中期経営計画

（2025-2027年度）

Create Future with Passion

2025年1月10日

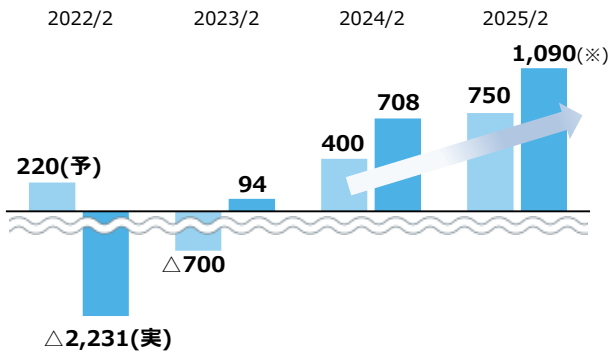
タキヒヨー株式会社

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

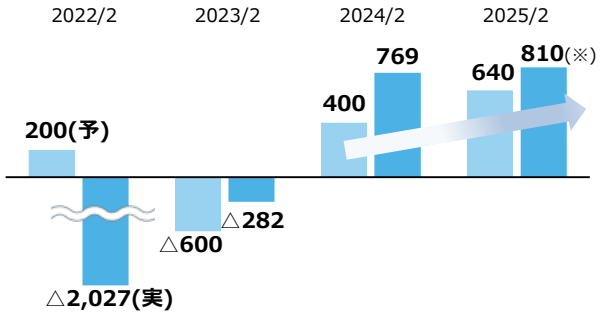
1.「Revitalize Plan」(2022-2024年度)の進捗状況

「Revitalize Plan」期間の数値目標・実績

営業利益の推移



当期純利益の推移



数値計画の進捗状況

- 2022年度(2023/2期)に実施した固定費削減策および利益重視の営業スタンスの徹底により収益力が回復しつつある
- 2023年度(2024/2期)の当期純利益は1年前倒しで計画をクリア、最終年度である2024年度(2025/2期)は計画(開示予想)を上回る実績を達成見込み

(※) 2025年1月10日現在の予想値

Revitalize Plan(2022-2024年度)の取組課題		取組課題の進捗状況	
	Revitalize Plan事業戦略(取組課題)		進捗状況評価：コメント
財務課題	① 既存卸売ビジネス(B to B)の再構築 ●単品中心 → トータル提案力強化 ●アイテム別・年代別→ 得意先別の組織編制へ	○	●卸売ビジネスの組織を一体化、組織横断型のマーケティング組織立ち上げとともに総合展示会スタート
財務課題	② グローバルトレード事業 × 素材開発事業の強化 ●EU・US・アジア３地域のブランド向け取引強化 ●サステナブル素材の開発強化	△	●EU･USの顧客基盤の拡充、中国マーケットの開拓に着手 ●独自のサステナブル素材を切り口に新規販路の開拓着手
財務課題	③ 小売ビジネス(B to C)の再構築 ●ゴルフウエア３ブランドの存在感確立 ●EC事業の収益化	△	●不採算店の閉鎖、 EC比率向上、在庫・資金効率化に向けた事業改革に着手 ●大手プラットフォームからの撤退、自社ECへのシフトと事業運営・コンテンツの見直しに着手
非財務課題	マテリアリティ(重要課題)		
非財務課題	① サプライチェーンの人権・環境課題への取り組み	△	●サプライチェーン構築チームを立ち上げ、生産委託先と協働し、取り組み強化に着手
非財務課題	② 環境配慮型素材の開発・提供	△	●カーボンニュートラル、循環型の2軸で素材開発を活発化
非財務課題	③ 認証に基づくサプライチェーンプラットフォーム構築	△	●サプライチェーンの工程ごとに国際認証の取得に着手
非財務課題	④ デジタル技術の業務への積極取り込みと働き方改革	△	●組織横断的なDX推進チーム立ち上げ、営業現場での生成AI実装、業務プロセスのデジタル化を促進
非財務課題	人的資本戦略		
非財務課題	① マルチタスク人材の育成	△	●業務改革プロジェクトを立ち上げ、企画・営業・生産業務の標準化を通じた人材育成基盤づくりに着手
非財務課題	② 事業貢献に報いるメリハリある人事制度	○	●等級・報酬・評価制度の刷新に向けプロジェクト進行
非財務課題	③ 多様な人材登用による組織の活力向上	△	●若手人材の経営層・管理職層への登用活発化

