



平成28年 3月期

# 決算説明会

株式会社 **VALE** ホールディングス

平成28年 5月12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28年3月期連結決算の概要 P. 3

平成29年3月期業績見通し P.10

中期3ヵ年経営計画の進捗と課題 P.14

# 平成28年3月期 連結決算の概要

# 平成28年3月期の実績

- **21期連続増収、当期純利益は7期連続増益**で過去最高益を達成。
- 収益性も向上、Q3以降の売上総利益率の改善が寄与。
- 中期3カ年経営計画の重点施策のうち、**ドラッグストア・ホームセンターの業容拡大、インフラの効率的活用で成果。**

(単位：100万円)

|                     | H26.3<br>実績 | H27.3<br>実績 | H28.3   |         |       |       |
|---------------------|-------------|-------------|---------|---------|-------|-------|
|                     |             |             | 計画      | 実績      | 前期比   | 計画比   |
| 営業収益                | 454,180     | 470,564     | 490,000 | 497,463 | 5.7%  | 1.5%  |
| 営業利益                | 14,287      | 15,000      | 16,800  | 16,683  | 11.2% | -0.7% |
| 経常利益                | 15,311      | 16,108      | 17,900  | 17,586  | 9.2%  | -1.8% |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 9,162       | 9,214       | 10,300  | 10,759  | 16.8% | 4.5%  |

# セグメント別の経営成績

- 全てのセグメントで増益、ドラッグストア・ホームセンターが大幅改善。  
(ドラッグストア +7.7億円、HC +4.3億円、流通関連 +2.5億円)
- SM事業では**食品製造・加工とタチヤが利益改善に寄与。**

(単位：100万円)

|             | 営業収益    |         |         |       | セグメント利益 |       |       |       |
|-------------|---------|---------|---------|-------|---------|-------|-------|-------|
|             | H26.3   | H27.3   | H28.3   |       | H26.3   | H27.3 | H28.3 |       |
|             | 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 | 313,208 | 321,458 | 329,266 | 2.4%  | 8,443   | 9,760 | 9,887 | 1.3%  |
| ドラッグストア事業   | 73,028  | 80,470  | 95,152  | 18.2% | 2,449   | 1,961 | 2,736 | 39.5% |
| ホームセンター事業   | 46,559  | 46,556  | 48,629  | 4.5%  | 2,330   | 2,011 | 2,450 | 21.8% |
| スポーツクラブ事業   | 8,955   | 9,271   | 9,838   | 6.1%  | 419     | 463   | 532   | 14.7% |
| 流通関連事業      | 7,228   | 7,638   | 8,590   | 12.5% | 2,995   | 3,395 | 3,647 | 7.4%  |

