

› 中期経営計画 2019-2021

VIVA MODEL for the Growth

～積極投資で高成長HCモデル確立し業績拡大へ～

株式会社LIXILビバ
2019年5月7日

ビバホーム
LIXIL VIVA

■ 中期経営計画2019-2021の位置付け

■ 2017～2018年度 株式上場&資材流通のゲームチェンジ

- ・ 14期連続売上成長を達成し営業利益高100億円超を継続
- ・ ゲームチェンジによる価値創造でROE10%超、潤沢なFCF創出

■ 2019～2021年度 積極投資で高収益HCモデル確立し成長拡大へ

- ・ 中期経営計画「VIVA MODEL for the Growth」策定し持続成長軌道に
- ・ 独自のHCコンセプトを確立し差異化とともに競争優位性を確立

■ 2022年度～ ネクストステージへのステップアップ



■ 事業環境の認識と対応

中期の事業課題を克服し成長アクセルに転換する

【中期の事業課題】

- 人材不足への対応
- 建築コスト上昇
- 海外調達コスト上昇
- ネット等購買チャネルの多様化
- 人口減少と高齢化の進行

【対応策】

IT活用での店舗オペレーション改革と生産性向上
新規採用者の中途採用比率50%目標

VE（バリュー・エンジニアリング）による
専属設計事務所と共同でのコストダウン実現

カントリーリスク軽減に対する取り組み強化
海外物流のコスト削減

リアル店舗の特性を生かしたサービス強化
ネットと連動した新規サービス創出

店舗付帯設備の充実による集客力の向上
モール形態でのファミリー層の取り込み
“疲れない店舗、分かりやすい店舗”づくりの推進

■業績目標

2021年度（2022年3月期）

売上高 2,260億円

営業利益 125億円

営業利益率 5.5%

売上高年平均成長率

2019/3－2022/3：+8%

営業利益年平均成長率

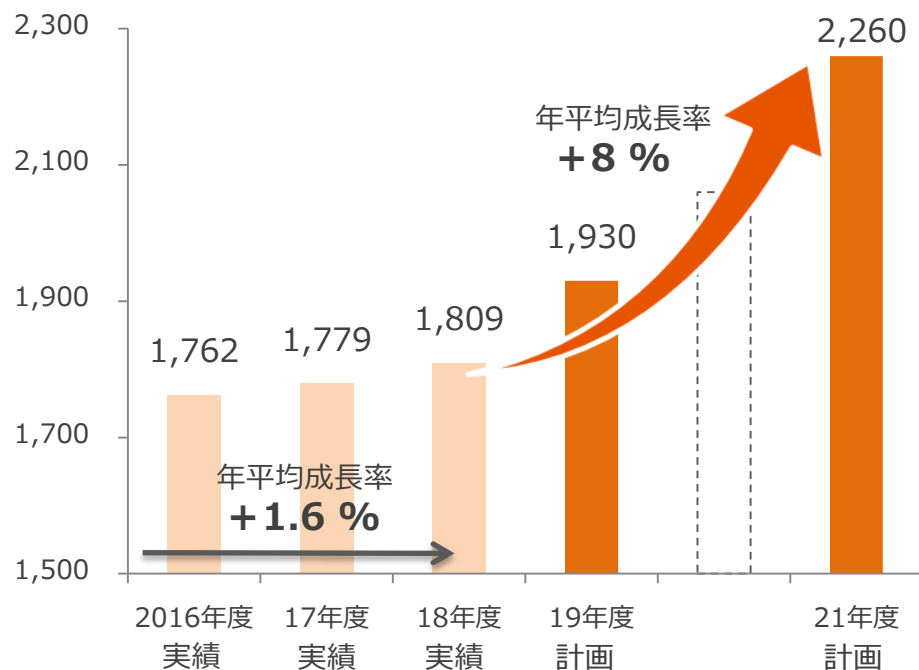
2019/3－2022/3：+5%

(億円、%)	2018年度 実績	2021年度 計画	18年度対比	
			増減	成長率
売上高	1,809	2,260	451	124.9%
営業利益 (率)	108 (6.0)	125 (5.5)	17	115.6%
ROE	※1 ※2 11.0	10.6	▲0.4pt	—
ROIC ※3	※2 6.2	6.6	0.4pt	—
EBITDA	15,924	19,906	3,982	—
有利子負債 ※4	310	310	0	—

