

報道関係各位

平成15年2月26日
株式会社 西武百貨店

「私的整理に関するガイドライン」に基づく「再建計画」成立について

「私的整理に関するガイドライン」に基づく「再建計画」に対し、第2回債権者会議（平成15年2月21日）を経て、本日（平成15年2月26日）までに対象債権者の皆様全員より同意書をご提出いただきました。よって、本日を持ちまして「再建計画」が成立いたしましたのでご報告申し上げます。

今後はお取引金融機関様、株主様などのご協力を仰ぎつつ、全社一丸となりまして「再建計画」に取り組む所存であります。今後ともご指導、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

記

- [1] 計画名称 西武百貨店グループ 再建計画
- [2] 計画期間 本事業計画は、03年1月初めより07年度まで（5年2ヶ月間）とし、'02年度下期より一部着手いたしております。尚、支援期間は03年1月初めより05年度末までの3年2ヶ月間となります。
- < 期間性格 >
- ['02・'03年度] リストラの完遂と事業基盤の整備
- ['03・'04年度] 経費削減の継続と収益基盤の確立
- ['05年度 ~] 西武/そごうのシナジー経営への移行とグループ価値の創造

1.再建計画策定の背景と基本的考え方

(1)再建計画策定に至った背景

当社は、過去10年間に亘りセゾングループの負の遺産処理に取り組み、'01年度までに処理を終え、今年度より、「西武百貨店グループの財務体質の改革」と「本業特化による事業収益基盤の再構築」への取り組みを開始いたしました。

しかしながら、西武百貨店グループの財務実態は、セゾングループが80年代バブル期において多角化を推進した関連企業群のインキュベーターを果たしてきたこともあり、不採算な関連会社群や本業に関わりのない資産を抱え、かつ、それらを小売本業のみで支えてきたことにより、多くの損失処理を負担すると同時に多額の有利子負債を抱えているのが現況です。

一方、百貨店業自体は、業界トップ水準の営業利益を7年間に亘って確保し堅調であるものの、自己資本が極めて過小である為、関連会社の整理、恒常的な赤字店舗群のリストラ等において抜本的な改善策を打てず閉塞状況に陥っている状態です。

また、退職給付会計、時価会計、減損会計等の会計制度の変更に加え、昨今の査定の厳格化をはじめとする金融情勢の急速な変化が、当社の脆弱な財務体質を直撃することとなりました。

このままでは、本業であり収益の母体である百貨店業の存続すら困難な情勢となるものと認識しております。また、ひいてはセゾングループ各社へも甚大な影響を及ぼしかねない事態に至っていると認識しております。このような認識に立ち、最大限の自助努力を行うことは勿論でございますが、金融機関並びに株主各位に対しましてもご支援をお願いする再建計画を策定することにいたしました。

(2)再建計画の基本的考え方

財務基盤の早期健全化：金融機関/セゾングループ各社等のご支援をいただくことで、'04年度には債務超過を脱し、脆弱な財務基盤を早期にかつ抜本的に改善する計画といたします。関連会社の整理、非営業資産の処理を徹底するとともに、本業への経営資源投下を充分に行える環境を整え、本業の収益改善に傾注する計画といたしました。

BEP比率の引き下げによる収益改善：本業そのものにおいても、不採算店舗ならびにその予備群の店舗閉鎖を加速させる計画といたしました。また、販売諸経費の構造の徹底検証と要員構造の是正等による販管費の大幅削減策を盛り込み、損益分岐点の徹底的な引き下げを実施し、今後の不透明な経済情勢にも対応できる計画といたしました。

そごうグループとのアライアンス体制の強化：販管費並びに本部費等の経費削減と取引先との折衝力向上はもとより、顧客政策・カード戦略・販売企画・販促等での連携強化につき、そごうグループとのアライアンス効果を盛り込んだ計画といたしました。この先、統合商品部に続く更なる組織の統合を始めとする諸施策についても両社で協議を重ねていく所存です。その将来展望につきましては、本再建計画完了後のこととなりますが、今以上に踏み込んだ関係強化を図ることにより、新たなグループ経営の道を検討して参ります。

