

A woman with blonde hair, wearing a wide-brimmed straw hat and a blue and white plaid top over a white t-shirt, is looking through binoculars. She is standing on a dirt path with a blue fence and green hills in the background.

**中期経営計画
(2026年2月期～2028年2月期)**

株式会社 三陽商会
2025年4月14日



1. **MVV**
2. **長期目標とその達成に向けた中期経営計画の位置付け**
3. **長期目標達成に向けたアプローチ**
 - ・ オーガニックグロースと新たな成長戦略
 - ・ ブランドポートフォリオ
 - ・ ブランドポジショニング
 - ・ チャネル戦略
4. **定量計画**
 - ・ 三か年計画
 - ・ 2026年2月期計画
5. **資本戦略**
 - ・ PBR改善計画
 - ・ ネットキャッシュ・アロケーション
 - ・ 配当計画
6. **非財務価値**



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

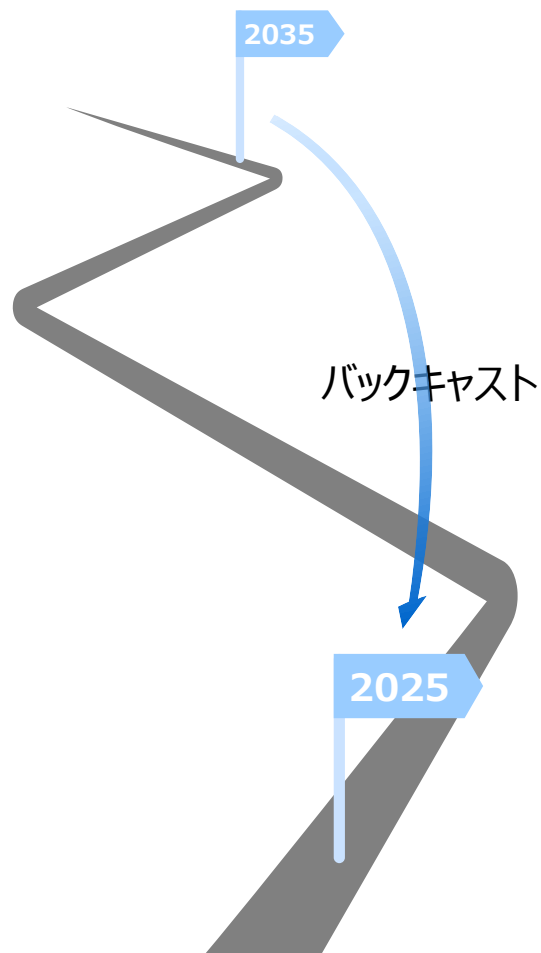
Values

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

1. MVV
2. 長期目標とその達成に向けた中期経営計画の位置付け
3. 長期目標達成に向けたアプローチ
 - ・ オーガニックグロースと新たな成長戦略
 - ・ ブランドポートフォリオ
 - ・ ブランドポジショニング
 - ・ チャネル戦略
4. 定量計画
 - ・ 三か年計画
 - ・ 2026年2月期計画
5. 資本戦略
 - ・ PBR改善計画
 - ・ ネットキャッシュ・アロケーション
 - ・ 配当計画
6. 非財務価値



長期目標とその達成に向けた中期経営計画の位置付け



長期目標

- アッパーミドル市場で圧倒的な存在感と競争優位性を持ったトップランナーを目指す
- 新たな成長戦略を遂行し、事業規模の拡大とポートフォリオの最適化を図る

売上高
1,000億円

営業利益率
10%

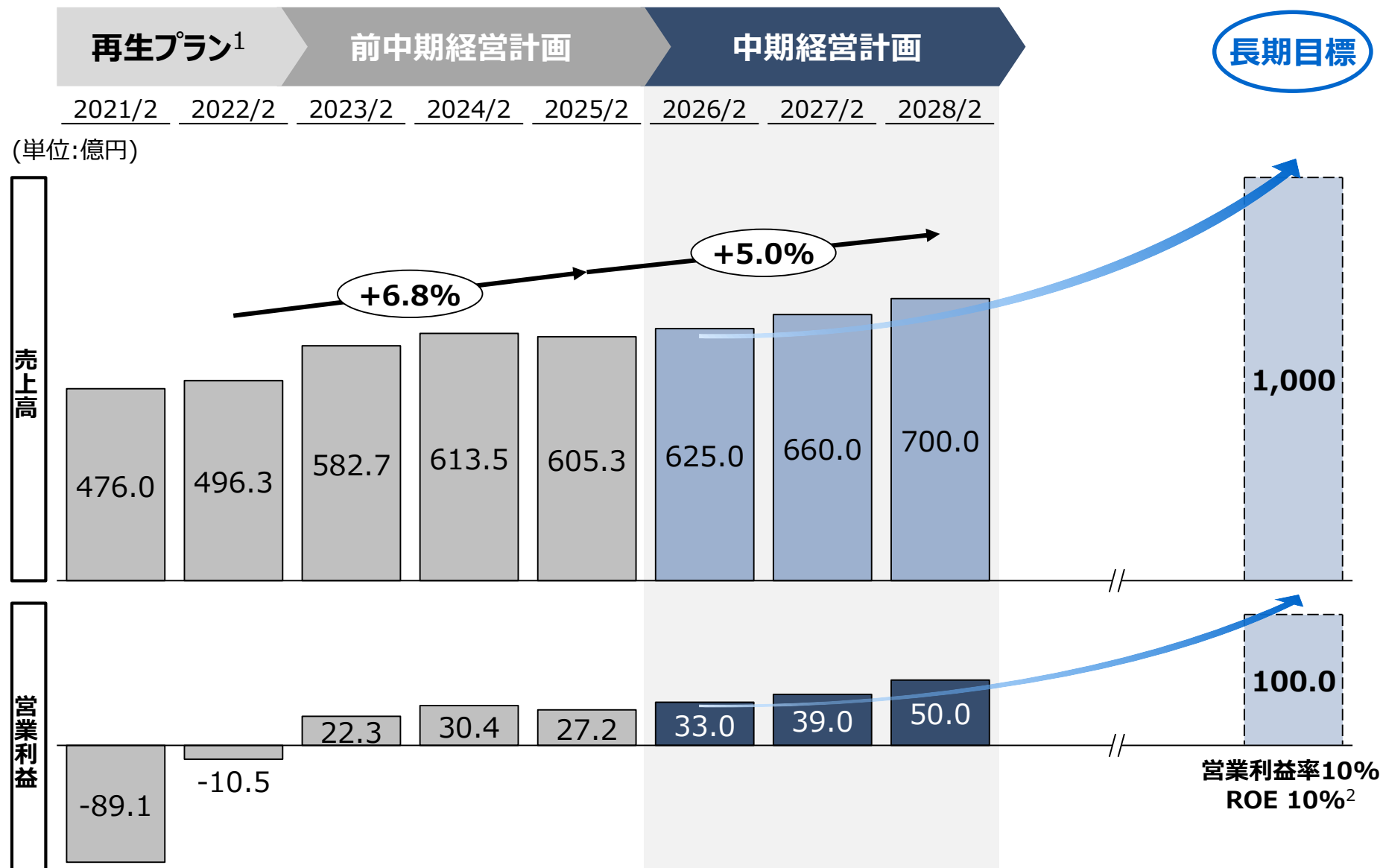
ROE
10%¹

中期経営計画

- 10年後の長期目標からバックキャストし、その達成に向けた三か年計画を立案
- ブランド価値向上をレバレッジとした事業領域拡張/市場拡大、及び新たな成長戦略/M&A推進により、長期目標達成を期する
- 初年度は未達成となった前中期経営計画最終年度の当初計画をスライドさせ、改めてその達成を目指す

