



平成 29 年 2 月 14 日

各 位

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  
岩田 功  
(コード番号：8011 東証第一部)  
問合せ先 経営統轄本部 経営企画部  
TEL (03)6380-5421

「新経営計画について」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：岩田功）は、「新経営計画について」を発表いたしましたので、お知らせいたします。

以 上

添付： 「新経営計画について」

# 新経営計画について

## Sanyo Innovation Plan 2017

株式会社三陽商会

2017年2月14日

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO



	ページ
<b>市場環境および自社現状に対する認識</b>	<b>2</b>
<b>Sanyo Innovation Plan 2017(SIP 2017)</b>	<b>10</b>
<b>SIP 2017の主要施策</b>	<b>17</b>
<b>ガバナンス強化・財務/資本政策</b>	<b>24</b>

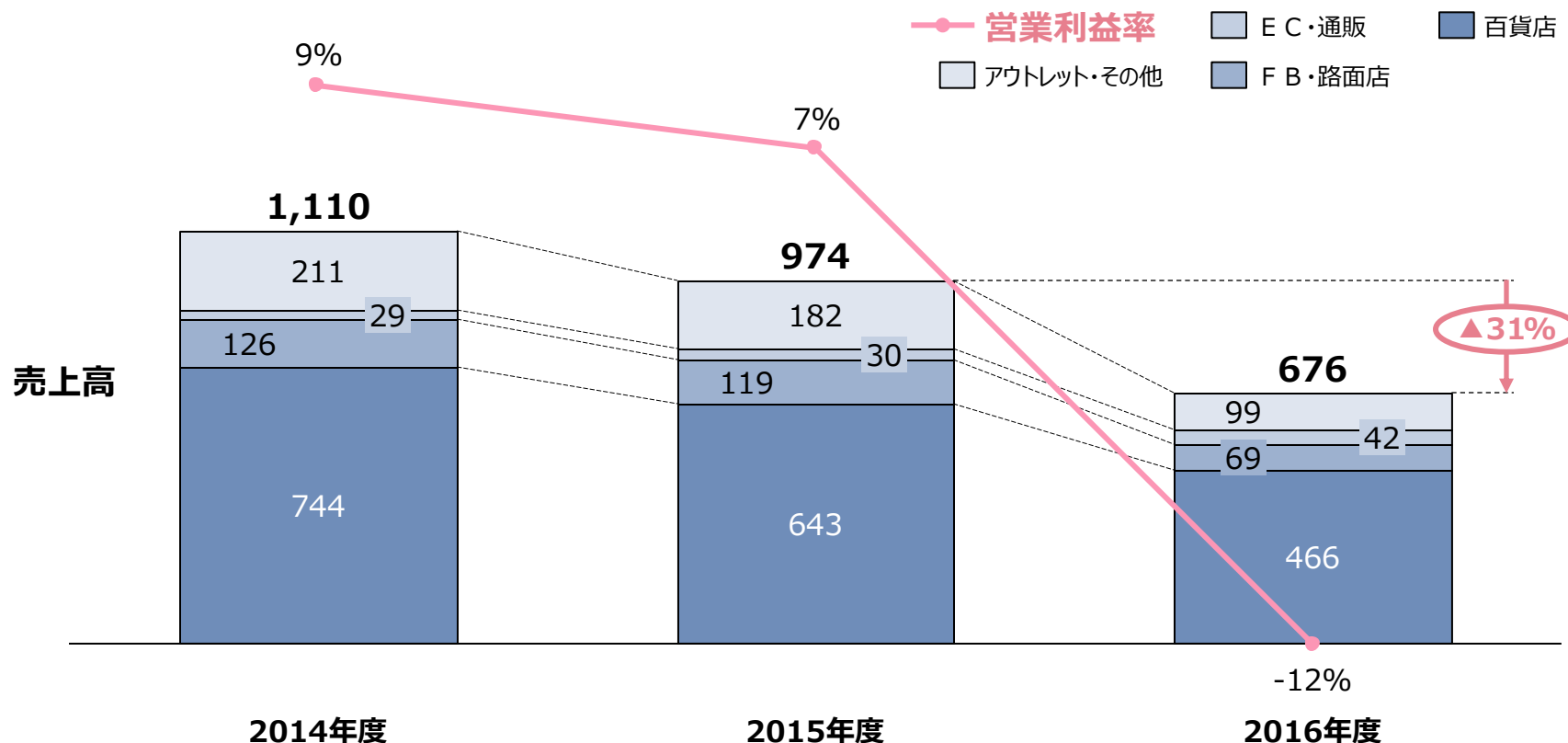
# 市場環境および自社現状に対する認識

---

市場環境、顧客の購買行動・ニーズの変化に対応できず、  
既存主販路である百貨店の売上が大きく縮小

売上高(チャネル別)/営業利益率の推移 (14-16年度)

(単位：億円)

