

# 株式会社チヨダ

## 2025年2月期 決算説明会

### <登壇者>

代表取締役	社長	町野 雅俊
取締役	管理本部長	井上 裕一郎
取締役	営業統括本部長	小関 国男

2025年4月18日

AP東京丸の内

－ 第1部 －

2025年2月期 経営状況の報告

取締役 管理本部長

井上 裕一郎

－ 第2部 －

今期の重点施策

代表取締役 社長

町野 雅俊

質疑応答

# 2025年2月期 経営状況の報告

取締役 管理本部長 井上 裕一郎

# 【連結】PLの概要・要因①

単位：億円

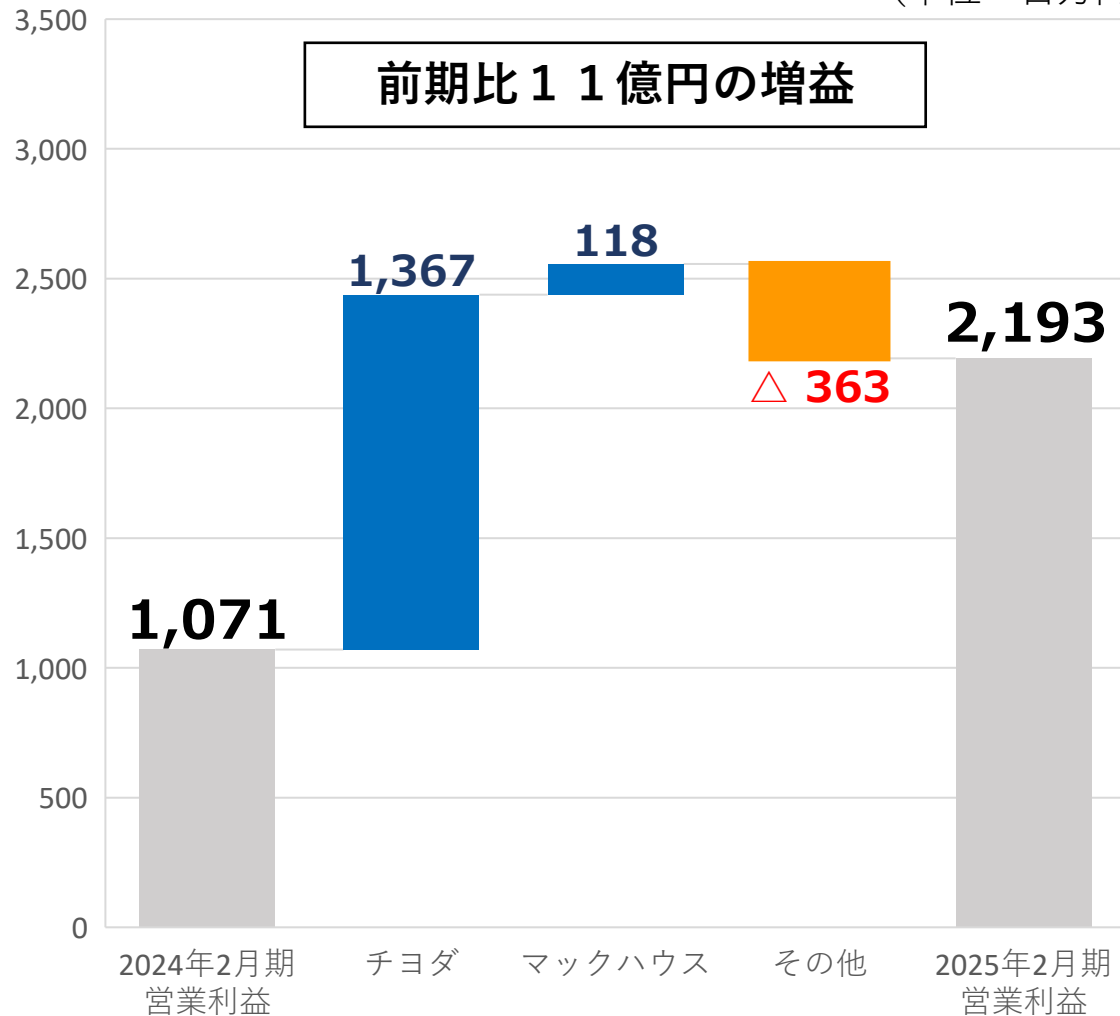
	24/2月期通期 (前期実績)	25/2月期通期 (今期計画)	25/2月期通期 (今期実績)	前期比	
				前期比	計画比
売上高 (売上比)	933 (100.0)	922 (100.0)	918 (100.0)	98.4	99.6
売上総利益 (売上比)	439 (47.1)	437 (47.4)	437 (47.6)	99.6	100.0
販管費 (売上比)	428 (45.9)	418 (45.4)	415 (45.2)	96.9	99.2
営業利益 (売上比)	10 (1.1)	18 (2.0)	21 (2.4)	204.8	116.9
経常利益 (売上比)	14 (1.6)	22 (2.5)	25 (2.8)	174.1	111.6
当期純利益 (売上比)	18 (2.0)	16 (1.8)	29 (3.2)	157.9	179.2
1株当たり 当期純利益(円銭)	52.68	39.84	83.11	157.8	208.6

- 売上高 : 前年同期比14億円減 (計画比 △4億円)
- 営業利益 : 前年同期比11億円増益 (計画比 +3億円)
- 当期純利益 : 前年同期比10億円増益 (計画比 +12億円)