1. 特別利益等を前提としない通常状態での10%

中期経営計画の位置付け

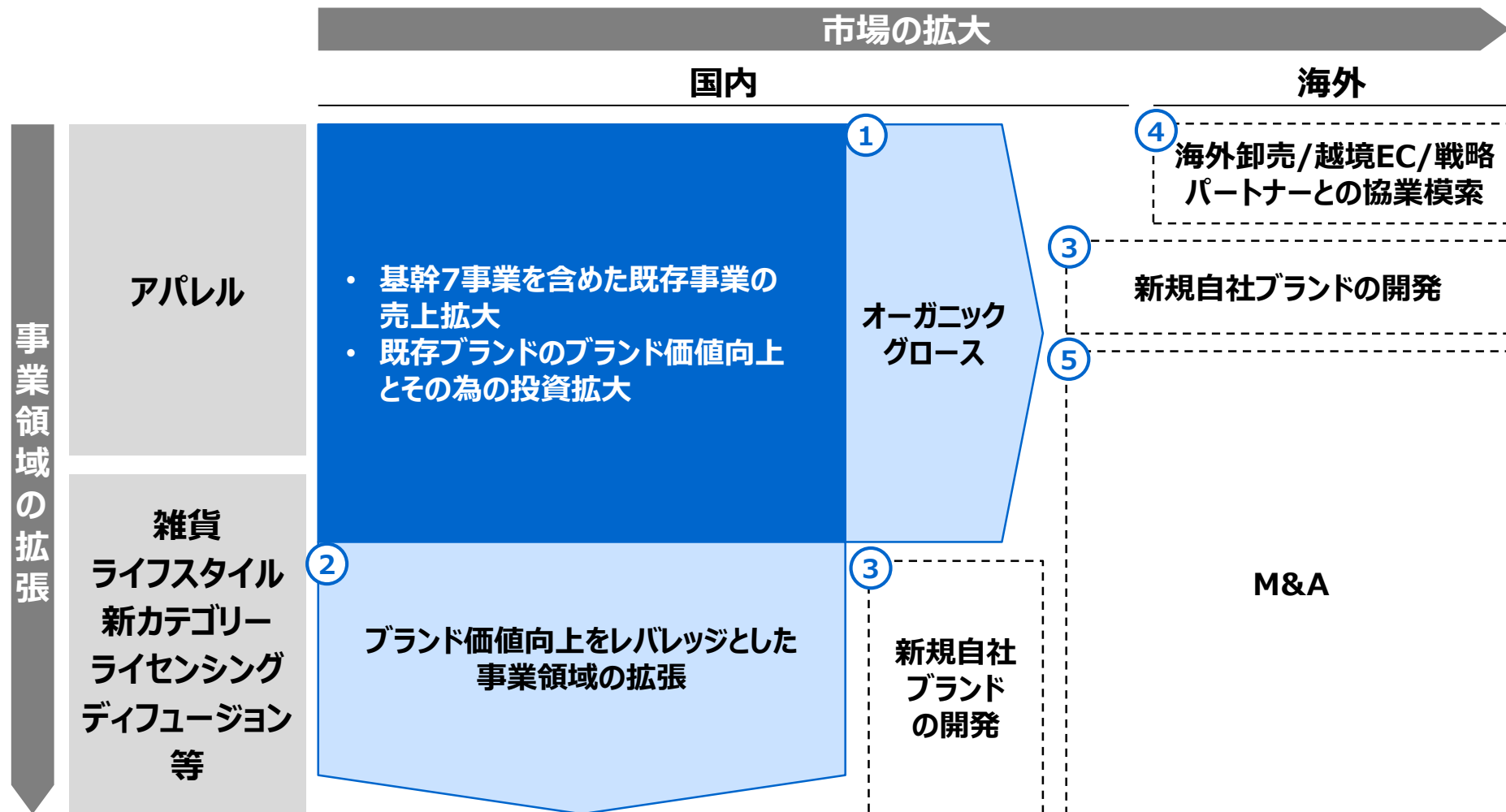


1. MVV
2. 長期目標とその達成に向けた中期経営計画の位置付け
3. 長期目標達成に向けたアプローチ
 - ・ オーガニックグロースと新たな成長戦略
 - ・ ブランドポートフォリオ
 - ・ ブランドポジショニング
 - ・ チャネル戦略
4. 定量計画
 - ・ 三か年計画
 - ・ 2026年2月期計画
5. 資本戦略
 - ・ PBR改善計画
 - ・ ネットキャッシュ・アロケーション
 - ・ 配当計画
6. 非財務価値



長期目標達成に向けたアプローチ

基幹7事業を含めた既存事業の売上拡大と既存ブランドのブランド価値向上を実現
向上したブランド価値に基づく事業領域拡張/市場拡大に加え、新成長戦略/M&A推進により売上高1,000億円を目指す



オーガニックグロースの継続

成長の前提となるオーガニックグロースについては、再生プラン～前中計において推進した各施策を継続することにより長期的な効果実現を図る

①

オーガニックグロース

構造改革 施策継続 による KPI改善

再生プラン

売上高の確保

- ・ 実力値に基づく最低売上高確保の後、筋肉質化の上に乗せるトップライン確保（2025/2期605億円）

粗利率の改善

- ・ 調達原価率の抑制、インベントリーコントロール強化、プロパー販売比率の改善（2025/2期64%）

インベントリーコントロール

- ・ 在庫水準の適正化、特に繰越在庫の削減

販管費のコントロール

- ・ 固定性経費抑制方針の継続

前中期経営計画

中期経営計画

売上高の確保

- ・ 全チャネルでの出店加速による売場の拡大、EC専用ブランドの立ち上げ、等

粗利率の改善

- ・ 左記を継続推進、特にプロパー販売比率は2028/2期に70%を目指す

インベントリーコントロール

- ・ 仕入20%プール枠徹底による過剰仕入の抑制
- ・ 期中商品対応力の徹底強化

販管費のコントロール

- ・ 固定性経費抑制方針の継続

商品力の 強化

全社横断の商品開発委員会を軸にした、商品の「イノベーション」と「グレードアップ」

- ・ 企画MDの刷新と革新的な商品開発
- ・ 商品レベル/グレードの向上による、価値と価格のバランスポイントの引き上げ

商品の「イノベーション」と「グレードアップ」の継続推進

- ・ 商品の価値と価格のバランスポイントの引き上げ
- ・ 各ブランドの顔となる基幹商品の開発
- ・ 中軽衣料での商品開発強化、残暑/暖冬対策、EC/アウトレット専用及び上位顧客向け限定商材開発

販売力の 強化

マスから個へのアプローチ強化

- ・ 特定顧客への個別アプローチ/ターゲットマーケティング

SMS¹会員数の増加/アクティブ化/ランクアップ/購買単価上昇
上位顧客向け特別受注会実施等によるLTV向上

顧客接点強化によるカスタマーエクイティの向上

- ・ 特定顧客への個別アプローチ/ターゲットマーケティング
- ・ 上位顧客向け特別受注会の継続実施

販売人材育成等を通じた接客サービスの抜本改善

- ・ 販売研修の強化、販売スタッフのインフルエンサー化

新たな成長戦略/M&A

ブランド価値向上をレバレッジとして事業領域拡張/市場拡大を図る
海外展開やM&Aも積極的に具体的案件を検討し実行

具体的検討の方向性

②

既存ブランドの 事業領域の拡張

- 雑貨の拡充
- 子供服/ユニフォーム/ペット用品等の新カテゴリーへの事業領域拡張

③

新規自社ブランド の開発

- **EC専用ブランド「BIANCA」を2025/3にローンチ**
- FB¹・SC²・専門店を主販路とするブランド開発
- ライフスタイル/シニア市場向け新事業開発へのチャレンジ

