

「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 2020

2020年3月期





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

商品力の
向上

製造小売業への進化を目指すバローグループでは、来店動機となりうる商品の開発・育成に注力しています。スーパーマーケット、ドラッグストア及びホームセンターでは、各業態の特徴を前面に打ち出した商品構成へ変更するとともに、グループの調達・製造機能を活用した商品導入を進めています。



競争力ある フォーマット への転換

主要3事業を中心に競争力あるフォーマットへの転換を進めるなか、スーパーマーケット事業では、お客様が遠くからでも足を運んでいただけるような、魅力ある商品・カテゴリーを持つ「デスティネーション・ストア」を目指しています。店舗の新設や改装を通じ、生鮮部門をより際立たせた売場構成へと順次切り替えています。



人材開発

フォーマットの転換に必要な人材を育成するため、2019年4月に稼動した人材開発センターでは、商品知識・加工技術を習得する集合研修を拡充しています。技術研修だけでなく、管理職や幹部候補生を対象とするマネジメント研修を体系的に実施するなど、自ら考える従業員の育成に注力しています。



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

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

新型コロナウイルス影響下で再認識したバローグループの価値創造

新型コロナウイルスの感染拡大により、ビジネスモデルの柱の一つである多様な事業展開は経営の安定性に繋がると改めて認識しております。地方自治体の休業要請を受けて、スポーツクラブ事業では営業自粛等の対応を迫られましたが、スーパーマーケット、ドラッグストア及びホームセンターでは、ライフラインを担う使命から営業の継続と商品の安定供給に努めました。これら主要3事業を中心に感染予防や巣ごもり需要に応えた結果、2019年度経営成績への影響は限定的なものに留まりました。生活の変化を余儀なくされた消費者は、収束後に元へ戻るのではなく、新たなスタイルを模索すると考えています。

当社グループは、生活スタイルの変化による需要拡大効果を一時的なものとし、グループの経営資源を活用しながら、消費者の変化に即した商品・サービスを提供してまいります。

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 59 1960 61 62 63 64 65 66 67 68 69 1970 71 72 73 74 75 76 77 78 79 1980 81 82 83 84 85 86 87 88

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号店を開設しました（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設しております。

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▶

CONTENTS

▶歴史／ビジョン

パローグループ価値創造アプローチ1

▶ビジョン

ビジネスモデル4

トップインタビュー6

中期経営計画の概要10

▶成果

セグメント概況・セグメント情報12

セグメント業績推移14

▶基盤

サステナビリティ・マネジメント16

社会19

環境22

コーポレート・ガバナンス24

コンプライアンス・リスク管理体制27

▶財務

11年間の財務ハイライト28

2019年度財務レビュー30

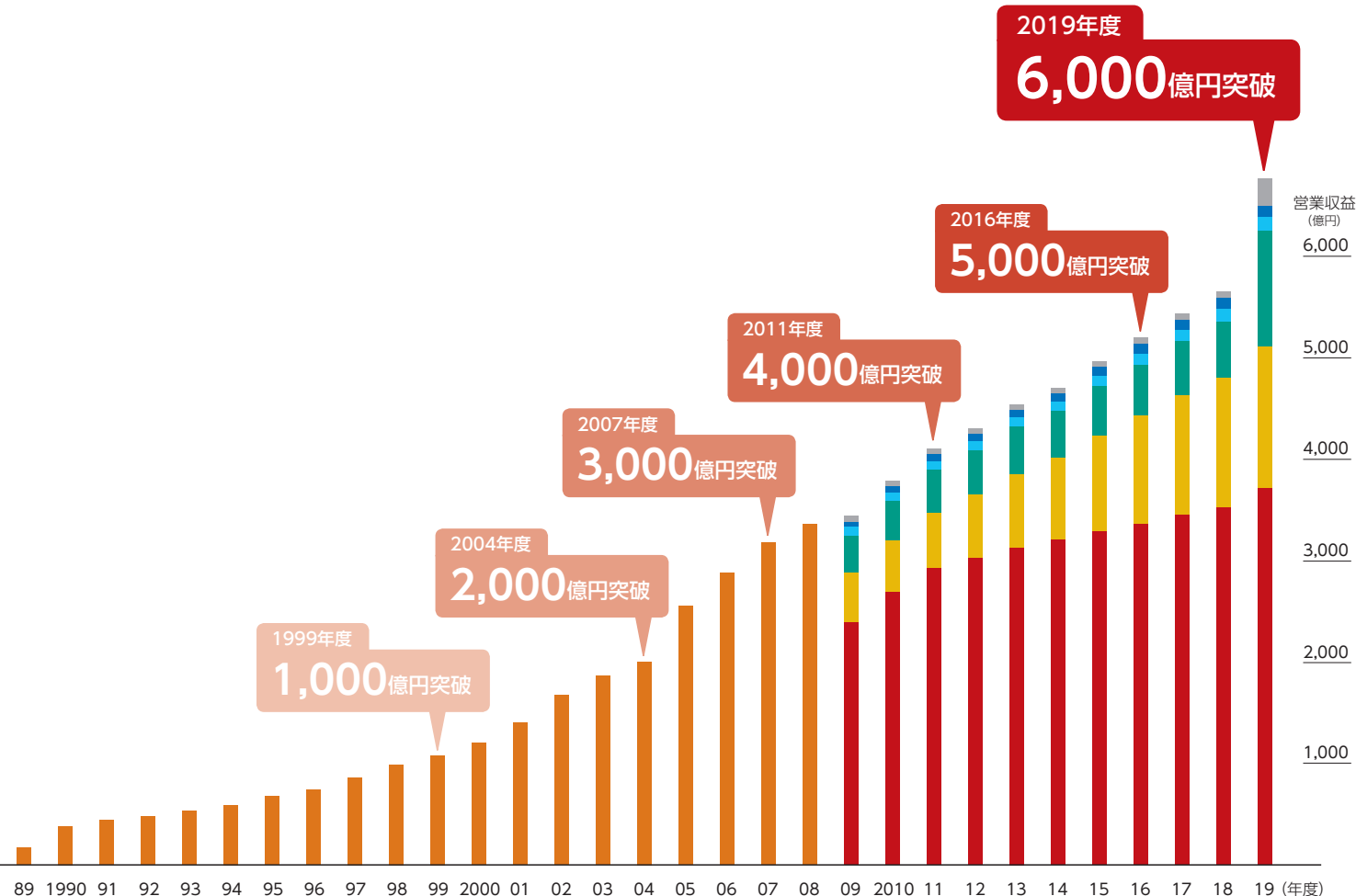
連結財務諸表(要約)32

▶企業データ

企業データ／株式状況36

歴史

ビジョン



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、株式会社タチヤ、株式会社ユース、株式会社サンフレンド（現、株式会社食鮮館タイヨー）等があります。また、製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」のビジネスモデル構築を目指し、製造・卸売等の機能を担う子会社を設立するとともに、物流センターや製造・加工拠点等のインフラを整備しました。

2015～ 製造小売業への進化と 次なる成長ステージへ



2015年10月、持株会社体制へ移行し、事業会社の成長と持株会社によるガバナンス強化を促す組織基盤を整備しました。商品力の向上やビジネスモデルの進化を目的として、株式会社ホームセンターパローとアレンザホールディングス株式会社との間で、2019年4月1日を効力発生日とする株式交換を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▶

パローグループのビジネスモデル

企業理念

パローグループは、「**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。

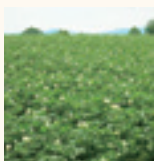
綱領

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

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



変化する消費者と小売市場

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



変化する地球環境

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



1 製造小売業への進化

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

1 製造小売業への進化



調達・製造

2

多様な事業展開

地域の多様なニーズへの対応と域内シェアの向上

スーパーマーケット

ドラッグストア

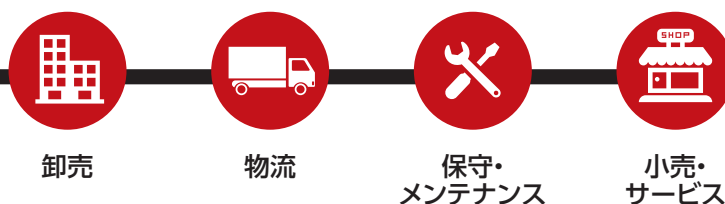
ホームセンター

ペットショップ

スポーツクラブ

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

流通経路の効率化と中間流通利益の確保



バローグループの解決策

調達の安定化

- 生鮮食料品の安定調達に向けた産地との協働

人材採用・開発

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

地域社会

地域社会へのサービスレベル維持

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

環境負荷の低減

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

2 多様な事業展開

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

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

商品力の更なる向上へ——
変化への後押しを受けながら、
経営効率の改善にスピード感をもって取り組みます。



代表取締役会長兼社長 田代正美

デスティネーション・ストアを目指す意義

当社グループが主として属する食品流通業を取り巻く経営環境を俯瞰すると、国内人口の減少や少子高齢化が進むなか、オーバーストアの状態に業態の垣根を超えた競争が加わり、収益性の低さが依然として課題となっています。特に、スーパーマーケットは「近さ」という優位性をコンビニエンスストアやドラッグストアなどの他業態に奪われ、人口が増加した時代には有効とされた標準的な店舗の競争力も失われつつあります。そこで、スーパーマーケット事業を中心に、お客様が遠くからでも足を運んでいただけるような、圧倒的な個性を持つ商品・カテゴリーで構成する「デスティネーション・ストア」を目指して取り組んでまいりました。

2020年1月より続く新型コロナウイルスの感染拡大は、生活スタイルに大きな変化をもたらしました。休校措置や外出自粛によって自宅で食事を摂る消費者が増え、スーパーマーケットで取り扱う食材への需要が高まりました。3月以降、スーパーマーケット各社は混雑緩和と商品の安定供給に向けてチラシ販促を自粛しましたが、その中でデスティネーション・ストアへと変わることができた店舗は「安心して買い物ができる」と認知され、多くのお客様にご利用いただくことができました。また、購買行動そのものも変化し、買い物回数を減らす一方で一回の購買量を増やすなど、欧米に近い状況が見られています。お客様は一回の買い物で確実に必要な商品を購入しようと、「欲しい商品があるか」を基準に店舗を選択する傾向がより強くなっています。これらの状況から、店舗は販促策ではなく商品で選ばれると改めて認識するとともに、今後とも目指すべきはデスティネーション・ストアにおいて他はないと確信しております。

売場・教育・商品の一体的取り組み

デスティネーション・ストアには商品力のほか、売場構成といったハードと、そこで働く従業員というソフトの変革が必要となります。売場面積1,000坪の新設店では既に生鮮部門を際立たせた売場構成の効果検証がなされましたが、スーパーマーケットバローで最も多い売場面積500坪の店舗については、今後どう変えるべきかを課題としておりました。しかし、2020年2月から3月にかけて行った改装で500坪でも生鮮強化が実現できると判断し、中型店舗の改装を重点的に実施することを決めております。

