



平成 30 年 2 月 9 日

各 位

会 社 名 青 山 商 事 株 式 会 社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 青 山 理  
( コ ー ド 番 号 8 2 1 9 東 証 第 一 部 )  
問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員 財 津 伸 二  
企 画 管 理 本 部 長  
( T E L 0 8 4 - 9 2 0 - 0 0 5 0 )

## 中期経営計画『CHALLENGE II 2020』の策定について

青山商事株式会社は、本日 2018 年度から 2020 年度までの 3 年間で新たな計画期間とする中期経営計画『CHALLENGE II 2020』を策定致しましたので、お知らせいたします。

当社グループを取り巻く環境は、生産年齢人口の減少やクールビズ等オフィスファッションのカジュアル化に伴うスーツマーケットの縮小、またカスタマイズ化・ショールーミング化・シェアリング化と言われる消費行動の変化等、当社コア事業であるビジネスウェア事業に大きなインパクトを与える構造変化が進んできております。こうした厳しい経営環境の中、青山グループがお客さまから支持され、持続的成長を実現していくためには、コア事業であるビジネスウェア事業の変革と次世代事業の創造が不可欠であると認識しております。

こうしたことから、今回の中期経営計画『CHALLENGE II 2020』の策定にあたっては、先ず当社グループの 10 年後の目指すべき姿を描きました。10 年後はグループ全体売上 4,000 億円を実現するとともに、コア事業比率を 60%へと引き下げ、一本足経営からの脱却を目指して参ります。このような方針のもと、今回の中期経営計画『CHALLENGE II 2020』は、その実現に向けての基盤作りの 3 年間で位置づけており、計画の最終年度である 2020 年度には、連結売上高 3,000 億円、連結営業利益 250 億円、連結 ROE 6.3%(除くのれん 7%)を達成する計画であります。

また、株主還元につきましては、中期経営計画期間中、連結総還元性向 100%を目途とした配当と自己株式取得を実施致します。

また今回、青山の使命及び社員の行動原則を、《青山マインド》：働く人のために働こう と決めました。新たにはじまる 3 ケ年は、青山マインドを基本軸として、①コア事業の変革と挑戦、②次世代事業の創造と育成、③基盤整備による生産性向上、④ESG への取組を重点方針と定め、持続的成長を目指して参ります。

## 1、中期経営計画『CHALLENGE II 2020』の重点方針

- (1) コア事業の変革と挑戦
  - ① 法人営業の拡大と体制整備 ～内から外へ～
  - ② EC・販促・店舗形態等デジタル対応のスピードアップ
  - ③ ユニフォーム市場への本格参入に挑戦
  - ④ 20～30代及び地方店対策とMDの強化
- (2) 次世代事業の創造と育成
  - ① 総合リペアサービス事業の拡大(出店・M&A)
  - ② 全国に有する店舗資産等の有効活用
  - ③ 新規事業の創造(顧客基盤を活用したシナジーの追求/既存事業に捉われない発想での取組)
- (3) 基盤整備による生産性向上
  - ① 新人事制度の定着化 ～モチベーションアップ～
  - ② ITイノベーション投資の推進
- (4) ESGへの取組
  - ① 環境への取組
  - ② 人と社会への取組
  - ③ ガバナンスの高度化

## 2、中期経営目標(2021年3月期)

	2017見込	2020計画	対比
連結売上高	2,587億円	3,000億円	+413億円
連結営業利益	210億円	250億円	+40億円
ROE	4.6%	6.3%	+1.7p
(除くのれん)	(5.3%)	(7.0%)	(+1.7p)

## 3、株主還元方針

『CHALLENGE II 2020』の期間(2018年度から2020年度)につきましては、連結総還元性向100%を目途とした配当と自己株式取得を実施する計画であります。

配当につきましては、連結当期純利益に対する配当性向70%を目途と致します。具体的には、安定的な普通配当を100円とし、配当性向70%を目途に計算した配当が、100円を上回る場合、その差を業績連動配当として期末に特別配当を実施させていただきます。

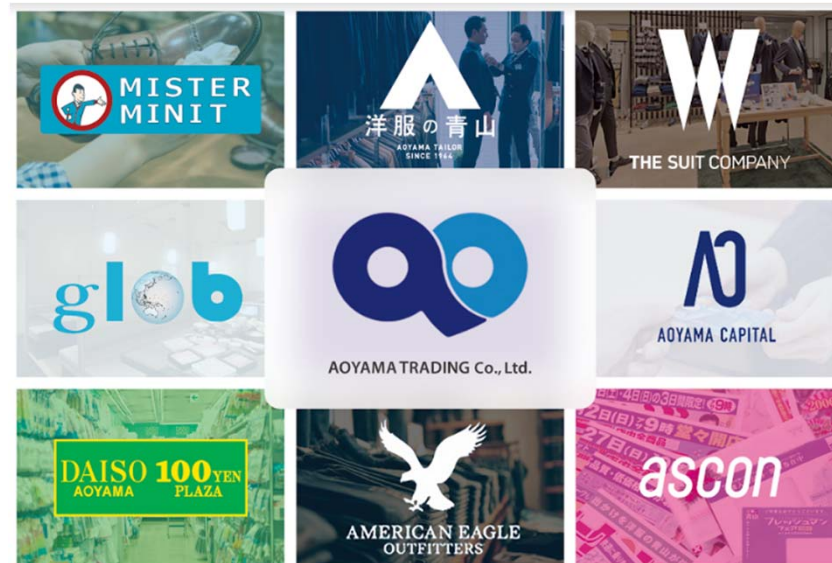
また、自己株式取得につきましては、連結当期純利益から上記配当総額を差し引いた金額を目途に取得を行うことといたします。

尚、中期経営計画『CHALLENGE II 2020』に関する詳細につきましては、別紙プレゼンテーション資料をご確認ください。

以上

# 中期経営計画

## “CHALLENGE II 2020”



2018年2月9日

代表取締役社長 青山理

 青山商事株式会社

## 目次

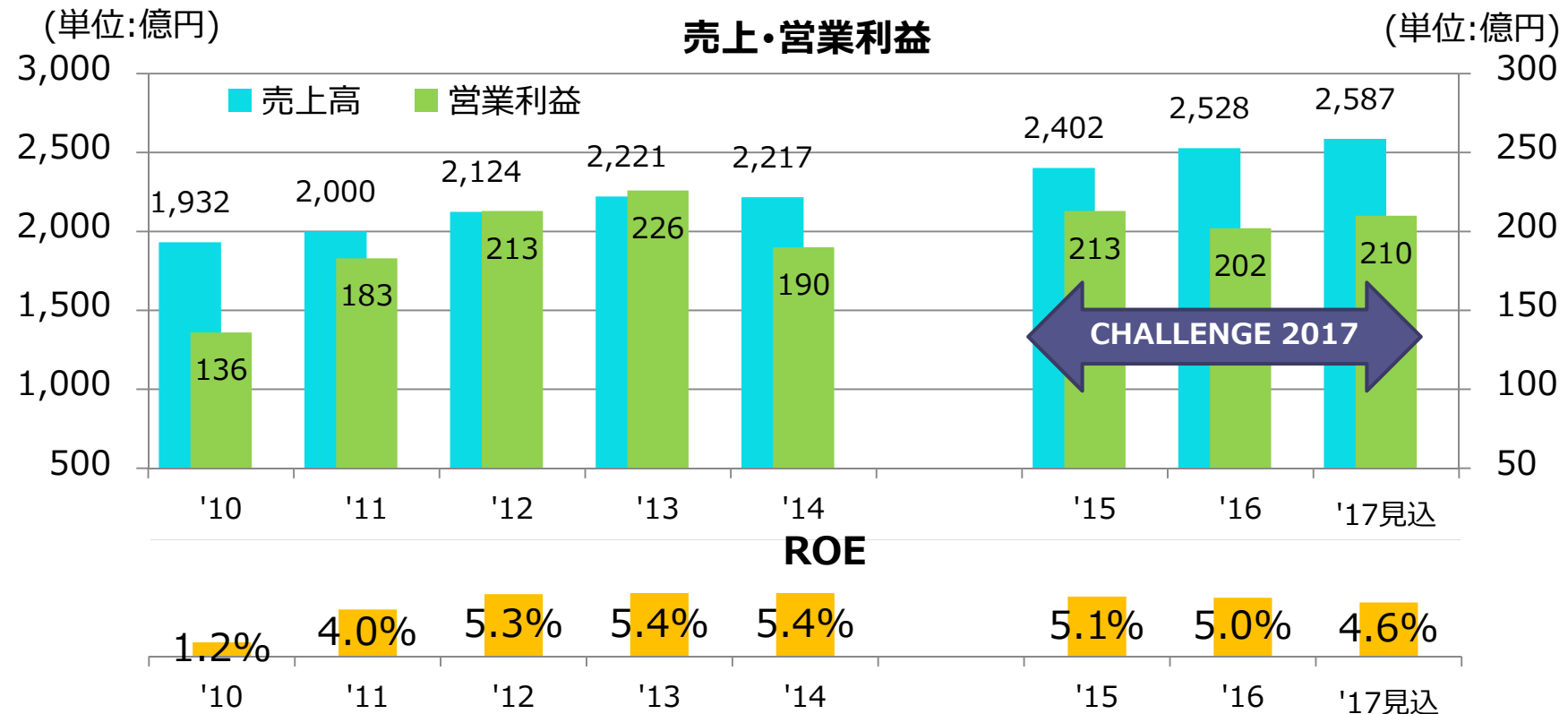
- |                            |         |
|----------------------------|---------|
| 1. 『CHALLENGE 2017』 振り返り   | P 2～ 8  |
| 2. 『CHALLENGE II 2020』     | P 9～ 15 |
| 3. コア事業(ビジネスウェア事業)戦略       | P16～22  |
| 4. グループ事業戦略                | P23～27  |
| 5. 出退店計画                   | P28～29  |
| 6. 財務・資本戦略とESGへの取組         | P30～33  |
| 7. 《参考》セグメント別年度計画・店舗フォーマット | P34～36  |