2.再建計画について

百貨店本業の成長を阻害する過剰な債務や要因を徹底して取り除き、併せて本業そのもののリストラを断行することにより事業基盤を再生し、そごうグループとの新たなグループ価値の創造を目指してまいります。

(1) 事業リストラの完遂

a. 関連会社のリストラ方針

- ・大幅債務超過であり自力再建が困難な会社、及び企業の役割が終了した会社については早期に清算
- ・小売本業と異質な事業会社、本業と関連はあるも、資本関係の必要性が希薄な会社は売却
- ・百貨店本業と相互効果を発揮し得る企業、及び百貨店業務を受託するアウトソーシング会社のみ育成強化

b. 非営業用資産のリストラ

- ・グループ株式：原則、全てを売却
- ・有価証券：直接本業と関連するもの以外は、原則、全てを売却
- ・不動産、絵画：現状で利益を産んでいないものについては、原則、全てを売却

c. 不採算店舗の整理

- ・赤字体質の回復見込みのない店舗をリストラし、西武/そごうの新たな店舗類型(大型・標準・小型)に運営手法を統一し、共通展開基準での売場のチェーン展開により生産性を向上
- ・24店舗中リストラ対象7店舗
塚新店(02年9月業態転換)、宇都宮店・高知店(02年12月閉鎖)
函館店・仙台店・川崎店・豊橋店(03年8月閉鎖予定)

d. 人員整理

- 人員整理：'07年度末の総要員数を5,698名まで削減。[('01年度差 3,725名)、うち本社員は2,406名まで削減('01年度差 3,037名)、うちパートは3,292名まで削減('01年度差 688名)]
- ・不採算店舗の整理、関連会社のリストラ、本部・間接部門要員の大幅な削減、店舗管理職ポストの削減などにより、人件費の大幅圧縮を進めるとともに、新規採用の凍結、新たな人事・雇用体系への移行を促進
- ・店頭販売要員数については要員削減数を最小限とするが、最小販売単位である売場の要員基準を抜本的に見直すとともに、新たな雇用体系(インセンティブ型セールスパートナー)を積極的に活用

(2) 経営体制の刷新

- ・速やかに本業の回復を果たし、そごうグループとの新たなグループ経営に移行していくために、経営陣の刷新と、再建を可能とするガバナンスの革新強化を実施いたします。

本再建計画について、和田繁明氏(十合代表取締役社長)が経営トップに就任し、その指導の下に経営体制を刷新いたします。

ガバナンスの革新強化のため、弁護士等有識者を社外取締役として選任いたします。

(3) 損失処理の方針

- ・本計画における財務リストラの遂行に要する損失処理額は2,720億円が見込まれ、特に、今期は膨大な損失を計上せざるを得ない状況でございます。
- ・法的整理の回避を前提とし、最大限の自助努力は当然のことながら、金融機関並びに株主各位に対して債務免除、金利減免、債務株式化および減資による金融支援を要請させていただきました。

a. 自助努力処理

- ・店舗コストの劇的な削減・効率化：強力で小さな本部による17店舗のマネジメント強化/外部委託業務の積極的拡大による運営コストの削減/存続店舗の家主への家賃減額を依頼いたします。
- ・7店舗の店舗リストラにより、6年間('02~'07年度)で198億円の営業利益効果を計画いたしております。
- ・早期退職の実施、給与体系の見直し、新規採用凍結などにより、'07年度までに178億円('01年度差)の人件費削減を計画いたしております。

・非営業資産(有価証券・絵画・不動産等)の売却については、個別に売却計画を策定して処理を促進いたします。

b.金融支援要請

- ・「西武百貨店グループ再建計画」の4年目('06年度)における債務者区分を正常化し、'04年度までに債務超過を解消するために、主力金融機関様並びにクレディセゾングループ様に対しまして、'03年度の期首に債務免除2,202億円をご要請いたしました。
- ・当計画は、早期に債務超過状態及び累積損失の解消を目指しておりますが、自助努力に加えまして、全金融機関様に対し融資金利を'03年度から'05年度の3年間、現行金利より1%引き下げをご要請いたしました。
- ・なお、債務免除及び金利の引き下げに先立ちまして、'03年1月度より、融資残高の維持をご要請いたしました。

c.減資等要請

- ・上記債務免除等をお願いする前提といたしまして、減資等の実施をいたします。
- ・'03年度3月の臨時株主総会(予定)にて減資について株主の皆様にご要請いたします。

