

2021年3月期

# 決算説明会資料



株式会社 **バール** ホールディングス

2021年5月18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。

# 目次

---

I. 2021年3月期連結決算の総括	4
II. 2022年3月期業績見通し	10
III. バローグループ中期3カ年経営計画	14

## ➤ 2021年3月期連結決算の総括

- ・ 商品力の向上とデスティネーション・ストアへの転換を進めるとともに、コロナ禍で変化する生活様式・消費行動へ対応し、26期連続増収、過去最高を更新。
- ・ 営業利益・経常利益は3期連続増益、親会社株主に帰属する当期純利益は2期ぶりの増益でいずれも過去最高を更新。

## ➤ 2022年3月期業績見通し

- ・ 商品力の向上と既存店の改装を進め、経営効率の改善に取り組む。また、顧客との接点強化に向けて、EC戦略を本格化する。

## ➤ バローグループ中期3カ年経営計画

- ・ バローグループ・ビジョン2030/サステナビリティ・ビジョン2030の実現に向けて策定した中期3カ年経営計画を着実に実行する。

# I. 2021年3月期連結決算の総括

## II. 2022年3月期業績見通し

## III. バローグループ中期3カ年経営計画

# 2021年3月期連結経営成績



- 主要3事業で生活様式・消費行動の変化へ対応するとともに、スーパーマーケットでは来店動機となる商品力の向上、競争力のあるフォーマットへの転換が奏功。
- スーパーマーケット・ホームセンター事業で売上総利益率の改善と経費率の低減が進む。

(金額単位: 100万円)

	2019/3		2020/3		2021/3	
	実績	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
営業収益	565,931	678,096	710,000	730,168	7.7%	2.8%
営業利益	14,210	15,515	24,000	25,648	65.3%	6.9%
経常利益	16,091	16,878	26,000	28,397	68.2%	9.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,910	6,477	11,000	12,592	94.4%	14.5%

# 四半期別業績



- Q4は、スポーツクラブ事業の減益に加え、ドラッグストアの売上総利益率の低下、スーパーマーケットの経費率の上昇(既存店改装の重点実施)により減益。

(金額単位：100万円)

	実績				前年同期比			
	H1	Q3	Q4	計	H1	Q3	Q4	計
営業収益	367,523	186,060	176,584	730,168	9.1%	7.3%	5.1%	7.7%
売上高	355,534	179,916	170,880	706,331	9.1%	7.4%	5.1%	7.7%
売上総利益	94,278	48,011	44,486	186,775	12.8%	9.8%	3.0%	9.5%
営業総利益	106,267	54,155	50,190	210,613	12.4%	9.3%	3.1%	9.3%
経費合計	89,940	47,272	47,751	184,964	3.3%	4.1%	6.8%	4.4%
営業利益	16,326	6,883	2,438	25,648	120.2%	66.7%	△38.6%	65.3%
経常利益	17,500	7,663	3,232	28,397	114.2%	59.5%	△17.1%	68.2%
	営業収益対比率				前年同期差異			
売上総利益(対売上高)	26.5%	26.7%	26.0%	26.4%	+0.9%	+0.6%	△0.5%	+0.4%
営業総利益	28.9%	29.1%	28.4%	28.8%	+0.8%	+0.5%	△0.6%	+0.4%
経費合計	24.5%	25.4%	27.0%	25.3%	△1.4%	△0.8%	+0.4%	△0.8%
営業利益	4.4%	3.7%	1.4%	3.5%	+2.2%	+1.3%	△1.0%	+1.2%
経常利益	4.8%	4.1%	1.8%	3.9%	+2.3%	+1.3%	△0.5%	+1.4%

# セグメント別の経営成績

- スーパーマーケット・ホームセンター事業が増収増益に寄与。
- スポーツクラブ事業は固定費削減を進めるも、会費収入の減少により減収減益。

(金額単位：100万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2019/3	2020/3	2021/3		2019/3	2020/3	2021/3	
	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	353,311	372,733	396,248	6.3%	9,433	9,050	16,103	77.9%
ドラッグストア事業	127,781	139,358	150,575	8.0%	3,488	4,317	3,978	△7.9%
ホームセンター事業	55,173	114,301	130,177	13.9%	2,616	3,465	7,327	111.5%
スポーツクラブ事業	13,157	13,597	9,146	△32.7%	672	556	△1,933	-
流通関連事業	10,265	10,687	11,269	5.4%	2,910	2,793	3,210	14.9%
その他	6,242	27,419	32,752	19.5%	712	1,410	2,702	91.6%
消去・全社費用					△5,623	△6,078	△5,740	
計	565,931	678,096	730,168		14,210	15,515	25,648	

