

1711 省電舎

川上 光一 (カワカミ ミツカズ)

株式会社省電舎社長

経営体制を刷新し、代理店制度の再構築により 「LED フレッシュ」の拡販を推進

◆2011年3月期決算概況

損益計算書についてである。当社の顧客である日本国内の事業会社の設備投資意欲は、当期においても大幅な改善はみられず、非常に厳しい経営環境であった。その結果、売上高が前期比約3億円減の7億90百万円と、大幅に落ち込むこととなった。この売上不振が損失計上となった要因である。

その他特筆すべき事項として、まず1点目に、販売費および一般管理費が前期比で大幅に増加していることである。弁護士やコンサルタントを含めた外部協力者に対する報酬増がその要因であり、この支払いは当期のみの事象である。2点目として、特別損失の計上である。その大部分は、当社が資産を保有している過去の案件のうち、現状において採算がとれていない案件のいくつかを減損処理したことによるものである。その結果、遺憾ながら最終損失は4億80百万円となった。

貸借対照表についてである。最終損失の計上により、純資産の大幅な減少は当然であるが、流動資産が2億76百万円と大幅に減少した。そのうち現金および預金は前期比2億45百万円の減少、売掛金は同1億46百万円の減少となったが、2011年3月末現在の現金および預金と売掛金の合計額は4億70百万円の残高があることから、当面の運転資金については特に問題はないと考えている。なお、これに関して決算短信上でゴーイングコンサーンの注記はない。

◆「省電舎リバイバルプラン」概要

2004年12月に東証マザーズに上場以降、多くのステークホルダーの期待に十分応えられない状況が続いている。本プランの策定により、経営責任を明確化し、外部環境・内部環境の再確認を行って、重点実施項目を取りまとめた。また、2012年3月期を「第2創業期初年度」と位置づけ、経営の正常化に主眼を置いている。

上場した2005年9月期をピークに、売上高、売上総利益率とも低下傾向に推移している。そうした中で、販売費および一般管理費は、上場前後に4億円を超えて以降、肥大化する傾向にあり、そのほとんどが固定費として拡大してきている。各種経費圧縮策の成果として、最近は低下傾向へと転じてはいるが、大胆な施策を講じない限り大幅な圧縮は困難な水準となっている。

この業績不振の要因を、外部要因と内部要因に分けて分析をしている。まず外部要因として、案件の大規模化に伴う意思決定過程の変化、不透明な経営環境からくる設備投資の二極化、リース会計基準変更に伴うオフバランスメリットの消滅の3点がある。過去の成功体験に引きずられるあまり、外部環境の変化に対応しきれなかった結果と理解している。

内部要因としては、営業方針上の失策、新規事業・新商品への投資の失敗、分業体制による非効率化、外部リソース・アライアンス活用の拙劣の4点がある。組織立った動きができなかったこと、また役割や責任の所在が明確でなかったことがその原因であると考えている。

これらの要因分析を踏まえた具体的な対策は次の3点である。まず経営体制の刷新である。具体的には、2011

年5月1日付で川上光一が代表取締役就任し、創業者兼代表取締役であった中村健治は、昨今の業績不振に対する責任をとる形で代表取締役を辞任し、取締役会長となった。また「既存業務体制のスリム化」を目的とし、一部取締役を辞任させた。組織のトップから襟を正す、責任を明確にするという方針である。

2点目は、既存事業の再構築である。「エネルギー・ソリューション事業本部」を設置し、主力事業の進捗管理・損益管理を徹底する。また「製品開発部」を設置し、購買・品質管理を独立して担う部署として、一定の内部牽制を発揮しつつ、調達コスト面および品質管理面で、「エネルギー・ソリューション事業本部」を支援する体制を構築する。また、これらの既存事業とは一線を画し、新規事業参入、新製品の市場投下の基礎調査、検討、推進を担うとともに、必要となる各種アライアンスの企画、推進を担当する「営業企画部」を設置する。新規事業、新製品に関する分野を別組織にする施策により、それぞれの役割と責任を明確にする体制をつくる。

また、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、対象とする商品を明確化した上で、代理店制度の再構築を図り、営業力強化を目指す。まず「LED フレッシュ」をトライアルケースとして実施し、その後、照明製品「エコステップ」、無水小便器「ウォーターフリー」等にも展開していく予定である。

また、当プランの各施策は、短期的に業績に与える影響はきわめて限定的であるため、既に実施している取締役報酬の減額に加え、業務体制をスリム化し、経営正常化のために十分な固定費削減効果が得られる施策を実施している。

