



TSI HOLDINGS

2018年2月期～2022年2月期 中期経営計画

2017年4月14日

“反転攻勢 = 増収増益”

① 収益基盤の強化

- 弱点補強
- 継続改善

② 成長戦略の加速

- 強みの更なる強化
- 成長市場への投資

③ 組織活性化・人材育成

- 最大の資産である「ヒト」への投資

1

振り返り

2

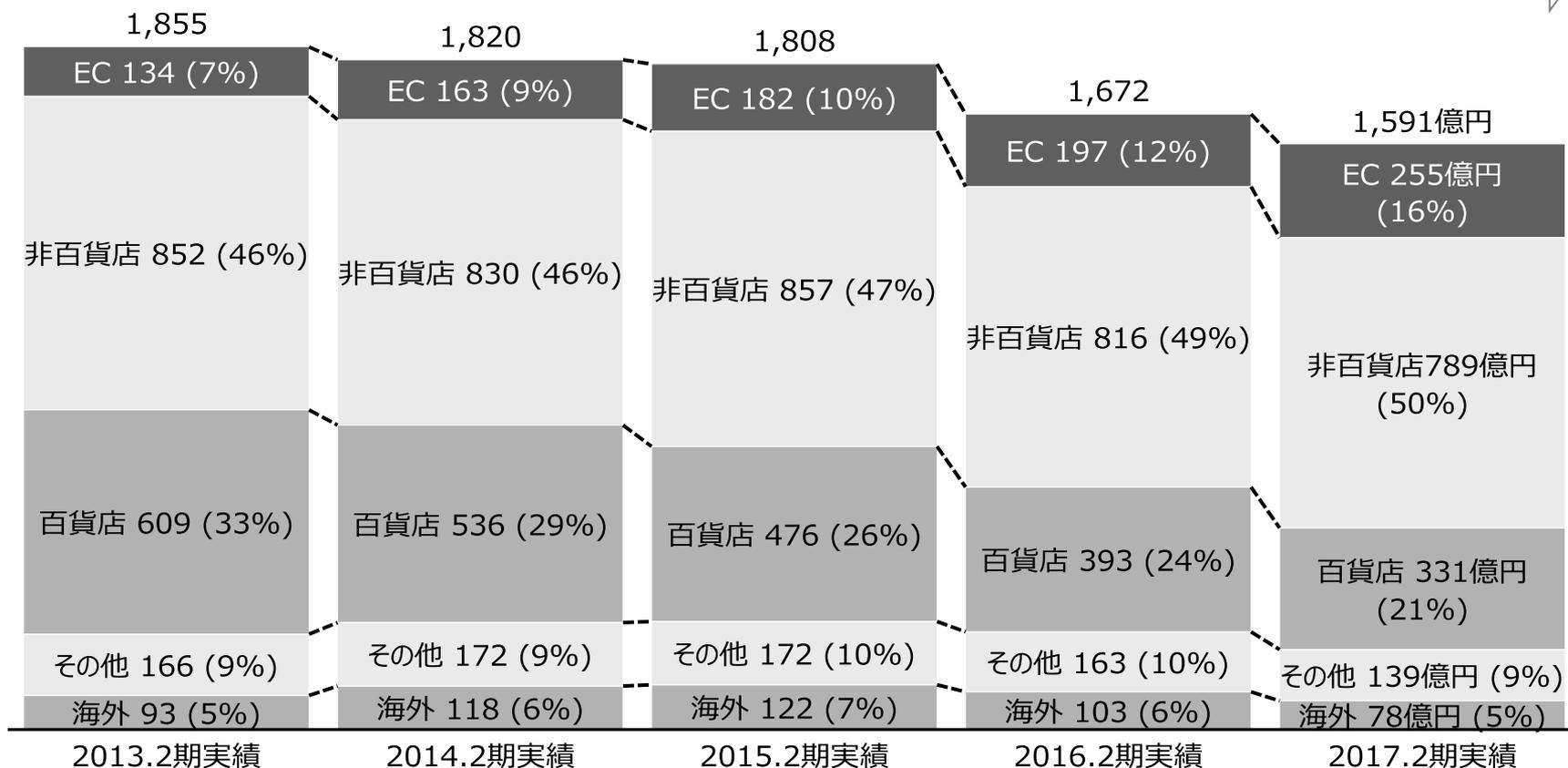
中期経営戦略

3

数値目標

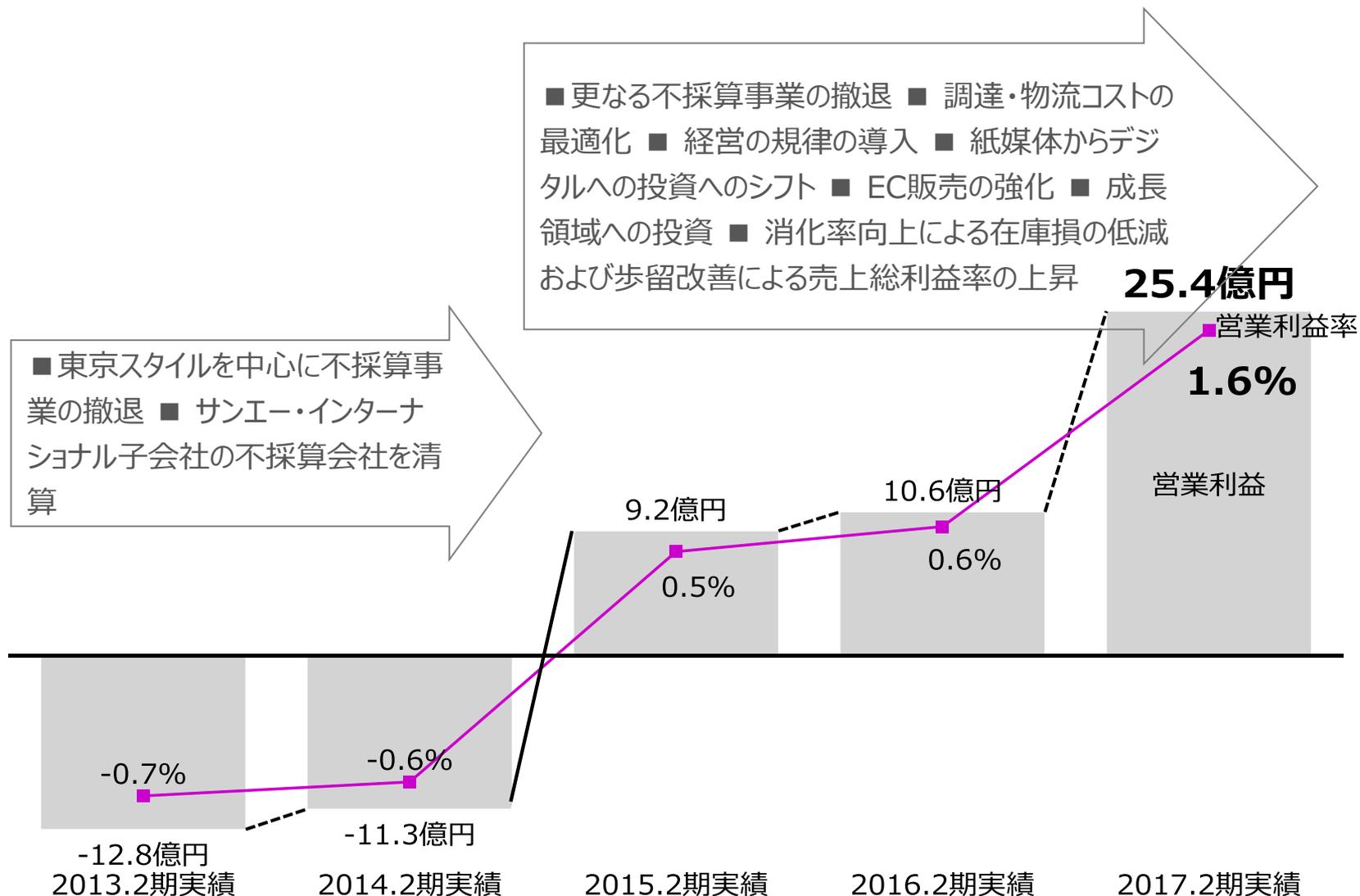
過去5年間で百貨店売上は278億円減(CAGR-14.2%)、 EC売上は190%伸長(CAGR+17.4%)

