TSI HOLDINGS

2012-005

平成 24 年４月 20 日

各　　位

会 社 名　株式会社 ＴＳＩホールディングス
代表者名　代表取締役会長兼社長　三宅　正彦
（東証第一部　コード番号 3608）
問合せ先　管理本部　山田　耕平
Ｔ Ｅ Ｌ　03(5213)5511

「ＴＳＩグループ中期経営計画」の策定について

株式会社ＴＳＩホールディングスは、このたび、平成 24 年度を初年度とする３ヵ年の「ＴＳＩグループ中期経営計画」を策定しましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、添付の資料をご参照ください。

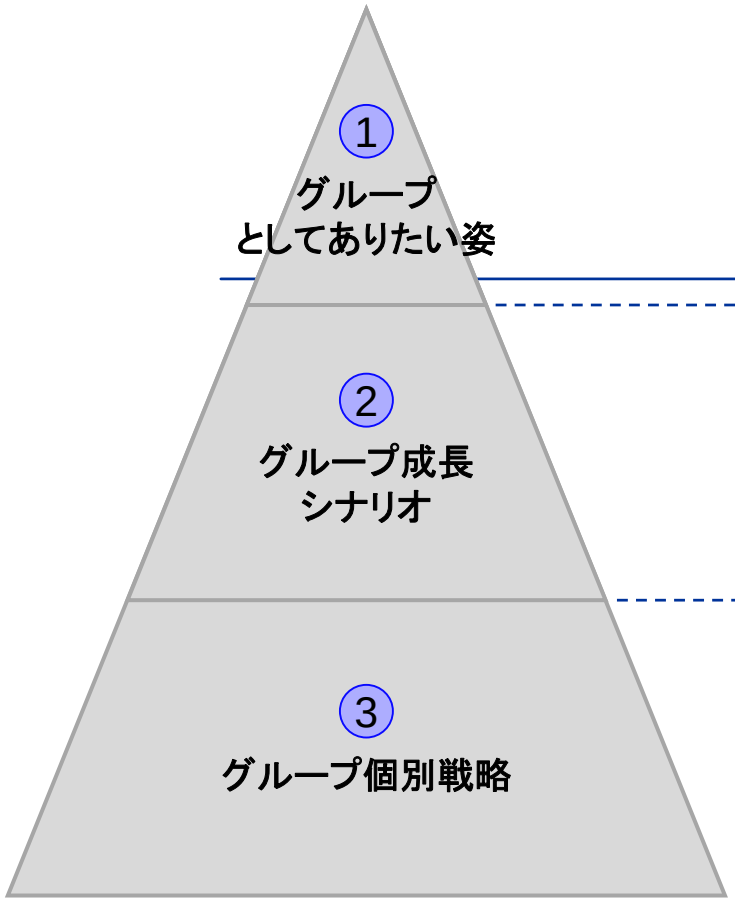
以　上

TSIグループ中期経営計画
2012年～2014年度

株式会社TSIホールディングス

本中期経営計画の構成

◘　本中期経営計画は、以下の三つの要素によって構成されます。



各要素の概要

グループ経営に対する普遍的な価値観や方向性

•外部環境およびグループのもつ強みを踏まえ、中長期に目指すグループとしてのゴールイメージ
•市場における目指すべきポジショニング　等

ありたい姿を実現するための成長シナリオ

•中長期的なありたい姿を実現するための本中期経営計画の基本方針

成長シナリオの実現に必要な具体的な事業・機能戦略

•成長シナリオの実現の為に、グループ横断で推進する事業及び機能戦略

1 グループとしてありたい姿

1. グループ経営理念

□　我々は以下を経営理念として掲げ、TSIグループの普遍的な価値観として持ち続けます。

Corporate Philosophy　（経営理念）

私たちは、ファッションを通じて、人々の心を輝かせる価値を創造し、
明日を生きていく歓びを、社会と共に分かち合います。

Mission　（経営の基本方針）

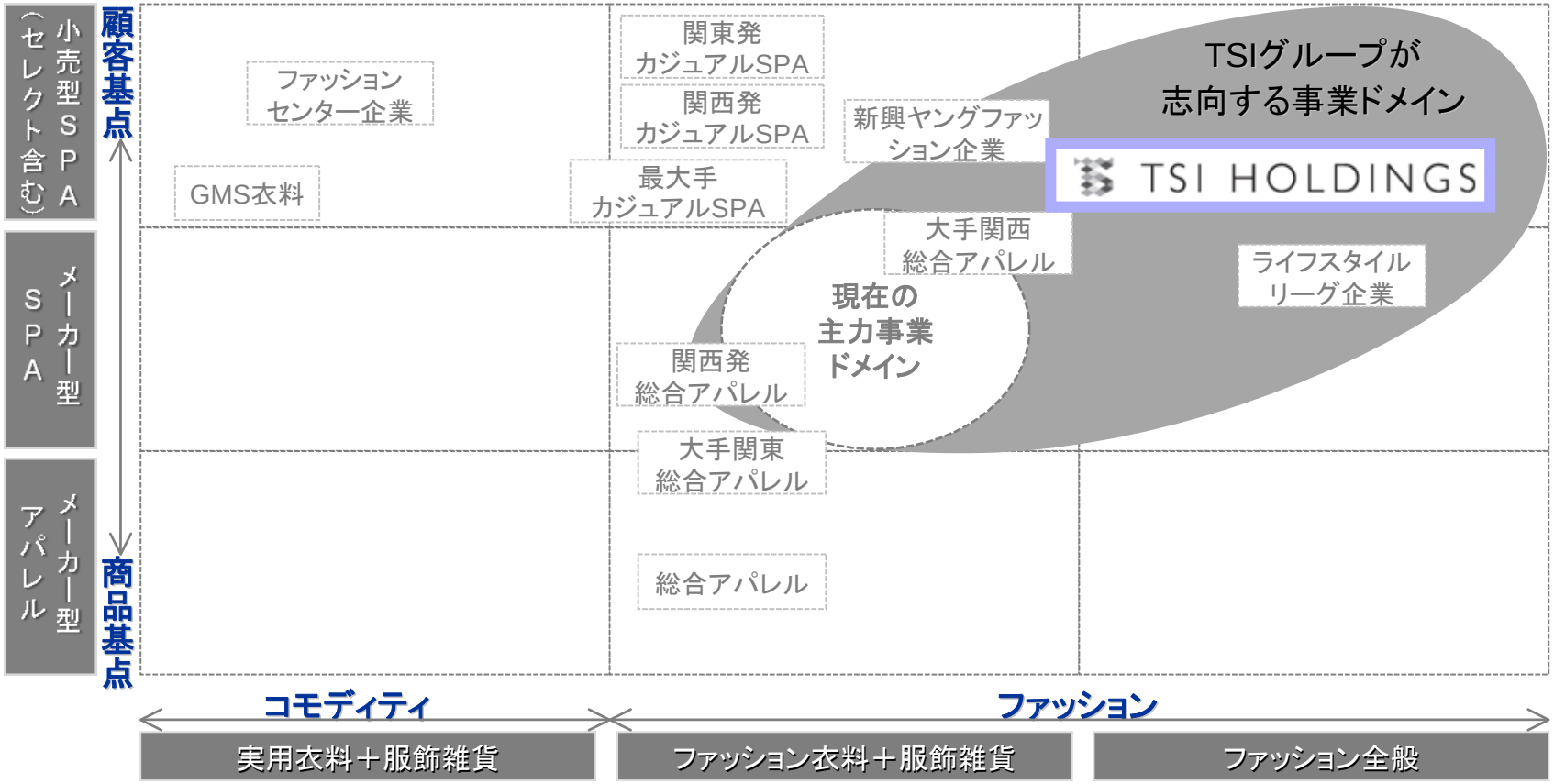
1. 私たちは、時代を先取りするクリエイションによって、世の中に新たな魅力を届けます。
2. 私たちは、真に価値のあるものづくりをめざす商品本位主義を徹底します。
3. 私たちは、心からのおもてなしで、お客様の共感を感動に変えることを歓びとします。

2. TSIグループの事業ドメイン