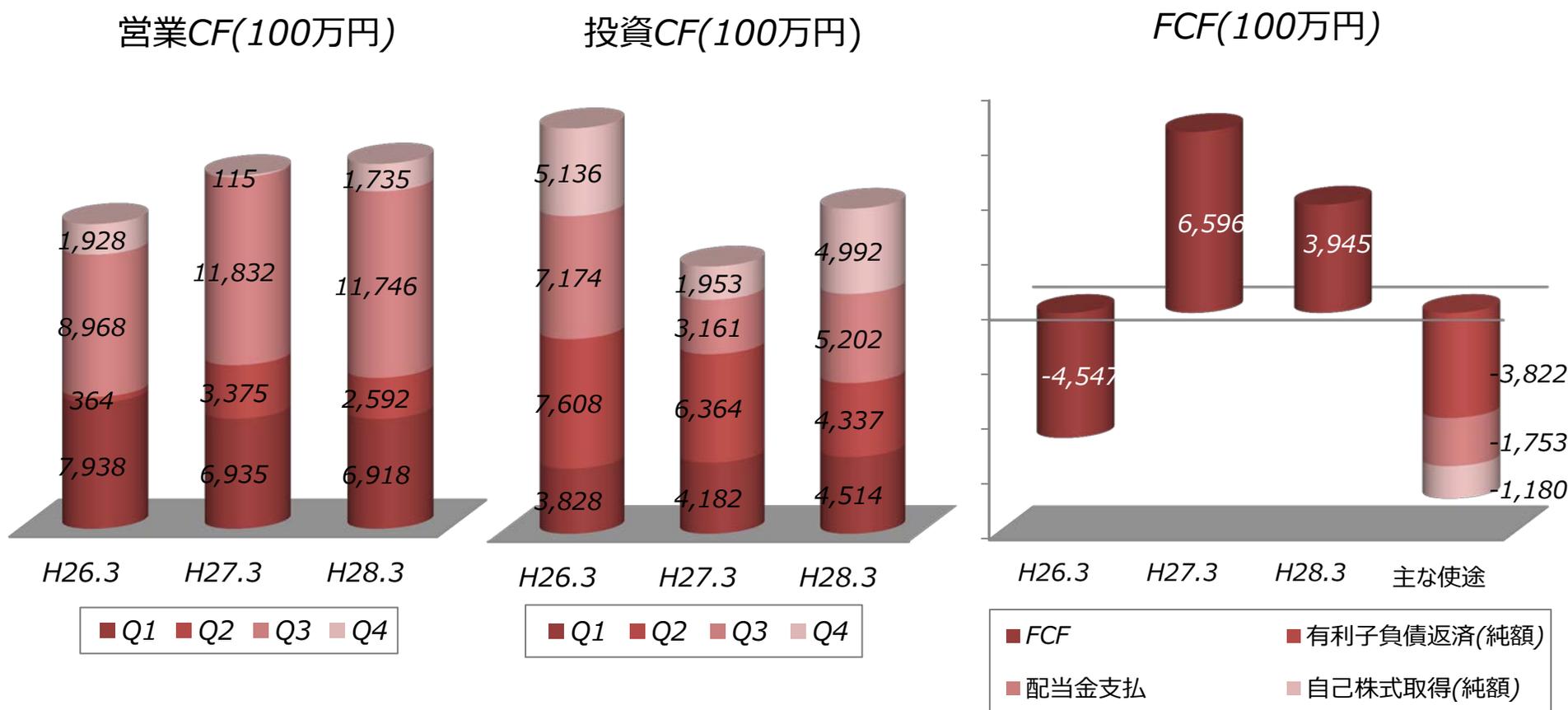
# 店舗数の推移

- グループ計690店舗。ドラッグストアは**過去最多33店新設**、**300店舗を突破**。
- SMバローは好立地の居抜き物件・店舗跡地を確保、4店新設・2店移転増床。

|            | H26.3 | H27.3 | H28.3 |    |       |
|------------|-------|-------|-------|----|-------|
|            | 期末店舗数 | 期末店舗数 | 新設    | 閉鎖 | 期末店舗数 |
| スーパーマーケット  | 251   | 263   | 9     | 6  | 266   |
| (株)バロー     | 221   | 232   | 8     | 5  | 235   |
| (株)タチヤ     | 13    | 13    | 1     | 1  | 13    |
| (株)食鮮館タイヨー | 15    | 17    |       |    | 17    |
| (株)VARO    | 2     | 1     |       |    | 1     |
| ドラッグストア    | 241   | 271   | 33    | 3  | 301   |
| ホームセンター    | 35    | 36    | 1     |    | 37    |
| スポーツクラブ    | 54    | 58    | 7     |    | 65    |
| ペットショップ    | 17    | 17    | 1     |    | 18    |
| その他        | 3     | 3     |       |    | 3     |
| 合計         | 601   | 648   | 51    | 9  | 690   |

# 資本政策

- FCFは39億円。主な用途は**有利子負債返済・配当支払・自己株式取得**。
- 年間配当金は36円**(前期比3円増配)**とし、**6期連続増配**。



# 経営指標の推移

- **経常利益率改善によりROAを改善。**  
当期純利益の増加・自己株式の取得により**ROEも改善。**
- 有利子負債の返済を進め、自己資本比率・D/Eレシオも改善。  
平成28年7月償還を迎える社債の折り返し資金として、4月に起債・100億円調達。

|                 | H22.3<br>実績 | H26.3<br>実績 | H27.3<br>実績 | H28.3<br>実績 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 総資産経常利益率(ROA)   | 5.7%        | 6.8%        | 6.7%        | 7.0%        |
| 営業収益経常利益率       | 2.9%        | 3.4%        | 3.4%        | 3.5%        |
| 総資産回転率          | 2.0         | 2.0         | 2.0         | 2.0         |
| 自己資本当期純利益率(ROE) | 7.0%        | 11.7%       | 10.7%       | 11.4%       |
| 自己資本比率          | 32.7%       | 35.0%       | 36.8%       | 38.5%       |
| D/Eレシオ*         | 1.2         | 1.1         | 1.0         | 0.9         |
| ネットD/Eレシオ*      | 1.0         | 0.8         | 0.7         | 0.7         |

注\*：リース負債を含む。

# 平成29年3月期 業績見通し

# 平成29年3月期業績見通し

- 中期3ヵ年経営計画の2期目として、引き続き経営効率の改善を目指す。

(単位：100万円)