## 【連結】PLの概要・要因②

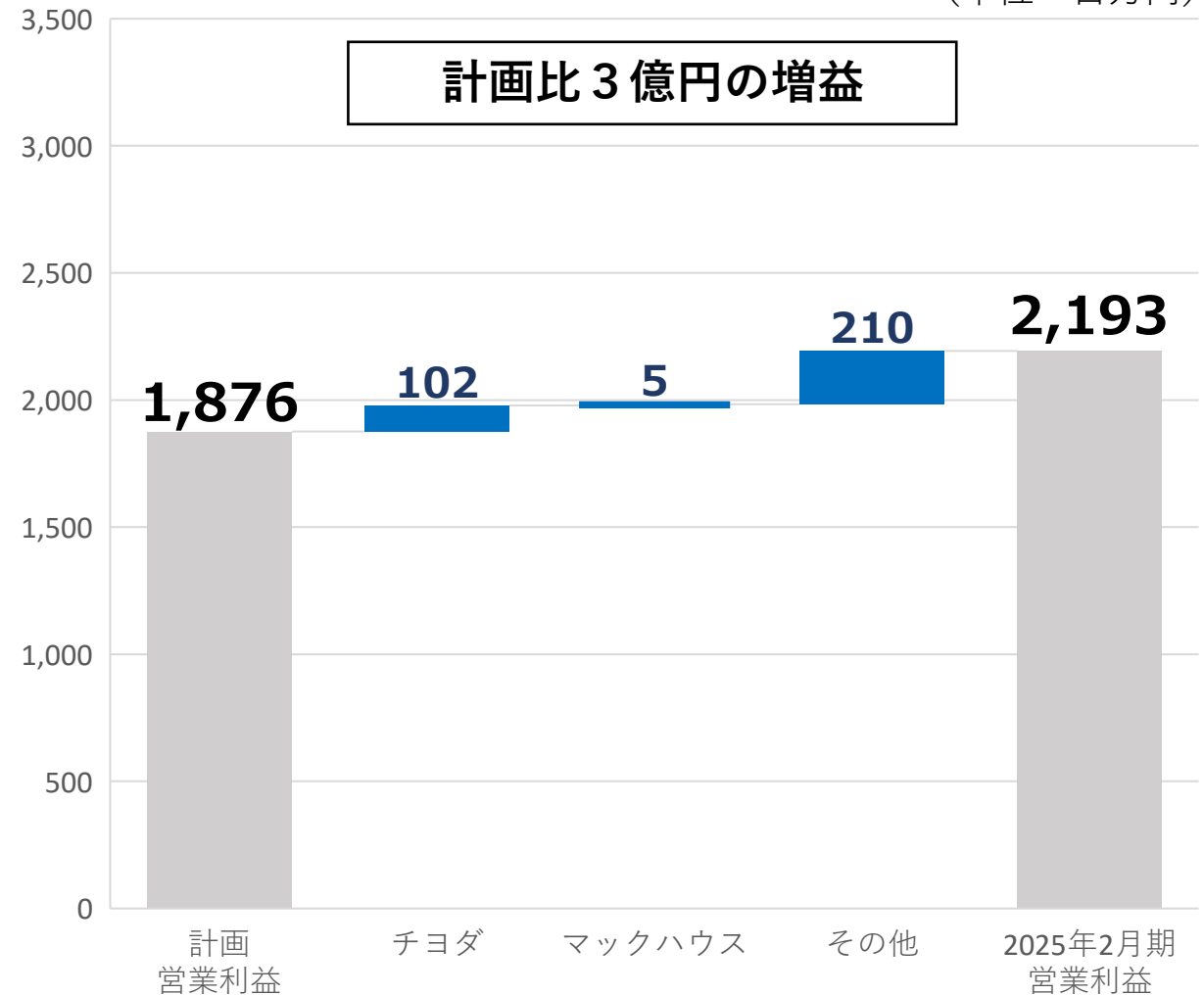
### 【営業利益前期差異】

(単位：百万円)



### 【営業利益計画差異】

(単位：百万円)



## 【単体】 PLの概要・要因

単位：億円

	24/2月期通期 (前期実績)	25/2月期通期 (今期計画)	25/2月期通期 (今期実績)	前期比	
				前期比	計画比
売上高 (売上比)	771 (100.0)	805 (100.0)	800 (100.0)	103.8	99.4
売上総利益 (売上比)	354 (45.9)	379 (47.1)	378 (47.3)	106.9	99.7
販管費 (売上比)	339 (44.1)	352 (43.8)	350 (43.8)	103.1	99.3
営業利益 (売上比)	14 (1.8)	27 (3.4)	28 (3.5)	194.0	103.8
経常利益 (売上比)	17 (2.3)	30 (3.8)	31 (3.9)	177.5	103.1
当期純利益 (売上比)	16 (2.2)	16 (2.0)	28 (3.5)	167.8	175.0
1株当たり当期 純利益(円銭)	48.05	78.22	80.52	167.6	102.9

- 売上高 : 前年同期比 29 億円増 (計画比 △ 5 億円)
- 営業利益 : 前年同期比 13 億円増益 (計画比 + 1 億円)
- 当期純利益 : 前年同期比 11 億円増益 (計画比 + 12 億円)

【単体】 決算概要(営業区分別)

「売上増減内容」 (前年同期比)

商品部門別	前年比 (%)
紳士	109.9
婦人	109.6
子供	92.0
スニーカー・雨靴	101.0
サンダル関係	97.1
その他	99.0
全社合計	103.8

「紳士靴、婦人靴好調  
子供靴は苦戦」

営業区分別	前年比 (%)
関東	104.5
東北	104.3
北海道	108.3
中部	102.5
関西	101.4
九州	99.7
EC・その他	121.2
全社合計	103.8

「伸長率はEC・その他が高い」

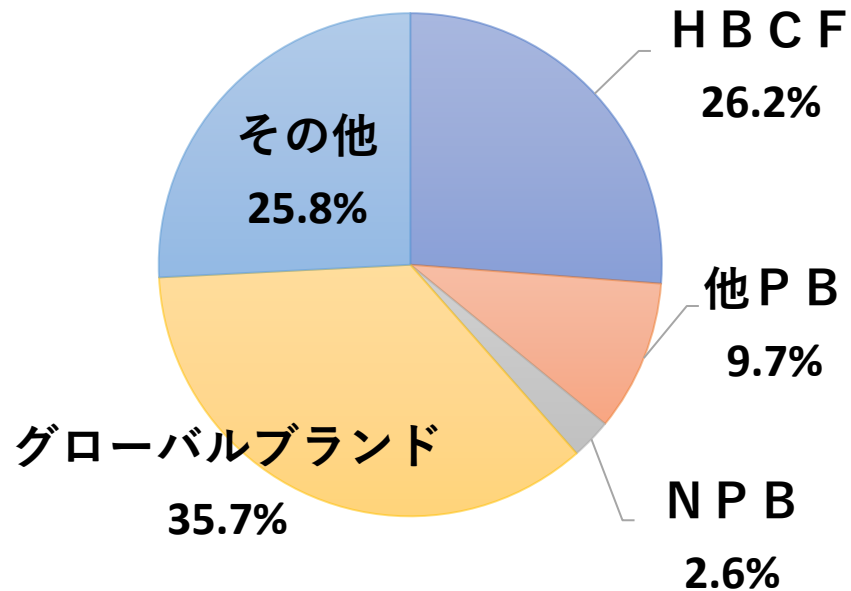
立地別	前年比 (%)
大型SC (リージョナルSC)	96.4
中型SC (コミュニティSC)	105.9
小型SC (ネイバーフッドSC)	103.9
ロードサイド複合 (オープンモール)	101.4
ロードサイド単独	104.0
駅前・駅近	109.2
EC・その他	121.2
全社合計	103.8

「インバウンドの影響により、  
駅前・駅近の伸長率が高い」

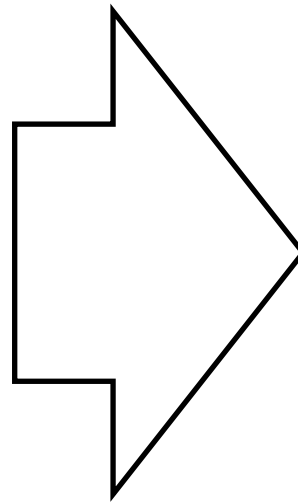
## 【単体】 決算概要(PB比率)

