

2018年度決算説明資料

株式会社三陽商会

2019年2月14日



- 1. 2018年度業績結果**
2. 2018年度の振り返り
3. 2019年度事業計画および事業戦略
4. コーポレートガバナンス・その他

連結PL：2018年実績

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

売上高大幅減（撤退ブランド影響16億円）も売上総利益微減。
希望退職実施に伴う特別損失により、固定資産売却特益があっても最終損失計上

(単位:億円)	2018年実績	前年実績	前年比	前年差
売上高	591	625	95%	▲34.6
売上総利益	286	291	98%	▲5.7
販管費	308	311	99%	▲3.0
営業利益	-21.8	-19.1	-	▲2.7
経常利益	-19.5	-19.4	-	▲0.1
当期純利益	-8.2	-10.3	-	+2.1
EBITDA	-13.8	-11.7	-	▲2.2

連結：主要財務KPI

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

売上総利益率は前年から改善するも、売上高減少と下期以降に追加した成長投資の増加により販管費比率は悪化。営業利益率は0.6%、EBITDA%は0.5%低下

	<u>2018年実績</u>	<u>前年実績</u>	<u>前年差</u>
売上総利益率	48.4%	46.6%	+1.9%
販管費比率	52.1%	49.7%	+2.4%
営業利益率	-3.7%	-3.1%	▲0.6%
当期純利益率	-1.4%	-1.6%	+0.3%
EBITDA%	-2.3%	-1.9%	▲0.5%

2018年12月25日 開示情報との差分要因

営業、経常損失は開示数値以内に収まる。12月下旬の株価大幅下落による年金資産目減り分の一部が一括特損計上（大量退職該当部分）となったため当期純利益下落

(単位:億円)	2018実績	12/25開示	差分	差分要因
売上高	591	594	▲3.1	— 暖冬影響による12月の重衣料の苦戦による売上高の減少
営業利益	-21.8	-22.0	+0.3	+ 粗利率の改善
経常利益	-19.5	-20.0	+0.5	
当期純利益	-8.2	-6.0	▲2.2	— 希望退職の大量退職該当による年金資産減少(株式運用部分)

売上高の苦戦が商品及び製品の増加、現金及び預金の減少に繋がる

(単位:百万円)	2018年12月	2017年12月	期間差
流動資産	41,007	39,019	1,988
現金及び預金	18,077	19,194	▲ 1,117
商品及び製品	14,145	11,717	2,428
その他の流動資産	8,785	8,108	677
固定資産	32,784	36,530	▲ 3,746
有形固定資産	13,775	15,968	▲ 2,193
建物及び構造物	5,139	2,770	2,369
建設仮勘定	0	1,816	▲ 1,816
その他の有形固定資産	8,636	11,382	▲ 2,746
無形固定資産	3,003	1,544	1,459
投資その他の資産合計	16,005	19,016	▲ 3,011
資産合計	73,792	75,549	▲ 1,757
負債	28,364	26,713	1,651
流動負債	17,064	18,454	▲ 1,390
支払手形及び買掛金	8,596	7,355	1,241
短期借入金	1,027	6,800	▲ 5,773
その他の流動負債	7,441	4,299	3,142
固定負債	11,299	8,258	3,041
長期借入金	8,000	2,000	6,000
退職給付に係る負債	322	2,560	▲ 2,238
その他の固定負債	2,977	3,698	▲ 721
純資産	45,427	48,835	▲ 3,408
株主資本合計	40,891	42,203	▲ 1,312
その他の包括利益累計額合計	4,536	6,632	▲ 2,096
負債・純資産合計	73,792	75,549	▲ 1,757

1. 2018年度業績結果
2. 2018年度の振り返り
3. 2019年度事業計画および事業戦略
4. コーポレートガバナンス・その他

2018年度の振り返り ハイライト

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

2018年上期の不振を受けて短期の刈り取りでなく、中長期での健全な事業運営・利益創出に向けて成長戦略の見直しを実施。下期以降徐々に改善傾向に。

上期

粗利益率の改善と販管費の削減で、営業損失は▲8.1億円とほぼ計画通りとなるも、売上高は計画に大幅未達という結果。

<不振要因>

- ・黒字化を意識するあまり、成長投資の過度の抑制による売上成長の鈍化
- ・ブランド毎のMD改革進捗のバラつきによるMD精度改善の不徹底
- ・成長チャネルであるECの展開ブランド数/供給量の減少等による売上拡大のスピード鈍化

下期

売上の回復傾向は見られるものの、6億円強の追加成長投資による販管費率の増大、希望退職による22億円の特損計上による最終損失へ。

<実行策>

- ・事業規模に見合った適正人員への構造改革の断行
- ・成長のためのマーケティング/店舗投資の再開
- ・デジタル戦略全般の見直し、自社ECの強化と外部ECのタッチポイント拡大
- ・事業モニタリングの仕組化と不振ブランドのプロジェクトベースでのテコ入れ

売上実績（チャネル別）

下期以降、不振事業/ブランドの戦略の大幅見直し、広告宣伝投資の強化等を通じ売上回復を狙う。厳しい市場環境において前年割れも、四半期毎の前年比では回復傾向

売上実績(単位:百万円)

チャネル	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間
百貨店	10,233	8,830	7,320	11,176	19,063	18,496	37,559
FB・路面店	1,837	1,535	1,386	2,124	3,372	3,510	6,882
EC・通販	1,583	1,011	1,247	1,476	2,594	2,723	5,317
その他	1,711	1,785	1,663	2,573	3,496	4,236	7,732
総計	15,364	13,161	11,616	17,349	28,525	28,964	57,490
前年比							
チャネル	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間
百貨店	88.0%	95.1%	92.3%	93.6%	91.1%	93.1%	92.1%
FB・路面店	90.9%	89.1%	90.2%	95.2%	90.0%	93.2%	91.6%
EC・通販	102.9%	97.3%	116.7%	108.4%	100.6%	112.1%	106.2%
その他	94.3%	91.1%	96.5%	100.3%	92.7%	98.8%	95.9%
総計	90.4%	94.0%	94.7%	95.9%	92.0%	95.4%	93.7%
チャネル別構成比							
チャネル	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間
百貨店	66.6%	67.1%	63.0%	64.4%	66.8%	63.9%	65.3%
FB・路面店	12.0%	11.7%	11.9%	12.2%	11.8%	12.1%	12.0%
EC・通販	10.3%	7.7%	10.7%	8.5%	9.1%	9.4%	9.2%
その他	11.1%	13.6%	14.3%	14.8%	12.3%	14.6%	13.4%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

上期に成長が鈍化したECチャネルも下期前比112%と成長軌道に戻す

売上実績 (EC)

