

## 7483 株式会社ドウシシャ

野村 正幸 (ノムラ マサユキ)

代表取締役社長 兼 最高執行責任者

中長期ビジョン:「100 億円 30 事業部」構想を推進!

### ◆2017 年 3 月期第 2 四半期 連結決算概要

売上高:509 億 21 百万円(前年同期比 3.2%減)、売上総利益:130 億 23 百万円(同 2.6%増)、販売管理費:95 億 67 百万円(同 6.1%増)、営業利益:34 億 55 百万円(同 6.1%減)、経常利益:33 億 27 百万円(同 12.5%減)、四半期純利益:22 億 11 百万円(同 9.0%減)となった。

高級時計のインバウンド需要反動減、テレビの販売減により減収となった。利益面では、新企画・新商品の多数投入等により総利益率が 25.6%の高水準に達したものの、外部委託倉庫費や販促広告により販売管理費が増加し、減益となった。

連結 (百万円)	2016年3月期 第2四半期末		2017年3月期 第2四半期末		前年同期比		参考		
	実績	構成比	実績	構成比	増減額	増減率	16-05-09付 予想	増減額	増減率
売上高	52,603	100.0%	50,921	100.0%	△ 1,681	-3.2%	56,700	△ 5,778	-10.2%
開発型	23,765	45.2%	23,826	46.8%	61	0.3%	26,600	△ 2,773	-10.4%
卸売型	26,851	51.0%	25,576	50.2%	△ 1,275	-4.7%	28,350	△ 2,773	-9.8%
その他	1,986	3.8%	1,519	3.0%	△ 467	-23.5%	1,750	△ 230	-13.2%
売上総利益	12,694	24.1%	13,023	25.6%	328	2.6%	13,650	△ 626	-4.6%
販売管理費	9,016	17.1%	9,567	18.8%	550	6.1%	9,500	67	0.7%
営業利益	3,678	7.0%	3,455	6.8%	△ 222	-6.1%	4,150	△ 694	-16.7%
経常利益	3,800	7.2%	3,327	6.5%	△ 473	-12.5%	4,150	△ 822	-19.8%
四半期純利益	2,429	4.6%	2,211	4.3%	△ 218	-9.0%	2,800	△ 588	-21.0%

### ◆2017 年 3 月期第 2 四半期 販売チャネル別動向

家電量販店は、高級時計とテレビの販売減により低調に推移したものの、ディスカウントストアやネット通販、ホームセンターへの販売は好調に推移した。

## ◆2017年3月期第2四半期 セグメント別動向

当社では主に2つの事業セグメントを展開しており、開発型セグメントと卸売型セグメントに大別される。開発型ビジネスモデルでは、自社オリジナル商品の企画・製造・販売を行っている。卸売型ビジネスモデルでは、国内外の有名ブランドや国内大手メーカーより仕入れた商品の販売や販促企画を含めた総合提案型ビジネスを行っている。具体的には、高級時計やバッグ等の有名ブランド商品と、国内大手メーカーから仕入れた部材をドウシヤ独自にアソートして販売する中元・歳暮などのギフト商品、NB(ナショナルブランド)加工品を扱っている。

### <開発型ビジネスモデル>238億26百万円(前年同期比:0.3%増)

テレビの販売は大きく減少したものの、台湾風かき氷機、「クレオパトラな風」として大々的に販促を行ったカモメファンなどの扇風機、新たに展開した健康家電カテゴリーのマッサージシート、レジャー関連の浮き輪やハロウィンコスチューム、アパレル、シューズ等の販売が好調で、前年同期比0.3%増の微増となった。

