



TSI HOLDINGS

株式会社 TSI ホールディングス

2022 年 2 月期 通期決算説明会

2022 年 4 月 14 日

イベント概要

[企業名]	株式会社 TSI ホールディングス		
[企業 ID]	3608		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2022 年 2 月期 通期決算説明会		
[決算期]	2021 年度 通期		
[日程]	2022 年 4 月 14 日		
[ページ数]	41		
[時間]	10:00 – 11:00 (合計：60 分、登壇：34 分、質疑応答：26 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[出席人数]	77 名		
[登壇者]	4 名		
	代表取締役社長	下地 毅	(以下、下地)
	執行役員	内藤 満	(以下、内藤)
	執行役員	渡辺 啓之	(以下、渡辺)
	執行役員	石原 教宏	(以下、石原)

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

登壇

司会：おはようございます。本日はお忙しい中お時間をとっていただきまして、ありがとうございます。ただ今より TSI ホールディングスの昨日発表した TSI の通期決算の説明と、それから併せて発表いたしました中期経営計画についての話を中心に、説明会を実施させていただきたいと思えます。

はじめに、社長からの説明が約 30 分程度聞いていただきまして、その後で質疑応答とさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

それでは早速、お願いいたします。

4 2022年2月期 下期 業績ハイライト

TSI HOLDINGS

売上高は、コロナ第5波・第6波の影響と、戦略的に行った値引販売抑制により、**▲21.7億円**と前期実績を下回った。但し前期撤退事業を除いた既存事業は**100.7%**の実績。営業利益は、粗利改善・販管費削減が貢献し**+46.8億円**と大きく収益改善に至った。

下期 売上高
756.3億円
前期比 97.2%
前期差 -21.7億円

下期 営業利益
33.0億円
前期差 +46.8億円
前々期差 +30.7億円

下期 純利益
-8.6億円
前期差 -191.6億円
前々期差 -19.9億円



下地：2022 年 2 月期、通期決算説明会を始めたいと思えます。昨年より通期にわたりまして、新型コロナウイルスという影響はまだまだ続いてはおりますが、現状におきましては、我々店頭も含めて、インターネットの事業、EC も含めて非常に堅実なかたちで商いをすることができました。これもひとえに顧客様に支持されてきたところを、我々としてよりしっかりと受け止めて、これからも頑張っていきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



下期の業績ハイライトです。売上高はコロナ禍、第5波、6波の影響と値引販売の抑制を戦略的に
行い、マイナスの21億7,000万円と、前期実績を下回りました。

ただし前期撤退事業を除きました既存事業に関しましては、100.7%の実績で、営業利益は粗利改
善、販管費削減が貢献いたしまして、プラスの46億8,000万円と大きく収益改善に至りました。

5 2022年2月期 通期 業績ハイライト

TSI HOLDINGS

新型コロナウイルスの影響が前期から更に拡大し、年間を通して事業コントロールが難しい一年に。
売上高は、非コロナ禍である前々期からは大幅減収であるものの、前期からは改善。
営業利益は、構造改革の成果が少しずつ実を結び、コロナ禍でも最高益を達成した。



通期の業績ハイライトです。通期の売上高でいきますと、1,403億8,000万円、前期比でプラスの104.7%。通期営業利益はコロナ禍の状態ではありますが、44億4,000万円と、前期差で162億8,000万円のプラスとなり、過去最高益を達成し、企業体質の改善が見えるような状況に至ってまいりました。

また通期純利益に関しましては、後ほど詳しくご説明いたしますが、10億2,000万円という結果となっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



コロナ禍の中、過去最高営業利益（2017年2月期：25.4億円）を更新。

主要因

上期赤字体質の脱却と、年間を通した収益力改善に注力。

ゴルフ、ストリート、アスレジャー等、春夏シーズンに高収益をもたらすブランド事業が拡大し、上期赤字体質を脱却。

また、収益力改善のための管理体制を構築し、年間を通して継続することで、全体収益力の底上げに寄与。その結果、下期においても過去の利益水準以上を記録。

EBITDA 88.8億円 / EBITDA率 6.3%



営業利益推移です。先ほど申し上げましたが、過去最高営業利益を更新いたしました。

まず主要因としましては、上期、今まで赤字体質でありましたが、前期におきましては上期の部分が11億3,000万円と、収益として改善いたしました。それとまた、ゴルフ、ストリート、アスレジャーといった元気のある主軸の商いにおいて、適切な投資ができたことで、33億4,000万円の下期の営業利益を重ね、44億4,000万円が利益が出ることができました。

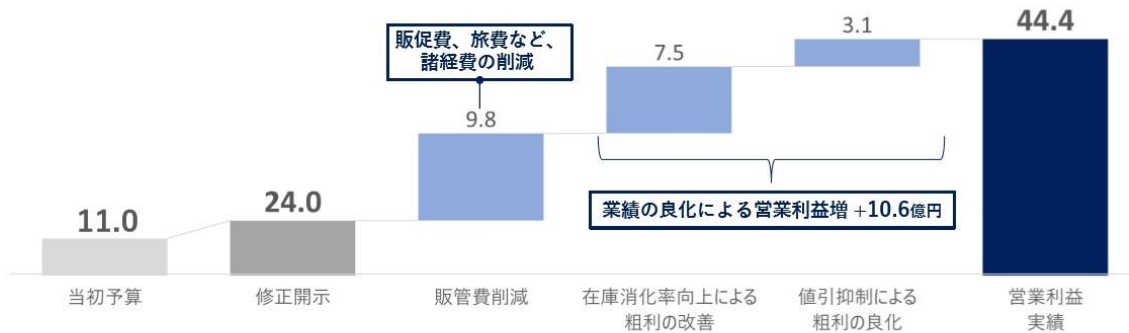
また EBITDA に関しましても 88 億 8,000 万円、EBITDA 率では 6.3%で、内容的にも非常に良化しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2月のコロナ拡大による業績悪化を予測し、営業利益 24億円と修正開示したが、予測よりもコロナ影響が軽微だった。
また、適正な販売歩留・仕入在庫のコントロールと販管費の大幅削減により、営業利益 **44.4億円**、営業利益差 **+20.4億円**と、大きく業績予想と乖離することとなった。

営業利益推移



修正開示差につきまして、ご報告します。

まず前回1月14日における営業利益 24 億円と修正開示いたしました、プラス営業利益差でいきますと、約 20 億 4,000 万円、合わせまして営業利益 44 億 4,000 万円と大きく業績予想と乖離することになりました。大変失礼いたしました。

しかし内容的には適正な販売歩留、在庫仕入のコントロール、販管費の大幅な削減により、こういったプラスの展開での結果となっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

経常利益は、受取配当金・不動産収入など19.0億円を加えた **58.3億円**。

有価証券売却益などの特別利益 25.4億円、のれん減損や臨時休業損失などの特別損失 56.6億円を計上、法人税等調整額など ▲16.9億円を加え、**通期純利益 10.2億円** 利益率 **0.7%**となった。



通期純利益、影響項目です。

経常利益に関しましては売上の配当金、不動産収入など 19 億円を加えた 58 億 3,000 万円で、有価証券売却益などの特別利益 25 億 4,000 万円、のれん減損や臨時休業損失などの特別損失 56 億 6,000 万円を計上いたしております。

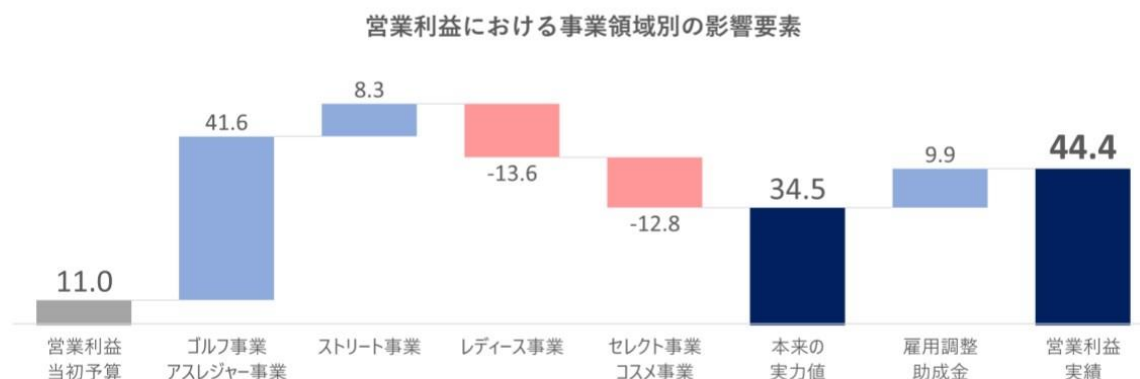
法人税等の調整など、マイナスの 16 億 9,000 万円を加えまして、通期純利益として 10 億 2,000 万円、利益率 0.7%となりました。

