

4926 シーボン

金子 靖代 (カネコ ヤスヨ)

株式会社シーボン社長

ブランド戦略の強化と顧客満足度の底上げで、 顧客増加を図る

◆2012年3月期第2四半期決算概要

当上期の決算概要は、売上高 70 億 78 百万円(前年同期比 93.3%)、営業利益 7 億 7 百万円(同 81.9%)、経常利益 7 億 34 百万円(同 82.5%)、四半期純損失 52 百万円という結果となった。計画比(業績予想に対する達成度)は、売上高 98.8%、営業利益 116.2%、経常利益 115.9%となっている。

東日本大震災の影響により、一時的に集客活動の自粛を余儀なくされたが、ほぼ計画どおりの売上を達成できた。また、電話集客の縮小を進める中で、オペレーターの人員削減、通信費の削減、売上高減少に伴う賞与の減少により経費が圧縮されたため、利益面で業績予想を上回る結果となった。一方で、東京化粧品厚生年金基金からの脱退により、7 億 72 百万円を特別損失として計上している。

売上は、新規売上(新規顧客の売上)とアフター売上(既存顧客の売上)で構成されており、新規売上は震災の影響による集客活動の自粛もあり計画は未達成となり、10 億 35 百万円(前年同期比 72.4%、計画比 91.5%)となった。一方、アフター売上は、57 億 74 百万円(同 98.4%、同 98.6%)という結果となった。

アフター売上は計画どおりの進捗となったが、新規顧客の減少が継続数(1カ月に1回以上来店のある顧客の延べ人数)に影響を与え、結果として、21 万 6,031 名(同 96.2%、同 99.3%)、月間購入単価は 2 万 6,728 円(同 102.3%、同 99.3%)となった。

新規顧客については、コンプライアンス体制の強化を図りつつ、お客様紹介制度の強化、トライアルメンバー制度の導入、DM・メールなどによる来店者の来店促進を行うことなどにより、震災による集客活動自粛を補い、2 万 9,069 名(前年同期比 81.3%、計画比 103.6%)とほぼ計画どおりの来店者数を確保できた。特にイベントによる集客数が前年同期比 144.9%という伸びを示した。しかし、予約センターの再編を想定より前倒しで行ったことなどから、来店単価の高い電話集客が前年同期に比べて数字を落としている。来店単価は 3 万 5,628 円(同 89.1%、同 88.3%)と下がり、新規売上高が計画未達に終わった。契約率は 39.2%(同 97.5%、同 97%)であった。

主な新製品・キャンペーンの売上高は、4月に発売したホワイトシリーズの期間限定セットが 4 億 90 百万円(前年同期比 109%)、5月から8月に発売したサロン用のSPA製品が 10 億 48 百万円(同 128.6%)、9月に行った「FPプログラム 14S」の増量キャンペーンでは 5 億 56 百万円(同 102%)を達成した。

◆増量キャンペーン等が効果的に売上に寄与

取締役管理部担当 諏佐貴紀

月次売上高の推移は、来店者数の減少により、各月で前年を下回る結果となった。なお9月の売上が他の月に比較して高いのは、毎年恒例の美容液「FPプログラム 14S」増量キャンペーンの影響である。販売チャネル別売上高は、直営店舗 69 億 2 百万円、通信販売 76 百万円、国内代理店 87 百万円、海外代理店 11 百万円という内訳になっている。直営店舗以外のチャネルについては、前年同期とほぼ同じ水準で推移しており、直営店舗が全体の売上高の 97.5%を占めている。

貸借対照表は、総資産 105 億 7 百万円(前期末比 5 億 24 百万円減)となっており、主な要因は、東京化粧品厚生年金基金の脱退により 7 億 72 百万円を一時金で支払った影響で流動資産の現金および預金が減少したためである。負債は 20 億 48 百万円(同 2 億 43 百万円減)で、これは未払法人税等の減少による。また、純資産は 84 億 58 百万円(同 2 億 81 百万円減)で、これは 6 月末に配当金を支払い、利益剰余金が減少したためである。結果的に自己資本比率は 80.5%と前期末より高くなった。

キャッシュフロー計算書は、営業活動によるキャッシュフローがマイナス 2 億 93 百万円となっている。税引前四半期純損失 47 百万円、売上債権の増加 1 億 35 百万円、法人税等の支払い 2 億 59 百万円が影響している。投資活動によるキャッシュフローはマイナス 11 億 79 百万円となっている。主な要因は、金利の高い定期預金への預入による支出 10 億円、新店・移設・改装など有形固定資産の取得による支出 73 百万円があったためである。財務活動によるキャッシュフローはマイナス 2 億 32 百万円となっており、配当金の支払がそのまま数字に現れた形である。結果的に現金および現金同等物はマイナス 17 億 4 百万円で、当上期末残高は 17 億 50 百万円となった。

◆商圏の特性に合った店舗運営を強化

シーボンでは、顧客満足度の向上による顧客増加に積極的に取り組んでおり、顧客満足度評価と 2 年以上の継続者数の推移を見ると、顧客満足度が確実に上昇しており、それに伴い 2 年以上の継続者数も増えている。顧客の早期離脱を防止することで、今後も会員数の増大を図っていききたい。

