説明会資料

2019年3月期

決算説明会

2019年5月17日（金）

株式会社 マツモトキヨシホールディングス

目　　次

2019年3月期経営総括・2020年3月期経営方針 ― **P3 ～ 5**

経営成績・概況 ― **P6 ～ 15**

- 連結 損益計算書(要約)
- 連結 セグメントの状況
- 連結 商品別 売上高の状況
- 連結 営業外損益・特別損益の増減ポイント
- 連結 貸借対照表の増減ポイント
- 連結 キャッシュ・フロー計算書の増減ポイント
- 連結 出店・閉店・改装実績
- 2020年3月期 連結業績予想
- 配当の状況

主要な重点戦略 ― **P16 ～ 29**

参考資料 ― **P30 ～ 39**

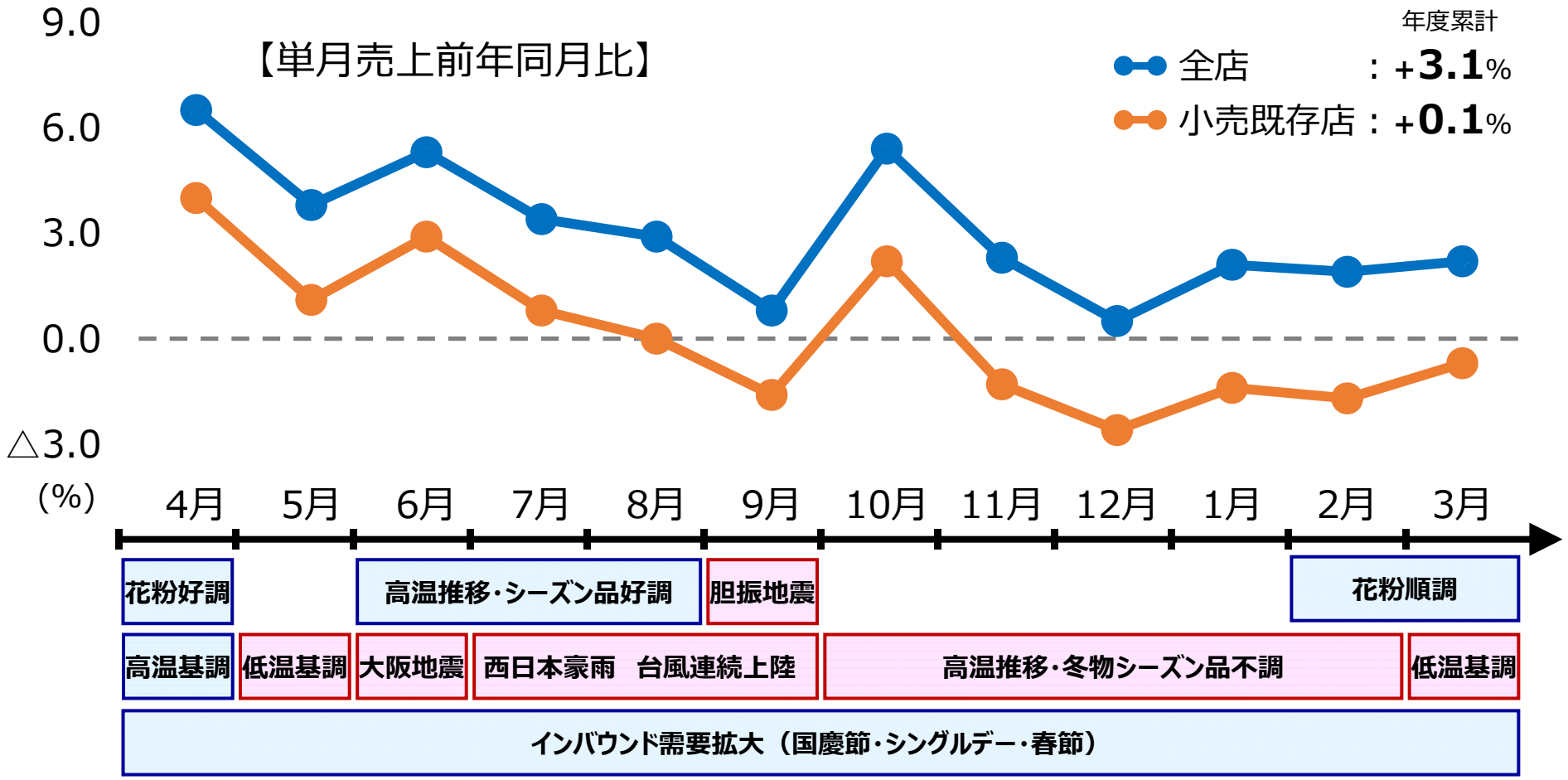
Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

2019年3月期 経営総括
2020年3月期 経営方針

Matsumoto KiYoshi
Holdings

2019年3月期 経営総括

自然災害の影響を受けるも、インバウンド需要拡大、収益改善、新業態開発、顧客接点拡大など着実な戦略実行により、各利益で4期連続過去最高達成



Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

2020年3月期 経営方針

経営理念	あなたにとっての、いちばんへ。 1st for You.
経営ビジョン	美と健康の事業分野において 『売上高１兆円企業』を目指す。
経営目標	① 2020年度（2021年3月期）グループ売上高 8,000億円 ② ROE　10％以上の維持・継続
経営戦略	戦略テーマ 1. 専門性×独自性による美と健康の地域貢献 2. 既存の枠にとらわれない新しいビジネスの創造 3. 企業価値を高めるグループ経営の高度化

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

経営成績・概況

Matsumoto KiYoshi
Holdings

連結 損益計算書（要約）

（単位：百万円）

	2018年3月期	2019年3月期	前期増減(%)
売上高	558,879	575,991	*3.1*
売上総利益	169,205	179,482	*6.1*
販売費及び一般管理費	135,639	143,453	*5.8*
営業利益	33,565	36,028	*7.3*
経常利益	36,123	38,978	*7.9*
当期純利益	22,755	25,035	*10.0*
1株当たり当期純利益	215円03銭	239円42銭	*11.3*

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

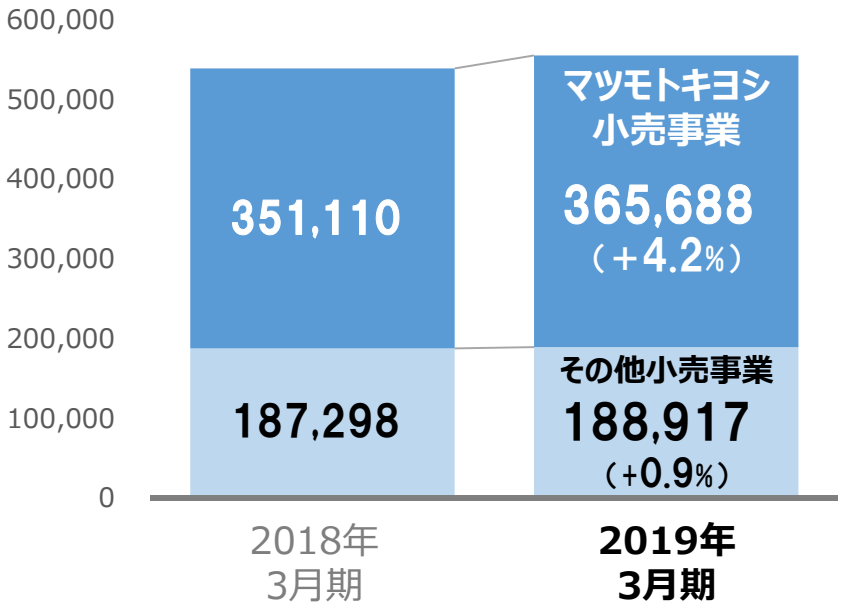
Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

連結 セグメントの状況

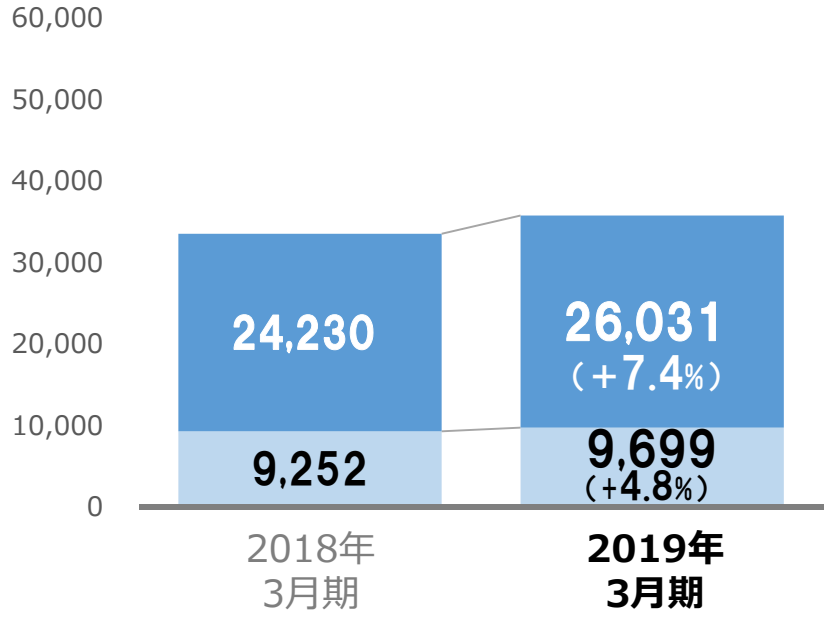
■ 小売事業の状況

（単位:百万円）

売上高



セグメント利益



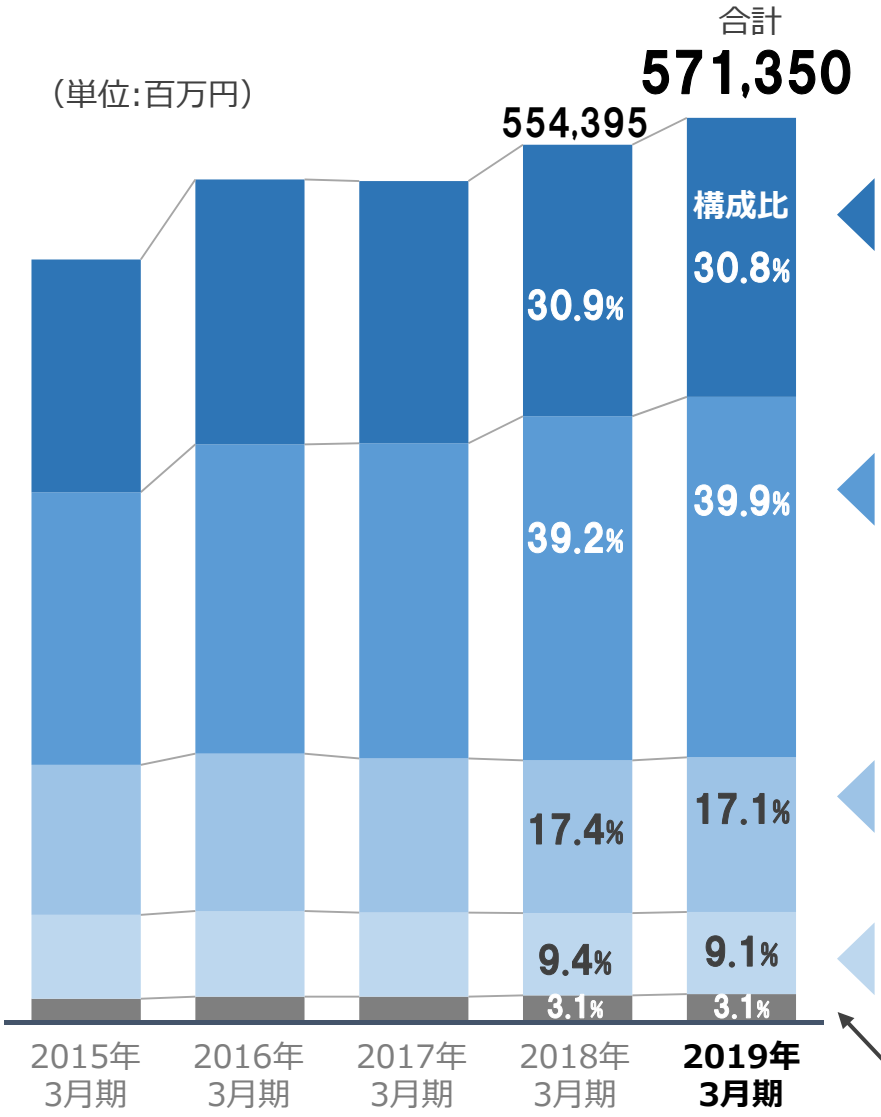
■ その他セグメントの状況

	売上高			セグメント利益		
	2018年3月期	2019年3月期	前期増減(%)	2018年3月期	2019年3月期	前期増減(%)
マツモトキヨシHD卸売事業	373,410	383,992	*2.8*	1,494	1,809	*21.1*
その他卸売事業	17,377	18,122	*4.3*	272	319	*17.5*
管理サポート事業	16,961	17,274	*1.8*	△854	△1,214	*△42.1*

