

## 1919 ヤマダ・エスバイエルホーム

松田 佳紀 (マツダ ヨシノリ)

株式会社ヤマダ・エスバイエルホーム社長

### 原点へ回帰し、強固な経営基盤を築く

#### ◆業績概要(ハイライト)

平成25年度上期は新社名ヤマダ・エスバイエルホームとして原点回帰と本質追求を目指した企業理念を掲げ、企業価値の向上に努めた。

営業施策面では、ヤマダ電機店舗内における住まい専用ブース「トータルスマニティライフコーナー」の全国展開や各種広告媒体を通じたヤマダ電機とのコラボレーションを強かに訴求、3階建て市場への本格参入を目的とした住宅展示場の展開、スマートハウスの普及・拡大を目指した取り組み等を推進した。

業績面では、これまでのセグメント別の営業本部体制及び支店の統括体制を1つの営業本部へ統一して企画・管理面を一元的に管理することで営業力の強化を図り、その結果、連結業績は前年同期比で増収、赤字幅圧縮を達成することができた。また、つくば・山口工場のメガソーラー設備による売電が開始され、収益を計上している。

一方、相対的に利益率の低い分譲案件や特殊建築物の構成比が増加したことに加え、原材料の値上がり、円安による調達コストの増加、震災復興需要による東日本エリアの労務費高騰等が影響し、当初の利益計画は達成できず、四半期純損失の改善幅は当初予定には届かなかった。

財務面では、前年度に取得した分譲用地の販売を強化したことにより棚卸資産が減少し、住宅展示場への積極的な出店展開により設備投資が増加した。また、分譲販売の進捗に伴い借入金の一部を返済し、メガソーラー設備及び住宅展示場の一部に対してセール・アンド・リースバックを実施する等、資金調達の多様化とコスト削減を推進した。

連結決算の概要について、営業施策面での営業力の強化の結果、売上高は、前年同期より43億1千2百万円増加の217億98百万円、売上総利益は、前年同期より5億17百万円増加の48億67百万円となった。

販売費及び一般管理費は、ヤマダ電機グループ内における住宅事業の当社への集約化等による人件費の増加に加え、広告宣伝費、住宅展示場への設備投資に係る減価償却費が増加したこと等により、前年同期より2億85百万円増加の55億82百万円を計上した。

営業外収益については、つくば工場におけるメガソーラー設備に係る補助金収入を計上し、営業外費用については、前年同期と比較して有利子負債が増加したことに伴う支払利息が増加した。

また、自社保有不動産の売却に伴い、31百万円の固定資産売却益、18百万円の固定資産売却損をそれぞれ計上した。

以上の結果、利益面では売上の当初計画の一部未達や、原材料の値上がり等による利益率の低下が影響し、想定を下回ることとなったが、前年同期との比較ではそれぞれの段階での損益で改善が見られ、営業損益では、2億31百万円改善の7億15百万円の営業損失、経常損益では、2億34百万円改善の7億1百万円の経常損失、最終損益では、2億49百万円改善の7億31百万円の四半期純損失となった。

単体決算は、概ね連結決算の概要と同様の内容となっている。

連結貸借対照表の概要について、資産の部においては、受注数の増加に伴い仕掛工事である未成工事支出金が増加し、販売用不動産については分譲販売の進捗により減少した。また、住宅展示場及びメガソーラー設備への設備投資を推し進めた結果、有形固定資産が増加した。以上の結果、資産合計は前年度末より1億92百万円増加し、384億1百万円となった。

負債の部においては、分譲販売の進捗に伴い短期借入金の一部を返済し、メガソーラー設備及び新設の住宅展示場の一部に対してセール・アンド・リースバックを通じてリース契約へ切り替えることにより、資金調達の多様化とコスト削減を図ったことから、リース債務が増加した。また、受注数の増加に伴い前受金である未成工事受入金が増加した。以上の結果、負債合計は前年度末より9億22百万円増加の283億32百万円となった。

純資産の部においては、四半期純損失を計上したことに伴う利益剰余金の減少等により前年度末より7億30百万円減少の100億68百万円となった。

キャッシュ・フローの状況について、税金等調整前四半期純損失の計上、固定資産の取得に伴う減価償却費の増加、分譲用地を含むたな卸資産の減少により、営業キャッシュ・フローは12億49百万円のプラスとなり、また、借入金の返済及びセール・アンド・リースバックを実施したことにより、財務キャッシュ・フローは、1億25百万円のプラスとなった。

投資キャッシュ・フローは、自社保有不動産の売却による収入はあったものの、メガソーラー設備及び住宅展示場への設備投資に係る支出が増加したことにより、10億61百万円のマイナスとなった。

以上の結果、当第2四半期連結累計期間末の現金及び現金同等物残高は、前年同期より15億72百万円減少し、28億28百万円となった。

事業別決算概要について、前年同期との比較では連結グループ全体で売上高及び売上総利益共に増加となったものの、当上期の売上構成において相対的に利益率の低い分譲案件や特殊建築物の構成比が増加したこと、建築部材の値上がりによる部材販売事業及び子会社であるエス・バイ・エル住工の売上総利益の減少等の影響で、利益率は低下した。

