

# 2014～2016年度 中期経営計画

2014年10月10日

株式会社 **東武ストア**

# ～ 目 次 ～

1. 第5次(2012年～2014年) 中期経営計画 レビュー
  - 1) 連結計画数値・実績対比(2013年度) . . . 4P
  - 2) 計数レビュー(2008～2013年度) . . . 5P～7P
  - 3) 施策総括 「良質スーパーの深耕」 . . . 8P
  
2. 2014年～2016年 中期経営計画
  - 1) 基本方針 . . . 10P
  - 2) 2016年度 数値計画目標 . . . 11P
  - 3) 施策 . . . 12P～13P

# 1. 第5次(2012年～2014年)中期経営計画 レビュー

## 1) 連結計画数値・実績対比

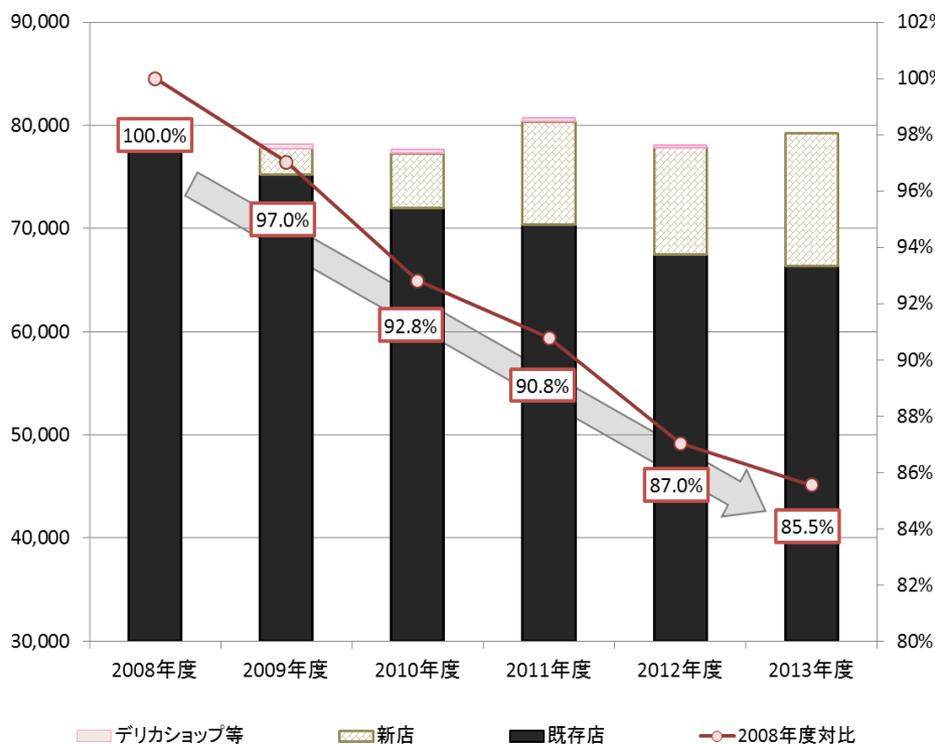
(単位:百万円)

2013年度	実績	計画値	差異
売上高	83,317	90,625	▲7,308
売上総利益	23,976	24,724	▲748
(売上総利益率)	(28.8%)	(27.3%)	(1.5%)
営業利益	890	1,817	▲927
(営業利益率)	(1.1%)	(2.0%)	(-0.9%)
経常利益	1,166	2,000	▲834
(経常利益率)	(1.4%)	(2.2%)	(-0.8%)
当期純利益	216	847	▲631

