



大切な想いの、すぐそばに。

2025~2027年 中期経営計画

| 2025.02.14



1. ありたい姿・目指す姿

長期ビジョン

本中期経営計画で目指す姿

2. 2022～2024年中期経営計画の振り返り

基本方針

定量目標

3. 2025～2027年中期経営計画

経営環境と課題

定性目標

事業戦略・機能別戦略

定量目標

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

現状分析

基本方針

戦略と施策

5. サステナブル経営

基本方針とマテリアリティ

取り組み事例

1. ありがたい姿・目指す姿

大切な想いの、 すぐそばに。

大切な人を想う。東京ソワールは、そんな大切な想いのすぐそばで、
本質にこだわった価値を提供し、一人ひとりの想いが調和した社会を実現します。

東京ソワールは、経営理念(Mission、Vision、Value)を再定義しました。

私たちがフォーマル事業を通して寄り添ってきた、「大切な人を想う気持ち」を大切にしながら、
これからは人生の節目・特別な日だけでなく、日常を含めて、もっと「すぐそば」で価値を提供してまいります。

Brand Movie



1. ありがたい姿・目指す姿 -長期ビジョン-

新たな経営理念に基づき、時代に合わせて提供価値を見直しながら『一人ひとりの想いが調和した社会を実現するウェルビーイング企業』を目指していきます。

長期ビジョン

『一人ひとりの想いが調和した社会を実現するウェルビーイング企業』

お客様が人生の節目や日々の暮らしの中で「大切な人を想う気持ち」に寄り添い、
今まで以上に多くのシーンで幅広いお客様に信頼される企業を目指します。

MISSION：社会的使命

大切な想いの、すぐそばに。

大切な人を想う。東京ソワールは、そんな大切な想いのすぐそばで、本質にこだわった価値を提供し、一人ひとりの想いが調和した社会を実現します。

VISION：目指す姿

人を想う気持ちに寄り添い、“生きる”をもっと、美しく。

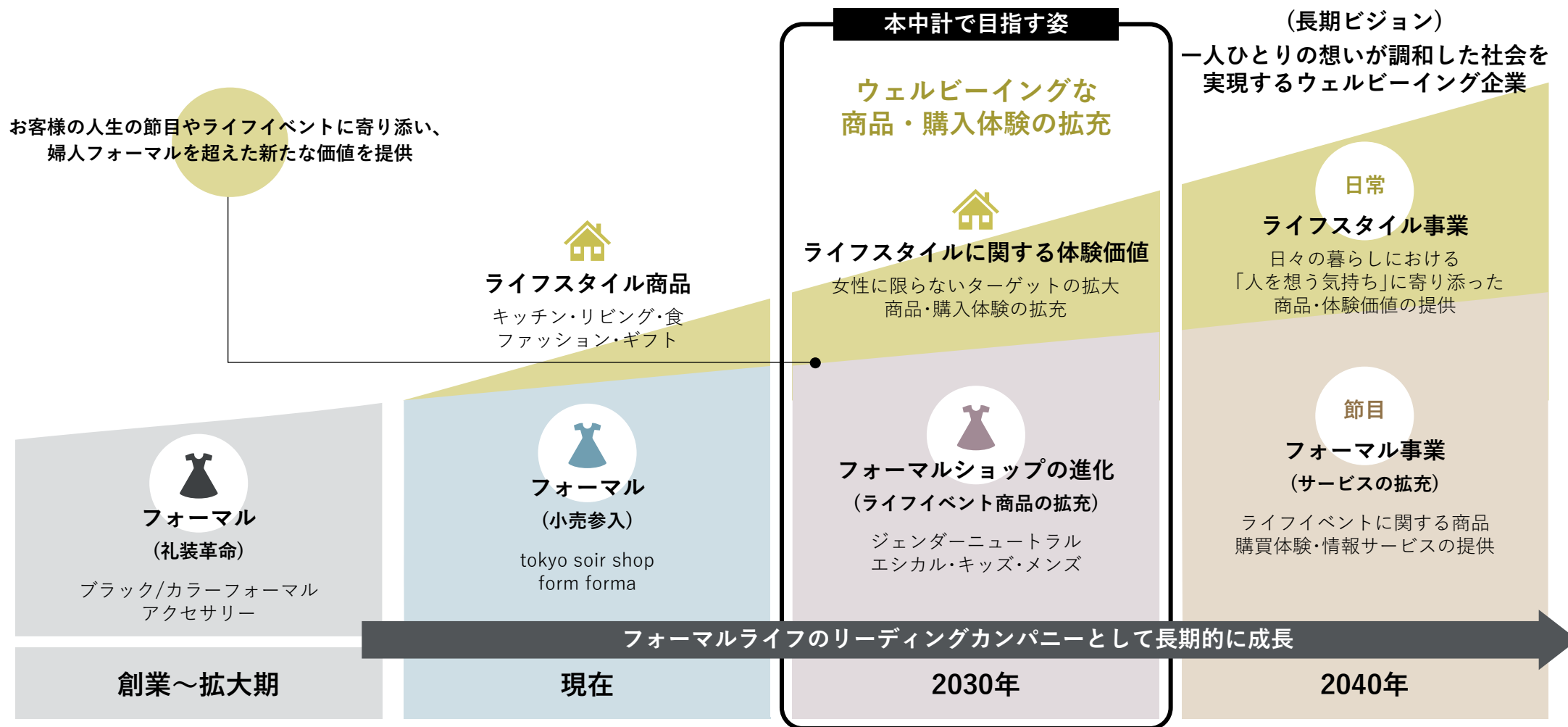
人生の節目と日々の暮らしにおける「人を想う気持ち」に寄り添うことで、誰もが周囲との調和を大切にしながら、自分らしく凛と美しく生きられる世の中へ。それが、東京ソワールが考えるウェルビーイングです。
私たちは、これまでもこれからも「人を想う気持ち」を大切にしながら、生活者、従業員、取引先、株主、そして社会や地球環境のウェルビーイングの実現に貢献し続けます。