主力の新築住宅事業においては、営業施策面での効果が徐々に表れてきた影響で前年同期と比較して売上高及び売上総利益共に増加した。

リフォーム事業においては、受注件数は前年同期を大幅に上回ったものの、一部の工事について引渡しの時期が下期へとずれ込んだ為、売上高においては前年同期と比較して減少し、また、オーナー様リフォーム比率が下がったことに加え、リフォーム参入業者の増加等により競争環境が激化したこともあり、売上総利益についても減少した。

部材販売事業においては、売上高は前年同期と同水準ながらも建築部材の値上がり等の影響で、売上総利益では減少した。

分譲事業においては、前期下期より販売活動を活発化したことにより、前年同期と比較して大幅に増加した。

過去の事業年度の主要財務指標の推移について、管理、統制体制の見直しによる営業力強化や、トータルスマニティライフコーナーの有効活用等をはじめ、ヤマダ電機グループとのシナジー効果により、収益の拡大を強力に推し進めてきた。加えて、つくば工場、山口工場においてメガソーラー設備の電力会社との系統連携が開始され売電における収益を計上する等、収益機会のすそ野を拓ける取り組みも実施した。

収益面においては、これまでの営業施策の効果が徐々に表れつつあるものの、現時点では未だ経過局面である。平成24年度を起点として増大したバランスシートについても引き続き、適正水準に配慮しながら事業拡大を目指していきたい。

## ◆今後のビジネス成長イメージと企業理念・スローガン

まず、今後のビジネス成長イメージについてだが、平成 25 年度の売上高計画は当初予定の 560 億円から 535 億円に修正し、今後の計画についても平成 26 年度 630 億円、平成 27 年度 780 億円とした。工事進捗の遅れや、従来の計画にヤマダ電機とのシナジー効果が過大に盛り込まれていたこと等が主な要因である。

当社はヤマダ電機傘下に入り、今年 6 月 1 日に社名を小堀住研～エス・バイ・エルからヤマダ・エスバイエルホームに変更した。それに伴って、小堀住研～エス・バイ・エルの旧社是とヤマダ電機の経営理念を融合して、「常にお客様目線で技術の研鑽に努め、創造と挑戦の精神をもって、豊かで快適な住まいづくりに貢献します」という新しい企業理念を掲げた。あらためて原点に回帰し、今後も本質を追求していきたい。また、小堀住研時代からの思想である住まいの哲学も継承している。今年 6 月には創業 62 周年(63 年目)を迎え、最も長い歴史を有する住宅メーカーとして、平成 25 年度のスローガン「ヤマダ・エスバイエルホーム創業の年 強固な経営基盤を築くため 各自がその責務を完遂しよう」の下、企業成長を遂げていきたい。

営業本部体制については、東西支店統括部を北関東、首都圏、東海、近畿、中四国・九州ブロックという 5 ブロックに再編することで、ブロック間に競争心理を働かせると共に、よりきめ細やかな支店フォローと指導を実現していく。また、各部を事業単位に再編し、分譲事業推進部、リフォーム事業推進部、AP(アパート)法人事業推進部、代理店販売部単位でそれぞれに目標役割を明確化することで競争心理を働かせた。

### ◆ヤマダ電機とのシナジー

ヤマダ電機とのシナジーについては、住宅販売営業の一本化による販売強化を推進しており、今年 7 月にはヤマダ電機の住宅部門社員 216 名の出向を受け入れた。当社は昨年 132 名、今年 78 名の新入社員が入社し、営業職の若手社員比率が高いが、ヤマダ電機からの出向者は中途採用による住宅事業のベテランが多く、ほぼ全員が宅建主任資格を保有しており、当社の営業力が強化される。出向受け入れによる人件費は上半期のコストアップの一因となっているが、今後、分譲事業、住宅販売においてかなりの効果が期待できるとみている。

また、ヤマダ電機店舗内の住まい専用ブース「トータルスマニティライフコーナー」はこの上半期苦戦した。そこで、新たな試みとして、売り場面積を従来(500㎡)の 2 倍に広げた新コーナーを埼玉等 4 カ所にオープンした。リフォームだけでなく住宅販売ブースも併設しており、今後の展開に期待したい。

更に、ヤマダ電機店舗駐車場内に住宅展示場を設け、住宅販売、リフォーム受注、住宅設備機器販売に繋がりたいと考えている。これは今年 6 月に発売された中高級商品「E-CHERIE(E-シェリエ)」がベースの外観となっており、次世代省エネ住宅「スマートハウス」を体感したり、家電を設計段階で取り入れた利用シーンが実際に見える展示場となっている。大店立地法等の問題が出てきてオープンが少し遅れているが、来年 1 月～2 月に直販エリア 3 店、代販エリア 5 店に設置できる予定である。

