

2025年度を最終年度とする中期経営計画の数値目標につきましては、2023年11月14日付で、取り下げております。

詳細につきましては、同日公表の「通期業績予想の修正、中期経営計画の数値目標の取り下げ及び役員報酬の減額に関するお知らせ」をご参照ください。

## 中期経営計画（2021年～2025年）

2021年7月29日  
東証1部：8165  
株式会社 千趣会

ウーマン スマイル カンパニー

senshukai

- 2017年度の経営危機から脱するために、中期経営計画に基づき構造改革を実行。収益・財務体質の改善と組織力の向上を実現し、再成長に向けた経営基盤を確立

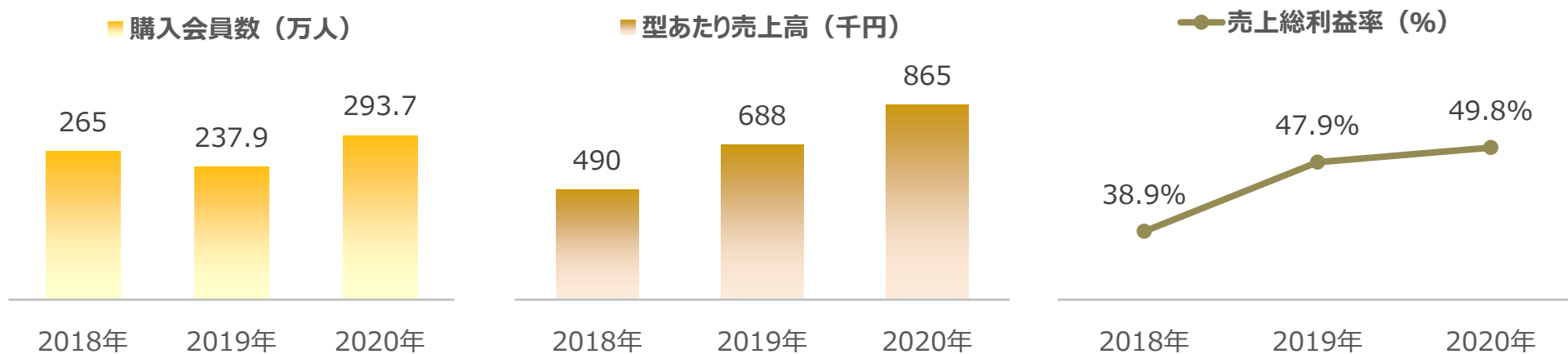
2018年度	2019年度	2020年度
再成長に向けた下地作り	再成長に向けた種まき	効果の発現
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業規模の適正化 →在庫削減、品揃えの見直し</li> <li>● 事業領域の再定義 →グループ会社の再編</li> <li>● 人員・組織体制の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在庫適正化ルールの設定と運用</li> <li>● お客様起点でのマーケティング強化</li> <li>● 商品力・提案力の強化</li> <li>● 新たなブランドスローガンの策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オペレーション改革による粗利改善</li> <li>● 会員獲得施策の拡大</li> <li>● ブランドスローガンに則したMD・開発</li> <li>● 看板商品の開発と改良・進化</li> <li>● 海外・国内での販売チャネル拡大</li> </ul>

- ・ 2021年度第1四半期にブライダル事業への出資を見直し、社会的インフラとしての重要性が高まっている通信販売への投資を強化。財務体質も改善し、自己資本比率が64.4%まで上昇
- ・ 2018年度に大きく従業員が減少したが、全社一丸となり改革を実行し、生産性が向上
- ・ これらの構造改革、及び収益・財務体質の改善により、継続企業の前提に関する重要事象等の記載を解消
- ・ 今後は構造改革の成果を基盤とし、コロナ禍における転機を好機と考えて、「守りから攻め」へと成長戦略に移行

