

株式会社チヨダ

2017年2月期 決算説明会

〈登壇者〉

代表取締役社長	統括本部長	舟橋 浩司
専務取締役	統括副本部長	田木 敬
取締役	全国商品部長	西堀 史郎
	広報IR室長	井上 裕一郎

2017年4月19日

コンファレンススクエア エムプラス(グランデ)

三菱ビル 10階

— 第1部 —

2017年 2月期 経営状況の報告

広報IR室長

井上 裕一郎

— 第2部 —

新中期経営計画について

代表取締役社長 統括本部長

舟橋 浩司

— 第3部 —

2018年2月期の取組みについて

代表取締役社長 統括本部長

舟橋 浩司

取締役全国商品部長

西堀 史郎

－ 第1部 －

2017年2月期 経営状況の報告

- I - 1 【連結】PLの概要・要因
- I - 2 【単体】PLの概要・要因
- I - 3 【単体】単体決算概要
- I - 4 【連結】BSの概要・要因
- I - 5 【単体】BSの概要・要因
- I - 6 【連結】キャッシュフロー・設備投資・減価償却
- I - 7 【連結】出退店状況
- I - 8 【単体】出退店状況
- I - 9 【単体】既存店推移(ご参考)

連結PLの概要・要因

減収減益、営業利益以下は計画達成

単位：億円

	16/2月期実績	17/2月期計画	17/2月期実績	
				前年同期比
売上高 (売上比)	1,445 (100.0)	1,396 (100.0)	1,370 (100.0)	94.8
売上総利益 (売上比)	696 (48.2)	669 (47.9)	664 (48.5)	95.5
販管費 (売上比)	602 (41.7)	593 (42.5)	587 (42.9)	97.5
営業利益 (売上比)	93 (6.5)	76 (5.4)	77 (5.6)	82.5
経常利益 (売上比)	99 (6.9)	80 (5.7)	81 (5.9)	82.0
当期純利益 (売上比)	48 (3.4)	40 (2.9)	42 (3.1)	88.0
1株当たり当期純利益(円銭)	128.11	107.98	114.56	89.4

- 売上高、前年同期比74億円減少し1,370億円。
- 粗利益率0.3ポイントアップも売上総利益、31億円減少。
- 販管費コントロールに注力。前年同期比15億円削減達成。

単体PLの概要・要因

減収減益、粗利率は計画確保

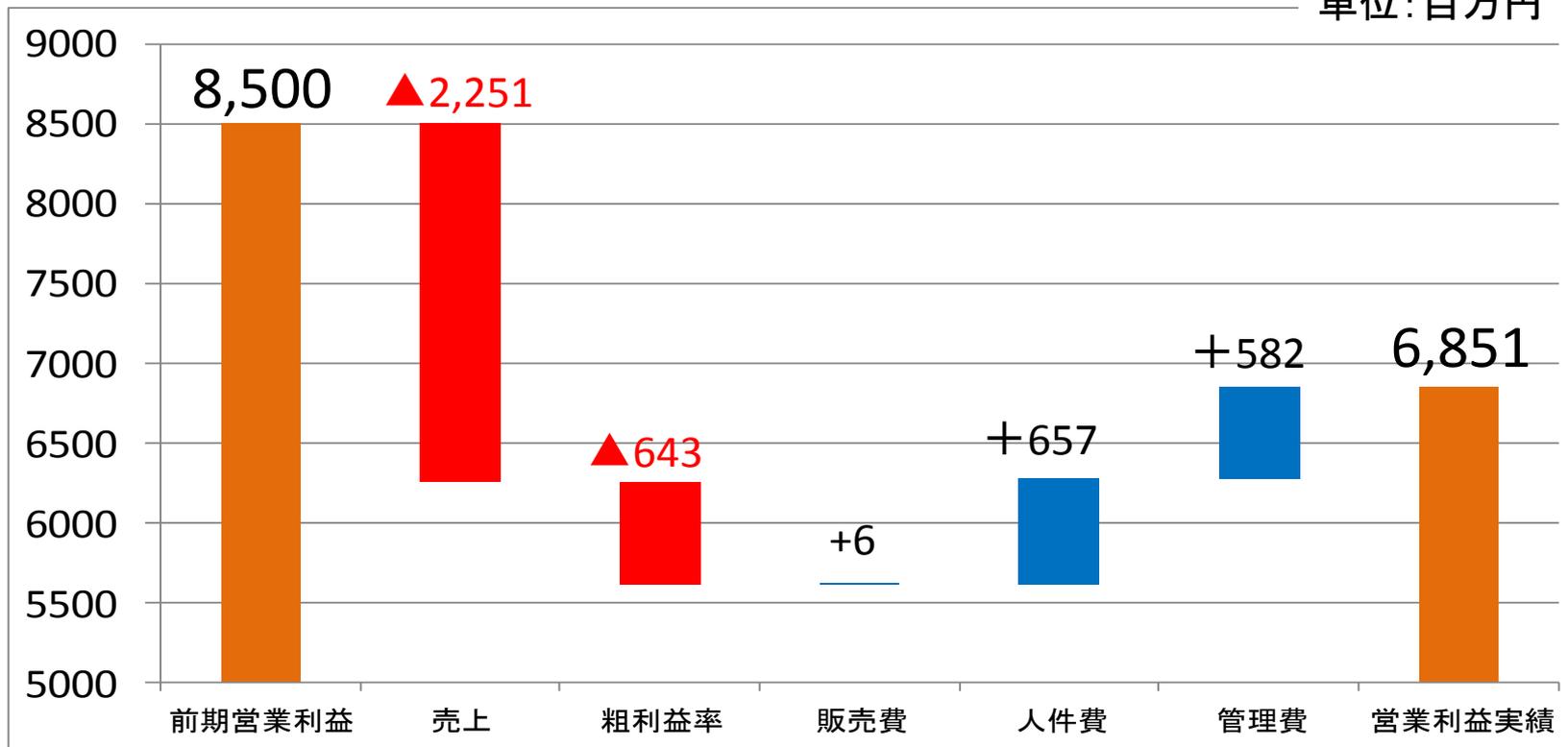
単位：億円

	16/2月期実績	17/2月期計画	17/2月期実績	前年同期比
	売上高 (売上比)	1,052 (100.0)	1,020 (100.0)	1,005 (100.0)
売上総利益 (売上比)	504 (47.9)	479 (47.0)	475 (47.2)	94.3
販管費 (売上比)	419 (39.8)	408 (40.0)	406 (40.4)	97.0
営業利益 (売上比)	85 (8.1)	71 (7.0)	68 (6.8)	80.6
経常利益 (売上比)	93 (8.9)	80 (7.8)	77 (7.7)	82.8
当期純利益 (売上比)	50 (4.8)	44 (4.4)	43 (4.3)	86.1

- 粗利益率、前年同期比0.7ポイントダウンの47.2%
- 販管費、前年同期比12億円削減。406億円
- 営業利益、前年同期比16億円減少し68億円
- 子会社を含む靴事業としては利益計画を達成

