

2020年2月期 計画

企業価値の向上を目指す取り組みについて

2019年5月21日

株式会社 **さいか屋**

1. 現中期経営計画の進捗状況	3ページ
（1）基本戦略	4ページ
（2）年度別推移	5ページ
（3）店舗別の状況	6～9ページ
（4）同業他社との比較	10ページ
（5）現中期経営計画の実績および最終年度予想	11ページ
2. 2020年2月期の計画	12ページ
（1）営業利益（150百万円）黒字化イメージ（連結）	13ページ
（2）課題解決策と効果【財務基盤の強化】	14ページ
（3）2020年2月期の展開【財務基盤の強化】	15ページ
（4）課題解決策と効果【営業力の強化】	16ページ
（5）2020年2月期の展開【営業力の強化】	17～19ページ
3. 2021年2月期以降について	20ページ
（1）営業力の強化	21ページ
（2）経費の削減	22ページ
（3）横須賀店の損益改善	22ページ

1. 現中期経営計画の進捗状況

現中期経営計画

期間 2018年2月期～2020年2月期 〈3年間〉

1. 現中期経営計画の進捗状況

(1) 基本戦略

営業力の強化

【店舗】

顧客支持の高いテナントを導入するとともに、百貨店ゾーンの見直しをおこない、デイリー商材とオケージョン商材がバランス良く揃っている店舗づくりを進めてまいります。あわせて、百貨店ゾーンにおいては商品仕入力及び販売力の強化を推進してまいります。

【外商】

これまでの主力販売商材である宝飾品や美術品に加えて新たな商材を開発し、取扱い商材の幅を拡充してまいります。また、外商活動の営業手法を見直すことにより、お客様と接する機会の更なる拡大を目指し、よりお客様のお役に立てる体制づくりを推進してまいります。

財務基盤の強化

営業力強化策の推進により安定したキャッシュフローを確保するとともに、業務効率化にともなう経費削減を推進し、ローコストオペレーションを継続してまいります。これにより有利子負債の更なる圧縮を進めてまいります。

CS徹底の推進

CS = 顧客満足度の向上は、企業ビジョンの「また行ってみたいと思っただけの百貨店」を実現するためには必要不可欠であるという考えのもと、CSの強化を推進してまいります。

1. 現中期経営計画の進捗状況

(2) 年度別推移

	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期
	顧客支持向上の基盤整備 (魅力ある店舗改装 ・CSへの取り組みスタート)	継続的な損益改善の基盤整備 (営業力強化 ・業務およびコストの可視化)	恒常的な利益計上の実現 (効果の高い営業施策 ・損益改善が見込める経費削減策)
営業力の強化	リモデル第1弾 [顧客支持の高いテナント(ニトリ・タリーズコーヒー)の導入、デイリー性の高い百貨店商材(九州屋・澤光青果など)の見直し。] 外商担当者増員	リモデル第2弾 [近隣に固定客を持つ、地域で顧客支持の高いショップの導入。] 営業力強化のための基盤整備 ・組織改正 ・OJTによる営業を担える人材の早期育成 ・PDCAによる業務精度の向上	集客力を高める話題のショップ導入 新たな営業施策の実行 ・店頭販売力の強化 ・デイリーユース商材の拡大 ・ECサイトの活性化 ・外商顧客様ポイント付与率アップ ・外商サロンの新設
財務基盤の強化	ローコストオペレーションの推進	業務およびコストの可視化・方針の立案	抜本的な経費削減の実施 ・委託業務のより効率的な仕様変更まで踏み込んだ見直し ・水道光熱費、人件費の削減
CS徹底の推進	企業ビジョンの策定・実行 CSプロジェクトの推進		店頭主体のCS推進体制への再編成

1. 現中期経営計画の進捗状況

(3) 店舗別の状況

藤沢店

2018年2月期～2019年2月期

百貨店ゾーンとテナントゾーンをミックスしたハイブリッド型百貨店

- 2018年2月期
 - ・顧客支持の高いテナントとして、ニトリ、タリーズコーヒーを導入。
 - ・澤光青果の導入をはじめとした百貨店ゾーンの見直し。
- 2019年2月期
 - ・婦人服、紳士服を中心に、地元のお客様に支持されているショップの導入。

結果と課題

- 入店客数が2年連続で増加しており、2019年2月期の売上高は、前期比102.1%と前年実績を上回りました。
- 一部テナント化に伴い、賃料収入も増加しております。

➡ 売上高・入店客数を継続的に増加させる新たな営業施策の実行が必要。



1. 現中期経営計画の進捗状況

(3) 店舗別の状況

横須賀店

2018年2月期～2019年2月期

地元根差したデイリーでお買物が楽しめる百貨店

- 2018年2月期
・売上比重が高くデイリー商材でもある食品強化を目的として九州屋を導入。
- 2019年2月期
・横須賀・三浦の食品を取りそろえた「よこすかすきショップ」をオープン。

結果と課題

➢ 中元・歳暮需要の低迷、入店客数の伸び悩みから、2019年2月期の売上高は、前期比91.7%と前年実績を下回る結果となりました。

➡ 入店客数の増加に向け、更なる店舗の魅力向上が必要。

川崎店

2018年2月期～2019年2月期

外商活動をサポートするサテライト型店舗

- 2018年2月期～2019年2月期
・外商担当者の増員をはじめとした、売上比重が高い外商部門の強化を推進。

結果と課題

➢ 2018年2月期の外商扱い売上高が前年を上回りましたが、中元・歳暮需要の低迷もあり、2019年2月期の売上高は、前期比95.8%と前年実績を下回る結果となりました。