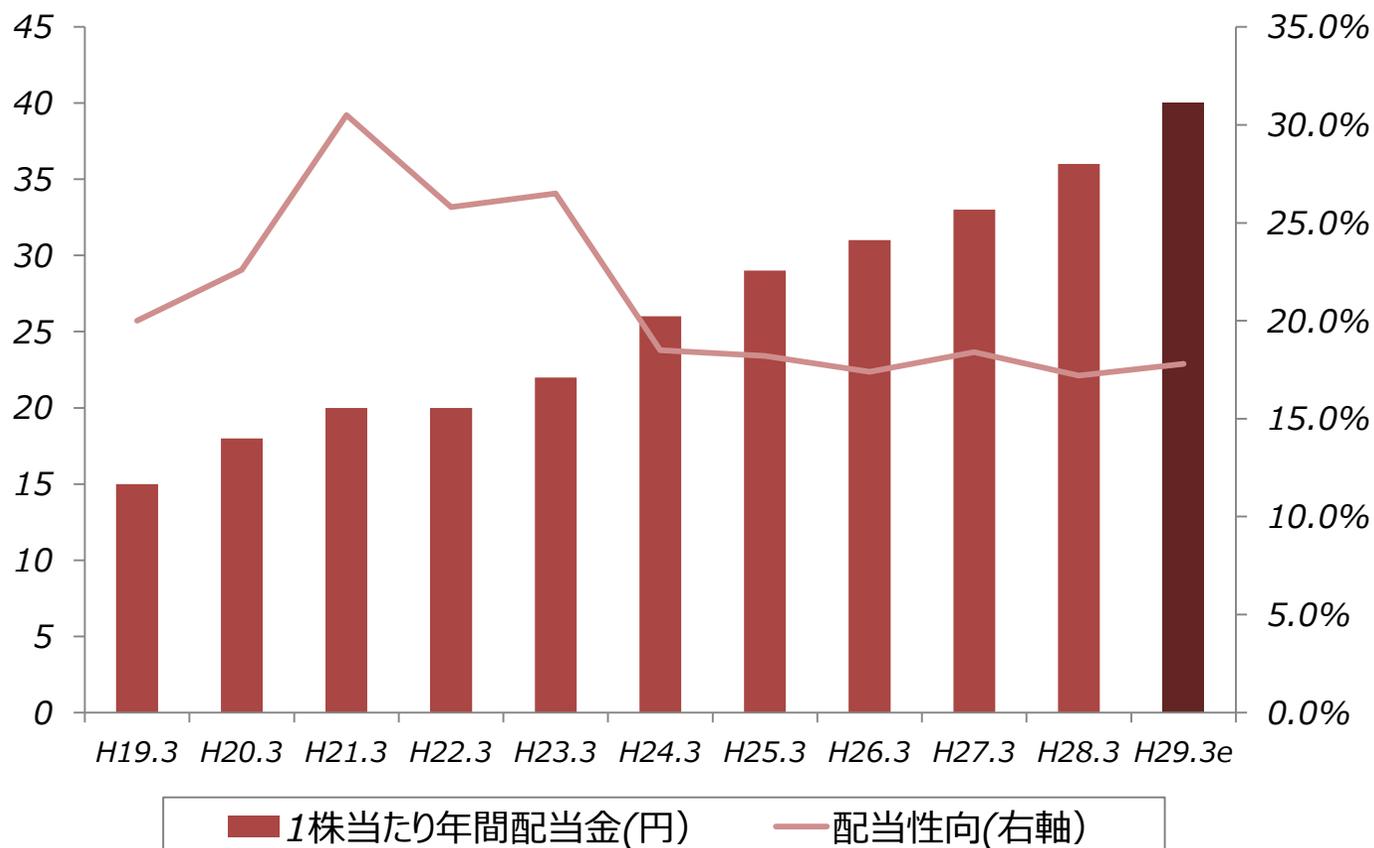
|                     | H28.3   | H29.3   |       |
|---------------------|---------|---------|-------|
|                     | 実績      | 計画      | 前期比   |
| 営業収益                | 497,463 | 520,000 | 4.5%  |
| 営業利益                | 16,683  | 18,400  | 10.3% |
| 経常利益                | 17,586  | 19,400  | 10.3% |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 10,759  | 11,500  | 6.9%  |

# 設備投資

- 設備投資は約220億円、FCFはプラスの計画。
- ドラッグストアは出店を更に加速、営業収益1,000億円突破を予定。

|            | H28.3 | H29.3計画 |    |       |
|------------|-------|---------|----|-------|
|            | 期末店舗数 | 新設      | 閉鎖 | 期末店舗数 |
| スーパーマーケット  | 266   | 10      | 3  | 273   |
| (株)バロー     | 235   | 8       | 3  | 240   |
| (株)タチヤ     | 13    | 1       |    | 14    |
| (株)食鮮館タイヨー | 17    | 1       |    | 18    |
| (株)VARO    | 1     |         |    | 1     |
| ドラッグストア    | 301   | 40      |    | 341   |
| ホームセンター    | 37    | 1       | 3  | 35    |
| スポーツクラブ    | 65    | 10      |    | 75    |
| ペットショップ    | 18    | 1       |    | 19    |
| その他        | 3     |         |    | 3     |
| 合計         | 690   | 62      | 6  | 746   |

- 年間配当金は40円(前期比4円増配)とし、7期連続増配を予定。  
安定的かつ継続的な利益還元方針を堅持、配当性向の中長期目標は意識。

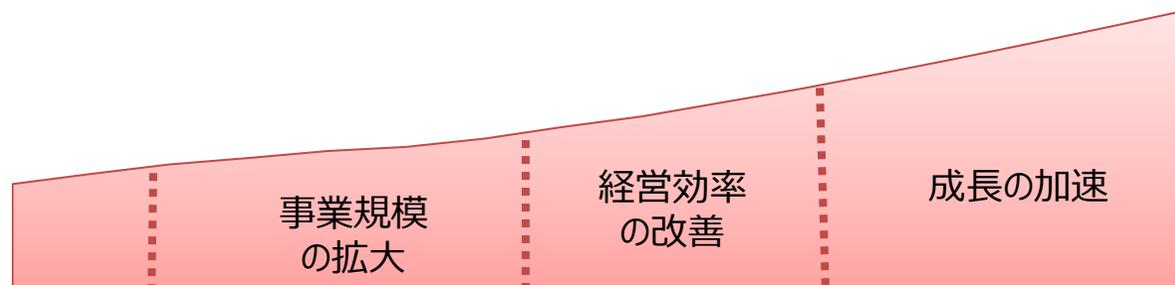


# 中期3カ年経営計画の 進捗と課題

(平成28年3月期～平成30年3月期)