デスティネーション・ストアでは、従業員に求められる行動も異なります。標準型店舗ではマニュアル通りに作業することが望ましいとされてきましたが、デスティネーション・ストアでは、日々変化する商品の入荷状況や顧客ニーズに対して、従業員自らが考え、売場を変え続けることが必要となってきます。これまでの技術教育は主に店舗の日常業務を通じてなされていましたが、2019年4月に人材開発センターを開設して以降、同センターでの集合研修に切り替えました。集中的に商品知識や加工技術を学ぶことで、料理用途に応じた商品化が正しい手順でできるようになり、食品ロスの削減にも繋がっています。技術教育だけでなく、管理職向けのマネジメント研修や幹部候補の育成についても体系的に実施されており、ソフトの変革を促す基盤も整備されつつあります。

商品については、2020年秋にプライベート・ブランドの全面的なリニューアルを予定しています。質の高い商品をリーズナブルな価格で提供することで、お客様からの信頼を得るのはもちろんのこと、店舗及び企業ブランドの強化に繋がたいと考えています。デスティネーション・ストアを目指す

なかで、売場と人材教育、そして商品への取り組みが一体となり、徐々に成果が表れ始めてきたことから、今後更にスピードを上げて取り組みたいと考えています。

中計最終年度にあたって

「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針とする中期3ヵ年経営計画もいよいよ最終年度を迎えます。当社が目指すのは、単に事業規模を拡大するのではなく、各事業の軸を強固にしながら経営効率を上げ、結果として規模の拡大がいてくるような強い企業です。分母としての規模が小さかった時は出店に軸足を置き、新設店で売上を伸ばして効率を上げようとしていましたが、現在は大きな分母を構成する既存店を改善することが経営効率の向上に直結すると考えています。また、ホールディングスの組織体制については、経営管理全般を担う管理本部とIT・物流など、流通の効率化を推進する流通技術本部の二本部制とし、グループ戦略機能の強化や経営効率の改善を図ってまいります。

新型コロナウイルスの感染拡大は、これまで当たり前に行っていたことを見直し、漠然と変わらなければならないと考えていたことを実行に移すよう、後押しする要因になっています。チラシ自粛を契機とした販促策の見直しもその一つで、デステーション・ストアへの取り組みや各業態の特徴をより打ち出すことにより、販促策に依存する店舗運営とは一線を画したいと考えています。

また、新型コロナウイルスと共存する社会では、これからの事業のあり方についても考えていかなければなりません。これは決して、当社グループにとってマイナスの要素ではありません。ドラッグストアでのマスク・除菌関連商品などの感染予防

対策、スーパーマーケットやホームセンターにおける巣ごもり需要への対応のほか、高まる健康維持・増進ニーズを捉えた新たなプログラムの提供など、既存のビジネスを見直しながら、これまでとは異なるビジネスを生み出す必要があります。米国では商品を店内ではなく、ドライブスルーで受け取る提供形態が浸透しつつあります。当社でも前期より始めた事業所向け配送ainoma（アイノマ）のシステムを基盤に、2020年5月よりドライブスルーによる商品受け取りサービスを展開しています。

コロナ影響下では経営の安全性をより重視

2019年度の経営成績は、連結営業収益が計画値を上回る一方、営業利益以下、各段階の利益が計画値に届かず、特に資産の増加に対する利益改善が不足した結果となりました。ROAは前期の5.4%から4.9%へ、ROEは前期の6.7%から5.1%へ低下するなど、経営効率の改善に課題を残しております。2020年度の業績予想は、営業収益6,900億円（当期比1.8%増）、経常利益172億円（同1.9%増）を見込んでおりますが、経常利益については中計最終年度の定量目標210億円と乖離しています。一方で、中計開始時にスーパーマーケット事業を中心として候補に挙げた店舗の閉鎖を順次進めるなど、経営効率の改善に繋がる施策を引き続き遂行しながら、乖離是正を図ってまいります。

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、中期3ヵ年経営計画にて方針を掲げておりますが、新型コロナウイルス感染拡大下においては、特に手元流動性の確保を重視したいと考えております。設備投資につきましては、成長ドライバーとしての役割を担うドラッグストア事業で高水準の出店を維持する一方、フィットネ



スジムの出店を加速していたスポーツクラブ事業では一時的に出店を抑制します。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ながらも、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います。

ステークホルダーに対して果たすべき責任

健全経営を第一に、成長への挑戦を止めないことが、当社グループの最大の責任であると考えています。企業規模が大きくなったことで、活用できる経営資源が増え、以前より選択肢や実現可能な事が増えています。グループが持つ多様な経営資源を活かし、時代の変化に即した新たなビジネスを創出してまいります。もっとも、当社グループはスーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターなど、ライフラインを担う事業を中心とすることから、まずは事業を通じて地域に貢献し、挑戦を続けた結果として株主様への還元にも繋がりたいと

考えています。

また、事業活動を持続可能なものにするのも社会に対する責任だと考えています。現在取り組んでいる「ホワイト物流」もその一つです。労働人口の減少や宅配需要の増加に伴うドライバー不足が社会問題となるなか、入荷予約システムを導入してお取引先様の入荷待ち時間を削減するとともに、加工食品の発注リードタイムを延長してお取引先様と当社双方の生産性向上に繋げるなど、持続可能なサプライチェーン構築を目指した取り組みを進めています。

最後に、これからは商品力がより問われてくると考えています。これまで掲げてきた製造小売業への進化に向けて、基盤となるフォーマットの転換も進んできたことから、商品開発と育成に注力し、更なる成長を目指してまいります。株主の皆様におかれましては、今後の当社グループの中長期的な取り組みへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期3ヵ年経営計画の概要 (2018～2020年度)

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

しかしこの間、少子高齢化による消費・生産人口の減少、消費者の購買行動の変化やオーバーストア・業態間競争の激化など、事業を取り巻く環境は大きく変化しております。このような中、従来の店づくりで店舗数を拡大しても企業価値の向上には繋がらないと判断し、2018年度を起点とする中期3ヵ年経営計画では、店舗が提供すべき価値を再設計するとともに、店舗を支えてきた「しくみ」も改良しながら、次の成長を支える基盤を構築してまいります。

なお、2019年5月9日公表の通り、アレンザホールディングス株式会社の子会社化に伴い、中期3ヵ年経営計画の基本方針及び重点施策は堅持しつつ、定量目標を更新しております。しかし、2020年度の業績予想において経常利益172億円を見込むなど、最終年度の定量目標とは乖離しています。経営効率の改善に繋がる施策を引き続き遂行しながら、乖離是正を図ってまいります。

基本方針

「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」

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

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

中期5ヵ年経営計画 (2010～2014年度)

成果

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

課題

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

中期3ヵ年経営計画 (2015～2017年度)

成果

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

課題

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

中期3ヵ年経営計画 (2018～2020年度)

(百万円)

	2009年度	2014年度	2017年度	2020年度(計画)	2020年度(予想)
戦略目標		事業規模の拡大	経営効率の改善	店舗数から商品力へのパラダイムシフト	
営業収益	344,900	470,564	544,020	680,000	690,000
営業利益	9,452	15,000	13,470	—	—
経常利益	9,916	16,108	14,937	21,000	17,200
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,945	9,214	7,570	—	—
営業収益年平均伸張率		6.4%	5.0%	7.7%	8.2%
ROA	5.7%	6.7%	5.4%	5.6%以上	—
ROE	7.0%	10.7%	6.9%	7.7%以上	—
D/E レシオ	1.2倍	1.0倍	0.8倍	0.8倍	—
配当性向	25.8%	18.4%	30.4%	25%	—

競争力ある フォーマットへの転換

- スーパーマーケット及びドラッグストア事業では年間30～40店舗の改装を進めるとともに、リロケーションやスクラップ&ビルド等を実施する。
- 資産効率の改善に向けて、グループの経営資源を有効に活用するとともに、上記の効果が見込めない不採算店舗については、3ヵ年で閉鎖や業態転換を進める。

製造小売業への進化

- お客様に選ばれる商品力、外販可能なサービス品質・コスト競争力を実現する。

新たな成長軸の確立

- スポーツクラブ事業では、低投資かつ月会費を抑えたフィットネスジム「Will_G (ウィルジー)」の出店を加速する。
- グループの経営資源を活かして、リアル店舗と共生する事業を育成する。

事業別営業収益及びその割合

スーパーマーケット事業

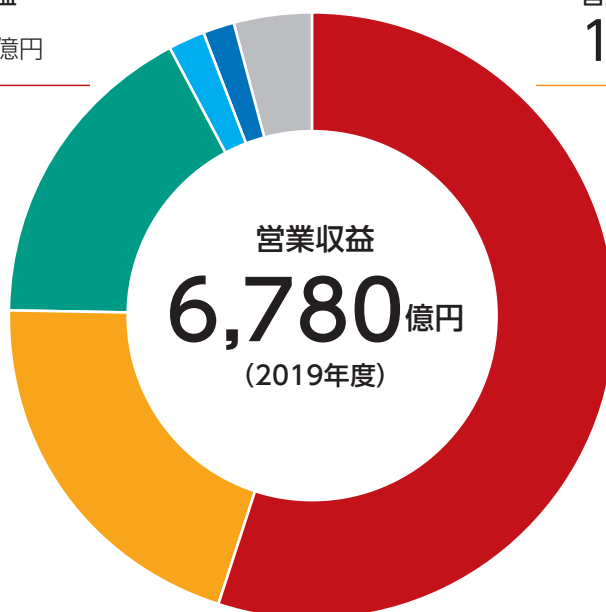
55.0%

営業収益 3,727 億円
営業利益 90 億円

ドラッグストア事業

20.5%

営業収益 1,393 億円
営業利益 43 億円



ホームセンター事業

16.9%

営業収益 1,143 億円
営業利益 34 億円

スポーツクラブ事業

2.0%

営業収益 135 億円
営業利益 5 億円

流通関連事業

1.6%

営業収益 106 億円
営業利益 27 億円

スーパーマーケット事業

店舗数……………298 店舗 平均売場面積……………1,803 m²
(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、株式会社ダイエルフーズ、食品卸売業の株式会社主婦の店中部本社、中部ミート株式会社、株式会社Vソリューションなどが含まれ、調達・製造から流通・販売までを一貫して担う「製造小売業」としてのビジネスモデル構築を目指しています。

店舗展開につきましては、新規出店を中心としながらM&Aを併用し、株式会社タチヤ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……………416店舗 平均売場面積……………769㎡

▶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月には調剤薬局を展開する有限会社ひだ薬局を子会社化しております。

ホームセンター事業



店舗数……………148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バローは大型店を中心に、建築資材、工具・金物、農業資材等の専門商材を揃えるほか、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バ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バローが東海地方、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……………192店舗