□ 前頁の経営理念の実現に向け、我々は以下の領域を事業ドメインとして志向し、独自の成長を目指します。

TSIグループが志向する事業ドメイン

- 移り変わるマーケットニーズを汲みつつも、あくまでも**感度・ファッション性の高い領域**が主軸
- 従来の服飾中心のアパレル事業から、**ファッション全般の事業領域**に拡大



※各社の表記位置は、あくまでも弊社分析に基づく、主力事業領域を中心に示しています

3. グループ経営のあり方

□ 我々は以下をグループ経営方針に掲げ、前頁の事業ドメインでの持続的成長を実現します。

1. グループシナジーの最大活用

全グループ会社のノウハウ、スキル、リソースを最大限に活用し、お互いの強みをさらに強め、弱いところを補完しあい、グループシナジーを最大活用します

- 各社単独では困難だった新たなマーケット戦略の実行
- 異なるブランドの組み合わせによる新しい価値の創出

2. 最強の事業ポートフォリオ経営

ブランド・事業・ビジネスモデルの新たな創造とベストミックスを生み出し、移りゆくマーケットで常に生き残り勝ち続けるためのポートフォリオ経営を行います

ファッション業界における「最強の事業ポートフォリオ」： 事業領域 × ブランド × ビジネスモデル

事業領域の多様化	継続的な新ブランドの開発・獲得	最適なビジネスモデルの構築	
ライフスタイル	nano·universe / ROSE BUD	セレクト	百貨店
服飾雑貨	22 OCTOBRE / Aylesbury / Style.com / NATURAL BEAUTY BASIC / JILLSTUART / FREE'S SHOP	小売型SPA	SC
アパレル	nanette lepore / SCÈNE DEUX / STYLE ME / &byP&D / MARGARET HOWELL / PEARLY GATES	メーカー型SPA	路面店
・・・etc		メーカー型アパレル	Eコマース

4. 経営目標

□ 最強のポートフォリオを実現するために、我々は以下をグループの優先的経営目標に掲げます。

経営目標設定の考え方

➢ 「徹底した収益管理、投資管理」の下で「顧客志向でのプロデュース力」を発揮し、
常に新たなファッションに挑戦・創造を続けるには、それを支える資金力・投資力が必要です

