

# 株式会社チヨダ



## 2022年2月期 第2四半期決算説明会

<登壇者>

代表取締役社長	営業本部長	町野 雅俊
取締役	財務本部長	澤木 祥二
取締役	管理本部長	今田 至
取締役	商品本部長	大喜多 利一
執行役員	広報IR室長	井上 裕一郎

---

2021年10月22日

AP東京丸の内

－ 第1部 －

2022年2月期第2四半期 経営状況の報告

執行役員 広報IR室長 井上 裕一郎

－ 第2部 －

今後の重点施策

代表取締役社長

町野 雅俊

質疑応答

---

# **2022年2月期第2四半期 経営状況の報告**

**執行役員 広報 I R 室長 井上 裕一郎**

---

## 2022年2月期第2四半期決算サマリー

### 《コロナウイルス感染症の影響》

- 長期間緊急事態が発せられた首都圏1都3県、関西2府1県、愛知、沖縄の既存店売上高は、前年比は96.8%で、前年のマイナス影響の方が大きく、全体平均を1.3pt上回り、前々年比では77.0%で、全体平均より▲2.0ptと下回るも、全国的な苦戦。
- 外出自粛、特にテレワークの影響が大きく、紳士靴の売上高は前年比92.4%、前々年比68.1%
- と落ち込み、相対的に粗利率が高いビジネスシューズの落ち込みにより粗利益率も伸び悩む。また、学校行事や各種イベントの中止や規模縮小により、子供靴や婦人靴の販売も伸び悩む。
- 前年の第2四半期には、政府による特別定額給付金支給やGOTOキャンペーンなどの施策があり、第1四半期は既存店前年比は+14%も、第2四半期はその反動で▲18%。

⇒第1四半期会計期間は増収増益を確保するも、第2四半期会計期間の業績は落ち込み、当第2四半期累計期間は連結、単体とも減収減益

## 【連結】PLの概要・要因

単位：億円

	20/2月期 第2四半期実績	21/2月期 第2四半期実績	22/2月期 第2四半期実績	前々年同期比	前年同期比
売上高 (売上比)	598 (100.0)	479 (100.0)	446 (100.0)	74.6	93.1
売上総利益 (売上比)	273 (45.7)	220 (46.1)	206 (46.2)	75.5	93.4
販管費 (売上比)	270 (45.2)	236 (49.4)	222 (49.9)	82.4	94.1
営業利益又は 営業損失(△) (売上比)	2 (0.5)	△ 15 —	△ 16 —	—	—
経常利益又は 経常損失(△) (売上比)	5 (0.9)	△ 15 —	△ 14 —	—	—
四半期純損失(△) (売上比)	△ 1 —	△ 16 —	△ 25 —	—	—
1株当たり当期 純利益(円銭)	△ 4.51	△ 46.77	△ 71.38	—	—

- 売上高、前年同期比32億円減（前々年同期比152億円減）の446億円。
- 営業利益、前年同期比0.6億円減（前々年同期比19億円減）の△16億円の営業損失。
- 四半期純損失、前年同期比8億円減（前々年同期比23億円減）の△25億円の純損失。

## 【単体】PLの概要・要因

単位：億円

	20/2月期 第2四半期実績	21/2月期 第2四半期実績	22/2月期 第2四半期実績	前々年同期比	前年同期比
売上高 (売上比)	467 (100.0)	386 (100.0)	358 (100.0)	77.1	92.7
売上総利益 (売上比)	204 (43.9)	173 (44.9)	161 (45.0)	78.9	92.9
販管費 (売上比)	200 (43.2)	182 (47.3)	173 (48.4)	86.5	94.9
営業利益又は 営業損失(△) (売上比)	3 (0.7)	△ 9 —	△ 12 —	—	—
経常利益又は 経常損失(△) (売上比)	14 (3.1)	△ 7 —	△ 10 —	—	—
四半期純損失(△) (売上比)	7 (1.7)	△ 9 —	△ 21 —	—	—

- 売上高、前年同期比28億円減（前々年同期比106億円減）の358億円。
- 営業利益、前年同期比3億円減（前々年同期比15億円減）の△12億円の営業損失。
- 四半期純損失、前年同期比11億円減（前々年同期比29億円減）の△21億円の純損失。

## 【単体】決算概要

### 「第2四半期減収要因」（前年同期比）

商品部門別	前年比 (%)
紳士	92.4
婦人	96.7
子供	94.7
スニーカー雨靴	89.9
サンダル関係	90.3
その他	101.2
全社合計	92.6

地区別	前年比 (%)
関東	93.8
東北	94.5
北海道	94.7
中部	92.4
関西	89.8
九州	90.5
EC	88.9
全社計	92.6

立地別	前年比 (%)
大型SC（リージョナルSC）	100.1
中型SC（コミュニティSC）	96.4
小型SC（ネイバーフッドSC）	95.1
ロードサイド複合（オープンモール）	91.5
ロードサイド単独	91.3
駅前・駅近	99.1
その他	64.0
全社合計	92.6

- （1）休業等で前年大きく売上を落としたSC関連が今期は前年比で路面店を上回る
- （2）コロナ禍で首都圏の催事部門を解体した影響で立地別でその他の前年比が大きく下回る
- （3）ブランドスニーカーの売上が低調

## 【単体】決算概要

### 「第2四半期減収要因」（前々年同期比）

商品部門別	前年比 (%)
紳士	68.1
婦人	72.8
子供	87.6
スニーカー雨靴	80.3
サンダル関係	87.6
その他	84.2
全社合計	77.1

地区別	前年比 (%)
関東	73.6
東北	83.0
北海道	80.9
中部	80.1
関西	77.2
九州	78.8
EC	85.9
全社計	77.1

立地別	前年比 (%)
大型SC（リージョナルSC）	65.2
中型SC（コミュニティSC）	77.6
小型SC（ネイバーフッドSC）	84.8
ロードサイド複合（オープンモール）	78.8
ロードサイド単独	78.3
駅前・駅近	63.2
その他	56.8
全社合計	77.1