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

下期は新たに展開を拡大した外部EC販路での売上成長がEC成長に大きく寄与。
 自社EC比率はターゲットである70%程度を維持

売上実績(単位:百万円)

	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間計
自社EC	1,218	742	902	975	1,960	1,877	3,836
外部EC	366	269	345	501	634	846	1,480
EC計	1,583	1,011	1,247	1,476	2,594	2,723	5,317
売上前年比							
	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間計
自社EC	103%	95%	114%	99%	100%	105%	103%
外部EC	103%	103%	125%	134%	103%	130%	117%
EC計	103%	97%	117%	108%	101%	112%	106%
売上構成比							
	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間計
自社EC	77%	73%	72%	66%	76%	69%	72%
外部EC	23%	27%	28%	34%	24%	31%	28%
EC計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

売上実績（ブランド別前年比）

ほぼ全ブランドが上期に対し前年比ベースで改善。特に上期不振であったLOVELESSは+14%、撤退ブランドの影響が響いたブランドビジネスは+8%と下期に大幅改善

	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間
コーポレート	102%	110%	139%	122%	104%	127%	117%
MACKINTOSH PHILOSOPHY	98%	98%	103%	100%	98%	101%	100%
EPOCA	99%	99%	97%	102%	99%	100%	99%
Paul Stuart	92%	98%	95%	98%	95%	97%	96%
MACKINTOSH LONDON	87%	105%	93%	97%	94%	95%	95%
LOVELESS	84%	78%	93%	97%	81%	95%	88%
ブランドビジネス	78%	87%	83%	96%	82%	90%	86%

粗利実績（チャンネル別・標準粗利ベース¹）

年間+2%の粗利率改善を実現。百貨店チャンネルではMD改革や直質化促進を通じた原価率低減が寄与。その他チャンネルでは価格コントロールを強化し大幅に粗利率を改善

粗利額(単位:百万円)

チャンネル	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間
百貨店	5,838	5,299	4,134	6,870	11,137	11,005	22,141
FB・路面店	1,180	986	850	1,379	2,166	2,229	4,395
EC・通販	800	454	643	730	1,253	1,373	2,627
その他	607	653	649	1,029	1,260	1,679	2,939
総計	8,425	7,391	6,277	10,009	15,816	16,286	32,102

粗利率

チャンネル	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間
百貨店	57.1%	60.0%	56.5%	61.5%	58.4%	59.5%	59.0%
FB・路面店	64.3%	64.2%	61.3%	64.9%	64.2%	63.5%	63.9%
EC・通販	50.5%	44.9%	51.6%	49.5%	48.3%	50.4%	49.4%
その他	35.5%	36.6%	39.1%	40.0%	36.0%	39.6%	38.0%
総計	54.8%	56.2%	54.0%	57.7%	55.4%	56.2%	55.8%

前年差

チャンネル	Q1	Q2	Q3	Q4	上期	下期	年間
百貨店	2.5%	0.0%	1.0%	0.3%	1.5%	0.6%	1.0%
FB・路面店	1.2%	0.1%	-0.6%	-0.6%	0.7%	-0.5%	0.1%
EC・通販	0.0%	-5.1%	3.0%	0.4%	-2.0%	1.6%	-0.2%
その他	10.9%	15.6%	10.9%	8.0%	13.4%	9.2%	11.2%
総計	2.9%	1.9%	2.2%	1.0%	2.4%	1.5%	2.0%

1. 製造差損（ロイヤリティー等）、廃棄差損、棚卸評価引当金、製造間接費振替等、算入前

販管費（売上原価振替分および減価償却費振替分含む）

年間では9億円程度の販管費改善も、売上減の影響を吸収できず販管費率は2%悪化。
下期は抑制していた広告宣伝費、新規出店に伴う設備費を増加し、前年に対し2.3億円程度の販管費増

販管費(単位:百万円)							前期差		
	2018H1	2018H2	2018計	2017H1	2017H2	2017計	上期	下期	計
販売費	2,688	2,983	5,671	2,768	2,697	5,465	-80	286	206
設備費	468	779	1,248	467	464	931	1	316	317
人件費	9,827	9,846	19,673	10,820	10,207	21,027	-992	-361	-1,353
管理費	2,314	2,290	4,603	2,357	2,246	4,603	-43	44	1
システム・デジタル関連経費	542	453	995	588	506	1,094	-47	-53	-99
販管費計	15,838	16,351	32,190	16,999	16,119	33,119	-1,161	232	-929

対売上比							前期差		
	2018H1	2018H2	2018計	2017H1	2017H2	2017計	上期	下期	計
販売費	9.4%	10.3%	9.9%	8.9%	8.9%	8.9%	0.5%	1.4%	1.0%
設備費	1.6%	2.7%	2.2%	1.5%	1.5%	1.5%	0.1%	1.2%	0.7%
人件費	34.5%	34.0%	34.2%	34.9%	33.6%	34.3%	-0.4%	0.4%	0.0%
管理費	8.1%	7.9%	8.0%	7.6%	7.4%	7.5%	0.5%	0.5%	0.5%
システム・デジタル関連経費	1.9%	1.6%	1.7%	1.9%	1.7%	1.8%	0.0%	-0.1%	-0.1%
販管費計	55.5%	56.5%	56.0%	54.8%	53.1%	54.0%	0.7%	3.4%	2.0%

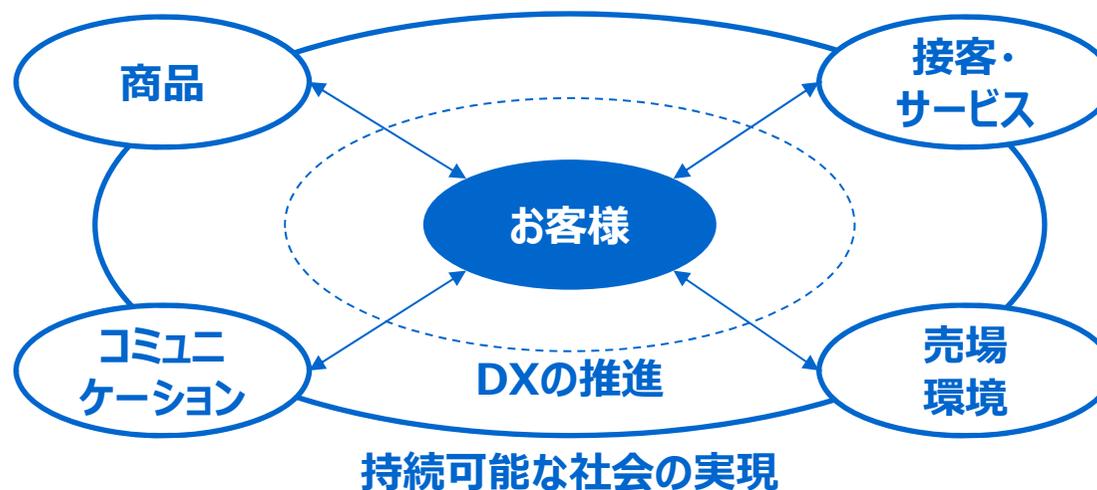
販売費：不動産賃借料、A&P、販売手数料、業務委託費（販売部門）等。設備費：売場設営費、リース料、修繕費等、人件費：FA経費、社員給与、法定福利厚生費等
管理費：業務委託費（企画系・本社系）、物流費、水道光熱費、旅費交通費、通信費、雑費等。システム・デジタル関連経費：システム投資、業務委託（システム系/WEB系）

