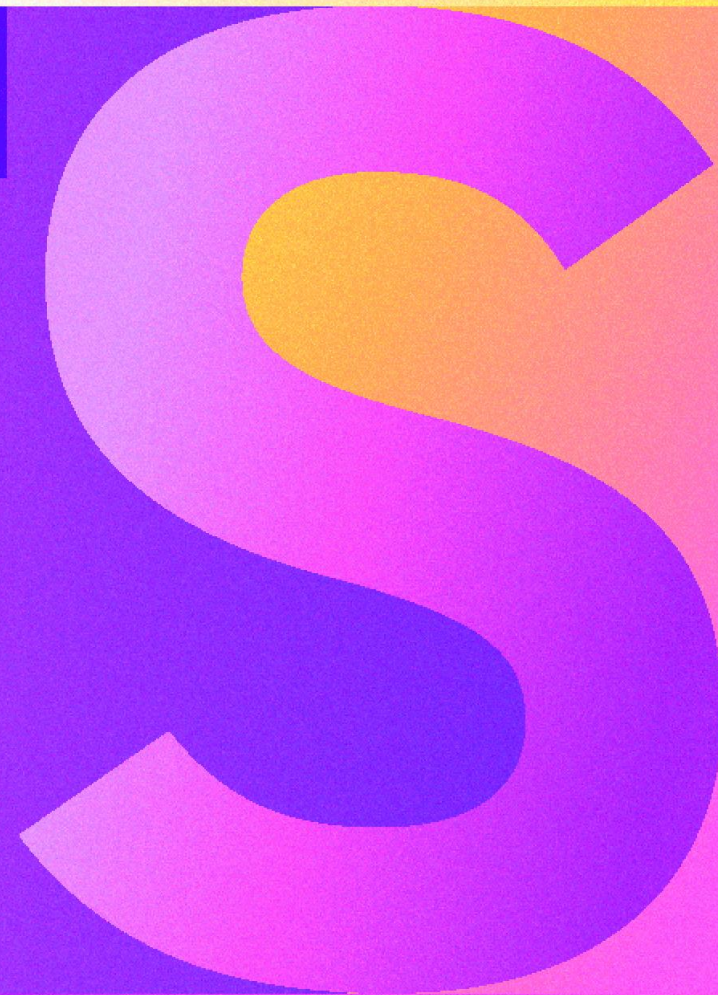


 TSI HOLDINGS

中期経営計画

TSI Innovation Program 2027
2024.4.12



Contents

TSI Innovation Program 2027

1. 中期経営計画の策定背景/方針
2. グループ変革の方向性
3. 中期経営計画の定量目標
4. 財務戦略・資本政策
5. サステナビリティ経営



TIP25の振り返り

2022年4月に、TSI Innovation Program 2025 (TIP25) を更新版として掲げるも、2年目にて大幅な未達

	TIP25目標 (24/2期)		24/2期(実績)
売上高 (前年比)	1,723億円 (109.6%)	↔	1,554億円 (100.6%)
EC化率	35%	↔	28%
販管費 (販管費率)	928億円 (53.9%)	↔	829億円 (53.4%)
営業利益 (営業利益率)	47億円 (2.8%)	↔	17億円 (1.1%)
ROE	5.3% (25/2期目標)	↔	5.0% (実質2.9%)
事業投資	300億円 (25/2期目標)	↔	111億円
自己株取得	—	↔	90億円

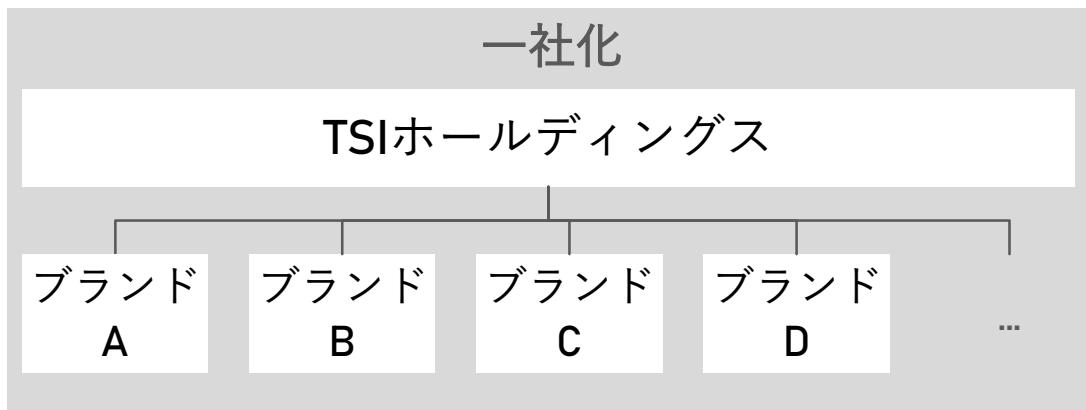
一部事業の不振等の影響はある一方で、企業としての環境変化への対応力に遅れが見えた結果に

前回TIP25の延長線ではなく、今年度(25/2期)を新たなスタートとした構造改革として、TSI Innovation Program 2027(TIP27)をローリングで策定

中期経営計画の骨子と策定の背景

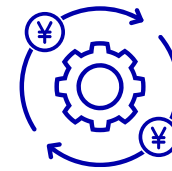
TSIの歴史とこれまでの振り返り

- ▶ 2011年の東京スタイル、サンエー・インターナショナル以降の統合・合併の過程において、各ブランドの自主性を重視し、各ブランドが強化されることでTSI全体として成長してきた
- ▶ 足元経営の土台は整う一方で、事業運営の一本化に向けた取り組みは途上
 - 結果として、大幅な目標未達の常習化



