

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

ドミナント出店で 2011 年度に 20 店舗体制を目指す

◆当社の概要

当社は、食品スーパー(SM)とホームセンター(HC)を複合した店舗を首都圏でチェーン展開している。店舗数は、埼玉県 10 店舗、東京都 4 店舗、千葉県 1 店舗である。上半期の連結売上高は 239 億 36 百万円で、売上高構成比は、埼玉県 60.8%、東京都 32.4%、千葉県 6.8%である。当社の特長は、店舗への大幅な権限委譲のもと、地域ごとにより商品をより安く、その地域に合った品ぞろえとすることで、結果として、高い客単価、高い商品回転率を確保し、高い生産性を追求している。

◆2011 年 2 月期第 2 四半期決算概況(連結)

売上高は 239 億 36 百万円(前年同期比 13.0%増)である。営業総利益も 49 億 34 百万円(同 12.9%増)で、営業利益は 4 億 73 百万円(同 20.8%減)である。営業利益率は 2.0%(同 0.8 ポイント減)、経常利益は 3 億 97 百万円(同 23.6%減)で、売上比が前年同期の 2.5%から 1.7%と 0.8 ポイント減少した。特別損失として 1 億 30 百万円計上しているが、この内訳は、退職給付債務の計算方法変更に伴う差額 1 億 22 百万円を第 1 四半期に計上したこと及び練馬大泉店の借地権の償却 8 百万円を併せて特別損失として計上したものである。結果、第 2 四半期の純利益は 1 億 52 百万円(同 47.7%減)となったが、これは販管費が増えたためである。

既存店の状況であるが、既存店売上高は前年同期比 100.7%、客数は同 99.7%、客単価は同 101.0%、買上点数は同 100.2%となった。これは従来の安さ一辺倒の政策から、消費者が約 2 年間の節約生活にやや疲れたということもあり、売上の状況にも潮目の変化が出てきて、若干いいものが売れる傾向が出てきたため、当社もそこへシフトした。その結果、客数は減ったが 1 人当たりの単価が増えた関係で、既存店の売上高は 0.7%伸びた。

事業部別売上高を見ると、SM 事業部は前年同期比 18.4%増であった。HC 事業部は前年同期の 62 億 36 百万円が 62 億 37 百万円と 1 百万円増えたが実質的には横ばいである。SM 事業部では、これまで生鮮食品が伸び、グロサリーは生鮮食品の伸びを下回るという状況が続いていたが、上半期は、生鮮食品が前年同期比 18.2%に対してグロサリーは 18.5%と逆転した。これは猛暑の関係で飲料、アイスクリーム関係が非常に伸びた反面、調理に火を使う魚、肉が伸び悩んだことによる。HC 事業部は、第一グループ(日曜大工、園芸、エクステリア用品)が 2%減、第二グループ(カー、レジャー、ペット用品)が 2.3%減となったが、これは春先の低温、夏の猛暑とダブルパンチを受け売上が低迷したためである。しかし、第三グループ(家電製品、インテリア用品等)は、猛暑で季節商品が伸び 1.1%増、第四グループ(リフォーム)は小さい数字ではあるが、32.6%増と大きく伸びた。

四半期ごとに見ると、第 1 四半期と第 2 四半期において顕著な変動が起こった。売上高は、第 1 四半期は前年同期比 13.4%増、第 2 四半期は 12.5%増と伸び率では第 2 四半期が低くなった。しかし、売上総利益は、第 1 四半期の 12.4%増に対して第 2 四半期は 14.1%増、売上総利益率も第 1 四半期は 19.9%(前年同期比 0.1 ポイント減)に対して第 2 四半期は 20.1%(同 0.3 ポイント増)と改善した。営業利益は、第 2 四半期は 2 億 53 百万円(同 1.9%増)、経常利益は、2 億 14 百万円(同 2.7%増)となった。しかし、第 1 四半期の経常利益が、1 億 83 百万円

(同 41.2%減)と大幅減になった関係で上半期は減益となった。これは志茂店のオープンが3月末で開店一時経費を一括償却したのが大きな要因である。

販管費は前年同期の売上比 17.8%に対して 18.6%と 0.8 ポイント増え、その分利益が減ったが、中でも人件費は、前年同期の売上比 8.62%が 9.19%と 0.57 ポイント悪化した。販管費の増加分の約 70%が人件費の増加によるもので、これは今後の居抜出店等に対応するため、昨年の後半から中途採用を増やし、今年新卒を 25 名採用したことによる。

設備の状況、従業員の状況について、新店・先行投資は 1 億 29 百万円計上している。これは志茂店の開店と等々力店の出店関係である。既存店活性化投資は 2 億 15 百万円計上しているが、これは練馬大泉店の駐車場用地を購入した費用である。設備投資の合計は 3 億 44 百万円で、前年同期比 62 百万円減であった。減価償却費は昨年 10 月にオープンした荒川一丁目店が自社店舗のため、その分減価償却が増え、結果 2 億 30 百万円で、前年同期比 57 百万円増である。従業員は、社員が前年同期の 324 名に対し 398 名と 74 名増えた。うち 43 名が今期の増加で、新卒が 25 名、中途採用が 18 名である。パート、アルバイトが中心の契約社員は、1,099 名で前年同期と比べて 176 名増である。今期の増加 74 名のほとんどは志茂店開店に伴う採用によるものである。

