

「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 2021

2021年3月期



Annual Report
2021

CONTENTS

about バロー

- 2 バローグループ価値創造アプローチ
- 4 持続的成長のための
バローグループのビジネスモデル

成長戦略

- 6 トップインタビュー
- 10 中期経営計画レビュー
- 12 中長期経営方針策定
- 13 中期3カ年経営計画

成果

- 14 セグメント概況・セグメント情報
- 16 セグメント業績推移

価値創造の基盤

- 18 サステナビリティ・マネジメント
- 20 地球環境
- 22 地域社会・地球環境
- 24 人材の多様性
- 26 コーポレートガバナンス
- 29 コンプライアンス・リスク管理体制

財務・企業データ

- 30 11年間の財務ハイライト
- 32 2020年度財務レビュー
- 34 連結貸借対照表
- 35 連結損益計算書
- 36 連結キャッシュ・フロー計算書
- 37 連結株主資本等変動計算書
- 38 企業データ・株式状況



「地域社会」に新たな価値を――

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あたり、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。

Valor とは、英語の古語である『勇気ある者』を意味します。

私たちは、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」を持ちつづ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デスティネーション・カンパニー*へ

valor Holdings

*デスティネーション・カンパニー … 社会から選ばれる企業

バローグループ価値創造アプローチ

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。

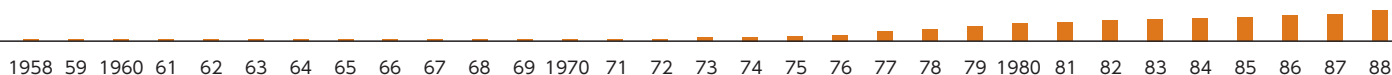
新型コロナウイルス影響下においてありたい姿の明確化

新型コロナウイルス感染症の影響の下、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もない社会的使命と、新たな生活様式・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があるという双方を認識し、当社グループが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いたしました。

その結果、2030年を見据えた中長期経営方針「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」を定め、その実現に向けて「バローグループ新中期3ヵ年経営計画」を策定いたしました。企業理念に掲げる「創造・先取り・挑戦」の姿勢で、持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指して取り組んでまいります。

これまでの軌跡

スーパーマーケット事業	スポーツクラブ事業
ドラッグストア事業	流通関連事業
ホームセンター事業	その他



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

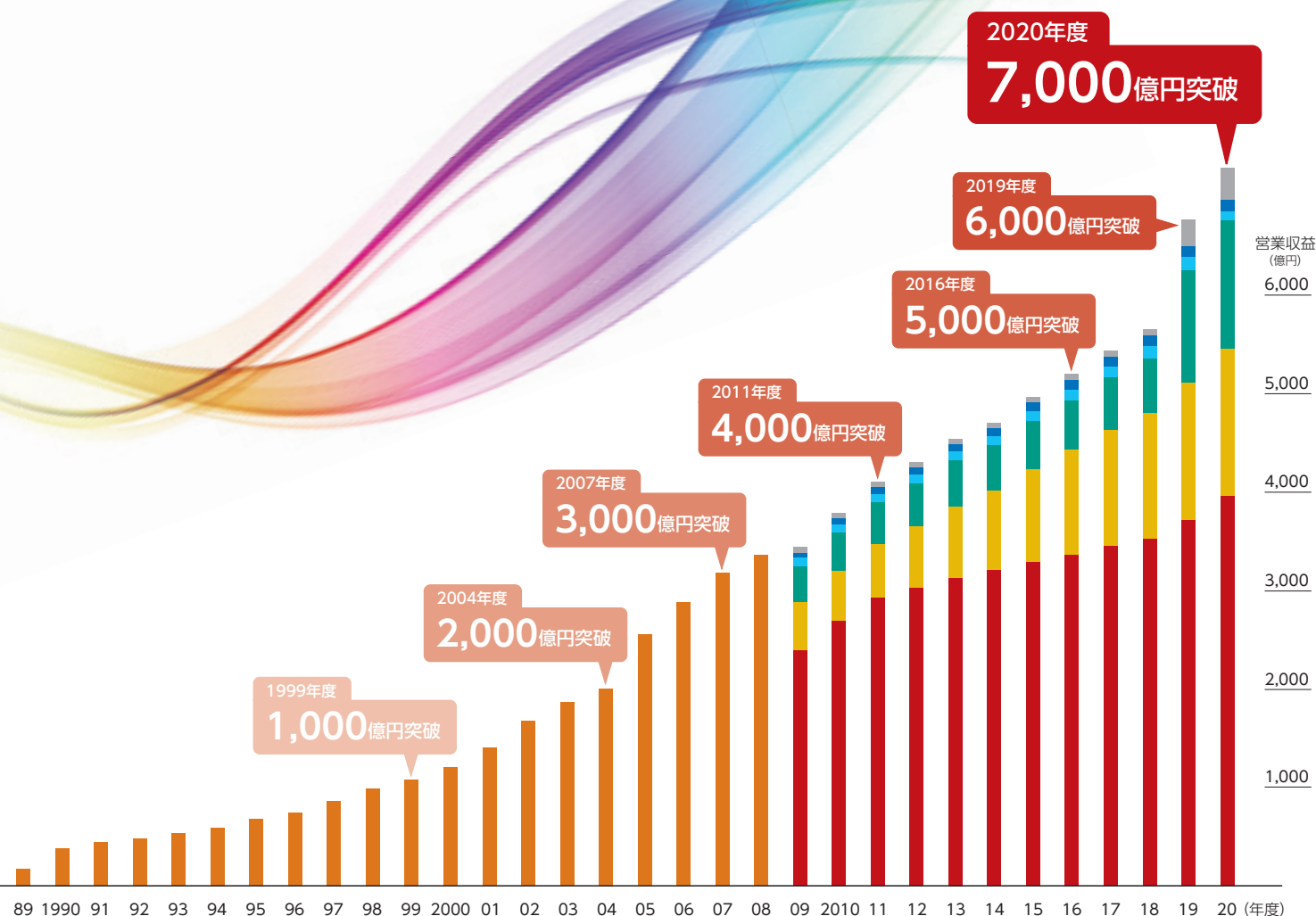


スーパーマーケット事業を拡大する一方、ホームセンター事業を展開する株式会社富士屋との合併や、株式会社アクトスへのスポーツクラブ事業の営業譲渡を通じ、両事業の基盤固めを行いました。また、スーパーマーケット事業の展開地域の拡大に伴い、富山県南砺市に北陸物流センターを設立するなど、物流網の整備も進みました。

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・開発に留まらず、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多角化グループ経営による成長



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▶

持続的成長のためのバローグループのビジネスモデル

バローグループのビジネスモデル

社会的課題

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



変化が加速する消費者と小売市場

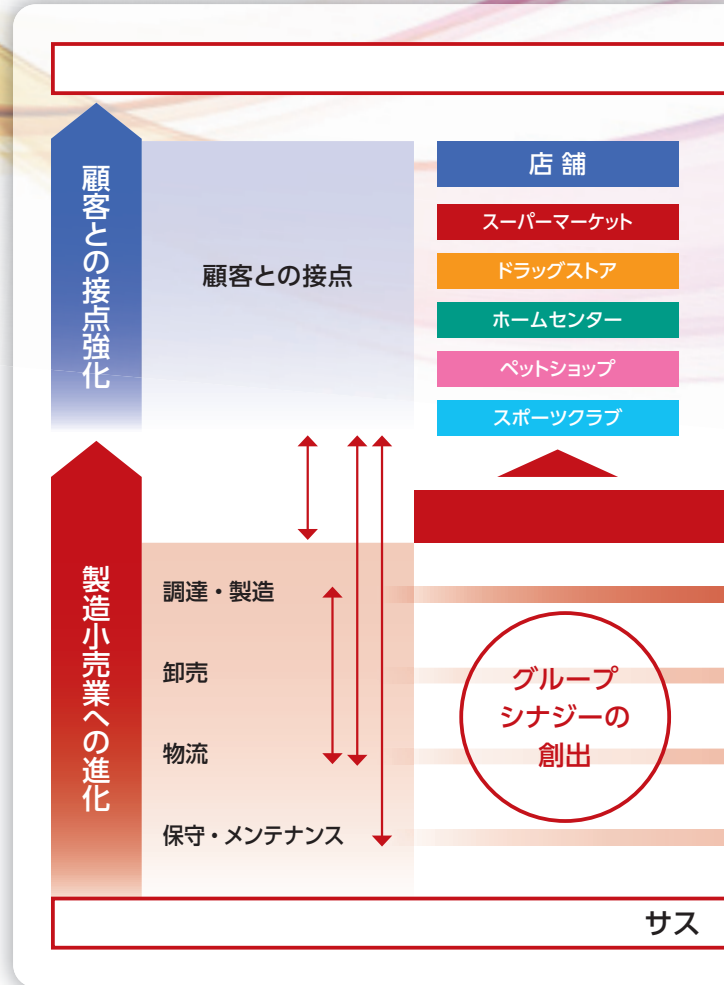
- 少子高齢化と人口減少
- ITの進化と購買行動の変化
- 地域の暮らしを支える地元供給業者の減少



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品調達に及ぼす将来的影響





解決策

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。

 **商品で繋ぐ**

バローグループの商品力

旬の食材を揃え、目的をもって買物にきていただく「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」魅力ある商品でお客様と繋がります。

「製造小売業」への進化

グループを形成する1社1社の製造機能会社の商品開発力、製造機能、生産性を高めるとともに、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します。



地域社会



DX(デジタルトランスフォーメーション)

バローグループの商品力

情報連携

テナビリティ・マネジメント



顧客と繋がる

顧客との接点強化

店舗を中心としたお客様との繋がりから、EC（電子商取引）やLu Vit（ルビット）カード・アプリを活用して、多様化する人々の生活様式に対応した、新たな繋がりを強化します。ECインフラの充実度が低い地域へは自社の経営資源を活用した「ドミナント自社EC」、充実度の高い広域へは協業による「広域協業EC」によるEC展開を進めます。

特に強化する「地域」との接点

グループ経営資源を活用し地域との繋がりを強化しながら地域の課題の解決に力を尽くします。

社会との繋がりを意識した経営

グループ・ガバナンスの強化

取締役会の透明性確保、機能の強化とともに、グループ経営のガバナンスの充実を図り、グループとしての成長力の更なる促進。

グループ全従業員で活動推進

グループ従業員の全員活動の推進により、「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」を重点課題と捉え、地域との繋がりを強めながら課題解決に取り組みます。エネルギー・水、フードロス、リサイクル、地域社会、買物課題、人材活躍の6つの分科会で課題解決プログラムを実行します。





代表取締役会長兼社長

田代正美



社会に選ばれ、社会とともに発展する デスティネーション・カンパニーへの進化

デスティネーション・ストアへの転換による変革

2020年以降、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響が社会全体を覆い、多くの経済活動を停滞させ、消費行動にも変化を及ぼしています。その影響は、当社グループが属する食品流通業および周辺業界にも例外なく波及し、各企業とも存続をかけて環境変化に対応する状況が続いています。

しかし中長期の視点で振り返ると、スーパーマーケットを中心とする当社グループの事業環境においては、ここ10年ほどで変化したお客様のニーズをいかに捉え、対応していくかということがコロナ禍以前からの経営課題となっていました。コロナ禍については、そうしたニーズの変化を加速させる因子と捉えています。私たちは、約5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をもとに、店舗をコロナ環境に適応させています。

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。近年、コンビニエンスストアやドラッグストアが食品販売を強化し、さらにEC販売の導入・利用が進んだことで、従来スーパーマーケットが武器としていた「商圏の近さ」が優位性を失ってきました。すなわち、お客様にとって目的志向性が強い店舗でなければ生き残ることができなくなったと言えます。当社グループは、それまでの積極出店を抑える一方、既存店を「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、商圏を越えてお客様を獲得し、その支持を拡大することができました。

これまでの中期経営計画を通じて成し遂げたもの

2020年度の連結業績は、営業収益が7,301億68百万円（前期比7.7%増）と26期連続増収を果たし、利益面は、営業利益256億48百万円（同65.3%増）、経常利益283億97百万円（同68.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益125億92百万円（同94.4%増）と、大幅増益で過去最高を更新しました。

これにより2018年度から始動した中期3ヵ年経営計画は、最終年度目標として設定した「営業収益6,800億円」「経常利益210億円」「ROA 5.6%以上」「ROE 7.7%以上」を全て達成しました。懸案となっていた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の目処が立ったと捉えています。

2020年度のスーパーマーケット事業は、コロナ環境下における「巣ごもり需要」を取り込んで大きく躍進し、グループ全体の業績拡大を牽引しました。ドラッグストア事業とホームセンター事業は、ともにコロナ環境下における新たな生活様式に求められる商品や、「巣ごもり需要」に対応した商品の販売が増加し、営業収益を伸ばしました。特にホームセンター事業は、アレンザホールディングス株式会社との経営統合効果が利益面にも表れ、グループ全体の増益に大きく寄与しました。一方、スポーツクラブ事業は、緊急事態宣言の発出に伴う休業要請を受け、店舗の営業を自粛したことに加え、一部

トップインタビュー

店舗を閉鎖したことなどにより、減収・減益を余儀なくされました。

過去を遡ると当社グループは、2010年度からの中期5ヵ年経営計画において「事業規模の拡大」を基本方針に掲げ、積極出店と製造小売業機能の拡充を進めました。続く2015年度からの中期3ヵ年経営計画では「経営効率の改善」を目指し、スーパーマーケット事業の構造改革とインフラの効率化に注力しつつ、ドラッグストア事業にグループ成長の牽引を託し、高水準の出店を続けました。

そして、これを引き継いだ今般の終了計画では、先に述べました通り「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舵を切り、計画策定時には想定していなかったコロナ禍による環境変化の中で、着実な成長を遂げました。

2030年に向けて二つの中長期ビジョンを実現

当社グループは、これからの社会において「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」をあらためて整理し、2030年に向けた中長期経営方針「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」として明確化しました。社会から選ばれ、必要不可欠な会社として存続していくために、私たちは今後9年間をかけて、ここに挙げる二つのビジョンを実現し、その取り組みを通じて圧倒的な強さを築き上げます。