# 経営指標の推移

- 営業利益以下各段階の利益改善により、経営効率が向上。
- $D/E$ レシオは0.8倍へ改善。

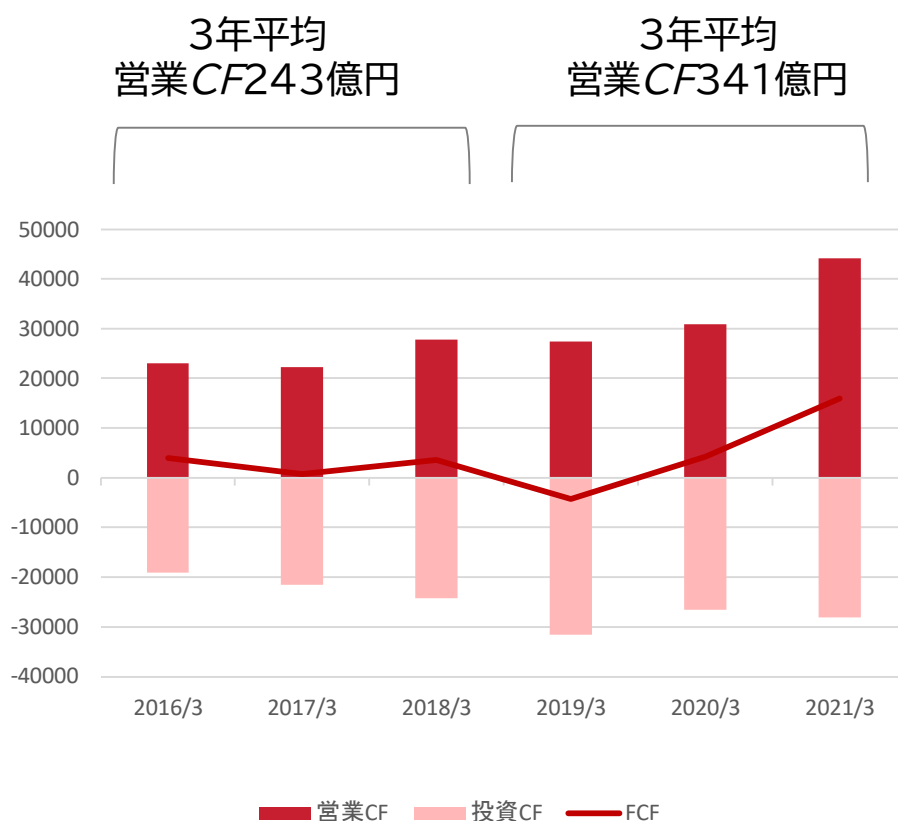
	2019/3	2020/3	2021/3
	実績	実績	実績
総資産経常利益率 (ROA)	5.4%	4.9%	7.2%
営業収益経常利益率	2.8%	2.5%	3.9%
総資産回転率 (回)	1.9	1.9	1.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.7%	5.1%	9.2%
投下資本利益率 (ROIC) (注)	4.1	3.6	6.0
自己資本比率	40.0%	34.1%	35.3%
$D/E$ レシオ (倍)	0.8	0.9	0.8
ネット $D/E$ レシオ (倍)	0.6	0.7	0.6

(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)で算出しております。



# キャッシュ・フローの推移

- 営業CFの増加によりFCFは増加。設備投資は第4四半期に重点実施。有利子負債の返済も進める。
- 2022年3月期以降も引き続きCF創出力を高める。



<b>FCF</b>	<b>16,001百万円</b>
有利子負債の返済(純額)	△7,139百万円
配当金の支払	△2,848百万円
配当金の支払(非支配株主)	△441百万円
その他	△42百万円
現金同等物の換算差額	△337百万円
現金同等物の増減額	5,190百万円
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>29,349百万円</b>

## 【設備投資支払ベース内訳】 (100万円)

	2019/3	2020/3	2021/3
新店投資	14,903	20,457	9,742
既存店投資	9,451	8,498	<b>17,145</b>
その他	2,524	3,183	5,945
<b>計</b>	<b>26,878</b>	<b>32,138</b>	<b>32,832</b>

I. 2021年3月期連結決算の総括

II. 2022年3月期業績見通し

III. バローグループ中期3カ年経営計画

# 2022年3月期業績見通し

- 新中期3カ年計画をスタートし、既存店の改装、製造機能の強化に注力。
- 上期計画の減益幅は、販促費・一般管理費減少分の反動による。
- 収益認識基準の営業収益への影響は約2.7%を見込む。

(金額単位：100万円)

	2021/3		2022/3	
	実績	計画	計画	前年同期比
営業収益	730,168	732,000		(注)
営業利益	25,648	23,000		△10.3%
経常利益	28,397	25,000		△12.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,592	12,000		△4.7%
既存店売上高伸張率	SM(株)バロー 6.0%		0.0%	
	ドラッグストア 2.4%		2.0%	

(注)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)等を適用するため、上記の営業収益の前年同期比は記載しておりません。

