



平成 28 年 3 月 11 日

各 位

会 社 名 マ ル シ ェ 株 式 会 社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 加 藤 洋 嗣  
(コード番号：7524、東証 第1部)  
問 合 せ 先 執 行 役 員 人 事 総 務 部 長 兼 管 理 部 長 藤 原 徹 二  
(電話 06-6624-8100)

## 中期経営計画(平成 29 年3月期から平成 31 年3月期まで)に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、平成 29 年 3 月期を初年度とする「中期経営計画(平成 29 年3月期から平成 31 年3月期まで)」を制定いたしましたので、お知らせいたします。

当社は全社一丸となって、当中期経営計画をPDCAサイクルにて実行してまいります。当社を取り巻く外部環境の変化や進捗状況等を総合的に勘案し、毎年、当中期経営計画の精査及び見直しを図ってまいります。その報告につきましては、平成 29 年3月期から平成 31 年3月期の決算短信と同時にお知らせする予定であります。

<添付資料>

- ・中期経営計画(平成 29 年3月期から平成 31 年3月期まで)

以上

# 中期経営計画

(平成29年3月期～平成31年3月期)

心の診療所



MARCHE

**マルシェ株式会社**

# 目次

|                  |     |    |
|------------------|-----|----|
| 中期経営計画策定の背景      | ・・・ | P3 |
| 喫緊の課題(問題意識)      | ・・・ | P4 |
| 経営理念と長期ビジョン      | ・・・ | P5 |
| 課題克服の取組み(基本戦略)   | ・・・ | P6 |
| 財務戦略             | ・・・ | P7 |
| その他経営基盤強化に向けた取組み | ・・・ | P8 |

# 中期経営計画策定の背景

## 外部環境の変化

|      |  |
|------|--|
| 経済構造 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国をはじめ世界経済の減速懸念</li> <li>・消費増税の動き</li> </ul>                                 |
| 消費構造 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者ニーズの多様化</li> <li>・商品選択眼が一層厳格化</li> </ul>                                  |
| 業界構造 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・円安に伴う原材料費の上昇</li> <li>・地球温暖化に伴う異常気象の影響大</li> <li>・少子高齢化に伴う労働需給の逼迫</li> </ul> |

## 経営環境(成果)

(単位:千円)

|              | 平成24年3月期<br>通期実績 | 平成25年3月期<br>通期実績 | 平成26年3月期<br>通期実績 | 平成27年3月期<br>通期実績 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 売上高          | 13,035,309       | 12,206,973       | 11,453,516       | 10,208,232       |
| 営業利益         | 531,882          | 388,817          | 190,337          | 87,043           |
| 特別損失(店舗閉鎖等)  | △ 264,873        | △ 19,032         | △ 1,521,921      | △ 223,556        |
| 当期純利益又は当期純損失 | 305,509          | 224,048          | △ 1,402,685      | 188,689          |

継続的な店舗数減に伴う売上高の低下

平成24年3月期売上高営業利益率4.00%→平成27年3月期売上高営業利益率0.85%まで低下

直営店舗28店の閉鎖等に伴い、多額の特別損失を計上したことから減益

直営店舗10店舗閉鎖等に伴い多額の特別損失を計上したものの、固定資産売却に伴う特別利益の恩恵を受け増益

# 喫緊の課題(問題意識)

## 喫緊の課題

### ➤ 既存直営店モデルの見直し

- ⇒ 既存直営店が加盟店様にとって模範店となり得る様な収益モデルとなる必要があると認識
- ⇒ 経営資源配分のメリハリを図り、経営効率と店舗運営効率を高めていく必要があると認識

### ➤ 加盟店へのフォロー体制の充実

- ⇒ 更に加盟店に喜ばれるアフターサービスの充実が必要であると認識

### ➤ 新規FCパッケージの創出

- ⇒ 第4の柱となる新規FCパッケージの創出が必要であると認識

### ➤ 競争力強化のためのリスク管理体制の見直し

- ⇒ 出退店・改装計画、ブランディング、マーケティングの高度化等、リスクマネジメント力の強化が必要であると認識
- ⇒ 「社会の公器」として、コーポレートガバナンスコードを意識した透明性高いガバナンス体制の促進が必要であると認識

# 経営理念と長期ビジョン

## ■経営理念

### 心の診療所を創造する

#### 【行動指針】

|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| 活 | 気 | “情熱の心”で清潔、迅速、イキイキ、ハキハキへの挑戦 |
|   | 味 | “創意工夫の心”で自己育成、品質、味の追及      |
| 真 | 心 | “感謝の心”で気遣い、心配り、思いやりの実践     |

