



TSIホールディングス

2015年2月期～2017年2月期 中期経営計画

2014.4.23

本中期経営計画は、2013年4月に発表した、「TSIホールディングス2015年度中期経営計画」をベースとしております。

グループとしてありたい姿や中期経営計画の骨子等については、2013年4月発表時点から大きくは変更しておりませんが、外部環境の変化、グループ内部の変化等を踏まえ、グループ個別戦略並びにグループ数値目標については追加、修正しております。

なお、本資料中の目標値を含めた将来に係る一切の記述内容は、現時点で入手可能な情報に基づく当社の判断によるものであり、実際の結果は、さまざまな要因により、記述内容と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

I グループとしてありたい姿

グループシナジーの最大活用

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

最強の事業ポートフォリオ経営

ファッション業界における「最強の事業ポートフォリオ」の構築

→ 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

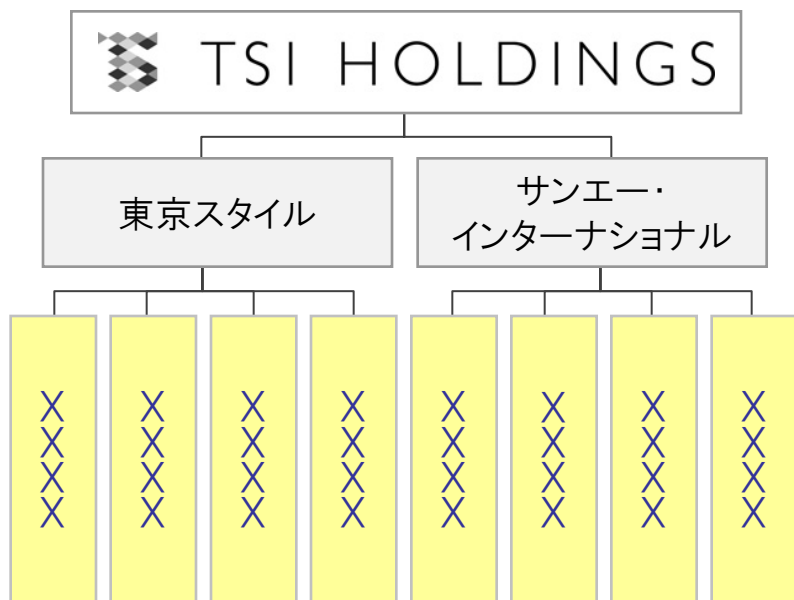
前期までの組織構造

TSIホールディングスの下に東京スタイルとサンエー・インターナショナルが子会社として存在し、更にその下に多くの子会社が紐づいている**3層構造**

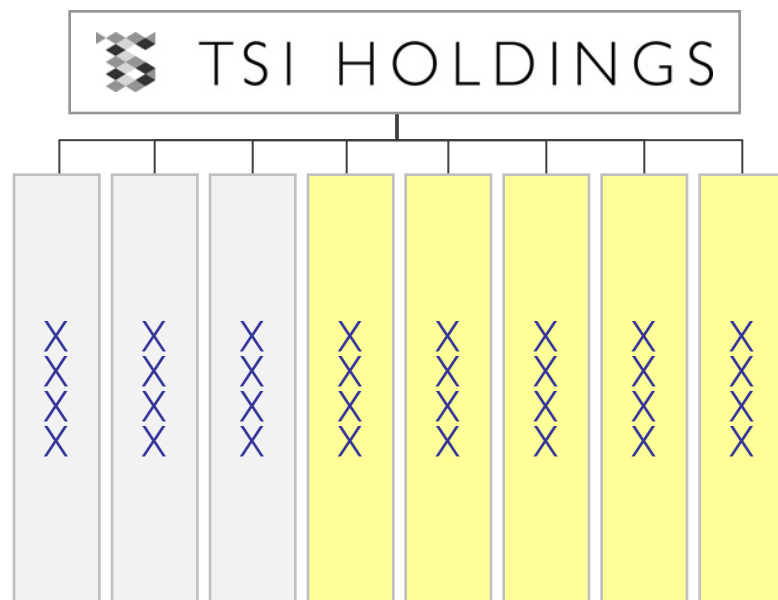
今期からの組織構造

ほぼ全ての事業会社がTSIホールディングス直下の子会社となる**2層構造**

前期までの組織イメージ



今期からの組織イメージ



ほぼ全ての子会社をTSIホールディングス直下におき、
真に経営統合が完了



✓ 事業会社の
役割が明確化

- 親会社から権限が委譲され、強味を最大限に発揮できる
フレキシブル&スピーディな組織体制の完成

- 良い意味でのグループ間競争を喚起

✓ 親会社の役
割が明確化

- TSIホールディングスの資源を活かした成長戦略の実行
(新規領域への進出、大型投資、M&A等)