「バローグループ・ビジョン2030」は、ドミナントエリアを核として、当社グループの商品・サービス・決済で地域を繋ぐ「バロー経済圏」を形成していきます。さらに展開全域における構想として、デスティネーション・ストアから、社会から選ばれる企業、「デスティネーション・カンパニー」への進化を目指します。当社グループが持つ事業展開の拡がりや多様な機能が、地域社会・行政・企業の要請による新たなビジネスチャンスを生んで

おり、それを活かす形で店舗の枠を超えた包括的な経済圏を構築していきます。9年後の2029年度には、事業規模を「営業収益1兆円超」「営業利益480億円超」「経常利益500億円超」に拡大し、営業利益率と投下資本回転率を高めることで「ROIC 9%」の効率性を確保したいと考えています。

「サステナビリティ・ビジョン2030」は、事業活動を通じて持続可能な社会に貢献し、全てのステークホルダーとともに発展する企業として存続を目指すものです。脱炭素化社会の実現と食品廃棄物の削減に関するKPIを設定し、環境負荷低減への努力を長期的に継続します。具体的には、2029年度における「サプライチェーン上の温室効果ガス排出総量40%削減（2020年度比）」と「食品廃棄物発生量45%削減（2016年度比）」の達成を掲げています。

商品・顧客・社会を繋ぐ新中期3ヵ年経営計画

私たちは「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」の実現に向けたファーストステップとして、新中期3ヵ年経営計画（2021年度～2023年度）を始動しました。本計画は、「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くものです。「コネクト2030」は、ビジョン実現を支えていく基盤であり、2030年のありたい姿に向けた取り組みの方向性を三つの「繋ぐ」として示しています。

まず「商品で繋ぐ」では、生鮮の販売力・商品力と製造小売りのサプライチェーン機能を活かし、ビジネスモデルを進化させることで、社会および消費行動の変化に対応します。「顧客と繋がる」では、プリペイドサービスを提供する自社カード・アプリ「Lu Vitカード」やEC展開の強化を通じてお客様の新たな生活様式との結び付きを強めていきます。そして「社会との繋がりを意識した経営」



では、サステナビリティ課題に向き合い、未来の環境・社会づくりに寄与する企業として、グループ従業員の全員活動を推進しつつ、ガバナンスの強化を図ります。

当社グループは今後3年間、これらの方向性にもとづく重点施策とサステナビリティ・マネジメントを遂行し、2023年度における「営業収益7,800億円」「営業利益290億円」「経常利益310億円」「ROE 9.3%」「ROIC 6.3%」「D/Eレシオ0.6倍」の達成を目指します。計画1年目の2021年度は、「デスティネーション・ストア」への転換に向けたスーパーマーケット約30店舗の既存店改装に重点投資し、またビジネスモデルの進化を目的とするDX関連その他の投資も予定しています。そのため利益面は減益となる見込みですが、足もとの営業状況は堅調に推移しています。

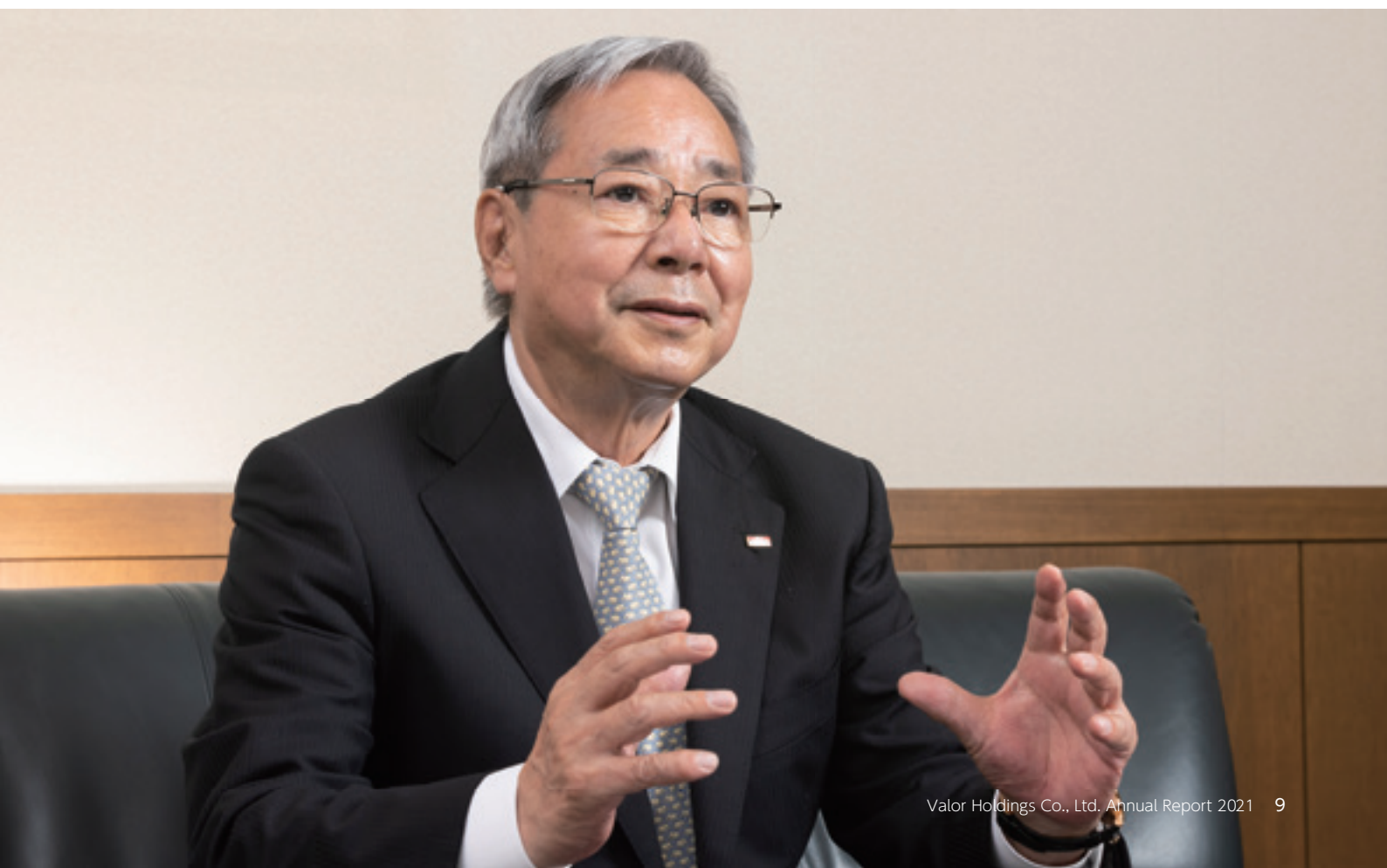
全てのステークホルダーとともに発展する企業へ

株主の皆様への利益還元については、連結配当性向25%を目処とする安定的かつ継続的な配当の実施を

継続していきます。本方針にもとづき2021年度の年間配当額は、前年度比2円増配となる1株当たり56円（中間配当同26円・期末配当同30円）を予定しています。株主の皆様のご期待に応えるべく、一層の業績向上に努め、還元水準をさらに高めつつ、企業価値の拡大を図ってまいります。

なお当社は2021年7月、東京証券取引所より新市場区分における上場維持基準への適合状況の判定結果を受領し、「プライム市場」の基準に適合していることを確認しました。当社は、この結果にもとづき新市場区分として「プライム市場」を選択し、申請手続きを進めます。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。

地域社会に新たな価値を提供し、豊かな未来づくりを支えていくことで、バローグループは、全てのステークホルダーの皆様とともに発展し続けてまいります。私たちのさらなる挑戦にご期待ください。



中期経営計画レビュー

中期3ヵ年経営計画の流れ

パローグループは、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多様な事業を展開するとともに、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」を志向するビジネスモデルを構築し、グループの経営資源を組み合わせながらシナジーを創出しています。当社グループは、企業価値の向上に向けて、2011年3月期より中期経営計画を策定・遂行してまいりました。最初の5ヵ年は「事業規模の拡大」を戦略目標に掲げ、スーパーマーケット及びドラッグストアの出店を加速し、規模拡大に対応すべく、物流、製造・加工機能等のインフラを整備・拡充しました。「経営効率の改善」を課題とした2016年3月期からの3ヵ年は、スーパーマーケットの既存店改装とインフラの効率改善を進めながら、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、高水準の出店を継続しました。そして、2019年3月期からの3ヵ年は、スーパーマーケットを中心に来店動機となる商品・カテゴリーを有する「デスティネーション・ストア」への転換を進めるとともに、その構成要素である商品力の向上に注力し、基本方針「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」にあるとおり、出店による成長からの転換を果たしました。

	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・先取り・挑戦」						
中長期経営方針		中期5ヵ年 経営計画	中期3ヵ年 経営計画	中期3ヵ年 経営計画	新中期3ヵ年 経営計画	パローグループ・ビジョン2030 サステナビリティ・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		
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		
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)		

過去の中期経営計画の成果と課題

期間	成果	課題
中期5ヵ年経営計画 (2010～2014年度)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 人材育成と生産性改善
中期3ヵ年経営計画 (2018～2020年度)	<ul style="list-style-type: none"> ● 来店動機を明確にしたデスティネーション・ストアへのフォーマットへの転換による競争力の向上 ● 製造小売業への基盤づくり ● グループ間交流推進による人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営効率の改善 ● 財政体質強化 ● グループ横断的な商品力の向上 ● 加速する環境、社会の変化に対応した企業価値の具体化



前中期3ヵ年経営計画の基本方針

2018年度を起点とする前中期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」を基本方針としました。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、一店舗当たりの商圈を広げ、売上の拡大を図ることで収益性の向上を図ってまいりました。

業績推移

(百万円)

	2009年度実績 (2010年3月期)	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
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倍	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	71.7%	59.9%	57.1%	49.1%
既存店投資	23.1%	15.4%	29.4%	38.2%
その他	5.2%	24.7%	13.5%	12.7%

中期経営計画の総括

成果

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が付きました。

課題

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です。アレンザホールディングスの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・財政状態には課題が残り、更なる改善を進めます。

中長期経営方針策定

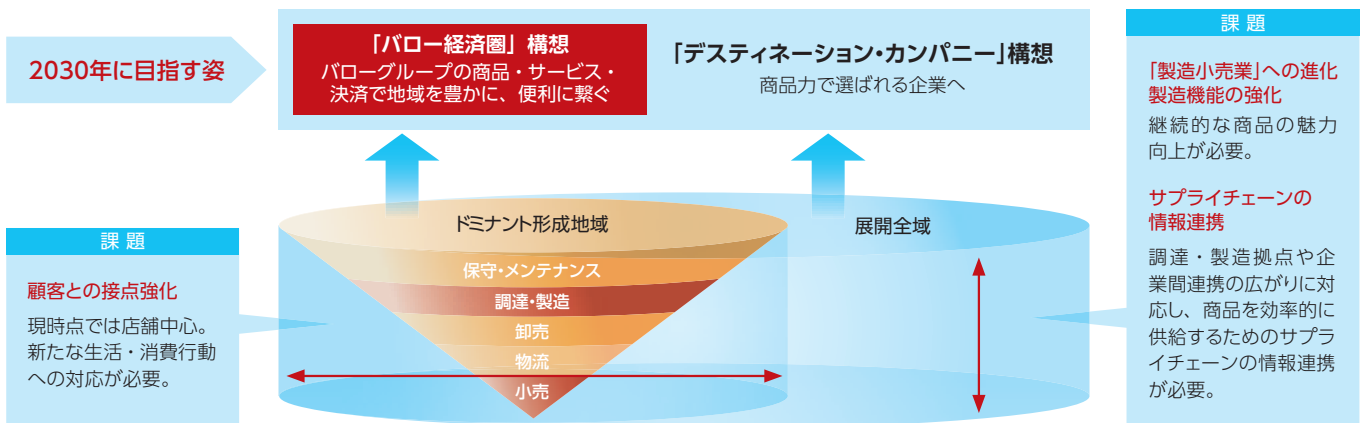
パローグループ・ビジョン2030

ドミナント形成地域では「パロー経済圏」、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。

前3か年中期経営計画のもと、来店動機となる商品・カテゴリーを有する「デスティネーション・ストア」への転換を進めるとともに、企業間連携を通じて包括的な協働取り組みも進め、商品調達を始めとする領域で成果が現れつつありますが、経営効率の一層の向上を達成するためには、多様な経営資源を活かしきる必要があると考えております。経営資源を活かしながらビジネスモデルの進化を図り、持続可能な社会の実現と、企業の成長を目指します。

進化させるビジネスモデル

現在、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1,200店舗以上の販売網があり、お客様に近いという利点を有しておりますが、今後は店舗のみならず、EC（電子商取引）や自社電子マネーLu Vit（ルビット）を通じ、顧客との接点を強化してまいります。また、「デスティネーション・カンパニー」への移行には、製造機能の強化に加え、調達・製造拠点や企業間連携の広がりに対応した効率的なサプライチェーンの構築が不可欠であることから、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を通じて情報連携を図り、ビジネスモデルを進化させてまいります。



中長期定量目標

(2022年3月期～2030年3月期)

	2020年度 前中期3か年最終年度	2023年度 中期3か年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 パローグループ・ビジョン2030
規模				
・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
効率性				
ROIC*	6.0%(>WACC)	6.3%(>WACC)	8%(>WACC)	9%(>WACC)
II	営業利益率3.5%	営業利益率3.7%	営業利益率↑	営業利益率4.8%
税引後営業利益率	売上総利益率26.4%	売上総利益率↑	売上総利益率↑	売上総利益率↑
X	販売管理費比率25.3%	販売管理費比率↑	販売管理費比率↓	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。

