



平成27年 3月期

決算説明会

株式
会社 **VA-**

平成27年 5月15日

<本資料に関する注意事項>

予想数値は、当社および連結子会社が現時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって記載の数値と異なる結果となる可能性があります。

平成27年3月期 連結決算の概要 P. 3

中期5ヶ年経営計画の総括 P.15

バローグループ中期3カ年経営計画の概要 P.23

平成27年3月期 連結決算の概要

平成27年3月期の実績

- 20期連続増収、当期純利益は6期連続増益。
- 当期を最終年度とした中期5ヶ年経営計画の計画数値は未達となったが、引き続き事業規模の拡大とインフラ整備を推進。

(連結、単位：100万円)

	H25.3期 実績	H26.3期 実績	H27.3期			
			計画	実績	計画比	前期比
営業収益	431,218	454,180	478,000	470,564	-1.6%	3.6%
営業利益	15,852	14,287	16,700	15,000	-10.2%	5.0%
経常利益	16,844	15,311	17,300	16,108	-6.9%	5.2%
当期純利益	8,184	9,162	9,400	9,214	-2.0%	0.6%

セグメント別の経営成績

- **SM事業は増収増益。**
利益改善の内訳はタチヤ7億円、SMバロー5億円、食鮮館タイヨー1億円。
- **Drq事業は二桁増収となったが、開業経費の増加等に伴う経費率上昇で減益。**
- **HC事業は消費税増税の影響や灯油販売価格の下落が響き、減収減益。**

(単位：100万円)

	営業収益				セグメント利益			
	H25.3期	H26.3期	H27.3期		H25.3期	H26.3期	H27.3期	
	実績	実績	実績	前期比	実績	実績	実績	前期比
スーパーマーケット事業	303,521	313,208	321,458	2.6%	11,028	8,443	9,760	15.6%
ホームセンター事業	43,810	46,559	46,556	-0.0%	1,869	2,330	2,011	-13.7%
ドラッグストア事業	62,497	73,028	80,470	10.2%	1,934	2,449	1,961	-19.9%
スポーツクラブ事業	8,788	8,955	9,271	3.5%	420	419	463	10.7%
流通関連事業	6,699	7,228	7,638	5.7%	3,062	2,995	3,395	13.4%

主要グループ企業の業績



- タチヤは二桁増収・二桁増益。中部薬品は営業収益800億円突破。
- アクトスは新たな出店フォーマット確立により収益改善。
 - ・ 中部薬品：既存店売上伸張率10期連続プラス。過去最多30店を新設。
 - ・ タチヤ：「良いものを『お値打ちに』」訴求で支持拡大。前期新設店舗も好調に推移。
 - ・ アクトス：低投資で月会費を抑えた「Will_G」を出店加速、会員数が増加。
 - ・ 食鮮館タイヨー：前期でリストラは一巡。新店も寄与し、業績は回復。

(単位：100万円)

	営業収益				経常利益			
	H25.3期	H26.3期	H27.3期		H25.3期	H26.3期	H27.3期	
	実績	実績	実績	前期比	実績	実績	実績	前期比
(株)バロー	290,209	315,596	333,307	5.6%	8,670	7,562	7,885	4.3%
中部薬品(株)	62,515	72,968	80,447	10.2%	2,172	2,744	2,379	-13.3%
(株)タチヤ	15,823	17,678	23,108	30.7%	1,084	1,133	1,823	60.9%
(株)食鮮館タイヨー	15,348	14,252	14,042	-1.5%	63	70	183	160.0%
(株)アクトス	8,789	8,957	9,274	3.5%	430	452	511	12.9%

経営指標の推移

- 5期では収益性・財務体質ともに改善。
- 但し、当期は前期に続いてROAが悪化。前期に集中したインフラ整備に伴う資産効率の悪化と経費率上昇による収益性の悪化が要因。

(連結)

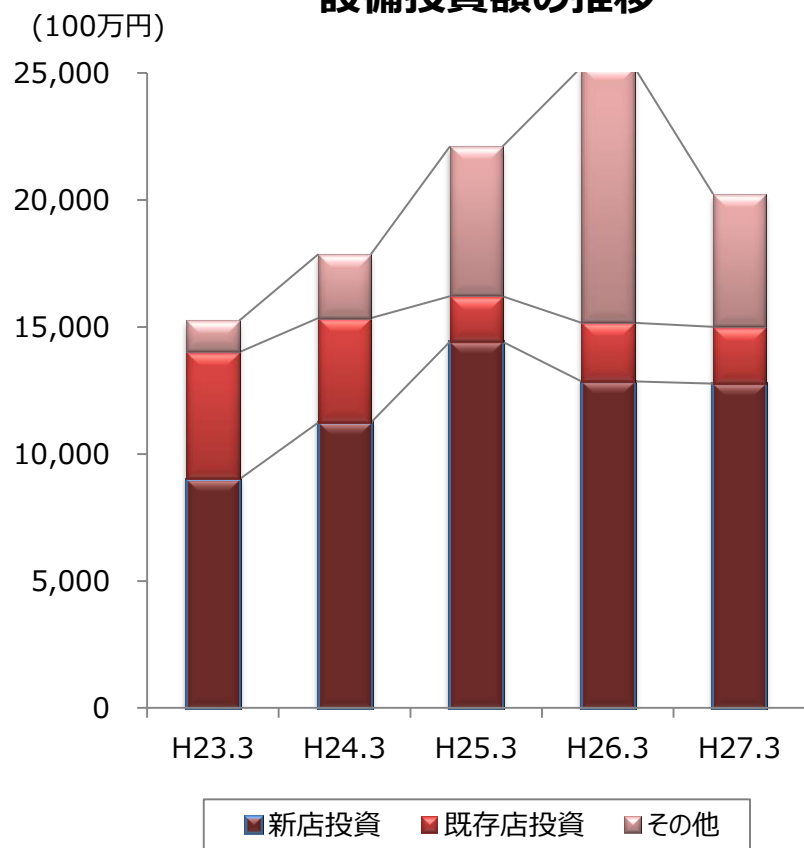
	H22.3期	H23.3期	H24.3期	H25.3期	H26.3期	H27.3期
総資産経常利益率(ROA)	5.7%	7.0%	8.2%	8.1%	6.8%	6.7%
営業収益経常利益率	2.9%	3.4%	3.9%	3.9%	3.4%	3.4%
総資産回転率	2.0	2.1	2.1	2.1	2.0	2.0
自己資本当期純利益率(ROE)	7.0%	7.1%	11.2%	11.5%	11.7%	10.7%
自己資本比率	32.7%	32.1%	33.7%	35.1%	35.0%	36.8%
デット・エクイティ比率*	1.2	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0
ネット・デット・エクイティ比率*	1.0	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7

