

TASAKI

リキャピタリゼーション・プラン
及び新中期経営戦略について

2015年6月12日

目次

I リキャピタリゼーション（“リキャップ”）・プラン

II 当社の現状

III 市場環境と当社の強み

IV 新中期経営戦略

I リキャピタリゼーション（“リキャップ”）・プラン

II 当社の現状

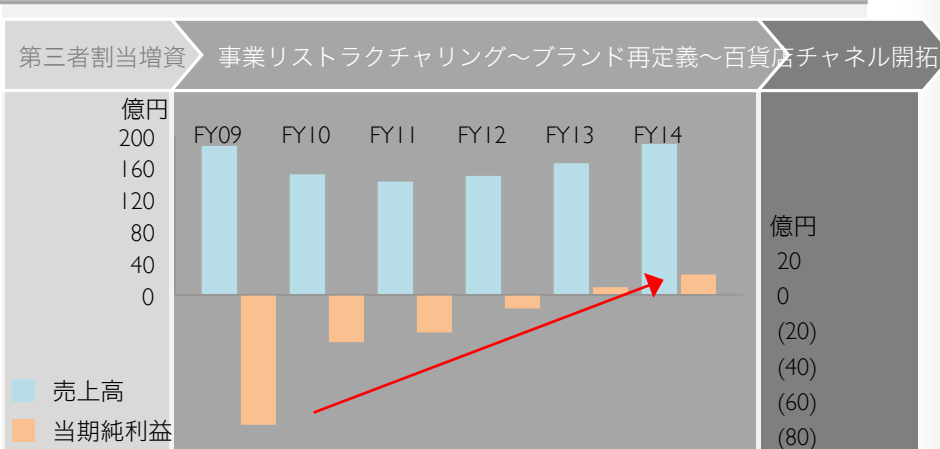
III 市場環境と当社の強み

IV 新中期経営戦略

リキャップ・プランの背景と意義

- ・ リキャップ・プランにより希薄化を抑制すると共に、資本効率改善により1株当たり当期純利益（EPS）や自己資本当期純利益率（ROE）の向上を実現
- ・ 持続的な利益成長を通じた企業価値の向上を図りつつ、株主還元を強化

■ 再生プロセスから新たなステージへの展望



- 現在のトップマネジメントが一貫して事業再生を主導

現在の資本政策上の課題

・株主への利益還元強化

- ー 早期復配を目指し、事業の再構築や商品・チャンネル・顧客層・販売等を切り口としたブランド改革を行い、収益力向上と財務体質強化を実現

■ リキャップ・プランの意義

希薄化の抑制

- 普通株式のうち100億円を上限に自己株式を取得
- 自己株式取得後の発行済株式総数（自己株式を除く）は1,773万から大幅に削減

資本効率改善

- 自己株式取得資金は借入金により調達
- 過度な希薄化を抑制しつつ、適正な負債資本構成実現により資本効率を改善
- EPS及びROEの向上を実現

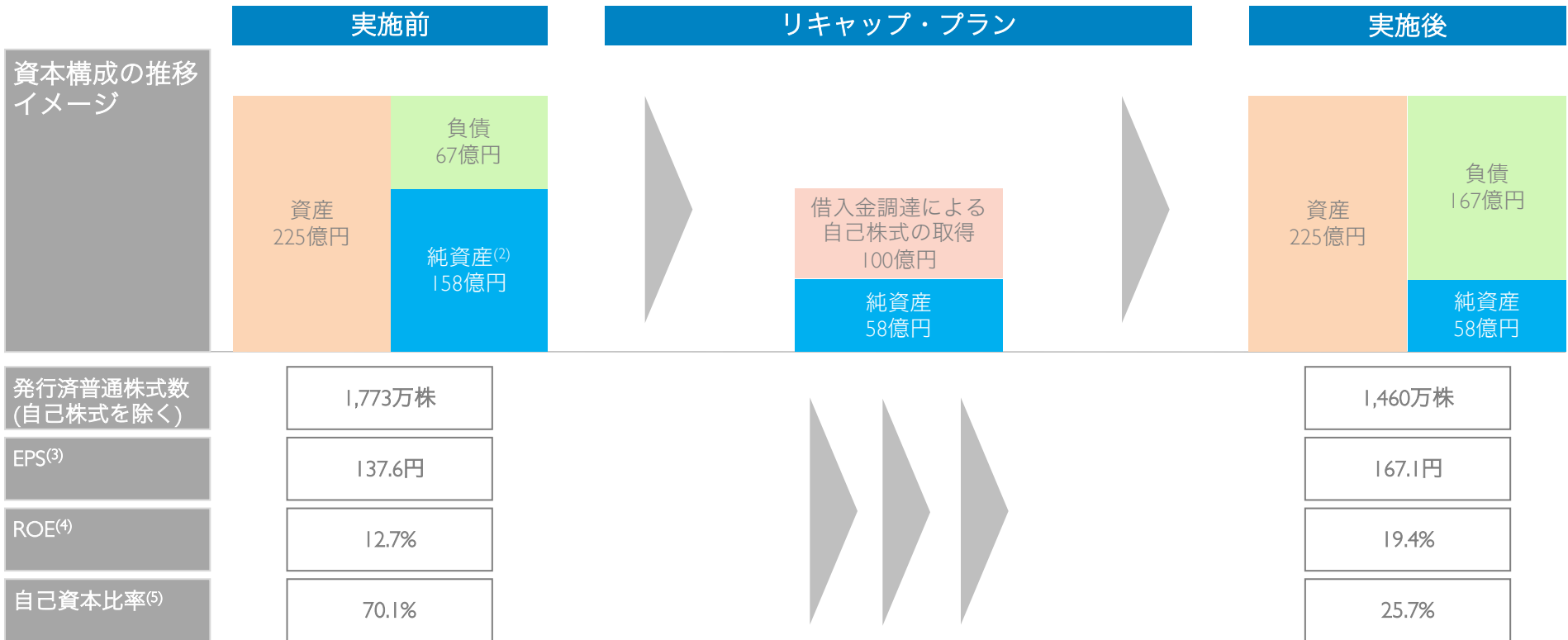
積極的な株主還元

- 普通株式への復配の実現
 - ー 今期末の1株当たり配当金は40円とする予定
- 持続的な安定配当を目指す
 - ー 各年度の連結配当性向目標値：20～30%程度

実行意義①：希薄化の抑制と資本効率改善

- 発行済普通株式総数（自己株式を除く）の削減（現状：1,773万株）
（100億円を6月11日終値（3,200円）で取得した場合は、1,460万株にまで削減）⁽¹⁾⁽²⁾
- 資本効率の改善によるEPS及びROEの向上と適正な財務バランスの両立を実現

■ リキャップ・プランによる資本構成及び財務指標への影響（自己株式100億円を3,200円で取得した場合）



注1.自己株式の取得枠の上限である100億円で3,125,000株取得した場合の試算値であります。具体的な取得時期及び取得株式数（親会社が売却に応じる株式数を含みます。）等の詳細は未定です。従って、実際の取得金額・取得株式数と乖離する可能性があります

注2.A種優先株式は2015年6月12日付で普通株式へ転換済（詳細は同日付プレスリリース「自己株式（A種優先株式）の取得及び消却に関するお知らせ」をご覧ください）

注3.2015年10月期予想連結当期純利益2,440百万円、自己株式除きの発行済普通株式総数で試算しております

注4.連結当期純利益は2015年10月期第2四半期末の直近12か月ベース、自己資本は2014年10月期第2四半期13,366百万円と2015年10月期第2四半期15,598百万円の平均値より試算しております

