

平成24年度決算説明会

平成25年4月11日

株式会社 **東武ストア**

< I > 平成24年度決算の概要、及び25年度業績予想

ページ

1. 平成24年度 連結決算概要	P1
2. 平成24年度 単体決算概要	
2-1. 平成24年度 単体決算概要	P2
2-2. 平成24年度 月別既存店売上高・客数・客単価・買上点数・一品単価 前年比の推移	P3
2-3. 平成24年度 部門別売上高・粗利益率	P4
2-4. 平成24年度 生鮮部門別売上高・粗利益率	P5
3. 平成25年度 業績予想	
3-1. 平成25年度 連結業績予想	P6
3-2. 平成25年度 単体業績予想	P7
4. 平成25年度 連結対象子会社の実績及び業績予想	P8
5. 第5次中期経営計画のレビュー	P9

< II > 平成25年度営業施策

	ページ
<1>平成25年度営業目標	P10
<2>平成24年度実施事項、及び25年度施策	
1. 新店・改装の成功	P11 ~ P12
2. 店舗ごとの戦いに勝利するための戦略	
(1) 日々の業務のやり方	P13
(2) 収益改善を目的に取り組む事項・姿勢など	P14 ~ P17
3. 構造改革	
(1) 店舗オペレーションコスト削減のための喫緊の課題	P18
(2) 「経営企画部」の創設	P19

平成24年度決算の概要

1. 平成24年度 連結決算概要

単位:百万円,%	平成22年度	平成23年度			平成24年度		
	金額	金額	前期比	増減額	金額	前期比	増減額
売上高	81,163	84,495	104.1	3,332	81,987	97.0	▲2,508
売上総利益	22,622	24,491	108.3	1,869	23,714	96.8	▲777
販売費及び一般管理費	21,787	22,875	105.0	1,088	22,905	100.1	30
営業利益	834	1,615	193.7	781	809	50.1	▲806
経常利益	1,067	1,847	173.0	780	1,077	58.3	▲770
当期純利益	767	1,237	161.2	470	501	40.5	▲736

平成24年度決算の概要

2-1. 平成24年度 単体決算概要

単位:百万円,%	平成22年度		平成23年度				平成24年度			
	金額	売上比	金額	売上比	前期比	増減額	金額	売上比	前期比	増減額
営業収益	78,867		82,194		104.2	3,327	79,610		96.9	▲2,584
売上高	77,630	100.0	80,693	100.0	103.9	3,063	78,111	100.0	96.8	▲2,582
売上総利益	20,846	26.9	22,468	27.8	107.8	1,622	21,691	27.8	96.5	▲777
販売費及び一般管理費	21,244	27.4	22,325	27.7	105.1	1,081	22,357	28.6	100.1	32
営業利益	838	1.1	1,643	2.0	195.9	805	832	1.1	50.7	▲811
経常利益	1,057	1.4	1,846	2.3	174.7	789	1,066	1.4	57.8	▲780
当期純利益	748	1.0	1,259	1.6	168.2	511	500	0.6	39.8	▲759
店舗数	* 60店舗		** 62店舗				** 63店舗			

