

# 決算説明会資料

## 2020年6月期



# 目次

<b>会社概要・事業環境</b>	1	<b>2021年6月期予想と重点項目</b>	23	<b>経営課題</b>	35
会社概要	2	2021年6月期業績予想	24	資金調達と使途	36
事業環境	5	(ご参考)株主還元及び資本政策	25	経営課題	37
<b>2020年6月期実績</b>	7	重点項目1 会員ビジネス	26	<b>中期経営計画</b>	39
決算サマリー	8	重点項目2 教室ビジネス	30	本資料に関するご注意	43
トピックス	9	重点項目3 ミシン購入者への アプローチ	32		
業績	10	重点項目4 お直しサービス	32		
経常利益の増減要因	11	重点項目5 経費削減と効率化	33		
既存店の状況	12	重点項目6 MDカレンダー	33		
会員の状況	15	重点項目7 マネジメント体制の 変更	34		
新型コロナウイルスの影響	16	重点項目8 人事制度改革と 店舗表彰	34		
財務の状況	21				

# 会社概要・事業環境

## ● 会社概要

商号	藤久株式会社（英文商号：FUJIKYU CORPORATION）	
創業	1952年4月	
本社所在地	愛知県名古屋市名東区高社一丁目210番地	
代表取締役	堤 智章	
拠点	本社1拠点、店舗数419（2020年6月末時点）	
従業員数	186名（2020年6月末時点）	
事業	毛糸・手芸用品・生地・和洋裁服飾品・衣料品及び生活雑貨等の小売	
沿革	1952.4月	故後藤久一が「後藤縫糸」の名称で名古屋市中村区に個人創業 絹糸類の加工販売を開始
	1961.3月	藤久株式会社として法人に改組。資本金180万円
	1968.7月	手芸専門店のチェーン展開を開始
	1994.4月	日本証券業協会に登録、店頭登録銘柄として株式公開
	2003.8月	東京証券取引所市場第二部及び名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場
2013.5月	東京証券取引所市場第一部及び名古屋証券取引所市場第一部銘柄に指定	
2019.6月	店舗総数419店舗	



\* 店舗数は2020年6月末現在



- ◆ 当社は創業68年を迎える名古屋の手芸小売店
- ◆ 手芸販売専門店「クラフトハートトーカイ」を中心に、手芸関連商品や生活雑貨販売の自社店舗及びECサイトを運営

## ●店舗展開

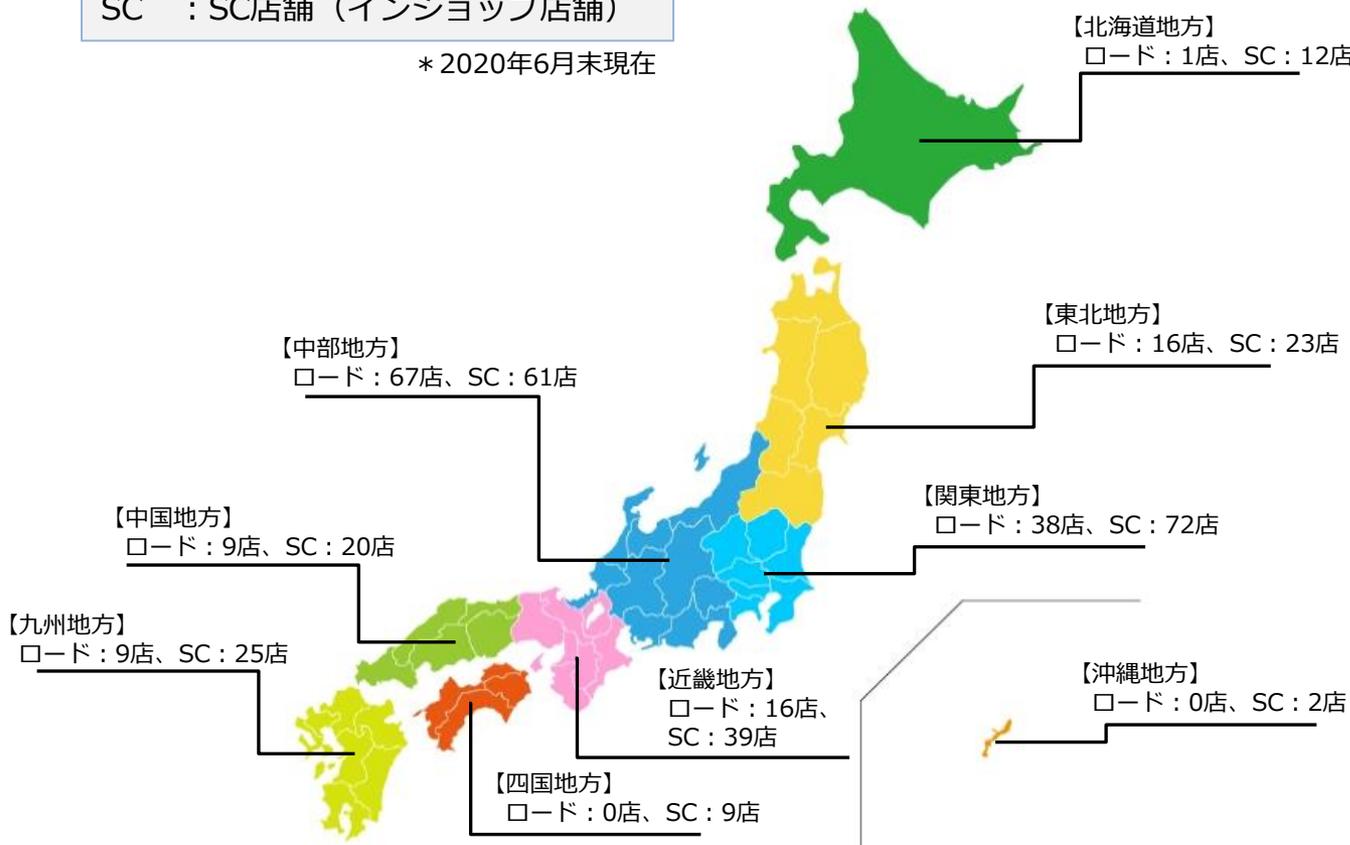
地域別の店舗数	
北海道地方	13
東北地方	39
関東地方	110
中部地方	128
近畿地方	55
中国地方	29
四国地方	9
九州地方	34
沖縄地方	2
<b>合計</b>	<b>419</b>

ロードサイド/SC別	
ロードサイド店舗	156
SC店舗	263
<b>合計</b>	<b>419</b>

直営/オーナーシステム別	
直営	272
オーナーシステム店	147
<b>合計</b>	<b>419</b>

□ロード：ロードサイド店舗  
 □SC：SC店舗（インショップ店舗）

\* 2020年6月末現在



- ◆ 全国の全てのエリアに店舗を展開
- ◆ 2020年6月末現在で419店舗を運営

## ●当社の特長と強み

当社は手芸業界のリーディングカンパニーであり、以下の項目において大きな強みを持ちます。

### 全国店舗展開

- ◆ 全国47都道府県すべてを網羅する店舗網でエリアカバレッジ

### 145万名の会員

- ◆ 145万名の属性の高い有料会員により、ロイヤリティの高いお客様が長期間に渡り存在

### 多様な体験教室

- ◆ 全店で講習会や体験イベントを開催  
238店舗ではより専門性の高いカリキュラム教室を開催

### EC販売

- ◆ EC販売により、ネット注文→店頭受取りも可能  
今後はさらにプラットフォームを強化

### プライベートブランド

- ◆ 積極的なPB商品の開発により、売上におけるPB商品比率は64.6%と高く、粗利率向上に貢献

## ●手芸の市場規模概算

(単位：億円)

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
ソーイング	372	366	352	344	340
編み物・織物	569	552	534	561	527
工芸	491	555	587	588	568
<b>合計</b>	<b>1,432</b>	<b>1,473</b>	<b>1,473</b>	<b>1,493</b>	<b>1,435</b>

出典：一般社団法人日本ホビー協会『ホビー白書』（2019）

- ◆国内の市場規模は約1,500億円
- ◆市場規模は安定的にほぼ横ばい
- ◆新型コロナウイルス拡大に起因して2020年は拡大見込み

## ●手芸関連の年間支出

(単位：円)

全世帯	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
消費支出	3,017,778	2,965,515	2,909,095	2,921,476	2,956,782
(昨年対比)	-	98.3%	98.1%	100.4%	101.2%
ホビー関連支出	83,204	82,097	82,077	80,992	80,331
(昨年対比)	-	98.7%	100.0%	98.7%	99.2%
<b>手芸消費支出</b>	<b>3,959</b>	<b>4,040</b>	<b>4,321</b>	<b>4,462</b>	<b>3,940</b>
(昨年対比)	-	<b>102.0%</b>	<b>107.0%</b>	<b>103.3%</b>	<b>88.3%</b>

