

2019年3月期

決算説明会



株式会社 **VA** ホールディングス

2019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。

2019年3月期連結決算の総括	P. 4
2020年3月期業績見通し －アレンザHD子会社化の影響	P.10
中期3ヵ年経営計画の定量目標更新	P.19
中長期的な成長に向けて －中期3ヵ年経営計画の進捗と課題	P.22

- 決算総括
 - ・ 24期連続増収、各段階の利益も増益。
 - ・ 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事業が増益へ寄与。スーパーマーケットの既存店売上高は改装効果により回復基調へ。
 - ・ 経営効率低下、最終利益の水準や資産増加に対する回転率が課題。

- 2020年3月期業績見通し
 - ・ 減損損失計上を織り込むため、最終利益の確保が継続課題。
 - ・ アレンザHD子会社化は規模の拡大だけでなく、セグメント別収益・資産構成に影響。中期3ヵ年経営計画（最終年度）の定量目標を更新。

- 中長期的な成長に向けて
 - ・ オーバーストアの状況が続く環境下、「競争力あるフォーマットへの転換」を進める。
 - ・ 商品力の向上へ、スケールメリットが効く領域と業態固有部門では異なる手法を選択。規模を必要とするホームセンター事業は、連携による規模拡大を梃子にシナジー追求。
 - ・ 商品力の向上を担う人材開発にも注力。「商品」と「人材」の両輪で勝ち残りを目指す。

2019年3月期 連結決算の総括

2019年3月期の実績

- 24期連続増収、各段階の利益も増益。
但し、減損損失27億円計上により、最終利益は計画に対して乖離。
- 収益性の改善が進まず、経常利益率は計画比△0.1%Pt (経費率+0.1%pt)。
Q4は人件費を中心に経費増加幅が拡大。

(金額単位：100万円)

	2017/3		2018/3		2019/3	
	実績	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
営業収益	520,530	544,020	560,000	565,931	4.0%	1.1%
営業利益	15,439	13,470	14,800	14,210	5.5%	△4.0%
経常利益	16,762	14,937	16,300	16,091	7.7%	△1.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	10,522	7,570	9,000	7,910	4.5%	△12.1%

セグメント別経営成績

- スーパーマーケット及びホームセンター事業は売上総利益率を改善、高い増収率を維持したドラッグストア事業は経費率を低減。
- スポーツクラブ事業ではフィットネスジムの出店を加速、FC展開も徐々に拡大。
- 流通関連事業は外販拡大に伴う経費増、その他は管理閉鎖物件増加により減益。

(金額単位：100万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2017/3	2018/3	2019/3		2017/3	2018/3	2019/3	
	実績	実績	実績	前年同期比	実績	実績	実績	前年同期比
スーパーマーケット事業	336,555	345,960	353,311	2.1%	9,738	8,518	9,433	10.8%
ドラッグストア事業	107,045	117,949	127,781	8.3%	2,692	2,532	3,488	37.8%
ホームセンター事業	50,373	53,555	55,173	3.0%	2,302	2,149	2,616	21.7%
スポーツクラブ事業	10,459	11,397	13,157	15.4%	639	680	672	△1.2%
流通関連事業	9,610	9,075	10,265	13.1%	3,699	3,725	2,910	△21.9%
その他	6,486	6,082	6,242	2.6%	1,219	974	712	△26.9%
相殺・全社費用					△4,852	△5,110	△5,623	
計	520,530	544,020	565,931	4.0%	15,439	13,470	14,210	5.5%

設備投資の状況

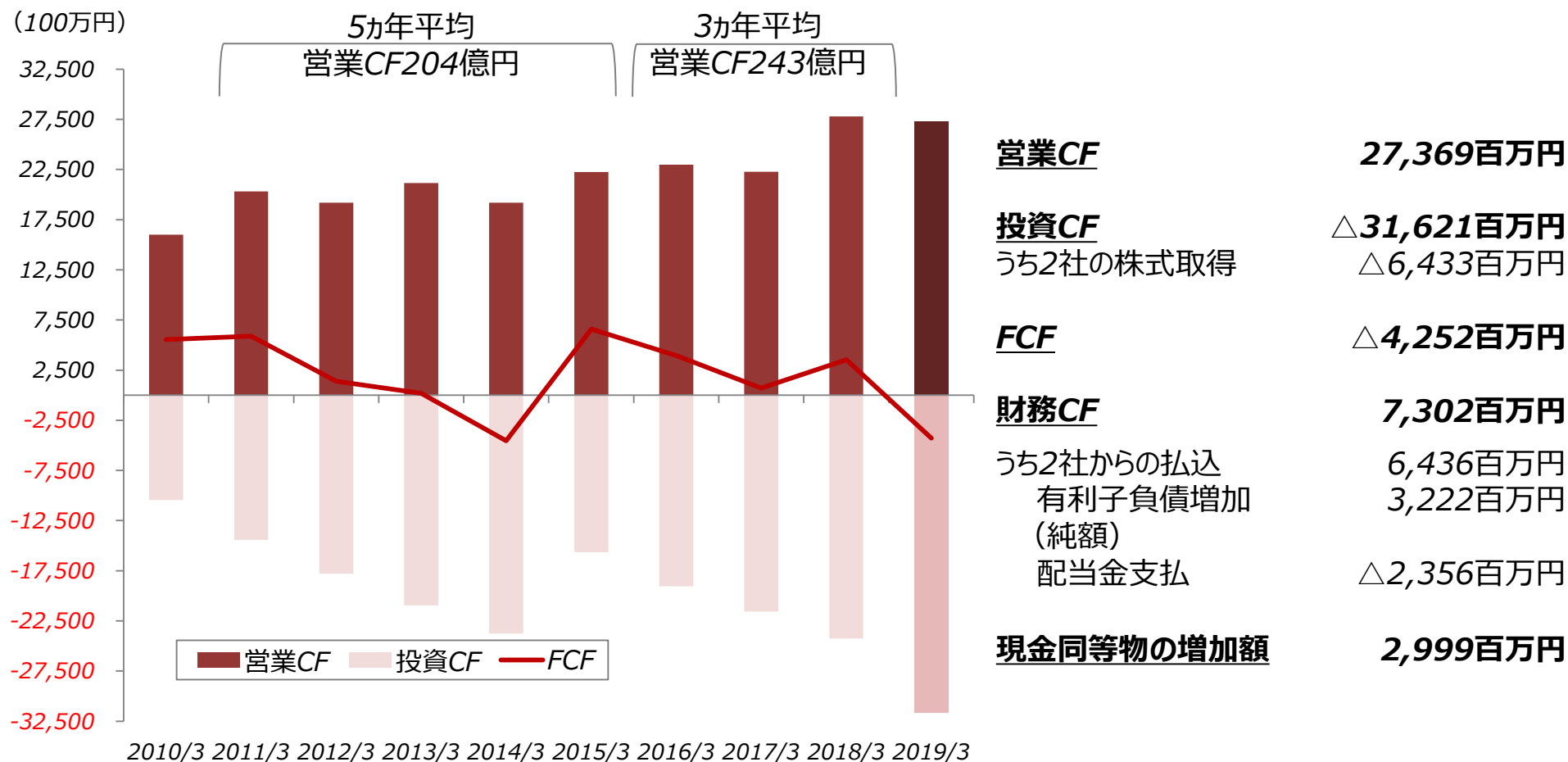
- 新店投資はドラッグストア・スポーツクラブが中心。既存店投資も高水準で推移。

	2017/3	2018/3	2019/3		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	275	281	17*	8	290
ドラッグストア	337	361	26	8	379
ホームセンター	35	36	0	0	36
スポーツクラブ (うちFC)	75 (2)**	95 (7)	51 (21)	0	146 (28)
ペットショップ	19	21	1	0	22
その他	4	5	2	0	7
店舗数合計	745	799	97	16	880
設備投資額 (100万円)	24,441	27,576	26,878	※支払ベース	
新規投資	15,144	14,394	14,903		
既存店投資	7,709	9,850	9,451		
その他	1,587	3,332	2,524		

