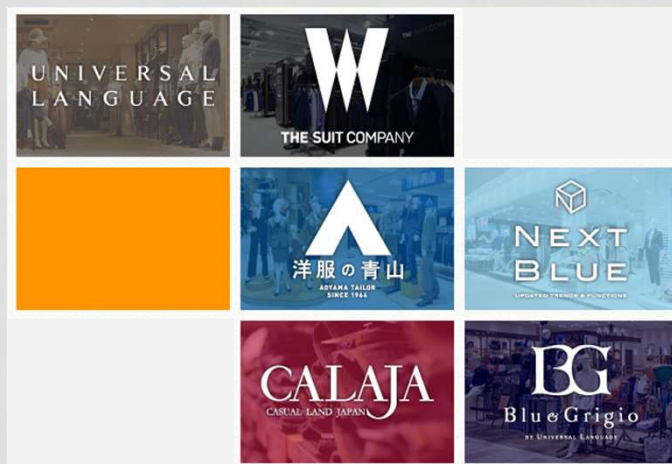


# 青山商事株式会社 2015-2017中期経営計画

～CHALLENGE 2017～



2015年1月28日  
代表取締役社長兼執行役員社長  
青山 理

# A G E N D A

## I. I N T R O D U C T I O N

Ⅱ. 中期経営計画の基本方針

～CHALLENGE 2017～

Ⅲ. セグメント別の重点戦略

Ⅳ. キャッシュ・フローと株主還元

Ⅴ. 将来戦略

# ～ INTRODUCTION ～

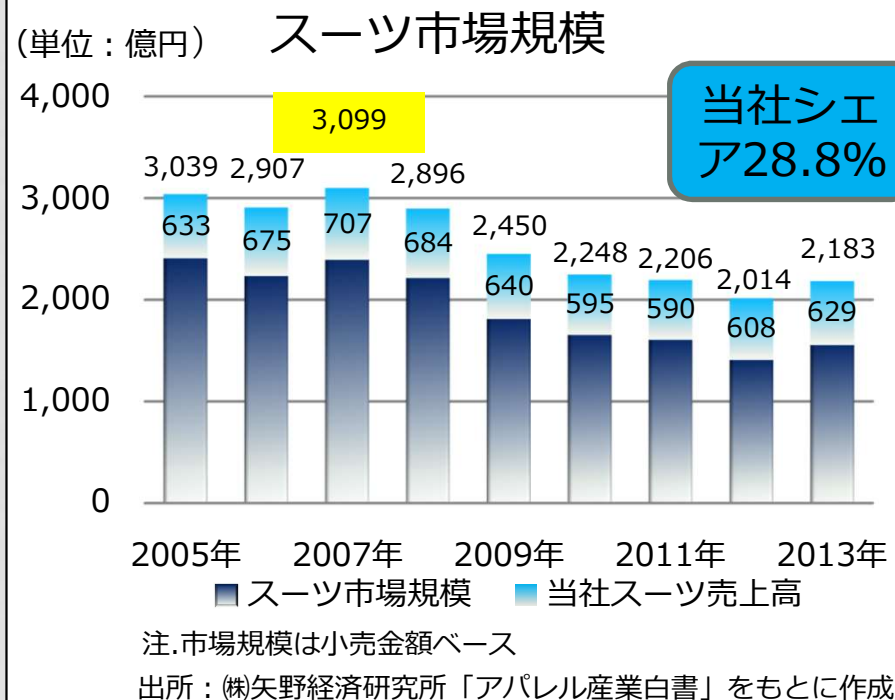
## 業績推移



スーツ事業の業績は、2008年度のリーマンショック前の売上まで回復。その最大要因はレディース売上の伸びであり、2010年度以降毎年20%ずつ伸長、2013年度には売上構成比は11.7%まで伸長。メンズについても2010年度をボトムに出店増などから売上は増加。今中計ではレディースを含めたスーツ以外の周辺アイテム強化を図っていく。

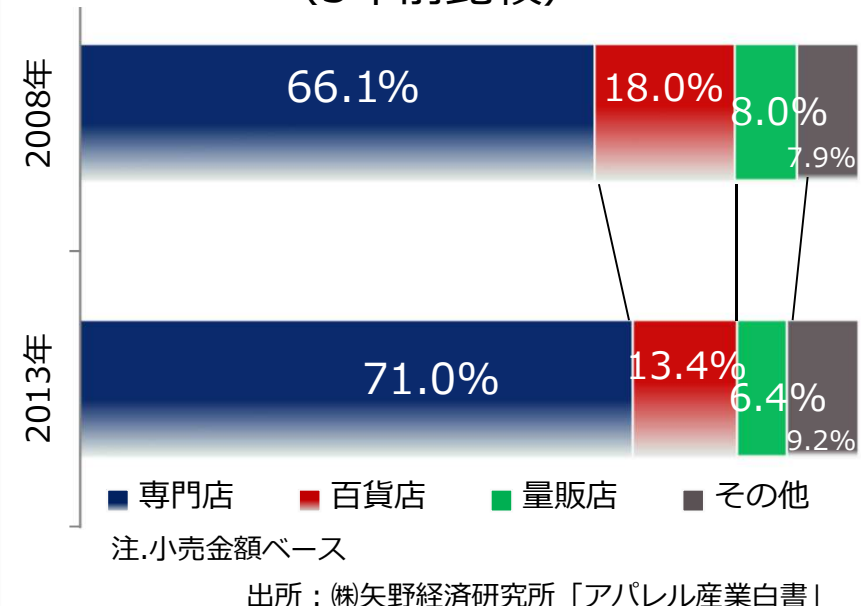
# ～ INTRODUCTION ～

## 市場環境（スーツ）



ここ10年のスーツ市場は、2007年の3,099億円をピークに団塊世代の退職やクールビズの浸透などから減少傾向。その中で当社のシェアは、着実な出店、移転、競合店舗の退店や量販店の取扱縮小等により、直近2013年には28.8%まで上昇。

