

**2022年2月期  
第2四半期累計期間  
決算説明資料**

**株式会社 三陽商会**  
2021年10月7日



- 1. 2022年2月期第2四半期累計期間 業績結果（連結）**
- 2. 2022年2月期第2四半期累計期間 振り返り（単体）**
- 3. 2022年2月期 通期計画**
- 4. 新・中期経営計画の方向性**

# 連結PL：2022年2月期第2四半期累計期間 実績

売上高は164.3億円で計画未達。営業損失は1.1億円上振れの20.3億円  
四半期純損失は19.1億円で2.6億円の上げ

(単位:億円)	19年実績 <sup>1</sup>	前年実績	本年計画	本年実績	19年差	前年差	計画差
売上高	269.1	153.2	181.8	164.3	-104.8	+11.1	-17.5
売上総利益	128.2	58.9	86.1	77.1	-51.1	+18.2	-9.0
販管費	149.2	116.1	107.5	97.5	-51.7	-18.6	-10.0
営業利益	-21.0	-57.1	-21.4	-20.3	+0.7	+36.8	+1.1
経常利益	-20.6	-57.3	-21.4	-18.7	+1.9	+38.6	+2.7
四半期純利益	-18.5	-66.4	-21.7	-19.1	-0.6	+47.3	+2.6

1. 2019年は変則14か月決算の為、3-8月参考値

# 連結PL : KPI

## 売上総利益率は前年差8.5ptの改善

	19年実績 <sup>1</sup>	前年実績	本年計画	本年実績	19年差	前年差	計画差
売上総利益率	47.6%	38.5%	47.4%	47.0%	-0.6pt	+8.5pt	-0.4pt
販管費率	55.4%	75.8%	59.1%	59.3%	+3.9pt	-16.5pt	+0.2pt
営業利益率	-7.8%	-37.3%	-11.8%	-12.4%	-4.6pt	+24.9pt	-0.6pt
経常利益率	-7.6%	-37.4%	-11.8%	-11.4%	-3.8pt	+26.0pt	+0.4pt
四半期純利益率	-6.8%	-43.4%	-11.9%	-11.6%	-4.8pt	+31.8pt	+0.3pt

1. 2019/3-8参考値

# 特別損益

特別利益として助成金収入等で約2.0億円、特別損失として臨時休業に伴う損失等で2.2億円をそれぞれ計上

(単位:百万円)

<b>特別利益</b>	<b>205</b>
助成金収入	198
その他	6
<b>特別損失</b>	<b>220</b>
臨時休業等による損失	209
その他	10

# 上半期計画の達成状況

期間を通じコロナ禍の影響を受け、売上高は計画未達。プロパー販売強化/値引販売抑制  
販管費追加削減でカバーし、営業利益は計画達成、四半期純利益は2.6億円の上振れ

(単位:億円)	計画	実績	計画差
売上高	181.8	164.3	-17.5
売上総利益	86.1	77.1	-9.0
販管費	107.5	97.5	-10.0
営業利益	-21.4	-20.3	+1.1
経常利益	-21.4	-18.7	+2.7
四半期純利益	-21.7	-19.1	+2.6

## 概要

コロナ禍の影響が想定以上に拡大・長期化（第4・5波到来、緊急事態宣言発出/延長）

- 春夏商戦ピークの4月に緊急事態宣言発出、売上大幅減。更に7月の宣言再発出・対象地域拡大により売上低迷が継続
- プロパー販売強化/値引販売抑制、販管費削減が計画以上に進展したことで売上総利益額の減少をカバーし、営業利益以下は計画を上回った

# 連結BS

前年同月比で総資産は64億円圧縮し、478億円。自己資本比率は66.3%

(単位:百万円)	2020/8/31	2021/8/31	増減
現金・預金	10,167	14,808	4,640
売掛金	3,053	2,217	-836
商品・製品	12,854	8,795	-4,058
有形固定資産	14,897	9,210	-5,686
無形固定資産	2,918	3,728	809
その他の資産	10,322	9,052	-1,270
<b>資産合計</b>	<b>54,211</b>	<b>47,810</b>	<b>-6,401</b>
買掛債務	2,898	3,227	329
借入金	13,000	5,800	-7,200
その他の負債	6,934	7,093	159
<b>負債合計</b>	<b>22,832</b>	<b>16,120</b>	<b>-6,703</b>
資本金	15,002	15,002	-
その他の純資産	16,377	16,687	310
<b>純資産合計</b>	<b>31,379</b>	<b>31,689</b>	<b>310</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>54,211</b>	<b>47,810</b>	<b>-6,401</b>

## 現金・預金

- 前期に不動産/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
- 今期首との比較では消費税納税、特別加算金等の支払い、商標権取得により48億円の減少

