



TSI HOLDINGS



2016-010

平成 28 年 4 月 15 日

各 位

会 社 名 株式会社 TSI ホールディングス
代 表 者 名 代表取締役社長 齋藤 匡司
(東証第一部 コード番号 3608)
問 合 せ 先 管理本部 広報室長 山田 耕平
T E L 03(6748)0002

「2017 年 2 月期～2019 年 2 月期中期経営計画」の策定について

株式会社 T S I ホールディングスは、このたび、「2017 年 2 月期～2019 年 2 月期中期経営計画」を開示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 HOLDINGS

2017年2月期～2019年2月期
中期経営計画

2016.4.15

VISION



アジアを代表するアパレルカンパニー

- 従来の枠にとらわれない
- 面白い
- 日本から世界へ、世界から日本へ
- 社員も顧客も取引先も大事にする

現在のTSI

2016年2月期

2017年2月期

2018年2月期

2019年2月期

収益基盤の強化

短期的収益構造改革

- 不採算事業、不採算ブランド撤退
- 調達最適化

経営の規律

- PDCAの徹底: ゴールデンルール&ランディングザヘリコプターによる厳格な予算管理、四半期レビューの精緻化

オペレーションの高度化

- NPSの導入: 顧客NPS、eNPS、PDCAを通じた顧客体験の上質化
- BPRの実施: オペレーション改善を通じた売上機会損失と逸失利益の最小化
- SCMの最適化: 倉庫集約、直買、海外検品/アソート、商社マージン最適化
- 基幹システムの共通化: グループ全社導入

成長戦略の加速

成長へ向けた戦略投資

- デジタル: オムニチャネル化の推進、デジタルマーケティング投資、店舗のIoT化によるビックデータ活用
- 海外: クロスボーダーEC、中国アパレル企業との提携、東南アジア深耕を通じた海外事業展開の加速、海外M&Aの検討
- アパレルと親和性高い周辺事業: ファッションと美容を融合させた新事業モデル構築
- ブランドポートフォリオマネジメント: 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穴埋めるM&A
- 企画・クリエイションの強化: ファッションマーケティング室の新設と次世代シーズ発掘の仕掛け

市場

- 婦人服市場は、今後毎年-0.5%の漸減(除くEC)
- TSIが主戦場とする中間価格帯市場は今後、毎年-2%の漸減(除くEC)
- アパレルEC市場は2020年まで毎年8%の成長
- 館の「優勝劣敗」差が拡大。パイの奪い合い
- 外部環境の逆風

競合

- 大手総合アパレルは構造改革を推進中
- オペレーションの精度向上、経営理論に則って高ROEを実現する中堅プレイヤーの躍進
- 独自の世界観を持つ中小ブランドが好調を堅持、業界全体としては同質化が進展

顧客

- 消費者の衣料品支出は今後、毎年-1%の漸減
- 消費者の「自己編集能力」の高まり、消費行動の変化
- トレンドの短期小粒化
- 「スマホ・ファースト」の進展。家計のスマホ支出の増大(過去10年間、毎年3%成長)

基本方針

- 既存事業の基盤強化: 既存ブランドへの資源の集中と、基盤強化の継続
- 成長への戦略投資: 「EC・海外・M&A」への投資の加速、次世代シーズ発掘の仕掛け
- 外部環境変化への対応力ある事業・ブランドポートフォリオの構築
- 事実(数字)と分析に基づく意思決定と、合理的なオペレーション基盤の確立