注*：リース債務を含む。

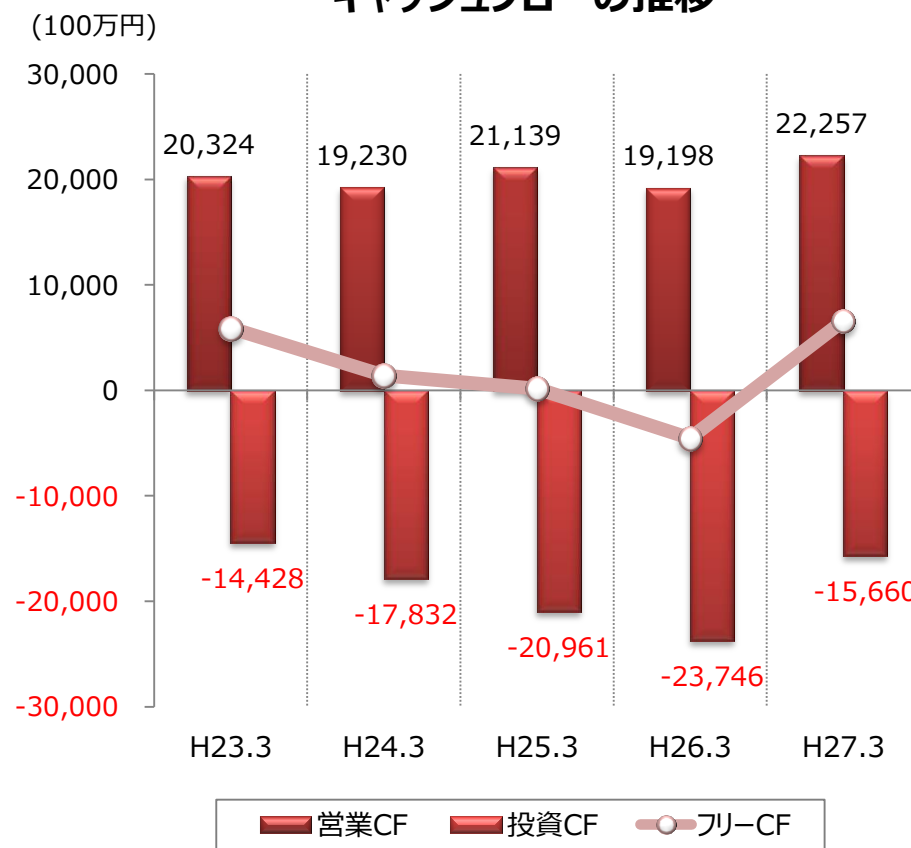
設備投資・キャッシュフローの推移

- 中部フーズ静岡工場・静岡プロセスセンターを開設。インフラ投資は前期比で減少。
- 営業CFの範囲内で投資を行い、FCFはプラスに転じる。

設備投資額の推移



キャッシュフローの推移



店舗数の推移

- 新設49。SM・Drgを集中出店。HCは2期ぶりに3,000坪の新店を開設。アクトスは4店舗中、3店を「Will_G」で出店。
- 5期の純増店舗数はSM76・Drg112・グループ計186。

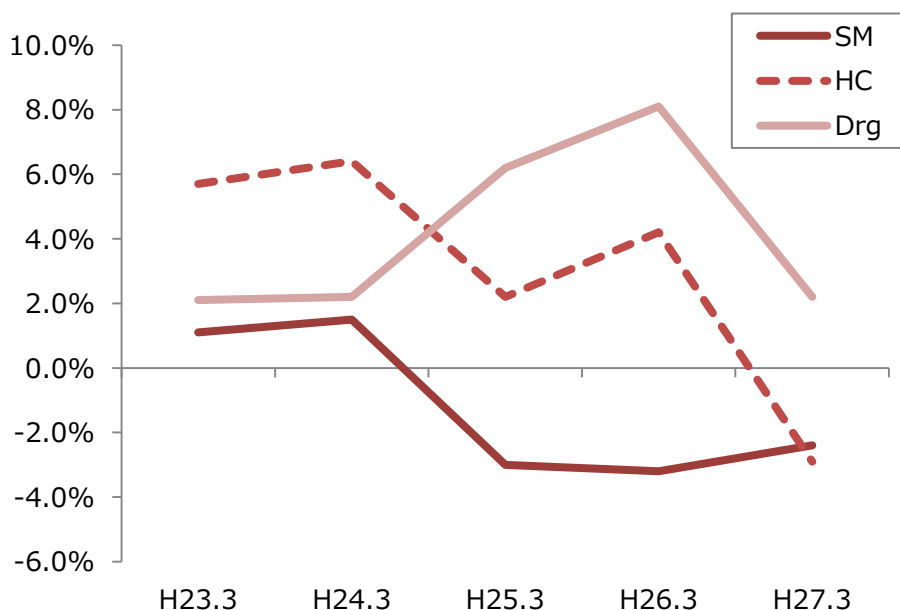
	H23.3期	H24.3期	H25.3期	H26.3期	H27.3期			5期
	期末店舗数	期末店舗数	期末店舗数	期末店舗数	新設	閉鎖	期末店舗数	純増数
スーパーマーケット事業	202	218	238	251	14	2	263	76
(株)バロー	147	163	179	221	12	1	232	101
(株)タチヤ	10	11	11	13			13	3
(株)ユース*	28	29	31					-29
(株)食鮮館タイオー	17	15	15	15	2		17	7
(株)VARO			2	2		1	1	-1
ホームセンター事業	36	34	35	35	1		36	0
ドラッグストア事業	174	193	214	241	30		271	112
スポーツクラブ事業	51	51	52	54	4		58	7
ペットショップ事業	16	17	17	17			17	1
その他事業	15	15	11	3			3	-10
合計	494	528	567	601	49	2	648	186