VALUE：大切にする価値観

本質へのこだわり / 文化を創り上げた誇り / すべてに真摯な姿勢
ともに創るチーム力 / 新しいことへの挑戦

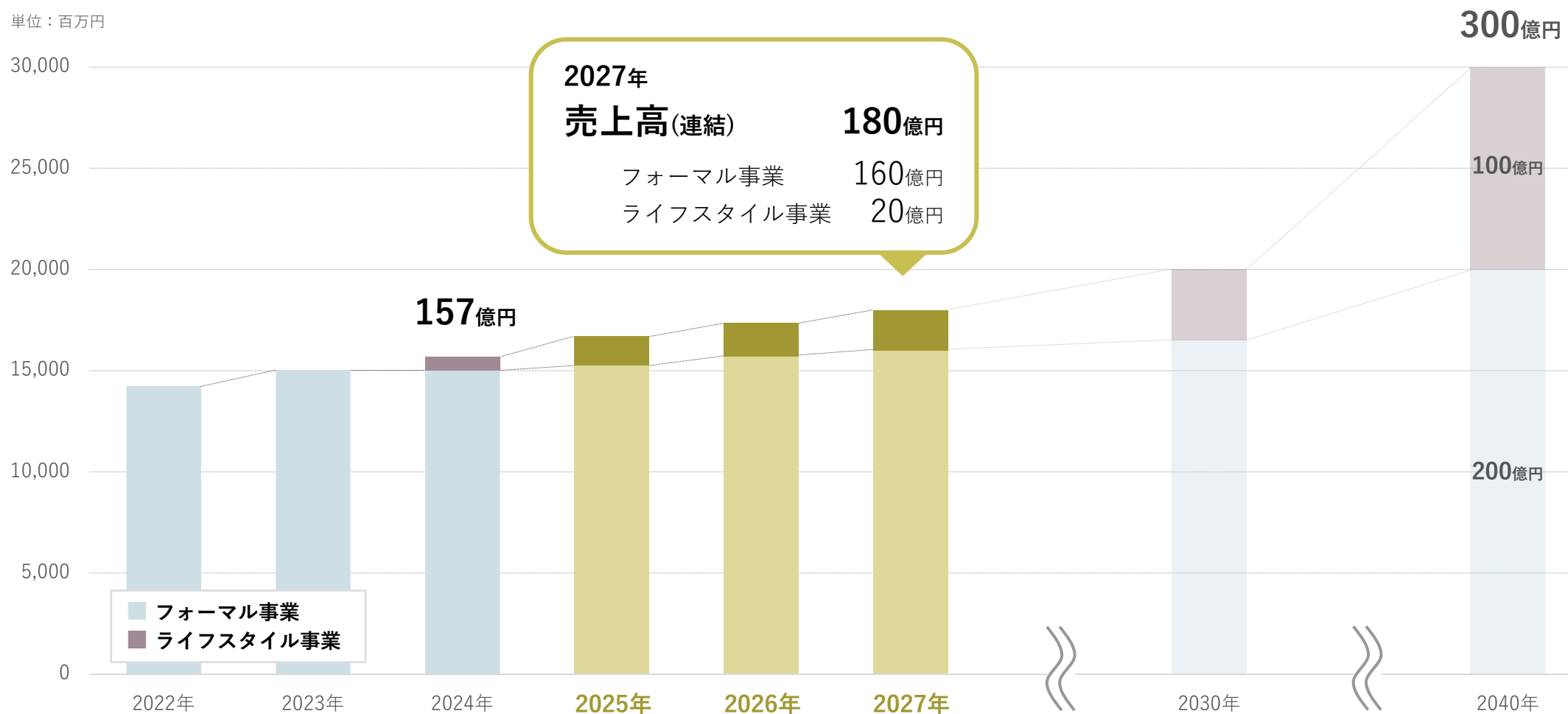
1. ありたい姿・目指す姿 -本中期経営計画で目指す姿-

将来的な長期ビジョンの実現を見据えて、本中期経営計画では「ウェルビーイングな商品・購入体験の拡充」を目指し、挑戦と変革に取り組みます。



1. ありたい姿・目指す姿 -本中期経営計画で目指す姿-

本中期経営計画の最終年度である2027年の売上高(連結)180億円達成を定量目標とし、挑戦と変革を続けていきます。



2 . 2022～2024年中期経営計画の振り返り

コロナ禍による市場環境の変化に対応するため、効率的な財務体質への見直しと新たな事業モデルの構築に重点的に取り組みました。

環境の変化 新型コロナウイルスの影響で、 需要・販売機会が減少 - 冠婚葬祭等のイベントの見送り・参加者制限 - 商業施設の営業時間の短縮・入店客数の減少	得意先（小売店）の店舗数の 減少・業態転換 - 百貨店やGMSの店舗減少 - 得意先の業態転換に伴う取引条件の変更	消費者の購買行動の変化、 サステナブル意識の高まり - デジタル化、オンラインシフト - レンタル、二次流通、カジュアル化 - 環境配慮へのグローバルな要請
経営課題 効率性  「収益構造の見直し」	成長性  「基礎収益力の回復」	持続性  「地球環境・社会課題への対応」
重点課題 - 棚卸資産回転率の改善 - 売上総利益率の向上 - 販管費比率の改善	- 小売事業の売上構成比の向上 - 卸売事業で「フォーマルセレクトショップ」を展開 - 事業領域の拡大	- 消費者の利便性を高めるデジタル対応 - サステナブル経営への取り組み