2018年度までの婦人服中間価格帯マーケットの年平均成長率予想

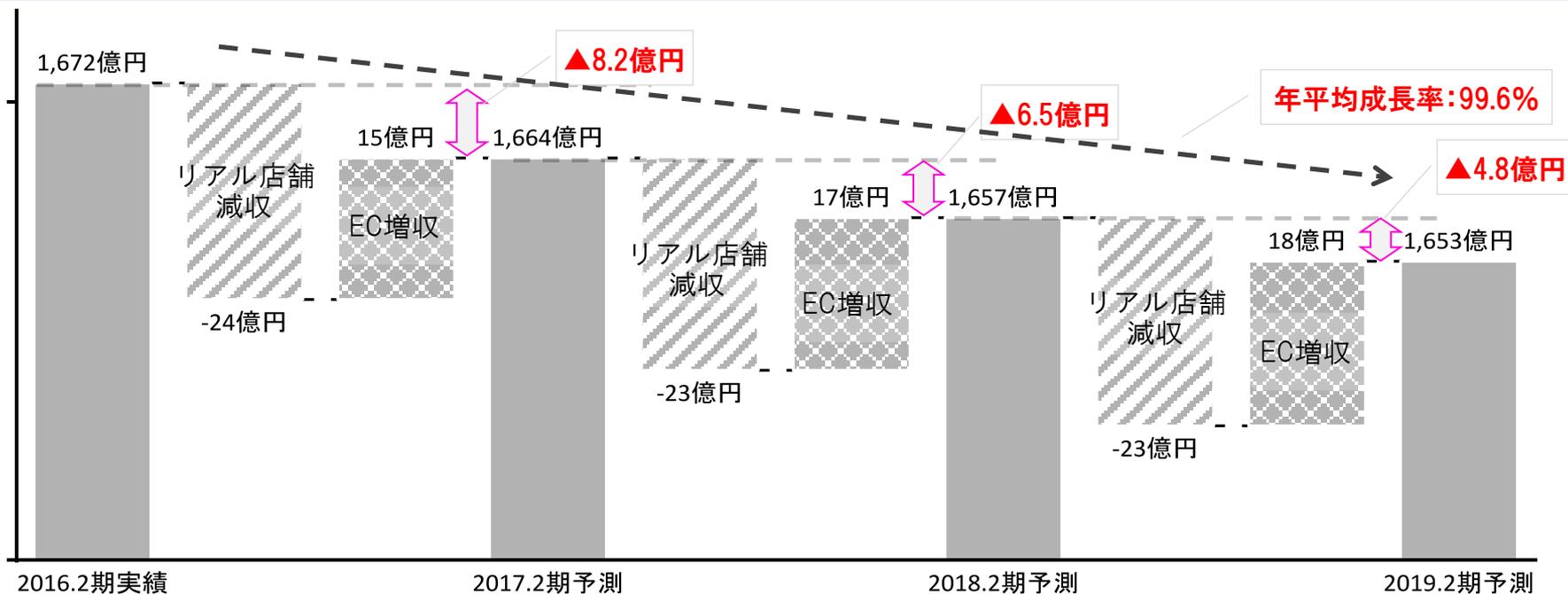
リアル店舗

98%

EC

108%

マーケットの成長率をTSIのチャネル構成に当てはめると、
グループ合計の年平均成長率は99.6%



継続ブランドの2017.2期予算は、EC、新店を中心に前期比104.8%の成長を目指す

基本方針

- **既存事業の基盤強化:**
既存ブランドへの資源の集中と、基盤強化の継続
- **成長への戦略投資:**
「EC・海外・M&A」の投資の加速、次世代シーズ発掘の仕掛け
- **外部環境変化への対応力**ある事業・ブランドポートフォリオの構築
- 事実(数字)と分析に基づく意思決定と、合理的な**オペレーション基盤**の確立

