

平成31年4月15日

各 位

会 社 名 五洋インテックス株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 大脇 功嗣  
(JASDAQ・コード7519)  
問 合 せ 先  
役 職 ・ 氏 名 取締役管理部長 檀上 浜爾  
電 話 0568-76-1050

## 中期計画「2022アクションプラン」について

当社は、平成31年4月28日開催予定の臨時株主総会における株主の皆様の判断に寄与することを目的として、中期計画「2022アクションプラン」(2020年度～2022年度)を策定しましたので、添付のとおりお知らせいたします。なお、平成31年3月7日付の開示「株主総会招集許可申立並びに、株主による臨時株主総会招集のための基準日設定及び臨時株主総会の開催予定日に関するお知らせ」の株主総会招集許可申立以降、当社と請求株主との間に協議は行われておりません。

### (予測に関する注意事項)

本資料は、情報の提供を目的としており、現時点で入手可能な情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでいるため、実際の業績等は本資料と異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

以上



GOYOINTEX

# 2022アクションプラン

**経営体制の刷新と2022年3月期黒字化**  
価値創造メカニズムの再構築を目指して

**2019年4月15日**

**五洋インテックス株式会社**

## 目次

1. 株主様からのご要望の論点整理
2. 株主様への提案・早期黒字化
3. 2022アクションプラン推進体制：経営体制の刷新
4. 価値創造メカニズムの再構築を目指して

## 株主様からのご要望・不満：株式会社BTホールディングス様

書類※1	内容※2	本資料による関連箇所および説明	ページ
18/11/19 株主総会招集 請求書	経営不振による 代表取締役社長大脇氏と監査役 谷口氏の解任と 新取締役3人の選任	スライド「株主様への提案・早期黒字化」をご覧ください。 経営不振からの脱却を図り、 <b>2022年3月期には1億円の営業利益達成を目標とします</b> 。2019年6月の株主総会で経営体制の刷新を行います。この内容を吟味したうえでご判断下さい。	p4
18/11/19 株主総会招集 請求書	新規事業メディカル関連事業の 知見およびノウハウの不足	スライド「メディカル関連事業の戦略」をご覧ください。 メディカル関連事業の競合状況と戦略について説明いたしました。この内容を吟味したうえでご判断ください。	p10
18/12/25 臨時株主総会 招集請求をした 理由等について	大脇代表取締役の 企業経営能力の不足と 経営努力の不足	スライド「室内装飾品関連事業：市場環境・競合状況」とスライド「室内装飾品関連事業：収益力の改善の方向性の概要」をご覧ください。 過去の経営実績についてプラスと評価できる部分を説明しております。この内容を吟味したうえでご判断ください。	p8,p9
19/01/22 回答書	大脇代表取締役の実績と 今後も経営者として 相応しいか知りたい	スライド「室内装飾品関連事業：市場環境・競合状況」とスライド「2022年3月期で達成する姿」、をご覧ください。 過去の経営実績についてプラスと評価できる部分を説明しております。また、今後の経営計画については、スライド「株主様への提案・早期黒字化のシナリオ」、スライド「アップサイド：新規販売戦略①」及び「アップサイド：新規販売戦略②」をご覧ください。 この内容を吟味したうえでご判断ください。	p4,p5,p6

(※1、※2の出所) <https://www.skos.co.jp/company/#goyo>

## 目次

1. 株主様からのご要望の論点整理
2. 株主様への提案・早期黒字化
3. 2022アクションプラン推進体制：経営体制の刷新
4. 価値創造メカニズムの再構築を目指して

## 株主様への提案・早期黒字化のシナリオ

- 経営体制を刷新し、様々な方策での資金調達を検討したうえで、2020年3月期から段階的に改革を行い、**2022年3月期に営業利益1.0億円**を目標とします。

