

## 2021年8月期(第58期) 決算説明会資料



フェスタリアホールディングス株式会社  
(証券コード: 2736)

〒153-0061

東京都目黒区中目黒2丁目6番20号

京急建設イマビル2階

TEL:03-5768-9969 FAX:03-5768-9958

<https://www.festaria.co.jp/>

**JASDAQ**

本資料は2021年10月15日現在のデータに基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、予告なしに変更されることがあります。

### コロナ禍を経て ニューノーマルによる新時代が到来

コロナがもたらしたデジタル化の急速な進展を背景に、人々の価値観、消費行動、働き方などの多様化が進行した。

我々は、「変わる→変える」をスローガンに、これまでの「常識」から決別し、「新時代の成長に向けた準備の年」として新しい成長モデルを支える事業構造の変革を推進した。

特に、コロナで毀損した財務体質の改善を踏まえ、ROA(総資産利益率)とFCF(フリーキャッシュフロー)を重要指標に設定し、次の成長に向けた安定利益の創出に注力した。

### 固定費の高いビジネスモデルからの脱却 ～新しいブランド価値の創造～

従来の商品やショップ、広告などによって一方的にブランド価値がつけられた時代から、顧客体験や共感による価値へ、コミュニティを核とした「共創のブランディング」に進化しつつあった。

SNSの浸透とともにコロナによるデジタルシフトはその流れを加速させた。

我々は、ブランドのシャワー効果を企図した銀座本店をいち早く閉店し、固定費の高いビジネスモデルからの脱却を図った。そして、コミュニティを核とした新たなブランド価値の創造に向け、確かな手応えとともに舵を切った。

# 売上

(21/8月期)

## ■ 連結売上高: 87.2億円 (前期比3.5%増)

- ・コロナの影響で商業施設を中心に客数が大幅に低下も、客単価は20.9%上昇。
- ・オンライン消費の活性化を追い風にEC事業が前期比74.4%増と伸長。

# 利益

(21/8月期)

## ■ 連結売上総利益: 55.2億円 (前期比7.4%増)

- ・価格ラインの引き上げ効果もあり売上総利益率は前期比2.3ポイント上昇。
- ・高付加価値商品“Wish upon a star®”が下支えとなり、増益に寄与。

## ■ 連結営業利益: 3.8億円 (前期営業損失4.9億円)

- ・徹底的なコスト効率化を進めたことから、販管費は前期比で498百万円の減少。
- ・販管費の大幅な減少に加え、海外事業の業績改善も貢献し、営業利益は大幅に改善。

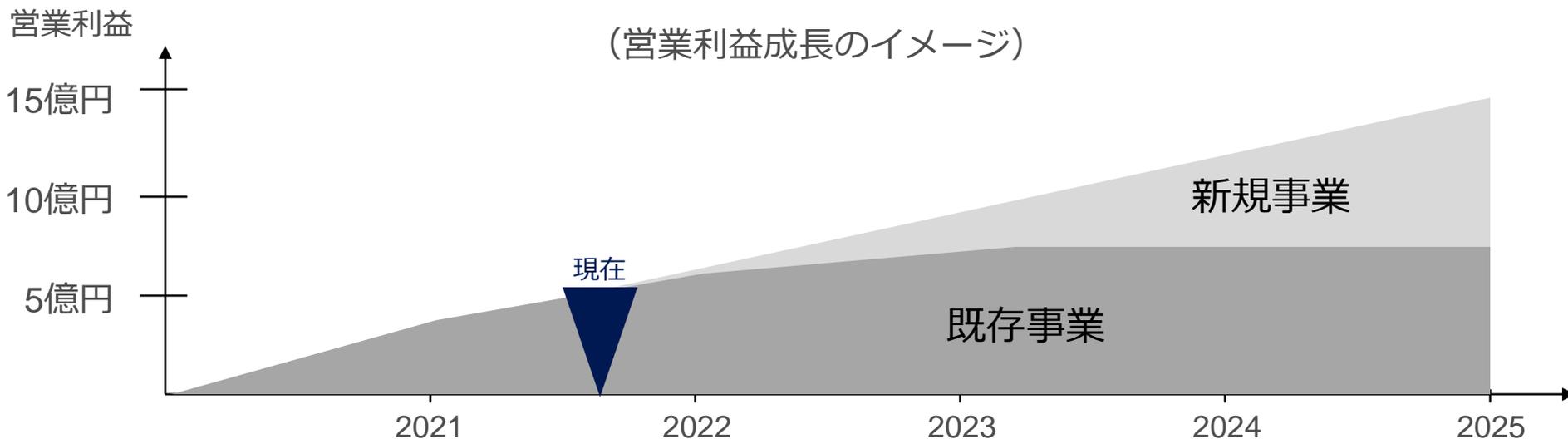
## 22/8月期 通期予想

## ■ 連結売上高: 90.0億円 (前期比3.2%増)

## ■ 連結営業利益: 4.8億円 (前期比25.4%増)

- ・「事業構造改革の完遂」を経営方針に掲げ、引き続き安定利益の創出に注力する。
- ・ポストコロナを見据えた次なる成長モデルの構築に向け、成長投資の基盤整備を進める。

フェーズ3の実現に向け、現状は事業構造の変革による「安定利益創出」を最優先とする



フェーズ1  
生き残り

フェーズ2  
事業構造の変革による安定利益創出

フェーズ3  
ビジネスモデルの再構築と強みの進化

コロナショックを  
Cash is King  
で生き残る

## 事業構造の変革

- ・事業ポートフォリオの見直し
- ・本社機能の見直し
- ・商品、生産物流体制の見直し
- ・業務の仕組化・標準化
- ・CRM、システムインフラの整備

## 創出した利益を成長投資へ

- ・コミュニティブランド（共創のブランディング）
- ・OMOの軌道化（リアルとデジタルの融合）
- ・パーソナライズ（Diaplus）とサービス化（RaaS）
- ・“Wish upon a star®” で「イイト」市場のシェア10%
- ・次世代リーダーの育成・創出

