衡な食品需給バランス

- 業態間競争の激化
- 地域農業の担い手の高齢化や後継者不足
- 通商政策が国内農業に及ぼす将来的影響



雇用環境の変化

- 少子高齢化と労働力人口の減少
- 雇用関連法規の改正
- 採用及び雇用維持に係る費用の増加



変化する消費者と小売市場

- 少子高齢化と人口減少
- ITの進化と購買行動の変化
- 地域の暮らしを支える地元供給業者の減少



変化する地球環境

- 地球温暖化と世界的規模で生じる気候変動が生鮮食料品調達に及ぼす将来的影響



1 製造小売業への進化

調達・製造から流通・販売までの総付加価値が少なく、多数の中間流通業者が介在する食品流通業界において、バローグループは「収益逓増」型の成長を目指し、調達・製造、物流等の周辺事業に自ら着手して流通経路を効率化しながら、中間流通利益の確保に努めてまいりました。また、人口が比較的少ない地域で事業を展開してきた背景から、店舗収益を改善するには損益分岐点の低減が不可欠であると考え、製造・加工拠点、物流センター等のインフラを整備・活用し、店舗オペレーションの効率化を図っております。この先行事例として、スーパーマーケット事業の畜産部門における調達から販売までの取り組みが挙げら

れます。グループの食肉卸売業である中部ミート株式会社が枝肉の買付けを行い、プロセスセンターが原料として仕入れることで、外部に流出していた流通段階の利益を確保しています。次に、各店舗で行われていた加工作業をプロセスセンターに移管・集約し、安定した技術と衛生レベルで商品製造を行っています。同センターに併設する営業支援センターは、精度の高い販売計画を立案し、生産計画と同期化しながら、生産工程上のロスを削減する機能を担っています。また、店舗では畜産以外の部門に人員を補充するとともに、加工設備・スペースが不要となるなど、人員配置の適正化や損益分岐点の低減を図っています。

1 製造小売業への進化



調達・製造

2

多様な業態の展開

地域の多様なニーズへの対応と域内シェアの向上

スーパーマーケット

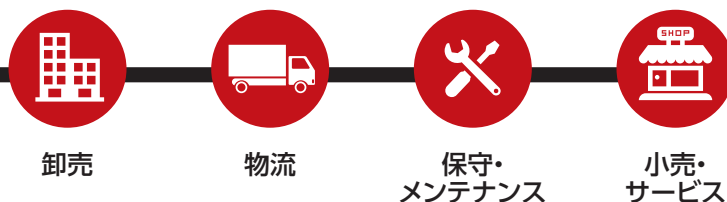
ドラッグストア

ホームセンター

ペットショップ

スポーツクラブ

流通経路の効率化と中間流通利益の確保



バローグループの解決策

調達の安定化

- 生鮮食料品の安定調達に向けた産地との協働

人材採用・開発

- インフラ・情報システム活用による省力化
- 業務上必要な知識・技術の多様化
- 多様な人材の活躍支援

地域社会

地域社会へのサービスレベル維持

- 商品・サービス提供チャネルの多様化
- 地元供給業者が果たしてきた機能の継承

環境負荷の低減

- 温室効果ガスの排出抑制
- 再生可能エネルギーの創出
- 食品廃棄物の削減・循環
- 廃棄物の削減・リサイクルの推進

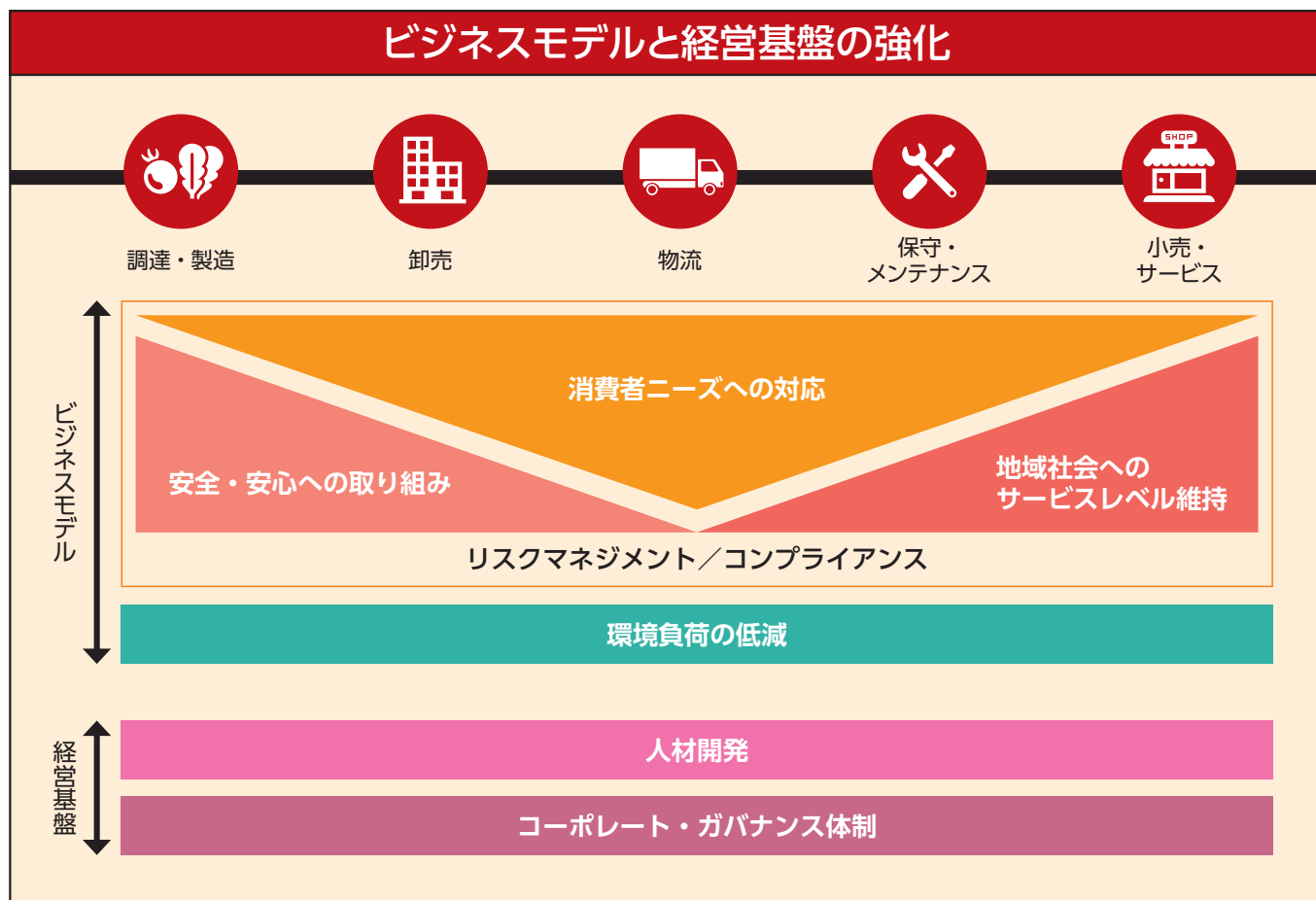
2 多様な業態の展開

バローグループではスーパーマーケットのほか、1984年にドラッグストア、1988年にペットショップ、1990年にホームセンター、1998年にスポーツクラブの展開を開始するなど、地域の多様なニーズに応える業態を展開してまいりました。これらの業態を組み合わせることで出店することは、地域シェアの向上に繋がるだけでなく、創業時から受け継がれた「人々の暮らしに豊かさをもたらしたい」という、地域に根ざした流通業の使命でもあると考えています。

近年、既存業態から派生して、ホームセンター事業における生活支援サービスや惣菜専門店「デリカキッチン」を展開するなど、生活スタイルの変化や地域社会の課題に応じた新たなサービス・提供形態を創出しています。今後もグループの経営資源を活用して顧客との「接点」を強化し、新たな価値を提供してまいります。

バローグループのサステナビリティ・マネジメント

バローグループでは、中長期的な企業価値の向上を実現するために、事業活動の持続性をいかに担保するか、また事業活動が社会・環境に及ぼす影響を適切にマネジメントしながら、持続可能な社会をどう実現するかという2つの観点からサステナビリティ・マネジメントに取り組んでおります。



コーポレート・ガバナンス体制

▶ P19-21

意思決定の迅速化と監督機能の強化

当社は、2015年10月の持株会社体制への移行を機に、経営の意思決定・監督体制と業務執行体制を分離し、業務執行に係る意思決定の迅速化と監督機能の強化を図っております。業務執行に係る意思決定の迅速化に向けては、当社の業務執行取締役及び常勤監査等委員、中核事業会社の代表者から構成される「グループ経営執行会議」を設置し、事業会社の投資案件等の決裁を行うとともに、各事業会社の経営課題等を共有しております。なお、グループ経営執行会議における決議事項等につきましては、全て取締役会に報告しております。

また、当社は、2016年6月30日に開催された第59期定時株主総会において、定款の一部変更が承認され、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。社外取締役を過半数とする監査等委員会の設置により、取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っております。

人材開発

▶ P23-25

多様な人材の活躍支援

当社は、企業理念「創造・先取り・挑戦」に基づき、成長志向かつ挑戦し続ける人材を求め、その開発に注力しています。人材開発プログラムの拡充を通じて、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンター等の業容拡大に備えるほか、製造小売業としてのビジネスモデル構築に向けて、食品製造・加工業や物流業等に係る専門知識・技術を有する人材の確保に努めています。また、女性の活躍支援、障がい者採用、定年再雇用制度及び社員登用制度の運用など、意欲が高く、多様な経験・背景を持つ人材の活躍を支援しており、経営資源としての「人材」の強化を図っております。

消費者ニーズへの対応

プライベート・ブランド(PB)商品の開発

パローグループでは良質かつ価値感のあるPB商品の開発を進めています。従来からの「Vセレクト」「Vクオリティ」に、2014年6月より製法・素材を厳選した「Vプレミアム」が加わり、品質により重点を置いた商品開発に取り組んでおります。PB商品は、株式会社Vソリューションを通じてグループ内外の企業へ供給され、販売数量の拡大に伴い、原価低減や質的向上を図っています。

Vセレクト

毎日の暮らしに欠かすことのできない品々を、「良品廉価」でお届けする、パローおすすめの基本アイテムです。



Vクオリティ

美味しさ、製法、素材にこだわった品々を、お求めやすい価格でお届けします。あなたの暮らしを豊かにサポートする、パローおすすめのこだわりアイテムです。



Vプレミアム

「この味に出会えてよかった」と思っていただけ、製法・素材を厳選したパローこだわりの逸品です。あなたの食卓に贅沢を届ける、パローおすすめのプレミアムアイテムです。



消費者ニーズへの対応

お客様の声の収集と反映

当社では、「お客様相談室」を設置し、フリーダイヤル及びホームページ上のお問い合わせフォームを通じて寄せられたお客様の意見等を関係部署と共有し、商品開発等へ反映しております。2018年度にお客様相談室に寄せられたご意見等10,739件のうち、商品に関するご意見等は2,783件、そのうちPB商品に関するご意見等は1,429件ありました。ミネラルウォーター「飛騨のいのち 飛騨の天然水」のパッケージについて、お客様よりラベルが剥がしにくく、分別に不便とのご意見をいただいたことから、ラベルを改良いたしました。

安全・安心への取り組み

PB商品の開発・表示に対する取り組み

PB商品の開発にあたっては、原材料の選定や製造工程等に関する仕様について、製造委託先企業と契約を締結するとともに、製造委託先工場の衛生管理や製造工程管理等について監査を行っております。PB商品の情報につきましては、商品パッケージに栄養成分を表示するとともに、商品に含まれるアレルゲン物質について、表示が義務付けられている特定原材料7品目に加え、特定原材料に準ずる20品目をアイコンで分かりやすく表示しております。また、新商品の導入や既存商品のリニューアル販売を行う際には、株式会社パローのホームページ (<https://valor.jp/pb>) でも商品情報を開示しております。2018年度は、経過措置期間が2020年3月まである食品表示法に準拠した商品パッケージへの変更を全体の63%に相当する389アイテムについて完了いたしました。また、2017年9月より適用された新たな加工食品の原料原産地表示制度への対応も併せて進めております。

地域社会へのサービスレベル維持

移動販売車による食品販売

少子高齢化の進展や世帯人員の減少、運転免許証を自主返納する高齢者の増加等の社会環境の変化を受け、地域では買い物に出掛けることに物理的制約があると感じる消費者への対応が課題となっています。そこで、当社は2018年4月より、岐阜県内3拠点で移動販売車による食品販売を行っております。ドラッグストアやホームセンターで取り扱う商品についても販売を開始するなど、グループの経営資源を活用した事業展開となっています。



環境負荷の低減

▶ P26-27

食品廃棄物ゼロへの取り組み

2018年度は
前年度比15%削減*

国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」で食品廃棄物の削減目標が掲げられるなど、世界的に食品ロスが大きな問題となっており、当社でもスーパーマーケット事業を中心に、食品廃棄物ゼロを目指す取り組みを開始しました。2017年度に加工食品、2018年度にパン類を対象に自動発注を拡大するなど、販売計画の精度を高める後方支援を行うとともに、店舗では「売り切り」へ改善活動を続けています。



* (例) パロー売上高百万円あたりの
食品廃棄物発生量

経営資源を活用して顧客との「接点」を強化し
時代の変化に即した新たな価値を提供してまいります。



代表取締役会長兼社長 田代正美

チェーンストア経営の限界と今後

当社グループが主に属する食品流通業界を取り巻く経営環境は、ここ数年で大きく変わってきています。国内人口が減少するなか、同業との競合にとどまらず、ドラッグストアなどの異業態との競争も激しくなっており、地域を集中して出店するドミナント政策の下、標準的な店舗を多店舗化しながら効率を追求してきたこれまでのチェーンストア経営では、競争に勝ち残ることが難しくなってきています。