ビジネスモデルKPI

	2020年度 前中期3か年最終年度	2023年度 中期3か年最終年度	2026年度 ご参考	2029年度 パローグループ・ビジョン2030
商品力（株式会社パロー）				
・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No.1 「生姜香る!若鶏の竜田揚げ」	300品目
店舗転換度（株式会社パロー）				
・1店舗当たり売上高	12.4億円	13億円	14億円	15億円
顧客との接点				
・LuVitカード会員数	338万人			600万人
・アプリ登録会員数	32万人	100万人		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。



中期3カ年経営計画

中期3カ年経営計画

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

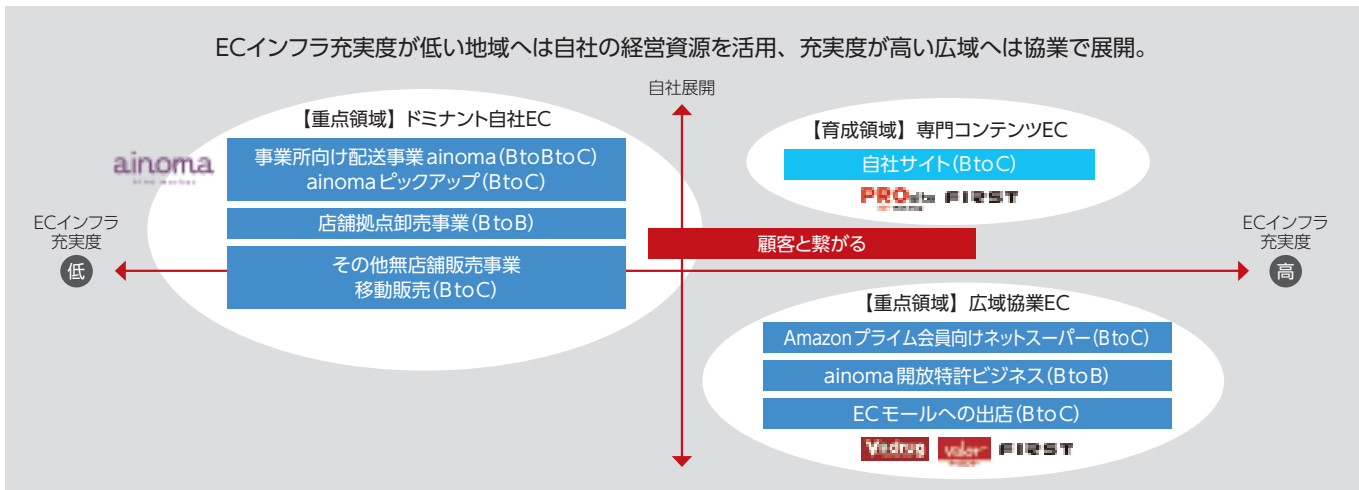
【経営効率】 ROE 9.3%、ROIC 6.3%、D/Eレシオ 0.6倍

コネクティブ 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"> ● 「[デスティネーション・ストア]」への転換推進 ● 製造機能の強化 ● サプライチェーンの情報連携
		顧客との接点強化	<ul style="list-style-type: none"> ● EC戦略の推進 ● Lu Vitカード・アプリのデータ活用
		生産性の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● ローコスト経営への基盤形成 ● 資産効率の改善
	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"> ● 取締役会の実効性向上 ● グループ企業に対する監督強化
		脱炭素化社会の実現 食品廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社拠点CO₂排出量 10%削減 (2019年度比) ● 食品廃棄物発生量 35%削減 (2016年度比)

重点施策の詳細

「[デスティネーション・ストア]」への転換推進	<ul style="list-style-type: none"> ● スーパーマーケット事業の既存店改装年間約30店舗 ● 商品知識・販売技術を習得する研修の拡充 ● エキスパートを育成・処遇するマイスター制度の運用
製造機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ製造機能の商品開発プロセスの見直し ● 設備入替による品質・生産性の向上
サプライチェーンの情報連携	<ul style="list-style-type: none"> ● データHUBの導入や登録情報の精度向上
EC戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● ドミナント自社EC / 広域協業EC
LuVitカード・アプリのデータ活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
ローコスト経営への基盤形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗のスマート・デバイス環境整備 ● RPAやAI活用による業務の自動化・簡素化
資産効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗資産の有効活用、グループ企業間の機能統合

EC戦略の推進



セグメント概況・セグメント情報

事業別営業収益及びその割合

スーパーマーケット事業

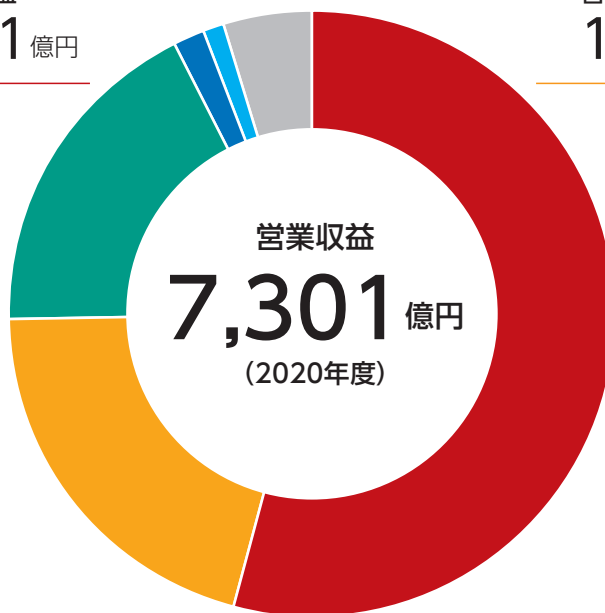
54.3%

営業収益 3,962億円
営業利益 161億円

ドラッグストア事業

20.6%

営業収益 1,505億円
営業利益 39億円



ホームセンター事業

17.8%

営業収益 1,301億円
営業利益 73億円

スポーツクラブ事業

1.2%

営業収益 91億円
営業利益 △19億円

流通関連事業

1.5%

営業収益 112億円
営業利益 32億円

スーパーマーケット事業

店舗数……………297店舗 平均売場面積……………1,813㎡
(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、株式会社てらお食品のほか、食品加工業の中部フーズ株式会社、株式会社ダイエンフーズ、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・神奈川県、株式会社フタバヤが滋賀県、三幸株式会社が富山県、株式会社てらお食品が千葉県となっています。



ドラッグストア事業

店舗数……………449店舗 平均売場面積……………764㎡



▶事業概要

ドラッグストア事業の始まりは、中部薬品株式会社を設立して医薬品の販売を開始した1984年2月に遡ります。

「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300店舗、2019年には400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10府県となります。同事業では、医薬品・化粧品のほか、食品の品揃えを拡大し、利便性の向上を図っております。また、地域の医療サポート機能を果たすため、調剤取扱店舗を徐々に増やし、2019年7月に調剤薬局を展開する有限会社ひだ薬局の子会社化、2020年には、有限会社サンファーマシー、有限会社アオイ薬局を子会社化するなど、調剤取扱店舗の拡大が進んでおります。

※有限会社サンファーマシーは2021年4月1日付で中部薬品株式会社が吸収合併しております。

ホームセンター事業

店舗数……………152店舗



▶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り始まり、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パ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ほか、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」を展開しております。同事業では、2018年2月にインターネット専門の資材・工具販売を手掛ける株式会社ファーストを子会社化しました。また2019年4月には、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株式交換により事業を統合しました。主要3社の展開地域は、株式会社ダイユーエイトが東北・関東地方、株式会社ホームセンターパローが東海地方、株式会社タイムが中国・四国地方となっています。

スポーツクラブ事業

店舗数……………190店舗



▶事業概要

スポーツクラブ事業は、株式会社アクスが1998年4月に株式会社パローからの営業譲受により開始しました。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おりましたが、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スWill_G」の展開を開始し、フランチャイズ運営を併せて出店を進め、展開地域は愛知県・岐阜県のみならず、関東・関西の人口密集地を含む全国となっています。2020年は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえて、固定費削減、経費の見直し等による経営効率の改善を進めながら地域の健康需要に寄与すべく、事業運営を進めております。

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。

成果

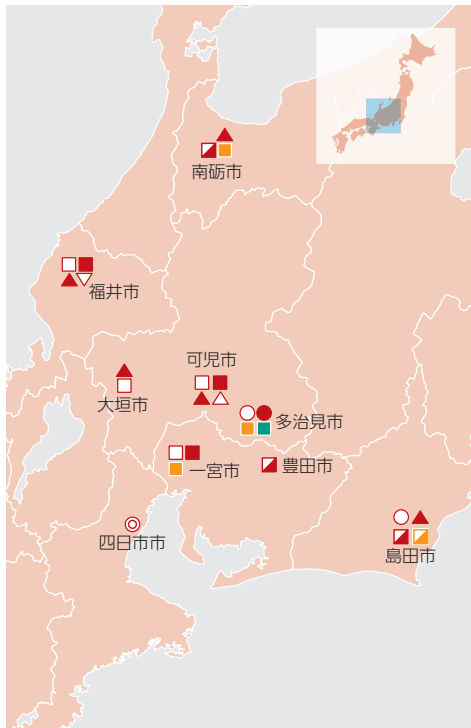
セグメント業績推移

店舗数の推移

	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	2019年度	2020年度
スーパーマーケット	202	218	238	251	263	266	275	281	290	298	297
(株)パロー	147	163	179	221	232	235	238	243	240	240	239
(株)タチヤ	10	11	11	13	13	13	14	15	16	17	17
(株)ユース*	28	29	31	—	—	—	—	—	—	—	—
(株)食鮮館タイヨー	17	15	15	15	17	17	17	17	17	17	16
(株)公正屋	—	—	—	—	—	—	5	5	5	6	6
(株)フタバヤ	—	—	—	—	—	—	—	—	3	3	3
三幸(株)	—	—	—	—	—	—	—	—	8	8	8
(株)てらお食品	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	4
(有)大和ストア	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
VARO Co.,Ltd.	—	—	2	2	1	1	1	1	1	3	3
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ドラッグストア	174	193	214	241	271	301	337	361	379	416	449
ホームセンター	36	34	35	35	36	37	35	36	36	148	152
スポーツクラブ	51	51	52	54	58	65	75	95	146	192	190
ペットショップ	16	17	17	17	17	18	19	21	22	107	110
その他	15	15	11	3	3	3	4	5	7	14	28
合計	494	528	567	601	648	690	745	799	880	1,175	1,226

※2013年10月、(株)パローに吸収合併

地域別店舗数とインフラ配置図 (2020年度)



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)

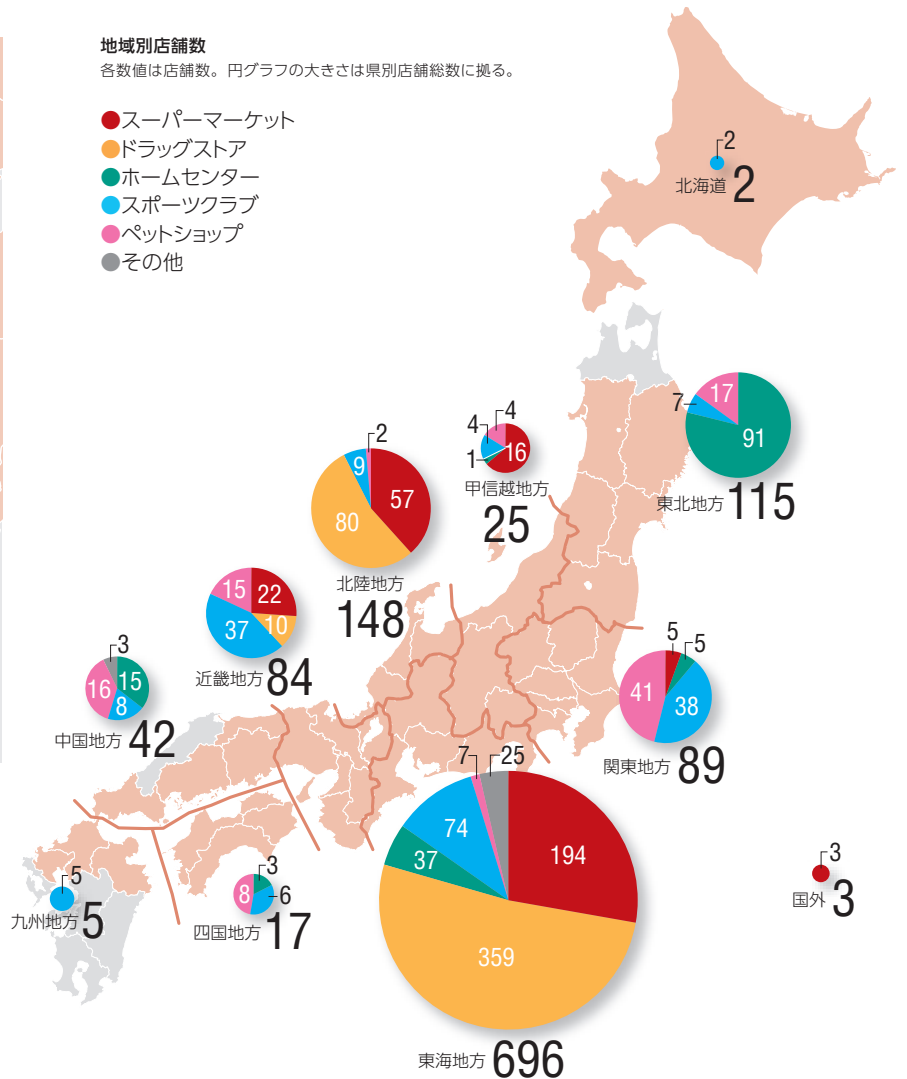
ホームセンター事業

■ 物流センター

地域別店舗数

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
- ドラッグストア
- ホームセンター
- スポーツクラブ
- ペットショップ
- その他





(百万円)