## 商品・製品

- 仕入制御による在庫削減

## 有形固定資産

- 前年下期に入ってGINZA TIMELESS 8/箱根保養所等の売却

## 無形固定資産

- Paul Stuart商標権取得による商標権の増加、連結除外に伴うのれんの減少

## 借入金

- 固定資産売却により借入金返済

1. 2022年2月期第2四半期累計期間 業績結果（連結）
2. 2022年2月期第2四半期累計期間 振り返り（単体）
3. 2022年2月期 通期計画
4. 新・中期経営計画の方向性

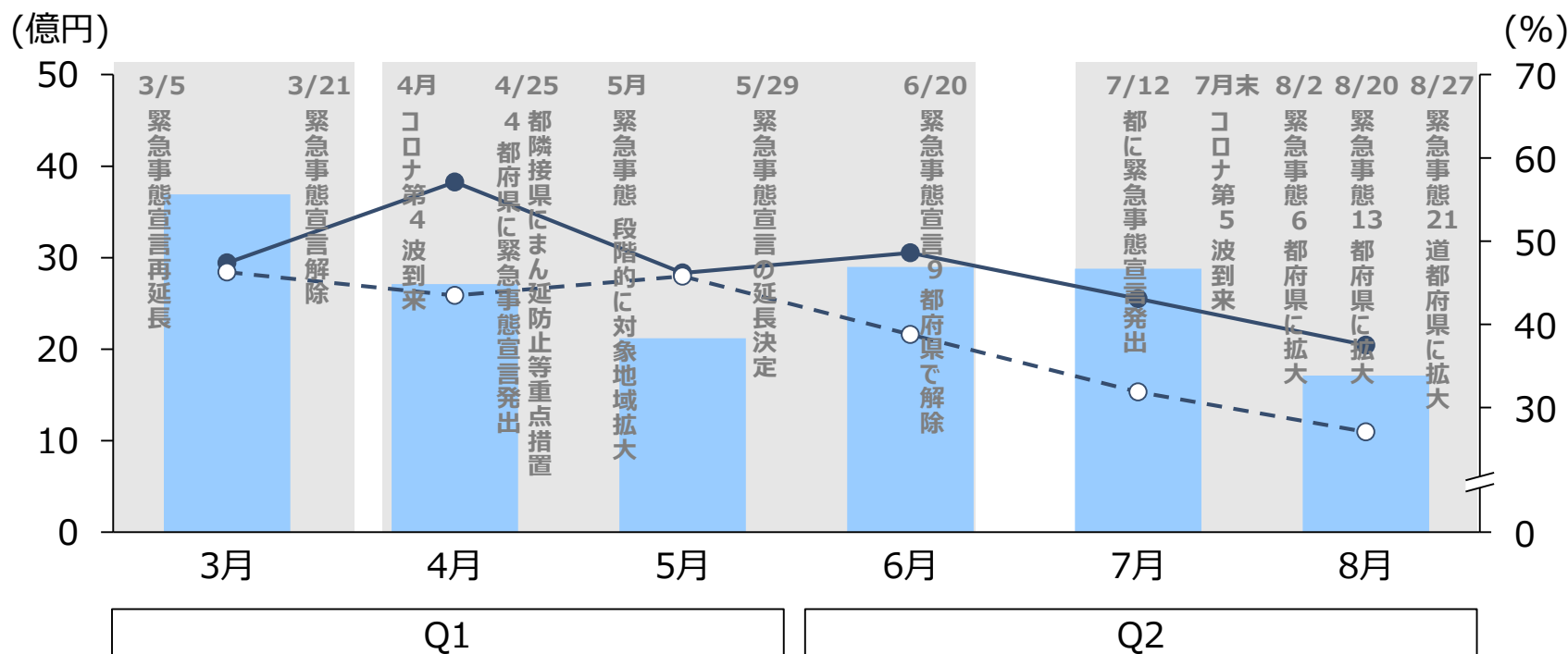


# サマリー：売上高・売上総利益率

売上高は想定を超えたコロナ感染拡大と緊急事態宣言の影響により、計画比下振れ基調で推移。売上総利益率はプロパー販売強化/値引販売抑制により前年を超える水準を維持

## 月別推移

■ 売上高 ● 売上総利益率 -○- 売上総利益率(前年)



- 3月は比較的順調に進捗するも、コロナ第4波到来による4/25緊急事態宣言発出で売上は苦戦
- プロパー販売強化/値引販売抑制を推進し、売上総利益率は前年を超える水準を維持

- 6月は20日宣言解除で一旦回復基調も、7/12宣言再発出・対象地域拡大により、7-8月は非常に厳しい状況
- 引き続きプロパー販売強化/値引販売抑制が奏功、売上総利益率は維持

