新中期経営計画 SE13

Sanei Evolution 2011 - 2013

株式会社サンエー･インターナショナル

代表取締役社長

三宅　孝彦

2010 年 10月14日

当社をとりまく環境

日本経済の成長鈍化・国内消費市場低迷と市場構造の変化に対応できる、より高度な企業経営が必要とされる時代に

⇒ 持続的成長には事業領域・市場の拡大とオペレーション精度向上による収益力強化が必須となる

市場環境	取り組むべき課題	
日本経済の成長鈍化・国内消費の低迷 ・日本の名目GDPは約505兆円(‘08年)、一人当りでは世界19位 ・国内家計消費は約284兆円(’08年)、リビングコストを除く実態消費は減少傾向にある	**海外事業の拡大**	**既存事業のオペレーション改善による収益力強化**
デフレ経済の進行 ・食料・エネルギーを除くコアコア指数*1は90年代後半から継続して低下、国内物価は低下基調にある ・即ち、日本経済は長期に渡るデフレ進行から抜け出せないでいる	**低価格帯新規ブランド／ストアの業態開発** **商品調達コストの低減**	
小売市場におけるチャネルシフト ・小売業年間販売額は約135兆円(’08年)、減少傾向にある ・量販店、百貨店の販売額は過去10年間で大幅に低下している ・都市型SC、郊外型SCの開発が過去20年間で大規模に進行	**都市型SC向け新規ブランド／ストアの業態開発** **郊外型SC向け新規ブランド／ストアの業態開発** **既存ブランドの選択と集中**	
衣料品消費の低迷 ・衣料品(洋品含む)*2市場は約11兆円(’08年)、小売市場全体に比べ、落ち込みが激しい ・化粧品小売業など、一部伸張している業界も存在する	**アパレル・服飾雑貨以外の事業領域への進出**	

*1 消費者物価指数から、食料（酒類を除く）及びエネルギーを除いたもの
*2 紳士服・洋品、婦人服・洋品、子供服・ベビー服・洋品、スポーツウェア、呉服・和装品の合計額

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD. All Rights Reserved.

当社の歩みと方向性

これまで、つねに時代の変化を捉え、市場ニーズに即したブランド開発により成長を遂げてきた

⇒ 今後は、消費者主導の市場により迅速に対応したブランド／ストア／ビジネスモデルの開発により進化を遂げる

	創業～1970年代前半	1970年代後半～1980年代	1990年代	2000年代	2010年～
事業領域	テキスタイル	アパレル・服飾雑貨	アパレル・服飾雑貨	アパレル・服飾雑貨	ファッション全般
ビジネスモデル	卸売	卸売	アパレル型SPA	アパレル型SPA	サンエー型SPA 新ビジネスモデル
主力ブランド		ﾋﾟﾊﾞﾕｰ ﾋﾟﾝｷｰ&ﾀﾞｲｱﾝ	ﾅﾁｭﾗﾙﾋﾞｭｰﾃｨｰ ﾎﾞﾃﾞｨﾄﾞﾚｯｼﾝｸﾞ ﾃﾞﾗｯｸｽ	ｼﾞﾙ ｽﾁｭｱｰﾄ ﾅﾁｭﾗﾙﾋﾞｭｰﾃｨｰﾍﾞｰｼｯｸ	次ページ以降参照
メインチャネル	アパレル各社	丸井	百貨店	百貨店 駅ビル	都市型SC 郊外型SC 無店舗販売
市場トピック	百貨店・量販店が消費の主流	DCﾌﾞﾗﾝﾄﾞ*1ﾌﾞｰﾑ 日本人*2のﾊﾟﾘｺﾚ進出 渋ｶｼﾞ誕生	ｱﾊﾟﾚﾙの直営店運営*3 外資ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ台頭*4 ｾﾚｸﾄｼｮｯﾌﾟ台頭	ﾕﾆｸﾛ旋風 109ﾌﾞｰﾑ 小売型SPA*5台頭 大型SCの開発ﾗｯｼｭ	消費者主導の市場 非ｱﾊﾟﾚﾙ・ｺﾄ消費拡大 ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙSPA本格進出 日本企業の海外進出