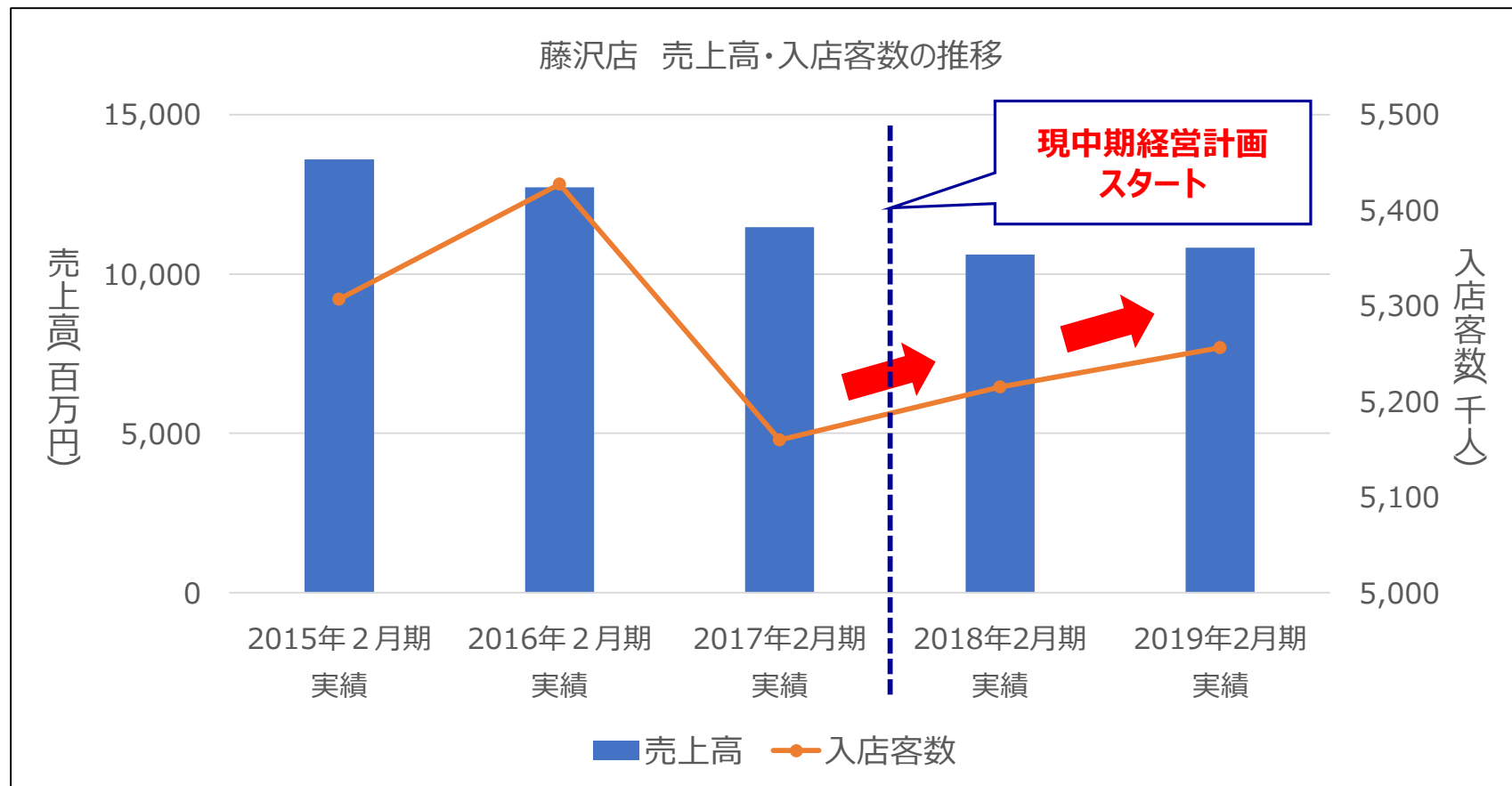
➡ 外商扱い売上高の更なる増加に向け、新たな外商企画の実行と、新たな商材開発が必要。

1. 現中期経営計画の進捗状況

(3) 店舗別の状況

藤沢店

減少していた入店客数が、現中期経営計画実行後プラスに転じ、2年連続で増加しております。売上高についても、2018年2月期に実行したりモデル効果の下支えもあり、2019年2月期には前期比102.1%と前年実績を上回りました。