# サマリー：重点施策の進捗状況

売上高はコロナ感染拡大により計画未達も、その他の重点施策実施については計画通り乃至計画以上に進展

## 重点施策

## 進捗状況

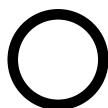
売上高の確保



コロナ禍の想定以上の拡大・長期化により計画未達

- ・ コロナ禍の影響は6月まで継続、7月以降は市場正常化するとの前提が崩れ、計画は未達

粗利率の改善






定量目標は粗利率19年差1.6ptの改善。上半期では19年差0.3ptの改善（前年差では+9.6pt）

- ・ 調達原価率は上半期2.3pt削減を実行
- ・ 調達原価率の改善、プロパー販売の強化、繰越在庫減少、製造ラインの見直しに伴う製造間接費の削減等が寄与

# サマリー：重点施策の進捗状況

## 重点施策

## 進捗状況

事業構造改革	<b>販管費削減 (単体)</b>	 <p><b>期初計画以上に進捗</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生プランに掲げた2022/2月期までの2年間で40億円の削減目標に対して上半期で2019/3-8差-47億円、前年差-15億円</li> <li>人員適正化/店舗効率改善等により期初計画に対して9.8億円を削減</li> </ul>
	<b>在庫削減 (単体)</b>	 <p><b>概ね計画通りに進捗</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7月以降の商況悪化により21年春夏物の消化が計画を下回るも前年同月比で8月末製品在庫は-36億円、繰越在庫は-17億円</li> </ul>
	<b>財務改革 (連結)</b>	 <p><b>自己資本比率66.3%、負債資本倍率 (DER) 0.18倍</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率は期初63.2%から66.3%に改善</li> <li>8月末キャッシュポジションは148億円 (期初差-48億円)             <ul style="list-style-type: none"> <li>季節要因に加えて、希望退職実施に伴う退職加算金、消費税等の支払い、商標権取得等の一過性キャッシュアウトにより期初から48億円減少</li> </ul> </li> <li>売上変動に伴うキャッシュイン減少に対しては、仕入抑制/販管費削減によるキャッシュアウト抑制でコントロール</li> <li>キャッシュポジションは2022/2末で166億円程度にまで回復する計画</li> </ul>

## 参考) 売上実績 (チャネル別)

上半期は全体で前年比109%。アウトレットは新規出店効果に加え、コロナ禍においても比較的順調に推移し前年比159%

売上実績(単位:百万円)

	3月	4月	5月	3-5月	構成比	6月	7月	8月	6-8月	構成比	3-8月	構成比
百貨店	2,224	1,469	1,020	4,713	55%	1,832	1,795	802	4,429	59%	9,141	57%
直営店	218	171	130	518	6%	196	194	118	508	7%	1,026	6%
EC・通販	654	512	496	1,661	19%	508	539	485	1,532	20%	3,193	20%
アウトレット	318	292	331	942	11%	278	308	280	867	12%	1,809	11%
その他	273	270	145	688	8%	83	48	29	160	2%	848	5%
総計	3,687	2,714	2,121	8,522	100%	2,898	2,884	1,714	7,496	100%	16,018	100%

前年比

	3月	4月	5月	3-5月	6月	7月	8月	6-8月	3-8月
百貨店	124%	587%	166%	177%	74%	93%	60%	77%	109%
直営店	99%	463%	264%	170%	86%	90%	58%	78%	108%
EC・通販	95%	95%	83%	91%	87%	90%	84%	87%	89%
アウトレット	125%	1191%	1074%	304%	99%	116%	102%	105%	159%
その他	140%	252%	288%	195%	-1374%	21%	36%	52%	129%
総計	117%	283%	158%	156%	82%	89%	69%	81%	109%

19年比

	3月	4月	5月	3-5月	6月	7月	8月	6-8月	3-8月
百貨店	63%	50%	38%	52%	62%	59%	41%	55%	53%
直営店	44%	39%	34%	39%	52%	54%	47%	51%	45%
EC・通販	112%	93%	106%	104%	112%	95%	117%	107%	105%
アウトレット	97%	90%	102%	96%	123%	126%	100%	116%	105%
その他	58%	46%	65%	54%	44%	21%	14%	26%	45%
総計	68%	56%	52%	60%	69%	65%	55%	64%	61%

# 参考) 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 2022年上半期の特損計上分を除き、2019年3-8月差実質45.3億円削減を実行

販管費 (単位:百万円)	2021年			2019年			19年差		
	3-5月	6-8月	1H	3-5月	6-8月	3-8月	3-5月	6-8月	3-8月
販売費	2,305	2,461	4,765	3,417	3,700	7,117	-1,112	-1,239	-2,352
宣伝販促費	283	206	489	733	479	1,212	-450	-273	-723
設備費	161	142	303	261	181	441	-100	-39	-139
社員人件費	1,009	890	1,900	1,323	1,512	2,835	-314	-622	-935
管理費	1,083	1,030	2,114	1,481	1,231	2,713	-398	-201	-599
販管費計	4,841	4,729	9,570	7,215	7,103	14,318	-2,374	-2,374	-4,748

