

中期経営計画

TSI Innovation Program 2025

2022/4/14

TSI HOLDINGS GROUP

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

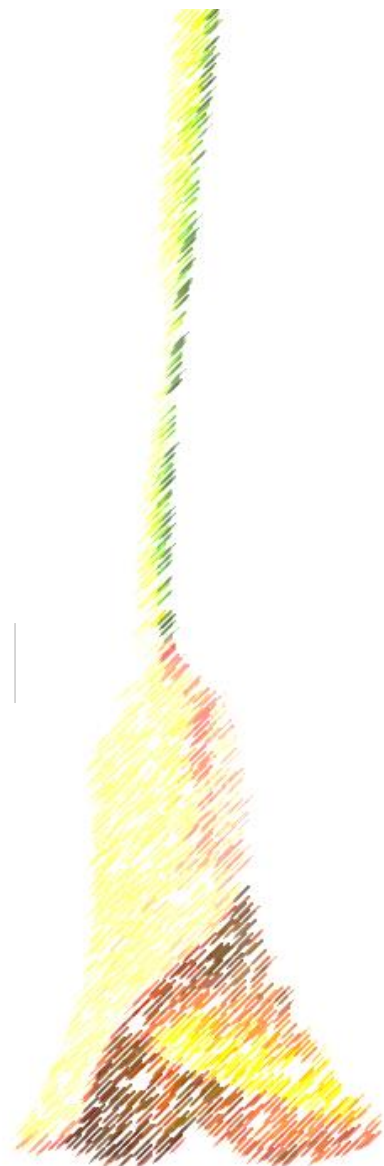
社会環境や市場の変化を捕捉し、**[会社の存在意義・パーパス]**を表明・体现すること

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



Agenda

- 1 変革の方向性
- 2 私たちのパーパス
- 3 事業計画
- 4 事業投資
- 5 サステナビリティ
- 6 企業文化創造
- 7 投資計画

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

TSI Innovation Program 2025

1 | 変 革 の 方 向 性 |

環
境
・
社
会

Environment, Society

地球環境と企業とが共存共栄を目指すことが大前提

サステナビリティ対応は、社会的責任であり、社会との共有価値を創造すること



市
場

Market

あらゆるサービスがライフスタイル化

ライフスタイル化、かつモノに留まらず、非物理的なデジタルファッションにも拡張



生
活
者

Consumer

モノはコミュニケーションと自己表現のためのツール

モノが実現してくれるコトの豊かさや満足度、得られる共感で商品やサービスを選ぶ



脱 ア パ レ ル o n l y 企 業

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。



#社会的価値

Social Goodness

社会や環境のために



- 環境保全
- 社会課題への対応
- 文化創出
- コミュニティ醸成

#エンターテインメント

Entertainment

楽しさ、熱狂



- デジタルエンタメ
- リアル体験
- コミュニティイベント
- リテールエンターテインメント

#共感

Empathy

共感、感情移入



- パーパスへの共感
- コンテンツへの共感
- プロダクトへの共感
- サービスへの共感

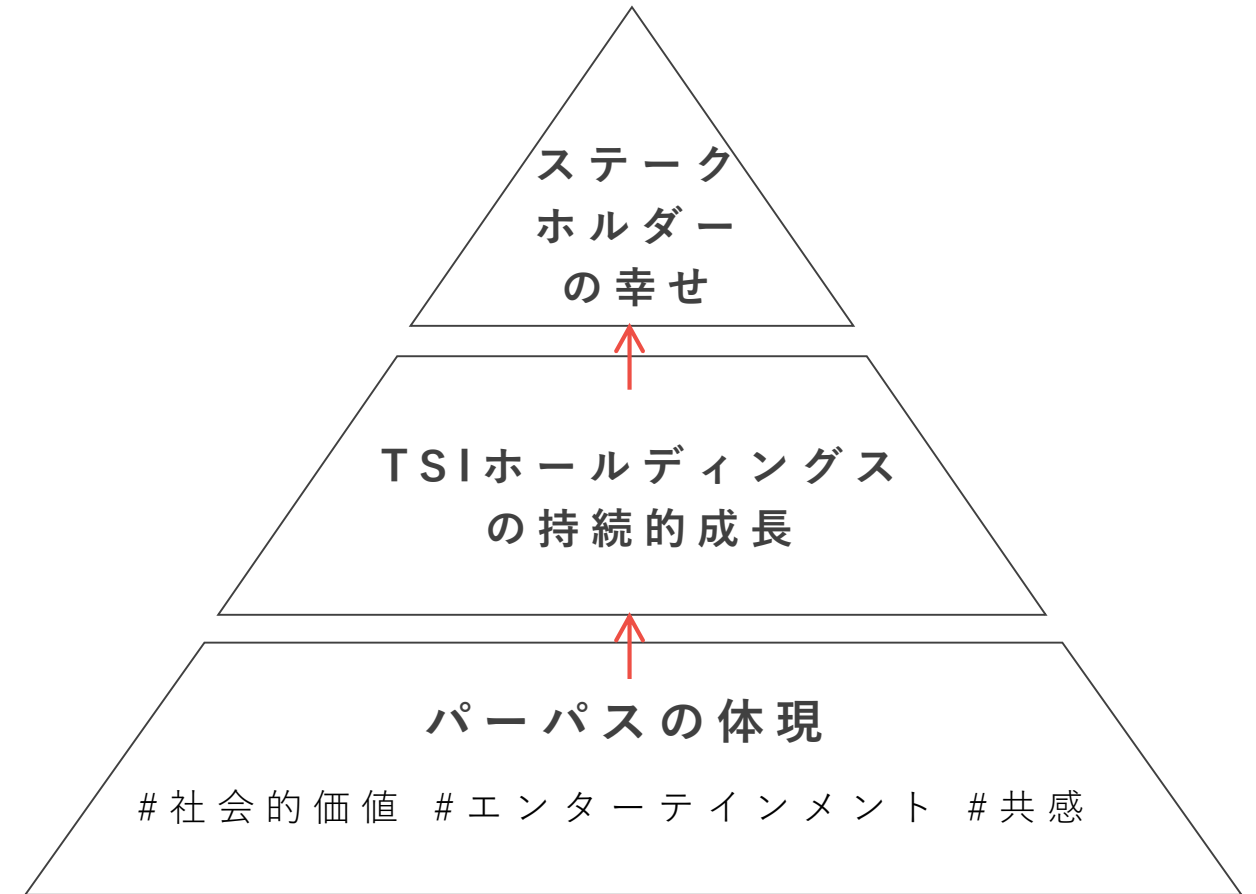
TSI Innovation Program 2025

2 | 私たちのパーパス |

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。

私たちのWILL



すべてのステークホルダー（社会・環境・顧客・株主・社員）にとって
世界一幸せなファッションカンパニーを目指します。

TSI Innovation Program 2025

3 | 事 業 計 画 |

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

Growth, as a Fashion Entertainment company

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

TSI P25目標値の論点

TSI Innovation Program 2025

売上高	1,900億円
EC売上高	760億円
営業利益	80億円
営業利益率	4.3%

1.