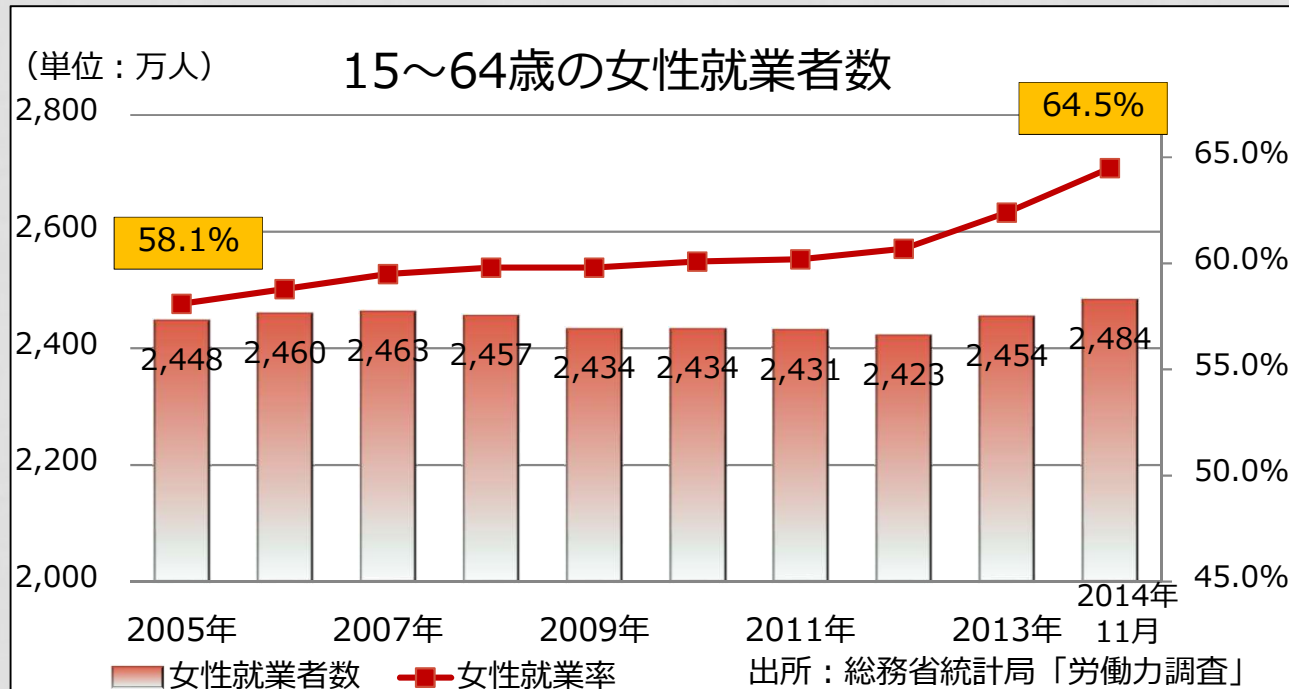
### スーツ市場の販売チャネル別推移 (5年前比較)



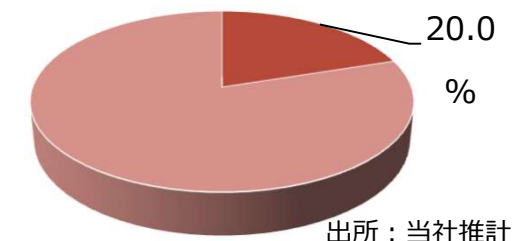
スーツ市場を販売チャネル別に見ると、専門店のシェアが都心やSC内への積極的な出店、商品の品質向上、セール販促の強化などにより、百貨店や量販店のシェアを獲得し、5年前から約5ポイントアップ。

# ～ INTRODUCTION ～

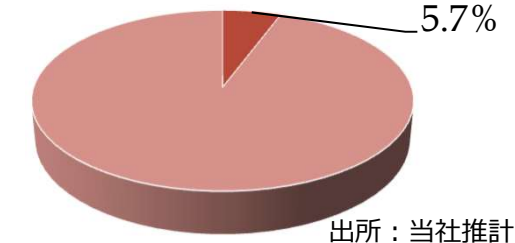
## 市場環境（レディス）



当社レディス就活スーツシェア



当社レディスフォーマルシェア



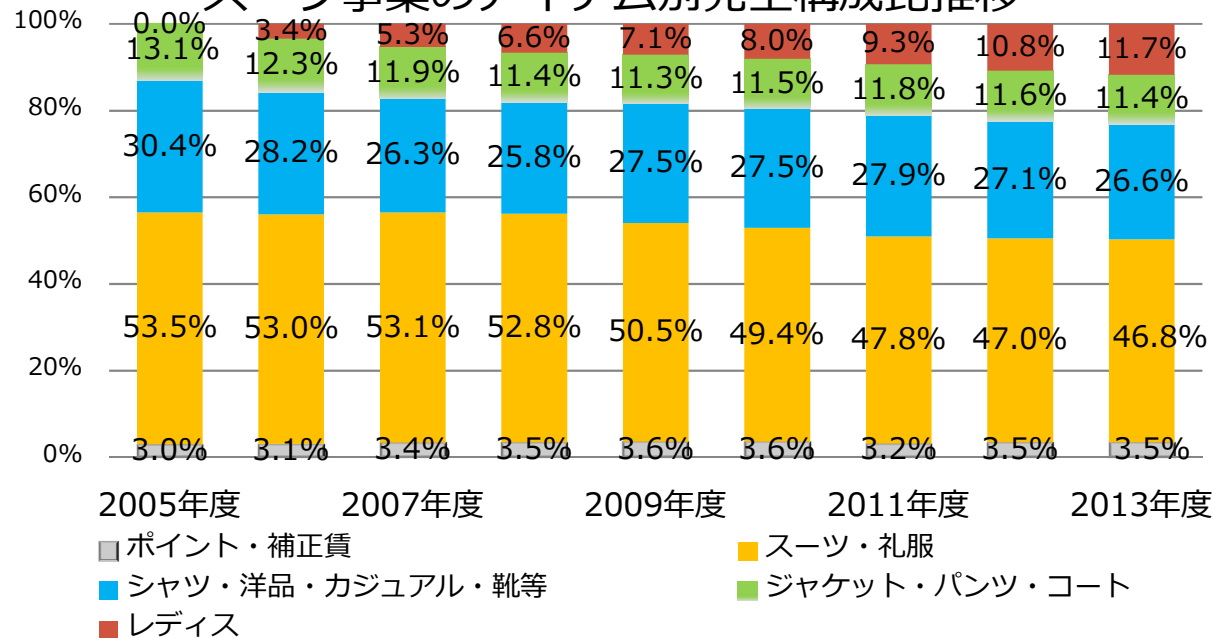
15～64歳（生産人口）の女性就業率は、2012年まではほぼ横ばいであったが、直近2014年11月には就業率過去最高の64.5%となり、今後アベノミクスの影響などからさらなるレディス売上増加が見込まれ、今中計においても重点戦略項目として強化していく。