今期は新規出店のほかに上期 1 店、下期 1 店の居抜出店の準備をしていた。しかし、2008 年 11 月の川口前川店から 2010 年 3 月の志茂店まで、わずか 1 年 4 カ月の間に 7 店舗を出店した関係で、全体的に戦力ダウンが窺われたので、今期は居抜出店を見送り、新店の戦力アップ、早期黒字化に注力する戦略に転換した。

◆業績予想(連結)と取り組み

基本的には期初に発表した数字は変更していない。2011 年 2 月期通期業績は、売上高 503 億 60 百万円(前期比 16.2%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)、当期純利益 4 億 90 百万円(同 11.6%減)を見込んでいる。

新規出店は、等々力店が当初 9 月の予定であったが、12 月上旬に延期した。店舗改装は、基本的に SM は生鮮を強化する視点から、上尾愛宕店で 9 月から鮮魚を中心に売場を段階的に強化している。草加店は 10 月末に SM の売場の拡張、中でも生鮮の強化を行う。重点取り組み事項は、ロスの削減、仕入先の見直し、それとパート・アルバイト等の使い方を含めて生産性の向上に努める。下期の既存店の売上高は、上半期の実績に比べると高いが 3.0%増が目標である。ただし、ポイントの値引分を国際会計基準に則って売上から引く関係で、これが約 0.5%あるため、実質的には 2.5%増の目標となる。新店の知名度向上によるシェアアップのためチラシ回数を週 2 本から週 3 本とし、SM 中心の小型店で、重いもの、大きなものは宅配サービスで対応できるように下期から導入した。

今後の取り組みについて、まず出店戦略は、確実な需要が見込める市街地への出店を引き続き実行していき、国道 16 号線以南の埼玉県、東京都を中心にドミナント出店を図る。また 1 店 1 店の収益性・効率性・地域性を重視して、独自の出店基準に基づいて無理のない出店を行う。いい物件があれば新規出店は年間 3~4 店を目標とし、2011 年度中の 20 店舗体制を目標とする。また、投資コストを抑制する観点から居抜物件にも積極的に出店する。一方、東京都への出店を重視しており、都内では SM だけの小型店も出店する。なお、現在ほぼ契約できて準備に入っている店舗は、SM 店を東京都府中市に、SM と HC の複合店を東京都の西部地区に 2011 年開店予定である。あと西尾久店は今期の出店と考えていたが、行政との折衝その他で遅れ、これは 2012 年開店予定である。

次に商品 MD(マーチャндаイジング)戦略であるが、まず SM の強化、それと SM のお客様に合った HC の品ぞろえをする。特に SM は生鮮の強化が不可欠で、「できたて」、「作りたて」の商品を提供する。それに NB(ナショナルブランド)商品中心にグローサリー関係はできるだけ幅広い品ぞろえを行う。それとどこよりも NB 商品は安くという他に 1 ランク上の価値ある商品の 2 本立ての品ぞろえにシフトする。産直商品の拡大では、これまでの青果中心から青果以外にも広げるよう、現在、果物、卵の品ぞろえに注力している。地産・地消の取り組みであるが、各地

域で慣れ親しんだ商品があるので、セントラルバイイングという概念にとらわれずに、店舗ごとにその地域でお客様にうけている商品は導入していく。特に豆腐、漬物で現在取り組みを始めた。たえず安い商品や鮮度がいいというだけではなく変化のある売場とし、各地域のお客様の生活に密着した売場づくり、特に地域イベントにマッチした売場づくりに力を入れていく。定期的な企画の拡大であるが、採算は合わないが、例えば、マグロの解体実演をしながら、それを食べてもらい、納得して商品を買ってもらうことなど、楽しいイベントと同時に地域の皆様のより支持を得られる形で考えていく。部門横断型の売場づくりとしては、SM、HC が複合しているだけでなく、売場を可能な限り融和させるという形で、食品に関する HC の商品はできるだけ関連陳列をするように心がけている。

店舗運営戦略であるが、地域ニーズ、ライフスタイルの変化にできるだけ早く対応できる店舗主導を追求するために、現在埼玉県を 3 エリア、東京都は 2 エリアに分けて、エリアごとにきめ細かい商売をするということで対応している。その他メール配信サービスを活用した販促として、携帯のクーポンサービスを 10 月から上尾愛宕店で開始した。それとお客様サービスの向上ということで宅配サービスを 9 月から荒川一丁目店でスタートした。従業員教育関係は、サービスレベルの向上と作業効率の改善という観点から行っており、主にレジ、マナー、その他を中心に 2 名の専任の教育トレーナーが実践教育している。その他作業効率改善という観点から惣菜、鮮魚、精肉では、技術指導のトレーナーを各 1 名配置し、各店を巡回してレベルアップを図っている。チラシ政策の変更も実施し、SM のみの小型店の販促を強化する目的で、9 月から週 3 回のチラシできめ細かい商売を行う。

◆ 質 疑 応 答 ◆

昨年譲り受けた大宮天沼店と見沼南中野店であるが、約 1 年たつが状況はどうか。

現段階では、本社・本部経費を配分しない店舗利益段階でやっと黒字である。大型店は 3 年目位での黒字を考えているが、この 2 店舗は、来年度は本社・本部経費を負担しても黒字になるとみている。

(平成 22 年 10 月 22 日・東京)