



2024年5月20日

各位

会社名 株式会社リーガルコーポレーション
代表者名 代表取締役社長 青野 元一
(コード番号：7938 東証スタンダード)
問合せ先 取締役管理本部長 白崎 裕公
(TEL 047-304-7081)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について ならびに中期経営計画の一部見直しに関するお知らせ

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を図るため、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針を策定するとともに、本方針と連動して中期経営計画（2023年度から2025年度）の一部見直しについて決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

(1) 現状分析と評価

当社グループは、コロナ禍で毀損した業績の早期回復を目指し、3ヵ年の中期経営計画（2023年度から2025年度）を策定して、抜本的な構造改革による収益性の改善とデジタルデータの利活用によるビジネスモデルの構築を重要課題に掲げ、中期経営計画の最終年度である2026年3月期には売上高26,000百万円、営業利益1,300百万円、ROIC（投下資本利益率）5.0%を目標としております。

2024年3月期の業績につきましては、企業活動の正常化に伴うビジネスユースやインバウンド需要の回復による営業利益額の増加および在庫効率改善施策等を実施したことにより、営業利益、ROICともに改善傾向にあるものの、PBRは依然として1倍割れの水準にあります。

主要指標の推移

(金額単位：百万円)

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
売上高	34,205	32,934	29,152	19,200	20,814	22,561	23,731
営業利益	1,326	878	△727	△2,181	159	293	518
当期純利益	772	512	△1,302	△4,417	138	491	427
1株当たり 当期純利益(円)	245	162	△412	△1,392	43	153	133
1株当たり 純資産(円)	5,207	5,030	4,506	3,206	3,201	3,410	3,873
期末株価	2,861	2,701	2,330	2,054	1,899	1,882	2,250
PBR(倍)	0.55	0.54	0.52	0.64	0.59	0.55	0.58
ROE(%)	4.8%	3.2%	△8.6%	△36.2%	1.4%	4.7%	3.7%
ROIC(%)	3.5%	2.3%	△5.8%	△13.0%	0.5%	1.8%	2.0%

(2) 改善に向けた方針

当社は、2024年4月1日に代表取締役が交代し、新たな経営体制に移行いたしました。収益性の早期改善と成長を加速させるため中期経営計画の着実な実行により、資本コストや株価を意識した経営に取り組んでまいります。

当社グループは、ROICを経営指標の一つとし、2025年3月期で3.5%、2026年3月期で5.0%を中期的な目標に掲げ、収益力の増強に取り組み、資本収益力の向上を図ってまいります。

(3) 具体的な取り組み

①成長戦略・収益改善策

・ブランド価値の向上

ブランドごとのコンセプトやペルソナを明確にし、ブランド価値の向上を図ってまいります。主力である「リーガル」は、当社の企業ミッションである“「ずっといい」を創造する”を具現化する代表ブランドとして製品・機能・サービスを繋ぐ一貫体制により、お客さまへの提供価値を高めてまいります。

・デジタルデータの環境整備と利活用によるビジネスモデルの構築

企画・開発、製造、調達、販売までが一元管理ができる調達販売連携システムを開発・稼働し、お客さまのニーズやライフスタイルの変化に適切かつ迅速に対応した商品・サービス等を提供することで、実店舗とEコマースのどちらでもお客さまとの価値共創やお買い物ができる環境を整備し、顧客経験価値の高いビジネスモデルの構築を目指してまいります。

・在庫効率の改善による収益性の向上と物流プロセスの効率化

取扱いブランド、展開アイテム数の適正化を行い、商品ごとの完成度を高めるとともに在庫効率の改善により、収益性の向上を図ってまいります。国内自社生産の強みを生かし、お客さまのニーズを的確にとらえた短納期少量生産の実現を目指すとともに、物流プロセスの効率化によるコスト削減にも取り組んでまいります。

②サステナビリティ・人的資本経営の推進

・サステナビリティの推進

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、ステークホルダーの皆さまと共に成長・共創してまいります。品質の維持・向上を基本とし原材料や海外を含めた生産拠点の見直し等を行い、持続可能なサプライチェーンの基盤強化を目指すとともに、環境配慮型商品の開発、製商品の長期利用の促進等により、3Rの推進にも取り組んでまいります。

・人的資本経営とダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

従業員一人ひとりが役割を理解し、行動する自律的組織を目指し、“多様性を活かす、挑戦を促す、成長を支援する”を柱に制度・風土・マインドの観点から人材の育成を図り、中長期的な経営戦略を実現するために必要な人材の確保、人的資本への投資を行ってまいります。個々の多様性を尊重し、その多面性を活かすことにより、創造性やイノベーションを促進し、誰もが貢献できる企業環境を創造してまいります。

③株主還元方針の見直し（変更）

（変更の理由）

当社は、業績や将来の事業展開等と株主還元のバランスを念頭に、株主の皆さまの期待にお応えし、持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、安定的な配当の継続に加え、今後は株価水準等も鑑み、自己株式取得を含めた柔軟かつ機動的な株主還元にも努めてまいり

ます。

(変更前)

当社は、当業界の収益が市場動向による影響を受けやすいことから、将来にわたり安定的な経営基盤の確保と競争力の強化のため、内部留保の充実に留意いたしますとともに、配当政策につきましては、連結配当性向 50%以上を目標としたうえで、今後の事業投資と基盤投資も勘案し、安定的な配当を目指すことを基本方針といたしております。

(変更後)

当社は、当業界の収益が市場動向による影響を受けやすいことから、将来にわたり安定的な経営基盤の確保と競争力の強化のため、内部留保の充実に留意いたしますとともに、株主還元方針につきましては、総還元性向 50%以上を目標としたうえで、今後の事業投資と基盤投資も勘案し、安定的な利益還元を目指すことを基本方針といたしております。

※なお、2024年5月13日に公表いたしました、2025年3月期の配当予想に変更はありません。

④IRの推進

株主の皆さまからご好評をいただいている株主優待を引き続き実施し、自社ホームページなどによるIR関連情報の積極的な配信に取り組み、より多くの皆さまに当社株式を保有頂くことを目指してまいります。また、機関投資家とのミーティングや中間・期末報告書をとおして財務・非財務の両面において情報発信に注力してまいります。

