

The image is a split-screen fashion advertisement. On the left, a woman with long dark hair is wearing a light pink trench coat over a pink and white striped dress with a bow at the neck. She is standing in front of a vibrant, colorful floral background. On the right, a man with shoulder-length dark hair is wearing a dark grey blazer over a light-colored polo shirt. He is standing in front of a more muted, textured background with green foliage. The text is overlaid on the left side of the image.

中期経営計画 (2023年2月期～2025年2月期)

株式会社 三陽商会
2022年4月14日

1. 中期経営計画のサマリー
2. 構造改革の継続推進
3. 成長戦略
 - ・ ブランド戦略
 - ・ チャネル戦略
 - ・ マーケティング戦略
 - ・ EC戦略
4. 資本戦略
5. ESGへの取り組み
 - ・ サステナビリティ
 - ・ コーポレートガバナンス

注：前期以前の数値は、特段の註釈が無い限り、新収益認識基準に簡易的に置き換えた参考値



Mission (=経営理念)

ファッションを通じ、美しく豊かな生活文化を創造し、社会の発展に貢献します。

Vision

高い価値創造力と強靱な収益力を併せ持った、またサステナブルな社会の実現に貢献することができる、エクセレント・カンパニーを目指す

Values

高品質・高品位・高付加価値商品を生み出すスキル

優良なブランドポートフォリオとブランドビジネス遂行能力

クリエイティブで且つ高い倫理観を持った社員

優れた統治能力を持った経営者及び経営体制

目指す
2025/2月期
のゴール

売上高625億円

売上総利益率63% 販管費率56%

営業利益率7%

DOE 2%

再生プランで実行した構造改革施策継続によるKPI改善
(オーガニックグロース)

成長戦略

ブランド戦略

- ブランドprestigeの向上
- ポートフォリオ最適化



チャネル戦略

- 基幹ブランドの直営店出店推進
- 全社横串運営強化



マーケティング戦略

- OMO推進、顧客起点のマーケティングへの転換
- デジタルマーケティング/CRMの強化



EC戦略

- プラットフォーム整備
- ブランディング強化+実店舗との相互補完体制確立

SANYO  Store

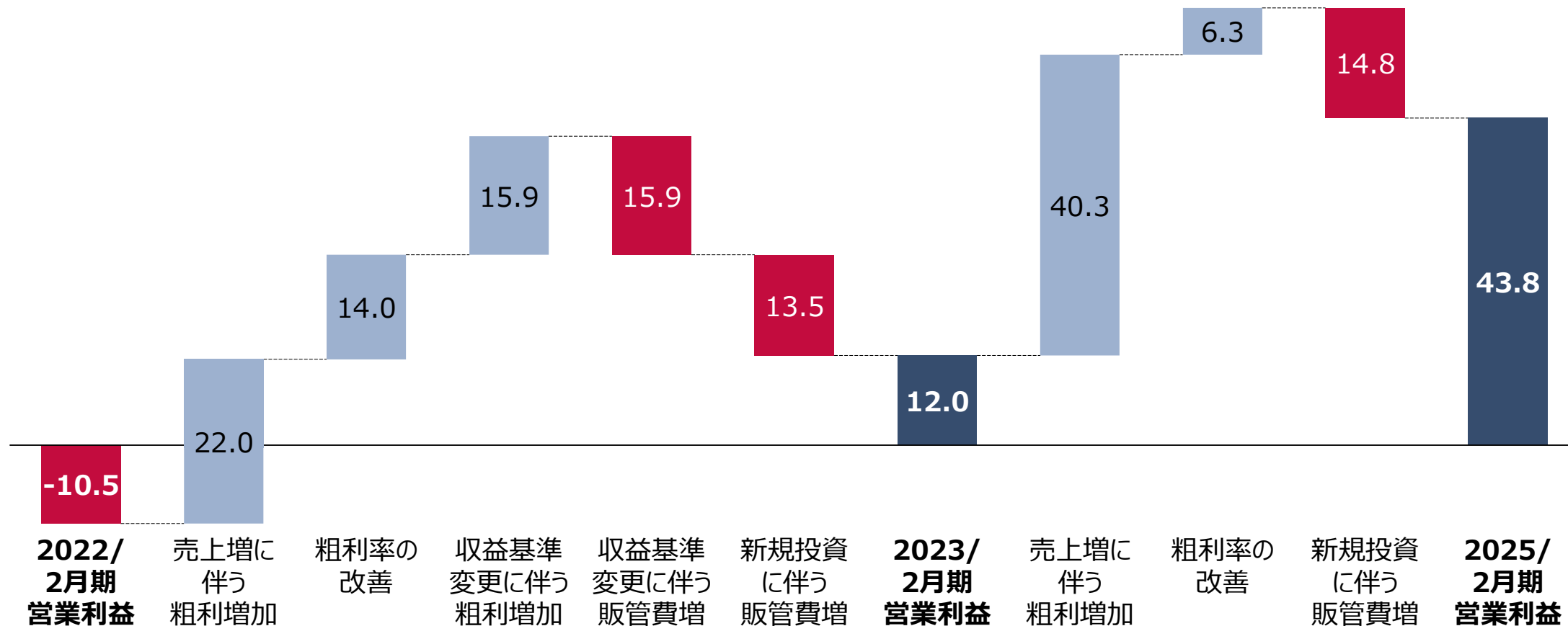
その他検討中の施策 (ライセンス事業拡大、海外事業展開、セグメント拡大、M&A等)

