

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常務執行役員

節目となる 20 店舗体制を実現したこの機に、 強い会社づくりに向けた取り組みを強化

◆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首都圏で営み、2012年2月末現在で、大型(売場面積 2,000 坪以上)の SM・HC 複合店から小型 SM 店(同 140 坪程度)まで、埼玉県で 11 店、東京都で 7 店、千葉県で 1 店の合計 19 店を、地域の特性に合わせて展開している。本年 3 月には東京都荒川区で西尾久店(SM 店)を開店し、節目となる 20 店舗体制を実現した。

2008年2月のJASDAQ市場上場以降当社は、SMタイプの小型店、居抜き店を中心に毎期2~4店、直近の2012年2月期もSM店2店(7月に中浦和店、9月に府中新町店)、複合大型店1店(新規では5年ぶり11月に国立店)、計3店を新規出店し、売上も伸長させてきた。なお、本年3月の西尾久店出店で当面の目標としていた20店舗体制を実現したことから、2013年2月期に限っては新規出店を1店に止め、環境の激変にも動じない強い会社づくりをテーマに、今後の一段の成長の基盤固めとして、既存店の強化を中心に取り組む方針を固めている。

当社は、各店舗へ大幅に権限委譲(毎日実行する競合店の価格調査結果に応じた、売価引下げ権等)する中で、毎朝市場から仕入れる鮮魚等、新鮮で品質の良い生鮮商品をより安く、また、家庭用から業務用まで地域ニーズを捉えた商品を幅広く品揃えし、これにより強い集客力、ひいては競合他社比で高い客単価、商品回転率、生産性を実現している。

以上の当社の特長を発揮するには、常に競合店を上回る価格競争力が鍵となっているが、これは、売上総利益率よりも、売上総利益額の最大化を目指すという、当社ならではのビジネスモデル実践が可能としたものである。事実、当社の SM 事業、HC 事業の売上総利益率は業界平均を 5~9%下回っているが、店舗オペレーションの工夫等様々な形でローコスト経営を徹底し販管費を抑えていること(例えば、当社の売上高販管費率は、業界平均比 8%程度低い水準にある)が、このビジネスモデルの実現につながっている。

◆2012年2月期連結決算の概要

当期は、大震災後一時的に発生した仮需要に加え、防災・節電対策関連商品等の需要が高まった一方、風評を含めた食品の放射性物質汚染問題、猛暑、台風、寒気到来等度重なる天候不順、消費者の節約志向継続と夏場以降の価格競争の激化、震災仮需要の反動といった事態が相次ぎ、総じて厳しい経営環境下で推移した1年となった。

こうした中、当社は、売上高で前期比 10.3%増(529 億円強)、営業利益で同 3.3%増(11 億円強)、経常利益で同 7.8%増(10 億円強)、当期純利益で同 0.2%増(5 億円弱)と、増収増益で着地した。なお当期は、導入後 2 年余を経過した現金ポイントカード制度の重要性が増してきたことから、ポイント引当金を計上(60 百万円)したうえ、過年度分のポイント引当金繰入額(95 百万円)と資産除去債務会計基準適用に伴う影響額(70 百万円)を特別損失として計上している。

上述の増収には、前期 2 店、当期 3 店の開店がかなり大きく寄与している。当期開店の府中新町店、国立店で

は、例えば、鮮魚の対面コーナーを広く確保する等、各店ごとに工夫を重ねたことが、新店開業効果をより大きくしたとも判断している。

一方、既存店の売上は、震災後発生の仮需要とその反動、猛暑・節電対策需要のほか、度重なる天候不順の影響等、様々な要因で増減したため、月ごとの振幅が大きいが、期を通じて見れば前期比 1.0%増加した。特に消費が回復し始めた昨年 9 月以降は総じて拡大の方向にあると考えている。

当期の売上を事業部門別に見ると、SM 事業部では、前述の新規出店効果等から、前期比 12.2%増と好伸した。生鮮食品の売上の伸びが、食品の放射能汚染問題の影響を受け同 10.8%増と小さいが、当社は影響の少ない産地からの仕入に早くから取り組み、影響の程度を最小限に止めている。一方、HC 事業部でも、同 4.8%増の伸びを記録した。11 月の国立店の開店効果が働いただけでなく全店的に、震災後の仮需要、節電・猛暑対策、防災関連商品の売上が好伸したが、逆に消費者の節約志向の高まりから、生活必需品とは言えない園芸やペット関連商品は伸び悩んだ。

利益面を含めた以上の動きの中で、特徴的な事象を四半期ごとに追うと、第 1 四半期は、震災後大きな仮需要（飲料、米、乳製品等の食品、乾電池、自転車、防災・節電対策関連商品等）が発生した。第 2 四半期は、6～7 月にかけて扇風機やよしず等節電・猛暑対策商品の販売が好調であった中、中浦和店の出店費用、本社移転費用を計上し、期間中の利益を大きく圧縮した。第 3 四半期は、府中新町店、国立店の開店が売上を大きく引き上げたが、反面、出店に伴う一時的な経費を計上した。最後に第 4 四半期は、寒気到来から、鍋用食品、暖房用品、灯油などの季節商品と、家族の絆を深めるということで、クリスマス、正月関連商品の売上がそれぞれ好調に推移した。

次に当社の利益動向を大きく左右するコスト関連の動きを見ると、当期は、新規仕入先開拓と既存取引条件の見直し、昨年 11 月から順次進めている生鮮食品の店舗配送を物流センター利用へ切替え等の施策で、仕入原価を引き下げること注力してきた。当期の売上総利益率が 20.6%と前期比 0.3 ポイント改善したことには、震災特需で一時的に価格競争が消滅した影響もあるが、上述の仕入原価引き下げに向けての取り組みも寄与している。

