



SAC'S BAR
HOLDINGS

統合報告書 2025

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
価値創造のあゆみ	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
価値創造プロセス	22
各店仕入	23
当社グループの商人たち	25
特集 オリジナルブランドの挑戦① ホワイタージュ	27
特集 オリジナルブランドの挑戦② エティアム	28
特集 オリジナルブランドの挑戦③ キソラ	29
特集 世界最高峰のバッグセレクトショップを目指す	30
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/指標及び目標	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に沿った情報開示	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様に、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。「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がけています。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様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〉

2024年度(2024年4月1日～2025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「価値協創ガイドランス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

50周年を同時に迎えた モンチッチとのコラボレーション

現サックスパーホールディングスの創立50周年を記念し、同じく50周年を迎えた人気キャラクター「モンチッチ」とのコラボレーションを実施。モンチッチのノベルティグッズやオリジナルコラボアイテムで話題を集めました。



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こもった提案で、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No.1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

522.8 億円

連結営業利益(率)

40.4 億円(7.7%)

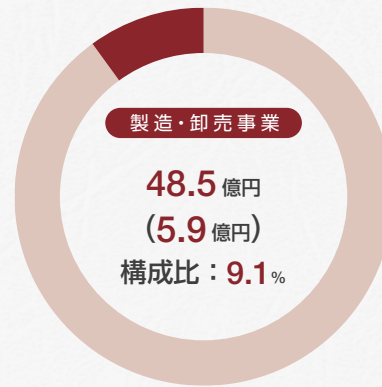
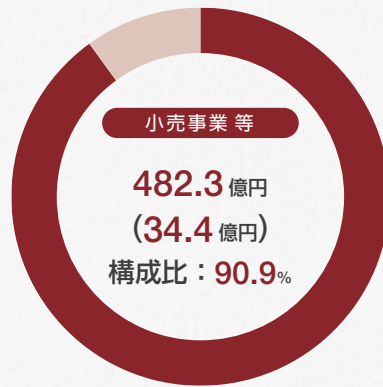
当期純利益

25.4 億円

ROE

8.9%

事業部門※

連結売上高
(営業利益)
2025/3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

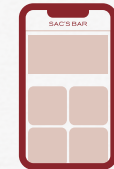
(株)東京デリカ
(株)ギアーズジャム
日乃本帆布[(株)三香堂]アイシン通商(株)
(株)スカイル

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

9.9%

出所：矢野経済研究所「2025年度鞆・袋物産業年鑑」
及び当社グループ2025年/3期連結売上より算出

アプリ会員数

111.5万人



仕入先

500社以上



期末店舗数

573店舗

すべて直営店

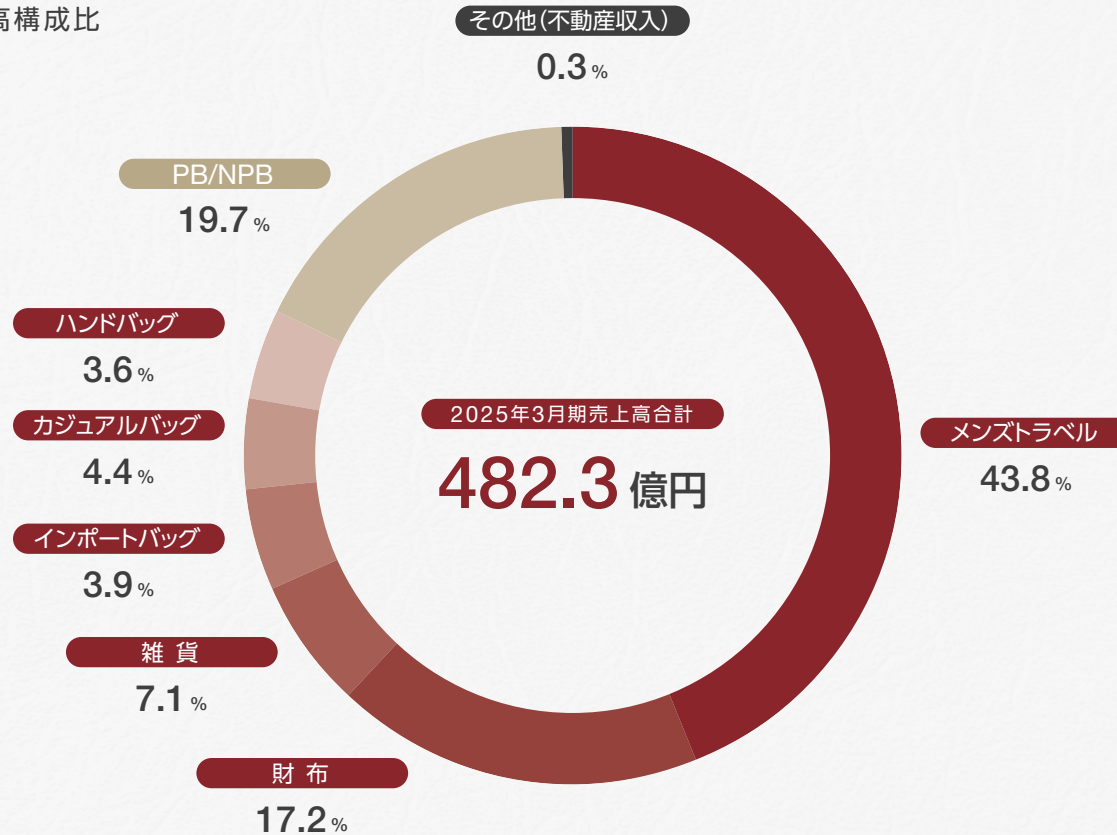
※事業部門の数値につきましては、事業部門内の取引消去後かつ事業部門間の取引消去前のものを記載しております。

2025年3月末時点

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ー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。

商品カテゴリー別の売上高構成比
(小売事業等の内訳)



仕入品※

80%

オリジナル商品※

20%

	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)	17.4 億円 (48.9%)	21.0 億円 (50.7%)	18.7 億円 (39.8%)	82.8 億円 (48.0%)	34.4 億円 (52.2%)	211.3 億円 (48.7%)
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。

	PB/NPB
売上高(粗利益率)	94.8 億円 (56.3%)
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。

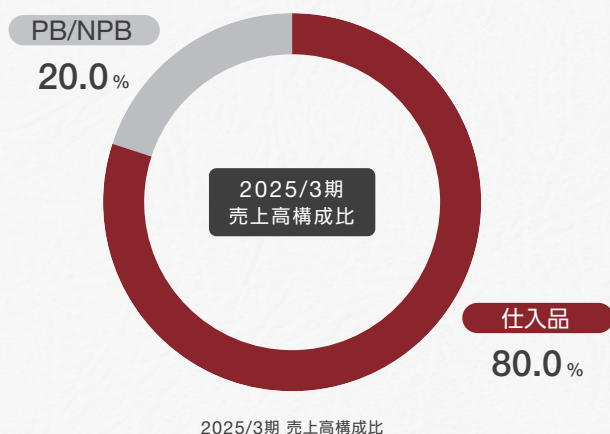
※仕入品：取引先より仕入れている商品の総称であり、オリジナル商品は、PBとNPBの総称です。

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

取扱商品(仕入品)の構成比

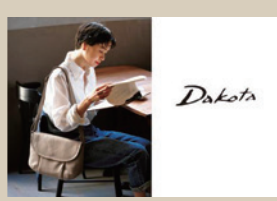
2025/3期の売上高構成比の80.0%は仕入品が占めております。



(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。



「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。



「BEAMS DESIGN」はこれまで培ってきた選択眼、企画力、プロデュース力を活かし、スタンダードなモノにあたらしいアイデアを加えて、毎日の生活をこころ豊かに彩るデザインを創造するブランドです。



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。

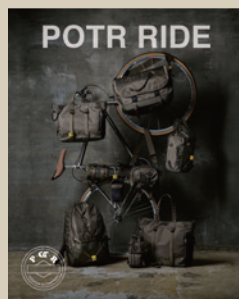
当社グループは、500社以上のお取引先との関係がございます。

代表的なお取引先として、(株)吉田、(株)イケティ、(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。

(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)イケティ



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

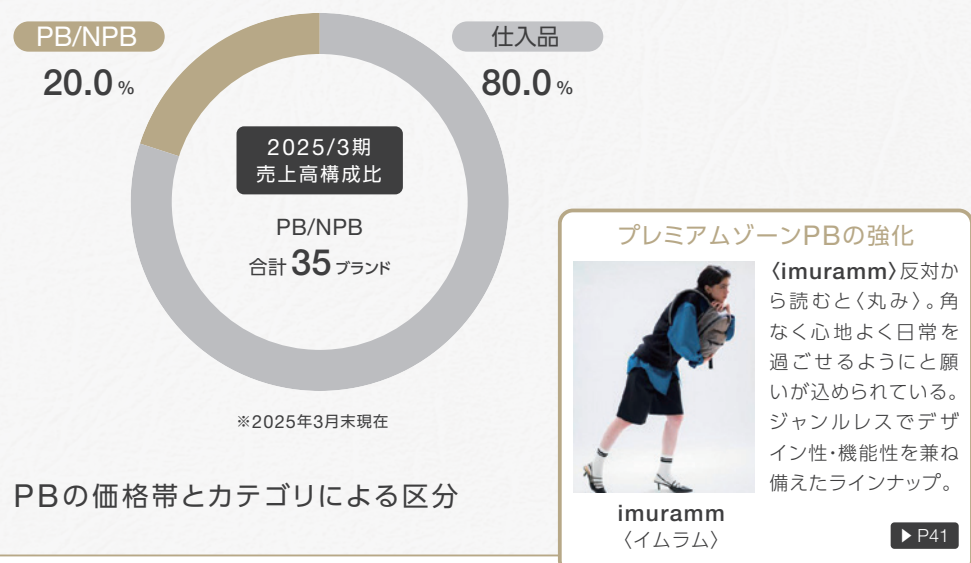
エース(株)

取扱商品(オリジナル商品)

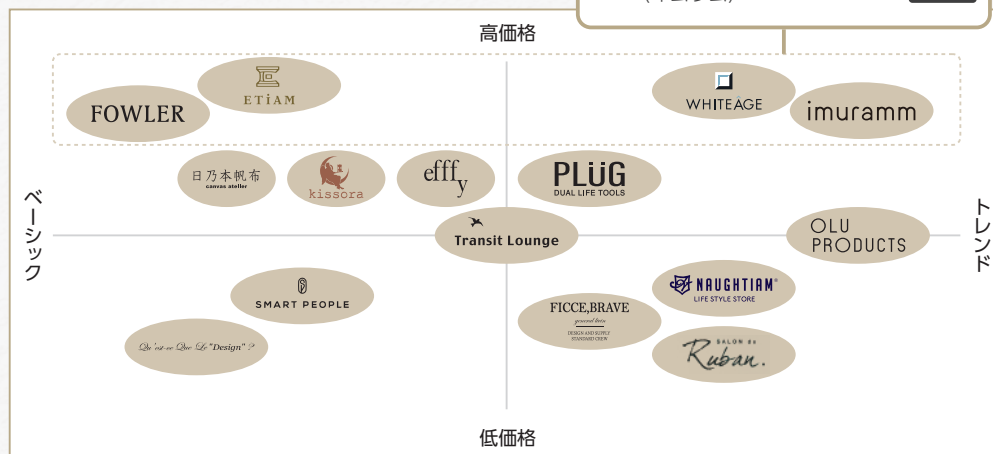
当社グループは、マルチブランド戦略にて幅広い価格帯・コンセプトでオリジナル商品を展開しております。
オリジナル商品の展開を通じて商品ラインナップの拡充ならびに競合との差別化、ブランド力の強化に努めております。

オリジナル商品の開発

2025/3期の売上高構成比の20.0%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ッターゾーンの取り扱いも増やしており、2025年3月末時点で35ブランドの取り扱いがございます。



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

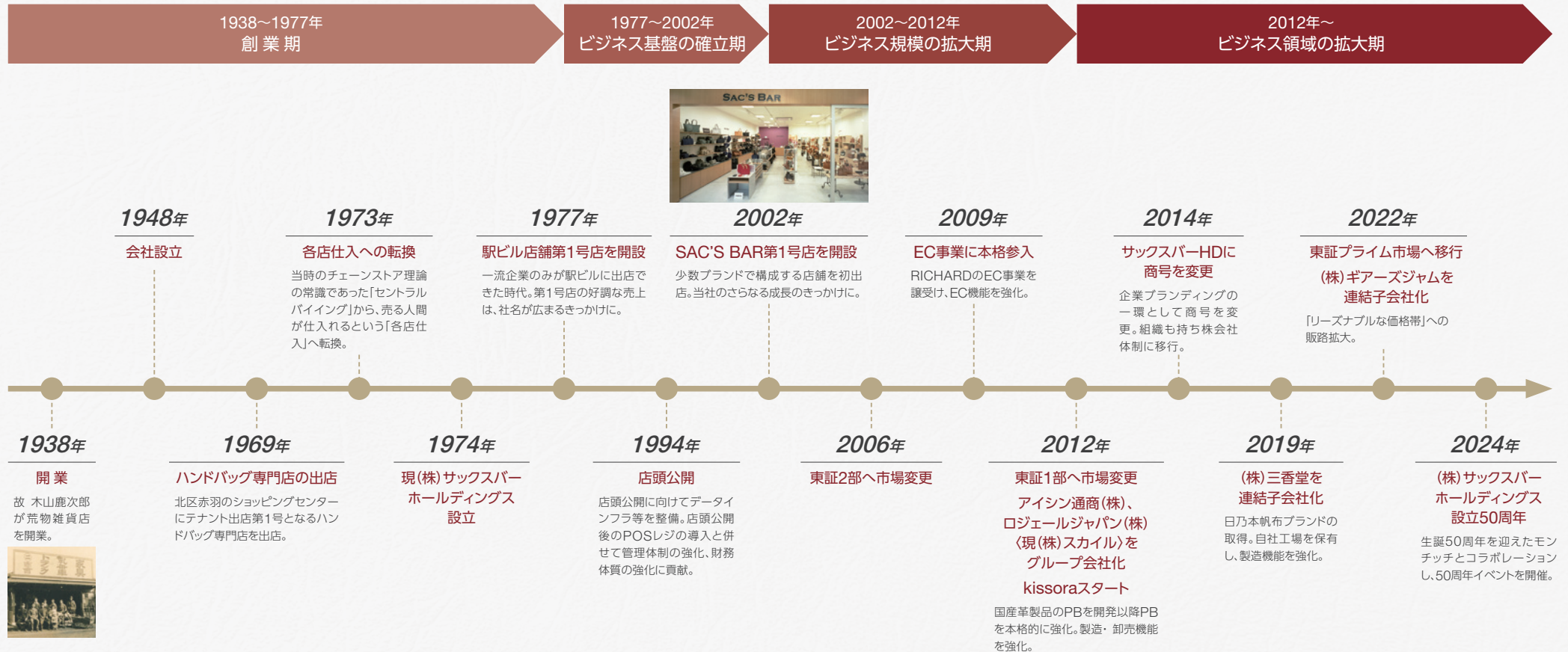
「愛する輝きを、永遠に」をコンセプトに、コーディネートを追求めるデザイナーの感性と、日本が誇る職人の手仕事を融合し、上質なマテリアルを、多彩なラインナップで展開するブランド。

