

時代は移り変わっても、  
「ハタチは、一生もの。」



# 京都きもの友禅株式会社

(東証一部：7615)

## 2020年3月期 第2四半期決算補足説明資料

2019年10月29日（火）

9年連続

振袖  
売上  
No.1<sup>※</sup>

※2010年度～2018年度 振袖小売金額ベース  
(株)矢野経済研究所調べ(2019年6月現在)

- 当社の特色
- 2020年3月期上半期業績概要
- 2020年3月期通期見通し
- 中長期経営戦略・経営目標

## ■振袖を入口とした呉服販売

- 成人式対象者を新規客として毎年獲得（振袖購入・レンタル者 年間約1.5万人）
- 振袖35%、一般呉服47%、宝飾12%、レンタル6%（19/3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
- 同業他社は委託方式による仕入が一般

### ◆メディアミックスによる効果的な集客

- 成人対象女性数の80%以上ヘアアプローチ  
（2019年成人対象女性：約58万人（内、当社商圈人口：約48万人））

### ◆オフィスビルを中心とした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

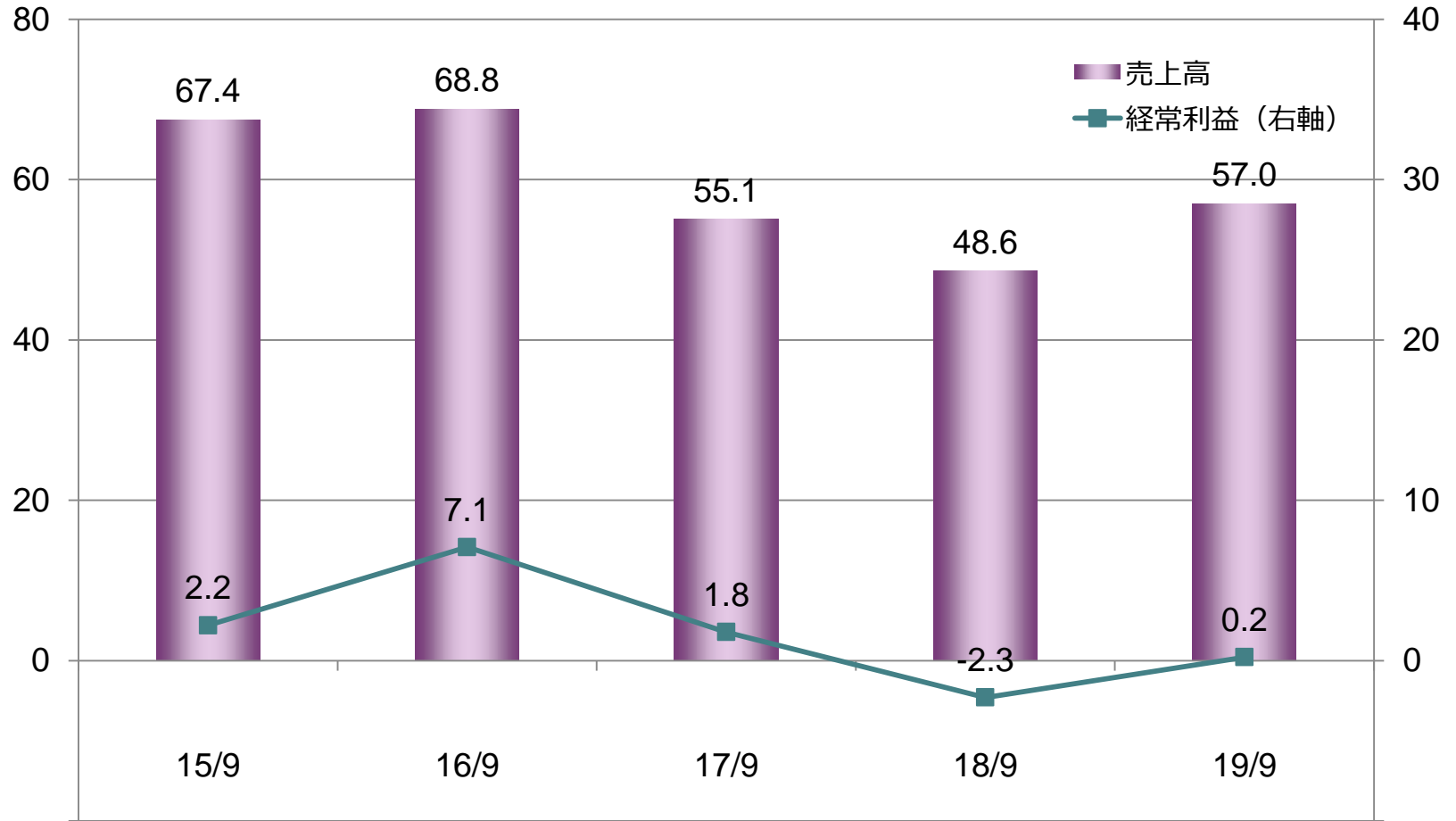
- 振袖成約者の母親を中心に約30%が友の会へ入会

# 2020年3月期 上半期業績概要

---

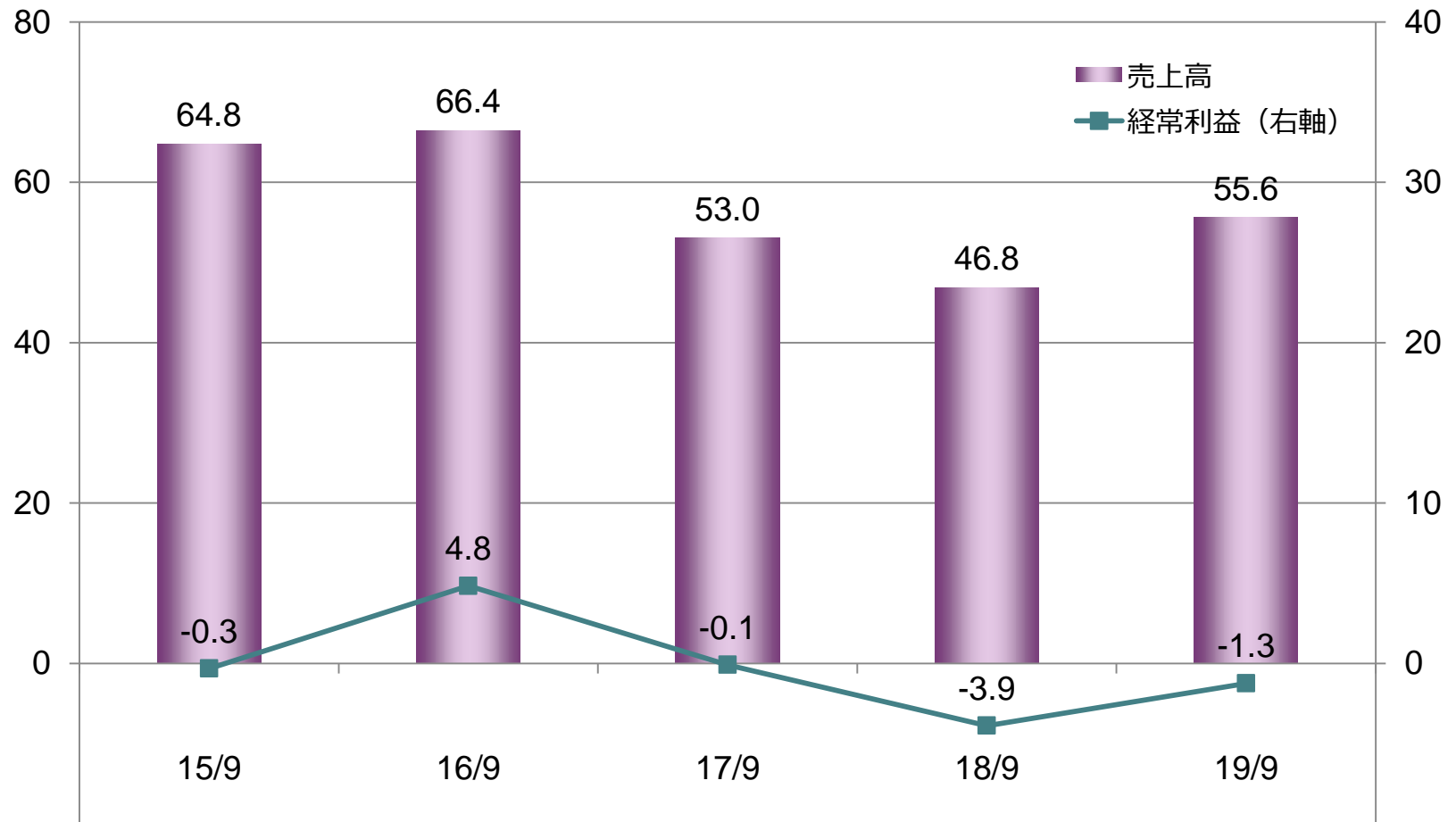
### 業績の推移（連結）

（単位：億円）



### 業績の推移（単体）（金融サービス事業除く）

（単位：億円）



## 損益抜粋（連結）

（単位：百万円、％）

	2018/9実績		2019/9実績		前年比
		売上比		売上比	
受注高	4,940		5,894		119.3
売上高(出荷高)	4,856	100.0	<b>5,697</b>	<b>100.0</b>	117.3
売上総利益	3,057	63.0	3,532	62.0	115.6
販管費	3,359	69.2	3,570	62.7	106.3
内) 広告・販促	1,069	22.0	1,321	23.2	123.7