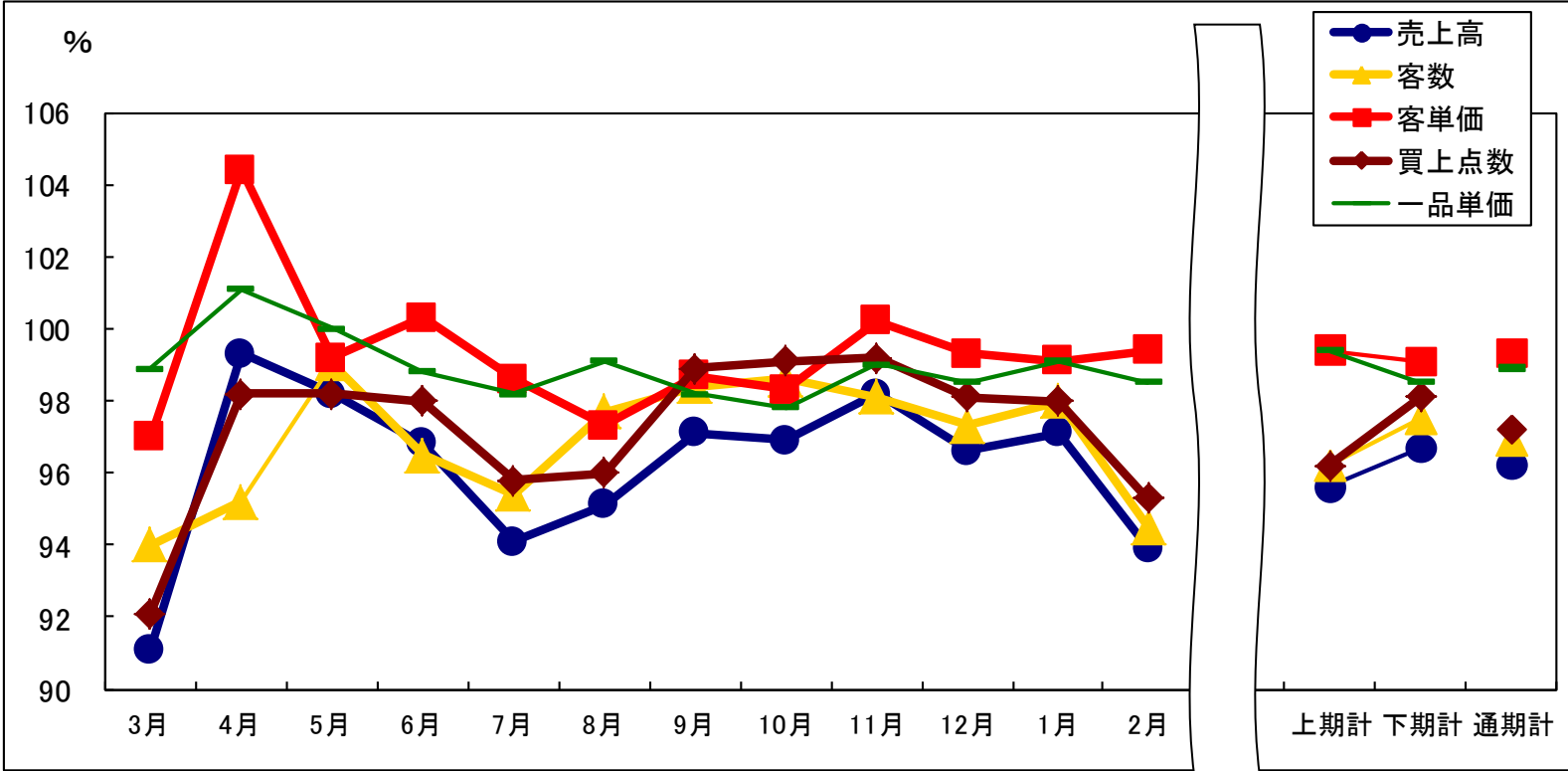
* 3惣菜ショップを含む

** 2惣菜ショップを含む

平成24年度決算の概要

2-2. 平成24年度 月別既存店売上高・客数・客単価・買上点数・一品単価 前年比の推移

単位:%	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	上期計	下期計	通期計
売上高	91.1	99.3	98.2	96.8	94.1	95.1	97.1	96.9	98.2	96.6	97.1	93.9	95.6	96.7	96.2
客数	94.0	95.2	99.0	96.5	95.4	97.7	98.4	98.6	98.1	97.3	98.0	94.5	96.2	97.5	96.9
客単価	97.0	104.4	99.2	100.3	98.6	97.3	98.7	98.3	100.2	99.3	99.1	99.4	99.4	99.1	99.3
買上点数	92.1	98.2	98.2	98.0	95.8	96.0	98.9	99.1	99.2	98.1	98.0	95.3	96.2	98.1	97.2
一品単価	98.9	101.1	100.0	98.8	98.2	99.1	98.2	97.8	99.0	98.5	99.1	98.5	99.4	98.5	98.9