# I. 損益状況について

## 1. 損益概要

コロナの影響を受けつつも、ローコストオペレーションの徹底で利益が改善

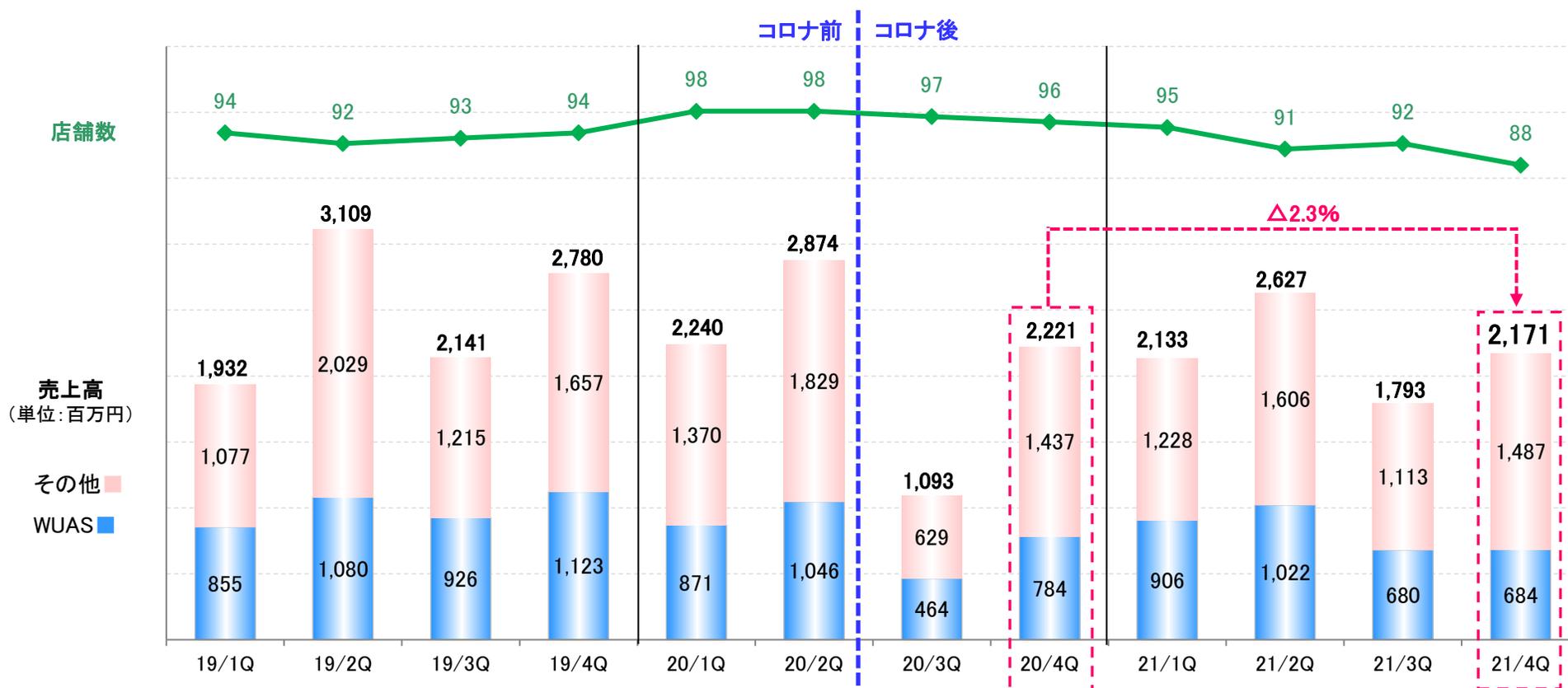
（単位：百万円）

連結	FY2020		FY2021					
	前期実績	売上比	当期実績	売上比	増減額	前期比	当初計画	計画比
売上高	8,428	100.0%	8,724	100.0%	296	103.5%	9,200	94.8%
売上総利益	5,145	61.0%	5,528	63.4%	382	107.4%	—	—
販売費及び一般管理費	5,643	67.0%	5,145	59.0%	△498	91.2%	—	—
営業利益	△498	—	382	4.4%	881	—	280	136.4%
経常利益	△555	—	379	4.3%	935	—	240	157.9%
親会社に帰属する当期純利益	△806	—	128	1.5%	934	—	100	128.0%

- 国内事業は、価格ライン引き上げにより販売単価が向上し、粗利も改善。徹底したコスト効率化で黒字転換を実現。
- 海外事業は、グループマネジメントの強化で業績が回復傾向で推移。特に台湾小売事業の収益性が改善。