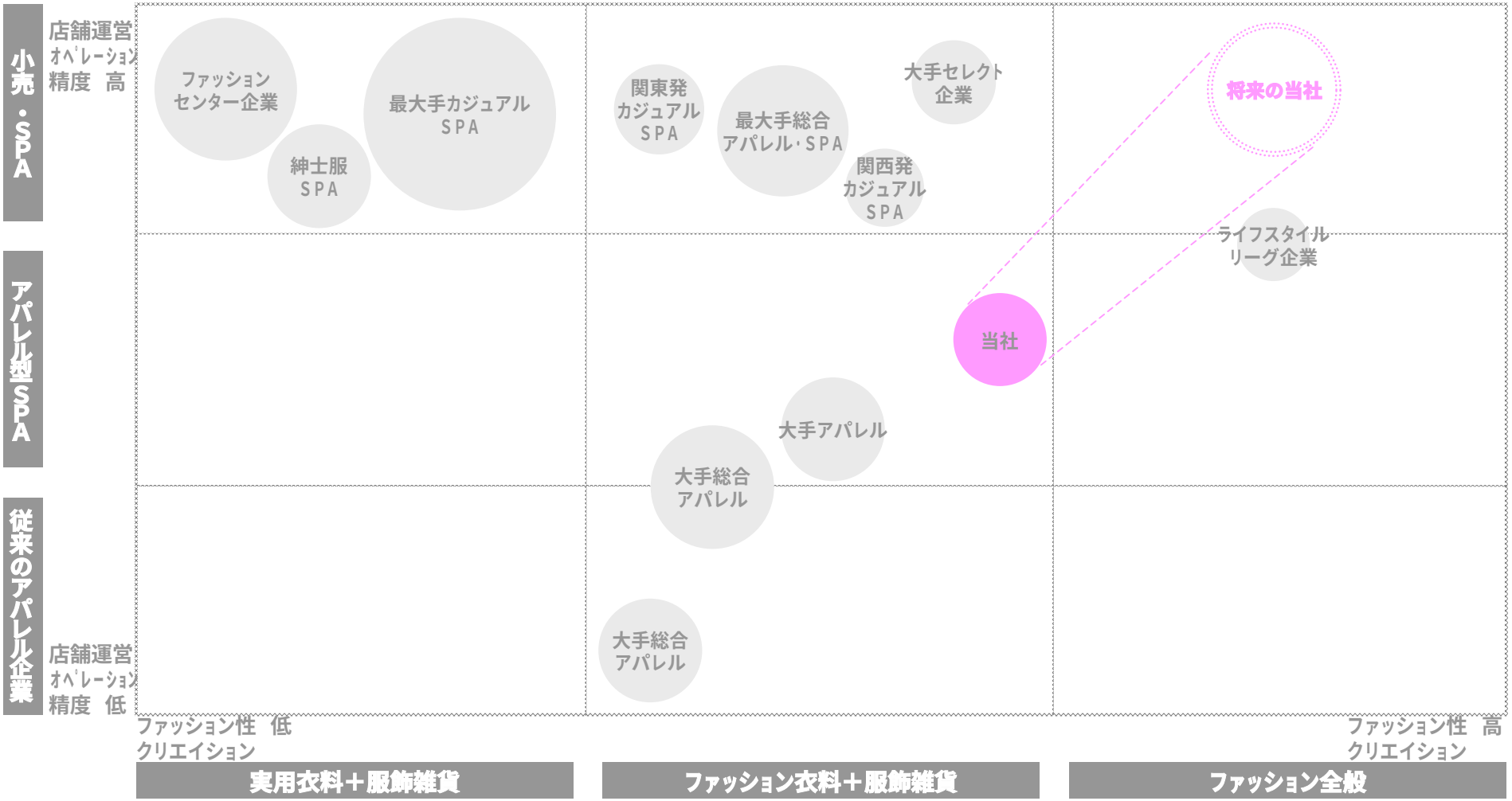
*1 ｺﾑｻ・ﾆｺﾙ・ﾋﾞｷﾞ他
*2 ｺﾑﾃﾞｷﾞｬﾙｿﾝ・ｲｯｾｲﾐﾔｹ・ﾖｳｼﾞﾔﾏﾓﾄ
*3 ｵｿﾞｯｸ・ﾊﾞｰﾊﾞﾘｰBL他
*4 ｱﾆｴｽﾍﾞｰ・ﾌﾟﾗﾀﾞ他
*5 ﾎﾟｲﾝﾄ・ﾊﾆｰｽﾞ他

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD. All Rights Reserved.

