

2019年3月期第2四半期

決算説明会

株式会社 **VALER** ホールディングス

2018年11月13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月期第2四半期連結決算の概要	P. 4
2019年3月期業績見通し	P.11
中長期的な成長に向けて	P.14
中期3ヵ年経営計画の進捗と課題	P.17

➤ 決算概要

- 24期連続増収、各段階の利益も増加。上半期目標は達成。
- 店舗収益の改善を課題とする主要3事業が改善。スーパーマーケット事業の中核バローの既存店売上高は第2四半期にかけて回復、現改装方針の効果が顕在化。
- 通期計画は据え置き。特に、第3四半期に新設や大型改装を控えるスーパーマーケット事業では更なる改善が不可欠。
- 再編の動きもある中、事業会社の強化と共に、HDの役割が問われている。セグメントの事業環境を見据えた成長戦略策定や経営効率の改善を進める。
- 中間配当は前期比1円増配の22円とし、8期連続の増配。年間配当金は前期比3円増配の48円を予定。

2019年3月期第2四半期 連結決算の概要

2019年3月期第2四半期の実績



- 24期連続増収、ドラッグストア・スーパーマーケット事業を中心に伸張。
主要3事業が二桁増益となり、利益改善に寄与。

増収要因：ドラッグストア事業（既存店伸張・新店寄与）

スーパーマーケット事業（新店寄与・食品製造業のM&A）

増益要因：スーパーマーケット・ホームセンター事業（売上総利益率の改善）

ドラッグストア事業（経費率の低下）

（金額単位：100万円）

	2016/9		2017/9		2018/9	
	実績	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
営業収益	256,211	270,511	278,000	279,607	+3.4%	+0.6%
営業利益	7,752	6,784	7,500	7,583	+11.8%	+1.1%
経常利益	8,403	7,455	8,200	8,570	+15.0%	+4.5%
親会社株主に帰属 する当期純利益	5,663	4,683	5,000	5,115	+9.2%	+2.3%

セグメント別の経営成績

- スポーツクラブ事業では開業経費の増加が響くが、社内利益目標は上回る。
流通関連事業では人件費の増加や外販での単価下落等が影響。

(金額単位：100万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2016/9	2017/9	2018/9		2016/9	2017/9	2018/9	
	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	165,408	171,623	174,418	1.6%	4,931	3,933	4,865	23.7%
ドラッグストア事業	52,753	58,120	63,001	8.4%	1,294	1,384	1,637	18.3%
ホームセンター事業	24,874	27,178	27,719	2.0%	1,282	1,379	1,573	14.1%
スポーツクラブ事業	5,164	5,571	6,426	15.3%	332	341	292	△14.1%
流通関連事業	4,875	4,844	4,896	1.1%	1,921	2,039	1,709	△16.2%
その他	3,135	3,173	3,146	△0.9%	412	393	387	△1.5%
相殺・全社費用					△2,422	△2,686	△2,882	
計	256,211	270,511	279,607	3.4%	7,752	6,784	7,583	11.8%

四半期別業績

➤ Q2の売上伸張・売上総利益率の改善が寄与。経費管理はQ2より進展。

(金額単位：100万円)

	実績			前年同期比		
	Q1	Q2	計	Q1	Q2	計
営業収益	138,107	141,500	279,607	2.6%	4.1%	3.4%
売上高	133,160	136,759	266,919	2.7%	4.3%	3.5%
売上総利益	33,415	34,297	67,712	3.0%	6.3%	4.7%
営業総利益	38,362	39,038	77,401	2.7%	5.3%	4.0%
経費合計	34,406	35,412	69,818	3.3%	3.1%	3.2%
営業利益	3,956	3,626	7,583	△2.3%	32.7%	11.8%
経常利益	4,422	4,147	8,570	2.2%	32.7%	15.0%
	営業収益対比率			前期差異		
売上総利益 (対売上高)	25.1%	25.1%	25.1%	+0.1%	+0.5%	+0.3%
営業総利益	27.8%	27.6%	27.7%	0.0%	+0.3%	+0.2%
経費合計	24.9%	25.0%	25.0%	+0.2%	△0.2%	0.0%
営業利益	2.9%	2.6%	2.7%	△0.1%	+0.6%	+0.2%
経常利益	3.2%	2.9%	3.1%	0.0%	+0.6%	+0.3%

