



TSI HOLDINGS



2019-010

2019年4月11日

各 位

会 社 名 株式会社TSIホールディングス
代 表 者 名 代表取締役社長 上田谷真一
(東証第一部 コード番号 3608)
問 合 せ 先 管理本部 広報室長 山田 耕平
T E L 03(6748)0002

2020年2月期～2022年2月期 中期経営計画

株式会社TSIホールディングスは、このたび、「2020年2月期～2022年2月期中期経営計画」を開示しましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、添付の資料をご参照ください。

以 上

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

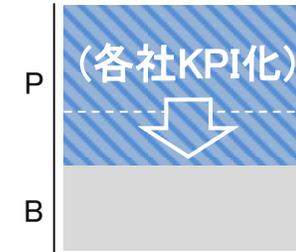
「間接費用の低減」



- ✓ 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

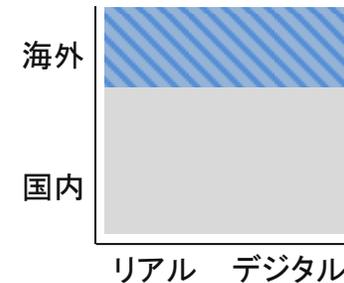
「プロパー消化率の向上」



- ✓ 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

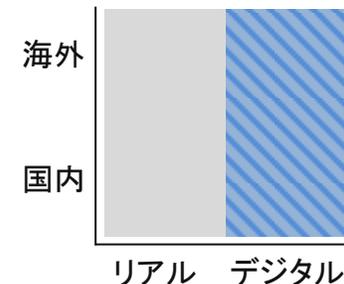
「グローバル事業比率の向上」



- ✓ 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

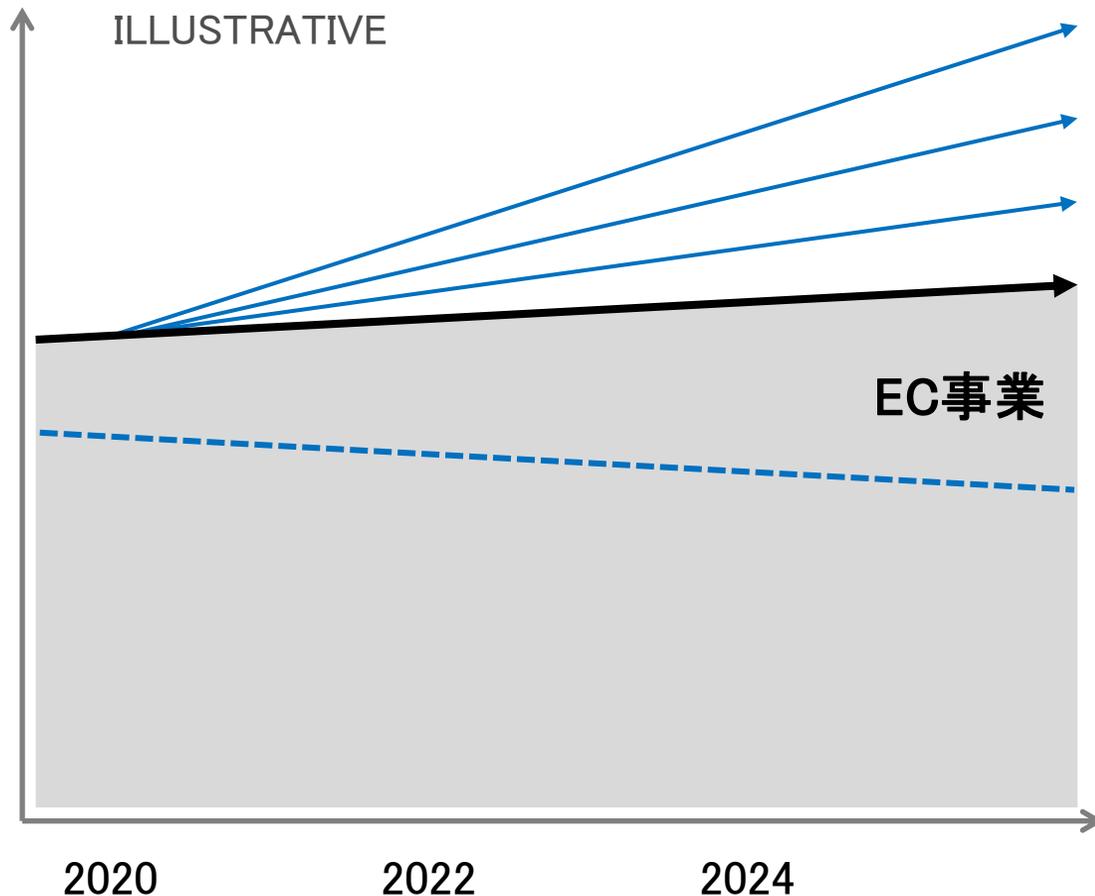
「デジタル事業比率の向上」



- ✓ 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%

売上高2,300億

営業利益115億

営業利益率5.0%

ROE8.0%

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。

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

ブランド
事業会社

ブランド
事業会社

ブランド
事業会社

ブランド
事業会社

ブランド
事業会社

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

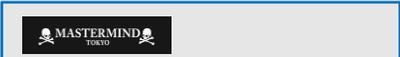
■ 目的

- 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	<p>ADORE MARGARET HOWELL PEARLY GATES</p> <p>ロイヤルカスタマー化推進</p>
アッパーミドル	<p>PINKY&DIANNE MHL. B'2nd</p> <p>NATURAL BEAUTY BOSCH JILLSTUART TORRADO Schott</p> <p>Mystrada Apuweiser-riche UNDEFEATED</p> <p>JUSGLITTY STUSSY</p> <p>HUMAN WOMAN</p>
ミドル	<p>ROSE BUD</p> <p>JILL by JILLSTUART</p> <p>PROPORTION BODY DRESSING nano</p> <p>FREE'S MART NATURAL BEAUTY BASIC</p> <p>ブランドの個性で勝負する or プレミアム化を図る</p>
マスボリューム	