④

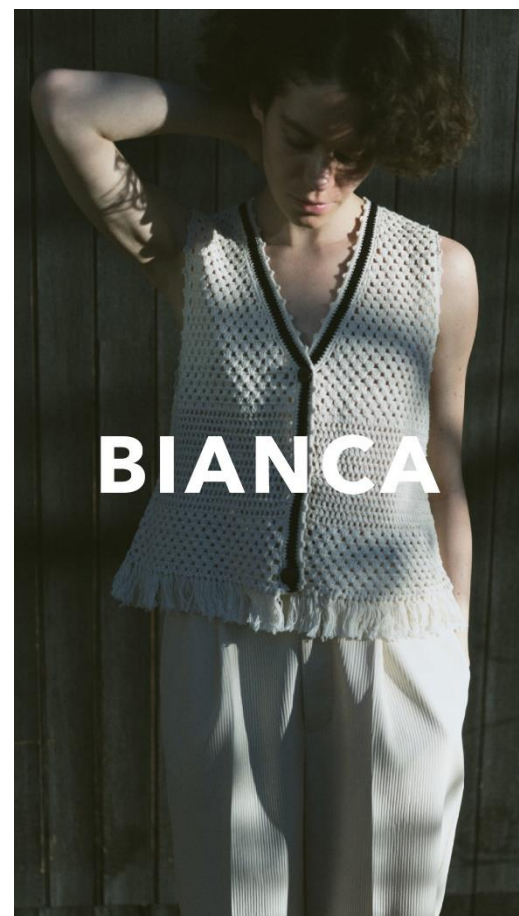
海外展開

- 海外卸売：J∞QUALITYとの取り組みを含めた海外展開へのチャレンジ、等
- 越境ECの強化
- 戦略パートナーとの協業：アジア/極東展開、等

⑤

M&A

- 新たな商標権の取得
- EC専業アパレル/FB・SC・専門店を主販路とするブランド/コスメ/雑貨/子供服/クリエイターブランド等を検討
- その他企業価値向上に資する案件に積極的に対応



ブランドポートフォリオ

事業領域

対象ブランド

戦略サマリー

基幹7事業

BLACK LABEL
CRESTBRIDGE

BLUE LABEL
CRESTBRIDGE

MACKINTOSH
LONDON



MACKINTOSH
PHILOSOPHY

Paul Stuart BAKER STREET

EPOCA EPOCA CAST:
UOMO

婦人服



AMACA



by KIRIZIA

TO BE CHIC

TRANS WORK

各事業の売上高
100億円体制の
早期構築により、
確固たる事業・収益
基盤確立を目指す

- ・ プリティッシュ・トラディショナル・ブランドとしてのブランディングの再確立
- ・ 価格戦略MD/SNS活用/体験型イベント/OMO推進等による若年層定着化と顧客満足度向上
- ・ 西日本への直営店出店、アウトレットの再整理

- ・ 高品位・高品質・高付加価値商品開発によるアフォーダブルラグジュアリー市場での地位確立
- ・ 旗艦店出店によるプレゼンスとブランド価値の向上
- ・ 都内百貨店/FBへの出店強化
- ・ YouTube/インスタライブ等のSNSを活用したマーケティング戦略推進による認知拡大/新規顧客獲得
- ・ PS：ラグジュアリービジネスウェアの地位確立、旗艦店最大活用による顧客の新規開拓/満足度向上
- ・ BS：タータンチェック打ち出し等による認知拡大
- ・ EP：デザイン/品質/圧倒的着心地によるアフォーダブルラグジュアリー市場での地位確立、旗艦店出店
- ・ CST：30~40代新規顧客の獲得、FB/SC出店

- ・ 複合型ショップ「SANYO Style STORE」の出店促進による売場環境改善と運営効率化、利益創出モデルの拡大
- ・ 特別受注会等による既存顧客のロイヤルティ向上

チャレンジ領域

SANYOCOAT
1946 JAPAN

S. ESSEN
TIALS



LOVELESS

ECOALF

BIANCA

中計期間中に収益
基盤を確立し、将来
の成長エンジンとすべ
く継続強化方針

- ・ 拘りの日本製逸品を提供する三陽サミットシリーズとしてのイメージ確立、トータルコーディネート化
- ・ 親和性の高い百貨店への出店強化

- ・ LOV：小・中規模店舗での確実な利益創出
- ・ EA：シューズをコアカテゴリとしてリブランディング
- ・ EC専用ブランドとして認知拡大に優先取り組み
- ・ ファッション誌とのタイアップ
- ・ デジタルマーケティングの強化

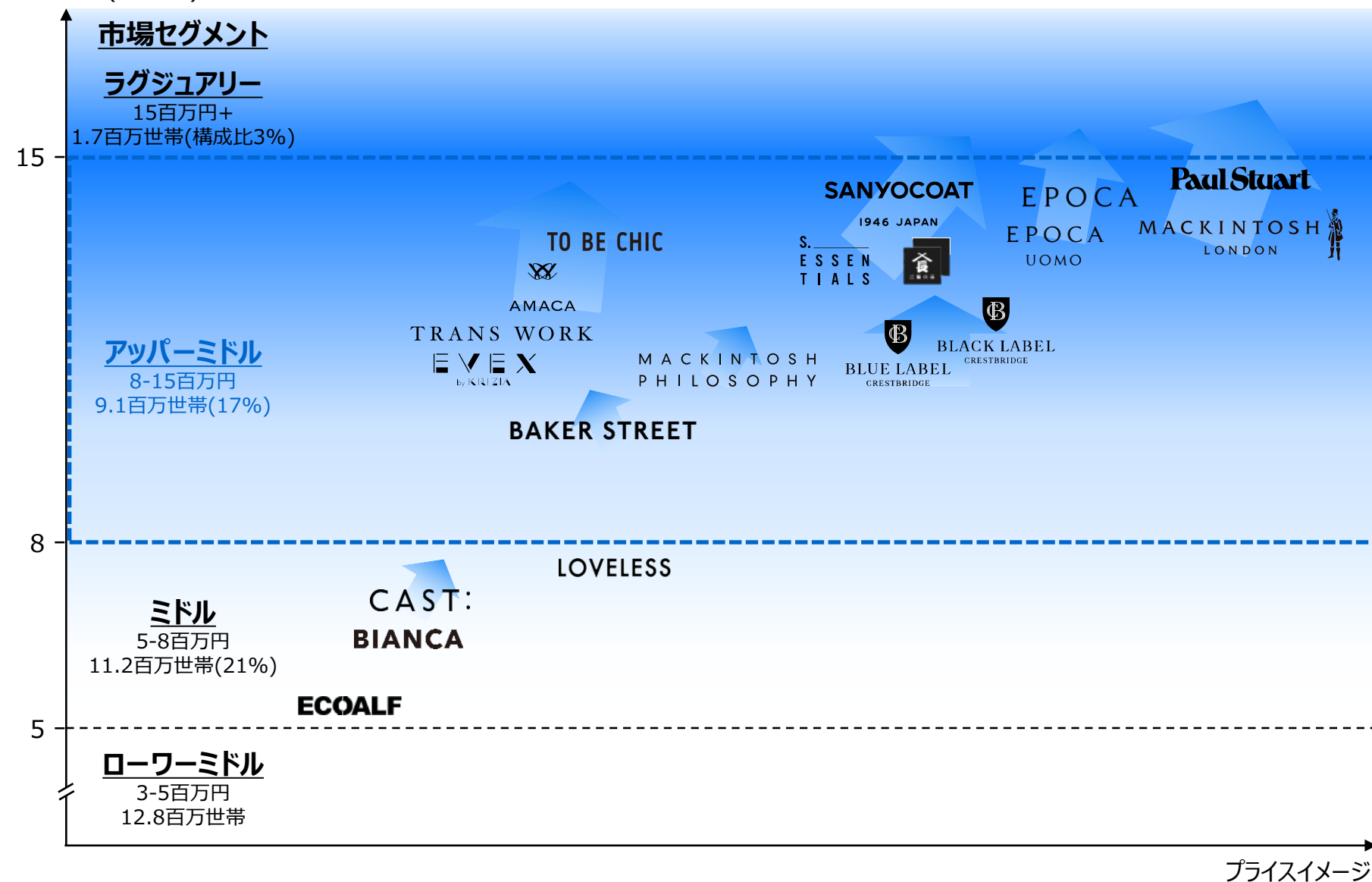
ブランドポジショニング

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくらう。

SANYO

世帯年収(百万円)



プライスイメージ

百貨店は主販路として出店強化の一方、その他の販路の成長により百貨店構成比を逡減
直営店も拡大方針、ECはプロパーサイト化と実店舗との相互補完体制確立を目指す

戦略サマリー

3年後の売上高¹

百貨店

アッパーミドル市場の中で主販路として出店強化

- ・ 都心型：高いファッション感度を持つ若年富裕層の取り込み、等
- ・ 郊外型：婦人服の複合型ショップ「SANYO Style STORE」の出店促進等による売場環境改善と運営効率化

430億円

(+39億円)