平成24年度決算の概要

2-3. 平成24年度 部門別売上高・粗利益率

単位：百万円,%		平成22年度		平成23年度				平成24年度			
		売上		売上		粗利益率		売上		粗利益率	
		金額	前期比	金額	前期比		前期増減	金額	前期比		前期増減
部門別	加工食品	31,264	101.4	33,645	107.6	29.3	0.3	32,548	96.7	28.8	▲0.5
	生鮮食品	29,354	100.7	30,886	105.2	31.0	1.3	30,126	97.5	31.2	0.2
	衣料品	3,182	97.1	3,340	105.0	37.1	0.2	3,362	100.7	37.0	▲0.1
	生活用品	2,839	95.9	2,854	100.5	30.0	0.4	2,586	90.6	30.6	0.6
	商事	431	88.3	166	38.5	14.4	7.1	137	82.9	11.1	▲3.3
	専門店	10,558	92.4	9,800	92.8	9.5	▲0.2	9,350	95.4	9.3	▲0.2
合計		77,630	99.4	80,693	103.9	27.8	0.9	78,111	96.8	27.8	0.0
(食品合計)		60,618	(全売上比) (78.1%)	64,532	(全売上比) (80.0%)			62,674	(全売上比) (80.2%)		

平成24年度決算の概要

2-4. 平成24年度 生鮮部門別売上高・粗利益率

単位：百万円,%		平成22年度		平成23年度					平成24年度					
		売上 金額	粗利益率	売上			粗利益率		売上			粗利益率		
				金額	構成比	前期比	前期増減	金額	構成比	前期比	前期増減			
部 門 別	畜産	6,642	31.2	7,126	23.1	107.3	31.8	0.6	6,914	23.0	97.0	32.0	0.2	
		直営	5,444	35.9	5,968	19.3	109.6	36.1	0.2	5,793	19.3	97.1	36.3	0.2
		委託	1,198	9.8	1,157	3.8	96.6	9.3	▲0.5	1,120	3.7	96.9	9.6	0.3
	農産	9,159	20.9	9,376	30.4	102.4	22.1	1.2	9,252	30.7	98.7	22.7	0.6	
		水産	6,875	26.5	6,997	22.6	101.8	28.6	2.1	6,834	22.7	97.7	29.4	0.8
	直営		4,789	33.4	5,533	17.9	115.5	33.3	▲0.1	5,769	19.2	104.3	32.8	▲0.5
	委託		2,086	10.6	1,463	4.7	70.1	10.7	0.1	1,064	3.5	72.8	11.0	0.3
	惣菜	6,675	43.4	7,386	23.9	110.7	43.8	0.4	7,124	23.6	96.5	43.1	▲0.7	
	生鮮食品計	29,354	29.7	30,886	100.0	105.2	31.0	1.3	30,126	100.0	97.5	31.2	0.2	
		直営	26,069	32.1	28,266	91.5	108.4	32.9	0.8	27,940	92.8	98.8	32.8	▲0.1
委託		3,285	10.3	2,620	8.5	79.8	10.1	▲0.2	2,185	7.2	83.4	10.3	0.2	

平成25年度業績予想

3-1. 平成25年度 連結業績予想

単位：百万円,%	平成23年度 実績 金額	平成24年度実績			平成25年度予想		
		金額	前期比	増減額	金額	前期比	増減額
売上高	84,495	81,987	97.0	▲2,508	85,500	104.3	3,513
売上総利益	24,491	23,714	96.8	▲777	24,600	103.7	886
営業利益	1,615	809	50.1	▲806	900	111.2	91
経常利益	1,847	1,077	58.3	▲770	1,100	102.1	23
当期純利益	1,237	501	40.5	▲736	290	57.9	▲211
総資産	35,038	34,678		▲360	34,628		▲50
資本金	9,022	9,022		--	9,022		--
純資産	23,190	23,195		5	23,145		▲50
借入金残高	250	250		--	250		--
1株当たり 配当金	5円	5円			5円		

平成25年度業績予想

3-2. 平成25年度 単体業績予想

単位:百万円,%	平成23年度実績		平成24年度実績				平成25年度予想			
	金額	売上比	金額	売上比	前期比	増減額	金額	売上比	前期比	増減額
営業収益	82,194		79,610		96.9	▲2,584	83,500		104.9	3,890
売上高	80,693	100.0	78,111	100.0	96.8	▲2,582	82,000	100.0	105.0	3,889
売上総利益	22,468	27.8	21,691	27.8	96.5	▲777	22,560	27.5	104.0	869
営業利益	1,643	2.0	832	1.1	50.7	▲811	900	1.1	108.1	68
経常利益	1,846	2.3	1,066	1.4	57.8	▲780	1,100	1.3	103.1	34
当期純利益	1,259	1.6	500	0.6	39.8	▲759	290	0.4	57.9	▲210
総資産	34,510		34,100			▲410	34,050			▲50
資本金	9,022		9,022			--	9,022			--
純資産	23,110		23,115			5	23,065			▲50
借入金残高	250		250			--	250			--

