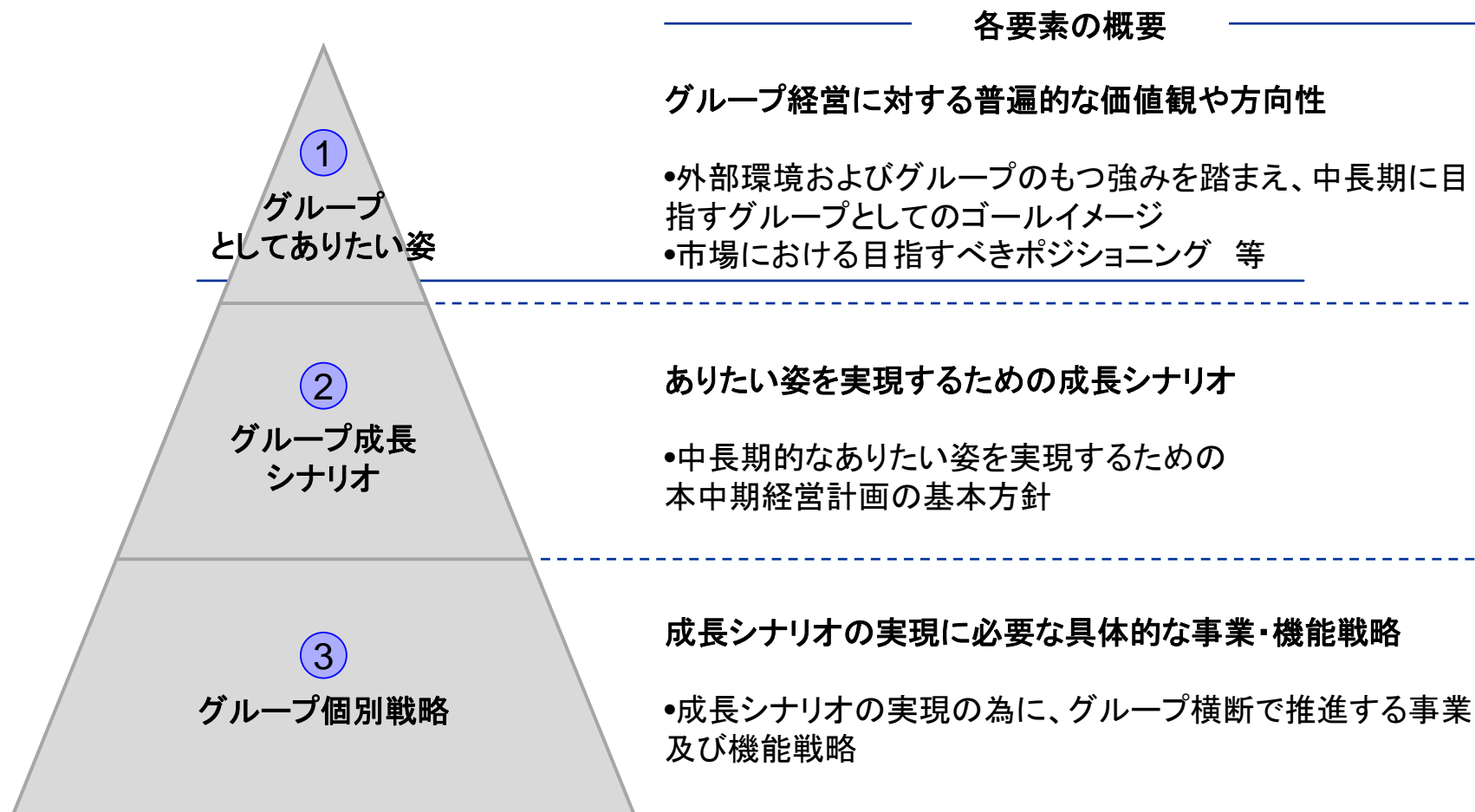

TSIグループ中期経営計画

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。



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、明日を生きていく喜びを、社会と共に分かち合います。

Mission (経営の基本方針)

