

2024年3月期

決算説明会資料



株式会社 **バァー** ホールディングス

2024年5月17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・カンパニーとしての圧倒的な存在感構築へ

私たちは約7年前から新たな店舗モデルの実験を開始し、変革として進めてきた方向性のもとに、店舗を人口の減少やコロナ禍という環境変化に迅速に適応してきました。その変革の柱が、「デスティネーション・ストア」への転換です。当社グループは、「個性的な商品・カテゴリー構成そのものを来店動機とする店舗モデル」に転換すべく生鮮部門を拡充する改装を進めつつ、プライベート・ブランドのリニューアルなど商品力の向上に努めました。この「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経営によって、私たちは店舗競争力を高め商圈を越えてお客様を獲得し、その支持を拡大しています。

また、この度策定しました「バローグループ新中期3カ年経営計画」(2025年3月期～2027年3月期)では、引き続き「コネクト2030～商品・顧客・社会を繋ぐ」を戦略目標に掲げ、その実践を通じて「デスティネーション・カンパニー」への成長を遂げていきます。これら計画は私たちのこれからのビジョンを「バローグループ・ビジョン2030」および「サステナビリティ・ビジョン2030」として明確化し、ステップとして策定したものです。

「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向け、バランスシートをより意識した経営も行っていきます。

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いきます。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

➤ 2024年3月期連結決算の総括

- ・ 営業収益において計画を上回り、**29期連続増収**、過去最高を更新。
- ・ 賃上げによる人件費の上昇分を主要事業のトップラインの伸び(SM既存店+5.6%、DgS既存店+5.1%)による売上総利益高の増加でカバーし**増益**となり、過去2番目の利益水準。
- ・ 株主還元施策の強化として、年間配当**65**円に増配(昨年比+7円)

➤ 2025年3月期業績見通し

- ・ 営業収益**8,400**億円、営業利益**235**億円、経常利益**264**億円、親会社株主に帰属する当期純利益**123**億円を見込む。

➤ 2027年3月期業績計画(新中期経営計画最終年度)

- ・ 営業収益**9,100**億円、営業利益**272**億円、経常利益**300**億円、親会社株主に帰属する当期純利益**140**億円を計画。

- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について
- IV. (ご参考)セグメント概況

2024年3月期連結経営成績

- 営業収益に関しては過去最高を更新(29期連続増収)
- SM、DgSが売上高・利益ともに牽引し、増収増益
- 投資マネジメント強化もあり、減損損失が前期比▲10億円→純利益の伸長率大

(金額単位: 百万円)

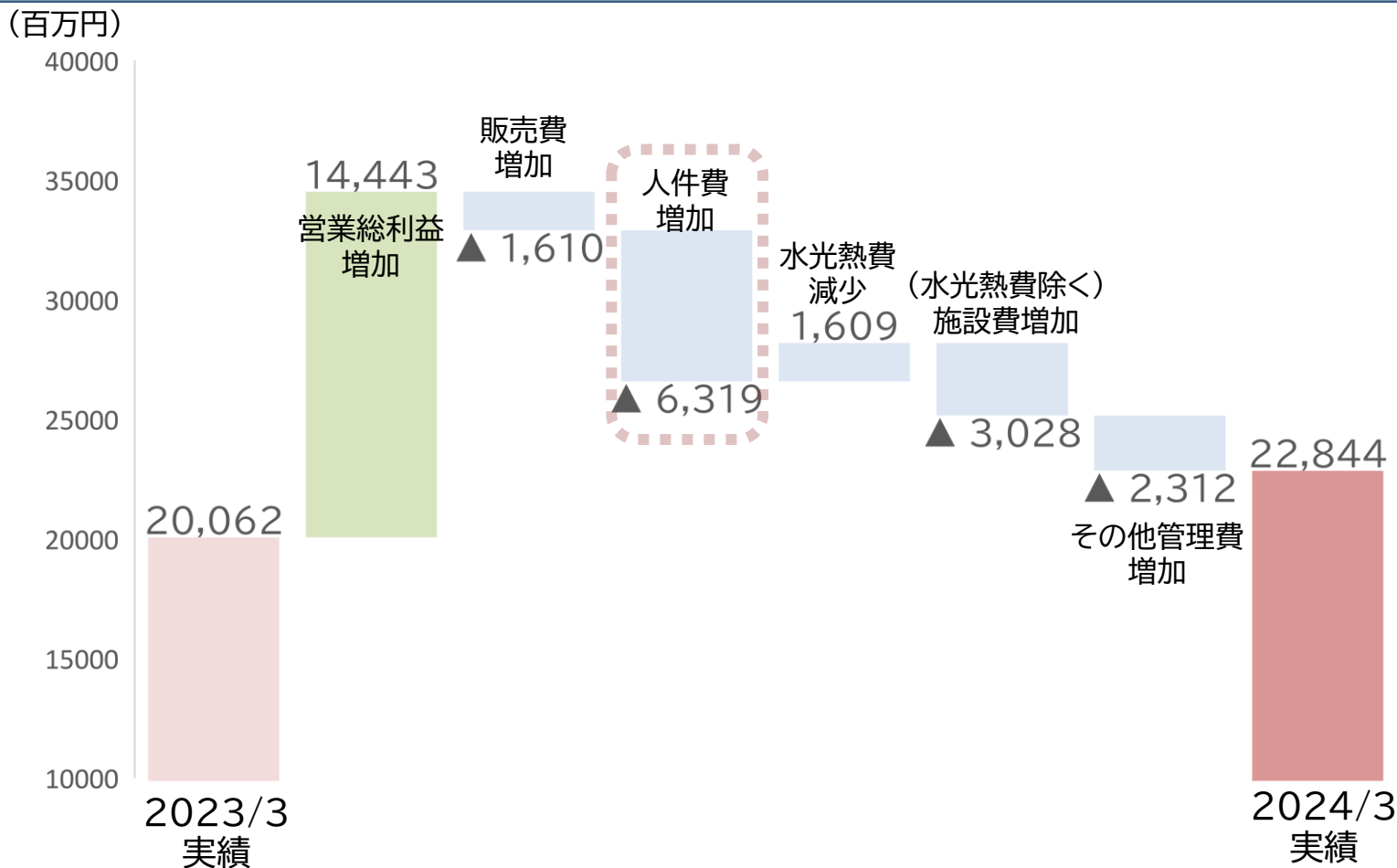
| | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | | | |
|---------------------|---------|---------|---------|----------------|--------|--------|
| | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 昨年比 | 計画比 |
| 営業収益 | 732,519 | 759,977 | 772,000 | 807,795 | +6.3% | +4.6% |
| 営業利益 | 21,205 | 20,062 | 20,500 | 22,844 | +13.9% | +11.4% |
| 経常利益 | 24,140 | 23,049 | 23,300 | 25,604 | +11.1% | +9.9% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 9,014 | 7,603 | 9,300 | 11,945 | +57.1% | +28.4% |

*EBITDAについては、営業利益+減価償却費(CFベース)により算定

| | | | | | |
|---------|--------|--------|--------|---------------|-------|
| EBITDA* | 41,434 | 40,754 | - | 44,595 | (百万円) |
| EPS | 167.87 | 141.61 | 214.17 | 223.02 | (円) |

営業利益の増減要因

- 売上総利益率の改善(26.6%→26.7%)もあり、営業総利益は144億円増加
- 水光熱費は約16億円減少、人件費は賃上げもあり63億円増加




四半期別業績

- ▶ 前期ハードルの高かったQ3においても増益を確保し、Q3については、過去最高営業利益を更新(72億円)

(金額単位:百万円)

| | 実績 | | | | 前年同期比 | | | |
|-------------|---------|---------|---------|---------|--------|-------|--------|--------|
| | H1 | Q3 | Q4 | 計 | H1 | Q3 | Q4 | 計 |
| 営業収益 | 399,140 | 211,434 | 197,220 | 807,795 | +6.5% | +5.8% | +6.4% | +6.3% |
| 売上高 | 386,512 | 204,826 | 191,262 | 782,601 | +6.7% | +5.9% | +6.5% | +6.4% |
| 売上総利益 | 102,410 | 54,160 | 52,678 | 209,249 | +6.6% | +6.1% | +9.0% | +7.1% |
| 営業総利益 | 115,038 | 60,767 | 58,636 | 234,443 | +6.1% | +5.7% | +8.3% | +6.6% |
| 経費合計 | 103,896 | 53,548 | 54,154 | 211,599 | +5.1% | +5.8% | +7.2% | +5.8% |
| 営業利益 | 11,142 | 7,219 | 4,482 | 22,844 | +16.5% | +5.5% | +22.7% | +13.9% |
| 経常利益 | 12,643 | 7,943 | 5,017 | 25,604 | +13.8% | +9.0% | +7.8% | +11.1% |
| | 営業収益対比率 | | | | 前年同期差異 | | | |
| 売上総利益(対売上高) | 26.5% | 26.4% | 27.5% | 26.7% | 0.0% | +0.1% | +0.6% | +0.2% |
| 営業総利益 | 28.8% | 28.7% | 29.7% | 29.0% | △0.1% | 0.0% | +0.5% | +0.1% |
| 経費合計 | 26.0% | 25.3% | 27.5% | 26.2% | △0.4% | 0.0% | +0.2% | △0.1% |
| 営業利益 | 2.8% | 3.4% | 2.3% | 2.8% | +0.2% | 0.0% | +0.3% | +0.2% |
| 経常利益 | 3.2% | 3.8% | 2.5% | 3.2% | +0.2% | +0.1% | 0.0% | +0.1% |

セグメント別の経営成績

※詳細はp.19～ご参考 

- スーパーマーケット事業は、既存店の好調(+5.6%)、新店(大阪府や愛知県)の好調もあり増益
- ドラッグストア事業は、30店舗の売場改装や好調なPBにより、既存店増収・荒利率改善により増収増益
- ホームセンター事業は、HCアントを子会社化しドミナント深耕を進めるも、客数減により減収減益
- スポーツクラブ事業は、会員数増加もあり増収営業損失幅縮小

(金額単位:百万円)

| | 営業収益 | | | | セグメント利益 | | | |
|-------------|---------|---------|---------|--------------|---------|--------|--------|--------------|
| | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | |
| | 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 | 405,537 | 421,838 | 454,217 | +7.7% | 14,908 | 13,374 | 18,614 | +39.2% |
| ドラッグストア事業 | 152,474 | 160,947 | 170,870 | +6.2% | 2,950 | 4,317 | 5,444 | +26.1 |
| ホームセンター事業 | 122,947 | 124,962 | 123,995 | △0.8% | 5,061 | 4,620 | 3,844 | △16.8% |
| スポーツクラブ事業 | 9,847 | 9,439 | 10,072 | +6.7% | △559 | △1,159 | △842 | 損失縮小 |
| 流通関連事業 | 10,451 | 11,373 | 16,348 | +43.7% | 3,206 | 3,296 | 3,664 | +11.2% |
| その他 | 31,260 | 31,414 | 32,291 | +2.8% | 2,510 | 1,635 | △546 | 営業損失 |
| 消去・全社費用 | | | | | △6,872 | △6,022 | △7,335 | |
| 計 | 732,519 | 759,977 | 807,795 | +6.3% | 21,205 | 20,062 | 22,844 | +13.9% |

*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

経営指標の推移

- 収益性、効率性、安全性ともに改善
- ROE8%、ROIC5.5%(>資本コスト)を目指して、収益性改善を進める

| | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 |
|--------------------|--------|--------|--------|
| | 実績 | 実績 | 実績 |
| 総資産経常利益率 (ROA) | 5.9% | 5.6% | 5.9% |
| 営業収益経常利益率 | 3.3% | 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) | 6.2% | 5.0% | 7.5% |
| 投下資本利益率 (ROIC) (注) | 4.1% | 3.7% | 4.8% |
| 自己資本比率 | 36.2% | 36.6% | 36.9% |
| D/Eレシオ (倍) | 0.8 | 0.7 | 0.7 |
| ネットD/Eレシオ (倍) | 0.6 | 0.6 | 0.5 |

(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。

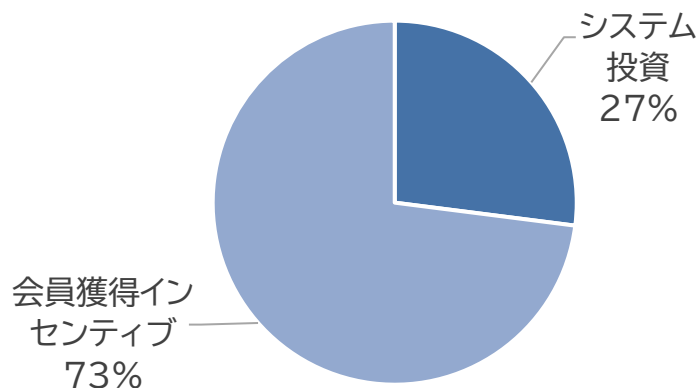
クレジットカード事業への投資効果

- 2023年4月から「Lu Vit クレジットカード」の募集を開始
- 当期末現在の申込受付数は18万口座
- 投資は、5年間で約32億円を計画(2024/3期実施分含む)
- 効果は、外部流出コストの抑制(10年間で約135億円抑制見通し)
+ 会員基盤を活用したビジネス展開(リテールメディア、地域連携等)



投資

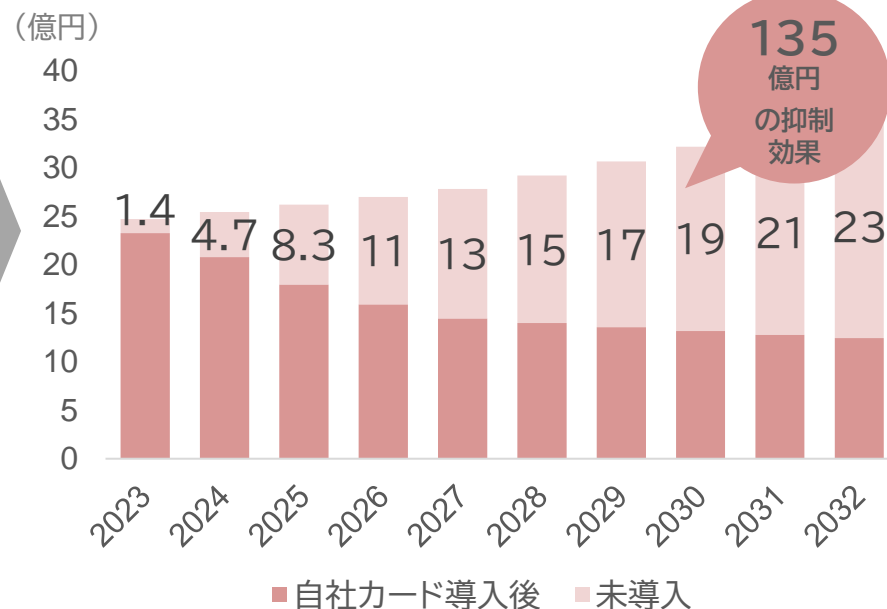
| 5年間で約32億円の投資を計画



※(株)バローフィナンシャルサービスとしての黒字化は、2027年3月期を計画

効果

| 決済コスト(外部流出)想定(自社カード導入前後比較)



- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について
- IV. (ご参考)セグメント概況

2025年3月期業績見通し

- SM事業: 関西出店の加速、新価格政策「安さ挑戦」、都市型生鮮SM出店
- ドラッグストア事業: 都市圏(名古屋・関西)への出店加速、食品(生鮮・惣菜)強化
- ホームセンター事業: PB構成比20%へ、専門店(プロ向け)強化

