

はせがわ

供養マーケットのオンリーワン企業 — 経営改革で新たな成長軌道へ

— 提携販売と墓石販売が2桁成長持続 —

非本業海外事業の売却準備が進展

仏壇・仏具販売のトップ企業、(株)はせがわ(大証2部上場)が供養マーケットの“オンリーワン企業”としての基盤を整えつつある。

葬儀社との提携による仏壇販売と仏壇購入者への墓石販売は2桁成長を継続。

非本業の海外事業は売却準備が着実に進んでおり、予定通り2004年3月までに撤退を終え経営資源を本業に集中する。

「水平バリューチェーン」で 本業事業が拡大

1929年創業で福岡を拠点とするはせがわは、仏壇・仏具販売のチェーン展開で業容を拡大し、とくに79年の関東進出以降、多店舗戦略によって急成長した。しかし、90年代半ばに大手葬儀社が仏壇・仏具の販売に一斉に進出したことから業界の競争が激化、同社の業績は98年3月期まで低迷を余儀なくされる。

低迷期から脱出の原動力になったのが、新しいビジネスモデルの「水平バリューチェーン」だ。これは仏壇・仏具の店舗販売に、葬儀社などとの提携によって仏壇・仏具を販売する「提携戦略」と仏壇購入者に墓石を販売する「墓石戦略」の2つを新たに加えて価値を生み出すことを狙っている。

仏壇販売に参入した大手葬儀社が仏壇固有の管理の難しさに気付けて本業への専念に方針転換したこと、はせがわは98年3月期から「提携戦略」をスタートした。さらに、霊園開発業者から建墓権(霊園等に墓石を建立する権利)の買い取り依頼が増えたため、同じ期から「墓石戦略」に取り組んだ。

会社設立以来、はせがわのビジネスモデルは仏壇・仏具の製造から販売までを一貫して手がける「垂直バリューチェーン」だったが、新たに「水平バリューチェーン」が加わった。

「提携戦略」と「墓石戦略」によって仏壇・仏具と墓石のビジネスは着実に拡大している。個人消費の不振が続く環境下において、前2002年3月期の売上高(単独ベース)は207億77百万円(前期比5.6%増)と、過去最高を更新した。戦略的に注力している墓石の売上高は前期比25%増、提携の売上高は同14%増と、いずれも2桁の成長を継続している。ただ、売上高は計画を8億23百万円(3.8%)下回った。前期に見込んでいた霊園の開園と大手葬儀社との提携で今期に繰り越されたものがかなりあり、これが墓石と仏壇・仏具の販売に影響したためである。

「相手があることは言え、期初計画を達成できなくなったのは非常に残念だ。前期の反省に立ち、今期は“未来を決めるこの一年”というスローガンを掲げてビジネスモデルの強化に取り組む」と、長谷川裕一代表取締役社長は語る。

非本業海外事業は 当初方針通り売却

はせがわは2000年3月期から中期経営計画(期間5年)に基づいて事業を推進している。この経営計画の基本戦略が「本業回帰」だ。

95年からベトナム、ミャンマー、中国のアジア3カ国で、総合アミューズメント事業、不動産事業などを現地資本との合弁で展開してきた。しかし、97年のアジア通貨危機の経験から非本業の海外事業は手に余ると判断した。

新しいビジネスモデルの構築にむけ本業に経営資源を集中する戦略に転換したことから、海外の非本業事業からの撤退を決定し、既に中国の総合アミューズメント事業は売却している。

今後売却を予定しているのは、ベトナム・ハノイ市のオフィスビル・サービスアパート事業「サンレッドリバー」、ベトナム・ホーチミン市のデパート・オフィスビル事業「サザンフォーチュン」とサービスアパート事業「ガーデンビューコート」、ミャンマー・ヤンゴンの高級外人用マンション事業「サクラレジデンス」の4つの事業だ。

当初の計画では、「サンレッドリバー」を前2002年3月期中に、残りの3つの事業を2004年3月期末までに売却する方針だったが、「サンレッドリバー」の売却は今期以降にずれ込んでいる。

「この物件についての当社の出資比率は70%で、当初はそのまま売却できそうだった。しかし、状況の変化によって有利に売却するには出資比率の100%化が必要になり、これまでその交渉に取り組んできた。この結果、3月に100%化の法的な手続きが完了し、売却の準備が整ったので、今期中の売却に向けて全力を注ぐ。なお、不動産で外資出資比率の100%化が認められたのはこれが初めてだ」と、長谷川社長は説明する。

