



2019年2月期 通期決算説明会

2019年4月9日
株式会社タカキュー
(東証一部：8166)

■ 目次

■ 会社概要

■ 店舗数の状況

■ 決算の概要

1. 2019年2月期 業績のポイント
2. 損益計算書(要約)
3. 販売費及び一般管理費(要約)
4. 営業損益増減分析
5. 貸借対照表(要約)
6. キャッシュ・フロー計算書(要約)
7. 2020年2月期 業績予想
8. 配当予想

■ 中期経営計画と今後の見通し

1. 中期経営計画について
2. 2019年度基本方針
3. 営業力の強化
4. 商品力の強化
5. 出退店の見通し
6. EC事業の状況
7. 働き方改革
8. コーポレートガバナンス体制
9. SDGsの取り組み

■ 会社概要

商号	株式会社タカキュー
本社所在地	東京都板橋区板橋三丁目9番7号
事業内容	紳士服・婦人服および関連洋品雑貨の企画・販売
設立	昭和25年（1950年）6月30日
代表者	代表取締役社長 大森 尚昭
資本金	20億円
店舗数	302店舗
社員数	736名

■ 店舗数の状況

■ 2019年2月末店舗数 302店舗

TAKA-Q
MALE & Co.

200店舗

semanticdesign

42店舗

m.f.editorial

31店舗

SHIRTS CODE

6店舗

around the shoes

1店舗

Wilkes Bashford

5店舗

GRAND-BACK

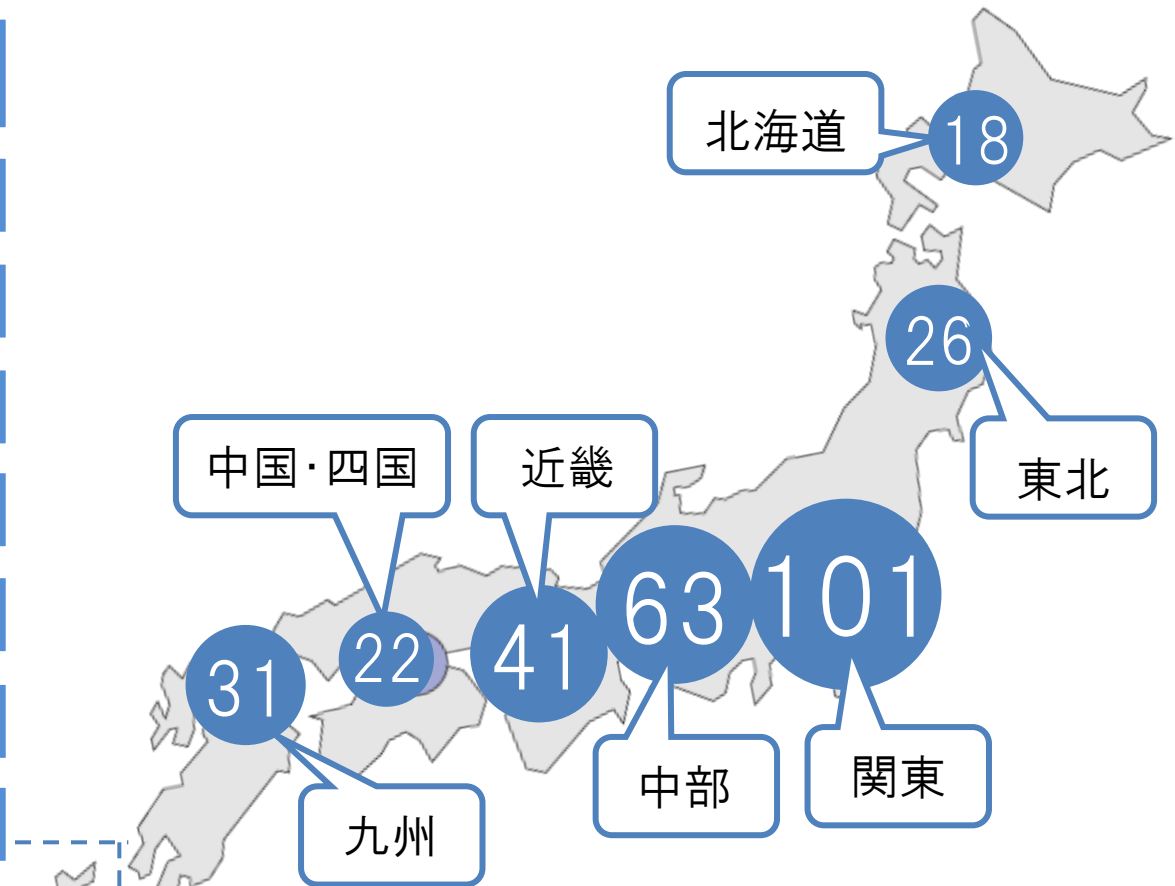
13店舗

on the day

3店舗

SUITIST
ORDER MADE SUIT

1店舗



■ 決算の概要

経営企画部長 矢巻 眞

1. 2019年2月期 業績のポイント

主なポイント

- ✓ 売上高は減少 前年増減 $\Delta 1,137$ 百万円
(既存店売上高前年比 93.6%)
- ✓ 販管費は増加 前年増減 + 85百万円
- ✓ 構造改革により以下を実行
 - ・たな卸資産評価損を計上 $\Delta 817$ 百万円
 - ・固定資産の減損損失を計上 $\Delta 629$ 百万円
- ✓ 当期純損益は減益 前年増減 $\Delta 2,065$ 百万円