Ⅱ グループ個別戦略

Point 1

収益力拡大 → 成長に向けた投資を実行



- ✓ 新規事業・業態開発
- ✓ 既存事業の進化

Point 2

グループ経営力強化



- ✓ グループシナジー創出
- ✓ 生産・物流機能強化

Point 3

コスト構造改革



- ✓ 苦戦事業会社の収益力改善

Point 1

収益力拡大

新規事業・業態開発

— アパレルに拘らず衣食住をテーマに新しいカルチャー、スタイルを提案 —

- ショッピングスペースからコミュニティスペースへ → 人が集まる場所をプロデュース
- M&Aや合併等の投資を推進

既存事業の進化

— 2層化体制となり各社に権限を委譲し個々の強みを発揮 —

- 国内 : フレキシブル & スピーディーな経営判断の実行
- 海外 : 海外子会社によるアジアマーケットの拡大
- EC : オムニチャネル化を促進 → EC化率の底上げ

新規事業・業態開発



空間プロデュースへ参画

➤ ファッションやカルチャーをミックスした新しい商業施設「ソーカルリンク表参道」開業予定

自ら商業施設を企画・運営することで消費を創造

NYのコンテンポラリーブランド
「REBECCAMINKOFF」



人が集まる場所を
プロデュース

ライフスタイルセレクトショップ
「Planet blue world」



LA発のオーガニックコーヒー・カフェ
「Urth Caffé」



アメリカ発のナチュラルコスメ
「suki」



新しいカルチャー、
スタイルを消費者に提案

…他にもソフトの強味を活かしたスペース事業への参画を模索中

新規事業・業態開発

TSIホールディングスが保有する

豊富な手元資金を機動的に活用



事業会社単独では実現困難な収益力拡大・新規領域開拓をホールディングス主導で実行

手法

- M&Aや合併等、適宜最適な手法を選択

目指す領域

- アパレルに拘らず、ライフスタイル、カルチャーを発信する事業領域へ拡大

…衣食住の領域拡大に向け、海外で話題の事業を具体的に検討中

既存事業の進化

— 各社に権限を委譲し個々が強みを発揮 —

国内

・ フレキシブル&スピーディーな経営判断の実行

- ① ブランド特性、消費動向の変化に応じたチャネル政策
- ② ライフスタイル展開の多様化
- ③ 投資資源(人、モノ、器)の最適配分 → 収益の柱への投資集中

海外

・ 海外子会社によるアジアマーケットの拡大

- ① 中国で北京子苞米時装有限公司による「m.tsubomi」ブランド拡大
- ② TSI Asia Ltd.(香港)による中国以外のアジアマーケット拡販

EC

・ オムニチャネル化を促進 → EC化率の底上げ

- ① 機能会社、TSI EC戦略を発足 → ECビジネス支援機能の強化
- ② 拡大施策 : 顧客の囲い込みをオムニ化で促進。店頭とECの在庫を一元化し、ECで注文した商品の店舗受取を可能に

Point 2

グループ経営力強化

グループ シナジー創出

■ グループマネジメント機能の向上

→ 適正なガバナンス体制の構築

■ 事業インフラストラクチャー機能、シェアード機能の拡充

→ グループ会社への業務フォローの強化

＊事業インフラストラクチャー機能 : 生産物流、店舗開発、事業開発、EC支援機能等

＊シェアード機能 : 財務経理、人事、総務機能等

生産・物流強化

国内

- 自社工場、協力工場の整備
- 物流センターの最適化

海外

- アセアン(タイ、ベトナム(ハノイ)、ミャンマー、インドネシア等)、中国東北部(大連、長春、ハルビン等)でのシェア拡大
- 小ロット、中規模ロット対応地域の開発
- 海外物流拠点の構築

