

EC化率を20%台に引き上げ AIによる需要予測を導入

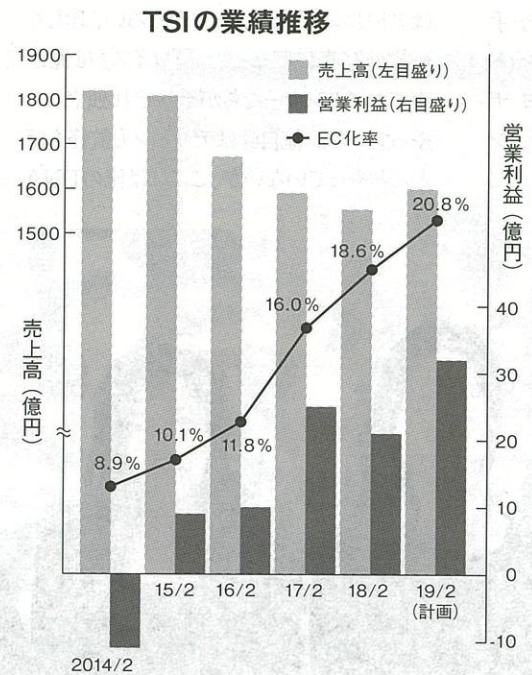
# TSIはデジタル強化で浮上できるか

TSIホールディングスは今期(2019年2月期)、ECの拡大やAI(人工知能)の活用を加速させる。伸び代のあるECに経営資源を集中的に投じることで、売上高に占めるECの割合(EC化率)を2割の大台に乗せる。AIによる需要予測に基づいた商品投入量やマークダウン時期の設定にも着手。他社に先駆けて最新のデジタル技術を取り込み、競争力を高める。

今期の業績予想は売上高が前期比2.9%増の1600億円、営業利益が同47.5%増の32億円を見込んでいる。営業利益は過去最高益となる。

東京スタイルとサンエー・インターナショナルの統合によって11年6月に誕生した同社だが、統合による相乗効果よりも、長らく不採算事業の整理など構造改革に追われてきた。統合初年度の12年2月期末に2468店だった国内店舗数は、18年2月期末には1052店と半以下に集約。一連の構造改革は、少しずつ成果を上げており、まだ低い水準ながら営業利益は上向いている(図表参照)。

既存の百貨店やショッピングセンターのリアル店舗中心のビジネスについて齋藤匡司・社長は「ゆるやかな縮小は避けられな



い」と見る。一方でECは「国内だけでなく越境も含めて拡大の余地は大きい」。

同社のEC売上高及びEC化率は18年2月期で289億円・18.6%(17年2月期は254億円・16.0%)まで成長している。

EC戦略をけん引するのは同社傘下で最大のブランド業態でもあるナノ・ユニバースだ。売上高260億円のうち約4割がEC経由であり、TSIのEC売上高の3分の1強



TSI傘下のブランドを集めたECモール「ミックスドットウキョウ」

を1社で稼ぐ。経営再建中でもあるナノは不採算のリアル店舗9店を閉めた影響もあるが、「リアル店舗とのバランスを見ながら、最終的には50%程度が適正になるだろう」(濱田博人・社長)と見る。昨年7月には自社ECで「ナノ割」と称して事前予約することで10%割引く販売手法を導入し、ここでの売れ行きをリアル店舗の需要予測に生かすことで、店頭投入の精度アップに結び付けた。また昨年11月には自社アプリを他社に先駆けて、画面の表示速度が速いネイティブアプリに切り替えた。ナノの成功事例を他の子会社にも広げる。

AIは昨年「ナチュラルビューティーベーシック」「ヒューマンウーマン」などのブランドでテスト運用してきた。「ヒューマンウーマン」の追加生産の量やタイミングの判断をAIでシミュレーションしたところ、人が行ったもの比べて粗利益率が4.5ポイントも高いという結果が出た。齋藤社長はまだ試行錯誤だと断りながらも「効果があることは確実。今期は実装段階に移したい」と話す。

TSIは昨年春、人工知能のベンチャー企業であるSENSYに出資しており、その知見を最大限に活用する。需要予測や追加生産、値引きのタイミングなどについては、過去の実績データを活用しながら最終的には経験値が高い人が判断してきたが、AI導入によってどう変わるのか注目される。まずはシーズンの初回発注量にAIの予測を反映することから始める。

### EDITOR'S CHECK

TSIはアパレル不況の逆風を真正面から受けてきた企業であるが、その分、ドラスティックな改革を断行してきたといえる。リアル店舗を大幅に集約するとともに、ECやAI、IoTなどのデジタル分野では大手アパレルの先陣を切って新しい技術を導入してきた。AIの本格的な導入によって、出店拡大に依存した過去の事業モデルと決別し、収益の底上げできるかが焦点になる。

## 「卑弥呼」が「HIMIKO」としてリニューアル

# 明解な商品ラインアップで攻勢

婦人靴の卑弥呼は、2017-18年秋冬シーズンからブランド名を「HIMIKO(ヒミコ)」とし、ターゲットを明確にした4つのシリーズで新たなスタートを切った。加えて「ヒミコ」以外に2つのシリーズを展開し、6シリーズ体制を取る。

「卑弥呼」は1973年に創業。キャリアから主婦層まで幅広い女性から人気を集め、高い認知度を誇っていたが、近年は売り場

行っていたことで素材などでムダが出ていた。そこで、全シリーズを統括するディレクターを一人、MDを一人置き、シーズン毎に各シリーズのテーマに合わせたコレクションを提案することにした。シリーズは、既存の「卑弥呼」を、トレンドを加味する「ヒミコ オン ブルー」に、「エレガンス卑弥呼」をエレガントな「ヒミコ オン ルージュ」に変更。ウォーターベッドのようなインソールの

ポートのウイメンズシューズに負けないクオリティーを目指す「ヒミコ オン セピア」をスタートした。価格帯は約3万円。百貨店でポップアップ展開する他、セレクトショップなどへの導入も見据え販路拡大を図る。また、シューケア用品の「シュー コスメ」もある。さらに18年春夏シーズンからは、エントリーシリーズを導入した。雨の日や寒風の中でもファッションナブルに履きこなせ

る防水機能シューズ、バッグ、傘、アパレルまで提案する「卑弥呼 レイン」をスタート。価格帯は靴が1万~1万5000円。アパレルが1万~2万円台。エチカ池袋とラシック福岡天神に実店舗を構え、自社ECも展開している。「出店は、若年層に向けた広告宣伝の一つとも考えている」と述べ、今後プロモーションを行う予定だ。

「新シリーズの開発で、社内でもチャレンジできる環境ができ、社員のモチベーションアップにつながっている。1人でも多くのお客さまに1足でも多くの靴を届けていきたい」と意気込む。18年に入り売り上げは既存店で約5%増で推移しており、今後全体で2ケタ成長を目指す。

MEMO TSIホールディングス傘下のアイソラーが3月29日に開業した複合商業施設「東京ミッドタウン日比谷」に出店した「マスターマインド」旗艦店は、開店7日間で約2000万円を売り上げた。初日の開店直後には限定商品を自当てに300人以上の行列ができた。