

2021年2月期 期末決算及び中期経営計画説明会（アナリスト・機関投資家向け/電話会議形式）

2021年4月6日（火）10:00～11:25

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. 資本政策（現預金等の使途、最適な現預金等の水準）について

A. 企業価値向上のためには、企業としての成長が大切であり、当社は成長企業であるという認識のもとに本業を伸ばすため、出店やシステムの投資に現預金等を使用していこうと考えています。また、株主の皆様へ長期的・安定的に配当で報いていくため、従来の配当性向に、DOE2.0%という考え方を加え、株主資本が増えた分は配当で還元したいと考えています。

最適な現預金の水準については、昨年より新たに設置した経営計画策定委員会（任意の委員会）で議論しており、将来への投資や株主還元も含め、売上の半年分程度を手元資金として保有するべきだと考えています。但し、その運用方法についてどうあるべきかは、その都度、協議・検討していきます。

Q. 今までの挑戦的な計画に対し、今期の計画は保守的だと思いますが、その背景について

A. コロナ禍の不安定な情勢ですので、本日説明しました今期計画は達成可能な最低ラインとしています。何が起こるか分からない状況の中で、達成不可能な計画を出すのは不誠実なのではないかと考えました。昨年は2カ月おきに社内計画を組み替えることで、在庫と値下をコントロールできました。今期もこの方法を継続し、必要に応じて計画を修正していきます。

Q. 中期経営計画と、その粗利率や販管費率の組み立て方について

また、目標数値で最も重視している指標とその理由について

A. 「粗利益を高く取り過ぎずに販管費を抑えて利益を取る」という当社の基本的な考え方に基づき、長期的な目標を粗利率 35%、販管費率 25%、営業利益率 10%としています。最も重視している目標は営業利益率で、長期的に 10%達成を目標に考えており、今回の中期経営計画はその中間地点となります。

販管費については、当社は固定費要素が大きいため、人件費や賃借料は大きく削減できるものではありません。その中で、広告宣伝費は現状、売上対比で 2.0%以上ですが、Web 化（SNS・ホームページ）やターゲティング広告などを進めることで、売上を高めながら、可能であれば 1.8%程度まで下げたいと考えています。一人当たりの人件費は上がっていくと思いますので、DX を使った業務の合理化等で総人件費を抑えることを計画しています。

Q. EC 事業と、その目標数値や店舗受取りの効果について

A. 最終的な EC 事業の売上は全体売上の 5%程度、250 億円程度と考えています。今回の中期経営計画では、今年度が 50 億円、3 年後に 120 億円を目標としており、今期の 50 億円の内訳は、しまむら事業で 40 億円、バースデー事業で 6 億円、その他の事業で 4 億円を目指しています。

店受取りの効果として、通常の店舗でのお買い物は、買上点数が約 3 点、一点単価が約 900 円、客単価が約 2,700 円に対し、EC の店受取りの場合は、EC 注文分が約 1.5 点、店舗でのお買物が約 3 点の合計で買上点数が約 4.5 点、客単価が約 4,800 円です。EC から店舗への送客による買上点数向上が店舗売上の向上に寄与する可能性が高いため、店舗において、関連販売で何を売っていくか、レイアウトをどのようにするか等を研究しています。

Q. 短期生産（QR）の拡大余地と、それによる在庫や値下の改善見込みについて

A. 昨年はTシャツやトレーナーなどの短期生産しやすいカットソーが巣ごもり需要で好調だったため、短期生産の拡大が進みました。今期は短期生産の効果を出しやすい商品は継続しながら、新しいステージとして、今まで短期生産することが難しかったニットや肌着等をどこまで拡大できるか取り組んでいるところです。これにより余剰在庫の抑制をさらに進め、値下を抑制していきます。

なお、短期生産の比率については、目安はあってもそれが絶対ではなく、短期生産をやるべき商品で進めていくという考えです。

Q. 出店戦略と、コロナ禍での郊外店舗の回復や消費動向の変化について

A. 昨年の売上実績では郊外店舗が好調でしたが、現状では商業施設も復調傾向です。出店に関しては、郊外型でもインショップでも出店余地があればどちらでもと考えています。ただ、傾向としては、私たちの出店に向いている郊外型が多くなると思います。また、今まではリース物件が多かったのですが、売買物件についても良いものがあれば積極的に出店したいと考えています。

Q. 組織改革の効果、社内の士気について

A. 昨年社長に就任して、まずガバナンスの改善に取り組もうと考えました。例えば、役員の指名・報酬に関する透明性の確保や経営方針の策定について、昨年は各種委員会を設置して、役員全員で十分に議論して進めることができおり、改善の効果が出てきたと考えています。

社内の士気については、今までのような業績が下降する中での後ろ向きの仕事ではなく、社員の日々の前向きな仕事の成果が業績に反映していることもあり、社内アンケートでも「仕事が面白い」という意見が多くなっていますので、社内の士気が非常に高まっていると感じています。