

9892 卑弥呼

柴田

—

(シバタ オサム)

株式会社卑弥呼 代表取締役会長兼社長

高機能素材を突破口に新たな展開を目指す

◆業績の状況

わが国の靴業界においては、消費者の選択眼の高まりと多様化がますます顕著になる中、アパレル業界等の他業界からの参入やアジア諸国からの低価格品の増加、海外有力ブランドの進出等、市場構造は大きな変革期を迎えており、市場環境は大変厳しい競争状況が続いている。そうした中、当社も顧客の多様なニーズに対応すべくさまざまな施策を講じたものの、業績の下方修正を行わざるを得ない状況に至った。当初、2010年3月期の個別通期予想は、売上高74億20百万円、営業利益9億円、経常利益9億60百万円、純利益4億90百万円としていたが、売上高は今期9億60百万円の下方修正を加えて64億60百万円とすることになった。その結果、営業利益で5億10百万円、経常利益で4億63百万円、純利益で2億円の下方修正となった。なお、減収減益ではあるが、純利益は3億円ほど確保できる見通しである。

◆営業・商品政策

今期は、経営方針の2大テーマである「それでお客様は満足か」と「無形資産の増加」を実現するため、従来のブランド別独立採算制の事業部制を解体し、商品部と販売部に分かれる機能別組織体制への転換を行った。これにより、販売部は顧客満足度の追求に専念でき、商品部はMD力、商品力の向上、メーカー対策、納期管理に専念できるようになった。さらに、社員にはキャリアアップの選択肢が増えるメリットもあり、全社的には計画生産、計画販売が可能となり、経営方針が実行できる体制となった。

商品部は、ブランド価値の向上、品格ある商品作りを目指し、明確になったブランドコンセプトに基づいた品質・機能性・履き心地を含めた商品力の向上と二十四節気MD力の精度アップを行っている。その結果、今まで当社ブランド内でも同質化していた各ブランドのそれぞれの商品の顔が明確化され、シンプルで履き回しのきくデザインを中心としたブランドごとの個性の再構築を行うことができた。また、海外製品の流入や異業種からの市場参入が活発化している状況の中、当社はその強みである高品質で履き心地の良い靴を提供することに徹するべきであるという観点に立ち、履き心地、機能性、健康志向を追求した品質の確保が出来ている。

販売部は、店長力のアップ、デベロッパーとのパイプ強化、販売員教育指導に特化したスーパーバイザーの設置を行い、これにより効率的な店舗運営が可能となった。これまで当社は、ワンブランドショップ展開をしてきたが、多様化する顧客ニーズに対応するために、立地条件によってはミックスブランド店への再編成を実行した方がより効果的であるという昨年来の経験則から、ミックスブランド店舗を、昨年末の16店舗から今年21店舗へ増やした。

大きなサイズの専門店「Queen's 卑弥呼」の展開も積極的に進めており、今年9月には名古屋店をオープンさせたことにより、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島をカバーし、大都市圏への展開が順調に進んでいる。従来は24.5センチから27センチまでのサイズ展開であったが、名古屋店からは23センチからの展開に変更した。現在、仙台店も変更を終え、来春からは札幌店、銀座店、広島店も23センチからとなる。これにより、大きなサイズの専門店にとどまらず、ミックスブランド店の旗艦店としての位置づけも持たせるようにしている。

また、お客様との関係強化については、現在 6 店舗において商品情報を中心とした店舗ブログを発信し、店舗独自の情報発信により顧客とのコミュニケーションの強化を図っている。併せて、今期はさらなるコスト削減、効率化に踏み込み、最適立地への新規出店と同時に、不採算店舗の撤退といった販売拠点のスクラップ&ビルドを積極的に進めており、今期は 9 店舗の新規出店を行うとともに、不採算店舗 6 店舗の撤退を行った。

店舗の運営については、ワンブランドショップでは 1 人の店長がすべて統括していたが、ミックスブランドショップへ移行することにより 1 人の店長が複数の店舗を運営するとともに、構成員である販売員も状況に応じて複数店舗に従事することで店舗運営における効率性を改善させた。また販売費の中で、大きな部分を占める人件費についても、12 月から役員報酬の減額、従業員賞与の減額、併せてアルバイトを始めとする非正規従業員の一部削減を行っている。

◆今後の事業戦略

来期においてもわが国の経済環境は引き続き大幅な需要不足により物価が下落するデフレの継続が想定される。デフレが続くと、個人消費の低迷が続き、靴業界においても、市場環境はたいへん厳しい競争が続くと覚悟している。このような中、当社は、商品開発の基本方針として、「お客様の層を拡げ、プレステージを引き上げ、付加価値を高め、高品質で履き心地がよく鮮度が高いオリジナル商品を提案し続け、人類の進化発展に貢献する」というテーマを創業以来一貫して掲げており、海外製品の流入や異業種からの市場参入が活発化している状況の中でも、当社の強みである高品質で履き心地のよい靴を提供することに徹していきたいと考えている。

