



SAC'S BAR
HOLDINGS

統合報告書 2024

CONTENTS



I. 当社グループとは

経営理念体系	3
ロゴストーリー	4
ひと目でわかる当社グループ	5
取扱商品	6
価値創造のおゆみ	9
主要ショッピングブランド概要	10
事業エリア/店舗数の概要	11
グループ会社	12
当社グループのバリューチェーン	13
財務/非財務ハイライト	14

II. 価値創造ストーリー

トップメッセージ	17
会長メッセージ	22
価値創造プロセス	24
各店仕入	25
当社グループの商人たち	27
特集 キンラ	29
特集 環境・社会に対するサステナビリティの取り組み	31
サステナビリティ経営/マテリアリティ	34
サステナビリティ基本方針	35

III. 戦略(中期経営計画)

当社グループを取り巻く外部環境	37
将来的に目指す姿	38
中期経営計画 2025/3期-2027/3期の概要	39
事業戦略(小売事業)	40
事業戦略(EC,卸売事業)	42
財務資本戦略	43
人的資本経営	45
気候変動対応/TCFDに合った情報開示	46

IV. コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制	48
役員報酬	49
内部統制	50
役員紹介	51
スキルマトリックス・役員構成	54

V. 会社データ

主要財務データ(連結)	56
ESGデータ	57
会社概要・株式情報	59

〈編集方針〉

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造ストーリーをお伝えすることを目的としています。初の発行となる今回は、「当社グループの自己紹介」をテーマに、「重要性」を意識してできるだけ簡潔にお伝えすることを心掛けています。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを深化させ、さらなる企業価値向上を目指します。

〈報告対象〉

株式会社サックスパー ホールディングス及び連結子会社(当社グループ)

〈報告期間〉

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)
※一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます

〈参照ガイドライン〉

本統合報告書は、以下のフレームワーク及びガイドラインを参考にしています。
・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
・経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」
・「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書」

〈将来の見通しに関する注意事項〉

本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

I. 当社グループとは

ABOUT US

経営理念体系	3
ロゴストーリー	4
ひと目でわかる当社グループ	5
取扱商品	6
価値創造のあゆみ	9
主要ショップブランド概要	10
事業エリア/店舗数の概要	11
グループ会社	12
当社グループのバリューチェーン	13
財務/非財務ハイライト	14



経営理念体系

当社グループは、「感動クリエーションカンパニー」として、すべての生活者・お客様・業界関係者に感動体験をしていただくことを使命として企業活動を行っています。特に「感動接客」、「感動商品」、「感動売場」の3つをサックスバー ホールディングスの柱となる「感動」として定めています。

CORE VALUE

感動クリエーションカンパニー

VALUE

～サックスバー ホールディングスの柱となる3つの「感動」～

I

感動接客

お客様をはじめ、メーカー、デベロッパーなどのお取引先まで、個々のニーズに耳を傾ける心のもった提案で、商品とのかけがえのない出会いを創出します。

II

感動商品

パートナーの皆様と協力しながら、他にはないサムシング・スペシャルを重視した、競争力のある魅力的な商品を企画・開発・流通してまいります。

III

感動売場

卸先から自社店舗、ECサイトまで、出店先に最適な商品またはショップブランドを提案し、お客様の暮らしや出店先の活気を盛り立てます。

MISSION

～サックスバー ホールディングスの柱となるミッション～

サックスバー ホールディングスは、すべての生活者・お客様・業界関係者に感動をもたらすことのできる商品企画・製造・卸売・販売を通して、互いの発展と幸福に寄与し、ひいては文化的で持続可能な社会形成に貢献します。

ロゴストーリー

当社グループの社名ロゴである「フォーサークル」には、お客様、株主様、お取引先、スタッフへの想いが込められています。

私たちの社名ロゴ

「フォーサークル」に込められた想い。



SAC'S BAR
HOLDINGS

4つの円は、私たちの事業に欠かせない存在である、お客様、株主様、お取引先、スタッフを表現しています。

4者を「&」の記号で結ぶことのできる幸福のシンボル「四つ葉のクローバー」には、
皆様に笑顔になっていただくために日本のファッショングッズ業界の発展に貢献したいという

私たちの想いが込められています。

ひと目でわかる当社グループ

当社グループは、各種鞆、服飾雑貨品の取り扱いを事業の核とし、全国規模の販売網と豊富な取扱商品・仕入基盤によって、鞆・袋物小売業界No1の地位を確立しています。事業部門は売上高の9割を占める「小売事業等」に加え、「製造・卸売事業」を展開することで、さらなる企業価値の向上を目指しています。

連結売上高

520.9 億円

連結営業利益(率)

37.6 億円(7.2%)

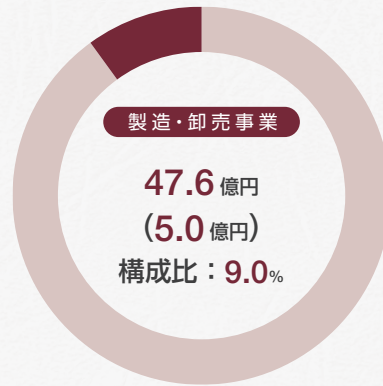
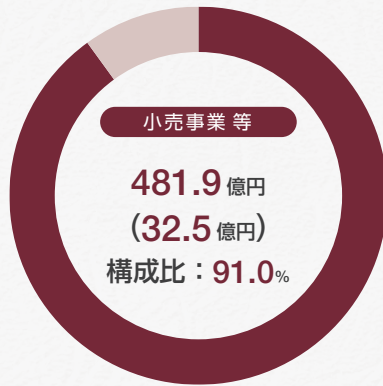
当期純利益

24.8 億円

ROE

9.3%

事業部門*

連結売上高
(営業利益)
2024/3期

事業概要

各種鞆、服飾雑貨品の仕入
ならびに小売メンズバッグ、トラベルバッグの製造
ならびに卸売

関連会社

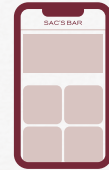
(株)東京デリカ
(株)ギアーズジャム
日乃本帆布[(株)三香堂]アイシン通商(株)
ロジェールジャパン(株)

主な非財務指標



国内鞆・袋物小売業界鞆専門店No.1シェア

12.2%

出所：矢野経済研究所「2024年度鞆・袋物産業年鑑」
及び当社グループ2024年/3期連結売上より算出

アプリ会員数

85.2万人



仕入先

500社以上



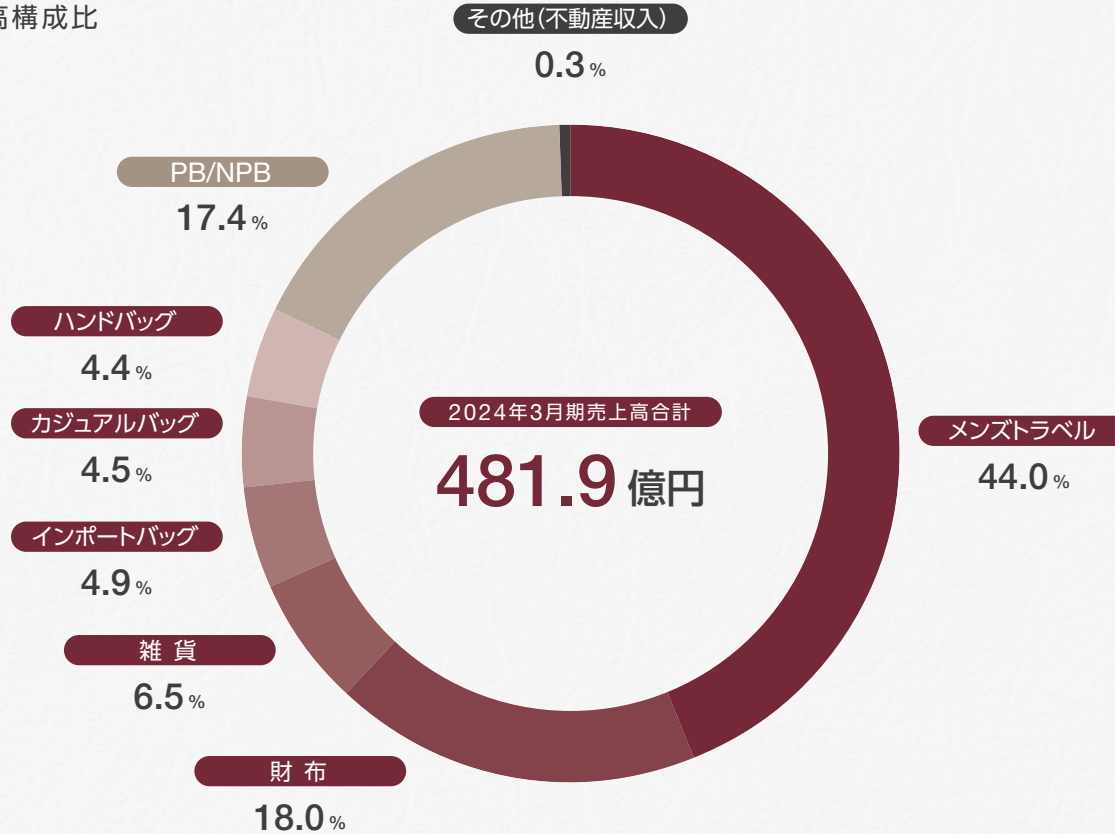
期末店舗数

586店舗

すべて直営店

取扱商品

当社グループは、鞆・袋物業界においては稀有なセレクトショップ型の業態として、仕入品を中心に豊富なカテゴリの商品を取り扱っており、お客様のニーズを満たす品揃えを実現しております。数々の自社企画品(PB)や一流ブランドとの共同開発品(NPB)など他では手に入らない競争力のあるアイテムの展開にも注力しています。

商品カテゴリ別の売上高構成比
(小売事業等の内訳)

仕入品*

83%

	ハンドバッグ	カジュアルバッグ	インポートバッグ	財布	雑貨	メンズトラベル
売上高(粗利益率)	21.0 億円 (48.5%)	21.6 億円 (51.0%)	23.5 億円 (40.6%)	86.7 億円 (48.6%)	31.5 億円 (52.4%)	211.9 億円 (48.9%)
主な製品	主に天然皮革を使用したレディスバッグ。	主に天然皮革以外のナイロンや合成皮革等を使用したレディスバッグ。	有名海外ブランドの輸入バッグ及び財布。	財布及びキーケース、コインケース、カードケース等の小物。	アクセサリ、靴下、傘、ハンカチ、帽子、手袋、マフラー等の服飾雑貨。ぬいぐるみ、キーホルダー等のキャラクター雑貨。	アウトドアブランド、ビジネスバッグ等のメンズバッグ全般及びキャリーケース。

オリジナル商品*

17%

	PB/NPB
売上高(粗利益率)	83.7 億円 (56.2%)
主な製品	当社グループで開発されたPB商品。ナショナルブランドと協業し開発されたNPB商品。

*仕入品：取引先より仕入れている商品の総称であり、オリジナル商品は、PBとNPBの総称です。

取扱商品(仕入品)

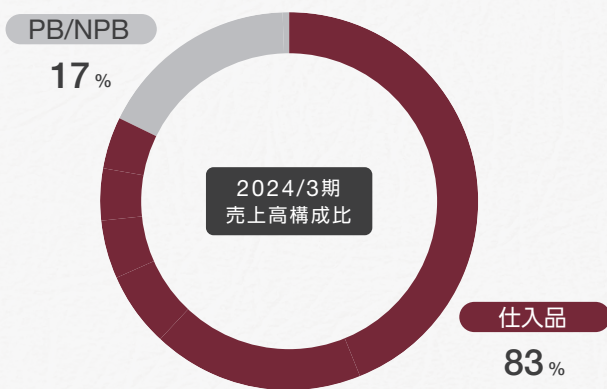
※代表的なお取引先と取り扱いブランドを抜粋して紹介

当社グループは、500社以上のお取引先との関係がございます。

代表的なお取引先として、(株)吉田、(株)イケテイ、(株)プリンセストラヤ、(株)ヤマニ、エース(株)とお取引があり、豊富なカテゴリーの商品を取り扱っております。

取扱商品(仕入品)の構成比

2024/3期の売上高構成比の83%は仕入品が占めております。



2024/3期 売上高構成比

(株)プリンセストラヤ



前衛的であること、自由に奔放であること。BASARAとは、南北朝時代の「トレンド」。粋で華やかなライフスタイルであり、美意識。

BASARA TYOは、そんな心地よいクセに包まれたモノを提案します。

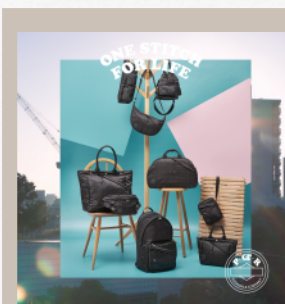


レザーやコットン、麻。天然素材の持つ自然な風合いと感触。本物だけが持つ質感を活かし、Dakotaは、使うほどに愛着が湧く、ナチュラルなカジュアルアイテムを創造します。

(株)吉田

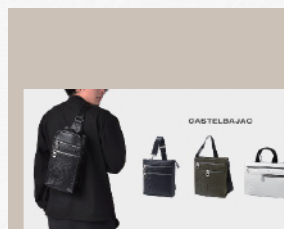


1962年に発表したブランド「ポーター」。「一針入魂」をモットーに、日本製にこだわったバッグをつくり続けています。

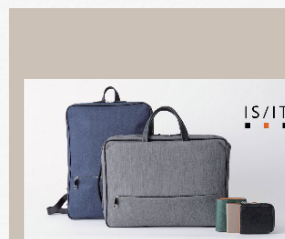


多様化したさまざまなライフスタイルに寄り添う「ピー・オー・ティー・アール」。日々の暮らしを豊かにすることをコンセプトにしています。

(株)イケテイ

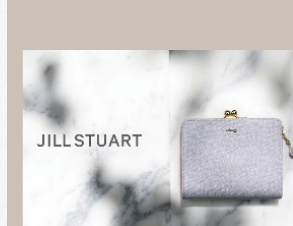


アーティスティックなイラストとポップな色使い、流行にとられない姿勢が特徴的なパリ発のブランド。



「街に、人に、その手になじむ」をコンセプトにシンプルデザインと機能性を両立させたブランド。

(株)ヤマニ



「今日よりも華やかな明日のために」やさしさと、強さ。繊細さと、大胆さ。あなたがずっと自分らしく前に進むためにJILL STUARTができること。



普遍のテーマは「クラシック&モダン」。伝統のブリティッシュテイストとトレンド感を織り交ぜたスタイル。洗練されたデザインと機能性の美しさが特徴の英国ブランド。

エース(株)



ビジネスシーンでの快適性を追求するビジネスバッグや出張対応トrolleyバッグを中心としたビジネスカテゴリーのレーベルです。



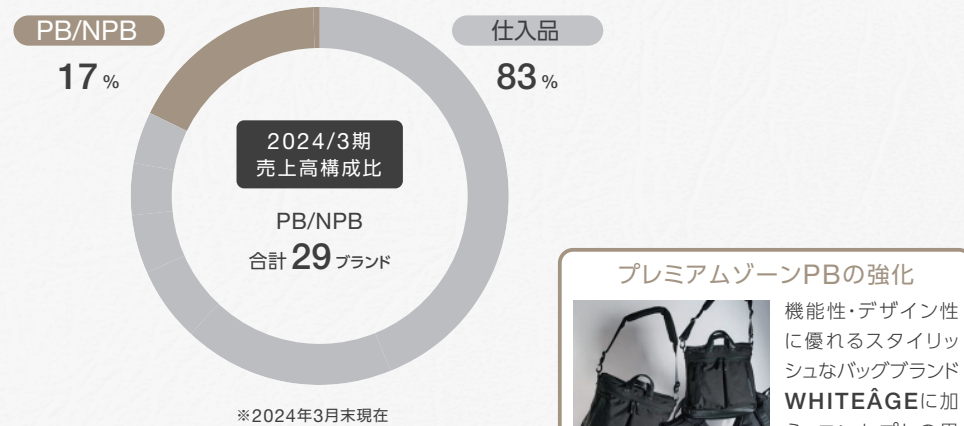
“旅の達人”竹内海南江さんがプロデュースし、エースと共同開発した人気シリーズ。

取扱商品(オリジナル商品)

当社グループは、マルチブランド戦略にて幅広い価格帯・コンセプトでオリジナル商品を展開しております。オリジナル商品の展開を通じて商品ラインナップの拡充ならびに競合との差別化、ブランド力の強化に努めております。

オリジナル商品の開発

2024/3期の売上高構成比の17%はオリジナル商品(PB/NPB)が占めております。ボリュームゾーンのみならずベターゾーンの取り扱いも増やしており、2024年3月末時点で29ブランドの取り扱いがございます。



プレミアムゾーンPBの強化

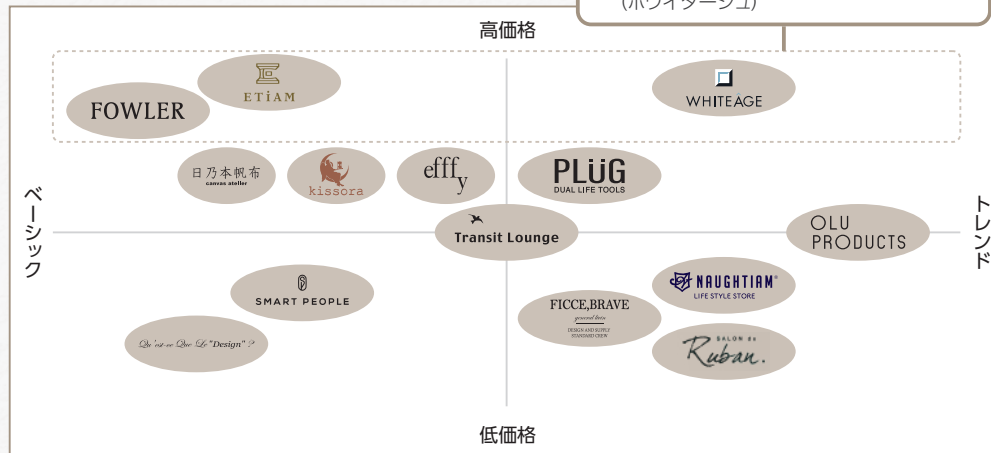


機能性・デザイン性に優れるスタイリッシュなバッグブランドWHITEÂGEに加え、コンセプトの異なる多彩なブランドを自社で開発

WHITEÂGE
(ホワイトージュ)

▶ P41

PBの価格帯とカテゴリによる区分



代表的なブランドの概要



キソラ

バッグ、財布はもちろん、生活雑貨も取り扱う。使えば使うほど経年変化し、使う人に寄り添い、愛着が湧いてくる、メイドインジャパンのレザーブランド。



エフィー

Functional beauty(美しさと機能の融合)をテーマに、自分らしさを知り素敵に生きる女性に心地よく寄り添う日本製BAG&SMALLGOODSブランド。



日乃本帆布

米沢市に工房を構え、帆布を独自に開発加工し職人の手で製品を提供。技術を磨き、つなぎ、世界中のお客様に愛されています。



エティアム

「愛する輝きを、永遠に」をコンセプトに、コーディネートを追求するデザイナーの感性と、日本が誇る職人の手仕事を融合し、上質なマテリアルを、多彩なラインナップで展開するブランド。

価値創造のあゆみ

当社グループは、荒物雑貨店として1938年に開業以降、主にハンドバッグの専門店として多店舗展開を進めてまいりました。2012年以降は、製造機能や流通機能の獲得、PB開発の強化など、ビジネス領域の拡大に努めております。当社グループは「感動クリエイションカンパニー」として、感動を通じて持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