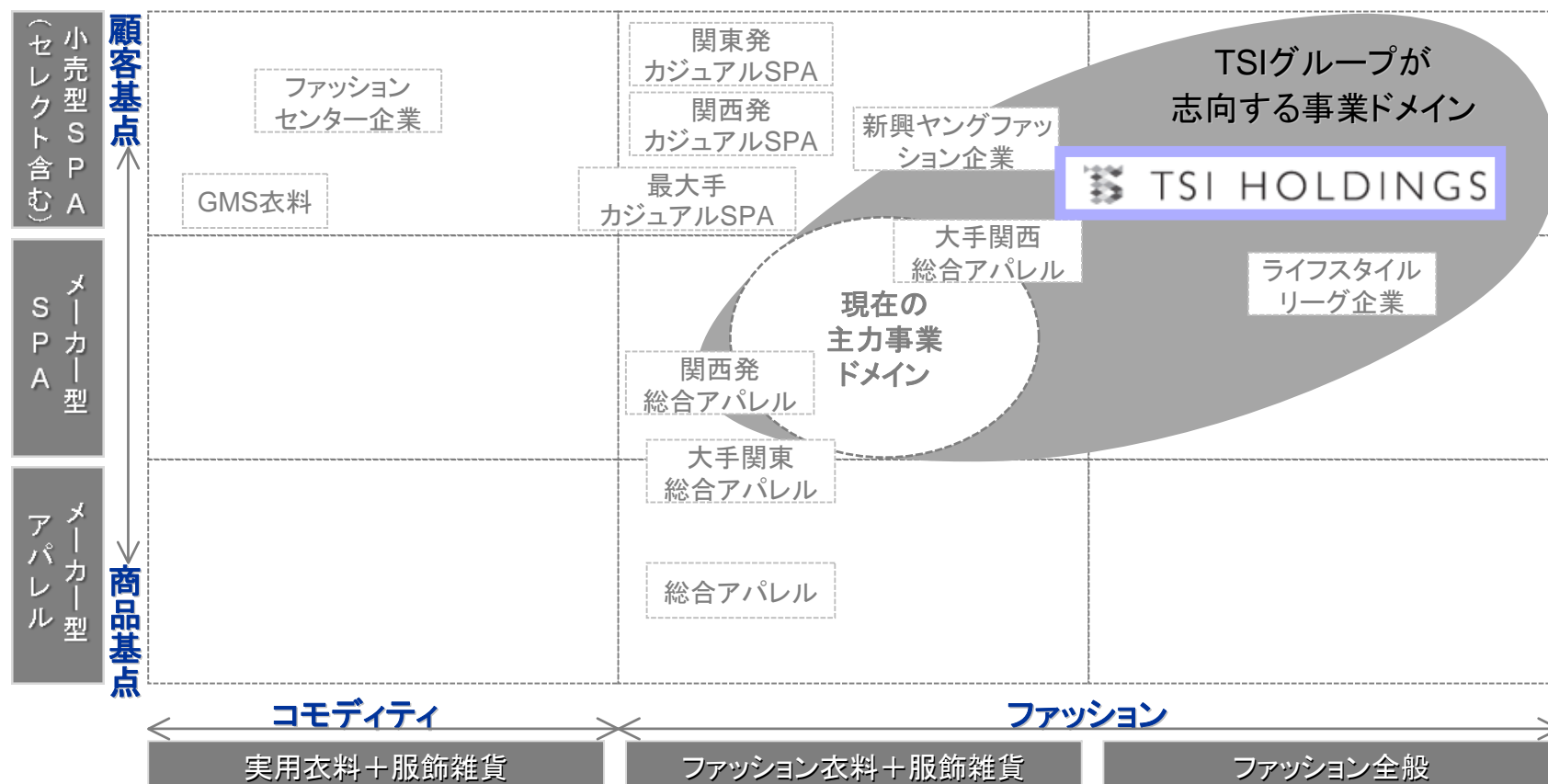
1. 私たちは、時代を先取りするクリエイションによって、世の中に新たな魅力を届けます。
2. 私たちは、真に価値のあるものづくりをめざす商品本位主義を徹底します。
3. 私たちは、心からのおもてなしで、お客様の共感を感動に変えることを喜びとします。

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



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
服飾雑貨
アパレル
・・・etc

NI
nano·universe
ROSE BUD
22 OCTOBRE
nanette lepore
Aylesbury
Style.com
NATURAL BEAUTY BASIC
JILLSTUART
FREE'S SHOP
&byP&D HOWELL
MARGARET PEARLY GATES
STYLE ME

セレクト
百貨店
小売型SPA
SC
メーカー型SPA
路面店
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