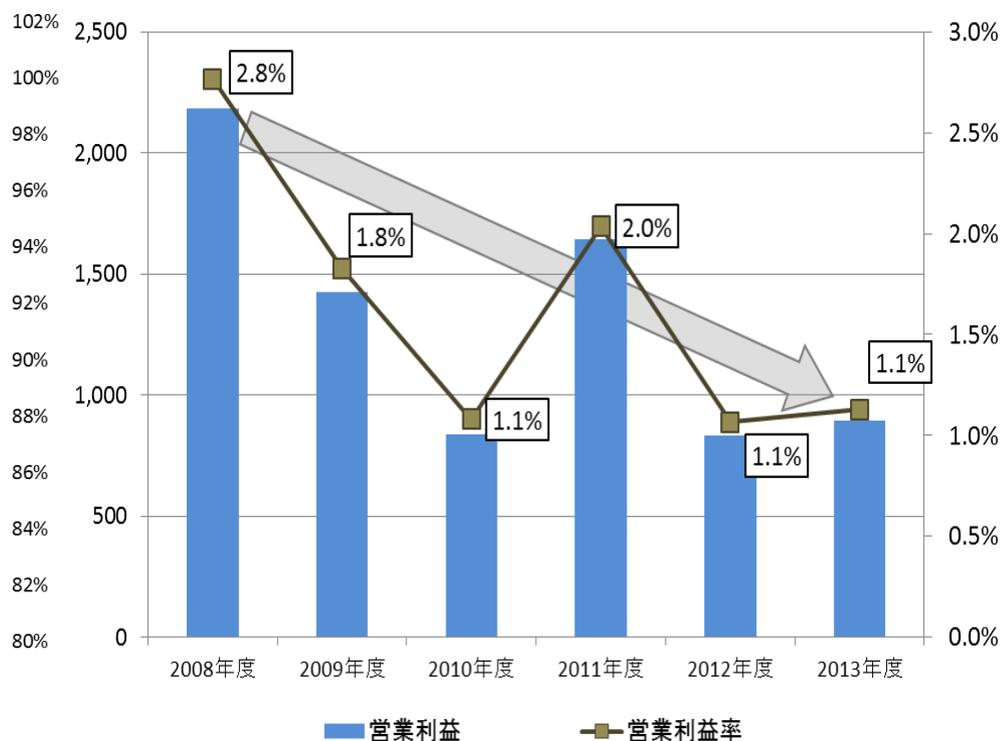
# 1. 第5次中期経営計画 総括

## 2) 計数レビュー(2008～2013年度・ストア単体) ※既存店＝08年度末時点営業店舗

■売上高推移(既存店、新店別)(単位:百万円、%)



■営業利益推移(単位:百万円、%)



2013年度既存店売上は、2008年度対比約▲15%下落。

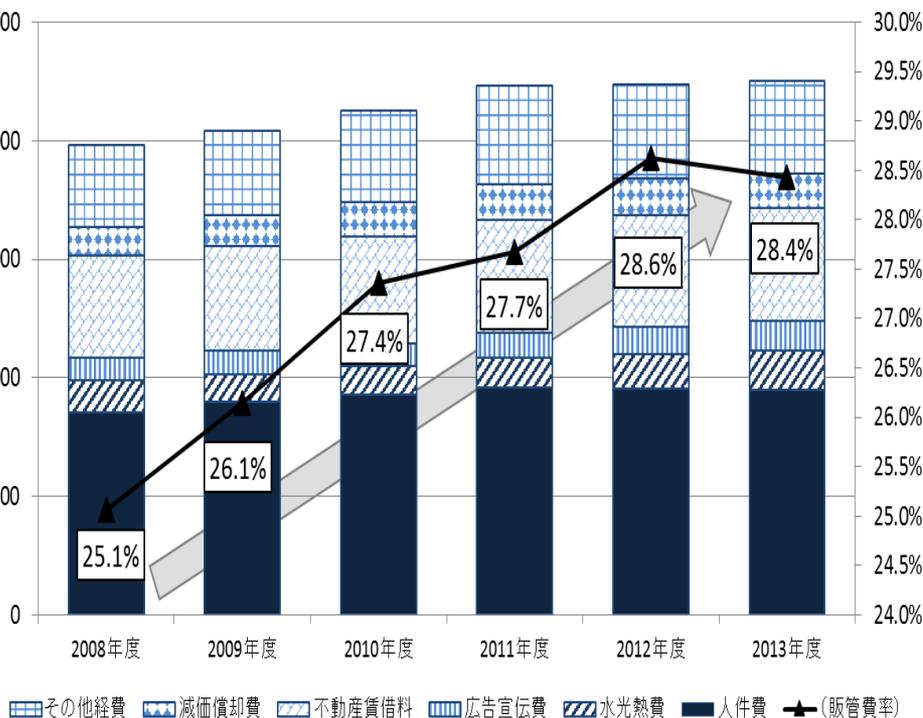
2013年度営業利益率1.1%は、2008年度営業利益率2.8%対比、1.7%下落。

