

2022年2月期 第2四半期決算説明会（アナリスト・機関投資家向け/電話会議形式）

2021年9月28日（火）10:00～11:15

決算説明会における質疑応答の要旨です。ご理解いただきやすいように、内容は加筆・修正しています。

## Q. 上期全体を通して良かった点と、今後の課題について

A. 良かった点は、しまむら、アベイル、バースデイの3事業で客数が2桁増になったことです。これまでの特価やレジ割引による集客から脱却し、商品力、販売力の強化に注力し、販促方法を見直したことがお客様に受け入れられた結果だと捉えています。

今後の課題は、これまでの「高感度・高品質・低価格」に加えて、お客様の来店動機に繋がる「プラスワン」の要素を研究することです。現状でもPB（Private Brand）やJB（Joint Development Brand）、インフルエンサー企画は「プラスワン」の要素になっていますが、オンラインストア等を通じて集積される様々なデータを活用しきれていないという課題がありますので、全事業を横断して分析する専任チームを設けてデータを分析し、販促や出店等に活用していきたいと考えています。

## Q. 値入と値下の考え方について

A. 値入率を上げようとする商品力の低下に繋がるので、値入率は一定で良いと考えています。一方で粗利率は中長期的に35%を目標にしていますので、値下率を事業毎に適正值にする必要があります。

## Q. 株主還元（配当）の考え方について

A. 中期経営計画の指標に、配当性向に加えてDOEを追加しました。基本的な考え方はこれまで通りですが、株主様には安定的、長期的に配当で還元していくという姿勢でいます。期末の着地が上振れすれば、配当についてはそのときにあらためて決定します。中期経営計画にも、過去の売上、利益、配当を更新するという目標がありますので、それを意識して取締役会で議論していきます。

## Q. 出店についての考え方について

A. しまむらは現状1,400店舗強ありますが、出店余地は減っていると考えています。ただ一方で、過疎化や人口減少の影響で商圈が変化しているエリアがあるので、店舗の再配置やリロケーションを積極的に進めていきます。

アベイルとバースデイについては、現状300店舗程度ですが、500店舗程度までは出店できると考えています。特にバースデイは、当期も売上が大きく伸びており、その結果として損益分岐点が上がり、出店余地はさらに広がっています。やはり1店舗当たりの売上を上げることが重要と考えています。

## Q. ECの売上計画を50億円から35億円に修正されていますが、その要因について

A. 当初は外部のセンターを借りて物量を拡大する計画でしたが、取締役会や経営計画策定委員会等を通じて、まずは自社で基礎を固めてノウハウを積み上げていくべきと考え、外部センターの計画を中止にしました。それに伴い、当初下期に計画していたアベイル、シャンブルのオンラインストア開設を延期することになりました。以上の理由から、上期実績10億円、下期計画25億円として、通期計画を35億円に修正しました。

## Q. 新型コロナウイルスの影響で海外の生産背景が不安定ということですが、仕入の影響について

A. 具体例を申し上げますと、FIBER HEATの肌着はベトナムで生産をしていますが、ロックダウンの影響で工場が生産を停止し、出荷も出来ない状況になっています。そのため、生産先を中国に振り替えるなどの対応をしており、現状で大きな影響はないと考えています。  
中国においても地域によっては工場が生産を停止しており、短期生産の面で不安はありますが、代替えの工場を使用するなどしてカバーしているため、大きな問題にはなっていません。

## Q. 収益性（営業利益率）の考え方について

A. 上期は連結の営業利益率8.9%という結果で、販管費を抑えることができました。期末は営業利益率8.0%を予定しています。上期は特に広告宣伝費を抑えることができ、高い効果を得ることが出来ました。ただ、当社は使うべき経費は使った上で利益を残すことを前提と考えていますので、下期は営業利益率8.0%の計画にしています。将来的には営業利益率10%を目標としておりますが、まずは売上を上げることを優先に考え、販管比率25%を目標としていきます。

## Q. 本社と店舗業務のDXの効果について

A. 本社業務のDXである新商品管理システムは、商品の追加発注や値下判断のスピードアップと精度向上に繋がっているため、売上と粗利の両面で効果を発揮しています。具体的な成果を数値で出すことは難しいですが、現状の数値が改善していることから、一定の成果が出ていると捉えています。店舗業務のDXは、売場を作るツールとしてタブレット端末を使用しています。まず上位職の社員が売場見本を作成して、各社員がタブレット端末を通じてそれを参考にして売場を作ります。これにより陳列・演出レベルが向上し、売場の標準化が進みました。店舗の作業効率が改善されることで、人件費の抑制にも繋がっています。