



2021年7月15日

各 位

会 社 名 株式会社 トップカルチャー
代表者名 代表取締役社長 COO 清水 大輔
(コード番号 7640・東証 第1部)
問 合 せ 先 取締役財務部長 CFO 吉田 勝一
T E L 025-232-0008
<https://www.topculture.co.jp>

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2021年10月期から2023年10月期までを計画期間とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

本中期経営計画の概要は以下の通りです。

1. 当社は「新しい“蔦屋書店／TSUTAYA”へのチャレンジ～新たな収益モデルの創出～」を中期経営方針に掲げ、コワーキング事業に進出、TSUTAYAの新業態である「SHARE LOUNGE」を展開してまいります。同時に、特撰雑貨文具ジャンルの拡大、及び話題性の高いテナントリーシング強化に取り組めます。
2. 書籍事業の粗利改善に取り組めます。
3. レンタル事業から新しい蔦屋書店の事業への転換にともなう撤退損失については、第三者割当増資を実施し、資本強化いたします。
4. 上記1～3については、TSUTAYA フランチャイズ本部であるカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社との連携を強化し行ってまいります。
5. 来期（2022年10月期）以降は、見合わせておりました大型店の新規出店を再開させ、2023年10月期までに5店舗新規出店を計画しております。

尚、本計画の詳細については、添付資料をご参照ください。

※本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上

中期経営計画 2023

(2021年10月期～2023年10月期)

2021年7月15日

株式会社トップカルチャー

証券コード：7640

中期経営方針

新しい“蔦屋書店/TSUTAYA”へのチャレンジ
～新たな収益モデルの創出～

	2020年10月期 (実績)	2021年10月期 (今期予想)	2022年10月期 (計画)	2023年10月期 (計画)
売上高	301 億円	270 億円	279 億円	302 億円
営業利益	4.3 億円	5.0 億円	7.6 億円	9.3 億円
営業利益率	1.4 %	2.1 %	2.8 %	3.1 %
自己資本	36 億円	38億円	43億円	51億円
自己資本比率	17.9 %	20.6%	23.5%	26.7%
R O E	10.8 %	-47.9%	13.2%	16.4%

1. 当社は「**新しい“蔦屋書店／TSUTAYA”へのチャレンジ～新たな収益モデルの創出～**」を中期経営方針に掲げ、**コワーキング事業に進出**、TSUTAYAの新業態である「SHARE LOUNGE」を展開してまいります。同時に、**特撰雑貨文具ジャンルの拡大**、及び話題性の高い**テナントリーション強化**に取り組みます。
 2. **書籍事業の粗利改善**に取り組みます。
 3. レンタル事業から新しい蔦屋書店の事業への転換にともなう撤退損失については、**第三者割当増資を実施し、資本強化**いたします。
 4. 上記1～3については、TSUTAYAフランチャイズ本部である**カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)との連携を強化**し行ってまいります。
- 当社は、TSUTAYAチェーン最大のフランチャイジーとして、CCCとの連携を強化し、「新しい蔦屋書店／TSUTAYA」の創出にチャレンジするとともに、地域における書店の存在意義を見つめなおし、**「楽・学・遊・働」基地としての書店**を、展開してまいります。
5. 来期(2022年10月期)以降は、見合わせておりました大型店の新規出店を再開させ、2023年10月までに**5店舗新規出店**を計画しております。

MISSION

「日常的エンターテインメント」の提供

暮らしの基本である「衣・食・住」に加え、「本を読む」「映画を観る」「音楽を聴く」のような「楽」「学」「遊」などのエンターテインメントに日常的に触れ合う機会を提供することで一人ひとりの暮らしをより豊かにすることに貢献したいと考えております。

VISION

商業を通じて、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい

Values(行動指針)

志のあるところ道は開ける

商売の原点は商品力である

複合店舗活用によるライフスタイル提案

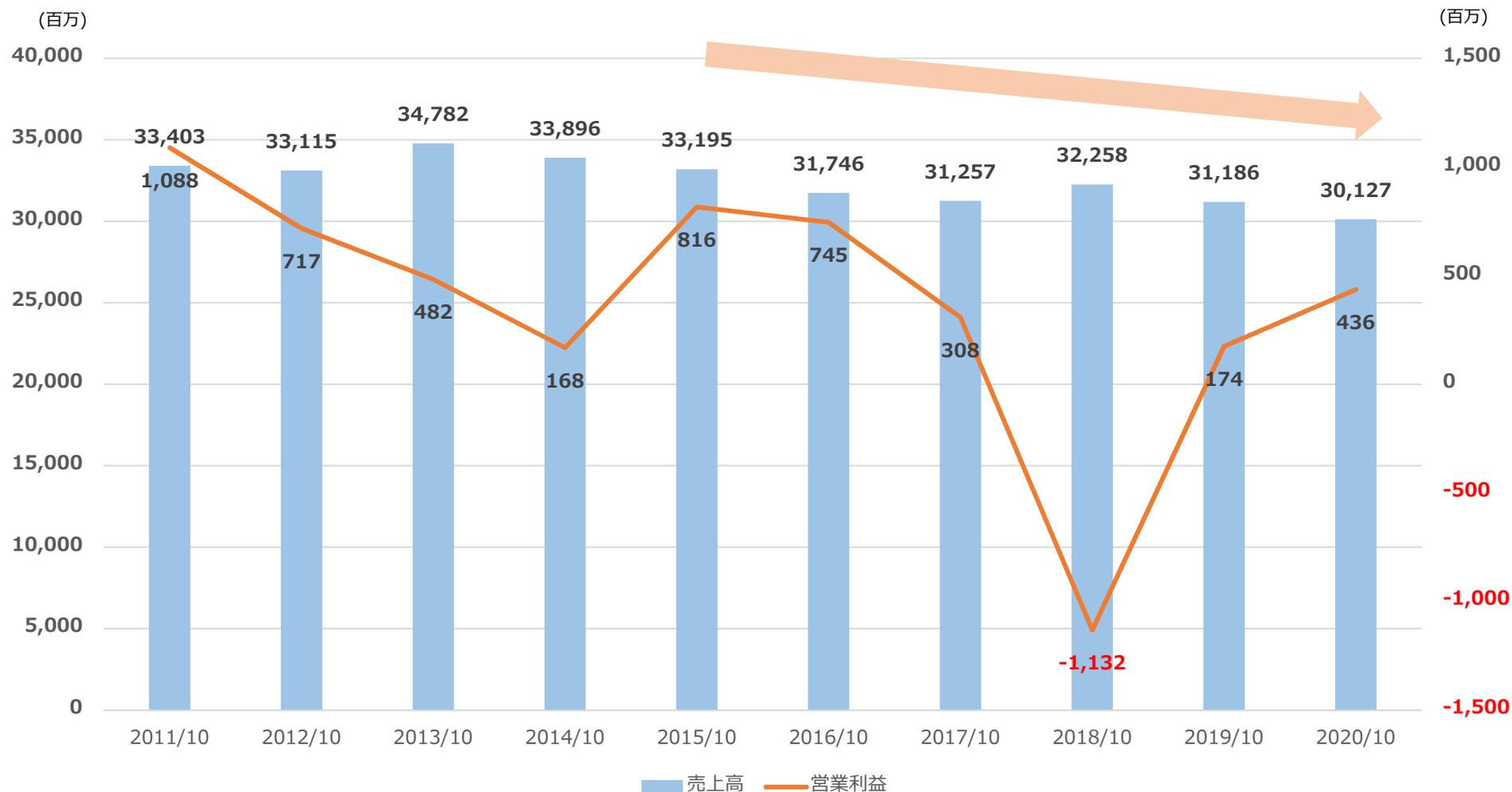


複合店舗活用によるライフスタイル提案



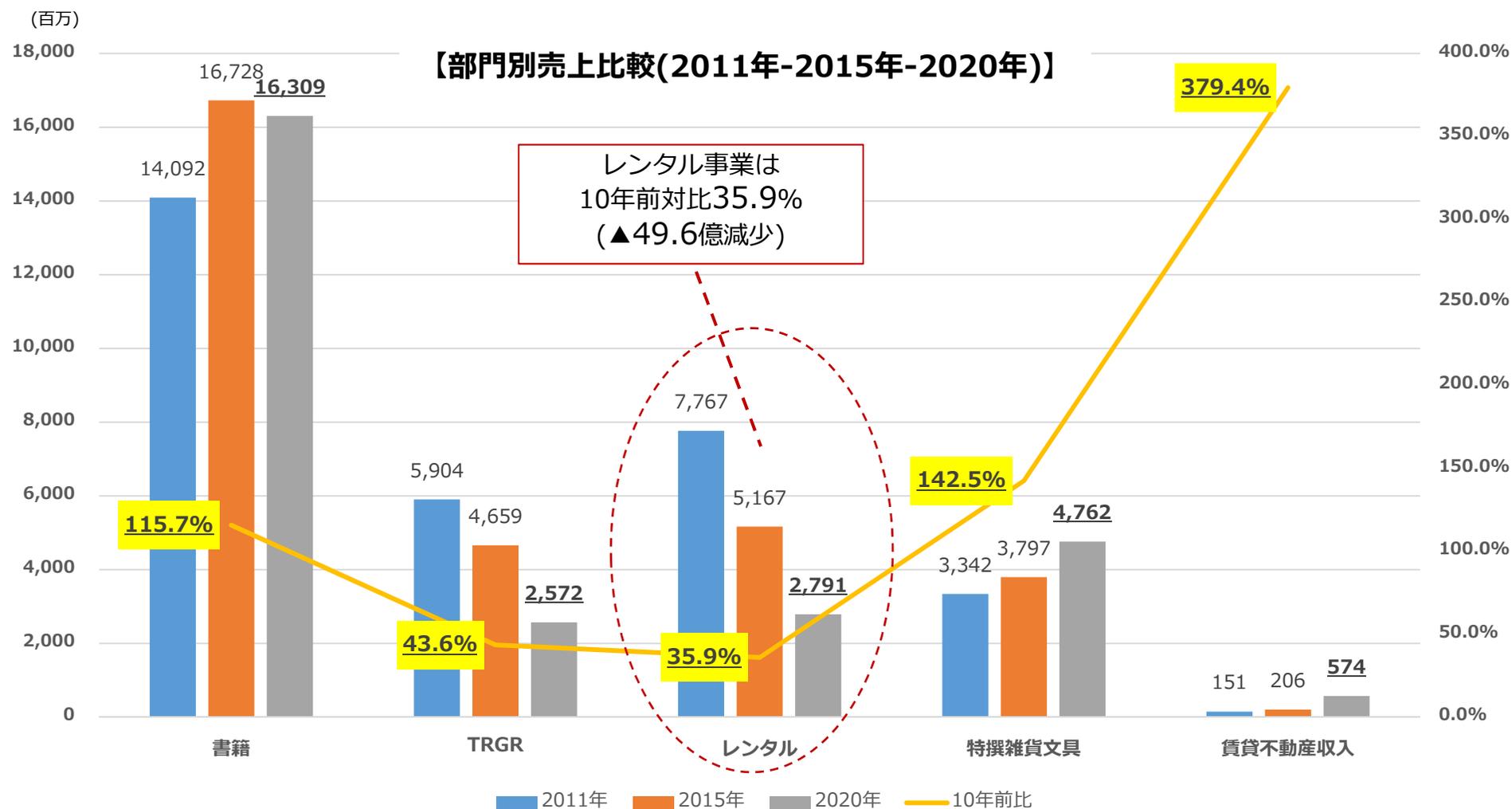
現状認識：連結売上高推移(直近10年)

- 売上高は347.8億(2013年10月期)をピークに売上高減少傾向
- レンタル事業比率の縮小の中、2018/10期はレンタル仕入れ原価が大幅に上昇し営業損失



現状認識：部門別売上高比較(直近10年)

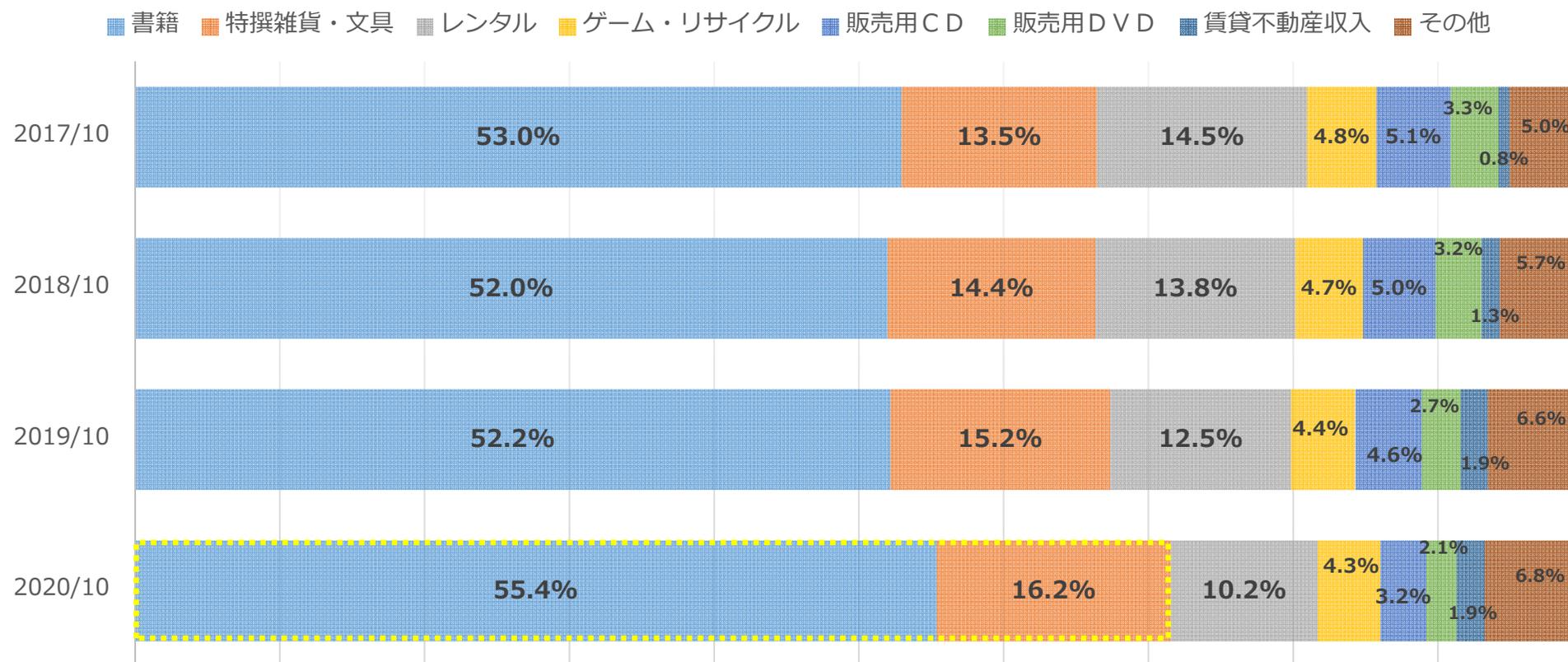
- レンタル事業、TRGR事業は大幅に売上高減少
- 書籍、特撰雑貨文具、賃貸不動産収入は成長分野としてカテゴライズ