	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	2019年度	2020年度
スーパーマーケット事業											
営業収益	269,918	293,505	303,521	313,208	321,458	329,266	336,555	345,960	353,311	372,733	396,248
セグメント利益	9,580	10,783	11,028	8,443	9,760	9,887	9,738	8,518	9,433	9,050	16,103
セグメント資産	114,693	119,293	127,490	142,260	144,604	153,045	176,384	184,386	195,231	200,720	207,938
資本的支出	12,012	9,199	12,915	17,931	12,078	10,506	11,887	12,574	13,376	7,462	13,562
減価償却費	5,430	5,978	6,346	6,826	7,381	7,556	7,339	7,490	7,633	8,431	8,363
ドラッグストア事業											
営業収益	50,651	54,850	62,497	73,028	80,470	95,152	107,045	117,949	127,781	139,358	150,575
セグメント利益	1,357	2,294	1,934	2,449	1,961	2,736	2,692	2,532	3,488	4,317	3,978
セグメント資産	22,814	26,501	29,065	33,649	38,557	44,602	52,019	58,849	58,725	67,755	75,511
資本的支出	1,400	2,547	3,134	3,893	4,333	5,776	8,087	5,359	4,622	6,135	7,123
減価償却費	860	979	1,183	1,454	1,780	2,114	2,588	2,927	3,104	3,170	3,533
ホームセンター事業											
営業収益	38,928	41,734	43,810	46,559	46,556	48,629	50,373	53,555	55,173	114,301	130,177
セグメント利益	1,269	1,677	1,869	2,330	2,011	2,450	2,302	2,149	2,616	3,465	7,327
セグメント資産	17,479	18,553	19,456	19,068	22,430	22,499	23,942	25,562	31,020	81,239	81,602
資本的支出	730	1,943	1,259	464	2,276	1,478	4,777	1,316	645	4,677	3,595
減価償却費	876	867	899	875	910	945	1,000	1,099	1,083	2,505	2,440
スポーツクラブ事業											
営業収益	8,514	8,604	8,788	8,955	9,271	9,838	10,459	11,397	13,157	13,597	9,146
セグメント利益	77	247	420	419	463	532	639	680	672	556	△1,933
セグメント資産	12,009	11,287	10,760	10,382	10,611	10,634	10,776	13,059	15,175	15,768	15,331
資本的支出	146	124	319	338	527	791	1,119	3,114	2,565	1,960	140
減価償却費	770	669	666	636	655	711	785	882	1,080	1,295	1,236
流通関連事業											
営業収益	5,929	6,383	6,699	7,228	7,638	8,590	9,610	9,075	10,265	10,687	11,269
セグメント利益	2,410	2,761	3,062	2,995	3,395	3,647	3,699	3,725	2,910	2,793	3,210
セグメント資産	15,339	17,514	18,809	22,351	24,082	23,961	24,894	27,230	28,569	29,733	32,519
資本的支出	439	1,659	1,888	2,155	624	478	2,018	3,044	384	1,050	965
減価償却費	381	439	550	784	819	716	721	758	817	846	976

成果

サステナビリティ・マネジメント

パローグループのサステナビリティ・マネジメント

パローグループは、2030年にありたい姿、パローグループ・ビジョン2030を掲げ、パ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「パロー経済圏」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」を目指すとともに、サステナビリティ・ビジョン2030を掲げ、持続可能な社会の実現を目指します。中期3か年経営計画の基本方針の一つとして「社会との繋がりを意識した経営」を目指し、ビジネスモデルを支えるグループガバナンスの強化を図るとともに、持続可能なビジネス成長を支える3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」への取り組みを進めます。

サステナビリティ・ビジョン2030

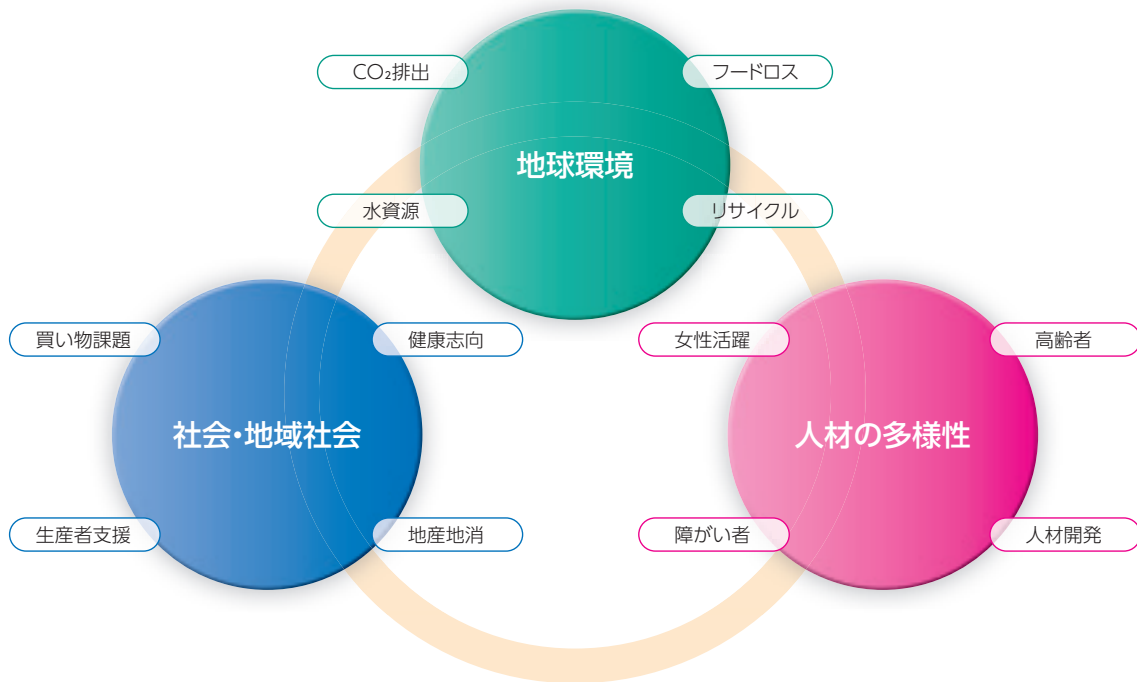
「パローグループは、持続可能な社会の実現に向け、事業活動を通じた全員活動によって地域社会の発展と社会文化の向上に貢献します。」

パローグループは、全従業員での活動による3つの重点領域「地球環境」「地域社会」「人材の多様性」について、6つの分科会「フードロス分科会」「リサイクル分科会」「エネルギー・水分科会」「地域社会分科会」「買物課題分科会」「人材活躍分科会」を設置し、グループ各会社の推進責任者を中心に、活動を進めています。

パローグループ
全体で優先順位の
高いものから
取り組む

2021年度に取り組むプラットフォーム(共通基盤)

- 地球環境 *持続可能な地域環境を次代に繋ぐことを目的に数値目標を掲げて挑戦する
- 社会・地域社会
- 人材の多様性



分科会活動

スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターを始めとする小売事業とともに、スポーツ事業、製造加工業、流通業、卸業、清掃業、警備事業等を担う事業会社それぞれにおいて、事業活動の持続性をいかに担保するか、また、環境、社会への影響をどうマネジメントするかを元に、重要課題の特定及び課題への取り組み目標を定義し、各事業会社、及びグループの目標達成に関連の強い事項について、グループ内連携、情報共有を強化するために分科会活動を進めております。6つの分科会で延べ70名のメンバーが、年間7回開催される分科会に集まり（オンライン併用）、事業セグメント、担当事業を超えた情報交換を促進することで、フードバンクへの取り組み拡大や、太陽光パネル設置の加速、また、食品残渣の新たな活用方法の開発など、グループ全体での活動促進につながっております。分科会活動の進捗はグループ経営執行会議に報告しております。



重要課題の目標設定

中期3か年経営計画の中で、優先的に取り組む重要課題についての目標を設定。

到達目標

	3か年目標(2021-2023)	2030年チャレンジ目標	2050年チャレンジ目標	取り組み
気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社拠点排出のCO₂ 10% 削減 *2019年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上での温室効果ガス排出量 40% 削減 *2019年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上での温室効果ガス排出総量 ゼロ *2020年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● EMS活用、省エネルギー活動の推進 ● 再生エネルギーの導入推進 ● お取引先様との協働 ● 全従業員への環境教育
食品廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> ● 35% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 45% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 55% 削減 *2016年度比 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗業務改善、インフラ整備、お取引先様との協働 ● 全従業員への環境教育

バローグループ全員活動に向けた取り組み



バローグループの持続可能な社会実現に向けて、グループ従業員一人一人が社会課題について考え、課題への取り組みに向けて行動できることを目指し、勉強会の開催、行動宣言カードの配布を進めました。一人一人ができることは何かを考え、行動を重ねることによって、活動の輪を広げます。

グループSDGs学習プログラム受講 **1,000人**

100年先も豊かな暮らしを — お客様とともに取り組むSDGs

お客様とつながる

“おいしいみらい”を全社キャッチフレーズに“てまえどり運動”を展開。食品加工、製造の現場、グループ1社1社での食品廃棄物の削減を進めるとともに、お客様とともにできることへも活動実践の輪を広げます。



SDGs AICHI EXPO 2021出展 (2021.10)



2021 店舗SDGs啓発ポスター

地球環境

温室効果ガス排出量の削減

株式会社バローホールディングスでは、グループ会社における温室効果ガス（GHG）排出量の算定と削減、また再生可能エネルギーの創出に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける温室効果ガスの算定

温室効果ガス排出量算定については、(株)バローにて、2019年度の自社排出量に続き、2020年度はサプライチェーン全体に算定範囲を拡大して、国際的な基準として推奨される「GHGプロトコル」に準じて排出量の算定を行いました。今後はグループ会社の排出量算定を進めるとともに、その削減に取り組んでまいります。

2020年度^{※1} 温室効果ガス(GHG)排出量^{※2}

カテゴリ	算定対象	排出量(t-CO ₂)
スコープ1	事業者自らによる直接排出	
	燃料の燃焼に伴う排出 ^{※3}	7,270
	フロン類の漏えいに伴う排出 ^{※4}	46,979
スコープ2	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 ^{※5}	131,252
スコープ3	Scope 1,2以外の間接排出	1,059,763

スコープ3 排出量

スコープ/カテゴリ	排出量 (t-CO ₂)	割合	
		Scope3	Scope1,2,3
サプライチェーン排出量	1,245,264		100.0%
スコープ1	54,249		4.4%
スコープ2	131,252		10.5%
カテゴリ1	購入した製品・サービス	91.1%	77.4%
カテゴリ2	資本財	2.9%	2.5%
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	2.1%	1.8%
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	0.9%	0.8%
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2.3%	2.0%
カテゴリ6	出張	0.0%	0.0%
カテゴリ7	雇用者の通勤	0.4%	0.3%
カテゴリ8	リース資産（上流）	—	—
カテゴリ9	輸送、配送（下流）	—	—
カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—
カテゴリ11	販売した製品の使用	—	—
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	0.3%	0.3%
カテゴリ13	リース資産（下流）	—	—
カテゴリ14	フランチャイズ	—	—
カテゴリ15	投資	—	—
スコープ3	1,059,763	100.0%	85.1%

※1 2020年4月～2021年3月

※2 連結対象事業者のうち、株式会社バローの全ての拠点（スーパーマーケット239店舗および物流センター、チルドセンター、プロセスセンター、青果センター等）を対象

※3 各拠点での都市ガス・LPガスの使用（テナントの使用分を含む）、社有車のガソリン使用、フォークリフトのオートガス使用等

※4 各拠点での冷凍冷蔵機器及び空調機器使用に伴うHFCの漏洩。地球温暖化係数を乗じてCO₂排出量に換算。

※5 各拠点での電力使用（テナントの使用分を含む）

※6 今年度は特定荷主報告範囲のみ。



再生可能エネルギーの創出

当社グループでは、温室効果ガス削減のため、再生可能エネルギーの創出に取り組みます。再生可能エネルギーの利用により、パネル設置前と比較してCO₂排出量を約20%抑制できる見込みです。BCP機能を備えた太陽光発電システムの第三者所有モデル（以下、PPAモデル）については、(株)バローにおいて、2019年度2店舗、2020年度に2店舗設置致しました。落雷や災害などの非常時に停電が発生した際でも蓄電システムから自動的に供給される電力で店舗運営を継続し、地域のお客様のお買い物を止めることなく活動することが可能になります。

食品廃棄物の削減

当社グループは、食品廃棄物の削減を重点課題と捉え、各社削減活動に努めております。(株)バローでは、営業政策において、発注精度や商品回転率の向上、商品の売切りなどに努め、お客様のお声を取り入れながら、お客様とともに食品廃棄物の削減に努めてまいりました。

引き続き、グループ各社での取り組みを続けてまいります。

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。

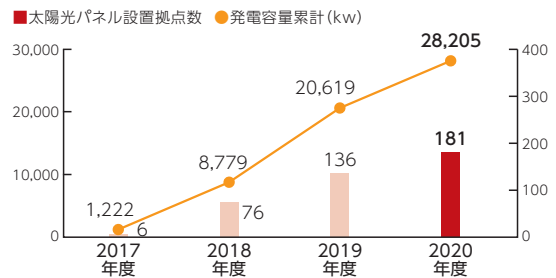
今後も更なる取り組みを推進し、環境に、社会に、そしてお客様の生活により貢献ができるよう努めてまいります。

環境パフォーマンス

	管理項目	具体的な取り組み	2019年度実績	2020年度実績	評価	結果
温室効果ガスの排出抑制	電力消費量の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	1.04 [kWh/百万円]*	0.95 [kWh/百万円]*	☀️	バローでは、使用量約4%の削減を実施しました。引き続き、エネルギーマネジメントシステムを活用した削減を実施し、エネルギー利用の高効率化に努めてまいります。
	省エネルギー配送	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 走行距離……99% ● 燃料使用量……98% ● 燃費 …… 101% 	前年度比 <ul style="list-style-type: none"> ● 走行距離……106% ● 燃料使用量……106% ● 燃費 …… 99% 	☁️	配送回数およびルートの見直しにより、走行距離・燃料使用量共に改善が見られ、燃費も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。
	特定フロン排出抑制	<ul style="list-style-type: none"> ● 冷凍機、空調機の入替 ● 設備定期点検の実施 	実施店舗 … 37拠点	実施店舗 … 26拠点	☀️	引き続き入替、定期点検を実施します。
再生可能エネルギーの創出	エネルギー創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 太陽光パネルの設置 	発電量計 …11,841kW 実施拠点 …60	発電量計 …7,586kW 実施拠点 …45	☀️	グループ各社での設置先を検討し、蓄電池型を導入するなどBCPと併せて取り組んでまいります。
食品廃棄物の削減・循環	食品廃棄物の発生抑制	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	46.6 [kg/百万円]**	45.4 [kg/百万円]**	☀️	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。
	食品残渣リサイクルの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄商品の削減 ● リサイクル実施拠点の拡大 	● リサイクル率 42.0%	● リサイクル率 44.8%	☁️	リサイクル拠点は増やしたものの、量としては減少しました。リサイクル率の向上に努めます。

