

# 京都きもの友禅株式会社

2008年3月期 中間決算説明会

## ■ 振袖に特化した呉服販売

- 成人式対象者を新規客として毎年獲得(振袖購入者 年間約2万人)
- 振袖:54%、一般呉服34%、宝飾9%、レンタル3%(07/3期実績)

### ◆ 現金買取方式による安価な仕入

- 一流メーカーと直接交渉の上、高品質な商品を大量発注

### ◆ DMを中心とした効果的な集客

- 同一成人対象女性(約51万人)に対し、年間33回のDM発送

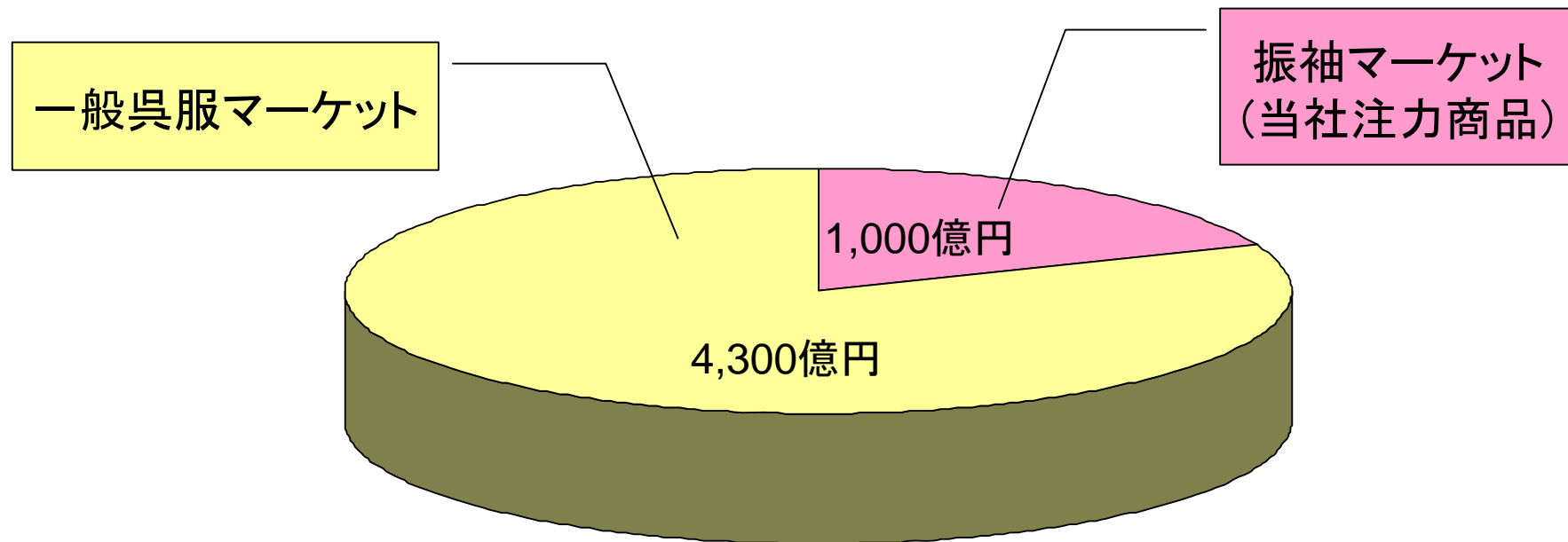
### ◆ オフィスビルへの出店で出店費用を圧縮

- 1店舗当たりの出店コストは駅ビル等の1/2~1/3程度

## ■ 友の会制度を中心とした優良顧客の確保

- 振袖購入者の母親を中心に約30%が友の会へ入会

2006年度 マーケット規模・・・約5300億円  
(内、振袖 約1000億円)