※売上高は外部及び内部の合算となっております。

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

連結 商品別 売上高の状況



※上記の売上高には、管理サポート事業は含まれておりません。
※上記の売上高には、営業収入(テナントからの受取家賃及びフランチャイジーからのロイヤルティ収入等)は含まれておりません。

	売上高	前期増減	売上総利益率
医薬品	176,260	+2.8%	40.7%
化粧品	227,752	+4.7%	31.5%
雑貨	97,736	+1.3%	25.3%
食品	51,820	△0.2%	13.9%

☑ 花粉関連・インバウンド需要の拡大から、鼻炎薬・サプリメント・ビタミン剤などを中心に好調に推移。

☑ インバウンド需要の拡大から、シーズン品・メイク関連・制度化粧品を中心に好調に推移。

☑ 猛暑や花粉により医療用品（熱中症関連・マスク）好調。衣料洗剤・柔軟剤・住居洗剤も好調に推移。

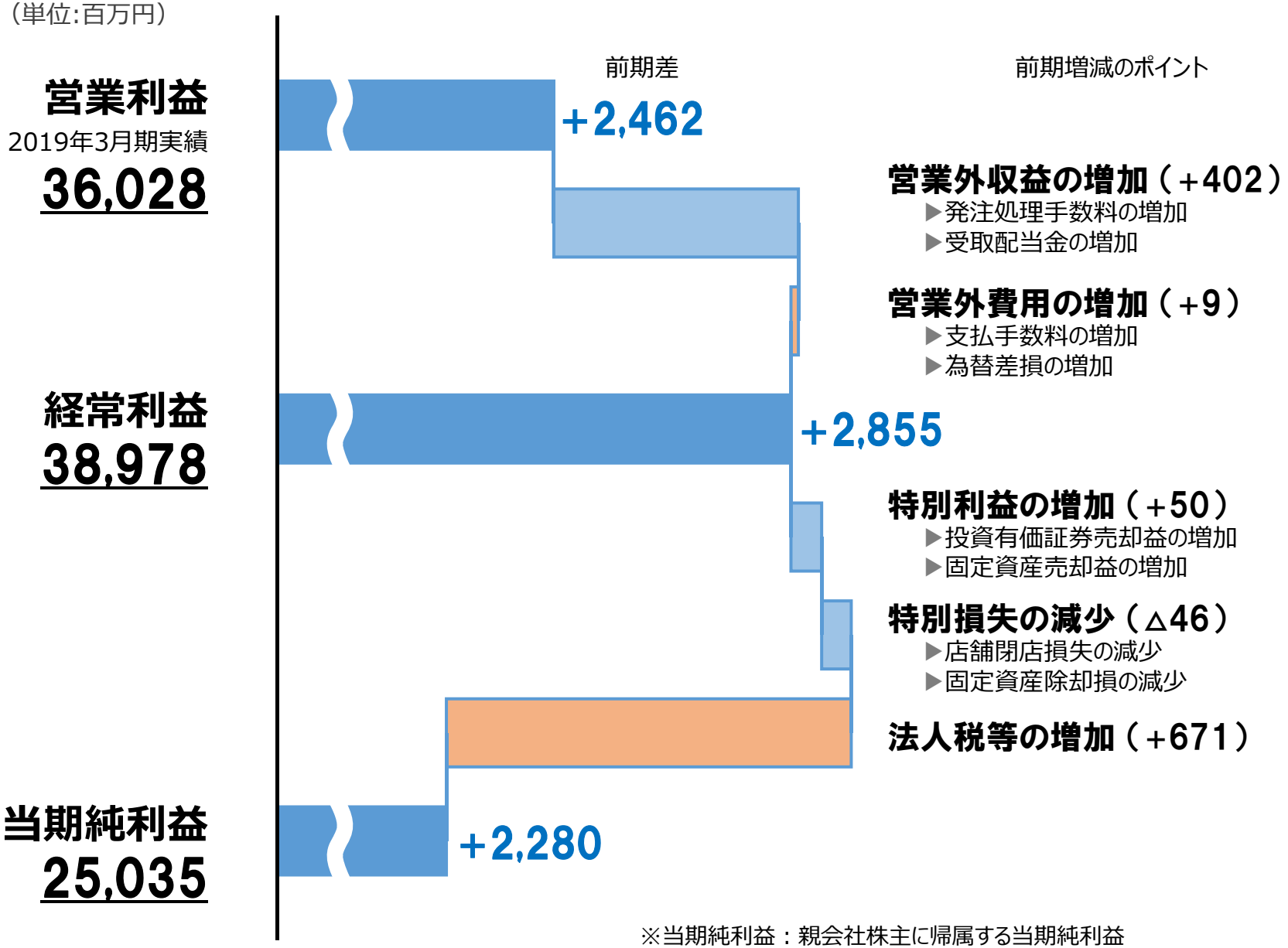
☑ ソフトドリンク・たばこは継続して好調に推移。全体売場構成の一部見直しも影響。

※卸売事業売上高
・2019年3月期：17,780 百万円
（前期増減+4.8%）

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

連結 営業外損益・特別損益の増減ポイント

（単位:百万円）

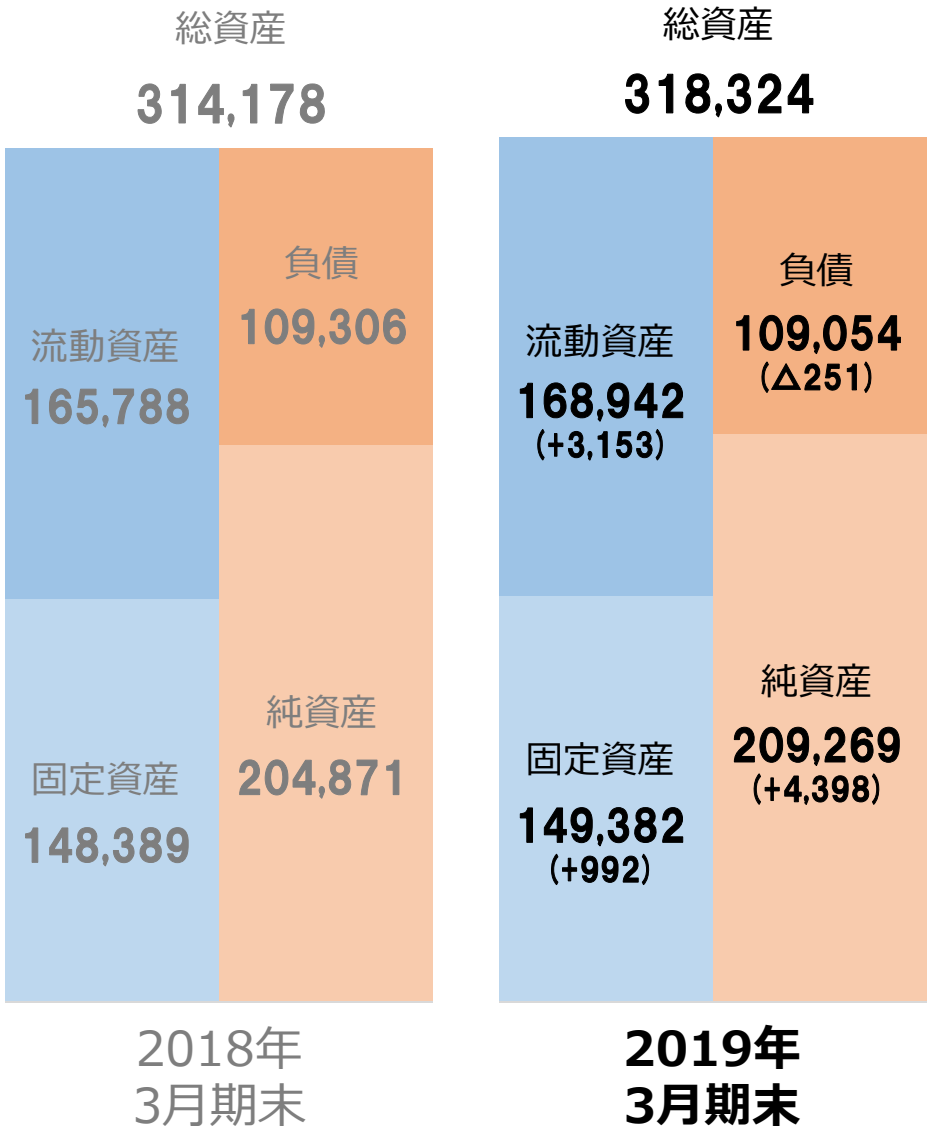


※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

連結 貸借対照表の増減ポイント

（単位:百万円）



流動資産 +3,153

☑ 現金及び預金の減少	△8,264
商品の増加	+6,381
受取手形及び売掛金の増加	+2,567
未収入金の増加	+1,202
その他（流動資産）の増加	+1,266