人件費	1,507	31.0	1,444	25.4	95.8
営業利益	△302	△6.2	<b>△38</b>	<b>△0.7</b>	—
営業外損益	72	1.5	59	1.0	81.2
経常利益	△230	△4.7	<b>21</b>	<b>0.4</b>	—
特別損益	△0	△0.0	△25	△0.4	—
四半期純利益	△260	△5.4	<b>△34</b>	<b>△0.6</b>	—
<b>1株利益(EPS)</b>	<b>△21.80円</b>		<b>△2.84円</b>		—

### 【金融サービス事業および連結子会社の連結損益への影響額】

- 金融サービス事業： 売上高 【172百万 (内部取引消去 △ 8百万)→連結寄与額 +167百万】、経常利益 【+121百万】
- 友の会： 売上高 【83百万 (内部取引消去 △114百万)→連結寄与額 △ 31百万】、経常利益 【+ 25百万】

## 損益抜粋（単体）（金融サービス事業除く）

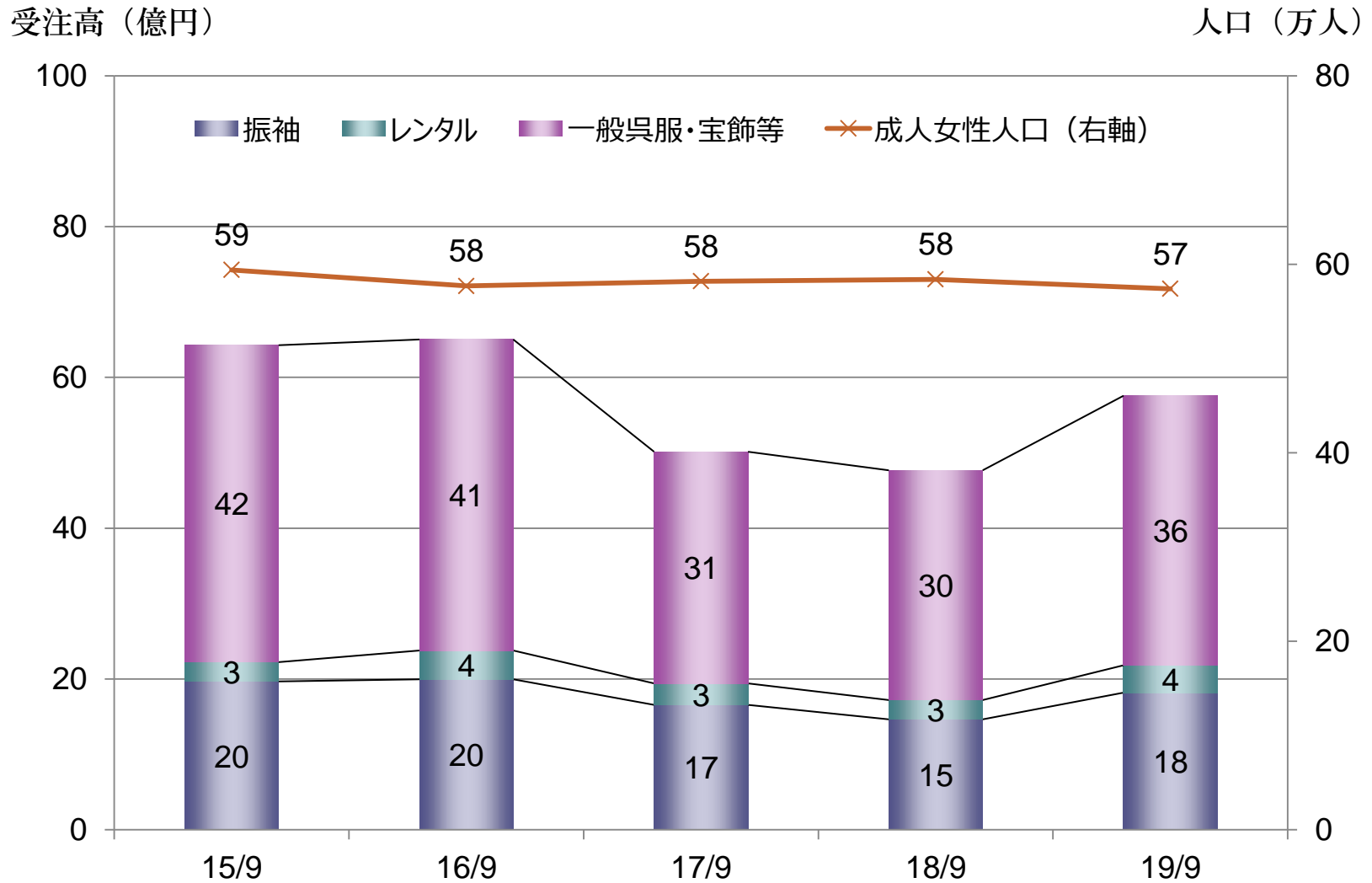
（単位：百万円、％）

	2018/9実績		2019/9実績		前年比
		売上比		売上比	
受注高	4,768		5,759		120.8
売上高(出荷高)	4,684	100.0	<b>5,562</b>	<b>100.0</b>	118.7
売上総利益	2,945	62.9	3,446	62.0	117.0
販管費	3,414	72.9	3,638	65.4	106.6
内) 広告・販促	1,068	22.8	1,321	23.8	124.0
人件費	1,499	32.0	1,437	25.8	95.9
<b>営業利益</b>	<b>△469</b>	<b>△10.0</b>	<b>△192</b>	<b>△3.4</b>	—
営業外損益	80	1.7	67	1.2	83.4
<b>経常利益</b>	<b>△389</b>	<b>△8.3</b>	<b>△125</b>	<b>△2.2</b>	—
特別損益	△0	△0.0	△23	△0.4	—
<b>四半期純利益</b>	<b>△363</b>	<b>△7.8</b>	<b>△170</b>	<b>△3.1</b>	—