# 中期経営計画の位置づけ(再掲)

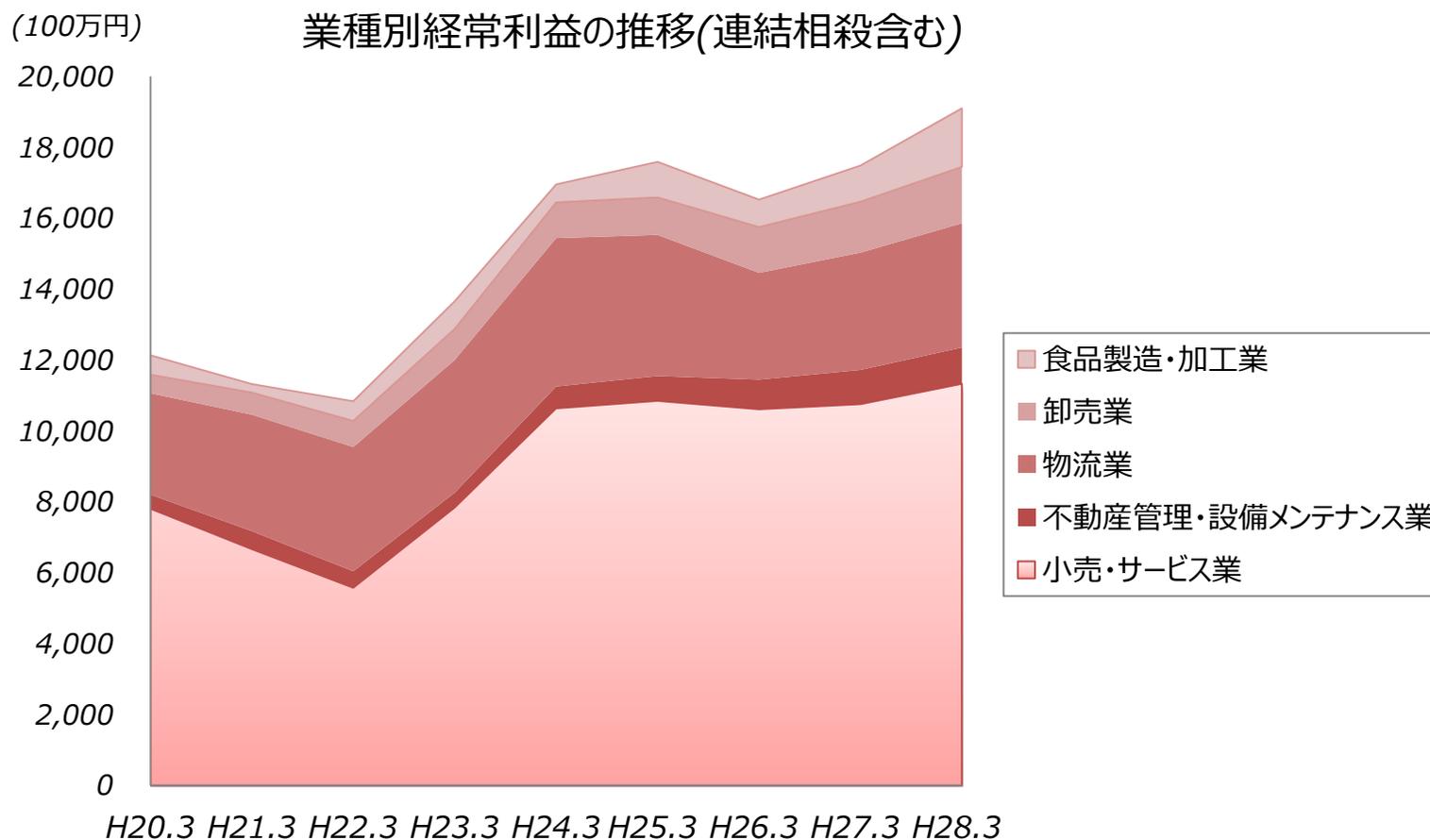
➤ 『1兆円企業』実現へのロードマップにおいて、成長加速の準備段階となる3カ年。



|            | H22.3       | H27.3   | H28.3          | H30.3 計画       | 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 | <b>497,463</b> | <b>550,000</b> | 1,000,000 |
| 営業利益       | 9,452       | 15,000  | <b>16,683</b>  | <b>21,000</b>  |           |
| 経常利益       | 9,916       | 16,108  | <b>17,586</b>  | <b>22,000</b>  |           |
| 当期純利益      | 3,945       | 9,214   | <b>10,759</b>  | <b>13,000</b>  |           |
| 営業収益年平均伸張率 |             | 6.4%    | <b>5.7%</b>    | <b>5.3%</b>    | 7~8%      |
| ROA        | 5.7%        | 6.7%    | <b>7.0%</b>    | <b>8.0%</b>    |           |
| ROE        | 7.0%        | 10.7%   | <b>11.4%</b>   | <b>11.0%以上</b> |           |

