



2018年10月12日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 島 忠  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 岡 野 恭 明  
(コード番号 8184 東証第1部 )  
問 合 せ 先 取 締 役 経 営 企 画 本 部 長 折 本 和 也  
(TEL 048-623-7711 )

### 中期経営計画 2021 の策定に関するお知らせ

株式会社島忠は、本日 2019 年 8 月期から 2021 年 8 月期までの 3 年間を計画期間とする中期経営計画 2021 を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

当社を取り巻く経営環境は、顧客のライフスタイルの変化による消費行動の変化や、小売業界での業種・業態の垣根を超えた競争の激化により、一段と目まぐるしい変化を続けております。この傾向は今後も継続し、さらにEコマースや個人間のリユース売買などリアル店舗以外での消費の拡大が加速することが予想されます。

こうした環境変化は、当社のコア事業である家具やホームファッション用品（以下 HF）、ホームセンター用品（以下 HC）の販売事業に大きな影響を及ぼしております。当社の従来の店舗フォーマット（1階 HC、2階家具 HF）は時代に合わなくなり、その結果顧客満足は得られず新規出店を行っても既存店同様、収益面で苦戦をしております。これは従来型に代わる消費者の支持を得られる店舗運営や新しい業態を生み出せておらず、次への成長投資が不十分であった結果であります。

こうした状況のもと、将来的に増収増益決算を軌道にのせ ROE が資本コストを超える企業体質へと生まれ変わる基盤作りとしての 3 年間と位置づけ、中期経営計画 2021 の策定を行いました。これは 2018 年 8 月期の取組として行った集客力強化策をブラッシュアップし、コア事業としての「家具/HF/HC」の改革を中心とした 5 つの施策と株主還元を実行し、2021 年 8 月期には営業利益 140 億円、ROE 5 % を達成する計画であります。

#### 中期経営計画 経営目標 (2021 年 8 月期)

|      | 2018 年 8 月期実績 | 2021 年 8 月期目標 | 対比     |
|------|---------------|---------------|--------|
| 営業収益 | 1,462 億円      | 1,500 億円      | +38 億円 |
| 営業利益 | 98 億円         | 140 億円        | +42 億円 |
| ROE  | 2.2%          | 5.0%          | +2.8pt |

■中期経営計画 2021（2019年8月期～2021年8月期）

① コア事業の「家具/HF/HC」の5つの改革

|             |   |
|-------------|---|
| 1. 店舗開発     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・既存店舗の改装、増床の積極推進。</li> <li>・従来型店舗の出店抑制と Shop in Shop の出店積極化。</li> </ul>  |
| 2. 業態開発     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフスタイル提案型売場の積極展開。</li> <li>・テナント、フランチャイズの新規導入による集客拡大。</li> <li>・インテリアEコマースの体制整備。</li> </ul>                              |
| 3. コスト構造改革  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・予測型の発注導入、納品頻度集約等による粗利率改善。</li> <li>・物流改革、省人化等による販管費抑制。</li> </ul>   |
| 4. 経営インフラ整備 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事制度の見直し。</li> <li>・業務効率化、セキュリティ向上等を図る情報システムの更新。</li> <li>・Tポイントによるデータベースマーケティングの構築。</li> <li>・ブランドマネジメントの再構築。</li> </ul> |
| 5. その他      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;A の積極推進など。</li> </ul>   |

② 株主還元について

|      |  |
|------|--|
| 株主還元 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な配当と機動的な自己株式取得により、総還元性向100%超を継続する方針。</li> <li>・自己株式の保有方針について、発行済株式総数の5%程度を上限とし、それを超過する部分は消却する予定。</li> </ul> |
|------|--|

以 上



# 「中期経営計画 2021」

---

株式会社 **島忠**  
代表取締役社長 岡野恭明

[証券コード：8184]