# 『CHALLENGE 2017』の振り返り

# “CHALLENGE 2017”の振り返り (経営指標)

連結売上は拡大(3年増+370億)/営業利益・ROEは足踏み

	2017計画	2017見込	対比
連結売上高	2,800億円	2,587億円	▲213億円
連結営業利益	270億円	210億円	▲60億円
ROE	7.0%	4.6%	▲2.4p



## “CHALLENGE 2017”の振り返り(セグメント別実績)

セグメント別では、ビジネスウェア事業とカジュアル事業の計画未達が連結業績未達の主要因。

ビジネスウェア事業はメズアイテムの成長不足と出店数の計画未達、又カジュアル事業は(株)イーグルマーケティングの不振。

(単位：億円)

セグメント	2017計画		2017見込		計画比		2014比		コメント
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	
ビジネスウェア	2,070	230	1,905	192	▲165	▲38	114	16	青山メズの売上伸長せず、出店も計画比未達
(内ディスプレイ)	(320)	—	(300)	—	(▲20)	—	(64)	—	計画比未達ながら着実に拡大
カジュアル	240	11	160	▲5	▲80	▲16	33	▲4	イーグルマーケティング不振で大幅未達
カード	40	8	49	16	9	8	10	9	ショッピング売上増等で計画達成
印刷・メディア	150	5	112	2	▲38	▲3	▲2	0	チラシ減少等の影響大きく未達
雑貨販売	135	2	161	6	26	4	8	2	高額商品売上増で計画達成
総合SPAサービス	—	—	128	▲3	128	▲3	128	▲3	投資先行、次期中計成長期待
その他	229	14	102	2	▲127	▲12	68	0	出店拡大で飲食事業+51億、WTW+13億、他は進まず
(内飲食事業)	(130)	(6)	(80)	(4)	(▲50)	(▲2)	(51)	(2)	
調整	▲64	—	▲30	0	34	—	11	—	
連結合計	2,800	270	2,587	210	▲213	▲60	370	20	
ROE(%)	7%		4.6%		▲2.4P		▲0.8P		利益伸びずROE未達

# “CHALLENGE 2017”の振り返り(経営ビジョン)

コアビジネスにおける[強み]の拡大  
ビジネスパートナー支持率No1の確立

- ・ 売上拡大  
236億円⇒300億円
- ・ 法人提携売上拡大  
55億円⇒100億円
- ・ ネットとリアル店舗を融合した  
デジタルホム出店(3店舗)



積極的な事業領域の拡大  
安定的なビジネスポートフォリオの構築

- ・ ミット・アジア・パシフィック(株)の買収(総合リテールサービス事業:売上128億)
- ・ (株)WTW社の買収(雑貨・インテリア販売:売上13億)



ステークホルダーに向き合う経営  
持続的成長の為に改善の実践

- ・ ガバナンスコードへの適切な対応
- ・ 独立社外取締役の複数化 (1名 ⇒ 2名)
- ・ 海外IRの実施
- ・ 招集通知の早期開示を実施  
(3週間前 ⇒ 4週間前に開示)



# “CHALLENGE 2017”の振り返り” (ビジネスウェア事業各施策結果)

ビジネスウェア事業における各施策項目の結果及び評価

ビジネスウェア事業項目	計画	見込	対比	評価	主要因
出店	72店	50店	▲22店	△	競合の問題や建築費用の高騰等で優良物件減少
レディス	320億円	300億円	▲20億円	△	若干未達ながら着実に拡大(3年増64億円)
ドレスシャツ	102%/年	100.8%/年	▲1.2p/年	△	ハイパフォーマンス等増強したが、拡大幅は低調
シューズ	105%/年	103.4%/年	▲1.6p/年	△	ブリジストンとのコラボや早稲田大との産学連携等実施
EC	40億円	19億円	▲21億円	×	着実に伸長したが、M&A等も進まず計画には大きく未達
インバウンド	30億円	17億円	▲13億円	×	免税店舗数+198店で計277店としたが、購買単価下落
法人部門強化	85億円	100億円	15億円	○	法人提携企業数の拡大(227社⇒566社)
新規商材	12億円	13億円	1億円	○	ハンガー等、メンテナンス商品が好調に推移
新業態	66店	18店	▲48店	△	レディス専門店リイトTSCとカスタムオーダー店ULメジャーズ
海外	30億円	11億円	▲19億円	×	上海周辺中心に着実に出店するも、計画比大きく未達
その他	-	-	-	△	ネットとリアル店舗を融合した次世代型店舗デジタルホムを

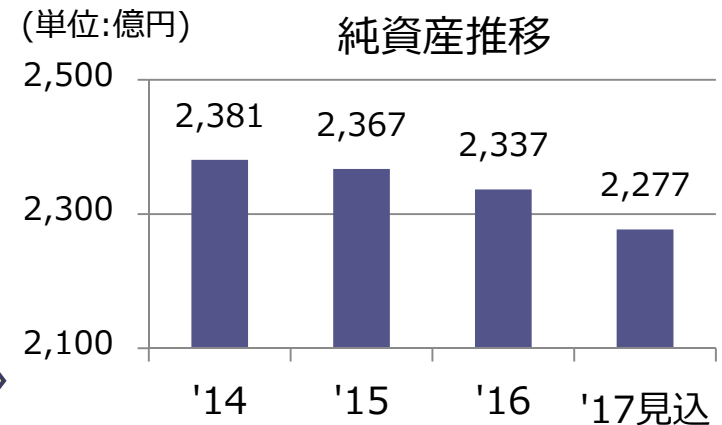
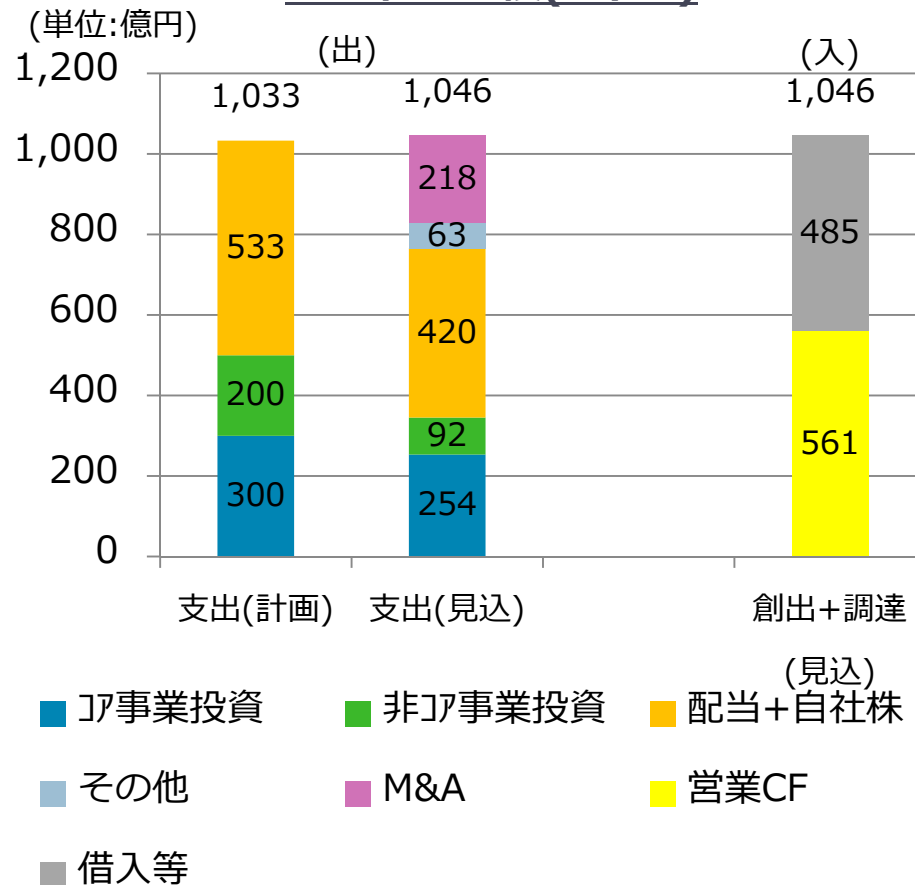
# “CHALLENGE 2017”の振り返り ～総括～

	“CHALLENGE 2017”で 達成出来た項目	“CHALLENGE II 2020”へ 引き継ぐ課題
コア事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レディス売上の拡大</li> <li>・法人提携売上の拡大</li> <li>・レディス専門店及びオーガニク業態の開発</li> <li>・デジタル店舗の出店</li> <li>・メンテナンス商品等の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンズアイテムの成長</li> <li>・デジタル化(店舗・販促)の推進</li> <li>・消費行動の変化への対応 (カスタマイズ・ショールミング・シェアリング等)</li> <li>・リフォーム等ビジネスウェア事業のアイテム拡大</li> </ul>
非コア事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;Aで2社買収               <ul style="list-style-type: none"> <li>①総合リペアサービス事業 ミット・アジア・パフィック(株)</li> <li>②雑貨インテリア販売 (株)WTW</li> </ul> </li> <li>・飲食事業の安定的収益化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カジュアル事業の再構築 (株イーグルリテイリングの立て直し)</li> <li>・総合リペアサービス事業の拡大</li> <li>・次世代柱事業となる新規事業の創出</li> <li>・全国に有する店舗資産の有効活用 (店舗内や駐車場スペースの活用等)</li> </ul>
基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンスコードへの適切な対応</li> <li>・独立社外取締役複数化(1名⇒2名)</li> <li>・経営計画等適切な情報開示</li> <li>・株主還元(総還元性向130%)</li> <li>・人事制度の改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業領域拡大の為にグループ経営体制整備</li> <li>・リスクマネジメントへの取組</li> <li>・新人事制度の定着化</li> <li>・生産性の向上(営業店・物流等)</li> <li>・ESGへの取組</li> </ul>

