

## 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社長

### 改革をキーワードに将来を見据えた取り組みを開始

#### ◆着実に事業規模を拡大

当社は、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と、食品スーパー単独の店舗を首都圏に展開している。売り場面積が3,000坪を超える大型店から140坪程度の小型店まで、地域特性に合わせたさまざまなスタイルの店舗がある。当社の特長として、店舗へ大幅に権限移譲する店舗主導主義により、迅速な店舗オペレーションを実行しており、店舗は、競合店の状況などを見て価格設定を変更したり、可能な範囲で店舗独自の品揃えを実施できる。また、「よい商品をより安く」をモットーに鮮度と品質の高い商品を低価格で販売し、店舗周辺の地域特性に合わせた幅広い品揃えも特長である。これらは強い集客力を生み、高い客単価、高い商品回転率、高い生産性を実現している。

基本戦略として、競合店を上回る価格競争力を実現するため、売上総利益率を可能なかぎり低く設定し、集客および売上高を拡大することで売上総利益額の最大化を目指している。売上総利益率は、SM 事業では業界平均25.9%に対し20.7%、HC 事業では業界平均29.9%に対し22.4%である。また、店舗オペレーションの工夫や徹底した経費節減によりローコスト経営を追求している。売上高販管費率は、SM 業界・HC 業界の平均を6~7ポイント下回る20.7%である。このビジネスモデルが当社の強みとなっている。

#### ◆当期業績は増収増益を達成

2016年2月期はシェア拡大をテーマとし、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・品質の高い商品を可能なかぎり安く提供することで、客数の回復を目指した。これが功を奏し売上高も伸長したため、第4四半期からは方針を転換し、利益改善の取り組みを進めた。新規出店は、食品スーパー3店舗、大型のスーパーセンター1店舗、計4店舗で、期末の店舗数は、埼玉県15店舗、東京都11店舗、千葉県1店舗で、合計27店舗である。

2016年2月期売上高は684億円(前期比13.5%増)、営業利益は5億66百万円(同37.2%増)、経常利益は6億52百万円(同25.5%増)、当期純利益は3億67百万円(同36.0%増)となった。売上総利益率は前期を0.1ポイント下回る21.1%であったが、売上総利益は144億6百万円(同12.8%増)となっている。3年ぶりの増益を受け、配当は普通配当を2円増配し、1株当たり35円とした。

既存店の状況として、前期は消費税増税前の駆け込み需要があったため、前年同月比で3月は苦戦したが、4月・5月は10%以上の増収となった。11月・12月は、前期にポイントカード会員限定割引セールなどの強い販促を打ち出していたため、前年同月比では一時的に落ち込んだ。客数は9月と11月に落ち込んでいるが、これは天候と曜日まわりの影響である。客単価は、3月を除き年間を通じて前年同月を上回った。物価上昇の影響もあるが、買上点数の伸長が主な増加要因である。これらの結果、既存店売上高は前期比104.3%、客数は同101.3%、客単価は同102.9%、買上点数は102.3%となった。

事業部門別の売上高としては、SM 事業は544億88百万円(前期比15.0%増)であった。特に生鮮食品は、徹

底して販売強化に取り組んだ結果、前期比 16.5%増となった。HC 事業は 139 億 11 百万円(同 7.8%増)で、特に DIY 関連を強化し、わかりやすい売り場づくりに取り組むとともに、プロ需要の取り込みや関連商品の同一展開を図った。ただし、リフォームとエクステリアで消費税増税前の駆け込み需要の影響が残っているため、低い伸び率にとどまった。

販管費は 141 億 44 百万円(前期比 11.8%増)となったが、販管費率は前期を 0.3 ポイント下回る 20.7%となった。主な増加要因は、新店 4 店舗の開店および人員増である。社員数は、新卒社員 29 名の入社もあり、前期末から 25 名増加した。契約・嘱託・臨時の従業員数は、新規出店により、8 時間換算で前期末から 304 名増加した。また、人材確保のため、パート・アルバイトを含め全体的な賃金アップを実施した。

設備投資は、新規出店を主な要因として 25 億 94 百万円(前期比 3 億 73 百万円増)となり、減価償却費も大幅に増加した。既存店では店舗の大規模改装を実施しなかったため、既存店向けの投資額は減少している。

営業活動によるキャッシュフローは 17 億 46 百万円の支出となった。これは、前期末日が金融機関の休日で、買掛金などの支払が当期にずれ込んでいるため、仕入債務が 19 億 28 百万円減少したこと等による異常値である。投資活動によるキャッシュフローは、新規出店を主な要因とし 25 億 96 百万円の支出であった。財務活動によるキャッシュフローは、借入金の増加を主な要因とし 14 億 72 百万円の収入であった。以上の結果、現金および現金同等物の期末残高は 12 億 82 百万円(前期末比 28 億 70 百万円減)となった。

