

2020年3月期

決算説明資料



株式会社 **VA**ホールディングス

2020年 5月22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。

➤ 決算総括

- ・ 25期連続増収で過去最高を更新。アレンザHDの子会社化など、M&Aが寄与。
- ・ 営業利益及び経常利益は2期連続増益。
統合効果のあったホームセンター事業及びその他(ペット含む)、ドラッグストア事業が寄与。
スーパーマーケット事業は減益となったが、(株)バローで売上総利益率の改善が進む。
- ・ 最終減益。特別損失及び非支配株主に帰属する当期純利益が増加。
- ・ 期末配当は2円増配の1株当たり28円、10年連続増配。年間配当は4円増配の52円。

➤ 2021年3月期業績見通し

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響がスポーツクラブ事業で2021年3月期を通して継続することを前提とする。
- ・ 中計目標からは乖離。手元流動性を確保しながら、収益性・資産効率の改善を図る。

➤ 中長期的な成長に向けて

- ・ 経営資源を活かした顧客との「接点」強化、連携シナジー創出による価値創造に加え、グループ機能間連携の強化や新たなビジネスの創出に取り組む。
- ・ 目指すフォーマットの方角性は確立、生鮮・惣菜を中心に魅力ある商品も出始めている。
店舗再配置の見直しは2021年3月期を目処とし、商品力の向上に更に注力する。

2020年3月期 連結決算の総括

2020年3月期の実績

- 25期連続増収。M&Aによる成長+18.4%、オーガニック成長+2.6%。
- 営業利益及び経常利益は2期連続増益。
- 最終減益。特別損失やアレンザHD連結に伴う非支配株主に帰属する当期純利益の増加が影響。特別損失には減損損失のほか、災害による損失や新型コロナウイルス感染症の影響として営業自粛による損失を計上。

(金額単位：100万円)

	2018/3	2019/3	2020/3			
	実績	実績	計画	実績	前期比	計画比
営業収益	544,020	565,931	660,000	678,096	19.8%	2.7%
営業利益	13,470	14,210	16,600	15,515	9.2%	△6.5%
経常利益	14,937	16,091	18,300	16,878	4.9%	△7.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,570	7,910	9,000	6,477	△18.1%	△28.0%

セグメント別経営成績

- 好調な既存店売上にQ4特需(マスク・除菌等)が加わったドラッグストア、統合効果のあったホームセンター・その他が二桁増益。主要事業で安定的な利益を確保。
- スポーツクラブ事業は開業費用先行により減益、3月の全店営業自粛も影響。スーパーマーケット事業も減益となるが、中核の(株)バローで利益改善が進む。

(金額単位：100万円)

	営業収益				セグメント利益			
	2018/3	2019/3	2020/3		2018/3	2019/3	2020/3	
	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	345,960	353,311	372,733	5.5%	8,518	9,433	9,050	△4.1%
ドラッグストア事業	117,949	127,781	139,358	9.1%	2,532	3,488	4,317	23.8%
ホームセンター事業	53,555	55,173	114,301	107.2%	2,149	2,616	3,465	32.5%
スポーツクラブ事業	11,397	13,157	13,597	3.3%	680	672	556	△17.3%
流通関連事業	9,075	10,265	10,687	4.1%	3,725	2,910	2,793	△4.0%
その他(ペット含む)	6,082	6,242	27,419	339.2%	974	712	1,410	98.0%
相殺・全社費用					△5,110	△5,623	△6,078	
計	544,020	565,931	678,096	19.8%	13,470	14,210	15,515	9.2%

四半期別業績

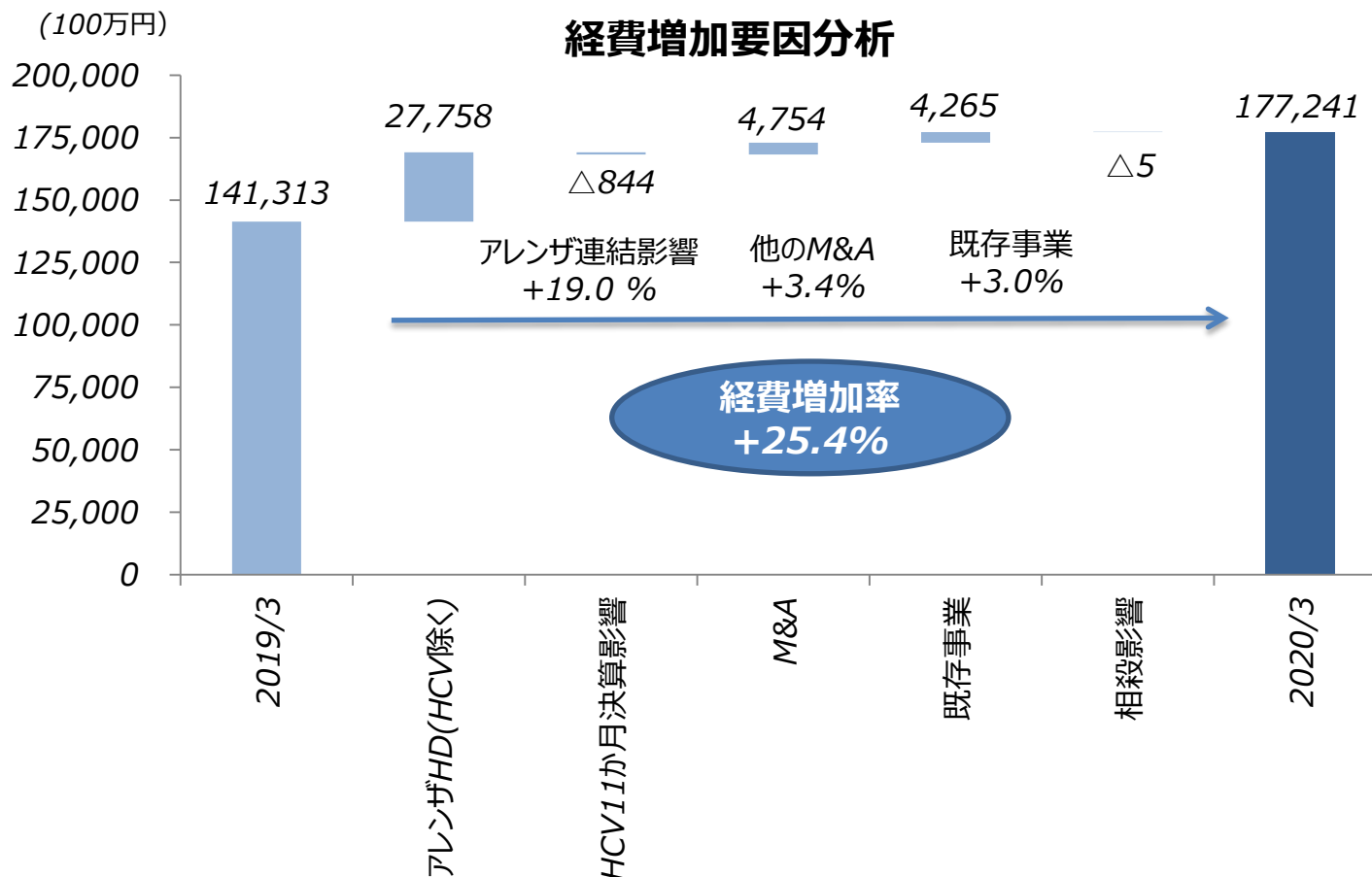
- Q1の減益を受けて、Q2よりスーパーマーケットを中心に売上総利益率を改善。Q4は特需の影響もあり、主要3事業を中心に売上総利益率の改善が進む。
- アレンザHD連結の影響により収益構造が変化、特に経費率が上昇。