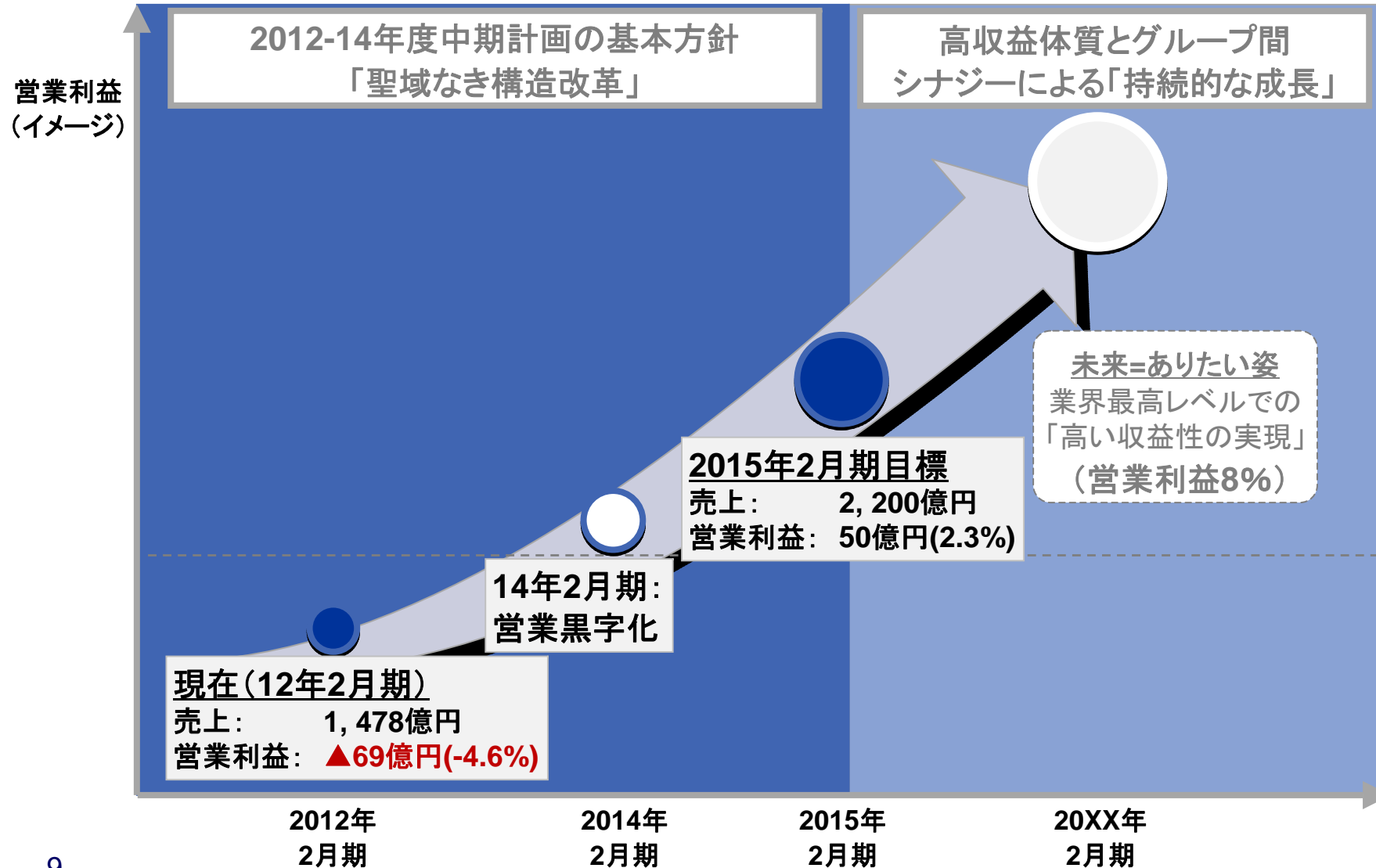
TSIグループの優先目標

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

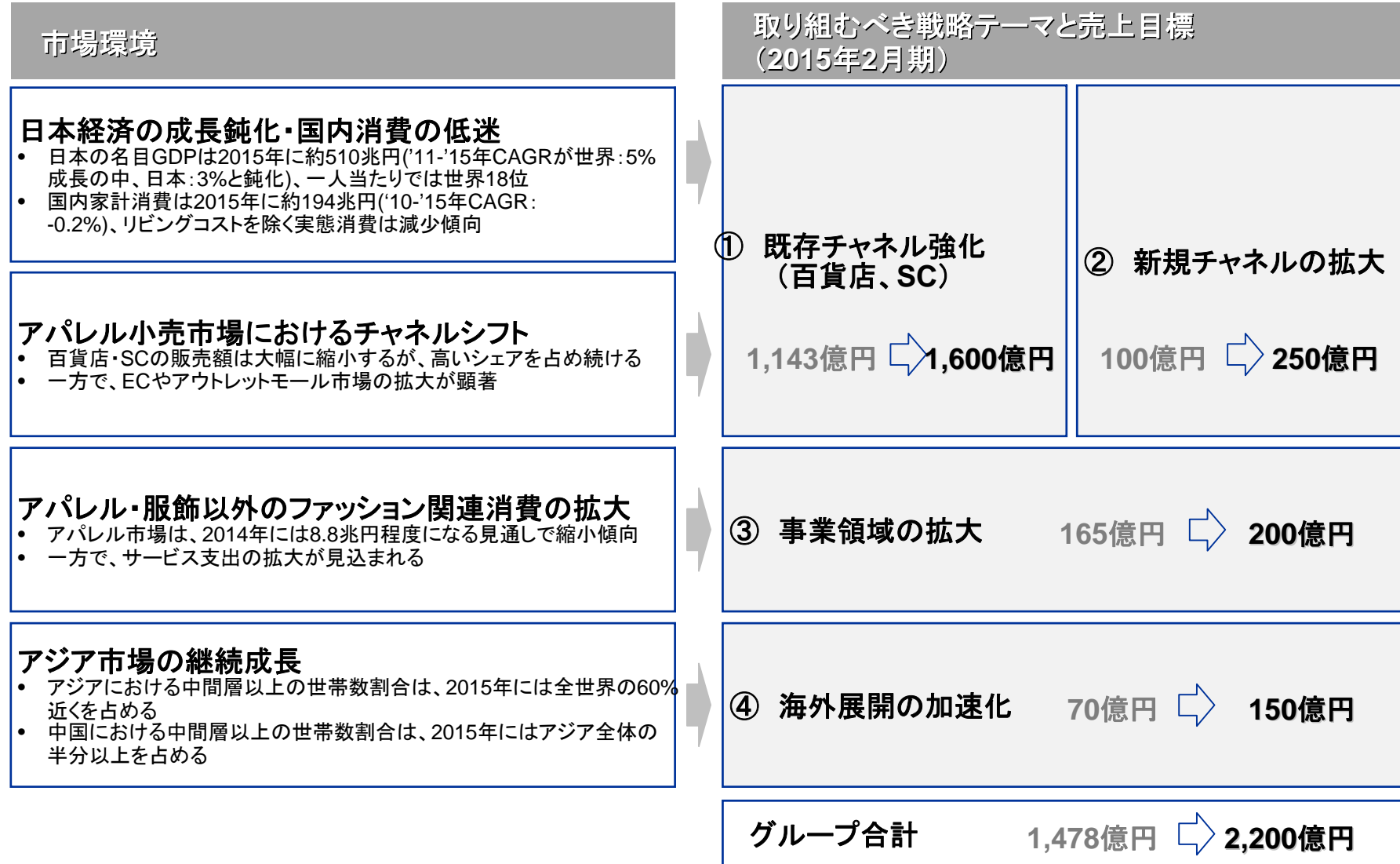
2. 「コスト構造改革」の取組み施策

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	<ul style="list-style-type: none">■ 不採算ブランド/店舗の再建・統廃合の推進<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">■ グループ内ノウハウの共有<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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。



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)	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ グループとしての出店交渉力の強化■ 現地化に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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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

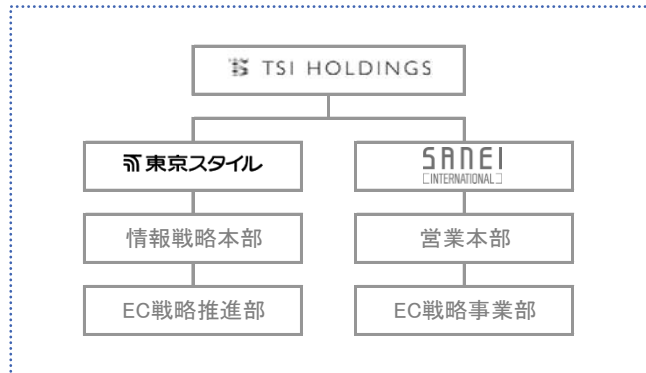
収益力拡大(高収益事業の選択と集中)