我々の成長領域を明確に定義し、集中的な投資を行う

事業ドメインを設定し、成長領域に向けた積極的な投資を実施。

特にウェルネス事業とストリート事業を3カ年の売上拡大領域とする。

デジタルジェネレーションへは将来を見据えた投資を行い、次世代顧客価値を開発。

2.

エンターテインメントの追求による顧客獲得を目指す

アパレルに限らないファッションエンターテインメントを創出。

オフィス拠点集約時にプレスルームを統合し、メディア基地化。

顧客へ向けた様々なコンテンツを直接顧客に向けて発信。

3.

Eコマース事業の大幅拡大に向けた企業構造改革

全ての業務をECとデジタル優先へ組み替える。CRM構造、内部サービス開発へ大型投資を検討し、大型販促と連動した売上拡大を目指す。

パーパスの実現



4 | 事業投資 |

D 成長事業領域への投資

A

ECの飛躍的拡大

B

収益力の強化

C

新たな体験価値の
クリエーション

5 | サステナビリティ |

6 | 企業文化 |

TSI Innovation Program 2025

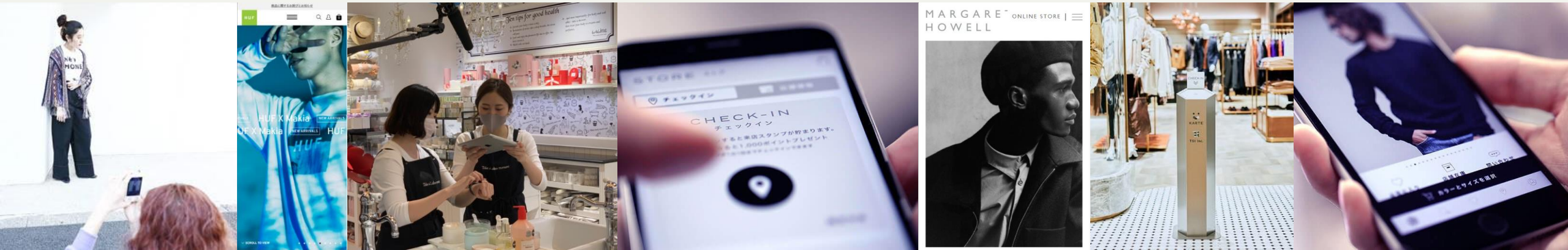
4 | 事 業 投 資 |

A

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を開発する組織体制の進化に投資する。



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。



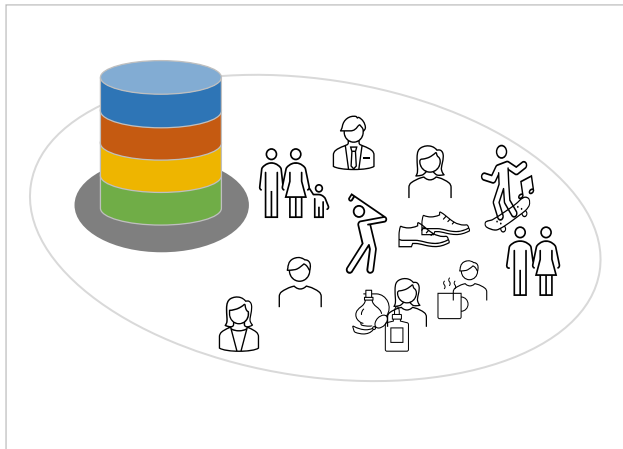
- **ECで勝つためのオペレーション**：全社で取り組む。企画段階からEC販売を念頭においた商品・在庫・販促・オペレーションの設計を実施する。
- **ECへの販路シフト**：低収益店舗は、顧客をECにシフトさせながら、EC売上伸長を加味した撤退判断を行っていく。撤退時には必ずEC送客のキャンペーンを行う。
- **エンターテインメントコンテンツの拡充**：これまでとは一線を画すエンターテインメントコンテンツや、新たなコミュニケーション手法の開発。時代に合わせたコンテンツの質、量ともに強化。

*E-Com Business expansion*E
C
拡
大

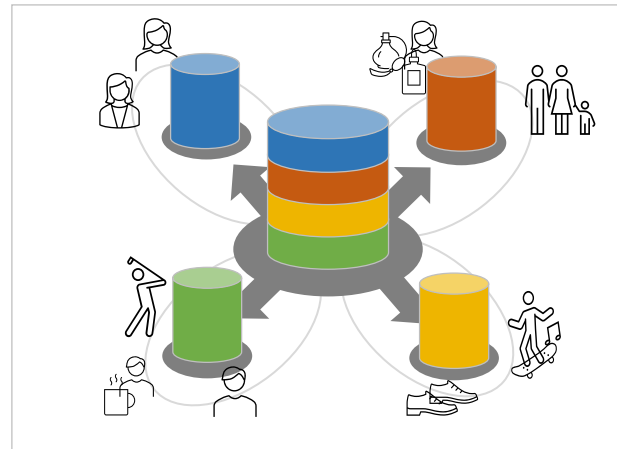
1,500万人会員プラットフォーム

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

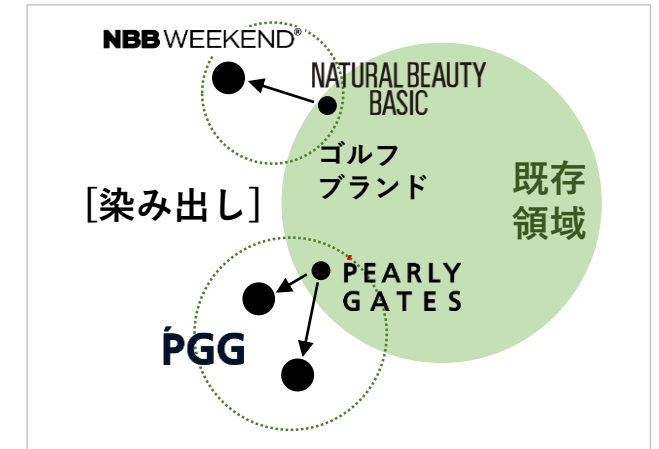
事業領域ごとの戦略を体現する会員戦略へと移行する。
製品はもちろん「衣食住働遊」5つのテーマとした体験価値を提供。各種施設やメディアでの情報発信、スタッフやユーザー同士のコミュニティ等を展開する。



