

TSIホールディングス2015年度中期経営計画

2013年4月18日

株式会社TSIホールディングス

本中期経営計画は、2012年4月に発表した、「TSIグループ中期経営計画 2012年～2014年度」をベースとしております。

経営理念、経営の基本方針、中期経営計画の骨子等については、2012年4月発表時点から変更しておりませんが、グループ個別戦略並びにグループ成長シナリオを外部環境の変化、グループ内部の変化等を踏まえ、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

経営理念 Corporate philosophy

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。

経営の基本方針 Mission

- (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、お客様の共感を感じ動に変えることを歓びとします。

2. グループ経営のあり方

「TSIグループ中期経営計画 2012年～2014年度」で掲げた
グループ経営方針

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



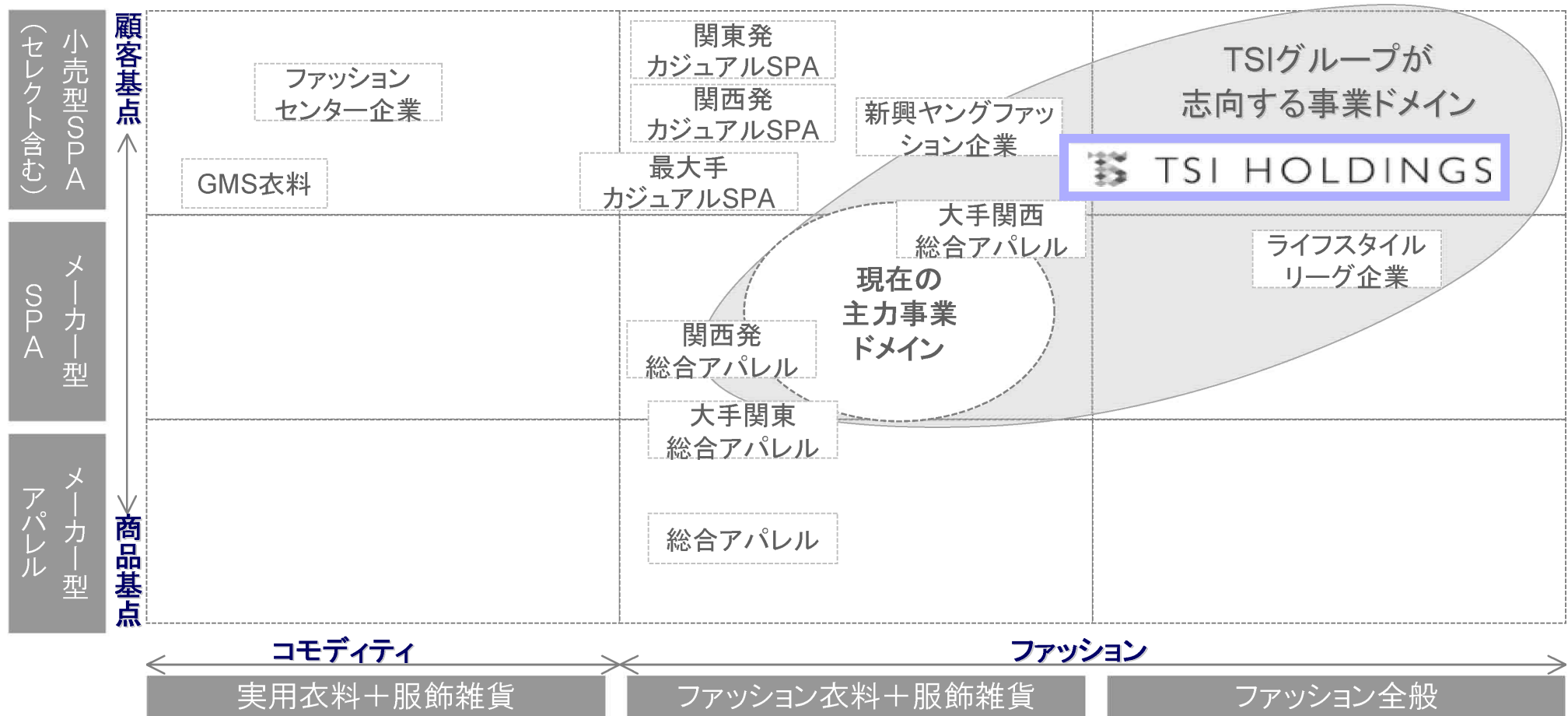
継続的な新ブランドの開発・獲得



最適なビジネスモデルの
構築

3. TSIグループが志向する事業ドメイン

- (1) 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
- (2) 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