2. 2022～2024年中期経営計画の振り返り -定量目標-

営業利益・営業利益率は前倒しで計画を達成し、最終年度となる2024年には売上高も計画を上回りました。棚卸資産回転率の改善は継続課題と認識しております。

			実 績			計 画	実 績	対計画 増減比		
			2021年	2022年	2023年	2024年	2024年			
経 営 目 標	売上高 (百万円)		11,822	14,241	15,026	15,500	15,700	+200	売上高は、計画策定時には未確定だった取引条件の変更に伴う一時的な売上減少等があったものの、計画を達成しました。営業利益及び営業利益率は、経費コントロールの徹底で2年前倒しで計画を達成、24年は成長に向けた戦略的な投資を実施しました。	
	営業利益 (百万円)		▲1,185	339	520	250	243	▲6		
	営業利益率 (%)		-	2.4	3.5	1.6	1.5	▲0.1 _{ポイ}		
効 率 性	棚卸資産回転率 (回転)		2.58	3.57	2.97	3.75	3.21	▲0.54	コロナ禍からの回復過程における政策的な在庫の積み増しや原価高騰等の影響で、棚卸資産回転率は計画未達となりました。売上総利益率・販管費比率は、資源価格や物価の上昇による影響がありましたが、コストの維持・抑制の施策を講じたことで計画並みで推移しました。	
	売上総利益率 (%)		47.5	50.7	52.1	51.4	51.3	▲0.1 _{ポイ}		
	販管費比率 (%)		57.5	48.3	48.6	49.8	49.7	▲0.1 _{ポイ}		
成 長 性	売上高 構成比 (%)	フォー ーマル 事業	小売事業 (SC・EC)	13.4	14.5	15.6	17.6	15.7	▲1.9 _{ポイ}	コロナ後のリアル店舗回帰で、主力の卸売(百貨店・量販店)およびSCが堅調に推移するとともに、ECは安定的に成長しました。結果、卸売事業の売上構成比は計画時の想定を超える伸びとなり、計画比+1.8 _{ポイ} となりました。新規事業は計画に掲げた売上構成比には届かなかったものの、堅調に事業を拡大しています。
			卸売事業 (百貨店・量販店)	67.9	68.9	68.9	64.1	65.9	+1.8 _{ポイ}	
			新規事業 (レンタル・kuros ⁴)	0.3	0.6	0.8	1.3	0.9	▲0.4 _{ポイ}	
			その他 (専門店・通販)	18.4	16.0	14.6	17.0	13.1	▲3.9 _{ポイ}	
			ライフスタイル事業 (チャンネルジーン)	-	-	-	-	4.4	+4.4 _{ポイ}	

3 . 2025～2027年中期経営計画

当社を取り巻く経営環境から、「事業領域の拡大」「事業基盤の整備」「効率化の追求」を課題として整理しました。

【経営環境】

- ・ 主要販路(百貨店・量販店)の店舗閉鎖や業態再編等で顧客接点が減少している
- ・ 価値観の変化やオンラインショップの利便性向上で消費者ニーズや消費行動が多様化している
- ・ 企業価値向上に向けて、資本コストや資本効率を意識した経営が求められている
- ・ サステナブルな社会の実現に向けた社会的要請が増加している

【課題】

消費者ニーズ・消費行動の多様化への対応



事業領域の拡大
(長期ビジョンへの挑戦)

経営計画達成に必要な事業基盤の再点検



事業基盤の整備
(環境変化への対応)

資本効率を意識した経営の実践



効率化の追求
(稼ぐ力の強化)

フォーマル、ライフスタイルの両事業を通じて、2030年の目指す姿である「ウェルビーイングな商品・購入体験の拡充」を実現していきます。

「ウェルビーイングな商品・購入体験の拡充」の実現

～本質にこだわり、環境に配慮し、お客様が凛として美しく生きられる商品を、
快適で満足感のある購入体験を大切に提供するグループでありたい～

● フォーマル事業

『フォーマルライフのリーディングカンパニー』

生活者のライフイベントに寄り添い、ものだけではない価値を提供する
フォーマルライフ：冠婚葬祭に限らない、人生の節目となる全てのライフイベント
リーディングカンパニー：ものだけでなく「情報」「新しいこと」を含めた価値が提供できる存在

● ライフスタイル事業

(CANAL JEAN)

『あたり前なカジュアルでは満足できない人の為に提案するセレクトショップ』

カジュアルなライフスタイルの人々に、トレンドを取り入れながらヘルシーでナチュラルな
世界観を提案し、“笑顔でやさしく心豊かに”暮らせる未来をともに創る企業を目指します。

(kuros')

『黒の持つ無限の可能性とエネルギーを、世界に発信する』

自分らしく生きる全ての方へ。
心と体が喜ぶもの、愛着を持って使い続けられるもの、作り手の情熱から生まれたもの、
凛として美しく本当に良いもの、そして黒の魅力と力を秘めたものを、提案し続けます。

▼ 東京ソワールが目指す姿・世界観を表現したビジュアルイメージ



フォーマル事業では、フォーマルライフ※のリーディングカンパニーを目指していきます。

※「冠婚葬祭に限らない、人生の節目となる全てのライフイベント」と定義



事業領域の拡大 (長期ビジョンへの挑戦)