2. 中期経営計画の一部見直しについて

2024年4月からの新経営体制のもと、新たに「ミッション・ビジョン・バリュー」を策定、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、当社グループの重要課題（マテリアリティ）を特定するとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針と連動して、中期経営計画を一部見直しすることといたしました。

【一部見直しの概要】

(1) ミッション・ビジョン・バリューの策定

中期経営計画において全社戦略「顧客経験価値の創造」を掲げ、「変革」と「創出」をキーワードに「うる」「つくる」「ささえる」の3つの事業を変革し、新たな事業を創出する行動を続けております。この度、これまでの経営理念を、改め、「ミッション、ビジョン、バリュー」を策定しました。これは、あらゆるものを取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、当社グループの変革を進めるための大切な「軸」です。この、変革の「軸」を基準として、当社グループ一人ひとりが共に未来へ歩むことで、心豊かな社会の実現に貢献してまいります。

(2) サステナビリティ方針に基づく重要課題（マテリアリティ）の特定

当社グループが様々な事業活動を推進していくうえで、持続可能な社会実現への貢献と中長期的な企業価値の向上のための以下の5つの重要課題を特定いたしました。

- ・循環型社会の実現
- ・持続可能なサプライチェーンの構築
- ・気候変動への対応
- ・一人ひとりが活躍できる環境整備と人材育成
- ・地域社会への貢献

(3) 2025年3月期の経営指標について

中期経営計画初年度である2024年3月期の実績は、連結売上高23,731百万円（目標97.9%）、連結営業利益518百万円（目標比103.7%）、ROIC2.0%と売上高はやや目標を下回りましたが想定範囲内で推移いたしました。最終年度である2026年3月期の経営指標を踏まえ、2025年3月期の数値目標を、連結売上高25,000百万円、営業利益900百万円、ROIC3.5%とすることとしております。

(4) 株主還元方針の見直し

上記1.(3)③に記載のとおり、株主還元方針につきましては、総還元性向50%以上を目標としたうえで、今後の事業投資と基盤投資も勘案し、安定的な利益還元を目指すことを基本方針といたしました。

※上記1.「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の具体的な取り組みの詳細および「中期経営計画」については、別紙をご参照ください。

(別紙)

中期経営計画

2023年度～2025年度

2024年5月20日

株式会社リーガルコーポレーション

アジェンダ

2023年度 業績の振り返り

MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)制定

成長戦略の進捗

2024年度 経営数値目標

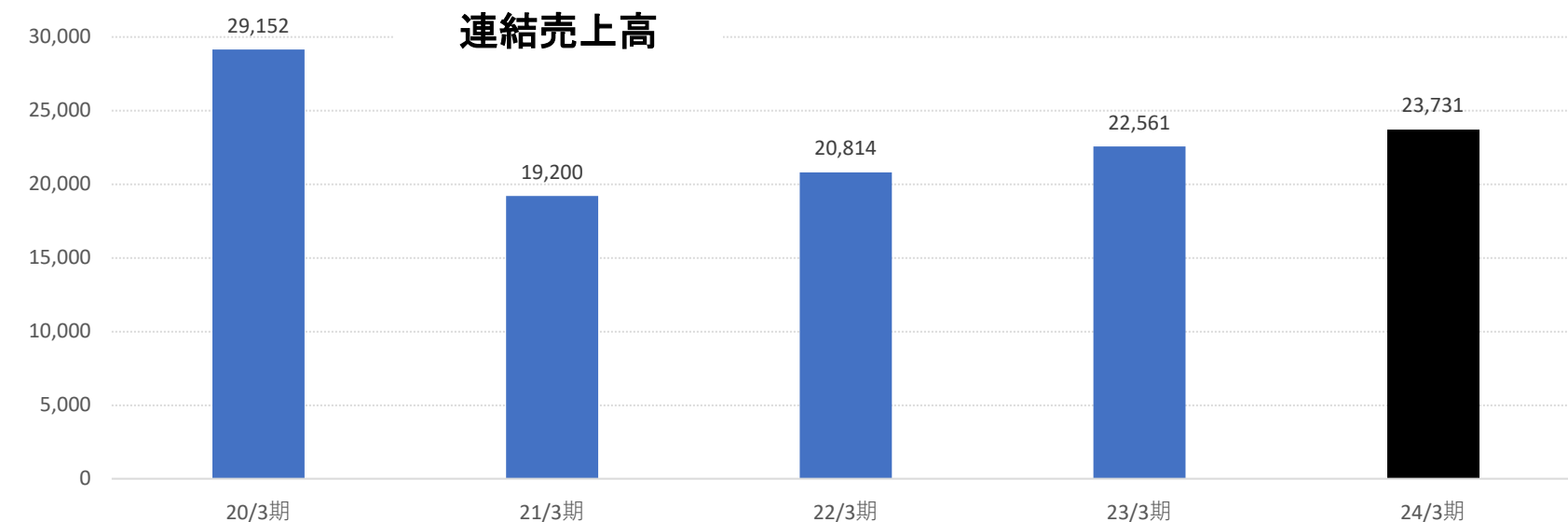
経営指標・財務指針

サステナビリティ

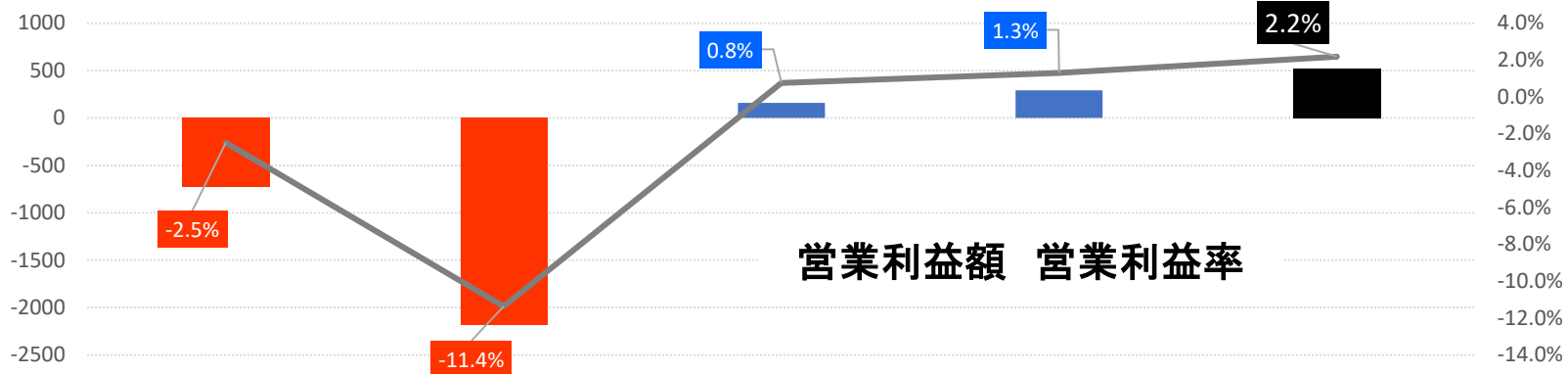


～中期経営計画 初年度～ 業績の振り返り

(百万円)