また、日本の食品流通業の収益性は世界と比べても低く、その要因として「オーバーカンパニー（過剰な企業数）」、「オーバープロダクト（製造業の過剰生産）」、「オーバーストア（過剰な店舗数）」が挙げられます。少子高齢化による消費・生産人口の減少を背景に、企業再編や商品の絞り込みによる生産性改善が進むなか、「オーバーカンパニー」と「オーバープロダクト」はいずれ解消に向かうと見ていますが、「オーバーストア」の状況は当面続くものと考えています。

商品力の向上へ——M&Aや企業間連携も活用

外部環境の変化に適応できる経営を実現するため、当社グループが大切にしている価値観とは「より良いものをより安く」という製造小売業としての使命です。ニーズの多様化や品質へのこだわりなど、お客様の購買行動が変化するなか、遠くからでも足を運んでいただけるような、圧倒的な特徴を持つカテゴリーを打ち出すとともに、その構成要素である商品の魅力を高めてゆくことに経営の軸を置いています。オーバーストアの環境下では、平均的な品揃えの店舗をいくら増やしても持続的成長はもはや見込めず、お客様の来店動機を醸成する強い商品を育成することこそが勝ち残りのポイントになってゆきます。

このような認識から、現在進めている中期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」を基本方針に定め、「商品力を軸としたフォーマットへの転換」を中長期的なイニシアティブとして、店舗収益の改善を進めています。M&Aや企業間連携についても、単なる売上規模の拡大を目的とするのではなく、当社が志向する製造小売業として機能が強化できるか、質の向上に繋がるかを重視しています。

商品力の強化に向けて、スケールメリットの効き

づらい生鮮食品においては調達力及び販売力が課題となることから、M&Aも活用しています。2005年にグループ企業となった株式会社タチヤは、生鮮食品の仕入れと販売力を基盤とした鮮度を強みとし、遠くからでもお客様に来ていただけるような圧倒的な個性があります。これをモデルケースとして捉え、2018年度には地域性の強い生鮮の調達・販売ノウハウを持つスーパーマーケットの株式会社フタバヤ、三幸株式会社を子会社化し、スーパーマーケット事業全体で調達や販売のノウハウ共有を進めています。

一方、ドラッグストアやホームセンターのような非食品の調達においては、スケールメリットを享受できません。株式会社ホームセンターバローとアレンザホールディングス株式会社との間の株式交換によるホームセンター事業の統合は、商品の仕入・開発においてシナジー効果を創出するだけでなく、東北地方から中国地方までの物流網構築の足掛かりとなるなど、包括的な取り組みへと発展させることで、ビジネスモデルをより強固にできると考えています。

経営資源を活用してお客様との「接点」を強くする

これから郊外を中心に人口減少が加速するとともに、お客様の生活スタイルの変化に伴って価値の提供方法が変わることを鑑みると、これまでスーパーマーケットを中心に創ってきたお客様との「接点」をいかに強くしてゆくか、その接点形成は食品のみに限定して良いかは、今後のグループの成長戦略を描く上で重要なポイントになると考えています。お客様の中には「いつもは自分で調理するけど、たまには作ってもらった物が食べたい」というニーズがあり、惣菜専門店「デリカキッチン」はそれに応えることで、展開に広がりが出てきています。また、当社グループは食品を主に扱うスーパーマーケットだけでなく、ドラッグストア、ホームセンター、スポーツクラブと多様な業態を展開しており、食品に限らない価値をグループの経営資源を通じて提供できるのも強みです。今後、お客様との接点から新たなビジネスを生み出せるか、当社グループの価値提供が時代の変化に追いついていけるかがより問われてくると思います。

さらに、リアル店舗の展開だけで良いのか、インターネット販売をどう位置づけてゆくかもこれからの

成長の鍵になると考えています。ホームセンター事業においてインターネット販売に着手して以来、ネットが提供する最大の価値は利便性であると認識しています。1990年代後半に宅配事業に参入・撤退した経験から、個人向け宅配を事業化するのは難しいと感じていますが、生活スタイルの変化やテクノロジーの進展を背景に、働く世代の時間的制約という課題解決に向けて、2019年夏に専用アプリを活用した事業所向け宅配を開始します。今後もネットならではの強みを活かした取り組みを進めてゆきますが、これから生み出す新たなビジネスには、物流を始めとするグループの経営資源がより活かされてくると思います。

自ら考える従業員を創る

戦略とは企業によって違いがあるため、自ら考えなければなりません。店舗を展開する企業には、お客様に最も近く、お客様を良く知っているというメリットがありますが、それをビジネスとして創造することは別の問題です。毎年若手社員と米国で流通視察を行うのですが、今般改めて、リアル店舗に突きつけられた課題が浮き彫りとなりました。それはお客様が欲しいと思う商品が本当にあるか、お客様に近い場所で商品の魅力を伝える従業員や店舗全体に活気があるかどうかです。商品力の向上と併せて、「ここで働きたい」、「価値ある仕事をしたい」と思ってくれる従業員の意欲に会社として応えてゆくことがこれからの成長には不可欠と考え、創立60周年記念事業の一環として人材開発センターを開設しました。商品知識や技術を習得する研修に加えて、店長や次世代幹部を対象としたマネジメント研修を拡充しながら、自ら考える従業員を創るインフラとして人材開発センターをグループで活用してゆきます。また、育児だけでなく、介護をしながら働きたいなど、個人の生活が多様化してゆくなか、会社として勤務地域選択制度を始め、様々な働き方を提案しながら、「働きたい」会社を従業員と共に創ってまいります。

既存店改装に手ごたえを感じた中計初年度

中期経営計画の重点施策として、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、強化カテゴリーの魅力を高め、商品力による来店動機

の醸成を図る「競争力あるフォーマットへの転換」に取り組んできました。スーパーマーケット事業では、中核のバローで26店舗を改装し、精肉・鮮魚・青果などの生鮮部門を強化するなかで、カテゴリーの特徴を前面に打ち出しました。既存店改装に新店の好事例を取り入れたことで、生鮮部門の魅力がより高まり、ようやく客数にも回復傾向が見られ、手ごたえを感じています。また、惣菜専門店「デリカキッチン」の展開については、2018年9月に初の路面店を開設し、昼食に加えて夕食需要の獲得に向けた商品導入を進めました。

ドラッグストア事業では、カウンセリングを必要とする医薬品・化粧品の販売に注力し、売場展開や接客技術の向上を図る一方、一部のカテゴリーを除く全部門を自動発注に切り替えるなど、オペレーションを効率化して経費率を低減させました。ホームセンター事業は、建築資材や工具・金物を拡充して専門性を追求するとともに、自動車タイヤの交換やアウトドア用品などの暮らしを支えるカテゴリーを強化し、好調に推移しました。また、新たな成長軸の確立に向けて、スポーツクラブ事業ではフィットネスジム「スポーツクラブアクトスWill_G」の出店を加速し、51店舗の新設により、期末店舗数は146店舗に拡大しています。

このような取り組みを進めた結果、2018年度は24期連続増収となるとともに、主要3事業の増益が連結業績に寄与し、各段階の利益も増益となりました。しかし、第4四半期に人件費を中心に経費増加幅が拡大するなど、経常利益率が計画値に届かず、収益性については課題が残りました。

企業価値向上に向けて

当社グループは、株式会社ホームセンターバローとアレンザホールディングス株式会社との間の株式交換を通じたホームセンター事業の統合により、同事業の規模が拡大するとともに、セグメント別の収益・資産構成が変化する見込みから、中期3カ年経営計画の最終年度（2020年度）の定量目標を「営業収益6,800億円、経常利益210億円」、収益性指標を「ROA5.6%以上、ROE7.7%以上」に更新しました。

キャッシュ・フローの創出については、収益性の向上により、3カ年累計で900億円の営業キャッシュ・フロー

を創出します。利益配分としては、年間250～260億円を成長投資に充て、そのうち3～4割を既存店投資に重点配分する予定です。年間20～30店舗の既存店改装を計画するスーパーマーケット事業では、これまで大型店舗を中心に改装を進めてきましたが、まだ着手できていない中型店舗、かつ岐阜県・愛知県以外の地域にある店舗の改装を並行して実施し、店舗収益の改善を進めてまいります。新店投資については、成長ドライバーとしての役割を担うドラッグストア、新たな成長軸として位置づけるスポーツクラブを中心とします。

なお、配当につきましては、配当性向25%を目処に安定的かつ継続的な利益還元を実施するという従来からの配当方針に則って行う予定です。2018年度の期末配当に関しては、上記方針に基づいて、前年度比2円増配の1株当たり26円とし、中間配当と合わせた年間配当額は、前年度比3円増配の同48円（配当性向31.4%）となりました。2019年度も増配を継続し、年間配当金を同52円（中間24円、期末28円）とする予定です。

2018年度は、前年度に続いて「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27億7百万円を特別損失として計上し、最終利益は計画を下回りました。このような事業に関わる様々なリスクを想定し、それらを軽減すべく、事前に対応策を講じてゆく必要があります。取締役会でもリスクに関する議論がなされておりますが、その中には、労働力人口の減少による人員不足の問題や災害時における安定供給に向けた生産拠点の分散、食の安全・安心など、社会の変化に伴う新たな要素が出てきており、社会課題を無視した経営などできないと痛感しています。当社グループは、こうした社会変化に伴うリスクに対応しながら、一方で事業機会の創出や競合と差別化するチャンスと前向きに捉えてゆきます。中長期の成長戦略の施策を着実に実行してゆくのはもちろんのこと、企業が持つ社会性を意識し、社会と共に発展するグループを目指してまいります。

株主ならびに投資家の皆様におかれましては、当社グループが進める中長期的な取り組みのご理解と事業活動へのご支援を賜りますようお願い申し上げます。



中期3カ年経営計画の概要 (2018～2020年度)

当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、2014年度までの5カ年、2017年度までの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。2014年度までの5カ年は、「事業規模の拡大」を戦略目標とし、スーパーマーケット及びドラッグストアの出店を加速するとともに、規模拡大に対応する物流、製造・加工機能等のインフラを整備・拡充しました。2017年度までの3カ年は、「経営効率の改善」を戦略目標とし、スーパーマーケットの既存店強化やインフラの効率改善を図る一方、ドラッグストアをグループの成長を牽引する事業と位置づけ、高水準の出店を続けてまいりました。

しかしこの間、少子高齢化による消費・生産人口の減少、消費者の購買行動の変化やオーバーストア・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、2018年度を起点とする中期3カ年経営計画では、店舗が提供すべき価値を再設計するとともに、店舗を支えてきた「しくみ」も改良しながら、次の成長を支える基盤を構築してまいります。

なお、2019年5月9日公表の「『パローグループ中期3カ年経営計画』の定量目標更新に関するお知らせ」の通り、アレンザホールディングス株式会社の連結子会社化に伴い、2019年度よりホームセンター事業の規模が拡大し、セグメント別収益・資産構成に変化が見込まれることから、中期3カ年経営計画の基本方針及び重点施策は堅持しつつ、定量目標を更新するに至りました。今後、シナジー効果の創出と併せて、資産効率の改善にも取り組んでまいります。

基本方針

「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」

成長志向に変わりはないものの、中長期的な成長イニシアティブを「標準的店舗の量的拡大」から「『商品力』を軸としたフォーマットへの転換」とし、店舗競争力を高めながら収益性の向上を図ってまいります。

	2010～2014年度 (中期5カ年経営計画)	2015～2017年度 (中期3カ年経営計画)	2018～2020年度 (中期3カ年経営計画)
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
重点施策	● 出店拡大(新設・M&A) ● 製造・加工機能の強化	● 競争力あるフォーマットの確立 ● インフラ活用レベルの向上 ● ドラッグストア・ホームセンターの業容拡大	● 競争力あるフォーマットへの転換 ● 製造小売業への進化 ● 新たな成長軸の確立
しくみと 組織の着眼点	● 事業拡大を支えるインフラ整備	● 持株会社体制への移行 (グループ経営とガバナンス強化) ● 新卒採用の拡大	● 資産効率の改善 持株会社の戦略機能の強化 自前主義から連携の活用 ● 人材育成と生産性改善
中長期成長 イニシアティブ	標準的店舗の 量的拡大		「商品力」を軸とした フォーマットへの転換

中期5ヵ年経営計画 (2010～2014年度)

成果

- 事業規模の確保とインフラ整備の推進
- 収益性の向上
- 財務体質の改善
- 企業価値の向上

課題

- ◆ スーパーマーケット事業の効率改善
既存店強化、インフラ活用レベルの向上
- ◆ 成長ドライバーの育成
- ◆ 持株会社によるガバナンス強化と人材育成

中期3ヵ年経営計画 (2015～2017年度)

成果

- ドラッグストア事業の伸張
営業収益804億円 → 1,179億円
- インフラ活用レベルの向上と効率改善
商品開発力強化・拡販による製造利益確保
青果・精肉・惣菜を中心とした売場構成の変更
- 経営資源の組み合わせによるシナジー創出
出店における協働

課題

- ◆ 収益性の向上
商品力・店舗競争力向上による店舗収益改善
- ◆ 資産効率の改善
持株会社の戦略機能の強化
自前主義から連携の活用
- ◆ 人材育成と生産性の改善

中期3ヵ年経営計画 (2018～2020年度)

(百万円)

