

平成 23 年 5 月 13 日

各 位

会社名 株式会社 省 電 舎  
代表者名 代表取締役社長 川上 光一  
(コード番号：1711 東証マザーズ)  
問合せ先 取締役 嘉納 毅  
(TEL：03-6821-0004)

### 「省電舎リバイバルプラン」の策定について

当社は、経営体質の抜本的な改善を図るべくドラスティブな施策の実施又は実施検討を本格化し、弊社ビジネスモデルの再構築・事業構造改善施策・固定費等の経費削減施策を中心とした経営改善計画、財務健全性の向上・事業基盤の安定化に資する重点施策等を含めた「省電舎リバイバルプラン」を別添のとおり、取りまとめました。

本リバイバルプランでは、2012年3月期を当社の「第2創業期初年度」として位置づけ、まずは「経営の正常化」を実施することに主眼を置いております。本リバイバルプラン実施・推進により、その後の当社企業価値向上に向けた確固たる基盤の確立し、株主の皆様をはじめとした多くのステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいり所存であります。

以 上

## 省電舎リバイバルプラン

2011年5月13日

株式会社省電舎

## 目次

1	総括 .....	3
2	リバイバルプラン策定の背景 .....	4
	(1) これまでの業績推移 .....	4
	(2) 業績不振の要因分析 .....	6
	① 外部環境 .....	6
	(ア) 案件の大規模化に伴う意思決定過程の変化 .....	6
	(イ) 不透明な経営環境からくる設備投資の二極化 .....	7
	(ウ) リース会計基準変更に伴うオフバランスメリット消滅 .....	7
	② 内部環境 .....	8
	(ア) 営業方針上の失策 .....	8
	(イ) 新規事業・新商品への投資の失敗 .....	8
	(ウ) 分業体制による非効率化 .....	8
	(エ) 外部リソース・アライアンス活用の拙劣 .....	9
3	リバイバルプラン詳細事項 .....	10
	(1) コンセプト .....	10
	(2) 経営体制の刷新 .....	10
	① 代表取締役の異動（2011年5月1日付） .....	10
	② 取締役の異動 .....	10
	(3) 既存事業の再構築 .....	11
	① 既存業務体制の見直し .....	11
	② 新規事業・新製品への投資責任の明確化 .....	12
	③ 代理店制度再構築 .....	12
	④ 業務体制のスリム化 .....	12
	(4) 新規事業・新製品開拓への取組み .....	13
	① LED フレッシュ .....	13
	② 発電機 .....	13
	③ 海外市場 .....	14
	④ その他検討過程にある施策 .....	14
4	中期事業計画 .....	15
	(1) 業績目標 .....	15
	(2) 財務体質強化 .....	15
5	APPENDIX .....	17
	(1) 会社概要 .....	17

---

---

## 1 総括

2004年12月16日に東京証券取引所マザーズ市場に上場以降、株主の皆様をはじめとした多くのステークホルダーの皆様のご期待に十分にお応えできない状況が継続しております。本リバイバルプラン策定においては、既に先行して実施しております経営責任の明確化とともに、外部環境・内部環境の再確認を行い、重点実施項目をとりまとめいたしました。

本リバイバルプランでは、2012年3月期を当社の「第2創業期初年度」として位置づけ、まずは「経営の正常化」を実施することに主眼を置いております。本リバイバルプラン実施・推進により、その後の当社企業価値向上に向けた確固たる基盤の確立し、株主の皆様をはじめとした多くのステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいりたい所存であります。

## 2 リバイバルプラン策定の背景

## (1) これまでの業績推移

(単位：百万円)

	FY03/09	FY04/09	FY05/09	FY06/09	FY07/03 6ヶ月決算	FY08/03	FY09/03	FY10/03	FY11/03
売上高	1,088	1,660	1,606	1,277	795	1,276	1,405	1,090	791
エスコ事業	965	1,355	1,316	1,106	730	1,136	1,110	859	493
エスコ材料販売	101	260	224	130	53	117	286	225	212
その他事業	20	45	65	41	11	22	8	5	86
売上原価	637	1,095	1,125	954	482	976	1,014	787	562
売上総利益	450	565	481	323	313	299	391	302	229
売上総利益率	41.4%	34.0%	30.0%	25.3%	39.4%	23.4%	27.8%	27.7%	29.0%
販売費及び一般管理費	332	359	428	528	299	456	417	404	548
うち人件費	154	167	181	193	106	223	212	202	212
うち物件費	178	192	246	335	192	233	204	201	336
営業利益	117	206	52	△205	14	△156	△26	△101	△319
従業員数(名)	20	20	22	25	26	23	21	21	22