就活スーツのシェアは現在20%程度、フォーマルについてはまだ6%程度であり、今後メンズフォーマル並みのシェアを目指していく。

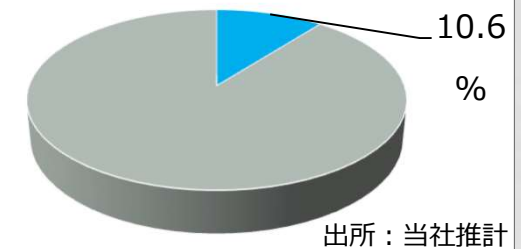
# ～INTRODUCTION～

## 市場環境（スーツ以外）

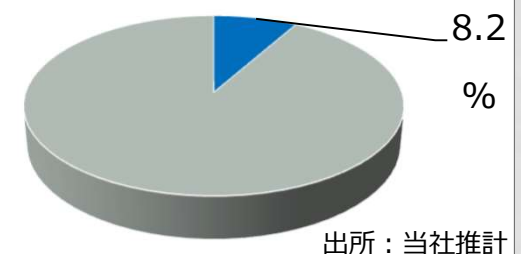
スーツ事業のアイテム別売上構成比推移



当社ドレスシャツシェア



当社ビジネスシューズシェア

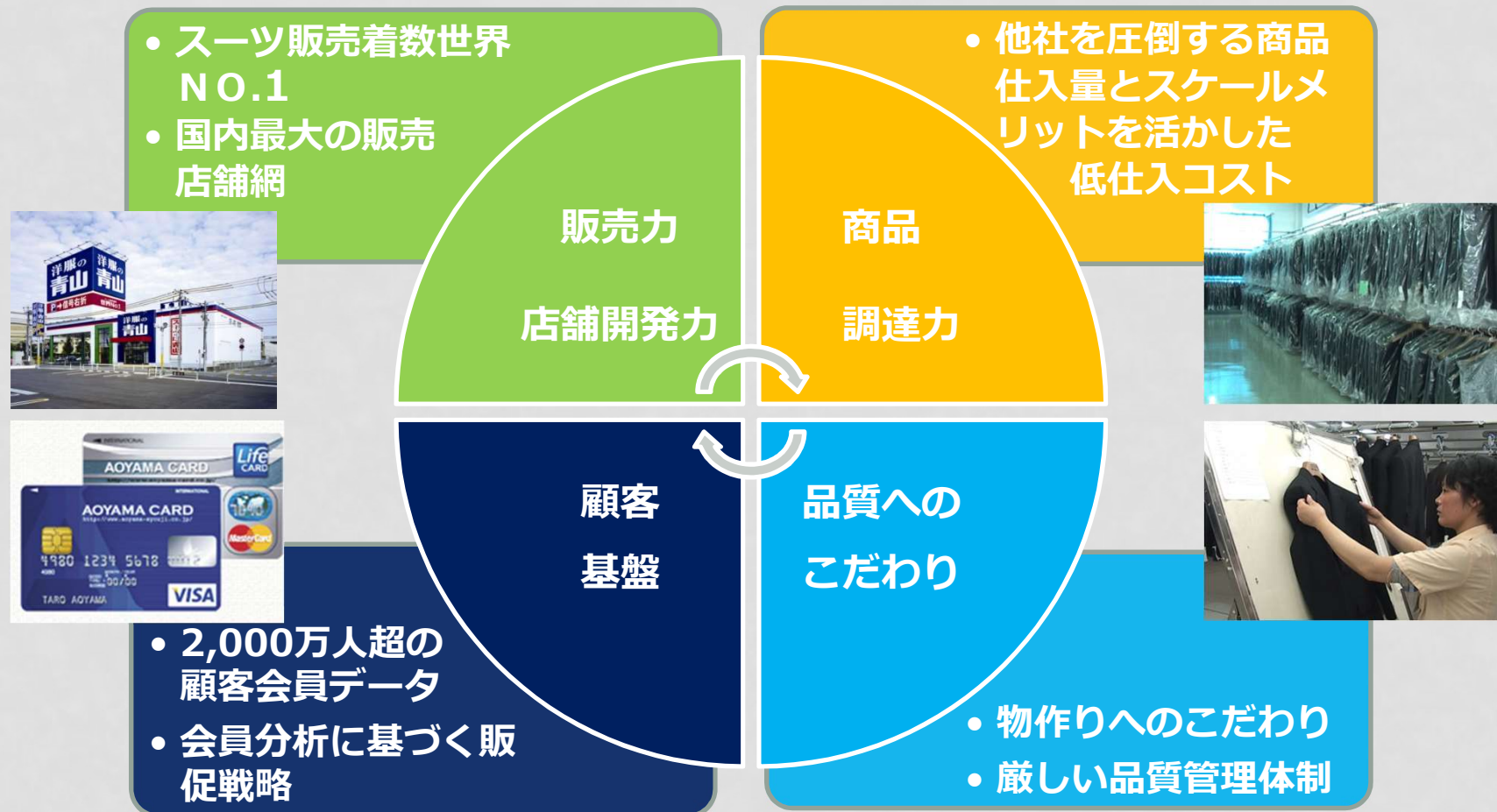


少子高齢化や仕事着のカジュアル化などからスーツ需要は減少するも、ドレスシャツやビジネスシューズなどスーツ以外の周辺アイテムやレディス等の売上、シェアを上げていくことで、ビジネスウェア事業全体の売上の底上げを図っていく。

スーツ周辺アイテムのシェアは10%程度であり、今後、機能商品投入や販促強化、売場整備等行うことで、売上拡大を図る。

# ～ INTRODUCTION ～

## 青山商事の強み



# A G E N D A

I. I N T R O D U C T I O N

II. 中期経営計画の基本方針

～CHALLENGE 2017～

III. セグメント別の重点戦略

IV. キャッシュ・フローと株主還元

V. 将来戦略

## ～50周年から次の50年へ～

### 新たな経営理念

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

### 新たな経営ビジョン

コアビジネスにおける「強み」の拡大“ビジネスパーソン支持率NO.1”

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”

ステークホルダーに向き合う経営“「持続的な成長のための改善」の実践”

青山商事は、昨年5月に創業50周年を迎え、次の50年に向けて新たな道を歩み始めました。これまで「より良い物をより安く 洋服の販売を通して社会に貢献する」をモットーに企業価値の向上に取り組んでまいりましたが、これからの50年も持続的に企業価値を高めることに心血を注ぎ、さらなる社会への貢献を目指してまいります。

この中期経営計画は新たな50年に向けての決意であり、役職員一同心を一つにしてチャレンジしてまいります。

# ～CHALLENGE 2017～

## 目指すべき姿

### コアビジネスにおける「強み」の拡大

### 「ビジネスパーソン支持率NO.1」の確立

- 投資効率を重視した店舗出店
- 靴やシャツなどスーツ以外のアイテム強化による既存店の収益性強化
- 新業態開発も含めたレディースやE C、法人制服の売上拡大

### 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

- アメリカンイーグル事業の売上拡大
- 海外事業、F C事業の売上拡大
- M & Aによる事業領域拡大

### ステークホルダーに向き合う経営

### 「持続的な成長のための改善」の実践

- ガバナンス態勢の高度化
- 人材育成等人事戦略の再構築
- C S R活動の拡大

過去最高益

連結  
営業利益  
270億円

総還元性向130%目処  
(中計期間中)

