

## 3094 スーパーバリュー

岸本 圭司 (キシモト ケイジ)

株式会社スーパーバリュー副社長

### 今期はシェア拡大にテーマを絞り、攻めの施策展開を徹底する

#### ◆当社の概要と特長

当社は直近の4月22日現在で、食品スーパー(SM)とホームセンター(HC)を複合した都市型スーパーセンター(8店)、SM単独店(15店)並びに両者の中間形態であるSM+一部HC店(2店)と、様々な特性を持った25店を、首都圏地域(埼玉、東京、千葉)のそれぞれの地域特性に合わせて展開している。

こうした店舗展開に際し当社は、各店舗へ大幅に権限を委譲し、競合店の状況を見極めたうえでの迅速な価格変更(よい商品をより安い価格で販売)、幅広い品揃え(1人用から大家族用、さらには業務用まで店舗周辺地域の特性に合わせ、各店独自に判断)を実践し、集客力を強いものとしている。この結果、当社は競合他社と比べ、高い客単価、高い商品回転率、高い生産性を実現している。

こうした当社の特長は、常に競合店を上回る価格競争力と表裏一体の関係にあり、売上総利益率を下げながらも売上総利益額の最大化を図る一方で、ローコスト経営体質を追求するという、2つの基本戦略をバランス良く組み合わせたビジネスモデルの推進がこれを可能としている。ちなみに、2015年2月期の当社の売上総利益率は、SM事業で20.9%、HC事業で22.3%と業界平均を5~7%程度下回っているが、売上高販管費率は21.0%と業界平均を6%程度下回る水準に抑えられている。

もっとも店舗数増大に伴い、売上高販管費率は年々上昇傾向にあり、当社は目下、更なる業務効率向上に向けて、店舗オペレーション標準化等の取組みを開始している(詳細は後述参照)。

#### ◆2015年2月期非連結決算の概要

当期中、当社は食品SMと日用品中心のHCを複合した品川八潮店を居抜き出店した(昨年3月に開店)。当初は、このほかにSM2店の出店を計画していたが、建築費高騰等により、開店遅延(いずれも本年3、4月に開店)を余儀なくされることになった。新規出店を展望した用地手当て等に、越谷店HC館の増床等も加わり、当期の設備投資額は22億20百万円と前期比6億38百万円増加した。

この間、当社は、期中の開店を予定していた店舗の要員70人を早期に採用したため、当期末社員数は2,019人(パート・アルバイト職員を含む、前期末比76人増)と、一時的に適正人員を超える状態となっている。

こうした下で当期は、消費税増税前の駆け込み需要の反動減、実質所得が伸び悩む中での物価上昇、消費者の節約志向の強まり、天候不順等から、売上高が前期比2.1%増と伸び悩み、602億74百万円に止まった。仕入原価の引き下げ等により、前期を上回る売上総利益率を確保した(前期20.6%→当期21.2%)ものの、新店要員採用を含めた先行投資の実施(前述)から、人件費等の販管費が同7.2%増と膨らんだため(新規出店に関連して、人件費のみならず地代・家賃、水道光熱費も大きく増加)、営業利益、経常利益、当期純利益はそれぞれ4億13百万円、5億20百万円、2億69百万円に止まり、いずれも同36.6%、16.6%、27.2%減と、厳しい結果を伴って着地した(なお、当期は店舗に係る減損損失66百万円を特別損失として計上している)。こうした事実を謙虚に受け止め今期は、改革を大胆に進めるとの方針で臨んでいる(詳細は後述)。

上述した厳しい状況は、特に期前半の既存店売上高の落込みに象徴されている。昨年4月の消費税増税に際して当社は、分かりやすくレシート上で税込価格を表示したため、結果として顧客に、「税抜き価格を表示している競合他店と比べ、スーパーバリューの商品価格は高い」との誤ったイメージを植え付けてしまい、期の前半は、需要の実勢以上に客数、売上高を落とす事態を招来した。こうした誤ったイメージを払拭するため当社は、クーポン券の活用、一律割引セール、バイヤー厳選商品の「厳選特価」と銘打ったEDLP販売(最大600商品を対象)等の販促企画、生鮮食品を中心に「よい商品をより安く」を前面に出した販売強化を実施した。その結果、昨年11月後半からは、客数、売上高等が急速に回復しているが、期を通じて見ると、既存店売上高としては前期比3.2%減、客数でも同4.9%減と、ともに前期を下回る結果となっている。

当期の売上高を事業別に見ると、SM事業は、生鮮食品で昨年11月以降特に、前述した販促策の効果がでて、前期比2.7%の増収となった(生鮮食品で同5.2%増加した一方、グロッサリーは、同0.3%増にとどまり苦戦した)。一方、HC事業は、日用消耗品等一部商品を除いて増税の影響が大きく、同0.3%減少した(特に、日用大工用品、エクステリア用品、リフォーム用品等が大きく落ち込んだ)。

上述した業績展開を受けて、当期の配当として当社は、前期比3円増配して1株33円と予定している。厳しい決算結果ではあったが、株主にできる限り利益還元するとのかねてからの方針に立ち、昨年11月からの業績の急速回復等の情勢を勘案したうえで決定した措置である。

当期末の貸借対照表のうえでは、総資産、負債合計が共に前期末比49億97百万円、47億91百万円増と大きく増加したが、これは、当期末が金融機関の休日に当たったことに伴う一時的な異常値である。こうした中で、新規出店に向けた土地取得等から、固定資産、有利子負債残高がそれぞれ同16億81百万円、16億50百万円増加して、146億33百万円、68億38百万円になったことが目立っている。