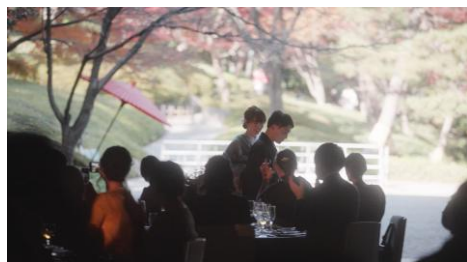
tokyo soir

form forma
~Double Formal Closet~

tokyo soir
online store

TOKYO SOIR OUTLET
ONLINE STORE

TOKYO SOIR
RENTAL DRESS



● 狙うべきマーケットの拡張（フォーマルライフマーケットでの価値提案）

- ・フォーマルの枠を超えたオリジナルアイテムの展開拡充
- ・リトルオケージョン(ちょっとしたハレの日)の訴求による新たなニーズの掘り起こし
- ・ライフイベントに関する情報発信やサービスの開発

● 顧客体験価値の向上

- ・直営店の出店による顧客接点の拡大
- ・オフィシャルECサイトのサービス拡充による直営店との連携（シームレスな購入体験やサービスの実現）
- ・レンタルサービスやリペアサービス等の販売以外のサービスも提供可能な環境作り

ライフスタイル事業では、顧客接点の拡大・新規顧客の獲得に向けて、新規出店およびサービスの拡充に取り組んでいきます。



事業領域の拡大
(長期ビジョンへの挑戦)

CANAL JEAN



● 顧客接点の強化

- ・ 厳選した地域への出店による顧客接点の拡大
- ・ オフィシャルECサイトのリニューアルによる顧客満足度の向上 (UI・UX改善)
- ・ リアル店舗とオフィシャルECサイトとの統合によるシームレスな購入体験の実現

● ブランド認知度の向上

- ・ ブランドアイデンティティの発信
- ・ デジタルマーケティングやイベントの活用

● M & A、業務提携の推進

経営計画達成に向けたグループ全体の事業基盤の見直し・強化、継続課題である効率化についても以下の通り、取り組んでいきます。



事業基盤の整備

(環境変化への対応)

- **コーポレートブランドの浸透**(アウターブランディング)
 - ・ P R 強化による企業価値の向上
 - ・ マーケティング戦略の推進による認知拡大、新たな顧客基盤の構築
- **組織再編と人材戦略の推進**
 - ・ 事業戦略の達成に向けた機能別組織の組成
 - ・ 専門的スキルを持つ人材の育成と採用、社員のリスクリング
- **サステナブル経営の実践**
 - ・ 持続可能な社会の発展に貢献する取り組みの推進 (p.22参照)
 - ・ レンタル事業の拡大



効率化の追求

(稼ぐ力の強化)

- **資産効率の改善**
 - ・ 資本コストや株価を意識した経営の推進 (p.18参照)
- **業務運営の効率化**
 - ・ 基幹システムの見直しとデータ分析基盤の再構築
 - ・ 店舗運営のデジタル化推進



3. 2025～2027年中期経営計画 -定量目標-

2027年は、売上高180億円、営業利益5.4億円、営業利益率3.0%を目標としております。

	実績 2024年	計画 2027年	対24年 増減比	対24年 増減率
売上高 (百万円)	15,700	18,000	+2,299	+14.6%
営業利益 (百万円)	243	540	+296	+122.2%
営業利益率 (%)	1.5	3.0	+1.5 _{ポイント}	