店舗数の推移

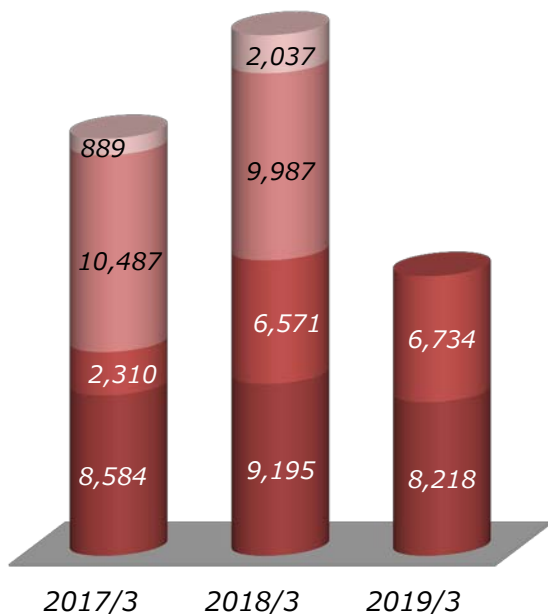
➤ スポーツクラブは出店加速。SM・ドラッグストアはリロケーション・S&Bを併行実施。

	2017/3	2018/3	2018/9実績			2019/3通期計画		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	275	281	5	2	284	10	7	284
(株)バロー	238	243	2	2	243	5	6	242
(株)タチヤ	14	15			15	1		16
(株)食鮮館タイヨー	17	17			17	1	1	17
(株)公正屋	5	5			5			5
(株)フタバヤ			3		3	3		3
(株)VARO	1	1			1			1
ドラッグストア	337	361	18	6	373	26	8	379
ホームセンター	35	36			36			36
スポーツクラブ (うちFC)	75 (2)	95 (7)	25 (6)		120 (13)	50 (20)		145 (27)
ペットショップ	19	21			21	1		22
その他	4	5	1		6	1		6
合計	745	799	49	8	840	88	15	872

キャッシュフローの推移

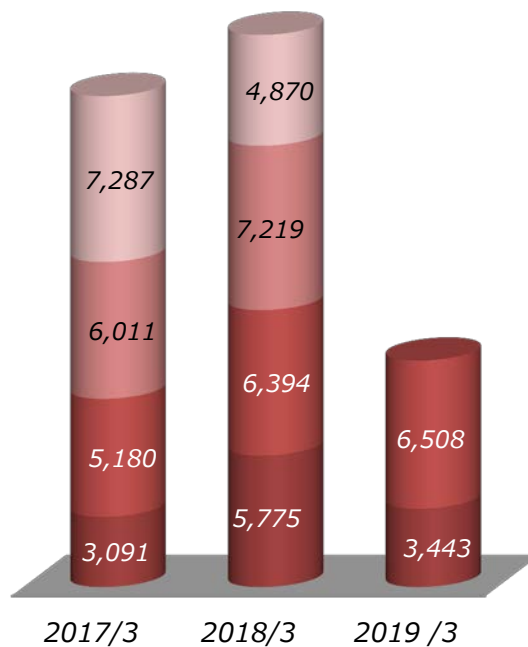
- 投資CFが減少した分、FCFは増加。
第3四半期以降の投資計画を鑑みると、営業CFの更なる増加が必要。

営業CF(100万円)



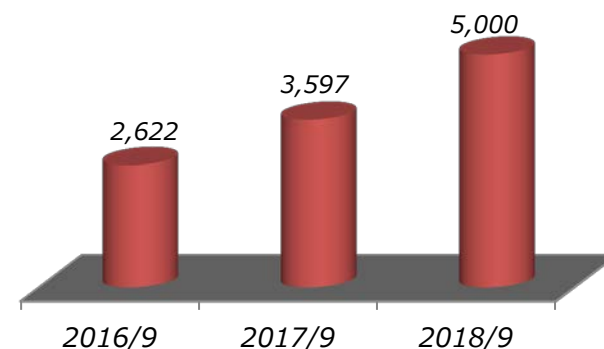
■ Q1 ■ Q2 ■ Q3 ■ Q4

投資CF(100万円)
※全てマイナス表記



■ Q1 ■ Q2 ■ Q3 ■ Q4

FCF(100万円)



