

## TSIホールディングス、オムニ戦略第2ステージ

# EC・実店舗の“行き来、支える”

### ブランドごと最適モデル

### プロパービジネス視野

グループのオムニ戦略は、第2ステージへ。TSIホールディングス(HD)は前期(19年2月期)、増販に転じた。ブランド個々がオンラインとオフラインでロイヤルティの高い顧客に広げることができ、顧客視点で立つスマートフォンを軸に、EC・実店舗の相互客と補充が確立し、約45のマルチブランドの成長基盤が整った。次代のグローバルな潮流が「オフライン実店舗のシームレスなサイバー化と体験価値の提供」となりつつあるが、独自の「オンとオフのシームレスなサイバー連携」に向けたビジョンの策定に入る。

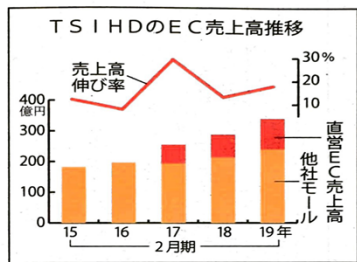
(足田優)

オムニチャネル戦略を推進するのは、14年春に設立した子会社のTSI ECストラテジー。グループ執行役員である柏木文浩社長は、「2019年でグループ全ブランドごとのECの役割やモバイル対応、実店舗との連携はほぼ確立できた」といふ。

#### EC比率20%超

柏木社長が入った18年秋、グループ売上高に占めるEC比率は約7%。15年からブランド単独サイトを構築と立ち上げた。翌年からは、スマホからのサイトへのアクセスを高めるためアプリを積極開発し、前期のEC売上高は341億円(前期比18%増)まで高まり、EC比率は20%を超えた。

EC全体の伸びは、20%以上のECモールと商品在庫の連携がけん引した。直営ECはブランド単位のサイトと、顧客との最大接点であるスマホアプリの導



※・年間の購入回数・金額では、ECと実店舗を併用する客は、8回購入し、10万4000円・シンガポールチャネル利用客は、2・8回・2万6000円であり、金額ではロイヤルティが4倍の顧客が圧倒的に多い。

入で、「顧客のECと実店舗の行き来と各種サービスが充実」して伸びた。各ブランドのEC比率は1ヶ台だったのが、20%へと上昇した。直営EC比率は20%の増を安定して伸びて約100億円に達し、ECに占める直営比率は30%に近づいた。モバイル比率は前期に約9%（前期は70.2%）、うちアプリ経由売上高は20.5%（6.1

験の満足度を最大化、「これからの新しいオンライン体験」のあり様を模索し、必要要件を整理した。

#### 生涯満足度まで

「新しいオンライン体験」のあり様は、本期からスタートで討論に入り、来期に新たなビジョン策定するまで、中期計画に掲げる「プロパービジネス化」を、各ブランドごとに最適な事業モデルを模索し、日本視座に入る。

次代のブランドビジネスで注視すべきは、ニューヨークなどでネット発ブランドのシールド・店舗が増える動向。「フーバーカー」「キヤスパー」「オルパズ」などのブランドが、イメージ空間と試着体験を優先した店作りを徹底し、受注はECでというモデルで、ほぼプロパービジネスを確立している。スマホやアプリの利便ツールを駆使し、実店舗とECを行き来する客が現れた。今、そうした潮流が一気に日本に波及する可能性もある。

「アプリの導入で、顧客のシールド・店舗」を会社が理解した。この理解がオムニチャネル戦略浸透に最も重要。柏木社長は、「特に、顧客にとって最大の接点である「入」が、「最適な買い方」を、実店舗・ECのどちらでもサポートする形で、ロイヤルティの高い顧客を地味。ECに売り上げが取られる」と高定的な実店舗が、顧客の買い物体

「アプリの導入で、顧客のシールド・店舗」を会社が理解した。この理解がオムニチャネル戦略浸透に最も重要。柏木社長は、「特に、顧客にとって最大の接点である「入」が、「最適な買い方」を、実店舗・ECのどちらでもサポートする形で、ロイヤルティの高い顧客を地味。ECに売り上げが取られる」と高定的な実店舗が、顧客の買い物体