# 当期の振り返り

- 製造小売業への取組みの結果、小売・サービスと周辺事業の利益構成は6 : 4。  
当期は**食品製造・加工の利益が過去最大**、小売・サービスの利益も過去のピーク時を超える。



# 当期の振り返り

- ドラッグストア・HCの成長やインフラの効率改善で成果。  
SMの既存店強化や持株会社による成長戦略策定・経営効率改善は次期への継続課題。

|                |   |  |
|----------------|---|--|
| 構造改革<br>の推進    | <ul style="list-style-type: none"><li>①SMの既存店強化</li><li>②インフラ活用レベルの向上</li><li>③情報システム整備による<br/>マネジメント強化</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・SM既存店売上伸張率 <math>\Delta 0.2\%</math></li><li>・食品製造・加工の利益改善 <b>+6.3億円</b></li><li>・棚割システムの刷新(HC)</li><li>・ID-POSを活用した売場改革(ドラッグストア)</li></ul> |
| 成長ドライバー<br>の推進 | <ul style="list-style-type: none"><li>①ドラッグストア・HCの業容拡大</li><li>②SMの継続出店</li><li>③新規事業の創出</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>・営業収益伸張率<br/>ドラッグストア <b>+18.2%</b>、HC <b>+4.5%</b></li><li>・SM店舗数 純増3</li><li>・「グループ共通カード」導入準備</li><li>・M&amp;A案件の検討</li></ul>               |
| 組織基盤<br>の強化    | <ul style="list-style-type: none"><li>①持株会社体制への移行と<br/>ガバナンス強化</li><li>②教育体制の充実と人材開発</li></ul>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>・持株会社と事業会社の責任・権限の明確化</li><li>・名古屋本部開設によるグループ採用体制拡充<br/>と採用拠点の複数化</li></ul>   |

# 300店舗を突破したドラッグストア、収益性も改善

## ドラッグストア事業



|          | 前年同期比  |
|----------|--------|
| 営業収益     | +18.2% |
| セグメント利益  | +39.5% |
| 既存店売上伸張率 | +10.6% |



- 収益性改善に繋がった成長
  - ・ 食品・調剤事業が好調
  - ・ 前期に整備した物流機能を活用、食品の品揃えを拡充
  - ・ 売上伸張に伴い経費率が低下(△0.2%pt)
- 積極出店
  - ・ 過去最多33店舗を出店、期末店舗数301店舗へ
  - ・ 愛知県・岐阜県に集中出店、既存エリアのシェアを拡大
  - ・ 調剤薬局は計62店舗(開設3店・併設化3店)
  - ・ 有資格者の採用・育成強化
- 専門性強化への取り組み
  - ・ 化粧品部門で提案売場を設置、カウンセリング販売も強化
  - ・ ECサイト「Vドラネット」開設、店舗品揃えの補完を目指す

# 強化カテゴリー追加で専門化を進めるホームセンター

## ホームセンター事業

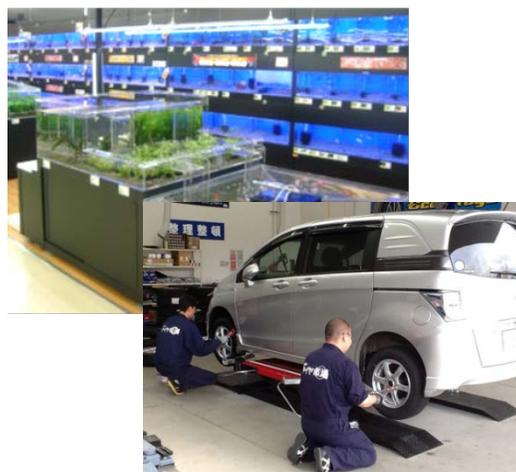


### ホームセンター

|         | 前年同期比  |
|---------|--------|
| 営業収益    | +4.5%  |
| セグメント利益 | +21.8% |

既存店売上伸張率 +2.1%

- 専門性追求による収益性改善
  - ・ 農業資材・園芸、リフォーム部門が好調
  - ・ 専門商材の販売拡大で売上総利益率も改善(+0.6%pt)
- 大型店の継続出店
  - ・ 平成27年10月、建築資材や園芸の品揃えを強化した約2,500坪の「ホームセンターバロー北方店」を出店
- 強化カテゴリーの追加
  - ・ 商品・サービスの提供時に専門的な知識・技術を要するカテゴリーを強化
    - 「HCバロー高山店」内に約300坪の「ペット館」を開設
    - 「タイヤ市場」は7拠点体制
  - ・ 自動車タイヤの販売・取付け・保管サービスを実施