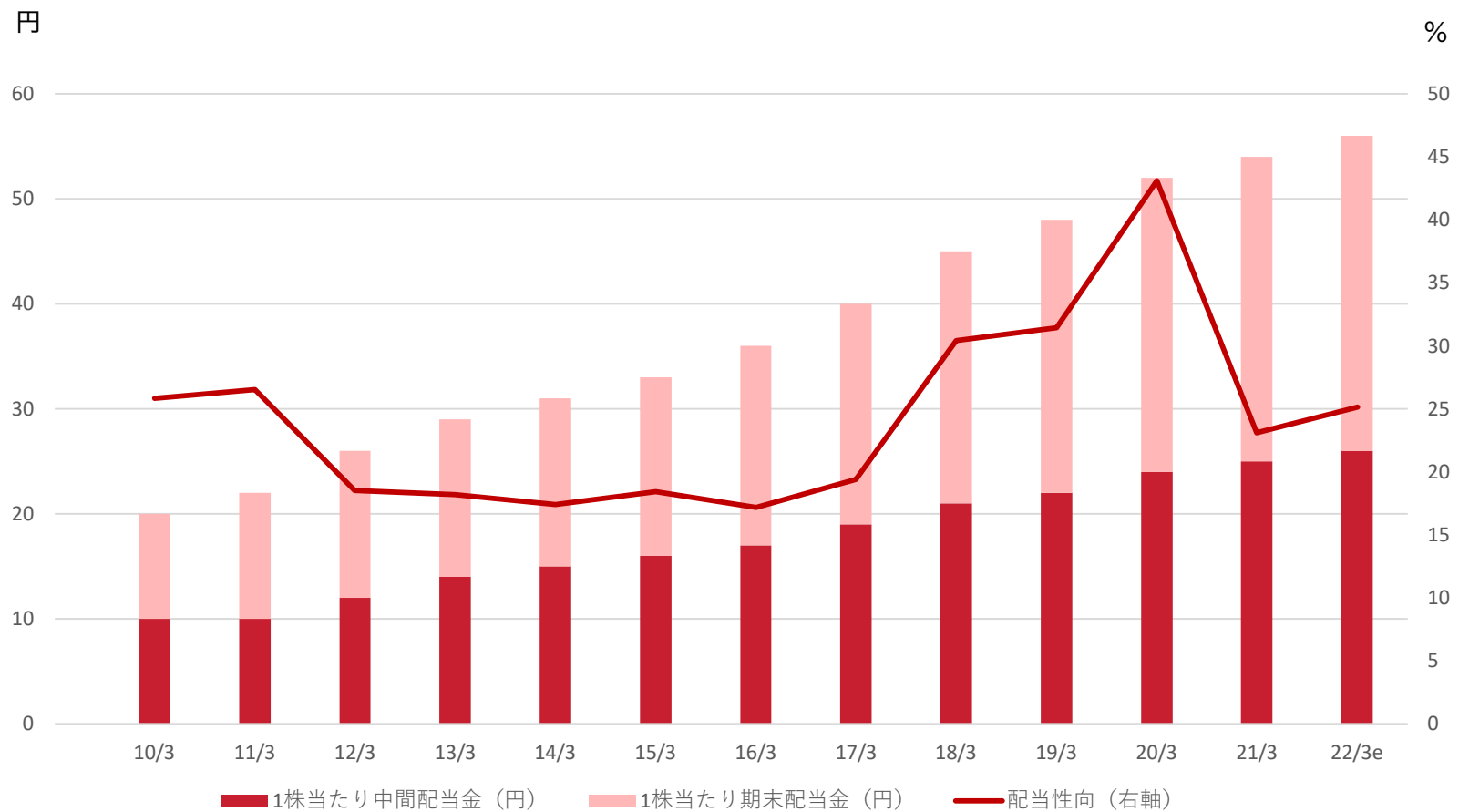
# 設備投資計画

- スーパーマーケットは既存店改装30店舗超を予定。

	2020/3	2021/3	2022/3計画		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	298	297	5	2	300
ドラッグストア	416	449	30	5	474
ホームセンター	148	152	9	1	160
スポーツクラブ (うちFC)	192 (50)	190 (57)	8 (6)	3 (2)	195 (61)
ペットショップ	107	110	7	-	117
その他	14	28	8	1	35
店舗数合計	1,175	1,226	67	12	1,281
設備投資額(100万円)	32,138	32,832	29,687	※支払ベース	
新規投資	20,457	9,742	15,200		
既存店投資	8,498	17,145	11,283		
その他	3,183	5,945	3,204		

# 株主還元

- 中間配当金26円・年間配当金30円の年間56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。



I. 2021年3月期連結決算の総括

II. 2022年3月期業績見通し

III. バローグループ中期3カ年経営計画

# 1. 中期経営計画の総括

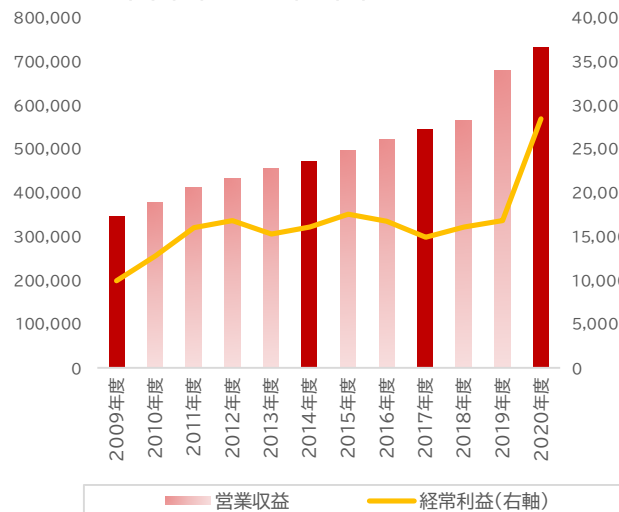
## ◆ 定量目標を達成

2021年3月期定量目標として掲げた「営業収益6,800億円、経常利益210億円」「ROA5.6%以上、ROE7.7%以上」をいずれも達成。スーパーマーケット事業の既存店を中心とする収益改善に目処。