3年後の2025年2月期には売上高625億円、営業利益43.8億円(営業利益率7.0%)を計画
安定的な営業利益の確保と営業利益率の段階的向上を目指す

	2022/2月期	2023/2月期	2024/2月期	2025/2月期		参考) 2019		
	実績	計画	計画	計画	対22/2月期	対23/2月期	実績 ¹	
(単位: 億円) 財務数値	売上高	496.3	560.0	590.0	625.0	126%	112%	757.5
	売上総利益	295.3	347.2	368.8	393.8	133%	113%	448.6
	販管費	305.9	335.2	345.8	350.0	114%	104%	478.2
	営業利益	-10.5	12.0	23.0	43.8	-	365%	-29.6
	経常利益	-7.3	11.4	22.0	42.0	-	368%	-29.8
	当期純利益	6.6	9.0	19.0	35.0	530%	389%	-27.7
主要財務指標	売上総利益率	59.5%	62.0%	62.5%	63.0%	+3.5pt	+1.0pt	59.2%
	販管費比率	61.6%	59.9%	58.6%	56.0%	-5.6pt	-3.9pt	63.1%
	営業利益率	-2.1%	2.1%	3.9%	7.0%	+9.1pt	+4.9pt	-3.9%
	経常利益率	-1.5%	2.0%	3.7%	6.7%	+8.2pt	+4.7pt	-3.9%
	当期純利益率	1.3%	1.6%	3.2%	5.6%	+4.3pt	+4.0pt	-3.7%

計画達成の為に各施策効果をチャート化

(単位:億円)



1. 中期経営計画のサマリー
2. 構造改革の継続推進
3. 成長戦略
 - ・ ブランド戦略
 - ・ チャネル戦略
 - ・ マーケティング戦略
 - ・ EC戦略
4. 資本戦略
5. ESGへの取り組み
 - ・ サステナビリティ
 - ・ コーポレートガバナンス