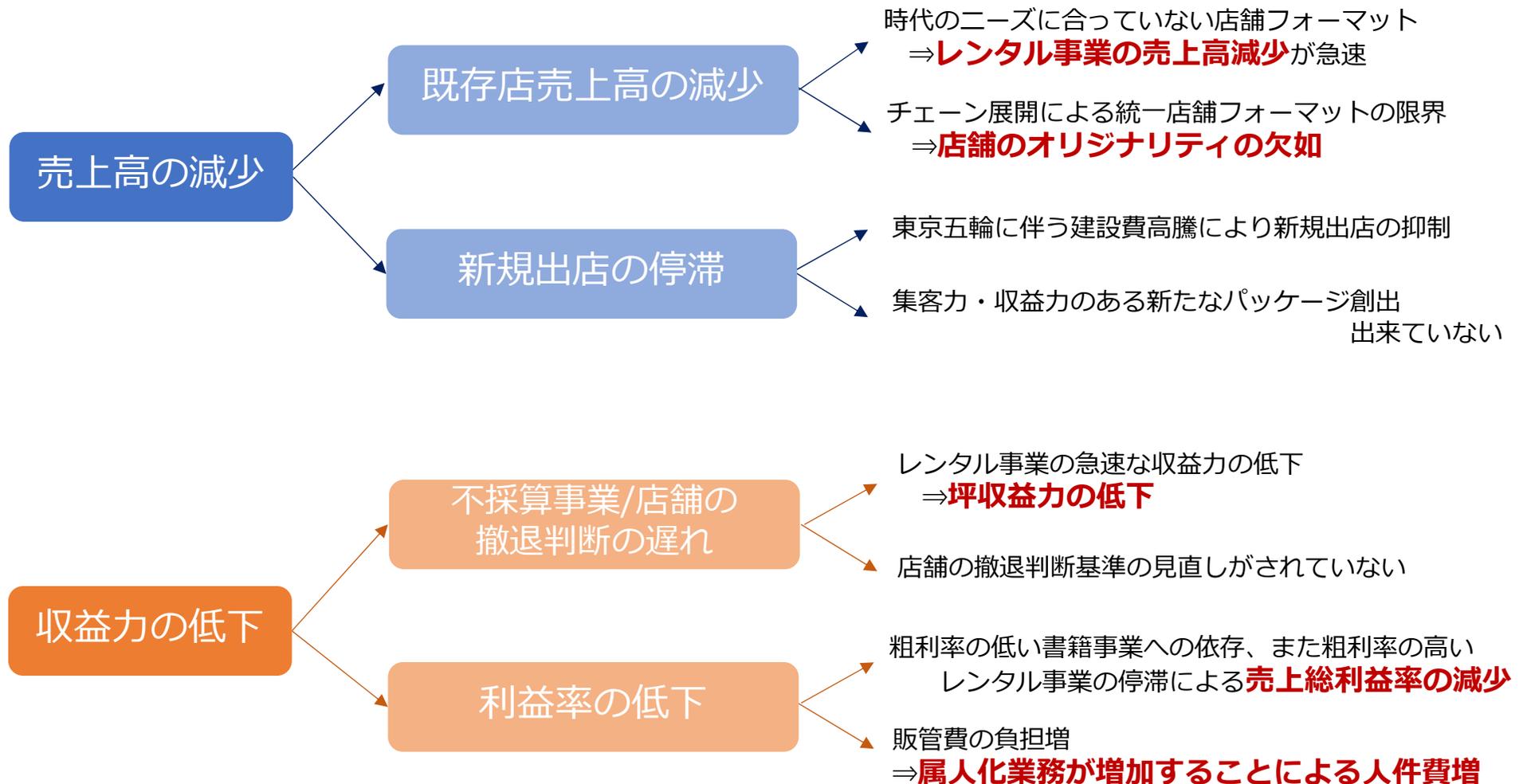


現状認識：商品別売上構成比の推移

- 書籍 + 特撰雑貨・文具売上高で全体の70%以上(レンタル売上高⇒物販売上高へ)
- レンタル売上高比率は全体売上高の約10%ほど

蔦屋書店事業における売上構成 (%)





中期経営方針

**新しい“蔦屋書店/TSUTAYA”へのチャレンジ
～新たな収益モデルの創出～**

今後の成長戦略

【Phase I】

収益力改善
(2020年度1Q～)

【Phase II】

提案力強化
(2020年度4Q～)

【中期経営方針】

新しい“蔦屋書店/TSUTAYA”へのチャレンジ
～新たな収益モデルの創出～

Phase III 【中期経営計画期間】

事業構造改革
(2021年10月～2023年10月期)

- 1) レンタル事業の撤退(～2023年10月期)
- 2) 蔦屋書店/TSUTAYAの“リモデル”
- 3) 書籍粗利改善
- 4) 新規出店計画/撤退基準の見直し
- 5) FC本部(CCC)との連携強化
- 6) グループ企業との連携強化

Phase IV

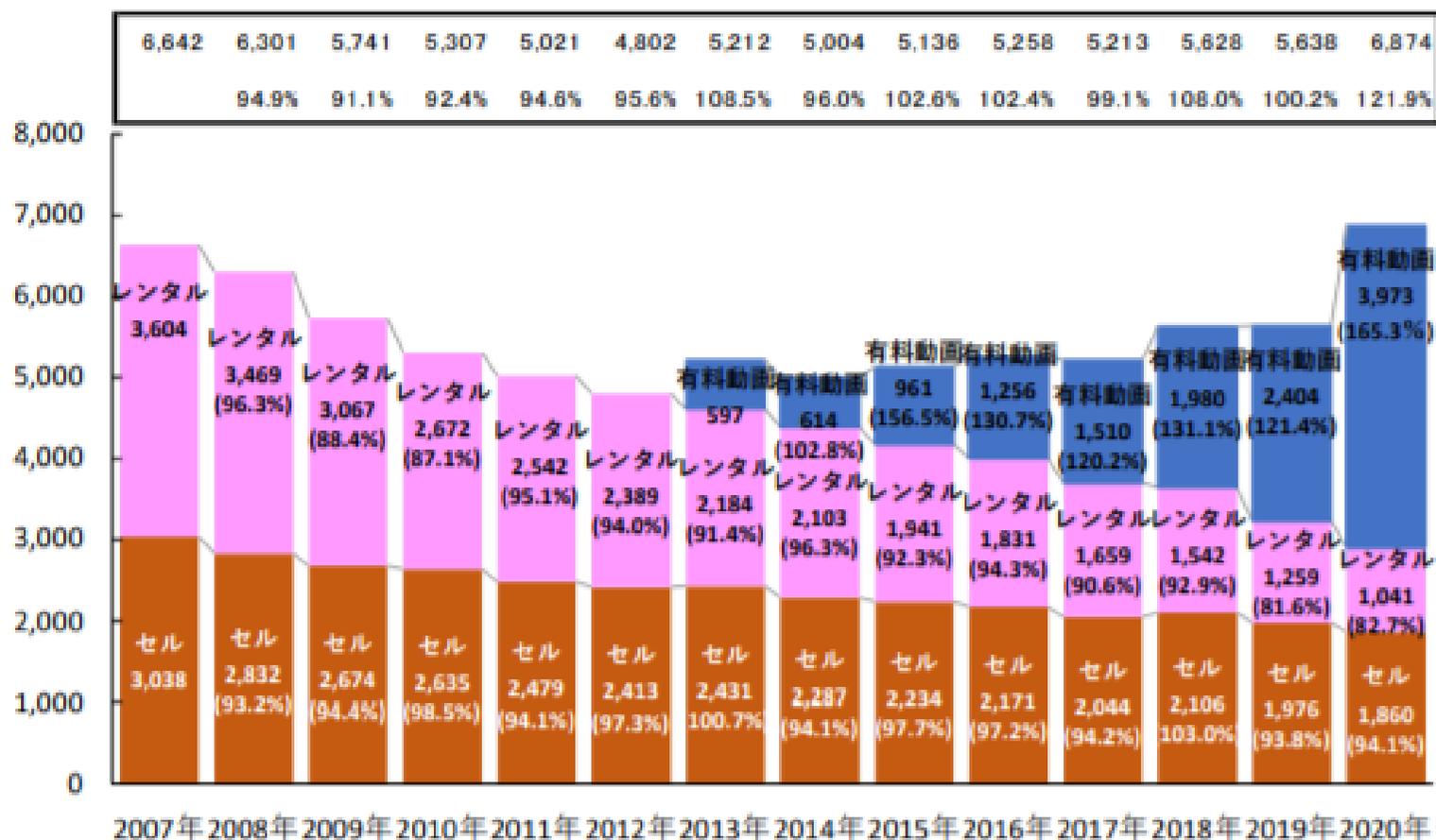
事業拡大
(2024年10月期～)

- 1) 新パッケージでの新規出店加速
 - ①新規エリアへのドミナント出店
 - ②新業態での出店
- 2) 新規ビジネスの拡大
 - ①M&A

1) レンタル事業の撤退

映像ソフト市場規模

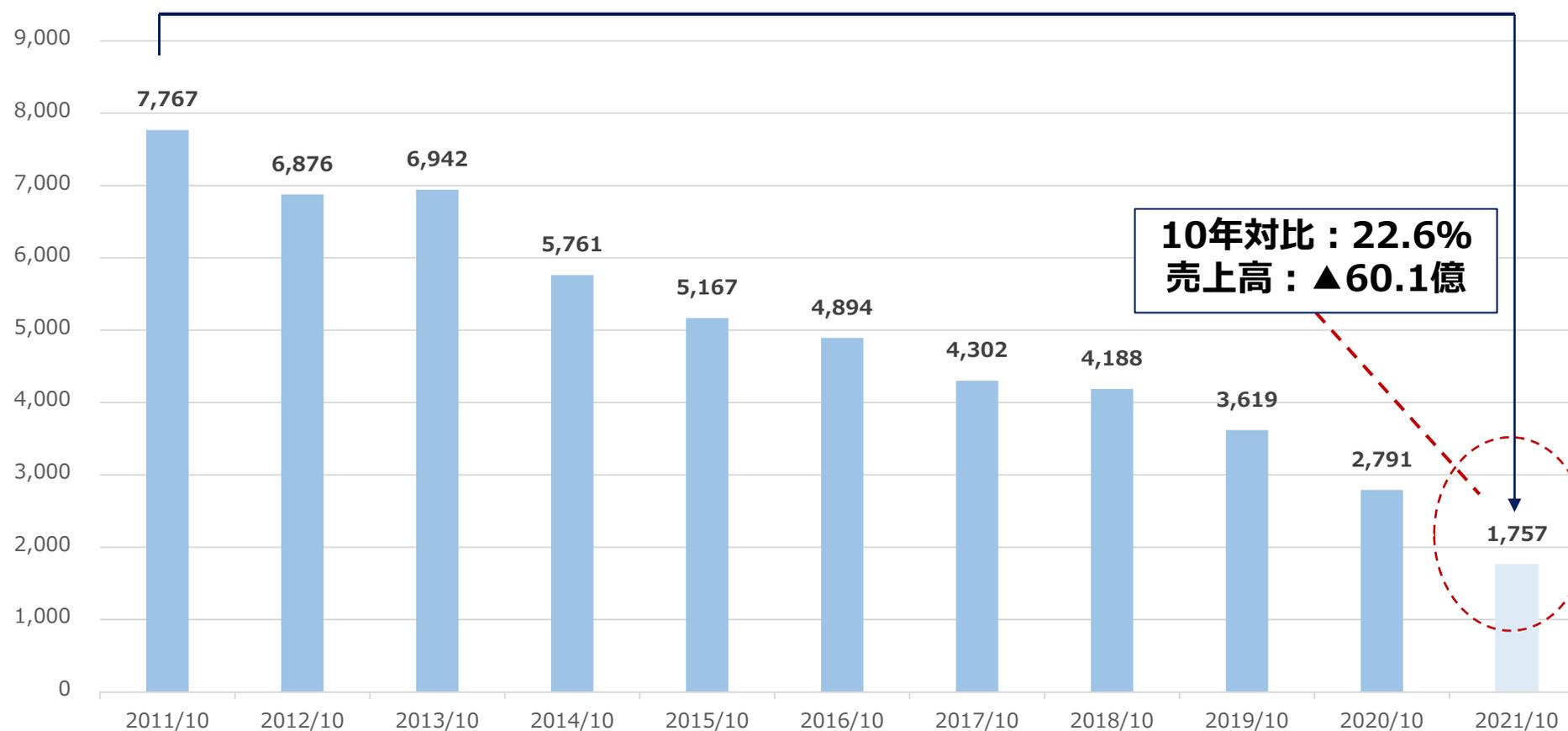
- 有料動画配信市場が映像ソフト市場の半分以上を占める
- レンタル事業は2007円より右肩下がりが続く(2007年比較**28.9%**)



出所：一般社団法人 日本映像ソフト協会「映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査 2020」

レンタル事業売上高推移

- 2011年10月期をピークに売上高減少が続き、特に直近3年間は大幅に減少
- 2021年10月期は売上高17.5億で着地予測
- 10年前対比：22.6%、売上高：▲60.1億



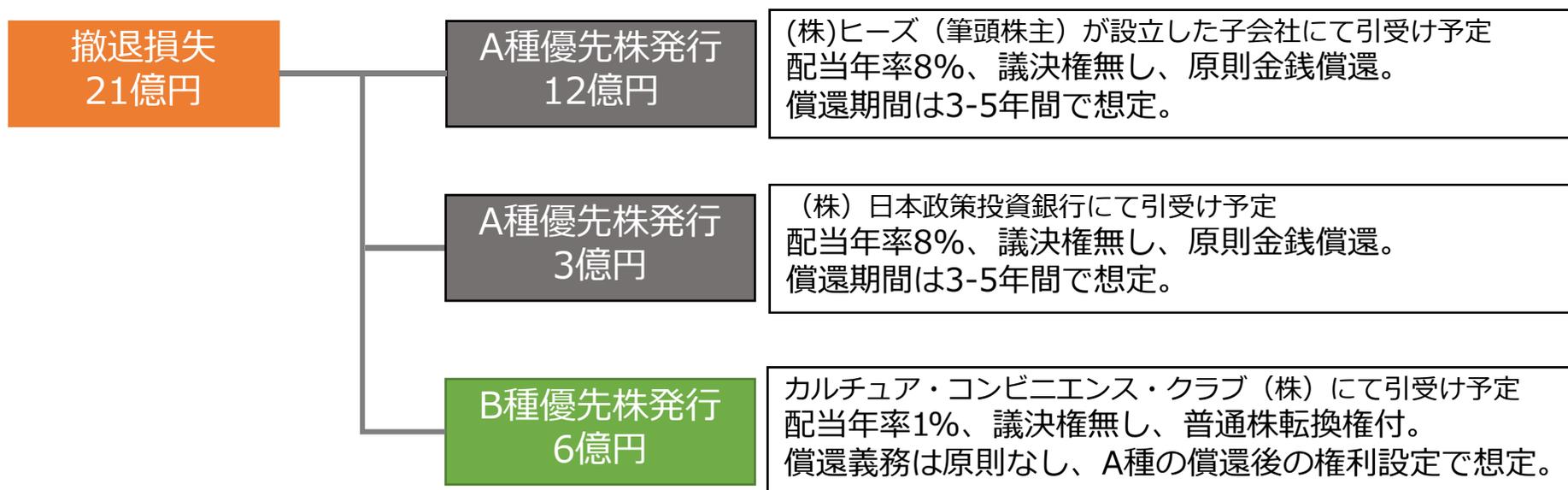
レンタル事業撤退並びに撤退条件について

レンタル事業の撤退期間を2年間（2023年10月期まで）として設定し、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社へ撤退ペナルティを支払い、レンタル事業撤退を決定

撤退ペナルティ → **21億円撤退損失**

※今期特別損失として計上予定

レンタル撤退及び今後の成長戦略実行のための資本政策の概要

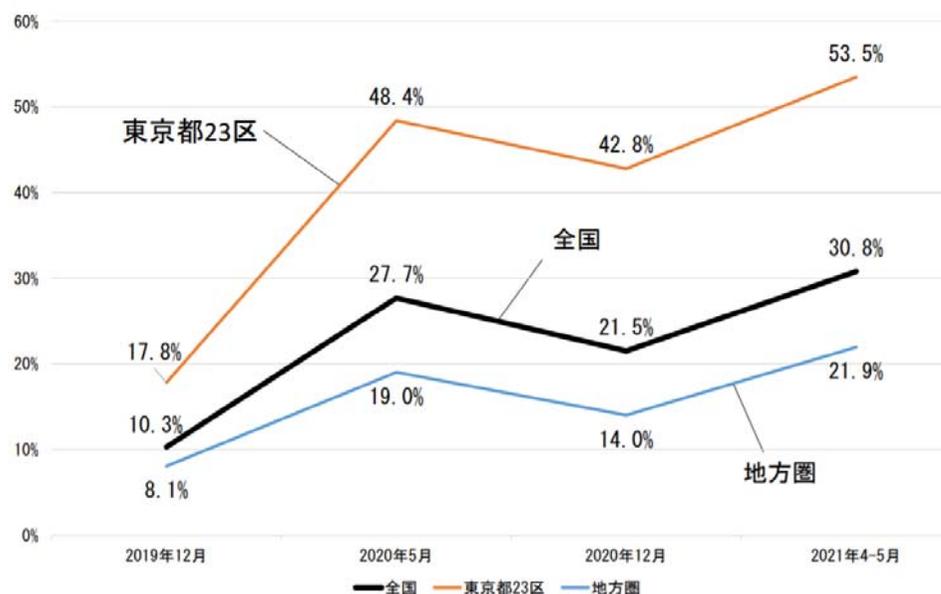


2) 蔦屋書店/TSUTAYA“リモデル”

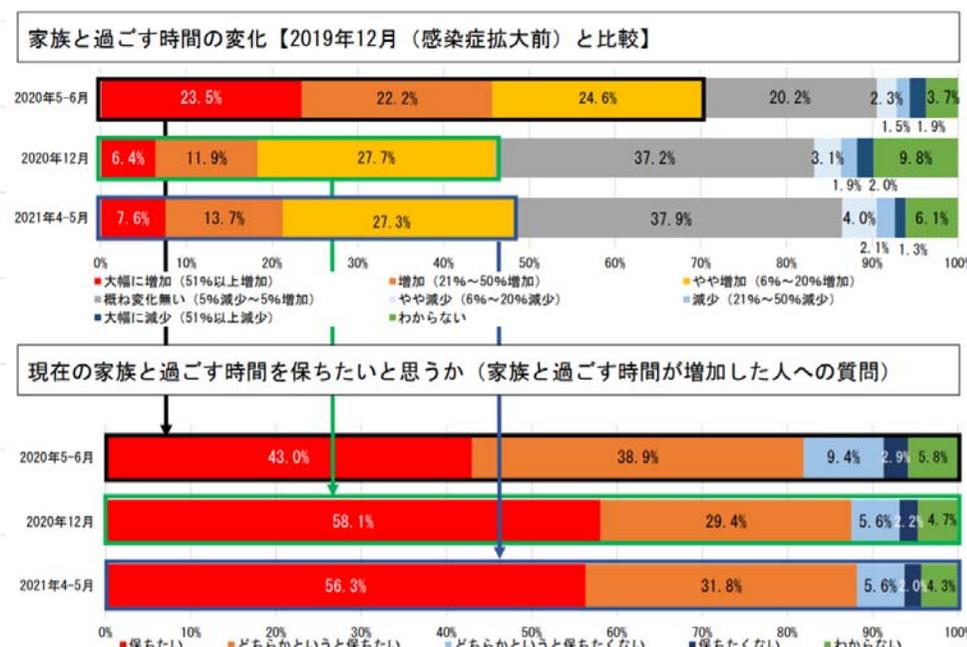
新型コロナウイルスによって生活様式は大きく変化

- 【働き方】テレワーク実施率は全国平均で30%以上
- 【子育て】家族との時間が増えた人が約50%、また継続したい人は85%以上

【働き方】地域別テレワーク実施率



【子育て】家族と過ごす時間(18歳未満の子を持つ親)