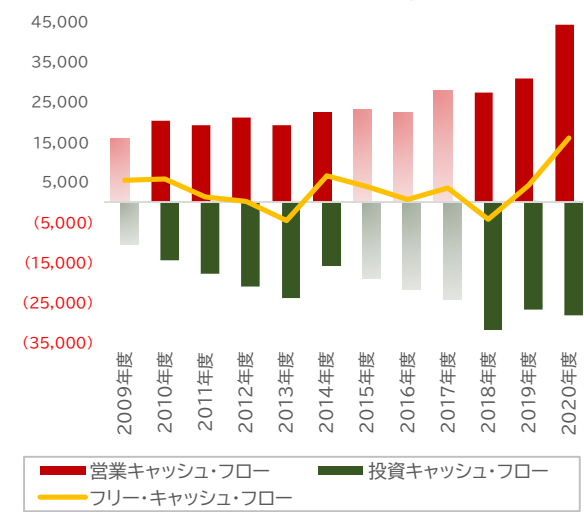
## ◆ 継続的な課題は「経営効率の改善」

グループ横断的な商品力の向上への取り組みやコロナ後を見据えたビジネスはまだスタート地点。アレンザHD子会社化は商品力向上に寄与したものの、連結後の経営効率・財政状態に課題が残る。

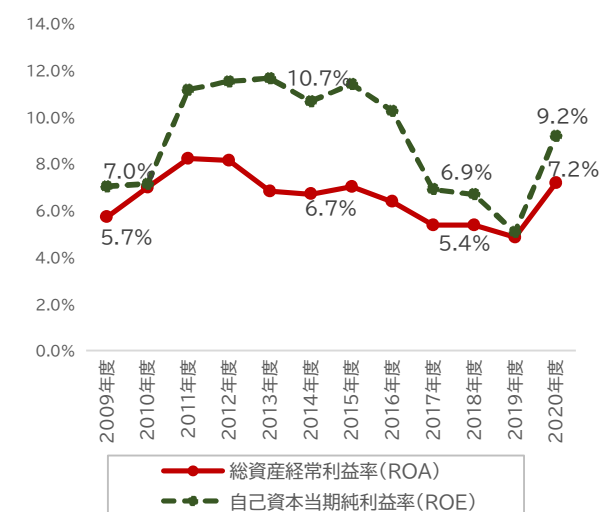
営業収益／経常利益(100万円)



フリー・キャッシュ・フローの状況(100万円)



ROA／ROE



# 業績推移



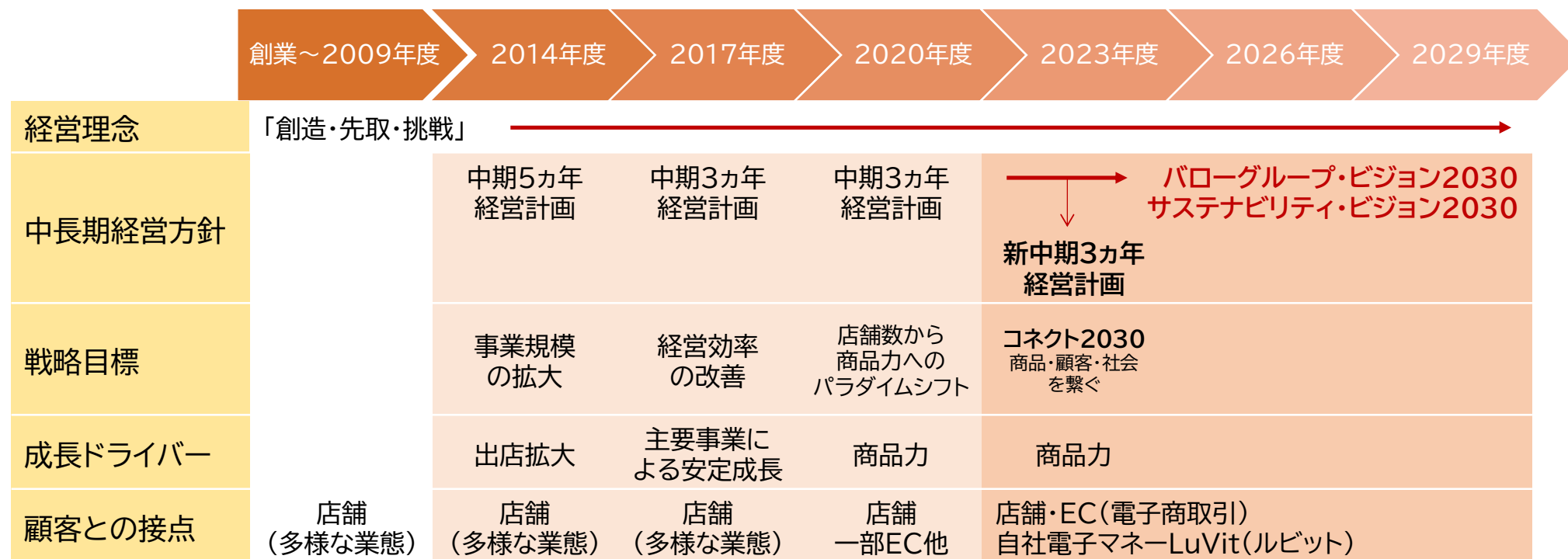
(金額:100万円)

