

平成 29 年 11 月 15 日

各 位



会 社 名 株式会社 シベール   
代表者名 代表取締役社長 黒 木 誠 司  
( J A S D A Q ・ 証 券 コード 2 2 2 8 )  
問 合 せ 先 常 務 取 締 役 本 田 政 信  
電 話 0 2 3 - 6 8 9 - 1 1 3 1 ( 代 表 )

中期事業計画策定に関するお知らせ

当社は、二期連続赤字となった現状を打破するために、「過去の反省論に基づいた、負の遺産との決別」、「現場力を復権させ、山形・仙台地場企業としてのアイデンティティ確立」を基本方針とする 3 か年（2017～2019 年度）の中期事業計画を策定致しましたので、お知らせ致します。

以下に、中期事業計画を掲載してありますので、ご参照ください。

以上

(注意事項)

上記に記載した予想数値は、本資料発表時現在において当社が入手可能な情報に基づいて算定しており、実際の業績は、今後様々な要因により当該予想と異なる場合があります。

# 中期事業計画

2017年11月15日

---

株式会社シベール  
(証券コード:2228)

本資料に記載されている将来の業績に関する見通しにつきましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき当社が独自予測したものであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。従いまして、見通しの達成を保証するものではありません。また、本資料は投資勧誘を目的に作成されたものではありません。投資を行う際は、投資家ご自身の判断で行うようお願いいたします。



CYBELE

## 47期 決算ハイライト

(単位:百万円)	45期 (実績)	46期 (実績)	47期 (実績)
売上 (前年比)	3,416 (98.5%)	3,162 (92.6%)	3,061 (96.8%)
売上総利益 (粗利率)	1,602 (46.9%)	1,430 (45.2%)	1,361 (44.5%)
営業利益 (営業利益率)	62 (1.8%)	△84 (△2.7%)	△120 (△4.0%)
経常利益 (経常利益率)	58 (1.7%)	△85 (△2.7%)	△117 (△3.8%)

### 主な減収要因

- 通信販売の苦戦 (前期比: △98百万円)
- 新規出店効果(荒井店)を上回る既存店の落ち込み (前期比: △2百万円)

## 環境分析

当社はまさに今、厳しさを増す市場動向に正対し、過去の成功体験から脱却する経営改革の必要性に迫られている。

### 厳しさを増す市場動向

- 主たるマーケットである山形と仙台は人口減少傾向
- 人材不足にも起因し、人件費は緩やかな上昇傾向

### 当社成功パターンの不合致

- 当社主要商品であるラスクは成熟期を迎え、下降傾向
- チャネル別には交通系が成長するものの、依然として大きなシェアを誇るのは百貨店
- 業界競合も特に通販は大幅な下降傾向の模様

