

新中期経営計画発表 2018年度営業利益率5%へ

TSI、M&Aと海外戦略に本腰

TSIホールディングスは、2019年2月期を最終年度とする中期経営計画を策定した。引き続き収益基盤の強化に軸足を置きながらも、成長のための布石を打つ。特にM&Aと海外戦略に本腰を入れる方針で、企業ビジョンとして「アジアを代表するアパレルカンパニー」を掲げた。最終年度に売上高1800億円(16年2月期実績は1672億円)、営業利益90億円(同10億円)、営業利益率5.0%(同0.6%)、ROE(株主資本利益率)6.5%(1.1%)を目指す。

M&Aは国内外問わず行う。国内で50億円、海外で50億~100億円の増収効果を見込む。今年2月には婦人服のアナデイスおよびシェ・アナンを全株式を取得している。アナデイスはTSIのサポートも受けて、3月には新宿の新しい商業施設「ニューマン」に新ブランド「ディレクトワール」を出店



TSIが3月に買収したアナデイスは、新宿のニューマンに新業態「ディレクトワール」を出店した

した。これを皮切りにリストラでしばらく止まっていたTSIのM&A戦略が再び動き出すことになる。

M&Aや海外進出などの大型投資については、昨年7月にTSIと資本・業務提携を結んだ日本政策投資銀行が持つ国内外のネットワークをフル活用する。すでに中国では現地大手アパレル企業との合弁事業を協議中で、早ければ17年春に事業が開始できる見通しだ。同社は北京を拠点にした婦人服ブランド「エム・ツボミ」を成功させており、日本で培ったノウハウも駆使して、中国で急拡大する中間所得者層市場への本格参入を狙う。東南アジアでも現地有力企業のM&Aや資本・業務提携を通じ、TSI傘下ブランドの進出を計画する。また衣料品以外にも事業領域を広げる。ナチュラルコスメ、スキンケアブランド

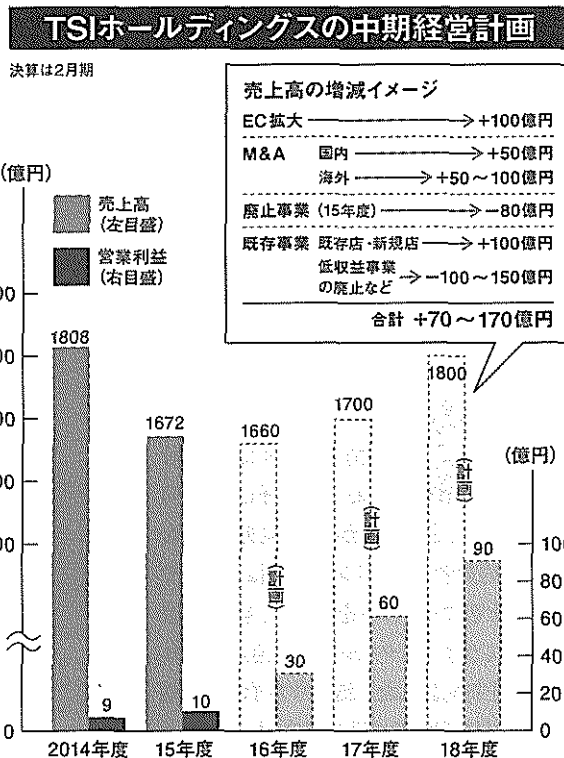
のM&Aを現在協議中で、近日中に発表する見通しだ。成長分野であるeコマースは、海外市場拡大に向けたプラットフォームを構築する。

齋藤匡司・社長は中計について「グローバルに向けて」と言いたいところだが、現時点ではおこがましい。

まずはアジアで成果を出す。「既存のアパレルをしつかり立て直し、着実に成長できる基盤を確立する。そのうえでアパレルだけにとらわれることなく、事業領域を広げていきたい」と説明した。

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によって11年6月に誕生したTSIは、赤字体質にメスを入れるため、昨年まで「聖域なき構造改革」を推進してきた。ブランド数と店舗数をほぼ半減するほどの荒療治を断行し、15年2月期に統合後初の営業黒字を達成した。16年2月期も営業黒字は確保した

ものの、営業利益率は0.6%に留まる。既存事業に関しては、世界の有力企業で採用が広がる顧客ロイヤリティの指標NPS(ネット・プロモーション・スコア)の導入をグループ各社で進め、具体的な数値を基準にした業務改善を浸透させる。NPSを先行導入した子会社のサンエー・ピーディー(「ナチュラル ビューティ ベーシック」フ



リーズマート」などを販売)では目に見える成果が出ているという。

引き続きアパレルを取り巻く環境は厳しいとみて、中計では売上高100億~150億円の事業撤退も織り込んでいる。事業撤退の基準は前期までは「不採算」だったが、中計では「低収益」に厳格した。営業利益率5.0%の達成が見込めるかを目安にする。