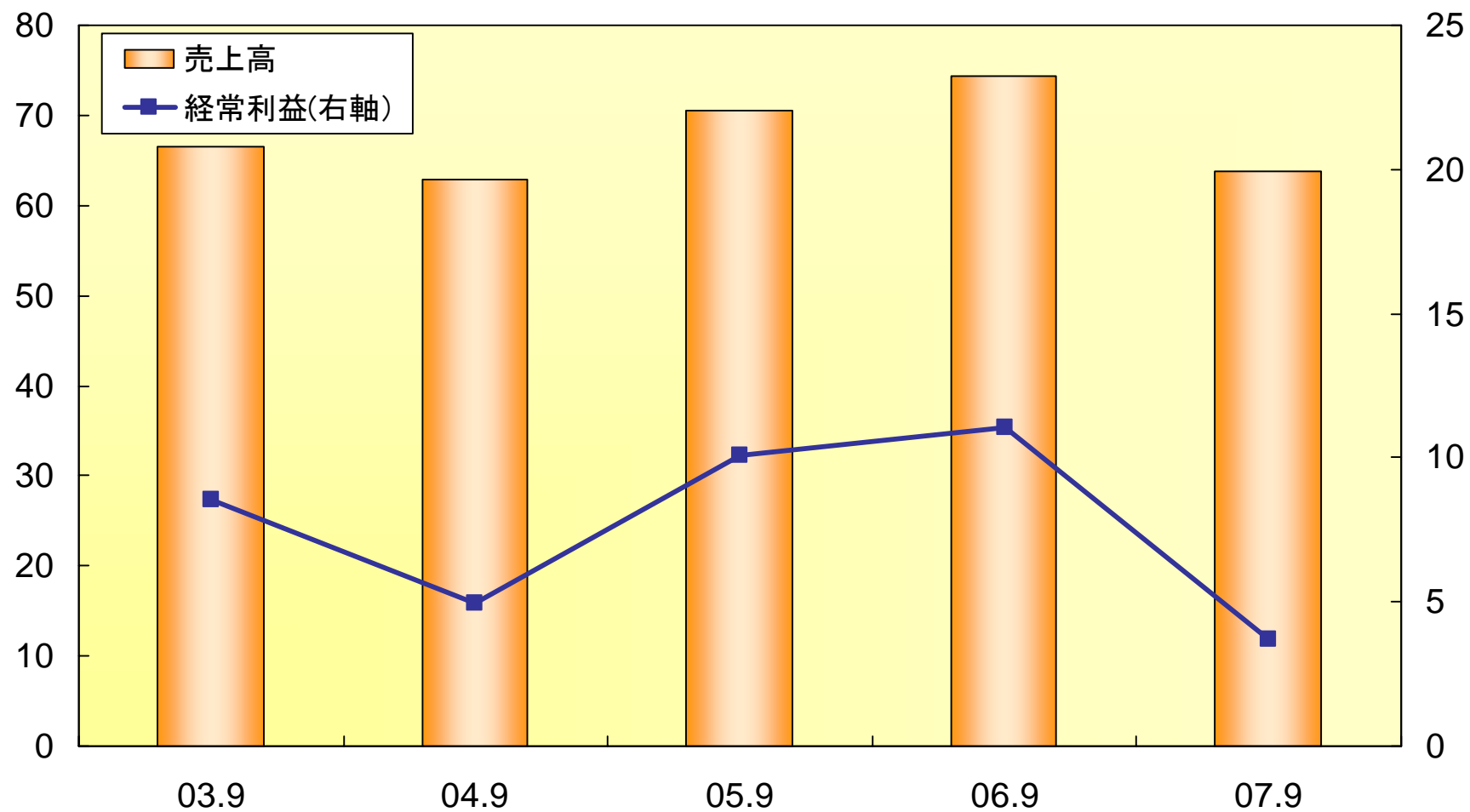


- ◆大手小売店の倒産等に伴い、一般呉服マーケット(前年度:約5,000億円)が縮小
- ◆振袖マーケットについては、ほぼ前年並の水準で推移

# 2008年3月期 上半期概要

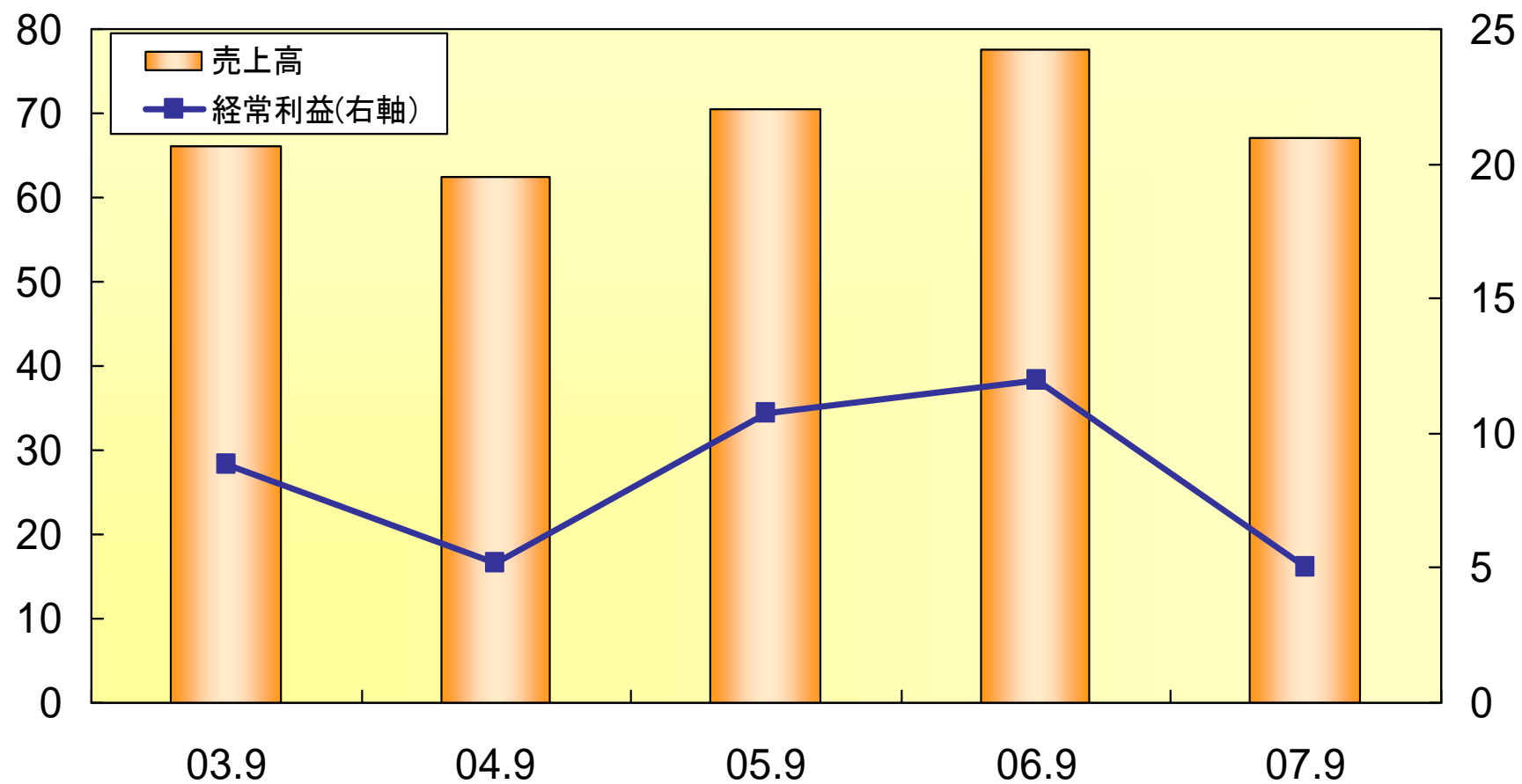
# 上半期概要－①業績の推移（単体）

（単位：億円）



# 上半期概要－②業績の推移（連結）

（単位：億円）



# 上半期概要－③損益抜粋（単体）

（単位：百万円、％）

	2006/9実績		2007/9実績		前年比	2007/9当初計画		計画比
		売上比		売上比			売上比	
受注高	6,951		<b>6,330</b>		<b>91.1</b>	7,080		89.4
売上高(出荷高)	7,430	100.0	<b>6,381</b>	<b>100.0</b>	<b>85.9</b>	6,970	100.0	91.6
売上総利益	4,746	63.9	<b>4,072</b>	<b>63.8</b>	<b>85.8</b>	4,425	63.5	92.0
販管費	3,696	49.8	<b>3,738</b>	<b>58.6</b>	<b>101.1</b>	3,831	55.0	97.6
内)広告・販促	1,277	17.2	<b>1,316</b>	<b>20.6</b>	<b>103.1</b>	1,301	18.7	101.2
