



各 位

平成28年10月28日

会社名 株式会社 三 陽 商 会
代表者名 代表取締役社長兼社長執行役員
杉浦 昌彦
(コード番号：8011 東証第一部)
問合せ先 経営統轄本部 経営企画室
TEL (03) 6380-5421

「構造改革と新経営計画の目指す方向性」に関するお知らせ

株式会社三陽商会（本社：東京都新宿区、社長：杉浦昌彦）は、「構造改革と新経営計画の目指す方向性」を発表いたしましたので、お知らせいたします。

以 上

添付： 「構造改革と新経営計画の目指す方向性」

構造改革と新経営計画の目指す方向性

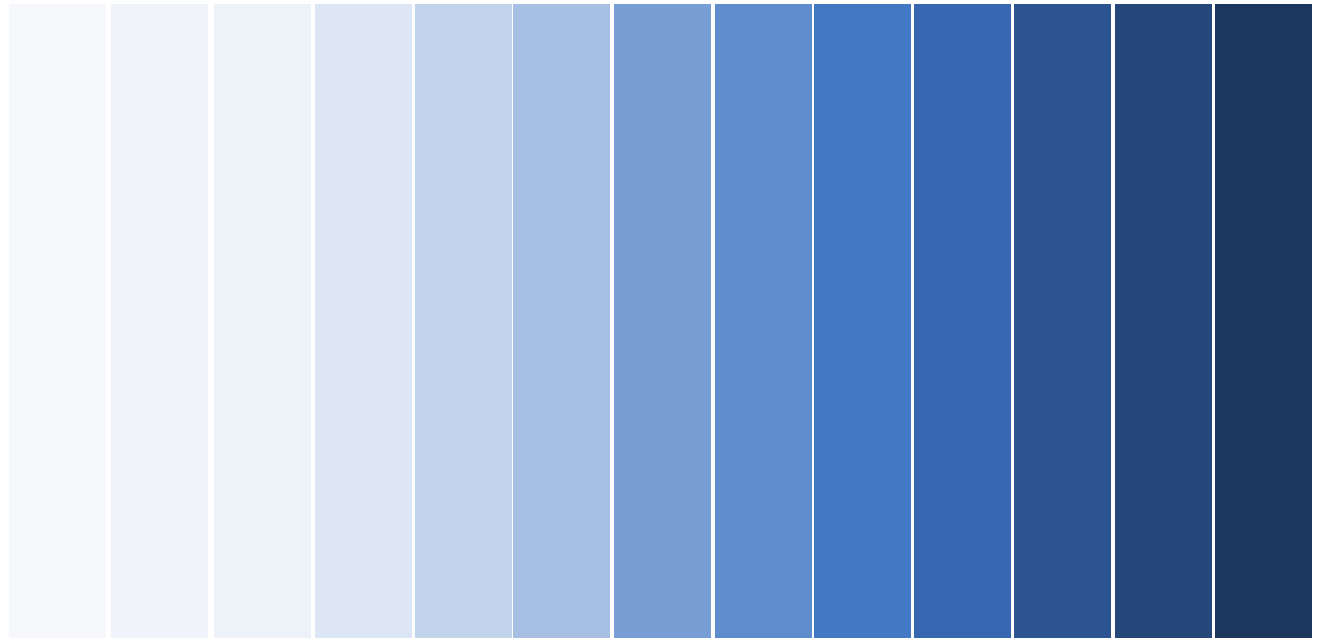
株式会社三陽商会

2016年10月28日

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO



当社の置かれた現状

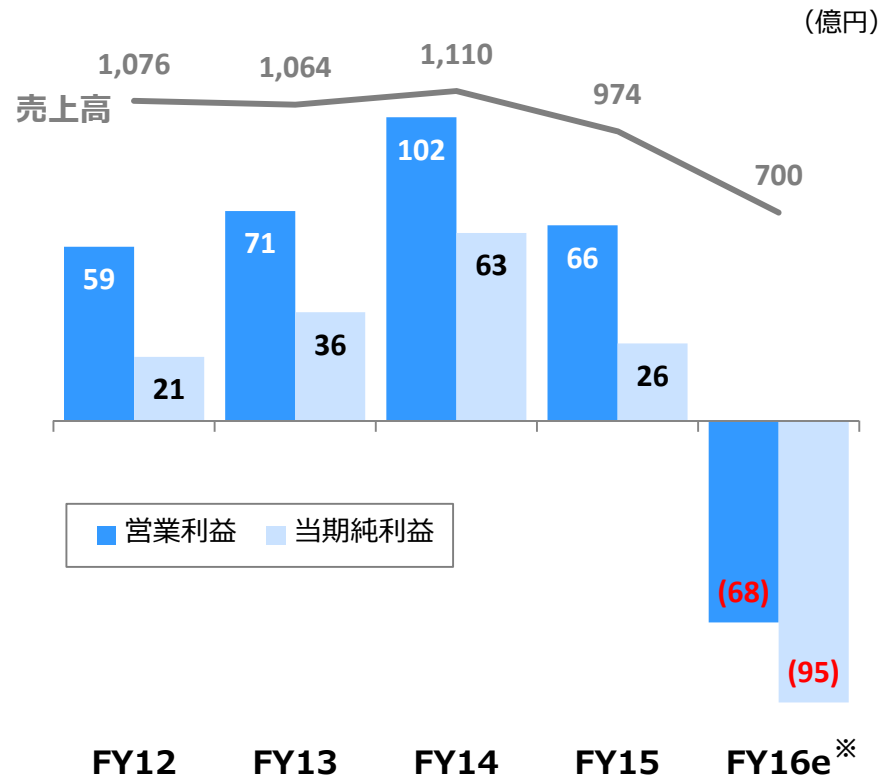
TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