2018年10月12日

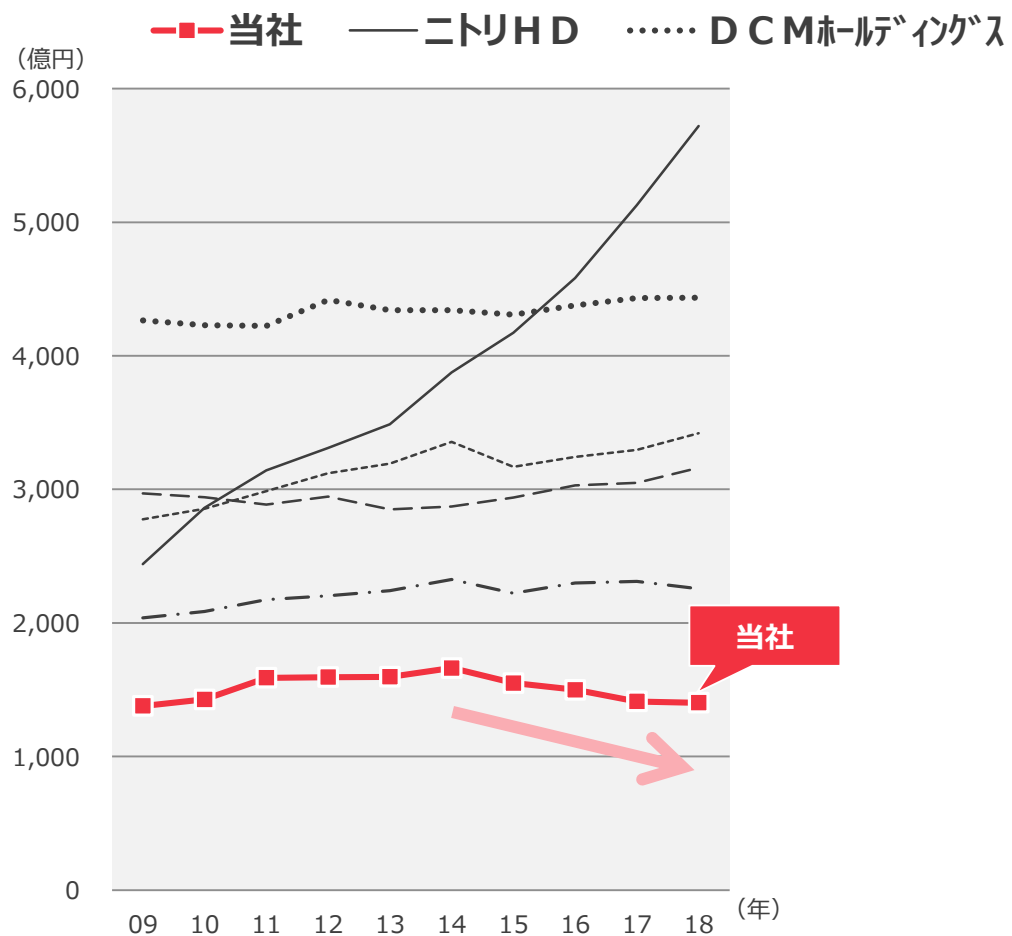
# 当社の現状と課題



# 現状認識

## 売上高が減少傾向

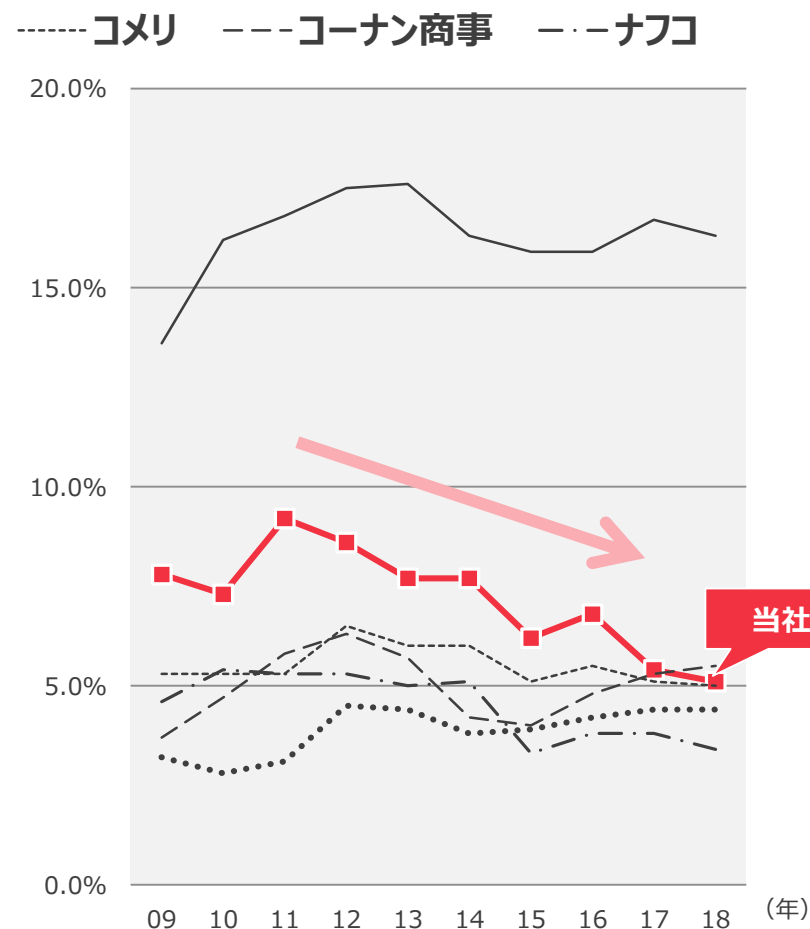
### 売上高



(各社有価証券報告書より当社作成)

## 売上高営業利益率が低下傾向

### 売上高営業利益率



# 原因分析



# お客様の生活に寄り添った ライフスタイルの提案



# 我々がめざす姿

|                   | 従来                                      |
|-------------------|---|
| 自社運營業態            | ホームセンター<br>家具・ホームファッション                 |
| 業態開発/<br>新規ノウハウ導入 | 自社単独で模索                                 |
| 店舗立地              | 近郊～郊外                                   |
| 店舗形態              | ロードサイド・単独店舗<br>650坪～12,000坪             |
| 出店形態              | ホームセンターと<br>家具・ホームファッションを<br>原則として一体で出店 |
| テナントの扱い           | 店舗の空きスペースの有効活用<br>(営業外収益に計上)            |