⇒ つまりTSIグループの持続的成長には、業界最高レベルでの「**高い収益性の実現**」が重要となります

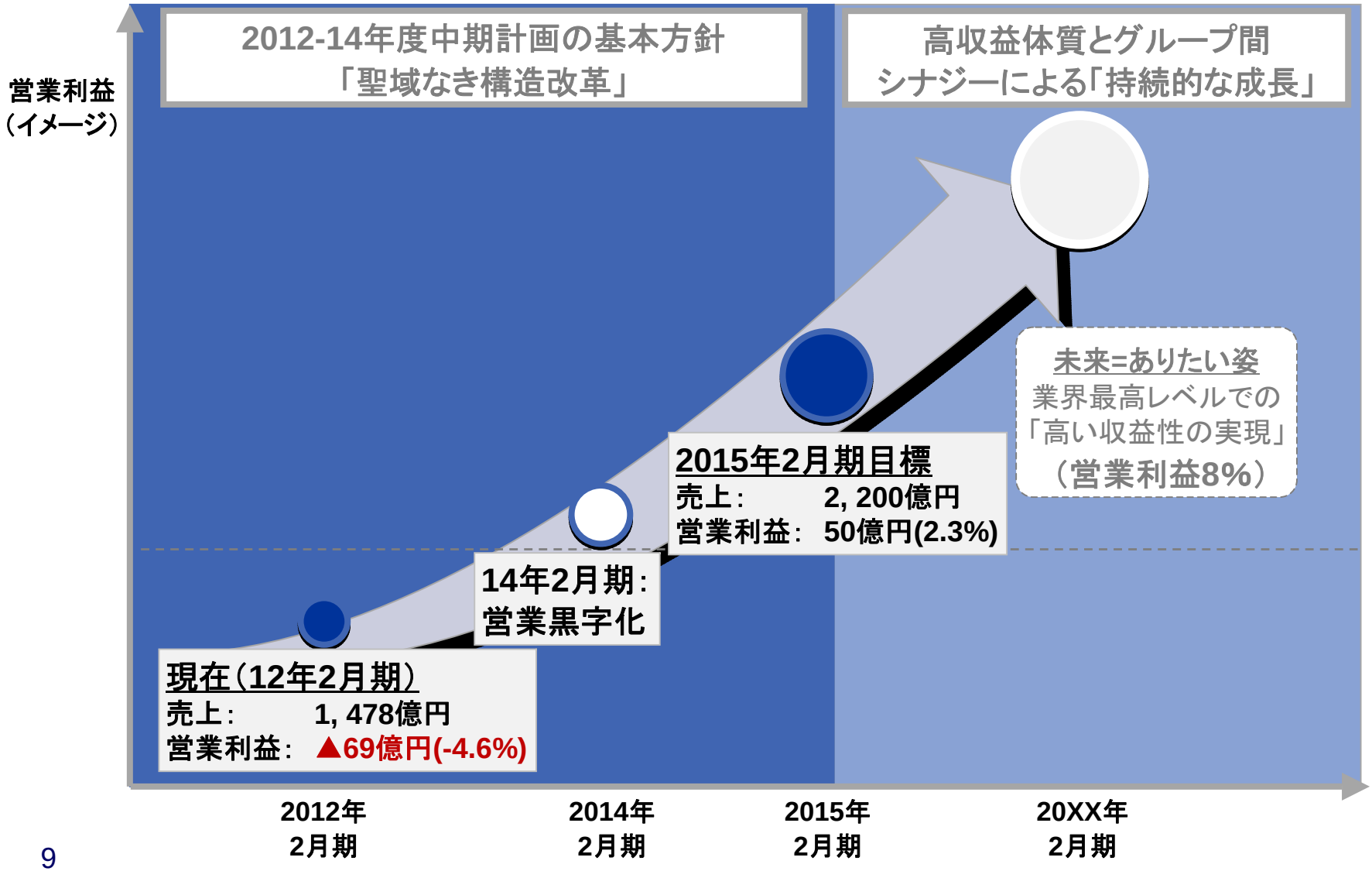
TSIグループの優先目標

目標指標	2012年2月期実績	2015年2月期目標 （本中期計画の最終年度）
売上高	1,478億円	2,200億円
営業利益 （%）	-69億円（- 4.6%）	50億円（2.3%）

2 グループ成長シナリオ

1. 本中計の基本方針

□ 本中計では、「グループとしてありたい姿」に向けた持続的成長の前提となる「早期黒字化」を目指し、「聖域なき構造改革」を推進することを基本方針とします。



③ グループ個別戦略

1. 本中期経営計画の注力戦略

□ 本中期経営計画の基本方針「聖域なき構造改革」の下で、以下の三つの戦略テーマに注力します。

本中期経営計画の注力戦略

2012-2014年度の基本方針：

「聖域なき構造改革」

コスト構造改革 （高収益体質への転換）	コスト構造を徹底的に見直し、 利益を継続して生み出す体質に改善する
収益力拡大 （高収益事業の選択と集中）	収益性が見込める事業領域に的を絞り、 経営資源を集中的に投下する
グループ経営力強化 （シナジー創出）	上記の推進を加速させる為に、持株会社の機能強化 やグループ内の情報共有の頻度・質の強化等を行う