Ⅱ グループ個別戦略

4. 中期経営計画の骨子と戦略方針

2012年4月に掲げた3つの骨子に沿ってグループ成長戦略を実行

聖域なき構造改革から再成長の実現へ

中期経営計画の骨子

(1) コスト構造改革

→ 総仕上げの局面に突入

(2) 収益力拡大

→ 最適な収益構造を追及

(3) グループ経営力の強化

重点方針

既存事業の高収益化と
グループメリットを活かした効率経営

営業利益50億円に向けた利益重視の事業政策

グループ再編によるシナジー創出

5. 再成長の実現に向けた課題と方針(営業政策)

チャネル	ビジョン	マーケット認識	対応方針
国内チャネル	高収益ブランドポートフォリオ、高収益店舗網の再構築	●アパレル・服飾雑貨以外のファッション関連消費の拡大 ●アパレル消費の回復は不透明	●新しいライフスタイル・価値を提供する新規事業の開発 ●グループ横断での低収益事業への対応
ECチャネル	グループ売上高の10%へ拡大	●実店舗とEC店舗のボーダーレス化(店舗で試着してECで購入、等) ●顧客ニーズ対応の高度化(注文したらすぐ欲しい！等)	●O2O戦略を視野に入れたECプラットフォームの構築 ●自社ECサイトのリブランディング
海外チャネル	現地でのブランド力拡大	●政治問題による中国での売上鈍化 ●中国を基軸としつつもその他マーケットの開拓が必要	●香港、シンガポール、ヨーロッパマーケットでの売上拡大 ●JILLSTUARTのアジア基幹ブランド化 ●北京子苞米時装有限公司の拡大

6. 収益力拡大に向けた具体的施策①

TSIグループが考えること… 「ファッションの可能性を追求」



アパレルに捉われず、事業領域をファッション市場全体へ拡大

7. 収益力拡大に向けた具体的施策②

国内チャネル

(1) 事業領域の拡大 —M&Aも視野に入れた新規事業開発—

ライフスタイルシーンをファッションで盛り上げたい



- 大人サーフ&リゾート系、ライフスタイル提案ショップ「laule' a sunny side store」今春デビュー
- カフェ併設の雑貨やインテリア、花を販売するライフスタイル提案ショップ「free peddler market」OPEN
- 商品の半分が生活関連アイテムのLAテイストのセレクトショップ「Planet blue world」今春デビュー
- 衣食住の新たな小売の形として「MHL. COMMUNITY MART」開催

ゴルフをもっと幅広い層の方に楽しんでもらいたい



- ゴルフカジュアル「PEARLY GATES」のファミリー向けライン「PEARLY GATES THE GREEN GOLF STORE」今春デビュー
- …その他、複数の海外ブランドの国内展開に向け交渉中

