

## 今期から5カ年の中期経営計画

# 每期増収増益へ反転攻勢

## EC化率25%へ高める

### TSIホールディングス

TSIホールディングスは、今期（18年2月期）から22年2月期まで5カ年にわたる中期経営計画を公表した。前期までの構造改革で経営体質強化にメドをつけ、EC拡大を軸に「每期増収増益の反転攻勢」（齋藤匡司社長）に入る。最終年度の数値目標は売上高2000億円、営業利益100億円とし、ROE（株主資本利益率）は6・5%に設定。M&A（企業の合併・買収）などの進捗次第で3年程度での前倒し達成も可能としている。

（矢野剛）

増収の柱はEC拡大で、前期の国内売上高2555億円（EC化率16%）を500億円（同25%）へと倍増させる。ECを除く国内アパレル事業は4・3%増の1250億円とするが、

「環境変化で既存店の3割は撤退する可能性がある」。これを織り込んだ上で、「ECは業界平均の2・3倍のスピードで拡大」する方針だ。化粧品・飲食の国内新規事業の売上高は15億

円から50億円へ、中国を中心にした海外売上高も、アパレルのみだった前期の75億円に化粧品・飲食を加えて合計200億円へと大きく伸ばす。

営業利益は、将来不採算にな

る可能性のある店舗の減益分を、既存事業の収益改善や収益性の高いECの拡大、新規事業の効果で補う。前期の営業利益25億円を起点に、増益への貢献では国内外の子会社の構造改革で35億円、粗利率の2割改善で20億円、EC20億円、今後のM&Aを含む新規事業10億円を見込む。これらに加え、「都心部の高収益店舗に資金や人材を集中的に投じる」ことによる貢献も見込んでいる。粗利率改善では、カラフル・ボードへの出資などを通じたAI（人工知能）やビッグデータの活用により「サプライチェーン全体の合理化」に力を入れる。デジタル技術の活用で「需要予測の精度を高め、消化率を上げることで値引率の低減や生産計画を適正化」。これにより、粗利改善だけでなく、同じ仕入れ量でも増収は可能と見る。さらに、「原価率の引き上げも可能となり、値頃感を高めたい」考えだ。