2. 「コスト構造改革」の取組み施策

取り組むべき戦略テーマと重点施策

① 採算管理の徹底による ブランドポートフォリオ・ 店舗網の再構築	■ 不採算ブランド/店舗の再建・統廃合の推進 • グループ統一の撤退基準、新規立上げ基準に即したブランド・店舗の評価と撤退の実行 （取引条件や出店形態の見直しを含む） ■ ブランド・店舗の撤退に応じた要員規模の見直し
② 店舗・ブランドあたりの 生産性向上	■ グループ内ノウハウの共有 • 売れる商品の企画力・モノづくり力 • 売り逃しを防ぐ需給調整力 • 販売員の強化
③ グループ全体の 間接業務の 効率化・最適化	■ グループ内の本社業務の一部集約化、アウトソーシング化の検討 ■ ITコストなど外注費の適正化
④ 人員構成の最適化	■ 年齢構成など要員構造の見直し ■ 在宅勤務、派遣社員など、職種に応じた雇用形態の最適化 ■ 業績連動拡大など弾力性のある報酬制度の導入

3-1. 「収益力拡大」に向けた戦略テーマ

□ 市場全体が低迷し、市場構造が激変する中、グループの継続的成長には、既存事業の強化と、事業領域・市場の拡大による収益力強化が必須となります。

市場環境	取り組むべき戦略テーマと売上目標（2015年2月期）	
日本経済の成長鈍化・国内消費の低迷 • 日本の名目GDPは2015年に約510兆円('11-'15年CAGRが世界：5%成長の中、日本：3%と鈍化)、一人当たりでは世界18位 • 国内家計消費は2015年に約194兆円('10-'15年CAGR：-0.2%)、リビングコストを除く実態消費は減少傾向	① 既存チャネル強化（百貨店、SC） 1,143億円 ⇨ **1,600億円**	② 新規チャネルの拡大 100億円 ⇨ **250億円**
アパレル小売市場におけるチャネルシフト • 百貨店・SCの販売額は大幅に縮小するが、高いシェアを占め続ける • 一方で、ECやアウトレットモール市場の拡大が顕著		
アパレル・服飾以外のファッション関連消費の拡大 • アパレル市場は、2014年には8.8兆円程度になる見通しで縮小傾向 • 一方で、サービス支出の拡大が見込まれる	③ 事業領域の拡大　165億円 ⇨ **200億円**	
アジア市場の継続成長 • アジアにおける中間層以上の世帯数割合は、2015年には全世界の60%近くを占める • 中国における中間層以上の世帯数割合は、2015年にはアジア全体の半分以上を占める	④ 海外展開の加速化　70億円 ⇨ **150億円**	
	グループ合計　1,478億円 ⇨ **2,200億円**	

3-2. 「収益力拡大」の取組み施策

取り組むべき戦略テーマと重点施策

① 既存チャネル強化 （百貨店、SC）	■ グループとしての出店交渉力の強化 ■ グループ力を活かした販売力強化 ■ 進化型SPAの確立 ■ 郊外型SCにおける事業強化
② 新規チャネルの拡大	■ ゼロベースでのチャネル開拓を行い、新たなマーケットを創造 ■ グループ一体でのブランドミックス展開 ■ チャネル特性に応じたブランド・商品開発 ■ EC事業プラットフォーム構築・事業の積極的な拡大
③ 事業領域の拡大	■ 新しいライフスタイル・価値を提供する新規事業・ブランドの開発 ■ M&Aを活用し、リスクを最小化した新規事業への進出 ■ 海外ブランドとのライセンス契約の活用による新規事業への進出
④ 海外展開の加速化	■ グループとしての出店交渉力の強化 ■ 現地化向けたビジネス基盤整備 ■ M&Aによる事業規模の拡大

4. 「グループ経営力強化」の取組み施策

取り組むべき戦略テーマと重点施策

① 持株会社の機能強化	■ グループ内の密な情報共有・連携体制の構築 ■ グループ全体戦略の立案 ■ 子会社の経営管理・統制機能の強化 ■ 店舗開発機能など、グループとしての機能一体管理
② 事業インフラの一元化	■ 情報システムを含めた事業インフラ共通化によるコスト削減 ■ 事業サポート機能のシェアード化・高度化
③ 成長の担い手となる人材の育成	■ 人材交流の促進 ■ 次の世代を担う経営幹部人材の育成 ■ グループ力を活かした販売力強化、ノウハウ移管
④ 高度なSCMの構築	■ 将来を見据えた生産体制の構築 ■ 中長期的な“物流のあるべき姿”の検討

