

## 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 取締役執行役員

### 生鮮食品中心に価格・鮮度・品質・品ぞろえを一層強化

#### ◆会社概要

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を中心に、首都圏で店舗を展開している。2011年2月期には東京都北区に志茂店、世田谷区に等々力店の2店舗を出店した。期末の店舗数は埼玉県に10店舗、東京都に5店舗、千葉県に1店舗、合計16店舗である。地域別の売上高は埼玉県が290億72百万円(60.6%)、東京都が156億39百万円(32.6%)、千葉県が32億63百万円(6.8%)、合計で479億75百万円となっている。

当社は1996年に(株)大川ホームセンターとして創業し、当初は草加店と越谷店の2店舗で経営していた。その後1998年3月に越谷店でSM売場を新設し、HC・SM複合型の店舗をスタートさせ、2003年2月期から2007年2月期まで毎年1店舗を出店してきた。

2005年3月には社名を(株)スーパーバリューに変更し、2008年2月にJASDAQへの上場を果たした。上場後は食品スーパー単独の店舗を中心に、2店舗、4店舗、2店舗と毎年出店を続け、売上・規模を拡大してきた。今年度についても2店舗の出店を予定している。

当社の特長は、店舗への大幅な権限委譲による迅速な店舗オペレーションのもと、市場仕入などによる新鮮で品質の良い商品をより安く販売し、その地域に合わせた幅広い品ぞろえとすることで、強い集客力を保持していることである。

これにより高い客単価、高い商品回転率を確保し、1人当たり売上高は32百万円強と高い生産性を実現している。

このような当社の特長を生かす基本戦略として、当社は常に競合店を上回る価格競争力を実現するために、売上総利益率を下げることで集客と売上を拡大し、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業界平均の25.7%に対し当社は19.9%と5.8ポイント低い。HC業界平均の28.5%に対しても当社は21.5%と7.0ポイント低く、SMとHCのいずれも業界平均を大きく下回っている。

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るローコスト経営を追求することで、売上高販管費率も業界平均を8ポイント弱下回っており、これらをバランスよく組み合わせたビジネスモデルの推進が、当社の強みとなっている。

#### ◆2011年2月期決算概況

当期は個人消費が回復傾向にあったが、低価格競争が続いたことや天候不順等もあり、前期に続き売上・利益の確保が厳しい状況であった。

売上高479億75百万円(前期比10.7%増)、売上総利益率20.3%、営業利益10億87百万円(同4.3%減)、経常利益9億70百万円(同0.0%増)となり、経常利益段階で増収増益を達成できたが、特別損失として退職給付債務及び費用の算定方法変更に伴う期首差額1億22百万円と、練馬大泉店の借地権の除却損8百万円を計上

した影響もあり、当期純利益は4億88百万円(同12.0%減)となった。1株当たり配当金は経常利益段階での増収増益を達成できたことにより、1円増配して23円とした。

既存店の状況を見ると、第1四半期は天候不順等により客数は伸び悩んだが、ちょっと良い商品の品ぞろえ等を図ることにより、既存店売上高・客数・客単価とも10月以降はほぼ毎月100%を超えるようになり、消費の回復傾向がみられ、当期の既存店売上高は前期比101.5%、客数は横ばい、客単価は101.5%となった。

事業部門別の状況は、SM事業部の売上高が357億16百万円(前期比14.6%増)となった。これは前期4店、当期2店の新規出店が食品メインの店舗であったためである。そのなかで第2四半期以降、ちょっと良い商品の品ぞろえの効果により、グロサリー部門が売上総利益率16.7%と0.3ポイント改善した。

HC事業部の売上高は122億58百万円(前期比0.6%増)とわずかながら伸びた。これは、春先の低温、夏の猛暑の影響を受けたDIY・園芸・エクステリアの第1グループと、ペット飼育数減少の影響を受けた第2グループが売上高を落としたものの、家電エコポイント制度の駆け込み需要により家電部門の売上高が伸びた第3グループと、まだ売上高は小さいものの売場強化により大きく伸びたリフォームの第4グループの寄与によるものである。