## 2. 売上高の状況

コロナ感染拡大に伴う緊急事態宣言が繰り返される状況下、通期では増収を確保

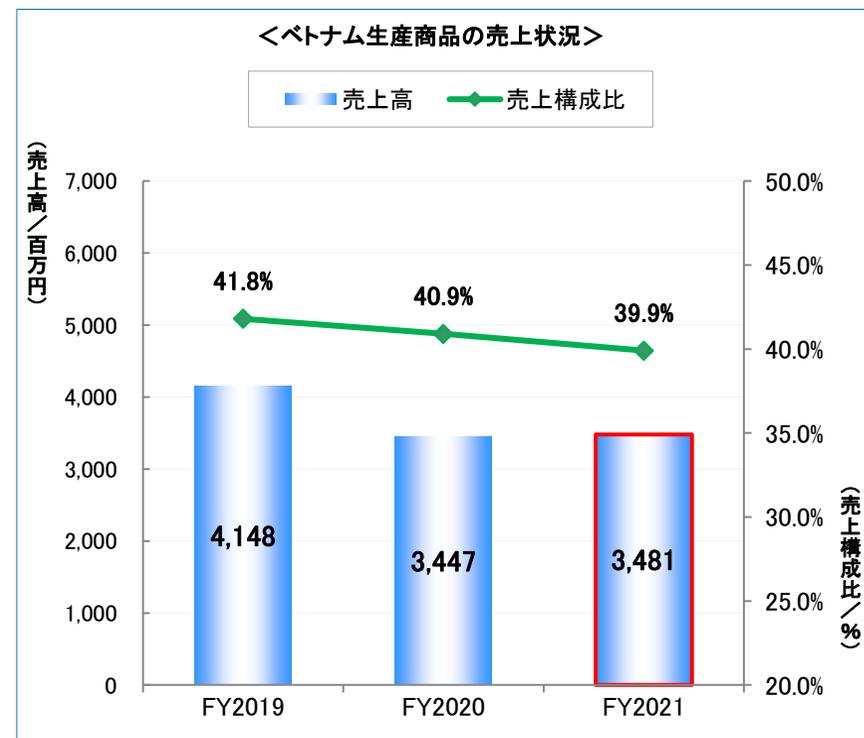
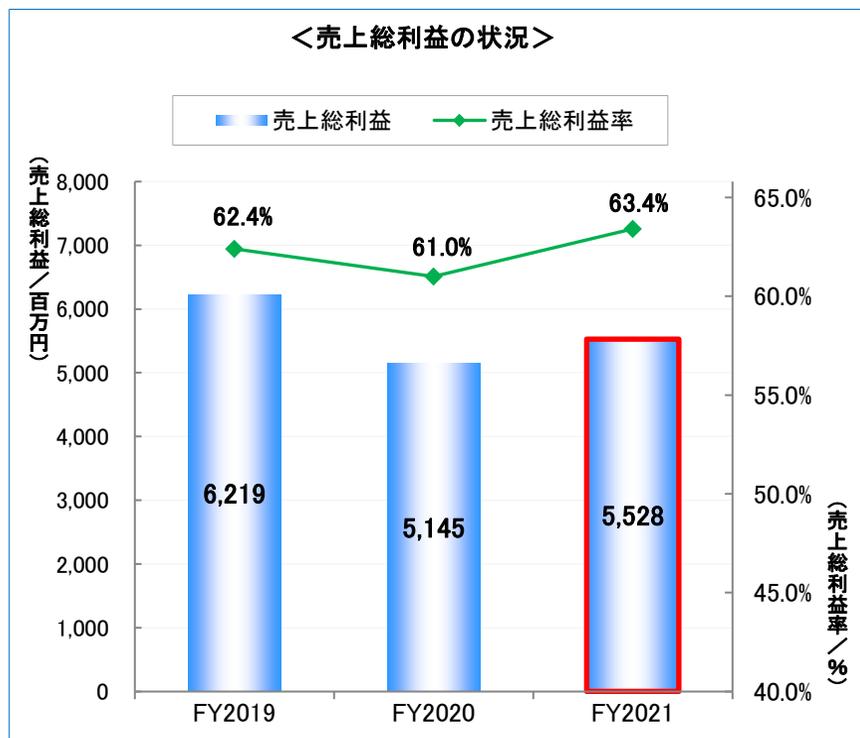


■ 事業構造の変革として銀座本店を中心に店舗数を段階的に縮小。コロナの影響で来店客数が大幅に減少も、平均単価上昇で一店舗当たり売上高は拡大。EC売上は大きく伸長も売上規模は僅少で現時点では、成長途上。

■ 主力の“Wish upon a star®”は、前半まではブライダルを中心に回復傾向で推移も、下期はコロナ拡大で低調に推移。

### 3. 売上総利益の状況

増収に加え、売上利益率の向上もあり、売上総利益は前期比7.4%増加



- “Wish upon a star®” を中心とした高付加価値商品の売上構成比拡大により売上総利益率は2.3ポイントの上昇。
- ベトナム製品の売上構成比は、コロナの影響もあり僅かに低下も、売上高は改善傾向で稼働率も段階的に回復。
- 期間平均で金価格が11.2%、プラチナが18.3%上昇するなか、価格戦略の推進により原価上昇を吸収。