キャッシュ・フロー面では、営業活動で、前述した期末日の休日要因も影響して、40億66百万円の資金を獲得した。この間、投資活動では、新規出店に向けた土地取得等で22億23百万円の資金を使用した一方、財務活動では、所要資金の借入で12億64百万円の資金を獲得した。この結果、当期末時点での現金等の資金の残高は、前期末比31億7百万円増加して、41億52百万円となった。

## ◆今後の取組み方針と今期の業績見通し

当事業展開の前提となる出店戦略については、これまでと大きな変化はなく、確実な需要が見込める首都圏1都3県の市街地・人口密集地をターゲットとするドミナント出店を基本とし、年間3~4店新規に出店するとの方針を維持している(SM単独店を主体に、数年に1店SM・HC複合店を出店)。こうした方針の下、今期はSM店2店を既に開店した(3月に福生店、4月に春日部大場店)ほか、秋には4年ぶりに大型のSM・HC複合店(当社最大規模の店舗となる八王子高尾店)を開店する計画である。このほか、よい物件があればとの条件付で、居抜き出店も念頭に置いている。

当社にとって創業20周年を控える今2016年2月期を当社は、成長第2ステージのスタートとなる年と位置づけ、「変化」をキーワードとして大胆な改革を遂行して強い利益体質の会社を実現することを目標に、2つの取組みを進めている。

取組みの一つが、従業員一人一人の能力レベルのボトムアップを図る試みで、具体的には、①技能・知識の伝播を中心とした従来の教育体制から、キャリアアップに主眼を置いた教育体制への再構築、②やる気あふれる若手人財の売場責任者への登用等、社員のモチベーション向上と人財活性化の推進、③パート社員に対する社員に準じた評価体系の適用(パート社員の社員並みの戦力化を意図し、昨年3月から実施)等の取組みを既に始めつつある。

当社はこのほか、標準化に向けた取組みも進めている。店舗数が25にも拡大した現在、従来当社が採ってきた店舗主導主義だけでは非効率な部分が目につく状況となっているだけに、今後の一段の成長実現のため、店

舗主導主義の強みを残しつつ、店舗のオペレーションに限らずすべての業務について標準化を図るとの大胆な取組みを進めている。

以上の取組みについては、中長期的な視点に立つこと、すなわち早い段階での成果をいたずらに求めず、着実に息長く推進していくことが必要である。

そこで今 2016 年 2 月期については特に、前期に落とした売上を必ず取り戻し、シェアを拡大することを最大のテーマとして攻めの姿勢を徹底し、顧客に圧倒的に支持される店舗の再構築に取り組むとの方針を強く打出している。すなわち当社は、前期決算で厳しい結果に終わった最大の要因は、「スーパーバリューらしさが薄れてしまった」ことにあると反省したうえで、価格・品揃え・鮮度・活気等の面で原点に遡って基本を徹底するとの方針を固めている。

具体的には、当社のモットーである「よい商品をより安く」を徹底する。基本戦略である売上総利益率を抑えた価格設定により、「スーパーバリューは安い」との顧客イメージを呼び戻すだけでなく、特に生鮮食品を中心に、「できたて」、「作りたて」、「おいしい」にこだわった鮮度のよい商品提供で、「スーパーバリューは安いだけでなく、プラスめがある」との顧客評価を定着させることを目指している。こうした取組みの成果は昨年 11 月から現れているが、今期は期を通じて明確化すると目論んでいる。

同時に当社は、SM 店の取組みとして、レジ前に配置している生活関連コモディティ商品の幅を可能な限り広げ（電池、文具、ゴミ袋からペットフード、洗剤にまで品揃えを拡大）、顧客の利便性を向上したいと考えている（昨年こうした取組みを先行して試行した一部 SM 店では、客数が 2 桁台で増加する、等の実績をあげている）。

こうした商品展開面での取組みの効果をあげるためには、店舗の魅力を一段と向上させること、すなわち店舗力の強化も重要になる。

店舗主導主義という当社の特長を十二分に発揮して地域の顧客ニーズを汲み取り、きめ細かなサービスを提供することで顧客からさらに支持されるよう、店舗再構築に向けて、店長、スタッフの意識改革を含めたレベルアップに取り組む方針である。

以上の取組み方針に基づき、今期の既存店売上高について当社は、前期比 5.0%増まで伸ばすことを計画している。これに八王子高尾店等の新店効果も加わり、売上高は前期比 20.7%増と大きく増加して、727 億 47 百万円に達すると見通している。売上総利益率の低下(20.1%と前期比 1.1 ポイント低下)を甘受してでも弾力的に価格設定するという当社の基本戦略モデルに立脚して、客数を呼び戻し売上の大幅増加につなげるというもので、前述した今期のテーマを反映した内容となっている。

経費面では、既に先行して採用している社員の過剰状態が新店開店に伴い順次解消することになるが、4 月に入社する新卒社員(29 名)の人件費計上、新店における一時的経費の発生等により販管費が増加するため、営業利益、経常利益、当期純利益は、それぞれ 5 億 16 百万円、5 億 70 百万円、3 億 11 百万円、各利益の増益率は 24.9%、9.6%、15.3%と、増収率と同程度ないし増収率以下に止まると見通している。

なお、経常利益の増益率が小さいのは、今後の新規出店に向けて膨らんだ借入金に対する支払利息の増加を織り込んだことによるものである。

(平成 27 年 4 月 22 日・東京)

\* 当日の説明会資料は以下の HP アドレスから見ることができます。

<http://www.supervalue.jp/ir/>