事業	室内装飾品関連事業	メディカル関連事業
企業としての到達点	商品企画力・マーケティング力の強化で、「外国製ラグジュアリーブランドNo.1」の地位を目指す	医療関連支援サービス・ニッチトップ企業を目指す 生殖医療における遺伝子解析検査の事務支援トップ インバウンド先端医療の事務支援トップ 医療機関運営サポートの地位確立
実行戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営体制の刷新を行ったうえで、業務のスリム化（システム化・効率化）を不退転の覚悟にて実施。</li> <li>・ 具体的には経営トップダウンではなく、クロスファンクショナルチームにより以下の戦略を推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 取引先の信用回復</li> <li>➢ 商品企画・開発・プロモーション力の向上</li> <li>➢ 販売管理費の圧縮（コスト削減）</li> <li>➢ 富裕者向け訴求力の向上</li> <li>➢ 大手取引先へのPB商品の供給</li> <li>➢ 新チャンネル向けの商品開発と営業の強化</li> <li>➢ メディア戦略の強化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 整備済みの人材・関係医療機関・検査医療機関とのバリュー・チェーンを利用した事業構造の確立</li> <li>・ 世界的知名度を誇るスペインの検査会社Igenomix社との連携強化</li> <li>・ インバウンド先端医療支援の言語・ビザ入国医療機関の選び方など外国人患者様特有のニーズにきめ細かく対応</li> </ul>
目指す財務の姿	<p><b>2020年3月期 売上高・信用の回復</b>  <b>2021年3月期 通期黒字化</b>  <b>2022年3月期 営業利益1億円達成</b></p>	<p><b>2020年3月期 基盤構築</b>  <b>2021年3月期 収益均衡を実現</b>  <b>2022年3月期 通期での黒字化</b>  <b>売上総利益&gt;固定費を実現</b></p>

## アップサイド： 新規販売戦略①

- これまで手掛けてこなかった新規ルート営業を強化いたします。
- 新規の営業ノウハウの確立が前提となるため、売上のアップサイド要因として位置づけ。

事業	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
目指す姿	新規ルート営業のノウハウ確立 専用の商品コンセプト確立 新コンセプト商品企画・ プロモーション体制構築 的をしぼって成功事例を実現	成功事例の全国展開	新規ルート営業の成長ステージへ
実行戦略	選抜営業人員の教育訓練 実施領域の特定と実行 成功事例のノウハウのマニュアル化	マニュアルによる 全営業人員の教育訓練 顧客からのフィードバックの 商品企画への反映	企画・プロモーション・顧客ニーズのフィードバック体制の洗練化 オペレーションの効率化
売上高	<b>0.5億円</b>	<b>1.0億円</b>	<b>2.0億円</b>
売上総利益率	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>
売上総利益	<b>0.17億円</b>	<b>0.34億円</b>	<b>0.68億円</b>
販売管理費	<b>0.03億円</b>	<b>0.03億円</b>	<b>0.13億円</b>
営業利益	<b>0.14億円</b>	<b>0.31億円</b>	<b>0.55億円</b>
実行上の 経営資源	営業・企画・物流 クロスファンクショナルチーム	クロスファンクショナルチーム がリーダーシップをとって全国展開	通年で全国展開