# SMバローは客数回復へ取り組みを継続

スーパーマーケット事業

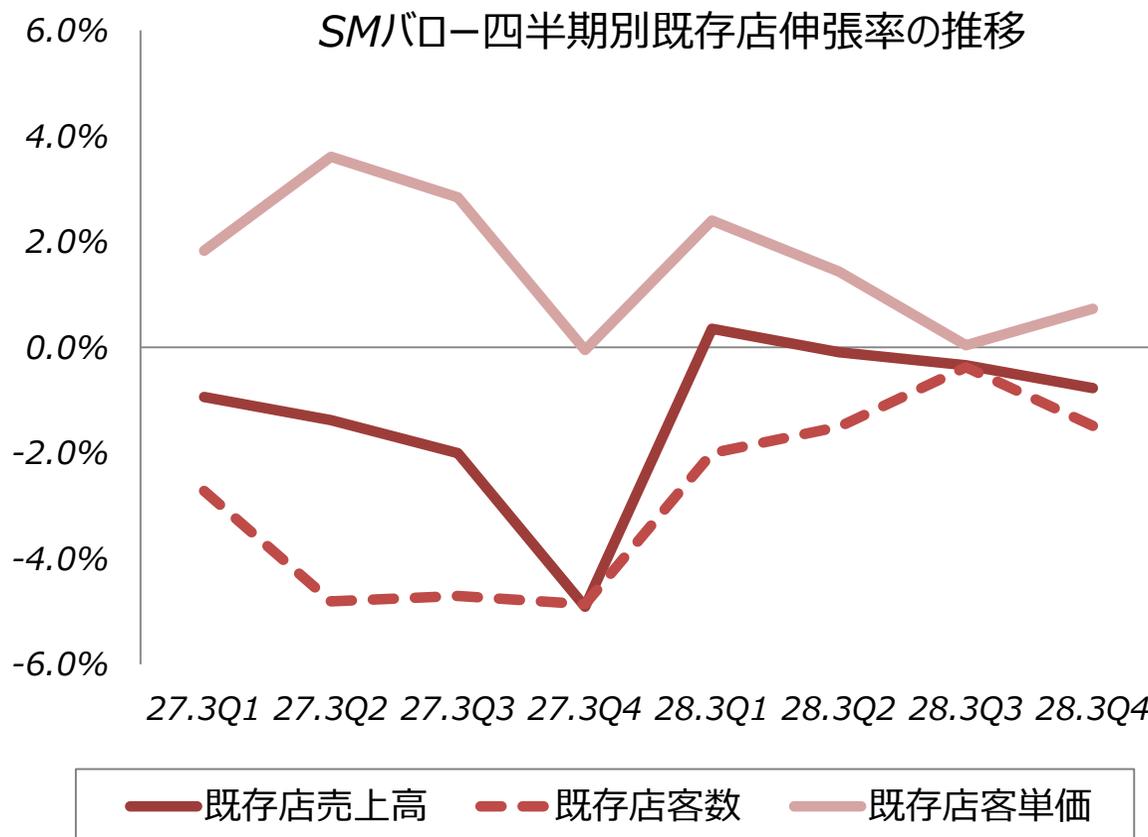


前年同期比  
営業収益 +2.4%  
セグメント利益 +1.3%

既存店売上伸張率△0.2%  
(SMバロー)

## ➤ 既存店強化への取り組み

- ・ 地域商品の拡充・現場力の強化で半数エリアは回復基調
- ・ 改装11店実施



# 畜産PCは中期的に売上総利益率を改善

## ➤ 畜産PCは下半期より効果享受

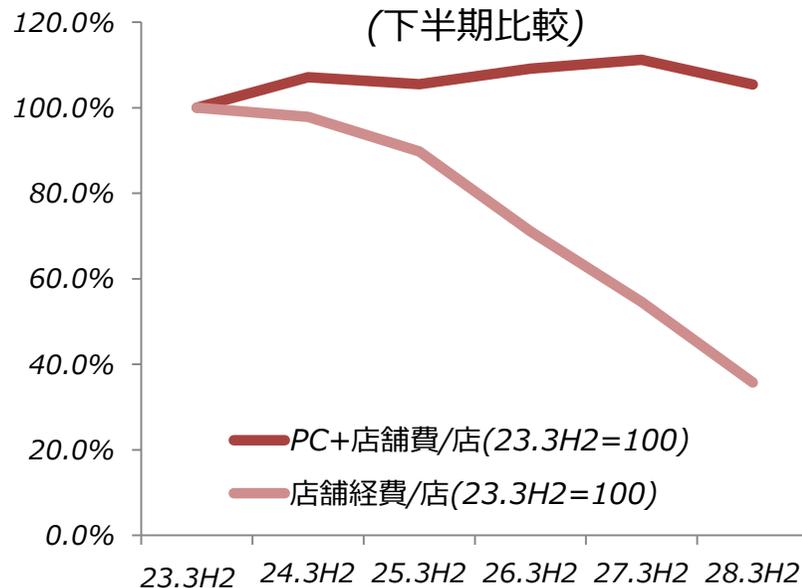
- ・ 下半期より総経費が減少、**店舗経費は1/3(PC移行前比)**
- ・ **通期人件費は前期比△2億円**、中期では売上総利益率が改善