### 上記、手芸消費支出のうち

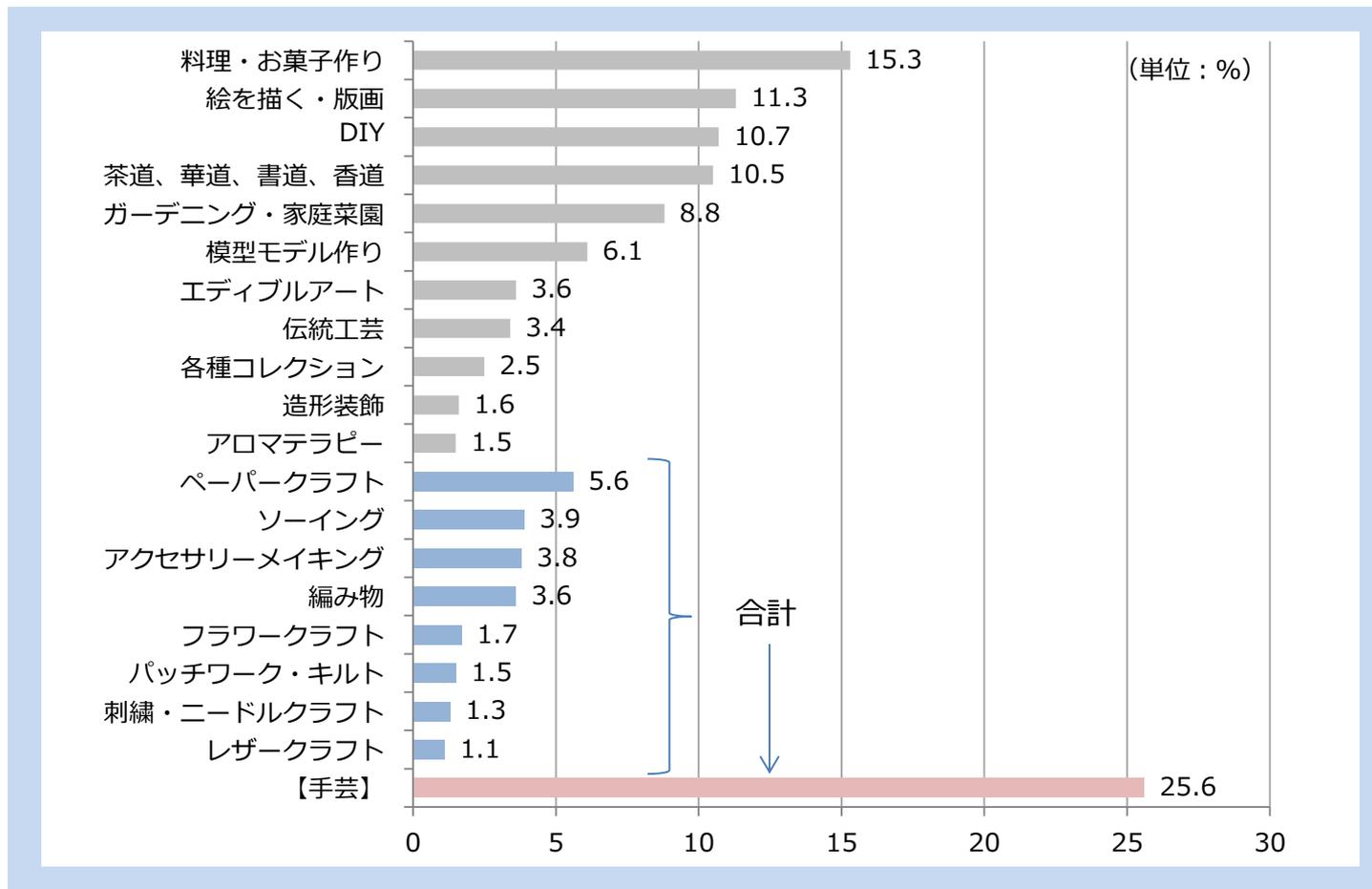
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
二人以上世帯	4,720	4,638	4,941	5,085	4,941
(昨年対比)	-	98.3%	106.5%	102.9%	97.2%
単身世帯	2,248	2,748	3,019	3,173	1,894
(昨年対比)	-	122.2%	109.9%	105.1%	59.7%

出典：一般社団法人日本ホビー協会『ホビー白書』（2019）

- ◆二人以上世帯の手芸に対する支出は安定して推移  
→家族のイベント（入園入学など）における事業領域も多く、成長が期待できる

●自分の子供・孫にやらせたいホビー

過去1年間に1回以上ホビーに参加したユーザーのうち、子ども・孫がいる3,098名を対象としたアンケート。



出典：一般社団法人日本ホビー協会『ホビー白書』（2019）

◆手芸に対する好感度は、親から子に子から孫への継承ニーズに合う内容でもあり、ホビーの中でもとりわけ関心度が高く、これからも世代間をつなぐ役割が期待されている

# 2020年6月期実績

## ●決算サマリー

<p><b>トピックス</b></p>	<p><b><u>株式会社キーストーン・パートナーズとの資本業務提携</u></b>                  第三者割当による新株発行で、事業拡大のための投資資金を調達するとともに、経営者を派遣し（ハンズオン）、事業の発展及び企業価値向上のため業務提携を実施。</p>
<p><b>業績の状況</b></p>	<p><b><u>5期ぶりの期間損益黒字転換</u></b>                  4期連続の減収、純損失から、当事業年度の業績は大幅に改善。</p>
<p><b>既存店の状況</b></p>	<p><b><u>新型コロナウイルスの影響で来店客数が大幅増（前期比：119%）</u></b>                  2018年6月期より不採算店舗の閉店を進めており、店舗数、店舗来客数も減少。2020年6月期は手作りマスク、巣ごもり需要で来店客数が大幅に増加。</p>
<p><b>会員の状況</b></p>	<p><b><u>有効会員数は大幅増（前期比：120.6%、+25万人）</u></b>                  店舗来店客数増加に伴い新規入会者が増え、有効会員数も大幅に増加。4年前の有効会員数の水準に戻った状況で、今後の会員向けビジネス施策に活かす方向へ。</p>
<p><b>新型コロナウイルスの影響</b></p>	<p><b><u>新型コロナウイルス影響による売上増は期初予算に対して35.6億円プラス</u></b>                  手作りマスク及び巣ごもり需要により、ソーイング関連商品の販売が好調。客数・客単価ともに大きく向上。休業や営業時間短縮の中でも、来店客数は大幅に増加。</p>
<p><b>財務の状況</b></p>	<p><b><u>営業キャッシュフロー改善（前期比：+3,818百万円）</u></b>                  売上向上により営業キャッシュフローも大きく改善。ネットキャッシュフローは、第三者割当増資とシンジケートローン契約締結もありさらに改善。経営リスクに対応できる手元流動性を確保済。</p>
<p><b>業績予想</b></p>	<p><b><u>2021年6月期業績予想：売上高21,185百万円（前期比94.8%）</u></b>  <b><u>経常利益899百万円（前期比120.0%）</u></b>                  新型コロナウイルス拡大の売上に対する好影響は落ち着くが、構造改革のコスト削減効果が発現し、減収ながらも増益を予想。</p>

## ● キーストーン・パートナーズ社との資本業務提携

株式会社キーストーン・パートナーズ（以下「KSP社」）と前代表取締役 後藤薫徳氏との間で株主間協定が締結され、KSP社からの出資及び経営参画（ハンズオン）を受け入れ、当社が従前より取り組んできた構造改革である「藤久リボンプラン」をより昇華させ推進すると共に、各種経営課題を解決し、当社の再成長を実現していきます。

## ● 第三者割当増資の実施と株主構成の変化

株主	保有株式数 (千株)	発行済株式の 総数に対する 持分比率
後藤 薫徳（前代表取締役*）	845	20.1%
GOTO株式会社	844	20.1%
藤久取引先持株会	308	7.3%
藤久従業員持株会	184	4.4%
その他	2,024	48.1%
<b>合計</b>	<b>4,205</b>	<b>100.0%</b>

\* 第三者割当増資実行後（2020年6月末時点）

株主	保有株式数 (千株)	発行済株式の 総数に対する 持分比率
鈴蘭合同会社	1,945	31.6%
後藤 薫徳（前代表取締役*）	845	13.7%
GOTO株式会社	844	13.7%
藤久取引先持株会	305	4.9%
藤久従業員持株会	124	2.0%
その他	2,087	33.9%
<b>合計</b>	<b>6,150</b>	<b>100.0%</b>

59%

2020年6月30日付開催の臨時取締役会にて、KSP社の代表取締役である堤智章が代表取締役社長に、KSP社の取締役会長である吉田茂生が取締役会長にそれぞれ就任しました。

## ● 決算概要

(単位：百万円)

	2019年6月期		2020年6月期				対比			
	実績	構成比	期初予想 *	構成比	実績	構成比	前年		期初予想	
							%	金額	%	金額
売上高	18,939	100.0%	19,630	100.0%	<b>22,349</b>	100.0%	118.0%	3,410	113.9%	2,719
売上総利益	11,067	58.4%	11,723	59.7%	<b>13,010</b>	58.2%	117.6%	1,943	111.0%	1,287
販管費及び 一般管理費	12,599	66.5%	12,418	63.3%	<b>12,126</b>	54.3%	96.2%	△ 473	97.6%	△ 292
営業利益	△ 1,532	△ 8.1%	△ 695	△ 3.5%	<b>883</b>	4.0%	-	2,415	-	1,578
経常利益	△ 1,516	△ 8.0%	△ 696	△ 3.5%	<b>749</b>	3.4%	-	2,265	-	1,445
当期純利益	△ 2,919	△ 15.4%	△ 1,265	△ 6.4%	<b>282</b>	1.3%	-	3,201	-	1,547