注5.2015年10月期第2四半期時点総資産22,539百万円、純資産15,790百万円より試算しております

実行意義②：積極的な株主還元

- 普通株主への株主還元強化策として、8期ぶりの復配を実施。今後も、連結配当性向20～30%を目処に配当を行う予定

■ リキャップ・プラン実行後の基本方針

株主還元策	<ul style="list-style-type: none"> • 2015年10月期末基準での復配を予定 <ul style="list-style-type: none"> － 1株当たり配当予想：40円 	普通株式への復配
	<ul style="list-style-type: none"> • 配当による還元を基本方針とし、業績や将来の投資計画等を総合的に勘案した持続的かつ安定的な株主還元を努める <ul style="list-style-type: none"> － 各年度の連結配当性向の目途：20～30%程度 	持続的な安定配当
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> • リキャップ・プラン実施後は、新中期経営戦略における利益の拡大と積み上げを通じた企業価値の向上を図りつつ、株主への利益還元を強化していく方針 <ul style="list-style-type: none"> － 資本効率・ROEを意識した経営 	利益拡大による株主還元の強化

I リキャピタリゼーション（“リキャップ”）・プラン

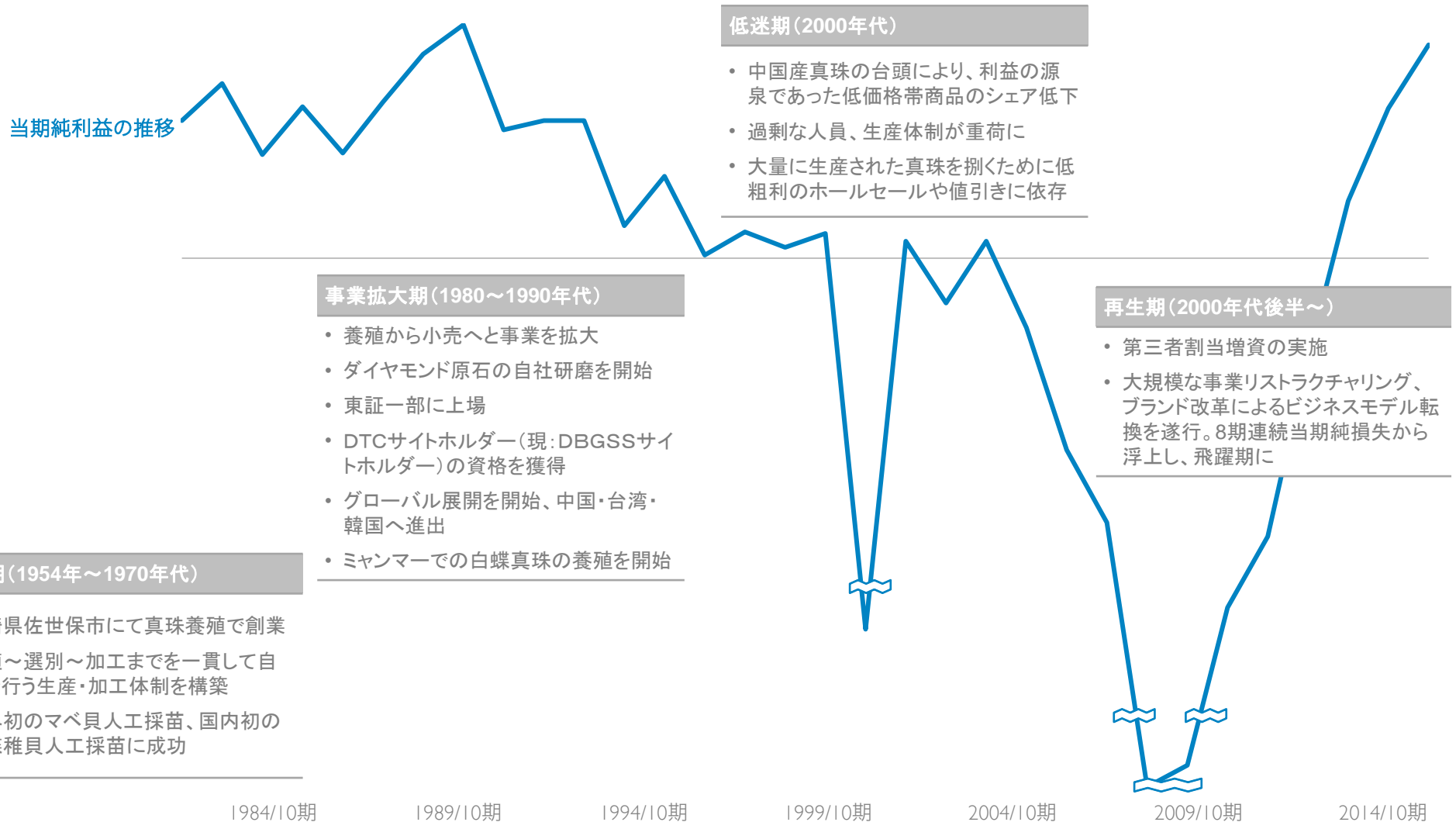
II 当社の現状

III 市場環境と当社の強み

IV 新中期経営戦略

当社の変遷

- 1954年創業の日本を代表するラグジュアリーブランド
- 2000年代に業績が低迷したものの、その後のブランド改革が奏功し、飛躍期に差し掛かる



ブランド改革サマリー

- 戦略・商品・チャネル・顧客層・販売等を切り口としたブランド改革を断行

■ 従来の経営課題

戦略

- 素材作りで創業した後に小売へ業態を展開した経緯から、プロダクトアウト的な思考（原材料をいかに捌くかという発想）が根強い事業戦略

商品

- 多様な顧客ニーズに多品種製造で対応
- 在庫が滞留し、結果的に多額の評価損を計上

チャネル

- 多品種製造や大量の卸売により、ブランドコントロールが効かず、主要百貨店との取引が出来ず
- 主要チャネルであった直営店の老朽化に伴い、来店客数が減少

顧客

- 直営店での来店客数の不足、ブランド力不足により、新規顧客獲得が低調
- 旧来からのリピーター顧客も高齢化により売上高が減少

販売

- 大量の原材料を捌くために卸売を実施
- リピーター顧客に対する値引きを前提とした個別営業により、低粗利益率

■ ブランド改革の概要

- マーケット中心の思考へ転換
- ブランドを再定義し、ポジショニングを変更（伝統的・保守的なブランドから、ファッショナブルな高級ブランドへ）
- ブランドのアイコンデザインを市場に浸透させ、確立

- 世界的デザイナーを起用し、デザイン性の高い商品を展開。市場から高い評価を獲得
- 高付加価値商品を中心に売上高が拡大し、販売単価が上昇。在庫回転率も大幅に向上

- ブランド力向上により主要百貨店への出店機会が増加。店舗当たりの売上高も順調に増加し、百貨店での取扱スペースも拡大
- ブランドイメージの象徴である旗艦店（銀座）を大胆にリニューアル

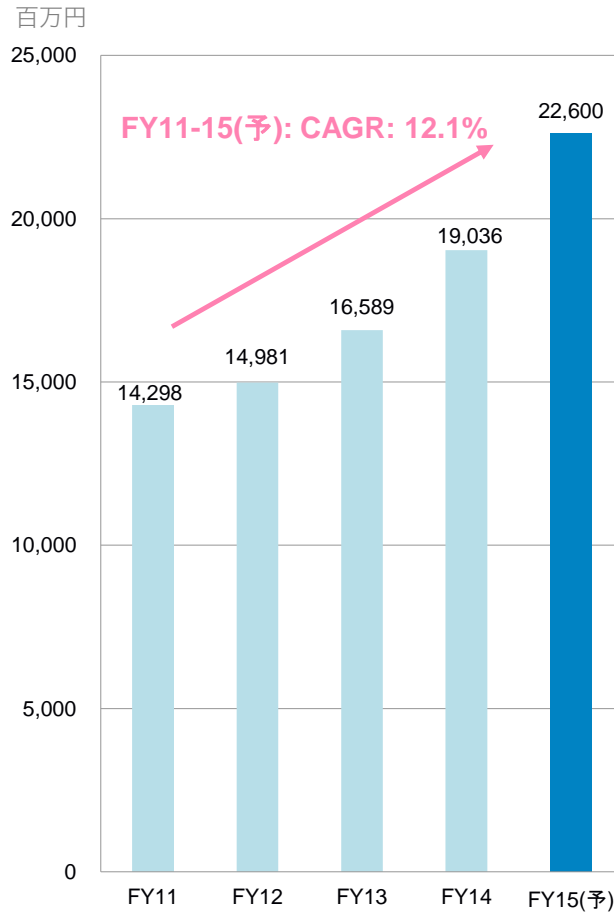
- ファッションに敏感な顧客からの高い支持を獲得し、新たな顧客を開拓
- 特に、若年層にブランドが浸透し、顧客層の大幅な若返りを達成