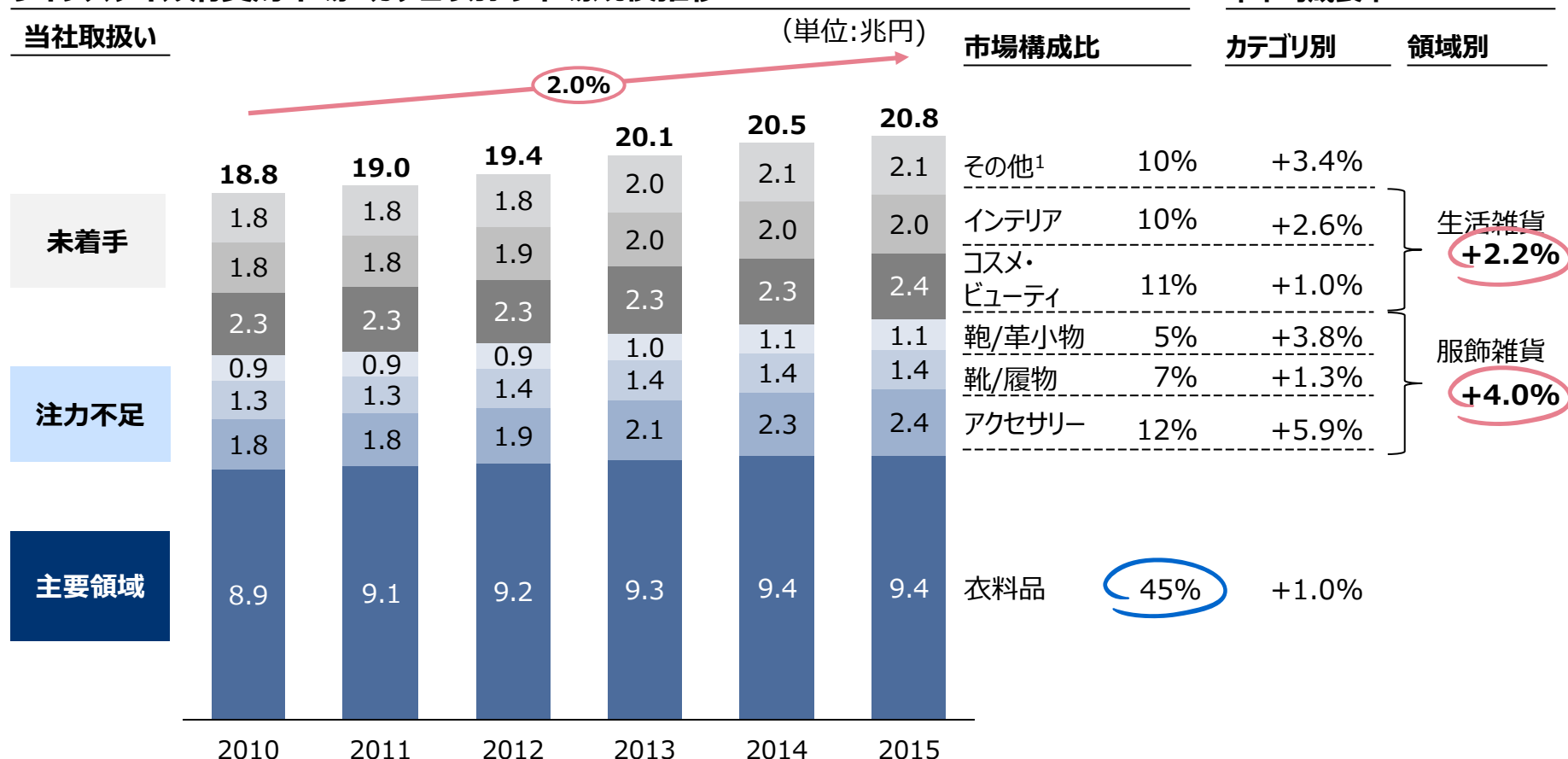


2015年7月以降、立ち上げた新規2ブランドの売上が計画を大きく下回り、  
全社売上高が前年比69%、営業利益-84億円まで落ち込む

# 市場環境認識①事業領域

ライフスタイル消費財市場において、当社の主要領域である“衣料品”は市場構成比の45%に留まり、また成長領域の服飾雑貨、生活雑貨領域に対する事業展開は不十分

ライフスタイル消費財市場 カテゴリ別の市場規模推移

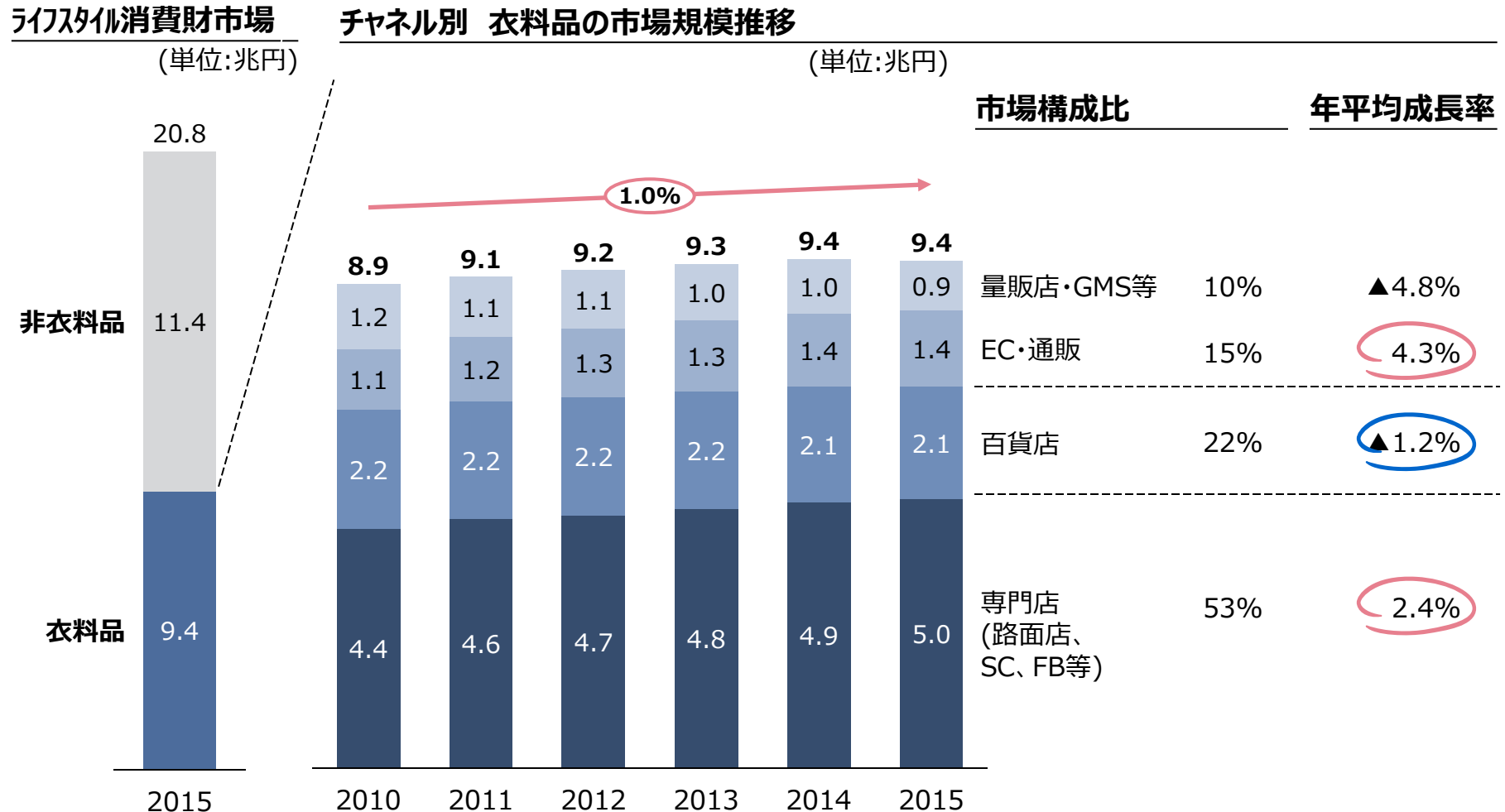


1. 文具、事務用品、玩具、キッチン用品、寝具/タオル等

Source: 矢野経済研究所「アパレル産業白書2016」「靴・履物産業年鑑2016」「ホームファッションブランド2016」「化粧品マーケティング総鑑2016」「アイウェアブランドマーケット2016」「時計市場&ブランド年鑑2017」「宝石・貴金属市場年鑑2016」「文具・事務用品マーケティング総鑑2016」「玩具産業白書2017」

# 市場環境認識②展開チャネル

当社の主要販売チャネルである百貨店は縮小、専門店/EC等が市場を牽引



# 自社認識：当社の強み・弱み

強みとしてきた「良いものづくり」だけでは、顧客・マーケットの変化への対応には不十分  
保守的なビジネスモデルとマインドが弱みとして顕在化

## 強み：

### 世界最高水準のものづくり基盤

- 70年を超える歴史で磨き上げられた世界最高水準の生産ノウハウ
- 国内自社工場をはじめとした強い生産基盤
- 従業員の誠実さ、真面目な組織風土に根差したクラフトマンシップ

## 弱み：

### 保守的なビジネスモデルとマインド

- 「良いものを作れば売れる」という強いメーカー気質の裏返しによる、顧客/マーケティング意識の弱さ
- 百貨店に偏った販路と、直営チャネルでの販売力の弱さ
- 従来の方法や枠組みを超えた発想や、抜本的改革を実行するリーダーシップ・マインドの不足