注：前期以前の数値は、特段の註釈が無い限り、新収益認識基準に簡易的に置き換えた参考値



粗利率改善の為の施策

調達原価率の低減、プロパー販売比率の改善、インベントリーコントロールにより、2025年2月期売上総利益率63.0%を目指す

定量目標：2025年2月期売上総利益率63.0%

定性方針

具体的施策

調達原価率の低減

生産上代倍率4.50倍を目指す（2022/2月期実績：4.38倍）

- 主要仕入先との取り組み強化によるSCM最適化
- 品番削減・MD集約による生産ロット拡大
- アウトレット/EC専用商材拡充により高利益率の確保

プロパー販売比率の改善

プロパー販売強化によりプロパー販売比率70%超を目指す（2022/2月期実績：61%）

- 品番削減・MD集約、売れ筋商品の期中追加
- 店舗及びECでのプロパー訴求の強化、値引率の抑制とセール販売期間の短縮

インベントリーコントロール

仕入の20%プール枠を活用した過剰仕入の抑制

- 仕入の20%をプール枠として活用し、期中の売れ行きを見極めながら柔軟に対応

MDサイクル短縮化、QR体制構築による在庫回転率向上

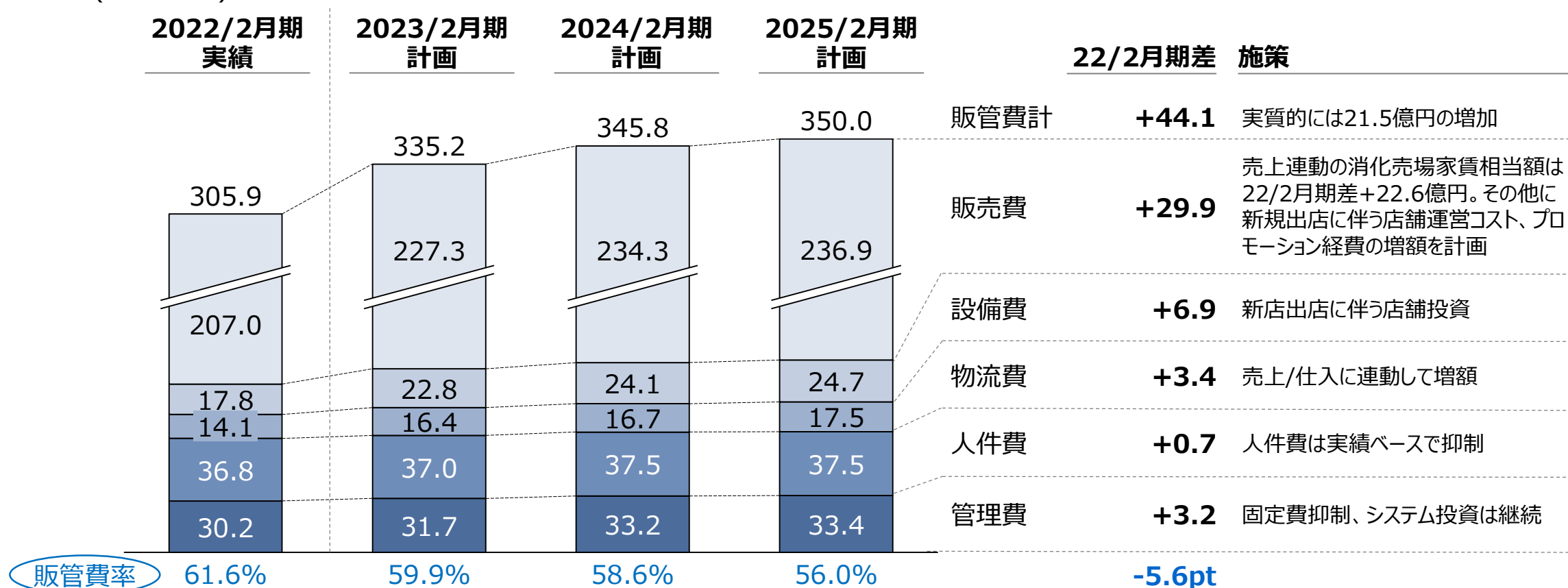


販管費のコントロール

売上拡大に伴う変動費増加に加え、新規投資計画により、2025年2月期の販管費は350億円を計画
再生プランにより削減した固定費は引き続き抑制、販管費率は2022年2月期に対して5.6pt圧縮

販管費の三カ年計画

(単位:億円)



1. 中期経営計画のサマリー
2. 構造改革の継続推進
3. 成長戦略
 - ・ ブランド戦略
 - ・ チャネル戦略
 - ・ マーケティング戦略
 - ・ EC戦略
4. 資本戦略
5. ESGへの取り組み
 - ・ サステナビリティ
 - ・ コーポレートガバナンス

注：前期以前の数値は、特段の註釈が無い限り、新収益認識基準に簡易的に置き換えた参考値



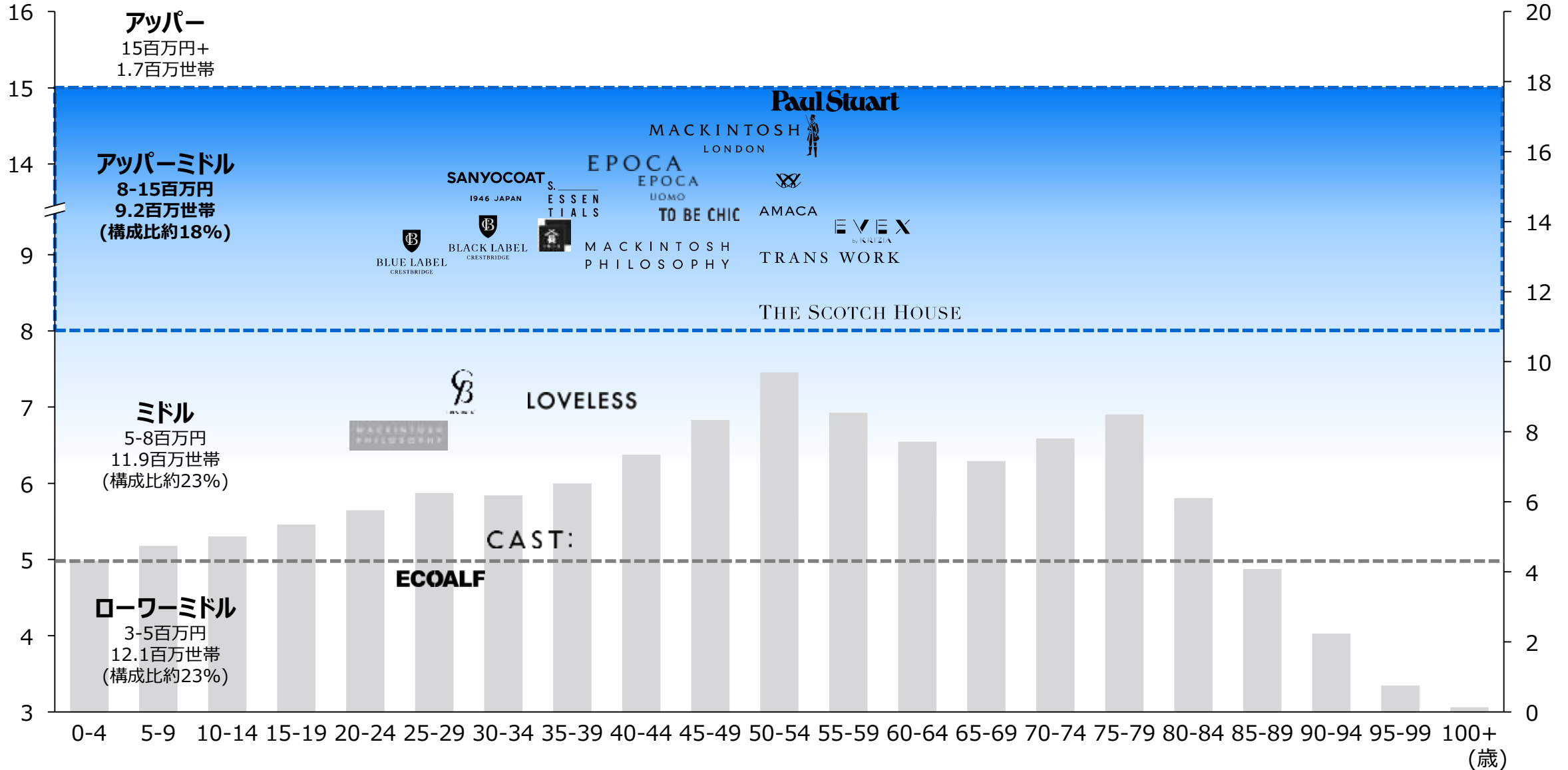
ターゲット市場

アップーミドル市場で確固たるプレゼンスを構築し、この市場でのトップランナーを目指す

一部ブランドについては、アップーミドル市場で確立されたステイタスをベースにディフュージョン展開を通じたミドル市場への参入にチャレンジする

世帯年収(百万円)