(金額単位:百万円)

| | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 | |
|---------------------|---------|---------|---------|-------|
| | 実績 | 実績 | 計画 | 前年同期比 |
| 営業収益 | 759,977 | 807,795 | 840,000 | +4.0% |
| 営業利益 | 20,062 | 22,844 | 23,500 | +2.9% |
| 経常利益 | 23,049 | 25,604 | 26,400 | +3.1% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 7,603 | 11,945 | 12,300 | +3.0% |
| 既存店売上高伸張率 | | | | |
| SM(株)バロー | Δ0.1% | +5.6% | +2.0% | |
| ドラッグストア | +2.9% | +5.1% | +2.0% | |
| ホームセンター | Δ0.7% | Δ2.2% | ±0% | |

店舗数および設備投資計画

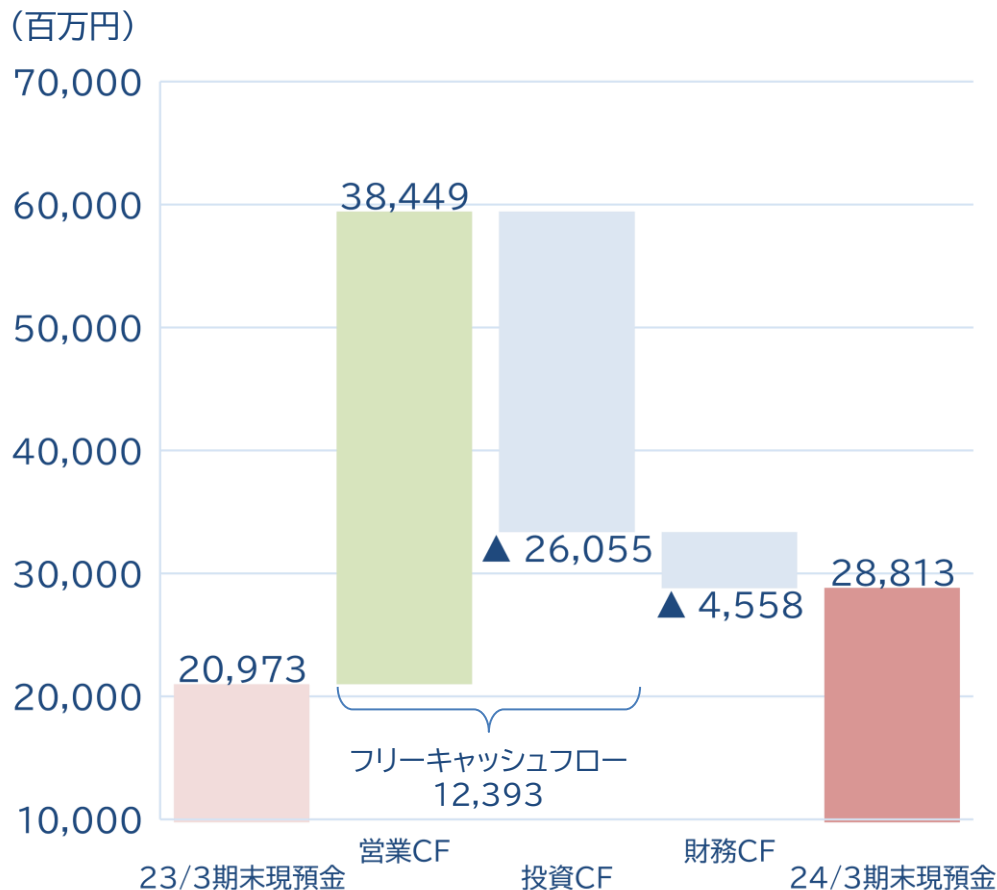
- トーホーストア社からの譲受店舗への投資を含む新店投資および改装を計画
- インフラ投資では、枚方物流センターの稼働を予定(2024年10月)

| (単位:店舗) | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3計画 | | |
|-------------------|-------------|-------------|----------|----|-------------|
| | 期末 | 期末 | 新設 | 閉鎖 | 期末 |
| スーパーマーケット | 316 | 317 | 12 | 1 | 328 |
| 惣菜専門店等 | 42 | 51 | 11 | - | 62 |
| ドラッグストア | 495 | 507 | 26 | - | 533 |
| ホームセンター | 161 | 168 | 4 | 2 | 170 |
| スポーツクラブ (うちFC) | 184 (52) | 176 (42) | 1 | - | 177 (42) |
| ペットショップ | 119 | 124 | 9 | 5 | 128 |
| その他 | 5 | 5 | - | - | 5 |
| 店舗数合計 | 1,322 | 1,348 | 63 | 8 | 1,403 |

| | | | | |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| 設備投資額(百万円) | 25,995 | 27,120 | 34,367 | ※支払ベース |
| 新規投資 | 13,464 | 9,691 | 20,093 | |
| 既存店投資 | 11,726 | 13,655 | 12,453 | |
| その他 | 805 | 3,775 | 1,821 | |

キャッシュ・フローの推移

- 営業CFの増加により、FCFは前期に引き続き増加
- 新中期経営計画では3年累計1,200億円の営業CFを計画

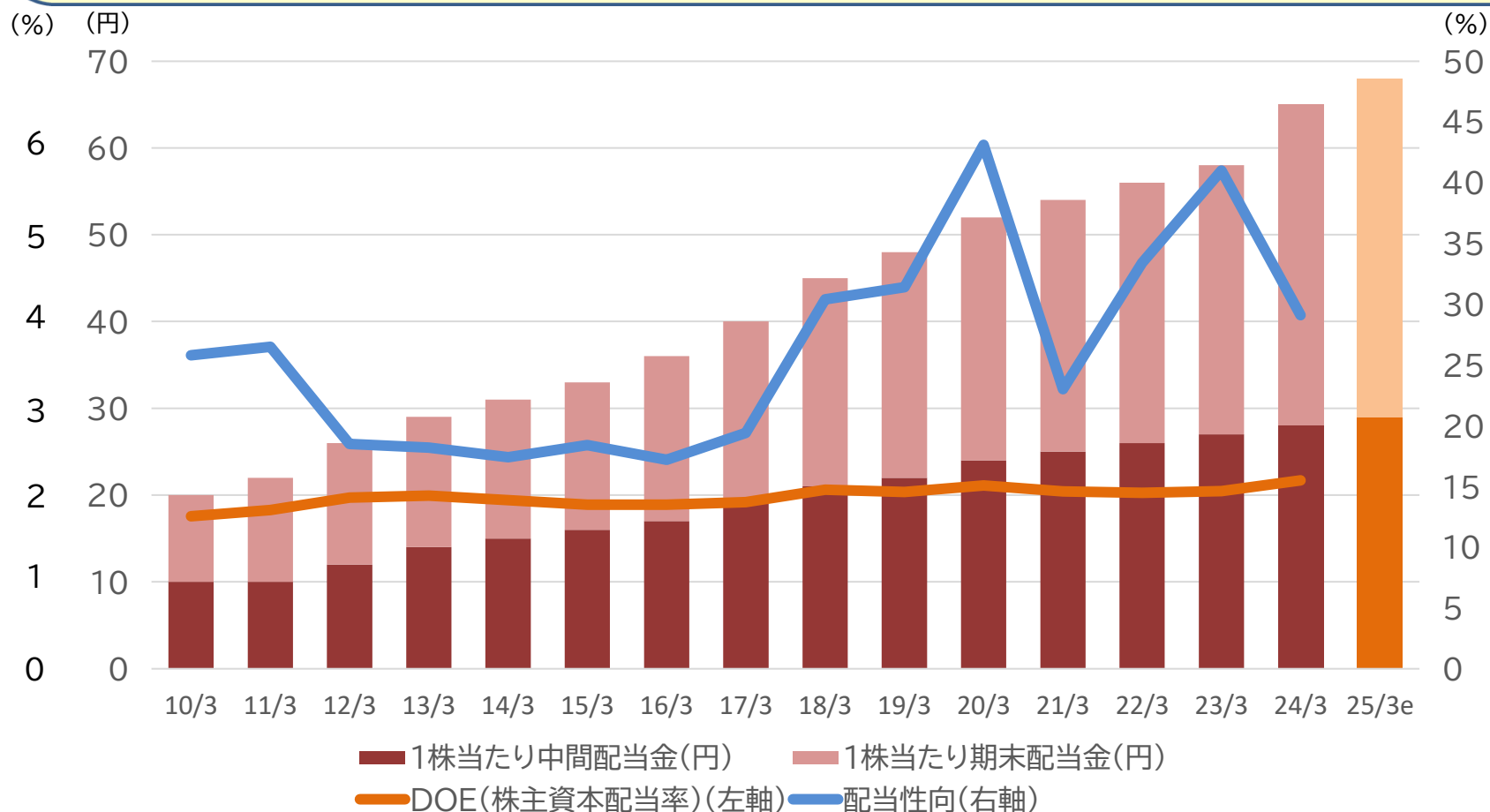


キャッシュ・フローの内訳

- 営業CF: 384億49百万円
 - ・税金等調整前当期純利益が39億30百万円増加(→増加)
 - ・棚卸資産の増減額が13億42百万円減少(→増加)
- 投資CF: ▲260億55百万円
 - ・子会社株式の取得による支出が13億56百万円(→減少)
- (小計) FCF: +123億93百万円
- 財務CF: ▲45億58百万円
- 現預金の増減計: +78億39百万円

株主還元 (2025年3月期配当予想について)

- 今期: 中間28円+ 期末37円の年間配当65円(年7円増配・14期連続増配)
- 株主還元方針を見直し、①配当性向25%→30%に引上げ、②累進配当、③DOE2%を下限、の3つの視点から還元を強化



- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について ※
- IV. (ご参考)セグメント概況

※2024年5月14日開示の
「バローグループ新中期3カ年経営計画」策定のお知らせ
をご参照ください。

バローグループ 新中期経営計画

2025年3月期～2027年3月期
(2024 年度～ 2026 年度)

- 1 全体像
- 2 経営指標(連結業績目標)
- 3 成長戦略
- 4 収益性戦略
- 5 持続性戦略
- 6 差別化戦略
- 7 セグメント別の取り組み
- 8 新中期経営計画の主な設備投資とキャッシュフロー
- 9 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

1.(前)中期経営計画の振り返り

◆ 営業収益計画は達成

2023年3月期の目標「営業収益7,800億円」達成、「経常利益310億円」・「ROIC6.3%以上」は未達成。スーパーマーケット事業のデスティネーション化による収益改善も進展。

◆ 課題である「HD機能の強化」への対応(次期計画)

- ・グループ共通プライベート・ブランド(PB)開発の推進
- ・グループ横断投資会議の発足(減損損失の低減に向けて)
- ・グループのリソースを活用した業態開発の促進(DgS+デリカなど)

社内環境

●新たな経営体制

2023年～
田代正美 会長兼CEO
小池孝幸 社長

社外環境

- アフターコロナ
- デフレからインフレへ
- 生活防衛意識の高まり

2030年

ありたい姿

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「デスティネーション・カンパニー」へ

サステナビリティ・ビジョン2030

持続可能な社会の実現、地域社会の発展と社会文化向上に寄与

戦略目標

コネクト2030:「商品・顧客・社会を”繋ぐ”」経営へ

1.新中期経営計画の全体像

- 新中期経営計画の位置づけ
1兆円企業のための構造改革、成長し続ける風土づくり

10年後の2034/3期に**1兆2,000億円**へ

1兆円企業に向けての構造改革、そして成長へのアプローチ



新
中期経営
計画



(参考) 新中期経営計画の位置づけ

◆ バローグループ・ビジョン2030に向けて

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。

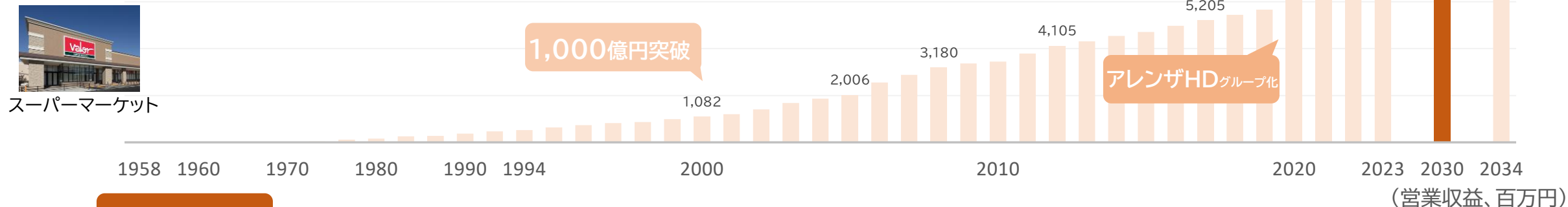
| | 創業～2009年度 | 2014年度 | 2017年度 | 2020年度 | 2023年度 | 2026年度 | 2029年度 |
|---------|---------------|---------------|---------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| 経営理念 | 「創造・先取・挑戦」 | | | | | | |
| 中長期経営方針 | | 中期5カ年経営計画 | 中期3カ年経営計画 | 中期3カ年経営計画 | 中期3カ年経営計画 | 新中期3カ年経営計画 | バローグループビジョン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 | コネクト2030 商品・顧客・社会を繋ぐ | 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 | 4つの戦略 | |
| 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) | | |