連結数値への効果：人件費比率（通期、前期比）  $\Delta 0.04\%Pt$

**売上総利益率(通期、PC移行前比) +0.25%Pt**

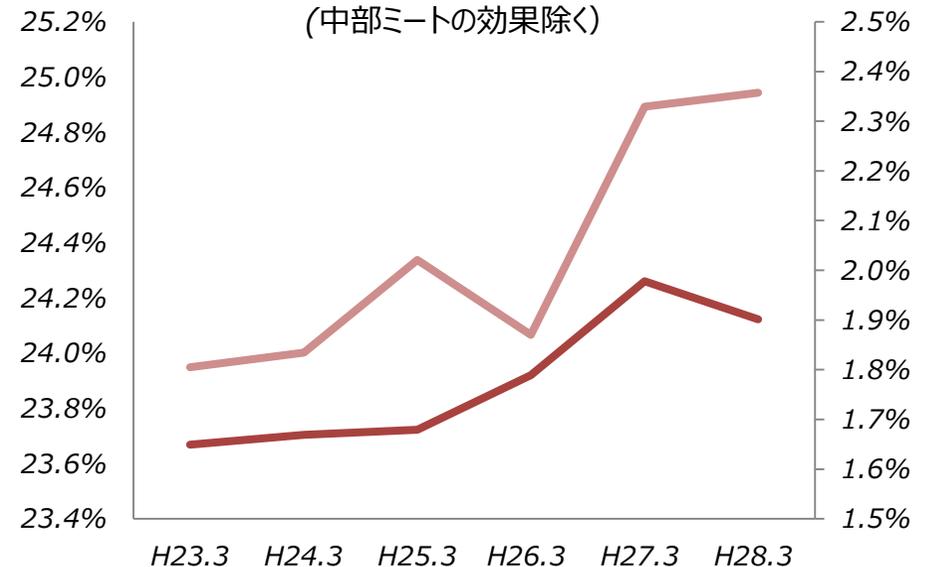
畜産部門店舗当たり経費の推移

(下半期比較)



連結売上総利益率に対する畜産部門の貢献度

(中部ミートの効果除く)



— 連結売上総利益率 — SMバロ-畜産部門相乗積(右軸)

# 惣菜は生産性の改善から商品力の向上へ

- 増産による製造原価率の低減
  - ・ 生野菜サラダ・袋入りカット野菜の生産量拡大
    - 静岡工場の野菜洗浄・殺菌装置の活用
  - ・ 惣菜用・市販用調味料の製造開始
- 商品開発力の向上
  - ・ 商品改廃 50sku(月平均)
  - ・ 自社商品の外販開始
  - ・ 「主食に合うおかず」の開発強化
    - SMの惣菜として優位性確立を図る



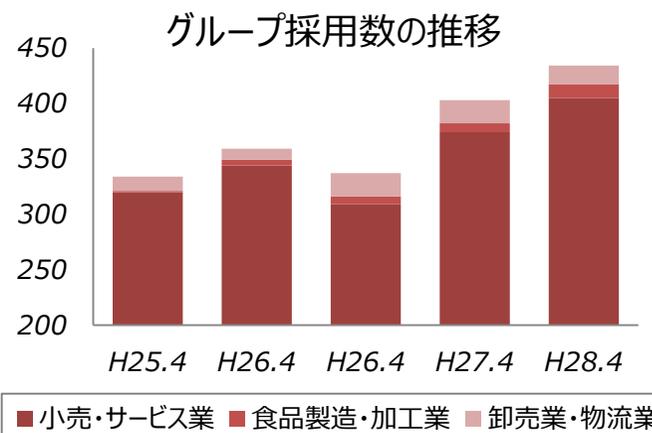
中部フーズ開発商品「香味ダレの油淋鶏」  
デリカテッセン・トレードショー  
「お弁当・お惣菜大賞2016」金賞受賞  
(主催：新日本スーパーマーケット協会・日本惣菜協会)

# 持株会社は基盤を固め、成長戦略策定へ注力

## ➤ コーポレート・ガバナンスへの取組み

|           |   | 株主の<br>権利・平等<br>性の確保 | 株主以外の<br>ステークホルダー<br>との適切な協働 | 適切な情報<br>開示と透明<br>性の確保 | 取締役会<br>の責務 | 株主との<br>対話 |
|-----------|---|----------------------|------------------------------|------------------------|-------------|------------|
| H27.10    | 持株会社体制への移行<br>(業務執行の迅速化と監督機能の強化)              |                      |                              |                        | ○           |            |
|           | ホームページの刷新                                     |                      |                              | ○                      |             |            |
| H27.12    | 「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」策定                      | ○                    | ○                            | ○                      | ○           | ○          |
|           | 指名・報酬委員会の任意設置                                 |                      |                              |                        | ○           |            |
| H28.1~2   | 取締役会の実効性評価                                    |                      |                              |                        | ○           |            |
| H28.6(予定) | 監査等委員会設置会社への移行、取締役会の<br>員数変更(株主総会での定款一部変更承認後) |                      |                              |                        | ○           |            |