価値創造のあゆみ

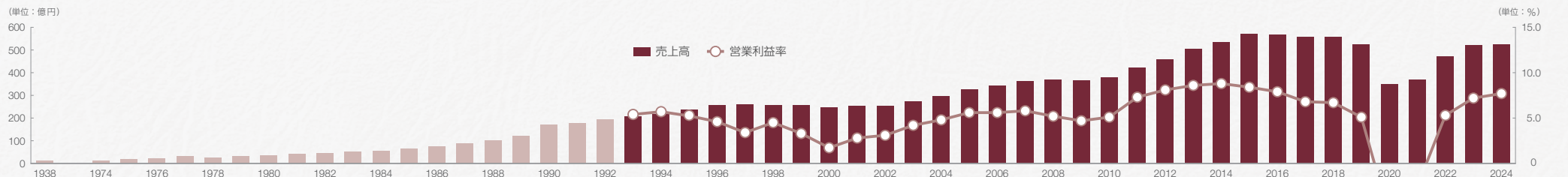
当社グループは、荒物雑貨店として1938年に開業以降、主にハンドバッグの専門店として多店舗展開を進めてまいりました。

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「感動クリエーションカンパニー」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。



売上高推移



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、DOUX 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
212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。

Ⅱ GRAN SAC'S (グランサックス)

店舗数
126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。

Ⅲ DOUX SAC'S (ドゥサックス)

店舗数
29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。

Ⅳ キャラトラステーション

店舗数
3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。

Ⅴ NAUGHTIAM (ノーティアム)

店舗数
12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。

Ⅵ GEAR's JAM (ギアーズジャム)

店舗数
24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。

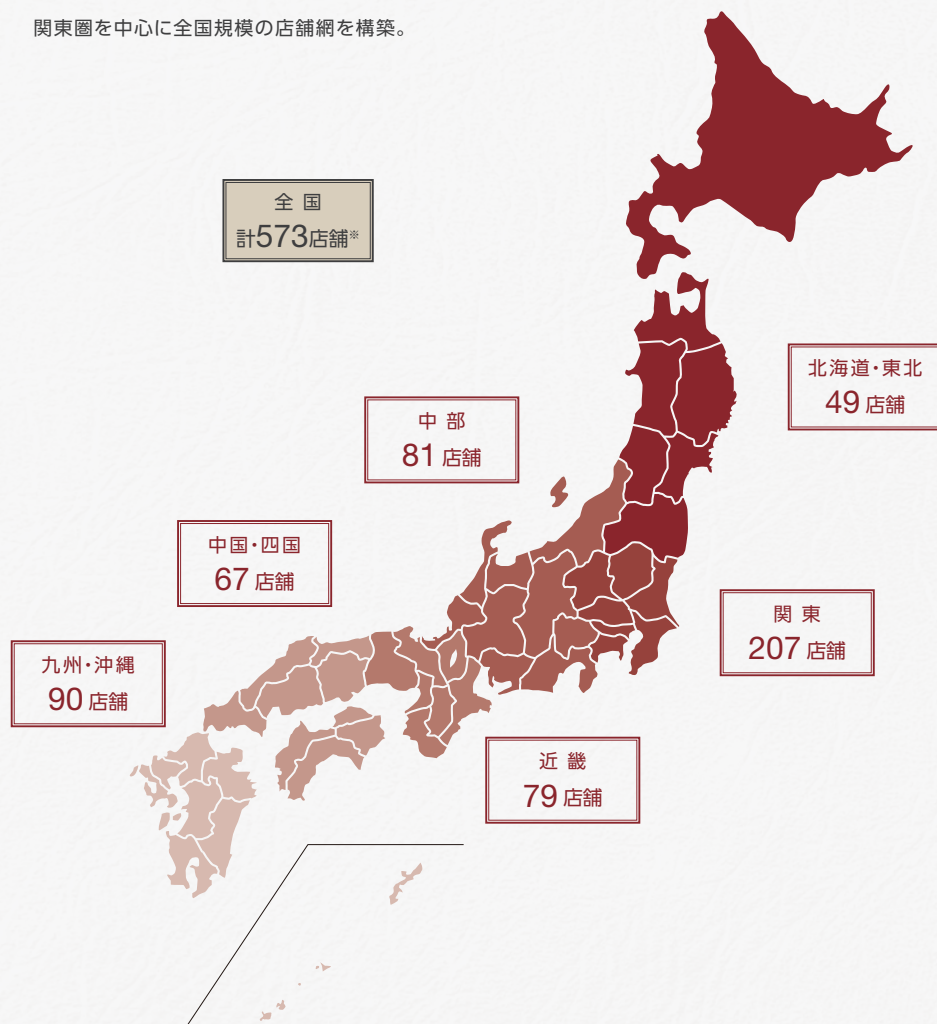
あらゆる層にアピールするリーズナブルな価格も魅力で、音楽を聴くように気軽にファッショングッズを楽しむ新たなムーブメントを醸成します。

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129.3㎡(21/3期)→146.5㎡(25/3期)と拡大しております。

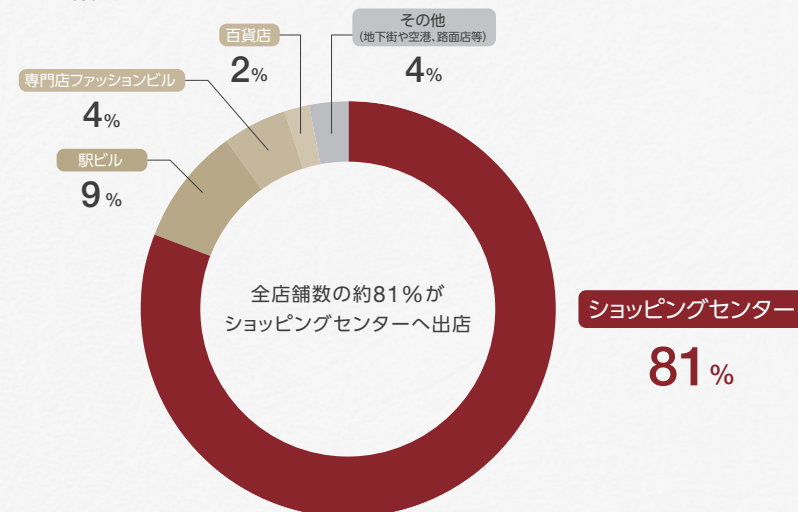
事業エリア別の店舗数

関東圏を中心に全国規模の店舗網を構築。



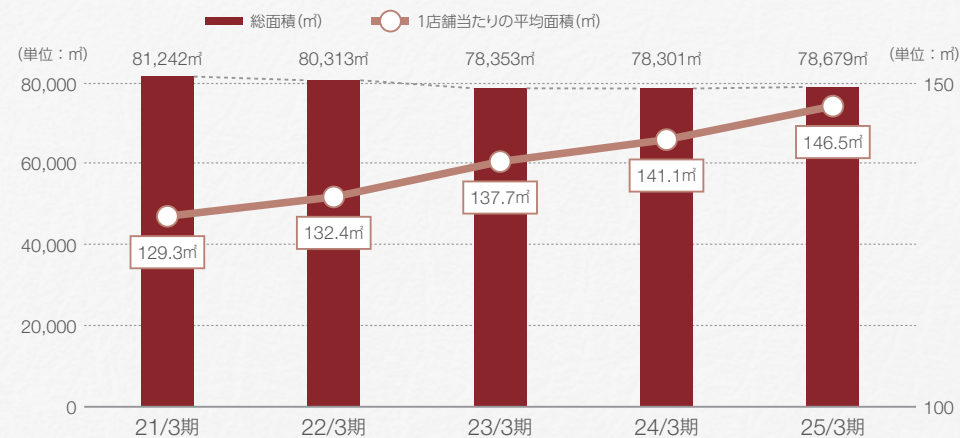
※事業エリア別の店舗数、チャネル別の店舗数は、連結子会社である(株)東京デリカ、(株)三香堂、(株)ギアーズジャムを併せて算出しております。
店舗数は2025年3月末時点の数値です。

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、主要な連結子会社である(株)東京デリカのものを記載しております。

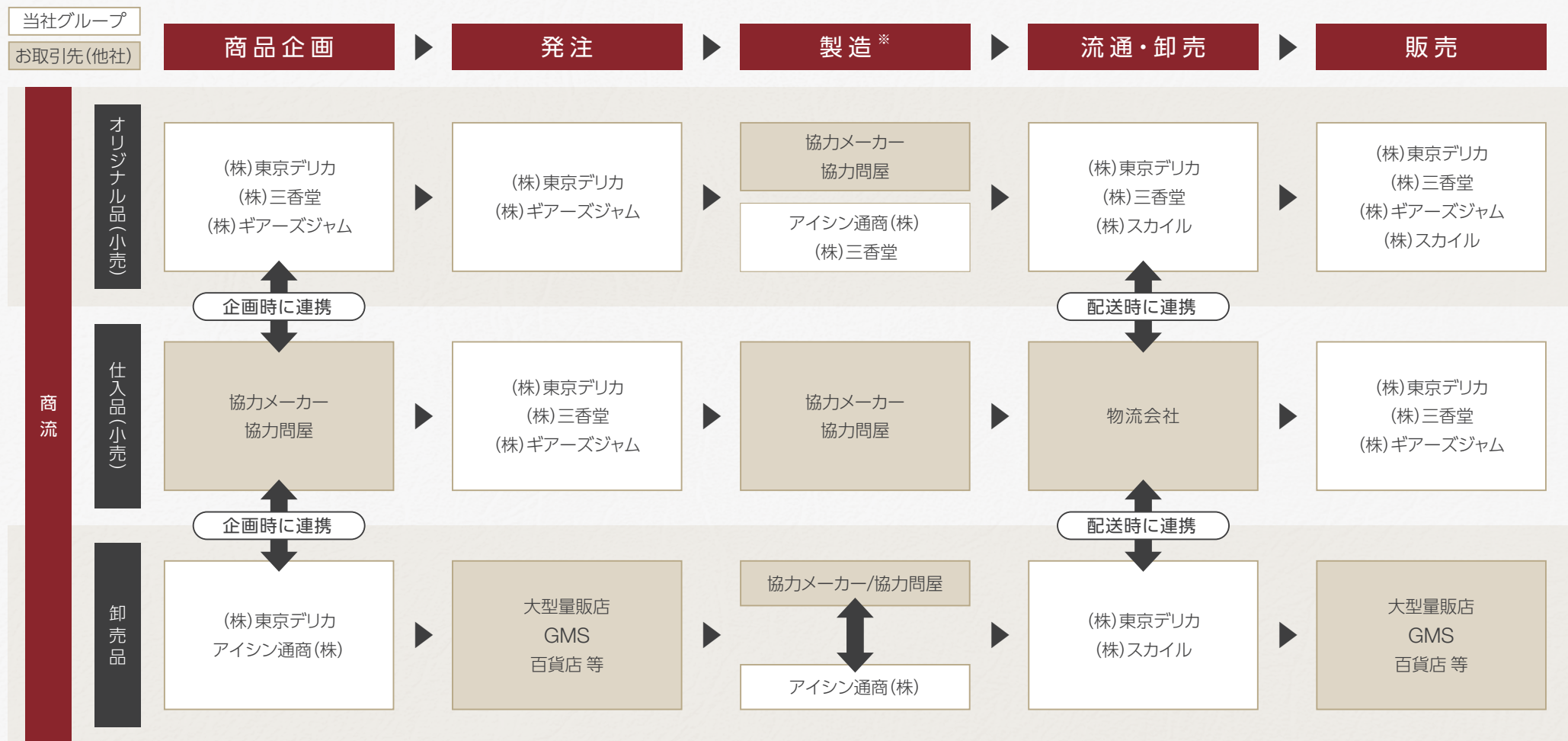
グループ会社

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社にも及び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573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。	●	—	●	—	—
	 SKYL 株式会社 スカイル	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 ateller 日乃本帆布 (株式会社三香堂)	帆布生地 の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場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