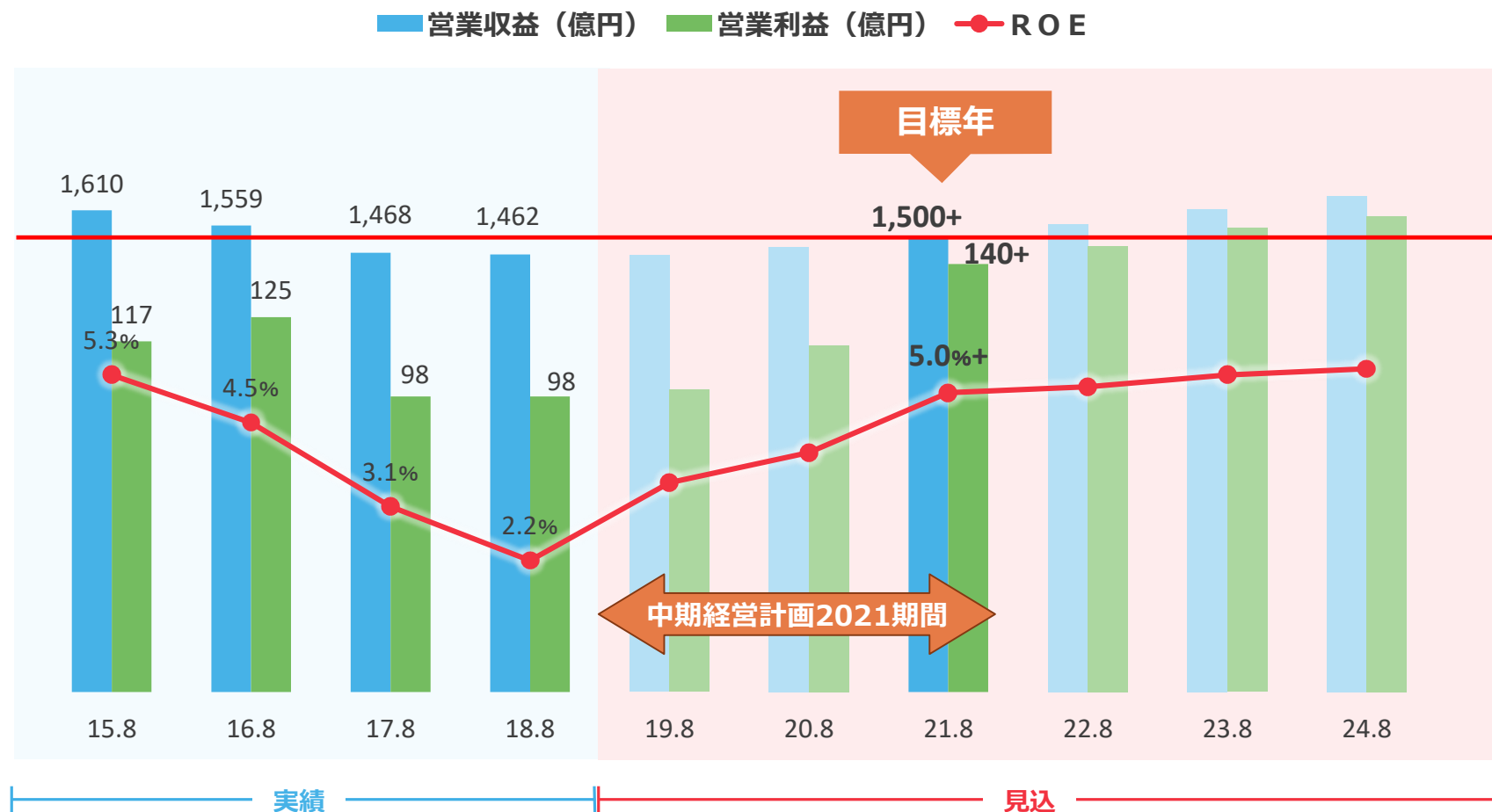


| これから   |
|--|
| 自社運營業態を増やす<br>ホームセンター + 百円均一ショップ<br>家具・ホームファッション BOOK & CAFEなど |
| フランチャイズ加盟等による導入<br>M&Aによる獲得                                    |
| 都心～近郊<br>(より都市の中心にシフト)   |
| 既存商業施設内への出店も行う<br>100坪程度の店舗も検討する                               |
| それぞれの立地で最適な業態で出店   |
| 館の集客・収益最大化のための武器<br>(営業収入・営業利益に計上)                             |