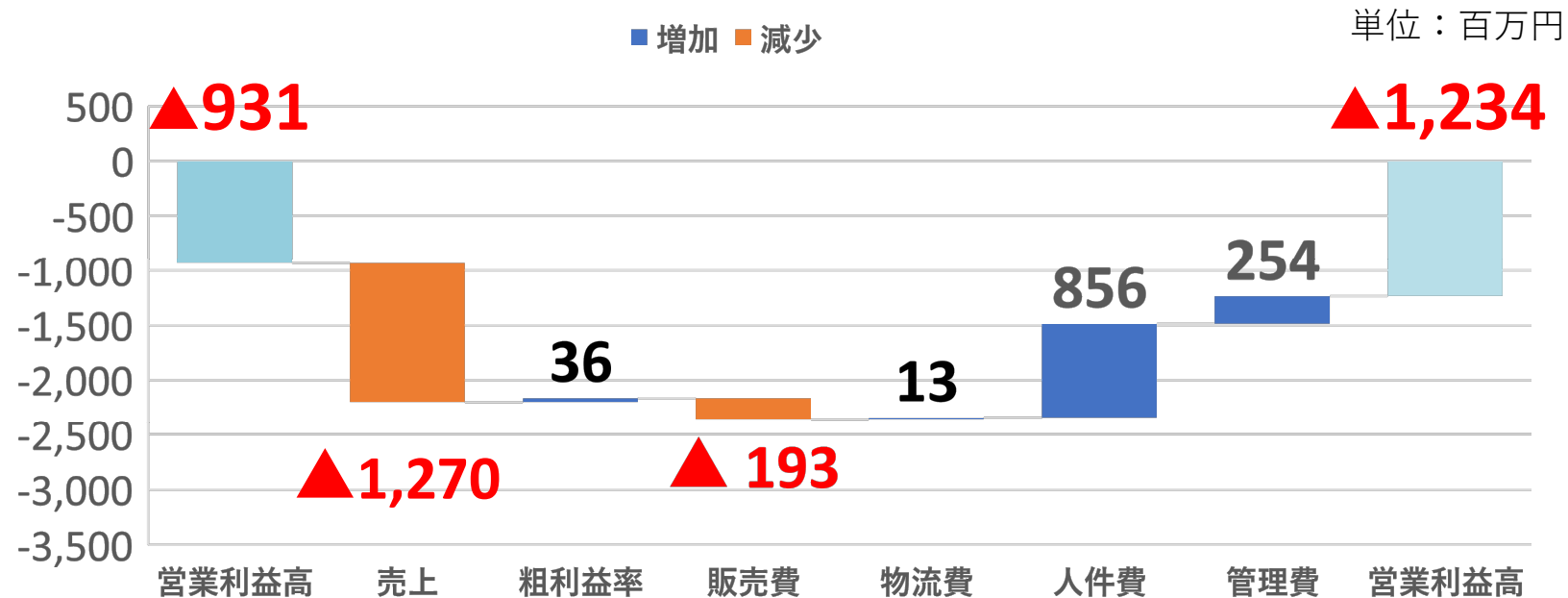
- (1) 大型のSCほどコロナ禍になる前の売上との乖離が大きい
- (2) 駅前・駅近など繁華街への人流の回復の兆しはあるものの売上は依然として低調
- (3) 在宅勤務など生活環境の変化により紳士靴離れが顕著、前々年との差が大きい
- (4) コロナ禍でインバウンドの売上が消滅し、都市部ほど前々年に対して大幅な減収



## 【単体】決算概要

### 「第2四半期の総括」（前期第2四半期との比較）

#### 営業利益の変動理由

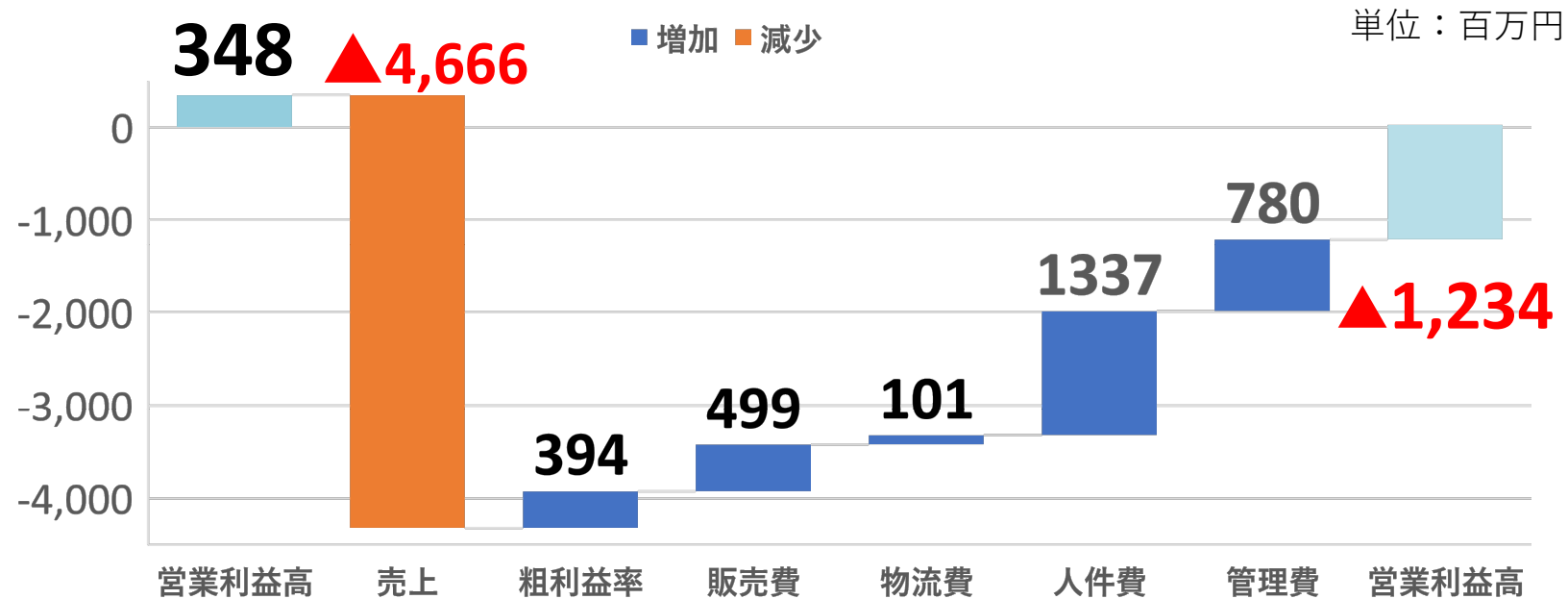


- (1) 売上 28 億 29 百万円の減少に伴い、12 億 70 百万円の粗利益高減少
- (2) 商品評価損額は 1 億 11 百万円減少も粗利益率 0.1 pt 改善に留まる
- (3) 人件費のコントロールにより、販管費 9 億 29 百万円削減