ROE 7%へ  
経営効率改善

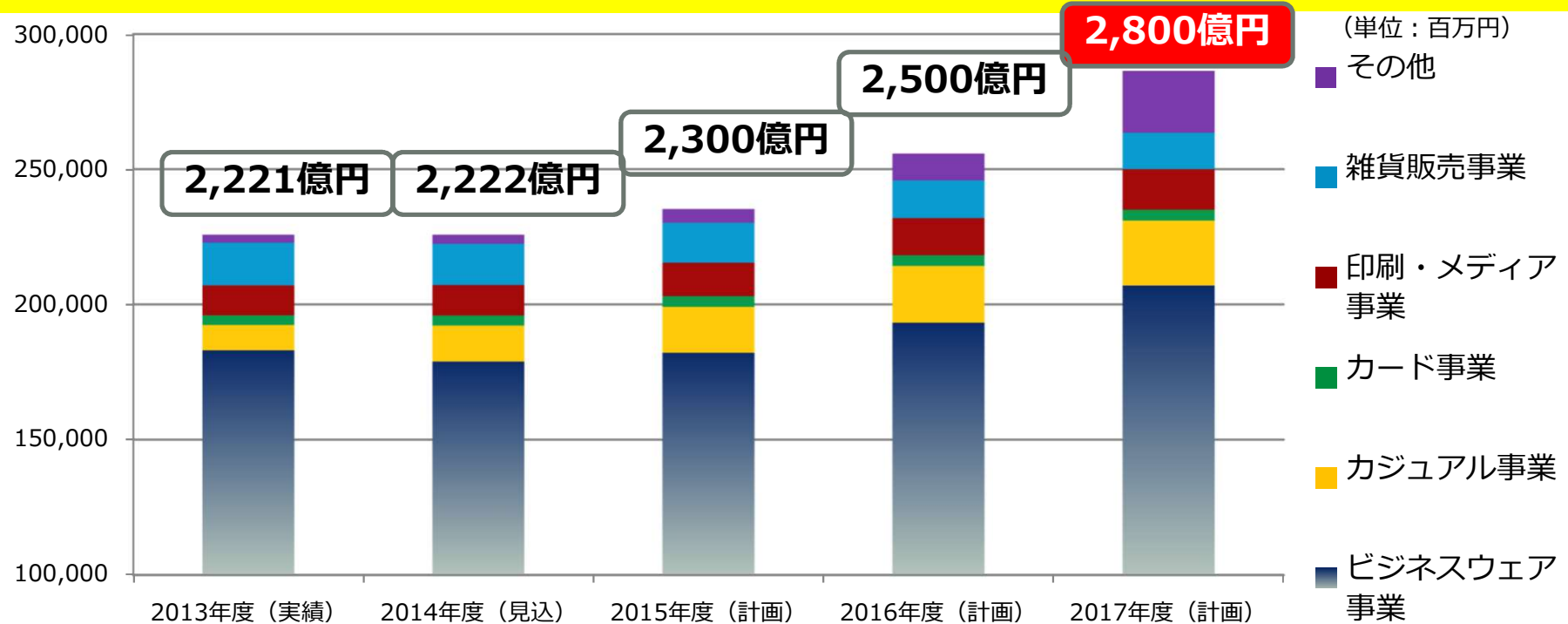
# ～CHALLENGE 2017～

## セグメント別計画

(億円、%)	2014年度見込			2017年度計画			3年間増加額	
セグメント名	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益
ビジネスウェア事業	1,789	179	10.0%	2,070	230	11.1%	+281	+51
内レディース	240	—	—	320	—	—	+80	—
カジュアル事業	133	1	0.7%	240	11	4.6%	+107	+10
カード事業	37	7	18.9%	40	8	20.0%	+3	+1
印刷・メディア事業	113	1	0.4%	150	5	3.3%	+37	+4
雑貨販売事業	152	4	2.7%	135	2	1.5%	▲17	▲2
その他	34	2	3.9%	229	14	6.1%	+195	+12
連結調整額	▲36	▲8	—	▲64	—	—	▲28	+8
<b>連結合計</b>	<b>2,222</b>	<b>186</b>	<b>8.4%</b>	<b>2,800</b>	<b>270</b>	<b>9.6%</b>	<b>+578</b>	<b>+84</b>
<b>ROE</b>	<b>5.1%</b>			<b>7.0%</b>			<b>+1.9</b>	

