

2022年～2024年
中期経営計画

株式会社 東京ソワール | 2022.2.14

TOKYO SOIR



従来からの環境変化に加え、コロナ禍による市場変化に対応するため、効率的な財務体質への見直しと新たな事業モデルの構築が課題

環境の変化

新型コロナウイルスの影響で、需要・販売機会が減少

- 冠婚葬祭等のイベントの見送り・参加者制限
- 商業施設の営業時間の短縮・入店客数の減少

得意先(小売店)の店舗数の減少・業態転換

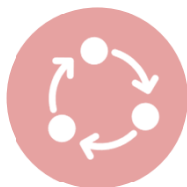
- 百貨店やGMSの店舗減少
- 得意先の業態転換に伴う取引条件の変更

消費者の購買行動の変化、サステナブル意識の高まり

- デジタル化、オンラインシフト
- レンタル、二次流通、カジュアル化
- 環境配慮へのグローバルな要請

経営課題

効率性



事業継続のための「収益構造の見直し」

成長性



持続的成長に向けた「基礎収益力の回復」

持続性



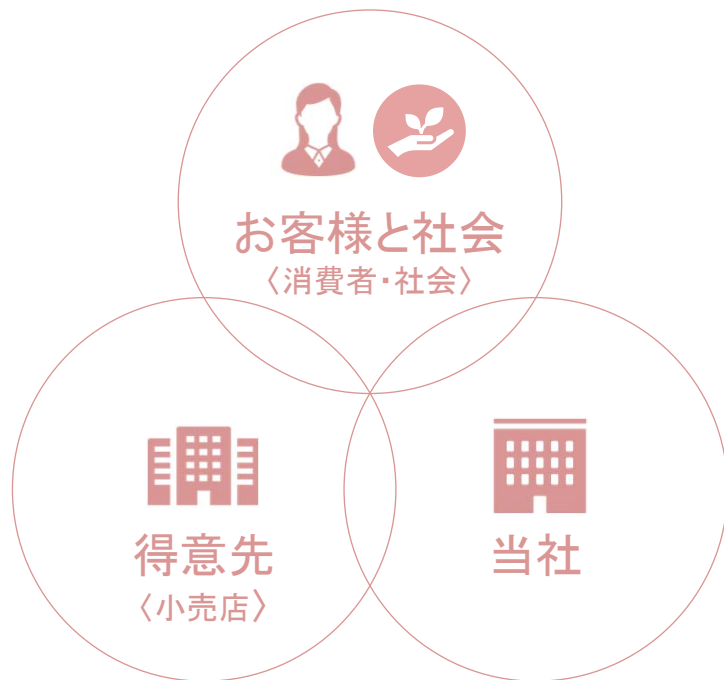
「地球環境・社会課題への対応」

婦人フォーマルウェアのリーディングカンパニーとして、常にお客様(消費者)に引き続き

行動指針

商品・サービス・売場環境・接客・コミュニケーションを通じてお客様(消費者)のニーズと期待に応え、得意先(小売店)、社会からも求められる企業であり続ける

ファッションビジネスを通じて“大切な人を想う気持ち”を表現するお手伝いをし、お客様の生活文化向上に寄与する



目指す姿

“場をわきまえ、大切な誰かを想う”
 そのような場面に臨むお客様(消費者)に寄り添い、
 いつの時代にも頼られる存在であり続ける



フォーマル・コンシェルジュ

- お客様が“大切な人を想う気持ち”を表現できる商品の取り揃えと時代に則したスタンダードの提案
- フォーマルオケージョンの装いに対する疑問や不安に応える接客・コミュニケーション、売場づくり

当社の強み × 機会

- ・ フォーマルウェアに関する市場情報とお客様との対面交流機会
- ・ 高品質なものづくりと企画創出力、アイデアを歓迎する社風
- ・ リーディングカンパニーとしての認知・信頼
- ・ 誠実な取引対応に対する得意先(小売店)からの評価・信頼
- ・ ファッションのカジュアル化
- ・ 購買行動(カスタマージャーニー、購買チャネル)の変化
- ・ 得意先(小売店)の業態転換

