

中期経営計画

2023年度～2025年度

2023年5月19日

株式会社リーガルコーポレーション

アジェンダ

業績の振り返り

中期経営計画策定の背景

中期経営計画の位置づけ

全社戦略

顧客経験価値の創造

経験価値創造ストーリー

3つの事業戦略の展開

主要な成長戦略

経営基盤強化

経営数値目標

経営指標・財務指針

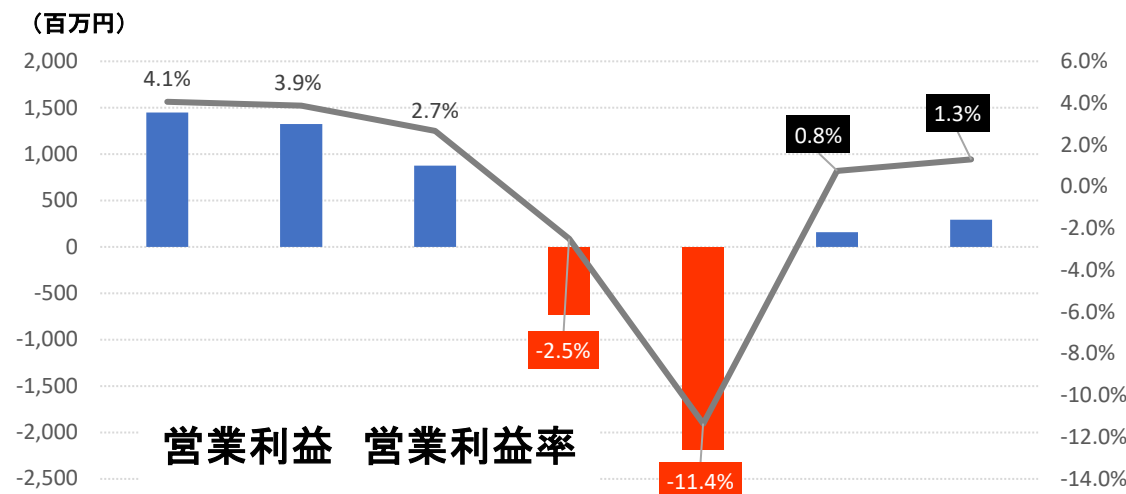
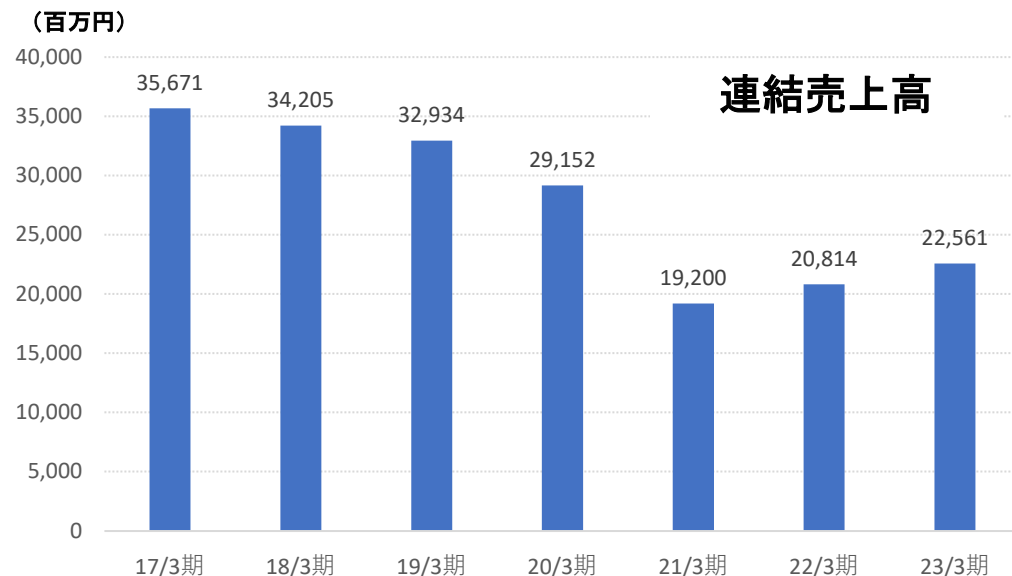
人的資本経営