# ～CHALLENGE 2017～ 目指す業績推移（連結売上高）

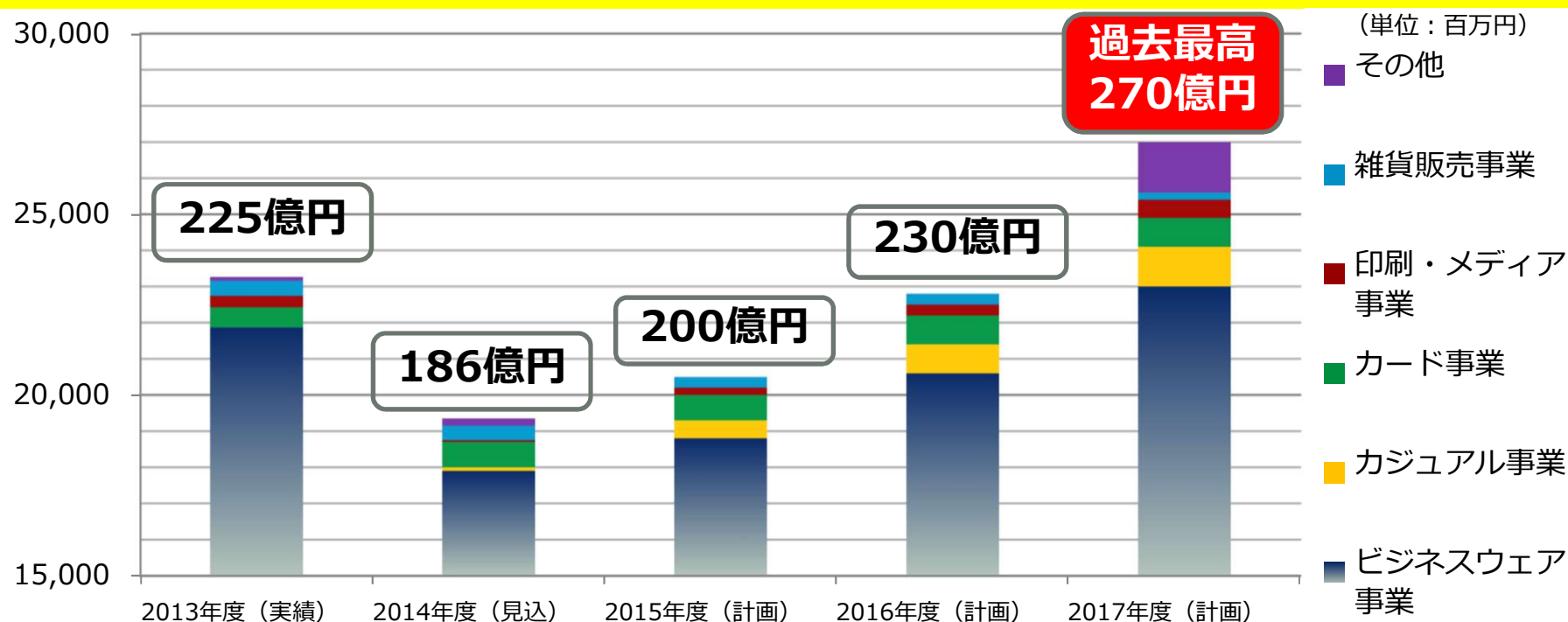
**目指す業績推移 2017年度連結売上高 2,800億円**



- ・ ビジネスウェア事業においては、レディースの売上比率を13%から15%へ引き上げるべく重点戦略に位置付け。
- ・ アメリカンイーグル事業、飲食事業等の売上拡大により、ビジネスウェア事業以外の売上比率を20%から26%へ拡大を図る。

# ～CHALLENGE 2017～ 目指す業績推移（連結営業利益）

目指す業績推移 2017年度連結営業利益 過去最高の270億円



- ・ビジネスウェア事業以外の営業利益が全体に占める比率は、8%から15%へ拡大。事業領域拡大のための先行費用等により収益面での貢献は限定的。
- ・仕入時のドル円相場は120～130円のレンジを想定。販売価格の見直し、製造原価の改善、経費削減等により営業利益率1.2%改善を目指す。

# A G E N D A

I. I N T R O D U C T I O N

II. 中期経営計画の基本方針

～CHALLENGE 2017～

III. セグメント別の重点戦略

IV. キャッシュ・フローと株主還元

V. 将来戦略

# ～CHALLENGE 2017～



## ビジネスウェア事業（方針）

メンズスーツの国内シェアNO.1

### レディス強化



・目標320億円(30%増)

- ①レディスフォーマル強化
- ②機能商品開発
- ③売場拡大、整備

### 周辺アイテムのシェア拡大



・周辺アイテムのシェア拡大

- ①新業態開発
- ②ドレスシャツや靴の機能商品開発と販促強化

### EC拡大・オムニ戦略推進



・目標40億円(300%増)