不採算事業の撤退、不採算店舗の撤退を推進しつつ、成長事業、EC販路の売上を拡大



* カッコ内のパーセント表記値は当該期における売上高構成比

5年間で営業利益38億円増益、営業利益率-0.7%から+1.6%へ



1

振り返り

2

中期経営戦略

3

数値目標

不都合な真実

若年人口の減少	■ 20～40代の人口が2021年に-7.3%、2026年には-12.9%
都市化の進行	■ 東京圏(東京・神奈川・埼玉・千葉)と愛知、福岡、大阪の7都市以外は転出者の数が、転入者の数を超える
店頭人材の確保難	■ 2016年有効求人倍率1.36倍
家計におけるファッション支出の低下	■ 12,776円から11,363円と、過去10年で1割低下
婦人服の不振	■ 中価格トレンド市場の2013～2017年の年平均成長率は▲2.4% 今後も、毎年▲2～3%の漸減を予想（除くEC）



基本方針

- 今後5年間で店頭売上高が毎年2%減少し続け、店頭人件費が10%上昇すれば、約3割の店舗が整理対象となりうる → ECと都市部の高収益店舗へのスムーズな移行がマスト

好都合な真実

海外アパレル市場の成長

- 名目GDPの成長率(2015~2025年)はグローバルで+7.6%/年、アジアで+8.4%/年
- インド、インドネシア、中国での上位中間所得者層（年間所得額がUS\$15,000~35,000）の爆発的増加
2015年1.5億人→2030年7.1億人

EC市場の成長

- 国内EC売上 2013年1.4兆円 → 2020年2.6兆円
2013年EC化率5% → 2020年14%
- 日本から中国への越境ECによる販売額は、2019年に2015年の約3倍まで成長

国内ファッション市場における新たな成長機会

- アスレジャー市場 2016年3.6兆円 → 2020年4.6兆円
- スマートウェアで変わる世界 2013年1億円 → 2020年5,000億円
- エシカル×工場オンラインSPA
- シェアリング
- リユース