- 受注高・・・・・・・・・・「振袖」販売において来店者数が回復したことで、一般呉服・宝飾受注も好調に推移したことにより、前年比+20.8%。
- 広告・販促費・・・・・・・・夏の繁忙期にTVCMを放映したことにより、前年比+253百万。
- 人件費・・・・・・・・・・期中平均人員数（前年同期比△21人、計画比△9人）



## 受注構成比の推移



## 受注状況 (振袖)

### < 来店者数と受注件数 >

	2018/9	2019/9	増減
来店者数	10,451 人	<b>11,810 人</b>	+ 13.0%
受注件数 (成約率)	6,107 人 (58.4%)	7,017 人 (59.4%)	+ 14.9% (+ 1.0 pt)
内)販売分	4,641 人 (44.4%)	5,272 人 (44.6%)	+ 13.6% (+ 0.2 pt)
内)レンタル分	1,466 人 (14.0%)	1,745 人 (14.8%)	+ 19.0% (+ 0.7 pt)

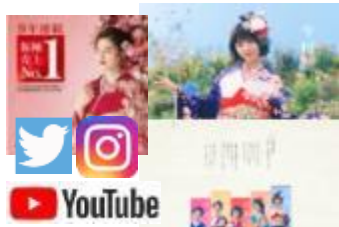
### 内) 販売 ・ レンタル含む受注状況

	2018/9	2019/9	増減
受注件数	6,107 人	<b>7,017 人</b>	+ 14.9%
平均単価	272 千円	302 千円	+ 11.1%
受注高	1,660 百万円	<b>2,119 百万円</b>	+ 27.6%

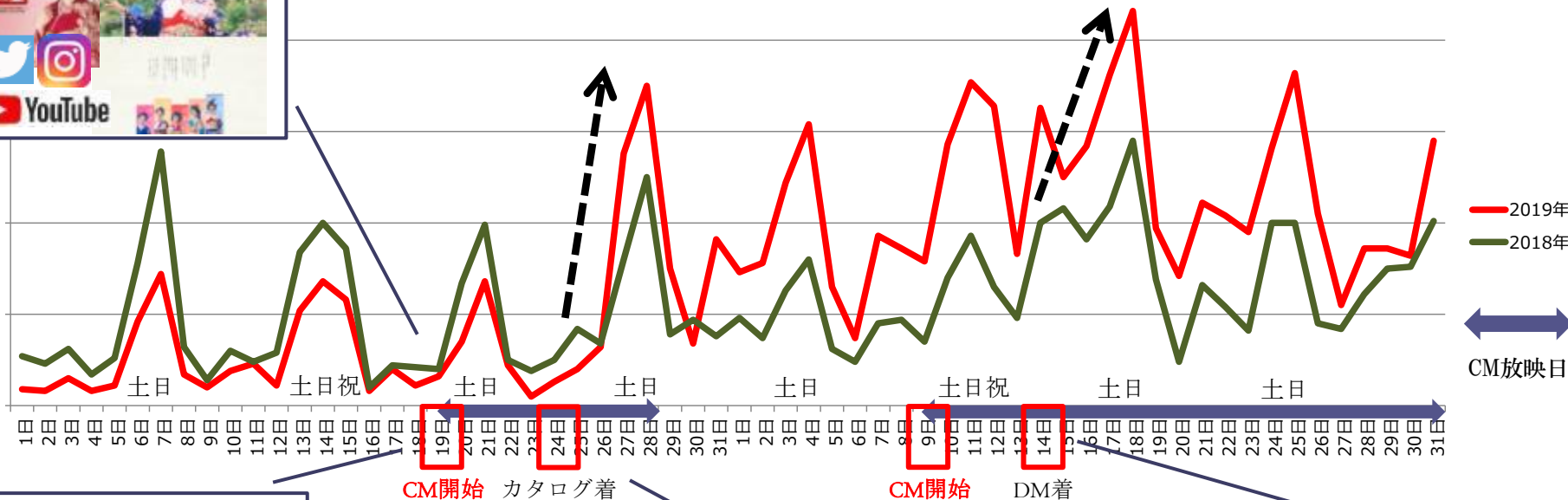
- 来店者数が前年比+13.0%と回復し、成約率・平均単価も上昇したため、販売・レンタル合わせた受注金額は前年比+27.6%。

TVCM・Web広告・YouTube・SNS・PR記事・番組といった複数媒体での接触を通じ、当社への好意獲得と第一想起を促進することにより、放送タイミングに併せて届くDM・カタログ開封率を引き上げた。さらに、Web検索からの流入増とコンバージョンに繋げる導線設計が機能し、8月度の来店者数前年比173%を達成。

【WEB・SNS】



日次来店者数推移 (7月～8月)