ホーチミン市の「サザンフォーチュン」など残る3つの事業も既定方針通り2004年3月期までに売却するよう着々と準備を進めている。ベトナムの不動産市場は米国資本の参入などによって急速に回復しつつあるが、「予定の物件は経済環境にかかわらず売却する」と、長谷川社長は言い切る。

これから展開する非本業の海外事業からの撤退がはせがわのバランスシートに与える影響はどうか。これについて、長谷川社長はこう説明する。「海外事業に関する損失は可能な限り先取りして決算処理している。実際、前期決算でも出資金評価減や貸倒引当などで30億円強の特別損失を計上した」。

都心出店で首都圏の シェアアップ狙う

はせがわが現在、経営課題として最も重視しているのは、首都圏におけるマーケットシェアの向上だ。「東京の仏壇市場は年間約216億円に及ぶが、当社のシェアは9%強。

当面、これを20%に引き上げることを目指す。ちなみに、埼玉県における当社のシェア

は30%に達している」と、長谷川社長は語る。

首都圏でのシェアアップを狙う新たな戦略として、前期から東京都心への出店を展開している。その第一弾として昨年12月、東京の交通の拠点として広い範囲の商圏を持つ渋谷に新しい店舗をオープンした。はせがわにとって都心への出店はこれが初めてだ。場所はアクセスに便利な渋谷駅に近い道玄坂で、同社の首都圏の店舗としては最大級の広さを誇っている。渋谷という場所を意識して若年層に親しみを持たれるように仏壇・仏具以外に香料やファッション性の高い数珠など800品目を揃えた。

「癒しを求める若い層の心に響く場所、はせがわと次の世代との接点にしたい」と、長谷川社長は言う。

続いて今年4月には、銀座一丁目に渋谷道玄坂店と同規模の売場面積を持つ銀座本店を出店した。銀座本店はショールームとしての機能を重視し、銀座にふさわしい商品を揃えている。「銀座本店ははせがわのブランド力をより強固にするための拠点にする」と、長谷川社長は語る。

店舗のスクラップ・アンド・ビルドも積極的に推進している。前期には、ロードサイド店舗だった藤沢店を藤沢駅前に移し、同様に戸塚店の移転も実施した。また、雪ヶ谷大塚店と向ヶ丘遊園店を新規出店した。既存店舗のリニューアルにも力を入れている。

こうした効果もあって、首都圏における年間売上高2億円以上の店舗が前期に13店から17店に増えた。「調べてみると、今はお客様の予算以下での販売が多い。それだけに、単価の引き上げによって生産性を上げる余地は大きい。コンサルティングセールスによってお客様の満足度を高めることがこれからの課題だ。社員教育に力を入れ、販売力の強化を図る」と、長谷川社長は強調する。

IT戦略も積極的に展開している。前期から新しいコンピュータ・システムの構築に着手した。投資総額は10億円の予定で、前期は約2億円投資した。来年4月から新システムに移行する。

「当社のコンピュータ・システムはこれまで情報量の増加に継ぎ足しで対処してきたため、データの一元化ができていなかった。新システム



代表取締役社長 長谷川 裕一

に移行すれば、物流を含めた作業コストの削減を中心に大幅なコストダウンを実現できる。将来的には、データベースの整備によって商品管理と顧客管理の向上につなげる」と、長谷川社長は狙いを説明する。

供養の包括的コーディネーターを 目指す

はせがわは10年先をにらむ新しいビジネスの研究を前期から始めた。同社は仏壇・仏具、墓石の販売から一歩進んで葬儀、法事を含めた供養マーケットのトータルコーディネーターを指向しており、そのための基本的な市場調査に着手したわけだ。

「まず足がかりとして、供養についてお客様が何を求めているかを調査する。当社にとっては、仏壇を販売した後のフォローアップという狙いもある。高齢者人口の増加を背景に供養マーケットは変化しつつあり、それに対応するサービスが求められているはずだ。

当社が目指すのは供養に関する包括的なコーディネーターであり、葬儀ビジネスへの進出はまったく考えていない」と、長谷川社長は述べる。

物の時代から心の時代に移っていくという大きな潮流が長期的にははせがわの事業に追い風になる、と長谷川社長は自信にあふれている。

「時代は心の充足に向けて動いており、“癒し”と深くかかわっている供養マーケットは長期に拡大する方向にある。本物・ブランド志向のトレンドも当社の味方になるだろう。はせがわは今、供養マーケットのオンリーワン企業としての基盤を着々と整えているところだ」。



銀座本店ショールーム

株式会社
はせがわ
証券コード8230
<http://www.hasenet.co.jp>