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

2. 中期経営計画(2025-2027年度)の全体像

■グループの経営資源の連結により既存卸売ビジネス（B to B）を強靭化（きょうじん）

「いままで」の強みのアップグレード

「いままで」の強み

- レディス、メンズ、ベビー・キッズの各セグメントで幅広い商品群を提供
- 年間60百万着の生産を可能とするサプライチェーン、海外協力工場のネットワーク
- 自社グループでQCD（品質・原価・納期）をマネージできる物流・システムインフラを保持

経営理念（パーパス）

われわれは夢のあるおもしろい企業を創り、心の豊かな社会をめざします

中期経営計画2025（ビジョン＋ミッション）

Create Future with Passion(グループの経営資源の連結)

財務課題

既存卸売ビジネス（B to B）の強靭化

- 「いままで」の強みをベースに、「特徴ある」事業のスキルと知見を融合、シナジーを発揮しユニークな繊維商社を目指します
- ユニークな繊維商社の実現に向けサステナビリティ経営のレベルを高めるとともに、人的資本の拡充に取り組んでまいります

「これから」の強み

グローバルトレード	素材開発	小売ビジネス(B to C)
● EU・US・アジア3地域の有力ブランド向け取引 ● サステナブル・トレーサビリティにおける知見の先行蓄積	● 脱炭素型・循環型サステナブル素材の開発、多様な機能素材開発 ● 独自性を切り口とした新規販路開拓	● ECと実店舗のオムニチャネルの構築、自社EC運営のノウハウ蓄積

非財務課題

人的資本の拡充	サステナビリティ経営の推進
1 人事給与制度の刷新	1 サプライチェーンの人権・環境課題への取り組み
2 ワークエンゲージメントの向上	2 脱炭素・循環型素材の積極的な開発
3 ウェルビーイングへの取り組み	3 持続型サプライチェーンプラットフォームの構築
4 マネジメント職層への若手・女性登用	4 業務のデジタル化加速、デジタル技術の営業への実装

経営哲学（バリュー）

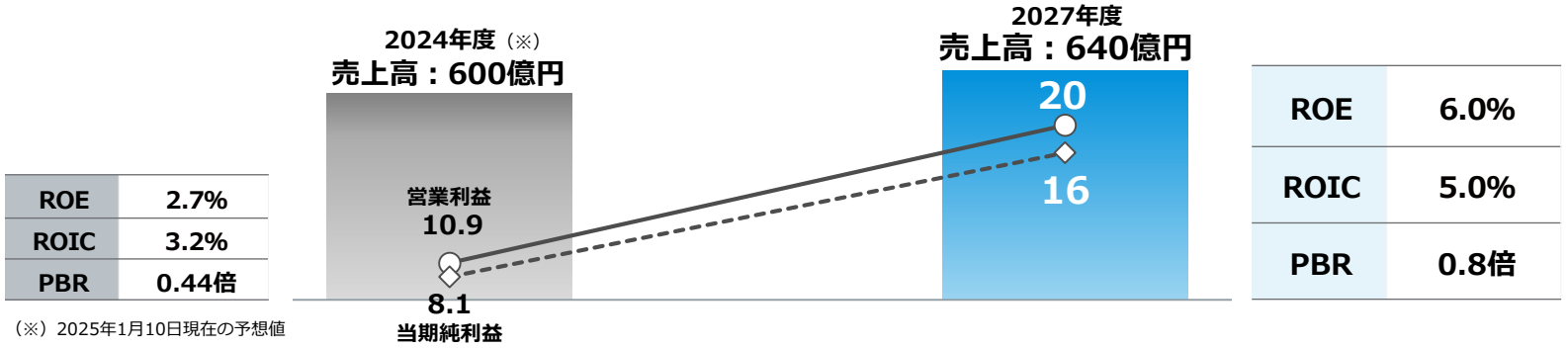
「信用第一」　「謙虚利中」　「客六自四」

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

3. 数値目標と主要施策

■「Revitalize Plan」の課題継承と実行加速

「Revitalize Plan」で取り組んできた、収益重視の経営を確たるものとすると同時に、グループ内の事業間シナジーを高め、収益力の向上と資本効率の向上に取り組んでまいります。加えて、ROICをKPIとし、事業の撤退・再構築を機動的に決定・実行してまいります。