1938～1977年
創業期

1977～2002年
ビジネス基盤の確立期

2002～2012年
ビジネス規模の拡大期

2012年～
ビジネス領域の拡大期

1948年

会社設立

1973年

各店仕入への転換

当時のチェーンストア理論の常識であった「セントラルバイイング」から、売る人間が仕入れるという「各店仕入」へ転換。

1977年

駅ビル店舗第1号店を開設

一流企業のみが駅ビルに出店できた時代。第1号店の好調な売上は、社名が広まるきっかけに。

2002年

SAC'S BAR第1号店を開設

少数ブランドで構成する店舗を初出店。当社のさらなる成長のきっかけに。

2009年

EC事業に本格参入

RICHARDのEC事業を譲受け、EC機能を強化。

2014年

サックスパーHDに商号を変更
企業ブランディングの一環として商号を変更。組織も持ち株会社体制に移行。

2022年

東証プライム市場へ移行
(株)ギアーズジャムを連結子会社化

「リーズナブルな価格帯」への販路拡大。

1938年

開業

故 木山鹿次郎が荒物雑貨店を開業。



1969年

ハンドバッグ専門店の出店

北区赤羽のショッピングセンターにテナント出店第1号となるハンドバッグ専門店を出店。

1974年

(株)東京デリカ設立

1994年

店頭公開

店頭公開に向けてデータインフラ等を整備。店頭公開後のPOSレジの導入と併せて管理体制の強化、財務体質の強化に貢献。

2006年

東証2部へ市場変更

2012年

東証1部へ市場変更

アイシン通商(株)、ロジェールジャパン(株)をグループ会社化

kissoraスタート

国産革製品のPBを開発以降PBを本格的に強化。製造・卸売機能を強化。

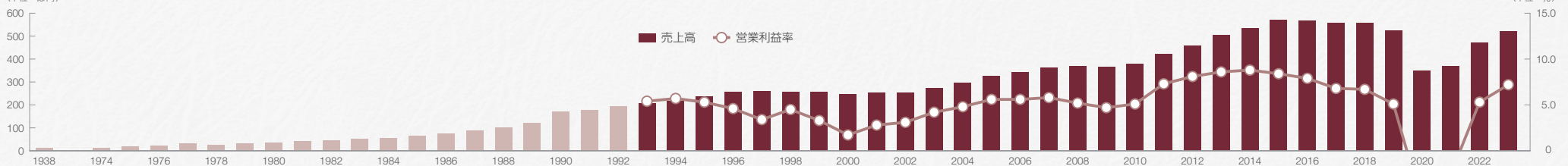
2019年

(株)三香堂を連結子会社化

日乃本帆布ブランドの取得。自社工場を保有し、製造機能を強化。

売上高推移

(単位：億円)



(単位：%)

主要ショップブランド概要

当社グループは、鞆・袋物小売業界のリーディングカンパニーとして、豊富なショップブランドを展開し、さまざまな顧客ニーズに対応しています。近年は、SAC'S BAR、GRAN SAC'Sを筆頭に、店舗を拡充しています。

Ⅰ SAC'S BAR(サックスバー)

店舗数
207店舗



職人たちの揺るぎない思いが伝わる、
MADE IN JAPANの鞆・小物を幅広く展開。

時代に左右されることのない永遠のマスターピースを取り揃え、一方では、オリジナルブランドと国内外から集められたスペシャルアイテムにより、常に斬新な商品と情報を提案。

Ⅰ GRAN SAC'S(グランサックス)

店舗数
127店舗



ちょうどよい・ほどよい・さりげない。
そんなライフスタイルが心地いい。

「Just feeling」をテーマに、自然体のおしゃれを楽しむ大人のスタイリングを提案する鞆・小物のコンセプトショップ。格好いいけど、ちょうどよい。そんな気分になれるショップです。

Ⅰ DOUX SAC'S(ドゥサックス)

店舗数
28店舗



快適なライフスタイルや気持ちが
ちょっと「ととのう」。

あったら良いと思うファッション・ライフグッズを扱うセレクトショップ。バッグやアクセサリ・雑貨・オリジナル商品・限定品などを揃えています。

Ⅰ キャラトラステーション

店舗数
2店舗*



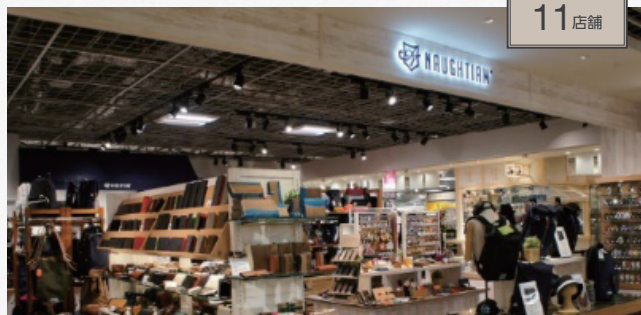
2024年4月に横浜ワールドポーターズ店がオープン

人気キャラクターのバッグや小物、
旅行や出張におすすめのトラベルグッズを集結。

可愛いだけでなく、大人が使える実用的なバッグや雑貨を取り揃え、ワクワクする商品やキャンペーン情報を提案するキャラクターとトラベルグッズの専門店です。

Ⅰ NAUGHTIAM(ノーティアム)

店舗数
11店舗



毎日が楽しくなるような
豊かなライフスタイルを提案します。

持つだけで気分も上がるオリジナルの財布や革小物・帽子に加え、トレンド感あるバッグや時計・アクセサリなどをセレクト。

Ⅰ GEAR's JAM(ギアーズジャム)

店舗数
23店舗



ジャムセッションをするような楽しさで
バッグや小物が選べるショップ。

あらゆる層にアピールするリーズナブルな価格も魅力で、音楽を聴くように気軽にファッショングッズを楽しむ新たなムーブメントを醸成します。

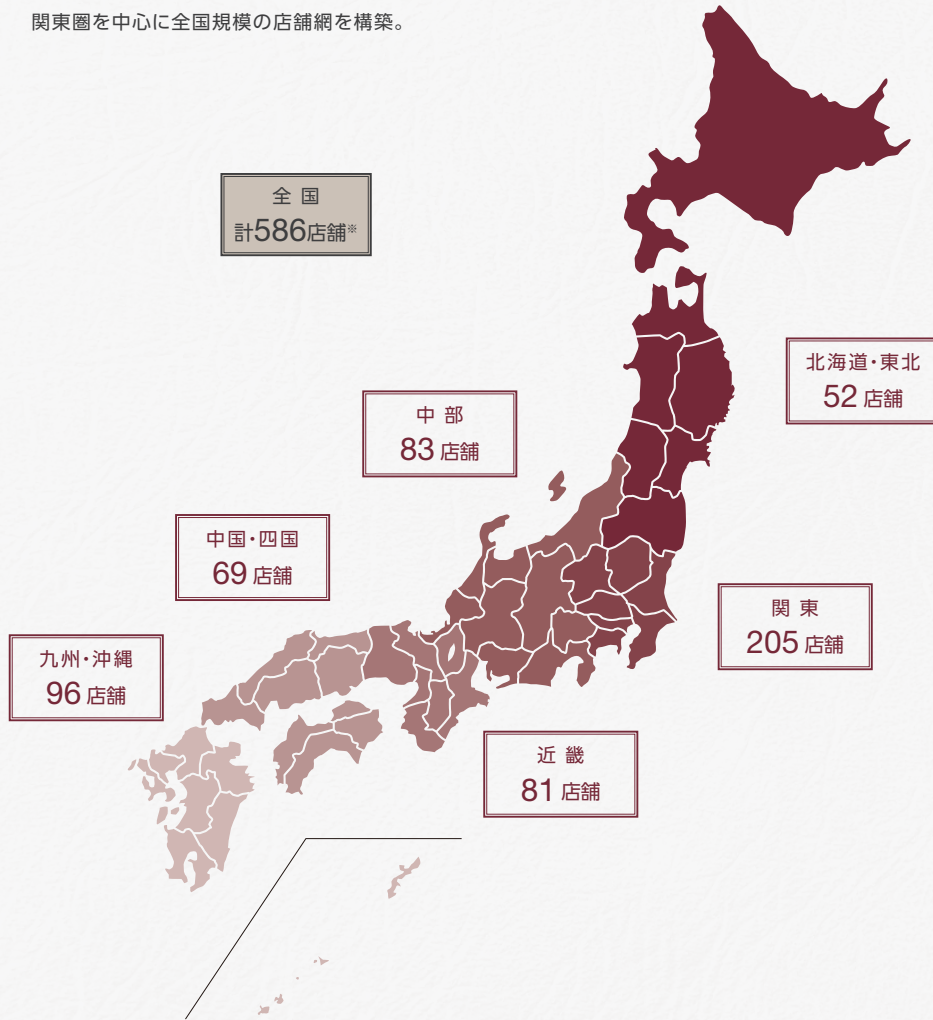
*店舗数は2024年3月末時点の数値です。

事業エリア/店舗数の概要

関東圏を中心に全国規模の店舗網を構築しており、全店舗数の約80%がショッピングセンターへ出店しております。近年は店舗の大型化を進めており、1店舗当たりの平均面積は126.46㎡(20/3期)→141.08㎡(24/3期)と拡大しております。

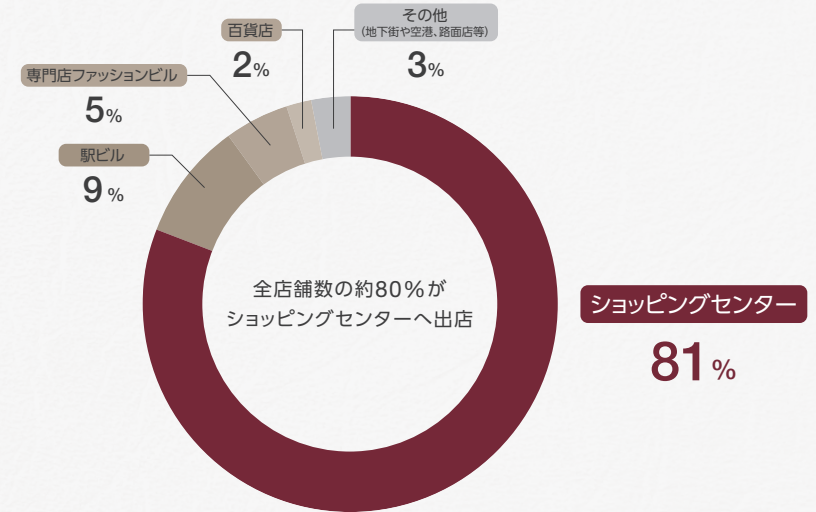
事業エリア別の店舗数

関東圏を中心に全国規模の店舗網を構築。



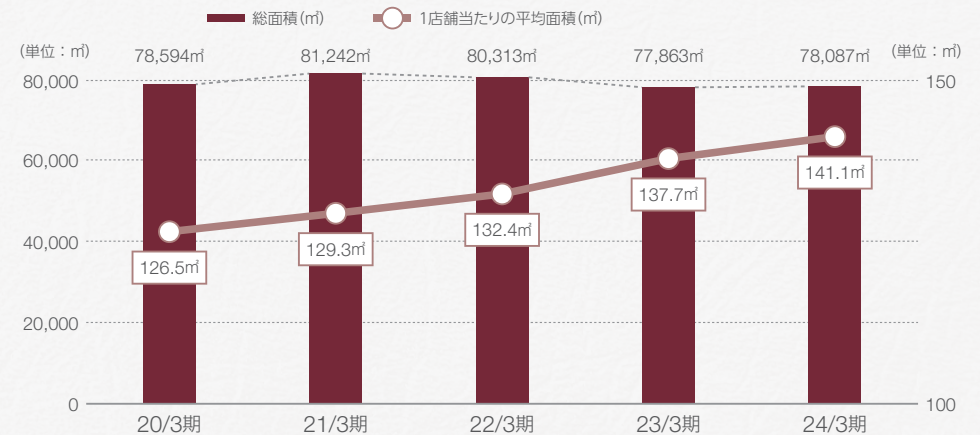
※事業エリア別の店舗数、チャネル別の店舗数は、連結子会社である(株)東京デリカ、(株)三香堂、(株)ギアーズジャムを併せて算出しております。店舗数は2024年3月末時点の数値です。

チャネル別の店舗数



総面積及び1店舗あたりの平均面積*

近年は店舗の大型化を進めており、1店舗当たりの平均面積も拡大傾向。



※総面積及び1店舗当たりの平均面積は、当社及び主要な連結子会社である(株)東京デリカを含めて算出しております。

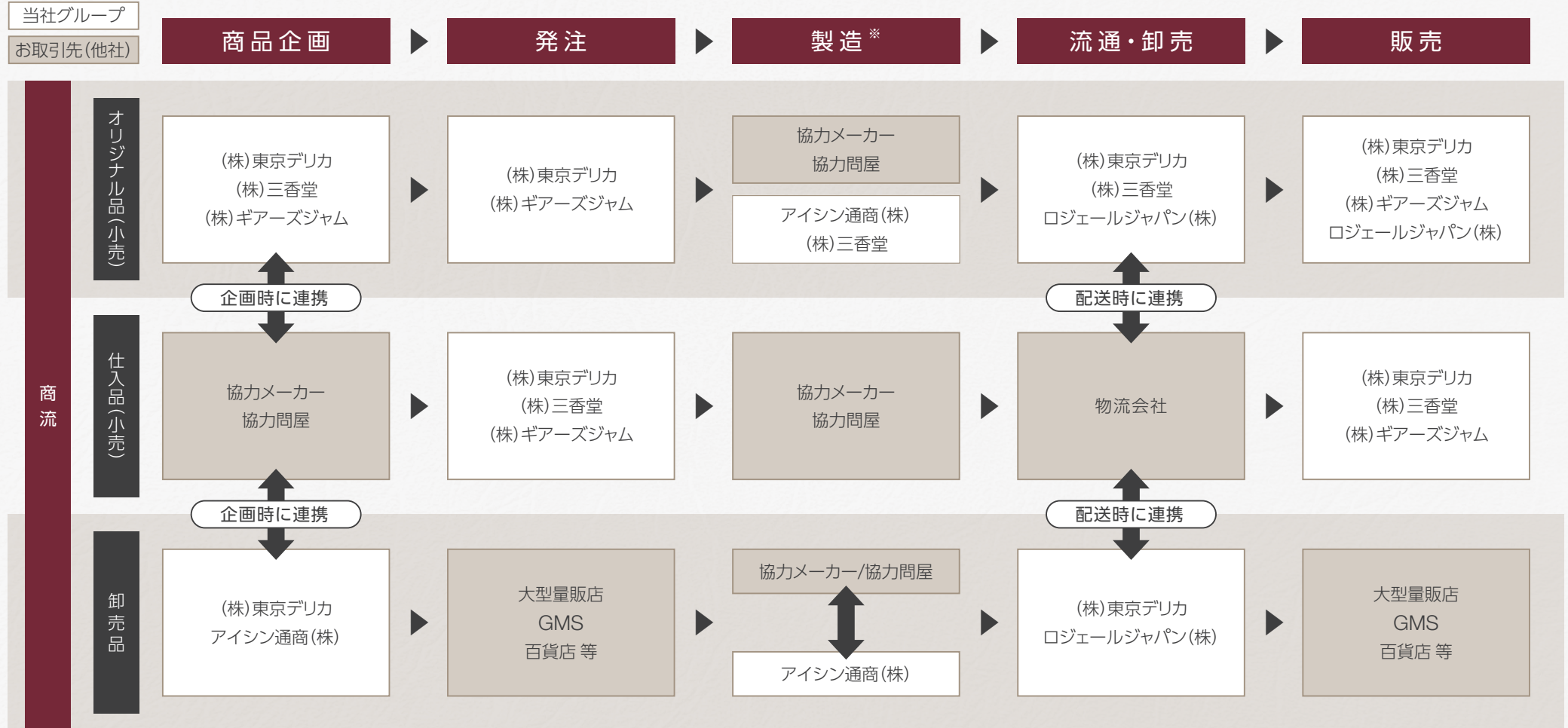
グループ会社

現在、持株会社である株式会社サックスバー ホールディングスのもと、5社の子会社が事業を行い、グループを形成しています。企画から製造、流通、販売に至る一連の機能が揃うことで、相乗効果を発揮しています。それぞれのグループ会社が機動的に動けるよう、独立した形で事業経営を行う体制を構築しています。

経営・管理	グループ会社	会社概要	バリューチェーンとの関係					
			商品企画	発注	製造	流通・卸売	販売	
 SAC'S BAR HOLDINGS 株式会社サックスバー ホールディングス	 DERICA	株式会社 東京デリカ	バッグ及びファッショングッズの専門店。500社にも及ぶ仕入先との関係を活かし、有力ブランドの数々や一流ブランドと共同開発したオリジナル商品を扱う。全国に555店舗を展開。	●	●	—	●	●
	AISHIN TSUSHO.CO.,Ltd	アイシン通商 株式会社	バッグ、キャリーケースの企画・製造を担う。有力なライセンスブランドへの機能付加や、グループ会社と連携したオリジナルブランドの開発を行う。	●	—	●	—	—
	LOJEL JAPAN.CO.,Ltd.	ロジェールジャパン 株式会社	バッグ、キャリーケースを仕入れ、家電量販店やGMS(総合スーパー)等の大型店に卸売を行う。	—	—	—	●	●
	 日乃本帆布 canvas atelier	日乃本帆布 (株式会社三香堂)	帆布生地 of 袋小物に特化したブランド「日乃本帆布」を展開。商品は山形県米沢市の自社工房で一つひとつ丁寧に製造し、各地の直営店で専門スタッフにより販売している。	●	●	●	●	●
	 GEAR'S JAM	株式会社 ギアーズジャム	ジャムセッションをするような楽しさでバッグや小物が選べるショップ「ギアーズジャム」を展開。あらゆる層にアピールするリーズナブルな価格を強みとする。	●	●	—	—	●

当社グループのバリューチェーン

企画から製造、流通、販売までの一連の機能を、協力会社と連携しながら行う体制が当社グループの強みです。特に発注機能においては、各店仕入を通じて店舗毎に地域の状況や顧客の声に合わせた店づくりを行うことで、出店地域の需要に合わせた商品展開を実現しています。



当社グループの特徴

500社にも及ぶお取引先との関係性を活かし、お客様のニーズに応えられる幅広い商品企画を実現

各店仕入を通じて、出店地域の需要に合わせた店づくり、商品展開を実現

協力メーカーと連携することで、商品の特性に合わせた製造を実現

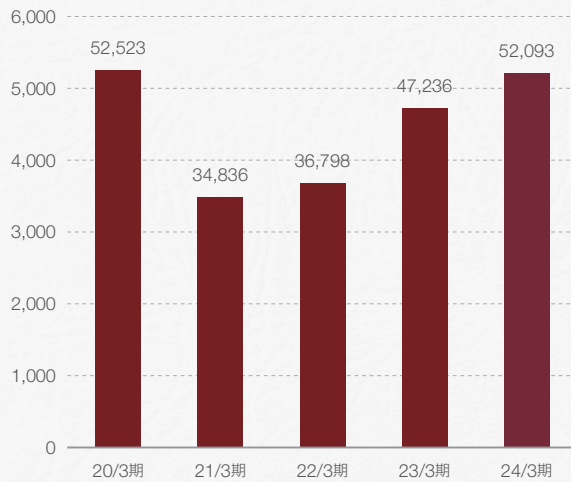
商品の特性にあった流通形態をとることで、流通を最適化

全国規模の店舗網及び、EC販売を通じて、各商品を全国津々浦々に届けることが可能

財務ハイライト

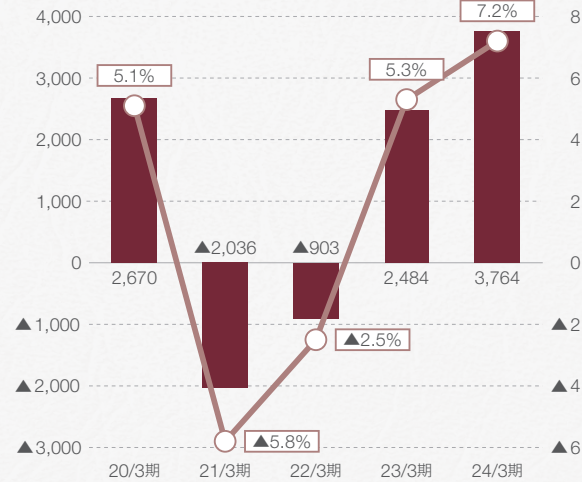
売上高(連結)

(単位:百万円)



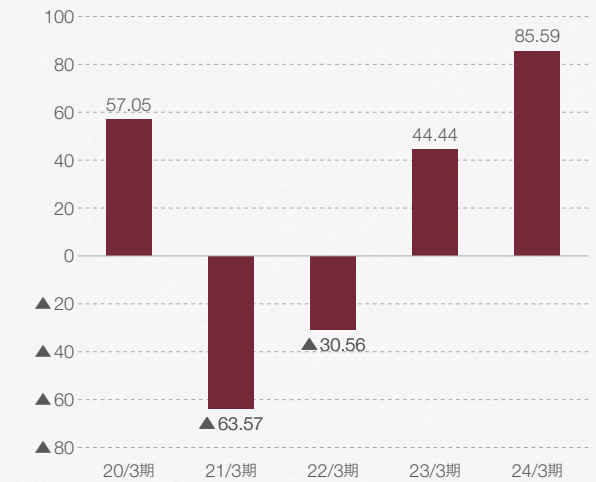
営業利益・利益率(連結)

(単位:百万円) 営業利益(百万円) 営業利益率(%) (単位:%)