有形・無形固定資産 +421

☑ 土地の減少	△491
その他（有形固定資産）の増加	+2,008
のれんの減少	△921
その他（無形固定資産）の減少	△174

投資その他の資産 +571

☑ 敷金及び保証金の増加	+911
投資有価証券の減少	△487
その他（投資その他の資産）の増加	+146

負債 △251

☑ 買掛金の減少	△1,492
未払法人税等の減少	△701
短期リース債務の増加	+297
長期リース債務の増加	+909
その他（流動負債）の増加	+574

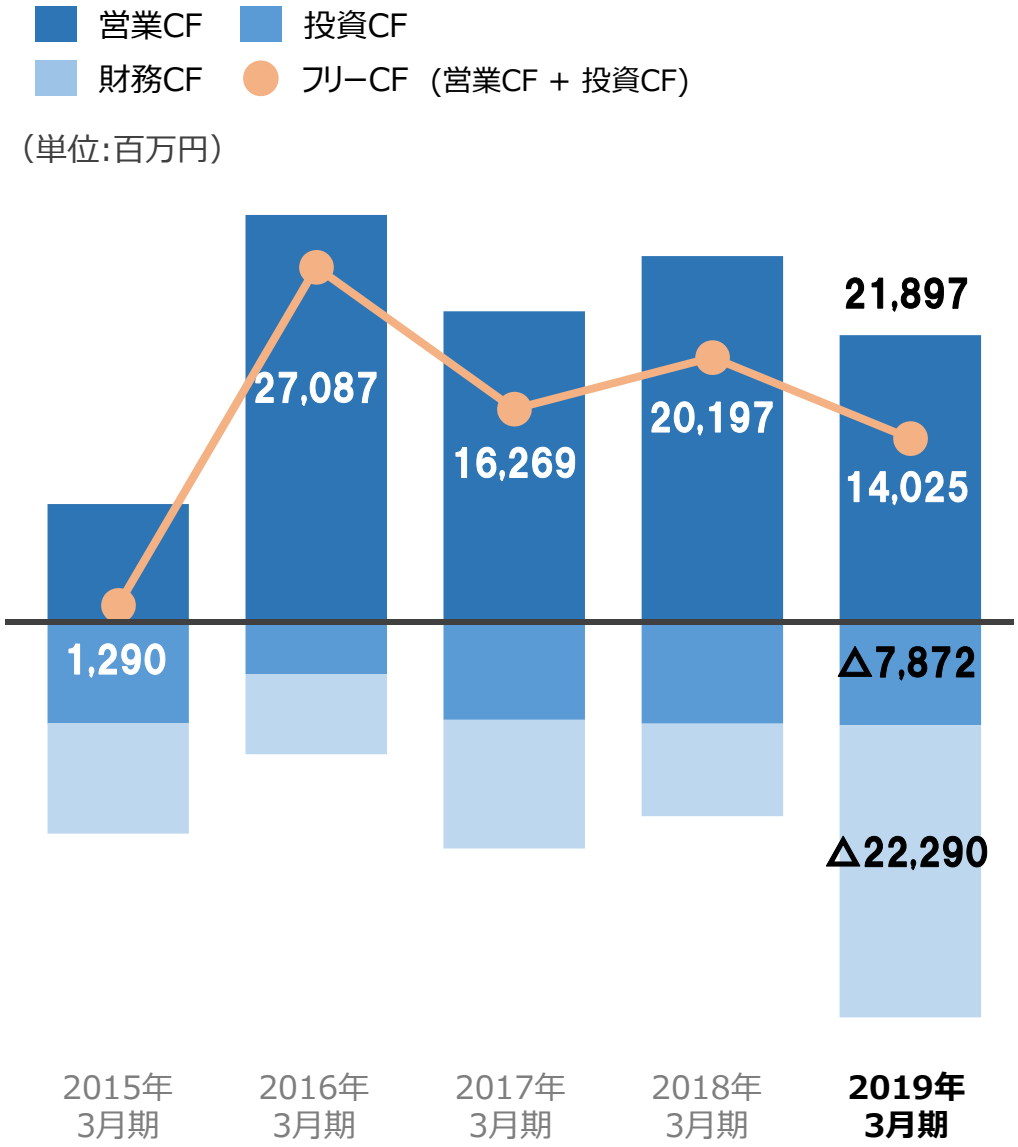
純資産 +4,398

☑ 当期純利益増加による利益剰余金の増加	+25,035
配当金支払による利益剰余金の減少	△6,358
自己株式取得による減少	△13,909
その他有価証券評価差額金の減少	△325

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

連結 キャッシュ・フロー計算書の増減ポイント



2019年3月期の主な状況

営業キャッシュフロー 21,897

税金等調整前当期純利益	37,369
減価償却費	7,301
減損損失	1,169
売上債権の増加額	△2,567
たな卸資産の増加額	△6,461
仕入債務の減少額	△1,492
法人税等の支払額	△15,989
法人税等の還付額	2,295

投資キャッシュフロー △7,872

有形固定資産の取得による支出	△4,598
無形固定資産の取得による支出	△950
敷金及び保証金の差入による支出	△2,364
敷金及び保証金の回収による収入	373

財務キャッシュフロー △22,290

リース債務の返済による支出	△1,980
自己株式の取得による支出	△13,972
配当金の支払額	△6,356

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

連結 出店・閉店・改装実績

事業会社	2018年3月期末	2019年3月期末 店舗の状況				
	店舗数	店舗数	前期末差	出店	閉店	改装
合計	**1,604**	**1,654**	**50**	**81**	**31**	**88**
マツモトキヨシ	855	884	29	46	17	34
マツモトキヨシ東日本販売	162	167	5	7	2	8
ぱぱす	138	138	0	3	3	18
マツモトキヨシ甲信越販売	113	119	6	6	0	9
マツモトキヨシ中四国販売	69	73	4	5	1	0
マツモトキヨシ九州販売	153	159	6	9	3	13
示野薬局	47	44	-3	0	3	5
マツモトキヨシファーマシーズ	22	22	0	0	0	0
フランチャイズ店舗	45	48	3	5	2	1

※タイ王国において、セントラル＆マツモトキヨシリミテッドが運営する３３店舗および、
台湾において、台湾松本清股份有限公司の運営する２店舗は上記に含まれておりません。

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

2020年３月期 連結業績予想

（ 単位：百万円・店舗 ）

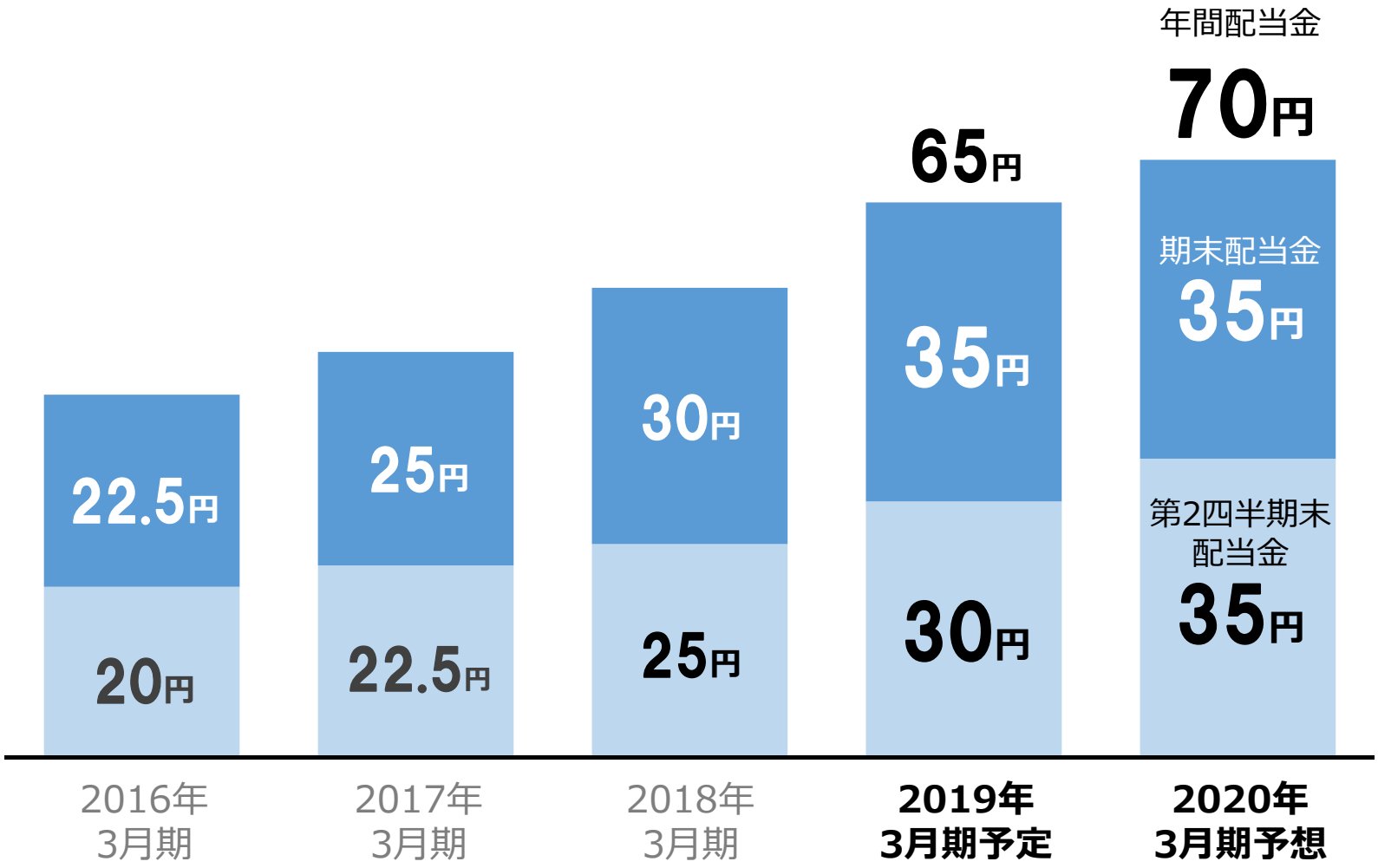
	2019年3月期		2020年3月期			
	第2四半期累計実績	通期実績	第2四半期累計予想	前期増減（%）	通期予想	前期増減（%）
売上高	287,124	575,991	305,000	*6.2*	600,000	*4.2*
売上総利益	87,960	179,482	95,000	*8.0*	188,500	*5.0*
販売費及び一般管理費	70,997	143,453	76,000	*7.0*	151,500	*5.6*
営業利益	16,962	36,028	19,000	*12.0*	37,000	*2.7*
経常利益	18,384	38,978	20,000	*8.8*	39,900	*2.4*
当期純利益	11,585	25,035	12,500	*7.9*	26,000	*3.9*
1株当たり当期純利益	109円48銭	239円42銭	119円54銭	*9.2*	248円64銭	*3.9*
出　店	34	81	-	-	100	19
閉　店	21	31	-	-	30	△1
改　装	51	88	-	-	100	12
店舗数	1,617	1,654	-	-	1,724	70

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

※店舗数にはフランチャイズ店舗を含みますが、海外の店舗を含みません。

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

配当の状況



※２０１９年３月期末配当金は、当社第１２回定時株主総会の承認を得た場合の1株当たりの配当金となります。

※２０１８年１月１日付で普通株式１株につき２株の割合で株式分割を行っております。
２０１８年３月期第２四半期末より以前の配当金については、上記分割換算がされたと仮定して表記しております。

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

主要な重点戦略

Matsumoto KiYoshi
Holdings

２０２０年３月期 戦略テーマ

主要な重点戦略は以下の3点。
小売事業の強化と、小売以外の事業の構築を進めていく。

小売事業

専門性×独自性による
美と健康の地域貢献

小売事業

企業価値を高める
グループ経営の高度化

小売以外の事業

既存の枠にとらわれない
新しいビジネスの創造

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

小売事業営業利益率-２０１９年３月期

小売事業の営業利益率が改善した。下記の4つが主な要因。

(主な要因)