一方、当期中、当社は、販管費を前期比 12.4%増と売上高以上に増加させている。これは、3 店の開店で新店要員やアルバイトを大量に採用し、人件費が増加したことと、前期の新店も含め、新店開店により地代・家賃、水道光熱費も膨らんだことによるもので、当社の成長のために必要な投資コストと位置付けている。

既に説明した店舗展開に伴い、当期の設備投資額は前期比 4 倍強の 22 億 53 百万円と著増し、減価償却費も同 34.1%増と大幅に増加した。当期末の従業員数も、正社員で前期末比 51 名増の 439 名、契約社員等で同 233 名増の 1,337 名と大幅に増加した。

当期末貸借対照表のうえでは、総資産が、新規出店に伴う、たな卸資産、有形固定資産、差入保証金の増加から、前期末比 25 億円強増加して 226 億円弱となった。一方、負債合計は、新規出店等に伴う仕入、リース債務の増加、ポイント引当金や資産除去債務の計上、新規出店に備えた借入金純増（有利子負債残高は同 6 億円弱増加して 115 億円弱となった）等から、同 21 億円強増加して、184 億円強となった。この間、純資産は 41 億円強と同 4 億円弱増加した。

キャッシュ・フロー面では、営業活動で 14 億円弱の資金を、財務活動で借入金増により 4 億円強の資金を獲得した一方、投資活動で 22 億円強の資金を使用し、差し引き当期末の現金等の残高は、前期末比 4 億円強減少して、12 億円強となった。

◆2013 年 2 月期の業績予想と今後の取り組み

2013 年 2 月期中当社は、既に 3 月に西尾久店を開店し、節目となる 20 店舗体制を実現したことから、一旦足元を見つめ直し、さらなる成長への基盤固めとして、既存店強化に注力する方針を固めている。

既存店売上高を前期比 1.0%増と想定、後述の強い会社づくりに向けた取り組み効果の顕現、前期に開店した

3 店舗の通年での業績寄与等を織り込み、売上高は前期比 13.4%増の 600 億円、営業利益、経常利益、当期純利益でも、同 8.2%、10.6%、29.7%増、それぞれ 12 億 15 百万円、11 億 57 百万円、6 億 34 百万円と予想している。震災仮需要が発生した前期を上回る、一見高めの計画ではあるが、現状順調に進捗している。

当社では現在、①出店戦略、②強い会社づくりに向けた新しい取り組み、③従来の取り組みの継続という、3 つの観点から、諸々の施策を講じている。

出店戦略については、基本的に従来からの考え方に変化はない。今期は別として、来期以降の新規出店としては年 3~4 店を目標とし、出店地域は引き続き、東京、埼玉、千葉、神奈川といった首都圏の国道 16 号線内側地区をターゲットにドミナント出店を図る方針である。出店地域の特性に合わせて、SM と HC の複合店、SM 単独店、小型 SM 店と柔軟に店舗を構え、新規物件だけでなく、投資コストを抑制できる居抜物件への出店も積極化する考えである。

強い会社づくりに向けては、現在 3 つの点から取り組みを進めている。

第一が、欠品による販売機会喪失、商品の値下げ、廃棄等のロス撲滅に向けた取り組みである。具体的には、在庫水準適正化を目指し、在庫水準対応の自動発注システムを 3 月から実験的に導入した(今後順次対象部門・店舗を拡大する予定)ほか、生鮮食品では何を、いつ、どれだけ作るか、時間帯別、アイテム別に生産する体制をより精緻にするよう取り組んでおり、これらで今期中 1%のロス率引下げを意図している。

第二が、物流センター利用の拡大で、高回転商品を大量に仕入れ、これをストックすることにより、仕入原価を引き下げる効果を狙っている。4 月から調味料、カップラーメン、水等、加工食品中心に 20 商品を対象に実施しており、今後対象範囲を徐々に広げる方針である。

第三が、小改装等の形で、既存店をバックアップすることである。具体的には、電気料金削減効果を見込み、売場照明の LED 化を進めている。直近 3 月には、13 店の基本蛍光灯照明、15 店の生鮮売場のスポットライト照明を LED 照明に交換した。この外、レジ自動釣札機を大型の複合店中心に 7 店で導入し、当該店の対顧客サービス活動を支援した。

また、従来からの取り組みは今期も継続している。

敢えて変化している面を見ると、まず従業員教育の強化がある。前述のように当社の従業員数が急増する中で、全従業員が均一のレベルを維持できるよう、レジトレーナーや生鮮トレーナーによる実践教育指導を強化している。

同時に、最近 3 月末時点で会員数が 36 万名に達した、現金ポイントカードを活用し、優良顧客の囲い込みを進めている。具体的には本年 2 月に、月間お買い上げ金額の低価格帯と高価格帯のポイント付与率を引き上げ、既存会員を高価格帯(優良顧客)へ誘導しているほか、業務用商品や大量に商品を購入する個人事業主等の業務用需要の取り込みも意図している。

以上のほか、地域一番の価格、安全・安心な商品提供等による、お客様に支持される店舗づくり、仕入先の見直し、仕入条件改善等、従来から取り組んでいる諸施策は今期も継続し、注力して展開する方針である。

◆ 質 疑 応 答 ◆

これまで店舗展開してきた国道 16 号線内のエリアは競合が進出し、物件の取得にも影響がでていると思うが、これに対応するため、外側エリアにも進出するといった考えはないか。

国道 16 号線内エリアの物件取得について、競合の影響により特に厳しくなっているとは認識していない。一方、16 号線の外側であっても、優良な物件があれば進出していきたいとも考えている。

(平成 24 年 4 月 25 日・東京)