本中期経営計画 (TIP27) の策定方針

- ▶ TIP27では、真にTSIホールディングスとして高収益を生み出す上で必要なブランド横断での全社最適な事業運営に向けた、抜本的な構造改革を加速する



ブランド横断での
収益構造改革



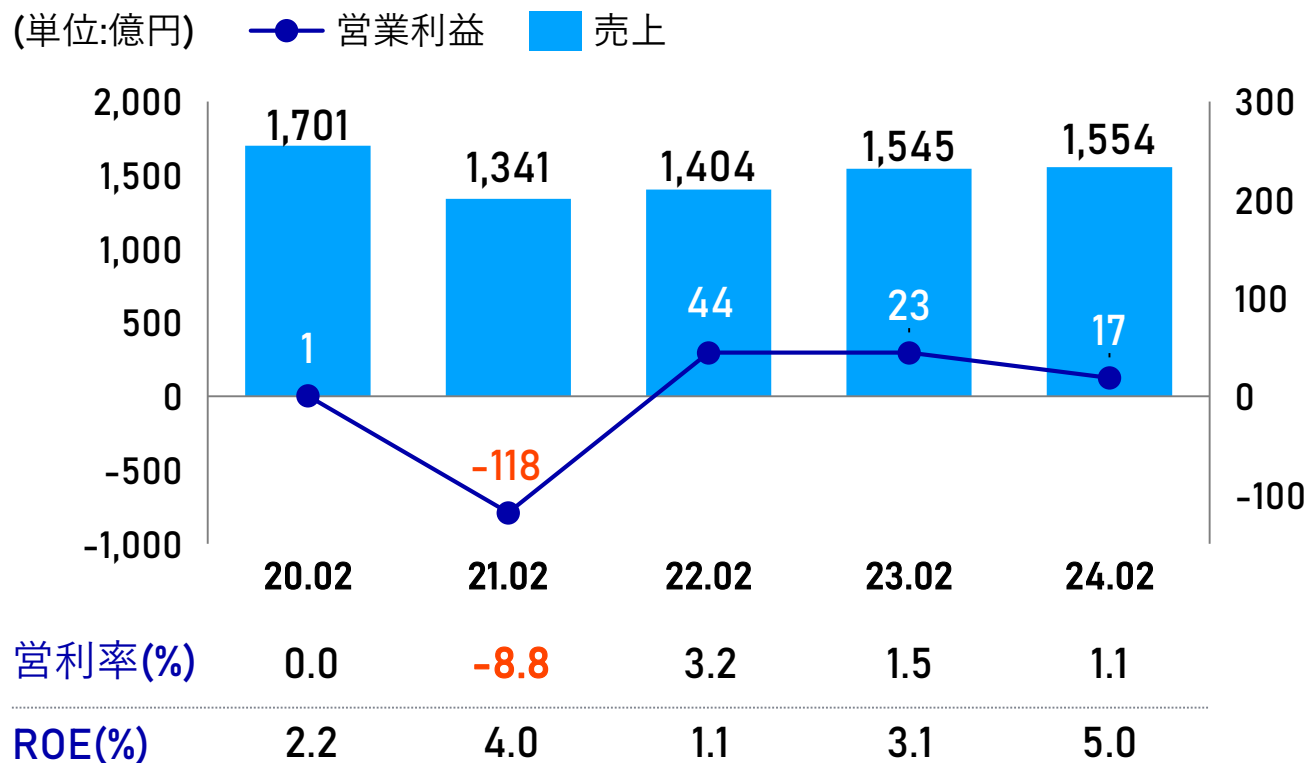
コアブランドを軸とした
成長戦略



TSIホールディングスの現状

過去5ヶ年の重要経営指標の推移 (2020.02-2024.02)