ＫＰＩ管理による経営効率向上

インバウンドの好調推移

ＰＢ強化・新業態の拡大による改善

顧客接点・施策のデジタル化の加速

マツモトキヨシ小売事業

営業利益率 7.1%

前期差 +0.2pt

その他の国内小売事業

営業利益率 5.1%

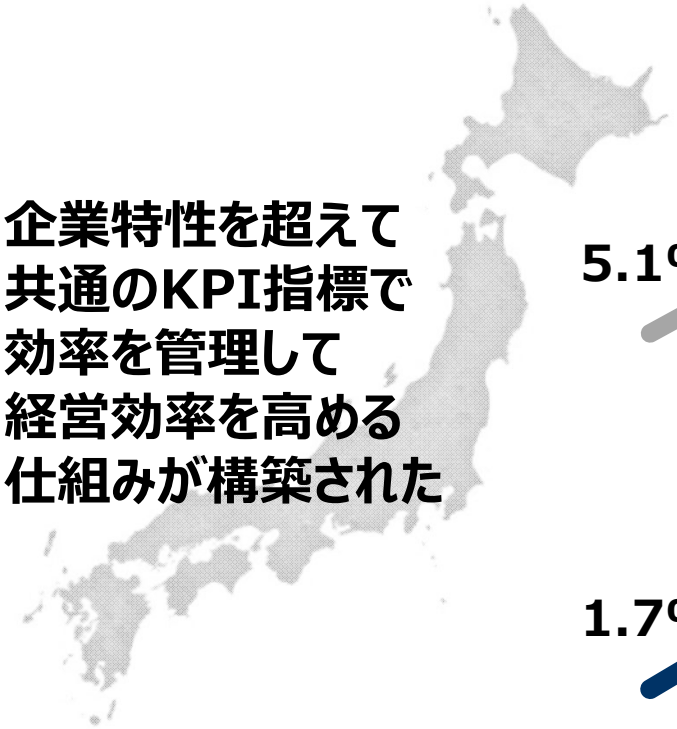
前期差 +0.2pt

※KPI = グループの重要業績評価指標

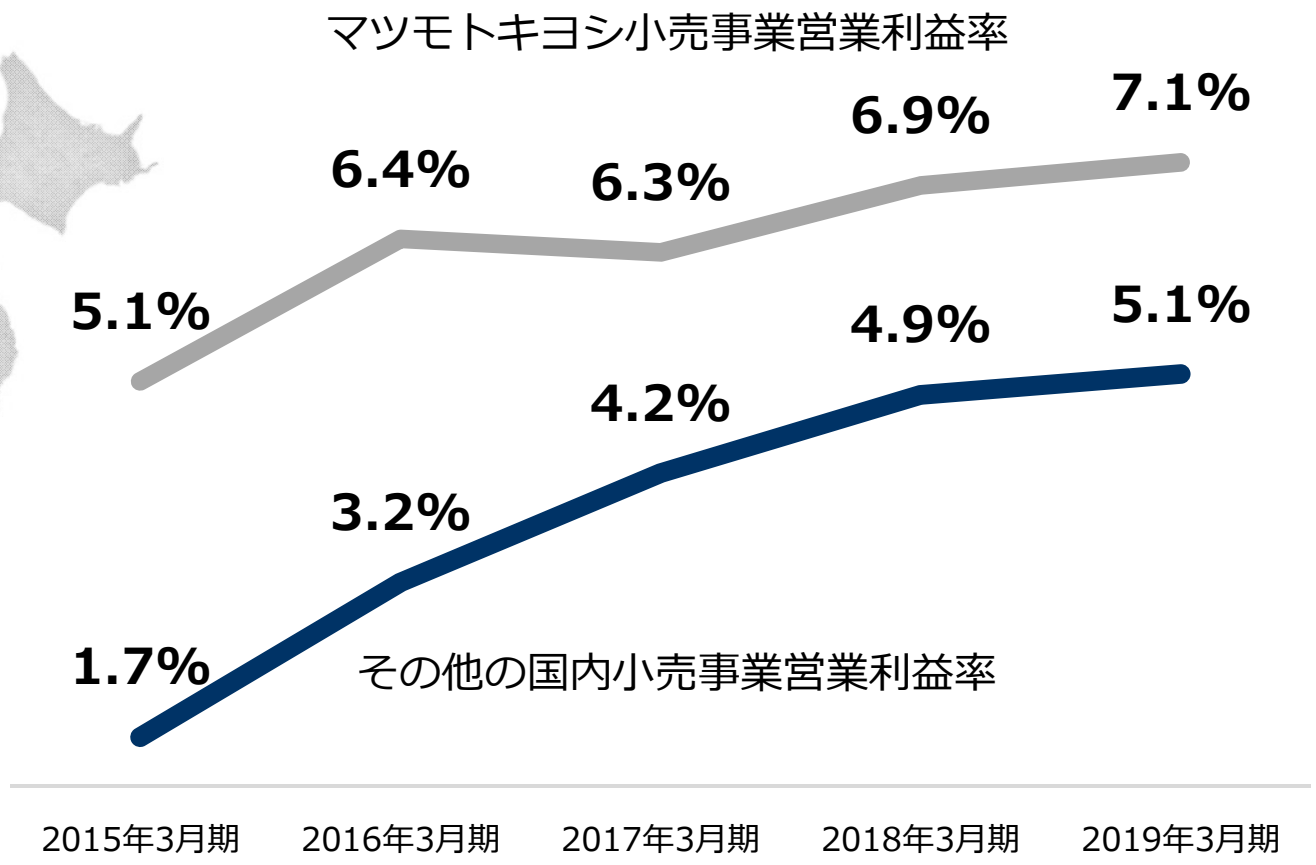
Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

小売事業営業利益率-過去推移

ＫＰＩによる経営効率の管理に取り組み、小売事業の営業利益率は数年で大幅に改善した。今期も取り組みを継続していく。



企業特性を超えて
共通のKPI指標で
効率を管理して
経営効率を高める
仕組みが構築された

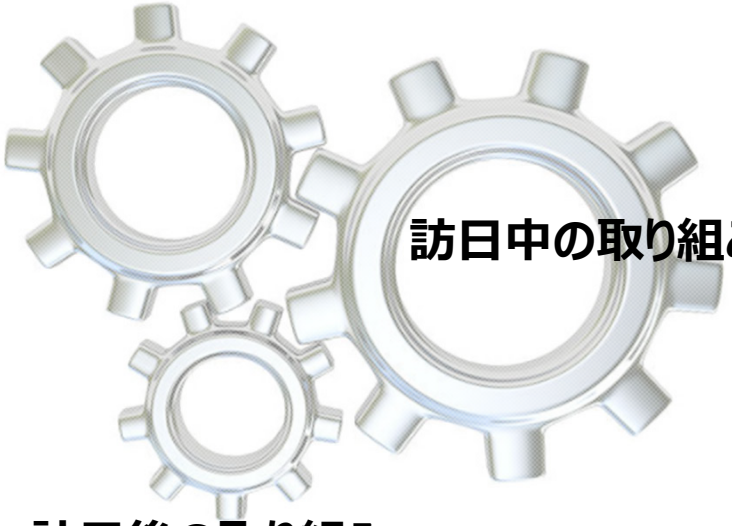


Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

インバウンド推移

インバウンドは、訪日前・訪日中・訪日後の取り組みの効果で、安定的な成長が継続している。

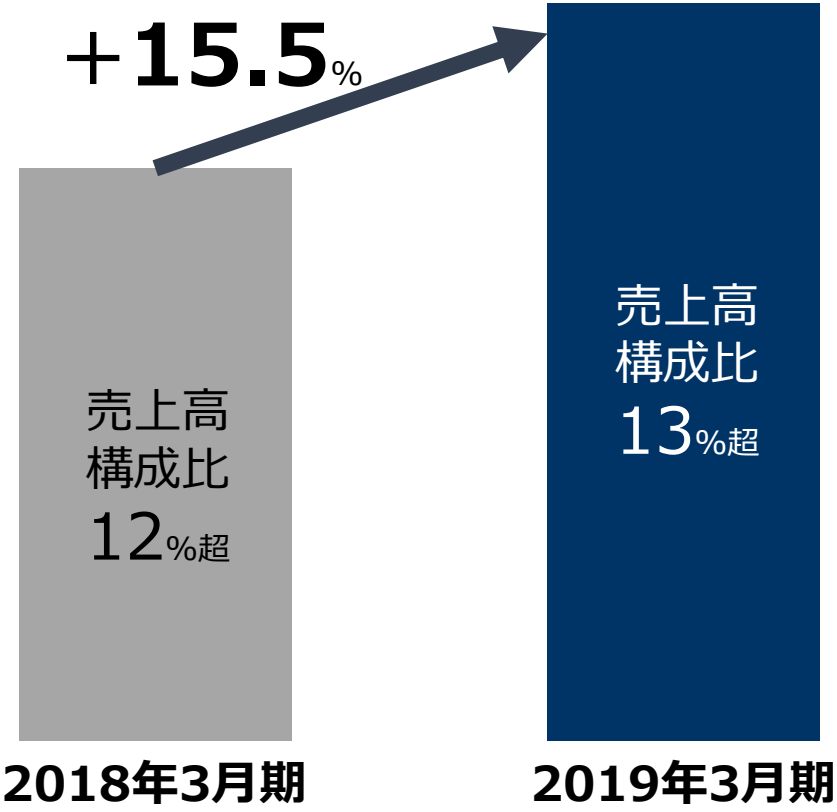
訪日前の取り組み



訪日中の取り組み

訪日後の取り組み

免税売上高



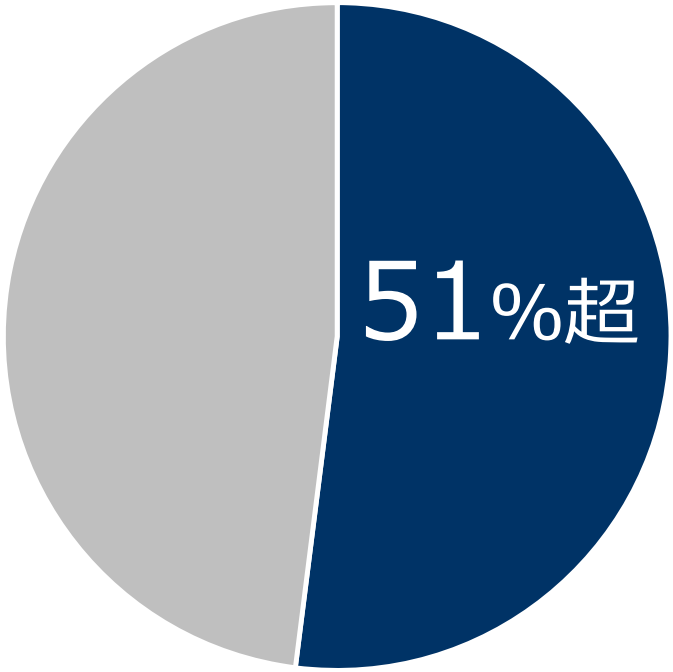
Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

インバウンド-訪日前の取り組み

訪日前に現地の接点を通じてサービスを提供している。
免税売上高に大きく貢献しており、今期も大きな効果が継続される。

訪日前の接点

免税売上高に占める訪日前接点のサービスが関与した売上高の割合



Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

インバウンド-訪日中の取り組み

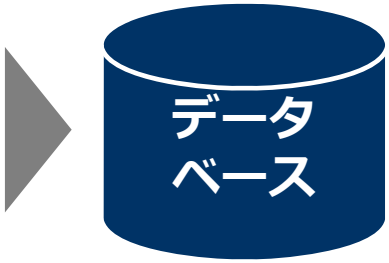
日本においては、購買データとパスポートデータを組み合わせて分析し、店舗の品揃えやサービスに活用している。

集約

パスポートデータ

外国人購買データ

分析と意思決定



展開

都市部の店舗網

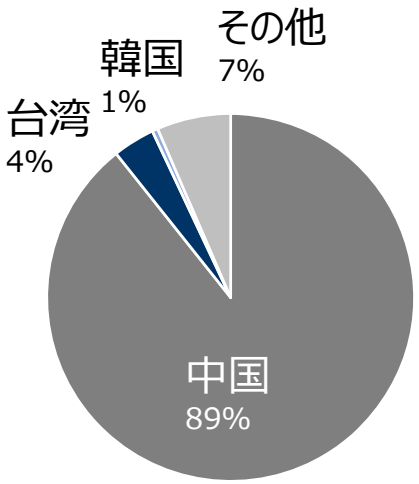
Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