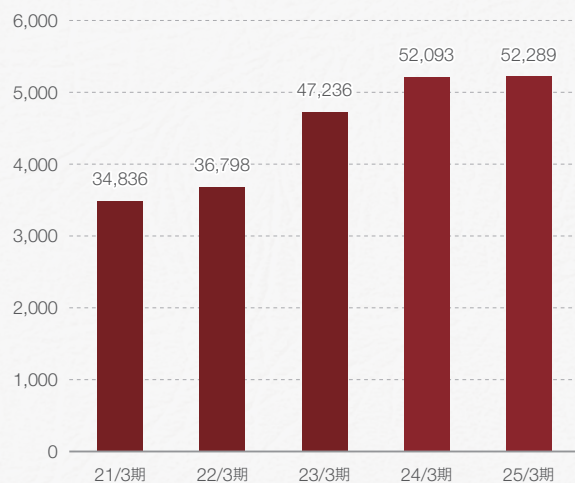
商品の特性にあった流通形態をとることで、流通を最適化

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

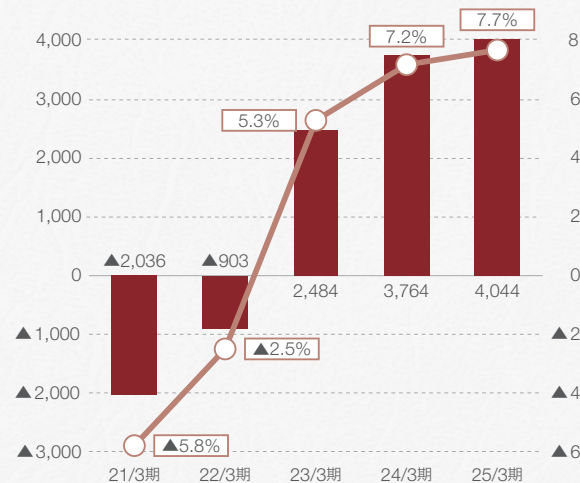
売上高(連結)

(単位: 百万円)



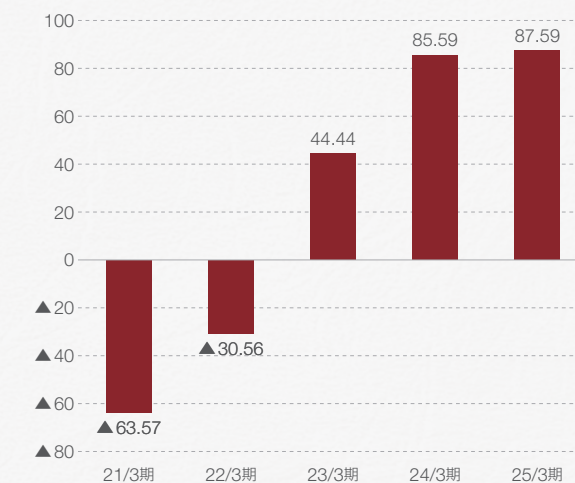
営業利益・利益率(連結)

(単位: 百万円) 営業利益(百万円) 営業利益率(%) (単位: %)



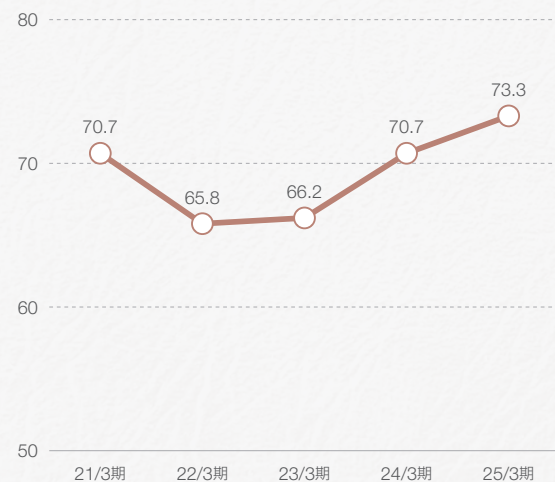
一株当たり当期純利益(連結)

(単位: 円)



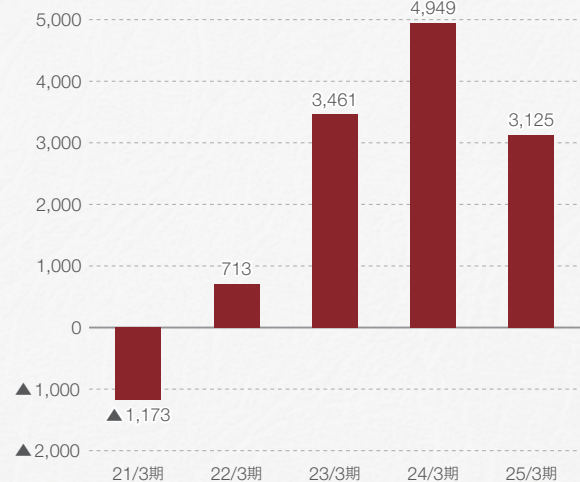
自己資本比率(連結)

(単位: %)



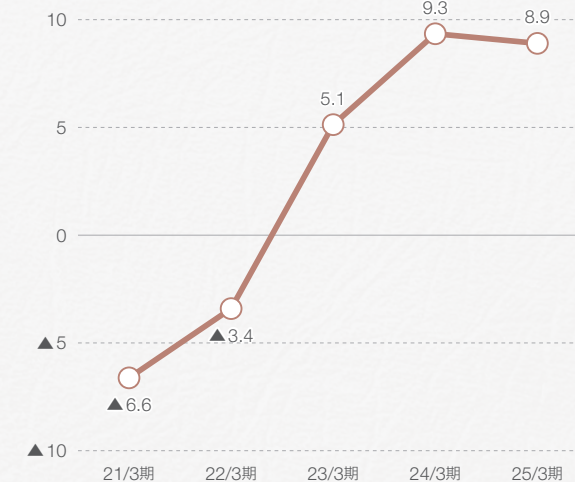
営業キャッシュフロー(連結)

(単位: 百万円)



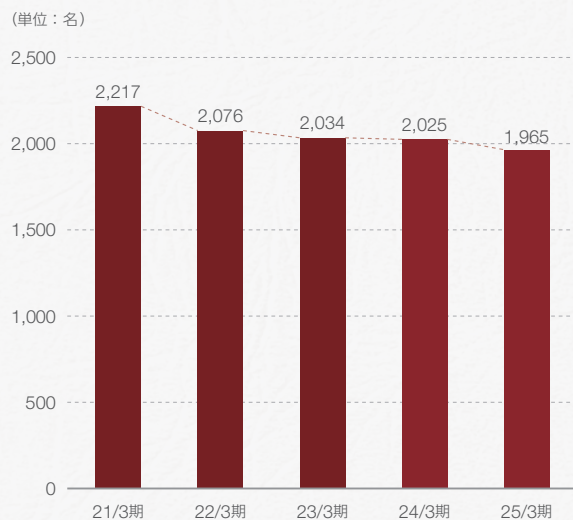
ROE(連結)

(単位: %)

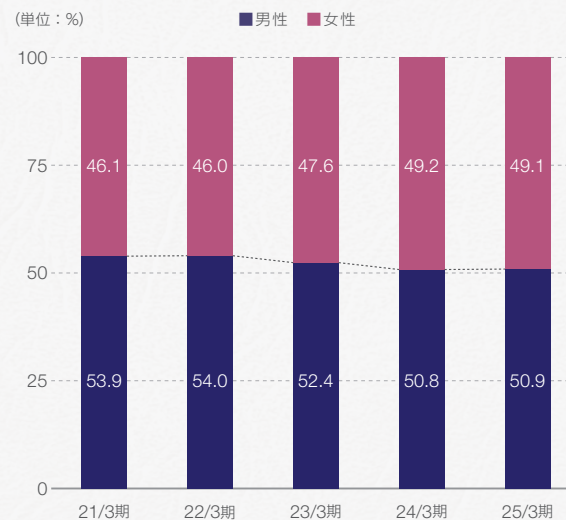


非財務ハイライト

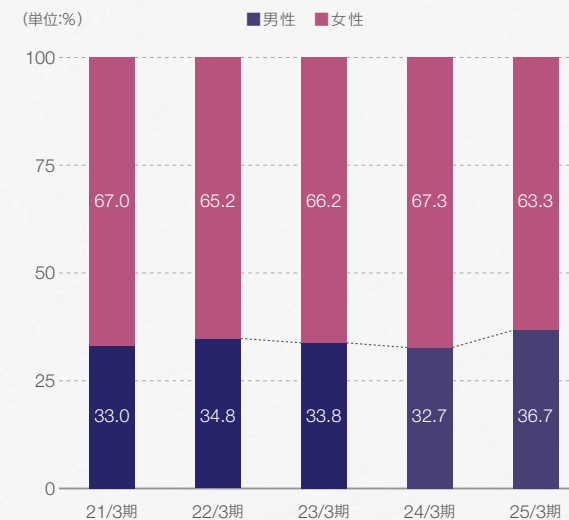
従業員数(HD+東京デリカ) パート・アルバイト含む



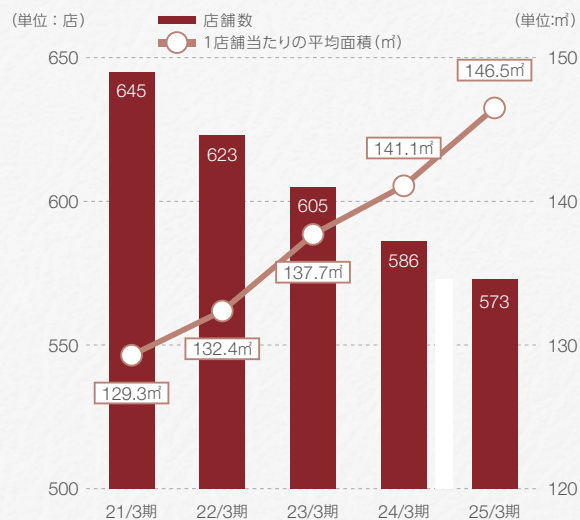
正社員男女比率(HD+東京デリカ)



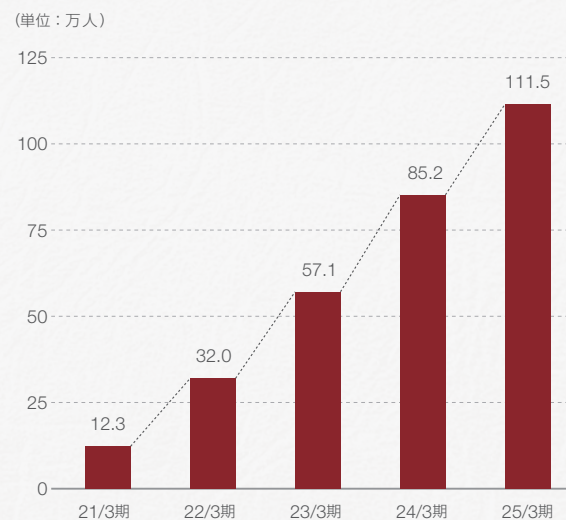
店長男女比率(HD+東京デリカ)



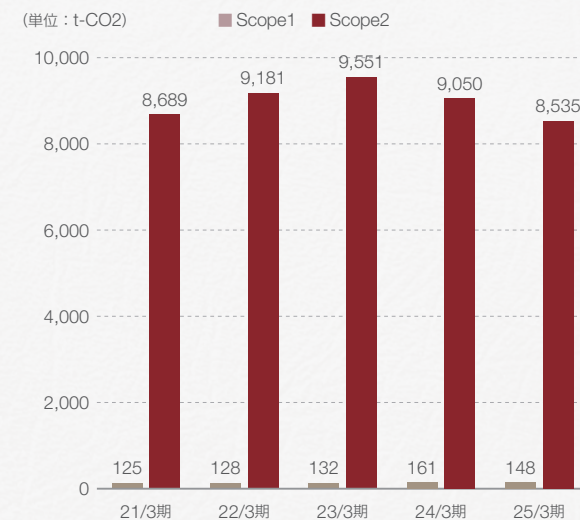
店舗数(連結)/1店舗当たり平均面積(東京デリカ)



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
価値創造プロセス	22
各店仕入	23
当社グループの商人たち	25
特集 オリジナルブランドの挑戦① ホワイタージュ	27
特集 オリジナルブランドの挑戦② エティアム	28
特集 オリジナルブランドの挑戦③ キソラ	29
特集 世界最高峰のバッグセレクトショップを目指す	30
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/指標及び目標	35

人気キャラクターグッズで展開する 新たな売場施策「キャラクターパーク」

店頭で、ドラえもんやポケモンなどの人気キャラクターの商品を展開。仕入れ商品から当社プライベートブランドとのコラボ商品まで多彩に取り揃え、お客様の興味喚起や入店を促します。



| トップメッセージ



業界に 新しい風を

サックスバー ホールディングスグループの
特徴と戦略

代表取締役社長執行役員

木山 剛史

| トップメッセージ



ファッション業界の時流を捉え 成長を遂げた 50 年

当社グループは、おかげさまで前身である東京デリカの創業から 50 周年を迎えることができました。日頃ご支援をいただいております投資家の皆様はじめステークホルダーの皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

創業時の 1974 年といえば、オイルショックの余韻を残すものの、まだまだ高度経済成長期の延長にありました。国内の消費意欲は大変旺盛で、多くの方が豊かな暮らしを手にするようになった時代でした。欧米の音楽やスポーツ、大学、レジャー等の文化の影響を受けたファッションやカルチャー