**販売費-23.5億円**  
(特損計上分2.1億円を除き実質-21.4億円)

- FA配置適正化、店舗休業によるFA経費減額(-17.6億円)
- 不動産賃料の減額
- 売上減に伴う販売手数料の減額

対売上比(単位:%)	2021年			2019年			19年差		
	3-5月	6-8月	1H	3-5月	6-8月	3-8月	3-5月	6-8月	3-8月
販売費	27.0%	32.8%	29.8%	23.9%	31.4%	27.3%	3.2%	1.4%	2.5%
宣伝販促費	3.3%	2.7%	3.1%	5.1%	4.1%	4.6%	-1.8%	-1.3%	-1.6%
設備費	1.9%	1.9%	1.9%	1.8%	1.5%	1.7%	0.1%	0.4%	0.2%
社員人件費	11.8%	11.9%	11.9%	9.2%	12.8%	10.9%	2.6%	-1.0%	1.0%
管理費	12.7%	13.7%	13.2%	10.3%	10.5%	10.4%	2.4%	3.3%	2.8%
販管費計	56.8%	63.1%	59.7%	50.4%	60.3%	54.9%	6.4%	2.8%	4.9%

**宣伝販促費-7.2億円**

- プロモーション効率化
- 展示会の中止

**設備費-1.3億円**

- 新規出店の抑制

**社員人件費-9.3億円**

- 希望退職による人員適正化
- 賞与支給の抑制

**管理費-5.9億円**

- 売上減少に伴う物流費の減額
- 店舗休業/リモートワーク推進に伴う旅費交通費の減額

# 上半期のトピックス（連結）

## 連結子会社の売却/吸収合併、Paul Stuart国内商標権の取得、希望退職を実施

2021年

### 連結子会社RUBY GROUPEの売却

- 3月
- 目的：経営効率化

### Paul Stuart国内商標権の取得

- 3/31取得
- 目的：当社の独自戦略に基づく事業拡大

### 希望退職の実施

- 3/31実施
- 目的：人員の適正化

### 連結子会社サンヨ-アパレルの吸収合併

- 合併期日：2021/9/1
- 目的：経営効率化



SANYO GB OUTLET

1. 2022年2月期第2四半期累計期間 業績結果（連結）
2. 2022年2月期第2四半期累計期間 振り返り（単体）
3. 2022年2月期 通期計画
4. 新・中期経営計画の方向性

# 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



# 通期計画：連結PL

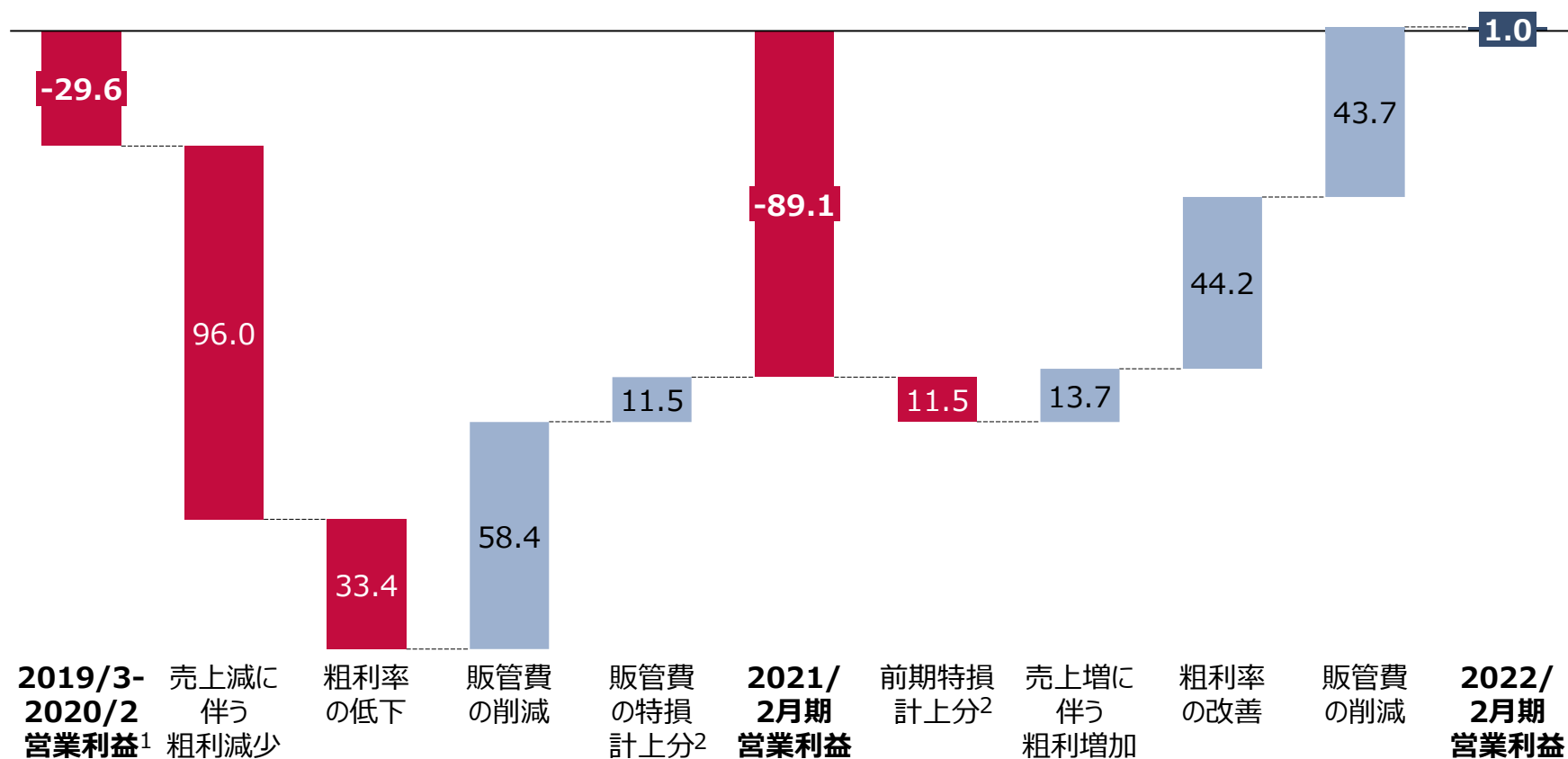
上半期実績及びコロナ禍の現況を勘案し、通期計画を売上高415億円、売上総利益203億円、販管費202億円に修正。営業利益1億円、当期純利益ゼロアップは変更なし