当社

### 苦戦を強いられる拡大戦線

- 山形・仙台以外にも広がった店舗網は苦戦
- 通販は業界動向に漏れず、年率10%低下の苦戦
- 顧客の高齢化もあり、ブランド衰退が顕著

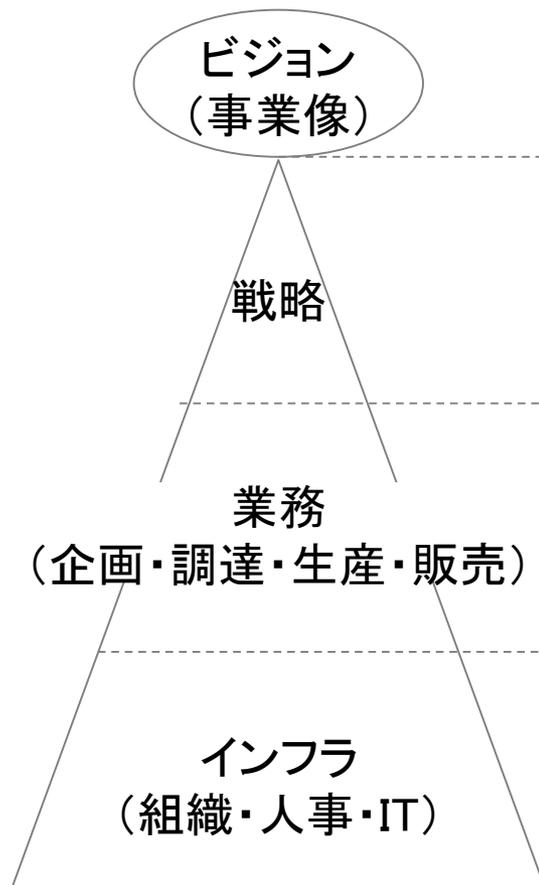
### 変化対応の遅れ

- 商品別にはラスクー本足の影響から、次の一手が見出せない状況
- 組織改編の効果発現は道半ば

## 中期的に目指す姿

当社は山形・仙台という果物王国としての特徴を、シェフの力で最大限に引き出し、売り手の力でそのストーリーを伝えていき、お客様のときめきを演出して参ります。

### 目指す方向性



- 「最高の旬」、「選べる楽しさ」を提供し、お客様の日常に、ときめきを与える会社
- エリアの絞込 : 店舗:山形・仙台、通販:全国
- 儲かる店舗の基本形の再定義:  
「集客商材のパン×高粗利商材の菓子」のダブル業態
- 日常的に手が届く贅沢
- 「地物×商品開発力」による希少性の高い新商品投入
- 個店にはマネできない工場量産化による値頃感の創出
- 店外販売も含めた地域ドミナント形成
- ラスクの強みを生かしたつまみというラスク新定番の創造
- お菓子屋としての現場力復権
  - シェフの腕前、プライドを高める「シェフのブランド化」
  - 売場レベルを高めるSV(スーパーバイザー)の配置
  - 商戦に合わせた新商品を高打率で提供する仕組み化
  - 旗艦店再構築による山形県の観光スポット創造

## 中期的なマイルストーン

48期は黒字化、50期は経常利益161百万円という利益成長をめざし、施策を重ねて参ります。

### 戦略方向性の時間軸整理

#### 事業計画の検討期間

##### 経費削減施策

- 期間: 48期
- 狙い: **黒字化**を目指す
- 実施事項: 必要不可欠な分野に経営資源を集中させ、確実な黒字化を実現

##### 増収施策

- 期間: 49期・50期
- 狙い: **利益成長**を目指す
- 実施事項: 筋肉質な事業基盤はそのままに、一部投資を行いながら、競合と差別化された商売を実現

##### 拡大再成長施策

- 期間: 51期～
- 狙い: 利益成長の更なる拡大
- 実施事項: 新業態開発、新規事業等の未来志向のリスクテイクも行いながら、成長を実現

## 経費削減施策

まずは経費削減施策による確実な利益増加を見込みます。

### 施策概要

不採算 店舗対策	関東の3店舗(東京青山店、立川店、川崎アゼリア店)の撤退
	山形・仙台でも、回復見込みの立たない不採算店(北店ダイニング)は閉鎖
コスト 適正化	通販、店舗の販促費の最適化
	定員制による店舗販売員のスリム化、生産性向上
	外部専門家も活用した間接費カット
	購買部門の集中管理化による調達コストの適正化

## 増収施策

さらに増収施策も重ねることで、更なる利益増加を狙います。

### 施策概要

店舗再建	認知度で山形に劣る仙台の再建
店外販売強化	卸・OEM・外販といった攻めの営業強化
	経営陣によるトップ営業の推進
	通販顧客を獲得する催事強化
ブランディング強化	シェフのブランディング、育成強化による商品力強化
	店舗SV設置、慰労会等による販売員のモラル強化
	商戦計画から新商品、販促、売場づくりの連携強化
新ラスク	ラスク新ジャンル(塩系など)の発信
その他	役員報酬削減など

## 施策遂行に必要な組織改革

これら施策を確実に推進するために、組織・人材面における課題と向き合い、解決して参ります。

### 組織改革の大方針

- 本部の軽量化を図り、売上をとれる分野へ人を重点的に配置する
- スーパーバイザー(店舗指導員)を新設し、本部の店舗と本部をつなぐ
- 強化分野(外商、新商品開発、旗艦店、通販)へ人材を投入する
- 役員の管轄部署のバランスを取り、組織間の壁を取り除く
- 子育てによる離職者への復職や時短勤務の延長など、女性が働きやすい環境を整備する

## 今後3期分の業績予想

50期の売上高は3,088百万円、経常利益は161百万円まで回復する事を想定しています。

(単位:百万円)	45期 (実績)	46期 (実績)	47期 (実績)	48期 (計画)	49期 (計画)	50期 (計画)
売上 (前年比)	3,416 (98.5%)	3,162 (92.6%)	3,061 (96.8%)	2,964 (96.8%)	3,096 (104.5%)	3,088 (99.7%)
売上総利益 (粗利率)	1,602 (46.9%)	1,430 (45.2%)	1,361 (44.5%)	1,306 (44.1%)	1,375 (44.4%)	1,375 (44.5%)
営業利益 (営業利益率)	62 (1.8%)	$\Delta 84$ ( $\Delta 2.7\%$ )	$\Delta 120$ ( $\Delta 4.0\%$ )	24 (0.8%)	123 (3.9%)	151 (4.9%)
経常利益 (経常利益率)	58 (1.7%)	$\Delta 85$ ( $\Delta 2.7\%$ )	$\Delta 117$ ( $\Delta 3.8\%$ )	30 (1.0%)	130 (4.2%)	161 (5.2%)