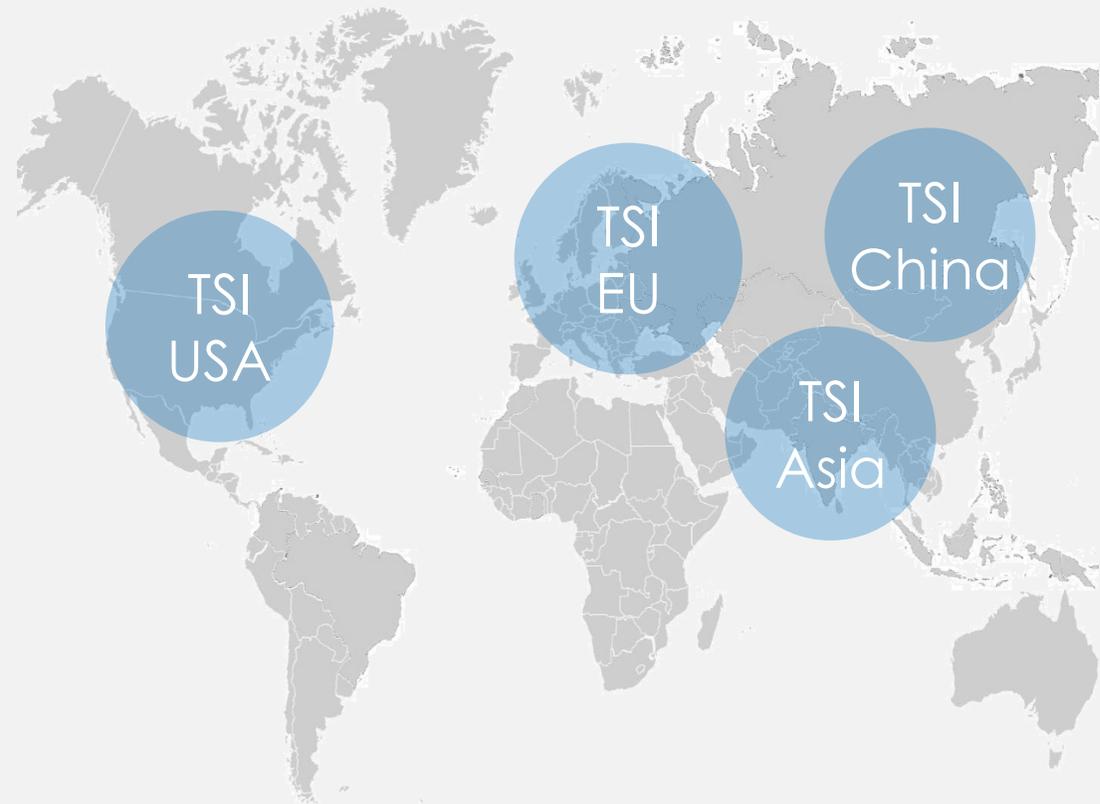
■ 目的

- 「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

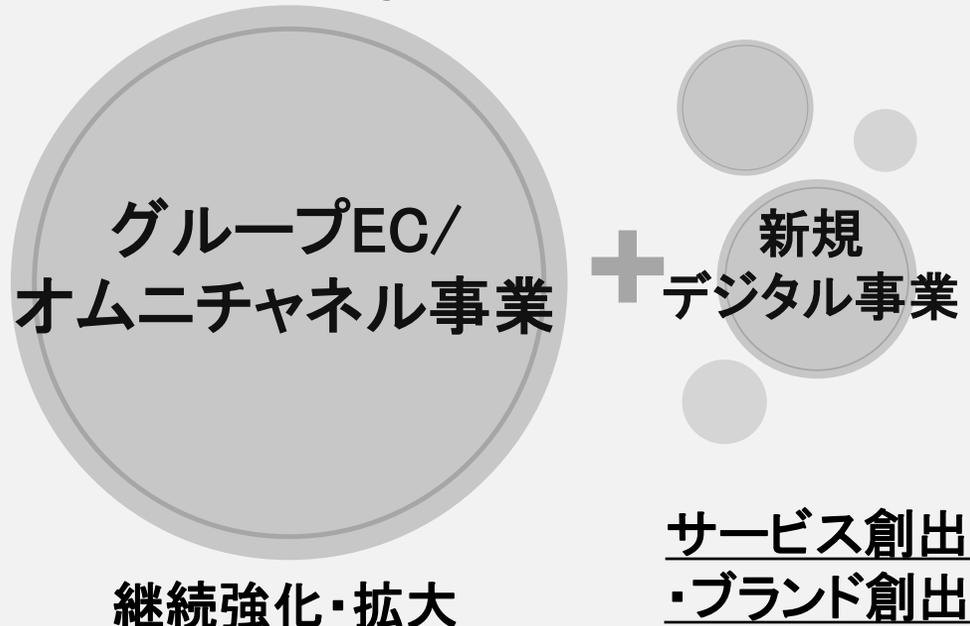
- 外国人顧客や海外市場を攻め、外貨を稼げるビジネスモデルを確立する

■ 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