### <卸売型ビジネスモデル>255億76百万円(前年同期比:4.7%減)

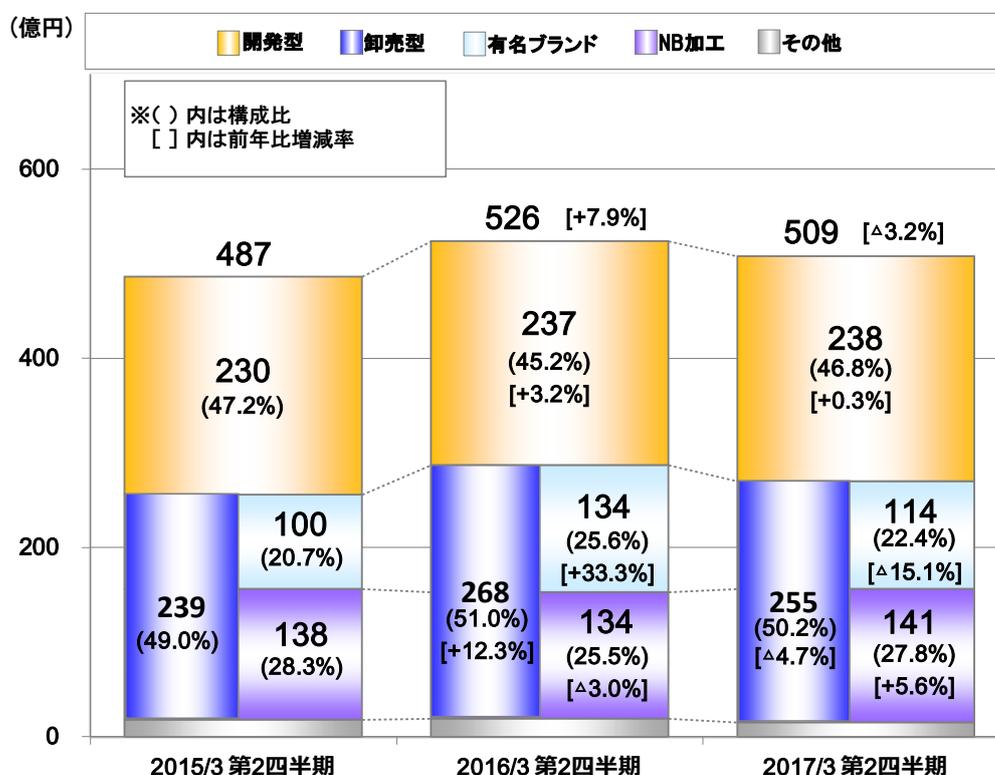
#### ・有名ブランド:114億19百万円(前年同期比:15.1%減)

インバウンド需要の変化により高級時計の販売が大幅に減少したが、ロンドン発のシューズブランド「Fit Flop」、アメリカの傘ブランド「totes」等が好調で、15.1%の減収にとどまった。

#### ・NB加工:141億56百万円(前年同期比:5.6%増)

新企画の「全国道の駅特産品を詰め合わせしたふるさとギフト」「メールやSNSで簡単に贈れるギフト」等により5.6%増収となった。セグメント全体としては4.7%減収となっている。

### <その他・関連会社>15億19百万円(前年同期比:23.5%減)



## ◆2017年3月期通期 連結業績予想

通期業績は10月に下方修正を行った結果、売上高:1,140億円、売上総利益:276億円、販売管理費:190億円、営業利益:86億円、経常利益:85億円、当期純利益:57億60百万円を予想している。

連結 (百万円)	2016年3月期			2017年3月期			前年同期比		当初計画比		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	増減額	増減率	通期	増減額	増減率
売上高	52,603	58,240	110,843	50,921	63,078	114,000	3,156	2.8%	120,000	△6,000	-5.0%
開発型	23,765	28,445	52,210	23,826	32,173	56,000	3,789	7.3%	58,800	△2,800	-4.8%
卸売型	26,851	28,280	55,131	25,576	29,473	55,050	△81	-0.1%	57,900	△2,850	-4.9%
その他	1,986	1,514	3,501	1,519	1,430	2,950	△551	-15.7%	3,300	△350	-10.6%
売上総利益	12,694	14,267	26,962	13,023	14,576	27,600	637	2.4%	28,700	△1,100	-3.8%
販売管理費	9,016	9,209	18,226	9,567	9,432	19,000	773	4.2%	19,200	△200	-1.0%
営業利益	3,678	5,058	8,736	3,455	5,144	8,600	△136	-1.6%	9,500	△900	-9.5%
経常利益	3,800	5,120	8,921	3,327	5,172	8,500	△421	-4.7%	9,500	△1,000	-10.5%
当期純利益	2,429	3,324	5,754	2,211	3,548	5,760	5	0.1%	6,400	△640	-10.0%

## ◆ドウシヤの強みは「変化対応型リスクマネジメント経営」

当社の強みは、つぶれない会社づくりを実現する「つぶれない会社づくりを実現する経営基盤」、「ニッチ市場でシェア NO.1 を獲得する販売戦略」、そして「事業ポートフォリオを構築する3つのビジネスモデル」である。