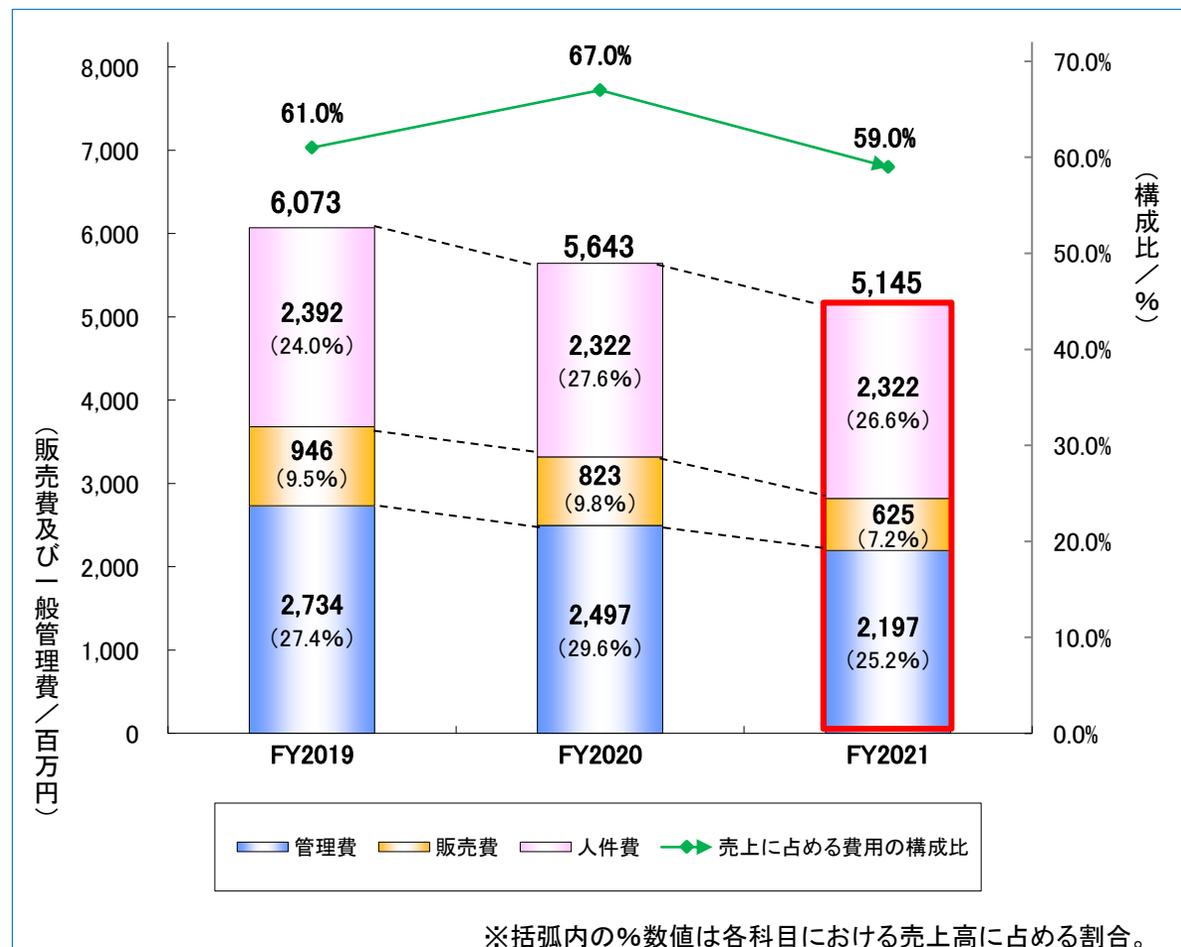
## 4. 販売費及び一般管理費の状況

徹底したコスト効率化を図ったことから、売上高販管費率は大きく減少

■ 人件費は、店舗数の減少による人員減に加え、コロナ禍での営業活動制限に伴う派遣費用が大きく減少した一方で、業績改善に伴い賞与の支給が大幅に増加したため、前期と同水準で推移(△0.0%)。

■ 販売費は、SNSやWEB関連広告は一部継続も、12月商戦向けや催事関連を中心に大幅な販促費用の見直し・削減を図ったため、前期比197百万円の減少(△24.0%)。

■ 管理費は、物流機能集約による外注費の削減・効率化に加え、家賃や減価償却費などの店舗関連費用、出張費等が大幅に減少したことが主な要因となり、前期比300百万円の減少(△12.0%)。



## 5. 営業外収支の状況

コロナ禍による厳しい事業環境下、利益面は各段階で大幅に改善

（単位：百万円）

	FY2019	FY2020	FY2021	前期 増減率
営業損益	145	△498	382	—
営業外収益	8	37	57	53.7%
営業外費用	59	95	61	△35.5%
経常損益	94	△555	379	—
特別利益	0	166	102	△38.3%
特別損失	40	732	267	△63.4%
税金等調整前 当期純損益	54	△1,121	214	—
法人税等	28	△314	86	—
当期純損益	25	△806	128	—

【主な要因】  
為替差益39百万円を計上

【主な要因】  
支払利息50百万円を計上

【主な要因】  
補助金収入として雇用調整助成金102百万を計上

【主な要因】  
臨時休業等に伴う休業手当108百万を計上  
店舗閉鎖損失として閉店に伴う違約金11百万  
円及び収益性の低下がみられる一部店舗にか  
かる減損損失として11百万円を計上  
販売戦略、たな卸し資産の在り方について見直  
しを行った結果、商品評価損135百万円を計上

## Ⅱ. その他業績について

# 1. 財政状況

利益の大幅な改善に伴う有利子負債の圧縮と在庫減が実現し、ROAは向上

(単位:百万円)

連結	FY2019	FY2020	FY2021	増減額
流動資産	6,521	6,056	5,530	△525
固定資産	2,171	1,972	1,573	△398
総資産	8,693	8,028	7,103	△924
流動負債	5,028	4,231	3,574	△657
固定負債	1,969	2,936	2,518	△418
負債合計	6,997	7,167	6,092	△1,075
純資産	1,695	861	1,011	151

「現金及び預金」が89百万円増加した一方で、「売掛金」が117百万円、「商品及び製品」が261百万円、「原材料」が234百万円が減少したことが主な要因となり、流動資産は525百万円の減少。

退店等に伴う有形固定資産の減少に加え、店舗にかかる契約条件の見直しにより差入保証金の減少が影響し、固定資産は398百万円の減少。

「買掛金」、「賞与引当金」が増加した一方で、「短期借入金」が800百万円減少したことが主な要因となり、流動負債は657百万円の減少。

資本性劣後ローンによる資金調達800百万円を実行したものの、業績の回復によりその他の「長期借入金」を返済したことに加え、リース債務が減少したため、固定負債は418百万円の減少。

純資産が151百万円増加し、自己資本比率は13.6%と、前期末から3.5ポイント上昇。

## 2. キャッシュフローの状況

利益主義への転換と資産効率の向上によりフリーキャッシュフローが大幅に改善

(単位:百万円)

連結	FY2020	FY2021	増減額	当期実績の主な要因
営業キャッシュ・フロー	12	1,337	1,325	税引前当期純利益:214百万円 減価償却費:224百万円 仕入債務の増加:161百万円 たな卸資産の減少:519百万円
投資キャッシュ・フロー	△180	△7	173	有形固定資産の取得:△139百万円 差入保証金の回収:162百万円
財務キャッシュ・フロー	417	△1,235	△818	短期借入金の減少:△800百万円 長期借入金による収入:1,100百万円 長期借入金の返済:△1,433百万円
現金及び現金同等物の増減額	251	89	162	
現金及び現金同等物の期末残高	950	1,040	89	
フリー・キャッシュ・フロー	△167	1,330	1,497	営業CFの大幅な改善により、フリーCF(営業CF + 投資CF)は前期比で1,497百万円の増加