サステナビリティ方針



業績の振り返り

～コロナ禍前からの推移～



◆ 顧客のライフスタイル・ワークスタイルの変化への対応に遅れがあった

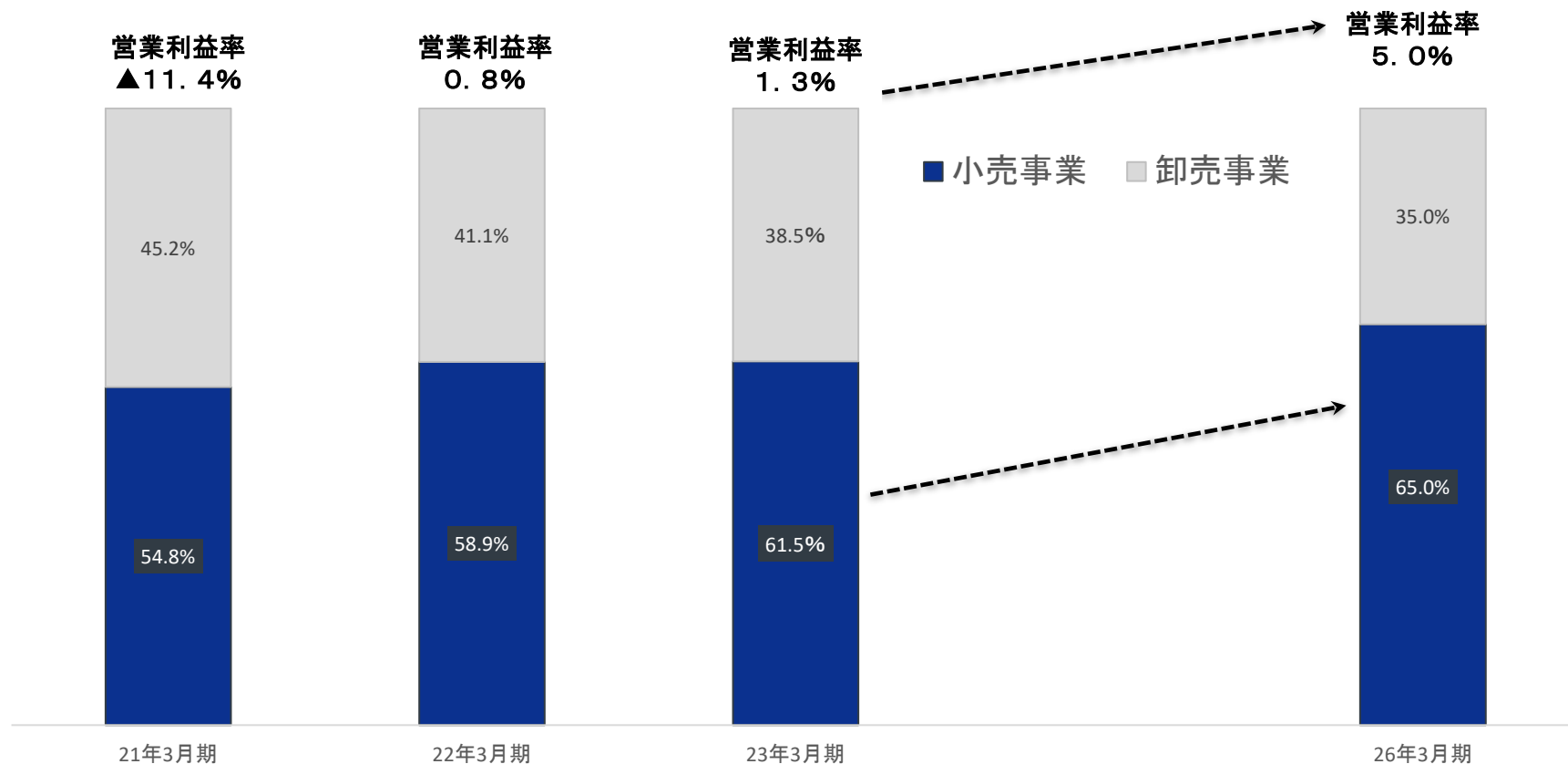
◆ 顧客接点のデジタル化に遅れ、顧客の行動変容に対応できていない

◆ 調達(生産)と販売のシステム連携が弱く、需要の変動に対応できていない

業績の振り返り

事業セグメント売上構成比

(決算短信における報告セグメントでのその他を除く小売事業・卸売事業の比率)



事業セグメントの小売比率の拡大は、利益構造の転換に寄与する

中期経営計画策定の背景

社会変化の トレンドとリスク

人口構造の変化とリスク

- ✓ 晩婚化・少子化・夫婦二世帯・単身世帯の増加
- ✓ 生産年齢人口の減少
- ✓ 「団塊の世代＝800万人」の後期高齢期突入
- ✓ 東南アジア圏の若年層・ミレニウム世代の消費中心

ITテクノロジーの進化とリスク

- ✓ AI・デジタル化の加速
- ✓ VR(仮想現実)・AR(拡張現実)のビジネスへの活用
- ✓ キャッシュレス経済の加速
- ✓ 5G・6Gなど超高速・大容量通信

ライフスタイルの変化とリスク

- ✓ 非対面・非接触の消費スタイルの定着
- ✓ ワークスタイル・ワークプレイスの多様化
- ✓ おひとり様消費の増大と商品・サービス開発
- ✓ エシカル消費・エコ意識の高まり

気候変動・パンデミックへの対応とリスク

- ✓ 地球温暖化による自然災害の多発
- ✓ CO2排出量の規制強化・再生エネルギーへの加速
- ✓ パンデミックによる行動抑制、行動範囲の縮小
- ✓ 新たなリスクを見据えた事業継続計画(BCP)再構築の必要性の高まり