## “CHALLENGE 2017”の振り返り（資金収支実績）

資金収支実績表の通り、事業領域拡大のためM&Aに218億円を投資。又総還元性向130%とする株主還元強化で純資産は減少し、3年間で合計1,046億円(見込)のキャッシュを支出。結果ネットキャッシュは432億円減少し、自己資本比率は9ポイント低下となった(配当支払い時期で差異あり)。

### 資金収支実績(3年計)

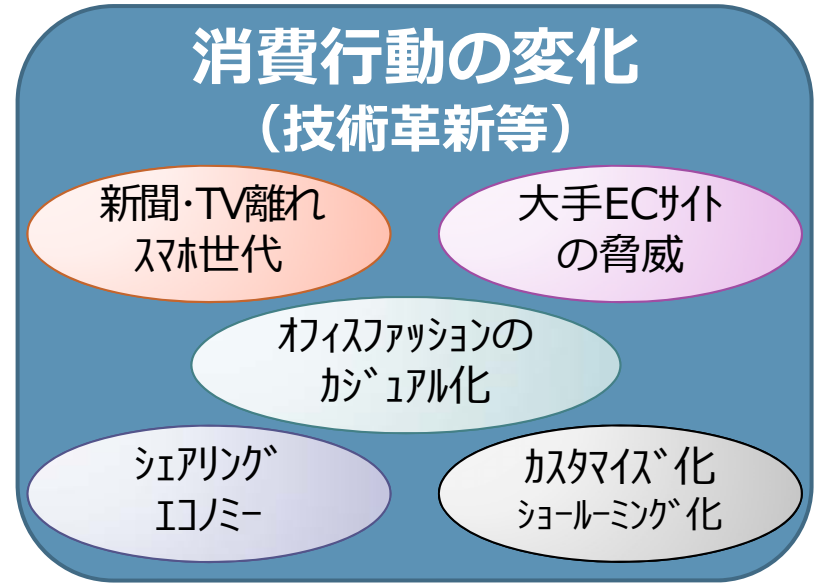
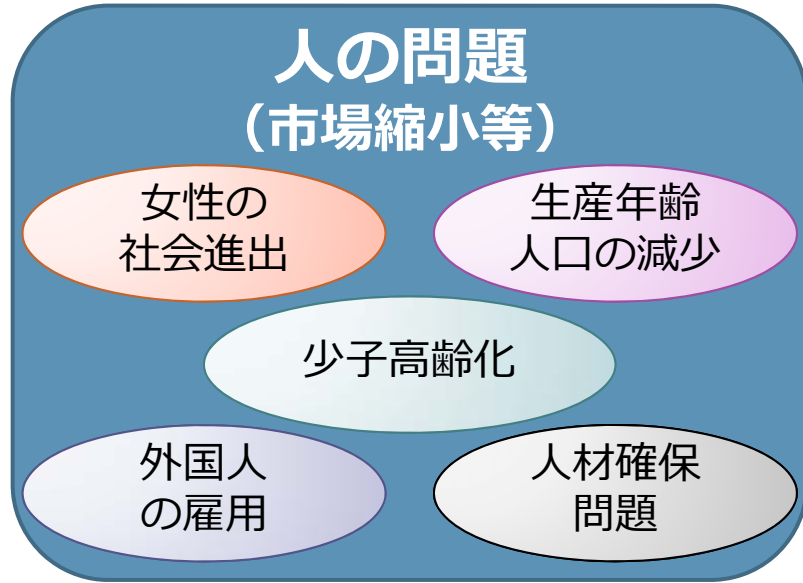


### 連結ネットキャッシュ・自己資本比率増減

(単位:億円)	2014年度	2017年度	
	実績	見込	増減
現預金	460	565	105
有価証券	188	135	▲53
手許流動性	648	700	52
借入+社債	411	896	485
ネットキャッシュ	237	▲195	▲432
自己資本比率	67.2%	58.2%	▲9.0P

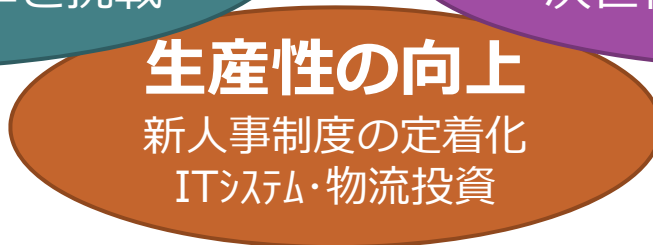
# 『 CHALLENGE II 2020 』

# “CHALLENGE II 2020” ～事業環境認識～



## 『変革と創造』

～持続的成長の為に～

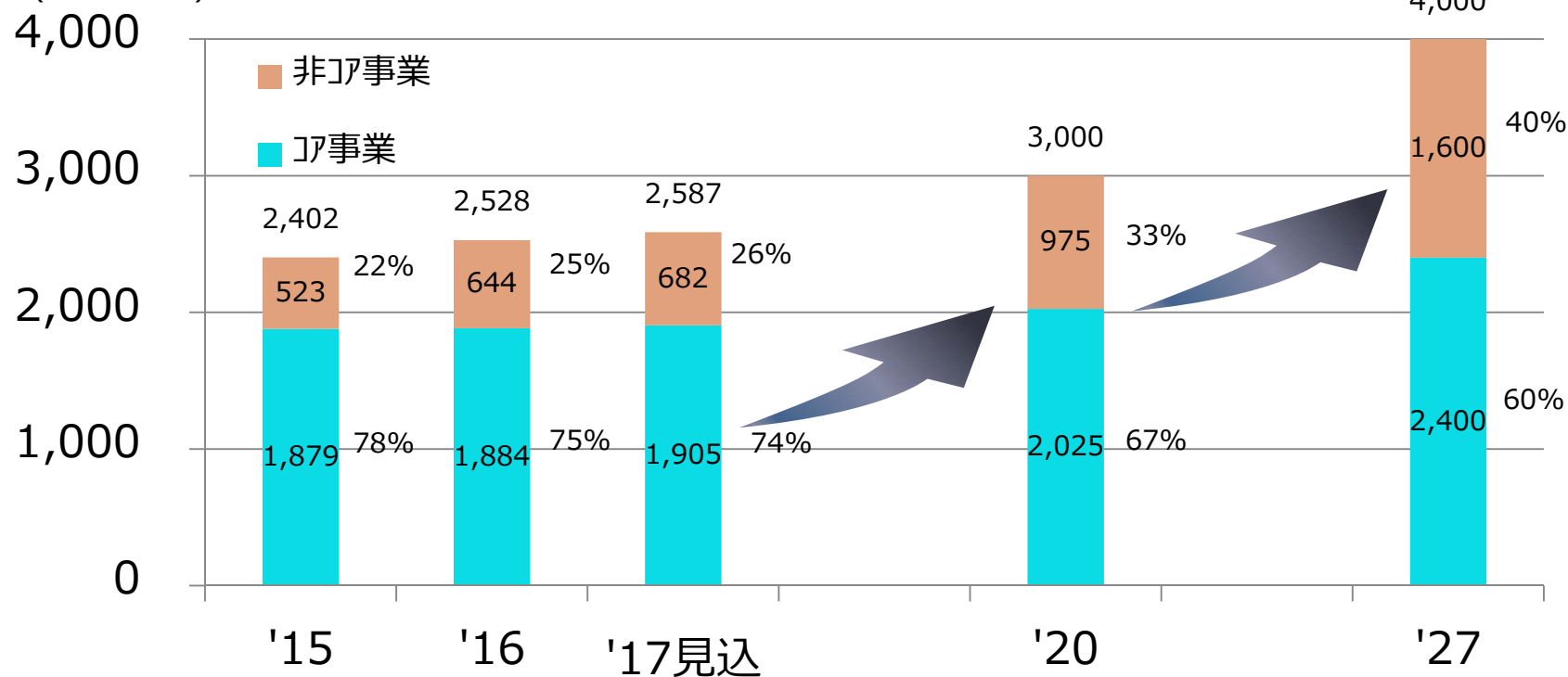


# 10年後に目指す青山グループの姿

## 一本足経営からの脱却

IT事業であるビジネスウェア事業を更に成長させていくと共に、それに続く第2・第3の柱となる事業の創造と育成に努め、グループ全体売上4,000億円を目指していく

(単位：億円)



**コア事業比率： 74% ⇒ 67% ⇒ 60%**  
 (2017年度) (2020年度) (2027年度)

## 青山の使命 ～青山グループが目指していくもの～

経営理念：持続的な成長をもとに、生活者への小売・サービスを通じてさらなる社会への貢献を目指す

### 《 青山 マインド 》

### 働く人のために働こう

中期経営計画策定にあたり、当社の使命と社員の行動原則を《青山 マインド》として整理、グループの活動を一貫したものとしていきたいと考えます。又《青山 マインド》を基本軸とすることで、会社の発展と共に社会が豊かになり、社員が自信と誇りを感じてほしいと願う指針です。