(金額単位：100万円)

	実績				前年同期比			
	H1	Q3	Q4	計	H1	Q3	Q4	計
営業収益	336,735	173,330	168,030	678,096	20.4%	16.5%	22.2%	19.8%
売上高	325,802	167,535	162,520	655,859	20.7%	16.4%	22.7%	20.1%
売上総利益	83,587	43,744	43,188	170,519	23.4%	23.3%	32.3%	25.5%
営業総利益	94,519	49,539	48,698	192,757	22.1%	22.8%	28.9%	23.9%
経費合計	87,083	45,400	44,758	177,241	24.7%	27.2%	25.0%	25.4%
営業利益	7,436	4,139	3,940	15,515	△1.9%	△10.8%	98.2%	9.2%
	営業収益対比率 (*対売上高)				前年同期差異			
売上総利益*	25.7%	26.1%	26.6%	26.0%	+0.6%	+1.5%	+1.9%	+1.1%
営業総利益	28.1%	28.6%	29.0%	28.4%	+0.4%	+1.5%	+1.5%	+0.9%
経費合計	25.9%	26.2%	26.6%	26.1%	+0.9%	+2.2%	+0.6%	+1.2%
営業利益	2.2%	2.4%	2.3%	2.3%	△0.5%	△0.7%	+0.9%	△0.2%

経費増加要因

- アレンジHD連結に伴い、売上総利益率とともに経費率が上昇。
但し、既存事業も売上以上に経費が増加、経費抑制は全社的な課題となる。



店舗数の推移

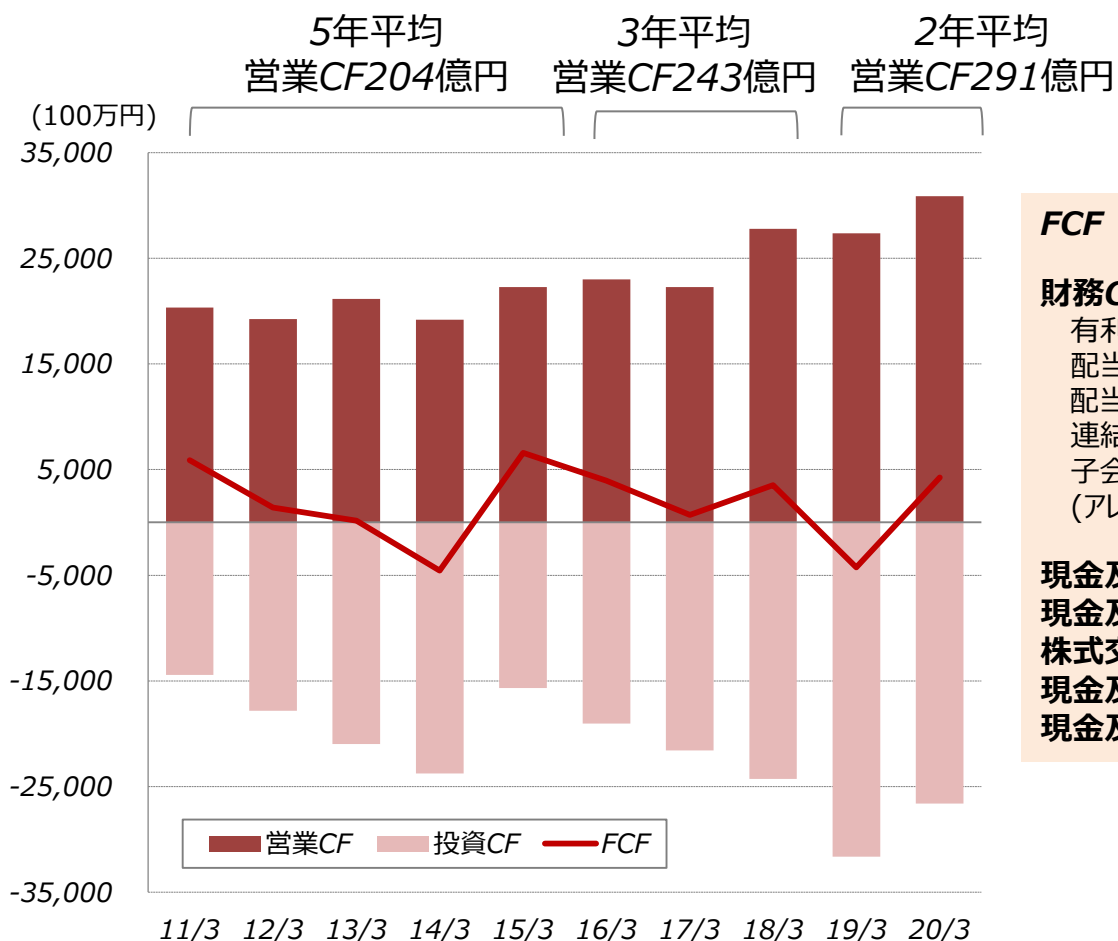
- ドラッグストア・スポーツクラブで高水準の出店を継続。
ドラッグストアでは調剤薬局8店舗を取得、調剤取扱は計107店舗。
- スーパーマーケットでは閉鎖・移転・業態転換など、店舗配置の見直しが進む。

	2018/3			2019/3			2020/3		
	期末	新設	閉鎖	期末	AHD*	新設	閉鎖	期末	
スーパーマーケット (うち株バロー)	281 (243)	17 (4)	8 (7)	290 (240)		14 (5)	6 (5)	298 (240)	
ドラッグストア	361	26	8	379		42	5	416	
ホームセンター	36			36	110	6	4	148	
スポーツクラブ (うちFC)	95 (7)	51 (21)		146 (28)		46 (22)		192 (50)	
ペットショップ	21	1		22	79	7	1	107	
その他**	5	2		7	3	4		14	
合計	799	97	16	880	192	119	16	1,175	

注：* アレンザホールディングス株式会社の子会社化による増加。なお、同社のスポーツクラブFC展開はスポーツクラブ店舗数に記載。
**惣菜・持ち帰り寿し専門店を含む。

キャッシュフローの推移

- CF創出力は高まったものの、継続的なM&AやアレンザHDの設備投資も加わり、投資CFは高水準で推移。



FCF **4,256百万円**

財務CF **△551百万円**

有利子負債の増加(純額) 2,893百万円
 配当金の支払 △2,690百万円
 配当金の支払(非支配株主) △393百万円
 連結範囲の変更を伴わない
 子会社株式取得支出 (アレンザHD株式追加取得等) △361百万円