競合環境と当社のポジション

アパレル製品取扱い開始と共に店舗運営を開始、アパレル卸発の他の大手メーカーとは生い立ちが異なる

⇒ 当社の優位性＝高いファッション性（クリエイション力）を維持しつつ、事業領域拡大とオペレーション力強化を実現



※ あくまで当社分析に基づく業界認識

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD. All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　新中期経営計画骨子

顧客価値プロデュースの理念に基づく『従来型アパレルメーカーから革新的ファッション事業家集団への進化』　(SE13テーマ)

業界をリードし、魅力・収益力ともにNo.1企業となる為の再成長第1期　　2013年 売上高1200億円・営業利益48億円

VISION

常に挑戦と進化を続け、ファッションビジネスの未来を切り開く、革新的ファッション事業家集団

ー時代を先取りするクリエイション力と業界最高水準の収益性の両立、これまでの業界の不可能に挑戦するー

MISSION

Fashion

ビジネスドメインをアパレルに捉われないファッション市場全体と定義し、当社のコアコンピタンスであるファッション性溢れる商品・サービス・ブランド・ストアの開発（クリエイション力）を通じて、日本のファッション市場を楽しく、豊かなものにしていく

Retailing

同価格帯では常に最高感度の商品・サービスを最終顧客にお届けするクリエイティブリテイリングをコアビジネスモデルとし、アパレル企業からリテイラーへの進化を遂げると共に、心に残る接客・ストア演出により、他社に真似のできない感動のショッピング体験を提供していく

Innovation

変化し続ける市場の中で、新しいビジネスモデル・ブランド・商品・サービスを開発し続け、ファッションビジネスをリードする企業であると共に、常に一歩先の顧客価値をプロデュースできる革新的ファッション事業家集団であり続ける

*1　ﾌﾟﾗｲﾍﾞｰﾄﾌﾞﾗﾝﾄﾞのｵﾘｼﾞﾅﾙ商品
*2　Specialty store of Selected & Private labeled Apparel
*3　Internet Specialty store of Private labeled Apparel

STRATEGY

新たなビジネスモデルの構築

FREE'S SHOP、FREE'S MARTの様なPB*1商品と買付商品の最適なプロダクトミックスによるストア事業=SSPA*2や、Internet中心に展開するブランド事業=ISPA*3など新たなビジネスモデルを構築する

既存ビジネスモデルの進化

当社の基盤であるブランドSPA事業を当社独自のサンエー（マーケットアウト）型SPAへと進化させるべく、商品力強化と売場起点のオペレーションへの改革を断行し、収益基盤強化を図る

事業領域・市場の拡大　　、

アパレル以外のファッション事業領域進出と海外市場展開拡大を図るべく、M&Aや異業種とのアライアンス、自社による業態開発通じて、収益基盤拡大とポートフォリオ経営強化を実現する

経営基盤の強化

既存の事業インフラ（管理・生産・ロジスティクス）の最適化を行い、併せてコーポレートガバナンスを含む経営体制整備を行うことで、経営基盤の安定・強化を図る

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　　All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　基本戦略①

新たなビジネスモデルの構築

ロ PB*1商品と買付商品の最適なプロダクトミックスによるストア事業＝SSPA*2ビジネスモデルの収益基盤確立

FREE'S SHOP（Men'sを含む）100億円、FREE'S MART200億円を国内売上の将来目標とし、収益の柱とすべく育成

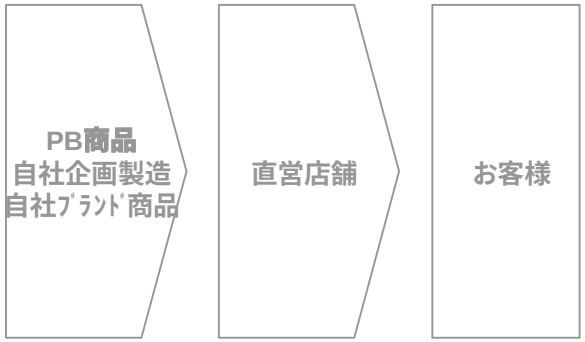
ロ インターネットをメインで展開するブランド事業＝ISPA*3ビジネスモデルの導入と収益基盤確立