本質的な 気づき

- 急速なデジタル化と顧客のライフスタイルの変化
- 加速する社会環境変化への立ち遅れ
- 長期的視点からのリスク認識の甘さ

中期経営計画の位置づけ

急速な外部環境変化の中、マーケティングが弱くブランド力や資産を十分に活かしきれていない状態

COVID-19
パンデミック

根源的な課題に立ち返り、利益構造、事業構造の変革に着手。コスト削減に取り組む



バックキャスト思考

バックキャスト思考

VUCA

変動性
不確実性
複雑性
曖昧性

● 投資・成長フェーズ

2023年度～2025年度

- ◆ 新たな収益源の発掘
- ◆ 持続可能な事業へ挑戦
- ◆ 事業変革への道筋

● 構造改革フェーズ

2020年度～2022年度

- ◆ 事業変革に向け経営資源の再配分とコスト削減
- ◆ 需要と供給の見込み精度向上による棚卸資産の圧縮

～2030年

顧客経験価値の創造
持続可能な社会に貢献する
信頼される企業になる



REGAL SHOES

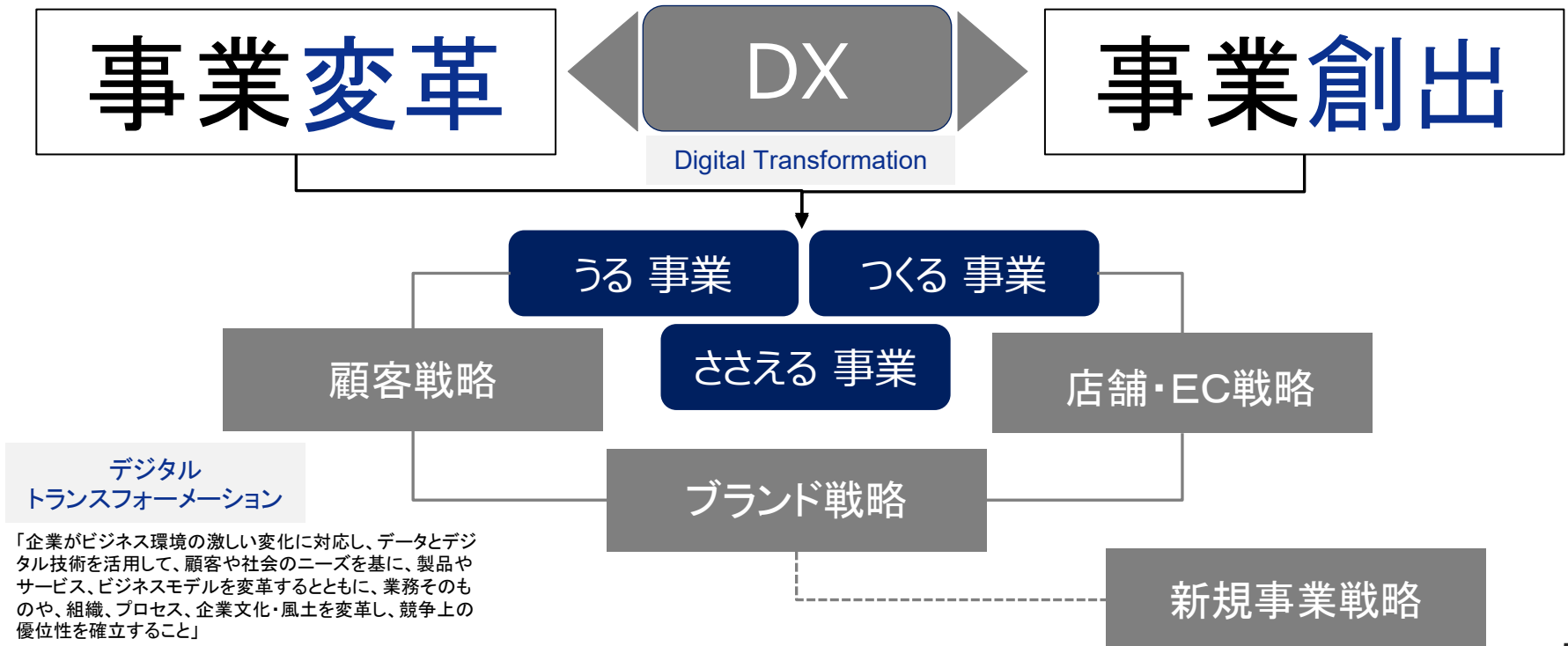


全社戦略

顧客経験価値の創造

Customer Experience

顧客経験価値の変化に柔軟に対応できるデータ統合基盤



経済産業省「DX推進ガイドライン Ver.1.0(平成30年12月)」

経験価値創造ストーリー

Customer Relationship Management

Regal
Fan
Meeting

企業
経験価値

顧客
経験価値

Customer-Journey-Mapping

循環
CIRCULATION

絆
ENGAGEMENT

共創
CO-CREATION

顧客と企業の経験価値を融合し
事業を通して社会的課題に貢献する



3つの事業戦略の展開

事業**変革**

事業**創出**

うる 事業

ささえる 事業

つくる 事業

EC事業の拡大

顧客接点拡大

小売事業の再構築

顧客接点深化

新規販路・事業の開拓

新規顧客販路開拓

サステナビリティ推進

未来投資

先行投資リターン

成長投資

知的財産戦略

共創投資

顧客経験価値の高い商品開発

価値観変化対応

変化に柔軟な生産・調達体制

生涯顧客化対応

持続可能な資源活用

素材SCM

主要な成長戦略

成長戦略Ⅰ 顧客戦略

—IT活用による顧客基盤の再構築—

- 徹底した顧客理解を基にしたペルソナ設定で、顧客の共感を創り続ける

成長戦略Ⅱ ブランド戦略

～顧客視点のカテゴリ創出～

- 顧客から見えているブランド価値の変化を的確に捉え、変化し続ける顧客のインサイトを理解して、新たなペルソナを設定し、ブランド・カテゴリ・商品のレベルで戦略を展開する

成長戦略Ⅲ リアル・EC店舗戦略

- EC店舗の意義・役割は、顧客接点の拡大・拡張・多様化などの、マーケットを拡げること、リアル店舗の補完的位置づけから、リアルとの融合が主眼
- リアル店舗の意義・役割を明確にし、「感動」という顧客経験価値をもたらす

成長戦略Ⅳ 新規事業戦略

- デジタルを軸とした事業再編で最適な事業バランスを実現し、新たな事業創出に挑戦する
- 海外子会社の上海麗格鞋業有限公司香港麗格革業有限公司を販売拠点として活用し新たな海外事業の機会を拡大する

