



各 位

平成28年12月16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

### 「構造改革の進捗状況」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、「構造改革の進捗状況」を発表いたしましたので、お知らせいたします。

以 上

添付： 「構造改革の進捗状況」

# 構造改革の進捗状況

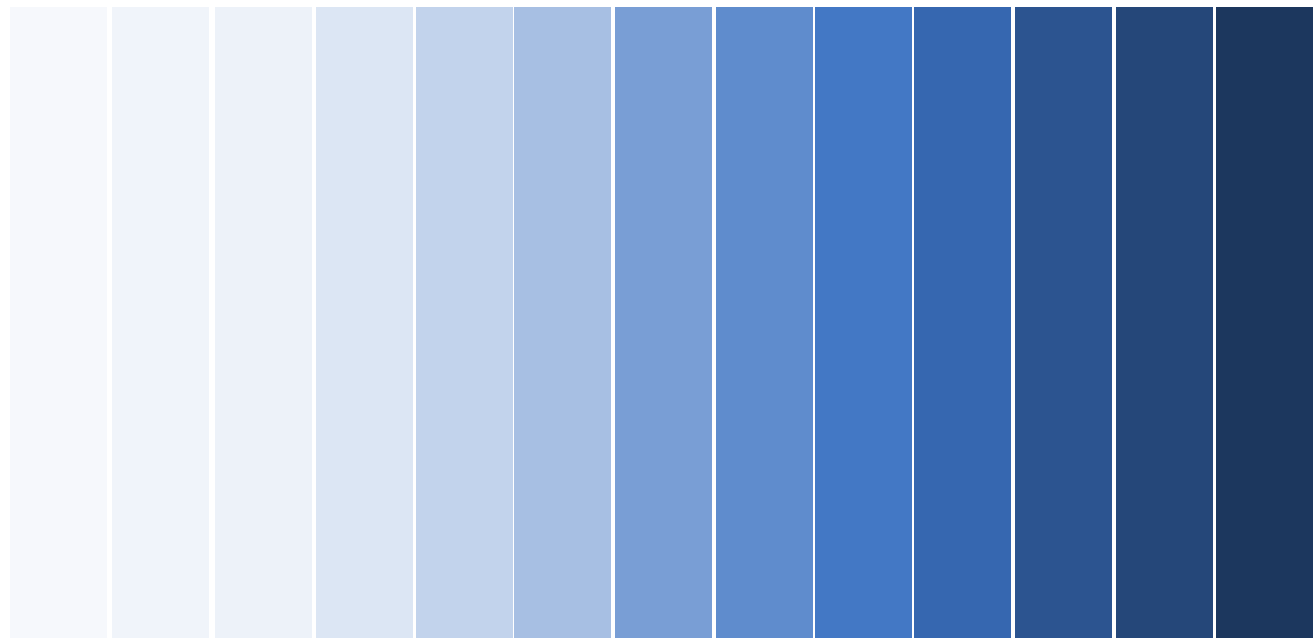
株式会社三陽商会

2016年12月16日

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

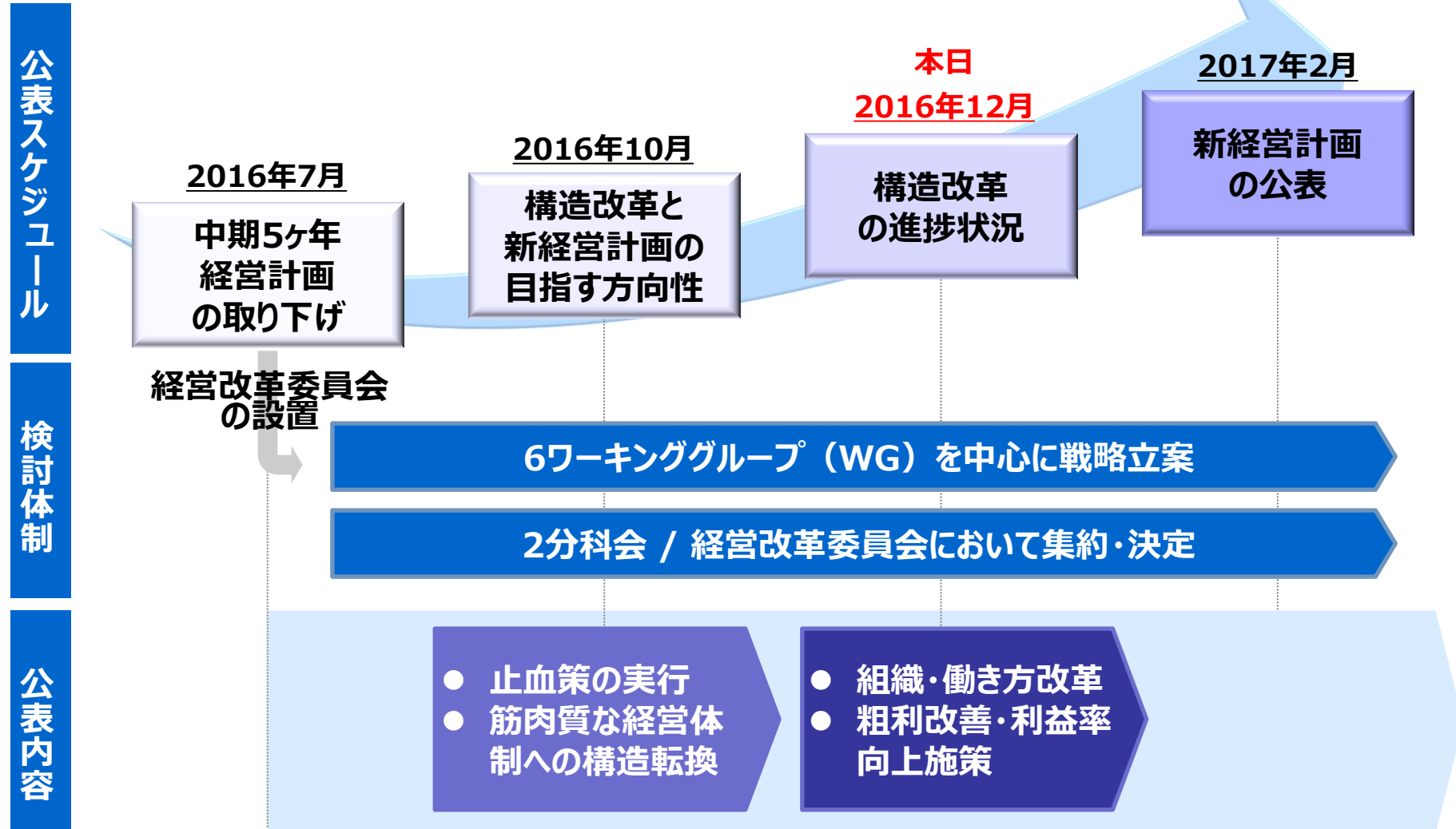


# 「SANYO INNOVATION PROJECT」 進捗状況のご報告

---

# 「SANYO INNOVATION PROJECT」の進捗

新たな経営計画の公表に向けて「SANYO INNOVATION PROJECT」  
(以下、「本プロジェクト」という。)を遂行中



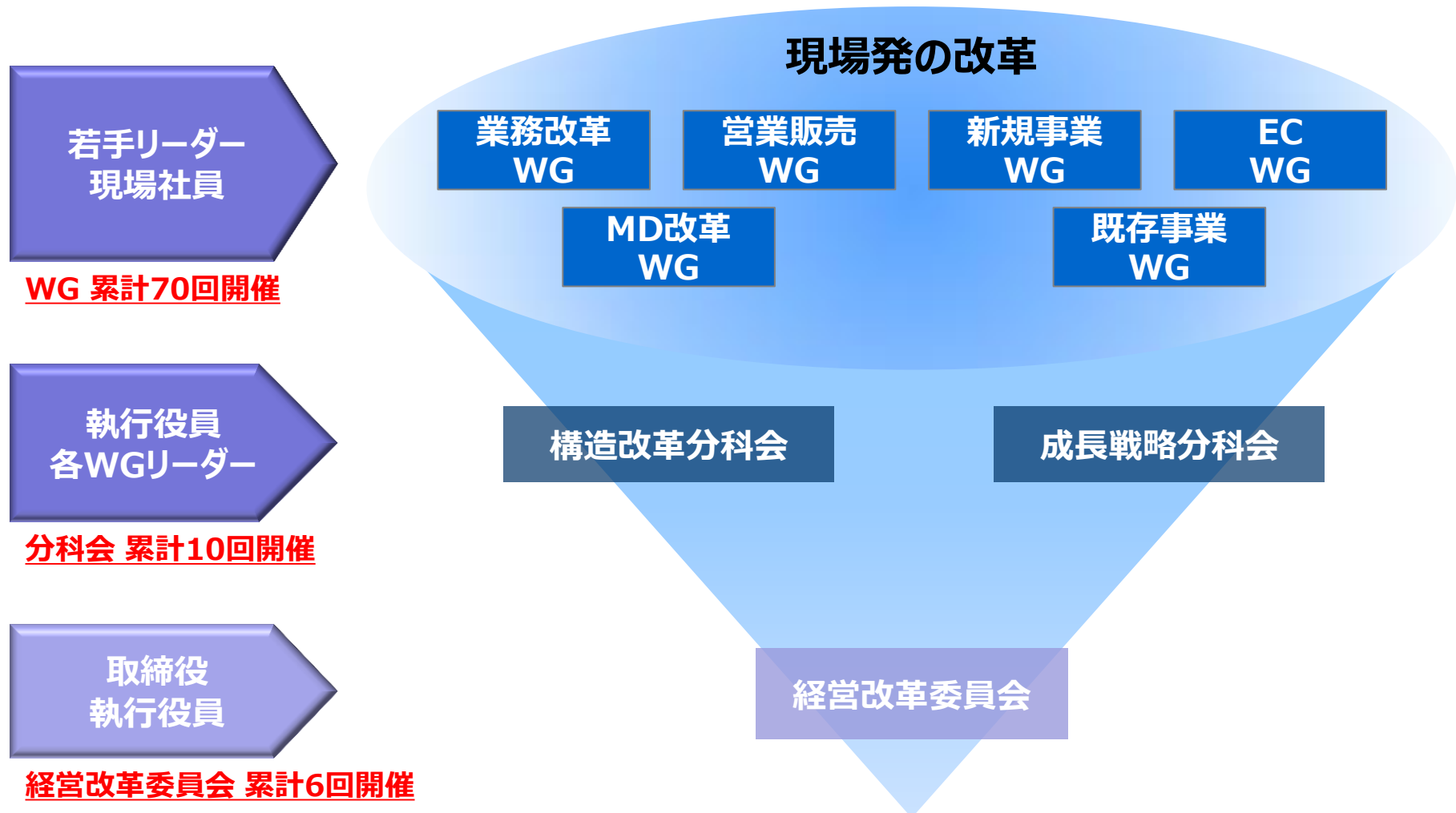
# 本プロジェクト 取り組み状況

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・現場社員が中心となり課題と改革の方向性を抽出




※ WG=ワーキング・グループ

# 本プロジェクト 検討テーマ全体像

## プロジェクトの検討テーマのうち、実行フェーズに移行済みの項目を中心に進捗を共有

### 検討テーマ

 実行フェーズに移行済み

### 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
------	------	--------	-------	------

検討テーマ	サブテーマ	項目	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最適化（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				✓	
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策の検討				✓		
	指名委員会等設置会社の検討				✓		
財務改革	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					✓	

