

新中期経営計画

2020.2期～2022.2期

TSI HOLDINGS

AGENDA

01 中期経営ビジョン

02 中期重点施策

03 中期事業計画

中期経営ビジョン

The Brand Builder

“最強のブランドビルダー”になる

戦略の方向性

長期的に成長するために、事業の重心とグループの構造を変えて行く。

グループ構造の見直し

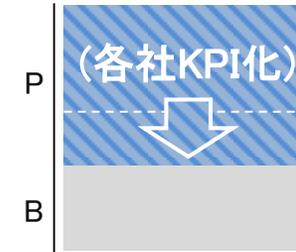
「間接費用の低減」



- ✓ 共通プラットフォーム機能の再構築
- ✓ グループ組織体制の効率化と最適化

プロパービジネス化

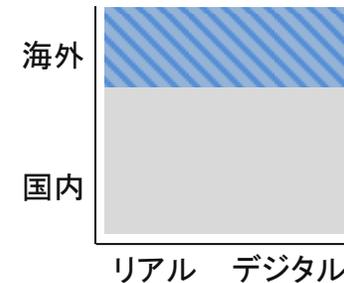
「プロパー消化率の向上」



- ✓ プロパー販売型へのシフト
- ✓ ブランドのプレミアム化
- ✓ 自社顧客化→ロイヤルカスタマー化

多国籍企業化

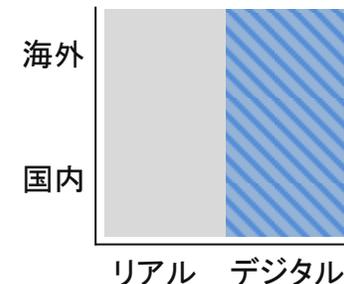
「グローバル事業比率の向上」



- ✓ グローバルブランドの展開
国拡大
- ✓ 海外未展開ブランドの新規
海外展開
- ✓ 新規M&A/ブランド開発

デジタル企業化

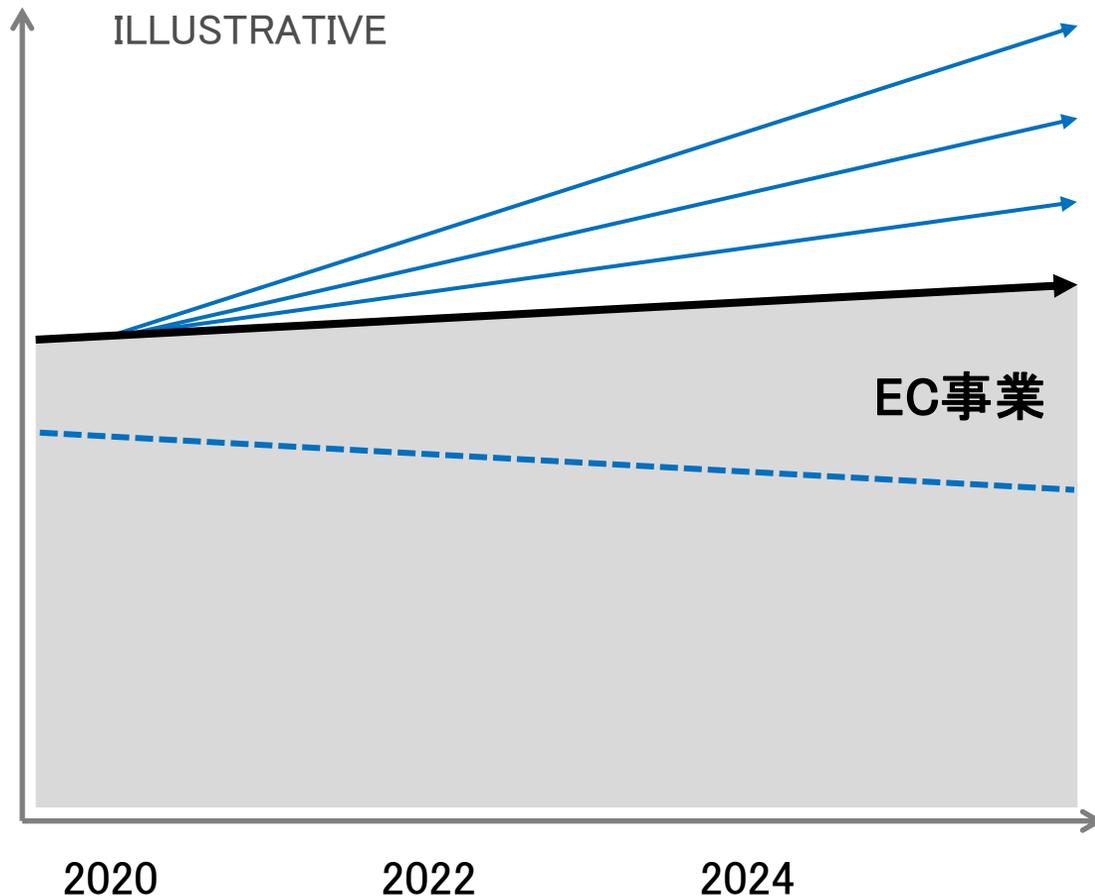
「デジタル事業比率の向上」



- ✓ ブランドEC/オムニチャネルの拡大
- ✓ EC nativeブランドの展開
- ✓ ITを活用した新サービスモデルの展開

目指す事業ポートフォリオ

グローバル/デジタル(含EC)/新規ブランド事業を重点投資領域として設定
中長期的に既存事業とポートフォリオを組めるレベルの収益力を獲得へ



海外事業
新規ブランド事業
デジタル事業

✓ 第2第3の収益の柱を創出する

既存ブランド事業