# 1. 第5次中期経営計画 総括

## 2) 計数レビュー(2008～2013年度・ストア単体)

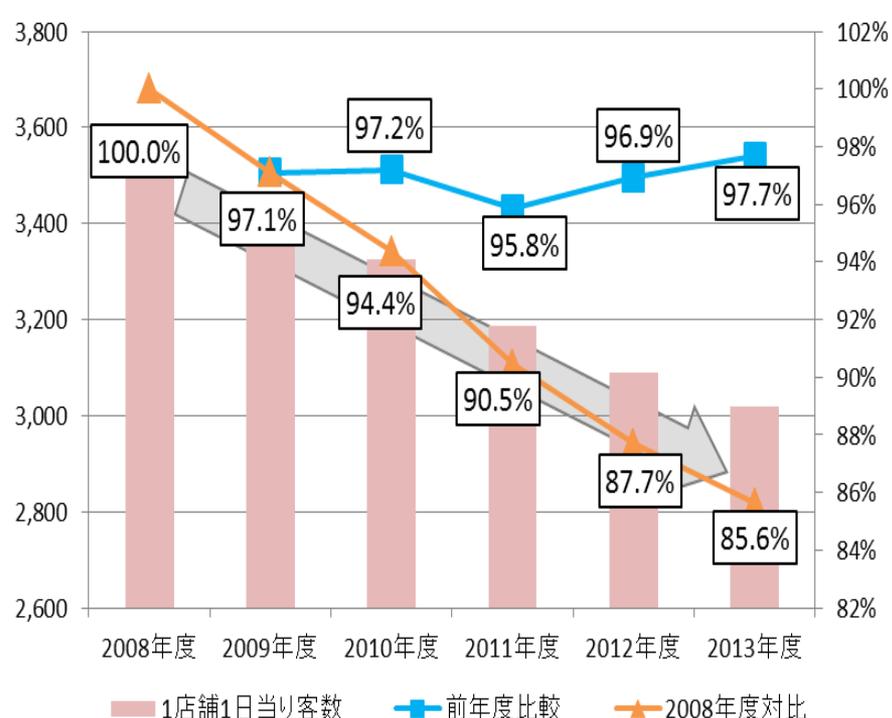
※既存店＝08年度末時点営業店舗

■ 販管費推移(単位:百万円、%)



2013年度販売管理費比率は、2008年からの既存店売上落ち込みに伴い、2008年度対比約3.3%上昇。

■ 既存店客数推移 (単位:人、%)