▶事業概要

スポーツクラブ事業は、株式会社アクトスが1998年4月に株式会社バローからの営業譲受により開始しました。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トス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加速しています。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。

流通関連事業



▶事業概要

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

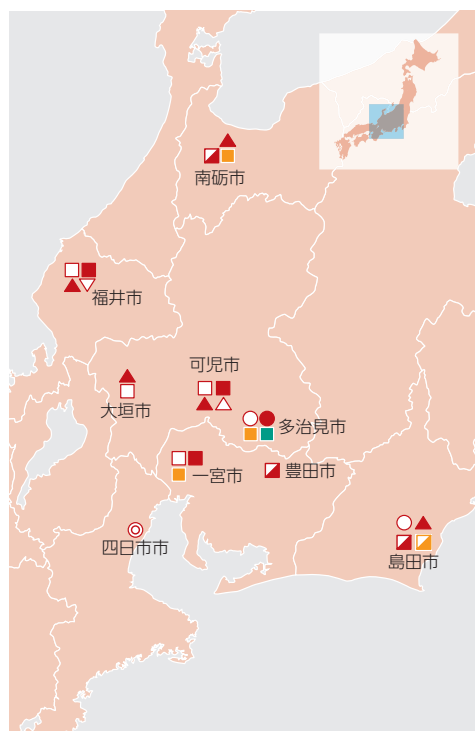
店舗数の推移

(店)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
スーパーマーケット	187	202	218	238	251	263	266	275	281	290	298
(株)パロー	131	147	163	179	221	232	235	238	243	240	240
(株)タチヤ	10	10	11	11	13	13	13	14	15	16	17
(株)ユース※	29	28	29	31	—	—	—	—	—	—	—
(株)食鮮館タイヨー	10	17	15	15	15	17	17	17	17	17	17
(株)公正屋	—	—	—	—	—	—	—	5	5	5	6
(株)フタバヤ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3	3
三幸(株)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8	8
(株)てらお食品	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4
VARO Co.,Ltd.	—	—	—	2	2	1	1	1	1	1	3
その他	7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ドラッグストア	159	174	193	214	241	271	301	337	361	379	416
ホームセンター	36	36	34	35	35	36	37	35	36	36	148
スポーツクラブ	51	51	51	52	54	58	65	75	95	146	192
ペットショップ	17	16	17	17	17	17	18	19	21	22	107
その他	12	15	15	11	3	3	3	4	5	7	14
合計	462	494	528	567	601	648	690	745	799	880	1,175

※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 (2019年度)



スーパーマーケット事業

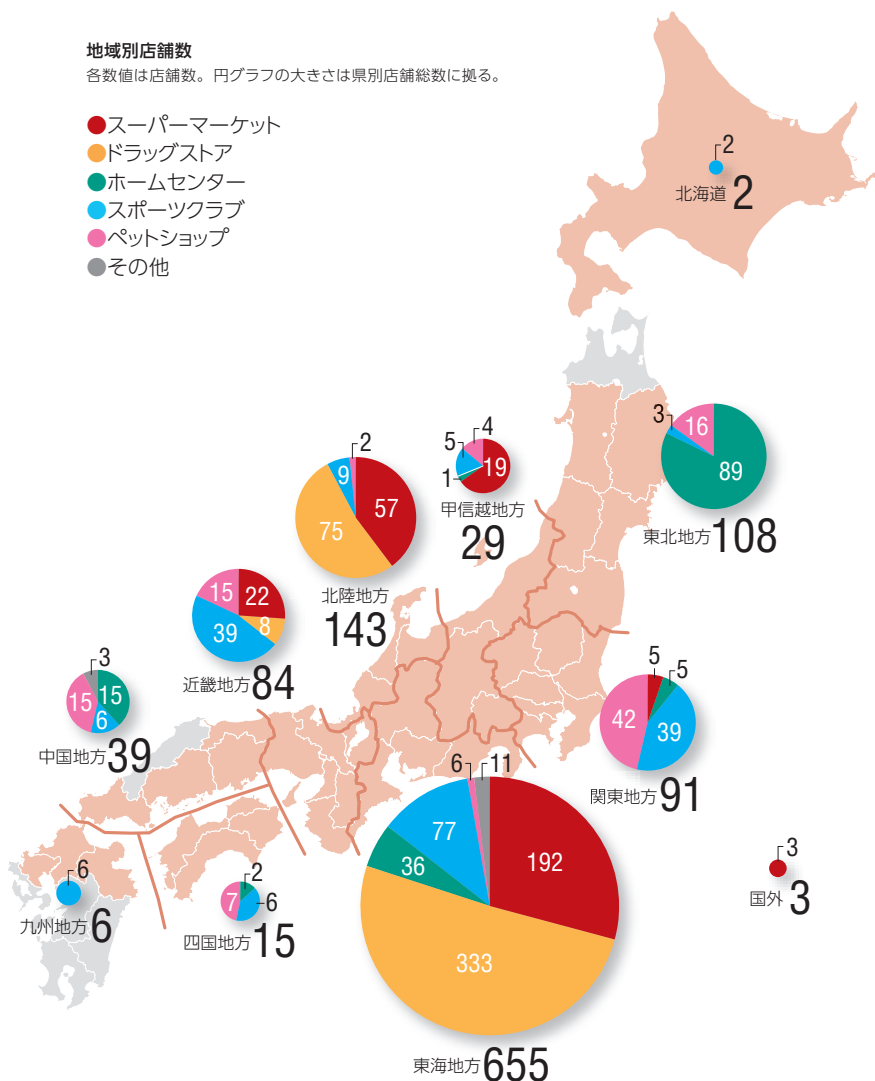
物流センター : □チルドセンター ■ドライセンター
 □チルド・ドライセンター
 プロセスセンター : ▲精肉 △青果 ▽水産
 食品製造工場 : ○惣菜 ●ベーカリー ◎水産加工物

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



(百万円)

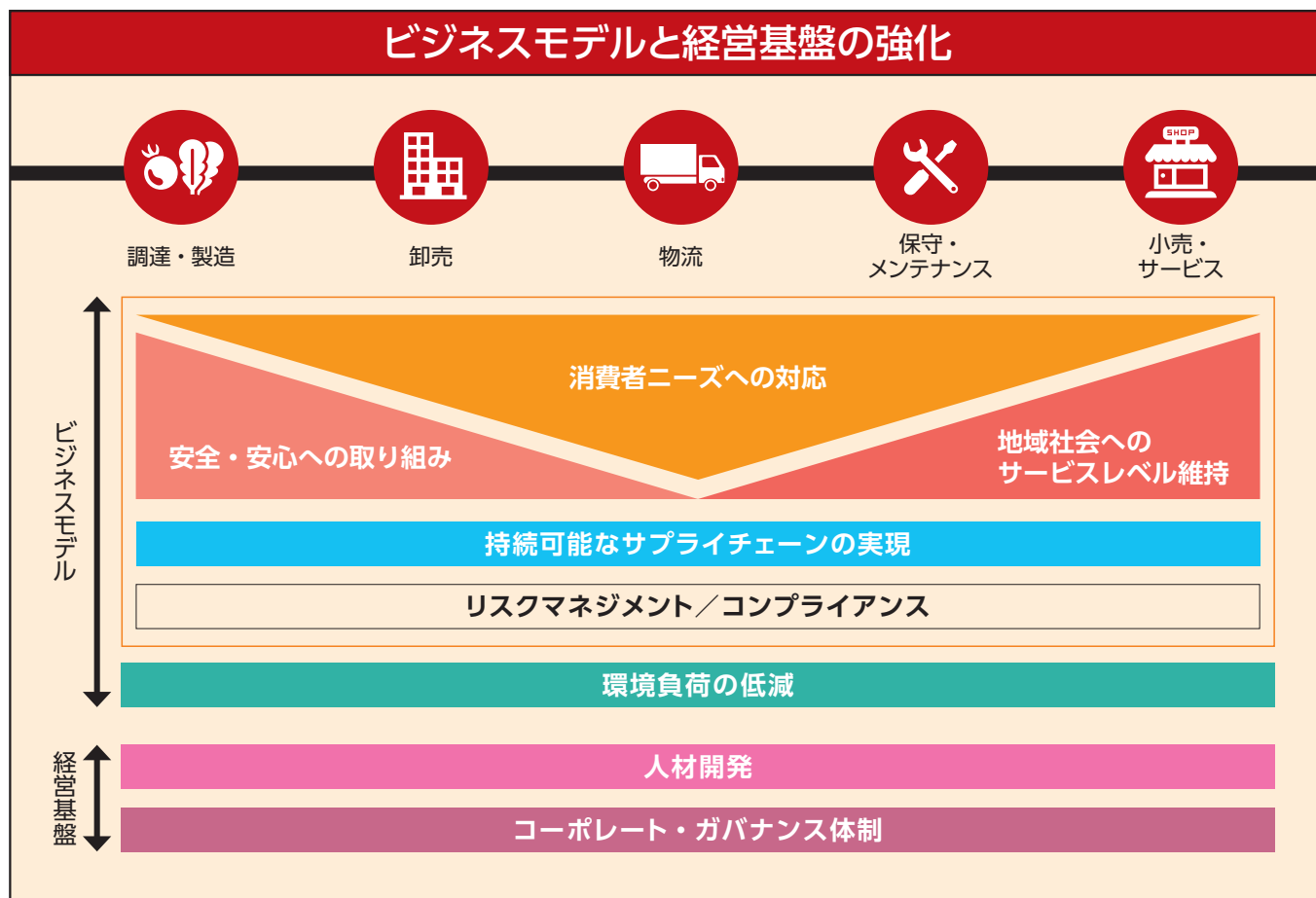
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
スーパーマーケット事業											
営業収益	240,138	269,918	293,505	303,521	313,208	321,458	329,266	336,555	345,960	353,311	372,733
セグメント利益	7,683	9,580	10,783	11,028	8,443	9,760	9,887	9,738	8,518	9,433	9,050
セグメント資産	105,438	114,693	119,293	127,490	142,260	144,604	153,045	176,384	184,386	195,231	200,720
資本的支出	7,477	12,012	9,199	12,915	17,931	12,078	10,506	11,887	12,574	13,376	7,462
減価償却費	5,283	5,430	5,978	6,346	6,826	7,381	7,556	7,339	7,490	7,633	8,431
ドラッグストア事業											
営業収益	48,373	50,651	54,850	62,497	73,028	80,470	95,152	107,045	117,949	127,781	139,358
セグメント利益	1,009	1,357	2,294	1,934	2,449	1,961	2,736	2,692	2,532	3,488	4,317
セグメント資産	21,493	22,814	26,501	29,065	33,649	38,557	44,602	52,019	58,849	58,725	67,755
資本的支出	947	1,400	2,547	3,134	3,893	4,333	5,776	8,087	5,359	4,622	6,135
減価償却費	817	860	979	1,183	1,454	1,780	2,114	2,588	2,927	3,104	3,170
ホームセンター事業											
営業収益	36,919	38,928	41,734	43,810	46,559	46,556	48,629	50,373	53,555	55,173	114,301
セグメント利益	677	1,269	1,677	1,869	2,330	2,011	2,450	2,302	2,149	2,616	3,465
セグメント資産	17,633	17,479	18,553	19,456	19,068	22,430	22,499	23,942	25,562	31,020	81,239
資本的支出	166	730	1,943	1,259	464	2,276	1,478	4,777	1,316	645	4,677
減価償却費	983	876	867	899	875	910	945	1,000	1,099	1,083	2,505
スポーツクラブ事業											
営業収益	8,371	8,514	8,604	8,788	8,955	9,271	9,838	10,459	11,397	13,157	13,597
セグメント利益	40	77	247	420	419	463	532	639	680	672	556
セグメント資産	13,023	12,009	11,287	10,760	10,382	10,611	10,634	10,776	13,059	15,175	15,768
資本的支出	1,755	146	124	319	338	527	791	1,119	3,114	2,565	1,960
減価償却費	747	770	669	666	636	655	711	785	882	1,080	1,295
流通関連事業											
営業収益	5,282	5,929	6,383	6,699	7,228	7,638	8,590	9,610	9,075	10,265	10,687
セグメント利益	1,943	2,410	2,761	3,062	2,995	3,395	3,647	3,699	3,725	2,910	2,793
セグメント資産	11,456	15,339	17,514	18,809	22,351	24,082	23,961	24,894	27,230	28,569	29,733
資本的支出	28	439	1,659	1,888	2,155	624	478	2,018	3,044	384	1,050
減価償却費	40	381	439	550	784	819	716	721	758	817	846