注：*2社子会社化による11店舗追加を含む。**FC店舗数には運営手法を転換した1店舗を含む。

キャッシュフローの推移

- 資本業務提携による(株)アークス、(株)リテールパートナーズの株式取得で投資CF増加。但し、2社からの同等額払込みが財務CFに含まれる。



経営指標の推移

- 資産の増加に対して回転率が低下、収益性の改善が進まず。
- 減損損失計上に伴う最終利益の伸び鈍化により、資本効率も低下。

	2017/3	2018/3	2019/3
	通期実績	通期実績	通期実績
総資産経常利益率 (ROA)	6.4%	5.4%	5.4%
営業収益経常利益率	3.2%	2.7%	2.8%
総資産回転率 (回)	2.0	2.0	1.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	10.2%	6.9%	6.7%
自己資本比率	39.7%	39.3%	40.0%
D/Eレシオ (倍)	0.8	0.8	0.8
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.7	0.6

注：決算短信の一部訂正（2019年5月24日公表）を受けて、2019年3月期の自己資本比率を訂正しております。

2020年3月期 業績見通し

2020年3月期業績見通し

- 2019年4月のアレンザHD子会社化により、規模が拡大。
主要3事業を中心に店舗収益の改善を進め、収益性の改善を図る。
- 店舗閉鎖等に伴う減損損失計上を織り込み、引き続き最終利益の確保が課題。

(金額単位：100万円)

	2019 /3		2020/3	
	実績		計画	前年同期比
営業収益	565,931		660,000	16.6%
営業利益	14,210		16,600	16.8%
経常利益	16,091		18,300	13.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,910		9,000	13.8%
既存店売上高伸張率	SMバロー	△0.6%	1.0%	
	中部薬品	3.8%	4.0%	

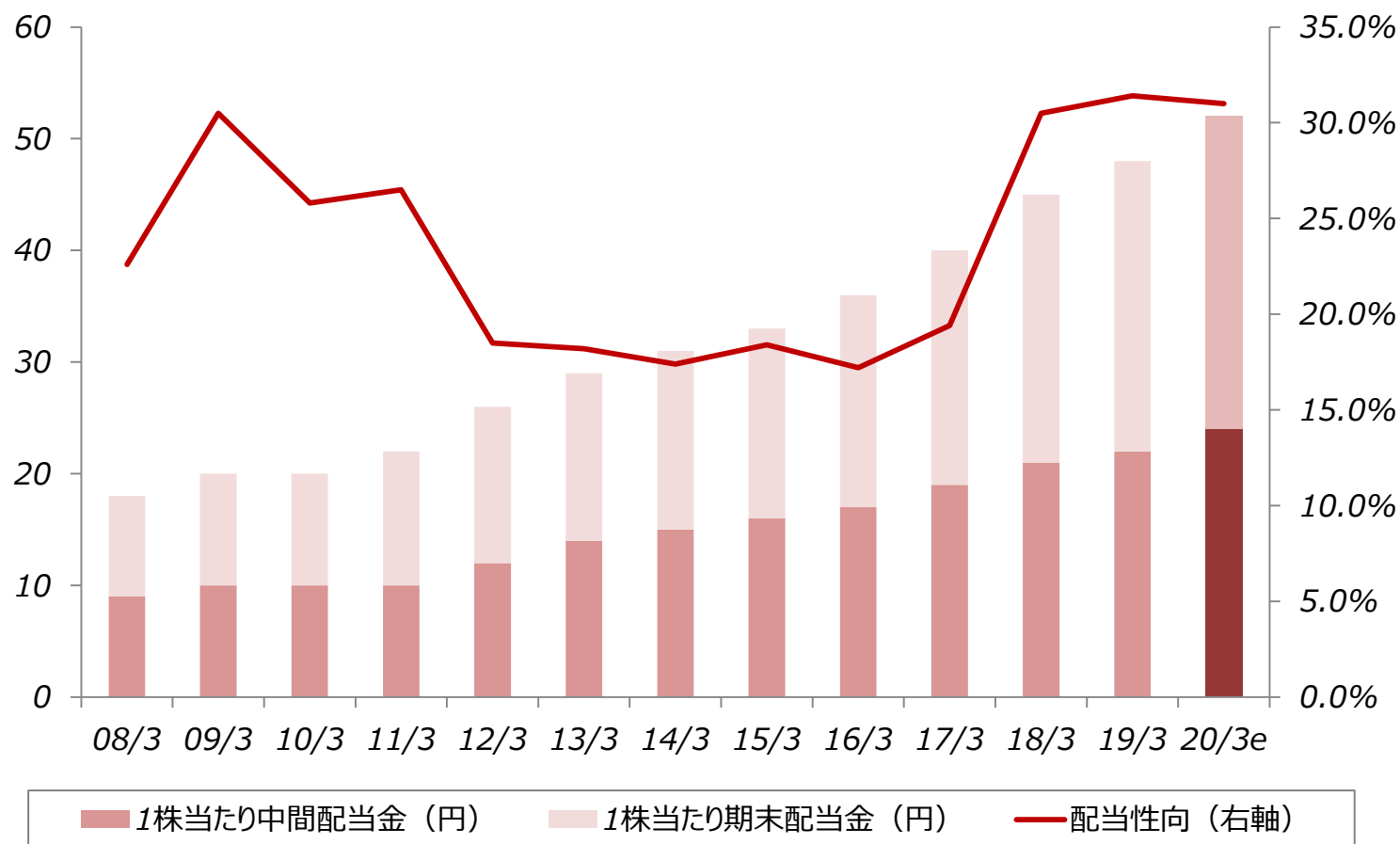
設備投資計画

- 既存店投資への重点配分、ドラッグストア・スポーツクラブ中心の新店投資は変わらず。

	2019/3	2020/3計画			
	期末	アレンザHD	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	290		6	3	293
ドラッグストア	379		30	3	406
ホームセンター(専門業態含む)	36	110	3		149
スポーツクラブ (うちFC)	146 (28)		80 (45)		226 (73)
ペットショップ	22	79	8		109
その他	7	3	3		13
店舗数合計	880	192	130	6	1,196
設備投資額 (100万円)	26,878		26,190	※支払ベース	
新規投資	14,903		12,518		
既存店投資	9,451		11,913		
その他	2,524		1,759		

株主還元

- 年間配当金は4円増配の52円を予定。中間は9期連続、期末は10期連続。最終利益の改善を前提に、安定的かつ継続的な利益還元方針を堅持。



アレンザHD子会社化の影響

- PLの各段階の利益は連結、最終利益は持分計上 (51.02%)。BSは完全連結。
- のれんは20億円±資産時価評価による影響額*、20年償却予定。
*アレンザ側の資産時価評価後に確定、資産時価評価損益0の場合20億円。
- アレンザHD公表の業績予想には、連結対象となったホームセンターバローの11ヶ月分の数値が含まれる。

業績予想 (2020/2)	営業収益	1,390億円	→ 連結
	経常利益	35億円	→ 連結
	親会社株主に帰属する当期純利益	21.4億円	→ 51.02%連結

