



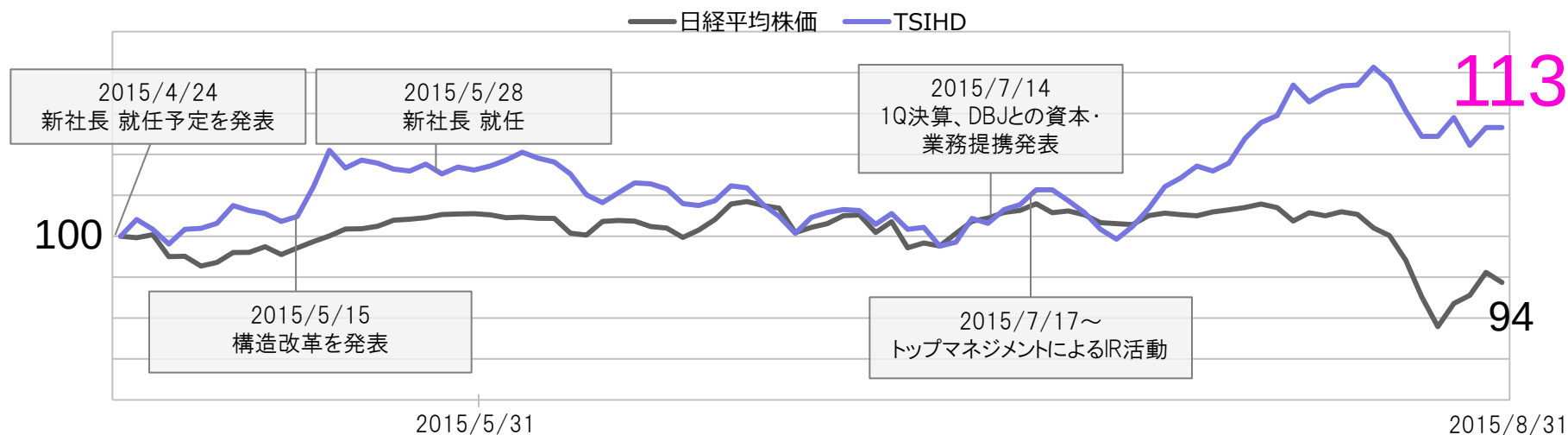
TSI HOLDINGS

2016年2月期 第2四半期 決算説明会

2015.10.15



新社長就任発表後、日経平均株価が▲6%で推移する中、TSIは+13%



時価総額は1,000億円を突破

4月24日(金)
新社長 就任予定を発表
958億円

+128億円

8月31日(月)
1,086億円

第2四半期末 現在

PBR
0.87倍

I 2016年2月期 第2四半期 決算概況



構造改革を順調に断行する中、経常利益ベースで概ね開示予想通りの成果

(金額単位:百万円)

	2015.2期 第2四半期 累計		2016.2期 第2四半期 累計					
	実績	構成比	開示予想	実績	構成比	前期差	前期比	計画比
売上高	86,593	100.0%	86,800	83,573	100.0%	▲3,020	96.5%	96.3%
売上総利益	45,079	52.1%		44,782	53.6%	▲297	99.3%	—
販管費	44,760	51.7%		45,204	54.1%	+444	101.0%	—
人件費見合	19,782	22.8%		19,468	23.3%	▲313	98.4%	—
戦略費	2,837	3.3%		2,870	3.4%	+33	101.2%	—
店舗賃借料	8,854	10.2%		8,858	10.6%	+4	100.0%	—
のれん償却費	456	0.5%		713	0.9%	+257	156.4%	—
減価償却費	2,204	2.5%		2,587	3.1%	+382	117.4%	—
販管費(のれん償却費・減価償却費 除)	42,099	48.6%		41,903	50.1%	▲195	99.5%	—
営業利益	319	0.4%	▲200	▲422	—	▲741	—	—
経常利益	1,017	1.2%	700	613	0.7%	▲403	60.3%	87.7%
特別利益	191	—		2,997	—	+2,805	1562.7%	—
特別損失	419	—		4,426	—	+4,007	1055.5%	—
税前四半期純利益	790	0.9%		▲815	—	▲1,605	—	—
四半期純利益	▲465	—	▲400	▲1,462	—	▲997	—	—
EBITDA	2,980	3.4%		2,878	3.4%	▲101	96.6%	—

※EBITDA＝営業利益+のれん償却費+減価償却費

※開示予想は2015年4月13日発表の業績予想

※第2四半期累計において段階利益の区分を超える表示方法の変更を行なっているため、前第2四半期累計についても、組替後の経常利益1,017百万円を記載しております(組替前の経常利益949百万円)

上半期に実施した構造改革により、下半期の大きな利益改善を見込む

実施内容		成果
2社の解散と 1ブランドの 譲渡を含む 12ブランドを廃止	早期退職 応募者528名	クリエイティブ面の人材若返り
	292店舗 退店	64店舗を入替え、掛率5.8pt改善
	特別損失 約24億円 計上 (内早期退職約13億円)	人件費削減効果 年間約23億円