構成比61.4%

(-3.2pt)



直営店

基幹ブランドの旗艦店出店を通じたブランド価値の更なる向上

- ・ ブランドの世界観を体現した空間作り、ブランドの旗艦店に相応しい接客サービス、限定商材の展開、顧客イベントの実施、等

MACKINTOSH PHILOSOPHY/CAST:のFB等百貨店以外の販路への出店強化と新たな顧客の開拓

60億円

(+24億円)

8.6%

(+2.7pt)



EC

従前の「セールのプラットフォーム」からの脱却と「プロパーサイト」化

実店舗との連動体制に基づく、OMO推進によりブランド全体を底上げ

- ・ 高単価の高品位・高品質・高付加価値商品はECのみでは購買が完結しない点を踏まえ、実店舗との相互補完体制を確立

EC独自の商品戦略に基づいた独自販売力の強化

- ・ EC専用ブランド「BIANCA」のローンチ、EC専用商材の積極導入

100億円

(+18億円)

14.3%

(+0.7pt)



アウトレット

出店強化方針

- ・ プロパー販路との役割明確化を継続、各ブランドのブランド戦略に則った出退店コントロール
- ・ アウトレット専用商材強化による売場鮮度向上と粗利率確保

100億円

(+27億円)

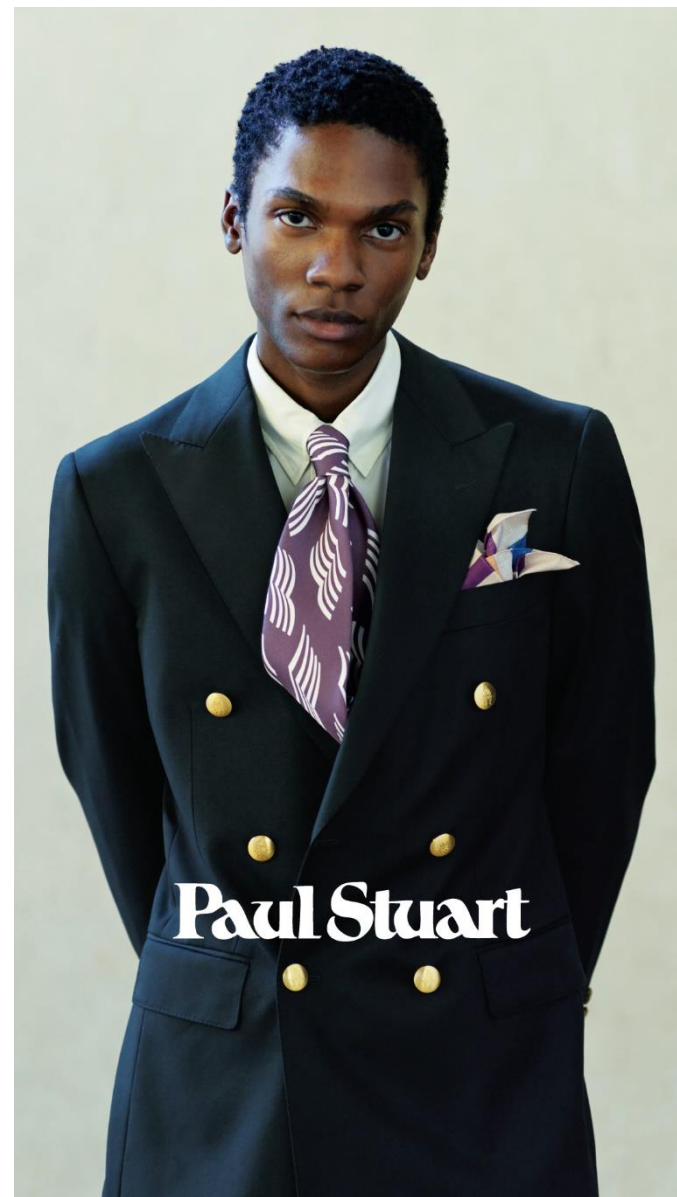
14.3%

(+2.3pt)



1. 括弧内は2025/2月期比。その他（ファミリーセール、卸売等）として10億円（構成比1.4%）

1. MVV
2. 長期目標とその達成に向けた中期経営計画の位置付け
3. 長期目標達成に向けたアプローチ
 - ・ オーガニックグロースと新たな成長戦略
 - ・ ブランドポートフォリオ
 - ・ ブランドポジショニング
 - ・ チャネル戦略
4. 定量計画
 - ・ 三か年計画
 - ・ 2026年2月期計画
5. 資本戦略
 - ・ PBR改善計画
 - ・ ネットキャッシュ・アロケーション
 - ・ 配当計画
6. 非財務価値



三か年計画：連結PL

2026年2月期は未達成となった前中計最終年度の当初計画をスライドさせ、改めてその達成を目指す。3年後の2028年2月期は売上高700億円、営業利益50億円を計画

(単位:億円)	2025/2月期	2026/2月期	2027/2月期	2028/2月期	
	実績 ¹	計画	計画	計画	対25/2月期
売上高	605.3	625.0	660.0	700.0	116%
売上総利益	378.1	395.0	420.0	448.0	119%
販管費	350.9	362.0	381.0	398.0	113%
うちブランド成長投資	-	3.0	10.0	10.0	累計+23.0
営業利益	27.2	33.0	39.0	50.0	184%
経常利益	28.3	33.0	38.0	49.0	173%
当期純利益 ²	40.1	41.0	44.0	47.2	118%

ブランド価値向上の為の投資は、3年間で23億円を計画

三か年計画：KPI

3年後の2028年2月期は営業利益率7.1%、ROE 10.7%を計画

	2025/2月期 実績	2026/2月期 計画	2027/2月期 計画	2028/2月期 計画	対25/2月期
売上総利益率	62.5%	63.2%	63.6%	64.0%	+1.5pt
販管費率	58.0%	57.9%	57.7%	56.9%	-1.1pt
営業利益率	4.5%	5.3%	5.9%	7.1%	+2.7pt
経常利益率	4.7%	5.3%	5.8%	7.0%	+2.3pt
当期純利益率 ¹	6.6%	6.6%	6.7%	6.7%	+0.1pt
ROE ¹	10.0%	10.2%	10.5%	10.7%	+0.7pt