- ▶ コロナ後に売上は回復基調にあるが、収益の低い状況が継続



全社として
収益性の伴う成長が課題

コロナ後の立ち上がりに遅れ、売上横ばいの状況

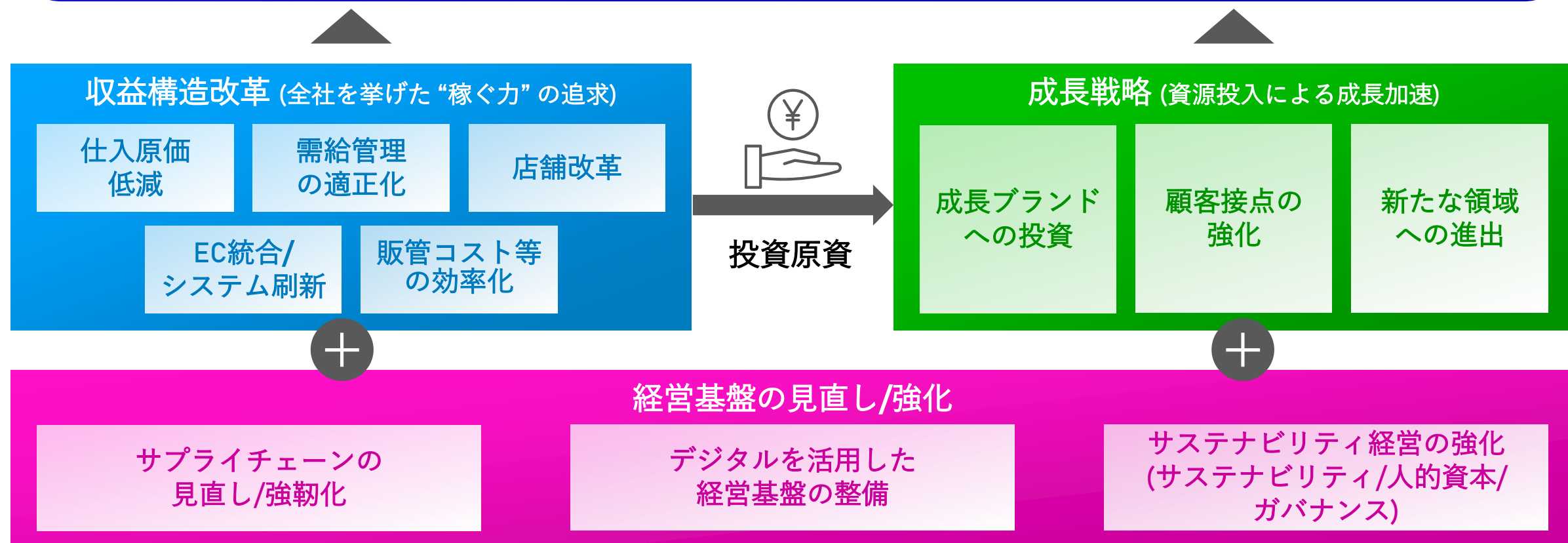
組織一本化の遅れによる非効率に伴う低収益

資本非効率性の浮き彫り

TSIグループの変革 - 中期経営計画 (TIP27) -

TSIの企業価値向上に向けて、抜本的な収益構造改革と、成長加速に向けた投資を両輪で推進していく

“ファッションエンターテインメント創造企業”の実現





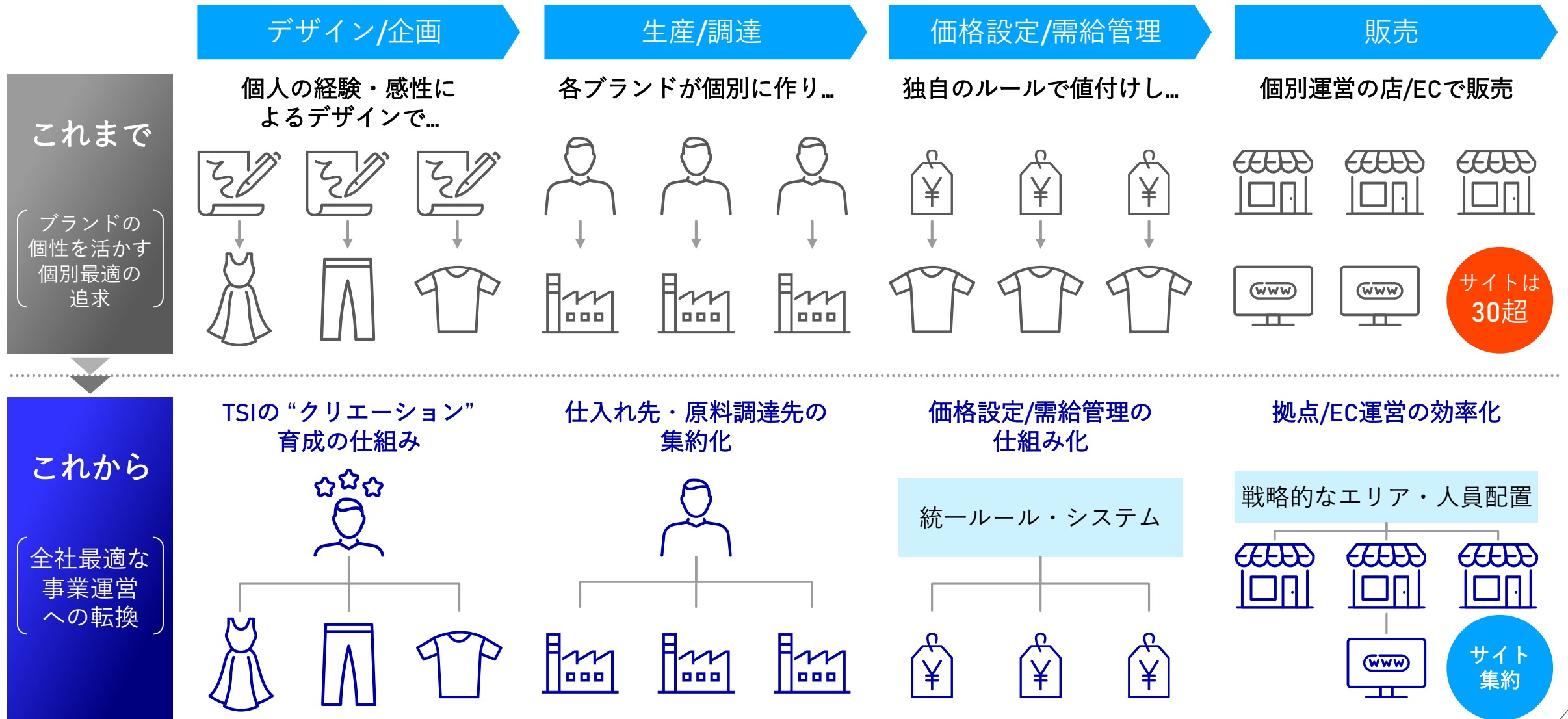
Next Agenda



収益構造改革



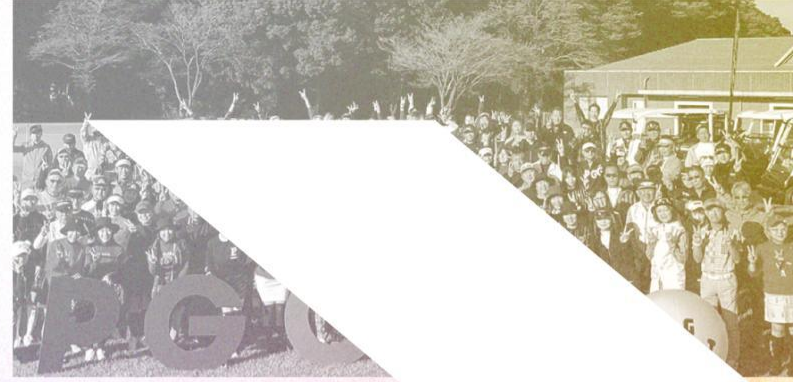
収益構造改革 | 全社を挙げた“稼ぐ力”の追求



収益構造改革 | 27/2期に約100億円の収益改善をやり遂げる

改革項目	課題	具体的な打ち手	完了時期	改善効果
				27/2期 (単年)
仕入原価低減	▶ 仕入れ先の分散による原価の高止まり	発注の集約化/購買力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 取引先/生産工場との取引スキーム/契約見直しによる原価圧縮 	▶ 26/2までに完了	約30億
需給管理の適正化	▶ 旧来の上代設定手法の踏襲 ▶ 機会ロス・不良在庫が増加・高止まり	戦略的な値付け・販売の実施 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 上代設定や販促・セール施策の見直し ▶ 需要予測による生産型数・数量の最適化 	▶ 27/2までに完了	約25億
店舗改革	▶ ブランド/店舗ごとの非効率な人員配置	店舗人員の効率性/生産性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ▶ ブランド横断/エリアでの配置最適化 ▶ 不採算店舗の統廃合・大型店舗出店 	▶ 26/2までに完了	約15億
EC統合/ システム刷新	▶ EC乱立による非効率なシステム関連のオペレーションコスト	各ブランドECサイト(30超)を集約 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 各ブランドのECサイト集約/システム刷新による運営コスト効率化 	▶ 25/2までに完了	約5億
販管コスト等の効率化	▶ 非効率な費目予算の策定 ▶ ブランド間での機能分散	ブランド横断の収益・費用管理 <ul style="list-style-type: none"> ▶ ブランドの位置づけや、施策のROIに応じたコスト/人員体制の見直し 	▶ 26/2までに完了	約25億