ROE	2.7%
ROIC	3.2%
PBR	0.44倍

（※）2025年1月10日現在の予想値

ROE	6.0%
ROIC	5.0%
PBR	0.8倍

Revitalize Plan(2022-2024年度)

3期連続赤字計上からの脱却

コスト構造再構築に向けた取り組み

- 希望退職制度の実施（人員スリム化）
- 国内拠点の省スペース化（フロア返却・移転）
- 海外拠点の統廃合（香港・韓国現法閉鎖など）

収益化が難しい事業の撤退・再構築

- 事業分野別のROICをKPIとして導入
- コスメ事業、大手プラットフォーム上のEC撤退を決定
- ゴルフウエア事業運営の根本的な立て直しに着手

黒字体質に転換し持続的成長に向かう布石

収益重視の営業スタンスの徹底

- 受注ごと・品番ごとに採算性を見極めるとともに原価上昇分の価格上乗せ交渉を推進
- 原価低減に向け生産背景をASEAN諸国へシフト
- 年齢別・アイテム別組織の改編、人材・情報・スキルの交流を活発化

課題の継承と実行加速

中期経営計画 2025(2025-2027年度) Create Future with Passion

持続的成長に向けたグループの持つ経営資源の連結

コア事業である卸売ビジネス（B to B）の強靭化

- グローバルトレード、素材開発、小売ビジネス（B to C）を通じて蓄積・拡充しつつあるスキルと卸売ビジネス（B to B）のシナジー（相乗効果）を高める
- そのために組織改編とプロジェクトを通じ人材の融合による組織的な事業遂行力を向上
- 業務改革プロジェクトを通じた企画・営業・生産プロセスの標準化

資本コストと株価を意識した経営の推進

収益力強化を通じた資本効率の向上

- ROIC（投下資本利益率）をKPIとした事業分野ごとの資源配分、ハードルレートに達しない事業からの撤退または再構築の機動的実行
- グローバルトレード、素材開発、小売ビジネスを通じて、蓄積しつつあるスキル・ノウハウを卸売ビジネスの付加価値向上に活用

資本コスト低減に向けた諸施策の実行

- 株主還元への積極的な取り組み
- ステークホルダーエンゲージメントの向上

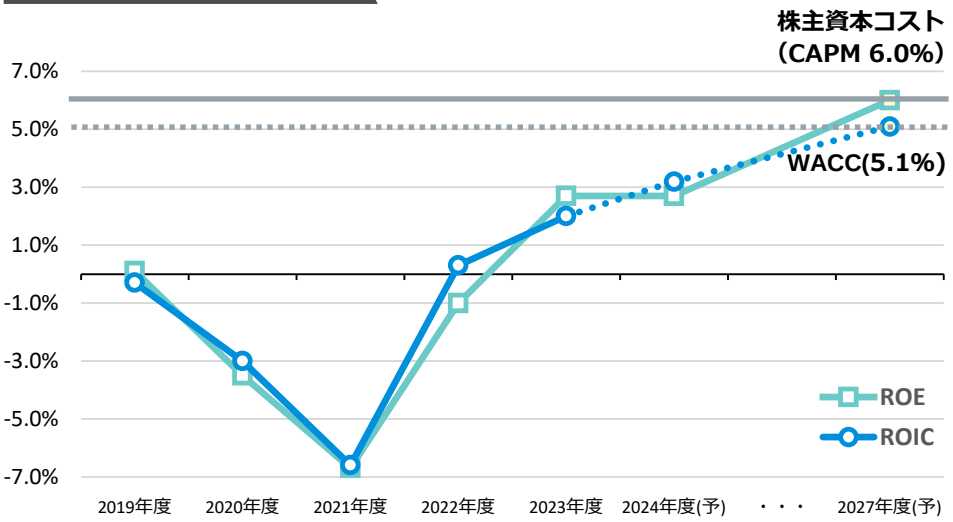
Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