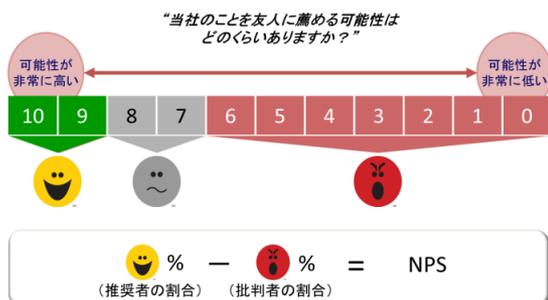
個別施策の方向性

Customer/ Sales	顧客NPS、eNPS、PDCAの導入
Price	科学的分析に基づく価格戦略 (上代設定、消化率・歩留り、セット率の最適化)
Product	企画・クリエイションの強化、商品の「尖り」を磨き型数を集中
Place	主要ディベロッパーの窓口を一本化
Promotion	デジタルマーケティング投資を加速
Brand Portfolio	各ブランドの最大成長余地の見極めと、次世代シーズ発掘の仕掛け
EC/ Digital	オムニチャネル化推進/クロスボーダーEC/店舗のIoT化とビックデータの有効活用
海外/ M&A	手堅い価値評価に基づく厳選したM&A/提携 (アパレル、ナチュラルコスメ、スキンケアブランドのM&A、中国アパレルとの提携等)
Cost	市場ベストプライスでの購買の徹底
SCM	物流の合理化とコストの最適化 (倉庫集約、直買化、商社マージン最適化、海外検品/アソート)
Process	BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の推進
Discipline	厳格な基準による低収益事業の全廃と経営の規律の徹底

NPSの導入を順次、全ブランドへ展開中

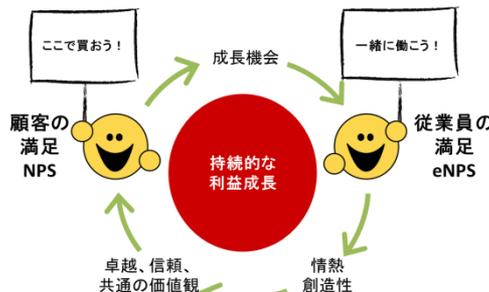
顧客NPS

- 顧客のブランドに対するロイヤルティを計測 (bd社:全ブランド260店舗 9,611名の調査実施済、SI社:HW3,954名の調査実施中)
- 顧客の生の声に耳を傾け、接客面、商品面の改善アクションを明確にする (start/stop/continue) (bd社:151店舗でワークショップ実施済、SI社:HW4店舗で実施済み)
- 推奨者を増やし批判者を減らすことで顧客の生涯価値を高める



eNPS

- 店長、販売スタッフのブランドで働くことに対するロイヤルティを計測 (bd社:全ブランド251店舗1,348名、AG社:全ブランド102店舗398名、SI社:HW67店舗257名の調査実施済)
- トレーニング、インセンティブ、モチベーション改善の具体案策定
- 顧客NPSとeNPS両輪での改善を通じ持続的な利益成長を実現



PDCA

- ①日々・時間帯の店舗業績
②現場のベストプラクティス
③鍵となるアクションの「見える化」を強化、店舗業績の挺入れを組織的に実施 (bd社、全ブランド280店舗導入済、SI社:HW14店舗導入)
- 店長とSVのコミュニケーションを質・量を高度化し、迅速な店舗業績改善を実施する (bd社:SV人数を1.5倍に増員)

- 時間帯別個人別客数・客単目標
- 日々の勝因／敗因分析
- 予算未達額の取戻し計画
- ラリーによるモチベーションUP
- ベストプラクティスの即時展開
 - VMDのリアルタイム改善
 - 顧客タイプ別「売れ筋商品」・「決めの一言」