## 3. 出退店の状況

固定費の高いビジネスモデルからの脱却を踏まえ、前期比では国内外8店舗の減少

チャンネル	2020/4Q 期末店舗数	2020年9月1日～2021年8月31日			2021/4Q 期末店舗数
		出店	退店	増減数	
路面店/SC/FB	52	1	6	△5	47
百貨店	31	0	3	△3	28
アウトレット	5	0	1	△1	4
国内店舗 合計	88	1	10	△9	79
海外(台湾) 合計	8	1	0	1	9

- ・ 2021/4Q累計期間における新規出店は、日本では2021年4月23日にアミュプラザくまもと店(FB)、台湾では2021年3月11日に新光三越台南西門店(百貨店)をそれぞれオープン。
- ・ 2021/4Q累計期間における退店実績は、日本国内での10店舗。
- ・ デジタル化の進展を踏まえ、次の成長への新たなビジネスモデルの構築に向けたリソースシフトの一環として、旗艦店であるフェスタリア ビジューソフィア ギンザ(銀座本店)を2020年12月25日付で閉店。

## Ⅲ. 次期の見通し

## 1. 次期(2022年8月期)の業績見通し

ニューノーマル時代での次なる成長モデルの構築に向けて、「事業構造改革の完遂」による安定利益の創出と成長投資への基盤整備を進める

### ■外部環境予測

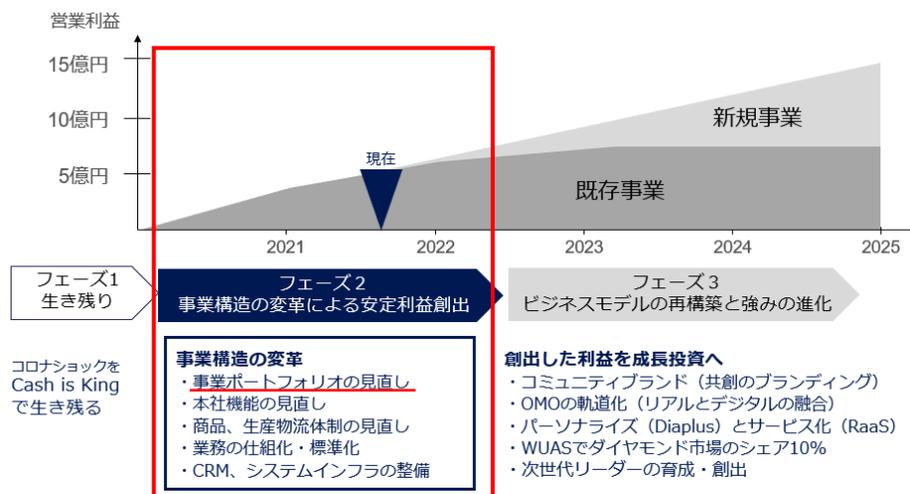
- ワクチン接種率の上昇とともに、経済活動の活性化が期待される一方、コロナ感染再拡大の懸念は残存。
- コロナがもたらした新しい生活様式の浸透を背景に、人々の価値観、消費行動、働き方などの多様化が進行。
- 様々な分野でデジタルシフトが進展し、DX起点での新しいビジネスモデルの構築に向けた投資が加速。

(単位:百万円)

連結	FY2021	売上比	FY2022	売上比	前期比	増減額
売上高	8,724	100.0%	9,000	100.0%	3.2%	276
営業利益	382	4.4%	480	5.3%	25.4%	98
経常利益	379	4.3%	420	4.7%	10.7%	41
当期純利益	128	1.5%	240	2.7%	87.3%	112

## 2. 「事業構造の変革」としての具体的施策-①

フェーズ2として位置付けている「事業構造の変革」を成し遂げ、引き続き利益創出から成長投資への好循環サイクルの確立を目指す



### 事業ポートフォリオの見直し

#### ■ 店舗収益力の向上

- ・不採算店舗の撤退
- ・各ディベロッパーとの交渉による契約条件の見直し
- ・ネットとリアルを融合を踏まえたVMD、店舗環境の整備
- ・店舗人材の採用・育成の強化
- ・顧客リレーション強化による生涯顧客の創出拡大

#### ■ OMO戦略を踏まえたEC事業の成長

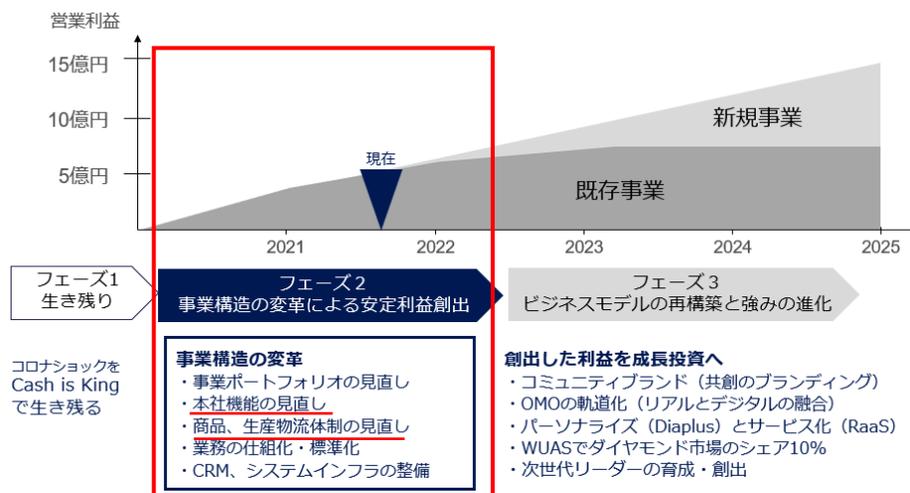
- ・自社サイトや公式アプリの利便性向上
- ・ジュエリーのデジタルカスタマーサービスの導入
- ・SNS訴求やオンライン接客の強化・推進