		2009年度実績 (2010年3月期)	2014年度実績 中期5カ年計画最終年度	2017年度実績 中期3カ年計画最終年度	2020年度実績 中期3カ年計画最終年度
営業収益		344,900	470,564	544,020	730,168
営業利益		9,452	15,000	13,470	25,648
経常利益		9,916	16,108	14,937	28,397
親会社株主に帰属する当期純利益		3,945	9,214	7,570	12,592
総資産		176,440	245,386	285,905	404,458
純資産		58,578	90,881	113,167	155,190
有利子負債		69,107	86,880	88,821	120,884
経営効率指標	ROA	5.7%	6.7%	5.4%	7.2%
	ROE	7.0%	10.7%	6.9%	9.2%
	D/Eレシオ	1.2	1.0倍	0.8倍	0.8倍
設備投資 (構成比)	支払ベース	11,537 (単年度)	20,131 (5期平均)	24,019 (3期平均)	30,615 (3期平均)
	新店投資	<u>71.7%</u>	<u>59.9%</u>	57.1%	49.1%
	既存店投資	23.1%	15.4%	<u>29.4%</u>	<u>38.2%</u>
	その他	5.3%	<u>24.8%</u>	13.4%	12.7%



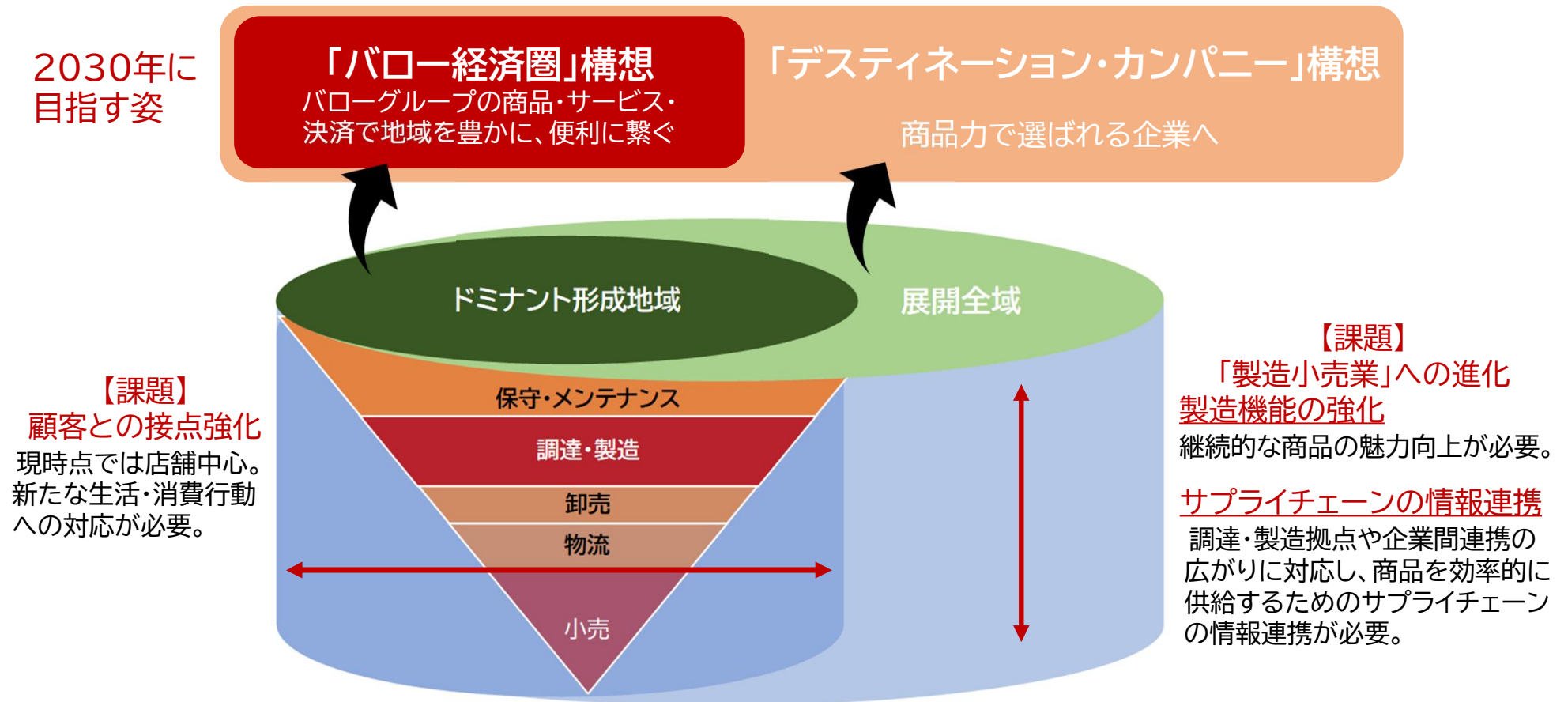
## 2. これからの価値創造アプローチ

- ▶ 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計画に落とし込む。



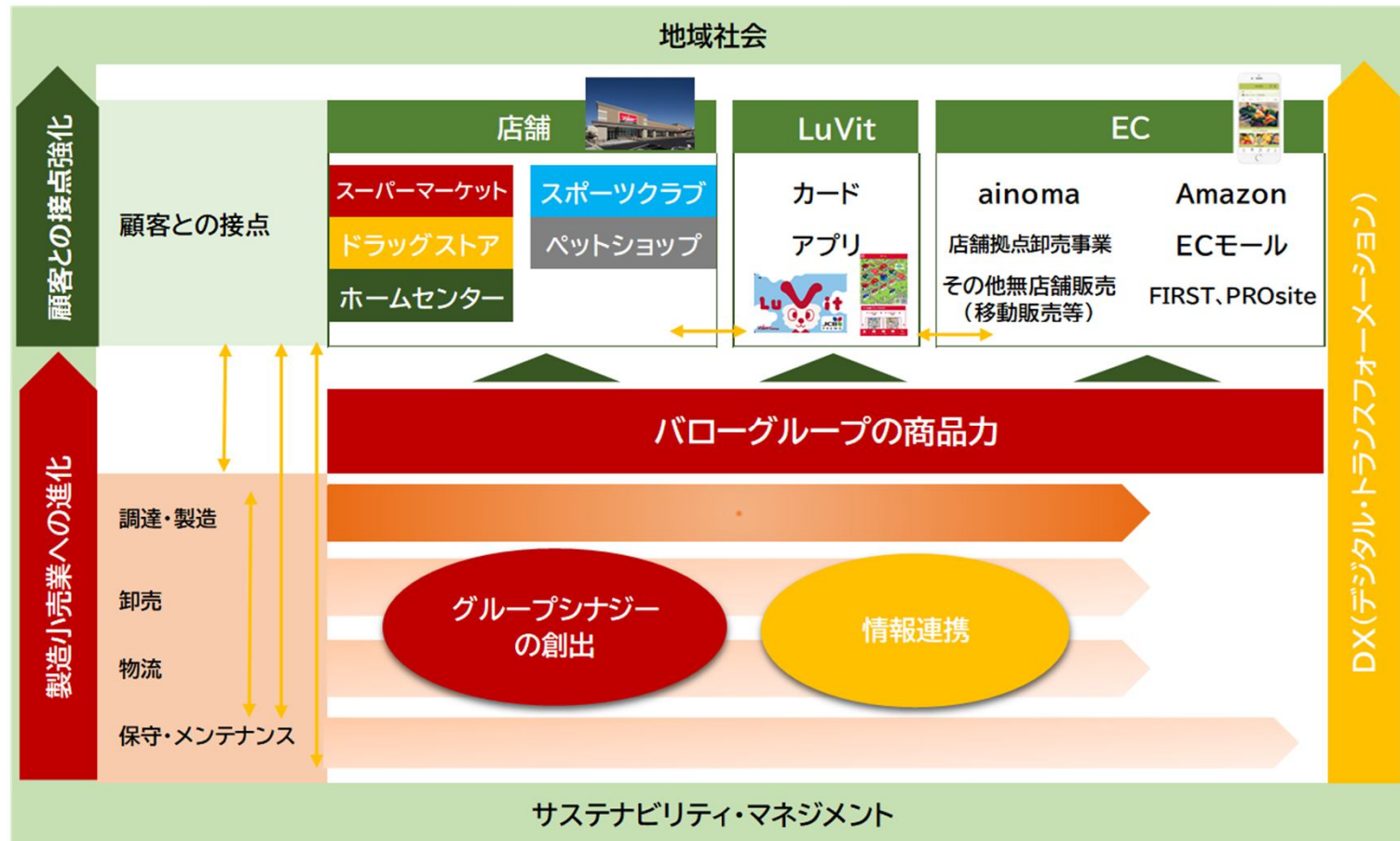
# バローグループ・ビジョン2030

➤ ドミナント形成地域では「バロー経済圏」、全域では商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」へ。



# 進化させるビジネスモデル

➤ DX(デジタル・トランスフォーメーション)を通じて、顧客との接点強化と「製造小売業」への進化を果たす。