今後はブランド戦略の強化により、新たな動線の創出を図る考えである。具体的な集客施策では、7 月にホームページをリニューアルし、その後も随時更新を行っている。新たなメディア戦略として、女性週刊誌やラジオ放送などを利用した集客を行っていく。また、交通広告やラジオ番組などの PR 活動とイベントの連動を推進する。イベント集客の強化では、イベント場所の新規開拓を積極的に進めたい。さらに自動車販売店や携帯ショップ、料理教室、スポーツクラブなど女性の集客動線を期待できる異業種企業とのコラボレーションも行っていきたい。

会員の定着強化策としては、顧客が当社製品を離れる主な理由に、病気や引っ越しによりサロンに通うことが困難、単品での購入希望、接客の不満などが挙げられることから、サロンを離れた顧客がホームページなどで購入できるように利便性満足度を高め、継続利用の強化を図っていく。また、メールアンケートのさらなる活用で顧客満足度を向上させ、顧客の目を意識した接客をさらに強化していききたい。その一環で、Hospitality Mind 優良店を選定し、顧客の評価が高い店舗の表彰を行っている。

店舗運営だが、それぞれの店が確実な運営を行っていくには、商圏の特性に応じた集客を強化して、運営モデルをしっかりと構築していく必要がある。例えば、佐野店は利益率が高い店舗で、オープンして 20 年以上経過しているが、非常に顧客満足度が高く、Hospitality Mind 優良店でもあり、顧客の平均継続年数は 4 年 8 カ月という安定した運営を可能にする基盤がある。一方、大阪ヒルトンプラザ店は、西日本のフラッグシップショップとして 1 年 2 カ月前にオープンし、梅田駅直結という好立地で、イベント集客に強い店舗である。この 2 店舗の集客内容は大きく異なり、佐野店は顧客からの紹介や電話集客の比率が高いが、大阪ヒルトンプラザ店はイベント集客の比率が高くなっている。今後も、商圏の特性に応じた店舗運営を行っていきたい。

直営店舗の展開の状況だが、上期は 5 月 1 日に江坂オッツ店がオープンし、1 店舗が改装、柏営業所が移設を行った。下期は 11 月 1 日に久喜パークタウン店がオープンし、直営店が 105 店舗となった。さらに名古屋駅前店、大船店及び集客拠点である町田営業所の移転、1 店舗の改装を予定している。

下期の新製品として、12 月にシーボンコンセントレートシリーズ「ナイトプログラム」という大型商材を投入した。最高級のエイジングケアラインとして、顧客からの支持が高い商品である。10 月に限定セットの先行発売を行い、11 月には単品の発売を開始し、12 月から 1 月にかけてサロン用の「SPA コンセントレート NP」のセット発売を行う。そのほかにも、11 月に「アサイベリー Q10」、「葡萄美人」の販売、12 月に「シーボン ME ボディエッセンス S」のリニューアル販売を行い、ラインナップの強化を図っていく。それに伴い、効果的なキャンペーンも実施する予定で、12 月

は歳末大感謝祭、1月はお年賀企画、2月は恒例のファーマントパウダー増量キャンペーンなどを行っていく。

◆通期予想は計画どおりに進捗

通期予想への進捗状況は、ほぼ計画どおりである。売上高の進捗度がやや低いが、下期に巻き返しを図る計画である。株主還元策は、当社の方針である経常利益の水準を勘案して、安定した配当の継続を目指し、必要な内部留保を確保した上で行っていきたい。今期の配当は、第2四半期末30円、期末50円の合計80円で、配当性向は96.2%を予定している。株主優待は100株以上保有の株主に当社製品を2プランから選択してもらう予定である。

◆質疑応答◆

電話集客の縮小は、震災の影響に鑑みてなのか、それとも方針として中長期的に行っていくのか。

中長期的に縮小していく予定である。過去の数字を見ても、順調にイベント集客にシフトしている。震災時に電話集客をストップし、それを復旧したのは7月ごろであるが、もともと縮小する方向であった。

電話集客は震災の影響もあったが、通期では計画どおりの集客になりそうか。

上半期とほぼ同水準で推移していくと考えている。しかし、店舗によって集客構成が異なり、例えば、11月オープンの久喜店は、ほとんどが電話集客であり、一方で、都市型店舗は電話集客の割合が低いという状況である。したがって地方の店舗については電話集客が有効なため注力していくが、全体的にはイベント集客へのシフトを進めていく。

電話集客はなぜ顧客の購入単価が高いのか。

それは顧客1人当たりにかかる接客時間が長いためである。イベント集客はブースに寄っていただいた方に肌質チェックを行い、サロンの案内をして、再度来店してもらう話をするまで長くても15分間である。一方の電話集客は、一旦お話を聞いていただく態勢になると、20分間から30分間かけて詳しく説明できるため、サロンの内容や当社について理解した上での来店となり、契約率も高くなる。

集客オペレーターは月次雇用などで変動費になるのか。

集客オペレーターは、毎月の固定費になるが、3カ月ごとの契約更新である。その際に一身上の都合で辞めていくオペレーターもあり、状況は随時変わる。

(平成23年11月22日・東京)