

事業計画(2022 - 2024年度)

Revitalize Plan

(黒字体質復活プラン)

FY2022 - 2024

2023年1月

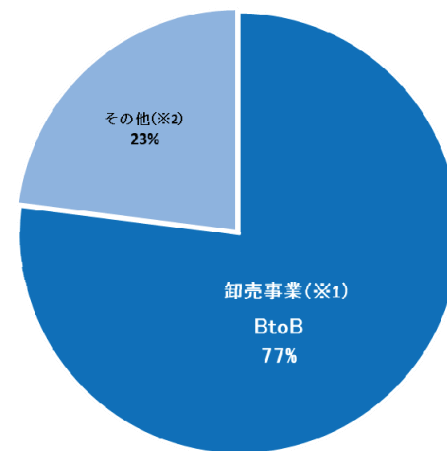
タキヒヨー株式会社

3期連続（連結）で営業損失を計上

2018年度を境に連続して営業損失を計上、外部環境の厳しさに加え、当社の抱える構造的な課題に対処していく必要

（単位 百万円）

【事業別売上高実績(2021年度)】



(※1)アパレル/テキスタイル事業の内GMS・専門店向け
(※2)小売事業、貿易、マテリアル、不動産など

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績
単体	売上高	58,331	54,274	47,192	55,050
	売上総利益率(%)	20.1	20.6	20.1	17.0
	営業損益	-81	-334	-1,354	-2,515
連結	売上高	64,815	60,274	50,042	56,572
	営業損益	101	-103	-1,018	-2,228

注) 本資料 (Revitalize Plan) の数値は全て「収益認識に関する会計基準」等を適用する前のもの

業界を取り巻く環境

- コロナ禍を契機とした衣料品市場の一段の縮小（9.8兆円→8.5兆円(*)）、衣料品買い控え継続
- 原材料費上昇・海上運賃の高止まり・円安に伴う原価上昇の一方で卸売価格への転嫁が不十分
- グローバルSPA、大手小売チェーンの購買パワーの高まり、SNS等販促手段のサポート等により商社のマージン低下が進行
- 小売の直買（商社を介さず直接調達）比率が高まり、従来の商社モデルは厳しさを増しつつある

(*)織研新聞社(2017年-2021年)

当社の構造的な課題

- 同業他社対比生産性（1人当たり売上高総利益）が低位(*)
- 同業他社対比、アパレル製品卸売（BtoB）事業に偏重し、第2・第3の事業が育っていない
- 特定の大手専門店への依存度が大きく、新たな得意先、異業種販路を開拓できていない
- 単品アイテムの大量卸売が主体、トータル提案・消費者の多様な嗜好に答えきれていない

(*)織研新聞社(2021年)繊維商社正社員1人当たり

取組課題と進捗状況

中期テーマとして下記の施策に取り組み、成果も表れつつあるが、構造改革に向け、一段と取り組みを徹底していく

既存卸売ビジネス（B to B）の挽回

取組 状況

- 品番毎の適正な原価見極めと卸売価格への適正な価格転嫁交渉を本格化
- 単品→トータル、面展開での提案強化に着手

ブランディング（特徴ある商品群の企画・提案）の強化

取組 状況

- GMS 向け商品群の展開を開始、売り場空間、MD、販売手法も併せて提案

小売りビジネス（B to C）の強化

取組 状況

- ゴルフウェア3ブランドの認知度向上、新規投入ブランドの順調な推移

異業種コラボ（協業）の推進

取組 状況

- サステナブル素材開発で国内外のメーカーと協業、販売先も飲食大手、アウトドアブランド、自動車メーカーなど異業種へ足掛り

Revitalize Plan（黒字体質復活プラン）により、赤字脱却への道筋をつけ、黒字転換さらに黒字体質を確たるものとしていく

2018 -2021年度

連続赤字計上

- ・ 外部環境（原材料費・輸送コスト・工賃・円安など）
- ・ 自社の構造要因（生産性・スキル・特定先偏重など）

2022年度

赤字脱却への布石

- ・ 適正利益の確保、価格見直し交渉などトップライン立て直し
- ・ 固定費削減策の実行（希望退職制度、スペース削減、海外拠点統廃合など）
- ・ マネジメント層の世代交代