が取り入れられるなど、次々と新しい流行が生まれていく中、そうしたライフスタイルに合うバッグが求められるようになり、私たちバッグ店へ訪れる方の期待もしだいに大きくなっていきました。

当社グループが成長できた要因は、そのような時流を敏感に捉えて、お取引先の協力を得ながら、旧来の鞆店のあり方からいち早く脱却できたこと、そして、多くのお客様に魅力ある商品を提供するための店舗網を全国各地へ展開していったことにあると思っています。1 件の店舗からスタートした当社グループは、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リーディングカンパニーに成長してまいりました。

当社グループの特徴は各店仕入れの 事業モデルと商人魂

当社グループの中核である東京デリカの成長エンジン。それは、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れの形態をとっています。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。鞆は嗜好品ですから、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発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う

トップメッセージ

こと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発揮し、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、慣れてきた今では活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

ポートすることだと考えています。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、「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。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。

「ニューセンセーション」を起こし 業界の新たな魅力を生み出す

中期経営計画の2年目となる今期は「ニューセンセーション」という経営テーマを掲げ、今まで以上の変革に着手。中期経営計画における重点施策を着々と実行に移しています。

当社グループでは、すでにコロナ前の活況を取り戻してまいりました。その中でも特に売上の大きな伸びを見せているのが、インバウンドのお客様がお土産を持ち帰る際に購入さ



れるスーツケースの販売と、日本のアニメキャラクターのライセンス商品の販売です。とりわけキャラクター関連の商品は、昨今非常に勢いがあり、重要な戦略のひとつに位置付けています。

日本のアニメーションは、昭和の時代から子供たちを熱狂させ、現在までたくさんの作品が愛されてきました。その豊富なコンテンツは世代を超え、また、海外でも放送されてい

トップレッセージ

ることから、外国の方にも非常に人気となっています。それを証明しているのが東京駅の地下街にあります「一番街」の存在です。キャラクターグッズの販売で莫大な売上を上げ、今やキャラクターグッズ購入の聖地となっています。当社グループでは、「一番街」にキャラクター商品に特化したセレクトショップ「キャラトラステーション」を展開し、順調に成長を遂げています。今期もさまざまな人気キャラクターとのコラボレーションを計画し、事業の柱に成長させていきます。

活況を見せているジャンルがある一方で、懸念材料もあります。一つは、国内でも進行する深刻なインフレです。買い

控えの傾向がすでに見られ、消費が冷え込んでいく可能性は無視できません。もう一つが、少子高齢化や各世代の価値観の変化による、市場のニーズとのギャップです。マーケットの世代交代が進んでいく中で、私たちが展開するSCやファッションビルのお客様の価値観やマインドも大きく変化しています。こうした中、ファッショングッズ業界の在り方が改めて問われていると思っています。時代を超えて魅力ある存在であり続けるために、今、商品、売場、マーケティングも含めた抜本的な改革が必要となっています。

これまでファッショングッズ業界は、百貨店のように中間

層のマスをお客様として成長してきました。しかし、お客様の価値観の多様化、収入の二極化などから、今、「どなたにも喜ばれるお店」が成立しづらくなっています。そのため、今期より、リアル店舗の業態を高級志向の「プレミアムストアグループ」、キャラクター商品やプライベートブランドを中心とした「ニュースタンダードグループ」の2つのグループに集約。それぞれのターゲットにより適した施策や売場づくりに挑戦しながら、これまでの事業の在り方を一変するような戦略をとり、業態の変革に取り組んでいきます。

また、商品選びにあたっては、若者を中心にSNSの情報などから自分の価値観に合うものを積極的に取り入れるようになってきました。私たちも、より広くアンテナを張り、時に現在の業態の枠組みを越えた提案が必要になると考えます。今期も、SNSのインフルエンサーとのコラボやWeb発信でプロモーションや販売を行っていく DtoC など、新しい手法に取り組み、若年層をはじめ新しい顧客層からも支持を集めるマーケティングを行ってまいります。

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



トッポメッセージ

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、解決しなければなら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、5つのマテリアリティを特定しています。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、また今後も取り組むべき課題です。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。

各マテリアリティについて簡単にご説明いたします。

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」、「活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・お取引メーカー・ディベロッパーの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会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。当社グループでは、ESG別にマテリアリティを特定することで、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

最後となりますが、いつも当社グループを支えてくださっているすべての方々に、重ねて御礼申し上げます。アメリカの通商政策等、懸念材料もございりますが、これを好機と捉え、5年後、10年後を見据えた改革に取り組んでいく所存です。そして、将来の種を蒔きながらも、着実に収益を確保していく強い意志をもっております。今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



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 INPUT ▶ P14～

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：73.3%

あきんど 商人として活き活きと働く人材 ▶ P15

従業員：1,965名(HD+東京デリカ)
店長：539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：573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：35ブランド
オリジナル商品の企画：年間3,500種類以上（9割が商品化）

事業戦略 STRATEGY ▶ P38

目指す姿：靴業界のグローバルプレイヤー

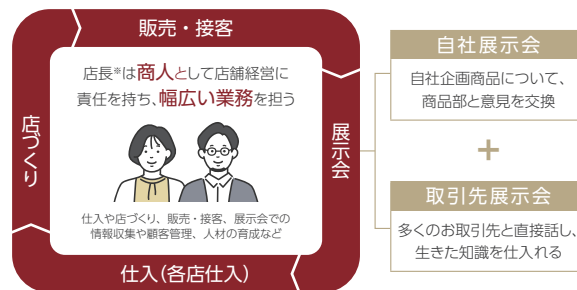
25/3期-27/3期中期経営計画＜重点施策＞

- ① リアル店舗の大型化
- ② PBのブランド力強化
- ③ EC売上高拡大(30億円→50億円)
- ④ 物流改革

事業活動 BUSINESS ▶ P23～

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 OUTPUT ▶ P03 ▶ P06

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 OUTCOME ▶ P04

To お客様

- お買い物を通じた満足と喜び
- 「ここにす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 MATERIALITY ▶ P34

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活きる —

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 本田 瞳

接客で得た気づきを仕入に活かす

各店仕入を担う私たち店長にとって、年2回開催される自社展示会は、とても責任のある大きなイベントです。

日々、店舗で様々なお客様と接している店長だからこそ気づくこと、感じるがありますので、展示会を見ながら、自店に求められる最適な商品を見極めるように心掛けています。

毎回素敵な商品と出会うので、自然とモチベーションも上がり、店舗で並べた雰囲気を想像するだけでワクワクします。また、他の店舗の店長との情報交換の場ともなっており、より良い商品をお客様に提案する活力になっています。

コミュニケーションによる情報収集が大切

自社展示会では、当社の商品部の方々と様々な情報交換を行っています。商品のディテールはもちろん、今の流行や、これから流行しそうなアイテムなど、商品部の方々と積極的に会話をしていく中で、お店作りのヒントをたくさんもらっています。商品をお客様に届ける現場の店長として、商品を企画した方をはじめ、作り手の想いを接客に取り入れていきたいので、展示会でのコミュニケーションはとても大切にしています。



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。

他社展示会も見て、視野を広げる

お客様に幅広く商品をご提案できるよう、自社展示会だけでなく、お取引先の展示会にも伺います。他社の展示会は、自社ブランドとは一味違う商品と出会う貴重な経験だと思っています。各ブランドの世界観を肌で感じ、担当者の方から商品の細かい部分まで聞くことができるので、接客時にお客様におススメすべきポイントがよくわかります。

自社のブランドだけでなく、お取引先の展示会も回することは、それぞれの良い部分や、差別化できる部分が見つげられることも大きなメリットです。自社他社問わず、様々なブランド、商品にたくさん接することで商品セレクトの視野が広がっていると思います。店長自ら展示会に参加して、商いの面白さを肌で感じられることは、私たち店長の成長にも役立っていると思います。

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^{あきんど}商人は、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役は商人たちです。

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3商品部
ウェブデザイナー 水盛 友子

デジタルマーケティング室のミッションは、お客様が本当に求めているものを理解し、商品とどう結びつけるかを考えることだと思います。適切なタイミング・チャンネル・コンテンツでアプローチすることで CV 率が上がるなど、数値を通じて施策の成果が見えるため実感が湧きます。私は元々グラフィックデザイナーとして、どんな表現が人の心を動かすかを追求してきました。マーケティングの視点を加えることで、より戦略的に商品価値を届けられるようになったことに、やりがいと使命を感じています。特に、チームでアイデアを出し合って、得意分野を活かしながら1つの良いコンテンツを作り上げるプロセスがとても楽しいです。成果が数値で見えた時は喜びを共有し、そうでない時は改善策を練って、見せ方を変えたりキャンペーンを企画したり、常に新たな表現にチャレンジできることにやりがいを感じています。

自分が企画・開発に携わった商品が形となり、お客様の反応を直接感じられた時にやりがいを感じます。特に、越境 EC を通じて海外のお客様からポジティブなレビューやリピート注文をいただいた際には、「自分たちの想いが、言語や文化の壁を越えて伝わった」と実感でき、大きな達成感を得られます。現在は、PB の海外展開が新たなフェーズに入り、卸売や展示会を通じて現地市場の開拓を進めています。ブランドの世界観をどのように伝え、現地のお客様やパートナーと信頼関係を築いていくかを考えるプロセスそのものが、大きな挑戦であり、やりがいにもつながっています。ゼロから市場を切り拓いていく過程には困難も伴いますが、それ以上に大きなワクワク感があり、自分自身の成長も感じられる貴重な経験となっています。



第3商品部
ブランド・海外事業担当 温 振冰



第3商品部
ZOSO タウン担当 室館 美紅

ZOZOTOWN 店・マルイ web 店の運営の全業務に携わっています。ファッションサイトの中の売り場ですので、バッグをファッションの一部として魅せることを心がけています。バッグの展示会のほかにアパレルの展示会にも参加して、トレンドやブランドイメージなど直接見聞きしたことを商品選定や企画・撮影に活かしています。これらの積み重ねにより、「ファッションから売上に繋がった」ことを実感できたときに一番のやりがいを感じています。

これまでの店舗運営で大切にしてきたのは、お客様、お取引先、店舗スタッフなど、関わるすべての方に喜んでいただきたいという思いです。例えば、売上が厳しい店舗ではスタッフと力を合わせて売上を回復させて皆で喜びと達成感を分かち合い、また、あるお取引先の商品では社内トップの実績を出せて、先方に変えていただきました。さらに、海外のお客様の多い店舗では外国語での接客に挑戦し、喜んでいただけたことも大切な経験の一つです。



第3販売部
班長 青山 直史



第7販売部
アシスタントエリアマネージャー 高梨 孝幸

お客様との会話の中で何気ない一言がヒントとなり、その方にぴったりの商品をご提案できたときに、大きなやりがいを感じます。とくに「あなたに相談してよかった」「また来ますね」と笑顔で言っていた瞬間は、この仕事をしていて本当に良かったと実感します。また、アシスタントエリアマネージャーという立場から接客で得た気づきをスタッフ間で共有し、店舗全体の接客力向上や売場づくりに活かした時は、チームとしての一体感や成長を感じます。

特集:オリジナルブランドの挑戦① ～ビジネスバッグの理想を形にする、ホワイタージュ～



WHITEÂGE (ホワイタージュ)

理想のビジネスバッグを開発すべく立ち上げたオリジナルのプレミアムバッグブランド。当社店舗での販売に限定せず、ECはもちろん、他社のセレクトショップや百貨店といった販路も見据え、独立したブランドとして展開しています。



1 最高のバッグをつくりたい



シンプルながらも洗練された機能美を纏った新しいスタイルを実現。

バッグのプロとして理想を追求

オフィスカジュアルが普及した昨今。ビジネスバッグは、もはや重たいレザーのブリーフケースより軽量のナイロン素材のバックパックが主流です。しかし、ブリーフケースを踏襲したような「ビジネスバッグ」の領域を出ないものが多いため、デザインが好きになれず、わざわざパソコンケースを別に使って、好みのバッグを使っている方もいました。また、両手があくメリットの一方で肩への負担が掛かる、さらに、ポケットが多すぎるという意見もありました。そこで、バッグのプロである当社グループのノウハウを活かして、理想のバッグを生み出す挑戦が始まりました。

元コム デ ギャルソンの小川氏とタッグ

長年、様々なバッグに触れ、販売してきた当社グループには、豊富な知識とノウハウがあります。しかし、他社に負けないブランドを作り上げるには、ブランディングやファッションに精通したプロの力も必要。そこで迎えたのが、かつてコム デ ギャルソンで活躍し、現在は独立した立場で手腕を発揮している小川圭司氏でした。氏のファッションへの造詣と当社ディレクターのバッグの知識がシナジーを生み出し、新しいオリジナルブランド「ホワイタージュ」は誕生しました。



プロとしての互いの意見を重ねながら、かつてないコンセプトが生まれた。



2 自分の一部のように使えるデザイン

目指したのはスマホのようなデザイン

「ホワイタージュ」の一番の魅力は、機能性とデザイン性の両立です。イメージしているのは、小川氏の言葉を借りれば、「スマートフォンのようなデザインと使い心地」。無駄な装飾が一切ないにもかかわらずファッション性があり、それでいて自分がやりたいことがストレスなく直感的に行える。「自分の一部のように使えるデザイン」は、ウェブデザイナーでもある小川氏の感性が発揮された一面と言えます。

新素材「ミヤヴィエ」を採用

ストレスなく使えるために、最もこだわったのが医療用のマットレスなどにも用いられる新素材「ミヤヴィエ」の採用です。「ミヤヴィエ」は、高水準な3Dメッシュスプリング構造で体圧分散効果に優れており、これをハーネスに搭載することでノートパソコンなど重い荷物を入れたときの体感重量軽減を実現しました。