# 我々がめざす姿

18.8期～20.8期に構造改革を実施し、21.8期にROE5%を回復。



※15.8期～17.8期は決算上の売上高に営業外収益（テナント賃料）を加えたもの。

# 構造改革の具体的取組み



# 対策 構造改革プロジェクト

- 既に18.8期より構造改革に着手し、36億円の費用を特別損失として計上済み。
- 19.8期～21.8期までの3年間に269億円の構造改革を実行する計画。

| 取組み               |   | 金額                               | 18.8期                              | 19.8期 | 20.8期 | 21.8期 |
|-------------------|---|----------------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|
| 過去の失敗の清算          | 滞留在庫処分<br>不振店の資産減損処理                    | 36億円<br><br>※特別損失として<br>18.8期計上済 | →                                  |       |       |       |
|                   | 既存店の修繕                                  |                                  | →                                  |       |       |       |
| 店舗開発<br>(店舗面積の確保) | 新店開発                                    | 269億円                            | →                                  |       |       |       |
|                   | 増床<br>新業態の導入<br>館の魅力・収益力の最大化            |                                  | →<br>収益効果の大きい店舗を優先（24.8期までに原則全店実施） |       |       |       |
| 業態開発              | 家具・ホームファッション<br>テナント導入<br>当社で運営する新業態の導入 | 269億円                            | →                                  |       |       |       |
|                   | ECマース                                   |                                  | →                                  |       |       |       |
| コスト構造改革           | 粗利改善<br>販管費抑制                           | 269億円                            | →                                  |       |       |       |
| 経営インフラ整備          | IT・人事・ブランドなど                            |                                  | →                                  |       |       |       |
| 計                 |   | 305億円                            |                                    |       |       |       |
| (その他)             | M&Aの積極推進                                |                                  | →                                  |       |       |       |

# 過去の失敗の清算

■ 既に18.8期に着手。

■ 滞留在庫処分、不振店の資産減損処理、家具・ホームセンターの一体経営、は完了。

## 滞留在庫処分

- 家具など寿命の長い商品を扱う業態ゆえに、当社は商品の鮮度に鈍感だった。
- もはや定価販売が困難な在庫・展示品が蓄積し、お客様の期待に応える品揃えや売場展開の障害になっている。
- 2018年6～8月の処分セールおよび売れ残りの処分により、売場・倉庫をリセット。
- これに伴い18.8期に事業構造改革関連費用16億円(うち9.6億円)の特別損失を計上。

## 不振店の資産減損処理

- 構造的に収益性が低い複数の店舗に関して、過去の過大な投資を一括で償却。
- これに伴い18.8期に20.1億円の特別損失を計上。
- その結果、対象店舗では償却費負担が軽減され、営業黒字を回復する見込み。

## 既存店の修繕

- 従来既存店の経年劣化に対して、十分な維持・メンテナンスを行っていなかった。
- お客様を迎えるに相応しい場を用意するという観点から、全店舗の建物・設備を一斉点検し、18.8期第3四半期以降、順次修繕を行っている。
- これに伴い18.8期に事業構造改革関連費用16億円(うち6.4億円)の特別損失を計上。

## 家具・ホームセンターの一体経営

- 当社はホームセンター、家具・ホームファッションという二業態を運営していたが、従来それぞれの売場・人員共に独立性が高かった。
- その結果、地域にあわせた売場の再編、人員再配置が難しかった。
- 18.8期に社内組織・評価制度を改め、縦割りを排除し、店舗の一体感を醸成。
- これによって、今後より機動的な売場の改装、人員の配置が可能になる。

# 店舗開発①：新店開発

- 東京五輪に伴う建設費高騰を踏まえ、従来型店舗の出店は抑制。21.8期以降に継続的に出店。
- 一方、既存店の増床、小型のShop in Shopの出店は、19.8期以降、積極的に進める。

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <p>中型店<br/>(1,000坪～)</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>19.8期：さいたま中央店を予定。</li><li>20.8期までは新店開発は抑制。<ul style="list-style-type: none"><li>オリンピックに向けて建設費が高騰しているため、この間は既存店の増床による売場面積拡大に注力する。</li></ul></li><li>21.8期以降、東京近郊（環状六号線～武蔵野線）エリアに1,000坪規模の店舗を毎年1店舗以上新設。</li></ul> |
| <p>小型店<br/>(100坪～)</p>   | <ul style="list-style-type: none"><li>19.8期：1店舗出店を予定。<ul style="list-style-type: none"><li>都心・ターミナル駅周辺の既存商業施設内にShop in Shopとして出店。</li><li>インテリア雑貨・ホームファッションを中心としたライフスタイル提案型の業態を想定。</li></ul></li></ul>  |