平成25年度業績予想

4. 平成25年度 連結対象子会社の実績及び業績予想

単位:百万円,%	(株)東武警備サポート										(株)東武フーズ									
	平成23年度実績		平成24年度実績				平成25年度予想				平成23年度実績		平成24年度実績				平成25年度予想			
	金額	売上比	金額	売上比	前期比	増減額	金額	売上比	前期比	増減額	金額	売上比	金額	売上比	前期比	増減額	金額	売上比	前期比	増減額
売上高	2,871	100.0	2,931	100.0	102.1	60	3,000	100.0	102.4	69	910	100.0	869	100.0	95.5	▲41	890	100.0	102.4	21
売上総利益	168	5.9	176	6.0	104.5	8	197	6.6	112.2	21	473	52.0	463	53.3	97.8	▲10	473	53.2	102.3	10
販売費及び一般管理費	165	5.8	174	6.0	105.4	9	179	6.0	102.7	5	483	53.0	460	53.0	95.3	▲23	468	52.6	101.8	8
営業利益	2	0.1	1	0.1	53.5	▲1	18	0.6	1,164.4	17	▲9	▲1.0	2	0.3	--	11	5	0.6	168.0	3
経常利益	32	1.1	36	1.3	114.8	4	37	1.3	101.9	1	▲10	▲1.1	1	0.2	--	11	4	0.5	237.8	3
当期純利益	16	0.6	19	0.7	116.2	3	19	0.7	102.7	0	▲11	▲1.2	1	0.2	--	12	2	0.3	197.9	1

平成25年度業績予想

5. 第5次中期経営計画のレビュー

単位:百万円,%	平成24年度						平成25年度						平成26年度	
	実績		目標		対目標比	対目標 増減額	予想		目標		対目標比	対目標 増減額	目標	
	金額	売上比	金額	売上比			金額	売上比	金額	売上比			金額	売上比
売上高	78,111	100.0	83,432	100.0	93.6	▲5,321	82,000	100.0	86,625	100.0	94.7	▲4,625	91,358	100.0
売上総利益	21,691	27.8	23,238	27.9	93.3	▲1,547	22,560	27.5	24,124	27.9	93.5	▲1,564	25,443	27.9
営業利益	832	1.1	1,588	1.9	52.4	▲756	900	1.1	1,817	2.1	49.5	▲917	2,097	2.3
経常利益	1,066	1.4	1,756	2.1	60.7	▲690	1,100	1.3	2,000	2.3	55.0	▲900	2,280	2.5
当期純利益	500	0.6	813	1.0	61.5	▲313	290	0.4	847	1.0	34.2	▲557	1,014	1.1
出店数	1店舗					2店舗		2~3店舗				3~4店舗		
目標出店数	3年間で8店舗前後													

平成25年度営業施策

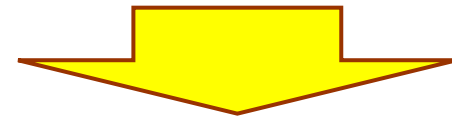
<1> 平成25年度営業目標

新店2店舗の開設 川越店の大規模リニューアルを含む改装を成功させる

【重点施策】

1. 新店・改装の成功
2. 店舗ごとの戦いに勝利するための戦略
 - (1) 日々の業務のやり方
 - (2) 収益改善を目的に取り組む事項・姿勢など
3. 構造改革
 - (1) 店舗オペレーションコスト削減のための喫緊の課題
 - (2) 「経営企画部」の創設

売上、粗利予算達成が一層厳しい中で、安定的に営業利益を確保するためには「オペレーションコストの削減」が最重要課題と捉え、そのための「構造改革」に全社を挙げて取り組んでいく。