計: 約100億円



connection with people
Next Agenda



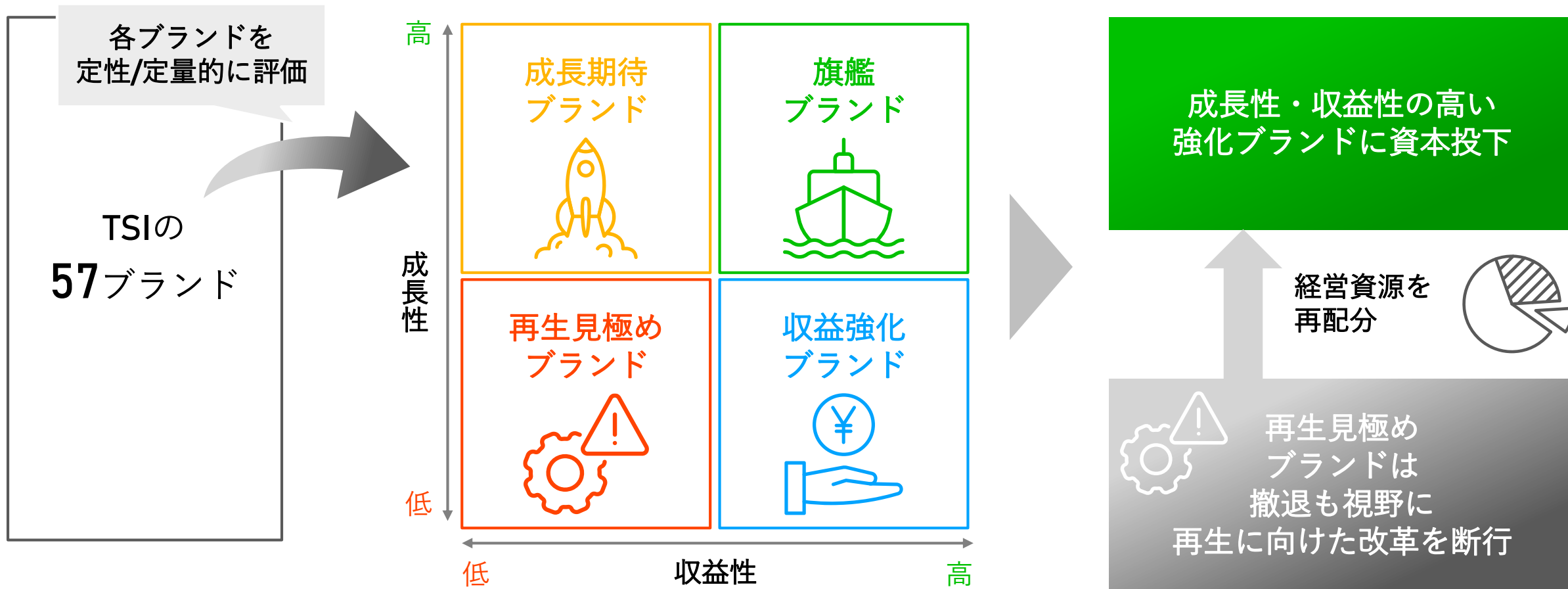
成長戦略



強化ブランドの選定 | ブランドポートフォリオの明確化

成長性・収益性の評価による各ブランドの役割の明確化

強化ブランドへの集中投資



成長ブランドへの投資 | 既存ブランドの拡大



ウェルネス&
ライフスタイル



ストリート&
カルチャー



ファッション
キャピタル



デジタル
ジェネレーション

Mission

スポーツをカッコ良く、楽しく
より上質なファッションを提供

遊び心をもった
こだわりのあるスタイリング

お客様をより美しく

最新のビジネススタイルを
追求

代表 ブランド

PEARLY
GATES

MARGARET
HOWELL

AVIREX®

HUF

STUSSY

NANO
universe

NATURAL BEAUTY
BASIC

ARPEGE

ADORE

LEPHIL

ETRÉ
TOKYO

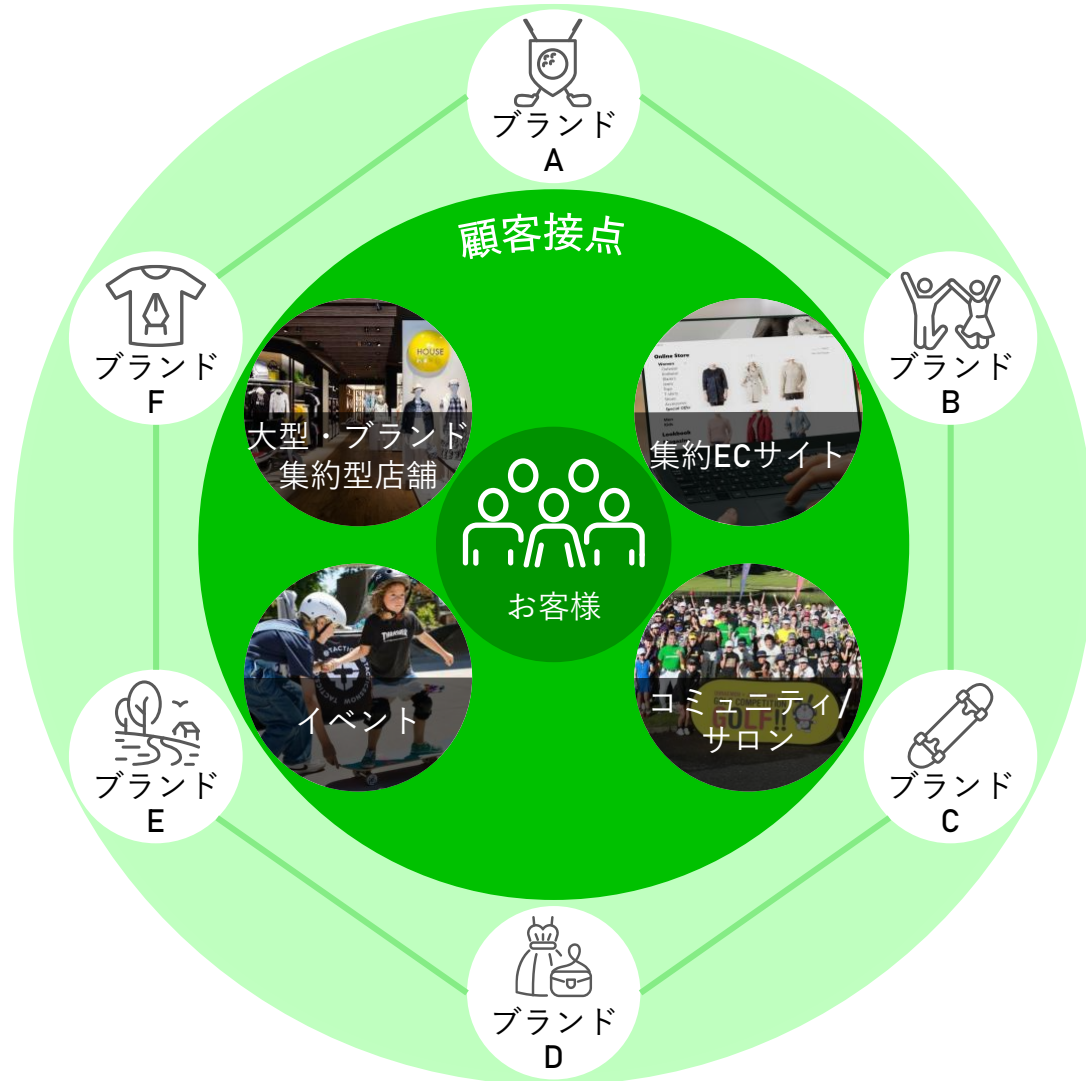
hueLe Museum

今後の 方向性

- ▶ **スポーツを軸とした普段着等の周辺領域の進出**
- ▶ ブランドの世界観を広げることで、**シンプル×上質な憧れの生活を提供**
- ▶ ストリートカテゴリーのリーディングカンパニーとして、**新規ブランドの開発、百貨店などのチャネル/ブランドの幅を拡張し、業界成長を牽引**
- ▶ **ストリートカルチャーを創出する「遊びの場」を提供**
- ▶ 百貨店/駅ビルで培ったブランドを軸とした**プレミアム領域への進出**
- ▶ ブランドコンセプトに沿った生活雑貨等への進出
- ▶ 最先端のクリエイター/テクノロジーによる**これまでの常識に捉われない新たなマーケット・価値の創造**