## アップサイド： 新規販売戦略②

- 2020年3月期に以下の三つの販売戦略に取り組み、**合計45~70百万円の新規売上の計上**をめざします。

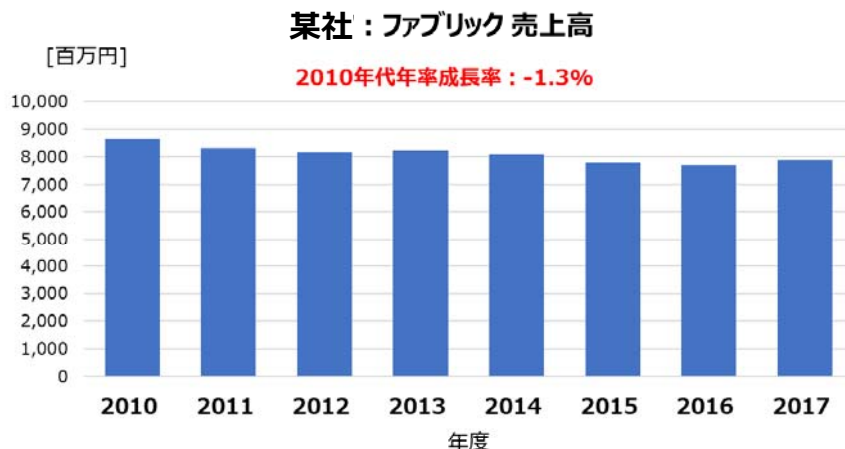
戦略	不動産会社との 業務提携	米軍向け物件への 販売戦略	ゲーミングハウス※1へメディア 戦略を兼ねた販売戦略
具体策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セット販売戦略</li> <li>● 提携予定の設計会社が保有する新古物件約1,000棟に対して、物件に合わせた当社カーテンを見積り、リーズナブルな価格にて提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米軍向け物件（約350~400棟、家賃20万弱程度の優良物件）に対する販売戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゲーミングハウスへのSNS等のメディア展開による相乗効果を目的とした販売戦略</li> </ul>
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間で250~400棟の販売を予定</li> <li>● <b>約30百万円~48百万円の売上</b>を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当期については100棟程度の対応を検討しており、<b>約12百万円の売上</b>を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 約20棟に対して<b>約2.4百万円の売上</b>を目指し、さらなる提携・販路拡大の足掛かりとする</li> </ul>

※1： 昨今注目度が高まってきているeSports（electronic sports:コンピュータゲームをスポーツ・競技として捉えた電子競技の略称/1997年以降急速に発展している分野）の、プロゲーマーを目指す人材の育成、ゲーマーチーム支援を目的としたシェアハウス。