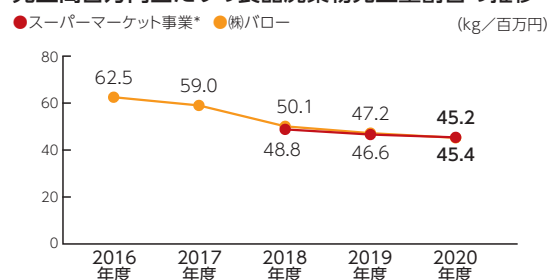
注：バローホールディングス各社対象。電気使用量、食品廃棄物量については食品小売業を対象に算出。対象：(株)バロー、(株)タチヤ、(株)食鮮館タイヨー、(株)公正屋、(株)フタバヤ、三幸(株)
*売上高における電気使用量の割合 [kWh/百万円] (原単位) **売上高における食品廃棄物の割合 [kg/百万円] (原単位)

太陽光パネル設置拠点数と発電容量累計



注：(株)バローホールディングス、(株)バロー、中部薬品(株)、(株)ホームセンターバロー、(株)アクトス、中部興産(株)で設置
PPAモデルタイプの店舗を追加

売上高百万円当たりの食品廃棄物発生量割合の推移



注：*(株)バロー、(株)タチヤ、(株)食鮮館タイヨー、(株)公正屋を対象に算出。
2019年度より(株)フタバヤ、三幸(株)を加えて算出。

価値創造の基盤

地域社会・地球環境

地球環境の課題解決に向けて、資源の循環による持続可能なモノづくりへの取り組みについて、地域活動と協力しながら進めています。

エシカルな「Re DESIGN PROJECT」への参加

本プロジェクトは、エシカルなモノづくりを目指し、地域未利用繊維素材から利用可能な形にして、販売に至るまで、業界を越えて様々な団体、企業などが協力しています。バローは本プロジェクトに賛同し、主に販売店として参加しました。

今回は、レジ袋有料化の年でもあり、「SDGsなおかいもの」と題して、未利用繊維素材を活用した、様々な利用場面をイメージしたマイバッグ制作がテーマとなりました。バロー多治見店(岐阜)、領下店(岐阜)の2店舗にて、バロー賞作品や他作品、オリジナル作品を販売し、お客様にもご好評いただきました。



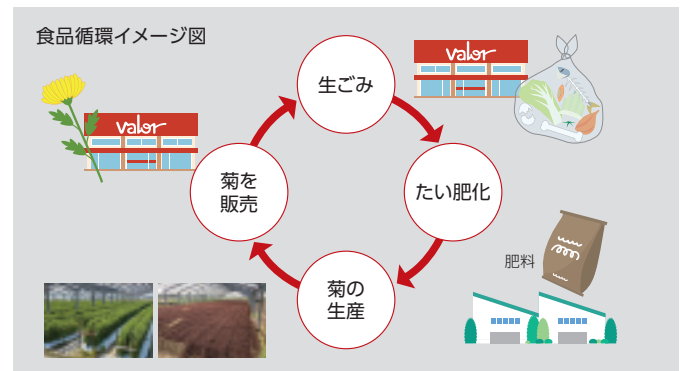
販売店舗の様子



バロー賞表彰式の様子

食品循環の取り組みについて

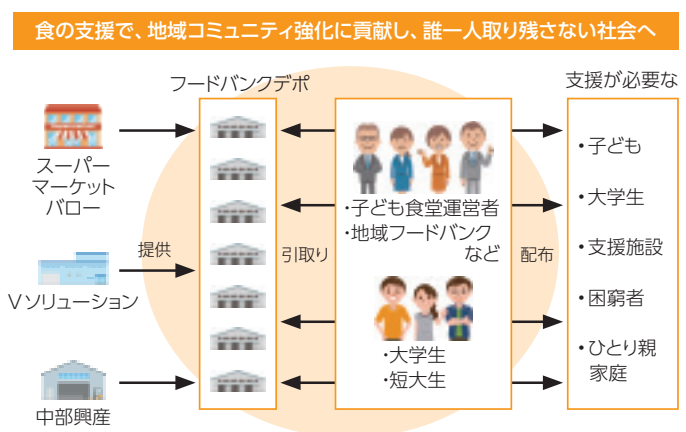
バローでは、食品リサイクルを推進しています。2020年度は、三重県の店舗から排出された生ごみを契約業者様施設にてたい肥化を行い、契約生花生産者様にて菊生産の土壌改良剤として使用、生産された菊はすべてバローグループ各店で販売しました。



フードバンク 子どもを中心とした支援について

岐阜県多治見市からスタートした食品支援は、恵那市、愛知県へと拡大して2020年度はバロー、中部興産、Vソリューションの合計21拠点からの提供が可能になり、約800万円分の食品支援を行いました。地域の子ども食堂や社会福祉協議会への提供は、東海地域を中心に幅広く支援活動を推進しているフードバンク愛知様と連携し、各団体様に合った支援と食品ロスを排出しないモデルをつくっています。

2021年度は、さらにほかのグループ会社からも食品等の提供を開始し、拠点と支援内容の拡大を目指して、育ち盛りの地域の子どもたちの食を中心としたサポートに取り組んでまいります。



DXペーパーレスの取り組みについて

バローグループでは、給与明細や個人情報の各種申請など、紙を使用した運用を行ってまいりました。すでに一部の会社でシステム化が進んでいる内容もありますが、20以上の項目について、ペーパーレス化し、システムやスマホを活用したデータ取得、申請が行えるようになりました。経済効果約1,500万円、紙類約150万枚の削減となりました。



消費者ニーズへの対応

プライベート・ブランド(PB)商品の強化

2008年、それまでの「味のクオリティ」から、それぞれにコンセプトを持つ3つのブランドが誕生しました。良品廉価の「Vセレクト」、美味しさ、製法、素材にこだわった「Vクオリティ」、有機JAS認定を取得した商品にこだわって開発した「Vオーガニック」です。加えて2014年には、上質さや品質にこだわった「Vプレミアム」がデビューし、製造委託工場の衛生管理・製造工程管理などの監査や栄養成分表示など、安全・安心への取り組みを強化する一方で、グループ以外の企業への販売拡大にも寄与しました。そして2020年10月、さらなるブランド力の強化を目指し、2つの新たなブランド「valor select」「valor plus」への集約をスタートしました。“食べて美味しい価値ある食材をvalorから食卓へ”―毎日の暮らしを応援するパローの姿勢をわかりやすく表現するため、ロゴマークには「応援」や「象徴」「目指すゴール」という意味を含め、旗印を使用しています。

valor select (パローセレクト) ―くらしの応援団

毎日の暮らしを応援。生活の基本を支える幅広い商品カテゴリーを、納得の価格と味で提供するブランドです。



valor plus (パロープラス) ―いつもの上質

いつもより“ちょっと上質”“少し贅沢”。日々の暮らしに明るい気持ちをプラスしてくれるような、身近な上質商品を提供します。



持続可能なサプライチェーンの構築

当社グループは、「製造小売業」としてのビジネスモデルの実効性を高める上で、持続可能なサプライチェーンの構築は必要不可欠と考えています。

「ホワイト物流」への取り組み

当社は、国土交通省・経済産業省・農林水産省が参加を呼びかける「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、自主行動宣言を提出しました。

1. 入荷予約システムの活用

これまで、お取引先様（メーカー・卸売業・配送業）は当社物流センターへの入荷時に待機時間が発生し、当社も入荷作業に時間がかかるなど、双方で問題を抱えておりました。そこで、2019年3月より入荷予約システムを複数センターへ導入し、6月末には事前予約率が90%以上を超えるなど、お取引先様の利用も進み、待機時間の削減や入荷作業の効率化に繋がっております。

2. 加工食品の発注リードタイムの変更

株式会社パローのドライ物流センターに関し、お取引先様（メーカー・卸売業）は、商品が店舗に到着する1日前に発注データを受信していただきました。お取引先様ではデータ受信から物流センターへの出荷までの短い時間で必要なトラックを確保するなど、出荷作業に係る負担は少なく、物流センターでもお取引先様からの入荷時間にバラツキが生じるなどの問題を抱えておりました。そこで、商品が店舗に到着する2日前に発注データを受信するよう、リードタイムを変更したところ、お取引先様は出荷段取り時間を持つことができ、当社ではセンターから店舗への配送を柔軟に組み立てられるようになるなど、作業の平準化に繋がりました。

3. 入出荷許容率1/3ルールの見直し

株式会社パローでは、食品廃棄物の削減に向けた取り組みを本格化したことから、2019年7月より可児ドライ物流センターに入荷する商品を対象に入出荷許容日数を順次緩和しました。お取引先様（メーカー・卸売業）への返品を低減することで、製造からセンター入荷時まで発生する食品廃棄物の削減にも寄与したいと考えています。

買物課題への取り組み

買物不便地域に向けて、パートナー様と協業し岐阜県内5店舗10台の移動販売を展開するとともに、買い物に行く時間がないという「働く世代」の課題解決に向けて、2019年7月に事業所向け配送事業ainoma（アイノマ）を開始し、同事業のシステムを基盤に2020年5月よりドライブスルーで商品を受け取るainomaピックアップのほか、保育所などの事業所向け配送、個人宅配、店頭ピックアップ、カタログ併用の買い物代行サービスなど、地域のニーズに合わせたサービス展開を進めています。

人材の多様性

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		2018年度	2019年度	2020年度
女性の活躍支援 	<p>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。</p>	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/437名)	5.6% (43名/774名)	5.8% (48名/826名)
多様な働き方 	<p>当社ではライフステージの変化に対応した職場環境の整備に取組み、産休・育休制度、介護休業制度の周知徹底、復帰しやすい職場づくりに取り組んでいます。</p>	産休・育休取得者数			
		産休 (社員/パートタイマー)	169名 (66名/103名)	224名 (92名/132名)	165名 (62名/103名)
		育休 (社員/パートタイマー)	179名 (71名/108名)	205名 (68名/137名)	201名 (75名/126名) 内男性従業員4名
障がい者雇用 	<p>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! 応援団ぎふ」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。</p>	障がい者雇用率*	2.20%	2.40%	2.40%
		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	
		「岐阜県障がい者差別解消検討委員」		2015年度～現任	
定年再雇用制度 	<p>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。</p>	同制度利用率	87.2%	95.7%	79.1%
社員登用制度 	<p>中核事業会社16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。</p>	登用者数	122名	205名	238名
従業員数 	<p>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。</p>	従業員数 (平均勤続年数)	6,501名 (9.0年)	8,168名 (9.0年)	8,661名 (9.1年)
		女性 (平均勤続年数)	1,739名 (5.6年)	2,299名 (5.9年)	2,552名 (5.9年)
		男性 (平均勤続年数)	4,762名 (10.2年)	5,869名 (10.2年)	6,109名 (10.5年)

注：従業員数の89.1%を占める17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、(株)フタバヤ、三幸(株)、中部フーズ(株)、中部薬品(株)、(株)ダイユーエイト、(株)ホームセンターパロー、(株)タイム、(株)アミーゴ、(株)アクトス、(株)中部流通、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保有する企業を対象にグループ適用申請を実施しています。



中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。

中期3ヵ年経営計画の基本方針の一つである商品そのものの魅力の強化は、商品を販売する力、「現場力」が重要となります。スーパーマーケットパローでは、現場力を牽引する、商品と販売のプロフェッショナルである「マイスター」を任命する新たな人事制度を構築し、中長期的な成長を支える人材の活躍を支えます。

2020年度は、8月に、農産2名、水産2名のマイスターが着任し、店舗の成長を支えるとともに、真のプロフェッショナルを目指す従業員の見本となりながら、進化を続ける売り場づくりに力を尽くしています。

マイスターの声

Q 仕事の一番のやりがい・面白さと、心掛けている事は何ですか？

A 仕事のやり方に不正解はあっても正解がない事、これが一番楽しいと感じる部分です。前向きにチャレンジし続ける事で結果が数字に表れ、評価に繋がる。この評価の基準こそが一番のやりがいに繋がっていると感じています。心掛けているのは、お客様の立場や気持ちを主観的に捉える事です。「この仕事はお客様のためになっているか」という当たり前の観点を忘れないためにも、お客様との日々の会話も大切にしています。

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。

人材開発センターに併設されたパロー歴史館・創業者伊藤喜美記念館は、理念を体感する場として活用されています。また、2018年度からは階層別研修に人権に関するテーマを盛り込み、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、適切な対応を講じることで、従業員満足からお客様満足に繋がることを啓発しています。

多様な人材の活躍の場を広げる

社会と繋がる

岐阜県立加茂特別支援学校の生徒さんが育てた花苗をスーパーマーケットパローの店舗で販売いたしました。苗を育てた生徒のみなさんと、お手にとっていただいたお客様とを繋ぐ活動をこれからも続けます。



多様な働き方の推進

パローグループでは多様な働き方のできる環境を目指して、社員の声も取り上げながら、制度の整備、改訂を進めています。2020年度には、男性育児休暇取得者が4名となりました。制度の浸透を進めるために必要な意識改革にも取り組みながら、グループ内での事例共有・意見交換を進め、働きやすい職場の環境づくりを進めて参ります。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