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



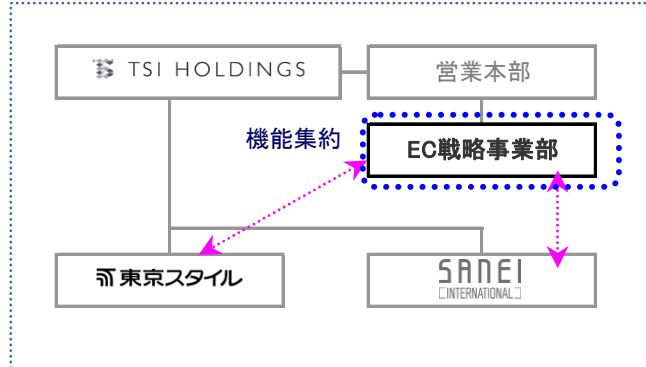
EC事業プラットフォームの構築

- グループEC機能をTSII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
 - SELECSOONIC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

新事業体制(案)



収益力拡大(高収益事業の選択と集中)

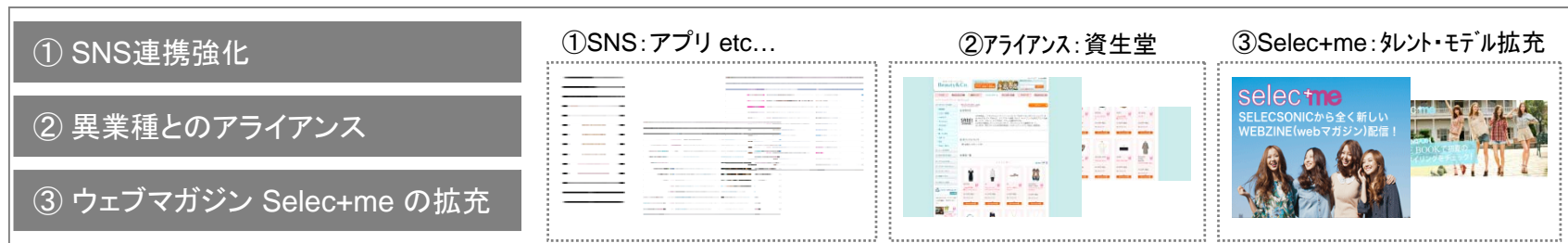
② 新規チャネルの拡大 (E-Commerce) (2/2)