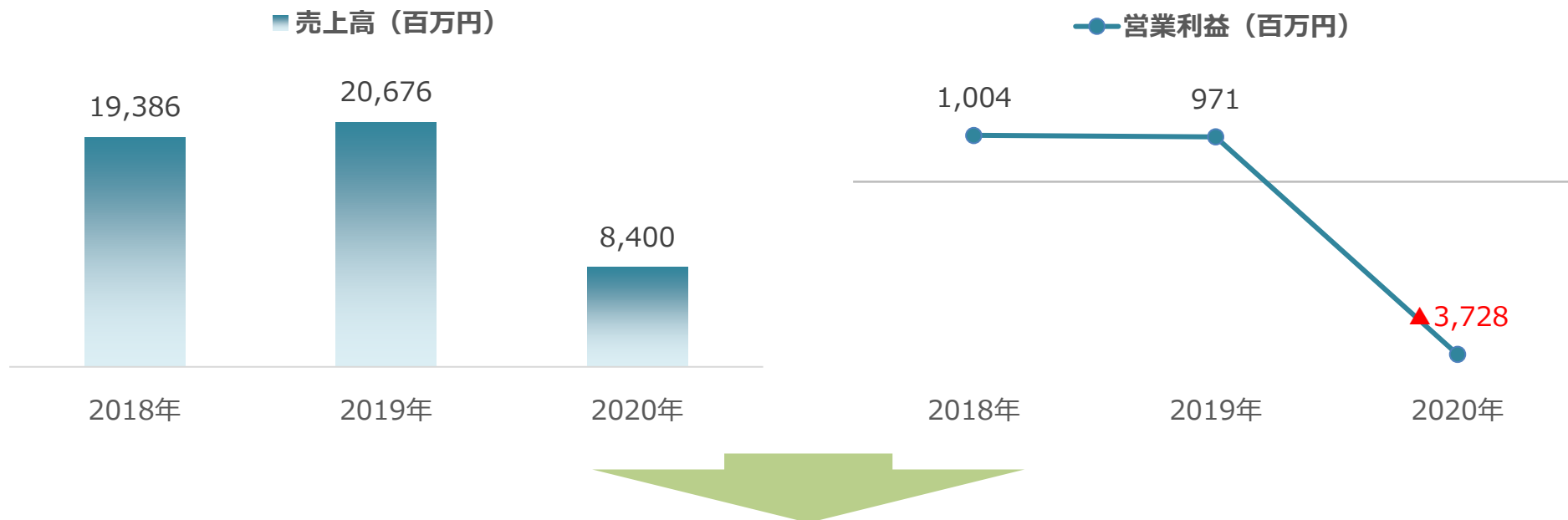
■ 通信販売事業は、構造改革の結果、売上高は2020年から再生基調に転じ、営業利益は大幅に改善して黒字化を達成



■ マーケティング施策が奏功し会員数は回復、品揃え・開発を見直し商品力が向上、オペレーション改革により収益性を改善



■ コロナ禍の影響を大きく受けたことも契機にグループ全体の事業構造を見直し、ブライダル事業は2021年度から間接的な出資に変更



- ・ 当社グループ全体での事業ポートフォリオの検討を重ねた結果、ブライダル事業への資本政策を見直し、千趣会、及び対象会社の財務基盤をより強固にすることが、企業価値向上につながり、双方のお客様・株主様にもメリットが大きいと判断
- ・ 当社の長期的なリスクを限定化し、財務基盤も改善したことから、コロナ禍において社会的インフラとしての重要性が高まっている通信販売事業へ経営資源を集中投下する
- ・ 今後も、結婚というライフイベントにおける接点を維持し、当社の商品・サービスを提案するために、改めて株式会社ディアーズ・ブレインホールディングスと業務資本契約を締結して出資を継続

(詳細は、2021年3月23日公表の「連結子会社の異動（株式譲渡）及び業績予想の修正に関するお知らせ」をご参照ください。)

### < 環境変化 >

- ◆ コロナ禍による不可逆的な消費者の価値観・行動の変化
- ◆ ESG/SDGs等、企業の持続的発展に必要な新たな規範への対応要請
- ◆ DXの進展と、Eコマース需要の拡大に伴う他業種からの参入増加

### < 今後の方向性 >

- ◆ 創業以来、大切にしてきた「お客様とのつながりや絆」を守り、お客様に寄り添いつづけるために
  - お客様とのつながり方や提案方法を、時代に則したデジタル活用により変革する（DX推進）
  - お客様に寄り添い、多様なライフスタイルに応える商品と役立つサービスを提供する
  - サステナブルな社会の実現に向けて、お客様とともに社会課題の解決に取り組む