具現化

## ■長期ビジョン

グループ全員のエネルギーを結集し、すべての人、すべての地域を元気にする。

#### 【各ステークホルダーに向けたビジョン】

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| 顧 | 客 | 居心地の良い時間と空間、そして当社ならではの創意工夫に満ちた料理を、感謝の気持ちと共に提供することで、お客様自身に元気を提供する。        |  |   |
| 加 | 盟 | 店  | 信頼される加盟店本部となり、加盟店様との共存共栄を強化していくことで、加盟店様に元気を提供する。 |   |
| 社 | 員 | 働き甲斐のある人事制度の充実や、社員全員が誇りを持って働ける職場創りに努めると共に風通しのいい組織創りに努めることで、社員全員に元気を提供する。 |  |   |
| 取 | 引 | 先  | 良好な取引関係を築き、共存共栄を図っていくことで、取引先様に元気を提供する。           |   |
| 地 | 域 | 社  | 会  | 飲食の提供や接客サービスを通じて、お客様同士の健全なコミュニケーションの場を提供し、希薄化する人々の絆を深め地域社会に元気を提供する。 |
| 株 | 主 |  | 継続的な利益創出や株主還元を通じて企業価値向上を図り、株主様に元気を提供する。          |   |

# 課題克服の取組み(基本戦略)

## ■取組みの全体像(基本戦略)

|                 | 平成29年3月期  | 平成30年3月期  | 平成31年3月期  |
|-----------------|---|---|---|
| 既存直営店モデルの見直し    |  |  |  |
| 加盟店へのフォロー体制の充実等 |  |  |  |
| 新規FCパッケージの創出    |  |  |  |

## ■具体的な取組み(集中戦略)

|                  |  |
|------------------|--|
| 既存直営店モデルの見直し     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 直営店舗の収益モデルを再構築する。</li> <li>➤ 高度な角度から出店計画等を策定する。</li> <li>➤ 高度な角度からQSCを実践し、お客様満足度向上に努める。</li> <li>➤ 魅力ある店舗とすべくリブランディングに努める。</li> <li>➤ 店舗オペレーションの見直し(店舗運営効率の見直し)に努める。</li> </ul> |
| 加盟店様へのフォロー体制の充実等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 加盟店様へのアフターフォロー体制を更に強化する。</li> <li>➤ スーパーバイザーの総合的な質の向上を図る。</li> <li>➤ 更なる加盟店様満足向上に努める。</li> </ul>  |
| 新規FCパッケージの創出     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 第4の柱となる魅力ある新規FCパッケージを創出する。</li> <li>➤ 更なる加盟店様満足向上に努める。</li> </ul>   |

# 財務戦略

## ■重要業績評価指標(KPIs)

- ・ 優先順位を明確化した資源配分の実行
- ・ 事業の収益性向上を通じた着実なキャッシュ・フローの創出
- ・ 安定した株主還元の実現

|                 | 平成27年3月期<br>通期実績 | 平成31年3月期<br>目標 |
|-----------------|------------------|----------------|
| ROE(自己資本利益率)    | 5.1%             | 6%以上           |
| EPS(1株当たり当期純利益) | 22.47円           | 27円以上          |
| 売上高営業利益率        | 0.85%            | 3%以上           |
| 配当性向            | 53.4%            | 35%を目途         |

(注)平成28年3月期は現在進行している年度であり、現時点において通期実績は不明確であることから記載を割愛しております。



## その他経営基盤強化に向けた取組み

|                 |  |
|-----------------|--|
| 人材育成とダイバーシティの促進 | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ キーポスト人財の育成や戦略に応じた人財確保に努める。</li><li>▶ 積極的且つ柔軟にダイバーシティを推進する。</li><li>▶ 全社員が誇りをもって働ける人事制度の確立を行う。</li><li>▶ 風通しのいい組織創りに努める。</li></ul>                    |
| 役員人事制度の改革       | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 当社コーポレートガバナンスガイドライン記載のとおり、コーポレートガバナンスコードに準拠した「役員規程」及び「役員報酬規程」を策定し、適正に運用する。</li></ul>   |
| 経営管理体制の強化       | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 中長期経営計画、重要業績評価指標(KPIs)の採用により、経営効率を高めていく。</li><li>▶ コーポレートガバナンスガイドライン(コーポレートガバナンスコードに適合)の推進、内部統制システムの再整備、リスク管理体制の更なる強化によりコーポレートガバナンスの向上を図る。</li></ul> |

心の診療所



MARCHE

# マルシェ株式会社

本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。また本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を担保するものではなく、今後、予告なしに変更されることがあります。万が一、この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社及び情報提供者は、一切責任を負いませんのでご承知おきください。