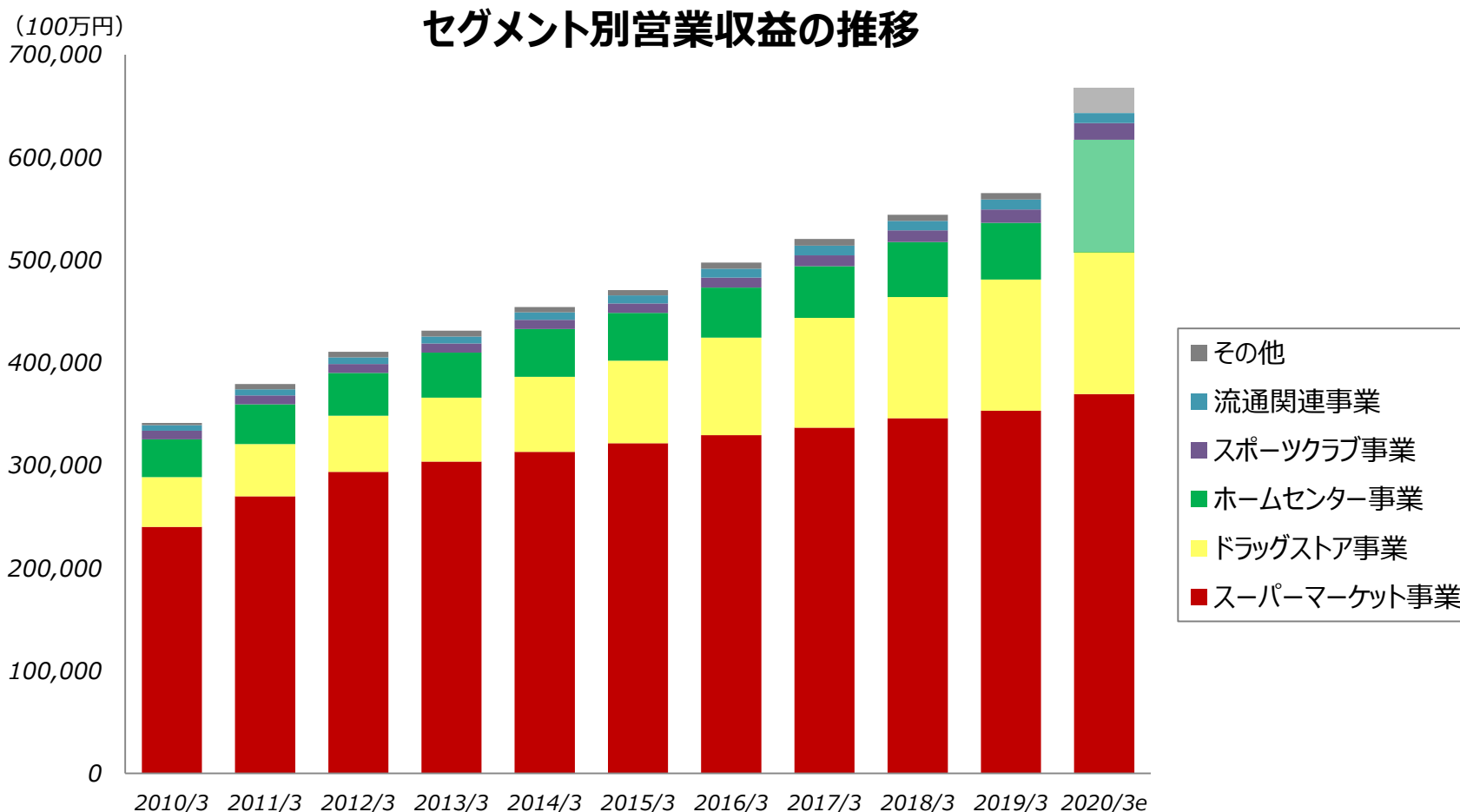
【アレンザHDの株式取得状況】

		保有株式数	保有比率 (持分比率)
2019年4月1日	株式交換により取得	14,977,114株	49.67% (50.01%)
2019年4月12日	アサクラHD (アレンザHDの筆頭株主)より取得	300,000株	0.99% (1.00%)
		15,277,114株	50.67% (51.02%)

注：比率は小数点第3位を四捨五入して表記。持分比率はアレンザHD2019年4月1日時点の発行済株式数(30,151,317株)より2019年2月末の自己株式数(205,744株)を控除して算出。