(2) グループメリットを活かせる業態開発の検討

(3) グループ横断での低収益事業、低収益店舗への対応

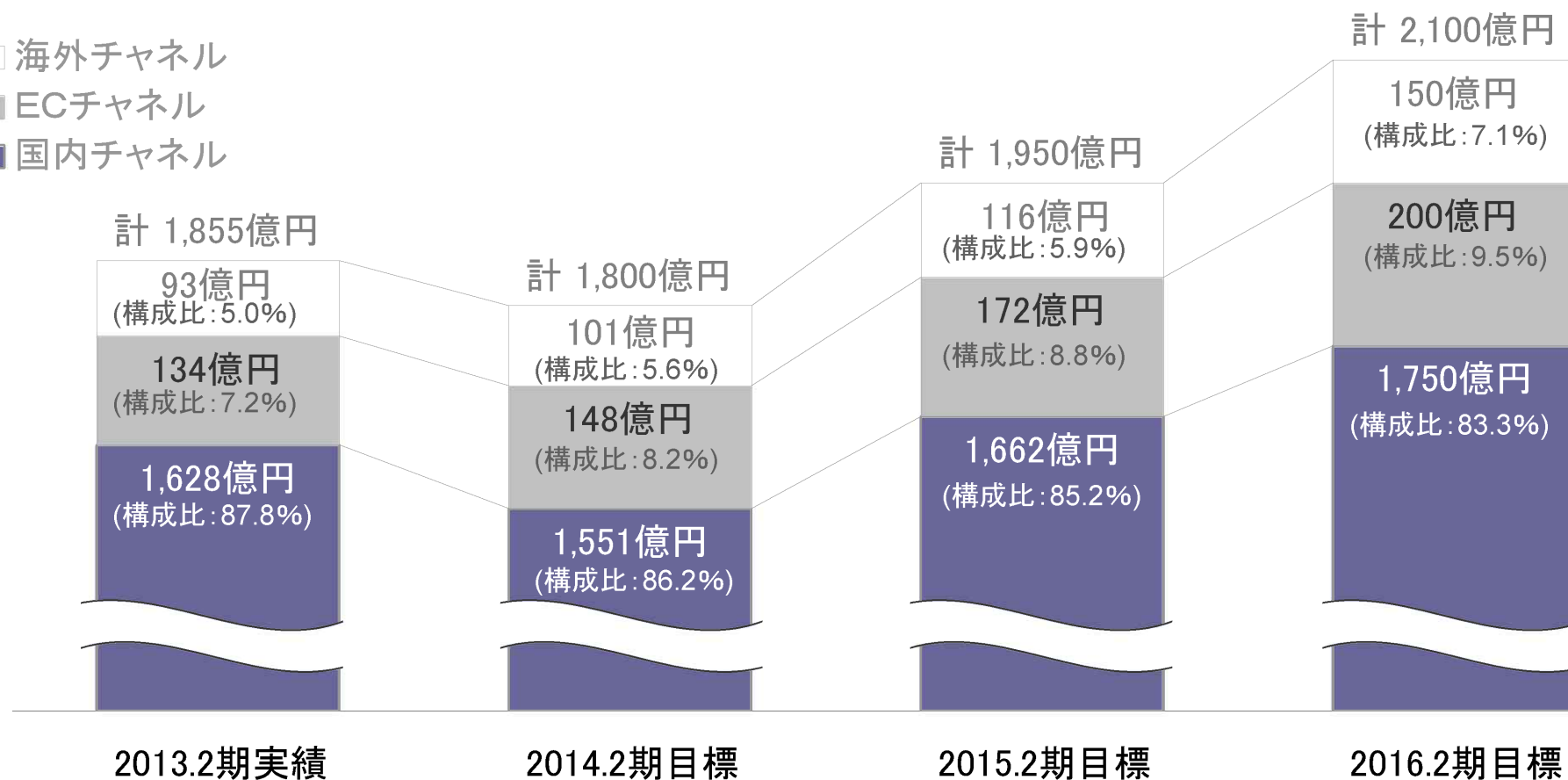
8. 収益力拡大に向けた具体的施策③

チャネル	具体的施策
ECチャネル	(1) 実店舗とECの購買活動の連携強化 ・O2O(オンライン・トゥ・オフライン)戦略推進のためのECプラットフォーム整備 (2) Web発の新規ブランド、「aptm.945 TOKYO」デビュー ・EC、店舗一体型の戦略を実行 …その他、有名デザイナーによるWeb発のブランドを準備中 
海外チャネル	(1) 香港事業の拡大...2013年に事業会社を統一しシナジーを創出 ・香港と東南アジアに向け拡大 ・シンガポールに現地法人による販売拠点を確保 (2) MARGARET HOWELLの海外売上拡大 ・ヨーロッパ各国へ積極投資 (3) JILLSTUARTのアジアでの基幹ブランド化 ・日本国内のブランド事業部と連携を強化しつつ現地化を推進 (4) 北京子苞米時装有限公司の拡大 ・現在の婦人服事業の他に新業態事業を発足し拡大を図る

9. 販売チャネル別売上高数値目標

	2013.2期	2014.2期		2015.2期		2016.2期	
	実績	目標	前期比	目標	前期比	目標	前期比
国内チャネル	1,628億円	1,551億円	95.3%	1,662億円	107.2%	1,750億円	105.3%
ECチャネル	134億円	148億円	110.4%	172億円	116.1%	200億円	116.1%
海外チャネル	93億円	101億円	108.8%	116億円	115.0%	150億円	129.3%
計	1,855億円	1,800億円	97.0%	1,950億円	108.3%	2,100億円	107.7%