インバウンド-データの活用

データを分析することで訪日客の国籍構成や購買内容の違いが理解できる。

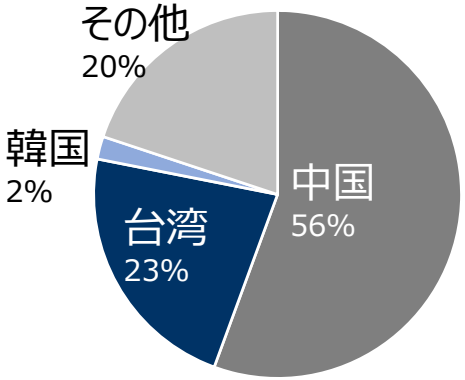
来店客の国籍構成

浅草二天門店

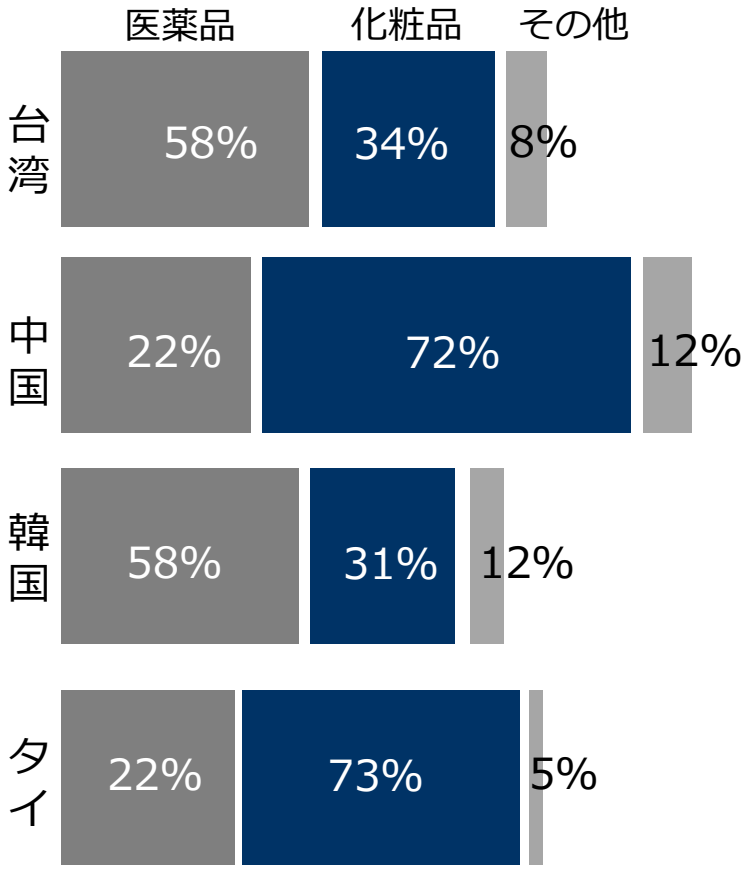


200m

浅草店



国籍別の購買状況

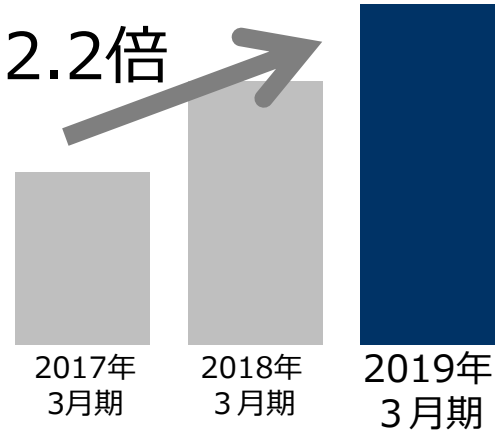


Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

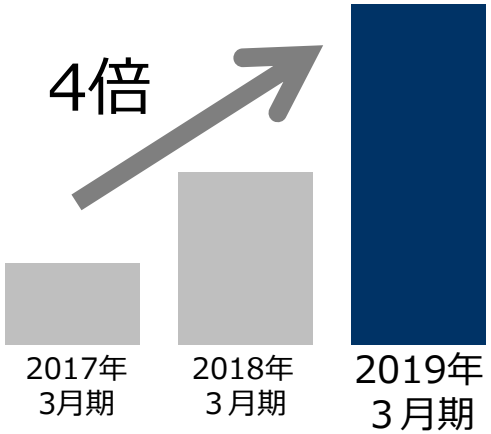
インバウンド-訪日後の取り組み

アジアでのＥＣ事業や店舗展開は順調に拡大している。
今期も事業規模の拡大と、つながりを深める仕組み検討する。

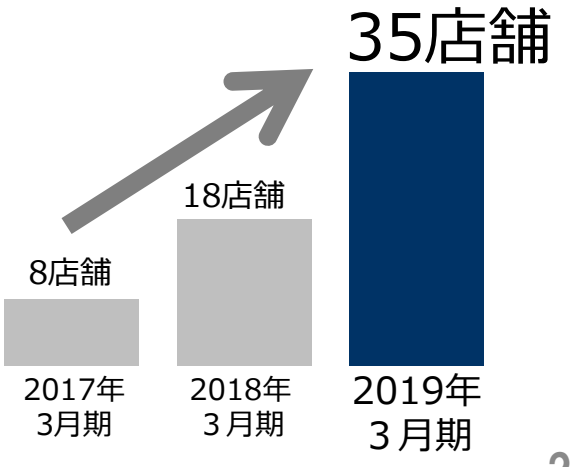
越境EC売上規模



海外店舗売上



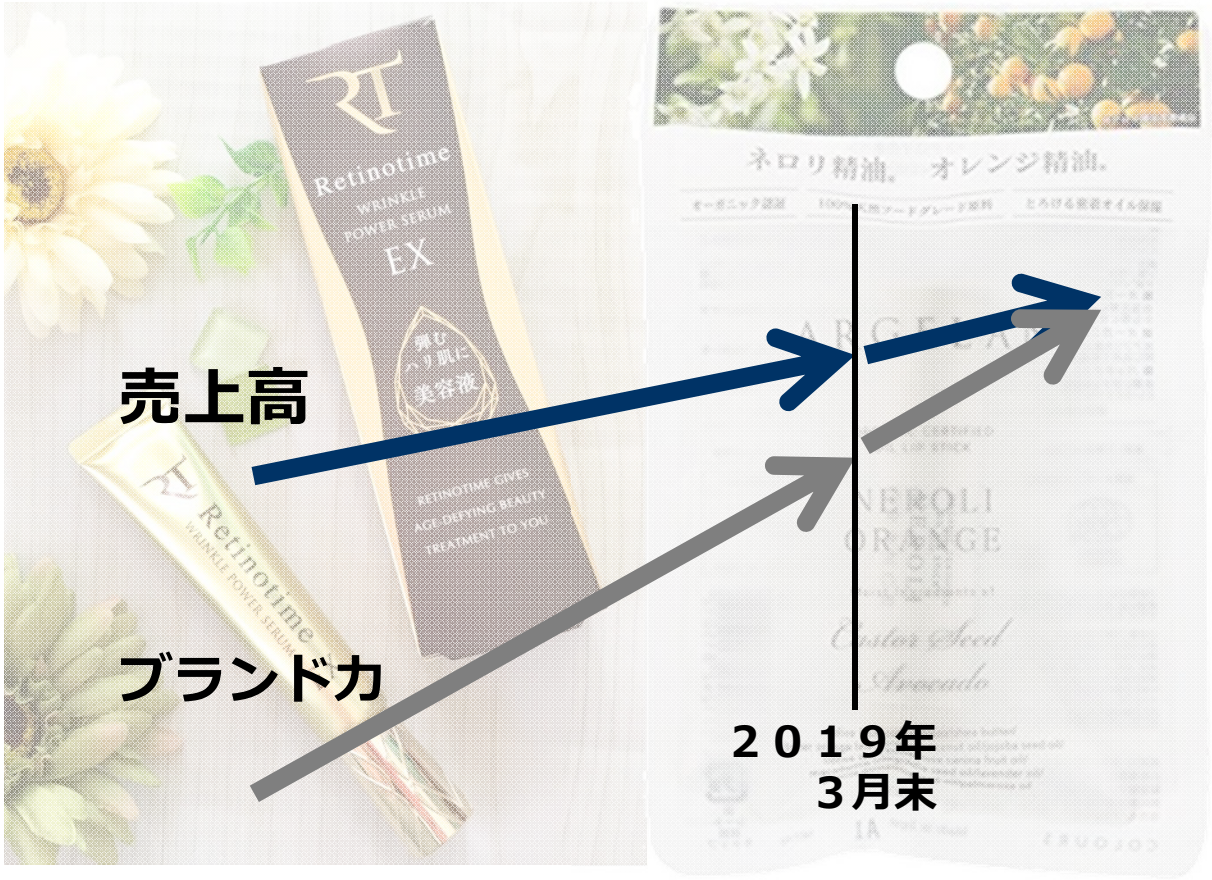
海外店舗数



Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

プライベートブランド

プライベートブランドの強化に取り組み、売上規模とブランド力が改善を続けている。



ＰＢ売上高構成比

10.6%

前期差 +0.5pt

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

新業態・専門性の強化

新業態店舗は計画通りに増加している。今期は店舗数の増加だけでなく、既存店へのノウハウの水平展開を強化していく。

Matsukiyo LAB

20店舗

健康サポート薬局

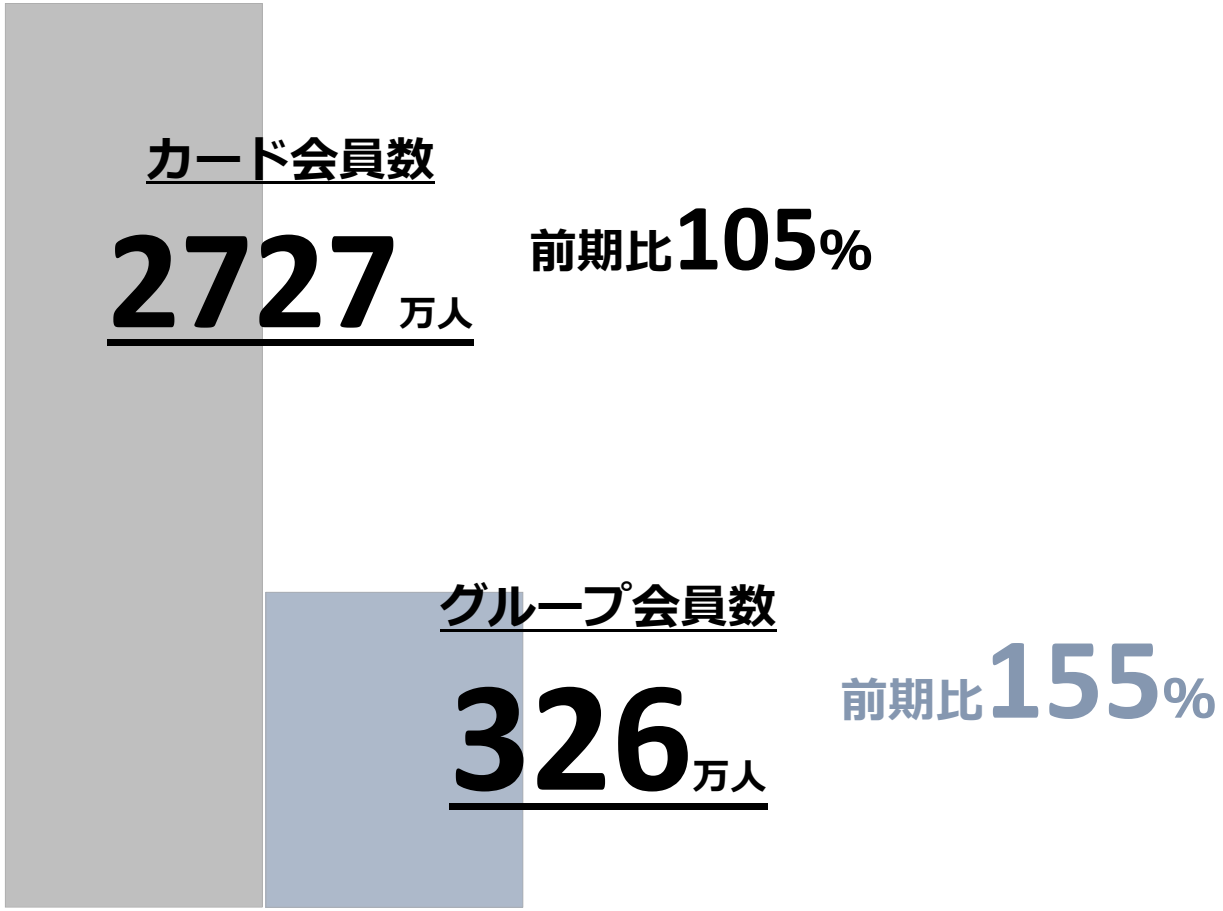
24店舗

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

デジタル化の推進-顧客接点

スマホアプリを介して、店舗とＥＣを横断利用するグループ会員は300万人を超え、増加率はカード会員を大きく上回っている。

-２０１９年３月末時点会員状況-



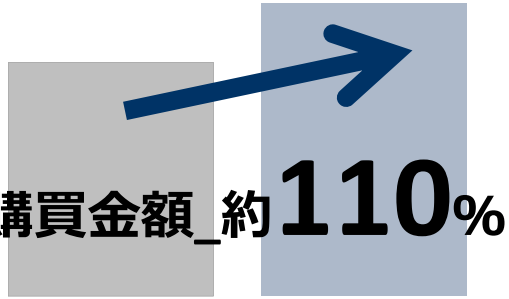
Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