まず大きなところではのれんの減損ですが、上野商会の事業がコロナの影響により、長期に渡り傷みましたので、のれんの減損を計上しました。しかし足元の現状におきましては、売上、店頭、EC 含めて回復してきておりますので、こちらは今後、利益に最大限貢献していけると考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ゴルフ・ストリート事業は好調を維持し、予算から大きく上振れ、予算差 +49.9億円となる。高EC化率のブランドが好調に推移したものの、リアル店の集客減により主力のレディース事業の足を引っ張った。また、上野商会やROSE BUDの様なセレクト事業が大きく苦戦した。雇用調整助成金を含まない本来の実力値としての営業利益は **34.5億円**となった。



事業概況です。営業利益の収益構造をご説明します。まず営業利益、当初の予算が11億円でした。ゴルフ、ストリート事業が大変好調でして、特にゴルフ、アスレジャーは41億6,000万円。ストリート事業におきましては8億3,000万円で、効果的に伸びております。

またECも高く伸びておりますので、そういった意味では今期における事業に対する寄与としても、見込めると考えております。

ただレディース事業で、リアル店舗の集客減が大きく響いています。それと上野商会に代表されるようなセレクトの事業が、まだまだ集客が足りなかった状況ではありましたが、この二つが大きなマイナスの要素となりましたが、全体感でいきますと、雇用調整助成金が約9億9,000万円という状態でありましたので、営業利益が44億4,000万円に対して、本来の実力値として34億5,000万円という実力値での営業利益となっております。

ただ、我々としては、実力値としても返ってきているという見方をしておりまして、今後、今期におきましてもその積上げをさらにしていきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

引き続きコロナ禍にありながらも、国内リアル店・海外は復調傾向。
累計売上は微増だが、収益力優先の戦略が功を奏し、収益は大幅改善。

- 百貨店・非百貨店(FB・路面)：前期比**107.7%**も、前々期比では回復速度が鈍い。
- 国内EC：“他社EC等での値引き抑制”や“収益性の高い自社EC比率の拡大”により収益力は改善も、売上高は前期比**96.6%**と踊り場。一部の海外サプライチェーン混乱も影響。
- 海外：米国・欧州事業が牽引し、前々期比**130.7%**前期比**128.1%**と大きく拡大。

		2020年2月期 通期実績	2021年2月期 通期実績	2022年2月期 通期実績	チャンネル別成長	
					前々期比	前期比
国内 小 売	百貨店	213.9億円 (構成比：12.6%)	124.8億円 (構成比：9.3%)	138.2億円 (構成比：9.8%)	64.6%	110.7%
	非百貨店※1	860.3億円 (構成比：50.6%)	567.5億円 (構成比：42.3%)	607.3億円 (構成比：43.3%)	70.6%	107.0%
	EC	363.4億円 (国内小売EC化率：25.3%)	406.8億円 (国内小売EC化率：37.0%)	392.8億円 (国内小売EC化率：34.5%)	108.1%	96.6%
	国内その他※2	178.1億円 (構成比：10.5%)	155.0億円 (構成比：11.6%)	154.3億円 (構成比：11.0%)	86.7%	99.5%
	海外※3	85.0億円 (構成比：5.0%)	86.7億円 (構成比：6.5%)	111.0億円 (構成比：7.9%)	130.7%	128.1%

※1 非百貨店：ファッションビル、駅ビル、アウトレット等 ※2 その他：卸や社販等のその他アパレル事業、グループ会社の非アパレル事業
※3 米国でECサイト「タクティクス」を中心に運営するEfuego Corp社が、2021年第2四半期から連結対象となり、海外売上高に計上。

チャンネル別売上動向です。コロナでありながら、国内のリアル店舗、海外は復調傾向となっております。

まず国内のリアル店舗におきましては、全体的に路面店を含めて前期比 107.7%で、回復速度がまだまだ鈍い状態ではありますけれども、返ってきている状況であります。

国内のECにおきましては、今、踊り場の状態に入っておりますが、今期におきましては全体としてより投資を強めていきますので、回復傾向はより顕著になると考えております。

また海外、特に米国事業のストリート領域である、HUF、TACTICS が前期比 128.1%と大きく拡大いたしております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

18 貸借対照表について

現預金、在庫等に課題はなく財務体質は健全な状態。
 今後は事業の成長性、拡張性を重視し、投資比率を高める。

	2021.2期 通期累計		2022.2期 第3四半期累計		2022.2期 通期累計					
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)	前回差 (百万円)	前回比 (%)
流動資産	82,714	53.0%	78,586	51.9%	75,547	53.5%	▲7,167	91.3%	▲3,038	96.1%
うち現金及び預金	49,871	32.0%	35,689	23.6%	39,258	27.8%	▲10,613	78.7%	3,569	110.0%
うち棚卸資産	18,400	11.8%	22,660	15.0%	18,727	13.3%	327	101.8%	▲3,933	82.6%
固定資産	73,373	47.0%	72,773	48.1%	65,706	46.5%	▲7,668	89.5%	▲7,067	90.3%
うち投資有価証券	28,873	18.5%	30,205	20.0%	28,397	20.1%	▲476	98.4%	▲1,808	94.0%
うち投資不動産	4,980	3.2%	4,957	3.3%	4,736	3.4%	▲245	95.1%	▲221	95.5%
資産合計	156,088	100.0%	151,358	100.0%	141,253	100.0%	▲14,835	90.5%	▲10,105	93.3%
流動負債	35,970	23.0%	31,101	20.5%	28,375	20.1%	▲7,594	78.9%	▲2,726	91.2%
うち短期借入金	152	0.1%	130	0.1%	115	0.1%	▲38	75.3%	▲15	88.4%
うち1年内返済予定の長期借入金	8,915	5.7%	7,035	4.6%	6,212	4.4%	▲2,703	69.7%	▲823	88.3%
固定負債	22,688	14.5%	17,605	11.6%	15,142	10.7%	▲7,546	66.7%	▲2,464	86.0%
うち長期借入金	16,082	10.3%	11,553	7.6%	9,803	6.9%	▲6,279	61.0%	▲1,750	84.9%
負債合計	58,658	37.6%	48,706	32.2%	43,517	30.8%	▲15,141	74.2%	▲5,189	89.3%
純資産	97,430	62.4%	102,652	67.8%	97,736	69.2%	306	100.3%	▲4,916	95.2%
負債純資産合計	156,088	100.0%	151,358	100.0%	141,253	100.0%	▲14,835	90.5%	▲10,105	93.3%

TSI HOLDINGS

> 現預金

- 【前期比】
106億円の減少
長期及び短期の借入金返済が主要因

> 棚卸資産

- 【前期比】
在庫は101.8%、売上高104.8%に対し適正水準を維持

> 固定資産

- 【前期比】
有形固定資産の減少▲16億円
(通常償却)
無形固定資産の減少▲34億円
(主に上野商会の、のれんの減少)

> 自己資本比率

- 自己資本比率 69.2%と高水準を維持

貸借対照表についてです。現預金、在庫等に関しまして課題はなく、財務体質は健全な状態にあると考えております。また今後は事業の成長性、拡張性を重視して投資比率をさらに高めてまいります。

現預金のところで、前期比でいきますと106億円の減少となっておりますが、こちらは長期および短期の借入金返済が主要因となっておりますので、これからは投資のフェーズに入ってまいりたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



売上高は **1,573億円** / 前期比 **112.1%** (旧収益基準 106.3%) を計画。

為替による原価高騰の影響や本社の移転費用を考慮し、**販管費は 865.5億円** / 前期比 **119.6%** (旧収益基準 108.3%) を計画。**営業利益 15.0億円**・**当期純利益 15.0億円** の見込み。

2023年2月期の配当予想は**7円 (+2円)** で発表済み。

	2021年2月期実績	2022年2月期実績	2023年2月期計画※1	増減額	増減率
売上高	1,340億7千万円 (前期比：78.8%)	1,403億8千万円 (前期比：104.7%)	1,573億5千万円 (前期比：112.1%)	+169.6億	+12.1%
販管費	756億8千万円 (構成比：56.5%)	723億8千万円 (構成比：51.6%)	865億5千万円 (構成比：55.0%)	+141.7億	+19.6% (構成比：+3.4%)
営業利益	▲118億4千万円 (利益率：-%)	44億4千万円 (利益率：3.2%)	15億0千万円 (利益率：1.0%)	▲29.4億	▲66.1%
当期純利益	38億6千万円 (利益率：2.9%)	10億2千万円 (利益率：0.7%)	15億0千万円 (利益率：1.0%)	+4.8億	+46.7%