SELECSOINICのサイト力強化による売上拡大

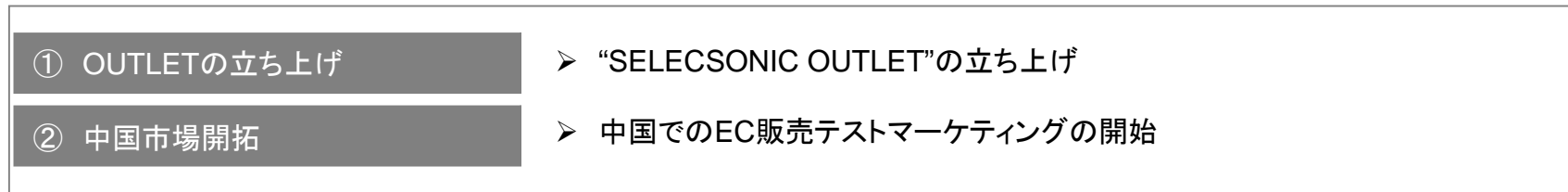
取扱ブランドの拡大



更なるサイトの魅力向上



新規マーケット進出



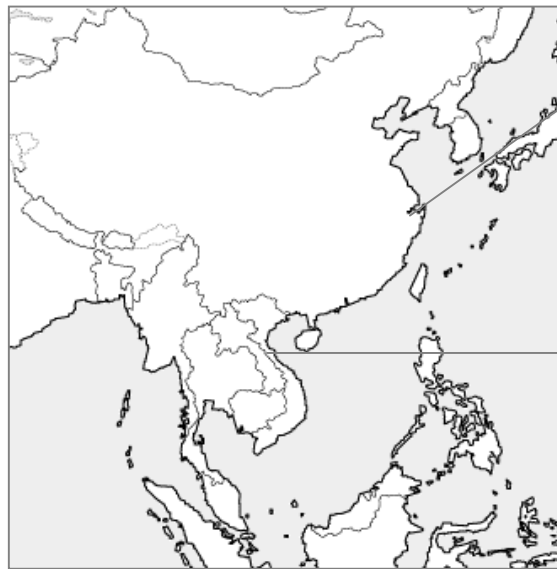
他社・ECサイトとの差別化の徹底

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

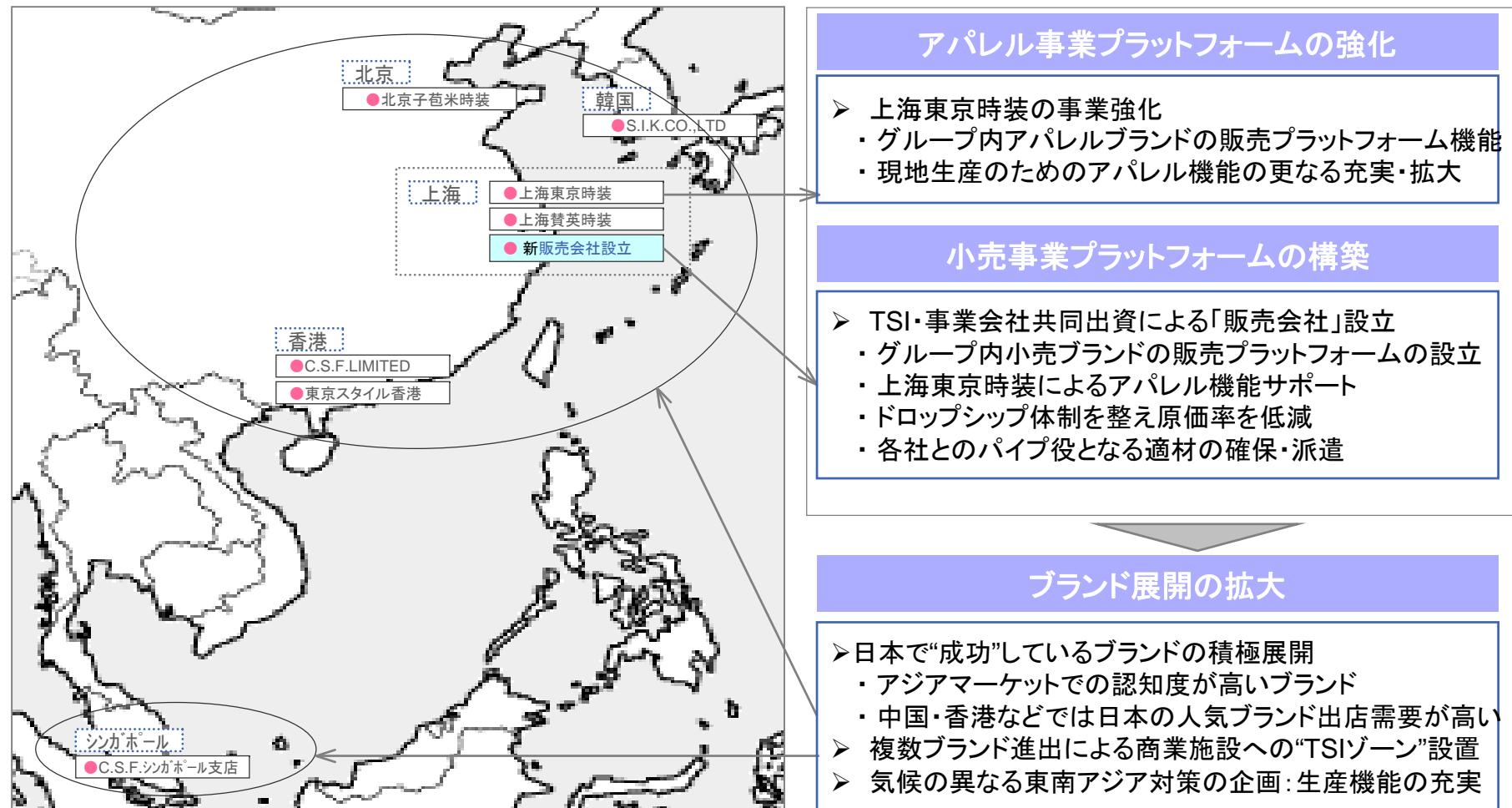