成果



バローグループのサステナビリティ・マネジメント

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



コーポレート・ガバナンス体制

▶ P24-26

意思決定の迅速化と監督機能の強化

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

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

人材開発

▶ P20-21

多様な人材の活躍支援

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

消費者ニーズへの対応

プライベート・ブランド(PB)商品の開発

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

Vセレクト

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



Vクオリティ

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



Vプレミアム

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



消費者ニーズへの対応

お客様の声の収集と反映

当社では「お客様相談室」を設置し、フリーダイヤル及びホームページ上のお問い合わせフォームを通じて寄せられたお客様のご意見等を関係部署と共有し、商品開発や営業政策等へ反映しています。2019年度にお客様相談室に寄せられたご意見11,850件のうち、商品に関するご意見は2,888件、そのうちPB商品に関するご意見は984件ありました。なお、2020年1月からは新型コロナウイルス感染拡大に伴い、営業状況や商品に関するお問い合わせが多数寄せられ、3ヵ月で99件のご意見をいただいております。

安全・安心への取り組み

PB商品の開発・表示に対する取り組み

PB商品の開発にあたっては、原材料の選定や製造工程等に関する仕様について、製造委託先企業と契約を締結するとともに、製造委託先工場の衛生管理や製造工程管理等について監査を行っております。PB商品の情報につきましては、商品パッケージに栄養成分を表示するとともに、商品に含まれるアレルギー物質について、表示が義務付けられている特定原材料7品目に加え、特定原材料に準ずる20品目をアイコンで分かりやすく表示しております。また、新商品の導入や既存商品のリニューアル販売を行う際には、株式会社パローのホームページでも商品情報を開示しております。2019年度は、食品表示法に準拠した商品パッケージへの変更を全て完了いたしました。なお、2022年4月より義務化される新しい加工食品の原料原産地表示制度への対応は2021年9月までに切り替えを完了する予定で進めております。

地域社会へのサービスレベル維持

ドライブスルーによる商品受け取り

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ことができるainomaピックアップを開始しました。同サービスを通じて、店内に寄らずに商品を受け取りたい、安心して買い物をしたいというニーズにお応えできると考えております。



環境負荷の低減

▶ P22-23

PB商品のパッケージ改良による廃棄物削減

PB商品は製法・素材だけでなく、パッケージの開封し易さや、分別・廃棄し易さについても適宜改良を図っています。「Vセレクトさきいか」のパッケージからプラスチック製内トレーをなくすことで、年間約260kgの廃棄物削減に繋がりました。また、ペットボトル入りミネラルウォーター「飛騨のいのち 飛騨の天然水」のラベルについて、お客様より「剥がしにくく、分別しづらい」とのご意見をいただいたことから、ラベルを改良しております。



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

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

	重要課題	事業活動の持続性を担保する活動 または 事業活動の影響を管理する活動	当社の特徴や改善点	関連ページ
ガバナンス	1. 経営の透明性の確保	● 機関設計	● 監査等委員会設置会社への移行 ● 指名・報酬委員会による答申	P.24-26
	2. 意思決定の迅速化		● 業務執行に係る意思決定の仕組み (グループ経営執行会議)	P.24
	3. ビジネスモデルに係る リスクマネジメント	● 内部統制及び コンプライアンス体制 ● リスク管理体制	● 子会社の業務の適正の確保 ● 事業等のリスクの認識 ● プライベート・ブランド商品の開発・表示に対する取り組み	P.27 P.27 P.17
社会	1. 成長を支える人材開発	● 人材開発 ● 多様な人材の活躍支援 ● 「働きやすい会社」の実現	● 商品知識・技術研修の拡充 ● 女性の活躍支援、障がい者雇用など ● 勤務地域選択制度の導入 ● 企業内保育所の開設 ● 全店休業日の導入	P.20-21
	2. 持続可能なサプライ チェーンの構築	● ホワイト物流	● 生産性向上への協働取り組み	P.19
環境	環境負荷の低減	● 温室効果ガスの排出抑制 ● 再生可能エネルギーの創出 ● 食品廃棄物の削減・循環 ● 廃棄物の削減・リサイクル の推進	● 省エネルギー配送、特定フロン排出抑制 ● 太陽光パネルの設置 ● 食品廃棄物の発生抑制、食品残渣のリサイクル化 ● 廃プラスチックの削減	P.22-23 P.17

持続可能なサプライチェーンの構築

当社グループは、調達から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し、製造・加工拠点、物流センター等のインフラを整備し、自ら中間流通機能を担いながら、流通経路の効率化に努めています。こ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

現在、トラック運転手の不足等を背景に、物流の安定的確保が社会的な課題となっています。そこで当社は、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んだことから、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

株式会社バ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

株式会社バローでは、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。

地域サプライヤー支援

新型コロナウイルス感染拡大に伴う一斉休校を受けて、学校給食用の牛乳を供給する岐阜県の生産者が代替供給先を探していたことや、不要不急の外出を控える動きが長期化するなか、観光・宿泊業や外食業などの需要を取り込んできた岐阜県産飛騨牛の需要が減少して出荷価格が低下するなど、生産者の経営にも影響が出始めてきたことから、株式会社バローの岐阜県内の店舗で牛乳と岐阜県産飛騨牛の支援販売を行いました。



中長期的成長を支える人材開発

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

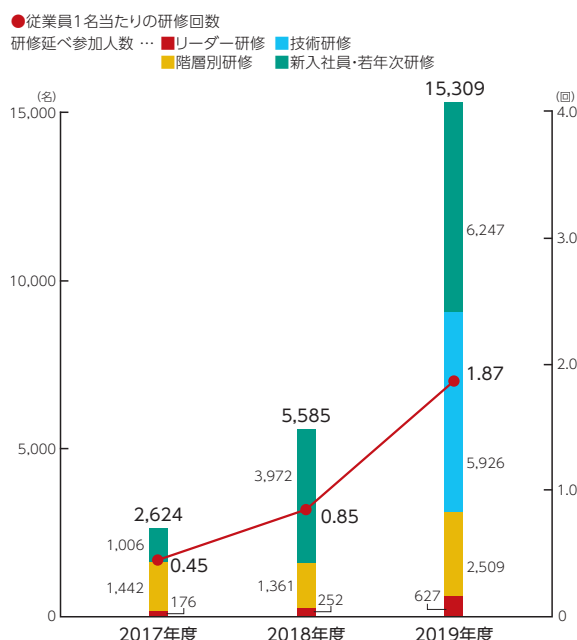
事業環境が大きく変化する中、当社は中期3か年経営計画の基本方針として、「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を掲げています。競争力あるフォーマットへの転換や製造小売業としてのビジネスモデル構築を目指す中、商品そのものの魅力と商品を販売する力が必要とされています。人材開発においても「現場力の強化」を重要課題と認識し、中長期的な成長を支える人材開発に注力してまいります。

人材開発

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。

2019年度は特に商品知識・技術研修を拡充し、スーパーマーケット事業では鮮魚・青果・ベーカリーの実技研修、ドラッグストア事業では薬剤師や栄養士を対象とする研修、ホームセンター事業では資格取得を目指す研修のほか、部門知識を習得する勉強会を開催しました。また、2年次・3年次を対象とする若年次研修の開催も増やし、現場力の強化とともに学ぶ風土づくりを進めています。

研修延べ参加人数と従業員1名当たりの研修回数



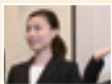
注：階層別研修・新入社員・若年次研修に含まれていた技術研修は2019年度より別途集計しております。

「働きやすい会社」の実現に向けて

株式会社パローでは、2019年より全店休業日を年間計4日導入し、店舗運営を支える製造・物流等の機能を担うグループ企業も併せて休日を取得しやすい環境を整備しました。スーパーマーケット事業では、定休日がある株式会社タチヤのほか、株式会社食鮮館タイヨーや株式会社公正屋なども全店休業日を導入しております。

多様な人材の活躍支援

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

	状況		2017年度	2018年度	2019年度
女性の活躍支援 	当社では、全従業員が「個性」と「能力」を発揮するとともに、女性が活躍できる雇用環境を整備することを目標としています。そのために、以下を重点課題として取り組んでいます。 - 管理職向け女性活躍推進研修の実施 — 女性を部下に持つ管理職の理解促進と働きやすい職場環境の醸成 - 管理職候補者を対象とする女性リーダー研修の実施 - ライフステージの変化に対応した職場環境の整備 — 産休・育休制度、介護休業制度の周知徹底 — 復帰しやすい職場づくり	管理職(課長級以上)に占める女性管理職の割合 (女性管理職数/管理職数)	5.3% (23名/433名)	5.3% (23名/437名)	5.6% (43名/774名)
		産休・育休取得者数			
		産 休 (社員/パートタイマー)	135名 (56名/79名)	169名 (66名/103名)	224名 (92名/132名)
		育 休 (社員/パートタイマー)	140名 (63名/77名)	179名 (71名/108名)	205名 (68名/137名)
障がい者雇用 	当社では、一般企業に就労して自立したいと考えている障がい者の方々の採用を積極的に行っております。岐阜県では、特別支援学校と一体となって就労を支援する「働きたい! 応援団ぎふ」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。	障がい者雇用率*	2.30%	2.20%	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	
定年再雇用制度 	高齢化社会の到来が本格化するなか、当社は定年後も働く意欲のある社員を原則として全員再雇用する「定年再雇用制度」を導入しております。同制度は、対象となる社員が希望をすれば、定年後65歳まで再雇用する制度です。	同制度利用率	90.0%	87.2%	95.7%
社員登用制度 	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。	登用者数	102名	122名	205名
従業員数 	人材開発における重要課題が「現場力の強化」に移行するにあたり、当社では人材開発プログラムの実施、多様な人材の活躍支援、「働きやすい会社」の実現に向けた環境整備に一層取り組んでまいります。 それらの施策を通じて、個々の能力・スキル向上による生産性改善や組織能力の強化に加え、優秀な人材の定着に繋げてまいります。	従業員数 (平均勤続年数)	5,821名 (9.1年)	6,501名 (9.0年)	8,168名 (9.0年)
		女性 (平均勤続年数)	1,428名 (5.8年)	1,739名 (5.6年)	2,299名 (5.9年)
		男性 (平均勤続年数)	4,393名 (10.2年)	4,762名 (10.2年)	5,869名 (10.2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。