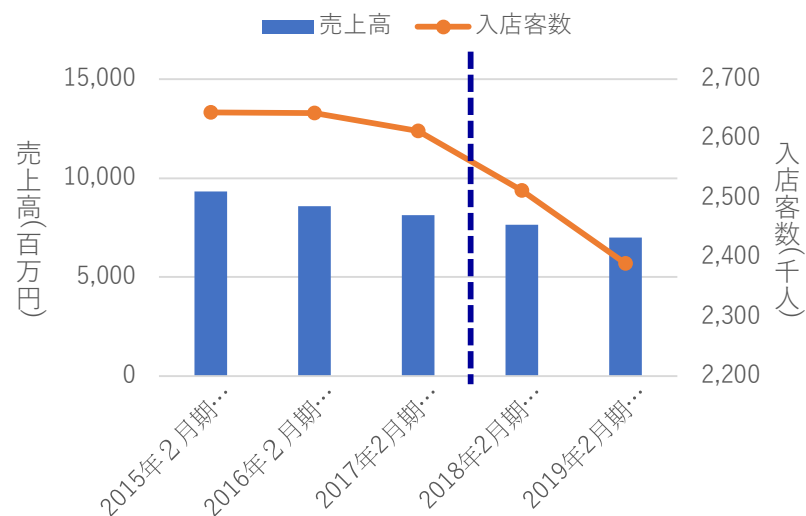
1. 現中期経営計画の進捗状況

(3) 店舗別の状況

- 横須賀店においては、過去数年間、売上高・入店客数ともにマイナス傾向が継続しておりました。
- MD統括部の取り組みにより、空き区画でのショップ導入など、店頭環境が整ってきており、2020年2月期にはいり、4月の外商サロン新設、スペシャルインビテーション開催、話題のショップオープンなどといった集客施策を実施したことに加え、3月末の近隣大型商業施設の一時閉店が後押しとなり、入店客数・売上高ともに改善傾向にあります。