(参考) 当社グループのあゆみ

1958年に創業し、2027年に70周年。

企業組織が安定の中に埋没してしまうと、活力や生命力がなくなってしまうため、

「**創造・先取り・挑戦**」を経営理念とし、組織という生命体の
動的な平衡状態(ダイナミズム)を持続するための行動指針とする。



多業態化

物流機能の内製化
サプライチェーン・マネジメント

出店による規模拡大

デスティネーション・ストア化



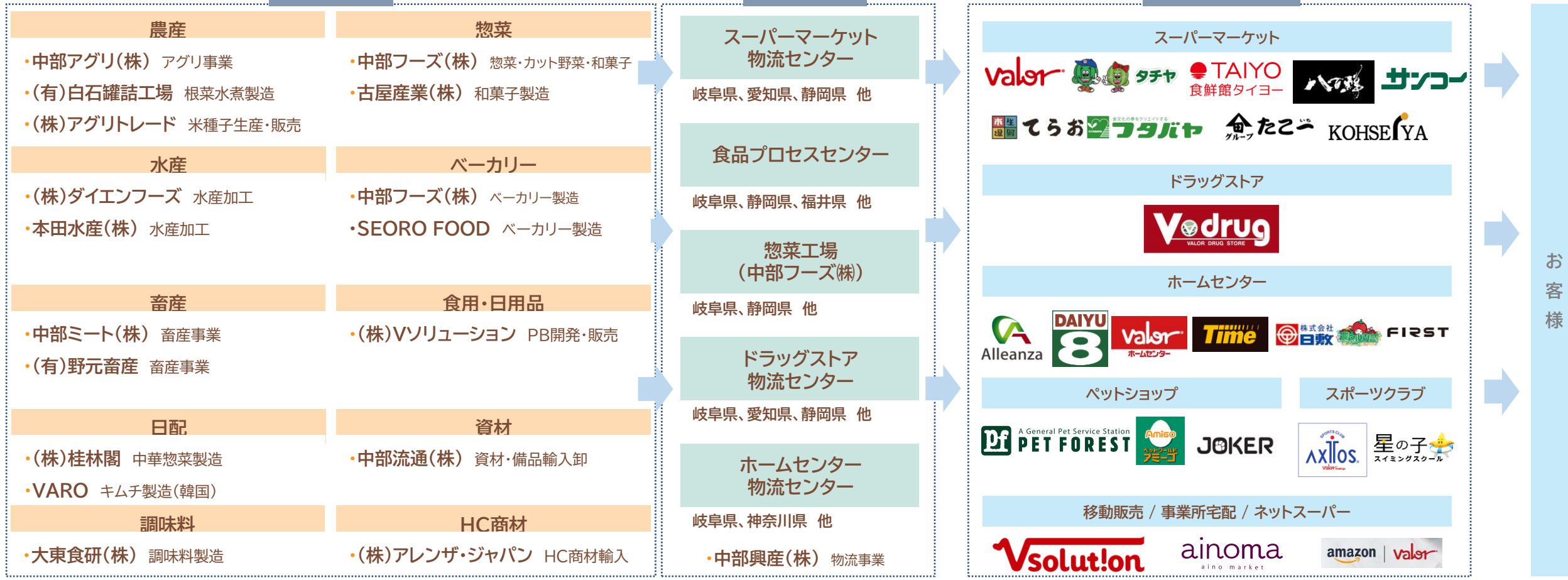
(参考) 当社グループのビジネスモデル

小売・サービス業を成長のドライバーとしながら、サプライチェーン全体で収益を巻き取る仕組み(バリューチェーン集団)が当社の強み

製造・調達

物流・加工

小売・サービス

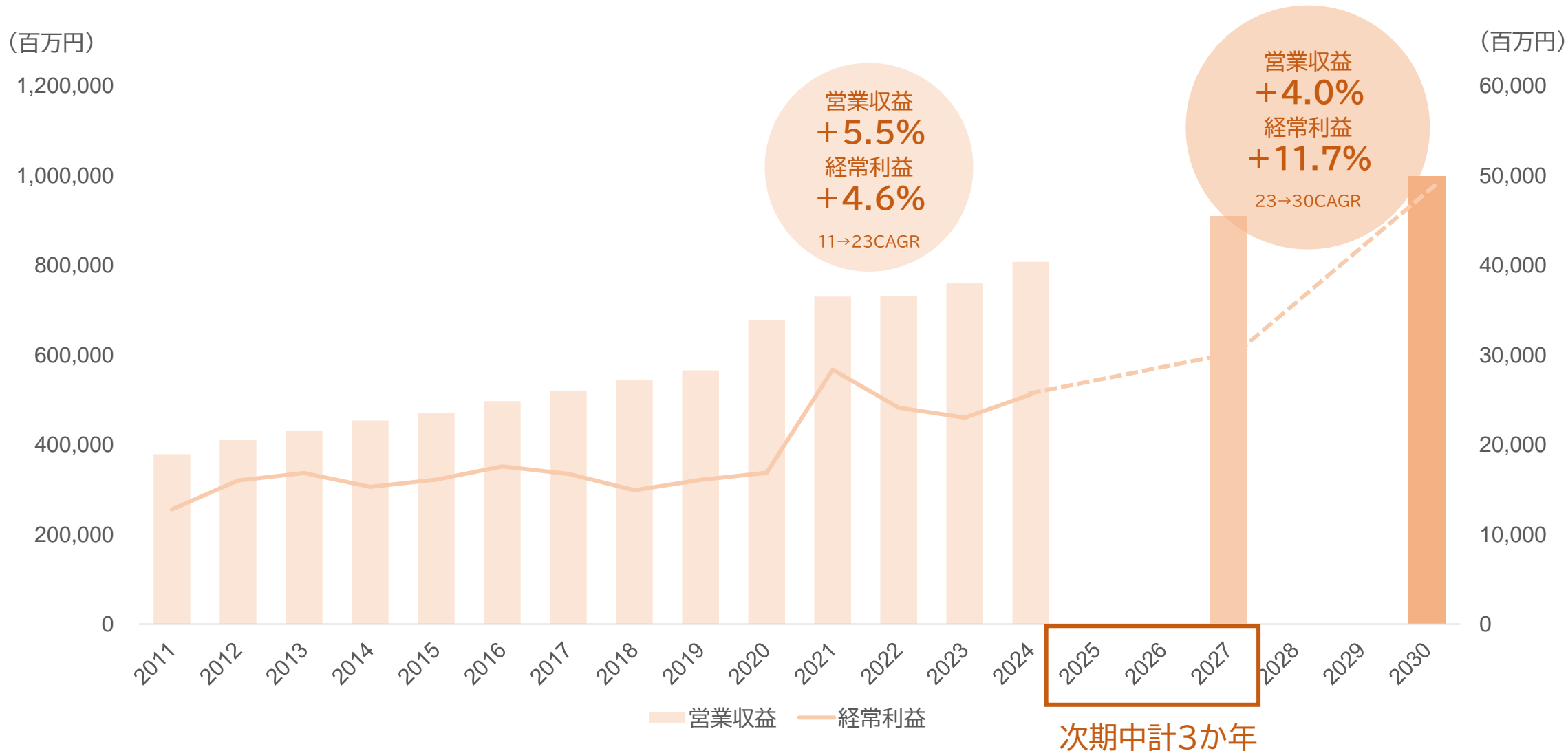


お客様

| | | | | |
|------------------------|---------------------------------|--------------|-------------------|---------------------------|
| デベロッパー ((株)バローマックス) | クレジットカード ((株)バローフィナンシャルサービス) | LuVitカード・アプリ | 店舗清掃 ((株)セイソー) | 総合ビルメンテナンス (メンテックス(株)) |
|------------------------|---------------------------------|--------------|-------------------|---------------------------|

バックオフィス等

(参考)非連続的な成長への構造改革の3年



(参考)業績推移

| | | 2014年度実績 中期5ヵ年計画最終年度 | 2017年度実績 中期3ヵ年計画最終年度 | 2020年度実績 中期3ヵ年計画最終年度 | 2023年度実績 中期3ヵ年計画最終年度 | 2026年度計画 中期3ヵ年計画最終年度 |
|-----------------|--------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 営業収益 | | 470,564 | 544,020 | 730,168 | 807,795 | 910,000 |
| 営業利益 | | 15,000 | 13,470 | 25,648 | 22,844 | 27,200 |
| 経常利益 | | 16,108 | 14,937 | 28,397 | 25,604 | 30,000 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | 9,214 | 7,570 | 12,592 | 11,945 | 14,000 |
| 総資産 | | 245,386 | 285,905 | 404,458 | 444,807 | 474,000 |
| 純資産 | | 90,881 | 113,167 | 155,190 | 179,328 | 205,000 |
| 有利子負債 | | 86,880 | 88,821 | 120,884 | 123,049 | 124,000 |
| 経営効率指標 | ROA | 6.7% | 5.4% | 7.2% | 5.9% | 6.4% |
| | ROE | 10.7% | 6.9% | 9.2% | 7.5% | 7.7% |
| | D/Eレシオ | 1.0倍 | 0.8倍 | 0.8倍 | 0.7倍 | 0.6倍 |
| 設備投資 (構成比) | 支払ベース | 20,131 (5期平均) | 24,019 (3期平均) | 30,615 (3期平均) | 28,020 (3期平均) | 35,000 (3期平均) |
| | 新店投資 | 59.9% | 57.1% | 49.1% | 44.8% | 35% |
| | 既存店投資 | 15.4% | 29.4% | 38.2% | 48.2% | 30% |
| | その他 | 24.8% | 13.4% | 12.7% | 7.0% | 35% |

(参考)セグメント別計画

| (百万円) | 2023年度(実績) | | 2026年度(計画) 中期3カ年計画最終年度 | |
|-------------|------------|--------|---------------------------|---------------|
| | 営業収益 | 営業利益 | 営業収益 | 営業利益 |
| グループ連結 | 807,795 | 22,844 | 910,000 | 27,200 |
| スーパーマーケット事業 | 454,217 | 18,614 | 500,000 | 21,500 |
| ドラッグストア事業 | 170,870 | 5,444 | 200,000 | 6,200 |
| ホームセンター事業 | 124,962 | 3,844 | 138,500 | 4,400 |
| スポーツクラブ事業 | 10,072 | △842 | 11,000 | 0 |
| 流通関連事業 | 16,348 | 3,664 | 19,500 | 4,300 |
| その他 | 32,291 | △546 | 41,000 | 300 |
| (うちペットショップ) | - | - | 40,000 | - |

2.経営指標(連結業績目標、2026年度)

| | 連結業績 | 関西圏への進出 | 新チャネル開拓 |
|-----------|--|---|--|
| 財務 KGI | 営業収益 9,100億円 営業利益 272億円 経常利益 300億円 | 関西圏売上高 500億円超 | EC売上高 200億円超 |
| 成長 KPI | 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 |
| | セグメント営業収益 5,000億円 | セグメント営業収益 2,000億円 調剤取扱店舗 35%→50% | セグメント営業収益 1,385億円 +ペットショップ売上高 320億円→400億円 |
| | PB構成比 12%→13% | PB構成比 10% → 15% | PB構成比 15% → 25% |

3.成長戦略

環境に合わせて変化をし続ける

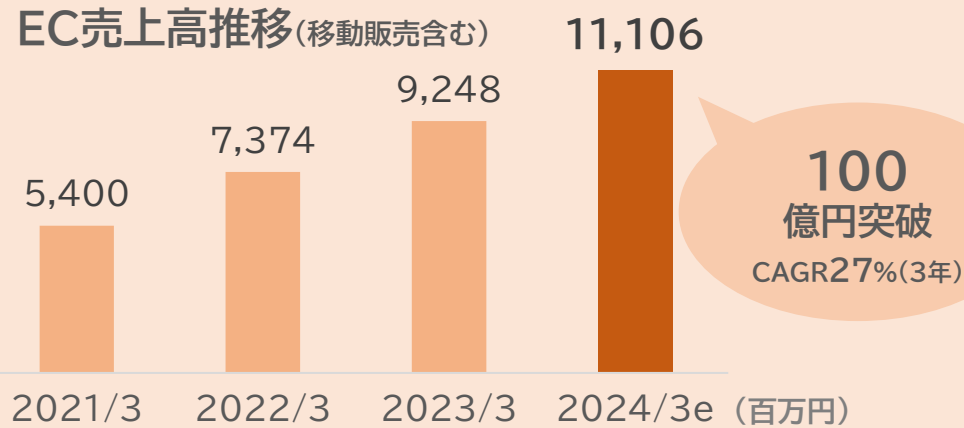
- ①スーパーマーケット事業を主軸とした本業の成長
- ②店舗外のマーケットの取り込み
- ③人口動態を受け、新たな成長エリアへの進出
- ④既存ドミナントエリアの効率運営

| 重点 取組み | 主要施策 | 実行施策 | |
|-----------|-----------------------------------|--|---|
| | <p>STEP① 本業オーガニック 成長</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 来店目的を明確化させたデスティネーション・ストア(D・S)化の促進 ■ 3業態(SM、DgS、HC)におけるD・Sモデルの確立 ■ (SM)年商10億円未満の店舗の「ネオD・S」化 | <p>おいしさ、 その場で、 にぎりたて</p> |
| | <p>STEP② 二毛作</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ (EC)売上高200億円に向けて、製造直販モデルの実現 ■ (海外)にぎりたて事業の拡大(バンコク)、PB商品の輸出(ハノイ) ■ (行政連携)公共イベント・工事関連物販、スポーツクラブの教育利用 | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="2018 985 2165 1128"> <p>株式会社 八百鮮 生鮮食材専門店</p> <p>八百屋を、日本一かつこよく。</p> </div> <div data-bbox="2165 985 2344 1128"> </div> <div data-bbox="2344 985 2504 1128"> <p>株式会社 ヤマタ 生鮮スーパー</p> <p>たこー TAKOICHI</p> <p>たこーを、関西一強く。</p> </div> </div> |
| | <p>STEP③ 関西500億円 構想</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 多様な業態を活かした出店+M&A(+事業譲受)による関西への拡大 ■ 都市部における生鮮特化型SM出店(八百鮮・たこー) ■ 惣菜事業における関西出店展開(大阪・梅田、他)(デリカキッチン) ■ (インフラ)枚方物流センター稼働(2024年10月予定) | |
| | <p>STEP④ 人口減少モデル 業態開発</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 損益分岐点の低い、小商圈における新業態の開発 ■ グループ企業のリソースを活用した業態の促進(DgS+デリカ、HC+生鮮など) | |

(参考) 二毛作(EC・移動販売・行政連携)

コア事業であるSM、DgS、HC、スポーツクラブ事業の資産を活用した“二毛作”により、リアル店舗起点によるマーケットの重層化を図る

EC・移動販売



行政連携

現在8自治体にて「包括連携協定」を締結

- ✓ フードドライブポストの設置
- ✓ こども食堂への食材提供
- ✓ コロナ療養セット供給
- ✓ 災害時支援
- ✓ 大規模イベントへの弁当製造



名古屋市における包括連携協定式 (右: 当社小池取締役社長)

プール授業の受託

- ✓ 4自治体より受託
⇒ 検討中案件多数



(参考) 関西エリアの魅力=強力な成長ドライバー

今後の継続的な成長のためには、企業のダイナミズムの創出に繋がる強い成長ドライバーが必要

①地域一番店を更新し続けられる商圈、②「強い」競合相手を通しての課題創出のために関西への本格的進出

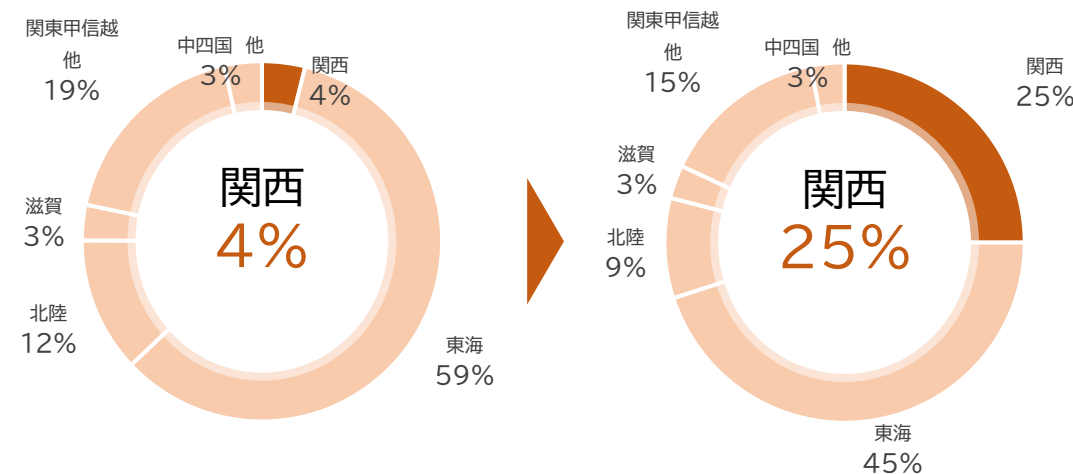
関西エリアでの売上高を中期的には2,500億円へ

- 関西エリアの市場規模を約27兆円と想定
- 滋賀県では2010年の初出店後、約10年間で1%のエリアシェアを獲得
- 滋賀を除く関西エリアでも今後10年間で1%のシェア=2,500億円を目指す

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

関西比率を4%→25%へ

- 関西エリアへのドミナント強化により関西比率25%へ



(参考) Vドラッグ×生鮮・惣菜・都市型生鮮SM(八百鮮・たこ一)

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



● SMバロー ● 八百鮮 ● たこ一 ● Vdrug ★ 枚方物流センター

食品構成比60%超



▲Vdrug上高丸店 ▼たこ一宝塚旭町店



売場93.3坪

(参考) 新業態開発(人口減少モデル)

人口動態により地域によっては生活インフラである食品小売業からの撤退も進む中、
多様な業態・カテゴリーを活かし、人口・立地・商圈・ニーズを考慮した店フォーマット開発を推進

