

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

「お客様目線」と「現場力の強化」により地域一番店を目指す

◆事業概要

当社は売場面積が 2,000 坪を超える都市型スーパーセンターから、140 坪程度の小型食品スーパーまで、地域特性に合わせたさまざまなスタイルの店舗を首都圏にて展開している。

また、現場への大幅な権限委譲により迅速な店舗オペレーションを実現していることが特徴であり、代表的なケースとしては、売れ筋商品等で競合店が当社よりも低い価格を設定していた際に店舗の判断で瞬時に売価の変更を行っている。

その上で新鮮かつ品質のよい商品をより安く販売し、あわせて 1 人用から大家族用、さらには業務用まで、地域の特性に合わせた幅広い品揃えに努めることで強い集客力を保持している。その結果、競合他社との比較において高い客単価、商品回転率、1 人当たり売上高を実現している。

また、当社では常に競合店を上回る価格競争力を維持するため、利益率を可能な限り低く設定することで集客および売上の拡大を図っている。そのため売上総利益率は SM 業界平均の 25.4% を 5.1 ポイント、ホームセンター業界平均の 30.6% を 9.0 ポイント下回っているが、一方で店舗オペレーションの工夫や徹底した経費節減によって販管費率も業界平均を 7 ポイント強下回っており、この 2 つをバランスよく組み合わせたビジネスモデルが当社の強みとなっている。

◆2013 年 2 月期の決算概要

当期は春の低温に始まり、6 月の台風、秋の猛暑、週末の雨、年末の大雨、1 月の大雪など、年間を通して天候の影響を受けたほか、経済環境への不安や消費税増税法案の可決に起因する消費マインドの低下、価格競争の激化等により非常に厳しい 1 年となった。

そのような状況のもと、当期の売上高は 577 億 20 百万円(前期比 9.0%増)、売上総利益は 118 億 80 百万円(同 8.9%増)、販管費は 112 億 51 百万円(同 11.1%増)、営業利益は 8 億 99 百万円(同 16.0%減)、経常利益は 8 億 66 百万円(同 16.9%減)、当期純利益は 5 億 4 百万円(同 3.6%増)となった。

売上総利益率に関しては、激しさを増す価格競争への対応として価格戦略の強化を行ったほか、現金ポイントカード会員向けの販促企画等を実施したことがマイナス圧力となったものの、新規仕入れ先の開拓および取引条件の見直し、値引き・廃棄ロスの最小化、物流センターの機能強化等に努めたことにより、前期と同等の 20.6%を確保することができた。

販管費率に関しては、引き続き力を入れている新卒採用や新規出店に係るコストのほか、電気料金引き上げ等の影響もあり 19.5%(前期比 0.4 ポイント増)に増加している。

なお、営業利益・経常利益が減少した反面、当期純利益は若干の増加となったが、これは前期において過年度ポイント引当金繰入額や資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額等の特別損失を計上していたことが理由である。

地域別の売上高については、埼玉県は 294 億 29 百万円(前期比 2.0%減)、東京都は 250 億 16 百万円(同 27.7%増)、千葉県は 32 億 74 百万円(同 1.1%減)となった。前期に出店した府中新町店、国立店、ならびに当期に出店した西尾久店の売上寄与により東京都が大きく伸びている。

また、当期末の店舗数は埼玉県 11 店舗、東京都 8 店舗、千葉県 1 店舗、計 20 店舗となった。

既存店の状況については、前期における震災仮需要の反動、価格競争の激化、天候不順等の影響により、売上高は前期比 2.9%減、客数は同 3.6%減、客単価は同 0.7%増、買上点数は同 1.7%減と、非常に厳しい結果となった。

なお、一昨年 12 月に連結子会社であった(有)上尾企画を清算したほか、他の子会社に関しても資産・売上高等の面において重要性が乏しいことから、当社は当期より非連結決算へ移行している。

◆2014 年 2 月期の業績予想

今期の業績については、売上高は 600 億円(前期比 3.9%増)、売上総利益は 125 億 16 百万円(同 5.4%増)、営業利益は 9 億 24 百万円(同 2.7%増)、経常利益は 8 億 71 百万円(同 0.5%増)、当期純利益は 5 億 7 百万円(同 0.6%増)を見込んでいる。

期の前半は会社の基盤強化に注力し、後半より新規出店を再開する計画としているため、売上高の伸びは当期と比較して小さくなる見込みである。一方、当期より取り組んでいる値引き・廃棄ロスの最小化、物流センターの DC 化等の成果が期待できることから、売上総利益率は 0.3 ポイントの改善を見込んでいる。なお、営業利益と比較して経常利益の伸びが小幅にとどまっているが、これは今後の金利上昇リスクを勘案し借入金利息を若干多目に見込んでいるためである。

