



2020年3月期
決算説明会

2020年5月22日(金)

株式会社 **Wホテル&リゾーツ** ホールディングス

目 次

2020年3月期経営総括・2021年3月期経営方針	P 3 ～ 6
経営成績及び連結業績予想	P 7 ～ 1 6
・ 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	
・ 2021年3月期 連結業績予想	
・ 配当の状況	
主要な重点戦略	P 1 7 ～ 2 9
参考資料	P 3 0 ～ 3 9



2020年3月期 経営総括 2021年3月期 経営方針

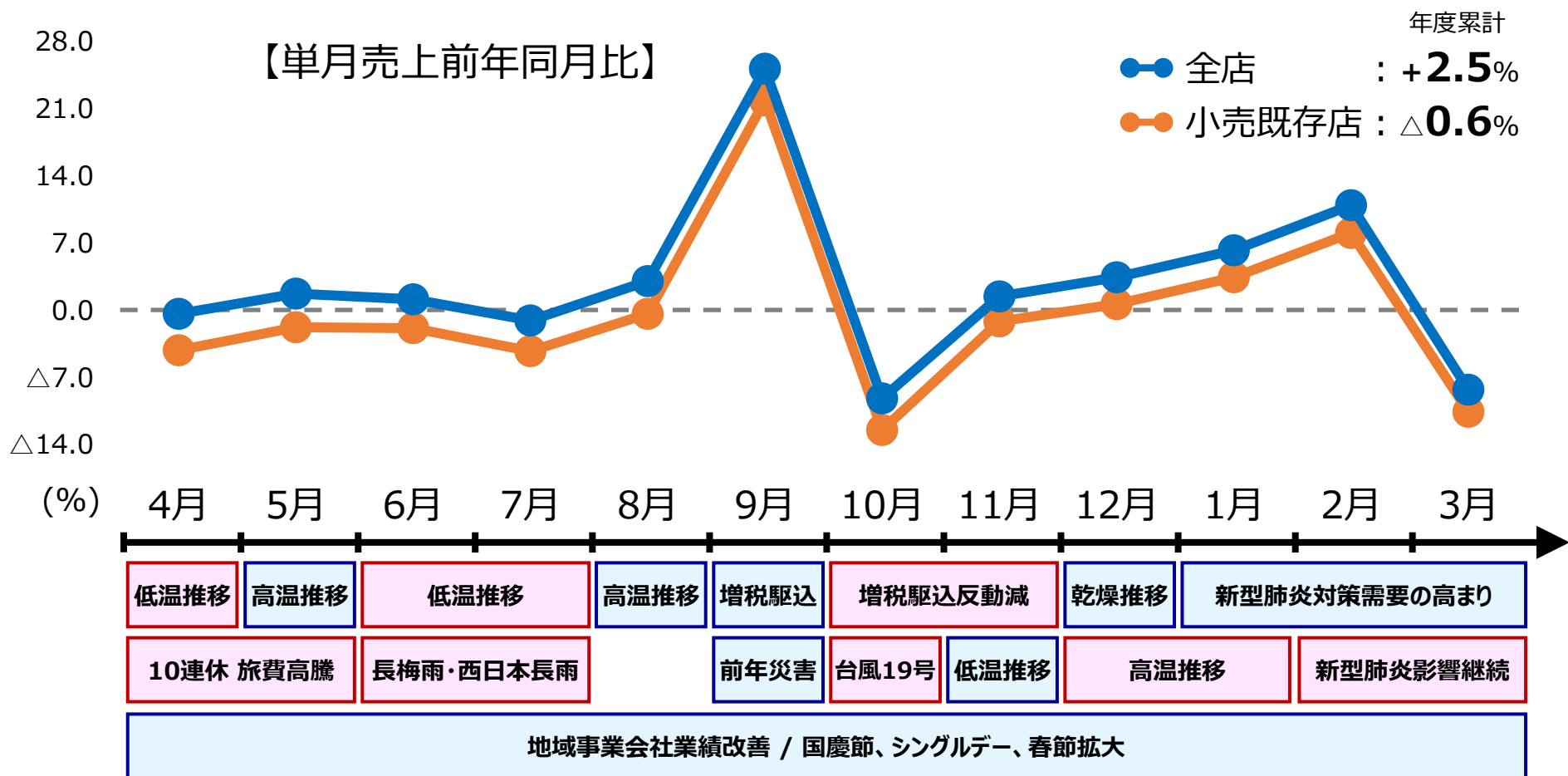
Matsumoto KiYoshi
Holdings

2020年3月期 経営総括

上期は増税需要を主要因に伸長、下期は反動減影響が早期回復。

1月以降、新型コロナ影響で免税売上減少も、マスクなど関連商材大幅伸長。

また、経費増を粗利伸長分がカバーし、結果、**増収増益**を達成。



2021年3月期の位置づけ

株式会社ココカラファインとのシナジー早期実現と、
将来の来たるステージにおける新たな成長ドライバー追求の機会と捉える

“美と健康の分野で
アジアNo.1”

位置づけ

シナジーの早期実現と、
来たるステージに向けた
新たな成長ドライバー
追求の機会

企業価値の向上



2020年3月期



2021年3月期
・(株)ココカラファイン
資本業務提携開始
・新型コロナ対応



2021年10月予定
・(株)ココカラファインとの
経営統合



・他企業との提携・M & A
・地域包括ケアシステムの
高度化・拡大

2021年3月期 経営方針

経営目標

- ① グループ売上高 **1兆2,000億円**（2023年度）
- ② 営業利益率 **6.5%以上**（2023年度）
- ③ ROE **10%以上**

重点戦略

- ▶ **デジタル化**の更なる高度化
- ▶ **グローバル化**の更なる進展
- ▶ 専門領域での**事業規模拡大**



新型コロナ 対応

- ▶ 社会インフラとしての機能継続
- ▶ お客様・従業員の安全安心に向けた施策
- ▶ 収益維持に向けた施策と重点戦略の着実な実行



経営成績及び 連結業績予想

Matsumoto KiYoshi
Holdings

連結 損益計算書 (要約)

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	前期増減(%)
売上高	575,991	590,593	2.5
売上総利益	179,482	189,438	5.5
販売費及び一般管理費	143,453	151,875	5.9
営業利益	36,028	37,563	4.3
経常利益	38,978	39,985	2.6
当期純利益	25,035	26,176	4.6
1株当たり当期純利益	239円42銭	255円04銭	6.5

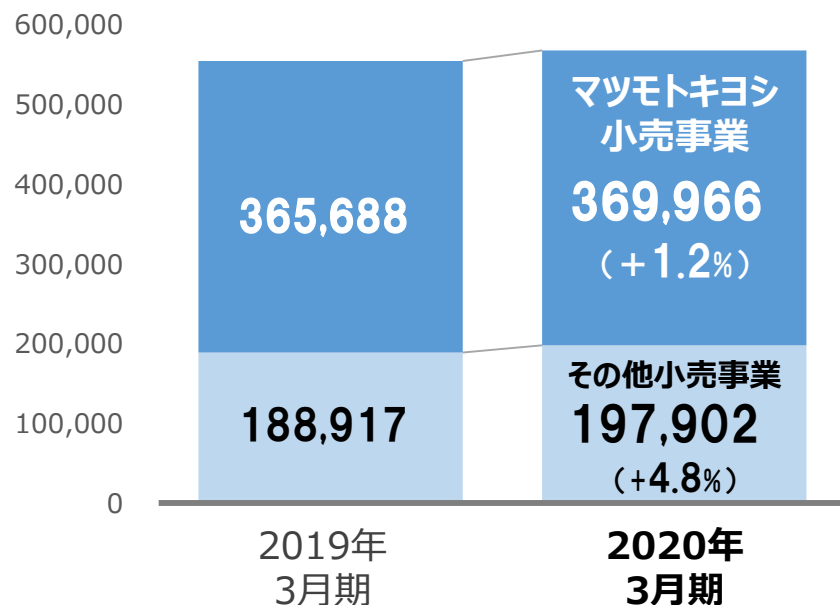
※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