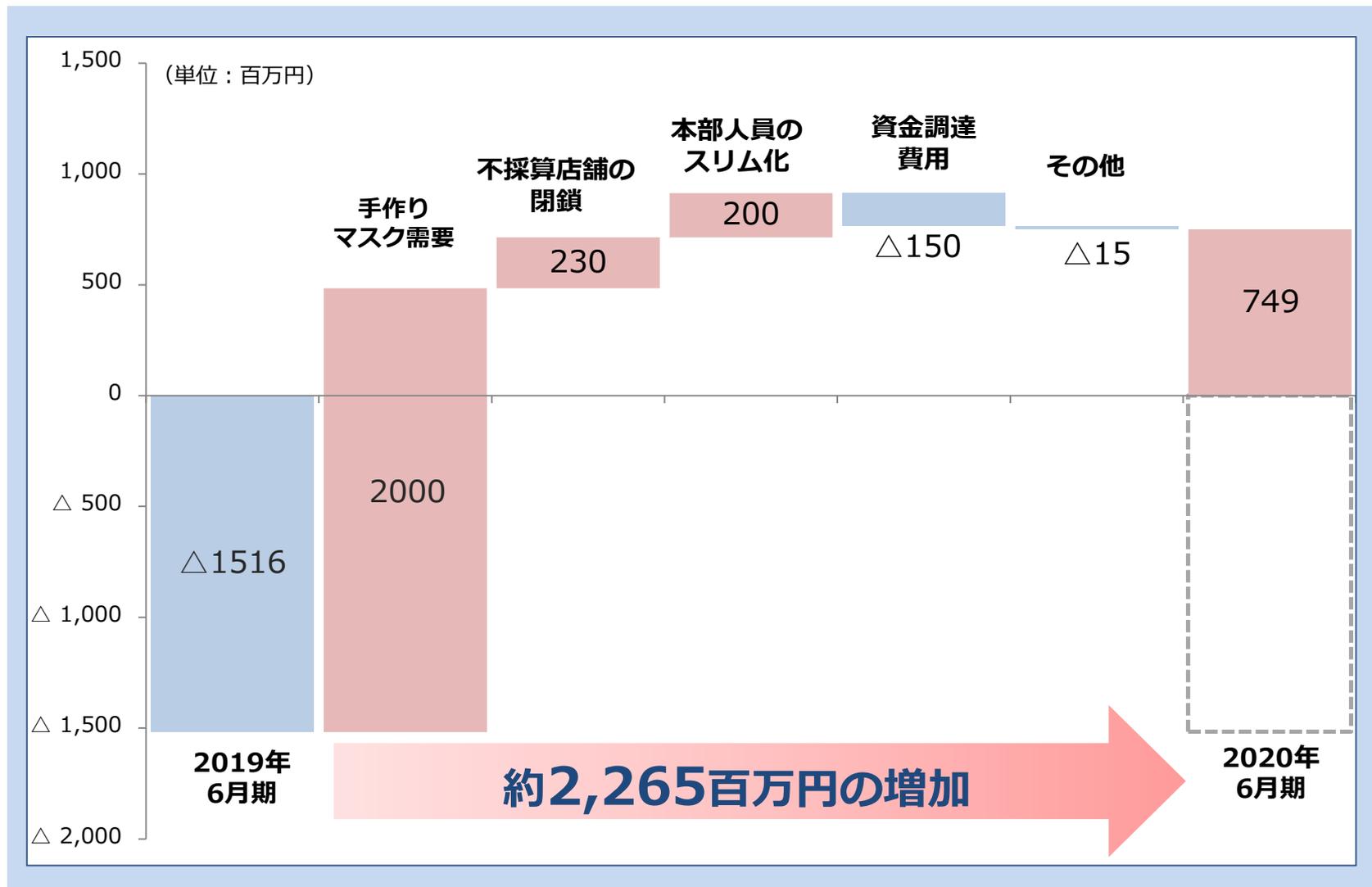
\* 期初予想は2019年8月9日発表

## ◆ V字回復

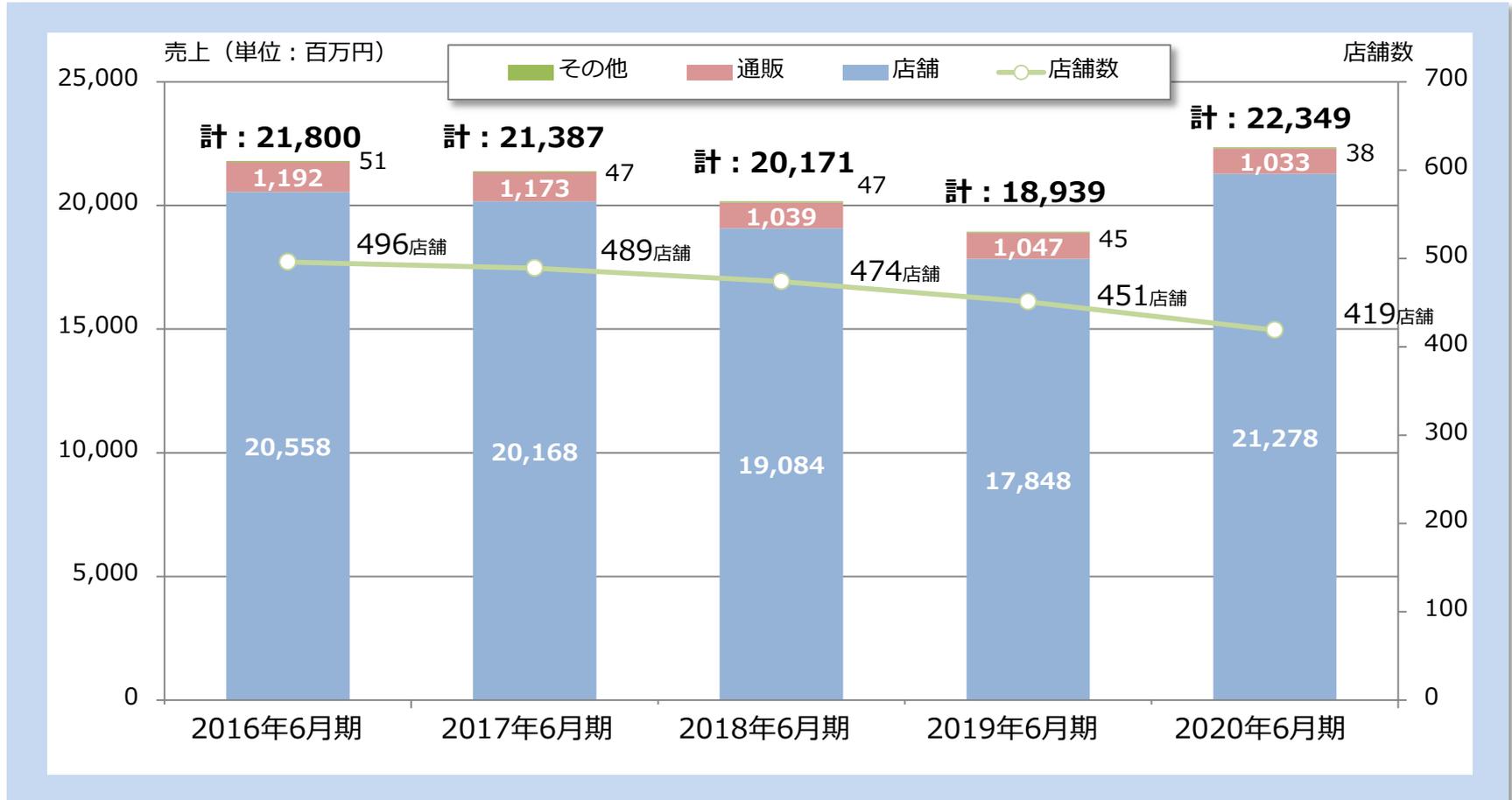
2020年6月期上半期は、不採算店舗閉鎖に伴う売上減少に加え、消費税増税後の需要の冷え込みも影響し、2020年2月に業績予想の下方修正を公表しました。同時に店舗の収益性低下による減損損失（資産除去負債等）の計上を公表し、当期損益予想の赤字が大幅に拡大しました。

下半期では、新型コロナウイルスの感染拡大による手作りマスク需要・巣ごもり需要により店舗売上が急激に伸長したため、業績予想を上方修正しました。加えて、期間損益の好転もあり繰延税効果会計の認識や、前社長の役員退職慰労金の受取辞退による引当金繰戻益なども加えられ、売上高・当期利益とも大幅伸長し、最終損益は5期ぶりに黒字転換しました。

## ● 主な利益の増減要因



## ● 事業部門別売上構成比と店舗数



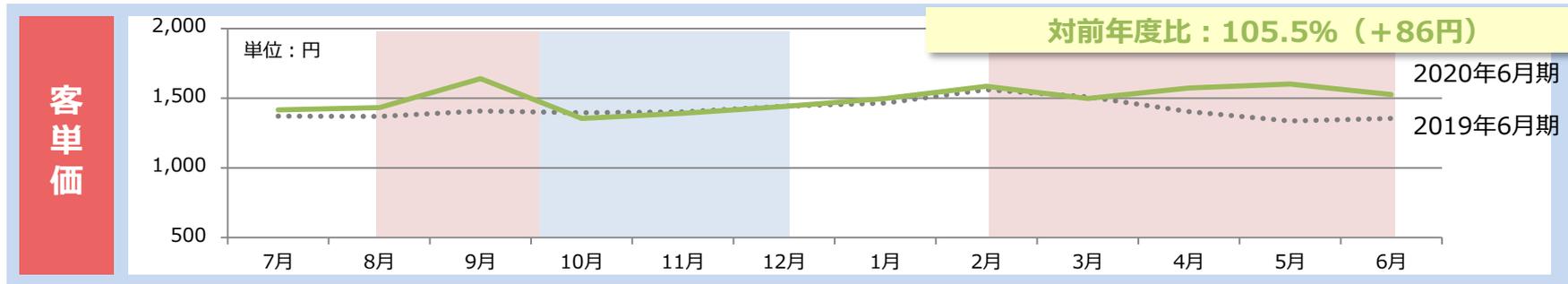
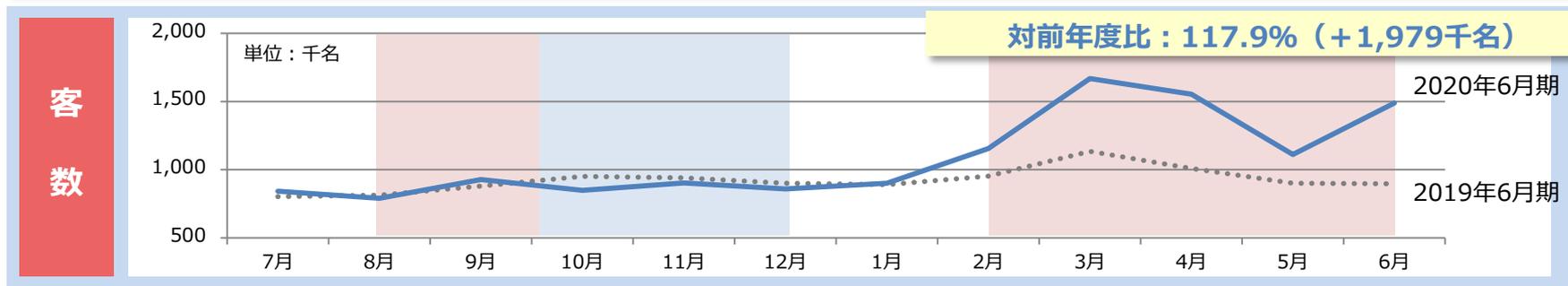
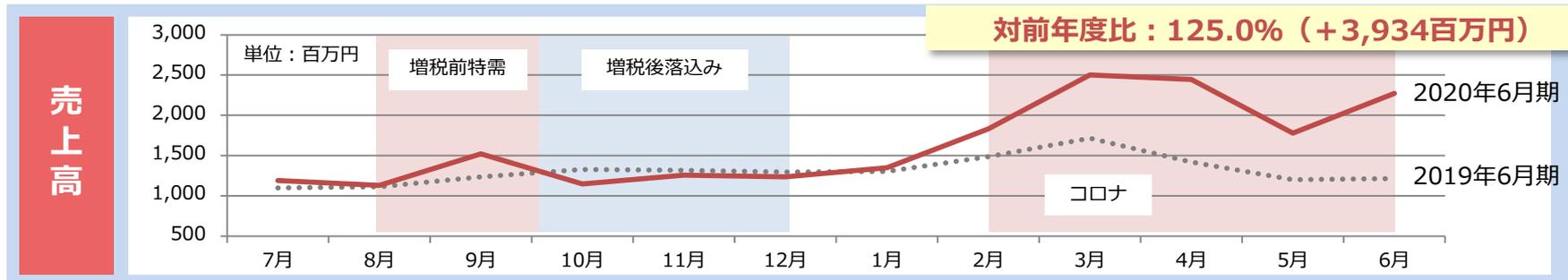
### ◆ 店舗の売上が大きく向上