## ■ 売上高

当社は、2004年12月16日に東京証券取引所マザーズ市場に上場いたしました。

上場前後である2004年9月期及び2005年9月期をピークとして、売上高は低下傾向にあります。その内訳としましては、エスコ材料販売売上高が増減はあるものの2億円前後で比較的稳定収益となっている一方、主力事業であるエスコ事業売上高は、2005年9月期を境に減少傾向にあります。

## ■ 売上総利益率

売上総利益率については、上場前後において売上総利益率30-40%と高利益率体質でありましたが、その後は30%を割込む水準まで低下し、現在においても30%水準まで回復していない状況にあります。内訳といたしまして、エスコ材料販売は比較的稳定した利益率を確保している一方、①省エネルギー事業会社の増加に伴い競合会社との価格競争が激化していること、②売上高に占める自社製品以外の省エネ施策の割合が増えたことを要因とした、エスコ事業の利益率低下が要因であります。

(単位：百万円)

	FY03/09	FY04/09	FY05/09	FY06/09	FY07/03 6ヶ月決算	FY08/03	FY09/03	FY10/03	FY11/03
売上総利益率	41.4%	34.0%	30.0%	25.3%	39.4%	23.4%	27.8%	27.7%	29.0%
エスコ事業	40.7%	30.0%	27.2%	23.4%	39.3%	21.8%	26.3%	23.6%	26.4%
エスコ材料販売	51.3%	52.7%	50.8%	42.2%	44.8%	39.7%	33.4%	43.5%	39.4%
その他事業	23.1%	48.5%	13.4%	24.1%	20.4%	26.9%	34.3%	27.8%	17.6%

なお、当社における「売上原価」は、原則として、売上高（収益）に直接対応する資材費・外注加工費のみを計上しており、当社役職員の労務費・製造経費は販売費及び一般管理費にて計上しております。

#### ■ 販売費及び一般管理費

上場前後において年間販売費及び一般管理費総額が4億円を超えて以降、数年に亘り、経費が肥大化する傾向にありました。特に2007年3月期は、6ヶ月変則決算にもかかわらず、当時の子会社であるファシリティパートナーズ株式会社を含めたグループ管理コスト増大もあり、販売費及び一般管理費を約3億円（単純計算での年換算で約6億円）も計上することとなりました。

その後、同社株式の売却や人員削減を含めた各種経費圧縮策を講じており、2011年3月期限りの特殊要因（支払報酬増加）を除外した固定費は低下傾向へと転じております。

(単位：百万円)

事業年度	販売費及び一般管理費			当該事業年度の主なトピックス
	うち人件費	うち物件費		
FY03/09	332	154	178	—
FY04/09	359	167	192	—
FY05/09	428	181	246	2004年12月：東京証券取引所マザーズ市場に株式上場 →上場費用の計上及び以降の上場維持費用の継続発生
FY06/09	528	193	335	2005年12月：ファシリティパートナーズ株式会社を完全子会社化 →M&A費用計上 2006年7月：子会社との共同事務所開設 →グループ管理費用の増大
FY07/03 6ヶ月決算	299	106	192	決算期変更により6カ月変則決算
FY08/03	456	223	233	2007年5月：米国グアムにグアム支店開設 →支店開設に伴う賃料等の費用発生 2008年3月期中：人員減少（26名→23名）
FY09/03	417	212	204	2009年3月：ファシリティパートナーズ株式会社の全株式を売却 →売却に伴う費用は特段発生せず。グループ管理費用圧縮 2009年3月期中：人員減少（23名→21名）
FY10/03	404	202	201	2009年5月：現本店を東京オフィスとして開設 2009年5月：三菱商事株式会社と包括業務提携・中国市場へ参入開
FY11/03	548	210	337	支払報酬（弁護士費用・コンサルティング費用等）の増加

## ■ 営業利益

当社のビジネスモデル上、季節変動要因が存在いたします。季節変動要因とは、省エネルギー施策導入時期が10月から12月期、1月から3月期に比較的集中しやすいというものであります。