現金及び現金同等物に係る換算差額 **△487百万円**

現金及び現金同等物の増加額 **3,217百万円**

株式交換による

現金及び現金同等物の増加額 **3,003百万円**

現金及び現金同等物の期末残高 **24,159百万円**

経営指標の推移

- 収益性が低下。資産の増加に対して利益改善が不足。
- 資本効率も低下。特別損失や非支配株主に帰属する当期純利益の増加による最終利益の減少が影響。

	2018/3	2019/3	2020/3
	実績	実績	実績
総資産経常利益率 (ROA)	5.4%	5.4%	4.9%
営業収益経常利益率	2.7%	2.8%	2.5%
総資産回転率 (回)	2.0	1.9	1.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.9%	6.7%	5.1%
自己資本比率	39.3%	40.0%	34.1%
D/Eレシオ (倍)	0.8	0.8	0.9
ネットD/Eレシオ (倍)	0.7	0.6	0.7

2021年3月期 業績見通し

新型コロナウイルス感染症の影響

➤ 感染拡大の長期化により、主要3事業とスポーツクラブ事業他で影響が分かれる。

【短期】 ◎ マスク・除菌関連商品の需要拡大

◎ 一斉休校・休校措置延長、外出自粛に伴う食品・住居関連消費

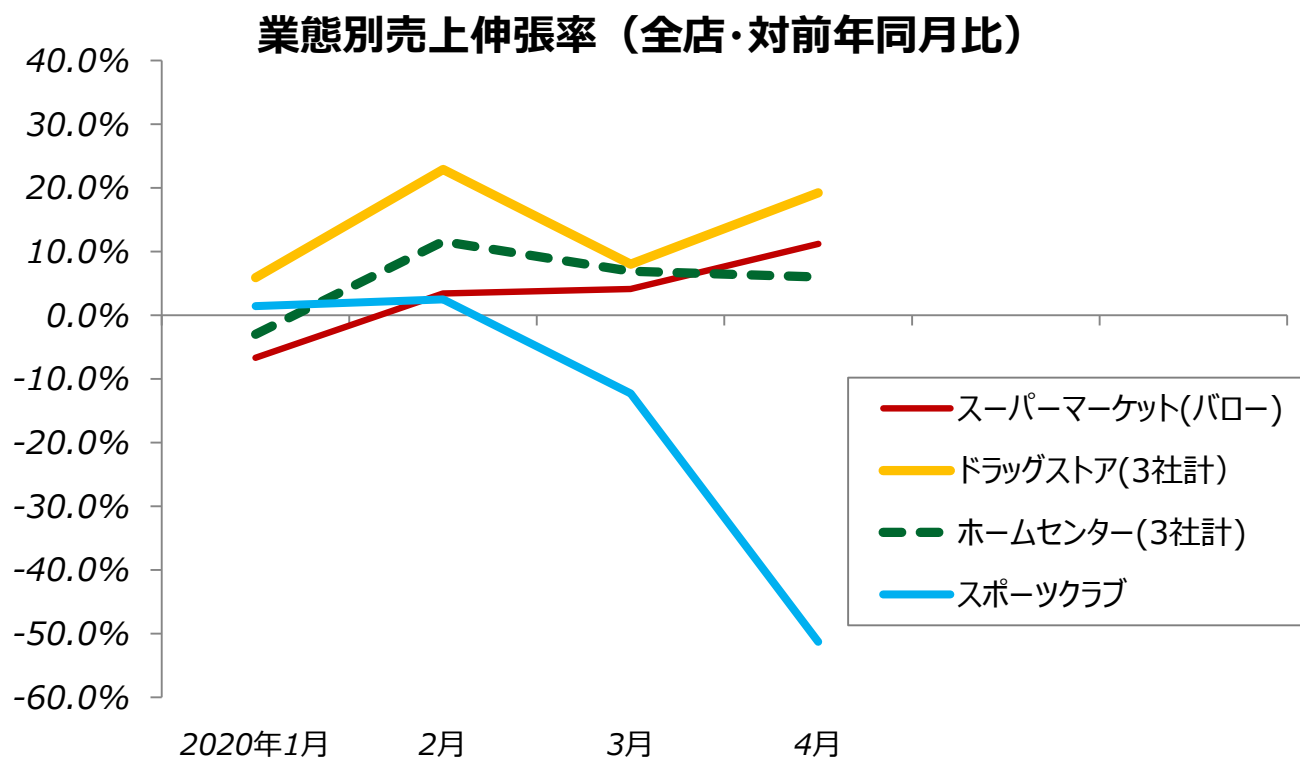
【長期】 × スポーツクラブの営業自粛、休会・退会、低調な新規入会の動き

× 出店延期、出店計画の抑制

	2020年1月	2月	3月	4月	5月
国・地方自治体			・外出自粛・一斉休校	・緊急事態宣言 (独自宣言→特定警戒都道府県)	・一部解除
バローHD(本部)		・BCP対策本部設置		・分散勤務・テレワーク	
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		・感染予防対策 ・マスク・除菌関連需要↑	・折り込みチラシ自粛 ・紙需要↑、昼食・即食需要↑	・営業時間短縮 ・巣ごもり消費↑	・出店延期
その他 (ペットショップ)			・営業時間短縮(首都圏)	・営業自粛、営業時間短縮 ・出店延期	
スポーツクラブ事業		・開催予定イベントの中止 ・1店舗臨時休業(会員様感染による) ・全店舗スタジオプログラム中止 ・全店舗営業自粛(~3/15)		・営業自粛の拡大(最大181店舗)	・出店延期

新型コロナウイルス感染症の影響

- 3月、スポーツクラブは全店営業自粛を特別休会制度の設置などで対応。
(会員237千人の約3割が特別休会制度を利用)
- 4月、スポーツクラブは最大181店舗で営業を自粛し、大幅減収となる。
一方、感染予防・巣ごもり需要に対応する3業態は伸張。



2021年3月期業績見通し

- 新型コロナウイルス感染症の影響がスポーツクラブ事業で2021年3月期を通して継続することを前提とする。
- 2020年3月期においては、スポーツクラブ事業で営業自粛期間中に発生した固定費やイベントの準備・中止に係る費用を特別損失に計上。但し、4月以降の営業自粛期間が確定しておらず、下記見通しに特別損失の金額は織り込んでいない。

(金額単位：100万円)

	2020/3		2021/3	
	実績		計画	前期比
営業収益	678,096		690,000	1.8%
営業利益	15,515		15,700	1.2%
経常利益	16,878		17,200	1.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,477		7,000	8.1%
既存店売上高伸張率	SMバロー	△1.7%	0.0%	
	中部薬品	5.3%	2.2%	