2025年年齢別人口予測(百万人)



事業領域	対象ブランド	戦略サマリー
成長牽引領域	Paul Stuart	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングの更なる磨き込みによるブランド prestage の向上 積極投資
	EPOCA / EPOCA UOMO	
	MACKINTOSH LONDON	
	MACKINTOSH PHILOSOPHY	
	BLUE LABEL/BLACK LABEL CRESTBRIDGE	
安定収益領域	EVEX by KRIZIA / AMACA / TO BE CHIC / TRANS WORK / THE SCOTCH HOUSE	<ul style="list-style-type: none"> 既に一定の評価を得ているブランドバリューの最大化 更なる効率化と安定収益構造の確立 必要に応じた投資
	SANYOCOAT / 三陽山長	
チャレンジ領域	S.ESSENTIALS	<ul style="list-style-type: none"> 将来の潜在成長力を念頭に置いたチャレンジ事業 ブランディング再構築、ミニマム人員による運営、MD適正化、店舗採算の改善
	ECOALF	
	CAST: / LOVELESS	

- 国内商標権を取得したことによる独自戦略の推進
- 商品カテゴリーの拡大、ライセンス収益最大化
- 百貨主力店における売場リニューアル/再強化
- EPOCAブランディング強化による直営店の再構築
- 高品位・高品質・高付加価値の商品開発
- 旗艦店出店によるブランディング及びプレゼンスの強化
- ディフュージョン展開を通じたミドル市場への参入
 - MACKINTOSH PHILOSOPHY "GREY LABEL"
 - CB CRESTBRIDGE
- 都市型FB・SCへの販路拡大

- 百貨店における利益創出モデルの拡大再生産
- 主力店の環境改善、売場統合による効率化、ショールーミングによる在庫効率運用
- ウェブマガジンによる集客、TEL注文、EC売上拡大
- コーポレートブランドとして投資/リソースを集中
- 三陽の良いものづくり+D2Cビジネスの確立

- 三陽の看板ブランドとしてのブランドステータスの確立
- 素材/仕様/縫製にこだわった頂上商品の開発
- サステナビリティの体現、エコシステム構築は継続推進
- 日本市場に合ったMDの改善等による収益事業化
- 店舗数絞り込みは前期までに実施済み
- ローコスト運営の継続、MD刷新による収益事業化

チャネル戦略：方針

主力販路である百貨店は効率運営を重視、成長販路の直営店/アウトレット/ECは相互送客等により強化
直営店出店によるブランディング強化、アウトレットについては有力施設への出店及び未出店ブランドの新規出店を計画