直近の業績と株価が、現時点における「当社の実力」を示していると真摯に受け止めている

業績推移



※ 7月29日に公表した当期の連結業績予想

株価推移



※ 10月26日時点終値

当社の抱える課題

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

当社の抱える課題は、以下の点に集約される

短期的な課題

中期的な課題

1. 「当社の実力」に見合う水準までの人員削減

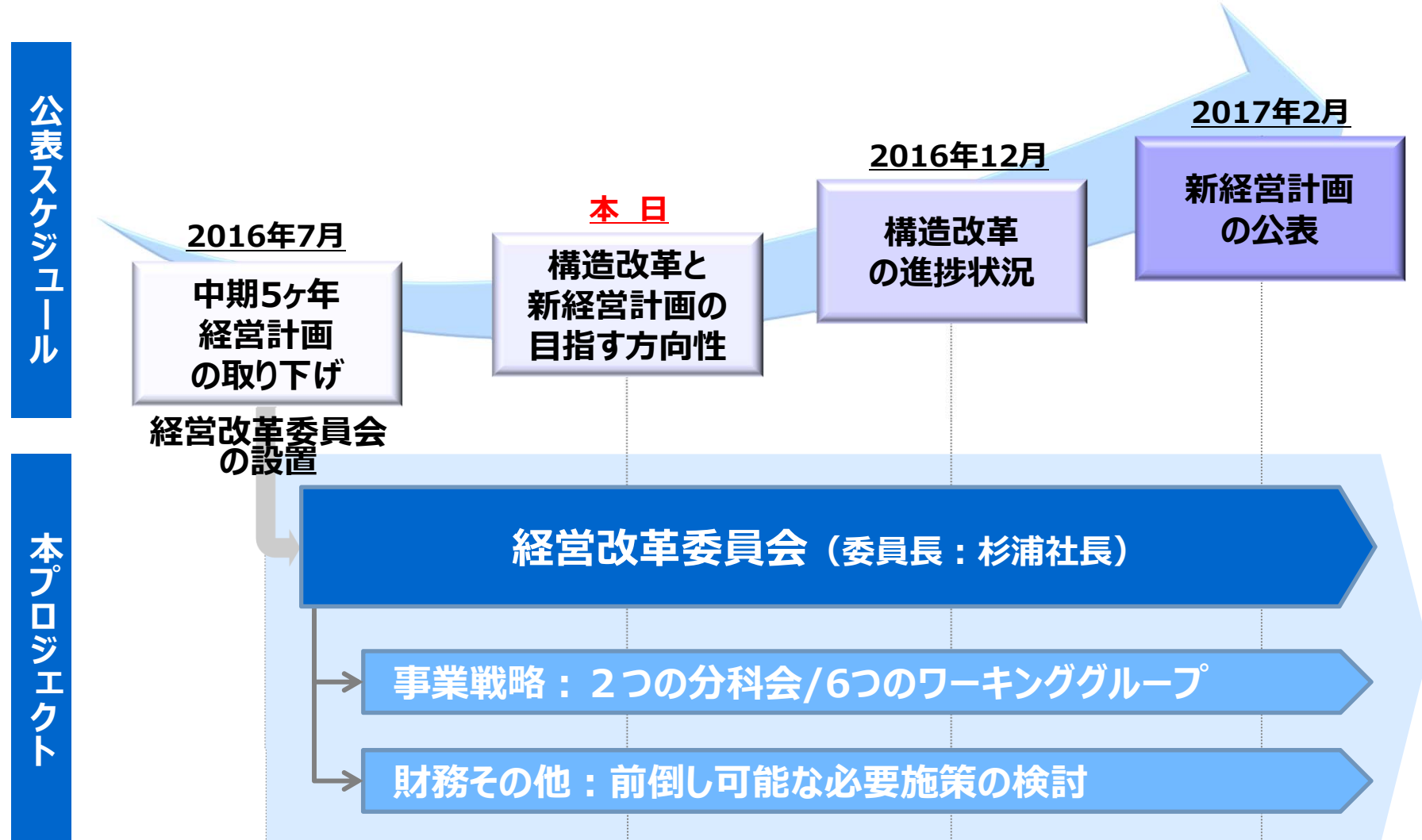
2. 低収益・低成長のブランド/売場の撤退

3. 保有資産の圧縮

新たな成長戦略
の策定

「SANYO INNOVATION PROJECT」の進捗

「SANYO INNOVATION PROJECT」（以下、「本プロジェクト」という。）を立ち上げ
 構造改革は鋭意実行しつつ、12月にその進捗状況を、2月に新たな経営計画を公表予定