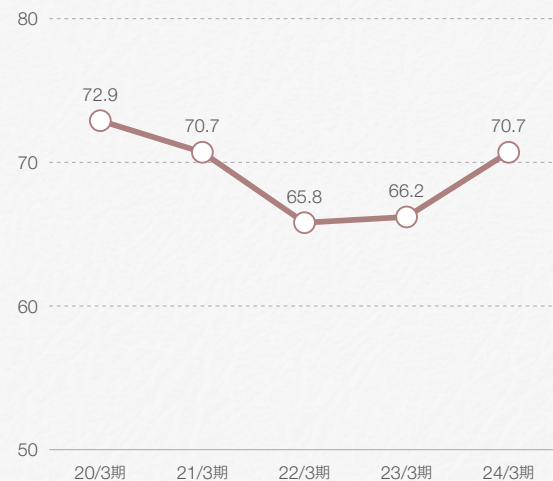
一株当たり当期純利益(連結)

(単位:円)



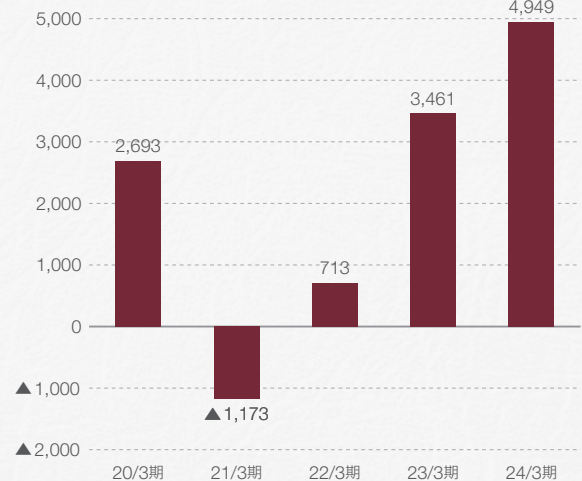
自己資本比率(連結)

(単位:%)



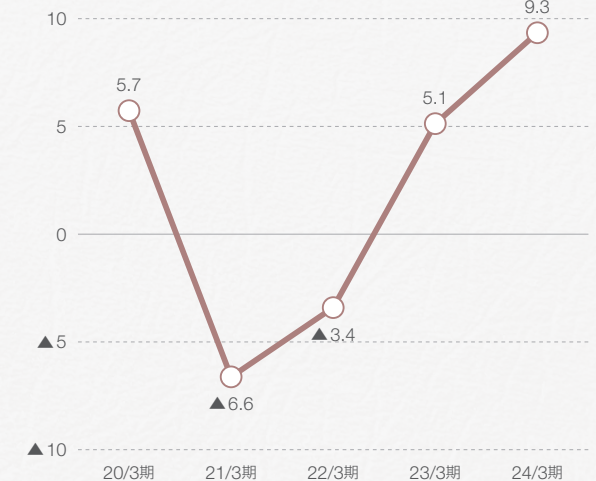
営業キャッシュフロー(連結)

(単位:百万円)



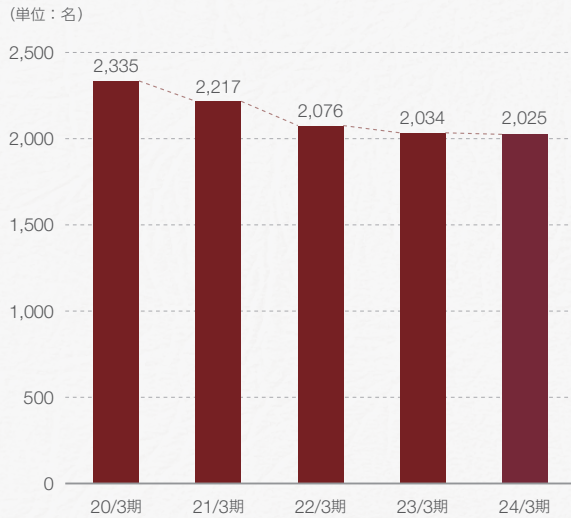
ROE(連結)

(単位:%)

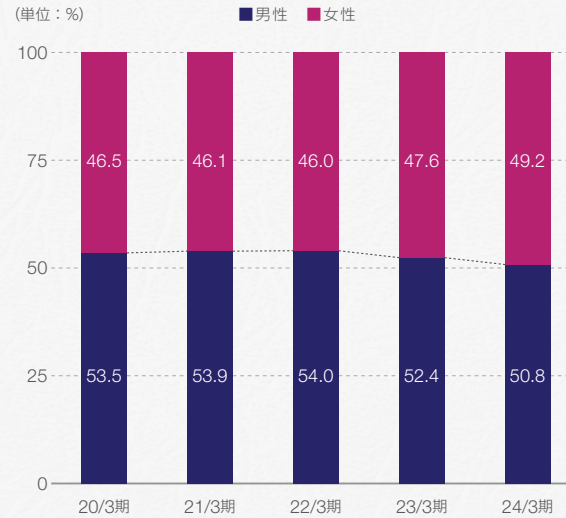


非財務ハイライト

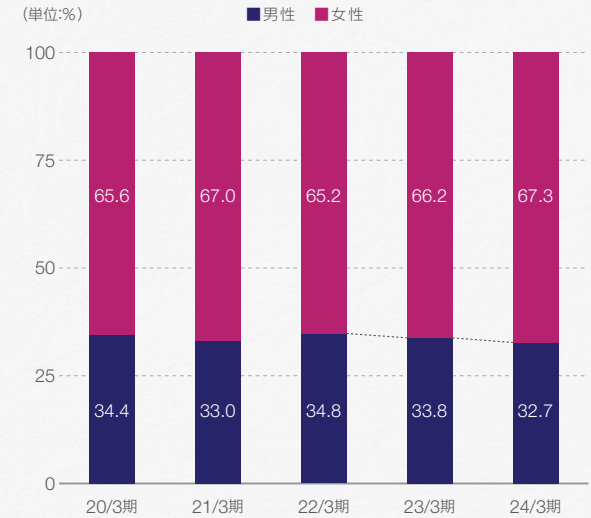
従業員数 (HD+東京デリカ) パート・アルバイト含む



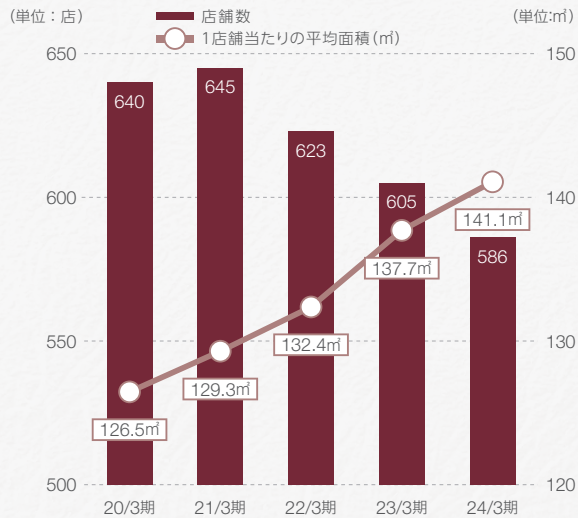
正社員男女比率 (HD+東京デリカ)



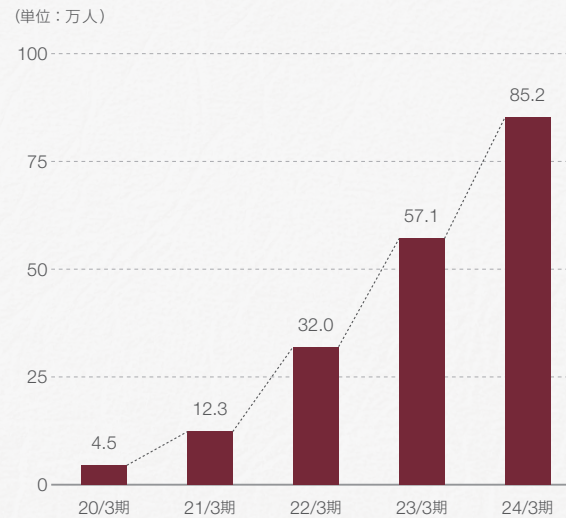
店長男女比率 (HD+東京デリカ)



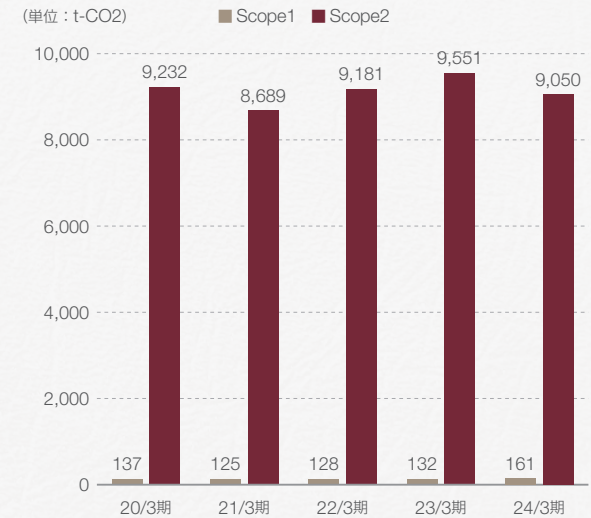
店舗数(連結)/1店舗当たり平均面積(東京デリカ)



アプリ会員数(連結)



温室効果ガス排出量(連結)





Ⅱ. 価値創造ストーリー

VALUE CREATION STORY

トップメッセージ	17
会長メッセージ	22
価値創造プロセス	24
各店仕入	25
当社グループの商人たち	27
特集 キソラ	29
特集 環境・社会に対するサステナビリティの取り組み	31
サステナビリティ経営/マテリアリティ	34
サステナビリティ基本方針	35

トップメッセージ



SAC'S BAR
HOLDINGS



あ き ん ど
「**商人が活躍する会社**」

サックスバー ホールディングスグループの特徴と戦略

代表取締役社長 **木山 剛史**

トピックス



当社グループの特徴は 各店仕入の事業モデルと商人

当社グループは1938年に開業以降、80年にわたり日本のものづくりとともに歩んできました。今では5社のグループ会社を擁し、全国約600店の店舗とオンラインストアを展開する業界のリーディングカンパニーに成長しています。

当社グループの中核である東京デリカの特徴は、創業以来続けている各店仕入の事業モデルにあります。小売業界では一般的に、本部で集中的に商品を仕入れるセントラル方式での仕入が行われています。一方、東京デリカでは各店がそれぞれに仕入れる商品を決める各店仕入の形態をとっています。

す。店舗に大幅に権限を委譲しており、各店舗が商品の発注から店づくり、損益管理までを担う体制です。これによってセントラル方式では対応できない、出店地域の消費者の需要に合わせた柔軟な商品展開が可能になります。靴は嗜好品ですから、各地域のお客様の嗜好に合わせて、各店の店長・スタッフが目利き力と創意工夫を發揮して商いをすることが非常に重要になると考えています。もちろん、店長やスタッフが引き受ける責任やプレッシャーは大きくなります。自分で仕入れた商品ですから、売れない場合は自分の責任となって返ってきます。店長たちは、思うように商品が売れない

悩みや困難に直面することもあります。このような責任ある立場に立つてこそ、商人（あきんど）として大きく成長すると考えています。責任が重い分、自分が仕入れた商品が売れたときの喜びも大きく、商人としてのやりがいにもつながっています。

このような事業モデルですから、東京デリカにおいては一店一店がひとつの商店のような存在となっています。ブランディングという意味では、店舗によって商品の品揃えが違ってくるのがマイナスに働く可能性もあるかもしれません。しかし、店長・スタッフがそれぞれの現場で創意工夫を發揮し、商人としての力を伸ばし、そのような商人の成長とともに、東京デリカも成長してきました。そのため、メリットのほうが遥

かに大きかったと考えています。

もちろん、店舗だけでなく本部でも同様に創意工夫が行われています。本部は店舗出身の者も多いですから、各自の活動をどのように会社の利益につなげるか、考えて行動する風土が醸成されています。

“任せる経営”と経営の役割

このような“任せる経営”は、その他のグループ会社の経営においても同様です。当社グループでは、5社のグループ会社がそれぞれ機動的に動けるように、独立した形で事業経営をできる体制を取っています。その上で、各店仕入のような当社グループの強みや独自性の共有を進めることで、グループとしての相乗効果を高めることを目指しています。2022年に当社グループに参画したギアーズジャムにおいても、セントラル方式から各店仕入方式への移行を進めています。当初、在庫回転率の高いギアーズジャムはセントラル方式のままの方が良いのではないかと、いった戸惑いの声も上がりましたが、慣れてきた今では生き活きと仕入をする姿が各店で見られます。

現場に大きく権限を委譲している当社グループにおいては、経営の役割は大きな方向性を示しつつ、現場の活動をサポートする事だと考えています。何がヒットするかわからない業界ですから、経営側が100%決めて「これをやりなさい」と伝えては、そこからの広がりはありません。むしろ、現場に任せることで、スタッフがそれぞれの知識を持ち寄り、

| トップメッセージ

「こういうのが売れているみたいだから、試してみよう」とアイデアを出してチャレンジします。

そのようなチャレンジが、時に大ヒットにつながるのです。私はそれを「マジック」と呼んでいますが、1人のアイデアより2,000人のアイデアでやった方が良いアイデアができるのは当たり前ですね。とはいえ、新しいことをやる場合、経営側がある程度の方向性を決めないと難しい部分もあります。任せることと放任は異なりますので、経営者による適切なガバナンスを前提とした“任せる経営”に重きを置いています。また、店舗も子会社も同様に経営数値に基づく施策が重要であると考えていますので、ホールディングスの管理部門における数値管理体制は日々強化しています。

将来的には海外進出を視野に、 本中計は地盤固めの3年間

今年の5月に「2025/3期～2027/3期 中期経営計画」を開示致しました。コロナ期間はただひたすら耐える時間であると同時に、当社グループの目指すべき将来像を描く時間でもありました。将来像への道のりを中計として発表するのに適切な時期を検討する中で、前期にようやく業績が底から回復し、事業運営の基盤が元に戻ってきたこともあり、このタイミングでの発表に至りました。将来的にやりたいことがたくさんある中で、中計に記載しきれなかった将来（3年後よりさらに先）についての考えも併せて、今回の統合報告書を通じてお伝えできればと思っています。

中計には書き切れていませんが、将来的に海外展開を進めていくことを考えています。当社グループの主要市場である日本国内は、インバウンド需要の増加やEC販売の拡大といった好影響もある一方、生産年齢人口の減少や実質賃金の停滞に伴って中長期的には縮小が想定されます。そのため、当社グループの持続的成長にあたっては海外展開が必要になるだろうと考えています。世界ではさまざまなハイブランドが活躍していますが、affordable（手頃）なブランド、マルチブランド型のブランドを展開するプレイヤーはまだ少なく、当社グループの進出余地は十分にあると考えています。卸やECで認知度を高めてから店舗展開を進めていく方針で、中計の2～3年目から本格稼働をする予定です。私は日本のものづくりのレベルは非常に高いと感じています。当社グループが海外進出し、当社グループのPB及びお取引先の商品を海外に展開することで、世界に日本のものづくり文化の素晴らしさを発信する役割を担いたいです。我々には魅力的なコンテンツがあり、優秀な商人がいます。海外への展開も必ず進めていけると考えています。

本中計は、当社グループが長期的な展開をする上での地盤固めの3年間として、日本市場での基盤強化に焦点を置いています。具体的には、リアル店舗の大型化、PBの強化、ECの強化及び物流改革の4つに注力する方針です。

1つ目のリアル店舗の大型化については、大型店の出店や増床改装を通じて、店舗の大型化を進める施策です。当社グループの主な出店先である国内のSC数は近年減少傾向であり、出店数を大きく増やすことが難しい状況です。そのため、



店舗の大型化を通じて、1店舗当たりの売上高を高めつつ、近接店は集約することで経費や人材の効率化を進め、持続的な収益性向上につなげていきます。

2つ目のPBの強化は、ボリュームゾーンだけでなくベターゾーンのブランド・商品の拡充を行います。海外進出にあたっては、商品戦略が重要になると考えており、その中でもPBが担う役割はとて大きいと見込んでいます。現在、PB商

トピックス

品が全売上高に占める比率は20%程度にまで成長してきました。引き続き品揃えの強化、認知度の向上を通じて海外展開の柱にできるよう注力していきます。

3つ目のECの強化については、現在の30億円程度の売上を、50億円規模にしていくことを目指しています。コロナ禍の厳しい状況下で、アプリ会員の獲得に注力したこともあり、前期末の会員数は約85万人になりました。引き続き新規会員の獲得に努め、自社ECのUI・UX向上の取り組みやOMO施策を実施することで、お客様の利便性の向上を図っていきます。

4つ目の物流改革は、子会社のロジェールジャパンにおける取り組みです。ロジェールジャパンは売上が好調に推移しており、前期の売上は50億円の大台を突破しました。当社グループに参入した2012年当時は20億円でしたから、10年間で2.5倍の規模に成長したことになります。物流体制が逼迫してきていますので、さらなる成長を見込んで物流拠点への投資を進める予定です。

これら4つの注力施策に加えて、今期はグループ全体で「メーク・シナジー」をテーマに、協業企画を積極的に推進しています。「メーク・シナジー」とは、当社グループとお取引先の強みやコンテンツを組み合わせ、新しい需要を作り出していくということです。現在までに、キャラクター商品などで大きな成果を得ており、引き続き創意工夫をして取り組みを進めてまいります。キャラクタービジネスは本当に大きな盛り上がりを見せており、インバウンドと併せて、非常に大きなボリュームのビジネスになると考えています。

当社グループの持続的な発展、ひいては業界の発展には持続的な社会の実現が不可欠

気候変動や自然環境、人口動態に関連した課題が山積する中で、持続的な社会の実現に取り組まなければ、当社グループの持続的な発展、ひいては業界の発展は難しいと考えています。当社グループを取り巻く環境としては、ものづくりを支えているお取引先の事業継承ができなかったり、革製品に

対する間違った認識が進んでいたり、解決しなければいけない課題が顕在化しています。

そういった状況を踏まえ、当社グループでは「サステナビリティ行動指針」を見直し、新たに5つのマテリアリティを特定しました。5つのマテリアリティは、当社グループがこれまでに取り組んできた重要な課題であり、また今後も取り組み続けるべき課題です。当社グループは業界のリーディングカンパニーとして、業界全体の取り組みを先導・推進していきたいと考えます。



| トップメッセージ



各マテリアリティについて簡単に説明させていただきます。

E (環境) については、「環境負荷の低減」をマテリアリティとして特定しました。当社グループはナイロンやポリエステル、食の副産物である天然皮革など、多様な自然資本を使用した商品を提供しており、環境負荷の低減は喫緊の課題です。既に複数の取り組みを進めており、お客様に買い物していただいた金額の一部を寄付につなげる取り組みについては、寄付先の方々から喜びの声をいただいています。これらの取り組みのスケールを大きくすることで、世の中をよりよくしていきたいと考えています。

S (社会) については、「商人(あきんど)の活躍」、「ものづくり文化の継承と発展」、「生き活きとした暮らしへの寄与」の3つを特定しました。当社グループの事業活動は、従業員・お取引先メーカー・デベロッパーの3者に支えられており、これら3者の抱える課題に対する取り組みは非常に重要と捉えています。昨今、人的資本の重要性が叫ばれていますが、当社グループの強みは商人にあります。そのため、これまでと同様、人への投資には注力していきます。直近では、人事評価制度の見直しにも取り組んでおり、従業員が働きやすい社内環境の整備を進めております。

G (ガバナンス) については、「健全で透明性の高い企業経営」を特定しました。当社グループは「感動クリエーションカンパニー」を標榜し、すべてのお客様に感動的な購買体験を提供することを使命として、企業活動を行っています。

使命の実現のためには、ステークホルダーからの信頼獲得が重要であり、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を経

営上の重要な課題の一つであると考えています。それぞれのマテリアリティに優先順位はなく、ESGそれぞれの観点で重要な課題であり、同時並行的に進めることが大事と考えています。今回改めて ESG 別にマテリアリティを特定したことを機に、新たなスタートとして、継続的に取り組んでいきたいと考えています。

ステークホルダーへの感謝

最後に、これまで当社グループを支えていただいた、すべての方々に、あらためて心より御礼申し上げますとともに、今後も出店地域や社会の発展にますます貢献できるよう、当社グループ一丸となって取り組んでまいりますので、なお一層のご理解・ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

| 会長メッセージ



代表取締役会長 木山 茂年

当社グループのあゆみ

「日本一のハンドバッグ屋になる。」これは、私がいちばん最初に掲げた目標です。

当社グループの原点は、私の父が1938年に創業したよろず屋です。私は長男でしたが、最初は家業を継ぐことを考えておらず、大学に進学してサラリーマンの道を選び、楽しく働いていました。

父の病をきっかけに家業を継ぐという決断をしたとき、私は小売については素人でしたから、「まずは学ぶところから始めよう」ということで、チェーンストア研究団体のペガサスクラブに入りました。そこで渥美俊一先生のもと、チェー

