

平成14年4月19日

営業報告書

【営業の概要】

1. 営業の経過及び成果

当期における我が国経済は、企業収益力の低下による設備投資の伸び悩みや株価の低迷に加え、同時的な世界経済の減速が重なり、GDPマイナス成長が予測される厳しい状況が続きました。それに伴い、過去最悪の失業率をはじめ雇用・所得環境は一層厳しさを増し、先行きの不透明感から個人消費も弱含みの状況が続いております。

そのため、流通業界においては、持続的な物価下落(デフレ)の進行も加わり、大型倒産や大規模なりストラが相次ぐなど、深刻な様相を呈しております。その中で、百貨店業界も大都市圏での復調が見られたものの、全国平均では5年連続での売上高前年割れとなっております。

このような状況下におきまして、当社は積年の経営課題であった西洋環境開発問題に対し、終始一貫リーダーシップを持って主体的に取組んできた結果、当期をもって負の遺産を解決し、社会的責任を果たすことができました。また同時に、新たな成長に向けた様々な基盤整備を進め、とりわけ、お客様を起点にすべてを発想し、ひたすらお客様の満足を追及し続ける企業活動の徹底を図るべく、「人と仕組み」づくりに傾注して、「西武ならではの独自価値の提供」に取組んでまいりました。導入から5年を経た当社独自の「クラブオン・メンバーズ・システム」や、顧客最優先の思想に基づいた販売力強化策の着実な定着が、上期の低迷にもかかわらず、船橋西武、所沢西武等の中核店舗の下期における前年伸長に結実いたしております。

顧客のニーズに応える売場づくり、店づくりとしましては、店舗営業力の強化を図ると共に、次代の商品・サービス開発の視点から、中核店舗である渋谷西武の3ヵ年改編計画に着手しました。第一弾として、9月には、お客様にとって最適な靴選びを行う「シュースタイリスト」の配置等、他店にない専門度の高いサービスを充実させた婦人靴サロン「シューズ・プラス」や、季節感あふれる健康志向のデリ&レストラン「セタンジュ」、高質食品スーパー「ザ・ガーデン」のイメージフラッグシップストアとなる「ザ・ガーデン シンヤ西武」をオープンいたしました。

また昨年度よりスタートした当社独自の専門店型売場(ディレクションショップ)においては、インターネットを活用した売場と本部・商品部のコミュニケーションや「新商品情報システム」でのリアルタイム在庫情報により、商品の発注精度が大きく向上しております。これに伴い、お客様の声を商品開発に反映させる仕組みづくりを進化させ、ヒット商品も誕生しております。

業務基盤の改善におきましては、仕事の仕方・仕組みの改革プログラムを策定し、営業時間外納品体制、新商品情報システム、Web/パソコンでの用度品発注システムなど、売場での販売付帯業務を削減し、販売に専念できる体制づくりのための諸施策を順次導入しております。

昨年2月に業務提携契約を結び活動をスタート致しました(株)十合との取組みにつきましては、「商品」「情報システム」「顧客システム」「人事」を主要なテーマとして協働することにより、両社の経営メリットを追求する新たな段階へと踏み込んでまいりました。お中元、お歳暮での共同商品開発、受発注システムの一体化によるスケールメリットの獲得や、十合グループ店舗の業態革新支援を通じ、小売業の新たなビジネスモデルづくりに成果を上げております。こうした検証を経て本年2月には、「仕入れから販売までのプロセスの近代化」を実現する上で重要な役割を果たすと期待される「西武・十合統合商品部(SSMG: SEIBU-SOGOMerchandisingGroup)」を発足させました。

3月には小売業としては初となる売上金処理業務における共同事業に関して、(株)日通と当社及び当社子会社の(株)ビジネスシステムエージェントとの間で業務提携を行い、現金及び金券・商品券類の処理を一括で行う「売上金管理サービス」をスタートさせました。

また、4月には、営業力強化を支える専門人材の育成に向け、当社の販売教育・人材開発を担当する事業を(株)キャリアオンとして開始いたしました。サービスマインドと知識・技術を兼ね備えたプロの販売員を育成する教育プログラム「プロスクール」では「プロ養成基本講座」や「ライセンス獲得講座」などのカリキュラムがスタートし、当社のみならずごうグループや他企業からの受講生も参加しております。

7月には「ITを基盤とした新事業の創造及び当社の業務改革を共同で推進する」という主旨に基づき、(株)NTTデータとの業務提携を行い、既に外資事業において、取引先から顧客までをネットワークする新たな情報システムを両社共同で開発し稼働させております。

また、一昨年より業務提携を行っております伊藤忠商事(株)との取組みにつきましても、ディレクションショップにおける商品開発・調達や外資事業におけるインターネットを活用した業務オペレーションの開発など新たな成果を上げております。さらに、12月には、ホームファッション領域におけるニーズの高まりを背景に、「スキャンジナビアモダンテイスト」をコンセプトとした専門店業態の展開強化を目的とした(株)イルムスジャパンを、(株)ロイヤルコペンハーゲンジャパンと共同出資で設立いたしました。