	2019/12M	2021/2月期	2022/2月期				
	実績 <sup>1</sup>	実績	当初計画	修正計画	19年比/差	前年比/差	
財務数値 (単位:億円)	売上高	583.4	379.3	440.0	415.0	71.1%	109.4%
	売上総利益	274.5	145.1	215.0	203.0	73.9%	139.9%
	販管費	304.1	234.2	214.0	202.0	66.4%	86.2%
	営業利益	-29.6	-89.1	1.0	1.0	-	-
	経常利益	-29.7	-90.3	0.5	0.5	-	-
	当期純利益	-27.6	-49.8	0	0	-	-
	主要財務指標	売上総利益率	47.1%	38.3%	48.9%	48.9%	+1.8pt
販管費比率		52.1%	61.8%	48.6%	48.6%	-3.5pt	-13.2pt
営業利益率		-5.1%	-23.5%	0.2%	0.2%	+5.3pt	+23.7pt
経常利益率		-5.1%	-23.8%	0.1%	0.1%	+5.2pt	+23.9pt
当期純利益率		-4.7%	-13.1%	0%	0%	+4.7pt	+13.1pt

# 営業利益の推移

## 計画達成の為の各施策効果をアップデート

(単位:億円)



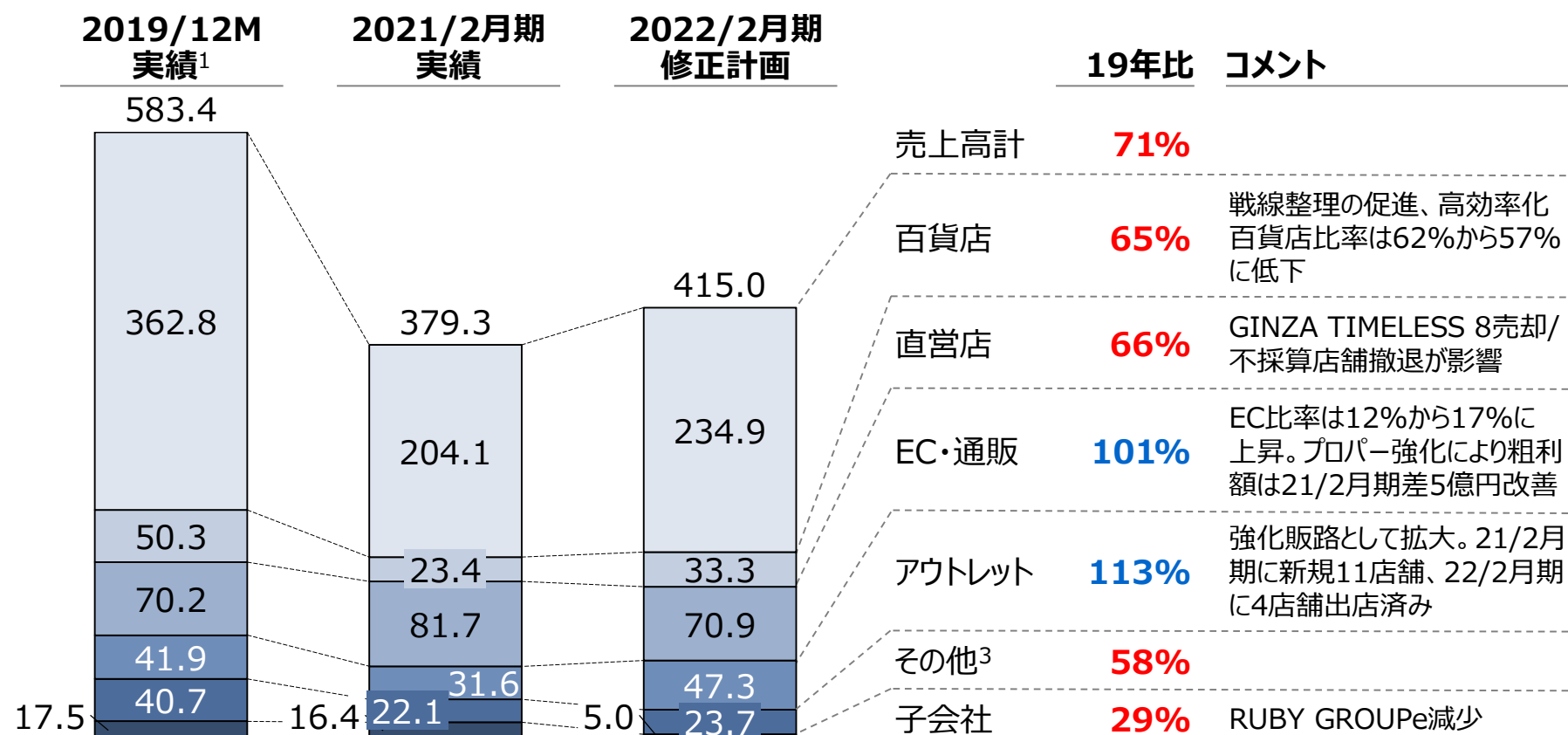
1. 参考値 2. 前期のコロナ禍による臨時休業等の特別損失のうち本来販管費のもの