人口減少・業態の地盤沈下に対応したハイブリッドフォーマット

- グループリソースを集結した損益分岐点の低いフォーマット
- 生鮮食品～加工食品～日用品～ペット関連、配送、在宅医療等、立地や商圈に適応した店舗設計

3種郵便物認可

岐阜 岐阜

ト視の事業、限界

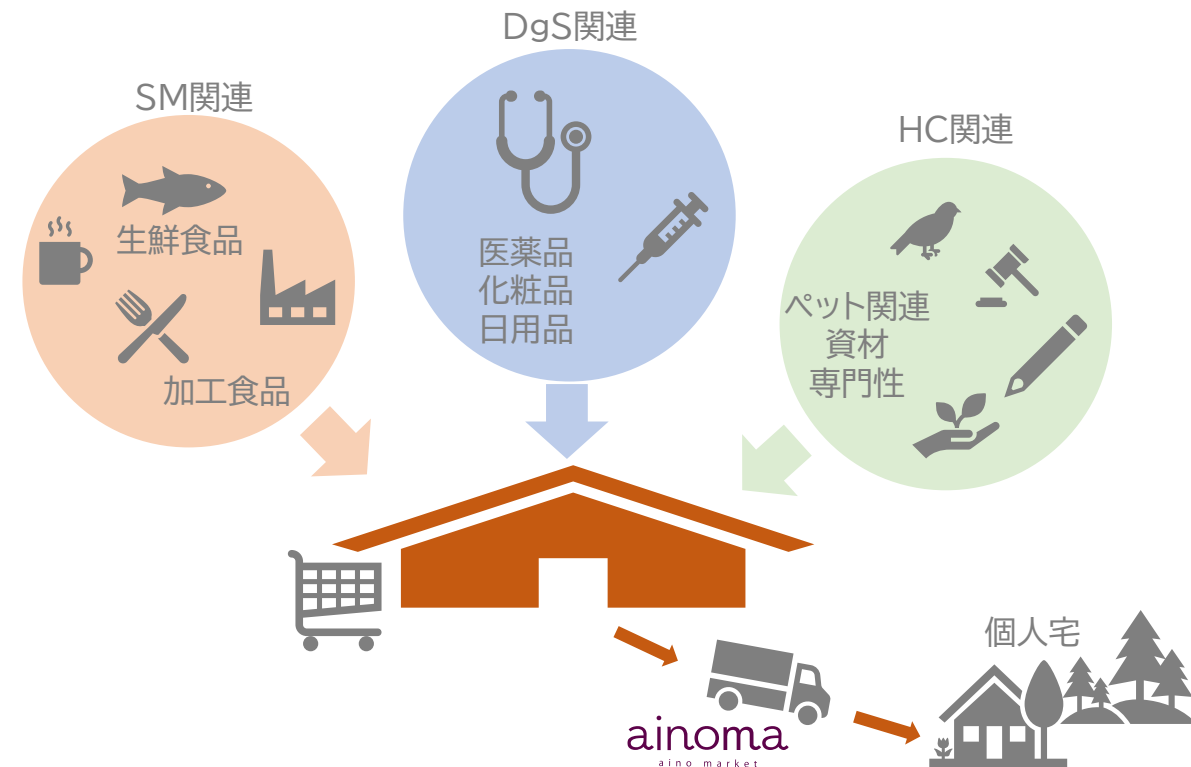
JAひだ、Aコープ撤退発表 売

JAひだは現在、3市と白川村で計11店舗を運営。このうち、白川村の1店舗を除く10店舗が閉店する。同事業は、1995年のJAひだ設立当初からスタート
Aコープ事業撤退の理由を説明する志田浩一代表理事組合長
高山冬頭町、JAひだ本店



「出所:岐阜新聞(2023年11月17日版)」

他業態の居抜き物件として出店した生鮮特化型SM「八百鮮(名古屋北店)」



(参考) M-aid×バローグループによるエコシステム

- 医療に関連する社会課題のソリューションのためヘルスケアとモビリティとの融合に関しての様々なサービスを提供しているM-aid社(愛知県名古屋市)との資本提携

M-aid



医療MaaS車両
「MedaaS」



valor group

- ヘルスケアシステムの構築
- MedaaS (Medical as a Service)
- クリニックに行くから、クリニックが来る時代へ
- オンラインカルテの提供
- 医療サービスの開発
- アプリの開発・改良
- 店舗におけるサービス機会の提供
- 顧客へのサービス紹介
- 医療MaaSおよびドローンを活用した医療物流の実現
- ドラッグストア事業からの商品供給
- スポーツクラブ事業からのサービス提供

4.収益戦略

- HDとしての戦闘集団の再構築と、HDイニシアティブの発揮

| | 主要施策 | 実行施策 |
|-----------|-----------------------------|--|
| 重点 取組み | 流通機能再編 機能4社売上高 500億円へ | <ul style="list-style-type: none">■ (中部興産社)物流インフラの構築、愛知・岐阜における総合センター設立■ (中部流通社)グループ商社機能の統合、包材資材の川上統合、商品開発サポート■ (中部フーズ社)ドラッグストア向け出荷の拡大、新工場操業■ (メンテックス社)グループ会社との連携強化、コインランドリー事業進出 |
| | 流通インフラ 再投資 | <ul style="list-style-type: none">■ 枚方物流センター稼働(2024年10月予定)■ 名古屋みなとドライ物流センター(SM・DgS、2024年10月予定)■ 4プロセスセンター(富山・静岡・岐阜2)+ 関西エリア向け新PC計画 |
| | グループ共通PB | <ul style="list-style-type: none">■ 製造小売(SPA)型の商品開発■ 3業態共通プライベート・ブランド(PB)の構築■ 仕入・調達の本格化、販売政策の共有 <p>グループの力でPBをより強くするため、HD直轄の「PB推進室」を新設</p> |

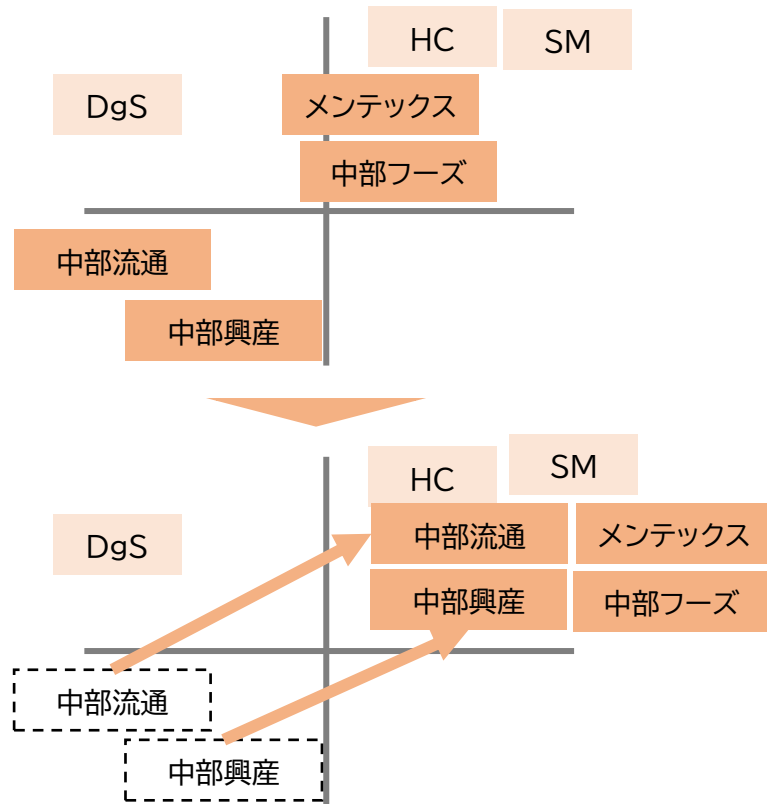


(参考) インフラへの投資

流通グループ企業の再編

- 4機能会社の売上高を500億円規模に引き上げ、継続的な成長への投資基盤を構築

- 「中部興産」…物流機能
- 「中部流通」…商社機能
- 「中部フーズ」…食品製造
- 「メンテックス」…総合メンテナンス



「持たざる経営」にシフト (コア業務を除き賃借・委託の活用)



名古屋みなとドライ物流センター
 バローグループ(SM・DgS)の新規出店増への対応



枚方物流センター(滋賀+京都+大阪の約20店舗をカバー)

5.持続性戦略

- 企業としての継続性に重要な「人材育成」と「財務コントロール」の強化
- サステナビリティ活動を通じた社会的存在価値の向上

| | 主要施策 | 実行施策 |
|-----------|----------|---|
| 重点 取組み | 人材育成 | <ul style="list-style-type: none">■ 次世代リーダー育成(経営幹部研修)■ 働き方改革の推進■ 多様なキャリアパスの提示(グループ横断人事による「複眼人材」の育成)■ 社内公募制度 |
| | 財務戦略 | <ul style="list-style-type: none">■ 投資会議設置による投資管理スキーム■ グループ管理会計の整備と予算統制の強化■ 業態別情報、セグメント情報の開示充実 |
| | サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none">■ 社会問題への解決策を提供することによって社会・地域・生活者から愛される存在となり、新たなファンをつくる■ 『地域共創モデル(「困窮者への食品・日用品提供」、「買い物課題解決」等)』構築■ TCFD提言に基づく情報開示 |



(参考) 持続的成長を支える基盤づくり

人材育成+エンゲージメント・サーベイの実施

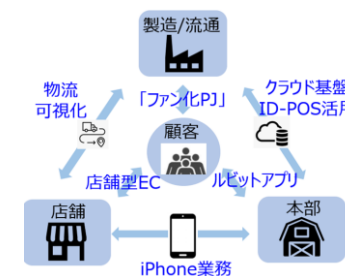
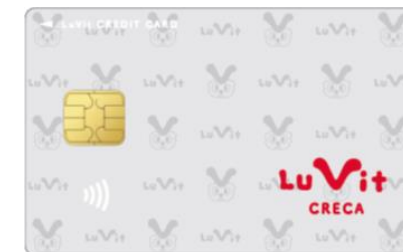
- 既存の階層別研修に加えて今回新たに設けられた経営層を対象とした【経営幹部研修】、中間層を対象とした【次世代経営幹部研修】

| 役職 | 階層別の人材育成プログラム | | | | 自己啓発支援 | テーマ別研修 | グループ会社別 | |
|------|---------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|------------|----------|---------------|------------------|---------|
| | 年次別・階層別研修 | 専門知識・スキル研修 | 若手リーダー育成選抜研修 | 経営幹部候補選抜研修 | | | | |
| 役員 | 経営理念・DNA研修 | | | | 通信教育受講支援 | 人権啓発・コンプライアンス | グループ会社、機能、職種別の研修 | |
| 部長級 | | | | 経営幹部 | | | | |
| 課長級 | | | 地区長研修 | ビジネススクール派遣 | | | | 次世代経営幹部 |
| リーダー | | 昇格者(H1)研修 | 店長教育規模別研修 店長・管理監督店長研修 | 礎研修 | | | | 米国若手研修 |
| | | 昇格者(J4-2年目)研修 | 新任店長研修 | 次世代バイヤー研修 | | | | |
| | 昇格者(J4-1年目)研修 | バイヤー研修 新任チーフ研修 | | | | | | |
| 一般 | 3年目社員研修 2年目社員研修 新入社員研修 入社時研修 | 中途社員研修 | 部門別3年目社員研修 部門別2年目社員研修 部門別新入社員研修 | | | | | |

6.差別化戦略

- 「流通業」であるバローが次に作り上げていくべき「流通技術」とその効果の最大化

| | 主要施策 | 実行施策 |
|-----------|--------------------------|---|
| 重点 取組み | 金融・ LuVit(ルビット) 事業 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 自社クレジットカードによる外部流出決済コスト削減効果 (2024年3月期外部流出コスト:25億円→23億円に。 10年間で累計135億円の抑制効果を期待) ■ ルビットクレジットカード申込受付数 初年度18万口座 |
| | DX | <ul style="list-style-type: none"> ■ 集中的な在庫整理期間設定による売上・オペレーションの向上 ■ 棚割データと連携した自動発注による商品の改廃コントロール (効果)欠品と長期滞留在庫の抑制 ▶ 売上高への貢献・回転日数の短縮化 |

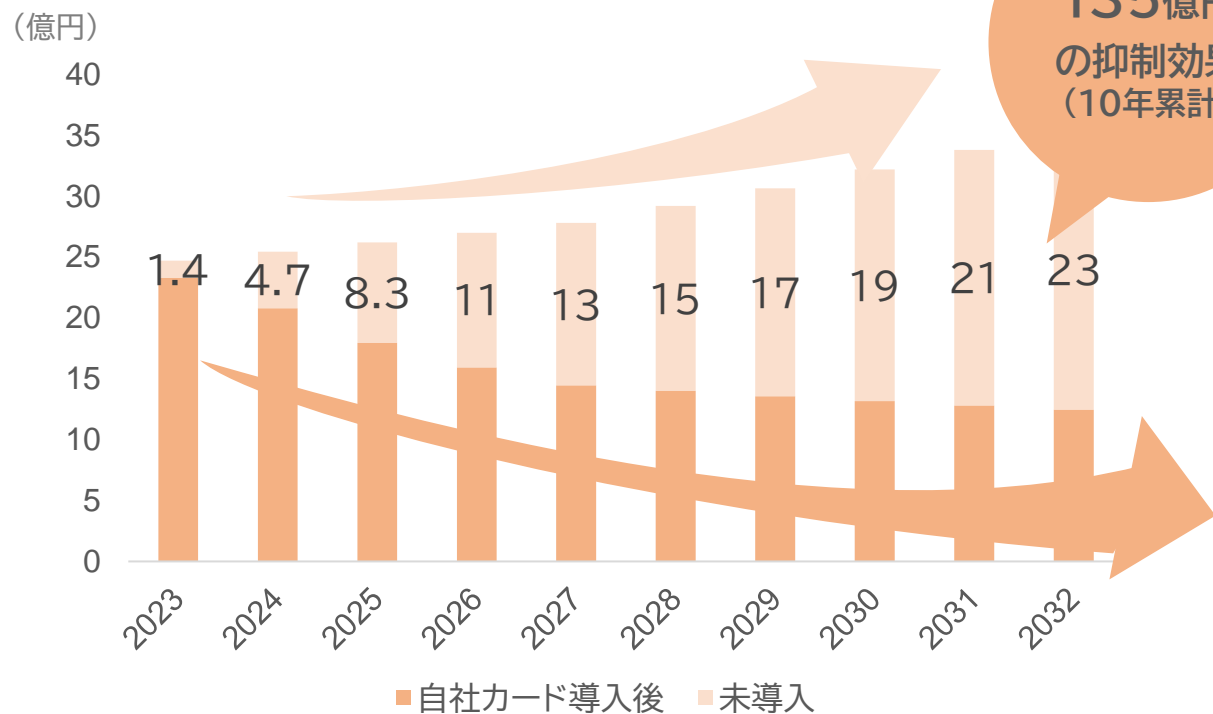


(参考) 次なる差別化への投資(金融・LuVit(ルビット)事業) **valor** Holdings

自社クレジットカードによる外部流出決済コスト抑制

- 年間2~23億円の決済手数料コストの抑制を想定
- 10年間累計約135億円の効果を期待

| 決済コスト(外部流出)想定(自社カード導入前後比較)



LuVitアプリを活用した「バロー経済圏」構築

- 105万名様が利用しているLuVitアプリを中心にお客様への利便性を高め、持続的な利用により、新たな収益獲得を図り、「バロー経済圏」を構築



初年度 18万口座 → 今期33.7万口座 → 3年後48.1万口座へ

(参考) 次なる差別化への投資(DX)