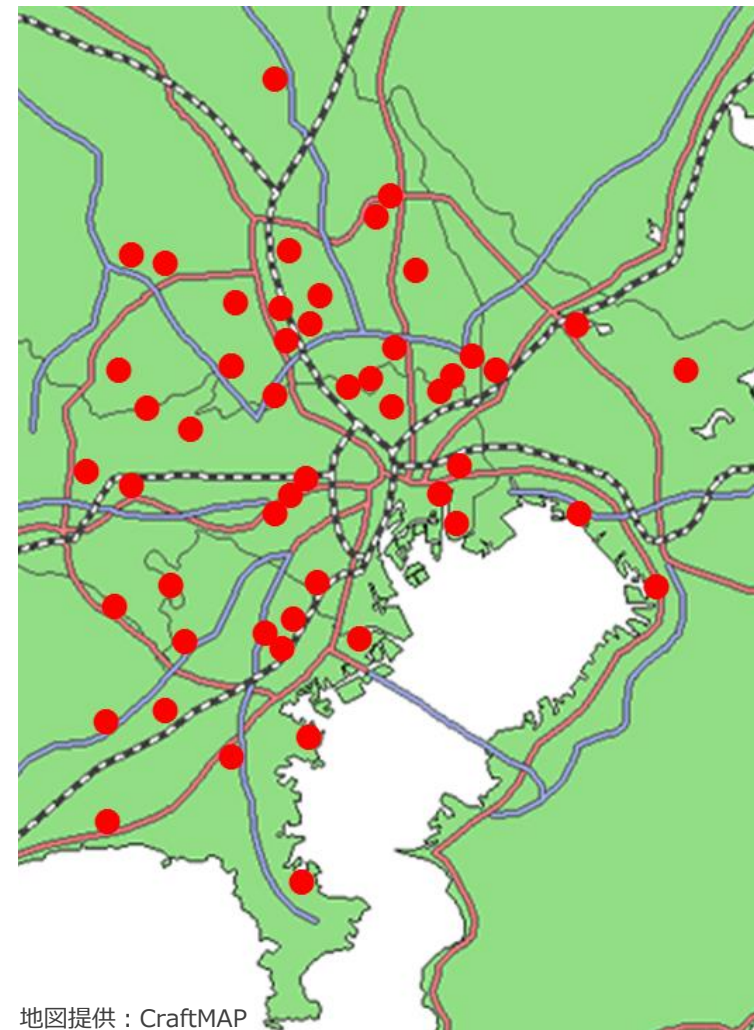
さいたま中央店イメージパース

## 店舗開発②：増床、新業態の導入、館の魅力・収益力の最大化

当社は人口増加が見込まれる首都圏・関西圏の好立地に59店舗（18.8期末）を有している。この強みを活かし、土地・建物の潜在能力を最大限に発揮。

当社の店舗網（東京を中心とするエリアのみ抜粋）

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>増床</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>24.8期までに低未利用の土地、床、駐車場を売場に転換（行政との協議要する）。</li><li>これにより売場面積が13,000坪拡大。</li><li>これは、当社の平均的なホームセンター10店舗分に相当。</li></ul>                       |
| <b>新業態の導入</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>収益性が低い売場は、業態を変更。</li><li>ホームセンター、家具・ホームファッションに加えて、フランチャイズ加盟による新業態導入、テナント導入も積極的に検討し、効率的に利益を稼ぐ。</li><li>直営物販の売場維持に固執せず、集客・利益を優先。</li></ul> |
| <b>館の魅力・収益力最大化</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>積極的なテナントマネジメント（テナントの入れ替え／契約条件の見直し）。</li><li>館責任者の配置。</li><li>館としての販促活動の強化。</li></ul>   |



# 業態開発①：家具・ホームファッション

消費者が、家具を中心とする耐久消費財を購入する必然性は年々低下している。

自己表現やより快適な暮らしを実現するためのライフスタイル提案型の売場を展開し、需要を創出。

|        | 従来                                | これから                                 |
|--------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 品揃え    | 家具（高額な耐久財）が中心<br>総花的な幅広いデザイン・スタイル | インテリア雑貨＋家具<br>先進的なスタイルを中心に絞り込み、深い品揃え |
| 接客     | 説明<br>質問に答える                      | 提案（スタイル／機能）<br>共感・共鳴を促す              |
| お客様の選択 | お客様が好みに近いものを見つける／選ぶ               | 当社の提案に共感する                           |
| 購買機会   | 必要に迫られて購入                         | より快適な生活を実現するために購入                    |
| 来店理由   | 家具を購入する必要がある                      | 面白い・楽しいものを見たい<br>困りごとを解決したい          |



| 結果 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・店は近さや安さで選ばれる</li> <li>・耐久消費財が普及し尽した<br/>現在ではそもそも店に行く必要なし</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・購買意欲の高い人が広い<br/>商圈から目的来店する</li> <li>・他の目的で来店した人の<br/>潜在需要が喚起される</li> </ul> |
|----|---|--|
|----|---|--|



【家具・ホームファッション売場の改装イメージ】  
気軽に購買しやすいインテリア雑貨の品揃えを充実させると同時に、各商材の組合せによって実現されるインテリアデザインやライフスタイルを提案。