【TVCM】



7月

【保存版カタログ】



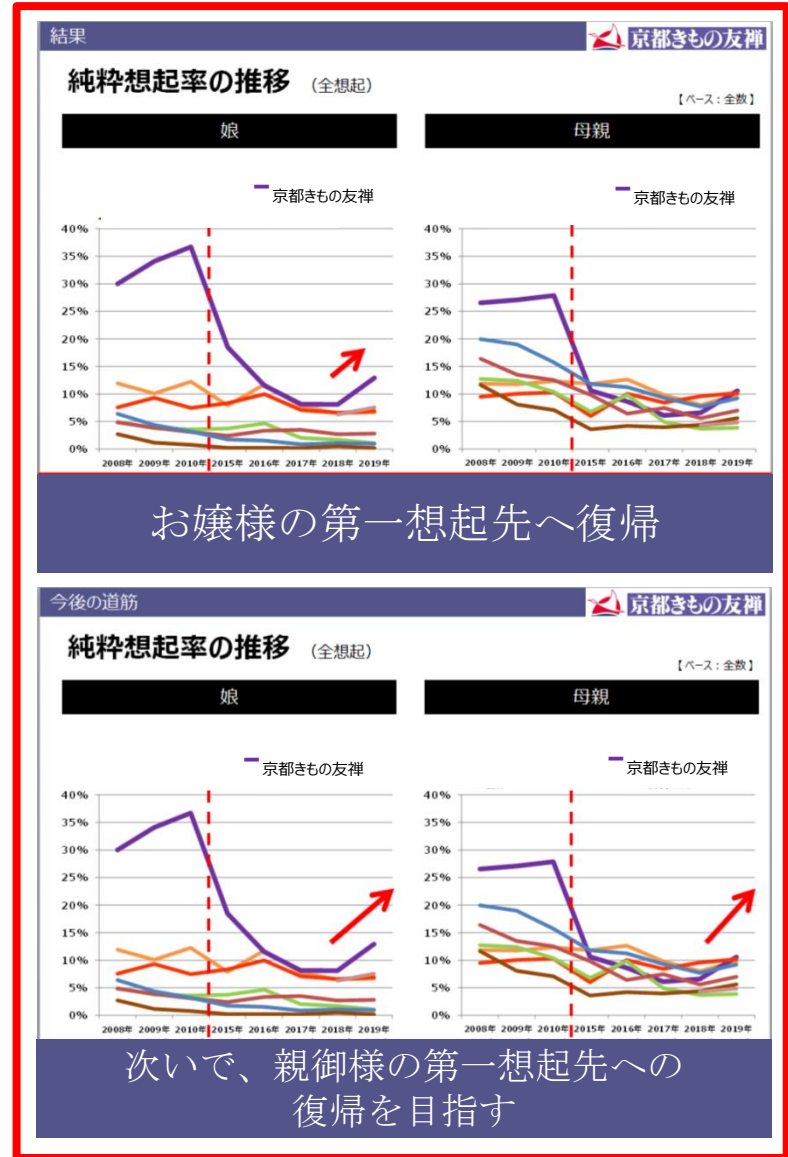
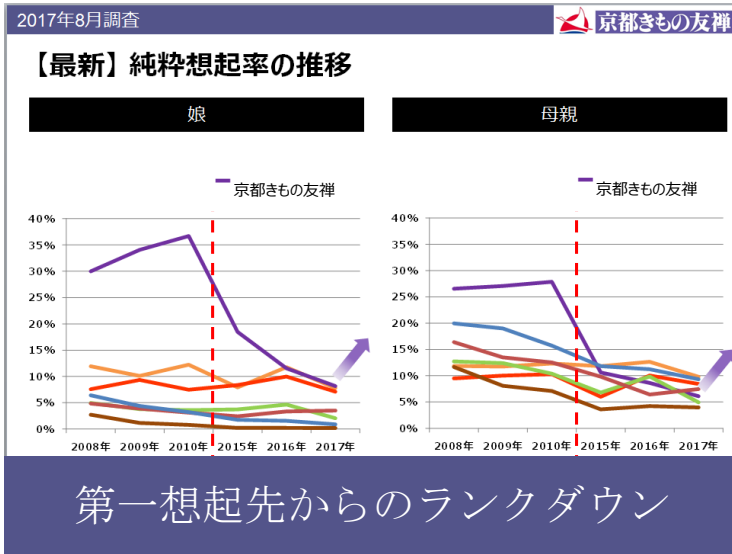
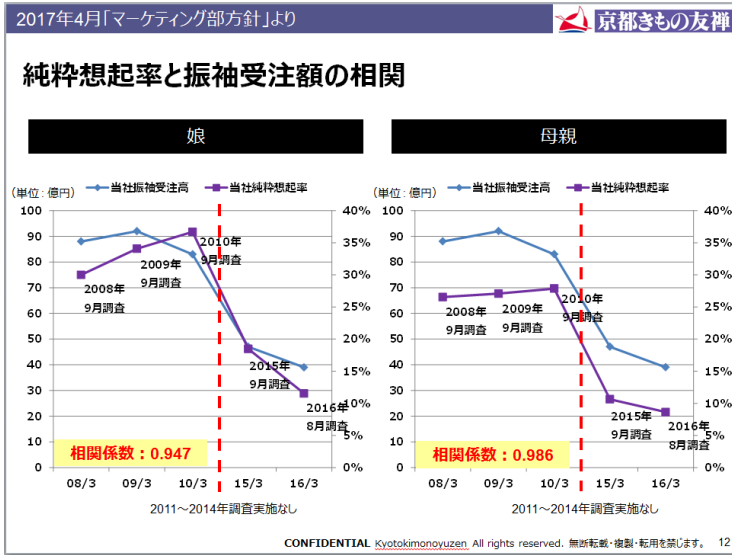
8月

【DM】



47～48期純粋想起率と受注額に強い相関。  
課題認識をしたものの対策に遅れ。

今期上期施策で想起率低下が反転。  
50期以降に向け競合他社との差を広げていく。



## 友の会の状況

(単位：人、百万円)

		2018/9	2019/9	増減
会 員 数		75,574	73,969	△ 1,605
利用 状況	会員による受注高	868	<b>1,000</b>	+ 131
	一般呉服等の受注全体に 占める比率	28.5 %	28.0 %	△ 0.5 pt
	平均購入倍率	3.1 倍	3.2 倍	+ 0.1 pt
積立残高総額		3,596	<b>3,437</b>	△ 158
内)積立完了未使用		2,884	2,778	△ 106
未使用の比率		80.2 %	80.8 %	+ 0.6 pt

- 振袖成約後の友の会入会率については、前年比△4.1ptの26.0%。
- 一般呉服・宝飾受注高の増加に比例し、会員受注高についても前年比+15.1%。

## バランスシート (連結)

(単位：百万円)

	2019年 3月末	2019年 9月末	増減
<b>流動資産</b> (うち現金及び預金)	9,445 (3,674)	10,264 (4,442)	+818 (+767)
有形固定資産	205	217	+12
無形固定資産	37	33	▲4
投資その他の資産	3,153	2,873	▲280
<b>固定資産</b>	3,395	3,124	▲271
<b>資産合計</b>	12,841	13,388	+547
<b>負債</b>	6,932	7,580	+648
株主資本	5,904	5,809	▲94
その他包括利益累計額	4	▲1	▲6
非支配株主持分	—	—	—
<b>純資産</b>	5,908	5,807	▲100
<b>負債純資産合計</b>	12,841	13,388	+547

### 【資産】

・現預金	+767M
・棚卸資産の減少	▲41M
・割賦売掛金	▲45M
・有形固定資産	+12M

※主に営業活動によるCFと  
投資有価証券の売却によるもの。

### 【負債】

・買掛金	+334M
・前受金	+100M
・預り金	▲130M
・流動負債その他	+245M

※買掛金の増加要因は、売上高増加  
に伴う仕入債務増加によるもの

### 【純資産】

・利益剰余金	▲125M
・自己株式の減少	+30M

※自己資本比率 43.4%  
(2019年3月末 46.0%)

# 2020年3月期 通期見通し

---

通期計画 (連結)

(単位：百万円、%)

	2019/3 実績		2020/3 計画		前年比
		売上比		売上比	
受注高	9,243		10,974		118.7
売上高(出荷高)	9,241	100.0	<b>10,944</b>	<b>100.0</b>	118.4
売上総利益	5,809	62.9	6,947	63.5	119.6
販管費	6,733	72.9	7,159	65.4	106.3
内) 広告・販促	2,234	24.2	2,372	21.7	106.2
人件費	2,930	31.7	3,044	27.8	103.9
営業利益	△924	△10.0	<b>△212</b>	<b>△1.9</b>	—
営業外損益	111	1.2	68	0.6	61.1
経常利益	△812	△8.8	<b>△144</b>	<b>△1.3</b>	—
特別損益	271	2.9	△ 2	△0.0	—
当期純利益	△819	△8.9	<b>△200</b>	<b>△1.8</b>	—
1株利益(EPS)	△68.57円		<b>△16.75円</b>		—
ROE	△12.7%		<b>△3.5%</b>		
1株当たり年間配当金	18.00円		<b>10.00円</b>		