環境方針

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

取り組み課題

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

温室効果ガス排出量の削減

当社グループは、温室効果ガス（GHG）の排出量削減を重要な課題であると位置づけ、その算定と削減に取り組んでいます。国際的な基準として推奨される「GHGプロトコル」に基づいて排出量を算定し、サプライチェーン全体でGHG排出量削減に取り組んでまいります。なお、GHG排出量算定の対象である株式会社バローでは電気由来のエネルギーが大きく影響していることから、2019年度はエネルギーマネジメントシステム(EMS)等を活用し、店舗を中心に電気使用量の削減に取り組みました。

2019年度 温室効果ガス（GHG）排出量

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*	7,456 t-CO ₂
		フロン類の漏えいに伴う排出**	34,313 t-CO ₂
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***		144,669 t-CO ₂
合計			186,438 t-CO ₂

注：(株)バローの店舗・加工拠点など252拠点を対象に算出。

*各拠点での都市ガス・LPガス使用（テナント使用分を含む）、社有車のガソリン使用など。

**地球温暖化係数を乗じて CO₂排出量に換算。

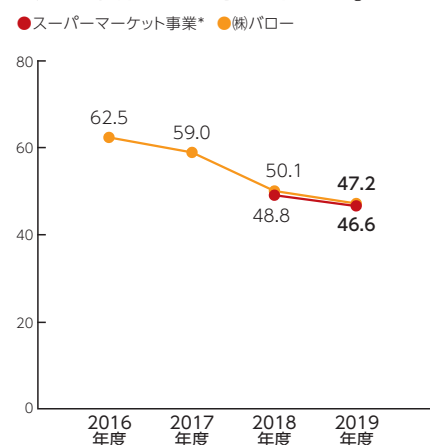
***各拠点での電力使用量（テナントの使用分を含む）。

食品廃棄物の削減

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

株式会社バローでは、2017年度より自動発注の対象カテゴリーを拡大し、発注精度を高めるほか、鮮度向上や売り切りを目指す営業政策の下、取扱品目の見直しや在庫の適正化を図っています。2019年度は特に可児青果センターで削減が進み、食品廃棄物発生量が前年度比16%低減しました。また同社は、岐阜県多治見市及び恵那市と協定を締結し、2019年6月より子ども食堂への支援として、米・麺類・調味料等の食品を提供しております。事業活動における削減取り組みに地域への支援活動を加えながら、食品廃棄物の更なる削減に努めてまいります。

売上高百万円当たりの食品廃棄物発生量割合の推移 (kg/百万円)



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年度は(株)フタバヤ、三幸(株)を加えて算出。

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	2018年度実績	2019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	● 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	1.08 [kWh/百万円]*	1.04 [kWh/百万円]*	☀	前年度比4%削減を実現しました。引き続き、エネルギーマネジメントシステムを活用しながら、エネルギー利用の高効率化に努めます。
	省エネルギー配送	● 店舗配送 ● アイドリングストップの励行 ● 省エネ運転の指導・教育	前年度比 ● 走行距離……105% ● 燃料使用量……101% ● 燃費……104%	前年度比 ● 走行距離……99% ● 燃料使用量……98% ● 燃費……101%	☀	配送回数及びルートの見直しにより、走行距離・燃料使用量ともに改善が見られ、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	● 冷凍機、空調機の入替 ● 設備定期点検の実施	実施店舗 … 14拠点	実施店舗 … 37拠点	☀	引き続き入替、定期点検を実施します。
エネルギーの創出	エネルギーの創出	● 太陽光パネルの設置	発電量計 … 3,352kW 実施拠点 … 19	発電量計 … 9,100kW 実施拠点 … 60	☀	引き続き設置先を検討するとともに、BCP機能を備えた太陽光発電システムの試験的導入にも取り組みます。
食品廃棄物の削減・循環	食品廃棄物の発生抑制	● 計画発注・生産の実施 ● 売場管理 ● 夕方以降の品揃え見直しと量目調整	48.8 [kg/百万円]**	46.6 [kg/百万円]**	☀	計画製造・計画販売を店舗・加工拠点で取り組み、継続的に削減することができました。
	食品残渣リサイクルの推進	● 廃棄商品の削減 ● リサイクル実施拠点の拡大	● リサイクル率 46.3%	● リサイクル率 42.0%	☂	リサイクル拠点は増やしたものの、リサイクル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：電力消費量・食品廃棄物発生量・食品残渣リサイクル率は(株)パロー、(株)タチヤ、(株)食鮮館タイヨー、(株)公正屋を対象に算出。2019年度は(株)フタバヤ、三幸(株)を加えて算出。

*売上高百万円当たりの電気使用量の割合（原単位）、**売上高百万円当たりの食品廃棄物発生量の割合（原単位）

再生可能エネルギーの創出

当社グループでは、事業活動による環境負担を軽減させるべく、再生可能エネルギーの創出に取り組んでおります。これまで太陽光パネルの設置を進めてきた企業に加え、2019年度は新たに株式会社アクトス、中部興産株式会社で太陽光パネルの設置を行いました。温室効果ガス排出量の削減とともに、創エネルギー活動を進めてまいります。



再生可能エネルギーの創出量

2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標
太陽光パネルの設置 …… 75拠点* 発電容量累計 …… 4,515kW*	太陽光パネルの設置 …… 135拠点* 発電容量累計 …… 13,615kW*	再生可能エネルギーによる発電容量累計 15,000kW*

注：太陽光パネルは(株)パローホールディングス、(株)パロー、中部薬品(株)、(株)ホームセンターパロー、(株)アクトス、中部興産(株)で設置。

*2017年度からの累計値。

基本的な考え方

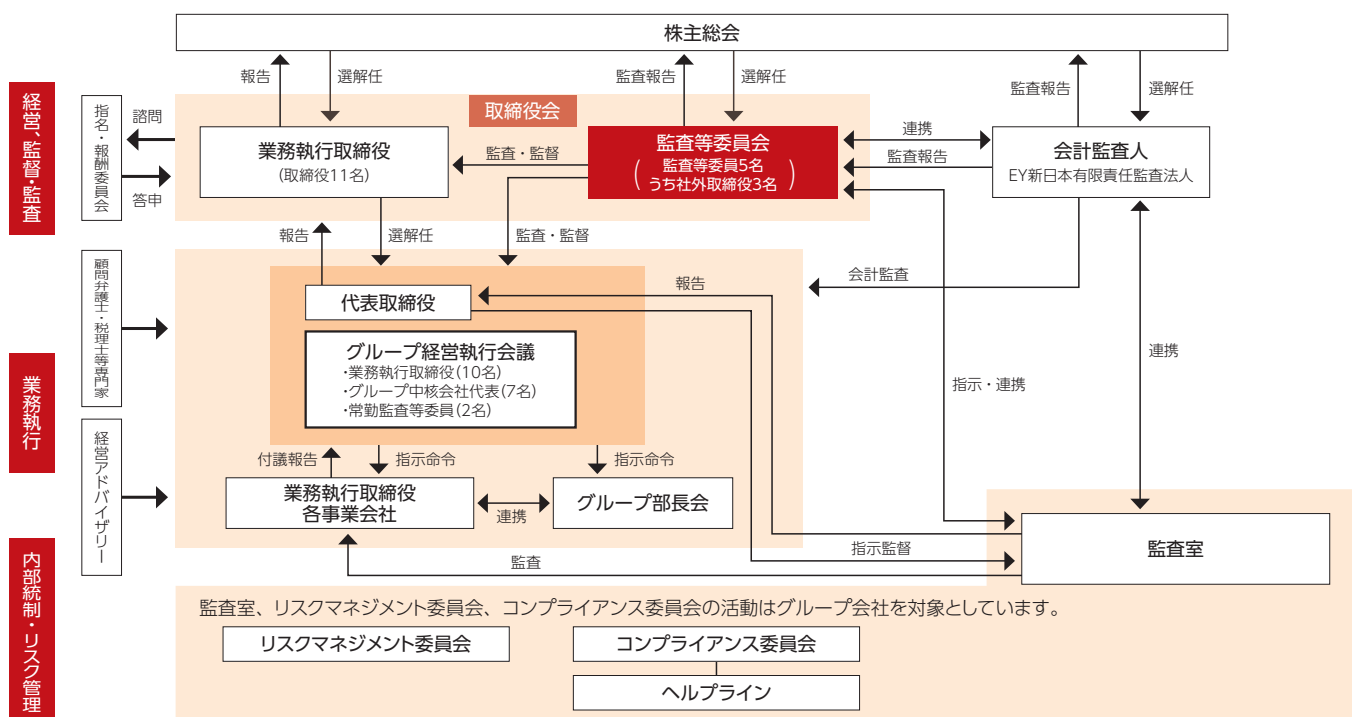
当社は、株主やお客様をはじめとする全てのステークホルダーの視点から、経営の透明性・公正性やリスク管理の徹底と適時適切な情報開示に配慮しつつ、企業経営の効率性と意思決定の迅速化を高めることを通じて、企業価値の継続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な目的としております。

コーポレート・ガバナンス体制

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

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

当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要



取締役会の実効性評価

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

自己評価アンケートにつきましては、取締役会の構成等の実効性、議論・検討の実効性などについて、5段階評価で点数化しております。2019年度の総合評価は3.7と、前年度より0.1ポイント低下しましたが、実効性は概ね確保できているとの結果を得ました。但し、決議事項及び報告事項が増えてきたことから、事業戦略については更に活発な議論が必要等の要望も出されております。