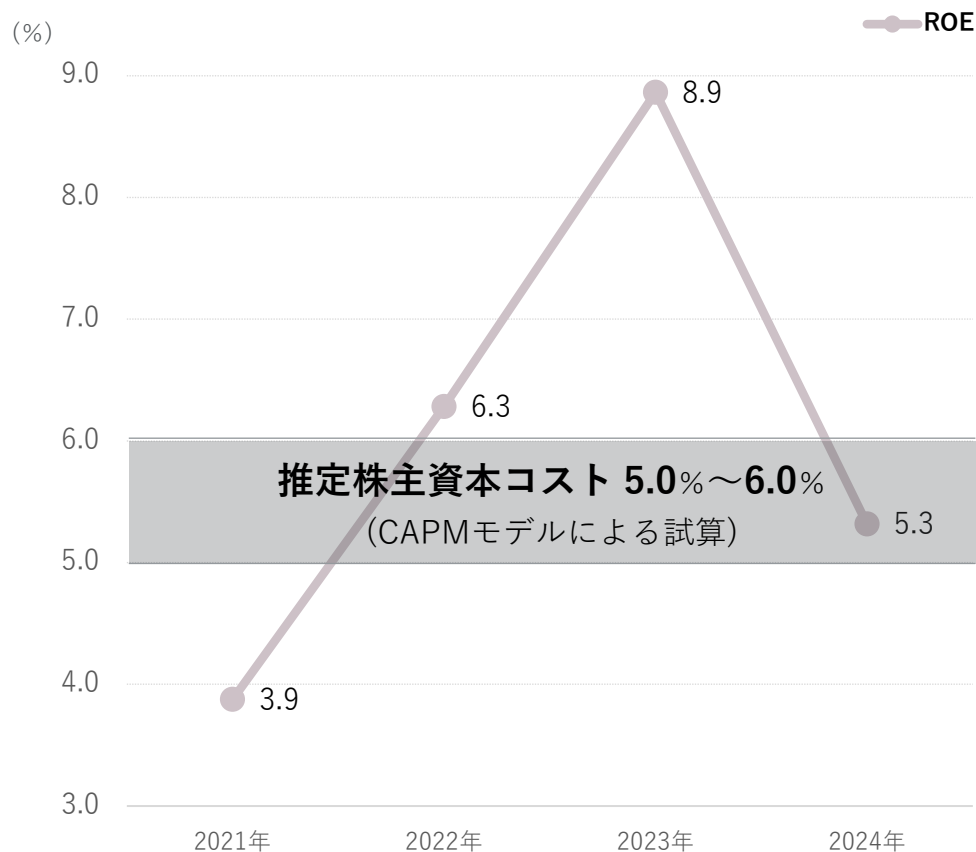
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて -現状分析-

ROEは当社推定の株主資本コスト(5.0%~6.0%の試算)をコンスタントに上回る水準には届かず、PERは業界水準(14.0倍程度と推計)を下回り、PBRは低水準で推移しています。