## 【単体】決算概要

### 「第2四半期の総括」（前々期第2四半期との比較）

#### 営業利益の変動理由



- (1) 売上106億30百万円の減少に伴い、46億66百万円の粗利益高減少
- (2) 商品評価損額は8億1百万円減少するも、粗利益率1.1pt改善に留まる
- (3) 経費コントロールに注力し、27億17百万円削減

## 【連結】BSの概要・要因

	21/2月期末		22/2月期第2四半期		比較 増減額	コメント
(億円: %)		構成比		構成比		
流動資産	<b>664</b>	<b>66.8</b>	<b>647</b>	<b>70.0</b>	<b>△17</b>	
現・預金	<b>365</b>	<b>36.7</b>	<b>336</b>	<b>34.5</b>	<b>△31</b>	
受取手形・売掛金	<b>22</b>	<b>2.2</b>	<b>25</b>	<b>2.7</b>	<b>△3</b>	
商品	<b>258</b>	<b>25.9</b>	<b>272</b>	<b>28.2</b>	<b>13</b>	
固定資産	<b>331</b>	<b>33.2</b>	<b>319</b>	<b>30.0</b>	<b>△11</b>	
リース資産(純額)	<b>5</b>	<b>0.6</b>	<b>4</b>	<b>0.5</b>	<b>△1</b>	
敷金及び保証金	<b>110</b>	<b>11.1</b>	<b>107</b>	<b>11.1</b>	<b>△3</b>	
資産合計	<b>996</b>	<b>100.0</b>	<b>966</b>	<b>100.0</b>	<b>△29</b>	
流動負債	<b>240</b>	<b>24.1</b>	<b>242</b>	<b>25.1</b>	<b>2</b>	
固定負債	<b>131</b>	<b>13.2</b>	<b>130</b>	<b>13.5</b>	<b>△0</b>	
負債合計	<b>371</b>	<b>37.3</b>	<b>372</b>	<b>38.6</b>	<b>1</b>	
純資産合計	<b>624</b>	<b>62.7</b>	<b>593</b>	<b>61.4</b>	<b>△30</b>	
負債、純資産合計	<b>996</b>	<b>100.0</b>	<b>966</b>	<b>100.0</b>	<b>△29</b>	

	21/2月期末	22/2月期第2四半期
1株当たり純資産(円)	<b>1,679.41</b>	<b>1,599.31</b>
自己資本比率(%)	<b>60.1</b>	<b>59.0</b>

## 【単体】BSの概要・要因

	21/2月期末		22/2月期第2四半期		比較 増減額	コメント
(億円:%)		構成比		構成比		
流動資産	550	64.4	548	65.1	△2	
現・預金	296	34.8	276	32.8	△20	
受取手形・売掛金	17	2.1	22	2.6	4	
商品	220	25.8	236	28.1	16	
固定資産	304	35.6	294	34.9	△9	
リース資産(純額)	5	0.7	4	0.5	△1	
敷金及び保証金	84	9.9	82	9.8	△1	
資産合計	854	100.0	842	100.0	△11	
流動負債	181	21.3	195	23.2	13	
固定負債	104	12.2	104	12.4	△0	
負債合計	286	33.5	299	35.5	13	
純資産合計	568	66.5	546	64.5	△24	
負債、純資産合計	854	100.0	842	100.0	△11	

	21/2月期末	22/2月期第2四半期
1株当たり純資産(円)	1,589.10	1519.16
自己資本比率(%)	66.3	64.3

## 【連結】キャッシュフロー・設備投資・減価償却

(億円)	21/2月期第2四半期	22/2月期第2四半期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	<b>△34</b>	<b>△19</b>	<b>15</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	<b>△12</b>	<b>△2</b>	<b>9</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	<b>△16</b>	<b>△9</b>	<b>6</b>
現金及び現金同等物の期末残高	<b>340</b>	<b>333</b>	<b>△7</b>

[キャッシュフローの状況]

### 営業活動

- 「税金等調整前四半期純損失」△18億円。
- 「たな卸資産の増加」△13億円 「仕入債務の増加」8億円等

### 投資活動

- 支出：「有形固定資産の取得」△1億円、「無形資産の取得」△2億円等
- 収入：「敷金及び保証金の回収による収入」2億円

### 財務活動

- 「配当金の支払額」△6億円等
- 「リース債務の返済による支出」△3億円

(億円)	21/2月期 第2四半期	22/2月期 第2四半期	増減額	前年同期比	期初計画	計画比増減額	期初計画比
設備投資	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>△16</b>	<b>20.5%</b>	-	-	-
減価償却	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>△0</b>	<b>94.7%</b>	-	-	-

### 【連結】 出退店状況

22/2月期 第2四半期		期初店舗数	出店	退店	第2四半期末 店舗数	純増数
靴事業	(株) チ ヨ ダ	991	4	19	976	▲ 15
衣料品事業	(株) マ ッ ク ハ ウ ス	336	4	17	323	▲ 13
グループ合計		1,327	8	36	1,299	▲ 28

### 【単体】 出退店状況

22/2月期 第2四半期		期首店舗数	出店	退店	第2四半期末 店舗数	増減
(株)	チ ヨ ダ	991	4	19	976	▲ 15
	東京靴流通センター	541	2	5	538	▲ 3
	シュープラザ	381	2	10	373	▲ 8
	C Y ・ S P C ・ P T 他	69	0	4	65	▲ 4