- ①スマートフォンユーザー増加とともにEC売上拡大
- ②リアル店舗とのオムニ戦略推進

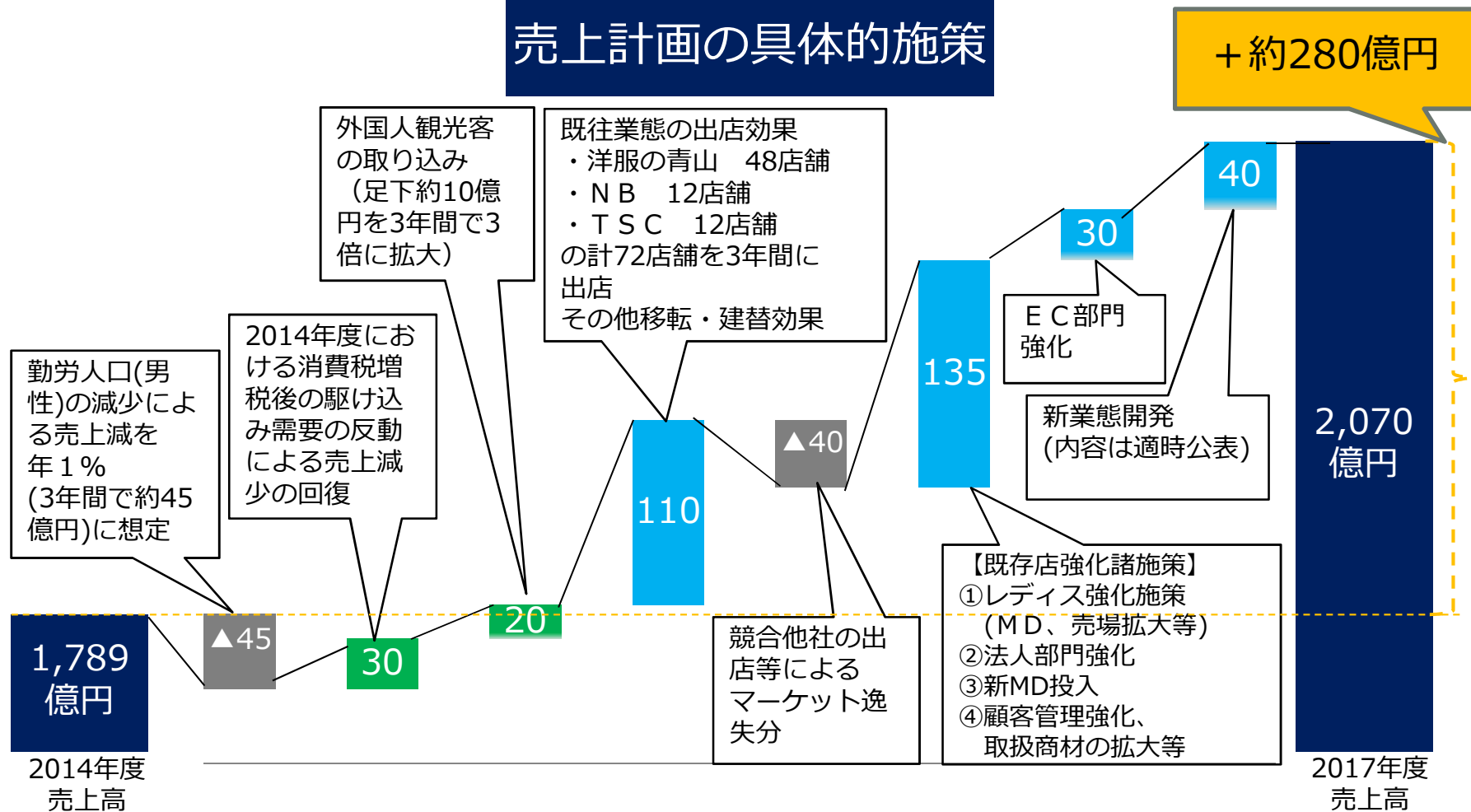
ビジネスパーソン支持率NO.1

# ～CHALLENGE 2017～

## ビジネスウェア事業（施策）



### 売上計画の具体的施策



# ～CHALLENGE 2017～

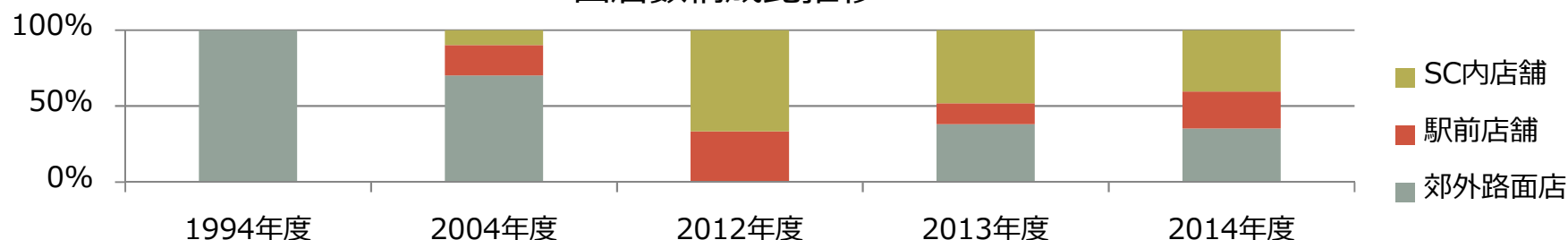


## ビジネスウェア事業（出店戦略）

### ①これまでの出店形態

	2007年3月末	構成比	2015年3月末 見込	構成比	店舗数増減	構成比増減
郊外路面店舗	649	90.3%	698	81.4%	+49	▲8.9%
駅前店舗	39	5.4%	73	8.5%	+34	+3.1%
SC内店舗	31	4.3%	87	10.1%	+56	+5.8%
合計	719	100.0%	858	100.0%	+139	—

出店数構成比推移



### ②今後3年間の店舗形態別出店計画

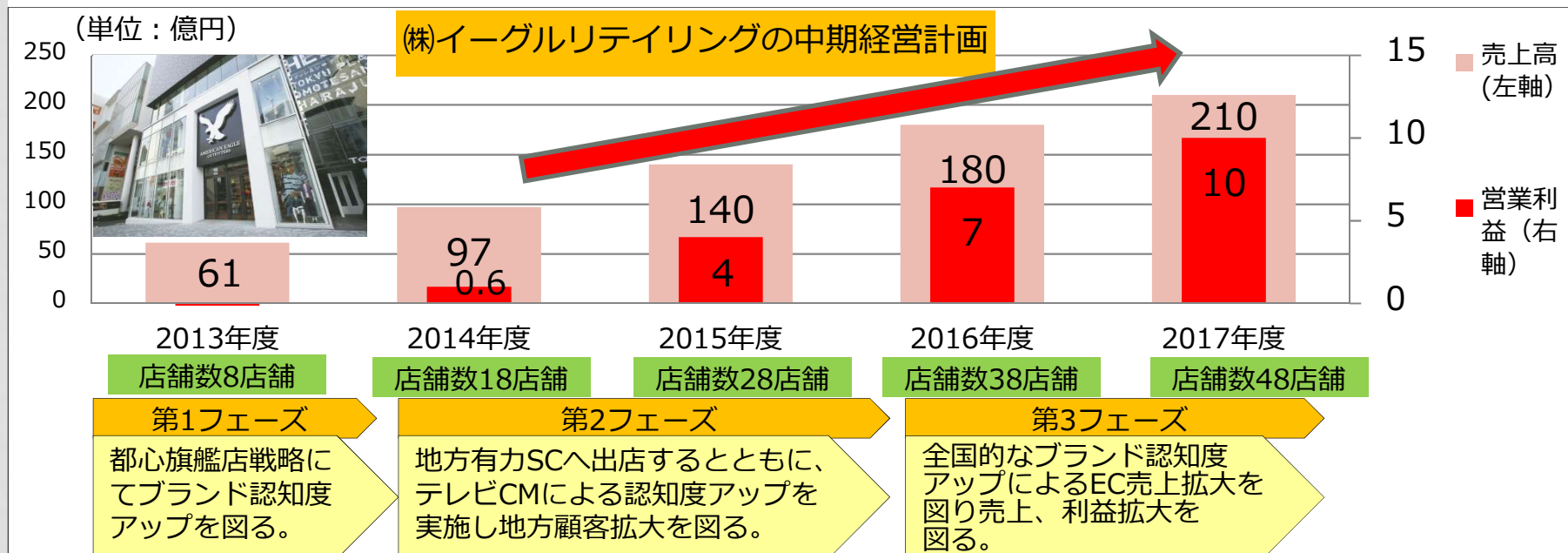
	洋服の青山	NEXT	BLUE	TSC	計
郊外路面店舗	24	—	—	—	24
駅前店舗	12	—	—	—	12
SC内店舗	12	12	12	12	36

# ～CHALLENGE 2017～ カジュアル事業



## ①「アメリカンイーグル」の成長戦略

2014年度までは、ほぼ戦略プラン通り。引き続き地方を中心とした店舗展開を計画。2017年度に第3フェーズのゴールである売上高210億円、営業利益10億円を目指す。



## ②カジュアル事業の第2の柱

将来に向けてカジュアル事業の第2の柱を、M&Aも視野に入れて検討。

# ～CHALLENGE 2017～

## カード事業、印刷・メディア事業



### カード事業

・クレジット会社が管理する顧客情報は、一般的な会員情報に比べて鮮度が高いことなどから、引き続きグループの販促支援部隊として活用。

#### ＜(株)青山キャピタル売上計画＞ (単位：億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	3年間増減
手数料収入	12	13	14	14	2
貸付利息	21	22	22	22	1
その他	4	4	4	4	0
計	37	39	40	40	3



### 印刷・メディア事業

・主力の商業印刷事業は、インクや紙など原材料価格の高騰により近時収益の圧迫を余儀なくされているが、自社開発のクロスメディア販促ツールを活用した相乗効果などにより売上、収益を改善。

当社グループのメディア戦略の要としての役割を担いつつ、外部売上比率を現在の70%から75%へ拡大。

#### ＜(株)アスコン売上計画＞

(単位：億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	3年間増減
印刷売上高	90	98	106	115	25
出版売上高	2	2	3	3	1
販促支援他	21	24	28	32	11
計	113	124	137	150	37

# ～CHALLENGE 2017～

## その他の事業



### 飲食事業

- ・順調に業容拡大。直近2年間で売上はほぼ倍増。
- ・出店方針を大幅転換し、これまでの洋服の青山の店舗敷地内の有効活用から、新規物件開発による飲食事業そのものの成長を図る方針に転換する。
- ・これまでのノウハウを活かし積極的な出店、業態の多様化等により売上を3年間で約100億円伸ばす。