※1 2023年2月期については新収益基準を適用

2023年2月期、通期連結業績計画を発表します。

損益計画です。売上高は 1,573 億円、前期比 112.1%。こちらは新収益基準を取り入れております。旧収益基準におきますと、106.3%となっております。今期はよりトップラインを取る施策をとってまいりたいと思います。

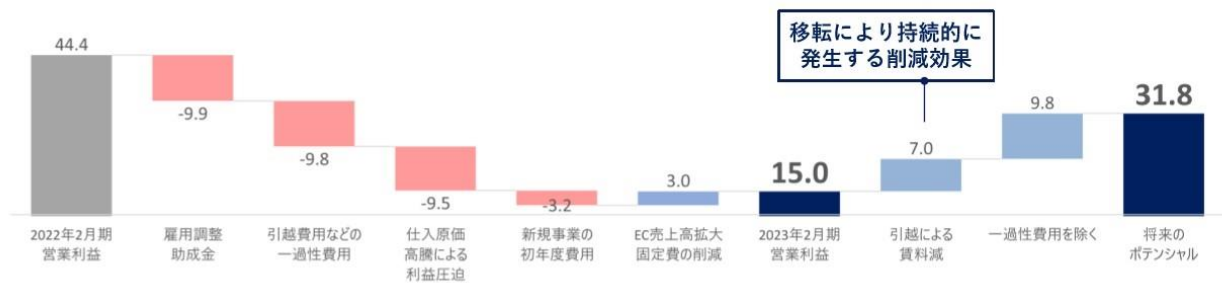
まず営業利益に関しましては 15 億円、当期純利益 15 億円の見込みでございます。こちらに関して、前期の営業利益から比べると大きく下がりますので、非常に皆様、ご不満に思われるところが多いかと思いますが、もともと構造改革の一つとして、本社の移転費用を考慮しておりますので、こちら経費の削減、圧縮を行いながら構造改革で次のステップアップのために、この施策をとってまいります。

2023年2月期の配当の予想につきましては、7円とさせていただきたいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

22年2月期実績 44.4億円 から、当期受給した雇用調整助成金、移転費用などの一過性費用、
為替の影響による仕入の高騰など含め、**23年2月期予算は営業利益 15億円**と設定。
移転による持続的な賃料削減効果を考慮すると、**将来のポテンシャルは営業利益 31.8億円**となる。



損益計画、営業利益差についてお話しします。

まず 2022 年 2 月期、営業利益は 44 億 4,000 万円になりましたが、これは今期においては雇用調整助成金が 9 億 9,000 万円、引越しの費用など一過性の費用で 9 億 8,000 万円、仕入原価の高騰、および為替の変動によるところで 9 億 5,000 万円という大きな負担がのしかかっております。

そういったところを合わせて、今期 15 億円という営業利益となっておりますが、将来のポテンシャルにおけるフェーズとしましては、積み上げていきますと引越しによる賃料の減、および一過性費用を除いた我々の成長としてのプラス要因として 9 億 8,000 万円を考えております。

これを合わせていきますと、将来のポテンシャルとしては 31 億 8,000 万円の営業利益を考えておりますし、また中期経営計画においてより成長していくためのプランを今、立てております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

構造改革プログラムのTIP24より推進していたオフィス移転を今期 2023年2月期 9月に実施予定。全社24拠点(2020年8月時点)のオフィスを9拠点に集約。延床面積の縮小すると共に、働き方改革を進め、テレワーク推奨によりオフィス出社率65%に。年間固定賃料7億円の改善を行う。



先ほどから出ておりますが、オフィス集約プロジェクトです。

構造改革を行っております。TIP24より推進しておりましたオフィス移転を今期、9月に実施予定でございます。全社24拠点のオフィスを9拠点に集約いたします。

延床面積を縮小するとともに、働き方改革を進めてまいります。テレワーク推奨により、オフィス出社率65%、年間固定賃料7億円の改善を行ってまいります。これは中期にわたり、業績に対し寄与するものとして考えております。

これから中期経営計画の発表をさせていただきますが、こういった一つ一つの改革を行うことで、次の新しいフェーズに進んでいけると考えておりますので、どうぞご支援よろしくお願いいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

TSIホールディングスグループ中期経営計画“TIP25”について

2021年2月期にTSI Innovation Program 2024(TIP24)を発表も、
コロナ禍により、1年間の改革停滞を余儀なくされました。

私たちは、TIP24を、2025年に向けた新たな中期計画
TSI Innovation Program 2025(TIP25)へと更新し、飛躍を目指して行きます。

TIP25策定方針

1

社会環境や市場の変化を捕捉し、**【会社の存在意義・パーパス】**を表明・体现すること

2

全社の方向性と事業領域の方向性を一致させ、**【新しい成長領域】**にて事業を展開すること

3

株式市場から評価される**【デジタル】【ESG】【高収益】**の充足を実現すること

それでは中期経営計画を発表いたします。

私たち TSI ホールディングスグループは、TIP24 を 2025 年に向けた新たな中期計画として、TSI Innovation Program 2025 とし、新しく更新しまして、これからまたさらに飛躍を目指していきます。

私たちの決意

市場に求められていない量の衣服を、環境に負荷をかけながら大量生産し、同質化した競合ブランドと競争しながら、価格を下げて売り捌くという無理なビジネスを続けてきた業界の常識が崩れ去りました。

私たちは、従来のアパレルビジネスの方程式や概念を捨て、人と環境のために真の価値を提案する企業として新しい一歩を踏み出し、誰もが夢を描ける企業へと生まれ変わります。

Regeneration | 再生・新生

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

私たちの決意として、我々は従来のアパレルビジネスの方程式、そういった概念を捨てまして、人と環境のために真の価値を提供する企業として新しい一步を踏み出して、そして誰もが夢を描ける企業へと生まれ変わります。

その一つとして、Regeneration、再生と新生をテーマとし、その方向で変革をさらに行ってまいりたいと考えております。

TSI HOLDINGS GROUP | 6



その変革の方向性について、ご説明いたします。

環境・社会、市場、生活者。現在はあらゆる変化が起こっております。その変化を受けて、我々はアパレルだけではなく、脱アパレル only 企業を宣言したいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Regeneration

ファッションエンターテインメント創造企業

- 私たちは、社会へのバリュー(提供価値)を企業成長に繋げながら、
- ファッションがもたらすエンターテインメント(楽しさ)で、
- プロダクト提供には限らない、独創的な提供価値を創出します。



そこで、我々はファッションエンターテインメント創造企業になります。私たちは社会へのバリュー、提供価値を企業成長に繋げながら、ファッションがもたらすエンターテインメント、楽しさで、プロダクトの提供だけに限らない、独創的な提供価値を創出します。

そのキーワードとして、社会的価値、エンターテインメント、そして共感といったところで、全体に大きな波を繋げながら、つくってまいりたいと考えております。

Purpose

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。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

私たちのパーパスです。それを踏まえた上で、我々はなぜ心の中で存在していけるのかを考えますと、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。その力強い思いを全てにかけていきたいとも考えております。

T
I
P
2
5
目
標
値

成長市場への投資を活性化させ、事業領域の拡大と利益率の向上を目指す
2025年2月期 売上高 **1,896億円** 営業利益 **80億円** 利益率 **4.3%** を計画

(単位：百万円)	2023.2期 計画	2024.2期 計画	2025.2期 計画	2026.2期 計画
売上高 (前年比)	157,340 (112.1%)	172,375 (109.6%)	189,618 (110.0%)	203,005 (107.1%)
EC売上高 (EC化率)	52,853 (33.6%)	60,255 (35.0%)	75,847 (40.0%)	84,791 (41.8%)
販管費 (販管費率)	86,550 (55.0%)	92,841 (53.9%)	99,678 (52.6%)	104,041 (51.3%)
営業利益 (営業利益率)	1,500 (1.0%)	4,747 (2.8%)	8,063 (4.3%)	11,543 (5.7%)