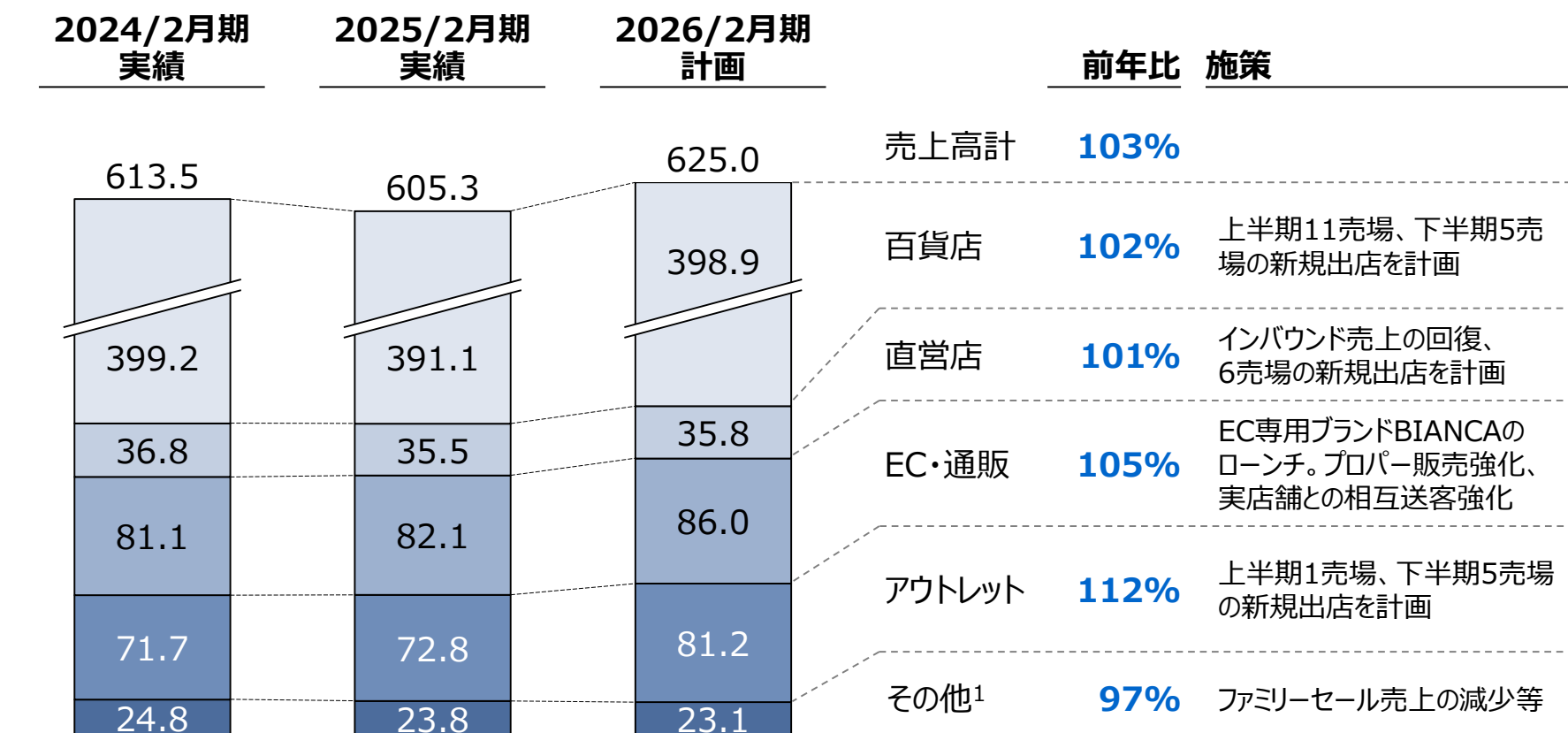
1. 計画には政策保有株式縮減方針に基づく投資有価証券の売却予定を含む

2026年2月期計画：売上高の確保

新規出店、インバウンド売上回復、EC専用ブランドのローンチ等により、前年差20億円の増収を計画

売上高の計画

(単位:億円)



2026年2月期計画：粗利率の改善

調達原価率抑制、インベントリーコントロール強化、プロパー販売比率改善等の施策を継続推進。2026年2月期は粗利率63.2%を目指す

2026/2月期

定量目標：粗利率63.2%（前年差+0.7pt）

定性方針

具体的施策

調達原価率の抑制

- ・ 主要仕入先との取り組み強化によるSCM最適化
- ・ 直貿・直輸入の拡充
- ・ 素材ソーシングの多様化
- ・ 商品力強化を通じた売価上昇、商品の価値と価格のバランスポイントの引き上げ

インベントリー コントロールの強化

- ・ 仕入20%プール運用による過剰仕入の抑制、売れ筋商材のQR対応
 - － 2026/2月期の仕入は184億円を計画するも、状況に応じて柔軟に対応
- ・ 製品在庫¹は2025/2月期末80億円に対して、2026/2月期末72億円を計画
 - － MDサイクル短縮化、QR体制構築による在庫回転率向上

プロパー販売比率 の改善

- ・ プロパー販売比率：2025/2月期実績64%に対して、2026/2月期は67%を計画、チャレンジ目標として70%を目指す
 - － インベントリーコントロール強化及びMDサイクル短縮化による実需対応力の強化
 - － 更なる品番削減/MD集約と期中対応力の強化

2026年2月期計画：販管費のコントロール

新規出店/EC専用ブランドのローンチ等の成長投資、社員還元強化により販管費は増加
売上連動の販売手数料を含め前年差+11.1億円の362億円を計画

過去の実績 vs 2026/2月期計画

(単位:億円)

2024/2月期 実績	2025/2月期 実績	2026/2月期 計画		前年差	施策
351.2	350.9	362.0	販管費計	+11.1	
243.6	239.9	244.0	販売費	+4.1	売上連動の販売手数料が増加（前年差+3.1億円）、店舗効率を維持しつつ、FAへの還元も強化（前年差+1.0億円）
43.7	44.7	45.7	社員人件費	+1.0	社員還元強化、ベア実施等
16.9	17.7	19.2	宣伝販促費	+1.5	新ブランドのローンチ
12.4	13.7	16.1	設備費	+2.4	新店出店、売場環境改善
13.1	13.4	14.9	物流費	+1.5	法改正に伴う増加
21.5	21.5	22.1	管理費	+0.6	システム投資、等

販売費：FA経費、販売手数料、不動産賃借料等 設備費：売場設営費、減価償却費、リース料、修繕費、水道光熱費等
社員人件費：社員給与、法定福利厚生費等 物流費：荷造運送費、物流委託費 管理費：業務委託費、旅費交通費、通信費、雑費等

2026年2月期計画：商品力と販売力の強化

商品力については商品の「イノベーション」と「グレードアップ」を継続実施
販売力は顧客接点強化によるカスタマーエクイティの向上等を実行

商品力の強化



商品の「イノベーション」と「グレードアップ」

イノベーション：企画MD刷新努力の継続、市場に一石を投じるような革新的な商品開発

- 全社横断の商品開発委員会を通じて実行
- 「光電子」、「PERTEX® SHIELD AIR」、「BLACK OF BLACKs」を使用した商材や青森ダウンに続く、独自性のある商品開発を継続推進

グレードアップ：商品レベル/グレードの向上による価値と価格のバランスポイントの引き上げ

販売力の強化

SANYO MEMBERSHIP



顧客接点強化によるカスタマーエクイティの向上

- SMS¹ロイヤル顧客に対する個別アプローチの強化
- 上位顧客向け特別受注会の拡大

顧客コミュニケーションの精度向上と活性化

- F2転換²促進と顧客の購買頻度向上策の実行
- 復帰ルート構築による休眠顧客の掘り起こし

新規顧客の獲得

- SMSロイヤルティプログラムの認知拡大
- 販売スタッフのインフルエンサー化

販売サービスの抜本改善

- 全販売スタッフ向け研修の強化

1. MVV
2. 長期目標とその達成に向けた中期経営計画の位置付け
3. 長期目標達成に向けたアプローチ
 - ・ オーガニックグロースと新たな成長戦略
 - ・ ブランドポートフォリオ
 - ・ ブランドポジショニング
 - ・ チャネル戦略
4. 定量計画
 - ・ 三か年計画
 - ・ 2026年2月期計画
5. 資本戦略
 - ・ PBR改善計画
 - ・ ネットキャッシュ・アロケーション
 - ・ 配当計画
6. 非財務価値