## 【単体】「出退店実績」

出店 **4**店舗      閉店 **19**店舗

### 【2022年2月期 立地タイプ別出退店実績】

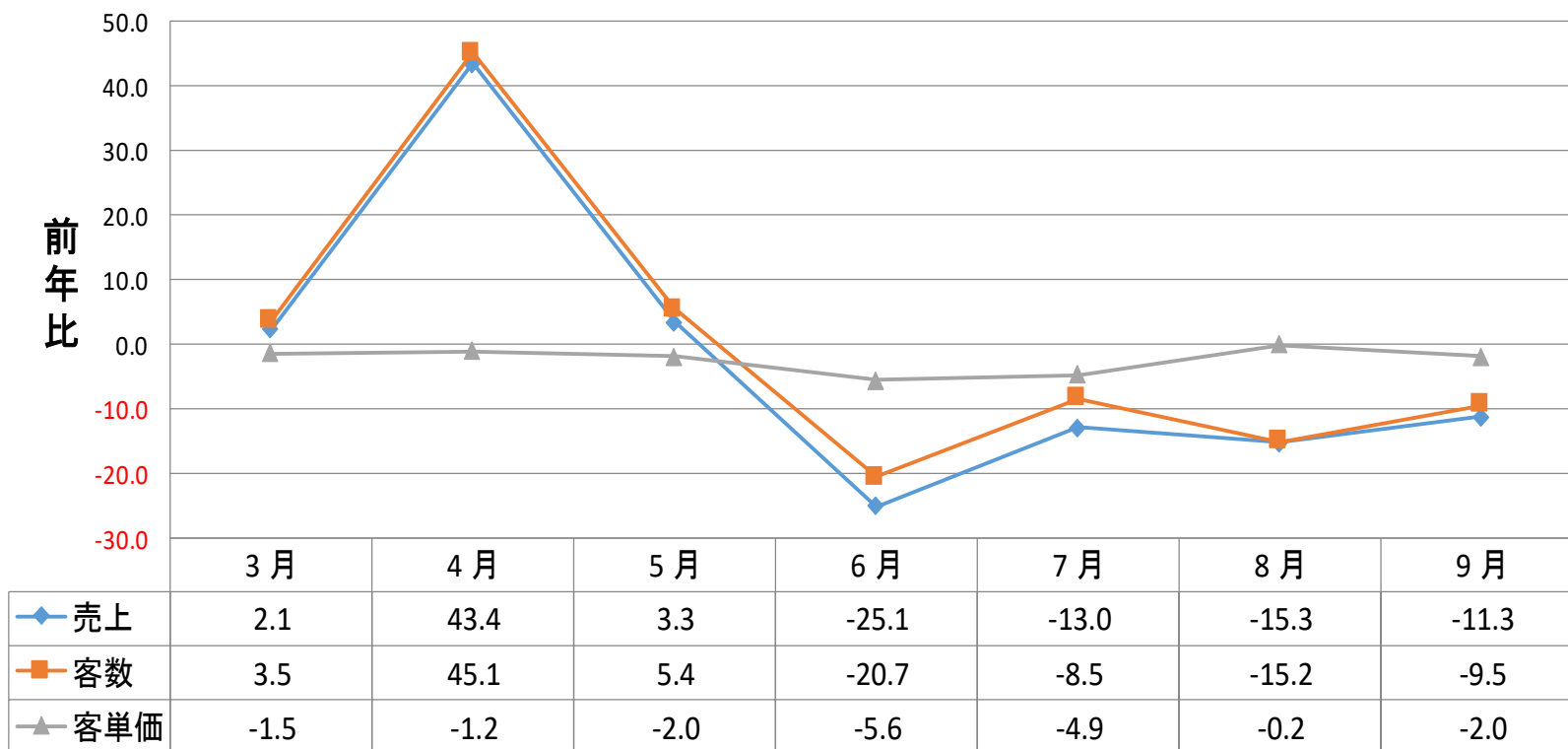
(店)

立地	2021/2末	出店	閉店	2021/8末
大型S C（リージョナル）	60		2	58
中型S C（コミュニティ）	76	2	2	76
小型S C（ネイバーフッド）	159	2	3	158
ロードサイド複合型	184		7	177
ロードサイド単独	471		3	468
駅前・駅近	41		2	39
全社合計	991	4	19	976

## 【单体】既存店推移

上期：売上▲4.4 客数▲2.1 客単価▲2.4

22/2月期 上期 既存店 売上・客数・客単価推移 + 9月状況





## 2022年2月期業績予想サマリー（単体）

### 《単体業績予想 下期前提》

- 下期出退店       ： 出店    6店舗（上期4店、通期10店舗）  
                      退店   27店舗（上期19店、通期46店舗）
- 下期既存店前提：100.2%（前期下期既存店前年比87.7%）
- 下期粗利率想定：45.9%（前期下期43.2%）
- 下期販管費       ：169億円（前期比94.2%、10億円削減）

## 2022年2月期 連結業績計画

(単位:億円)

	21/2月期実績		22/2月期計画		前期比	
		売上比		売上比	増減額	前年比
売上高	942	100.0%	884	100.0%	△ 58	93.8%
売上総利益	427	45.3%	411	46.5%	△ 15	96.3%
販管費	471	50.1%	442	50.1%	△ 28	93.9%
営業利益	△ 44	—	△ 31	—	13	—

	21/2月期実績	22/2月期計画	前期比
設備投資	24	12	50.2%
減価償却	12	12	101.0%

## 2022年2月期 単体業績計画

既存店前年比

85.2

97.5

(単位:億円)

	21/2月期実績		22/2月期計画		前期比	
		売上比		売上比	増減額	前年比
売上高	745	100.0%	700	100.0%	△ 45	93.9%
売上総利益	328	44.1%	317	45.4%	△ 10	96.8%
販管費	362	48.7%	342	49.0%	△ 19	94.5%
営業利益	△ 34	—	△ 25	0.1%	9	—