現在、バックパックの他、ショルダーバッグやメッセンジャーバッグなど、様々なスタイルをラインナップ。ビジネスバッグの新領域を拓く「ホワイタージュ」にどうぞご期待ください。



自分の一部になる

ハーネス・ショルダーパッドに体圧分散効果に優れたハイテクノロジー機能素材「ミヤヴィエ」を採用

ブランドの“中の人”からのメッセージ



デザイナー
小川 圭司

コム デ ギャルソンがそうであるように、商品だけでなくブランドの全体像まで作り上げました。このブランドはゲームチェンジャーになる可能性を秘めていると思っています。

Profile

コム デ ギャルソンで15年間にわたり、営業・マーケティング・MDに従事した経験を持つ。独立後、ファッションを中心に複数のブランドのデザインを手掛ける。



ディレクター
塩川 雄三

「ホワイタージュ」は、私の店頭での販売、商品企画の経験を注ぎ込んだ集大成です。他のブランドに負けない機能性を詰め込み、海外でも十分通用するスペックだと自負しています。

特集:オリジナルブランドの挑戦② ～蔵前から世界へ、ものづくりの未来を育む、エティアム～

E T I A M



ETIAM (エティアム)

ファッション性と職人技が融合したバッグブランド。ブランド名には「永遠」「初めて出会った時の目の輝き」という意味が込められています。性別や世代を超えて誰もが自分らしく輝けるように、未永く愛されるブランドを目指します。



働き方の変化から生まれた美意識とその広がり



流線形の立体的なデザインが美しいバッグ。

リラックスした美しさを纏うバッグ

エティアムは2020年、コロナ禍という転換期に誕生しました。コロナ禍では働き方が大きく変わり、求められる服装やバッグも変化しました。エティアムのバッグは堅苦しさから解放された、リラックスした美しさを追求しています。これは、コロナ後の新しいライフスタイルに寄り添いたいという想いの表れです。ビジネスシーンにとらわれない流線形の立体的なデザインが特徴で、日本の職人技が光ります。また、洋服とのコーディネートを意識した「どこから見ても美しい」バッグづくりにもこだわっています。

蔵前で感じる、ものづくりの心とブランドの世界観

東京・蔵前にフラッグシップストアを構えるエティアム。靴や革製品、金具などを手掛ける工房が集積するものづくりの街・蔵前に拠点を置いた背景には、店舗を通して日本のクラフトマンシップを伝えたいという想いがあります。店舗は全商品を網羅したゆったりとした空間で、お客様がじっくりと商品を選ぶ設計。併設された工房では、特殊なマシンや裁断機材を備えており、店内からハンドクラフトの雰囲気を感じられます。さらにカフェも併設しており、気軽に立ち寄りながら商品のメンテナンスの相談や新商品に触れることができ、お客様との長期的な関係構築にもつながります。



カフェと工房を併設し、ゆったりとした空間の中で、ものづくりの魅力が堪能できる蔵前本店。



世界に認められるメイド・イン・ジャパン

日本のクラフトマンシップとともに歩む、エティアムの挑戦

エティアムは蔵前のフラッグシップストアに加え、百貨店や他社のセレクトショップ、ブランド単独のオンラインサイトで展開。ブランドの世界観やターゲットに合致した販路を選ぶことで、ブレのないブランドイメージと信頼性を築いています。売上も現在順調に推移しており、特にキャッシュレス時代に対応した新しい財布の提案が好評です。また、オンラインとリアル店舗の連携も好循環を生んでいます。

さらに海外進出も始まり、イタリアで開催される世界最大級のメンズファッションの見本市「ピッティ・イマジン・ウォモ」に初出展。日本のものづくりが評価され、グローバルブランドへの歩みを着実に進めています。

日本製であることは、エティアムにとって重要なテーマです。一流ブランドのバッグにおいても日本のものづくりは世界に誇る品質と技術を持っていますが、残念ながらそれを担う職人の数は減少傾向にあります。エティアムを通じて、自らの手で妥協のない品質を追求する職人を志す人が増えることを願っています。エティアムはこれからも永く愛されるバッグを届け、日本のものづくりの未来を共に創造していく挑戦を続けてまいります。



イタリアのメンズファッション見本市「ピッティ・イマジン・ウォモ」に初出展したときの様子。

ブランドの“中の人”からのメッセージ



デザイナー 藤野 篤子

品質とデザイン性を追求した高価格帯の商品に挑戦し、これまでにない新しい販路の開拓にも努めています。「バッグは四角い形」という常識にとらわれず、自由な発想でバッグをデザインし、独自の美意識を創造していきます。そして、縫製や金具といった細部にまでこだわり抜いたメイド・イン・ジャパンの真髄を世界へと発信していきます。

特集:オリジナルブランドの挑戦③ ～日本製レザーアイテムの魅力を伝える、キソラ～



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13店舗の他、当社グループの約140店舗で取り扱いがある人気ブランドのひとつです。



日本の革製品づくりの技を未来へ

職人さんと歩んできたブランド

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。その地では世界に誇れるレザー製品の生産が行われてきました。しかし近年、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。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のづくりが失われてはいけな。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はスタートしました。記念すべき1号店は、東京スカイツリー誕生と同じ2012年に東京ソラマチに出店。今も職人さんたちとともに変わらぬこだわりを持ち続けています。



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。

すべてのスタッフがレザーの専門家

職人さんの存在をもっと身近に感じていただくために、kissora 直営店の店内には工房を設けています。レザーの詳しい知識を持ち、レザー用ミシンを扱う技術も持つ「職人店長」がセミオーダーや修理にも対応。若い世代のスタッフがものづくりに触れる機会にもつながっています。また、レザーケアマイスター資格*を保有するなど日々勉強にも励んでいます。さらに、レザーアイテムの手作り体験ができるワークショップも店内で開催し、地域のお客様と交流の機会を創出。長く愛されるお店であるよう努めています。



職人店長のひとり、松原店長。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。

*レザーケアマイスター資格:一般社団法人 日本皮革製品メンテナンス協会の主催により、レザーグッズのメンテナンスに関する技術と知識を筆記試験・実技試験で測定して認定される資格です。



温故知新でレザーの魅力をひろげる

レザーは、はじめからサステナブル

レザー製品は「エコ」ではないと思っていませんか?ひとつのバッグを作るには、たくさんの革が必要となりますが、実は、そのすべてが食肉加工過程で生まれた副産物。動物素材を余すことなく利用しており、「世界最古のリサイクル」と言われています。また、kissoraでは、従来避けられがちだった「キズ(動物が生きていた時にできた傷)」のあるレザーを積極的に採用。製品の風合いとして楽しんでいただきながら、レザーを有効に活用しています。

ロングライフな魅力を海外や若者にも

今やリーズナブルなファストファッションが出回り、新しいアイテムを気軽に購入できるようになりました。一方で、本当に気に入ったものを長く大切に使い続ける、そんな「丁寧な暮らし」も世代を超えて求められています。お手入れをしながら、10年でも20年でも寄り添ってくれるレザー製品は、そうしたライフスタイルにぴったり。kissoraでは、若い世代に選ばれるファッション性にもこだわり、レザー製品の魅力を次代に伝えていきたいと考えています。また、メイドインジャパンの品質を誇りに、海外市場への進出も視野に取り組んでいます。



注目商品のFesta(フェスタ)。落ち着いた光沢、しっとりした質感に仕上げた牛革にシュリンク加工。女性の使いやすさを考えた収納の作りも自慢です。

ブランドの“中の人”からのメッセージ

kissoraの製品には経年変化が楽しめる素材をメインに使用しており、変化を楽しむ一番の方法は「使い込むこと」です。革本来の素晴らしいものづくりの楽しさを感じていただくための情報を、これからもどんどん発信していきたいと思っています。



kissora
チーフエディター
倉持 聡

kissora
チーフディレクター
秋月 樹一郎

kissoraの立ち上げから13年。多くの出会いが、私を成長させてくれました。革と一緒に過ごすことで使い手に寄り添い、共に成長し、愛着が湧いていくものです。せわしない日常の中で、革製品と一緒に暮らすことによって心が落ち着ける時間をつくること、が私たちの役割だと信じています。

特集：世界最高峰のバッグセレクトショップを目指す「プレミアムストア」

こだわりを大切にされるお客様にもご満足いただけるよう、今期より一部店舗を「プレミアムストア」として展開しています。

高感度・高品質な商品、スキルの高い販売スタッフにより、ワンランク上のご要望にお応えしていきます。

ストアブランドを二分化し売場を先鋭化

これまでファッショングッズ業界は、百貨店のように中間層のマスをお客様として成長してきました。しかし、お客様の価値観の多様化、収入の二極化などから、今では「どなたにも喜ばれるお店」が成立しづらくなっています。

そこで、今期よりリアル店舗を高級志向の「プレミアムストアグループ」、キャラクター商品やPBを主軸とした「ニュースタンドグループ」の2つのグループに集約。それぞれのターゲットに適した施策や売場づくりを進めています。

当社グループでは、かねてより多種多様なショップブランドを展開し、さまざまなニーズやライフスタイルに伝えてまいりましたが、2つの方向性に先鋭化させることで、思い切った売り場の革新を図り、お客様に新しい感動をもたらしていきます。

プレミアムストア グループ

SAC'S BAR、DRASTIC THE BAGGAGE、GRAN SAC'Sは先進的バッグセレクトショップとして従来からの人気ブランドに加えてF1、M1世代に人気のDtoCブランドを拡充します。

ニュースタンド グループ

SAC'S BAR mono+i、DOUX SAC'S、LAPAXは新機軸のバッグセレクトショップとしてキャラクター・パーク（キャラクターバッグ・雑貨の集積）とPB、NPBを核にしながら、幅広い世代に向けた人気ブランドを揃えていきます。

上質志向のお客様の期待に応える店舗戦略



サックスパー ららぽーと安城店

タワーマンションが多いエリアのショッピングモールや主要ターミナルのファッションビルなど、品質や流行に敏感なお客様が想定される館がプレミアムストアの好適地となります。インポートブランドからメイドインジャパンの品質を誇るラインナップ、流行を先取りしたDtoCブランドまで、高い価値と満足感のある商品を、買う喜びのある売場と接客でご提案。上質を求めるお客様のさらなる期待に応えていきます。

上質な売場の雰囲気大切に、お客様に寄り添った接客を心掛けています。プレミアムストアの代表となるお店を目指します。

サックスパー
ららぽーと安城店 店長
豊田 幹



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

effy

リサイクル素材を使用した商品づくり

メキシコで収集したペットボトルキャップなどを資源として再生。その素材を編み上げてメルカドバッグとして製品化。また、工場で出た廃材(ナイロン糸)を原料としたリサイクルナイロンを使用したトートバッグも製品化。環境に配慮したもののづくりを進めています。



メルカドバッグ

リサイクルナイロンのトートバッグ

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。

▶ P46

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

資源循環サービス「PASSTO」回収キャンペーン実施

身近な場所に設置した回収ボックスで不要品を回収し、再利用・再資源化を行うサービス「PASSTO(パスト)」を30店舗で2025年1月15日から31日まで実施。バッグを中心に88.4kgを回収しました。

第2弾は、2025年5月21日～6月8日まで100店舗で実施し204.9kgを回収しました。



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4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 「令和6年能登半島地震」と「奥能登豪雨」の被災地を支援

kissoraでは、「令和6年能登半島地震」と「奥能登豪雨」で被災された皆様の救済と、被災地の復興にお役立ていただくために、義援金として売上の一部を、北國新聞社を經由して、石川県災害対策本部に寄付させていただきました。義援金だけではなく、スタッフが被災地への思いを込めて手作りの革製の折鶴や、「PRAY FOR NOTO」のメッセージ性があるオリジナル商品を作成、販売することによって、皆様の意識を被災地に向ける活動も積極的に行いました。



※2024年10/25 北國新聞記事

Ⅱ 売上の一部を一般財団法人 あしなが育英会に寄付

子ども達の進学という夢をかなえるために、サクスバーモノアイでは、売上の一部を一般財団法人あしなが育英会に寄付。日本のこどもの奨学金制度に貢献しています。一般財団法人あしなが育英会は、親を亡くしたり親が障がいなどを持つ家庭の子どもたちに奨学金や心のケアなどのさまざまな支援を行っている民間非営利団体です。



モノをつくる喜び・つかう喜び 社会貢献への思い
SAC'S BAR
mono-i

売上の一部を一般財団法人あしなが育英会へ寄付いたします

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

環境にも社会にも貢献する取り組み

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10月に、エミテラス所沢（埼玉県）に3店舗目がオープンいたしました。



2025年1月に、SCビジネスフェアに出展し多店舗化を目指しています。

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。



限りある天然資源を大切に、より長く使うサステナブルな取り組み

当社グループでは、日本皮革製品メンテナンス協会が主導する「レザーケアマイスター」の資格を52名が取得しています。

皮革製品はケアをしながら使い込むことで非常に長く使用することができ、結果的にサステナブルにつながります。

食肉利用の副産物として生まれた革素材を、より長く、より大切に使うことでサステナブルに寄与するという活動をより強化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。経営戦略の一環として、サステナビリティ活動の中で5つの重点分野（マテリアリティ）を定めております。2025年3月期においては、各マテリアリティについて、新たに指標及び目標を設定し、進捗を管理しております。