人件費	1,449	19.5	<b>1,445</b>	<b>22.6</b>	<b>99.7</b>	1,521	21.8	95.0
営業利益	1,050	14.1	<b>333</b>	<b>5.2</b>	<b>31.8</b>	594	8.5	56.2
営業外損益	52	0.7	<b>34</b>	<b>0.5</b>	<b>66.5</b>	34	0.5	102.5
経常利益	1,102	14.8	<b>368</b>	<b>5.8</b>	<b>33.4</b>	628	9.0	58.7
中間純利益	619	8.3	<b>205</b>	<b>3.2</b>	<b>33.1</b>	364	5.2	56.4

# 上半期概要－④連結子会社の状況

## 07/9 各連結子会社の個別損益実績

(単位：百万円)

	KYクレジット	友の会	就職エージェント
売上高	215	108	183
営業利益	139	35	△ 28
経常利益	140	45	△ 27

## 07/9 連結損益への影響額

	KYクレジット	友の会	就職エージェント
売上高	+ 190	△ 41	+ 182
営業利益	+ 143	+ 44	△ 44
経常利益	+ 131	+ 45	△ 44

- KYクレジット… 07/3期からの未実現利益の繰越効果があり、経常利益ベースで前中間期より+21百万(計画比△18百万)
- 就職エージェント… 経常利益ベースで前中間期より+15百万(計画比+12百万円)