ウーマン スマイル カンパニー

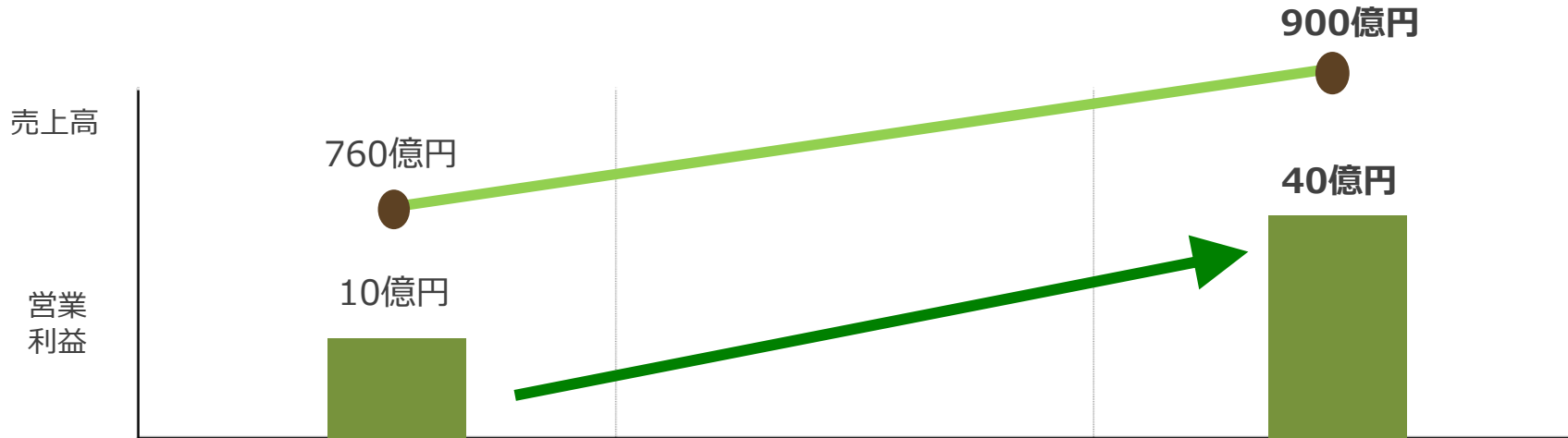
# senshukai

2011年に制定した当社ビジョン「ウーマンスマイルカンパニー」も時代とともに進化させる。

千趣会は創業から66年、お客様へ笑顔をお届けしてきた。

これからは誰もが幸せになれる未来のために、笑顔をもっと多くの人々へ広げていく。

通信販売事業を中核とした“独自の共創モデル”に変革することにより成長を実現する



2025年度を最終年度とする中期経営計画の数値目標につきましては、2023年11月14日付で、取り下げております。

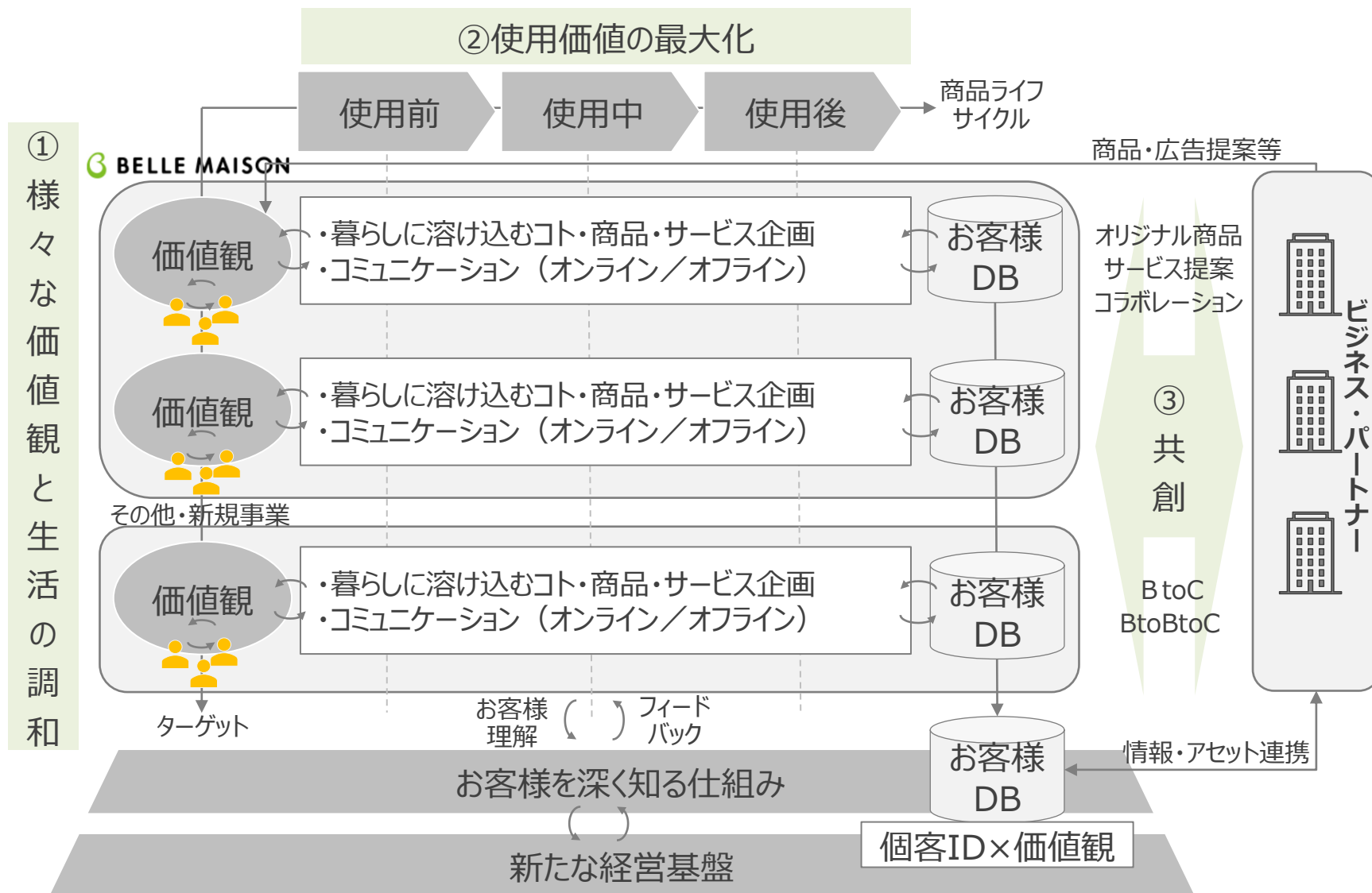
2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
<b>次なる成長の 起点・基盤構築</b>		<b>成長に向けた 取り組み促進と加速</b>		<b>持続可能な社会への貢献 「共創モデル」の確立</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通販事業を中核とした成長領域の明確化</li> <li>● サステナビリティへの取り組み方針の設定</li> <li>● 