また、既存店については 1.0%の増収を計画している。当期は初めて既存店売上高が前期を下回る結果となったことから、今後は売上高・客数の回復を一番の課題と捉え、計画は必ず達成するという強い意志のもと徹底した対策を進めていく。

今期の出店計画については、埼玉県内に 3 店舗を出店予定である。また、今秋には越谷店ホームセンター館の店舗改装・増床を行う予定である。

なお、出店エリアに関しては、これまでは基本的に国道 16 号線の内側としてきたが、地域によってドミナント化が進んでいることなどもあり、今後は埼玉、東京、千葉、神奈川の 1 都 3 県に拡大する方針である。ただし当面は既存店舗の近隣地域から出店を進めていく方針で、現在の出店エリアから遠く離れた地域への単独出店などは考えていない。また、年間の新規出店数は引き続き 3~4 店舗を目安としていく。

◆今後の取り組み

今期の取り組みについては、1 点目に価格戦略として、当社のモットーである「よい商品をより安く」を徹底的に追求し、常に先手を打った価格設定を行うことで地域のプライスリーダーを目指していく。あわせて付加価値商品については価値に見合った価格設定を行うなど、メリハリをつけたプライスを常に意識していく。

2 点目に商品戦略として、食品スーパー／ホームセンター複合のメリットを最大限に活用し、部門の垣根にとらわれることなく、地域のイベントや季節テーマに沿った売場づくりに努めていく。また、精肉・鮮魚・惣菜といった生鮮部門においては、できる限りできたて・つくりたての商品が提供できるよう作業改善を進めていく。また、今後の消費環境の向上、商品の二極化も視野に、付加価値商品の品揃えを拡充することで選ぶ楽しさを演出していきたい。

3 点目に売場戦略として、陳列方法や価格表示の見直しを行い、高齢のお客様に配慮した「見やすい・わかりやすい」売場づくりに努めていく。また、お買い物の邪魔になる品出し作業や陳列のはみ出しなどの解消に努め、買い回りのしやすい売場の構築を心がけていく。

4 点目に従業員教育の強化として、これまで部門・部署レベルで行っていた教育を見直し、新入社員から幹部社員までカバーする計画的な教育体系を導入する。あわせてエリアマネジャーによる店舗管理の強化にも取り組み、各店舗へのきめ細かい指導とフォロー、店舗と商品部・本社間のコミュニケーション強化を図っていく。

継続取り組み事項として、欠品などによる販売機会ロスの解消、商品の値下げ・廃棄ロスの抑制に努めていく。当期に導入した自動発注システムに関しては、より効果の高いシステムの構築に努めつつ、商品在庫の適正化、作業の効率化を進めていく。

また、物流センターの DC 機能を活用し、高回転商品を大量ロットで仕入れ、ストックすることで原価低減につなげていく。さらに、納品数量の小ロット化、物流センターの利用促進、コスト削減、効率化など、さまざまな視点から仕入れ先の見直し、仕入れ条件の改善を図っていく。なお、仕入れ原価の低減のみを考えるのではなく、当社と仕入れ先の両者におけるメリットの最大化につながるような取引を指向していく。

そのほか、人・物・作業など、あらゆる面での無駄や非効率を見直すことで生産性の向上を図っていく。

現金ポイントカードについては、カードを活用した優良顧客の囲い込みに努めていく。現金ポイントカードは、この1年で約8万2,000名の会員を獲得するなど順調に会員数を伸ばしているが、引き続き販促企画等に注力することでさらなる会員増を図っていく。

◆ 質 疑 応 答 ◆

今期の設備投資と減価償却の見込みを伺いたい。

投資額は15億55百万円、減価償却額は7億20百万円程度を見込んでいる。

自動発注システムについて、導入店舗数と商品のカバー率を伺いたい。

全20店舗に導入しているが、商品のカバー率は7割程度である。自動発注システムはまだ模索状態であり、問題点をその都度修正しながらノウハウを蓄積している段階である。簡単に成果が出るものではないと認識しており、長いスパンで改良を続けながら軌道に乗せていきたい。

今期はどのように粗利益率の改善を図るのか。

日用品、加工食品など消耗頻度の高い商品を中心としたDC機能の拡大、生鮮商品を中心とした付加価値商品の拡充、ポイント会員の拡大等により改善を図っていく。

プライベートブランドは導入しないのか。

正式なブランドではないが一部で試験的に導入している。ただし本格的な取り組みにはバイイングパワーが必要となるため、売上高が1,000億円程度に拡大するまでは難しいのではないかと考えている。

(平成25年4月25日・東京)

* 当日の説明会資料は以下のHPアドレスから見るができます。

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