10月までの 振り返り (前回発表事項)	構造改革施策	<ul style="list-style-type: none"><li>希望退職・人員効率化</li><li>不採算ブランド/店舗の撤退</li><li>資産圧縮によるコスト改善</li></ul>
	財務改革施策	<ul style="list-style-type: none"><li>投資案件の見直し</li><li>資産売却による資本効率化</li></ul>
10月以降の 進捗項目	組織・働き方改革	<ul style="list-style-type: none"><li>成長戦略に適合した新組織体制案の設計</li><li>働き方変革による業務効率化・モチベーションアップ</li></ul>
	粗利改善・ 利益率向上施策	<ul style="list-style-type: none"><li>MDプロセスの標準化・高度化</li><li>サプライチェーン全体の最適化<ul style="list-style-type: none"><li>生産、調達、物流等の改善</li></ul></li></ul>
	トップライン成長施策	<ul style="list-style-type: none"><li>既存事業のブランド強化/チャネル展開拡充</li><li>EC・デジタル事業の成長加速</li></ul>

# 10月までの振り返り

構造改革による45億円程度のコスト改善額に加え、財務施策により50億円の資金確保を想定

## 構造改革施策 (~10月)

- 希望退職者の募集
- 5ブランドの撤退
- 棚卸資産の圧縮
- 保有株式の圧縮
- 役員報酬の削減



## 構造改革施策 (10月追加分)

- 不採算売場の削減
- 2ブランドの追加撤退
- 販売人員の効率改善

## 財務施策 (10月公表)

- 投資案件の見直し
- 遊休資産の追加売却
- 保有株式の圧縮

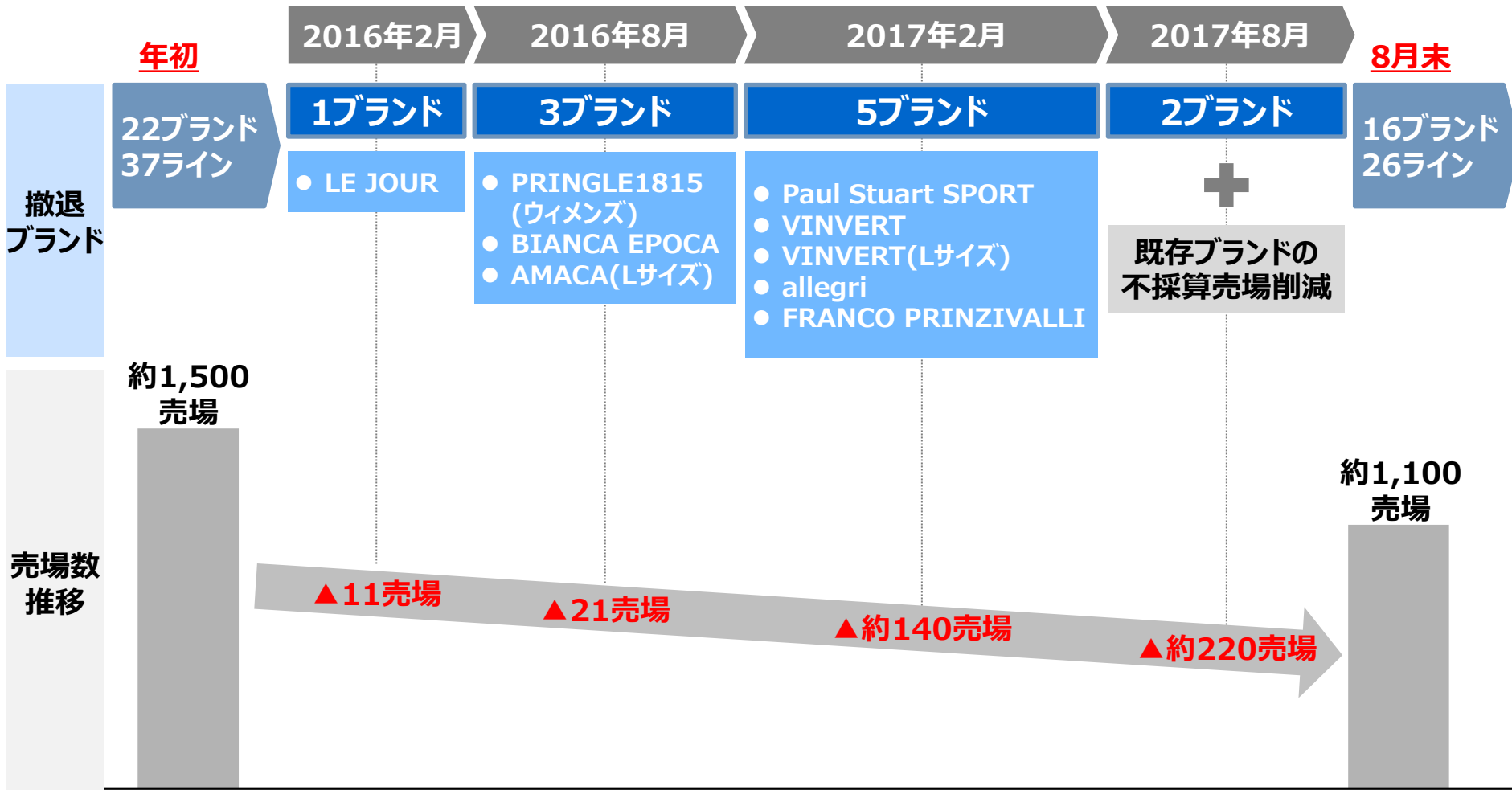
2017年度  
コスト削減効果  
45億円

資産効率化等による資金を確保  
50億円



# ブランド/売場撤退のタイムライン

11ブランドの撤退、及び不採算売場の撤退により、  
売場数は2016年度期初の約1,500売場から、約1,100売場へ3割削減見込み



10月までの 振り返り (前回発表事項)	構造改革施策	<ul style="list-style-type: none"><li>希望退職・人員効率化</li><li>不採算ブランド/店舗の撤退</li><li>資産圧縮によるコスト改善</li></ul>
	財務改革施策	<ul style="list-style-type: none"><li>投資案件の見直し</li><li>資産売却による資本効率化</li></ul>
10月以降の 進捗項目	組織・働き方改革	<ul style="list-style-type: none"><li>成長戦略に適合した新組織体制案の設計</li><li>働き方変革による業務効率化・モチベーションアップ</li></ul>
	粗利改善・ 利益率向上施策	<ul style="list-style-type: none"><li>MDプロセスの標準化・高度化</li><li>サプライチェーン全体の最適化<ul style="list-style-type: none"><li>生産、調達、物流等の改善</li></ul></li></ul>
	トップライン成長施策	<ul style="list-style-type: none"><li>既存事業のブランド強化/チャネル展開拡充</li><li>EC・デジタル事業の成長加速</li></ul>