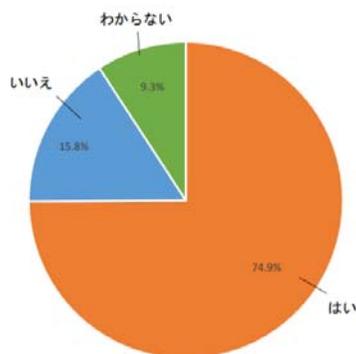
出所：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

新型コロナウイルスによって生活様式は大きく変化

- 【学習】 74.9%の人が教育・学習に関する意識が変化
- 【学習】 高校生・大学生共に学習時間が増加した人が30%以上(大学生は40%以上)

【学習】 教育・学習に対する意識、その内容

質問 今回の新型コロナウイルス感染症拡大前に比べて、教育・学習に関する意識に変化はありましたか。



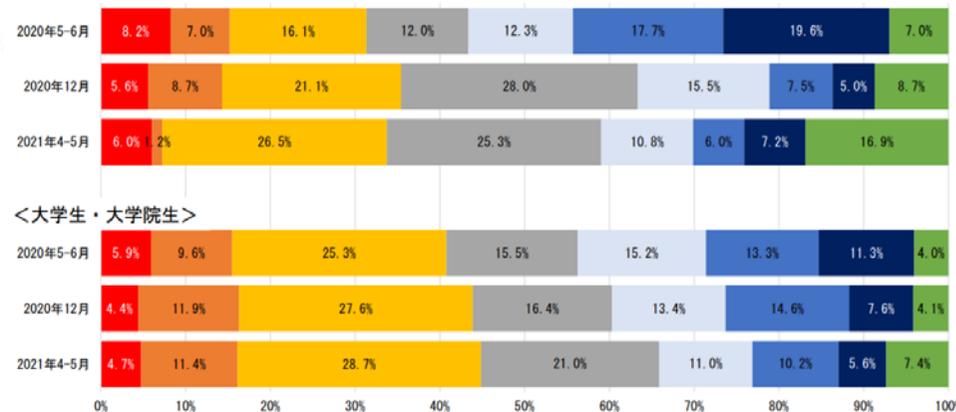
質問 どのような意識の変化がありましたか。重要なものから順に回答してください。/(複数回答)



【学習】 学習時間の変化(高校生・大学生等の学生)

※2019年12月(感染症拡大前)からの変化を質問

<高校生>



<大学生・大学院生>

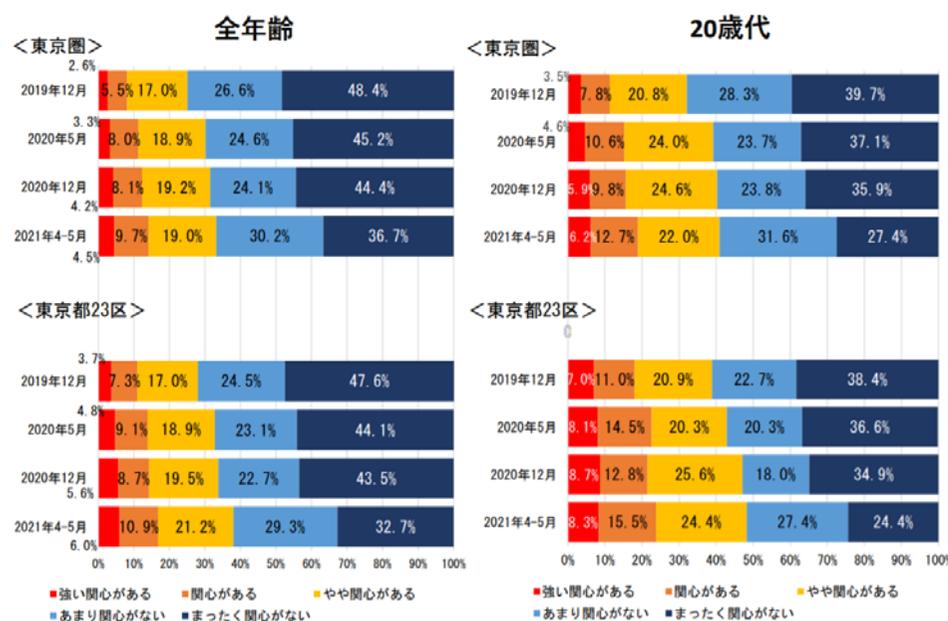


出所：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

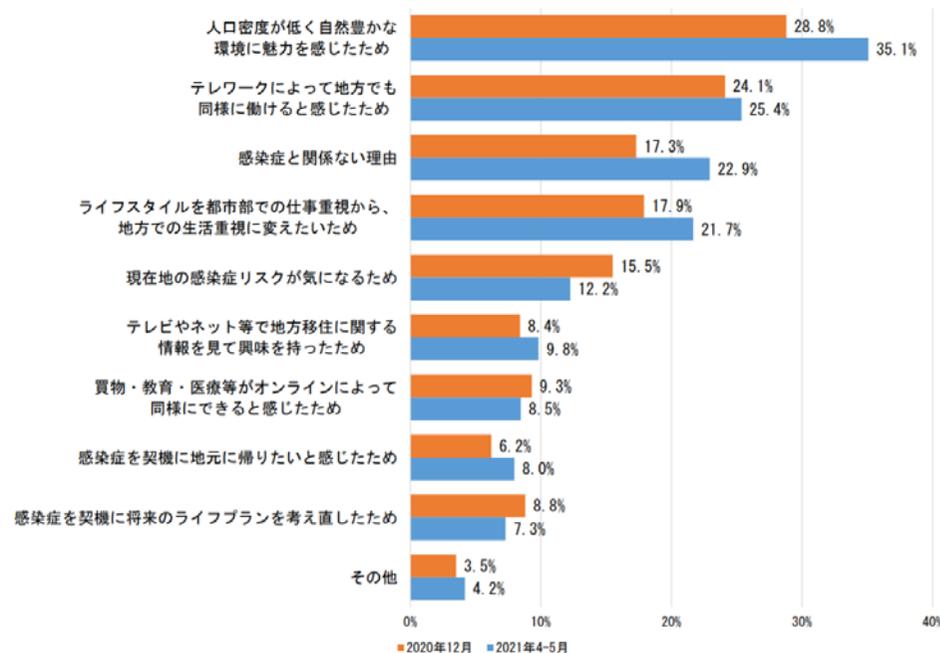
新型コロナウイルスによって生活様式は大きく変化

- 【地方】 東京圏の30%以上の人 は地方移住に関心あり
- 【地方】 特に20代は40%以上が関心あり
- 【地方】 テレワークによって地方でも今までの変わらず働けるように

【地方】 地方移住への関心(東京圏在住者)



【地方】 地方移住への関心理由(東京圏在住で地方移住に関心がある人)

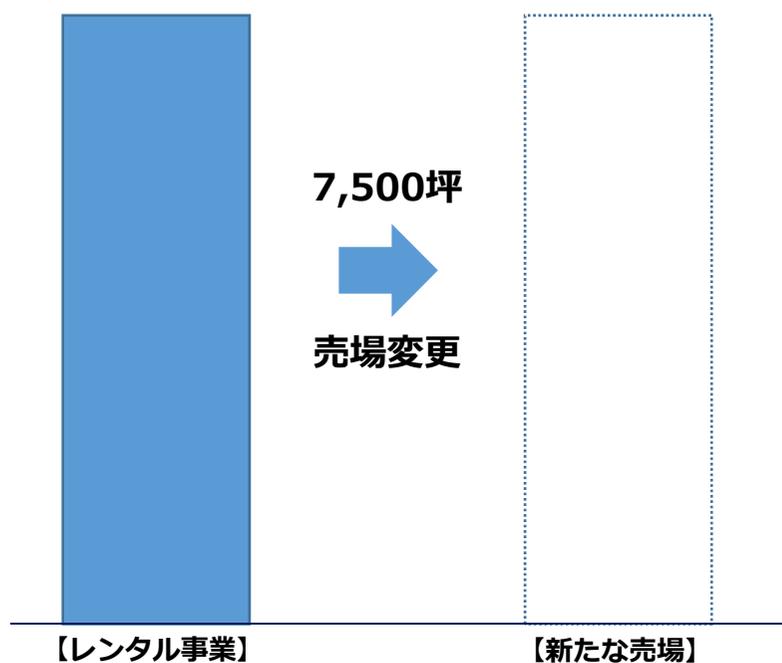


出所：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

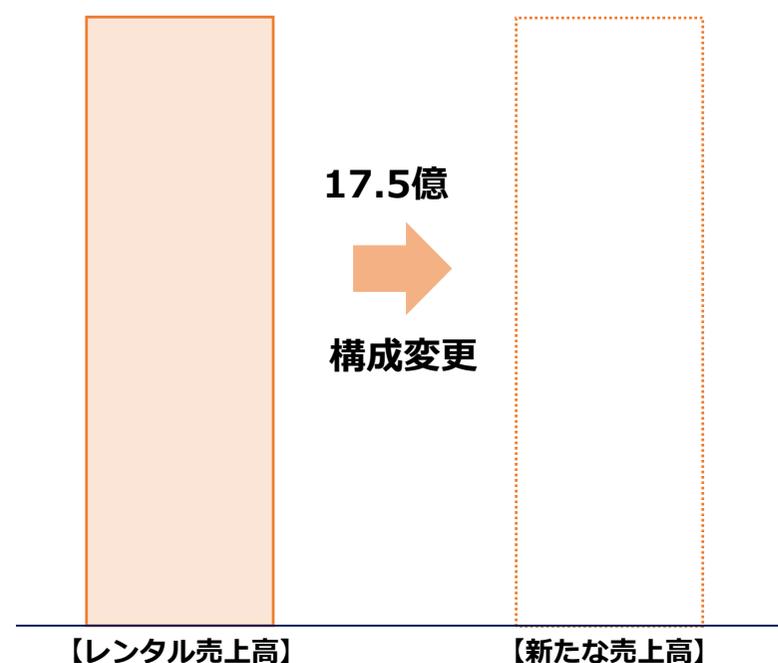
レンタル事業の現状

- 【売場】 レンタル事業の売場7,500坪の新たな売場への変更
- 【売上高】 レンタル事業の売上高17.5億に代わる新しい売上高の創出

【売場へのインパクト】



【売上高へのインパクト】



【蔦屋書店/TSUTAYA“リモデル”】

① コワーキングスペース事業に進出

② 特撰雑貨文具ジャンルの拡大/強化

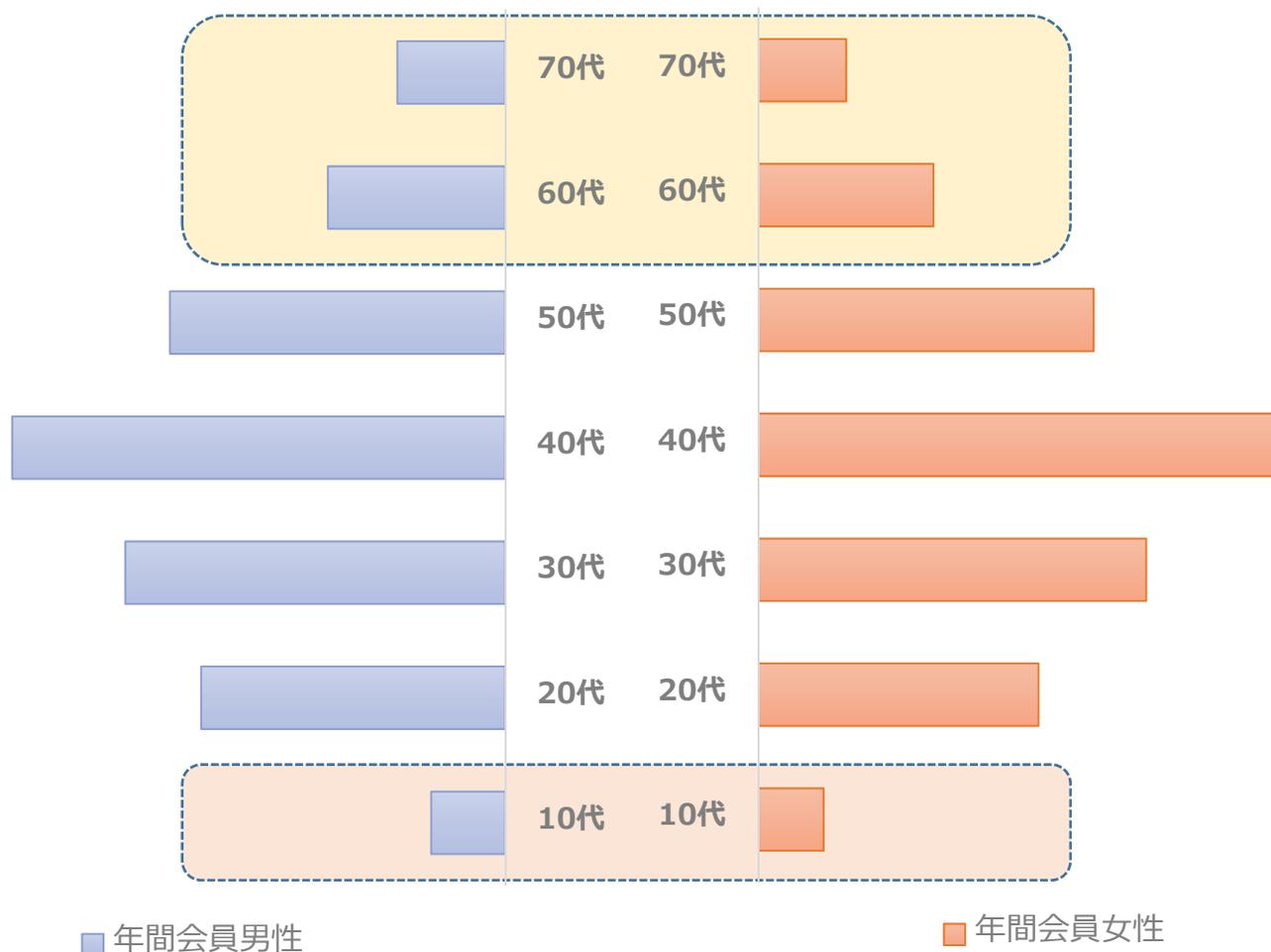
- a. 蔦屋書店×日用品/家庭用品 = 利便性の強化
- b. 蔦屋書店×地域(商品力) = 店舗のローカライズ(独自性)

③ リーシングの強化

- a. 新たなターゲットに合わせたリーシングの強化
- b. 話題性+集客力のあるテナント/POPUPの展開

現状認識：会員利用者数(年代別、性別)

- 30～50代で全体の約65%以上を占める
- 60代以上の高齢者の利用者数が少ない、また10代の利用者も少ない



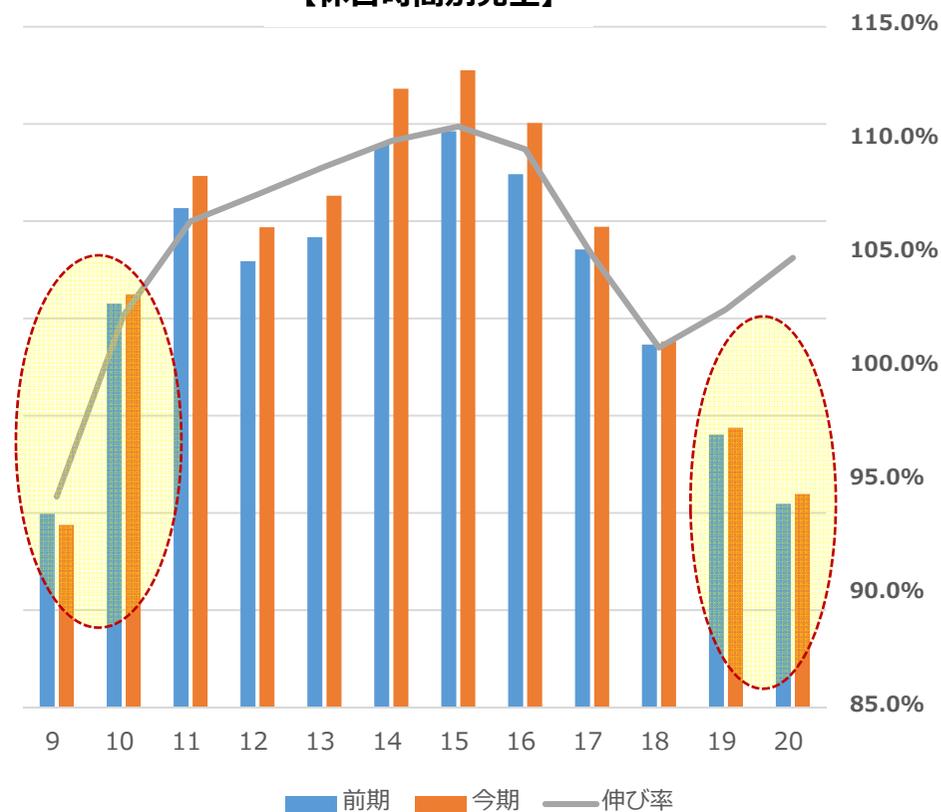
現状認識：時間帯別売上推移比較

- 【平日】 朝の時間帯の売上高が少ない、夕方17-18時代の利用者が減少傾向
- 【休日】 9-10時代、19時以降の売上高少ない、並びに減少傾向
- 【休日】 13-17時代の売上高が増加傾向