#### 1. 使命

- ・私たちは、『働く人』を応援します。そして社会を明るく元気にしていきたい、その一翼を担っていくことを使命として参ります。
- ・この使命の下で、『働く人』に愛される商品・サービスの提供とお客様にご満足いただけるプロの接客を目指して、一人でも多くのファンを増やしていける様、努めて参ります。

#### 2. 行動原則

- (1) お客様目線
- (2) 現場主義
- (3) 品質の追求
- (4) 当事者意識
- (5) チャレンジ精神
- (6) 正々堂々

# “CHALLENGE II 2020”

～経営指標～

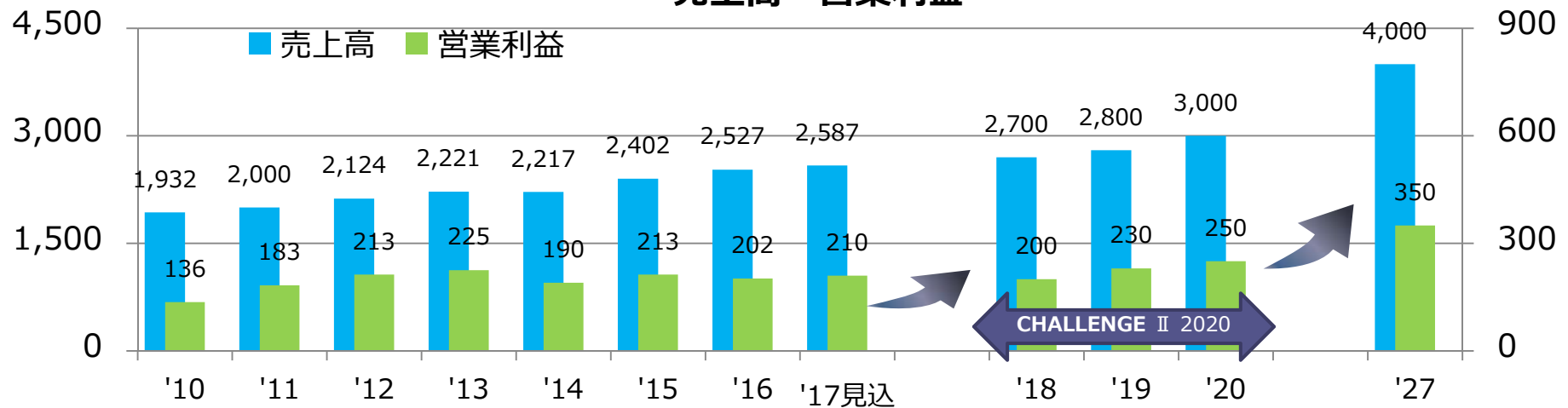
10年後に目指す姿の基盤づくりとなる3ヶ年

	2017見込	2020計画	対比
連結売上高	2,587億円	3,000億円	+413億円
連結営業利益	210億円	250億円	+40億円
ROE	4.6%	6.3%	+1.7p
(除くのれん)	(5.3%)	(7.0%)	(+1.7p)

(単位：億円)

## 売上高・営業利益

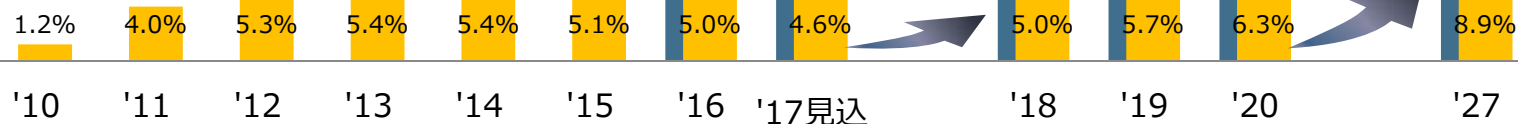
(単位：億円)



## ROE

■ ROE

■ 除くのれん





# “CHALLENGE II 2020”

～重点方針～

## 1. コア事業 変革と挑戦

～現場主義・お客様目線～

- (1) 法人営業の拡大と体制整備 ～内から外へ～
- (2) EC・販促・店舗形態等デジタル対応のスピードアップ
- (3) エンフォーム市場への本格参入に挑戦
- (4) 20～30代及び地方店対策とMDの強化

## 2. 次世代事業 創造と育成

～第2・第3の柱事業の創造～

- (1) 総合サービス事業の拡大(出店・M&A)
- (2) 全国に有する店舗資産等の有効活用
- (3) 新規事業の創造
  - ① 顧客基盤を活用したシグマの追求
  - ② 既存事業に捉われない発想での取組

## 3. 基盤整備 生産性の向上

- (1) 新人事制度の定着化 ～モチベーションアップ～
- (2) ITイノベーション投資の推進

## 4. ESGへの取組

- (1) 環境への取組
- (2) 人と社会への取組
- (3) ガバナンスの高度化

# “CHALLENGE II 2020” ～セグメント別～

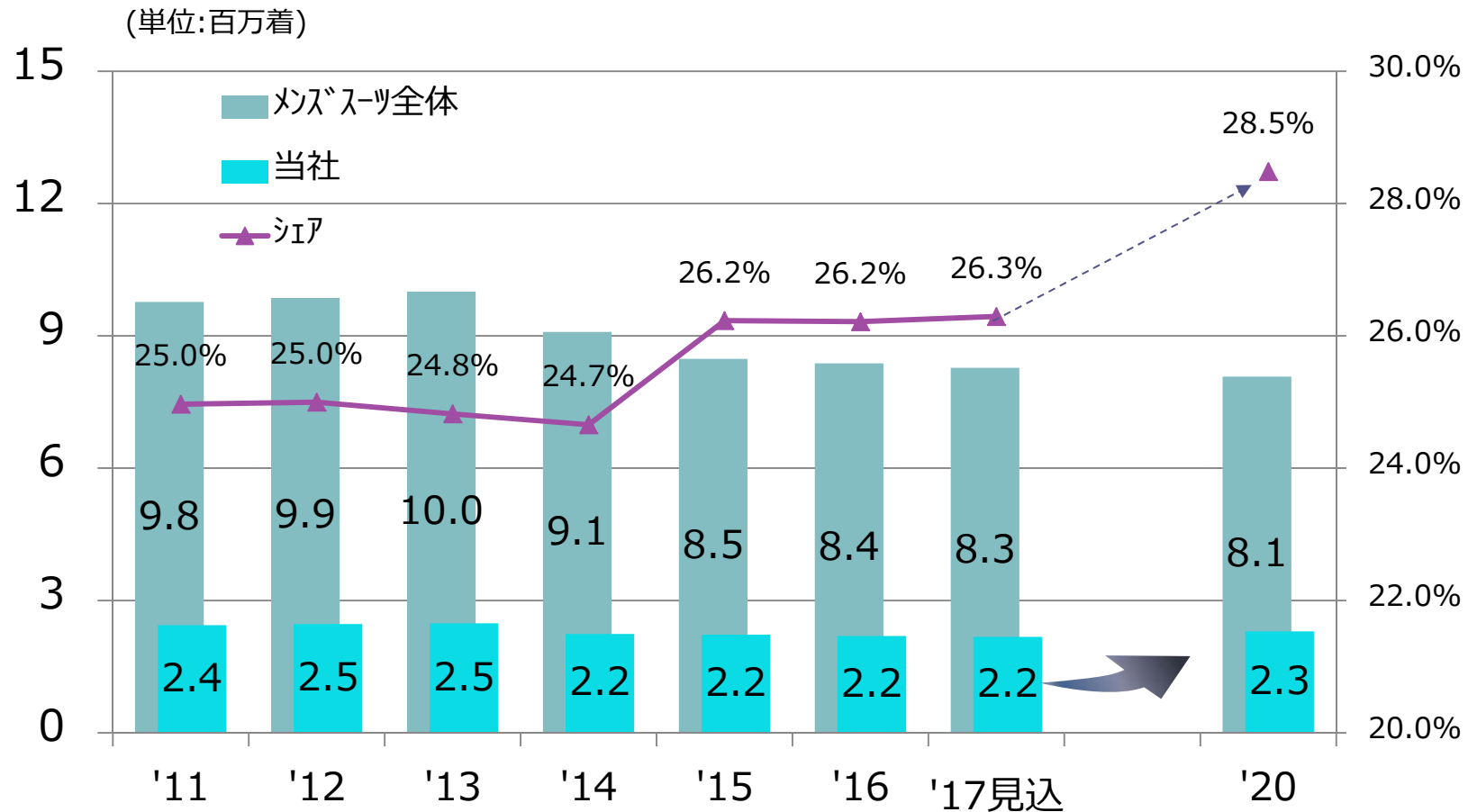
(単位：億円)

	2016実績		2017見込		2020計画		3年増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビジネスウェア事業	1,884	195	1,905	192	2,025	202	120	11
カジュアル事業	167	▲16	160	▲5	171	0	11	5
カートン事業	46	13	49	16	54	18	5	1
印刷・メディア事業	114	3	112	2	115	3	3	1
雑貨販売事業	158	6	161	6	155	5	▲6	▲2
総合サービス事業	118	2	128	▲3	174	10	46	13
その他	77	▲1	102	2	147	7	45	5
(内飲食事業)	(58)	(1)	(80)	(4)	(114)	(7)	(34)	(3)
新規事業	—	—	—	—	190	5	190	5
調整	▲37	0	▲30	0	▲30	0	0	0
連結合計	2,527	202	2,587	210	3,000	250	413	40
ROE	5.0%		4.6%		6.3%		+1.7P	
(除くのれん)	(5.7%)		(5.3%)		(7%)		(+1.7P)	