PEARLY
GATES

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



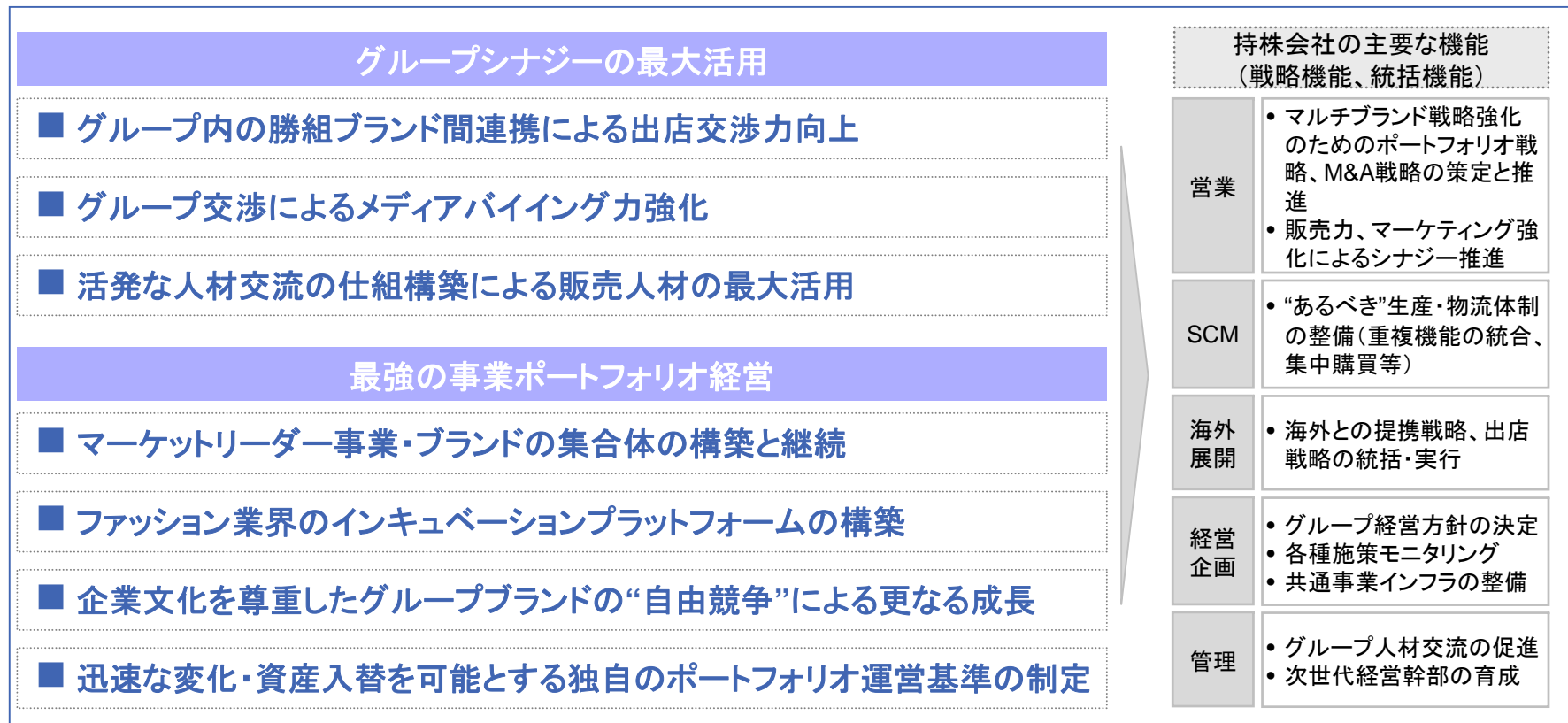
グループ経営力強化

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

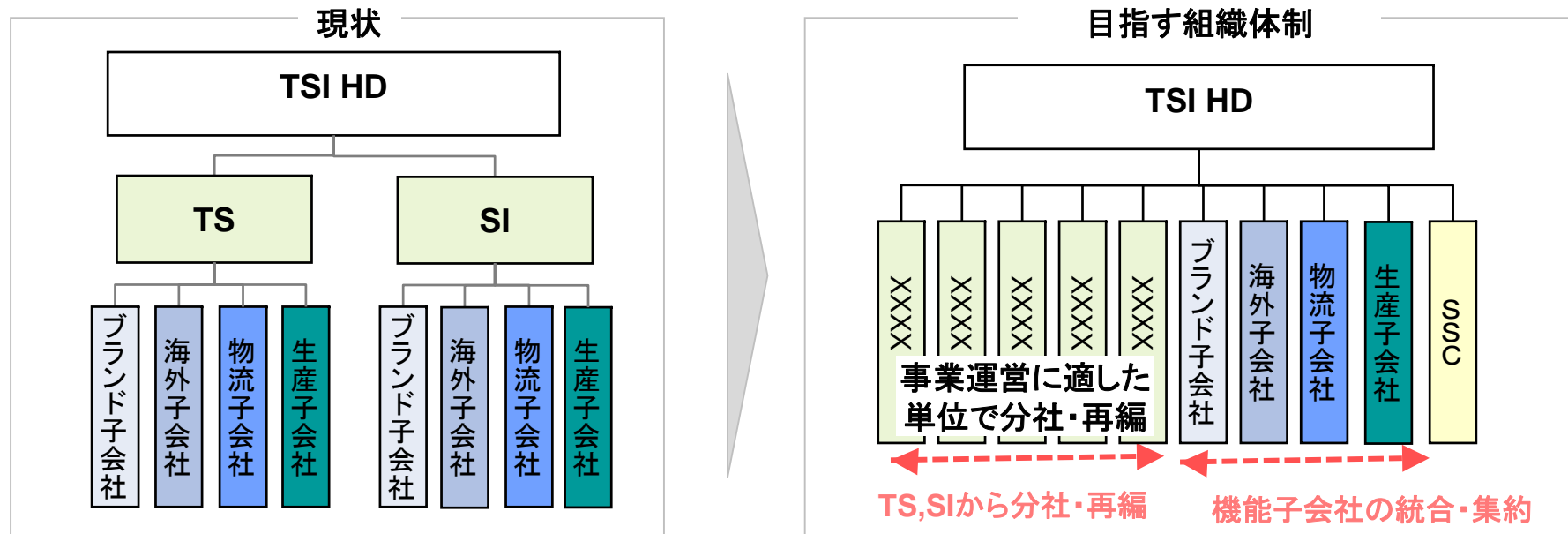