【平日時間別売上】



【休日時間別売上】



①コワーキングスペース事業
「SHARE LOUNGE (シェアラウンジ)」の展開

蔦屋書店×コワーキングスペース = 空間価値の向上

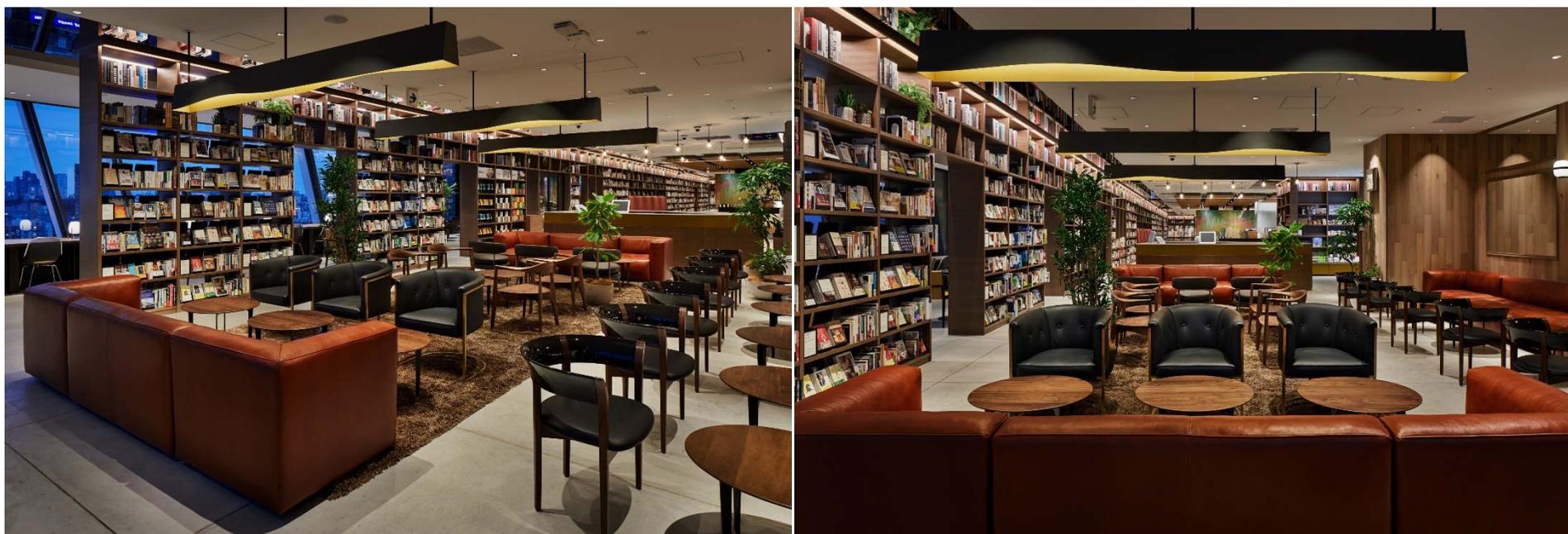


出所：「SHARE LOUNGE」二子玉川 蔦屋家電

「SHARE LOUNGE」

本やエンタテインメントを通じて、お客様にライフスタイル提案を行ってきましたが、
今後は、ワークスタイルの提案にも注力してまいります。
自分らしい自由な働き方を望む方々に、居心地よく、クリエイティビティを刺激する空間と、
新たな発見のあるコミュニティの拠点としての店舗づくりを推進してまいります。

出所：カルチャア・コンビニエンス・クラブ株式会社リリースより



出所：「SHARE LOUNGE」TSUTAYA BOOKSTORE 渋谷スクランブルスクエア

「SHARE LOUNGE」 特徴

1. 発想が生まれ、シェアする場所

書店だからこそ創ることが出来る本に囲まれた空間。「居心地」にこだわったデザインや家具。仕事や勉強はもちろんのこと、イベントやワークショップなどを通じ、コミュニケーションの場としても活用できる空間として提供。

2.ブックライブラリーの提供

テーマ『仕事に、学びに、生き方に。私がインスパイアされる棚』
シェアラウンジを使用するすべての人が刺激を受け、
仕事や学びや生き方に対してひらめきが得られるライブラリーの提供。



出所：「SHARE LOUNGE」(左) TSUTAYA BOOKSTORE 渋谷スクランブルスクエア / (右) 二子玉川 蔦屋家電

「SHARE LOUNGE」 特徴

3.フリードリンク & フード

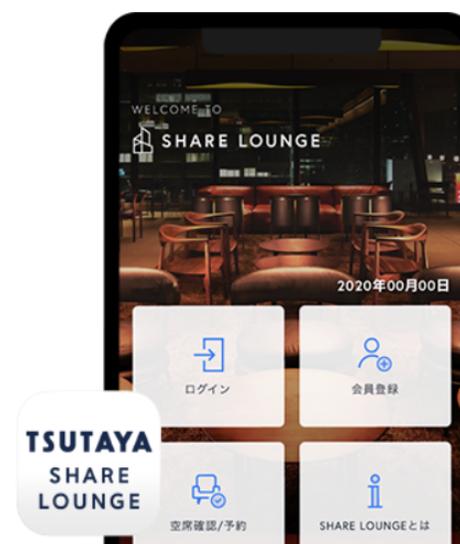
脳を活性化させる効果があると言われているナッツを中心に、環境・健康に配慮した珈琲や紅茶、ジュースなど提供。

4.座席確認・予約ができる専用アプリで、スムーズに利用可能

2週間前から当日15分前まで、専用アプリ「TSUTAYA SHARE LOUNGE」から空席確認・予約が可能



出所：「SHARE LOUNGE」二子玉川 蔦屋家電



発想が生まれ、シェアする場所。



SHARE LOUNGE

2021.8 蔦屋書店 新潟万代
OPEN予定

2022年10月期までに10店舗のOPENを目指します

②特撰雑貨文具ジャンルの拡大/強化

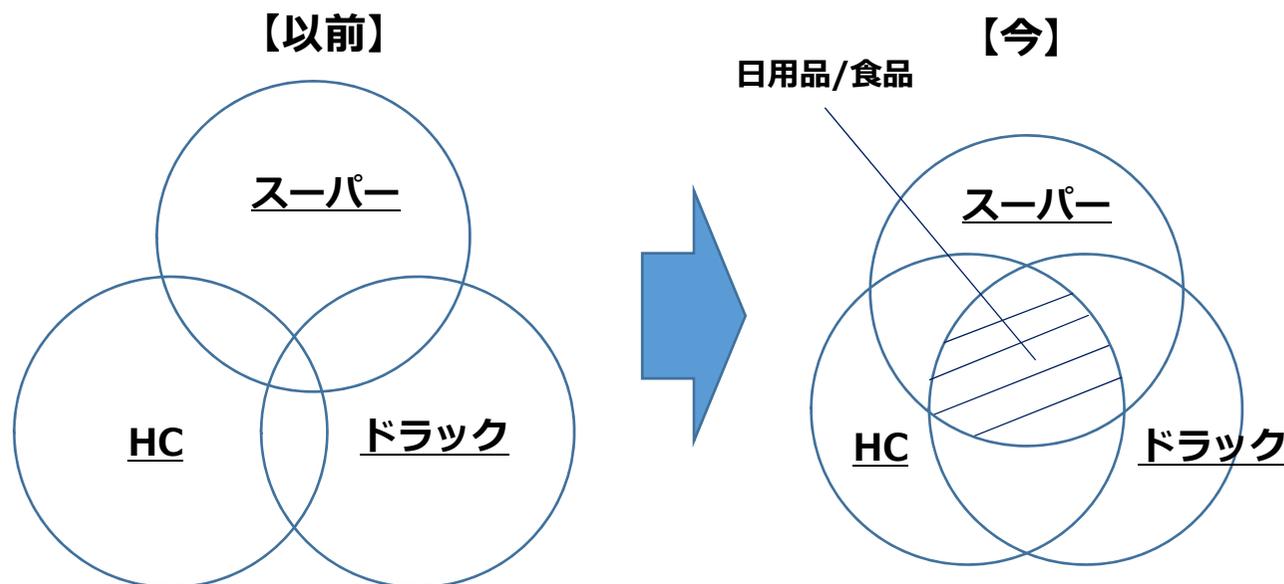
蔦屋書店×日用品/家庭用品 = 利便性の強化



出所：蔦屋書店 中央インター店

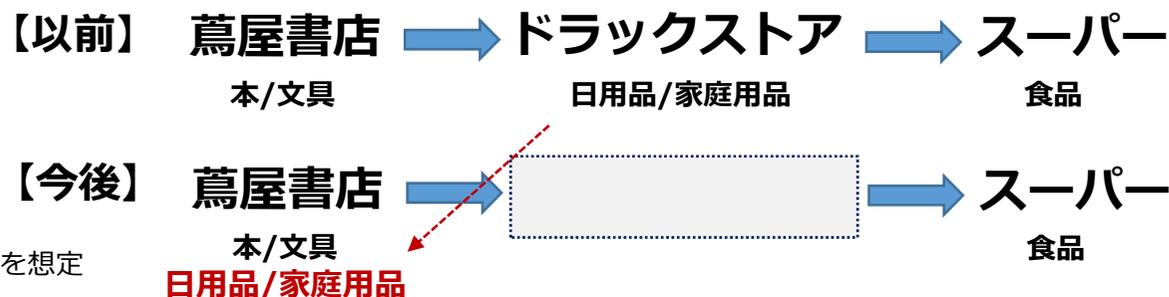
a. 蔦屋書店×日用品/家庭用品 = 利便性の強化

- “**ついで買い**”を狙いに日用品/家庭用品を導入⇒お客様の利便性の強化
- 購入者ボリュームの多い30～50代をターゲットに購入データを基にニーズにあった商品展開予定
- 平日の来店数増加、ワンストップ購入での客単価増加を期待



購入者数(月間)	1,065,421
購入者数想定	106,542
客単価	1,200
想定売上(月間)	(百万) 128
想定売上(年間)	(百万) 1,534

※既存レンタル以外の購入者の10%が購入することを想定



②特撰雑貨文具ジャンルの拡大/強化

蔦屋書店×地域(商品力) = 店舗のローカライズ(独自性)



【新潟名産商品の販売】



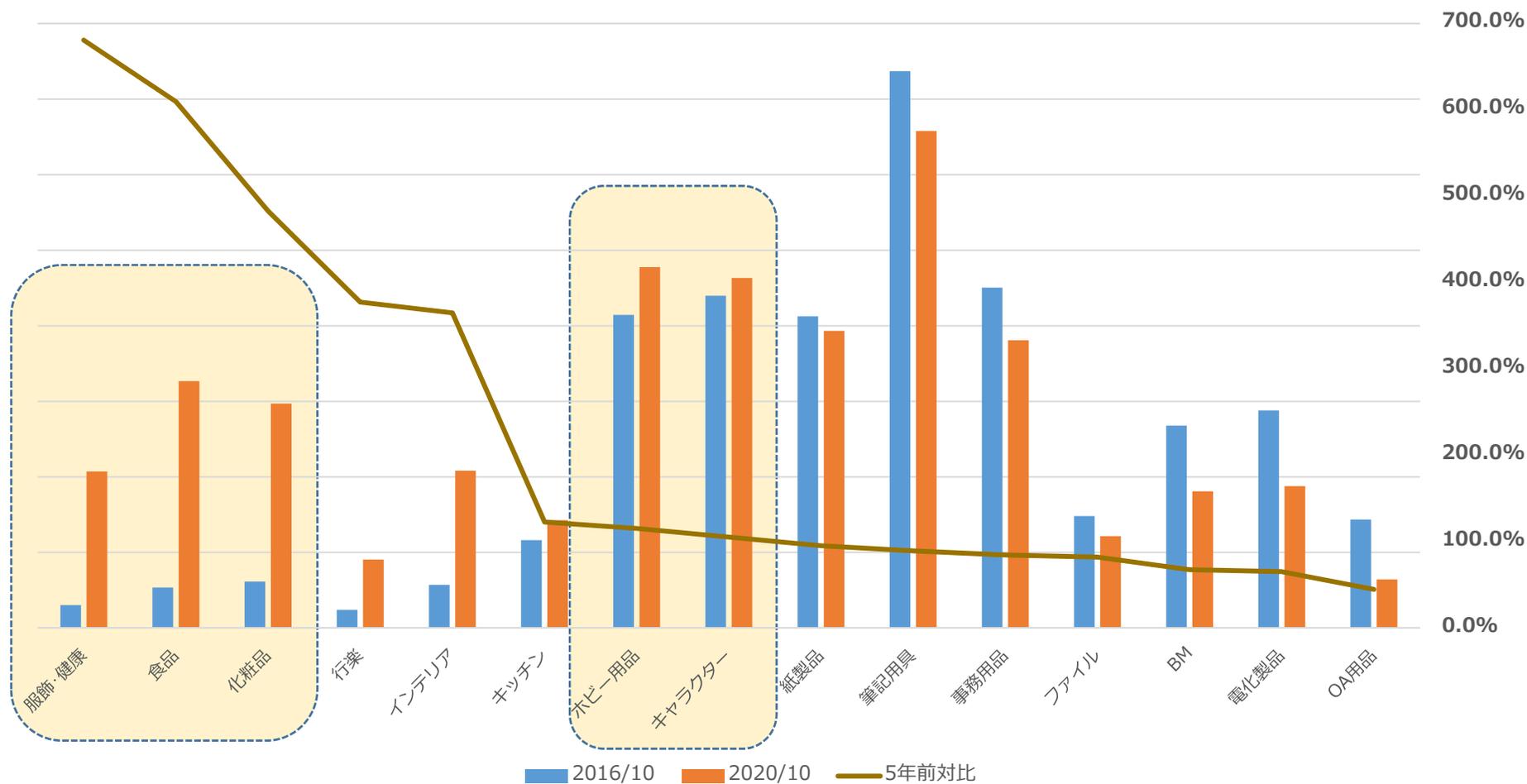
【新潟産野菜/果物の販売】



【マルシェ(朝市)】

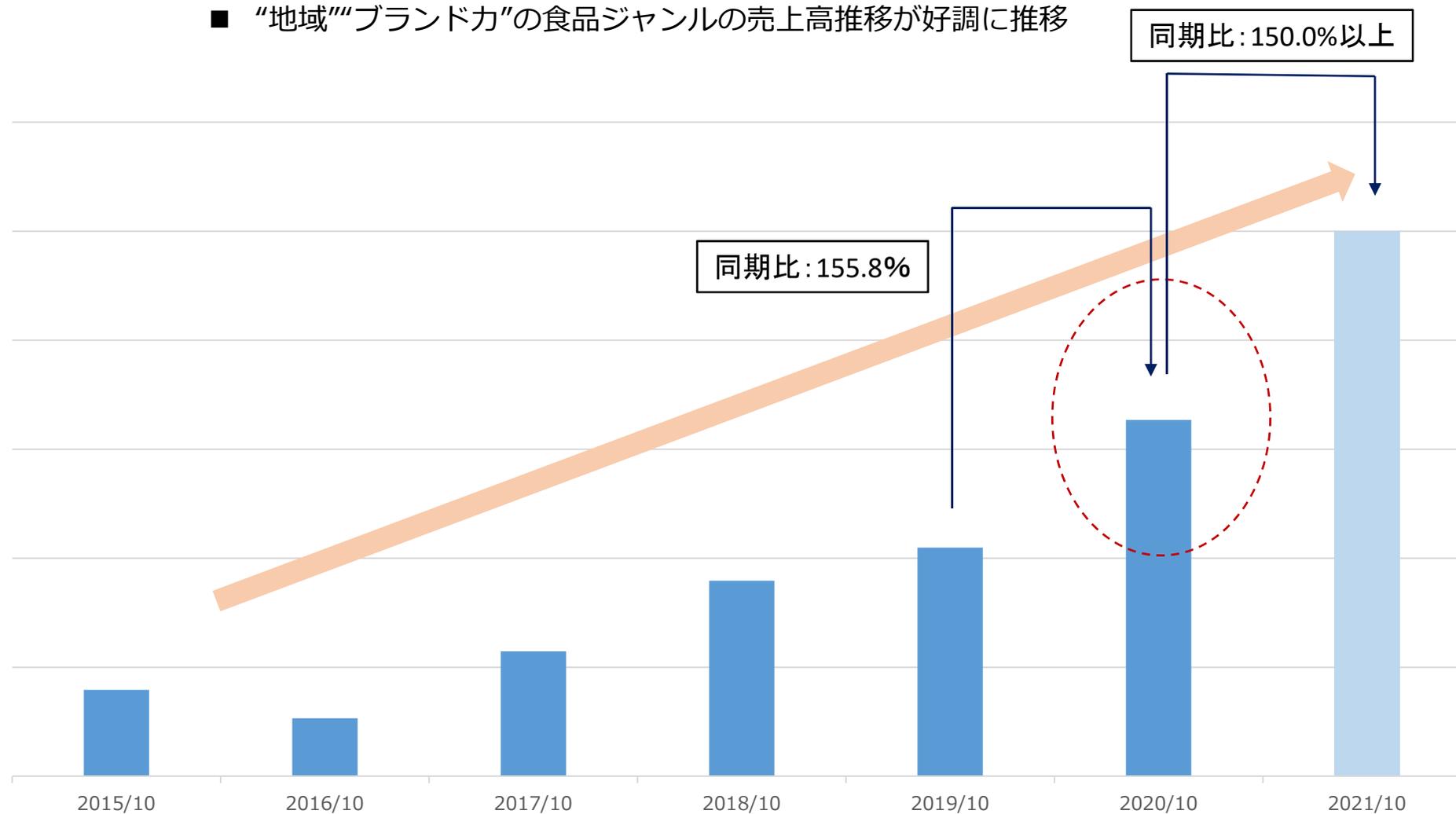
ジャンル別売上高比較/5年前対比

- 服飾・健康、食品、化粧品と女性向け商材が好調に推移
- ホビー用品、キャラクターなど子供向けの商材も好調に推移
- 文房具類は5年前と比較して売上高マイナス傾向



