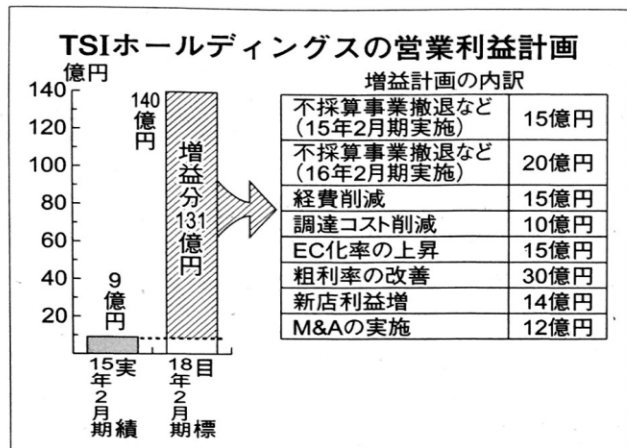


TSIホールディングス、中期経営計画を具体化

売上高2015億円 営業利益140億円

達成に向け収益改善計画



TSIホールディングスは、中期経営計画（16年2月期～18年2月期）の売上高、営業利益の目標と、その達成に向けた収益改善計画を明らかにした。基本方針は「約40ブランドを抱えるグループの経営資源を生かす、最強の事業ポートフォリオ戦略」（齊藤匡司社長）としており、18年2月期に売上高2015億円（15年2月期は1808億円）、営業利益140億円（同9億円）への成長戦略を描いた。

計画は今年4月の段階で目標とする営業利益率（7%）とROE（株主資本利益率、5%）のみを公表していた。その後、5月に実施した不採算事業からの撤退や希望退職など構造改革を加味した。柱として①「選択と集中」による強化ブランドへの投資②グループ企業の事業ポートフォリオ経営③収益力拡大に向けた次世代ファッションビジネスの構築——を掲げる。

選択と集中で改善

このうち、選択と集中では、構造改革による売上高へのマイナス効果は1300店の撤退により合計で約200億円程度となるが、営業利益段階では35億円程度の改善につながる。既存事業だけでは売上高は1605億円程度に縮小するものの、強化ブランドの出店増やM&A（企業の合併・買収）などで410億円の増収を計画。強化ブランドは前期末に新規出店した89店が通期フルに貢献するほか、不採算ブランドとの入れ替

え100店、3年間の純増100店など「3カ年の合計で289店をオープンする」計画で、合計260億円の増収、営業利益でも14億円程度の増益効果を見込む。

グループの事業会社は粗利益率の改善を最重要視する。各社には粗利益率の2倍改善を目標に設定し、合計で30億円程度改善したい考えだ。人件費や家賃など経費削減に加え、500億円に達する海外仕入れの直接貿易比率を現在の10%から30%に引き上げ、10億円程度の調達コストを削減する。また、現在は子会社によって差があるEC化率を、平均10%から20%に高める。これにより、ECと実店舗の販売・管理費率差から15億円程度の改善につなげる。

衣食住遊知で積極策

一方、国内のアパレル市況に関しては「トータルのパイは広がらない」と見ている。そのため「衣食住遊知で次世代のファッションビジネスを構築する」考えで、アパレル以外の事業へのM&Aも積極的に実施する。M&Aについては中期計画では200億円程度の予算を組み、日本政策投資銀行との資本・業務提携により、資金だけでなく「市場に出る前の情報の入手」もやすくなる。現在、M&Aによって想定している売上高の伸びは150億円（国内100億円、海外50億円）、営業利益は15億円の規模で、のれん償却込みで12億円程度の利益貢献を期待している。