効率的で生産性の高い経営体制を構築し、お客様（消費者）のニーズと期待に応え、得意先（小売店）や社会から求められる事業へと進化する



効率性

効率的な財務体質の構築

- 棚卸資産回転率の改善
- 売上総利益率の向上
- 販管費比率の改善

売上低下に耐えられる
コスト構造へ



成長性

新たな収益構成の構築

- 小売事業（SC販路、EC）の売上構成比率の向上
- 卸売事業（百貨店・量販店販路）で自社がMD主導可能な新業態「フォーマルセレクトショップ」を展開
- 事業領域の拡大

LTV向上と
新たな消費者層の開拓
による売上増加

LTV = 顧客生涯価値



持続性

社会環境変化への対応

- 消費者の利便性を高めるデジタル対応
- サステナブル経営への取り組み

商品効率の改善・
コーポレートブランド
イメージの向上



抜本的な管理体制の見直しやコスト削減を行い、資産効率・利益率の改善を図る

	実績 2021年度	計画 2024年度	
棚卸資産回転率 の改善	2.58回転	3.75回転	<ul style="list-style-type: none"> • 需要変動に対応した生産コントロール • 店頭在庫回転率の改善 • 仕入商品の構成比率の引き上げ
売上総利益率 の向上	47.5%	51.4%	<ul style="list-style-type: none"> • アウトレット等を活用した低稼働在庫の消化促進 • 低採算の系列・店舗での条件改定 • 値引販売の削減
販管費比率 の改善	57.5%	49.8%	<ul style="list-style-type: none"> • 組織構造・業務プロセスの見直し • 不採算の系列・店舗の見極め • ハイブリットワーク 導入による生産性の向上

テレワークとオフィスワークを組み合わせた働き方



プロジェクトチームや全社横断型の管理体制を通じて、全社最適な経費コントロールとリソース配分を実現し、成長戦略の推進と計画の実現を図る

3つの改善

棚卸資産回転率

プロジェクトチームを中心に
抜本的な管理体制の見直しを実施

- 店頭在庫の削減可能性を段階的に検討し、生産コントロールの新体制を構築。店頭在庫削減に応じて社内在庫の削減も図る
- 自社がMD主導可能な業態で周辺商材の拡充を図ることで、調達リードタイムの短い仕入商品の構成比率を高める

売上総利益率

部門横断型の管理体制を構築し
全社最適な在庫配分を行う

- 2024年度までにアウトレットモールに期間催事を含め5店舗出店、あわせて百貨店・量販店での催事販売により、低稼働在庫の消化促進を図る
- 低採算の系列・店舗での掛け率等の取引条件見直しや、量販店を中心に値引販売の回数・負担割合を見直す改定交渉を推進する

販管費比率

管理部門を中心に、経費コントロール
を行い成長戦略予算を確保する

- 業務の削減やデジタル化等を通じて業務プロセスを見直し、組織・機能の再編により生産性を高める
- 生産性向上やコロナ禍での安定的な業務遂行等を目的にハイブリッドワークを推奨し、賃借料や旅費交通費等を削減