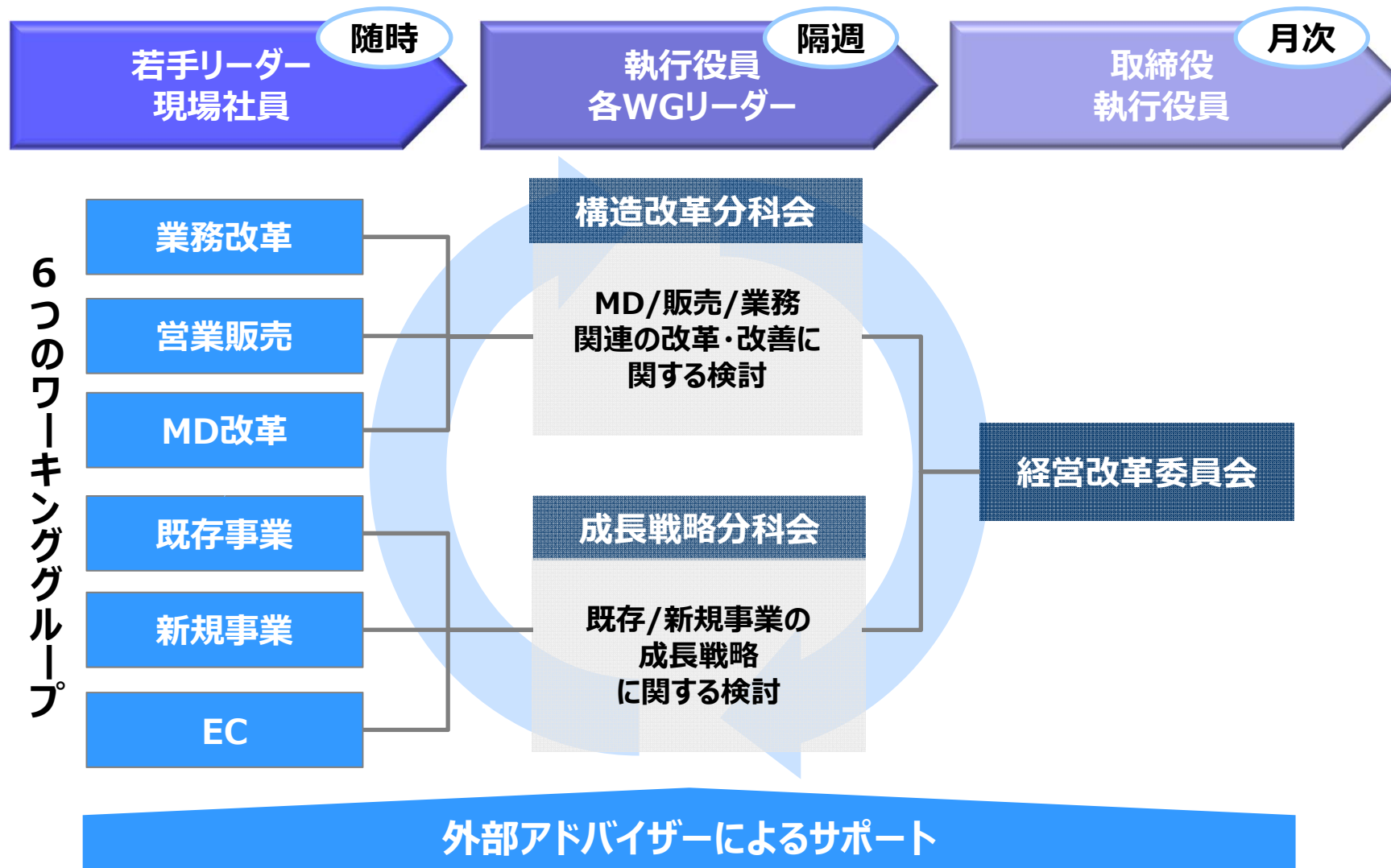
本プロジェクトの取り組み状況

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

次世代を担う若手リーダー・現場社員も巻き込み全社ベースのオープンな議論を展開中



これまでの取り組み施策

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

当面の課題を踏まえ、先行して取り組み可能な以下の5つの施策について着手済み

1 希望退職者の募集

今年度中に250名の退職者を募集

2 5ブランドの撤退決定

Paul Stuart SPORT / VINVERT(A/L)
allegri / FRANCO PRINZIVALLI (2017年2月撤退予定)

3 棚卸資産の圧縮

2016年6月末までに28億円の引当計上

4 保有株式の圧縮

46億円の売却を実施

5 役員報酬の削減

報酬額の一部 (最大15%) 返上 (2016年7月~)

現時点までの本プロジェクトの成果

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

本プロジェクトにおいて、現時点で以下の施策の実行を決定

		想定コスト 削減額※	完了予定 時期
ブランドポートフォリオ の見直し	不採算2ブランドの追加撤退	2.7億円	2017/8月
不採算売場の削減	170売場を削減	5億円	2017/8月
販売人員の効率改善	存続売場における人員効率化	3.5億円	2017/8月