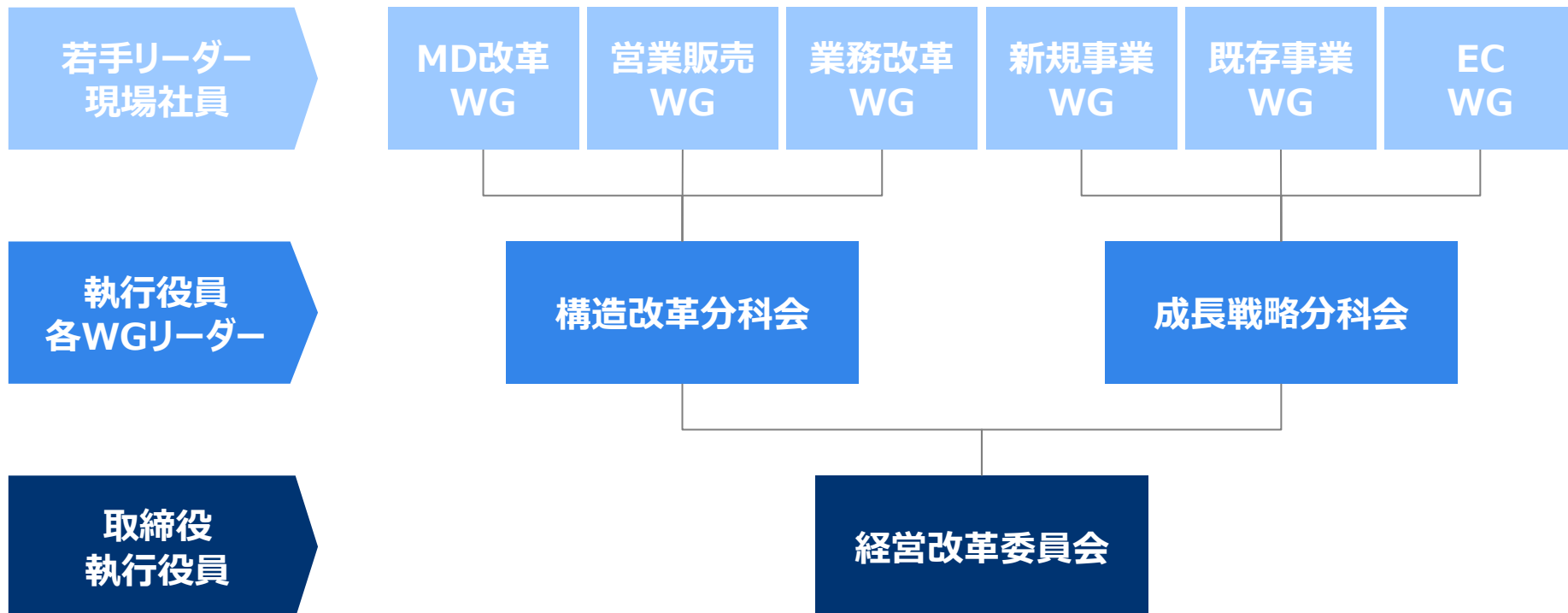
# Sanyo Innovation Projectの実行

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

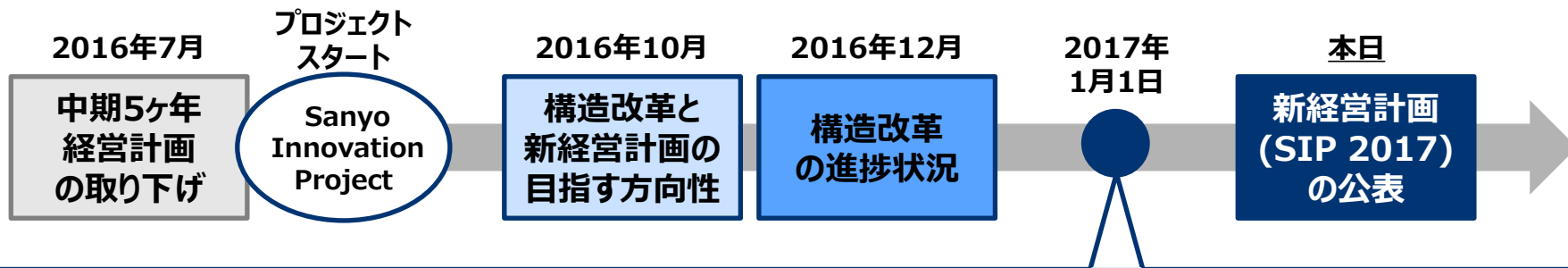
当社は2016年7月に中期5カ年経営計画を取り下げ  
実行力のある新経営計画策定のため全社を巻き込んだ改革プロジェクトに着手



※ WG=ワーキング・グループ

# 本プロジェクトにおける組織体制の見直し

## 新経営計画(SIP 2017)の実行に向けた新組織体制は1月より始動



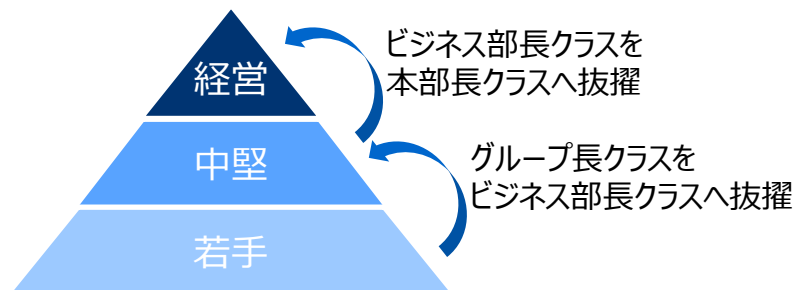
## 新経営計画(SIP 2017)の遂行に向けた体制整備

### 代表取締役社長の交代

本プロジェクトの経営改革委員会における  
岩田委員長が代表取締役に就任(1/1～)