「当期の総括」

単位: 百万円



(1) スニーカー関連は売上増加

(2) 紳士カジュアル部門と婦人靴全般が大きく売上減少

(3) PB比率の低下による粗利益率の低下

(4) 一般管理費の削減に注力、人件費と管理費で12億円削減

【連結】BSの概要・要因

Consolidated Balance Sheet

	16/2月期末		17/2月期末		比較 増減額	コメント
	(億円:%)	構成比		構成比		
流動資産	863	66.5	866	68.4	3	
現・預金	420	32.4	448	35.4	28	
受取手形・売掛金	21	1.7	21	1.7	▲0	
商品	399	30.7	373	29.5	▲25	
固定資産	435	33.5	399	31.6	▲36	
投資有価証券	70	5.4	75	6.0	4	
敷金及び保証金	151	11.7	142	11.3	▲9	
資産合計	1,298	100.0	1,265	100.0	▲33	
流動負債	371	28.6	333	26.4	▲37	
固定負債	110	8.5	115	9.1	5	
負債合計	481	37.1	449	35.5	▲32	
純資産合計	816	62.9	815	64.5	▲0	
負債、純資産合計	1,298	100.0	1,265	100.0	▲33	

	16/2月期第2四半期	17/2月期第2四半期
1株当たり純資産(円)	1,997.55	2044.54
自己資本比率(%)	58.3	59.9

【単体】BSの概要・要因

Non-consolidated Balance Sheet

	16/2月期末		17/2月期末		比較 増減額	コメント
	(億円:%)	構成比		構成比		
流動資産	635	63.2	660	66.2	24	
現・預金	345	34.3	380	38.2	35	
受取手形・売掛金	16	1.6	16	1.6	0	
商品	258	25.7	247	24.9	▲10	
固定資産	370	36.8	336	33.8	▲33	
投資有価証券	70	7.0	74	7.5	4	
敷金及び保証金	106	10.6	100	10.1	▲5	
資産合計	1,005	100.0	996	100.0	▲9	
流動負債	252	25.1	236	23.8	▲15	
固定負債	72	7.2	79	8.0	6	
負債合計	325	32.3	316	31.8	▲8	
純資産合計	680	67.7	680	68.2	0	
負債、純資産合計	1,005	100.0	996	100.0	▲9	

	16/2月期末	17/2月期末
1株当たり純資産(円)	1,790.22	1,829.23
自己資本比率(%)	67.5	68.0

【連結】キャッシュフロー・設備投資・減価償却

Consolidated Cash Flow Statement, Capital Expenditure, and Depreciation

(億円)	16/2月期末	17/2月期末	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲13	69	83
投資活動によるキャッシュ・フロー	42	25	▲16
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲51	▲54	▲2
現金及び現金同等物の期末残高	406	447	41

[キャッシュフローの状況]

営業活動

- 税金等調整前当期純利益は**16億円減少し、74億円**
- たな卸資産の**25億円減少**(キャッシュフローは前年同期比**90億円増**)

投資活動

- 定期預金の払戻による収入**43億円**(前年同期比**8億円減**)

財務活動

- 自己株式の取得**20億円**
- 配当金の支払額**28億円**(前年同期比**1億円増**)

(億円)	16/2月期	17/2月期	増減額	前年同期比	計画	計画比増減額	計画比
設備投資	20	21	1	106.1	32	-10	68.0
減価償却	14	13	-1	90.6	13	-0	98.5

【連結】 出退店状況

Consolidated Store Openings and Closures

17/2月期		期初店舗数	出店	退店	期末店舗数	純増数
靴事業		1,115	18	40	1,093	▲ 22
	(株) チ ヨ ダ	1,073	17	35	1,055	▲ 18
	(株) アイウオーク	42	1	5	38	▲ 4
衣料品事業		452	5	24	433	▲ 19
	(株) マ ッ ク ハ ウ ス	452	5	24	433	▲ 19
グループ合計		1,567	23	64	1,526	▲ 41

- 出店：靴事業18店舗（チヨダ17店、アイウオーク1店）
衣料品事業5店舗（マックハウス5店） 合計23店舗
- 退店：靴事業40店舗（チヨダ35店、アイウオーク5店）
衣料品事業24店舗（マックハウス24店） 合計64店舗
- 期末店舗数は、期首より41店減少し、1,526店舗となりました。

ご参考)

- (株)アイウオーク：SCを中心とした婦人靴専門店
- (株)マックハウス：カジュアル衣料および雑貨の輸入・販売

【単体】 出退店状況

Consolidated Store Openings and Closures (*Consolidated status of Opening and Closing of Stores*)

17/2月期			期首店舗数	出店	退店	期末店舗数	増減	
(株)	チ	ヨ	ダ	1,073	17(21)	35(21)	1,055	▲ 18
	東京靴流通センター		577	6(7)	7(1)	582	5	
	シュープラザ		374	9(14)	11(0)	386	12	
	CY・SPC・PT他		122	2(0)	17(20)	87	▲ 35	