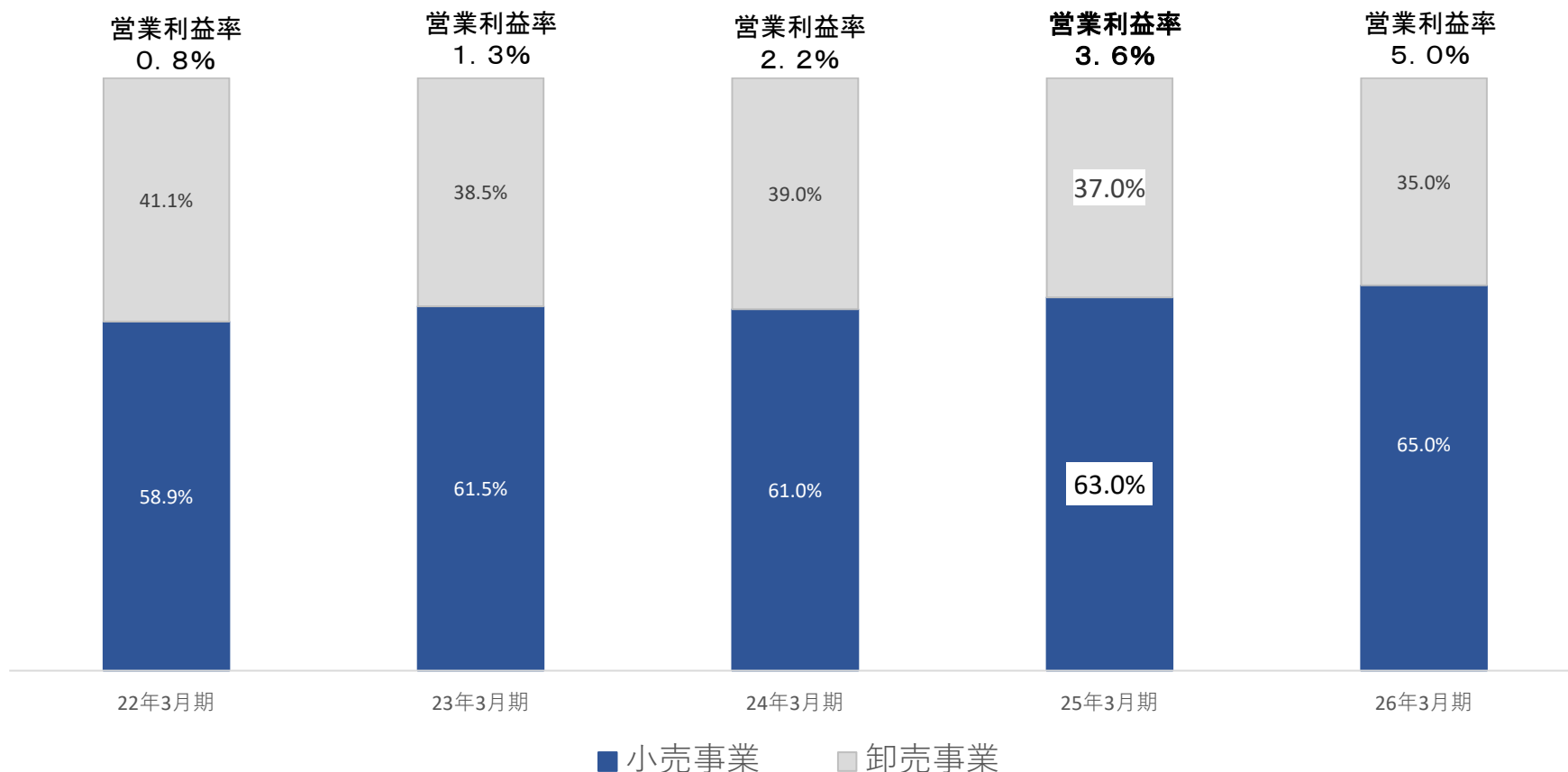
(百万円)



業績の振り返り

事業セグメント売上構成比と営業利益率

(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)



コロナ禍以降、利益構造の転換が進んでいる

MISSION

「ずっといい」を 創造する

私たちはこれまで「丈夫で長持ち」を大切に、
100年以上にわたって質にこだわったモノづくりに励んでまいりました。
その想いを継承・拡張し、これからは一人ひとりの暮らしに寄り添い、
「ずっといい」と思ってもらえるものや体験を提供していきます。

時間が経つほど大事にされ、価値が生まれるような
「ずっといい」暮らしや生き方をみなさまとともに創造していくことを目指します。

VISION

人生に物語を、
社会に豊かさを。

「ずっといい」を創造することで、人生に驚きや感動や心地よさが芽生え、一人ひとりに物語が生まれます。一人ひとりの良質な毎日が積み重なり、未来には新しい文化が生まれ、社会は豊かになっていきます。