2. 損益計算書（要約）

- 商品売上高は天候不順及びMDの失敗等⇒既存店前期比は93.6%
- 販売促進のために値下を拡大したこと等により、売上総利益も低下
- 構造改革により以下を計上
 - ・たな卸資産評価プロセスの見直し⇒たな卸資産評価損817百万円
 - ・不採算店舗の撤退、業績見通しを勘案⇒固定資産の減損損失629百万円

（単位：百万円）

	2018/2期	2019/2期	前年差額	増減率
売上高	26,134	24,997	▲1,137	△4.4%
売上総利益	15,441	13,838	▲1,603	△10.4%
販管費	15,375	15,461	+85	+0.6%
営業利益	65	▲1,623	▲1,688	—
経常利益	304	▲1,385	▲1,690	—
当期純利益	51	▲2,013	▲2,065	—

3. 販売費及び一般管理費（要約）

- 会員向け販促を強化したことにより、広告宣伝費が増加
- 社員は増加したものの、残業削減等の取り組みにより人件費は減少
- 減価償却は自然減

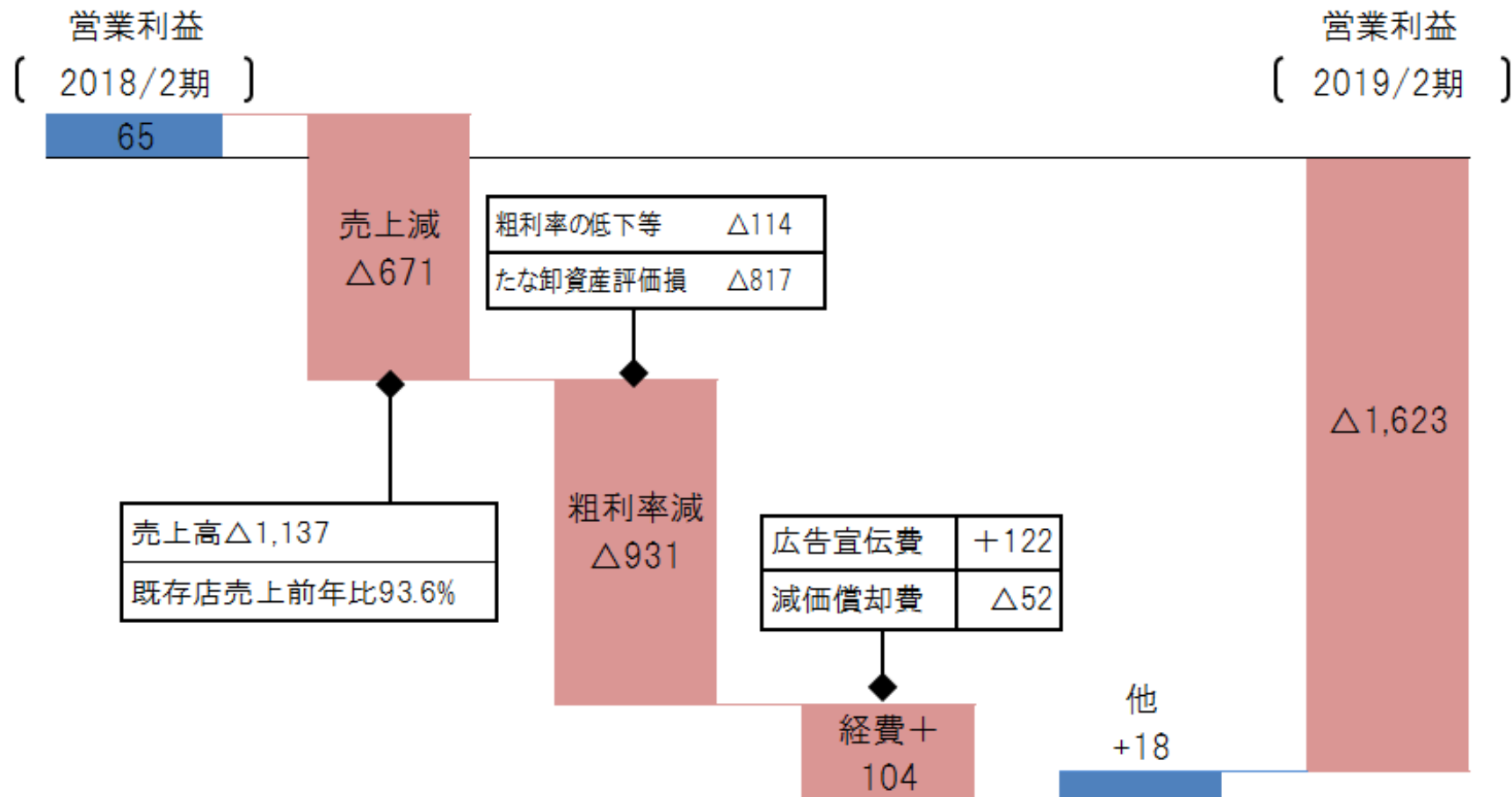
（単位：百万円）

	2018/2期	2019/2期	前年同期比較	
			差額	前年比
販管費	15,375	15,461	+85	100.6%
広告宣伝費	844	966	+122	114.5%
人件費	5,776	5,759	▲17	99.7%
賃借料	4,279	4,273	▲5	99.9%
減価償却費	499	447	▲51	89.6%
その他経費	3,975	4,013	+38	100.9%

4. 営業損益増減益分析

【営業損益の推移】 (単位：百万円)

17/2	18/2	19/2