デジタル化の推進-効果

デジタル化を推進することで、データの質と量が増加して顧客理解が高まる。
顧客理解が進むことで販促施策の効果や、新ビジネスへの活用が可能となる。

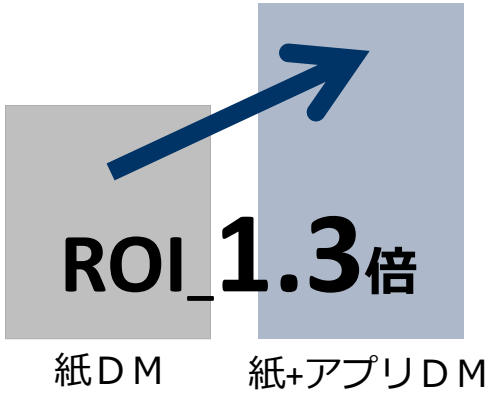
-顧客理解と販促自由度の向上

データ分析から施策効果の
高い人に対してタイムリーに
販促を実施できる



店舗のみを利用していた会員様が
アプリを介して店舗とＥＣを横断利用した際の伸び率

アナログ媒体で発生していた
費用が抑制される



ダイレクトメールの４年間の費用対効果の増加率
４年前は紙ＤＭのみで現在は紙ＤＭとアプリＤＭを併行実施

-新ビジネスへの活用

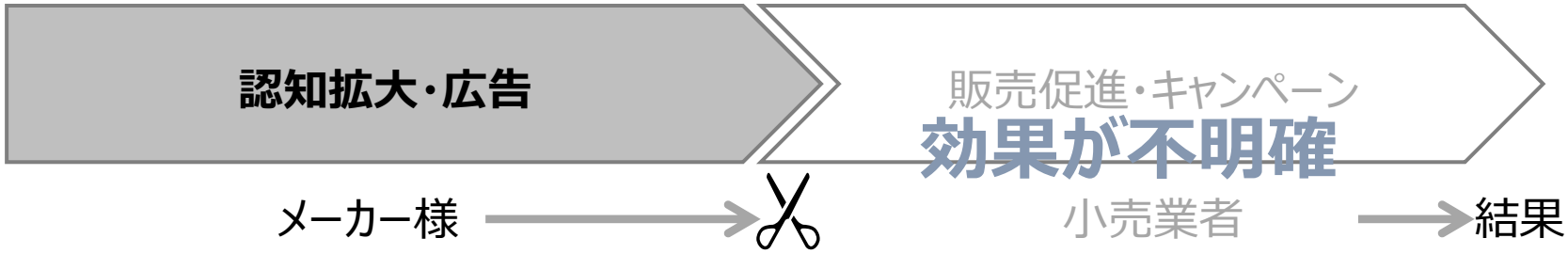
購買データと、購買前後の行動データが
統合されたデータベースが構築される

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

統合データベースを活用したマーケティング支援

今期は自社のデータベースを活用して、
メーカー様のマーケティングを支援するビジネスを強化していく。

メーカー様のマーケティング



MKHDの統合データベースを活用したマーケティング

マツモトキヨシのプラットフォームを活用することで
「どのツールで認知・検討し、どこで購買したか」が明確化する

多様なチャネル からのアプローチ	両社の知見を融合した 施策設計	データに裏付けられた 高精度な検証改善

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

参考資料

Matsumoto KiYoshi
Holdings

参考資料

目　　次

マツモトキヨシグループ 買上客数・客単価（卸売除く） P32

調剤薬局・調剤併設店舗 推移 P33

地域事業会社の状況 P34

プライベートブランド商品 売上動向 P35

マツモトキヨシグループ　顧客接点の状況 P36

ＥＳＧの取り組み P37

第２四半期累計期間実績 ５ヵ年推移（連結） P38

通期実績 ５ヵ年推移（連結） P39

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

参考資料

マツモトキヨシグループ
買上客数・客単価（卸売除く）

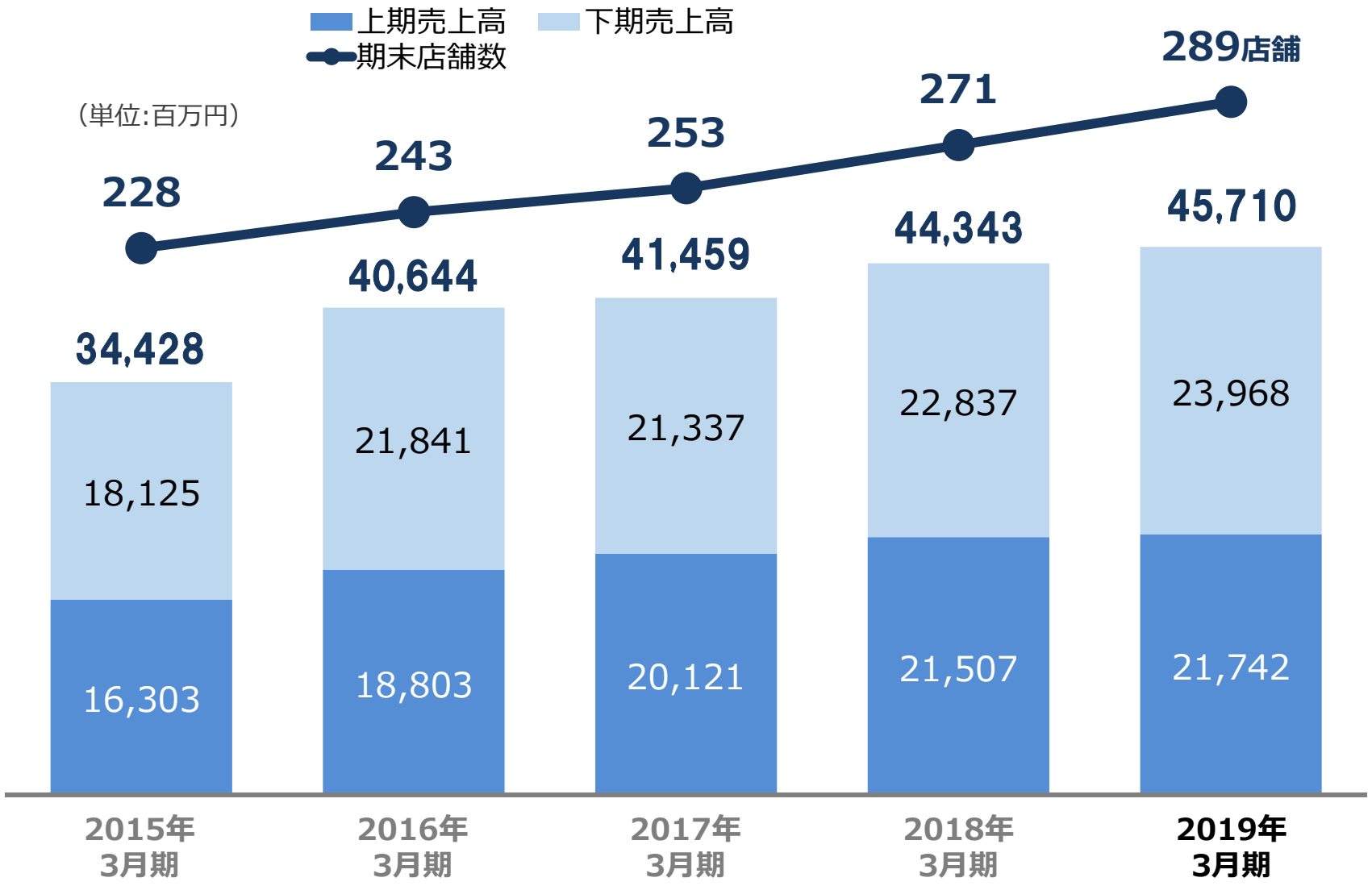
	2018年3月期			2019年3月期			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	前期増減
売上高(百万円)	266,040	271,260	537,301	276,033	277,537	553,570	16,269
顧客数(千人)	143,871	141,153	285,024	144,847	143,864	288,711	3,687
販売数量(千個)	589,764	575,929	1,165,693	589,889	573,042	1,162,931	△2,762
客単価(円)	1,849	1,922	1,885	1,906	1,929	1,917	32
1品単価(円)	451	471	461	468	484	476	15
1人当たり買上個数(個)	4.10	4.08	4.09	4.07	3.98	4.03	△0.06

※上記は卸売事業は含まれておりません。

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

調剤薬局・調剤併設店舗 推移

参考資料



Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

地域事業会社の状況

参考資料

全体概況

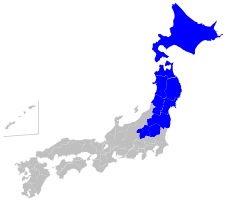
- インバウンド需要拡大
- 花粉商材・シーズン品好調

- 自然災害（豪雨・地震・台風）の影響
- 冬物シーズン品低調

マツモトキヨシ

104.2%
(売上高前年比)