2020年6期の下半期においては、新型コロナウイルスの感染拡大による手作りマスク需要・巣ごもり需要により、閉鎖した店舗の減少数や緊急事態宣言時の店舗閉鎖による影響を大きく上回り、売上が急伸しています。

一方、通販部門についてはその恩恵を受けたものの、上半期の増税後の需要の冷え込みや、物流拠点の移転による業務一時休業の影響を補えませんでした。【ECの強化は経営課題としてP.37に記載】

## ● 既存店月別推移

\* 手芸専門店 既存店実績



### ◆ 客数、客単価ともに向上

2019年10月の消費税増税前、高額商品であるミシンの販促キャンペーンを強化し、駆け込み需要に対応するとともに、以降の反動を最小限に抑えることができました。新型コロナウイルスの感染拡大の影響で店舗の休業も相次ぎましたが、購買意欲の高まりから集客が衰えることはありませんでした。

## ● 店舗数推移

単位：1店舗

手芸専門店*	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期予想
出店数	24	17	10	5	2	0
閉店数	△ 18	△ 18	△ 21	△ 25	△ 32	△ 30
<b>年度末店舗数</b>	<b>468</b>	<b>467</b>	<b>456</b>	<b>436</b>	<b>406</b>	<b>376</b>
*「クラフトハートトーカイ」「クラフトワールド」「クラフトパーク」「クラフトループ」「キャラン*キャラン」の合計						
雑貨専門店*	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期予想
出店数	2	1	0	0	0	0
閉店数	△ 2	△ 7	△ 4	△ 3	△ 2	△ 4
<b>年度末店舗数</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>9</b>
*「サントレーム」の合計						
店舗計	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期予想
出店数	26	18	10	5	2	0
閉店数	△ 20	△ 25	△ 25	△ 28	△ 34	△ 34
<b>年度末店舗数</b>	<b>496</b>	<b>489</b>	<b>474</b>	<b>451</b>	<b>419</b>	<b>385</b>

2020年6月期における店舗展開につきまして、新規出店では「クラフトハートトーカイ」2店舗を開設し、閉店では「クラフトハートトーカイ」27店舗、「クラフトパーク」4店舗、「キャランキャラン」1店舗及び「サントレーム」2店舗の合計34店舗を閉鎖しました。

### ◆ 藤久リボーンプランの店舗閉鎖計画について見直し実施

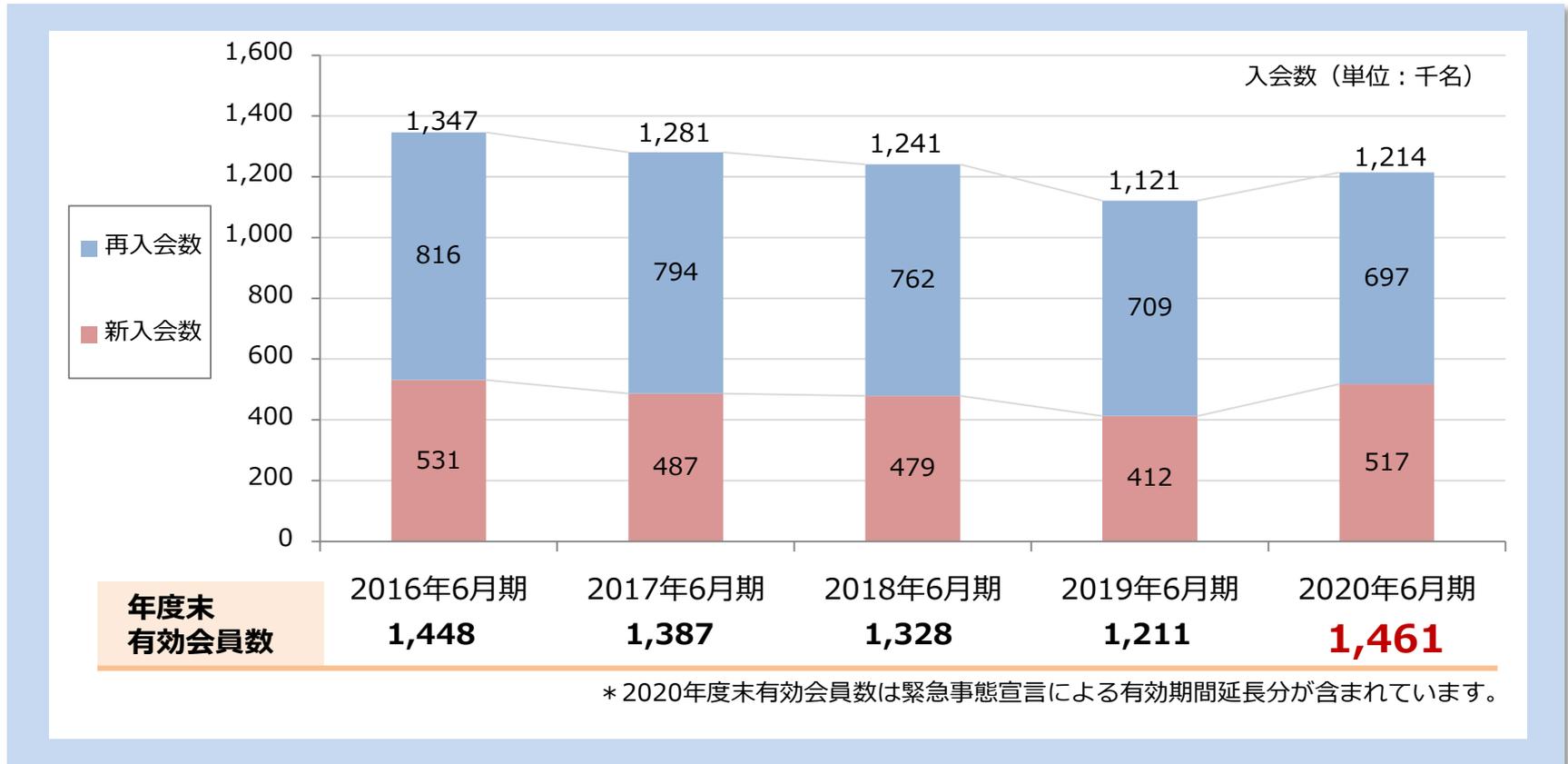
当社は需要の落込みにより売上減少が続いており、「藤久リボーンプラン」の一環で、不採算店舗の閉鎖を計画の上実施しています。

2021年6月期においては、引き続き不採算店舗の閉鎖を34店舗で計画していますが、単に不採算を閉鎖理由とせず、市場環境や商圈の将来性などを見極め、より最適なポートフォリオを見つけて強化店舗と閉鎖店舗を再検討しています。

また、2021年6月期では既存店立て直しに注力するため、修繕改修を進め一時的に新規出店を見合わせる予定です。

## ● 入会数推移

\* 手芸専門店全店実績



### ◆ 有効会員数は4年前の水準に戻る

新型コロナウイルスの影響下、新規会員の増加により減少傾向であった会員数が大幅な増加に転じました。新規獲得した会員に対するサービスを拡充し、継続的な売上を維持していくことが、当社にとって非常に重要な経営課題です。

【会員については重点項目としてP.26~29に記載】

## ●新型コロナウイルスによる売上影響

### 新型コロナウイルスが売上に直結する商品販売の売上増…

マスク（ソーイング）需要に直結している商品カテゴリーの売上が顕著に増加 **+ 3,300** 百万円

### 来店客数・客単価面による売上増では…

客数増加による売上増 3,231百万円  
客単価上昇による売上増 769百万円  
**+ 4,000** 百万円

上記2視点のアプローチからの社内認識

### 新型コロナウイルス影響による売上増

**+ 3,560** 百万円

## ●当社の布マスクセット



### マスクセット販売数

\* 手芸専門店全店実績 (単位：数)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月
2019年6月期	5,757	5,903	4,844	3,706	1,757	1,829
2020年6月期	4,485	146,698	370,666	344,710	80,787	62,762
昨年比	77.9%	2,485.1%	7,652.1%	9,301.4%	4,598.0%	3,431.5%

