

TSIホールディングスが中期経営計画

黒字化から高収益化に目標上げ

営業利益率7%、ROE5%へ

TSIホールディングスは今期（16年2月期）から、18年2月期を最終年度とする3カ年の中期経営計画をスタートした。東京スタイルとサンエー・インターナショナルの経営統合から4年、統合後初めて前期に営業損失の黒字化を達成。この間の不採算事業やブランド、店舗の整理による構造改善から、今後は「高収益化に目標を格上げ」（三宅孝彦取締役経営企画本部長）する。17年2月期の目標は営業利益率5%、最終年度は同7%、ROE（株主資本利益率）5%。売上高などその他の数値目標は公表していないが、今期と来期は微増もしくは横ばいで、最終年度に大きく伸ばす方針だ。

計画の最大の柱は既存事業の収益化で、事業会社のROA（総資産利益率）目標やKPI（重要業績評価指標）などがい

特に、KPIではEC（電子商

取引）化率を重視し、営業利益率を改善する。

物流センターの集約化や商社などを介さない直接貿易の強化、中国東北地区や東南アジアなど生産地の拡大による生産・物流コストの削減を図る。また、基幹システムの活用をグループ全体に広げ、効率化も進める。

計画では新たに、事業開発の具体化も掲げた。ファッションを軸にしたM&A（企業の合併・買収）に投資規模200億円を準備。海外では中国ブランド「M・ツボミ」のSC向けブランド開発や、インドネシアでのブランド事業、東南アジア華僑の富裕層向けのEC事業なども

検討している。さらに、飲食などを含めた「衣食住遊知への多角化」も進める計画だ。

同社はこの間、主力ブランドに投資を集中。売上高上位10ブランドの全社に占める構成比は、12年2月期の41.2%から年々高まり、前期には54.3%となり、売り上げ合計額は前年度比7.5%増となった。また、EC比率も同6.1%から前期には10.1%に向上した。一方、ブランド数は61から42に整理。店舗も2468から1570へと削減している。また、前期にホールディングスが直接、子会社を下に置く体制へとグループの運営を改革。柔軟でスピード感のある組織を構築し

てきた。

こうした改革をベースにするが、経営環境は「SCやファッションビルでも前年水準の確保

が厳しく、インバウンド（訪日外国人）の恩恵もない」ため、今期の売上高見通しも0.1%増と前年並み。為替もドル1

20円以上に設定するなど「円安のコスト増を」吸収するのは難しく、価格転嫁せざるを得ない」としている。そのため、今後も事業会社の「淘汰や清算も発生する」としており、構造改革は継続する考えだ。