DXはステージ1(コミュニケーションの加速)→ステージ2へ進化させ、実利面の獲得へ

DXを活用した在庫削減

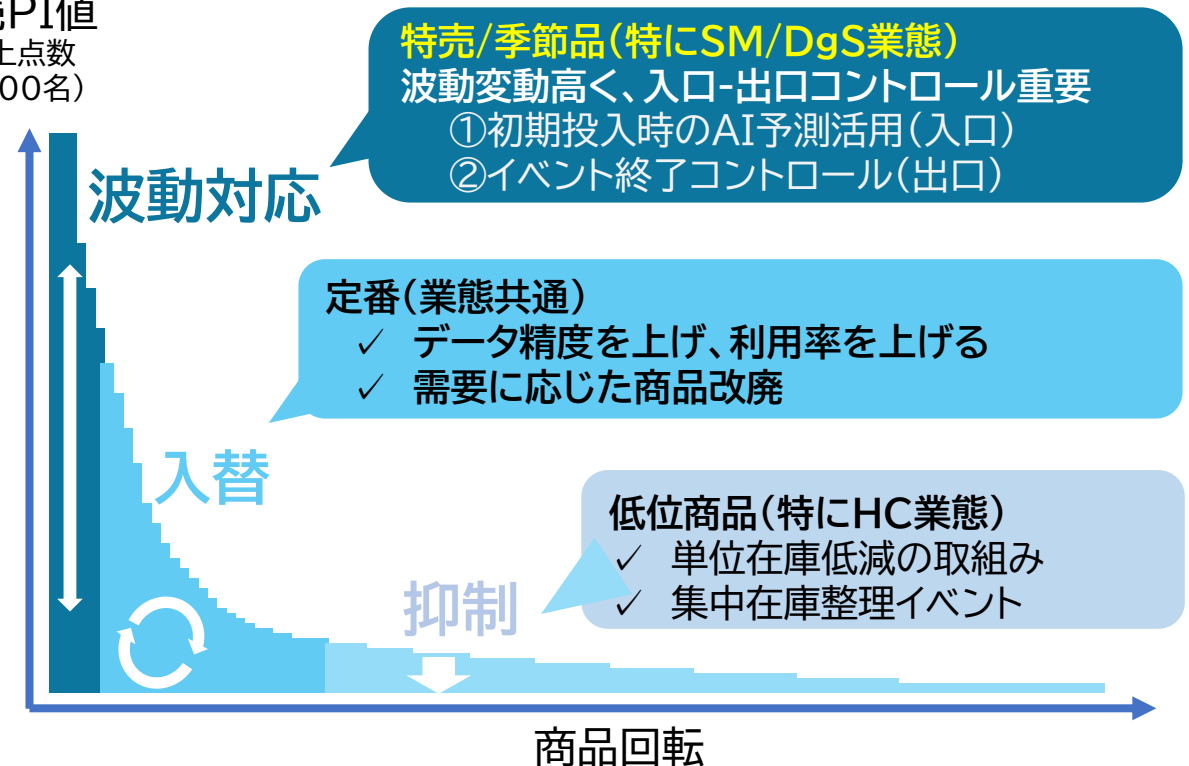
- 自動発注により、売上高拡大→回転日数の低下に寄与



3つの切り口による在庫管理(自動発注)

- 「特売/季節品群」「定番商品群」「回転低位商品群」の3つの切り口から店舗在庫へのアプローチ

販売PI値
(買上点数/1,000名)



(参考) 開示の充実(決算補足資料を充実)

- アナリスト・投資家の方からのご要望の強かった多業態+製造小売ビジネスモデルの理解促進に向けて、グループ内部取引や各事業共通の費用をそれぞれの業態別に配賦・再集計した“業態別営業利益”を追加開示
- 他社業績との比較・検証の正確性が向上→企業価値算定に貢献

業態別利益率のイメージ

表 従来のセグメント情報(継続開示)

| 2024/3 (百万円) | 営業収益 | セグメント利益 |
|--------------|---------|---------|
| スーパーマーケット事業 | 454,217 | 18,614 |
| ドラッグストア事業 | 170,870 | 5,444 |
| ホームセンター事業 | 123,995 | 3,844 |
| スポーツクラブ事業 | 10,072 | △842 |
| 流通関連事業 | 16,348 | 3,664 |
| その他 | 32,291 | △546 |
| セグメント間取引消去 | - | △4,390 |
| 全社費用等 | - | △2,945 |
| 連結 | 807,795 | 22,844 |

合理的な基準
(営業収益等)
により配賦

表 業態別営業利益(新たに開示開始)

※監査対象外

| 2024/3 (百万円) | 営業収益 | 業態別営業利益 |
|--------------|---------|---------|
| スーパーマーケット | 454,217 | 16,265 |
| ドラッグストア | 170,870 | 4,323 |
| ホームセンター | 123,995 | 2,917 |
| スポーツクラブ | 10,072 | △893 |
| 流通関連 | 16,348 | 1,051 |
| その他 | 32,291 | △819 |
| セグメント間取引消去 | - | - |
| 全社費用等 | - | - |
| 連結 | 807,795 | 22,844 |

▲「各セグメント+その他≠連結」

○「各業態+その他=連結」

7.セグメント別の取組み -スーパーマーケット事業-

主要施策

実行施策

デスティネーション・ストア(D・S)

- 来店目的を明確化させたデスティネーション・ストア(D・S)化の促進
現在約70店舗(240店舗中、SMバロー)
- グロサリー部門やデリカ部門のD・S化へ



ネオD・S
+
「安さ挑戦」

- 売上10億円未満の店舗を対象に、インフラの活用+ローコストオペレーション
- ネオD・S1号店である「バロー伝法寺店」は、売上高120%伸長の効果
- インフレの中でお客様が特に必要とする商品をお値打ちに販売し、客数増加に



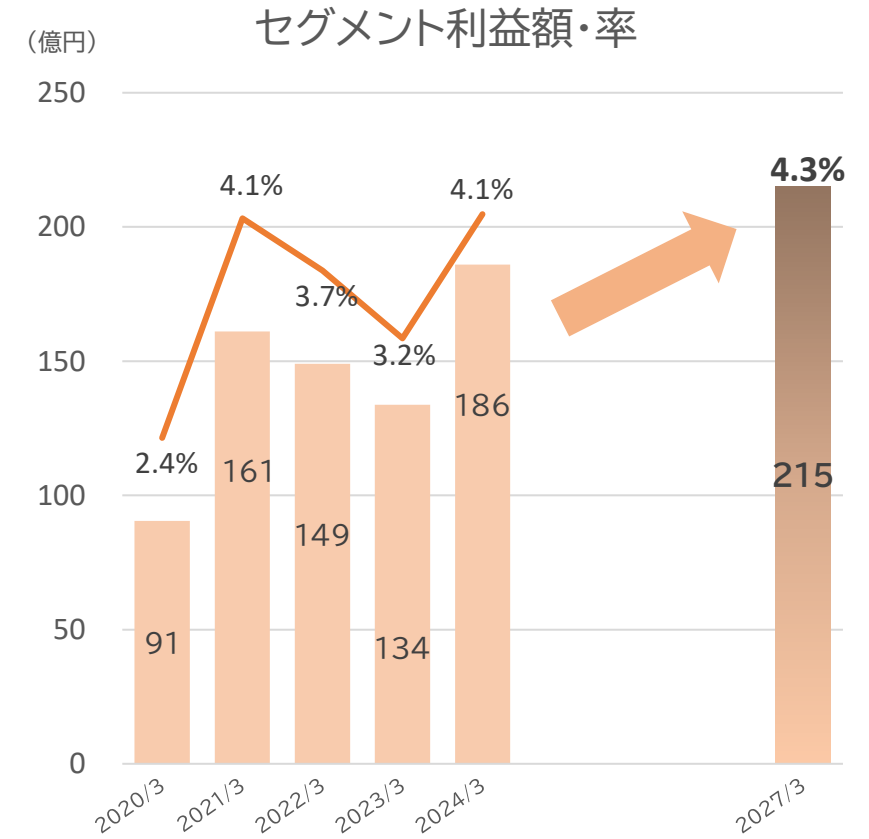
プロセスセンター(PC)投資

- 4PC体制+関西エリア向け新PC計画
- 水産PCの技術強化
- (中部フーズ)工場投資
→SM以外のDgSに向けても商品を供給

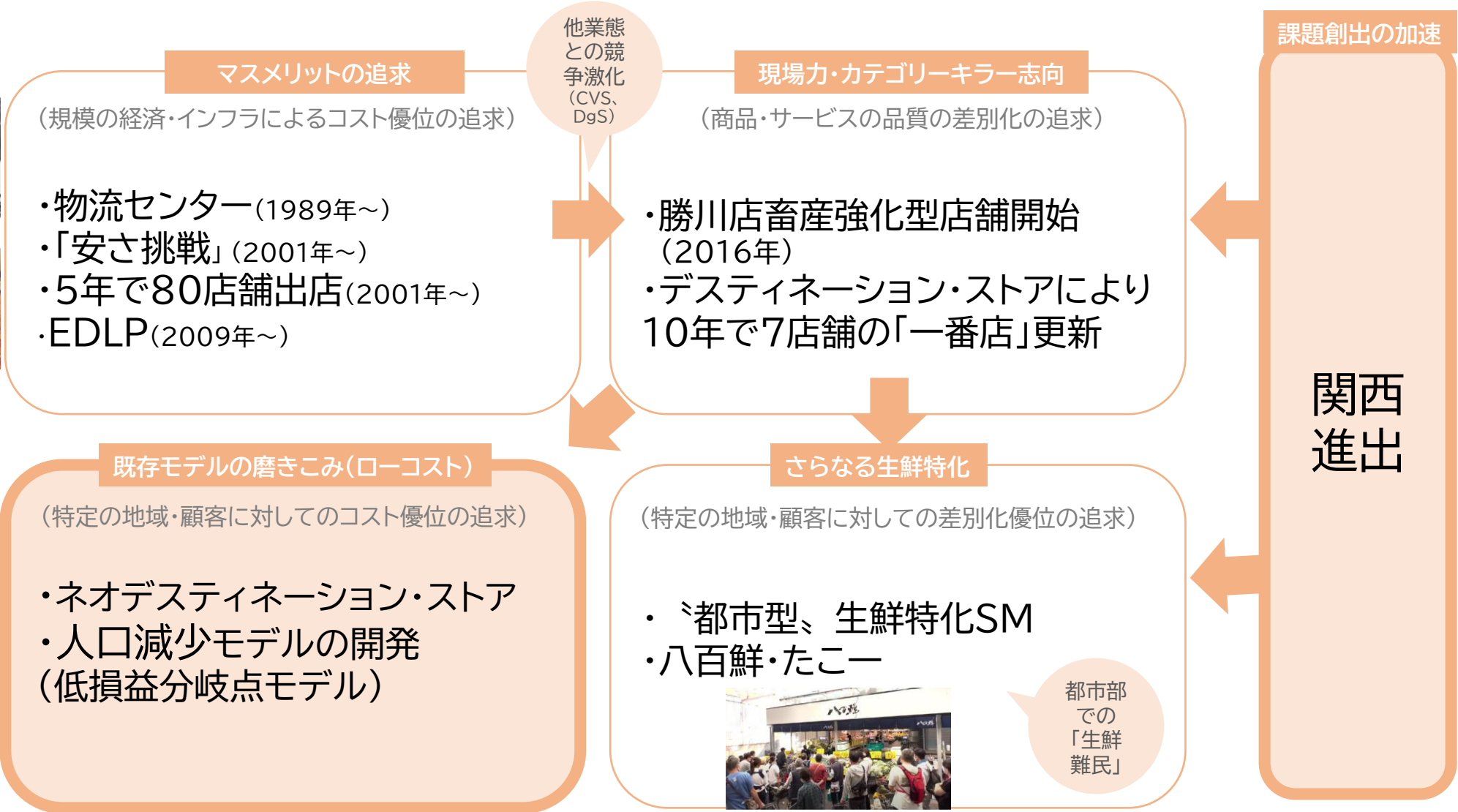


出店/既存店想定

- 新店20店舗出店(3年間) ※(株)バロー+SMグループ各社合計
- 既存店102%



(参考) SMセグメント戦略の環境変化に応じた進化



(参考) スーパーマーケット事業

デスティネーション・ストア(DS)強化

- 「商売」としての原点モデル
- 生鮮(青果・鮮魚・畜産)による来店目的の明確化



ネオDSの構築

- インフラの活用+ローコストオペレーションによる全店DSに向けての後方支援の強化 (プロセスセンターへの投資)



7.セグメント別の取組み -ドラッグストア事業-



主要施策

実行施策

店舗力強化

- 新規顧客獲得から優良顧客増加につなげるラインロビング
生鮮食品・デリカ全店導入、医療併設型調剤の推進
- 人口の多いエリア(関西・名古屋)への出店拡大
→3年で1店あたり売上高3.6億円→4億円への拡大
- 生産性向上のためのDX+グループリソース活用

商品力強化

- PB商品の強化、製造小売業への進化
- 生鮮食品・デリカ部門でのグループシナジー最大化

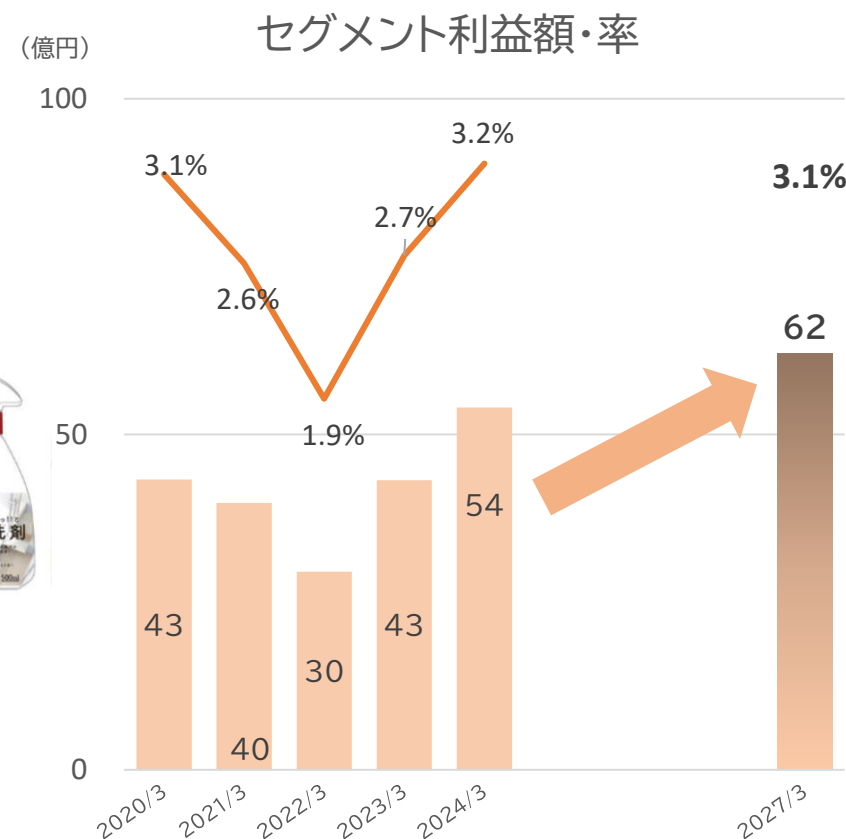


調剤戦略

- 調剤取扱店舗35%→50%へ
- 医療機関誘致・薬局買収により売上高伸長率業界トップ3を継続
(売上高230億円→330億円へ)