# 上半期概要－⑤損益抜粋（連結）

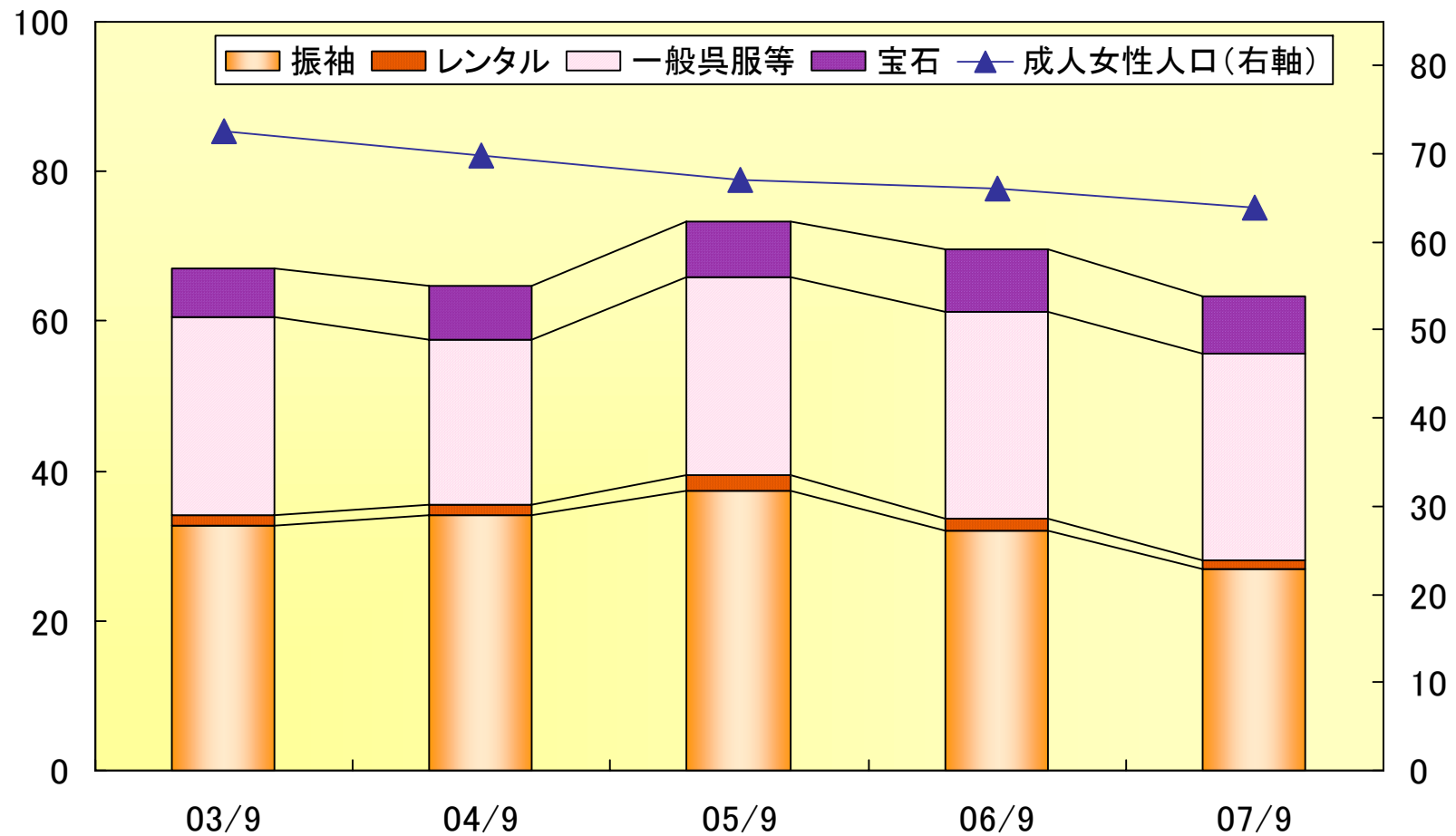
（単位：百万円、％）

	2006/9実績		2007/9実績		前年比	2007/9当初計画		計画比
		売上比		売上比			売上比	
受注高	7,279		6,661		91.5	7,430		89.7
売上高(出荷高)	7,758	100.0	6,712	100.0	86.5	7,320	100.0	91.7
売上総利益	4,903	63.2	4,278	63.7	87.2	4,624	63.2	92.5
販管費	3,748	48.3	3,800	56.6	101.4	3,879	53.0	98.0
内)広告・販促	1,287	16.6	1,327	19.8	103.1	1,314	18.0	101.0
人件費	1,542	19.9	1,539	22.9	99.8	1,618	22.1	95.1
営業利益	1,154	14.9	477	7.1	41.4	745	10.2	64.1
営業外損益	40	0.5	24	0.4	59.9	17	0.2	58.5
経常利益	1,195	15.4	501	7.5	42.0	762	10.4	65.8
中間純利益	675	8.7	266	4.0	39.4	419	5.7	63.5