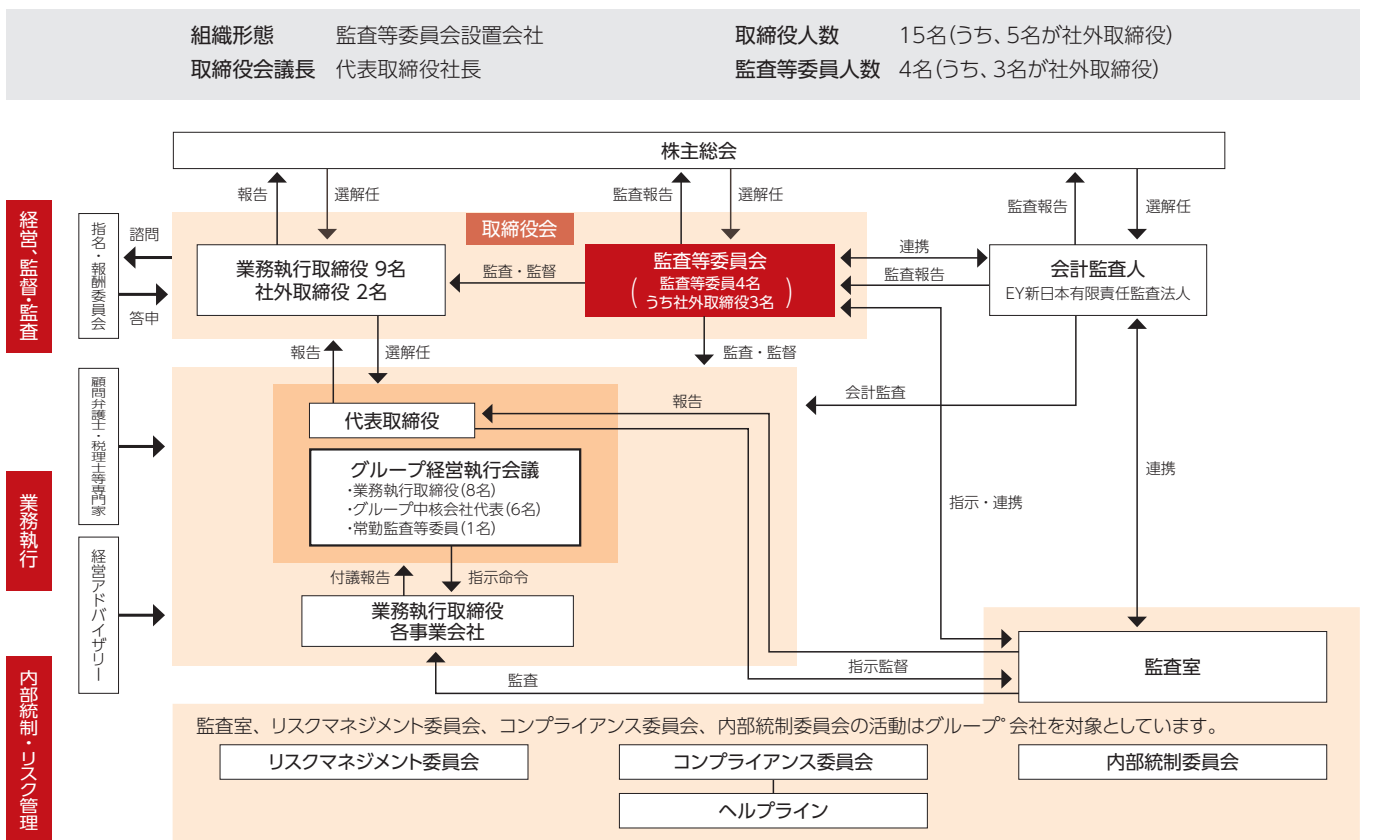
バローホールディングスは、株主や顧客をはじめとするすべてのステークホルダーの視点から、経営の透明性・公正性やリスク管理の徹底と適時適切な情報開示に配慮しつつ、企業経営の効率性と経営の意思決定の迅速化を高めることを通じて、企業価値の継続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な目的としております。

コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要 (2021年6月25日現在)

当社は2015年10月の持株会社への移行を機に、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会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、すべ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。



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ます。2020年度の総合評価は3.9と、前年度より0.1ポイント改善し、実効性は概ね確保できているとの結果を得ました。但し、グループ事業の幅が広がる中で、決議事項及び報告事項が増えてきたことから、グループガバナンスの強化、事業戦略についてはさらに深い議論を行うべきとの意見も出ております。



取締役会が経営陣幹部の選解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説明

(1) 方針

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 取締役の解任については、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合、職務の懈怠等により当社の企業価値を著しく毀損させた場合等に、取締役会にて審議することとしております。

(2) 手続

- ① 監査等委員でない取締役候補者については、代表取締役田代正美を議長とし、業務執行取締役2名と社外取締役3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。
- ② 監査等委員である取締役候補者については、指名・報酬委員会にて検討した上、監査等委員会の同意を得て、取締役会にて決定します。
- ③ 取締役の解任については、指名・報酬委員会の答申とともに、監査等委員会の意見を聴取したうえで、取締役会にて決定することとしております。

(3) 選解任・指名についての説明

- ① 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。
- ② 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 (2)」に記載しております。
- ③ 取締役の解任の説明（不再任を除く）につきましては、株主総会参考書類等において開示することとしております。

取締役の報酬額またはその算定方法

(1) 基本方針

- ① 役員報酬等の構成は、基本報酬と業績連動報酬である賞与、株式報酬としており、社内・社外の別に応じて設定しております。なお、社外取締役及び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 基本報酬額は、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、毎月支給します。なお、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ます。また、連結子会社出身の取締役（役付取締役を除く）の子会社における報酬は、子会社の役員報酬に係る規定に基づき支給します。
- ③ 業績連動報酬となる賞与は、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、取締役が委任を受けている事業の業績等を勘案して算定し、支給します。
- ④ 株式報酬は、2017年6月29日開催の第60期定時株主総会で承認された株式交付信託制度であり、取締役退任時に当社株式が交付されます。その運用は、同日開催の取締役会で承認された「役員向け株式交付規程」に基づき行います。

(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。

基本報酬額及び賞与額の決定につきましては、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3名で構成する指名・報酬委員会にてその内容を検討の上、取締役会の決議により、その決定を指名・報酬委員会の答申を重視することを条件として、代表取締役会長兼社長である田代正美に再一任しております。

監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員会の決議により決定しております。

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

社外取締役の選任にあたっては、「会社法上の要件、上場証券取引所の定める独立役員資格を充たし、一般株主と利益相反の生じるおそれがないこと、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。

取締役会・監査等委員会の開催状況及び出席状況（2020年度）

	取締役会	監査等委員会
開催回数	14回	13回
社外取締役の出席状況	100%	100%

注：2020年4月より2021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（2020年度）

第64期定時株主総会 (2021年6月25日開催)	ご来場株主数：89名 65分開催 (昨年 93名 46分開催)
------------------------------	------------------------------------

役員（2021年6月25日現在）

氏名	役職	その他重要な役職の兼務
田代正美	代表取締役会長兼社長	
横山悟	取締役副社長	(株式会社アクトス 代表取締役社長 株式会社パロー 取締役副社長)
篠花明	常務取締役	管理本部長兼総務部長兼財務部長 (中部アグリ株式会社 代表取締役社長)
森克幸	取締役	(株式会社タチャ 代表取締役会長 株式会社パロー 専務取締役)
小池孝幸	取締役	流通技術本部長兼システム部長 (中部興産株式会社 代表取締役社長)
米山智	取締役	流通技術本部 ルビット事業部長
和賀登盛作	取締役	(アレンザホールディングス株式会社 取締役副社長 株式会社ホームセンターパロー 代表取締役社長)
高巢基彦	取締役	(中部薬品株式会社 代表取締役社長)
浅倉俊一	取締役	(アレンザホールディングス株式会社 代表取締役社長)
高橋俊行	社外取締役	
林美保子	社外取締役	
高山景	取締役	常勤監査等委員
増田陸奥夫	社外取締役	監査等委員
秦博文	社外取締役	監査等委員
伊藤時光	社外取締役	監査等委員

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社では、内部統制及びコンプライアンスの実践については、これを重要な経営事項と認識し、当社が社会からの信頼を得て、社会の発展に貢献するために当社の経営理念、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として定めるとともに、各基本方針、基本規程の定義、運用により全役員、全社員への徹底を図っております。

内部統制システム

内部統制システムについては、「内部統制システムの基本方針」（2021年4月19日一部改訂）を定め、内部統制システムの整備・運用を図るとともに、定期的開催される内部統制委員会により、内部統制システムの整備・運用状況等を確認する体制をとっております。また、監査等委員も出席し、意見を述べる体制とします。内部統制委員会での確認結果につきましては、年1回、取締役会へ報告します。また、速やかに報告すべき事案が確認された際には、取締役会へ随時報告します。



コンプライアンス・リスク管理体制

リスク管理体制

リスク管理体制の整備につきましては、損失の危険管理に関する「リスクマネジメント基本規程」を定めております。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。2021年4月1日の改訂により、対象リスクを全6類型に集約し、対象リスクを管理するワーキンググループ（分科会）を対象リスクに合わせ設置するとともに、主管部署を明文化し、平常時におけるリスクマネジメント委員会のリスク管理推進体制の定義、及び緊急時における危機管理体制については、BCP等を設定することを定めております。

リスクマネジメント委員会の事務局はリスクマネジメント部とし、年2回開催し、取締役会へ年1回報告する体制とします。なお、リスクマネジメント委員会には常勤監査等委員、監査室長が出席し、意見を述べる事ができる体制としております。

コンプライアンス

コンプライアンス管理体制の整備につきましては、全社的なコンプライアンスの遵守に関する「コンプライアンス基本規程」を定め、コンプライアンスの実践につきましては、法令の新設、改正などへの対応を通じ、社内管理体制の整備及び維持発展を図っております。また、コンプライアンス委員会は平常時にはリスクマネジメント委員会との共同開催とし、年2回開催し、取締役会へ年1回報告する体制とします。重大なコンプライアンス違反が判明した際には緊急招集し、該当事案の調査委員会の設置及び調査委員の構成について協議を行い、その結果を取締役会へ上程します。その際、委員長は必要に応じて委員を選任します。なお、コンプライアンス委員会には常勤監査等委員、監査室長が出席し、意見を述べる事ができる体制としております。また、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ひとつとして、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運用を行うとともに、通報内容につきましては、コンプライアンス委員会に報告されております。

子会社の業務の適正を確保するための体制

「企業倫理行動指針」をグループ全社に適用し、グループの取締役・社員一体となった遵法意識の醸成を図っております。また、「グループ関係会社管理規程」及び「グループ関係会社権限規程」を定め、その規程に基づいた一定の事項について当社に報告することを義務付けるとともに、一定の基準を満たすものについては、当社取締役会又はグループ経営執行会議への付議事項としております。代表取締役直轄の組織として配置された監査室は、内部監査計画に基づき、グループ各社の業務監査を実施しており、監査結果については、取締役会、監査等委員会、会計監査人の他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。

事業等のリスク

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、価格競争の激化、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) 自然災害・流行性感染症等（地震・台風等の大規模自然災害や流行性感染症が発生した場合）
- (5) 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）
- (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

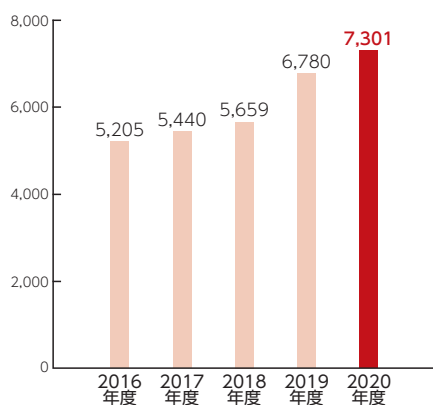
3. 固定資産の減損

4. 繰延税金資産

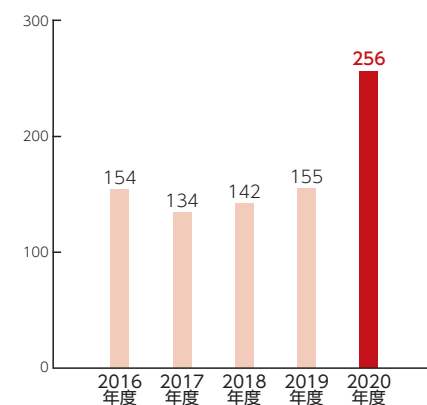
11年間の財務ハイライト

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
連結会計年度				
営業収益	379,172	410,577	431,218	454,180
営業利益	12,347	15,236	15,852	14,287
経常利益	12,817	16,020	16,844	15,311
親会社株主に帰属する当期純利益	4,232	7,149	8,184	9,162
連結会計年度末				
総資産	190,065	199,774	213,629	235,131
純資産	61,821	68,134	75,466	82,949
株主資本	60,998	67,243	74,887	82,395
有利子負債	69,746	69,383	75,679	87,265
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,324	19,190	21,139	19,198
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,428	△17,793	△20,961	△23,746
フリーキャッシュ・フロー	5,895	1,397	177	△4,547
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,608	△2,283	2,914	5,983
現金及び現金同等物の期末残高	13,547	12,676	15,764	17,055
設備投資				
設備投資（支払ベース）	15,245	17,859	22,101	25,226
用途別内訳：				
新店投資	8,995	11,230	14,414	12,851
既存店投資	5,007	4,114	1,788	2,306
その他	1,243	2,515	5,899	10,069
減価償却費（CF）	9,017	9,612	10,255	11,090
1株当たり指標				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,197.67	1,320.33	1,454.43	1,600.25
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	83.10	140.38	159.56	177.95
1株当たり年間配当金（円）	22	26	29	31
配当性向	26.5%	18.5%	18.2%	17.4%
主要な経営指標				
総資産経常利益率（ROA）	7.0%	8.2%	8.1%	6.8%
自己資本当期純利益率（ROE）	7.1%	11.2%	11.5%	11.7%
自己資本比率	32.1%	33.7%	35.1%	35.0%
D/Eレシオ（倍）	1.1	1.0	1.0	1.1