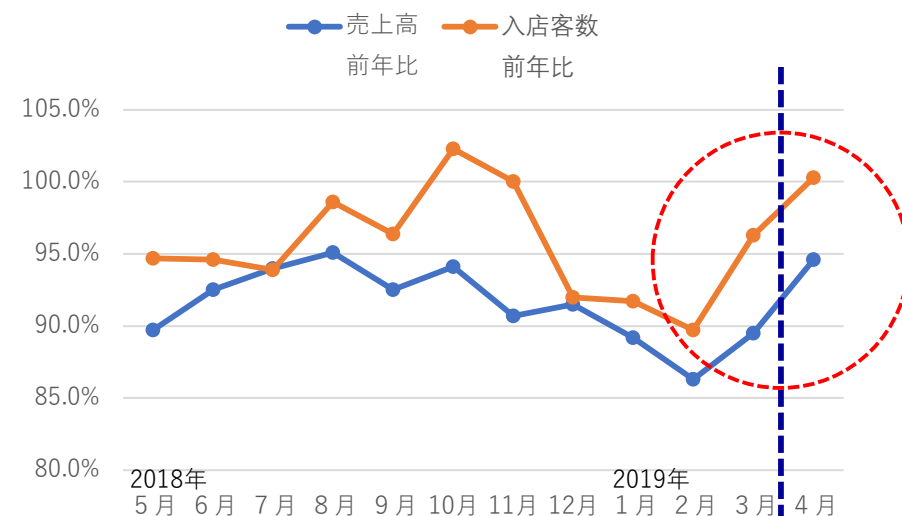
横須賀店

横須賀店 売上高・入店客数推移



現中期経営計画
スタート

横須賀店 売上高・入店客数前年比推移



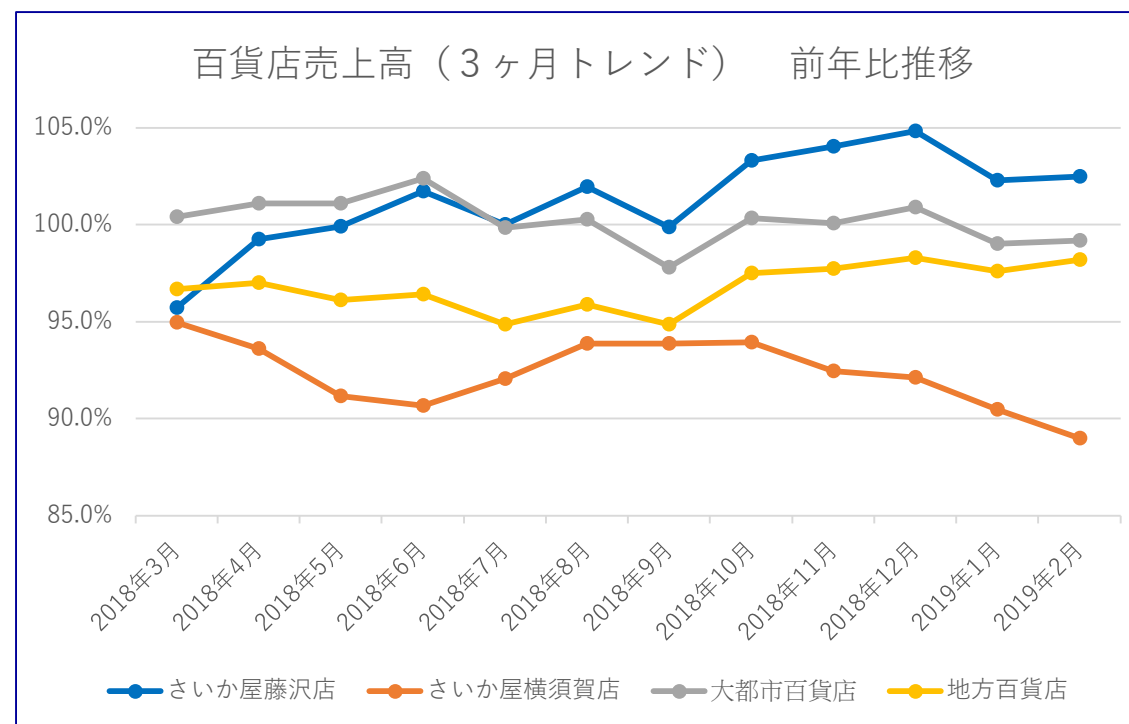
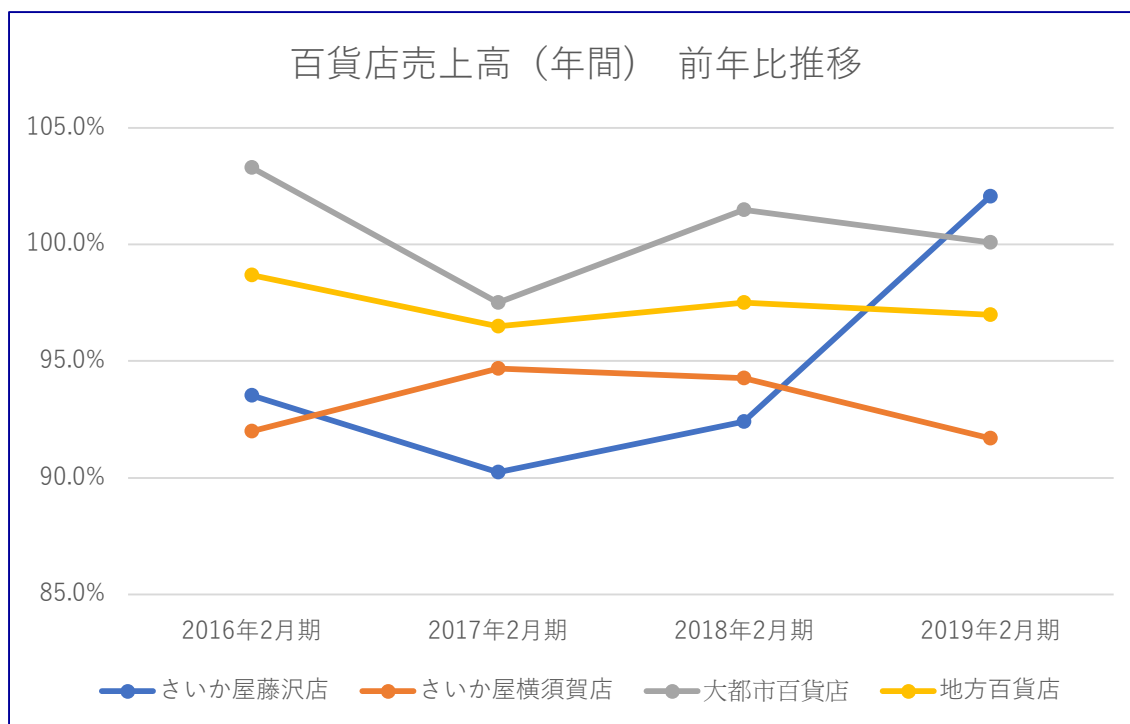
- 外商サロン新設
- スペシャルインビテーション開催
- ブラックライフルコーヒーオープン
- 近隣大型商業施設閉店

1. 現中期経営計画の進捗状況

(4) 同業他社との比較

藤沢店につきましては、施策効果が出てきました2019年2月期におきまして、大都市百貨店および地方百貨店のトレンド値を上回る結果となりました。3ヶ月トレンドにおきましても、大都市百貨店と違い、インバウンド需要が少ない中、2018年7月を境に大都市百貨店のトレンド値を上回っております。

横須賀店につきましては、地方百貨店のトレンド同様、前年実績からの乖離が顕著であり、抜本的な見直しの必要が生じております。



大都市百貨店 = 全国10都市（札幌、仙台、東京、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸、広島、福岡）
地方百貨店 = 上記「全国10都市」以外の地区

1. 現中期経営計画の進捗状況

(5) 現中期経営計画の実績および最終年度予想

百貨店業界におきましては、地方百貨店の低調な消費傾向が依然として続いており、当社におきましても中元・歳暮需要の低迷などもあり、現中期経営計画の実績は以下のとおりとなりました。