# 売上高の確保

年間19年比<sup>1</sup>71%を計画。コロナ禍の影響が少なくとも10月まで継続することを想定し  
下半期は19年比<sup>2</sup>80%、前年比110%で計画（当初計画は下半期19年比85%）

## 売上高の推移

(単位:億円, 12か月対比)



1. 2019/3-2020/2参考値との対比 2. 2019/9-2との同月比 3. 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。上半期調達原価率は2.3ptの削減を達成

## 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

- 上半期は調達原価率19年差2.3pt削減を実現
- 年間で調達原価率19年差2.0pt削減により、粗利率の約3.0pt改善を目指す

#### 建値/総消化率の抜本改善

- 上半期は売上低下/セール縮小の一方、上期売上におけるプロパー販売構成比は57%

#### インベントリーコントロール

- 8月末製品在庫（単体）は86億円、前年同月比36億円減少
- 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
  - 仕入の20%をプールし、柔軟に運用
- MDサイクル短縮化、QR体制構築等により2022/2月期末製品在庫（単体）は60億円、期初差-30億円を計画

#### 不採算事業のローコスト運営

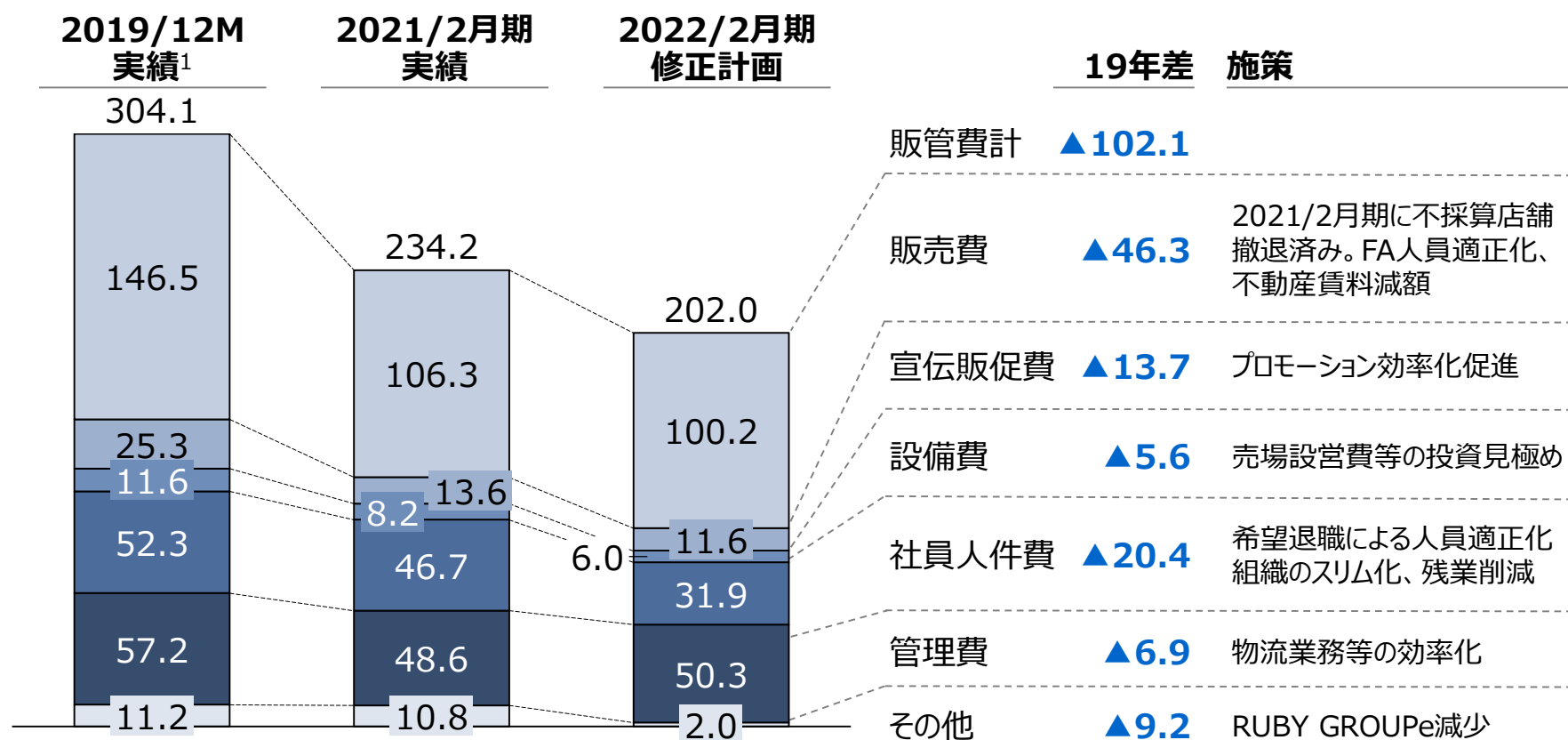
- 不採算事業は前期に店舗集約/販管費の抜本削減等のリストラクチャリングによる徹底したローコスト化を実行済み。2022/2月期中に今後の継続可否を判断
  - LOVELESS：店舗数15から8、販管費20億円から11億円、営業利益-11億円から-3億円（2019年対比）
  - CAST：店舗数29から9、販管費5.4億円から3.0億円、営業利益-4.1億円からブレイクイーブン（2019年対比）