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

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

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

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

独立性に関する判断基準

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

報酬等の額又はその算定方法の決定方針

(1) 基本方針

- 1 監査等委員でない取締役
 - ・ 監査等委員でない取締役の報酬等の構成は、基本報酬と賞与、株式報酬としております。
 - ・ 基本的に優秀な人材を経営者として登用（採用）できる報酬とし、当社の業績や各取締役の業務執行状況、功績、貢献度等を総合的に評価して設定します。
 - ・ 使用人兼務取締役の使用人部分につきましては、従業員の賃金規程に基づき支給しております。
 - ・ 賞与は、株主総会で承認を得た報酬額の範囲内で、過去の支給実績及び当期の業績等を勘案して算定し、支給することとしております。
 - ・ 株式報酬は、株主総会で承認を得た金額の範囲内でポイントを付与し、取締役の退任時にポイントの数に応じた当社株式を交付します。
 - ・ 当社グループの業績向上に対する意欲・士気を高めるため、業務執行取締役及び従業員並びに当社子会社の取締役及び従業員を対象にストックオプション制度を設けております。

- 2 監査等委員である取締役

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

(2) 手続

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

取締役会・監査等委員会の開催状況及び出席状況（2019年度）

	取締役会	監査等委員会
開催回数	11回	12回
社外取締役の出席状況	100%	97%

注：2019年4月より2020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（2019年度）

第62期定時株主総会 (2019年6月27日開催)	ご来場株主数：521名
------------------------------	-------------

役員（2020年6月26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 代表取締役会長 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	(株式会社タチヤ 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	事業改革推進室長 兼流通技術本部 ルビット事業部長
設 楽 雅 美	取締役	(株式会社パロー 取締役SM事業統括本部副本部長)
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)
玉 井 宏 和	取締役	管理本部 企画部長
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)
志 津 幸 彦	取締役	常勤監査等委員
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

当社は、内部統制及びコンプライアンスの実践を重要な経営事項と認識し、当社の経営理念、経営の基本方針、遵守すべき行動指針を「企業倫理行動指針」として定め、「コンプライアンス規程」とともに全役員、全社員への徹底を図っております。コンプライアンスの実践につきましては、法令の新設・改正への対応などを通じ、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、法令違反その他コンプライアンスに関する社内管理体制の一つとして、「内部通報規程」を定め、監査室を窓口とする内部通報制度の運用を行っております。

リスク管理体制

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

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います。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、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. 固定資産の減損に係る会計基準

新型コロナウイルス感染症の影響

当社グループでは、2020年1月よりBCP（事業継続計画）対策本部を設置し、感染防止簡易マニュアルを作成して従業員の健康管理を啓発するとともに、出張や会議・研修等に関する行動指針や感染が疑われる場合にとるべき行動を提示し、感染防止への取り組みを進めてまいりました。

各事業ではお客様と従業員の安全を最優先に考え、店舗施設に飛沫感染防止策を講じるとともに、需要の急激な変動に対して商品の安定供給に努めました。スポーツクラブ事業では2月下旬から3月中旬にかけて、開催予定イベントの中止や全店舗営業自粛などの措置をとり、2019年度の連結業績において、営業自粛期間に発生した固定費やイベントの開催準備・中止に係る費用を特別損失に計上しております。

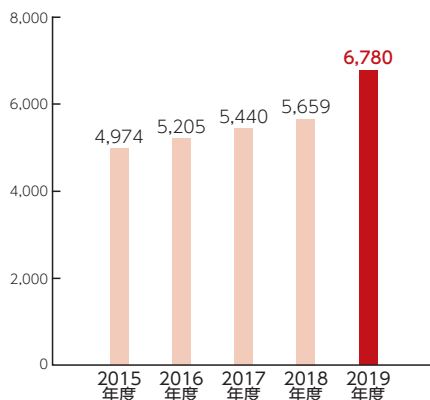
2020年4月以降の状況につきましては、緊急事態宣言

の対象地域が全国に拡大されたことを受けて、管理業務や商品仕入及び営業統括業務を中心とする事務所に分散勤務やテレワークを導入し、事業継続に向けた環境を整備するとともに、各事業の店舗施設では接触感染防止に向けて混雑緩和策を拡充しました。なお、スポーツクラブ事業では、地方自治体の休業要請に従い、最大181店舗の営業を自粛しました。

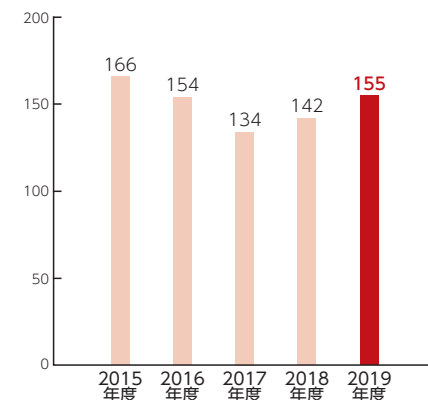
その後、緊急事態宣言の解除に伴い、分散勤務やテレワークを導入した事務所については通常の勤務体制に戻しております。営業自粛が続いていたスポーツクラブ事業は、休業要請が解除された地域から営業を順次再開し、6月初旬には全店舗で営業しておりますが、同事業への影響は2020年度を通して継続すると考えております。

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
連結会計年度				
営業収益	344,900	379,172	410,577	431,218
営業利益	9,452	12,347	15,236	15,852
経常利益	9,916	12,817	16,020	16,844
親会社株主に帰属する当期純利益	3,945	4,232	7,149	8,184
連結会計年度末				
総資産	176,440	190,065	199,774	213,629
純資産	58,578	61,821	68,134	75,466
株主資本	57,760	60,998	67,243	74,887
有利子負債	69,107	69,746	69,383	75,679
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,004	20,324	19,190	21,139
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,453	△14,428	△17,793	△20,961
フリーキャッシュ・フロー	5,550	5,895	1,397	177
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,291	△1,608	△2,283	2,914
現金及び現金同等物の期末残高	9,259	13,547	12,676	15,764
設備投資				
設備投資（支払ベース）	11,537	15,245	17,859	22,101
使途別内訳：				
新店投資	8,267	8,995	11,230	14,414
既存店投資	2,663	5,007	4,114	1,788
その他	607	1,243	2,515	5,899
減価償却費（CF）	8,399	9,017	9,612	10,255
1株当たり指標				
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,134.05	1,197.67	1,320.33	1,454.43
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	77.46	83.10	140.38	159.56
1株当たり年間配当金（円）	20	22	26	29
配当性向	25.8%	26.5%	18.5%	18.2%
主要な経営指標				
総資産経常利益率（ROA）	5.7%	7.0%	8.2%	8.1%
自己資本当期純利益率（ROE）	7.0%	7.1%	11.2%	11.5%
自己資本比率	32.7%	32.1%	33.7%	35.1%
D/Eレシオ（倍）	1.2	1.1	1.0	1.0

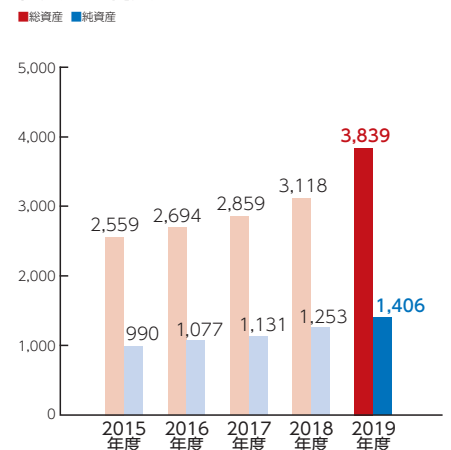
営業収益（億円）



営業利益（億円）



総資産／純資産（億円）



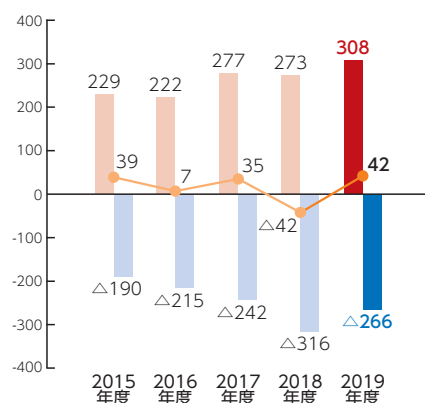
(百万円)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
454,180	470,564	497,463	520,530	544,020	565,931	678,096
14,287	15,000	16,683	15,439	13,470	14,210	15,515
15,311	16,108	17,586	16,762	14,937	16,091	16,878
9,162	9,214	10,759	10,522	7,570	7,910	6,477
235,131	245,386	255,916	269,488	285,905	311,813	383,919
82,949	90,881	99,027	107,727	113,167	125,395	140,645
82,395	90,301	98,408	107,057	112,365	124,599	130,748
87,265	86,880	84,952	87,231	88,821	96,717	124,872
19,198	22,257	22,991	22,270	27,790	27,369	30,871
△23,746	△15,660	△19,045	△21,569	△24,258	△31,621	△26,615
△4,547	6,596	3,945	700	3,531	△4,252	4,256
5,983	△3,745	△6,758	△3,168	△3,223	7,302	△551
17,055	19,960	17,103	14,659	14,938	17,938	24,159
25,226	20,225	20,041	24,441	27,575	26,878	32,138
12,851	12,763	11,628	15,144	14,394	14,903	20,457
2,306	2,237	3,650	7,709	9,850	9,451	8,498
10,069	5,225	4,763	1,587	3,332	2,524	3,183
11,090	12,168	12,683	13,125	13,952	15,163	17,665
1,600.25	1,751.57	1,925.45	2,093.74	2,196.89	2,320.53	2,435.06
177.95	178.91	208.87	205.83	148.04	153.06	120.63
31	33	36	40	45	48	52
17.4%	18.4%	17.2%	19.4%	30.4%	31.4%	43.1%
6.8%	6.7%	7.0%	6.4%	5.4%	5.4%	4.9%
11.7%	10.7%	11.4%	10.2%	6.9%	6.7%	5.1%
35.0%	36.8%	38.5%	39.7%	39.3%	40.0%	34.1%
1.1	1.0	0.9	0.8	0.8	0.8	0.9

財務

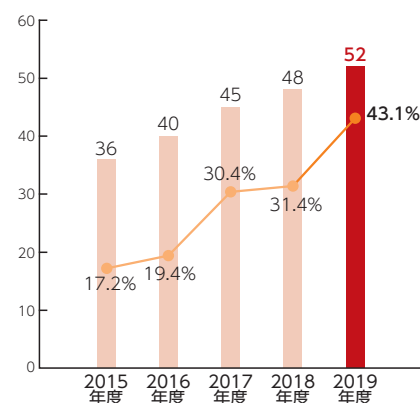
キャッシュ・フローの状況 (億円)