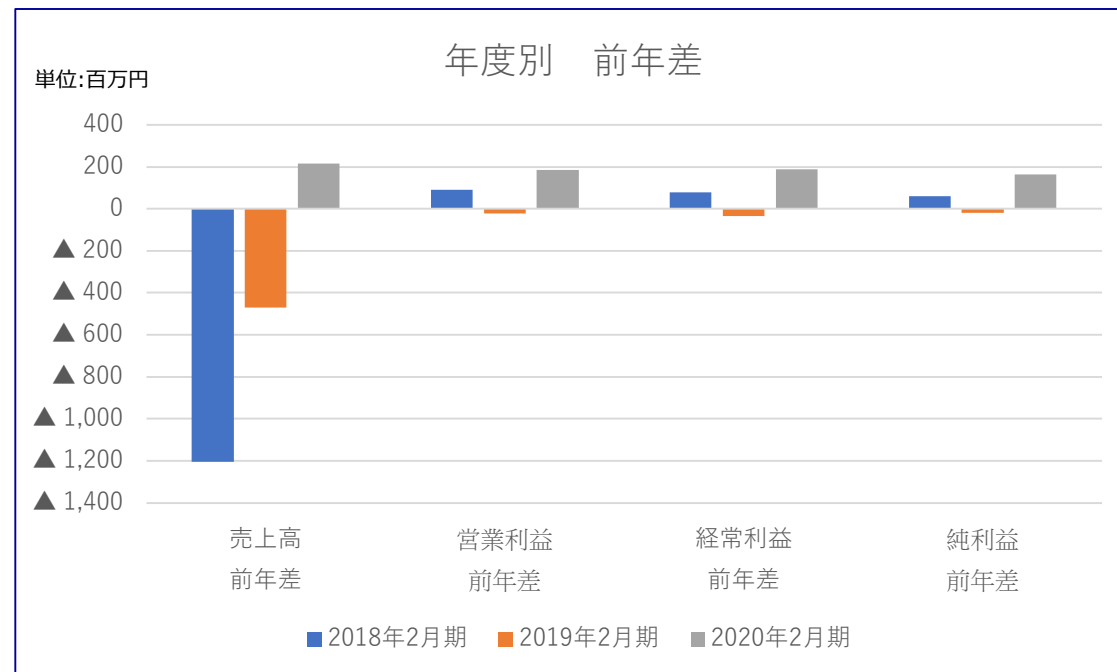
2020年2月期は、次ページ以降に記載の業務およびコストの可視化による「大幅な固定費削減」と、営業力強化のための基盤整備により可能となった「新たな営業施策の実行」により、黒字化を実現してまいります。

＞実績および最終年度予想

	現中期経営計画（3年間）			
	2017年2月期 実績	2018年2月期 実績	2019年2月期 実績	2020年2月期 予想
売上高	21,060百万円	19,855百万円	19,384百万円	19,600百万円
営業利益	▲105百万円	▲13百万円	▲34百万円	150百万円
経常利益	▲202百万円	▲124百万円	▲157百万円	30百万円
純利益	▲185百万円	▲125百万円	▲145百万円	20百万円

＞前年差

	2018年2月期 実績	2019年2月期 実績	2020年2月期 予想
売上高	▲1,205百万円	▲471百万円	216百万円
営業利益	92百万円	▲21百万円	184百万円
経常利益	78百万円	▲33百万円	187百万円
純利益	60百万円	▲20百万円	165百万円



2. 2020年2月期の計画

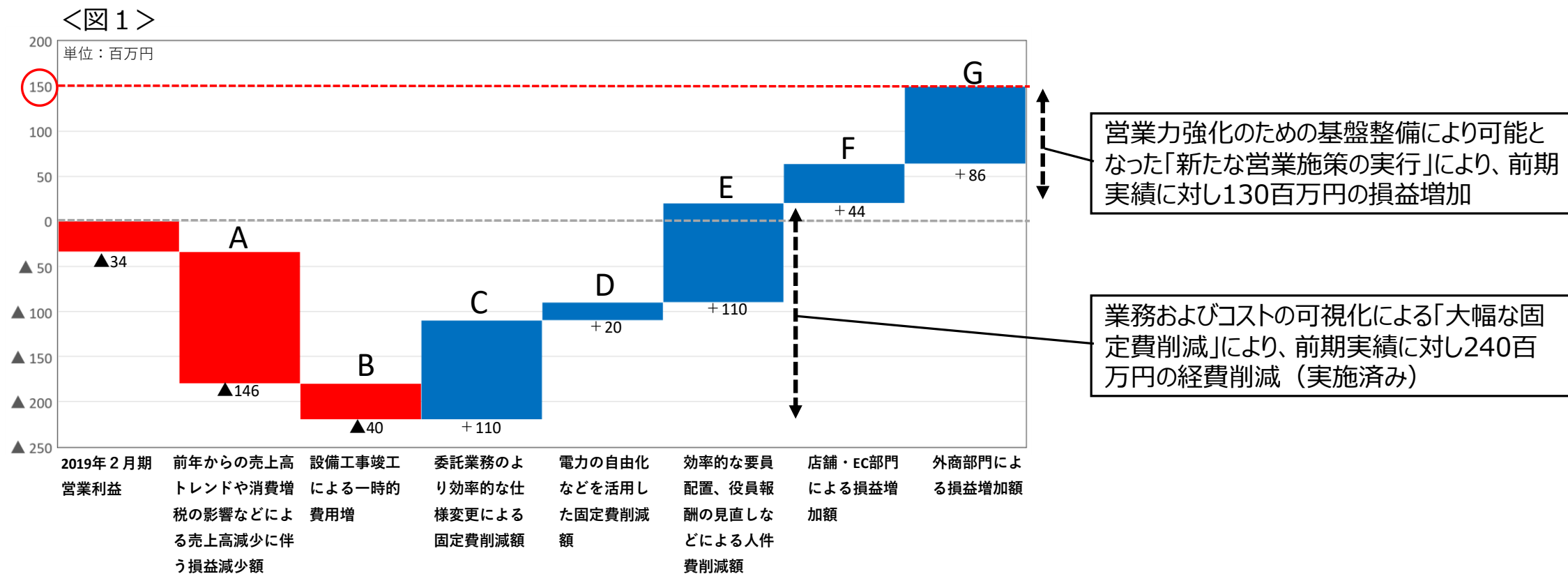
業務およびコストの可視化による「大幅な固定費削減」と
営業力強化のための基盤整備により可能となった「新たな営業施策の実行」により
黒字化を実現