出店/既存店想定

- 新店80店舗出店(3年間) ※年20~30店舗の出店継続
- 既存店102%の継続



(参考) ドラッグストア事業

店舗力強化

- 調剤取扱店舗35%→50%へ
- クリニック誘致を伴う調剤併設薬局の推進



クリニック併設型のV・drug



自動薬剤ピッキング装置『Drug Station』

商品力強化

- 生鮮食品・デリカ部門の強化: グループシナジー
中部フーズ専用工場からのデリカ全店導入
強化店での店内調理とドミナント店への配送



V・drugオリジナルのハンバーガー

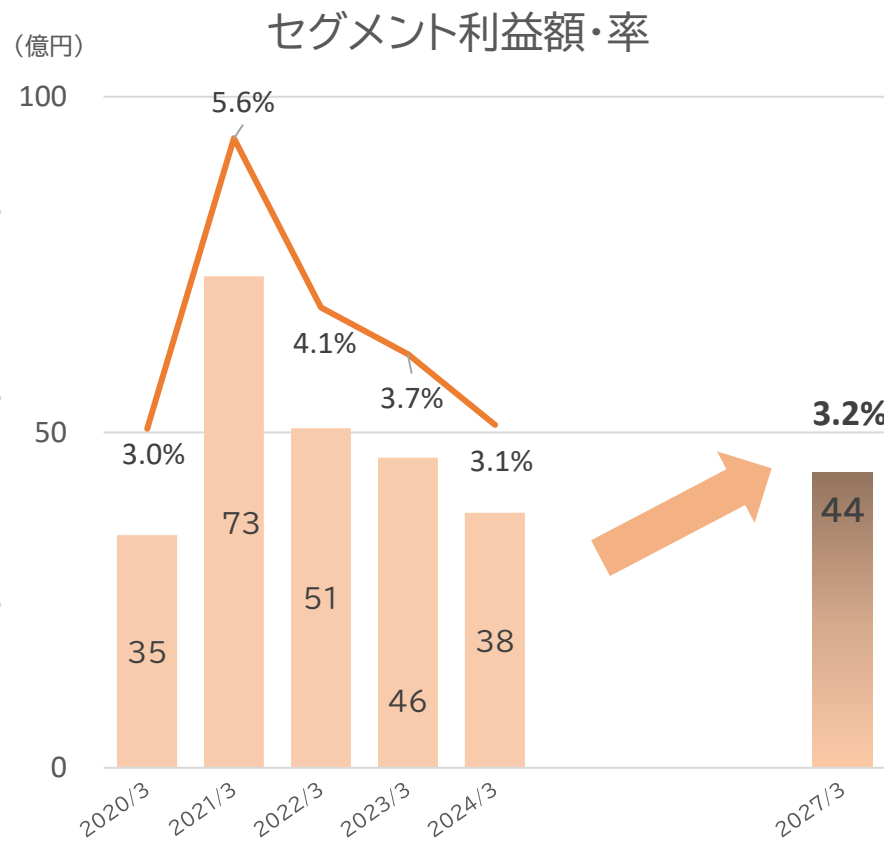


生鮮強化型のV・drug店舗

7.セグメント別の取組み -ホームセンター事業-



| 主要施策 | 実行施策 |
|--------------------|--|
| チャレンジ3000 | <ul style="list-style-type: none"> ■ PB売上比率向上(2025年度 PB構成比20%) ■ M&A |
| 新業態出店 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 市場規模6兆円のプロショップへの出店強化・進化 |
| 既存カテゴリー 深耕 | <ul style="list-style-type: none"> ■ カテゴリーの専門性(狭さ+深さ)強化 ■ 既存専門店事業の出店加速(自転車、アウトドア) |
| ペットショップ 業界No.1へ | <ul style="list-style-type: none"> ■ 多様なフォーマットにより業界トップへ(現在、業界2番手) <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Amigo ペットワールド フミーゴ</p> <p>✓ 中核都市(全国) ✓ 250坪</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Pf PET FOREST</p> <p>✓ 首都圏近郊 ✓ 200坪</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>JOKER</p> <p>✓ 首都圏 ✓ 100坪</p> </div> </div> |
| 出店/既存店想定 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 新店36店舗出店(3年間) ※HC年1店舗~2店舗の出店 ■ 既存店100.5% |



(参考) ホームセンター事業

当社グループでしか買えない商品価値創造

- PB売上比率向上
- SPA(製造小売り)への進化
- メーカーとのタイアップ



専門性強化・サービス向上による店舗価値創造(目的来店向上)

- 既存店改装推進
- 棚割改革
- サービス部門の強化



(参考) ペットショップ事業



全国展開(一部地域除く)

アミーゴ

- 店舗数84店舗 売上高246億円
- 2027年2月期100店舗計画
- 在庫回転率改善による生産性の向上



東京・神奈川中心に展開

ペットフォレスト

- 店舗数24店舗 売上高45億円
- スペシャリストの育成



JOKER

都心部百貨店内を中心に展開

ジョーカー

- 店舗数17店舗 売上高25億円
- PB商品のシェア率向上
- 二子玉川店リプレイス



ペットショップ業界 日本一、へ

②シナジー

①結合

| | | |
|---|-------------|-----|
| 1 | イオンペット | 448 |
| 2 | 当社グループ | 320 |
| 3 | コジマ | 267 |
| 4 | Coo&RIKU | 200 |
| 5 | ひごペットフレンドリー | 173 |
| 6 | ワンラブ | 165 |

※ペットショップ業界の売上高(営業収益)順位
(当社推計による)
※単位:億円



7.セグメント別の取組み -スポーツクラブ事業-



主要施策

実行施策

スクール業態

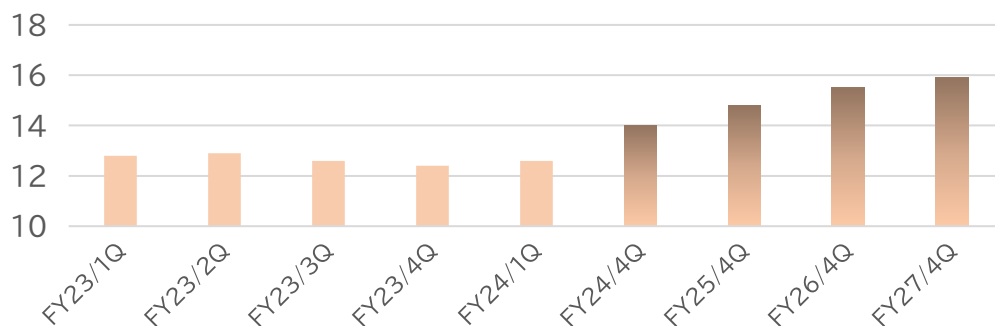
- 価格競争ではなく、専門性強化(スクール等)による早期の収益適正化へ
- スクール業態におけるM&A探索



再生プロジェクト

- 会員獲得PJ(営業時間等フォーマット改定)
- 会員定着PJ(個別プログラム、アプリ会員獲得)
- 専門性強化PJ(スクールの強化)の3本柱を継続

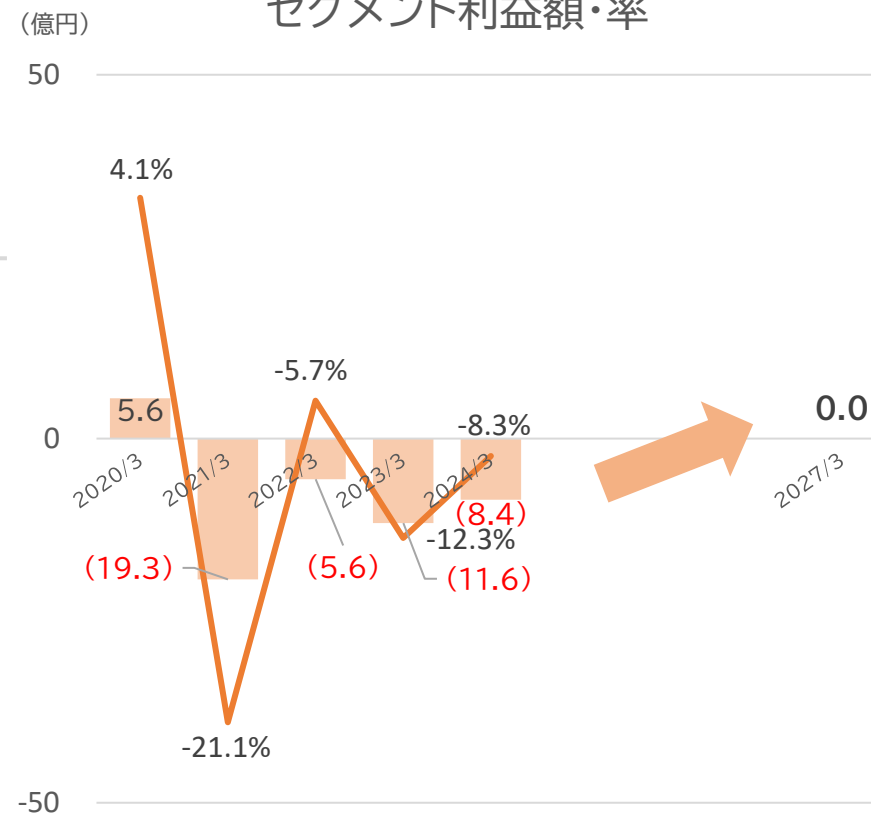
会員数推移(万名)



PB商品開発

- プライベート・ブランド商品の開発と販売(カルニチン・プロテイン)

セグメント利益額・率

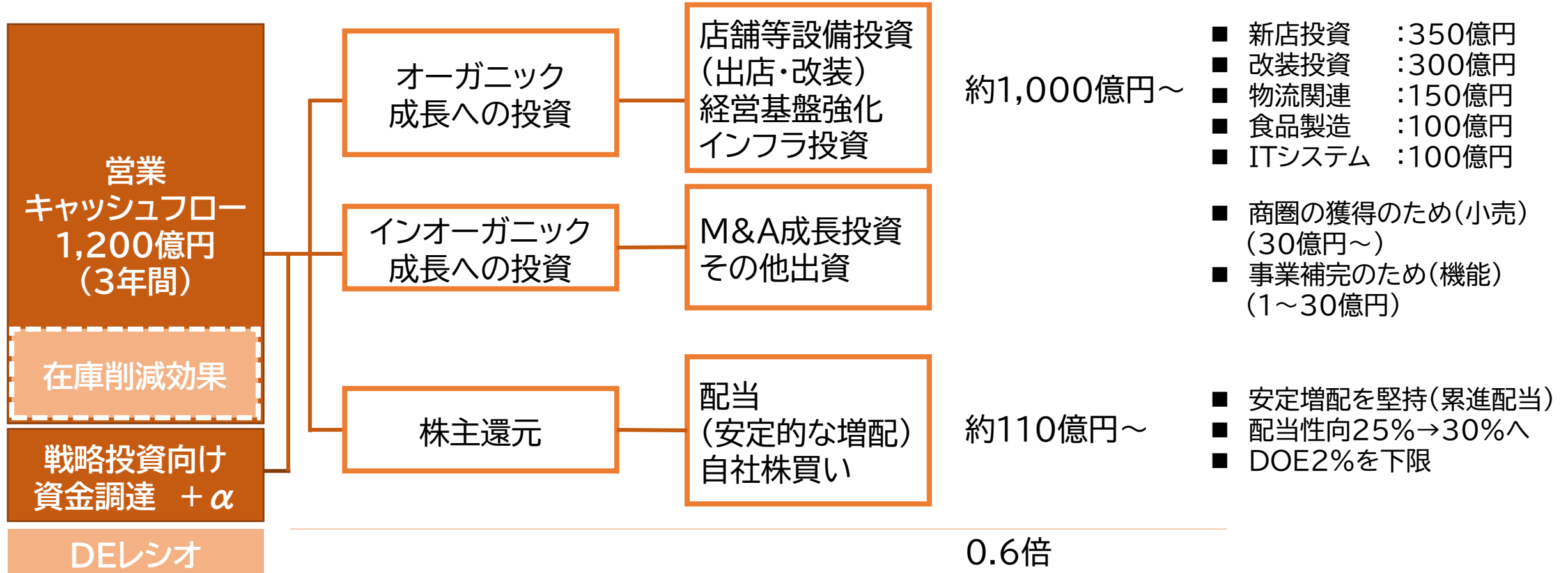


8.新中期経営計画の主な設備投資とキャッシュフロー

資金調達バランスの変化を踏まえ、資本コストをより意識した経営を行う

✓ グループ全体の資本配分イメージ

2025-2027(3カ年)



(参考) コングロマリットディスカウントの解消へ向けて

水平シナジー創出

グループ共同調達プロジェクト

- 2022年5月にプロジェクト発足
- SM10社+HC3社+DgSでの食品共同調達を実施
- 一部商品は新日本SM同盟にて展開

垂直シナジー創出

(株)バロー水産部と(株)ダイエルフーズの取組み

- 新商品を共同で開発(2023年8月～ 厚切漬魚)
- 銀鮭実績(2023年8月～2024年1月)
昨年対比161.9%(差異185百万円)

共同調達実績

| | 企画数 | 仕入金額(億円) | 原価低減(億円) |
|-------|-----|----------|----------|
| 2022年 | 9 | 7.6 | 0.5 |
| 2023年 | 25 | 41.3 | 2.3 |

- 今後さらなる強化 → ノンフードでも検討
- 2024年は「新製品検討会」を立ち上げ
→メーカー新製品をグループ全体で取り組み、
Win-Winの関係を構築

5.7%
の原価低減



- 店舗での売上伸長、製造での利益確保の相乗効果
- (株)ダイエルフーズでは更なる設備投資により、
寿司商材の外販強化など好循環へ

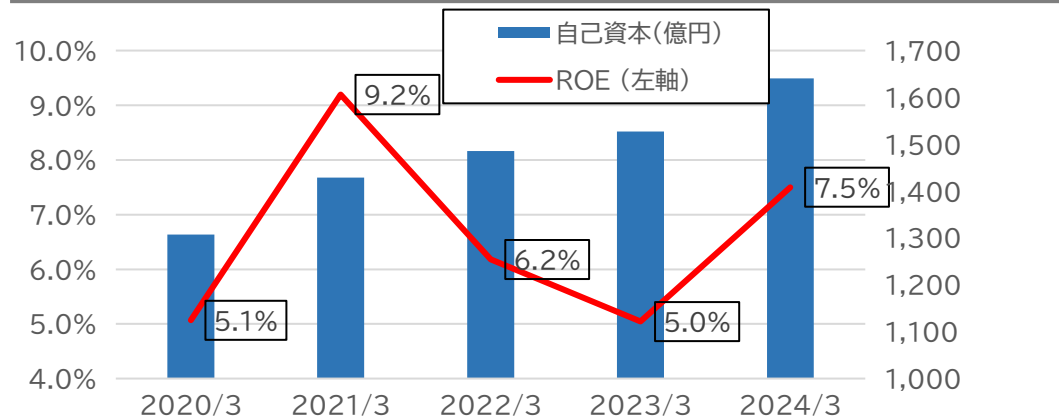
PBR改善に向けた取組み・目標

現状分析(ROE)

ROEは改善傾向

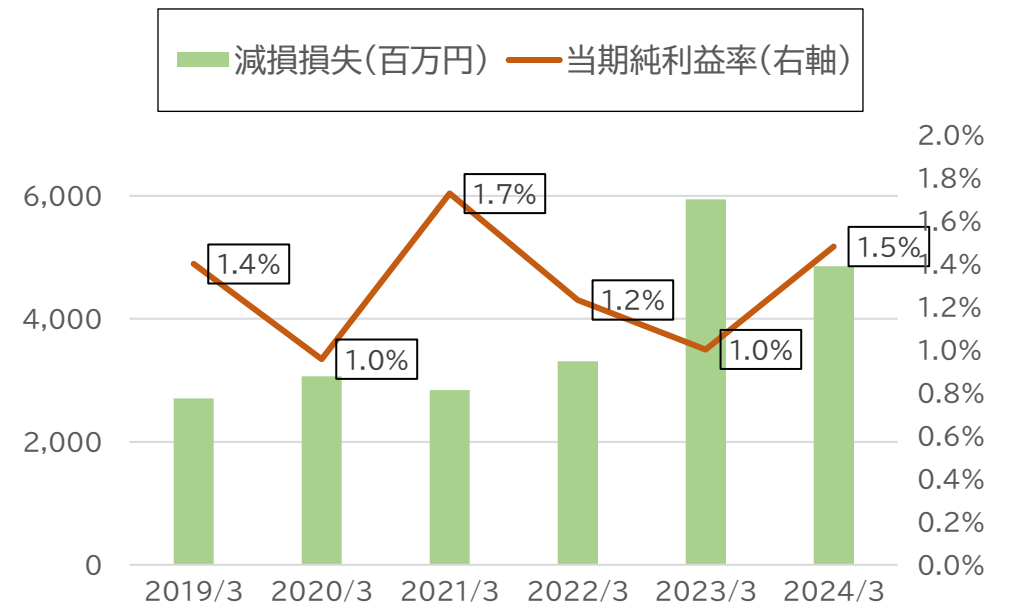
- 当社の計算による株主資本コストは7%程度、WACCは4.7~4.9%と認識。
- コロナ収束後、ROEは低下したものの、直近期はスーパーマーケット事業、ドラッグストア事業が成長を牽引し、株主資本コストを上回るROEを達成。
- 新中期経営計画の下、今期から新たな成長フェーズに入り、継続的に株主資本コストを上回るROE達成に向けて、営業利益率の向上と減損損失の低減に取り組む。