私たちは人生に物語を、社会に豊かさをつくっていく会社を目指します。

MISSION

— 私たちの使命 —

経験価値実現のプロセス

「ずっといい」を創造する



サステナビリティ方針

マテリアリティ 重要課題



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

23-25年度 中期経営計画

全社戦略

顧客経験価値の創造



中期経営計画の位置づけ

MISSION

「ずっといい」を
創造する

VISION

人生に物語を、
社会に豊かさを。

～2030年

創出

成長・共創フェーズ

2026年度～2028年度

変革と創出

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

変革

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

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

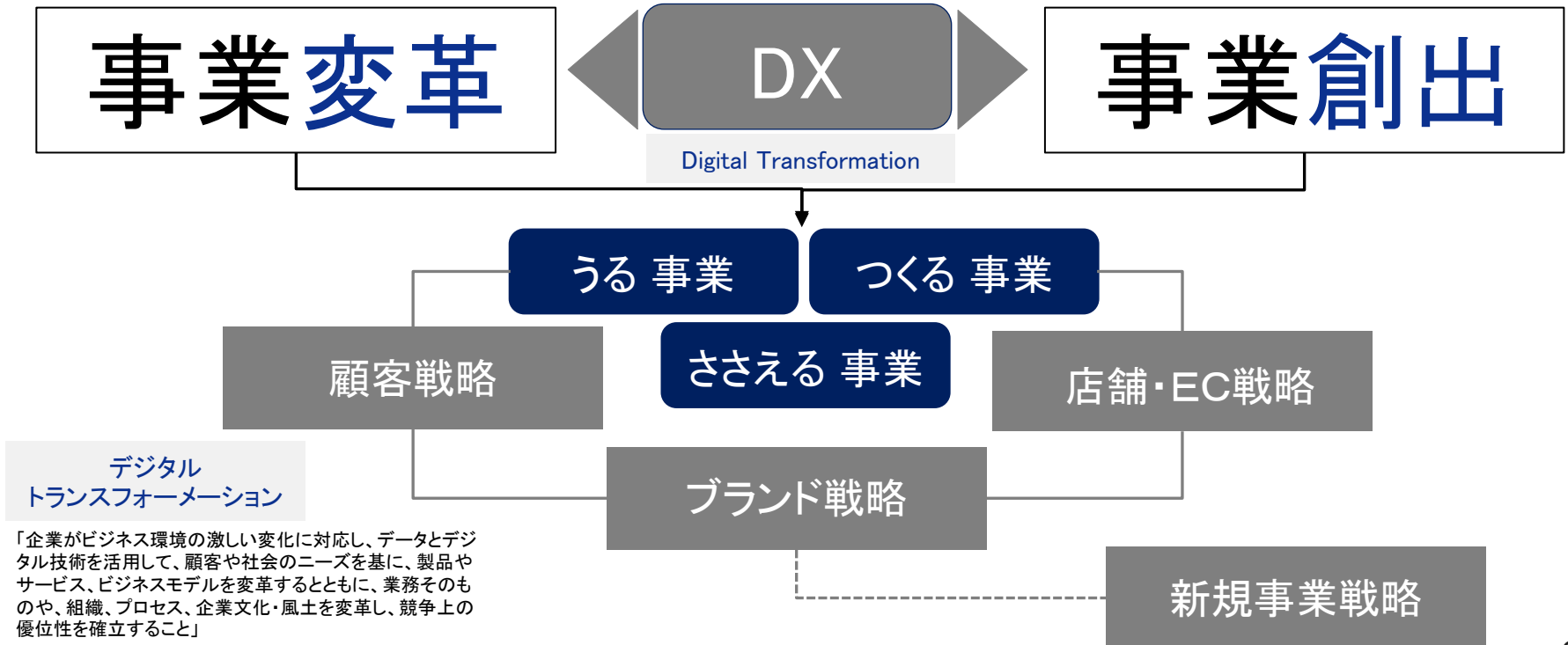


「ずっといい」を創造する

全社戦略

顧客経験価値の創造

中期経営計画



「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」

経済産業省「DX推進ガイドライン Ver.1.0(平成30年12月)」

4つの成長戦略 展開進捗

成長戦略Ⅰ 顧客戦略

—IT活用による顧客基盤の再構築—

- 買上客数の顕著な減少傾向に歯止めをかける
- 買上客数増、会員登録数増のために接点を拡大する
- 顧客情報基盤を整備、再構築する

成長戦略Ⅱ ブランド戦略

～顧客視点のカテゴリ創出～

- 変化する顧客のインサイトを理解して、あらたなターゲット・ペルソナを設定する
- 基幹ブランドREGALの価値定義(ブランドの提供価値)を設定する
- 顧客視点から、顧客が求める価値に即した事業カテゴリーを創出する

成長戦略Ⅲ リアル・EC店舗戦略

～CX最大化の為の「場」を創出～

- EC店舗の意義・役割は、顧客接点の拡大・拡張・多様化による客数の増加
- リアル店舗との融合OMOを進める
- 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

～新たなビジネスモデル創出～

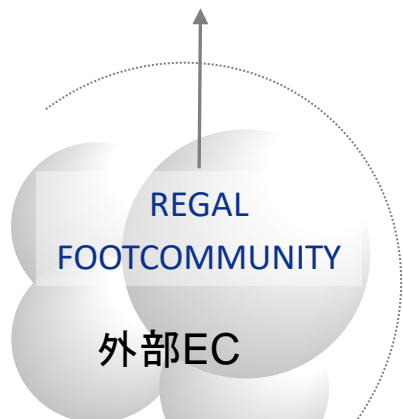
- デジタルを軸とした事業再編で最適な事業バランスを実現し、新たな事業創出に挑戦
- 海外子会社の上海麗格鞋業有限公司 香港麗格革業有限公司を販売拠点として活用し新たな海外事業の機会を拡大する