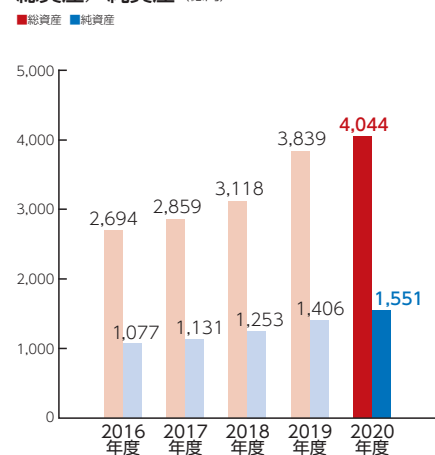
営業収益（億円）



営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）





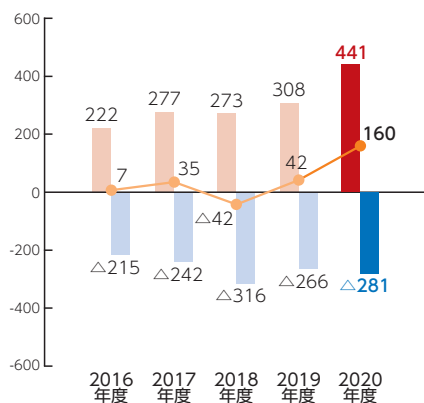
(百万円)

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
470,564	497,463	520,530	544,020	565,931	678,096	730,168
15,000	16,683	15,439	13,470	14,210	15,515	25,648
16,108	17,586	16,762	14,937	16,091	16,878	28,397
9,214	10,759	10,522	7,570	7,910	6,477	12,592
245,386	255,916	269,488	285,905	311,813	383,919	404,458
90,881	99,027	107,727	113,167	125,395	140,645	155,190
90,301	98,408	107,057	112,365	124,599	132,375	142,095
86,880	84,952	87,231	88,821	96,717	124,872	120,884
22,257	22,991	22,270	27,790	27,369	30,871	44,138
△15,660	△19,045	△21,569	△24,258	△31,621	△26,615	△28,137
6,596	3,945	700	3,531	△4,252	4,256	16,001
△3,745	△6,758	△3,168	△3,223	7,302	△551	△10,472
19,960	17,103	14,659	14,938	17,938	24,159	29,349
20,225	20,041	24,441	27,575	26,878	32,138	32,832
12,763	11,628	15,144	14,394	14,903	20,457	9,742
2,237	3,650	7,709	9,850	9,451	8,498	17,145
5,225	4,763	1,587	3,332	2,524	3,183	5,945
12,168	12,683	13,125	13,952	15,163	17,665	18,234
1,751.57	1,925.45	2,093.74	2,196.89	2,320.53	2,435.06	2,660.56
178.91	208.87	205.83	148.04	153.06	120.63	234.52
33	36	40	45	48	52	54
18.4%	17.2%	19.4%	30.4%	31.4%	43.1%	23.0%
6.7%	7.0%	6.4%	5.4%	5.4%	4.9%	7.2%
10.7%	11.4%	10.2%	6.9%	6.7%	5.1%	9.2%
36.8%	38.5%	39.7%	39.3%	40.0%	34.1%	35.3%
1.0	0.9	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8

財務・企業データ

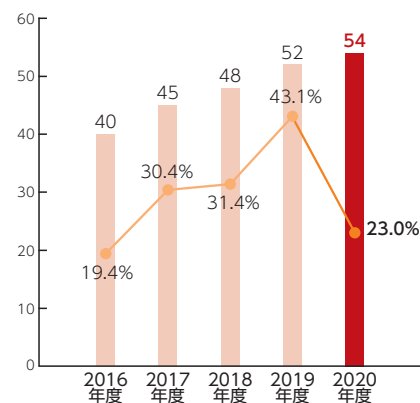
キャッシュ・フローの状況 (億円)

■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



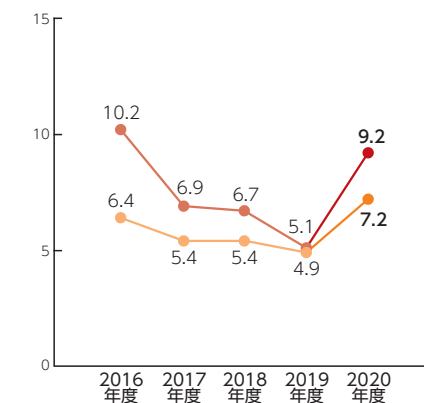
1株当たり年間配当金 (円) / 配当性向

■1株当たり配当金 ●配当性向



ROE・ROA (%)

●ROE ●ROA



2020年度財務レビュー

連結業績及び財務内容の総括

当社グループの2020年度経営成績は、営業収益7,301億68百万円（前年同期比7.7%増）、営業利益256億48百万円（前年同期比65.3%増）、経常利益283億97百万円（前年同期比68.2%増）、親会社株主に帰属する当期純利益125億92百万円（前年同期比94.4%増）となりました。営業収益は26期連続増収で過去最高となり、営業利益以下の各段階利益も過去最高を更新しました。

増収分（520億71百万円）に対する主要セグメントの内訳は、スーパーマーケット事業が235億14百万円、ホームセンター事業が158億76百万円、ドラッグストア事業が112億17百万円となりました。主要3事業の既存店売上高がいずれも好調に推移し、特にスーパーマーケット事業及びホームセンター事業では、商品政策上の強化部門が巣ごもり需要の拡大を受けて大幅に伸ばしました。

増益分（101億33百万円）に対する主要セグメントの内訳は、スーパーマーケット事業が70億52百万円、ホームセンター事業が38億62百万円となりました。スーパーマーケット事業では、中核の株式会社パローで「デスティネーション・ストア」を目指した改装が進み、生鮮売上比率が高まり売上総利益率の改善が進んだほか、広告宣伝費の削減等の経費低減も寄与しました。ホームセンター事業では、アレンザホールディングス株式会社の子会社化に伴う事業統合効果として、商品原価の低減やプライベート・ブランド商品の開発が進み、売上総利益率が改善したほか、増収に伴って経費率が低減しました。一方、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の営業損失は19億33百万円となりま

した。これは主に、緊急事態宣言発令下での臨時休業や特別休業制度の運用、店舗閉鎖等により、会費収入が減少したことによるものです。損益分岐点の低減に向けて固定費削減に繋がる取り組みを進めたものの、経費を吸収しきれなかったことから、収益適正化へ更なる取り組みが必要と考えております。

なお、特別損失47億51百万円を計上しておりますが、主な内訳は「固定資産の減損に係る会計基準」に基づく減損損失が28億43百万円、営業自粛による損失が7億2百万円となりました。営業自粛による損失は、スポーツクラブ事業で6億2百万円、その他の事業に含まれるペットショップ事業で99百万円計上しております。

経営効率につきましては、ROAが前期の4.9%から7.2%へ、ROEが前期の5.1%から9.2%へ改善しました。ROAの改善は、営業収益経常利益率が前期の2.5%から3.9%へ上昇したことが主な要因で、特に経費率が前期の26.1%から25.3%へ低下したことが寄与しています。ROA及びROEは、当連結会計年度を最終年度とする中期3か年経営計画の定量目標（ROA5.6%以上、ROE7.7%以上）を上回りましたが、総資産回転率は前期の1.9回より変わらず、経営効率の向上には、グループ経営資源の更なる活用が必要と考えております。2022年3月期を起点とする中期3か年経営計画の財務政策では、デット・エクイティ・レシオ0.6倍を目処に有利子負債を圧縮することを財務規律として打ち出しております。また、資金調達バランスの変化を前提に、資本コストをより意識した経営へ移行するため、経営効率指標として新たにROICを採用しております。

バランスシートの状況

総資産は、前連結会計年度末に比べ205億39百万円増加し、4,044億58百万円となりました。これは主に前連結会計年度末に比べて、現金及び預金52億36百万円、たな卸資産18億51百万円、有形固定資産87億41百万円及び繰延税金資産14億21百万円が増加したことによるものです。

負債は、前連結会計年度末に比べ59億93百万円増加し2,492億67百万円となりました。これは主に前連結会計年度末に比べて、支払手形及び買掛金18億22百万円及び未払法人税等41億88百万円が増加したことによるものです。純資産は、前連結会計年度末に比べ145億45百万円増加し、1,551億90百万円となりました。なお、非支配株主持分及び新株予約権を除く純資産は1,428億62百万円となり、自己資本比率は35.3%となりました。これらの結果、デット・エクイティ・レシオは前期の0.9倍から0.8倍となり、中期3か年経営計画で目処としていた水準に戻っております。

キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べ51億90百万円増加し、293億49百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動により得られた資金は、前連結会計年度に比べ132億66百万円増加し441億38百万円となりました。これは主に前連結会計年度末に比べて、仕入債務が37億30百万円減少したものの、税金等調整前当期純利益116億81百万円、売上債権31億70百万円及び減価償却費5億68百万円が増加したことによるものです。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動の結果使用した資金は、前連結会計年度に比べ15億21百万円増加し、281億37百万円となりました。これは主に、有形固定資産の売却による収入が9億75百万円増加、連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出が4億87百万円減少及び事業譲受による支出が11億5百万円減少したものの、新規出店及び改装に伴う有形固定資産の取得による支出が45億11百万円増加したことによるものです。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果使用した資金は、前連結会計年度に比べ99億20百万円増加し、104億72百万円となりました。これは主に、商業紙の発行により100億円収入が増加したものの、長期借入れによる収入が101億91百万円減少し、短期借入金の返済72億24百万円及び長期借入金の返済27億1百万円による支出が増加したことによるものです。



利益配分に関する基本方針及び当年度の配当

当年度の期末配当は、1株あたり29円とし、中間配当の同25円と合わせた年間配当額は前連結会計年度比2円増配の同54円となり、連結配当性向は23.0%となりました。キャッシュ・フローの創出、資金使途及び財務規律については、2022年3月期を起点とする中期3ヵ年経営計画において方針を掲げておりますが、引き続きキャッシュ・フロー創出力を高めることを重視してまいります。

利益配分の考え方として、設備投資額は3ヵ年累計850億円程度とし、使途構成比は新店投資45～50%、既存店投資35%程度、DX関連を含むその他投資15～20%を予定しております。株主還元については、配当性向25%を目処に安定的かつ継続的に行うことを基本としつつ、内部留保を高めて経営の安全性を維持することも併せて重要と考えております。

2021年度の見通し

新型コロナウイルス感染症の影響につきましては、ワクチン接種による感染収束が期待されるものの、変異株拡大への懸念もあり、引き続き不透明な状況が続くものと思われまます。当社グループが主として属する食品流通業界では、外出・外食自粛に伴う内食需要の継続が予想されますが、生活様式・消費行動が変化し、そのスピードが加速していることから、変化への対応力がより問われると言えます。

2021年3月期までの中期3ヵ年経営計画を終えた当社グループは、基本方針「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」に掲げた通り、出店による成長からの転換について一定の成果を得られました。但し、経営効率の一層の向上を達成するためには、多様な経営資源を活かしきる必要があると考えております。また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、新たな生活様式・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し、当社グループが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かについて、2030年を見据えた中長期経営方針「パローグループ・ビジョン2030」、「サステナビリティ・ビジョン2030」を定め、その実現に向けて「パローグループ新中期3ヵ年経営計画」を策定しました。ドミナント形成地域では、パ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「パロー経済圏」の構築を、展開全域においては、商品力で選ばれる「デスティネーション・カンパニー」を目指してまいります。その実現に向けて、顧客との接点を強化する

とともに、DX（デジタル・トランスフォーメーション）を通じて、「製造小売業」としてのビジネスモデルを進化させます。また、持続可能な社会の実現に向けて、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てまいります。

上記ビジョンに基づく新中期3ヵ年経営計画は、戦略目標を「コネク2030～商品・顧客・社会を繋ぐ」に定め、製造機能の強化やサプライチェーンの情報連携による商品力の向上、EC戦略の推進や「Lu Vitカード」・アプリを通じた顧客との接点強化に取り組むとともに、グループ・ガバナンスの強化、脱炭素化社会の実現及び食品廃棄物の削減など、サステナビリティ・マネジメントを推進いたします。

2022年3月期の設備投資につきましては、「デスティネーション・ストア」への転換を推進するため、スーパーマーケットで約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するとともに、ビジネスモデルの進化を目的にDX関連を含むその他投資も予定しております。新店投資につきましては、スーパーマーケット5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）9店舗、スポーツクラブ8店舗、ペットショップ7店舗、その他8店舗の計67店舗の新設を計画しております。

以上の前提に基づき、2022年3月期の連結業績につきましては、営業収益7,320億円（注）、営業利益230億円（前年同期比10.3%減）、経常利益250億円（前年同期比12.0%減）、親会社株主に帰属する当期純利益120億円（前年同期比4.7%減）を見込んでおります。

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）等を適用するため、営業収益予想は当該会計基準等を適用した金額となっておりますが、比較対象となる会計処理方法が異なるため、前年同期比は記載しておりません。

中期3ヵ年経営計画における財政施策

事業ポートフォリオ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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。 ● 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。
キャッシュ・フローの創出	● 2024年3月期までの3ヵ年累計1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを創出。
成長投資	● M&Aを除き、2024年3月期までの3ヵ年累計850億円程度の設備投資を予定。 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。
有利子負債の返済	● D/Eレシオ0.6倍を目処に有利子負債を圧縮。
株主還元	● 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。
財務規律	● 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。

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。

連結財務諸表(要約)

連結貸借対照表

株式会社パローホールディングス及び連結子会社 (2020年及び2021年3月31日現在)

(百万円)