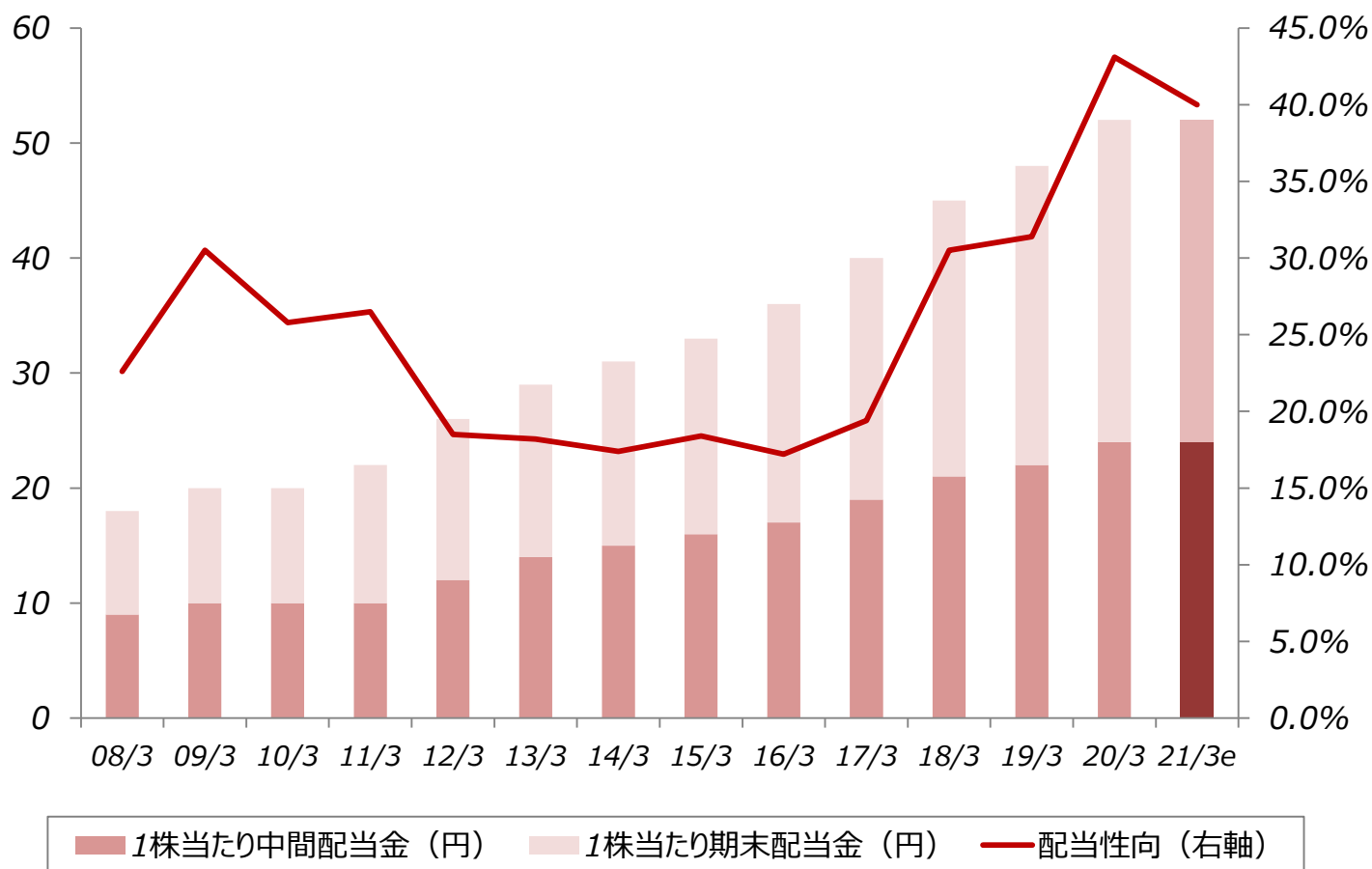
設備投資計画

- ドラッグストアで高水準の出店を継続する一方、フィットネスジムは出店抑制。
- スーパーマーケットの店舗配置見直しは2021年3月期を目処に終了。

	2019/3	2020/3	2021/3計画		
	期末	期末	新設	閉鎖	期末
スーパーマーケット	290	298	5	5	298
ドラッグストア	379	416	35	3	448
ホームセンター	36	148	4	2	150
スポーツクラブ (うちFC)	146 (28)	192 (50)	20 (20)	0	212 (70)
ペットショップ	22	107	6	1	112
その他	7	14	3	1	16
店舗数合計	880	1,175	73	12	1,236
設備投資額 (100万円)	26,878	32,138	24,537	※支払ベース	
新規投資	14,903	20,457	15,224		
既存店投資	9,451	8,498	4,833		
その他	2,524	3,183	4,479		

株主還元

- 中間配当金24円・年間配当金28円の年間52円を維持。
配当性向25%を目処に、安定的かつ継続的な利益還元を行う方針を堅持。



中計最終年度にあたって

- 直近の課題に対応しながら、中計目標・財務政策との乖離是正を図る。
【新型コロナ対策】 手元流動性確保→短期借入、設備投資の抑制
【継続課題】 収益性・資産効率→店舗配置見直し、連携シナジーの創出

		中期3カ年経営計画	2021/3計画	2年目進捗
規模	営業収益	6,800億円	6,900億円	○
	経常利益	210億円	172億円	乖離
収益性	ROA	5.6%以上	—	乖離
	ROE	7.7%以上	—	乖離
財務政策	CFの創出	3カ年累計900億円以上	—	△
	成長投資	年間250～260億円 (うち30～40%既存店投資)	投資抑制	M&Aを含む 投資↑
	財務規律	D/Eレシオ0.8 自己資本比率40%を目安	—	乖離
株主還元	配当方針	配当性向25%目処	年間配当52円	○

中長期的な成長に向けて

顧客との接点強化と連携シナジー創出

- グループの経営資源を活かし、顧客との「接点」を強化。
時代の変化に即した新たなビジネスや連携によるシナジーを創出する。

	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
事業環境 中期予測	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 商品力の向上	MD改善 調剤事業の 強化	商品開発・ 共同調達、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 店舗資産活用	設備投資 傾斜配分	M&A	設備投資 傾斜配分 (21/3期は抑制)	機能会社 新設
	資産効率の改善、グループシナジーの創出				

企業間連携によるシナジー創出

- 「新日本スーパーマーケット同盟」では規模を活かした共同調達・販売、売場強化に繋がる商品導入を推進。アレンザグループとは包括的な取り組みに発展。

	2019年7月～	2019年10月～
商品 スケール・メリットの追求 売場の強化	 <p>8月～「北海道礼文島真ほっけ開き」</p>	 <p>10月～限定デザイン投入</p>
	 <p>8月～ 自社調達・加工商品を(株)リテールパートナーズと共同販売</p>	 <p>ペットフォレストPBをジョーカー (アレンザグループ)と共同販売</p>
ビジネスモデル フィットネスジム・物流 他ノウハウ	 <p>8月～ アレンザグループFC展開開始</p>	 <p>アレンザグループのペット物流受託</p>
	<p>フィットネスジムFC展開 アレンザグループ6店舗 リテールパートナーズグループ1店舗</p>	 <p>店舗運営ノウハウの共有</p>