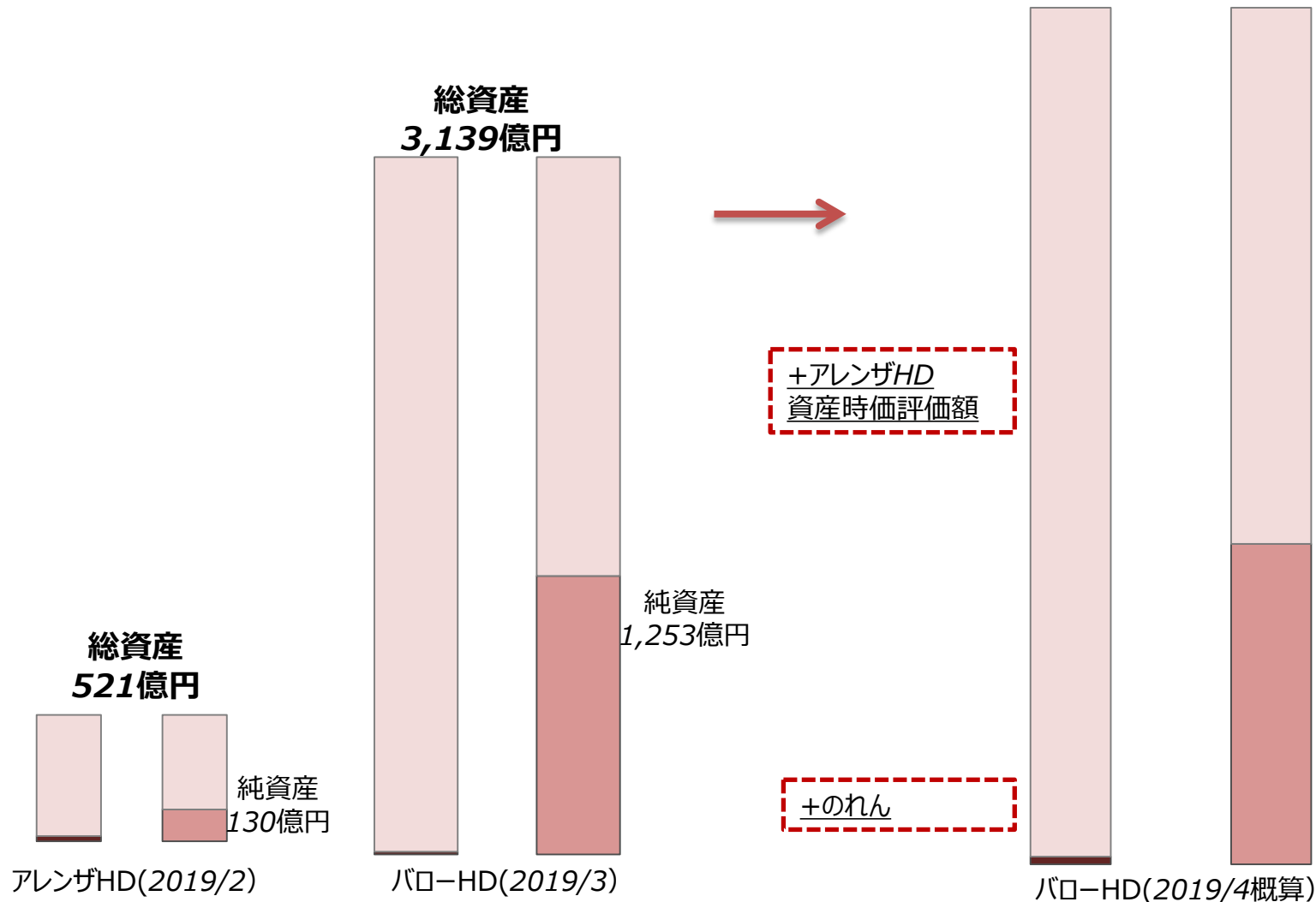
【ご参考】 営業収益へのインパクト

➤ 「ホームセンター事業」が大きく伸張、ペット事業を含む「その他」も増加。



【ご参考】BSへのインパクト

- アレンザHDの資産時価評価額とのれんが増加。



【ご参考】セグメント分類の方針

➤ アレンジHDの会社別セグメントを当社の「ホームセンター事業」「その他」へ分類。

バローHDのセグメント

スーパーマーケット事業	ドラッグストア事業	ホームセンター事業	スポーツクラブ事業	流通関連事業	その他
スーパーマーケット事業 食品卸売業 製造・加工業 アグリ事業	ドラッグストア事業	ホームセンター事業 園芸用資材卸売業 資材・工具販売業	スポーツクラブ事業	物流事業 資材卸売業 設備メンテナンス業 店舗清掃業 ほか	ペットショップ事業 不動産賃貸業 ほか

【新規追加】
 (株)ダイユーエイト、(株)タイム
 (株)日敷、(株)アレンジ・ジャパン

【新規追加】
 (株)アミーゴ、(株)ジョーカー
 (有)アグリ元気岡山、アレンジHD(株)

アレンジHDのセグメント

ダイユーエイト	【新規】HCバロー	タイム	アミーゴ	その他
(株)ダイユーエイト (HC)	(株)ホームセンターバロー (HC・ペット)	(株)タイム (HC)	(株)アミーゴ (ペット)	アレンジHD(株) (経営管理) (株)日敷 (HC) (株)アレンジ・ジャパン (輸入卸売) (株)ジョーカー (ペット) (有)アグリ元気岡山 (農産物生産・販売)
2018/2	—	154億円 2億円	158億円 3億円	98億円 8億円
2019/2	—	148億円 0.08億円	169億円 3億円	96億円 5億円

注：アレンジHD2019年2月期実績にはたな卸資産の簿価切下げの影響が反映されています(2019年4月10日、5月10日公表)。

【ご参考】新たに加わる企業の概要

➤ ホームセンター事業に「ダイユーエイト」「タイム」、その他に「アミーゴ」が追加。



ホームセンター事業	【新規】ダイユーエイト 東北	ホームセンターバロー 東海	【新規】タイム 中国・四国
営業収益(対外部顧客 アレンジHDセグメント)	409億円	521億円 (HC店舗売上高)	148億円
HC店舗数	70店舗 (平均970坪)	36店舗 (平均1,788坪)	16店舗 (平均1,388坪)
専門業態店舗数	16店舗 (自転車等)	—	1店舗 (酒)
その他	【新規】アミーゴ 東北～中国・四国	ペットフォレスト(HCバロー) 関東・東海	
営業収益(対外部顧客 アレンジHDセグメント)	169億円	44億円 (ペットショップ店舗売上高)	
ペットショップ店舗数	64店舗	22店舗	



注：上記のほか、ホームセンター事業に加わる日数が7店舗(専門業態3店舗含む)、その他に加わるジョーカーが15店舗を展開。

中期3カ年経営計画の 定量目標更新 (2019年3月期～2021年3月期)

定量目標の更新

- アレンザHD子会社化に伴い、ホームセンター事業の規模が拡大し、セグメント別収益・資産構成が変化する見込み。
- 基本方針・重点施策は堅持しつつ、最終年度の定量目標を更新。シナジー効果の創出と併せて、資産効率の改善にも取り組む。

	2021年3月期（最終年度）	
	策定時	2019年5月9日更新
営業収益（100万円）	600,000	680,000
経常利益（100万円）	18,500	21,000
ROA	6.0%	5.6%以上
ROE	8.5%以上	7.7%以上

- 収益性の向上により、キャッシュフロー創出力を高める。
財務規律の変更は行わず、アレンザHDとともに財務の安定化を図る。

キャッシュフローの創出

2021/3までの3カ年累計 730億円以上→**900億円以上**



利益配分

① 成長投資

年間230～240億円を予定→**年間250～260億円**
(30～40%を既存店投資に充当)

② 配当

変更なし
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

変更なし
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。

中長期的な成長に向けて

中期3カ年経営計画の進捗と課題 (2019年3月期～2021年3月期)

中期3カ年経営計画の位置づけ

➤ ビジネスモデル・基本戦略は不変。次の成長は出店ではなく「商品力」が担う。

	2011/3~2015/3 (中期5カ年経営計画)	2016/3~2018/3 (中期3カ年経営計画)	2019/3~2021/3 (中期3カ年経営計画)
基本戦略	「3つの歯車」戦略		
ビジネスモデル	①多様な業態の展開 ②製造小売業への進化	グループ経営資源の組み合わせによるシナジー創出	
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	<ul style="list-style-type: none"> 出店拡大 (新設・M&A) 製造・加工機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大を支えるインフラ整備 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 資産効率の改善 <ul style="list-style-type: none"> -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