1. 2018年度業績結果
2. 2018年度の振り返り
- 3. 2019年度事業計画および事業戦略**
4. コーポレートガバナンス・その他

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、社会の発展に貢献する

“お客様価値の創造” と “お客様価値の最大化”

- お客様のニーズと期待に応え、常にお客様にとって価値のある“商品・売場環境・接客/サービス・コミュニケーション”を創造し提供する
 - 価値創造・最大化のためのデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進
- 「サステナビリティ」を意識した事業展開で“持続可能な社会の実現”を目指す



【重点戦略】

- ① 世界に誇るクラフトマンシップを強みとし、ブランディングとマーケティングの強化を通じた**プレミアムブランド化**
- ② バリューチェーン全領域での**デジタルトランスフォーメーション**の推進
- ③ 積極的な**M&A・資本業務提携**を通じた成長加速

【三陽商会の目指す姿】

ジャパン・プレミアム・ファッションカンパニー

- 日本のクラフトマンシップに基づく、圧倒的なモノづくりの実現
 - 製造工程の一部/全部を日本に置き、日本固有のクラフトマンシップに則った高品質なモノづくりを行う
- 高品質・高付加価値商品を買やすい価格で提供
 - ラグジュアリーとアフォーダブルの中間に位置し、既存ブランドや企業にはない新たな価値を適正な価格で消費者に提供

組織構造改革・コスト構造改革・成長戦略加速により事業計画の確実な達成を目指す

① 組織構造改革

- 事業ユニット制の導入、ユニット別損益責任の明確化
- 営業・販売組織のチャンネル別再編による営業・販売体制の最適化

② コスト構造改革

- 本社人件費の適正化（希望退職実施により完了済み）
- 成長投資の更なる強化
 - 販売費、設備費、システム・デジタル関連投資

③ 成長戦略加速

- プレミアム化推進
 - MD/マーケティング連動強化・全社横断マーケティング施策の強化
 - 新ブランド立ち上げ
 - 三陽銀座タワーリニューアル
- デジタルトランスフォーメーション推進
 - バリューチェーン全領域でのデジタル活用
 - ECチャンネル成長加速
- M&A・資本業務提携の促進

2019年事業計画：連結PL（1-12月）

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

売上増・売上総利益率の改善、販管費比率の改善を通じて営業利益の黒字化を実現

		<u>2018年実績</u>	<u>2019年計画</u>	<u>前年比/前年差</u>
財務数値 (単位:億円)	売上高	591	620	105%
	売上総利益	286	304	106%
	販管費	308	300	98%
	営業利益	-21.8	4.0	-
	EBITDA	-13.8	11.4	-
主要財務 指標	売上総利益率	48.4%	49.0%	+0.6%
	販管費比率	52.1%	48.4%	▲3.7%
	営業利益率	-3.7%	0.6%	+4.3%
	EBITDA%	-2.3%	1.8%	+4.1%