- **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いく。



- **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いく。



- **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いく。

Digital Assets

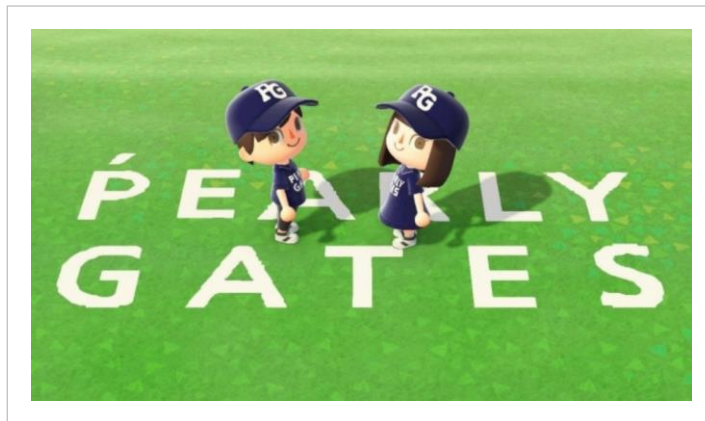
E C 拡 大

エンターテインメントコンテンツの強化

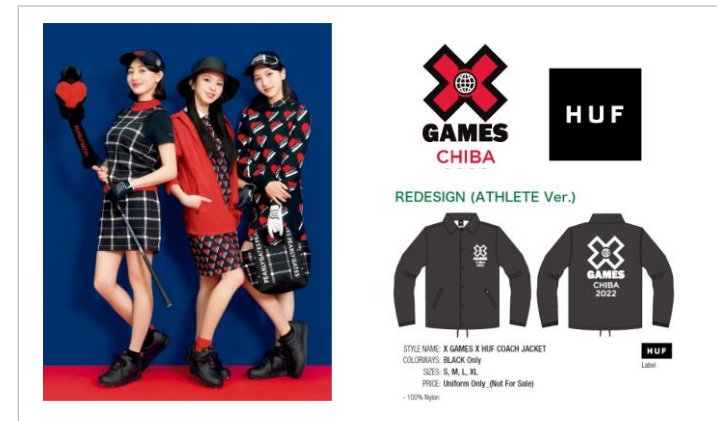
ファッションエンターテインメントカンパニーとしての新たなコミュニケーション手法の開発を強化する。

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。

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、顧客ロイヤル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。

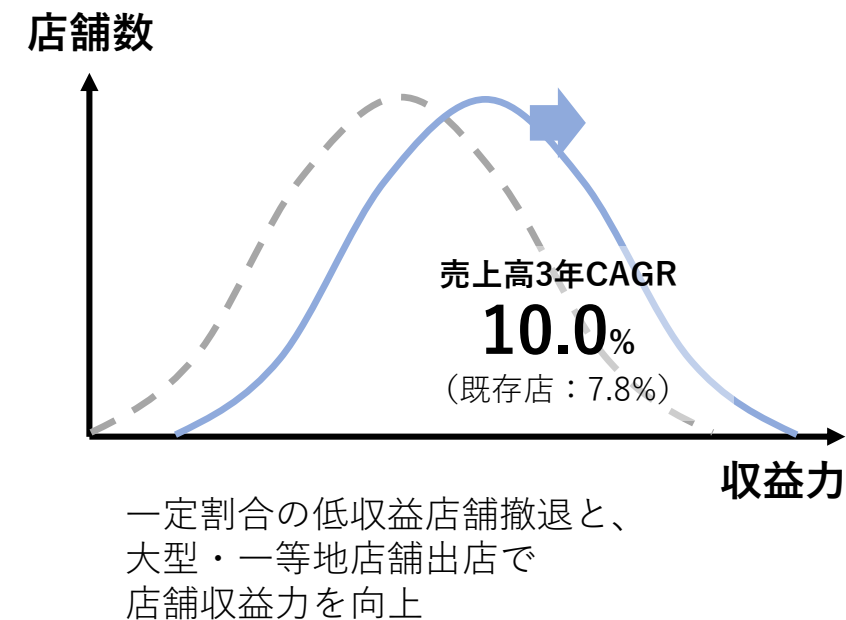
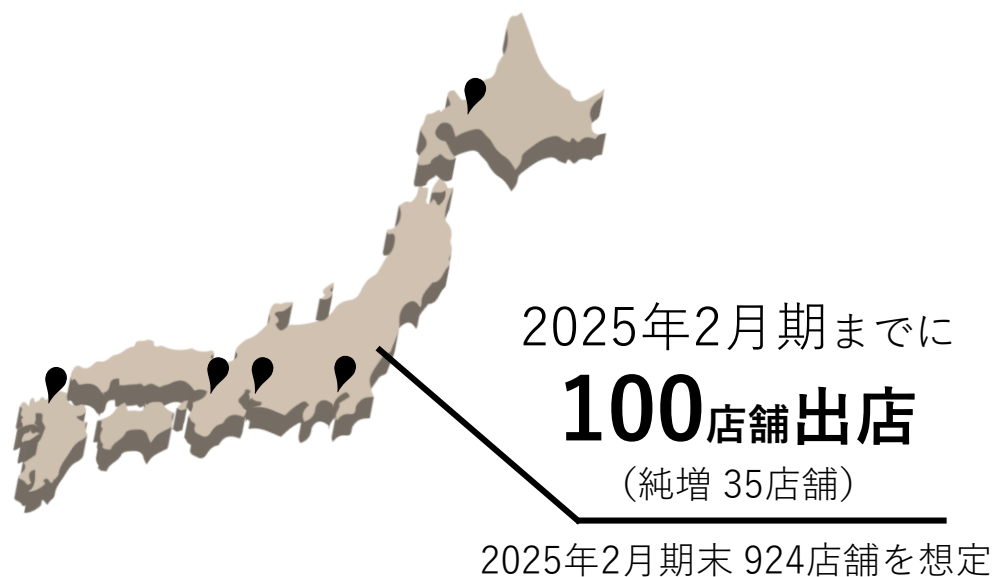