■ 収益計画

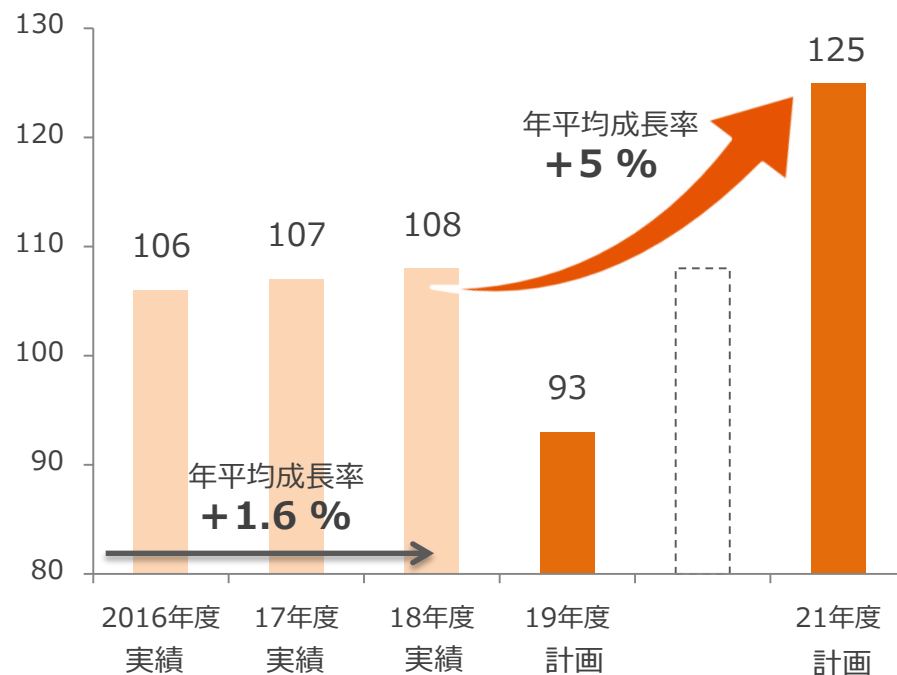
売上高

(単位：億円)



営業利益

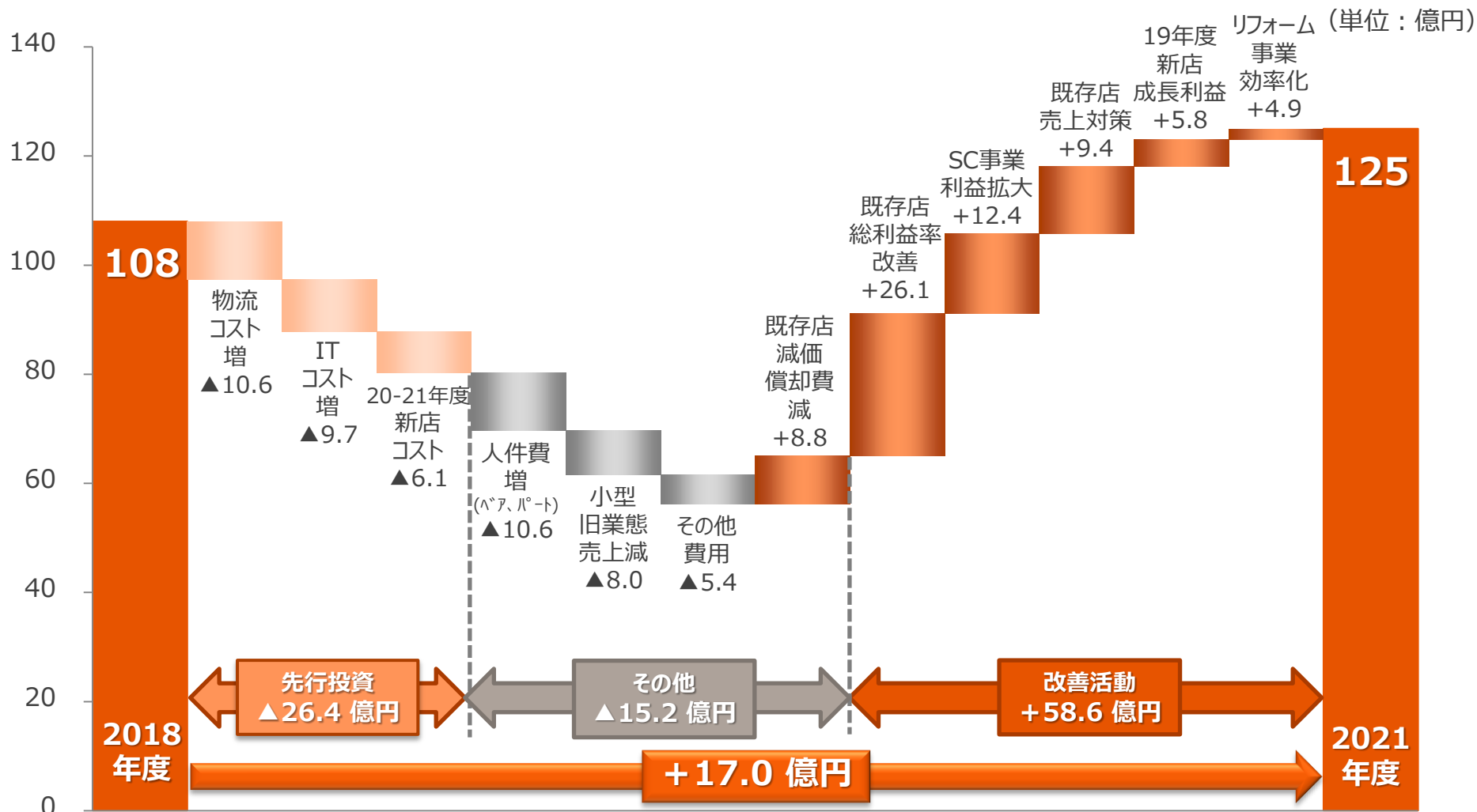
(単位：億円)