- 卸売から小売重視の戦略転換
- リピーター顧客への値引き販売依存から脱却し、「商品のストーリー」を売る接客へと転換
- 適切なブランド投資ができる粗利益率水準に改善

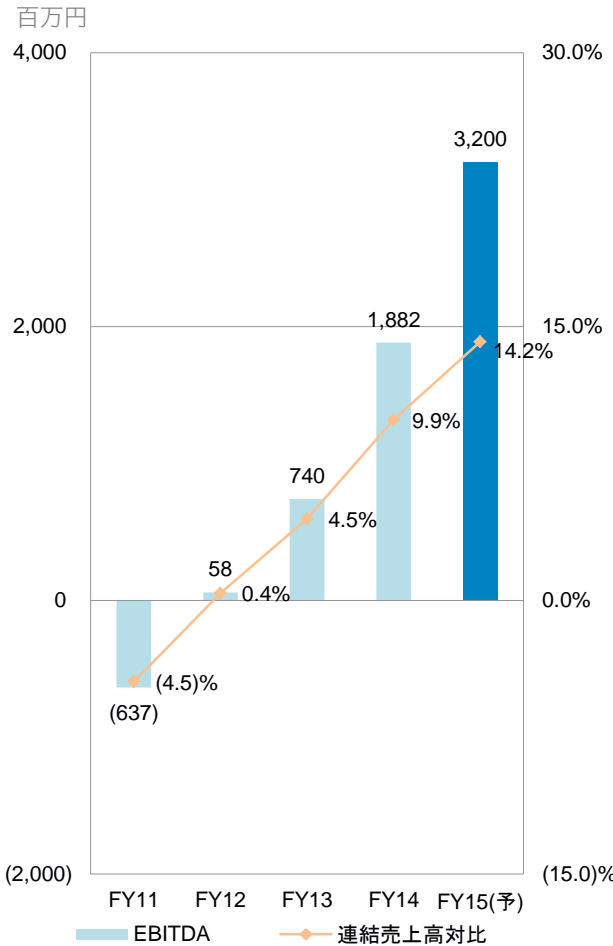
再生への軌跡

- ブランド改革による百貨店チャネルの開拓等が奏功し、国内小売を中心に売上高が伸長
- 過去のブランディング投資が回収期に入りつつあることから、売上高増加に伴い利益率が大幅改善
- 4期連続増収達成。今期は過去最高売上高及び収益を計上見込み