# 販管費の削減

2年間で40億円削減目標に対して、2022年2月期上半期までに実質45.3億円を削減  
下半期も削減を継続し、年間では2019年差102億円削減の計画

## 過去の実績 vs 2022/2月期修正計画

(単位:億円, 12か月対比)



1. 2019-3-2020/2参考値

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160売場撤退完了。引き続き店舗採算検証の上、必要に応じて追加撤退も検討

残存売場は人員体制見直し/ブランド複合展開等、効率化を追求



## 直営店 強化拡大方針

基幹ブランドの直営店/アウトレットの積極的出店

2021/4改組により店舗開発・運営をブランド横断的に支援する専任組織（全国店舗開発部/本社販売部）を組成

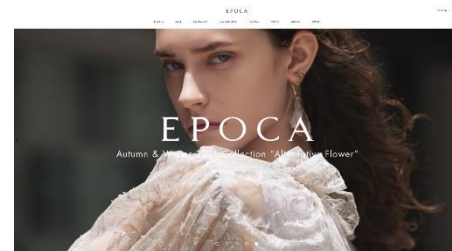
- Paul Stuart 青山本店、BLUE LABEL/BLACK LABEL CRESTBRIDGE 原宿本店においては顧客向けイベント実施/限定商材展開/SNS発信等により計画を上回る進捗



## EC プロパー売上の 強化拡大方針

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体制の確立  
SANYO iStoreのプロパーサイト化
- 対前年で上半期は売上89%も、粗利益率は6.8pt改善



1. 2022年2月期第2四半期累計期間 業績結果（連結）
2. 2022年2月期第2四半期累計期間 振り返り（単体）
3. 2022年2月期 通期計画
4. 新・中期経営計画の方向性