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



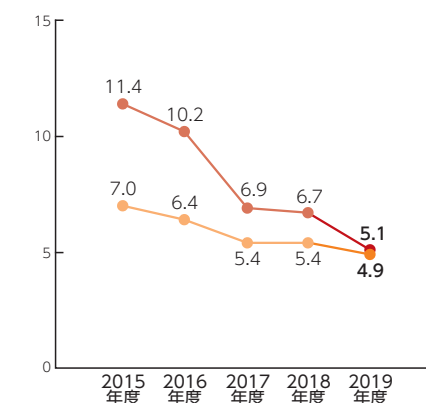
1株当たり配当金 (円) / 配当性向

■1株当たり配当金 ●配当性向



ROE・ROA (%)

●ROE ●ROA



連結業績及び財務内容の総括

当社グループの2019年度経営成績は、営業収益6,780億96百万円（前年度比19.8%増）、営業利益155億15百万円（前年度比9.2%増）、経常利益168億78百万円（前年度比4.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益64億77百万円（前年度比18.1%減）となりました。営業収益は25期連続増収で過去最高を更新し、営業利益及び経常利益は2期連続増益となりました。しかしながら、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損失の増加やアレンザホールディングス株式会社の子会社化に伴う非支配株主に帰属する当期純利益の増加により、減益となりました。

増収分（1,121億65百万円）に対する主要セグメントの内訳は、ホームセンター事業が591億27百万円、その他の事業が211億76百万円、スーパーマーケット事業が194億21百万円、ドラッグストア事業が115億77百万円となりました。ホームセンター事業及びその他の事業ではアレンザグループの当該事業が寄与し、スーパーマーケット事業では前年度から当年度にかけて行ったM&Aが寄与して増収となりました。ドラッグストア事業では既存店売上高が好調に推移したのに加え、第4四半期には新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、マスク・除菌関連商品等の販売が拡大しております。

増益分（13億5百万円）に対する主要セグメントの内訳は、統合効果のあったホームセンター事業が8億49百万円、その他の事業が6億98百万円、経費率の低減と売上総利益率の改善が進んだドラッグストア事業が8億29百万円となるなど、主要事業で安定的な利益を確保しました。一方、スーパーマーケット事業では、前年度に子会社化した三幸株式会社の収益悪化等により減益となりましたが、中核の株式会社バローで「デスティネーション・ストア」を目指した改装が進むとともに、教育の拡充

やマネジメント手法の見直しを通じてオペレーションが安定し、売上総利益率の改善に繋がったことは成果として捉えております。なお、開業費用が先行したスポーツクラブ事業も減益となりましたが、新型コロナウイルス感染拡大による開催予定イベントの中止や全店舗における13日間の営業自粛等について、営業自粛期間中に発生した固定費やイベントの開催準備・中止に係る費用を特別損失に計上したため、営業利益段階での影響は軽微となっております。

特別損失の内訳は主に、「固定資産の減損に係る会計基準」に基づく減損損失30億65百万円、災害による損失3億65百万円、営業自粛による損失2億72百万円となりました。なお、減損損失には第3四半期末までに計上した店舗閉鎖や閉鎖物件解約の意思決定に伴う減損損失5億83百万円が含まれておりますが、これは中期3ヵ年経営計画開始時にスーパーマーケット事業を中心として候補に挙げていた閉鎖を順次進めた結果であります。

経営効率につきましては、ROAが前年度の5.4%から4.9%へ、ROEが前年度の6.7%から5.1%へと低下するなど、前年度に比べて悪化しました。ROAの低下は、営業収益経常利益率が前年度の2.8%から2.5%に低下したことが主な要因で、特に経費率が前年度の25.0%から26.1%へ上昇したことによるものです。アレンザホールディングス株式会社の子会社化により、収益構造が大きく変わったのに対し、全体的な経費管理及び削減取り組みが十分ではなかったと考えております。また、ROEの低下は、親会社株主に帰属する当期純利益の減少や純資産に占める非支配株主持分の増加が影響しております。営業収益・営業利益は増加しましたが、資産の増加に対して利益改善が追いついておらず、経営効率の改善に課題が残りました。

バランスシートの状況

総資産は、前年度末に比べ721億5百万円増加し、3,839億19百万円となりました。これは主に前年度末に比べて、現金及び預金61億93百万円、たな卸資産152億36百万円、有形固定資産324億48百万円、無形固定資産59億59百万円及び差入保証金46億51百万円が増加したことによるものです。

負債は、前年度末に比べ568億55百万円増加し、2,432億73百万円となりました。これは主に前年度末に比べて、支払手形及び買掛金98億35百万円、電子記録債務57億66百万円、未払金41億16百万円及び借入金259億80百万円が増加したことによるものです。純資産は、前年度末に比べ152億50百万円増加し、1,406億45百万円となりました。なお、非支配株主持分及び新株予約権を除く純資産は1,307億48百万円となり、自己資本比率は34.1%となりました。

キャッシュ・フローの状況

現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末に比べ62億20百万円増加し、241億59百万円となりました。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ35億2百万円増加し、308億71百万円となりました。これは主に前年度に比べて、税金等調整前当期純利益が59百万円、売上債権が33億78百万円減少したものの、減価償却費が25億1百万円、仕入債務が27億89百万円、未払金及び未払費用が20億89百万円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）

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ50億6百万円減少し、266億15百万円となりました。これは主に前年度に比べて、事業譲受による支出が10億80百万円増加したものの、投資有価証券の取得が60億43百万円減少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）

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度に比べ78億54百万円減少し、5億51百万円となりました。これは主に前年度に比べて、株式の発行による収入が33億86百万円、自己株式の売却による収入が30億85百万円減少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株当たり28円とし、中間配当の同24円と合わせた年間配当額は前年度比4円増配の同52円となり、連結配当性向は43.1%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、中期3ヵ年経営計画にて方針を掲げておりますが、新型コロナウイルスの感染拡大下においては、特に手元流動性の確保を重視したいと考えております。また、

利益配分の考え方として、設備投資では2020年度にスポーツクラブ事業の新店投資を一時的に抑制するほか、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ながらも、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。

2020年度の見通し

当社グループが主として属する食品流通業界では、社会構造の変化を受けて、各業態でビジネスモデルの見直しを迫られています。スーパーマーケットはこれまで、経済成長や人口増加を前提として、店舗を標準化してドミナント政策の下に多店舗化し、少人数による効率的運営を追求してまいりました。しかし、ドラッグストアをはじめ、食品を取り扱う業態が店舗数を増やすなか、スーパーマーケットが選ばれてきた「近い」という優位性が失われつつあり、より広域から集客できるフォーマットに転換できるかが問われています。

このような環境の下、「店舗数から商品力へのパラダイムシフト」を基本方針とする中期3ヵ年経営計画の総仕上げとして、スーパーマーケット、ドラッグストア及びホームセンターの主要3事業を中心に、より商品に焦点をあてた競争力あるフォーマットへの転換を進め、収益改善を図ってまいります。スーパーマーケット事業では、来店動機となる強い商品・カテゴリーを持った「デスティネーション・ストア」を目指し、中型店舗改装を重点的に実施しながら、その核となる商品力の向上にも注力いたします。また、統合から1年が経過したホームセンター事業では、プライベート・ブ

ランドの切り替えを促進するとともに、開発基準を価格から価値志向へ転換してまいります。企業間連携によるシナジー効果を創出しながら、資産効率の改善にも取り組んでまいります。

設備投資につきましては、スーパーマーケットで20～30店舗の改装を計画するなど、引き続き既存店投資に重点配分いたします。新店投資につきましては、成長ドライバーとしての役割を担うドラッグストア事業で高水準の出店を継続する一方、中期3ヵ年経営計画でフィットネスジムの出店加速を予定していたスポーツクラブ事業では、新型コロナウイルス感染拡大の影響から出店を抑制し、スーパーマーケット5店舗、ドラッグストア35店舗、ホームセンター（専門業態を含む）4店舗、スポーツクラブ20店舗、ペットショップ6店舗、その他3店舗の計73店舗の新設を計画しております。

以上の前提に基づき、2020年度の連結業績につきましては、営業収益6,900億円（当年度比1.8%増）、営業利益157億円（当年度比1.2%増）、経常利益172億円（当年度比1.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益70億円（当年度比8.1%増）を見込んでおります。

中期3ヵ年経営計画における財務政策

キャッシュ・フローの創出		2018年度からの3ヵ年累計 900億円以上
利益配分	①成長投資	設備投資は年間250～260億円を予定（30～40%を既存店投資に充当） 改装：スーパーマーケット・ドラッグストア 30～40店舗／年 新設：スポーツクラブ200店舗以上（3ヵ年、FC展開を含む） *2020年度は抑制
	②配当	配当性向25%を目処に、安定的かつ継続的な利益還元を実施
財務規律		デット・エクイティ・レシオ0.8倍、自己資本比率40%を目安とする。

V 連結財務諸表（要約）

株式会社バローホールディングス及び連結子会社
(2019年及び2020年3月31日現在)

連結貸借対照表

	(百万円)	
	2018年度	2019年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	18,494	24,687
受取手形及び売掛金	8,453	12,779
商品及び製品	36,148	51,284
原材料及び貯蔵品	790	891
その他	12,199	14,932
貸倒引当金	△89	△10
流動資産合計	75,995	104,565
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	229,436	277,323
減価償却累計額	△119,257	△144,695
建物及び構築物(純額)	110,179	132,628
機械装置及び運搬具	8,696	10,229
減価償却累計額	△6,127	△6,966
機械装置及び運搬具(純額)	2,569	3,263
土地	44,382	51,636
リース資産	17,926	22,397
減価償却累計額	△10,284	△13,209
リース資産(純額)	7,641	9,188
建設仮勘定	3,755	3,576
その他	37,320	42,398
減価償却累計額	△28,865	△33,259
その他(純額)	8,454	9,139
有形固定資産合計	176,983	209,431
無形固定資産		
のれん	1,198	1,390
リース資産	0	144
その他	8,547	14,172
無形固定資産合計	9,746	15,706
投資その他の資産		
投資有価証券	8,953	7,141
長期貸付金	973	1,052
繰延税金資産	7,972	9,599
差入保証金	27,451	32,102
その他	3,963	4,660
貸倒引当金	△227	△341
投資その他の資産合計	49,086	54,215
固定資産合計	235,817	279,353
資産合計	311,813	383,919

	(百万円)	
	2018年度	2019年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	41,564	51,400
短期借入金	20,547	26,159
1年内償還予定の社債	20	20
1年内返済予定の長期借入金	13,013	21,180
リース債務	1,872	2,529
未払法人税等	3,445	3,659
賞与引当金	2,794	3,143
役員賞与引当金	130	141
ポイント引当金	885	1,479
未回収商品券引当金	272	275
資産除去債務	110	91
店舗閉鎖損失引当金	285	562
その他	19,340	31,143
流動負債合計	104,283	141,786
固定負債		
社債	10,010	10,010
長期借入金	41,288	53,489
リース債務	9,965	11,483
繰延税金負債	205	219
役員退職慰労引当金	500	627
退職給付に係る負債	3,884	4,743
資産除去債務	9,396	12,703
長期預り保証金	6,199	6,906
その他	684	1,301
固定負債合計	82,134	101,486
負債合計	186,417	243,273
純資産の部		
株主資本		
資本金	13,609	13,609
資本剰余金	15,543	20,076
利益剰余金	95,468	99,256
自己株式	△566	△566
株主資本合計	124,054	132,375
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	421	△1,865
繰延ヘッジ損益	0	0
為替換算調整勘定	155	273
退職給付に係る調整累計額	△33	△34
その他の包括利益累計額合計	544	△1,627
新株予約権	101	142
非支配株主持分	693	9,754
純資産合計	125,395	140,645
負債純資産合計	311,813	383,919