2. 2020年2月期の計画

(1) 営業利益 (150百万円) 黒字化イメージ (連結)

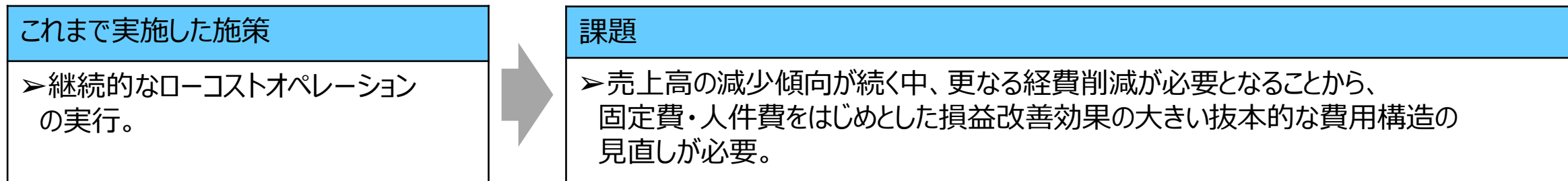
2020年2月期におきましては、前年からの売上高トレンドや消費増税の影響などによる売上高減少に伴う損益減少 (▲146百万円・図1:A) や設備工事竣工による一時的費用増 (▲40百万円・図1:B) などのマイナス要因はあるものの、業務およびコストの可視化による「大幅な固定費削減」により、前期実績に対し240百万円の経費削減 (図1:C+D+E) をはかり、営業損益黒字化を見込んでおります。

更に、営業力強化のための基盤整備により可能となった「新たな営業施策の実行」により、前期実績に対し130百万円の損益増加 (図1:F+G) をはかり、黒字化(営業利益150百万円、経常利益30百万円、当期純利益20百万円)を着実に実現します。



2. 2020年2月期の計画

(2) 課題解決策と効果【財務基盤の強化】



課題解決のために

抜本的な費用構造の見直しのための基盤整備	<table border="1"><tr><td data-bbox="573 668 1059 885">組織改正</td><td data-bbox="1059 668 2430 885">『2017年12月「構造改革推進部」を新設』 ➤ 業務およびコストの可視化の実行 ➤ 損益改善効果の大きい、固定費・人件費をはじめとした、構造改革方針の立案・実行</td></tr></table>	組織改正	『2017年12月「構造改革推進部」を新設』 ➤ 業務およびコストの可視化の実行 ➤ 損益改善効果の大きい、固定費・人件費をはじめとした、構造改革方針の立案・実行
組織改正	『2017年12月「構造改革推進部」を新設』 ➤ 業務およびコストの可視化の実行 ➤ 損益改善効果の大きい、固定費・人件費をはじめとした、構造改革方針の立案・実行		

- 委託業務のより効率的な仕様変更まで踏み込んだ固定費の削減による経費の削減をはかります。
- 効率的な業務運用を含めた要員配置による人件費の削減を実現します。

2. 2020年2月期の計画

(3) 2020年2月期の展開【財務基盤の強化】

■ 経費の削減（削減額：240百万円・P13図1:C+D+E）

委託業務のより
効率的な仕様
変更まで踏み込
んだ見直し
(110百万円
の経費削減)

➤「構造改革推進部」により実施した、業務の可視化、構造改革方針の立案をもとに、2019年2月期に交渉をスタートしました。

➤委託業務のより効率的な仕様変更まで踏み込んだ見直しが実現したことにより、2020年2月期においては、110百万円の固定費削減効果があります。

水道光熱費
などの削減
(20百万円
の経費削減)