注：*2014年10月1日付で(株)バローへ吸収合併。

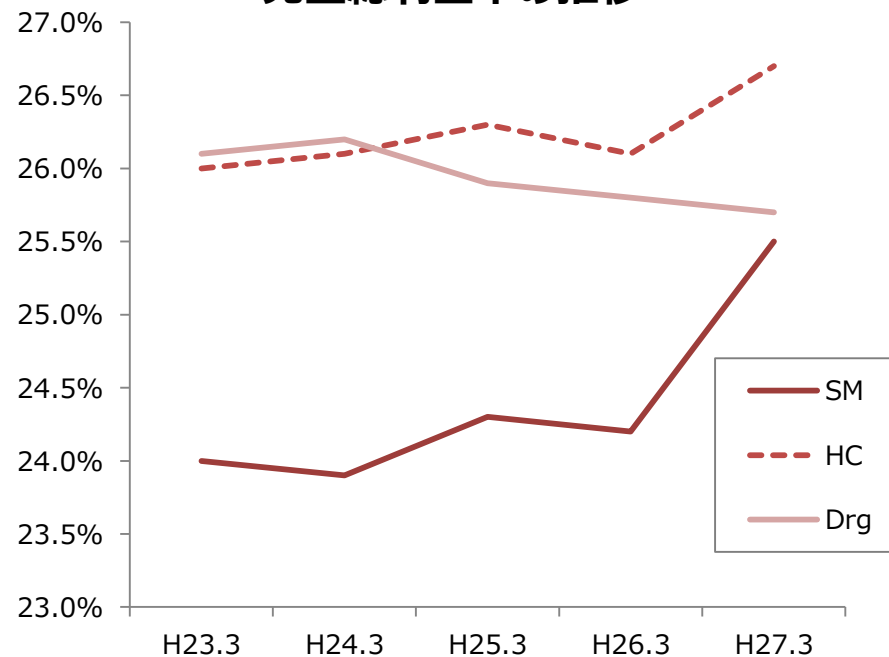
平成27年3月期の総括

- 既存店売上伸張率はDrg+2.2%、ラインロビング・調剤事業の拡大が寄与。HC△2.9%だが、増税等の一時的な影響を除けば堅調に推移。
- SMバローは3期連続マイナス。課題は客数回復と急速に拡大した非ドミナント・エリアの競争力向上。一方、売上総利益率は製造小売業の推進等で上昇。

既存店売上伸張率の推移



売上総利益率の推移



製造小売業の推進はSM部門収益を改善

- **当期は生産性改善だけでなく、商品力・販売力の向上を推進。**
 - ・ 畜産・デリカは時間単位で消化率を管理、精度の高い販売計画を実施。
 - ・ 当期に開設したインフラは商品力の向上と店舗業務の効率化に寄与。
 - 中部フーズ静岡工場：生野菜殺菌・洗浄装置導入、SM生鮮部門へ商品供給
 - ダイエーフーズ旧加工場改装：鮭の低塩加工を実施

		H23.3期	H24.3期	H25.3期	H26.3期	H27.3期
畜産	SMバロー店舗数	147	163	179	221	232
	PC供給店舗数	0	17	27	109	169
	畜産部門売上伸張率(全店)	12.9%	12.0%	4.1%	11.0%	14.7%
	全部門売上伸張率との差異	-0.5%	1.5%	0.1%	1.6%	7.9%
	1店当たり部門人件費指標(全店) * (H23.3期人件費を100とした場合)	100	103	95	90	83
デリカ	デリカ部門売上伸張率(全店)	13.3%	8.3%	3.4%	10.1%	11.2%
	全部門売上伸張率との差異	0.0%	-2.2%	-0.7%	0.6%	4.4%

注*：平成26年3月期決算説明会資料より修正（H24.3期、H25.3期）

成長戦略が確立したDrg・HC

➤ Drgは積極出店とラインロビング・調剤事業により成長

- ・ 積極出店：新設30、うち3店舗は小商圈対象の都市型店舗。
- ・ ラインロビング：改装62店舗、食品売上構成比27%。
郊外店には軽衣料・100円均一を導入。
- ・ 調剤事業の拡大：調剤売上構成比10%。調剤薬局56のうち、29店は在宅調剤対応。
- ・ 販促策：ID-POS活用によるレシートクーポン発行等、カード会員向け販促強化。

➤ HCは3,000坪の大型店舗を中心に専門化を推進

- ・ 大型化：「松阪店」開設で店舗の大型化が進む。
全店平均面積 1,620坪(H22.3実績 1,390坪)
全店平均売上高 12.5億円(H22.3実績 10億円)
- ・ 専門化：タイヤの取付け・交換を行う「タイヤ市場」を5店舗に併設。
- ・ サービス：生活支援サービスを展開する「ベンリーコーポレーション」とFC契約締結。

平成28年3月期業績見通し

➤ 中期3カ年経営計画の初年度として、収益性の改善に取り組む。

- ・ 平成27年10月1日付で持株会社体制へ移行。移行に伴うシステム改修等の費用を計画に織り込む。
- ・ 店舗新設は53（SM13・HC1・Drg32・スポーツクラブ6・他1）を計画。
- ・ インフラ整備は可児プロセスセンター開設（H27.9）、研修センター用地取得を計画。

(連結、単位：100万円)

	H27.3期 実績	H28.3期	
		計画	前期比
営業収益	470,564	490,000	4.1%
営業利益	15,000	16,800	12.0%
経常利益	16,108	17,900	11.1%
当期純利益	9,214	10,300	11.8%

➤ **持株会社への移行により、グループの更なる成長の礎となる企業基盤を確立する。**

(1) スキーム

- ・ (株)バローを分割会社とする会社分割。スーパーマーケット事業、ホームセンター事業・ペット事業を2社の分割準備会社が承継。当社は持株会社として上場維持。

(2) スケジュール

平成27年4月1日	分割準備会社を設立
平成27年5月8日	吸収分割契約を締結
平成27年6月25日(予定)	吸収分割契約承認時株主総会
平成27年10月1日(予定)	持株会社の効力発生日

(3) 商号変更

- ・ 平成27年6月25日(予定)
(株)スーパーマーケットバロー分割準備会社→(株)バロー(岐阜県多治見市)
(株)ホームセンターバロー分割準備会社→(株)ホームセンターバロー(岐阜県多治見市)
- ・ 平成27年10月1日(予定)
(株)バロー(岐阜県恵那市)→(株)バローホールディングス(岐阜県恵那市)