	2009年度	2014年度	2017年度	2020年度(計画)
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
営業収益	344,900	470,564	544,020	680,000
営業利益	9,452	15,000	13,470	—
経常利益	9,916	16,108	14,937	21,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,945	9,214	7,570	—
営業収益年平均伸張率		6.4%	5.0%	7.7%
ROA	5.7%	6.7%	5.4%	5.6%以上
ROE	7.0%	10.7%	6.9%	7.7%以上
D/E レシオ	1.2倍	1.0倍	0.8倍	0.8倍
配当性向	25.8%	18.4%	30.4%	25%

競争力ある フォーマットへの転換

- 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、リロケーションやスクラップ&ビルド等を実施する。
- 資産効率の改善に向けて、グループの経営資源を有効に活用するとともに、上記の効果が見込めない不採算店舗については、3ヵ年で閉鎖や業態転換を進める。

製造小売業への進化

- 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。

新たな成長軸の確立

- 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。
- 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。

事業別営業収益およびその割合

スーパーマーケット事業

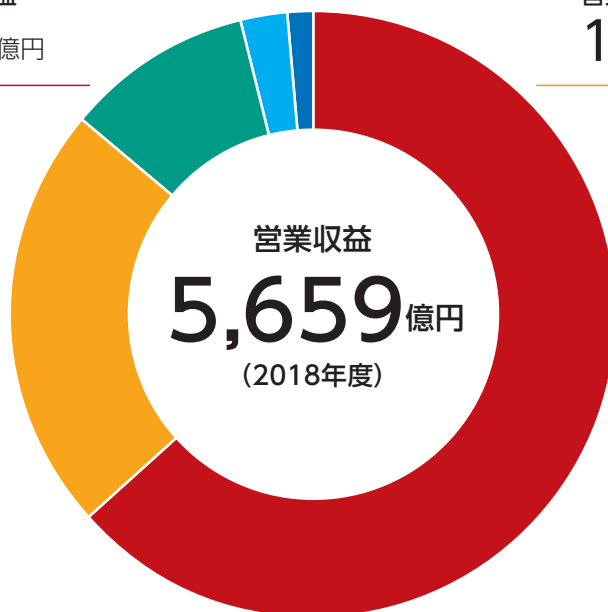
62.4%

営業収益
3,533億円
営業利益
94億円

ドラッグストア事業

22.6%

営業収益
1,277億円
営業利益
34億円



ホームセンター事業

9.8%

営業収益
551億円
営業利益
26億円

スポーツクラブ事業

2.3%

営業収益
131億円
営業利益
6億円

流通関連事業

1.3%

営業収益
102億円
営業利益
29億円

スーパーマーケット事業

店舗数……………290店舗 平均売場面積……………1,788㎡
(株式会社バロー)



▶ 事業概要

スーパーマーケット事業には、店舗を展開する株式会社バロー、株式会社タチヤ、株式会社食鮮館タイヨー、株式会社公正屋、株式会社フタバヤ、三幸株式会社のほか、食品加工業の中部フーズ株式会社、株式会社ダイエルフーズ、食品卸売業の株式会社主婦の店中部本社、中部ミート株式会社、株式会社Vソリューションなどが含まれ、調達・製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」としてのビジネスモデル構築を目指しています。

店舗展開につきましては、新規出店を中心としながらM&Aを併用し、株式会社タチヤ、株式会社公正屋などの子会社化を通じて、生鮮の調達・販売ノウハウを共有するなど、競争力の向上に努めています。なお、展開地域は株式会社バローが岐阜県・愛知県を中心に13府県と最も多く、株式会社タチヤが愛知県・岐阜県・三重県、株式会社食鮮館タイヨーが静岡県、株式会社公正屋が山梨県、株式会社フタバヤが滋賀県、三幸株式会社が富山県に展開しています。

ドラッグストア事業



店舗数……………379店舗 平均売場面積……………790㎡

▶事業概要

ドラッグストア事業では、1984年2月に中部薬品株式会社を設立して、医薬品の販売を開始しました。「V・drug」ブランドで店舗網を構築し、2003年に100店舗に到達した後、2010年代に入って出店を加速し、2012年に200店舗、2016年には300店舗体制となりました。展開地域は、愛知県・岐阜県を中心に9府県となっております。同事業では、地域の医療サポート機能を果たすため、調剤専門薬局及び調剤薬局併設店舗を徐々に拡大するほか、食品の品揃えを拡大するなど、利便性の向上も図っています。

ホームセンター事業



店舗数……………36店舗 平均売場面積……………5,912㎡

▶事業概要

ホームセンター事業は、1990年8月にグループ企業からの営業譲受によってホームセンターを開設した後、1995年10月に株式会社富士屋と合併して規模を拡大しました。株式会社ホームセンターバローは大型店を中心に、建築資材、工具・金物、農業資材等の専門商材を揃えるとともに、自動車タイヤの交換・保管サービスを提供する「タイヤ市場」を展開し、お客様の暮らしに係るニーズに応えることを目指しています。展開地域は岐阜県を中心としながらも、愛知県・三重県・静岡県にも拡大しております。2018年2月にインターネット専門の資材・工具販売業を展開する株式会社ファーストを子会社化し、同社のシステムを基盤に株式会社ホームセンターバローもECサイトへ出店しております。

スポーツクラブ事業



店舗数……………146店舗

▶事業概要

スポーツクラブ事業は、株式会社アクトスが1998年4月に株式会社バローからの営業譲受により、同事業を開始しました。トレーニングジムのほか、スイミングプールやテニスコートを併設した総合型スポーツクラブを中心に展開してきましたが、2013年9月より低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「スポーツクラブアクトスWill_G」の展開を開始し、現在フランチャイズ運営を併せて出店を加速しています。展開地域は愛知県・岐阜県を中心としながらも、関東・関西の人口密集地を含む27都府県となっています。

流通関連事業



▶事業概要

流通関連事業に属する主要事業には、物流業務を担う中部興産株式会社、食品・雑貨及び資材卸売業の中部流通株式会社、設備メンテナンス業のメンテックス株式会社などがあります。グループ企業の効率改善に資する事業や環境負荷低減に繋がる設備導入を行うほか、外販の拡大にも取り組んでいます。

店舗数の推移

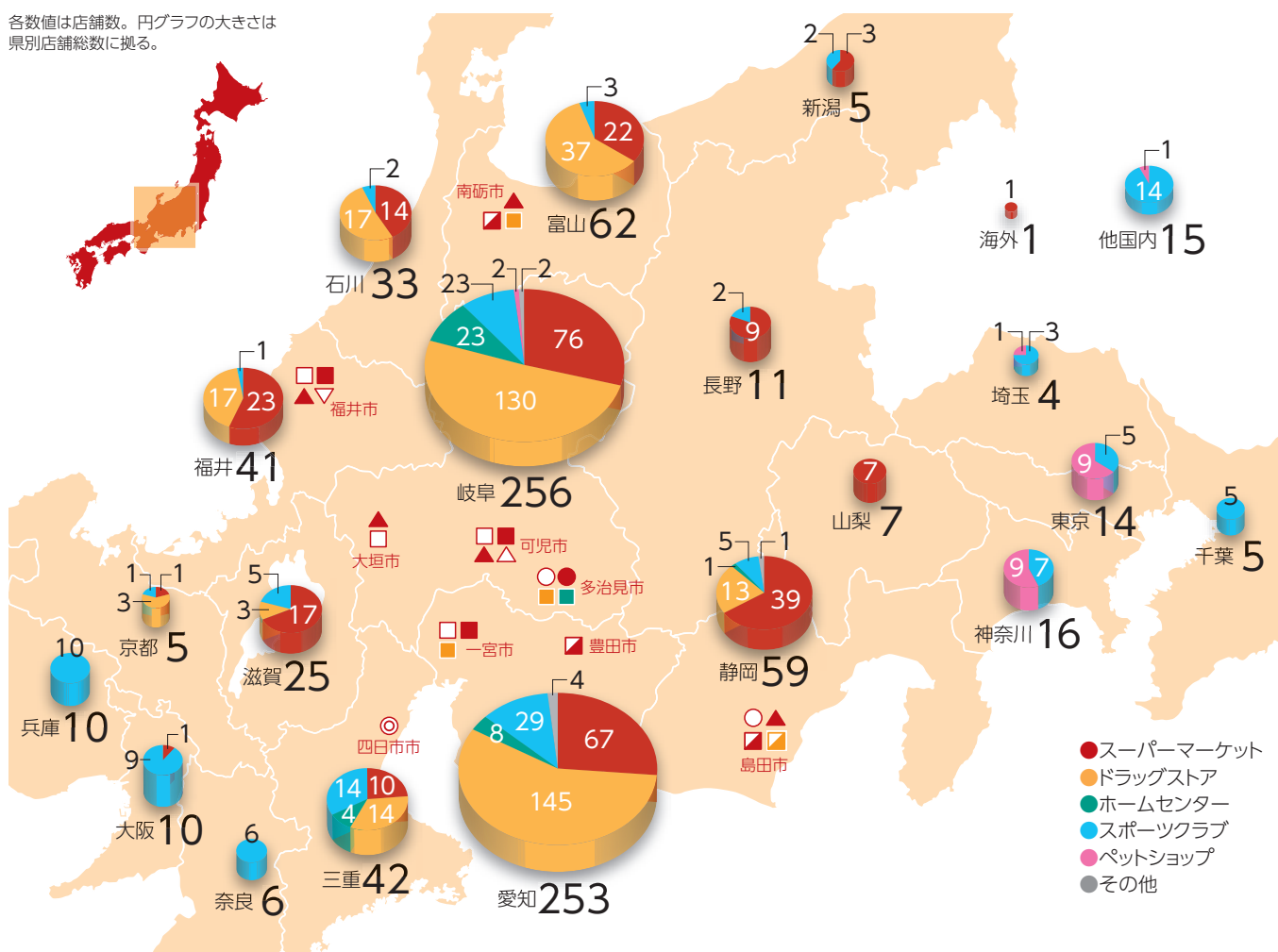
(店)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
スーパーマーケット	187	202	218	238	251	263	266	275	281	290
(株)パロー	131	147	163	179	221	232	235	238	243	240
(株)タチャ	10	10	11	11	13	13	13	14	15	16
(株)ユース※	29	28	29	31	—	—	—	—	—	—
(株)食鮮館タイヨー	10	17	15	15	15	17	17	17	17	17
(株)公正屋	—	—	—	—	—	—	—	5	5	5
(株)フタバヤ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
三幸(株)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8
VARO	—	—	—	2	2	1	1	1	1	1
その他	7	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ドラッグストア	159	174	193	214	241	271	301	337	361	379
ホームセンター	36	36	34	35	35	36	37	35	36	36
スポーツクラブ	51	51	51	52	54	58	65	75	95	146
ペットショップ	17	16	17	17	17	17	18	19	21	22
その他	12	15	15	11	3	3	3	4	5	7
合計	462	494	528	567	601	648	690	745	799	880

※2013年10月、(株)パローに吸収合併

店舗数の県別構成とスーパーマーケット、ドラッグストア及びホームセンター事業のインフラ配置図（2018年度）

各数値は店舗数。円グラフの大きさは県別店舗総数に拠る。



スーパーマーケット事業

物流センター：□チルドセンター ■ドライセンター ▣チルド・ドライセンター
プロセスセンター：▲精肉 △青果 ▽水産
食品製造工場：○惣菜 ●ベーカリー ◎水産加工物

ドラッグストア事業

物流センター
物流センター（スーパーマーケットとの共用）

ホームセンター事業

物流センター

(百万円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
スーパーマーケット事業										
営業収益	240,138	269,918	293,505	303,521	313,208	321,458	329,266	336,555	345,960	353,311
セグメント利益	7,683	9,580	10,783	11,028	8,443	9,760	9,887	9,738	8,518	9,433
セグメント資産	105,438	114,693	119,293	127,490	142,260	144,604	153,045	176,384	184,386	195,231
資本的支出	7,477	12,012	9,199	12,915	17,931	12,078	10,506	11,887	12,574	13,376
減価償却費	5,283	5,430	5,978	6,346	6,826	7,381	7,556	7,339	7,490	7,633
ドラッグストア事業										
営業収益	48,373	50,651	54,850	62,497	73,028	80,470	95,152	107,045	117,949	127,781
セグメント利益	1,009	1,357	2,294	1,934	2,449	1,961	2,736	2,692	2,532	3,488
セグメント資産	21,493	22,814	26,501	29,065	33,649	38,557	44,602	52,019	58,849	58,725
資本的支出	947	1,400	2,547	3,134	3,893	4,333	5,776	8,087	5,359	4,622
減価償却費	817	860	979	1,183	1,454	1,780	2,114	2,588	2,927	3,104
ホームセンター事業										
営業収益	36,919	38,928	41,734	43,810	46,559	46,556	48,629	50,373	53,555	55,173
セグメント利益	677	1,269	1,677	1,869	2,330	2,011	2,450	2,302	2,149	2,616
セグメント資産	17,633	17,479	18,553	19,456	19,068	22,430	22,499	23,942	25,562	31,020
資本的支出	166	730	1,943	1,259	464	2,276	1,478	4,777	1,316	645
減価償却費	983	876	867	899	875	910	945	1,000	1,099	1,083
スポーツクラブ事業										
営業収益	8,371	8,514	8,604	8,788	8,955	9,271	9,838	10,459	11,397	13,157
セグメント利益	40	77	247	420	419	463	532	639	680	672
セグメント資産	13,023	12,009	11,287	10,760	10,382	10,611	10,634	10,776	13,059	15,175
資本的支出	1,755	146	124	319	338	527	791	1,119	3,114	2,565
減価償却費	747	770	669	666	636	655	711	785	882	1,080
流通関連事業										
営業収益	5,282	5,929	6,383	6,699	7,228	7,638	8,590	9,610	9,075	10,265
セグメント利益	1,943	2,410	2,761	3,062	2,995	3,395	3,647	3,699	3,725	2,910
セグメント資産	11,456	15,339	17,514	18,809	22,351	24,082	23,961	24,894	27,230	28,569
資本的支出	28	439	1,659	1,888	2,155	624	478	2,018	3,044	384
減価償却費	40	381	439	550	784	819	716	721	758	817