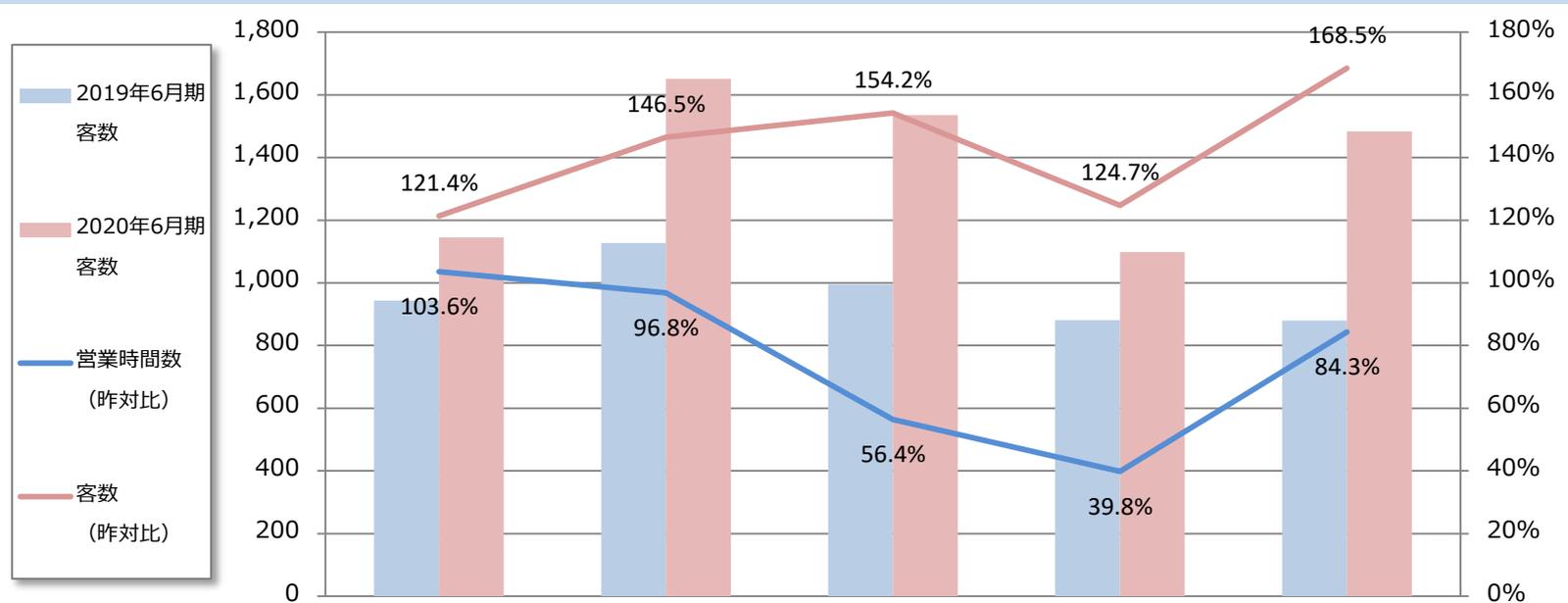
#### 【マスクセット概要】

- ◆ 「作り図」「生地」「ゴム」
- ◆ 材料を各店でセット
- ◆ 1セット約600～800円
- ◆ 2～3枚作ることができる

- ◆ 既製品マスクの欠品が目立った2～4月にピーク
- ◆ 5月以降も堅調に推移、マスクはファッションの世界へ（ファッション雑誌のコーディネートに）

## ● 営業時間短縮による集客の影響

\* 手芸専門店 既存店実績

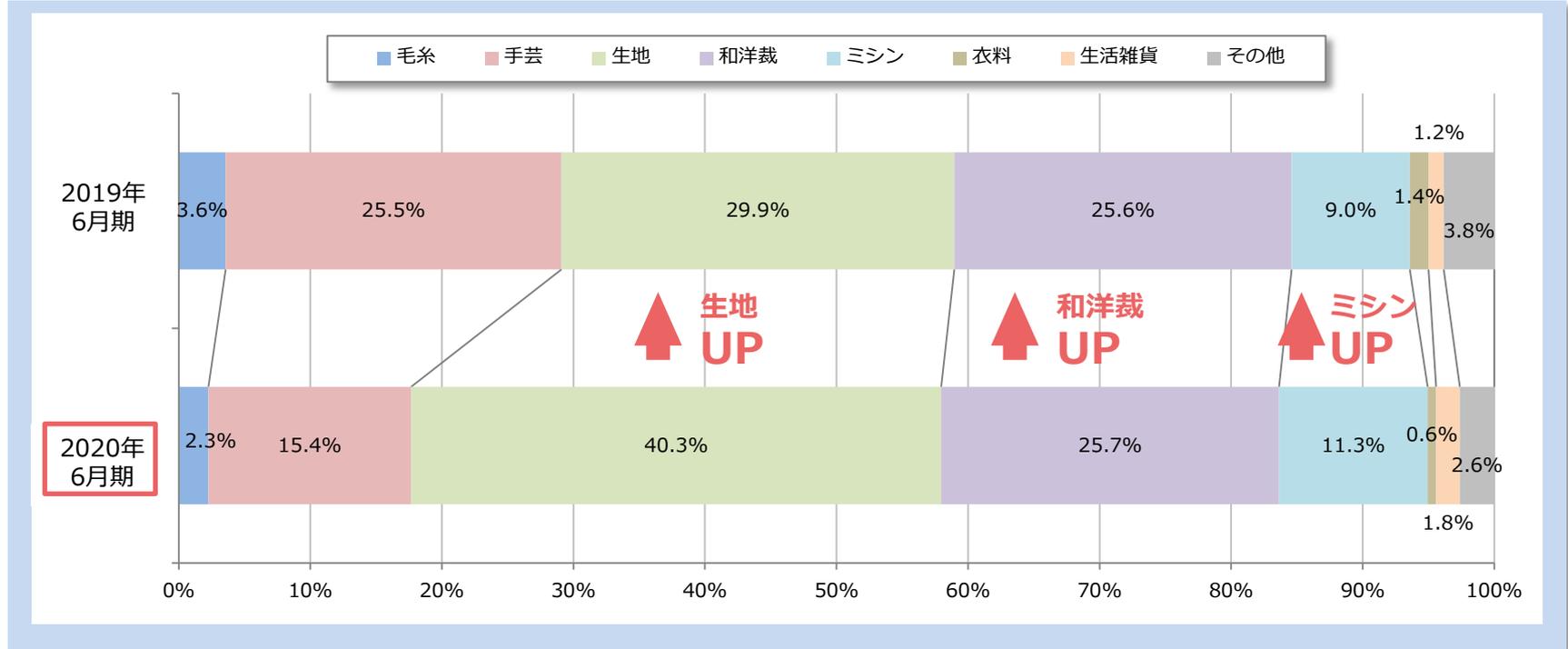


### ◆ 緊急事態宣言の集客への影響は大きかったものの回復基調へ

緊急事態宣言下では、休業や営業時間の短縮を余儀なくされ、5月度の店舗営業時間は39.8%(昨年同月比)まで落ち込みました。6月度には会員様DMセールを実施し、来店客数の回復にもつなげました。

## ●商品部門別売上構成比（2～6月）

\* 手芸専門店 既存店実績



### ◆ソーイング（マスク）関連商品の需要が喚起

新型コロナウイルス感染拡大当初は手作りマスク需要でしたが、5月以降では政府の外出自粛要請から巣ごもり需要に移行し、ソーイング関連が全体で好調でした。ミシン購入者が材料の生地などを購入するために再来店されているという好循環が見られています。



好調なミシンコーナー

## ● 社会的役割を再認識

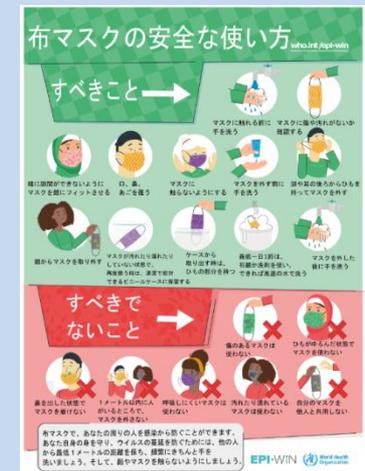


2020年5月14日BBCニュースJAPAN記事より

新型コロナウイルス（COVID-19）はRNAウイルスのため、  
変異も多く、感染拡大が収束するまでに長期間を要します。



布マスクはWHO(World Health Organization)も推奨



WHO公式ホームページより

当社は新型コロナウイルスの感染拡大から、手作りマスクのニーズが高まり、経営環境が好転しました。しかし、市場で既製品不織布マスクの供給が回復したあとも、来店客数は好調を維持しています。変わらずお客様からの支持を得られていることは、コロナ禍での新しい生活様式において、手芸の楽しさとマスクファッションの定着化により、新たな社会の流れができ、その社会貢献価値が加わったといえます。

余暇を楽しむ趣味の領域



新しい生活様式における必需品

## ● 営業店舗の感染予防の取組み



ビニールカーテン



足元マーク



消毒液



間仕切り

### ◆ 対策を強化

店舗においては上記のほか、従業員の日々の体調チェック、備品の定時消毒、混雑時の入店制限等、マニュアルを整備して、いち早く感染防止策を講じました。陽性者が発生した場合のBCPなどの設定により営業体制がさらに強化されています。

以上により、全店営業継続することができ、加えて当店を起点とした顧客感染はこれまでにありません。また、全社では出張や移動の制限を行うとともに、商談や会議はWEBを中心に移行し、テレワークと時差出勤を推進するなど、感染予防対策を徹底しております。

本社勤務従業員のテレワークについては稼働率50%を目標に取り組んでいます。

## ● 貸借対照表概要

(単位：百万円)

	2019年6月30日	2020年6月30日	増減額
<b>流動資産</b>	<b>9,811</b>	<b>11,653</b>	<b>1,841</b>
現金及び預金	3,041	5,143	2,101
棚卸資産	5,858	5,186	△ 671
その他の資産	912	1,324	412
<b>固定資産</b>	<b>2,910</b>	<b>2,777</b>	<b>△ 133</b>
有形固定資産	1,275	1,148	△ 126
無形固定資産	92	95	3
投資その他の資産	1,542	1,532	△ 10
<b>資産合計</b>	<b>12,722</b>	<b>14,430</b>	<b>1,708</b>
<b>負債合計</b>	<b>5,614</b>	<b>5,549</b>	<b>△ 65</b>
流動負債	3,441	4,443	1,002
固定負債	2,173	1,106	△ 1,067
<b>純資産合計</b>	<b>7,107</b>	<b>8,880</b>	<b>1,773</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>12,722</b>	<b>14,430</b>	<b>1,708</b>

## ● キャッシュフロー計算書

(単位：百万円)