Real-Store Strategy

収益力強化

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。

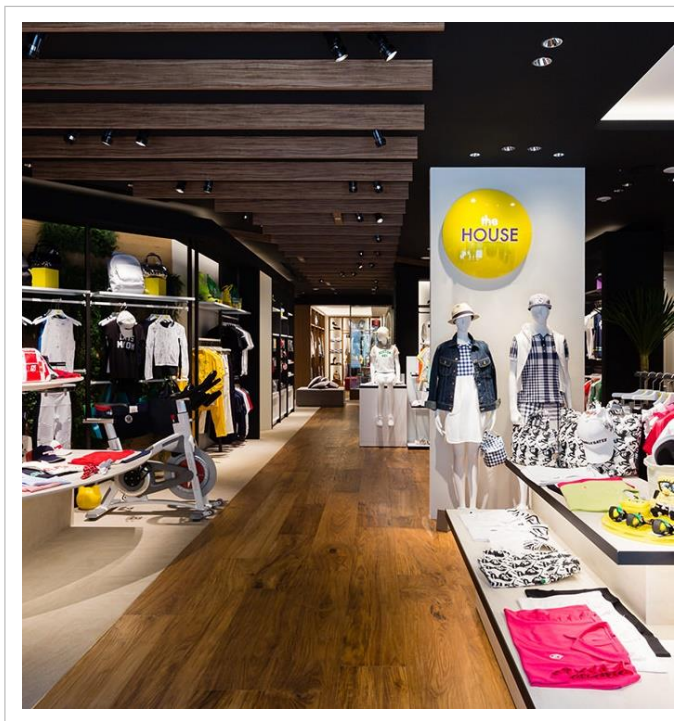


※ 2021年2月期に発動した社内プログラムTIP24にて、2021年2月期から2023年2月期までの国内退店数を333店舗と計画し、317店舗が完了

Real-Store Strategy

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”

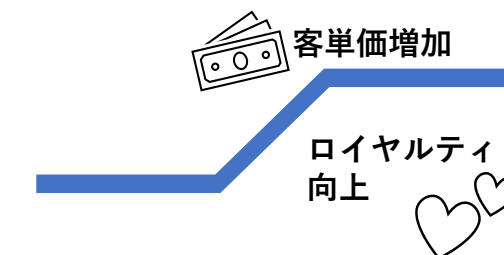
ブランドの世界観を体現できる贅沢な価値提供の場にしていく。
大型化に伴い集客力の向上・顧客の滞在時間増加を実現し、結果として客単価やブランドロイヤルティ向上を狙う。



－ 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

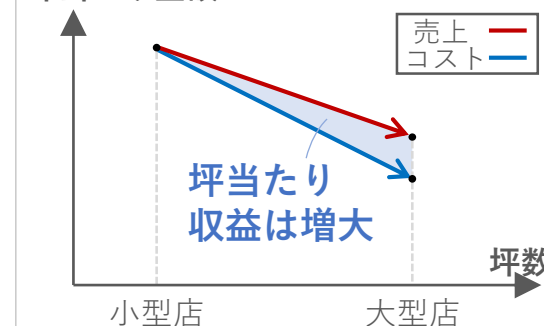
- 商品カテゴリ・商品数の充実
- イベントやシミュレーション施設による新たな店舗体験の提供
- OMOとしてショールーム機能強化

滞在時間増加による効果



－ 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いく。

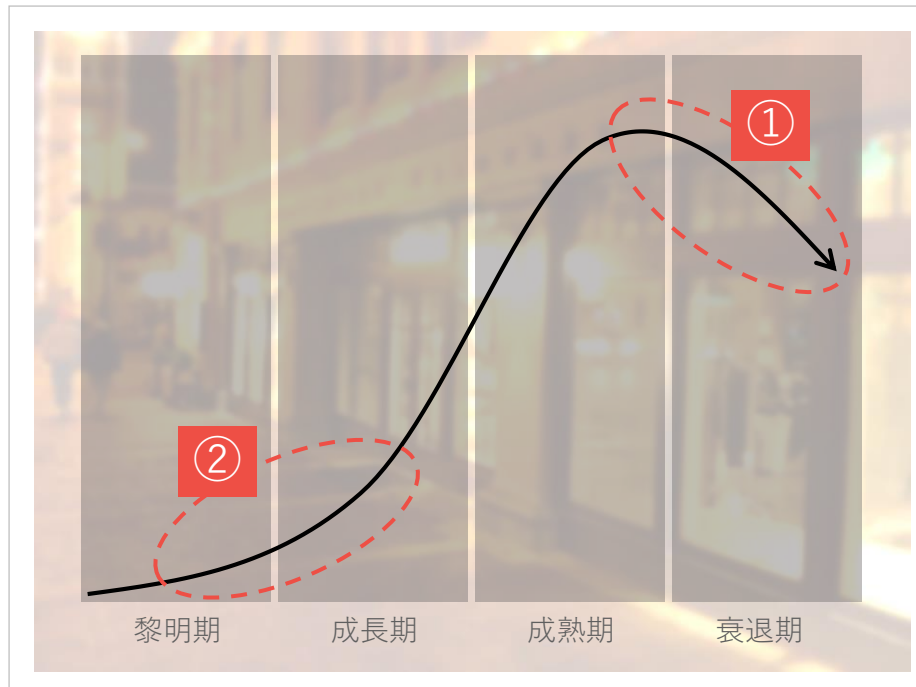
坪当たり金額



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。



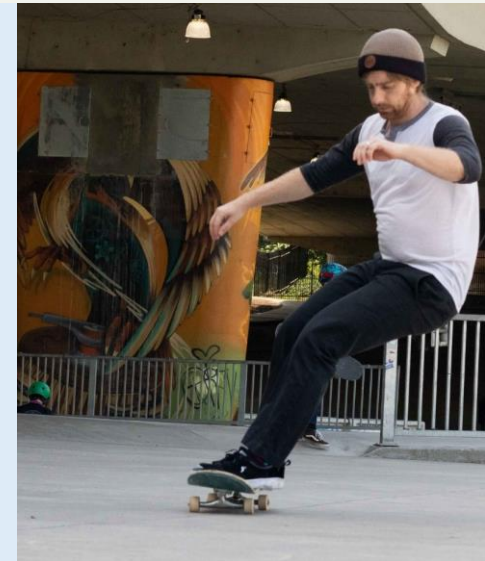
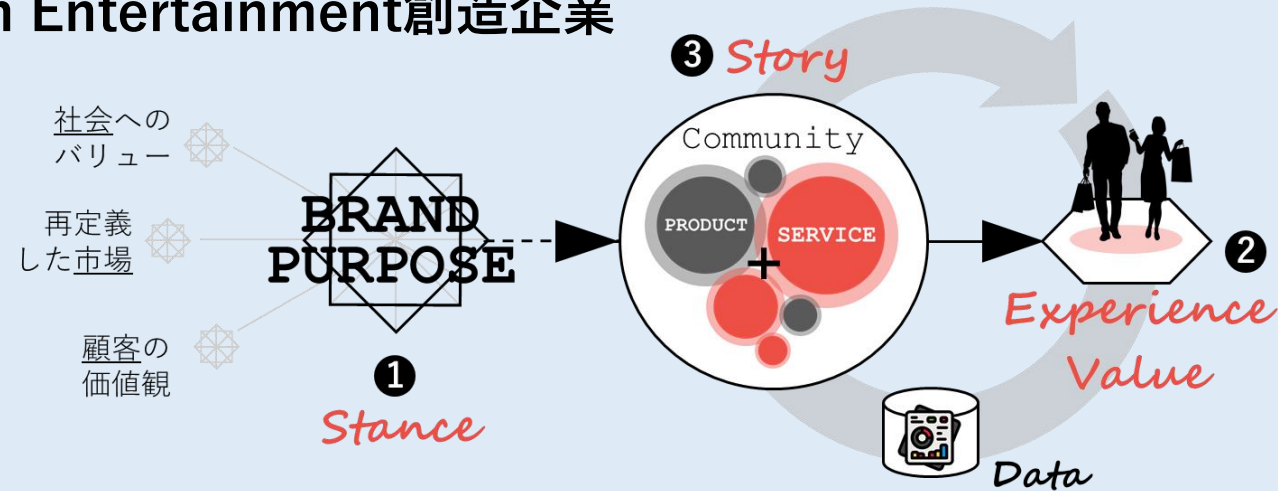
- ① 縮小領域・低収益事業の撤退：成長余力、ファッションエンターテインメントとの合致性、収益性、存在意義、事業規模/EC化率、顧客ロイヤルティの指標に基づき、見直し・撤退事業を判断していく。
- ② 成長領域へのアプローチ：常に成長領域で事業を展開するために、市場を捕捉し、M&Aも含めた手段にてポートフォリオを入れ換え続けていく。