2025年2月期 主要KPI		
EBITDA 9%以上	ROE 5.3%以上	EC化率 40%以上

では事業計画です。TIP25 目標値となります。

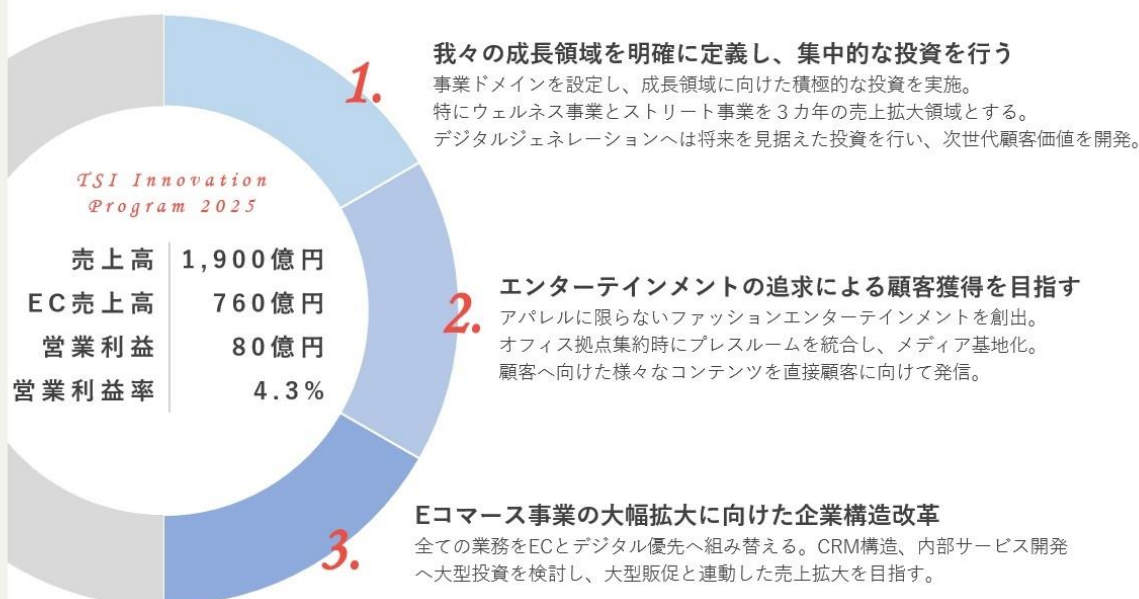
今回は、2025年2月期までを目標の数値として出しております。売上高 1,896 億円、営業利益 80 億円、利益率 4.3%を計画しております。

主軸として、我々が売上を上げていく、利益を上げていくベースとしましては、売上高の部分で EC の売上比率を最終的に 40%に持っていき、ここを事業の中心として据えていくところをフォーカスして見ていただきたいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

ファッションエンターテインメントのかたちを創造する



目標達成のための三つの論点をお話したいと思います。

まず一つに、我々の成長領域を明確に定義し、集中的な投資を行ってまいります。特にスポーツ、ストリートといった事業を3カ年の売上拡大領域としていきます。ここが非常に現在も成長していますし、これからも非常に大きな我々にとってはプラスの材料となっていくはずです。

2番目に、エンターテインメントの追求による顧客獲得を目指してまいります。アパレルだけに限らないファッションエンターテインメントを創出すると共に、新しくオフィスを集約移転し、プレスルームも統合して、メディア基地を制作して、発信を強めてまいります。

それから3番目です。Eコマース事業の大幅拡大に向けた企業の構造改革を行ってまいります。Eコマースの事業拡大はOMOという文脈で、店舗自体が伸びていくことにも繋がってまいりますので、この両方のバランスを、お客様を繋げながら成長していくかたちをとってまいりたいと考えています。またそれによって、ECの売上高760億円を達成してまいりたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

注力投資領域



注力投資領域について、お話しします。

事業投資につきましては、四つの論点がございます。まず A の EC の飛躍的拡大。B、収益力の投資。C、新たな体験価値のクリエーション。D、成長事業領域への投資です。

そしてサステナビリティへの取り組み強化がございまして、企業文化、つまりは教育、人材への投資も行っておりまいます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ECの飛躍的拡大

EC/デジタルを最優先とした戦略・業務体制に全社がシフトする。

市場の期待値を上回る商品、サービス、コミュニケーションの開発する組織体制の進化に投資する。



それでは事業投資の内容について、ご説明します。

まず EC の飛躍的拡大です。商品、サービス、コミュニケーションを開発する組織体制の進化に投資してまいりたいと思います。

EC 拡 大

E-Com Business expansion

売上760億円、EC化率40%への飛躍

サービスを継続的に利用したくなる“成長の仕組み”をデザインする

店舗事業とEC事業のリソース構造の見直しによるブランド事業の収益向上が急務。
生産性・利益率の観点から、EC/デジタルを最優先とした戦略・業務にシフトする。



- ECで勝つためのオペレーション：全社で取り組む。企画段階からEC販売を念頭においた商品・在庫・販促・オペレーションの設計を実施する。
- ECへの販路シフト：低収益店舗は、顧客をECにシフトさせながら、EC売上伸長を加味した撤退判断を行っていく。撤退時には必ずEC送客のキャンペーンを行う。
- エンターテインメントコンテンツの拡充：これまでとは一線を画すエンターテインメントコンテンツや、新たなコミュニケーション手法の開発。時代に合わせたコンテンツの質、量ともに強化。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

そのために EC を中心としたオペレーションに組織を変革していきます。そして EC への販路シフトを行ってまいりますし、低収益店舗に関しましては、顧客を EC にシフトさせながら EC の売上伸長を加味した撤退判断を行っていきます。その際は、必ず EC への送客施策を行ったうえで、全体のサービス向上を行っていくと考えています。

EC 拡大

E-Com Business expansion

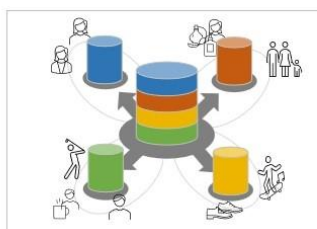
1,500万人会員プラットフォーム

ブランド個々の戦いから、事業領域ごとの戦いへ
コンテンツ強化を軸に、領域ごとの顧客母数を飛躍させる

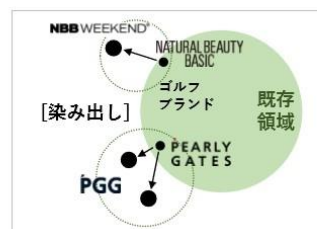
事業領域ごとの戦略を体現する会員戦略へと移行する。
製品はもちろん「衣食住働遊」5つのテーマとした体験価値を提供。各種施設やメディアでの情報発信、スタッフやユーザー同士のコミュニティ等を展開する。



－ CRM 統合分析インフラ（仕組み）：グループ全体の顧客情報の統合管理を行うインフラを構築し、グループ全体での分析や、アプローチ手法の開発を行って行く。



－ 事業領域最適なCRM（仕掛け）：市場ごとの顧客戦略を具現化するため、親和性の高い領域ごとに顧客獲得投資を強化。顧客アプローチやコンテンツを最適化して行く。



－ 事業の染み出し：事業領域内ブランドの相互送客や、物販以外のサービス/ビジネスモデル、周辺事業等への幅出しをアライアンス含めて実施して行く。

我々は 1,500 万人会員のプラットフォームを目指してまいります。ブランド個々の戦いから、事業領域ごとの戦いへシフトしてまいります。そして統合分析、インフラといった仕組みですね。それと事業領域最適という仕掛け、この両軸をもって顧客母数を格段に飛躍させる施策をとってまいりますと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

エンターテインメントコンテンツの強化

ファッションエンターテインメントカンパニーとしての新たなコミュニケーション手法の開発を強化する。

エンゲージメントの高いコンテンツとユーザーの深い知識を組み合わせることで、プラットフォームパートナーに価値の高いリーチを提供する。

ファンコミュニティの熱量をもとに、投げ銭やNFT等で新たな経済圏を作り出す。



－デジタルエンターテインメント：衣服を魅せるためのコンテンツから、エンタメコンテンツの創出にシフトチェンジ。IPコンテンツやデジタルメディアなどの新しいアプローチ開発を実行する。



－Value重視の販促戦略：コスト着目ではなく、「いかにサービスの価値を高め、ユーザーを獲得するか」のValue重視の戦い方を志向する。

ファッションエンターテインメントカンパニーとしての、新たなコミュニケーションの開発を強化してまいります。それはアート、アニメ、ゲームといったエンターテインメントとファッションを融合させた新たな世界観の発信となります。

