

## 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

### 「ウォーターマッサージ」の新ブランドを立ち上げ

#### ◆特別損失の計上で当期純利益が減少

2011年3月期の連結売上高は前期比89.9%となり、売上総利益率は1ポイント低下の51.8%となった。販管費で4億円の削減を実現した結果、営業利益は6億23百万円(前期比94.2%)となっている。経常利益は前期比89.6%、当期純利益は前期比48.9%となった。当期純利益が大幅に減少した要因は、特別損失の計上である。内訳は、連結子会社であったエルピーディの株式売却に伴う売却損失が53百万円、子会社「たびごち」の清算予定に伴う関係会社整理損が1億50百万円、当期より適用になった資産除去債務が24百万円となっている。

単体の業績については、「ウォーターマッサージ」の拡販を図るため、「TAKERU water massage」および「UMASHI water massage」を立ち上げたものの、3月11日に発生した東日本大震災の影響もあり、売上高が56億34百万円(前期比88.3%)となった。売上総利益率は、ほぼ前期並みの53.9%となっている。販管費については、経費削減等に努めた結果、前期比87.1%(3億59百万円減)となったが、販管費比率は、売上高減少の影響により0.5ポイントの改善にとどまった。

以上の結果、営業利益は6億3百万円(同99.1%)、経常利益は6億63百万円(同94.6%)となった。当期純利益については、関係会社整理損失など特別損失を計上する一方、エルピーディの株式売却益として3億24百万円の特別利益を計上したため、6億11百万円(同145.8%)となった。

貸借対照表については、期末の段階で連結子会社がなくなったため、連結・個別の数値が一致している。総資産は144億57百万円(前期比103.1%)となっており、東日本大震災の影響で売上高が減少したため、商品・貯蔵品が5億36百万円(同1億74百万円増)となった。また、3月に自己株式を17万株取得したため、利益剰余金の増加と合わせ、純資産は134億89百万円(同102.8%)となった。

連結キャッシュフローについては、現金および現金同等物(運用期間3カ月以内の定期預金、流動性預金、現金)の期首残高が40億83百万円、期末残高が23億86百万円となった。営業活動によるキャッシュフローの増加は6億7百万円となったが、運用期間3カ月超の定期預金や譲渡性預金などの運用により、投資活動によるキャッシュフローが20億47百万円の減少となっている。さらに、自己株式取得および配当金の支払いなどで、財務活動によるキャッシュフローが2億88百万円の減少となった。今後も営業活動によるキャッシュフローの増加に努めるとともに、獲得したキャッシュを適切に投資していきたい。

#### ◆複数ブランド取扱店舗へ切り替え

当期の営業施策としては、「ウォーターマッサージ」の拡販を図るため、2010年4月に「TAKERU water massage」、11月に「UMASHI water massage」を発売した。2ブランドともに、従来のブランドと比較して初速が好調となっており、順調に進展している。

2つめの施策としては、複数ブランド取扱店舗への切り替えを進めた。これまでは、ブランドビジネスを確立するため、単一ブランドショップを中心としてきたが、ここ数年は、消費需要の変化に対応し、幅広い商材の中から顧客

が選択できる複数ブランドショップへの切り替えを進めている。3 月末現在で、単一ブランドショップは 65 店舗、複数ブランドショップは 62 店舗となっている。なお、従来は、ブランドごとに店舗数をカウントしていたが、当期より店長単位の基準に切り替える。

3 つめの施策としては、新たなマーケティングチャンネルに参入し、マルイウェブチャンネルにおいて WEB 通信販売を開始した。靴は履き方によって健康に多大な影響を与えるため、これまで通信販売を行っていなかったが、マルイウェブチャンネルの取扱商品は、マルイの店舗で試着することが可能となっている。また、当社はマルイでの販売比率が高く、マルイ各店でブランドを展開しているため、今回の取り組みを開始した。ただし、現在は試行期間であり、今後もコンサルティング販売を中心としていくことに変わりはない。

資本政策としては、連結子会社エルピーディより株式の売却要請があり、資本関係を解消しても影響は少ないと判断したため、2010 年 12 月に株式譲渡を実施した。また、2010 年 5 月に設立した旅行業の「たびごこち」については、東日本大震災の影響を受け、将来の事業展開が困難と判断したため、今年 6 月末で解散する予定である。福島県の 3 営業所のうち、1 店舗が立入禁止区域内、1 店舗が計画的避難地域にあり、現在、営業活動が困難な状況となっている。2011 年 3 月には、株主価値向上のため、17 万株の自己株式を取得した。