百貨店

人員体制見直し/ブランド複合展開等、効率化を継続追求

- ・ 主カブランド既存店への店舗投資による活性化
- ・ 郊外店舗のショールーム店舗化、カタログ活用によるOMO推進の検討

売場効率を重視し、出店余地のある有力店舗への新規出店を模索



直営店

基幹ブランドの直営店出店によるブランディング強化

- ・ ブランドの世界観を表現した店装/限定商材/顧客イベント等によりプレゼンスとブランディングを強化

ディフュージョン展開を通じた都市型FB・SCへの出店強化

専任組織（全国店舗開発部/本社販売部）によるブランド横断的な店舗開発・運営支援



アウトレット

品揃え充実による既存店舗の売上拡大をテコに、有力施設への更なる出店を模索

- ・ 2022/2月期4店舗出店、2023/2月期2店舗出店計画

アウトレット未出店ブランドの新規出店を推進



EC

コンテンツ強化/商品画像改善/スタッフ着用画像活用等によるリアルなコーディネート
の提案

- ・ ブランディング強化+実店舗との相互補完体制を確立

EC専用商材拡充によるプロパー売上の更なる拡大

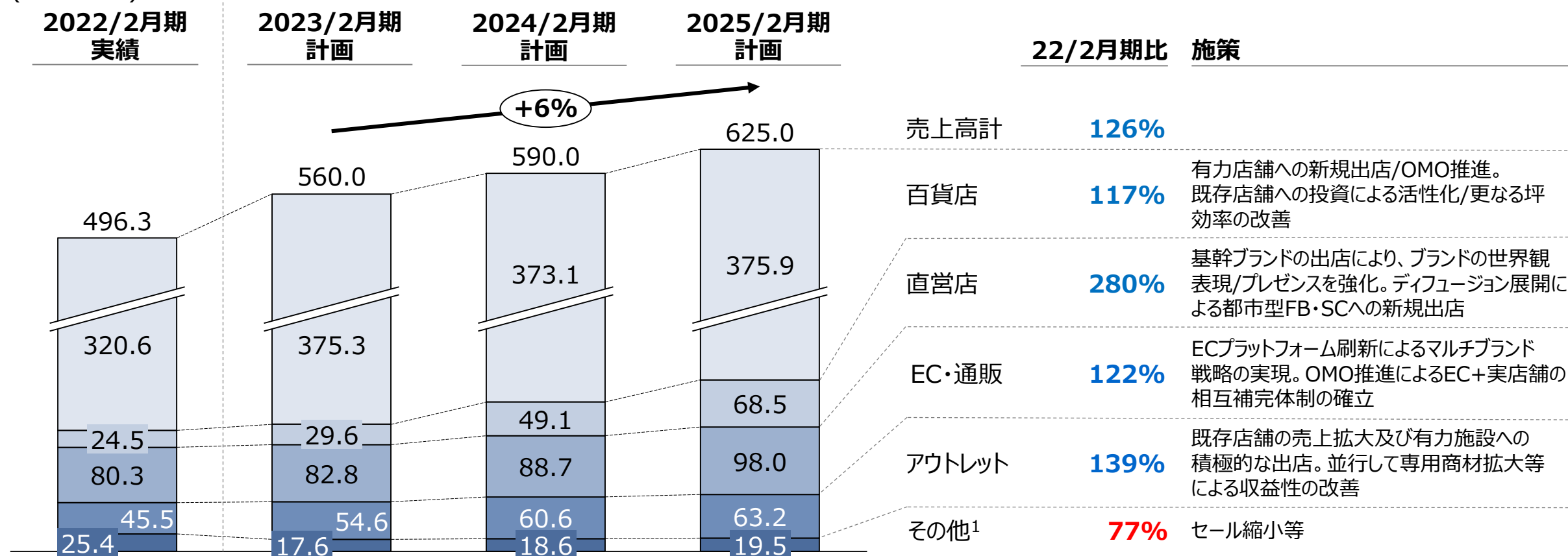


チャンネル戦略：チャンネル別売上高

2025年2月期に625億円を計画（CAGR+6%）。直営店は基幹ブランド/ディフュージョンライン出店により2022年2月期比280%、アウトレットも引き続き積極出店により同139%をそれぞれ計画

売上高の三カ年計画

(単位:億円)



CRM/顧客タッチポイント/ECをそれぞれ強化し、顧客起点のマーケティングへの転換を図る

CRMの強化

顧客基盤の整備とデータ活用の推進

- 2022/2月期における改組でマーケティング&デジタル戦略本部のマーケティング・コミュニケーション部及びウェブビジネス部傘下にそれぞれCRM推進課及びCX推進課を新設、CDP基盤の整備を促進

VOC（お客様の声）の活用推進、ブランドファンとの繋がり強化

- NPS/顧客アンケート活用による商品開発・サービスの改善
- 顧客に寄り添うパーソナライズされた情報発信

顧客タッチポイント強化

EC/実店舗/電話注文に対応する総合カタログの開発

- SANYO Style MAGAZINE発行

SNS/アプリ活用による双方向コミュニケーションの強化

- 2022/2月期より店舗LINEを導入
- ブランドアプリのUI/UX改善、EC/実店舗横断サービスの実現

越境EC/ライブコマースを活用したインバウンド対応強化

EC強化

ECプラットフォーム刷新によるマルチブランド戦略の実現

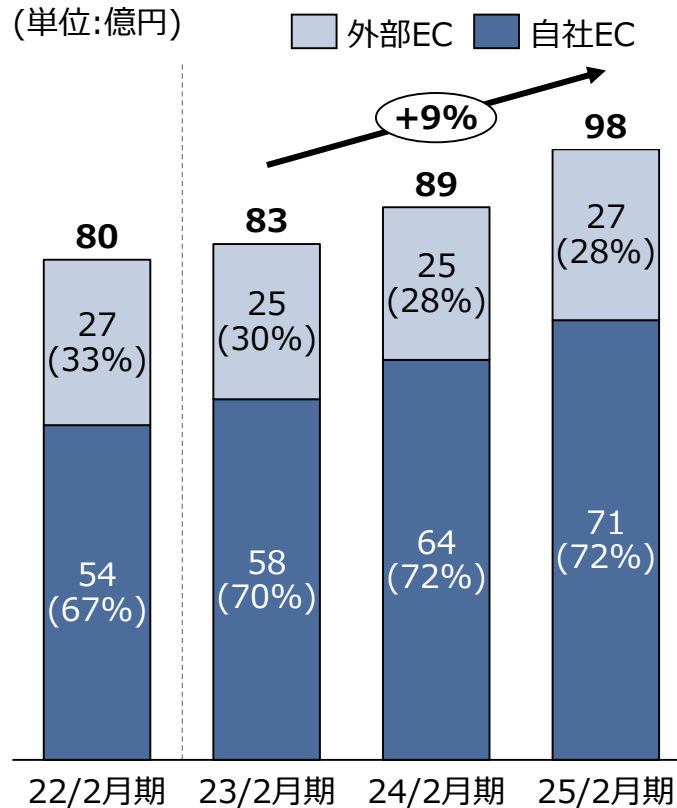
OMO推進によるEC+実店舗の相互補完体制の確立。これによりEC/実店舗横断サービスを向上させ、オンオフの垣根をなくしたCX（顧客体験）を提供