2024年2月期

「PB比率38.5%」

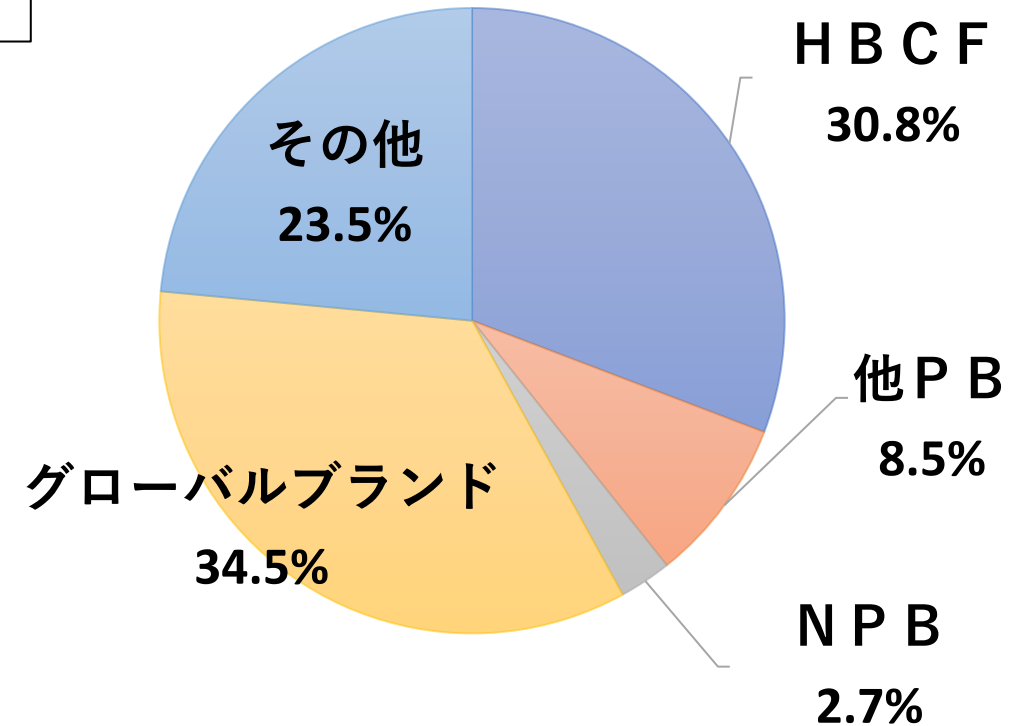


売上に占める  
PB・NPBの  
構成比は  
**3.6Pt上昇**



2025年2月期

「PB比率42.1%」



HBCF : 「ハイドロテック」 「バイオフィッター」 「セダークレスト」 「フワラク」

他PB : 「ランタシア」 「CHARMY CANDY」 「Machoppers」 他

NPB : (ナショナル・プライベートブランド) : 「PEPSI」 「ANAP GIRL」 「McGREGOR」 他

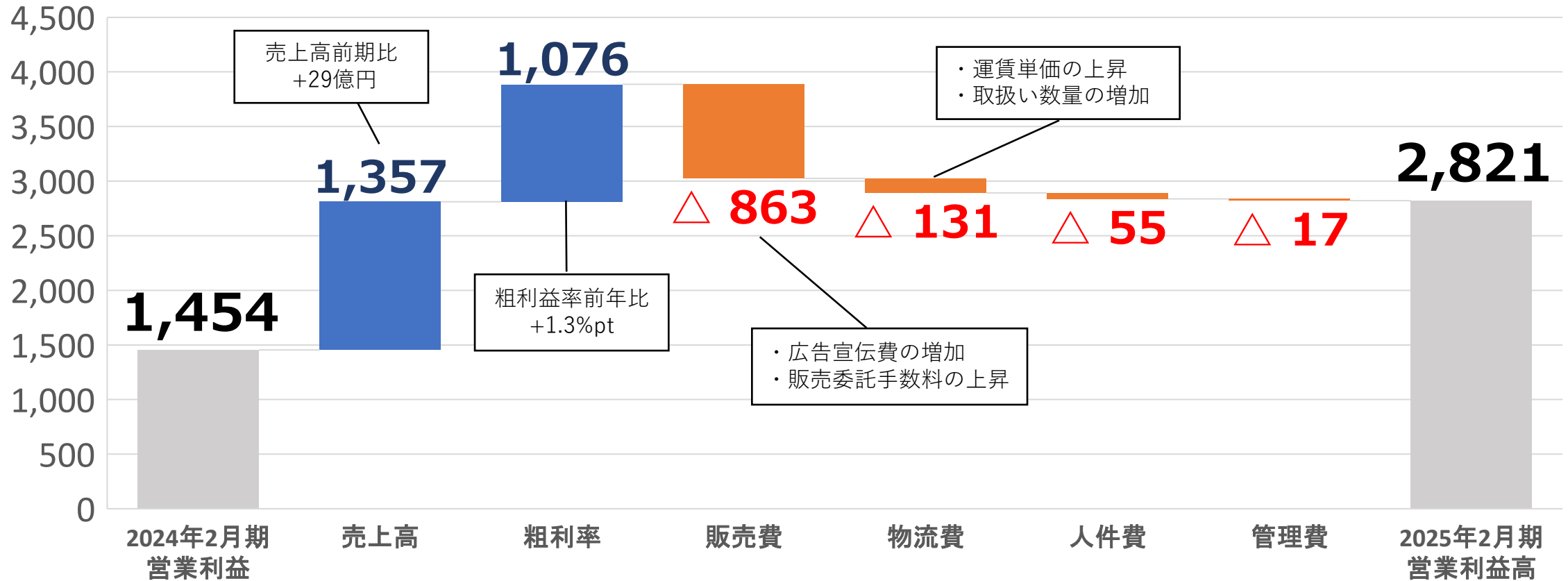


# 【単体】決算概要①

## 「前年比較 営業利益変動理由」

### 「単体営業利益は前期比 1 3 億円の増益」

単位：百万円



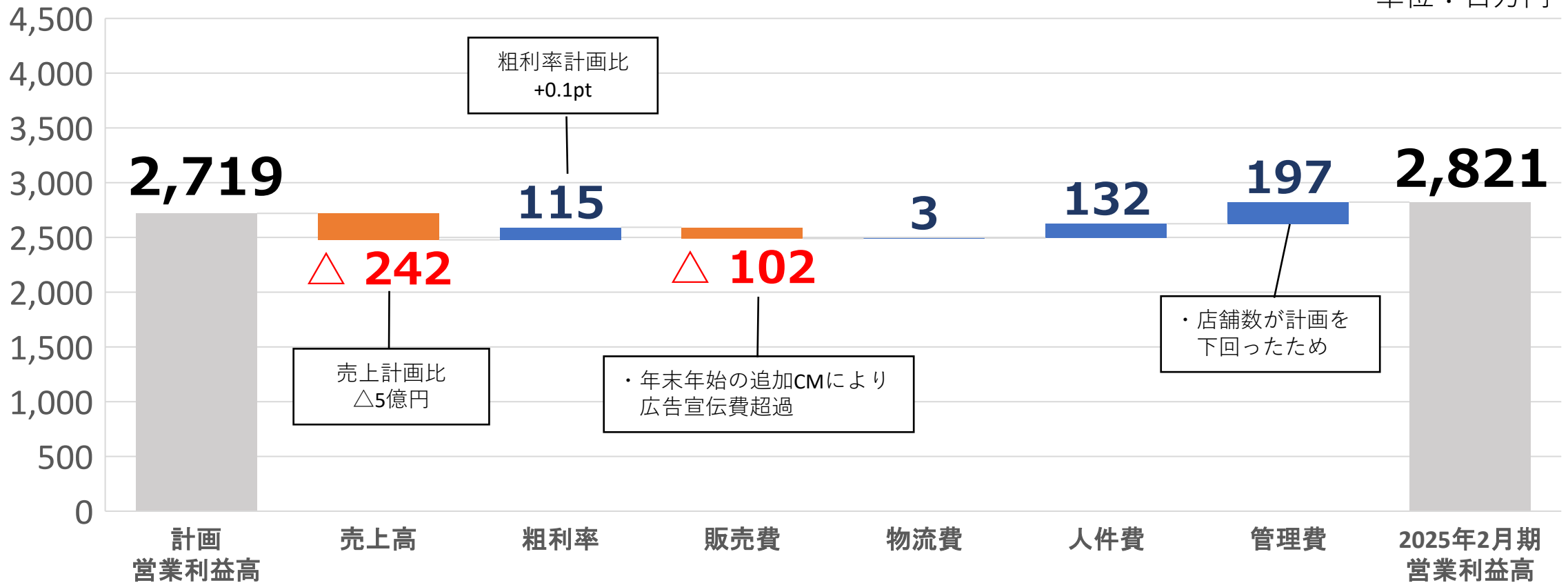
※：売上影響 : 売上の増減に伴う利益への影響額  
 粗利率 : 粗利益率の差による利益の影響額  
 販管費 : 経費増加・超過は△、経費減少・削減は正数

## 【単体】決算概要②

### 「計画比較 営業利益相違内容」

「単体営業利益は計画比+102百万円」

単位：百万円



## 【連結】BSの概要

	24/2月期末		25/2月期末		比較 増減額
(億円:%)		構成比		構成比	
流動資産	563	66.5	510	64.6	△52
現・預金	266	31.4	263	33.3	△2
売掛金	33	3.9	30	3.8	△2
商品	238	28.2	197	25.0	△41
固定資産	284	33.5	279	35.4	△4
リース資産(純額)	2	0.3	2	0.3	△0
敷金及び保証金	91	10.8	69	8.8	△21
資産合計	847	100.0	790	100.0	△56
流動負債	202	23.9	165	20.9	△37
固定負債	126	14.9	105	13.3	△21
負債合計	329	38.8	270	34.2	△58
純資産合計	518	61.2	520	65.8	1
負債、純資産合計	847	100.0	790	100.0	△56