ンストア理論を学びながら描いたのが、最初の目標であり、今にも続く私の想いです。

各店仕入との出会い

チェーンストア理論では、多くの考え方を学びました。同時に、実践の中でうまくいかないことは自分なりにやり方を変えながら進んできました。チェーンストア理論の中に、「1人のプロフェッショナルと多数のワーカー」というものがあります。当初の私は、この考え方に倣って“1人のプロフェッショナル”として、自分で何でもやろうとしていました。しかし、その結果としてでき上がったのは不良在庫の山でし

た。資金繰りも芳しくありません。そんなときに、ある店舗の店長から「この店の仕入を私に任せて欲しい」との提案を受けたのです。

提案を採用すれば、理論から逸れてしまう…最初は反対しましたが、状況を打開するべく、思い切って任せてみることにしました。これが、本当によく売れたのです。目から鱗が落ちました。この経験をきっかけに、各店仕入を仕組み化して導入し、今でも当社グループの核となっています。

お客様に適正価格で商品を届ける

少しずつ店舗数を増やし経験が増す中では、たくさんの気

付きもありました。その中のひとつで、今も変わらないのは「利益は（出るものではなく）出すものである」というものです。また、ご来店くださるお客様のことに目を向けて、「より多くのお客様に“適正価格で”商品を届けたい」という想いにも至りました。

適正価格のためには、利益を出し続けなければならない。そのためには無理して高い家賃を支払うような出店はしない。良い商品・幅広い商品を揃えて、お客様に喜んでもらいたい。そのためにナショナルブランドを仕入れよう。このようにして、想いを実現するために前に進みつづけてきたことが、今の当社グループを形づくっています。

店舗網の拡大、お取引先との信頼構築

そうして「よく売れる店」として評判になったことで、他の鉄道会社からも次々に声がかかり、社名が広まるきっかけとなりました。

1980年代に入ると、日本のモータリゼーション（車社会化）が進み、郊外型ショッピングセンターの開発が盛んになりました。そこで多くのデベロッパーからお誘いをいただいたのは、売上の良さだけではなく、ナショナルブランドを含む幅広い商品展開にあったと認識しています。

我々の店が出店すれば、多くのブランドが一気に揃う。多くのブランドを選べる店にお客様が集まり、売上が上がり、デベロッパーに支払う家賃は高くなる。このようにしてデベ

| 会長メッセージ

ロッパーと win-win の関係を築き、信頼を積み重ねたことが、日本全国にわたる現在の店舗網につながっています。現在は店舗の大型化を進めることにより、デベロッパーと当社グループだけでなく、お客様にもお取引先にも喜んでもらえる店づくりに取り組んでいます。

商いは「一気通貫」

良い出店先に恵まれることの恩恵は、売上の伸びだけではありません。良い出店先には、良いスタッフが集まるのです。良いスタッフが集まれば、信頼して店を任せることができず。当社グループは「仕入・陳列(店づくり)・販売を一気通貫で行ってこそ商人だ」という価値観に基づき、スタッフに店の経営を任せています。これは私個人が考え出したものではなく、商人とは昔からそういうものだったはずです。

一気通貫で商いをを行うことは、その人の“生きがい”になる。これは、事業を行いながら私が見てきたことです。生きがいを持った多くの商人が集まっていることは、間違いなく当社グループの強みとなっています。

さらに、バッグという商材は、販売する人の経験に基づいたお薦めが説得力を持ちますから、当社グループでは年齢に上限を設けずに働けるようにしています。70歳や80歳を過ぎてても生きがいをもって働いてくれる人がいることは、私の誇りです。社長を交代する際、現社長にも「年配者を大切にする会社であれ」と、しっかり伝えました。

グループ経営も「一気通貫」で任せる

一気通貫で任せる体制は、店だけでなく、グループの経営でも同じです。これまでに M&A で当社グループに参画いただいた5社についても、各社のやり方に任せています。

大きく権限委譲して各社の自主性に任せつつ、必要に応じてアドバイスをして資金を出す。そうして会社それぞれのやり方で育っていますので、私は「当社グループに入った会社はみんな幸せになっている」と、胸を張って言えるのです。

お取引先との関係と業界への貢献

多くの商人と日本中に広がる店舗網。我々がグループとして成長したことで、お取引先の商品を全国に届けられるようになりました。

当社グループは、歴史あるお取引先の力添えがあってこそ、ここまで大きくなりました。そして今は、我々の事業が成長することが、業界への貢献になる。より一層、責任をもって事業を成長させていかなければなりません。当社グループは多くのお取引先に支えられていることを自覚していますから、取引の口座数を限定したり、不必要な条件を設けるようなことはしません。むしろ門戸を開き、独立したばかりの小規模のお取引先も受け入れています。

ときには、お取引先に対して「一緒にやろうよ」という声かけもします。業界の発展のため、困っているところがあれば

ば、手を差し伸べる。最近では、M&A の案件があると、真っ先に当社グループに話が来るようになりました。

当社グループへの期待

これまでの事業を通じて、私が得た経営の指針は「未来は足元の積み重ねの先にある」というものです。足元が安定していなければ(=利益がなければ)、そこから先の発展はありませんから。その考えを根底としつつ、今の私が夢として描くのは「商品の強さを誇る日本一のカバン屋」です。お客様にも・お取引先にも・デベロッパーにも喜ばれる商品、そんな強い商品があつてこそ、日本一になれると思っています。カバン屋としての歴史はまだまだ浅いと自覚していますが、今は商人たちのおかげで大きくなり、“強い商品”を作ることとにチャレンジする資格は得られたと考えています。

当社が商品を作ることは、一見、取引先(仕入先)と競い合うことのように見えますが、すべての商品をオリジナル品に置き換えることは考えていません。当社の魅力である幅広い品揃えを維持するために、自社商品の比率は一定程度に抑えながら、その中で良い商品づくりを行うということです。当社が良い商品を作れば、我々より歴史の長いお取引先は、さらに良い商品を作る努力をすんでしょう。そうして、業界が成長していくことを期待しています。

今後も、業界とともに発展・成長を続けるグループとして、我々らしさを大切にしつつ、前進を続けたいと思います。

価値創造プロセス

当社グループの提供価値は「感動」です。「感動クリエーションカンパニー」として、長年培ってきた経営資本を磨き、事業戦略・事業活動を通じて「感動」を生み出しつづけることで、社会的価値の創造及び5つのマテリアリティの実現を目指しています。

サクスバー・ホールディングスの価値創造プロセス

CORE VALUE: 感動クリエーションカンパニー ▶ P03

経営資本 ▶ P14~

INPUT

着実かつ規律ある経営による健全な財務体質 ▶ P14

自己資本比率: 70.7%

あきんど商人として活き活きと働く人材 ▶ P15

従業員: 2,025名 (HD+東京デリカ)
店長: 555名 (東京デリカ)
女性比率: 80%超 (HD+東京デリカ)

日本全域にわたる店舗網 ▶ P11

46都道府県: 586店舗 (グループ連結)
テナント出店先: 150社超
大型SC*の約4割に出店

多種多様な商品の仕入を実現するネットワーク ▶ P07

仕入先: 約500社
取り扱いブランド: 400以上
スマカタ掲載ブランド:
120以上 (電子カタログ)

価値ある商品を生み出す基盤 ▶ P08

自社ブランド: 29ブランド
オリジナル商品の企画:
年間3,300種類以上 (9割が商品化)

事業戦略 ▶ P38

STRATEGY

目指す姿: 靴業界のグローバルプレイヤー

25/3期-27/3期中期経営計画<重点施策>

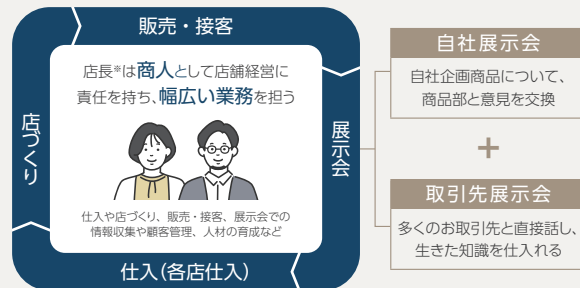
- リアル店舗の大型化
- PBのブランド力強化
- EC売上高拡大 (30億円→50億円)
- 物流改革

事業活動 ▶ P26

BUSINESS

1973年から50年以上継続

事業活動のコアは商人が商いを主導する各店仕入システム



店長は、各店仕入の仕組みを通じてさまざまなことを繰り返し経験して

あきんど商人として大きく成長。

商人とともに組織も進化し、持続的な成長サイクルを形成する。

商品・サービス ▶ P03

OUTPUT

感動接客

ニーズに耳を傾ける
心のこもった提案

感動商品

他にはない
価値ある商品

感動売場

お客様の暮らしや
出店先の活気を
盛り立てるショップ

社会的価値 ▶ P04

OUTCOME

To お客様

- お買い物を通じた満足と喜び
- 「ここにくれば欲しいものがある」という信頼

To お取引先

- 日本一の販売エリア・店舗網でものと人を双方向につなぐ
- 柔軟で魅力的な店づくり
- 信頼性の高い健全な取引

To スタッフ

- 自分の生涯を描ける職場
- 座学では得られない“商人”としての経験

To 株主様

- 株主価値の最大化
- 配当、株主優待

マテリアリティ ▶ P34

MATERIALITY

環境負荷の低減

商人の活躍

ものづくり文化の
継承と発展

活き活きとした
暮らしへの寄与

健全で透明性の高い
企業経営

OUTCOMEによりINPUTが強化され、事業の成長サイクルを加速

リスクと機会 ▶ P37

生産年齢人口の減少

日本経済の停滞

物価の高騰

ショッピングセンターの減少

インバウンド需要の拡大

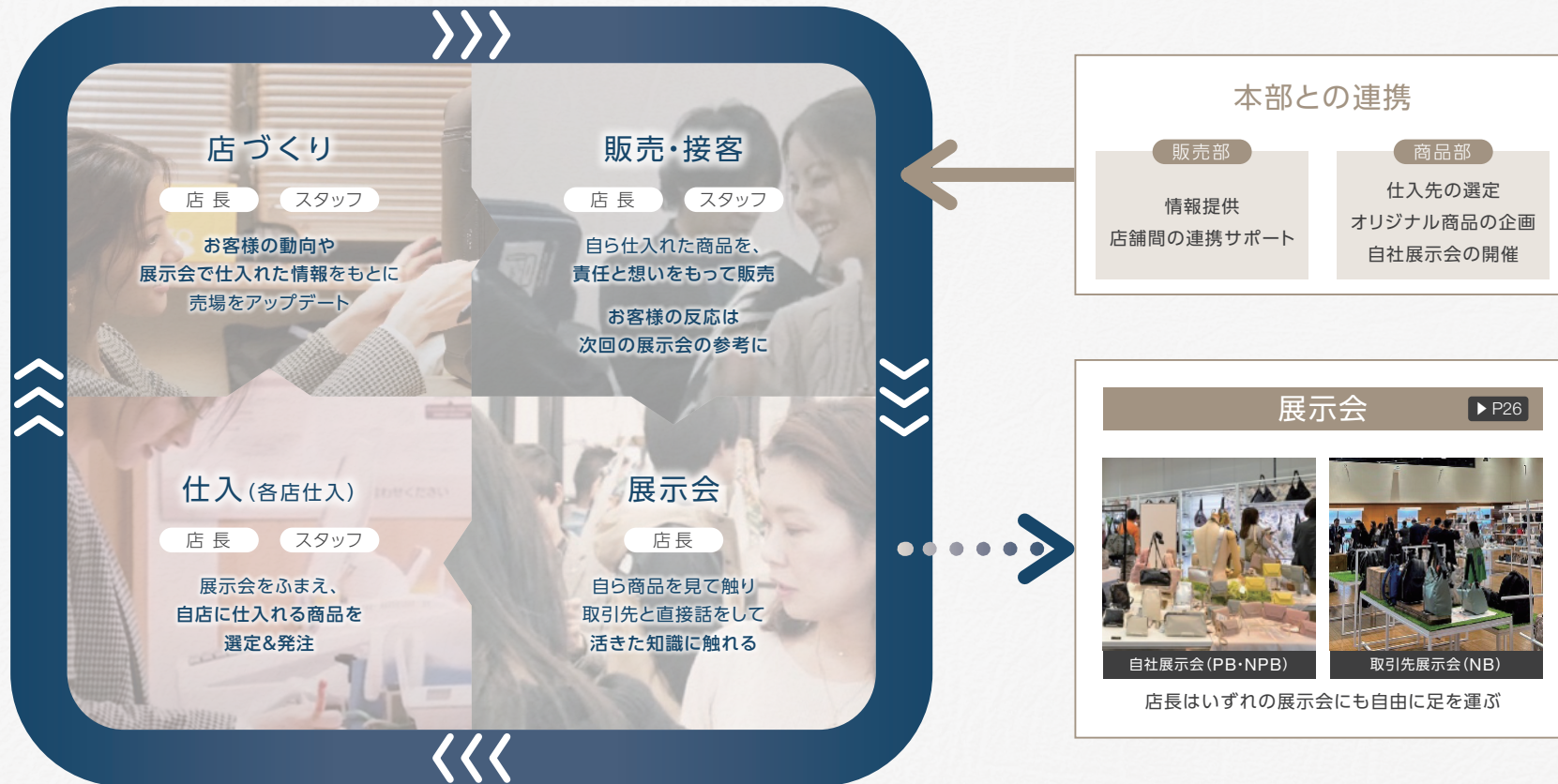
EC市場の成長

各店仕入

当社の事業活動の核となるのは、各店仕入のシステムです。経営に関する意思決定は店舗が主導し、店長・スタッフは日々さまざまな経験を積んでいます。経験を通じて自らの商いを磨き続けた商人たちが全国で活躍・成長することで、組織としても持続的な成長を続けています。

当社グループの各店仕入システムでは、店舗にまつわる意思決定のほぼすべてを店長に一任。
店長とスタッフは、^{あきんど}商人として自らの判断で店舗を経営しています。

各店仕入システムの基本サイクル



店長・スタッフはさまざまな苦勞も失敗も経験。
失敗を責めず次のチャレンジを応援する文化で、真の商人としての成長を促進。

各店仕入

各店仕入を担う店長たちが仕入の意思決定をするために重要となるのが、自社及びお取引先の展示会です。

全国から集まった店長たちが、各会場を自由に会場を回ります。

また、当社グループの商品部やお取引様にとっても、お客様のニーズを良く知る店長たちとの情報交換や交流の場として重要な役割を果たしています。

各店仕入の魅力 — 展示会の経験が店舗に生きる —

各店仕入と展示会の魅力を、店長の視点でお伝えします！



第2販売部
店長 市川由佳梨

自店の一番の理解者として展示会に臨む

各店仕入を担う店長たちの心がおどるイベントのひとつが、年2回開催される展示会です。全国各地から店長たちが次々と東京の会場に訪れ、自社展示会はもちろんのこと、同時期に開催されているお取引先の展示会にも足を運びます。

店舗の規模や商品ラインナップにもよりますが、20社以上の展示会に参加する店長も少なくありません。店舗ごとにお客様のニーズはさまざまですので、すべての店長たちが“自店の一番の理解者”である自負と責任を持って、お客様やスタッフのことを思い浮かべながら展示会に参加します。

商品情報だけでなく、ワクワクと刺激を持ち帰る

展示会の会場は、たくさんの商品が並び前をさまざまな人が行き交い、とても賑やかです。会場に入るだけで、ワクワクのスイッチが入ります。商品を手に取り、カタログではわからない商品のディテールまで見つけていると、自然と想像力が働き、店に並べたときのイメージが湧いてきます。



出展社側も参加者側も伝えたいこと／聞きたいことがたくさんあり、会場は終始にぎわっています。あちらこちらから、商人(あきんど)らしい活きのいい会話が聞こえてきます。



自社展示会の様子。広い展示会場にブランドごとのイチオシ商品がずらりと並びます。色やディテールをじっくり見比べられるのも、展示会ならではの。

商品そのものだけでなく、企画者のこだわりを直接聴いたり、ブランドごとの世界観を伝える展示を見たりすることも魅力の一つです。商品そのものや空間から感じ取った刺激は、店舗に戻ってからの店づくりや接客にも確実に影響します。展示会で得た刺激を店舗に持ち帰ることも店長の大事な役割ですので、自分なりにアンテナを張って会場内を歩きます。

展示会での出会いが自身の成長に

展示会での会話がヒントになることもよくあります。数ある商品の中でのイチオシ商品やオススメポイント、最新のトレンド、他店の店長の反応などを、会話を通じて仕入れて参考にしています。

また、お取引先の展示会は、自店にない商品ジャンルにも触れられる良い機会です。お取引先の担当者の方々との会話が、新たな出会いや発見のきっかけになることもあります。

展示会に参加するたびに自身の視野が広がっており、商いの面白さを肌で感じながら、商人として成長できていることを実感します。

当社グループの商人たち

当社グループの商人は、多くの商人仲間とともに日々「感動体験」を追求し続けています。自らの商いに真剣に取り組むのはもちろんのこと、周囲にも目を配り、課題や困難にも果敢に挑む商人たちの姿を、「当社グループの商人像」として表現しました。

当社グループの商人像

私たち商人^{あきんど}は、商人仲間とともに

店内・社内だけでなく、取引先も商人仲間。私たち商人は、商人仲間と良い関係を構築する。

周囲を巻き込み、創意工夫をして

私たち商人は、自らが中心となって行動し、どんな困難も創意工夫で乗り越える。

商いを通じて関わるすべての人に

私たち商人は、日常で関わる人だけでなく、業界や社会にも影響を与える存在として責任と誇りを持つ。

感動体験を届ける者である

私たち商人は、商品をただ届けるのではなく、「感動」を届けるのが使命。ワクワクや充実感、喜びや幸福感を創り出すことを商いの目的とする。

当社グループの商人たち

当社グループの事業の主演は商人たちです。

自身の仕事に使命とやりがいを見出し、感動を創出するために行動する商人たちのリアルな声をご紹介します。

Q.自身の仕事にやりがいを感じる瞬間は？



第1販売部
店長 久保村 友記

店舗の責任者として、商品を仕入れて売る過程のすべてに携わっています。地域のお客様に合わせて商品を選んだり、店づくりの方針を定めたり、店舗に関わる多くの意思決定が私の判断にゆだねられており、毎日がワクワクの連続です。店舗はお客様との距離が最も近く、生の声やリアクションをダイレクトに受け取ることができます。お客様の反応を自分なりに分析して店づくりに反映したことが、お客様の喜びや売上につながると、私にとって最高のご褒美だと感じます。

店舗開発は、社内外のさまざまな方と関わりながら、店舗のトータルプロデュースを行う仕事です。物件探しにはじまり、店舗設計や工事の手配、修繕やリニューアル・移転の検討など、店舗の一生に携わっており、私の仕事が誰かにとっての働く環境をつくり出していることにやりがいと誇りを感じています。案件が計画通りに進まないことも日常茶飯事です。そんなときは「ビジネスは人なり」という言葉を思い出し、自分の可能性を信じるようにしています。



開発部
主任 佐藤 嘉宏



第3商品部
広報担当 川崎 優衣

人と話すことが大好きなので、広報としてさまざまな立場の方とコミュニケーションできることを楽しんでいます。同時に、会社の規模が大きくなるほど社内外への情報発信の重要性が増すことを実感していますので、アイデア探しに力を入れています。特にやりがいを感じるのは、私の発信がきっかけで新しい会話が生まれたときです。不定期発信の社内報では、思わず誰かに話したくなるような内容をシェアするようにしています。

生み出した商品が市場に出てお客様からポジティブな反応を得られたときに、最も心が躍ります。商品のコンセプトの立ち上げから最終的なリリースまで一貫して関わることができる点も、私が誇りに思うことのひとつです。また、当社グループでは、売上の一部を社会貢献事業に寄付する活動を行っています。私たちの仕事や私たちが生み出した商品が、お客様と社会の快適さ・楽しさにつながっていると思うと、大きなやりがいを感じます。



第3商品部
ブランドマネージャー 井上 美幸



第2販売部
地区長 劉 亜光

お客様にお買上げ商品を手渡す瞬間が大好きです。また、良い商品や良い体験をお客様にお届けできたときは、じわじわと嬉しさがこみ上げてきます。こんな気持ちの積み重ねが、日々の仕事の励みになっています。私は小さい頃によく1人で市場に買物に出かけており、ものを売る人・買う人の姿を見て商いに関心を抱いていました。当社グループで仕事をしながら、あの頃の自分が頭に描いた商人の姿に近づけていることに、喜びを感じています。



第3商品部
デジタルマーケティング室 岡部 友貴

以前、とあるコラボ商品に非常に大きな反響があり、それがブランド価値の向上や新しいプロジェクトに挑戦する機会につながったことがありました。ブランドが育つ瞬間を目の当たりにして、大きくモチベーションアップしたことを覚えています。私は、担当するデジタルマーケティングの力でデジタルとリアルを融合させ、ショッピング体験をレベルアップさせることを目指しています。お客様に驚きと感動をお届けできれば、ブランドの価値向上とともに、私の大きなやりがいになると信じています。

特集:オリジナルブランド【kissora】が見つめる先と、私たちの挑戦



kissora (キソラ)

メイドインジャパンにこだわり、レザーづくりからデザイン・制作までを一貫して行う当社グループオリジナルのレザーグッズブランド。ブランド直営店14店舗の他、当社グループの約120店舗で取り扱いがある人気ブランドのひとつです。

1

メイドインジャパンの輝きを、未来へつなげたい



kissora第1号店は東京スカイツリーの開業と同時にオープンしました。

はじまりの地は東京都墨田区

kissoraの商品はすべてメイドインジャパン。これは、2012年の創業からずっと変わらないブランドのアイデンティティです。

kissoraは、東京スカイツリーと同じ2012年に誕生しました。東京スカイツリーが立つ東京都墨田区は、100年以上の歴史がある日本有数のレザーの産地。ですが、当時のレザー業界は、職人さんの高齢化や後継者不足など、さまざまな課題を抱えていました。

その背景にあったのは、レザー及びレザーグッズの生産が次々と海外に移転し、日本国内の生産量が大きく減少したことでした。

長い年月をかけて磨かれてきたメイドインジャパンのものづくりが失われてはいけない。メイドインジャパンの技術力を未来に継承したい。そんな想いを抱き、kissoraブランドはスタートしました。

ものづくりって、カッコいい!

