

## 二大改革の推進により 商品力・販売力の向上に注力

### ◆会社概要

当社グループは、靴やバッグなどの服飾雑貨を主力とした生活文化関連商品の自社ブランド展開による、企画・開発ならびに卸および小売販売を主な事業としており、靴業界における製造小売業態の先駆的存在である。世界的な環境変化の流れの中で、民族の歴史的・文化的背景を生かすことにより、日本文化に根ざした卑弥呼独自の商品開発とサービスで変化を積極的に創り出し、変化に素早く対応することを経営政策の基本としており、「それでお客様は満足か」、「無形資産の増加」の二大テーマを経営方針としている。

### ◆2009年3月期決算概況

当事業年度におけるわが国経済は、米国のサブプライムローン問題による金融不安、原油価格および原材料価格の高騰などにより減速傾向で推移した。また個人消費も、生活関連商品の値上がりや雇用・所得環境の先行き不安などの影響により低迷した。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となる中、アパレル業界など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、同時に海外有力ブランドの進出など、市場構造は大きな変革期を迎え、市場環境は大変厳しい競争状況が続いている。

このような状況の中、当期の個別業績は、売上高77億4百万円（前期比11.8%減）、営業利益9億98百万円（同42.0%減）、経常利益11億36百万円（同41.1%減）、純利益5億83百万円（同51.2%減）の減収減益となった。営業利益率は2007年3月期の25.4%をピークに急激に悪化し、当期は13.0%である。営業利益率の悪化の背景には、売上原価と原価率、および販管費と販管費率の悪化がある。特に販管費では、2007年3月期以降の傾向の延長として、新卒採用を大量に続けてきた結果、当期は人件費が販管費全体の半分以上を占め、販管費率ならびに販管費の絶対額が高まったために、売上高の低下よりも営業利益、経常利益の減少幅が大きくなった。

当社は、返品率や特価率を非常に低く維持することが可能な、ファッション産業の中では突出したビジネスモデルを構築してきた。しかし昨今の商品力の大幅な低下や、それに伴う販売力低下により、返品率、特価率が悪化してきている。当期は前期に比べて特価率で1.2ポイント改善したものの、在庫を大量に抱えるという非常に厳しい環境下に置かれた。

本社従業員数ならびに販売員数も2000年度に比べて大幅に増加している。これは新卒社員の大量採用の影響もあるが、マスター店舗を直営店に切り替えたことにより、マスター店舗数が最盛期に比べて半減していることも一因である。

2001年3月期以降の業績推移を見ると、売上高、営業利益、経常利益ともに2005年3月期を境に低下し始めている。一方在庫高は2006年3月期に0.36カ月と最も低く、最も高いのは2008年3月期の0.77カ月である。これに対して当期は0.11カ月削減し0.66カ月としたものの、依然として在庫高は高い状態が続いている。このため当期の使用総資本営業利益率、株主資本利益率は、ともに過去最低の水準となった。これに対処するため当社では、昨年11月にプロジェクトチームを発足させ、4月からの本格的な業務改革に向けた準備を開始した。この改革の大きな目的は、事業環境の変化に対応すること、および当社の抱える大きな問題点を解決することである。当社の根本的な問題点は、ブランド力、つまり商品力と販売力の低下が著しく大きいことであり、その結果、過去の高い利益率や高い商品回転率が鈍化し、それに市場や顧客の変化が加わって、一段と状況が悪化している。

### ◆新たなビジネスモデルの推進

以前当社がつくり上げた高収益体質のビジネスモデルは、自己完結型のブランド別独立採算制の事業部制であり、商品力によるバックアップを柱としていた。しかし商品力は他社からキャッチアップされて同質化が起こり、価格競争に突入した。その状況に至っても過去の成功体験が災いし、当社は自己否定の自己改革ができ

---

ない状況に陥っている。この状況を打破するため、当社は商品開発の基本方針として「お客様の層を広げ、プレステージを引き上げ、付加価値を高め、高品質で、履き心地が良く、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」というテーマを掲げた。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べきであるという観点に立ち、品質本位、履き心地本位の商品力の強化に努めることとした。昨今の状況を見ると、同業他社の95%以上が価格政策に陥っている。価格政策に踏み込むと、商品が同質化すると同時に、ますます価格競争に巻き込まれる。このため当社は当面、売上を犠牲にしても、高品質で履き心地の良い靴づくりに特化する。同時に品質に見合った価格政策を行うため、商品企画や素材の見直し、メーカーの生産工程ならびに当社の生産に対する取り組みの見直しを行っている。さらに、日本人の足に合った履き心地の良い靴を品質に見合った価格で提供すべく、組織改革を行った。