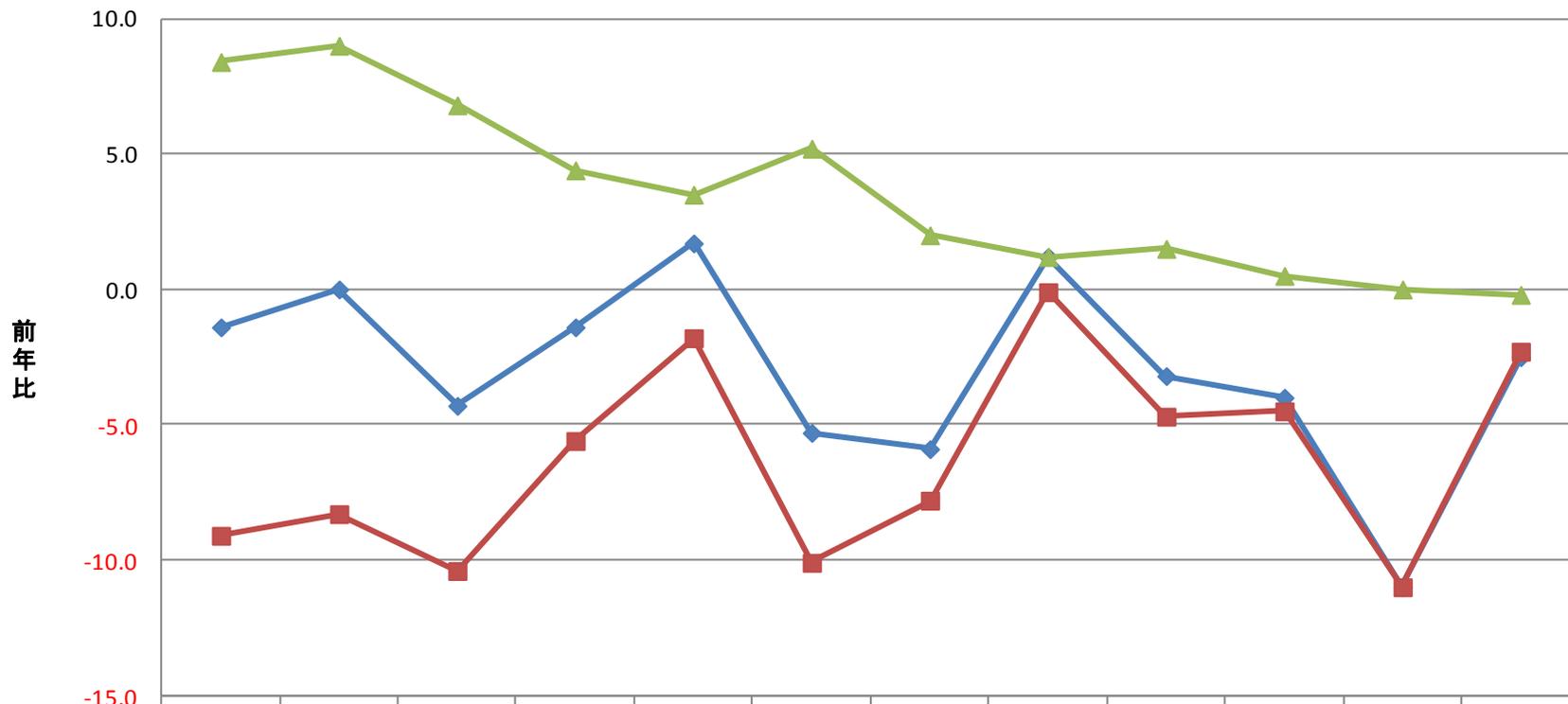
※出店・退店の()内は業態変更による実績

出店立地	店舗数
単独	1
NSC	3
大型複合	0
SCインショップ	12
駅前商店街	1
合計	17

- 出店は、東京靴流通センター6店、シュープラザ9店、チヨダ・SPC・PT他 2店の合計17店舗
- 退店は、東京靴流通センター7店、シュープラザ11店、チヨダ・SPC・PT他17店の合計35店舗
- 出店立地は、SCインショップに12店、NSCに3店、単独1店、駅前商店街1店
- 業態変更による出退店は、東京靴流通センターが出店7店、退店1店。シュープラザが出店14店。チヨダ・SPC・PT他は退店20店。
- 2017年2月期、期末店舗数は35店舗減少し、1,055店舗。

通期: 売上▲3.1 客数▲6.7 客単価 +3.8

17/2月期 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	-1.4	0.0	-4.3	-1.4	1.7	-5.3	-5.9	1.2	-3.2	-4.0	-11.0	-2.5
客数	-9.1	-8.3	-10.4	-5.6	-1.8	-10.1	-7.8	-0.1	-4.7	-4.5	-11.0	-2.3
客単価	8.4	9.0	6.8	4.4	3.5	5.2	2.0	1.2	1.5	0.5	0.0	-0.2

新中期経営計画の概要

代表取締役社長 統括本部長

舟橋 浩司

2015年10月発表中期経営計画 重点施策振り返り

	項目	2017年2月期までの進捗状況
①	業績	△靴専門店の店舗数過剰、異業種の靴参入で客数減
②	商品政策 「PBとNBのハイブリッド 政策の推進」	○グローバルブランドスニーカー販売前年比110% ○高付加価値PB販売 △物流面は改善するも受発注システムには課題 ×PB・NPB商品の販売構成比低下
③	店舗戦略 「店舗活性化の推進」	○女性の意見を取り入れた改装進む △駅近型の出店強化も出店数は計画未達 △コンセプト刷新、業態変更進むが、即効性がないケースも有
④	財務方針 「株主還元と持続的成長 のための投資」	◎連結配当性向58.5%～61.1% ○連結総還元性向99.3%～107.3% ×事業拡大のための投資は不十分
⑤	人事・組織戦略	○女性管理職登用、女性活躍のフィールド広がる △本社と地区本部との業務分担の見直しが進むも 責任の所在に曖昧な部分が残ってしまった

『新中期経営計画』(連結)