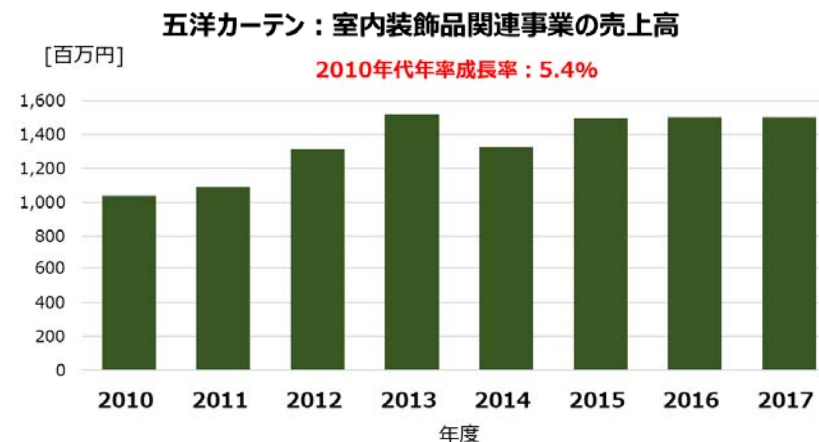


## 室内装飾品関連事業：市場環境・競合状況

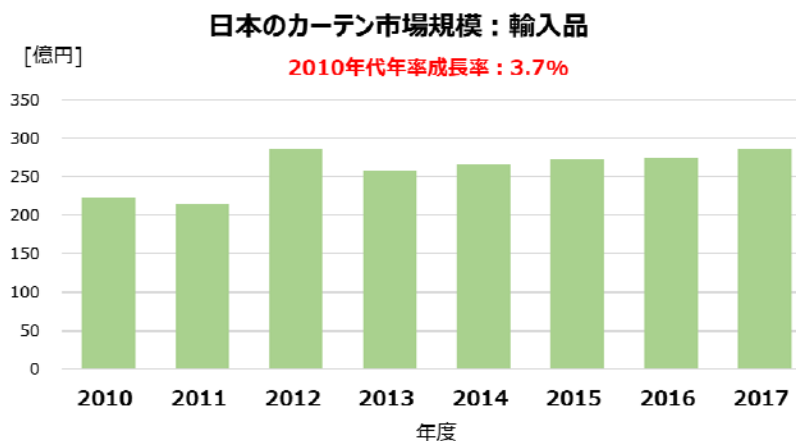
- 国産カーテン市場は縮小しているが、輸入カーテン市場は拡大している。
- 国内大手：某社のファブリック事業の売上高は2010年代を通して見ると減少している。
- 輸入ラグジュアリーカーテンの先駆者である当社は、市場平均を上回る成長を実現してきた。
- 当社は、高級品に特化しているため価格競争にも巻き込まれにくい。今後もより富裕者層をターゲットにしたラグジュアリー市場に注力することで安定的な成長を実現していく。