今回の組織改革の柱は、機能別組織体制である。従来のブランド別独立採算制の事業部制は、役割と権限を明確化し、各人が責任を持つ組織体制であったが、弊害はブランドリーダーへの権限委譲が高まり、企画、生産、仕入れ、販売に関する権限が集中し過ぎることから、高いハードルに向けた挑戦が困難になっていた。このため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に変更し、経営方針の二大テーマである「それでお客様は満足か」、「無形資産の増加」を実現するための体制作りを行った。

現在当社は3ヶ年計画によりブランドの立て直し、商品力と販売力の向上に注力している。特に健康志向面から市場拡大が期待できるCamuiブランドでは、新たに特許を申請し、同ブランド内で新ブランドを立ち上げるとともに、新事業展開の準備を始めている。ウォーターマッサージ・インソールの特性を十二分に生かすブランドを立ち上げる体制を作り上げたほか、新規事業に対しては、専門部署を新たに作り、専任者を置いて取り組んでいる。計画初年度の2010年3月期には、既存ブランドの立て直しを図り、2009年12月までにすべての立て直しが終了する予定である。3ヶ年計画の第1フェーズは、商品力と販売力の立て直しにより既存市場での再成長を目指す。第2フェーズでは新ブランドの立ち上げと業務提携により既存市場におけるシェア拡大を図る。さらに第3フェーズでは、ウォーターマッサージ・インソールの拡販などの新市場開拓により規模の拡大を目指す。

ブランド別事業部制から機能別組織体制への転換は、経営方針をよりの確に実行できる体制作りを狙いとしている。販売部は顧客の満足を追求することに専念でき、商品部はMD力の向上、商品力の向上、メーカー対策、納期管理に専念できる体制になる。さらに社員にはキャリアアップの選択肢が増えるというメリットもあり、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現できる。

商品部の役割は、ブランド価値の向上、品格ある商品作りであり、明確に作り上げたブランドコンセプトに基づいた、履き心地・品質を含めた商品力の向上、二十四節気MD力の精度アップ、ブランドごとの最適な仕事の実現にその役割を限定した。従来の組織体制では、企画・生産から仕入れ・販売まで、すべてを事業部の責任で行うと同時に、各店舗にすべての発注権限を与えていた。しかし店舗は現在売れている商品、あるいは他社で売れている商品を強く要望し、それに企画部門や営業部門が影響を受けて商品の同質化に陥り、商品の価格競争に巻き込まれるという問題点があった。このため商品部が独自で日本発の商品の開発に専念し、年6回の展示会は売り場の声を聞くために継続するが、発注はすべて商品部の判断の下で店舗に適正配分を行うことにより、店舗は販売のみに専念できるよう両部門間に一線を引いた。

また、今後ますます求められるのは店長力である。当社では、店長力の向上とともに、従来欠けていたデベロッパとパイプ作りに注力するため、複数の店舗を管理し店舗に特化した教育指導を行い、取引先とのパイプ作りに専念するスーパーバイザーを置く制度を発足させた。また従来はブランドごとに人員を確保していたため、これが店舗運営の効率化を妨げていたが、店舗管理を一本化したことにより、効率的な店舗運営が可能になった。

店舗では店頭の鮮度アップが課題である。商品部がすべての商品の責任を持つことで商品の入替を適宜行うことから、店頭の鮮度アップが可能となった。また各店舗が発注権限を持っていると、商品の店舗間移動ができず、お客様が店舗間を移動していたが、今ではこのような弊害もなくなった。さらに従来販売員が店頭で行っていた商品の検品も、販売に専念するため他部門に移管して廃止した。

## ◆2010年3月期の見通し

世界的な景気の低迷により消費マインドの冷え込みは今期も続くものと予想され、経営環境は依然として厳しい状況が続くと考えている。このような環境下、当社グループでは「変化とスピード」をテーマに、売り場

---

から鮮度のある情報を吸い上げ、変化に機敏に対応していくと同時に、「業務改革」、「組織改革」を軌道に乗せ、推進していきたいと考えている。

以上を踏まえ、2010年3月期の個別業績は、売上高74億20百万円（前期比3.7%減）、営業利益9億円（同9.8%減）、経常利益9億60百万円（同15.5%減）、当期純利益4億90百万円（同11.6%減）を計画している。なお店舗は、新規出店2店、退店7店を予定している。

（平成21年6月19日・東京）