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すEntertainment(=楽しさ)を価値として提供して行く。

TSI = Fashion Entertainment創造企業



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。

新本社の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)に特化したクリエイションの域を脱し、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。

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。



- **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。



— 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。



- 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。

Business Synergies with Other Industries

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。

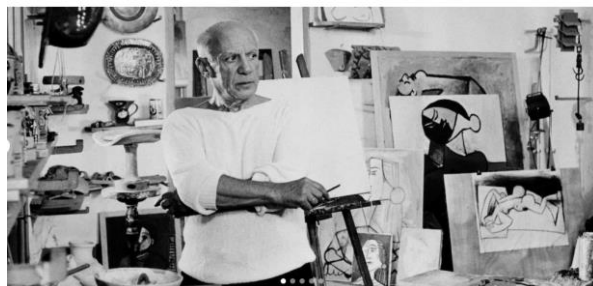
既存アセットを核に、周辺/異業種との事業シナジーを創出し、出資、アライアンス、M&Aの投資により新たな経済圏を創り出して行く。

アート × Fashion

hueLe Museum



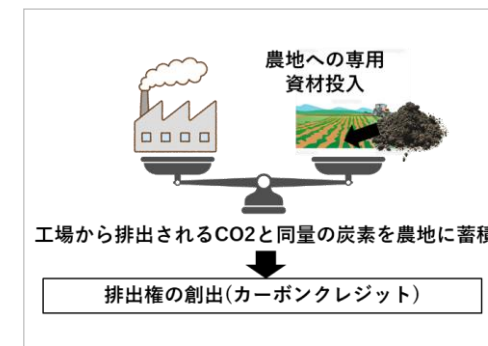
MAGUS ARTnews JAPAN (出資)



アグリテック事業：2023年2月期よりスタート



ー 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。



ー 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。



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。



事業領域

Wellness & Lifestyle

1

ウェルネス&
ライフスタイルAthleisure
Outdoor
Lifestyle

生活者の健康や幸せ、延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。

Street & Culture

2

ストリート&
カルチャーStreet
Culture
Select

ストリートカルチャーを育成し、社会や環境をポ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
Fashion

ブランドの体験価値を磨き、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
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。

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、延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%

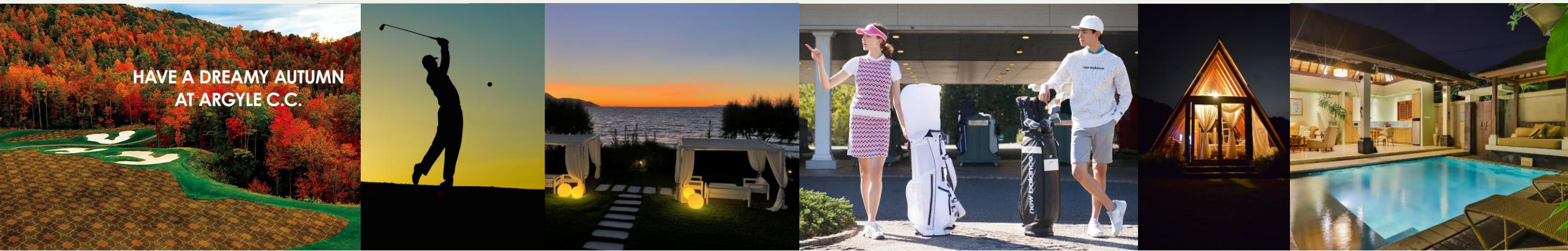
(EBITDA：66.5億円)