- 詳細は次頁参照



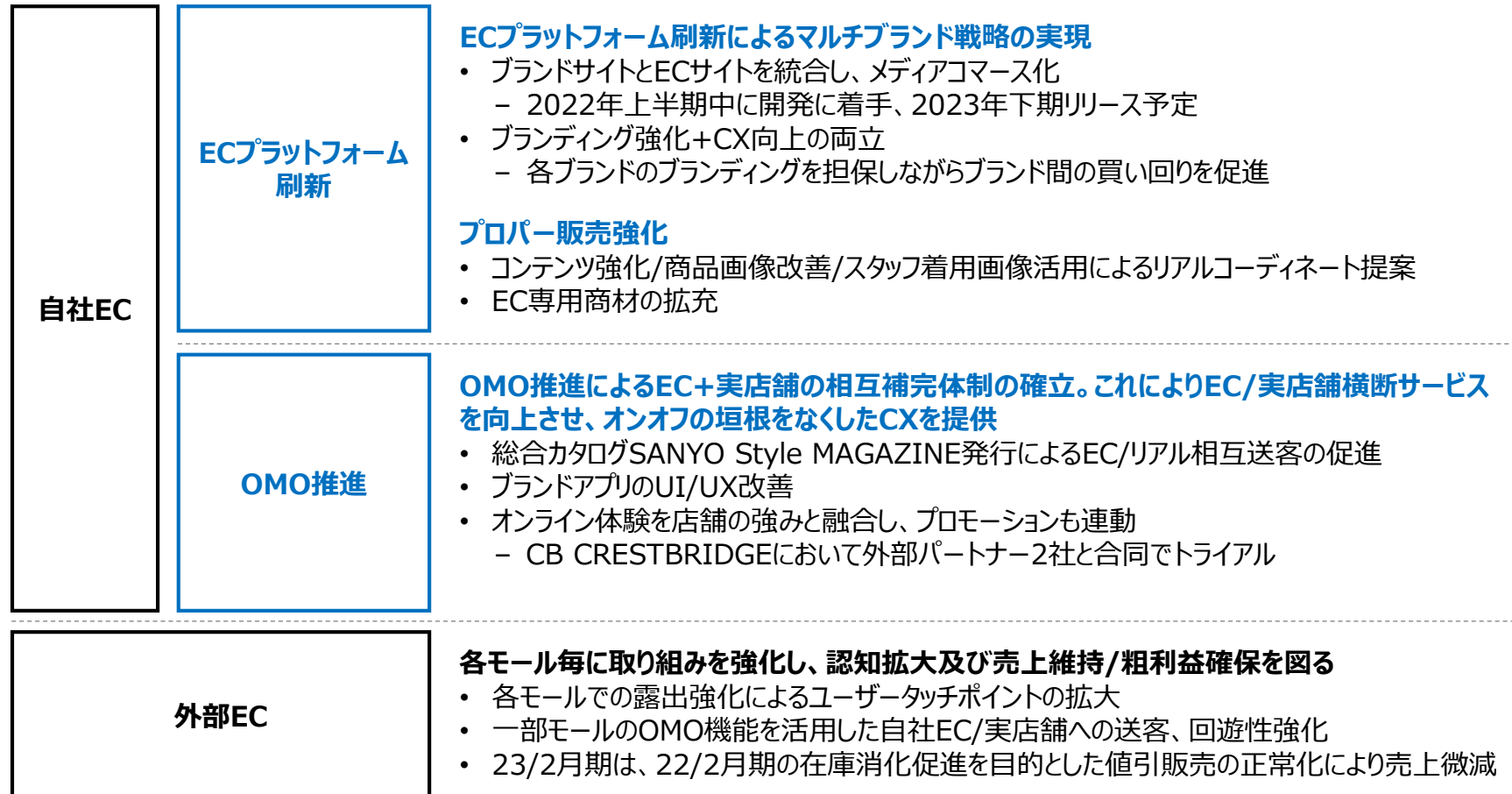
2025年2月期にEC売上高98億円を目指す。特にECプラットフォーム刷新、OMO推進等による自社ECの成長が牽引

EC売上高計画



自社ECは25/2月期売上高71億円
外部ECは微増の計画

具体的施策



1. 中期経営計画のサマリー
2. 構造改革の継続推進
3. 成長戦略
 - ・ ブランド戦略
 - ・ チャネル戦略
 - ・ マーケティング戦略
 - ・ EC戦略
4. 資本戦略
5. ESGへの取り組み
 - ・ サステナビリティ
 - ・ コーポレートガバナンス

注：前期以前の数値は、特段の註釈が無い限り、新収益認識基準に簡易的に置き換えた参考値



強固な財務基盤の確立

株主資本400億円超を目指す

- 収益力拡大による資本積上げ：3年間で40-50億円
- 資産流動化：40-50億円

ROE 8.5%を目指す

将来成長に向けた積極投資

強固な財務基盤構築を背景に、将来成長に向けた投資を積極的に推進

株主還元の上

2023/2月期は復配、40円配当を計画

2024/2月期以降はDOE 2%の配当実施を目指す

1. 中期経営計画のサマリー
2. 構造改革の継続推進
3. 成長戦略
 - ・ ブランド戦略
 - ・ チャネル戦略
 - ・ マーケティング戦略
 - ・ EC戦略
4. 資本戦略
5. ESGへの取り組み
 - ・ サステナビリティ
 - ・ コーポレートガバナンス