顧客接点の強化 | お客様に合ったブランド横断での新たな価値の提案

＝ 個性あるブランドで、お客様と多面的に繋がる ＝

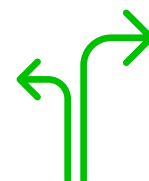
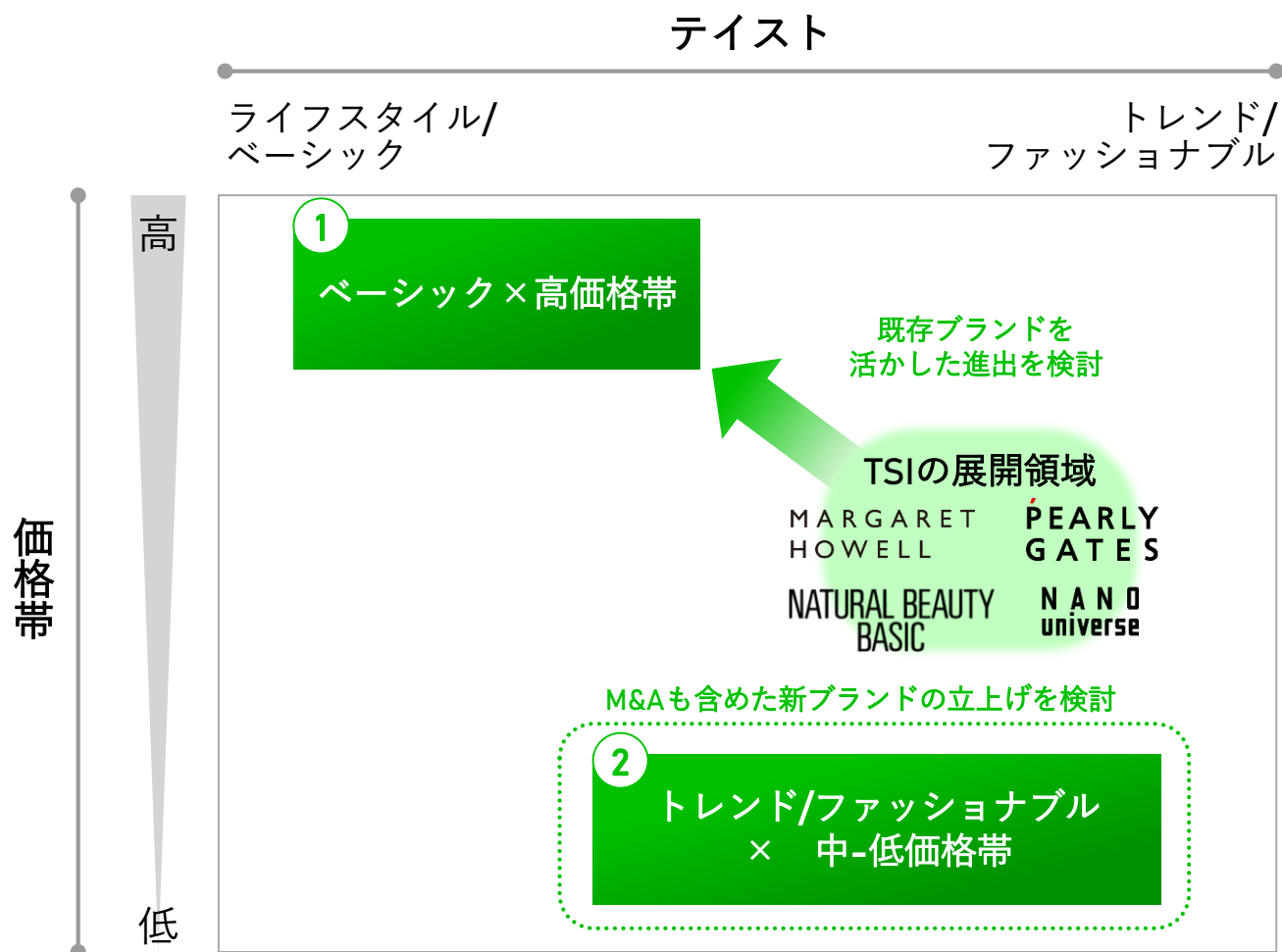


店舗・EC等の集約を前提に、
個性的でバラエティ豊かな
各ブランドが築いてきたお客様との
顧客接点をTSIのブランド全体に拡張

お客様の嗜好性/シーンに沿った
新たなエンターテインメントの価値を
ブランド横断で提案

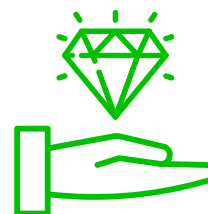
- ▶ ブランドをより好きになる体験・
新たな発見を提供する
コミュニティ・イベント等

新たな領域への進出 | 市場トレンドとTSIの強みを踏まえた新領域への参入



マーケット

- ▶ 価格の二極化が進行



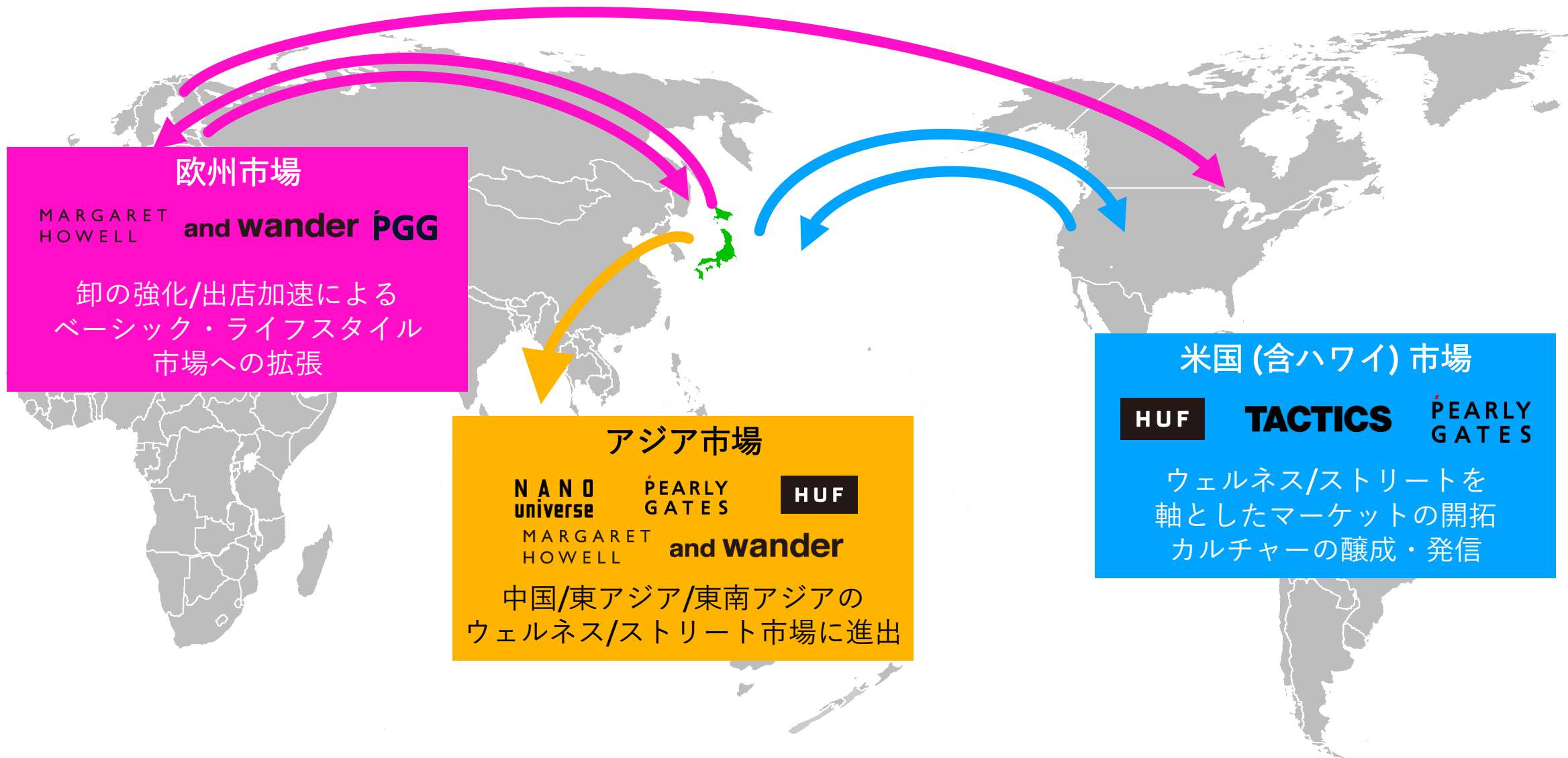
TSIの強み

- ▶ ファッション創造力
- ▶ 個性のあるブランド

1 “シンプル/上質な暮らし”の提供価値によるハイエンド領域への進出

2 “ファッション性”と“リーズナブル”を両立する中-低価格帯マーケットへの進出
・TSIの持つファッション創造力が生きる領域

新たな領域への進出 | 海外マーケットへの進出



欧州市場
MARGARET HOWELL and wander PGG
卸の強化/出店加速による
ベーシック・ライフスタイル
市場への拡張

アジア市場
NANO universe PEARLY GATES HUF
MARGARET HOWELL and wander
中国/東アジア/東南アジアの
ウェルネス/ストリート市場に進出