4. 資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて(1)

■現状分析・評価

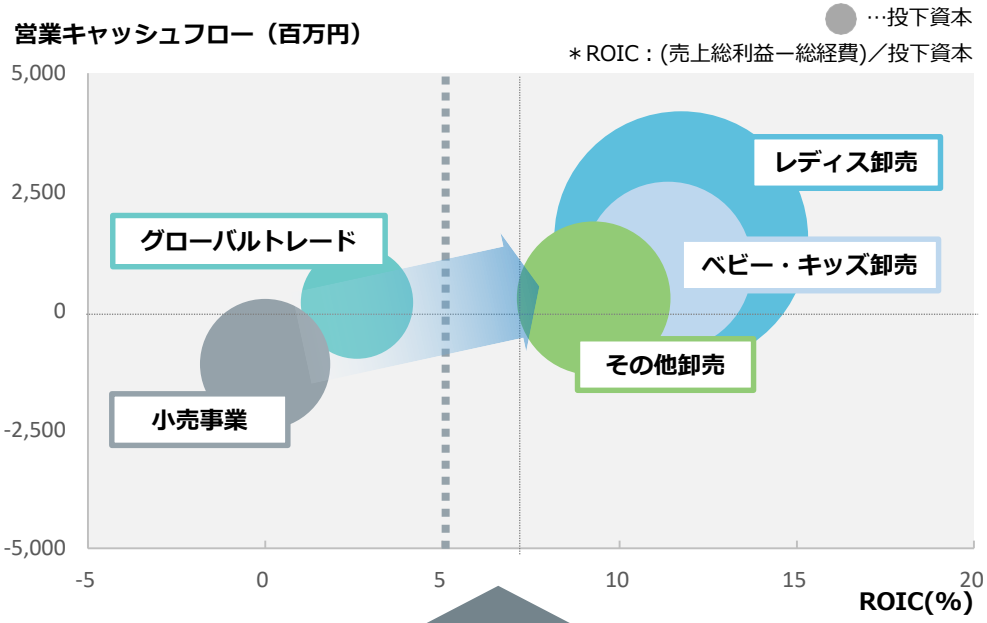
株主資本コストとWACCを上回るROEとROICに向けて、現状認識と要因分析に基づき今後の取り組みへとつなげてまいります。

ROEとROICの推移



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(予)	中期経営計画
ROE	0.1%	-3.5%	-6.7%	-1.0%	2.7%	2.7%	6.0%
ROIC	-0.3%	-3.0%	-6.6%	0.3%	2.0%	3.2%	5.0%

事業分野別ROICの状況：2023年度



当社の構造的な課題

- 同業他社比生産性(1人当たり売上高総利益)が低位 (繊研新聞調査結果より)
- 単品アイテムの大量卸売が主体、トータル提案･スキルが不十分で消費者の多様な嗜好に応えきれていない

外部の環境

- アパレル小売市場の成熟化、衣料消費支出の伸び悩み
- 大手専門店のシェア拡大とSPA化、直貿の進行
- 海外生産委託先の工賃上昇、円安進行、海上運賃アップなどによる原価上昇

事業分野別のROICの現状

卸売事業	● レディス、ベビー・キッズ、その他ともROICのハードルレート(5.1%)をクリア
グローバルトレード事業	● 主要国の事業環境により業績変動が大きい EU・US・中国の3地域の安定的な顧客基盤構築による、収益安定化に取り組む
小売事業	● 事業運営の再構築を通じた在庫縮減に伴い、キャッシュフローが改善 不採算店舗削減、自社EC比率向上で収益化に取り組む

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

4. 資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて(2)

財務課題

■取り組みの内容と目標

配当と自己株式取得の合計額を５億円以上とし、株主還元の向上を実現してまいります。
同時にIR活動の頻度と質の向上、社員への株式報酬導入による全社的な株価に対する意識づけにより、資本コストの低減に取り組んでまいります。

ROE向上策

ROICに基づく経営資源の適正配分

- 事業分野ごとにROICと営業キャッシュフローにより
  パフォーマンスを測定
  パフォーマンスの低い事業の再構築または撤退方針を明確にし、
  全社の資本効率を向上