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。

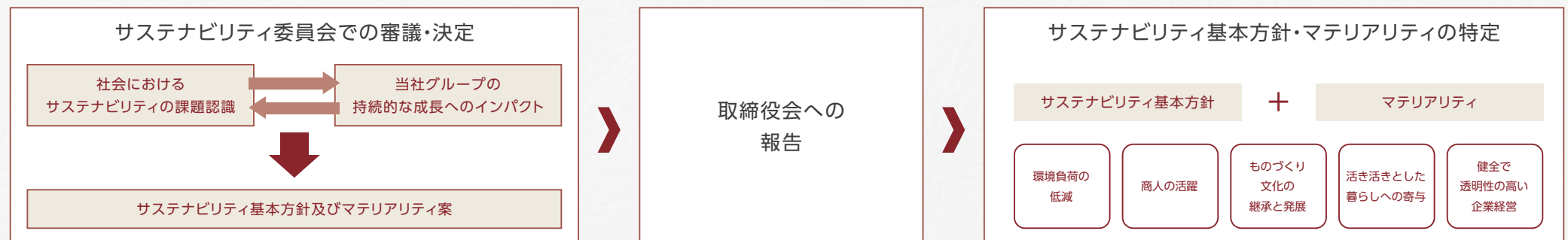
サステナビリティに関する考え方及び取り組み

2025/3期においては、サステナビリティ委員会は以下の議題について検討を行い、その結果を取締役に報告し、取締役会において、審議・承認を行いました。

<2025/3期の「サステナビリティ委員会」及び「サステナビリティワーキンググループ」の開催状況>

	サステナビリティ委員会	サステナビリティワーキンググループ
主な議題	（取締役会への報告） ・新人事評価制度についての報告 ・統合報告書についての報告 ・戦略的資本コスト経営及び企業価値向上に向けての意見交換	（左記事項の情報共有に加え） ・マテリアリティ及びKPIの進捗及び再設定の状況 ・社会貢献活動の具体的な取り組み方針に関する共有 ・ハラスメントアンケートの情報共有 ・グループ行動規範の見直しの検討 ・SSBJサステナビリティ開示ユニバーサル基準の情報共有 ・統合報告書の更新 ・執行役員制度導入の検討

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/ 指標及び目標

サクスパー ホールディングスは、ファッショングッツ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。当社グループでは、マテリアリティについて、以下の指標及び目標を設定しています。

E 環境	環境	主な指標及び目標		主な進捗及び実績	
		CO2排出量の削減		TCFD提言に基づくScope1-2排出量の実績、削減目標、削減施策を開示	
		サステナブル素材、副産物染料による商品づくり		2025年3月末時点で、サステナブル素材を使用したオリジナル商品を104シリーズ、581品番展開	
		紙製ショッパーをサステナブルな原料・加工へと切り替える		紙製ショッパーに変更し、廃プラスチックを削減	
		残在庫の焼却処分ゼロ		焼却処分ゼロを継続	
		不要なバッグを店舗で回収し、リユース・リサイクル		店舗回収を開東圏30店舗で実施後に、全国100店舗に拡大	

当期より、環境負荷の低減への取り組みとして、開東圏30店舗において不要なバッグの回収を実施し、リユース・リサイクルを行いました。その後、この取り組みを全国100店舗へ拡大しました。

S 社会	社会	主な指標及び目標		主な進捗及び実績	
		管理職に占める女性労働者の割合 ▶2027年3月までに15%		当事業年度 12.8%	
		男性労働者の育児休業取得率 ▶2027年3月までに50%		当事業年度 62.5%	
		労働者の男女の賃金差異 ▶2027年3月までに85%		当事業年度 77.5%	
		日本のものづくり文化を継承する商品づくり		2025年3月末時点で、日本の伝統工芸・伝統技法とコラボレートしたオリジナル商品を7シリーズ、41品番展開 インバウンドのお客様にも好評な、kissora等のmade in japanの商品の取扱い強化	
		各種支援団体への寄付		寄付金の支出先8箇所	

G ガバナンス	健全で透明性の高い企業経営	主な指標及び目標		主な進捗及び実績	
		健康経営の推進		健康保険組合連合会東京連合会「健康企業宣言証」取得	
		コンプライアンスの徹底		競争法、下請法、知財法等の違反件数 0件	
		リスクマネジメントの強化		重大なインシデント件数 0件	



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



ロジェールジャパンは社名変更し、 新ブランドを積極的に開拓

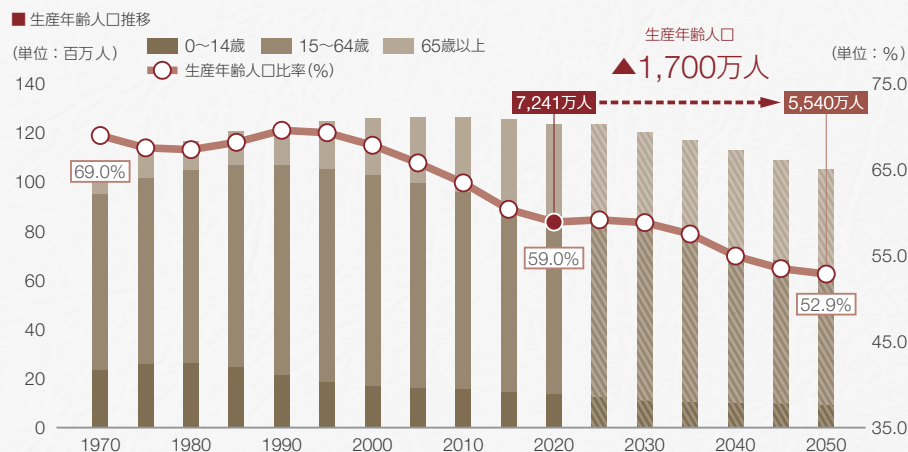
斬新なデザインが海外で人気の「RAWROW」のスーツケースを取り扱い開始。押しやすい形状のハンドルは、持ち手の色を着せ替え感覚で変えることも可能。個性を楽しみたい旅行者に支持されています。

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。

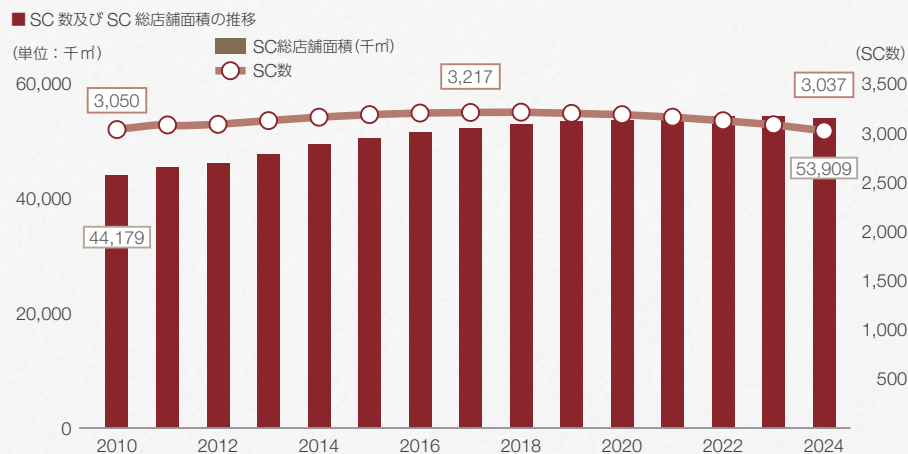
脅威(リスク)

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



出所: 厚生労働省「人口動態調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)の中心推計」

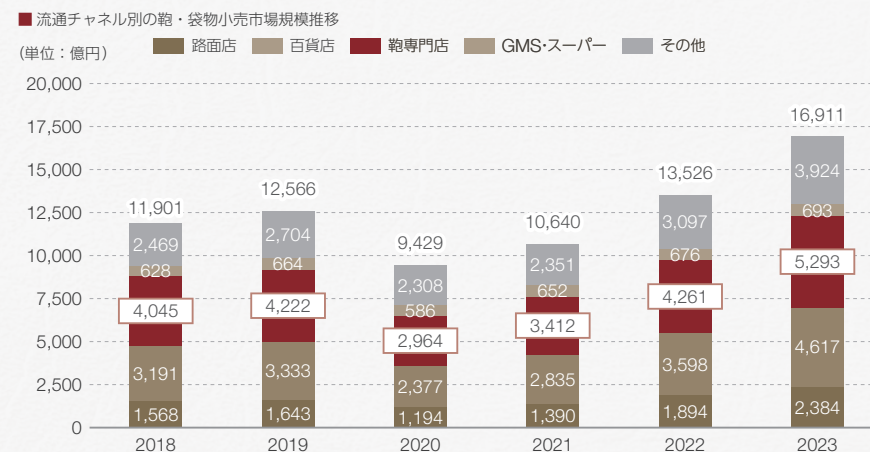
SC数は2018年をピークに減少するも、SC総店舗面積は拡大



出所: 一般社団法人 日本ショッピングセンター協会「SC白書2025」

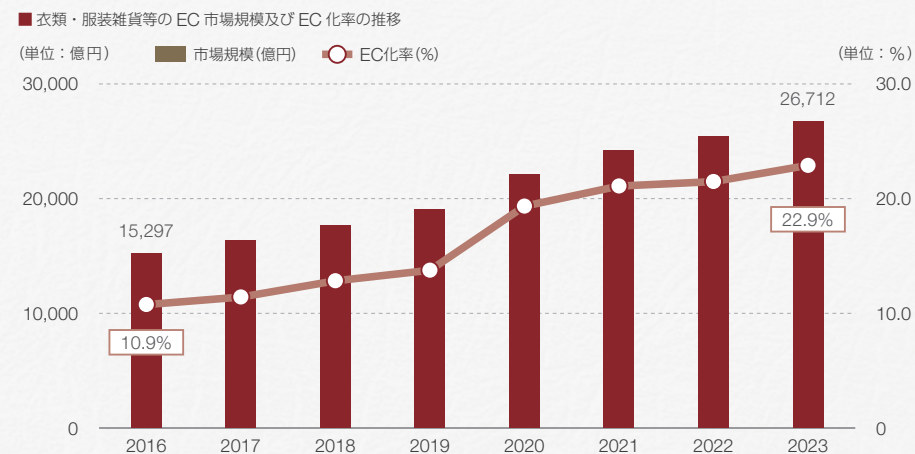
機会

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



出所: 矢野経済研究所「2025年版 靴・袋物産業年鑑」

衣類・服飾雑貨等のEC市場は拡大傾向であり、2023年は約2.6兆円



出所: 経済産業省「電子商取引実態調査」

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 実績	27/03 期 計画
売上高 (百万円)	36,798	47,236	52,093	52,289	58,749
(うち EC 売上高)	2,449	2,774	2,944	2,835	5,048
粗利益率 (%)	48.2	49.2	49.6	49.7	50.4
経常利益 (百万円)	▲ 776	2,666	3,848	4,130	4,959
純利益 (百万円)	▲ 888	1,291	2,487	2,545	3,029
純資産 (百万円)	25,098	25,918	27,829	29,541	33,339
ROE (%)	▲ 3.4	5.1	9.3	8.9	9.4
ROIC (%)	▲ 1.9	5.4	8.3	8.7	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。

I

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。

II

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。

III

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。

IV

製造・卸売事業

物流改革

グループ会社の株式会社スカイルにおいては、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綾川店

- ≫施設のリニューアルに合わせ、店舗床面積を127㎡から254㎡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162%に増加(前年同月との比較)

出店立地、お客様のニーズによりストアブランドを二分化

【プレミアムストアグループ】

- ▶先進的バッグセレクトショップとして従来からの人気ブランドに加えてF1、M1世代に人気のDtoCブランドを拡充

【ニュースタンダードストアグループ】

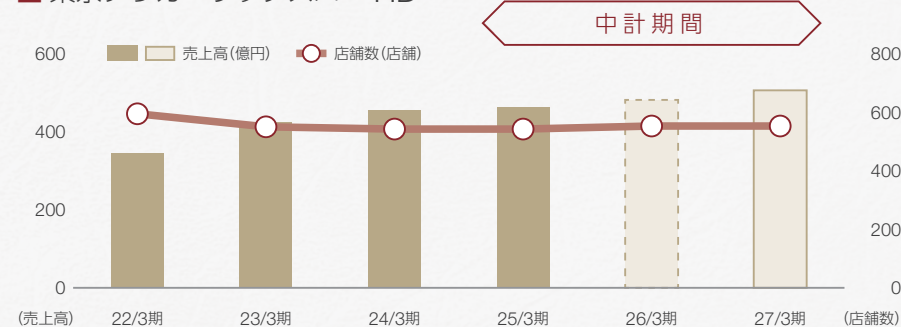
- ▶新機軸のバッグセレクトショップとしてキャラクターパークとPB、NPBを核にしながら、幅広い世代に向けた人気ブランドを品揃え

キャラクターパーク(インショップ型キャラクターグッズ展開)の多店舗展開

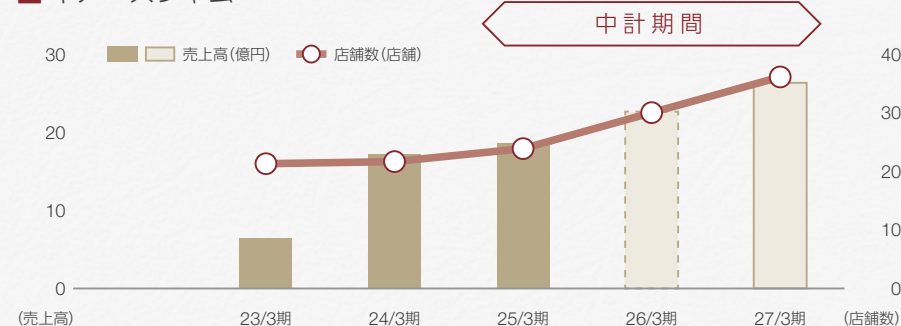
- ・店舗の一部コーナーを人気キャラクターグッズで展開する新たな売場施策
- ・キャラトラステーションの出店強化、EC販売強化

