

9892 **卑弥呼**

柴田 一 (シバタ オサム)

株式会社卑弥呼会長兼社長

「water massage®」の新ブランドでシェア拡大を図る

◆業務改革および組織改革を実行

2010年3月期(36期)は、業績が低迷した。売上高は63億84百万円(前期比13億20百万円減)、営業利益6億8百万円(同3億89百万円減)、経常利益7億1百万円(同4億34百万円減)、当期純利益4億19百万円(同1億35百万円減)となった。

業務改革および組織改革を実行し、商品開発面では及第点となったものの、商品力はまだ十分ではなく、24節気、MDに対応した提案商品と定番商品の磨き上げが今期の大きな課題だと考えている。

組織改革としては、店舗の発注権限を販売部(店舗)から商品部に移したことで販売部に戸惑いが生じ、販売力を十分に発揮することができなかった。今期に入っても、4~5月は苦戦を余儀なくされたが、6月に入って底を打ち、反転の兆しが感じられる。

商品の店舗展開という面では、消費者のニーズの変化に対応するため、従来のワンブランドショップからミックスブランドショップに切り替え、経営の効率化を図った。以上の施策の成果は、相応に出たと確信しているが、外部環境の悪化などがあり、業績には反映されなかった。

2011年3月期の取り組みとしては、まず収益力の強化を図り、売上高61億50百万円、営業利益6億30百万円、経常利益7億円、当期純利益4億20百万円を予定している。

現在既存の出店先としてはデパートが7割強を占めているが、有力なデベロッパーを中心に出店しているため、諸施策を実行し、商品力と販売力のさらなる強化を図っていききたい。また、市場シェアおよび顧客シェアの拡大により、顧客数のアップと1人当たり購入金額のアップを図っていく。

経営方針としては、従来どおり、「それでお客様は満足か」をキーワードに「お客様第一主義」を磨き上げていく。当社の強みである「履き心地の良さ」を一段と向上させながら、付加価値のある商品開発に努め、旬な時期に旬な商品を提供していきたい。

◆「water massage®」を強化

これまでの業務改革および組織改革により、主力4ブランドの軌道修正が完了したため、今期は「water massage®」の強化に取り組んでいく。このブランドで使用している「ウォーターマッサージ®・インソール」は、当社が「はだしのつぎにきもちいい。」をテーマに20数年の歳月をかけて開発したもので、世界特許を保有している。

現在、世界で使用されている衝撃吸収材は1点で衝撃を吸収するが、このインソールは、パスカルの法則を応用して着地衝撃を分散吸収するため、衝撃吸収能力が圧倒的に高い。また、ブレードが水の移動をコントロールするため、普通に歩くだけでマッサージ効果が連続的に働き、気持ち良い刺激で血行を促進する。

このように衝撃吸収機能とマッサージ機能を持つインソールを販売しているのは、世界で当社のみである。従来は、「Camui water massage®」ブランドで販売してきたが、「water massage®」を商標登録し、今年4月16日に銀座の中央通りに面する直営店の看板を「water massage®」に切り替えた。今後はこれを前面に押し出し、さまざまな

シーンに合わせた「water massage®」ブランドを提供することで、市場シェアおよび顧客シェアの拡大を図っていく。

現在、デパートの顧客の平均年齢は 55 歳以上となっているが、少子高齢化社会の中、今後、成長を続けていくためには、こうした年齢層のニーズに応えるだけでなく、30~40 代の取り込みが重要となる。2010 年 3 月期に「Camui water massage®」ブランドの商品を購入した女性客の年代別分布を見ると、20 代が 13%、30 代が 34%、40 代以上が 53%となっており、デパートの戦略にマッチしている。また、この商品はリピーター率が 59%と高いが、口コミなどで評判が広まっているため、今後は、新規顧客の比率を 6 割以上に向上させていきたい。

◆多くのシーンでの「はきごこち」を提案

2010 年 4 月には、「Mode Comfort」をコンセプトとした「Camui」ブランドの呼称を「Camui water massage®」に変更した。今後は「働く」を切り口に、快適さとファッション性を同時に追求していく。