3点目は、新規事業・新製品開拓への取り組みである。LED市場は、市場成長性や注目度が比較的高い分野で、独自製品「LED フレッシュ」は、一定の工事は伴うものの、広く一般消費者向けにも販売可能であると認識している。エネルギー・ソリューション提案における一商材としてのみならず、広く一般消費者に対する拡販のために代理店制度を構築し、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の構築等、さまざまな検討を行っている。

発電機については、電力の回復までの一過性の需要であるとの理解のもとで、事業の柱としてではなく、われわれの実施可能な復興支援の一環という位置づけである。

また、海外市場、特に中国市場への取り組みについては、2009年5月の三菱商事(株)との業務提携を踏まえ、これまで市場調査を含め、顧客への簡易調査や提案等を行ってきたが、現在までに大きな成果は得られていない。しかし、中国市場展開の基盤づくりはある程度終了したと認識している。今後は明らかとなった課題等を踏まえ、次のステップに向けた取り組みを進めていく予定である。

◆2012年3月期の業績予想と中期計画

「第2創業期初年度」とした2012年3月期は、経営の正常化に向け、売上高、営業利益とも短期的な成長を目指すのではなく、株主価値を毀損しない経営へと再生することを主眼とする。この認識のもとで、業績目標を売上高は13億70百万円、営業利益はゼロとしている。また、この3期目となる2014年3月期は、リバイバルプランの各施策の推進とその延長線上の事業推進を踏まえ、売上高17億円、営業利益1億円を目指している。

◆質疑応答◆

今後予想される首都圏の電力不足は業績にどう反映されるのか。

電力削減も含めた省エネの提案をしてきた30年間の実績で、われわれはさまざまな技術や知識を高めてきている。これまでは環境を同じくして電力を下げる方法を省エネとして提供してきたが、いまは節電をもう一步進めた我慢の節電が必要となっている。ただ、この我慢にも限界があるはずで、その限界に挑戦できるのは、30年間に蓄積したわれわれの技術や知識であり、節電という形に変えて提供できるという自信を持っている。

震災後の引き合いについて伺いたい。

いろいろな形で増えており、発電機もその一つである。発電機は基本的にはCO₂を出さざるを得ない。環境に寄与するという基本理念からは少し離れるが、ソリューション事業としては堂々と提供していきたいと考えている。また、例えばテナントビル等では、オーナー、テナント双方から節電や省エネに関して何かしなければという声が聞こえてきている。双方を結びつけ、できるだけ多くの日本のテナントビルの節電および省エネを図っていきたいと考えている。

2012年3月期のエスコ事業の売上高が前期比2.3倍の予想となっている理由は何か。

2011年3月期は、震災の影響や意思決定期間の延長で、なかなか受注につながらなかった。その繰り延べられた案件や、震災の影響で今期に期ずれを起こしている案件がある。また、発電機事業が大幅に増加しており、目標値を11億70百万円とした。期ずれ部分は約2億円である。

「LED フレッシュ」の概要と一般市場への広がりについて教えてほしい。

何年か前から「LED フレッシュ」という商材を開発し、つくり上げてきており、当社にとって次の大きな商材になると考えている。従来から「エコステップ」という蛍光灯安定器を持っており、「LED フレッシュ」にも匹敵する能力を持っているが、LED への関心が高い市場状況から考えると、今後はこの「LED フレッシュ」を一般消費者向けの商品としてできるだけ広く販売していきたいと考えている。当社の営業方法が、どちらかというと企業に向けた目線で、エネルギー・ソリューションという部分では、「LED フレッシュ」は一商材でしかなかったが、それをもう一歩進めて一般市場に販売していく。また、そのための代理店制度の再構築を進めていく。

新しい代理店網の特徴を伺いたい。

従来はエスコ事業に係る案件紹介の拡充という目線であったため、これまでの代理店では当然ながら案件ベースでの対応という形になる。今回主眼としている代理店は、例えば、卸売業に強い代理店といったもので、商社もそこに入ってくる。現在探しているところである。

中国案件の売上高は中期計画に計上する予定なのか。

中国市場に関しては、中期計画の中には現在入れていない。今後三菱商事とどのような組み方をしていくのかを改めて協議していくことになっている。国内に軸足を置いて中国に展開していくのか、あるいは三菱商事とのジョイントで本格的に中国に乗り込んでいくのかで財務的なインパクトは変わってくるので、ニュートラルな状況にしてある。

(平成23年5月23日・東京)