	2019年度	2020年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	24,687	29,924
受取手形及び売掛金	12,779	13,717
商品及び製品	51,284	52,878
原材料及び貯蔵品	891	1,149
その他	14,932	14,537
貸倒引当金	△10	△7
流動資産合計	104,565	112,199
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	277,323	292,338
減価償却累計額	△144,695	△152,877
建物及び構築物(純額)	132,628	139,460
機械装置及び運搬具	10,229	13,593
減価償却累計額	△6,966	△9,094
機械装置及び運搬具(純額)	3,263	4,499
土地	51,636	52,096
リース資産	22,397	23,681
減価償却累計額	△13,209	△14,777
リース資産(純額)	9,188	8,903
建設仮勘定	3,576	3,669
その他	42,398	43,311
減価償却累計額	△33,259	△33,767
その他(純額)	9,139	9,544
有形固定資産合計	209,431	218,173
無形固定資産		
のれん	1,390	1,496
リース資産	144	157
その他	14,172	14,339
無形固定資産合計	15,706	15,993
投資その他の資産		
投資有価証券	7,141	9,964
長期貸付金	1,052	1,106
繰延税金資産	9,599	11,039
差入保証金	32,102	32,350
その他	4,660	4,023
貸倒引当金	△341	△392
投資その他の資産合計	54,215	58,092
固定資産合計	279,353	292,259
資産合計	383,919	404,458

(百万円)

	2019年度	2020年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	51,400	59,423
短期借入金	26,159	21,962
コマーシャル・ペーパー	—	10,000
1年内償還予定の社債	20	10,010
1年内返済予定の長期借入金	21,180	20,495
リース債務	2,529	2,574
未払法人税等	3,659	7,848
賞与引当金	3,143	3,634
役員賞与引当金	141	205
ポイント引当金	1,479	1,542
未回収商品券引当金	275	291
資産除去債務	91	30
店舗閉鎖損失引当金	562	248
その他	31,143	27,218
流動負債合計	141,786	165,484
固定負債		
社債	10,010	—
長期借入金	53,489	44,520
リース債務	11,483	11,320
繰延税金負債	219	247
役員退職慰労引当金	627	673
退職給付に係る負債	4,743	5,804
資産除去債務	12,703	13,342
長期預り保証金	6,906	6,603
その他	1,301	1,269
固定負債合計	101,486	83,783
負債合計	243,273	249,267
純資産の部		
株主資本		
資本金	13,609	13,609
資本剰余金	20,076	20,049
利益剰余金	99,256	108,998
自己株式	△566	△561
株主資本合計	132,375	142,095
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△1,865	880
繰延ヘッジ損益	0	—
為替換算調整勘定	273	140
退職給付に係る調整累計額	△34	△254
その他の包括利益累計額合計	△1,627	766
新株予約権	142	134
非支配株主持分	9,754	12,194
純資産合計	140,645	155,190
負債純資産合計	383,919	404,458



連結損益計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社（2020年及び2021年3月31日に終了した連結会計年度）

(百万円)

	2019年度	2020年度
売上高	655,859	706,331
売上原価	485,339	519,555
売上総利益	170,519	186,775
営業収入	22,237	23,837
営業総利益	192,757	210,613
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	8,486	5,842
包装費	38	141
消耗品費	1,206	1,405
配送費	1,353	1,679
ポイント引当金繰入額	3,352	3,601
貸倒引当金繰入額	2	4
役員報酬	972	988
給料及び手当	65,435	69,773
賞与	5,258	6,120
賞与引当金繰入額	2,919	3,403
役員賞与引当金繰入額	136	203
退職給付費用	908	1,240
役員退職慰労引当金繰入額	40	61
法定福利及び厚生費	11,141	12,099
水道光熱費	10,014	9,299
賃借料	29,330	30,286
修繕維持費	4,110	4,758
減価償却費	15,412	16,283
のれん償却額	391	434
その他	16,728	17,336
販売費及び一般管理費合計	177,241	184,964
営業利益	15,515	25,648
営業外収益		
受取利息	133	133
受取配当金	223	186
受取事務手数料	1,425	1,576
受取賃貸料	834	855
持分法による投資利益	39	19
その他	1,356	1,927
営業外収益合計	4,013	4,698
営業外費用		
支払利息	875	854
為替差損	710	—
不動産賃貸原価	696	680
その他	367	415
営業外費用合計	2,650	1,950
経常利益	16,878	28,397
特別利益		
固定資産売却益	10	47
土地受贈益	—	103
投資有価証券売却益	2	42
負のれん発生益	40	17
違約金収入	150	170
補助金収入	283	467
受取保険金	303	—
その他	138	50
特別利益合計	930	898
特別損失		
固定資産売却損	3	24
固定資産除却損	218	287
減損損失	3,065	2,843
固定資産圧縮損	221	197
投資有価証券評価損	90	138
災害による損失	365	—
営業自粛による損失	272	702
その他	707	557
特別損失合計	4,944	4,751
税金等調整前当期純利益	12,863	24,544
法人税、住民税及び事業税	6,439	10,877
法人税等調整額	△903	△1,793
法人税等合計	5,535	9,083
当期純利益	7,328	15,461
非支配株主に帰属する当期純利益	851	2,868
親会社株主に帰属する当期純利益	6,477	12,592

連結財務諸表(要約)

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社 (2020年及び2021年3月31日に終了した連結会計年度)

(百万円)

	2019年度	2020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	12,863	24,544
減価償却費	17,665	18,234
減損損失	3,065	2,843
のれん償却額	391	434
負ののれん発生益	△40	△17
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△7	42
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	334	624
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	28	21
ポイント引当金の増減額(△は減少)	178	57
受取利息及び受取配当金	△356	△320
支払利息	875	854
固定資産除却損	218	287
固定資産圧縮損	221	197
災害による損失	365	—
営業自粛による損失	272	702
投資有価証券評価損益(△は益)	90	138
持分法による投資損益(△は益)	△39	△19
補助金収入	△283	△467
受取保険金	△303	—
売上債権の増減額(△は増加)	△3,427	△256
たな卸資産の増減額(△は増加)	△917	△1,552
仕入債務の増減額(△は減少)	5,095	1,364
未払消費税等の増減額(△は減少)	△622	1,306
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	988	847
その他	1,486	1,952
小計	38,142	51,822
利息及び配当金の受取額	255	220
利息の支払額	△818	△834
法人税等の支払額	△6,708	△7,069
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,871	44,138
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	△283	△427
定期預金の払戻による収入	676	532
有形固定資産の取得による支出	△22,469	△26,981
有形固定資産の売却による収入	48	1,023
無形固定資産の取得による支出	△1,680	△1,250
投資有価証券の取得による支出	△459	△118
投資有価証券の売却による収入	115	227
貸付けによる支出	△136	△6
貸付金の回収による収入	22	83
差入保証金の差入による支出	△1,607	△1,766
差入保証金の回収による収入	1,967	1,868
預り保証金の受入による収入	333	450
預り保証金の返還による支出	△651	△770
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△680	△193
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	43	102
事業譲受による支出	△1,182	△76
補助金による収入	283	467
その他	△953	△1,300
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,615	△28,137
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)	2,983	△4,241
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	10,000
長期借入れによる収入	22,348	12,156
長期借入金の返済による支出	△19,516	△22,218
社債の償還による支出	△100	△34
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,821	△2,802
自己株式の売却による収入	0	5
自己株式の取得による支出	△0	△1
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△361	△46
配当金の支払額	△2,690	△2,848
非支配株主への配当金の支払額	△393	△441
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△551	△10,472
現金及び現金同等物に係る換算差額	△487	△337
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,217	5,190
現金及び現金同等物の期首残高	17,938	24,159
株式交換による現金及び現金同等物の増加額	3,003	—
現金及び現金同等物の期末残高	24,159	29,349



連結株主資本等変動計算書

株式会社パローホールディングス及び連結子会社（2020年及び2021年3月31日に終了した連結会計年度）

2019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	13,609	15,543	95,468	△566	124,054	421	0	155	△33	544	101	693	125,395
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		△269			△269								△269
株式交換による増加		4,802			4,802								4,802
剰余金の配当			△2,689		△2,689								△2,689
親会社株主に 帰属する 当期純利益			6,477		6,477								6,477
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分				0	0								0
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						△2,287	△0	117	△1	△2,171	40	9,060	6,929
当期変動額合計	—	4,532	3,788	△0	8,320	△2,287	△0	117	△1	△2,171	40	9,060	15,250
当期末残高	13,609	20,076	99,256	△566	132,375	△1,865	0	273	△34	△1,627	142	9,754	140,645

2020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	13,609	20,076	99,256	△566	132,375	△1,865	0	273	△34	△1,627	142	9,754	140,645
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		△26			△26								△26
剰余金の配当			△2,850		△2,850								△2,850
親会社株主に 帰属する 当期純利益			12,592		12,592								12,592
自己株式の処分				5	5								5
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						2,746	△0	△133	△219	2,393	△8	2,440	4,825
当期変動額合計	—	△26	9,742	5	9,720	2,746	△0	△133	△219	2,393	△8	2,440	14,545
当期末残高	13,609	20,049	108,998	△561	142,095	880	—	140	△254	766	134	12,194	155,190

企業データ/株式状況

(2021年3月31日現在)

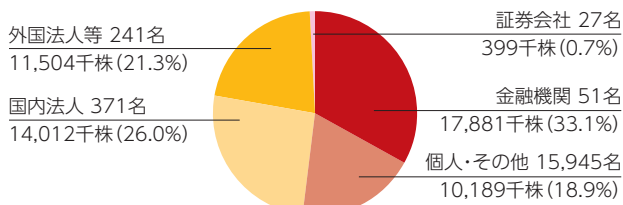
企業データ

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	16,635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



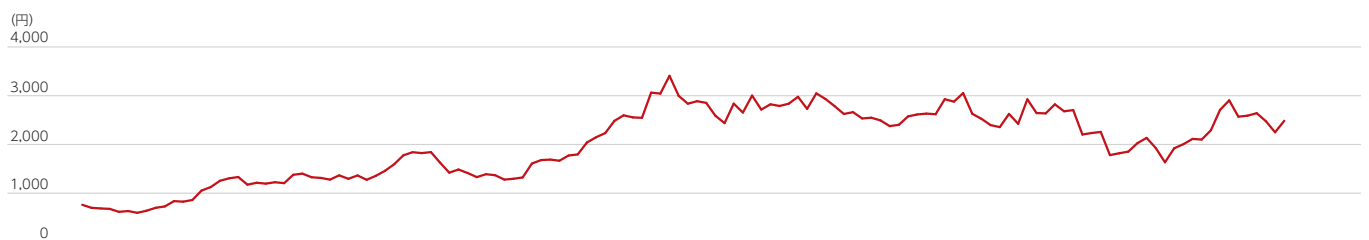
大株主

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
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	2,892	5.37
(株)子雲社	2,730	5.07
農林中央金庫	2,542	4.72
(株)十六銀行	2,536	4.71
(株)日本カストディ銀行(信託口)	1,762	3.27
田代正美	1,475	2.74
(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

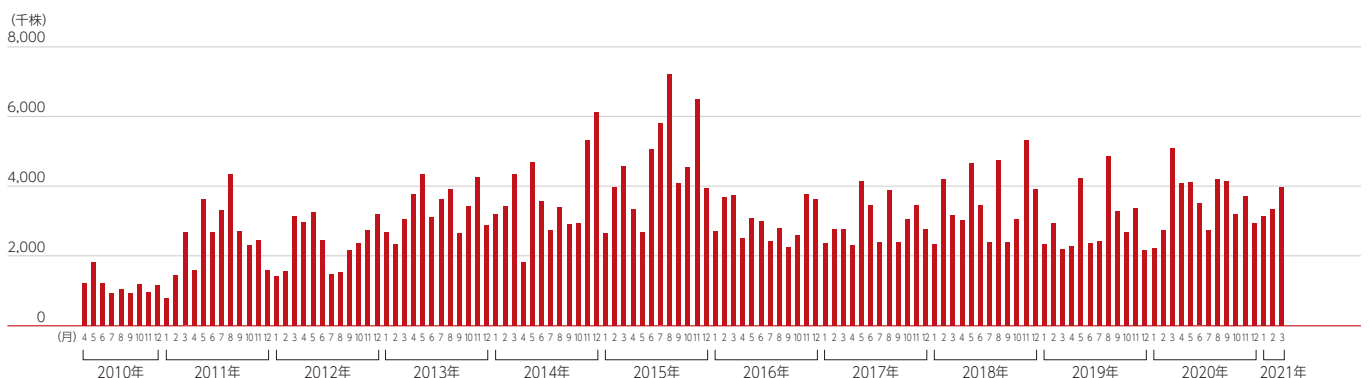
注：同一株式数を所有する場合、株主番号順に記載しております。
*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

株価及び出来高の推移

株価（調整後終値）



出来高





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 株式会社てらお食品 有限会社大和スター 中部フーズ株式会社 株式会社ダイエンフーズ 株式会社福井中央漬物 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 有限会社白石罐詰工場 大東食研株式会社 株式会社主婦の店商事中部本社 株式会社Vソリューション 中部ミート株式会社 中部アグリ株式会社 株式会社パローマックス*** VARO Co., Ltd.
●ドラッグストア事業	中部薬品株式会社 有限会社ひだ薬局 有限会社サンファーマシー*	有限会社アオイ薬局 V-drug International Co., Ltd. V-drug Hong Kong Co., Ltd.
●ホームセンター事業	株式会社ダイユーエイト 株式会社ホームセンターパロー 株式会社タイム 株式会社アレンザ・ジャパン	株式会社日敷 株式会社アグリル 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	株式会社アプローチ
●流通関連事業	中部流通株式会社 中部興産株式会社 有限会社滋賀中央パック メンテックス株式会社 株式会社セイソー	株式会社V Flower 上海巴采貿易有限公司 Valor Vietnam Co., Ltd. 株式会社パローエージェンシー 有限会社ジャパングリーンサービス
●その他の事業	アレンザホールディングス株式会社 株式会社ホームセンターパロー** 株式会社アミーゴ 株式会社ジョーカー	有限会社アグリ元気岡山 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 株式会社パローマックス***

注：*2021年4月1日付で株式会社石巻フーズは本田水産株式会社へ、有限会社サンファーマシーは中部薬品株式会社へ吸収合併。

ペットショップ事業、*同一企業

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。
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子供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。
	4月	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の株式交換によりホームセンター事業を統合、アレンザホールディングス株式会社（現、連結子会社）を子会社化。
2020年	8月	大東食研株式会社（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/>