### ◆売上高営業利益率 10%以上を確保

2012 年 3 月期の業績予想については、今後の東電・原子力発電の日本全国における影響度合いが図り知れない状況下であったため、公表を延ばしていたが、6 月 13 日に発表した。売上高営業利益率 10%以上を確保する前提で、増収減益の予算を組んでおり、子会社の株式売却益がなくなることが減益の要因である。

出店は 2 店、退店は 7 店を予定している。なお、退店のうち 2 店は、八王子そごうの閉鎖、阪急有楽町店のメンズ館への変更という取引先の都合によるものだが、残りの 5 店舗は、赤字店舗のうち将来性がないと判断した店舗である。

利益配分方針として、配当性向については、従来 20%以上としてきたが、当期から 30%以上に変更する。2011 年 3 月期の配当は、当初 16 円で発表し、その後 19 円に変更したが、最終的には 25 円で決定した。今期も 25 円を継続する予定である。内部留保については、新業態開発、新店の新設・改装に充たしていきたい。

### ◆質 疑 応 答◆

**競争が激化しているが、今後も 20 代をターゲットとした施策を展開していくのか。**

各ブランドのターゲット年齢だけを見ると、若者中心のブランドだととらえられるが、設定した年齢は精神年齢であり、実際は幅広い年齢層が購入している。「卑弥呼」は、22 歳の社会人 1 年生をターゲットとしているが、実際は 40 歳程度まで購入層は広い。また、マルイと百貨店の売上を比較すると、百貨店の売上比率が若干高く、幅広い層に受け入れられている。「elegance 卑弥呼」についても、ターゲット年齢は 27 歳だが、50 歳程度まで幅広い年齢層から支持されており、売上の 80%は百貨店である。「WANO NANO」は、19 歳をターゲットとしているが、百貨店においては、15 時までと 15 時以降の売上が拮抗する状況となっており、カジュアルでヒールのない靴が多いことから、幅広い年齢層に受け入れられている。「Camui water massage」は、現在、リピーターの構成比が 55%を超えているため、これを 40%まで落とし、新規顧客を伸ばしていきたいと考えている。そのためには、20 代後半の顧客を取り込む必要があり、29 歳をターゲットに掲げているが、実態としては、40~60 代の売上構成比が 40%以上となっている。なお、新ブランドの「UMASHI water massage」は、50~60 代の顧客が圧倒的に多く、現在、20 代後半に軌道を修正している。「TAKERU water massage」は、10~60 代まで、幅広い年齢層に受け入れられている。

### 中国市場やアジア市場への展開は考えているのか。

「Gamui water massage」はコンフォート・シューズのマーケットに属しており、日本では拡大しているが、近隣諸国においては、まだ市場がない状態であり、しばらく時間がかかるとみている。ただし、中国でも靴の履き方は日本の若い層と同様であり、いずれ足を痛めることは間違いないため、その時に向けて市場調査などを継続していく。

### 取引店舗数が大きく減少した理由を教えてください。

日本の靴の平均単価は 6,000 円弱となっており、安い商品をシーズンごとに履きつづす傾向が 10 年ほど続いている。こうした中、ABC マート、イオングループといった大型チェーン店に席卷され、ファッションの専門店が 10 年間で 3 分の 1 に淘汰された。当社では、卸しの比率が全体の 3~4% であり、大半が当社の社員によるコンサルティング販売となっているため、平均単価を維持できているが、このマーケット構造の変化は世界的な流れであり、卸しの売上は今後も減少すると見ている。ショップマスターについては、これまで成長の原動力であったが、制度を導入して 30 年が経過し、高齢化してきた。また、ファッションビルでは、高付加価値商品よりも、値頃感のある商品にシフトしてきている。加えて、第 2 の心臓と言われ、重要な機能を司る足を保護し、歩く機能を促進する靴を扱っている当社では、売りっぱなしではなく、商品開発のコンセプトを理解した販売員によるコンサルティング販売を重視している。こうした市場構造の変化と当社のポリシーとのギャップが、店舗の減少につながっている。

ただし、震災以後、消費者の購買動向が大きく変化し、従来とは逆の流れになりつつある。足に優しい靴や非常に耐えられる靴が注目されているため、今後に期待している。なお、店舗数合計は 127 店舗となっており、前期の 177 店舗から大幅に減少しているが、これは店舗数カウント基準の変更によるものであり、従来の基準では 178 店舗(前期比 1 店舗増)となる。

(平成 23 年 6 月 16 日・東京)