

岸本七朗 (キシモト シチロウ)

株式会社スーパーバリュー社長



集客力とローコスト経営で増収増益を達成

◆当社の事業内容と特徴

当社は、食品スーパー（SM）とホームセンター（HC）を複合化した都市型のスーパーセンターを展開しており、店舗数は現在、埼玉県8店舗、東京都3店舗、千葉県1店舗の12店舗である。2010年2月期第2四半期は、10月1日にオープンした荒川一丁目店を除く11店舗で売上合計は211億89百万円、地域別では、埼玉県が133億3百万円（62.8%）、東京都62億89百万円（29.7%）、千葉県15億96百万円（7.5%）となっている。

当社は、各店舗に大幅な権限を委譲し、競合店よりもよい商品をより安く提供、幅広い品ぞろえで強い集客力を実現している。客単価は2,452円で業界平均（SM1,946円、HC2,254円）を約1割上回り、商品回転率、1人当たり売上高も高い水準を維持している。

また、価格競争力を実現するため、売上総利益率を下げ、集客と売上を拡大するローコスト経営を追求している。業界平均と比べて売上総利益率は約6%低く、販管費率は7%以上も低い数値となっており、当社の価格競争力を示している。

◆2010年2月期第2四半期決算の概要

当第2四半期累計期間の売上高は211億89百万円（前年同期比15.8%増）、営業総利益43億69百万円（同11.2%増）、営業利益5億97百万円（同12.1%増）、経常利益5億20百万円（同13.0%増）、四半期純利益2億90百万円（同5.4%増）と、増収増益となった。

経常利益と税引後純利益で伸び率の差があるが、これは今期から棚卸しの評価を定価法に変更、期首在庫の評価から適用したとみなして、特別損失に約34百万円計上した影響である。

総資産は190億91百万円（前年同期比1.3%減）となったが、これは前年同期の期末が銀行の休日で買掛金の支払い等（15億87百万円）が繰り延べられたため、実質は7.5%増加している。

1株当たりの純利益は138.57円（前年同期比5.4%増）、1株当たりの純資産は1,438.66円（同21.5%増）であった。

既存店の状況を前年同期と比べると、売上高は101.2%、客数は103.7%、客単価は97.5%であった。また、1品当たりの単価は96%、1人当たりの買い上げ点数は101.7%、販売数量は105.4%となった。客数と買い上げ点数の伸びで、売上を維持したということである。

事業部門別の売上高は、SM事業部は149億52百万円（前年同期比21.3%増）となった。そのうち、生鮮食品が73億65百万円（同21.3%増）、グロサリーが75億87百万円（同21.3%増）であった。

HC事業部は62億36百万円（前年同期比4.4%増）で、内訳は、第一グループ（日曜大工・園芸・エクステリア用品）11億15百万円（同5.6%増）、第二グループ（カー・レジャー・ペット用品）16億36百万円（同5.1%増）、第三グループ（インテリア用品、家庭・日用雑貨、ドラッグ、家電等）32億69百万円（同4.1%増）、第四グループ（リフォーム）1億10百万円（同3.4%増）、その他1億4百万円（同7.7%減）となっている。

四半期ごとの状況を見ると、売上高は、第1四半期が105億43百万円（前年同期比14.3%増）、第2四半期は106億45百万円（同17.4%増）であった。前年同期に比べ、第1四半期よりも第2四半期の伸びが大きかったのは、7月1日に東所沢店をオープンしたことによる。

売上総利益率は、SM事業部では第1四半期が19.3%（前年同期比0.2ポイント低下）、第2四半期が18.9%（同0.9ポイント低下）となった。HC事業部は第1四半期が21.9%（同0.1ポイント低下）、第2四半期が21.9%（同1.0ポイント低下）となった。前年同期と比べ低下しているのは、2009年2月期オープンの川口前川店と入間春日町店、今期オープンの東所沢店の粗利益率が既存店に比べて低いことなどが原因である。

営業利益は、第1四半期が3億49百万円（前年同期比20.1%増）であった。第2四半期は2億48百万円（同2.5%増）となったが、これは東所沢店の開店一時経費約30百万円を一括償却したためである。

経常利益は、第1四半期が3億11百万円（前年同期比19.9%増）、第2四半期が2億8百万円（同4.0%増）で

あった。

また、四半期純利益は、第1四半期が1億64百万円（前年同期比1.4%増）、第2四半期が1億26百万円（同10.9%増）となった。第1四半期の純利益が低いのは、特別損失に棚卸評価損約34百万円を計上したためである。

今期のコストの状況を見ていくと、まず、売上総利益率が19.9%と、前年同期の20.6%から0.7ポイント低下している。新店の売上拡大を目指した価格戦略が大きく影響し、また、既存店でも価格競争により0.2ポイント低下した。