顧客戦略

顧客接点拡大

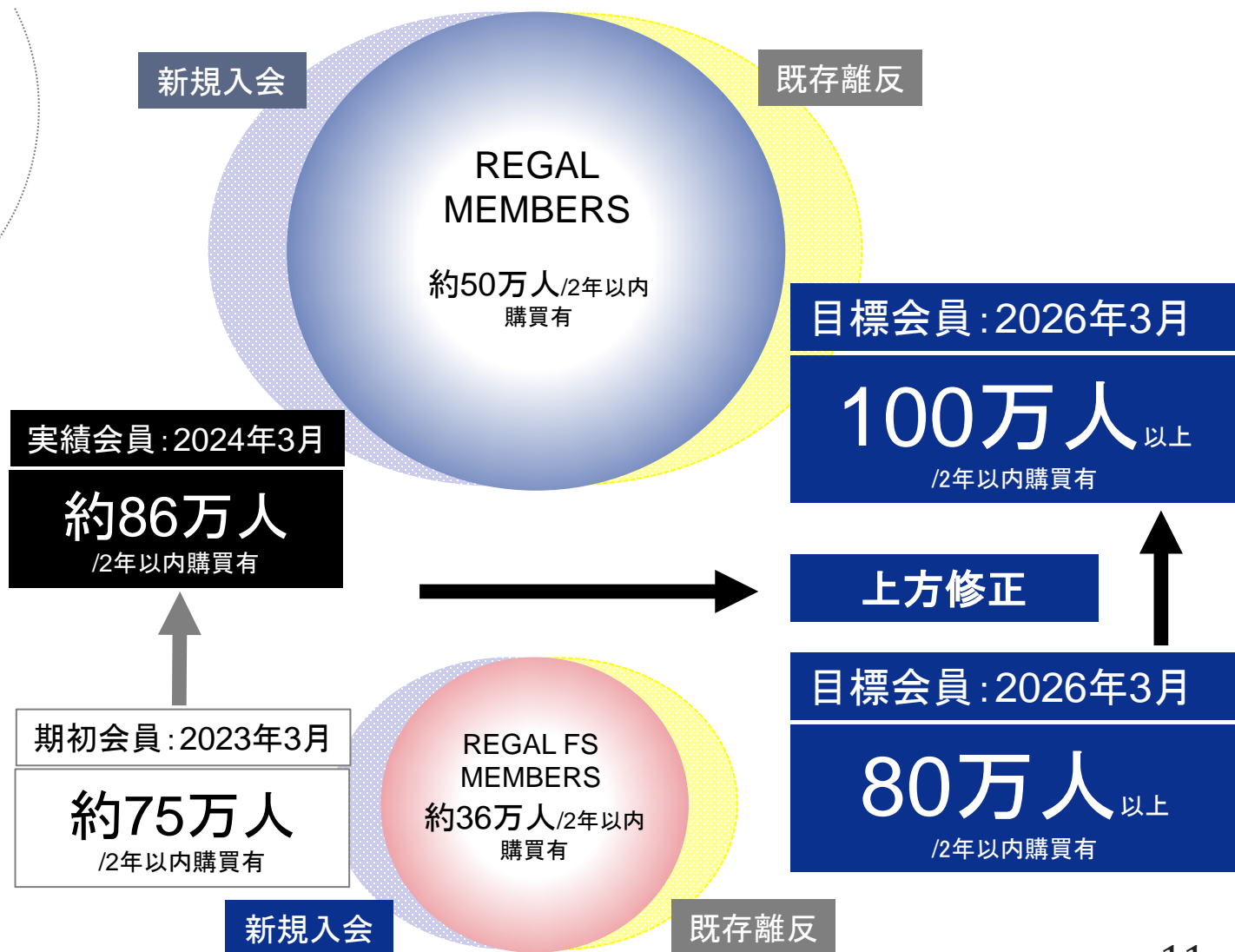


外部新規購入
46,149人/年
2023年実績



顧客接点拡大

顧客共感を拡大する



リアル店舗戦略

リアル店舗



店舗体制

163店舗(国内)

2024年3月時点

REGAL SHOES業態
125店舗

2024年3月時点

NEW TYPE 3~5店舗

2026年3月時点



リーガルシューズ新店舗

NEW TYPE 3~5店舗

2026年3月時点

ブランドショップ

9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

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

顧客経験価値を最大化できる
リアル店舗の資産を
DXによって最大限引き出す

EC店舗 戦略

外部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
<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">・新たな市場開拓・インバウンドの再購入・口コミによる利用者拡大
REGAL FOOTCOMMUNITY	REGAL ONLINE SHOP	越境ECモール

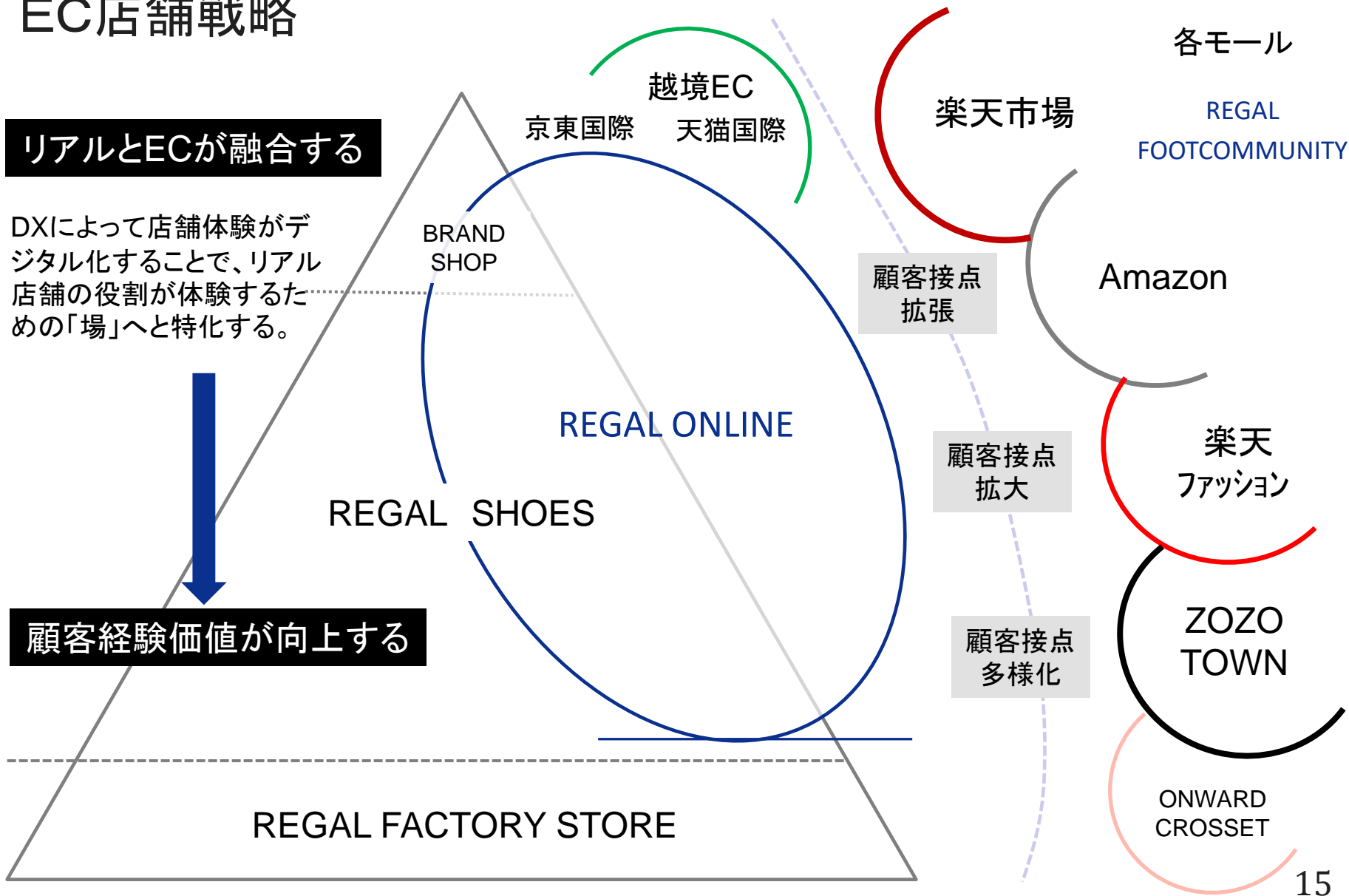
EC店舗の意義・役割は、顧客接点の拡大・拡張・多様化などの、マーケットを拡げること、リアル店舗の補完的位置づけから、リアルとの融合が主眼