注：前期以前の数値は、特段の註釈が無い限り、新収益認識基準に簡易的に置き換えた参考値



サステナビリティ

サステナビリティ委員会の強化、サステナビリティ専任部署新設による推進体制強化を実行済み 当社HPにおけるサステナビリティに関する開示を充実

サステナビリティ委員会の強化

- 前期中に従前のCSR推進委員会から改称、併せて役割/構成/内容を大きく見直し
- 現在の体制
 - 経営会議直轄。定期的に経営会議及び取締役会に報告し議論
 - サステナビリティ委員会は執行側に置き、執行の課題として議論
(2022/2月期においては7月以降、経営会議に6回上程/報告、取締役会/取締役説明会に4回報告を実施)
 - 委員長は執行役員 経営統轄本部副本部長
 - アドバイザーとして社外取締役が出席、監査役が常時陪席することで委員会のガバナンスを更に強化

サステナビリティ推進体制の整備

- サステナビリティ推進室の新設：2022/3改組により経営統轄本部傘下に「サステナビリティ推進室」を新設
 - 上記サステナビリティ委員会の事務局を担当
 - 全社サステナビリティ戦略立案、個別のサステナビリティ活動をドライブ/サポート

当社HP「サステナビリティ」における開示の充実

- サステナビリティページ：www.sanyo-shokai.co.jp/company/sustainability/
- 2022/3全面的に刷新
- TCFDの枠組みに基づく開示の実施

GHG排出量の削減目標

	中期目標	長期目標
Scope 1・2	2030年度までに 19年比 ¹ 50%削減 (20年差-630t)	Scope1・2を 2050年までに ネットゼロ
Scope3	2030年度までに 19年比 ¹ 30%削減 (-34,700t)	

原材料調達における環境配慮型素材への段階的置き換え

サプライチェーン全体での取り組み推進や他社との協業模索









1. 2019年GHG排出量実績：Scope1・2合計2,202t、Scope3 115,680t

個別のサステナビリティ活動

「環境」、「社会」、「未来への投資」の3カテゴリーにおける個々の活動を推進

活動詳細はHP参照：www.sanyo-shokai.co.jp/company/sustainability/

カテゴリー	SDGs	主な活動	
環境		<ul style="list-style-type: none"> 在庫削減/仕入管理による廃棄削減：適正数量の仕入管理と消化率の改善等による余剰在庫削減の推進 ECOALF事業の推進：環境負荷の低い素材/副資材のみを使用して製品化。持続可能な商品づくり・運営を重視する事業の推進 環境配慮型素材を使用した製品づくり：再生ポリエステルやオーガニックコットン等、環境配慮型素材を使用した製品づくりの促進 衣料回収キャンペーン「EARTH TO WEAR RECYCLE」：店頭で衣料品回収、日本環境設計「BRING」プロジェクトを通じ再資源化 グリーндаウンプロジェクト：羽毛製品回収、再生羽毛「グリーндаウン」の商品化。Green Down Projectに参加 プラスチック使用削減：認証紙/再生紙/非木材紙等の環境配慮型素材の使用促進。CO2排出量削減に寄与 グリーン物流：物流拠点集約、梱包資材リユース/リサイクル、循環型ハンガー等を通じた環境負荷の低い物流への取り組み GHG排出削減：改正省エネ法への対応、GHG排出量の管理による環境負荷低減 	
社会		<ul style="list-style-type: none"> CSR調達：三陽商会取引行動規範(SANYO Code of Conduct)策定。外部機関と協業した監査実施。労働環境/児童労働/人権尊重/安全衛生/地球環境保全への取り組み等をサプライチェーン全体で共有 パートナーシップ構築宣言：サプライチェーン全体の持続可能な共存共栄を目指す ダイバーシティ&インクルージョンの推進：働き方改革、女性活躍推進、コオプとの取り組み クオリティコントロール(QC)：当社のものでづくりの根幹。独自の「品質管理基準」「工場管理運営基準」に基づくものづくり 長期着用推進：長くご愛用頂く為のサポートを行うカスタマーサービス、リペアサポート、100年コートオーナープラン SAKURA PROJECT：社会貢献。Paul Stuartによる「SAKURA PROJECT」参加を通じた震災復興支援 アニマルウェルフェア：動物の尊厳尊重の視点によるリアルファーの使用禁止 	
未来への投資		<ul style="list-style-type: none"> 服育活動：小学校等での服育授業の実施。服育授業動画の製作・配信。「新宿区『みどりの小道』環境日記コンテスト」への協賛、SANYO服福賞の設置 ECOALF「UPCYCLING THE OCEANS」活動：ECOALFブランドが推進する海洋ゴミの回収・分別・再生・製品化 	

コーポレートガバナンス

社外取締役比率66.7%、議長も社外取締役が務める取締役会構成により独立性・客観性・説明責任を強化済み 株主と同じ目線による経営促進の為、役員報酬における業績連動比率を増加

当社のコーポレートガバナンスの基本的考え方

- 全従業員の行動準則として社是/経営理念/CSR基本方針/企業行動基準等を策定済み
- 上記に基づく業績向上・企業価値拡大により、株主への利益還元と同時に社会的責任を果たす

取締役会構成及び任意の指名・報酬委員会¹

- 社外役員の知見・助言を活かすと共に、取締役会機能の独立性・客観性・説明責任を強化済み
 - 社外取締役比率66.7%
 - 取締役会議長は社外取締役
 - 女性役員の登用等によるダイバーシティの推進
- 取締役会の諮問委員会として任意の指名・報酬委員会を設置済み。委員長は社外取締役