2019年事業計画：単体PL（1-12月）

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

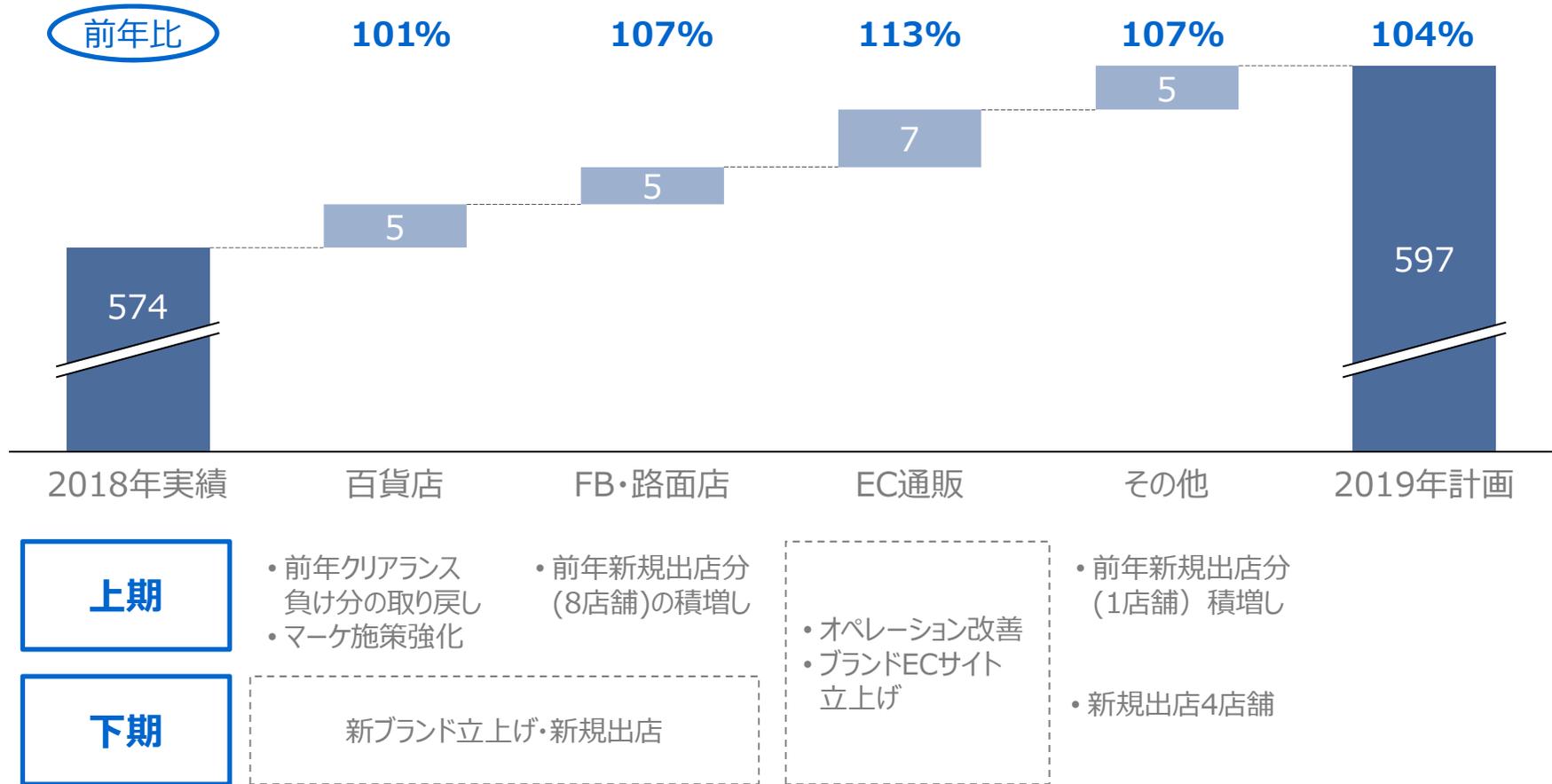
単体ベースでも営業利益の黒字化実現を目指す

		<u>2018年実績</u>	<u>2019年計画</u>	<u>前年比/前年差</u>
財務数値 (単位:億円)	売上高	574	597	104%
	売上総利益	275	294	107%
	販管費	295	290	99%
	営業利益	-20.3	3.3	-
	EBITDA	-15.1	8.6	-
主要財務 指標	売上総利益率	47.9%	49.2%	+1.3%
	販管費比率	51.4%	48.7%	▲2.7%
	営業利益率	-3.5%	0.5%	+4.0%
	EBITDA%	-2.6%	1.4%	+4.0%

2019年事業計画：単体売上高

前年負け越したクリアランス(1-2月分)の巻き返し、ECチャネルの再成長、下期の新規ブランド立上げ等を通じて売上高前年比104%を狙う

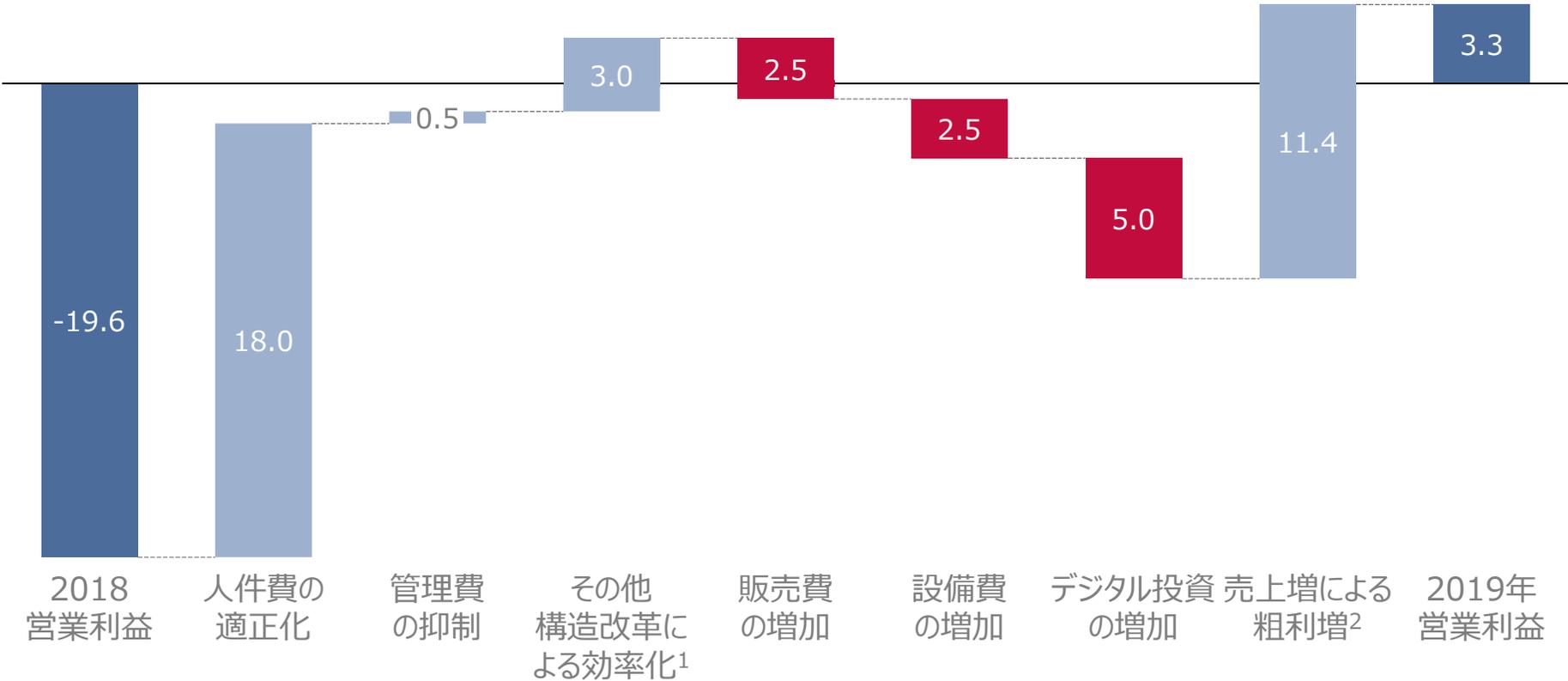
(単位:億円)



2019年事業計画：単体営業利益

コスト構造改革を通じて捻出した資金を短期・中長期での成長投資に振り分け、売上増・粗利増を図り単体ベースでの黒字化を実現する

(単位:億円)