# コア事業(ビジネスウェア事業)戦略

## メンズスーツ市場 推定着数シェア

メンズスーツ国内供給数量は、2017年度で推定8.3百万着の見込み。内当社シェアは推定約26.3%の見込みで、2020年度は2.3百万着を販売し、28.5%へのシェア拡大を計画。



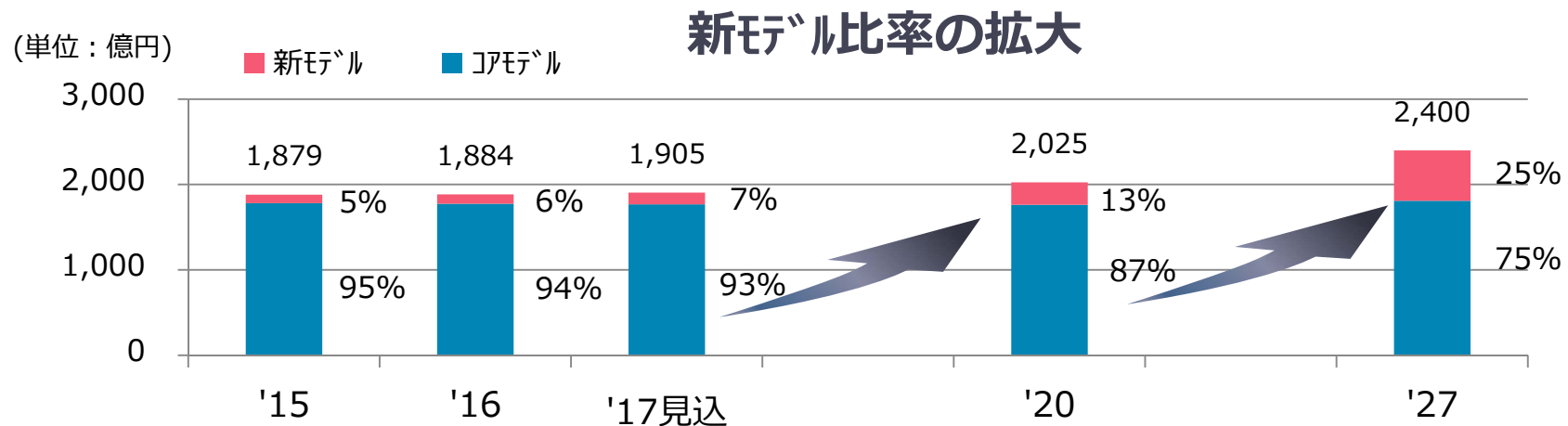
各種メンズスーツ国内供給数量統計数値を元に、当社の販売着数及び年度の単位や消費税増税時の影響等を総合的に勘案し、市場全体を当社独自に推定したもの。

# コア事業(ビジネスウェア事業)戦略

## 《ビジネスモデルの変革と挑戦》

～ スーツからビジネスウェアへ 内から外へ アナログからデジタルへ マニュアルからAIへ 販売からシェアリングへ ～

チャリ等で呼び込む店舗内販売(地上戦)のコアモデルから、EC(空中戦)・法人・シェアリング等を含めた新モデル比率を拡大



### 1. コアモデルの改善と拡大

(1)商品MD再構築	①魅力ある話題性商品の開発 ②低シェアアイテムとビジネスガンを強化
(2)地方店戦略	①シェア化への対応と効率の改善 ②商品・販促でのローカライズ対応
(3)レイアウト及び シャツ・シューズ強化	①品揃え・販促強化と人材育成 ②他社コラボ等話題性商品拡充
(4)インバウンド	①決済インフラの整備 ②Wechat/Weibo等へ広告配信

### 2. 新モデルへの変革と挑戦

(1)法人営業の拡大	①法人提携先の拡大 ②EC分野への本格挑戦
(2)販売チャネル多様化	①デジタルラボ店舗の拡大 ②オーダー業態の拡大
(3)デジタル化戦略	①デジタル販促の拡大 ②AI等の研究と活用
(4)20～30代対策	①TSCヤング層向け対策の強化 ②シェアリング事業への取組

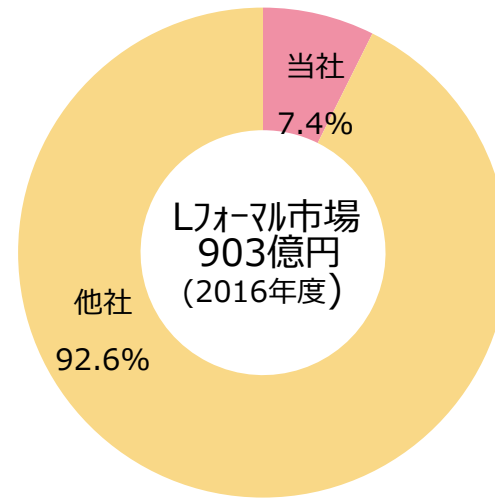
# レディス

## <売上計画>

**300億円** ⇒ **350億円** ⇒ **500億円**  
 (2017見込) (2020計画) (目指す姿)

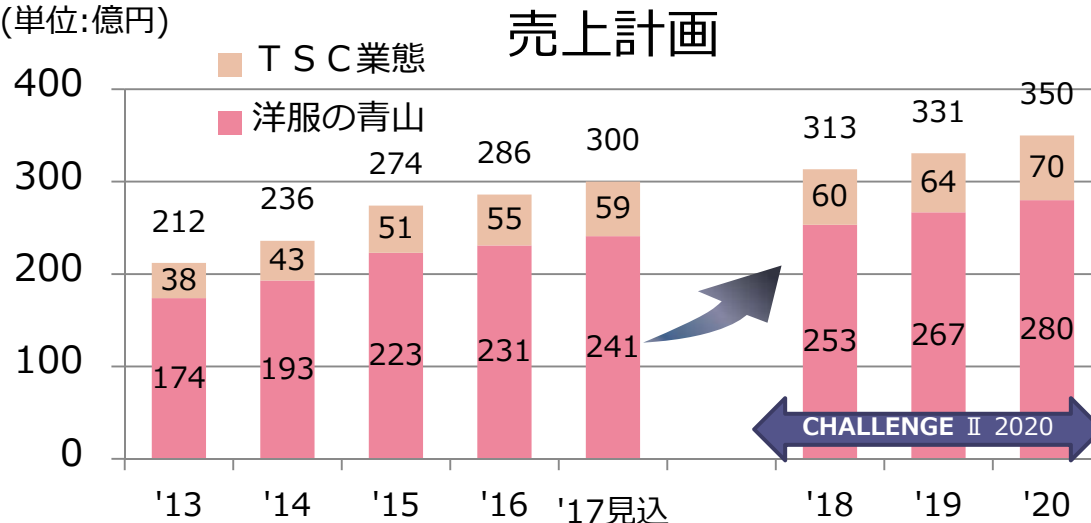
## <主要戦略>

- (1) 拡大余地の大きいフォーマルを中心にシェアアップ
  - ① ミセス及び若年層向けの品揃え強化
  - ② SNS等多彩な販促ツールを活用した認知度アップ
  - ③ 販売員教育の徹底
- (2) デバイ向け新カードの発行で女性のCRMを推進



矢野経済研究所『2017アパレル産業白書』推定市場規模から算出

(単位:億円)



レディースフレッシュキャラクター：藤田コル

# 法人

～スーツからビジネスウェアへ 内から外へ～

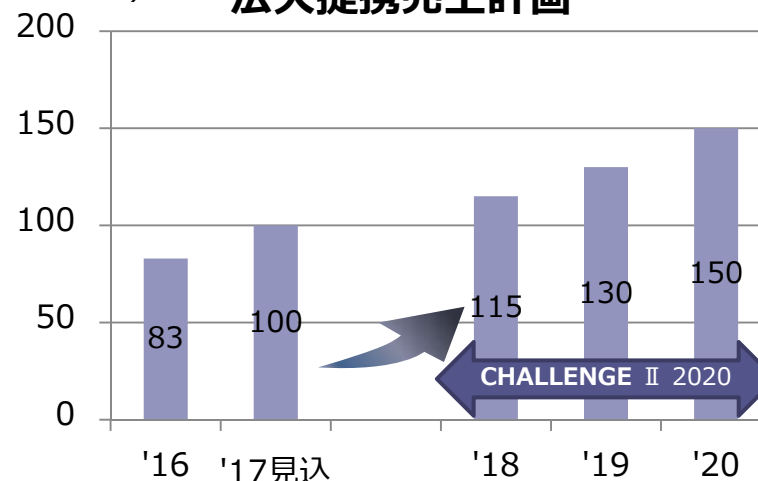
## 1. 法人提携売上の拡大

＜売上計画＞ **150億円**(2020年度)

- (1)地区法人担当の追加配置で人員増強
- (2)既存提携先への販促強化
- (3)店長・ブロック長による法人営業の拡大

(単位:億円)