ROEと自己資本の推移



| ROE = | 売上高純利益率 | × | 総資産回転率 | × | 財務レバレッジ |
|--------|----------------|---|--------|---|---------|
| 当社 | ✓ 1.5 % | | 1.9 回 | | 2.7 倍 |
| SM他社平均 | 2.3 | | 2.0 | | 2.1 |

減損損失と当期純利益率の推移

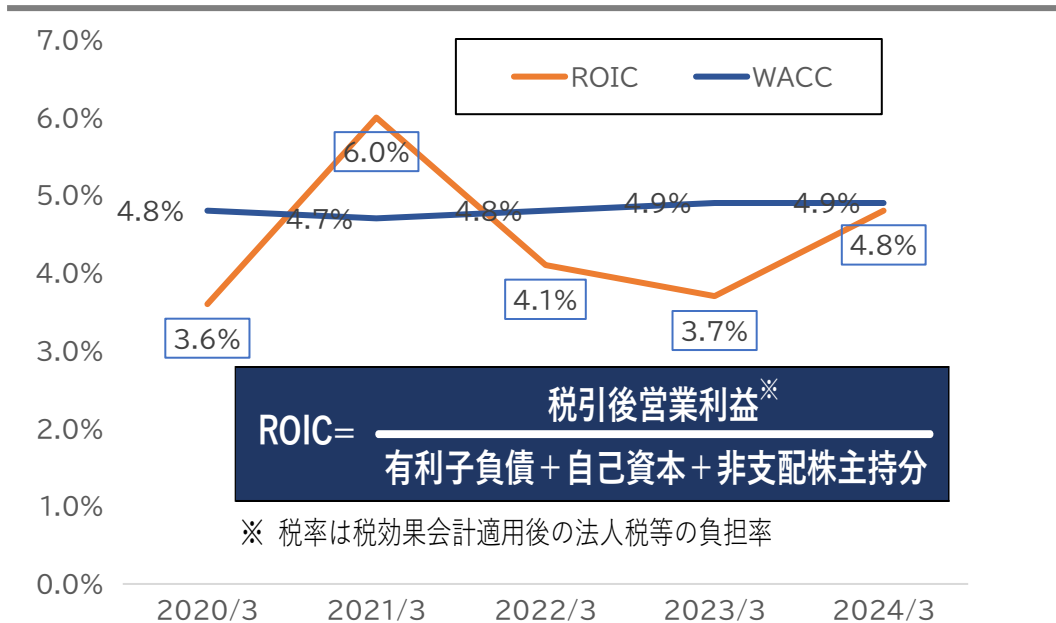


現状分析(PBR)

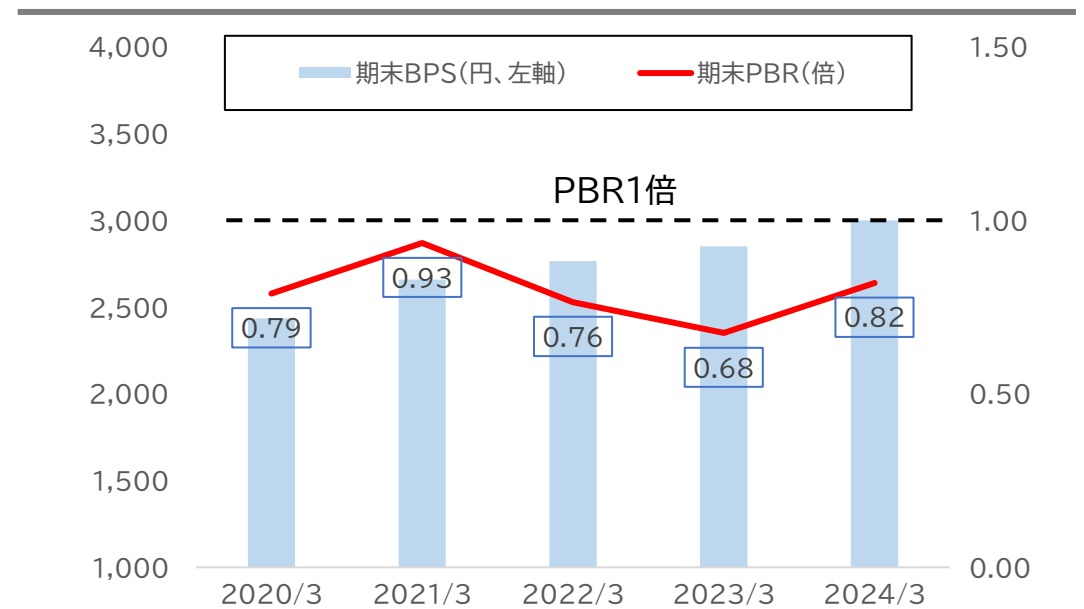
PBR1倍割れ

- 恒常的なPBR1倍割れは資本コストを上回る資本収益性を達成できていないことが要因と分析。
- 低位なPERを踏まえ、投資家との対話の充実、積極的な情報開示などIRを強化。
- PBR改善に向けて新中期経営計画を着実に実行し、利益成長の実現に取り組む。

ROICとWACCの推移

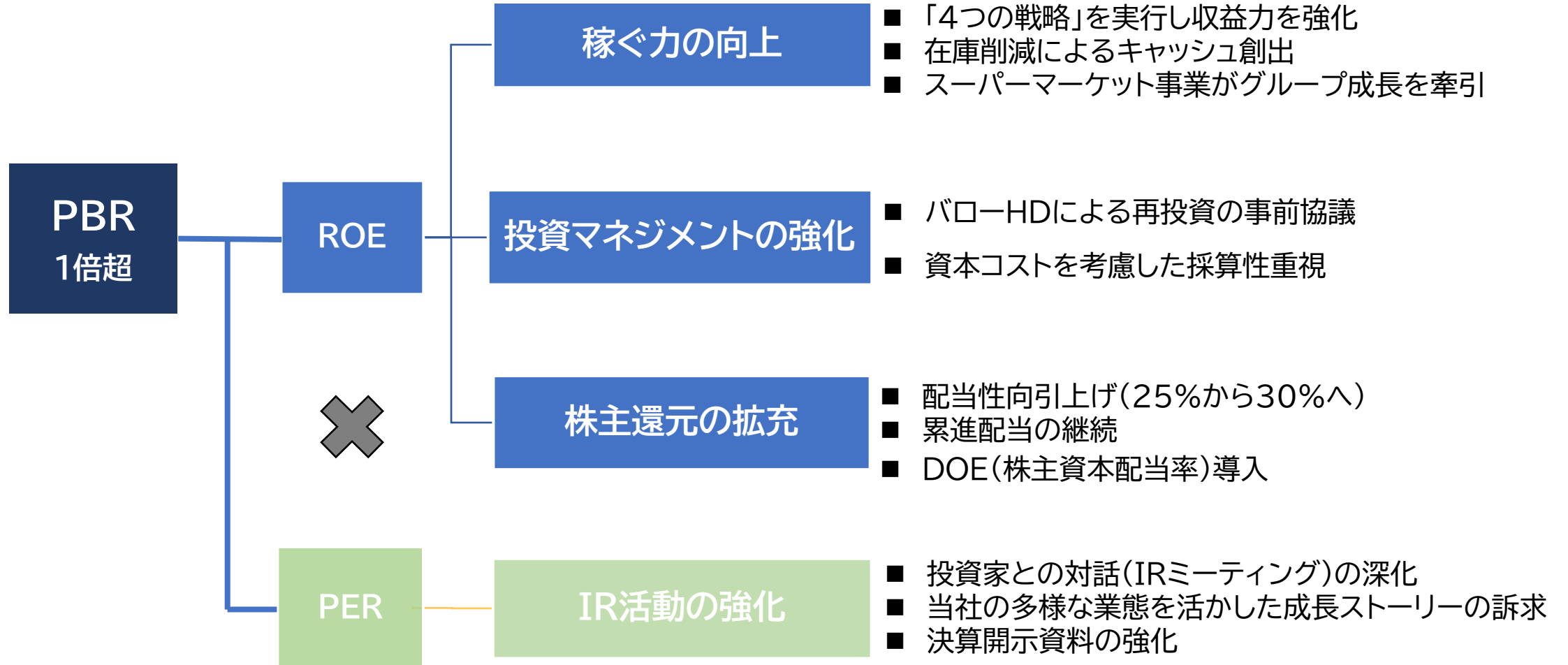


PBRの推移



PBR改善に向けた取組みとROE目標

2030/3期にPBR1倍超、ROE8%以上を目指す



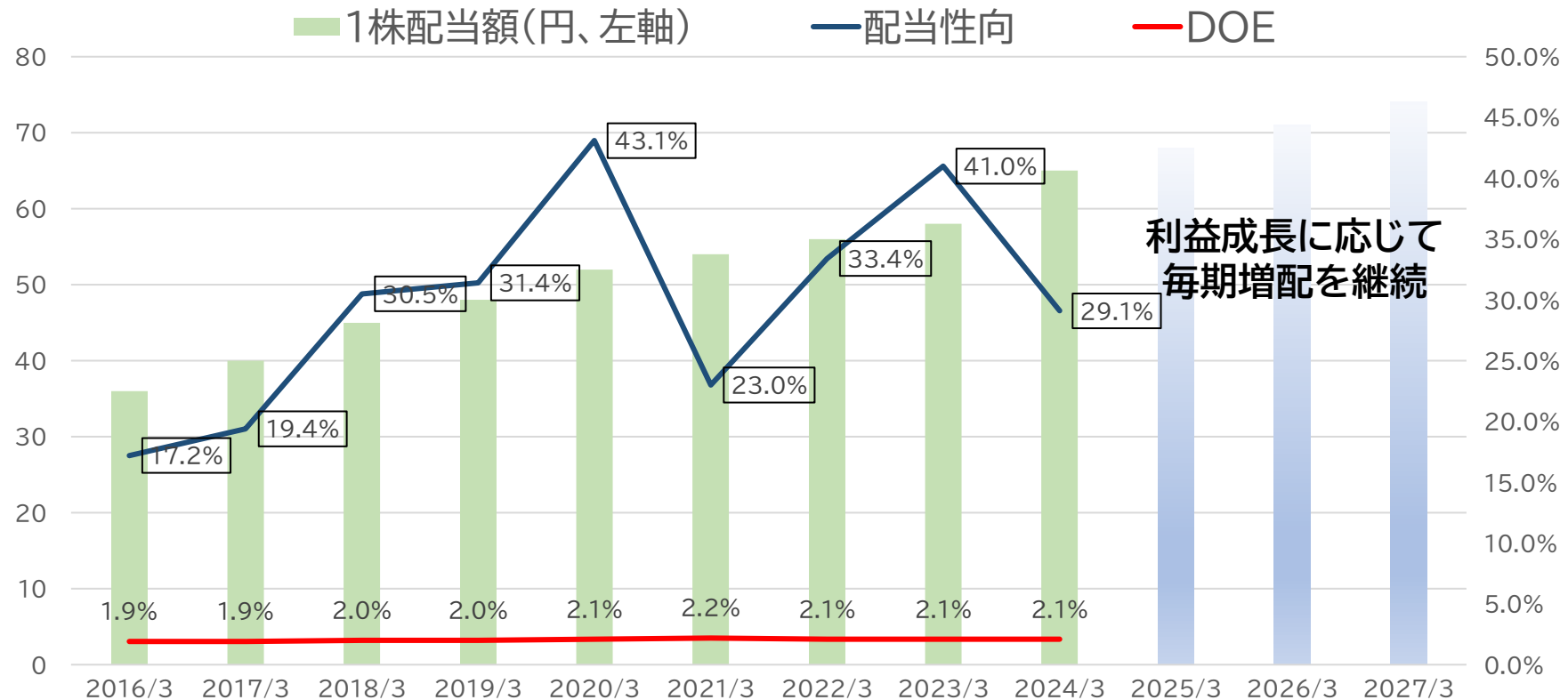
PBR改善に向けた取組みとROIC目標

2030/3期にROIC5.5%以上を目指す

| (単位:億円) | 2024/3期 | | 主な取組み | 2027/3期 | | 2030/3期 |
|-----------|--------------|------|--|--------------|------------|---------|
| | 営業収益 営業損益 | ROIC | | 営業収益 営業損益 | ROIC | |
| スーパーマーケット | 4,542 186 | 4.8% | 関西出店強化、ネオDSの再構築、都市部における生鮮特化型SMの出店 | 5,000 215 | 5.5% 以上 | |
| ドラッグストア | 1,708 54 | | 関西出店強化、食品強化、調剤併設の推進、在庫削減 | 2,000 62 | | |
| ホームセンター | 1,239 38 | | 専門カテゴリーの強化、専門店業態の新規出店拡大、在庫削減 | 1,385 44 | | |
| スポーツクラブ | 100 △8 | | 新規出店再開と既存店リニューアルによる会員獲得、スイミングスクール強化 | 110 0 | | |
| 流通関連 | 163 36 | | グループ商社機能の統合、物流インフラ投資による基盤強化 | 195 43 | | |
| その他 | 322 △5 | | ペット事業統合、クレジットカード会員獲得、利用促進施策によるクレジットカード稼働率の引き上げ | 410 3 | | |

株主還元方針の変更

- 資本効率の改善に向け、配当性向25%を引き上げて30%をメドへ
- 従来からの累進配当を継続(14期連続増配を継続中)
- 新たにDOE(株主資本配当率)を導入し、2%を下限



キャッシュアロケーション

- 中計3カ年で1,200億円の営業CFを創出(前中計比200億円増)
- 成長投資に1,000億円(前中計比150億円増)を振り向けるとともに、株主還元も強化

2025~2027/3期累計

Cash In

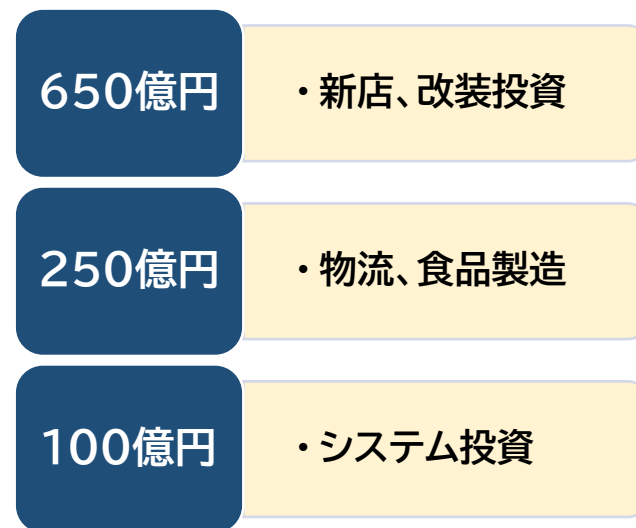
Cash Out



成長投資

リース債務等

株主還元



創造先取挑戦

valor[®] Holdings

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

- I. 2024年3月期連結決算の概要
- II. 2025年3月期業績見通し
- III. 新中期経営計画について
- IV. (ご参考)セグメント概況

【ご参考】セグメント別の経営計画

- 生鮮強化による回転数の上昇、PB構成比の上昇等による売上総利益率改善
- 経費については、光熱費・人件費の上昇を想定
- クレジットカード事業については、キャンペーン費用の平常化を想定