成果



バローグループでは、中長期的な企業価値の向上を実現するために、事業活動の持続性をいかに担保するか、また事業活動が社会・環境に及ぼす影響を適切にマネジメントしながら持続可能な社会をどう実現するかという2つの観点からサステナビリティ・マネジメントに取り組んでおります。

ガバナンス・社会（人材開発）・環境につきましては、特に当社グループの組織体制とビジネスモデルに係る重要課題を設定し、継続的な改善を目指しております。

	重要課題	事業活動の持続性を担保する活動 または 事業活動の影響を管理する活動	当社の特徴や改善点	関連ページ
ガバナンス	1. 経営の透明性の確保	● 機関設計	● 監査等委員会設置会社への移行 ● 指名・報酬委員会による答申	P.19-21
	2. 意思決定の迅速化		● 業務執行に係る意思決定の仕組み (グループ経営執行会議)	P.19
	3. ビジネスモデルに係る リスクマネジメント	● 内部統制及び コンプライアンス体制 ● リスク管理体制	● 機関との関連性 ● 事業会社への適用拡大 ● 情報の一元管理 ● 事業会社への適用拡大 ● プライベート・ブランド商品の開発・表示に対する取り組み	P.22 P.7
社会 (人材開発)	成長を支える人材開発	● 人材採用 ● 人材開発 ● 多様な人材の活躍支援 ● 「働きやすい会社」の実現	● 採用拠点のグループ利用 ● パートタイマー採用に対する本部支援 ● 商品知識・技術研修の拡充 ● 女性の活躍支援、障がい者雇用など ● 勤務地域選択制度の導入 ● 企業内保育所の開設 ● 全店休業日の導入	P.23 P.23-24 P.23-25 P.24
環境	環境負荷の低減	● 温室効果ガスの排出抑制 ● 再生可能エネルギーの創出 ● 食品廃棄物の削減・循環 ● 廃棄物の削減・リサイクル の推進	● 省エネルギー配送、特定フロン排出抑制 ● 太陽光パネルの設置 ● 食品廃棄物の発生抑制、食品残渣のリサイクル化 ● 廃プラスチックの削減（マイバッグの推進）	P.26-27

基本的な考え方

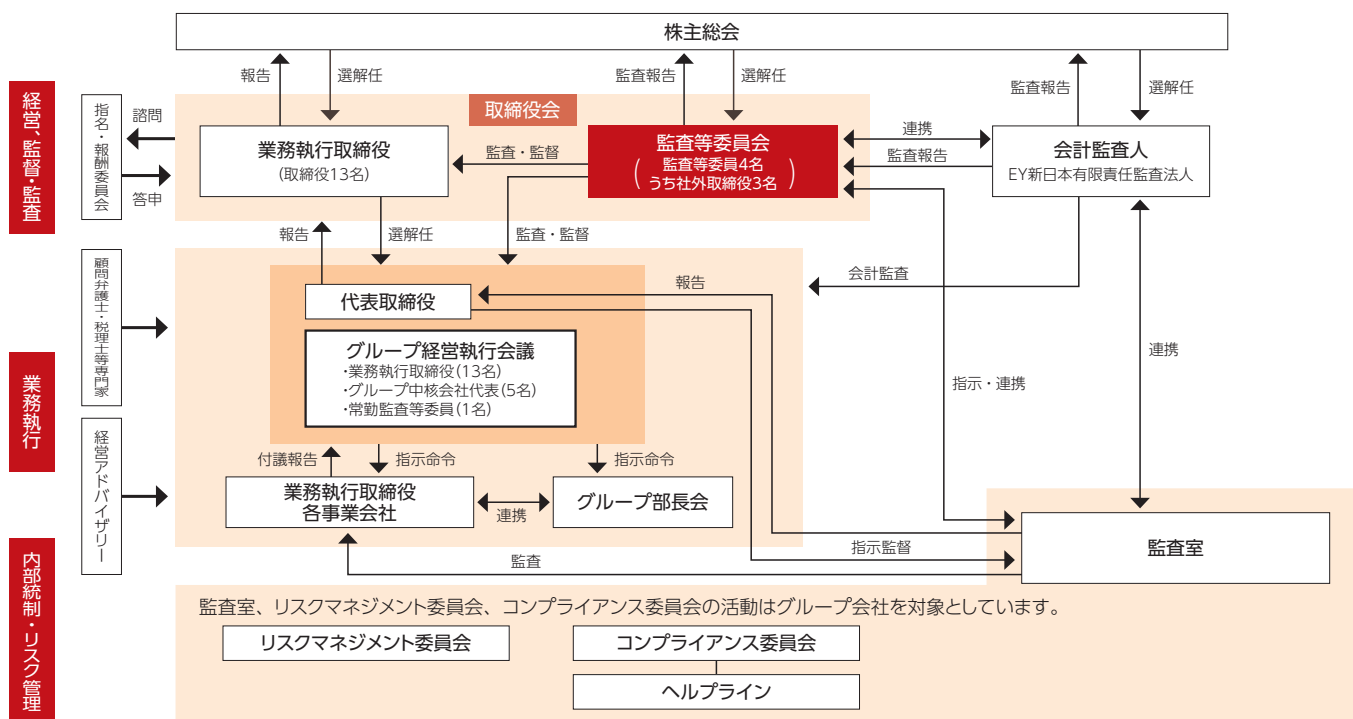
当社は、株主やお客様をはじめとする全てのステークホルダーの視点から、経営の透明性・公正性やリスク管理の徹底と適時適切な情報開示に配慮しつつ、企業経営の効率性と意思決定の迅速化を高めることを通じて、企業価値の継続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な目的としております。これらを基本方針「1.株主の権利・平等性の確保、2.株主以外のステークホルダーとの適切な協働、3.適切な情報開示と透明性の確保、4.取締役会等の責務、5.株主との対話」と定め、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、2015年10月の持株会社体制への移行を機に、経営の意思決定・監督体制と業務執行体制を分離し、業務執行に係る意思決定の迅速化と監督機能の強化を図っております。業務執行に係る意思決定の迅速化に向けては、当社の業務執行取締役及び常勤監査等委員、中核事業会社の代表者から構成される「グループ経営執行会議」を設置し、事業会社の投資案件等の決裁を行うとともに、各事業会社の経営課題等を共有しております。なお、グループ経営執行会議における決議事項等につきましては、全て取締役会に報告しております。

また、当社は、2016年6月30日に開催された第59期定時株主総会において、定款の一部変更が承認され、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。社外取締役を過半数とする監査等委員会の設置により、取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っております。

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要



取締役会の実効性評価

当社は、2015年度より毎年1回、全ての取締役を対象に、取締役会の実効性について自己評価アンケートを実施し、その結果を取締役会において総合的に分析・評価しております。特に当社では、評価結果に基づき、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じる継続的なプロセスを通じ、取締役会全体の機能向上を図ることに注力しております。

自己評価アンケートにつきましては、取締役会の構成等の実効性、議論・検討の実効性などについて、5段階評価で点数化しており、2018年度は前年度同様、総合評価3.8となり、実効性は概ね確保できているとの結果を得ました。但し、2018年度はM&Aに関する議論・検討が多かったことから、判断材料及び補足説明の充実等の要望が出され、M&Aに係る議論・検討の実効性については次年度への課題と捉えております。

取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続並びに選任・指名についての説明

(1) 方針

- ・ 監査等委員でない取締役候補者については、専門知識を有し、マネジメント能力・経営判断能力が優れている者、また重要な業務執行者・中核事業会社の責任者を指名しています。社外取締役候補者につきましては、出身の各分野における豊富な経験と優れた人格・見識を有し、経営に対し客観的かつ多面的な助言・提言ができる者を指名しております。
- ・ 監査等委員である取締役候補者については、業務執行の適法性や妥当性について、的確に監査を行うための財務・会計に関する知見、当グループ事業に関する知識及び企業経営に関する多様な視点を有する者を指名しております。

(2) 手続

- ・ 監査等委員でない取締役候補者については、業務執行取締役2名と社外取締役2名で構成する指名・報酬委員会で検討した上、取締役会にて決定します。
- ・ 監査等委員である取締役候補者については、指名・報酬委員会で検討した上、監査等委員会の同意を得て、取締役会にて決定します。

(3) 選任・指名についての説明

- ・ 全ての取締役の個々の選任理由につきましては、株主総会参考書類等で開示しております。
- ・ 社外取締役の選任の理由は、コーポレート・ガバナンス報告書「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」【取締役関係】「会社との関係（1）」及び「会社との関係（2）」に記載しております。

独立性に関する判断基準

社外取締役の選任にあたっては、「会社法上の要件や上場証券取引所の定める独立役員の資格を充たし、一般株主と利益相反の生じる恐れがないこと」、「最近3年間に於いて、連結売上高の2%を超えない取引先の出身者、または個人においては取引額が1,000万円を超えない者であって、財務・会計・法律・経営等の専門的な知見や企業経営等の経験を有していること」を判断基準としております。

報酬等の額又はその算定方法の決定方針

(1) 基本方針

1 監査等委員でない取締役

- ・ 監査等委員でない取締役の報酬等の構成は、基本報酬と賞与、株式報酬としております。
- ・ 基本的に優秀な人材を経営者として登用（採用）できる報酬とし、当社の業績や各取締役の業務執行状況、功績、貢献度等を総合的に評価して設定します。
- ・ 使用人兼務取締役の使用人部分につきましては、従業員の賃金規程に基づき支給しております。
- ・ 賞与は、株主総会で承認を得た報酬額の範囲内で、過去の支給実績及び当期の業績等を勘案して算定し、支給することとしております。
- ・ 当社グループの業績向上に対する意欲・士気を高めるため、業務執行取締役及び従業員並びに当社子会社の取締役及び従業員を対象にストックオプション制度を設けております。
- ・ 2017年6月29日開催の第60期定時株主総会の決議を経て導入された株式報酬制度は、当社の株式価値と取締役の報酬との連動をより明確にし、取締役が中長期的な業績改善や企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的としております。当社が金銭を拠出することにより設定する株式交付信託が当社株式を取得し、当社が株式交付規程に基づき、各取締役に役位等に応じて付与するポイントの数に1.0を乗じた数の当社株式が各取締役の退任時に本信託を通じて交付されます。本信託の当初の信託期間は5年間とし、当社は本制度により当社株式を取締役に交付するのに必要な当社株式の取得資金として当信託期間中に、金3億円を上限とする金銭を対象期間（2018年3月末に終了する事業年度から2022年3月末に終了する事業年度までの5年間）に在任する取締役に対する報酬として拠出し、本信託はそれを原資として当社株式を一括取得します。当社が取締役に付与するポイントの総数は、1事業年度当たり50,000ポイントを上限とします。

2 監査等委員である取締役

- ・ 監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成されております。

(2) 手続

- ・ 株主総会に役員報酬総額を上程し、決定された範囲内で設定しております。
- ・ 取締役の報酬等の額については、透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として業務執行取締役2名、社外取締役2名で構成する指名・報酬委員会を設置し、指名・報酬委員会にて内容を検討した上、決定します。監査等委員でない取締役については取締役会にて、監査等委員である取締役については監査等委員会にて決定します。

取締役会・監査等委員会の開催状況及び出席状況（2018年度）

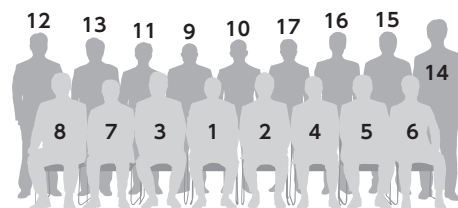
	取締役会	監査等委員会
開催回数	10回	13回
社外取締役の出席状況	100%	100%

注：2018年4月より2019年3月までの開催を対象としております。

株主との対話実績（2018年度）

第61期定時株主総会 (2018年6月28日開催)	ご来場株主数：618名
機関投資家との対話	直接的な対話実施数：101回 (経営トップが出席する決算説明会・スモールミーティングのほか、個別面談・施設見学会・電話会議等)

役員（2019年6月27日現在）



	氏 名	役 職	その他重要な役職の兼務
1	田 代 正 美	代表取締役会長兼社長	
2	横 山 悟	取締役副社長	(株)アクトス 代表取締役会長 (株)パロー 取締役副社長
3	篠 花 明	常務取締役	(株)コササポート 代表取締役社長
4	志 津 幸 彦	取締役 財務経理部長	
5	森 克 幸	取締役	(株)タチヤ 代表取締役会長 (株)パロー 専務取締役
6	米 山 智	取締役 総合企画室長兼ルビット事業部長	
7	設 楽 雅 美	取締役	(株)パロー 取締役商品部長
8	和賀登 盛 作	取締役	アレンザホールディングス(株) 取締役副社長 (株)ホームセンターパロー 代表取締役社長
9	山 下 隆 夫	取締役 無店舗販売事業部 部長	
10	高 巢 基 彦	取締役	中部薬品(株) 代表取締役社長
11	小 池 孝 幸	取締役 物流部長兼IT戦略室長兼情報システム部長	中部興産(株) 代表取締役社長
12	玉 井 宏 和	取締役 企画部長	
13	浅 倉 俊 一	取締役	アレンザホールディングス(株) 代表取締役社長
14	高 崎 治	取締役 常勤監査等委員	
15	増 田 陸奥夫	社外取締役 監査等委員	
16	秦 博 文	社外取締役 監査等委員	
17	伊 藤 時 光	社外取締役 監査等委員	