	24/2月期末	25/2月期末
1株当たり純資産(円)	1,444.31	1478.55
自己資本比率(%)	59.9	65.8

## 【単体】BSの概要

	24/2月期末		25/2月期末		比較 増減額
(億円:%)		構成比		構成比	
流動資産	480	64.1	484	63.5	3
現・預金	239	31.9	252	33.0	13
売掛金	28	3.8	28	3.8	0
商品	193	25.7	186	24.4	△6
固定資産	269	35.9	278	36.5	9
リース資産(純額)	2	0.3	2	0.3	△0
敷金及び保証金	71	9.6	69	9.2	△1
資産合計	749	100.0	763	100.0	13
流動負債	161	21.5	156	20.5	△4
固定負債	99	13.2	99	13.1	0
負債合計	260	34.8	256	33.6	△4
純資産合計	489	65.2	506	66.4	17
負債、純資産合計	749	100.0	763	100.0	13

	24/2月期末	25/2月期末
1株当たり純資産(円)	1,390.57	1,440.49
自己資本比率(%)	65.2	66.4

## 【連結】キャッシュフロー・設備投資・減価償却

(億円)	24/2月期末	25/2月期末	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	29	28	△1
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7	△31	△24
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12	△13	△0
現金及び現金同等物の期末残高	261	244	△17

[キャッシュフローの状況]

営業活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「関係会社株式売却損」 △ 4 億円</li> <li>● 「税金等調整前当期純利益」 + 1 9 億円</li> <li>● 「たな卸資産の減少」 7 億円</li> </ul>
投資活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「定期預金の預入」 △ 1 6 億円</li> <li>● 「貸付けによる支出」 △ 9 億円</li> <li>● 「投資有価証券の取得」 △ 8 億円</li> </ul>
財務活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「配当金の支払」 △ 1 0 億円</li> <li>● 「リース債務の返済」 △ 2 億円</li> </ul>

(億円)	24/2月期	25/2月期	増減額	前年同期比	25/2月期計画	計画比増減額	計画比
設備投資	7	8	0	109.2	11	△3	71.8
減価償却	8	7	△0	92.9	7	0	107.6

【単体】「出退店実績」①

出店 **13**店舗（計画**25**店舗） 閉店 **25**店舗（計画**20**店舗）

【2025年2月期 店舗業態別出退店実績】

（店舗数）

ショップカテゴリー	2024/2末	出店	閉店	2025/2末	増減
シュープラザ	341	4	15	330	△11
東京靴流通センター	504	9	9	504	—
チヨダ	24	—	—	24	—
SPC	4	—	—	4	—
クローバーリーフ他	12	—	1	11	△1
全社合計	885	13	25	873	△12

【単体】「出退店実績」②

出店 **13**店舗（計画**25**店舗） 閉店 **25**店舗（計画**20**店舗）

【2025年2月期 立地タイプ別出退店実績】

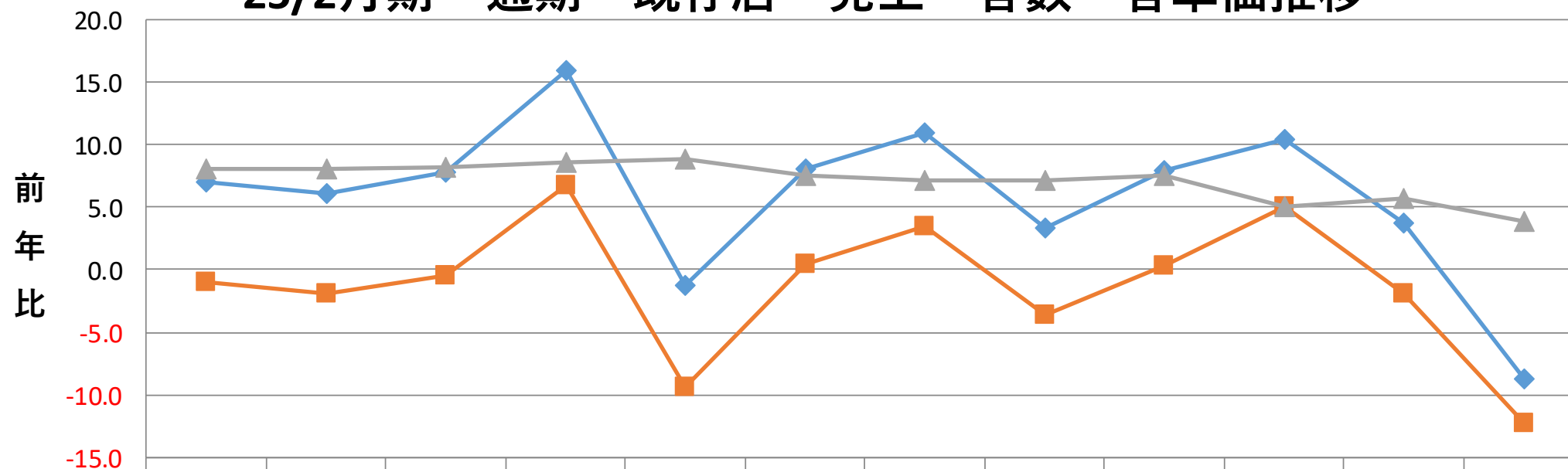
（店舗数）

立地	2024/2末	出店	閉店	2025/2末
大型 S C （リージョナル）	43	—	4	39
中型 S C （コミュニティ）	66	7	6	67
小型 S C （ネイバーフッド）	138	5	5	138
ロードサイド複合型	164	—	3	161
ロードサイド単独	438	—	7	431
駅前・駅近	36	1	—	37
全社合計	885	13	25	873

## 【单体】既存店推移

上期：売上+6.0 客数△1.3 客単価+7.4

25/2月期 通期 既存店 売上・客数・客単価推移



	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
売上	7.0	6.1	7.8	15.9	-1.3	8.1	11.0	3.3	8.0	10.5	3.7	-8.8
客数	-1.0	-1.9	-0.5	6.7	-9.4	0.4	3.5	-3.6	0.3	5.1	-1.9	-12.3
客単価	8.1	8.1	8.2	8.6	8.8	7.6	7.2	7.2	7.6	5.1	5.7	3.9



# 今期の重点施策

代表取締役社長 町野 雅俊

## 2025年2期『重点施策』の達成状況 ①

<b>売上計画比</b>	<b>単体 99.3%</b>	<b>連結 99.6%</b>
<b>売上前期比</b>	<b>単体103.8%</b>	<b>連結 98.4%</b>
<b>営業利益計画比</b>	<b>単体104.1%</b>	<b>連結116.9%</b>

前期重点施策	達成状況
(1)PB(プライベートブランド)の開発強化	○
(2)PBのマーケティング強化	○
(3)EC事業のブラッシュアップ	△
(4)標準化による作業軽減	△
(5)サステナビリティ経営の実践	○
(6)グループポートフォリオの見直し	○