（補足）

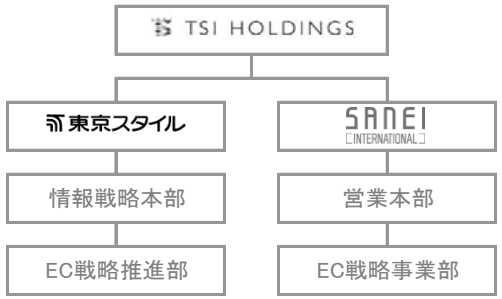
「収益力拡大」と「グループ経営力強化」の取組抜粋

収益力拡大（高収益事業の選択と集中）
②　新規チャネルの拡大　（E-Commerce）（1/2）

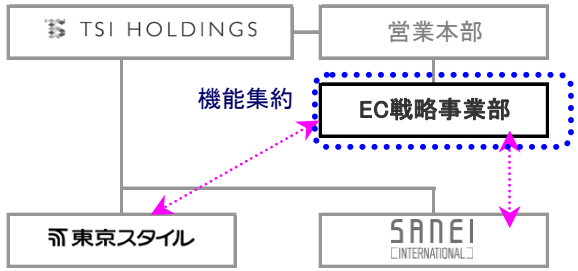
◆ EC事業を含む新規チャネルでの売上拡大　売上高100億円 ➡ 250億円

グループEC事業プラットフォームの構築

現状EC事業体制



新事業体制（案）



EC事業プラットフォームの構築

- グループEC機能をTSIに集約しプラットフォーム構築
- 外販も含めた積極的なEC事業推進
- EC戦略事業部を“ローコスト・高品質”の支援部隊に活用

EC事業収益モデルの多様化

- ブランド別・業態別サイト等“ブランド特性” に応じたEC展開
  - SELECSONICの活用
  - ブランド別単独サイトの立ち上げ検討
  - 業態別サイトの立ち上げ検討
  - 有力外部サイトとの取り組み

nano·universe　ROSE BUD　FREE'S SHOP　…　NATURAL BEAUTY BASIC　JILLSTUART

収益力拡大（高収益事業の選択と集中）
② 新規チャネルの拡大 （E-Commerce）（2/2）

SELECSONICのサイト力強化による売上拡大

取扱ブランドの拡大

取扱ブランド

22 OCTOBRE / NATURAL BEAUTY BASIC / JILLSTUART / Cath Kidston
STYLE ME / PEARLY GATES / MARGARET HOWELL / FREE'S SHOP
etc…

＋

有力ブランド追加

ROSE BUD / œuf doux / Apuweiser-riche / goa / JUSGLITTY
etc…

＝

・グループの魅力ある商品を集結

ブランドラインアップ充実

更なるサイトの魅力向上

① SNS連携強化
② 異業種とのアライアンス
③ ウェブマガジン Selec+me の拡充

①SNS：アプリ etc…



②ｱﾗｲｱﾝｽ：資生堂



③Selec+me：ﾀﾚﾝﾄ・ﾓﾃﾞﾙ拡充



新規マーケット進出

① OUTLETの立ち上げ
② 中国市場開拓

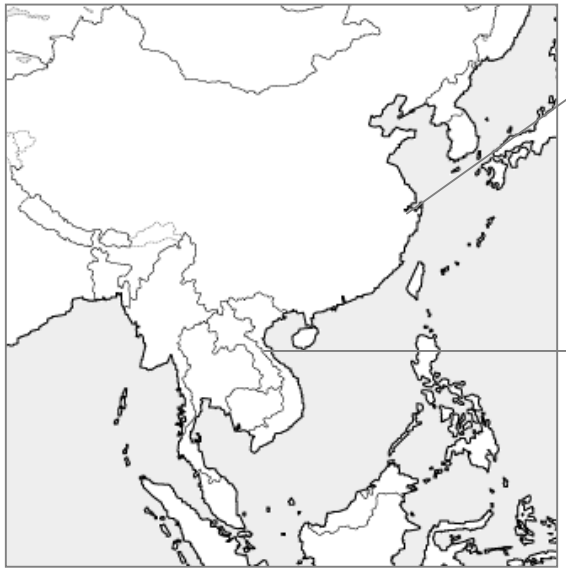
- “SELECSONIC OUTLET”の立ち上げ
- 中国でのEC販売テストマーケティングの開始

他社・ECサイトとの差別化の徹底

収益力拡大（高収益事業の選択と集中）
④ 海外展開の加速化 （1/2）

◆ 海外市場における積極的な事業展開　売上高70億円 ➡ 150億円

海外事業拡大に向けた重点エリア、重点テーマの推進



中国での事業拡大（M&A含む）

- 中国上海東京時装をアパレル事業プラットフォームとして活用
- 事業会社との共同出資による小売事業プラットフォームとしての販売会社設立
- 「m.tsubomi」の小売ノウハウ活用
- 積極的なM&Aによる拡大