### <『つぶれない会社づくりを実現する経営基盤』>

過去の経験から教訓として生まれた。特に重視している内容としては、下記5項目。

#### 「キャッシュフロー経営重視」

資金の回転を極限まで高めるべく、社内で仕組み化したことで、現在の企業風土を形成した。

#### 「高い自己資本比率」

災害または突発的な有事が発生した場合でも、会社を存続させる為に、現預金や高い自己資本が必要と考えている。

#### 「徹底した与信管理」

当社は、業種・業態問わず4,800社もの得意先と直接取引をしている。貸倒れ等の販売リスクを鑑みながら、特定の数社に依存しない販売体制を構築している。

#### 「柔軟な組織体制」

現場への権限移譲で自由度を高め、営業部門を独立採算性の下に展開している。2半期連続で赤字となった部門は、廃止、または他部署へ統合し再建を図る。

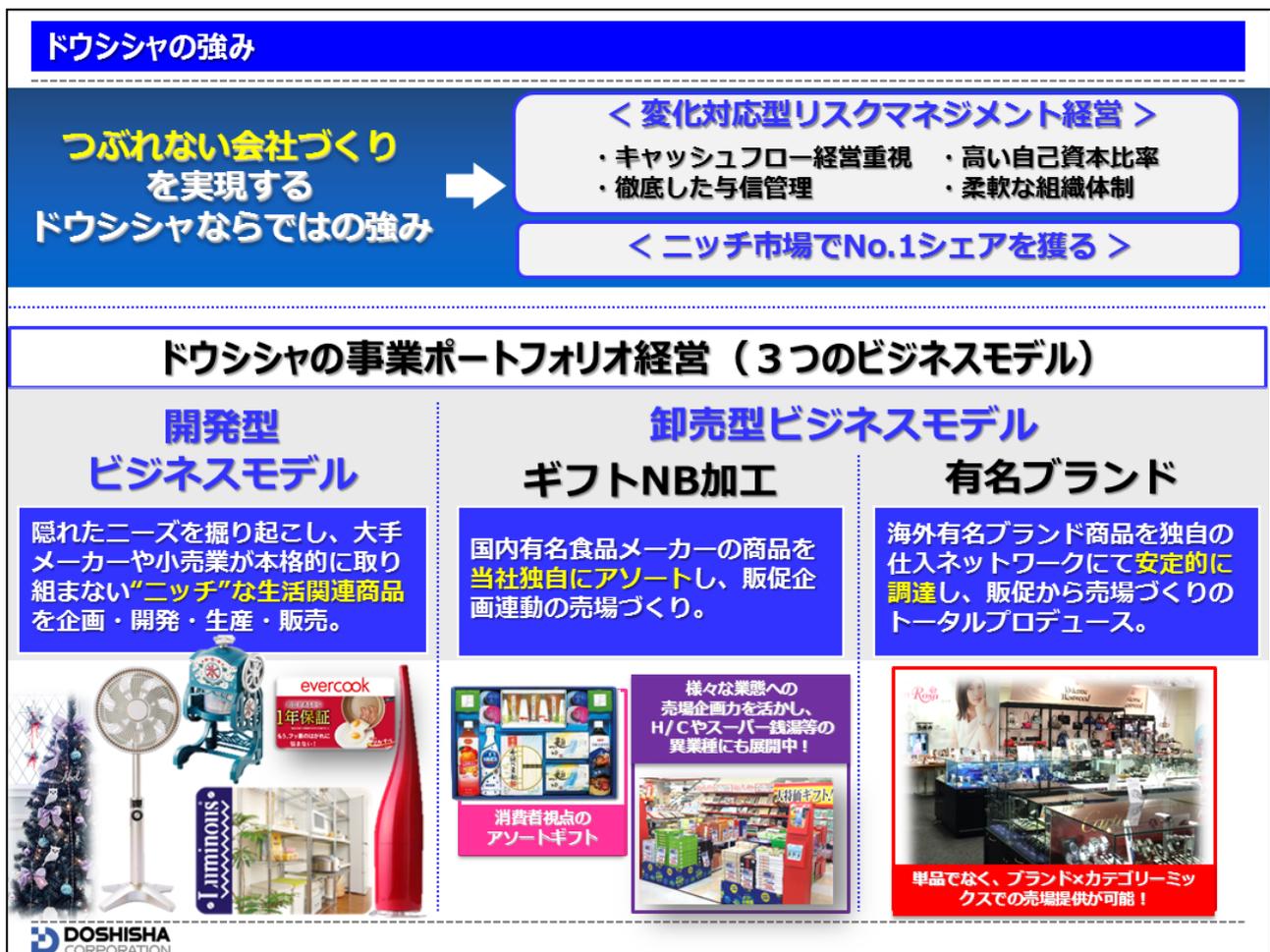
## <「ニッチ市場でシェア NO.1 を獲得販売戦略」>

モノ余り市場の中、市場で流通の多い低価格商材は、更なる価格競争を生み収益獲得が難しくなる。その環境下で確実に収益を得る為、「より良いモノを、より安く、より専門的に」をテーマに、今迄に無い新規価値、差別化された商品や消費者の心に刺さるストーリー性ある企画を提供すべく、「ニッチ市場で NO. 1シェア」の商品を数多く持ちたいと考えている。

## <『事業ポートフォリオを構築する3つのビジネスモデル』>

「開発型ビジネスモデル」と卸売型ビジネスモデルに属する「ギフトNB加工ビジネスモデル」と「有名ブランドビジネスモデル」のタイプが異なる3つのビジネスモデルに紐づく、複数の事業部門が相互に補完し合うことで、これ迄の成長の軌跡を描いてきた。これらは単なる相互補完機能に留まることなく、相互でビジネスリソースを掛け合わせることで、新たなビジネスの芽を創出している。