(4) バローホールディングスの機能・収支設計

- ・ 機能：グループ戦略立案、グループへの経営指導
総務、財務経理、情報システム、法務、広報・IR、物流企画
開発・資産管理(移行時の対象事業子会社(株)バロー・(株)ホームセンターバロー)
- ・ 収支：事業子会社からの経営指導料、業務委託料、不動産賃貸収入等で運営

中期5ヶ年経営計画の総括

(平成23年3月期～平成27年3月期)

中期5ヶ年経営計画の総括

- 計画数値は未達となったものの、「3つの歯車」戦略を推進し、流通業への質的転換を図るための事業規模を確保。目指していた「収益逡増」型の成長を実現。
- 主要セグメントの収益改善により、グループでの利益創出力が向上。
- 日本格付研究所長期発行体格付「A-」取得、JPX日経インデックス400銘柄に選出。

(1) 「収益逡増」型の成長

- ・ 5期平均伸張率：営業収益 +6.4%
営業利益 +9.7%

(2) 収益性の向上

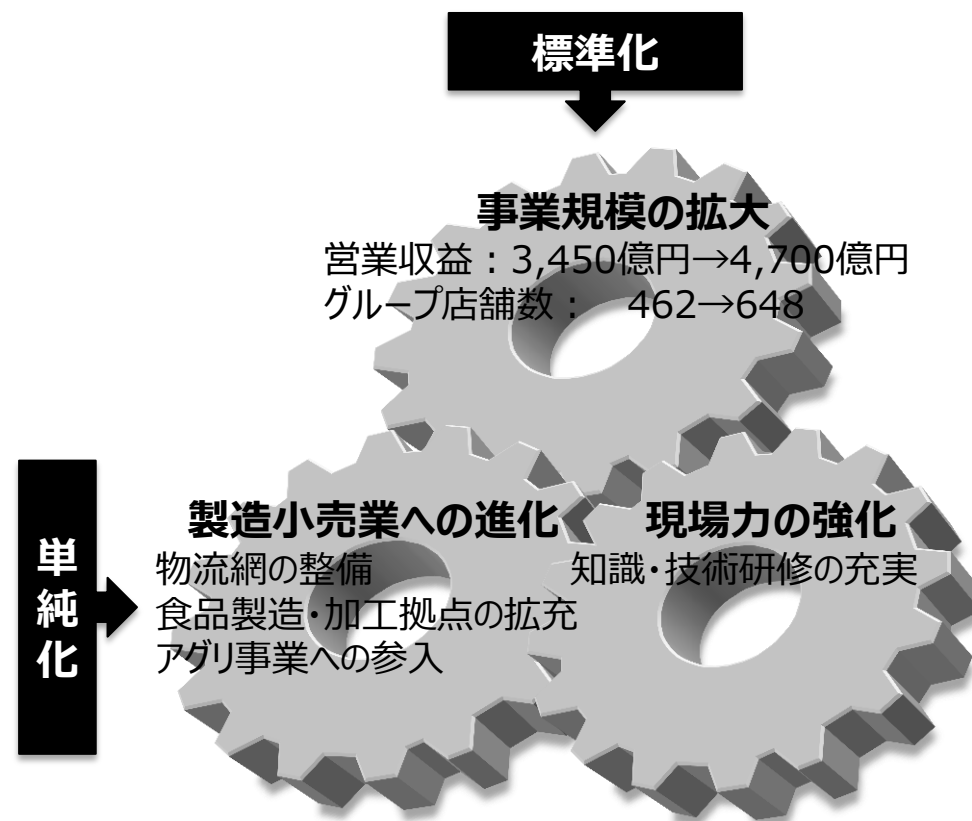
- ・ ROA： 5.7%→6.7%
- ・ ROE： 7.0%→10.7%

(3) 財務体質の改善

- ・ 自己資本比率： 32.7%→36.8%
- ・ デット・エクイティ・レシオ： 1.2→1.0

(4) 企業価値の向上

- ・ 時価総額： 390億円→1,340億円



業績推移・経営効率指標



(連結、単位：100万円)

	H22.3期	H23.3期	H24.3期	H25.3期	H26.3期	H27.3期	年平均伸張率
営業収益	344,900	379,172	410,577	431,218	454,180	470,564	6.4%
営業利益	9,452	12,347	15,236	15,852	14,287	15,000	9.7%
経常利益	9,916	12,817	16,020	16,844	15,311	16,108	10.2%
当期純利益	3,945	4,232	7,149	8,184	9,162	9,214	18.5%
総資産	176,440	190,065	199,774	213,629	235,131	245,386	
純資産	58,578	61,821	68,134	75,466	82,949	90,881	
有利子負債*	69,107	69,746	69,383	75,679	87,265	86,880	
総資産経常利益率(ROA)	5.7%	7.0%	8.2%	8.1%	6.8%	6.7%	
営業収益経常利益率	2.9%	3.4%	3.9%	3.9%	3.4%	3.4%	
総資産回転率	2.0	2.1	2.1	2.1	2.0	2.0	
自己資本当期純利益率(ROE)	7.0%	7.1%	11.2%	11.5%	11.7%	10.7%	
自己資本比率	32.7%	32.1%	33.7%	35.1%	35.0%	36.8%	
デット・エクイティ比率*	1.2	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	
時価総額	38,862	42,119	70,028	91,599	66,781	133,820	
配当性向	25.8%	26.5%	18.5%	18.2%	17.4%	18.4%	