総資産の運用効率向上

- 棚卸資産の回転率向上、政策保有株式の縮減などによる資産効率の向上

持続的な成長に向けた重点投資分野への継続的な投資

- 人的資本の拡充(教育研修・プロジェクト運営・人事給与制度の刷新など)、サステナブル・オリジナル素材開発、物流関連・IT(デジタル化)投資などに年間600百万円以上を投資

資本コスト低減策

株主還元への積極的な取り組み

- 増配と自己株式取得の継続により毎年500百万円以上の株主還元を継続

株主・投資家との対話の積極化
(ステークホルダー・エンゲージメントの向上)

- IR活動を積極化、株主・投資家からの意見を取締役間で共有し経営諸施策に反映

取締役以外の役員・管理職層への株式報酬導入

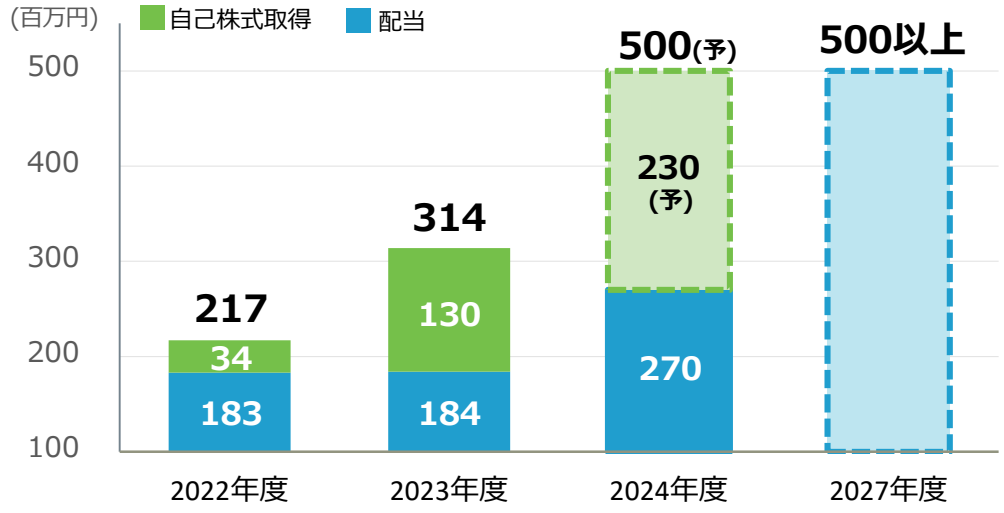
- 譲渡制限付株式(RS)報酬の導入により、全社的に企業価値を意識した行動を浸透

財務の健全性確保による安定的な借入調達の持続

- 手元流動性(平均月商以上)、営業キャッシュフロー(20億円以上)の安定的な確保

ROICに基づく事業分野ごとの収益力向上策

卸売事業	●グローバルトレード・素材開発・小売などの事業分野とシナジーを強化し、価格競争に巻き込まれないユニークな事業へ成長させていく
グローバルトレード事業	●EU･USのブランド向け事業で獲得してきた知見を活かし、サステナブル素材･生産プラットフォームを拡充、卸売事業の国内主要顧客への展開を強化
小売事業	●自社EC比率を高めることによりROICを引き上げるとともに、事業運営再構築を通じて蓄積しつつある事業運営ノウハウを卸売事業の得意先提案力強化に移植していく



Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

5. 人的資本の拡充に向けた取り組み

非財務課題

■社員一人ひとりの成長を、ユニークな繊維商社の実現につなげる

「社員一人ひとりの成長と自己実現」＝「当社の成長とビジョン実現」という基本的な考え方に基づき、❶人事給与制度の刷新 ❷ワークエンゲージメントの向上 ❸ウェルビーイングへの取り組み ❹マネジメント階層への若手・女性登用 を進めてまいります。