香港・東南アジアでの事業拡大（M&A含む）

- 香港での展開ブランドを東南アジアへ拡大
- 積極的なM&Aによる拡大

×

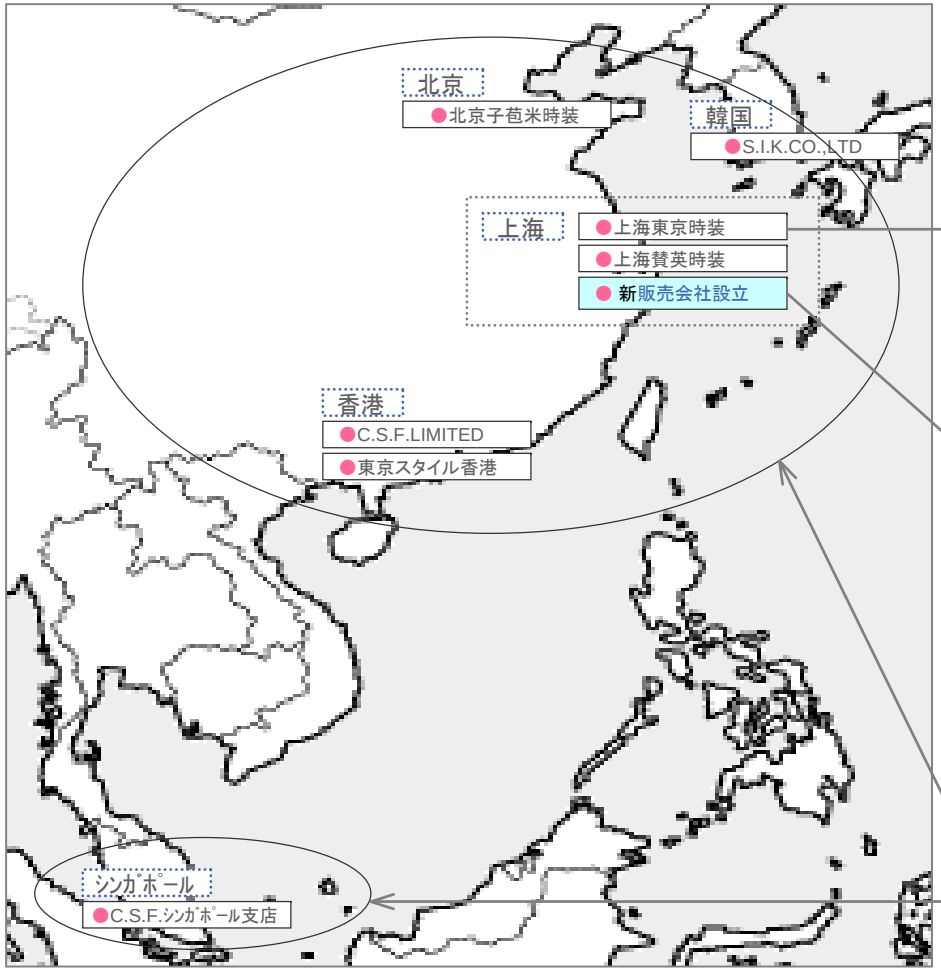
グループ有力ブランドの積極的な海外展開

候補ブランド

nano·universe　ROSE BUD　Apuweiser-riche　JILLSTUART　JILLSTUART NEW YORK　JILL by JILLSTUART　NATURAL BEAUTY BASIC　PEARLY GATES　Callaway

収益力拡大（高収益事業の選択と集中）
④ 海外展開の加速化 （2/2）

業態別プラットフォーム構築



アパレル事業プラットフォームの強化

- 上海東京時装の事業強化
  - グループ内アパレルブランドの販売プラットフォーム機能
  - 現地生産のためのアパレル機能の更なる充実・拡大

小売事業プラットフォームの構築

- TSI・事業会社共同出資による「販売会社」設立
  - グループ内小売ブランドの販売プラットフォームの設立
  - 上海東京時装によるアパレル機能サポート
  - ドロップシップ体制を整え原価率を低減
  - 各社とのパイプ役となる適材の確保・派遣

ブランド展開の拡大

- 日本で“成功”しているブランドの積極展開
  - アジアマーケットでの認知度が高いブランド
  - 中国・香港などでは日本の人気ブランド出店需要が高い
- 複数ブランド進出による商業施設への“TSIゾーン”設置
- 気候の異なる東南アジア対策の企画：生産機能の充実

グループ経営力強化
① 持株会社の機能強化

☑ ファッション業界における“最強の事業ポートフォリオ”を持株会社に集結

◆持株会社機能の最大活用

グループ全体の経営資源を有効活用しシナジーを最大限に発揮させるとともに、聖域なき構造改革と最強の事業ポートフォリオ経営を強力に推進。

グループシナジーの最大活用

- ■ グループ内の勝組ブランド間連携による出店交渉力向上
- ■ グループ交渉によるメディアバイイング力強化
- ■ 活発な人材交流の仕組構築による販売人材の最大活用

最強の事業ポートフォリオ経営

- ■ マーケットリーダー事業・ブランドの集合体の構築と継続
- ■ ファッション業界のインキュベーションプラットフォームの構築
- ■ 企業文化を尊重したグループブランドの“自由競争”による更なる成長
- ■ 迅速な変化・資産入替を可能とする独自のポートフォリオ運営基準の制定

持株会社の主要な機能（戦略機能、統括機能）

営業	• マルチブランド戦略強化のためのポートフォリオ戦略、M&A戦略の策定と推進 • 販売力、マーケティング強化によるシナジー推進
SCM	• “あるべき”生産・物流体制の整備（重複機能の統合、集中購買等）
海外展開	• 海外との提携戦略、出店戦略の統括・実行
経営企画	• グループ経営方針の決定 • 各種施策モニタリング • 共通事業インフラの整備
管理	• グループ人材交流の促進 • 次世代経営幹部の育成