(出所) 某社開示資料より作成



(出所) 一般社団法人 日本インテリアファブリックス協会

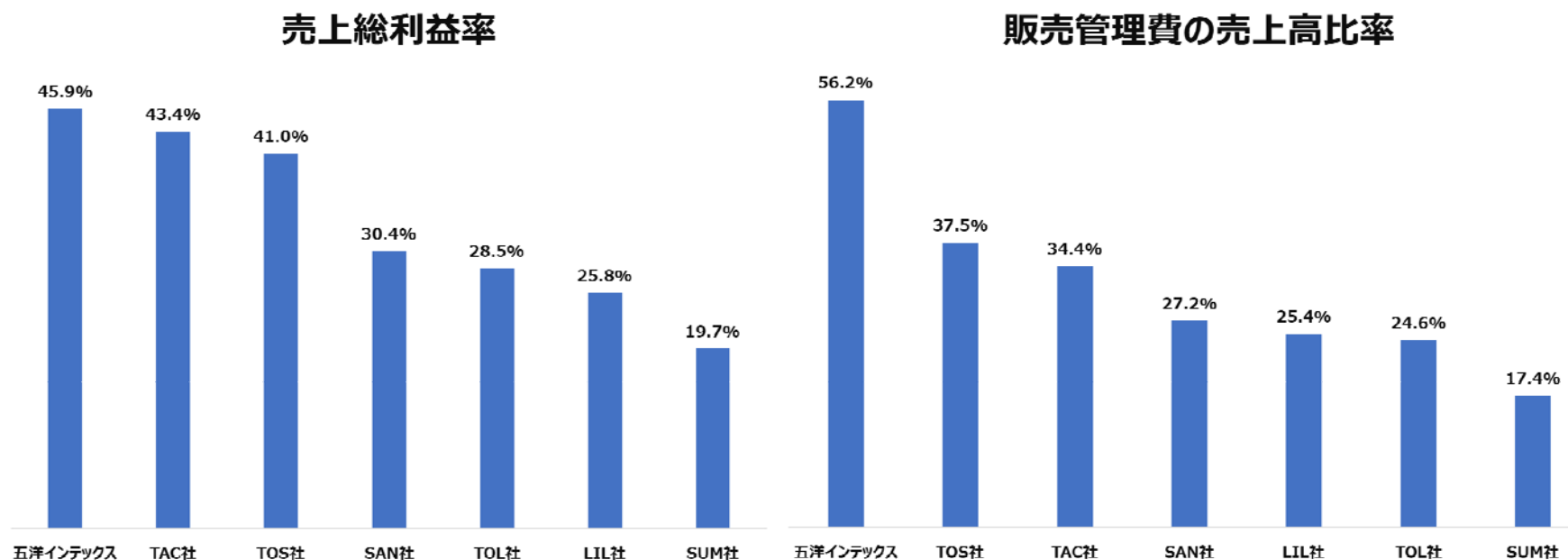


(出所) 一般社団法人 日本インテリアファブリックス協会

## 室内装飾品関連事業：収益力改善の方向性の概要

- 主な上場企業の室内装飾品関連事業の売上総利益率を見ると、当社は、業界内で最高の水準を達成している。
- これは、高付加価値な商品に特化しているためであり、当社の競争優位性の高さを示している。
- 一方で、販売管理費の売上高比率が56%と突出して大きい。メディカル関連事業の先行投資を除いても46%はある。
- これは年間を通じて、繁忙期に対しても対応できる陣容を固定費として抱えていることが主な要因として挙げられる。
- 2022年3月期において室内装飾品関連事業では売上高17億円、販売管理費は6.5億円、販売管理費の売上高比率は38%に抑制する。
- 具体的には、業務委託費・顧問料、国内旅費・会議費、物流コスト（運賃・資材費）の見直しを中心に、段階的に行う予定です。

### 室内装飾品関連の上場企業の収益構造



(注) 2019年1月末時点で入手可能な通期年度決算ベース

(出所) 各社開示資料より作成

## メディカル関連事業の戦略

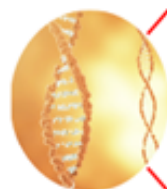
当社の連結子会社である、株式会社キュアリサーチにおいて、メディカル関連事業を以下の戦略にて成長させ、企業地位の向上・強化をします。

- 医療機関の人手不足や、遺伝子解析技術の進展、インバウンドメディカルツーリズムにより急速に成長が期待できるニッチ分野に特化。
- 遺伝子解析検査の支援における差別化をベースにインバウンド対応を拡大し、医療機関運営サポートも着実な成長へ。

事業	医療機関運営のサポート	遺伝子解析検査のサポート	インバウンド先端医療のサポート
競合状況と戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 類似企業は全国に数千社ほどある。</li> <li>● 他の2つの柱（遺伝子解析検査のサポート、インバウンド先端医療のサポート）と連携し親密医療機関を増加させることで着実な成長を実現へ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全国で9-10社ほど類似企業がある。</li> <li>● NIPT検査の実績が最も古い企業の一つとして、その蓄積を活かしてニッチトップを目指す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全国に無数の関連企業があるが、多くが小規模であり、上場企業の資本力で推進している企業はすくない。</li> <li>● 当社はすでにインフラ、体制を固めており、確実に成長機会を捉えられる状況。</li> <li>● 遺伝子解析検査をエッジに差別化を図る。</li> </ul>
財務目標	<p>2022年3月期 売上総利益&gt;固定費1.8億円（会計基準の変更等で売上予測は困難なので売上目標は非開示、設備投資の増加は想定してない）</p>		

## メディカル関連事業：支援している検査関連事業

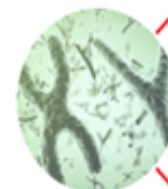
- 少子高齢化の中で、特に生殖補助医療（不妊医療）に焦点を当て、社会ニーズに合った検査の提供を目標とします。
- 具体的には、Preconception(妊娠前検査)、Preimplantation（着床前検査）、Parental（遺伝子検査）といった妊娠に係る三分野の検査事業を支援し、将来的には総合ケアを目標とした事業構築をします。



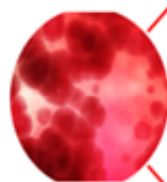
キャリア遺伝子検査



子宮内膜着床能



染色体検査用侵襲性解析



子宮内膜マイクロバイオーーム検査



着床前検査



感染性慢性子宮内  
膜炎検査



単一遺伝性疾患に対す  
る着床前遺伝子診断

## 目次

1. 株主様からのご要望の論点整理
2. 株主様への提案・早期黒字化
3. 2022アクションプラン推進体制：経営体制の刷新
4. 価値創造メカニズムの再構築を目指して