組織体制・人材育成・業務プロセスの見直し</li> <li>● システムリプレイス/BPRの断行</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● モバイル中心のお客様コミュニケーションと深いお客様理解の仕組み・体制整備</li> <li>● オリジナル商品・サービス開発力強化</li> <li>● サステナビリティへの取り組み深化</li> <li>● 二次流通サービスの構築</li> <li>● 人材育成の強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独自の共創モデルの確立</li> <li>● 新ビジネスモデルの確立による高収益構造への変革</li> <li>● 新ビジネスモデルを国内外に横展開し、新たな事業領域を開拓</li> </ul>

## < 3つの目標 >

- ① 様々な価値観と暮らしの両面を見つめ、お客様のライフスタイルを理解し、暮らしにとけこむユニークな商品とサービスをお届けします
- ② お客様に寄り添い、環境にやさしい商品、安心して使える商品、愛着のわく商品を増やし、商品使用後のリサイクル、リユースの拡大に取り組むこと（使用価値※の最大化）で、物を大切にするサステナブルな社会を目指します
- ③ 多様なライフスタイルごとに、同じ価値観に共感する人・企業同士がつながる、ぬくもりのある共創社会を目指します

※使用価値とは・・・モノ・サービスそのものとしての価値（安心品質・納得価格、かゆいところに手が届く、気の利いたデザイン、愛着を持って長く使える素材・アイデア 等）、使用中・使用後のサービスも組み合わせた価値