インナー・ホームウェアをネット上で展開するBiancheri tutu（新規事業）によるインターネットSPA事業への参入

ロ EC事業の飛躍的拡大

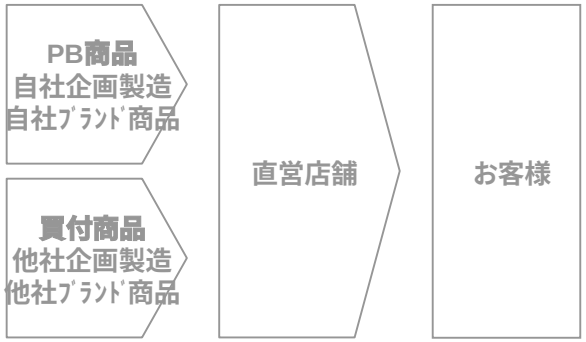
業界トップクラスの自社通販サイトSelecsonicの業容拡大を含む事業成長戦略を策定と将来的なEC事業売上100億円の達成

既存事業＝SPAビジネスモデル



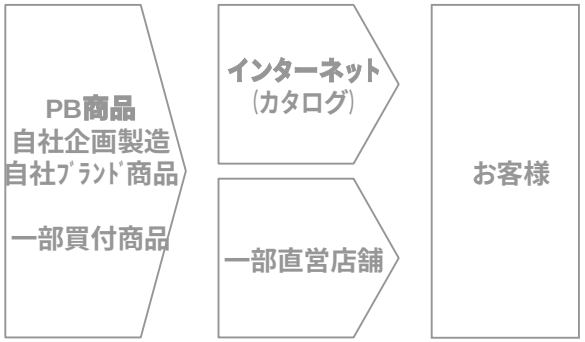
自社企画・自社ブランドのオリジナル商品を自社の直営店舗で販売する製造小売型ビジネスモデル：
より高い粗利益追求と他社との差別化が可能

SSPAビジネスモデル



自社企画・自社ブランドのオリジナル商品と他社企画・他社ブランドの仕入商品を販売する製造仕入小売型ビジネスモデル：
より高い集客と敏感な市場対応が可能

ISPAビジネスモデル



自社企画・自社ブランドのオリジナル商品をインターネット（カタログ）を中心に販売する無店舗製造小売型ビジネスモデル：
より高い営業利益率追求と差別化が可能

*1 ﾌﾟﾗｲﾍﾞｰﾄﾌﾞﾗﾝﾄﾞのｵﾘｼﾞﾅﾙ商品
*2 Specialty store of Selected & Private labeled Apparel
*3 Internet Specialty store of Private labeled Apparel

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD. All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　基本戦略②