効率的な財務体質の構築

成長戦略を推し進めるリソース配分の実現

積極的な予算投下と社内連携の強化により、小売事業の売上増加を図るとともに、事業領域を拡大して新たな消費者層にアプローチする

卸売事業は、新業態の展開とデジタルとの融合により収益拡大を図る

売上構成比	実績 2021年度	計画 2024年度	
小売事業 の売上拡大 SC・EC	13.4%	17.6%	<ul style="list-style-type: none"> 「form forma」の出店 CRMツール導入によるLTV向上 SEO対策による新規のお客様(消費者)獲得 オンライン・オフライン連動の販促による集客増加
卸売事業 の進化 百貨店・量販店	67.9%	64.1%	<ul style="list-style-type: none"> 自社がMDを主導することができる「フォーマルセレクトショップ」を展開 周辺商材の拡充やデジタルとの融合(CRM施策、取り寄せ・置き置きサービス等)によるLTV向上
事業領域 の拡大 レンタル・新事業	0.3%	1.3%	<ul style="list-style-type: none"> レンタル事業を通じて、小売・卸売事業ではアプローチの難しい消費者層を開拓 ライフスタイル提案事業「kuros'」による新たな消費者層の開拓
その他 専門店・通販	18.4%	17.0%	<ul style="list-style-type: none"> アウトレットモール等への出店



ものづくりの強みを活かした新しいデザインのフォーマルウェアやアクセサリを企画し、デジタルと融合した集客施策により、唯一無二のショップへと進化

2024年度までに8店舗の新規出店を進め、売上拡大を図る

オリジナルショップ **form forma**の構築

- form formaでしか買えない商品開発
- form formaでしかできないコンサル接客
- “人の力”×デジタルを駆使した相互送客



オリジナル商品の開発

- 他店では購入できないオリジナル商品(ブラックフォーマル、カラーフォーマル、アクセサリ)の開発
- オリジナル商品の売上構成比率の引き上げ

集客力の向上

ショップの提案力向上

- セット販売キャンペーン
- 販売スタッフの育成(サービススキル研修、マネジメントスキル研修、コンテスト等)

客単価の向上

オンラインマーケティング

- オンラインストア・リアル店舗連動のイベント実施
- SNSのフォロワー数アップキャンペーン実施
- SNS等を通じた情報発信によるオンラインマーケティング

オンライン集客力の向上



百貨店・量販店販路は通常2~3社による共同売場のため、商品構成やVMDに制限があるが、当社1社体制の売場(=モノポリー店舗)に転換することで、商品構成やVMD等の独自性の高い新業態「**フォーマルセレクトショップ**」を展開。デジタルとの融合も進め、収益拡大を図る

取引(卸売)店舗数 (2021/12期末時点)

	モノポリー店舗	全店舗
●百貨店販路	62店舗	132店舗
●量販店販路	271店舗	580店舗

新業態「フォーマルセレクトショップ」

新ブランドやギフトアイテムを展開し、日常的にも立ち寄っていただける店舗へ

新たなお客様の開拓



LTVの向上

▼提供する商品の一例

新ブランド: hitoiroSOIR

- スニーカーにもヒールにも合わせやすいシルエットバランス
- フォーマルでもカジュアルでも着こなせる身近なブラック



ギフトアイテム: ドライフラワーボックス

- 母の日やお誕生日、記念日などに贈れるギフトアイテム
- 日常のなかで大切な人を想い、思いを伝える機会を創出



取り置き・取り寄せサービス

- 公式オンラインショップから店舗に「取り置き・取り寄せ」、店舗でご試着・ご購入
- 公式オンラインショップへのお取り寄せも可能



注意事項
※表示されている在庫数は、商品の異動時や商品の移動に変わります。
※店舗からの取り寄せも受け付けられる場合がありますので、詳しくはご利用店舗までお問い合わせください。

来店予約サービス

- 来店前に予約、事前に商品要望を伺い、来店時に試着、販売スタッフが疑問や不安をその場で解決



電話またはネットにて受付
ネット予約は2022年3月開始の予定



レンタルビジネスの拡大

- 高品質なフォーマルを求めながらも、所有ではなく「シェア」したい消費者のニーズを充足
- ネット・店舗の連携によりユーザビリティの高いサービスを提供し、満足度を高める



結婚式お母さま



結婚式お父さま



結婚式ご親族さま



お受験スーツ

ライフスタイル提案型業態の開発

- 東京ソワールの原点である「ブラック」を起点に、ライフスタイルにこだわりのある消費者に向け、上質なアイテムを提供
- 購買頻度の高いアイテムにより、LTV及び顧客ロイヤルティを高める