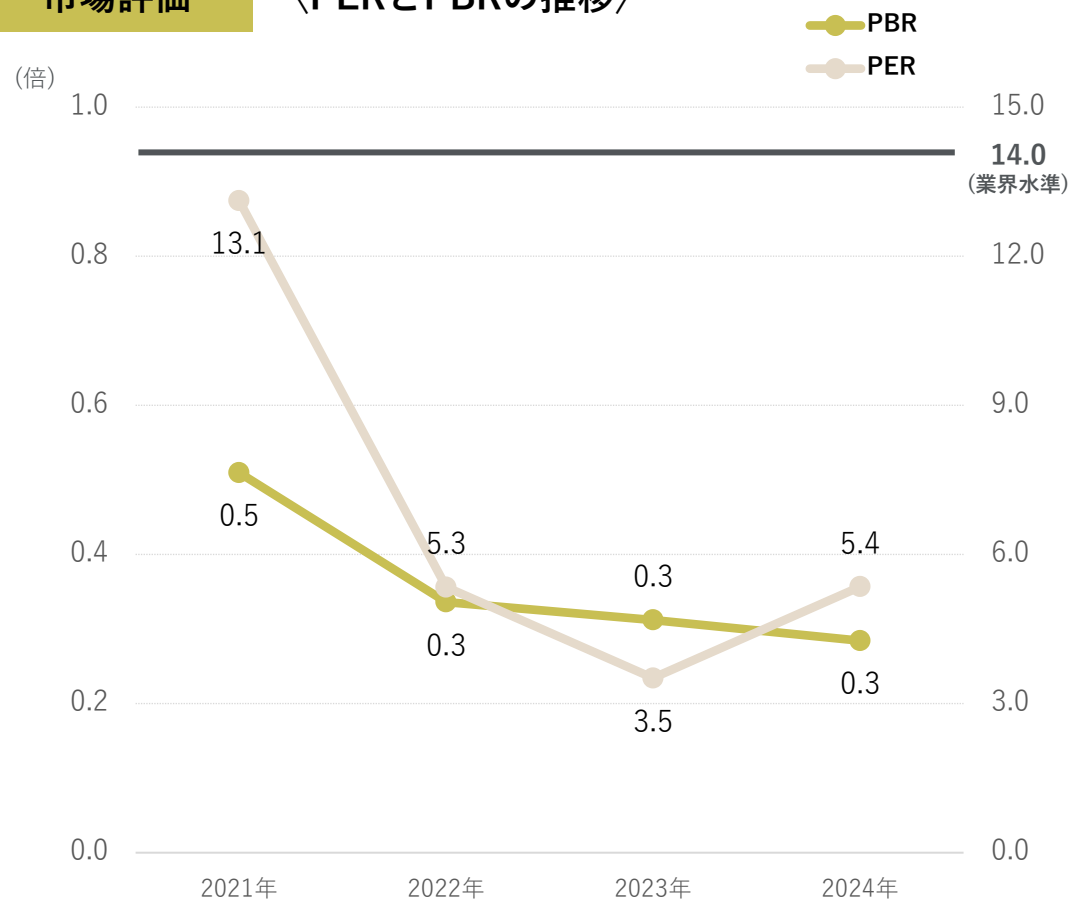
資本収益性

〈ROEの推移と現状の推定株主資本コスト〉



市場評価

〈PERとPBRの推移〉



資本コストや株価を意識した経営の実現(PBRの向上)には、ROEおよびPERの改善が必須と認識しております。

(評価)

前年は資本コストを上回る資本収益性を達成できず、市場評価も十分に得られていない

- ROEは、コロナ禍からの業績回復に伴って当社推定の株主資本コストを上回って推移しているものの、前年は営業利益率の低下等が要因で5.3%と前年同期比で3.6%低下しており、当社推定の株主資本コストをコンスタントに上回る水準へのROEの改善は必須
- PERが業界水準を下回って推移している要因は、成長性・取組が株主に十分に伝えられていないことと認識



(基本方針)

PBR(=ROE×PER)の向上に向けて、ROEとPERの改善に取り組む

① ROE ⇒ 成長性と収益性の両立

② PER ⇒ IR活動の強化による成長戦略の発信

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて -戦略と施策-

成長戦略の遂行による事業成長・企業価値向上に加えて、ステークホルダーとの関係性強化によって、PBRの向上を目指します。

主な戦略・政策項目			具体的施策・数値目標	
P B R	R O E	成長性と収益性の両立	成長戦略の遂行	本中期経営計画の達成 ROE目標 7.0%以上
			総資産回転率の向上	需要変動に対応した生産コントロールの徹底 非事業資産の圧縮
			収益性の向上	原価率の維持 経費コントロールの徹底
	P E R	IR活動の強化による成長戦略の発信	ステークホルダーとの関係強化	コーポレートサイト等への情報開示の強化 投資家(株主)とのIR面談の回数増 PR強化による企業イメージ・企業価値の向上 サステナブル経営の推進
			株主還元方針の明確化	配当性向 40%以上 株主優待の拡充