●消費増税に伴う影響を見極める必要性があることから、現時点における通期見通しについては当初計画どおりとするが、通期での営業黒字化を目指す。



## 通期計画 (受注高)

(単位：百万円、%)

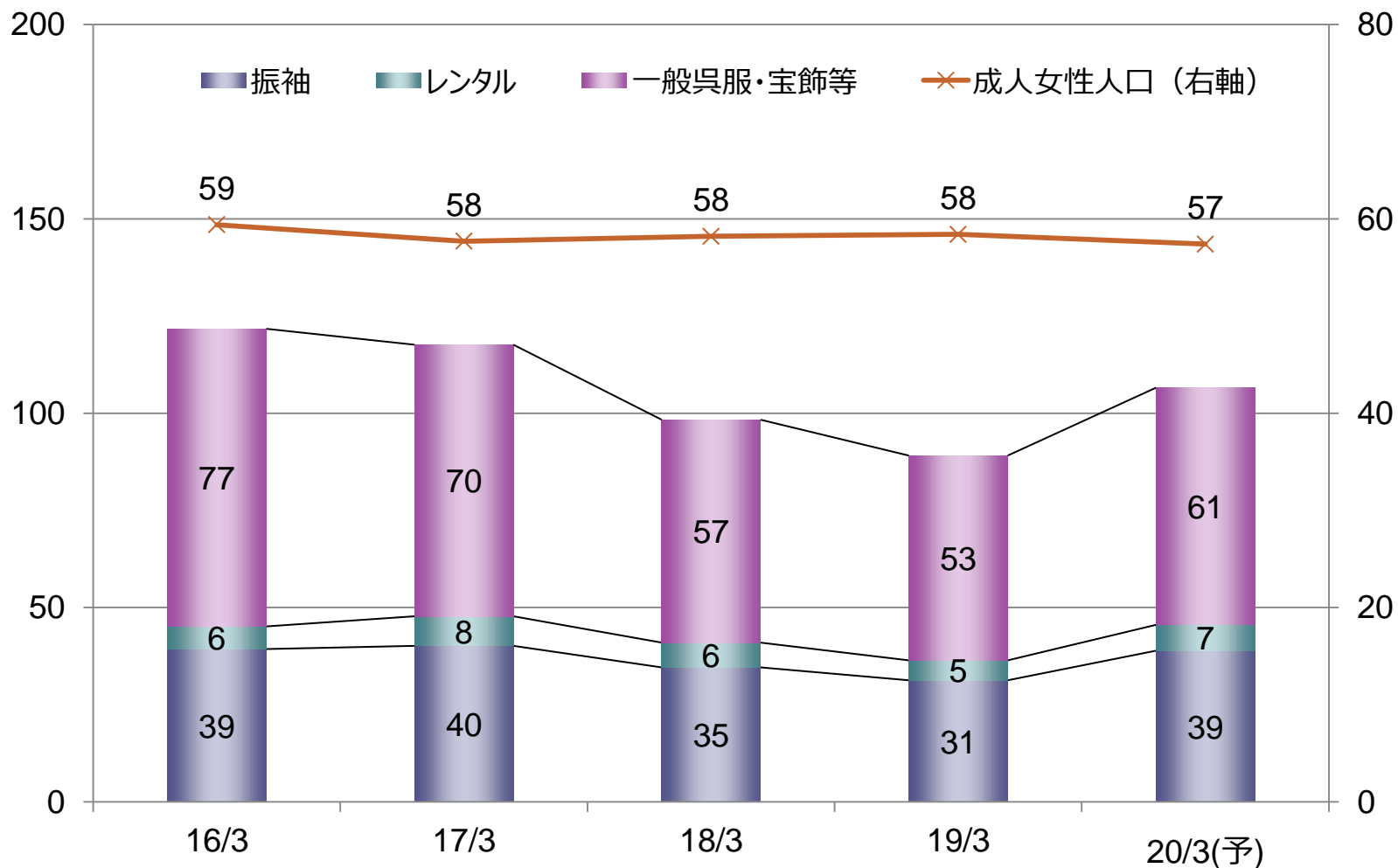
	2019/3 実績		前年比	2020/3 計画		前年比
		構成比			構成比	
振袖セット	3,131	35.1	90.4	3,892	36.5	124.3
レンタル	513	5.8	80.5	665	6.3	129.6
一般呉服・宝飾等	5,268	59.1	91.9	6,100	57.2	115.8
合計	8,912	100.0	90.6	10,657	100.0	119.6

- 振袖セット・・・・・・・・上期に引き続き当社認知度向上に取り組み、来店者数の増加を図る
- 一般呉服等・・・・・・・・魅力ある商品、催事機会の拡充を積極的に行い、既存顧客全体の更なる活性化および受注総額の増加を図る。

## 受注構成の推移

受注高（億円）

人口（万人）



## マインドシェアの維持とブランド力強化の継続（1月商戦期・翌年度への仕込み）

1月商戦と共に翌年以降も見据え、TVCM・カタログ・DM・Web・SNSの相乗効果を図り、大きく引き上げた京都きもの友禅ブランドのマインドシェア及びブランド力を維持・強化していく。