382	65	△1,623



5. 貸借対照表(要約)

- 流動資産の減少:▲844
営業C/Fの減少等に伴う現預金の減少▲456 棚卸資産の減少▲718
- 固定資産の減少:▲187
退店及び減損損失に伴う有形固定資産の減少▲42
- 負債の増加:+988
資産除去債務の見積変更等により+679

(単位:百万円)

	2018/2期	2019/2期	増減
総資産	12,993	11,961	△1,032
流動資産	7,297	6,452	△844
固定資産	5,696	5,508	△187
負債	5,531	6,519	+988
純資産	7,462	5,441	△2,020

6. キャッシュ・フロー計算書(要約)

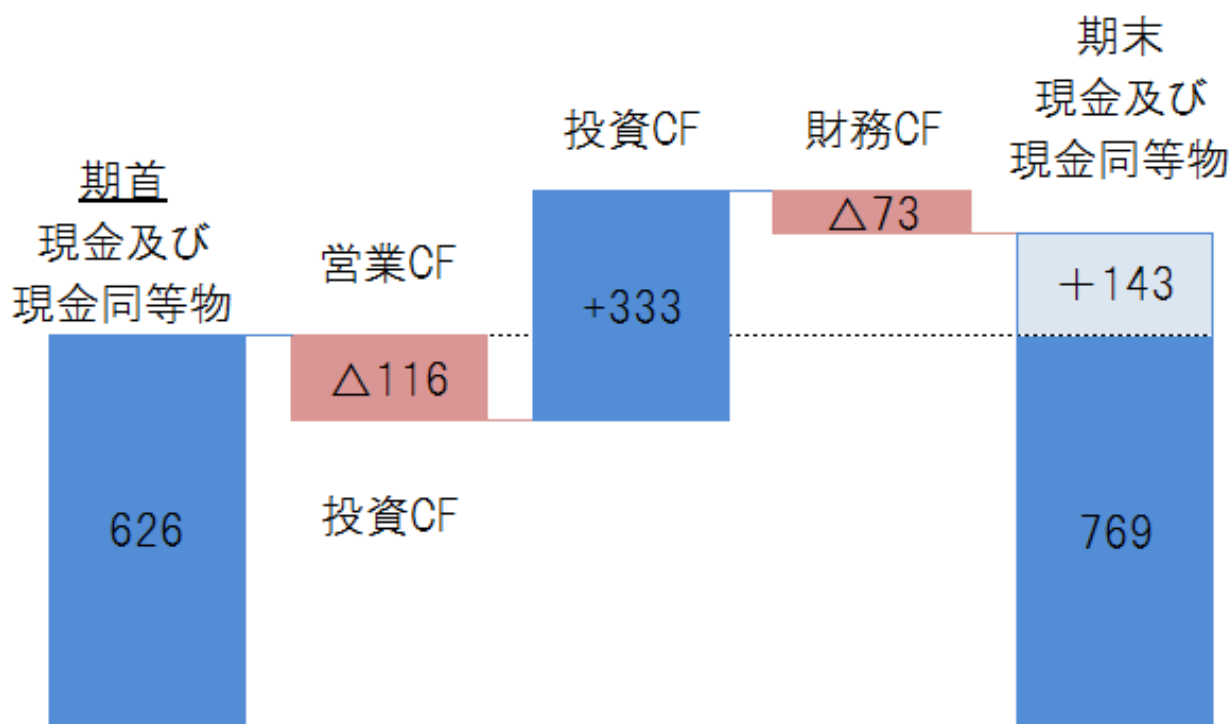
●営業活動によるキャッシュフロー: $\Delta 116$

●投資活動によるキャッシュフロー: $+333$

●財務活動によるキャッシュフロー: $\Delta 73$

以上により、当期末の現金及び現金同等物は期首増減で $+143$

(単位:百万円)



営業CF	$\Delta 116$
税引前当期純損失	$\Delta 2,085$
減価償却	$+449$
減損損失	$+699$
たな卸資産の増減額	$+730$
仕入債務の増減額	$+229$
他	$+39$
小計	$+63$
法人税等の支払額	$\Delta 180$
投資CF	$+333$
固定資産取得	$\Delta 301$
定期預金増減	$+600$
敷金の差入・回収	$+73$
他	$\Delta 39$
財務CF	$\Delta 73$
配当金の支払等	$\Delta 72$
他	$\Delta 1$