✓ ECを中核としたチャネル戦略へのシフト

✓ 自社顧客化したロイヤルユーザーをオムニチャネルで囲い込む

中期経営目標

中期経営計画2022

主として既存ブランドの改革と業務の効率化による収益の向上。新規事業(国内・海外・デジタル)への投資(3か年累計投資総額 100億円)。

売上高2,000億

営業利益70億

営業利益率3.5%

ROE4.6%

2022.2

※グループ構造の見直し効果は未反映

2020.2

2019.2

赤字事業撤退による健全化、成長に向けたグループガバナンス再構築。

売上高1,650億

営業利益22億

営業利益率1.4%

ROE△0.2%

2024.2

最強の
Brand Builder

デジタル化、グローバル化、新規事業が収益に貢献。

売上高2,300億

営業利益115億

営業利益率5.0%

ROE8.0%

AGENDA

01 中期経営ビジョン

02 中期重点施策

03 中期事業計画

グループ構造の見直し

共有PF A | Group Platform
海外展開/デジタル投資/事業開発など



共有PF B | Group Platform
生産/店舗開発/人事など

共有PF C | Group Platform
経理/システム/物流など

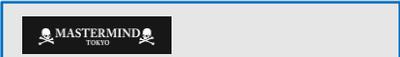
■目的

- ブランドの個性を最重視しながら、グループのスケールメリットが生かせる構造へ
- 高間接費構造を見直し、グループ全体で効率化・スリム化

■アプローチ

1. スケールメリットを発揮するためのグループ各社横串の共有プラットフォーム機能の構築
2. ホールディングス、機能子会社のスリム化
3. グループ会社間の統合も視野に入れた、グループ体制の最適化