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。



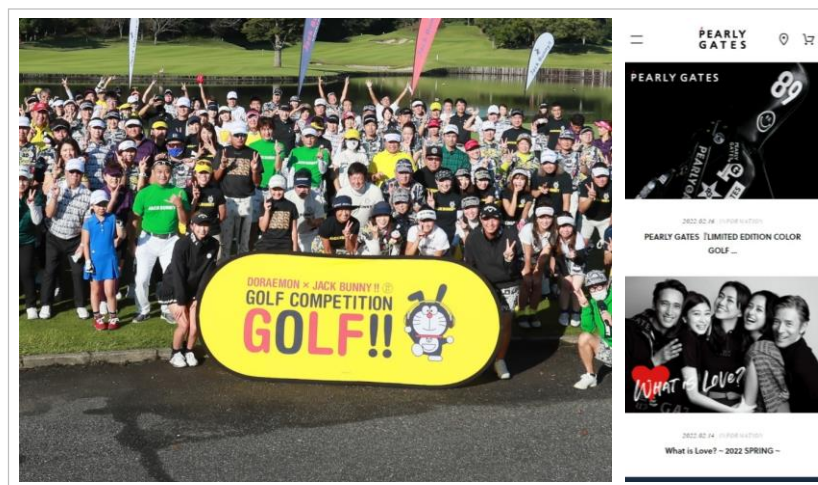
New Business

コミュニティの興隆「ブランドと一緒に創り上げる関係性」

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。

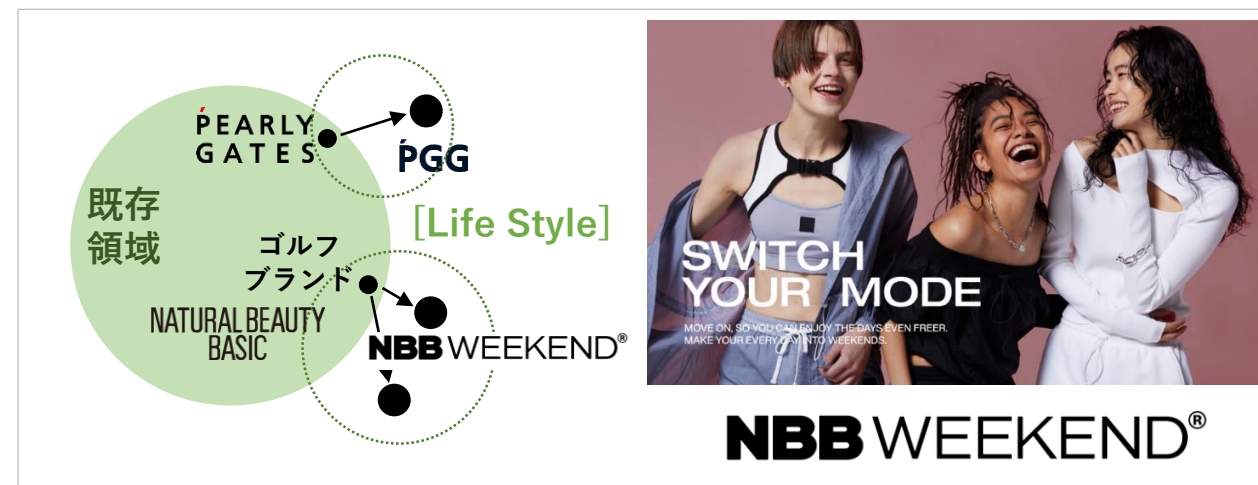
コミュニティへの新たなブランド提案等による経済圏の拡大。

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。

Community Business

遊び・エンターテインメントの「体験としての拡がり」 社会と顧客を起点に体験をデザインする

「遊び」や「エンターテインメント」の要素を統合した幅広い体験を主軸とした、新たな学び方が潮流になっている。顧客の人生に寄り添い、TSIの様々なブランドからアパレルに留まらない新たな価値を提案する。



－アウトドアブランドのギア展開：アウトドアウェアブランドのand wanderからキャンプコレクションがローンチ。



－商業施設以外へのカフェ出店：Urth Cafféを通じてライフスタイルを豊かにする憩いの空間を提供。

Street & Culture

ストリート&カルチャー

Street
Culture
Select

ストリートカルチャーを育成し、社会や環境をポ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。

TIP25最終年度目標

売上高

405.9億円

(22年2月期からのCAGR : 5.3%)

営業利益

18.3億円

(営業利益率 4.5%)

EBITDAマージン

8.6%

(EBITDA : 35.1億円)

②

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

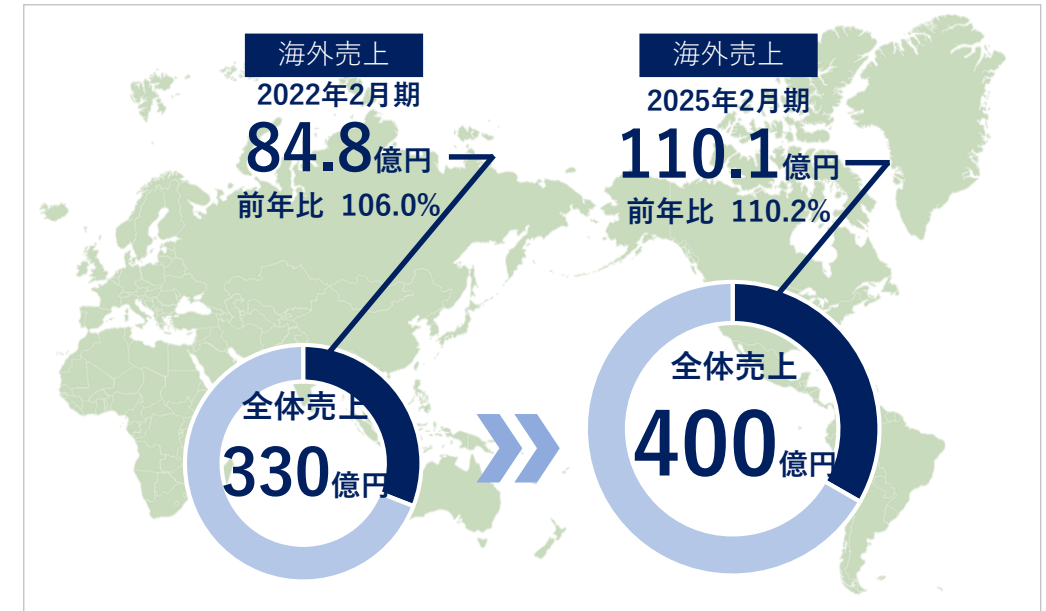
「遊び」というキーワードに拡張することで、
周辺のライフスタイルへの染み出しや、ギアの再発明、新たな体験の構築等の展開へ広げる。



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。



Global Business

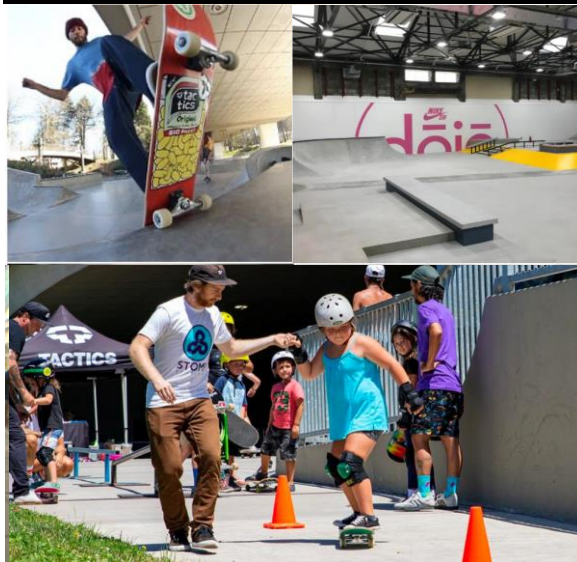
TACTICS 日本上陸プロジェクト 米国の新しいスケートのカルチャーを日本に定着させる

