

熊谷 眞一 (クマガイ シンイチ)

株式会社シベール社長



手づくりの大切さと量産化の 両立を図り成長を遂げる

◆当事業の概要と経営戦略

本社は山形市にあり、設立は1970年、洋菓子・パンの製造および小売りを事業内容としている。2006年10月末現在の資本金は4億88百万円、8月末現在の社員数は216名である。

法人化以降、業績は伸び悩み状態だったが、1994年にラスクの量産化に成功し、PIS事業をスタートしたことにより、会社の様相が変わり、急激に成長してきた。

事業は、MIS事業とPIS事業の二つに分類される。MIS事業は、店舗における対面販売である。対象マーケットは地域限定で、現在は山形市と仙台市周辺のお客様である。生ケーキ、洋焼き菓子、パンを喫茶店やレストランで販売しており、商品・店舗形態共に多様である。一方、PIS事業は、無店舗による通信販売であり、一部通販商品のみを扱う店舗もある。対象は全国のお客様であり、ラスクや洋菓子などの限定商品を扱っている。

店舗は山形地区に9カ所、仙台地区に9カ所あり、工場は山形地区に2カ所、仙台地区に1カ所ある。店舗に関してはチェーン店のような店づくりはやっておらず、その規模や形態はさまざまである。さらに今期「シベールの社名取店」および「シベールハーツランド」を新たに開店した。

一方、PIS事業でもリアルな店舗と通信販売の合わせ技ということで、通信販売商品のみを扱う2店舗を設置している。一つは2004年10月に開設した麦工房東京店、もう一つは2005年9月に開設した阪神百貨店地下にある麦工房大阪店である。

MIS事業の特徴は、独自の店舗戦略でシベールワールドを形成することである。ブランドの向こう側にワールドを見たいという考えの下、存在感のある大型店を置くことで全体のイメージアップを図っている。従来「シベールファクトリーパーク」がその役割を担ってきたが、今期は山形と仙台的ほぼ中間にある宮城県川崎町の社有地8,000坪に「シベールハーツランド」を開店した。お客様が大型店と地元の店の間を出入りし、普段使っている店舗にはない感動を大型店で受けることによって、各店舗の評価が高まると考えている。

PIS事業は無店舗型大商圏マーケティングであり、全国を対象にしたラスク等の通信販売を行っている。当社は、フランスパンをもとにして、贈答に使える商品に開発・量産化した初めての会社である。厳選された原材料として、フランスパンに一番合った小麦を製粉した小麦粉、フランス産のドライイースト、ブルターニュ地方の海塩と赤穂の天塩をブレンドした塩、地元の牛乳を用いた特製生バター、本グラニュー糖を使用している。元来フランスパンは機械による大量生産に不向きな商品であるため作業工程にはあえて手作業を残している。フランスパンをつくる職人は限られているが、量産化のために技術の高い職人を集めるのではなく、集団そのものを名人化することに着眼した。いわゆる暗黙知の技術のベールをはがし、それらを数値に置き換えてデータを蓄積し、フランスパンを大量につくる技術に成功した。

PIS事業の基本はそよ風マーケティングである。全国という大きなマーケットを前に、大規模な販売促進と広告宣伝は当社には不可能だったため、いわゆる逆説的な思考に立ち、そよ風が木の葉を揺らすようにお客様一人ひとりから始めることにした。最初の受注は30人であり、その30人が今では48万人になった。特に大きな宣伝をしたわけではないが、その時のお客様を大事にしていく流れの中で、その先にまた別のお客様がつけられていった。お客様を大事にするシステムの一つに納得保証制度がある。大きさや形の定まらない特徴を持つフランスパンを顔の見えないお客様が納得して買っていただき、互いの信頼関係を構築するために設定した制度である。

今期のその他のトピックスとしては、2005年11月のラスクブルーベリー新発売、山形洋菓子工場増設、2006年1月の100%子会社価値創造の設立、8月の「シベールお取り寄せスイーツShop」楽天市場開設が挙げられる。

◆今期決算の概要

2006年8月期の売上高は40億54百万円（前期比105%）となった。当社のビジネスモデルである有店舗販売のMIS事業、無店舗販売のPIS事業共に順調な伸びを示したといえる。増収の要因としてはMIS事業の新規