事業別成長方向性と商品力向上

- 市場成長率・業界内の自社ポジションにより、「自律成長／他律成長」を判断。
ドラッグストア・ホームセンターの商品力向上には「一定規模」が必要と認識。

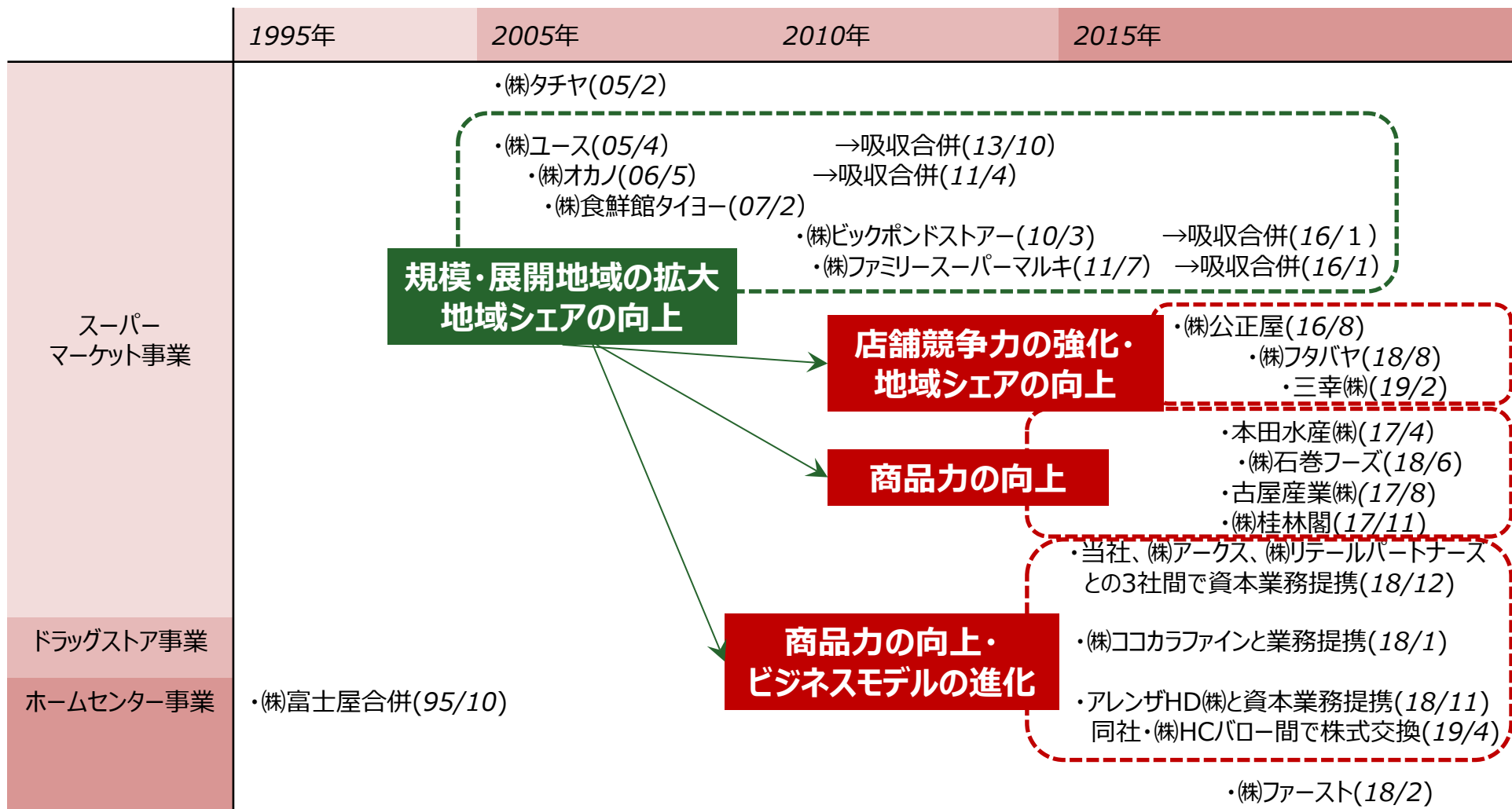
	スーパー マーケット事業	ドラッグストア 事業	ホームセンター 事業	スポーツクラブ 事業	流通関連 事業
中期事業 環境予測	低成長→ 成熟	高成長→ 低成長	成熟	高成長	主要事業の 成長に依存
課題	競争力の 再構築	専門性の 追求	出店ハードルの 高さ	参入障壁 の低さ	コスト競争力
現中計期間 における 事業会社の 方向性	既存店改装 商品力の強化	MD改善 調剤事業の 強化	強化カテゴリー の拡充、EC	出店加速と FC展開	外販強化



中長期的 成長への HDの役割	M&A (機能会社・ 優良小売業)	設備投資 傾斜配分	M&A	設備投資 傾斜配分	機能会社 新設
	資産効率の改善、グループシナジーの創出				

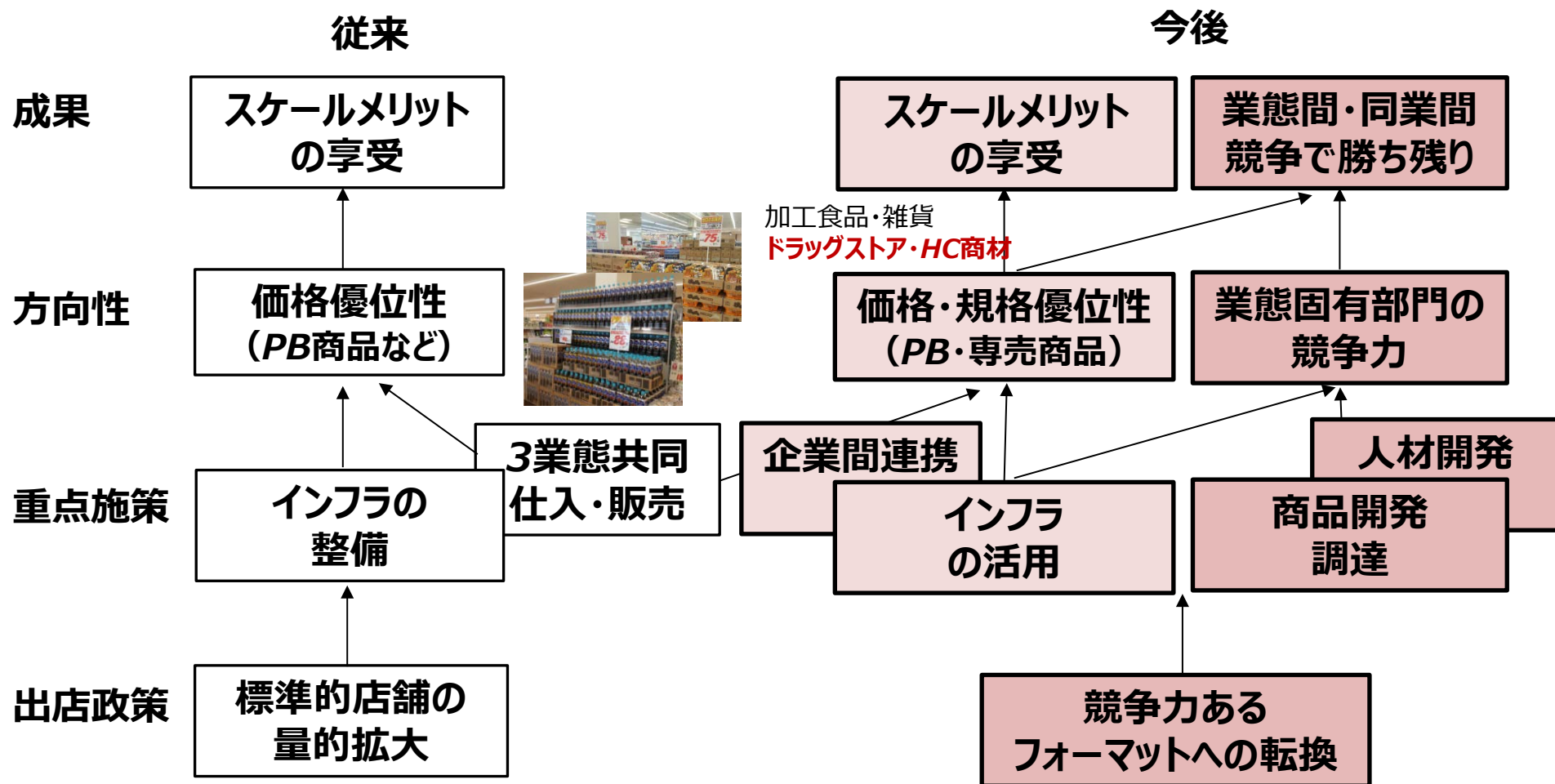
企業間連携の変遷

➤ 連携の目的は「規模の拡大」から「商品力の向上・ビジネスモデルの進化」へ。



商品力強化のアプローチ

- ドラッグストア・HCもスケールメリット享受へ。業態固有部門の強化には「人材」も課題。



【SM】業態間競争と一線を画す商品

- スケールメリットが効きづらい生鮮は調達、PC活用・商品化、販売力が課題。
ドラッグストアと競合する日配は新たな価値、惣菜は独自性・美味しさを訴求。



惣菜専門店「デリカキッチン」の展開



- 弁当・惣菜・焼き立てパンを取り扱う路面店では、ベーシックな商品の強化を図る。

商業施設への出店



セントレア店 (2019/4)



近鉄パッセ店 (2017/9)



KITTE店 (2017/3)

品揃えの絞り込み
(弁当特化型)

品揃えの拡大
(弁当・惣菜・焼き立てパン)



尼ヶ坂店 (2019/3)