	2019年 6月30日	2020年 6月30日	増減額	主な内訳
営業活動による キャッシュフロー	△ 1,369	2,448	3,818	+ ) 税引前当期純利益の増加 + ) たな卸資産の減少 △ ) 営業債権の増加
投資活動による キャッシュフロー	△ 75	3	78	+ ) 有形固定資産の売却による収入 △ ) 資産除去債務の履行による支出
財務活動による キャッシュフロー	1,333	△ 290	△ 1,623	+ ) 長期借入れによる収入 + ) 株式の発行による収入 △ ) 長期借入金の返済による支出
現金及び現金同等物の 期末残高	2,981	5,143	2,162	

## ● シンジケートローン契約締結

2020年3月19日付開催の取締役会にて、名古屋銀行をアレンジャーとするシンジケートローン契約の締結が決議され、3月25日に契約を締結しました。運転資金を安定的かつ機動的に調達することを目的としたものです。

組成金額	3,500百万円	返済方法	元金均等返済（6回分割返済）
契約締結日	2020年3月25日	借入返済期日	2023年9月末日を第1回とし、2026年3月末日を最終回とする3月及び9月の各末日
契約形態	タームアウト型コミットメントライン契約	適用利率	基準金利＋スプレッド
コミットメント期間	2020年3月27日～2023年3月31日	担保	無担保

# 2021年6月期予想と重点項目

## ●業績予想

(単位：百万円)

	2019年6月期		2020年6月期		2021年6月期予想		2020年6月期対比	
	実績	構成比	実績	構成比	予想	構成比	%	金額
売上高	18,939	100.0%	22,349	100.0%	<b>21,185</b>	100.0%	94.8%	△ 1,164
売上総利益	11,067	58.4%	13,010	58.2%	<b>12,704</b>	60.0%	97.6%	△ 306
販管費及び 一般管理費	12,599	66.5%	12,126	54.3%	<b>11,793</b>	55.7%	97.3%	△ 333
営業利益	31	0.2%	883	4.0%	<b>911</b>	4.3%	103.2%	28
経常利益	△ 1,516	△8.0%	749	3.4%	<b>899</b>	4.2%	120.0%	150
当期純利益	△ 2,919	△23.2%	282	2.3%	<b>600</b>	2.8%	212.8%	318
	第2Q	期末	第2Q	期末	第2Q	期末		
一株当たり 配当金 (円)	-	-	-	25.00	<b>12.50</b>	<b>12.50</b>		
配当性向	-	-	-	54.4%	-	<b>51.3%</b>		

※2021年6月期の一株当たり配当金は、株式分割実施後の一株当たり配当金です。

- ◆新型コロナウイルス関連に起因する売上特需が減少する → 2019年6月期（2期前）比では111.4%
- ◆不採算店34店舗の閉鎖に伴い、店舗の収益性が向上する → 営業利益率の向上（4.0→4.3%）
- ◆人員削減による販売管理費減少効果もあるが、店舗修繕費を+1.6億円程度増加させているため構成比率は若干増加（グロス金額は減少）
- ◆資金調達に関わる費用（コミットメントライン設定手数料の計上影響）は改善

## 1 株主還元

### ●利益配分の基本方針

利益配分につきましては収益の状況や配当性向等を総合的に勘案したうえ、利益還元を行うことと致しました。

### ●配当予定（基準日：2020年6月30日）

2019年6月期：無配

2020年6月期：1株当たり25円00銭

### ●株主優待（基準日：2020年6月30日）

所有株式数	優待内容
100株以上	2,500円相当のお買物券（500円×5枚） （*店舗にてご利用可）



お買物券イメージ

## 2 資本政策

### ●株式分割の実施

東証一部上場の取引所新基準などを鑑み、当社株式の投資単位当たりの金額を引き下げ、投資家層の拡大と市場流動額の向上を目的として株式分割を実施致します。

2020年9月30日を基準日、効力発生日2020年10月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき2株の分割を致します。

## 1 会員ビジネス

### 事業の柱として会員ビジネスを確立強化する

2020年6月期末においては、有効会員数が前年同時期比120.6%（+25.0万人）と大きく増加。再入会の前年比98.1%に対し、新規入会の前年比は123.2%であることから、手づくりマスクをきっかけに、当社を初めてご利用いただく方も増えたことがうかがえます。

今後、新たに増えた会員様の継続的な売上確保や、当社のファンになっていただき持続的な会員ステータスの維持のため、会員様特典を高める施策を実行します。

また、会員情報を活用した他社との協業（クロスセル）についても積極的に検討実行します。

### ●当社会員制度の概要

- ◆ 年会費：550円（税込）
- ◆ 有効期限：1年間（ポイントの有効期限も同様）
- ◆ 特典：購入10%割引 セール案内 ポイントサービス
- ◆ ポイント：お買上げ100円ごと1PT付与 1PT=1円ご利用可
- ◆ 登録時入力内容：名前・住所・電話番号・性別・生年月日



会員カード見本

## ● 当社会員の特徴

### 当社会員の特徴

- ◆ 140万名のボリューム
- ◆ 年会費制で帰属意識が高い
- ◆ 99.5%が女性
- ◆ 消費活動が活発な年代が中心

名前や住所等  
属性が明確

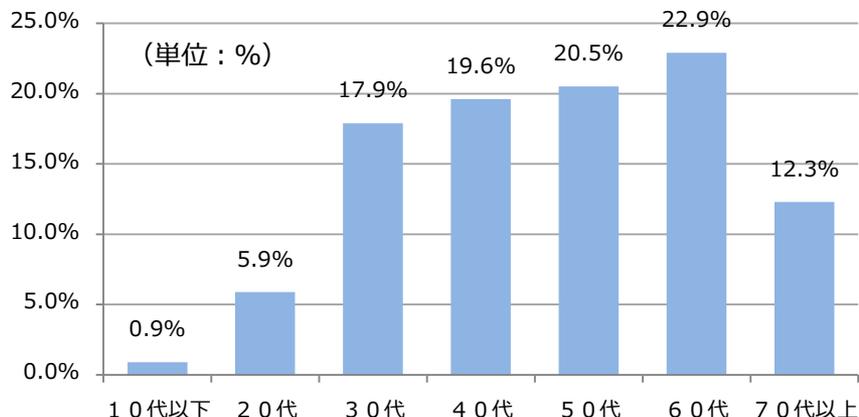
↓ 当社の貴重な経営資源として認識

### 会員ビジネスとして昇華

顧客のライフステージのフォローアップ明確化

### 会員の年齢構成比

\* 手芸専門店全店 2020/6期実績



## ● 今後の会員情報の活用

当社が目指す  
顧客アプローチ

体験

店舗・教室

物販

EC体制強化  
(オムニ化)

会員情報

パーソナライズ

自分に合った  
モノ・サービス

従前

会員情報はセールはがきを送付するだけに活用

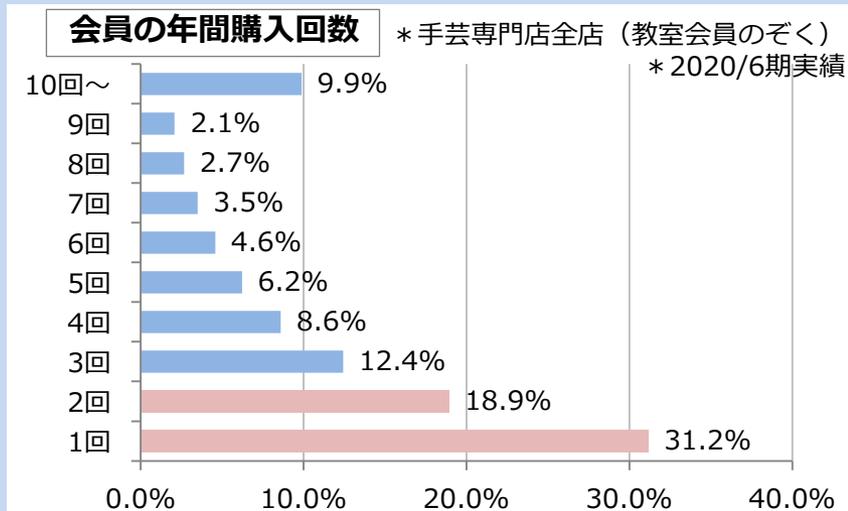
今後

ビッグデータ活用による  
マーケティング強化

役務手数料や他社との協業に活用

- ◆ 会員規約を見直す
- ◆ 取得する会員情報の項目を増やす

## ●当社会員制度の課題



### 当社会員制度の課題

#### ◆ 商品の割引を求める会員が多い



初回購入時の割引で満足してしまい、その後の利用につながっていないと認識

#### 会員特典を向上させる

より会員様が望むサービスを提供し、お客様が自発的に会員になりたいと思われるような、また会員を継続したいと思っていただけるような会員制度を構築するため、以下の5カテゴリーの確立を急ぎます。

## ●重点強化する会員様特典のカテゴリー

1	<b>コミュニティ型</b>	手芸ファンのためのSNSサイト運営 作品コンテストの開催 など
2	<b>情報提供型</b>	セール情報 メルマガ 作り図配信 など
3	<b>商品特典提供型</b>	商品割引 クーポン ポイントサービス 先行販売 など
4	<b>学習型</b>	WEB講習会 限定ワークショップ など
5	<b>店舗型</b>	体験コーナー ミシンレンタル お直し など

## ●新しい会員制度の構築

会員特典の向上により、新規入会数の向上と、継続率の向上で、高水準で安定的な会員数を維持することができます。現会員制度の骨子を変えず、新たな会員特典を付加することを検討しています。

通常会員に付加する定額サービス  
【サブスクリプション】



- ◆ 新制度確立に向けて、女性社員による専任部署を設置、課題解決にあたる
- ◆ 他社との協業（クロスセル商品の取扱い拡大）を積極的に検討
- ◆ 営業店の現場成果報酬制度導入による新規会員獲得、継続会員獲得のモチベーションを飛躍的にアップ

## 2 教室ビジネス

### 新たな顧客ターゲット向け教室の開発

店頭講習会は当社の強みとして長年注力してきた施策ですが、技術の習得と商品の販売を目的としてきたため、近年のインスタ映えという言葉に象徴されるようなSNSマーケティングの活用までには至っていません。