# Mission, Vision, Values

---

## 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



# 新・中期経営計画の方向性

再生プラン最終年度の今期に成長戦略策定に着手済み

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%**

**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）

+

現在検討中  
の成長戦略

ブランドバリュー再定義

デジタルマーケティング強化

ECプラットフォーム再構築

直営店出店強化

## ターゲット市場

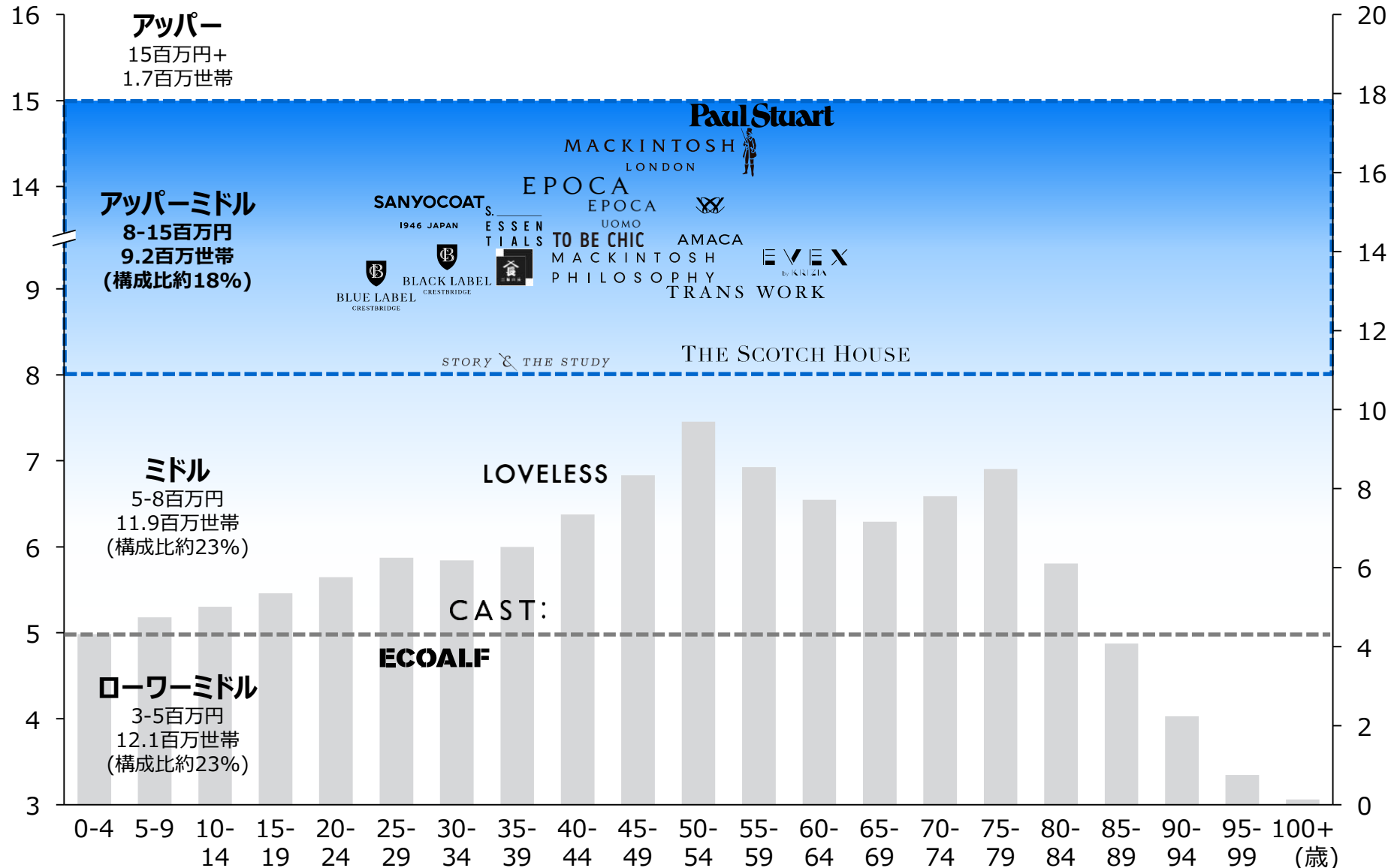
アッパーミドル市場で確固たるプレゼンスを構築し、  
この市場でのトップランナーを目指す

一部ブランドについては、アッパ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

# ブランドポジショニング

世帯年収(百万円)

2025年年齢別人口予測(百万人)



# 現在検討中の成長戦略

ブランドバリュー再定義/デジタルマーケティング強化/ECプラットフォーム再構築/直営店出店強化を深掘り中。ブランドバリュー/プレステージの向上による持続的な成長を目指す

## 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

- 基幹ブランド旗艦店の積極的出店
- 2021/4改組で新規店舗開発/店頭オペレーション改善の支援体制を整備

店舗採算重視の機動的な出退店判断

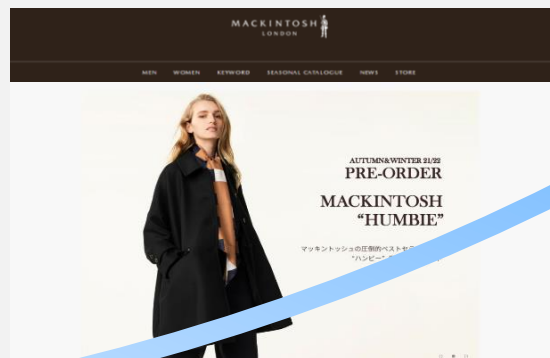


## ECプラットフォーム再構築

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

- 開発に着手、2022/10クローンチ予定

ブランディング強化+実店舗との相互補完体制確立



## 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

- CDP基盤整備、2021/9改組でDM戦略本部下にCRM推進課/CX推進課

OMO推進、顧客起点のマーケティングへの転換

- 新カタログ開発、SNSでの双方向コミュニケーション強化、アプリUI/UX改善



## 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

- ブランドの強み発揮、コアプロダクトの深化、新常態/サステナビリティへの対応
- 商品開発委員会設置、各ブランドとR&Dセンターとしてのサンヨーソーイングとの連携による新しい価値の創造



## 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、保証を行うものではなく、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