内部統制及びコンプライアンス体制

当社は、内部統制及びコンプライアンスの実践を重要な経営課題と認識し、当社の経営理念、経営の基本方針、遵守すべき行動指針を「企業倫理行動指針」を定め、コンプライアンス規程とともに、取締役及び全従業員への徹底を図っております。

当社機関と内部統制システムの関係性

内部監査部門として執行部門から独立して置かれた監査室は、監査計画に基づき、業務監査を行っております。監査報告は取締役及び関係部署に報告され、健全な業務の運営を確保しております。監査等委員は、取締役会の業務執行の監督、当社及び各事業会社の業務・財産状況の調査を主な役割としております。また、取締役会に出席し、経営内容のチェックを行っております。

監査等委員、監査室及び会計監査人の間で定期的に会合を持ち、それぞれが行う監査の計画、進捗及び結果を報告・説明する等、情報及び意見の交換を行います。また、監査等委員、監査室及び会計監査人は、それぞれ取締役及び内部統制を担う各部門から必要な報告を受け、内部統制体制の整備状況の相当性を検討・確認しております。

社内管理体制

当社では、法令違反その他コンプライアンスに関する社内管理体制の一つとして、「内部通報規程」を定め、監査室を窓口とする内部通報制度の適用を行っております。2015年10月の持株会社体制への移行後、全ての事業会社を対象に同制度の周知を図り、運用を拡大しております。

また、各事業会社の業務の適正を確保するため、業務監査は従来から対象とする本部・店舗に加え、近年整備してきた製造・加工拠点に対象を広げて実施しております。店舗への業務監査につきましては、通常の監査項目のほか、食品表示など、集中的に監査する項目を適宜加えております。

リスク管理体制

当社は、「リスクマネジメント規程」を定め、全社的な損失の危険を網羅的・統括的に管理し、リスク管理体制を明確にしております。また、監査室が必要に応じてリスクの管理状況についての監査を実施し、その結果を取締役会、監査等委員会に報告する体制をとっております。

当社が考えるリスク

当社は事業の状況、経理の状況等に関し、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項を以下のように考えております。

1. 当社グループの業績に影響を与える要因

- (1) 小売事業の外部環境（景気動向、競争状況、消費に係る税制、気候変動等）
- (2) 出店政策（出店基準に合致した用地・物件確保難、法的規制等）
- (3) 食品の安全性（食中毒や異物混入等の品質事故や食品表示の誤りの発生等）
- (4) 新規事業への参入（外部環境の変化等により計画通りの成果が上がらない場合）
- (5) 自然災害等
- (6) 金利変動
- (7) 人材の確保（人材の確保及び育成が計画通り進まない場合）
- (8) 情報システムのセキュリティ対策（予測範囲を超える事態が発生する場合）

2. 当社グループに対する法的規制

- (1) 大規模小売店舗立地法（店舗の新設や既存店舗の増床が計画通りできない場合）
- (2) 個人情報の漏洩
- (3) その他法的規制

3. 固定資産の減損に係る会計基準

中長期的成長を支える人材開発

当社は、企業理念「創造・先取り・挑戦」に基づき、成長志向かつ挑戦し続ける人材を求めています。人材開発プログラムの拡充を通じて、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンター等の業容拡大に備えるほか、製造小売業としてのビジネスモデル構築に向けて、食品製造・加工業や物流業等に係る専門知識・技術を有する人材の確保に努めています。

事業環境が大きく変化する中、当社は中期3ヵ年経営計画の基本方針として、「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を掲げています。競争力あるフォーマットへの転換や製造小売業としてのビジネスモデル構築を目指す中、商品そのものの魅力と商品を販売する力が必要とされています。人材開発においても「現場力の強化」を重要課題と認識し、中長期的な成長を支える人材開発に注力してまいります。

人材開発の基本理念

「高い目標への『挑戦』を通して成長すること」

	～2017年度	2018年度～
ビジネスモデル	「製造小売業への進化」と「多様な業態の展開」	
出店政策	標準的店舗の量的拡大	商品力を軸とした競争力あるフォーマットへの転換
人材開発における重要課題	人材の確保	現場力の強化
	多様な人材の活躍推進	

人材採用

少子高齢化に伴い若年労働力が減少する中、当社では業容拡大や業務に必要な知識・技術の多様化に対応する人材をいかに確保するかが課題となっております。従来は岐阜県多治見市を採用拠点としておりましたが、採用担当者が候補者と面談しやすい環境を整備するため、2014年4月、愛知県名古屋市中村区に「Valor Recruiting Satellite Office 名駅」を開設しました。同拠点は2015年3月の当社名古屋本部開設を機に同本部に統合され、各事業会社の採用拠点としても利用されています。

新卒採用と併せて、パートタイマーの採用についても、候補者が集まりづらい状況が増えてまいりました。パートタイマーの採用は従来、店舗を主体に行われておりましたが、パートタイマーの採用人数が多い株式会社パローの愛知県・岐阜県の店舗については、当社の専門スタッフが募集媒体の選定、候補者との面談日程調整、勤務条件と店舗ニーズの調整、入社書類の準備等の支援を行うように変更しました。その結果、成約率が上昇するなどの効果を得られたため、他のエリアへも同様の支援を拡大しております。

人材開発

当社は、OJT（On the Job Training）を通じて現場力を高めることができる人材と、自ら問題を発見し、考え、実行できる自律型リーダーの育成により、組織能力を強化し、企業価値の向上に繋げようとしております。当社の人材開発プログラムは、グループ共通で行う教育を基盤に、各事業会社の実務に必要な技術・知識教育を付加しております。グループ共通で実施する教育には、階層別教育と次世代幹部教育があり、前者の階層別教育は主に、新入社員やグループ資格制度に合格した昇格者を対象としています。その中心となるのが理念（DNA）教育であり、創業者伊藤喜美が唱えた企業理念や現経営トップの訓話から仕事に対する姿勢や心構えを学び、理念から実践へ繋ぐ場として位置づけています。後者の次世代幹部教育は、管理職を対象に理念（DNA）教育を基盤としつつ、部下への動機づけを行いながら、組織の目標を達成するという実践に重きを置いております。現場における改善活動の成果は、グループ全社員が年1回集合する合同会議において、発表・共有されております。

2018年度は新入社員研修を拡充し、生鮮部門勉強会を開催するなど、現場力の向上に資する研修を増やしました。また、新入社員研修及び昇格者研修に新たに導入した「人権研修」を通じ、職場環境や企業活動で起こりうる様々な人権問題に目を配り、適切な対応を講じていくことで、従業員満足からお客様満足へと繋がることを啓発しています。

人材開発プログラム

		2017年度	2018年度
研修延べ参加人数		2,624名	5,585名
従業員数		5,821名	6,501名
		内 容	
次世代幹部研修	米国研修 「礎」研修 女性リーダー研修 バローマネジメントスクール	● 海外業界動向、課題対応力 ● 理念から実践へ、数値改善、リーダーシップ ● 他社女性リーダーによる講演会、目指すリーダー像の議論など ● 業界動向把握、財務3表の理解、投資判断	
階層別研修	昇格者研修 店長登用候補者研修 新入社員研修	● 理念(DNA)、人権、コミュニケーション、人材育成、課題対応力、数値など ● 理念(DNA)、CS、人権、コミュニケーション、人材育成、課題対応力、数値など ● 理念(DNA)、人権、店舗オペレーションの基礎知識、部門勉強会	
商品知識・技術研修	チーフ研修	● 商品知識・技術習得、資格取得支援	

人材開発センターの稼働

2019年4月に稼働した人材開発センターは、農産・水産・ベーカリーの実習室を備え、商品知識や技術習得を促進するとともに、同センターに設置されたバロー歴史館・創業者伊藤喜美記念館は、階層別研修に含まれる理念（DNA）研修の場として活用されています。



1号店「主婦の店」を再現したバロー歴史館



歴史から挑戦の姿勢を学ぶ

「働きやすい」会社の実現に向けて

当社グループでは、近年の事業拡大に伴う展開地域の広がりにより、転居を伴う異動等、就業環境が変わる機会も増えてまいりました。しかしながら、職場アンケートや自己申告制度を通じ、子育て・介護等の両立が可能な生活基盤を確保した上で能力・スキルを向上させたいと考える従業員が少なからずいることが明らかとなったことから、2017年7月に「勤務地域選択制度」を導入しました。同制度は、株式会社バローホールディングス、株式会社バロー、株式会社ホームセンターバロー、株式会社コアサポートに勤務する社員（管理職を除く）を対象とし、各人が勤務地域区分（ナショナル社員：勤務地にこだわらない勤務を選択する社員、リージョナル社員：原則として個人で選択する勤務地域を基盤として勤務する社員）を選択するものです。また、仕事と子育てを両立したいと考える従業員を支援するため、本部機能の一部移転により開設した可児事務所（岐阜県可児市）の敷地内において、2017年9月に「スマイルネストバロー広見保育園」を開設しております。

このように、働き方に対する多様な価値観を反映した支援施策を中心に取り組んでまいりましたが、2019年4月より順次施行された「働き方改革関連法」を遵守するとともに、グループを挙げてこの取り組みを推進するため、2019年4月よりスーパーマーケット事業の中核を担う株式会社バローで全店休業日を新たに導入しました。2019年度は年間計4日を全店休業日とし、本社だけでなく、店舗運営を支える製造・物流等の機能を担うグループ企業も併せて休日を取得しやすい環境を整備してまいります。これに先立ち、グループの管理職500名を対象に「働き方改革」に向けた勉強会を実施し、法改正の内容及びグループとしての「働き方改革」への取り組みについて理解を深めました。

多様な人材の活躍支援

当社は意欲が高く、多様な経験・背景を持つ人材の活躍を支援しております。当社が主に推進する制度等は次の通りです。

	状況		2017年度	2018年度
女性の活躍支援 	当社では、全従業員が「個性」と「能力」を発揮するとともに、女性が活躍できる雇用環境を整備することを目標としています。そのために、以下を重点課題として取り組んでいます。 1. 管理職向け女性活躍推進研修の実施 — 女性を部下に持つ管理職の理解促進と働きやすい職場環境の醸成 2. 管理職候補者を対象とする女性リーダー研修の実施 3. ライフステージの変化に対応した職場環境の整備 — 産休・育児休業制度、介護休業制度の周知徹底 — 復帰しやすい職場づくり	管理職(課長級以上)に占める女性管理職の割合 (女性管理職数/管理職数)	5.3% (23名/433名)	5.3% (23名/437名)
		産休・育児休業取得者数		
		産休 (社員/パートタイマー)	135名 (56名/79名)	169名 (66名/103名)
		育休 (社員/パートタイマー)	140名 (63名/77名)	179名 (71名/108名)
障がい者雇用 	当社では、一般企業に就労して自立したいと考えている障がい者の方々の採用を積極的に行っております。岐阜県では、特別支援学校と一体となって就労を支援する「働きたい! 応援団さぶ」登録制度が2011年11月に創設され、当社は翌年2月に認定を受けました。 今後、他の地域でも障がい者採用及び定着支援に向けて、店舗従業員に対する受入教育を進めるとともに、地域の職業センターや市の福祉課との連携を進めてまいります。	障がい者雇用率	2.30% *	2.20% *
		岐阜県による委嘱		
		「障がい者就労アドバイザー」	2013年度～現任	
		「障がい者雇用アドバイザー」	2015年度～現任	
定年再雇用制度 	高齢化社会の到来が本格化するなか、当社は定年後も働く意欲のある社員を原則として全員再雇用する「定年再雇用制度」を導入しております。同制度は、対象となる社員が希望をすれば、定年後65歳まで再雇用する制度です。	同制度利用率	90.0%	87.2%
社員登用制度 	中核事業会社13社のうち、現在12社でパートタイマーの社員登用制度を運用しております。一定の基準を満たしたパートタイマー契約社員が同制度へ応募後、選考を経て正社員へ登用される定時登用のほか、所属長の推薦によって選考に至る随時登用を行っております。	登用者数	102名	122名
従業員数 	人材開発における重要課題が「現場力の強化」に移行するにあたり、当社では人材開発プログラムの実施、多様な人材の活躍支援、「働きやすい会社」の実現に向けた環境整備に一層取り組んでまいります。 それらの施策を通じて、個々の能力・スキル向上による生産性改善や組織能力の強化に加え、優秀な人材の定着に繋げてまいります。	従業員数 (平均勤続年数)	5,821名 (9.1年)	6,501名 (9.0年)
		女性 (平均勤続年数)	1,428名 (5.8年)	1,739名 (5.6年)
		男性 (平均勤続年数)	4,393名 (10.2年)	4,762名 (10.2年)

注：全従業員数の92.6%を占める13社を対象に算出。対象企業は当社のほか、(株)パロー、(株)タチヤ、(株)食鮮館タイヨー、(株)公正屋、三幸(株)、中部フーズ(株)、中部薬品(株)、(株)ホームセンターパロー、(株)アクトス、中部流通(株)、中部興産(株)、(株)コアサポート。