- 海外チャネル
- ECチャネル
- 国内チャネル



生産についての課題と対応方針

(1) 取り組むべき中期戦略テーマ

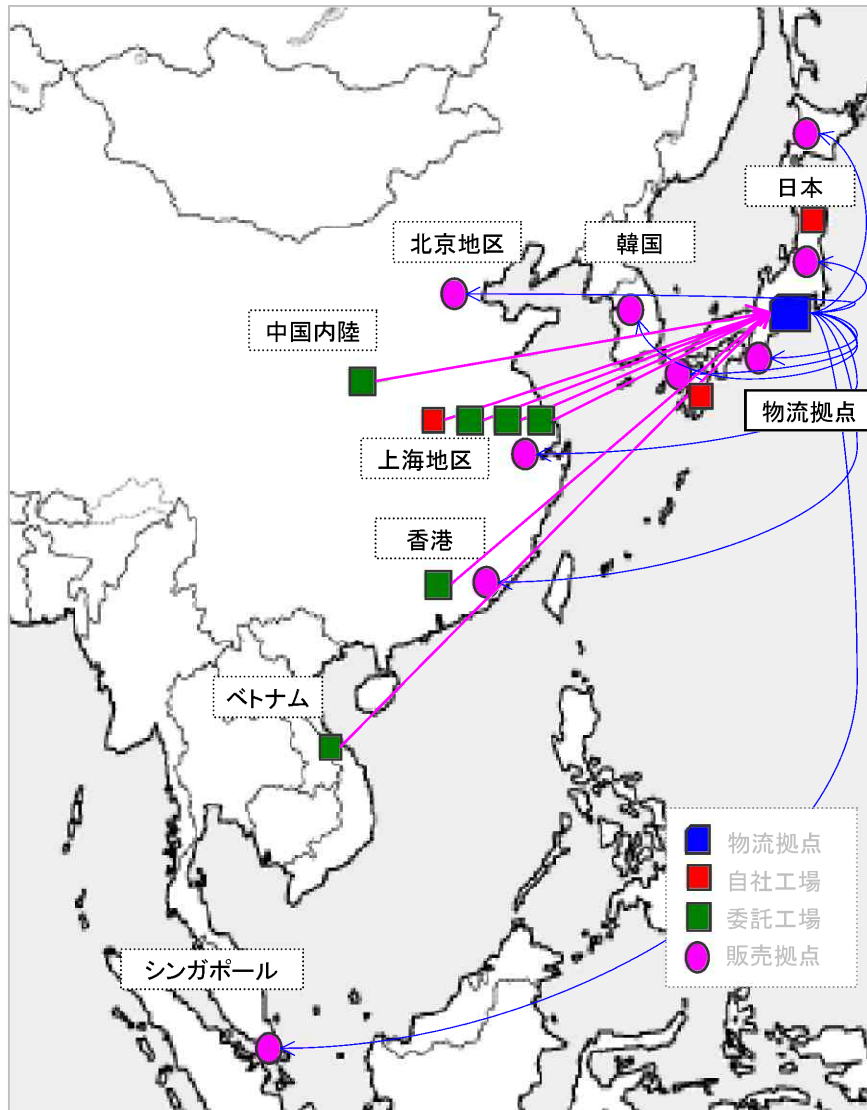
- ① 将来を見据えた海外生産拠点の再構築
- ② 国内生産体制の整備
- ③ 国内、海外物流拠点機能の見直し、再編成