グループ経営力強化
①　持株会社の機能強化

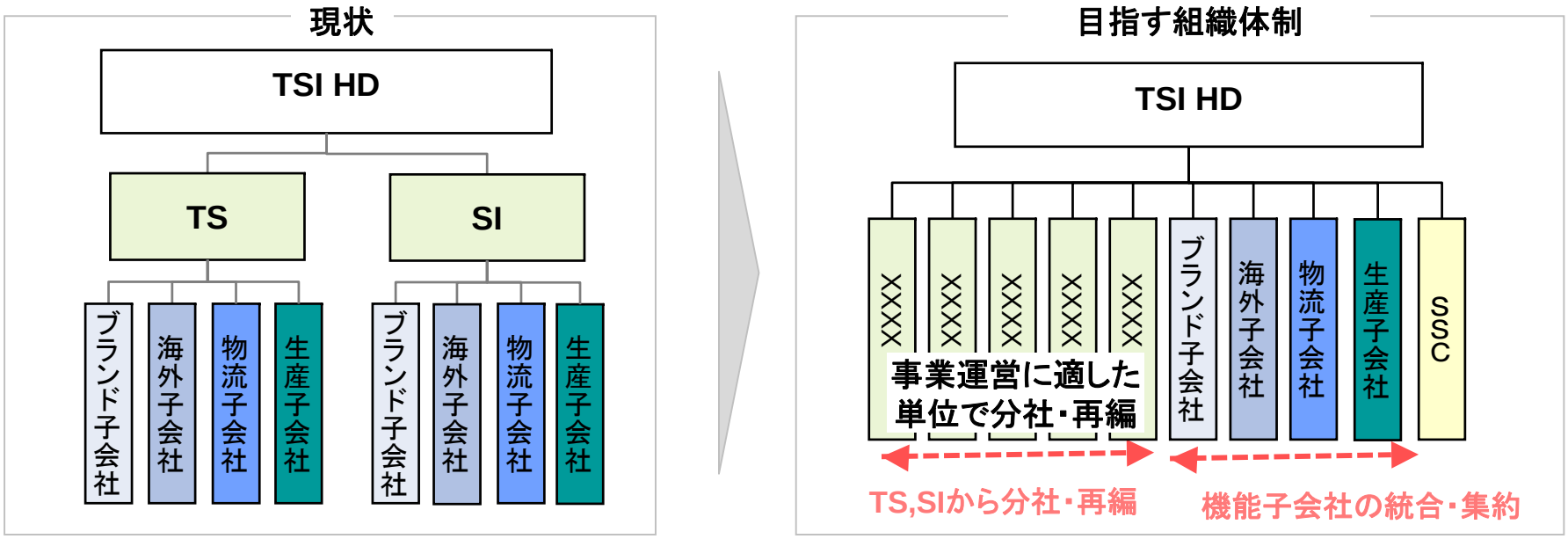
☑ 各事業会社が有するブランド特性を最大限に発揮しグループ競争力を強化

◆グループ最適な組織再編

①フラットな事業会社体制
既存のTS及びSIの枠組みを超え、持株会社の下でのフラットなグループ組織体制への再編

②:機能子会社の集約、重複機能の一元化
機能子会社及び重複領域の集約・統合による合理化の追求

③:外部委託の推進
グループ内で注力すべき機能の見極めと積極的な外部委託の推進



グループ各社がブランド特性を活かして自立的なビジネス拡大を実現することでグループ価値を向上させる。

グループ経営力強化
④ 高度なSCMの構築 （1/2）

生産体制の再構築

将来を見据えた海外生産拠点の再配置

- アジアでの生産拠点構築
  - 自社工場を含む中国生産拠点の役割見直し・再配置
  - 長期的ビジョンでの生産拠点シフト

国内生産体制の再整備

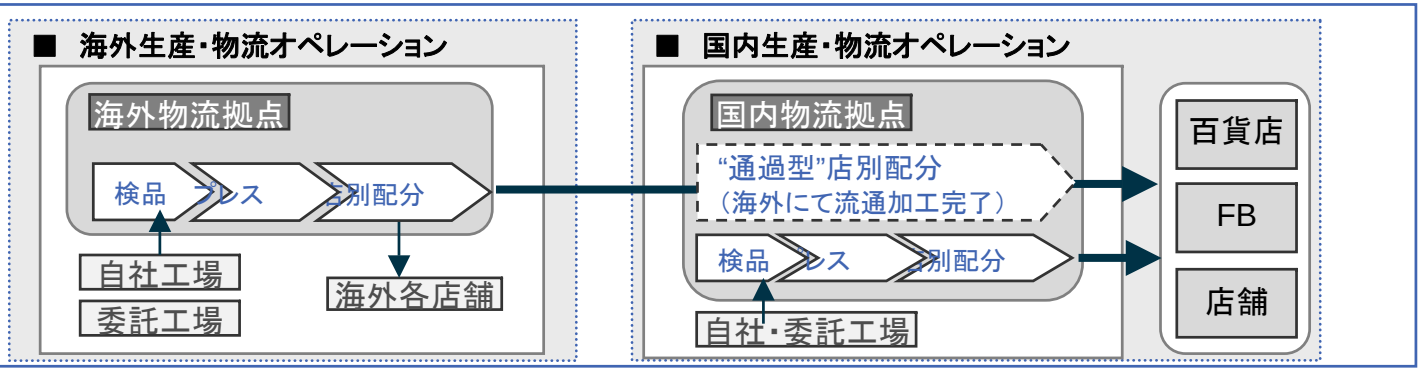
- 国内生産体制の最適化
  - 自社・外注工場の役割再定義と有効活用
  - 国内有力生産工場との連携強化による商品価値向上