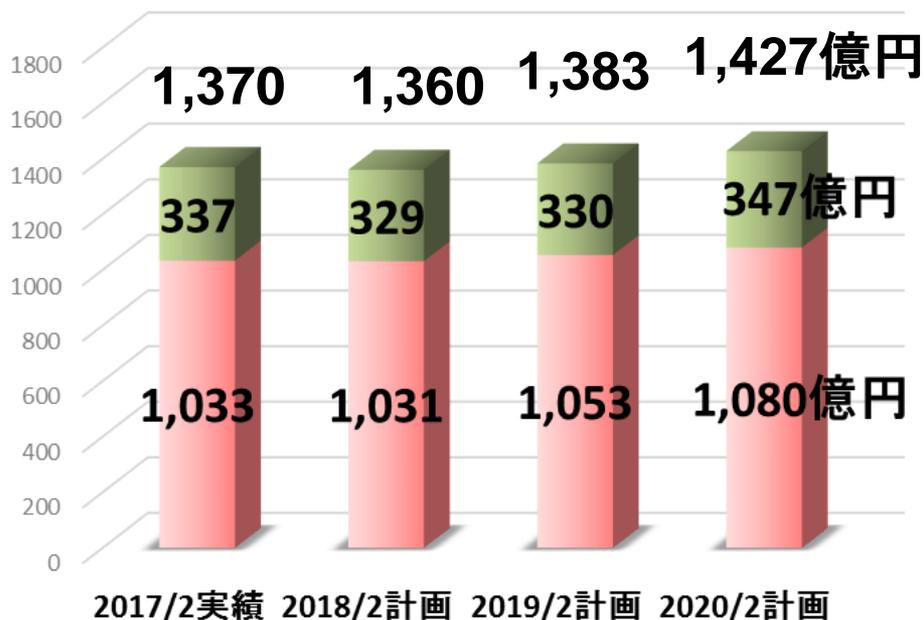
【2020年2月期計画】

連結売上高**1,427**億円

連結営業利益**108**億円

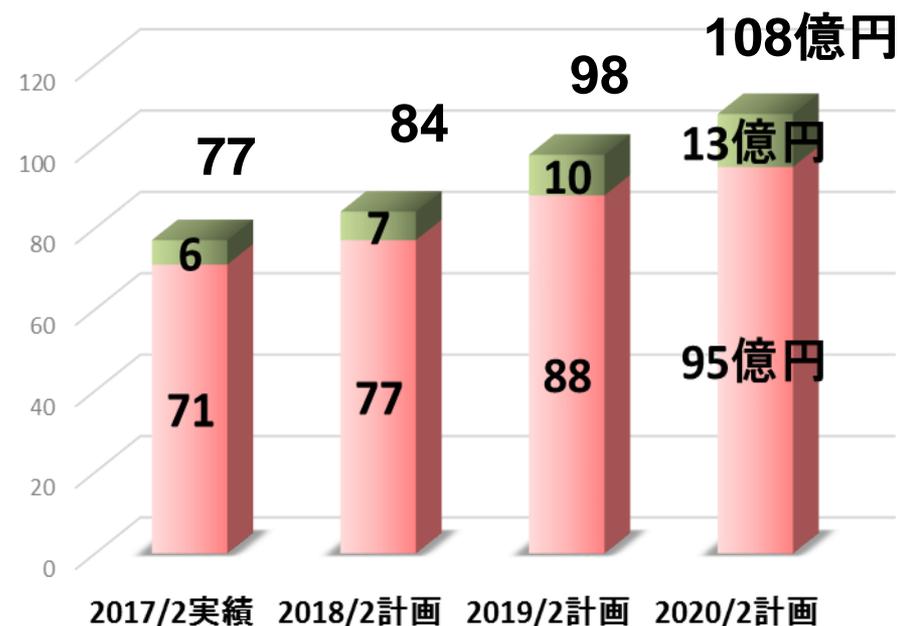
中期売上計画

■ 靴事業 ■ アパレル事業



中期営業利益計画

■ 靴事業 ■ アパレル事業

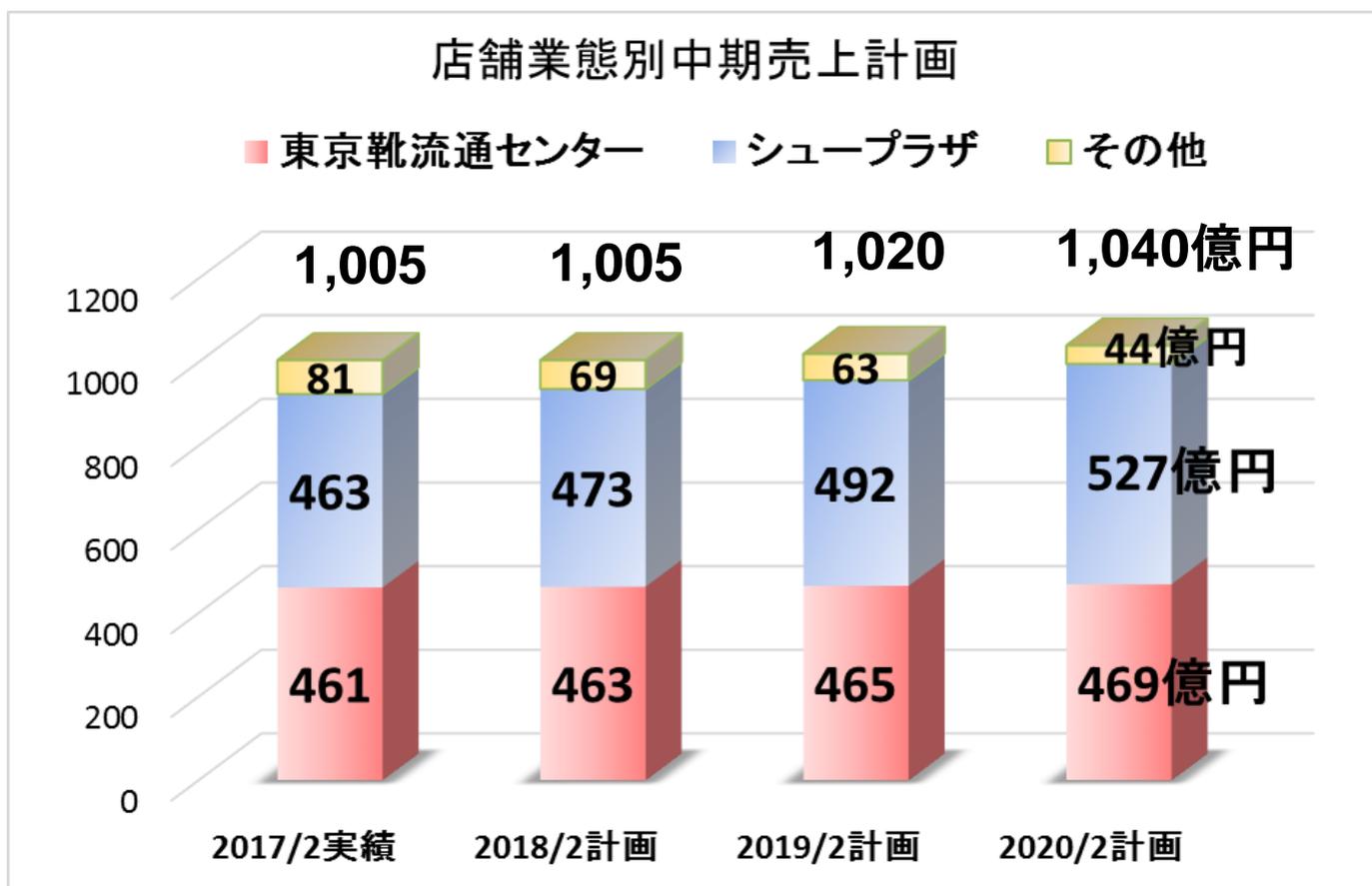


『新中期経営計画』(単体)

【2020年2月期計画】

売上高**1,040**億円 (2017年2月期+**35**億円)