米国 (含ハワイ) 市場
HUF TACTICS PEARLY GATES
ウェルネス/ストリートを
軸としたマーケットの開拓
カルチャーの醸成・発信

ファッション・デザイン・ホスピタリティを核に、社会に貢献する



中期経営計画の定量目標

27/2期主要目標 営業利益**100億円**、ROE**8.0%**、売上高**1,650億円**

	24/2期 (実績)	25/2期 (目標)	27/2月 (目標)
収益 目標	売上高	1,554億円	1,600億円
	営業利益	17億円	20億円
	純利益	48億円 (28億円※)	40億円
主要 KPI	営業利益率	1.1%	1.3%
	ROE	2.9%※	4.2%
	DOE	1.3%※	1.4%
			100億円
			77億円
			6.0%~
			8.0%~
			4.0%~

※ 税効果を考慮しない実効税率ベースでの純利益、およびそれをもとに算出した数値



Next Agenda

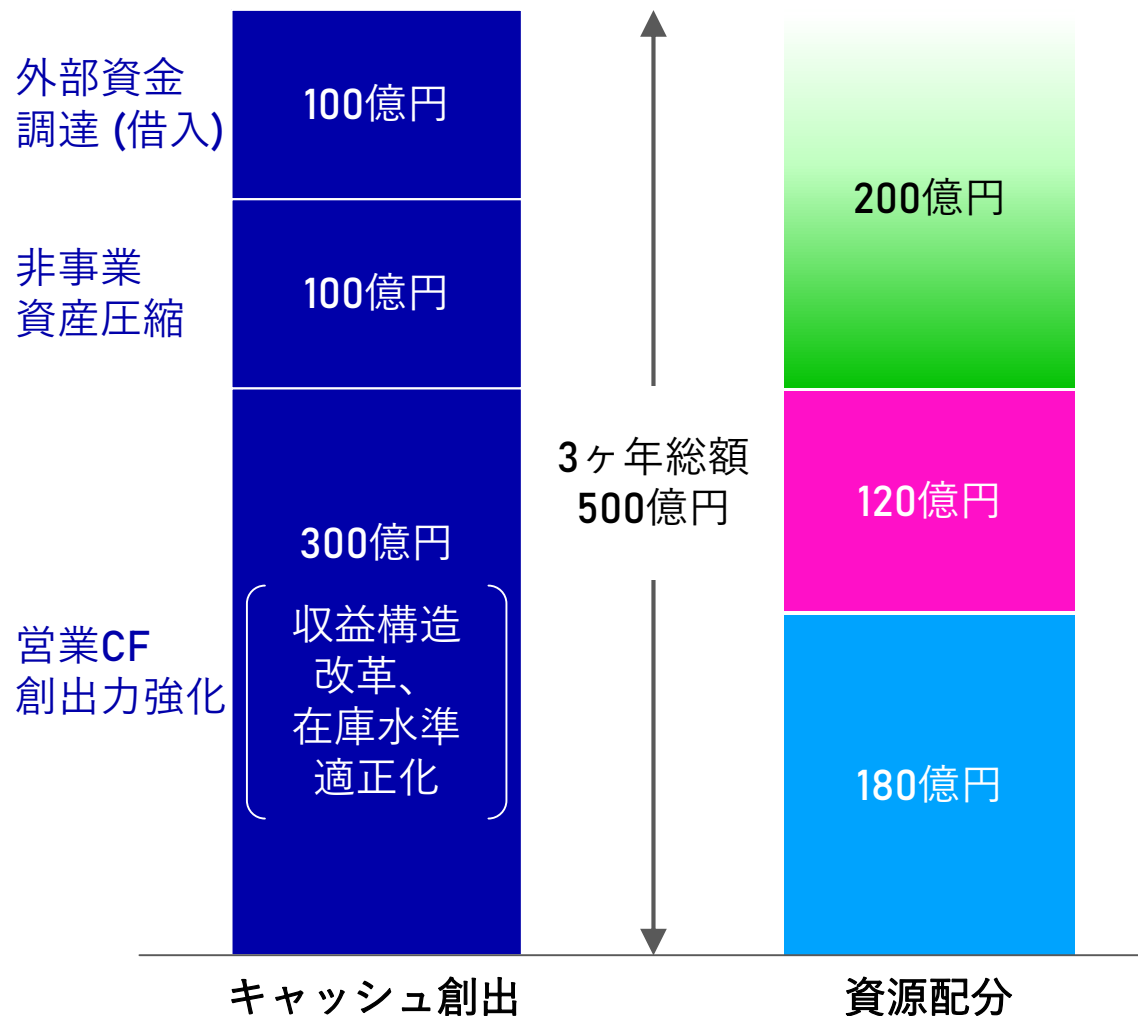
財務戰略 · 資本政策



Enjoy myself

中計3ヶ年における資源配分の方針

収益構造改革等によるキャッシュ創出力の向上と非効率な資産圧縮を行い、事業基盤の強化と成長加速に向けた投資を実施



成長投資

- ▶ 新事業モデルへの投資
- ▶ 大型統合店舗、サイト/顧客基盤統合
- ▶ 新規事業創出・M&A

基盤/効率化投資

- ▶ 既存店のメンテナンス
- ▶ 次期基幹システム、ソフトウェア更新
- ▶ 物流・サプライチェーンでのDX投資

株主還元方針

- ▶ 配当性向 30%以上
- ▶ 本中計期間中に自己株式取得 総額100億円
- ▶ 27/2期にDOE4.0%を目指す

財務戦略・資本政策 | キャッシュ創出

収益構造改革等によるキャッシュ創出力の向上と非効率な資産縮減等により3ヶ年総額500億円の資金を捻出

主な戦略・政策項目

具体的な施策

営業CF 創出力向上

- ▶ 収益改善/
在庫効率改善
- ▶ 収益改善プロジェクトの実行および在庫効率改善により
3年累計で300億円のキャッシュを創出

非事業資産 圧縮

- ▶ 投資有価証券/
投資不動産
- ▶ 投資有価証券および投資不動産売却により
3年累計で100億円のキャッシュを創出

外部資金調達 (借入)

- ▶ 金融機関借入
- ▶ ポートフォリオ戦略に基づく成長領域への投資に向けて、
3年累計で100億円の借り入れを行う

財務戦略・資本政策 | 資源配分

事業基盤の強化と成長加速に向けた投資を実施

主な戦略・政策項目

具体的な施策

成長投資

- ▶ 顧客支持の強い既存ブランドからの染み出し、M&Aを含めた中-低価格帯の新事業モデル構築、店舗/ECを含む顧客接点の強化に対して、3年累計で約200億円を投資

基盤/効率化投資

- ▶ 既存店舗の更新 (スクラップ&ビルド)、IT基盤 (基幹システム 等)、DX (物流、サプライチェーン 等) に3年累計で約120億円を投資

株主還元

配当性向

- ▶ 配当性向30%以上

自己株式

- ▶ 株主還元強化に向けた自己株取得 (3年間で100億円) を実施

ROE

- ▶ ROE8.0%を基準に社内ハードルレートを設定し、個別投資案件の判断基準とする
- ▶ 収益改善と純資産コントロールを合わせ、27/2期にROE8.0%を達成する