## 今後を見据えた新しい施策へのチャレンジ

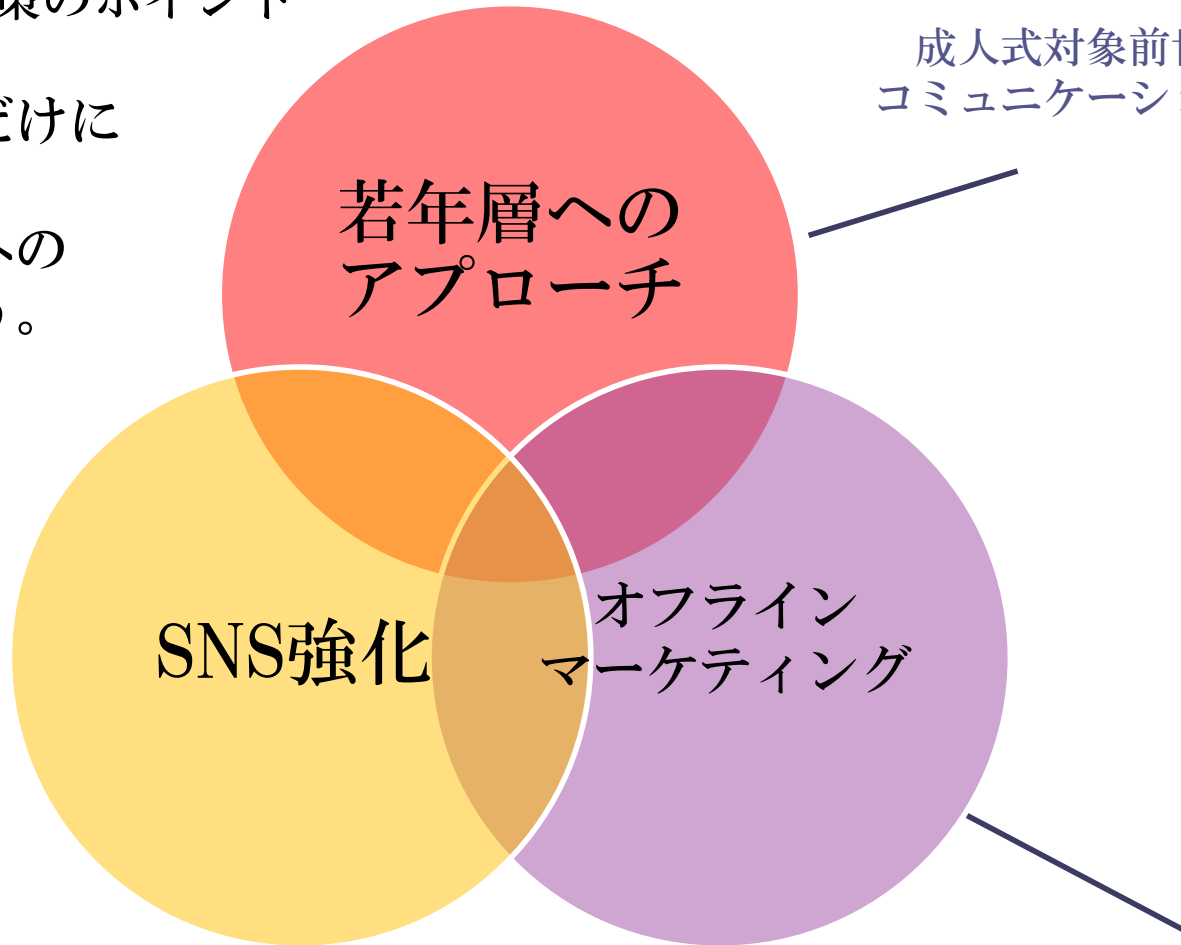
商品構成とも連動した、よりセグメントした特定ターゲットへのアプローチ企画・来場施策の展開。

## 2021年成人最大の山をできるだけ高く作る

通期予算達成に向けて、夏に続く大型プロモーションを実施。効果を確認したTVCM・カタログを中心とするデジタル含むメディアミックスでの広告展開と店舗施策との連動を推進していく。

## 早期化トレンド対策のポイント

従来の広告媒体だけに  
囚われない  
顧客接点・機会への  
アクションを行う。



成人式対象前世代との  
コミュニケーション活性化

ターゲットとの親和性を  
重視した施策の追求

マーケティング視点を踏まえた、  
店舗・催事・イベント戦略の立案と実行

- ◆ 当社は従来より、安定的かつ継続的な配当を行うことを重視しております。
- ◆ 20/3期については、業績・財務基盤の早期回復を図っていくことに注力し、1株当たり年間配当額としましては10円を計画しております。

<直近3期間の推移（連結ベース）>

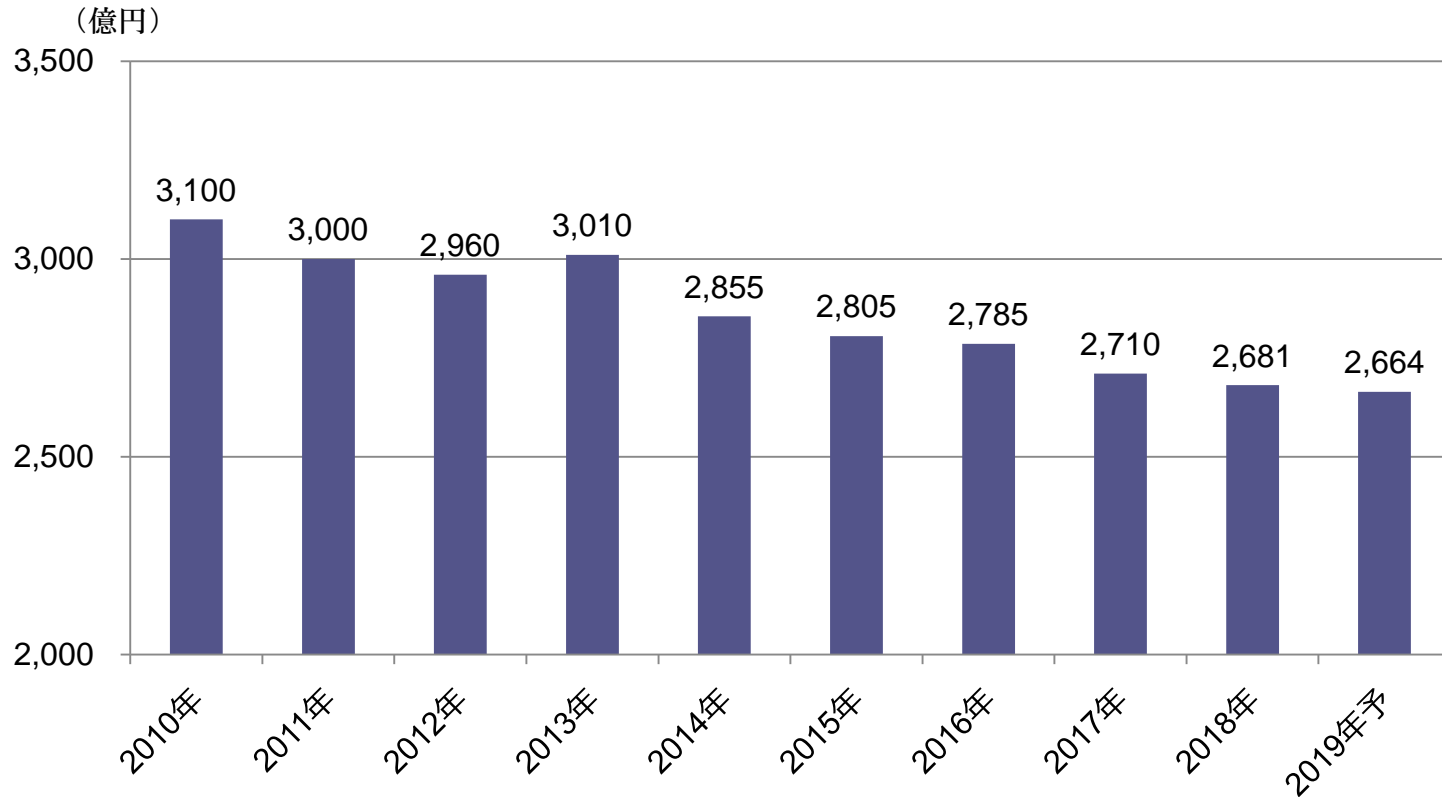
	18/3	19/3	20/3(予)
1株当たり年間配当金	24円	18円	10円
配当性向	760.2%	—	—
純資産配当率	3.9%	3.3%	2.1%