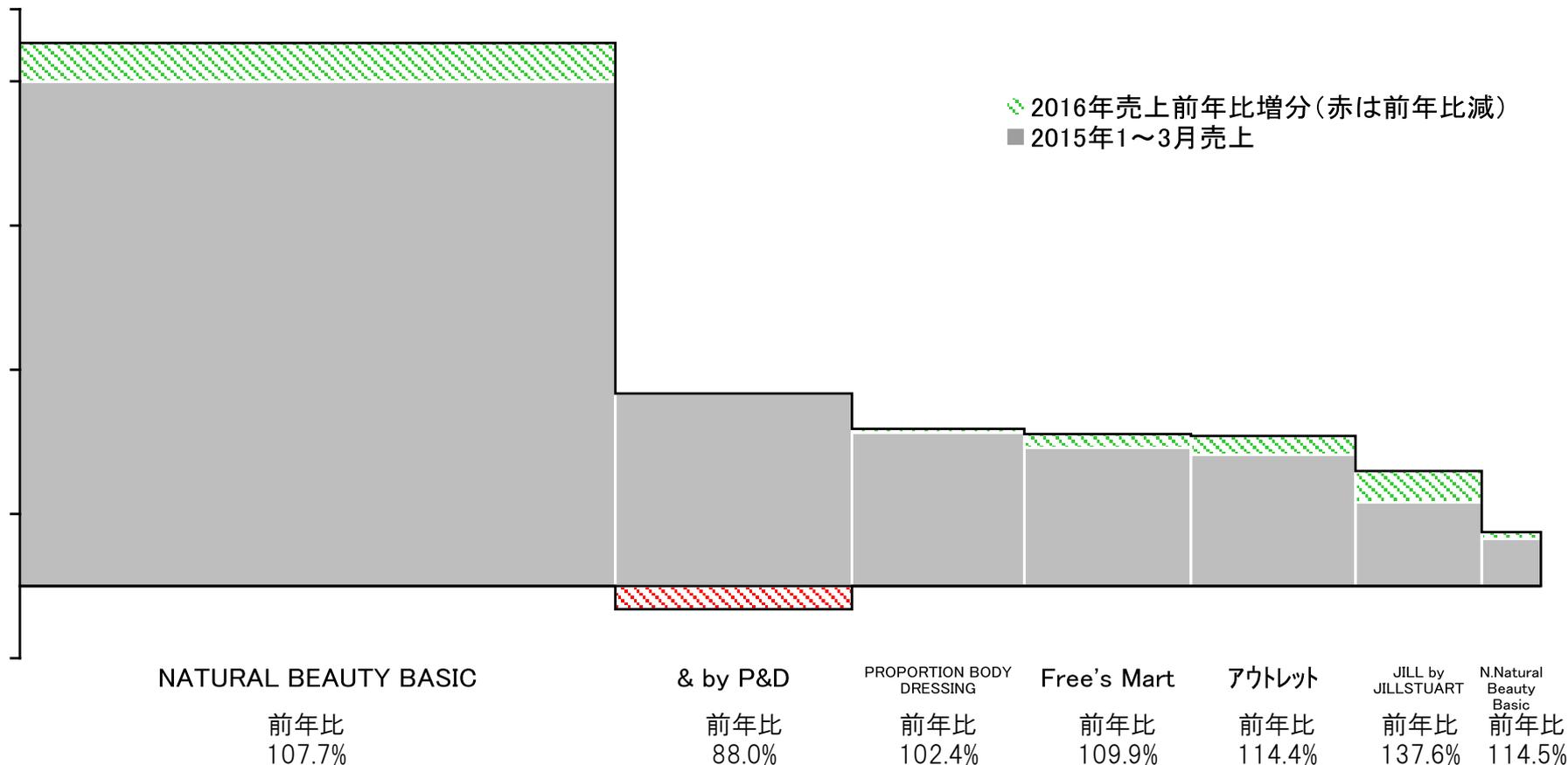
財務的成果

導入店舗は未導入店舗と比較すると
予算達成率で+3p.p.~8p.p.の業績向上を実現

※ bd: サンエー・ビーディー(会社)
SI: サンエー・インターナショナル(会社)
AG: アングローバル(会社)
HW: ヒューマンウーマン(ブランド)
SV: スーパーバイザー(店舗運営管理者)