2013年度既存店客数は、2008年度対比約▲15%下落。

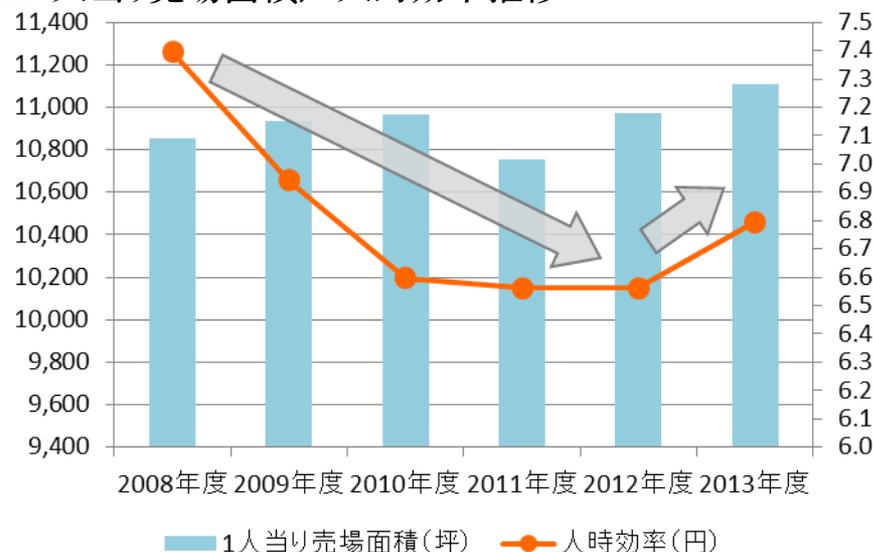
# 1. 第5次中期経営計画 総括

## 3) 計数レビュー(2008~2013年度・ストア単体)

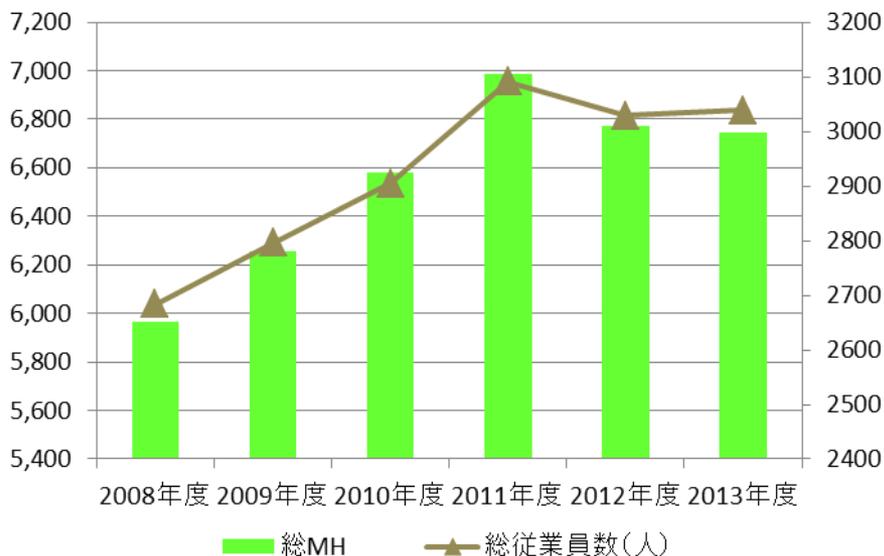
■ 売場面積／坪効率推移



■ 1人当り売場面積／人時効率推移



■ 総MH／従業員数推移



坪効率は、2013年度は2008年度対比、売上・客数の減少により、月約35万円/坪より、約30万円/坪に下落。

従業員数・マンアワー(MH)数は、既存店売上の上落に関わらず、新店開設に伴い増加。過去2年は人件費削減により2011年度比若干減少。

2013年度の従業員一人当たりの売場面積は、2008年度対比0.2坪弱の微増。売場人手不足は見られず。人時効率は過去5年間で約▲800円減少するも、過去2年間はMH数削減により200円増加。

# 1. 第5次中期経営計画 総括

## 4) 施策総括 「良質スーパー」の深耕

### ① お客様と店舗との絆の創造

#### 【施策】

#### 【レビュー】

<p>商品面</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 鮮度にこだわった商品の提供 (出来たて・切りたて・採りたて)</li> <li>・ 美味しさの提供と提案(旬・新鮮の追求。メニュー提案)</li> <li>・ 豊富な品揃え(小分け・健康関連・新商品開発)</li> <li>・ 価格の値ごろ感(高い売価という印象の払拭)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価格に敏感な30代～50代の客数減</li> </ul>
<p>人・サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様目線での業務遂行(店舗サービスレベルの向上)</li> <li>・ お客様への情報提供の充実(解りやすいPOP等)</li> <li>・ サービス介助士の拡大(資格取得者の拡大等)</li> <li>・ ATM設置拡大、宅配サービス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全店長がサービス介助士2級を取得</li> <li>・ 改装に伴い順次ATM設置</li> <li>・ 宅配サービスの拡大なし</li> </ul>

### ② 安定的な利益成長の実現(経常利益率3%)

<p>個店毎の戦いの深耕</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商圈特性に適合した営業施策実施による来店客数増</li> <li>・ 商圈分析及び特性把握</li> <li>・ 営業施策を半期毎にレビュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店舗カルテ策定</li> <li>・ 客数は増加せず</li> </ul>
<p>店舗オペレーション改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生鮮の店内加工範囲見直しによる店舗収支改善</li> <li>・ 陳列作業見直し・自動発注の運用拡大</li> <li>・ 営業時間及び時間帯別配置人員の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自動発注実施</li> <li>・ マルチジョブの運用開始</li> </ul>
<p>人事・教育</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ホスピタリティ研修の継続・拡大</li> <li>・ 店長・次長・マネージャー教育の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役割別教育制度は整備できず</li> </ul>
<p>危機管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高リスク項目に重点をおいたコンプライアンスの深耕</li> <li>・ 大規模震災発生時に対応できる体制構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業関連許可・更新・取得変更実施</li> <li>・ 災害対策備蓄品の整備</li> </ul>