コスメ、外食市場の成長

- オーガニックコスメ市場の成長 2011年930億円→2017年1,281億円

基本方針

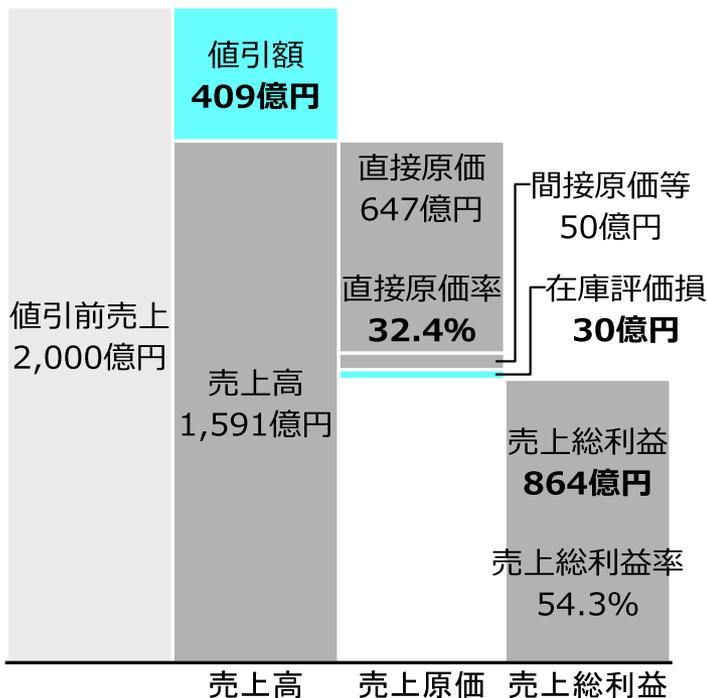


- カテゴリー毎の成長余地を予見し、経営資源を集中することで、市場成長以上に伸ばす

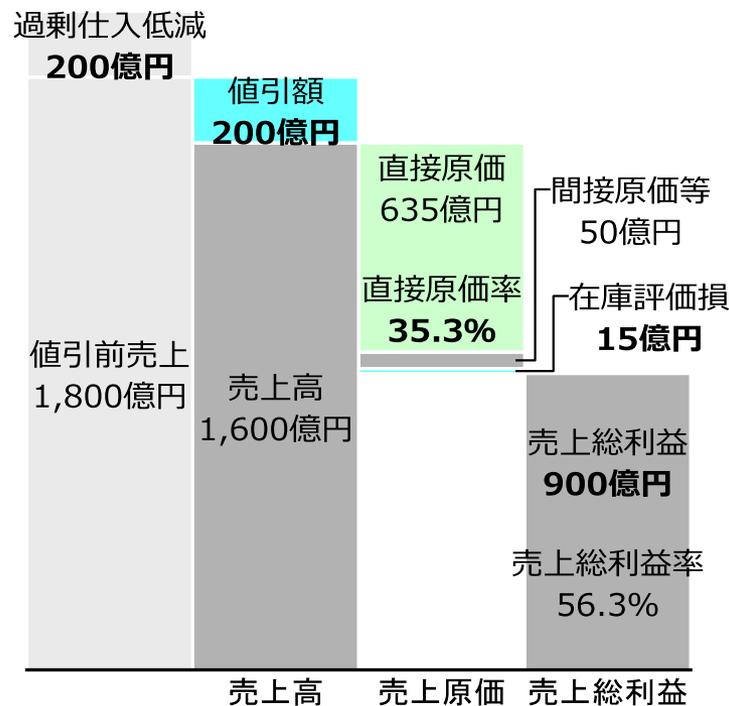
利益を出すための施策は経費削減から売上総利益の最大化へシフト

BPRの推進、AIの導入、SCMの最適化を推進し、値引きロスを最小化するとともに、消化率を向上(=在庫評価損の最小化および仕入量適正化による仕入原価「額」の削減)させ、それによる売上総利益の改善額を原資に付加価値の高いものづくり(原価「率」UP)を行い、好循環サイクルを目指す

“REAL WORLD”
現状のTSIグループの収益構造イメージ



“IDEAL WORLD”
目指すべき収益構造イメージ



* 直接原価率：直接原価÷値引前売上

収益基盤の強化

(1)業務プロセスの改善

- IT投資を駆使したBPRの推進、全グループ会社への基幹システム(TERRA)導入による業務の最適化
- 物流関連業務の集約によるSCMコストの更なる削減
- 低収益会社の構造改革の継続
- RFIDの導入

(3)販売力の強化

- 「顧客の声」を商品企画、販売に反映するNPSの取り組みをグループ全体へ展開
- eNPSによる販売員満足の上昇
- 販売員確保に向けたグループ総力戦での取り組みを推進

(2)マーケティングの進化

- ビッグデータ解析によるこれまで把握しきれなかったブランドの認知状況、競合情報、潜在顧客情報をブランドディレクションへ反映
- メディア・ミックスの最適化

(4)クリエイションの強化

- グループのデザイナースタッフの教育を目的とした、「クリエイティブ・ディレクション」を年4回実施
- トレンド分析と予測をグループ内で共有
- 研究開発に踏み込んだモノづくりの強化

成長戦略の加速

(1)EC

- BPRにより明確になった勝ちパターンの推進とPDCAの徹底
- 中国での現地パートナーを見極め、越境ECを強化
- EC拡大を支えるデジタル投資の加速

(2)海外

- 国内ブランドの海外展開におけるグループ内成功パターンの拡大
- 中国子会社の「北京子苞米時裝有限公司」、「上海東之上時裝商貿有限公司」の展開地域の拡大、EC含めた新たな販路の開拓

(3)M&A

- 次世代シーズの発掘
- 各ブランドの最大成長余地の見極め、ホワイトスペースを埋めるM&A
- 海外企業とのM&A、提携、東南アジア深耕を通じた海外事業展開の加速

(4)新規事業投資

- オーガニックコスメ「ラリン」の拡大
- カフェチャンネルに向け、「アースカフェ」、「ドミニクアンセルベーカリー」の出店拡大
- スポーツ市場に向け、「ニューバランス ゴルフ」、「セント・アンドリュース」の投入
- 新たな消費スタイルに対応する次世代型縫製工場への投資

組織活性化・人材育成

組織

- グループ会社の報酬制度、評価制度の改訂推進
- モチベーションアップ施策の拡充
- 有給休暇・育児休暇制度などの見直し
- グループ内の人事関連諸規程を標準化
- 就業規則の見直し