導入済のサンエー・ビーディーは業績改善が順調に進捗している

2016年1～3月売上額と前年同期からの増減額



※アウトレット以外の並びは売上規模の大きい順
 ※前年比率は各年の1～3月における全店売上(EC店含む)で算出

ソーシャルトレンドを読み解き、ファッショントレンドへと翻訳し、
実際のモノづくりに反映させる社内プロセスの運用を開始



1. 直近の社会潮流

- 国内外動向：政治・経済・環境・トピックス
- その社会の中で顧客は何を考え、何を感じているのか？
- ジャパンリアルファッションの変遷と現在
- 2016FWの「時代の気分」は？

3. 2017SSへの芽

- 社会潮流トピックス、カラー傾向、素材傾向、兆しとムード

2. 2016FWファッショントレンド整理

- 時代の気分「4つのファッションムード&ファクター」イメージビジュアル
- 「カラー傾向」「素材傾向」
- ヒットアイテム分析
- 鮮度あるアイテム、素材、柄、ディテール、シルエット、カラーの特徴とポイント
- 時代の気分「4つのファクター」と、3つのシーン「コレクション・海外ストリート・国内ストリート」の関係性

「顧客の気分」×「ジェネラルトレンド」=各ブランドの「求められるモノづくり」

スマホファースト + オムニチャネル + パーソナライズ + グローバル + IoT

スマホアプリによるオムニチャネル化推進

ブランドごとのオムニチャネルサイト化が上期完了し
ポイントアプリ機能付きブランドアプリが今期リリース



モバイルECを加速するため、オムニチャネル化の第2ステップとして、重要顧客接点となる各ブランドの最新スマホアプリを今期リリース

One to One パーソナライズ化

ソーシャルメディアとECとの連携



顧客のSNSで作成したコンテンツ等をECサイトと連携できるUser Generated Contentsのプラットフォームを日本で初めて導入

マーケティングオートメーション



KARTE

ブランドアプリへの集客をオートメーション化し、ソーシャルメディアを利用する顧客属性に合わせたクロスチャネルなアプローチを実施

グローバル化 = クロスボーダーEC

パイロットブランドによるクロスボーダーEC戦略として
DTC(自社越境EC)と他社ECを上期から段階的に実施



前期、欧米最大のクラウド型グローバルECプラットフォームであるデマンドウェアのファーストユーザーとしてECサイトをリリース。今期自社ECと他社ECのグローバル化を加速

店舗のIoT化によるビックデータ活用

米国最先端の店舗

IoTプラットフォーム



RetailNextをテスト導入

店舗の通行量、入店率、顧客属性、コンバージョン率など店舗のIoT化により小売ビジネスのビックデータ化を試験的に開始

協業パートナーのネットワークもフル活用し、M&A/海外展開を強力に推進

協業
パートナー

日本企業の海外展開と、国内での業界再編をリードしてきた国内政府系金融機関。昨年7月に資本・業務提携。
M&A/海外展開支援を強力に推進中

本業
アパレル

周辺事業

- 国内アパレルブランドのM&A
- TSIグループのポートフォリオ上、空白地帯にあるテイストのブランドを補完
- 例: アナディス、シェ・アナンの買収

中国

- 中国大手アパレル企業とのJV設立を協議中。2017SSからの事業展開を視野
→中国アクセシブルラグジュアリー、中間所得者層市場への本格参入

東南アジア

- 現地有力企業のM&A、資本業務提携をベースとした当社ブランド拡販を計画

- ナチュラルコスメ、スキンケアブランドのM&A協議中
- 天候・景気に左右されにくい安定事業のポートフォリオ化、TSIグループの店舗開発力を活用した買収後の成長加速
- 国内に加えアジア展開も視野