B

リアル店舗の魅力を再興する

ブランドの世界観を体現できる贅沢な価値提供の場として、顧客ロイヤリティ向上の場として、店舗の在り方を再構築し、収益力を向上させて行く。



サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

我々はリアル店舗の魅力を再興してまいります。ブランドの世界観を体験できる贅沢な価値提供の場として、また顧客ロイヤルティの向上の場として、店舗の在り方を再構築し、収益力を向上させていくと考えております。

収益力強化

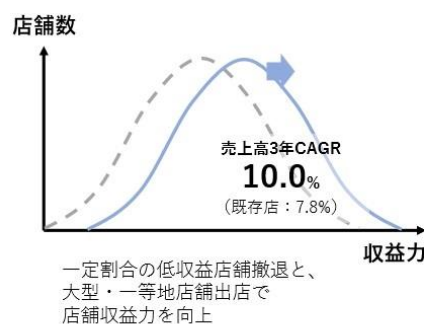
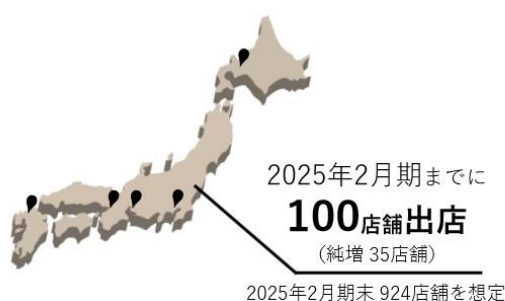
Real-Store Strategy

TSI HOLDINGS GROUP | 22

コロナ禍で得られた教訓を活かす 収益構造を改革し、魅力的な店舗開発に取り組む

前構造改革プロジェクトによる不採算店舗退店フェーズは終了。(国内退店計画の95%が完了※)
再度、顧客支持の高いブランドを中心に攻めのフェーズにシフトする。

大型店舗出店や一等地への再出店で、アフターコロナの新しい店舗のあり方を示す。魅力的な店舗の出店で、店舗事業の収益構造を改革していく。



※ 2021年2月期に発動した社内プログラムTIP24にて、2021年2月期から2023年2月期までの国内退店数を333店舗と計画し、317店舗が完了

不採算店舗の退店はおおむね完了しておりまして、ここからはアフターコロナを見越した上で、魅力的な新たな店舗を 100 店舗ほど開発してまいりたいと思います。

収益力強化

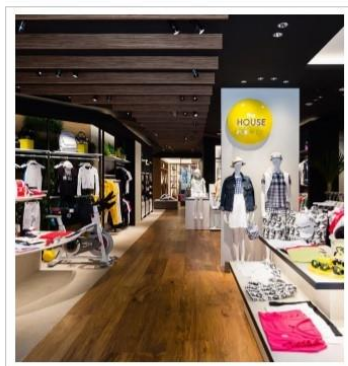
Real-Store Strategy

TSI HOLDINGS GROUP | 23

大型店舗での体験価値を向上 継続的に足を運びたくなる“ここだけ体験”

ブランドの世界観を体験できる贅沢な価値提供の場にしていく。

大型化に伴い集客力の向上・顧客の滞在時間増加を実現し、結果として客単価やブランドロイヤルティ向上を狙う。

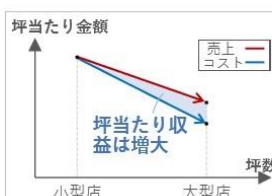


ー 顧客の滞在時間によるブランドロイヤルティ向上：店舗の魅力度が向上する事で、新たな顧客を獲得

- 商品カテゴリ・商品数の充実
- イベントやシミュレーション施設による新たな店舗体験の提供
- OMOとしてショールーム機能強化



ー 坪当たりコスト/CAPEXの低減による収益性改善：坪数が増えるほど坪当たり売上は低減するが、特に賃料においてコスト削減効果がそれ以上に大きい。大型化による坪当たり人員数の削減と併せて、利益率を改善させて行く。



サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

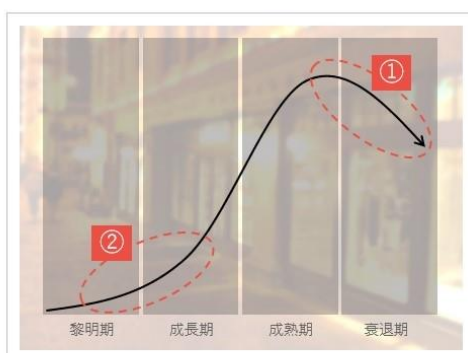
そのためには大型店舗での体験価値を向上し、お客様にゆっくりしていただく、楽しんでいただく。継続的に足を運びたくなるここだけの体験を、我々なりにつくってまいりたいと考えております。

収益力強化

Brand Portfolio

低収益事業は随時見直し・撤退を行い、成長領域にアプローチし続けるための投資余力を高める。

性別、世代に対するアプローチは表面的ではなく、絶えず変化し続ける。価値観の「軸」を理解し意識する開発人材の育成を行い、新たなブランドをポートフォリオに加えて行く。



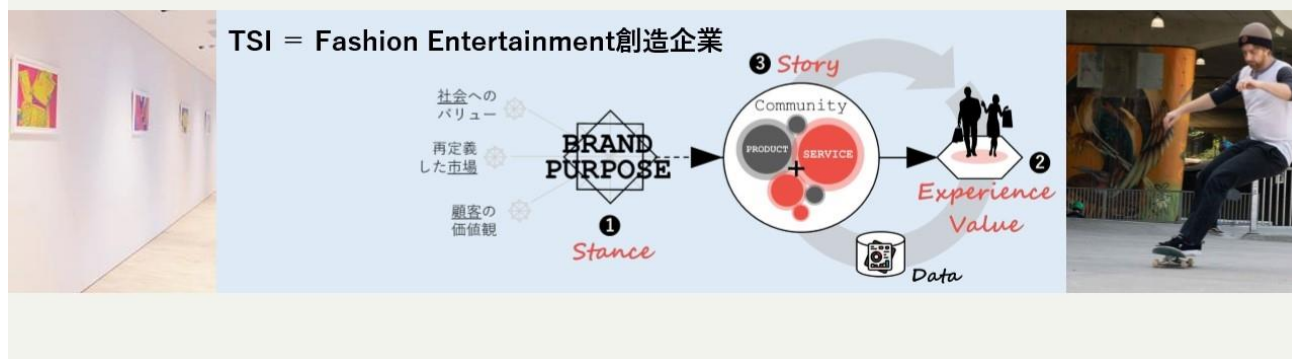
- ① 縮小領域・低収益事業の撤退：成長余力、ファッションエンターテインメントとの合致性、収益性、存在意義、事業規模/EC化率、顧客ロイヤルティの指標に基づき、見直し・撤退事業を判断していく。
- ② 成長領域へのアプローチ：常に成長領域で事業を展開するために、市場を捕捉し、M&Aも含めた手段にてポートフォリオを入れ換え続けていく。

我々が成長領域にアプローチし続けるためには、ブランドを新たに開発し、発展させていきます。それと、かつ低収益事業に関しては随時見直しながら、撤退を行ってまいります。



新たな体験価値のクリエーション

プロダクトに限らないクリエーションで、ファッションが持たらずEntertainment(=楽しさ)を価値として提供して行く。



サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

新たな体験価値のクリエーションを行ってまいります。

TSI HOLDINGS GROUP | 26

ク リ エ ー シ ョ ン

Public relations Strategy

モノ・コト・イミを提供するPRチームのエンタメ化

BtoB主体であったプレス業務を改革し、自らコンテンツを開発し、自らメディアとして顧客に直接アプローチをしていくエモーショナルな部隊へと再編成を行う。

新社のPRESS ROOMはEntertainment(遊び)と、Experience(体験)と、Empathy(共感)を創出する新しいワークスタジオになる。



従来からのアパレルプロダクト(=モノ)に特化したクリエーションの域を脱し、コミュニケーションを活発にするという、サービスの価値をまとったモノ・コト・イミを提供して行く新しいミッションを達成するチームになる。

特にモノ、コト、イミを提供する新しいPRチームをエンターテインメント化してまいります。

EntertainmentとExperience、そしてEmpathyといったキーワードをもとに、新しいチームで創作してまいりますし、ワークスタジオも創設してまいります。