(2) 課題と対応方針

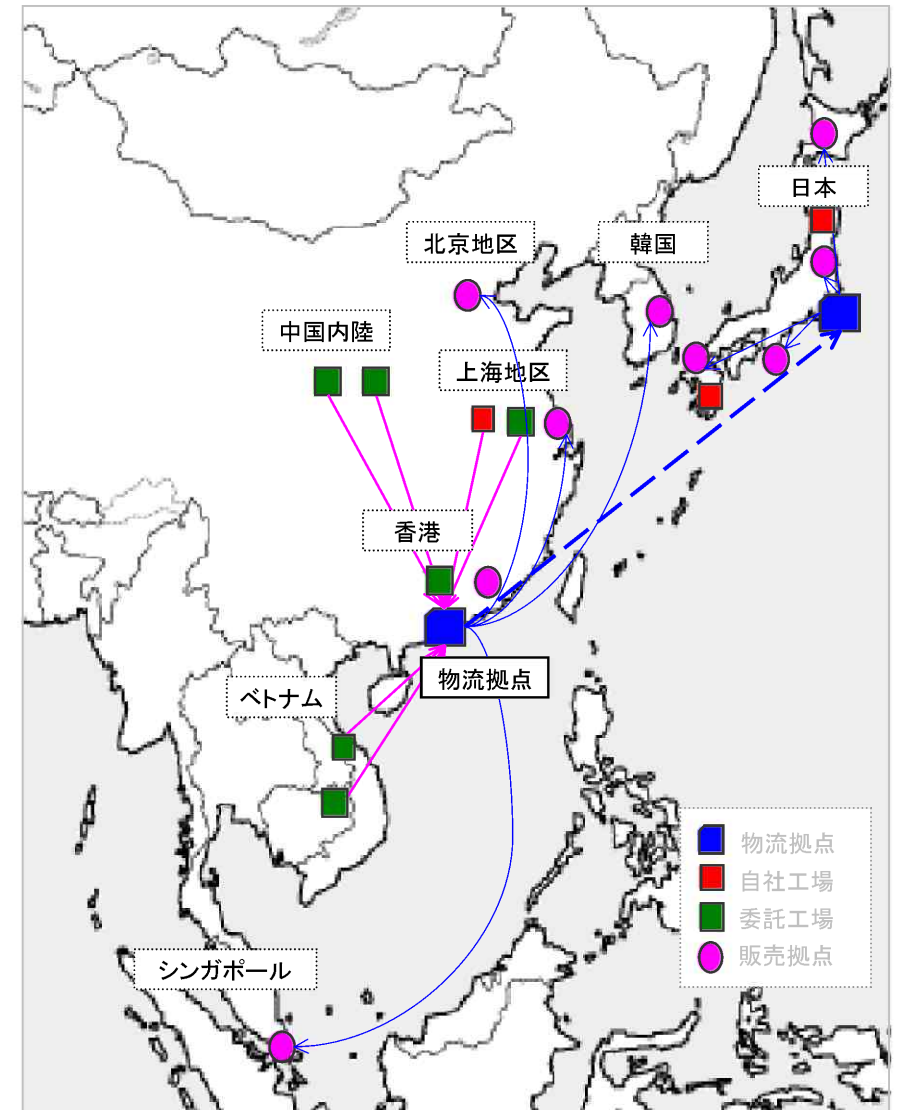
個別テーマ	課題	対応方針
海外生産拠点の再構築	中国沿岸部・タイ・ベトナムなど人件費高騰 アセアン地区でのコストと技術・ロットのミスマッチ 為替(円安)リスク	● 華東・華北地区の内、20%を生産地移管 ● 新規アセアン地区開発 ● 海外での小ロット対応工場の模索
国内生産体制の最適化	国内労働力の確保	● 小ロット生産体制の協力工場確保 ● 自社・外注工場の役割再定義と有効活用

11. 将来的なサプライチェーンイメージ

【現在】



【将来】



現在、TSIグループは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層構造の状態です。（次ページ「現状の組織体制図」参照）