※ 2016年度着地見込み金額をベースとして、2017年度における完了予定時期以降の期間に係る想定コスト削減額を試算

想定されるコスト削減水準

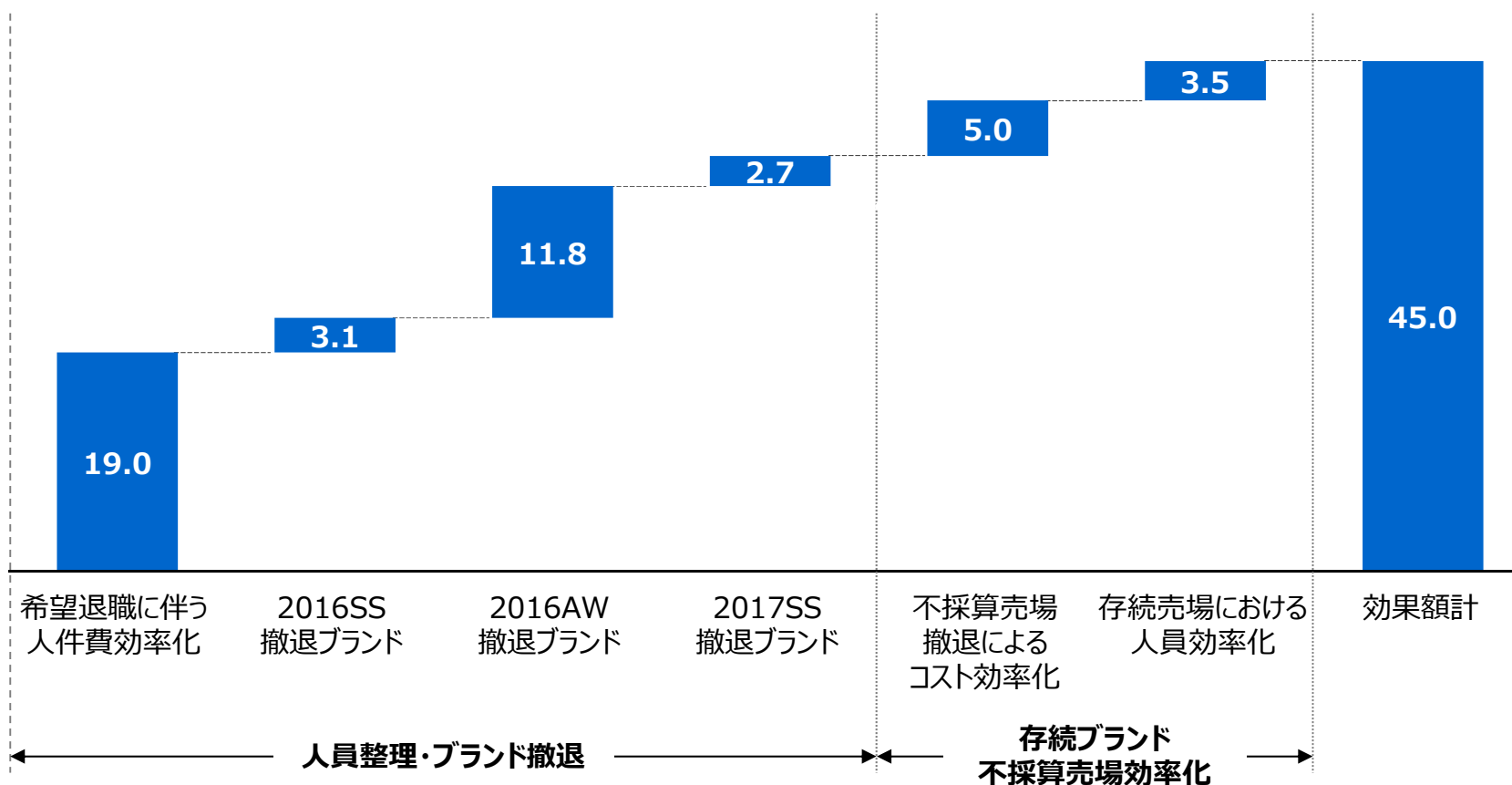
TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

現時点までの構造改革施策の実行で見込めるコスト改善額は累計45億円程度と想定

2017年度コスト削減効果試算（対2016年度着地見込み, 単位:億円）



※ 「SS」は「春夏物（3-8月）」、「AW」は「秋冬物（9月-2月）」を意味します。

コスト削減と合わせた資産効率化の追加施策

現時点で以下の施策について、追加で実施することを決定



新経営計画の目指す方向性

環境の変化に即応した成長の方向性

外部環境の変化に対応した成長チャネル・カテゴリの拡大を目指す

外部環境(市場・競合)

主販路である百貨店チャネルの縮小

- 顧客の高齢化
- 若年層を中心に他チャネル(ショッピングセンター/ファッションビル、EC等)への流出

主領域であった中価格衣料品 マーケットの縮小

- 低価格SPAプレイヤーが衣料品市場を牽引
- 非アパレル領域(服飾雑貨、生活雑貨)の拡大

目指すべき方向性

成長チャネル・カテゴリ
の展開強化

自社の強みの再定義・
弱みの補完

内部環境(自社)

真摯・丁寧な物づくり(強み)