## 現状の組織を抜本的に見直し、成長戦略の実現に向けた新体制へ新年度から移行

### 現行組織体制の課題

✓ 市場トレンドや顧客動向を捉えるリサーチ/  
マーケティング機能の分散・不足

✓ 過剰な階層化/ユニットによる意思決定ス  
ピードの低下・責任・権限の不明確さ

✓ 企画/生産に関する業務分掌の不明確さに  
よるパフォーマンスの低下

✓ 既存の百貨店ビジネスに偏重した組織構造

### 新組織体制における対応と狙い

・マーケティング&コミュニケーション本部  
を設置  
・一貫した顧客・市場への対応を実現

**A**  
顧客・マーケット起点  
の情報収集・発信力  
の強化

・組織階層/ユニットの削減  
・ブランド・事業単位の責任者・意志  
決定者の明確化

**B**  
責任・権限の明確化、  
意思決定スピード  
の向上

・ブランド・事業単位で企画・生産・  
販売機能を保有

業務・オペレーション  
に最適化された  
組織設計

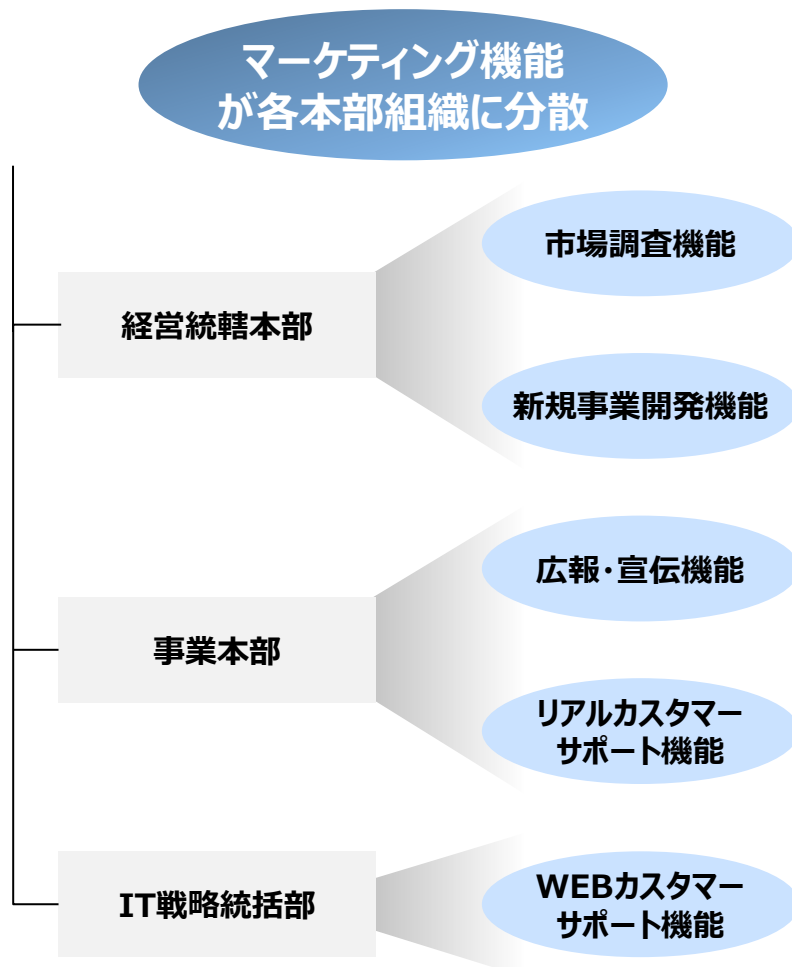
・コーポレートブランド強化に向けた  
注力組織の新設

新たな成長戦略  
への対応

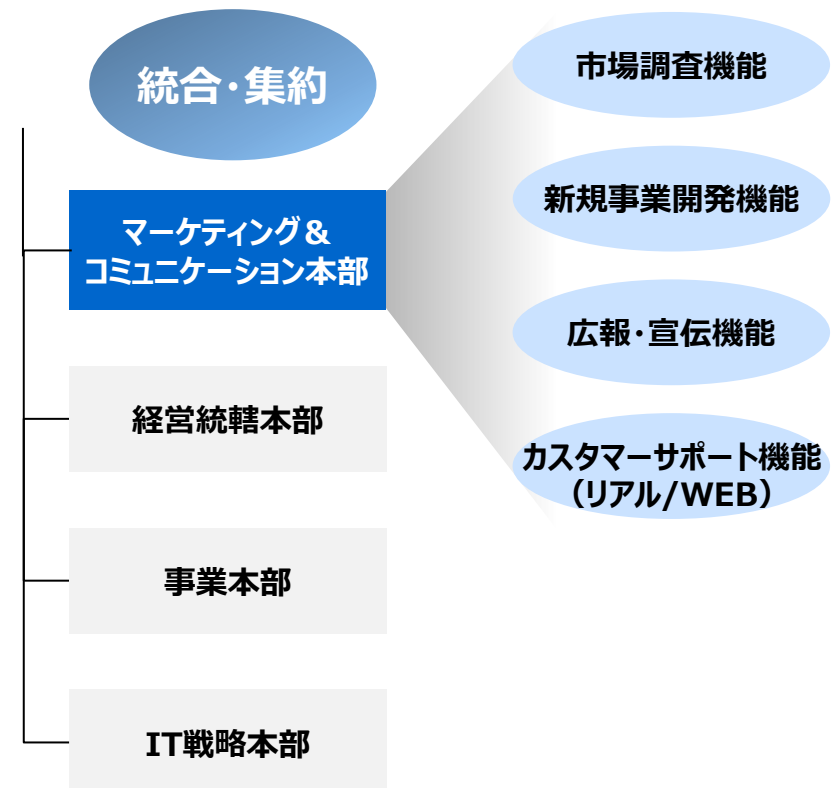