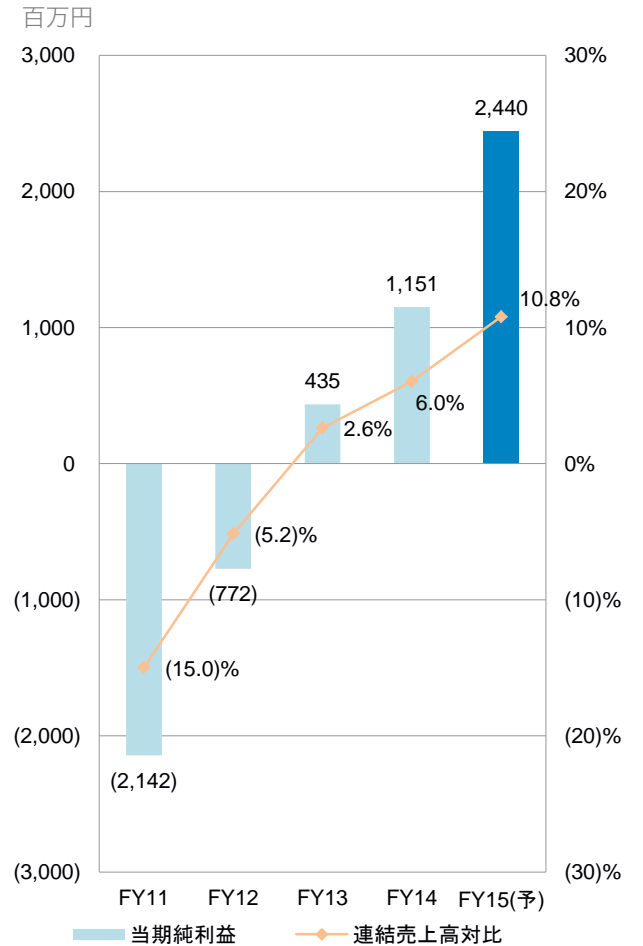
連結売上高の推移



EBITDA⁽¹⁾の推移



当期純利益の推移



注1. EBITDA=営業利益+減価償却費+その他償却費+現金流出を伴わない費用

I リキャピタリゼーション（“リキャップ”）・プラン

II 当社の現状

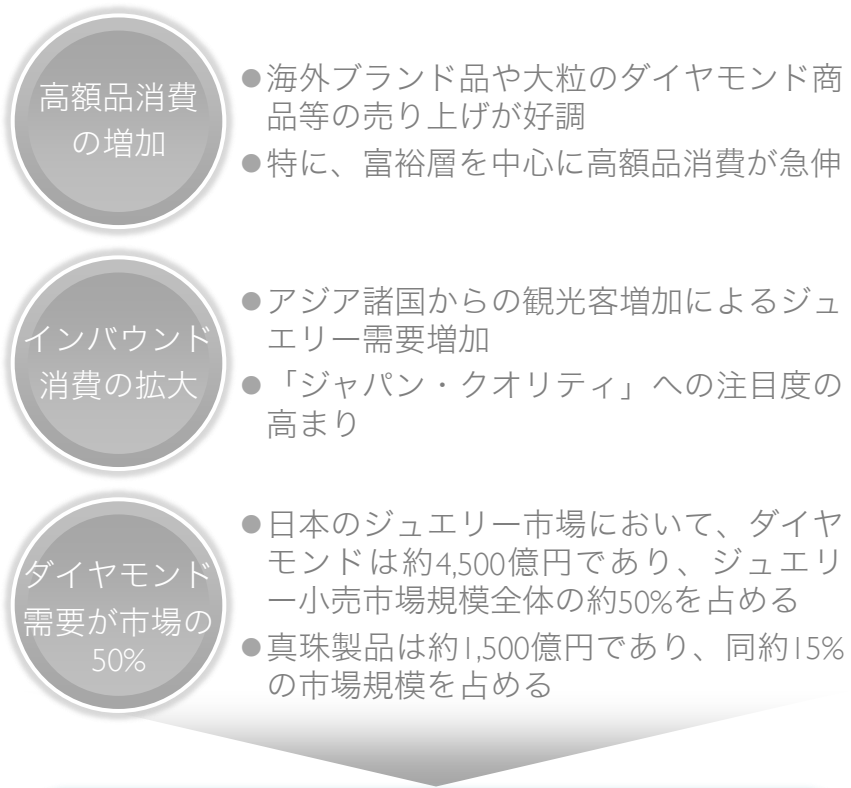
III 市場環境と当社の強み

IV 新中期経営戦略

ジュエリー市場環境と当社ブランディング戦略

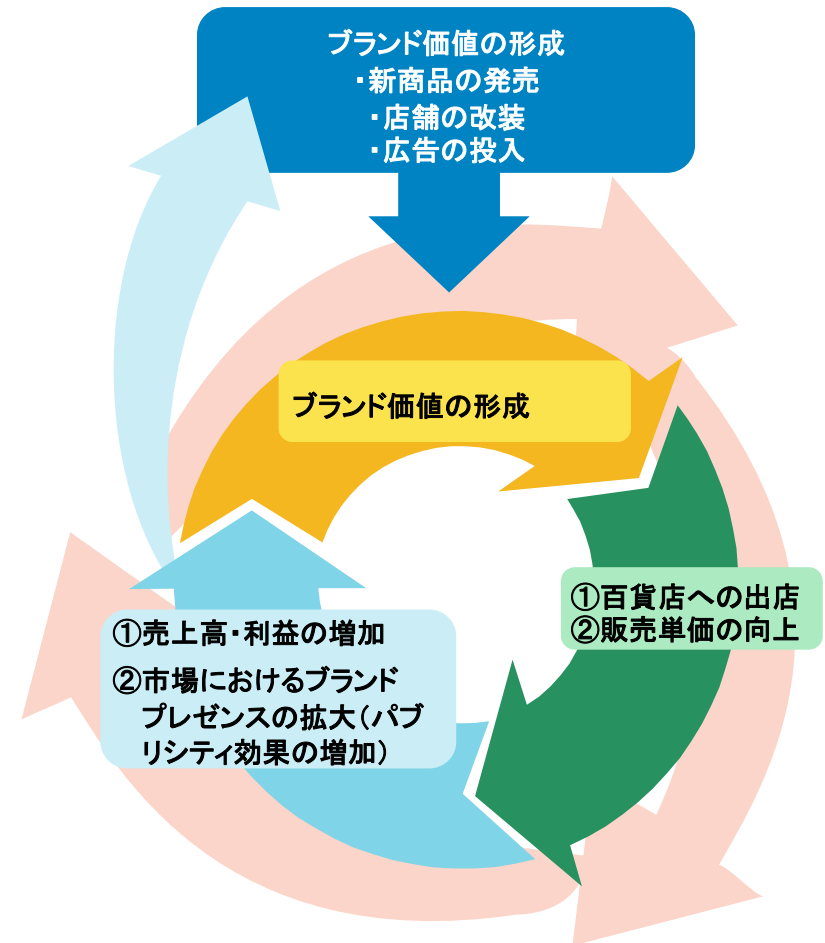
- ・ 富裕層を中心とした高額消費の伸長と、訪日外国人の増加・「ジャパン・クオリティ」への注目度の高まりを背景に国内ジュエリー小売市場は堅調に成長
- ・ 価値向上の好循環を生み出すブランディング戦略により、日本を代表するラグジュアリーブランドに成長