メイドインジャパンのものづくりの魅力は、ものづくりに打ち込む職人さんのカッコよさにあります。

ものづくりの仕事は地道な作業の積み重ねが多いのですが、そんな中で技術に磨きをかける職人さんの真剣な眼差しは、キラキラと輝いています。

そんな職人魂を持つ人が日本に一人でも増えて欲しいと願い、kissoraの直営店の店内には工房を設けています。若い世代のスタッフがレザーやものづくりに触れる機会を少しでも増やそうという試みです。



職人店長のひとり、江原店長。工房にある腕ミシンを使いこなし、セミオーダーや修理に対応します。

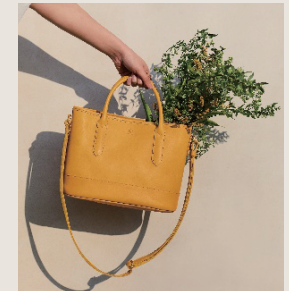


2 レザーグッズに込められたたくさんの想い

品質だけではない、私たちのこだわり

kissoraのオリジナル商品をつくるうえで大切にしているのは、「シンプルで上質」であること。そして、「手に取りやすい価格」であることです。商品のデザインや品質はもちろんのこと、価格も私たちの大切なこだわりです。それは、本格的なレザーグッズが持つ「格式が高くて入りづらい」印象を払拭し、kissoraのレザーアイテムを身近に感じて欲しいという想いがあるからです。

「上質」と「手に取りやすい」の両立は、私たちだけでできることではありません。だからこそ、kissoraではレザーづくりから縫製まで、ものづくりに関わる方々との結びつきを大切にしています。



飽きのこないシンプルなデザインだからこそ、レザーの質感や縫製の技術が際立ちます。



kissora チーフディレクター
秋月 樹一郎

ブランドの“中の人”からのメッセージ

幼少の頃に買ってもらった野球グローブ。幼いながらも愛着が湧いていくレザーの魅力に心惹かれていき、ぼくの生き方に大きな影響を与える存在となりました。この12年間、レザーに囲まれた環境に幸せを感じながら、その魅力を伝えてきたつもりです。レザーを作る職人、製品を縫製する職人、そして製品をお買い上げいただいたお客様。「レザーの魅力」を通して連続とつながるヒトとの出会いを大切に、今後も製品作りに想いを込め続けていきます。

顔を見て、つくり手の想いを受け取る

レザーの原材料は、食肉加工の過程で副産物として出てくる動物の皮。この皮が「タンナー」と呼ばれる皮革製造工場ではレザー(革)に加工され、革問屋や縫製工場を経てレザーグッズが形となります。さらにそれぞれの非常に多くの工程がありますから、ひとつのレザーグッズの中には、数えきれないほどの技術とこだわりが込められています。

kissoraのレザー製品がお客様の手元に届くまでのおおまかな流れ(一例)

食肉加工場 → タンナー → 革問屋 → 縫製工場 → kissora → お客様



兵庫県たつの市のタンナーの代表にお話しを伺った際の様子。直接お話しをして、リアルな想いを交換します。

私たち kissora は、ものづくりを支えてくださる方々のもとに、できるだけ多く足を運ぶようにしています。

東京からやってくる私たちに、職人さんたちはいろいろな話をしてくれます。職人さんたちのリアルな姿や想いに触れる度、この業界に対する私たちの想いも高まります。

おかげさまで、kissora の商品数や販売数は年々増え、それに従い事業者さん・職人さん

のお取引の機会も拡大しています。これからも、kissora らしいものづくりを続けることで、レザー業界の持続的成長に貢献することを目指します。

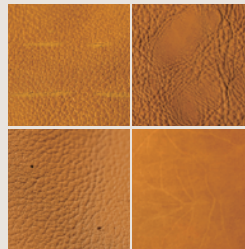
3

キズがあるから魅力的。レザーにもっとサステナブルな循環を

レザーのキズをもっとポジティブに

メイドインジャパンのレザーをこよなく愛し、レザー業界を見つめる私たちが力を入れている取り組みのひとつが、レザーの「キズ」を活かした商品づくりです。

レザーはもともと牛・馬・山羊・豚といった動物ですから、彼らが生きた時間の中で蓄えたさまざまなキズがあります。レザーのキズは、生きていた証であり、唯一無二の個性です。そんな個性をあえて隠すことなく、自然の風合いを残して仕上げることで、愛着を持ってレザーを楽しんでいただくと考えています。



「キズ」とひと言に言っても、傷跡の他に虫刺され跡や血管跡など、さまざまな種類があります。

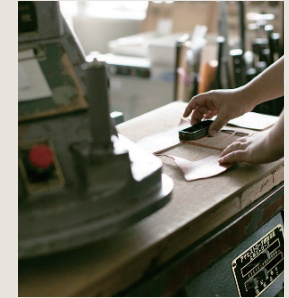
サステナブルなレザーをもっとサステナブルに

さらに、キズがあるレザーを積極的に商品に取り入れることは、廃棄されるレザーを減らすことにもつながります。実は、タンナーさんが手間をかけて作ったレザーも、すべてが商品づくりに使われているわけではありません。キズが少ないレザーだけが高いランクとして選別され、ランクの低いレザーは買い手がつきにくいという課題がありました。

レザーはもともと食肉の副産物を活用しているサステナブルな素材ですが、この課題を解決すれば、レザーがもっとみんなに喜ばれる存在になる。そう信じて、この取り組みを進めています。

ただし、この取り組みの当初は戸惑いの反応が返ってくることもありました。業界に「キズのないレザーが良いレザー」という絶対的な価値観がある中で、kissora からの「キズを商品に使いたい」という願いは、職人さんを困らせてしまったのです。特にレザーのパーツを裁断する職人さんにとっては、これまでに磨いた技術と真逆のことをすることに抵抗があったようです。幸いなことに、ご説明を重ねる中でkissora の目指すサステナブルな循環をご理解いただき、我々とともに「良いことをしている」という意識でご協力いただいています。

kissora は今後も、お客様やお取引先、業界や自然環境にも目を向け、皆様に喜んでいただけるものづくりを続けてまいります。



キズを“避けて”裁断する技術を磨いてこられた職人さん。その技術や価値観を尊重しながら、kissora の考えを伝えていきます。



kissora チーフエディター
倉持 聡

ブランドの“中の人”からのメッセージ

kissora 1号店の店長を経て、運営チームの一員としてのものづくりに携わる上で何よりも実感していることは、人との関わりです。お店の仲間や上司、ものづくりを支える職人や材料関連の皆様、そして多くのお客様との出会いがあって、今の kissora があります。現在は、YouTube などの SNS を通じた情報発信に力を入れ、kissora に携わる人の魅力や革製品をより身近に感じていただけるような取り組みを行っています。



YouTube チャンネル

『kissoraの中の人』

kissora のホントをお届けしています▶

<https://www.youtube.com/@kissora>



特集：環境・社会に対するサステナビリティの取り組み

当社グループでは、グループ全体／会社ごと／ブランドごとに「私たちにできることはなにか」という問いを立て、環境や社会のサステナビリティのためにできることを積み重ねています。ここでは、当社グループの活動の一部をご紹介します。

E

環境に配慮した取り組み

kissora サステナブル素材×副産物染料による商品づくり

kissoraでは、日本各地の食品ロス廃棄物であるポマース(絞りかす)の存在に着目し、それらを再活用して作られた画期的なサステナブル素材LEZZA BOTANICAを積極活用。

ワインポマースや緑茶飲料の製造時に発生する茶殻を、鞆しや染料に採用しています。



店舗で使用する電灯のLED化等の推進

店内照明のLED化をはじめとした省エネ化の推進により、店舗で使用する電力由来の排出量を削減することを目指しています。

▶ P47

新規店舗の出店時にはLED照明を採用し、既存店舗でも改装時にLEDへの変更を図っています。



東京デリカ 紙製ショッパーに変更し廃プラスチック削減

廃プラスチックによる海や海洋生物への影響をふまえ、ポリ袋のショッパー(持ち帰り袋)を2020年度内に環境に配慮した紙袋製のショッパーに切り替えました。

商品の輸送・保管時等においても、グループ各社でのプラスチック保護材の廃止、過剰包装の見直しを推進しています。



アイシン通商 長寿命な製品を製造・販売

アイシン通商では、耐久性の高い製品を製造しています。

5年が寿命と言われるキャリーケースの一部商品に10年保証をつけ、長くお客様に使っていただけるようにサービスを整備しています。



特集：環境・社会に対するサステナビリティの取り組み

当社グループでは、グループ全体／会社ごと／ブランドごとに「私たちにできることはなにか」という問いを立て、環境や社会のサステナビリティのためにできることを積み重ねています。ここでは、当社グループの活動の一部をご紹介します。

S

社会に貢献する取り組み

Ⅰ 看護師さんが使いやすいBAGを開発し、提供

オリジナルブランドSALON de RUBANでは、日々医療現場で活躍する看護師さんを応援するため、看護師さんの毎日の生活やお仕事から感じる「こんなバッグがあったらいいな」を一緒に考え商品化。

これまでに3つのモデルの商品を販売しています。



Ⅱ 「さをり」のバッグで障がい者の自立を支援

オリジナルブランドkissoraでは、大阪・日本ヘレンケラー財団の生徒さんが「さをり」の技法で織った生地を大切に使用してバッグを制作、商品化しています。

個性あふれる魅力的なバッグを通じて、障がい者の自立を支援します。



Ⅰ 売上の一部を寄付し、能登半島地震の被災地を支援

オリジナルブランドTRANSIT LOUNGEでは、令和6年に発生した能登半島地震の被災地支援を目的とし、スーツケースの売上の一部を義援金として寄付しました。

kissoraでは、被災地の復興を祈念してチャリティ商品(レザーの折り鶴やトートバッグ)を企画・販売し、売上の一部を義援金として寄付しました。



Ⅱ 売上の一部を子育て女性を支援する認定NPO法人に寄付

オリジナルブランドeffy(エフィー)及びQuest ce Que Le"design"?(ケスクルデザイン)では、仕事と子育てを両立する女性の応援を目的に、売上の一部を認定NPO法人フローレンスに寄付しています。

母子家庭の貧困問題に向き合い、ひとり親と子ども達が笑顔で暮らせる社会の実現に貢献します。



特集：環境・社会に対するサステナビリティの取り組み

当社グループでは、グループ全体／会社ごと／ブランドごとに「私たちにできることはなにか」という問いを立て、環境や社会のサステナビリティのためにできることを積み重ねています。ここでは、当社グループの活動の一部をご紹介します。

E

&

S

環境にも社会に貢献する取り組み

I 社会貢献につながるSDGs店舗【SAC'S BAR mono+i】

モノをつくる・つかうことと社会貢献への想いを掛け合わせた参加型の社会貢献テーマショップとして、ショップブランド【SAC'S BAR mono+i】を2022年3月に立ち上げました。

「普段の買い物が誰かのためになる」をコンセプトに、再生繊維やリサイクル素材を採用した商品をセレクト。売上の一部を社会福祉団体へ寄付しており、商品の購入が社会貢献につながります。

カラフルな店舗デザインは、SDGsカラーをイメージしており、人に地球に優しいつながりを目指しています。

一部のバッグは、一般就労が困難な障がいのある方々が織る工房から仕入れた生地を使って製品化。障がいのある方の就労の機会の提供につながっています。

2024年秋には3店舗目となる新店舗のオープンを予定しています。



I ロングライフで生産者にも貢献できるものづくり

オリジナルブランドSMART PEOPLEでは、サステナブルな素材であるレザーを積極的に使用しています。また、高品質なものづくりの追求や自社での修理対応により、商品のロングライフ化に取り組んでいます。

インドのコルカタ地方での雇用創出や技術支援の取り組みを通じ、ものづくり文化の活性化にも貢献しています。



I JLIAの「Thinking Leather Action」への賛同・協働

当社グループでは、JLIA(日本皮革産業連合会)が主導するレザー及びレザー製品のサステナビリティを発信していくプロジェクトに賛同し、自社の店頭・ウェブサイトにて告知活動を行っています。

この活動を通じて、レザー産業の活性化に寄与することを目指しています。



サステナビリティ経営/ マテリアリティ

当社グループでは、2022年4月に設置したサステナビリティ委員会を中心に、自社と社会のサステナビリティを重視した経営を推進しています。2024年3月期において、事業環境の変化を踏まえ、従来のサステナブル行動指針を見直し、新たにサステナビリティ基本方針とマテリアリティを特定しました。

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティ推進のため、担当取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ関連問題についての検討を年2回以上の頻度で行っております。サステナビリティ委員会で検討された結果は、年2回以上、担当取締役を通じて、取締役会に報告されます。

取締役会は、サステナビリティ委員会の報告内容を検討し、サステナビリティ課題に対する対応方針等を決定します。

当期においては、サステナビリティ委員会はマテリアリティの検討を行ってその結果を取締役に報告し、取締役会においてマテリアリティの審議・承認を行いました。

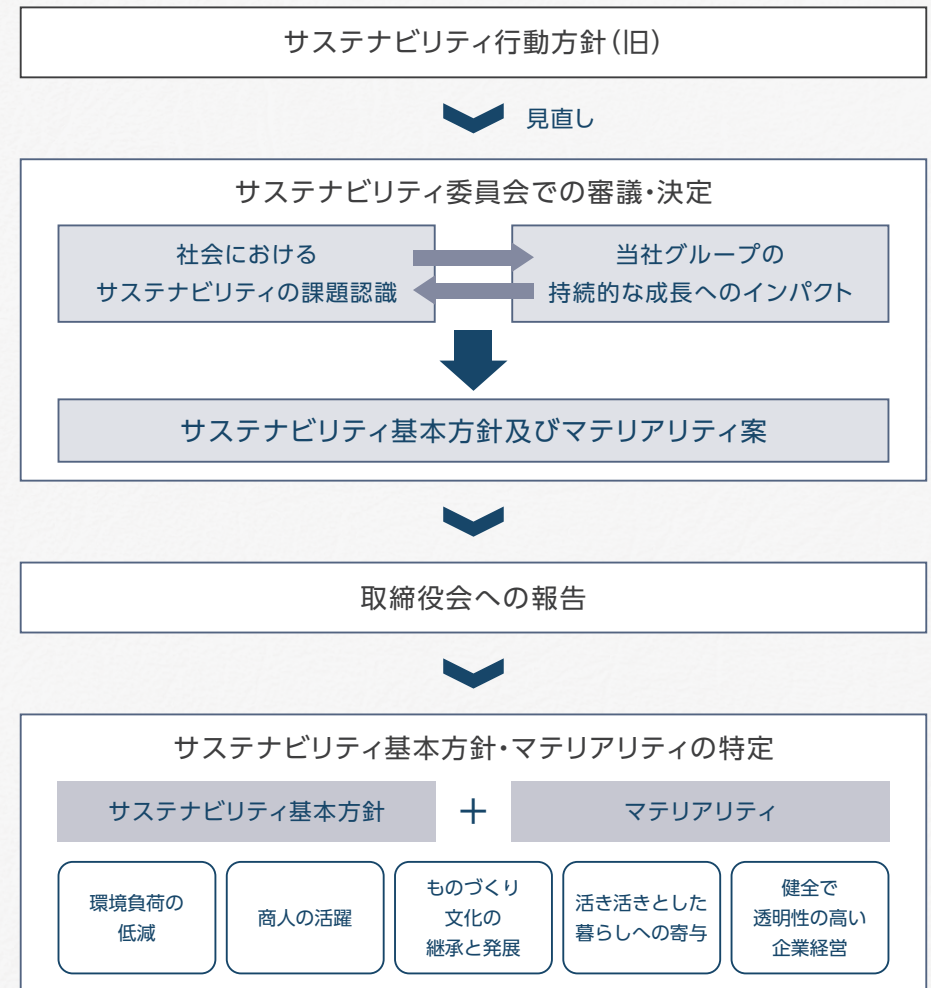
サステナビリティ委員会は、サステナビリティに関連するリスクと機会を、それぞれ発生可能性、影響度、対応策の有無などで評価し、重要度を決定しています。評価にあたっては、必要に応じて関連する部署にヒアリングを行い、毎年見直しを実施します。さらに、リスクと機会に対する対応策を立案し、設定した指標により対応策の進捗を管理します。

サステナビリティに関するリスクと機会のうち、重要度が高いものについては、サステナビリティ担当取締役を通して取締役会に報告され、取締役会は報告内容の審議、承認を行います。

マテリアリティの特定プロセス(右図参照)

2024年3月期において、従来のサステナブル行動指針を見直し、社会におけるサステナビリティの課題認識と当社グループの持続的な成長へのインパクトを踏まえ、新たにサステナビリティ基本方針とマテリアリティを特定しました。詳細は次ページをご参照ください。

マテリアリティの特定プロセス



サステナビリティ基本方針

サックスバー ホールディングスは、ファッショングッズ業界のリーディングカンパニーとして、社会や地球環境への影響力の大きさを自覚し、業界の発展を通してその社会的責任を果たし、生活者の福祉と業界及び社会の持続可能性を最重要視してまいります。

E

環境

環境負荷の低減

当社グループは、ナイロンやポリエステル、食の副産物である天然皮革など、多様な自然資本を使用した商品を提供しています。そのため、気候変動や海洋汚染・森林破壊などの環境問題がより深刻化した場合、原材料の価格高騰や入手困難による影響を受ける可能性があります。

当社グループは、原材料や工程の見直しによる環境負荷の低い商品の開発やそれによる新たな需要喚起、店舗の使用電力量の削減等、さまざまな活動を通じて、自然環境の保全に取り組み続けます。

また、当社グループは、日本皮革産業連合会（JLIA）のサステナビリティステートメント『Thinking Leather Action』に賛同しており、今後も店頭・ウェブサイト等を通じて、天然皮革のサステナビリティを発信していきます。

S

社会

商人の活躍

当社グループは、企業の最大の資源は人であるという視点から、従業員を「人財」であり「商人（あきんど）」であると捉えています。当社グループでは、商人を「商人仲間」とともに、周囲を巻き込み創意工夫をして、商いを通じて関わるすべての人に、感動体験を届ける者」として定義しており、性別や年齢、国籍を問わず多様な商人が活躍しています。事業活動においては、商人を核とした各店仕入システムを採用することで、商人の成長が店舗の成長、ひいては組織の成長・発展に大きく寄与する体制を構築しています。また、成長した商人が全国で活躍することで、地域社会の活性化にもつながると考えています。

少子高齢化を背景とした労働人口不足、個人のキャリア観の変化など、社会環境が大きな変化を迎えている中で、当社グループは引き続き商人が活躍できるような職場環境の整備、教育機会への適切な投資に取り組み続けます。

ものづくり文化の 継承と発展

当社グループは、オリジナル品の企画・開発や仕入等の事業活動において、多くのメーカーや生産者によるものづくり文化に支えられています。

一方、ものづくり文化を取り巻く環境は年々変化しています。日本では、後継者不足や国際競争の激化に伴い、世界に誇る感性と技術が失われるリスクに直面しています。また、世界に目を向けると、ものづくりに携わる人々の労働環境の改善が求められています。

当社グループは、全国規模の販売網とスケールメリットを活かした生産者の営みの未来への継承、日本のものづくり文化の世界への発信を通じて、ものづくり文化の継承と発展に取り組み続けます。