既存ビジネスモデルの進化

□ 成長チャネルへの積極的出店

将来的なチャネル売上目標を300億円とした、FREE'S MART、＆by P&D、NATURAL BEAUTY BASICによる準郊外・郊外型SCへの積極出店

□ サンエー（マーケットアウト）型SPAモデルの構築

市場情報をブランド独自のフィルターを通して商品企画に反映するプロダクトアウトとマーケットインのハイブリッド型独自SPAモデル構築と脱同質化

□ 商品力強化とMD精度向上

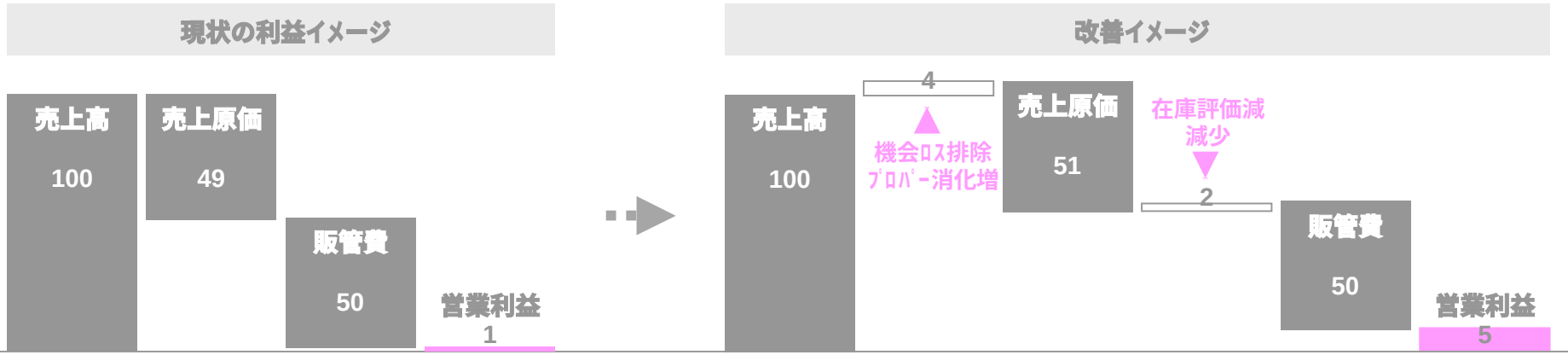
生産子会社設立に伴うモノづくりの原点再確認による商品力強化と52週MDの管理徹底によるプロパー消化率向上・（機会・処分）ロスの排除

□ 店舗運営オペレーション強化と店舗収益力向上

SV販売統括部の機能拡充による店舗指導力強化、ロールプレイングコンテスト導入による店舗販売力強化等に基づく店舗当たり売上・利益の拡大

□ 選択と集中による一事業単位の規模拡大と収益性向上

一事業単位の事業規模を拡大し、スケールメリットを活かした商品原価率・本部経費率の低減による事業単位の収益性向上



SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　基本戦略③

事業領域・市場の拡大

□ 服飾雑貨SPA事業の拡大

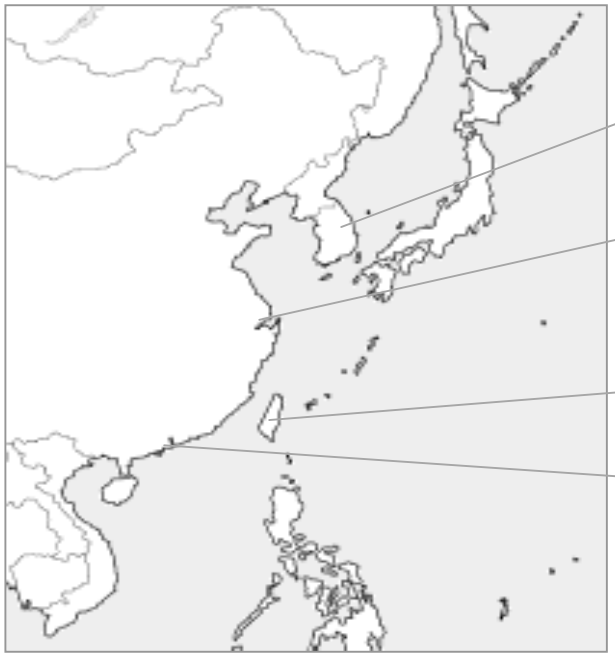
服飾雑貨市場における当社ブランドプロデュース力・SPAノウハウを活用した海外ブランド導入、M&A、自社業態開発によるSPA事業の拡大

□ 周辺ファッション事業領域への進出

海外ブランド導入、当社ブランドを活用した異業種との合弁、M&Aによる生活雑貨・美容・健康関連市場等のアパレルと親和性の高い領域への進出

□ 海外市場における事業拡大

将来的な海外売上高200億円を目標とし、ｼﾞﾙ ｽﾁｭｱｰﾄ、ｷｬﾛｳｪｲｱﾊﾟﾚﾙ事業にフォーカスした中国市場ほかにおける海外事業の本格展開



□ 韓国
- ・現状：ｷｬﾛｳｪｲｱﾊﾟﾚﾙ 18 (8) 店舗、ﾊﾟｰﾘｰｹﾞｲﾂ 4店舗
- ・構想：事業再構築に向けた積極的拡大策を検討中、売上目標20億円

□ 上海ほか中国本土
- ・現状：ｼﾞﾙ ｽﾁｭｱｰﾄ (3) 店舗、ｷｬﾛｳｪｲｱﾊﾟﾚﾙ 9 (5) 店舗、その他 2店舗
- ・構想：合弁事業化を含む抜本的運営体制見直しを検討中
  売上目標150億円