主な用途
有利子負債(純額) 607百万円
配当金支払 △1,229百万円

現金同等物の増加額 4,507百万円

経営指標の推移

- 経営指標はまだ改善したと言えず。HDの店舗開発業務を前期に設立したバローマックスへ移管・統合、資産効率改善へスピードを上げる。

	2016/9	2017/9	2018/9	2017/3	2018/3
	実績	実績	実績	通期実績	通期実績
総資産経常利益率 (ROA)*	6.4%	5.4%	5.9%	6.4%	5.4%
営業収益経常利益率	3.3%	2.8%	3.1%	3.2%	2.7%
総資産回転率 (回)*	2.0	2.0	1.9	2.0	2.0
自己資本当期純利益率 (ROE)*	11.2%	8.6%	8.9%	10.2%	6.9%
自己資本比率	38.6%	39.3%	39.3%	39.7%	39.3%
D/Eレシオ (倍)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.6	0.6	0.7	0.7

注：『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正』（企業会計基準第28号平成30年2月16日）等を2019年3月期第1四半期の期首より適用しており、前会計年度数値にも遡って適用しております。*第2四半期の数値は年換算をしております。

2019年3月期 業績見通し

2019年3月期業績見通し

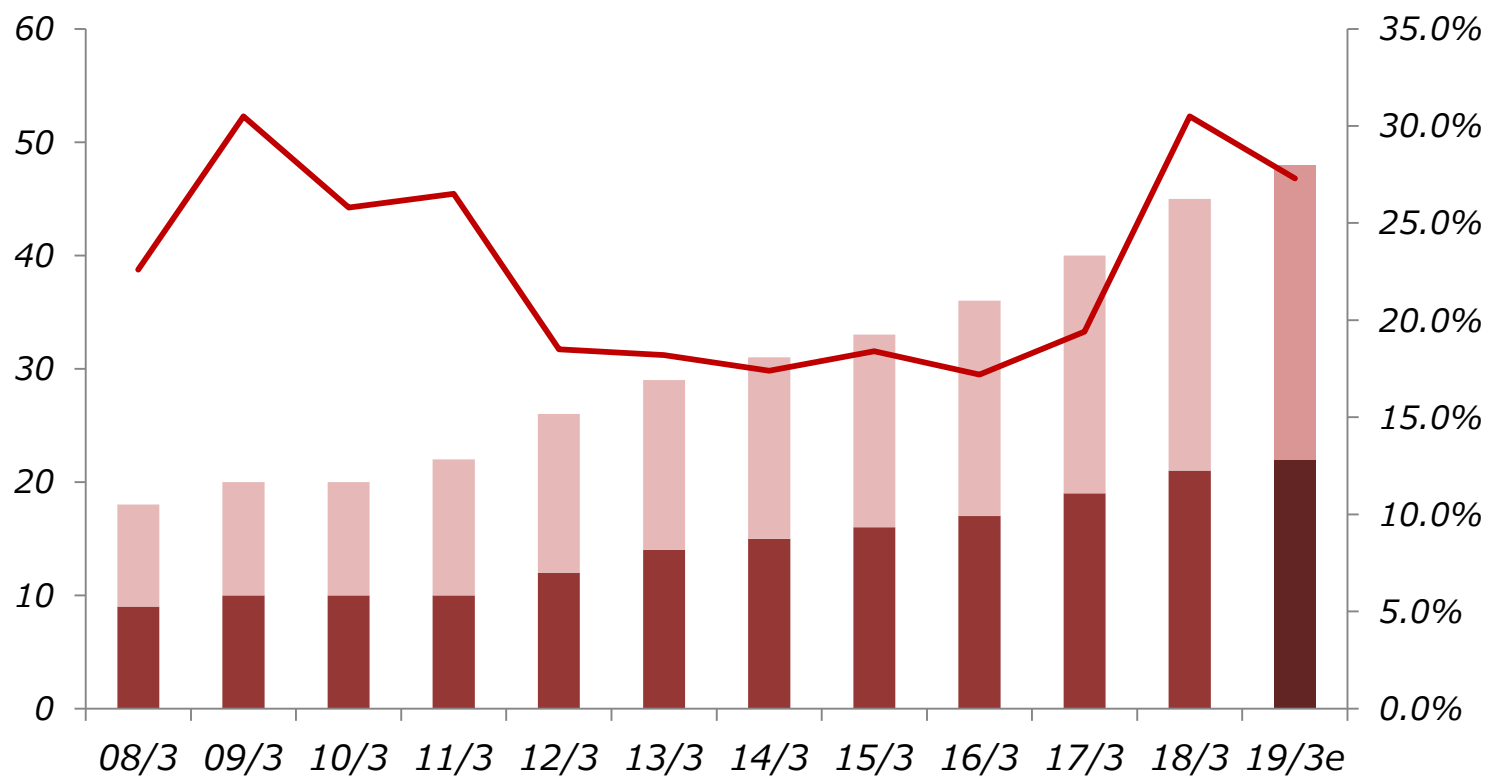
- 期初計画を据え置く。
特に、第3四半期に新設・大型改装を控えるスーパーマーケット事業では、店舗収益力の安定的な回復が必要。