# 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。その実現に向けて、顧客との接点を強化し、「製造小売業」としてのビジネスモデルを進化させます。

## ◆ 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	顧客と繋がる	社会との繋がりを意識した経営
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>バローグループの商品力</u> 「デスティネーション・ストア」を構成し、グループ製造機能を活用した「バローグループにしかない」魅力ある商品を提供。</li> <li>・ <u>「製造小売業」への進化</u> 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>顧客との接点強化</u> グループ店舗網だけでなく、ECやLuVitカード・アプリを活用。EC戦略の重点領域は「ドミナント自社EC」と「広域協業EC」。</li> <li>・ <u>特に強化する「地域」との接点</u> 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>グループ・ガバナンスの強化</u> 当社の特徴であるグループ経営はガバナンスを更に強化。</li> <li>・ <u>グループ全従業員で活動推進</u> 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」「人材の多様化」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。</li> </ul>

# 中長期定量目標(2022年3月期～2030年3月期)



	2020年度 前中期3カ年最終年度	2023年度 新中期3カ年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 バローグループ・ビジョン2030
<b>規模</b>				
営業収益	7,301億円	7,800億円		1兆円超
営業利益	256億円	290億円		480億円超
経常利益	283億円	310億円		500億円超
<b>効率性</b>				
ROIC*	6.0% (>WACC)	6.3% (>WACC)	8% (>WACC)	9% (>WACC)
税引後営業利益率	営業利益率 3.5% 売上総利益率26.4% 販売管理費比率25.3%	営業利益率 3.7% 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↑	営業利益率 ↑ 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↓	営業利益率 4.8% 売上総利益率 ↑ 販売管理費比率 ↓
投下資本回転率	2.7回	2.7回	↑	3.1回