□ 台湾
- ・現状：ｼﾞﾙ ｽﾁｭｱｰﾄ 4店舗、その他 18店舗
- ・構想：新たなﾊﾟｰﾄﾅｰｼｯﾌﾟ構築を含む抜本的運営体制見直しを検討中

□ 香港
- ・現状：ｼﾞﾙ ｽﾁｭｱｰﾄ 5店舗、ｷｬﾛｳｪｲｱﾊﾟﾚﾙ 6 (53) 店舗、その他 9 (1) 店舗
- ・構想：好調なｼﾞﾙ ｽﾁｭｱｰﾄを中心に積極展開を図る
  売上目標30億円

※店舗数は2010年8月末現在、( ) 内はFC店舗数 (外数)

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　基本戦略④

経営基盤の強化

□ 次の世代を担う経営幹部人材の育成

次の世代のSANEIを担う経営幹部・事業部長を育成すべく、研修を含む積極的な人材投資により、経営の世代交代サイクルを構築

□ 経営管理機能の強化

J-SOX、IFRSなど制度・法律の改正に的確に対応し、円滑な企業運営を可能とする管理部門の組織機能強化

□ 生産子会社の機能強化

総合商社との連携に基づく機能重複排除 による商品原価率低減・リードタイム短縮と、人民元高に対応したChina+1生産体制の構築

□ SBU[*1]経営による経営スピードの確保と事業管理の高度化

事業本部廃止・事業部SBU化・事業部長への権限委譲による経営スピード確保と事業管理基準の明確化による事業管理の高度化・徹底

*1　Small Business Unit

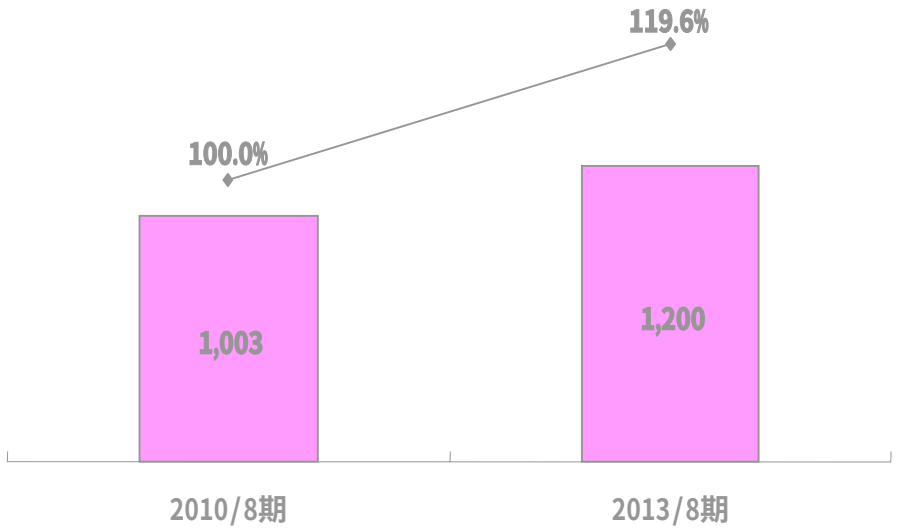
SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　係数目標

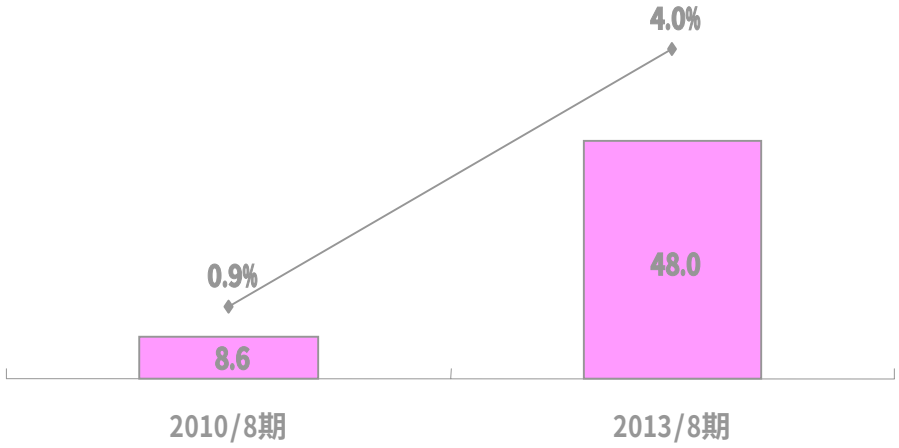
2010年8月期実績	
売上高	1,003 億円
営業利益	8.6 億円 (売上高比率　0.9%)