# 上半期概要－⑥受注構成の推移

受注高（億円）

人口（万人）



# 上半期概要－⑦店外催事

## < 2008年3月期 店外催事 >

	上期(実績)	下期(予定)	当期計	前期計
自社主催きもの博	8回 〔池袋、福岡、千葉 静岡、広島、大宮 横浜、神戸〕	6回 〔札幌、六本木 福岡、大阪 名古屋、仙台〕	14回	14回
その他呉服催事	7回	2回	9回	8回
宝飾催事	19回	10回	29回	26回
合計	34回	18回	52回	48回

# 上半期概要－⑧友の会の状況

(単位：人、百万円)

		2006/9	2007/9	増減
会員数		56,470	<b>57,191</b>	+ 721
積立残高		3,631	<b>3,649</b>	+ 18
利用 状況	会員による受注高	1,350	<b>1,309</b>	△ 41
	受注高全体に占める比率	19.4 %	<b>20.7 %</b>	+ 1.3 pt
	平均購入倍率	3.2 倍	<b>3.1 倍</b>	△ 0.1 pt
積立残高総額		3,631	<b>3,649</b>	+ 18
内)完了未使用		2,801	<b>2,905</b>	+ 104
未使用の比率		77.1 %	<b>79.6 %</b>	+ 2.5 pt