顧客戦略

顧客接点拡大

外部EC

REGAL
FOOTCOMMUNITY

外部新規購入
17,218人/年
2021年実績

REGAL
FOOTCOMMUNITY

外部EC

顧客接点拡大

顧客共感拡大

新規
入会

純増 +

新規
入会

新規入会購入

+

継続購入

REGAL
MEMBERS

約45万人/2年以内
購買有

REGAL FS
MEMBERS

約27万人/2年以内
購買有

データ
統合基盤

離反防止

既存
離反

目標会員: 2026年3月
80万人以上/2年以内購買有

既存
離反

離反防止

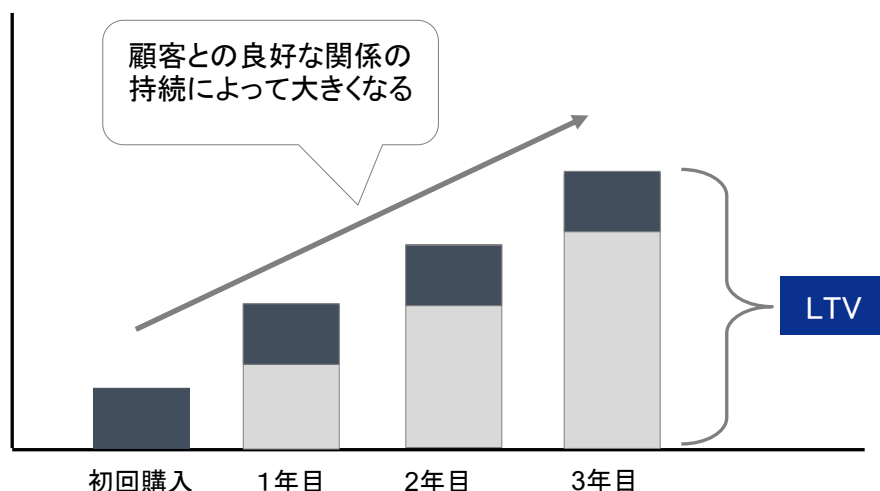
顧客戦略

顧客生涯価値

顧客との関係性の維持・LTV最大化、そして共創価値へ

顧客生涯価値

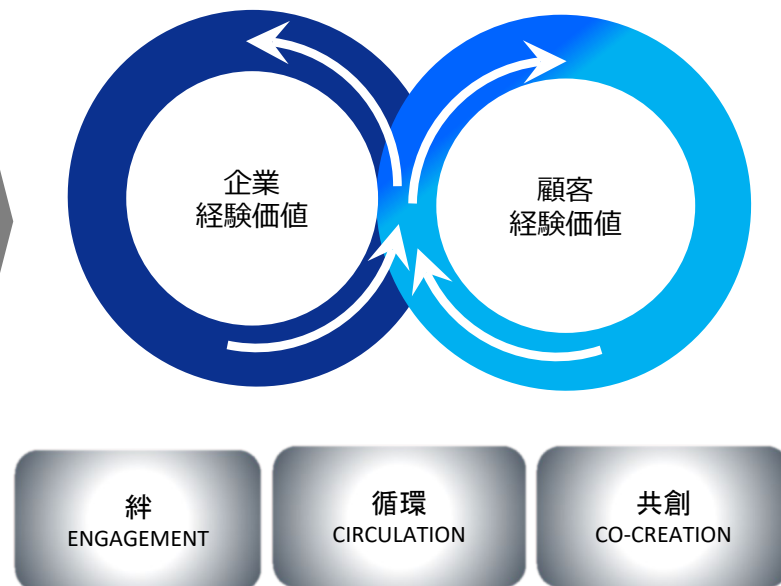
Life Time Value



顧客が一生のうちに、当社製品やサービスをどれだけ購入、利用してくれるのか、合計でどのくらいの利益をもたらしてくれるのかを示す値

顧客共創価値

Co-Creation



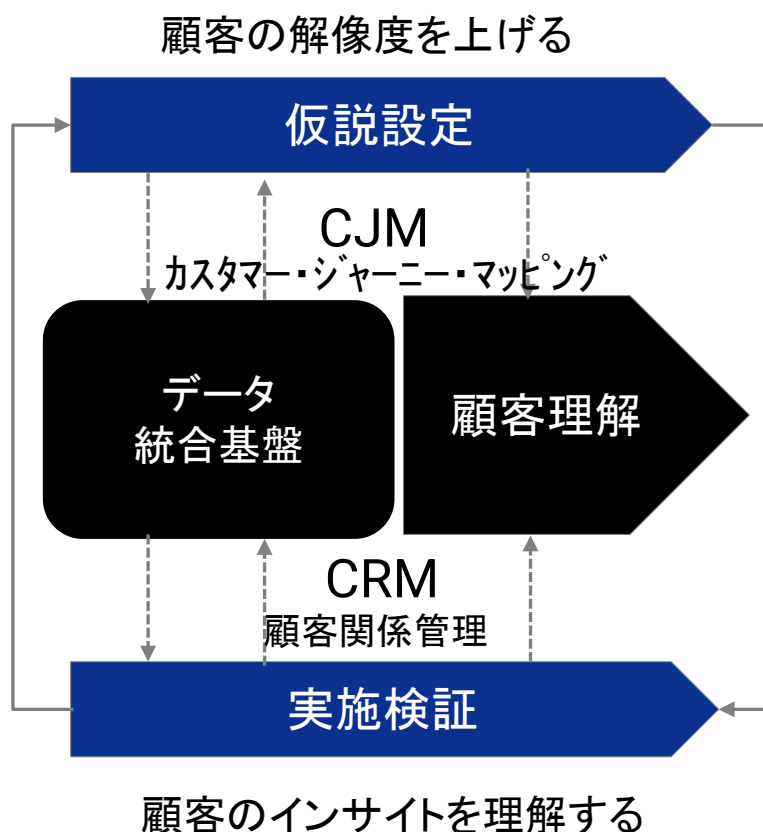
顧客と企業の経験価値を融合し
事業を通して社会的課題に貢献する

ブランド戦略

新たなカテゴリの創出

変化する顧客の価値観に柔軟に対応するカテゴリ

現状分析/顧客分析/仮説検証



カテゴリの創出/市場規模

共感と経験を広げるペルソナを創る

アクティブ・シニア

Active senior

約 906万人

世代を意識したペルソナを創る

Z世代

Generation Z

約1,200万人

増加する世帯の新たなペルソナを創る

単身世帯

One-person households

約4,800万人

ペルソナ再設定

リアル店舗・EC店舗戦略

リアル店舗



店舗体制

165店舗(国内)

REGAL SHOES業態
123店舗

2023年3月時点

NEW TYPE 3～5店舗



リーガルシューズ新店舗

NEW TYPE 3～5店舗

ブランドショップ

13店舗

出店コスト低減の研究

スクラップ&ビルト
新業態の開発

不採算及び顧客減少エリア
への出店可能性

リーガルファクトリーストア

国内店舗
(29店舗)

海外店舗
(3店舗)