販管費は37億72百万円（前年同期比11.0%増）となった。そのうち人件費は、新店要員の確保などにより、18億26百万円（同14.3%増）と大幅に増加した。一方、チラシ配布地域や枚数の見直しを行い、広告宣伝費は1億54百万円（同0.7%減）、また、大型投資がなかったため、リース料は1億33百万円（同4.2%減）となった。経費節減に努めた結果、販管費率は17.8%（同0.8ポイント減）と、粗利益の低下以上に販売コストを下げることができた。

設備投資4億6百万円（前年同期比21百万円、5.5%増）の内訳は、東所沢店と荒川一丁目店の出店のための新店・先行投資が3億57百万円（同32百万円増）、既存店活性化などの投資が49百万円（同11百万円減）となっている。減価償却費は1億73百万円（同19百万円、12.5%増）で、昨年後半に川口前川店の建物を取得したため増加した。

従業員は、社員324名、契約・嘱託・臨時社員923名の合計1,247名（前年同期比182名増）である。

貸借対照表では、資産の部で、現金及び預金が前年同期より12億29百万円減少しているが、これは前期の間、期末共に銀行が休日で支払いが繰り延べされたためで、実質は4億74百万円増加している。

負債・純資産の部も同様で、仕入債務の12億33百万円減は実質4億70百万円増、負債合計13億92百万円減は実質3億11百万円増、負債・純資産合計11億43百万円減は実質5億60百万円増である。

キャッシュ・フローも同様に、営業活動によるキャッシュ・フローの30億42百万円減は、実質3億93百万円増となっている。

◆通期業績予想と今後の取り組み

通期の業績予想は、売上高435億円（当初予想422億円、前期比16.5%増）、売上総利益88億500万円（同88億円、13.4%増）、営業利益12億300万円（同12億100万円、10.0%増）、経常利益10億400万円（同10億200万円、9.1%増）、当期純利益5億800万円（同5億700万円、3.0%増）に修正した。

既存店の売上高が好調に推移し、前期に出店した2店舗も予算をかなり上回って売上を伸ばしていること、また、ロスの削減、仕入れ先の見直しなど、あらゆる部門で生産性の向上を図り、成果を上げていることから、このように修正した。

今期下期は、10月1日に荒川一丁目店が新規出店、また、越谷店では本館（HC）と食品館（SM）の売り場をそっくり入れ替える大改装を行い、10月23日に改装オープンとなった。SMの売り場面積が大幅に拡大し、回遊性も向上、大幅な売上増加が期待される。

今期下期の既存店売上高は、前年同期比で1.0%増を見込んでいる。内訳はSMが越谷店の売り場面積の拡大もあり1.7%の増加、HCは逆に同店の売り場面積縮小で0.5%の減少を予測している。

新規出店については、確実な需要が見込める市街地への出店を戦略としており、国道16号線の内側の人口密集地への多店舗展開を推進していく従来の方針に変わりはない。1店舗ごとの収益性、効率性、地域性を重視しながら、さらに新規出店のスピードアップを図り、年間3～4店舗を最低目標に、2011年度中には20店舗体制にしたいと考えている。

今後はSM中心の都心型小型店の出店に積極的に取り組み、2010年度は、3月に赤羽志茂店、秋には等々力店と西葛西店の開店を予定している。

既存店の強化については、大手各社のプライベート商品に対抗するため、商品のロスの削減、仕入れ条件の見直しによって得た原資をお客様へ還元する形で低価格を実現していく。生鮮食品には特に力を入れており、近郊農家からの朝取り野菜販売をさらに強化する。また、グローサリーでは、ナショナルブランド商品の幅広い品ぞろえで、他店との差別化を図る。

下期からは、店舗を地区ごとに2～3店舗ずつのエリアに分け、各々責任者を設けた。さらに地域に密着した店舗運営を目指す。また、現在3店舗で実施している電子棚札を、新たに4店舗に導入し、サービスの向上と効率化を推進する。

◆ 質 疑 応 答 ◆

客数が大きく伸びているが、その理由をどのように分析しているか。

地域性に応じた品ぞろえとサービスが、お客様の支持を得たと考えている。例えば、お年寄り向けや単身者向けに野菜や果物は1個単位で販売しているし、刺身は1人前から5～6人前の大盛りまでを取りそろえ、また、注文を受けてから調理をしてお渡しするなどのきめ細かいサービスを提供している。

店舗によって、好不調のばらつきはあるか。

若干ある。特色のある超ディスカウントの競合店がある場合は、やはり売上が伸び悩んでいる。今回の越谷店の大改装は、そういった状況を打開するために行った。

2010年は人口密集地域での出店が計画されているが、SM・HC複合型から、今後はSM主体の店舗展開になっていくのか。

複合型の店舗には最低2,000坪以上の土地が必要で、現在確保している物件は2011年以降の出店となる予定である。荒川一丁目店と赤羽志茂店で、SM主体の都市型小型店のフォーマットを確立し、今後の展開につなげたいと考えている。

(平成21年10月23日・東京)