➤電力の自由化などを活用した水道光熱費の削減をはじめ、現在実行中の固定費の削減策を2020年2月期中に実現させます。

➤水道光熱費をはじめとした固定費の削減により、20百万円の固定費削減効果を見込んでおります。

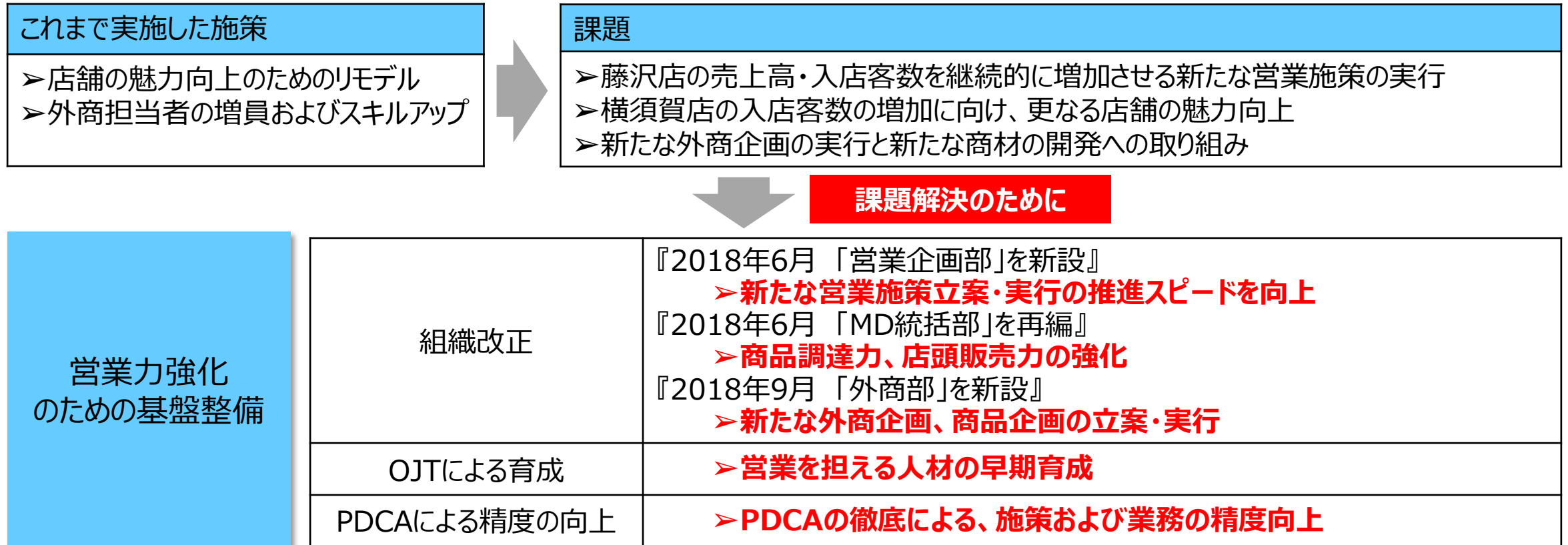
人件費の削減
(110百万円
の経費削減)

➤効率的な業務運用を含めた要員配置をおこなうことにより、定年退職者をはじめとした退職者の補充を最小限に留めることに加え、2019年2月期の業績を勘案し、役員などの報酬・給与の見直しを実行します。

➤効率的な業務運用を含めた要員配置に加え、2019年2月期の業績を勘案した役員などの報酬・給与の見直しを実行することにより、2020年2月期においては、110百万円の人件費の削減をはかります。

2. 2020年2月期の計画

(4) 課題解決策と効果【営業力の強化】



- 営業力強化のための基盤整備により可能となった効果の高い施策をスピーディーに実行することや、店頭販売力を強化することで、売上高増をはかります。
- 外商顧客様のロイヤリティー向上を目指した新たな施策を立案実行することで、外商扱い売上高増をはかります。

2. 2020年2月期の計画

(5) 2020年2月期の展開 【営業力の強化】

■ 店舗部門・EC部門 (損益増加額:44百万円・P13図1:F)

店頭販売力の
強化
(75百万円の
売上高増加)

➢ マネージャーの店頭での指揮時間を増加させ、繁閑による販売員の適正配置などをリアルタイムで実行し、より一層の販売時間の創出をおこないます。

➢ 接客機会を増加させるとともに、ご来店されたお客様への接客サービスの強化をおこなうことにより、売上高増をはかります。

食品強化による
デイリーユース
商材の拡大
(25百万円の
売上高増加)

➢ 2019年3月の組織改正により、「食品部」を新設しました。
➢ 食品施策を各店舗個別ではなく、全社的に立案推進します。

➢ ショップの退店などにより、空き区画となっている売場への催事ショップ、常設ショップの新規誘致または入替えを迅速に進め、売上高増をはかります。
➢ 仕入お取引先様との交渉をより深く、よりスピーディーにおこない魅力ある品揃えおよび施策を実現します。

EC部門の
活性化
(35百万円の
売上高増加)

➢ 2019年3月の組織改正により、ECサイトの活性化を目的とした「Web計画グループ」を新設しました。

➢ 多くの潜在顧客が想定されるECサイトにおいて、商品仕入れの担当部署「MD統括部」と連携し、品揃えを強化するとともに、商品紹介の充実をはかるなど、魅力あるECサイトの構築を実行し、ECサイト売上高の拡大をはかります。

2. 2020年2月期の計画

(5) 2020年2月期の展開 【営業力の強化】

■ 店舗部門・EC部門

集客力を高める
話題のショップの
導入

➤ 店舗イメージの向上(モンソーフルール、ブラックライフルコーヒー) と、近隣に固定客を持つ地域で顧客支持の高いショップを導入しました。

➤ 藤沢店、横須賀店のメイン入口のイメージアップをはかり、入店客数を増加させるとともに、売上高増をはかります。
➤ 早期に効果が期待できる、固定客を持ち、地域での顧客支持の高いショップの導入をはかりました。



フランス・パリ17区、モンソー公園に面したアパルトマンの一角で生まれたフラワーショップ。

モンソーフルール

藤沢店 2階
2019年4月24日オープン

アメリカの退役軍人によって、2014年に設立されたコーヒーブランドをイベント出店。

ブラックライフルコーヒー

横須賀店 1階
2019年4月27日オープン



2. 2020年2月期の計画

(5) 2020年2月期の展開【営業力の強化】

■ 外商部門 (損益増加額:86百万円・P13図1:G)