## 法人提携売上計画



## 2. エンフォーム事業への本格参入

～メンズスーツ市場(約2,000億円)より大きいエンフォーム市場に挑戦～

＜売上計画＞ **11億円** ⇒ **30億円** ⇒ **200億円**

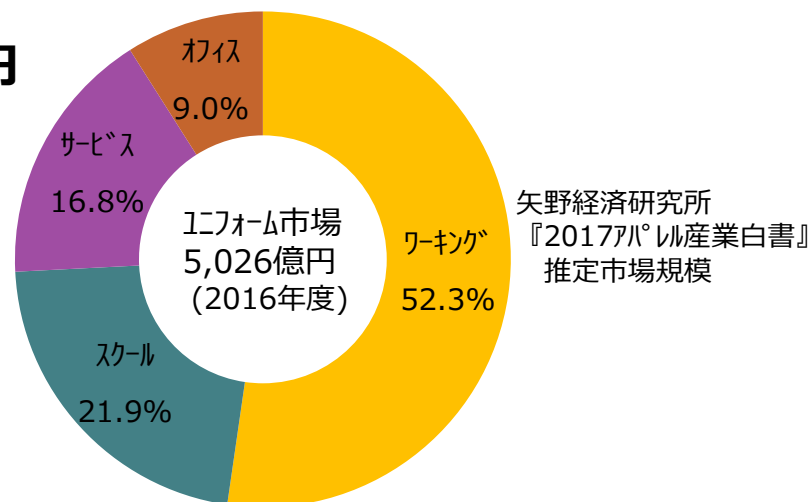
(2017見込)

(2020計画)

(目指す姿)

### ＜具体的施策＞

- (1)地区法人担当を中心として制服強化
- (2)学生服・作業服分野への事業拡大
- (3)中途採用を含めた人員の補強
- (4)M & A 情報の収集強化



# ECデジタル ～私にデジタル戦略の推進～

## <売上計画>

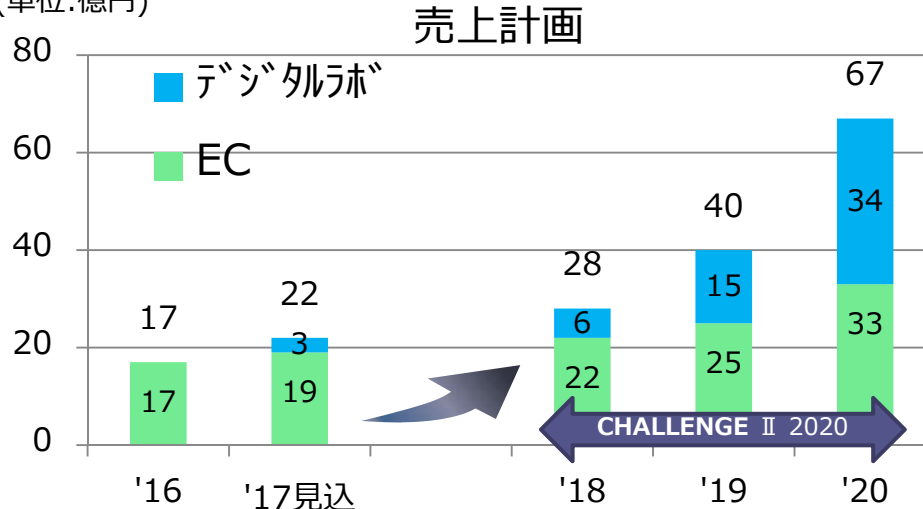
**22億円 ⇒ 67億円 ⇒ 150億円**

(2017見込)

(2020計画)

(目指す姿)

EC売上とデジタル戦略店舗によるEC利用売上の拡大  
(単位:億円)



## <主要戦略>

(1) デジタル戦略店舗の出店拡大と既存店舗のデジタル化を推進

- ① 店舗とECの連携及びショッピング化への対応
- ② TSC業態への取組拡大

(2) 基盤の整備

- ① 物流体制の構築
- ② クラウド移行等システム面の整備
- ③ IoT機能等AI導入や新接客端末の開発

## シェアリング ～販売からシェアリングへ～

<推進目的> 20代～30代対策  
⇒シェアリングの利用率が高い

<実績> モーニング及びタキシード  
⇒2016/10スタートし売上約2億円(2017見込)

## <主要戦略>

- (1) シェアリング取扱商品の拡大
- (2) 青山会員との連携及びサービスの拡充
- (3) 以外専用ECサイトの開設等



# T S C 戦略

## <売上計画>

**249億円** ⇒ **290億円** ⇒ **400億円**  
 (2017見込) (2020計画) (目指す姿)

## <主要戦略>

(1)ヤング層(20~30代)対策とデジタルの強化  
 SNS販促・品揃え・法人提携・他社コラボ商品の強化等

(2)店舗戦略  
 地方未出店エリア等への出店拡大(3年計16店)

(3)オーダー業態 ~カスタマイズ化への対応強化~  
 オーダーコーナー設置店舗の拡大とサービスの拡充



## ON YOUR MARK

あなたは、誰にも負っていない。  
 あなたを超えていくのは、他の誰でもない、あなただ。

時代は、絶えず変化する。  
 そのスピードは、加速度を増している。  
 立ち止まることは許さず。  
 しかし、  
 あなたの進むべき道は、  
 ただ目の前にまっすぐ伸びている。

動き出そう。壁を超えよう。進化し続けよう。  
 誰かを追いかけるのではなく、  
 あなたをどこまでも、突き詰めていこう。

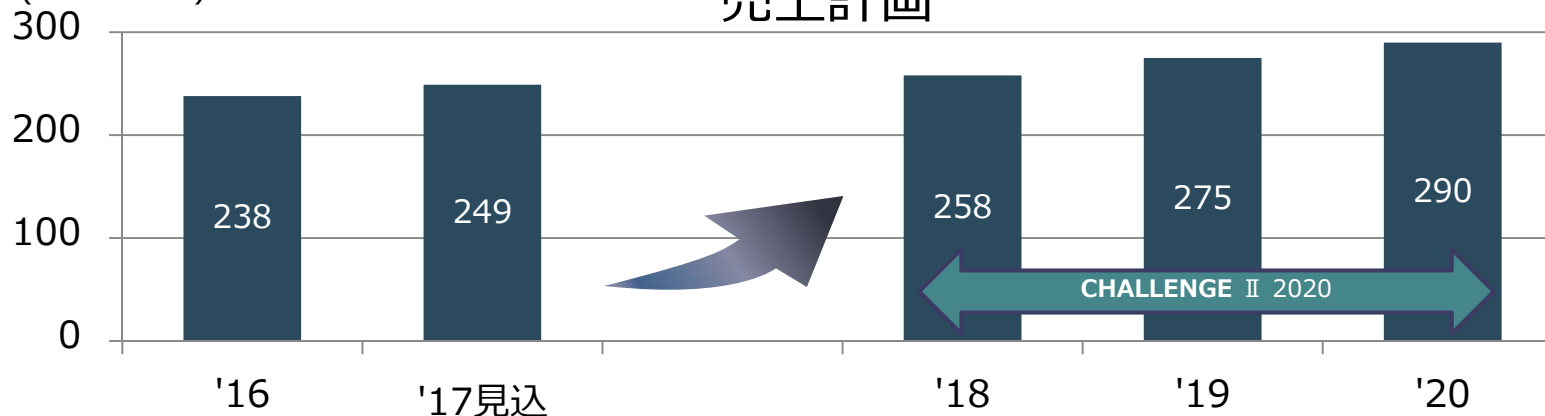
最新スタイルと、最上の着心地で、  
 THE SUIT COMPANYは、  
 あなたの次の一歩を支えていく。

THE SUIT COMPANY



(単位：億円)

## 売上計画



# グループ事業戦略

# 総合リペアサービス事業

～ミット・アジア・パシフィック(株)～



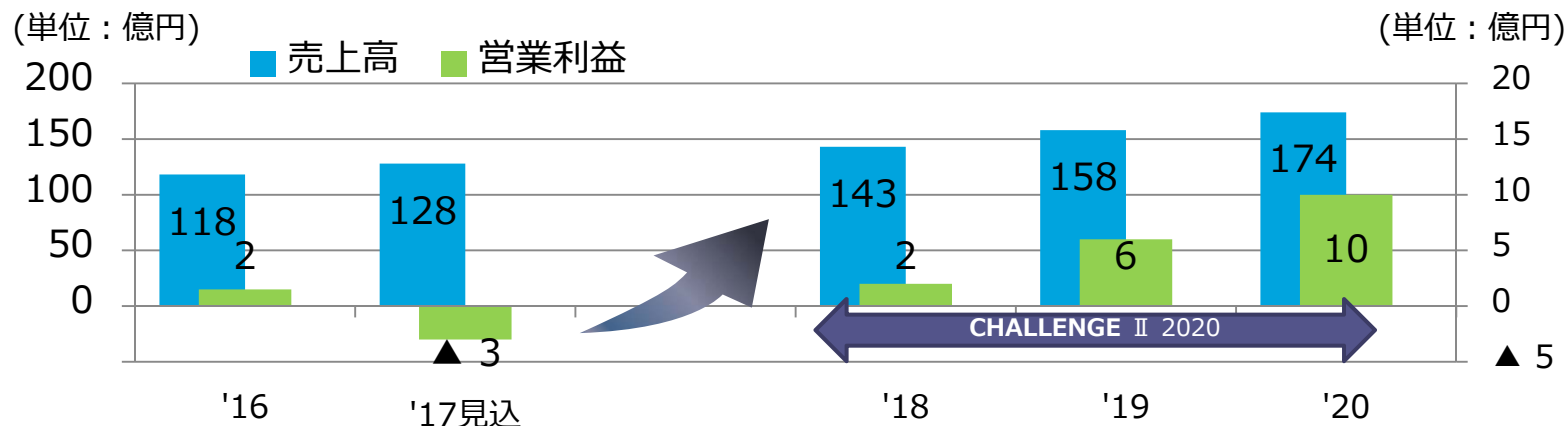
## 1. 目指す姿 ～ビジョン～

『世界最高の手仕事のサービスナンバー1となり、  
身の回りのモノともっと便利に・長く・自由に付き合っていける社会を創る』

## 2. 主要戦略

	2017見込	2020計画	
日本国内出店拡大	314店	400店	M&A等も視野
靴修理比率	72%	40%	靴修理だけでなく、サービスナンバー1へシフト
FC化率	23%	50%	日本国内でのFC化推進
東南アジア	オーストラリアの経営リソースとノウハウを活用し、成長市場と位置づけて拡大		
中国	サービスナンバー1化とFC導入を通じた事業の再構築		