四半期ごとの状況を見ると、第1四半期は天候不順や3月の志茂店開店による開店一時経費の影響で、経常利益が前年同期比マイナス41.2%と大きく割り込んだが、第2四半期からは回復傾向となり、特に第3四半期以降は改装や等々力店の出店もあったが損益は大きく改善し、通期では経常利益段階で前期をわずかに超えることができた。

コストの状況を見ると、売上総利益率は、低価格競争の継続や新店の売上拡大を目指した低価格戦略及び現金ポイントカード導入による低下分を、仕入原価の引き下げやロス削減、SMとHCの物流センター一本化など仕入段階での業務効率化の効果により吸収し、前期と同等の20.3%を確保することができた。

販管費は売上比18.7%、販管費率は前期比で0.3ポイントアップしたが、これは新店要員の早期確保、新卒社員の入社による人件費の増加等によるもので、今後も出店を継続し、持続的に成長していくための投資による増加である。

設備投資については、当期の新店・先行投資は3億3百万円(前期比2億84百万円減)、既存店活性化他の投資は2億37百万円(同61百万円増)、設備投資の合計は5億40百万円(同2億22百万円減)となった。新店・先行投資の減少は、前期は4店舗、当期は2店舗と新店出店を抑えたことによるものである。既存店活性化他の増加は、主に練馬大泉店の駐車場用地の購入によるものである。減価償却費の増加は新店の増加が要因である。

従業員の状況を見ると、社員は新卒新入社員と新店要員の早期採用により前期比33人増加した。契約・嘱託・臨時は8時間換算で前期比79人増加となったが、これは志茂店と等々力店の開店に伴うパートとアルバイトの増加によるものである。

出店の状況については、創業より10年間で8店舗の出店であったが、2008年11月の川口前川店の出店から2年間で8店舗を出店し、店舗数は2倍の16店舗となり、新店の戦力ダウン等もうかがわれるようになったため、当期は居抜出店を見送り、既存店強化の戦略に注力した。

貸借対照表については、総資産は前期末比で10億47百万円減の200億29百万円となった。流動資産は11億84百万円減の43億8百万円となったが、主な要因は、前期末が金融機関の休日であったことにより現金及び預金が12億99百万円減となったことである。固定資産は1億62百万円増の157億21百万円となったが、主な要因は練馬大泉店の土地取得及び新店への保証金の差し入れによるものである。

負債合計は前期末比で14億89百万円減の162億88百万円となった。流動負債は20億59百万円減の76億60百万円となったが、前期末が金融機関の休日であったことにより仕入債務が17億44百万円減少したのが主な要因である。固定負債は5億69百万円増の86億28百万円となったが、これは長期借入金の純増額3億85百万円と退職給付引当金の増加1億15百万円が主な要因である。有利子負債は設備資金の調達等により前

期比 1 億 20 百万円増の 108 億 67 百万円となった。

キャッシュ・フローの状況を見ると、営業キャッシュ・フローは 7 億 47 百万円の支出となった。これは前期末が金融機関の休日であったために仕入債務の増減額が 17 億 44 百万円の減少となったことによるものである。投資キャッシュ・フローは 5 億 39 百万円の支出となり、財務キャッシュ・フローは 13 百万円の支出となった。以上の結果、当期の現金及び現金同等物の増減額は 12 億 99 百万円減少し、期末残高は 16 億 63 百万円となった。

## ◆2012 年 2 月期の業績予想と取り組み

今期は新規出店を府中新町店と国立店の 2 店舗、店舗改装を春日部武里店、杉並高井戸店、上尾愛宕店の 3 店舗で行う計画である。

業績予想として、通期で売上高 533 億 50 百万円(前期比 11.2%増)、営業利益 11 億 99 百万円(同 10.3%増)、経常利益 10 億 55 百万円(同 8.7%増)を見込んでいる。なお、資産除去債務に関する会計基準適用の影響額等を特別損失に計上するため、当期純利益は 5 億円(同 2.4%増)となる見込みである。東日本大震災の影響、特に原発関係の今後の状況次第で大きく影響を受ける可能性があるが、現時点ではこの業績計画達成を目指していく。