## (1) PB商品の開発・販売順調

◎PB比率 通期前年度差異 ＋3.6%pt

◎チヨダ単体の粗利益率 通期前年度差異 ＋1.4%pt

## (2) PBのマーケティング強化

◎スパットシューズを軸にした販促強化

同商品当初計画 100万足 修正計画 150万足 年間実績 164万足

## (3) グループポートフォリオの見直し

◎マックハウス株式売却による 靴事業への経営資源の集中

## 「今期の重点施策」

# 『Change』

～中期経営計画の2年目～

(1) 客単価の向上      今期既存店で103%

(2) 客数の回復      今期既存店で101%

(3) 粗利益率の改善      50%へ向けて

(4) 顧客基盤の拡大      会員数500万人へ

(5) サステナビリティ経営の実践

＋ 中期計画数値と資本政策

# (1) 客単価の向上 ①

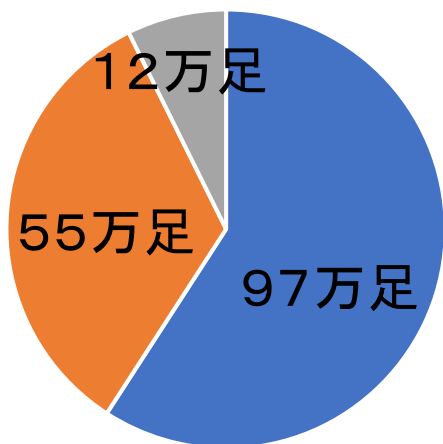
## 中価格帯PB商品の強化

「スパットシューズ」の更なる成長に向けて！

スパットシューズ  
カテゴリー別計画

2025年2月期実績 164万足

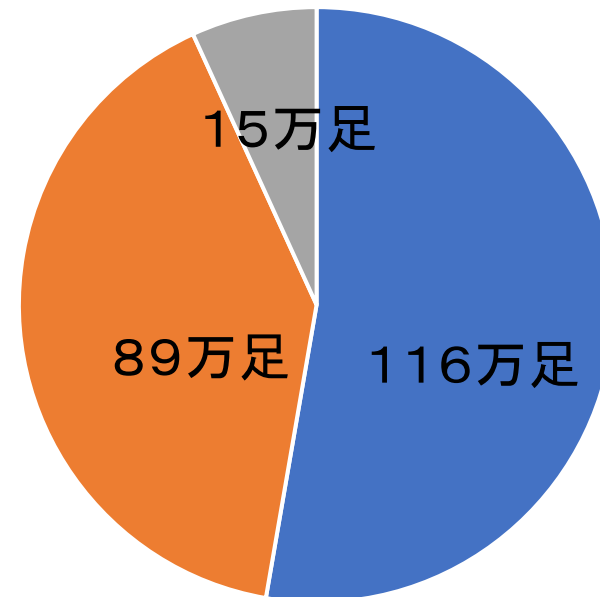
■ メンズ ■ レディース ■ キッズ



- ① 新カテゴリーの投入
- ② 顧客起点のマーケティング
- ③ 顧客コミュニケーション戦略

2026年2月期計画 **220**万足

■ メンズ ■ レディース ■ キッズ



## (1) 客単価の向上 ②

### 新カテゴリー（強化カテゴリー）の拡大



(税込5,390円)

若年層向け商品



(税込7,590円)

コラボ商品



(税込5,390円)

季節商品



(税込10,790円)

高価格商品



(税込5,390円)

ウォーキング商品



安全靴  
(税込6,490円)

専門性商品

## 顧客起点のマーケティング

《ペルソナを意識した顧客起点のマーケティング》

- ・『スパットシューズ』の利便性を、モノ起点ではなく  
ライフスタイル起点でタレントが分かりやすく紹介
- ・顧客の声を取り入れた商品開発

《テレビCM “新企画” スタート》



「こんな場面でスパット！保育園」篇



「こんな場面でスパット！居酒屋」篇



手を使わずに 立ったままスパットと履ける!



「こんな場面でスパット！朝のバタバタ」篇 2-6



## 顧客コミュニケーション戦略の推進

### 《認知拡大》

- ・スパットシューズの新たな客層の開拓
- ・タッチポイント増加によるファン化の推進



アプリで顧客関係性を強化



『スパットシューズ』初のポップアップストア JR荻窪駅構内



『スパットシューズ』トレインチャンネル イメージ図



CEDAR CREST.  
スパットシューズ × サンキュ!  
コラボスパットシューズ  
こんなシューズがあったら……を実現!  
おしゃれも機能性も叶えた  
理想の一足が  
ついに完成!

SNSやメディアを活用してブランド認知を浸透



様々な媒体から  
欲しい情報が取得可能



# (1) 客単価の向上 ⑤

**CEDAR CREST®**  
since 1925

## 中価格帯PB商品の強化

CEDAR CREST 史上  
最厚で最高の クッションングモデル



反発性に優れたソール素材により膝への衝撃を軽減

新登場『アツゾコ』シリーズ

年間販売計画 **13**万足

レディス



### POINT 01 | 高反発ミッドソール

特殊配合のEVA素材を使用した厚底ソール。反発性に優れたソール素材を使用することで膝への衝撃を吸収します。たくさん歩くときや、体力の落ちた方、運動に不慣れな方にも快適な履き心地を提供します。



メンズ



(税込 5,940円)

2-8

### POINT 02 | 高反発インソール

弾力性の高い6mm厚のPU素材を使用。歩行時の衝撃を反発に変えて、柔らかく足裏にフィットし、歩行をサポートします。柔らかいのに、ヘタリにくい点もポイント。



## (1) 客単価の向上 ⑥

### グローバルブランドの世界観を意識した売場づくり

スーパーSIS(Shop in Shop)推進により  
圧倒的な品揃えの差別化を図る



シュープラザ桐生店(群馬県)

### 進化型SIS

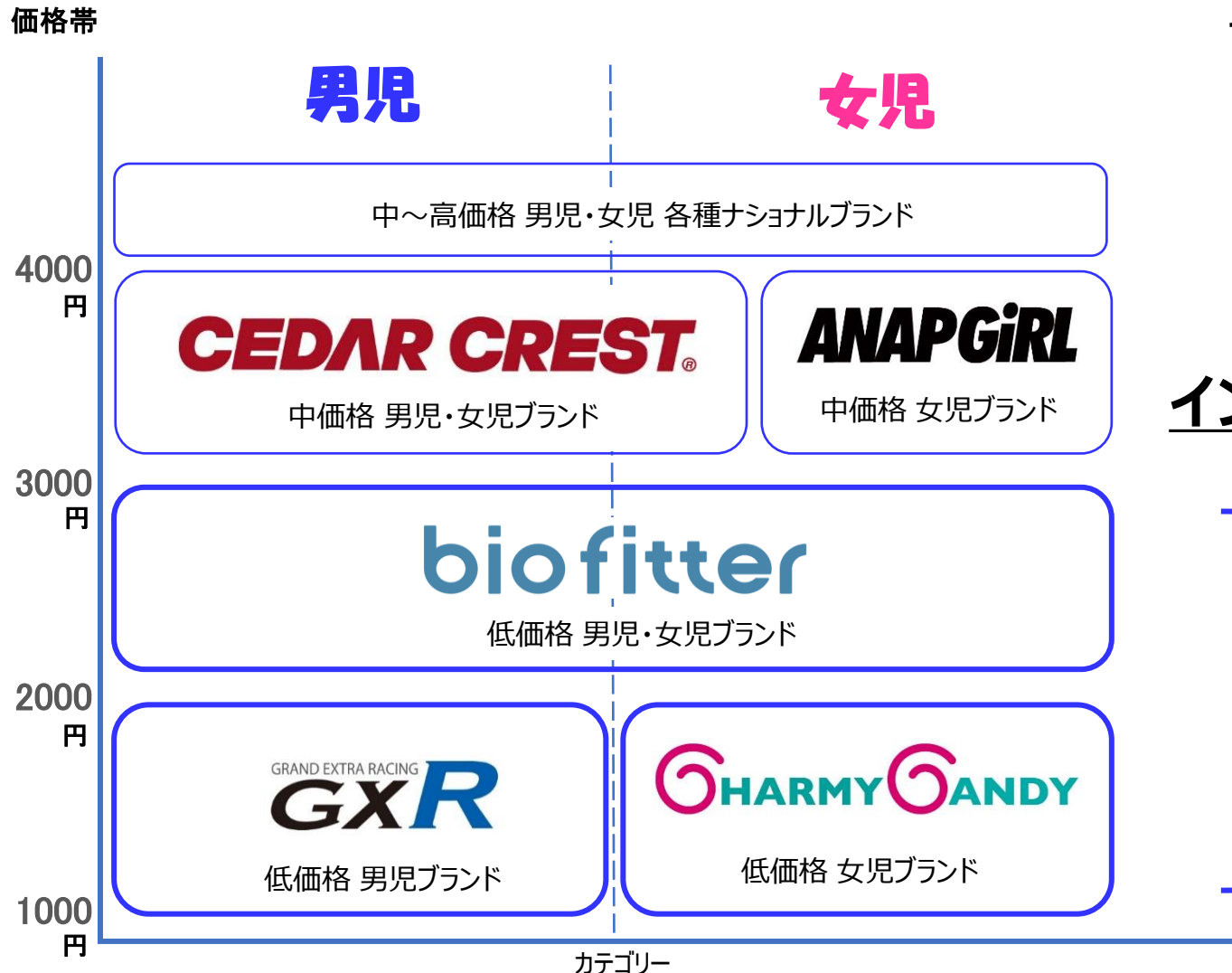
各ブランド様との取組み強化

靴以外の取り扱い始動...