*障がい者雇用率については、2016年度より当社が議決権を直接保有する企業を対象にグループ適用申請を実施しております。

環境方針

当社は事業活動による環境負荷の低減を重要な課題であると認識し、その達成のために取り組み課題を掲げ、地域社会と共に挑戦します。

取り組み課題

1. 温室効果ガスの排出抑制
2. 再生可能エネルギーの創出
3. 食品廃棄物の削減・循環
4. 廃棄物の削減・リサイクルの推進

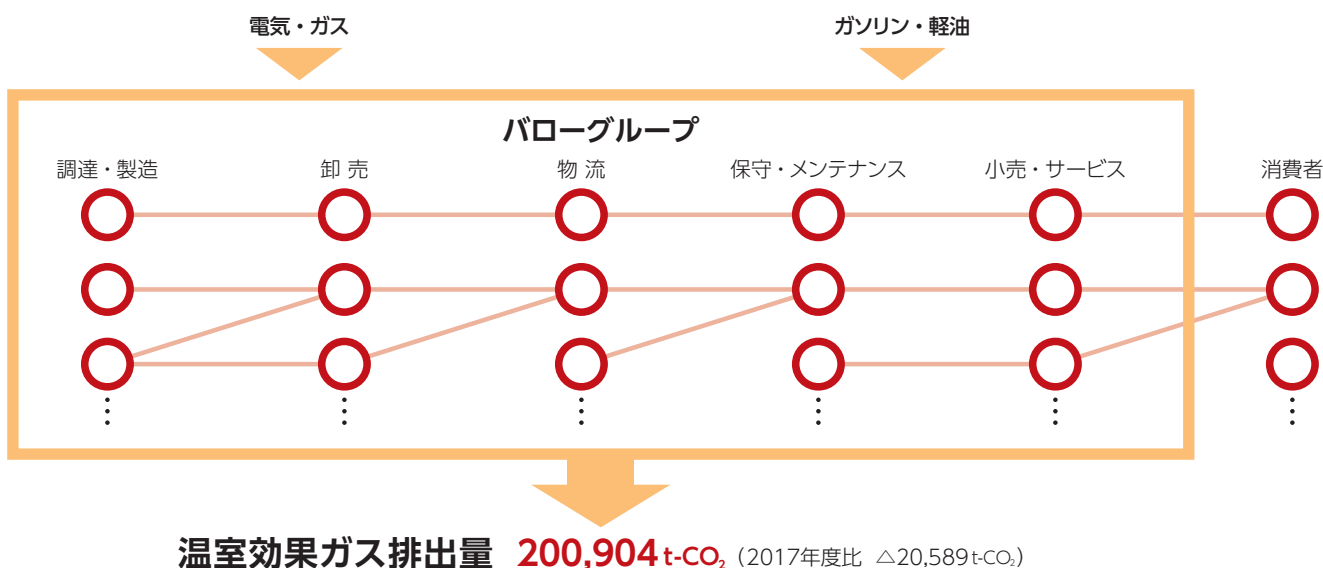
サプライチェーンにおける課題認識

当社グループは、主として食品流通業界に属しており、食品廃棄物の削減を特に重要な課題と捉えております。食品流通に携わる事業会社では、計画に基づいて製造・生産・販売を行うなど、食品廃棄物の削減に努めております（P7参照）。

また、温室効果ガスの排出抑制も重要な課題であると位置づけ、その抑制に努めております。当社グループには、製造・加工拠点、物流センター、スーパーマーケット・ドラッグストア・ホームセンター等の店舗があり、各拠点を配送トラックで繋いでいます。配送に伴う温室効果ガスの排出を抑制するため、異業態間での混載や他社との共同配送を進めるとともに、配送ルート及び回数の見直しを図っています。なお、少ロット配送にはコンテナ箱を使用し、ダンボール使用量を削減するとともに、積載効率の向上にも努めています。

プライベート・ブランド（PB）商品は、商品を統括する株式会社Vソリューションを通じて、国内外へ販売されております。PB商品を東北地方や九州地方などへ配送する場合、トラックではなく、貨物を利用した輸送に努めています。今後もモデルシフトを念頭に、温室効果ガスの排出がより少ない配送を検討してまいります。

サプライチェーンにおける温室効果ガス排出



注：(株)バローホールディングス、(株)バロー、(株)ホームセンターバローを対象に算出。

配送車両燃料については、中部興産(株)の保有車両並びに備車による配送車両全台を対象に算出。ガソリン使用量についてはグループ各社の社有車も対象に含む。

再生可能エネルギーの創出



1997年に京都議定書が採択され、2015年の気候変動枠組条約締結国際会議（COP21）にてパリ協定が合意されるなど、地球温暖化が国際的な問題となっています。当社グループにおいても事業活動による環境負担を軽減させるべく、再生可能エネルギーの創出に取り組んでおります。株式会社バローのほか、2018年度は中部薬品株式会社でも取り組みを開始しました。温室効果ガスの排出抑制とともに、創エネルギー活動を進めてまいります。

2018年度実績：太陽光パネルの設置 75拠点*、発電量計 4,515kW*

2020年度目標：再生可能エネルギーによる発電量計 15,000kW*

注：(株)バローホールディングス、(株)バロー、(株)ホームセンターバロー、中部薬品(株)を対象に算出

*2017年度からの累計値

活動ハイライト

本年度の主な管理項目の実績値を、来年度以降のパフォーマンス指標の基準値とします。
今後も更なる取り組みを推進し、環境に、社会に、そしてお客様の生活により貢献ができるよう努めていきます。

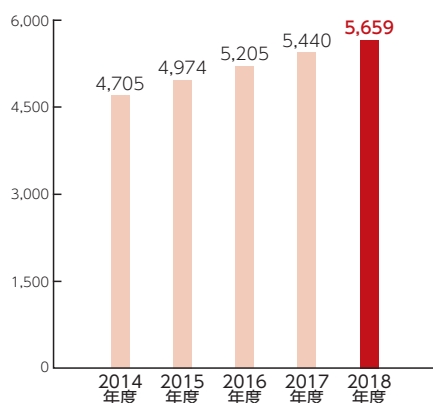
環境パフォーマンス

	管理項目	具体的な取り組み	2017年度実績	2018年度目標	2018年度実績	評価	結果	2019年度目標
温室効果ガスの排出抑制	電力消費量の削減	●デマンド管理 ●空調温度の管理 ●無駄な照明カット ●高効率設備・機器の導入	495.0 [kWh/m]	494.0 [kWh/m]	468.6 [kWh/m]*	○	エネルギーマネジメントシステムを導入。店舗責任者によるエネルギー管理を推進します。	465.0 [kWh/m]
	省エネルギー配送	●店舗配送 ●アイドリングストップの励行 ●省エネ運転の指導・教育	前年度比 ●走行距離…119% ●燃料使用量…124% ●燃費…100%	燃費確保 前年度比100%	前年度比 ●走行距離…105% ●燃料使用量…101% ●燃費…104%	○	出店に伴い、走行距離・燃料使用量共に増えましたが、燃費を上げることができました。引き続き、配送効率向上を目指します。	燃費確保 前年度比100%
	特定フロン排出抑制	●冷凍機、空調機の入替 ●設備定期点検の実施	実施店舗…2店舗	実施店舗…60店舗	実施店舗…14店舗 (全台入替実績店舗)	×	引き続き入替、定期点検を実施します。	実施店舗…10店舗
再生可能エネルギーの創出	エネルギーの創出	●太陽光パネルの設置	発電量計 950kW 実施拠点…5店舗	実施拠点…15拠点	発電量計 3,352kW 実施店舗…19拠点	○	太陽光パネル耐久も加味し、設置可能な店舗には順次設置の予定。	実施店舗(拠点) ……15箇所
食品廃棄物の削減循環	食品廃棄物の発生抑制	●計画発注・生産の実施 ●売場管理 ●夕方以降の品揃え見直しと量目調整	59.0 [kg/百万円]	58.0 [kg/百万円] (前年度比99%)	50.1 [kg/百万円]** (前年度比85%)	○	計画生産、売場計画・管理により、昨年より大幅に削減しました。引き続き、廃棄ゼロを目指します。	49.0 [kg/百万円] (前年度比98%)
	食品残渣リサイクル化の推進	●廃棄商品の削減 ●リサイクル実施拠点の拡大 ●リサイクル対象商品の拡大	●リサイクル率53.5% ●実施店舗…242店	●リサイクル率53.8% ●実施店舗…247店	●リサイクル率50.9% ●実施店舗…240店	×	リサイクルの内容は増やしたものの、閉店等によりリサイクル量および拠点は減少しました。リサイクル率の向上に努めます。	●リサイクル率53.0% ●実施店舗…242店
廃棄物の削減	廃プラスチックの削減	●レジ袋の有料化	レジ袋辞退率 85.3% (㈱パロー全店)	レジ袋辞退率 86% (㈱パロー全店)	レジ袋辞退率 85.1% (㈱パロー全店)	×	各店、引き続きマイバッグを推進します。	●プラスチック製品の削減 ●代替品の検討
リサイクルの推進	古紙リサイクル化の推進	●分別して指定の場所に保管 ●リサイクル店舗の拡大	●古紙リサイクル店舗…121店 ●リサイクル量364,620kg (前年度比371%)	●古紙リサイクル店舗…127店 ●リサイクル量380,000kg (前年度比104%)	●古紙リサイクル店舗…150店 ●リサイクル量711,461kg (前年度比195%)	○	実施店舗を拡大しました。今後も分別の徹底を行うとともに、実施店舗を拡大してまいります。	●リサイクルの推進 ●分別強化
	容器・包装リサイクル等の推進	●リサイクルボックスの増設 ●リサイクル可能な対象品の拡大	リサイクルボックス設置店 ●牛乳…243店 ●アルミ缶、スチール缶…255店 ●トレイ…238店 ●ペットボトル…222店	リサイクルボックス設置店の拡大	リサイクルボックス設置店 ●牛乳…240店 ●アルミ缶、スチール缶…250店 ●トレイ…240店 ●ペットボトル…225店	○	実施拠点の拡大と分別に努めました。実施拠点を増やしてまいります。	●リサイクルの推進

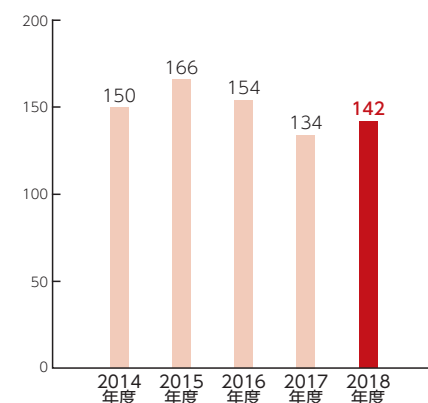
注：(株)パローおよび(株)ホームセンターパローを対象に算出 *店舗売場面積における電力使用量の割合(原単位) **パロー売上高における食品廃棄物発生量の割合(原単位)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
連結会計年度				
営業収益	336,342	344,900	379,172	410,577
営業利益	9,795	9,452	12,347	15,236
経常利益	10,186	9,916	12,817	16,020
親会社株主に帰属する当期純利益	3,387	3,945	4,232	7,149
連結会計年度末				
総資産	170,328	176,440	190,065	199,774
純資産	55,354	58,578	61,821	68,134
株主資本	54,560	57,760	60,998	67,243
有利子負債	69,631	69,107	69,746	69,383
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,408	16,004	20,324	19,190
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,929)	(10,453)	(14,428)	(17,793)
フリーキャッシュ・フロー	(4,520)	5,550	5,895	1,397
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,150	(5,291)	(1,608)	(2,283)
現金及び現金同等物の期末残高	9,000	9,259	13,547	12,676
設備投資				
設備投資（支払ベース）	16,988	11,537	15,245	17,859
使途別内訳：				
新店投資	13,072	8,267	8,995	11,230
既存店投資	2,562	2,663	5,007	4,114
その他	1,354	607	1,243	2,515
減価償却費（CF）	8,081	8,399	9,017	9,612
1株当たり指標				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,071.19	1,134.05	1,197.67	1,320.33
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	65.57	77.46	83.10	140.38
1株当たり年間配当金（円）	20	20	22	26
配当性向	30.5%	25.8%	26.5%	18.5%
主要な経営指標				
総資産経常利益率（ROA）	6.1%	5.7%	7.0%	8.2%
自己資本当期純利益率（ROE）	6.3%	7.0%	7.1%	11.2%
自己資本比率	32.0%	32.7%	32.1%	33.7%
D/Eレシオ（倍）	1.3	1.2	1.1	1.0

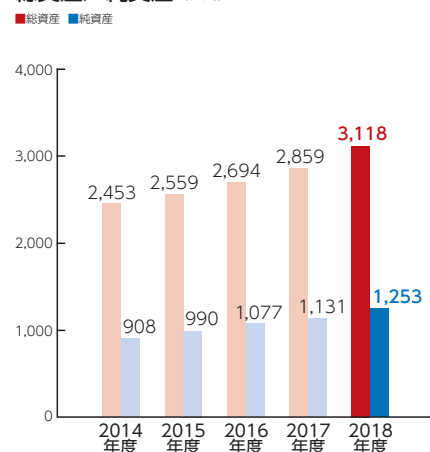
営業収益（億円）



営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）



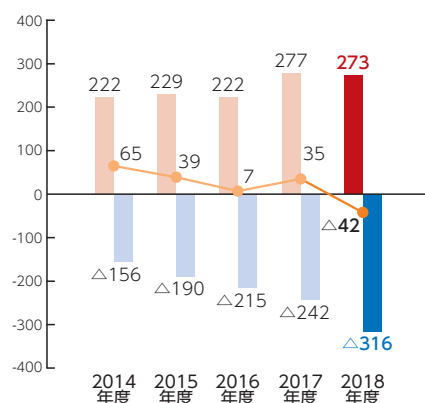
(百万円)