(4)資本増強

- a.'03年度100億の第三者割当増資の実施を計画させていただいております。
- b.'03年度にクレディセゾングループ様からの借入債務98億円を当社の株式(議決権のない優先株)とすることにより、98億円の自己資本を増強し、有利子負債を98億円削減頂く旨のお願いをいたします。

(5)本業強化策

a.営業力強化のための施策

7店舗リストラ後の存続17店舗の活性化、チェーンオペレーションの効率化を促進するとともに、そごうグループとのシナジー効果/スケールメリットの前倒し実現を促進してまいります。

営業投資:大規模な営業投資は見込まないものの、衣料品を軸に売場面積の適正化(3,000~3,500坪)をはじめ、全店の効率的展開基準に基いた是正を推進

差益率向上:そごうグループとの共通プラットフォームであるSSMG(西武/十合統合商品部)の始動を契機に、両社の品揃えの共通化、取引先の集約化を進め、取引条件・値入率の飛躍的改善を実現

専門大店化:成熟社会で求められる専門大店化に対応すべく、積極的に魅力ある専門店、テナントの導入を推進するとともに、テナント事業の経営管理システムを刷新し収益力を強化

外商事業部:5大商材(セールスプロモーション・ギフト・ユニフォーム・建装・環境)のリストラに着手し、新たな商材を育成してビジネス領域を拡大

b.経営効率化のための施策

・経営効率化の視点で最大限のコスト削減を図ります。

人件費の高効率化と変動費化:店舗類型(大型・標準・小型)に基く適正要員基準化と、店頭販売力の強化を重点とした新たな雇用・人事体系への移行を早期化

経費構造の抜本的見直し促進:従来の一律基準値から、店舗類型別の基準値への変更を梃に店別跛行性を是正(宣伝費、消耗品)/本部費は、そごうグループ本部費との比較検証も活用し改善を促進

そごうグループとの共通プラットフォーム化促進: '01年度より始動したSSMG(西武/十合 統合商品部)に引き続き、本部各部門の業務プラットフォームの統合を促進(顧客、情報システム、人事等)し、販売管理費の大幅改善を実現

c. 組織活性化策

・販売を最優先とした組織と仕組みづくり: 店舗組織のフラット化/販売に専念できる仕組みづくりと店舗間接要員の効率化/本部組織の簡素化、スリム化/業務のアウトソーシング(情報処理・経理処理・教育・環境デザイン・販促・物流・ビルメンテ)を積極推進いたします。

d. そごうグループとの事業強化

・そごうグループとのグループ経営を活用した事業強化を更に進化させます。

顧客・カードビジネス: 両社700万人の固定顧客をフィールドとし、クレディゾンと一体での新たなビジネスの展開

専門店事業: 両社30店舗、30万坪の拠点を積極的に活用した専門店事業の育成(ロフト、シェルガーデン)

法人外商事業: そごうグループのエリアマーケットへ当社ビジネスモデルを積極的に拡大

テナント事業化: 店舗の複合的機能充実に向けて、テナント事業の収益基盤を徹底強化

3. 再建計画の数値計画

上記計画を講ずることによりまして、計画2年目の'04年度で債務超過を解消するとともに、過去最高となる営業利益高165億円を計画化しております。また、累損を一掃し、財務構造が完全に正常化する'06年度には4%超の営業利益率を達成する収益構造を確立する計画となっております。

尚、支援要請期間終了時'05年度のフリーキャッシュフローは約180億円を見込んでおります。

< 損益計画 >

← 支援要請期間 →

(単位: 億円、億円未満切り捨て)