1. 退職年金拠出金・DC拠出金の切り替え、売場施工費のリース料への切り替え、租税公課等

2. 売上原価振替分および減価償却費振替分含む

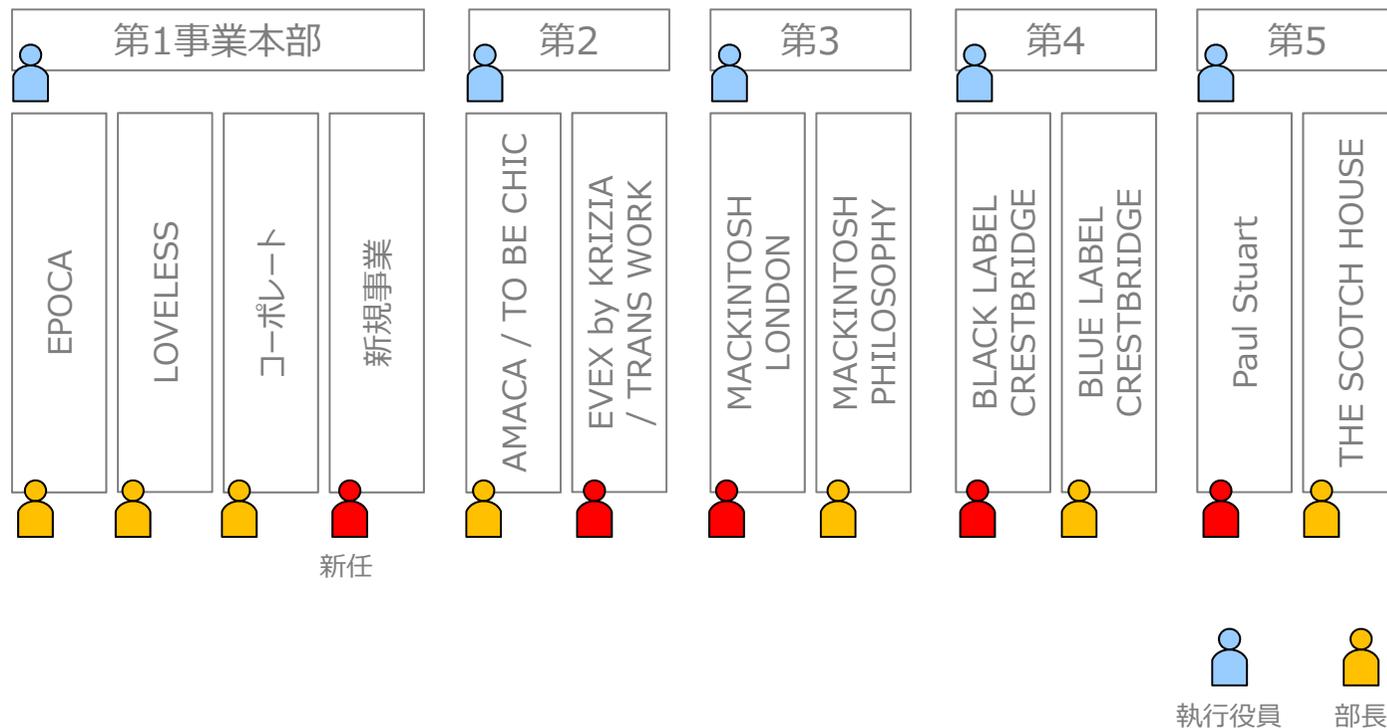
販売費：不動産賃借料、A&P、販売手数料、業務委託費（販売部門）等。設備費：売場設営費、リース料、修繕費等、人件費：FA経費、社員給与、法定福利厚生費等
 管理費：業務委託費（企画系・本社系）、物流費、水道光熱費、旅費交通費、通信費、雑費等。システム・デジタル関連経費：システム投資、業務委託（システム系/WEB系）
 Copyright ©SANYO SHOKAI LTD. All Rights Reserved.

- ① 組織構造改革
- ② コスト構造改革
- ③ 成長戦略加速

①組織構造改革：事業ユニット制導入

ブランド特性・規模に応じて複数ブランドをユニット化。役員クラスの損益責任を事業ユニット単位で明確化。合わせて現場リーダークラスに若手を抜擢し若返り化を促進

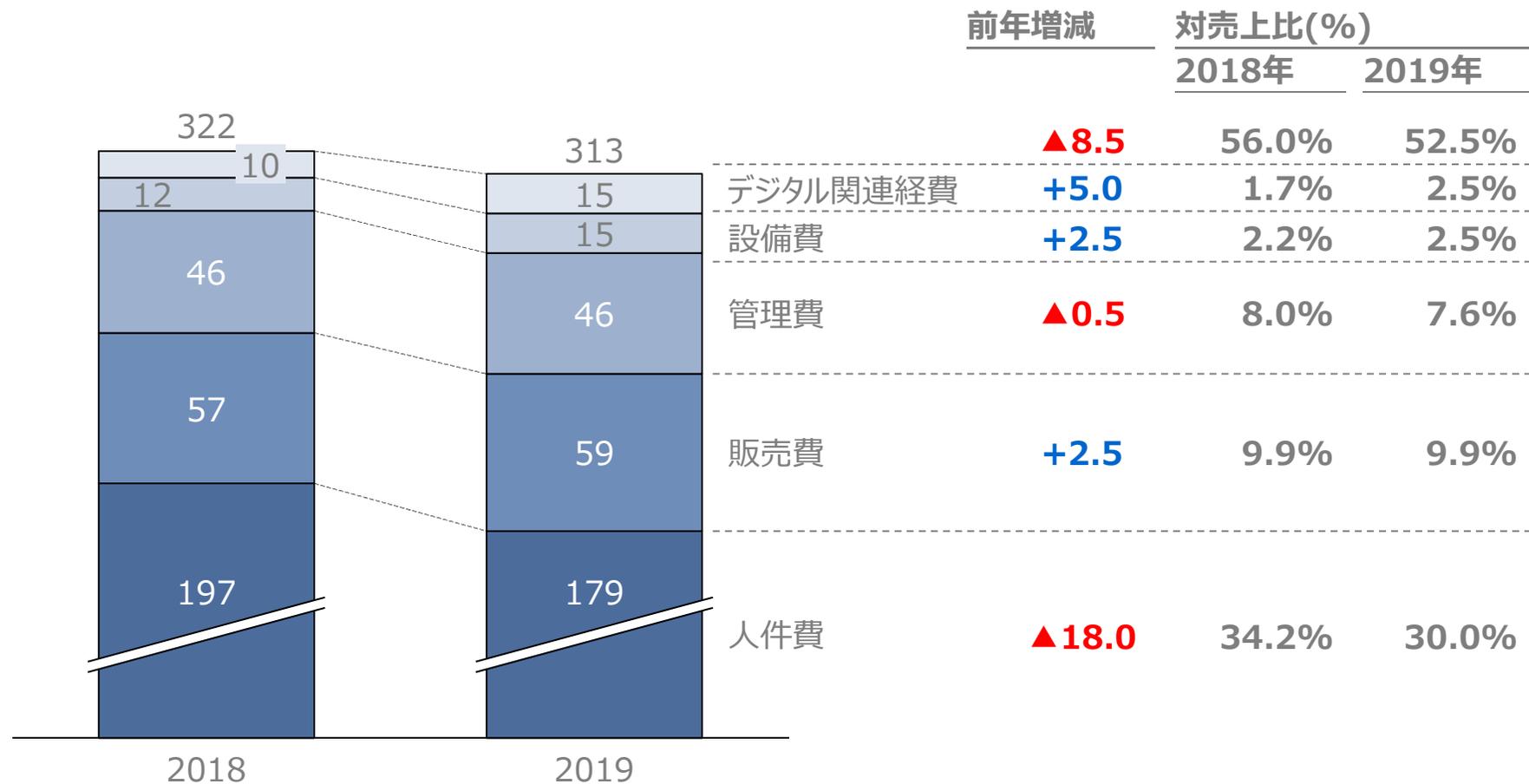
2019/1よりの新事業部体制



②コスト構造改革

販管費計では8.5億円の費用を圧縮。2018/9に実施した希望退職制度を通じて適正化した人件費を、成長投資として販売費・設備費・デジタル関連経費に充当

2018実績 VS 2019計画(単位:億円、売上原価振替分および減価償却費振替分含む)



1. 製造間接費振替前、設備費の減価償却費の振り替え前

販売費：不動産賃借料、A&P、販売手数料、業務委託費（販売部門）等。設備費：売場設営費、リース料、修繕費等、人件費：FA経費、社員給与、法定福利厚生費、退職年金・DC拠出金等。

管理費：業務委託費（企画系・本社系）、物流費、水道光熱費、旅費交通費、通信費、雑費等。システム・デジタル関連経費：システム投資、業務委託（システム系/WEB系）

Copyright ©SANYO SHOKAI LTD. All Rights Reserved.