インバウンド需要が伸長
新業態も展開拡大



マツモトキヨシ東日本販売

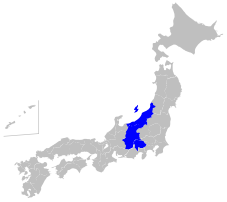
99.9%

北海道地震の影響が
一部エリアで残る

ぱぱす

98.8%

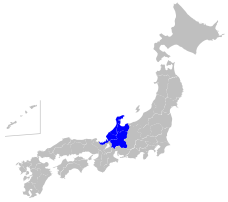
薬価改定と
天候要因が影響



マツモトキヨシ甲信越販売

102.9%

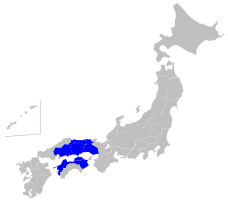
既存店の売上拡大
インバウンド需要が伸長



示野薬局

97.2%

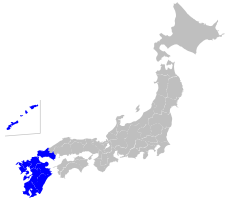
不採算店舗の閉店
天候要因が影響



マツモトキヨシ中四国販売

98.3%

薬価改定と
天候要因が影響



マツモトキヨシ九州販売

103.9%

新規出店増により売上拡大
インバウンド需要も伸長

マツモトキヨシファーマシーズ

110.6%

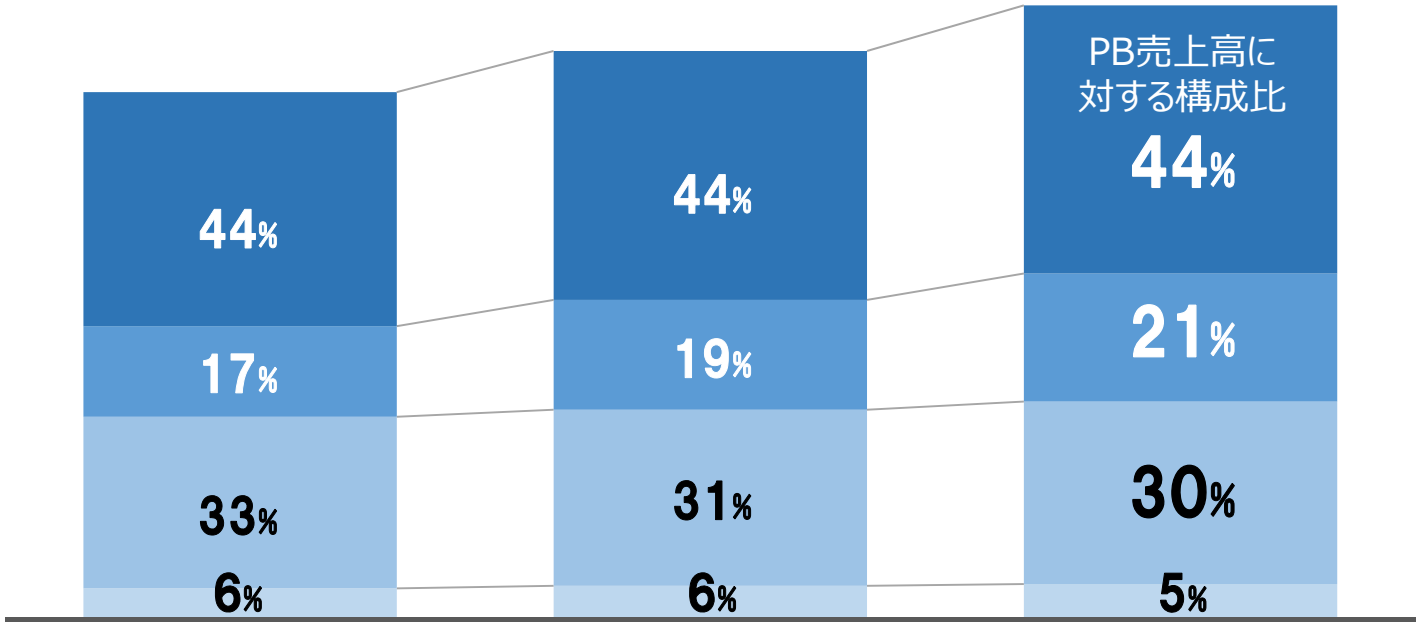
調剤加算の取組み強化
により伸長

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

プライベートブランド商品 売上動向

参考資料

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
HD小売事業売上高に対する構成比	9.7%	10.1%	10.6%
医薬品	44%	44%	44%
化粧品	17%	19%	21%
雑貨	33%	31%	30%
食品	6%	6%	5%
【参考】アイテム数(SKU数)	2,188	2,354	1,499



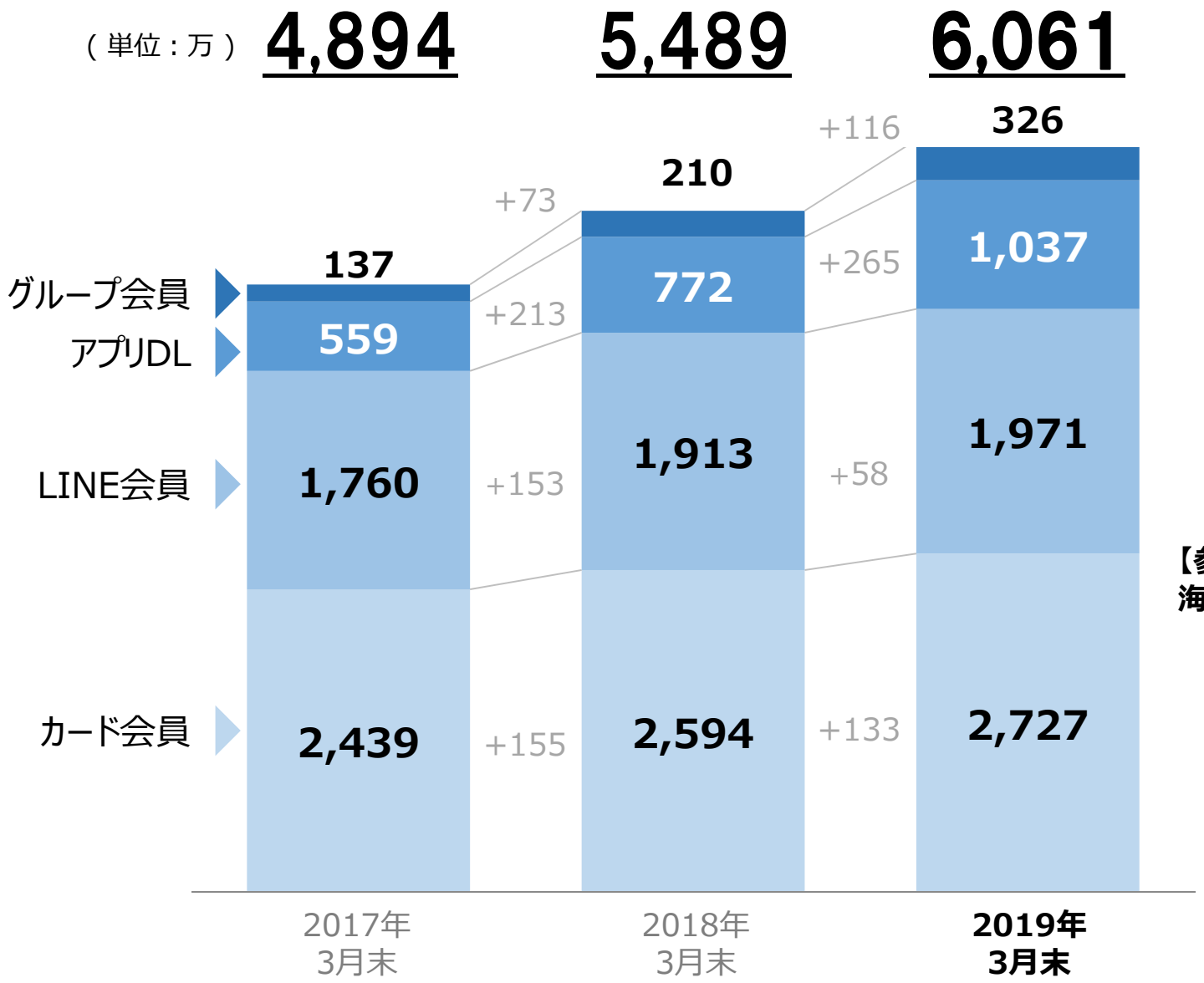
※2019年3月期末よりPB商品数の算出基準を変更しており、
期末時点の廃番を除く実稼働SKU数で記載しております。

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

マツモトキヨシグループ 顧客接点の状況

参考資料

（単位：万）



【参考】
海外接点数（計１１０万）

- WeChatフォロワー
  ⇒ **８５万**
- WEIBOフォロワー
  ⇒ **１５万**
- 台湾フェイスブック
  ⇒ **８万**
- ベトナムフェイスブック
  ⇒ **２万**

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

参考資料

ＥＳＧの取り組み

当社は、地域医療の一翼を担う企業集団として、「セルフメディケーション」と「地域に密着したかかりつけ薬局」を当社の社会貢献活動の大きなテーマとして掲げて様々な活動に取り組んでおります。

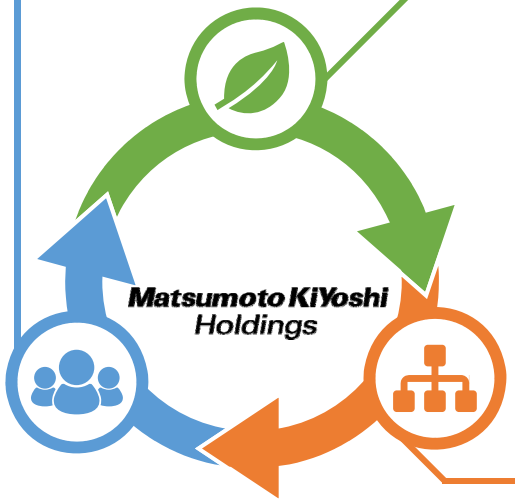
Social (社会)

■ **人権尊重への取り組み**
- 「ハラスメント相談窓口」の設置
- 「子ども110番の店」活動の実施
- 障がい者雇用の拡大

■ **労働環境の整備**
- 健康宣言・健康管理方針の制定
- 女性活躍推進（えるぼし認定）
- 育児介護との両立支援
- 長時間勤務への対応

■ **人材の育成**
- 3本体制で教育実施
（階層別教育、職種別教育、自己啓発支援）

■ **地域社会への貢献**
- 日本大学薬学部に奨学金制度を設置
- 千葉大学に寄付講座を設置
- セルフメディケーションフォーラムの実施(年2回)
- 義援金活動の実施
（北部胆振東部地震、平成30年7月豪雨、台湾地震など）
- 災害復興支援活動の実施
（熊本地震復興支援、東日本大震災復興支援）
- そらぷちキッズキャンプ募金活動
- 店舗へのAEDの設置導入



Environment (環境)

■ **垂直連携体制（サプライチェーン）**
- ムリ、ムダ、ムラの削減

■ **環境保全活動団体への寄付、支援**
- 千葉県環境団体への商品売上の寄付
- 松戸みどりと花の基金への寄付
- こどもエコクラブへの寄付

■ **環境保全活動団体への参加**
- 医療の環境負荷低減研究会

Governance (統治)

■ **コーポレート・ガバナンスへの取り組み**
- 独立社外取締役3分の1以上
- 取締役会実効性評価の実施
- 女性役員の選任
- 株式報酬制度の導入、割合増加

■ **コンプライアンスへの取り組み**
- コンプライアンスリスク委員会の開催
- 内部通報制度の設置

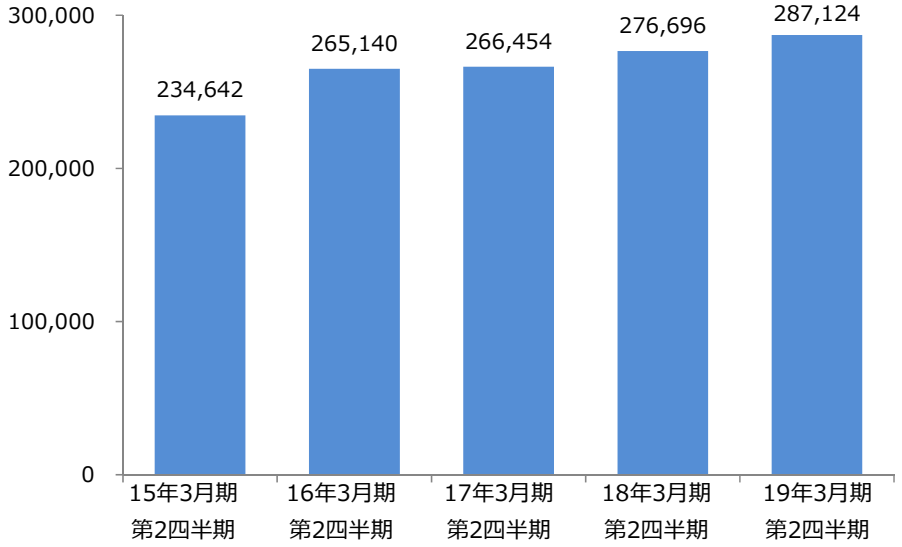
■ **リスクマネジメントへの取り組み**
- 情報セキュリティ委員会の開催

Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

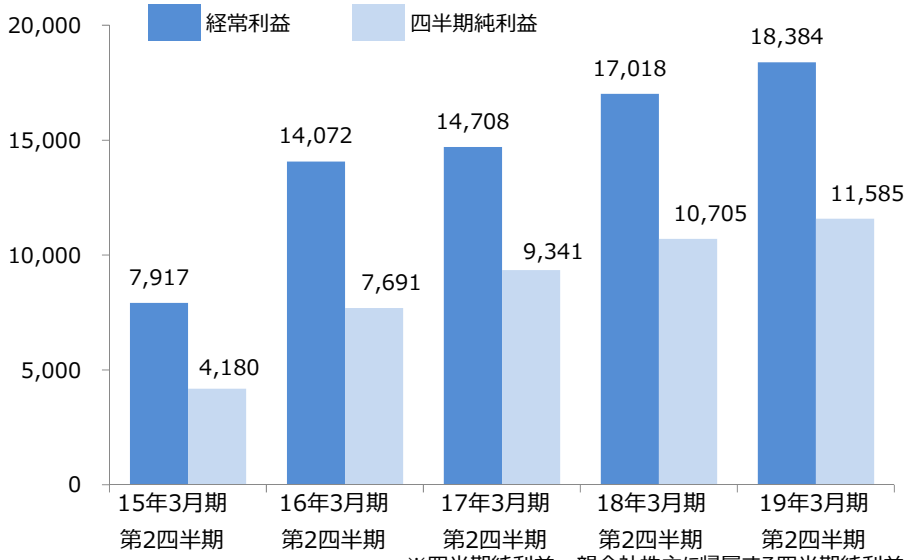
第2四半期累計期間実績 ５ヵ年推移（連結）

参考資料

■ 売上高推移(単位：百万円)