注*：リース債務を含む。

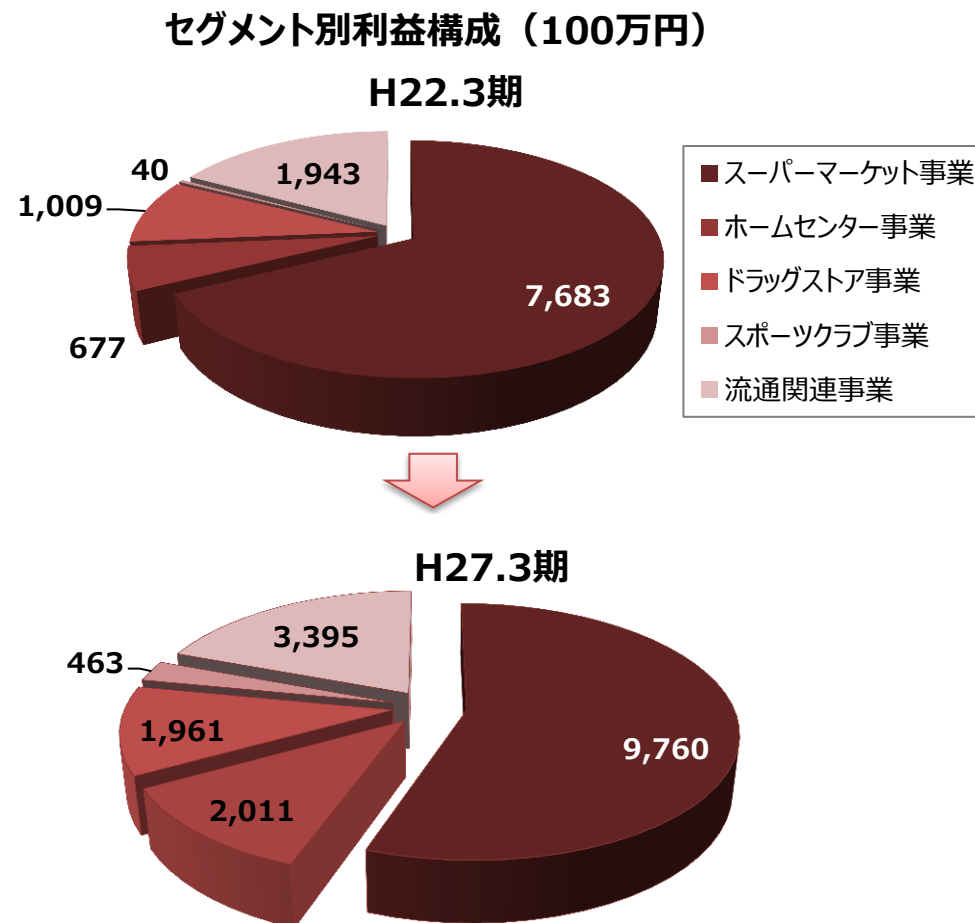
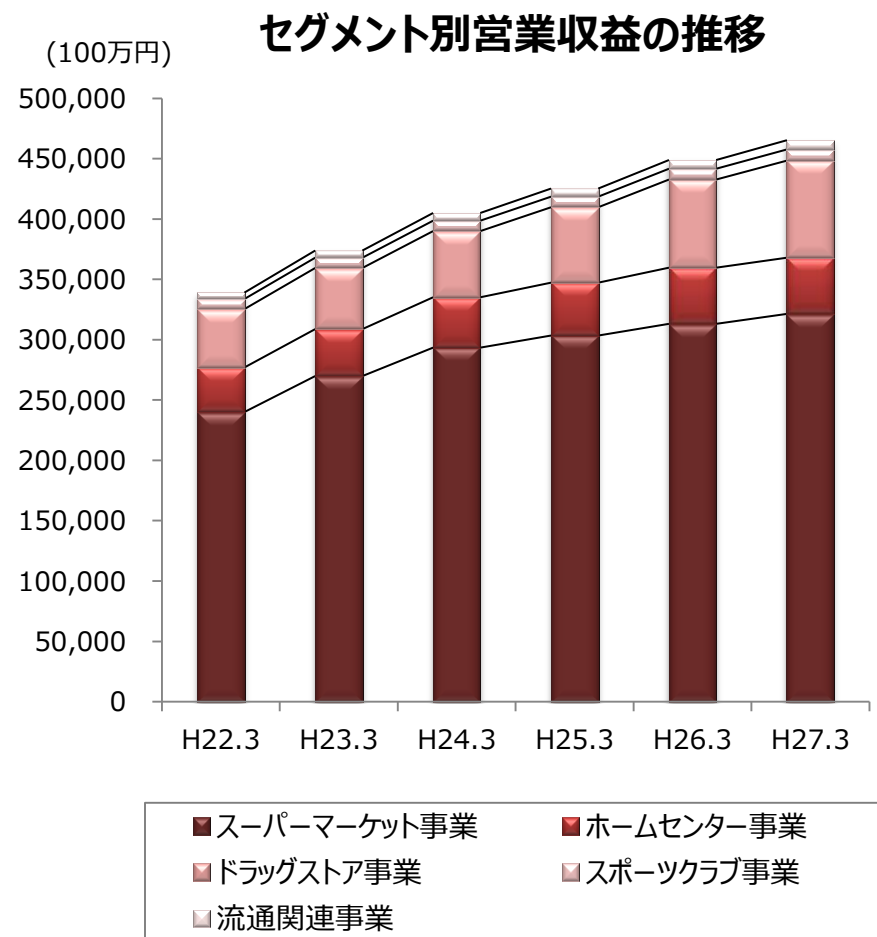
規模拡大を支えるインフラと組織体制

➤ **インフラ整備は前期に集中。規模拡大と製造・加工機能強化を図るM&Aを実施。**

	H23.3期	H24.3期	H25.3期	H26.3期	H27.3期
物流センター	一宮物流センター	豊田物流センター	福井チルドセンター 可児ドライ物流センター 中部薬品物流センター(移転)	静岡物流センター 可児チルド物流センター HC物流センター(増床) 中部薬品チルド物流センター	
食品製造・加工拠点		北陸畜産PC		大垣畜産PC 可児青果センター 福井畜産PC 福井水産PC	ダイエフ新工場 中部フーズ静岡工場 静岡畜産PC
グループ会社		中部大誠設立 オカノを吸収合併 ファミリースーパーマルキを子会社化 VARO(韓国)を子会社化	Valor USA設立 師定アグリ設立 中部ミート設立	郡上きのこファーム設立 ユースを吸収合併 パローファーム海津設立 飛騨小坂ぶなしめじを子会社化	中部フーズが北欧倶楽部を吸収合併 東邦産業を子会社化
	V-drug International設立	V-drug Hong Kong設立	美多康(中国)設立		
	セイソー設立 中部開発を子会社化		VMC設立	V Flower設立 上海巴栄設立	

グループ利益創出力の向上

➤ SM・Drg中心に規模拡大。利益は他事業で大幅な改善が進み、構成が変化。



主要セグメントの業績推移

(単位：100万円)