- ・顧客体験の向上
- ・クロスセリング改善
- ・品揃えの差別化

## (2) 客数の回復 ①

### 子供靴再強化による客数増



サプライチェーンマネジメントの見直しにより、

(工場選定、発注数量、梱包数、物流等の見直し)

低価格でも 従来どおりの利益率を確保！

インフレにより競合他社が避ける価格帯で勝負

本体 **1,990円** (税込 2,189円)

～本体 2,990円 (税込 3,289円)

**低価格帯 子供靴強化！**



## (2) 客数の回復 ②

# 戦略的子供靴の展開強化

トータル年間販売計画 **100**万足

低価格商品

耐久性商品

機能的商品



低価格商品  
GXR  
(税込 2,189円)



消臭長持ち素材使用  
Biofitter  
(税込 2,750円)



スパットシューズ  
ANAP GiRL  
(税込 3,850円)



低価格商品  
GXR  
(税込 2,189円)



耐摩耗素材使用  
Biofitter  
(税込 3,190円)



ダイヤル式シューズ  
CEDAR CREST  
(税込 4,290円)



低価格商品  
CHARMY CANDY  
(税込 2,189円)



ガチ強素材使用  
ガチ強  
(税込 4,290円)  
アサヒシューズ(株)様との  
戦略開発商品



透湿防水シューズ  
CEDAR CREST  
(税込 4,290円)

※『ガチ強』はアサヒシューズ(株)の登録商標です

## (2) 客数の回復 ③

### 低価格商品を再強化

不足している商品群・価格帯の拡充を図り 客数の回復を目指す

Runtashia

プライベートブランド

メンズ

本体 **1,300円** (税込1,430円)



年間販売計画 **50** 万足



独占販売ブランド

メンズ・レディース

本体 **1,990円** (税込2,189円)



年間販売計画 **30** 万足

※掲載商品・販売価格はそれぞれ一例です

## (2) 客数の回復 ④

### 気候の変化に対応！長い夏に備える！

シーズン定番品の強化戦略により 高い利益率を確保！



The advertisement for Freebo sandals features a large image on the left showing a person's feet wearing brown sandals, with the brand name 'freeebo' and the tagline '自由なスタイルで楽しむ' (Enjoy a free style). To the right, there are three smaller images: a pair of black sandals, a pair of brown sandals, and a pair of red sandals. Below these images, the text 'Flexible + free + bound' is displayed, with '(柔軟性)' (flexibility) under Flexible, '(自由)' (freedom) under free, and '(弾む)' (bounce) under bound.

freeebo フリーボ  
自由なスタイルで楽しむ

Flexible + free + bound  
(柔軟性) (自由) (弾む)

夏の新定番  
『freeebo』  
リカバリー風サンダル！  
(税込 2,090円)

※freeeboは当社の  
プライベートブランドです

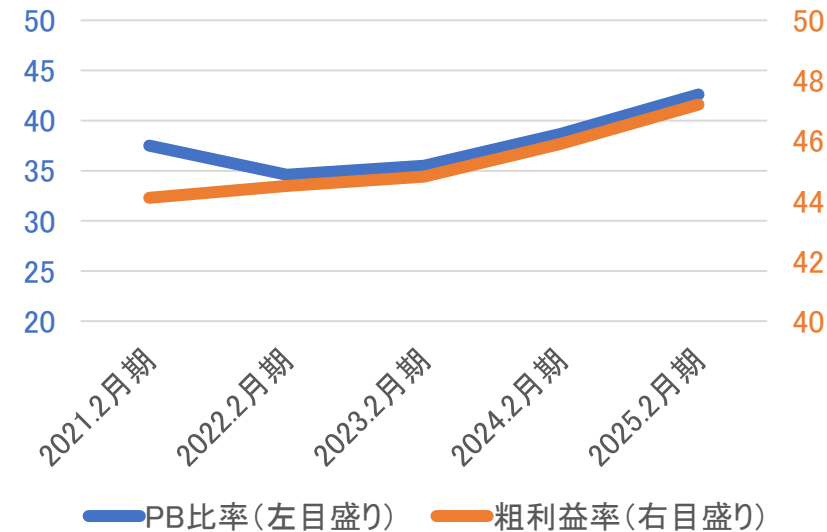
スポーツサンダルやスパットシューズサンダルなど 好調カテゴリー中心に サンダル全体は20%増