これは、多くの省エネルギー施策導入にあたっては施工工事が伴うものであることから、顧客において長期間稼働が停止する年末年始休暇に省エネルギー施策導入工事の実施が多くなる傾向があります。また、顧客の事業年度末に該当する12月あるいは3月において在庫調整・生産調整を理由とした稼働停止、余剰予算の消化、好業績見込みに裏付けられる投資の積極化等を理由として省エネルギー施策導入件数が増加する傾向にあります。

四半期	季節変動要因
1月から3月	顧客における年始休暇でのエネルギー施策導入 →年末年始休暇の長期化により年初完工が増加傾向 顧客における年度末（3月期）要因 →在庫調整・生産調整、余剰予算の消化等
4月から6月	顧客におけるゴールデンウィークでのエネルギー施策導入 →3月期決算会社における第1四半期であることから需要は少ない
7月から9月	顧客における夏季休暇でのエネルギー施策導入 →夏季休暇の分散化により縮小傾向
10月から12月	顧客における年末休暇でのエネルギー施策導入 →年末年始休暇の長期化により年初完工へスライド傾向 顧客における年度末（12月期）要因 →在庫調整・生産調整、余剰予算の消化等

つまり、当社は2006年10月から2007年3月までの6カ月変則決算期である2007年3月期は、季節変動要因からくる好影響により一時的に営業黒字に回復しているものであり、実質的には2006年9月期より営業赤字へと転落し、現状においてもなお赤字体質を脱却できていない、と考えられます。なお、このような長期的な営業赤字体質により、当社財務体質の毀損が進行しております。

## (2) 業績不振の要因分析

### ① 外部環境

#### (ア) 案件の大規模化に伴う意思決定過程の変化

日本市場においては、旧来より省エネルギーに対する意識が高く、事業会社が保有する設備には一定の省エネルギー施策が導入されております。そのため、更なる省エネルギー効果を享受するた

めには、施策導入範囲拡大等が必要となり、案件自体が大規模化する傾向にあります。

このように案件が大規模化することに伴い、当社の省エネルギー施策提案について、従来までは「顧客における経営判断まで至らない規模感での省エネルギー提案」であったものが、昨今では「顧客における重要な経営判断を伴う設備投資提案」へと変化し、当社提案から顧客の意思決定までのリードタイムが長期化かつ煩雑化しております。また、設備リニューアルまで含めた長期計画内に省エネルギー施策を落とし込む顧客も少なくなく、長期的な視点から顧客に対する提案が必要とされてきております。

#### (イ) 不透明な経営環境からくる設備投資の二極化

世界的な金融市場の混乱に端を発した長期的な経営環境の悪化とその先行き不透明感から、多くの事業会社において、設備投資意欲が大きく減退しております。一部の事業会社において設備投資意欲が回復してきているものの、その目的は生産設備増強にあり、経営コスト削減のための設備投資に対する設備投資意欲は依然として厳しい状況にあります。つまり、積極投資の対象となるのは生産設備増強のみであり、それ以外の設備投資は依然として凍結又は縮小傾向にあります。

当社の提案する省エネルギー施策はほぼ全てが後者に属するものであることから、不透明な経営環境が長期化する現状において、設備投資自体に慎重となっている顧客である事業会社は、生産能力に直結しない設備投資に対しては更に慎重となり、案件を失注しないまでも、提案の本格検討・意思決定が先送り又は保留となる事例が多数発生しております。

#### (ウ) リース会計基準変更に伴うオフバランスメリット消滅

従来より、当社はリース取引を活用した省エネルギー施策の提案を積極的に展開しておりました。従前までリース取引がオフバランス化されていたことから、顧客にとって「リース活用により、省エネルギー効果により削減された経費の一部からリース料を支払う」という構図、すなわち、「貸借対照表には全く影響せず、リース料増加分以上の経費削減効果で単年度毎に業績に貢献する」という非常にわかりやすい提案を行うことが可能でありました。この場合、オフバランス前提であることから、多くの顧客が設備投資という観点ではなく、経営コスト圧縮という観点から当社提案施策の導入を決定いただいております。

しかしながら、リース会計基準変更に伴い上記のオフバランスメリットが消滅したことにより、



顧客において「リース取引であったとしても設備投資である」との認識が高まり、単年度毎の意思決定ではなく、投資回収の観点から省エネルギー効果を検討することとなり、導入意思決定が煩雑化かつ複雑化しております。