小売事業の業績推移及び目標(事業部門内の取引消去前)

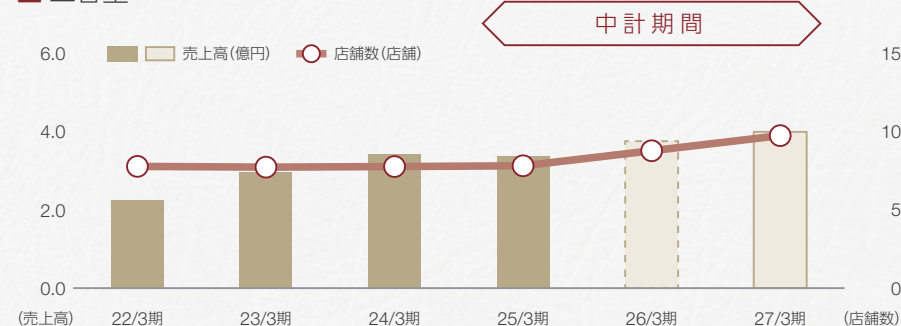
東京デリカ+サックスバー HD



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

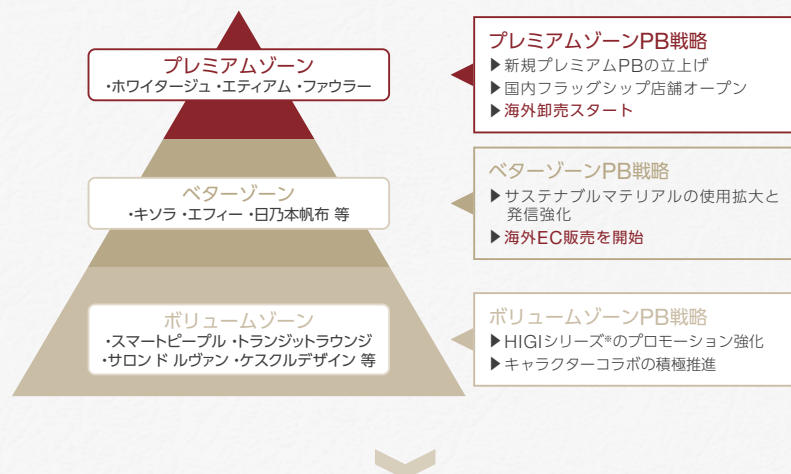
重点施策

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

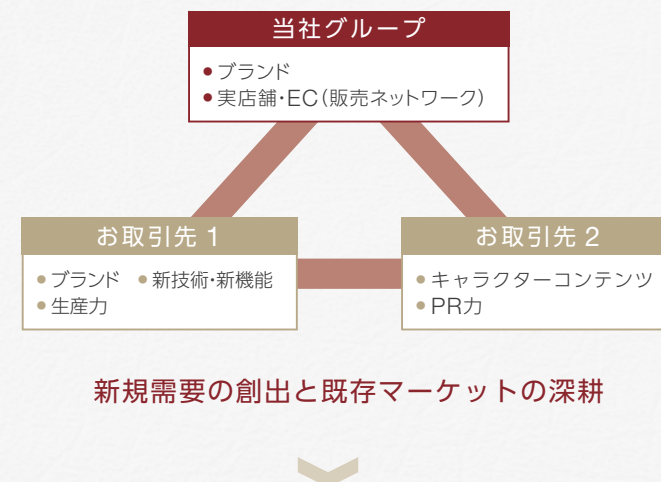


お取引先とのコラボ・連携の強化(PB+NPB)

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

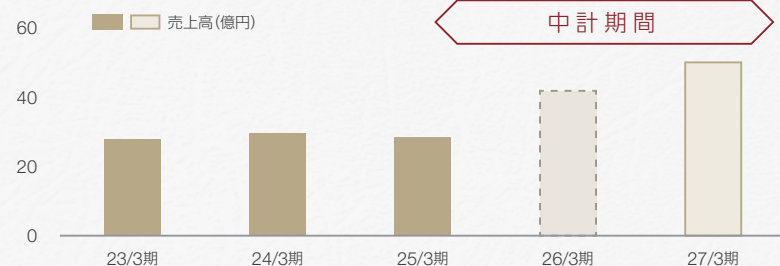
EC売上高を28億円(25/3期)→50億円(27/3期)へ

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マーケティングにて海外ECの認知度UP

オンライン・オフラインでの購入データを活用したMAツール施策の強化

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	25/3期	26/3期	27/3期(目標)
32.0万人	57.1万人	85.2万人	111.5万人	...	180万人

物流事業における主要な施策

Ⅳ

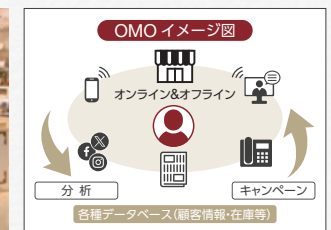
重点施策

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



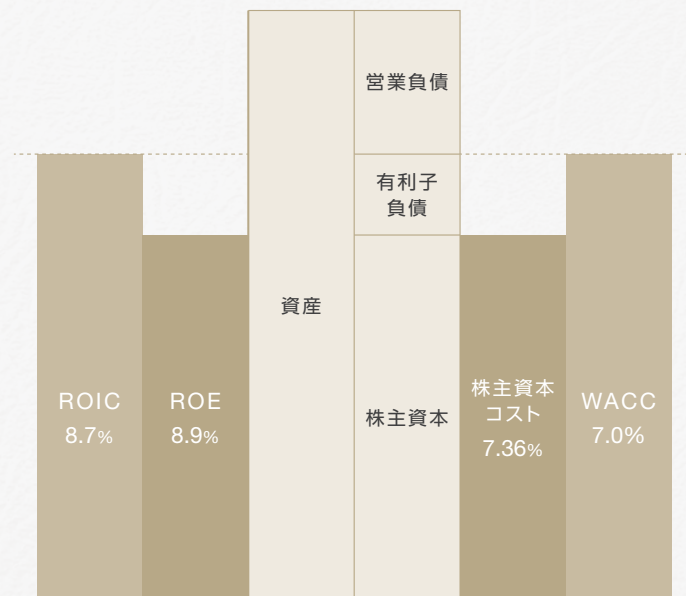
財務資本戦略

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2025年3月期末で株式市場の下落もあり0.84倍と若干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

2025年3月期 経営指標とハードルレート

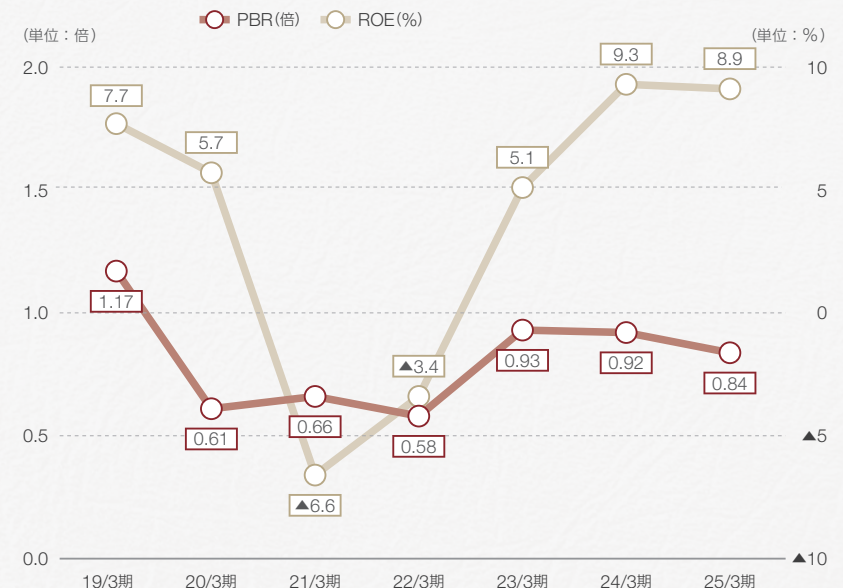
- ▶ 中長期的な株主資本コストは6.0-7.0%、WACCは6.0-6.5%と認識。
- ▶ 継続的に株主資本コストを上回るROE、WACCを上回るROIC水準を確保することを目指し、中長期的にはROE10%以上を安定的に達成することを目標としています。



ROICの算定は税引後営業利益を使用、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。
- ▶ 業績の悪化に伴い株価も下落し、業績の回復とともに株価も上昇に転じていますが、PBRは2025年3月期末で株式市場の下落もあり0.84倍と若干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

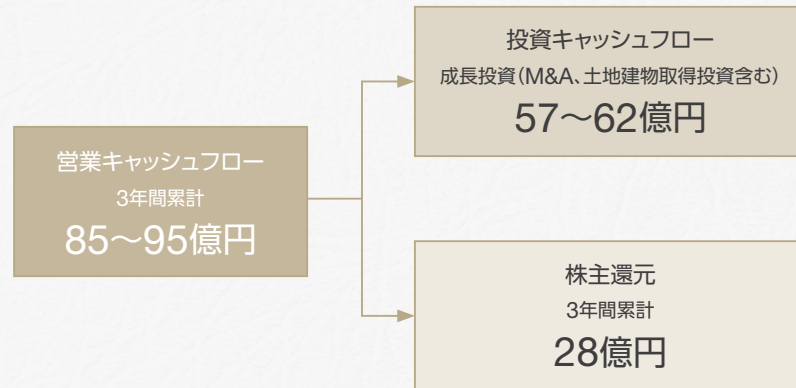
店舗出店投資や物流倉庫新設及び増設等、成長領域へ57億円～62億円の投資を行う計画です。

株主還元は、配当性向の目安を35%以上に変更し、2026年6月支払いの配当金を1株当たり35円に増配する予定です。

3年間累計28億円の配当を計画しております。

中期経営計画で開示したキャピタルアロケーションの進捗

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	85～95億円
投資キャッシュフロー	57～62億円
店舗出店投資	13.4億円
システム投資・OMO関連投資	1.8億円
物流倉庫新設及び増設	15億円
オフィスビル関連(土地建物取得*)	17億円
M&A投資等	10～15億円
株主還元(配当)	28億円

※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を基本方針としています。次期につきましては、株主の皆様への利益還元の強化のため、従来30%以上としていた連結配当性向の目安を35%以上に変更し、それに伴い1株当たり期末配当金35円とさせていただきます。予定であります。

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	25/3 期	26/3 期
一株当たり配当金	(円)	30.00	15.00	15.00	22.50	30.00	30.00	35.00
配当性向	(%)	52.6	—	—	50.6	35.1	34.3	38.3

※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)

[illegible]

人的資本経営

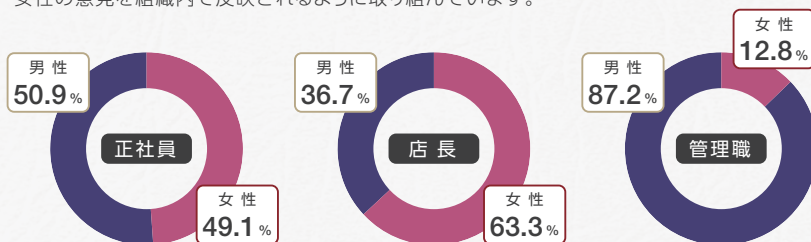
当社グループの強みの源泉は人(従業員)にあると考えています。これまでに、各店仕入を通じて成長や生きがいの場を提供してまいりましたが、今後も引き続き人的資本に関わる課題に向き合い、持続的な成長と働きがい・働きやすさの両立を目指していきます。

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います。

目標設定の
明確化

評価基準の
公平性と透明性

実績評価
プロセスの
フィードバック

キャリアと
報酬の連動

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

商人の成長サイクル

- ① 学びと試行錯誤
- ② 責任と想いの醸成
- ③ 視野の広がり、学びの拡大

組織の成長サイクル

- ① 商人と店の成長
- ② 店と組織の成長
- ③ 活躍・チャレンジの場の広がり

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(2025/3期:13回 参加人数:213名)
- ▶ 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)

管理職に占める女性労働者の割合

男性労働者の育児休業取得率

労働者の男女の賃金差異



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	2024年度
Scope1	燃料使用による排出	137	125	128	132	161	148
	電力使用による排出	7,024	5,996	5,969	6,257	5,774	5,342
Scope2	空調使用による排出	2,208	2,693	3,212	3,293	3,276	3,193
	小計	9,232	8,689	9,181	9,551	9,050	8,535
合計 ^{*1}		9,370	8,814 ^{*2}	9,309	9,683 ^{*3}	9,211	8,682