7. 2020年2月期 業績予想

前提条件

- 抜本的な収益構造の見直しを実行
 - ・ 不採算店舗の退店等、収益面を重視
 - ・ 出店5店、退店40店 期末店舗数267店(前期比▲35店舗)
⇒ 不採算店舗の撤退により、利益好転、店舗への人員充当(対不足店舗)を計画
- 設備投資540百万円(減価償却費430百万円)
 - ・ 店舗投資210百万円、IT投資等330百万円

(単位：百万円)

	通期		比較	
	2019/2期 実績	2020/2期 予想	増減	前年比
売上高	24,997	24,000	△997	96.0%
営業利益	△1,623	100	+1,723	—
経常利益	△1,385	300	+1,685	—
当期純利益	△2,013	100	+2,113	—

8. 配当予想

●株主還元の基本方針

経営基盤の強化や事業展開の備えなどに配慮しつつ、業績に応じおおむね30%の配当性向を基本に安定的な配当を心掛けてまいります。
2020年度2月期におきましては、復配に努め、1株当たり2円の配当を予想しております。

	1株当り 配当額	配当金総額 (百万円)	配当性向 (%)	純資産 配当率(%)
2018年2月期	3円	73	141.5	1.0
2019年2月期	0円	—	—	—
2020年2月期(予想)	2円	48	48.0	0.9

■ 中期経営計画と今後の見通し

代表取締役社長 大森 尚昭

1. 中期経営計画について

■ 中期経営計画の取り下げ

当社は、2017年4月7日に2020年度を最終年度とする中期経営計画を発表し、既存事業の再構築とそれによる収益性の向上、新規事業への参入やECビジネスの強化等の新たな成長戦略への挑戦、働きやすい環境づくりの推進等による経営基盤の強化等に取り組んでまいりました。しかしながら、スーツ需要の縮小や消費環境の変化、当初の出店計画の未達等に加えて、温暖化の進行や天候不順の影響もあり、2019年2月期決算において大幅な営業損失を計上することとなり、最終年度の定量計画である売上高300億円、経常利益12億円、ROE7.0%の達成が困難となったことから、現在の中期経営計画を取り下げることにいたしました。

■ 中期経営計画(2017～2020)

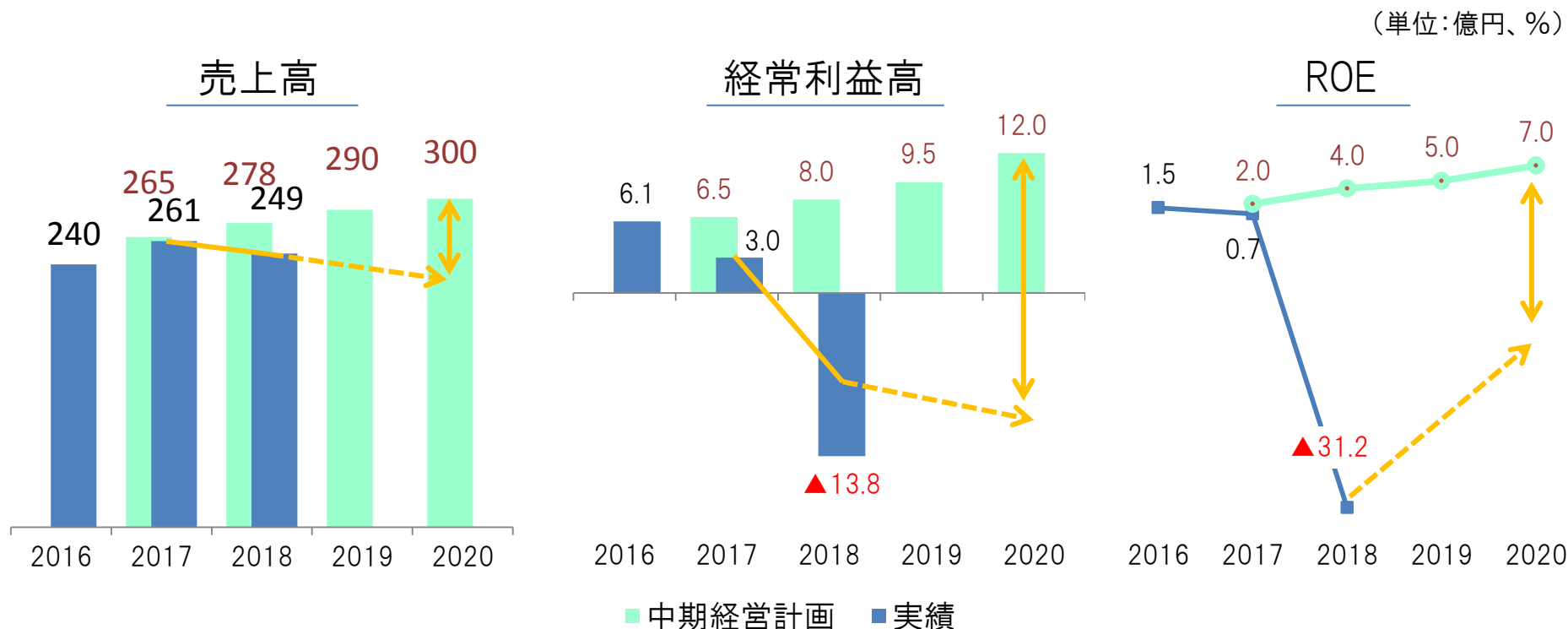
(単位:億円)