2013年8月期目標	
売上高	1,200 億円 (2010年8月期比　119.6%)
営業利益	48 億円 (売上高比率　4.0%) (2010年8月期比　556.2%)

売上高・売上成長率 (2010/8期対比)



営業利益・営業利益率



SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　係数目標内訳イメージ

2013年目標

売上高1,200億円　営業利益48億円

チェネル別売上構成（2010年8月期実績）	
都市型SCﾌﾞﾗﾝﾄﾞ	301億円
郊外・準郊外型SCﾌﾞﾗﾝﾄﾞ	128億円 （ｱｳﾄﾚｯﾄ含む）
百貨店ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ	494億円
EC・無店舗ほか*1	45億円
海外	35億円

チャネル別売上構成イメージ（2013年8月期想定）	
都市型SCﾌﾞﾗﾝﾄﾞ	380億円
郊外・準郊外型SCﾌﾞﾗﾝﾄﾞ	215億円 （ｱｳﾄﾚｯﾄ含む）
百貨店ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ	470億円
EC・無店舗ほか*1	65億円
海外	70億円

*1　ライセンス料収入ほかを含む

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　目標達成のための注力事業①

FREE'S MART

- **H&M、Forever21に対抗できる日本発ファストファッション事業**
  世界中で最もファッションに敏感な原宿を代表して、TOKYOのリアルファストファッションを世界に発信できる基幹事業へと育成する

- **世界で唯一のファストファッション・セレクトストア**
  グローバルなファストファッションブランドは自社製品のみを扱うSPA事業だが、セレクト型SSPA事業での差別化を図る

- **ブランド発足2年目にして黒字化を達成予定**
  低価格帯での事業ながら適正な利益率を維持し、好立地への出店とローコストオペレーション実現による早期黒字化を達成予定

- **国内売上200億円、グローバル売上100億円を目指す**
  これまでにない大型店舗の開発、郊外型SCへの出店により国内売上200億円を早期達成し、将来的にはグローバル事業として海外出店を進める

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　目標達成のための注力事業②

JILL by JILL STUART

□ 市場の低価格化への適切な対応

ニューヨークコレクションに参加するJILL STUARTの世界的ブランド価値を利用した好価格による市場対応型ブランドビジネスを展開

□ 市場におけるチャネル構造変化への対応

これまでの路面店･都市型SCに加え、小型店用MD開発、準郊外型SCへの出店強化により事業規模の拡大を図る

□ ライセンス上の制約を受けない高収益事業

日本･アジアの商標権保有を背景に、商品政策上の制約がなく、ライセンス料支払も発生しない自由度･収益性の高い事業展開が可能

□ 国内売上100億円達成を目指す

ブランドに対する高い市場評価から、デベロッパーよりの出店依頼が多く、積極的な出店政策により、将来的に国内売上100億円達成を目指す

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD. All Rights Reserved.

新中期経営計画SE13　目標達成のための注力事業③

NATURAL BEAUTY　BASIC

□ マーケティング投資による既存店再活性化

昨年3月のテレビCM放映を含むマーケティング投資により、既存店売上高が昨年対比を上回る推移を示す

□ N. Natural Beauty Basicによるブランド価値の向上

都心型店舗の一部を市場のカジュアル化に対応した派生ブランドN.に転換、ブランド価値の向上を図ることに成功

□ 高収益事業再生による全社業績への大きな貢献

当社内で最も高い収益性を誇る高収益事業の既存店増収により、本社経費を上積みすることなく高い利益貢献が可能

□ 国内売上200億円達成を目指す

既存店増収効果、新チャネル（一部郊外SC）への出店、ライフスタイル型新業態開発等により、将来的に国内売上200億円を達成を図る

SANEI INTERNATIONAL CO., LTD.　All Rights Reserved.