# 業態開発②：テナント導入

食品スーパー、クリーニング店、飲食など来店頻度の高いテナントを各店に配置することで、集客効果を高める。

## 集客力の高いテナント

来店頻度が高い業態  
広い商圈を持つ業態

🛒 食品スーパー

🍴 飲食

👕 クリーニング

🏥 医療モール

🐾 ペット

🏋️ フィットネス

👗 アパレル

📺 家電量販

送客

## 売上を稼ぐ売場

🏠 ホームセンター



送客

🛋️ 家具・ホーム  
ファッション



🏠 住宅リフォーム



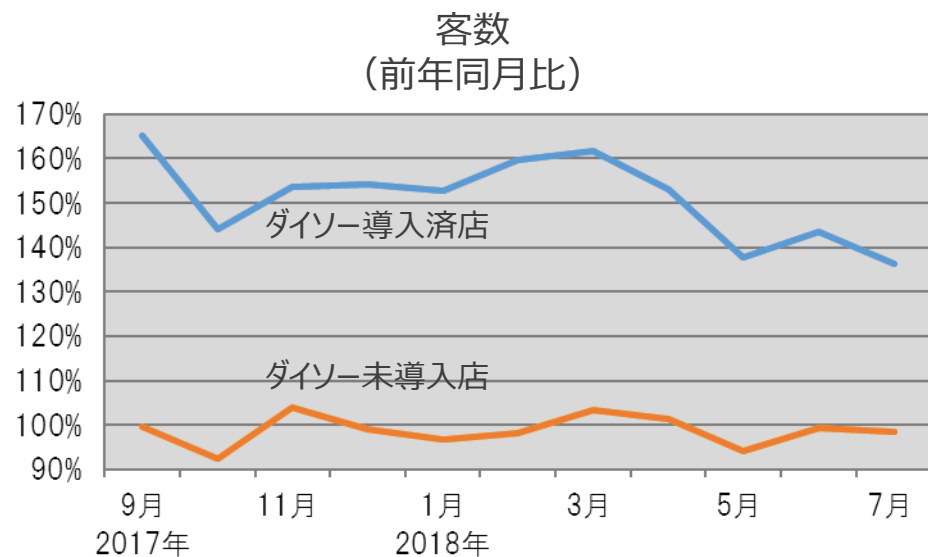


# 業態開発③：当社で運営する新業態の導入

- 店舗内に百円均一ショップ<sup>°</sup>（販売代理店）、BOOK&CAFE（フランチャイジー）を導入。
- 既存の売場・従業員を活用し、売上・利益を創出すると同時に、ホームセンター・家具売場への集客効果を得る。

## 百円均一ショップ

- ダイソーの販売代理店として展開。
- 既に12店舗（18.8期末）導入済。ダイソー売場単体での収益もさることながら、ホームセンターへの波及効果も大きい。



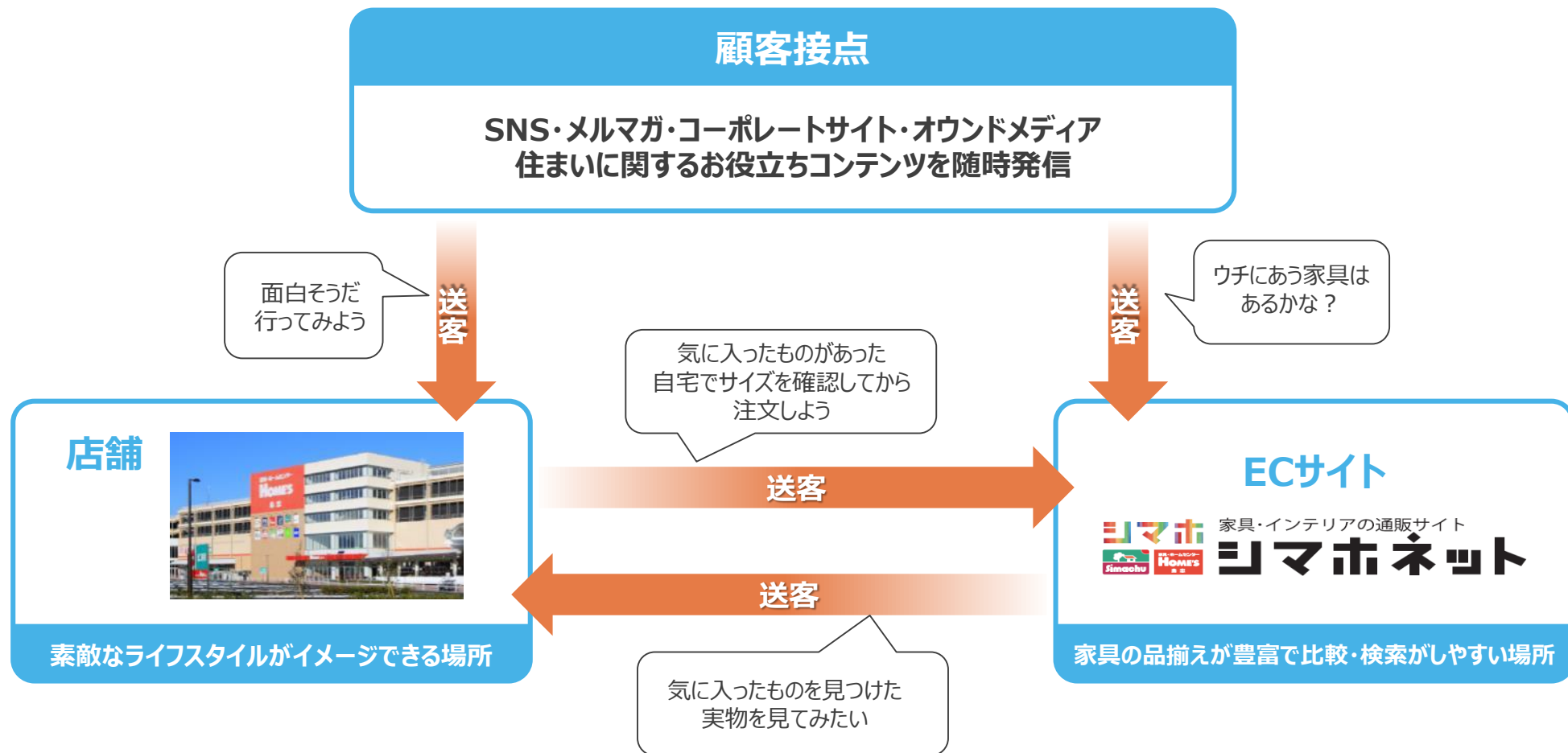
## BOOK & CAFE

- 株式会社TSUTAYAのフランチャイジーとして展開。
- 今冬の新山下店に導入。
- 家具売場と相乗効果を生み出す「FURNITURE + BOOK & CAFE」業態を確立する。