PBR改善計画：現状分析・課題・解決策

2024年10月4日公表のPBR改善計画の継続推進

各種施策実行による株主資本コストを上回るROEの維持・更なる向上、IR活動の更なる強化、中期経営計画の実行により、PBRの改善を図る

現状分析¹と課題

PBR 1倍割れが継続

2023年2月期 0.45倍
2024年2月期 0.72倍
2025年2月期 0.75倍

ROEは改善傾向 現在は株主資本コストを 上回る水準を確保

2023年2月期 6.1%
2024年2月期 7.2%
2025年2月期 10.0%

解決策

理論

PBR
の改善

=

ROE
の改善

×

PER
の向上

具体的施策

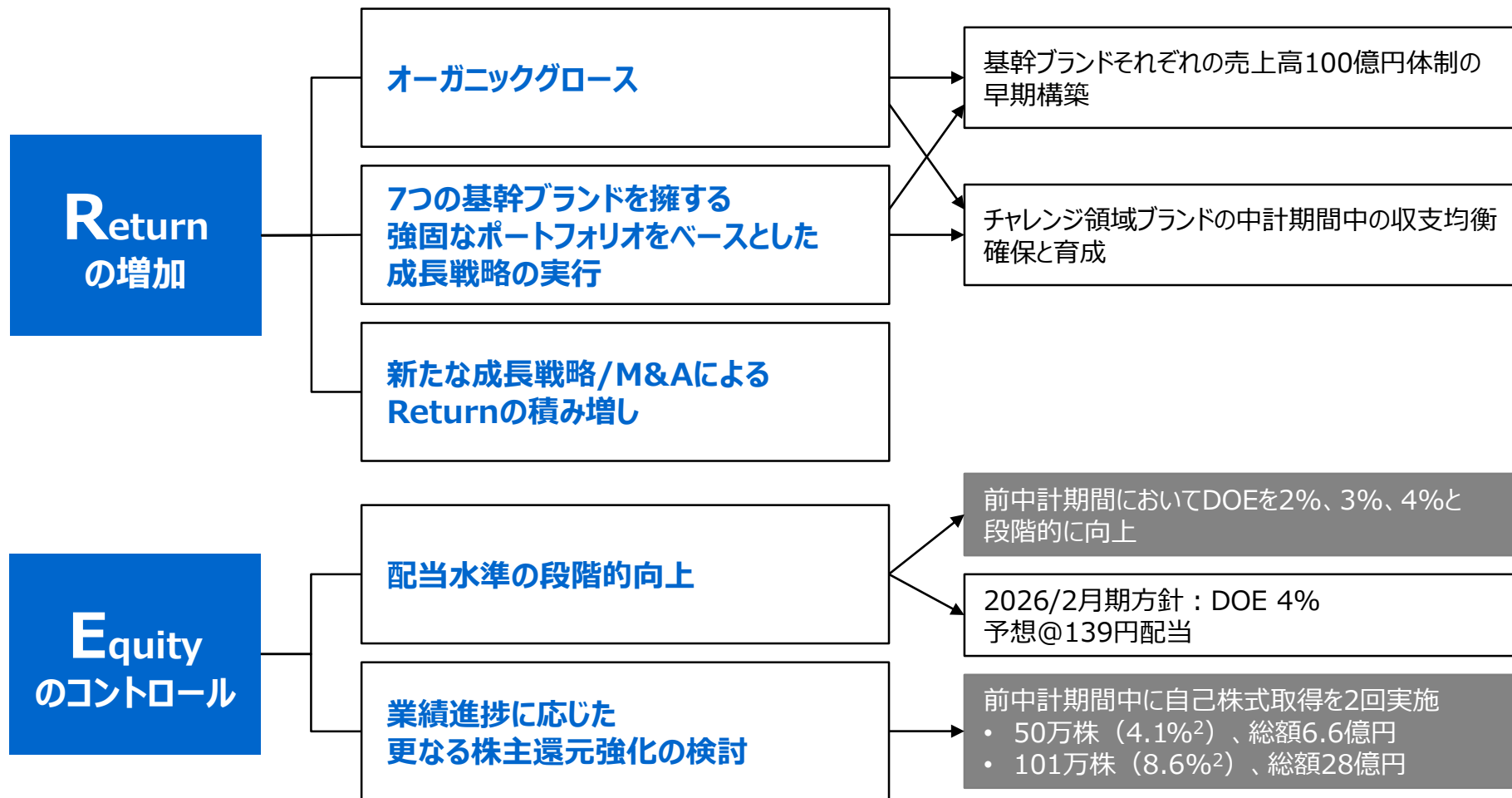
株主資本コストを上回るROEの維持
・更なる向上の為の施策実行

IR活動の更なる強化

中期経営計画の実行

PBR改善計画：ROEの改善

中期経営計画に則った各施策実行によるReturnの増加、Equityのコントロールにより
長期目標であるROE 10%¹の達成を目指す



1. 特別利益等を前提としない通常状態での10% 2. 当時の発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合

PBR改善計画：その他のPBR改善策

事業成長に加え、IR/SR活動を更に強化することによりPBRの改善を促進

IR/SR活動 の基盤整備

IR/SR専任部署の新設

- 2022/3に専任部署としてIR部（現IR・広報戦略部）を新設

2024/3にIRサイトを含むコーポレートサイトを大規模改修済み

- 株主/投資家に向けた開示を拡充
- 英文開示を強化



改修後の現コーポレートサイト

IR/SR活動 の更なる強化

サステナビリティ情報の発信強化

- 上記コーポレートサイト改修により大幅改善

市場との対話 の推進

積極的なIR/SR活動の実施



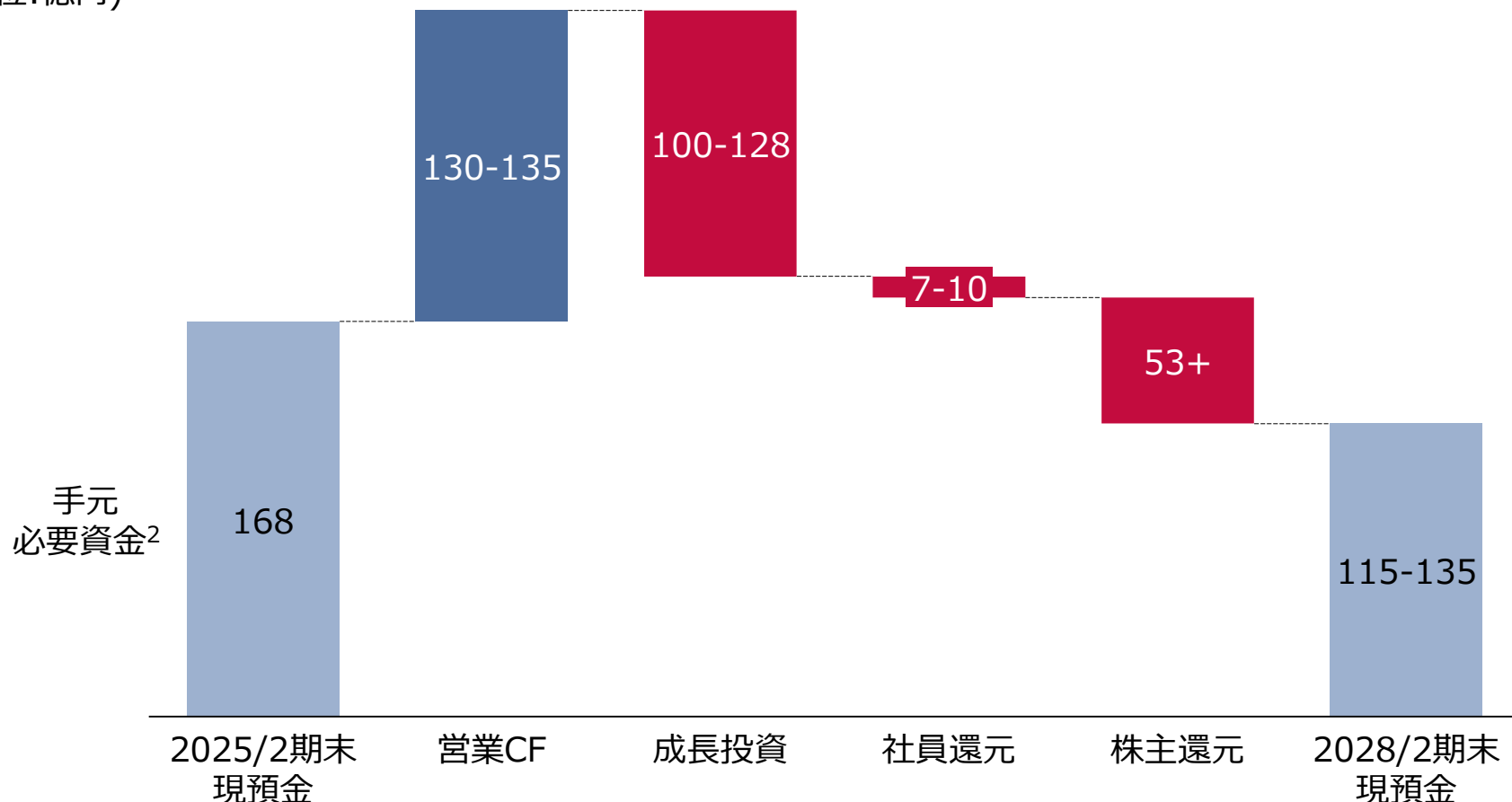
IR/SR活動の社内フィードバック強化による 投資家期待値ギャップの解消

「株主との対話の進捗状況」の開示

ネットキャッシュ・アロケーション

中期経営計画及びPBR改善計画に基づき、成長投資と社員還元/株主還元の強化を通じ資本効率を向上させ、ネットキャッシュ¹水準を適正化

(単位:億円)