## 2022アクションプラン推進体制：経営体制刷新

### 2019年6月の株主総会で経営体制の大幅な刷新を予定

#### ①大脇社長の役割の見直し

現代表取締役の大脇は、ブランド育成・販路拡大の構想に特化

#### ②人材登用による経営体制の大幅刷新

黒字化に向けたコスト抑制・企業価値の向上の実現力を積極的な人材の登用により大幅に強化

#### ③クロスファンクショナルチームの発足

営業・企画・物流・総務の経営幹部を中心に発足。企業価値にフォーカスした経営体制構築に詳しい外部アドバイザーを招いてボトムアップの全社的な戦略推進の実行策の立案・承認・実行・監査・修正プロセスを体系化

### 新経営体制の目指すゴール

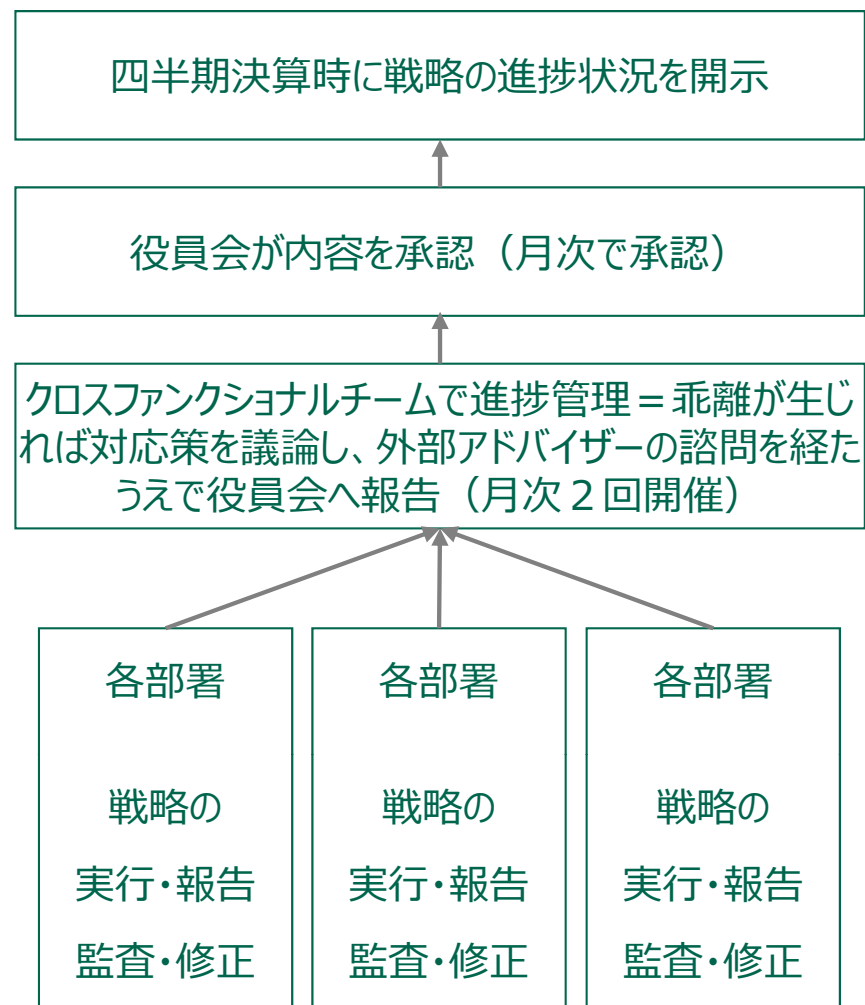
安定的に企業価値の向上をともなった成長を実現し永続的に存在する企業となる。  
従業員・顧客・取引先・株主の信頼を再構築する。  
ブランド育成・既存及び新規の販路拡大力を強化する。