連結 セグメントの状況

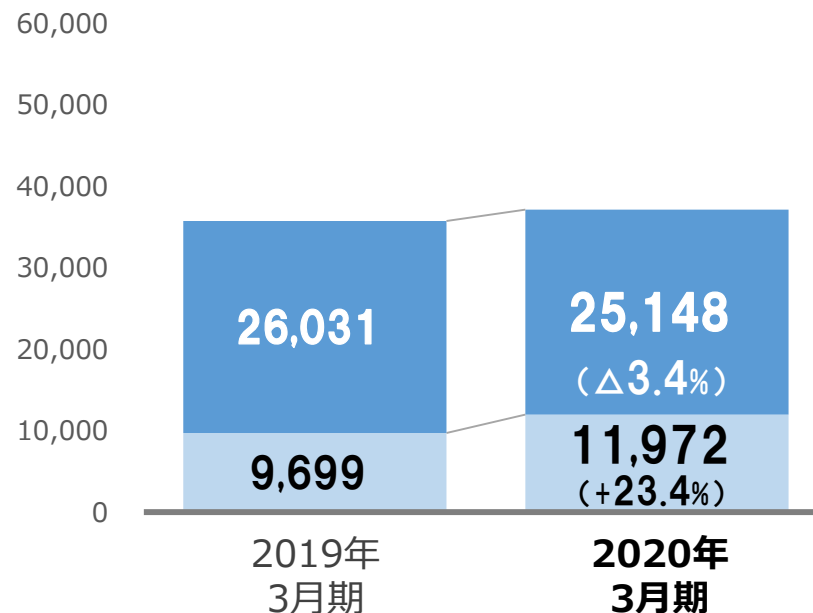
■ 小売事業の状況

(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

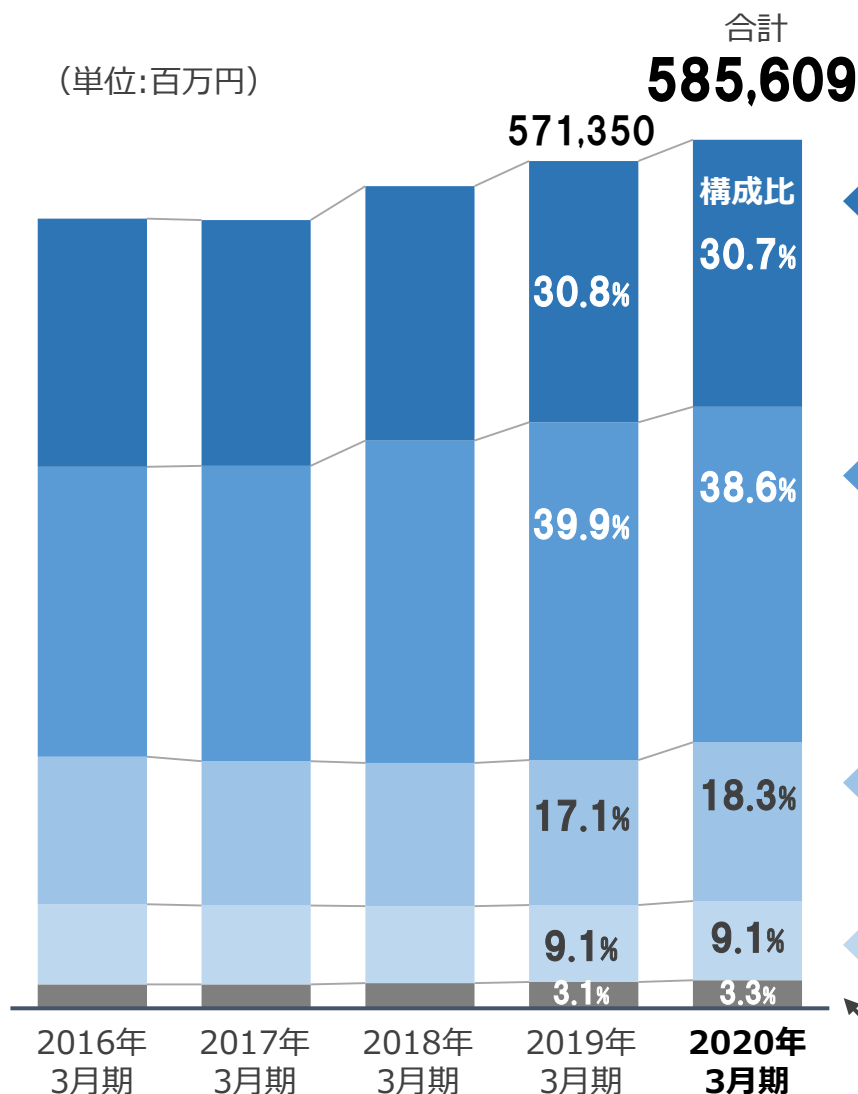
セグメント利益

	2019年3月期	2020年3月期	前期増減 (%)	2019年3月期	2020年3月期	前期増減 (%)
マツモトキヨシHD卸売事業	383,992	388,928	1.3	1,809	1,688	△6.7
その他卸売事業	18,122	19,327	6.6	319	375	17.6
管理サポート事業	17,274	18,276	5.8	△1,214	△984	-

※売上高は外部及び内部の合算となっております。

連結 商品別 売上高の状況

(単位:百万円)



※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	180,028	+2.1%	42.1%
☒ 新型コロナ影響・花粉減少により、目薬・ダイエット・鼻炎薬・ビタミン剤などが低調も、調剤が伸長。			
化粧品	226,204	△0.7%	32.1%
☒ 新型コロナ影響により、一部制度化粧品・基礎洗顔・シーズン品・メイクブランドが低調。			
雑貨	107,003	+9.5%	26.9%
☒ 新型コロナ影響の国内需要増加により、医療用品・衛生用品・洗剤類・トイレロールなどが好調。			
食品	53,426	+3.1%	14.6%
☒ 新型コロナ影響の国内需要増加により、麺類・米・冷凍食品などが好調			

※卸売事業売上高
 ・2020年3月期：18,946 百万円
 (前期増減+6.6%)

連結 営業外損益・特別損益の増減ポイント

(単位:百万円)

主な増減要因

	2019年3月期	2020年3月期	前期増減額
営業利益	36,028	37,563	1,535
営業外損益	2,950	2,422	△528
経常利益	38,978	39,985	1,007
特別損益	△1,609	△907	702
税金等調整前 当期純利益	37,369	39,078	1,709
法人税等	12,333	12,902	568
当期純利益	25,035	26,176	1,140

営業外収益 △491

- ☑ 改装店減少による受贈益の減少 △198
- 貸倒引当金戻入額の減少 △68

営業外費用 +36

- ☑ 支払手数料の増加 +25

特別利益 +126

- ☑ 受取保険金の増加 +177

特別損失 △576

- ☑ 減損損失の減少 △679
- 固定資産除却損の減少 △110
- 災害損失の増加 +108

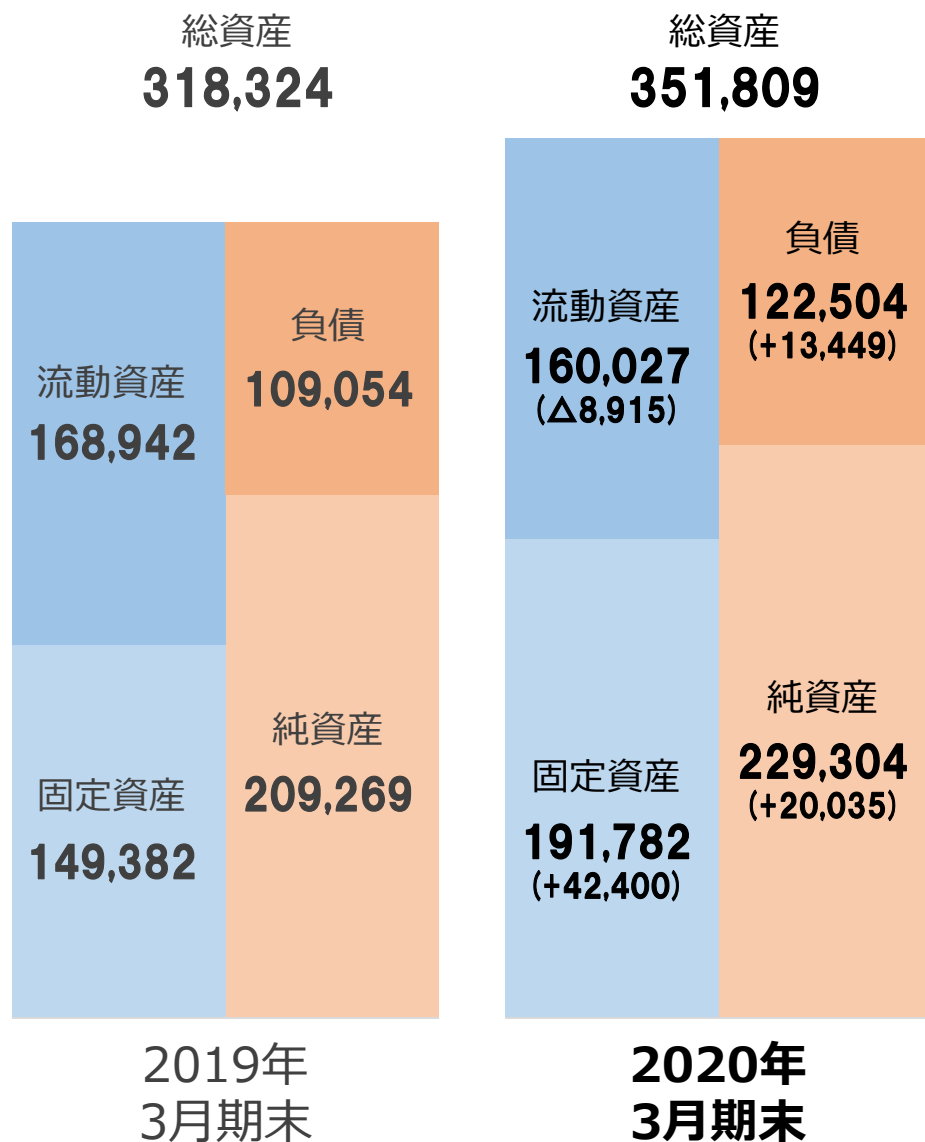
法人税等 +568

- ☑ 業績拡大に伴う法人税等の増加 +210
- 法人税等調整額の増加 +358

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

連結 貸借対照表の増減ポイント

(単位:百万円)