# ① 顧客・マーケット起点の情報収集・発信力の強化

マーケティング&コミュニケーション本部を設置し、一貫した顧客・市場への対応を実現

## 現行組織体制



## 新組織体制



- 市場トレンドや顧客動向を捉えるリサーチ / マーケティング機能の強化

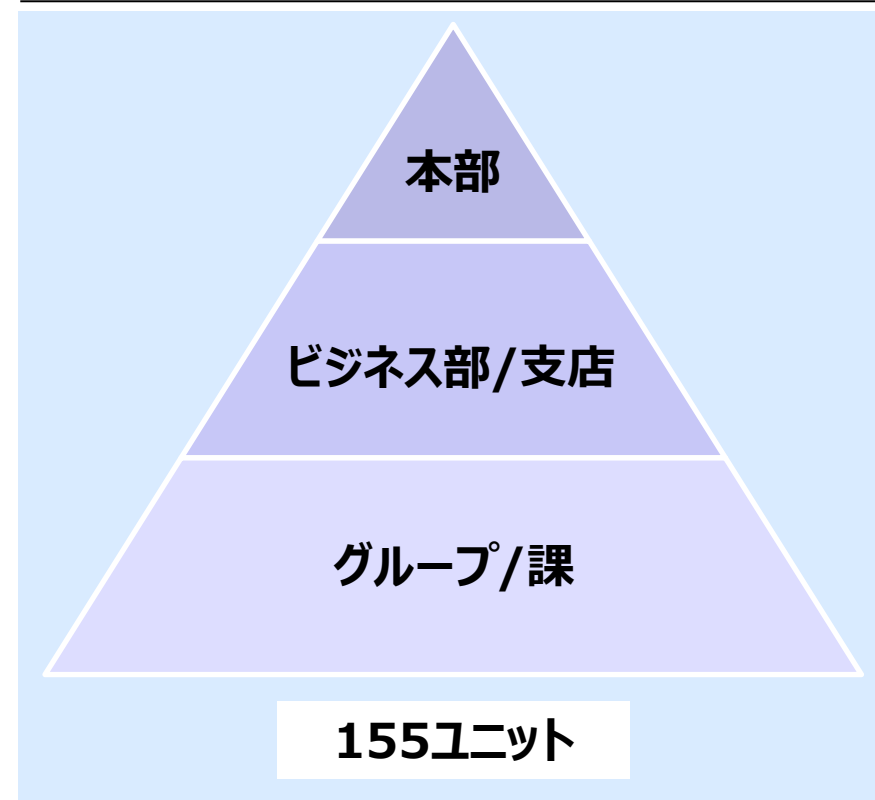
## ② 責任・権限の明確化、意思決定スピードの向上

組織構造を5階層から3階層へフラット化、ユニットの統廃合を実施

現行組織体制



新組織体制



責任・権限の明確化

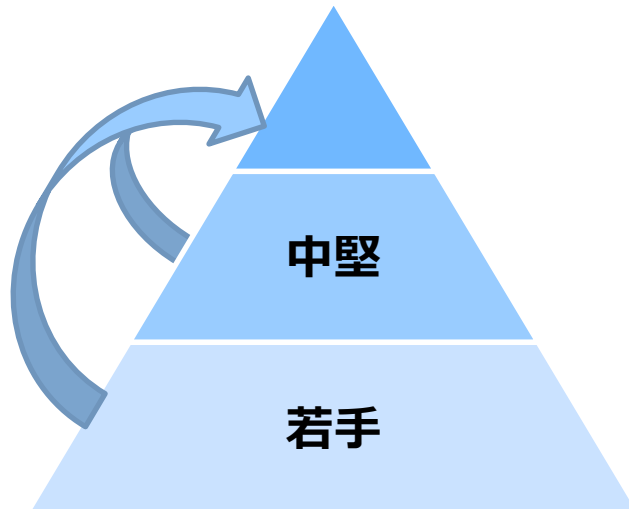
意思決定スピードの向上

## B 責任・権限の明確化、意思決定スピードの向上

中堅・若手人材の登用を図り大幅に人事を刷新するとともに、責任明確化の一環として役員報酬の追加削減も実施

### 中堅・若手人材の登用

組織構造のフラット化・ユニット数の削減とともに、新たな三陽商會を担う中堅・若手人材の登用を推進



### 役員報酬の追加削減

2016年7月～

報酬額の一部（最大15%）を返上

2017年1月～

報酬額の一部（最大30%）を返上

# 働き方改革

新たな三陽商会を担う社員の職場環境の改善により、全社員一丸となって経営改革を  
実践する体制へ

## 改革の狙い

- 店頭/顧客基点での時間活用の最適化