### (3) 粗利益率の改善 ①

## 粗利益率を左右する各パラメーターの直近5ヶ年推移

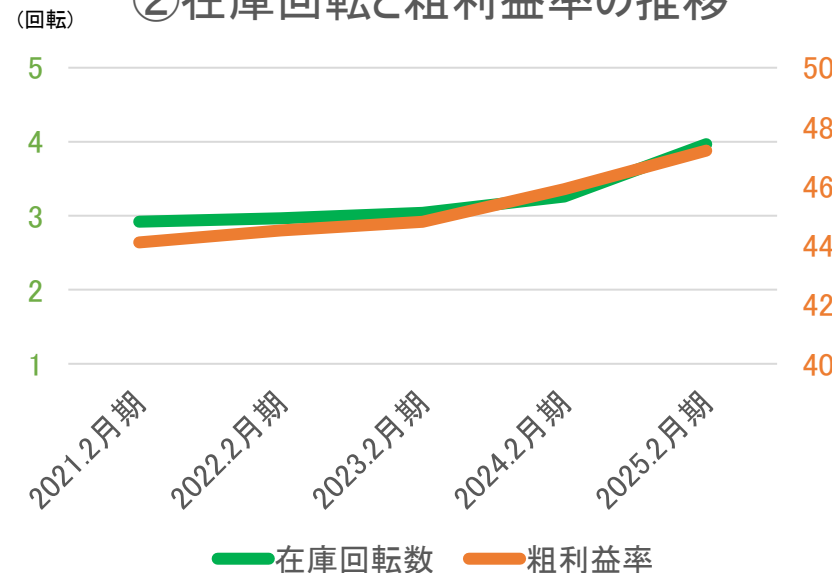
※全て子ヨダ単体数値  
単位は%,億円,又は回転

#### ①PB比率と粗利益率の推移



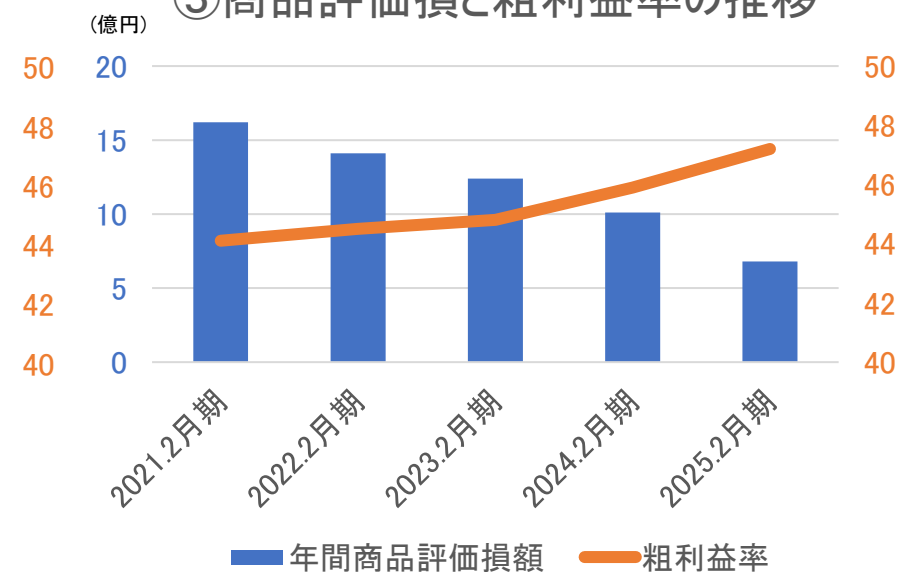
PB比率が上昇することで、粗利益率も揃って上昇。PB比率の更なる上昇がカギ。

#### ②在庫回転と粗利益率の推移



在庫回転数が上がることで粗利益率は上昇。売上とのバランスや在庫の効率的な活用がカギ。

#### ③商品評価損と粗利益率の推移



商品評価損の減少と共に、粗利益率は上昇。仕入・売上計画と実績とのギャップ縮小がカギ。



### (3) 粗利益率の改善 ②

## 粗利益率50%に向けた取り組み

### ①PB商品の拡大・・・販促手法の見直しによるPBのブランディング強化

2027年2月期までにPB比率45%、そして更なる上昇を目指す

### ②在庫の効率化・・・EC在庫を活用するOMO戦略の推進

ロスを最小限に抑える経済的な仕入発注

単品別営業利益を活用したABC分析実施

安定した商品供給と  
ブランド価値の向上

### ③ゾーニング戦略の推進・・・ゾーニングやカテゴリー別の仕入・売上計画の精度向上

売場の共有や最適化を進めることで在庫の適正化を図る



### (3) 粗利益率の改善 ③

#### PB商品の拡大(主力4PB)

前期実績 **571** 万足 ⇨ 今期計画 **625** 万足 (前期比 **109%**)

PB比率前期実績 **42.1%**

今期計画 **44.0%** (前期差異 **+1.9** %pt)

PB販売好調につき 当初の中期計画43.0%から上方修正

**HYDRO-TECH®** 前期実績 48万足 ⇒ 今期計画 55万足 (前期比 **115%**)

**biofitter** 前期実績 180万足 ⇒ 今期計画 200万足 (前期比 **111%**)

**CEDAR CREST®** 前期実績 280万足 ⇒ 今期計画 300万足 (前期比 **107%**)  
since 1925

**fuwaraku®** 前期実績 63万足 ⇒ 今期計画 70万足 (前期比 **111%**)

### (3) 粗利益率の改善 ④

## 在庫の効率化(オムニチャネル推進)

【fuwarakuベーシックパンプス】の例・・・店舗では、端サイズ中心にEC在庫を活用する、「お店で自宅を受け取りサービス」の計画を上回る利用増加により、在庫の効率化が促進。

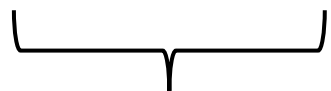
定番商品の店舗の  
端サイズ10%削減  
& 中心サイズ増加

定番商品全体の  
売上アップ

中心サイズの店舗在庫  
を増やすことで  
機会ロスを低減

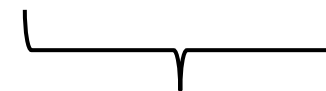


21.5cm 22.0cm 22.5cm 23.0cm 23.5cm 24.0cm 24.5cm 25.0cm 25.5cm



端サイズ

fuwaraku は  
豊富な 9 サイズ展開  
21.5cm～25.5cm



端サイズ

## ゾーニング戦略の推進

### ◎ゾーニング戦略の進化

- ・売場の最適化 ⇒ 需要に合わせた**最適MDの構築**へ
- ・ゾーニング別、カテゴリー別実績に基づいた仕入・販売計画の精度向上
- ・次シーズン棚割り管理への円滑な移行

在庫適正化により  
新たなステップへ

### ◎「単品別営業利益マネジメント」ツールの導入

- ・全ての商品について常時算出可能
- ・ABC分析に基づいた最適な商品戦略の組み立て  
⇒ ゾーニング戦略との組み合わせにより、次シーズンに繋がるMD構築

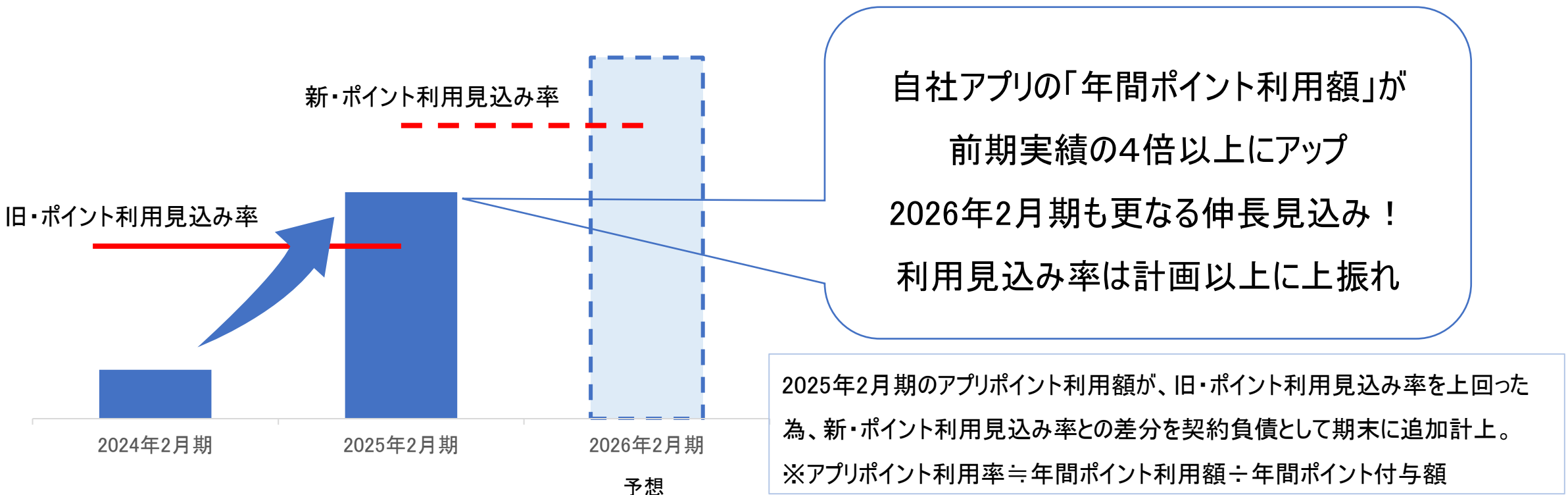
魅力ある売場と  
顧客体験の向上

## (4) 顧客基盤の拡大 ①

アプリ会員数 350万人 ⇒ 500万人へ (2027年2月期)

⇒ 既存店前年比を押し上げ

年間ポイント利用額の推移



## (4) 顧客基盤の拡大 ②

### アプリ会員を活用した再来店促進策

#### 《ロイヤルカスタマー醸成》

- ・顧客の購入頻度、LTV(顧客生涯価値)に基づいたカスタマージャーニーを描きアプローチを細分化。
- ・属性別のアンケートデータ分析から顧客ニーズに合った品揃え、商品開発、販売までを見直し、顧客満足度を高める。
- ・属性別の興味・関心に合わせたデジタルコンテンツを拡充。