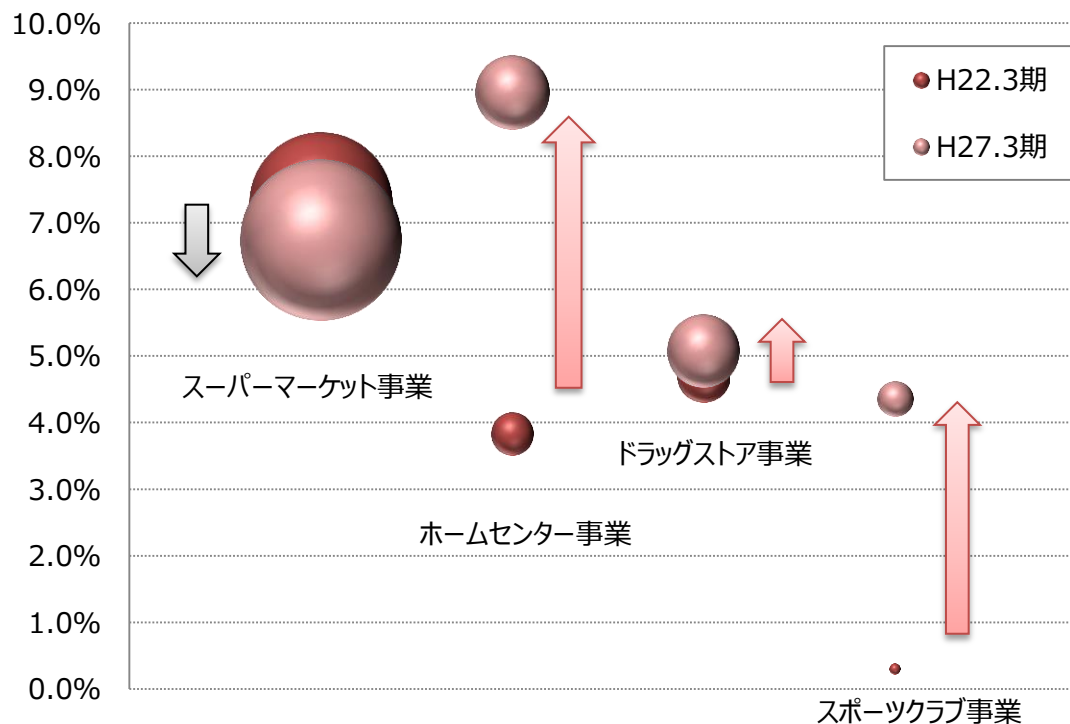
	H22.3期	H23.3期	H24.3期	H25.3期	H26.3期	H27.3期	年平均伸張率
スーパーマーケット事業							
営業収益	240,138	269,918	293,505	303,521	313,208	321,458	6.0%
営業利益	7,683	9,580	10,783	11,028	8,443	9,760	4.9%
総資産	105,438	114,693	119,293	127,490	142,260	144,604	6.5%
総資産営業利益率*	7.3%	8.4%	9.0%	8.7%	5.9%	6.7%	
ホームセンター事業							
営業収益	36,919	38,928	41,734	43,810	46,559	46,556	4.7%
営業利益	677	1,269	1,677	1,869	2,330	2,011	24.3%
総資産	17,633	17,479	18,553	19,456	19,068	22,430	4.9%
総資産営業利益率*	3.8%	7.3%	9.0%	9.6%	12.2%	9.0%	
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	10.7%
営業利益	1,009	1,357	2,294	1,934	2,449	1,961	14.2%
総資産	21,493	22,814	26,501	29,065	33,649	38,557	12.4%
総資産営業利益率*	4.7%	5.9%	8.7%	6.7%	7.3%	5.1%	
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	2.1%
営業利益	40	77	247	420	419	463	63.2%
総資産	13,023	12,009	11,287	10,760	10,382	10,611	-4.0%
総資産営業利益率*	0.3%	0.6%	2.2%	3.9%	4.0%	4.4%	

注*：H22.3期より上記セグメント分類となったため、総資産は各期数値を使用して算出。

課題はSMの効率改善

- 主要セグメントではDrgの成長が顕著。HC・スポーツクラブは効率を大幅改善。Drg・HCを今後の成長を牽引する事業と位置づける。
- SMは規模を拡大したが、効率が悪化。既存店強化による収益性向上が急務。