## ② 内部環境

### (ア) 営業方針上の失策

当社は、過去において、顧客に対して「長期的な視点をもって接する」のではなく、「具体化した案件を追いかける」という営業方針を採用しておりました。この営業方針は、多数の案件が存在していた時期においては、経営資源を最適に配分するための優先順位付けとして不適当な営業方針ではないと理解しております。

しかしながら、この施策を長期間採用していたことから、具体化する見込み又は具体化した案件を追いかける傾向が強くなっており、新規の顧客開拓や市場開拓に対する営業施策が十分機能しない状況が発生しておりました。その結果、追いかけていた案件が保留・失注等になった場合の業績へのダメージが大きい、顧客ニーズが健在化した際にその把握が遅くなる等の弊害が頻発するようになりました。

### (イ) 新規事業・新商品への投資の失敗

当社は、エスコ事業に次ぐ事業の柱を育成すべく、また、エスコ事業に対する新商品投下について様々な投資を行ってまいりました。しかしながら、その多くは現状までに事業廃止や販売中止等の処分を行っております。具体的には、風力発電機に関する特別損失、エコカーロ（電動カート）事業からの撤退、ファシリティパートナーズ株式会社との約 3 年程度での資本関係解消等が挙げられます。これは、新規事業・新商品に関するプロジェクト推進上の失敗が挙げられ、組織的な市場調査・検討が十分になされていなかったことが要因であると考えられます。

### (ウ) 分業体制による非効率化

東京証券取引所マザーズ市場への株式上場後、実効性のある内部統制の実現や業務効率化を目指し、業務分掌の細分化を意識した組織体制を構築してまいりました。しかしながら、少人数での運営を行っている当社にとって、業務分掌を細分化したことから、一つの案件に関与する人員の増加することによる案件に関する損益責任・進捗管理責任の不明確化等の弊害が散見されてまいりまし

た。

(工) 外部リソース・アライアンス活用の拙劣

上記(ア)記載のとおり、営業方針として「案件ありき」という方針で事業推進をしておりましたため、当社は、案件を発掘・保有する協力会社との間で無作為に媒介（代理店）契約を締結してまいりました。上記(ア)同様、多数の案件が存在する時期においては、当該施策は不適當ではなかったものの、一つの案件が終息した場合には代理店としての機能が失われることとなり、総合的な営業力強化に資する代理店制度を構築できていなかったと考えられます。

また、2005年12月の株式会社リサイクルワンとの業務提携、2008年6月の株式会社エネルギーアドバンスとの業務提携、2009年5月の三菱商事株式会社との業務提携及び2005年11月のファシリティパートナーズ株式会社の完全子会社化といった他社とのアライアンスにつきましても、そのポテンシャルは大きいものがありながら、業務提携及び資本提携によるシナジー効果を十分に発揮するには至っておりません。

### 3 リバイバルプラン詳細事項

#### (1) コンセプト

##### ■ 『「誠実」、「挑戦」そして「継続」』

当社の強みは、「創業以来、約 30 年に亘る実績」と「実績に裏付けられた技術力・提案力」にあると考えております。東京証券取引所マザーズ市場への株式公開にあたり、少人数体制でありながら、内部統制を意識しすぎたあまりに過度に業務分掌の細分化を推進したことに伴い、その強みが十分に活かさない体制でありました。また、セクショナリズムが進行し、顧客に対する責任、当社内における損益責任が不明確となっております。

本リバイバルプラン以降、当社は、『「誠実」、「挑戦」そして「継続」』を経営理念として掲げ、まずは顧客・株主・投資家等のステークホルダーに対して誠実に経営責任を果たすべく、「経営正常化」に向けた本リバイバルプランに基づく各種改革に挑戦・推進し、その変革を継続することにより、将来的な企業価値向上を実現してまいります。

#### (2) 経営体制の刷新

##### ① 代表取締役の異動（2011 年 5 月 1 日付）

当社は、2011 年 4 月 11 日付公表「代表者の異動に関するお知らせ」のとおり、2011 年 5 月 1 日付で代表取締役を川上光一とし、創業者兼代表取締役である中村健治を取締役会長とする代表取締役の異動を行いました。