【平成25年度営業目標】
連結売上高855億円、経常利益11億円
を達成する

平成25年度営業施策

<2>平成24年度実施事項、及び25年度施策

1. 新店・改装の成功

①平成24年度新店：1店舗・投資額6億円

店名	開店日	投資額	所在地	売場面積(坪)	月平均売上実績
津田沼店	11月15日	6億円	千葉県習志野市	326	93百万円

②平成25年度新店：2店舗・投資額12億円

店名	開店日	投資額	所在地	売場面積(坪)	月平均売上
下丸子店	4月12日	6億円	東京都大田区	278	93百万円
新小岩店	4月26日	6億円	東京都江戸川区	265	82百万円



平成25年度営業施策

③平成24年度 改装

実施店舗数	8店舗	(平成23年度比 ▲6店舗)
投資額	6億円	(平成23年度比 ▲3億円)

【実施店舗と実施月】

・王子店・新田(3月)、みずほ台店・大宮公園店(4月)、佐倉石川店(6月)、上福岡店・西尾久店(7月)、下高井戸店(8月)

●「個店ごとの戦い」を深耕するため、店舗発信での既存店改装を実施した。

④平成25年度 改装

実施予定店舗数	8~10店舗	(平成24年度比 +0~2店舗)
投資予定額	13億円	(平成24年度比 +7億円)

【実施予定店舗と実施予定月】

・川越店(6月)、西国分寺店(9月)、小菅店(5月休業、10月開店)、その他5~7店舗

●川越店は地下1階の食品売場を1階に移設するなど、8.5億円を投資する大改装

平成25年度営業施策

2. 店舗ごとの戦いに勝利するための戦略

(1) 日々の業務のやり方

① 「魂を入れた笑顔の接客」を継続する

接客が会社のイメージアップに繋がり、心から感謝の気持ちを込めてお客様をお迎えするという原点に立ち返り、従業員全員で徹底する。

② お客様目線での業務遂行

給料はお客様から頂いている。お客様が何を求めているのか、相手の気持ちに立っての行動配慮など、まだまだ改善の余地はある。売場の整理整頓もお客様目線で行う。

③ 本社と店舗間のコミュニケーションの一層の緊密化

平成25年度の組織変更の一つとして、店舗グループを「6グループ」から「8グループ」に細分化した。これはGMが傘下の店舗の収支改善のための指示、指導を一層しやすくするためと、GMの権限を強化し、GMと本社間の意思疎通をスムーズに行えるようにしたものである。

平成25年度営業施策

(2) 収益改善を目的に取り組む事項・姿勢など

① 営業方針について

ア) 売上向上、粗利確保

⇒ファミリー向け商品の売り込み、週末販売体制の強化や「5時の市」の販売強化、適正在庫の維持など

イ) 品揃え戦略・価格戦略・販売戦略

○ミドルアッパー商品・即食性商品の品揃えの強化

- ・高品質で付加価値のある商品の品揃えを強化し、且つ値頃感のある価格に見直し提供する。
(例:『なだ万 ドレッシング』など)
- ・駅前立地を生かし、レンジ対応商品など、即食性・簡便性の高い商品を強化する

○産直農産・産直水産の取り組み強化

- ・産地の分かる安心安全な商品を、美味しく高鮮度のまま提供する。
⇒千葉県八街産の有機野菜、青森・長野産のりんご、北陸・静岡産の旬の産直の魚など
- ※特に産直農産の地場野菜は、今期、農産部門売上構成比10%を目標としている。
(地場野菜 農産部門売上構成比 平成24年度実績 6.8%)

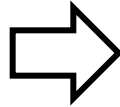
平成25年度営業施策

○定番価格の見直しや月間お買い得商品の見直し

- ・コンビニ対策と安さの訴求のため、ペット飲料とラーメンの定番価格を見直し、コーナー化する。
- ・「月間お買い得商品」について

●従来の「とくとく特価」

- ・価格：競合店より安価
- ・期間：1ヶ月



●平成25年度新設「生活応援特価」

- ・価格：競合店並み
- ・期間：商品特性により1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月に区分け

○週末の品揃え強化、及び価格訴求の強化

- ・生鮮を中心に3～4人前のファミリー向け商品を製造する。(焼肉セット、刺身盛り合わせ等)
- ・各部門の週末の売り込み商品を決め、試食販売セールを実施するなど、販売強化を図る。
- ・纏め買い促進や宅配料金の優遇等を実施する。