TSI HOLDINGS GROUP | 27

ク リ エ ー シ ョ ン

Fashion Entertainment LAB

想像を超える顧客体験をデザインする

人生がもっと楽しく、健やかで、安全で、生産的で、意義あるものになるよう貢献する

プロダクトやサービスを通して得られる体験の「質」が、ビジネスの成否を決める時代。
“TSIファッションエンターテインメントLAB”は、顧客の背景にある潮流を理解し、「社会と顧客」の関係を捉えた顧客体験を創出して行く。



ーエクスペリエンス設計：ブランドの本質的価値や社会における存在意義を紐解き、生活者視点と掛け合わせた体験を設計する。



ーサービス設計・構築：プロダクトやサービスを、デジタル・フィジカルを跨った一連の体験に結びつける。



ーコミュニケーション設計：ブランド価値やパーパスに基づいたコミュニケーションを展開し、体験を世に送り出す。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



想像を超える顧客体験をデザインしてまいります。そのために TSI ファッションエンターテインメント LAB を創設いたしまして、これから顧客インサイトをとらまえた体験をつくり出していくことに集中してまいります。

Business Synergies with Other Industries

TSI HOLDINGS GROUP | 28

非アパレル事業の展開と事業間シナジー

非物質的価値以上の本質的なライフスタイル体験を、社会と顧客を起点に、デザインする「ファッションエンターテインメント企業」となる。

既存アセットを核に、周辺/異業種との事業シナジーを創出し、出資、アライアンス、M&Aの投資により新たな経済圏を創り出して行く。

アート× Fashion hueLe Museum



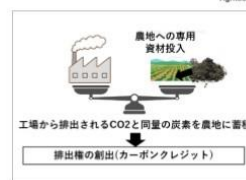
MAGUS ARTnews JAPAN (出資)



アグリテック事業：2023年2月期よりスタート



－ オーガニックコットンの栽培：有害農薬の代替無害薬品を使用した綿花栽培への取り組み。自社専用のオーガニックコットンで差別化へ。



－ カーボンクレジットの創出：シンコム社の技術にて炭素の農地蓄積を実現。農業営業によりカーボンクレジットを創出。カーボンクレジットの販売も見据える。

またアパレル以外の事業の展開と、事業間シナジーをつくり出すことにもトライしてまいります。現在進めているのですが、アートとファッションをかけた事業。そして MAGUS への出資も行っておりますし、これからはアグリテック事業として、オーガニックコットンの栽培に対しての事業と一緒に、関係者と取り組んでまいりたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



成長事業領域への投資

流動的で多様化する市場・価値観・ニーズに対して、
成長領域を明確に定義し投資する。



我々は流動的で多様化する市場、価値観、ニーズに対して、成長領域を明確に定義します。そして、そこに対して集中的に投資を行ってまいります。

事業領域

Wellness & Lifestyle 1 ウェルネス&ライフスタイル Athleisure 生活者の健康や幸せ、引 Outdoor いては社会へ良いインパ Lifestyle クトを与えるファッショ ションエンターテインメント を創造する。	Street & Culture 2 ストリート&カルチャー Street ストリートカルチャーを Culture 育成し、社会や環境をポ Select ジティブにするファッ ションエンターテインメ ントを創造する。
Fashion Capital 3 ファッションキャピタル Lady's ブランドの体験価値を磨 Fashion き、高感度なアパレルを 中核としたファッション エンターテインメントを 創造する。	Digital Native Generation 4 デジタルジェネレーション Gen-Z デジタル×ファッション Fashion による、デジタルネイ D2C/F2C ティブ世代に向けた Digital ファッションエンターテ Fashion インメントを創造する。

これが四つの、我々の成長領域と考えております。ウェルネス&ライフスタイル、二つ目にストリート&カルチャー、3番目にファッションキャピタル、4番目にデジタルジェネレーションとなります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

Wellness & Lifestyle

ウェルネス&ライフスタイル

Athleisure
Outdoor
Lifestyle

生活者の健康や幸せ、引いては社会へ良いインパクトを与えるファッションエンターテインメントを創造する。

TIP25最終年度目標

売上高

752.9億円

(22年2月期からのCAGR: 13.2%)

営業利益

42.3億円

(営業利益率 5.6%)

EBITDAマージン

8.8%

(EBITDA: 66.5億円)

そして最も売上規模の大きいウェルネス&ライフスタイルに関しましては、生活者の健康や幸せ、ひいては社会へ良いインパクトを与えるファッションエンターテインメントを創造するとありますが、こちらはゴルフ、アスレジャーといったところを集中的に持っていくことと、総合的なライフスタイルブランドとしての組合せのドメインとなっております。

Wellness & Lifestyle

魅力的なコミュニティを創り上げる

アパレルブランドから、コミュニティブランドへの昇華。

ライフスタイルに寄り添うエンターテインメントビジネスを展開する。



この事業領域は、魅力的なコミュニティをつくり上げていきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

New Business

コミュニティの興隆「ブランドと一緒に創りあげる関係性」

ブランドと顧客のコミュニティによって熱狂をつくり出す。

コミュニティへの新たなブランド提案等による経済圏の拡大。

コミュニティの形成



－ ゴルフコミュニティ：仲間と休日を楽しむ。サロンでプレイヤー同士が繋がる。ファッションを共有しあう。ゴルフのエンターテインメント体験を体現するコンテンツとサービスとイベント。

コミュニティからの染み出し



－ 親和性の高いコミュニティ周辺領域への展開：スポーツ×ファッションのハイブリッドD2Cブランドとして、NBB WEEKENDをローンチ。ゴルフブランドの顧客アセットを活かした展開へ。

まずコミュニティの構成、ブランドと一緒に作り上げる関係性におきましては、コミュニティの形成を行っていきます。例えばゴルフコミュニティであったり、いろんなイベントでのコミュニティで会員を獲得し、その会員をナーチャリングし、サービスとイベント、そしてサロンの要素で、新たなコミュニティを次の世代間も含めて作り上げていく領域をつくってまいります。

そしてこの経験をもとに、コミュニティからの染み出しを発生させていきます。今回、新たに皆様にご紹介するのは、NBB という今までのブランドから新しいスポーツを切り口としたかたちでの、NBBWEEKEND という新たなブランドをローンチさせていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Street & Culture

ストリート精神に根ざした遊びのプラットフォーム

「遊び」というキーワードに拡張することで、
周辺のライフスタイルへの染み出しや、ギアの再発明、新たな体験の構築等の展開へ広げる。



次は、事業領域が2番目に大きいストリート&カルチャーです。ストリート精神に根ざした遊びのプラットフォーム、遊びというキーワードに拡張することで、いろんな意味でのライフスタイルへの染み出しや、新しい人とのコミュニティ、ギアの再開発、新たな体験の場となっていくと考えております。

事業領域

Global Business

ストリート、スケート、スノーボード事業で
GLOBAL 売上高 400億円 Projectを組成する

「本物」「遊び」「文化」というキーワードに拡張することで、周辺のライフスタイルへの染み出しや、ギアの再発明、新たな体験の構築等の展開へ広げグローバルでの事業展開を行う。HUF・TACTICSを中心に世界の有力都市での旗艦店を出店。世界にストリート、スケートカルチャーを発信していく。



サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

この領域ではストリート、スケート、スノーボードの事業で、グローバルで、全体でいきますと売上高 400 億というプロジェクトを組んでまいります。HUF、TACTICS を中心に世界の有力都市で旗艦店を出店し、世界にストリート、スケートカルチャーを発信してまいります。

TSI HOLDINGS GROUP | 38

事業領域

Global Business

TACTICS 日本上陸プロジェクト 米国の新しいスケートのカルチャーを日本に定着させる

物販に閉じない“ここだけの体験”を提供。コミュニティを形成し、店舗/ECにおいてTacticsで買う理由を作る。

TACTICS JAPAN

自分の個性を表現する「遊び」を通じてコミュニティの広がりを楽しむ



今後、TACTICS 日本上陸プロジェクトを組み立てております。米国の新しいスケートのカルチャーを日本に定着させてまいります。物販だけではない、ここだけの体験を提供し、そしてコミュニティを形成し、店舗、EC において TACTICS で買う理由を我々としてつくってまいりますことで、遊びを通じてコミュニティの広がりを形成してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



New "Select-Shop"