2023 - 2024年度

収益基盤安定化

- ・ 固定費削減策のボトムラインへの寄与
- ・ セクション毎の資源再配分
- ・ 単品縦型→横断型組織への再編成
- ・ マルチタスク型人材への再教育（リスキリング）

黒字体質への転換に向けた収益目標

- 2022年度：品番単位の適正利益確保への取り組みにより赤字圧縮
希望退職制度（100名）・執務スペース圧縮（本社3→1.5フロア、東京支店移転 銀座→秋葉原、大阪支店シェアオフィス移転）・海外拠点統廃合（香港・韓国現法、ホーチミン事務所、青島分公司）など固定費削減策を決定し実行
- 2023年度：固定費削減策の効果が年間を通じて寄与することにより黒字化、事業構造の再構築に向けた取り組み本格化
- 2024年度：事業構造の再構築に向けた取り組みの寄与により黒字体質を確立

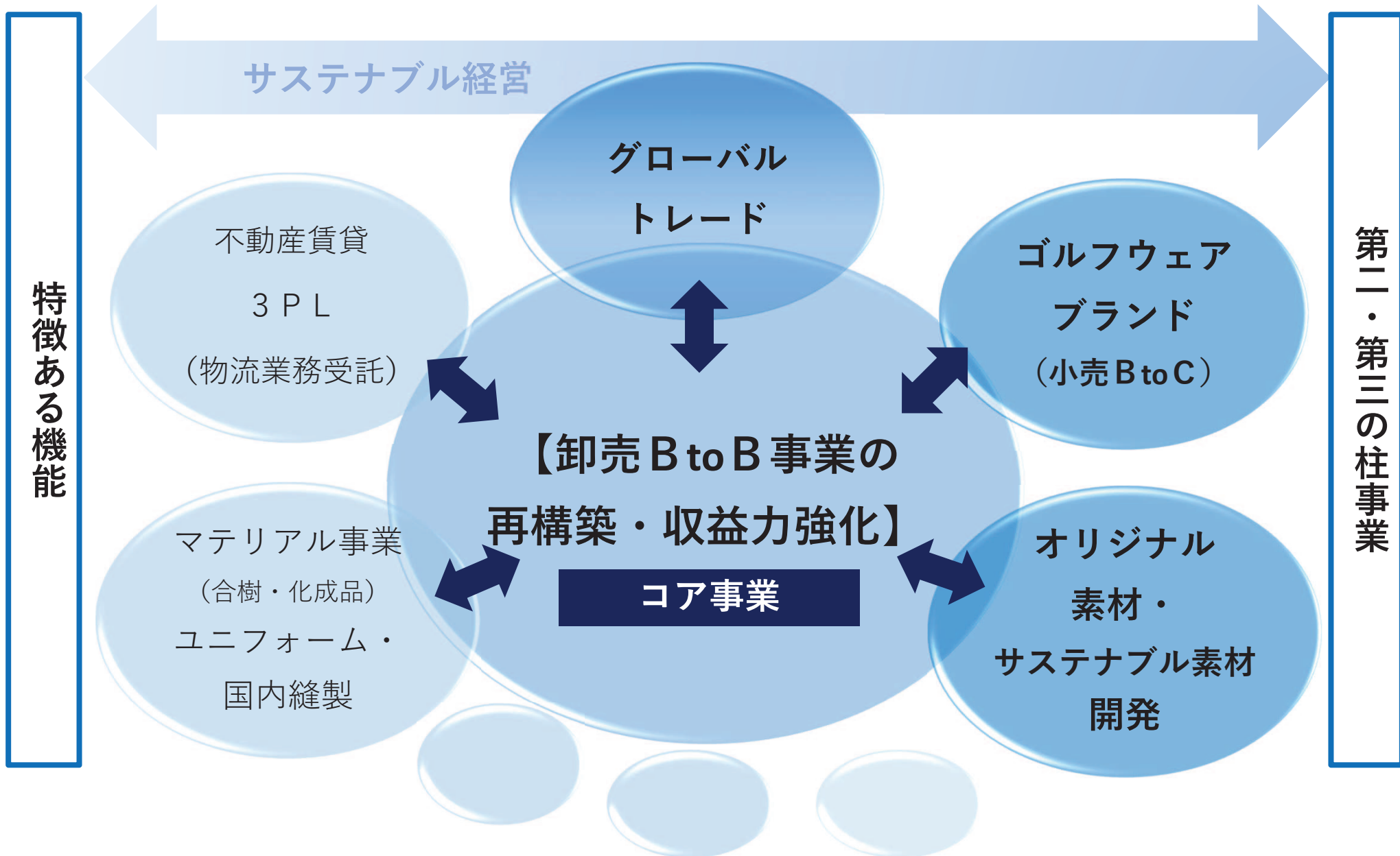
【2022年度－2024年度 収益計画】

(単位 百万円)

		2021年度 実績	2022年度 計画	2024年度 計画
単 体	売上高	55,050	55,850	61,400
	売上総利益率(%)	17.0	19.4	20.3
	営業損益	-2,515	-900	600
連 結	売上高	56,572	57,150	62,700
	営業損益	-2,228	-700	750

収益基盤安定化に向けた重点課題

「卸売（B to B）の再構築・収益力強化」に加え、「第2・第3の柱事業」、「特徴ある機能」を収益源として育成、経営資源を重点配分し、コア事業とのシナジーを高める