## ➤ 人材採用・育成体制の拡充



- 価格・品揃えに対する意識
  - ・ 二極化から更に変化、インフレとデフレが混在



「富士山」



「砂時計」



「瓢箪」

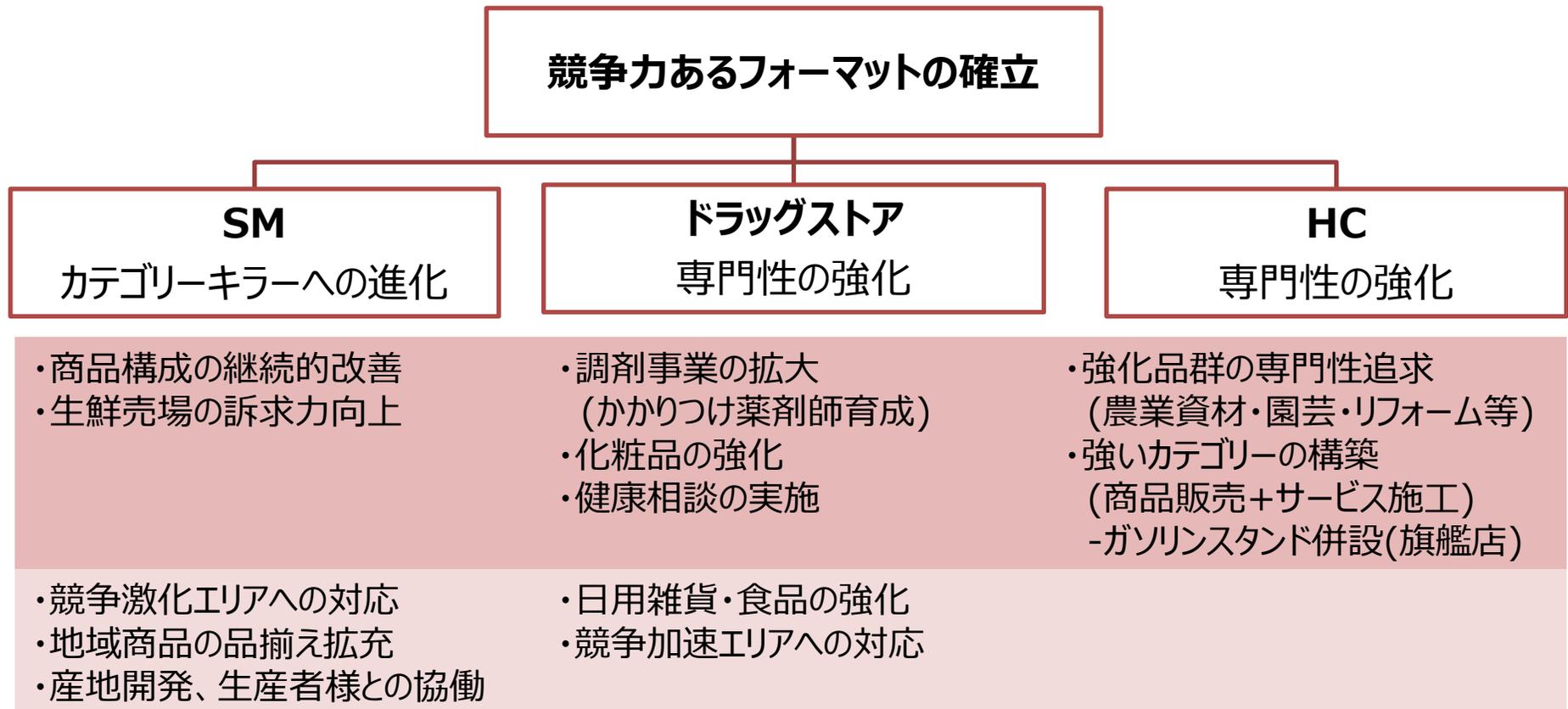
- 人口動態・競争環境の変化
  - ・ 少子高齢化が進む郊外においては「**圧倒的な一番店**」でなければ生き残れない
  - ・ **自店の強さを明確に表現できなければお客様の支持は得られない**



**競争力あるフォーマットの確立**

# 競争力がなければ経営効率は改善しない

## ➤ 3業態に共通する課題は「競争力あるフォーマットの確立」



# 経営効率を改善しつつ、次なる成長への布石を打つ

➤ 経営効率の改善へ**重点施策を継続**。準備を開始した次の成長への施策も遂行。

|                |  |   |
|----------------|--|---|
| 構造改革<br>の推進    | ①SMの既存店強化<br>②インフラ活用レベルの向上<br>③情報システム整備による<br>マネジメント強化 |   |
| 成長ドライバー<br>の推進 | ①ドラッグストア・HCの業容拡大<br>②SMの継続出店<br>③新規事業の創出               | <b>・「グループ共通カード」導入</b><br>(電子マネー+ポイント)<br>-利用可能場所の拡大<br>-MDへのID-POS活用促進<br><b>・M&amp;A案件の継続的検討</b> |
| 組織基盤<br>の強化    | ①持株会社体制への移行と<br>ガバナンス強化<br>②教育体制の充実と人材開発               | <b>・グループ管理業務の集約</b><br>(システム、総務・経理)   |

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。

創造・先取・挑戦 —— 新たなステージへ

The logo for Valor Holdings, featuring the word "valor" in a large, red, lowercase, sans-serif font with a registered trademark symbol, and the word "Holdings" in a smaller, red, uppercase, sans-serif font to its right.

<http://valorholdings.co.jp>