### 中堅・若手人材の登用

新たな三陽商会を担う中堅・若手人材の登用を  
推進

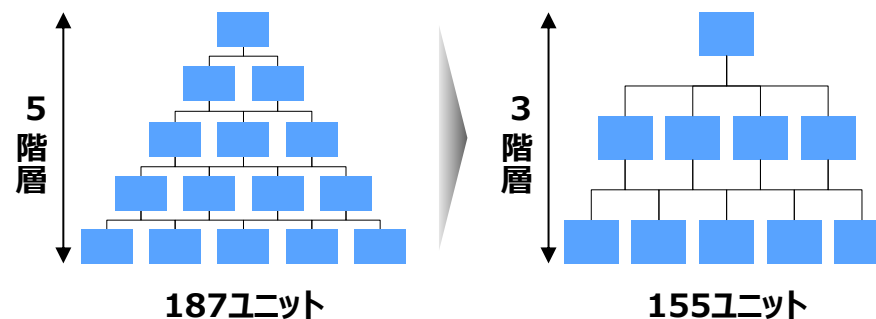


### 組織体制の変更

マーケット対応力の強化のため、  
マーケティング・コミュニケーション本部を新設

### 組織構造のフラット化

責任・権限の明確化と意思決定スピードの向上を意図した  
組織構造のフラット化を実行



# 本プロジェクトにおける検討テーマ全体像

## 1月の新組織体制変更以降、主要施策のほぼ全てが実行フェイズに移行

### 検討テーマ

実行フェイズに移行済み

### 期待効果

			売上向上	粗利改善	販管費効率化	組織力向上	BS改善
構造改革 分科会	営業・販売	不採算ブランド・売場撤退/売場生産性向上			✓		
		営業の業務再定義・効率化			✓	✓	
		売場販売力強化のための仕組み・制度設計	✓	✓		✓	
	MD改革	MDプロセスの標準化・高度化		✓			
		企画/生産業務の再定義・効率化				✓	
		滞留在庫処分の促進		✓			✓
		サプライチェーン全体の適正化（生産、調達、物流）		✓	✓		
	業務改革	働き方変革による業務効率化・モチベーションアップ				✓	
		成長戦略に適合した新組織体制案の設計				✓	
		新組織・役割に適合した人事評価制度の再設計				✓	
管理会計期間の変更(3-8月/9-2月へ)			✓				
成長戦略 分科会	既存事業	既存事業のブランド強化/チャネル展開拡充	✓	✓			
		コーポレートブランド強化（コート事業）	✓	✓			
	新規事業	ライフスタイル型ストア事業の展開強化	✓	✓			
		M&A含むインオーガニック成長	✓	✓			
	EC	ECの成長加速	✓	✓			
		デジタルを活用した新規事業の展開	✓	✓			
ガバナンス強化	取締役会の機能強化					✓	
	任意の指名委員会の設置					✓	
財務改革	政策保有株式の売却						✓
	保有不動産の有効活用/売却						✓

# **Sanyo Innovation Plan 2017(SIP 2017)**

## 経営理念

**ファッションを通じ、美しく豊かな生活文化を創造し、社会の発展に貢献します**

当社の経営理念を共有・再認識し、時代の変化をとらえ、「生活者」と「社会」の変化に柔軟に対応常に新たな価値の提供をすることで、生活者と社会から必要とされる企業としてあり続ける

**Sanyo Innovation（三陽刷新）とは、  
ものづくりの深化とビジネスモデルの進化を通じ、  
「総合ファッションカンパニー」への構造転換を果たすこと**

## Vision/Mission

**アパレル事業をコアとしながらもライフスタイル全般に関わるサービスを提供する  
「総合ファッションカンパニー」（メーカー・リテラー・プラットフォーム）へと進化**

## Vision/Mission実現のため、「継承」と「革新」を行動指針として浸透

継承



革新

### メーカーとして世界最高水準のものづくりの追求

- ◆ 祖業であるコート事業の拡販
  - 「100年コート」を中心に、商品ラインナップを拡げ、国内/海外における直営/卸展開を拡大
- ◆ 世界最高水準の自社工場の最大活用
  - ファクトリーブランドとしての製造受託
  - 工場と顧客をダイレクトに結ぶ直販型ビジネスの展開
- ◆ 既存事業における提案力強化
  - 百貨店を中心とする既存ビジネスモデルにおけるMD変革と商品提案力の強化

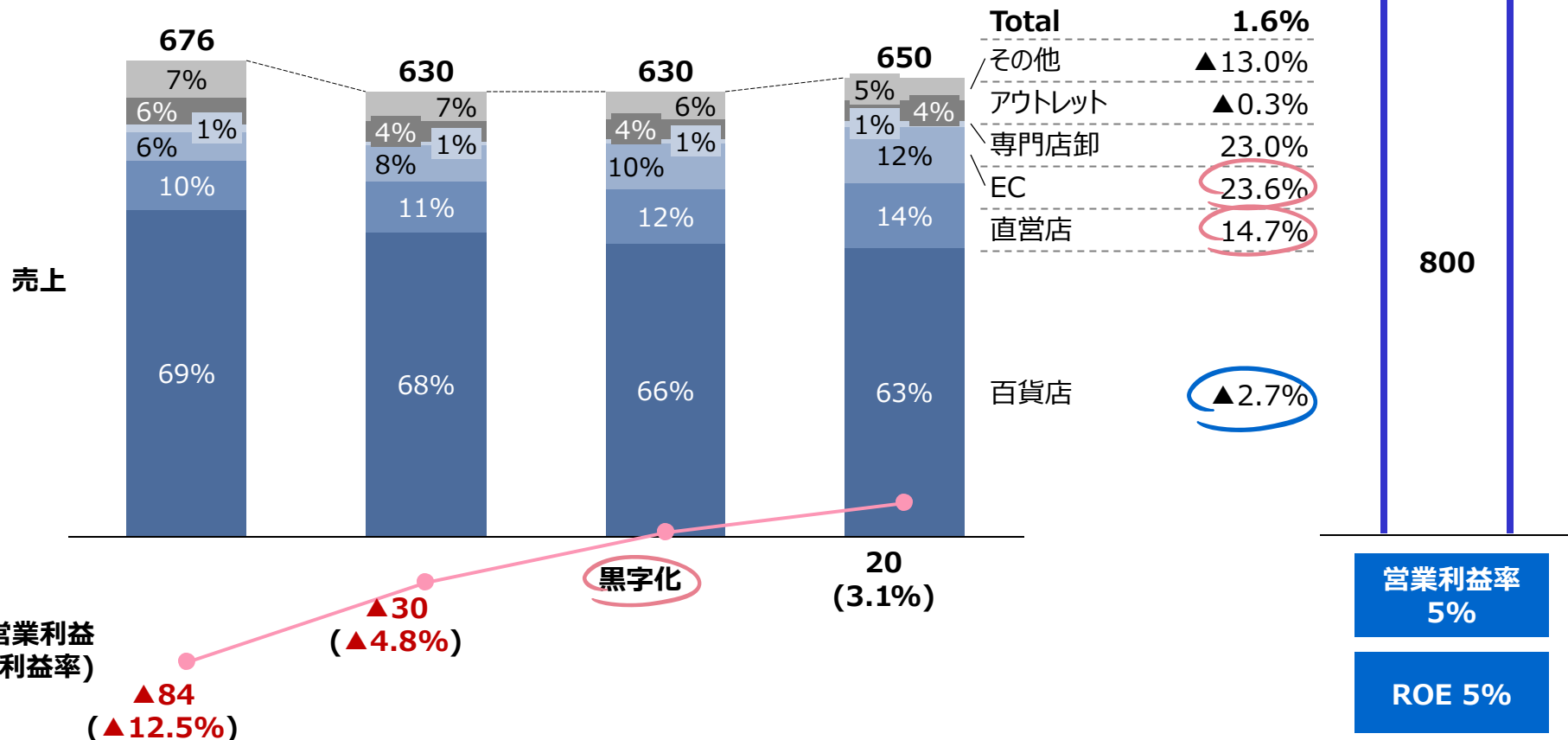
### 新たな販路へ・新たな顧客へ・新たな商品/サービスへ

- ◆ 新たな販路
  - 直販型ビジネス(都市型商業施設 + EC)
  - 海外市場(北米・アジア等)への市場拡大
- ◆ 新たな顧客
  - 20代後半から30代の顧客作り
- ◆ 新たな商品/サービス
  - 「衣・食・住・美・健・遊・知」をキーワードに新たな価値を持った商品・サービス・ビジネスの開発と提供
  - 自社ECプラットフォームを活用した他社との取組み
  - サステイナブル、エシカルを切り口に「地球に優しいファッション」を提供価値とするビジネスの開発