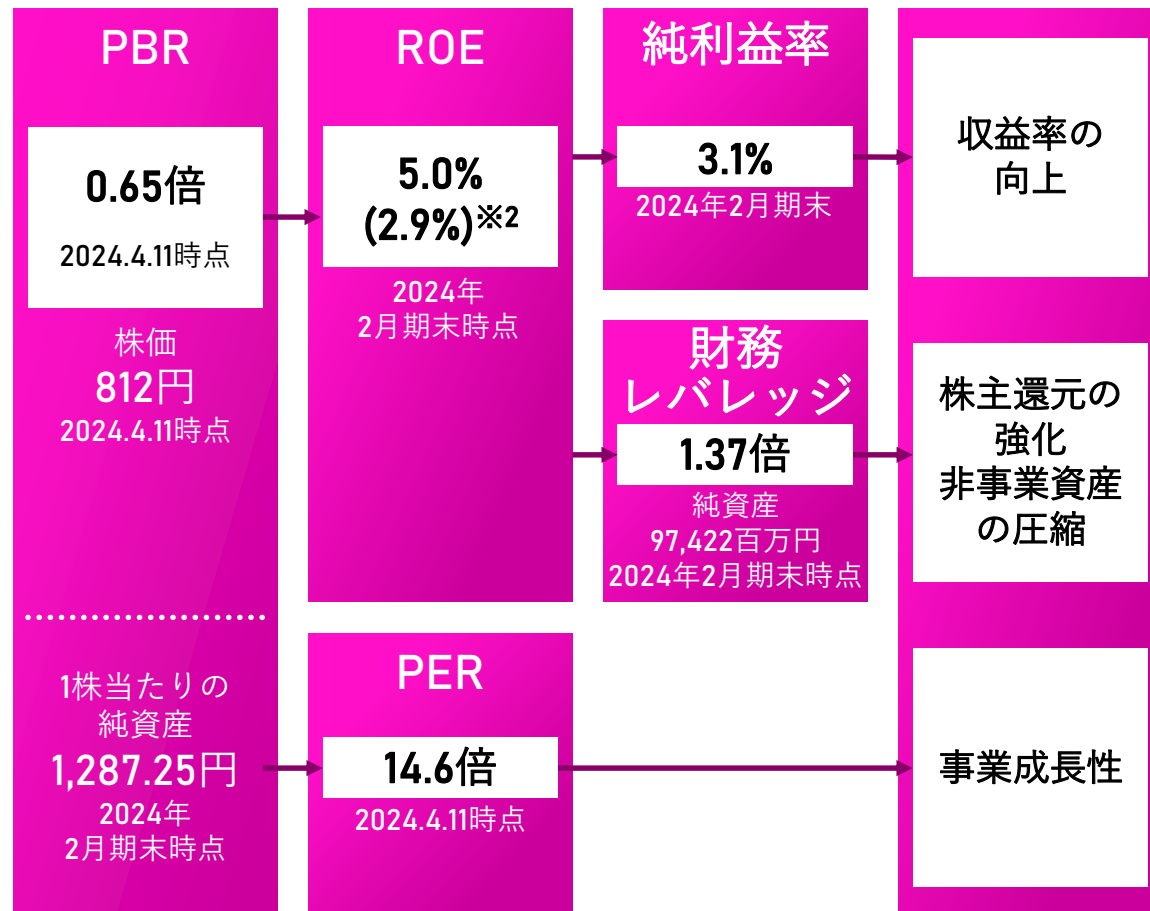
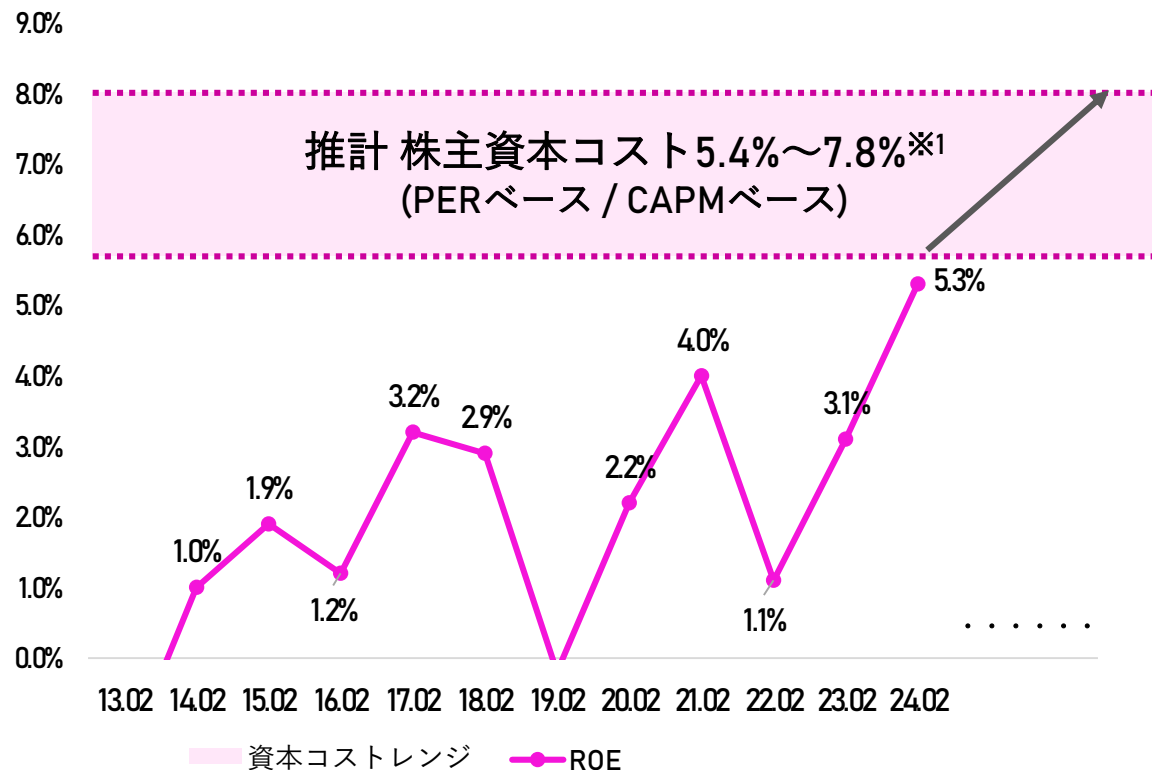
DOE

- ▶ 27/2期にDOE4.0%を目指す

財務戦略・資本政策を通じて目指す姿 | PBR1倍超えの実現

現状の株主資本コストの抑制を図ると共に、株主資本コストを上回るROEを達成し、エクイティスプレッドを拡大することでPBR1倍を実現していく。収益力の向上や株主還元の強化および非事業資産の圧縮による資産の効率化により、ROEの改善を目指す

当社ROE推移と現状の資本コスト (レンジ)