EC店舗戦略

リアルとECが融合する

DXによって店舗体験がデジタル化することで、リアル店舗の役割が体験するための「場」へと特化する。

顧客経験価値が向上する



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



ライセンスビジネス

パートナー企業

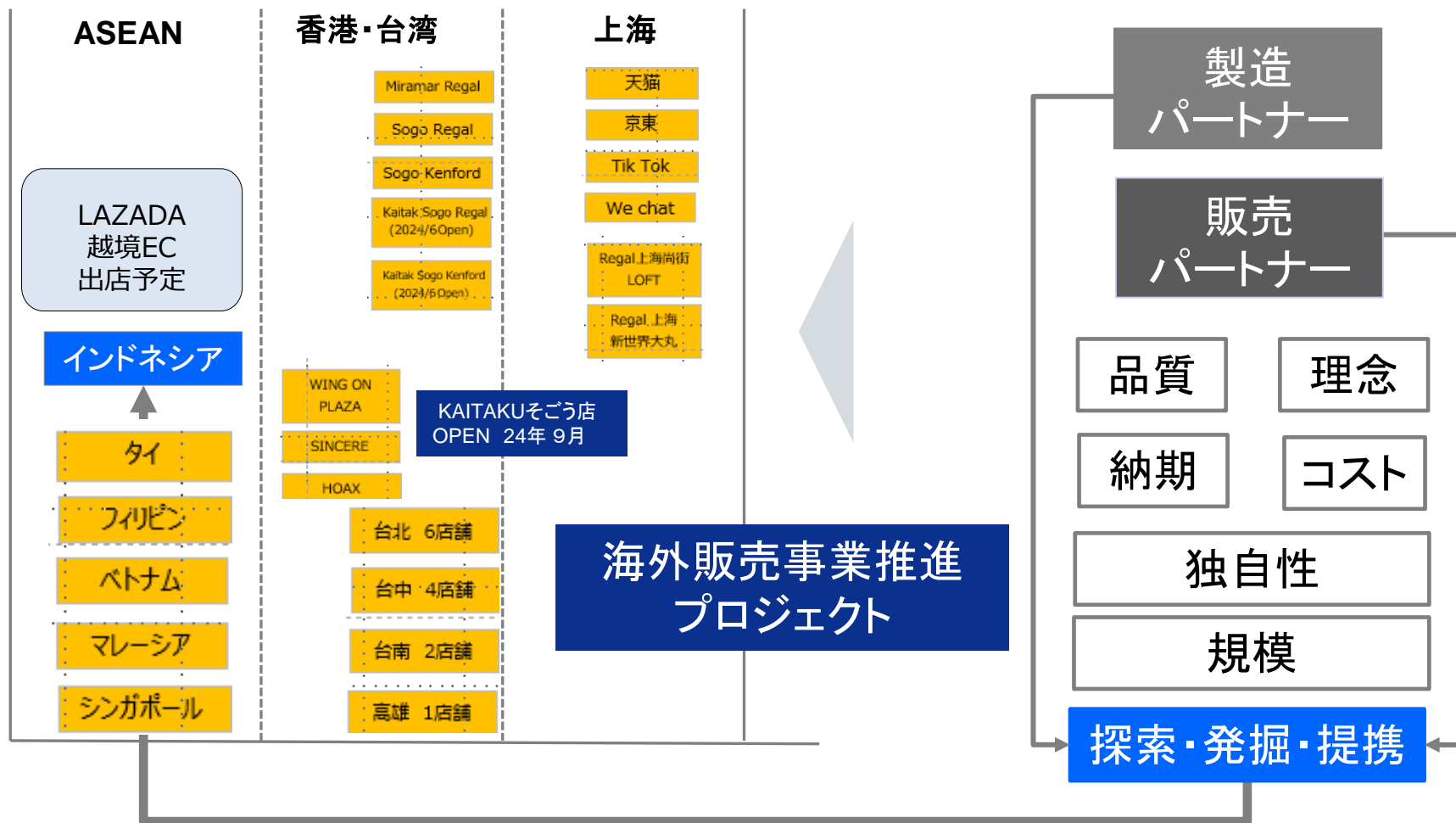
M&A



HONG KONG CWB SOGO REGAL/KENFORD EXHIBITION

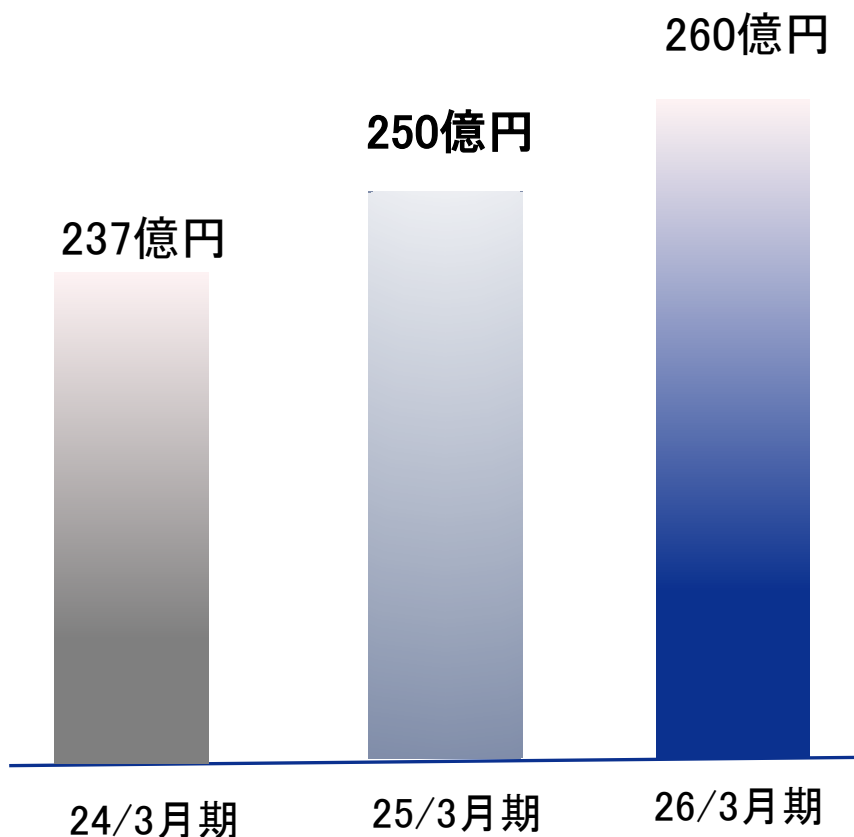
成長戦略Ⅳ 新規事業 海外

「現産現販」 ビジネスモデル

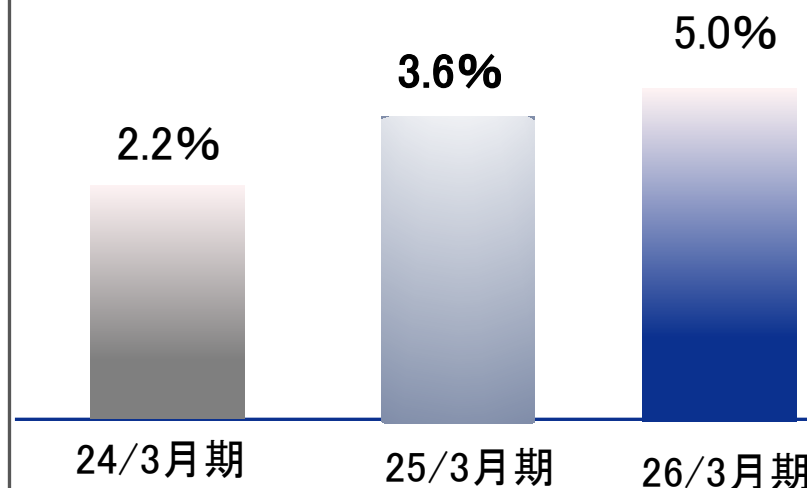


経営指標

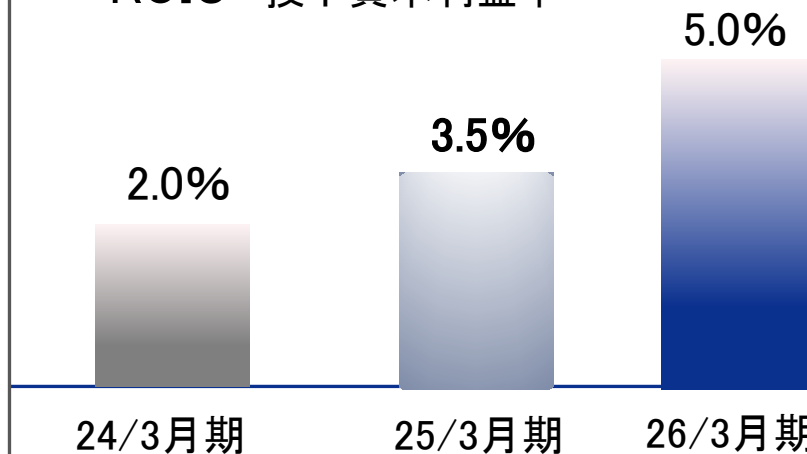
2025年度(26/3月期)
連結売上高 260億



営業利益率

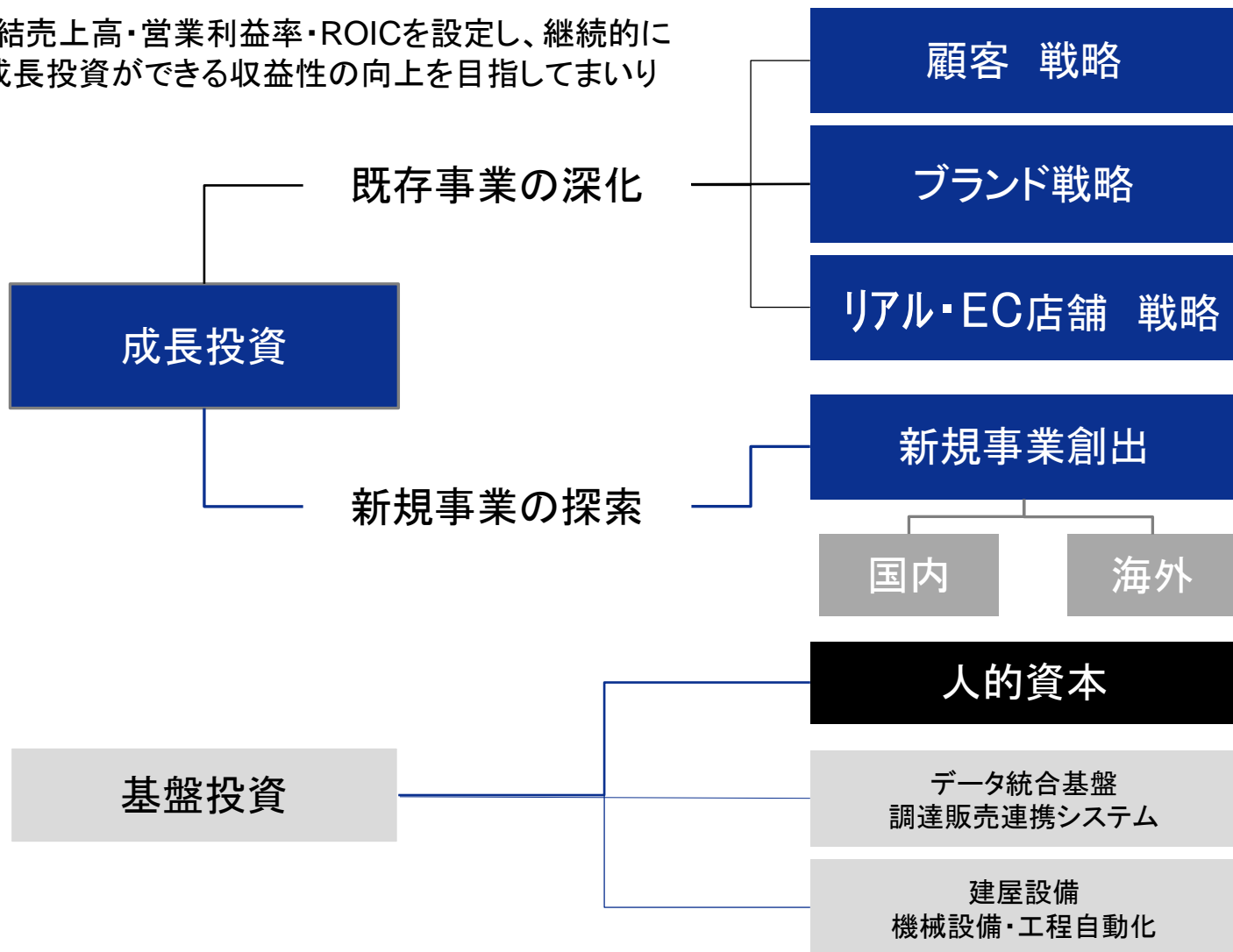


ROIC 投下資本利益率



投資計画 2024年度

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 財務指針 2024年度

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	2024年度 連結売上高	250億円
	営業利益率	2024年度 営業利益率	3.6%
	ROIC	2024年度 投下資本利益率	3.5%
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	総還元性向50%以上を目標に安定的な利益還元を目指してまいります。	

サステナブル経営

サステナビリティ方針

「当社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」

MISSION

— 私たちの使命 —

経験価値実現のプロセス

「ずっといい」を創造する



サステナビリティ方針

マテリアリティ 重要課題



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

23-25年度 中期経営計画