- 業務に合わせて従業員個人が柔軟に働き方を選択

- コミュニケーションの円滑化
- 本社スペースの有効活用

- 全三陽商会従業員の働き易さ、モチベーション向上
- 現場レベルから継続的な業務改善施策の吸い上げ

## 働き方の変革

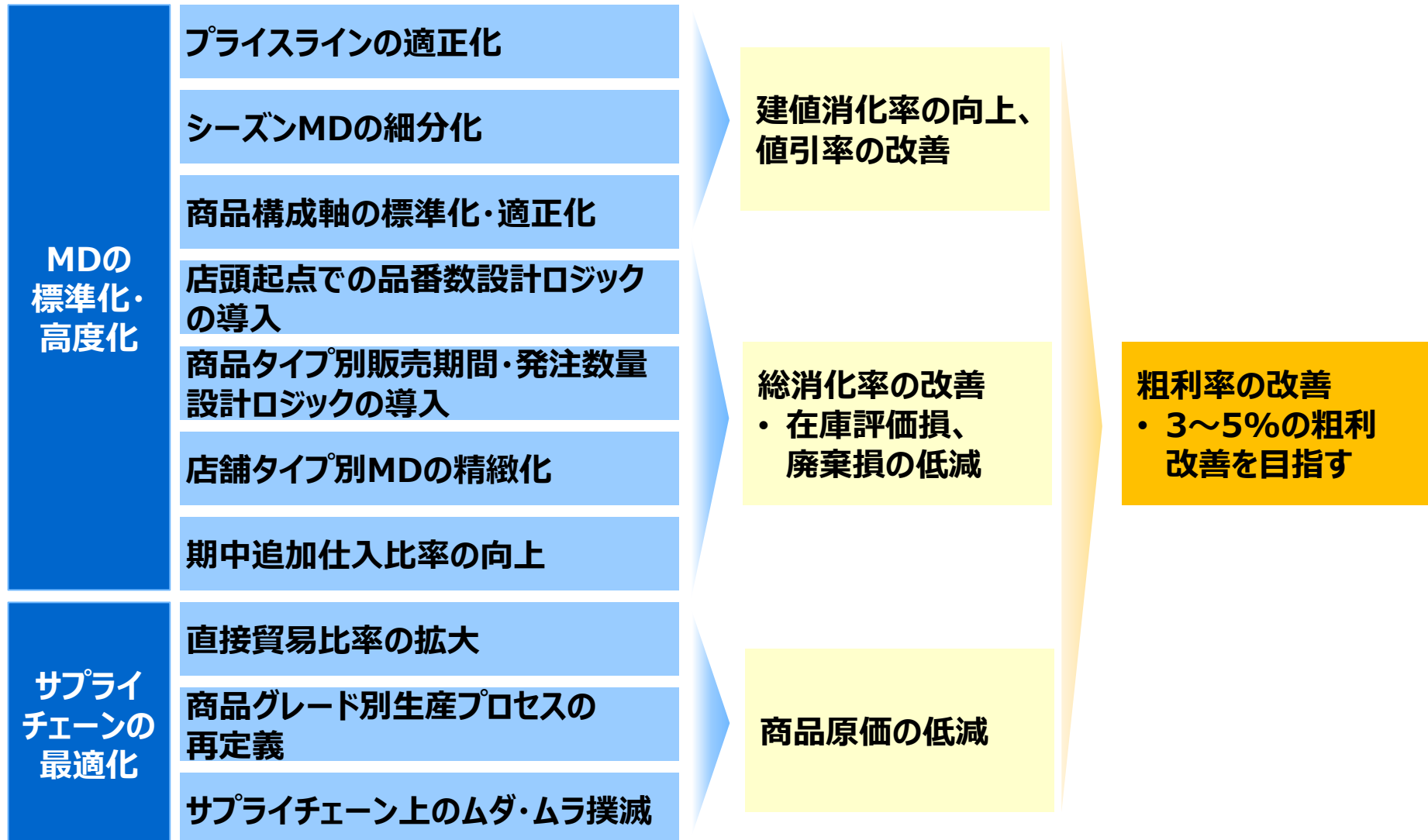
- 時差勤務制度/フレックスタイム制度の導入検討

- フリーアドレス制度の導入

- 販売員も含めた従業員満足度アンケートの定期的な実施
- 『SANYO POST』の設置・運用

# 粗利改善・利益率向上施策

MDの標準化・高度化、サプライチェーンの最適化を通じ3-5%の粗利改善を目指す

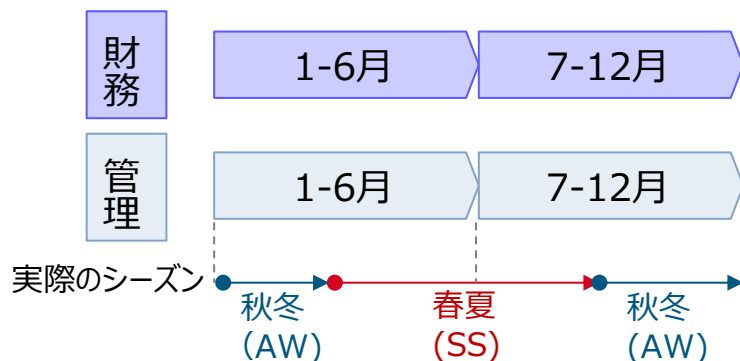




# シーズンサイクルに即した管理会計への変更

## 顧客の購入動向に連動させるため、シーズンサイクルに合わせた管理会計期間へ変更

### 現状の業務管理



- 業務/業績管理期間が財務会計と一致、1-6月、7-12月で業務/業績を管理

#### シーズン毎の適正な業務/業績管理が困難

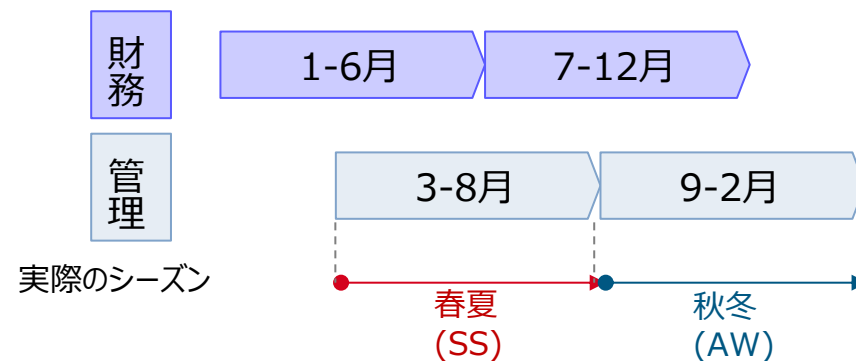
- SS、AWが混在する業績となり、シーズン毎の商品消化状況、獲得利益等が不明確