顧客に合わせた提案と  
関係性の構築



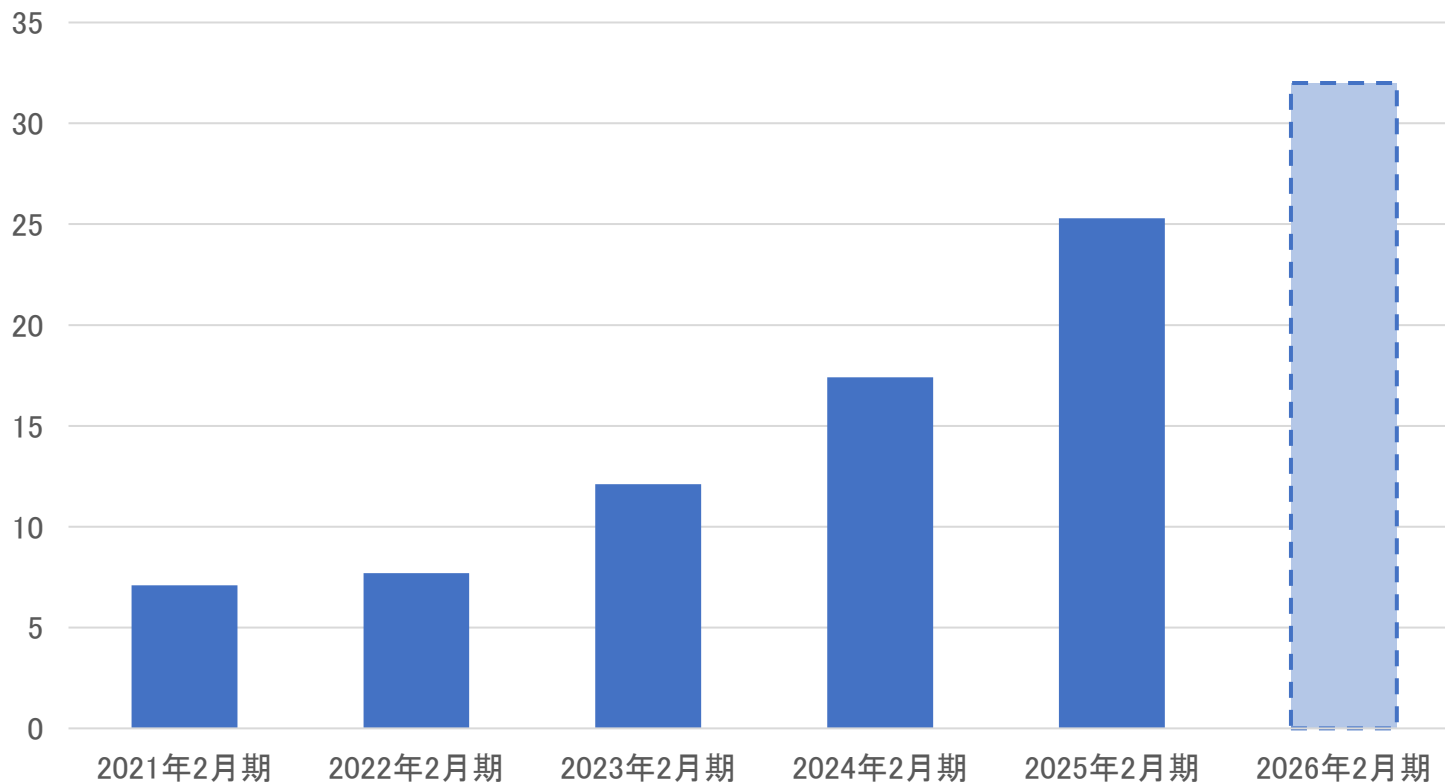
情報の蓄積 ⇒ 情報の活用へ

## (4) 顧客基盤の拡大 ③

### ECを活用したOMO戦略による 顧客体験の向上

単位: 億円

EC売上推移



・EC売上（店舗受け取り含む）は、強化を始めた2023年2月期以降、大きく伸長。

・サイト別MD最適化戦略

（販促手法の見直し、限定品の拡充など）

オムニチャネル推進

（「お店で自宅で受取サービス」など）

等により、今期は更なる伸長へ。

### ◎環境問題への取り組み

- ・環境省主催「製品・サービスのカーボンフットプリント(CFP)に係るモデル事業」に、子会社チヨダ物産を通じて参画、賛同する11企業2団体で、靴のCFP算定・表示ルールの共通化を目指す。
- ・「気候変動レポート2024」において、**2年連続 CDP の「B」評価を取得**

### ◎働きやすい やりがいのある会社へ

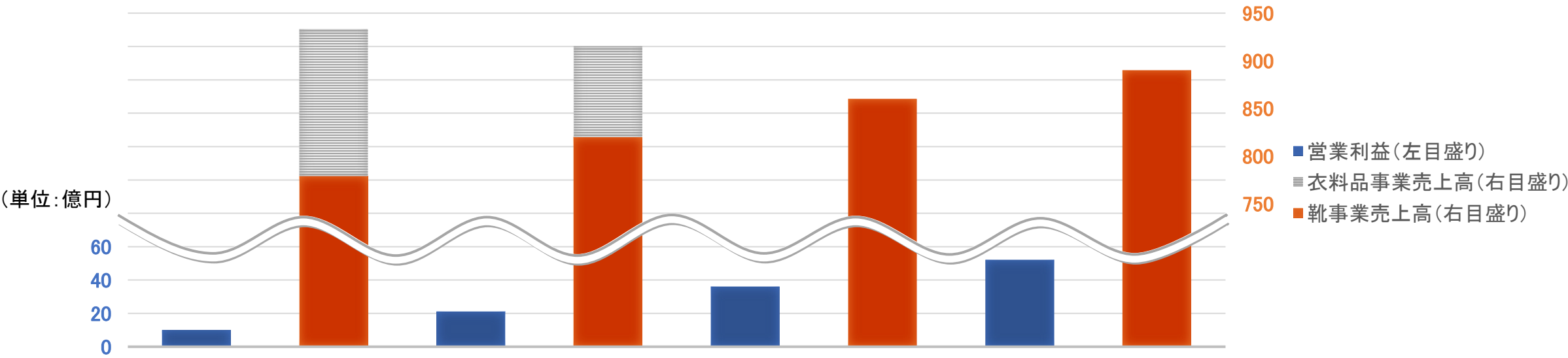
- ・人事制度改革の実施  
(年功序列型から役割に応じた給与体系へ)  
(シニア層のモチベーションを向上させる報酬水準の見直し)  
(透明性、納得感のある人事評価制度の導入)
- ・「えるぼし認定」取得、「ホワイト500」、「プラチナくるみん」認定を目標に！

従業員満足による  
顧客満足の向上へ

中期計画数値と資本政策 ①

連結業績予想

(単位: 億円)



	2024.2月期(実績)	2025.2月期(実績)	2026.2月期(予想)	2027.2月期(予想)	(単位: 億円, %)
売上高(内、靴事業)	933(779)	918(820)	860	900	
売上総利益率	47.1	47.6	47.9	48.4	
営業利益高	10	21	36	52	
営業利益率	1.1	2.4	4.2	5.8	
+出店 -退店	+17店 -95店	+16店 -43店	+15店 -15店	+20店 -15店	
連結ROE	3.6	5.7	5.3	6.4	



## ROE8% 達成 に向けて

『利益増大 × 純資産のコントロール』

### ◎配当方針

連結配当性向50%以上、  
DOE(連結純資産配当率)3.5%以上

### ◎自己株式取得

総還元性向100%以上<sup>(※)</sup>をROE8%  
達成まで継続

(※)総還元性向の算定基準は、自己株式取得の実施時期に柔軟性を持たせるため、当期の連結純利益予想ならびに前期の連結純利益に対して100%以上とする。尚、取得した自己株式は、すみやかに消却する。



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。