今後、物販がECでの販売に比重が移っていく過程において、店舗の存在価値は体験の場所としての重要性が高まり、特に教室の役割はマーケティング上重要になります。

また、新型コロナウイルス感染拡大による新しい生活スタイルに対応するため、WEB教室の設置も検討中です。

### ● 当社教室の概要

クラフト工房	専用ブースにて、全国238店舗で開催している年間カリキュラム制の定期講習会
クラフト講習会	店頭スペースにて、店舗ごとに講師と契約して開催している定期講習会
イベント講習会	店頭またはSC本体スペースにて、店舗スタッフが実施する不定期の体験講習会
出張講習会	先方スペースにて、講師を派遣して実施する講習会

- ◆ 当社の講習会はお子様や初心者から経験者まで幅広くサポート（サロンから学習まで）
- ◆ 1年で約10万名の方が参加（2020年6月期実績）
- ◆ ウイズコロナの社会においてもWEB教室などの非接触社会に対して柔軟な対応を行う

## ●クラフト工房（カリキュラム教室）実績

### クラフト工房実績

\*全クラフト工房対象

	2016年 6月期	2017年 6月期	2018年 6月期	2019年 6月期	2020年 6月期
売上（百万円）	1,550	1,694	1,724	1,685	1,676
教室会員数（名）	10,453	10,530	11,946	12,626	12,016

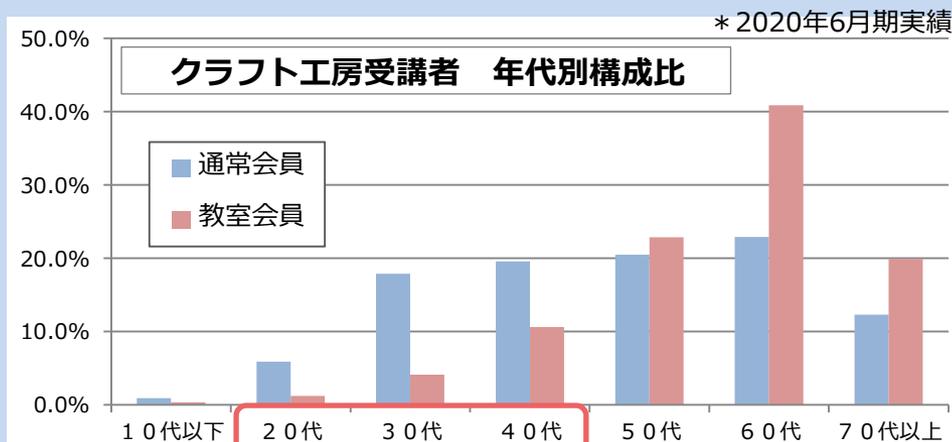
2020年6月期では、新型コロナウイルスにより教室の稼働が低下し、集客に影響しました。



クラフト工房イメージ

◆ WEBを活用した講習会について一部店舗で検証中

## ●当社教室の課題



### 当社教室の課題

◆ 顧客年齢とのアンマッチ

教室は50代以上に支持いただいているものの、20~40代では機会損失が発生

### 若年層に向けた教室の開発

この世代に向けた教室を開発することで、将来の手芸ファン層を増やし、持続的に手芸業界を発展させます。

◆ 若手女性社員による専任部署を設置し、若年層の獲得など課題解決にあたる

### 3 ミシン購入者へのアプローチ



#### サポート体制の強化

手づくりマスクブームと巣ごもり需要により、ミシンの売上が急増、購入者には初心者も多いため、バックアップ体制を強化します。

修理依頼も多く、メンテナンスをしないと動かなくなる道具でもあり、そのニーズにも対応します。

- ◆本部専任担当者を設けるとともに、地域にミシンアドバイザーの配置を検討中
- ◆契約修理工場を増やし、修理体制を強化する

### 4 お直しサービス

#### お直しサービスの開始

お客様から寄せられる要望の多いサービスとして、すそ直しなど衣服のお直しがあります。これはボタンやファスナー等服飾材料を扱っているため、お客様は当然弊社が実施しているものとして期待されています。この要望にお応えすべく、お直し事業を開始します。

- ◆各店で行っているオーダーサービスに、簡単なお直しを追加
- ◆高度な技術を要するものは、当社から専属工場を紹介するマッチングをECと店舗で行う
- ◆会員限定サービスで検討中

## 5 経費削減と効率化

### 持続的なコスト削減を実現する

2020年6月期では滞留在庫の削減に努めており、販売努力により4.5億円の在庫削減を達成しました。2021年6月期も3.8億円の削減を行い、在庫回転率の向上から新商品の仕入れと陳列のための店舗スペースに充て、面積あたりの売上効率を引き上げます。また、店舗運営体制のランニングコストについても見直しをはかります。

- ◆ 給与制度に弾力的な成果報酬制を取り入れることで人件費を変動費化する
- ◆ 各種店舗賃貸関連契約を現在の社会相場に照らして、適正な料率に見直し交渉する
- ◆ 適正在庫のルール化と、余剰在庫処分の継続

## 6 MDカレンダー

### 徹底的な顧客視点による商品開発

データの活用に弱いうえ、売場レイアウトも店舗によってまちまちで、店頭実現力が不足しています。また、集客力はあるのに収益性が低いという課題もあり、今後、単価や購買頻度を高める要素が必要です。

- ◆ 東京にMD拠点をつくり、新たな仕入先の開拓とクロスセルのための商品開発を行う
- ◆ シーズン提案を強化し、MDカレンダーにより高い企画力で魅力ある店舗をつくる



### 手作りエコバッグ好調

店舗オリジナルのレシピ付きキットが、7月に約12,000セットの販売と好調です。レジ袋有料化という社会構造の変化もあり、手作りマスクからのお客様の移行も顕著に見られます。販売したミシンの活用＝ソーイング関連販売を維持するために、MDカレンダーで販売すべき商品を明確に打ち出すことを始めています。

## 7 マネジメント体制の変更

### 次世代への経営バトンタッチを見据えた体制の構築

旧体制では経営幹部が長期にわたり同じ部署に所属していたため、組織の硬直化をもたらしました。新体制ではその解消とともに、女性についても積極的に登用します。

**組織再編** 2020年9月に大胆な組織再編を予定しています。新設の部署は以下のとおりです。

#### ① 社長室

社長直轄部署として新設し、業務資本提携・M&Aの推進等の社長特命業務の遂行を行う。

#### ② 業務企画部

商品の販売戦略・販促計画の立案から店舗での実行・管理までを一貫して行う部署とし、より効果的、効率的な商品販売を推進する。店舗の業績表彰の管理。

#### ③ 会員ビジネス室

会員ビジネスに特化した部署として、現場の女性社員を積極的に登用。

#### ④ 教室運営室

教室運営の強化を目的として新設。現場の女性社員を積極的に登用し、今までの教室の枠に囚われない新しい教室作りを推進する。

## 8 人事制度改革と店舗表彰

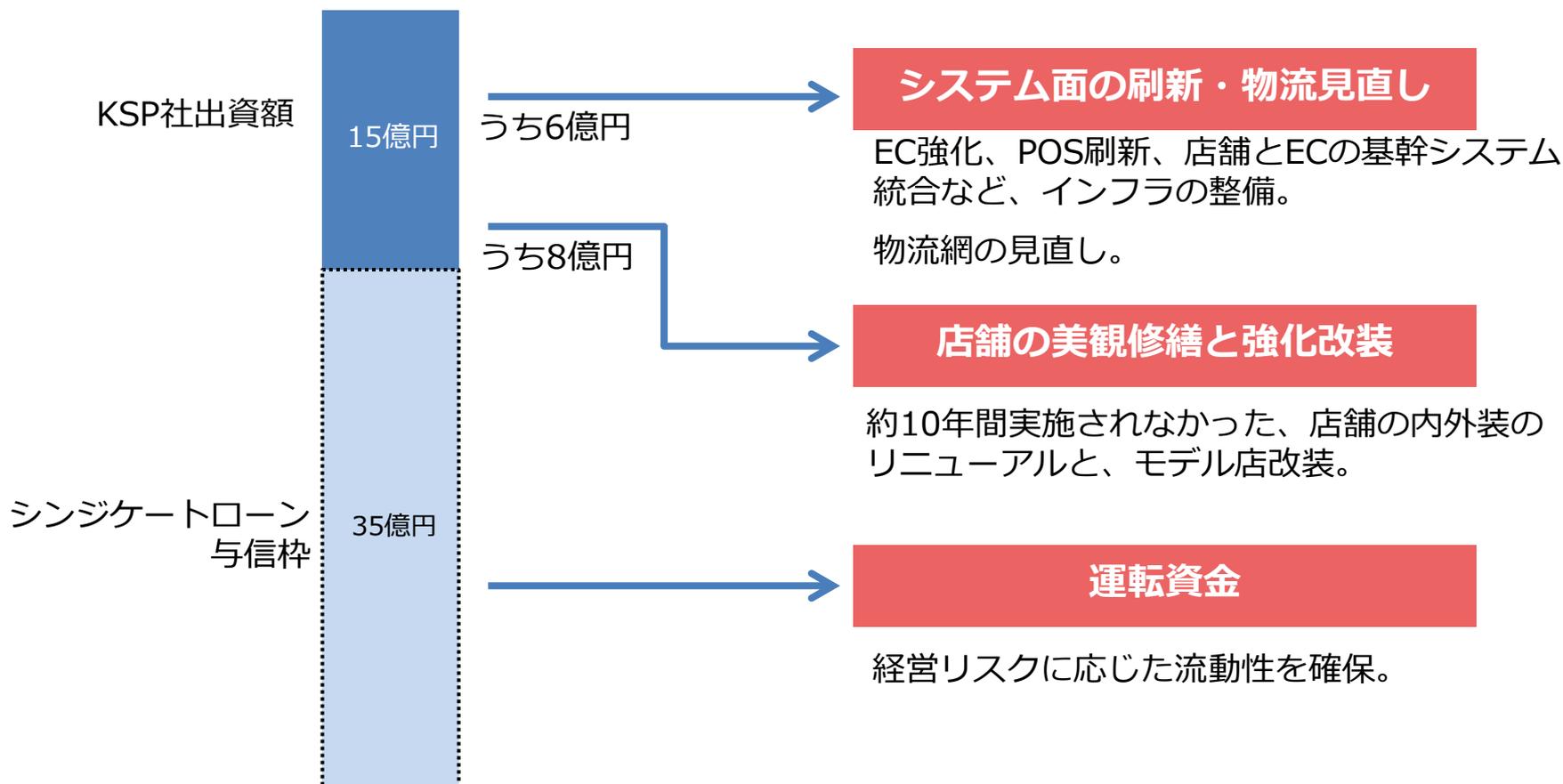
### 従業員のやる気を育てる人事制度改革

現場のモチベーションを上げることで、店舗の収益力の底上げをはかります。

- ◆ 給与制度に職能給的インセンティブ制を導入し、結果主義にこだわる人事体制へ
- ◆ 店舗単位の表彰制度を実施し、施策の結果に応じて職階を問わず特別ボーナスを支給