全社戦略

顧客経験価値の創造



マテリアリティ | 重要課題



循環型社会の
実現

長きにわたり大切に継続してきた、「ものをながく愛用する」事業を拡張することで、サーキュラービジネスモデルを展開し、社会性と事業性を両立させた企業活動を実現します。



持続可能な
サプライ
チェーンの構築

ステークホルダーと良好なパートナーシップを構築することによって、持続可能な仕組みづくりを牽引する企業であり続けます。



気候変動への
対応

事業を通じた環境への負のインパクトを最小限にとどめ、さらにはカーボンニュートラルの実現に向けて、寄付やオフセットを通じて環境に貢献していきます。



一人ひとりが
活躍できる
環境整備と
人材育成

社員一人ひとりの多様性を尊重し、チームで活躍できる環境整備と共に、研修やリスクリングの機会提供などによる個々の成長支援と生産性向上を図ります。



地域社会への
貢献

地域社会との相互成長を目指し、愛される企業であるよう歩みを止めません。



マテリアリティ 重要課題

■ 循環型社会の実現

長きにわたり大切に継続してきた、「ものをながく愛用する」事業を拡張することで、サーキュラービジネスモデルを展開し、社会性と事業性を両立させた企業活動を実現します。

■ 持続可能なサプライチェーンの構築

ステークホルダーと良好なパートナーシップを構築することによって、持続可能な仕組みづくりを牽引する企業であり続けます。

■ 気候変動への対応

事業を通じた環境への負のインパクトを最小限にとどめ、さらにはカーボンニュートラルの実現に向けて、寄付やオフセットを通じて環境に貢献していきます。

■ 一人ひとりが活躍できる環境整備と人材育成

社員一人ひとりの多様性を尊重し、チームで活躍できる環境整備と共に、研修やリスキリングの機会提供などによる個々の成長支援と生産性向上を図ります。

■ 地域社会への貢献

地域社会との相互成長を目指し、愛される企業であるよう歩みを止めません。

人的資本経営

人事戦略

「役割貢献・挑戦・チーム・多様性」を重視した 人事制度への転換

「ピラミッド型組織から社員一人ひとりが役割を理解し、行動する自律的な組織へ」

- ①外部環境・・・VUCAの時代(事業変化、不確実) + After・Withコロナ(新しい生活様式)
- ②雇用の長期化・・・労働力人口減少による70歳雇用時代