### リユース事業

- ・引き続き、転貸事業として「洋服の青山」等の移転や閉店店舗への出店を実施していく。

### 海外事業

- ・中国への出店は、上海エリアから徐々に拡大を図り、年間5店舗程度計画。
- ・さらに、インドネシア工場の本格稼働に伴い、アセアン地域へのビジネスウェア販売を計画。

### 新規事業

- ・当社の強みである店舗開発力や顧客データを活用した新規事業を立ち上げるとともに、当社の経営理念に相応しい企業の取得（M&A）を通じて次代の収益の柱を育成する。

### <その他の事業の売上計画>

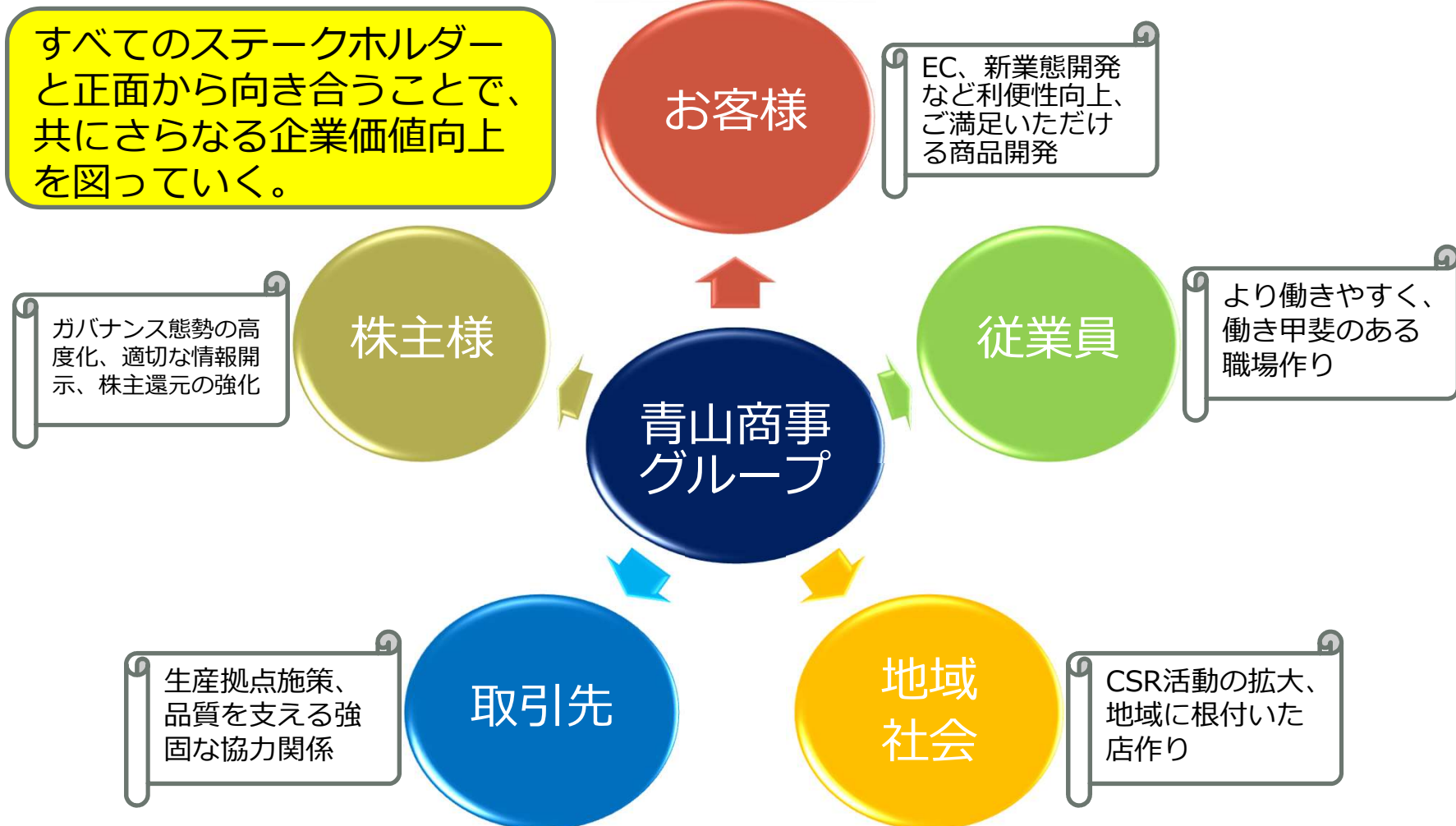
（単位：億円）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	3年間増減
飲食事業	29	42	78	130	+ 101
リユース事業	5	8	11	16	+ 11
海外事業※1	0	0	0	30	+ 30
新規事業※2	0	1	10	53	+ 53
計	34	51	99	229	+ 195

※1：海外事業は、現在連結対象外であるが、2017年度には対象とする予定。

※2：新規事業の2017年度には、M&A等による売上約30億円が含まれております。

# ～CHALLENGE 2017～ ステークホルダーに向き合う経営



# ～CHALLENGE 2017～

## ステークホルダーに向き合う経営

テーマ	具体的な取組み方針
ガバナンス態勢の高度化	・ 社外取締役の複数化
	・ 経営陣幹部、取締役の選任、報酬の決定等に係る透明性確保
	・ 内部統制、リスク管理体制の改善
適切な情報開示	・ 開示項目の拡大
	・ 海外投資家向けIRの充実 (海外IR拡大、英文ホームページの充実等)
	・ IRセミナーへの参加等投資家との接点拡大
人事戦略	・ キャリアパス再構築など働き甲斐を支える仕組み作り
	・ 女性管理職、海外要員などの育成
CSR活動の拡大	・ 地域経済に貢献するプロジェクトへの参加
	・ 日本文化向上に資する活動
	・ 自然環境保護への取組み