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。

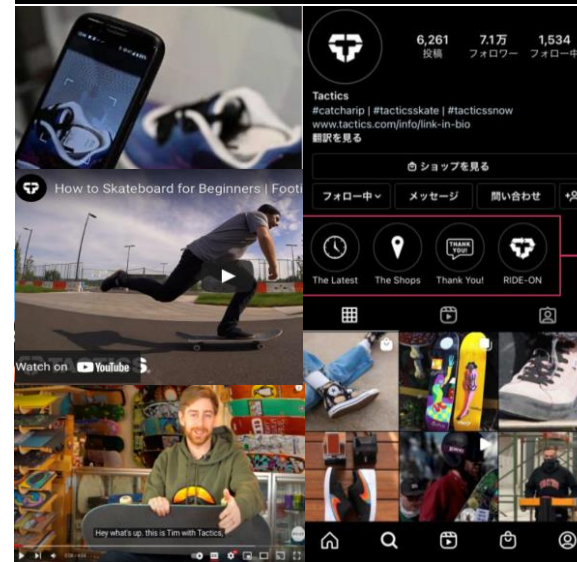
TACTICS JAPAN

自分の個性を体現する「遊び」を通じてコミュニティの広がりを楽しむ

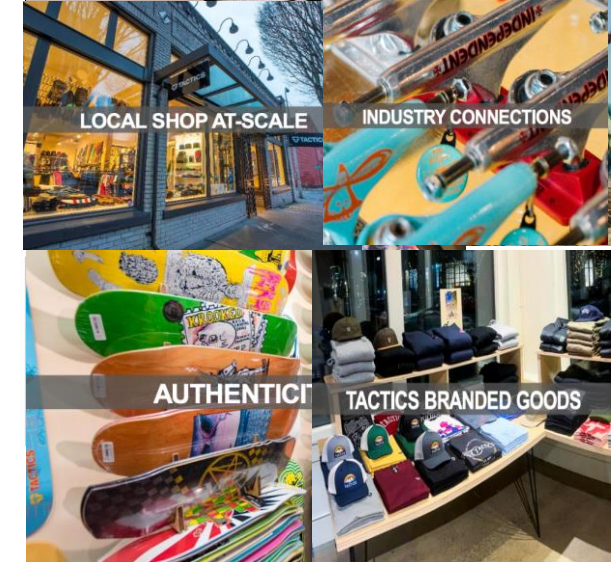
PARK & Community 集合型スケートボードパーク



DIGITAL & EXPERIENCE OMO体験 ロイヤリティプログラム



PRODUCTS アパレル ギア エクスクルーシブ



2

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。

性別やジャンルに縛られない
自由な店内レイアウト



どのような洋服も自由な感性で
楽しんでもらえるレイアウトに

コミュニティを生み出す
ポップアップスペースの常時設置



新たなクリエイターの発掘
そして挑戦を後押しする場に

自由な時間を提供する
カフェやフリースペースの設置



子供連れ、カップル、友達、誰と
来ても落ち着いて楽しめる空間に

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。

Fashion Capital

ファッションキャピタル

Lady's
Fashion

ブランドの体験価値を磨き、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。

TIP25最終年度目標

売上高

200.2億円

(22年2月期からのCAGR：13.7%)

営業利益

15.1億円

(営業利益率 7.5%)

EBITDAマージン

12.7%

(EBITDA：25.5億円)

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。



Online Merges with Offline

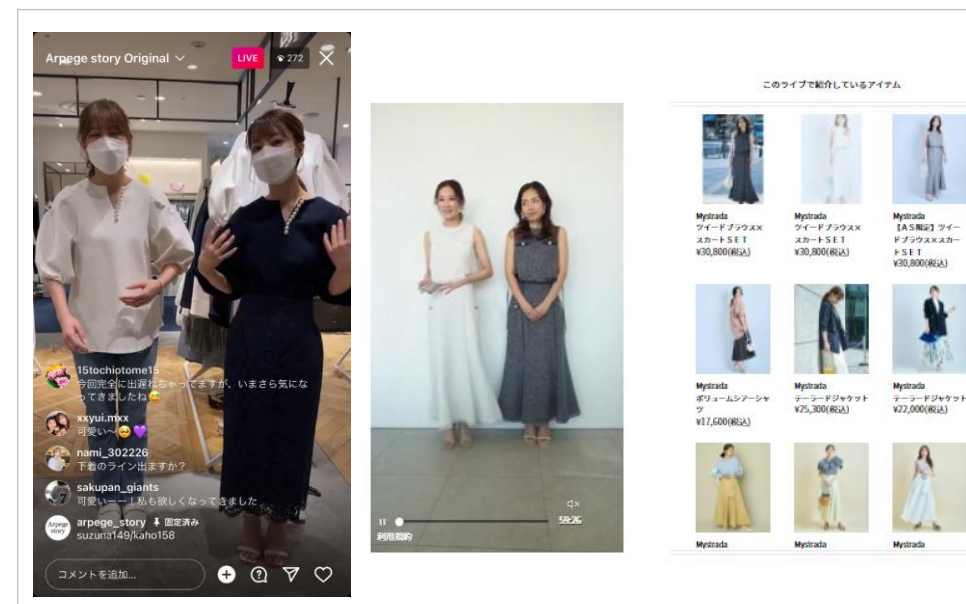
顧客との距離を縮めるためのOMOの仕組み

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。

Online Merges with Offline

新たな店舗の形、新たな送客の形

OMOによる顧客サービス強化に向けて、実店舗の役割・機能を再定義し、ECと一体となる存在へと昇華して行く。ブランドの世界観を五感で体感できるのはリアル店舗のみであることは変わらない。店舗の強みを生かせる戦略を描いていく。

Arpege story



- 新しいエリア・施設への店舗出店：「接客を受けたい」「実際に着てみたい」といったニーズに応えるためにも、ブランドの世界に直接触れて頂ける“店舗”の存在は重要。Onlineにはない特別な体験を提供する場として、引き続き積極的な出店を行う。

店舗・日時の選択

1. 店舗を選択

北海道

東北

関東

☒ 接客スタッフを指名する

chinatsu

☐

LE PHIL

ニューマン新宿



153cm

mikasa

☒

LE PHIL

ニューマン新宿



162cm

naomi

☐

LE PHIL

ニューマン新宿



170cm

- 接客スタッフ指名：事前のスタッフ予約が可能に。来店時にお待ち頂くことなく接客サービスを受ける事が出来る。販売スタッフは事前準備が可能になるため、サービスの質も向上する。