	21/2月期実績	22/2月期計画	前期比
設備投資	21	9	43.5%
減価償却	9	10	103.4%

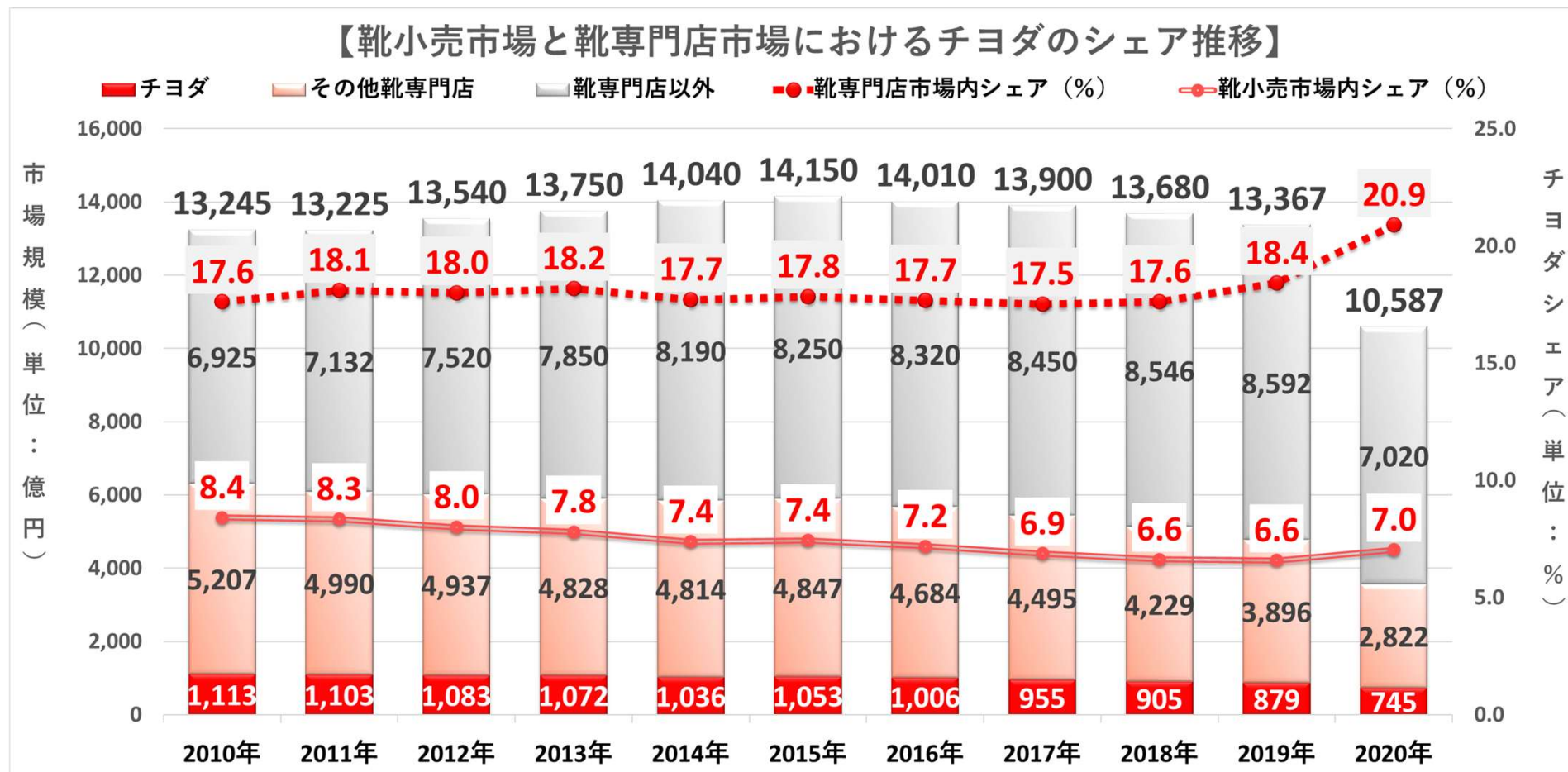
# 今後の重点施策

代表取締役社長 町野 雅俊

---

## 「現状認識(外部環境)」

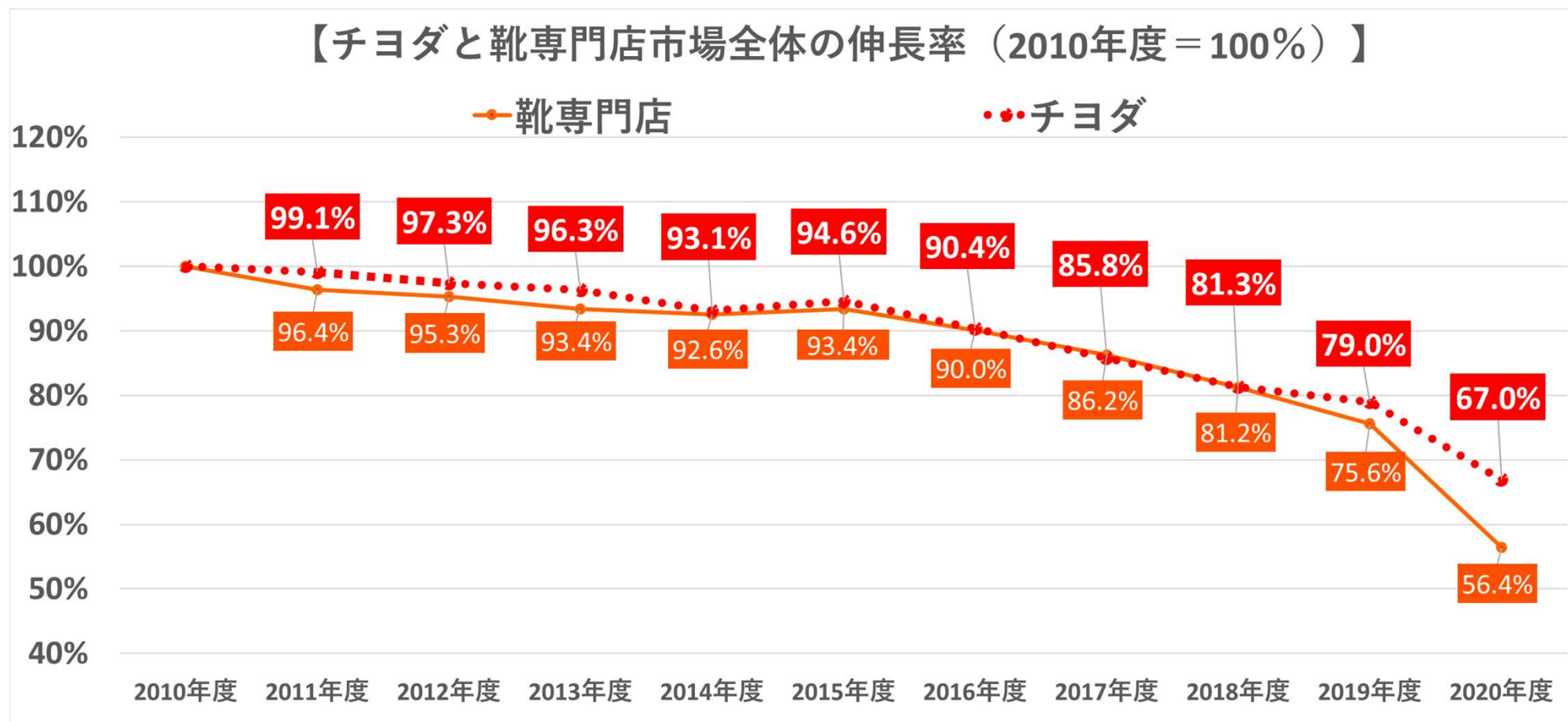
# 「靴小売の市場シェア低下も靴専門店内のシェアは微増」



（矢野経済研究所「靴・履物産業年鑑」を元に作成）

## 「現状認識(外部環境)」

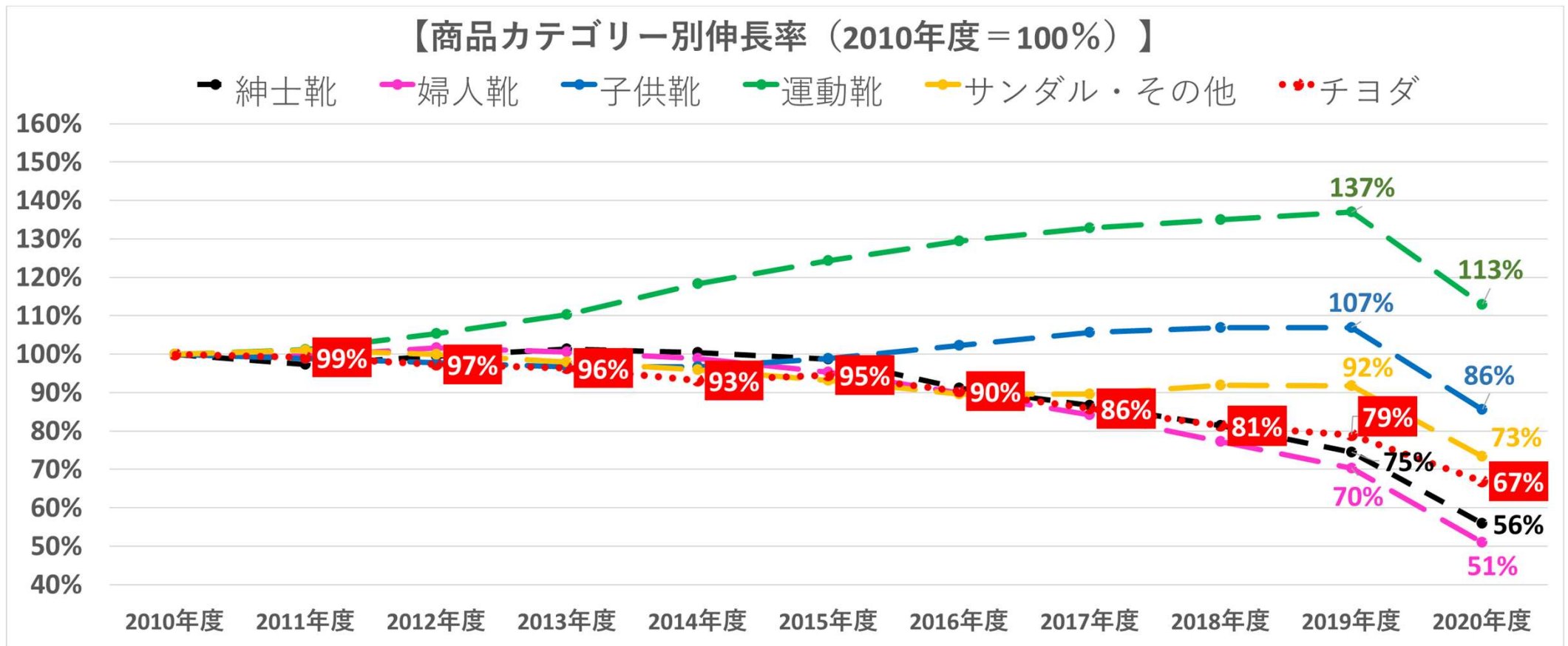
### 「靴専門店市場の縮小に比例して、当社の売上も減少」



（矢野経済研究所「靴・履物産業年鑑」を元に作成）

## 「現状認識(外部環境)」

### 「紳士靴・婦人靴市場の縮小に伴って、売上減少」



（矢野経済研究所「靴・履物産業年鑑」を元に作成）

## 「現状認識(内部要因)」

### 「店舗間格差の是正、時代の変化への対応が課題」

#### ➤ 多くの店舗で顧客志向が低下

- ・作業で接客時間の確保が出来ず、「仕事＝作業」という意識が増加

#### ➤ 品揃えの顧客ニーズへの対応不足

- ・商品開発が、「作る側の論理＞顧客目線」
- ・粗利を重視した価格設定で、値下げに頼る販売

#### ➤ 広告手法の遅れ

- ・紙媒体のチラシや雑誌広告、テレビCMに頼った広告宣伝
- ・店舗のPOPの数が多く、アピールポイントがわかりにくく売場



## **「現状認識に基づいた基本方針」**

- 1. 靴専門店ならではのサービス向上**
- 2. 販売チャネルの拡大（店舗ネットワークの有効活用）**
- 3. 靴専門店としての商品提案力の強化**
- 4. 収益体質の改善**
- 5. ESGへの取り組み強化**

## 1. 靴専門店ならではのサービス向上(1)

### 「店舗作業の削減～接客重視の店舗運営」

#### モバイル版「TARGET 1」導入

- ・店舗PCの作業を、スマホによるデータ転送方法へ
- ・商品入荷時、スマホですぐに入荷データを反映