- “100年コート”に代表される、ベーシック商品を高品質で作る続ける技術・ノウハウ
- 国内自社工場を含めた強い生産基盤

顧客・マーケットの変化に対する 対応力不足(弱み)

- 「良いモノを作れば売れる」というメーカー気質が障壁となり顧客・マーケットの変化への対応力が低下

成長の方向性に関する課題認識と改革方針

当社の本質的な課題である「事業構造の転換」に取り組み予定
また、新規2事業の建て直し施策に取り組み中

現状の課題

本質的な課題

衣料品/百貨店チャンネルに偏重した事業構造

- 中高価格帯の衣料品に偏重した商品構成
- 百貨店チャンネルに偏重し、小売ノウハウも脆弱
- 強みである「良いモノづくり」の、顧客視点からの乖離

現象面

新規立ち上げ2事業の計画未達

- 新たに立ち上げたマッキントッシュ ロンドン、及びブルー/ブラックレーベル・クレストブリッジ事業の事業計画が未達

改革方針

取り組み予定

事業構造の転換・新たなビジネス領域の確立

- 「衣料品・百貨店チャンネル」を重視しつつも、成長チャンネル・カテゴリへの展開強化
- 強みの“モノづくり基盤”に“顧客視点”を加えた成長施策の策定・実行**

取り組み中

新規2事業の建て直し

マッキントッシュ ロンドン事業

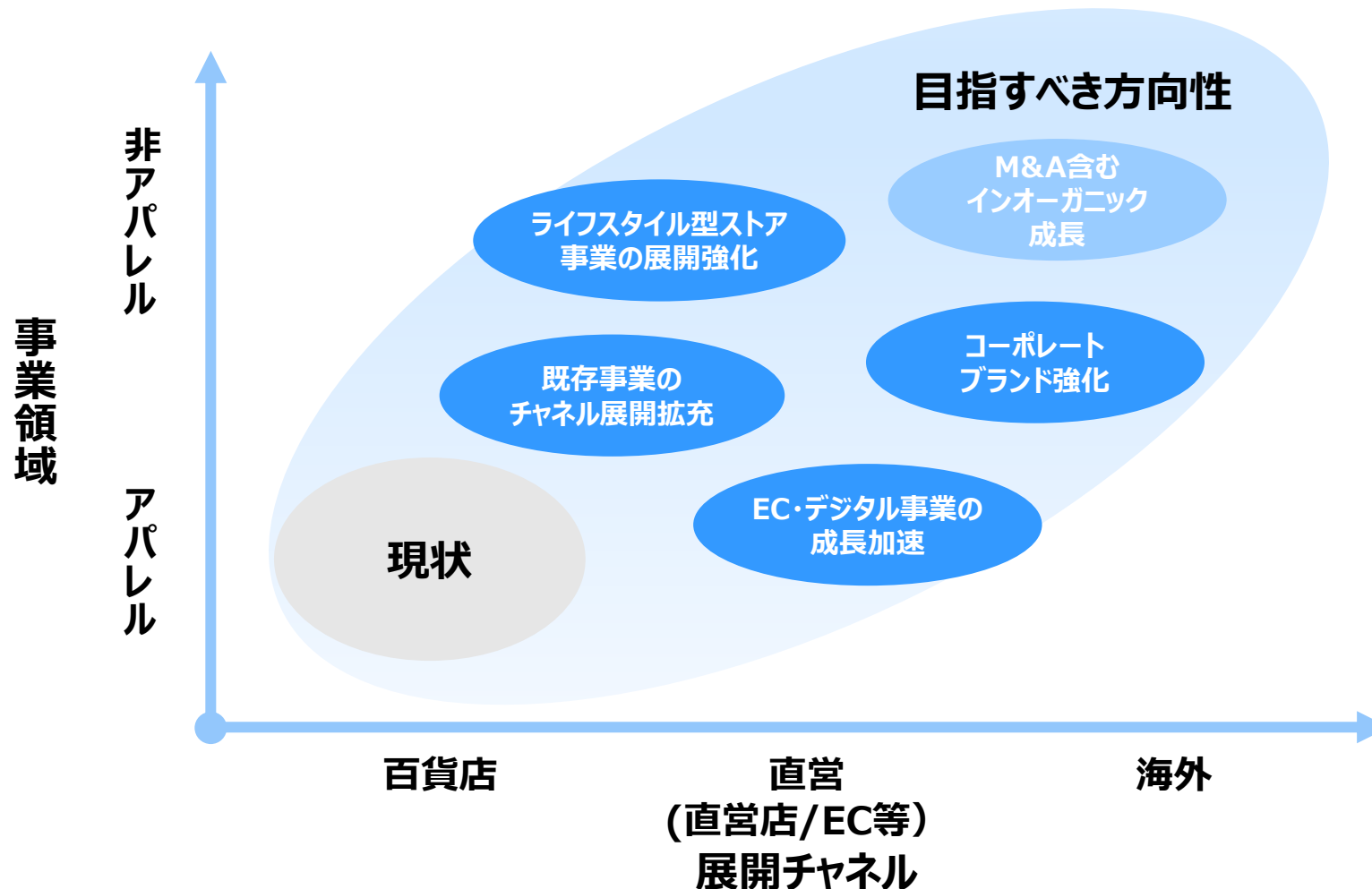
- 店舗別採算性管理の徹底による収益構造改善
- 商品MDの見直しによる総消化率の改善