次世代に向けた新しいセレクトショップの在り方を開発する

昨今ではセレクトショップの同質化が進み、これまでの価値が薄れてきた。

新たなセレクトショップの在り方を模索し、これまでにない価値を生み出していく。

「表現を拡張する思いもよらない出会い体験」に価値を感じお金を払う。

「エクスクルーシブに見えるインクルーシブ体験」に価値を感じお金を払う。



TSIのブランド再編、統合に合わせて、これまでにない組み合わせの事業を検討していく。

我々は、次世代に向けた新しいセレクトショップを再編してまいります。そのためには、今までの買って売るだけの考え方ではなくて、文化的な創造も含めた新しいスペースの在り方や提案の仕方にフォーカスして、楽しいセレクトショップの在り方という次の時代をつくってまいりたいと考えております。

Fashion Capital

常にトレンドと変化に対応するサービス

軽やかに変化し続ける柔軟さを持ち、
顧客のなりたいを叶え、幸せを連鎖させる。



次は収益力が最大領域のファッションキャピタルとなります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

常にトレンドと変化に対応するサービスをつくってまいります。我々としては顧客のなりたいたと思う姿を叶え、幸せやハッピーな気分を連想させていきます。

TSI HOLDINGS GROUP | 42

事業領域



Online Merges with Offline

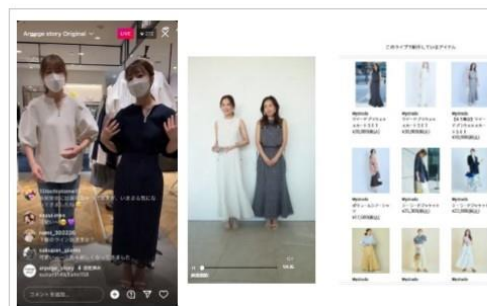
顧客との距離を縮めるためのOMOの仕組み

New Normal時代の新たな販売形態の創出が急務。

店舗・販売員が、これまでとは違った形にて、お客様のエンゲージメント獲得に繋げられる販売形態の構築に取り組んで行く。



— コンテンツ・サービスの充実：いつでも、どこでも、店舗に来店した時と変わらない価値を提供するためのコンテンツやサービスを充実させる。販売スタッフのOnlineでの活躍を促進するため、評価制度や育成制度を制定する。



— デジタルを活用したブランドと顧客の繋がり：SNSを通じてリアルタイムに多くの顧客と直接繋がることで、よりパーソナルな関係性を構築。顧客の声や反応は商品開発にも反映する。

ここでは顧客との距離を縮めるために、OMOの仕組みとして店舗販売員がこれまでとは違ったかたちにて、お客様のエンゲージメント獲得に繋げられる販売形態の構築に取り組んでいております。

TSI HOLDINGS GROUP | 44

事業領域



Digital Native Generation

デジタルジェネレーション

Gen-Z Fashion

D2C/F2C

Digital Fashion

デジタル×ファッションによる、デジタルネイティブ世代に向けたファッションエンターテインメントを創造する。

TIP25最終年度目標

売上高

202.9億円

(22年2月期からのCAGR：10.2%)

営業利益

13.7億円

(営業利益率 6.7%)

EBITDAマージン

11.9%

(EBITDA：24.2億円)

サポート

日本

03-4405-3160

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasia.com

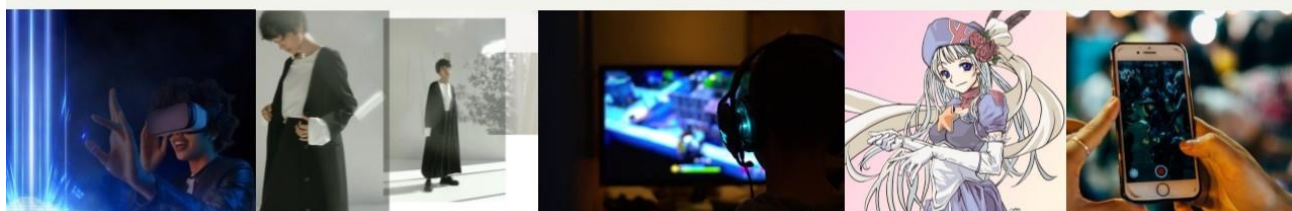


最後の事業領域となります。デジタルネイティブ世代に向けた、つまりはジェネレーション Z 世代に向けた、ファッションエンターテインメントを創造する事業となります。

Digital Native Generation

拡張し続ける次世代を取り込むコンテンツ

有形から無形まで無制限に広がるコンテンツで
共感と熱狂を創り上げて行く。



次世代を取り込むコンテンツとして、我々は新たなかたちを有形から無形まで、そういったコンテンツを含めて共感と熱狂をつくり上げていく事業として捉えております。

事業領域

D2C Conglomerate

D2Cコングロマリット

多彩なコンテンツを仕掛けて売上35億円の事業に成長する

ディレクターやコンテンツをベースとした多彩な事業やブランド、コンテンツを複数生み出す仕組みと仕掛けを創る。

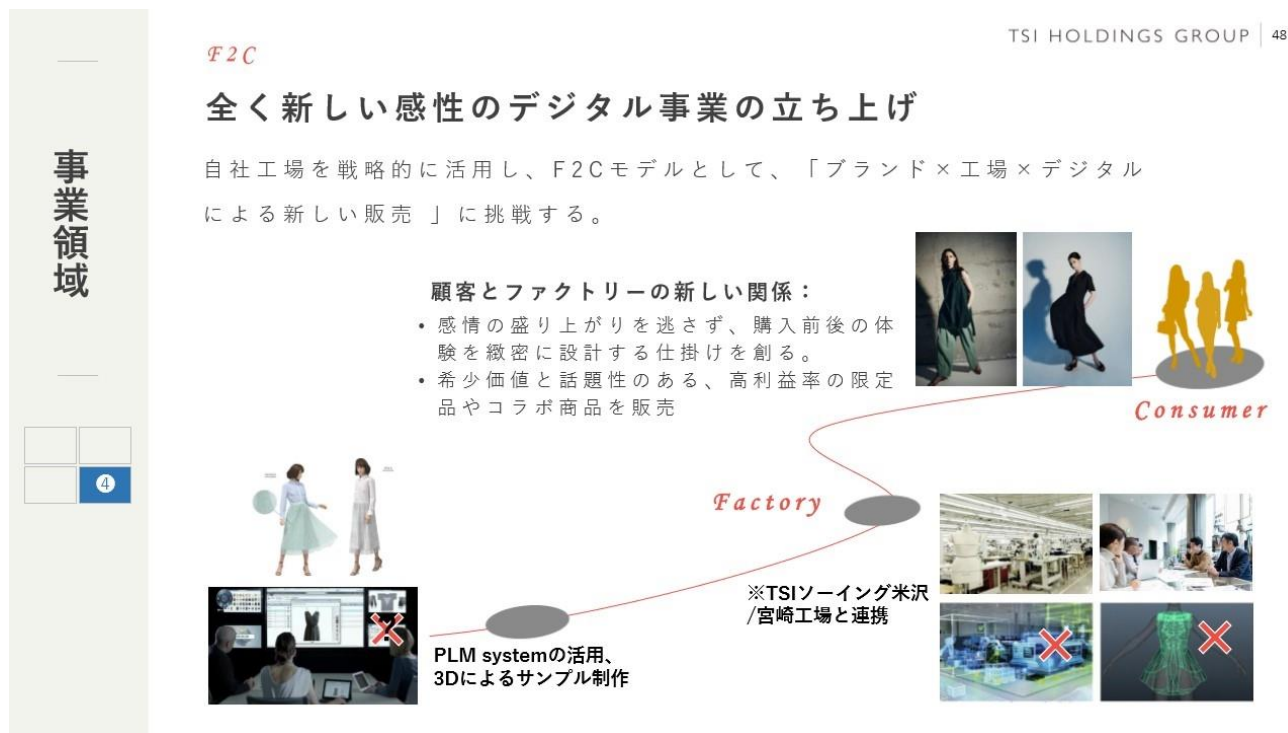
2025.2期までに、ETRE TOKYO/MECRE/ECコスメ/F2Cブランド/新ブランドA/新ブランドBの合計6ブランドで、売上高 35億円のコングロマリット事業を予定する。



サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

共感と熱狂をつくり上げると申し上げましたが、例えば ETRE TOKYO を代表とするブランドを、さらに拡大させ、今後新しい D2C コングロマリットを形成させ、事業の発展として売上高 35 億円を考えております。



今申し上げた D2C のブランドの中に、新たに F2C の事業モデルとして、自社工場を戦略的に活用しながら、ブランド、工場、デジタルによる新しい製造と販売にチャレンジしていきたいと考えております。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

Generation Z Project

顧客の共感、熱狂を生むチーム組成、働き方と環境を整えていく

[社会背景]