- ・近隣店舗の在庫検索が、お客様の前でスマホで可能に

⇒従業員の作業動線改善

#### 物流システム改善

- ・伝票ペーパーレス、ノー検品による大幅な作業軽減

ノー検品比率 **20%** ⇒ 来期 **50%**

⇒年間作業軽減 **66,000時間**



## 1. 靴専門店ならではのサービス向上(2)

### 「接客力クオリティの向上」

#### 原点回帰『接客の徹底』

- ・おもてなしの心を持った接客
- ・笑顔の接客
- ・ひざについての接客



『足と靴と健康協議会』認定『シューフィッター』取得推奨

現在 **173** 名（受講中 **50** 名）⇒2022年2月末計画 **200** 名  
（靴販売事業者 最多認定者数）

## 1. 靴専門店ならではのサービス向上 (3)

### 「在庫管理システム導入～商品鮮度向上」

#### 棚割り管理システム「Win-Winシェルフ」を導入

- ・商品の棚割りを各店舗間で標準化

⇒情報共有が可能に

- ・本社からの陳列方法指示

⇒店舗の誰でも陳列が可能に

- ・新商品の陳列場所を指示

⇒陳列商品の鮮度を維持



## 2. 販売チャネルの拡大(1)

### 「EC売上の拡大①」

2022年3月 ECサイトをスペックアップして全面リニューアル

「キャンペーン」「カテゴリー」「商品情報の充実」「レコメンド」など、  
消費者ニーズを理解した、靴専門店ならではの利便性を提供

#### (トップページ)



#### (商品カテゴリートップページ)



#### (商品詳細ページ)



## 2. 販売チャネルの拡大(1)-②

### 「EC売上の拡大②」

「前期EC売上 **7**億円 ⇒ 今期計画 **8**億円 ⇒ 2025年2月期 **40**億円」

#### 【具体的な施策】

- ①買上率アップ、自社サイト2.7倍(0.37→1%)
- ②PB中心の展開からグローバルブランドも拡大
- ③様々な切り口で選べるよう設計、検索流入に対応  
「靴の悩み」「利用シーン」「ブランド」などの  
キーワード検索からの流入