流動資産 △8,915

☑ 現金及び預金の減少	△14,985
商品の増加	+5,070
未収入金の増加	+2,303
その他（流動資産）の減少	△1,299

有形・無形固定資産 +235

☑ 建物及び構築物の増加	+946
リース資産の増加	+29
のれんの減少	△885
その他（無形固定資産）の増加	+386

投資その他の資産 +42,164

☑ 投資有価証券の増加	+41,653
敷金及び保証金の増加	+521

負債 +13,449

☑ 長期借入金の増加	+18,400
買掛金の減少	△6,653
繰延税金負債の増加	+532
長期資産除去債務の増加	+316

純資産 +20,035

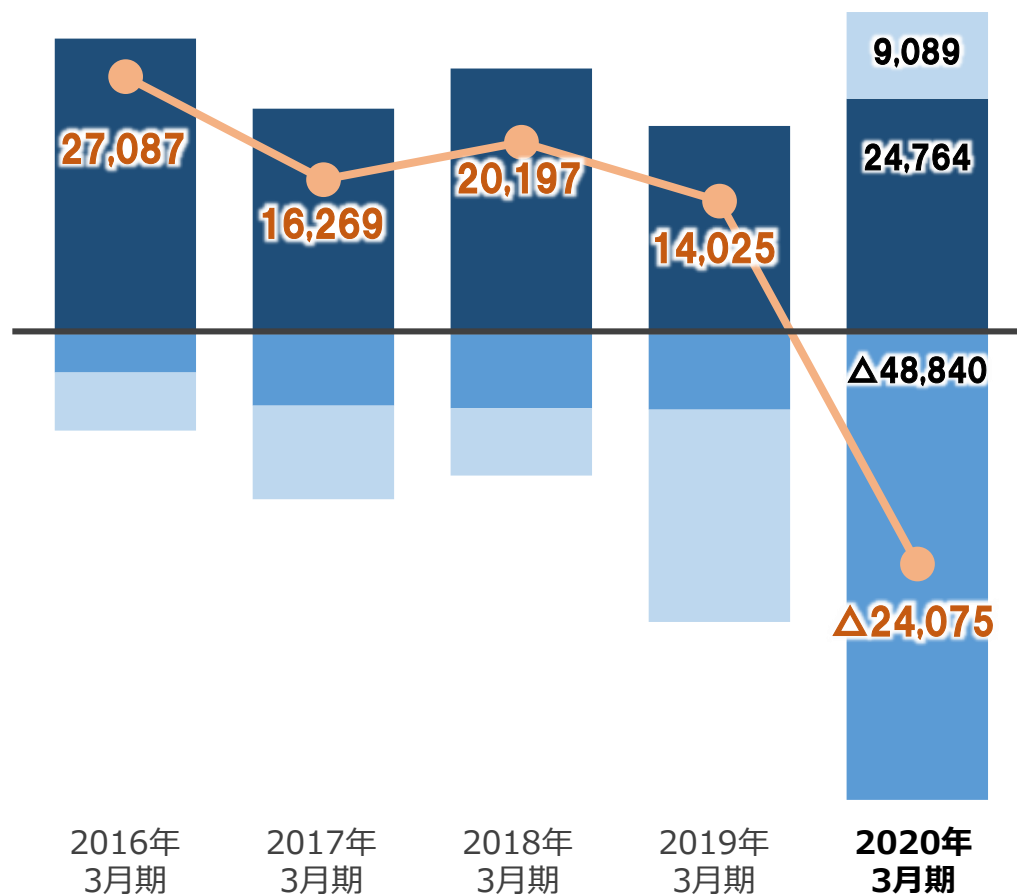
☑ 当期純利益増加による利益剰余金の増加	+26,176
配当金支払による利益剰余金の減少	△7,193
その他有価証券評価差額金の増加	+993

※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

連結 キャッシュ・フロー計算書の増減ポイント

■ 営業CF ■ 投資CF
■ 財務CF ● フリーCF (営業CF + 投資CF)

(単位:百万円)



2020年3月期の主な状況

営業キャッシュフロー 24,764

☑ 税金等調整前当期純利益	39,078
減価償却費	7,499
減損損失	490
売上債権の増加額	△7
たな卸資産の増加額	△5,080
仕入債務の減少額	△6,653
法人税等の支払額	△16,098
法人税等の還付額	2,579

投資キャッシュフロー Δ48,840

☑ 関係会社株式の取得による支出	△39,173
有形固定資産の取得による支出	△4,521
無形固定資産の取得による支出	△1,708
敷金及び保証金の差入による支出	△2,108
敷金及び保証金の回収による収入	410

財務キャッシュフロー 9,089

☑ 長期借入による収入	18,400
リース債務の返済による支出	△2,149
配当金の支払額	△7,192

連結 出店・閉店・改装実績

事業会社	2019年3月期末	2020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	1,654	1,717	63	95	32	48
マツモトキヨシ	884	924	40	56	16	10
マツモトキヨシ東日本販売	167	171	4	9	5	5
ぱぱす	138	141	3	5	2	9
マツモトキヨシ甲信越販売	119	123	4	7	3	8
マツモトキヨシ中四国販売	73	76	3	7	4	1
マツモトキヨシ九州販売	159	164	5	6	1	10
示野薬局	44	43	△1	0	1	4
マツモトキヨシファーマシース [®]	22	22	0	0	0	0
フランチャイズ [®] 店舗	48	53	5	5	0	1

※株式会社示野薬局は2020年4月1日をもって株式会社マツモトキヨシ甲信越販売に吸収合併しております。

※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31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9店舗は上記に含まれておりません。

2021年3月期 連結業績予想

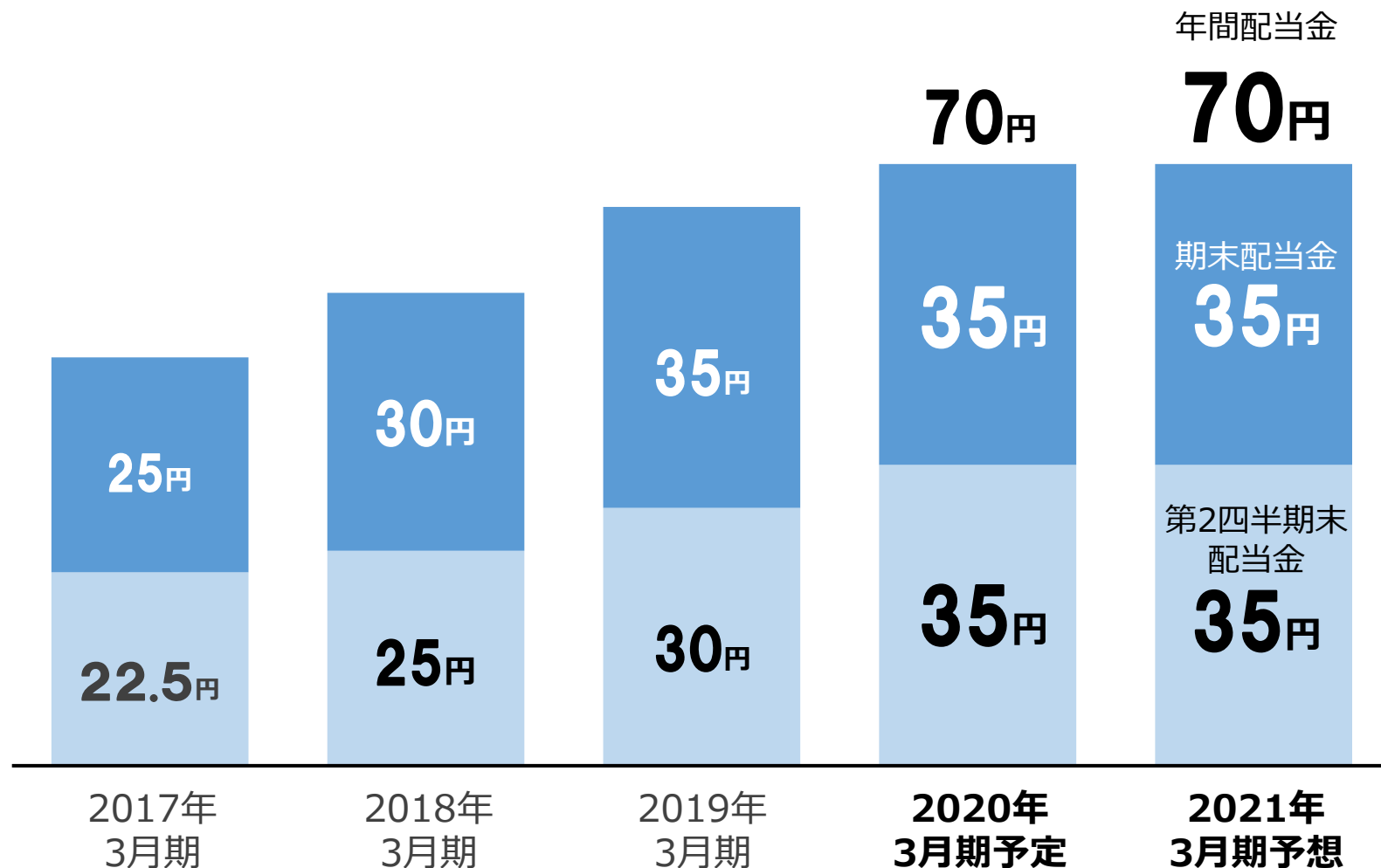
(単位:百万円・店舗)