③成長戦略加速: プレミアム化推進

ブランド毎のターゲット顧客に訴求するブランド軸でのマーケティングと、より幅広い新たな顧客層にリーチするための大規模な全社横断施策の2軸での訴求を推進

MD-マーケティングの連動強化(ブランド軸)

全社横断マーケティング施策の強化

施策

- ターゲット顧客層と親和性の高いメディアとの連動企画、コラボ商品等の打ち出し
- SANYO Style MAGAZINE活用・デジタル販促との連動強化

- シーズンモチベーションや部門横断での切り口での全社横断施策
- ブランド単体では仕掛けづらい大規模なマス媒体活用を通じた幅広い顧客層へのリーチ獲得

下期での成果



AMACA
 STORYとのコラボ商品企画(2018/10-11月号)

- 上期91%→下期103%
- 特に大きく仕掛けたQ4は前年比109%と伸長



全社横断コートフェア
 2018/11/16
 朝刊折込280万部

- 誌面連動POP-UPショップを全国17店舗で実施
- 施策実施前週までの前年比から+10%程度の底上げ(次頁参照)

広告期間:2018/11/16-12/31

参考) 全社横断施策実績

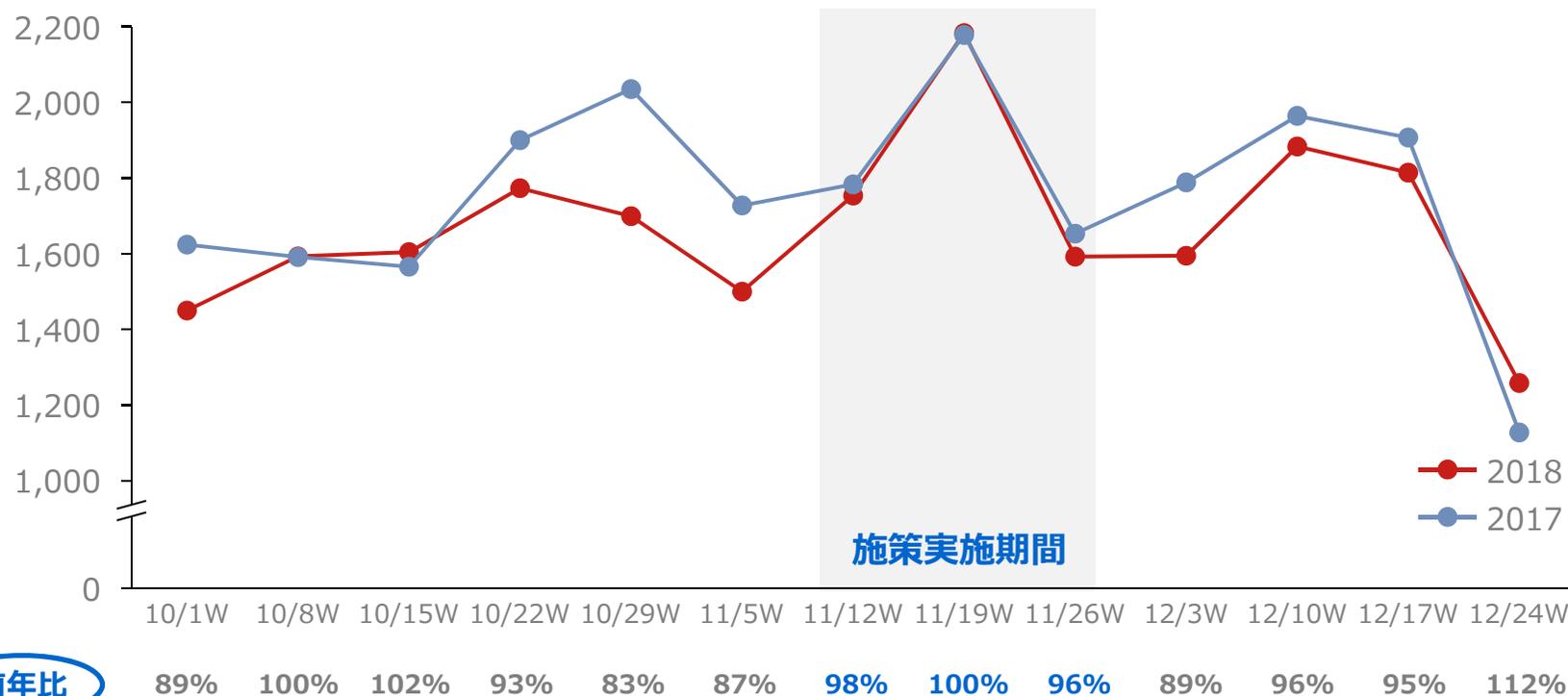
TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

暖冬の影響もあり大きく前年比を下回る全社店頭販売実績が施策実施により+10%程度引き上がる結果

週別店頭販売実績(期間10/1-12/31, 単位:百万円)



2018年下期の成果を受け2019年上期は3月・4月と前年に無い全社横断施策を準備中

③成長戦略加速: プレミアム化推進

20代後半-30代前半女性をターゲットに据えた新ブランドを2019秋冬に展開予定
ターゲット年代を中心とした企画チームが自分達の本当に着たい服、トレンド性に
上質感を加えた商品を提供

ターゲット顧客

年代イメージ：27-34歳

- ファストファッションからラグジュアリーまで
バランスよく使い分ける
- 価格と価値のバランスを重視
- トレンド物なら何でも良い訳ではなく、
1格上のクオリティーやクラス感に関心

ブランド概要

取り扱い商材

- レディースアパレル・雑貨
- エレガンス x モード(トレンド)

展開チャンネル

- 百貨店・専門店・直営・EC等の幅広い
チャンネルで初年度20-30店舗展開を視野
 - 百貨店：若年層ターゲット・競争力ある
価格帯
 - FB：1格上のクオリティーとクラス感、手の
届く価格