中長期的な“物流のあるべき姿”への進化

国内・海外物流拠点機能の見直し・再編成

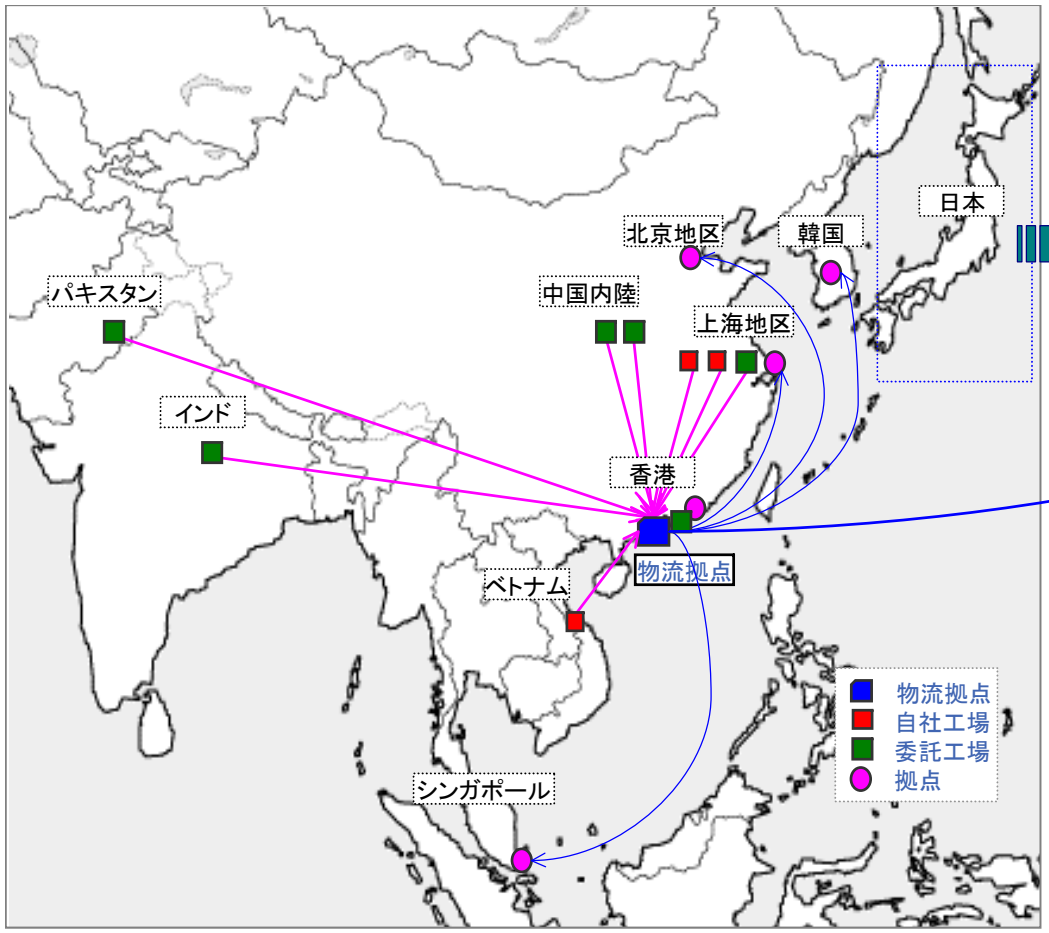
- 海外におけるロジスティック業務の強化
  - 国内・海外両事業に対応できる物流拠点構築
  - 国内外物流拠点の機能を見直し国内を「通過型」へ

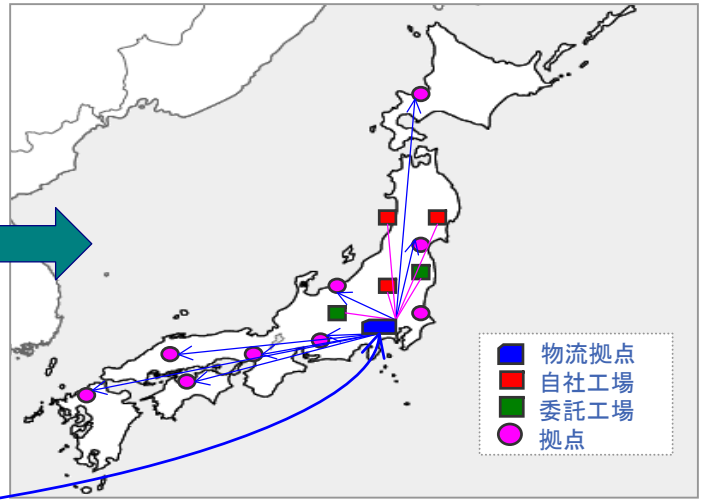
“あるべき”姿



グループ経営力強化
④ 高度なSCMの構築 （2/2）

最終的なサプライチェーン（イメージ）





①海外生産拠点の再配置

■自社工場・委託工場も含め最適化を検討

②海外物流拠点の活用

■ 海外でのロジスティックセンター設置

■ 海外ロジスティック強化による国内物流機能見直し

③国内生産・物流の再編成

■ 生産最適化・国内物流機能「通過型」へ移行