グループ機能間連携による商品力の向上



- 惣菜ではグループの製造機能が強みとする原料を活かした商品を開発。
グループの調達・製造機能間連携を強化し、商品力や資産効率の改善を図る。



惣菜ではグループ企業が強みとする海鮮素材を使って寿司を開発((株)ダイエフーズのまぐろ、本田水産(株)の金華さばなど)、2020年3月専門店開設。

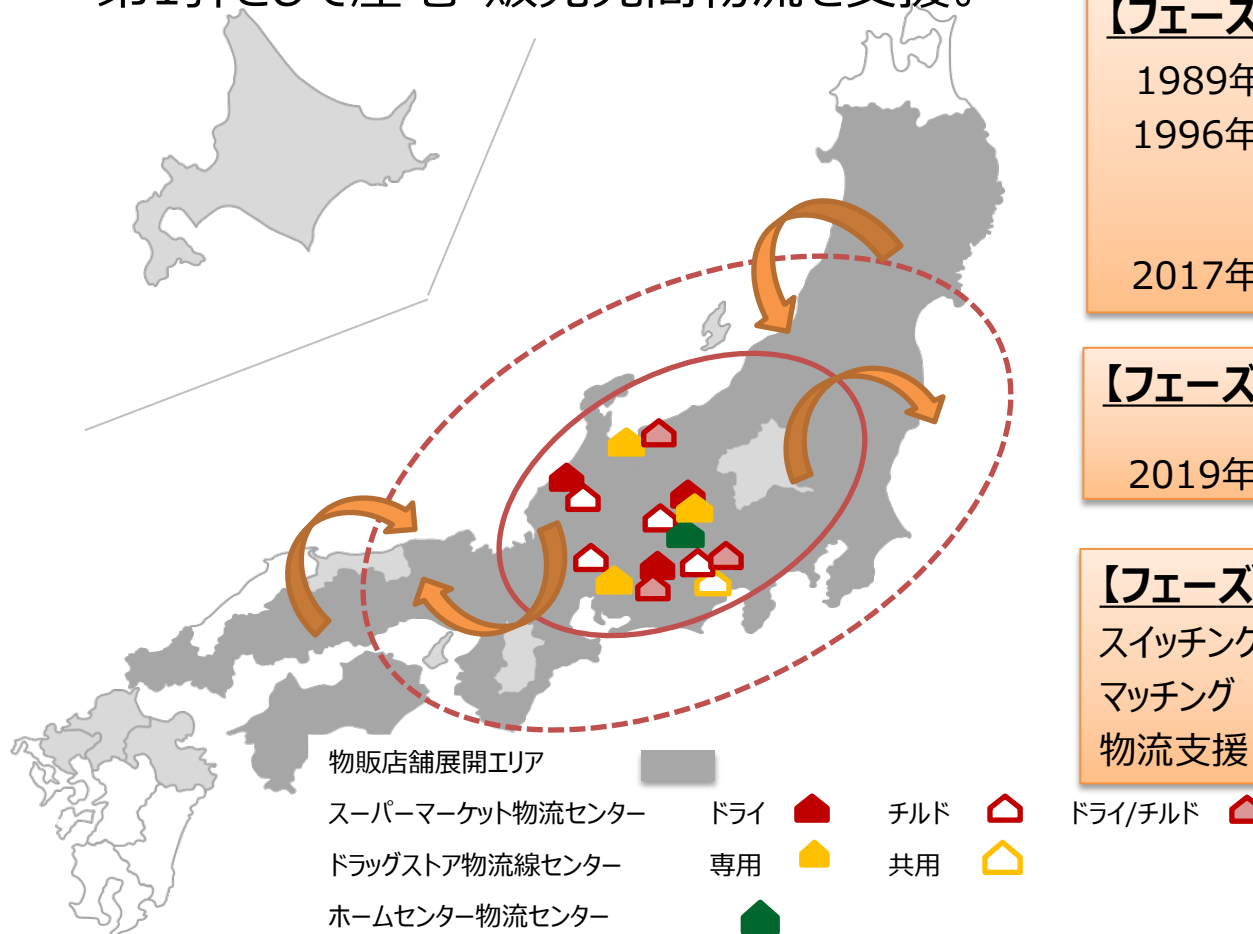


バローグループの調達・製造・加工機能

製造・加工	<ul style="list-style-type: none"> ・中部フーズ(株) ・古屋産業(株) ・(株)桂林閣 	<ul style="list-style-type: none"> ・畜産プロセスセンター 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)ダイエフーズ ・本田水産(株) ・(株)石巻フーズ ・福井水産プロセスセンター 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)福井中央漬物 ・青果プロセスセンター
調達・生産		<ul style="list-style-type: none"> ・中部ミート(株) 		<ul style="list-style-type: none"> ・(株)主婦の店商事中部本社 ・中部アグリ(株)

自社物流を活かす新たなビジネス

- 自社の物流効率化だけでなく、提携先の物流効率化を実現。
次は取引先の課題解決を支援する「物流プラットフォーム」への転換を目指す。
第1弾として産地・販売先間物流を支援。



【フェーズⅠ】自社物流網の整備

- 1989年 自社物流センター開設
- 1996年 多治見物流センター開設
～地域別/業態別センター整備
- 2017年 中部薬品木曽川センター開設

【フェーズⅡ】提携先の物流支援

- 2019年 アミーゴへの物流支援(東海)

【フェーズⅢ】取引先物流支援(農産)

- スイッチング (帰り荷確保・長距離輸送支援)
- マッチング (産地での荷量をコーディネート)
- 物流支援 (デポ間輸送・他拠点納品支援)

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)

中計における戦略目標の変遷

➤ ビジネスモデルは不変。今後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)
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

➤ 長期化したフォーマット転換の決着

【課題】食品販売を拡大するドラッグストアの成長に対し、競争力の再構築が遅れる。

【修正】→店舗配置の見直しを推進(移転・業態転換・閉鎖・物件解約)

→新店・大型店改装検証から「デスティネーション・ストア」を方向性として決定
グループ製造業を活用し、差別化可能な商品を導入

→中型店改装を重点的实施

➤ フォーマット転換を支えるオペレーションの安定化

【課題】生鮮強化型への転換が進む中、売上総利益率の店舗間格差が拡大。

【修正】→店舗グルーピングによるマネジメント単位の細分化(規模・収益構造・エリア)

→商品部の組織変更(1組織→生鮮部・食品部に分割)