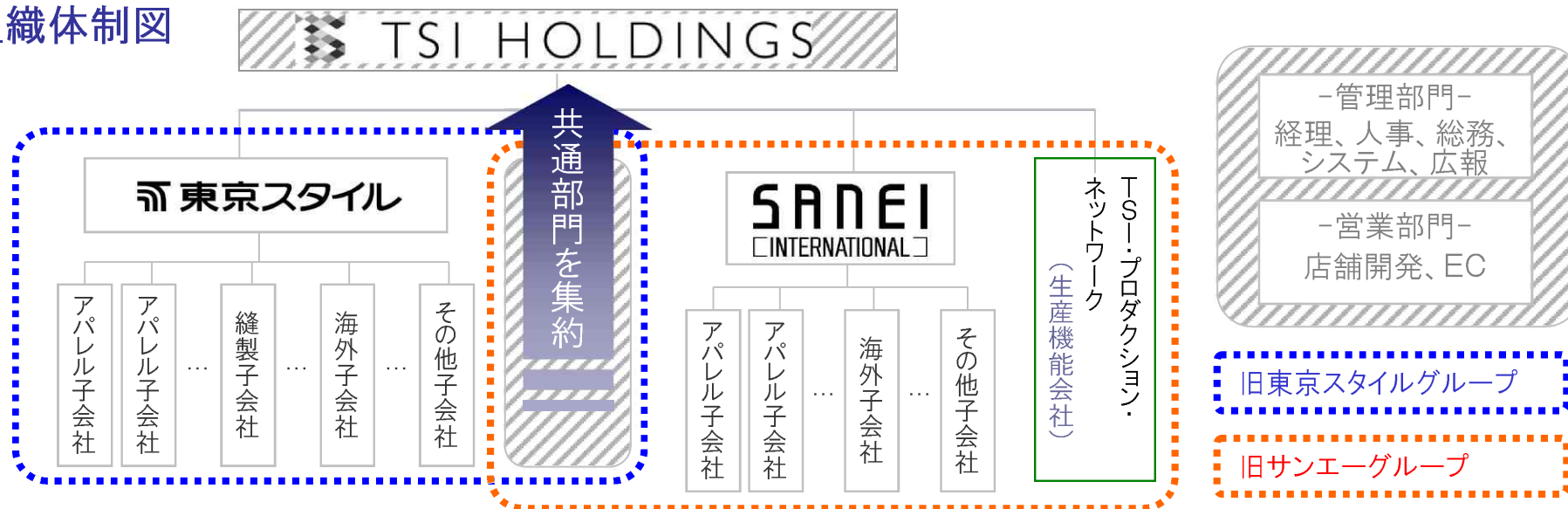
アパレル企業の事業運営は「スピード勝負」です。何層にも重なった組織体制では意思決定のスピードに支障をきたします。

それゆえ、一つ一つの事業体は「小回りの効く少数精鋭の集団」とし、企業としての体力が必要になる場合はTSIホールディングスが全社的にバックアップするのが合理的だと考えます。

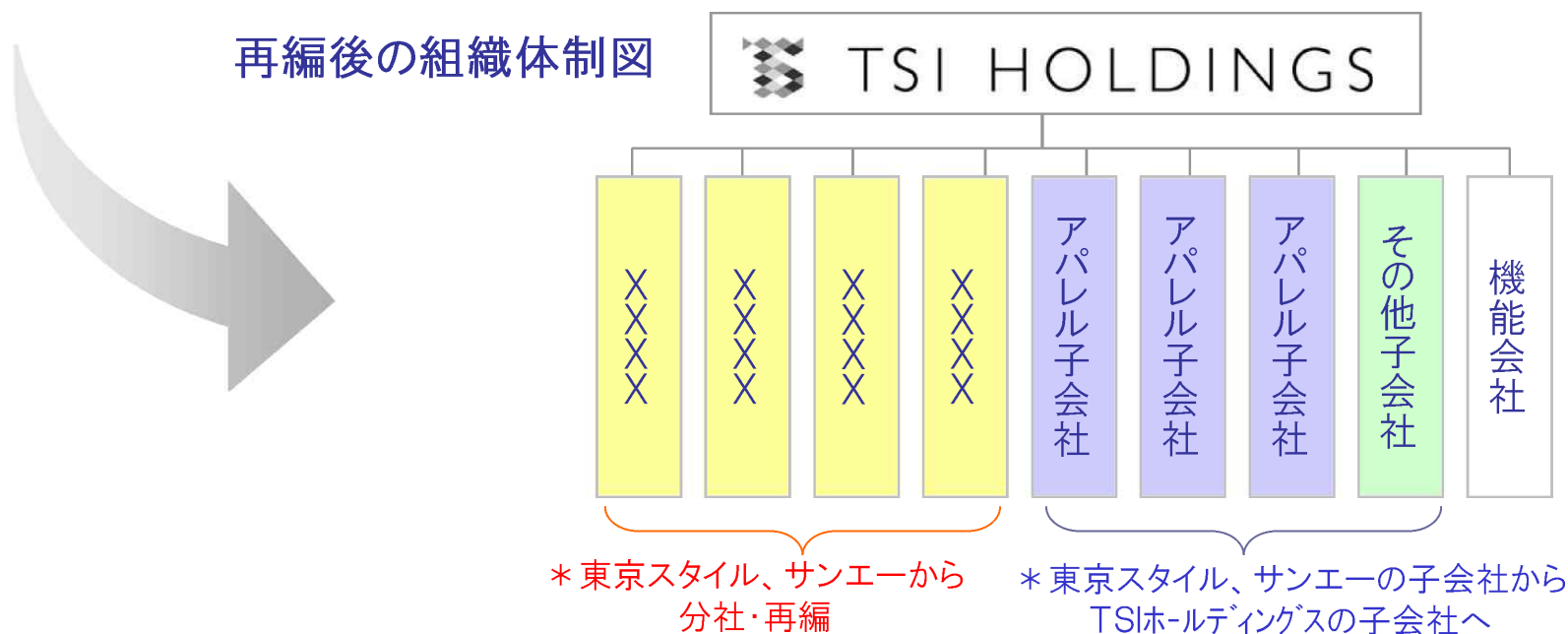
そうしたグループ最適の経営戦略を実行するため、ゆくゆくは全ての事業会社をTSIホールディングス直下の子会社とし、フラットなグループ組織体制の構築を目指します。（次ページ「再編後の組織体制図」参照）