	2020年3月期		2021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	300,415	590,593	265,000	△11.8	570,000	△3.5
売上総利益	93,966	189,438	85,500	△9.0	186,500	△1.6
販売費及び一般管理費	75,541	151,875	76,000	0.6	156,000	2.7
営業利益	18,424	37,563	9,500	△48.4	30,500	△18.8
経常利益	19,637	39,985	10,000	△49.1	33,000	△17.5
当期純利益	12,952	26,176	6,500	△49.8	21,000	△19.8
1株当たり当期純利益	126円21銭	255円04銭	63円33銭	△49.8	204円60銭	△19.8
出店	45	95	-	-	100	5
閉店	18	32	-	-	30	△2
改装	26	48	-	-	80	32
店舗数	1,681	1,717	-	-	1,787	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。

配当の状況



※ 2020年3月期末配当金は、当社第13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。



主要な重点戦略

Matsumoto KiYoshi
Holdings

2020年3月期 営業利益率

2020年3月期の国内小売事業の営業利益率は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴うインバウンド悪化の影響で、事業会社マツモトキヨシの収益性が低下したが、その他の国内小売事業は改善が継続している。

マツモトキヨシ小売事業

営業利益率 **6.8%**

前期差 **▲0.3pt**

その他の国内小売事業

営業利益率 **6.0%**

前期差 **+0.9pt**

マツモトキヨシ営業利益率:内訳

マツモトキヨシの営業利益率を分解すると、インバウンド影響が強い店舗は低下となったが、国内顧客が中心の店舗では改善が継続している。

マツモトキヨシ小売事業

営業利益率 **6.8%** 内訳

前期差 **▲0.3pt**

外的要因による一過性の悪化

免税顧客が中心の店舗

営業利益率
前期差 **▲3.6pt**

土台となる国内事業は順調

国内顧客が中心の店舗

営業利益率
前期差 **+1.1pt**

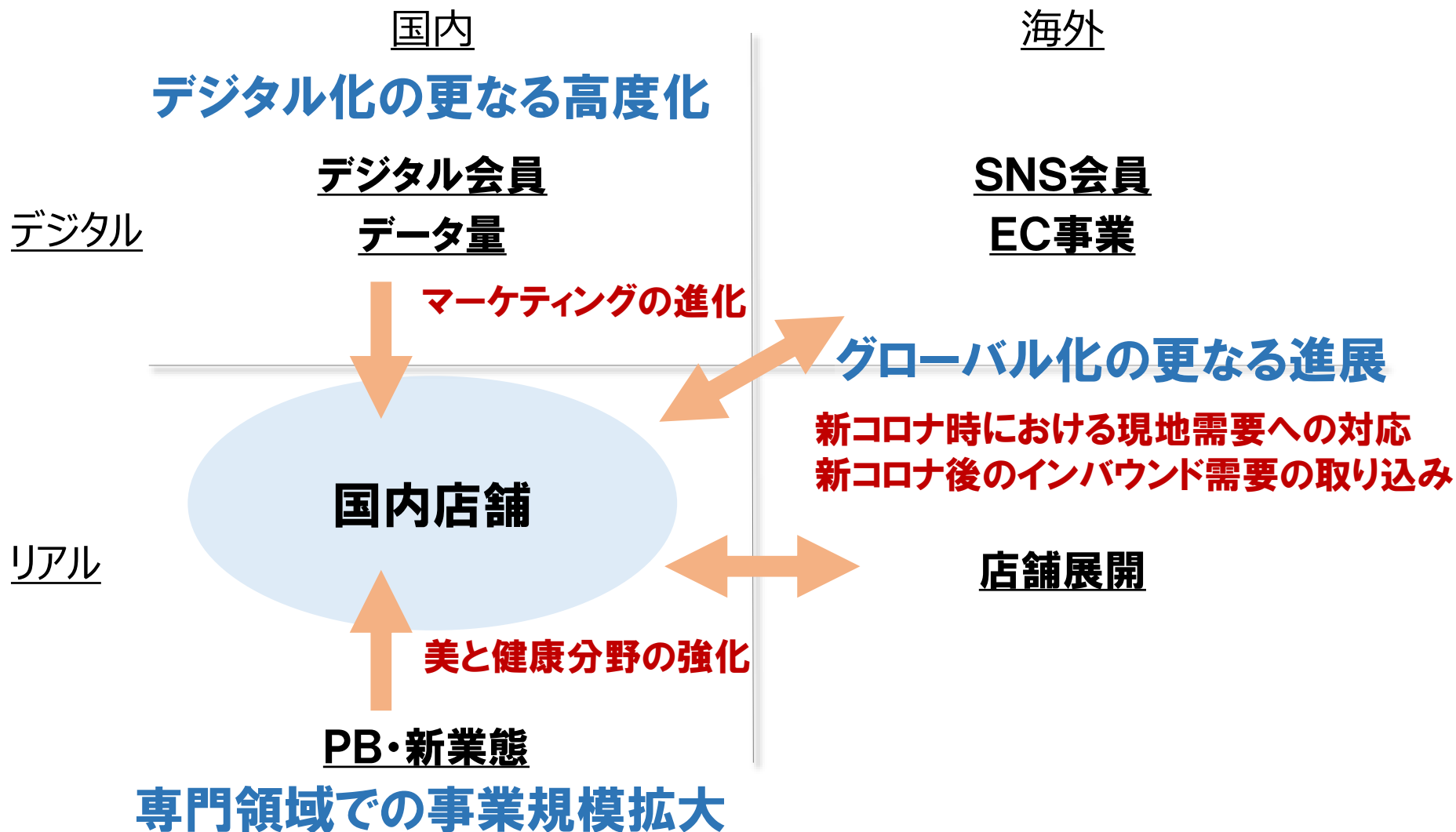
グローバル化の更なる進展

デジタル化の更なる高度化

専門領域での事業規模拡大

2021年3月期の戦略俯瞰図

戦略テーマの推進で、マーケティングの進化・インバウンド需要の取り込み
・PBや新業態の推進を行い国内店舗の業績をさらに高める。



戦略テーマ：グローバル化の更なる進展

海外の状況は、SNSフォロワー数・EC事業規模・海外店舗事業ともに前期から拡大を続けている。

海外SNSフォロワー数

2020年
3月末 **128**万人
2019年
3月末差 **+18**万人

越境EC売上規模