12 月に入り、ほとんどの同業他社が低価格政策の負のスパイラルに陥っている。いったん低価格政策に踏み込むと、商品が同質化すると同時に、さらなる低価格競争に巻き込まれる恐れがある。このため当社は、高品質の靴作りに特化した取り組みを行っていただくだけではなく、新しく商品のバリエーションも拡げていく。新ブランドの「TAKERU」は 2010 年 4 月に導入する予定で、現在着々と準備を進めている。また、昨年導入した新ブランド「Popo toe-co(ポポトコ)」についても、現在「WANO NANO」の取り扱い店舗を中心に、WANO NANO の姉妹ブランドとして 39 店舗に導入し、新たな顧客層を開拓している。今後は Popo toe-co ブランドの定着化を図り、顧客の拡大を目指していく。

また当社の保有する固有の技術を活かし、健康志向のブランド戦略を、今後一段と強化していく。特に、日本のみならず海外においても特許を有する「ウォーターマッサーインソール」を生かした商品展開によりブランド価値を向上させる。「Camui water massage」に「TAKERU water massage」を加えて、ナチュラル&リラックスの分野において「ノンエイジ」、「ユニセックス」、「シーズンレス」をキーワードに 2010 年 4 月からの店舗展開を予定しており、2 ブランド体制でより広い“面”での顧客に対する訴求力を高めていく。販売体制についても、銀座 Camui 店を含め、Camui の店舗に TAKERU を導入していく。現在のウォーターマッサーインソールのリピーター率は 60%を超え、ヘビーユーザーに支持されているが、TAKERU ブランドを導入することによって、新規の顧客層を拡げていきたい。

当社のこだわりは、ブランドビジネスの徹底だが、そのためには品質がかぎりなく重要であると考えている。また、靴の特性上、ファッション性より機能性が重要視されるべきであり、現在のようなデフレ下では一時的に価格政策はフォローの風が吹くことは間違いないが、最終的に履き心地が優先されていくと考えている。今後 3 年間は業界全体が価格競争に陥ると思われるが、機能性・高品質の商品を開発する余力が途絶え、関連するメーカーの体力を消耗することにもなりかねない。景気が回復した段階において、機能性・高品質・履き心地を追求するブランドはかなり激減しているのではないかと考える。当社は、売上高に匹敵する現預金を保有し、当座預金口座がなく普通預金だけであり、小切手や手形は一切発行せず、売掛金回収は 100%現金である。現在は我慢ができる範囲で我慢していきたいと考えている。

その一方で、新たなる顧客へのアプローチとして、現在路面店を中心に 7 店舗において携帯電話を使用したポイントサービスの「卑弥呼モバイルズ」を行っている。このモバイルズでは、お買い上げポイント付与と併せて、

各店舗から情報発信も行っており、顧客とのコミュニケーションツールとしてさらに拡大させていくと共に、集まった顧客情報を収集・検討することで、売上拡大につなぐべくカスタマー リレーションシップ マネジメントに取り組んでいる。モバイルズ対象店舗は 7 店舗で 4 万人の顧客が会員登録している。現在も会員に対して定期的にメルマガを発信しているが、今後はその情報発信を拡充して会員数の増加、内容の充実を図り、より履きやすい靴作り、輸入品では対応できない日本ならではの日本人の足形に対応したものの作りを心掛けていきたい。

◆ 質 疑 応 答 ◆

主な出店先であるマルイが入居テナントの入れ替えを進めているが、御社の今後の出店戦略への影響をどのようにとらえているか。

マルイでの当社の位置づけは、高価格帯における主力ブランドで、現在の売上足数比での分析でもこの点が裏付けられている。他のブランドはともかく、少なくとも当社においては、この点を維持して欲しいという要請が、毎週 1 回の商談において常にある。マルイは、場所貸し業として GAP 等の大型小売業の導入を進めている一方で「ファッションのマルイ」の復権を目指しているようである。当社が撤退したブランドについても、新たに取引を要望されることが、このところ増えてきており、そういう意味で、今後取引が拡大することはあっても縮小することは考えられない。

筆頭株主が御社自身で 39%強を持っているが、償却や M&A など、この先どのような用途を考えているか。

それは株主の皆様が一番懸念されている点だと思う。靴業界、特に革靴の市場は縮小する傾向にある。このような状況下で、一本足で立つのは不安定なので、今年新たに新業態開発の部署を設けて情報収集に励んでいる。特にウォーターマッサーインソールは世界でも群を抜いた機能素材なので、この拡販が業界内での業績の突破口であると思う。このために、当社の手持ち資金も含めて、自社株の適切な対応を図っていきたい。私は 31 歳で創業し、現在 67 歳であるが、一貫してワンマン体制で経営してきた。そこに最大の当社の弱みがあることも自覚している。今はできるだけ権限を委譲して世代交代を 1 日も早く行うべく心掛けていきたい。

(平成 21 年 12 月 16 日・東京)