13. 再編後の組織体制イメージ

現在の組織体制図



再編後の組織体制図



Ⅲ グループ成長シナリオ

14. 2012年4月に掲げた成長シナリオ

聖域なき構造改革

持続的な成長

2012. 2期

2013. 2期

2014. 2期

2015. 2期

前期実績

(1) コスト構造改革

(2) 収益力拡大

(3) グループ経営力強化

目標 1.
営業黒字化

目標 2.
中期経営目標
の達成

● 実績

売上 : 1,478億円
営業利益 : ▲69億円
営業利益率 : -4.6%

● 実績

売上 : 1,855億円
営業利益 : ▲13億円
営業利益率 : -0.7%

POINT
前提条件が
変化

● 中期経営目標

売上 : 2,200億円
営業利益 : 50億円
営業利益率 : 2.3%

15. コスト構造改革の実施状況

聖域なき構造改革

東京スタイルのコスト構造改革を実施

2013. 2期上半期

2013. 2期下半期

(1) 不採算事業への対応…東京スタイル内の5ブランドの閉鎖を決定

* 低収益・不採算店舗の退店…東京スタイル内の不採算店舗、394店舗を閉鎖

(2) 東京スタイルの支店制の廃止

(3) 経費削減(広告、物流、一般経費)

(4) 早期退職支援制度
の実施

(5) 一部工場の売却・
閉鎖

構造改革実施に伴うコスト削減額13億43百万円＋追加削減額7億62百万円

削減科目	コスト構造改革による削減	追加削減額
人件費	▲903百万円	+ ▲762百万円
物流費	▲40百万円	
広告宣伝費	▲400百万円	
その他	—	
計	▲1,343百万円	

16. 2015年2月期目標の変更

外部環境及び内部状況の変化

- 東京スタイル単体のコスト構造改革実施に伴う売上高減少
- ケイト・スペード ジャパン株式譲渡に伴う非連結化
- 海外販売の戦略見直しによる目標値修正
- M&A戦略の見直し

○売上高の前提条件の変更により、2015.2期目標値を修正

	2015.2期当初目標 (2012年4月発表)
売上高	2,200億円
営業利益	50億円
営業利益率	2.3%



2015.2期修正目標 (2013年4月発表)		当初目標比較
1,950億円		▲250億円
45億円		▲5億円
2.3%		+0.0pt

売上目標を修正するも、営業利益率目標は維持

17. 2015年度(2016.2期)に向けた数値目標

収益力拡大による持続的な成長

	2013.2期 実績	2014.2期 予想 前期比		2015.2期 目標 前期比		2016.2期 目標 前期比	
売上高	1,855億円	1,800億円	97.0%	1,950億円	108.3%	2,100億円	107.7%
営業利益	▲13億円	12億円	－	45億円	375.0%	50億円	111.1%
営業利益率	-0.7%	0.7%	+1.4pt	2.3%	+1.6pt	2.4%	+0.1pt

2016.2期に営業利益50億円、営業利益率2.4%を目標

18. 2015年度(2016.2期)に向けたイメージ

2013.2期実績

2014.2期予想

2015.2期目標

2016.2期目標