ブルー/ブラックレーベル・クレストブリッジ事業

- 百貨店以外の新販路開拓
- 商品MDの見直しによる新規顧客取り込み

新経営計画の目指す方向性

現状の主要事業領域であるアパレル、主販路である百貨店チャネルは維持しつつも、非アパレル領域、直営チャネルの展開拡大を通じた成長を目指す



本プロジェクトの今後の取り組み①

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

10月

12月

2月

構造改革
の進捗状況

新経営計画
の公表

● 決定済み構造改革施策の確実な遂行

完了予定時期

- 希望退職数の確定/手続完了 ……2016/12月
- 撤退決定ブランドの撤退状況 ……2017/2月 +2017/8月
- 保有株売却の進捗
- 遊休資産売却の進捗
- 販売人員の効率改善
- 不採算売場削減の進捗

● 新経営計画策定における検討事項（次頁参照）

新経営計画策定における検討事項

◆ 事業構造改革

- 在庫最小化による収益改善
- MDプロセスの標準化・高度化
- 撤退ブランド/店舗を踏まえた適正人員数の再検証
- 投資/撤退基準の精緻化
- 組織体制の簡素化/効率化
- 人事評価体系の見直し

◆ 成長戦略

- 既存事業のチャネル展開拡充
- EC・デジタル事業の成長加速
- ライフスタイル型ストア事業の展開強化
- コーポレートブランド強化
- M&A含むインオーガニック成長

◆ ガバナンス強化

- 取締役会の機能強化策の検討
 - 取締役会の構成
 - アドバイザリーボードの設置
 - 取締役任期 など
- 指名委員会等設置会社の検討

◆ 財務戦略/その他

- 政策保有株式の追加売却
- 保有不動産の有効活用/追加売却

免責事項

本資料は、株式会社三陽商会及び関係会社の財務情報、経営情報等の提供を目的としており、いかなる表明、保証を行うものではなく、投資勧誘を目的としたものではありません。実際に投資を行う場合は、本資料の掲載内容に依拠した判断はお控え頂き、皆様ご自身で投資のご判断を行いますようお願い致します。

本資料掲載の情報は過去の事実以外に当社の将来の見通しを含み、諸処の社会的事情や経済的事情により、変動する可能性があります。本資料の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害について、当社が責任を負うものではありません。

本資料に掲載された将来の見通しについて、新たな情報や将来の事象に起因し修正し公表する義務を負いません。

本資料においては、当社が証券取引所などに開示している情報を全て含んでおらず、開示内容と異なる表現を採用している場合もあります。掲載内容を予告なしに削除又は変更をする場合があります。

本資料の掲載内容には細心の注意を払っておりますが、掲載内容に誤りが生じた場合や第3者によるデータの改ざん、データダウンロードなどによって生じる障害などについて、当社は理由を問わず一切の責任を負う事はありませんのでご承知ください。

<本資料に関する問い合わせ先>

経営統轄本部 経営企画室長

伊藤 譲

TEL 03-6380-5421