「千趣会の独自性」「ユニークな個客データベース」「ビジネスパートナー」の掛け合わせによって、差別化されたお客様体験価値を創造する





すべての変革テーマにおいて、デジタル手段を有効活用しながら推進

1. 全従業員がお客様を深く知り、共感し、寄り添うための仕組みと体制の再整備
2. 「消費から使用へ」という潮流を先取り、「使用価値の最大化」に向けてビジネスモデルを再構築
3. 千趣会の原点である「新しい価値観と生活の不調和」を“愛”と“アイデア”をもってこだわりのあるユニークなオリジナル商品とサービスで解決するモデルを、国内外に横展開し、新たな事業領域を開拓（パートナーとこれまで以上の共創により実現）
4. それらの実現を可能とし、かつ収益性も担保した、新たな経営基盤を構築

全従業員がお客様を深く知り、共感し、寄り添うための仕組みと体制を再整備

- ◆ お客様とマンツーマンで対話する仕組みを導入し、常にお客様と接触する機会を創出
- ◆ モニターサイト「ベルメゾンデッセ」会員データベース（登録会員約20万人）の活用強化
- ◆ ビジネスモデルの再構築に合わせて拡大するお客様接点から得た情報を業務の中で活用
  - モバイル中心に移行することによる、お客様の商品使用中／使用後の声の収集・分析
  - オフライン店舗でのお客様との直接接触による声の収集・分析
- ◆ お客様の視点に立った理解と、双方向でのコミュニケーションを通じた、ファン化の促進
  - お客様の声の分析結果をもとに、適切なメッセージ提供やアプローチを行う
  - お客様にとって“一番近い企業”と感じていただけるよう、双方向でのコミュニケーションを進化させる

「消費から使用へ」という潮流を先取り、「使用価値の最大化」に向けてビジネスモデルを再構築

2-1 : 「使用価値の最大化」から見た、商品・サービスの再編集と強化

2-2 : モバイル中心のお客様コミュニケーション構築と、  
使用中／使用後も含めたお客様データベース強化

2-3 : ビジネスモデルの再構築による新たな広告プログラムの実装

### <使用前>

- ◆ 「使用価値の最大化」を原則とした、商品・サービス企画の基本方針を新たに策定
- ◆ 新規商品は、基本方針に従い、コト（体験価値重視、モノとサービスの組み合わせ）で企画
- ◆ 新規性の高い商品・サービスは、受注生産型のモデルを確立し、リスク低減と環境への配慮をもって推進
- ◆ 基本方針の管理・統制は、ブランドコードとも連動させ、一元的に対応し品質を担保
- ◆ 基本方針の導入や新たな販売手法を導入することで、さらなる型当たり売上の向上、業務の効率化を実現

### <使用中>

- ◆ 商品がモノとして「使える」状態を保つための商品・サービスを展開
- ◆ 使える、長く使えている状態や工夫を、お客様間で共有するための仕組みの整備・展開

### <使用后>

- ◆ 手軽に罪悪感なく商品を手放すための買取サービスを展開（パートナーとの共創により構築）
- ◆ ユニークな二次流通サービスで循環社会を実現

### <モバイル中心のお客様コミュニケーション>

- ◆ 自社APP等を通じ、使用前だけでなく、使用中／使用後も双方向のコミュニケーションを実施

### <オフラインの活用>

- ◆ 商品の実物確認やサービス提供、及び決済やポイントなどの便利なデジタル機能と連動させた店舗展開
- ◆ 従来の紙カタログは、必要とする方々の絞り込み強化と、当社ならでの編集機能を生かして有効活用

### <使用中／使用後も含めたお客様データベース強化>

- ◆ ロイヤリティプログラムの再整備を通じて、購買データ以外の行動データを取得・蓄積

### <「使用中／使用后」にフォーカスを当てた広告提案>

- ◆ 使用中／使用后もお客様とつながることで、購買（消費）だけでなく使用も含めた広告効果測定やパートナーへのフィードバック等、新しい価値を実装

### <広告プログラムの多様化>

- ◆ カタログ中心からモバイル中心に移行することにより、従来の広告メニューにモバイルを活用したメニューやパートナーとのコラボ商品企画・サービス企画等を展開
- ◆ 統一した世界観やブランドコードと連動した広告提案