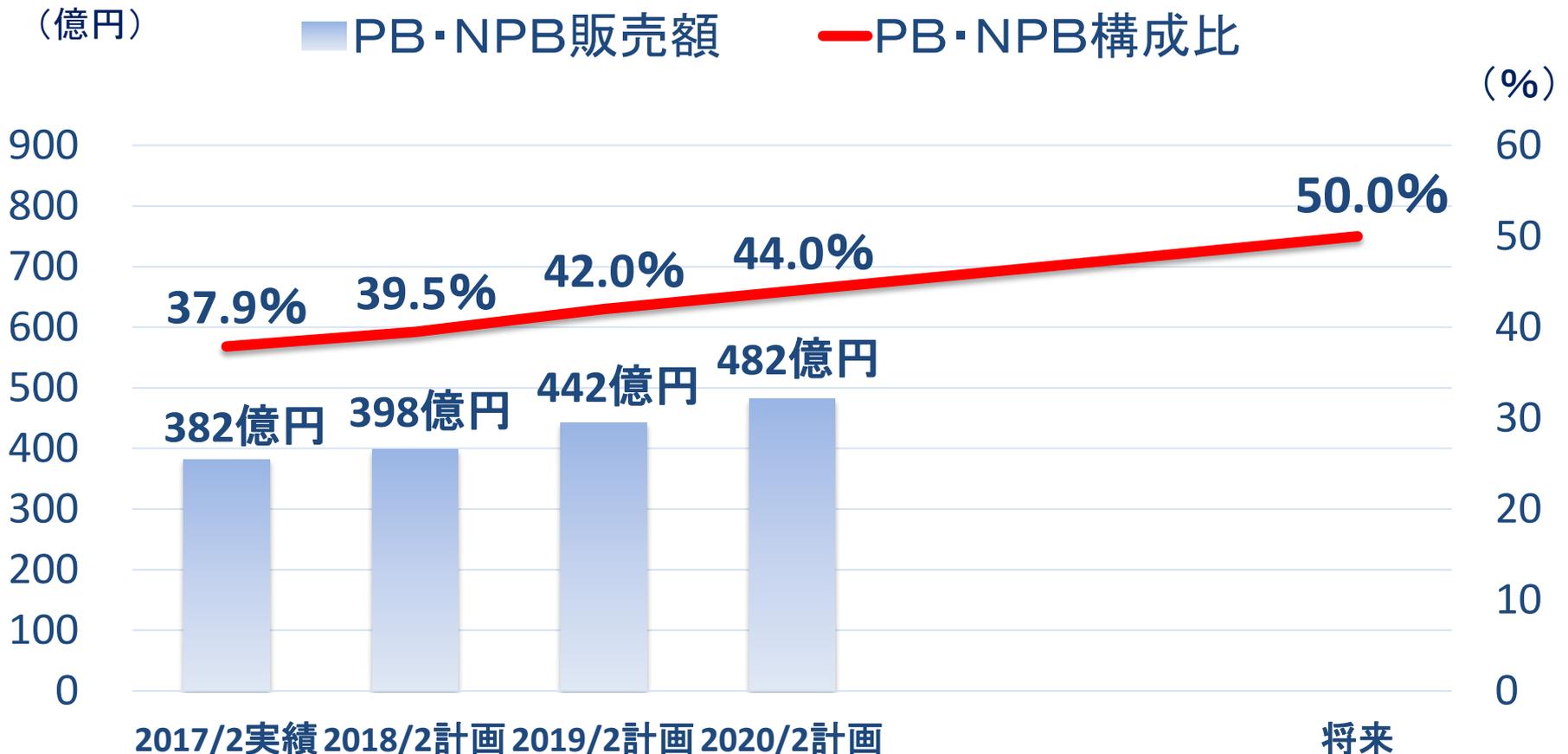
「シュープラザ、東京靴流通センターの2大看板業態を強化」



『新中期経営計画』 商品政策

『将来のPB・NPB売上構成比**50%**へ向けて』

PBとNBのハイブリッドMD政策を継続しつつ、
主要3プライベートブランドの強化＋新ブランド育成



『新中期経営計画』 商品政策

『機能性、素材の良さを追求』

- ・主要3プライベートブランドの価値向上、価値訴求方法の多様化
- ・店舗立地別に商品価格帯を分けたMD
- ・店舗業態別の商品開発の推進

HYDRO-TECH

<年間販売**73**万足>



プレミアム・ドレス
(本体価格19,800円)

Bio-FITTER^{LADIES}®

<年間販売**320**万足>



キレイウォーク
(本体価格4,890円)

CEDAR CREST

<年間販売**150**万足>



ウルトラライト
(本体価格8,900円)

『新中期経営計画』 商品政策

『新ブランドの育成』

フワッとラクなはきごち
fuwaraku

・働く女性客獲得に向け、女性の声を聞いた商品開発の強化

【年間販売計画】

今期**30**万足 ⇒ 来期**50**万足 ⇒ 2020年2月期 **100**万足



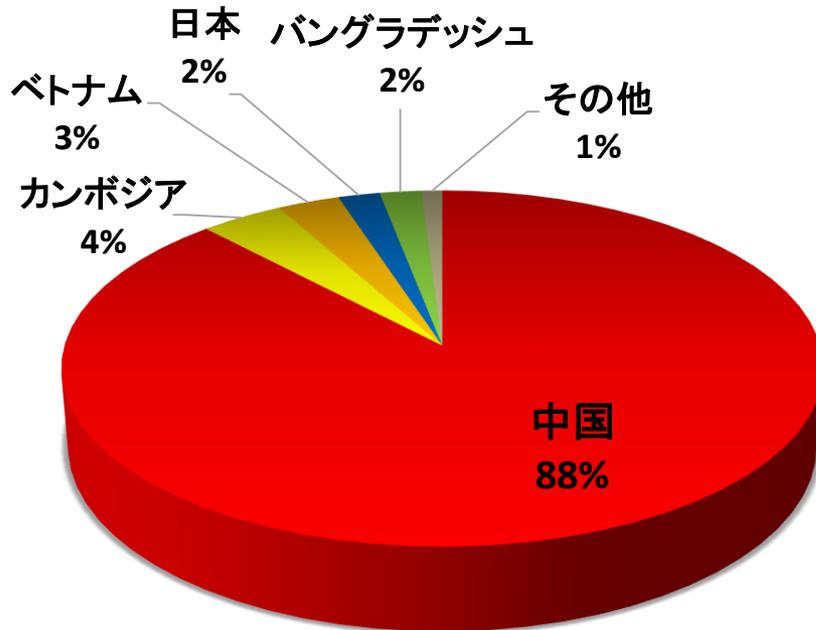
- (1) 厳選したやわらか素材とフワフワクッションを使用
- (2) 優れた屈曲性と防滑性、撥水加工で通気性も確保
- (3) 豊富なサイズラインナップと、選べるつま先タイプ、ヒール高、インソール
- (4) お買い得価格の3モデル(3,890円、5,900円、8,900円)

『新中期経営計画』 商品政策

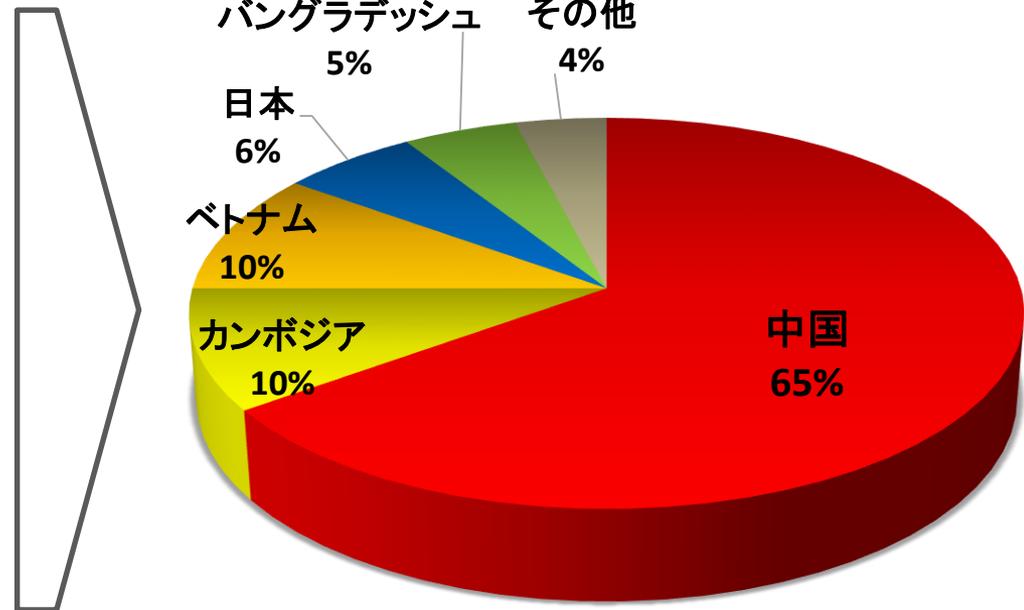
『生産国シフト・分散化による商品調達力の強化』

- ・中国⇒ベトナム、カンボジア、バングラディッシュ他へシフト
- ・メイドイン・ジャパンも強化

【自社企画商品生産国別仕入割合】
(2017年2月期実績)