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

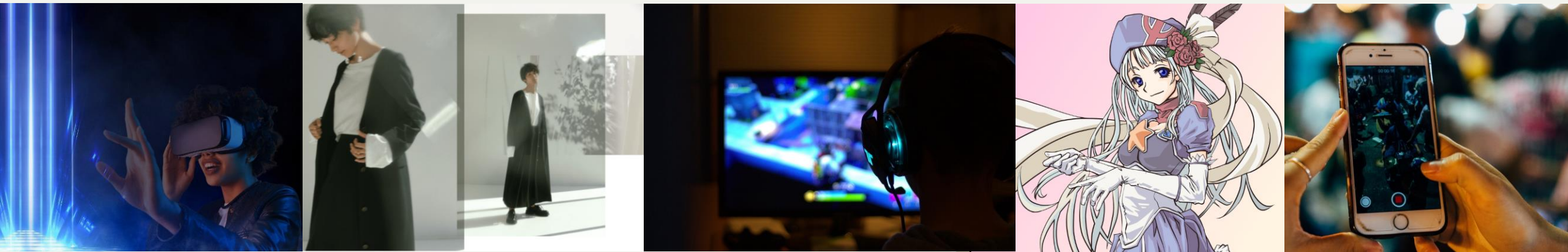
11.9%

(EBITDA：24.2億円)

Digital Native Generation

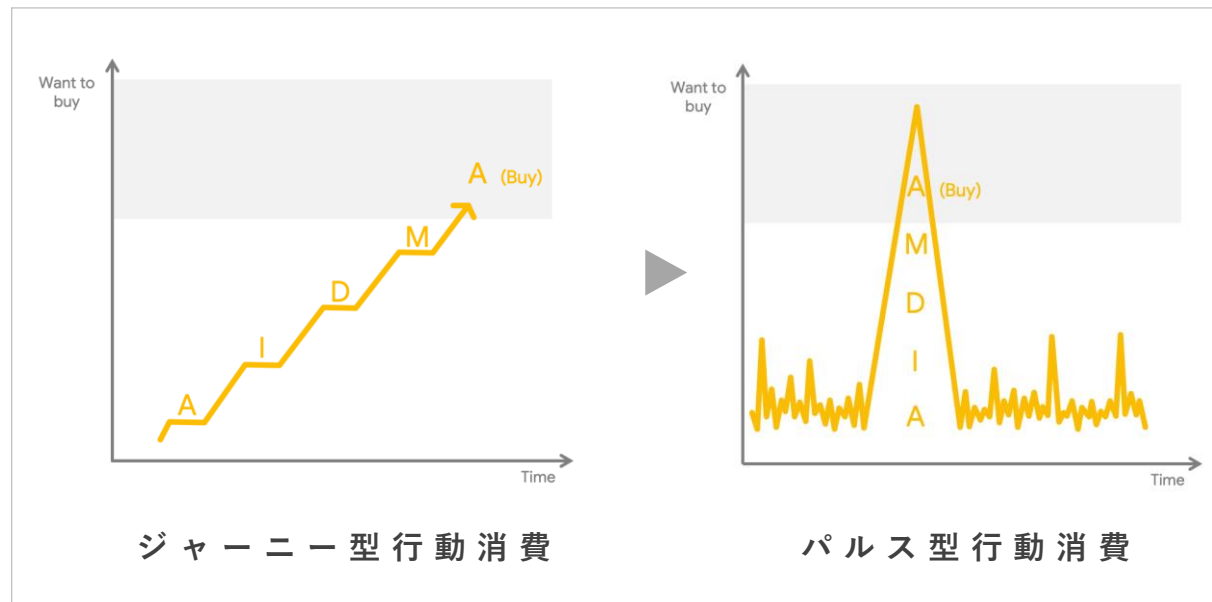
拡張し続ける次世代を取り込むコンテンツ

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。



Digital Native Generation

認知～購入までにかけていた時間が極限まで短縮したパルス型消費時代。
垂直的な入口と出口を実現するコンテンツイノベーションにより、新たな
クリエイティブの形を追求する。



- － **パルス型消費**：デジタルとSNSの進化により、顧客体験も進化。認知～購入までにかけていた時間が極限まで短縮した消費行動

参照：Think with Google

*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。



F2C

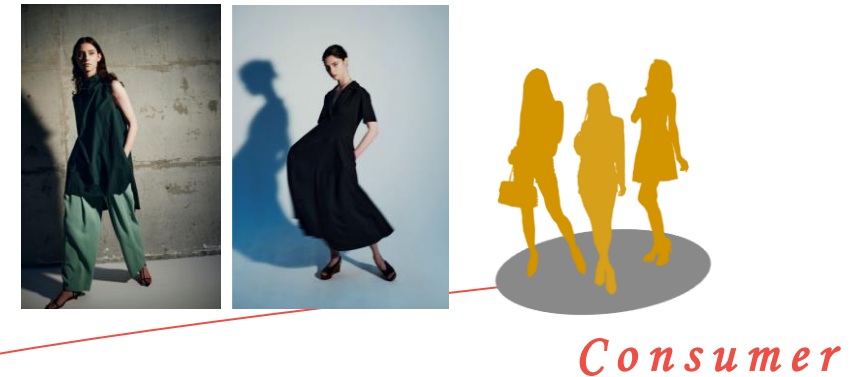
事業領域

全く新しい感性のデジタル事業の立ち上げ

自社工場を戦略的に活用し、F2Cモデルとして、「ブランド×工場×デジタルによる新しい販売」に挑戦する。

顧客とファクトリーの新しい関係：

- 感情の盛り上がりを見逃さず、購入前後の体験を緻密に設計する仕掛けを創る。
- 希少価値と話題性のある、高利益率の限定品やコラボ商品を販売

*Factory*

※TSIソーイング米沢/宮崎工場と連携



PLM systemの活用、
3Dによるサンプル制作

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

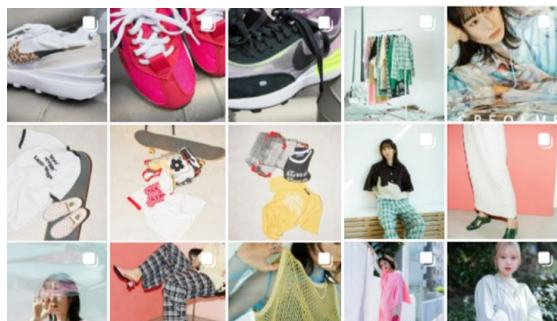
[社会背景]

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るようになった。



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！



[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。



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、実感に基づく的確な企画力で新たなクリエイションを！



TSI Innovation Program 2025

5 | 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

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

TSI Innovation Program 2025

6 | 企業文化再創造 |

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、最高のブラ
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。

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⇄本部も含む。）



- **LABへの参画機会**：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。

TSI Innovation Program 2025

7

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、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 300億円程度を投資検討する

投資に関わる資産論点

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（政策投資株式他） . . . +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

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

E

N

D

TSI HOLDINGS GROUP

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、計画等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。