Z世代の生活者はテイストよりもスタイルを重視するようになっていく。決められたテイストに固執せず、誰と、どこで、何をするかによってふさわしい自分のスタイルを使い分けられるようになった。

[社内風景]

3Dサンプル、アバターとリアルサンプル、試着を織り混ぜたハイブリッドの企画会議を実施している。顧客と同年代の女性社員が“自分が欲しいと思える服”を徹底的に議論して商品化。

テイストからスタイルへ。

変身を楽しむZ世代に向けて同世代のクリエイターが新しい事業を生み出していく！



デジタルを活用した新しいワークスタイル、顧客と同世代の感性、実感に基づく確かな企画力で新たなクリエイションを！



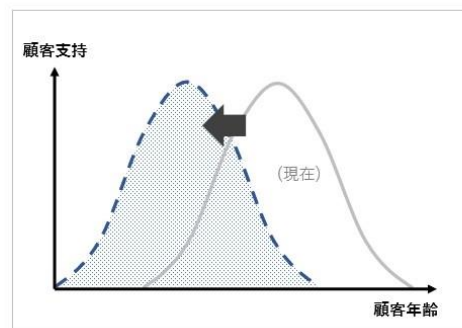
やはり顧客の共感ですとか熱狂を生むためには、若い力、パワーが大変大切になってくると思います。そういったメンバーが新しく、楽しく、活力を持ってできるチーム組成、働き方と環境を整えて、また変化を起こしていきます。

Generation Z Project

Z世代の女性に向けたブランドポートフォリオを再構築する

第一弾として、JILLSTUART / JILL by JILLSTUART 2ブランドの再定義プロジェクトを推進中。

人の数だけある生活者の価値観やインサイトをリアルタイムで把握し、商品や体験に落とすサイクルのチームで企画する。



— 若年層へのリーチ：TSIのブランドポートフォリオの中で、ファッション導入期の顧客にリーチするブランドが必要。

自己実現の追求の時代

価値観の多様化やSNS疲れ等を背景に、他者軸に依存する承認欲求から、自分軸による自己実現欲求へのシフトが進んでいる。

“女性らしさ”の変化

女性の社会進出やジェンダーに対する意識の変化から、“女性らしさ”が連想させる固定概念は喪失。誰かに押し付けられる“女性らしさ”ではなく、自分にとっての“女性らしさ”を模索する時代へ。



そして変化を楽しむZ世代に向けて、同世代のクリエイターが新しい事業を生み出していく背景を、我々は創造してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

私たちは TSI のブランドポートフォリオの中で、輝いていたブランドをいくつか持っています。これを新たに若年層に向けても再リーチを行ってまいりたいと考えております。まず第 1 弾として JILLSTUART、そして JILL by JILLSTUART の 2 ブランドを再定義するプロジェクトを進行しております。

それによって、より新しくエキサイティングなブランドをもう一度、皆様にご提供できるのではないかと考えております。

サ ス テ ナ ビ リ テ ィ

Sustainability

3つの重要領域に対して、
9つの重要マテリアリティを特定。
全社全員での取り組みを行う。

(別冊「サステナビリティストーリーブック」参照)



Environment

環境

地球環境への負荷を可視化した上で、サステナブルな事業モデルの構築に挑む。

- ☐ 気候変動
- ☐ 原材料
- ☐ 廃棄物
- ☐ 水資源

People

人間

共に働くすべての仲間が、身体的にも精神的にも“幸せ”な状態で活躍できるようにする。

- ☐ ダイバーシティ
- ☐ 健康・安全
- ☐ 従業員幸福度
- ☐ 公正な労働

Social

社会

お客様も、地域に根差す文化や住民も、すべての皆様が“幸せ”になる事業活動を目指す。

- ☐ 地域コミュニティ

サステナビリティについてお話しします。

私たちは環境、人間、社会と三つの重要領域に対して、九つの重要マテリアリティを特定いたしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

Our Commitment

TSIホールディングスグループ カーボンニュートラル ビジョン 2050



地球環境や地域社会との共生は、企業が存在する最低条件。
事業を通じて世界が抱える課題解決に全社で取り組み、カーボンニュートラル
に向けて挑戦していく。

ファッションエンターテインメント × 社会課題解決

別冊のサステナビリティ・ストーリーブックをご覧になっていただけますでしょうか。TSI ホールディングスグループとしましては、最大目標でありますカーボンニュートラルビジョン 2050 をベースとし、我々はカーボンニュートラルに向けて挑戦してまいります。

Workstyle Innovation

スパイラル・アジャイルな働き方へ

クロスファンクショナルなアジャイルCo-Creationチームで、
クリエイティブなワークスタイルに変える。

オフィス移転を契機に、シナジーを前提とした物理的環境の再設計を行い、
クリエイティブな働き方を実現する。

*Organization
& Culture*

各部門が縦割りかつ一
方向で、自らの領域だ
けを考える



部門横断のアジャイル
チームで、最高のプラ
ンド体験を考える



－ 事業シナジーを生む環境設計：
常々、組織間連携・事業シナジー
構築が自然誘発的に行われる、そ
のためのフリーアドレス・レイア
ウトを設計する。



－ スパイラル・アジャイル・ワーク
スタイル：クロスファンクショ
ナルなアジャイルチームで、スピー
ディーなサイクルで業務を実行し
て行く。

次は企業文化に対する、我々の新しい投資です。これから新しい働き方として、ワークスタイルを変えていきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

これまでのような各部門が縦割りかつ一方向で、自分たちだけの領域だけを考える世界観ではなく、部門横断を行うアジャイルなチームで、クリエイティブなワークスタイルに変更していきます。

そしてオフィス移転を機会に、シナジーを前提とした物理的環境の設計を行いますので、これでもたさらにクリエイティブができると考えております。

Human resources strategy

変化の時代に耐え得る“多能工人材”になる

人材の教育と開発に投資する。非連続時代に対応できる多能工人材化に向けて、必要なスキルを磨ける制度を創設する。



－ ジョブローテーション：旧事業会社単位での人事制度から旧組織を超えたジョブローテーション制度を開始する。（本部のみならず、店舗や本部も含む。）



－ LABに参画機会：案件を通じて、新たなクリエイティブ手法である、アジャイルなサービスデザインアプローチを習得する機会を幅広く提供して行く。

我々は、さらに人材の教育と開発に投資してまいります。変化の時代に耐え得る多能工の人材になることが、最も大事ではないかと考えています。そのために、それぞれの事業に固執するのではなく、ジョブローテーションというシステムを導入し、さらにみんなの知見を広げながら、新しいクリエーション、そしてLABへの参画で、色々なことを幅広くできる人材を育ててまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

投資計画

成長率の高い事業程、業界の変化や競争が激しく、市場を拡大していくには、積極的な投資が必要

顧客様に新しい体験を提供するためには、エンタメ体験を実現する。

新規事業への投資がTIP25の成功の必須要因。資金効率を投資効率が高い運用で、事業的にも財務的にも輝く未来を搜索する。

手元資金150億円 借入調達150億円 最大投資 300億円を程度を投資検討する

投資に関する資産論点

1. 資産効率の向上

- ・グループCMS導入による資金集中管理 <資金余力確保>
→ 連結現預金を250億円レベルに圧縮 . . . +100億円
- ・固定資産圧縮（政策投資株式会社） . . . +30～50億円
- ・在庫圧縮（回転期間▲0.15か月） . . . +10～20億円

2. 投資効率の向上

- ・銀行借入によるレバレッジを効かせた不動産投資
→ 投資額の50%を借入により調達 = 2倍の収益確保
- ・投資対象の機動的な入替（投資期間1/2） = 2倍の投資効果

3. 最適な資本政策

- ・自社株の最適活用 . . . M&A / アライアンス / 買増-消却 / 売出
- ・配当政策の見直し . . . 安定配当重視 → 配当性向重視

投資計画をお話しします。

今までお話ししてきたのは、変革のためのかたちをつくっていくためのお話でした。そしてその変革を行うための投資として、今後、ダイナミックに資金をもって最大で 300 億円を投資していくことを検討しています。施策を必ず実行し、そして結果を残せるよう取り組んでまいりますので、よろしくお願いいたします。

最後になりますが、我々は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になることを表明して、この説明を終わらせていただきたいと思います。

ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。今日使った決算説明会、それから中期経営計画、ならびに少し話のあったサステナビリティ・ストーリーブック、資料自体は当社のホームページからダウンロードができます。そちらをご覧くださいいただければと思いますので、よろしくお願いします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行わないものとします。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com