生き活きた 暮らしへの寄与

当社グループは、デベロッパーが運営するショッピングセンター等の施設への出店を主としており、各施設・各店舗は地域経済に支えられています。

一方、地域によっては人口減少や高齢化社会の進展による地域経済の縮小、各デベロッパーの店舗開発の停滞・縮小が懸念されます。

当社グループは、感動接客・感動商品・感動売場の実現及びコミュニティ活動への直接的な関わりと貢献を通じて、人々の生き活きた暮らしへ寄与することで、持続的成長につなげていきます。

G

ガバナンス

健全で透明性の高い 企業経営

当社グループは「感動クリエーションカンパニー」を標榜し、すべてのお客様に感動的な購買体験を提供することを使命として、企業活動を行っております。

使命の実現のためには、ステークホルダーからの信頼獲得が重要であり、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を経営上の重要な課題の一つに位置づけています。

当社グループは、法令等を遵守して誠実かつ公正な企業活動を行い、健全で透明性の高い企業経営に取り組み続けます。

Ⅲ. 戦略(中期経営計画)

STRATEGY

Mid-term Management Plan

当社グループを取り巻く外部環境	37
将来的に目指す姿	38
中期経営計画 2025/3期-2027/3期の概要	39
事業戦略(小売事業)	40
事業戦略(EC、卸売事業)	42
財務資本戦略	43
人的資本経営	45
気候変動対応/TCFDに沿った情報開示	46

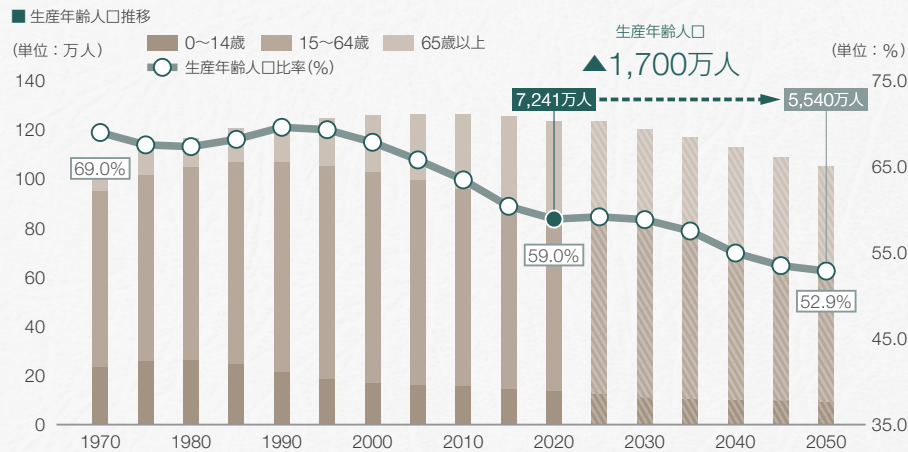


当社グループを取り巻く外部環境

当社グループは日本国内市場を中心に展開しており、中長期的には生産年齢人口の減少やSC(ショッピングセンター)数の減少の影響を受けるリスクがあります。一方、インバウンド需要の拡大やEC市場の拡大といった機会にも恵まれており、積極的な対応を行うことで当社グループの成長のドライバーになると考えています。

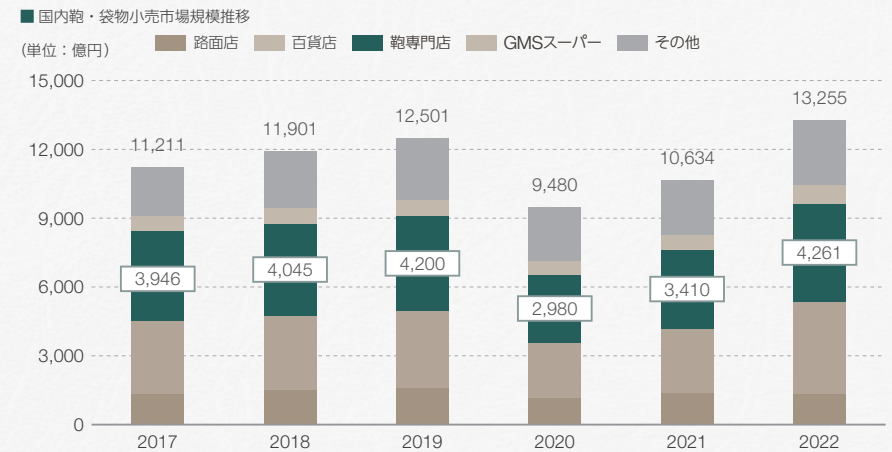
脅威(リスク)

生産年齢人口は、2050年には5,540万人と、2020年比で1,700万人減少

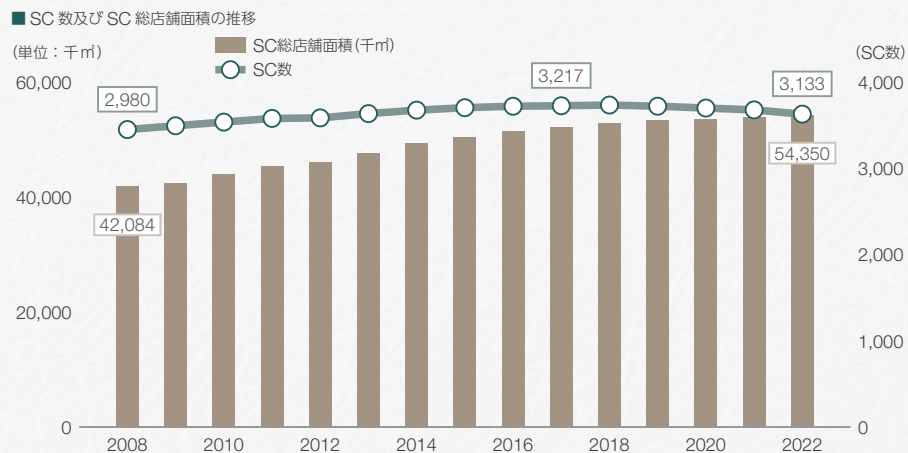


機会

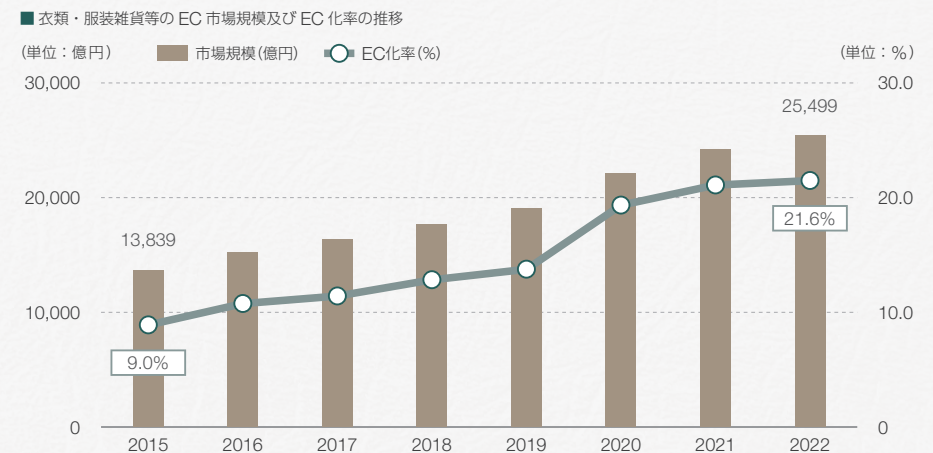
コロナ禍からの経済回復、インバウンド需要の増加に伴い靴・袋物市場は拡大傾向



SC数は2018年をピークに減少するも、SC総店舗面積は拡大



衣類・服飾雑貨等のEC市場は拡大傾向であり、2022年は約2.5兆円



将来的に目指す姿

鞆業界のグローバルプレイヤーの実現に向けて、本中計期間においては海外展開に向けた足固めを図っていきます。
将来的には海外市場への卸売販売、多店舗展開を進めていく構想です。

将来的には海外展開を進め、鞆業界のグローバルプレイヤーを目指しています。

現在、海外市場ではハイブランドが活躍する一方、当社グループのようなaffordable(手頃)×マルチブランド型にて展開しているプレイヤーは限られており、参入の余地は十分にあると考えています。

実現にあたっては継続的な投資に加えて、第一線で活躍できるブランドの確立が不可欠であり、本中計期間において海外展開に向けた足固めに図りつつ、将来的には海外市場への卸売販売、多店舗展開を進めていきます。

現在

国内鞆・袋物小売業界 鞆専門店 No.1シェア

中期経営計画

海外展開に向けた足固め

海外市場への卸売販売、
ブランド認知確立

多店舗展開

将来

鞆業界のグローバルプレイヤー

ハイブランドが活躍する海外市場において、
affordable(手頃)×マルチブランド型にて
展開、鞆業界のグローバルプレイヤーを目指す

中期経営計画 2025/3期-2027/3期の概要

2024年5月に、「2025/3期～2027/3期 中期経営計画」を開示致しました。中期経営計画においては、4つの重点施策を置いており、最終年度である27/3期に売上高(連結)58,749百万円、純利益(連結)3,029百万円、ROE9.4%の達成を目指します。

経営数値目標

本中計では、最終年度である27/3期に連結売上高58,749百万円、純利益(連結)3,029百万円、ROEが9.4%の達成を目指します

	22/03期 実績	23/03期 実績	24/03期 実績	25/03期 計画	27/03期 計画
売上高 (百万円)	36,798	47,236	52,093	53,654	58,749
(うちEC売上高)	2,449	2,774	2,944	3,330	5,048
粗利益率 (%)	48.2	49.2	49.6	49.9	50.4
経常利益 (百万円)	▲776	2,666	3,848	4,128	4,959
純利益 (百万円)	▲888	1,291	2,487	2,455	3,029
純資産 (百万円)	25,098	25,918	27,829	29,381	33,339
ROE (%)	▲3.4	5.1	9.3	8.6	9.4
ROIC (%)	▲1.9	5.4	8.3	8.4	8.8

重点施策

本中計では、以下の4つを重点施策として置いています。



小売事業等

リアル店舗の大型化

SC数の減少に対応するためには、大型店出店・増床改装を通じて1店舗あたりの売上高を高めていく必要があります。本中計期間においては、グループ各社の店舗出店・大型化を通じて、最終年度である27/3期に、グループ全体で612店舗体制を目指します。



小売事業等

プライベートブランド(PB)のブランド力強化

今後強化を目指しているEC及び海外展開に向けては、商品の差別化及び収益力の向上のために、PBの強化が必要になります。本中計期間においては、新規プレミアムPBの立上げやキャラクターコラボ等、マルチブランド戦略を通じてPBのブランド力強化を図ります。



小売事業等

EC売上高を30億円→50億円へ

SC数が減少傾向であり大幅な出店攻勢が難しい中、持続的成長のためには拡大するEC市場への投資が不可欠と考えています。本中計期間においては、他業種や人気Vloggerとのコラボレーション、海外ECの強化を通じて、EC売上高の拡大を目指します。



製造・卸売事業

物流改革

グループ会社のロジェールジャパンにおいては、業績が好調に推移していることもあり物流体制が逼迫してきております。本中計期間においては、さらなる成長とグループ業容拡大のために物流倉庫の増設及び新設を行い、自社EC商品の翌日配送の実現を図ります。

事業戦略(小売事業)

リアル店舗では、従来より進めてきた店舗の大型化に引き続き取り組み、お客様・お取引先に喜んでもらえる店づくりを行うことで、持続的な収益性向上を目指します。本中計期間では、グループ会社各社で店舗数の増加を見込んでおり、お客様とのリアル接点の拡大によるグループ全体のブランド力向上を目指します。同時に、既存店舗でのオペレーションやMDの見直しを行い、店舗ごとの収益性の向上に引き続き取り組んでまいります。

小売事業における主要な店舗戦略

I

重点施策

リアル店舗の大型化

店舗の大型化(大型店の出店+既存店舗の増床リニューアル)により、より魅力的で上質な商品展開を実現

- ▶お客様・お取引先に喜んでもらえる店づくりを進め、買上単価の上昇・来店頻度の向上による収益性向上を狙う
- ▶加えて、国内市場の縮小などの長期的な環境変化にも耐えうる体制へ



店舗大型化の事例：
SAC'S BAR大和鶴間店

- ≫施設のリニューアルに合わせ、店舗床面積を100㎡から162㎡に
- ≫商品展開も見直し、より上質な品揃えに
- ≫リニューアル後、売上高が152%に増加(前年同月との比較)

ブランド別の出店戦略で顧客接点を拡大

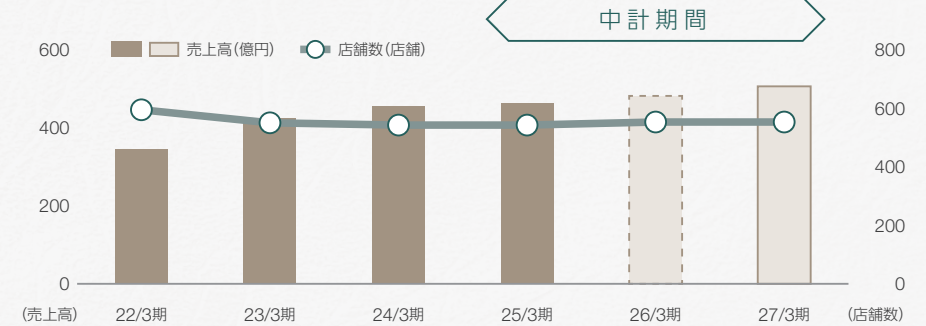
キャラトラステーションの出店強化
(株)ギアーズジャムの出店強化

リアル店舗業態改革

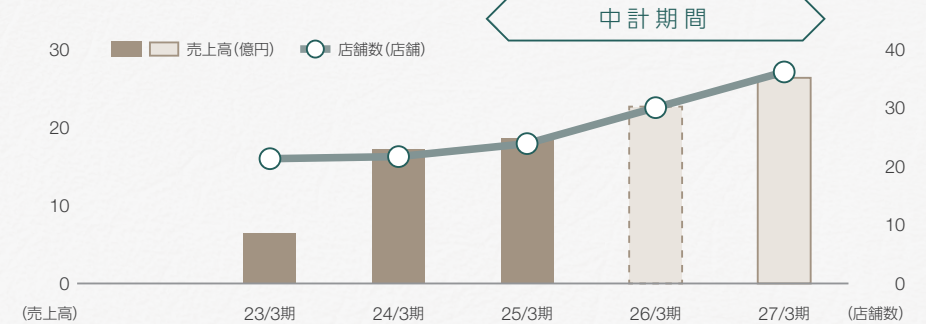
店舗オペレーションの見直しによる接客力強化及び省人化
アクセサリ店舗のMDブラッシュアップ

小売事業の業績推移及び目標(事業部門内の取引消去前)

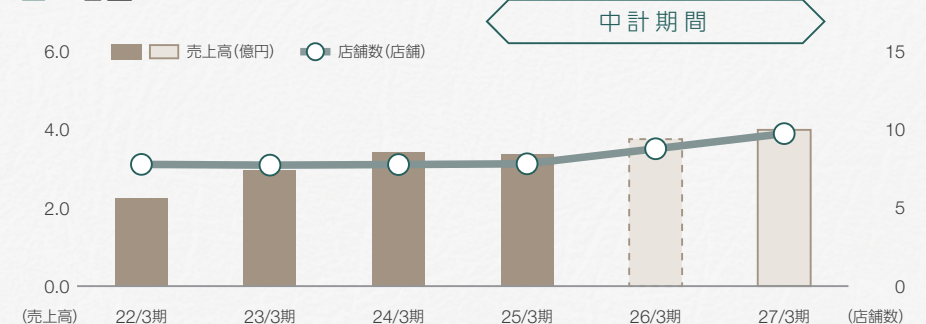
東京デリカ+サックスバー HD



ギアーズジャム



三香堂



事業戦略(小売事業)

プライベートブランドのさらなる拡充及びターゲット別の強化施策により、当社グループのブランドポートフォリオの盤石化を目指します。またマルチブランド体制を構築することで、収益性を向上させるとともに、日本とは競争環境の異なる海外への展開に向けた足固めを行います。

小売事業における主要な商品戦略

II

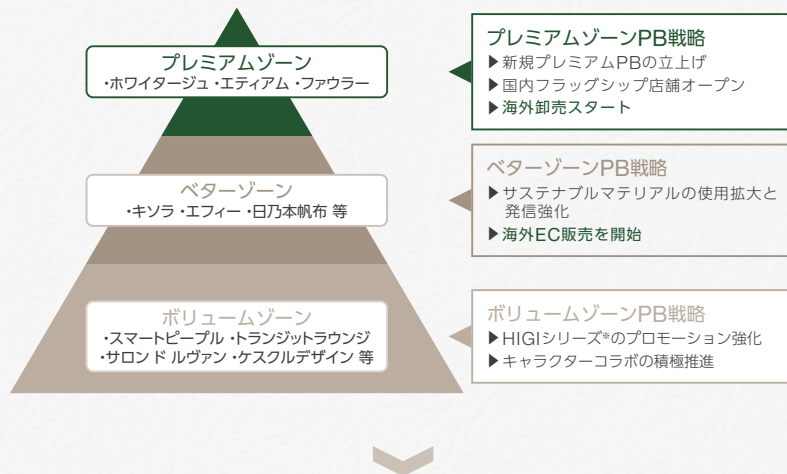
重点施策

プライベートブランド(PB)のブランディング強化

価格帯ごとに方針・戦略を策定し、ブランドポートフォリオを強化

- ▶ マルチブランド体制により、海外展開に向けた足固めを行う

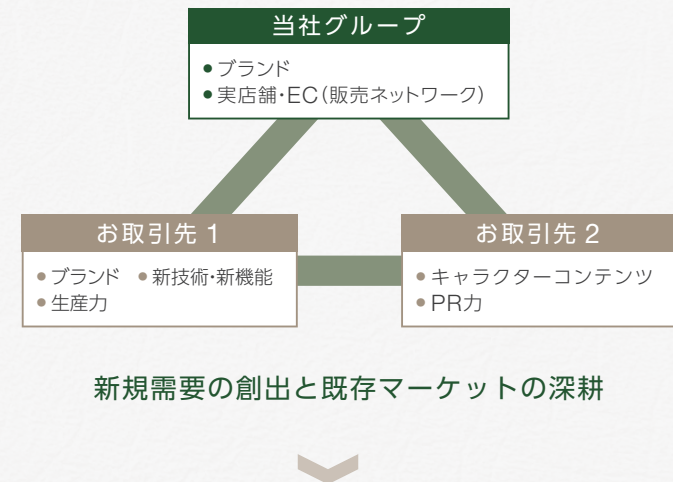
ブランドごとの強みやコンセプトに応じた施策で競争優位性を獲得



お取引先とのコラボ・連携の強化(PB+NPB)

お取引先の強み・コンテンツとの掛け合わせで、新たな価値を創造

- ▶ グループ全体でキャラクターコラボ商品の開発・展開を強化
- ▶ キャラクターに限らず、既存コンテンツから新しい価値を発掘



PB+NPB比率25%超の達成(27年3月期)と粗利益率50%超の実現へ

- ▶ 粗利率の高いPBやNPBの比率を高めることで、収益性を向上
- ▶ 仕入品も引き続き当社グループの戦略上の要であると認識し、お取引先との共存共栄関係の維持を図る

事業戦略(EC、卸売事業)

EC事業においては、若年層をターゲットとしたマーケティング施策を積極的に行うことで、新規顧客の獲得や認知度UPによる顧客層の拡大を狙います。また、今後もアプリ会員の積極獲得を進め、お客様とのさまざまなコミュニケーションを通じてコミュニティを形成することを目指します。物流事業では、物流倉庫の増設・新設により、さらなる利便性の向上を行います。

小売事業における主要な施策(EC)

Ⅲ

重点施策

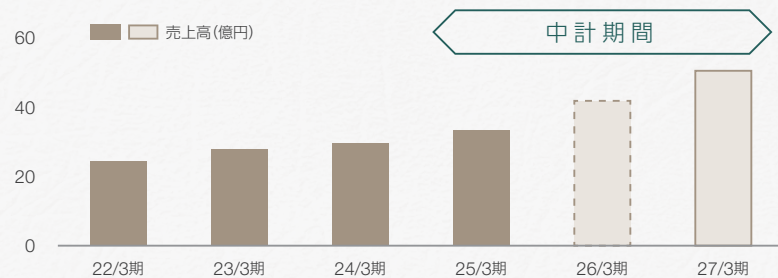
EC売上高を30億円→50億円へ

Z世代に人気のVloggerとのマーケティングで若年層のユーザーを積極獲得
スポーツ部門やeスポーツの世界など他業種とのコラボレーションにより
新規顧客の獲得や認知度UPへ