注： 2022年3月期の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。

\*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)で算出。



# バローグループの商品力

➤ グループ調達・製造機能を基盤に「デスティネーション・ストア」へ転換。今後更に製造機能・情報連携を強化。

## グループ調達・製造加工機能の活用



左上:牛肉売場(仕入・加工) 右上:ミックスナッツ・ドライフルーツ(仕入・加工)  
 左下:「ただきまぐろ」(加工) 右下:「匠の黒豚焼売」(製造)

## 惣菜専門店展開からスーパーへの商品導入



上:デリカキッチン路面店展開  
 下:スーパーマーケットへの商品導入

## デスティネーション・ストアへの転換

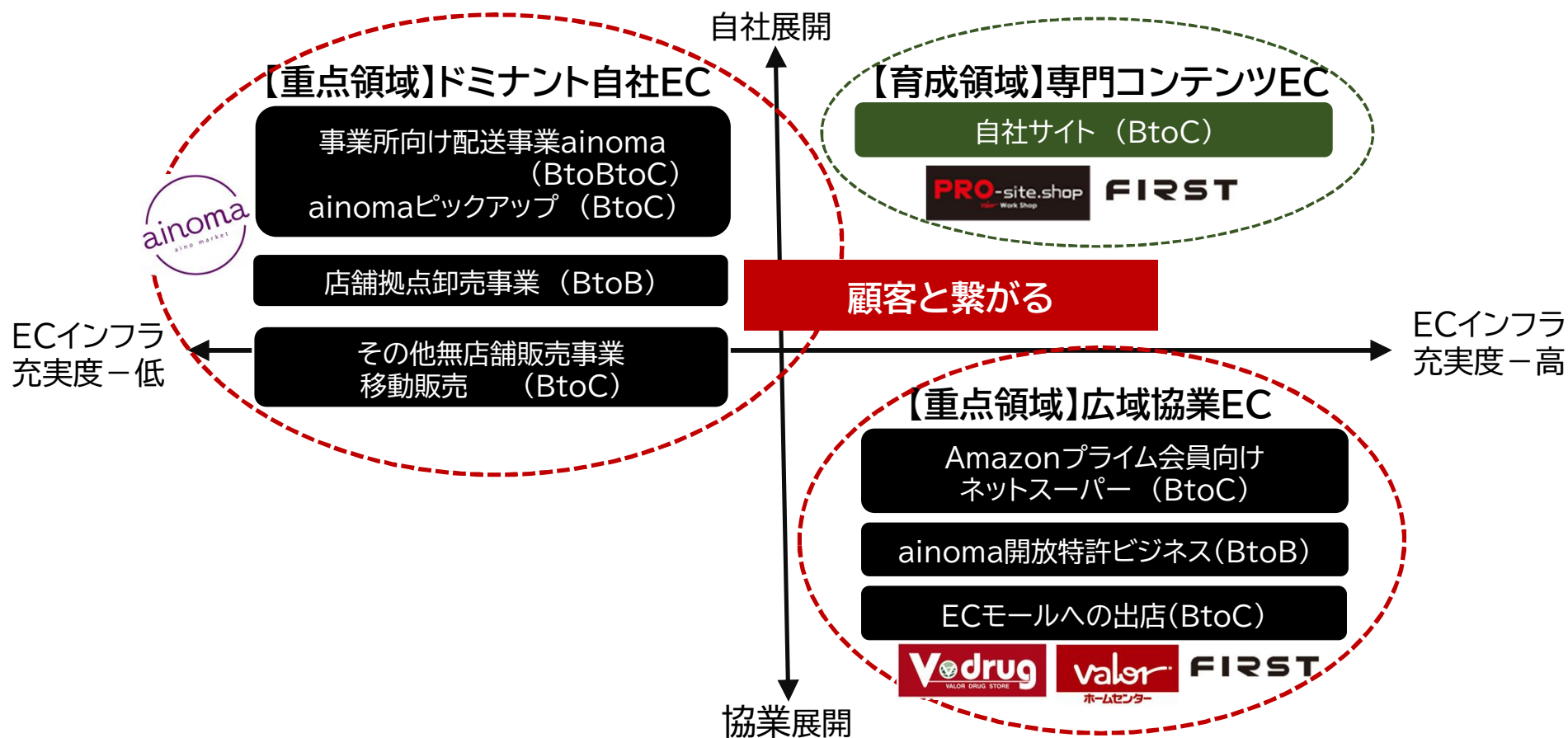


上:青果売場で箱売りに挑戦  
 下:鮮魚の対面売場は集客に寄与

商品で繋ぐ

# 顧客との接点強化に向けたEC戦略

➤ ECインフラ充実度が低い地域へは自社の経営資源を活用、充実度が高い広域へは協業で展開。



# ビジョン実現を支える基盤


➤ 商品力の向上・EC戦略を担う人材・仕組み、社会性・効率性を高める経営体制でビジョンを実現。

	人材	仕組み		経営体制
<b>コネクト2030</b> 商品・顧客・社会を繋ぐ 	人材教育の拡充 (商品知識・販売技術) マイスター制度*の運用	スマートデバイス 環境整備 RPA活用 (ロボティック・プロセス・オートメーション)	データHUB導入 製造設備の入替 製造設備の 保守内製化	グループ企業の 機能統合・ ガバナンスの強化 サステナビリティ・ マネジメント
店舗数から商品力への パラダイムシフト 	人材教育の拡充 (商品知識・販売技術) マイスター制度*の開始	自動発注 (AI活用と 製造領域への拡大)	外部人材採用 グループ製造機能 開発会議	ガバナンスの強化 シェアード・サービス
経営効率の改善 	人材教育 人材採用	自動発注	インフラ活用	HD体制への移行 シェアード・サービス
事業規模の拡大 	人材採用	自動発注 セルフレジ(2003年~)	インフラ整備	遠心力 (事業会社の自律性)