# SIP 2017 : 数値目標

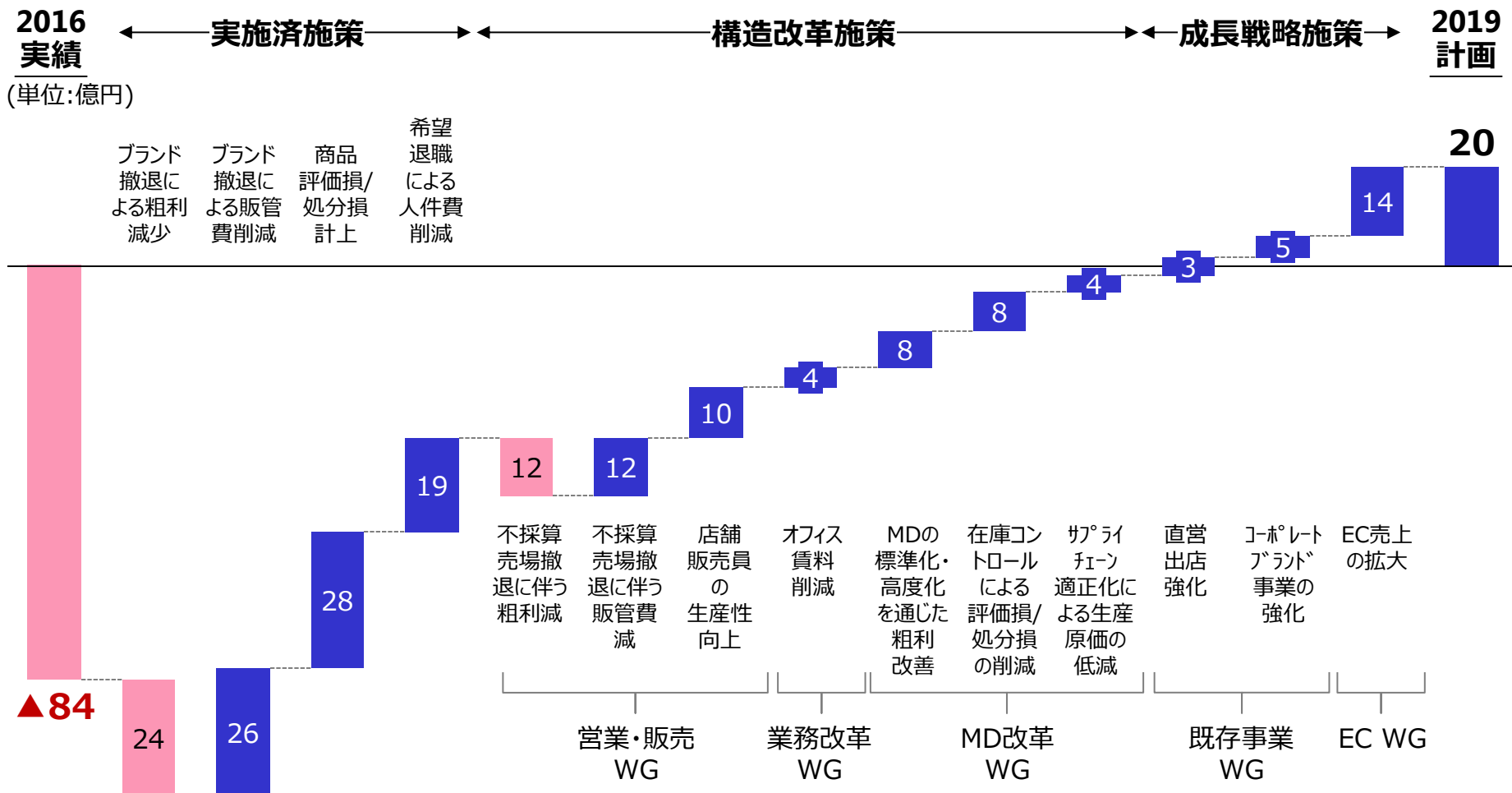
直営・ECにリソースを集中、トップライン向上と利益改善を図り、2018年度に黒字化  
 中期的には売上高800億円、営業利益率5%、ROE5%を目指す

2016 実績      3か年数値目標 (単位:億円)      2017      2018      2019      年平均成長率 (2017-2019,%)      中期目標



# SIP 2017 : 営業利益の改善

経営改革委員会で検討された施策の積み上げにより、  
営業利益20億円を2019年の必達目標とする





## SIP 2017施策全体像：構造改革

## 2016年7月以降、経営改革委員会で立案した施策が実行フェイズに移行

19年までの  
利益改善額

(億円)

## 構造改革施策の一覧

## 施策内容

営業販売 WG	不採算売場の撤退	2017年6月末までに累計140売場、 2017年12月末まで累計220売場を撤退	-
	店舗販売員の生産性向上	ブランド/売場毎の売上に見合った販売員配置を 通じ、FA人件費を前売比率12.5%まで低減	10
	売場販売力強化のための 仕組み・制度設計	売場販売力を高めるため、本社販売マネジャーの KPIを見直し、PDCAの仕組みも高度化	-
業務改革 WG	オフィス賃料削減	契約中のオフィスビルの賃貸契約を見直し、 賃料及び付随費用を削減	4
	働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレキシブルな働き方導入、フリーアドレス導入、</li> <li>全社員アンケート等を通じた業務改革の推進</li> </ul>	-
	組織体制改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織のフラット化、権限・責任の明確化、</li> <li>成長戦略に対応した組織体制に変革</li> </ul>	-
MD改革 WG	MDの標準化・高度化を通じた 粗利改善	全社標準MDプロセス導入を通じPDCAサイクルを 高度化。それによりプロパー販売比率の拡大、値 引率・値引額の低減を実現	8
	在庫コントロールによる 評価損/処分損の削減	総消化率重視のモニタリングと、期中企画・追加の 強化により期末在庫を最小化 <ul style="list-style-type: none"> <li>期末在庫残高90億円(2019年)をターゲット</li> </ul>	8
	サプライチェーンの適正化による 生産原価の低減	「取組先の選択と集中」「現状の直買比率6%を 25%目標に拡大」「SCMのムリ・ムダ効率化」を 通じ、生産原価を低減	4

## SIP 2017施策全体像：成長戦略

更なる成長施策については、今後の検討を通じて具体化を予定

19年までの  
利益改善額

(億円)