SNSマーケティングに海外ECの認知度UP

店頭での購入データを活用したCRM施策の強化

PBの在庫発注管理システムの導入



27年3月期アプリ会員180万人のコミュニティ化

アプリで利用可能なサービスの利便性向上により、アプリ会員獲得を強化

さまざまな優待プログラム(会員限定イベントへの招待、会員限定プレゼント企画など)を通じて、会員のコミュニティ化

▶お客様のロイヤルティ向上や商品・サービスのレベル向上へ

22/3期	23/3期	24/3期	27/3期(目標)
32.0万人	57.1万人	85.2万人	180万人

物流事業における主要な施策

Ⅳ

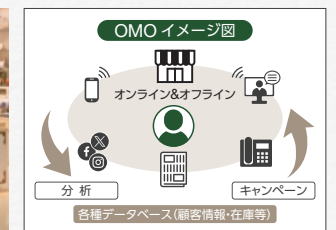
重点施策

物流改革

グループ全体の売上が今後も拡大することを見込み、現在の物流倉庫を増設(200坪:660㎡超)

さらに、新たな物流倉庫の建設を計画

▶取扱可能量の大幅向上により、自社ECの配送効率を高め、お客様の利便性を向上



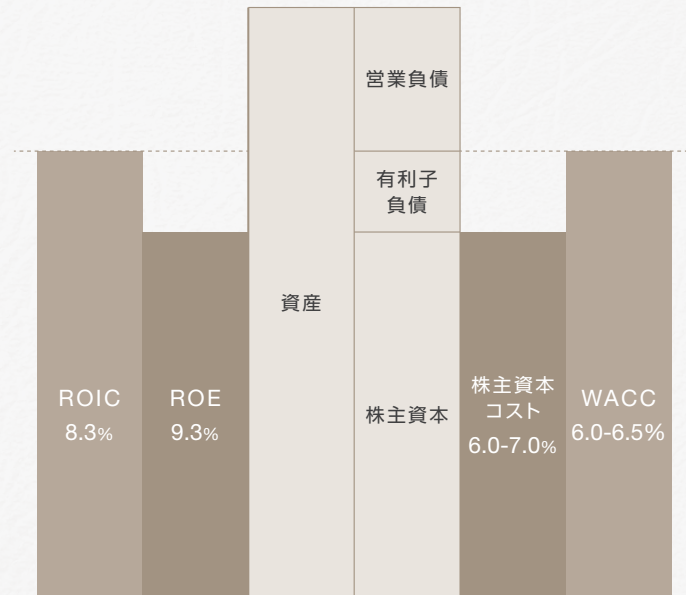
財務資本戦略

継続的に株主資本コストを上回るROE、WACCを上回るROIC水準を確保することを目指し、中長期的にはROE10%以上を安定的に達成することを目標としています。PBRは2024年3月期末で0.92倍と僅かに1倍割れとなっていますが、今後は業績のさらなる向上と経営の効率化に努め、株価の回復、上昇、PBRの改善を図っていきます。

資本コストと株価を意識した経営について

2024年3月期 経営指標とハードルレート

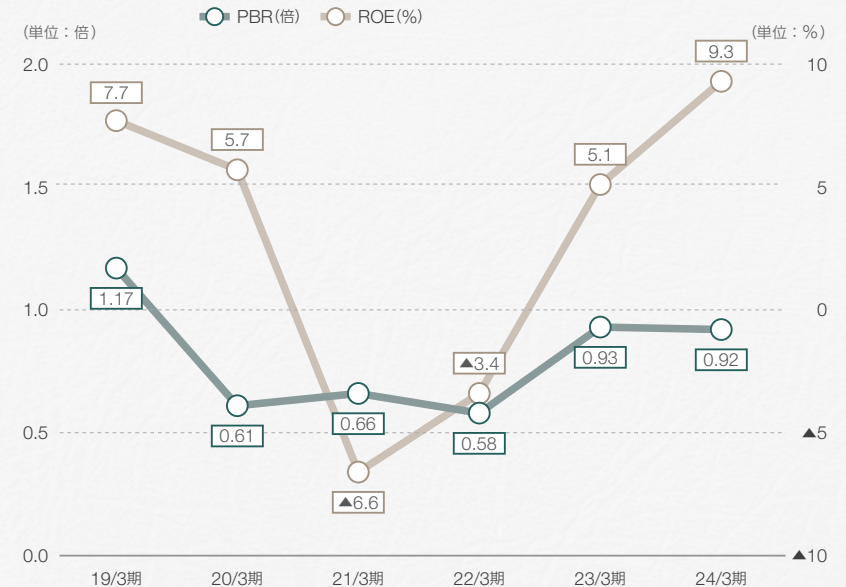
- ▶ 中長期的な株主資本コストは6.0-7.0%、WACCは6.0-6.5%と認識。
- ▶ 継続的に株主資本コストを上回るROE、WACCを上回るROIC水準を確保することを目指し、中長期的にはROE10%以上を安定的に達成することを目標としています。



株主資本コストはCAPMに基づいて算定

株価の回復、上昇、PBRの改善について

- ▶ 2020年3月期からコロナ禍の影響を受けて業績が低下し、2020年3月期、2021年3月期は売上が低迷し、当期純損失を計上することとなりました。2023年3月期は当期純利益を計上したものの、2018年3月期以前の水準には遠く及ばず、2024年3月期にようやくその水準まで回復しました。
- ▶ 業績の回復とともに株価も上昇に転じていますが、PBRは2024年3月期末で0.92倍と僅かに1倍割れとなっています。今後は業績のさらなる向上と経営の効率化に努め、株価の回復、上昇、PBRの改善を図ってまいります。

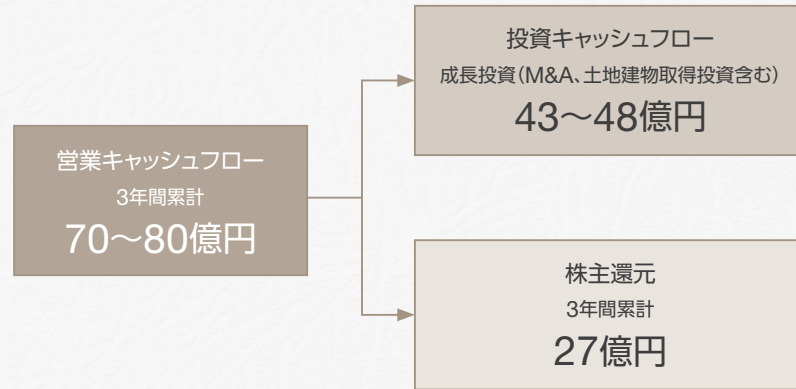


財務資本戦略

店舗出店投資や物流倉庫新設及び増設等、成長領域へ43億円~48億円の投資を行う計画です。
株主還元は3年間累計27億円を計画しており、配当性向30%以上を目安とする安定した配当を行う方針です。

キャピタルアロケーション

2025/3期-2027/3期の3年間の
資金の源泉と使途の枠組み



投資金額は意思決定ベースであり、キャッシュアウトベースの数値とは異なります。

キャピタルアロケーション 内訳

営業キャッシュフロー	70~80億円
投資キャッシュフロー	43~48億円
店舗出店投資	12億円
システム投資・OMO関連投資	5億円
物流倉庫新設及び増設	6億円
オフィスビル関連(土地建物取得*)	5億円
M&A投資等	15~20億円
株主還元(配当)	27億円

*駅前再開発事業により現本社ビルの取り壊しが決定しているため。

株主還元

配当政策

当社は株主の皆様への利益還元を重要な課題の一つとして考えております。また、変化の激しい流通業界において、経営基盤を強化し、新たな事業展開に必要な資金の内部留保に努めつつ、安定的・漸増的な配当を継続すること及び連結配当性向30%以上を目安とすることを基本方針としています。

内部留保金につきましては、当社グループの既存の事業の新規出店や店舗改装等の設備投資、新規事業に対する投資、有望な事業会社のM&A等、有効投資活用を図り、将来の発展に貢献させ、漸増的な配当に寄与するよう、考えてまいります。

配当の推移*

決算年月(連結)		20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
一株当たり配当金	(円)	30.00	15.00	15.00	22.50	30.00
配当性向	(%)	52.6	—	—	50.6	35.1

*2021/3期、2022/3期は、多額の当期純損失を計上しましたが、配当の継続性を維持するため、15円の配当とし、業績の回復に伴い、2023/3期、2024/3期と増配し、2020/3期の水準に復しました。

株主優待制度

▶100株以上1,000未満保有の株主様

本体価格合計10,000円以上のお買い上げ毎に1枚使用可能な2,000円の優待割引券1枚

▶1,000株以上保有の株主様

10,000円相当のオリジナル商品(4種類の中から1点選択)



人的資本経営

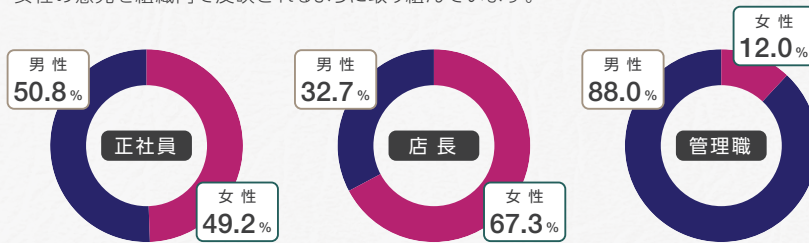
当社グループの強みの源泉は人(従業員)にあると考えています。これまでも、各店仕入を通じて成長や生きがいの場を提供してまいりましたが、今後も引き続き人的資本に関わる課題に向き合い、持続的な成長と働きがい・働きやすさの両立を目指していきます。

人的資本に関する全体方針

当社グループでは、従業員を企業の最も重要な資本と考え、そのスキルや能力を最大限に引き出し、組織の持続可能な成長を促進できるよう人的資本経営に取り組んでいます。

女性リーダーシップの推進

女性の活躍を積極的に支援し、リーダーシップポジションへの就任を後押しすることで、女性の意見を組織内で反映されるように取り組んでいます。



労働環境の整備

柔軟な労働時間や残業時間の削減等の労働環境の整備を今後の課題とし、取り組みを推進しております。

人事評価制度改革

従業員の能力や業績を適切に評価することで、組織の目標達成や成長を促進し、従業員満足度の向上に取り組んでおります。

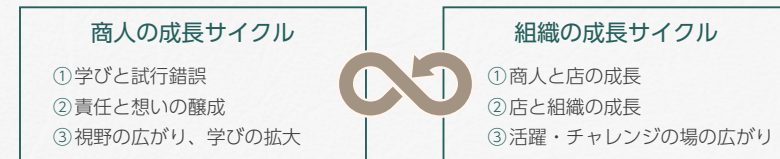


等

個人の成長の機会の促進

当社グループでは「人の成長=組織の成長」と考え、教育機会の提供や資格取得支援など、従業員が自己成長できる環境を積極的に拡充していきます。

<主な実施事項> 商人塾の開催、レザーケアマイスター育成



組織文化の構築

従業員全員が健康で安心して勤務できる環境整備を行い、組織の健全性を構築します。

- ▶ 店長・管理職教育、ハラスメントに関する研修を実施(2024/3期:19回 参加人数:208名)
- ▶ 2024年2月に設置したコンプライアンス・リスク管理室により、研修内容の拡大と回数増を予定。
- ▶ コンプライアンス委員会を定期的に開催し法令順守の意識向上を推進。

指標と目標(HD+東京デリカ)



気候変動対応/ TCFDに沿った情報開示

当社グループは、気候変動が事業の持続的成長へ影響を及ぼすことを認識し、TCFD提言に基づいた取り組みを進めています。2022年度には気候変動による靴・雑貨類の小売販売事業のリスクと機会の検討を行いました。今後も検討を継続し、適切な情報開示に努めていきます。

ガバナンス

当社は、気候変動が事業の持続的成長に影響を及ぼすことを認識し、気候変動に関連するリスクと機会の特定や評価、対応についての検討を行うため、サステナビリティ委員会の下に気候変動ワーキンググループを設置し、TCFD提言に基づいた対応を行っております。

気候変動ワーキンググループは、気候変動に関連するリスクと機会について毎年見直しを行い、サステナビリティ委員会に報告します。リスクと機会のうち、重要度が高いものについては、サステナビリティ担当取締役を通して取締役会に報告され、取締役会は報告内容の審議、承認を行います。

戦略

主要な事業である靴・雑貨類の小売販売事業を対象に、シナリオに基づくリスクと機会の抽出を行い、必要な対応を検討しました。

	事象	潜在的な影響	対応の方向性
移行リスク	石油由来製品等における環境規制の導入	代替素材への移行に伴う仕入価格の上昇	原材料の見直しによる環境負荷の少ない商品開発
	ディベロッパーの要望の変化	環境負荷の少ない商品販売の要求	原材料、工程の見直しによる環境負荷の少ない商品開発
物理リスク	気象災害の発生頻度が増え、規模が拡大	サプライヤーの被災による商品供給の停止	サプライチェーンにおけるリスクの棚卸と対応の設定
	気候パターン(平均気温、降雨量等)の変化	原皮等の調達コスト増加による仕入価格の上昇	原材料の見直しによる環境負荷の少ない商品開発
機会	ディベロッパーの要望の変化	環境負荷の少ない商品販売による出店要請の増加	原材料、工程の見直しによる環境負荷の少ない商品開発
	消費者の選択行動の変化	環境負荷の少ない商品販売による新たな需要喚起	原材料、工程の見直しによる環境負荷の少ない商品開発

リスク管理

気候変動ワーキンググループは、気候変動に関連するリスクと機会を、それぞれ発生可能性、影響度、対応策の有無などで評価し、重要度を決定しています。

評価にあたっては、IEA、IPCC等の各種シナリオを参照し、必要に応じて関連する部署にヒアリングを行い、毎年見直しを実施しています。さらに、リスクと機会に対する対応策を立案し、設定した指標により対応策の進捗を管理します。

気候変動ワーキンググループの評価に基づき、サステナビリティ委員会は気候関連のリスクについて自社のその他のリスクと統合的な管理を行います。気候変動に関するリスクと機会のうち、重要度が高いものについては、サステナビリティ担当の取締役を通して取締役会に報告されます。

指標と目標

▶詳細はWEBサイトをご覧ください

当社グループの総排出量の約95%(2019年度実績)を占める(株)東京デリカのScope2の排出量を、店内照明のLED化をはじめとした省エネ化の推進により2030年度までに2019年度比で47%削減することを目標としています。

単位：t-CO2		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	燃料使用による排出	137	125	128	132	161
	電力使用による排出	7,024	5,996	5,969	6,257	5,774
Scope2	空調使用による排出	2,208	2,693	3,212	3,293	3,276
	小計	9,232	8,689	9,181	9,551	9,050
合計*1		9,370	8,814*2	9,309	9,683*3	9,211

*1：グループ連結のGHG排出量を表示しております。

*2：2020年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による店舗運営の休止等により排出量が少なくなっております。

*3：2022年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大から徐々に正常化が進み、排出量が増加しております。



Ⅳ. コーポレート・ガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

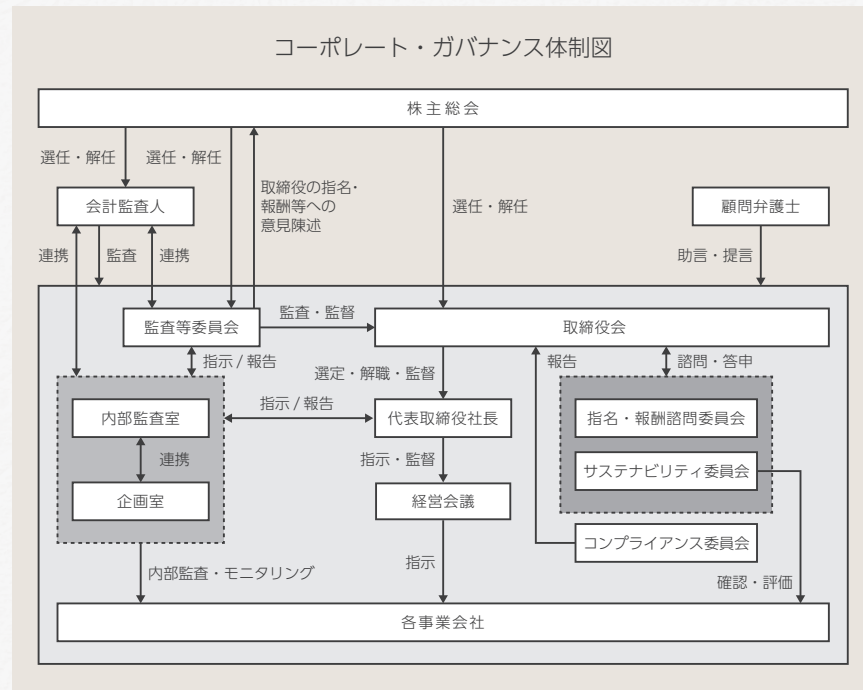
コーポレート・ガバナンス体制	48
役員報酬	49
内部統制	50
役員紹介	51
スキルマトリックス・役員構成	54

コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは「感動クリエーションカンパニー」を標榜し、すべてのお客様に感動的な購買体験を提供することを使命として、企業活動を行っております。使命の実現のためには、ステークホルダーからの信頼獲得が重要であり、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を経営上の重要な課題の一つに位置づけています。

基本的な考え方

当社は、株主、顧客、従業員、お取引先などに対して、企業の社会的責任を果たすために、継続的な企業の成長を堅持し、利益の拡大を図っていくとともに、経営の健全性・浸透性・迅速性を確保し、コンプライアンスの徹底、企業倫理の確立を図るための組織体制や内部統制の仕組みを整備していくことが非常に重要であると考えております。



コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社を採用しております。

主な機関	役割
取締役会	<p>当社の取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名(うち社外取締役2名)及び監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)の11名で構成されており、代表取締役社長が議長を務めております。</p> <p>取締役会は、原則として月1回、必要に応じて臨時で開催し、経営方針やその重要事項について審議及び意思決定を行うとともに、取締役の職務の執行を監督しております。</p> <p>なお、取締役の経営責任を明確にするため任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年としております。</p>
監査等委員会	<p>監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)で構成されております。監査等委員会に移行し、取締役会の監督強化及び、取締役の職務執行に対するさらなる監視体制の強化を図っております。</p>
経営会議	<p>当事業年度の経営会議は、各取締役、各部長、本部スタッフ及び常勤監査等委員が出席し原則月1回開催しており、重要な執行方針や経営施策等を審議、決定するとともに、各部署からの状況報告とそれに対する意見交換等を行い、社内の最新情報や問題意識の共有化を図っております。</p>
会計監査人	<p>会計監査につきましては当社と監査契約を締結している有限責任 ずさ監査法人が監査を実施しております。</p>
指名・報酬諮問委員会	<p>2023年12月に代表取締役社長を委員長とし監査等委員である独立社外取締役2名と3名で構成される指名・報酬諮問委員会を設置しております。2024年6月定時株主総会の取締役(監査等委員を除く。)選任議案に対し、取締役会の諮問に対し答申を行っております。</p>
サステナビリティ委員会	<p>サステナビリティ推進のため、担当取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しております。気候関連問題他、サステナビリティ全般の課題についての検討を年2回以上の頻度で行っております。サステナビリティ委員会が検討された結果は、年2回以上、担当取締役を通じて、取締役会に報告・審議しております。</p>
コンプライアンス委員会	<p>2024年2月に代表取締役会長及び代表取締役社長を委員長としてコンプライアンス委員会を設置しております。コンプライアンス重視の風土を企業グループ全体で作り上げるとともにリスク管理体制の整備、及び法令遵守・企業倫理の確保を目的として審議を行っております。</p>

役員報酬

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、中長期的な企業価値向上へ貢献することを基本方針として、役員に対する報酬制度を設計しています。

役員報酬制度の概要

当社は、役員報酬制度は固定報酬、業績連動報酬、退職慰労金から構成されており、その概要は以下のとおりであります。

固定報酬と業績連動報酬(賞与)の支給割合は、中長期的な企業価値向上へ貢献するために、最も適切な支給割合となることを方針としております。

	概要
固定報酬	役職別並びに取締役の等級・号別に定める額を基に決定
業績連動報酬	経済情勢、従業員の賃金水準等を考慮するとともに、事業計画の売上高と営業利益に基づく業績達成度を基準に評価を行い、総合的に決定
退職慰労金	「役員退職慰労金内規」の基準に従い、在任期間等を考慮した相当額の範囲内で支給することを株主総会にて決議し、その範囲内で決定

役員報酬の決定プロセス^{※1}

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容の決定については、株主総会で承認された当該取締役の報酬等の限度額の範囲内で、代表取締役社長木山剛史に委任しており、取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、別途、社外取締役に諮問し答申を得ることとしています。

監査等委員である取締役の個人別の報酬については、株主総会で承認された当該取締役の報酬等の限度額の範囲内で職務分担を勘案し、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