役員報酬設計の変更：業績連動比率の増加

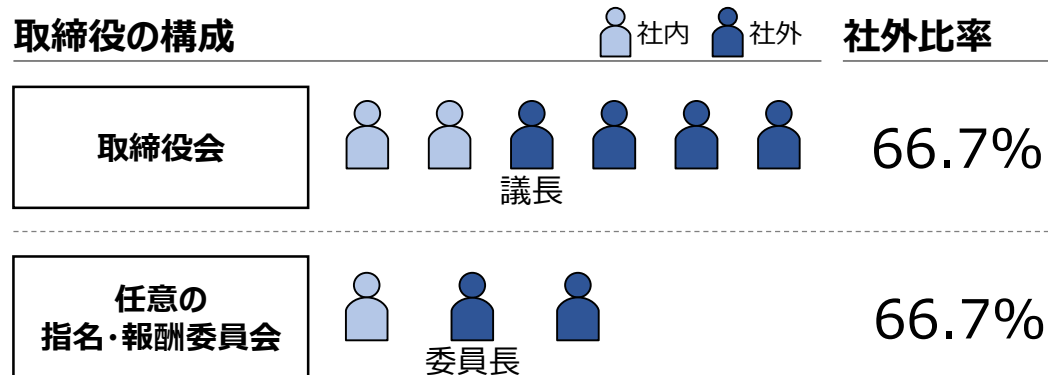
- 代表取締役の役員報酬における業績連動比率を25%から30%に拡大
- 譲渡制限付株式報酬（RS）比率を5%から15%に引き上げ

人事制度改革

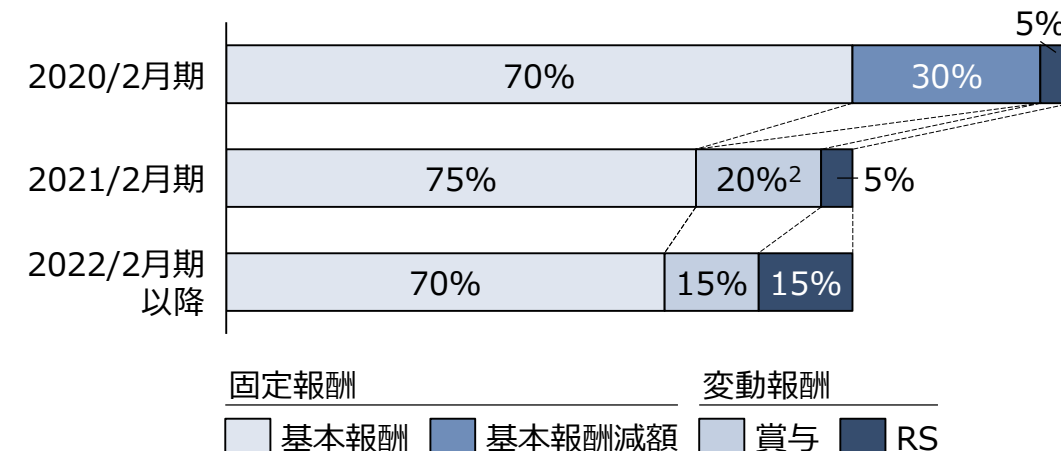
- 「役割・職責に応じた賃金制度への移行」、「労働市場動向/社内バランスを踏まえた賃金カーブの是正」、「公平性・透明性を高めたシンプルで分かり易い運用」を基本方針に2021/3に人事制度を改定、成果創出を後押し
- 2022/3改組により人事総務本部人事部傘下に「ダイバーシティ推進課」を新設
 - 多様な人材の活用を行い、個々の特性や能力を最大限に活かすことにより新たな価値や発想を創出、会社・組織の一体感を醸成
 - 上記を通じた、企業の健全かつ持続的な成長を図る体制の構築

従業員エンゲージメントプログラムの実施

- 前期・前々期に“社長と話す会”として全国の中堅・若手社員と対話を実施
 - 事業構造改革下における従業員エンゲージメントの一環として実施
- 本年以降は新たな従業員エンゲージメントプログラムを実施予定



役員報酬における業績連動比率：代表取締役



1. 取締役会及び指名・報酬委員会の構成等は会社議案（想定）に基づく記載 2. 2021/2月期賞与は支給せず

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

免責事項

本資料は、株式会社三陽商会及び関係会社の財務情報、経営情報等の提供を目的としており、いかなる表明、保証を行うものでもなく、投資勧誘を目的としたものではありません。実際に投資を行う場合は、本資料の掲載内容に依拠した判断はお控え頂き、皆様ご自身で投資のご判断を行いますようお願い致します。

本資料掲載の情報は過去の事実以外に当社の将来の見通しを含み、諸処の社会的事情や経済的事情により、変動する可能性があります。本資料の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害について、当社が責任を負うものではありません。

本資料に掲載された将来の見通しについて、新たな情報や将来の事象に起因し修正し公表する義務を負いません。

本資料においては、当社が証券取引所などに開示している情報を全て含んでおらず、開示内容と異なる表現を採用している場合もあります。掲載内容を予告なしに削除又は変更をする場合があります。

本資料の掲載内容には細心の注意を払っておりますが、掲載内容に誤りが生じた場合や第三者によるデータの改竄、データダウンロードなどによって生じる障害などについて当社は理由を問わず一切の責任を負う事はありませんのでご承知ください。