路面・単独出店



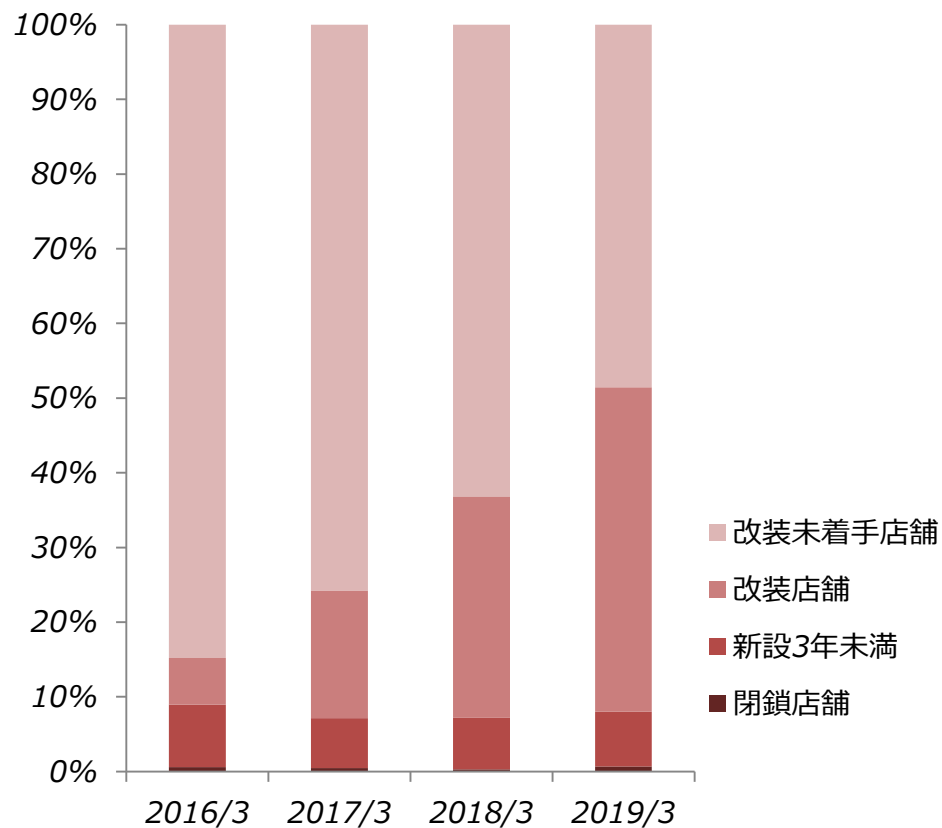
星ヶ丘店 (2018/9)