## 2. 2014年～2016年 中期経営計画

## 2. 2014～2016年 中期経営計画

## 1)基本方針

経営理念	お客様のより良い暮らしに貢献します
経営ビジョン	地域で一番買いやすい店づくり
行動規範	<p>私たちはお客様の立場で考えます          私たちは健康に役立つ商品を提供します          私たちは環境に配慮します          私たちは正義を重んじます</p>
営業方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・7つの切り口：鮮度、量目、品揃え、値ごろ、旬、接客、クレンネスの徹底              ⇒数ある競合店を素通りしてでも、東武ストアに来て頂けるように「買いたくても買えない」を根絶する。</li> <li>・客数、取引点数の増加              ⇒毎日食卓に並ぶ「青果」、高齢化や共働き世帯の増加が進むことで需要が伸びる「デリカ」              「即食性・簡便性商品」の強化。</li> <li>・ローコストの推進：業務の適正化と効率化、在庫削減、経費の削減</li> <li>・参考 2014年度下期施策             <ul style="list-style-type: none"> <li>①農産の価格強化による客数アップ</li> <li>②「東武とびっきり市」「商品ボーナスポイントセール」等、新たな販売促進策の実施による売上拡大</li> <li>③アイテム数の削減や仕入・販売計画の精度アップによる、値引き・廃棄ロス及び機会ロスの削減</li> <li>④洋風デリカ、ベーカリーデリカ拡大等、新たなマーチャндаイジングの競争力強化</li> <li>⑤店舗指導チーム(新設)による店舗での売場改善指導の徹底</li> <li>⑥店舗を8グループから地域別に7グループに再編することによる、グループマネージャーの業務効率化                  及び店舗間連携の向上</li> </ul> </li> </ul>

## 2. 2014～2016年 中期経営計画

## 2)2016年度 数値計画目標

2013年度既存店売上は、2008年度対比約▲15%下落。

既存店売上を、2008年度レベル迄回復させる為、2016年度の既存店売上計画数値をその途次として2013年度比109%に設定、また2017年以後の更なる成長のドライブの為、2016年度迄に営業利益率2%迄に底上げする。(2013年度営業利益率 約1.1%)

(単位:百万円)

(連 結)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	83,317	85,700	87,800	90,000
営業利益	890	780	1,200	1,720
(営業利益率)	(1.1%)	(0.9%)	(1.4%)	(1.9%)
当期純利益	216	150	510	840

## 投資計画

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
新 店	店舗数	2店舗	0店舗	1～2店舗	3～4店舗
	投資額	11億円	—	4億円	7億円
改 装	投資額	12億円	8億円	8億円	5億円

(参考値) 2013年度連結営業キャッシュフロー 24億円

## 2. 2014～2016年 中期経営計画

## 3) 施策 ～テーマ毎に計画推進委員会を設置、四半期毎に経営にてレビュー～

## ①成長戦略

店舗戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出店戦略の再構築(小型店フォーマットの構築など)</li> <li>• SC商業施設出店形態の再構築</li> <li>• 大型店の方向性(上層階の活用等)</li> <li>• 非食品の営業利益改善(適正面積の確立・テナント誘致等)</li> </ul>
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有職主婦の獲得(デリカ品揃えの見直し・値ごろ価格設定等)</li> <li>• 駅利用者の取りこみ(駅利用者がSMに求めることへの分析等)</li> <li>• 買い物宅配サービスの向上</li> <li>• CVSのサービス機能の導入検討</li> </ul>
既存店の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 惣菜部門の強化</li> <li>• 朝の時間帯の売上アップ</li> <li>• 食品部門の簡便性・即食性商品の強化及び健康志向食品の強化</li> <li>• 産直商品の拡大及び値ごろ価格対応</li> </ul>
店舗運営レベル向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 店舗を教育・指導するチームの立ち上げ</li> <li>• マルチジョブ化の更なる徹底(作業の仕分け・教育体制及び制度の整備)</li> <li>• ナイトスタッフ活用(ナイトスタッフの作業スケジュール確立)</li> </ul>

## 2. 2014～2016年 中期経営計画

## 3) 施策 ～テーマ毎に計画推進委員会を設置、四半期毎に経営にてレビュー～

## ② 物流システム・情報システム投資

物流システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現センター契約満了に伴う新センター構築準備</li> <li>・ コールドチェーンの確立による鮮度改善</li> <li>・ 納品体制の変更による売上拡大と人員の効率化</li> <li>・ 物流システムの改善による店舗作業の効率化</li> </ul>
情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令対策</li> <li>・ 機器の老朽化対応と機能アップの為のシステム更新</li> <li>・ 売れ筋商品拡大による機会損の防止</li> <li>・ 顧客の来店回数増加と囲い込み</li> <li>・ IT技術を利用した作業効率の向上</li> <li>・ 発注データの流通業界標準化(流通BMS導入)</li> </ul>

## ③ 人事教育・組織制度 再構築

人事制度改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人財育成プログラムの構築</li> <li>・ 女性正社員の活躍推進</li> <li>・ PAの採用・教育・活躍推進</li> <li>・ 店内コミュニケーション改善</li> <li>・ ワークライフバランスの推進</li> </ul>
組織制度改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス委員会の活性化</li> <li>・ 規定の作成・見直し(BCP作成・子会社管理規定・稟議規定)</li> </ul>