震災の影響については、3 月 11 日の地震発生時に 2 店舗が停電となり営業を即中止した。その他の店舗においてはエリア別に閉鎖という形で、可能な限り顧客のために営業を継続し、震災翌日 3 月 12 日の 13 時から全店舗で通常営業を行った。幸いにも顧客及び従業員の人的被害は無かった。なお、当社の震災被害は軽微であり、損益に大きな影響は無いと考えている。

計画停電による影響として、3 月中旬から 4 月上旬まで実施された計画停電においては、顧客の安全面を考慮して停電時間帯は営業を中止した。ただし実際に停電するかどうかは直前まで分からなかったため、万が一停電が中止となった場合は、すぐに営業できるような態勢をとった。夏場に向け計画停電は事実上中止となったが、政府が掲げる供給電力に対する 25%削減の数値を達成するべく、社内で検討を進めている。

商品調達への影響として、食品においては水・納豆・ヨーグルト等が品薄となったが、当社は仕入担当マネジャーが各地の新規ベンダーやメーカーを直接訪ねて交渉し、現金での買い付けも行ったことにより、安定した商品供給を継続できており、顧客から「スーパーバリューは商品が豊富だ」という声を多数いただいている。HC の商材においては紙製品・灯油・電池等が一時的に品薄状態になったが、こちらも仕入担当マネジャーが各メーカーやベンダーに足を運び、最善の努力を尽くした成果により、かなり安定した状況になっている。なお、4 月の売上高実績も計画どおり推移している。

今後の取り組みとして、「出店戦略」については、従来どおり国道 16 号線の内側を軸として、東京・千葉・埼玉・神奈川の 1 都 3 県へのドミナント出店を推進する。この 2 年間は都内を中心に食品メインの小型店に特化して出店してきたが、今期から SM・HC を複合した大型店の出店を再開する。今期の新規出店は東京に 2 店舗で、うち 1 店舗は大型店を予定しており、条件によっては居抜出店も積極的に実施したいと考えている。また、来期以降は、東京都荒川区に食品中心の小型店、西尾久店の新規出店が現在確定している。

今後取り組む「商品 MD 戦略」として、生鮮食品については、産地の新規開拓を含め価格・鮮度・品質を追求し、顧客へより良い物をより安く常時提供することをモットーに力を入れていく。加工食品・一般食品に関しては、まず価格ありきの方向性で競合他社の調査を日々実施し、カテゴリー別に重点商品の価格は必ず他社をリードすることを徹底していく。また、低価格のベーシック商品と、品質・価格的にワンランク上のちょっと良い商品で、顧客が食を満足できるような二本柱の品ぞろえの構築を進めていく。

HC 商材に関しては、新たな取り組みとして文具・玩具・家庭用品・小物家電等を中心にひとつのゾーンにまとめて、「日々の暮らしを楽しくできるような」コンセプトの売場構築を進めていく。HC についてはこれまで機能重視の品ぞろえであったが、今後は色や柄、デザインといったところに軸を置き、ファッション性を追求した売場を、今期は上

尾愛宕店に試験導入しようと考えている。

今後取り組む「店舗運営戦略」としては、当社の特長である店舗主導主義を補完するために本部は様々なツールを提供しバックアップしていく。そのひとつとして、店舗での「メール配信サービス」に力を入れ、新たに携帯クーポン等のサービスを全店に拡大していく。都内3店舗で実施している宅配サービスが好評であり、今後も都内を中心にサービスを拡大し、徒歩や自転車来店する顧客の利便性向上を図っていく。また、節電・省エネへの取り組みも強化していく考えである。

### ◆ 質 疑 応 答 ◆

**店舗改装が生鮮食品の売上強化に役立っている状況を具体的にうかがいたい。**

鮮魚部門を中心に生鮮食品の売上強化につながる店舗改装を進めており、顧客に好評で利益率もアップするなど、予想以上の効果が上がっている。

(平成23年4月22日・東京)