➢ 以下の施策をはじめとした諸施策を実行することにより、外商扱い売上高を460百万円増加させます。

外商顧客様向け「さいか屋カード」ポイント付与率アップ

➢ 2019年3月から外商顧客様に限定し、これまで一律でありました「さいか屋カード」のポイント付与率をアップいたしました。

➢ **ポイント付与率をアップしたことを切り口とし、外商顧客様との接触機会をこれまで以上に増加させるとともに、新たな外商顧客様の創出活動を活性化させることにより、外商顧客様の裾野を拡大し、売上高増をはかります。**

外商サロンの新設

➢ 2019年4月に横須賀店におきまして、「外商サロン」を新設しました。

➢ **ごゆっくりとお買物を楽しめる環境を整備するとともに、サービスの徹底をおこない、外商顧客様の来店頻度増加に伴う、売上高増をはかります。**

スペシャルインビテーションの新規開催

➢ 外商顧客様をはじめ、各ショップの上得意様をお招きし、特別な限定品、イベント企画などをご用意した1日限りのご招待会を藤沢店、横須賀店で開催しました。

➢ **2019年4月に、藤沢店、横須賀店でスペシャルインビテーションを開催しました。**
➢ **ご好評いただき、両店ともに前年を大きく上回る実績をあげることができました。**
➢ **今後におきましては、施策効果の大きい同様の施策を実行してまいります。**

3. 2021年2月期以降について

継続的な業績の改善

3. 2021年2月期以降について

(1) 営業力の強化

2020年2月期に実施した営業施策を継続的に推進し、2021年2月期以降は、その効果を拡大します。

矢印の見方



効果があがった後、その効果が継続する



強みがあり効果が継続的に拡大する



未着手の施策であり徐々に効果が拡大する

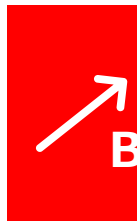
店頭販売力の強化

➤ 2020年2月期に、店頭での販売指揮を担当するマネージャーの育成を進めることにより、2021年2月期は、マネージャーのスキルアップ、経験値向上により、更なる店頭販売力の強化がはかられます。



食品強化による デイリーユース商材の拡大

➤ 空き区画となっている売場へのショップ導入を2020年度2月期に実行することにより、2021年2月期は、年間をとおして売上高の増加効果がはかられます。
➤ 2020年2月期は、新設した「食品部」により、従来以上に仕入お取引先様と共同した施策を実行することにより、2021年2月期は、仕入お取引先様との信頼関係もより一層強くなり、営業施策の内容、精度も高くなることにより、売上高増がはかられます。



EC部門の活性化

➤ 2020年2月期は、新設した「Web計画グループ」により、ECサイトの品揃え強化および魅力あるECサイト構築を推進し、新規顧客の増加を実現。2021年2月期は、更なるECサイトの充実を進めるとともに、リピーター客数の増加により、売上高増をはかります。



外商顧客様向け「さいか屋 カード」ポイント付与率アップ

➤ 2020年2月期に実施した「ポイント付与率のアップ」「外商サロン」の認知度を向上させ、外商顧客様のサービス強化を推進することにより、外商顧客様の裾野を広げます。2021年2月期は、拡大した外商顧客様に対するアプローチの更なる徹底をおこない、売上高増をはかります。



外商サロンの新設

スペシャルインビテーション の新規開催

➤ 2020年2月期に、新たな営業施策の第1弾として「スペシャルインビテーション」を開催。2021年2月期以降は、営業本部の組織力を活かし、新たな営業施策をスピーディーに実施することにより、売上高増をはかります。



3. 2021年2月期以降について

矢印の見方



効果があがった後、その効果が継続する



強みがあり効果が継続的に拡大する



未着手の施策であり徐々に効果が拡大する

(2) 経費の削減

2020年2月期に新たな経費削減策を実現し、2021年2月期以降も継続的なローコストオペレーションを進めます。

委託業務のより効率的な仕様変更まで踏み込んだ見直し

➤ 委託業務のより効率的な仕様変更まで踏み込んだ経費の見直しにより、2020年2月期は、期中からの経費削減効果が出ております。2021年2月期は、年間を通じての効果となるため、前期に比べ年間の効果額は増加します。
➤ また、委託業務の更なる見直しをはかり、経費削減を推進します。



水道光熱費などの削減

➤ 電力の自由化などを活用した水道光熱費の削減につきましては、2020年2月期中からの経費削減が確定しております。2021年2月期は、年間を通じての削減効果となることに加え、施策を他店舗に横展開することにより、前期に比べ年間の効果額は増加します。



退職者の補充を最小限に留めることによる人件費の削減

➤ 2020年2月期に実施した、退職者の補充を最小限に留めることによる人件費の削減の効果は、2021年2月期以降も継続して出てまいります。
➤ 要員配置の適正化など、効率的な業務運用を更に推進してまいります。



(3) 横須賀店の損益改善

業績が低迷している横須賀店におきましては、店舗改装を検討するなど、損益の改善を進めます。

横須賀店の損益改善

➤ 業績が低迷している横須賀店におきましては、地域の皆様に支持していただける存在であり続けるために、「高付加価値商品群の導入」や「地域オンリーワン商品群の導入」などを目指し、百貨店面積の適正化を含めた店舗改装の検討や、更なるコスト構造の見直しをはかります。



以上のことから、弊社の損益構造は
2021年2月期以降も継続的に改善傾向にあり、
更なる業績の改善策を進め、
企業価値の向上に邁進してまいります。