	2017年		2018年		2019年	2020年
	計画	実績	計画	実績	計画	計画
売上高	265	261	278	249	290	300
経常利益高	6.5	3	8	△13	9.5	12
経常利益率	2.5%	1.2%	2.8%	△5.5%	3.2%	4.0%
ROE	2.0%	0.7%	4.0%	△31.2%	5.0%	7.0%

1. 中期経営計画について

(1) 経営指標の推移

消費環境の変化やスーツ需要の縮小、異業種からの参入等、アパレル市場の競争が激化。中期経営計画初年度、2017年度は売上高が微減で推移いたしました。2018年度は大幅減収となりました。経常利益についても、2017年度で50%程度の計画進捗であり、2018年度では赤字転落という事態に陥ったため、計画達成が困難であると判断いたしました。

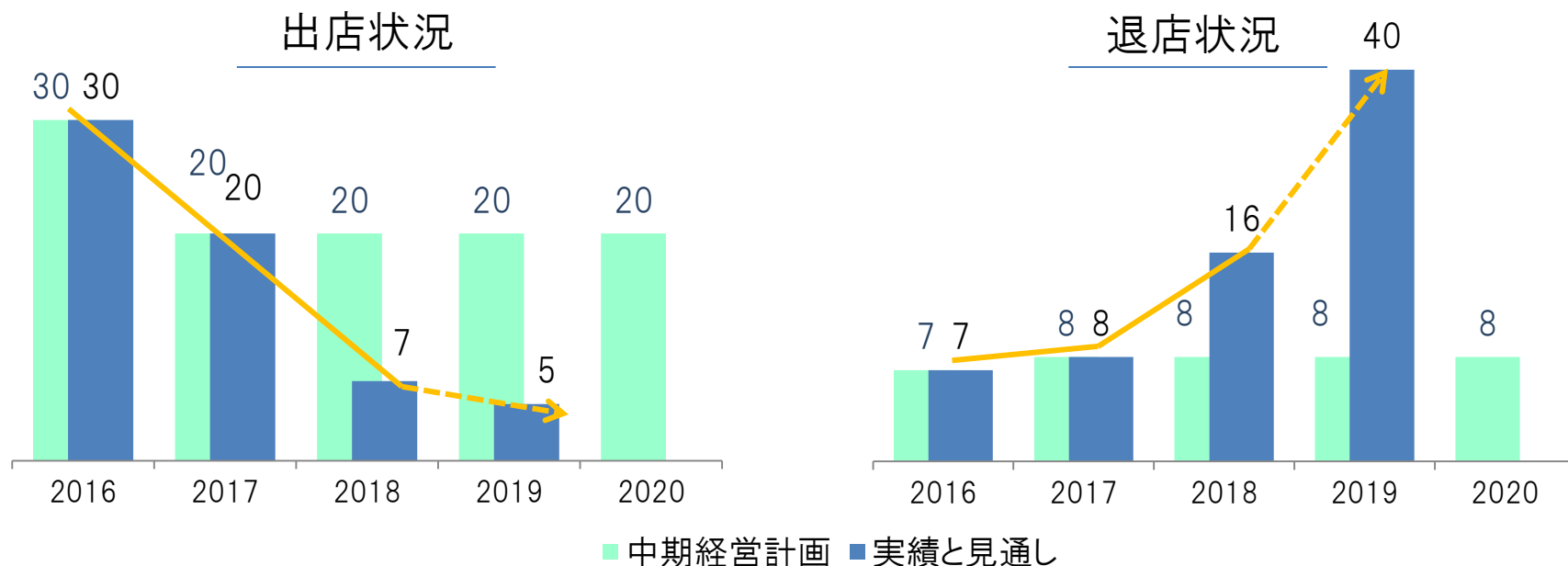


1. 中期経営計画について

(2) 店舗数の増減

優良物件への慎重な出店を実施した結果、当初の出店計画を下回る。一方、収益構造の抜本的な見直しを行い、不採算店舗の撤退を優先度すべきと判断し、退店を加速した結果、当初の退店計画を大きく上回りました。

店舗の出店戦略を抜本的に見直し、店舗が担う「お客様との接点」としての役割は保持しつつ、利益体質への転換を図ってまいります。



1. 中期経営計画について

(3) グランバック事業について

事業承継後、プライベートブランドの展開やスポーツ商品の強化、タカキューとの共同仕入による原価低減、会員制度の刷新並びに顧客管理システムの統合、ECサイトをタカキューと統合することによる流入率向上等によって、グランバック事業の拡大を目指しました。また、イオンモール座間店('18/3)にショッピングセンター型グランバック出店し、既存店におきましても活性化に向けた投資を実行しております。しかしながら、計画との乖離が大きく、事業計画の見直しを実施中でございます。