連結損益計算書

(百万円)

	2018年度	2019年度
売上高	546,264	655,859
売上原価	410,407	485,339
売上総利益	135,856	170,519
営業収入	19,666	22,237
営業総利益	155,523	192,757
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費	6,296	8,486
包装費	112	38
消耗品費	768	1,206
配送費	932	1,353
ポイント引当金繰入額	3,075	3,352
貸倒引当金繰入額	2	2
役員報酬	494	972
給料及び手当	53,693	65,435
賞与	4,237	5,258
賞与引当金繰入額	2,166	2,919
役員賞与引当金繰入額	557	136
退職給付費用	690	908
役員退職慰労引当金繰入額	32	40
法定福利及び厚生費	8,757	11,141
水道光熱費	8,742	10,014
賃借料	23,522	29,330
修繕維持費	2,905	4,110
減価償却費	12,896	15,412
のれん償却額	232	391
その他	11,194	16,728
販売費及び一般管理費合計	141,313	177,241
営業利益	14,210	15,515
営業外収益		
受取利息	108	133
受取配当金	97	223
受取事務手数料	1,034	1,425
受取賃貸料	769	834
持分法による投資利益	32	39
その他	1,451	1,356
営業外収益合計	3,492	4,013
営業外費用		
支払利息	686	875
不動産賃貸原価	612	696
その他	312	1,078
営業外費用合計	1,611	2,650
経常利益	16,091	16,878
特別利益		
補助金収入	179	283
その他	154	646
特別利益合計	334	930
特別損失		
固定資産売却損	5	3
固定資産除却損	106	218
減損損失	2,707	3,065
固定資産圧縮損	144	221
投資有価証券評価損	0	90
その他	538	1,345
特別損失合計	3,503	4,944
税金等調整前当期純利益	12,922	12,863
法人税、住民税及び事業税	5,700	6,439
法人税等調整額	△744	△903
法人税等合計	4,956	5,535
当期純利益	7,966	7,328
非支配株主に帰属する当期純利益	56	851
親会社株主に帰属する当期純利益	7,910	6,477

V 連結財務諸表（要約）

株式会社バローホールディングス及び連結子会社
(2019年及び2020年3月31日に終了した連結会計年度)

連結キャッシュ・フロー計算書

	2018年度	2019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	12,922	12,863
減価償却費	15,163	17,665
減損損失	2,218	3,065
のれん償却額	232	391
負ののれん発生益	△27	△40
貸倒引当金の増減額(△は減少)	40	△7
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	297	334
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△39	28
ポイント引当金の増減額(△は減少)	△141	178
受取利息及び受取配当金	△205	△356
支払利息	686	875
固定資産除却損	106	218
固定資産圧縮損	144	221
災害による損失	—	365
営業自粛による損失	—	272
投資有価証券評価損益(△は益)	0	90
持分法による投資損益(△は益)	△32	△39
補助金収入	△31	△283
受取保険金	—	△303
売上債権の増減額(△は増加)	△49	△3,427
たな卸資産の増減額(△は増加)	△626	△917
仕入債務の増減額(△は減少)	2,305	5,095
未払消費税等の増減額(△は減少)	826	△622
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	△1,100	988
その他	279	1,486
小計	32,971	38,142
利息及び配当金の受取額	112	255
利息の支払額	△673	△818
法人税等の支払額	△5,041	△6,708
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,369	30,871
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	△179	△283
定期預金の払戻による収入	286	676
有形固定資産の取得による支出	△22,844	△22,469
有形固定資産の売却による収入	120	48
無形固定資産の取得による支出	△762	△1,680
投資有価証券の取得による支出	△6,502	△459
投資有価証券の売却による収入	100	115
貸付けによる支出	△151	△136
貸付金の回収による収入	106	22
差入保証金の差入による支出	△1,132	△1,607
差入保証金の回収による収入	1,152	1,967
預り保証金の受入による収入	385	333
預り保証金の返還による支出	△454	△651
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,354	△637
事業譲受による支出	△101	△1,182
補助金による収入	31	283
その他	△322	△953
投資活動によるキャッシュ・フロー	△31,621	△26,615
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)	2,402	2,983
長期借入れによる収入	17,375	22,348
長期借入金の返済による支出	△14,637	△19,516
社債の償還による支出	△30	△100
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△1,888	△2,821
株式の発行による収入	3,386	—
非支配株主からの払込みによる収入	12	—
自己株式の売却による収入	3,085	0
自己株式の取得による支出	△0	△0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	△361
配当金の支払額	△2,356	△2,690
非支配株主への配当金の支払額	△1	△393
その他	△45	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,302	△551
現金及び現金同等物に係る換算差額	△50	△487
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,999	3,217
現金及び現金同等物の期首残高	14,938	17,938
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	17,938	24,159

連結株主資本等変動計算書

2018年度

(百万円)

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

財務

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

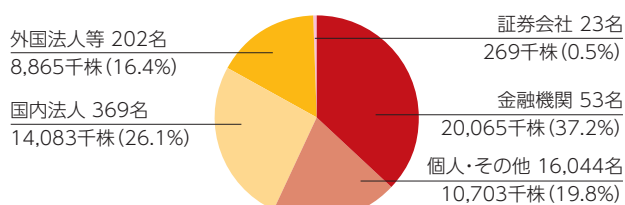
企業データ

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	16,691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



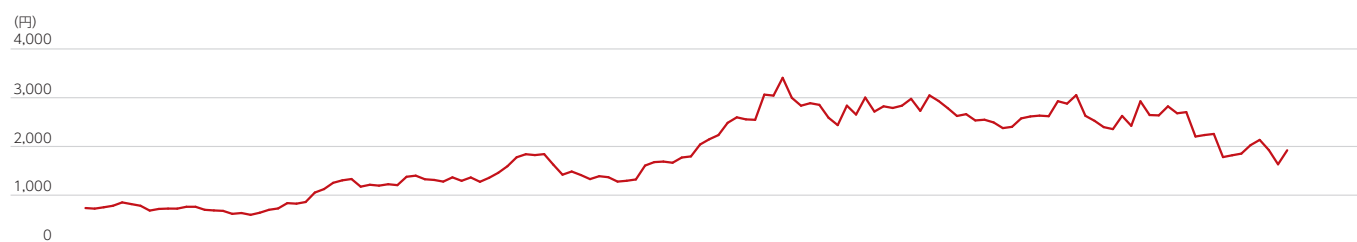
大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	3,407	6.33
(公財)伊藤青少年育成奨学会	2,910	5.41
中部エージェント(株)	2,730	5.07
農林中央金庫	2,542	4.72
(株)十六銀行	2,536	4.71
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	2,521	4.68
田代正美	1,530	2.84
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	1,404	2.61
(株)リテールパートナーズ	1,260	2.34
(株)アークス	1,260	2.34

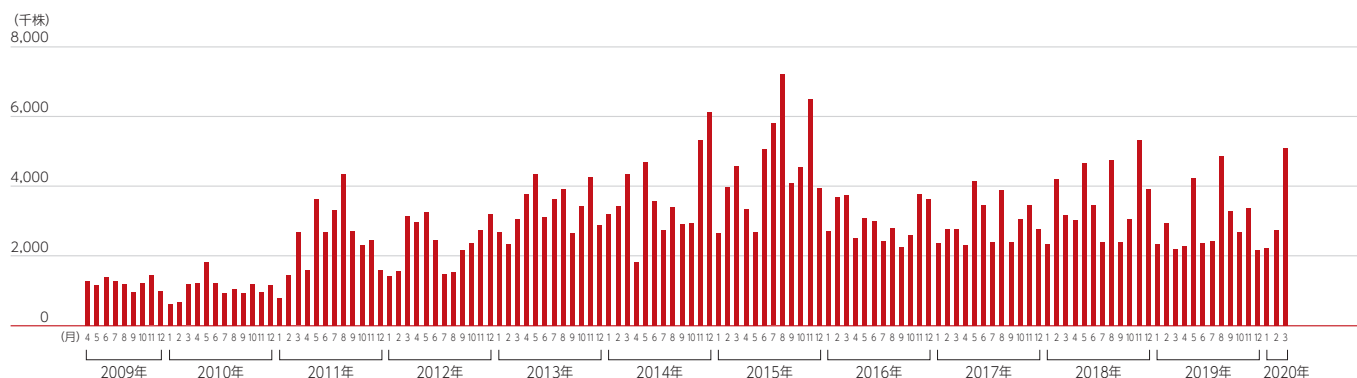
注：同一株式数を所有する場合、株主番号順に記載しております。
*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する所有株式数の割合は小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

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 中部フーズ株式会社 株式会社ダイエンプーズ 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 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 株式会社飛騨小坂ぶなしめじ* 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	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 株式会社師定アグリ 株式会社ファースト
●スポーツクラブ事業	株式会社アクトス	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 メンテックス株式会社 株式会社セイソー 株式会社VMC	株式会社V Flower 上海巴栄貿易有限公司 株式会社パローエージェンシー 有限会社ジャパンクリーンサービス
●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 株式会社コアサポート* Core Support Vietnam Co., Ltd. 株式会社パローマックス***

注：*2020年4月1日付で株式会社飛騨小坂ぶなしめじは中部アグリ株式会社へ、株式会社コアサポートは株式会社パローホールディングスへ吸収合併。

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チルド物流センターを開設。
	9月	岐阜県大垣市に大垣畜産プロセスセンターを、岐阜県可児市に可児青果センターを開設。
2015年	10月	「株式会社パロー」を「株式会社パローホールディングス」に商号変更。当社を分割会社とする吸収分割の効力発生。 「株式会社パロー」がスーパーマーケット事業を、「株式会社ホームセンターパロー」がホームセンター事業・ペットショップ事業を承継。
2016年	3月	愛知県名古屋市中村区に名古屋本部を開設。
	8月	株式会社公正屋（現、連結子会社）を子会社化。
2018年	8月	株式会社フタバヤ（現、連結子会社）を子会社化。
	12月	株式会社アークス及び株式会社リテールパートナーズとの3社間で資本業務提携締結。
2019年	2月	三幸株式会社（現、連結子会社）を子会社化。
	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。



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/