■ 国内ジュエリー市場概要



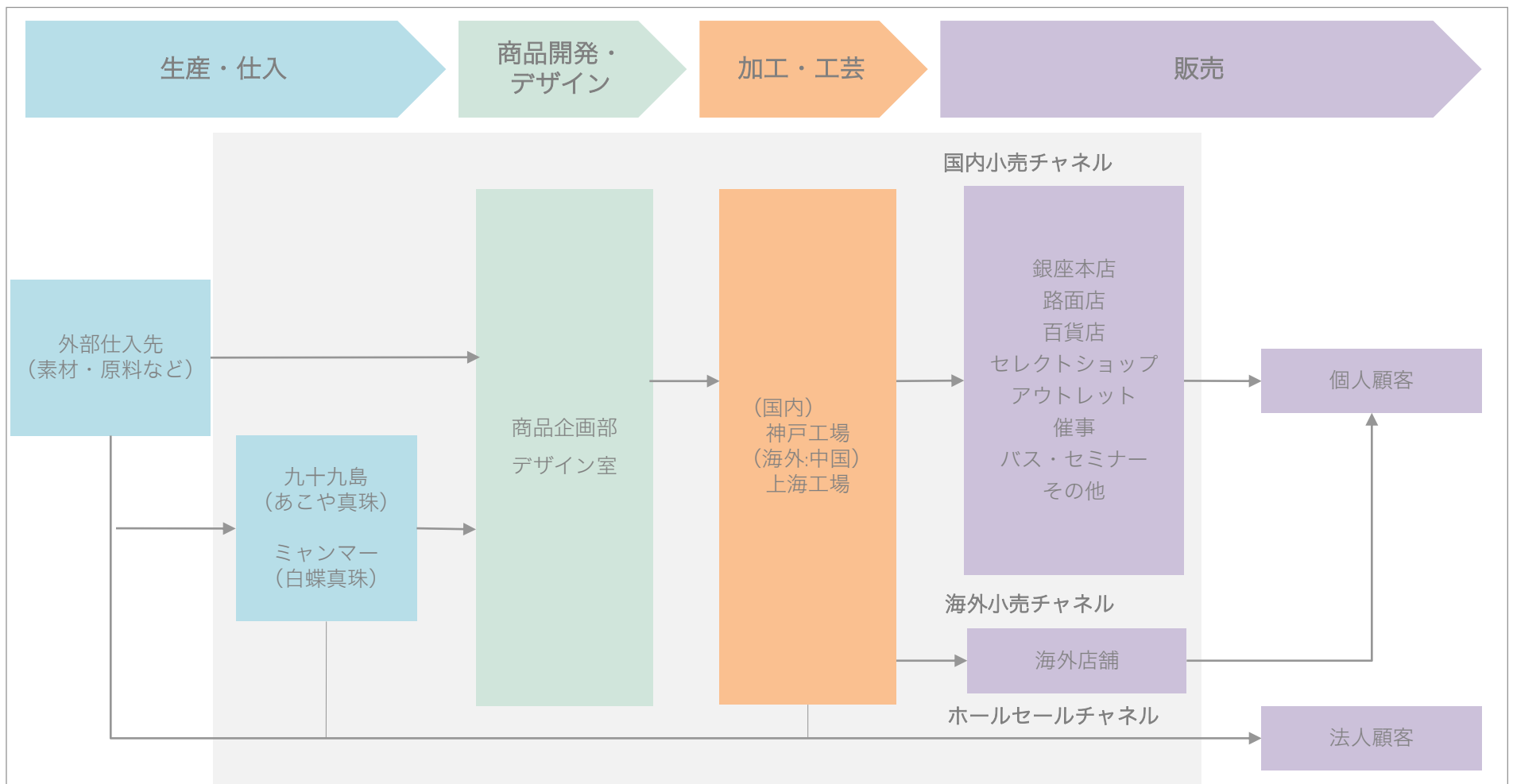
国内ジュエリー市場は今後も堅調に推移

■ 当社のブランド価値向上サイクル



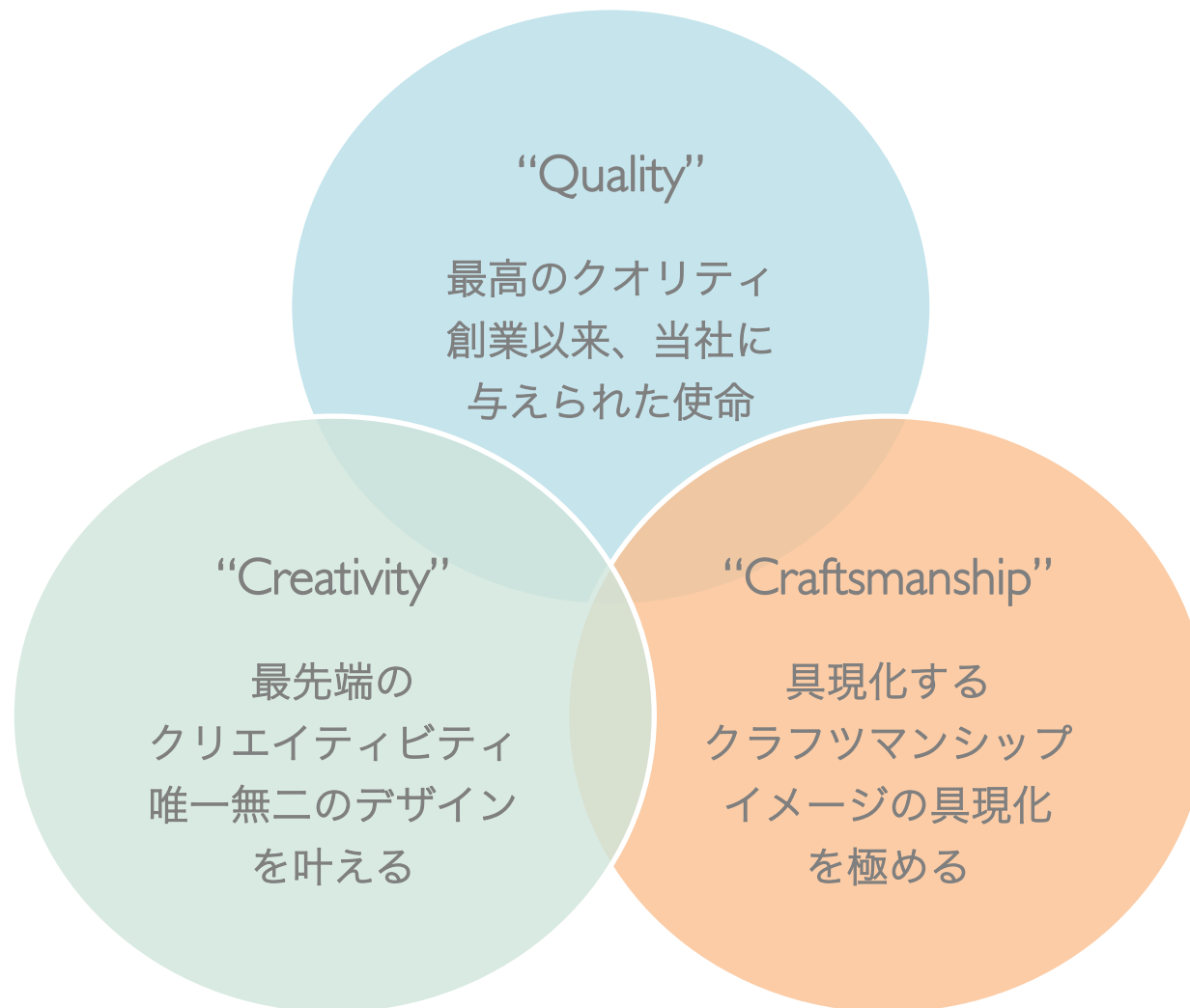
素材の生産から製品の販売まで一貫したビジネスモデル

- 素材の生産・仕入から商品開発・デザイン、製品の加工・工芸、販売までを一貫して手掛ける唯一無二のユニークなビジネスモデル
- サプライチェーン全体を自ら手掛けることにより、ブランドにストーリーが付され、製品クオリティを高めることにも寄与



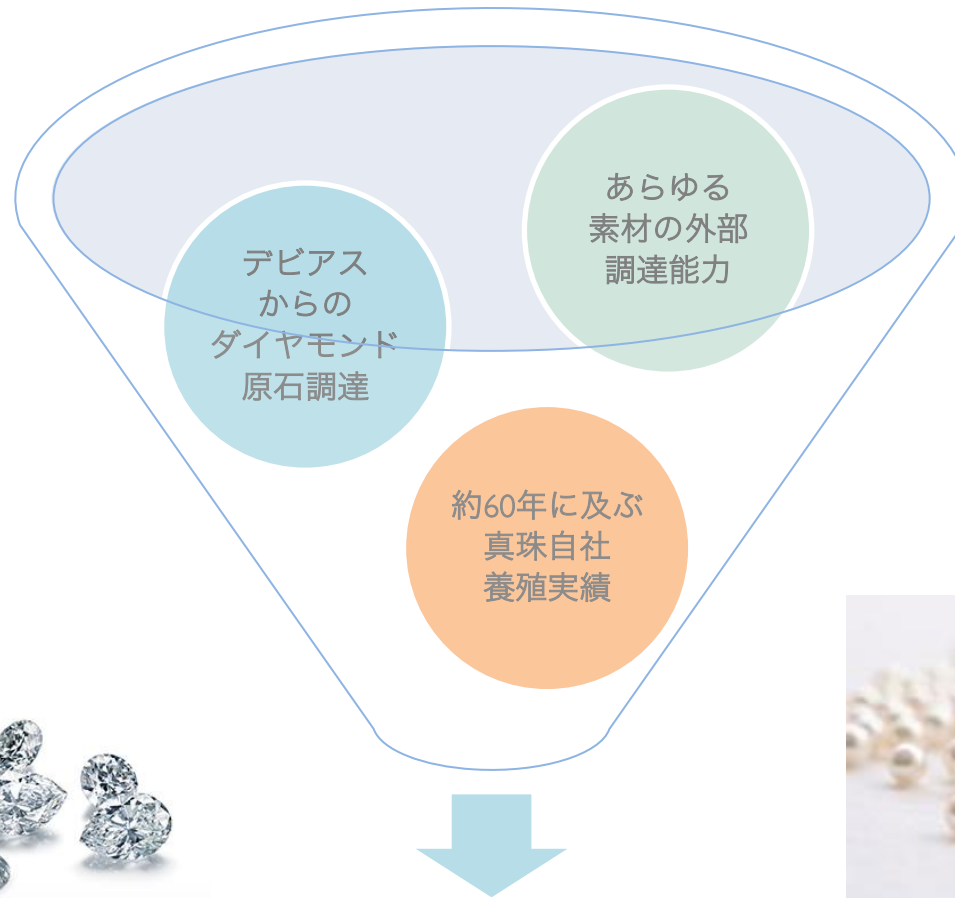
当社のブランド・コンセプト

- “Quality” “Creativity” “Craftsmanship”をコンセプトとし、ものづくりに徹底的にこだわった商品を展開
- ブランド・コンセプトの実践により、伝統と信頼・創造性とデザイン性を兼ね備えた新たなブランドイメージを確立



生産・仕入体制(Quality)

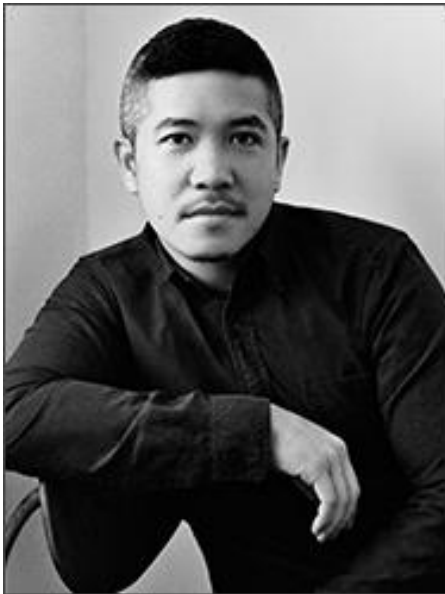
- 創業当初からの真珠養殖の経験、サイトホルダーとしての約20年の経験で培った素材に対する目利き力
- 外部調達も活用し、クオリティの高い素材のみを厳選して自社商品に使用



ダイヤモンド、パールともに
最高のクオリティを確保

商品開発・デザイン(Creativity)

- クリエイティブ・ディレクターとしてタクーン・パニックガルを起用し、「デザイン性の高い、革新的でかつ洗練されたジュエリー」であるCollection Lineを展開



TASAKIクリエイティブ・ディレクター
Thakoon Panichgul
タクーン・パニックガル

タイ生まれ。米ネブラスカ州オマハで育つ。
現在はニューヨークを拠点とするファッションデザイナー。

ボストン大学で経営学を学んだ後、ニューヨークに渡り、ハーバースバザーのライター/エディターとして4年間勤め、スタイルニュースの取材やトレンドの分析、ファッション・ストーリーの企画に携わる。最終的に彼はデザイナーへの転進を決意し、NYのパーソンズデザインスクールでファッションデザインを学んだ。

2004年9月、プレタポルテコレクションを発表。その後急速にニューヨークファッション界の最も才能ある新人の1人として賞賛され、2006年にはVOGUE及びアメリカファッションデザイナー協会ファッション基金の3人の受賞者の1人に選ばれた。