(4) EC事業の強化・拡大について

当社は、2017年度よりEC事業への積極的な投資を継続しており、自社オンラインショップの改修やアプリ販促、メルマガ配信、マーケティングオートメーション等、様々な施策を今後も展開する予定です。

2019年度は売上高10億円(売上比5%程度)を計画しており、オンラインショップでのオーダースーツ受注に向けた設備投資等を実行する予定です。

1. 中期経営計画について

(5) 新しい専門店業態について

「on the day('17/9～)」3店舗、オープンするも、計画との乖離が大きく、事業計画の見直しを実施中でございます。

「SUITIST('17/10)」1店舗、オープンし、成長中であるオーダー市場に進出いたしました。夏季におけるオーダー需要への対応等、課題の解決を図りつつ、2店舗目の出店を検討中でございます。

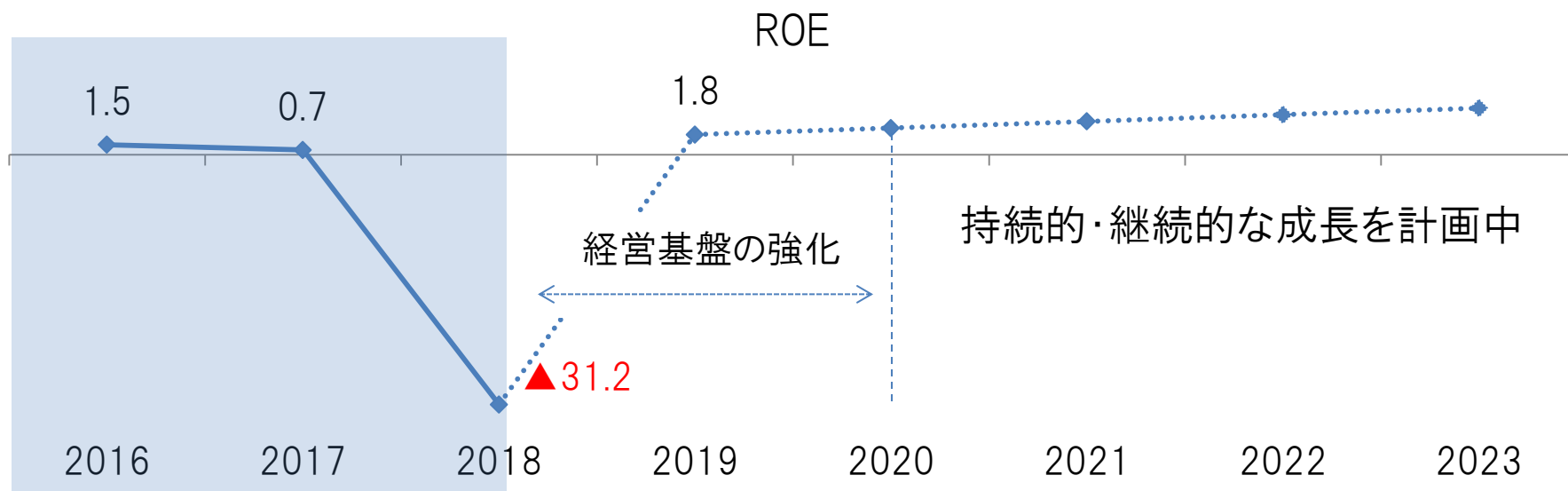


1. 中期経営計画について

(6) 新たな中期経営計画について

市場環境や顧客ニーズの構造変化に対応しつつ、日本全国にリアル店舗を展開し、接客による高付加価値商品の提供が可能となるアナログ面の強みをより強化するとともに、デジタルテクノロジーへの積極的な投資を実行し、新たな顧客ニーズに対応していくべく、構造改革に取り組んでまいります。それらを踏まえた今後の計画については、当社を取り巻く市場環境及び事業環境も総合的に勘案し、確定次第公表いたします。

計画の策定に当たりましては、中長期的な成長と安定的な配当政策の実現に努めてまいります。



2. 2019年度基本方針

2019年度 基本方針

ファッション専門店をコアとしたライフスタイル提案企業

「はたらくヒトを応援する服」



はたらくヒトを応援する服

“KAIZEN”し発展させ適応していく

2. 2019年度基本方針

■ 基本方針

当社は、2019年度を新たな成長に向けて戦略実行を加速する1年と位置づけ、目指す姿を「ファッション専門店をコアとしたライフスタイル提案企業“はたらくヒトを応援する服”」と定義し、高品質で高付加価値な商品を適正価格で提供する事業展開を実現いたします。