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
431,218	454,180	470,564	497,463	520,530	544,020	565,931
15,852	14,287	15,000	16,683	15,439	13,470	14,210
16,844	15,311	16,108	17,586	16,762	14,937	16,091
8,184	9,162	9,214	10,759	10,522	7,570	7,910
213,629	235,131	245,386	255,916	269,488	285,905	311,813
75,466	82,949	90,881	99,027	107,727	113,167	125,395
74,887	82,395	90,301	98,408	107,057	112,365	124,599
75,679	87,265	86,880	84,952	87,231	88,821	96,717
21,139	19,198	22,257	22,991	22,270	27,790	27,369
(20,961)	(23,746)	(15,660)	(19,045)	(21,569)	(24,258)	(31,621)
177	(4,547)	6,596	3,945	700	3,531	(4,252)
2,914	5,983	(3,745)	(6,758)	(3,168)	(3,223)	7,302
15,764	17,055	19,960	17,103	14,659	14,938	17,938
22,101	25,226	20,225	20,041	24,441	27,576	26,878
14,414	12,851	12,763	11,628	15,144	14,394	14,903
1,788	2,306	2,237	3,650	7,709	9,850	9,451
5,899	10,069	5,225	4,763	1,587	3,332	2,524
10,255	11,090	12,168	12,683	13,125	13,952	15,163
1,454.43	1,600.25	1,751.57	1,925.45	2,093.74	2,196.89	2,320.53
159.56	177.95	178.91	208.87	205.83	148.04	153.06
29	31	33	36	40	45	48
18.2%	17.4%	18.4%	17.2%	19.4%	30.4%	31.4%
8.1%	6.8%	6.7%	7.0%	6.4%	5.4%	5.4%
11.5%	11.7%	10.7%	11.4%	10.2%	6.9%	6.7%
35.1%	35.0%	36.8%	38.5%	39.7%	39.3%	40.0%
1.0	1.1	1.0	0.9	0.8	0.8	0.8

財務

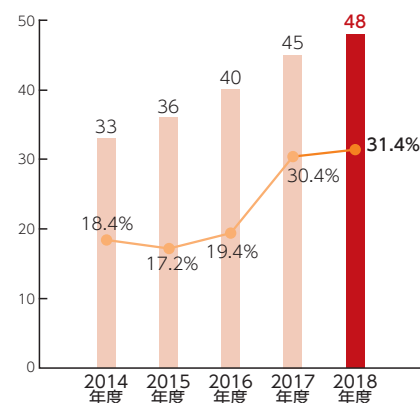
キャッシュ・フローの状況 (億円)

■営業活動によるキャッシュ・フロー ■投資活動によるキャッシュ・フロー
●フリーキャッシュ・フロー



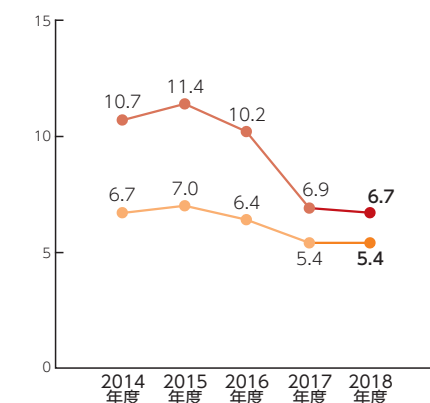
1株当たり配当金 (円) / 配当性向

■1株当たり配当金 ●配当性向



ROE・ROA (%)

●ROE ●ROA



連結業績及び財務内容の総括

当社グループは、「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針とする中期3ヵ年経営計画をスタートさせ、店舗収益の改善を課題とする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事業を中心に、競争力あるフォーマットへの転換に注力しました。既存店改装を進めるスーパーマーケット事業及びホームセンター事業が強化部門を中心に売上総利益率を改善し、好調な売上を維持するドラッグストア事業が経費率を低減させるなど、連結業績の改善に寄与しました。また、新たな成長軸の確立に向けて、スポーツクラブ事業でフィットネスジムの出店を加速しました。

2018年度の連結業績は、営業収益5,659億31百万円（前年度比4.0%増）、営業利益142億10百万円（前年度比5.5%増）、経常利益160億91百万円（前年度比7.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益79億10百万円（前年度比4.5%増）となりました。営業収益は24期連続増収で過去最高となり、営業利益以下の段階利益も3期ぶりの増益を確保しました。

増収分（219億10百万円）に対する主要セグメントの内訳は、ドラッグストア事業が98億31百万円、スーパーマーケット事業が73億50百万円となりました。ドラッグストア事業につきましては、

既存店伸張率が3.8%と好調に推移したことに加え、高水準の出店も寄与しました。また、スーパーマーケット事業の増収は、前年度から当年度にかけて開設した店舗や2018年8月に子会社化した株式会社フタバヤ、2019年2月に子会社化した三幸株式会社の寄与などによります。

増益分（7億39百万円）に対する主要セグメントの内訳は、ドラッグストア事業が9億56百万円、スーパーマーケット事業が9億15百万円、ホームセンター事業が4億66百万円となり、主要3事業での改善が進みました。しかしながら、「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27億7百万円を特別損失として計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は当初計画を下回りました。

売上総利益率は前年度比0.1%改善し、経費率も前年度比0.1%低減させたことから、営業収益経常利益率は前年度の2.7%から2.8%へ改善しました。しかしながら、総資産回転率が前年度の2.0回から1.9回へ悪化し、ROA5.4%は前年度と変わらず、ROEも前年度の6.9%から6.7%へ低下しました。なお、デット・エクイティ・レシオは前年度と同じ0.8倍となり、安全性は維持しております。

バランスシートの状況

総資産は、前年度末に比べ259億8百万円増加し、3,118億13百万円となりました。これは主に、新規出店等によるたな卸資産10億2百万円、設備投資等による有形固定資産113億61百万円の増加、株式会社アークス及び株式会社リテールパートナーズとの資本業務提携等による投資有価証券68億94百万円の増加によるものであります。

負債は、支払手形及び買掛金28億54百万円、借入金76億63百万円の増加により、前年度末に比べ136億79百万円増加し、1,864億17百万円となりました。また、非支配株主持分及び新株予約権を除く純資産は、前年度末に比べ122億34百万円増加し、1,245億99百万円となり、自己資本比率は40.0%となりました。

キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物の当年度末残高は、179億38百万円（前年度比20.1%増）となりました。これはフリー・キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローを差し引いたもの）が42億52百万円の支出となったものの、財務活動によるキャッシュ・フローが73億2百万円の収入となったことによるものであります。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度末に比べ4億20百万円減少し、273億69百万円（前年度比1.5%減）となりました。これは主に、たな卸資産の増加6億26百万円、未払金及び未払費用の減少11億円及び法人税等の支払額50億41百万円があったものの、税金等調整前当期純利益129億22百万円、減価償却費151億63百万円の計上によるものであります。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度末に比べ73億63百万円増加し、316億21百万円（前年度末比30.4%増）となりました。これは主に、差入保証金の回収11億52百万円があったものの、新規出店及び改装による有形固定資産の取得228億44百万円、投資有価証券の取得による支出65億2百万円及び差入保証金の差入による支出11億32百万円の計上によるものであります。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度末に比べ105億26百万円増加し、73億2百万円（前年度は32億23百万円の支出）となりました。これは主に、長期借入金の返済146億37百万円、ファイナンス・リース債務の返済18億88百万円及び配当金の支払23億56百万円があったものの、長期借入れによる収入173億75百万円、株式の発行による収入33億86百万円及び自己株式の売却による収入30億85百万円があったことによるものであります。

利益配分に関する基本方針及び当年度の配当

当社では、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。

当年度の業績等を踏まえ、総合的に判断した結果、期末配当金は前年度より2円増配し、1株当たり26円と決定しました。これにより、中間配当金同22円と合わせた年間配当金は、前年度より3円増配の同48円となり、連結配当性向は31.4%となりました。

2019年度の見通し

当社グループが主として属する食品流通業界が低収益性から抜け出せない要因として、「オーバークンパニー（過剰な企業数）」、「オーバードラフト（製造業の過剰生産）」、「オーバーストア（過剰な店舗数）」が挙げられます。少子高齢化による消費・生産人口の減少を背景に、企業再編や商品の絞り込みによる生産性改善が進みつつあり、「オーバークンパニー」と「オーバードラフト」はいずれ解消に向かうと見られますが、「オーバーストア」の状況は当面続くものと考えております。このような環境の下、当社グループは、2020年度を最終年度とする中期3ヵ年経営計画の基本方針「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」に沿って、スーパーマーケット、ドラッグストア及びホームセンターの主要3事業で、商品力を軸に競争力ある店舗フォーマットへの転換を進めながら、収益改善を図ってまいります。また、株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間で2019年4月1日を効力発生日とする株式交換を実施し、ホームセンター事業を統合した結果、2019年度よりセグメント別収益・資産構成に変化が見込まれることから、シナジー効果の創出と併せて、資産効率の改善にも取り組んでまいります。

設備投資につきましては、スーパーマーケット及びドラッグストア

で20～30店舗の改装を計画するなど、引き続き既存店投資に重点配分いたします。新店投資につきましては、成長ドライバーとしての役割を担うドラッグストア事業、次の成長軸としてフィットネスジムの出店を加速するスポーツクラブ事業を中心とし、スーパーマーケット6店舗、ドラッグストア30店舗、ホームセンター（専門業態を含む）3店舗、スポーツクラブ80店舗、ペットショップ8店舗、その他3店舗の計130店舗の新設を計画しております。また、新たに連結対象となったアレンザホールディングス株式会社のホームセンター（専門業態を含む）110店舗、ペットショップ79店舗、その他3店舗の計192店舗が当社グループの店舗網に加わります。

以上の前提に基づき、2019年度の連結業績につきましては、営業収益6,600億円（前年度比16.6%増）、営業利益166億円（前年度比16.8%増）、経常利益183億円（前年度比13.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益90億円（前年度比13.8%増）を見込んでおります。

なお、中期3ヵ年経営計画の定量目標更新に伴い、財務政策の一部について次のとおり更新しております。

中期3ヵ年経営計画における財務政策

キャッシュ・フローの創出		2018年度からの3ヵ年累計 900億円以上
利益配分	①成長投資	設備投資は年間250～260億円を予定（30～40%を既存店投資に充当） 改装：スーパーマーケット・ドラッグストア 30～40店舗／年 新設：スポーツクラブ200店舗以上（3ヵ年、FC展開を含む）
	②配当	配当性向25%を目処に、安定的かつ継続的な利益還元を実施
財務規律		デット・エクイティ・レシオ0.8倍、自己資本比率40%を目安とする。

V 連結財務諸表（要約）

株式会社バローホールディングスおよび連結子会社
(2018年および2019年3月31日現在)

連結貸借対照表

(百万円)

	2017年度	2018年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	15,178	18,494
受取手形及び売掛金	8,333	8,453
商品及び製品	35,216	36,148
原材料及び貯蔵品	720	790
その他	11,099	12,199
貸倒引当金	△6	△89
流動資産合計	70,541	75,995
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	214,437	229,436
減価償却累計額	△109,523	△119,257
建物及び構築物(純額)	104,914	110,179
機械装置及び運搬具	8,043	8,696
減価償却累計額	△5,376	△6,127
機械装置及び運搬具(純額)	2,666	2,569
土地	39,429	44,382
リース資産	16,295	17,926
減価償却累計額	△8,430	△10,284
リース資産(純額)	7,865	7,641
建設仮勘定	2,883	3,755
その他	33,852	37,320
減価償却累計額	△25,990	△28,865
その他(純額)	7,862	8,454
有形固定資産合計	165,621	176,983
無形固定資産		
のれん	747	1,198
リース資産	5	0
その他	8,524	8,547
無形固定資産合計	9,278	9,746
投資その他の資産		
投資有価証券	2,076	8,953
長期貸付金	898	973
繰延税金資産	7,160	7,972
差入保証金	27,176	27,451
その他	3,423	3,963
貸倒引当金	△273	△227
投資その他の資産合計	40,463	49,086
固定資産合計	215,363	235,817
資産合計	285,905	311,813

(百万円)

	2017年度	2018年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	38,596	41,564
短期借入金	17,123	20,547
1年内償還予定の社債	30	20
1年内返済予定の長期借入金	13,488	13,013
リース債務	1,681	1,872
未払法人税等	2,491	3,445
賞与引当金	2,694	2,794
役員賞与引当金	126	130
ポイント引当金	933	885
未回収商品券引当金	235	272
資産除去債務	64	110
店舗閉鎖損失引当金	—	285
その他	19,612	19,340
流動負債合計	97,079	104,283
固定負債		
社債	10,030	10,010
長期借入金	36,572	41,288
リース債務	9,894	9,965
繰延税金負債	76	205
役員退職慰労引当金	440	500
退職給付に係る負債	3,515	3,884
資産除去債務	8,336	9,396
長期預り保証金	6,143	6,199
その他	647	684
固定負債合計	75,658	82,134
負債合計	172,737	186,417
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,916	13,609
資本剰余金	12,799	15,543
利益剰余金	89,898	95,468
自己株式	△2,608	△566
株主資本合計	112,005	124,054
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	323	421
繰延ヘッジ損益	△2	0
為替換算調整勘定	129	155
退職給付に係る調整累計額	△90	△33
その他の包括利益累計額合計	359	544
新株予約権	113	101
非支配株主持分	688	693
純資産合計	113,167	125,395
負債純資産合計	285,905	311,813

連結損益計算書

(百万円)