#### シーズン毎の利益最大化に向けた業務管理を阻害

- 期末の業績評価を意識し、6・12月に仕入を絞る傾向
- 結果としてシーズンで最も販売が増えるタイミングにおいて、シーズン物の在庫切れリスクを拡大

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

### 今後の業務管理



- 業務/業績管理期間をシーズンサイクルに一致させ、3-8月、9-2月で業務/業績を管理

#### シーズンサイクルに連動した業務/業績管理の適正化

- シーズン毎の消化率、最終利益等が業務/業績管理対象となり、現場のビジネス実態と整合

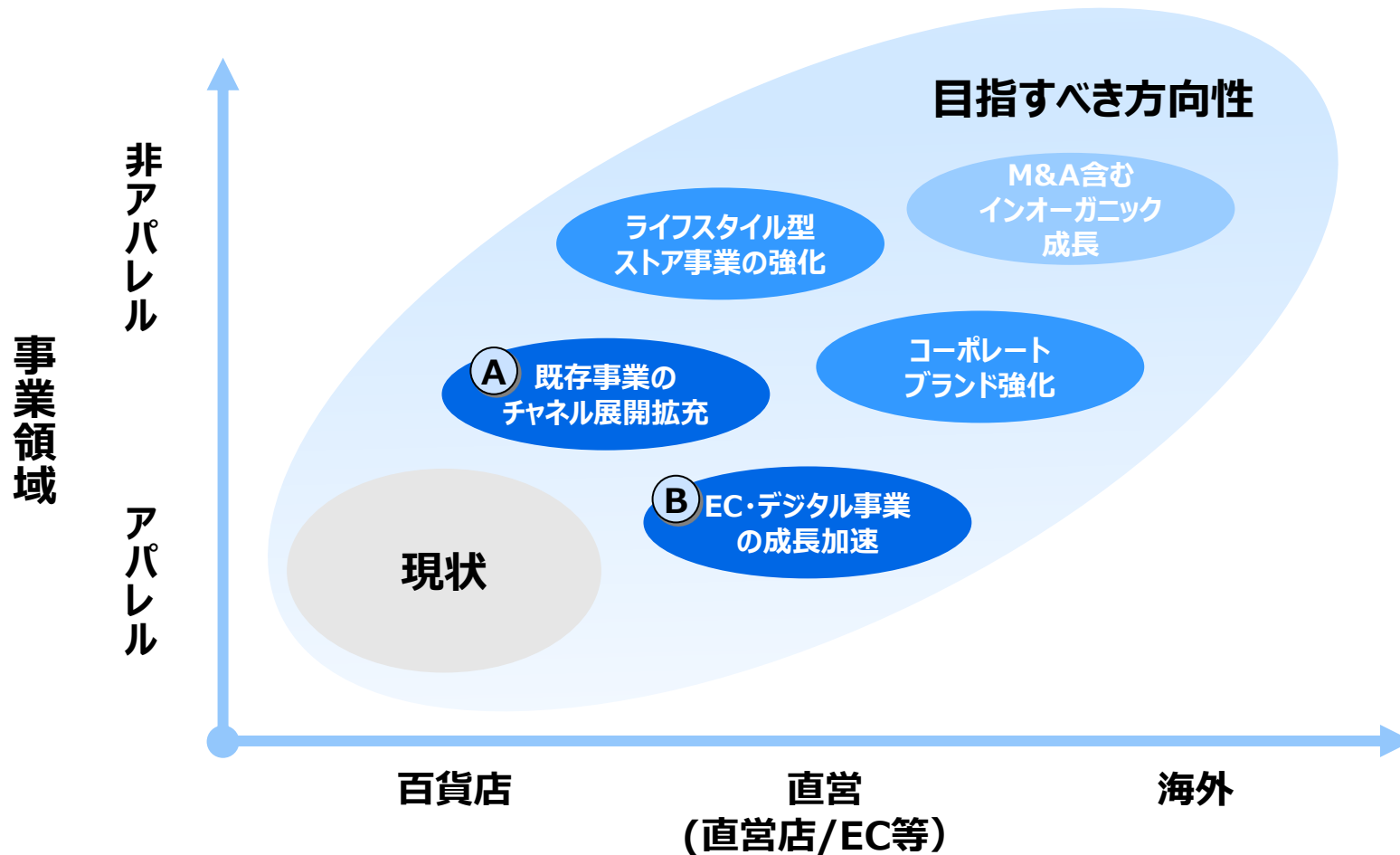
#### ビジネス実態に即したシーズン業績評価の適正化

- シーズン毎の仕入・販売が連動した業績評価へ移行することで、成果最大化に向けた方向付けが可能

# トップライン成長施策

5つの成長戦略の方向性について継続検討中

本日は既存事業のチャンネル展開拡充、EC・デジタル事業の成長加速について進捗を共有



# A 既存事業のチャネル展開拡充

- ・ブルー/ブラックレーベル・クレストブリッジでは16年秋冬物より実験的な取り組みを開始し、効果を確認
- ・17春夏物よりマッキントッシュフィロソフィーも同様の取組みを通じ新チャネル展開を拡大