役員報酬額(2024年3月期)^{※2}

	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く)	90	64	21	4	4
監査等委員 (社外取締役を除く)	5	4	—	0	1
監査役 (社外取締役を除く)	1	1	—	0	1
社外役員	10	10	—	—	7

※1：当社は2023年12月に指名・報酬諮問委員会を設置しており、今後は指名・報酬諮問委員会に諮問し答申を得たうえで当該答申を最大限尊重して決定いたします。

※2：当社は、2023年6月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。

社外役員の員数は、社外取締役(監査等委員を除く。)、監査等委員である社外取締役及び社外監査役の延べ人数を記載しております。

取締役(監査等委員及び社外取締役を除く。)について、対象となる役員の員数には、連結子会社である(株)東京デリカより役員報酬を支給している役員の員数は含んでおりません。

内部統制

当社グループは、2005年6月にコンプライアンス基本方針を制定・施行し、取締役及び使用人が法令・定款等を遵守することの徹底を図るとともに、リスク管理体制の強化にも取り組むなど、内部統制システムの充実に努めております。

内部統制システム整備の状況

当社は、2005年6月にコンプライアンス基本方針を制定・施行し、2024年2月の取締役会で、コンプライアンス委員会を発足し当社グループでのコンプライアンス強化を目的とした体制を整備しました。本方針により取締役ならびに使用人が法令・定款等を遵守することの徹底を図るとともに、リスク管理体制の強化にも取り組むなど、内部統制システムの充実に努めております。さらに、株主・投資家の皆様への情報開示のための社内体制を整備し、財務報告をはじめ各種情報の迅速かつ正確な情報開示を念頭に、経営の透明性を高めるよう努めております。

また、当社は市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切関係を持たず、反社会的勢力からの不当・不法な要求を断固拒否し、これらと係わりのある企業、団体、個人とはいかなる取引も行わない旨を定めております。

リスク管理体制

当社は、会社が危機に直面したときの対応について、「危機管理規程」を2005年に制定し、代表取締役社長の下に危機管理体制を構築しております。

主な取り組み

① 情報委員会の開催

代表取締役を最高責任者とし、情報管理責任者である管理部長を中心に各所管部署長で構成される「情報委員会」を原則、月2回開催しております。

② 内部監査室の設置

代表取締役社長に直属する部署として、内部監査を実施する内部監査室を設置しており、法令・定款違反その他の事由に基づき損失の危険のある業務執行行為が発見された場合には、発見された危険の内容及びそれがもたらす損失の程度等について直ちに取締役会、監査等委員会に報告される体制を構築しております。

コンプライアンスの遵守

当社は、コンプライアンス基本方針をコンプライアンス強化のための指針としております。

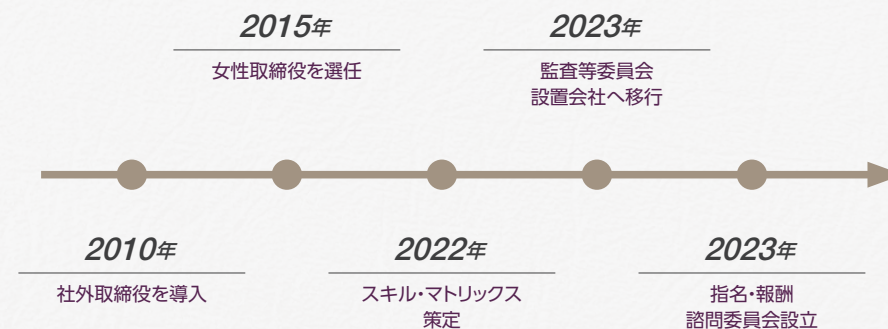
主な取り組み

コンプライアンス・リスク管理室の設置

2024年2月にコンプライアンス・リスク管理室を設置し、同室を中心にコンプライアンスの取り組みを総括し、従業員教育を行っております。また、内部監査室のモニタリング機能と連携を図っております。

ガバナンス強化の変遷

取締役会の監督機能の強化や多様性の確保を目的とした、社外取締役の増員や女性取締役の登用、スキルマトリックス策定に加え、指名・報酬諮問委員会の設置などにより、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。



役員紹介

取締役(監査等委員を除く)



木山 茂年 代表取締役会長

1969年 3月 (資)丸二商会(当社の前身)入社
 1974年 8月 当社設立代表取締役社長
 2012年 6月 当社代表取締役会長(現任)
 2014年 5月 (株)東京デリカ代表取締役会長(現任)
 2015年 1月 (株)カーニバルカンパニー監査役

選任理由

長年にわたる当社の経営者としての豊富な経験と知見を有し、グループ全体の監督を適切に行うことができると判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中15回



木山 剛史 代表取締役社長

1990年 4月 当社入社
 1998年 4月 当社第3販売部長
 1999年 6月 同取締役
 2007年 6月 同常務取締役
 2010年 3月 同第3商品部長
 2012年 6月 同代表取締役社長(現任)
 2012年 10月 アイシン通商(株)取締役(現任)
 2012年 10月 ロジェールジャパン(株)取締役(現任)
 2014年 5月 (株)東京デリカ代表取締役社長(現任)
 2015年 1月 (株)カーニバルカンパニー取締役
 2019年 7月 (株)三香堂代表取締役(現任)
 2022年 10月 (株)ギアーズジャム代表取締役
 2023年 2月 (株)ギアーズジャム代表取締役社長(現任)

選任理由

当社及び当社グループの経営者として事業成長と企業業績向上に向けた戦略の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができると判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回



山田 陽 常務取締役

1983年 3月 当社入社
 1988年 12月 同社長室長
 1992年 4月 同管理部長(現任)
 1992年 6月 同取締役
 2004年 6月 同常務取締役(現任)
 2014年 5月 (株)東京デリカ取締役(現任)
 2015年 1月 (株)カーニバルカンパニー代表取締役
 2019年 6月 アイシン通商(株)取締役(現任)
 2019年 6月 ロジェールジャパン(株)取締役(現任)
 2019年 7月 (株)三香堂監査役(現任)
 2022年 10月 (株)ギアーズジャム取締役(現任)

選任理由

長年にわたる当社及び当社グループの経営、管理全般に関し豊富な経験と知見を有し、担当事業を円滑に進めるとともに、担当事業の監督を適切に行うことができると判断したためあります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回



田村 純男 取締役

1980年 3月 当社入社
 1991年 5月 同人事課長
 2009年 4月 同総務部長(現任)
 2015年 6月 (株)東京デリカ取締役(現任)
 2015年 6月 当社取締役(現任)

選任理由

長年にわたる当社及び当社グループの人事、総務全般に関し豊富な経験と知見を有し、担当事業を円滑に進めるとともに、担当事業の監督を適切に行うことができると判断したためあります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回

役員紹介

取締役(監査等委員を除く)



小島 康弘 取締役

1995年11月 当社入社
 2012年 5月 同第3販売部長
 2014年 4月 同第2販売部長兼第3商品部長
 2014年 5月 (株)東京デリカ第2販売部長兼第3商品部長
 2015年 5月 同首都圏統括部長
 2015年 6月 同取締役(現任)
 2015年 6月 当社取締役(現任)
 2019年 6月 (株)東京デリカ東日本統括部長
 兼商品部統括部長(現任)

選任理由

長年にわたる当社及び当社グループの経営全般に関し豊富な経験と知見を有し、担当事業を円滑に進めるとともに、担当事業の監督を適切に行うことができると判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回



田代 博泰 取締役

1997年 7月 当社入社
 2012年 5月 同第5販売部長
 2014年10月 (株)東京デリカ第5販売部長(現任)
 2019年 6月 同取締役西日本統括部長(現任)
 2019年 6月 当社取締役(現任)

選任理由

長年にわたる当社及び当社グループの経営全般に関し豊富な経験と知見を有し、担当事業を円滑に進めるとともに、担当事業の監督を適切に行うことができると判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回



丸山 文夫 社外取締役

1977年 4月 (株)天野食品入社
 1983年 8月 (株)日本税経研究会入社
 1985年 5月 税理士登録
 1985年11月 丸山文夫税理士事務所所長(現任)
 2010年 6月 当社取締役(現任)

選任理由及び期待される役割

税理士の資格を有し、税理士としての専門的な知識、実務経験により、当社の業務執行につき、客観的視点で適切な意見をいただけると判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回



苅部 世津子 社外取締役

1974年 1月 (資)丸二商会(当社の前身)入社
 1985年 5月 (株)東京デリカ(現当社)退社
 1989年10月 セツプランニング主宰(現任)
 2015年 6月 当社取締役(現任)

選任理由及び期待される役割

長年にわたる靴・袋物業界のコンサルタントとして専門的な知識、実務経験により、当社の業務執行につき客観的視点で適切な意見をいただけると判断したためです。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回

役員紹介

取締役(監査等委員)



嶋村 毅 (常勤)

1979年 3月 当社入社
 2011年 11月 同第1販売部次長
 2012年 5月 同第1販売部長
 2021年 6月 同常勤監査役
 2021年 6月 (株)東京デリカ監査役就任(現任)
 2021年 6月 アイシン通商(株)監査役就任(現任)
 2021年 6月 ロジェールジャパン(株)監査役就任(現任)
 2023年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)就任(現任)

選任理由

長年にわたる当社及び当社グループの経営全般に関し豊富な経験と知見を有し、当社における経営上の意思決定や業務の執行状況に関し、適正な監査・監督を遂行できると判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回



遠藤 恭彦 社外取締役

1980年 4月 新日本証券(株)(現みずほ証券(株))入社
 2001年 5月 新光証券(株)(現みずほ証券(株))熊本支店長
 2009年 5月 みずほ証券(株)執行役員
 投資銀行グループ担当
 2011年 4月 同常務執行役員投資銀行グループ、
 企業推進グループ担当
 2012年 5月 (株)みずほ証券リサーチ&コンサルティング
 (現(株)日本投資環境研究所)
 取締役専務執行役員
 2018年 6月 平田機工(株)監査役
 2020年 6月 エステールホールディングス(株)
 監査役(現任)
 2022年 6月 当社監査役
 2023年 6月 同取締役(監査等委員)就任(現任)
 2023年 6月 平田機工(株)取締役監査等委員(現任)

選任理由

CFE(公認不正検査士)の資格を有し、専門的な知見及び株式や経営に関し豊富な経験と見識を有しており、独立した立場で客観的な視点による適切な監査・監督により当社の経営体制の強化に資する役割を果たしていただけと判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回



水野 純 社外取締役

1983年 4月 (株)鈴丹入社
 1986年 9月 (株)パスポート入社
 1987年 4月 (株)パスポートライフ取締役
 1988年 11月 (株)パスポート取締役
 2000年 5月 同代表取締役
 2002年 5月 同代表取締役社長
 2004年 10月 (株)SPL代表取締役社長
 2017年 10月 (株)パスポートライフ代表取締役(現任)
 2022年 6月 当社取締役
 2023年 6月 同取締役(監査等委員)就任(現任)

選任理由

長年にわたる企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、これらの経験や見識を活かし、経営に対する助言や指導、客観的な視点での適切な監督により、当社の経営体制の監査・監督を期待できると判断したためであります。

取締役会出席状況(2024年3月期)：全18回中18回

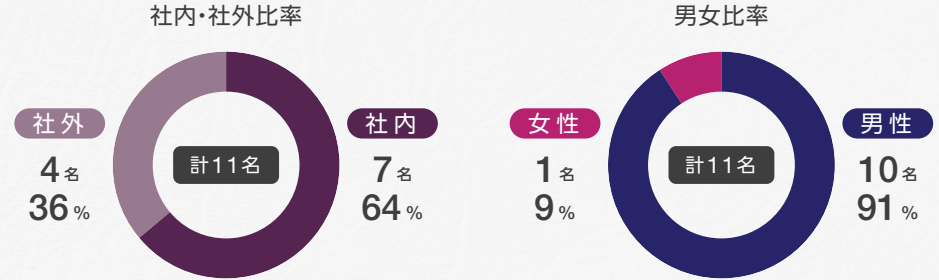
スキルマトリックス・役員構成

当社グループの取締役会は、多様性と専門性を重視し、各分野において優れた経験と知識を持つメンバーで構成されています。

スキル選定の理由

将来的に目指す姿の実現に向けた議論を通じて、必要スキル項目の棚卸を実施しました。取締役会が経営に対する監督機能を発揮する上では、これらの幅広い分野に関する知識・経験・能力が不可欠であると考えています。

取締役・監査役の構成(2024年7月1日現在)



スキルマトリックス

	社内・社外	氏名	企業経営	営業 マーケティング	商品戦略	グローバル	IT DX	人事・労務法務・ リスク管理	財務・会計・金融
取締役 (監査等委員である 取締役を除く)	社内	木山 茂年	○	○	○	—	—	—	—
		木山 剛史	○	○	○	○	○	—	—
		山田 陽	○	○	○	—	○	○	—
		田村 純男	—	—	—	—	○	○	—
		小島 康弘	—	○	○	—	○	—	—
		田代 博泰	—	○	○	—	—	—	—
	社外	丸山 文夫	—	—	—	—	—	—	○
		苅部 世津子	—	○	○	—	—	—	—
取締役 (監査等委員)	社内	嶋村 毅	—	○	○	—	—	—	—
	社外	遠藤 恭彦	○	—	—	—	—	○	○
		水野 純	○	○	○	—	—	—	—

※上記の一覧表は、当社の取締役・監査役が有するすべての知見を表すものではありません。

V. 会社データ

COMPANY INFORMATION

主要財務データ(連結)	56
ESGデータ	57
会社概要・株式情報	59



主要財務データ(連結)

回次 決算年月	第42期 2015年3期	第43期 2016年3期	第44期 2017年3期	第45期 2018年3期	第46期 2019年3期	第47期 2020年3期	第48期 2021年3期	第49期 2022年3期	第50期 2023年3期	第51期 2024年3期
売上高(百万円)	53,434	56,963	56,747	55,756	55,774	52,523	34,836	36,798	47,236	52,093
営業利益(百万円)	4,700	4,765	4,465	3,800	3,723	2,670	▲2,036	▲903	2,484	3,764
経常利益(百万円)	4,716	4,844	4,526	3,860	3,775	2,762	▲1,839	▲776	2,666	3,848
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,762	2,982	2,658	2,221	2,177	1,668	▲1,847	▲888	1,291	2,487
一株当たり当期純利益(円)	94.83	101.24	90.25	75.40	73.93	57.05	▲63.57	▲30.56	44.44	85.59
自己資本当期純利益率(%)	13.4	12.9	10.5	8.2	7.7	5.7	▲6.6	▲3.4	5.1	9.3
総資産経常利益率(%)	14.3	13.5	11.9	9.8	9.2	6.8	▲4.7	▲2.1	6.9	9.8
売上高営業利益率(%)	8.8	8.4	7.9	6.8	6.7	5.1	▲5.8	▲2.5	5.3	7.2
総資産(百万円)	34,377	37,234	38,671	40,114	41,541	40,108	37,505	38,115	39,142	39,385
純資産(百万円)	21,915	24,209	26,235	27,634	29,070	29,240	26,514	25,098	25,918	27,826
自己資本比率(%)	63.8	65.0	67.8	68.9	70.0	72.9	70.7	65.8	66.2	70.7
一株当たり純資産(円)	752.42	821.83	890.60	938.13	986.88	1,000.11	912.52	863.78	892.02	957.66
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	2,656	2,048	3,002	2,568	3,451	2,693	▲1,173	713	3,461	4,949
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	▲1,498	▲3,140	▲1,312	▲939	▲2,452	▲1,179	▲774	▲391	▲484	▲489
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	▲1,268	▲977	▲1,282	▲1,226	▲1,391	▲1,783	▲176	998	▲2,987	▲2,728
現金及び現金同等物期末残高(百万円)	5,104	3,034	3,440	3,846	3,485	3,216	1,092	2,416	2,406	4,139
従業員数※パート・アルバイト含まず(人)	444	454	471	491	524	567	578	555	572	572

ESGデータ

ESG テーマ	項目	ESG 分類	単位		2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期
E (環境)	エネルギー	GHG 排出量 (グループ連結)	t-CO2	Scope1	128	132	161
				Scope2	9,181	9,551	9,050
S (社会)	雇用	従業員数 (全従業員/役員除く)	人	男性	367	359	359
				女性	1,709	1,675	1,666
				合計	2,076	2,034	2,025
		雇用形態別の従業員数 (役員除く)	人	正社員	463	460	478
				非正規雇用者	1,613	1,574	1,547
				合計	2,076	2,034	2,025
		正規雇用・非正規雇用の従業員比率	%	正社員	22.3	22.6	23.6
				非正規雇用者	77.7	77.4	76.4
		非正規雇用者の正規雇用への登用	人		0	30	39
		平均勤続年数 (正社員)	年	男性	14.1	15.2	15.7
				女性	10.7	10.8	10.6
		平均年間給与 (正社員)	千円		4,050	4,445	5,153
		男女の賃金差異	%	全労働者	—	83.6	82.7
				正規雇用者	—	78.7	77.4
				非正規雇用者	—	95.7	96.5
平均年齢 (正社員)	歳	男性	41.4	42.5	43.2		
		女性	44.3	44.8	45.2		
離職人数・自己都合離職者数 (正社員)	人	離職人数	18	31	22		
		自己都合	16	27	22		
離職率 (正社員)	%		3.8	6.7	4.5		

※「GHG排出量」を除き、数値は当社及び主要な連結子会社である(株)東京デリカを含めて算出しております。

ESGデータ

ESG テーマ	項目	ESG 分類	単位		2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期
S (社会)	労働安全衛生	総労働時間(正社員)	時間	年間平均	2,092	2,137	2,197
		平均残業時間(正社員)	時間	月間平均	10.8	14.3	14.3
		健康診断・人間ドック受診率	%		43.4	42.3	85.8
	ダイバーシティ と機会均等	女性育休取得者数	人		—	41	30
		女性育休取得率	%		—	100.0	100.0
		男性育休取得者数	人		—	2	対象者なし
		男性育休取得率	%		—	33.3	対象者なし
		女性従業員比率(正社員)	%		46.0	47.5	49.6
		女性管理職比率	%		12.3	12.0	12.0
		女性役員比率	%		8.3	9.1	9.1
G (ガバナンス)	ガバナンス	障がい者雇用数	人		52	48	50
		障がい者雇用率	%		2.26	2.25	2.30
		取締役会開催回数	回		11	15	18
		取締役会出席率	%		97.5	97.7	96.9
		取締役数	人		9	9	11
		監査役/監査等委員である取締役数	人		3	3	3
		社外取締役人数	人		3	3	4
		社外取締役比率	%		33.3	33.3	36.4
		社外取締役女性比率	%		33.3	33.3	25
		サステナビリティ委員会の開催数	回		—	1	3
コンプライアンス委員会の開催数	回		—	—	1		
内部通報制度通報件数	件		7	12	11		

*数値は当社及び主要な連結子会社である(株)東京デリカを含めて算出しております。

会社概要・株式情報

会社概要

社名(商号)	株式会社サックスバー ホールディングス SAC'S BAR HOLDINGS INC.
設立	1974年8月1日
資本金	29億8,640万円
事業内容	グループ会社の経営管理及び不動産管理
取引銀行	三井住友銀行・三菱UFJ銀行・千葉銀行 他
幹事証券	みずほ証券・野村證券
従業員	従業員数2,025名(内正社員478名)(HD+東京デリカ)※2024年3月31日現在
所在地	〒124-8558 東京都葛飾区新小岩1丁目48番地14号 第3デリカビル 電話：03-3654-5315(代表) FAX：03-3654-5061

会社概要

社名	資本金(出資比率)	主な事業内容
株式会社東京デリカ	10百万円(100%)	鞆・袋物及び財布・雑貨類の小売販売
アイシン通商株式会社	40百万円(100%)	メンズバッグ・トラベルバッグの企画・製造
ロジェールジャパン株式会社	40百万円(100%)	メンズバッグ・トラベルバッグの卸売
株式会社三香堂(日乃本帆布)	3百万円(100%)	帆布製バッグ・小物の企画・製造・販売
株式会社ギアーズジャム	6百万円(100%)	メンズバッグ・財布・雑貨等の小売販売

株式の状況(2024年3月31日時点)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9990
発行可能株式総数	31,200,000株
発行済株式総数	29,056,186株(自己株式 803,714株を除く)
株主数	11,258名

大株主の状況(上位10社)

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
ディーアンドケー株式会社	5,733,733	19.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,495,000	8.6
株式会社エムケー興産	2,005,067	6.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,933,600	6.7
株式会社三井住友銀行	1,047,000	3.6
当社取引先持株会	898,200	3.1
木山 茂年	761,200	2.6
木山 昭栄	741,700	2.6
当社従業員持株会	594,706	2.0
木山 剛史	550,800	1.9