#### ■ 事業のリストラクチャリングによるリソースシフト

- ・採算性・将来性を踏まえた事業仕分けの実施
- ・リレーションシップ・マーケティングの強みを活かした富裕層ビジネスの推進

## 2. 「事業構造の変革」としての具体的施策-②

フェーズ2として位置付けている「事業構造の変革」を成し遂げ、引き続き利益創出から成長投資への好循環サイクルの確立を目指す



### 本社機能の見直し

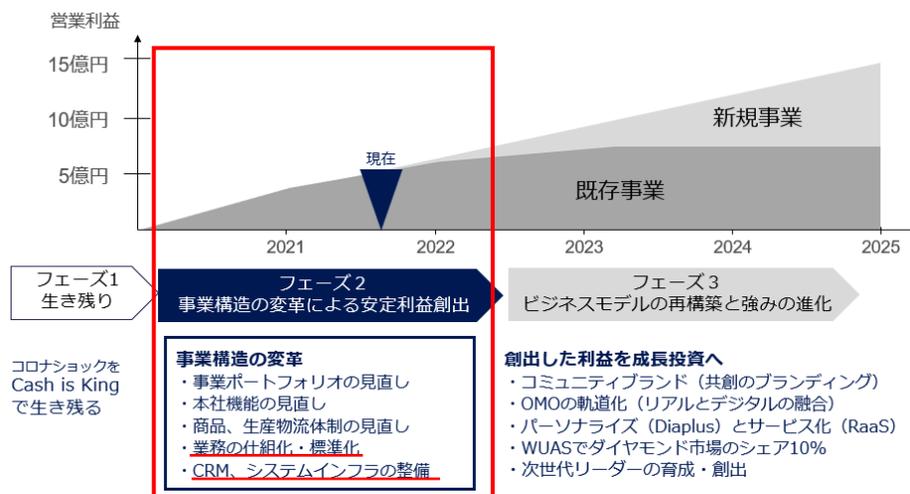
- ・人材の活性化を促す人事・組織戦略の推進
- ・有能な経営人材確保を可能とするキャリアパスの整備
- ・変革を担う経営人材、ミドルリーダーの計画的育成
- ・本社人員の適正化やリモートワークの推進
- ・本社オフィスの移転・縮小による固定費の低減

### 商品・生産物流体制の見直し

- ・顧客価値を創造する商品開発、品質向上
- ・“Wish upon a star<sup>®</sup>” の価値訴求による  
ブライダルやアニバーサリー施策の強化
- ・高価格帯を中心とした商品ラインナップの拡充
- ・ベトナムD&Q工場の生産性向上（稼働率向上、OEM検討、  
多品種小ロット化、サプライチェーンの短縮化）
- ・マーチャンダイジングとディストリビューションの強化

## 2. 「事業構造の変革」としての具体的施策-③

フェーズ2として位置付けている「事業構造の変革」を成し遂げ、引き続き利益創出から成長投資への好循環サイクルの確立を目指す



### 業務の仕組化・標準化

- ・店頭オペレーションの見える化、標準化
- ・本社業務管理の仕組化・標準化
- ・配置転換の実効性向上による属人化、サイロ化からの脱却
- ・業務の最適化、効率化によるコスト削減の推進
- ・企業風土改革による実行力向上

### CRM・システムインフラの整備

- ・CRMの再構築による顧客データの一元化
- ・顧客データ、商品マスタの整備によるデータ分析の高度化
- ・業務フローの可視化、見直しによるバックエンドの最適化
- ・デジタル人材の確保・育成
- ・顧客中心主義でのDX（デジタルトランスフォーメーション）を進めるためのシステム基盤の整備

## IV. 成長戦略

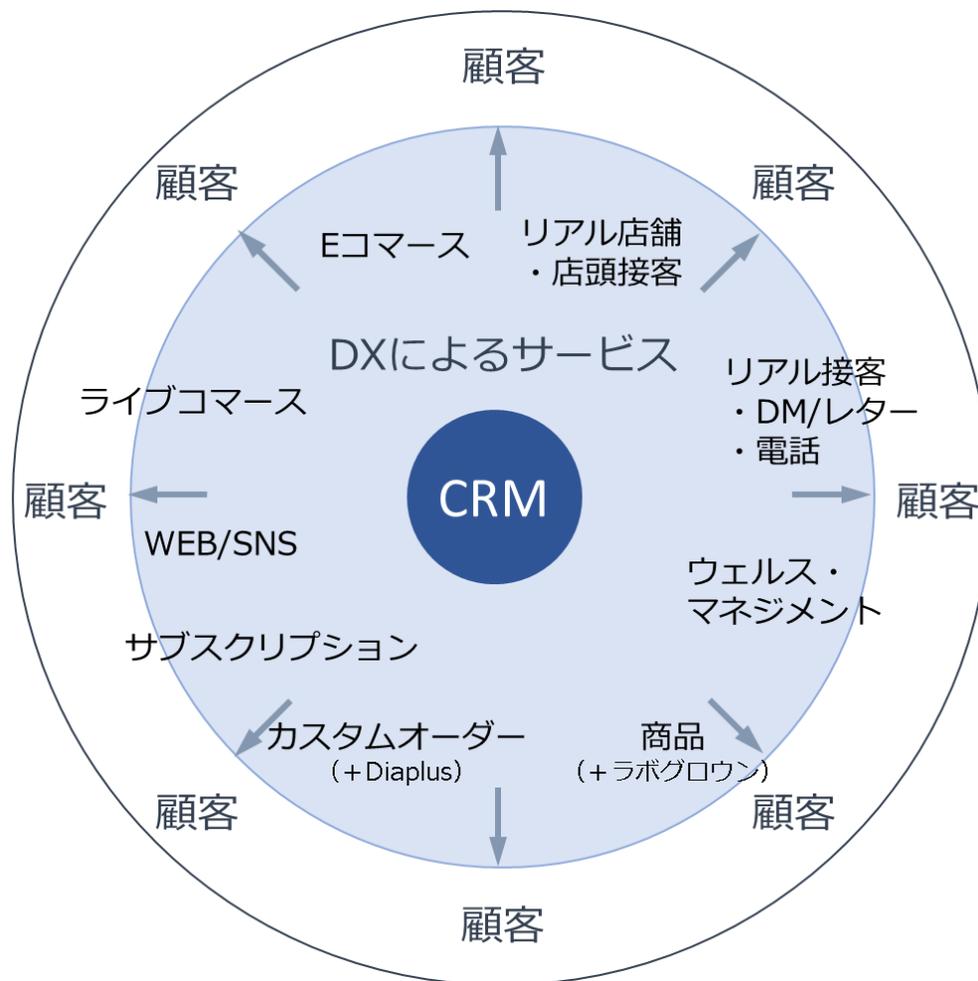
# 1. 中長期の事業戦略

## ビジネスモデルの再構築 と 強みの進化



## 2. 顧客への提供価値(バリュープロポジション)-①

### DXで提供する、ハードによるサービスと360度タッチポイント



## 2. 顧客への提供価値(バリュープロポジション)-②

### DXで提供する、ソフトによる共感喚起とファンコミュニティの育成



ミッション：  
 ジュエリーに愛と夢を込めて“bijou de famille”  
 豊かな気持ち、かけがえのない思い出、  
 ずっと持ち続けていたい夢…  
 私たちの使命は、大切なあなたへジュエリーとともに  
 愛と夢をお届けしていくことです。

行動基準の基盤となり、全ての事業活動に  
 等しく落とし込まれ顧客に正しく伝達されるもの

# V. トピックス

# 織研新聞主催 2020年度「百貨店バイヤーズ賞」 7年連続受賞

基幹ブランドであるフェスタリア ビジュ ソフィアが百貨店バイヤーズ賞 (レディス) グッドパートナー賞を受賞しました。昨年の受賞に続き、7年連続の受賞となります。

## グッドパートナー賞

「エムズグレイシー」は手作りのDMで丁寧な案内を送り、売上げにつなげるなどコロナ下でも顧客との結びつきの強さを示した。ブランドならではのお出かけ向け需要が減ったなかでも、買い物をする楽しみを伝えるとファンを心をつかんで

グッドパートナー賞は顧客からの支持が高く、売上げの集客、活性化などの成果が評価された。

「エムズグレイシー」は手作りのDMで丁寧な案内を送り、売上げにつなげるなどコロナ下でも顧客との結びつきの強さを示した。ブランドならではのお出かけ向け需要が減ったなかでも、買い物をする楽しみを伝えるとファンを心をつかんで



スキャバ

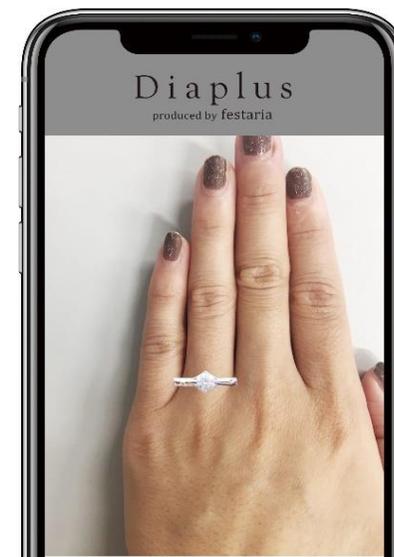
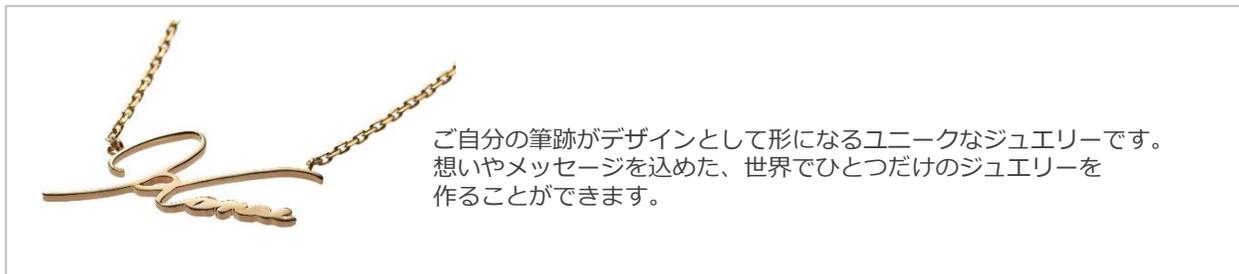
フェスタリア・ビジュソフィア

独自のパターンやシルエットなどのブランド構成がミセスから支持されている。実店舗の空床化が問題となる中、新業態の「エルアルティアー・ルニエール」や「ヴォヤージュ」などを加えた新規出店を加速し、百貨店の活性化に寄与している。「フェスタリア・ビジュソフィア」は、高単価にシフトした商品政策が、クオリティを求めるアンバサダーとしての需要にマッチ。クリスマス商戦では競合が苦戦するなか、客単価上昇により前年実績を確保し存在感を示した。