市場環境や顧客ニーズの構造変化に対応しつつ、日本全国にリアル店舗を展開し、高付加価値の商品と接客を提供できるアナログ面の強みをより強化する改革を実施するとともに、デジタルテクノロジーへの積極的な投資を実行し、デジタルテクノロジーの進化による新たな顧客ニーズに対応していくことが構造改革の課題と認識しており、この観点から、重点施策(次頁)を実行することによって構造改革を早期に実現し、ステークホルダーへの価値創出を実現いたします。

2. 2019年度基本方針

■ 重点施策

- (1) MDプロセス改革・PB戦略の刷新
～企画・生産・ディストリビューションの精度向上と最適化～
- (2) EC売上の拡大加速
～ECへ投資拡大、オンラインショップ限定商品の開発～
- (3) デジタルトランスフォーメーションの推進
～個客マーケティング、アプリを活用したデジタル販促～
- (4) 業務効率化・コスト圧縮
～RFID導入、RPA業務拡大～
- (5) 新たな成長戦略の企画・実行
～イオングループとのさらなる連携強化～

お客様価値の創造・お客様価値の最大化を追求し、お客様のニーズや課題に応えるための商品・売場環境・接客・サービス・コミュニケーションを創造し提供し続けることでお客様に“あてにされる”“信頼される”企業を目指します。

3. 営業力の強化

「日本一お客様に喜ばれる販売員」の育成のため 接客教育の体系化と仕組み化

■接客スキル向上策

- ①商品大學・人財大學の運用方法を見直し、接客の質と店舗運用力を改善
- ② テレビ会議を活用しタイムリーな情報共有、勉強会の実施
- ③ AIを活用した接客力診断で、ベストセールスマンの接客を水平展開
- ④ 教育・研修の質 向上

■販促に関する取り組み

- ① 自社アプリを活用し、買物券を電子化
- ② CRMを活用した「個客」対応力、マーケティングオートメーション強化

3. 営業力の強化

「日本一お客様に喜ばれる販売員」の育成のため 接客教育の体系化と仕組み化

■ 販売環境の整備に関する取り組み

- ①ブランド別ウェアリング提案から、
「シーンおよびスタイル」提案の売場へ変更
- ②「THE 3rd WARDROBE～はたらくヒトを応援する服」を提唱・VMDで訴求
- ③スマホアプリの機能追加などオムニチャネル施策の
推進により、WEBから店舗への誘導を強化
- ④ 2019年度下半期より、パターンオーダー受注システムを刷新
WEBからの来店予約を可能に

■ 売場の鮮度向上に向けた取り組み

- ① 継続商品を既存店の売場から排除し、売場鮮度UPを図る

4. 商品力の強化

「日本一お客様に喜ばれる商品」を探求し続け、
高品質で高付加価値な商品を適正価格で提供

■PB戦略

①市場のビジネススタイル変化に対応した、新・ビズ商品の開発

- ・スーツ市場の縮小、通勤スタイルのカジュアル化に対応する、オンタイムやオフタイムといったルールにとらわれない第三の着こなし
「THE 3rdWARDROBE～はたらくヒトを応援する服」を提唱し、メンズ・レディース共に新鮮なビジ・カジ・スタイルをトータルで提案



4. 商品力の強化

「日本一お客様に喜ばれる商品」を探求し続け、
高品質で高付加価値な商品を適正価格で提供

■PB戦略

①市場のビジネススタイル変化に対応した、新・ビズ商品の開発



THE
3rd
WARDROBE
はたらくヒトを応援する服

ACTIVE SUIT &
STRETCH JERSEY SUIT
アクティブスーツ&ストレッチジャージスーツ

動けるスーツ

立ち、座り、歩き、時には次の場所まで猛ダッシュ。
デスクワーク中心の毎日でも、僕らは意外と動いている。

4. 商品力の強化

「日本一お客様に喜ばれる商品」を探求し続け、
高品質で高付加価値な商品を適正価格で提供

■PB戦略

②人口構造の変曲を踏まえた 新・シニア市場の創造

・愛する妻、子供、友人と楽しむ時間を大切にする良き男性像をイメージに、「余暇を楽しむ大人服」をテーマにしたカジュアルラインをプライベートブランド「Wilkes Bashford」で再構築。サイズスペック、機能、テイストを研究・開発

Wilkes Bashford

5. 出退店の状況

■ 2019年度の出退店の方針

- ・事業の構造改革を実施するに当たり、収益構造の抜本的な見直すことといたしました。つきましては、不採算店舗から撤退し、成長性ある店舗への効果的な人員配置を実現することで、既存店の強化を図ります。また、LED改装も継続して実施してまいります。
- ・現時点における新規出店店舗は以下の通りです。
タカキュー 泉タピオ店(宮城)

	2019/2期	2020/2期 上半期	2020/2期 通期見込	通期 前年増減
出店	7	1	5	△2
退店	16	19	40	△24
改装	29(LED27)	13(LED12)	14(LED 12)	△15