タキヒヨーのビジョン実現を担う人材づくり

人的資本拡充に向けた取組課題	主要施策
① 人事給与制度の刷新	● 「等級制度」「評価制度」「報酬制度」のシンプル化・透明化、「パフォーマンスに一段と報いる」制度への刷新
② ワークエンゲージメントの向上	● 定期的な「エンゲージメントサーベイ」の実施と経営・人事施策への反映により、仕事に対する社員のモチベーション向上
③ ウェルビーイングへの取り組み	● 「健康増進」「働きやすさ」「働きがい」のバランスが整い、ハラスメントフリーで相互にリスペクトし合える職場づくり
④ マネジメント階層への若手・女性登用	● 若手の登用を加速するとともに、一般職・嘱託職から総合職への転換を促進、ダイバーシティ推進チームの立ち上げ

指標	女性管理職比率	男性育休取得率	男女賃金格差
2023年度	6.7%	33.3%	59.1%
2027年度	20%	100%	70%

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

6. サステナビリティ経営の推進に向けた取り組み

非財務課題

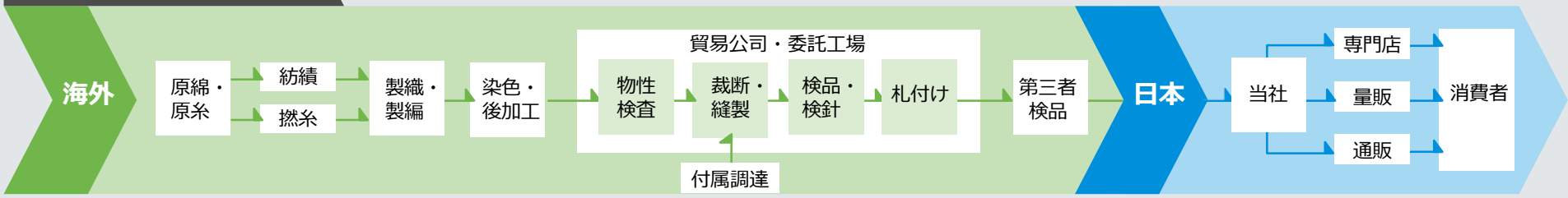
■サステナブルなサプライチェーンの基盤を構築

サプライチェーン全体を通じ、気候変動をはじめとした地球環境への配慮・人権・多様性・労働環境など社会課題への具体的な取り組みを一段と強化してまいります。

タキヒヨーのビジョン実現の基盤となるサステナビリティ経営

サステナビリティ経営の推進に向けた取組課題	主要施策
① サプライチェーンの人権・環境課題への取り組み	● サプライチェーン構築チーム、LCA ※1・トレーサビリティ対応チームを立ち上げ、サプライチェーン全体を通じた取り組みを強化 ※1：LCA：Life Cycle Assessment
② 脱炭素・循環型素材の積極的な開発	● サステナビリティ課題にセンシティブなEUラグジュアリーブランドとの取引を通じて、獲得してきたスキルとノウハウを活かし、サステナブル素材開発を加速、国内得意先にも展開
③ 持続型サプライチェーンプラットフォームの構築	● サプライチェーン全体を通じて国際認証 ※2 に裏付けられたサステナブルプラットフォームを構築。トレーサビリティ確保とともに当社のものづくり基盤を構築 ※2：GOTS：Global Organic Textile Standard、GRS：Global Recycled Standard　など
④ 業務のデジタル化加速、デジタル技術の営業への実装	● オープン型基幹システムをベースに新たなアプリケーション、IT技術を営業・業務処理のプロセスに実装促進。業務全体の生産性を上げるとともに環境負荷・労働負荷を低減

サプライチェーンの特徴　原材料から製織・加工・縫製など工程が長く、多くのプロセスを海外に依存するとともに工程ごとに担い手が異なっています



国際認証で裏付けられたサステナブルプラットフォームの実現

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

7. 事業間のシナジー強化に向けた取り組み事例(1)

グローバルトレード × 素材開発

- サステナビリティへの感度が高いEUラグジュアリーブランドとの取引を通じたスキルの蓄積
- 循環型、脱炭素型素材を軸に新たな販路拡大に着手
- さまざまなメーカーとの取り組みによる開発ノウハウの拡大