→人材開発センターを活用した技術教育の拡充

➤ 子会社化したアレンザHDに対するグリップ

【修正】→アレンザHDは組織改編を行い、持株会社が商品開発や共同仕入を推進。

仕入機能を移行した事業会社は地域競争力の向上に対する責任を担う。

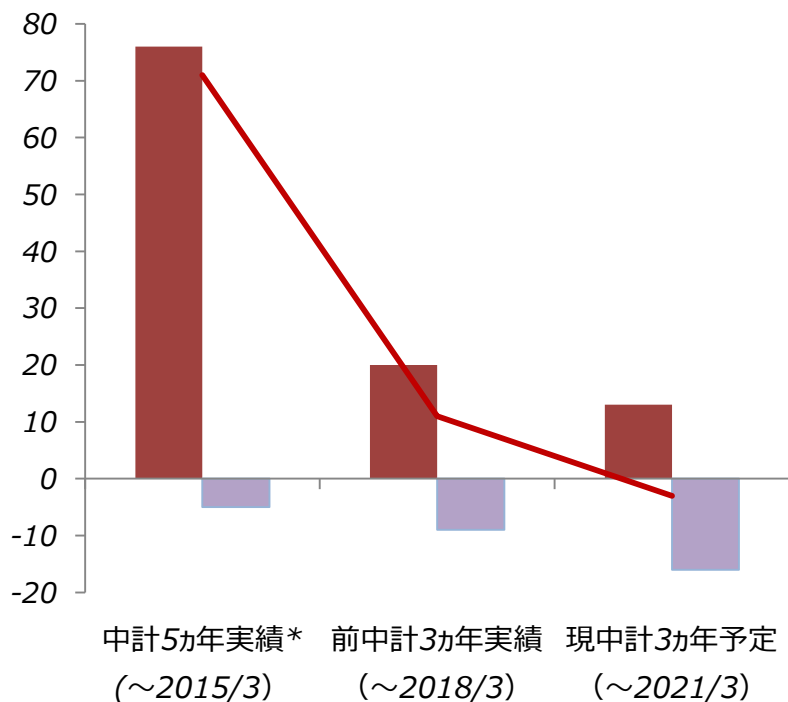
→物流費・カード手数料など、コスト削減に向けた取り組みで協働。

店舗配置の見直しは最終局面へ

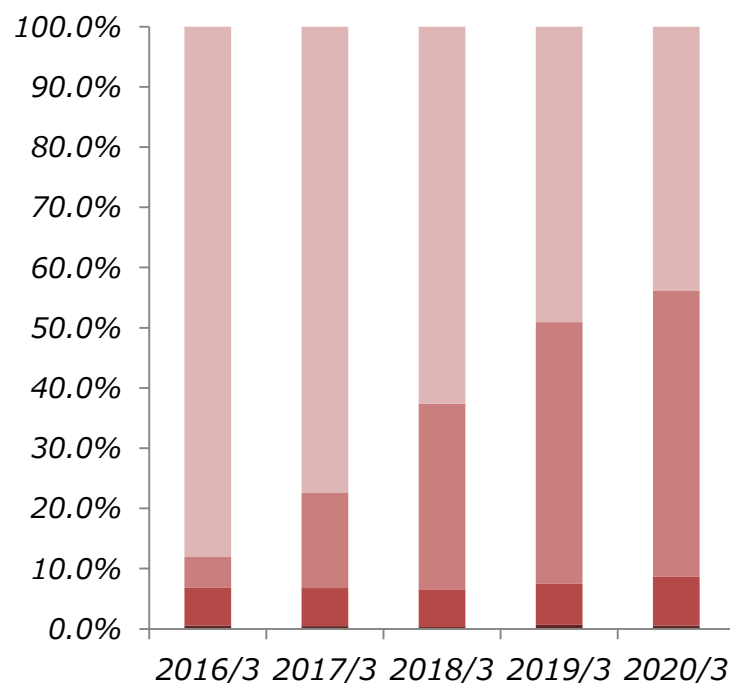


- 現中計開始時に候補に挙げた閉鎖を順次進め、累計出退店数は純減予定。政策別売上構成は改装店舗が約5割、未着手店舗が約4割を占める。

(株)バローの中計期間別出退店数比較



(株)バロー出店政策別売上構成比推移



■ 新設数 (期間計) ■ 閉鎖数 (期間計) — 純増数 (期間計)

■ 閉鎖店舗 ■ 新設3年未満 ■ 改装店舗累計 ■ 未改装店舗

注：*(株)ユース合併の影響を除く。

目指すは「デスティネーション・ストア」



- 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、新フォーマットを基盤に価値ある商品を導入。課題のグロサリーはPBで挺入れ。

グロサリーの競争優位性再構築が課題(←PBの強化)

2020年秋 プライベート・ブランドを集約・刷新
差別化の武器として再度育成する

生鮮・惣菜・バークで価値ある商品を導入(←グループ製造・調達機能の活用)

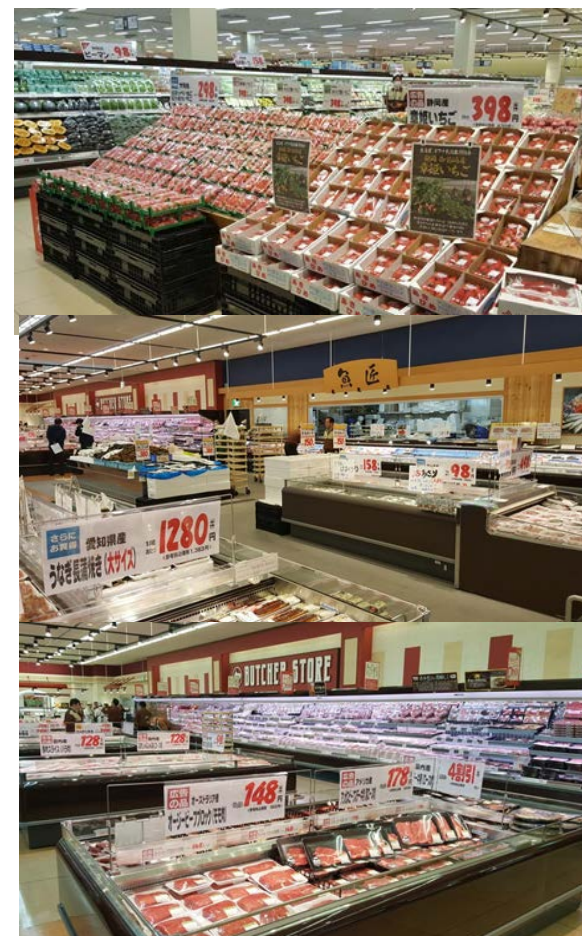
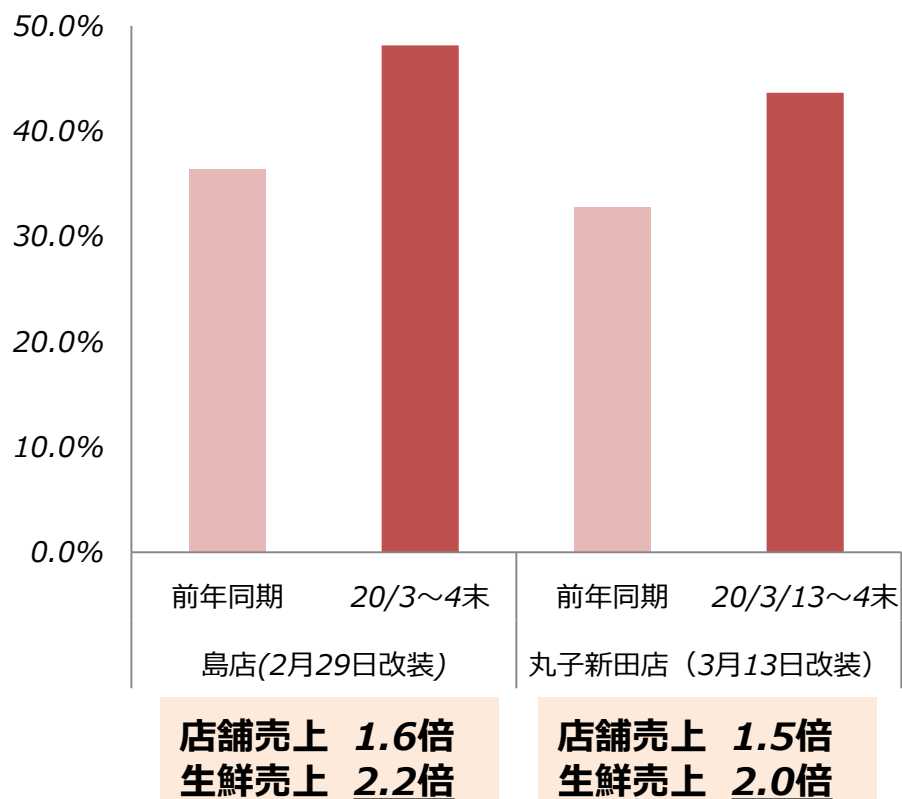