# A G E N D A

I . I N T R O D U C T I O N

II . 中期経営計画の基本方針

～ C H A L L E N G E 2017～

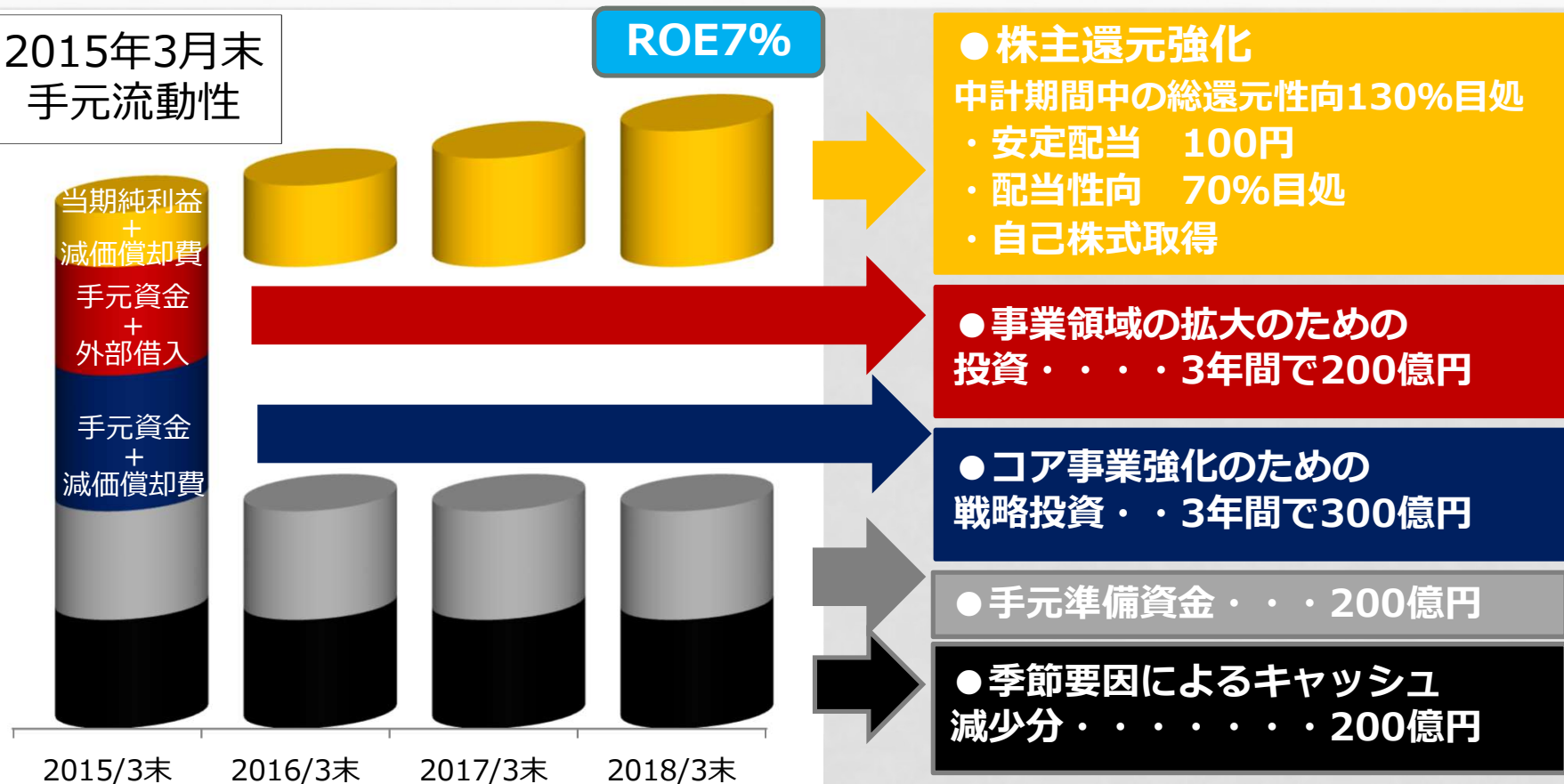
III . セグメント別の重点戦略

IV . キャッシュ・フローと株主還元

V . 将来戦略

# ～CHALLENGE 2017～ キャッシュ・フローと株主還元

2015年3月末  
手元流動性



安定的な財務基盤を保ちつつ、コア事業及びコア以外の事業への成長投資を実施。  
ROE改善のため、当期純利益以上（総還元性向130%目処）を株主還元。

# A G E N D A

I. I N T R O D U C T I O N

II. 中期経営計画の基本方針

～CHALLENGE 2017～

III. セグメント別の重点戦略

IV. キャッシュ・フローと株主還元

V. 将来戦略

# ～CHALLENGE 2017～ 将来戦略

## 《将来戦略の骨子》

- ①コア事業の安定成長と利益体質強化
- ②海外及び新規事業による事業領域の拡大

コア事業の着実な成長と第2の柱の育成

コア事業の安定成長と事業領域の拡大

コア事業の利益体質強化と事業多角化

(年度、 億円、%)	2012 実績	2013 実績	2014 見込	2015 – 2017 計画	2018 – 将来 目指す姿
売上高	2,124	2,221	2,222	2,800	将来的には ROE10%を目指す
営業利益	212	225	186	270	
営業利益率	10.0	10.2	8.4	9.6	
ROE	5.3	5.4	5.1	7.0	

# 《参考》 セグメント別各年度計画

(単位：億円)	2014年度見込		2015年度計画				2016年度計画				2017年度計画			
セグメント名	売上高	営業利益	売上高	前期比	営業利益	前期比	売上高	前期比	営業利益	前期比	売上高	前期比	営業利益	前期比
ビジネスウェア事業	1,789	179	1,821	101.8%	188	105.0%	1,932	106.1%	206	109.6%	2,070	107.1%	230	111.7%
内レディス	240	—	260	108.3%	—	—	290	111.5%	—	—	320	110.3%	—	—
カジュアル事業	133	1	170	127.8%	5	500.0%	210	123.5%	8	160.0%	240	114.3%	11	137.5%
カード事業	37	7	39	105.4%	7	100.0%	40	102.6%	8	114.3%	40	100.0%	8	100.0%
印刷・メディア事業	113	1	124	109.7%	2	200.0%	137	110.5%	3	150.0%	150	109.5%	5	166.7%
雑貨販売事業	152	4	148	97.4%	3	75.0%	140	94.6%	3	100.0%	135	96.4%	2	66.7%
その他	34	2	51	150.0%	0	0.0%	99	194.1%	▲ 3	—	229	231.3%	14	—
連結調整額	▲ 36	▲ 8	▲ 53	147.2%	—	—	▲ 58	109.4%	—	—	▲ 64	110.3%	—	—
連結合計	2,222	186	2,300	103.5%	205	110.2%	2,500	108.7%	225	109.8%	2,800	112.0%	270	120.0%

# 《参考》

## ビジネスウェア事業(店舗フォーマット)



洋服の青山 郊外路面店舗



洋服の青山 駅前旗艦店舗



洋服の青山 駅前小型店舗



洋服の青山 SC店舗



TSC 駅前ビルイン店舗



TSC店内



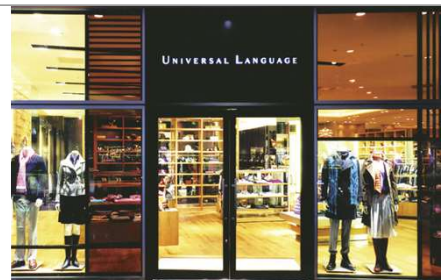
TSC SC店舗



TSC 駅前小型店舗



UL ファッションモール店舗



UL 百貨店店舗



ブルー エ グリージオ(BG)



NEXT BLUE(NB)



このプレゼンテーション資料は、2015年1月28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。