【自社企画商品生産国別仕入割合】
(中長期ビジョン)



『新中期経営計画』 店舗展開政策 2020年ビジョン

『シュープラザ500店、東京靴流通センター600店体制へ向けて』



SHOE PLAZA

売場効率アップと顧客サービスの追求

386店舗 → 将来 **500** 店舗



東京靴流通センター

セルフ化の推進

582店舗 → 将来 **600** 店舗

上段:出店数/ 下段:期末数	2018/2期	2019/2期	2020/2期
シュープラザ	(出店) 20	23	33
	(期末) 403	420	447
東京靴流通センター	(出店) 13	11	9
	(期末) 584	588	590
その他	(出店) 2	6	8
	(期末) 78	67	58
合計	(出店) 35	40	50
	(期末) 1,065	1,075	1,095

『新中期経営計画』 店舗展開政策

『人口密集地への出店強化』



【東京靴流通センター 大森駅ビルRaRa店】
(売場面積50坪)



【シュープラザ 柏モディ店】
(売場面積63坪)



【東京靴流通センター 金町東急ストア店】
(売場面積38坪)



【シュープラザ ひばりヶ丘西友店】
(売場面積172坪)

『新中期経営計画』 店舗展開政策

『人口密集地を中心にステージアップ店を展開』

都心店舗の客単価：20%アップ

2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けた積極改装を実施

- ・都市型MD店の展開
- ・スポーツミックス売場の展開



チヨダ はきごこち東京八重洲地下街店
(売場面積59坪)



シュープラザMINANO分倍河原店
(売場面積140坪)

『新中期経営計画』 人事・組織政策

- ① 本社、店舗間の連携強化の為の人材の活発な配置転換
- ② 人材の多様化を推進、女性管理職登用、中途スペシャリスト採用の強化
- ③ 風通しの良いフラットな職場作り
- ④ コミュニケーションと働き方の改革を実施



実現の為の本社移転
(2017年7月移転予定)



(新本社イメージ図)



『新中期経営計画』店舗オペレーションの改善

『商品管理精度、店舗作業効率向上の仕組み作り』

中期計画 ITシステム投資計画：25億円

- ①商品受発注～店舗配分システム
- ②販売分析システム
- ③POSシステム

【第1段階 新POSシステムの導入】

投資金額：**10**億円

導入時期：2017年4月～6月

- ・自動釣銭による接客時間の確保
- ・店舗作業効率の改善
- ・ディスプレイによる店頭販促強化、
買い上げ点数アップ



『新中期経営計画』 株主還元方針

- ①長期安定的に充実した株主還元を実施するという方針のもと、
連結配当性向**50%**、連結総還元性向**100%**を目処
- ②中期計画期間中、**DOE(株主資本配当率)3.5%以上目標**を追加
⇒**今期年間配当金予想72円 (前期+2円)**
- ③個人株主向けサービス向上のため、株主優待制度も変更予定

連結配当性向 総還元性向	2012/2期 実績	2013/2期 実績	2014/2期 実績	2015/2期 実績	2016/2期 実績	2017/2期 実績	2018/2期 予想
配当金(円)	50	60	70	70	75	70	72
配当性向	41.0%	33.3%	47.3%	65.6%	58.5%	61.1%	54.5%
DOE	3.0%	3.4%	3.7%	3.6%	3.8%	3.5%	3.5%
自己株式取得(百万円)	0	501	2	2,001	2,006	2,000	—
配当総額(百万円)	1,986	2,374	2,764	2,719	2,844	2,609	—
総還元性向	41.0%	40.2%	47.3%	113.3%	99.3%	107.3%	—
ROE	7.3%	10.3%	7.9%	5.5%	6.4%	5.5%	6.5%

『新中期経営計画』 グループ政策

- ① 管理部門、事務部門、物流部門でグループの相乗効果を創出し、業務の効率化を推進
- ② マックハウス(衣料品事業)との店舗開発業務における協業
- ③ チヨダ物産(物流会社)との情報システム統合
- ④ 2016年9月 群馬県太田市にチヨダ専用の共同配送センター稼働、出荷処理能力500万足/年間

(チヨダ物流センター)



『新中期経営計画』 衣料品事業

【2020年2月期計画】



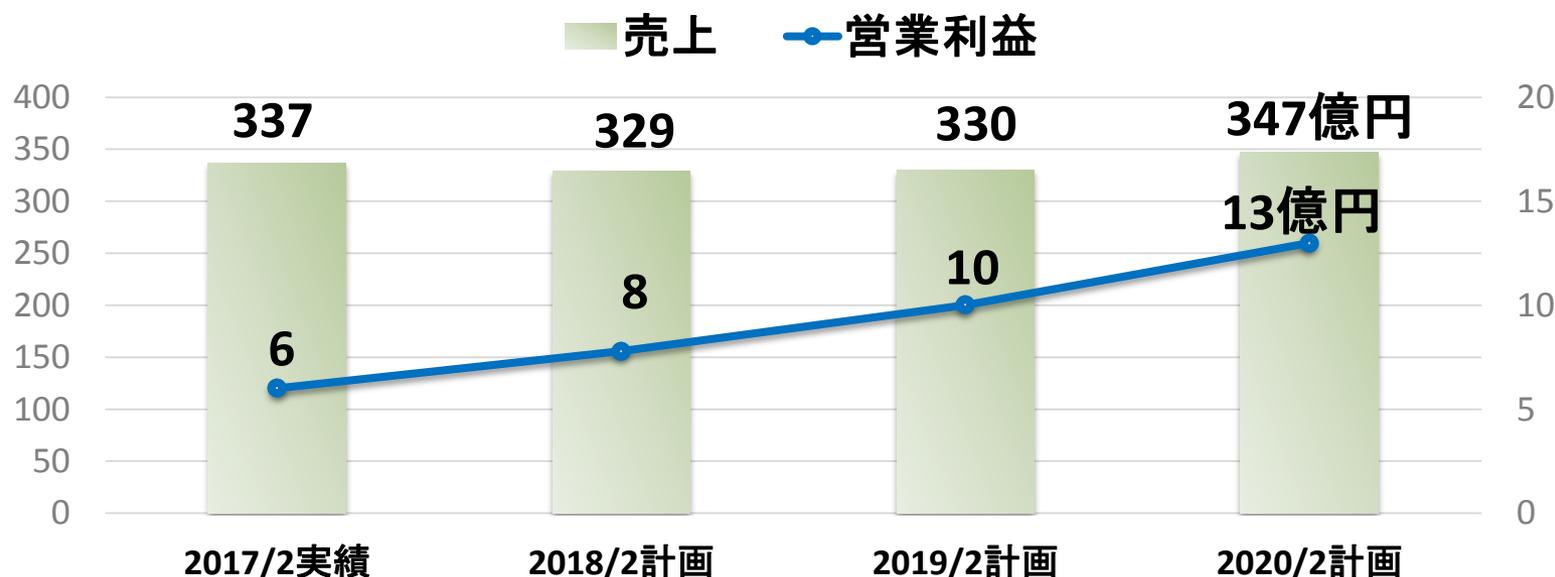
売上高**347**億円 営業利益**13**億円

【主な行動指針】

「暮らしに必要な実需商品の拡大」

「調達改革による低価格・高粗利の実現」

「店舗の大型化による1店当りの売上増加」



2018年2月期の取組み (単体投資計画)

代表取締役社長 舟橋 浩司

店舗展開政策(出店計画)

『立地対応型の出店を継続』

出店投資計画(単体) : 9億円

【2017年度 立地タイプ別 出退店計画】

(単位:店)

	2017/2末	出店	閉店	2018/2計画
ショッピングセンター	168	15	11	172
小商圏ショッピングセンター	190	8	5	193
フリースタンド複合店	149	5	1	153
フリースタンド単独店	494	2	7	489
駅前、商店街	54	5	1	58
合計	1,055	35	25	1,065

店舗展開政策(改装計画)

『女性の意見の取り込み、スポーツミックス売場の展開』

改装投資計画(単体) : **7.5**億円

TOKYO
SHOES
RETAILING
CENTER!