*1 金融機関算定 *2 税効果を考慮しない実効税率ベースでの純利益をもとに算出

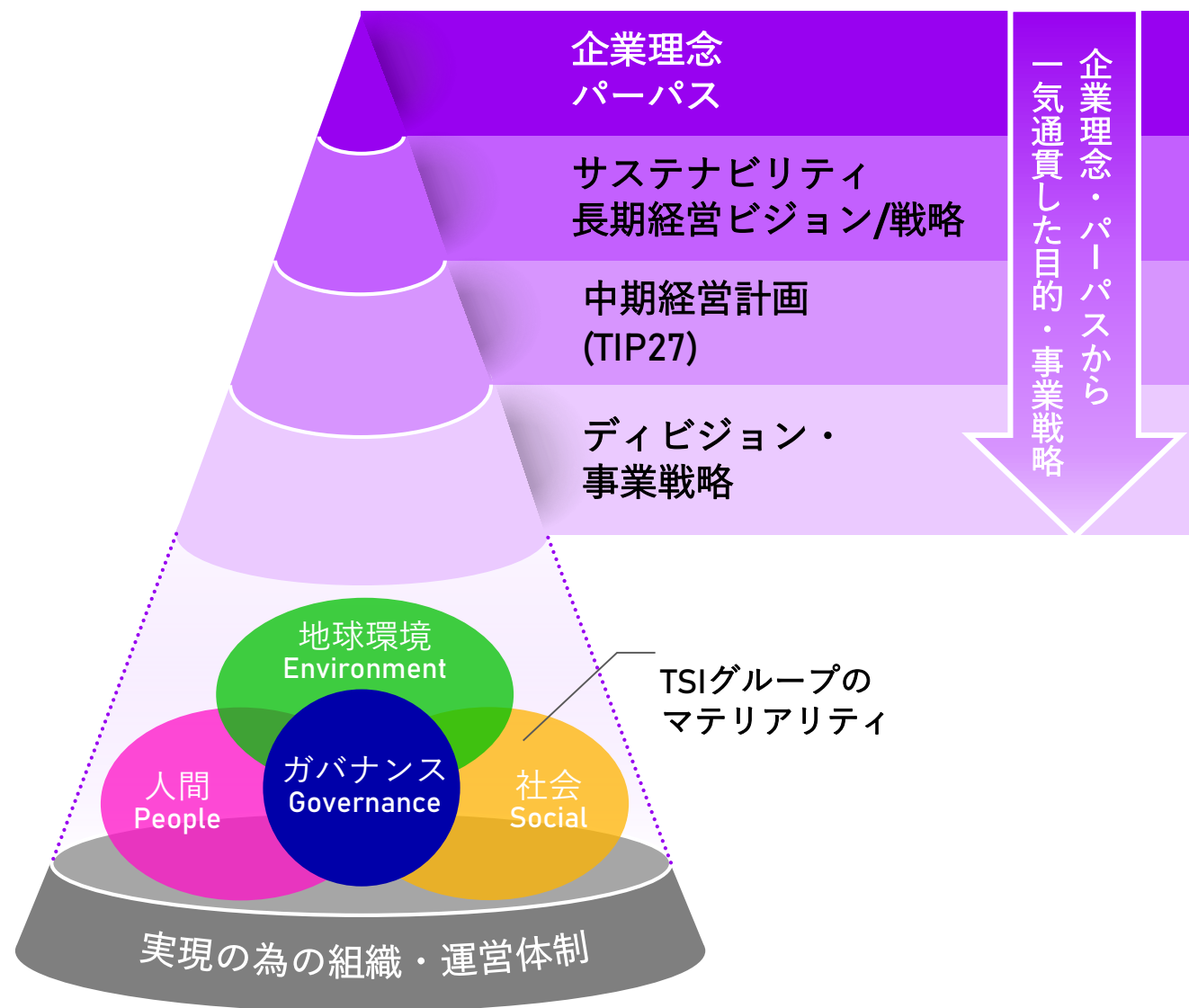


Next Agenda

サステナビリティ経営



TSIのサステナビリティ経営



TSIグループは、

「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。」

という経営理念のもと、事業活動を通じて、
あらゆるステークホルダーと共に
持続可能な未来社会を築いていきます

サステナビリティWEBサイトにて
随時情報公開を行っていきます

<https://sustainability.tsi-holdings.com/>
図表にカーソルを合わせると対象のリンクに遷移します

これまでの主な取り組み (~24/2期の実績)



温室効果ガス排出量の削減目標がSBT認定を取得



気候変動において上位から3番目の「B」スコアを取得

地球環境

シンコムアグリテック社との資本業務提携締結

人権と環境に配慮したオーガニックコットンの栽培を行うシンコムアグリテック株式会社と資本業務提携を締結



人間

従業員満足度調査「eNPS」の向上

従業員一人ひとりの満足度調査と経営施策への反映を目的としてeNPSアンケート(従業員満足度調査)を年1回実施。

2023年よりTSIグループ全社員に回答対象を拡大

社会

ファッション産業に携わる次世代育成への取り組み

次世代の担い手を育成すべく、文化服装学院との取り組みを開始。当社社員が講師として授業を実施するほか、残反寄付を行うことで服飾作りを支援



ガバナンス

各種方針の策定

- ▶ サステナビリティ方針
- ▶ マテリアリティの追加
- ▶ ガバナンス方針
- ▶ サステナビリティ委員会の設置
- ▶ 環境方針
- ▶ 人権方針
- ▶ 社会方針
- ▶ 取引先行動規範

TSIのマテリアリティと今後の方針

重要領域	マテリアリティ	目標/KPI	主な取り組み
地球環境 (Environment)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ エネルギー ▶ 原材料 ▶ 廃棄物 ▶ 水資源 ▶ 生物多様性 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO2排出量削減目標設定 数値目標はこちらから ▶ サステナブルファッション ▶ 紙資源の消費削減 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ マテリアルイノベーション ▶ SCMプラットフォームイノベーション ▶ エンゲージメントイノベーション ▶ ショッパーの有償化等推進 各種施策の詳細はこちらから
人間 (People)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ダイバーシティ ▶ 健康・安全 ▶ 従業員幸福度 ▶ 公正な労働 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ジェンダーフリーな活躍の推進 ▶ 障がい者雇用は法定雇用率+0.1%以上 ▶ 従業員満足度の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ダイバーシティ推進プロジェクトの発足 定量詳細はこちらから ▶ eNPS改善プロジェクトの推進 スコア詳細はこちらから
社会 (Social)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域社会との共創 ▶ 次世代育成 ▶ 社会への支援 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域社会との取り組み推進 ▶ 次世代育成の継続推進 ▶ ソーシャルワーク拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 北海道上川町との共同事業拡大 ▶ 服飾学校にてデザイン・販売知識の講義 ▶ 児童養護施設などへの支援拡大
ガバナンス (Governance)	<p>迅速で透明性のある経営体制の構築・運営。 各種方針を策定し、企業価値の継続的な向上に努める。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ TSIグループ行動規範/取引先行動規範 ▶ サプライチェーンデューデリジェンス ▶ リスクマネジメント (ERM導入)

TSIのパーパス/目指す姿

ファッションエンターテインメントの力で、
世界の共感と社会的価値を生み出す。

ファッションエンターテインメント創造企業

TSI HOLDINGS GROUP

Vision: TSIが目指す方向性



ファッションを原動力に
街に彩りを、
人々にエネルギーと
パッションをもたらす
ファッション
エンターテインメント
創造企業

PEARLY GATES

MARGARET HOWELL

NANO universe

NATURAL BEAUTY BASIC

TSI Innovation Program 2027

本資料には、当社およびそのグループ会社に関連する
予想、見通し、目標、計画などの将来に関する記述が含まれています。
これらは、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。

TSI HOLDINGS GROUP

copyright © 2024 TSI HOLDINGS CO., LTD. All right reserved.