代表取締役川上光一は、『「誠実」、「挑戦」そして「継続」』を経営理念として掲げ、本リバイバルプランの推進及びその延長線上としての各種変革を推進するとともに、当社事業全般を担当してまいります。

また、取締役会長中村健治につきましては、当社創業以来、営業・技術と分野を問わず、当社業績に貢献してまいりましたが、昨今の業績不振に対する経営責任をとる形で代表取締役を辞任することとなりました。今後は、取締役会長として、また、営業企画部担当取締役として、創業以来培ってまいりました人脈・ネットワークを駆使し、新経営体制を支援してまいります。

##### ② 取締役の異動

上記の他、以下のとおり取締役の異動を行います。これは後述いたします「既存業務体制のスリム化」

に準拠し、一部取締役の任期満了前の辞任を行ったもの及び任期満了に伴う辞任であります。

取締役 竹見尚史（2011年5月25日付辞任）

取締役 土屋英希（定時株主総会終結をもって任期満了に伴う辞任）

取締役竹見尚史は、2008年6月開催定時株主総会において取締役就任以降、当社の営業部門・技術部門を統括してまいりました。昨今、本人より一身上の都合により辞任したい旨の連絡がありましたことから、本人の意向を踏まえ、2011年5月13日付取締役会をもって2011年5月25日付での取締役辞任を承諾いたしました。なお、新体制移行時においては、代表取締役川上光一が営業部門・技術部門を担う「エネルギー・ソリューション事業本部」を統括することといたします。

取締役土屋英希は、2009年6月開催定時株主総会において取締役就任以降、非常勤取締役としてアドバイザー機能を担うとともに、各種アライアンス協議を含む特命事項を担ってまいりました。本リバイバルプランの立案においても中核を担ってまいりましたが、2011年6月開催定時株主総会終結の時をもって任期満了に伴い辞任いたします。

上記2名の辞任を踏まえ、2011年7月以降は、取締役3名体制にて当社経営を推進してまいります。

取締役会長 中村健治

代表取締役社長 川上光一

取締役 嘉納 毅

### (3) 既存事業の再構築

#### ① 既存業務体制の見直し

業務分掌の細分化による弊害、特にセクショナリズムの進行を打開すべく、当社主力事業を担う部署を「エネルギー・ソリューション事業本部」が統括し、当該部署が顧客に対する初期営業から完工（クロージング）までを一貫して担当いたします。これにより、顧客に対して誠実に接することができるのと同時に、進捗管理、損益管理を徹底することとなり、対顧客だけではなく、対投資家・対株主といったステークホルダーに対しても誠実に経営責任を履行することができると考えております。

また、独立して購買・品質管理を担う部署として「製品管理本部」を設置し、継続的な購買コスト圧縮や製商品の品質管理を行うことにより、「エネルギー・ソリューション事業本部」との間で一定の内部

牽制を發揮しつつ、調達コスト面及び品質管理面で同部署を支援する体制を構築いたします。

② 新規事業・新製品への投資責任の明確化

上記「エネルギー・ソリューション事業本部」及び「製品管理本部」の他、新規事業・新製品への投資を専門に担当する部署として「営業企画部」を設置いたします。当該部署は「エネルギー・ソリューション本部」とは一線を画し、新規事業参入までの市場調査・検討・推進、新製品の市場投入までの基礎調査・検討・推進等を担うとともに、これらにより必要となる各種アライアンスの企画・推進を担当いたします。

これにより、既存事業に関連した投資と将来的な企業価値向上に向けた投資とを明確に分類し、既存事業への投資とは異なる観点からの検討・精査を実施することが可能となり、新たな当事業の柱として育成・成長を目指す体制が構築できるものと考えております。

③ 代理店制度再構築

旧来までの「案件ありき」の無作為な代理店（媒介）体制ではなく、ターゲットとする市場や顧客群（事業会社向け、一般消費者向けの分類も含む）、対象とする製商品を明確化した上で代理店制度の再構築を図り、営業力強化を目指してまいります。

まずは、市場成長性や注目度が比較的高い LED 市場に向け、当社製品である「LED フレッシュ」をトライアルケースとして位置づけて実施してまいります。その後、関連分野としての照明製品「エコステップ」、節水分野である無水小便器「ウォーターフリー」等にそのノウハウを活用していく予定であります。