5. サステナブル経営

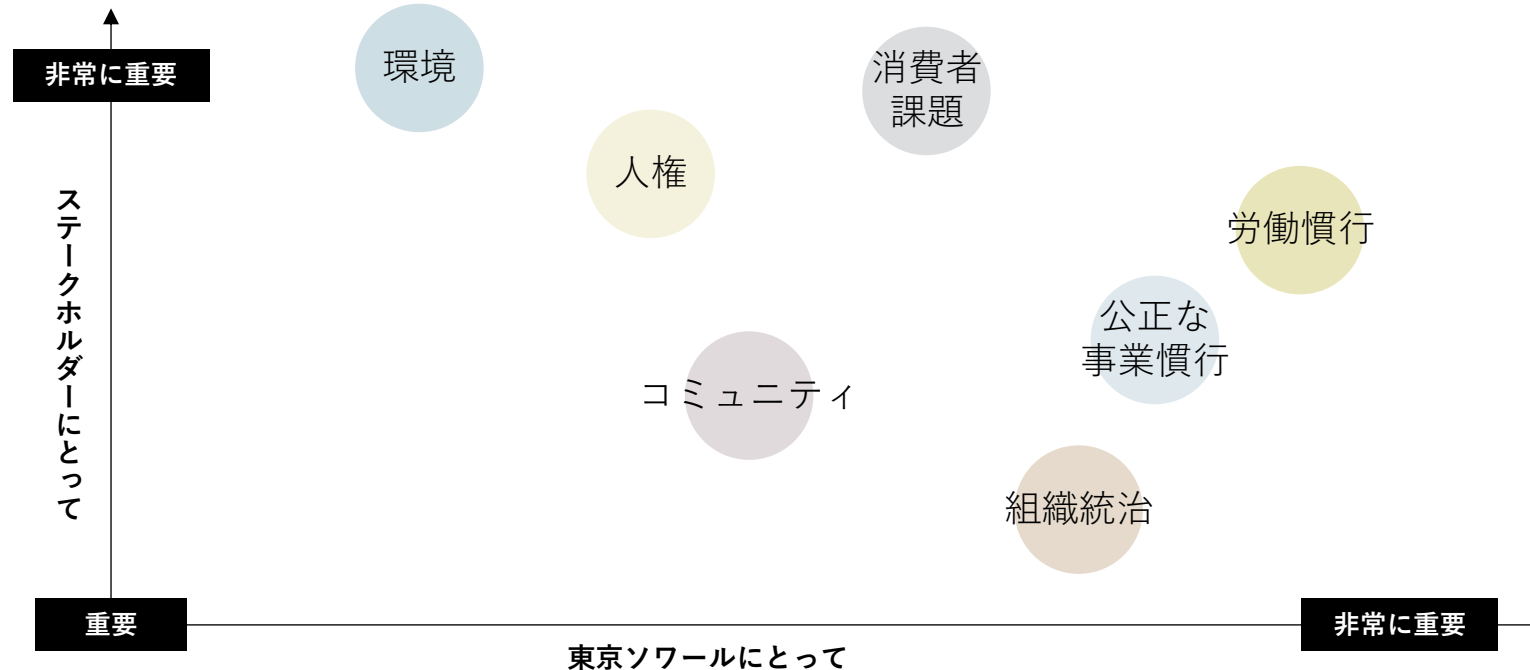
5. サステナブル経営 -基本方針とマテリアリティ-

環境負荷の低減、ガバナンス体制の強化、人権尊重と多様性の認知、公正・公平な事業活動等を通じて持続可能な社会構築に取り組んでおります。

基本方針

「人を想う気持ちに寄り添い、“生きる”をもっと、美しく。」
というビジョンから、人を想う気持ちを大切にしながら企業価値の向上を追求し、生活者、従業員、取引先、株主の信頼に応え、そして持続可能な社会の発展に貢献する

マテリアリティ



5. サステナブル経営 -基本方針とマテリアリティ-

社長を委員長とする「サステナブル経営推進委員会」を設置し、マテリアリティに基づく小委員会で具体的なアクションを推進する体制を構築しています。

マテリアリティ

主な取り組み



環境

- ・環境配慮型商品の開発
- ・製造工程における有害化学物質の不使用の徹底
- ・廃棄商品削減の取り組み



消費者課題 人権 コミュニティ 労働慣行

- ・長期着用して頂ける安心・安全なものづくり
- ・不当な差別の排除等の徹底
- ・社会貢献活動の推進やフォーマル文化の啓蒙、服育活動
- ・ダイバーシティ&インクルージョン、女性活躍推進



公正な事業慣行 組織統治

- ・事業における社会的責任の推進
- ・実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築

5. サステナブル経営 -取り組み事例-

これまでの主な取り組み内容(24年12月期までの実績)は、以下の通りです。今後も持続可能な社会の発展に向けて、取り組みを強化していきます。



フォーマルウェアの「リサイクル キャンペーン」の実施

着用されなくなったフォーマルウェアを回収し、株式会社JEPLANが行うリサイクルプロジェクト「BRING(ブリング)」を通じて、新しい衣類の原料や自動車内装材に再資源化され、地球の資源へ循環されます。



服育プログラム「僕の私のフォーマルウェア」の実施 (メセナ活動認定制度 This is MECENAT2024認定)

子ども世代にファッションの楽しさを伝えるため、デザイナー体験のプログラムを出前授業と職業体験を通じて提供し、キャリア教育の一端を担っています。



ワークライフバランスへの取り組み

仕事と子育ての両立支援に積極的に取り組んでおり、厚生労働大臣が「子育てサポート企業」として認定する「くるみんマーク」の認定を受けています。



本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、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、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。