

## 3094 スーパーバリュー

岸本 七郎 (キシモト シチロウ)

株式会社スーパーバリュー社長

### 現金ポイントカードで複合店のメリットを生かす

#### ◆スーパーバリューの基本戦略

当社は、食品スーパー(SM)とホームセンター(HC)を複合化した都市型スーパーセンターを多店舗で展開している。当期末現在、店舗は埼玉県内10店舗、東京都内3店舗、千葉県内1店舗の合計14店舗となり、地域別の売上構成比は埼玉県62.7%、東京都30.0%、千葉県7.3%となっている。

「店舗への大幅な権限委譲」、「よい商品をより安く」、「幅広い品揃え」を通じて集客力を強め、客単価と商品回転率を高めることによって高い生産性を実現している。収益性の高いビジネスモデルにより、客単価、商品回転率、1人当たり売上高は業界平均を上回っている。

一方で、競合店を上回る価格競争力を維持するため、常にローコスト経営体質を追求している。業界平均を大きく下回る売上総利益率と売上高販管費率を維持しつつ、集客と売上を拡大していることが当社の強みとなっている。

#### ◆2010年2月期決算の概要

当期は価格競争の激化などにより売上総利益の確保が非常に難しい状況にある中で、売上高433億34百万円(前期比16.1%増)、売上総利益88億1百万円(同12.8%増)、営業利益11億35百万円(同1.5%増)、経常利益9億70百万円(同1.8%増)と増収増益を達成することができた。

一方で、棚卸資産の評価方法の変更に伴う評価損など30百万円を特別損失として計上した結果、当期純利益は前期を8百万円下回る5億54百万円(前期比1.5%減)となった。

総資産は期中に4店舗増加したことにより210億77百万円(前期比4.2%増)となり、純資産は32億98百万円(同18.4%増)となった。

既存店の売上高の状況は上半期に比べて下半期がやや厳しい状況にあったが、通期では前期比100.7%と前年を上回ることができた。客数では同102.5%となったものの、商品の低価格化の影響が大きく、客単価は同98.2%にとどまった。

事業部門別では、SM事業部は売上高311億53百万円(前期比22.2%増)と順調に推移したが、HC事業部は売上高121億81百万円(同3.0%増)とやや低調であった。

SM事業部の内訳では、生鮮食品が前期比21.5%増となったのに対し、グローサリーは同22.8%増であった。HC事業の内訳では、消耗頻度の高い商品の多い第3グループが同2.0%増と伸び悩み、リフォームを扱う第4グループが同17.7%増の伸びとなったが、全体として、SM事業部・HC事業部ともに商品の価格低下の影響を受けて苦戦した傾向が出ている。

当期は期中に4店舗の新規出店と1店舗の改装を行ったことが、四半期ごとの業績の変動に大きな影響を与えた。第1四半期の営業利益は前年同期比20.1%増と順調なスタートを切ったが、7月に東所沢店がオープンした第2四半期は、開店一時経費の発生により同2.5%増の伸びにとどまっている。上期を通した営業利益の伸びは

同 12.1%増となった。

下期に入り、第3四半期は10月・11月の3店の新規オープンに加えて越谷店の改装を行ったことから、営業利益は前年同期比 31.8%減の大幅な減益となった。第4四半期には同 10.1%増と再び増益傾向に戻ったことから、通期では 1.5%増と一応の増益を確保することができた。

当期は、売上総利益率が前期より 0.6 ポイント減少した。一方で、開店一時経費等の増加に対して応分の売上が確保できたことに加え、広告宣伝費の効率化や水道光熱費の削減などにより販管費は 79 億 68 百万円となり、販管費率も 0.4 ポイント低下させることができた。

設備投資は、新店向けが 5 億 87 百万円(前期比 1 億 71 百万円減)となったのに対し、越谷店の改装を中心に既存店活性化向けが 1 億 75 百万円(同 1 億 53 百万円増)となった。設備投資の合計額 7 億 62 百万円のうち 3 億 30 百万円は、荒川一丁目店の建物資産の増加によるものである。減価償却費は、荒川一丁目店が自社店舗であることと、改装等で持ち込み資産が増加したことにより、前期より 69 百万円増加して 3 億 95 百万円となった。

また、新規に 4 店舗が加わったことにより、従業員数は社員 355 名(前期比 65 名増)、契約・嘱託・臨時社員 1,025 名(同 156 名増)となり、合計で 1,380 名となった。

資産については、期末日が金融機関の休日であった関係で現預金や棚卸資産関係で若干の変動があったもののほか、荒川一丁目店に関連した資産の増加があった。負債についても、同様に期末日の関係で仕入債務関係に若干の変動があった。有利子負債は、短期借入金が増加して長期借入金が増減した結果、前期末より 4 億 33 百万円減少して 107 億 46 百万円となった。

