

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

顧客に支持される店舗づくりを進め、強固な利益体質を築く

◆当社の概要

当社は、ホームセンター(HC)と食品スーパー(SM)を複合した、売場面積 3,000 坪を超える都市型スーパーセンター(直近 4 月 24 日現在で 8 店)から、140 坪程度の小型食品スーパーまで、その他、店内一部で日用雑貨品等を販売する中型店舗(同 3 店)を含め、地域特性に合わせて様々なスタイルの 23 店舗を首都圏ベッドタウン地域で展開している。1996 年の当社設立後、しばらくは大型店舗の出店を主としていたが、最近は都心部での小型 SM 形態での出店にも注力している。

こうした店舗展開の中で当社が採っている現場への大幅な権限移譲により、競合状況を見極めた上での迅速な価格変更(よい商品を安い価格で販売)、店舗周辺の地域特性に合わせた各店独自の幅広い品揃え等、当社の特長となっている迅速なオペレーションが可能となり、集客力を強いものとしている。その結果、当社は競合他社と比べ、高い客単価、商品回転率、生産性(1 人当たり売上高)を実現している。

上述した当社の特長は、常に競合店を上回る価格競争力と裏腹の関係にある。しかし、売上高総利益率を可能な限り低くすることで、売上高、売上総利益額の最大化を図りつつ、一方でローコスト経営体質を追求するという、2 つの基本戦略をバランス良く組み合わせている。

ちなみに、2014 年 2 月期の当社売上総利益率は SM 事業で 20.2%、HC 事業で 21.9%と、それぞれ業界平均を 4.8%、8.6%下回っているが、一方で売上高販管費率は 20.0%と業界平均を 7%程度下回る水準に抑えられている。

◆2014 年 2 月期非連結決算の概要

当期中、当社は食品スーパー 2 店を新規出店したほか、顧客が気持ちよく買物できる店舗づくりの一環として 4 店で大改装を実施した。こうした店舗展開投資に加え、2015 年 2 月期に予定している新規出店(3 店)に係る差し入れ保証金等もあり、当期の設備投資規模は 15 億 82 百万円と、新規出店を 1 店に抑えていた前期比では 10 億 93 百万円増と大幅に増加した。反面、減価償却費は ValuePlaza 上尾愛宕店の建物売却(後述参照)により、前期比小幅減少した。

この間、当期末の当社従業員は、新入社員(51 名)入社で社員が 518 名に、新店開店に伴うパート・アルバイト従業員増(前期末比 36 名増)で臨時従業員が 1,425 名へとそれぞれ大幅に増加した。

当期は、顧客の根強い低価格、節約志向の下、激しい価格競争等厳しい経営環境が続いた中で、昨秋以降高機能・こだわり商品といった 1 ランク上の商品に動きが出て、既存店売上高が前期比 0.5%増加、新規出店効果も加わり、全体売上高としては 590 億 62 百万円と同 2.3%増加した。売上総利益率についても、価格競争が激化し、また円安等の影響で仕入価格が上昇したにもかかわらず、商品の値引き・廃棄ロス削減、物流センターの効果的活用、高機能・こだわり商品の品揃え拡充等に取り組んだ結果、20.6%と前期並みの水準を確保した。

一方で当期は販管費が、①新入社員入社、新規開店に伴うパート、アルバイト従業員増による人件費増、②将

来の金利上昇を見越した ValuePlaza 上尾愛宕店に係るセール&リースバック取引実行(土地、建物を売却し、賃貸借契約に移行)ならびに 2 店の新規開店に伴う地代家賃増、③電気料金値上げに等に伴う水道光熱費増等により、前期比 4.9%増と増収幅以上に増加した。この結果、営業利益、経常利益、当期純利益が、それぞれ 6 億 52 百万円、6 億 23 百万円、3 億 70 百万円に止まり、前期比 27.5%減、28.1%減、26.5%減と大きく減少して着地した。先行投資負担による影響が大きいとは言え、大幅減益という結果は当社にとって大きな反省材料と受け止めている。

上述した既存店売上高の動向を月別に追うと、期末にかけて右肩上がりに上昇している(昨年 11 月以降継続して前年同月水準を越え、消費税増税直前の 3 月は 10.5%増と当社予想以上に増加した)。期を通じた動きを要因別に分解すると、客数で前期比 0.8%減、客単価で同 1.2%増と、前述した 1 ランク上の商品購入の動きが客単価のうで反映されている(客単価は、昨年 8 月から前年同月水準を上回って推移した)。反面、昨秋の大型台風来襲、本年 2 月の大雪の影響があったとは言え、客数が伸び悩んでいることは、店舗の魅力が不十分で、改善余地が残されていることを示している。

次に当期の売上動向を事業部門別に見ると、SM 事業では生鮮食品を中心に前期比 3.4%増と好伸した。一方 HC 事業では、リフォーム関連商品、冷蔵庫、洗濯機等に消費税増税を意識した動きが出たものの、年間を通じて見ると、価格競争激化の影響を受け、同 1.5%減と厳しい結果を伴って着地した。