カテゴリー	受賞ブランド	企業名	
ヤング・アダルト	①ジェラートピケ	マッシュスタイルラボ	
	②アニエスベー	アニエスベージャパン	
	③ダブルスタンダード・クロージング	フィルム	
	④ブルーレーベル・クレストブリッジ	三陽商会	
ミドル	①45R	フォーティファイブアールビーエムスタジオ	
	②ピンクハウス	メルローズ	
	③ボロ・ラルフローレン	ラルフローレン	
アッパーミドル	①レリアン	レリアン	
	②ピースリー	バリューストランニング	
	③レオナルド	三共生興ファッションサービス	
ベストセラー賞	特選	ルイ・ヴィトン	
	アイテム集積	ジョンストンズ	
	バッグ	①ハイドロ銀チタンソフトガーゼマスク	DR. C 医薬/タオル美術館グループ
		②ワコール	ワコール
		③コーチ	タベストリー・ジャパン
	靴	②ロエベ	LVMHファッション・グループ・ジャパン・ロエベ・ジャパン
		③ベレボルサ	コンコルディア
		①卑弥呼	卑弥呼
	ジュエリー・アクセサリ	②ドクターマーチン	ドクターマーチン・エアウエア・ジャパン
		③ルカゴロッシ	ダニューウ
①ヴァンドーム青山		ヴァンドームヤマダ	
化粧品	②スワロフスキー	スワロフスキー・ジャパン	
	③ジュエツテ	ミルク	
	①ディオール	バルファン・クリスチャン・ディオール・ジャポン	
グッドパートナー賞	②ジョー・マローン ロンドン	ELCジャパン	
	①エムズグレイシー	エムズグレイシー	
プロポーズ賞	②スキャバ	ルック	
	③フェスタリア・ビジュソフィア	フェスタリアホールディングス	
新人賞	①エンフォルト	ハロックスジャパンリミテッド	
	②ミス・イロインド	マザーズインダストリー	
新人賞	③マッカージュ	ジェイプラスインターナショナル	

## デジタルとリアルを融合した新ブランド「Diaplus produced by festaria」

～ディアプリュス プロデュースド バイ フェスタリア～



Diaplus オリジナルスマートフォン専用アプリ

**昨年春デビューした「Diaplus」は1年間の試行錯誤の中で機能性を向上し、本格展開を始めます。**

3DプリンターやCADデータを活用したデジタルオーダーシステムを通じ、自由で多彩なダイヤモンドジュエリーのカスタムオーダーを実現しました。店頭には、厳選された美しいダイヤモンドルースをはじめ、スマートフォン専用アプリを使用したバーチャルフィッティングなど多彩なサービスをご用意しております。ファッションからブライダルまで品質にこだわったパーソナルオーダーを自由にお楽しみいただけます。



## GIAプロプライエタリーカットプログラム ～オリジナルカットライセンス契約を締結～

“Wish upon a star<sup>®</sup>” ダイヤモンドが  
オリジナルプレミアムカットとしてGIAに認定されました。

※GIAは、世界最大で最も広く認められているアメリカの非営利の宝石学の研究機関で、宝石の科学的権威として長年の実績を誇っています。ダイヤモンドの品質評価における国際基準となっている「4C」や、「国際ダイヤモンドグレーディングシステム」を開発したことでも知られています。



ダイヤモンド研究所  
Institute of Diamond  
Science and Technology  
festaria

# インスタライブ：配信スタート



フェスタリア公式 Instagram  
([https://www.instagram.com/festaria\\_official/](https://www.instagram.com/festaria_official/))



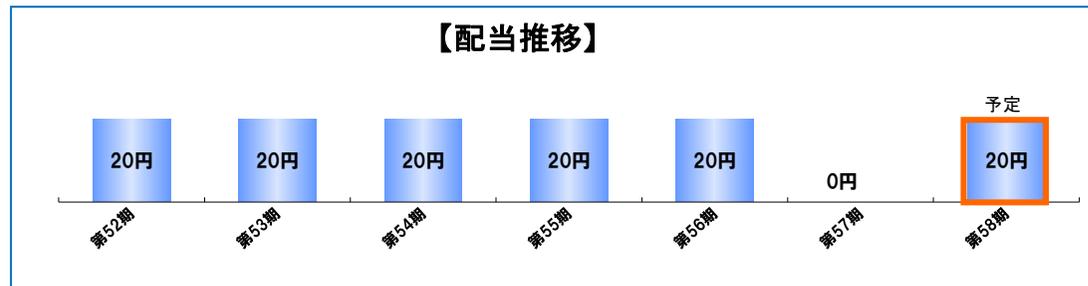
2021年8月より、フェスタリアの公式Instagramアカウントにて、インスタライブの配信がスタートしました。ライブでは新作ジュエリーをいち早くご紹介、フェスタリアのスタッフより、お薦めコーディネートや、お客さまからのご質問にお答えしています。アーカイブ配信はIGTVよりご覧いただけます。

## 配当・株主優待制度

### 配当

当社は経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、株主還元を重視した安定的な配当を継続して実施していくことを基本方針としています。

(2021年8月期(58期) 予定)  
**配当金額: 20円00銭**



※2018年3月1日付けで行った普通株式10株につき1株の割合での株式併合を考慮した金額を記載しております。

### 株主優待制度 (2021年8月期(58期) 予定)

◆対象: 2021年8月31日現在の株主名簿に記載された100株以上ご保有の株主様

◆優待内容

	①自社オリジナルジュエリー	②お買物優待券
100株以上	“Wish upon a star®” Twinkle ネックレス	
300株以上		10,000円分
600株以上		20,000円分



“Wish upon a star®” Twinkle ネックレス  
 ～ Radiant レディアント【輝く】～

会社名	<b>フェスタリアホールディングス株式会社</b>
本社	東京都目黒区中目黒2丁目6番20号
資本金	803百万円(2021年8月31日現在)
従業員数	連結:531人(2021年8月31日現在)
事業年度	毎年9月1日から翌年8月31日まで
定時株主総会	11月
基準日	8月31日
1単元の株式数	100株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
上場取引所	東京証券取引所 ジャスダック市場
証券コード	2736

～企業理念～

**ジュエリーに愛と夢を込めて**  
**“bijou de famille”**

豊かな気持ち、かけがえのない思い出、ずっと持ち続けていたい夢  
私達の使命は、大切なあなたに、ジュエリーとともに愛と夢をお届けしていくことです。