彼が作るコレクションは一貫して美しい仕上がりでフェミニンなデザイン。それらはモダン知的でありながらもロマンチックなテイストを合わせ持っている。そのようなタクーンのファッションは、熱狂的なファンを開拓し、独自の顧客を獲得している。また、日本でも公開された米VOUGUE編集長アナ・ウィンターを主人公にしたドキュメンタリー映画「ファッションが教えてくれること」では、アナが一目置く若きデザイナーとして登場し脚光を浴びた。

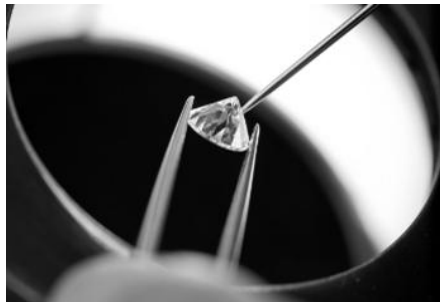


加工・工芸(Craftsmanship)

- 真珠の選別・連組、ダイヤモンドのカット・研磨に精通したプロフェッショナルを擁している
- 繊細かつ高度な技術が必要とされる工芸加工において、高品質な素材と斬新なクリエイションを結びつけ形にする



TASAKI ディアマンテール
戎谷 公伸
Masanobu Ebisutani



TASAKI マイスター
篠永 克也
Katsuya Shinonaga



I リキャピタリゼーション（“リキャップ”）・プラン

II 当社の現状

III 市場環境と当社の強み

IV 新中期経営戦略

新中期経営戦略のポイント

1 継続的なマーケティング活動による
ポジショニングの確立とブランド浸透の推進

2 新規百貨店チャネルでのポジショニング向上

3 海外市場での本格的ブランディング投資

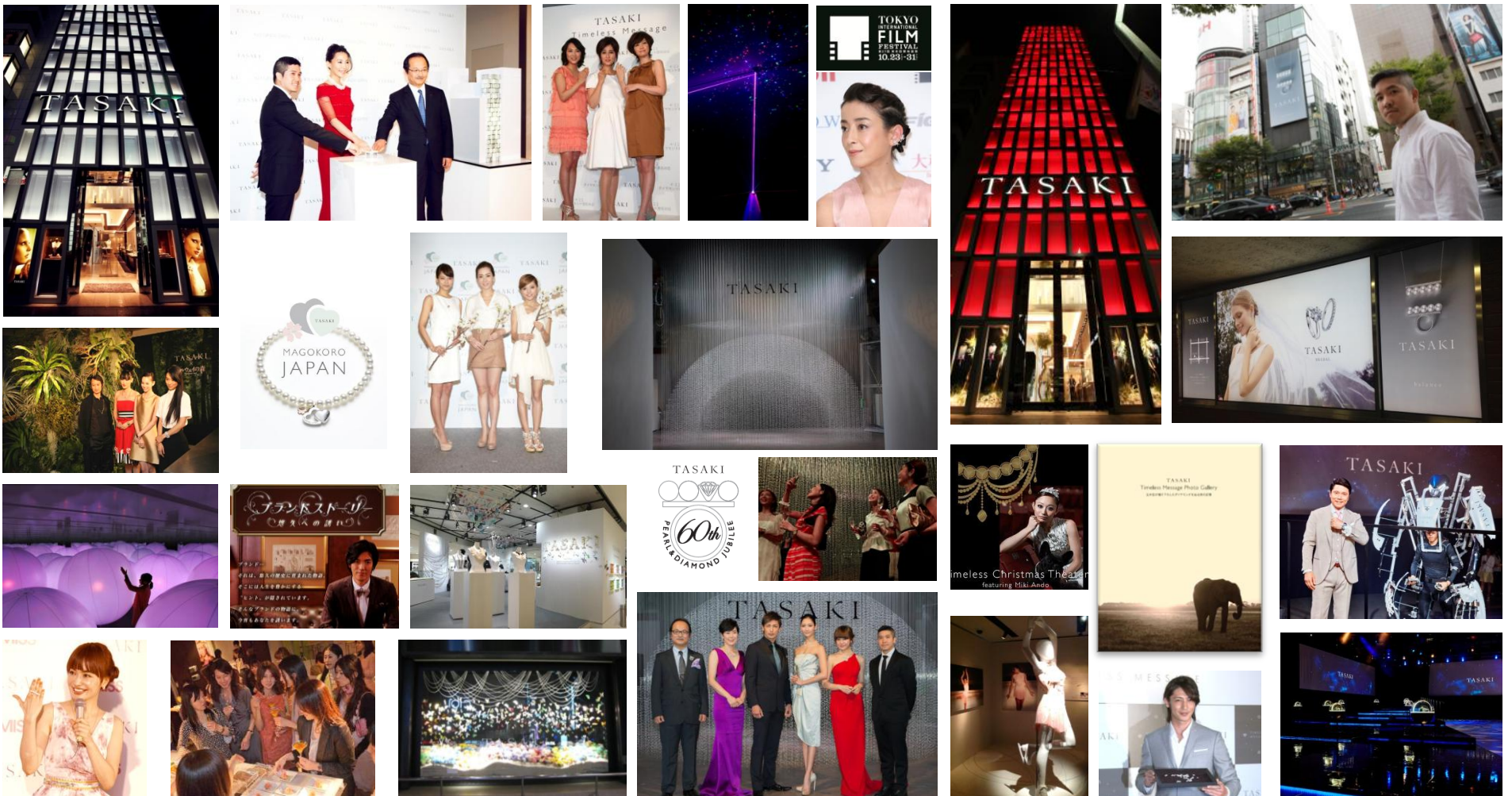
4 新商材への展開

5 インバウンド需要の取り込み

TASAKI

① 継続的なマーケティング活動による ポジショニングの確立とブランド浸透の推進

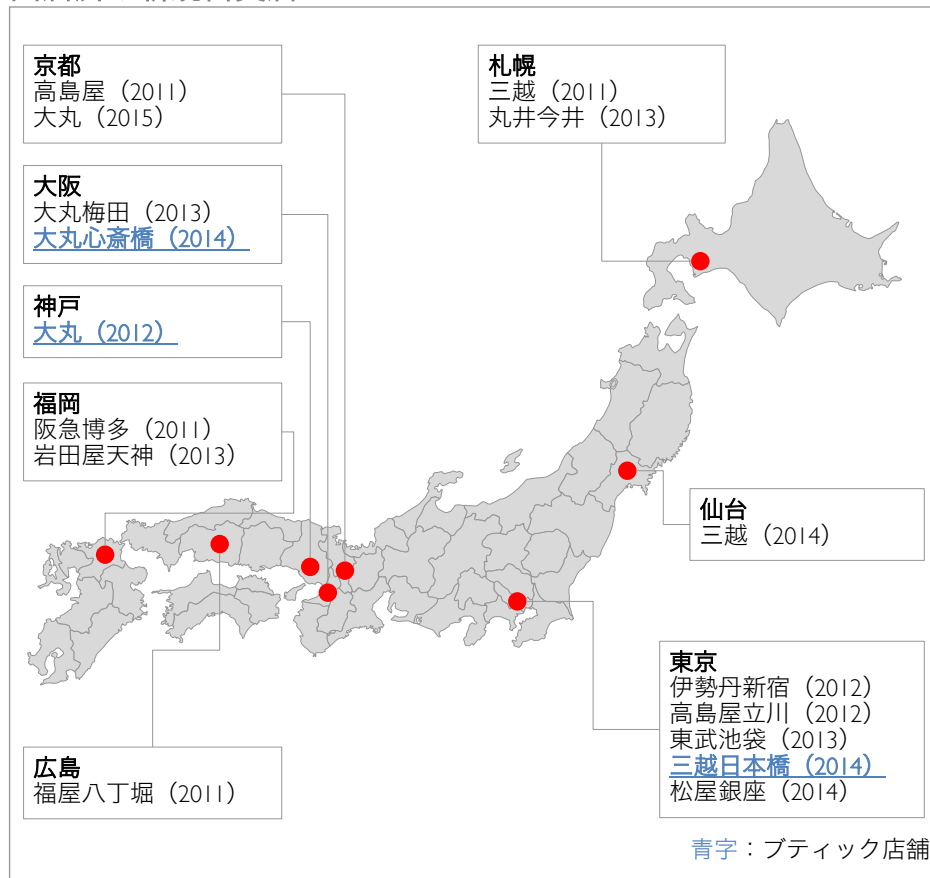
- Creativityを具現化したビジュアルやブランドメッセージの継続的訴求によるポジショニングの確立とブランド浸透の推進