人材

- 人事交流制度の活性化
- 販売職の安定的確保・育成の推進
- グループ研修制度の充実
- 自己啓発奨励制度の制定

1

振り返り

2

中期経営戦略

3

数値目標

1

売上高

2,000億円

2

営業利益率

5.0%

3

ROE

6.5%

数値目標② 5年後(2022.2期)の売上目標

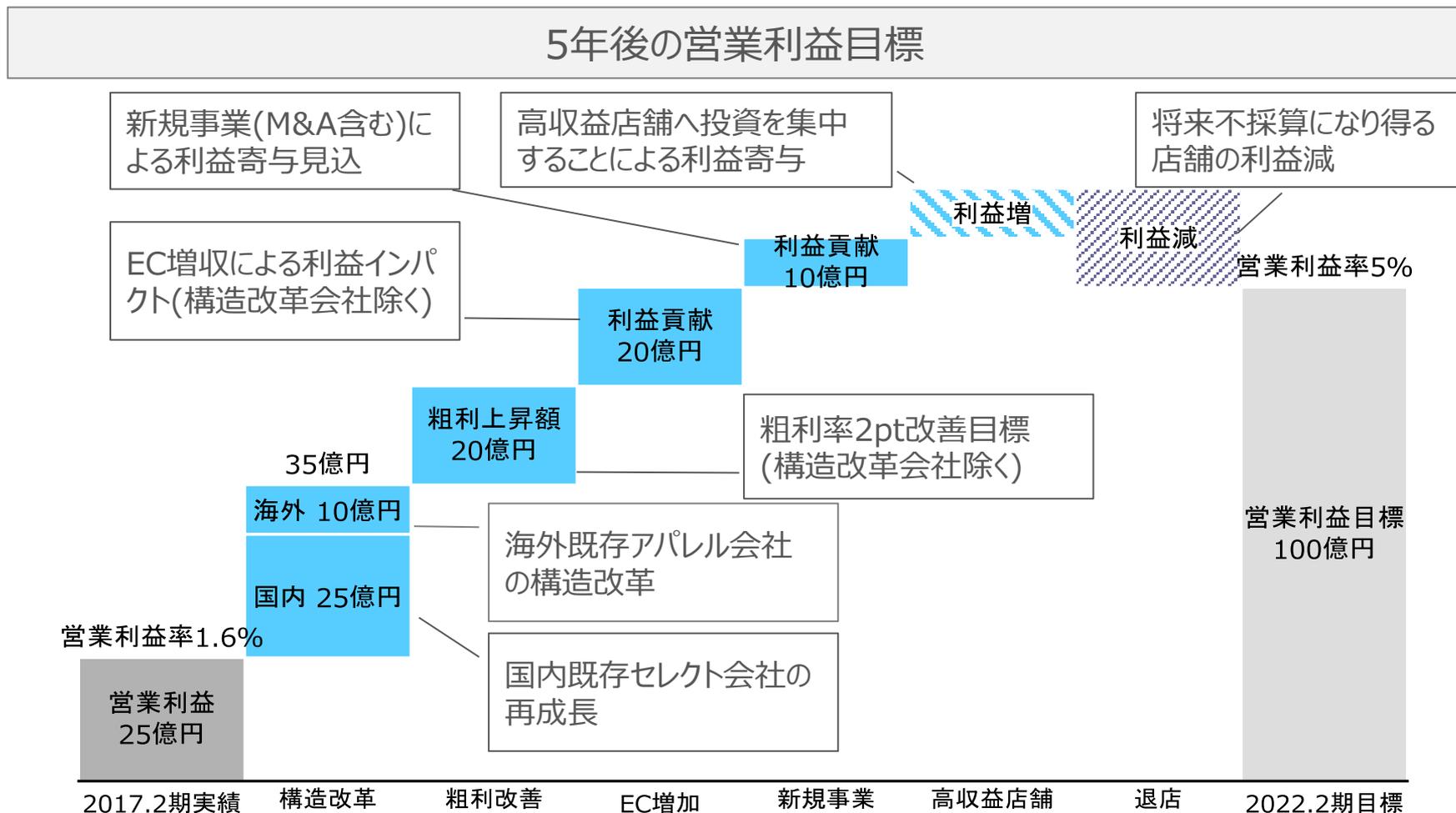
売上高2,000億円に向け、 国内アパレルの効率化と成長チャネルへの積極投資を行う