※19/3期、20/3期の配当性向は、当期純利益がマイナスのため表示しておりません。

# 中長期経営戦略・経営目標

---

## 呉服小売市場規模推移

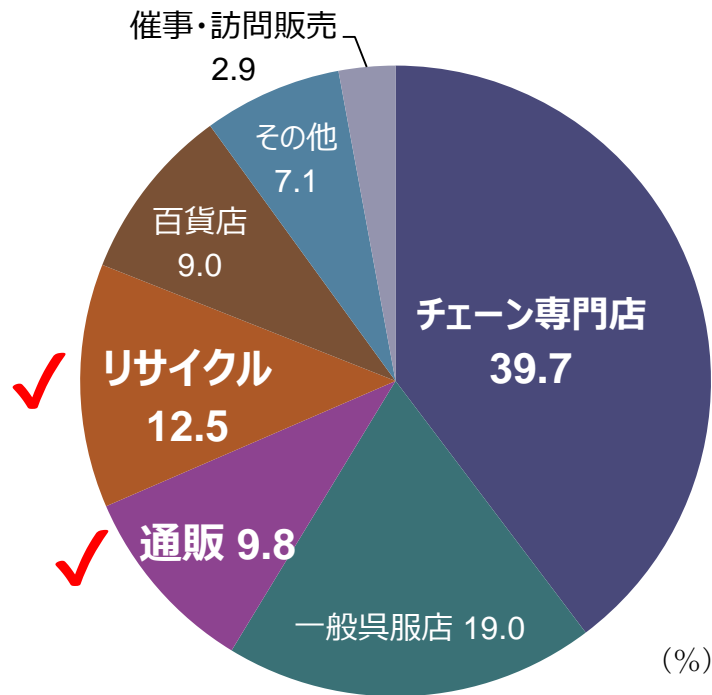


出所：(株)矢野経済研究所「呉服市場に関する調査（2019年）」2019年10月21日発表

注：正絹のきもの、紬類のきもの、帯類、リサイクルきもの他、和装小物、ゆかた、合繊素材のきもの等含む。  
なお、きものレンタルは含まない。

- 市場規模については、過去の4,000億円を超えていた規模から大幅に縮小してきたものの、近年においては横ばい傾向。

## チャンネル別呉服小売市場規模（2018年）



出所：(株)矢野経済研究所「呉服市場に関する調査（2019年）」2019年10月21日発表

注：その他には、着付け教室における呉服販売、及び量販店や総合衣料店、卸・メーカー直販などを含む。

●今後、小売他チャンネルへの参入による販売機会の増大を見込む。



## ●当社の目指すべき姿

和装業界においてオンリーワンの企業になることを志向。  
呉服を入り口とし、ライフイベントを総合的にサポートする企業となる。

## ●中長期事業計画の骨子

### ①既存事業の再強化

### ②顧客基盤の拡大&クロスセル機会の追求

- ・創業51年・1部上場17年の高いブランド信用力
- ・振袖販売9年連続日本一の実績
- ・高い営業力を有す販売員と500名を越す自前営業部員
- ・着物メーカーとの強固な関係
- ・約8,000着のリユース振袖在庫
- ・業界最大規模の多様な着物種類・数と低い原価率
- ・20万人を超える顧客とロイヤリティの高い友の会会員様



- 今期上期の振袖戦略の継続とブラッシュアップ
- 振袖顧客様への写真等アップ&クロスセル
- Web等の時流を踏まえた集客手法・若年層へのアプローチ
- 20%の未開拓商圏への催事・イベント開催
- 20%の未開拓商圏へのEC等の販売チャネルの開拓
- 既存呉服・宝飾客へのクロスセル
- 着物文化啓蒙施策～呉服販売・リース (B2B)

### ③周辺ライフイベント市場への参入

①②で蓄積された顧客基盤や商品・サービスを横展開することで収益化が可能な親和性の高い周辺ライフイベント市場を優先的に選択  
内部リソースのないものはパートナーとの共同開発も視野。適宜M&Aや資本提携も模索

現状のビジネスパートナーと協業継続が可能な場合には、確立された協業エコシステムをもって新規市場へ参入

## ●当社の目指すべき姿

和装業界においてオンリーワンの企業になることを志向。  
呉服を入り口とし、ライフイベントを総合的にサポートする企業となる。

## ●中長期事業計画の骨子

### ①既存事業の再強化

### ②顧客基盤の拡大&クロスセル機会の追求

- ・創業51年・1部上場17年の高いブランド信用力
- ・振袖販売9年連続日本一の実績
- ・高い営業力を有す販売員と500名を越す自前営業部員
- ・着物メーカーとの強固な関係
- ・約8,000着のリユース振袖在庫
- ・業界最大規模の多様な着物種類・数と低い原価率
- ・20万人を超える顧客とロイヤリティの高い友の会会員様



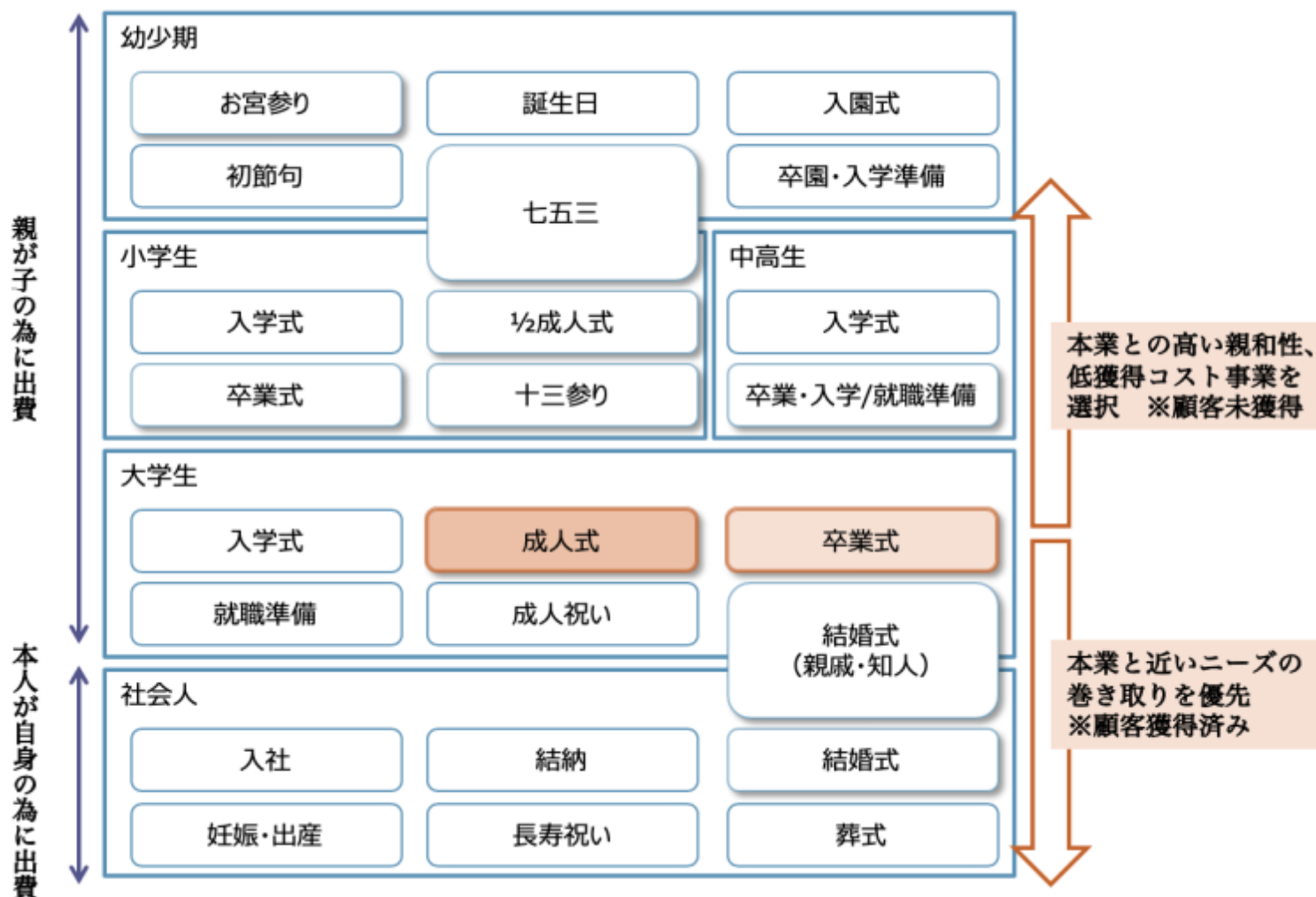
- 今期上期の振袖戦略の継続とブラッシュアップ
- 振袖顧客様への写真等アップ&クロスセル
- Web等の時流を踏まえた集客手法・若年層へのアプローチ
- 20%の未開拓商圏への催事・イベント開催
- 20%の未開拓商圏へのEC等の販売チャネルの開拓
- 既存呉服・宝飾客へのクロスセル
- 着物文化啓蒙施策～呉服販売・リース (B2B)