営業キャッシュフローは、仕入債務が前期より 15 億 86 百万円減少したことなどにより、14 億 83 百万円(前期比 13 億 33 百万円減)となった。財務キャッシュフローは短期借入金が増加したのに対し、長期借入金は 6 億 67 百万円減少し、4 億 98 百万円の支出となった。これらの結果により、当期末の現金及び現金同等物の残高は 29 億 63 百万円(同 2 億 43 百万円増)となっている。

## ◆業績予想

2011 年 2 月期は、売上高 503 億 60 百万円(前期比 16.2%増)、売上総利益 100 億 58 百万円(同 14.3%増)、営業利益 11 億 45 百万円(同 0.8%増)、経常利益 9 億 80 百万円(同 1.0%増)を見込んでいる。特別損失として、退職給付債務の計算方法変更に伴う差額 1 億 23 百万円、練馬大泉店の借地権の償却 8 百万円を見込んでおり、当期純利益は 4 億 90 百万円(同 11.6%減)を予想している。なお、売上総利益率は 20.0%(同 0.3%減)を前提としている。

新規出店は志茂店(東京都北区、2010 年 3 月 26 日開店)と 10 月に世田谷区内に 1 店舗を計画しているが、年間 2~3 店舗の居抜き出店の準備も進めている。既存店舗については、2 月 17 日から現金ポイントカードを導入しており、今後の顧客の囲い込みと売上増につながることを期待している。

また 4 月 21 日からは、3カ所に分かれていた物流センターを統合し、新たな配送体制をスタートした。これにより、配送の効率化とコスト削減効果が見込まれる。

当期の重点取り組み事項は 2011 年 2 月期も取り組みを継続し、引き続きロス削減、仕入先・条件の見直し、生産性向上をさまざまな角度から進めていく。

## ◆出店戦略と既存店の強化

出店戦略については、確実な需要が見込める市街地への出店を行うこれまでの戦略を踏襲する。埼玉・東京を中心に、国道 16 号線内側の市街地・人口密集地をメインターゲットに、ドミナント出店を進めたい。各店舗の収益性、効率性、地域性を重視し、当社独自の出店基準に基づいた無理のない出店を進めていく。

新規出店については、2011 年度中に 20 店舗体制を確立することを目標に、年間 3~4 店舗のスピードで進めて

いきたい。新規店舗は都内では SM 主体の小型店舗が主体となることから、都心型小型店のフォーマットを確立するとともに、居抜き物件への出店も積極的に検討していく。

既存店を強化する上で、商品面では価格・鮮度・品質・品揃えの一層の強化を図る。生鮮中心に「できたて」、「つくりたて」の商品の提供と、ナショナルブランド商品の品揃えを充実させる。また、価格訴求商品とワンランク上の価値ある商品の二本立てを当社の特長としたい。

売場づくりについては、定期的な企画の拡大を柱としたい。地域のイベントに合わせた企画や朝市は、複数の部門が参加する定期的なイベントとして定着させるほか、生本マグロの解体実演販売の回数も増やして活気ある売場づくりを進める。

店舗運営では、地域のニーズやライフスタイルの変化に即応できる店舗主導主義をさらに深めていく。エリア制の浸透によって、より地域に密着したきめ細かい店舗運営が可能になると考えている。また、販促強化策としてメール配信サービスも活用していきたい。

サービスの向上と効率化を同時に追求する方策として、現在 7 店舗に導入済みの電子棚札をできるだけ早く全店に導入したいと考えている。また、従業員教育の強化も進めており、トレーナーを配置してレジ教育を中心にサービスのレベルアップを図っていく。今後は従業員を養成しながら、出店のペースをさらに速めていきたいと考えている。

#### ◆ 質 疑 応 答 ◆

**現金ポイントカードの導入により、客数や客単価にどのような影響が出そうか。**

スーパー業界の売上減少が報道されているが、業界平均とされる数値に対して当社の SM 部門の落ち込み幅は小さく、特に HC 部門は逆に売上を伸ばしている。この状況には、現金ポイントカードの効果もあるとみている。

現金ポイントカードは導入したばかりなので、はっきりした効果の分析はまだできていないが、今後は客単価の伸びに効果が出てくると期待している。

**2011 年 2 月期に大型店改装の予定はあるか。**

今のところ、大型店を改装する計画は持っていない。そのため、設備投資額は当期を若干下回るのではないかと予想している。

**今後、出店が増えると、利益率はさらに下がっていくと見込まれるか。**

店舗数が増えてくれば、新規出店による経費増などの既存店 1 店舗当たりの負担は減少していく。20 店舗体制が確立すれば、それ以降は新規出店によって利益率が低下する傾向は現在より小さくなり、当期のような利益率の変動は起こりにくくなると考えている。

(平成 22 年 4 月 23 日・東京)