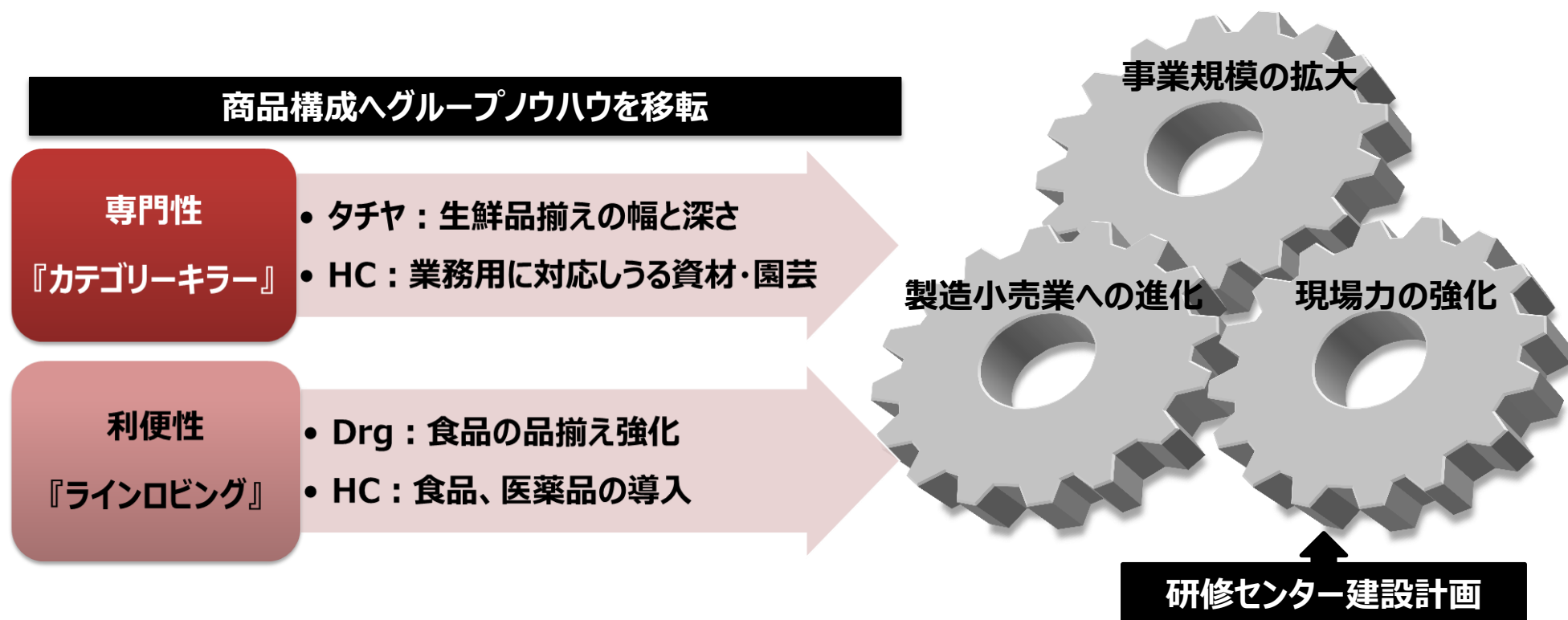
総資産営業利益率の推移



注：円の大きさはセグメント別営業利益。

SM収益性向上の鍵を握る商品構成

- 5期のSM出店拡大を支えたのは「標準化」と「単純化」。
- 最終3期で既存店の伸びが鈍化する中、グループ内では「専門性」と「利便性」を追求した業態が好調に推移。オーバーストアの時代に「特徴のない」SMは必要とされない。
- グループ企業からの学びを売上設計の基となる商品構成へ導入、生鮮強化と地域対応上の不具合を是正。生鮮強化へ研修センター建設を計画。

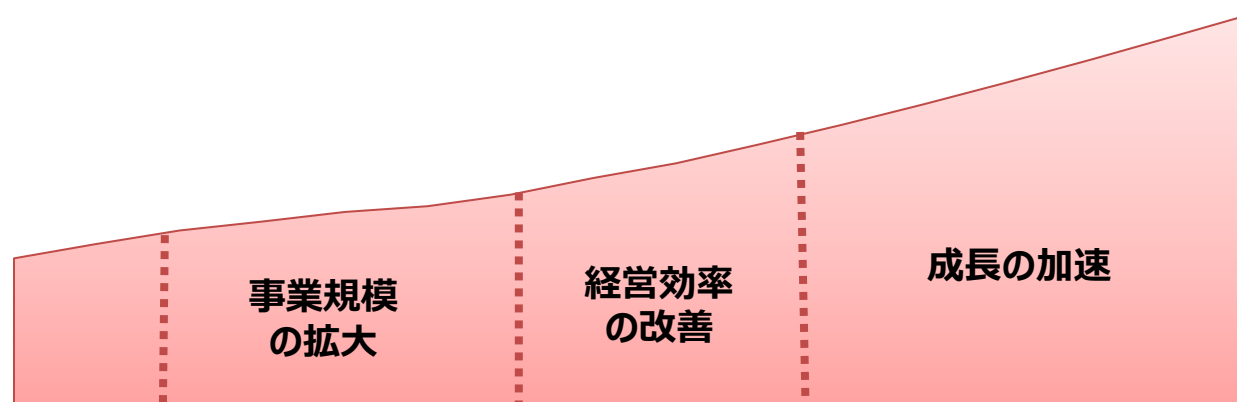


バローグループ中期3ヶ年 経営計画の概要

(平成28年3月期～平成30年3月期)

次期中期経営計画の位置づけ

➤ 『1兆円企業』実現へのロードマップにおいて、成長加速の準備段階となる3カ年



(連結、100万円)

	H22.3期	H27.3期	H30.3期	長期
基本戦略	「3つの歯車」戦略 →			
戦略目標		事業規模の拡大	経営効率の改善	成長の加速
営業収益	344,900	470,564	550,000	1,000,000
営業利益	9,452	15,000	21,000	
経常利益	9,916	16,108	22,000	
当期純利益	3,945	9,214	13,000	
営業収益年平均伸張率		6.4%	5.6%	7~8%
ROA	5.7%	6.7%	8.0%	
ROE	7.0%	10.7%	11.0%以上	

次期中期経営計画の基本方針

- 「3つの歯車」戦略を柱に増収基調を堅持しつつ、経営効率の改善を図る。
- 次なる成長に向けて、強固な事業基盤と組織体制を確立する。
- 中期経営計画の遂行を通じ、多様なステーク・ホルダーとの新たな関係性を構築する。

経営効率の改善と次なる成長への基盤確立

重点施策

- ① 構造改革の推進
- ② 成長ドライバーの育成
- ③ 組織基盤の強化

数値目標

- ① 事業規模
- ② 収益性
- ③ 資本構成
+ 配当方針(中長期的)

対お客様
信頼の獲得

対従業員
新たな企業風土の醸成

対お取引先様
共に成長する関係性構築

対株主様
長期保有を促進する還元

➤ 基本方針に沿って、8つの重点施策を実施。主要3事業の改善が計画達成への条件。

構造改革 の推進

- ① **SMの既存店強化**：商品構成の改善、店舗改装(30~40店/年)
- ② **インフラ活用レベルの向上**：商品力・稼働率の向上、店舗業務の効率化
- ③ **情報システム整備によるマネジメント強化**：店舗作業の本部移行