リアル店舗の意義・役割を明確にし、「感動」という顧客経験価値をもたらす

リアル店舗・EC店舗戦略

EC店舗

外部EC	直営EC	越境EC
4大モール ＋中規模モール 市場規模拡大	リアル店舗との共創 OMO促進	有望市場への挑戦 ブランドの浸透
・新たな顧客の共感 ・ブランド認知度の向上 ・製品体験ユーザーの拡大	・顧客の拡大と深耕 ・生涯顧客化 ・ブランド体験～共創 ・お客様情報の利活用	・新たな市場開拓 ・インバウンドの再購入 ・ロコミによる利用者拡大
REGAL FOOTCOMMUNITY	REGAL ONLINE SHOP	越境ECモール

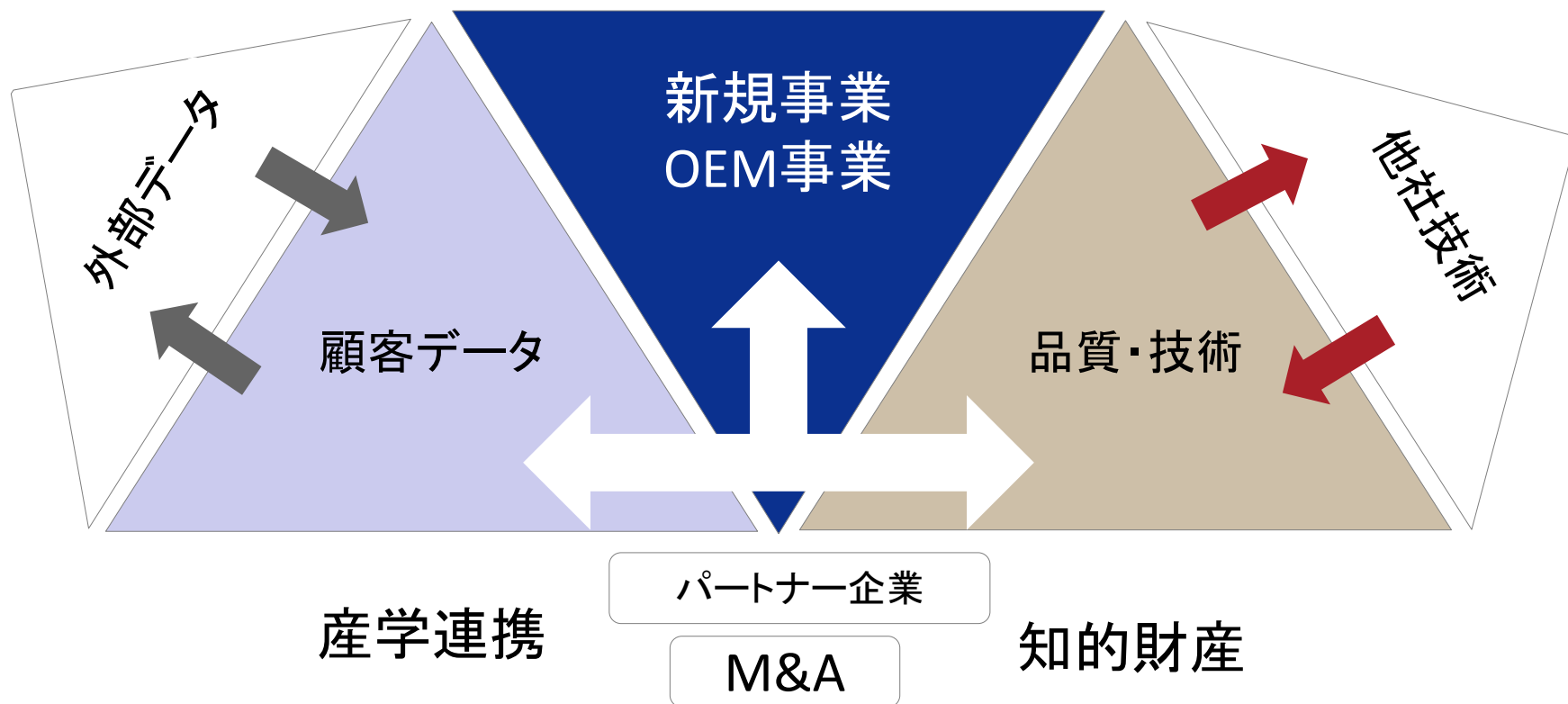
EC店舗の意義・役割は、顧客接点の拡大・拡張・多様化などの、マーケットを拡げること、リアル店舗の補完的位置づけから、リアルとの融合が主眼