2020年3月期と
2019年3月期対比 **112%**
※天猫国際:元換算

海外店舗数

2020年
3月末 **40**店舗
2019年
3月末差 **+5**店舗

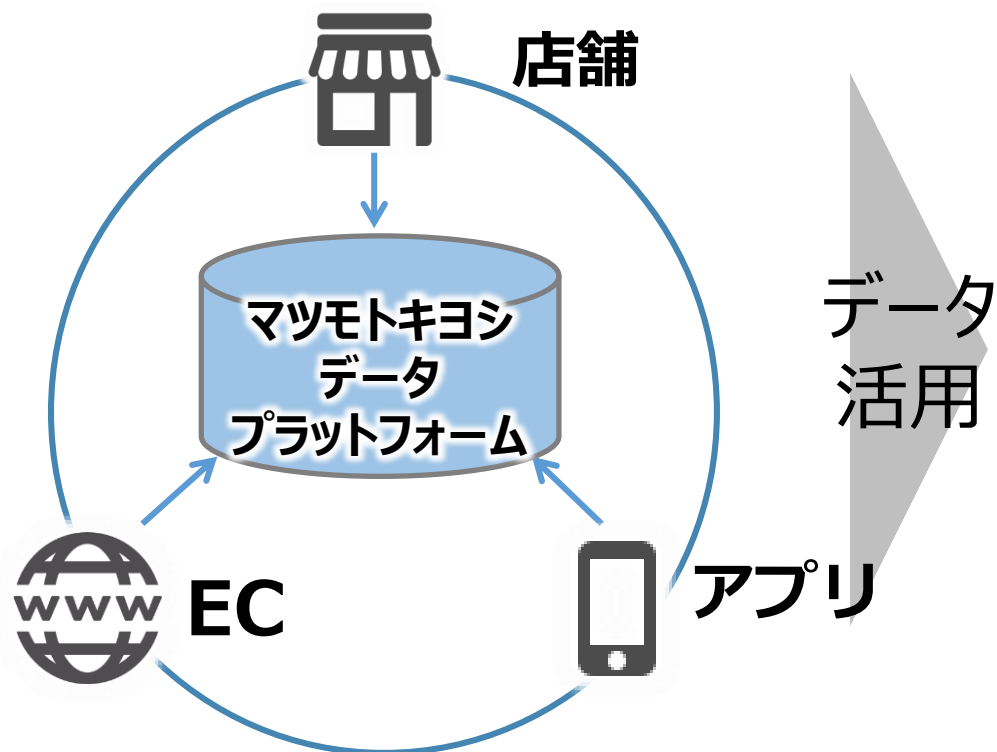
海外店舗売上

2020年と
2019年対比 **1.4**倍
※タイ・台湾の日本円換算の合計

戦略テーマ：デジタル化の更なる高度化

店舗・EC・アプリからのデータを、「自社のマーケティング・商品開発・メーカーブランドのマーケティング支援」に活用している。

会員・商品データを蓄積



データの活用方法

自社のマーケティング

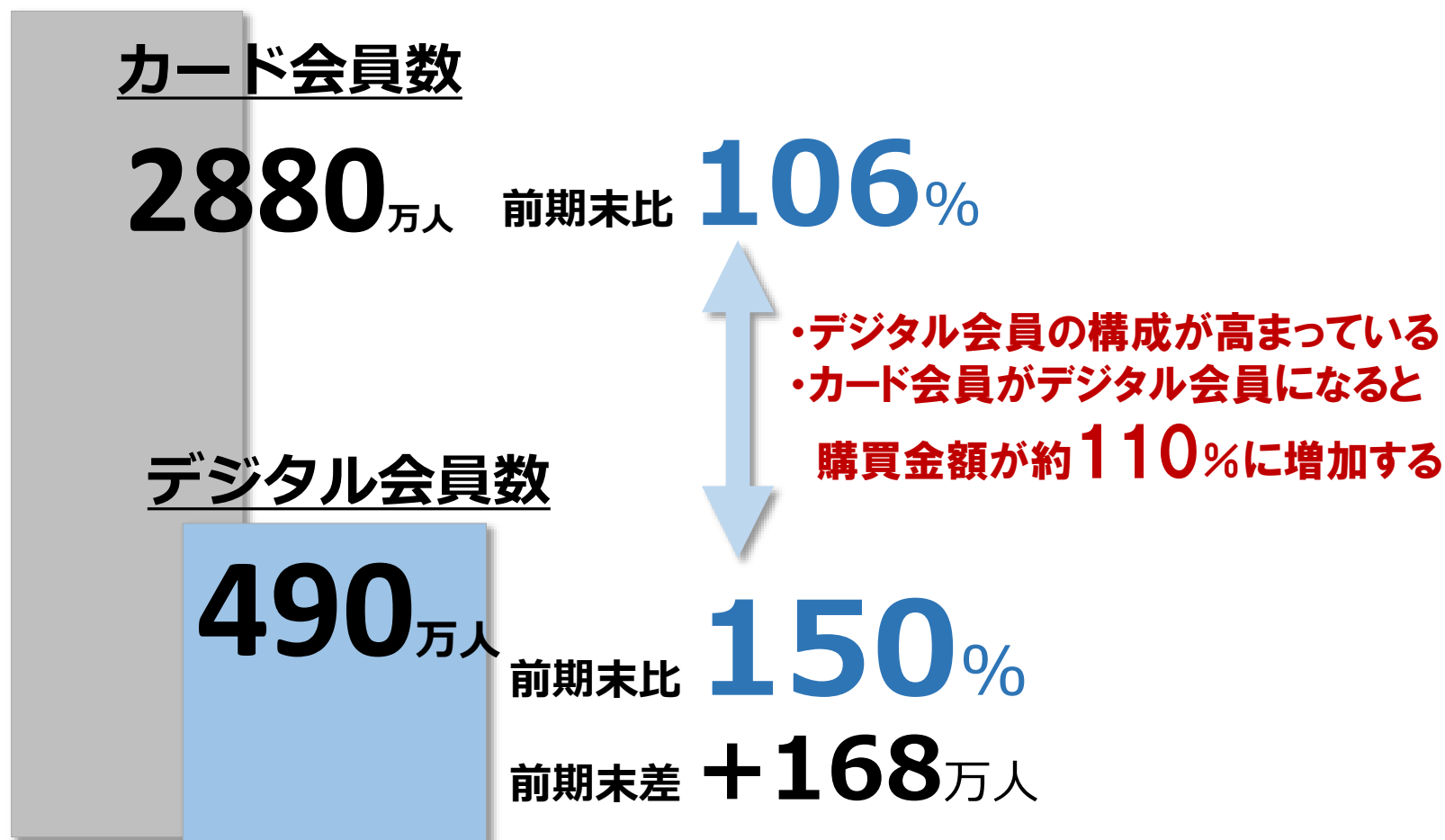
PB商品開発

メーカーブランドの
マーケティング

会員規模と構成

デジタル戦略の基盤となる会員規模は増加が継続している。
特にデジタル会員の増加率が高く、構成が高まっている。

顧客総接点数6,950万

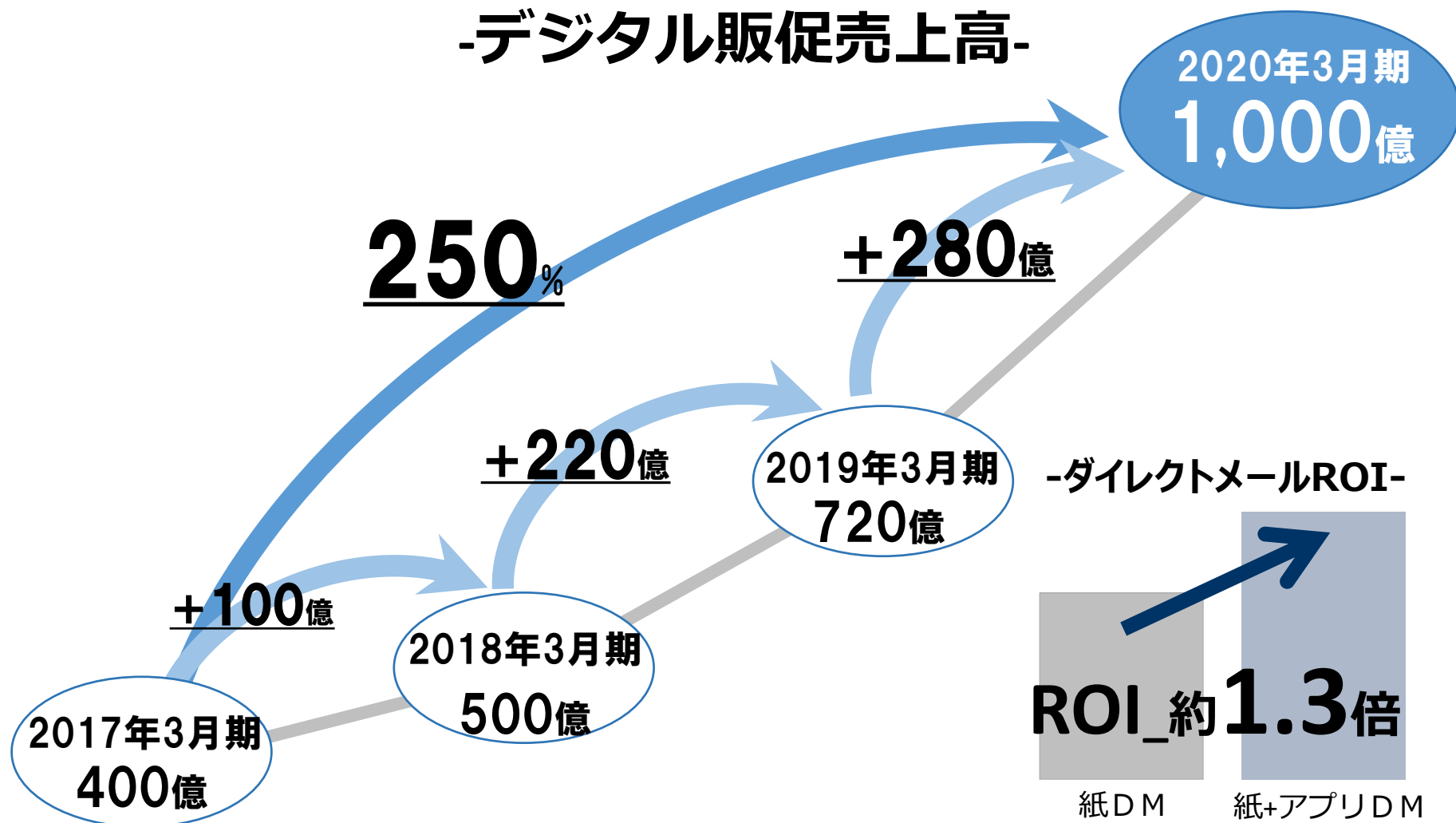


デジタルマーケティング

顧客のスマホにアプローチするデジタル販促を推進している。

デジタル販促が関与した売上高は年々増加して前期は1000億を超えた。

-デジタル販促売上高-



ブランドマーケティング支援

マツモトキヨシのデータベースを活用して、マーケティング活動を行う事業をメーカー様に提案している。

取引件数は大幅に増加しており、売上と利益の影響が高まっている。

取引件数 **224件**

前期比 **130%**

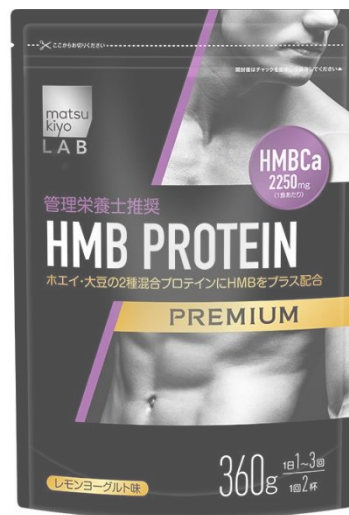
売上前年比 **180%**

営業利益率 **55%**



戦略テーマ：専門領域での事業規模拡大

データ分析を進めてPBの商品開発や新業態の展開に活用している。
美と健康の専門性が高まることで売上利益の改善に貢献している。



P B 商品
売上高構成比

11.4%

前期差 **+0.8pt**



matsukiyo LAB

健康サポート薬局

22店舗

34店舗

株式会社ココカラファインとの提携

提携によるシナジーを最大化するために、MDの統合を進める。

MDが統合されることで、両社ともに業績の改善が見込める。

MDの統合による提携シナジーの最大化



仕入・契約

商品・備品・契約の優位条件の相互反映

P B 開発

相互データの活用によるPB開発の高度化

販促

販促ノウハウの共有と統合によるコスト抑制

2021年3月期の主な取り組み

2021年3月期は3つの戦略テーマと提携シナジーの最大化に取り組むことで、業績を改善させていく。

グローバル化の更なる進展

デジタル化の更なる高度化

専門領域での事業規模拡大

提携シナジーの最大化



参考資料

Matsumoto KiYoshi
Holdings

目 次

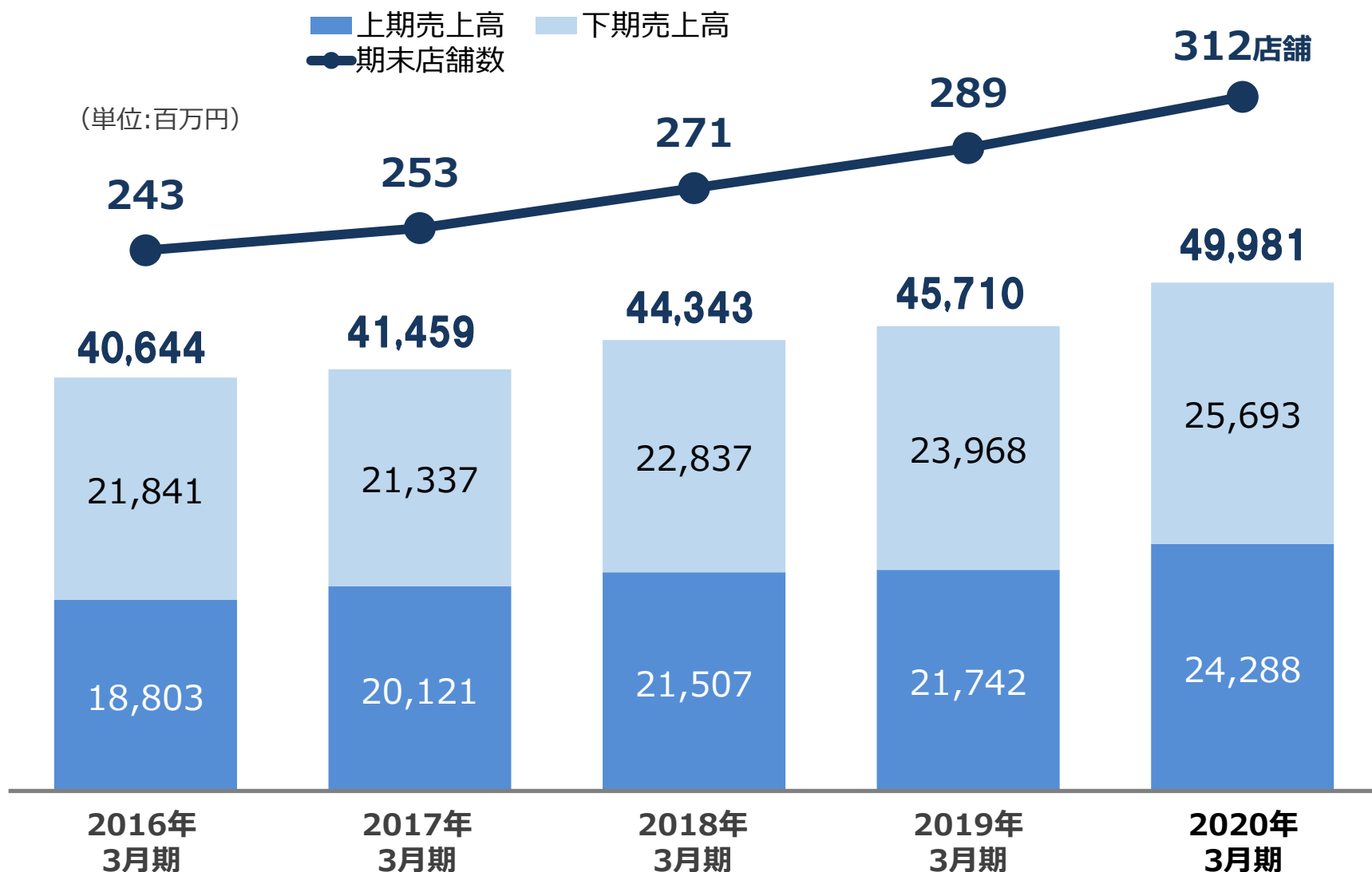
マツモトキヨシグループ 買上客数・客単価（卸売除く）	P 3 2
調剤薬局・調剤併設店舗 実績推移	P 3 3
地域事業会社の状況	P 3 4
プライベートブランド商品 売上動向	P 3 5