3

5

14

各ビジネス部  
およびWGでの  
検討を通じ  
具体化

## 成長戦略施策の一覧

## 施策内容

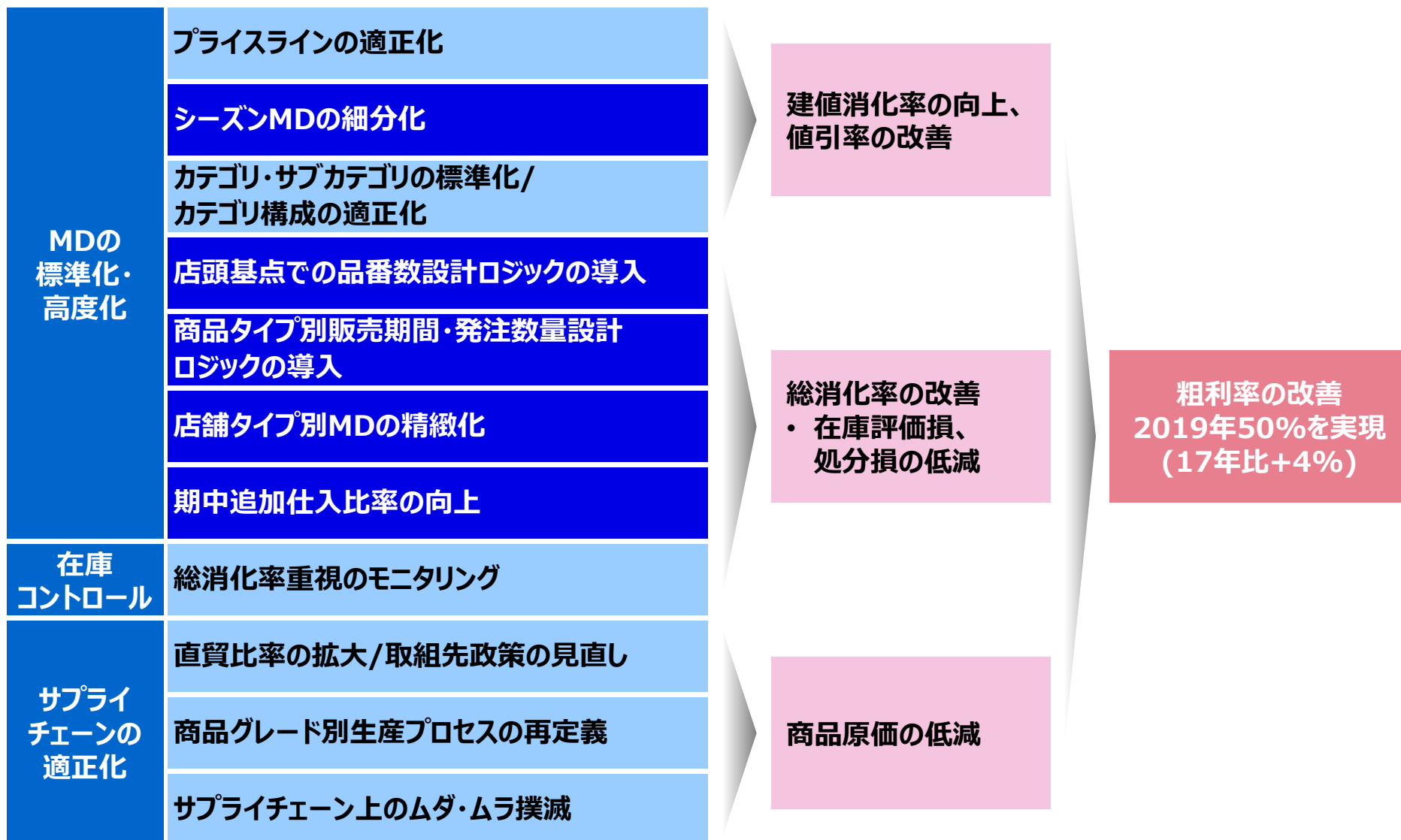
既存事業 WG	直営出店強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型商業施設を中心に19年までに15店出店目標(投資額:5~6億円を想定)</li> <li>MD改革WGと連動した生産体制の整備</li> <li>デジタル活用を含むストア運営力の強化</li> </ul>	
	コーポレートブランド事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門店卸・直営店・海外の新規開拓</li> <li>コートを中心に商品ラインアップを拡充</li> <li>クリエイションとマーケティングを強化</li> </ul>	
EC WG	EC売上の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC売上を16年42億円から19年80億円に拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>EC専用商材の拡充</li> <li>iStoreの機能強化(レコメンド、決済等)</li> <li>ブランド別WEBサイトの強化、等</li> </ul> </li> </ul>	
更なる 成長施策の 方向性	新たな販路の開拓	世界最高水準の技術をもつ自社工場を活用したファクトリーブランドを、ECを含む「顧客直販型ビジネス」で展開。海外市場の開拓も視野	
	新たな顧客の創造	ファッションを軸に「新しいもの」「価値あるもの」を幅広く求める20代後半から30代消費者を開拓	
	新たな商品/サービス/ビジネスの開発・提供	エシカル・オーガニック・エコを軸とした幅広い領域におけるユニークで新しい商品・サービスの開発と、それらを持つ事業者へのプラットフォーム提供(協業・事業提携・M&Aも視野)	

# SIP 2017の主要施策

---

# 主要施策① MD標準化・高度化を通じた粗利改善

MDの標準化・高度化、サプライチェーンの適正化を通じ2019年に粗利率50%を実現



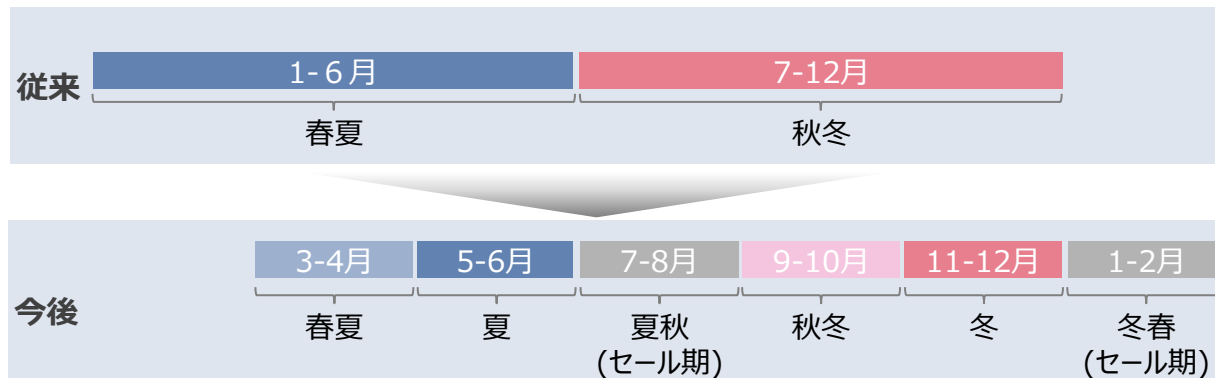
# 主要施策①MD標準化・高度化を通じた粗利改善

計画生産への偏重を改め、顧客・マーケット動向をより意識し、  
あるべきシーズンMD、数量設計、期中追加仕入の活用を全ブランドで実践

## シーズンMDの細分化

MDサイクルを**6シーズンに細分化**し、  
仕入の期初偏重を是正

- 2ヶ月タームでの企画サイクルとし、実績振り返りと企画立案の精度を向上
- 消費サイクルに対応しやすい3-8月/9-2月での企画サイクルに変更



店頭基点での品番数設計  
ロジックの導入

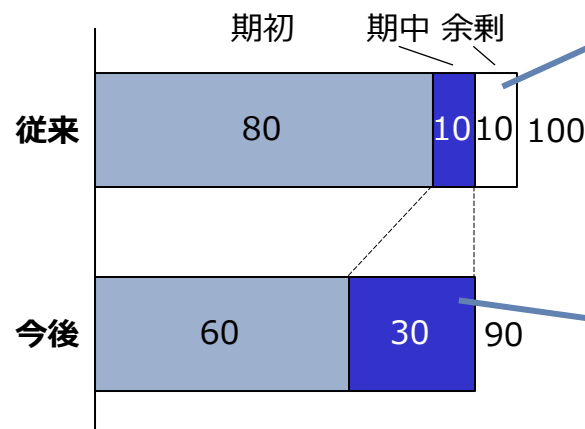
商品タイプ別販売期間・  
発注数量設計ロジックの導入

店舗タイプ別MDの精緻化

期中追加仕入比率の向上

## MD改革による仕入構成の変化

(比率イメージ:%)