- 本計画期間は大型SC「ビバモール (VM)」を含め、SVHを毎年7店舗の新規出店を計画。
- 初年度の19年度に新規出店7店舗を予定。前年18年度からの連続7店舗の出店に加え、IT投資が増加、首都圏および関西での物流センターを整備することから、営業利益は前期比▲15億円の減益を予想。以降は増益を計画。

■ 営業利益の要因別内訳 (2018-2021)

物流、人件費、ITコストを店舗収益の改善で吸収し利益を最大化



■ 営業利益の要因別内訳 (2018-2021)

(単位：億円)

内訳		増減額
先行投資	物流コスト増	▲10.6
	ITコスト増	▲9.7
	20-21年度新店コスト	▲6.1
	計	▲26.4
その他	人件費（ヘア、パート）	▲10.6
	小型旧業態売上減	▲8.0
	その他費用	▲5.4
	既存店減価償却費減	8.8
計	▲15.2	
改善活動	既存店総利益率改善	26.1
	SC事業利益拡大	12.4
	既存店売上対策	9.4
	19年度新店成長利益	5.8
	リフォーム事業効率化	4.9
計	58.6	
合計		17.0

■ 投資計画

大型の新規出店とともに既存店投資を継続し、期間総投資350億超を計画

(単位：億円)

項目	3年間投資額合計	具体的な施策
新規出店	190	モールを中心とした大型店の出店強化
既存店対策	60	新MD導入などによる競争力向上
物流対策	39	全国物流カバー体制の確立
IT関連	42	ローコストオペレーション実現
新サービス	23	来店頻度向上へのサービス充実
合計	354	
減価償却費	202	

■ 成長テーマと重点施策

- 全国に出店加速し建築プロ事業者囲い込み
- 高集客&高収益モール展開で新規顧客層の開拓
- ロジスティクス再構築&物流構造改革
- 既存店の差異化推進とIT活用による生産性向上



重点施策

1. 「スーパービバホーム (SVH)」「ニュービバホーム (NVH)」を首都圏および大都市圏で出店加速しドミナントの深耕を図る。
2. 品揃え&サービス拡充でプロ事業者の顧客化を推進する。
3. SVHを核とするホームスタイルSC「ビバモール (VM)」展開で収益力強化とともに30~40代の新規顧客を創出する。
4. 店舗へのIT導入を促進し高サービス、省人化、生産性向上を実現する。
5. 新センター稼働など物流機能の効率化を図りロジスティクスを再構築する。
6. 店舗へのサービス設備導入によって来店目的性、利便性を高める。