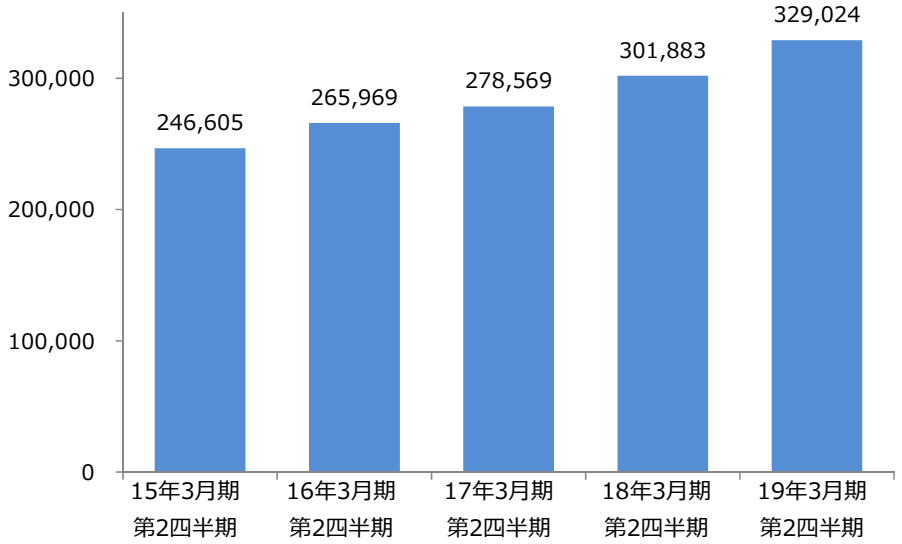


■ 経常利益・四半期純利益推移(単位：百万円)

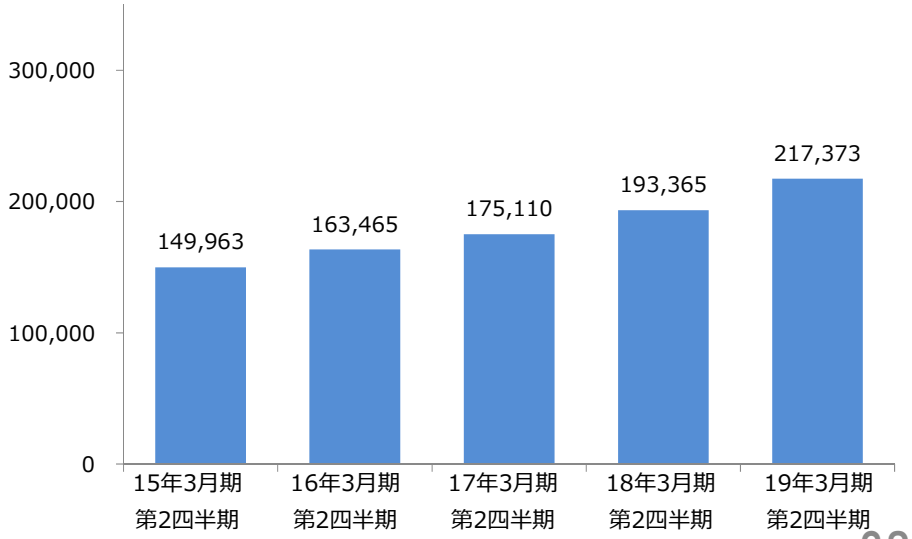


※四半期純利益：親会社株主に帰属する四半期純利益

■ 総資産推移(単位：百万円)



■ 純資産推移(単位：百万円)

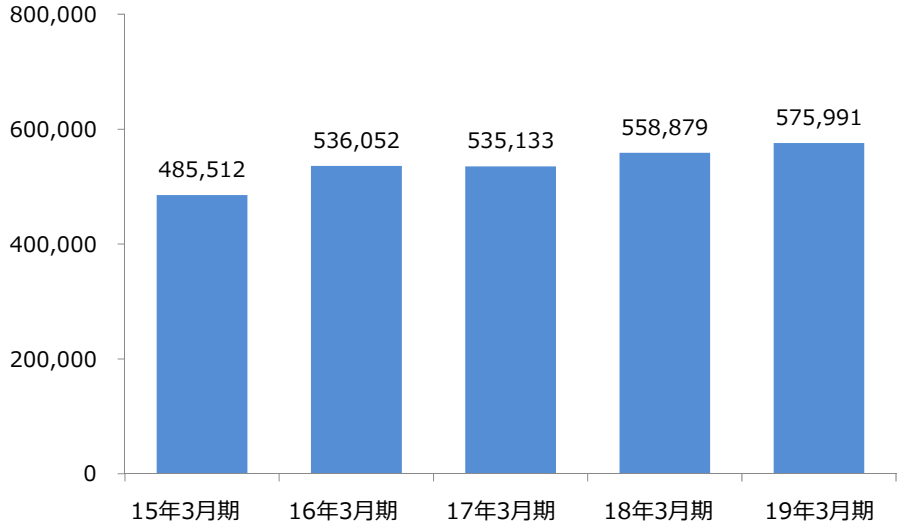


Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

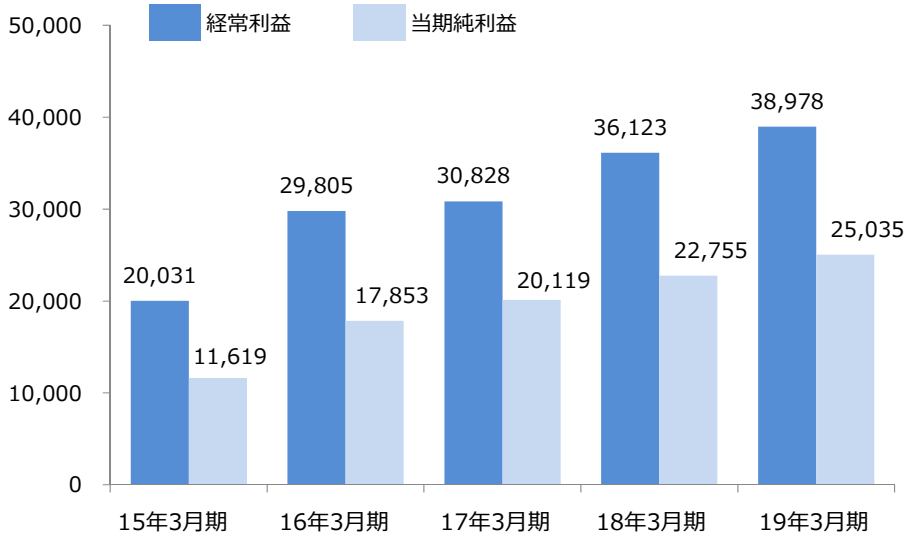
通期実績 ５ヵ年推移（連結）

参考資料

■ 売上高推移(単位：百万円)

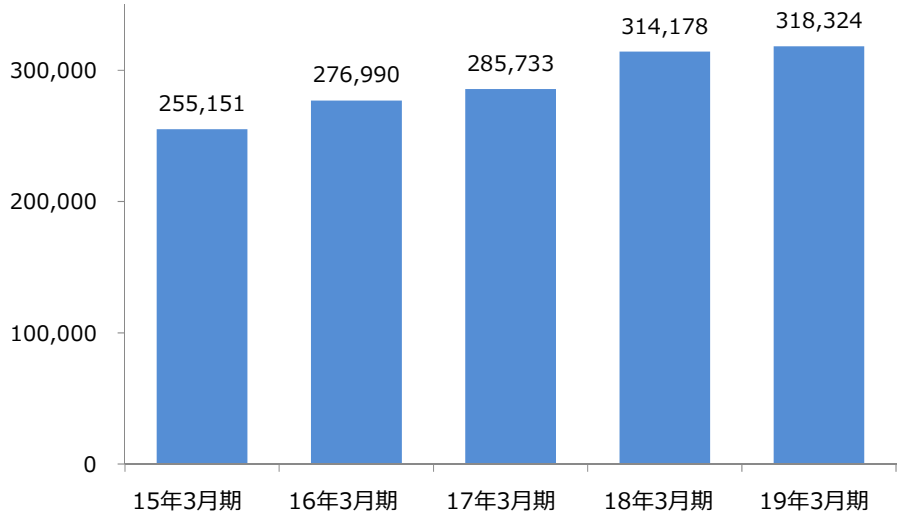


■ 経常利益・当期純利益推移(単位：百万円)

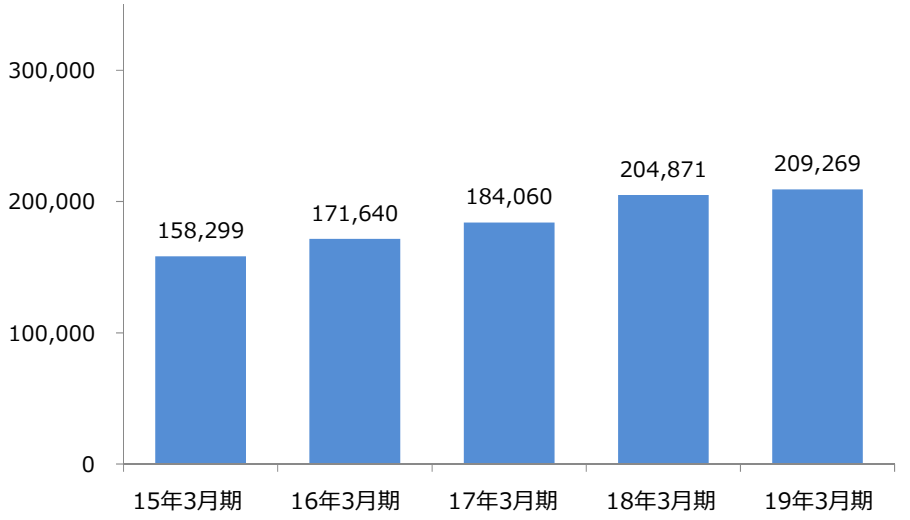


※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

■ 総資産推移(単位：百万円)



■ 純資産推移(単位：百万円)



Copyright ©2019 Matsumoto KiYoshi Holdings Co.,Ltd.

参考資料

2019年3月期
決算説明会

Matsumoto KiYoshi
Holdings

[免責事項]

本資料および本説明における質疑応答、市場予測、業績見通しなどの内容は、
現時点で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものです。

従いまして、これらの内容はリスクや不確実性を含んでおり、将来における実際の業績は、
様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを、あらかじめご承知おきください。