マツモトキヨシグループ 顧客接点の状況	P 3 6
E S Gへの取り組み	P 3 7
第2四半期累計期間実績 5ヵ年推移（連結）	P 3 8
通期実績 5ヵ年推移（連結）	P 3 9

マツモトキヨシグループ

買上客数・客単価（卸売除く）

	2019年3月期 実績			2020年3月期 実績			前期 増減
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
売上高 （百万円）	276,033	277,537	553,570	288,433	278,229	566,662	13,092
顧客数 （千人）	144,847	143,864	288,711	148,556	150,048	298,604	9,893
販売数量 （千個）	589,889	573,042	1,162,931	598,530	581,027	1,179,558	16,626
客単価 （円）	1,906	1,929	1,917	1,942	1,854	1,898	△20
1品単価 （円）	468	484	476	482	479	480	4
1人当たり 買上個数（個）	4.07	3.98	4.03	4.03	3.87	3.95	△0.08

調剤薬局・調剤併設店舗 実績推移



地域事業会社の状況

全体概況

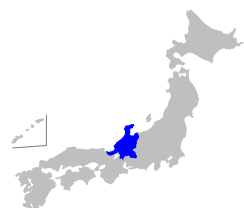
- 
 ■ 消費税増税駆け込み需要
 ■ コロナ影響による国内需要拡大

- 
 ■ コロナ影響によりインバウンド需要低調
 ■ シーズン品低調 (冷夏・暖冬)



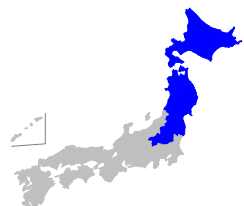
マツモトキヨシ

101.5% 郊外型店舗の売上拡大
調剤・通販事業も伸長
(売上高前年比)



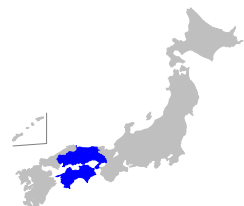
示野薬局

99.9% 店舗数減少も
既存店が伸長



マツモトキヨシ東日本販売

101.2% 台風の影響を受けるも
出店により売上拡大



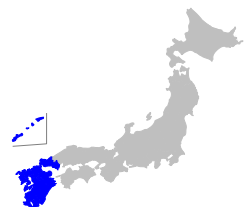
マツモトキヨシ中四国販売

104.7% 出店により売上拡大
調剤事業も伸長



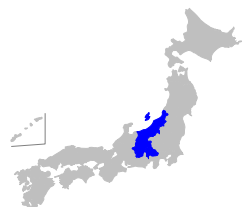
ぱぱす

104.9% 既存店・調剤事業の伸長
インバウンド需要も拡大



マツモトキヨシ九州販売

105.0% 出店により売上拡大
既存店も伸長



マツモトキヨシ甲信越販売

108.3% 既存店の伸長
調剤事業も売上拡大



マツモトキヨシファーマシーズ

111.9% 薬価改定の影響受けるも
処方箋単価増により伸長

プライベートブランド商品 売上動向

HD小売事業売上高に
対する構成比

10.1%

10.6%

11.4%

医薬品 ▶

44%

44%

PB売上高に
対する構成比
43%

化粧品 ▶

19%

21%

19%

雑貨 ▶

31%

30%

32%

食品 ▶

6%

5%

6%

2018年
3月期

2019年
3月期

2020年
3月期

【参考】
アイテム数(SKU数)