【SM】 改装未着手問題の決着へ

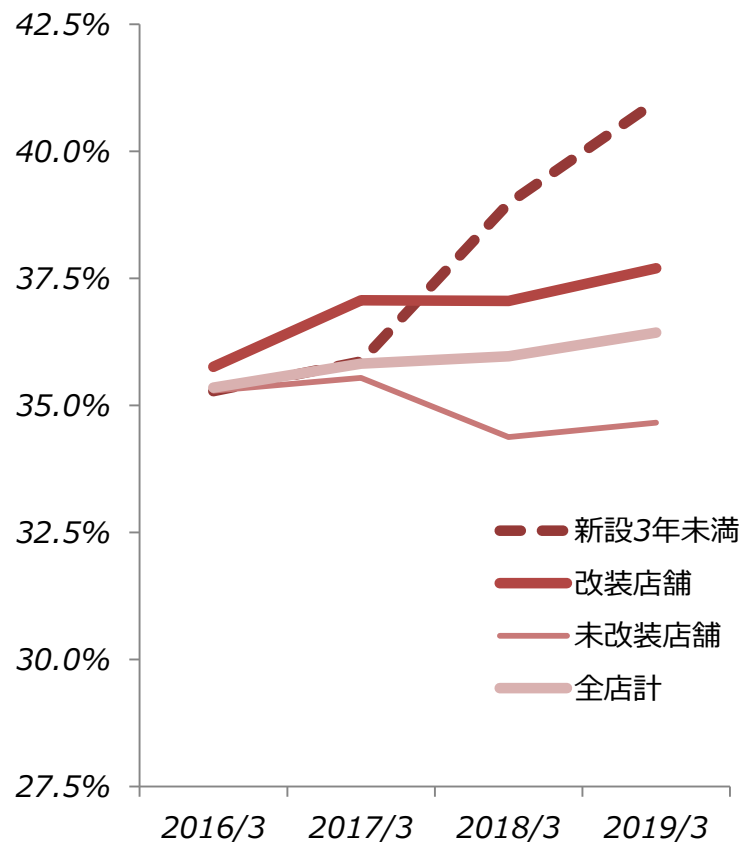


➤ 既存店改装は4年で延べ83店舗。新店の好事例導入で生鮮強化、客数回復へ。

店舗別売上構成比の推移

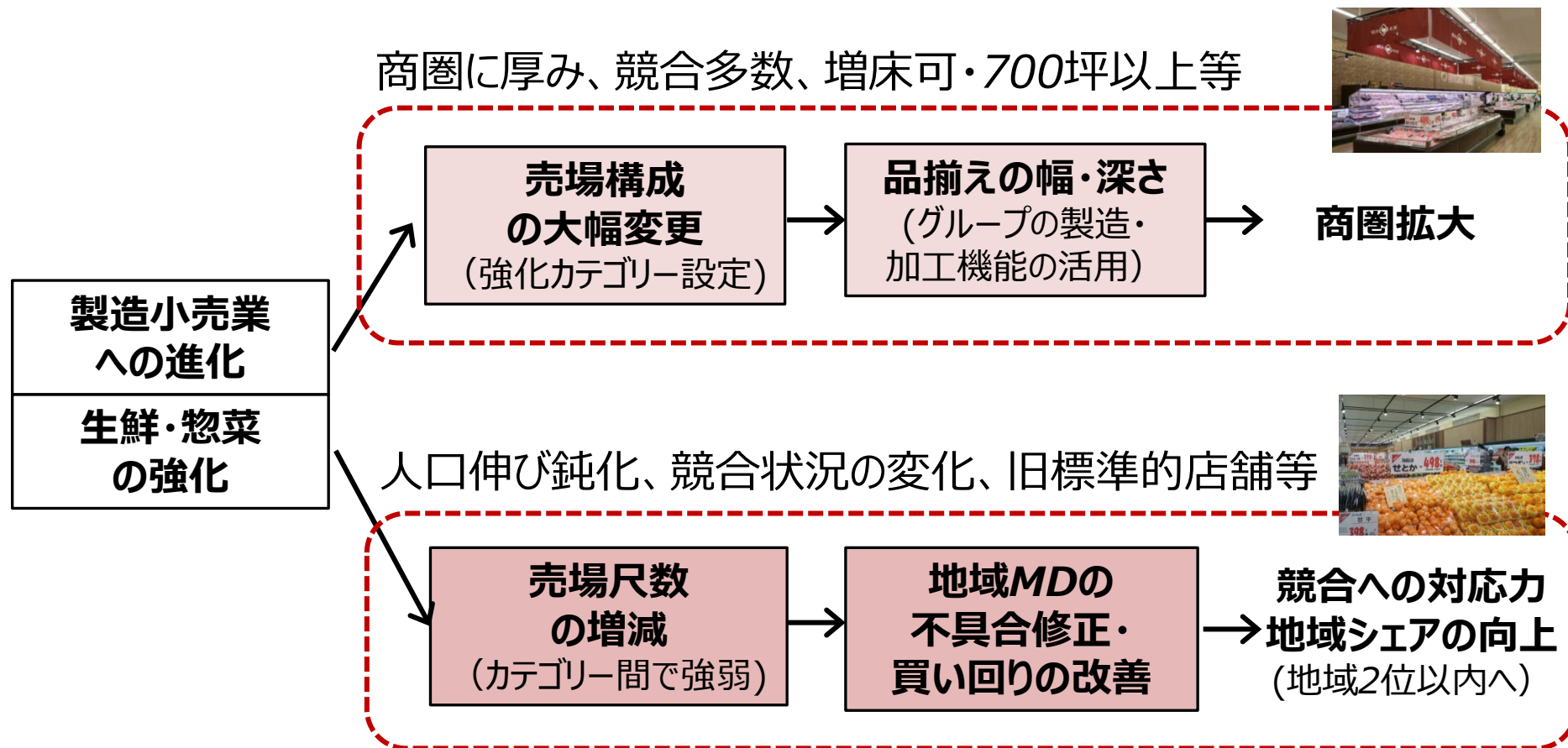


店舗別生鮮売上構成比の推移



【SM】 改装対象は「中型・遠隔地」へ

- 未改装店舗の多くが中型・遠隔地に分類。
大型店と並行して、中型・遠隔地店舗の改装を加速し、全体の底上げを図る。



【Drg】 商圈特性に合わせた店づくり



「地域密着健康ステーション」

成長性の確保
売上総利益率の改善

店舗平均売上高の増加
店舗寿命の長期化

販管費比率の低下
接客時間の創出

スケール・メリットの追求

- ・仕入力の強化
 - 継続出店と既存店の伸張
 - 単品販売力の強化
- ・グループPB商品の販売強化
- ・ココカラファインとの協働取り組み

商圈特性に合わせた店づくり

- ・商圈別フォーマット(立地・人口など)
- ・S&B、リロケーション
- ・改装による新たな機能の追加
(調剤薬局併設など)

専門性を支えるオペレーション

- ・調剤事業の強化
- ・医薬品・化粧品の強化
 - 健康測定、カウンセリング実施
- ・EDLP化推進とデジタルマーケティング



ココカラファイン専売商品の販売



S&Bにより大型化・調剤薬局併設(左が新設)



健康軸の共同出店やイベントの開催

【HC】アレンザグループの誕生



- 2019年4月に「誕生祭」を実施、グループ共同開発商品も導入。



valor ホームセンター

Alleanza

オリジナル商品

アレンザグループが総力を挙げて共同開発!!
地域の皆様によりお値打ちで品質の良い商品をご提供することができました。

※販売店は一部です。アレンザグループ各店舗では、掲載商品より安く販売する商品もございます。

<p>●カーペット グリナー ※サイズ 515cm ※厚み 22mm ※色 22色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>212円 ※税別</p>	<p>●メラミンスポンジ ●ビッグサイズ ※サイズ 206mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>191円 ※税別</p>	<p>ワイヤー 角ハンガー ※サイズ 400mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>515円 623円 839円 ※税別</p>	<p>3層ポリウレタン敷布団+ ポリウレタン掛布団セット フルセット ※サイズ 200cm ※厚み 10cm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>7,980円 ※税別</p>
<p>●踏ステープ ※サイズ 299mm ※厚み 2mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>191円 ※税別</p>	<p>●キョーブ ※サイズ 287mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>266円 ※税別</p>	<p>カラー ハンガー ※サイズ 400mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>878円 ※税別</p>	<p>●クワッド ウォッシャー ※サイズ 147mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>137円 ※税別</p>
<p>●ポリエステル ●ヤック ●パンツ ●Tシャツ ※サイズ 462mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>428円 ※税別</p>	<p>エアライトレインスーツ ※サイズ 3,463mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>3,207円 ※税別</p>	<p>●掃除機 ※サイズ 184mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>184円 ※税別</p>	<p>カートリッジ コーキングガン ※サイズ 185mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>185円 ※税別</p>
<p>●純綿軍用 ※サイズ 390mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>390円 ※税別</p>	<p>●補強靴下 ●一重底靴下 ※サイズ 771mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>771円 ※税別</p>	<p>●ビスカップ ※サイズ 536mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>536円 ※税別</p>	<p>●角型 スタンドバッグ ※サイズ 968mm ※厚み 20mm ※色 2色 ※送料別 ※在庫限り</p> <p>968円 ※税別</p>

- 2019年7月、専用アプリを活用した事業所向け宅配を開始。
「職場で注文・受け取り」を実現し、働く世代の時間的制約を解決する。



物理的制約の解決 移動販売

時間的制約の解決 事業所向け宅配

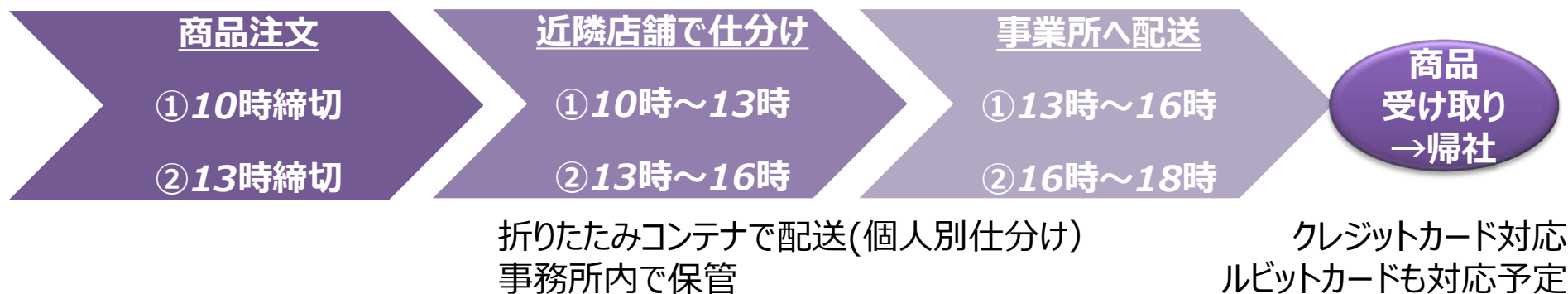
平日昼 専用アプリから注文
平日夕方 職場で商品受け取り
※取扱8,000品目(冷凍除く)
税抜1,500円以上で送料無料



2018年4月事業開始
岐阜県内3拠点・7台展開
食品のほか、ドラッグストア・HC商材も一部取り扱う。

事業所向け宅配 ainoma 始動

- ainoma =aino (フィンランド語で「唯一の」の意味) + market
- グループ従業員対象にグループインタビューを実施するとともに、近隣事業所を訪問。「職場で注文・受け取り」を基本モデルに決定。
- 受け取りまでの流れ