- 国内美容チェーン大手企業との提携
- ヘアサロン内での新しい購買体験を提供するオムニチャネル事業モデルを共同立上げ

	2016.2期実績	2017.2期計画
不採算事業、不採算ブランド撤退	2社の解散と1ブランドの譲渡を含む12ブランドを廃止→早期退職 応募者528名、292店舗上期退店、入替で64店舗出店	撤退基準を「不採算」から「低収益」に厳格化し、三カ月ごとに進捗をモニタリングし適宜収益改善プランを事業会社と協議予定
調達の最適化	削減可能費用項目の洗い出し、削減方法の具体化→雑誌広告、ノベルティを中心に8億円の経費削減を実施	購入一元化、購買ルールの確立、厳格な予算ガイドラインの発信により、17億円のコスト削減(2015.2期比)
PDCAの徹底	四半期レビューで事業会社の実態を精緻に把握→事業会社と対策を協議/売上の進捗に応じたコスト削減の徹底	厳格なガイドラインに沿った予算策定/四半期レビューで予算進捗状況を精緻に管理
NPSの導入	サンエー・ビーディーで導入→2016年1～2月で7部門中6部門が増収	導入先の拡大。各社の事情に応じたPDCA高度化策の実施
BPRの実施	—	需要予測・生産配分精度の向上、マークダウンの高度化により、「売上機会損失」、「逸失利益」の最小化へ
SCMの最適化	生産地の移管、物流センターの集約により、SCMコスト4.9億円削減	直接貿易比率の向上、生産地の移管、物流センターの集約により、SCMコスト8.5億円削減(2015.2期比)
基幹システムのグループ 全社導入	2015年3月新基幹システムの稼働により、対象会社の生産・受払・配分・店舗・EC・物流・財務システムの刷新完了	基幹システムの導入範囲を拡大→2016.3に新たに連結子会社化したアナディス、シェ・アナンに導入を計画

	2016.2期実績	2017.2期計画
デジタル	EC化率20%に向けた基盤作りを推進 O2Oサイト数25(前期末比+14) /ZOZOTOWN等他社ECとの取り組み強化	ポイント機能付きブランドアプリが今期リリース/クロスボーダーECの展開強化を計画/ 店舗のIoT化によるビックデータを試験的に開始
海外	中国及び東南アジアそれぞれ複数のアパレル主要企業と接触。展開すべきブランドを特定の上、適切なスキームを模索中(M&AからJV設立迄)	中国マーケット対象のJVを中国大手企業と設立し、2017年SSからの事業開始を視野。東南アジアに関しては、地域有力企業のM&Aも含め資本業務提携をベースにした当社ブランドの拡販を計画
アパレルと親和性高い周辺事業への進出	—	天候に左右されにくく、且つ、TSIとシナジー効果が高い会社のM&Aを交渉中
ブランドポートフォリオマネジメント	ブランドポートフォリオ上、空白であった「フレンチオーセンティック」を基盤としたアナデイス、シェアナンの買収を決定	各ブランドの適正規模、最大成長余地の見極めと空白を補完する買収等の検討
企画・クリエイションの強化	—	ファッションマーケティング室の新設→ソーシャルトレンドを読み解き、ファッショントレンドへと翻訳し、実際のモノづくりに反映させる社内プロセスの運用を開始



2016年2月期実績 2017年2月期目標 2018年2月期目標 2019年2月期目標

	2016年2月期実績	2017年2月期目標	2018年2月期目標	2019年2月期目標
売上高	1,672億円	1,660億円	1,700億円	1,800億円
営業利益	11億円	30億円	60億円	90億円
営業利益率	0.6%	1.8%	3.5%	5.0%
ROE	1.1%	2.2%	5.0%	6.5%

売上高

EC拡大	M&Aの実施		2016.2期 廃止事業 インパクト	既存ビジネス		合計
	国内	海外		既存店漸減+ 新規出店	低収益事業の廃 止及び事業再編	
+100億円	+50億円	+50億円 ～ +100億円	▲80億円	+100億円	▲100億円 ～ ▲150億円	+70億円 ～ +170億円

営業利益

EC拡大	M&Aの実施	SCMコスト 合理化	粗利改善	低収益事業撤退 (2016.2期以前 実施)	合計
+10億円	+5億円 ～ +10億円	+10億円	+20億円 ～ +30億円	+25億円	+70億円 ～ +85億円