この間、当期末貸借対照表のうでは、前述した ValuePlaza 上尾愛宕店の土地、建物売却等により、総資産が 175 億 37 百万円と前期末比 46 億 41 百万円減少した。負債合計も、上述土地、建物売却代金を当該物件購入時に組成したシンジケートローン返済に充当したことから、同 50 億 4 百万円減少して、126 億 18 百万円となった。こうした中で純資産は、当期純利益計上等から、同 3 億 62 百万円増加して 49 億 18 百万円となって着地した。

キャッシュ・フロー面では、営業活動で税引前当期純利益計上等、投資活動で ValuePlaza 上尾愛宕店の土地・建物売却等により、それぞれ 12 億 93 百万円、44 億 46 百万円の資金を獲得した一方、財務活動で借入金返済等により 58 億 15 百万円の資金を使用、この結果当期末の現金及び現金同等物の残高は前期末比 75 百万円減少して、10 億 45 百万円となった。

以上の業績展開を受け当期の配当としては、普通配当ベースで 5 円増配し(前期は 5 円の記念配当を実施)、1 株 30 円としている。

◆2015 年 2 月期の取組み方針と通期業績見通し

当事業展開の前提となる出店戦略についてはこれまでと大きな変化はなく、確実な需要が見込める首都圏 1 都 3 県の市街地・人口密集地をターゲットとするドミナント出店(高密度集中出店)を基本とし、収益性・効率性・地域性を重視し、出店コストを抑えた無理のない柔軟な形で年 3~4 店出店する方針を採っている。

以上の方針に立って今期は、3 月に食品 SM と日用品中心の HC を複合した品川八潮店を居抜き出店したほか、今後食品スーパー 2 店の出店を予定している。

今期に臨むに際し当社は、「スーパーバリューらしさ」の再徹底を基本テーマとして掲げ、改めて競合他店を圧倒して顧客から支持される店舗づくりに取り組む方針を打出している。

まず価格・商品戦略のうでは、「よい商品をより安く」を徹底追及して地域のプライスリーダーを目指しつつ、高機能・こだわり商品の品揃え充実を図るほか、生鮮食品を中心に、「できたて」、「作りたて」の新鮮でおいしい商品提供にも注力する方針を固めている。これにより価値に見合った価格設定が可能となり、収益性の改善、具体的には売上総利益率の改善につなげることができると目論んでいる。

店舗運営戦略面ではまず、SM・HC 複合メリットを活かし、SM 型店舗での HC 商品の企画販売強化等、顧客ニーズに合わせたきめ細かなサービス提供、季節や天候、地域行事等周辺環境の変化に合わせた品揃えといった形で、変化に柔軟、迅速に対応できる店舗づくりを進める方針を打出し、店舗管理者の教育も強化している。

店舗運営面では同時に、ヒト、モノ、時間等あらゆる面でのムダ・非効率を徹底的に排除することにより、生産性向上を図る方針で、既に作業見直し、運用体制改善といった取組みを開始している。こうした取組みを職場全般で進めるための布石として、当社は本年3月、パート、アルバイト従業員の賃金体系を職能給の方向に改訂し、従業員のやる気向上を図っている。上述した施策を浸透させていくことにより、収益性、生産性が向上し、強固な利益体質を築くことができる。

同時に当社は今期も、前期に採った幾つかの取組みを継続することとしている。まず利益率を改善するため、当社と仕入先両者でメリットを出すことを展望した仕入先・仕入条件見直し、DC商品拡充による物流センターの一層効果的な活用等の取組みを進めている。顧客が買物しやすい売場づくりに向けた取組みも重要で、引続き注力する方針である。さらに、気持ち良い顧客対応等の従業員教育を一層強化するほか、今後増加する高齢の顧客を想定して、“見やすい”、“分かりやすい”商品陳列や価格表示、一人用・二人用の小分け商品充実等、高齢の顧客にやさしい店舗づくりも一層推進していく。同時に顧客の回遊性向上を図るため、買物の邪魔になる品出し作業や陳列のはみ出し等の解消にも努める方針としている。

以上の取組みを基に、2015年2月期の業績として当社は、売上高で前期比9.4%増の646億円、営業利益、経常利益、当期純利益でそれぞれ同1.2%、19.7%、19.3%増加し、6億60百万円、7億46百万円、4億42百万円と、増収増益への復元を見込んでいる。

上述見通しの前提として、当社は新規3店の出店(前述)、越谷店HC館の増床(4月完了)を織り込み、既存店売上高が前期比0.8%増加すると想定している。

以上をより仔細に見ると、売上総利益率は20.9%と、前述の施策効果から前期比0.3%好転し、その結果、売上総利益は同10.9%増加する見通しである。経費面では、本年4月に入社した新入社員(34名)の人件費、新店出店等に係る一時経費等の増加要因があるものの、前期に続き経費削減に取り組む効果が、営業利益以下の増益となって表れる見込みである。経常利益、当期純利益の増益幅が大きいのは、有利子負債残高圧縮で、支払利息が減少することによるものである。

(平成26年4月24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/ir06_01.html