既存のTS及びSIの枠組みを超え、持株会社の下でのフラットなグループ組織体制への再編

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

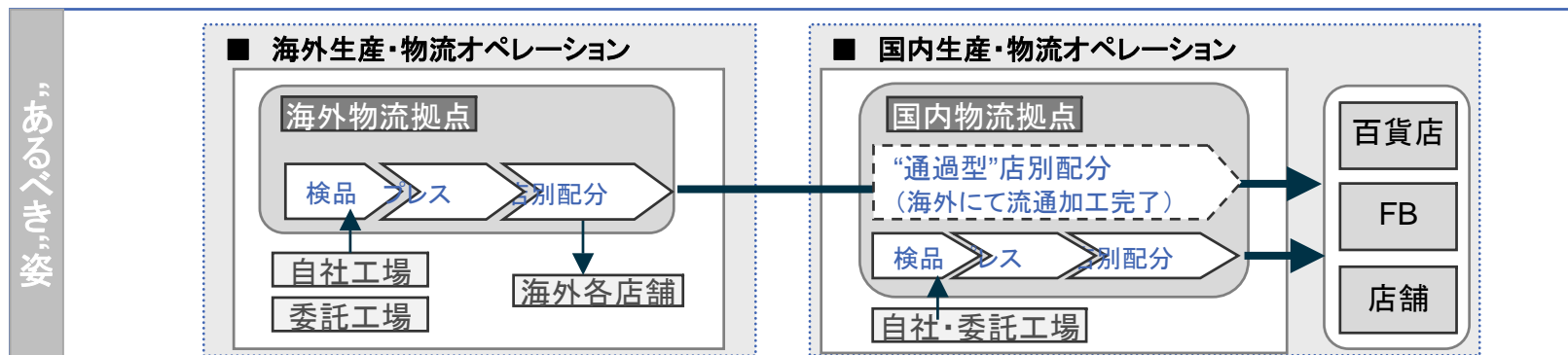
国内生産体制の再整備

- ▶ 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



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)