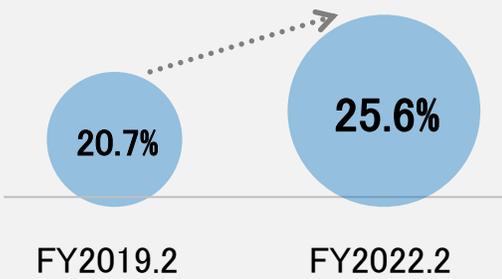
デジタル企業化

TSI HOLDINGS
Digital business



継続強化・拡大

■国内既存事業のEC化率



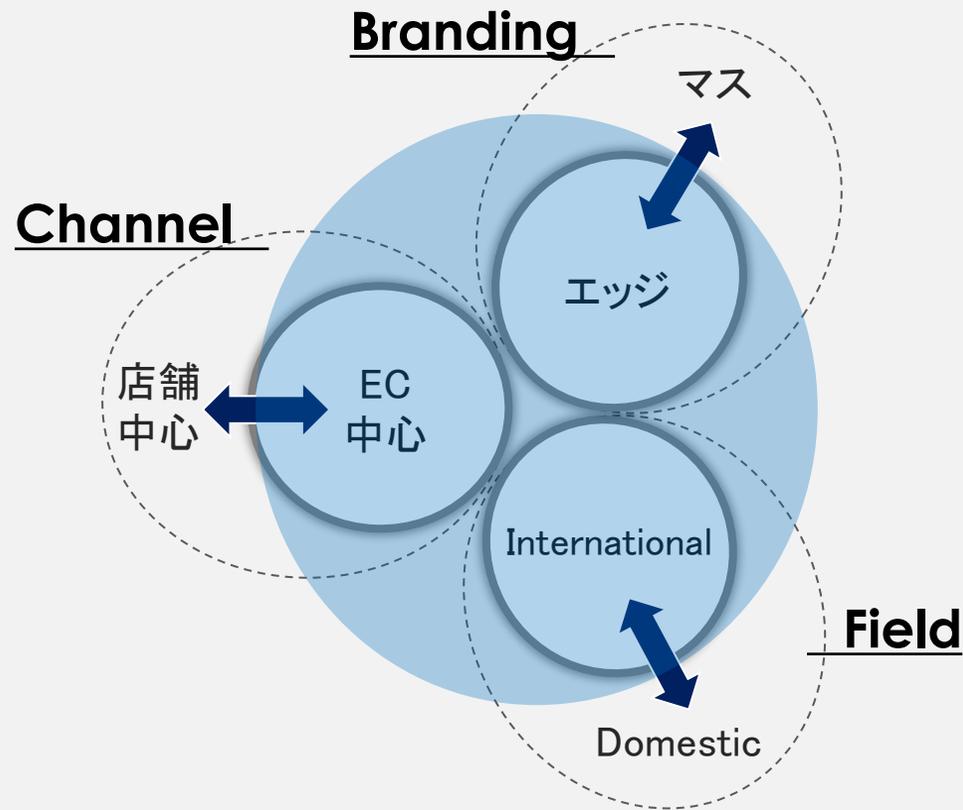
■目的

- 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%