## 2022アクションプラン推進体制：クロスファンクショナルチーム

### 2020年3月期第1四半期で以下を準備

- 営業・企画・物流・総務などの経営幹部によるクロスファンクショナルチームを発足させ戦略ストーリーをボトムアップで立案し、役員会が承認する体制を構築
- 承認された戦略の実行・監査・修正を行う体制をクロスファンクショナルチームが構築
- 社員からのアンケートでさらに幅広くボトムアップ式に課題・不満等も抽出し対応策を組み込む
- 企業価値経営に精通した外部アドバイザーの諮問を経て11月の中間決算発表時期を目安に進捗状況を開示予定
- Goal、Key Results、Actionを設定し、情報共有する仕組みを導入へ

### 2020年3月期第2四半期以降



## 2022アクションプラン推進体制：外部アドバイザー

- 2022アクションプランを実現するため、2019年4月より企業価値にフォーカスした経営体制の構築支援で実績のあるジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社と契約し、推進体制の構築・実行を確実に行ってまいります。

### ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社



英語名	: J-Phoenix Research Inc.
事業内容	: 財務アドバイザー・投資ファンド運用・証券アナリストレポート作成・IRコンサルティング
所在地	: 東京都中央区日本橋茅場町1-8-1茅場町一丁目平和ビル9階
設立	: 2003年5月
代表取締役	: 宮下 修, CFA協会認定証券アナリスト
資本金	: 1,000万円
WEB	: <a href="http://www-j-phoenix.com">www-j-phoenix.com</a>

- 野村証券グループ、外資系証券会社の出身者が中心に2003年設立
- 上場企業に対して中期経営計画の策定支援などアドバイザー業務を展開
- 代表者は、花王株式会社様への経済付加価値による企業価値創造の仕組みの導入といったコンサルティング実績あり
- 最近では、日本経済新聞 伸びる会社 MIDDLE200で2018年11月26日時点で第三位にランク※<sup>1</sup>されているUTグループ株式会社の「中期経営計画2017年3月期～2021年3月期」※<sup>2</sup>の策定・実行を支援
- 当社の事情に合わせた最適な、企業価値向上の仕組みの体系化を支援予定

※1 : <https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/middle200-2017/> 2019年2月5日時点の情報

※2 : [https://ssl4.eir-parts.net/doc/2146/ir\\_material5/79220/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/2146/ir_material5/79220/00.pdf)



## 目次

1. 株主様からのご要望の論点整理
2. 株主様への提案・早期黒字化
3. 2022アクションプラン推進体制：経営体制の刷新
4. 価値創造メカニズムの再構築を目指して

## 長期的な企業価値向上の方向性

企業価値の要素	長期的に目指す方向性	
売上成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>室内装飾品事業は年率5%程度の安定成長を目指す</li> <li>メディカル関連市場は年率10%程度の成長を目指す</li> </ul>	安定的な <b>Growth</b> を推進
資本収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益率は安定的に5-8%の達成を目指す</li> <li>クロスファンクショナルチームによる社内のつながりの強化</li> <li>資本の売上高比は現状を維持</li> </ul>	顧客・社員・経営幹部・取引企業間の <b>Connection</b> を強化
事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的黒字化体質の定着</li> </ul>	ステークホルダーからの <b>Confidence</b> の獲得
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な資本収益性と成長性のバランスを考慮して余剰資金を安定配当する体制へ</li> </ul>	

**Growth, Connection, Confidence** の三つの概念で企業価値の要素をわかりやすく体系化し、役員・経営幹部・社員が一丸となって長期的な企業価値の成長を推進する価値創造メカニズムをデザインします。

# 価値創造メカニズムのデザインの取り組みの詳細

価値創造のデザインを行う上で、内閣府 知的財産戦略推進事務局が2018年5月に公表した、経営デザインシートを利用し、Growth、Connection、Confidence、の視点で分かりやすく整理し、中間決算の発表の時期を目安に、社内外に公表いたします。

## 経営デザインシート（事業が1つの企業用）