# 業態開発④：Eコマース

インターネット環境下での将来の消費者の購買行動変化を見据え、家具・ホームファッション商品のEコマース・ネットマーケティングの体制を整備。



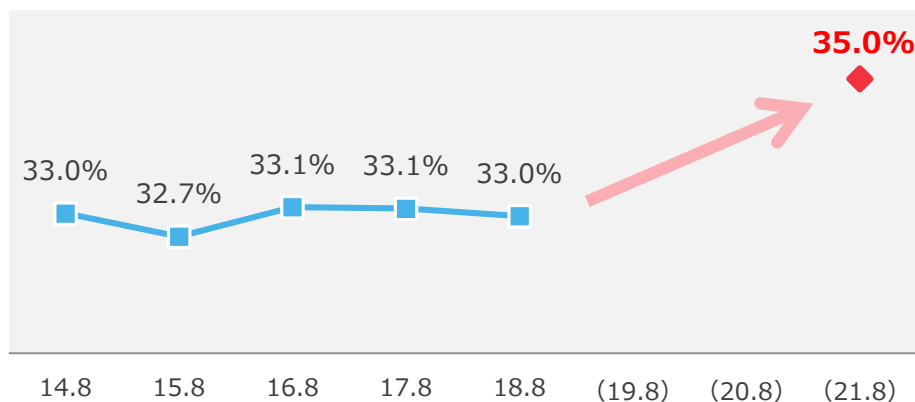
# コスト構造改革①：粗利率改善

当社は同業他社に比べ原価率が高く、賃料負担力や新店用地確保に影響を及ぼしているため原価を低減し、粗利率の改善を図る。

## 粗利率改善策

- 予測型の発注
- 納品経路短縮による直納通過型物流センターの拡大
- 納品頻度集約
- 返品可能の値下処理の防止、返品漏れの防止
- 発注制御による仕分け納品
- 総量納品により仕分け納品
- 仕入原価の低減
- 売価適正化

## 粗利率（全体）の目標



## コスト構造改革②：販管費抑制

■ 店舗業務・物流体制の見直しにより、販管費を抑制。

|                   |  |
|-------------------|--|
| 店舗業務改善            | <ul style="list-style-type: none"><li>• セミセルフレジ導入等による省人化。</li><li>• 需要予測発注システムの導入。</li><li>• 業務プロセス改革。</li></ul>                 |
| 物流改革<br>(家具)      | <ul style="list-style-type: none"><li>• 最適な配送体制の確立。</li><li>• 配送費用の適正化。</li><li>• 配送業務の平準化（週末↔平日）。</li></ul>                     |
| 物流改革<br>(ホームセンター) | <ul style="list-style-type: none"><li>• 作業効率化（仕入れ業者・物流業者も含めたサプライチェーン全体で）。</li><li>• 物流センター～店舗間の配送平準化（曜日別・カテゴリー別納品の導入）。</li></ul> |

# 経営インフラ整備

## 経営計画を実行するための基盤も同時に整備。

|            |   |
|------------|---|
| 人事         | <ul style="list-style-type: none"><li>人事制度／業績評価制度／キャリアパスの見直し</li><li>採用、育成計画策定</li><li>人員配置の適正化</li></ul>   |
| 情報システム     | <ul style="list-style-type: none"><li>POSレジ全面入替</li><li>業務効率化<br/>電子請求システム／店舗管理システム／電子発注システム／データウェアハウス導入／<br/>店舗のモバイル端末更新／グループウェア更新／セミセルフレジ導入</li><li>セキュリティ向上：主要サーバーの管理外部委託／LAN配線の更新</li></ul> |
| Tポイント      | <ul style="list-style-type: none"><li>18.8期に導入し、顧客情報の収集を開始</li><li>当社オリジナルのTポイントカード22万枚を発行</li><li>事業戦略の情報源泉として、顧客分析から事業イノベーションのPDCAサイクルに活用する<br/>(データベースマーケティング)</li></ul>                     |
| ブランドマネジメント | <ul style="list-style-type: none"><li>販促物、制作物のスタイル統一</li><li>屋号、ブランド名の整理</li></ul>  |

## その他：M&A戦略

■ 当社とのシナジーが期待できる企業との資本・業務提携、合併会社設立等を積極的に検討。投資対象として以下を想定。

- 魅力的な売場づくりのノウハウ、業態を持つ企業
- 首都圏で当社とシナジーを発揮しうる小売業
- M&Aによる当社の差別化に役立つ商材を持つメーカー  
(国内外問わず)
- 当社サービスの差別化に役立つツールや技術を持つテクノロジーベンチャー  
(国内外問わず)
- 当社のノウハウを活用しうる新興国の小売業
- 上記企業への足掛かりになるベンチャーキャピタル投資