注：\*高度な商品知識・販売技術を持ったエキスパートを育成・処遇する人事制度。



# 2030年へのロードマップ ~ビジネスモデルKPI

	2020年度 前中期3カ年最終年度	2023年度 新中期3カ年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 バローグループ・ビジョン2030
<b>商品力</b> (株式会社バロー) 年間販売額1億円超の グループ製造商品	114品目	 グループ製造惣菜販売額No.1 「生姜香る! 若鶏の竜田揚げ」		300品目
<b>店舗転換度</b> (株式会社バロー) 1店舗当たり売上高	12.4億円	13億円	14億円	15億円
<b>顧客との接点</b> LuVitカード会員数 アプリ登録会員数	338万人 32万人	100万人		600万人 300万人
EC売上高*	51億円	100億円		500億円

注: \*EC(ドラッグストア・ホームセンター事業)、事業所向け配送事業ainoma(アイノマ)、ドライブスルー、その他無店舗販売事業の売上高。  
2021年夏よりアマゾン・ジャパン合同会社との協業による新サービスを開始。

# サステナビリティKPI(~2050年)

	基準	2023年度 新中期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
<b>脱炭素化社会の実現</b> 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) <b>10%削減</b>		(2020年度比) サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 <b>40%削減</b>	サプライチェーン上の 温室効果ガス排出総量 <b>ゼロ</b>
<b>食品廃棄物の削減</b> 食品廃棄物発生量	(2016年度実績**) 18,983t	(2016年度比) <b>35%削減</b>		(2016年度比) <b>45%削減</b>	(2016年度比) <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。\*\*株式会社パロー、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を対象を拡大。



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

### 3. 新中期3カ年経営計画(2022年3月期～2024年3月期)

#### ◆定量目標(2024年3月期)

【規模】 営業収益 7,800億円、営業利益 290億円、経常利益 310億円

【経営効率】 ROE 9.3%、ROIC 6.3%、D/Eレシオ 0.6倍

ネット2030 商品・顧客・社会を繋ぐ	重点施策	商品力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「デスティネーション・ストア」への転換推進</li> <li>✓ 製造機能の強化</li> <li>✓ サプライチェーンの情報連携</li> </ul>
		顧客との接点強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EC戦略の推進</li> <li>✓ LuVitカード・アプリの活用</li> </ul>
		生産性の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ローコスト経営への基盤形成</li> <li>✓ 資産効率の改善</li> </ul>
	サステナビリティ・マネジメント	グループ・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取締役会の実効性向上</li> <li>✓ グループ企業に対する監督強化</li> </ul>
		脱炭素化社会の実現 食品廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自社拠点CO2排出量 10%削減(2019年度比)</li> <li>✓ 食品廃棄物発生量 35%削減(2016年度比)</li> </ul>

# 重点施策

商品力の向上	✓ 「デスティネーション・ストア」への 転換推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーマーケット事業の既存店改装年間約30店舗</li> <li>商品知識・販売技術を習得する研修の拡充</li> <li>エキスパートを育成・処遇するマイスター制度の運用</li> </ul>
	✓ 製造機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ製造機能の商品開発プロセスの見直し</li> <li>設備入替による品質・生産性の向上</li> </ul>
	✓ サプライチェーンの情報連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>データHUBの導入や登録情報の精度向上</li> </ul>
顧客との 接点強化	✓ EC戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドミナント自社EC／広域協業EC</li> </ul>
	✓ LuVitカード・アプリのデータ 活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員情報に紐づいた購買履歴情報(ID-POSデータ)活用によるデジタル販促・テスト・マーケティング推進</li> <li>アプリ機能強化による予約販売・業態間連携、決済多様化への対応</li> </ul>
生産性の改善	✓ ローコスト経営への基盤形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗のスマート・デバイス環境整備</li> <li>RPAやAI活用による業務の自動化・簡素化</li> </ul>
	✓ 資産効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗資産の有効活用、グループ企業間の機能統合</li> </ul>

事業ポートフォリオ・ マネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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。</li><li>✓ 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。</li><li>✓ 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。</li></ul>
キャッシュ・フロー の創出	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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。</li></ul>
成長投資	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ M&amp;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。</li><li>✓ 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。</li></ul>
有利子負債の返済	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ D/Eレシオ0.6倍を目処に有利子負債を圧縮。</li></ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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。</li></ul>
財務規律	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 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。</li></ul>

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。」

---

Valorとは、英語の古語で『勇気ある者』を意味します。  
私達は、社会に貢献できる責任ある企業づくりのためには、  
何事にも挑戦する「勇気」を持ち続けることが大切だと信じています。

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ



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