1. 首都圏、および全国大都市圏に出店加速

年間新規出店数 7店舗 合計21店舗、期間中のモールは10施設

各開設モールのテナント数は30～50店舗を予定

出店時期 (店舗数)	店舗名	核業態	エリア	出店形態		
				モール	単独	ローコスト
19年度 (7)	四日市泊	SVH	中部東海		●	
	志摩 (仮称)	SVH	九州			●
	小田原 (仮称)	SVH	首都圏		●	
	大木 (仮称)	SVH	九州			●
	本庄中央 (仮称)	SVH	首都圏	●		
	甲斐甲府 (仮称)	SVH	首都圏	●		
	東松山 (仮称)	SVH	首都圏	●		
20年度 (7)	九州、首都圏、関西にモール3か所を含む、計7店舗を出店予定					
21年度 (7)	首都圏、関西、中部東海、九州にモール4か所を含む、計7店舗を出店予定					

項目	2017年度	18年度	19年度	20年度	21年度
新規出店数	3	7	7	7	7
閉鎖店舗数	2	0	2	0	0
期末店舗数	89	96	101	108	115

2. プロ事業者の顧客化推進

順調に拡大するプロ事業者の困り込みを加速

リフォーム現場の課題解決を念頭に商品・サービスを開発する

PB資材の開発&調達強化

- 調達ボリュームを活かしたプロ向け商品開発に注力
- 新素材等を使用したオリジナル建築資材の開発を推進
- 高品質で低価格な内装建材などリフォーム現場に必要な少ロット対応商品を提供

プロ向けオリジナル商品



ラワンランバー



MDF (中密度繊維板)



OSB合板



シナベニア



ピン付足場パイプ



塗装用具 (刷毛・グラブ)

カード会員獲得推進

① 売掛カード

大手法人を中心に獲得強化

法人様のビジネスをサポート! 後払いサービス

ビジネスサポートカード



ビバホーム・スーパービバホーム・ヴィシース
全店で利用できます!