	2017年度	2018年度
売上高	524,313	546,264
売上原価	394,399	410,407
売上総利益	129,913	135,856
営業収入	19,707	19,666
営業総利益	149,621	155,523
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	7,055	6,296
包装費	112	112
消耗品費	942	768
配送費	416	932
ポイント引当金繰入額	2,573	3,075
貸倒引当金繰入額	3	2
役員報酬	445	494
給料及び手当	52,036	53,693
賞与	4,064	4,237
賞与引当金繰入額	2,516	2,166
役員賞与引当金繰入額	126	557
退職給付費用	670	690
役員退職慰労引当金繰入額	43	32
法定福利及び厚生費	8,194	8,757
水道光熱費	8,326	8,742
賃借料	22,695	23,522
修繕維持費	2,981	2,905
減価償却費	12,474	12,896
のれん償却額	181	232
その他	10,289	11,194
販売費及び一般管理費合計	136,150	141,313
営業利益	13,470	14,210
営業外収益		
受取利息	114	108
受取配当金	20	97
受取事務手数料	990	1,034
受取賃貸料	680	769
持分法による投資利益	—	32
その他	1,205	1,451
営業外収益合計	3,010	3,492
営業外費用		
支払利息	693	686
不動産賃貸原価	524	612
その他	326	312
営業外費用合計	1,543	1,611
経常利益	14,937	16,091
特別利益		
補助金収入	193	179
その他	308	155
特別利益合計	502	334
特別損失		
固定資産売却損	0	5
固定資産除却損	150	106
減損損失	2,943	2,707
固定資産圧縮損	169	144
投資有価証券評価損	56	0
貸倒引当金繰入額	60	—
その他	229	538
特別損失合計	3,610	3,503
税金等調整前当期純利益	11,829	12,922
法人税、住民税及び事業税	5,312	5,700
法人税等調整額	△1,087	△744
法人税等合計	4,225	4,956
当期純利益	7,604	7,966
非支配株主に帰属する当期純利益	33	56
親会社株主に帰属する当期純利益	7,570	7,910

V 連結財務諸表（要約）

株式会社バローホールディングスおよび連結子会社
(2018年および2019年3月31日に終了した連結会計年度)

連結キャッシュ・フロー計算書

	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	11,829	12,922
減価償却費	13,952	15,163
減損損失	2,943	2,218
のれん償却額	181	232
負ののれん発生益	—	△27
貸倒引当金の増減額(△は減少)	47	40
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	290	297
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△538	△39
ポイント引当金の増減額(△は減少)	285	△141
受取利息及び受取配当金	△134	△205
支払利息	693	686
固定資産除却損	150	106
固定資産圧縮損	169	144
投資有価証券評価損益(△は益)	56	0
持分法による投資損益(△は益)	91	△32
補助金収入	△193	△31
売上債権の増減額(△は増加)	△883	△49
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,273	△626
仕入債務の増減額(△は減少)	1,712	2,305
未払消費税等の増減額(△は減少)	△91	826
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	4,177	△1,100
その他	889	279
小計	34,357	32,971
利息及び配当金の受取額	34	112
利息の支払額	△680	△673
法人税等の支払額	△5,920	△5,041
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,790	27,369
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△109	△179
定期預金の払戻による収入	107	286
有形固定資産の取得による支出	△21,447	△22,844
有形固定資産の売却による収入	187	120
無形固定資産の取得による支出	△1,593	△762
投資有価証券の取得による支出	△1	△6,502
投資有価証券の売却による収入	177	100
貸付けによる支出	△112	△151
貸付金の回収による収入	1	106
差入保証金の差入による支出	△2,092	△1,132
差入保証金の回収による収入	872	1,152
預り保証金の受入による収入	599	385
預り保証金の返還による支出	△387	△454
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△211	△1,354
補助金による収入	193	31
その他	△443	△424
投資活動によるキャッシュ・フロー	△24,258	△31,621
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△76	2,402
長期借入れによる収入	19,897	17,375
長期借入金の返済による支出	△19,282	△14,637
社債の償還による支出	△40	△30
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,692	△1,888
株式の発行による収入	—	3,386
非支配株主からの払込みによる収入	60	12
自己株式の売却による収入	248	3,085
自己株式の取得による支出	△223	△0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	34	—
配当金の支払額	△2,149	△2,356
非支配株主への配当金の支払額	—	△1
その他	—	△45
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,223	7,302
現金及び現金同等物に係る換算差額	△28	△50
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	278	2,999
現金及び現金同等物の期首残高	14,659	14,938
現金及び現金同等物の期末残高	14,938	17,938

連結株主資本等変動計算書

2017年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	11,916	12,722	84,442	△2,558	106,522	364	—	139	30	534	96	573	107,727
当期変動額													
非支配株主との 取引に係る親会社 の持分変動		1			1								1
剰余金の配当			△2,159		△2,159								△2,159
親会社株主に 帰属する 当期純利益			7,570		7,570								7,570
自己株式の取得				△223	△223								△223
自己株式の処分		75		173	248								248
持分法適用会社の 減少に伴う利益 剰余金増加高			45		45								45
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						△41	△2	△9	△121	△175	16	115	△43
当期変動額合計	—	77	5,456	△50	5,482	△41	△2	△9	△121	△175	16	115	5,439
当期末残高	11,916	12,799	89,898	△2,608	112,005	323	△2	129	△90	359	113	688	113,167

2018年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	11,916	12,799	89,898	△2,608	112,005	323	△2	129	△90	359	113	688	113,167
当期変動額													
新株の発行	1,693	1,693			3,386								3,386
剰余金の配当			△2,357		△2,357								△2,357
親会社株主に 帰属する 当期純利益			7,910		7,910								7,910
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分		1,051		2,042	3,093								3,093
持分法適用会社の 減少に伴う利益 剰余金増加高			17		17								17
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						97	2	26	57	184	△11	5	178
当期変動額合計	1,693	2,744	5,569	2,042	12,049	97	2	26	57	184	△11	5	12,228
当期末残高	13,609	15,543	95,468	△566	124,054	421	0	155	△33	544	101	693	125,395

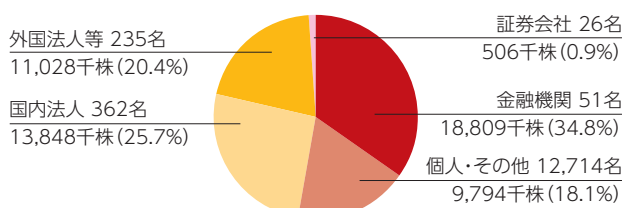
企業データ

会社名	株式会社パローホールディングス (2015年10月1日付で「株式会社パロー」より商号変更)
本店所在地	岐阜県恵那市大井町180番地の1
本部所在地	岐阜県多治見市大針町661番地の1
設立	1958年7月
代表者	代表取締役会長兼社長 田代 正美
資本金	136億9百万円

株式状況

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	53,987,499株
株主数	13,388名
上場取引所	東京証券取引所第一部、名古屋証券取引所第一部

所有者別株式の分布状況



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
(公財)伊藤青少年育成奨学会	2,910	5.41
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	2,745	5.10
農林中央金庫	2,542	4.72
(株)十六銀行	2,536	4.71
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	2,255	4.19
田代正美	1,554	2.89
(株)子雲社	1,326	2.46
(株)リテールパートナーズ	1,260	2.34
(株)アークス	1,260	2.34
(株)三菱UFJ銀行	1,223	2.27

注：同一株式数を所有する場合、株主番号順に記載しております。

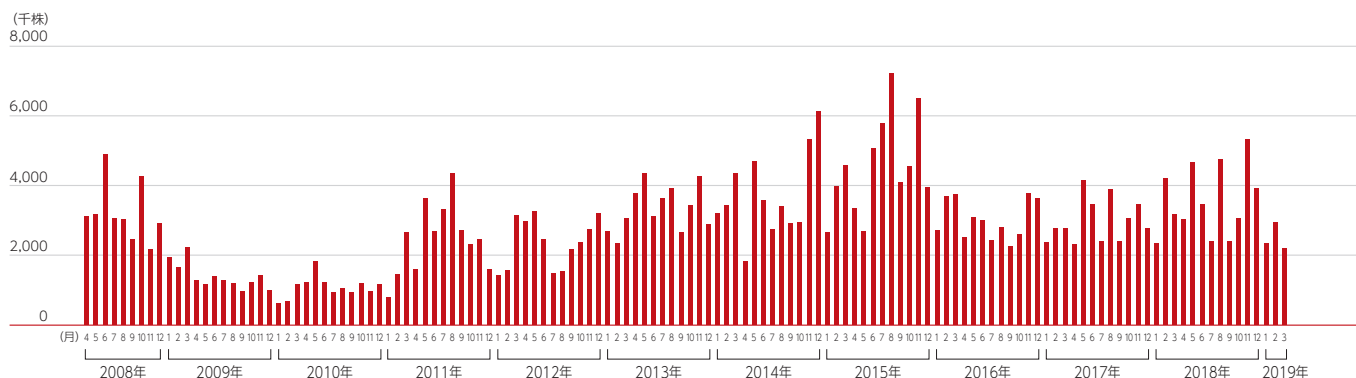
*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

株価及び出来高の推移

株価（調整後終値）



出来高



注：2005年9月27日に1株を1.2株に、2006年3月28日に1株を2株に株式分割を行っています。株価は株式分割を反映して遡及修正しています。

グループ企業一覧

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ヨー 株式会社公正屋 株式会社フタバヤ 三幸株式会社 中部フーズ株式会社 株式会社ダイエンフーズ 本田水産株式会社 株式会社石巻フーズ	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 中部ミート株式会社 株式会社飛騨小坂ぶなしめじ 中部アグリ株式会社 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	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V Flower 上海巴米貿易有限公司 有限会社ジャパンクリーンサービス
●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	Core Support Vietnam Co.,Ltd. 株式会社パローマックス 株式会社パローエージェンシー

注：*ペットショップ事業

沿革

1958年	7月	「株式会社主婦の店」を岐阜県恵那市大井町251番地の1に設立。
	9月	スーパーマーケット1号店「恵那店」の営業を開始。
1969年	3月	中部興産株式会社（現、連結子会社）を設立し、不動産事業を開始。
1970年	3月	社名「株式会社主婦の店」を「株式会社主婦の店パロー」に変更。
1974年	11月	本店を岐阜県恵那市大井町270番地の1に移転するとともに、「株式会社主婦の店パロー」を「株式会社パロー」に変更。
1977年	10月	本部を岐阜県多治見市東町1丁目9番地の3に移転。
1984年	2月	中部薬品株式会社（現、連結子会社）を設立し、医薬品等の販売を開始。
1985年	5月	中部フーズ株式会社（現、連結子会社）を設立し、蒟蒻及び麺類の製造及び販売を開始。
1989年	1月	岐阜県多治見市に物流センターを開設。
	9月	中部流通株式会社（現、連結子会社）において包装資材の販売等を開始。
1993年	10月	名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場。
1995年	10月	株式会社富士屋と合併。
1996年	6月	本部及び物流センターを岐阜県多治見市大針町661番地の1に移転。
1998年	4月	株式会社アクトス（現、連結子会社）が、株式会社パローより営業譲渡を受け、スポーツクラブ事業を開始。
1999年	3月	メンテックス株式会社（現、連結子会社）を設立。
2001年	6月	富山県南砺市に北陸物流センターを開設。
2005年	2月	株式会社タチヤ（現、連結子会社）を子会社化。
	3月	東京証券取引所市場第一部及び名古屋証券取引所市場第一部に指定。
	4月	株式会社ユースを子会社化。
2007年	2月	株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー、連結子会社）を子会社化。
2010年	9月	愛知県一宮市に一宮物流センターを開設。
2012年	2月	富山県南砺市に北陸畜産プロセスセンターを開設。
	11月	岐阜県可児市に可児ドライ物流センターを開設。
2013年	7月	静岡県島田市に静岡総合センターを開設。
	8月	岐阜県可児市に可児チルド物流センターを開設。
	9月	岐阜県大垣市に大垣畜産プロセスセンターを、岐阜県可児市に可児青果センターを開設。
2015年	10月	「株式会社パロー」を「株式会社パローホールディングス」に商号変更。当社を分割会社とする吸収分割の効力発生。 「株式会社パロー」がスーパーマーケット事業を、「株式会社ホームセンターパロー」がホームセンター事業・ペットショップ事業を承継。
2016年	3月	愛知県名古屋市中村区に名古屋本部を開設。
	8月	株式会社公正屋（現、連結子会社）を子会社化。
2018年	8月	株式会社フタバヤ（現、連結子会社）を子会社化。
	12月	株式会社アークス及び株式会社リテールパートナーズとの3社間で資本業務提携締結。
2019年	2月	三幸株式会社（現、連結子会社）を子会社化。



Valor（バロー）とは… 英語の古語で『勇気ある者』を意味します。
この言葉を社名としたのは、社会に貢献する責任ある企業をつくるためには、
何事にも挑戦する「勇気」を持ち続けることが大切だと考えるからです。

将来の見通しに関する記述について

本報告書に掲載されている情報には、株式会社バローホールディングス及びグループ各社の業績に関する将来予測の記述が含まれております。こうした記述は発行時点で入手可能な情報から判断した将来予測であり、将来の業績は経営環境の変化などにより、目標とは異なる結果となる可能性があることにご留意下さい。

株式会社 **バロー** 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
（IR室） 岐阜県可児市広見北反田1957番地の2 TEL：0574-60-0858

URL：https://valorholdings.co.jp/ IR情報掲載URL：https://valorholdings.co.jp/ir/