### ③周辺ライフイベント市場への参入

①②で蓄積された顧客基盤や商品・サービスを横展開することで収益化が可能な親和性の高い周辺ライフイベント市場を優先的に選択  
内部リソースのないものはパートナーとの共同開発も視野。適宜M&Aや資本提携も模索

現状のビジネスパートナーと協業継続が可能な場合には、確立された協業エコシステムをもって新規市場へ参入

呉服を入り口とし、総合的にライフイベントをサポートする企業を目指し、  
 現在地との親和性が高く、距離の近い市場から参入機会を検討する。

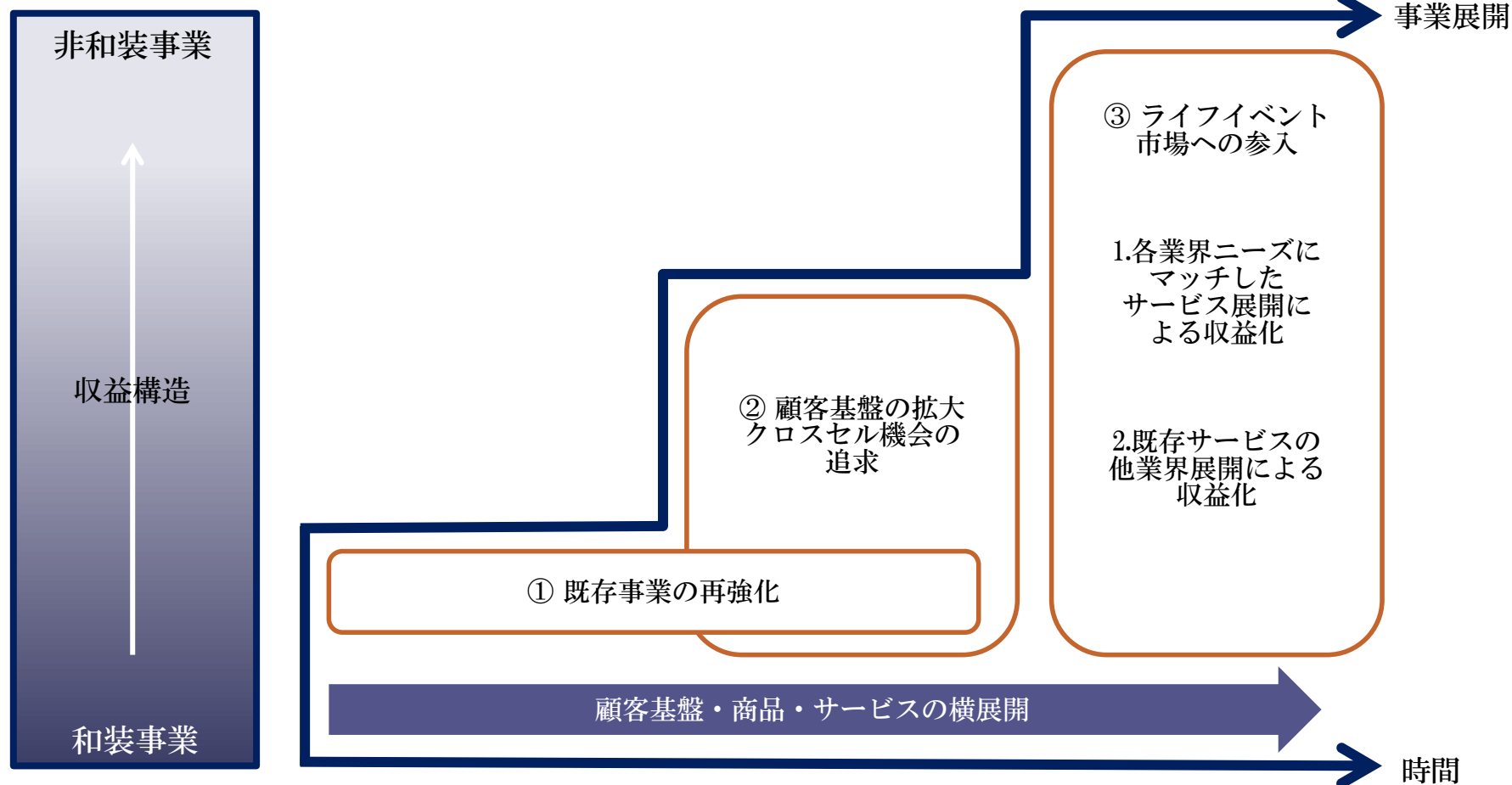


- [凡例]
- : 部分対応
  - : 対応済み
  - : 和装関連

既存和装事業＋新規事業	2019/3期実績	2020/3期計画
売上(受注)高	9,241	10,944
営業利益/率	▲924	▲212
当期純利益/率	▲819	▲200

中長期目標		
2023/3期計画	2024/3期計画	2025/3期計画
12,500	13,000	14,000
5%	6%	7%
3.5%	4%	5%

(単位：百万円 %)



2021年3月期 ～ 2023年3月期の中期経営計画の具体的な内容につきましては、2020年3月期の通期決算発表時に合わせて行う予定です。

(問合せ先)

経営企画部（白岩、弓削）

URL : <https://www.kyotokimonoyuzen.co.jp/>

E-mail : [kky\\_ir@kyotokimonoyuzen.co.jp](mailto:kky_ir@kyotokimonoyuzen.co.jp)

## 注意事項

本資料に記載されている将来の見通しに関する数値につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであります。

これらの見通しは様々なリスク及び不確定要因を含んでおり、実際の業績は異なる結果となる可能性がございます。