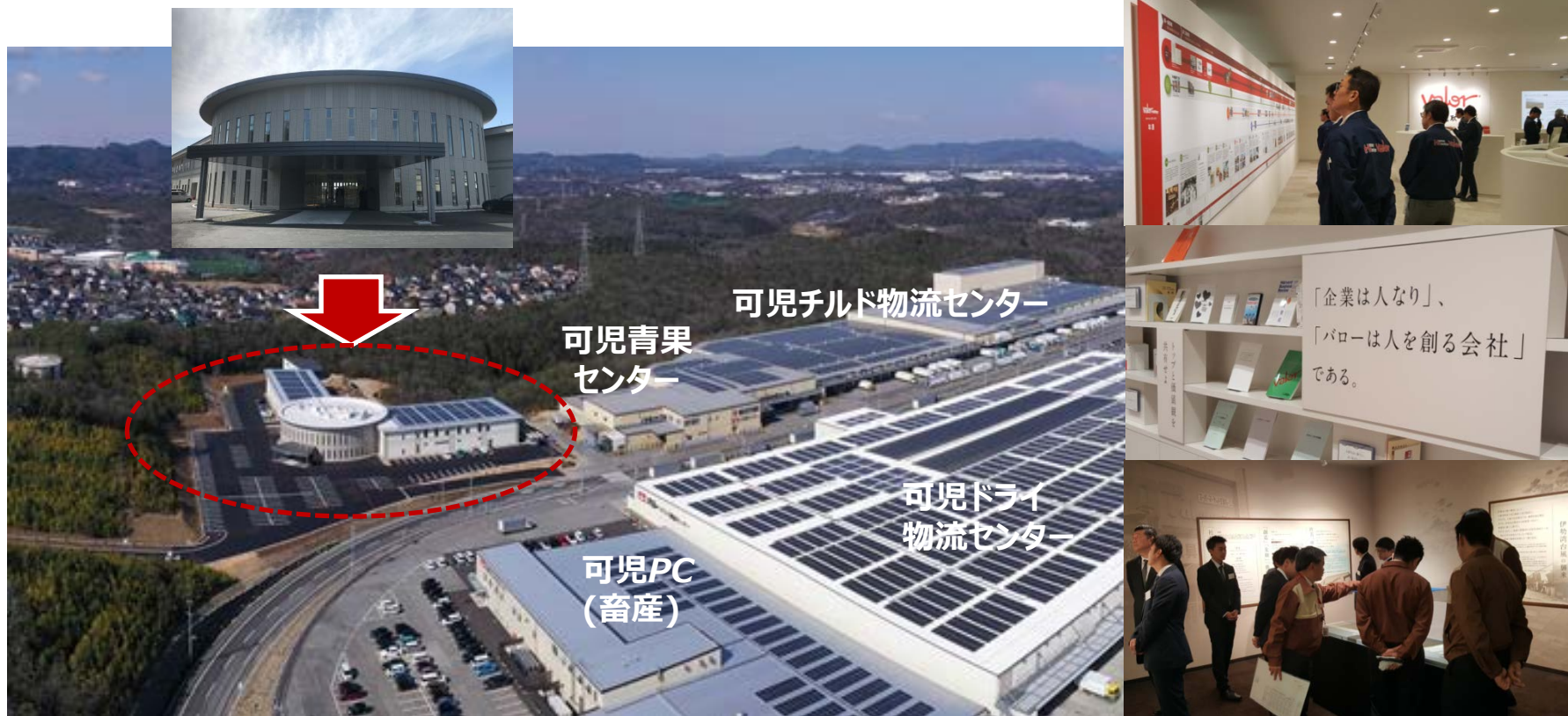


- ainomaアプリの便利機能
 - ・ バローHPのデジタルチラシを掲載、店頭同一価格を実現。
 - ・ お気に入りフォルダの作成可能、いつも買う商品を1クリックで購入。
 - ・ レシピから1クリックで調理に必要なメイン食材の購入可能。
 - ・ メモ機能を搭載、買い忘れ防止。 など



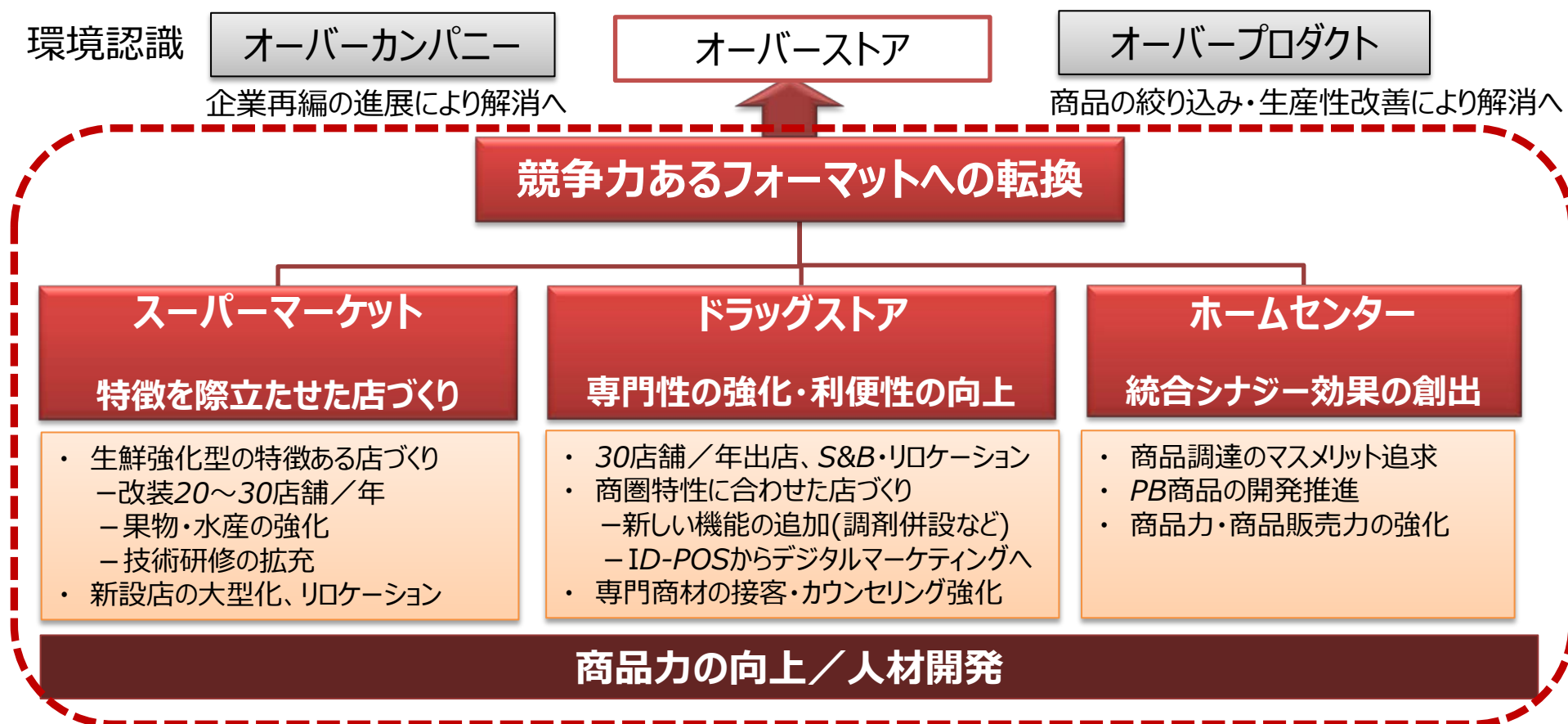
「ここで働きたい」従業員が強い店をつくる

- 人材開発は制度設計・環境整備から運用フェーズへ。全店休業日も新たに導入。
- 「人材開発センター」では技術研修とマネジメント研修を拡充。商品知識・技術を習得した人材が商品力の向上を担う。



「商品」と「人材」で勝ち残る

- オーバーストアの状況が続く環境下、「競争力あるフォーマット」への転換が必要。
「商品力の向上」と「人材開発」の両輪で早期転換を図る。



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

「地域社会」に新たな価値を提供し続ける企業へ

A large, stylized red logo for Valer Holdings. The word "valer" is written in a lowercase, rounded, sans-serif font, and "Holdings" is written in a smaller, uppercase, sans-serif font to its right. A registered trademark symbol (®) is located above the "i" in "Holdings".

<http://valorholdings.co.jp>