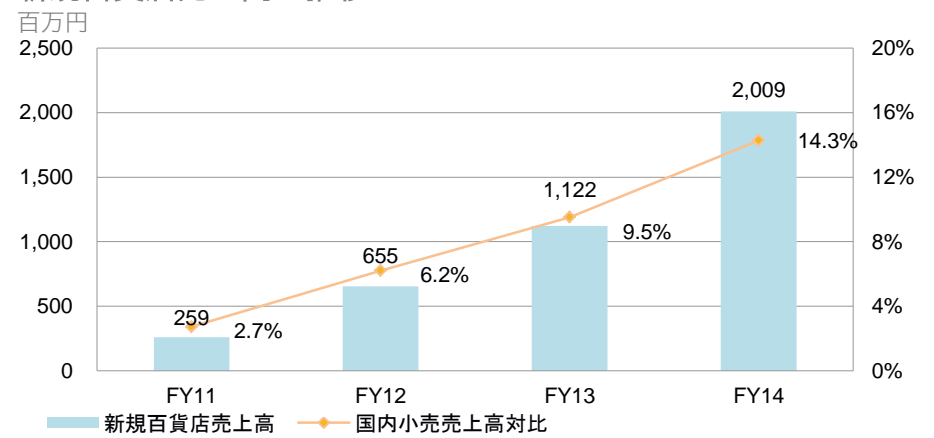
②新規百貨店チャンネルでのポジショニング向上

- 国内主要百貨店に構えた販売拠点のブティック店舗⁽¹⁾化を促進し、店舗毎の売上効率を向上

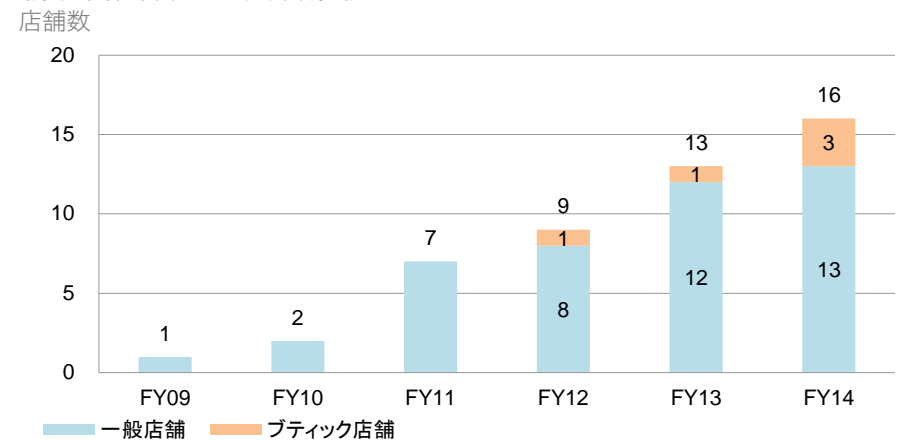
出店済み新規百貨店⁽²⁾⁽³⁾



新規百貨店売上高の推移



新規百貨店への出店推移



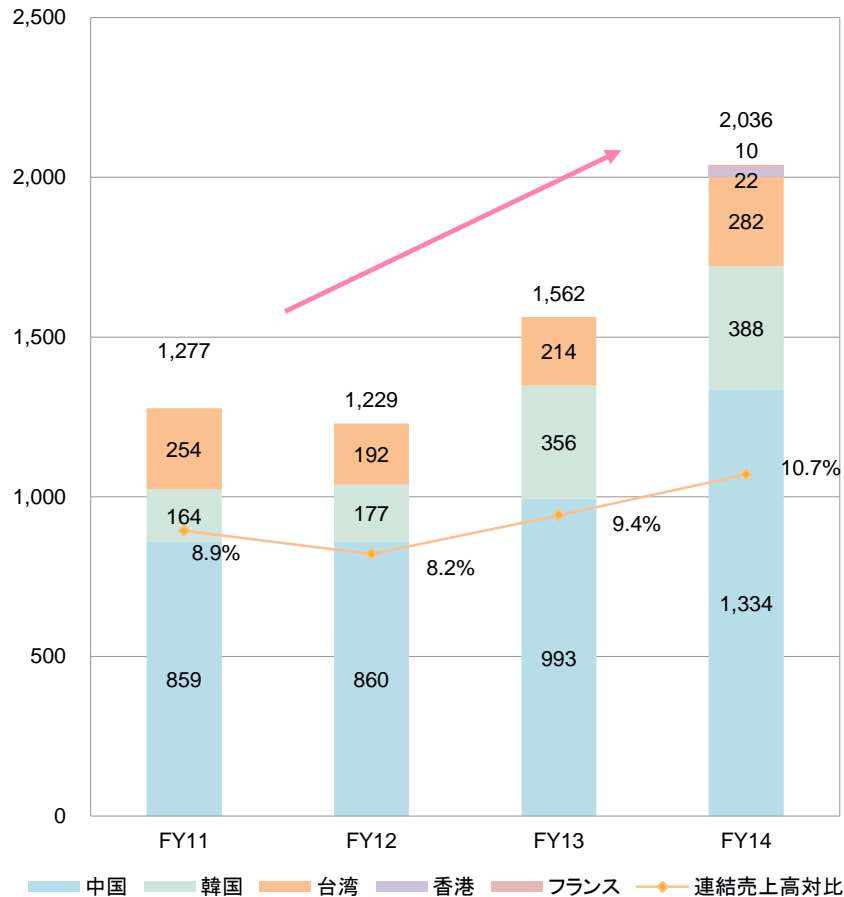
注1.3方向を壁で囲われた独立した常設店舗
 注2.新規百貨店：2009年の新Corporate Identity導入以降に新しい店舗フォーマットで出店した百貨店内店舗
 注3.2015年5月時点

③海外市場での本格的ブランディング投資

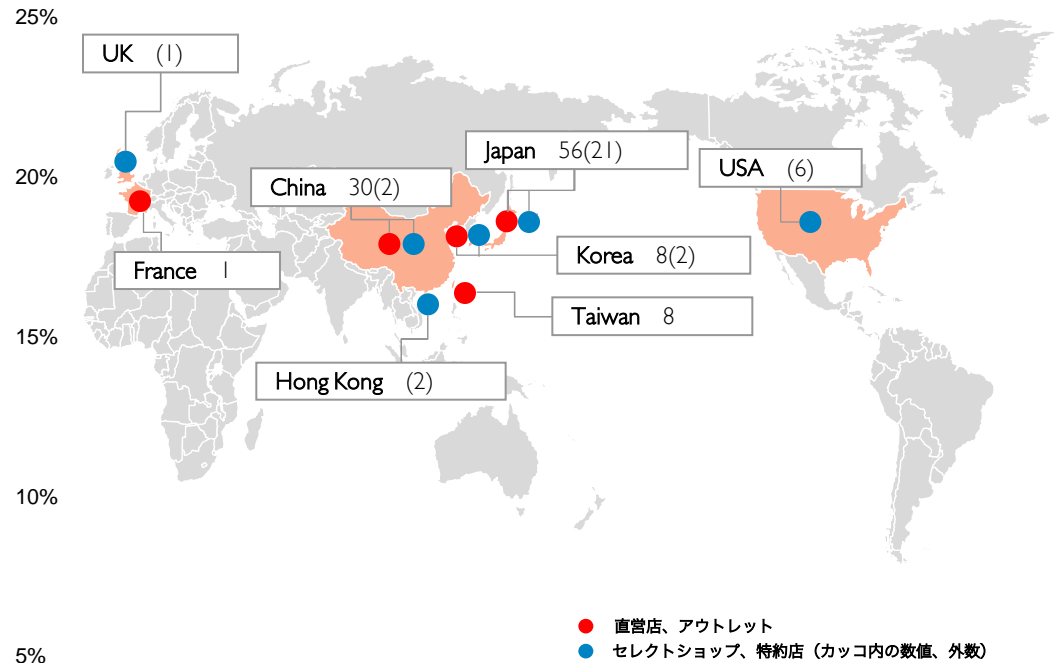
・ アジア圏でのブランディング投資を拡大し、海外におけるプレゼンス向上を目指す

海外子会社別売上高⁽¹⁾

百万円



■ 海外の店舗展開⁽²⁾



- ・ 今後も中国、韓国、台湾など東アジアではファッション感度の高い人々が集まる最先端ショッピングエリアを中心に新規出店及びブランドプロモーションを加速
- ・ 海外でのブランド浸透を進め、売上高増加を目指す