外商事業部では、「ハブ&スポーク」のコンセプトに基づいたビジネスモデルをさらに進化させ、厳しい環境にある企業・団体を対象としたマーケットにおいて、クライアントの課題解決を図ることができる独自性を持った提案力の強化を図ってまいりました。

「ISO14001」認証取得企業として、全社で取組んでおります環境活動につきましては、食品リサイクル法にいち早く対応すべく、大型生ゴミ処理機を10月に池袋西武に導入し、そこから生まれる肥料を使用して育てた野菜を店頭で販売する循環型システムを始動させております。また、各店舗におきましても、外周清掃や地域のエコ・イベントへの参加など、地域社会やお客様と一体となって環境活動を積極的に行い、行政・報道機関など外部からも高い評価を戴いてまいりました。

財務体質の強化におきましては、渋谷西武ロフト館・モヴィータ館、船橋西武、札幌西武の不動産証券化を行い、496億円の資金調達を図りました。これは、2000年度の池袋西武に続くもので、3店舗の営業力、収益力をベースに、当社ノウハウを活用した直接金融市場からの資金調達となります。

また、2月には、西洋環境開発の処理に伴う多額の損失に対応するために、財務体質の一層の安定・強化を図るべく、第三者割当増資を行い、39億円の自己資本増強を図っております。

以上の諸施策を講じてまいりました結果、売上高では5,589億円(前年比98.9%)と前年を割っておりますが、証券化による家賃等経費負担34億円(前年差19億円)を経費構造改善により吸収し、営業利益127億円(前年差3億円増)と増益を確保いたしました。経常利益では、不動産証券化等による借入金の返済(315億円)による支払利息の圧縮等により、66億円(前年差25億円増)と大幅な増益を達成いたしました。

特別損益の部におきましては、西洋環境開発の処理に伴う損失に加え、金融商品の減損処理等にも対応することで、851億円の特別損失を計上することとなり、それに対し、子会社株式の売却及び不動産証券化等により616億円の特別利益を計上いたしました。加えて、法人税等調整額62億円を計上いたしました結果、当期損失107億円を計上することとなりました。

2. 会社に対処すべき課題

2002年度の景気環境は、政府主導の経済政策効果の発現や、製品在庫調整の進展と底固い個人消費により米国経済の改善が見込まれることから、年後半から緩やかな回復への移行が期待されております。しかし、構造改革の過程での雇用・所得環境の厳しさは依然継続し、個人消費の回復には相当の時間を要するものとみられております。加えて、新たな外国資本の参入を含めた流通業界全体の再編が一気に加速化していく様相を示しており、百貨店を取り巻く環境は依然厳しい状況が続くものと予想されます。

このような認識のもとに、当社は、小売本業を中核に据え、お客様の信頼と支持を継続的に獲得し、安定的な利益創出を可能とする新たな成長戦略として、脱同質化と脱高コスト構造を図る中期的な構造革新に取組む初年度として2002年度を位置付け、全力で努力してまいります。今期につきましても、全ての業務をお客様起点で組替え、収益力の向上を図るべく、新たな仕組みの導入と定着に傾注してまいります。とりわけ、一つ一つの「売場」を単位としたチェーンオペレーションシステムの確立に向け、お客さまにとっての適時適品の実現を目指したナショナルブランドを含むSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)及び顧客情報と商品情報の一体化により、お客さまにきめ細かい情報・サービスの提供を目指すCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)を強固に推進してまいります。

商品領域におきましては、(株)十合との共同運営により両社36店舗を対象とした商品部機能を担う「西武・十合統合商品部」を中心に、チェーンオペレーションによるスケールメリットを活用した、取引先との新たな取組み構造の確立と利益構造の革新を目指してまいります。この統合商品部は、両社機能の共有化・共同化を図り、チェーンオペレーション基盤整備を推し進めていく上での先行プログラムでもあります。

また、店舗戦略面では、渋谷西武の3か年改編計画を皮切りとした東京3店舗及び地方中核店舗の収益力強化プログラムを明確化すると共に、不採算店舗の閉鎖や業態転換に対しても決意を持って臨み、宇都宮、高知の2店舗につきましては年末で閉鎖することを機関決定いたしました。

外商事業におきましては、新たなビジネスモデルの積極的な推進に加え、利益管理視点での事業運営の徹底を図り、迅速な意思決定とビジネス活動における機動力・競争力を高め、収益力の強化を目指してまいります。

更に、関連会社につきましても、小売本体と補完し合う専門事業及びシェアードサービス会社の2軸での育成強化プログラムを明確化し、本社としての指導力・マネジメント力を発揮してまいります。

環境活動におきましては、基盤整備段階からのステップアップを図るべく、小売業として、お客様との接点において、お客様視点に立った環境活動の実践強化を全社員運動として展開を図ってまいります。

当社は、上記の重点施策を着実に実行し、新たな成長戦略を確実なものとし、企業価値の拡大を図るべく、全社一丸となって邁進していく所存でございます。