5年後の売上目標

金額単位:億円

	2017.2期 実績	構成比	2022.2期 目標	構成比	CAGR		
売上高合計	1,591	100.0%	2,000	100.0%	+4.7%	売上高合計	2,000億円
継続事業+新規事業	1,543	97.0%	2,000	100.0%	+5.3%	既存+新規事業 CAGR	+5.3%
国内売上高	1,468	92.3%	1,800	90.0%	+4.2%	国内アパレル関連(EC除く) CAGR	+0.8%
国内アパレル関連 小計	1,453	91.3%	1,750	87.5%	+3.8%	EC化率	25.0%
アパレル関連(EC除く)	1,198	75.3%	1,250	62.5%	+0.8%	海外比率 (アパレル+化粧品+飲食)	10.0%
EC売上高	255	16.0%	500	25.0%	+14.4%	化粧品+飲食 (国内+海外)	100億円
化粧品・飲食	15	0.9%	50	2.5%	+27.2%		
海外売上高	75	4.7%	200	10.0%	+21.7%		
アパレル	75	4.7%	150	7.5%	+14.9%		
化粧品・飲食	-	-	50	2.5%	-		
撤退事業	48	3.0%	-	-	-		

営業利益100億円達成に向け、 既存事業の恒常的な収益改善と新規事業の収益拡大を推進



ページ番号	用語	意味
3	CAGR	Compound Annual Growth Rateの頭文字を取ったもので、複数年にわたる成長率から、1年あたりの成長率として算出した幾何平均のこと。
4	消化率	仕入数に対する売上数の比率。
	歩留	当初設定価格の総額に対する、実際に販売した売価総額の比率。
7	越境EC	自国内向け言語のネット販売だけでなく、外国語のサイトも設け、海外の消費者に向けても販売する形態のネット販売のこと。
	アスレジャー	アスレチックとレジャーを合わせた造語。スポーツウェアを中心に構成されたファッションスタイルのこと。
	スマートウェア	ITと融合し、心拍数や運動量など生体情報の検知などができる着用アイテムのこと。
	エシカル	倫理上という意味の言葉で、良識にかなって生産・流通がされているファッションを「エシカルファッション」と呼ぶ。
	SPA	Specialty store retailer of Private label Apparelの略で、企画・製造・小売りを一貫して行うアパレルのビジネスモデル。
	シェアリング	企業や個人が保有している資産の貸出を仲介するサービスのこと。
	リユース	一度使用された商品・製品をそのまま、もしくは一部を変えて再利用すること。
	オーガニックコスメ	自然由来のものを主な成分として配合しているコスメのこと。
8	BPR	Business Process Re-engineeringの頭文字を取ったもので、既存の業務フローや内容などを抜本的に見直し再設計することで、収益性の改善につなげること。
	AI	Artificial Intelligenceの頭文字を取ったもので、人工的にコンピュータなどで人間と同じ知能を実現させようとする試みや技術のこと。
	SCM	Supply Chain Managementの頭文字を取ったもので、調達から生産、物流、そして販売までの一連の流れを企業の壁を超えて全体で見直し、利益を生み出していく仕組み。
9	TERRA	TSIホールディングスグループの基幹システム名。
	RFID	Radio Frequency Identifierの略で、ID情報を埋め込んだタグから電波などを用いて近距離の無線通信を行ない、情報をやりとりする技術。
	ビッグデータ	従来企業が扱ってきたデータよりも大容量且つ多様なものを指し、ECなどで蓄積される顧客情報や購入履歴、SNSの情報など様々な分野の事業に活かすデータのこと。
	NPS	Net Promoter Scoreの頭文字を取ったもので、ロイヤルティを測る指標。「当社のことを友人に薦める可能性はどれくらいありますか」という質問をお客様にし、0～10点で点数をつけてもらう。9～10点を推奨者、7～8点を中立者、6点以下を批判者と呼び、推奨者の割合から批判者の割合を引いて算出すると同時に、どうしたらその点数が上がるかをコメントしていただき、その改善策を会社で共有した上で、改善アクションにつなげる一連の取り組み。
	eNPS	NPSを従業員を対象に実施し、会社のロイヤルティを向上させる取り組み。
	クリエイティブ・ディレクション	ソーシャルトレンドを読み解き、ファッショントレンドと翻訳し、実際の物作りに反映させるための社内セミナーのこと。
10	PDCA	Plan、Do、Check、Actionの頭文字を取ったもので、計画・実行・評価・改善の4段階を繰り返すことで、業務を継続的に改善させること。
	M&A	Mergers&Acquisitionの頭文字を取ったもので、企業の合併や買収のこと。

留意事項

□本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、本資料の日付において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づくものであり、実際の業績等は今後の様々な要因によって大きく異なる可能性があります。