新規事業戦略

国内事業

デジタルを軸とした事業再編で
最適なバランスを実現し、新たな事業創出に挑戦する

異業種コラボレーション



新規事業戦略

海外事業

上海麗格鞋業有限公司・香港麗格革業有限公司を販売拠点として
新たな海外事業の機会を拡大する



HONG KONG CWB SOGO REGAL/KENFORD EXHIBITION

ライセンスビジネス

パートナー企業

M&A



KENFORD CWB SOGO



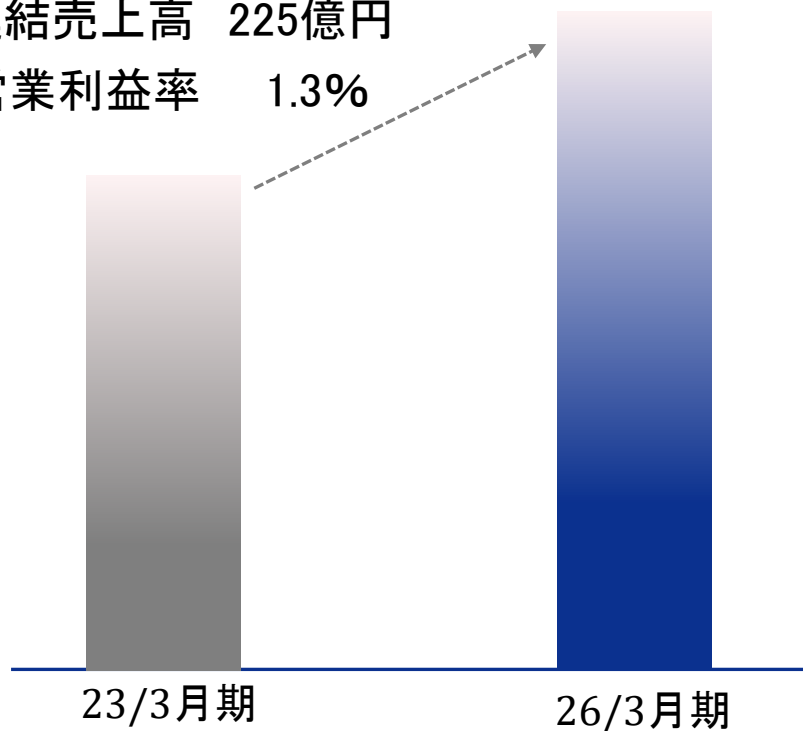
REGAL CWB SOGO

売上高・営業利益率目標

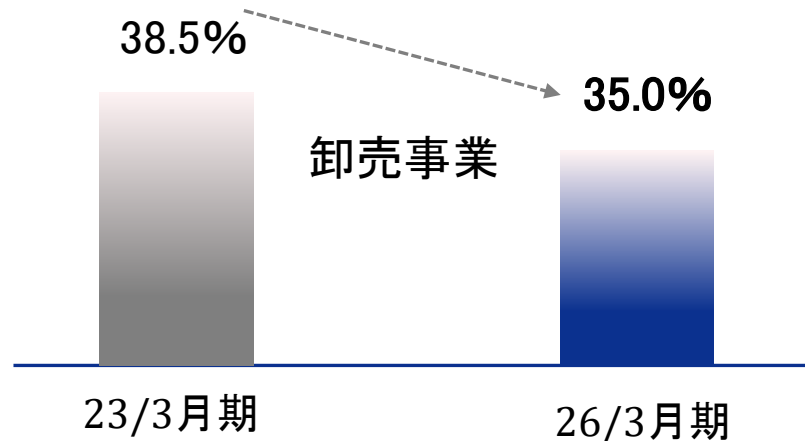
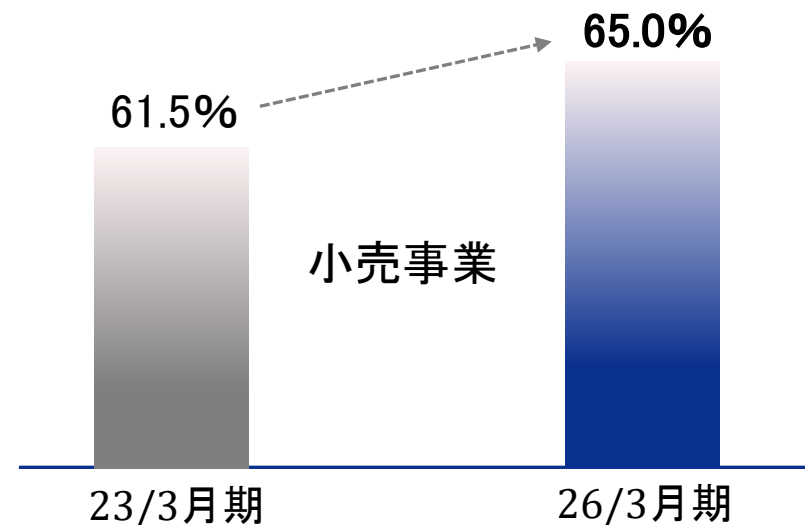
2025年度(26/3月期)