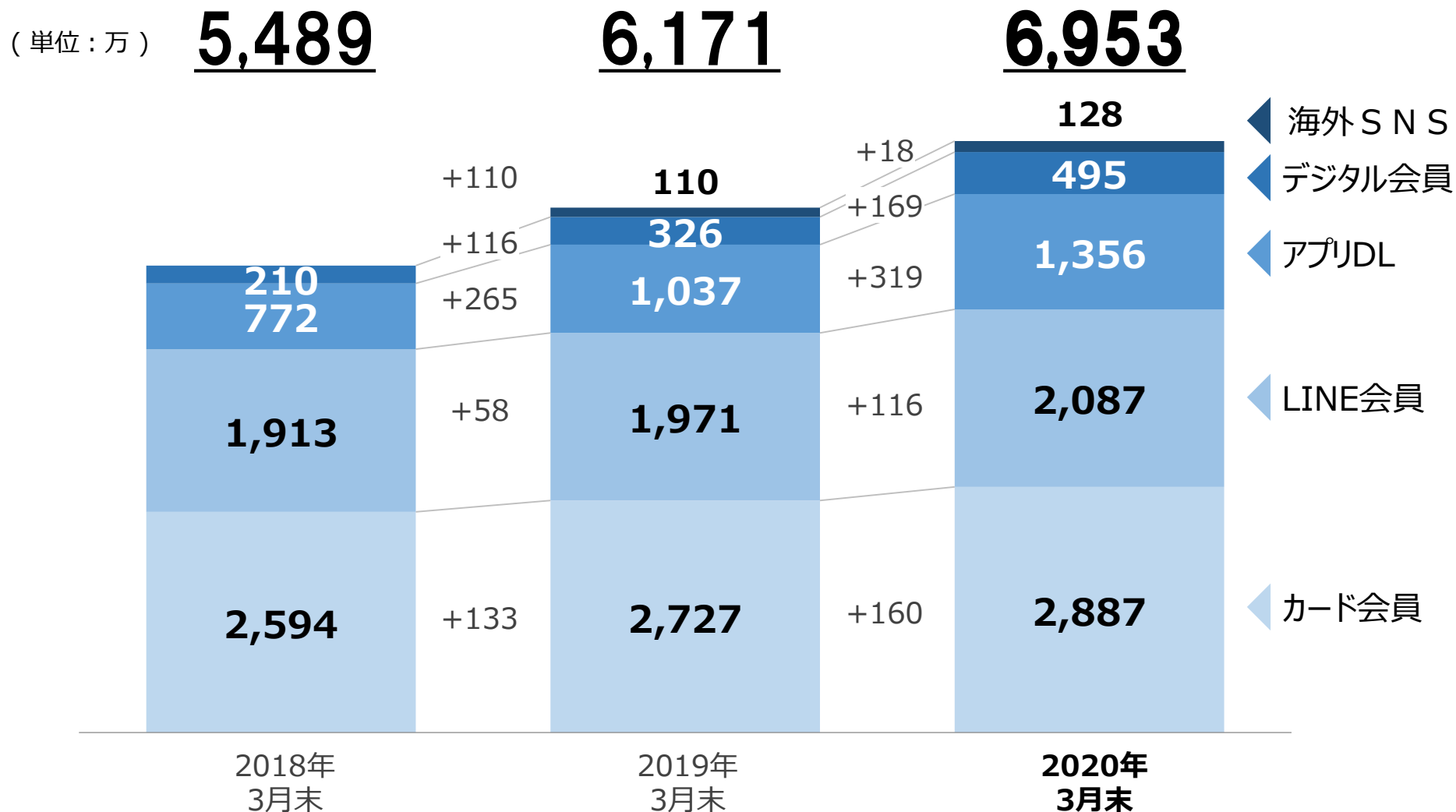
2,354

1,499

1,716

※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。

マツモトキヨシグループ 顧客接点の状況



ESGへの取り組み

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
- ・健康経営優良法人の認定
- ・女性活躍推進（えるぼし認定）
- ・育児介護との両立支援
- ・リモートワーク・変形労働時間制度
- ・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

- ・近畿大学との「PB商品共同開発プロジェクト」始動
- ・日本大学薬学部にて奨学金制度を設置
- ・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（台風15号・19号、北海道胆振東部地震、台湾地震など）
- ・災害復興支援活動の実施
- ・そらぶ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

- ・プラスチック製レジ袋・容器包装の削減
- ・店舗・本部の省エネ化（機器・運用）の推進
- ・ペーパレス化の推進

■ 環境保全活動団体への寄付、支援

- ・日本自然保護協会への商品売上の寄付
- ・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

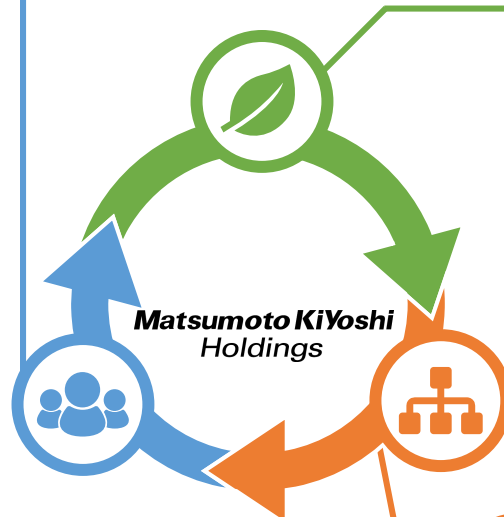
- ・独立社外取締役3分の1以上
- ・取締役会実効性評価の実施
- ・女性役員の選任
- ・株式報酬制度の導入、割合増加

■ 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

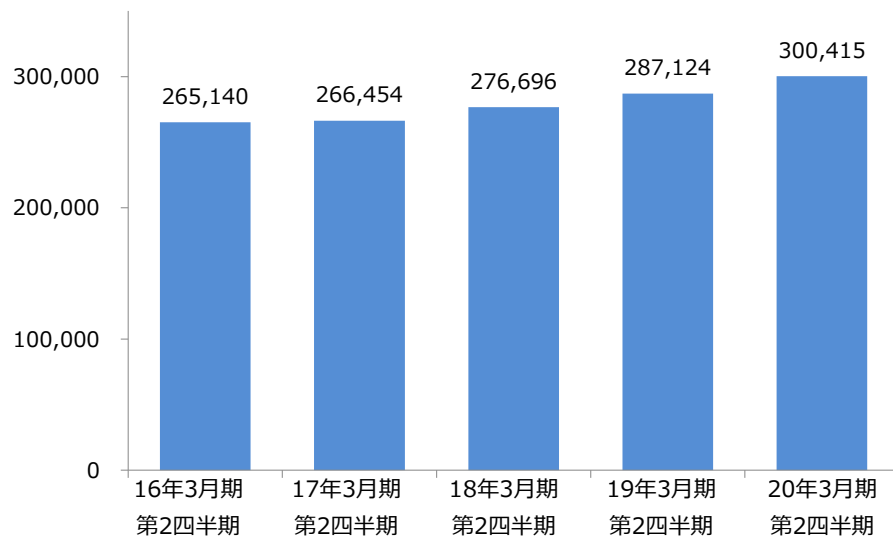
■ リスクマネジメントへの取り組み

- ・情報セキュリティ委員会の開催

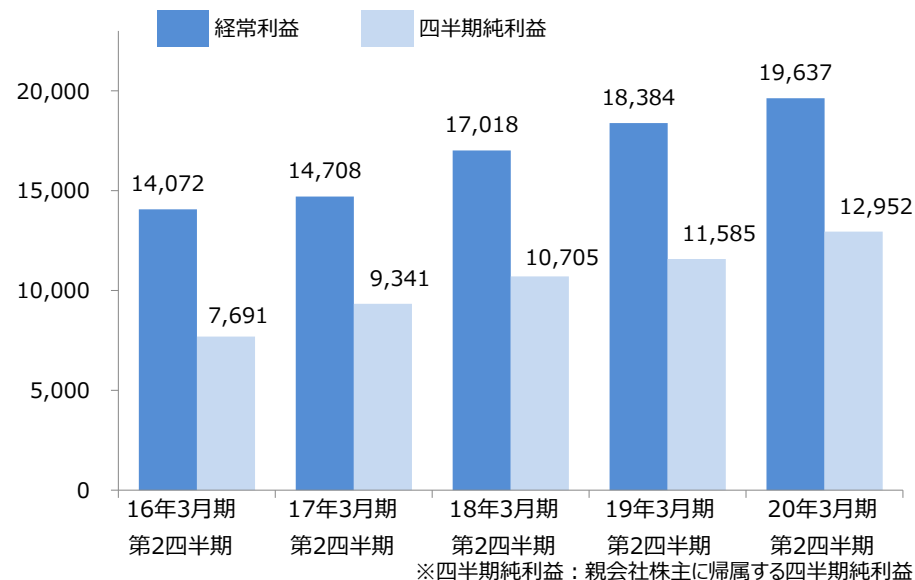


第2四半期累計期間実績 5 年推移 (連結)