キャッシュの使途

キャッシュは成長投資/社員還元/株主還元の強化に積極的に活用

(単位:億円)

成長投資

ブランド成長投資

- ブランド価値向上の為に店舗/システム/マーケティングへの投資強化

23-40

新たな成長戦略

- 既存ブランドの事業領域拡張/新規自社ブランド開発/海外展開等

5-30

M&A

- 新たな商標権取得等
- 企業価値向上に資するMA&案件への積極対応

70-100

社員還元

処遇改善

- 業績改善に伴うベア実施、賞与/インセンティブ増額

人的資本への投資強化

- 人材育成、人事インフラ整備
- 人的資本への投資強化及び中期経営計画達成の為にインセンティブプランとして、自己株式7.2万株¹を処分し、従業員持株会を通じて従業員にRS²付与

7-10

株主還元

資本効率の向上

- 中計期間中の配当方針はDOE 4%

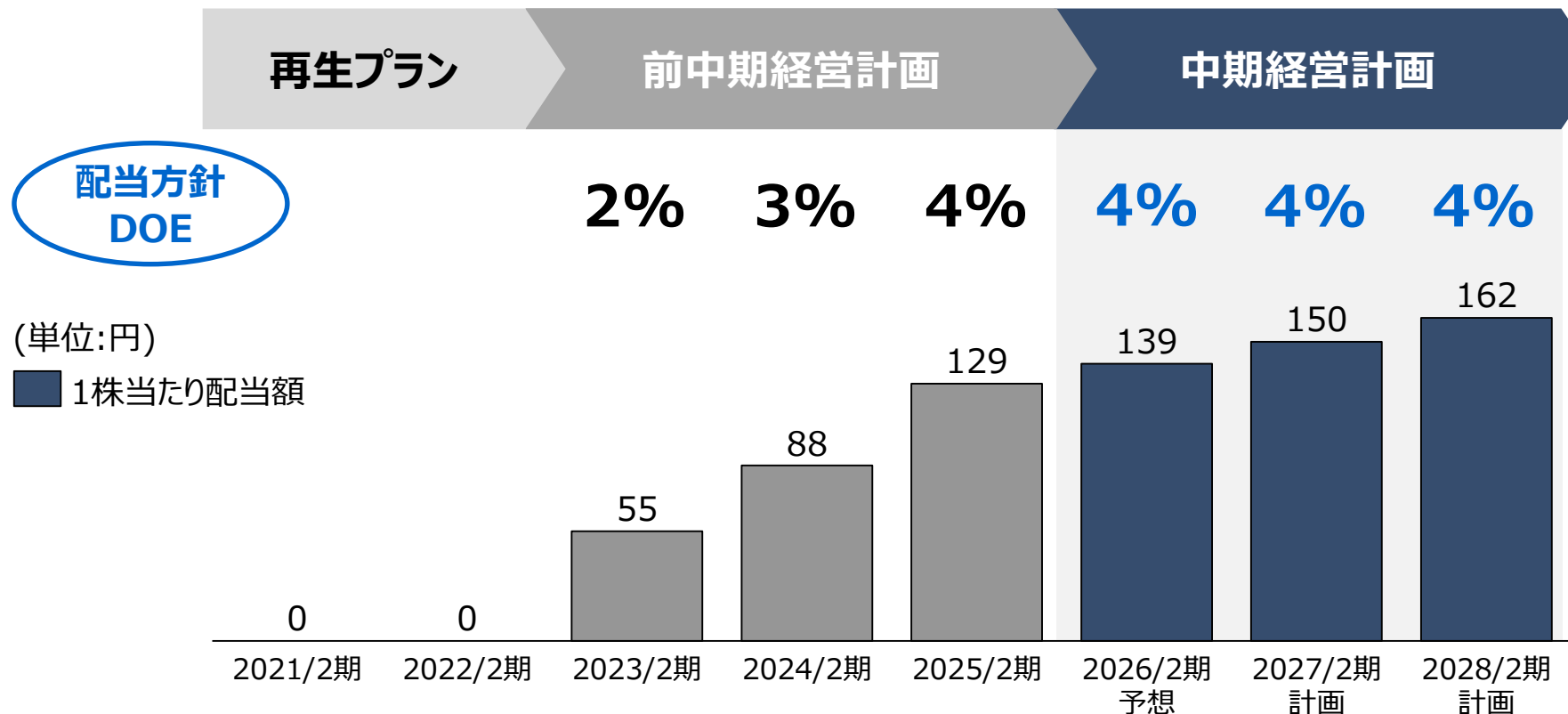
業績進捗に応じた更なる株主還元強化

- 例) 自己株式の取得等

53+

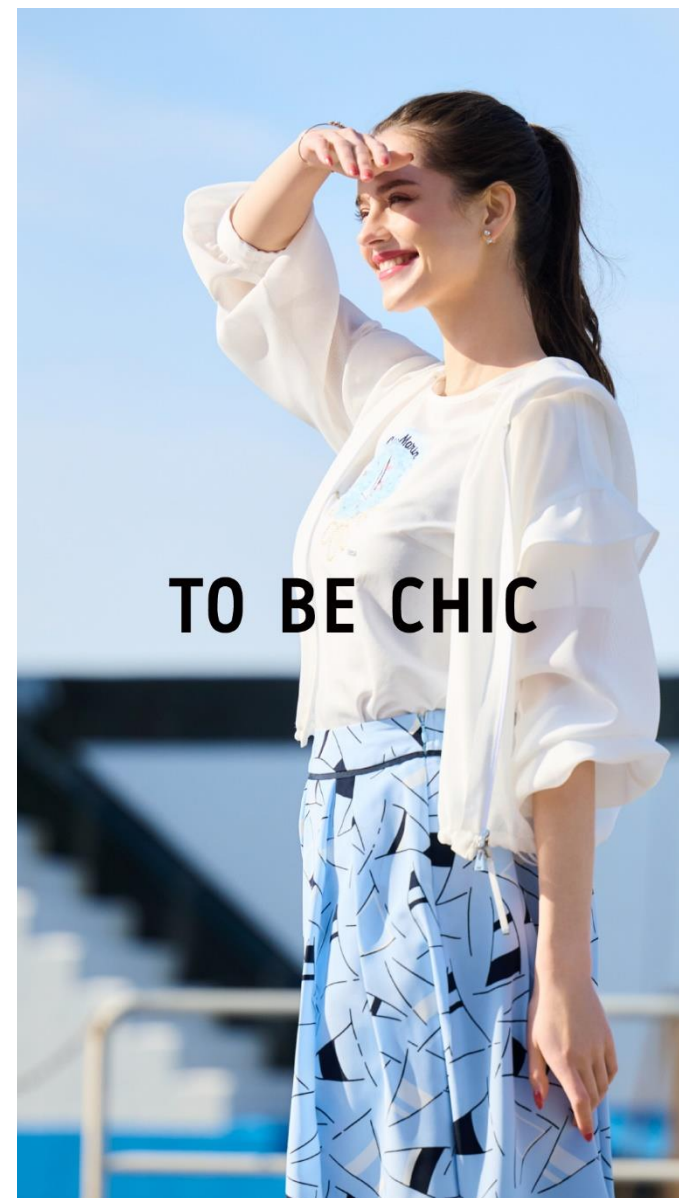
配当計画

株主還元強化方針に基づき、中計期間中の配当方針はDOE 4%
2026年2月期の1株当たり配当額は139円（前年差+10円）を予想



2026年2月期から中間配当を実施することを本日公表
2026年2月期の配当は中間69円、期末70円、年間139円を予想

1. MVV
2. 長期目標とその達成に向けた中期経営計画の位置付け
3. 長期目標達成に向けたアプローチ
 - ・ オーガニックグロースと新たな成長戦略
 - ・ ブランドポートフォリオ
 - ・ ブランドポジショニング
 - ・ チャネル戦略
4. 定量計画
 - ・ 三か年計画
 - ・ 2026年2月期計画
5. 資本戦略
 - ・ PBR改善計画
 - ・ ネットキャッシュ・アロケーション
 - ・ 配当計画
6. 非財務価値