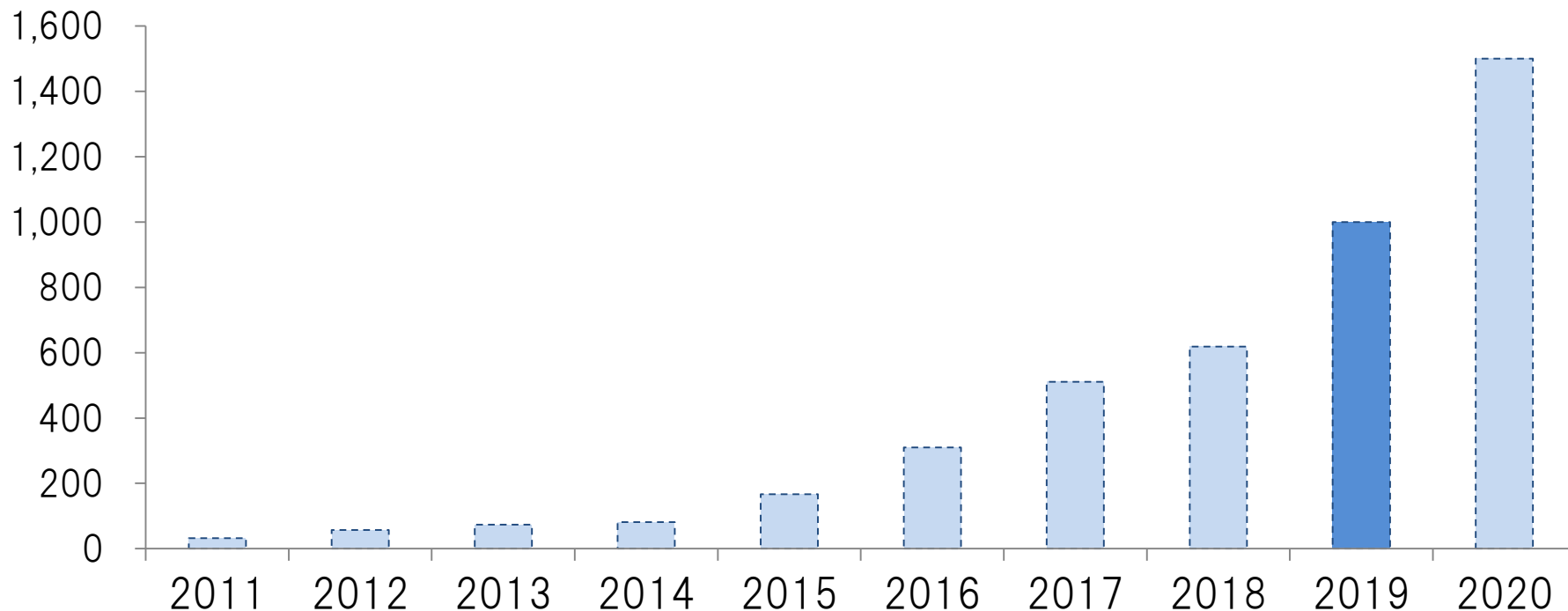
6. EC事業の状況

■EC事業の売上拡大

- ・2019年度は売上高10億円(売上比5%程度)を計画
- ・WEBオンラインショップでのオーダースーツ受注に向けた設備投資実行

(2019年度下半期の稼働を予定 詳細が確定次第プレスリリースいたします)

(単位:百万円)



7. 働き方改革

■ 人事関連

- ・働き方改革関連法への対応
- ・採用人材の多様化～女性採用の強化と高卒、第二新卒等～

■ 教育・研修制度の再構築・体系化

- ・人財大學
- ・商品大學
- ・ロールプレイング大会
- ・スタイルコーディネーター制度

■ 超過勤務の撲滅

- ・社員増加による適正な人員配置を継続実施
⇒継続的、効果的に残業を削減
(2018年度は対前年比で92.4%)

8. コーポレートガバナンス体制

■ 指名・報酬諮問委員会の設置

- ・取締役の指名や報酬等に関する評価・決定プロセスの透明化ならびに客観化によって、監督機能の更なる強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるため、指名・報酬諮問委員会を設置いたしました。

■ コンプライアンス経営

- ・独占禁止法や下請法等の法令遵守、公正・透明・適正な取引の整備、不正の抑制及び労働問題等の把握に努めるなど、社内のリスクマネジメントを実施してまいります。また、従業員に対してはコンプライアンスハンドブックを配布し、全社での意識向上に努めております。

9. SDGsの取り組み

■衣類回収

- ・日本環境設計株式会社の衣類回収・再生プロジェクト「BRING」に参加し、店舗を衣類回収の拠点として活用。2018年度は衣類の原料への再生やCo2削減に効果のあるバイオジェット燃料製造に協力いたしました。今後も継続して取り組むとともに、新たな領域で貢献ができるよう検討してまいります。

■LED化

- ・店舗照明を段階的に切りえ変えることで、温室効果ガスの削減に寄与してまいります。

実施率：2018年度 55%⇒2019年度 66%まで推進いたします。



本資料に掲載されております事項は、決算発表時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。

これらの将来展望に関する表明には、様々なリスクや不確実性が内在しており、前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替の変動等に係るリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と異なる可能性があります。本資料と併せて、決算短信などの開示書類をご参考にしてくださいませようようお願い申し上げます。