競争力あるフォーマット

中型店改装の重点改装に着手

- (株)バローでは大型店改装に目処、2020年2月より中型店重点改装に着手。生鮮売上構成比50%を目標に売場構成を大きく変更。

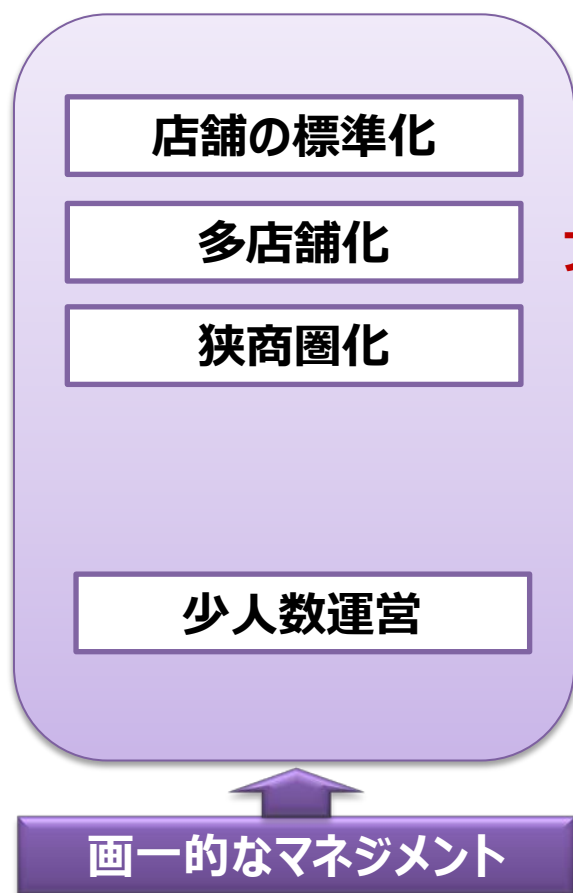
生鮮売上構成比の改装前後比較



マネジメントの見直し

- Q2以降に見直したマネジメントで、フォーマット転換に伴う課題解決に取り組む。

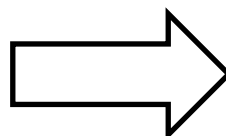
右肩上がりの経済成長時代



人口減少・競争激化・働き方改革の時代



競争力ある
フォーマットへの転換

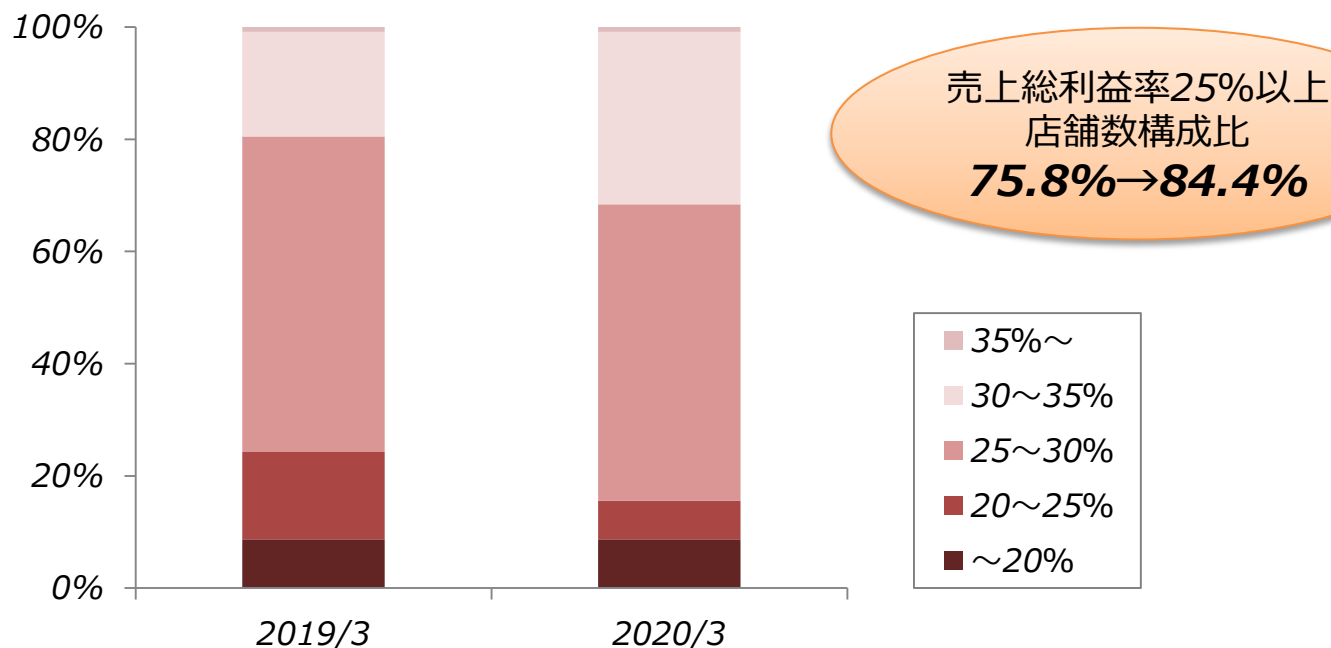


生産性の向上

オペレーション改善事例

- (株)バローの水産部門では売上高・売上総利益率で店舗を4グループに分類。「売上高(大)・売上総利益率(低)」グループを中心に売上総利益率を改善。商品の絞り込みや技術研修拡充も効果。