## ブルー/ブラックレーベル・クレストブリッジにおける実行施策例

### 新チャネル展開

#### 直営店/ECにおける集客施策強化

- ・リメイク企画、カスタマイズ、顧客向けイベント、別注企画等

#### 高感度若年層をターゲットに都市型商業施設・ファッションビルへの展開拡大



POP UP SHOP



顧客向けイベント

### 新顧客層向けMD

#### 既存百貨店チャネルで展開する商材と差別化したMD

- ・新チャネル向けプライスラインの設定
- ・中軽衣料・雑貨へのシフト
- ・直営・EC限定商材の大幅拡大
- ・集客喚起に向けたコラボ雑貨販売の拡充



クリエイターコラボ

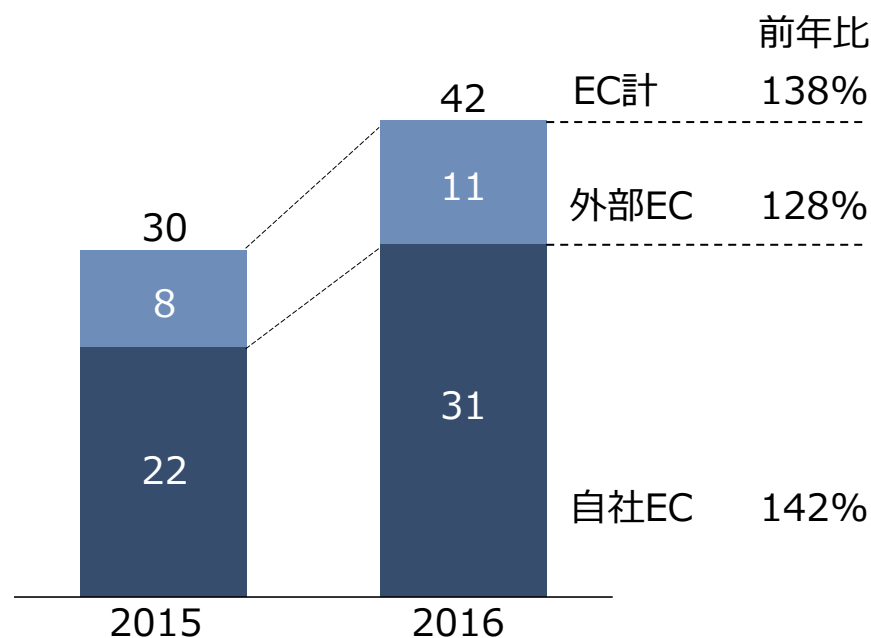


直営限定リメイク商材

## B EC・デジタル事業の加速

ECは自社・外部共に前年から大きく成長。来期以降も、追加施策としてブランド・商品軸での強化、システム基盤の改善、組織体制の強化を図り更なる成長を目指す

### ECチャネル売上推移（単位：億円）



### 実施施策

- ・ EC基盤の整備と強化
- ・ リアル/WEBにおける在庫データの一元化
- ・ SANYO MEMBERSHIPの導入
- ・ クレストブリッジのブランドサイトの立ち上げ

### 追加施策

#### ブランド・商品軸での強化

- ・ ブランドECサイトを独立させブランディングを強化
- ・ EC専用商材の拡充

#### システム・運用面の改善

- ・ WEB接客ツール導入
- ・ MAツールの活用によるレコメンド機能強化
- ・ 決済機能強化

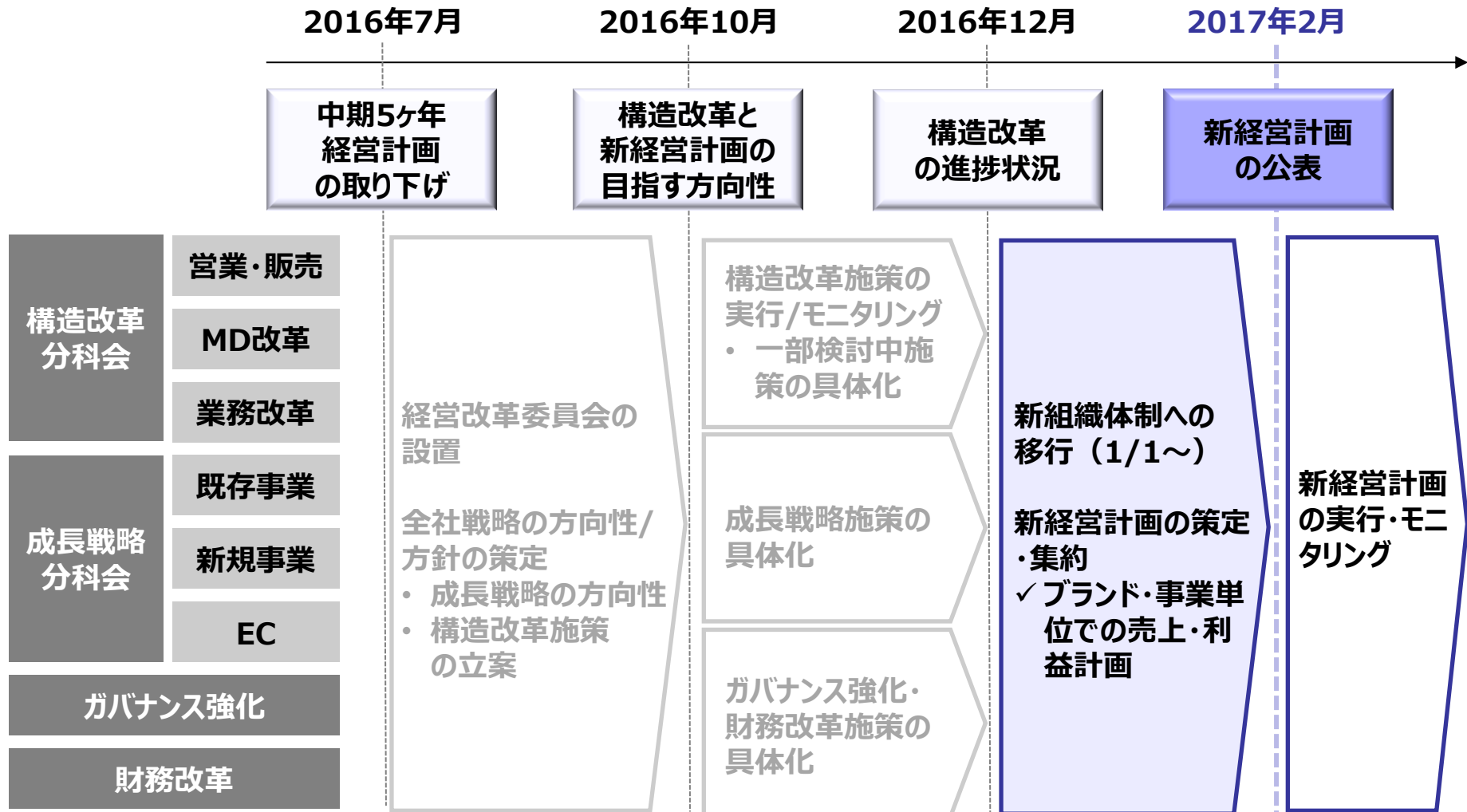
#### 組織体制の強化

- ・ 各ビジネス部にEC推進グループを設置
- ・ カスタマーサポート部を設置し顧客対応強化

※ MAツール（Marketing Automation Tool）＝マーケティング活動のWebによる効率化ツール

# 今後の取り組み

2017年2月の“新経営計画”の公表に向けて、新組織体制へ移行、ブランド・事業単位での中長期の売上・利益計画の策定・集約を予定



## 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 経営企画室長

伊藤 譲

TEL 03-6380-5421