ブランディング・マーケティング・コミュニケーション

- ブランドローンチ前に公表予定

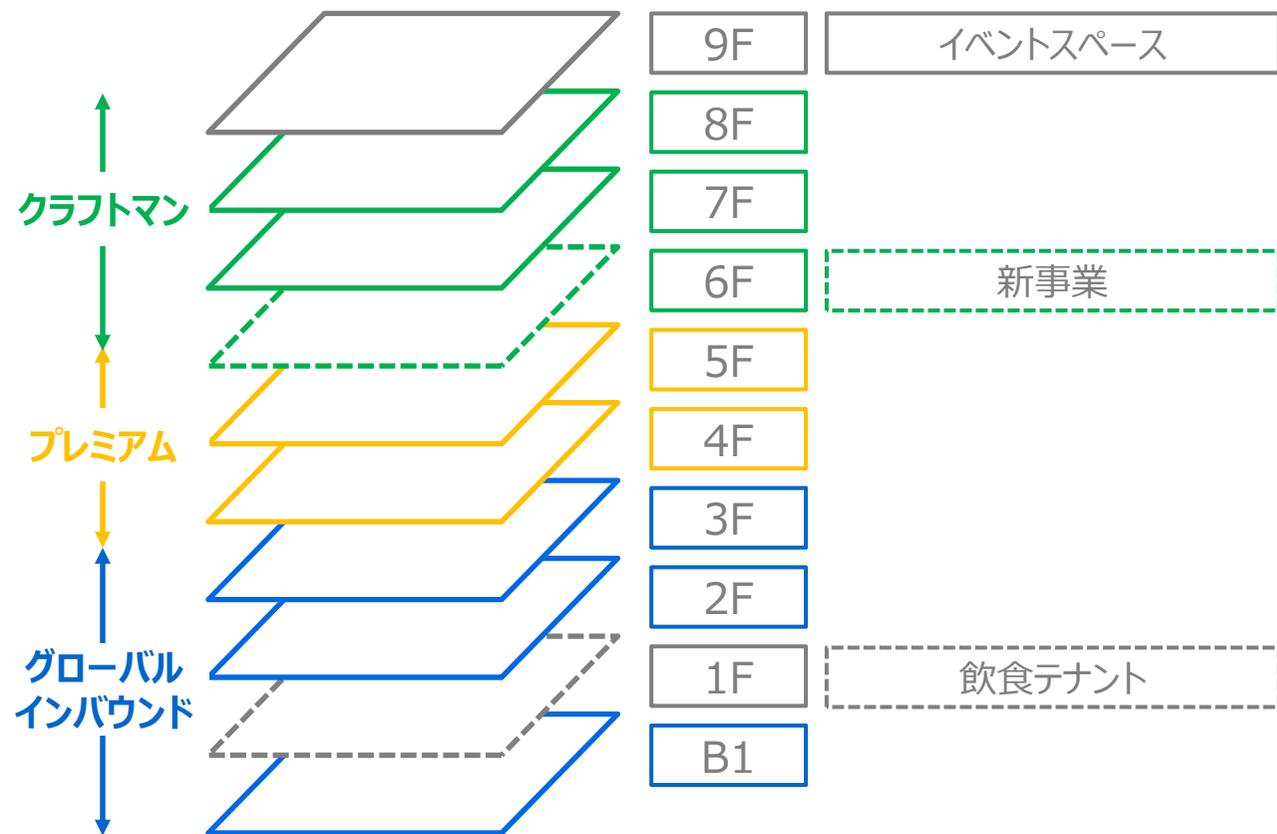
初年度売上20億円、3年目で30億円を目指す

③成長戦略加速: プレミアム化推進

プレミアムブランド化の象徴として、三陽銀座タワーを2019/9にフルリニューアル
“グローバル・インバウンド” “プレミアム” “クラフトマン”をテーマにフロアを構成