- 振袖受注件数の減少に伴い、友の会入会件数は前年比△9.7%(入会率:28.2%)
- 利用件数の微減に伴い、会員受注高は△3.0%。

# 2008年3月期 通期見通し

# 通期見通し－①通期計画（単体）

（単位：百万円、％）

	07/3 通期実績(a)		08/3 当初計画(b)		前年比 (b/a)	08/3 修正計画(c)		前年比 (c/a)
		売上比		売上比			売上比	
受注高	14,691		16,500		112.3	<b>15,800</b>		<b>107.5</b>
売上高(出荷高)	15,213	100.0	16,500	100.0	108.5	<b>15,800</b>	<b>100.0</b>	<b>103.9</b>
売上総利益	9,759	64.2	10,505	63.7	107.6	<b>10,101</b>	<b>63.9</b>	<b>103.5</b>
販管費	7,655	50.3	8,162	49.5	106.6	<b>8,053</b>	<b>51.0</b>	<b>105.2</b>
内) 広告・販促	2,777	18.3	2,981	18.1	107.3	<b>3,018</b>	<b>19.1</b>	<b>108.7</b>
人件費	2,919	19.2	3,014	18.3	103.2	<b>2,904</b>	<b>18.4</b>	<b>99.5</b>
営業利益	2,103	13.8	2,343	14.2	111.4	<b>2,048</b>	<b>13.0</b>	<b>97.3</b>
営業外損益	97	0.6	65	0.4	66.9	<b>66</b>	<b>0.4</b>	<b>67.9</b>
経常利益	2,201	14.5	2,408	14.6	109.4	<b>2,114</b>	<b>13.4</b>	<b>96.0</b>
当期純利益	1,230	8.1	1,390	8.4	113.0	<b>1,217</b>	<b>7.7</b>	<b>98.9</b>

- 受注高においては主として、上期未達分を下方修正
- 販管費総額は、通期で当初計画比微減の金額となる見込み

# 通期見通し－②連結子会社の見通し

## 08/3 各連結子会社の個別損益計画

(単位：百万円)

	KYクレジット	友の会	就職エージェント
売上高	460	215	480
営業利益	301	62	10
経常利益	301	78	10

## 08/3 連結損益への影響額

	KYクレジット	友の会	就職エージェント
売上高	+ 410	△80	+ 480
営業利益	+ 335	+ 83	△22
経常利益	+ 313	+ 78	△22

- KYクレジット… 当初計画比：売上高△30百万、営業利益△30百万、経常利益△32百万
- 友の会……………当初計画比：売上高+10百万、営業利益△ 8百万、経常利益△ 1百万
- 就職エージェント…当初計画比：売上高△20百万、営業利益+10百万、経常利益+10百万

# 通期見通し－③通期計画（連結）

（単位：百万円、％）

	07/3 通期実績(a)		08/3 当初計画(b)		前年比 (b/a)	08/3 修正計画(c)		前年比 (c/a)
		売上比		売上比			売上比	
受注高	15,443		17,350		112.3	<b>16,610</b>		<b>107.6</b>
売上高(出荷高)	15,964	100.0	17,350	100.0	108.7	<b>16,610</b>	<b>100.0</b>	<b>104.0</b>
売上総利益	10,174	63.7	11,015	63.5	108.3	<b>10,605</b>	<b>63.8</b>	<b>104.2</b>
販管費	7,763	48.6	8,248	47.5	106.2	<b>8,161</b>	<b>49.1</b>	<b>105.1</b>
内) 広告・販促	2,800	17.5	3,006	17.3	107.3	<b>3,040</b>	<b>18.3</b>	<b>108.6</b>
人件費	3,102	19.4	3,204	18.5	103.3	<b>3,092</b>	<b>18.6</b>	<b>99.6</b>
営業利益	2,410	15.1	2,767	15.9	114.8	<b>2,444</b>	<b>14.7</b>	<b>101.4</b>
営業外損益	76	0.5	33	0.2	43.0	<b>39</b>	<b>0.2</b>	<b>50.8</b>
経常利益	2,487	15.6	2,800	16.1	112.6	<b>2,483</b>	<b>14.9</b>	<b>99.8</b>
当期純利益	1,404	8.8	1,606	9.3	114.4	<b>1,423</b>	<b>8.6</b>	<b>101.3</b>



# 通期見通し－④受注計画

(単位：百万円、%)