店舗、PIS事業の麦工房大阪店、B to B取引の拡大の貢献が挙げられる。

経常利益は残念ながら昨年度を下回り5億18百万円（前期比96%）となり、経常利益率は1ポイント低下して13%となった。これには三つの要因がある。第1は、2009年度ビジョンに向けて設備投資した宮城県川崎町支倉の工場および山形工場の増設、また、名取店等の投資による減価償却費の増大である。第2は、大手コンビニエンスストアとの提携カタログギフトB to Bにより売上値引きが発生したことである。第3は、上場維持費用として考えられる諸費用が本部経費の負担として計上されたことである。当期純利益は当社創業以来最高の2億60百万円（同130%）である。ただし、これは前事業年度の減損会計の大幅適用の反動によるものと考えていただきたい。

PIS事業の売上高は21億12百万円（同104%）である。PIS事業では通常受注が冷え込んだが、B to Bがそれをカバーし、新規店舗が補佐した形である。通常受注の減少は、当社がフロントランナーとしてつくってきたラスク現象への参入によるものと分析しているが、本物回帰になったようで、9月の通常受注は前年度を上回る数字で推移している。一方、MIS事業の売上高は、新店・閉鎖店の売上高が寄与し19億42百万円（同106%）である。また、既存店の売上高も前期比102%と前年度水準を何とか維持できている。

品目別に売上高を見ると、洋生菓子4億68百万円（同91%）、ラスク22億42百万円（同105%）、その他焼き菓子6億65百万円（同100%）、パン3億54百万円（同122%）、料理飲食3億23百万円（同121%）である。パンと料理飲食が大幅に伸びたのは、洋菓子、パン、カフェを扱ういわゆるトリプルショップにおいて購買頻度、購買動機、購買スタイル、購買時間の異なるものを一つに合わせて新しいライフスタイル提案をしており、当事業年度では名取店等を開設した。これが好調に推移したためである。また、洋生菓子が前期実績を下回ったのは、既存店舗で洋生菓子の売り場を少し割愛し、購買頻度の高いパンを導入したことによる。これについては今後の戦略の展開の中で改善していきたい。

貸借対照表では、固定資産の増加と利益の増加により総資産が増えた。純資産も前期比110%となり、自己資本比率は着実に上昇に転じ、今期は46%（同2ポイント増）となった。

◆来期の計画および展望

2007年8月期は、売上高44億61百万円（前期比110%）、売上高総利益22億22百万円（同108%）、営業利益6億15百万円（同112%）、経常利益5億71百万円（同110%）、当期純利益2億97百万円（同114%）を計画している。

具体的な事業計画としては、今年11月に名取店に「そば亭山彼方」を新規併設したこととラスク「期間限定」新フレーバーの発売、来年5月に仙台市にトリプルショップとして2店目の南中山店の新規開設を予定していることである。南中山店は名取店の成功をさらに磨き上げ、同店の不具合を解消した店である。また、2007年8月期は新店「シベールの杜名取」店のラウンド効果、仙台と山形のMIS事業部の統合効果、商品計画室の新設効果も期待できよう。

中期経営計画「2009プラン」は、今期の実績を基に2007年8月期の計画と、さらに2009年8月期の目標を設定したものである。2009年8月期の目標は、売上高60億円、経常利益10億円、1株当たり利益2万5,000円、期末店舗数25店としている。店舗数は、MIS事業における仙台地区への出店とPIS事業における有名百貨店への出店という二つの軸で目標を達成する。その他の数値目標を達成する方策としては、洋菓子オンライン販売の強化、新商品の開発、子会社による別コンセプト戦略を掲げている。

当社には大きく分けて三つの特徴がある。第1は、メーカーと小売店が一体化した経営構造であり、そのために価格決定権があり、独自に自由に商品開発ができ、製造と販売の両方から利益を得ることができる体質である。第2は、MIS事業とPIS事業が1:1の比率で一体化を図る経営戦略を採っていることである。第3は、手づくりの姿勢を大切に守りながら量産化技術まで踏み込んできたことである。日本に洋菓子メーカーがたくさんある中でこの二つの技術を併せ持つ会社はそう多くない。そこに当社の特徴があり、さらに洋菓子のほかにパンとレストランという三つの顔を持つことが強みである。その強みを生かしながら、当社の理念である「日本の食卓の情景、ゆかしい贈り物の風習を豊かで創造的で幸福感に満ちたものにする」に集約されるような会社経営を行っていきたいと考えている。

（平成18年10月12日・東京）