プロパービジネス化

TSI BRANDS	
ラグジュアリー	
コンテンポラリー	
アッパーミドル	
ミドル	
マスボリューム	

ロイヤルカスタマー化推進

ブランドの個性で勝負する
orプレミアム化を図る

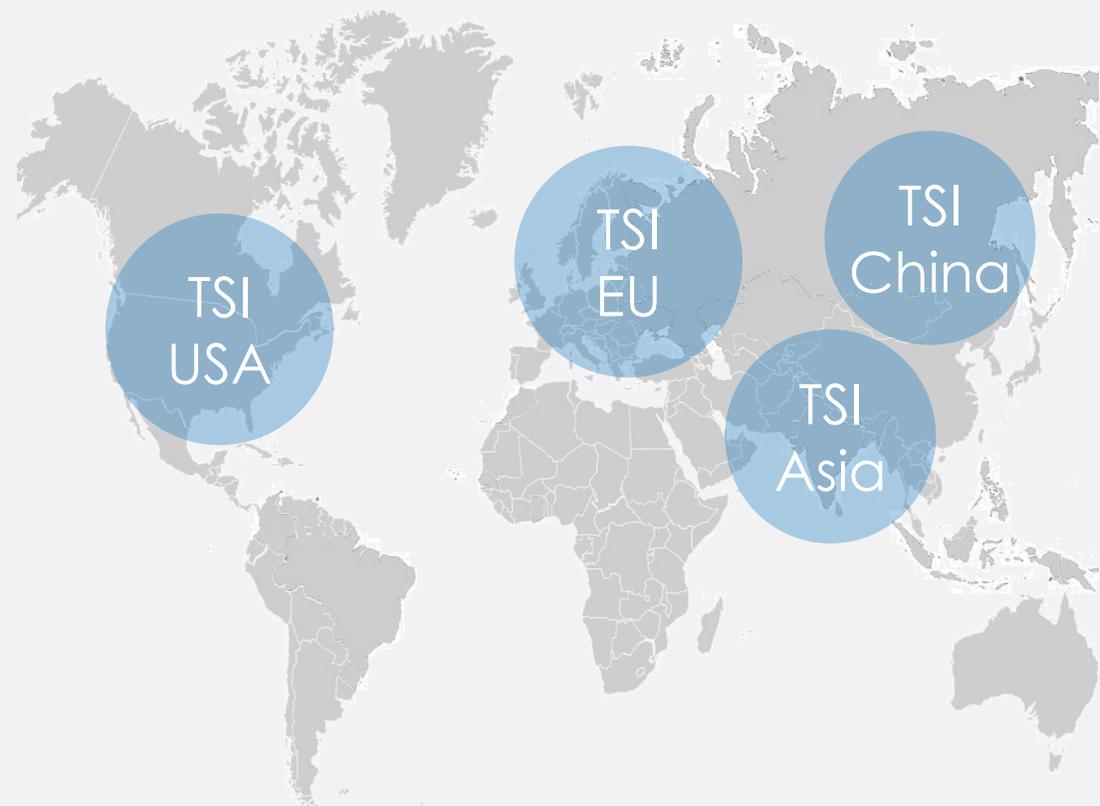
■ 目的

- 「①個性が際立ち、②価格競争に巻き込まれず、③デジタルと親和性があり、④ロイヤルカスタマーを増やせる」ブランド群になる
- 「作りすぎ」をやめ、廃棄を減らす。

■ アプローチ

1. プロパー消化率の改善 → セール前提ではないブランディングとビジネスモデルの構築
2. オムニ化の推進 → 店頭・ECの両チャネルで買ってくれるお客様を増やす施策(自社顧客化/自社ECシフト)

多国籍企業化



■ 目的

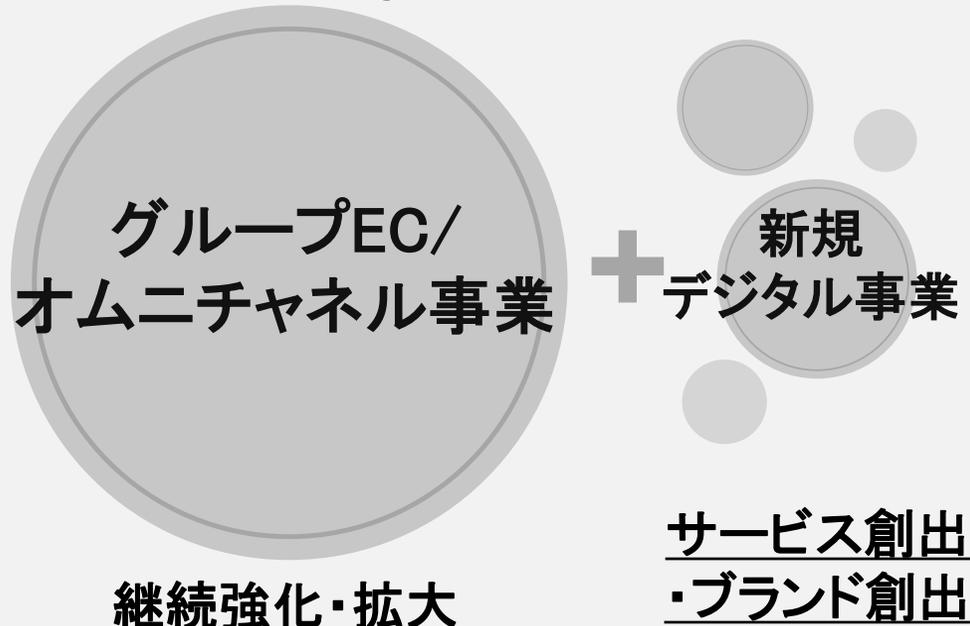
- 外国人顧客や海外市場を攻め、外貨を稼げるビジネスモデルを確立する

■ アプローチ

1. グローバルブランドの展開国拡大(マーガレット・ハウエル/ハフ/アヴィレックス/パーリーゲイツ等)
2. 中国事業展開の加速(アップワイザー・リッシュェ/ハフ/アヴィレックス等)
3. 新規の海外進出、新規M&A
4. 管理体制・支援体制強化