(金額単位：100万円)

	2018/9		2019/3
	実績	通期計画進捗率	計画
営業収益	279,607	49.9%	560,000
営業利益	7,583	51.2%	14,800
経常利益	8,570	52.6%	16,300
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,115	56.8%	9,000

株主還元

- 中間配当は8期連続増配。年間配当金は前期比3円増配の48円を予定。安定的かつ継続的な利益還元方針を堅持、配当性向の中期目標を意識。



■ 1株当たり中間配当金 (円) ■ 1株当たり期末配当金 (円) — 配当性向 (右軸)

中長期的な成長に向けて

中長期的な成長に向けて

- 持株会社体制移行から3年、HD・事業会社体制が本格的に機能。事業会社は競争力向上、HDは成長戦略策定・資産効率改善を進める。

マクロ環境（消費・生産人口の減少、今後の景況感に対する不安）

事業環境（消費者行動の変化、競争激化・再編、調達環境の変化、人員採用難）



- 【HD】・持続的成長の実現
- ・ビジネスモデルを磨く（収益構造の改善）
- ・ガバナンス（崩れない企業体質）

【事業会社】・強い「個」の追求



Sports Club AXTOS



TACHIYA 食鮮館タイヨー

中部興産株式会社

KOHSEIYA

フタバヤ



MENTEX

中長期的な成長に向けて

- 「商品力」の強化方法は食品・非食品で異なる。
ドラッグストア・ホームセンターで商品力を高める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 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				

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

➤ 標準的店舗の量的拡大から「商品力」を軸に店舗収益を改善、次の成長へ。

	2011/3～2015/3 (中期5カ年 経営計画)	2016/3～2018/3 (前中期3カ年経営計画)	2019/3～2021/3 (中期3カ年経営計画)
基本戦略 ビジネスモデル	「3つの歯車」戦略 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

「商品力」で選ばれる店舗へ

➤ 「商品力」を軸に、店舗・現場力に対する施策も変化。

	スーパーマーケット	ドラッグストア	ホームセンター
店舗	<ul style="list-style-type: none"> ・改装、新設店の大型化 →売場構成の変更 	<ul style="list-style-type: none"> ・移転新設・増床 →医薬品・化粧品拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ・改装 →専門カテゴリーの強化
商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・果物の強化(旬の訴求) ・グループの機能会社を活用した商品提供  	<ul style="list-style-type: none"> ・カウンセリングが必要な商品の集中販売 ・管理栄養士監修商品導入   <p>おすすめの基礎化粧品を訴求</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・建築資材、工具・金物 タイヤ・アウトドア用品拡充   <p>アウトドア研修でテントを設営</p>
現場力	<ul style="list-style-type: none"> ・基準値以下店舗への指導 ・食品廃棄物の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場の創意工夫促進 ・カウンセラーの育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・実技研修の拡充 ・資格取得支援

【SM】改装方針の変遷

- 平均的な「生鮮強化」ではなく、カテゴリーの特徴を際立たせ、売場構成を変更。商品の魅力で商圈拡大や地域シェアの向上を図る。

2015年度 ・青果の拡張



2016年度 ・青果・精肉の強化
(牛肉インスタ加工併用)