食品ジャンルの売上高推移

- 2021年10月期も前年同期比**150%**以上で着地予測
- “地域”“ブランドカ”の食品ジャンルの売上高推移が好調に推移



b. 蔦屋書店×地域(商品力) = 店舗のローカライズ(独自性)

- “地域”との連携を強化することで、ローカル商材の販売強化、店舗のオリジナリティの強化



【蔦屋書店おにぎりフェア】



【ご当地サイダーフェア】

b. 蔦屋書店×地域(商品力) = 店舗のローカライズ(独自性)

- 成城石井、クイーンズ伊勢丹などブランド力のある商材の販売拡大で競合優位性強化
- 付加価値の高いオリジナル商材の開発で“**ここでしか買えない**”付加価値の提供



【クイーンズ伊勢丹】



【成城石井】

b. 蔦屋書店×地域(商品力) = 店舗のローカライズ(独自性)

【東北フェア】



けん玉特集(山形県)



岩手県特集



こけし特集(福島県)



南部鉄器特集(岩手県)

b. 蔦屋書店×地域(商品力) = 店舗のローカライズ(独自性)

マルシェ(朝市)※野菜、雑貨の販売



b. 蔦屋書店×地域(商品力) = 店舗のローカライズ(独自性)



図鑑×カブトムシフェア



③リーシング強化

- 現在41社99店舗のテナント様に出店頂いている(2021年7月15日時点)
- 子供/シニア向けのリーシング強化+メーカーコラボショップの展開を強化

41社99店舗

BOOK & Caféをメインに
来店ターゲットに合わせた
リーシングが中心



Café



飲食

エステ/
ネイル

美容室



食品スーパー



アパレル



保険

小規模
デパート

【新たなターゲットに合わせたリーシングの強化】



教育

子供向け教育

(プログラミング/英会話)



趣味

シニア向け趣味

(手芸、工作、ヨガ)

+

【話題性+集客力のあるテナント/POPUPの展開】

集客力のある
ショップ均一価格ショップ
人気雑貨ブランド人気メーカー
POPUPメーカーコラボ
POPUPショップ

話題性 + 集客力のあるテナント/POPUPの展開

蔦屋書店×POPUPショップ = 話題性(集客力)UP



【蔦屋書店×ブルボン】



【蔦屋書店×湖池屋】

現在テナント一覧(一部)

41社99店舗(2021年7月15日時点)



【タリーズコーヒー】



【JINS】



【楽天モバイル】



【SHAN CREER(ネイル)】

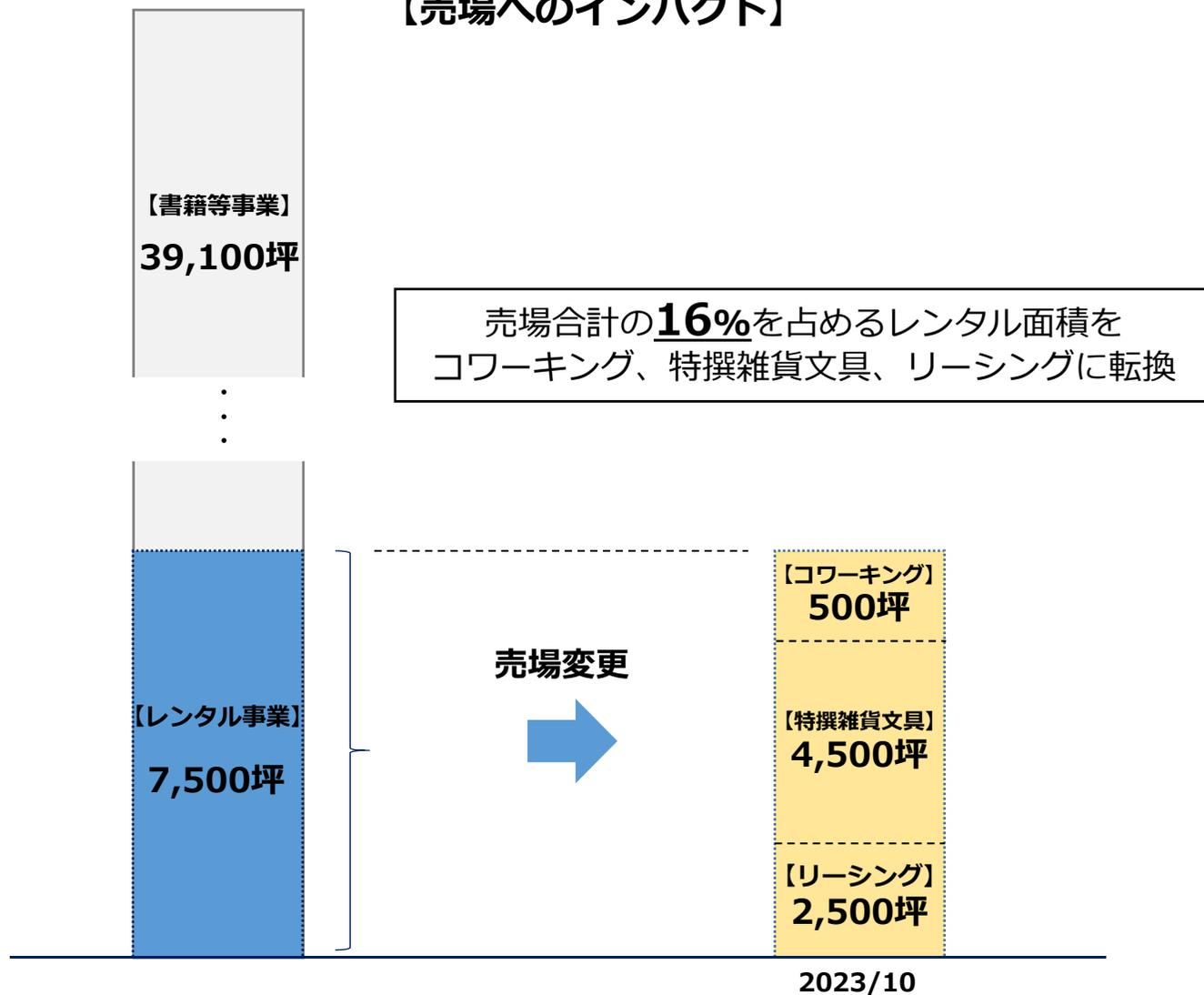


【CLOE(美容室)】



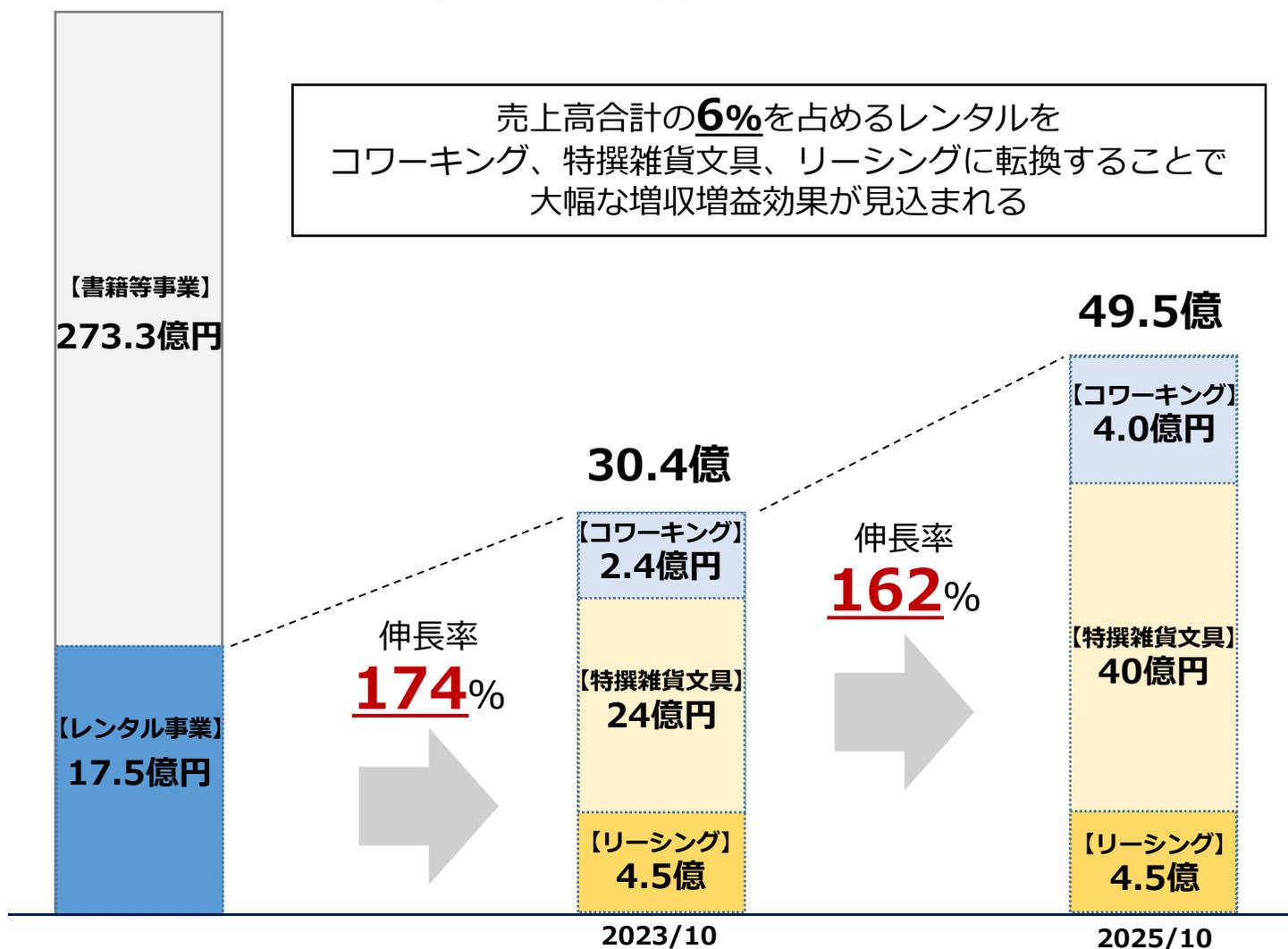
【ほけんの窓口】

【売場へのインパクト】



【売上高へのインパクト】

売上高合計の**6%**を占めるレンタルを
 コワーキング、特撰雑貨文具、リーシングに転換することで
 大幅な増収増益効果が見込まれる

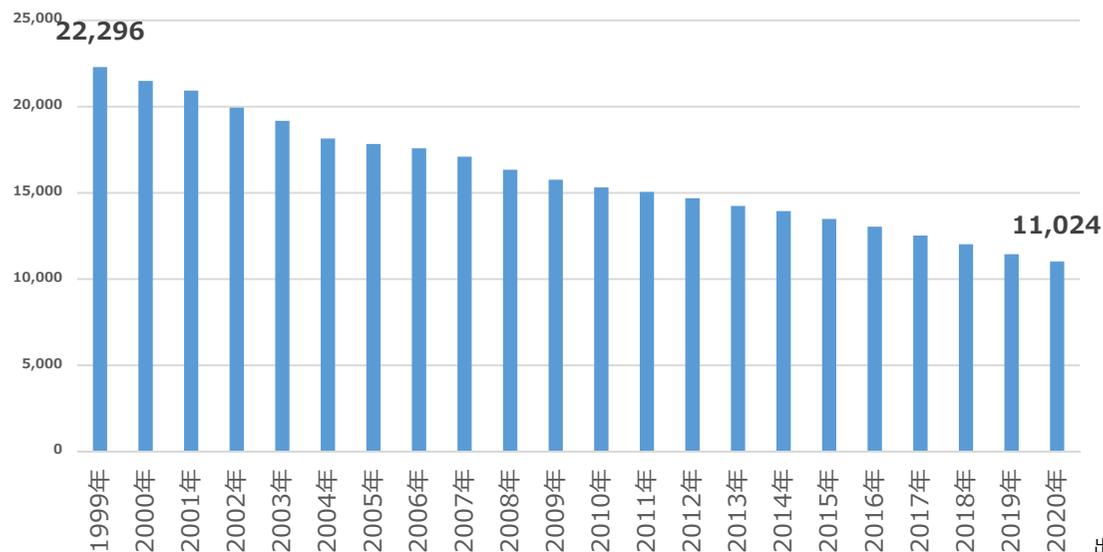


3) 書籍粗利改善

出版業界現状



- 人気タイトルの押し上げもあり、出版不況は下げ止まり傾向に
- 電子出版物(特にコミック)が急成長



- 書店数は20年前の約半数に
- 現在11,024書店に(2020年時点)

蔦屋書店/TSUTAYAグループは過去最高販売額

文

化

2021年(令和3年)1月21日

(2)

蔦屋書店 書籍雑誌 販売額 過去最高に

2020年 販売額 1427億円 前年比9%増

34店の出店、独自企画など奏功

蔦屋書店の国内における書籍雑誌販売額が昨年1月から12月までの期間で1427億円(前年同期比9%増)となり、過去最高額を更新した。コロナ禍における集まりも必要に加え、直営店や谷島屋15店舗を含むFC店を合わせた34店舗の新規出店、「TSUTAYAコミック大賞」「同えほん大賞」など独自企画による販売促進、オリジナル商品の展開が奏功した。

「蔦屋書店」としては、「奈良」「高松書店」をオープンしたほか、「TSUTAYA TOKYO ROPPONGI」を「六本木 蔦屋書店」としてリニューアルした。「TSUTAYA BOOKSTORE」では、谷島屋(静岡)15店舗がTSUTAYA BOOK NETWORK(TBN)に新規加盟。その他、2018年に加盟した御島忠との2店舗目「TSUTAYA BOOKSTORE ホームズ尼崎店」(兵庫)、20年に加盟した(株)スコレとの「同 HIRORO」(青森)、(株)コシダカパロタツとの「同 アクエル前橋」(群馬)など、TBN新規加盟企業による出店が進んだ。