④ 業務体制のスリム化

上記各施策は、中期的には経営正常化に向けた効果を發揮するものと理解しておりますが、短期的に業績に与える影響は極めて限定的であると考えられます。この考えに基づき、短期的にも各種施策における経営正常化に対する実効性を高めるため、販売費及び一般管理費に対する見直しを実施してまいりました。具体的には、2011年2月14日付公表「役員報酬の減額及び今後の方針に関するお知らせ」に記載の取締役報酬の減額をはじめとして、物件費を中心とした経費削減又は見直し、外部協力会社又は外部協力者（個人）の契約見直しを実施してまいります。

しかしながら、上記施策では、直近業績から勘案する収益力を基準とした場合、経営正常化を行うた

めに十分な経費削減効果を得ることができないと判断し、2012年3月期より順次、人員削減を含めた経費の圧縮施策を実施いたします。

#### (4) 新規事業・新製品開拓への取組み

##### ① LED フレッシュ

LEDは消費電力量が少なく長寿命である第4世代の照明として非常に注目を浴びており、今後照明の世界での省エネ、省CO2において欠かせないアイテムになると言われています。一方、現状一般的に流通しているLED蛍光管は、照明の色温度のバリエーションが少ない、消費電力削減効果はあるもののLED蛍光管が効果であることから導入メリットが即時に発揮されない等の課題を抱えています。

当社製品である「LEDフレッシュ」は、空間の雰囲気やその場にいる人の気分などを左右する重要な要素である色温度に対する顧客ニーズに応え、オフィス、店舗、工場など業務用建物の多様な施設の需要に合わせた3色のバリエーション（昼白色、白色、温白色）をとり揃え、他社製品との差別化を図っております。また、「LEDフレッシュ」では、電源の耐性を重視した開発を行いました結果、電源内蔵ではなく別置方式を採用し、LED蛍光管と専用電源をセットで販売致します。これにより、性能面だけではなく、価格面でも優位性を確保することが可能となり、顧客における費用対効果の観点から「LEDフレッシュ」を導入することによるメリットを早期に享受できることとなります。

「LEDフレッシュ」は、事業会社向けに既に販売を開始しておりますが、事業会社だけではなく、一定の工事は伴うものの一般消費者向けにも販売可能な製品であると認識しております。そのため、当社エネルギー・ソリューション提案における一商材として採用することはもちろん、広く一般の消費者に対して拡販するための代理店制度構築、製品導入に対する顧客意思決定の障害をより低くするためのレンタルスキーム構築等の検討を実施しております。

##### ② 発電機

2011年3月11日、東北地方太平洋沖地震が発生いたしました。本震災の被害に遭われた皆様にごよりお見舞いを申し上げます。本震災は、東北地方に甚大な被害をもたらすとともに、首都圏を含めた今後の電力供給に大きな影響を与えております。

当社は、直接的に震災復興支援を行うには至っておりませんが、今後の安定的な電力供給、ひいては

---

---

一刻も早い被災地の震災復興支援に役立てていただくべく、当社ネットワークを活用し、海外から発電機を確保し、夏場の電力不足への対策をご提供することで、微力ながら支援をしまいる所存であります。

なお、当該発電機に対する商品需要に関しましては、電力需給の回復までの一過性の需要であるとの理解のもと、当社事業の柱として位置づけるのではなく、当社が実施可能な復興支援の一環と考えております。

### ③ 海外市場

当社は、2007年5月に米国グアムにグアム支店を開設し、また、2009年5月には三菱商事株式会社との業務提携を踏まえ、主に中国市場への参入を行っております。しかしながら、グアム支店は主に過去のグアム案件のみで終息しており、現在は特段の活動を行っていない状況にあります。

中国市場においては、三菱商事株式会社との連携により、市場調査を含め顧客への簡易調査や提案等を行ってまいりましたが、現在までに大きな成果は得られていない状況にあります。しかし、従前までの調査・提案活動により、基礎的な調査や事業推進上の課題等が明らかとなる等、中国市場展開への基盤作りはある程度終了したと認識しております。

今後は、この初期ステップで明らかとなった中国市場参入に向けて課題等に対する取り組み方針や加速度をもって中国市場展開を行う手法等、次のステップへ向けた取組みを双方にて協議・検討する予定であります。

### ④ その他検討過程にある施策

上記の他、バイオマスを活用したエネルギー・ソリューション提案等、複数事業または商品について、事業参入または取扱いの本格化を検討しております。

## 4 中期事業計画

## (1) 業績目標

(単位：百万円)