② VIPカード

入会促進



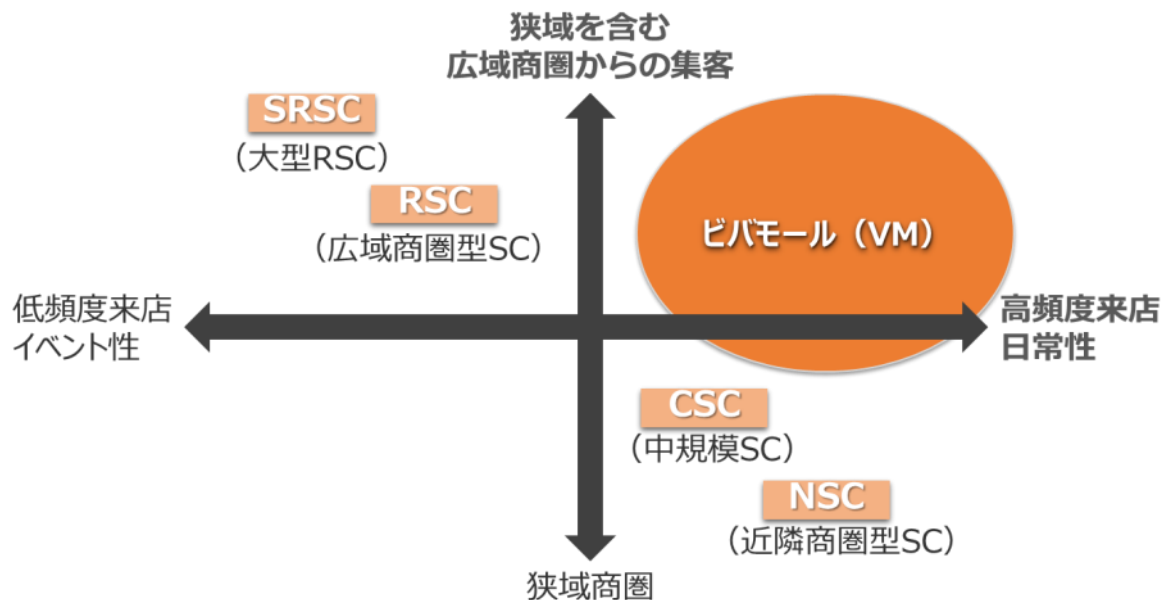
3. ホームスタイルSC「ビバモール」展開

SVHを核店舗とした「生活密着型SC」を積極的に出店

核店舗の広域集客力でSC全体の収益向上、テナント収入等で早期黒字化し投資を早期回収

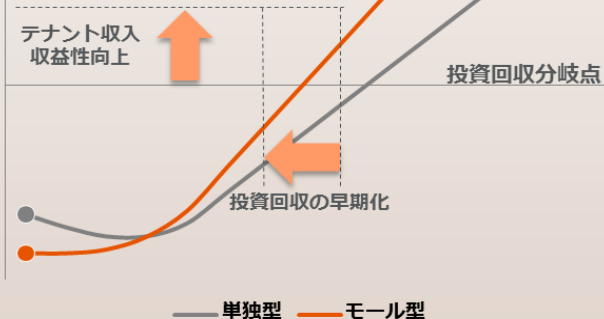
項目	2017年度	18年度	19年度	20年度	21年度
新規開設数	0	0	3	3	4
総モール数	14	14	17	20	24

■ 集客力と来店頻度を軸としたポジショニング



単独型とモール型の投資回収イメージ

モール型出店による集客力向上とテナント収入により収益性が向上、投資回収も早期化



地方自治体と大型モールのタイアップ

事例：ビバモールによる愛知県一宮市での都市再生事業

遊休地の一宮競輪場跡地活用での中核商業施設の開発と地域再生への貢献

中部東海ドミナントを形成する中核店舗で、既存SVH岐阜柳津、名古屋南を繋ぐ



4. 人手不足に対応するIT活用事例

不足する人材へ対応、生産性向上で貴重な現場の力をサービスレベルのアップへ
店舗スタッフの携帯IT端末に搭載する機能を高度化し店舗オペレーションを改革する



スマホでインカム



- マルチ端末開発による店舗オペレーションの省力化&効率化
- 全店舗のスタッフに装備し店舗の接客サービスレベル向上
- 情報共有化による短期間でのスキルアップと戦力化