連結売上高 260億円
営業利益率 5.0%

連結売上高 225億円
営業利益率 1.3%



セグメント別売上構成比



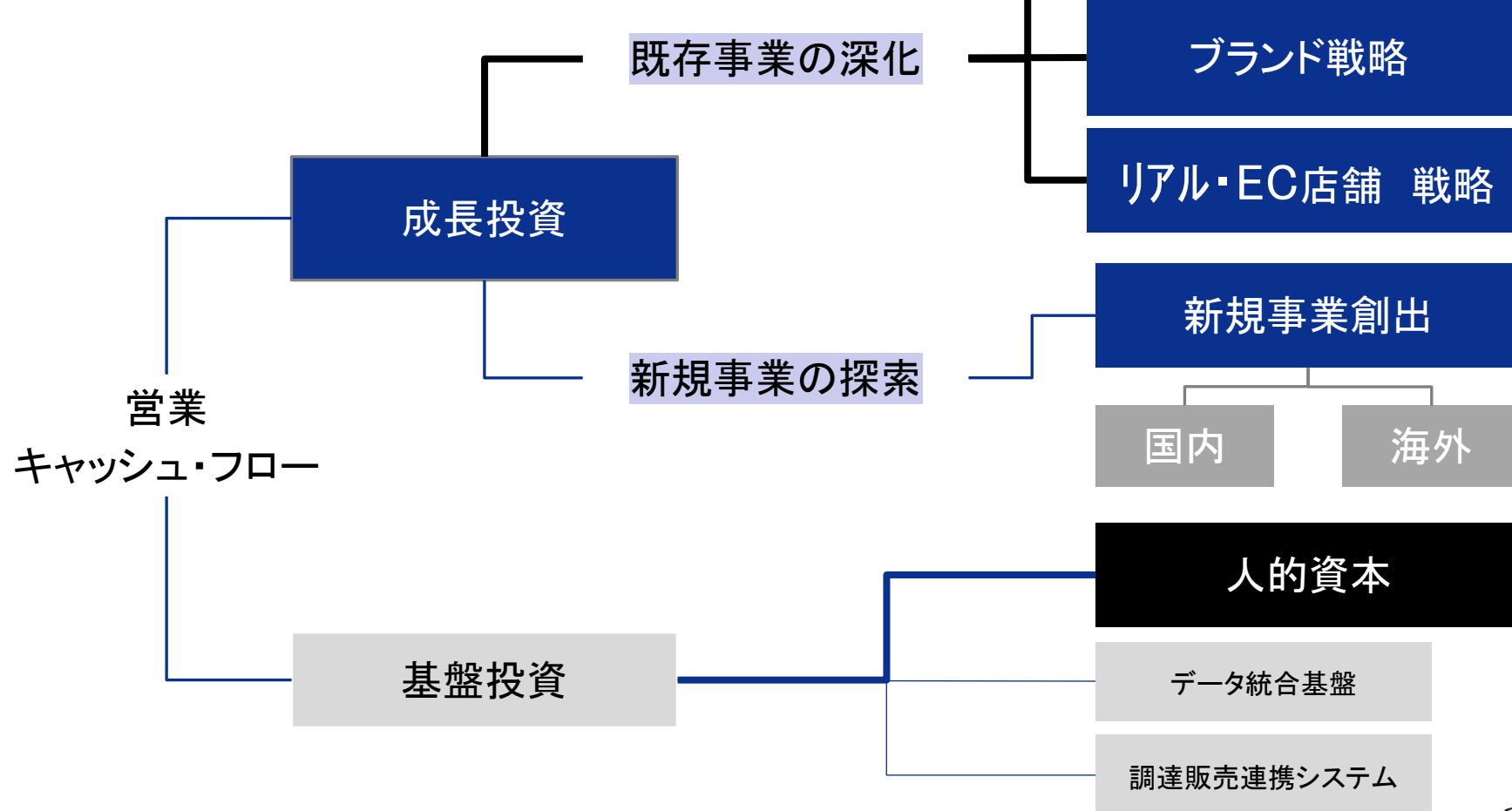
経営指標 財務指針

経営指標として、連結売上高・営業利益率・ROICを設定し、継続的に企業価値を高める成長投資ができる収益性の向上を目指してまいります。

経営 指標	連結売上高	2025年度 連結売上高 260億円
	営業利益率	2025年度 営業利益率 5.0%
	ROIC	2025年度 投下資本利益率 5.0%
財務 指針	成長投資	成長分野に重点的に投資を行い、収益性改善を目指してまいります。
	株主還元方針	連結配当性向50%以上を目標に安定的な配当を目指してまいります。

投資計画

- 中期経営計画最終年度までに創出する営業CFを原資として、成長投資、基盤投資に振り向けてまいります。



人財戦略

人事KPI

中長期的に活躍する従業員を確保し続けることを目的としてエンゲージメント向上を図る

配置・採用

- 実力を重視した管理職の積極登用
- 女性管理職の登用
- 適材適所/キャリア採用

評価制度

- 役割に見合った目標設定をサポート
- 上司の評価能力を重視

育成

- e-learning導入
- DX人財育成
- 経営幹部候補育成
- 資格取得奨励制度

処遇

- 評価に連動する比率を増加させる
- 再雇用制度改正

資格等級制度

- 評価に応じた柔軟な昇降格を実施

中長期的な経営戦略を実現するために必要な人財の確保、人的資本への投資を行う

柔軟な働き方

- テレワーク制度
- 副業制度
- 短時間社員制度
- カムバック制度
- 育児介護両立支援



業務効率改善支援

- チャットボット導入
- リモートワークの推進
- 会議ルール策定
- WEB会議システムの活用

指標及び目標

一人ひとりの従業員が、成長し続けるための
多様な人財の育成と活躍の場を創出する

女性活躍の推進

- ダイバーシティの重要性を継続的に発信
- 女性活躍推進の阻害要因を払拭するためのアンコンシャスバイアス研修の実施
- 短時間勤務や在宅勤務などの柔軟な働き方を選択できる環境整備

働き方改革の推進

- 男性社員の育児休業を促すための制度周知の徹底
- 職場における育児休業取得しやすい風土の醸成
- 育児休業中の就労も可能とする制度の導入
- 管理職に対する男性育児休業取得への理解促進

健康経営の推進

- 従業員が現状で抱えている健康問題を把握する
- 従業員の健康・保持・増進に主体的に関与する
- 従業員の参画・行動変容を促すような体制づくりを行う
- 健康に関するカウンセリング・相談窓口の設置
- 健康プログラムの提供

女性管理職比率

10.2%→20.0%

2023年3月期 2026年3月期
*グループ3社の数値目標

男性育児休業取得率

57.1%→100.0%

2023年3月期 2026年3月期
*グループ3社の数値目標

健康管理に関する状況

定期健康診断受診率: 100%
ストレスチェック受検率: 95%

*一般事業主行動計画の策定・公表義務のある3社
【(株)リーガルコーポレーション・(株)リーガル販売・(株)リーガルリテール】

人財育成

DXを推進するデジタル人財の育成

共創投資

人財像

ITリテラシーを
持った人財

新たな
事業機会を
発見できる人財

新たな
ビジネスモデルを
創出する人財

データを正しく解釈する力、統計
力・数学力

データを分析可能な形に整備す
る力・データ収集・加工力

課題背景を理解して解決する力、
社内調整・交渉力

人財育成

DX投資（2023年度～2025年度）

「現在入手・利用可能なITを使いこなして、企業・業務の生産性向上やビジネスチャンスの創出・拡大に結び付けるのに必要な土台となる能力のこと。」

いわゆるIT企業で働く者だけでなく、ITを活用する企業（ITのユーザー企業）で働く者を含め、全てのビジネスパーソンが今後標準的に装備することを期待されるもの。

厚生労働省「基礎的ITリテラシー」

ビジネスソリューション部
ネットコマース部
小売統括部
商品企画部
製造部・調達部

全社

調達販売
連携システム

SCM

サプライチェーン管理

データ利活用

データ
統合基盤

CRM

顧客関係管理

（2025年度～）

ビックデータを構造化・整理・分析して新たなアクションに繋げる仕事

ビジネス力

データ
利活用力

データ
エンジニア力

データアナリスト
データサイエンティスト

生産性向上

=

リスクリング

×

人財育成

サステナビリティ方針

株式会社リーガルコーポレーションおよびグループ各社は、全ての企業活動が、豊かな自然環境と人々の生活の上に成り立っていることを認識し、ステークホルダーと共に成長・共創することにより、豊かで持続可能な社会の実現を目指します。