(セグメント計画での売上及び利益の内訳は、概算値となっておりますのでご注意ください。)

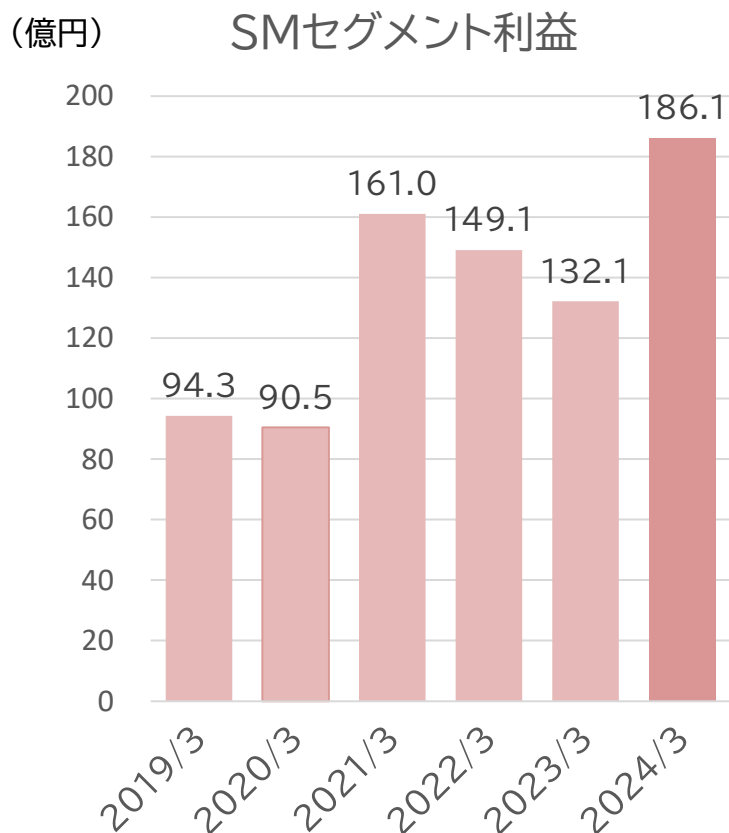
(金額単位:百万円)

| | 営業収益 | | | | セグメント利益 | | | |
|-------------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|-------|
| | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 | | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 | |
| | 実績 | 実績 | 計画 | 前期比 | 実績 | 実績 | 計画 | 前期比 |
| スーパーマーケット事業 | 421,838 | 454,217 | 470,000 | +3.5% | 13,374 | 18,614 | 19,500 | +4.8% |
| ドラッグストア事業 | 160,947 | 170,870 | 178,000 | +4.2% | 4,317 | 5,444 | 5,500 | +1.0% |
| ホームセンター事業 | 124,962 | 123,995 | 129,000 | +4.0% | 4,620 | 3,844 | 4,000 | +4.1% |
| スポーツクラブ事業 | 9,439 | 10,072 | 10,800 | +7.2% | △1,159 | △842 | △700 | 改善 |
| 流通関連事業 | 11,373 | 16,348 | 18,200 | +11.3% | 3,296 | 3,664 | 3,800 | +3.7% |
| その他※ | 31,414 | 32,291 | 34,000 | +5.3% | 1,635 | △546 | △200 | 改善 |
| 消去・全社費用 | — | — | — | | △6,022 | △7,335 | △8,400 | |
| 計 | 759,977 | 807,795 | 840,000 | +4.0% | 20,062 | 22,844 | 23,500 | +2.9% |

※ペットショップ事業、クレジットカード事業等を含んでいます。

【ご参考】 スーパーマーケット事業

- コロナ禍の2021年/3期を超え過去最高水準の利益
- (株)バロー:既存店売上高+5.6%(客数+0.7%)
- 新価格政策「安さ挑戦」による客数増により進行期も既存店プラスでスタート



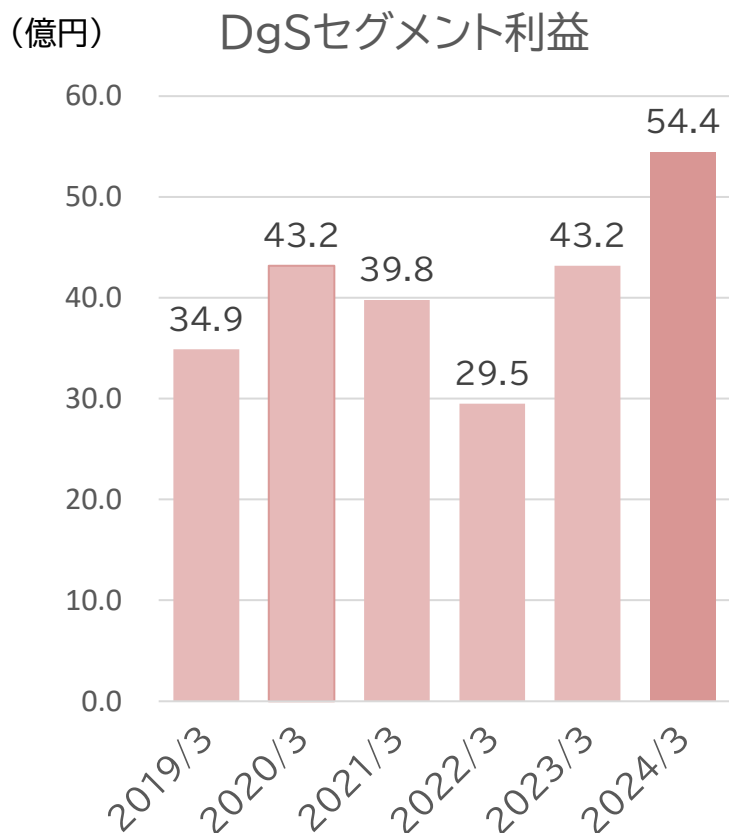
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

| | | | |
|----------|------|---|--------------------|
| 営業 収益 | 対計画比 | ◎ | DS改装効果は約+9% |
| | 対前期比 | ◎ | (株)バローで+222億円 |
| 営業 利益 | 対計画比 | ◎ | 水道光熱費は電気代を中心に減少 |
| | 対前期比 | ◎ | (株)バローにおける売上総利益率改善 |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】ドラッグストア事業

- コロナ禍の2021年/3期を超え過去最高水準の利益
- 中部薬品(株):既存店売上高+5.1%(客数+1.0%)
- PB商品を中心とした価格競争力のある食品や日用品による客数増



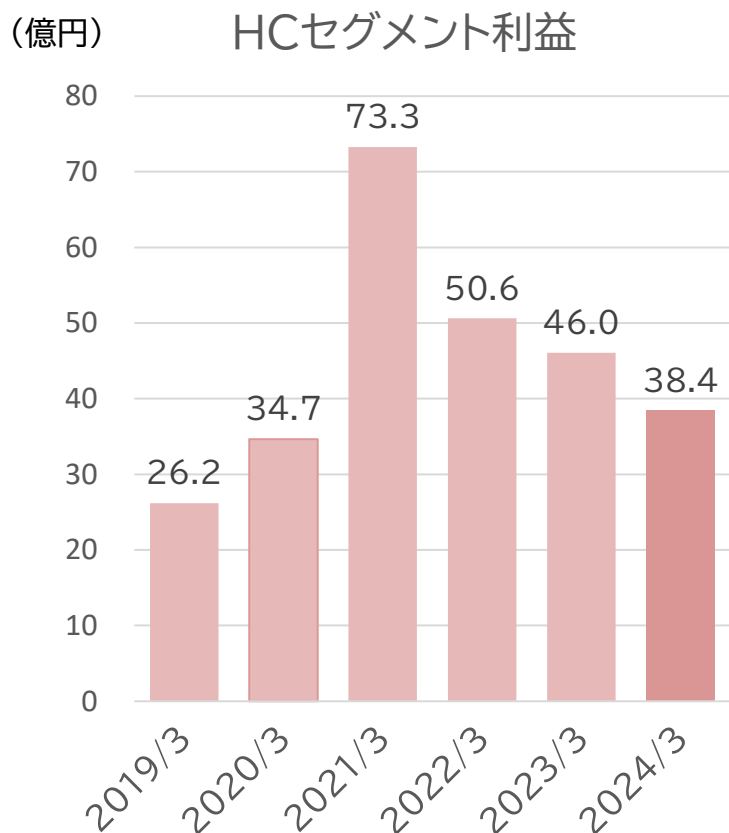
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

| | | | |
|------|------|---|-----------------------|
| 営業収益 | 対計画比 | ◎ | 外出機会の増加による化粧品部門の回復等 |
| | 対前期比 | ◎ | 30店舗の売場改装 |
| 営業利益 | 対計画比 | ◎ | 売上総利益も増加し、人件費などの上昇を吸収 |
| | 対前期比 | ◎ | 売上総利益率の改善+0.2% |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】ホームセンター事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約4億円の増益水準
- 4Q単独では、前期比1.7億円の増益に転じる
- 愛知県を地盤にHC5店舗を展開する(株)ホームセンター・アントを子会社化



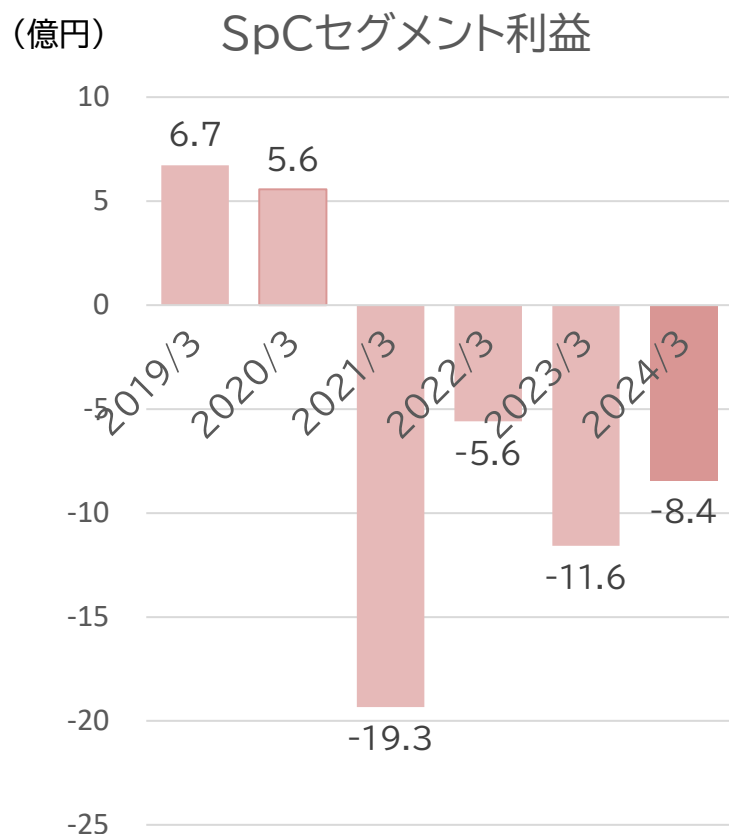
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

| | | | |
|----------|------|---|---|
| 営業 収益 | 対計画比 | △ | 猛暑、暖冬の影響で園芸・植物・農場資材関連・季節商品の不振 |
| | 対前期比 | ○ | (株)ホームセンター・アントの子会社化 |
| 営業 利益 | 対計画比 | △ | 生活防衛志向の高まりによる客数減 |
| | 対前期比 | △ | (株)タイムの苦戦(日用品等の売上構成比が増加したこともあり売上総利益率減少) |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】 スポーツクラブ事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約13億円の減益水準
- 会員獲得施策として、ジュニアスクールを新設、スイミングスクールの新規開校
新たに24歳以下の会員区分の導入



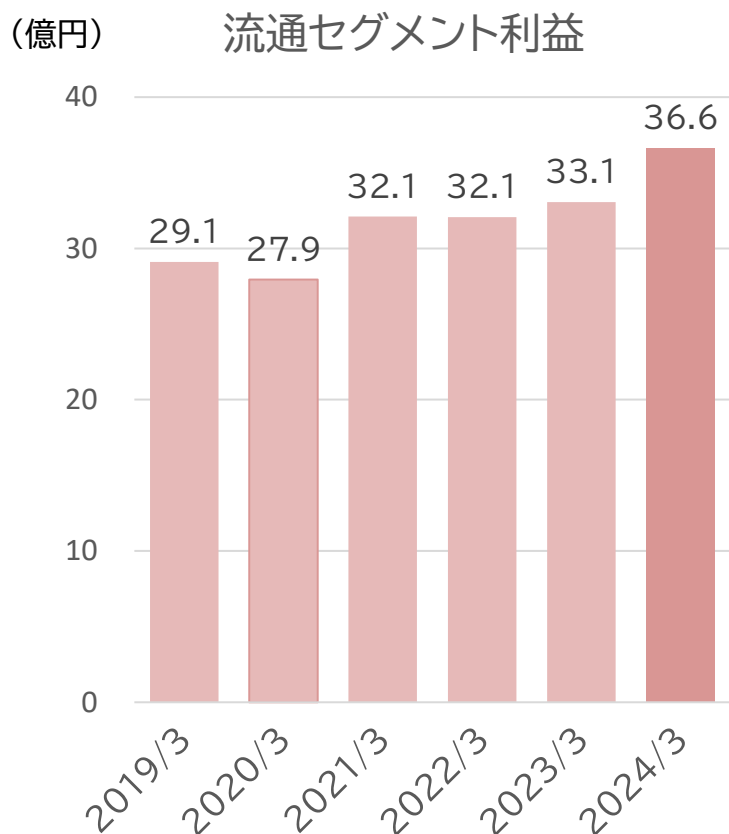
通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

| | | | |
|----------|------|---|------------------------|
| 営業 収益 | 対計画比 | ◎ | 若年層を中心に会員数が増加 |
| | 対前期比 | ◎ | 期末会員数の増加 |
| 営業 利益 | 対計画比 | △ | トップラインの未達 |
| | 対前期比 | ◎ | 売上総利益の改善により 営業損失は縮小 |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】流通関連事業

- コロナ禍前の2020年通期との比較では約9億円の増益水準
- SM事業やドラッグストア事業の増収に伴う物流通過高や包装資材、消耗品などの取扱高の増加



通期業績分析(対計画比・対前期比変動要因)

| | | | |
|----------|------|---|----------------------------------|
| 営業 収益 | 対計画比 | ◎ | 主要事業の売上高増加 |
| | 対前期比 | ◎ | 当期に子会社化した昭和フィルム(株)・ユニードパック(株)の寄与 |
| 営業 利益 | 対計画比 | ◎ | 不採算の物流配送の見直し |
| | 対前期比 | ◎ | 昭和フィルム(株)・ユニードパック(株)への軟包装資材の内製化 |

※◎:増加・上ぶれ、○:インライン、△:減少・下ぶれ

【ご参考】減損損失の内訳

- 「固定資産の減損に係る会計基準」に基づき、当社及び当社グループが保有する店舗等の一部の固定資産について、収益性の低下等による減損の兆候が認められたため、将来の回収可能性を検討した結果、減損損失4,853百万円を特別損失に計上。

(金額単位:百万円)

| | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 |
|-------------|--------|--------|--------|
| スーパーマーケット事業 | 768 | 1,178 | 1,452 |
| ドラッグストア事業 | 1,057 | 1,016 | 870 |
| ホームセンター事業 | 698 | 92 | 786 |
| スポーツクラブ事業 | 324 | 3,192 | 137 |
| 流通関連事業 | 144 | - | 420 |
| その他 | 314 | 459 | 1,186 |
| 計 | 3,308 | 5,939 | 4,853 |

【ご参考】サステナビリティKPI(～2050年) **valor** Holdings

| | 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。

valor[®] Holdings

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