	07/3 通期実績(a)	08/3 当初計画(b)	前年比 (b/a)	08/3 修正計画(c)	前年比 (c/a)
振袖セット	7,989	9,020	112.9	<b>8,583</b>	<b>107.4</b>
レンタル	438	480	109.4	<b>417</b>	<b>95.0</b>
その他(一般呉服・宝飾等)	6,263	7,000	111.7	<b>6,800</b>	<b>108.6</b>
小計	14,691	16,500	112.3	<b>15,800</b>	<b>107.5</b>
友の会会員値引き	△78	△90	115.4	<b>△80</b>	<b>101.7</b>
金融サービス事業	332	440	132.4	<b>410</b>	<b>123.3</b>
その他の事業	497	500	100.4	<b>480</b>	<b>96.4</b>
合計	15,443	17,350	112.3	<b>16,610</b>	<b>107.6</b>

- ①現状、既存店における潜在的な顧客需要の深耕余地がまだまだ大きく残されている。
- ②上記実現の為には優秀な人材の確保・育成を着実にを行い、既存店の増強が必要。



- 出店候補地リサーチについては常時行っているため、店長を中心とした人材の確保・育成スピードとのバランスを図りながら出店再開予定
- また、現在までに、主要商圈には既に出店済のため、今後は店舗のドミナント化やスクラップ&ビルド等、従来の出店戦略とは異なった店舗展開も必要。

# 今後の継続課題

- ◆ 繁忙・閑散期、各々における広告媒体内容(DM、CM)、掲載価格帯、重点投入商品等を常に見直し、年間で最も効果的な集客のあり方を再構築。
- ◆ 各々の地域特性を詳細に調査・把握し、各エリアに適した広告媒体・アプローチ時期等を再検討。  
また各エリア毎の集客率を詳細に分析した上で、恒常的に集客率の向上が見込みづらい地域については、発送カットを検討する等、効率アップを図る。
- ◆ ネットリサーチ等による成人対象者の動向調査、ニーズの把握、及び他社動向調査を継続的に実施。
- ◆ DM発送データの収集について、データ保有企業との提携等を更に推し進め、今後も安定的なDM送付を継続。
- ◆ 現状利用している広告媒体以外についても、試験的に導入を検討し、より有効なメディアミックスを確立

- ◆ 既存顧客データのセグメント分析をより詳細に行い、各々の販売チャネル・価格帯に応じた、より精度の高い集客を確立
- ◆ 呉服需要が見込める潜在的な既存顧客（主に中間層以下）に対しての、販売機会の創出、及びアプローチ強化
- ◆ 休眠既存顧客を活性化するための新たな販売チャネル・新規商材等についても継続的に検討
- ◆ アンケート調査等による既存顧客ニーズの把握についても継続的に行い、商品構成、サービス、店舗設計等へ反映

- ◆ 販売ノウハウ・接客技術の確立に向けて、今後も継続的に研修・教育を再強化
- ◆ 現状、既存店が保有している顧客データ数に対し、販売員数が不足しているため、販売員数の増強を行い、より広い範囲の既存客に対するフォロー体制を確立
- ◆ インセンティブ制度についても、継続的に見直しを行い、受注高・利益への寄与効果のより高い人事制度を検討

### ◆呉服業界イメージの向上

前期は、一部の企業における呉服過量販売や不誠実な販売手法の問題が顕在化し、業界全体のイメージが低下

→ 当社においては、今後も創業以来の正直かつ誠実な販売方針を従来どおり徹底し、お客様満足度の向上を永続的に追求

### ◆企業ブランド、知名度の向上

→ 昨今のマス広告増強等により、当社知名度は確実に向上。今後は「ブランディング」をより意識した上で、商品政策、広告戦略、店づくり等の改善を図り、消費者のより高い支持を獲得していく。

◆ 配当性向・・・40～50%

◆ ROE・・・20%

<過去6期間の推移>

	03/3	04/3	05/3	06/3	07/3	08/3予
配当性向(連結ベース)	56.8%	49.2%	54.0%	41.6%	55.2%	54.5%
ROE(連結ベース)	16.9%	18.8%	15.7%	18.8%	13.0%	12.3%



## ◆100日プランの実施

- KPI(業績評価指標)の導入
  - …目標達成のモニタリングのために、定量的な指標として設定し、各責任者の目標及び業務を明確化。
- 組織改革
  - …主にマーケティング部門を強化。
- 中期経営計画の策定
  - …中期経営戦略を構築し、3カ年計画を取りまとめ。