# 経営課題

これまで当社は、店舗網拡大に経営資源を集中的に投下してきました。その結果、全国に419店舗（2020年6月末時点）を展開するまでになりましたが、他方で、今後の経営を支える基礎となるインフラへの投資が十分に行われていませんでした。加えて、近年は期間損益の赤字を継続しており、大きな投資を伴う大胆な施策や取組みが行えない状況が続いていました。今回の資金調達により、経営課題を解決し、当社の再成長を実現します。



## ● システム面の刷新

### 基幹システムの刷新

基幹システムの老朽化が進んでいる上、店舗システムと通販システム間の連携が取れていないため、在庫、商品コード、顧客情報といった重要な情報が適切に経営管理・運用に活用できていません。

- ◆ 2021年7月のカットオフを目標に新基幹システムの開発し、全面移行予定

### 店舗POSの刷新

現POSは10年以上前の設計であり、迅速で細かなセールに対応できない、操作性が良くないなどの課題があります。

- ◆ タブレット型端末に変更し、様々な販促への対応を可能とし、操作性を向上
- ◆ 基幹システムとのリアルタイム連携を可能にし、マーケティングに活用

### EC販売の強化

EC販売が全社売上の5%程度と売上規模が小さいうえ、十分な人材、システムのインフラが整っていません。

- ◆ 新基幹システムの開発、物流拠点の整備・コスト低減を行い、売上増に耐えうるインフラを整備
- ◆ クロスセル（提携先の商品やサービスの取扱）の基盤とすべく、企業提携や商品拡充を積極的に検討

## ● 物流

### 物流網の構築

中部地方の1拠点のみで通販用の物流オペレーションを行っており、運用コスト、顧客への配送の利便性、BCPの観点から物流網のさらなる拡充を急ぎます。

◆ 現行物流業者とのコスト低減交渉や、全国に複数物流拠点設置を検討開始

◆ 顧客への配送拠点としての店舗活用の検討

⇒ ネットで顧客が注文した商品を、店舗在庫から顧客に届ける、顧客の近隣店舗で受け取りができる等（米国で言うところのライブコマースのインフラあり）

## ● 店舗の美観修繕と強化改装

### 美観修繕の実施

ロードサイド店舗を中心に古い立地の店舗もあり老朽化が目立ちはじめました。女性のための店舗として、より清潔感や明るいイメージを与え、気軽に入りやすい店舗を目指します。また、売場づくりが店舗ごとにバラつきがあるため、店舗モジュール化を図ります。

◆ 長く手が入れられなかった外観修繕について、2021年6月期は30店舗で計画

◆ ロード/SC、店舗面積、地域で分類し、数店舗で実験的に次代の店舗のスタンダードなモデル店舗をつくり、順次、既存店に波及。2021年6月期は5店舗で計画

◆ 一目で当店とわかるようなCI（corporate identity）を検討

# 中期経営計画

## 藤久リボーンプランの進捗状況

**済** …対応済み

**継** …対応継続中

### 不採算店舗の閉鎖

3年間で100店舗の不採算店舗を閉鎖する

2020年6月期34店舗済み  
2021年6月期は34店舗計画

**継**

### 本部人員のスリム化

社員30名の早期希望退職者を募集する

2020年1月対応済み

**済**

### オムニチャネル化

実店舗とECとの相互送客を実現する

インフラ整備中  
2021年6月期より本格運用予定

**継**

### 物流システムの見直し

物流拠点の変更と、輸送業務効率化を図る

2020年1月、物流拠点変更済  
今後さらなる効率化へ

**継**

### 店舗運営部門の子会社化

迅速な意思決定と地域別MDを実現する

抜本的な組織改編を実行中

**継**

### 自社所有固定資産の売却

利用予定のない旧社屋等の売却

2020年6月期一部売却済み  
現在、一部売却交渉中

**済**

### 仕入れコスト低減

商品仕入先様に仕入れ価格の一時的な減額を要請

2020年1月対応済み

**済**

◆ 藤久リボーンプランを更にブラッシュアップさせ、新たな中期経営計画の立案へ

## ● 中期経営計画の目標数値の修正

### ◆ 2019年8月9日公表

(単位：百万円)

	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期
売上高	19,630	19,816	20,203
営業利益	△ 698	350	1,306
経常利益	△ 696	349	1,305



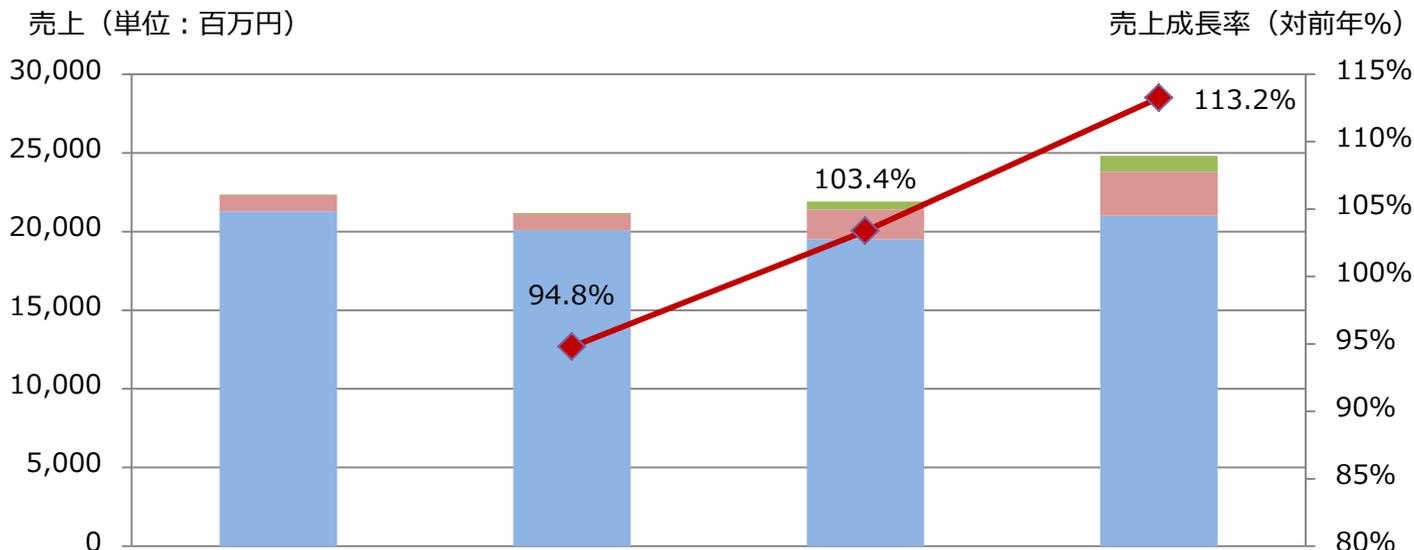
### ◆ 今回修正

(単位：百万円)

	2020年6期実績	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
売上高	<b>22,349</b>	<b>21,185</b>	<b>21,900</b>	<b>24,800</b>
営業利益	<b>883</b>	<b>911</b>	<b>972</b>	<b>2,267</b>
営業利益率	4.0%	4.3%	4.4%	9.1%
経常利益	<b>749</b>	<b>899</b>	<b>960</b>	<b>2,255</b>
経常利益率	3.4%	4.2%	4.4%	9.1%

- ◆ 2023年6月期の増収増益計画を達成するために、会員ビジネスの確立を急ぐ
- ◆ 継続的な株主に対する利益還元を進め、配当性向は40～50%を目指す

## ● 全社売上計画



(単位：百万円)

売上	2020年6月期実績	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
店舗	21,278	20,100	19,500	21,000
通販	1,033	1,000	1,900	2,800
会員ビジネス・その他	38	85	500	1,000
計：	<b>22,349</b>	<b>21,185</b>	<b>21,900</b>	<b>24,800</b>

(単位：千名)

<参考>	2020年6月期実績	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
期末有効会員数目標	1,461	1,400	1,600	2,000

- ◆ 売上は従来の手芸用品を主として伸ばしながらも、会員ビジネスを5つの類型化で推進し、役務手数料の獲得と、販売商品の拡充、サービス項目の拡充により増収
- ◆ 通販の売上比率は、今後の会員ビジネスの確立を受けて急伸させる方針であり、ここ数期はインフラの拡充と商品の拡充に向けたクロスセル交渉を進める

## ●本資料及び当社IRに関するお問合せ先

- ◆本資料は、会社内容をご理解いただくための資料であり、投資勧誘を目的とするものではありません。
- ◆本資料に記載された業績予想及び将来予測については、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性を含むため、将来の経営成績の結果を保証するものではありません。
- ◆実際の業績等については、環境の変化などにより、本資料における将来見通しと異なる場合がございます。
- ◆万が一、この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いません。

## ●本資料及び当社IRに関するお問合せ先



お問合せ先	藤久株式会社 経営企画室
所在地	〒465-8511 愛知県名古屋市名東区高社一丁目210番地
電話	052-774-1181
HP	<a href="https://www.fujikyu-corp.co.jp/index.html">https://www.fujikyu-corp.co.jp/index.html</a>