Point 3

コスト構造改革

(1) 組織の少数精鋭化

- シェアード機能の効率化によるコスト削減

(2) 赤字会社、新規発足会社の管理監督、モニタリング強化

TSIホールディングス

管理監督・指導

報告

赤字会社・新規発足会社
* 2層化され権限と責任が明確化

- グループ再編により全ての事業会社を直接子会社化
→ 赤字会社の管理監督を直接実行

- 迅速な店舗のスクラップ&ビルド
- 非効率ブランドの早期撤退
- 適宜ホールディングスへ報告

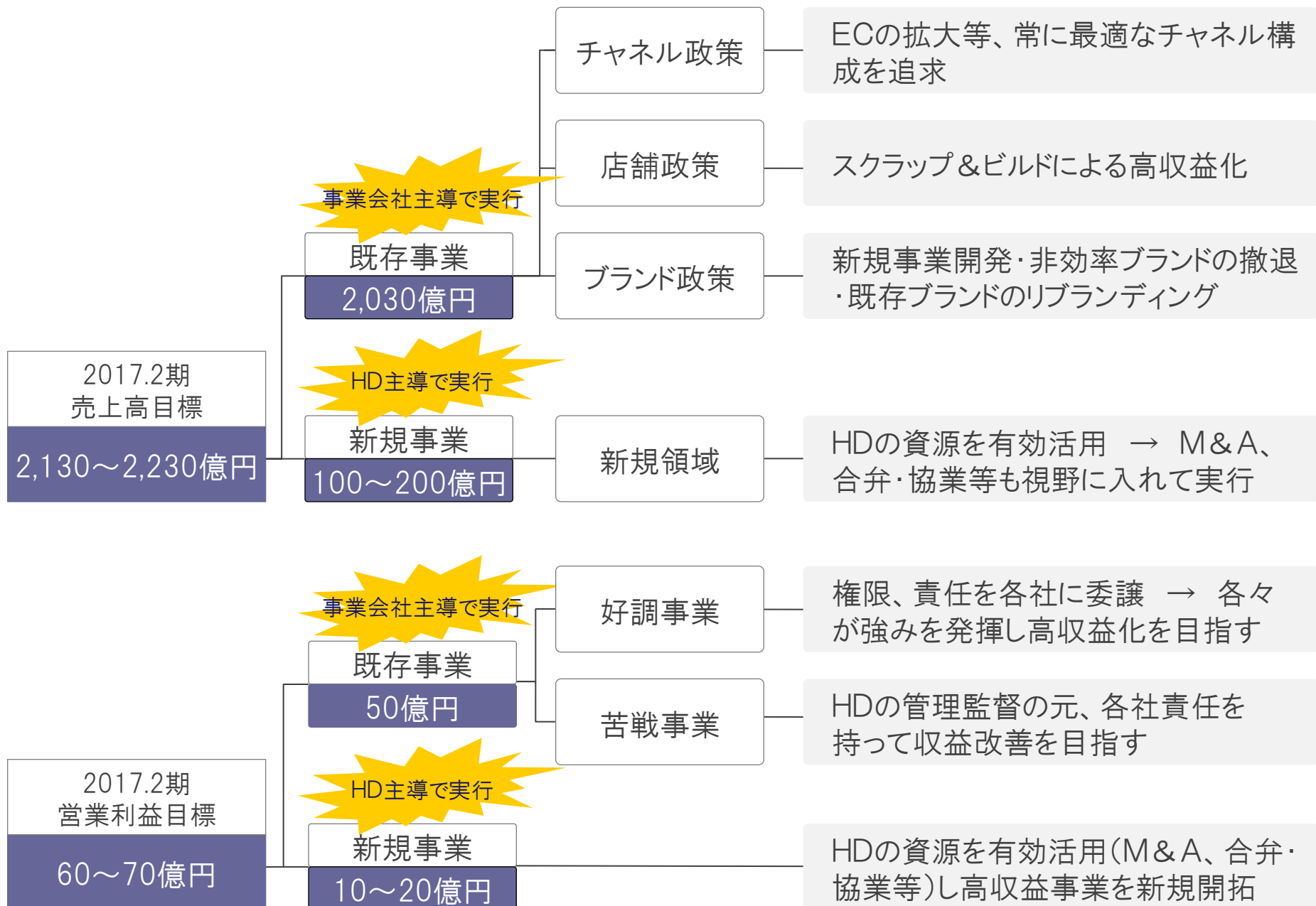
Ⅲ グループ数値目標

既存事業の高収益化と同時に新規領域の拡大を実行

		2014.2期実績	2015.2期予想	2016.2期目標	2017.2期目標
売上高	国内チャンネル	1,538億円	1,546億円	1,611億円	1,706億円
	ECチャンネル	162億円	162億円	176億円	197億円
	海外チャンネル	118億円	107億円	119億円	127億円
	既存事業計	1,819億円	1,815億円	1,906億円	2,030億円
	新規事業・業態開発 (M&A等)	-	-	50～ 100億円	100～ 200億円
	総計	1,819億円	1,815億円	1,956～ 2,006億円	2,130～ 2,230億円

営業利益	既存事業計	▲11億円	25億円	35億円	50億円
	新規事業・業態開発 (M&A等)	-	-	5～10億円	10～20億円
	総計	▲11億円	25億円	40～45億円	60～70億円

* 2015.2期以降のM&Aに関するのれん償却費は未計上



* M&Aに関するのれん償却費は未計上