## 期待される効果

### 仕入型数・数量設計の精緻化

- 標準店舗に必要なSKU<sup>1</sup>をブランド毎に設定、SKU過多を防止
- 定番・売れ筋・見せ筋のタイプ別に販売期間を設定、数量過多を防止
- 全社標準MDフォーマットを導入、PDCAを高度化

### 期中追加比率の向上

- 期初仕入を抑え、期中での売れ筋レポートを増やすことで消化率向上と在庫抑制を実現

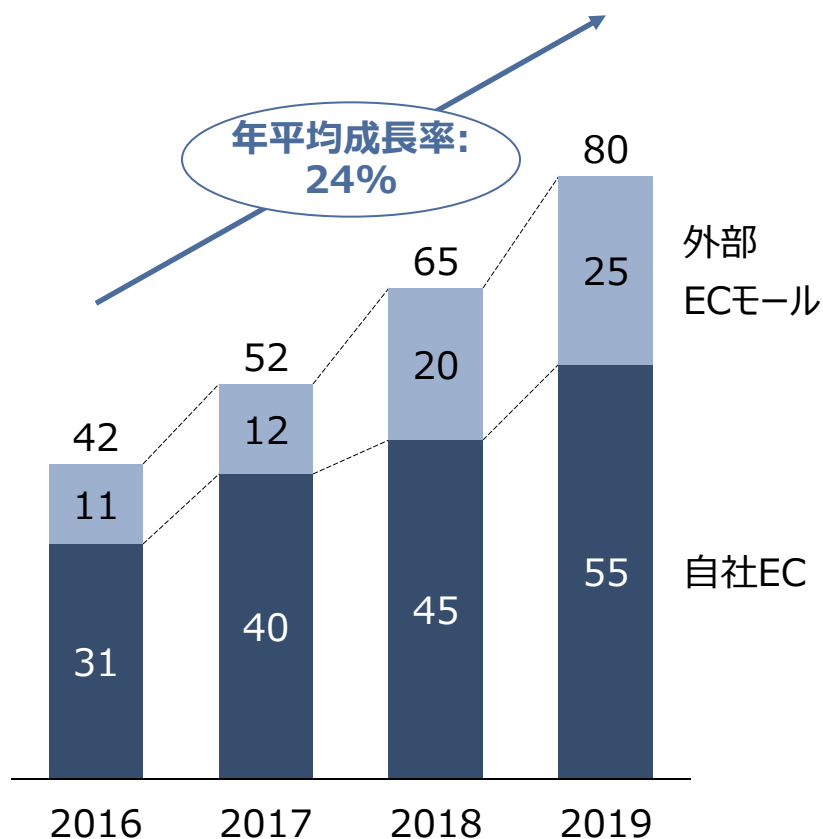
1. Size Keeping Unit : 最小在庫管理単位 (色・サイズまで)

# 主要施策② EC売上の拡大

iStore・ブランドサイトの機能強化、EC商材拡充を中心に、年24%成長を見込む  
利益率の高いECの拡大により、全社の利益率を改善

## EC売上高の成長計画

(2016-19年, 売上高: 億円)



## EC売上拡大に向けた主な施策

パーソナライズ機能の拡充	顧客行動分析を通じた、レコメンドやWEB接客サービスの提供
決済機能強化	決済画面での離脱率の改善や、会員登録の簡素化
iStore改善	UI <sup>1</sup> /UX <sup>2</sup> の改善を含めたiStoreのデザインリニューアル
主カブランドのブランドサイト強化	マッキントッシュフィロソフィーをはじめ、主カブランドサイトの独立化
外部ECの拡大	新規ECモールとの取り引き開始、既存展開モールへのブランド/商材追加
EC専用商材/ブランド展開	EC専用商材の仕入枠を拡充、各ブランドがEC成長にコミット
ロイヤルティサービスの強化	SANYOメンバーシップ会員向けのサイトリニューアル、専用アプリ導入等

1. User Interface: 画面表示、ウインドウ、メニューの言葉などの表現や操作感

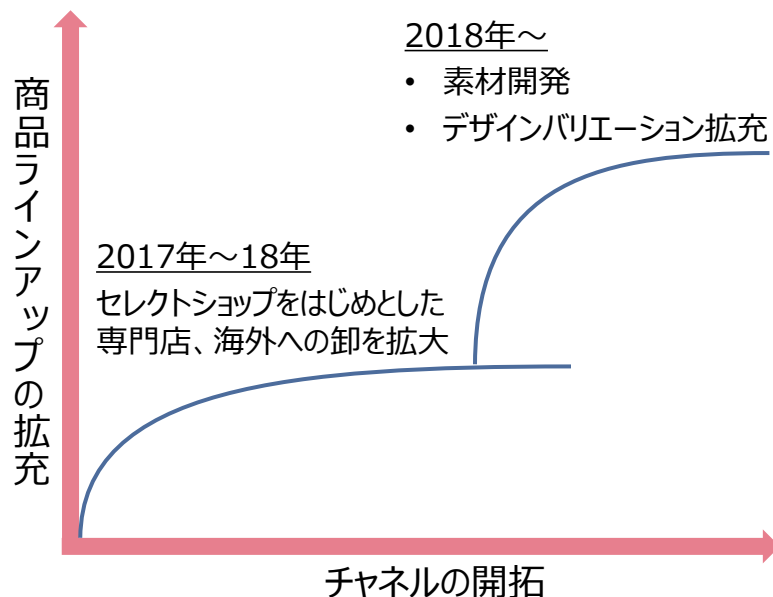
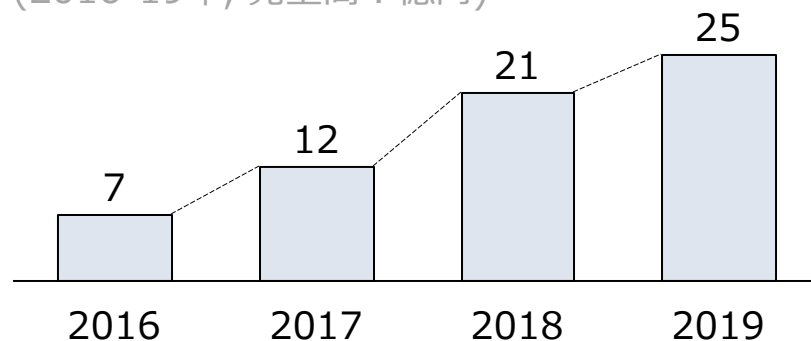
2. User Experience: 利用者がサービスを通じて得る顧客体験