中期経営計画達成を支える非財務価値

課題抽出

人的資本への投資強化

アウトカム

目指すべき姿

人的課題の抽出

- ・ブランド運営を担う人材の確保
- ・クリエイション力の向上
- ・技術系/販売系のプロフェッショナル育成・ノウハウ継承
- ・バックオフィス領域のプロフェッショナル人材の確保・育成
- ・語学力/海外ビジネスの知見蓄積
- ・将来の経営幹部候補人材の育成
- ・ITスキル人材の確保、部門間/世代間格差の解消
- ・将来を見据えた全社最適による人員配置
- ・学び直し環境/研修体系の整備

人材育成



「個の能力の最大化」と
「個の能力の最大発揮、多彩な知識・経験
の糾合によるシナジー創出」による
総合力の向上

人事インフラ整備



ブランド戦略/ 新たな成長戦略を支える 人的資本の強化による 中期経営計画の達成

- ・各ブランドのブランド価値を最大化させ、既存ブランドの事業領域拡張/市場の拡大を実現
- ・プロフェッショナル人材育成によりブランドビジネス遂行能力を向上
- ・ノウハウの蓄積と継承による技術/商品/販売サービスの競争優位性の確保
- ・持続可能な経営体制の構築
- ・IT/DXスキルの底上げや適材適所の人員配置による労働生産性の向上
- ・多様な価値観を有する人材の融合による、新しいアイデアやイノベーションの創出

長期目標の達成

アッパーミドル市場で圧倒的な存在感と競争優位性を持ったトップランナーを目指す

新たな成長戦略を遂行し、事業規模の拡大とポートフォリオの最適化を図る

売上高1,000億円
営業利益率10% ROE 10%

Mission

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

社会信頼基盤

コーポレートガバナンス サステナビリティ

人的資本への投資強化

人材育成では個人の能力を引き出す様々な取り組みにより個の能力を最大化
人事インフラ整備により個の能力の最大発揮、多彩な知識・経験の糾合を促進

人材育成



ブランドビジネスのプロフェッショナル育成

- ・ 新卒総合職は20～30代で幅広い業務/ブランドを経験
- ・ 2027年度目標：30歳を迎える新卒総合職が2職種¹・2ブランド以上経験している比率100%

バックオフィスのプロフェッショナル育成

- ・ 資格取得支援や若手総合職の配置転換/ジョブローテーションの積極実施
- ・ 2027年度目標：35歳以下の新卒総合職のバックオフィス配置数5名以上

新規ビジネス開発人材の確保

- ・ 当社事業に精通し、新たな事業領域、国内外市場を開拓できる人材の採用/育成

人事インフラ整備



人事制度の恒常的見直しと必要な改定を通じた人材ポートフォリオの最適化

従業員のエンゲージメント向上

- ・ 当社で働くことに誇りを持ち、自ら意欲的に成長し貢献したいと考える強い組織を目指す
- ・ 2027年度目標：エンゲージメントスコア 55.0（2024年度差+3.1pt）

ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ 多様な経験/価値観を有する従業員が互いに尊重し、時間や場所に囚われない職場環境の整備
- ・ 2026年度目標：女性管理職比率20%、男女賃金格差72%²

人員構成/人材配置の適正化

- ・ 2027年度目標：20～30代の採用者数20名³

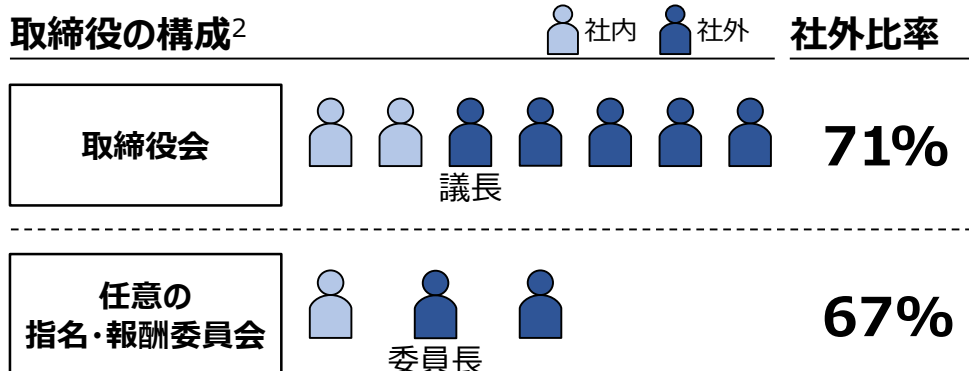
人的資本への投資強化の一環として、自己株式を処分し、
従業員持株会を通じて従業員にRS⁴を付与することを本日公表

社会信頼基盤：コーポレートガバナンス

前中期経営計画の基本方針を継続。社外取締役比率71%、議長も社外取締役が務める独立性・客観性のある取締役会構成。株主と経営者の利害共有促進の為、役員報酬の業績連動+RS¹比率は15~37.5%

独立性・客観性のある取締役会及び任意の指名・報酬委員会の構成²

- 社外役員の知見を最大限に活用
 - 社外取締役比率71%
 - 取締役会議長は社外取締役
 - 女性役員登用等によるダイバーシティ推進
- 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。委員長は社外取締役



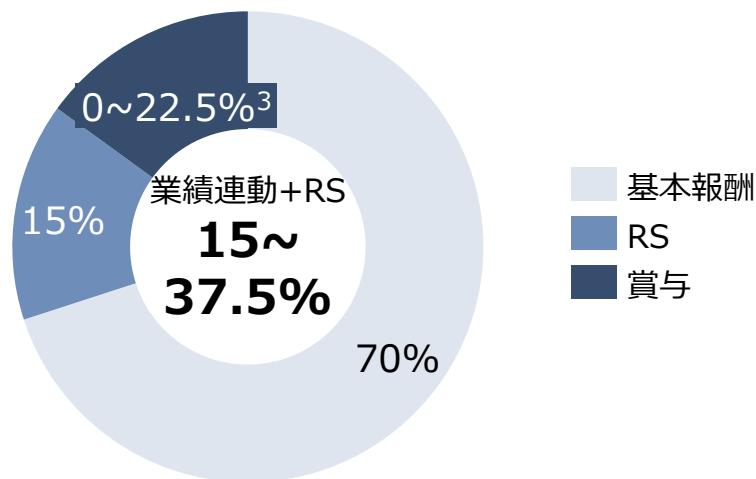
業績連動+RS比率を高めた役員報酬

- 株主と経営者の利害共有を促進
- 業績連動報酬である賞与0~22.5%³
- RS比率15%

政策保有株式の縮減方針

- 政策保有株式は中計期間の3年間で漸次縮減
 - 2025/2月期に一部売却を完了

社内執行取締役の役員報酬



社会信頼基盤：サステナビリティ

前中期経営計画の基本方針の継承と更なる強化 マテリアリティに基づき個々の活動を推進し、社会からの評価も上昇中

経営会議直轄のサステナビリティ委員会による活動推進

- ・ 迅速なPDCAサイクル実行の為、執行側に委員会設置
- ・ 委員長は専務執行役員 経営統轄本部長
- ・ 2025/2月期は経営会議に7回上程/報告、取締役会/取締役説明会に5回報告

リユース事業の推進

- ・ マテリアリティの一つ“サーキュラーエコノミーへの取り組み”の一環として、3R¹活動“SANYO RE: PROJECT”を推進中
- ・ 2024/3にリユースを前提とした衣料品回収活動を開始
- ・ 2026/2月期までに年間10万点の回収を目指す

社会からの評価

- ・ 2024年CDP質問書の気候変動分野はBスコア（8段階中3番目）
- ・ 2024年度「日経サステナブル総合調査」SDGs経営編では星3.5獲得

2030年度温室効果ガス（GHG）排出量削減目標について、SBTi²によるSBT認定を2025/3に取得

- ・ 当社の削減目標はパリ協定に準じていることが認定

コーポレートサイトにおける開示内容の更なる充実

- ・ サステナビリティ：www.sanyo-shokai.co.jp/sustainability/



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、如何なる表明・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、ご自身の判断により行って戴け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如何なる損害についても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は含んでおらず、開示内容と異なる表現を採用している場合があります。掲載内容を予告無しに削除又は変更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いません。

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO