



**2021年2月期
決算説明資料**

株式会社 三陽商会
2021年4月14日



- 1. 2021年2月期 業績結果（連結）**
- 2. 2021年2月期 振り返り（単体）**
- 3. 2022年2月期 計画**
- 4. 今後の成長戦略の方向性**
- 5. コーポレートガバナンス**

連結PL：2021年2月期 実績

売上高は379.3億円でほぼ計画通り。営業損失は▲89.1億円で計画差▲4.1億円
 当期純損失は▲49.8億円も、追加計上した希望退職加算金引当及び子会社株式減損
 に伴う特別損失を除けば▲35.0億円とほぼ2020年10月6日公表計画通り

(単位:億円)	前年実績 ¹	本年計画	本年実績	前年比	計画比	計画差
売上高	585.7	380.0	379.3	64.8%	99.8%	▲0.6
売上総利益	276.8	166.0	145.1	52.4%	87.4%	▲20.9
販管費	300.6	251.0	234.2	77.9%	93.3%	▲16.8
営業利益	-23.7	-85.0	-89.1	-	-	▲4.1
経常利益	-22.8	-96.0	-90.3	-	-	+5.6
当期純利益	-15.9	-35.0	-49.8	-	-	▲14.8

1. 前年は変則14か月決算の為、1-12月と対比

連結PL : KPI

	前年実績 ¹	本年計画	本年実績	前年差	計画差
売上総利益率	47.3%	43.7%	38.3%	▲9.0pt	▲5.4pt
販管費率	51.3%	66.1%	61.8%	+10.5pt	▲4.3pt
営業利益率	-4.1%	-22.4%	-23.5%	▲19.4pt	▲1.1pt
経常利益率	-3.9%	-25.3%	-23.8%	▲19.9pt	+1.5pt
当期純利益率	-2.7%	-9.2%	-13.1%	▲10.4pt	▲3.9pt

1. 前年は変則14か月決算の為、1-12月と対比

特別損益

2020年10月6日公表時に見込んでいなかった特別損失として希望退職加算金引当12.4億円、子会社株式減損2.4億円の合計約14.8億円を計上

(単位:百万円)

特別利益	8,476
固定資産売却益	7,128
投資有価証券売却益	517
助成金収入	759
解約違約金に係る未払費用の取崩益	71
特別損失	4,390
固定資産売却損	35
固定資産除却損	198
減損損失	937
RUBY GROUPE関連損失	239
投資有価証券売却損	311
ゴルフ会員権売却損	3
解約違約金	296
臨時休業等による損失	1,364
事業構造改革費用	1,242

2020/10/6時点で
見込んでいなかったもの

2020年10月6日公表計画の達成状況

コロナ禍が想定以上に拡大した厳しい環境下、売上高確保/在庫消化優先しセールを積極的に仕掛けたことで売上総利益率低下。結果、売上高はほぼ計画達成も売上総利益は計画を大きく下回った。一方、販管費は計画を大幅に上回る削減となるも売上総利益減をカバーし切れず、営業利益は若干の未達。当期純利益は追加特損を計上した為、その分が未達

(単位:億円)	本年計画	本年実績	計画差	乖離要因
売上高	380.0	379.3	▲0.6	<p>コロナの影響が下半期も想定以上に拡大・長期化（第3波到来、緊急事態宣言発出/延長）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 秋冬商戦ピークの1月に緊急事態宣言発出、同月売上大幅減 ・ 売上高確保と在庫消化の為、積極的にセールを仕掛けたことで売上総利益率は低下し目標値を下回る
売上総利益	166.0	145.1	▲20.9	
販管費	251.0	234.2	▲16.8	
営業利益	-85.0	-89.1	▲4.1	
経常利益	-96.0	-90.3	+5.6	
当期純利益	-35.0	-49.8	▲14.8	

追加特損を除く当期純利益は
-35.0億円

- ・ 希望退職加算金引当/子会社株式減損により14.8億円の特損

連結BS

総資産は95億円圧縮し、529億円

(単位:百万円)	2020/2/29	2021/2/28	増減
現金・預金	12,938	19,652	6,715
売掛金	4,175	3,341	-834
商品・製品	13,695	9,407	-4,288
有形固定資産	14,949	9,363	-5,585
無形固定資産	2,985	2,167	-817
投資その他の資産	11,910	7,448	-4,462
資産合計	62,387	52,927	-9,460
買掛債務	6,643	3,876	-2,767
借入金	9,000	6,000	-3,000
資本金	15,003	15,003	0
利益剰余金	12,890	6,109	-6,781
純資産合計	38,822	33,462	-5,360
負債、純資産合計	62,387	52,927	-9,460

現金・預金

- 不動産/有価証券等の流動化、運転資本管理による仕入削減によりキャッシュビルディング

商品・製品

- 仕入制御並びに新年度のフレッシュスタートの為、粗利益率を若干犠牲にして在庫削減

有形固定資産

- GINZA TIMELESS 8/箱根保養所等の売却

投資その他の資産

- 持ち合い解消による投資有価証券売却

買掛債務

- 仕入圧縮

借入金

- シンジケートローンを個別にメガバンク3行と借換合意

利益剰余金

- 当期損失49.8億円、配当2.7億円等

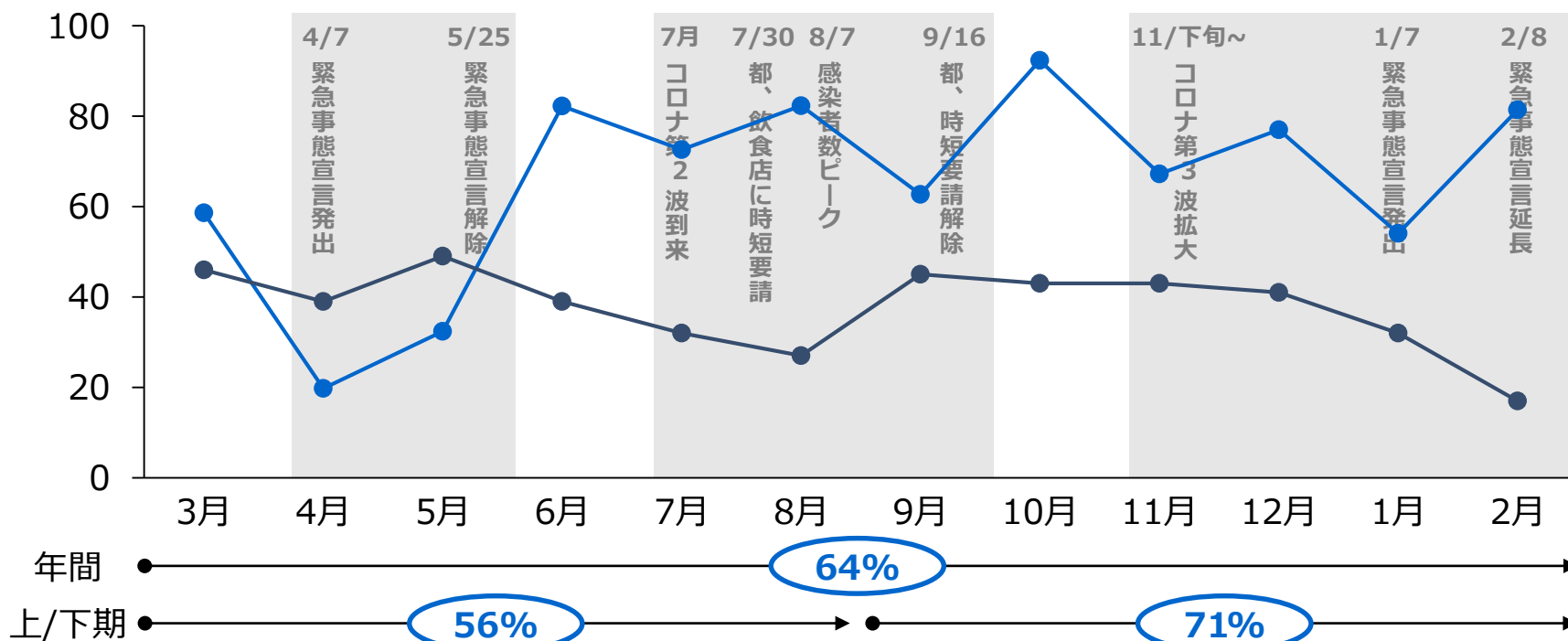
1. 2021年2月期 業績結果（連結）
2. 2021年2月期 振り返り（単体）
3. 2022年2月期 計画
4. 今後の成長戦略の方向性
5. コーポレートガバナンス

サマリー：売上高・売上総利益率

売上高はコロナ禍により1年を通じ不安定な推移。下半期の想定以上のコロナの影響拡大・長期化により計画比下振れ基調で推移。売上総利益率は売上維持の為、セールを積極的に仕掛けた結果、プロパー比率が低下し低水準で推移

月別推移(単位:%, 売上高は前年同月比)

● 売上高 ● 売上総利益率



- 3-5月は店舗営業自粛により売上高前年比38%
- 6-8月は売上高前年比79%まで回復
 - 春夏在庫処理の為にセール販売拡大により売上総利益率低下も、販管費削減は想定以上に進展
 - 在庫も計画通り削減

- 9-11月はコロナ第3波の影響で売上高前年比73%
売上総利益率は春夏在庫の積極処分、秋冬プロパー販売の山場11月にコロナ第3波直撃で計画下振れ
- 12-2月は百貨店の自粛もあり正月初売りが不発、秋冬商戦ピークである1月の緊急事態宣言を受けて売上高前年比は68%

サマリー：事業構造改革

事業構造改革については計画以上に進捗

販管費削減（単体）

販管費削減は期初計画以上に進捗

- 再生プランに掲げた2022/2月期までの2年間で▲40億円削減目標に対して、初年度で特損計上分を除き実質▲55億円削減を実行
- 10/6公表計画からは▲17億円追加削減

在庫削減（単体）

在庫削減も計画通りに進捗

- 期末製品在庫は100億円の計画に対して90億円
- 期首差▲41億円と計画以上の削減を実行

財務改革（連結）

CF改善

- 仕入抑制/販管費削減によるキャッシュアウト抑制、資産流動化
- 期末キャッシュポジションは期初から67億円積み上げ196億円まで改善

BSスリム化

- 資産流動化による総資産▲95億円の圧縮
- 政策保有株式/GT8売却
子会社株式減損

自己資本比率63.2%
負債資本倍率（DER）
0.18倍

売上実績¹（チャネル別）

巣ごもり消費の拡大、ECへの商品集約、販促施策強化等によりECは自社/外部共に増加

売上実績 (単位:百万円)

	1Q	2Q	1H	3Q	4Q	2H	FY
百貨店	2,578	5,533	8,111	6,101	5,512	11,613	19,724
直営店	387	834	1,221	897	908	1,805	3,025
EC・通販	1,826	1,766	3,592	2,085	2,493	4,578	8,170
アウトレット	310	824	1,135	1,069	958	2,026	3,161
その他	352	305	658	947	610	1,556	2,214
総計	5,453	9,263	14,716	11,098	10,480	21,577	36,293

前年比

	1Q	2Q	1H	3Q	4Q	2H	FY
百貨店	29.1%	71.4%	48.8%	68.0%	58.8%	63.3%	56.4%
直営店	24.3%	68.3%	43.4%	52.7%	49.3%	50.9%	47.6%
EC・通販	114.0%	123.2%	118.4%	115.1%	114.5%	114.7%	116.3%
アウトレット	31.7%	109.8%	65.6%	98.0%	70.1%	82.5%	75.5%
その他	26.4%	48.5%	33.5%	67.3%	79.6%	71.7%	53.5%
総計	38.0%	78.6%	56.3%	74.1%	67.5%	70.7%	64.1%

構成比

	1Q	2Q	1H	3Q	4Q	2H	FY
百貨店	47.3%	59.7%	55.1%	55.0%	52.6%	53.8%	54.3%
直営店	7.1%	9.0%	8.3%	8.1%	8.7%	8.4%	8.3%
EC・通販	33.5%	19.1%	24.4%	18.8%	23.8%	21.2%	22.5%
アウトレット	5.7%	8.9%	7.7%	9.6%	9.1%	9.4%	8.7%
その他	6.5%	3.3%	4.5%	8.5%	5.8%	7.2%	6.1%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

1. 前年同月比

販管費

再生プランに掲げた2022年2月期までの2年間で▲40億円削減の目標に対して
特損計上分を除き実質▲55億円削減を実行。10月6日公表計画からは▲17億円削減

販管費 (単位:百万円)	2021/2月期			2019/1-12			前期差		
	1H	2H	FY	1-6月	7-12月	1-12月	1H	2H	FY
販売費	4,952	5,683	10,635	7,047	7,282	14,329	-2,095	-1,598	-3,694
宣伝販促費	740	616	1,356	1,163	1,359	2,522	-423	-743	-1,166
設備費	454	364	819	387	665	1,052	68	-301	-233
社員人件費	2,572	2,094	4,666	2,751	2,810	5,561	-179	-716	-894
管理費	2,382	2,484	4,866	2,757	2,784	5,541	-375	-300	-675
販管費計	11,100	11,242	22,342	14,104	14,900	29,004	-3,004	-3,658	-6,662

販売費▲36.9億円
(特損計上分11.5億円
を除き実質▲25.4億円)

- ・店舗休業に伴うFA経費の減額
- ・不動産賃料の減額
- ・催事中止に伴う販売手数料の減額

宣伝販促費▲11.7億円
・2Q以降の広告宣伝費/
販売促進費を圧縮

設備費▲2.3億円

社員人件費▲8.9億円

- ・時間外勤務の削減
- ・賞与支給の抑制

管理費▲6.8億円

- ・売上減少に伴う物流費の減額
- ・店舗休業/出張停止に伴う旅費交通費の減額

対売上比(単位:%)	2021/2月期			2019/1-12			前期差		
	1H	2H	FY	1-6月	7-12月	1-12月	1H	2H	FY
販売費	33.6%	26.3%	29.3%	24.5%	25.9%	25.2%	9.2%	0.4%	4.1%
宣伝販促費	5.0%	2.9%	3.7%	4.0%	4.8%	4.4%	1.0%	-2.0%	-0.7%
設備費	3.1%	1.7%	2.3%	1.3%	2.4%	1.8%	1.7%	-0.7%	0.4%
社員人件費	17.5%	9.7%	12.9%	9.6%	10.0%	9.8%	7.9%	-0.3%	3.1%
管理費	16.2%	11.5%	13.4%	9.6%	9.9%	9.7%	6.6%	1.6%	3.7%
販管費計	75.4%	52.1%	61.6%	49.0%	53.0%	51.0%	26.5%	-0.9%	10.6%

2021年2月期の全体総括

全体総括

コロナ禍が下半期以降も想定以上に拡大・長期化する厳しい環境下、売上高はほぼ計画達成できたが、売上高確保/在庫消化の為にセール多用等で売上総利益率が大幅に低下し、売上総利益額は大幅な下振れとなった。それを販管費追加削減でカバーし、営業利益は計画比若干の未達であったが、当期純利益は追加計上した特別損失を除き計画を達成することができた。

一方で、事業構造改革の為に諸施策は着実に実行し、計画通り乃至計画以上の成果を出すことができた。これにより今期黒字化達成の為に基礎固めができた。

1. 2021年2月期 業績結果（連結）
2. 2021年2月期 振り返り（単体）
3. 2022年2月期 計画
4. 今後の成長戦略の方向性
5. コーポレートガバナンス

2022年2月期の基本方針

基本方針

再生プランに則り
事業構造改革を完遂し
基礎収益力の回復及び黒字化を実現する

通期予想：連結PL

売上高440億円、営業利益1億円、当期純利益ゼロアップとし、黒字化を実現

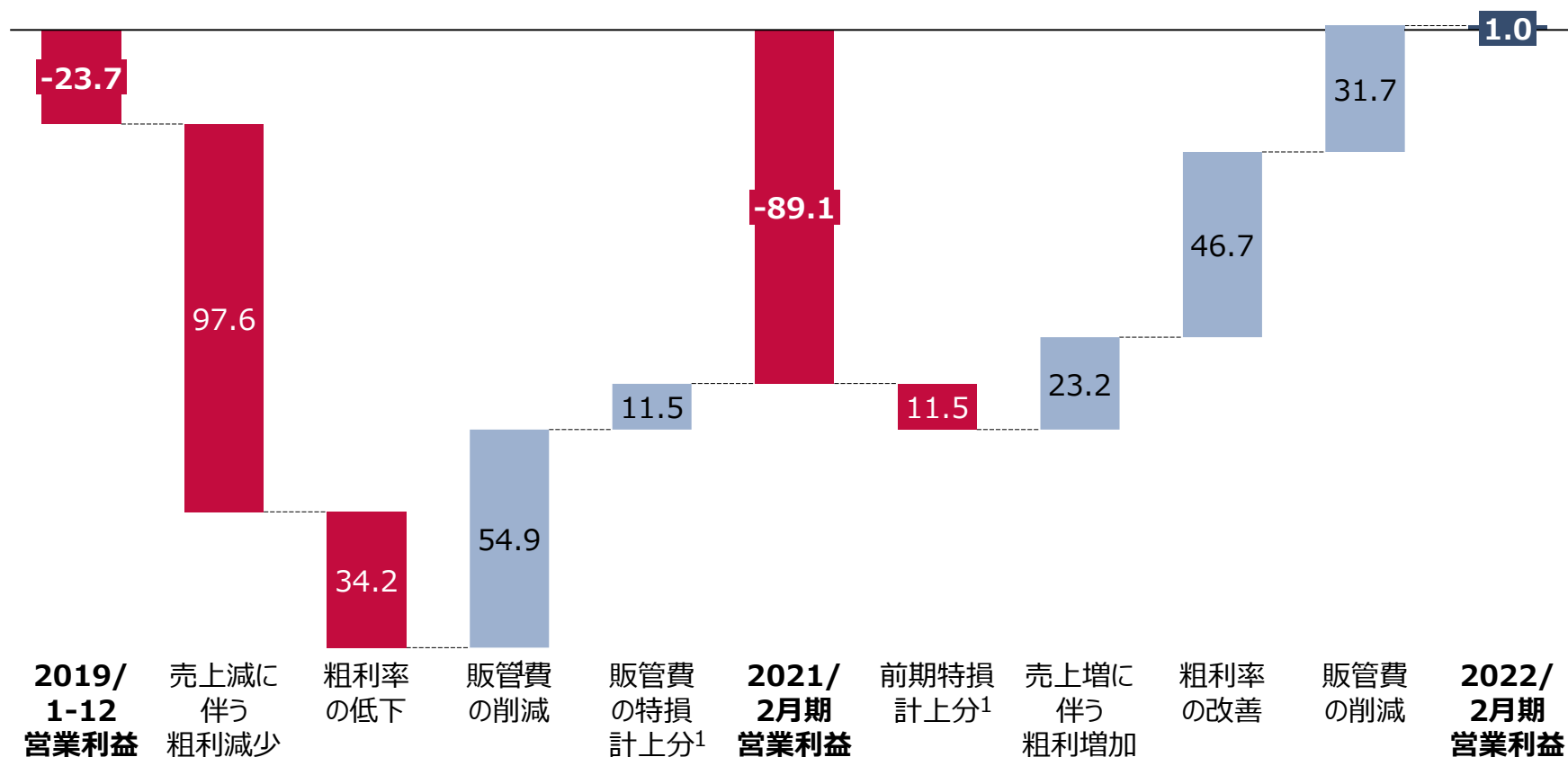
	2019/1-12	2021/2月期	2022/2月期			
	実績 ¹	実績	計画	19年比/差	前年比/差	
財務数値 (単位:億円)	売上高	585.7	379.3	440.0	75.1%	116.0%
	売上総利益	276.8	145.1	215.0	77.7%	148.1%
	販管費	300.6	234.2	214.0	71.2%	91.3%
	営業利益	-23.7	-89.1	1.0	-	-
	経常利益	-22.8	-90.3	0.5	-	-
	当期純利益	-15.9	-49.8	0	-	-
	主要財務指標	売上総利益率	47.3%	38.3%	48.9%	+1.6pt
販管費比率		51.3%	61.8%	48.6%	▲2.7pt	▲13.2pt
営業利益率		-4.1%	-23.5%	0.2%	+4.3pt	+23.7pt
経常利益率		-3.9%	-23.8%	0.1%	+4.0pt	+23.9pt
当期純利益率		-2.7%	-13.1%	0%	+2.7pt	+13.1pt

1. 前年は変則14か月決算の為、1-12月と対比

営業利益の推移

計画達成の為の各施策効果をチャート化

(単位:億円)



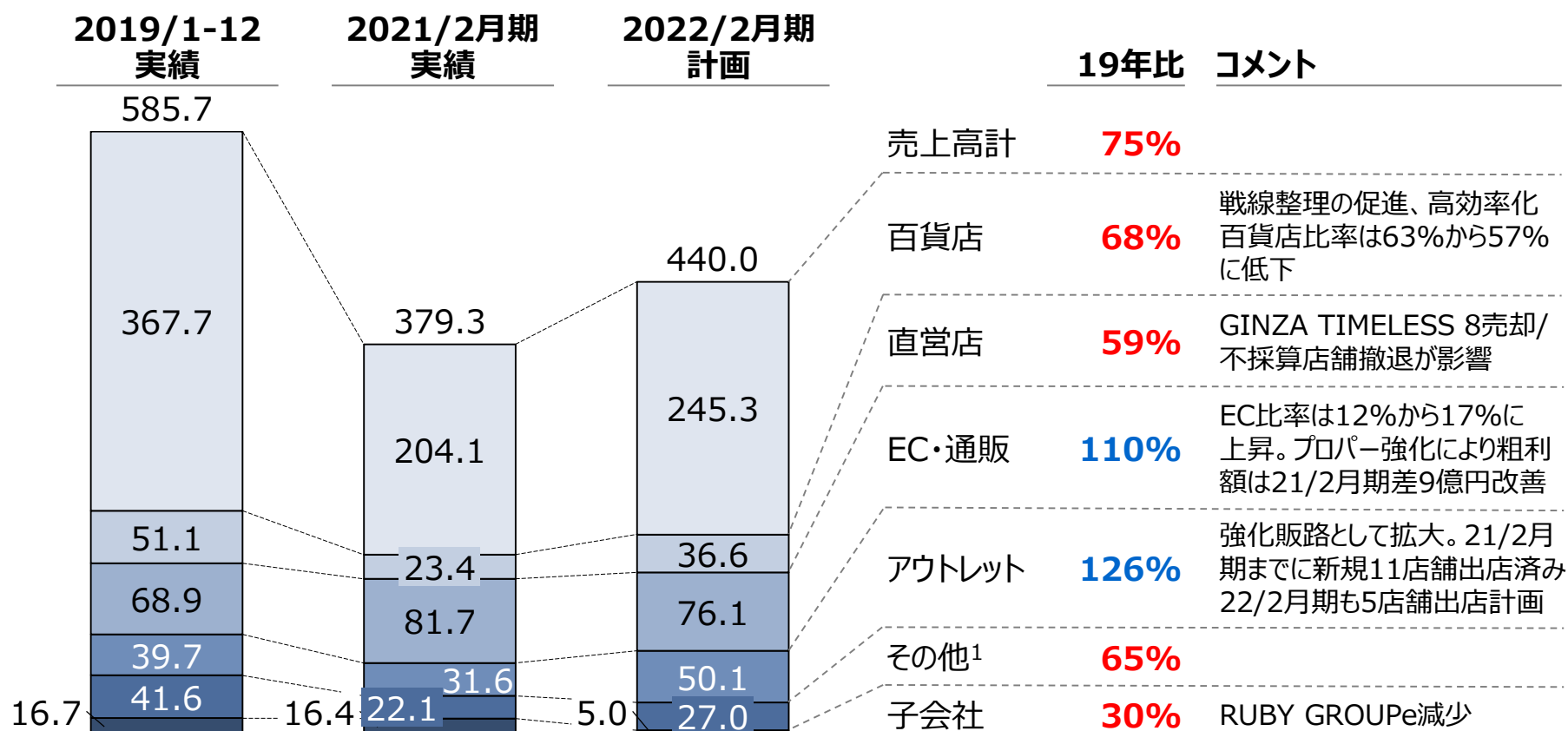
1. 前期のコロナ禍による臨時休業等の特別損失のうち本来販管費のもの

売上高の確保

コロナ禍の影響が少なくとも6月までは継続するとの前提に基づき、19年比75%で計画
2020年10月6日公表の実行目標シナリオ1を修正

売上高の推移

(単位:億円, 12か月対比)



1. 社員セール、卸売等

粗利率改善の為の施策

調達原価率低減、建値/総消化率の抜本改善、インベントリーコントロール等を通じて粗利率の2019年差+1.6pt改善を目指す

定量目標：粗利率2019年差+1.6ptの改善

定性方針

具体的施策

調達原価率の低減

- ・ 調達原価率の2019年対比2.0pt改善により、粗利率を約3pt改善
- ・ アウトレット専用商材導入によるアウトレット粗利率の改善

建値/総消化率の抜本改善

- ・ 仕入抑制による総消化率の改善
 - 2020/2月期285億円、2021/2月期169億円、2022/2月期計画156億円
- ・ 建値消化率は品番削減・MD集約/プロパー強化/セール抑制等で44%から53%へ改善を目指す

インベントリーコントロール

- ・ 2021/2月期末製品在庫（単体）は90億円、期初差▲41億円
- ・ MDサイクル短縮化、QR体制構築による在庫回転率向上等により2022/2月期末製品在庫（単体）は60億円を計画

不採算事業のローコスト運営

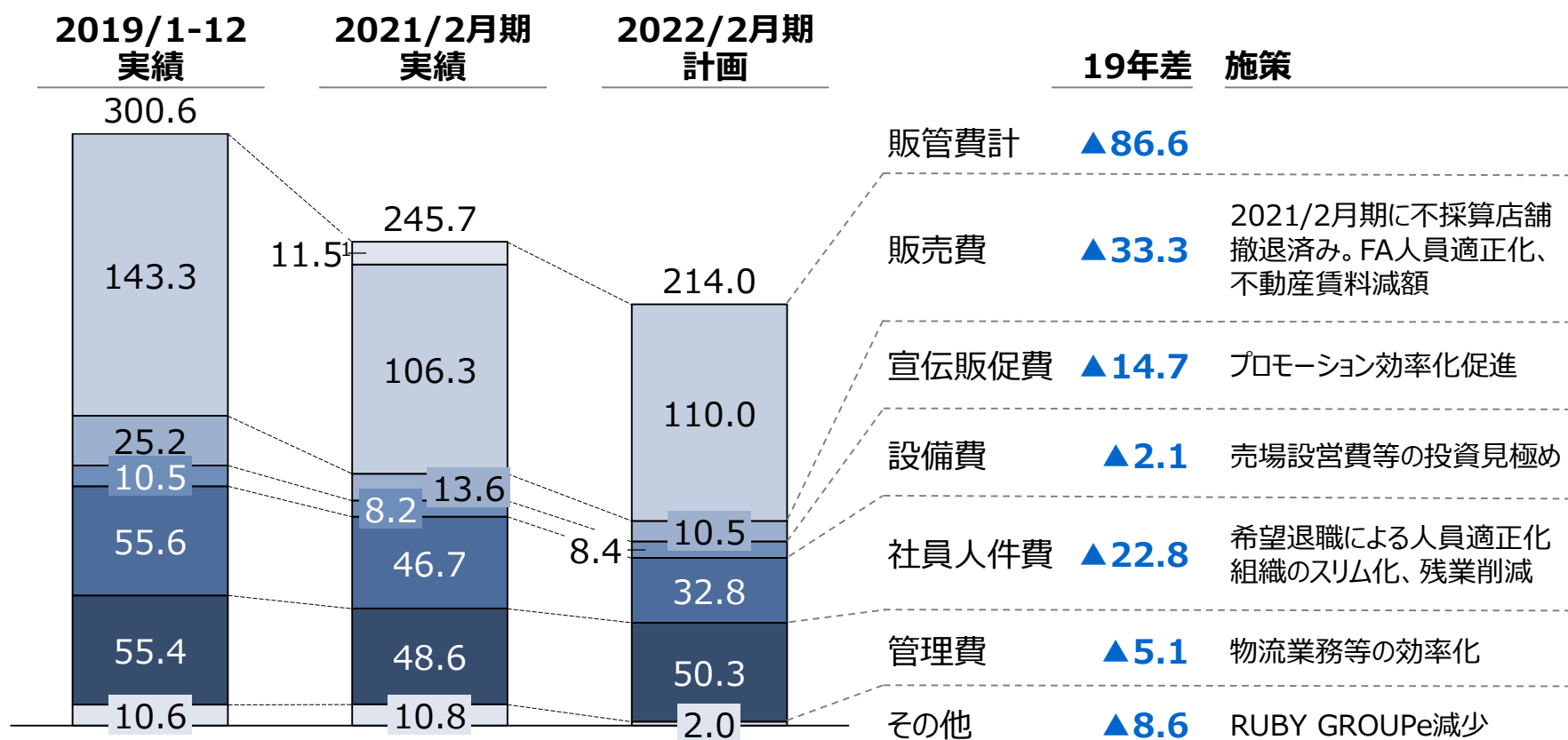
- ・ 不採算事業は前期に店舗集約/販管費の抜本削減等のリストラクチャリングによる徹底したローコスト化を実行済み。2022/2月期中に今後の継続可否を判断
 - LOVELESS：店舗数15から8、販管費20億円から11億円、営業損失▲11億円から▲3億円（2019年対比）
 - CAST：店舗数29から13、販管費5.4億円から3.4億円、営業損失▲4.1億円からブレイクイーブン（2019年対比）

販管費の削減

2年間で▲40億円削減目標に対して、2021年2月期で特損計上分11.5億円を除き実質▲55億円削減済み。2022年2月期において更に▲32億円の削減を目指す

過去の実績 vs 2022/2月期計画

(単位:億円, 12か月対比)



1. 特損計上分

販売費：FA経費、不動産賃借料、販売手数料、業務委託費(販売関連)等 設備費：売場設営費、減価償却費(売場関連)、リース料、修繕費等 社員人件費：社員給与、法定福利厚生費等
管理費：減価償却費(管理・システム関連)、業務委託費(管理・システム関連)、物流費、水道光熱費、旅費交通費、通信費、雑費等

チャネル戦略

プロパー店基軸の販路統制を継続推進。直営店は強化拡大方針の下、基幹ブランドの直営店/アウトレットの出店を計画。ECはプロパー売上強化により粗利率/額を改善

百貨店 選別強化・ 高効率化方針

2021/2月期に戦線整理を実行

- 不採算の約140売場撤退計画に対して2021/2までに160売場撤退完了

残存売場は坪効率改善を追求



直営店 強化拡大方針

2021/2月期：店舗採算重視、新規出店も実行

- 不採算の約10店舗撤退計画に対して18店舗を撤退
- 新規出店：Paul Stuart 青山本店、BLUE/BLACK LABEL CRESTBRIDGE 原宿本店、LOVELESS NEWoMan横浜

2022/2月期：基幹ブランドの直営店/アウトレットの積極的出店

- MACKINTOSH LONDON 旗艦店、MACKINTOSH PHILOSOPHY GREY LABEL、SANYO ESSENTIALS、PREMIUM OUTLETSに4店舗



EC プロパー売上の 強化拡大方針

2021/2月期は売上高前年比116%と安定成長

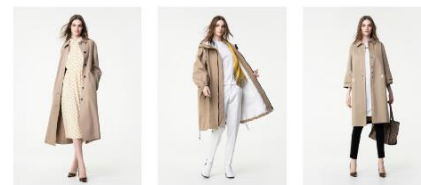
- 売上構成比23%

2022/2月期はプロパー販売を徹底強化

- ブランドECサイトのプロパー実店舗との完全連動
- SANYO iStoreのプロパー/アウトレットの明確分離



SPRING & SUMMER '21



キャッシュフロー対策

ワーキングキャピタルマネジメントとキャッシュフローマネジメントを保持

ワーキング
キャピタル
マネジメント

売上動向によるキャッシュイン変動に対して、キャッシュアウトをコントロールすることでバランスを保つ

- 仕入/在庫のコントロール
- 上記マネジメントの徹底

キャッシュフロー
マネジメント

必要に応じて更なる資産流動化も検討

1. 2021年2月期 業績結果（連結）
2. 2021年2月期 振り返り（単体）
3. 2022年2月期 計画
4. 今後の成長戦略の方向性
5. コーポレートガバナンス

今後の成長戦略の方向性

再生プラン最終年度の今期中に成長戦略策定に着手

2025年2月期での売上高520億円、営業利益率10%確保を基本的な指針とする

目指すべき
2025/2月期
のイメージ

売上高520億円

売上総利益率55% 販管費率45%

営業利益率10%

配当性向20-50%

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）

+

現在検討中
の成長戦略

ブランドバリュー再定義

- “ファンベース”に基づく中長期的な価値向上策の検討
- ブランディング再構築～具体的計画への落とし込み
 - Paul Stuartは国内商標権取得、独自の事業戦略を推進

デジタルマーケティング強化

- CRM基盤強化、データ運用の見直し
- OMO推進、顧客起点のマーケティングへの転換

ECプラットフォーム再構築

- マルチブランド戦略実現の為のECプラットフォーム刷新
- ブランディング強化+実店舗との相互補完体制確立

直営店出店強化

- 基幹ブランドの直営店出店推進、全社横串運営支援
- 店舗採算を重視した機動的な出退店判断

1. 2021年2月期 業績結果（連結）
2. 2021年2月期 振り返り（単体）
3. 2022年2月期 計画
4. 今後の成長戦略の方向性
5. コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

社外取締役が3分の2で議長も務める取締役会構成により独立性・客観性を強化済み
株主と同じ目線による経営強化の為、役員報酬における業績連動比率を更に増加

当社のコーポレートガバナンスの基本的考え方

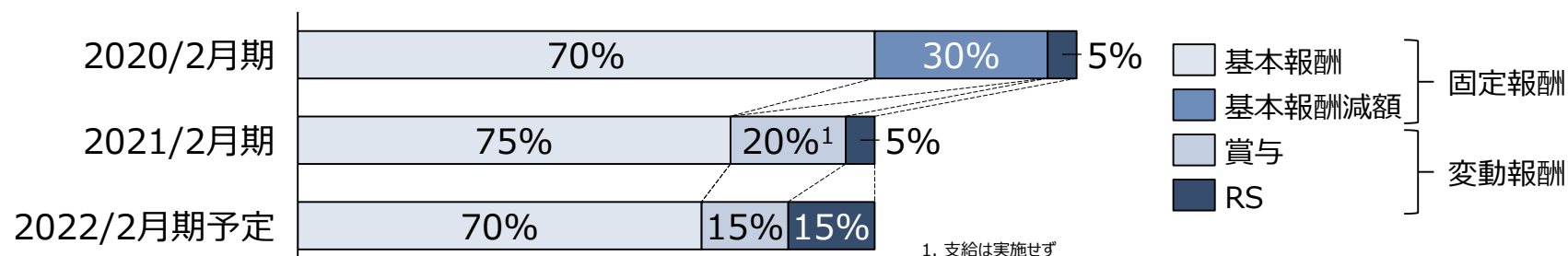
- 全従業員の行動準則として社是/経営理念/CSR基本方針/企業行動基準等を策定済み
- 上記に基づく業績向上・企業価値拡大により、株主への利益還元と同時に社会的責任を果たす
 - その実現の為に経営の効率化・迅速化、透明性の向上に努める

現在の取締役会構成

- 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
- 任意の指名・報酬委員会を2018年までに設置済み。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%に拡大予定。譲渡制限付株式報酬（RS）比率を5%から15%に引き上げ



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があります。掲載内容を予告なしに削除又は変更をすることがあります。

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。

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくらう。

SANYO

本資料に関する問い合わせ先：
経営統轄本部 経営企画部長
寺田 弘亮
TEL 03-6380-5421