5. ロジスティクスの拡大再構築

国内センターを再配置し物流の機能強化と生産性向上

関東の物流機能を統合・集約し、関西物流センター & 九州配送センターを整備
 人手不足への対応と運搬コストの軽減（出店拡大を見越した物流機能の効率化）



**アッセンブリー専用
 東松山物流センター
 5万5000㎡**

荷捌き順立て出荷システム



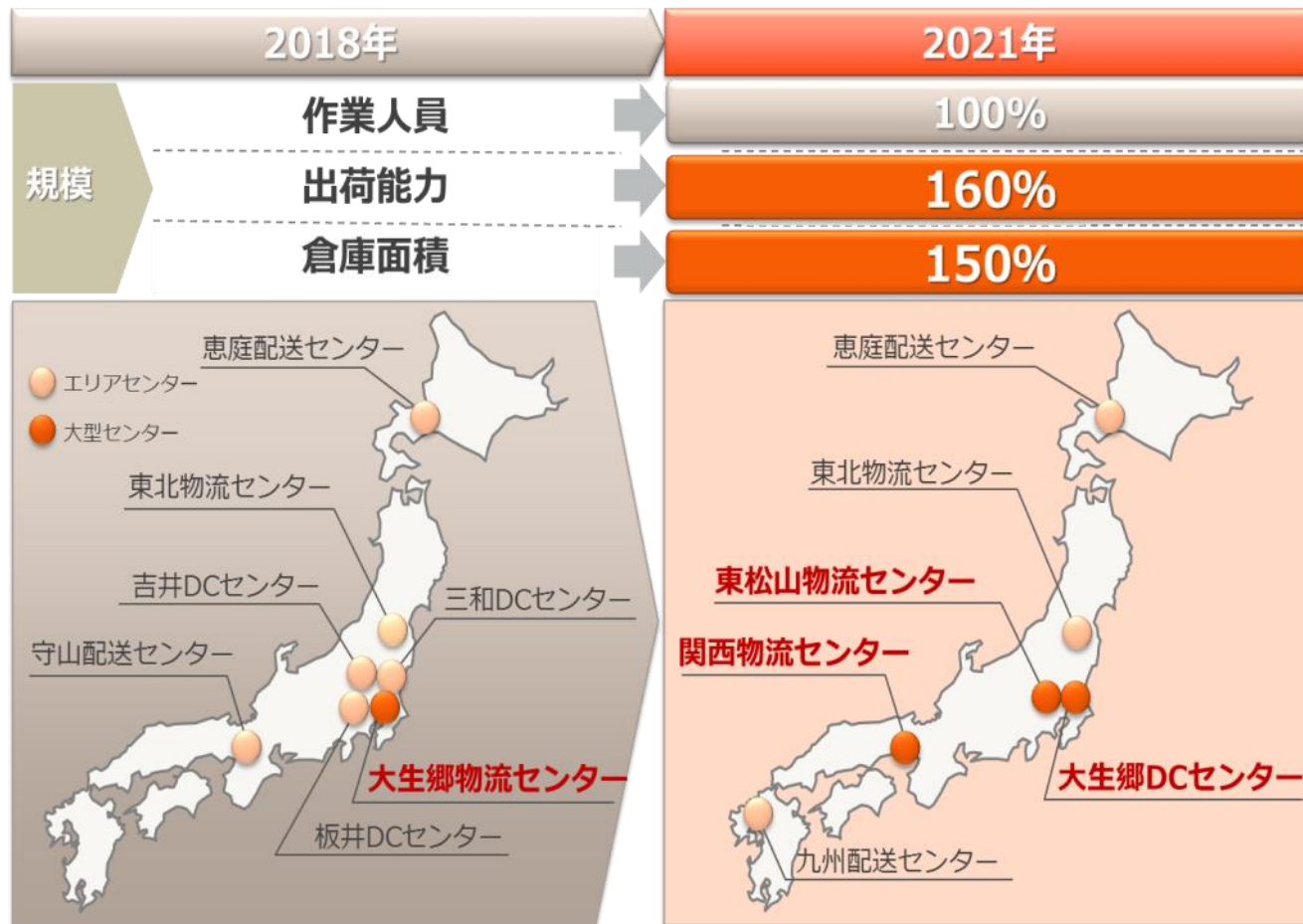
ピースソーター(小物仕分ソーター)



オリコン積付機



出荷仕分ソーター



6. 既存店の機能拡充と利便性向上① 新MD

新MDを導入し売場づくりを改革

プロ客と一般客、当社独自のハイブリッドな視点で新たな売場を創る

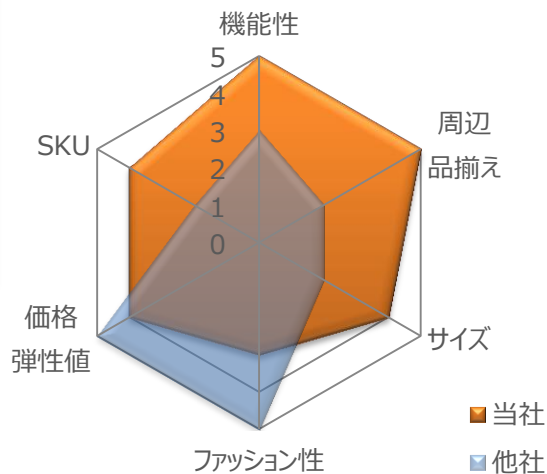
Working Style (ワークウェア&グッズ)

機能性強化商品の品揃えを拡大
仕事のスタイルを重視
コーナーパッケージ化で水平展開



ワークウェアはじめ、
シューズやバッグ、小物など
作業現場の仕事に関する用品を
コーディネートし、
コーナー化する

「Working Style」の新MDイメージ



インテリアガーデニング



スマート&シンプル家電



床材&壁紙専門コーナー



6. 既存店の機能拡充と利便性向上② 新サービス設備

利便性の創出で生活に密着した店舗環境を整備

サービス設備の充実により来店目的性を高め、利用客の顧客化を図る

足湯サービス
(ビバモール)



大型屋根掛け



駐車場隣接
自動洗車機



古紙リサイクル
ステーション