また、新たなブランドとして、4 月に「TAKERU water massage®」を立ち上げた。日本は、人間にとって最高の履物である「わらじ」の文化を持っていたが、戦後、急激に和装から洋装に変わり、現在では先進国で最も足を痛めている。「TAKERU water massage®」は、草履や下駄をイメージしたブランドとなっており、「Natural & Relax」をテーマに「ウォーターマッサージ®・インソール」を使用した商品を提供している。

また、「TAKERU water massage®」では、わらじや草履や下駄と同様、足に履物を合わせるという発想で商品を開発している。今後は、ライフスタイルのオンとオフに対応し、より多くのシーンでの「はきごこち」を提案することで、顧客層を広げていきたいと考えている。

2011 年 3 月期末までには、「Walking」をテーマとした「UMASHI water massage®」を立ち上げる予定となっており、職場向けの「Camui water massage®」、カジュアルシーンで足を開放する「TAKERU water massage®」とともに、「ウォーターマッサージ®・インソール」を使用したブランドとして国内外に発信していきたいと考えている。

◆質 疑 応 答◆

今期の出店計画を教えてください。

出店・退店については、現時点で予定していない。今期は既存の売り場のテコ入れに全力投球したいと考えており、移転・改装については、2 店舗が決定している。

主要な経営指標の推移で、外国人持株数比率が 33 期に 41.2%まで上昇しているが、当期は 0.5%となっている。何か外国人投資家への対応策を取っているのか。

取っていない。33 期に 41.2%まで上昇したが、この大部分を市場から自社株として購入している。

「Camui」ブランドでは、新規顧客の増加が課題となっているが、認知度向上に向けた施策を教えてください。

実際に履いてもらうことが重要だと考えている。「Camui water massage®」は特殊な製品であるため、卸売ではなく、デパートの売り場に特化して社員が接客・販売しており、購入者に小冊子を渡すなど、商品特性を理解してもらうことに注力している。積極的な広告宣伝は行っていないが、雑誌の特集記事などに、「履き心地の良い商品」として掲載されることが多い。なお、現在の平均単価は約 1 万 8 千円となっており、他社の同タイプの靴と比較して高いが、接客で納得してもらった上で販売していることが高いリピーター率につながっている。今後は、「TAKERU water massage®」、「UMASHI water massage®」で新たなライフスタイルを提案し、マーケットを広げていきたい。

平均単価が大きく低下していないにもかかわらず、売上高が減少している理由を教えてください。

10 年前から業績が右肩下がりとなり、3 年前から急激に落ち込んだ。店頭の販売員に発注権限を渡した結果、1999 年から 2001 年にかけて急激に売上高は増加したが、同時に「憧れのブランド」が大衆化してしまい、その後

の業績低下につながったのである。売場が発注権限を持つと、過去に売れた商品、自分が好きな商品、他店で人気のある商品を要求するため、ブランドの鮮度を保つことができない。これは、ファッションビジネスとして危険極まりない事態であり、これまでも注意を促してきたが、抜本的な改革を行わなかったため、ブランドの信頼度が低下してしまった。

そこで、今回、業務改革および組織改革を実施し、発注権限を店舗からブランド側に移した。また、「卑弥呼」、「elegance 卑弥呼」、「WANO NANO」、「Camui water massage®」という4ブランドを主に展開しているが、トレンドは同じであり、社内における差別化ができていなかったため、商品開発の最終決定権もブランド側に集中させている。補充については、ある程度売場に権限を与えているが、初期発注については、すべてブランド側が決定することになった。配分もブランド側が決定したが、そこに誤算が生じた。売場の立地条件などを十分に把握しないまま商品の配分を行ったため、一時的に市場とのギャップが生じ、そこに外部環境の悪化が重なったことから、当期の業績が悪化したのである。なお、今年2月には、軌道修正を行い、その成果が6月から出始めている。

自社株を使った次の展開は考えているのか。

自社株の有効活用については検討しているが、現時点では、業績を向上させ、ステークホルダーが納得する株価水準にすることが優先課題だと考えている。ファッションビジネスの原理原則に基づき、顧客の期待に応えられる商品力と販売力の構築に全力を挙げていきたい。

(平成22年6月17日・東京)