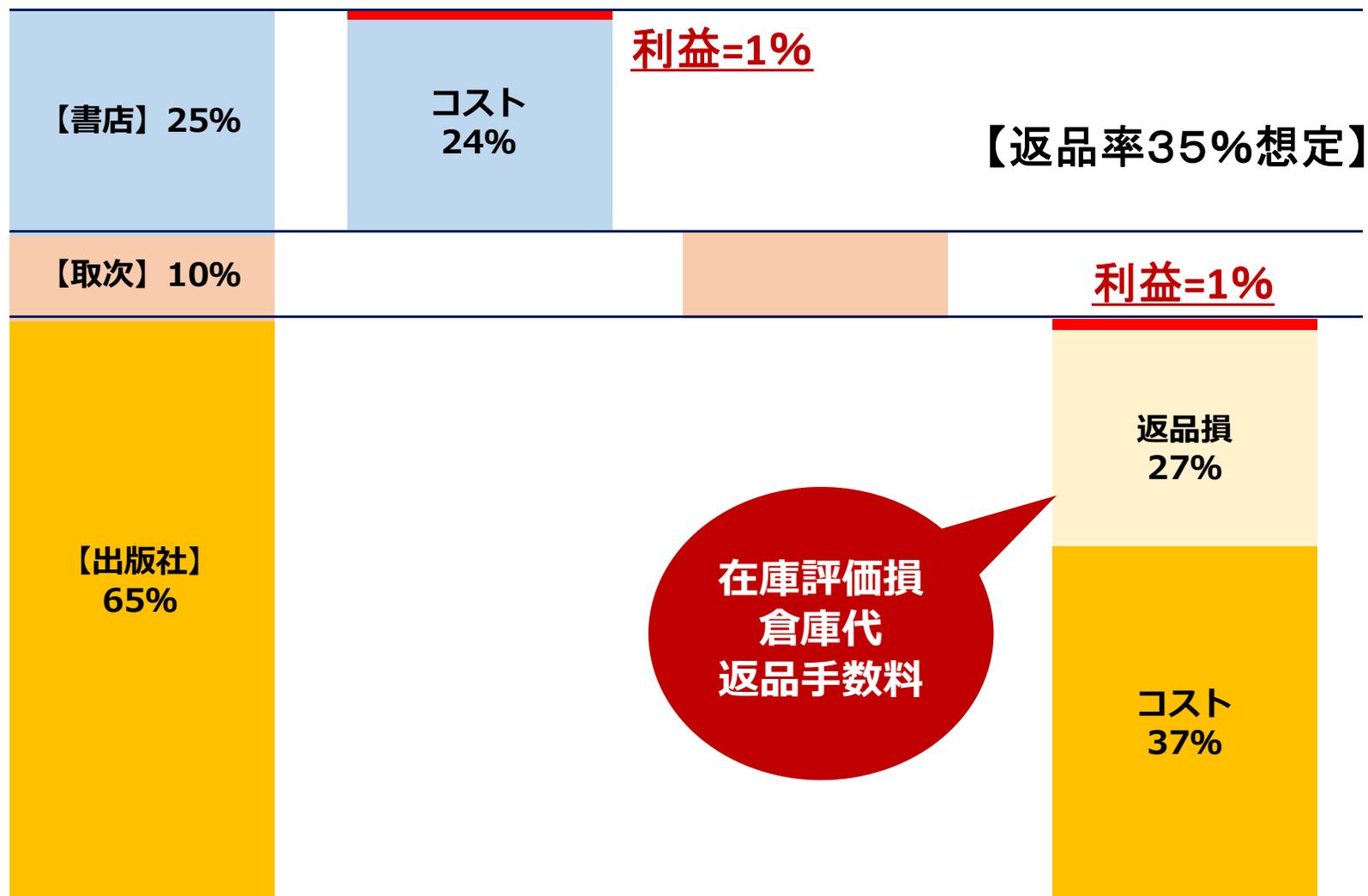
また、「コミック」「えほん・児童書」分野を強化。「コミック」分野の売上は前年同期比38.2%増を記録。「鬼滅の刃」(集英社)を除いても同15.8%増となった。「みんなが選ぶTSUTAYAコミック大賞2020」受賞作である遠藤達也「SPY FAMILY」(同)を全国で大々的に展開し、受賞後の売上げが47.5%伸長するなど、独自企画による販売促進にも注力した。「えほん・児童書」分野においては、「キッズエリア」を併設する店舗リニューアルを推進。第1回「TSUTAYAえほん大賞」を実施し、1位の柴田キコ『パンダるぼろ』(KADOKA

品として、東野圭吾『ブラック・シヨマンと名もなき町の殺人』(光文社)の通常版カバーの上に色違いの「TSUTAYA限定カラーカバー」を巻いた「Wカラー版」を発売。東野氏の直近2作品と比較した累計売上数が30%増と好調な売行きを示した。さらに、オリジナル商

出所：新文化 2021年1月21日

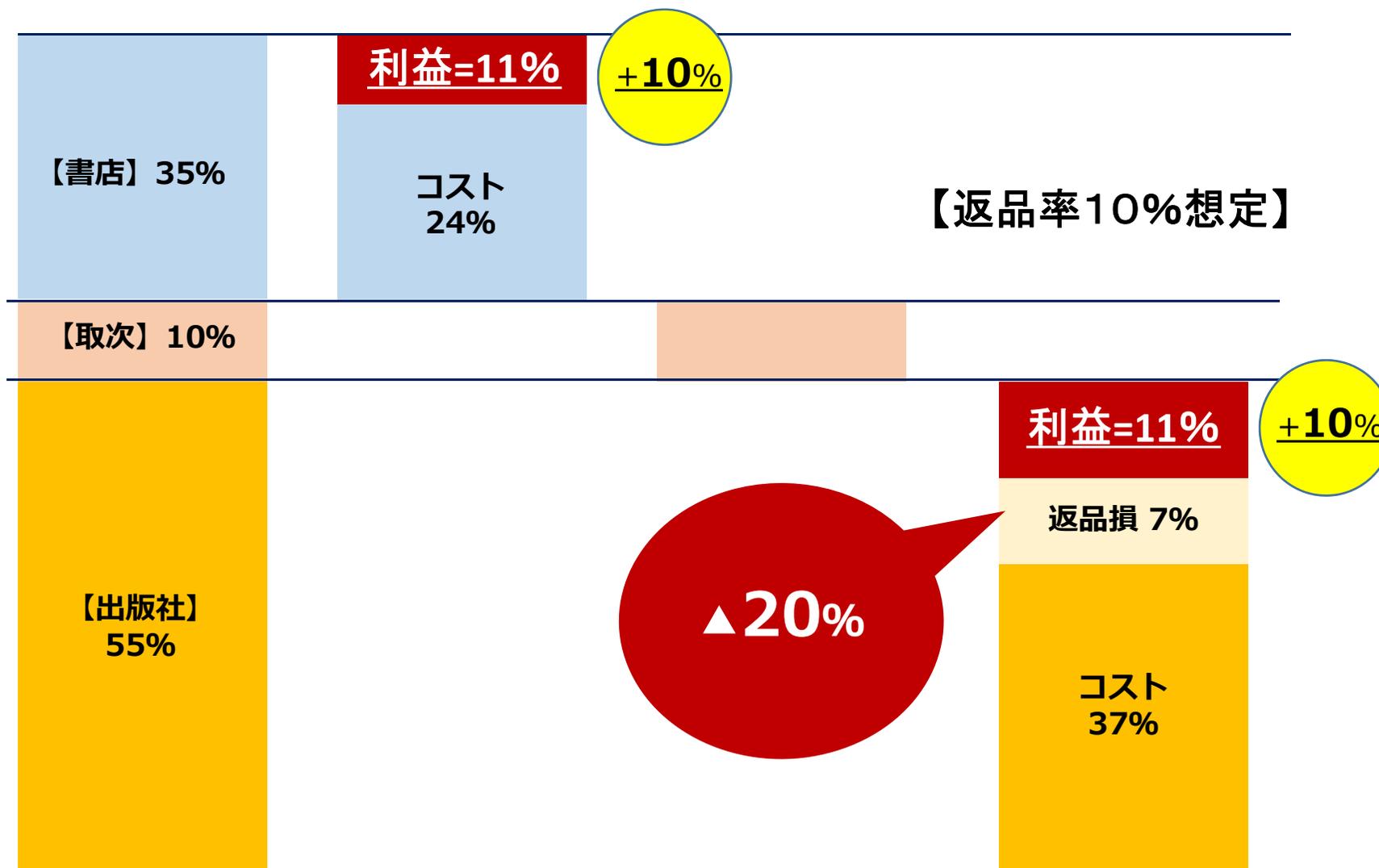
書籍の利益構造※返品率35%想定の場合

- 書店、出版社共に返品率35%の場合、利益率が約**1%**



書籍の利益構造※返品率10%想定の場合

- 返品率10%の場合、書店、出版社の利益率が**10%**改善すると見込まれている



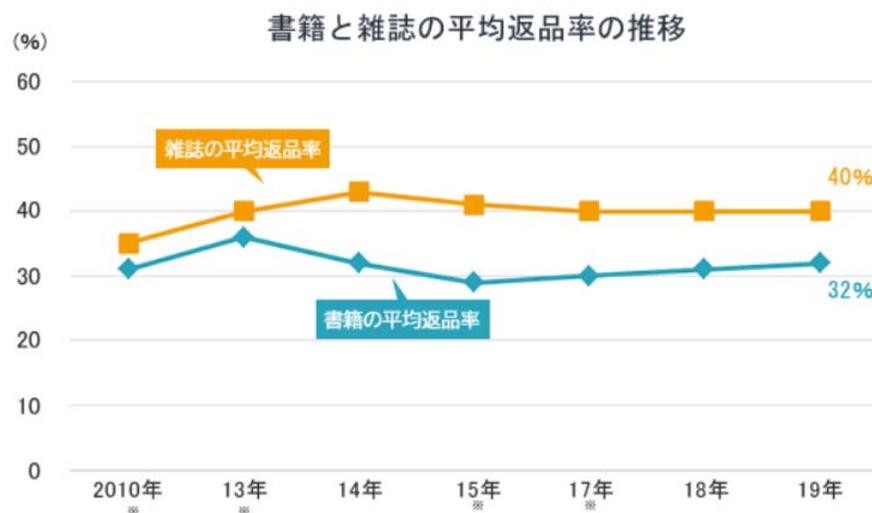
CCCと共に「儲かる書店」の創出

【目標】

粗利率**35%**の儲かる書店の創出

【課題】

返品率40%による無駄なコスト



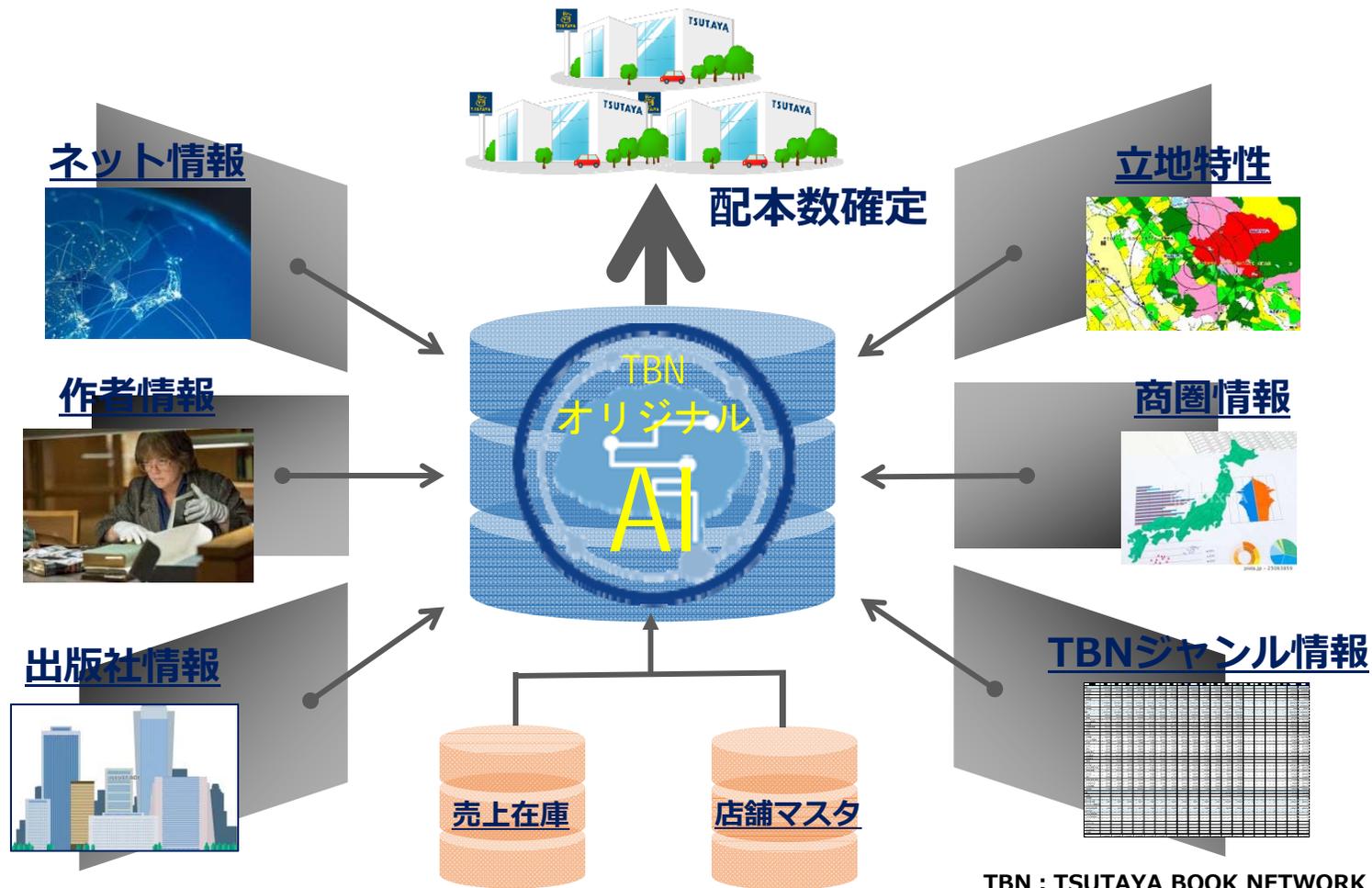
出所：経済産業省、グラフは業界動向サーチが作成

【4つのアクション】

- 委託から**買切**へ
- 顧客(ID)データから全商品**AI発注**へ
- 売伸ばし、売切る**売場・運営へ転換
- 読者を増やす**商品を開発**する

AI発注による配本の精度UP = 実売率UP

- 様々なDBを利用したTBNオリジナルAI発注の強化
- 会員データベース利用の最大化



TBN : TSUTAYA BOOK NETWORK

AI発注による品揃え強化

- 過去の販売実績に加え、会員IDを利用し、趣味志向に合った品揃えに変更



顧客データ

T会員7000万人

購買65億SKU

店舗

トランザクション

(発注/納品/返品)

6000万件/月

本

書籍データ

450万冊

新刊200冊/日

目指すべき新しい書店の姿

- 売れる商品を“**面陳**”展開することで売場の“**高稼働**”促進を目指す
- “面陳”展開することで来店いただいたお客様にも一目で売筋、おすすめが目に入る
- 在庫管理を徹底し、無駄な在庫は返品し、回転率向上を目指す



出所：英国の書店チェーン「ウォーターストーンズ」視察時撮影

実証実験スタート

【ゴール】

粗利率30%(改善率5%)に向けての実証実験を2020年5月よりスタート

【概要】

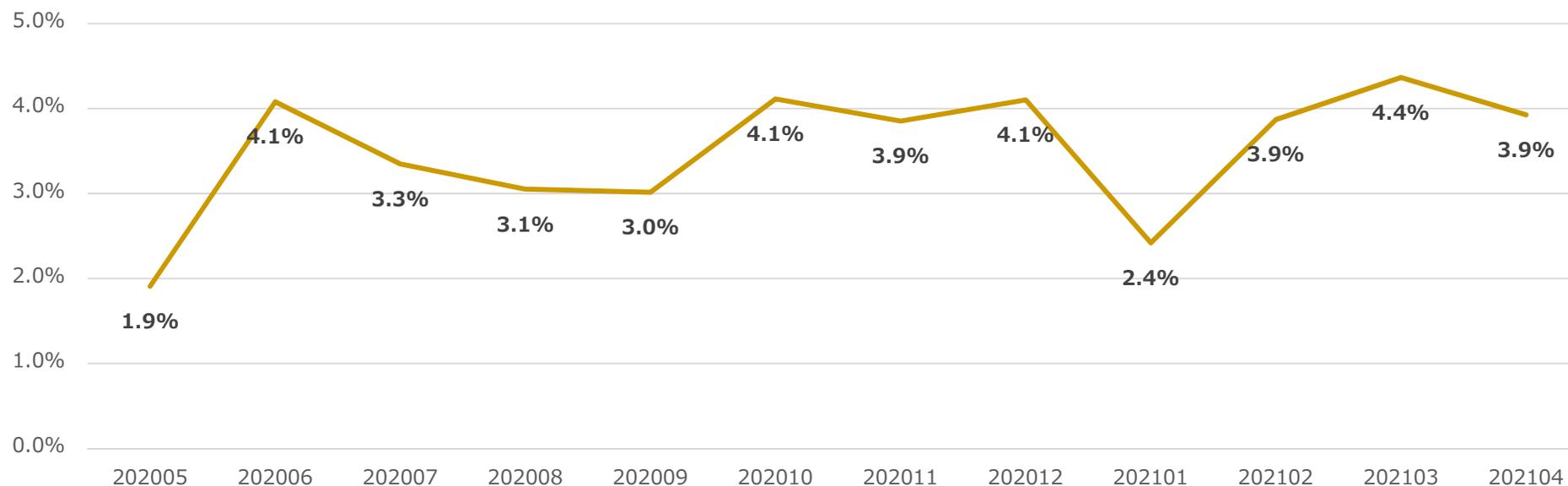
対象出版社：18社(2021年7月15日時点)