RECT100

リサイクル100%原料からつくられた素材

Recycle Cotton
製品を作る際に捨てられていた裁断片や落ち綿などを回収し、再びコットン糸にしています

Recycle Polyester
ペットボトル由来のリサイクルポリエステルを使用しています

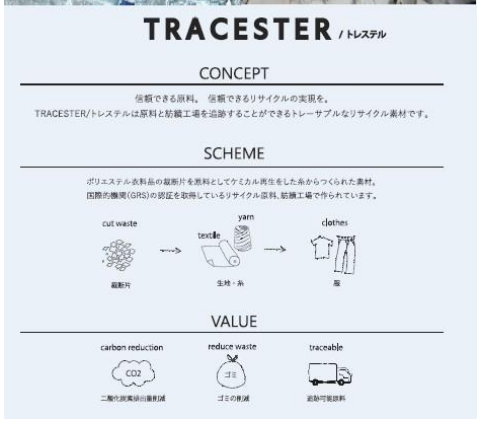
認証でつなぐオーガニックコットン

EVER:T
TRUST
TRANSPARENCY
TRACEABLE
TAKIHYO
TAKIHYO GLOBAL STANDARD COLLECTION

EVER:T の製品を作る際に出た裁断片をリサイクルコットンとして RECT100 に使用することも可能です。

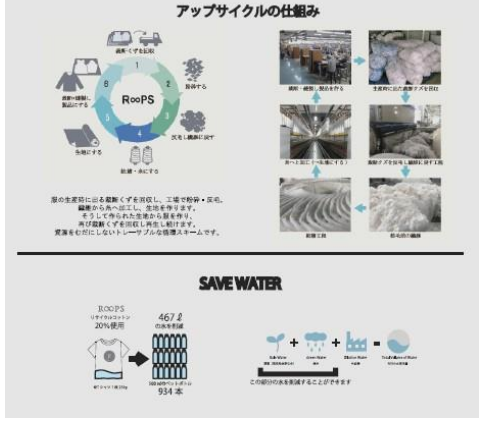
TRACESTER

リサイクルポリエステル素材



R∞PS

アップサイクルコットン素材



NO WASTE PROJECT

循環型スキーム

LESS WATER DENIM

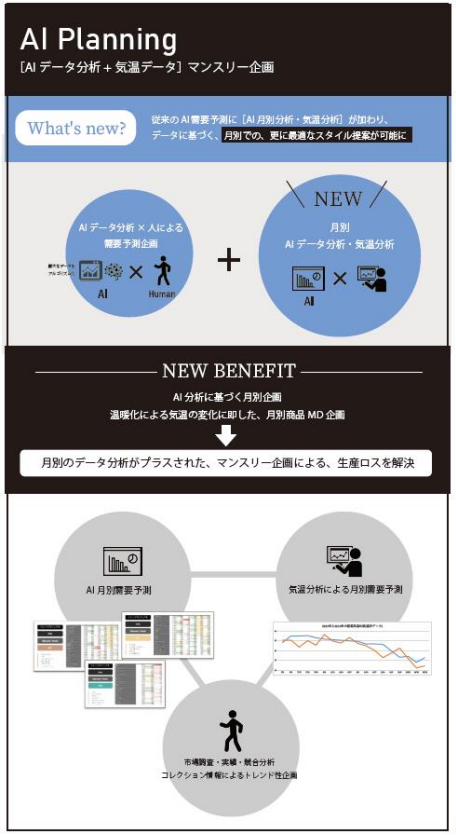
活用資源削減

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

7. 事業間のシナジー強化に向けた取り組み事例(2)

B to B × DX

- 画像生成AIによるモデルを起用した販促提案
- AIによるデータ分析を活用し、
  精度の高いトレンド需要予測を提供



Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.

7. 事業間のシナジー強化に向けた取り組み事例(3)

B to B × B to C

- ジェンダーレスなライフスタイルを提案する自社オリジナルベビーブランド
- 店頭でのコーナー展開(VMD)も含めて提案

B to B × 素材開発

- 美容効果や冷感持続機能など当社独自の開発素材を提案

B to B × B to C

- 韓国ブランドやインフルエンサーと日本企業をつなぐマッチングサービス
- 企画からアウトプット、SNSを使ったプロモーションまで提供可能

Copyright (C) 2025 TAKIHYO Co., Ltd. All rights reserved.