当社の原点である「様々な価値観と暮らしの不調和」を“愛”と“アイデア”で解決するモデルを国内外に横展開し、新たな事業領域を開拓する

＜今後「様々な価値観と暮らしの不調和」が発生・拡大する市場の開拓＞

### ◆ 例

- シニア：高齢化により、「シニア」という一言では語れない様々なセグメントが発生する一方、高齢者を一括りにした商品提供に留まっている
- ペット：巣ごもりや世帯構成の多様化により重要性が増している一方で、「生涯の伴侶」としての世話が行き届かない
- 男性の育児の定着：リモートワーク普及によって加速する一方で、「パパ」向けサポート不足（「ママ」バッグ、「母子」手帳、…）

＜既存のコミュニティに対するB to B to Cサービスの展開＞

### ◆ ファンとの交流機会やライブ収入が減少するIPホルダー／アーティストに対するサービス展開

- 暮らしに溶け込む企画力とEC運営機能を活かし、物販を通じたマネタイズサービスの提供

それらの実現を可能とし、かつ収益性も担保した、新たな経営基盤を構築する

- ◆ ビジネスモデル再構築の迅速な実現に向け専任組織の新設
- ◆ 新設部門へのリソース配分と、新設部門で実現したプロトタイプ的全社展開を統制するための、意思決定プロセスの刷新
- ◆ JREとの協業進化



千趣会は新たなビジネスモデルで、お客様のデータベースと接点を元に他企業との新たな創造を推進するが、JREはその推進に貢献いただく強力なパートナーであり、両社事業の発展・拡大に向けた進化を進め、お客様の暮らしづくり、心豊かな生活に貢献する

## ◆ JRE MALLのベルメゾン店における売上高成長とお客様との接点強化

- そこでしか買えないオリジナル商品企画・開発・販売の強化
- 駅ビル・駅ナカ店舗と連動した、お客様の利便性を最大化させる購入・サービス体験の強化  
(例：駅での商品受け取り 等)

## ◆ 駅ビル・駅ナカへの出店を通じたお客様とのオフライン接点強化

- お客様接点の強化を重視し、千趣会が開発する商品の使用価値を実感いただく場を構築
- 使用価値を最大化するためのサービス提供スポットとしての展開にも挑戦

## ◆ VIEWカードやベルメゾンお買い物券交換を通じた、新しいお客様の増加と、お客様情報の充実化

## ◆ ベルメゾンポイントとJREポイントの連携と会員連携の強化

- 会員連携を通じ、千趣会のお客様データベースを質・量の両面で強化

## ◆ JREが保有する駅・不動産という空間アセットやグループ企業との連携を通じた新規事業開発の強化



- ◆ 当社グループは、経営基盤の強化を図るとともに株主に対して、配当性向を考慮し安定的な配当の維持及び業績に応じた適正な利益還元を基本とします。株主への継続的な利益配分の方針として、30%の連結配当性向を目安とします。なお、当該年度の当期純利益のみならず、今後の業績予想、設備投資予定、財務状況等を総合的に勘案して配当額を決定いたします
- ◆ 内部留保金につきましては、中長期的な視野に立った新規事業の開発や既存事業の効率化推進のための投資及びグループ事業の拡充に向けたM&A（企業合併・買収）投資や、財務体質の健全化等に活用し、企業競争力と企業体質のさらなる強化に取り組んでまいります
- ◆ 株主様への日頃のご支援にお応えするとともに、実際に当社商品をご使用いただくことにより、当社に対するご理解を一層深めて頂くために、株主優待制度を設け、年に2回、所有株数及び保有年数に応じて、お買い物券を進呈しており、今後も継続する予定であります

ウーマン スマイル カンパニー  
senshukai

お問い合わせ先

株式会社 千趣会

大阪市北区同心1-6-23

電話 06-6881-3220 (IR直通)

メール [ir@senshukai.co.jp](mailto:ir@senshukai.co.jp)

本資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、当社への投資勧誘を目的としたものではありません。  
記載内容に将来計画や予想数値等が含まれておりますが、現在入手可能な情報をもとに作成したもので、  
実際の業績は今後の様々な条件・要因によって異なる可能性があります