目的：返品率20%を達成することによるコスト削減を原資に粗利改善

結果：**3.5%**改善(対象出版社売上に対して)

0.24%改善(全書籍売上高に対して)

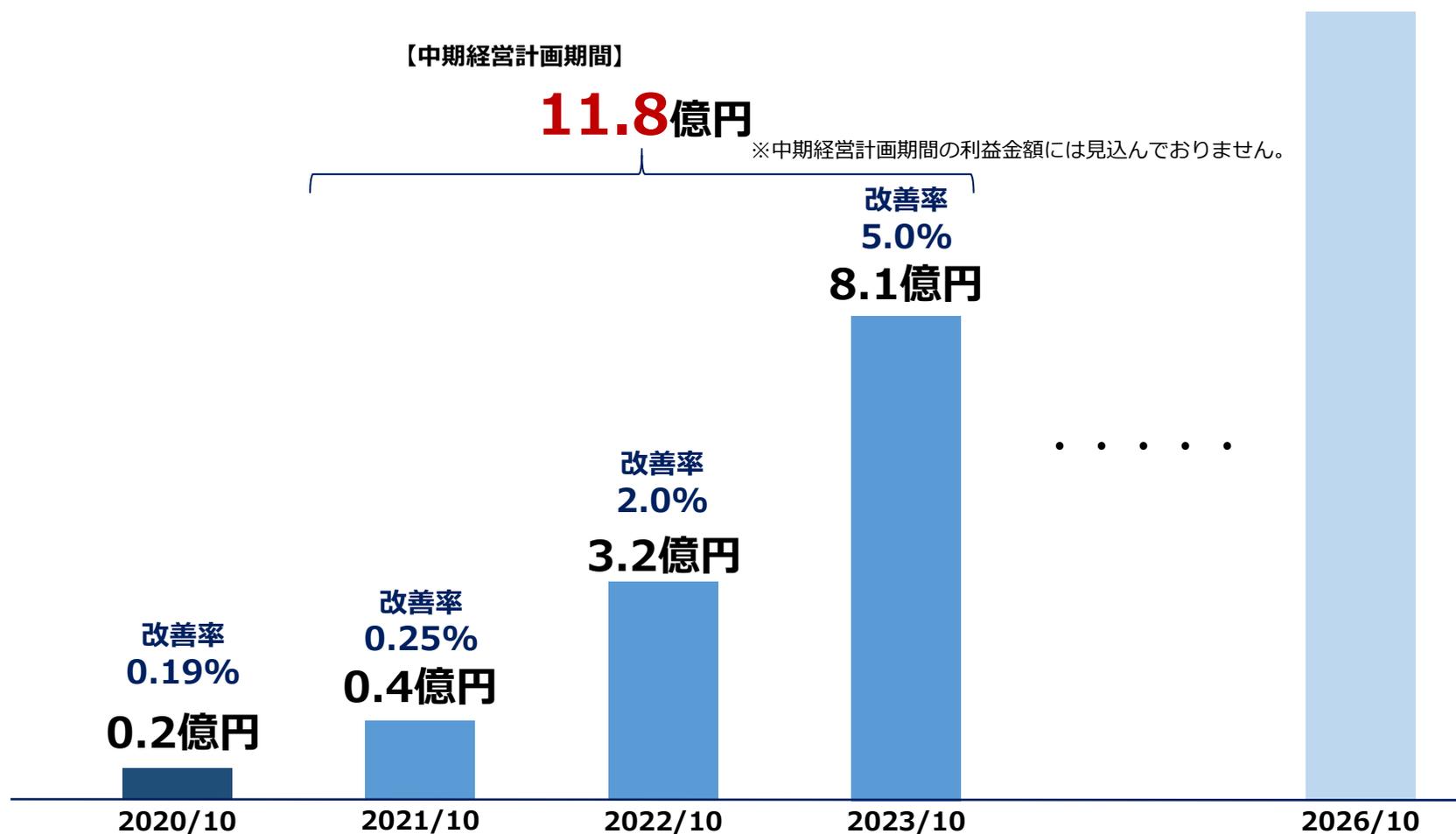
粗利改善率



粗利改善見込み金額/スケジュール

- 2023/10を目標に粗利率5%改善、2026/10を目標に粗利率10%改善目指す
- 中期経営期間合計で粗利改善金額合計で**11.8**億円が見込まれる
- 粗利率10%改善で年間**16.3**億円の粗利金額の改善が見込まれる

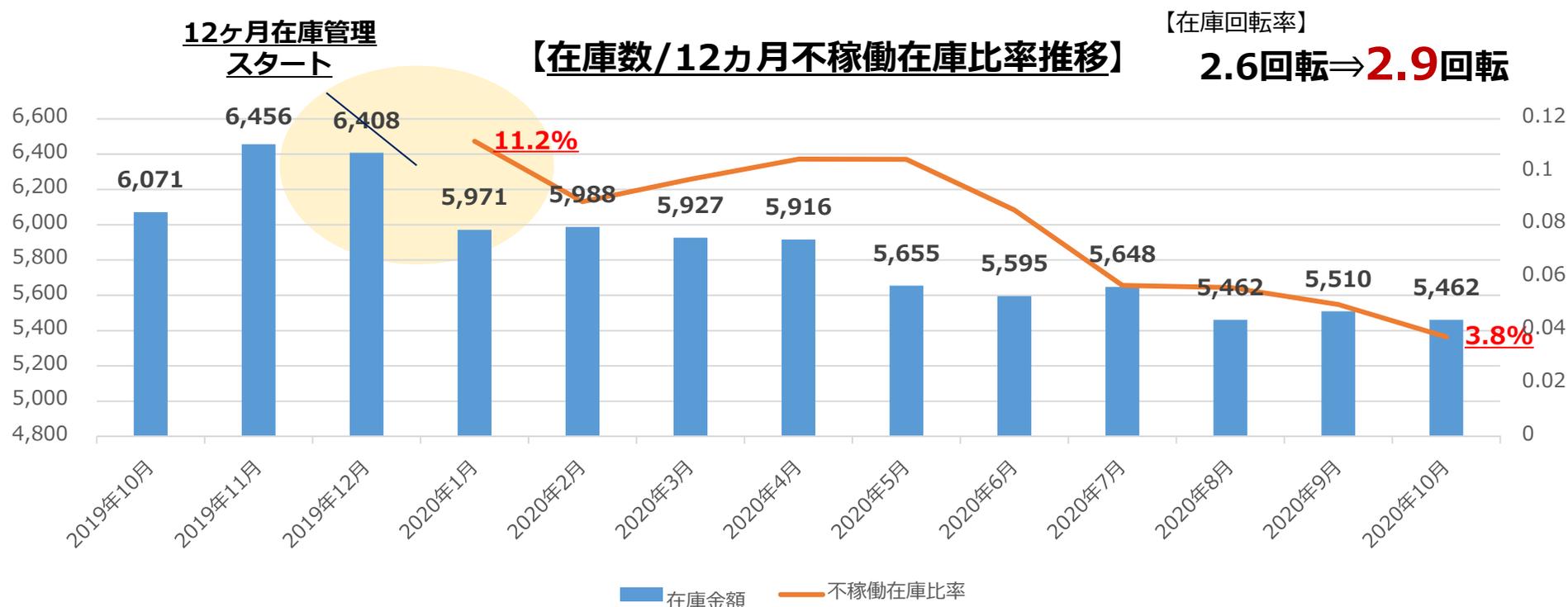
改善率
10.0%
16.3億円



※前提条件：2020/10の書籍売上高合計163億円を基に粗利改善金額を算出

在庫管理(2020年10月期振り返り)

- 自社基幹システムを稼働し、12ヵ月在庫運用が定着
- 前年同期比で約**6億**、ピーク時より約**10億**の在庫圧縮に成功
- また12ヵ月不稼働在庫比率が11.2%⇒**3.8%**に改善



2021年10月期 : 9ヵ月在庫で運用予定

【2020年10月末】 **54.6億**

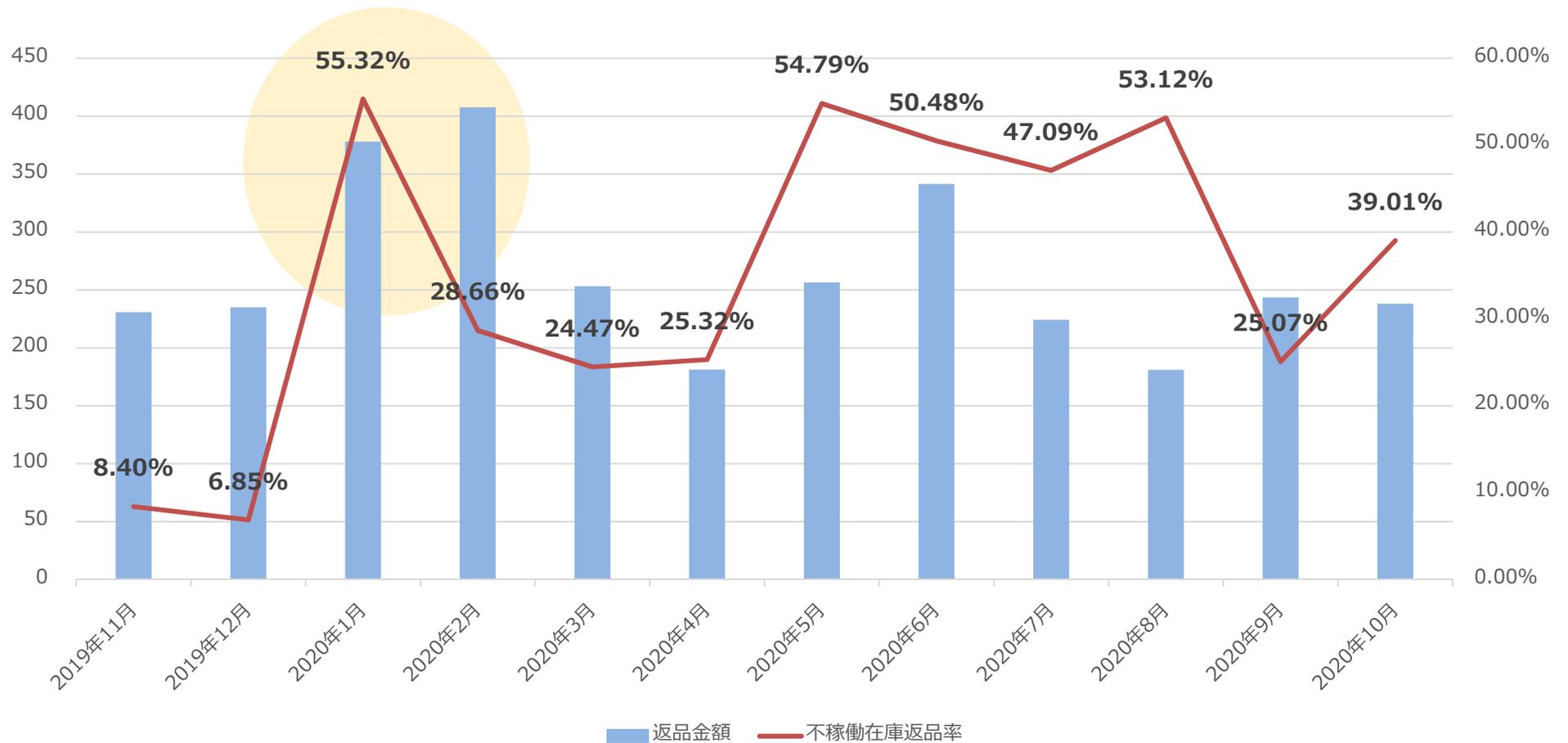


【2021年10月末】 **50.0億** 約5億の返品予定

※キャッシュ創出予定

在庫管理(2020年10月期振り返り)

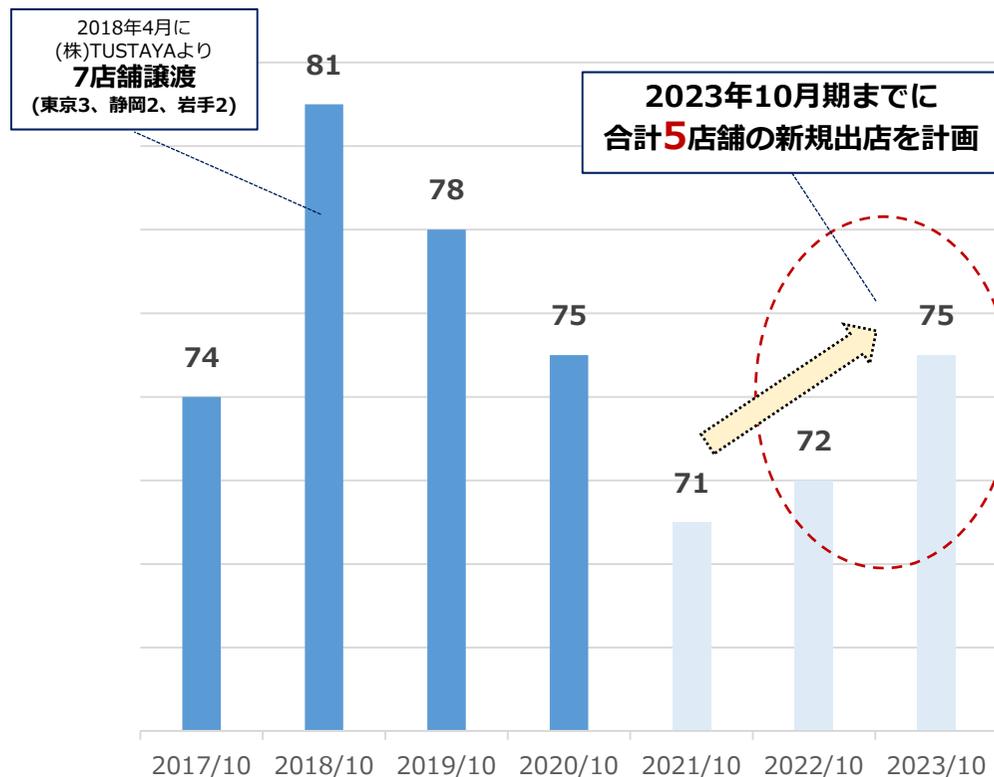
- 返品の中身が12カ月不稼働在庫で平均**40%**を占める
- 効果の高い返品の実施に成功



4) 新規出店計画/撤退基準の見直し

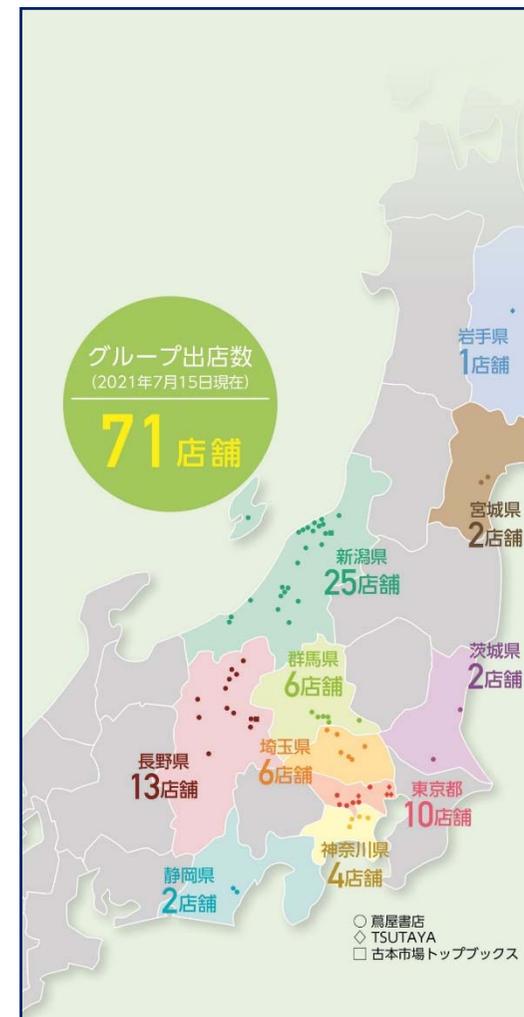
新規出店計画

- 1,000坪～1500坪の大型複合店舗の出店を5店舗計画(2023年10月期までに)
- 新たな収益パッケージによる新規出店を行い、トップライン伸長を実現する