## 3. 業績計画 (ミット・アジア・パシフィック(株) : M&A実施によるのれん償却を含む)



# 飲食事業 ～(株)glob～

## 1. 目指す姿 ～ビジョン～

『グループ総合力を活用したFC事業の拡大と食での地域貢献』

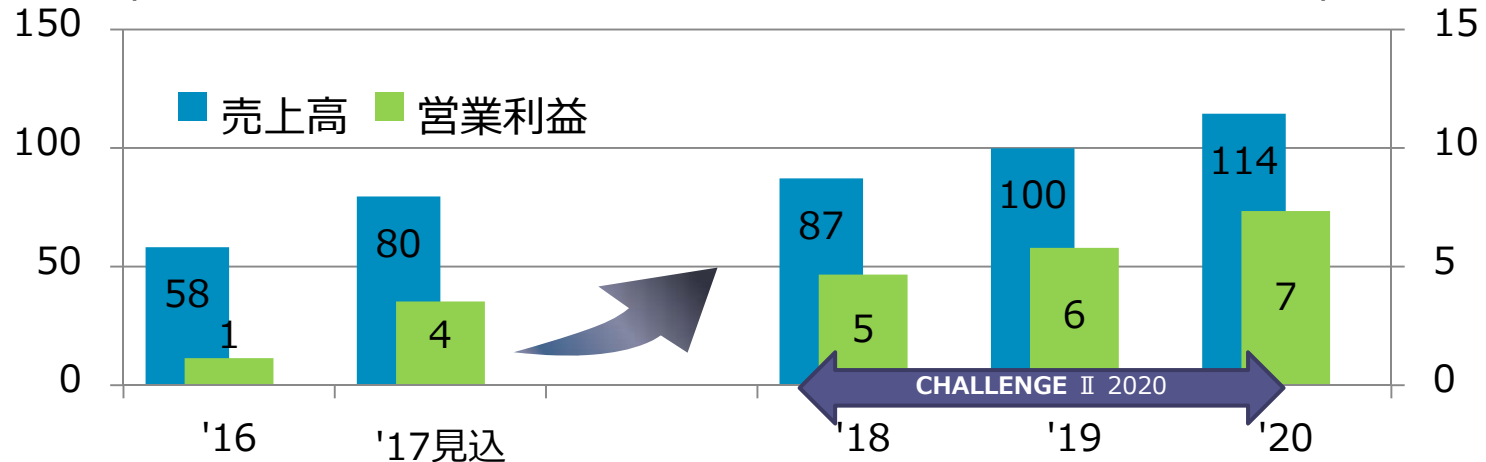


## 2. 主要戦略

- (1)一等地戦略方針の下、積極出店方針(2020年度迄に+18店舗を計画)
- (2)立地に合わせた初期投資抑制型・小型店舗の出店及び新業態の開発も検討
- (3)会員化への取組と青山会員及び青山法人提携先からの送客
- (4)人材採用の取組強化と定着化への継続的取組

## 3. 業績計画 ((株)glob)

(単位：億円)



# カジュアル事業 ～(株)イーグルテイリング～



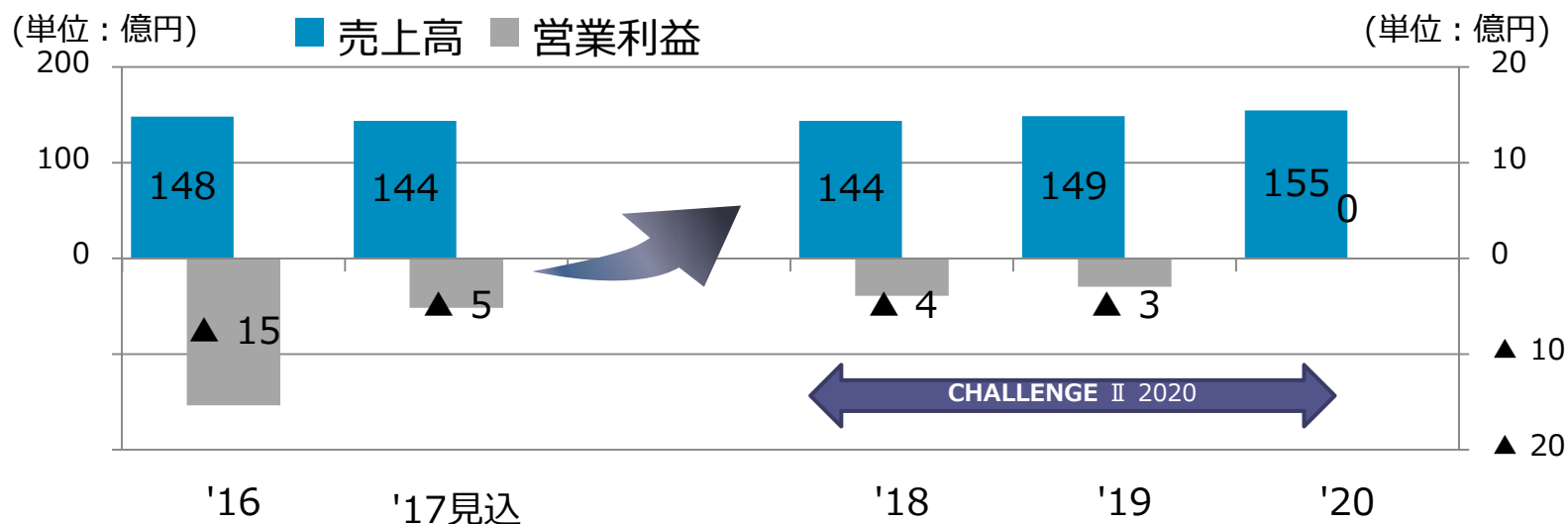
## 1. 目指す姿 ～ビジョン～

『利益体質へ改善とイーグルブランド認知度の拡大』

## 2. 主要戦略






- (1) LINE等SNS販促の推進とそれに併せたEC売上の拡大
- (2) 米国AE社との連携強化によるMDのレベルアップで売れ筋商品の拡充
- (3) 徹底した経費の削減で早期の黒字化

## 3. 業績計画 (株)イーグルテイリング)



## グループ°事業戦略 ～その他グループ°関連事業～

その他グループ°関連事業における戦略は以下の通り

セグメント・会社名		戦略
カード°事業 ((株)青山キャピ°ル)		デイ°ィ向けの新カード°の発行による女性顧客の獲得を強化すると共に、新たな顧客層の獲得と積極的なグループ°間の相互送客推進
印刷メディア事業 ((株)アスコ)		①AIの活用等効率的なマーケティング°とデジタル販促システムの構築 ②積極的に他社との業務提携やM&Aを推進し事業領域を拡大
雑貨販売事業 ((株)青五)		①自動補充°・自動発注システムの導入で販売機会°の削減 ②什器°・看板等のリニューアルを実施し客数をアップ°
その他 雑貨インテリア ((株)WTW)		①ECサイトのリニューアル実施済で、今後一層の品揃えを強化 ②販売研修等人材の強化と他社とのコラボ°事業の推進
リース事業		地域密着型の店舗展開を基本方針として、着実な出店の推進で安定的に業績を拡大

# 出退店計画

# 出退店計画

## 1. 出退店方針

ビジネスウェア事業・総合SPAサービス事業・飲食事業等中心に、好立地へ着実に出店。総合SPAサービス事業は日本での出店余地大きく、特に積極拡大方針。但し定期的な検討会議を経て、移転・閉店をスピーディに判断。

## 2. 出退店計画

	出店/閉店		洋服の青山	T S C	別業態	合 計
	ビジネスウェア 事業	出店	路面	8店	9店	0店
駅前			9店	} 7店	13店	} 40店
SC			11店		0店	
計			28店	16店	13店	57店
閉店			9店	2店	0店	11店
総合SPA サービス事業	出店	日本		ANZ	その他	-
			120店	33店	16店	169店
	閉店		30店	12店	0店	42店
飲食事業	出店	焼肉きんぐ		ゆず庵	-	-
			14店	4店	-	18店
その他	出店		-	-	-	13店
	閉店		-	-	-	10店
合計	出店		-	-	-	257店
	閉店		-	-	-	53店
	純増減		-	-	-	204店