東京靴流通センター

2018年2月期計画

60 店舗



【東京靴流通センター 蒲田西口サンライズ店】
(売場面積66坪)

SHOE-PLAZA

SHOE-PLAZA

2018年2月期計画

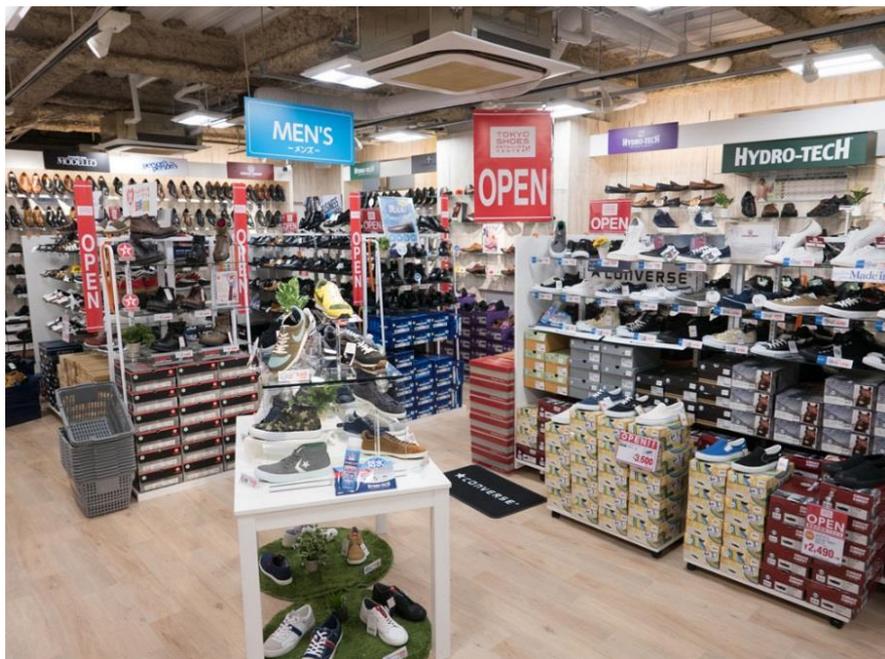
40 店舗



【シュープラザ イオンスタイル笹丘店】
(売場面積106坪)

店舗展開政策(改装計画)

〔内装〕



【東京靴流通センター 蒲田西口サンライズ店】
(売場面積66坪)



【シュープラザ イオンスタイル笹丘店】
(売場面積106坪)

2018年2月期の取組み (商品政策)

取締役全国商品部長 西堀 史郎

商品政策(PB・NPB販売計画)

PB・NPB構成比: 今期計画39.5%(前期比+1.6pt)

「**婦人靴・スニーカーを中心にPB強化**」

【商品部門別 PB・NPB商品販売金額構成比】

	2017年2月期実績		2018年2月期計画 (前期比)
紳士靴	57.5%		58.5% (+1pt)
婦人靴	57.3%		59.3% (+2pt)
子供靴	28.5%		28.5% (±0pt)
スニーカー	19.1%		21.1% (+2pt)
全体	37.9%		39.5% (+1.6pt)

商品政策(主要PB販売計画)

主要3ブランド今期販売計画(前期比)

560万足 **210**億円

販売足数 + 3% × 商品単価 + 1% = 販売額 + **4%**

HYDRO-TECH

年間 **75**万足計画

販売額前期比 **5.0%**UP

Bio-FITTER SPORTS

年間 **325**万足計画

販売額前期比 **2.3%**UP


CEDAR CREST

年間 **160**万足計画

販売額前期比 **6.8%**UP

商品政策(主要PB強化方針)

HYDRO-TECH

顧客層の拡大

- ・立地別対応商品の強化
- ・20～30代を意識した商品開発

⇒新商品投入

プレミアムライン

スタイリッシュドレス

ウォーキングシューズ



スタイリッシュドレスコレクション ¥9,800

Bio-FITTER SPORTS

品揃えの充実

- ・コストパフォーマンスの追求
- ・4Eモデル、防水モデル追加等
サイズや機能の充実
- ・メーカーとの共同開発による
履き心地の向上

⇒人気ブランド「パンジー」
とのコラボレーション



Byパンジー ¥3,490

CEDAR CREST

展開商品の拡大

- ・全店展開商品数の増加
- ・カジュアル化の推進

⇒「ライト」シリーズ全店展開
サンダルの品揃え拡大



ウルトラライト ¥8,900

商品政策(強化ブランド)

『PBとNBのハイブリッドMD政策を継続』

「スポーツミックススタイルの提案」

FILA

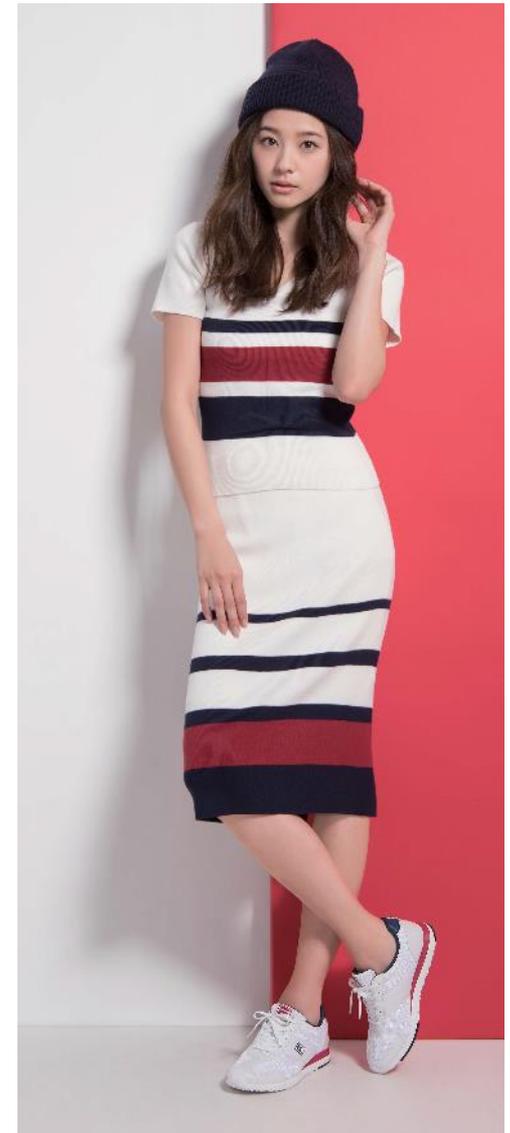
『今期販売計画 **35**万足』



〔本体価格5,900円〕



【フィラ、フワラク発表会(店長総会)2017年2月セッション杉並にて】



(当社イメージモデル 朝比奈 彩)