2017年度 ・強化カテゴリーを際立たせた売場構成
・テナント導入による水産部門の補強



2018年度 ・グループの調達、製造・加工機能を活用した商品力の強化

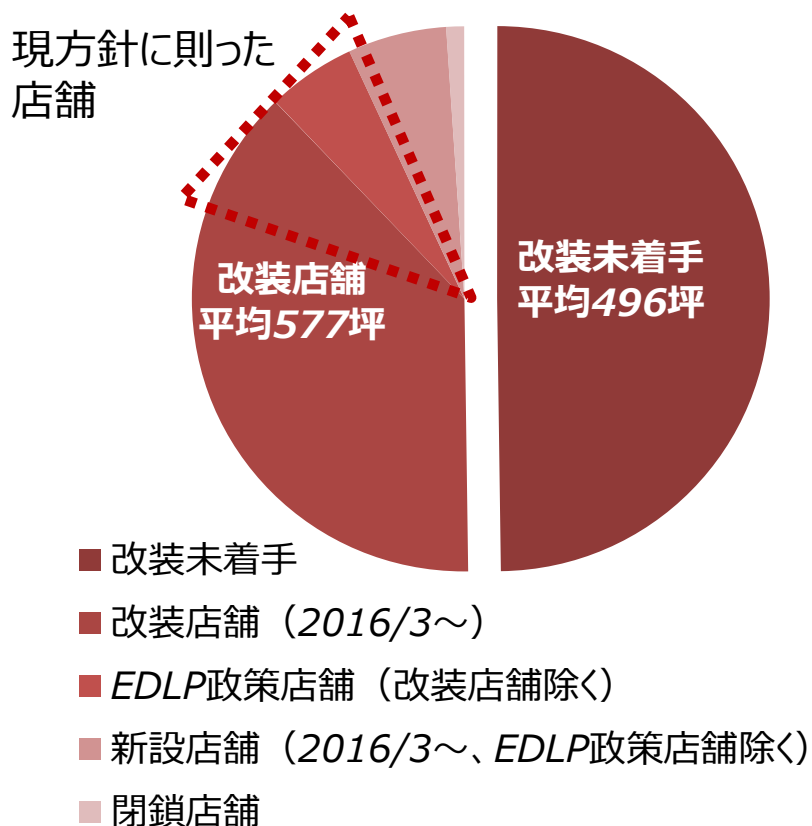


未着手は減少、より効果の高い改装へ

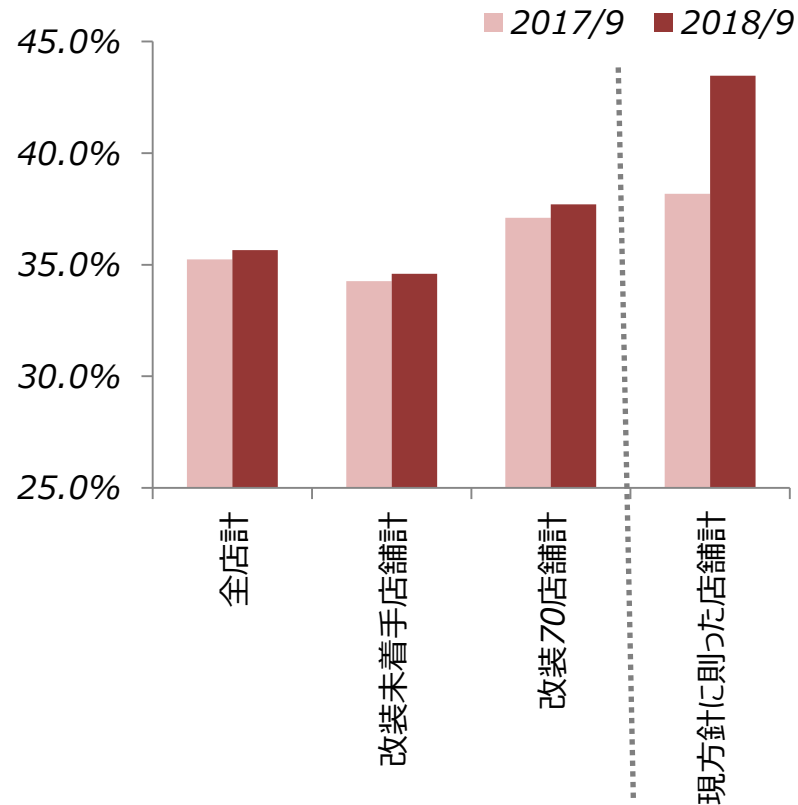


- 改装店舗は3年半で累計70店、売上4割を構成。改装未着手は減少。
現改装方針に則った店舗は生鮮比率が突出。未着手の解決と再改装を進める。

SMバロー対策別売上構成比(2018/9)