成長 ドライバー の育成

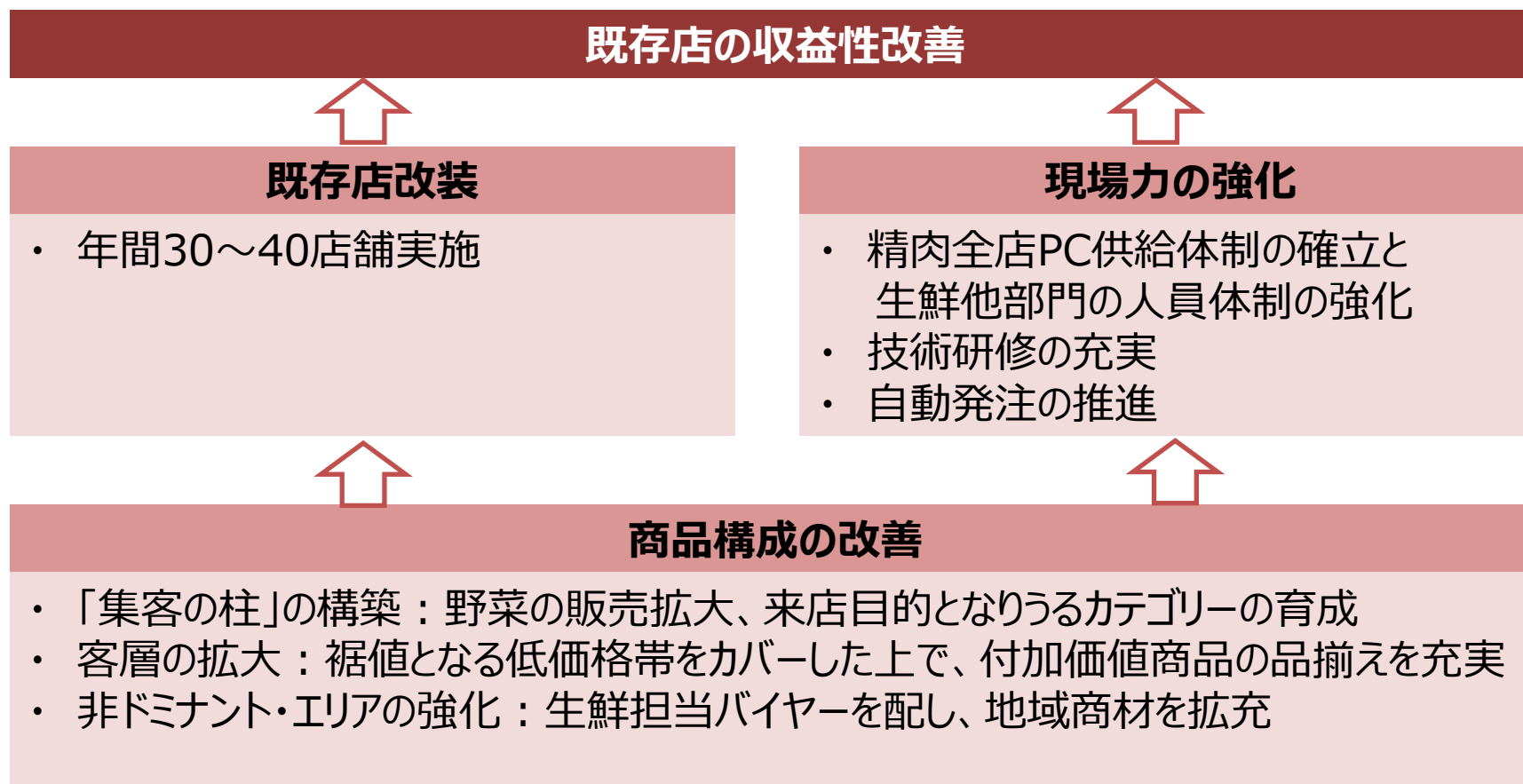
- ① **Drg・HCの業容拡大**：出店加速、専門化の推進
- ② **SMの継続出店**：出店継続(10店以上/年)
- ③ **新規事業の創出**：商品の安定調達や開発力向上に資する事業等

組織基盤 の強化

- ① **持株会社体制への移行とガバナンス強化**
- ② **教育体制の充実と人材開発**：採用強化、研修充実と研修センター整備

既存店強化で収益性向上を図るSM

- 既存店売上伸張率±0%を目標、売上総利益率は当期と同水準を維持。
- 商品構成は「効率重視・絞り込み」から転換。既存店改装を通じ、客数回復を図る。



Drgは積極出店と専門化で規模拡大

- 平成29年3月期に営業収益1,000億円突破を目標、積極出店を継続。
- 規模拡大で経費率の上昇を抑制するとともに、専門性強化により売上総利益率を改善。

営業収益の拡大

積極出店・改装

- ・ 新設 3年100店舗以上
- ・ 改装 年間40店舗実施

専門性の強化

- ・ HBC売場改革
- ・ 機能性表示制度への取組み
- ・ 医薬品の推奨品販売の強化
- ・ ID-POSを活用した売場改善

人員体制の整備

- ・ 薬剤師・調剤事務員の採用強化
- ・ 登録販売者の確保（既存従業員資格取得）
- ・ カウンセラー教育体制の強化（化粧品・医薬品の知識・実務研修）

専門性で地域シェア拡大を図るHC

- 3,000坪の大型店を年間1~2店舗新設、営業収益は連結の1割以上を確保。
- 新規カテゴリーの導入による売上拡大から、「商品+サービス」で専門性を強化。

地域シェアの拡大

商品構成の効率改善

- 店舗タイプ別MDパターンの構築
旗艦店(3,000坪): 利便性の追求
補完店(1,000坪): 客層の拡大
- 13週MDの確立
改廃スピードUPによる商品ロス削減

現場力の向上

- 自動発注の推進
- 知識・技術教育の充実
- 店舗での実演会・相談会の開催

カテゴリーの専門性強化

- 商品に付随するサービスの販売強化
- 生活支援サービスの新規展開



- 連結営業収益5,500億円・当期純利益130億円を目指す。
- 収益性の改善を優先とし、年率二桁の利益成長により、ROA・ROEを改善する。
- 配当は従来の基本方針に基づき、中長期的に連結配当性向25%を目指す。

(連結、単位：100万円)

	H27.3期 実績	H30.3期 計画	年平均伸張率 計画
営業収益	470,564	550,000	5.3%
営業利益	15,000	21,000	11.9%
経常利益	16,108	22,000	10.9%
当期純利益	9,214	13,000	12.2%
総資産経常利益率(ROA)	6.7%	8.0%	
営業収益経常利益率	3.4%	4.0%	
総資産回転率	2.0	2.0	
自己資本当期純利益率(ROE)	10.7%	11%以上	
デット・エクイティ・レシオ(倍)	1.0	0.9以下	

- 営業CF内での設備投資を計画、3年間累計投資CFは650～700億円を予定。
- 店舗新設は、年間SM10店舗以上、HC1～2店舗、Drg30店舗以上を計画。
- インフラ整備は可児プロセスセンター(H27.9)を計画。現場力の強化に向けて研修センター建設を計画、平成28年3月期中に用地取得を予定。

頂点を目指し、挑戦し続けること

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



いつまでも選ばれるバローであるために

<http://www.valor.co.jp/>