### ◆引き続き好調の見通し

今期 2017 年 2 月期の業績予想は、売上高 745 億 23 百万円(前期比 9.0%増)、営業利益 6 億 48 百万円(同 14.3%増)、経常利益 7 億 30 百万円(同 11.8%増)、当期純利益 4 億 75 百万円(同 29.4%増)を予想している。前期に開店した新店が通期で寄与することに加え、既存店売上高で前期比 2.0%増を見込んでいる。売上総利益率は、21.3%とする計画である。新卒社員 23 名の入社を含む人員増や前期に出店した新店経費などにより、販管費は増加する見通しであるが、今後も引き続き経費節減に取り組むとともに、業務効率の改善を積極的に進めていく。

新規出店は、埼玉県川口市に食品スーパー 1 店舗を今秋に開店予定である。店舗改装は草加店で実施し、すでに 4 月 14 日にリニューアルオープンした。食品売り場の拡大により品揃えを拡充したほか、回遊性の向上により来店客がより買い物しやすい売り場へと変更した。

### ◆強い会社を目指し体制整備を推進

今後の出店戦略としては、引き続き埼玉県・東京都・千葉県・神奈川県各市街地・人口密集地をターゲットとし、ドミナント出店を進めていく。今期は 1 店舗の出店を予定しているが、良い条件の物件があれば居抜きでの出店も検討する。当面は、SM・HC 複合店舗の出店は視野に入れつつも、食品スーパー単独の店舗を中心に年間 2~3 店舗の出店を目標とする。出店ペースはやや低下するが、後述するボトムアップおよび標準化などの取り組みに重点を置き、社内体制の強化に注力していく。

今期は新体制のもと「改革」をキーワードに、強みは更に伸ばし、変えるべきは大胆に変え、安定的な成長を目指した取り組みを進めていく。まず、3 月 1 日より、法令による制限のある 1 店舗を除き、全店舗の営業時間を従来の 20 時までから 21 時まで延长了。これが徐々に認知され、週を追うごとに夜間の客数・売上が増加傾向にある。夜間の品揃えでは、すぐに食べられる簡便性の高い商品を強化している。次に、「よい商品をより安く」を徹底し、基本戦略である売上総利益額の最大化を推し進めていく。特に「できたて」「作りたて」「おいしい」にこだわった生鮮食品が消費者から支持されており、今後もこれを継続してスーパーバリューファンの拡大を図っていく。

さらに、利益改善にも取り組む。SM 事業では、売上総利益率の高い生鮮食品を強化し、その構成比を高めるとともに、仕入の見直し・廃棄ロス・値下げロスの改善を進めていく。同時に、無駄の排除と一層の効率化を推進す

る。また、店舗主導主義の特長を十分に発揮するためには、季節・天候・地域行事などのさまざまな変化に店舗の判断で柔軟・迅速に対応し、きめ細かいサービスを提供することが重要である。店長をはじめ、店舗スタッフの意識面を含めたレベルアップに継続的に取り組み、店舗力の強化を図っていく。

前期 2016 年 2 月期より、利益体質の強い会社を目指し、ボトムアップと標準化の取り組みを進めている。強い会社を実現するためには、従業員一人ひとりが役割を果たすことが重要で、従業員の平均的レベルを引き上げボトムアップするため、教育体系の再構築、人財の活性化、パート社員の戦力化を進めている。教育体系に関しては、技能や知識の向上を中心とした現状の教育体制から、入社後のキャリアアップに主眼を置いた教育体制の整備に向け検討を進めている。人財の活性化としては、やる気のある若手人財を積極的に売り場責任者に登用し、更なるレベルアップとモチベーションの向上を図っていく。パート社員の戦力化のためには、昨年 3 月よりパート・アルバイトの賃金を能力に応じた体系に変更した。また、本年 3 月より新たにエリア社員制度を導入し、能力の高いパート・アルバイトはエリア社員として定年まで雇用することとし、賃金もそれに見合った水準に引き上げた。これにより、やる気とやりがいの向上を図り、優秀な人財の確保に努めている。

また、現在 27 店舗を展開する規模となり、店舗主導主義のみでは非効率な面が見られるようになった。そこで、店舗主導主義の強みや良さを維持を前提としつつも、全ての業務において標準化の横串を刺し、効率性の向上を図ることとした。同時にコスト削減にも取り組み、生産性の向上を目指す。以上の取り組みについては、すぐに結果が出るものではないが、中期的な視点をもって確実に推進していく。

## ◆ 質 疑 応 答 ◆

出店地域は 1 都 3 県としつつも、千葉県は 1 店舗で、神奈川県にはまだ店舗がない。今後、千葉県と神奈川県への展開はどのように考えているか。

千葉県では現在検討しているプランがあり、今後ドミナント化を目指していく。一方で、現在、当社の物流センターが千葉県野田市にあるため、神奈川県に関しては物理的なビハインドがある。物流センターの移設等も検討しながら、今後本格的に進出したい。

(平成 28 年 4 月 20 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/>