# 主要施策③コーポレートブランド事業の強化

祖業であるコートを中心としたコーポレートブランド事業の商品・チャネル拡大により、  
2019年に25億円の売上を計画

## コーポレートブランド事業の成長計画

(2016-19年, 売上高: 億円)



## 核となるコート事業の成長に向けた主な施策

### 新規チャネル 開拓

専門店卸/都市型商業施設/海外の開拓

- ・ SANYOコートとして守るべき要素は維持しつつも、新規チャネルに向けた商品ラインを拡大。セレクトショップやEC・通販への売込を強化

### 外部人材との 協業

コートを軸とした新たなアウターアイテム開発や、素材メーカーとの共同開発、メディアやチャネルとのコラボレーションを積極的に展開

### マーケティング 強化

Webを中心としたマーケティング強化

- ・ ブランドサイトのリニューアル
- ・ 自社工場の技術力を訴求するコンテンツの強化

# 主要施策④ 販売力強化のための仕組み・制度設計

百貨店売場は、PDCAのレベルアップ、接客力の磨き込み

直営売場は、店舗での顧客分析ノウハウの確立を通して販売力を向上

## 対象売場 施策内容

## 期待される効果

百貨店

販売マネジャー・FAの  
仮説検証能力の向上

- ・ 月次・週次での販売マネジャー研修を通じたPDCAサイクルの高度化・標準化
- ・ マッキントッシュロンドンにてパイロット実施、2017年下期以降に他ブランドに展開

仮説検証プロセスの標準化・  
ベストプラクティスの横展開

ブラックボックス化されていたプロセス(週次・月次の売上・KPI管理)の標準化により、ブランド間での比較分析やベストプラクティスの横展開を促進

店頭接客クオリティの更なる磨き込みにより、2017年下期に平均店頭小売売上高+10%をターゲット

直営店

来店客の購買行動分析に  
基づく施策立案・実行

- ・ 従来感覚的に捉えていたリアル店舗での購買プロセスをAIの活用により可視化、定量的に分析・施策に落とし込み
- ・ マッキントッシュフィロソフィー直営店にてパイロット実施、直営店強化ブランドであるクレストブリッジ、ラブレスへの展開も視野

ストア運営・VMD・商品展開の継続的改善が根付くことによる既存店売上高向上



# 更なる成長施策の方向性

新たな販路・新たな顧客に対する新たな商品・サービスを提供  
他社との協業・事業提携・M&A等も視野に、更なる成長を目指す

## 直販型ビジネスの展開

- 工場と生活者を結ぶ新たなサプライチェーンの構築による直販型ビジネスの展開
- ECの活用と都市型商業施設での展開(2018年出店予定)

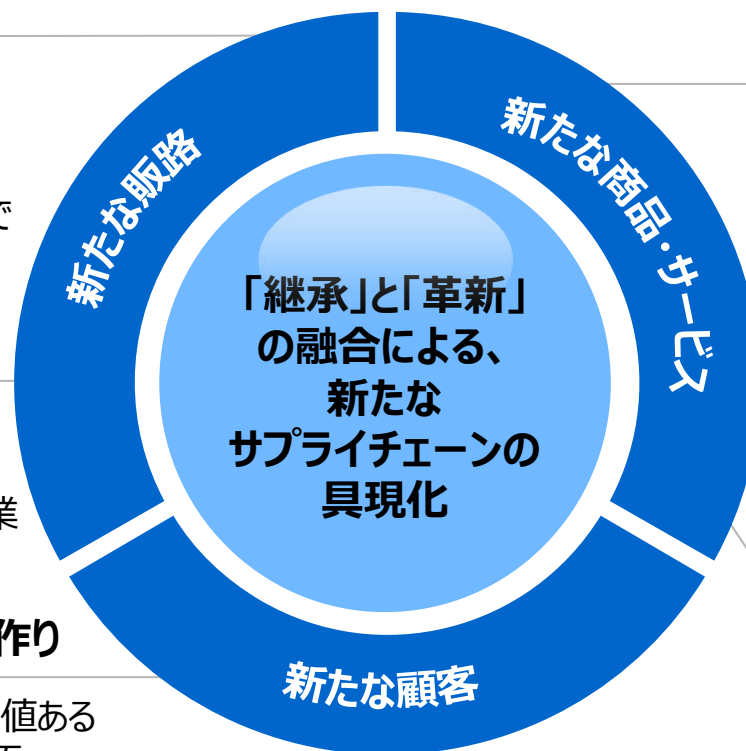
## 海外市場の開拓

- 自社工場でのハイクオリティなものづくりの訴求
- 海外大手ECプレイヤーとの協業

## 20代後半から30代の顧客作り

ファッションを軸に「新しいもの」「価値あるもの」を幅広く求める消費者を開拓

- メーカーの考える「こだわりの逸品」でなく、デイリーに着回せる上質なリアルクローズ・生活雑貨を求める消費者をターゲット



## エシカル・オーガニック・エコを軸としたブランド・商品開発

当社出資先「Skin Aware」に代表される、「地球に優しいファッション」の提供



「Skin Aware」

## プラットフォームの提供

当社以外の新たなコンテンツを当社が提供するECプラットフォーム上に集約・展開

- SANYOメンバーシップ活用による送客

# ガバナンス強化・財務/資本政策

---

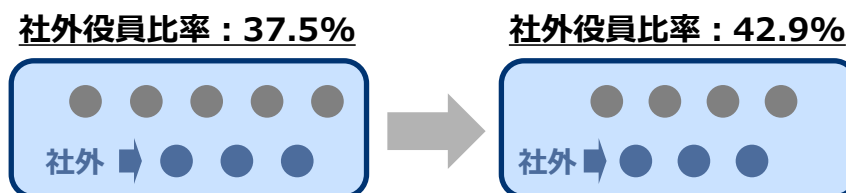
# コーポレートガバナンス

## SIP 2017の着実な実行に向けて、ガバナンス体制の更なる強化を実施

### ガバナンス強化策

#### 1 取締役会の社外比率を向上

- より客観的かつ実効性のある議論を行うため社外取締役の割合を高める構成へ



#### 2 任意の指名委員会の設置

- 役員等の指名の決定に関する手続きの客観性および透明性を確保

委員長	社外取締役
委員	社外取締役 代表取締役社長兼社長執行役員

#### 3 取締役の任期短縮（2年→1年）

- 毎年の総会において、現経営陣の続投の是非を株主に問うことで、株主目線の経営をさらに追求

#### 4 買収防衛策の廃止

- SIP 2017に全力で取り組むことで、企業価値を向上させることが株主共同の利益に資すると再認識

## 財務戦略の基本的な考え方

中長期的な企業価値向上に向けた資産効率と財務安定性を重視しながら、成長投資への余力と株主還元のバランスを勘案し、柔軟な資本政策を遂行する

## 資本配分の考え方

### 投資方針

中長期の目標であるROE5%を達成すべく、規律ある投資を実践

- 成長施策である直販型ビジネス、ECやM&Aなどのインオーガニック成長に向けた投資機会においては、慎重に投資効率を見極めつつ積極的に投資を実行
- 投資実行後も随時モニタリングを実施、投資効果を分析把握する体制へ

### 株主還元

- 1株当たり配当額4円の安定配当を当面維持

## 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、保証を行うものでもなく、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 経営企画部長

伊藤 譲

TEL 03-6380-5421