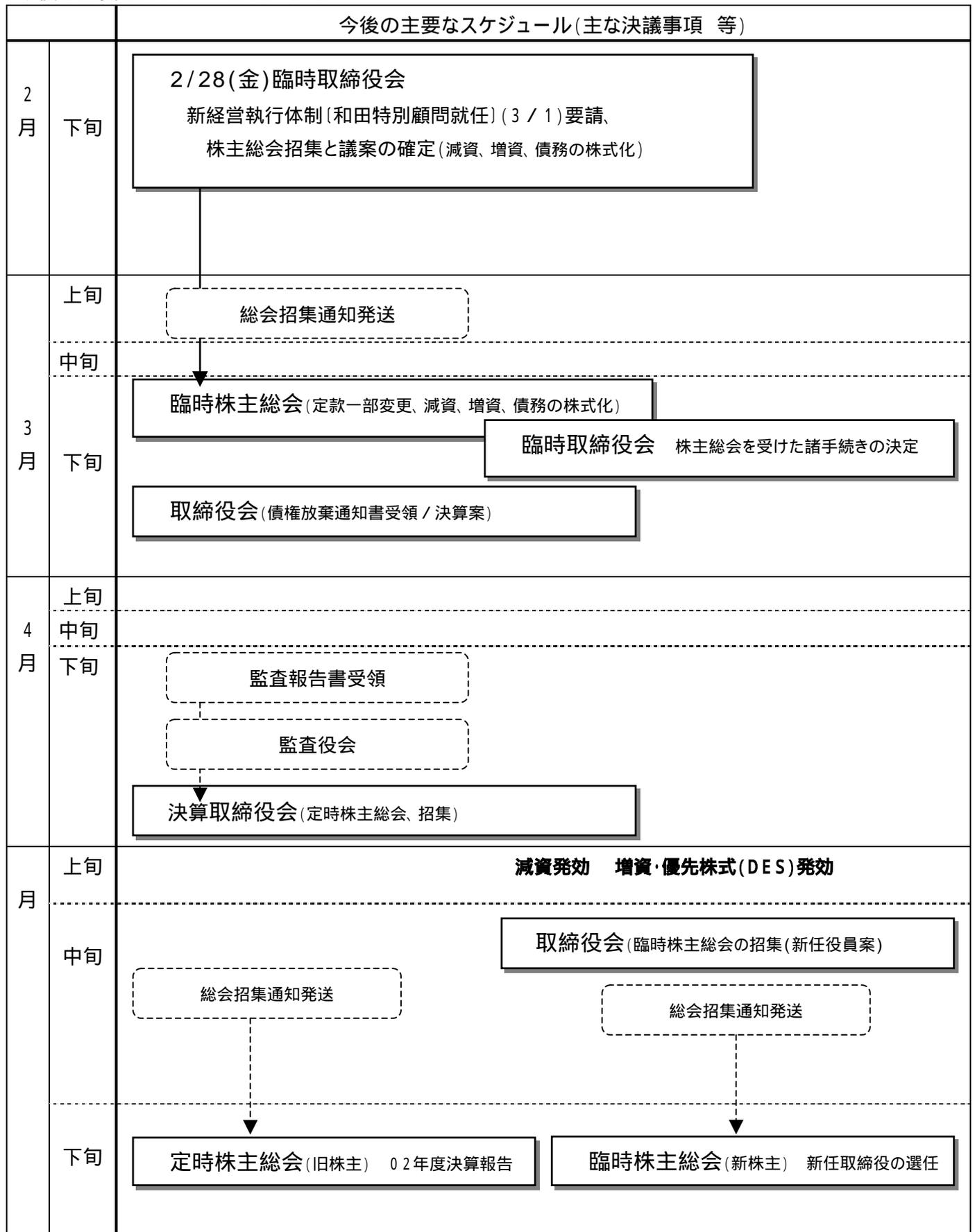
	02年度	03年度	04年年度	05年度	06年度	07年度
売上高	5,341	4,826	4,460	4,384	4,354	4,409
営業総利益	1,497	1,366	1,288	1,272	1,270	1,292
営業利益	94	133	165	184	201	208
経常利益	50	99	130	148	147	157
当期利益	2,422	2,160	107	122	100	109

< 資本計画 >

	02年度	03年度	04年年度	05年度	06年度	07年度
資本金	89	202	202	202	202	202
法定準備金	30	0	0	0	0	0
剰余金 (当期利益)	2,525 (2,422)	249 (2,160)	141 (107)	19 (122)	81 (100)	190 (109)
有価証券評価差額	35	0	0	0	0	0
資本合計	2,440	47	60	183	283	392

以上

4.今後の主要なスケジュールについて



以上