# 中期経営計画 経営目標

- 利益率向上、自己資本水準の適正化により、R O E 5%以上をめざす。
- M&A、構造改革投資には既存の内部留保を充当。

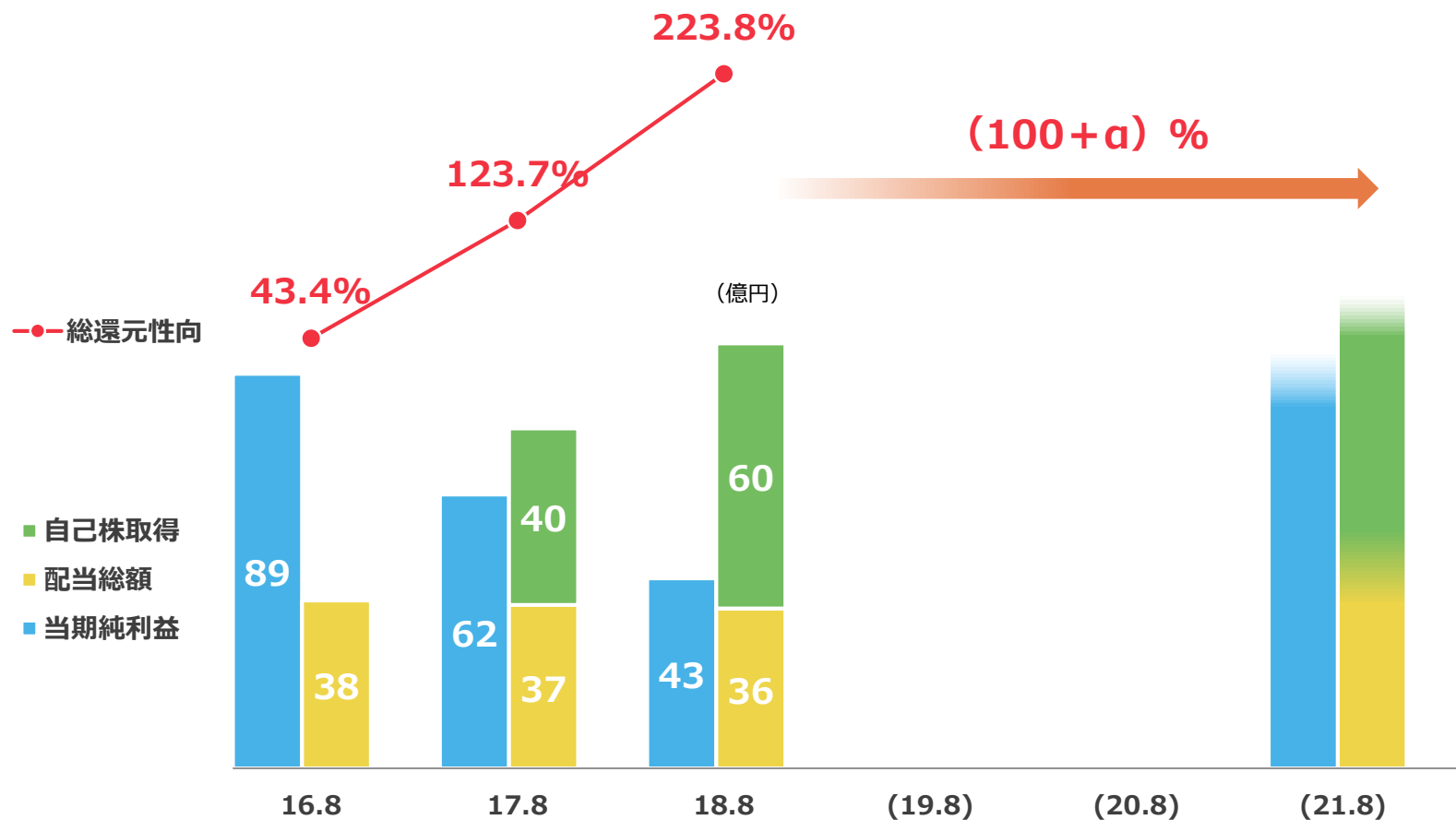
|           | 17.8期<br>実績 | 18.8期<br>実績 | 21.8期<br>目標 |
|-----------|-------------|-------------|-------------|
| 営業収益      | 1,468億円     | 1,462億円     | 1,500億円以上   |
| 営業利益      | 98億円        | 98億円        | 140億円以上     |
| 営業利益率 (注) | 6.7%        | 6.8%        | 9.0%以上      |
| 自己資本      | 1,999億円     | 1,943億円     | 1,900億円未満   |
|           |             |             | ▼           |
| R O E     | 3.1%        | 2.2%        | 5.0%以上      |

(注) 営業利益率は営業収益を分母に集計

# 株主還元

■ 安定的な配当と機動的な自己株式取得により、総還元性向100%超を継続する方針。

■ 自己株式の保有方針について、発行済株式総数の5%程度を上限とし、それを超過する部分は消却する予定。





本資料に記載されております、当社の将来の業績に関する見通しにつきましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき、当社が独自に予測したものであり、リスクや不確定な要素を含んでおります。従いまして、見通しの達成を保証するものではありません。当社の内部要因や当社を取り巻く事業環境の変化等の外部要因が直接または間接的に当社の業績に影響を与え本資料に記載した見通しが変わる可能性があることをご承知おきください。



株式会社 島忠