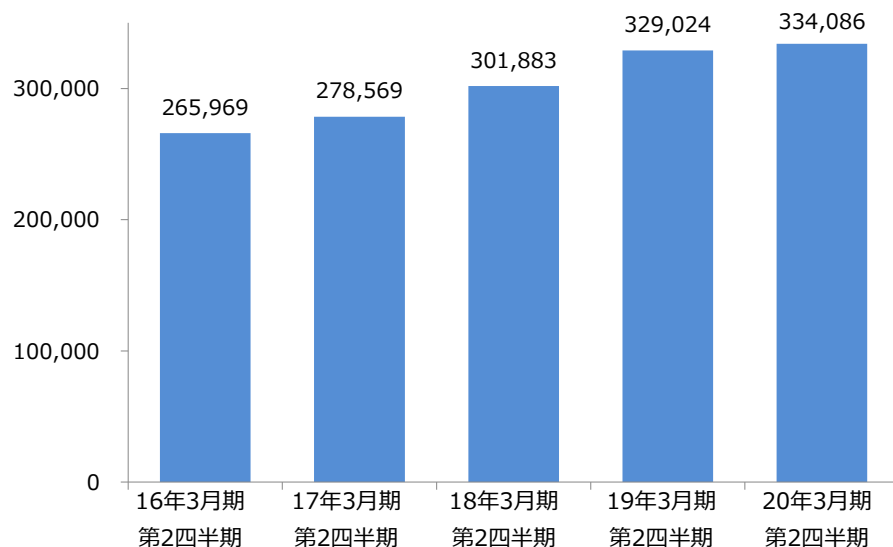
■ 売上高推移(単位：百万円)



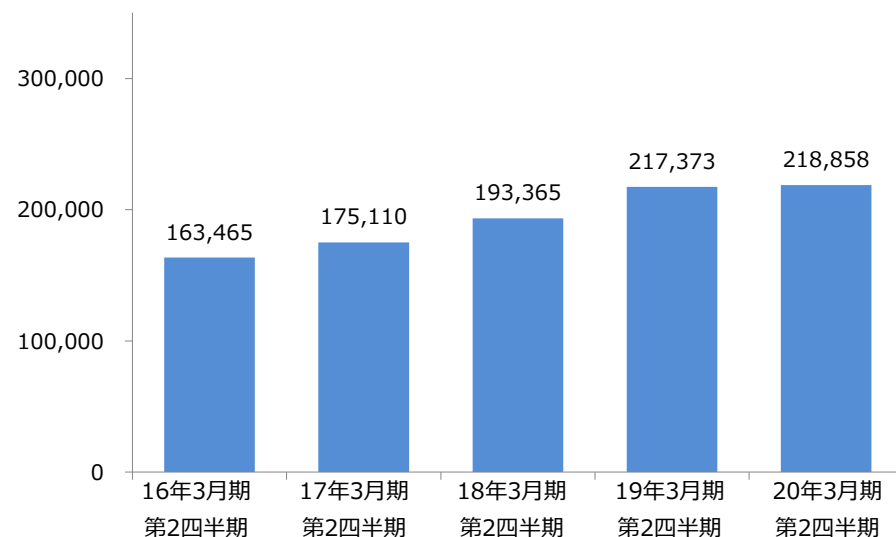
■ 経常利益・四半期純利益推移(単位：百万円)



■ 総資産推移(単位：百万円)

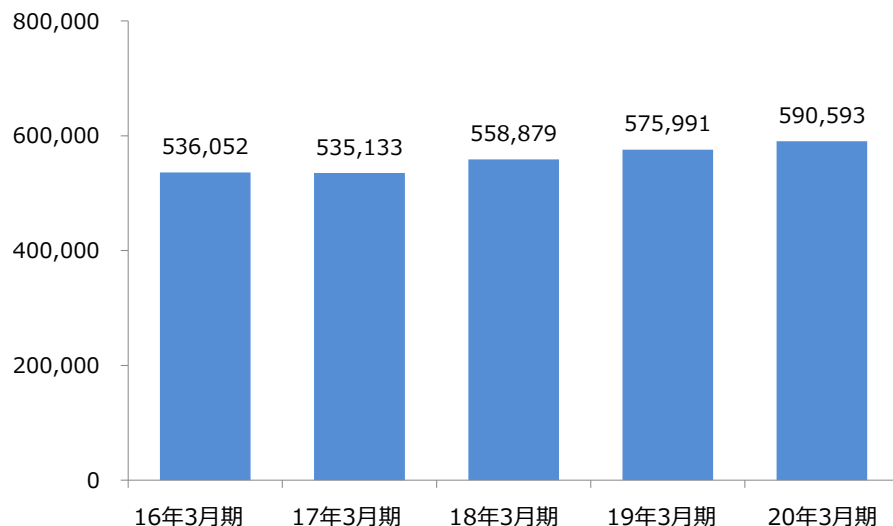


■ 純資産推移(単位：百万円)

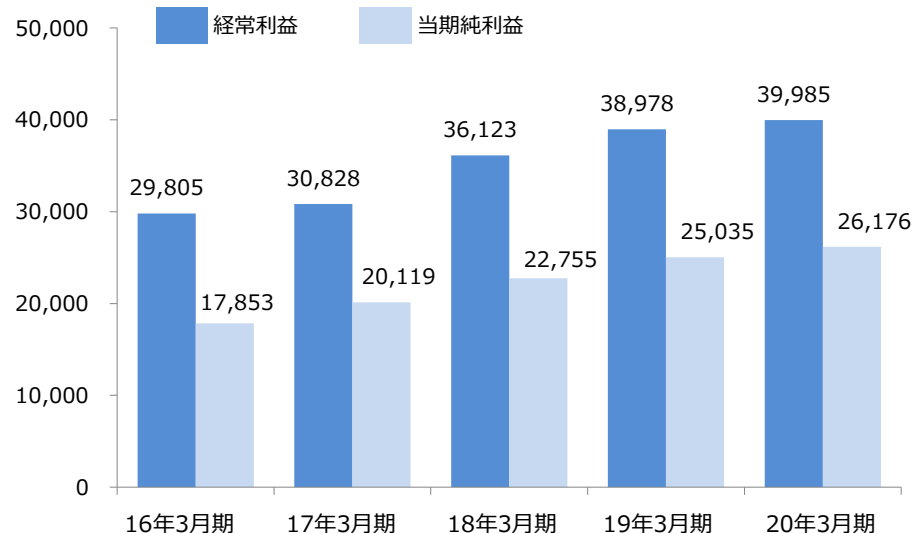


通期実績 5 力年推移（連結）

■ 売上高推移(単位：百万円)

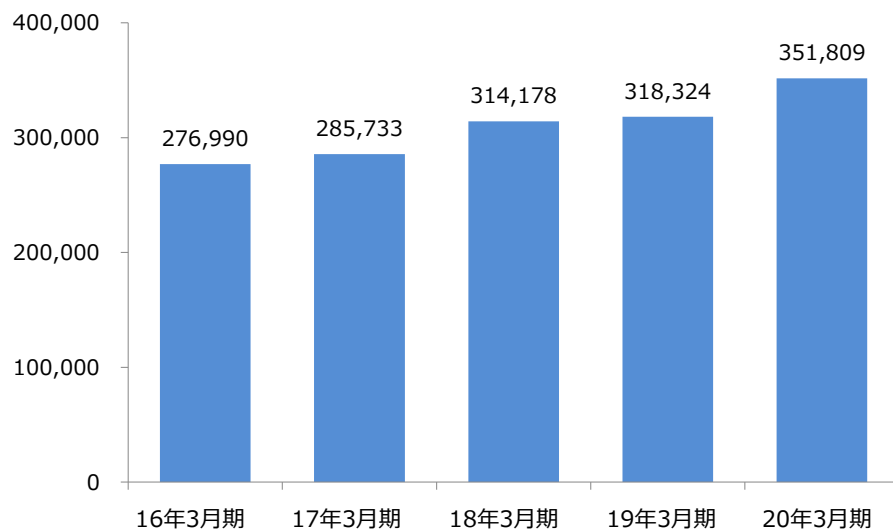


■ 経常利益・当期純利益推移(単位：百万円)

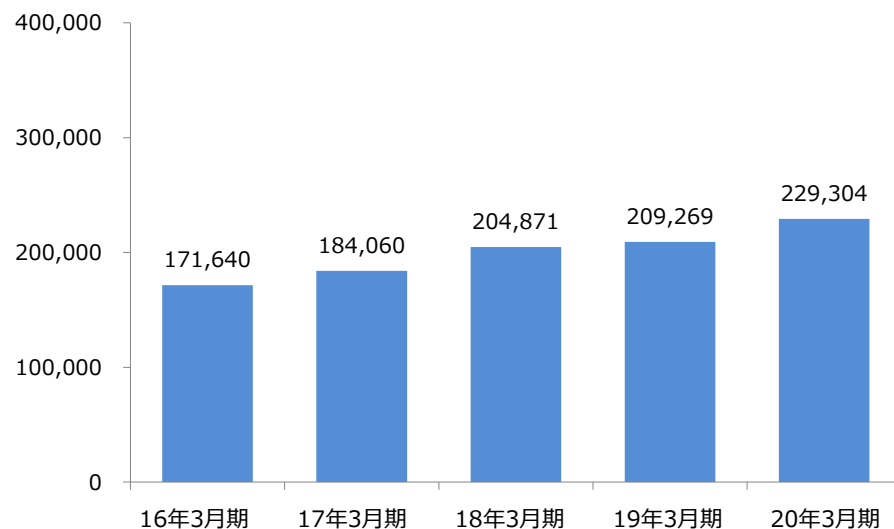


※当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

■ 総資産推移(単位：百万円)



■ 純資産推移(単位：百万円)





2020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。