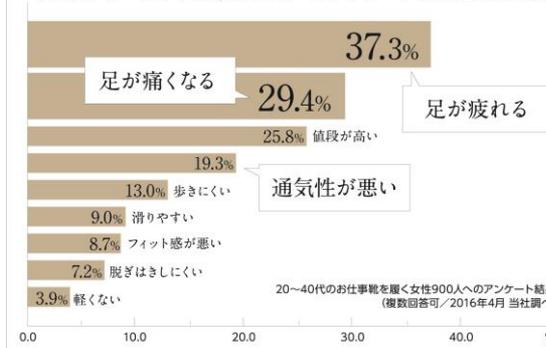
【マーケティング手法の改善】

fuwaraku®

【商品開発】

- ・働く女性アンケートを元に商品開発
- ・一般女性の方の試し履き会実施し、改良

お仕事でパンプスを履く女性へのアンケートを実施しました。



【販売促進】

- ・社内向け新商品発表会開催
- ・接客コンテストで販売方法全社共有
- ・電車広告、機内誌で商品価値訴求
- ・インターネット、SNSで情報拡散



【在庫コントロール】

- ・サイズ別投入コントロールの徹底
- ・店舗規模別の在庫数の細分化
- ・週販計画管理の全店実施

商品戦略(ステージアップ店向け商品開発)

「紳士ビジネスカジュアルの強化」

オリジナルブランド「クリスチアーノロザーニ」の商品ラインナップの充実

2017年春夏モデル、「elegante」(エレガンテ)

本体価格10,000円




Cristiano Rossani®
collezione elegante



2017年2月 イタリアミラノにて
クリスチアーノ氏とバイヤーの打ち合わせ



商品戦略(生産地の見直し)

【メイドインジャパンの拡大】

Shutte*

2017年春夏モデル
(本体価格3,890円)



国内工場で一貫生産



【東南アジアを中心に新規取引工場開拓】



【 2大業態の既存店前年比計画 】

『業態別単価アップ計画』

東京靴流通センター

【既存店前年比計画】

売上：100%

客単価：101%

客数：99%

シュープラザ

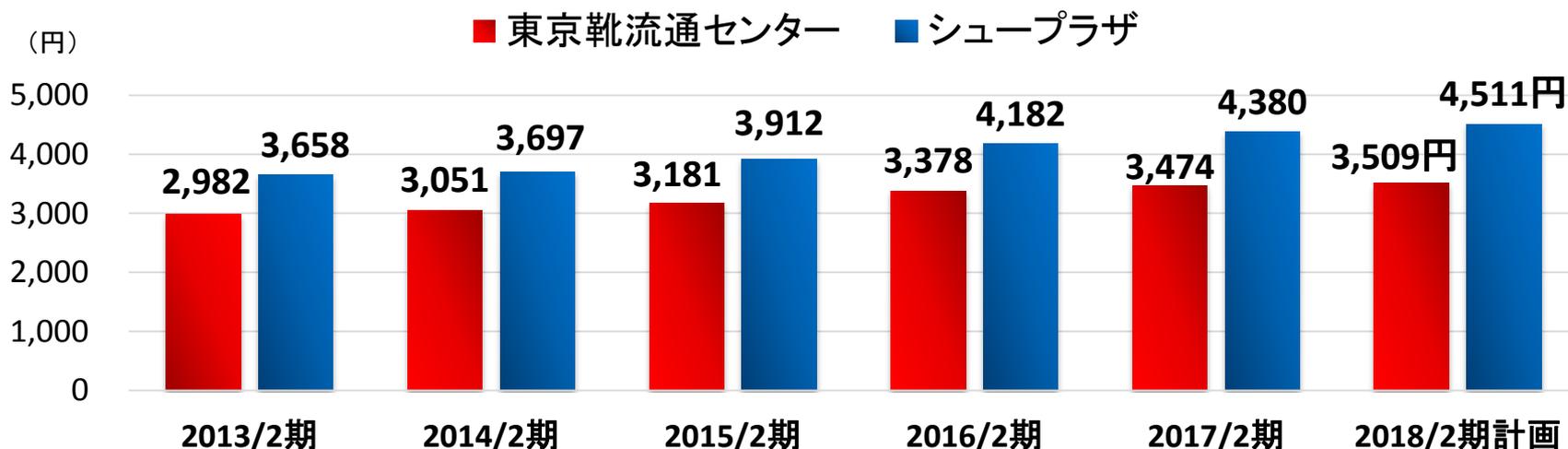
【既存店前年比計画】

売上：100%

客単価：103%

客数：97%

【業態別客単価推移】



商品政策(グループ相乗効果)

【子会社アイウォークとのグループ相乗効果の創出】

【アイウォーク概要】

(2017年2月期、2/末現在)

売上高:26億円

粗利率:45.3%

客単価:5,450円

坪効率:214万円

店舗業態:

クローバーリーフ

ノースブルック

クリピエ

店舗数:38店舗

従業員:188名

(男性28名、女性160名)

女性MDと人材の取り込み
= 単価アップ、坪効率アップ



クローバーリーフちはら台店
(売場面積34坪)



店長総会(2016年9月)

チヨダのPB商品を展開
= 粗利益率アップ

2018年2月期 単体業績計画

『粗利率改善と経費コントロールの実践』

既存店前年比	96.9		100.0		(単位:億円)	
	17/2月期実績		18/2月期計画		前期比	
		売上比		売上比	増減額	前年比
売上高	1,005	100.0%	1,005	100.0%	▲0	99.9%
売上総利益	475	47.2%	479	47.7%	4	100.8%
販管費	406	40.4%	404	40.2%	▲2	99.5%
営業利益	68	6.8%	75	7.5%	6	109.5%

	17/2月期実績	18/2月期計画	前期比
設備投資	13	24	184.1%
減価償却	9	11	121.2%

2018年2月期 連結業績計画

『連結ROE計画 6.5%』

(単位:億円)

	17/2月期実績		18/2月期計画		前期比	
		売上比		売上比	増減額	前年比
売上高	1,370	100.0%	1,360	100.0%	▲10	99.3%
売上総利益	664	48.5%	667	49.0%	2	100.3%
販管費	587	42.9%	583	42.9%	▲4	99.3%
営業利益	77	5.7%	84	6.2%	6	108.3%

	17/2月期実績	18/2月期計画	前期比
設備投資	21	35	161.8%
減価償却	13	15	118.0%



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、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ありますことを予めご承知ください。