*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

Takuto Iguchi

Hideki Yamauchi

サーキットに行って
タクティ & 山ちゃん を応援しよう!
ノベルティキャンペーン

「推し活」関連商品の企画展開

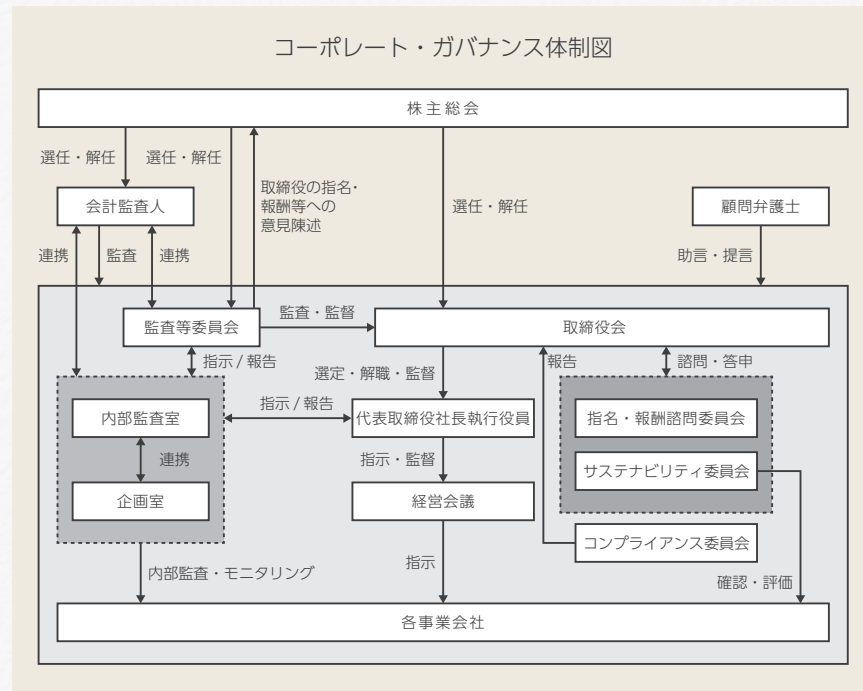
「推し活」市場の開拓を視野に、この度、モータースポーツ「SUPER GT」のSUBARU BRZ R&D SPORTをドライブする井口卓人選手・山内英輝選手を応援すべく、パーソナルスポンサー契約を締結しました。

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	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）7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10名で構成されており、代表取締役社長執行役員が議長を務めております。 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、経営方針やその他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。 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。
監査等委員会	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。
経営会議	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。
会計監査人	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。
指名・報酬諮問委員会	代表取締役社長執行役員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・報酬委員会を設置しております。2025年6月定株主総会の取締役（監査等委員を除く）選任議案、報酬議案に対し、取締役会の諮問に対し答申を行っております。
サステナビリティ委員会	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・審議しております。
コンプライアンス委員会	代表取締役会長及び代表取締役社長執行役員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。

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、代表取締役社長執行役員木山剛史に委任しており、取締役会は、当該権限により代表取締役社長執行役員が取締役の報酬等の額を決定する過程において、指名・報酬諮問委員会に諮問し答申を得るとともに、監査等委員会の報酬に対する意見陳述権を尊重するなど、当該権限が適切に行きわたるよう措置を講じており、これらのことから取締役会はその決定方針に沿うものであると判断しております。

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（2025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）	93	66	22	4	4
監査等委員 （社外取締役を除く）	7	6	—	0	1
社外役員	11	11	—	—	4

※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、代表取締役社長執行役員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

代表取締役社長執行役員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。

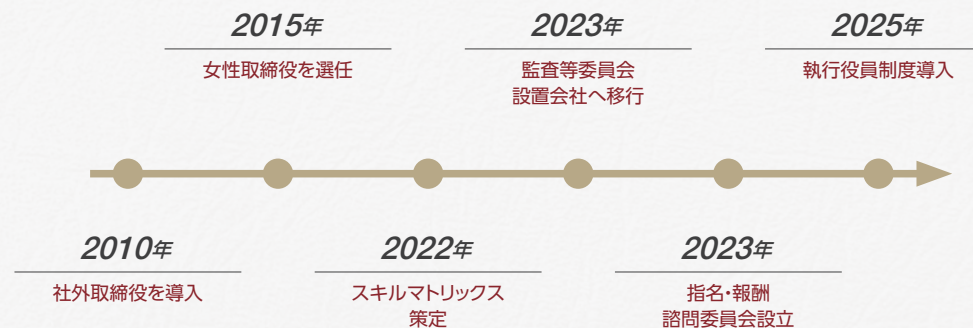
主な取り組み

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

1964年 4月 三井造船(株)入社
 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
 1980年 4月 (株)デリカ総業(現ディーアンドケー(株))設立
 代表取締役
 1992年 10月 (株)デリカ総業(現ディーアンドケー(株))
 取締役(現任)
 1999年 9月 (株)エムケー興産設立 取締役(現任)
 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(2025年3月期)：全18回中17回



木山 剛史 代表取締役社長執行役員

1990年 4月 当社入社
 1992年 4月 同総務部課長代理
 1993年 9月 (株)デリカ総業(現ディーアンドケー(株))
 代表取締役(現任)
 1998年 4月 当社第3販売部長
 1999年 6月 同取締役
 1999年 9月 (株)エムケー興産設立 代表取締役(現任)
 2001年 10月 ディレクターズ(株)設立 代表取締役
 2007年 6月 当社常務取締役
 2010年 3月 同第3商品部長
 2012年 6月 当社代表取締役社長
 2012年 10月 アイシン通商(株)取締役(現任)
 ロジェールジャパン(株)(現(株)スカイル)
 取締役(現任)
 2014年 5月 (株)東京デリカ代表取締役社長
 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(現任)
 2025年 6月 当社代表取締役社長執行役員就任(現任)
 (株)東京デリカ代表取締役社長執行役員就任
 (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(2025年3月期)：全18回中18回



山田 陽 取締役専務執行役員

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
 2014年 5月 (株)東京デリカ取締役
 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)
 ロジェールジャパン(株)(現(株)スカイル)
 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)
 2025年 6月 当社取締役専務執行役員就任(現任)
 (株)東京デリカ取締役専務執行役員就任(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、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であります。

取締役会出席状況(2025年3月期)：全18回中18回



小島 康弘 取締役常務執行役員

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 (株)東京デリカ首都圏統括部長
 2015年 6月 当社取締役
 (株)東京デリカ取締役
 2019年 6月 同東日本統括部長兼商品部統括部長
 2025年 6月 当社取締役常務執行役員就任(現任)
 (株)東京デリカ取締役常務執行役員
 兼東日本統括部長兼商品部統括部長就任(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、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(2025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)



田代 博泰 取締役執行役員

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
 2019年 6月 当社取締役
 (株)東京デリカ取締役西日本統括部長
 兼第5販売部長
 2025年 6月 当社取締役執行役員就任(現任)
 (株)東京デリカ取締役執行役員兼西日本統括部長
 兼第5販売部長就任(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、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(2025年3月期)：全18回中17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(2025年3月期)：全18回中18回



菊部 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 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(2025年3月期)：全18回中18回

役員紹介

取締役(監査等委員)



新任 川邊 伸之 (常勤)

1988年 4月 当社入社
2018年 5月 (株)東京デリカ第1商品部課長
2019年 5月 同第1商品部次長
2025年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)就任(現任)
(株)東京デリカ監査役就任(現任)
アイシン通商(株)監査役就任(現任)
(株)スカイル監査役就任(現任)

選任理由

長年にわたる当社およ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。



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
2022年 6月 当社監査役
2023年 6月 同取締役(監査等委員)(現任)
平田機工(株)取締役監査等委員(現任)

選任理由及び期待される役割

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ると判断したためであります。

取締役会出席状況(2025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)

選任理由及び期待される役割

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(2025年3月期):全18回中18回

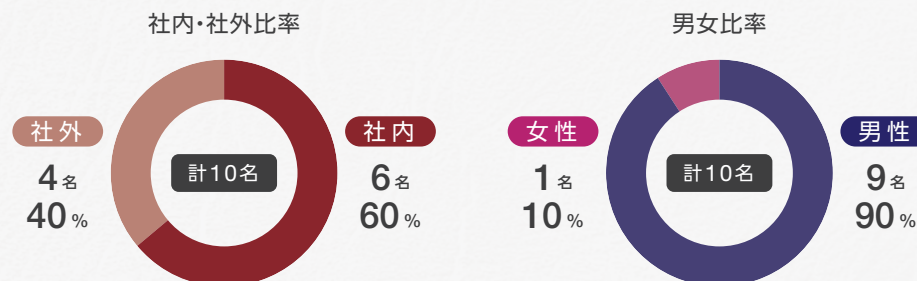
スキルマトリックス・役員構成

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(2025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	○	○	○	—	○	○	—
		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	川邊 伸之	—	○	○	—	—	—	—
	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



サックスバー50周年記念 限定カラーコレクション

サックスバーが取り扱っている定番人気アイテムをサックスバーのイメージカラーであるブラウン仕様にした限定コレクションを販売、多くの反響を呼びました。

主要財務データ（連結）

回次 決算年月	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	第52期 2025年3期
売上高（百万円）	56,963	56,747	55,756	55,774	52,523	34,836	36,798	47,236	52,093	52,289
営業利益（百万円）	4,765	4,465	3,800	3,723	2,670	▲2,036	▲903	2,484	3,764	4,044
経常利益（百万円）	4,844	4,526	3,860	3,775	2,762	▲1,839	▲776	2,666	3,848	4,130
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	2,982	2,658	2,221	2,177	1,668	▲1,847	▲888	1,291	2,487	2,545
一株当たり当期純利益（円）	101.24	90.25	75.40	73.93	57.05	▲63.57	▲30.56	44.44	85.59	87.59
自己資本当期純利益率（％）	12.9	10.5	8.2	7.7	5.7	▲6.6	▲3.4	5.1	9.3	8.9
総資産経常利益率（％）	13.5	11.9	9.8	9.2	6.8	▲4.7	▲2.1	6.9	9.8	10.4
売上高営業利益率（％）	8.4	7.9	6.8	6.7	5.1	▲5.8	▲2.5	5.3	7.2	7.7
総資産（百万円）	37,234	38,671	40,114	41,541	40,108	37,505	38,115	39,142	39,385	40,313
純資産（百万円）	24,209	26,235	27,634	29,070	29,240	26,514	25,098	25,918	27,826	29,541
自己資本比率（％）	65.0	67.8	68.9	70.0	72.9	70.7	65.8	66.2	70.7	73.3
一株当たり純資産（円）	821.83	890.60	938.13	986.88	1,000.11	912.52	863.78	892.02	957.66	1,016.71
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	2,048	3,002	2,568	3,451	2,693	▲1,173	713	3,461	4,949	3,125
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	▲3,140	▲1,312	▲939	▲2,452	▲1,179	▲774	▲391	▲484	▲489	▲437
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	▲977	▲1,282	▲1,226	▲1,391	▲1,783	▲176	998	▲2,987	▲2,728	▲1,095
現金及び現金同等物期末残高（百万円）	3,034	3,440	3,846	3,485	3,216	1,092	2,416	2,406	4,139	5,733
従業員数※パート・アルバイト含まず（人）	454	471	491	524	567	578	555	572	572	582

ESGデータ

ESG テーマ	項目	ESG 分類	単位		2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期
E (環境)	エネルギー	GHG 排出量（グループ連結）	t-CO2	Scope1	132	161	148
				Scope2	9,551	9,050	8,535
S (社会)	雇用	従業員数（全従業員／役員除く）	人	男性	359	359	355
				女性	1,675	1,666	1,610
				合計	2,034	2,025	1,965
		雇用形態別の従業員数（役員除く）	人	正社員	460	478	484
				非正規雇用者	1,574	1,547	1,481
				合計	2,034	2,025	1,965
		正規雇用・非正規雇用の従業員比率	%	正社員	22.6	23.6	24.1
				非正規雇用者	77.4	76.4	75.9
		非正規雇用者の正規雇用への登用	人		30	39	24
		平均勤続年数（正社員）	年	男性	15.2	15.7	16.1
				女性	10.8	10.6	11.0
		平均年間給与（正社員）	千円		4,445	5,153	4,993
		男女の賃金差異	%	全労働者	83.6	82.7	83.6
				正社員	78.7	77.4	77.5
				非正規雇用者	95.7	96.5	99.8
		平均年齢（正社員）	歳	男性	42.5	43.2	43.9
				女性	44.8	45.2	45.9
		離職人数・自己都合離職者数（正社員）	人	離職人数	31	22	13
				自己都合	27	22	11
		離職率（正社員）	%		6.7	4.5	2.3

※「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		2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期
S (社会)	労働安全衛生	総労働時間（正社員）	時間	年間平均	2,137	2,197	2,134
		平均残業時間（正社員）	時間	月間平均	14.3	14.3	12.1
		健康診断・人間ドック受診率	%		42.3	85.8	82.6
	ダイバーシティ と機会均等	女性育休取得者数	人		41	30	22
		女性育休取得率	%		100.0	100.0	100.0
		男性育休取得者数	人		2	対象者なし	5
		男性育休取得率	%		33.3	対象者なし	62.5
		女性従業員比率（正社員）	%		47.5	49.6	49.1
		女性管理職比率	%		12.0	12.0	12.8
		女性役員比率	%		9.1	9.1	9.1
		障がい者雇用数	人		48	50	52
		障がい者雇用率	%		2.25	2.30	2.25
G (ガバナンス)	ガバナンス	取締役会開催回数	回		15	18	18
		取締役会出席率	%		97.7	96.9	99.0
		取締役数	人		9	11	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	4	4
		社外取締役比率	%		33.3	36.4	36.4
		社外取締役女性比率	%		33.3	25	25
		サステナビリティ委員会 の開催数	回		1	3	4
		コンプライアンス委員会 の開催数	回		—	1	2
		内部通報制度通報件数	件		12	11	12

※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)	株式会社サックスパー 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2,174名(内正社員582名) ※2025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
株式会社スカイル	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(2025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	29,859,900株(自己株式 803,764株を含む)
株主数	11,120名

大株主の状況(上位10社)

株 主 名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ディーアンドケー株式会社	5,733	19.73
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,643	9.10
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,029	6.99
株式会社エムケー興産	2,005	6.90
株式会社三井住友銀行	1,047	3.60
当社取引先持株会	943	3.25
木山 茂年	761	2.62
木山 昭栄	741	2.55
木山 剛史	550	1.90
当社従業員持株会	532	1.83



SAC'S BAR
HOLDINGS