	FY11/03	FY12/03(E)	FY14/03(E)	
売上高	791	1,370	1,700	
エネルギー・ソリューション事業	493	1,170	1,300	従来のエスコ事業（日本国内向け）
物販・その他事業	298	200	400	従来のエスコ材料販売、新規事業及び海外事業
売上原価	562	970	1,150	
エネルギー・ソリューション事業	368	820	910	
物販・その他事業	199	150	240	
売上総利益	229	400	550	
エネルギー・ソリューション事業	130	350	390	
物販・その他事業	98	50	160	
売上総利益率	29.0%	29.2%	32.4%	
エネルギー・ソリューション事業	26.4%	29.9%	30.0%	売上総利益率30%維持を目標とする
物販・その他事業	32.9%	25.0%	40.0%	2012年3月期は発電機の取扱い比重が大きいことから一次的に利益率が低下
販売費及び一般管理費	548	400	450	主に拡販による販売費の増加
営業利益	△319	0	100	

2012年3月期は、当社の「第2創業期初年度」として位置づけ、「経営の正常化」に向けた取組みを実施いたします。つまり、売上高・営業利益ともに短期的な成長を目指すのではなく、まずは「株主価値を毀損しない経営」へと再生することを主眼として位置づけます。この認識のもと、2012年3月期の業績目標は、売上高1,370百万円、営業利益0百万円としております。

本リバイバルプラン推進の3期目である2014年3月期は、当社過去最高である売上高1,700百万円を目指し、営業利益としては拡販による販売費増加も含め100百万円を目指してまいります。

## (2) 財務体質強化

当社は、2005年9月期末時点において純資産1,721百万円・純資産比率79.3%と強固な財務基盤を有しておりましたが、長期間に亘る最終損失計上の結果、2008年3月期末時点で純資産1,099百万円・純資産比率52.5%まで低下いたしました。これを受け、2009年3月期より、健全かつ強固な財務基盤確立を目指し、貸借対照表上の資産性精査を中心として各種施策を実施してまいりました。その結果、2010年3月期における純資産比率は63.8%まで改善いたしました。しかしながら、赤字体質脱却には至らず、2011年3月期末時点では純資産450百万円・純資産比率40.7%まで低下しております。



---

---

しかしながら、2011年3月期末時点における現預金残高（短期の定期預金を含む）は205百万円、売掛債権305百万円を中心として、流動資産比率が79.9%と高水準であることから、当面の運転資金についての支障はない状況にあります。

これらを踏まえ、上記業績目標記載の「株主価値を毀損しない経営」へと再生することを目指し、まずは売上原価・販売費及び一般管理費の圧縮による支出コントロールを更に発揮するとともに、事業投資の選択と集中を図ることにより、資金効率の最適化を目指してまいります。また、これら施策と並行して、2011年2月14日公表「役員報酬の減額及び今後の方針に関するお知らせ」記載のとおり、取引銀行・証券会社等の金融機関との間で「財務基盤強化、財務健全性向上に資する施策」について協議を継続してまいります。

## 5 APPENDIX

## (1) 会社概要

商号	株式会社省電舎（英文名：SHODENSYA Co., Ltd.）
本社所在地	東京都港区芝大門 2-2-11 泉芝大門ビル 1階 TEL.03-6821-0004 FAX.03-5776-0404
設立	昭和61年6月
資本金	6億1,602万円
代表者	代表取締役社長 川上光一
事業内容	エネルギー・ソリューション事業、関連商材の販売事業
従業員数 (2011年3月末日現在)	22名
発行済株式数 (2011年3月末日現在)	7,328株
上場市場	東京証券取引所マザーズ 証券コード 1711
決算期	毎年3月31日
役員構成 (2011年3月末日現在)	代表取締役社長 川上光一 取締役会長 中村健治 取締役 竹見尚史 取締役 嘉納毅 取締役 土屋英希 監査役 伍堂英雄 監査役 奈良洋 監査役 松井孝夫
主要取引金融機関	三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、東京都民銀行、りそな銀行
会計監査人	アーク監査法人
許可	東京都知事建設業許可 (特-18)第96523号 電気工事業・管工事業
加盟団体	ESCO推進協議会 正会員
認定	東京都温暖化対策ビジネス事業者登録（登録番号：EB051001）

以上