注1.FY11及びFY12の中国売上高については中国現法売上高の内、小売事業売上高を記載
注2.2015年5月時点

④新商材への展開

- ブランド力の向上により、ジュエリー以外の商材についても顧客から支持を受けやすくなり、新商材の展開が可能に

■ ジュエリー以外の商材への進出

時計



レザーグッズ



メンズコレクション



ギフトグッズ

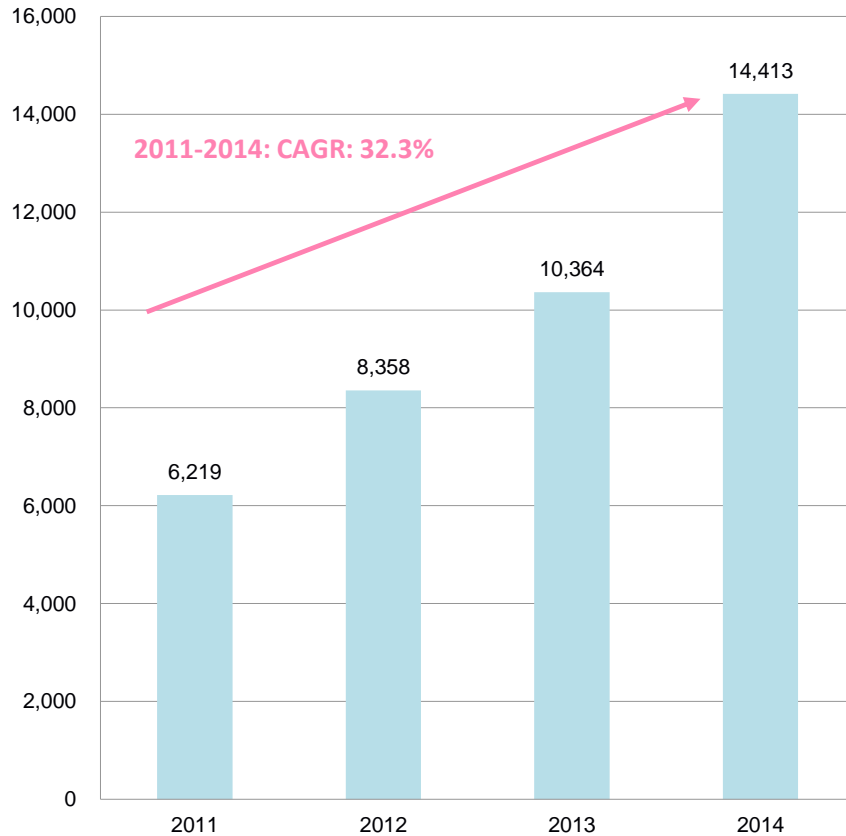


⑤インバウンド需要の取り込み

- 2014年10月以降の消費税免税措置拡大の影響もあり、足下訪日外国人客数は増加傾向
- 想定を上回る訪日外国人客数の影響で、インバウンド売りが急伸

訪日外国人数推移⁽¹⁾

千人

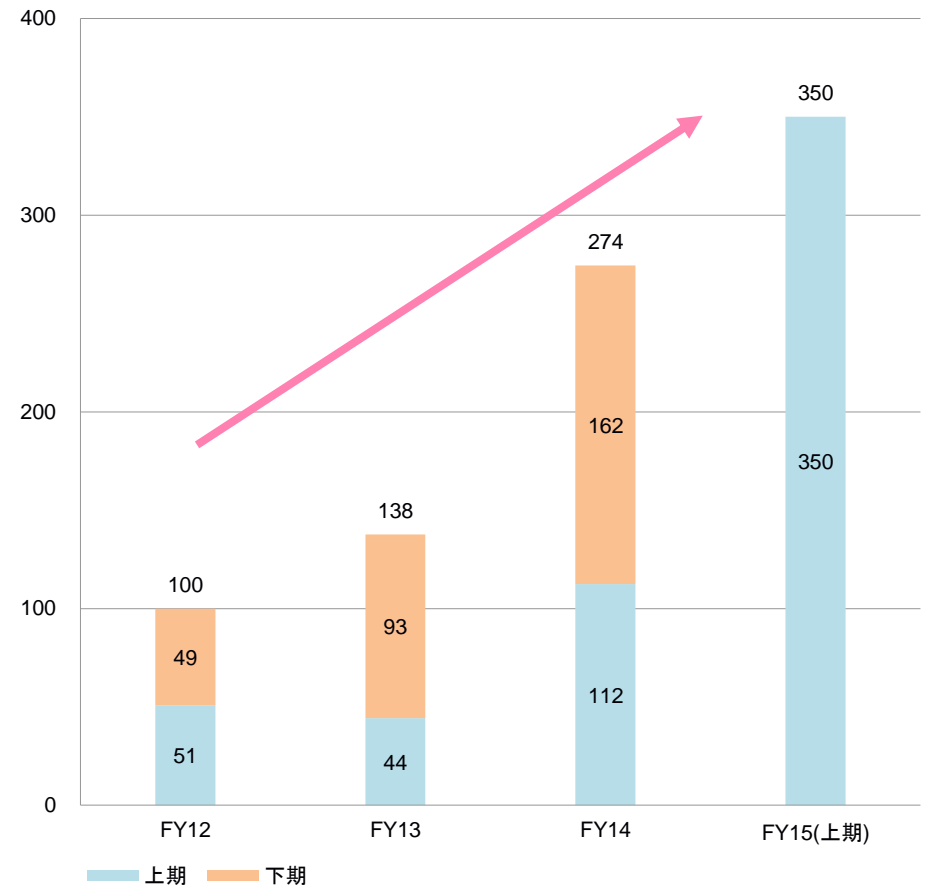


出所 日本政府観光局 (JNTO)

注1.2014は暫定値

外国人売上高の推移

FY12通期売上高を100として相対表示



■特記事項

- 本資料は一般の株主及び投資家に対する情報提供を目的に作成されたものであり、いかなる法域においても、当社が発行する株式を含む証券やその他金融商品の売買や引受け等の勧誘又は投資助言をする目的で使用されるものではなく、また、勧誘又は投資助言を構成するものではありません。
- 本資料には将来的な業績、計画、経営目標・戦略などが記載されている場合があります。これらの将来に関する記述は、現在入手可能な情報に基づく将来の出来事や事業環境の傾向に関する現時点での仮定・前提によるものですが、これらの仮定・前提が正しいとは限らず、何らかの確約や保証を与えるものではありません。実際の結果が様々な要因により大きく異なる可能性があります。
- 当社では、本資料に掲載した情報を、公開情報を含め、一般に信頼できると思われる情報源から入手しておりますが、その正確性、完全性又は適切性を保証するものではありません。当社は本資料中に掲載した情報を使用して生ずる可能性のある損害・損失について一切の責任を負いかねます。
- なお、いかなる目的であれ、本資料を無断で複製、または転載などを行わないようお願い致します。

株式会社 TASAKI

人事総務部 IR担当マネジャー 田中 雅彦

TEL 080-2461-3910