Food & Drink



Kitchen & Dining



Living



GIFT

お客様(消費者)のフォーマルに関する疑問や不安を解消する接客・コミュニケーションと、ストレスのないシームレスな購買体験を実現する

タッチポイントの拡充

お客様との接点としてオンライン / オフラインのタッチポイントを拡充

コーポレートブランド・商品・サービスの認知を高める

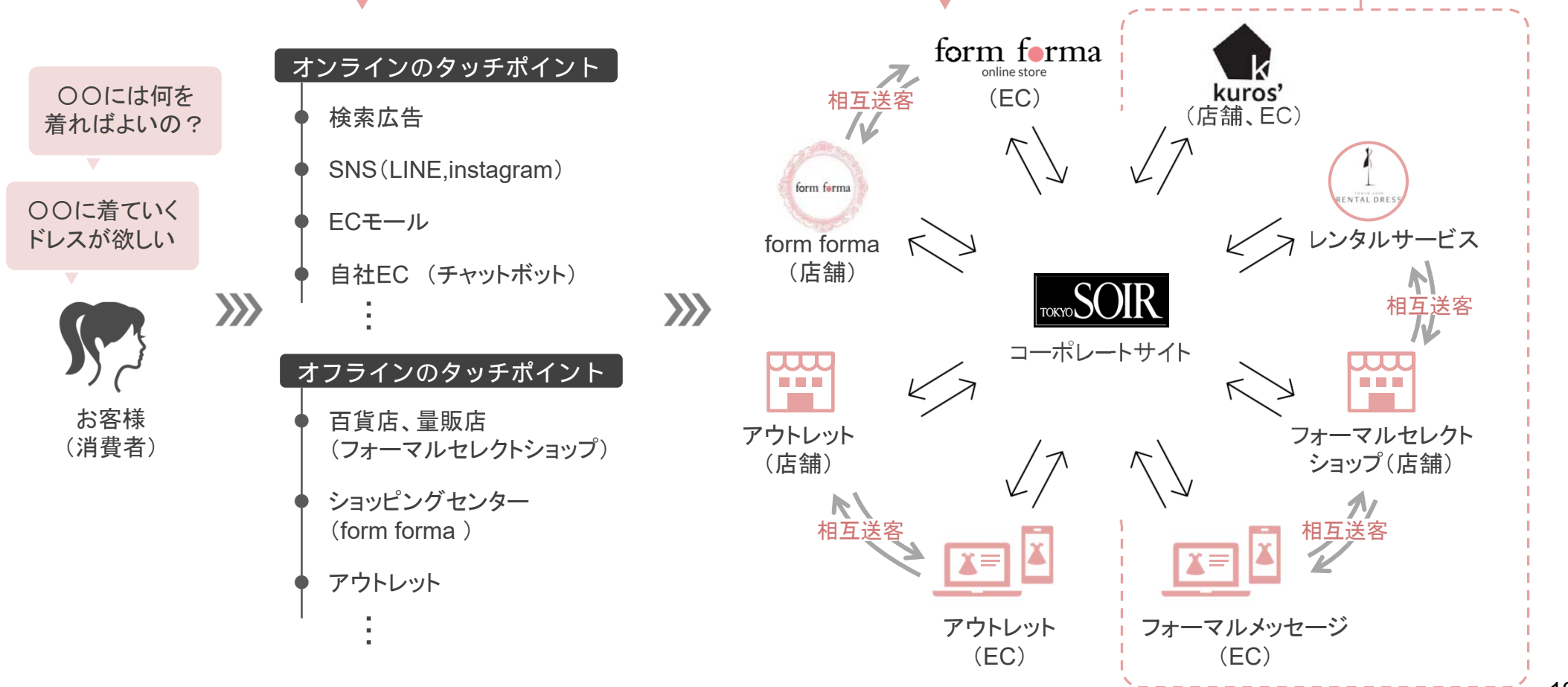
オムニチャネル化+コーポレートサイトのハブ化

オンライン / オフラインの各種購入チャネルをコーポレートサイトをハブとしてつなげていく

- ・ オンライン/オフラインの一貫したブランディング
- ・ 「フォーマル・コンシェルジュ」としての情報提供
- ・ お客様のニーズにふさわしい店舗に送客

新しい業態・事業領域

新業態の開発や事業領域の拡大により、新たな消費者層を開拓する





社内組織だけでなく外部団体とも連携しながら、地球環境・社会問題への取り組みを継続し、商品効率の改善(商品廃棄の縮減等)やコーポレートブランドイメージの向上につなげていく

<p>リサイクル・エコ素材を使用した商品の開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> 繊維メーカー・商社と連携し、サステナブルな素材開発や天然由来の原料を使用した商品(サステナブルフォーマル)の開発に取り組む
<p>商品等の回収・再利用の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> BRING を通じた商品回収・再利用 日本環境設計(株)が行うリサイクルプロジェクト 端切れを有効活用したコサージュ作成等のワークショップ開催
<p>商品廃棄の縮減</p>	<ul style="list-style-type: none"> 生産体制の見直し、低稼働在庫の消化促進による商品廃棄の縮減 レンタル(リユース)サービスの提供 デジタル技術を活用した欠品防止対策により供給量増加を抑制



効率的で生産性の高い経営体制と新たな事業モデルを構築することで、売上高・営業利益を改善し、持続的な成長を目指す

	(単位:百万円)		対2021年度	
	実績 2021年度	計画 2024年度	増加額	成長率
売上高	11,822	15,500	3,678	131.1%