卸売（B to B）事業の再構築・収益力強化

コア事業としての卸売（B to B）は、収益重視を徹底し、
そのために組織・人材のブラッシュアップ、資源の適正配分のための指標を明確化していく

トータル提案力の強化・ マルチタスク人材育成

- ・トレンド・売れ筋追従の単品→特徴ある商品群を提案（ブランディング）できる人材、売り場提案・消費者目線の企画ができる人材の育成
- ・商品企画～提案～生産～物流に至る業務プロセスを一気通貫で実践できる人材、素材・生産工程（モノづくり）に知見を有する人材の育成
- ・「業務改革プロジェクト」を通じRevitalize Planを現場の実務へ落とし込み、「仮説→実行→検証→改善」サイクルの定着による、Plan達成確度を高める
- ・生産委託工場の集約、多品種小ロット対応、中国依存見直しなど生産背景の再構築

組織（セクション）毎の資源適正配分・ 得意先軸での組織編制

- ・ROI C（投下資金に対するリターン）(*1)をKPI(*2)としたセクション毎の機動的な経営資源（人員・投資など）再配分
(*1)卸売りB to Bの事業部（セクション）毎に社内的に資本と運転資金（借入金）を投下資本として配分し、これに対する収益性を算定
(*2)Key Performance Indicator（業績評価指標）
- ・主要得意先毎に（経費引き後）純益を確保できるチームを組成・並立させ、収益至上ポリシーを徹底
- ・新規ビジネスに対し、収益計画に対する進捗状況を定期的にモニタリングし、計画未達に対して取捨選択の判断を明確化