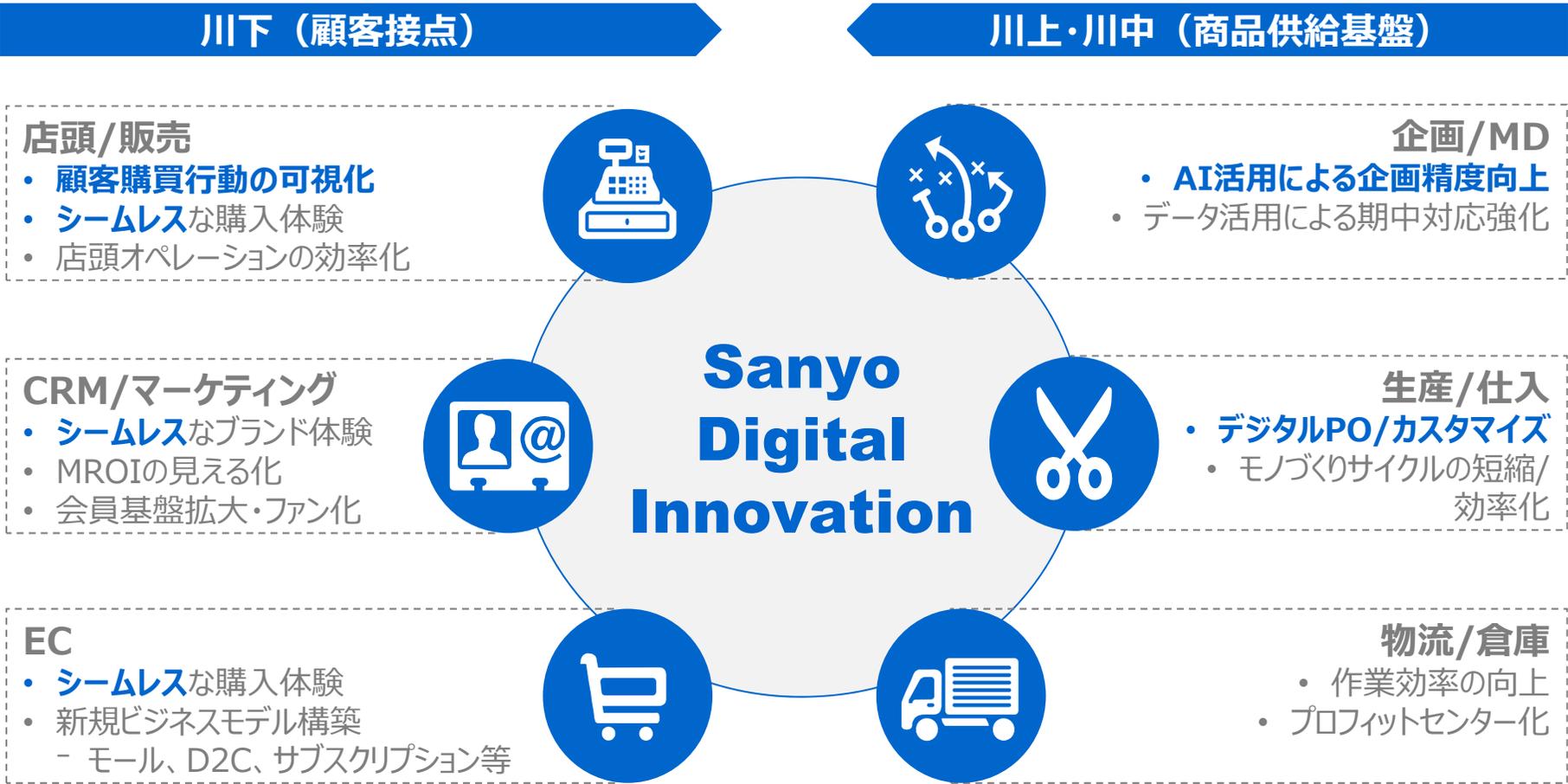


リニューアル・フロアプラン



デジタルトランスフォーメーション：全体像

バリューチェーンの全領域において積極的なデジタルトランスフォーメーションを推進



③成長戦略推進:デジタルトランスフォーメーション

企画/MD領域においては、AIによるファッション・ビッグデータ解析サービスを提供するファッションポケット株式会社と業務提携を行い、企画精度の向上・粗利率改善を目指す

企業概要

会社名 ファッションポケット株式会社
代表者 代表取締役社長 重松路威

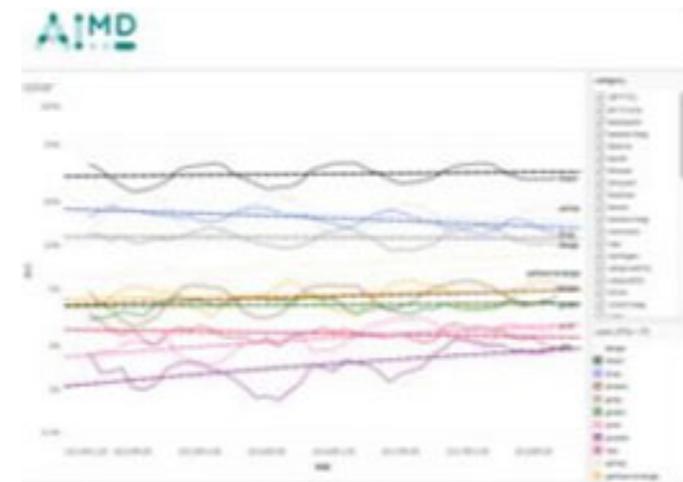
提供サービス

世界中のファッションメディアより、コレクションやストリートスナップ等の画像を24時間自動収集し大量のファッションビッグデータ画像を解析

業務提携内容

- 期初計画とトレンド分析を通じた需要予測との比較分析を行い過不足領域を特定
- 期初の需要予測の精度・ヒット的中率の向上
 - プロパー消化率の改善
 - 機会ロス・値引・余剰在庫の抑制
 - 売上・粗利の最大化と在庫の適正化

FASHION POCKET



2019秋冬レディースブランドの企画より“AI MD”を活用しMD計画に反映

③成長戦略推進:デジタルトランスフォーメーション

2018/10に業務提携したABEJAと、AI画像認識を活用したリアル店舗での顧客行動に応じたシームレスかつパーソナライズされた顧客体験の創出を目指す

ABEJA Insight for Retail導入ブランド・店舗とのカスタマーサクセスの継続

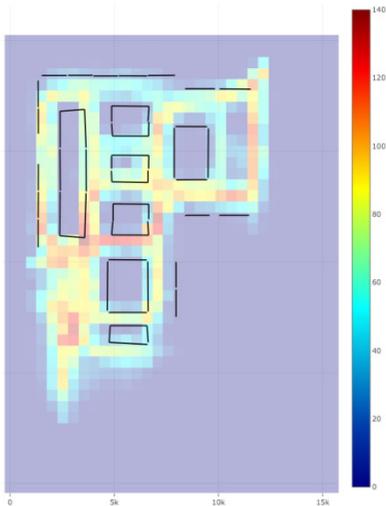
実行施策

- 直営19店舗に導入、データ可視化/活用による店舗運営改善
- 隔週ベースでABEJAカスタマーサクセスチームと合同で仮説検証のPDCAサイクル磨き込み中
- 店前通行料・入店率・買上率以外にも、接客率・試着率等を個別に検証



Next Step

- 代表店舗にフロア内カメラ設置し、動線分析・レポート顧客分析を実施
- レイアウト・VMD・店内販促の精度向上を目指す
- リニューアル予定の銀座店を含めた全直営店への導入
- 取組先百貨店・館別の導入検討



③成長戦略推進:デジタルトランスフォーメーション

EC領域においては、コンテンツ/オペレーション強化により、ECチャネルの成長を加速
ルビー・グループの活用によるiStore運営、ブランド別ECサイト立ち上げ/運用

コンテンツ強化



ブランド横断型メディア SANYO Style
MAGAZINEはiStore平均を上回る成果
• プロパー購入率 x1.4, 買上率+0.1pt,
平均単価+7%
(対iStore平均, 2018/4-12)

今後、iStoreとの更なる連動による買上率向上、
三陽以外会員獲得による集客施策強化

オペレーション強化



自社ECのオペレーションを2019/1より順次
ルビー・グループへと移管

ブランド別ECサイトを順次立ち上げ、運用開始
• LOVELESS / EPOCA /
MACKINTOSH LONDON /
MACKINTOSH PHILOSOPHY

2019年は撮影品質の向上や越境ECへのトライアルを実施予定

1. 2018年度業績結果
2. 2018年度の振り返り
3. 2019年度事業計画および事業戦略
4. コーポレートガバナンス・その他

株主と同じ目線での経営強化の為に譲渡制限付株式報酬制度を導入 自己株買い等の財務資本政策についても継続検討

- **任意の指名・報酬委員会を設置（指名委員会から統合）**
 - 社外役員の知見および助言を活かすとともに、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、コーポレートガバナンス機能の更なる充実を図る
 - 独立社外取締役を委員長とし、取締役・監査役および役付執行役員の指名、ならびに取締役および執行役員の報酬について審議
- **譲渡制限付株式報酬の導入**
 - 当社取締役（社外除く）、執行役員を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とする
 - 譲渡制限期間を3年から5年と設計
 - 本年3月株主総会議案にて上程
 - 業績不振に伴う役員報酬減額は黒字化まで継続
- **決算期変更**
 - アパレル・小売りのビジネスサイクル（3-8月春夏、9-2月秋冬）に合わせ、2月末の決算期への変更を計画
 - 上記変更に伴い、2019年度は変則14カ月決算を予定

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があります。掲載内容を予告なしに削除又は変更をすることがあります。

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。

TIMELESS WORK.

ほんとうにいいものをつくろう。

SANYO

<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

氣田 宣行

TEL 03-6380-5421