- ③法対応・・・同一労働同一賃金
- ④多様化への対応・・・顧客の多様化→組織多様化＝イノベーション・新たな価値創造

人事戦略

戦略を実行することでエンゲージメント向上を図る

多様な働き方を実現できる柔軟な制度

- 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

すでに導入した制度の活用加速化と、さらなる柔軟な働き方の模索・検討・実現を目指す

リスキングをベースにした育成

- DX人材育成
- 経営幹部候補育成
- 資格取得奨励制度

求めるスキルや資格の体系化と個別サポートを通して、自ら成長する意欲と学び合う風土の醸成を目指す

貢献度に合わせた処遇と配置

- 再雇用制度改正
- 資格等級制度改正
- 若手管理職の登用

年功序列から、成果と処遇の整合性を高める人事制度へ転換し、若手管理職の積極登用による事業継続とやりがいの創出を目指す

- 生産性の高い働き方の推進（e.g., 会議ルールの策定）
- 管理職によるマネジメントのサポート（e.g., 勤怠管理）
- 個々のキャリアサポート（e.g., キャリア面談、育児・介護の両立支援）

指標 進捗状況

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

女性管理職比率

10.2%→13.2%

2023年3月期 2024年3月期

*グループ3社の数値目標

女性管理職比率

20.0%

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%→40.0%

2023年3月期 2024年3月期

*グループ3社の数値目標

男性育児休業取得率

100.0%

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%→99.5%
ストレスチェック受検率：95.0%→92.9%

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：100%

*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】

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。