以上の様に当社は、市場の変化に対応しながら、リスクの分散を行うと同時に、新たな事業領域やカテゴリーにチャレンジし続けてきたことで事業拡大を図ってきた。



## ◆下半期の主な事業戦略

強化戦略としては、3つのビジネスモデルのそれぞれの強みやリソースの掛け合わせで相乗効果を図り、「経営資産である4,800社の販路フル活用」、「販促プロモーションの強化」、「物流費削減に向けた取り組み」の推進を行う。

### <「経営資産である4,800社の販路フル活用」>

これは、得意先のインスタシェア拡大を意味し、現在、当社では衣食住に関わる19部門が独立採算制の下、営業活動を行っている。その為、1部門が新規開拓すると他部門の参入障壁が格段に低くなり、全体のインスタシェア拡大につながる。この様に、縦割り組織に横断的な機能を持たせることにより、収納家具部門で取引のあったホームセンターで中元ギフトを展開するといった成功例もある。今後、連携強化を図ることで経営資産である販路4,800社のフル活用を推進する。

### <「販促プロモーションの強化」>

当社はビジネスをする上で、あるものを右から左に流すだけの価格一辺倒の安売り合戦に陥らない為にも、より特徴ある差別化した商品企画、および開発が重要と考える。その一環で、カテゴリーの認知度、そして商品ブランドの構築に向けて販促プロモーションの強化を図る。方向性としては、より効果を図るべく、マスターゲットだけでなく、パーソナルにも積極的にプロモーションを実施する。インスタグラムやフェイスブック、ツイッターなどをはじめとしたWEBでの販促をテレビ・新聞・雑誌とのタイアップ広告、店頭での実演販売やイベント開催などと連動させる。

### <「物流費削減に向けた取り組み」>

来年11月より、千葉県木更津市に建設中の新物流センターが稼働することで、自社の物流センターは、関西・関東2拠点体制になる。増加する物流経費の削減とリスク分散を図り、効率化を推し進める。新物流センターの概要としては、土地面積:1万2千坪、延床面積:1万8千坪の倉庫を3階建てで展開する。コストとしては、土地:25億円、建物:51億円となり、合わせて76億円での取得となる。この新物流センター稼働により、物量が多くコスト高でもある関東エリア・外部委託倉庫に対してのキャッシュアウトがなくなる他、最適地からの出荷促進で運賃の削減が見込める。また、保管と出荷キャパの拡大、災害時におけるリスク分散が図れる。

## ◆中長期ビジョン:「100億円30事業部」構想

中長期を見据えた今後の戦略としては、事業の差別化、リスク回避の分散経営、組織の自由度と社員の結束力の向上に取り組み、保守的な財務の観点で変化に強いオンリーワンの事業モデルを構築していきたいと考えている。そのためには、あらゆるニッチ市場でのNo.1シェアカテゴリーを集積・拡大していくことが必要である。現在、11事業部・19部門体制だが、各部門の収益性を高め、ディビジョンの集合体である事業部を増やし続けることで、将来的に100億円規模の事業部を30事業部展開する「100億円30事業部構想」を目標に掲げる。

そのステップとして、「既存事業の底上げ・強化」、「新規事業の展開」への取り組みを考えている。まず既存事業の底上げ・強化策としては、「販路とインスタシェアを拡大」、「新規カテゴリーの創出」、を推進する。また、同時に経費削減を見据えて「物流体制の強化」を図る。新規事業の展開については、外部企業との協業をテーマに、資本・業務提携も選択肢としながらあらゆる可能性を検討していく。また、日用雑貨の拡販が期待出来る海外販路や消費者の購買スタイルを便利にするECについても、外部企業との協業を積極的に進め強化を図る。

それに向けた将来の収益基盤として、「新事業(ビジネスモデル)の芽」、「新商品の芽」、「新経営基盤(高収益体制)の芽」という3つの新しい芽を整備・育成中である。これら「新たな芽」については、社員それぞれが持つ気付きやアイデアを具現化する企画屋としての想い、『主体的な行動で、やらされ感からやった感へ、そして更にはワクワク感へ繋げる』であったり、『既成概念にとらわれず、柔軟で新しい発想で、環境変化に応じて最高のパフォーマンスを発揮する』ということのスローガンにした「生活向上キカク集団」が行動指針となり起点となっている。つまり「100億円30事業部」構想の実現は、「生活向上キカク集団」に準じた人材(財)を数多く育成し、その精度を煮詰めていくことこそが、当社が目指す「ONLY1事業モデルの構築」に繋がり、「100億円30事業部」構想への達成に繋がると考えている。

(平成 28 年 11 月 15 日・東京)