#### (悩みから探すトップページ)



## 2. 販売チャネルの拡大(2)

### 「ECと店舗の両軸でサービス向上=OMOの推進」

(Online merges with Offline)

#### 【EC ⇒ 店舗への送客】

- ①全店舗で店舗受け取り  
(2022年5月スタート)



#### 「アプリ連携」



#### 【店舗 ⇒ ECへの送客】

- ①ECで店舗の「サイズ欠品」フォロー
- ②ECで狭小店舗の「端サイズ」をカバー
- …店舗の在庫削減にも寄与

## 2. 販売チャネルの拡大(3)

### 「訪問販売サービスの開始」

#### 店舗ネットワークを有効活用

施設入居者等、店舗へ行けない方の為に、  
施設の近隣店舗と連携した訪問サービス

#### 〔主な訪問予定施設〕

- ・高齢者向け施設
- ・福祉施設など

#### 〔販売商品〕

HOME de SHOES専用パンフレット、  
チヨダECサイトから商品選択



・・・他の販売チャネルの拡大策も検討中



### 3. 靴専門店としての商品提案力の強化(1)

#### 「商品統括本部内にデジタルマーケティング部門設置」

##### 『マーケットイン発想への転換』

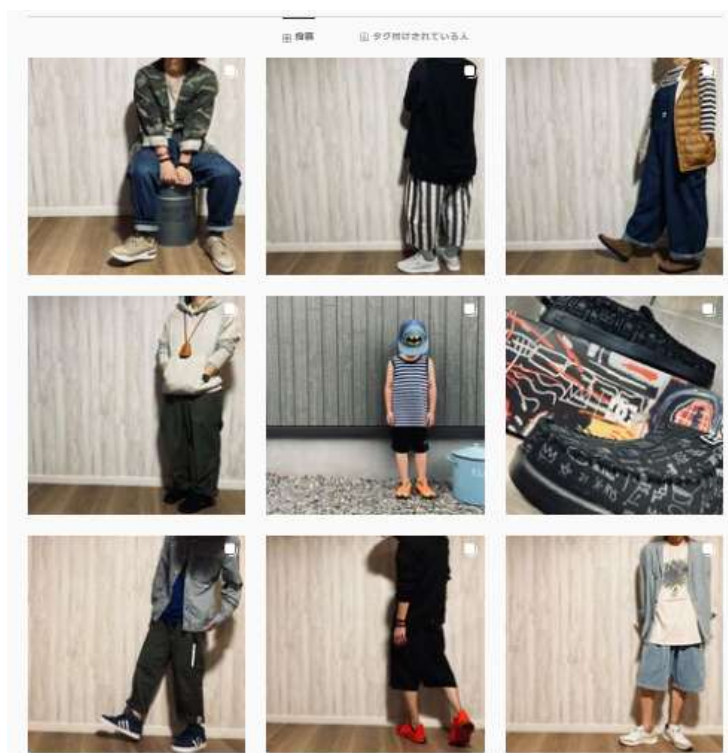
- ①市場環境・市場需要を予測した機能性重視の商品開発
- ②デジタル(SNSなど)をミックスしたアプローチを強化
- ③社内イントラネットを活用したスタッフ知識のレベルアップ
- ④                      //                      商品展開の標準化

### 3. 靴専門店としての商品提案力の強化(1)-②

「商品統括本部内にデジタルマーケティング部門設置」

社内インフルエンサーチーム（Chiyorista）設置

2021年8月スタート 9月末現在 同フォロワー数合計:3,000名



「商品情報、コーディネート提案、  
ご当地情報などを配信」



Instagram 投稿しています！

フォローを  
お願いいたします☆



### 3. 靴専門店としての商品提案力の強化(2)

#### 「プライベートブランドスニーカーの開発強化」

#### 靴専門店としての商品開発

**CEDAR  
CREST®**

「ユーティリティ」

8月発売 年間販売目標 **20**万足

2022年12月～ 新カラー  
追加モデル  
レディースを順次展開



**CEDAR CREST.**  
since 1925

**透湿防水**  
BREATHABLE WATER PROOF

**ユーティリティ  
スニーカー**

**4cm  
5時間  
防水**

靴内部に特殊フィルムを内蔵し外からの水の侵入を防ぎ、靴内部に蓄る湿度を外に逃す構造となっています。検地面から4cm5時間の防水設計。(安全防水ではありません)

**スペシャルムービー  
公開中!** 動画詳細はこちら▶

CC-9366 イエロー ブラック CC-9367 ネイビー ブラック

¥4,890 (本体)  
¥5,379 (税込)