グローバルトレード事業・素材開発事業の拡充

世界3地域に向け「オリジナル性」・「サステナブル要素」の訴求により事業を拡充
 開発素材はB to B 事業、新規販路開拓、異業種とのコラボ商材としても展開

【グローバルトレード事業】

×

【素材開発事業】

EU

- ・ フランス、ドイツ主体のラグジュアリーブランド向け

US

- ・ 北米のハイエンド、スポーツブランド向け

アジア

- ・ 中国大手アパレル、スポーツブランド向け、日本向けインポート

サーキュラー（循環）型
 素材開発

裁断くずを再度紡績し新たな糸、生地、商品に生まれ変わらせる（アップサイクル）取り組み

NO WASTE PROJECT

THE NEW DENIM PROJECT®

カーボンニュートラル
 （脱炭素）型素材開発

トウモロコシ由来のポリ乳酸（PLA）から生成された生分解性プラスチック素材、様々な用途へ展開可能

HIGHLACT® ハイラクト®

サプライチェーンの
 国際認証取得

国際認証に裏付けられたサプライチェーンのプラットフォームづくりへの取り組み

GOTS(*1)OCS(*2)GRS(*3)RWS

(*4) など 国際認証でサプライチェーンをつなぐ

(*1)Global Organic Textile Standard (*2)Organic Content Standard

(*3)Global Recycle Standard (*4)Responsible Wool Standard

小売（BtoC）事業の強化 ～ゴルフウェアブランド事業・EC～

ゴルフウェア3ブランド各々の特徴を磨き、各々の顧客層を拡充し、マーケットの中で独自のポジショニングを確立していく。ECは、小売事業強化の観点からチャレンジを継続し、早期収益化を目指す

【ゴルフウェアブランド事業】



「上品・シンプル・クラシック」をコンセプトに、上質素材、シルエットの美しさ、クオリティの高い縫製が特徴



韓国で誕生したグラフィカルでユニークなデザイン、キャラクター、機能素材が特徴



ロサンゼルスでスタートしたラグジュアリーゴルフブランド、機能性、ファッション性が特徴

【ECへの取り組み】

【これまでの取り組みと課題】

- ✓ 「大手ECモール」と「自社EC」を並走
- ✓ 前者は、集客力、売上高、リピート率などで自社ECを大きく上回る一方、EC利用料、販促費用等、経費負担が課題

【今後の取り組みと早期収益化】

- ✓ 経験豊富な外部の経験者の知見を取り入れつつ、早期の収益化を目指す
 - ・ユーザー視点での商品企画
 - ・マーケティングスキルの強化
 - ・在庫コントロール、小ロットの生産背景

マテリアリティ（重要課題）

取組の方向性

サプライチェーン全体を通じた人権問題の排除
サプライチェーン各段階の環境負荷への配慮

- ・ 委託工場への定期的なエシカル・環境影響調査の強化と問題点の改善状況の的確なレビュー
- ・ 中国現法の工場巡回チームの拡充、本社生産セクションとの連携強化

環境に配慮した素材の開発・提供、国際認証
取得に向けた環境整備

- ・ プロセス（工程）ごとに国際認証を獲得したサプライチェーンの構築
- ・ カーボンニュートラル（脱炭素）型素材の先行開発、非アパレル分野への展開

製品・製造工程の廃棄縮減、循環型経済への貢献

- ・ サーキュラー（循環型）エコノミーに寄与する、リサイクル、アップサイクルの素材開発・製品展開

デジタル技術の業務への積極的な取り込み
非効率な仕事の軽減、社員の働き方改革の加速

- ・ DXへの積極取り組みによる営業現場のムダの削減、生産性向上
- ・ デジタルでの商談、展示会への取り組み（サンプル削減）
- ・ 全社的なペーパーレス環境の一段の整備

Revitalize Planの達成および組織全体のケイパビリティ向上に向け、人材の補強・能力開発、能力発揮の環境づくりへの取り組みを強化

マルチタスク人材育成&リスキル（学び直し）

インクルージョン&ダイバーシティ

営業マルチタスク人材育成プラン

- ✓ 単品アイテム→フルアイテムの知見を養成
- ✓ 原料・素材・縫製工程・品質の知識を強化

教育機会の拡充・内容のアップデート

- ✓ 必要なスキル充足、社会課題啓蒙のための研修機会拡充

DX人材育成プラン・推進プログラム

- ✓ DX推進チーム立ち上げ、組織横断的に取り組んでいく
- ✓ アナログデータ・業務プロセスのデジタル化→商品、サービスへのデジタル技術活用の土壌づくり

多様な人材の登用による組織の活性化

- ✓ 能力本位・複眼的な評価を徹底、併せて若手人材の登用・世代交代を積極化
- ✓ ビジネス全般で多様な感性を積極的に活用

スキル習得・収益貢献に資する人事制度

- ✓ 職能給→職務給（職務・ポストへの対価）
- ✓ 収益達成度の重視によるメリハリ付け

中途採用・通年採用人材の拡充

- ✓ 他社、多業態での業務経験、知見を柔軟に取り込み、組織の活力を高めていく
- ✓ 並行してジョブローテーション、人材アロケーションを活発化