サステナビリティ委員会

◆ 目的

当社はSDGsの理念のもと、環境だけでなく社会的課題への重要課題に取り組むためサステナビリティの体制を定め、経営層が中心となって持続可能な社会の実現を目指して「サステナビリティ委員会」を設置します。定期的に取り締役に報告・提言を行います。

◆ 構成

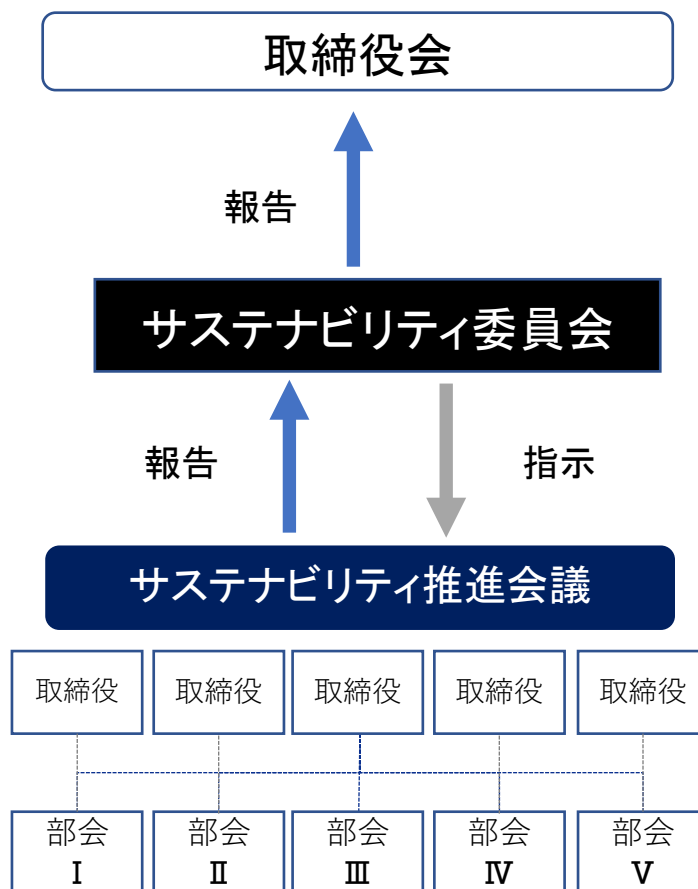
当委員会は、代表取締役社長が委員長を務め、取締役・本部長などで構成され、社外取締役、監査役がオブザーバーとして参加します。

サステナビリティ推進会議

5つの重要課題からなる部会を取締役が担当し、各事業本部から選出された管理職が活動の中心となり課題解決を進めます。



サステナビリティ体制



サステナブル経営の推進

未来投資

発足(2023年～)

サステナビリティ推進会議

- ・サステナビリティ推進体制の準備と整備
- ・マテリアリティ(重要課題)の議論

大きな気候変動は、自然災害を含め、地球に住む動植物などの生態系に多大なる影響を与えると共に、原材料調達や物流等において、持続的な企業活動に対してのリスクとなりえる。

温室効果ガス削減・省資源化・環境保全活動

- ・CO2排出量調査・測定
- ・物流システムの効率化
- ・再生可能エネルギー代替の検討と実行
- ・産業廃棄物の削減と化学物質(有害含む)の管理と低減

持続可能な商品開発・3Rの推進

- ・サプライチェーンの基盤強化による安定的な部材供給と確保
- ・材料調達量の適正化、環境配慮材料、資材、物品の購入推進
- ・製商品の長期利用の促進(商品開発、リペア、メンテナンス)

教育の拡充と人材育成の実行による意識改革推進

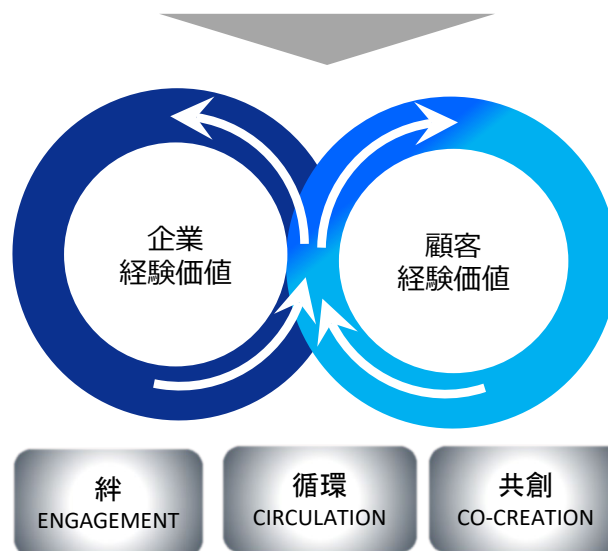
- ・働き方改革の推進(ダイバーシティ、子育て支援、テレワーク)
- ・IT・デジタル能力発揮を促す教育研修制度
- ・地方創生、地域活性化と雇用機会の創出(国内3工場含む)

サステナビリティ委員会を設置

- ・サステナビリティ方針策定
- ・マテリアリティ(重要課題)の特定

循環型ビジネスへの挑戦

- ・自然由来・副産物としての革を無駄なく使い、リペアとメンテナンスの啓蒙により製品を長持ちさせる仕組み



➤ 顧客と企業の経験価値を融合し事業を通して社会的課題に貢献する

注意事項

この資料における業績予想及び将来の予測に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき合理的であると判断する一定の前提からの予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。

従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって大きく異なる可能性がありますことをご承知おきください。