### 3. 靴専門店としての商品提案力の強化(3)

#### 「カジュアルブランドの展開拡大」



来春、他社に先駆け先行販売  
年間販売計画 **50万足**



当社で企画、開発、デザイン  
初年度販売計画 **7万足**





### 3. 靴専門店としての商品提案力の強化(4)

#### 「子供靴プライベートブランドの強化」

**CEDAR  
CREST**

『ダイヤル搭載シューズ』

オリジナルモデル発売

**年間販売計画 10万足**



**ANAPGiRL**

『おしゃれな女の子向けシューズ』

2021年12月発売

**年間販売計画 10万足**

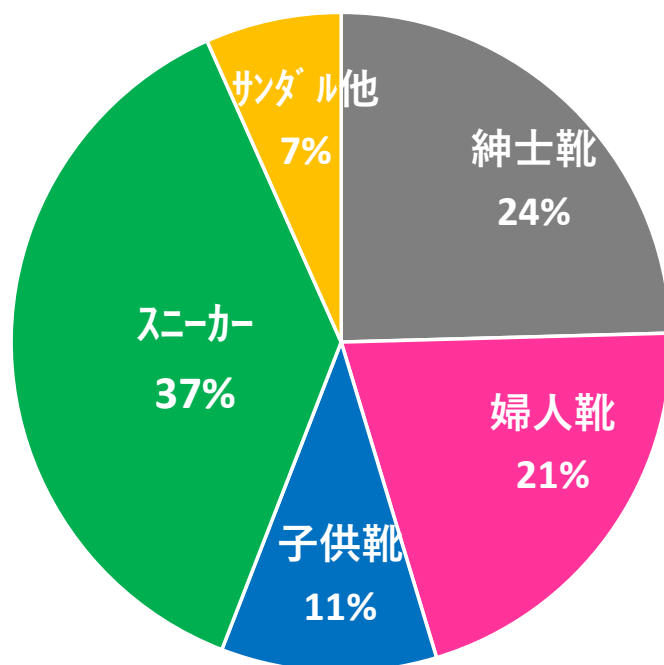


### 3. 靴専門店としての商品提案力の強化(5)

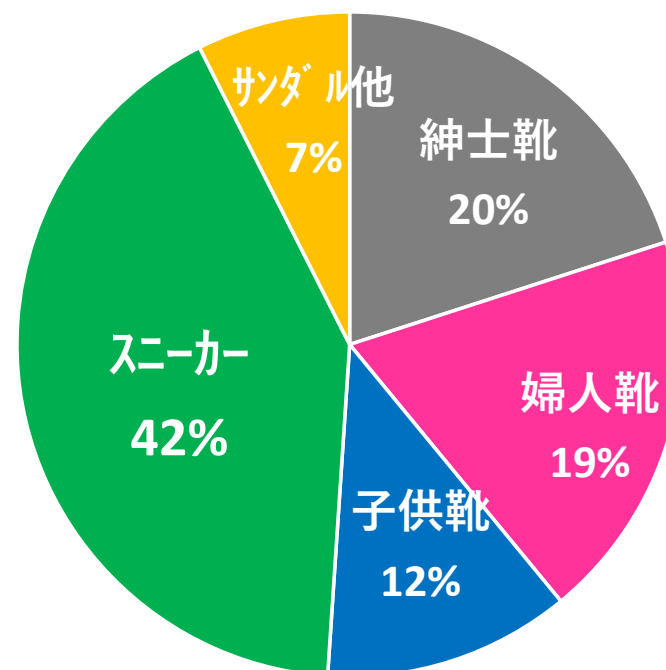
「市場に合わせ、カジュアル・スニーカーの構成比拡大」

スニーカー強化 構成比+5p t

2019年度実績



2022年度計画



## 4. 収益体質の改善(1)

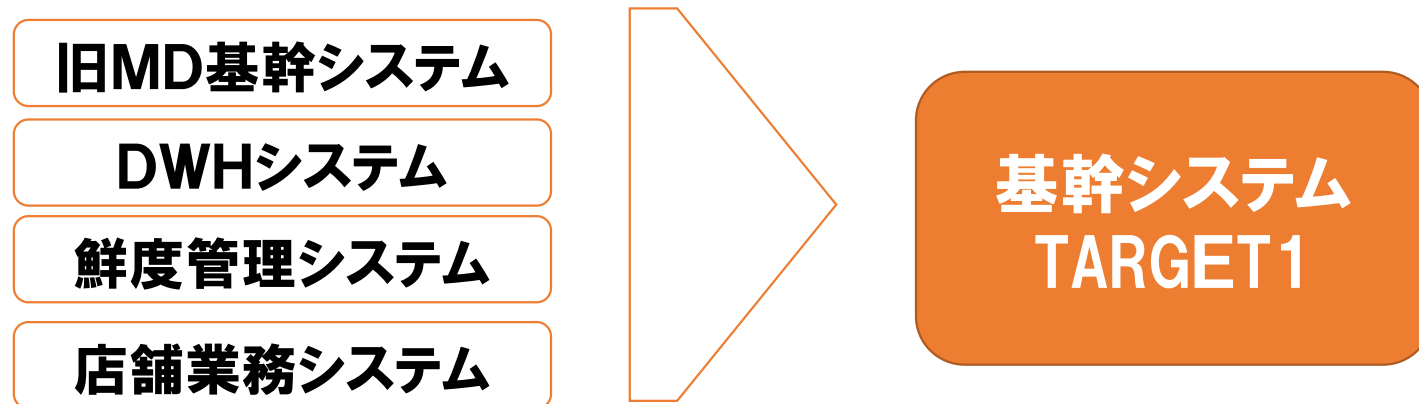
### 「デジタル化を見据えたＩＴシステムの最適化」

#### ① ＩＴコストの削減

既存システムの統廃合と重複機能の排除

#### ② オペレーションコストの削減

データの一元管理、バッチからリアルタイム処理への変更



・・・ パブリッククラウドの有効活用へ

## 4. 収益体質の改善(2)

### 「販売委託型店舗の拡大」

#### 販売委託型店舗（準F C チャレンジャーズシステム）の拡大

- ・売上歩合報酬の販売委託制度

⇒人件費削減

#### 【チャレンジャーズシステム店化計画店舗数】

2021/2末店舗数	今期見込	来期計画	2023/2末店舗数
207	43	35	285



## 5. ESGへの取り組み強化(1)

### 【 E S G 環境に対する取り組み】

「再生素材を使用した商品開発」

⇒セダークレストで順次拡大



「下取りした靴をサーマルリサイクル(※)に活用」(※熱エネルギーに転換して電力を作る)

「レジ袋をバイオマス(25%)配合素材に変更」

「店舗のLED化850店で完了」

・・・気候変動問題にも前向きに取り組む

## 5. ESGへの取り組み強化(2)

### 【E S G 社会・地域貢献の取り組み】

「仕入先の工場の労働環境調査を実施、適正な取引を順守」

「子供靴の寄付を『衣類バンク』を通じて継続実施」

「全国高校生ダンス文化を支援・ダンス部選手権への協賛」

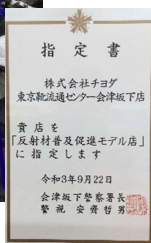
「激甚災害における、被災者へ向けて長靴や物資など災害支援」

## 5. ESGへの取り組み強化(2)-②

「交通事故防止のため、各地の警察署と連携 ～反射材搭載商品の展開など～」



(東京靴流通センター会津坂下店)



(シューブラザ湯上店)



(東京靴流通センター秋田新国道店)



(東京靴流通センター東浦和店)

## 5. ESGへの取り組み強化(3)

### 【E S ガバナンスの強化】

「社外取締役と社長とのミーティングを毎月開催（2021.5～）」

「筆頭社外取締役を選任」

「社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会を適宜開催」

「役員賞与に業績連動方式を導入（今期より）」

「社外取締役1名増⇒社外取締役比率37.5%（2021.5～）」

「CGコードの順守・・・政策保有株式の売却（今期継続）」

⇒プライム市場を選択、より高いレベルでのガバナンスを確立



この資料に掲載しております当社の計画及び業績の見通し、戦略などは、現時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいており、あくまでも将来の予測であり、様々なリスク及び不確定要因により、実際の業績と異なる可能性がございますことを、予めご承知ください。