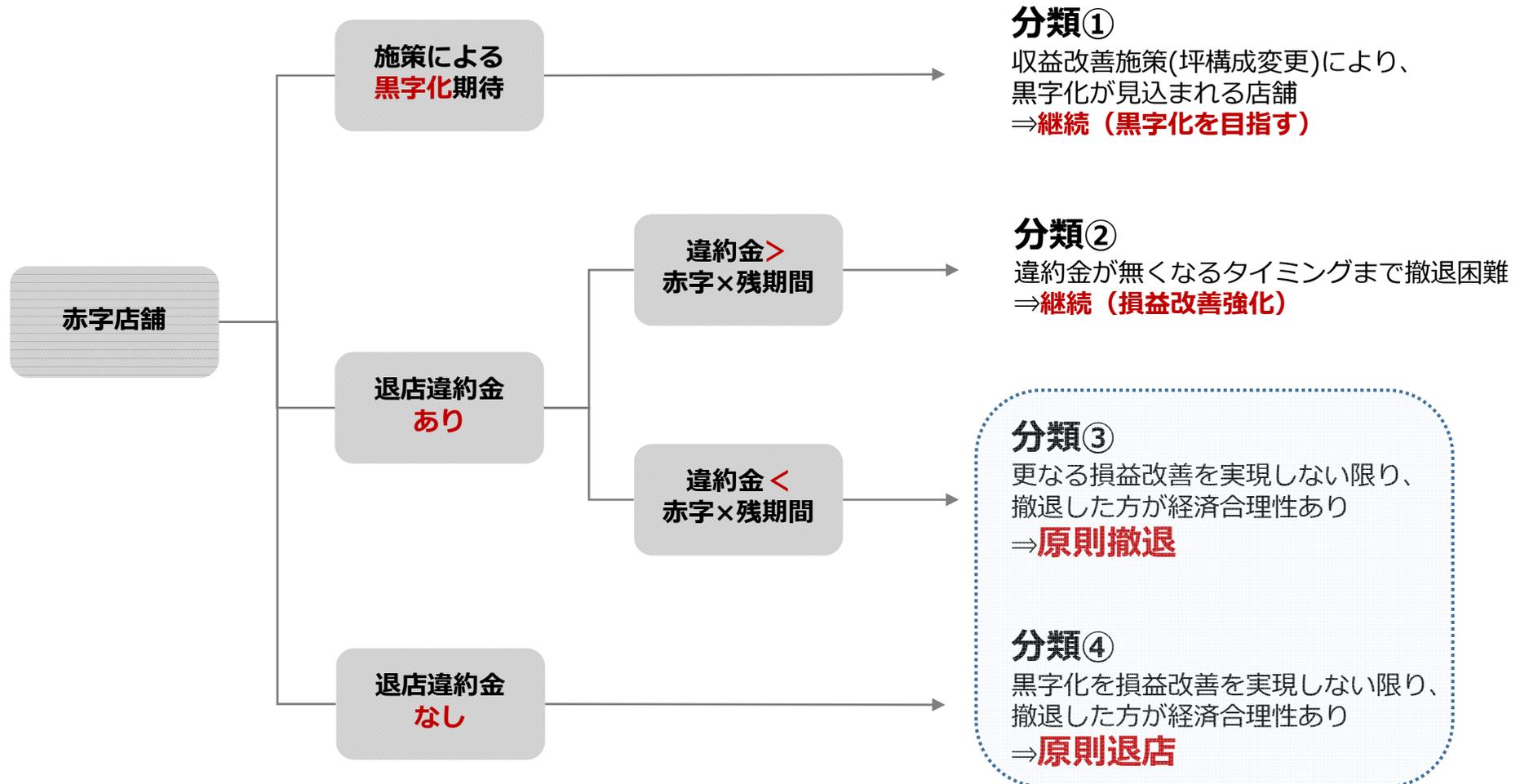


【出店数】	1	9	0	0	0	2	3
【退店数】	0	2	3	3	4	1	0

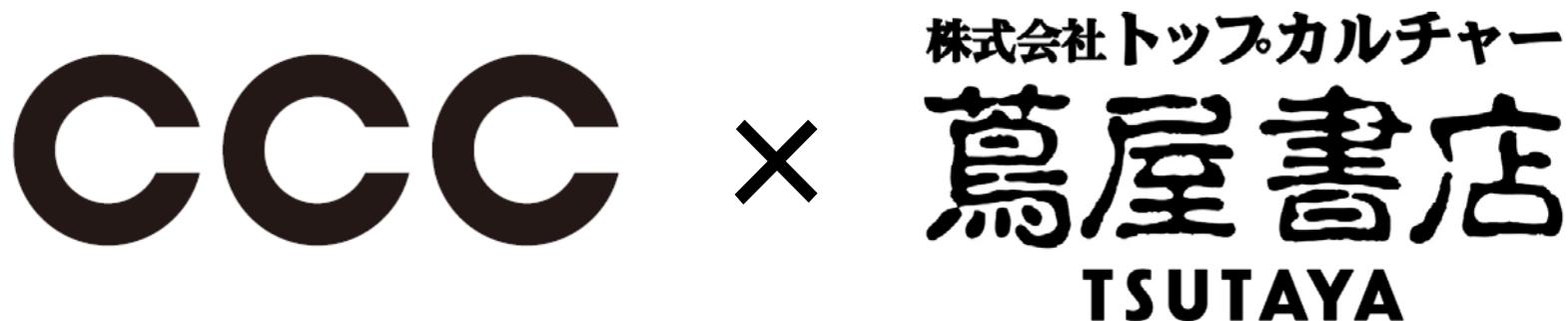
※グループ企業含む



撤退選定方針を見直し、不採算店舗を順次撤退



5) FC本部(CCC)との連携強化



【トップカルチャーの役割】

⇒最大手FC企業として、FC本部と連携強化し、

“新たな収益モデルパッケージ”の創出/拡大

	CCC	TC
コワーキングスペース	デザイン/サービス内容 アプリ開発	地方都市として初導入(SHARE LOUNGE) FCパッケージの実証実験/創出
BOOK「儲かる書店」	出版社交渉/システム構築	PDCAサイクルの実行
人材	CCC増田社長の社外取締役 TC専門のサポートチーム	サポートチーム⇔店長

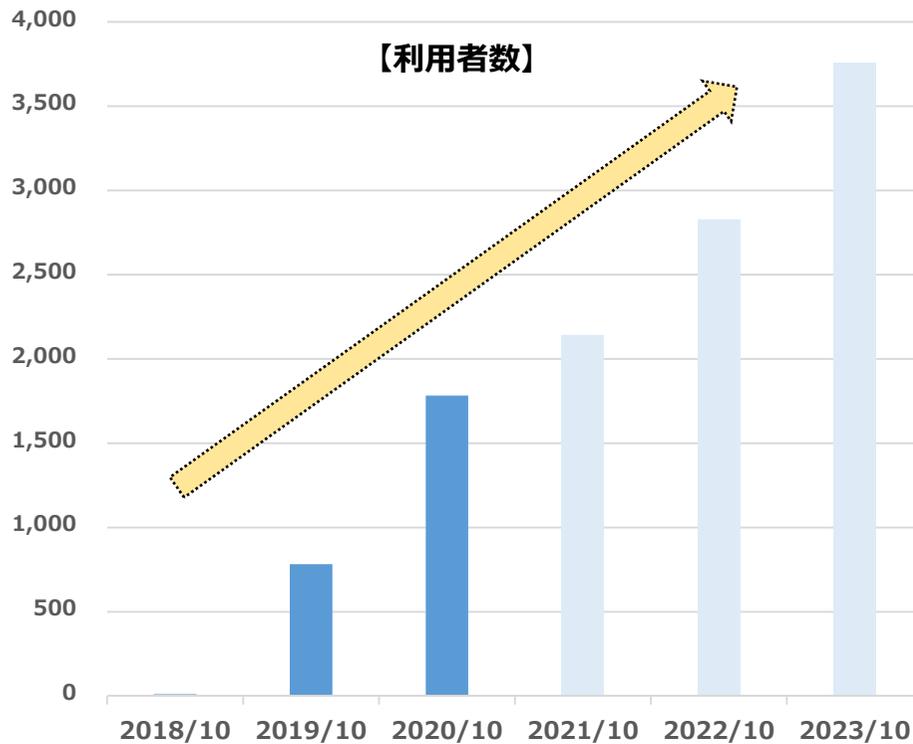
6) グループ企業との連携強化

グループ企業利用者数推移

【訪問看護事業】



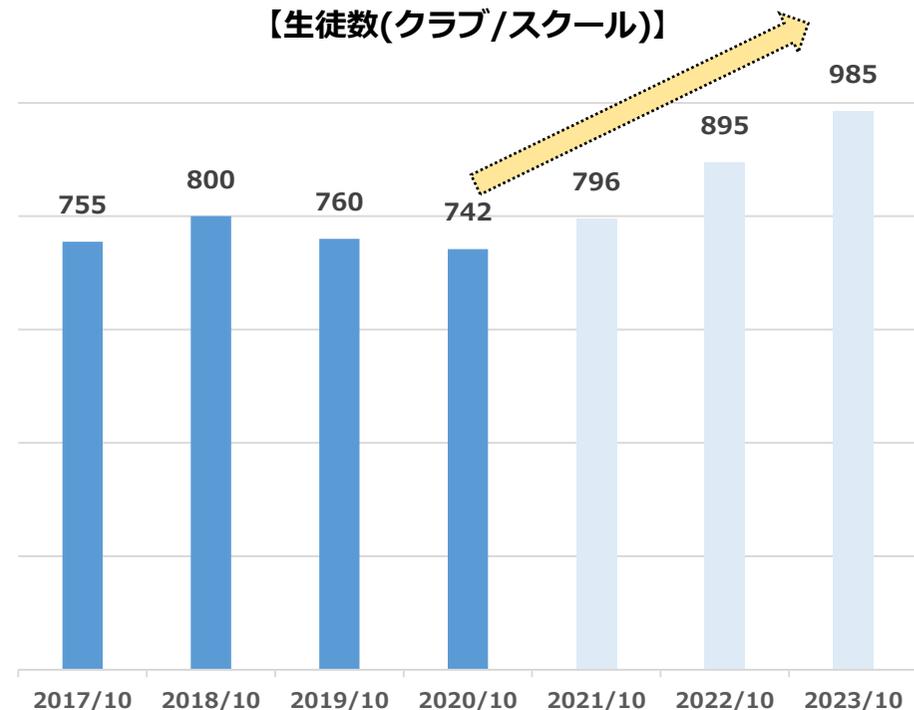
- 利用者数が年々増加傾向
- ステーションを増加し更なる利用者数増加を目指す
- 2023/10までにステーションを2カ所増設予定



【スポーツ関連事業】



- クラブ/スクール生の数増加傾向
- 小学生の比率が80%以上、継続して参加頂いている
- 週末には施設を使ったイベントも実施し、客単価UP

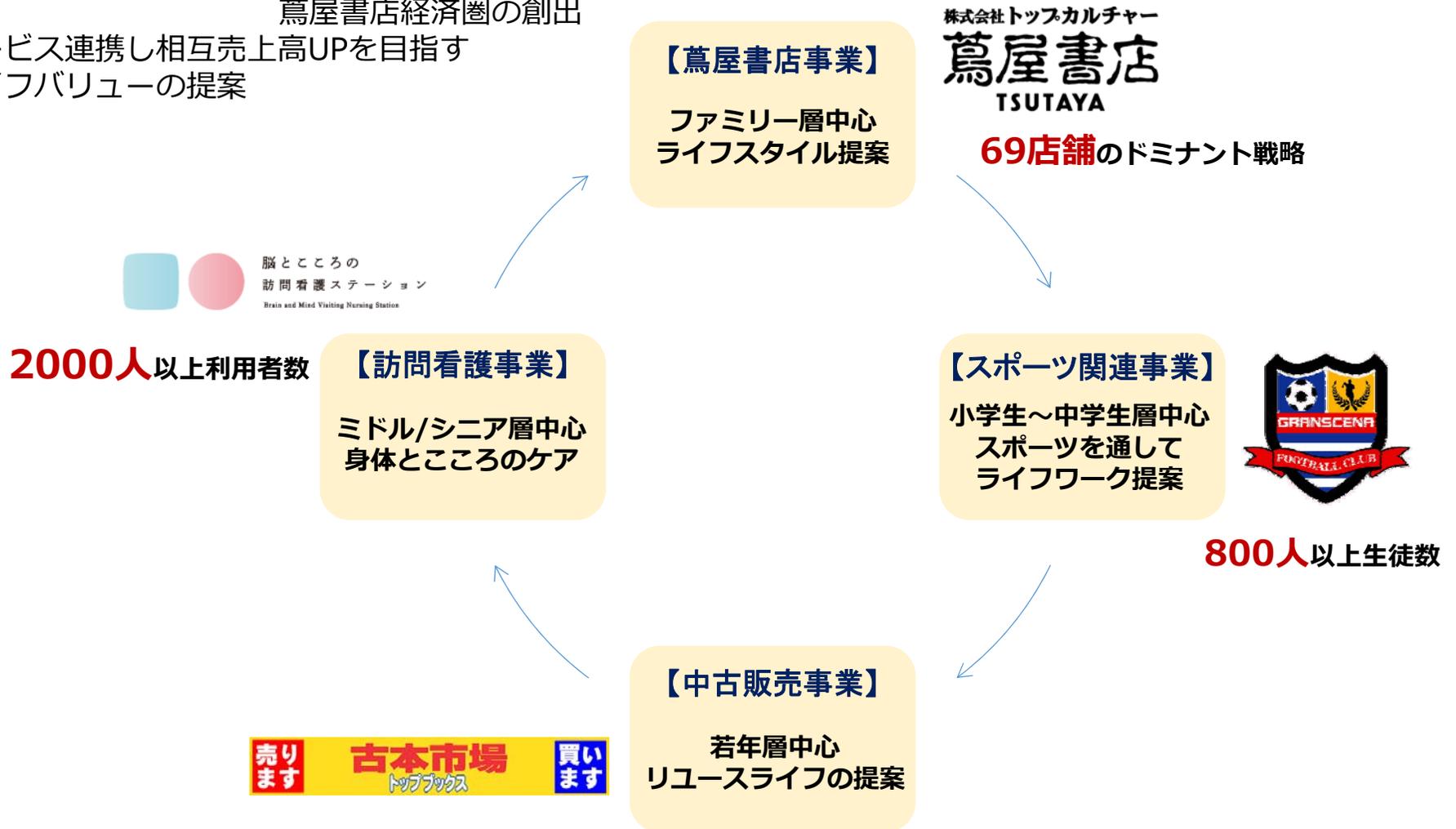


グランセナフットボールクラブ風景



グループ企業との連携強化

- グループ企業のそれぞれの強みを活かし
蔦屋書店経済圏の創出
- サービス連携し相互売上高UPを目指す
- ライフバリューの提案



中期経営計画 経営目標①

- 営業利益率 **3%**以上を直近の目標とし、今後は **5%**以上を目標とする
- 2023年10月期までをレンタル事業からの移行期間とし、売場変更を行い、売上高、利益率共に改善する

	2020年10月期 (実績)	2021年10月期 (今期予想)	2022年10月期 (計画)	2023年10月期 (計画)
売上高	301 億円	270 億円	279 億円	302 億円
営業利益	4.3 億円	5.0 億円	7.6 億円	9.3 億円
営業利益率	1.4 %	2.1 %	2.8 %	3.1 %
自己資本	36 億円	38億円	43億円	51億円
自己資本比率	17.9 %	20.6%	23.5%	26.7%
R O E	10.8 %	-47.9%	13.2%	16.4%

中期経営計画 経営目標②

- EBITDA増大により借入金の大幅な圧縮を想定
- 在庫圧縮により、更にCFを増やし、未来への投資に回していく予定

	2020年 10月期 (実績)	2021年 10月期 (見込)	2022年 10月期 (計画)	2023年 10月期 (計画)
EBITDA	-	11億円	14億円	18億円
借入金※	71億円	55億円	43億円	36億円

※最大ピーク時（2018年8月）120億円

SDGs達成に向けたグループのESG活動①

Environment

7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



9 産業と技術革新の
基盤をつくろう



11 住み続けられる
まちづくりを



●省エネへの取り組み

- LED照明化（設置数31店舗）
- 省エネ空調（設置数24店舗）
- 営業時間短縮（実施数71店舗）



●商品

- コロナ禍に対応した衛生用品等の提供（設置店舗69店舗）
- 地域特産品の提供（設置店舗69店舗）

●IT化促進

- 単品管理を用いた在庫軽減による輸送業務の環境負荷軽減（実施数71店舗）

●リユース

- 循環型社会の構築（中古品の買取・販売事業）（実施数41店舗）

SDGs達成に向けたグループのESG活動②



- 書籍を中心に「日常的エンターテインメント」「ライフスタイル提案」型の店舗
- 働き方改革、女性活躍の推進、セルフレジによる省力化と人材教育
- 健康増進や精神疾患のサポート活動



スポーツ関連事業
(グランセナフットボールクラブ)



訪問看護事業
(脳とこころの訪問看護ステーション)



地域スポーツサポート
(アルビレックス新潟)



SDGs達成に向けたグループのESG活動③

Governance

8

働きがいも
経済成長も



9

産業と技術革新の
基盤をつくろう



- 投資家とのエンゲージメントの促進
(説明会実施・ストリーミング、
個別説明の実施等、英語化対応)



- 2020年秋、ホームページの全面リニューアル



将来見通しに関する注意事項と会計監査について

本発表において提供される資料ならびに情報は、投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料におきましては、いわゆる「見通し情報」を含みます。これらは現在における見込み、予測及びリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招きうる不確実性を含んでおります。それらリスクや不確実性には、経済動向や個人消費、市場概況、税制や諸制度などが含まれます。今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本資料に含まれる「見通し情報」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

また、本資料内には会計監査人の監査を経ていない財務情報も含まれており、その内容の正確性を完全に保証するものではありません。

株式会社トップカルチャー

蔦屋書店

TSUTAYA

<http://www.topculture.co.jp>