営業利益	▲1,185	250	1,435	—
営業利益率	—	1.6%	—	—

- 当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要政策のひとつとして位置付けている
- 利益配分については、財務状況や期間損益等を総合的に勘案して決定している
- 内部留保資金については、継続的な配当を維持しつつ、市場動向に留意のうえ、将来の事業展開と企業体質強化に向けて活用していく方針
- 新型コロナウイルス感染拡大による厳しい経営環境の下で、手元流動性の拡充を図り、事業基盤の安定に努めることが最善であると判断し、2020年及び2021年は無配としている
- 配当については、業績が計画通りに進捗することで、会社法上支払い可能と判断できる状況になれば、早期の復配について積極的に検討を進める

年間配当金の推移

	実績 2017年度	実績 2018年度	実績 2019年度	実績 2020年度	実績 2021年度
一株当り配当	6.0円	18.0円	30.0円	—	—
(中間配当)	(3.0円)	(3.0円)	(15.0円)	(—)	(—)
配当性向	—	63.0%	—	—	—

2018年7月1日付けで普通株式5株につき1株の割合で株式を併合

社外取締役を3分の1以上選任することで独立性・客観性を確保し、ジェンダー等の多様性も推進している。業績連動報酬等の導入により、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有

基本方針

- 社外取締役を3分の1以上選任し、独立した客観的な立場からの監督機能を強化、ジェンダー等の多様性も推進
- 株主の皆様との利益意識の共有と持続的な成長への動機づけを目的に、役員報酬に業績連動報酬及び株式報酬として譲渡制限付株式報酬制度を導入している

取締役会の構成

- 独立社外取締役の知見に基づく助言、取締役会における重要な意思決定の監督、ステークホルダーの意見を適切に業務執行に反映させることを目的として、コーポレートガバナンス機能の充実を図っている
- 取締役数 10名（社外取締役比率 40%、女性取締役 1名）
- 任意の指名・報酬委員会を2021年に設置済み

役員報酬における業績連動

- 監査等委員を除く取締役と上席執行役員を対象に、持続的な成長を図るインセンティブとして業績連動報酬等と株式報酬制度を導入し、株価変動のメリットとデメリットを株主の皆様と共有している