(株)バロー水産部門 売上総利益率別店舗数構成比



水産部門1人当たり技術研修日数 (2019/3→2020/3)	新入社員	14日→27日
	3年目社員	0日→2日

商圈特性に合わせた店づくり



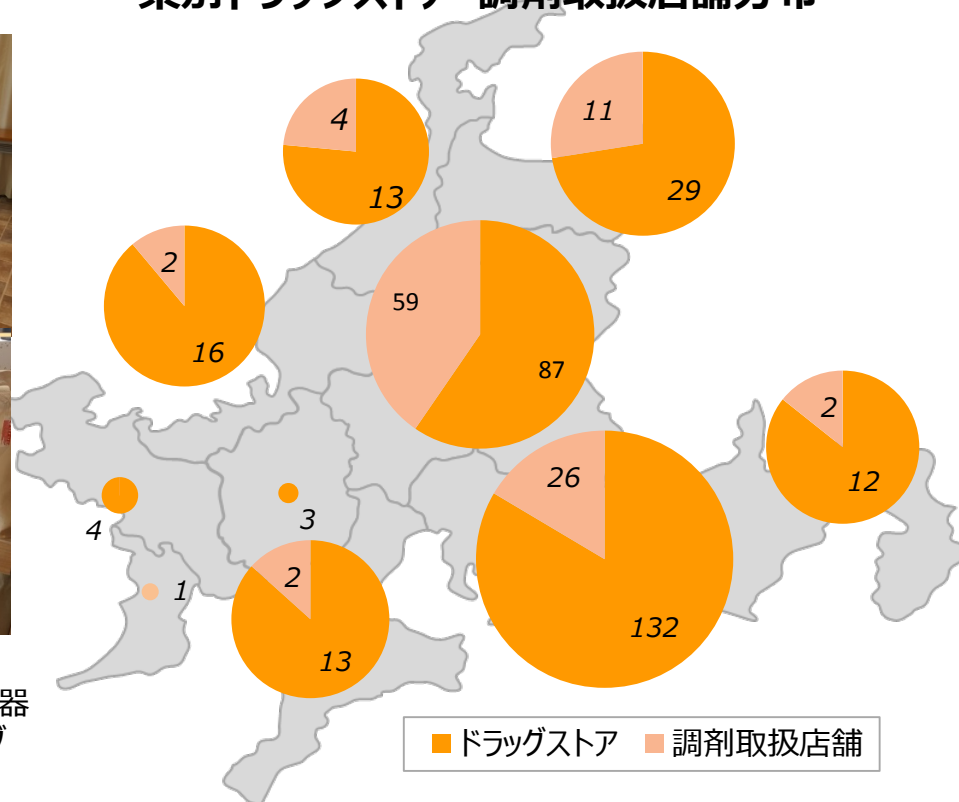
- ドラッグストアでは調剤薬局経営の(有)ひだ薬局・(有)サンファーマシーを子会社化。
- 高水準の出店を続けるなか、都心型店舗も増加。旗艦店Vdrug錦二丁目店では医薬品・化粧品を強化、単身者・インバウンド対応の品揃えやデリカも導入。

県別ドラッグストア・調剤取扱店舗分布



都心型旗艦店

- 左上：AIを活用したメイクアプリ
- 右上：4種の健康測定機器
- 左下：店内加工も行うデリカ売場
- 右下：新たなブランディング



「ホワイト物流」による生産性向上

- 2019年7月に「ホワイト物流」自主行動宣言を提出。ビジネスモデルの要である物流改善を通じ、生産性の向上と持続可能なサプライチェーン構築を目指す。

【社会課題】 労働人口減少・宅配便増加に伴うトラックドライバーの不足
働き方改革が進展する中、「ドライバー待機時間 = コスト」との認識高まる

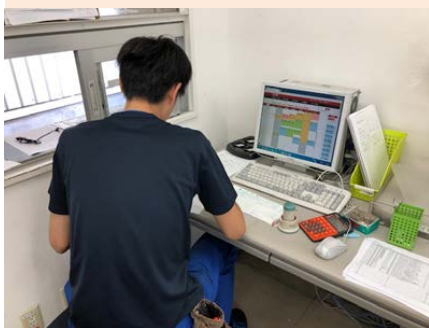
【当社のスタンス】 2019年4月より、グループ全体で働き方改革への取り組み開始
自社物流を構築するからこそ、物流でも積極的に「ホワイト物流」に取り組む

お取引先

当社物流センター

店舗

1. **入荷予約システムの導入**（センター入荷時に事前予約システム利用）
→お取引先様の待機時間の削減、入荷作業の効率化



2. **加工食品の発注リードタイム延長**

（2019年11月、発注データ受信を商品店着日2日前に変更）
→お取引先様・センターで段取り時間を活用し、作業を平準化

3. **入荷許容率1/3ルールの見直し**

（2019年7月より可児ドライ物流センター入荷商品対象に
入荷許容日数を順次緩和）
→製造からセンター入荷段階までに発生していた食品廃棄物を削減

ainoma ピックアップ

- 2020年5月、ainoma ピックアップを開始。
 - ・ 2019年7月に事業所向け配送事業ainoma(アイノマ)を開始。契約する事業所・保育園など28拠点に商品をお届け。公式アプリ・サイトから注文、帰宅前に各拠点で商品を受け取る。
 - ・ 同事業のシステムを活用し、ドライブスルーによる商品受け取りサービスを開始。「店内に寄らずに商品を受け取りたい」、また新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、「安心して買い物をしたい」というニーズに応える。



①10時までにご注文



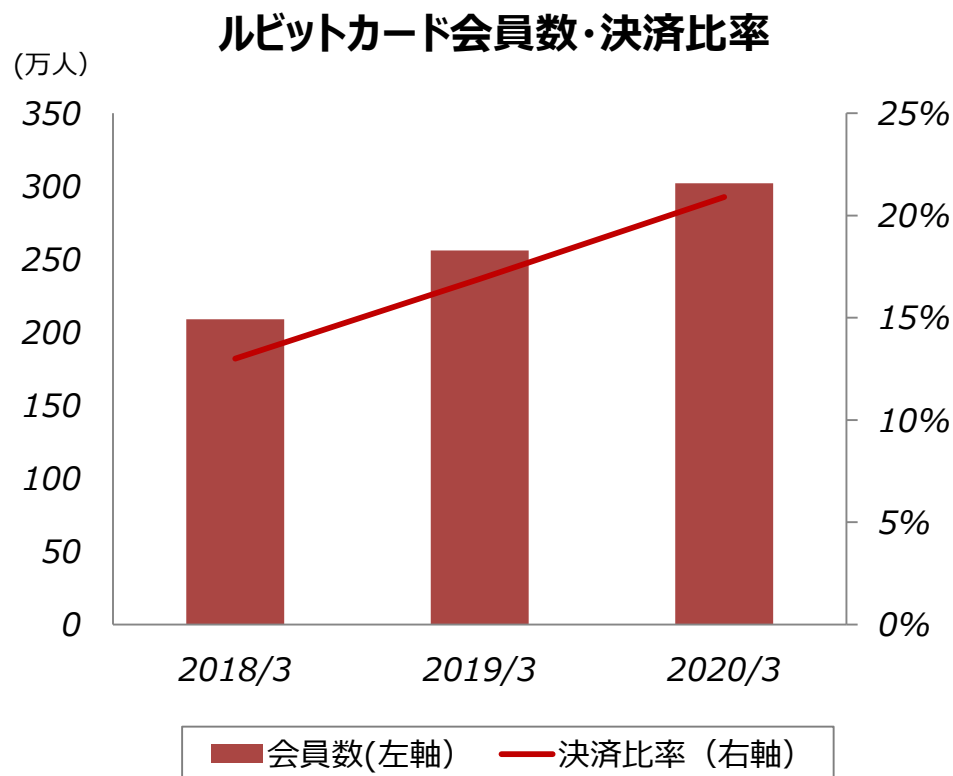
②14～20時にピックアップ専用スペースへご来店



③スタッフから商品をお受け取り

デジタル・マーケティングへの移行

- キャッシュレス対応からデジタル・マーケティングへの移行を目指す。
 - ・ 自社電子マネー「ルビットカード」会員は2017年2月導入から300万人を超える。
 - ・ ID-POSシステムとCRMシステムを活用し、商品と購入者属性の紐付けにグループ事業別利用頻度などを加え、顧客情報の一元化を図る。



2019年8月に誕生した
ルビットアプリ

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. The "v" in "valor" is particularly tall and thin.

<https://valorholdings.co.jp/>