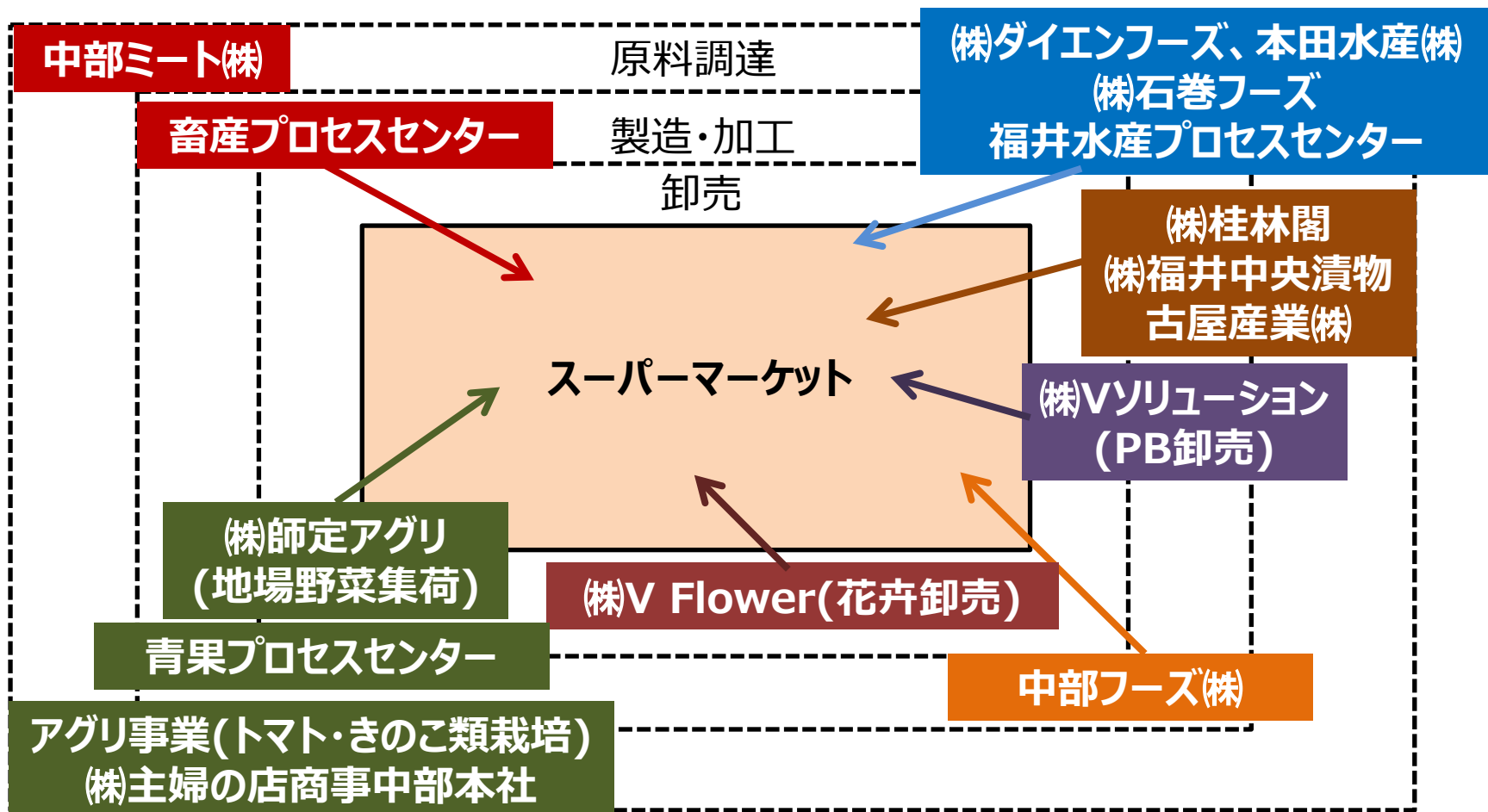
SMバロー対策別生鮮売上構成比



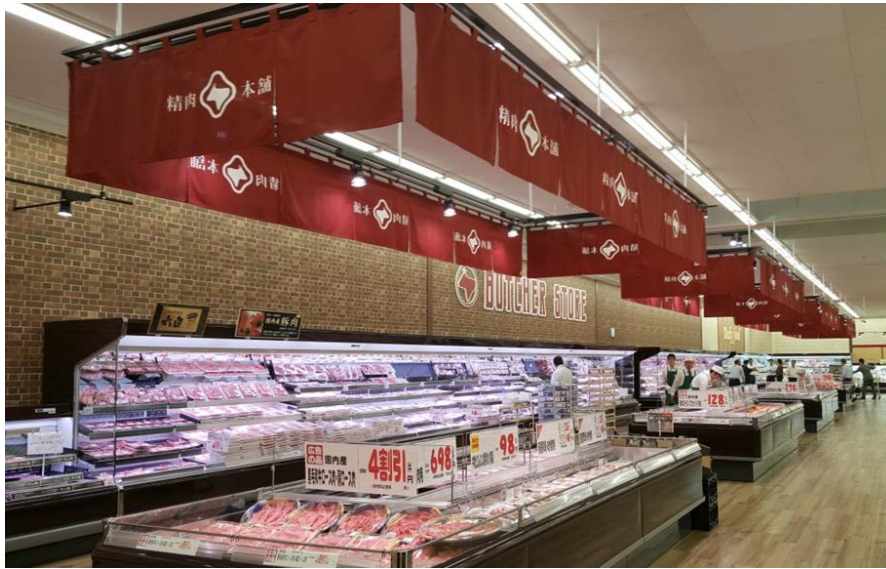
改装でビジネスモデルの価値を再認識



- 自社の調達・製造・卸売機能強化により、特徴的なカテゴリ配置が可能に。店舗の売上拡大に伴い、グループ企業も利益拡大。



競争力の源泉は「ここにしかない商品」



訴求も価格中心から美味しさへ



専門店展開から商品開発・育成が活発化



- 専門店で強化した弁当・丼をSMへ、SMで開発した和惣菜を専門店へ導入。
9月開設の路面店より新たな商品開発に着手。



1・2号店(テナント)：昼食需要
弁当・丼の商品開発強化



3号店(路面店)：昼食・夕食
新たな惣菜・食事パンの導入



valor

SMで弁当・丼リニューアル
旬の素材を使った和惣菜導入



【Drg】「美と健康」で新たな価値づくり



「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
商品回転率の向上
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

専門性の強化

- ・医薬品・化粧品・調剤の強化
 - リロケーションによる品揃え拡充
 - カウンセリングが必要な商品の集中販売
- ・カウンセラーの育成

オペレーションの効率化

- ・棚割変更
 - 重複商品の削減、EDLP化
- ・ローコストへの取り組み
 - 完全自動発注導入
 - 商品補充の効率化



お悩み解決を提案する「ANSWER」売場



管理栄養士監修の健康食品を導入



カウンセリングが必要な商品を集中販売

【HC】強化部門の拡充+EC着手



- 大型店でアウトドア用品等の強化部門を拡充、タイヤ市場は12店舗に併設。ファーストのシステムを基盤にECを開始、異なる購買動向をリアル店舗へ活かす。

楽天市場への出店

(株)ファースト

(インターネット專業資材・工具販売業)

PROsite

(建築資材・工具)

1店舗



物販

ペット館 2店舗



専門性 ←

暮らし →



タイヤ市場

12店舗



ベンリー

サービス機能 2店舗



セルフサービス式

ガソリンスタンド 2拠点

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 version of the Valor Holdings logo, with "valor" in a red, lowercase, sans-serif font and "Holdings" in a smaller, red, uppercase, sans-serif font.

<http://valorholdings.co.jp>