### ◆商品・展示場戦略

まず、商品戦略としては中高級商品とコストパフォーマンスに優れた商品の 2 路線を基軸に展開していく。中高級商品ではアッパーミドル層をターゲットに発売された「E-CHERIE(E-シェリエ)」の需要を拡大していきたい。また、コストパフォーマンスに優れた商品として 1 次取得者層をターゲットにプラン変更の自由度やアイテムの充実、多彩な外観バリエーションを兼ね備えた「e スマイル・プラス」を発売した。更に「e スマイル」シリーズのラインナップ拡充を目的に、収納機能「E-nando(イー・納戸)」、「E-stock(イー・ストック)」等を搭載した「e スマイル・プラス アルファスタイル」を発売し、今年 11 月 1 日から平成 26 年 3 月 31 日までの期間限定商品として、シリーズの中で最もコストパフォーマンスの高い「e スマイル ファースト」を発売する。消費税増税の買い控えを緩和すると共に、若手新入社員の販売経験獲得及び今後の業績成長に活かしていきたい。現在「e スマイル」シリーズは契約棟数の 60%程度を占め非常に好調である。

展示場戦略では、既存展示場の存廃及び新設計画の見直しにより人気物件の確保や稼働率が低下している

物件の撤退を行った。今上期の投資はやや多めとなっており、8 展示場がオープンした。展示場運営の営業体制の見直しや営業人員の最適配置により、営業効率の向上とコスト削減を徹底していきたい。一方、今年 9 月 20 日に学校法人片柳学園(日本工学院専門学校・日本工学院八王子専門学校)の八王子キャンパス内に完成したスマートハウス実習棟は、産学連携によるスマートハウスの普及・拡大を目指して取り組んでいるものである。

## ◆各事業戦略

リフォーム事業については、オーナー様リフォームの捕捉率を高めようとしたが上期は厳しい結果に終わっている。築 10～12 年のオーナー様への再アプローチを強化すると共に、リフォーム事業推進部を、リフォーム部(リフォーム推進課・スマニティ担当課)と店舗装飾部に分割し、それぞれの強化に努める。また、ヤマダ電機「トータルスマニティライフコーナー」の売り場面積拡大、人員増強や、新しい住宅販売チャネルの開拓に取り組んでいく。

代理店販売事業については、北海道等の未開拓地区で展示場がオープンされる等、各地で活発に進展している。代理店拠点数を拡大すると共に、ヤマダ電機からの出向受け入れ社員約 60 名を支援営業担当に登用し、現場力の強化を図っている。

分譲事業では、ヤマダ電機との一体運営による分譲事業の強化に取り組んでいる。次世代省エネ住宅「スマートハウス」についても積極的な全国展開を図っており、順調に推移している。また、ヤマダ電機とのコラボレーションによる家電製品販売のキャンペーン、超微細気泡「マイクロバブル」のバス、空気質改善効果が注目されている木炭塗料「ヘルスコート」、イオンコントロールシステム「SUMICAS(スミキヤス)」等、プラスアルファ提案アイテムも充実させていきたい。また、主な分譲地も順次消費税 5%に間に合うよう販売を開始していく。

賃貸住宅(アパート)事業は好調に受注を伸ばしており、アパート法人事業推進部発足に伴って首都圏・東海・近畿・中四国の 4 箇所に法人支店を新設し、事業拡大を推進している。

特建事業についてはヤマダ電機との協業により、サービス付き高齢者向け住宅やデイサービス、更に、賃貸マンションや温浴施設等の受注が拡大している。

## ◆業績・事業領域拡大に向けた各種戦略

人事面では積極的な人員拡大を継続し、来春も約 100 名の新卒採用を予定している。また、奨励給制度の改定、労働時間管理の強化、技能手当及び登録手当の改定、幹部社員の教育、2 年目社員の資格取得、社内有資格制度等により、社員 1 人 1 人のレベルを高め、売上、利益改善に繋げたい。

営業面では、消費税増税に対してヤマダ・エスバイエルホーム誕生記念感謝祭と称し、最大 15%面積 UP!キャンペーンやベンツ E クラス等のプレゼントキャンペーンを実施した為、ホームページへのアクセスも急増し、知名度が向上した。また、1 棟あたりの単価の向上の為、様々な家電、家具メーカーと積極的な協業を進めている。

技術面では、施行能力アップの為の構法改善により建て方工期の短縮と職人不足に対応し、コスト削減を図る。技術改善によって高品質・低価格な住宅を供給できるハウスメーカーを目指したい。

一方、産学連携によるスマートハウスの普及拡大についても、今後、大阪・名古屋でも提携先を検討していきたい。また、文部科学省委託事業である「成長分野等における中核的専門人員養成の戦略的推進事業」へも参画し、環境・エネルギー分野における人材育成のプログラム開発に貢献している。

(平成 25 年 10 月 24 日・東京)

\* 当日の説明会資料は以下の HP アドレスから見るができます。

[http://www.sxl.co.jp/ir/event/pdf/setsu\\_63c.pdf](http://www.sxl.co.jp/ir/event/pdf/setsu_63c.pdf)