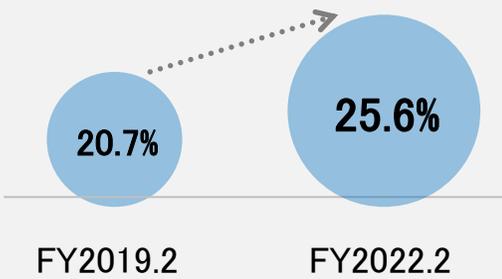
デジタル企業化

TSI HOLDINGS
Digital business



継続強化・拡大

■国内既存事業のEC化率



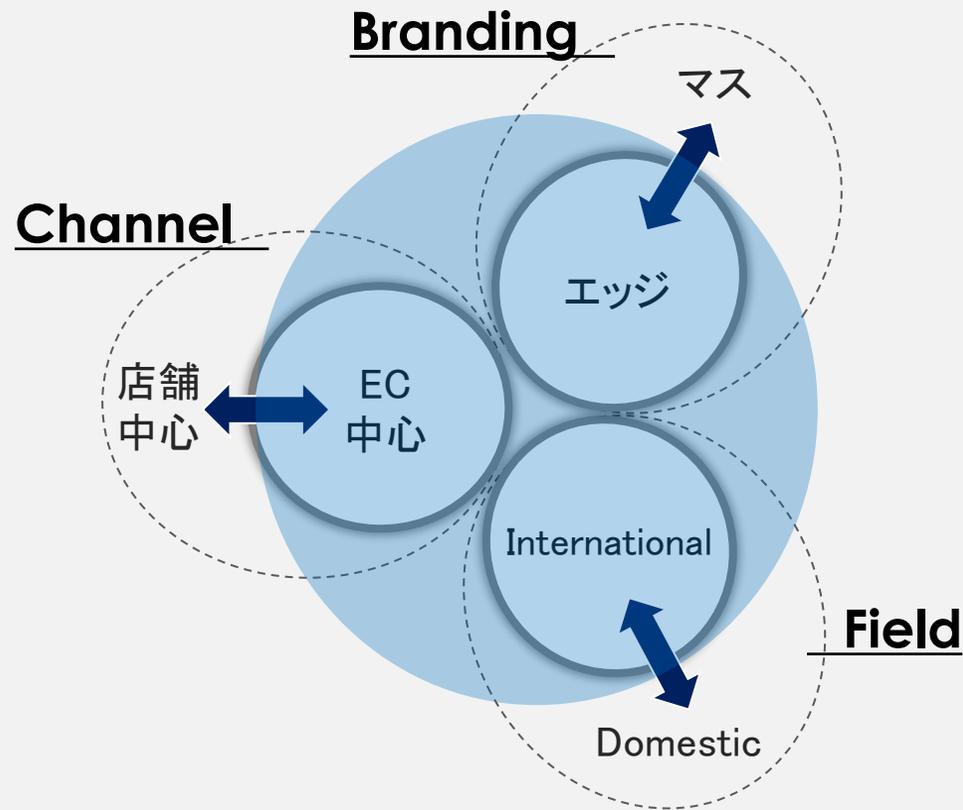
■目的

- オムニチャネル/EC事業拡大
- リアルビジネスとは一線を画した、高収益のデジタル事業の創出

■アプローチ

1. デジタル技術（ECプラットフォームを含む）への投資継続
2. デジタルネイティブブランドの立ち上げ/M&A
3. ECプラットフォームのグローバル化、他社への開放

新規事業/ブランド創出



■ 目的

- 「①個性が際立ち、②価格競争に巻き込まれず、③デジタル/海外と親和性があり、④ロイヤルカスタマーを増やせる」ブランドを増やす
- 事業/ブランドを一定比率入れ替え続けられる仕組みの構築

■ アプローチ

1. 自力、M&Aを問わず、
2. 個人、事業会社、HDなど発案者を問わず、
3. 事業企画を可能にするための新規事業創出プログラム（支援制度）の発足

■目的

- 1.持続可能な社会の実現
- 2.長期的な企業価値の向上

■アプローチ

1. 商品廃棄ロスの排除〈無駄に作らない、運ばない〉
2. ダイバーシティ(性別、国籍を問わない)の拡大
3. コーポレートガバナンスの充実
4. その他(障がい者雇用、コミュニティの参画等)

AGENDA

01 中期経営ビジョン

02 中期重点施策

03 中期事業計画

中期事業計画

		2019.2月期実績 (百万円)	構成比	2020.2月期計画 (百万円)	構成比	2022.2月期計画 (百万円)	構成比	2024.2月期目標 (百万円)	構成比
売上高	既存事業	165,009	-	178,000	-	184,000	-	185,650	-
	新規事業	-	-	-	-	16,000	-	44,350	-
	合計	165,009	100.0%	178,000	100.0%	200,000	100.0%	230,000	100.0%
売上総利益	既存事業	87,093	-	97,570	-	102,500	-	104,580	-
	新規事業	-	-	-	-	9,300	-	25,120	-
	合計	87,093	52.8%	97,570	54.8%	111,800	55.9%	129,700	56.4%
営業利益	既存事業	2,290	-	3,400	-	6,140	-	7,120	-
	新規事業	-	-	-	-	860	-	4,380	-
	合計	2,290	1.4%	3,400	1.9%	7,000	3.5%	11,500	5.0%