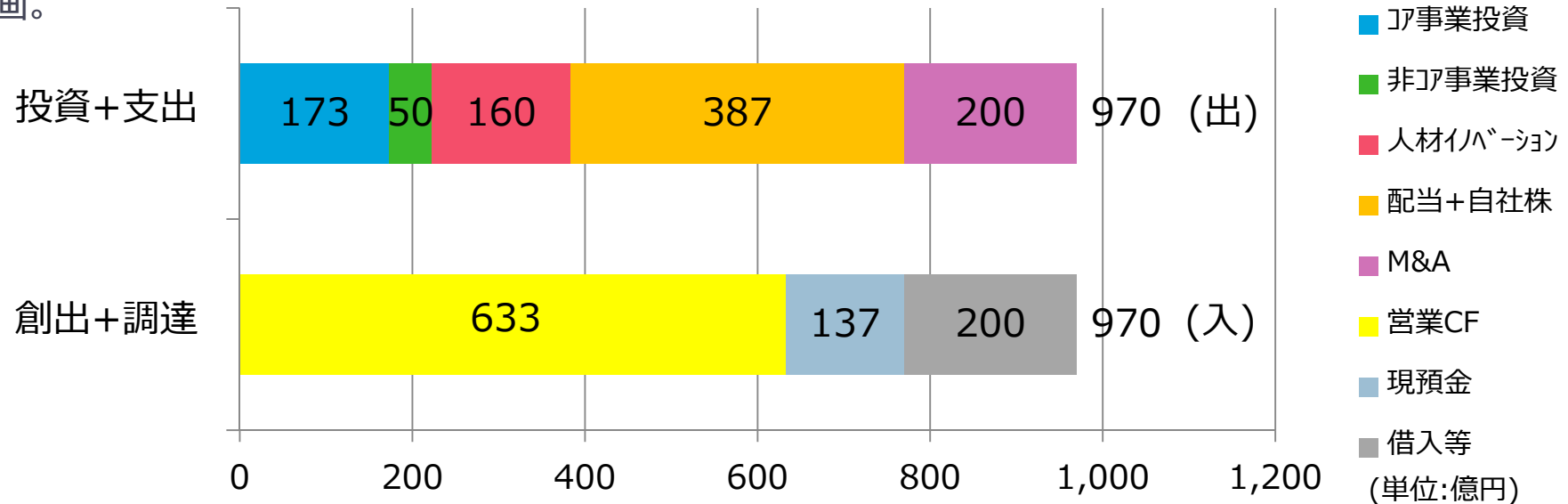


## 財務・資本戦略とESGへの取組

## 資金収支計画

前頁までに説明した戦略に基づき、事業活動で創出した営業キャッシュ・フローを基本として、合計970億円を成長投資と株主還元を使用する計画(配当支払い時期の関係で差異有)。

『CHALLENGE II 2020』では持続的な成長を目指し、人材・イノベーション分野への投資を計画。



### 人材・イノベーション投資(160億円)内容 ~生産性向上・持続的成長の為に~

投資内容	投資額	投資目的
人材投資	50億円	処遇改善でモチベーションアップと定着化推進、又評価制度の見直しと研修の徹底
ITシステム投資	50億円	各種デジタル化対応とシステムの基盤整備及び業務効率化の推進等
その他	60億円	EC・法人・デジタル・シェアリング等拡大に伴う物流インフラの再構築とESGへの取組
合計	160億円	

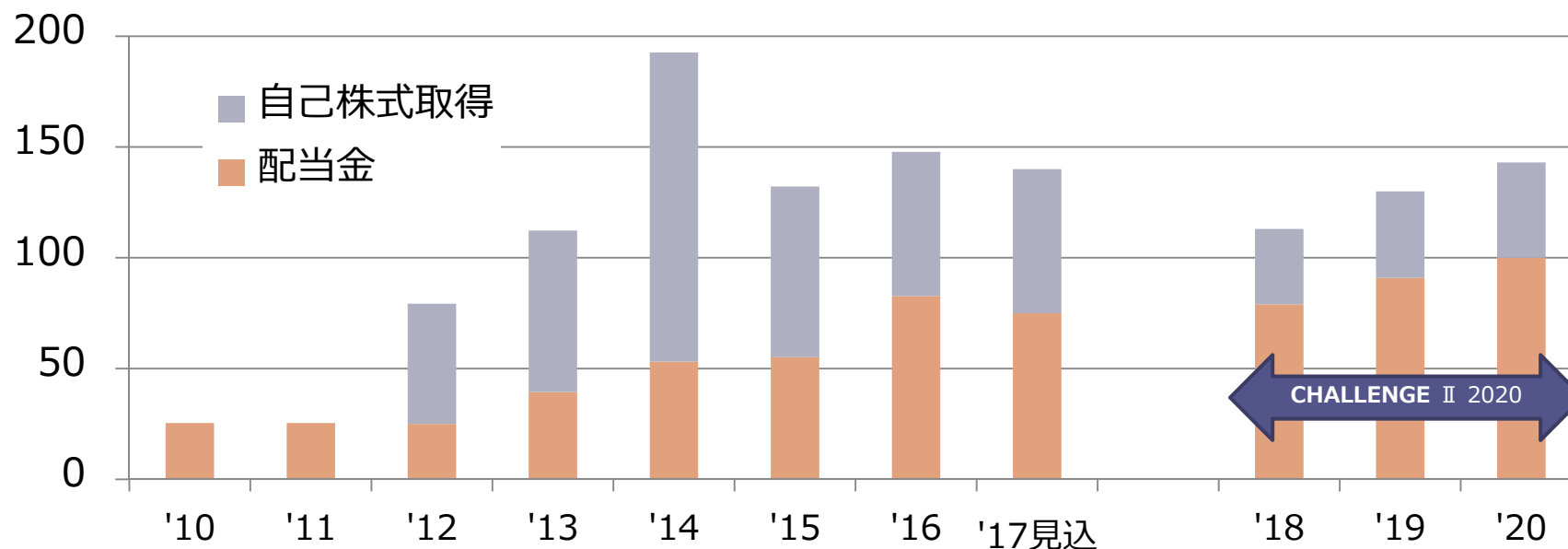
上記資金調達や現預金の一部取り崩しにおいても安定的な財務基盤は十分維持できると考えます。

# 株主還元について

引続きROE改善を目指し、以下の方針と致します。

	CHALLENGE 2017	CHALLENGE II 2020
連結総還元性向	130%目途	100%目途
配当性向	70%目途(安定配当100円)	同左
自己株式取得	連結当期純利益の130%から配当を引いた金額を目途に自己株式の取得を行う	連結当期純利益から配当を引いた金額を目途に自己株式の取得を行う。

(単位：億円)



## ESGへの取組

当社グループは『働く人のために働こう』という使命の下、持続可能な社会の実現に向けて、以下 ESGへの取組(今後HPに詳細掲載予定)を進めながら、ステークホルダーの皆様の期待に応えて参ります。

大項目	中項目	これまでの取組内容	今後の取組施策
環境 (E)	地球温暖化対策	①全店舗の省エネ活動『eco5minutes』実施 ②国内拠点内におけるLED化の推進 (約15千t-CO2の削減)	環境への取組 ①店舗のLED化への取組拡大 ②下取り品を利用したリサイクル品の開発 ③環境に優しい商品の開発
	廃棄物管理	①スーツ下取り実施に伴う廃棄量の削減 ②ハンガー配送による梱包資材の使用抑制	
社会 (S)	人的資源 (働き方改革) (女性活躍推進)	①半日休暇制度・半日有給等休暇取得奨励 ②フレックスタイム制度の導入 ③社員向けEラーニング等社員教育制度の設定 ④人事制度の改定でモチベーションアップ推進	人と社会への取組 ①女性が活躍できる職場作り推進 ②無料着こなしセミナーの開催(年間10万人) ③新人事制度の定着化
	地域社会への貢献	①無料着こなしセミナーの開催(年間8万人) ②地域情報誌の発行	
ガバナンス (G)	内部統制	①コンプライアンス推進室を設置 ②リスク管理研修会を開催	ガバナンスの高度化 ①ガバナンスコードに対する一層の対応強化 ②グループ経営体制の整備 ③リスクマネジメントプログラムの推進
	ステークホルダーとの対話	①国内IRの定期的実施と海外IRの実施 ②中期経営計画の公表	

## セグメント別年度計画・店舗フォーマット(参考)

# “CHALLENGE II 2020” 《参考》 ～セグメント別年度計画～

(単位：億円)

セグメント	2017見込		2018計画		2019計画		2020計画	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ビジネスウェア	1,905	192	1,941	174	1,990	196	2,025	202
カジュアル	160	▲5	158	▲4	165	▲3	171	0
カート	49	16	50	17	52	17	54	18
印刷・メディア	112	2	113	2	113	3	115	3
雑貨販売	161	6	160	6	154	5	155	5
総合リペアサービス	128	▲3	143	2	158	6	174	10
その他	102	2	115	4	198	6	337	13
(内飲食事業)	(80)	(4)	(87)	(5)	(100)	(6)	(114)	(7)
調整	▲30	0	▲30	0	▲30	0	▲30	0
連結合計	2,587	210	2,650	200	2,800	230	3,000	250
ROE(%)	4.6%		5.0%		5.7%		6.3%	
(除くのれん)	(5.3%)		(5.7%)		(6.4%)		(7.0%)	

# 店舗フォーマット（ビジネスウェア事業） 《参考》

洋服の青山 郊外路面店舗



洋服の青山・TSC併設店舗



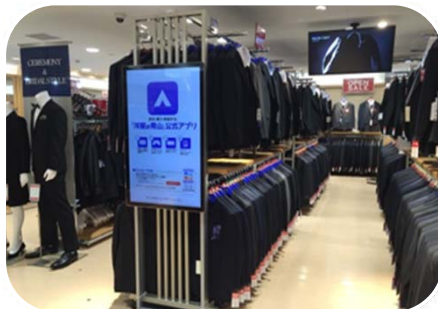
洋服の青山 駅前小型店舗



洋服の青山 SC店舗



洋服の青山 デジタルホ店舗



洋服の青山 他社併設店舗



TSC 駅前ビルイン店舗



TSC SC店舗



UL 駅前ビルイン店舗



UL 百貨店店舗



ULメジャーズ店舗



ホリトTSC店舗



このプレゼンテーション資料は、2018年2月9日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替の変動等に関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。