※宅配(当日お届けサービス)は平成25年3月現在、27店舗で実施。

○水産部門の対面販売強化、チラシテーマの設定による販売強化

- ・水産部門では対面販売を強化し、接客をしながらメニュー提案や調理承りを行うなどサービスの向上に努め、売上向上を図る。4月から鳩ヶ谷店で対面販売を開始しており、今後5店舗程度実施する予定。
- ・各月の旬商品を中心とした訴求や、生鮮と加工食品のクロスMDを中心とした訴求、イタリアンや中華、和食など料理カテゴリーを中心とした訴求など、チラシテーマを設定し、販売強化を図る。

平成25年度営業施策

○料理レシピサイト「クックパッド」との取組みを3月から開始

- ・店舗からスマートフォンを用いて特売品情報(写真、品名、コメント)を「クックパッド」のレシピサイトへ投稿する。
⇒店舗から状況に合わせたタイムリーな情報発信を行う。
- ・「クックパッド」のレシピサイトでは、店舗から投稿された特売品情報と、それに合わせたレシピの検索結果を表示するサービスを開始。



○チラシ閲覧アプリを作成

- ・4月からスマートフォンでの閲覧を可能にした。
(iphone Andoroid 対応)
- ・GPSや住所から、近隣店舗の検索が可能。



平成25年度営業施策

ウ) 管理者教育の実施

⇒店長候補者育成を目的に「店長塾」の開講、店長教育(生鮮部門管理、労務管理のレベルUP)、マネージャー教育(マネージャーへの労務管理、粗利管理、衛生管理などの実施)の推進

②店舗グループの細分化

・平成25年度より、各グループがそれぞれの競合店と戦う上で必要なMD面、競合度、価格訴求度を勘案し、店舗グループを「6グループ」から「8グループ」へ細分化した。

- ・**第1グループ**: 地域No1を目指し、総合力で顧客を吸引する店舗。
- ・**第2グループ**: 食料品だけではなく、非食品をも重視すべき店舗。
- ・**第3グループ**: 週末の売上アップ店舗。平日と週末のMDを大きく変える店舗。
- ・**第4グループ**: 駅前の利便性を追求した品揃え構成の店舗。
- ・**第5グループ**: 駅前、駅近のMDを追求し、競合店に勝たなければならない店舗。
- ・**第6グループ**: 競合店対策を優先すべき(せざるを得ない)店舗。
- ・**第7グループ**: 品揃えの上質化を優先すべき店舗。
- ・**第8グループ**: 店舗オペレーションコストを下げるMDに特化すべき店舗。

・GMの権限を強化し、グループ内の人事権を与えると同時に、待遇を改善。本社との連携においてグループ要請を優先することとする。

平成25年度営業施策

3. 構造改革

(1) 店舗オペレーションコスト削減のための喫緊の課題

① 自動発注の完全定着化

自動発注は平成23年度下期から衣料品の一部、生活用品全般、加工食品の一部で運用を開始した。自動発注の目的は「欠品の撲滅と作業改善」にあるが、完全定着化により、マネージャーに店舗管理の時間的余裕が生じ、更にパートタイマーのマルチジョブ化をスムーズに図れるメリットが出てくる。これを踏まえ、自動発注の完全定着化へ向けたパートタイマーへの指導、マルチジョブへの業種拡大を速やかに実施する。

② 作業指示書、役割分担表活用の徹底

作業指示書、役割分担表を活用し、パートタイマーの時間管理を行い作業効率向上を図る。既に生鮮各部門は実施しており、今後、加工食品部門においてもトレーナーによる指導を仰ぎながら徹底を図る。

③ 人時生産性の改善

店舗別、部門別に詳細な人員管理表を作成し、売上高人時生産性の改善を図る。その改善幅を店長の能力評価基準にすることで、これを加速する。

平成25年度営業施策

(2) 「経営企画部」の創設

◎中長期的観点から問題点をピックアップし、全社横断的にMD面、作業効率面、人時生産性など問題点に対する改善策を立案し、担当部署と共に速やかに実施する。

◎経営企画部は、以下のプロジェクトチームを組織し統括する。

●収入アップ プロジェクトチーム

個々の店舗戦略策定のため、各店舗の商圏内シェアを把握出来る店舗カルテの作成及びその活用方法の確立を行うプロジェクトチーム。

●業務効率化 プロジェクトチーム

各種業務の効率化のため、中長期の課題解決策の作成、運用、全店展開を行うプロジェクトチーム。