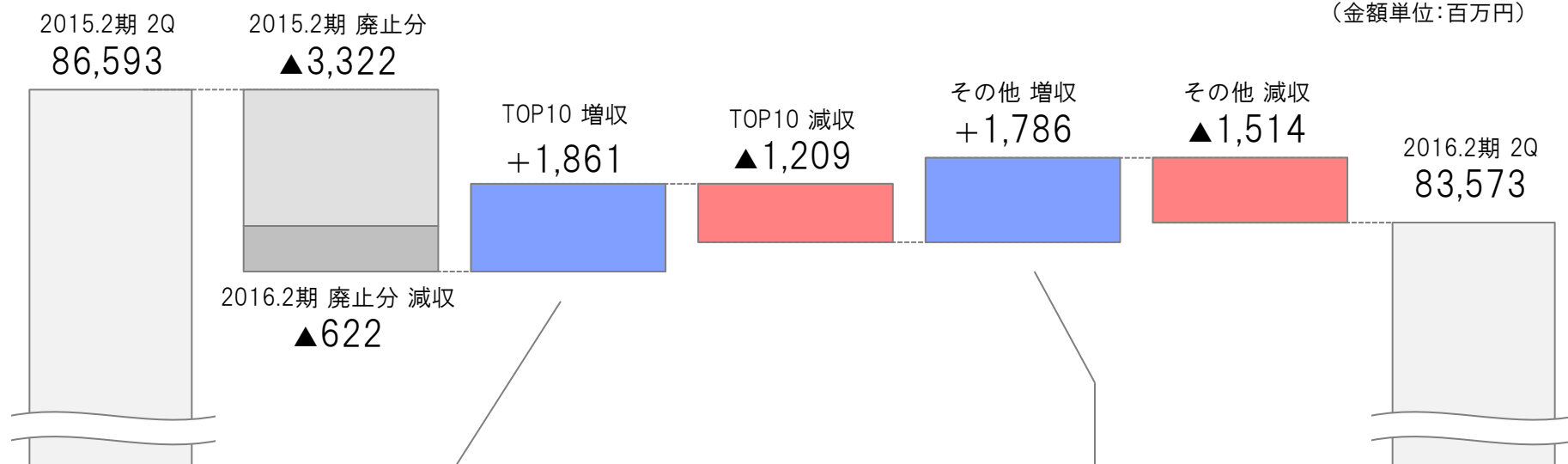
下半期 改善見込

東京スタイル、サンエー・ インターナショナル 合算	前期実績 (14年9月～15年2月)		今期見込 (15年9月～16年2月)		改善額
		構成比 (%)		構成比 (%)	
売上高	263	100	144	100	-118億円
売上総利益	118	45	72	50	-45億円
販管費	142	54	72	50	-69億円
営業利益	-23	-9	-0	-0	+23億円

※ 前期実績はFREE’S INTERNATIONAL、フィット、
TOKYOSTYLE インプレスライン、Planet Blue Japanの実績を含む

選択と集中:「集中」したブランドに投資を行い、成長を推進する

(金額単位:百万円)

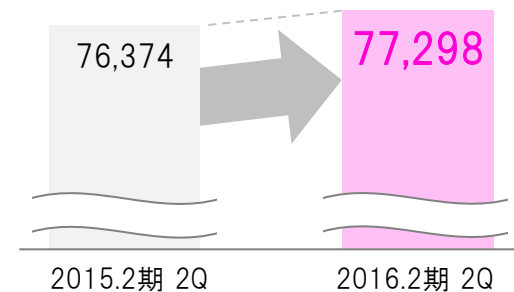


- MARGARET HOWELL (店舗数 93(前年同期+9))
- PEARLY GATES (店舗数 63 (前年同期+13))
- STUSSY (店舗数 51(前年同期 +5))
- Free's Mart (店舗数 39(前年同期 +14))
- HUMAN WOMAN (店舗数 79(前年同期 +10))
- Callaway Apparel (店舗数 21(前年同期 +9))

- m.tsubomi (店舗数 115(前年同期+9))
- Apuweiser-riche (店舗数 17 (前年同期-1))
- JILL by JILLSTUART (店舗数 22(前年同期 +6))
- ANGLOBAL SHOP (店舗数 30(前年同期 +3))
- PINKY&DIANNE (店舗数 35(前年同期 +7))
- DIANE von FURSTENBERG (店舗数 19(前年同期 +6))
- UNDEFEATED (店舗数 4(前年同期 +4))
- VIVIENNE TAM (店舗数 14(前年同期 +0))
- Jack Bunny!! (店舗数 9(前年同期 +3))
- Mystrada (店舗数 6(前年同期 +6))
- TODD SNYDER (店舗数 3(前年同期 +2))
- Dice&Dice (店舗数 2(前年同期 +2))

継続ブランド比較

101.2%



引き続き高成長を遂げるTOP10ブランド

STUSSY

前期比
114.9%



- ▶ 2015年を以ってブランド発足35周年
- ▶ ブランドの代表的なロゴやグラフィックにフォーカスしたTシャツが依然好調。昨年から続くスニーカーブームや、インバウンドの恩恵も
- ▶ 上半期は定番アイテムに加えハットも好調に推移



MARGARET
HOWELL

前期比
109.0%



- ▶ 定評のあるブランディングで、既存顧客にしっかりと受け入れられながらも、オリジナリティのある商品を提案
- ▶ 昨年3月からスタートした自社O2Oサイトが絶好調。前期比140.9%
- ▶ 今期 イタリア フィレンツェに1号店、フランス マレ地区にフランス2号店をオープン



PEARLY
GATES

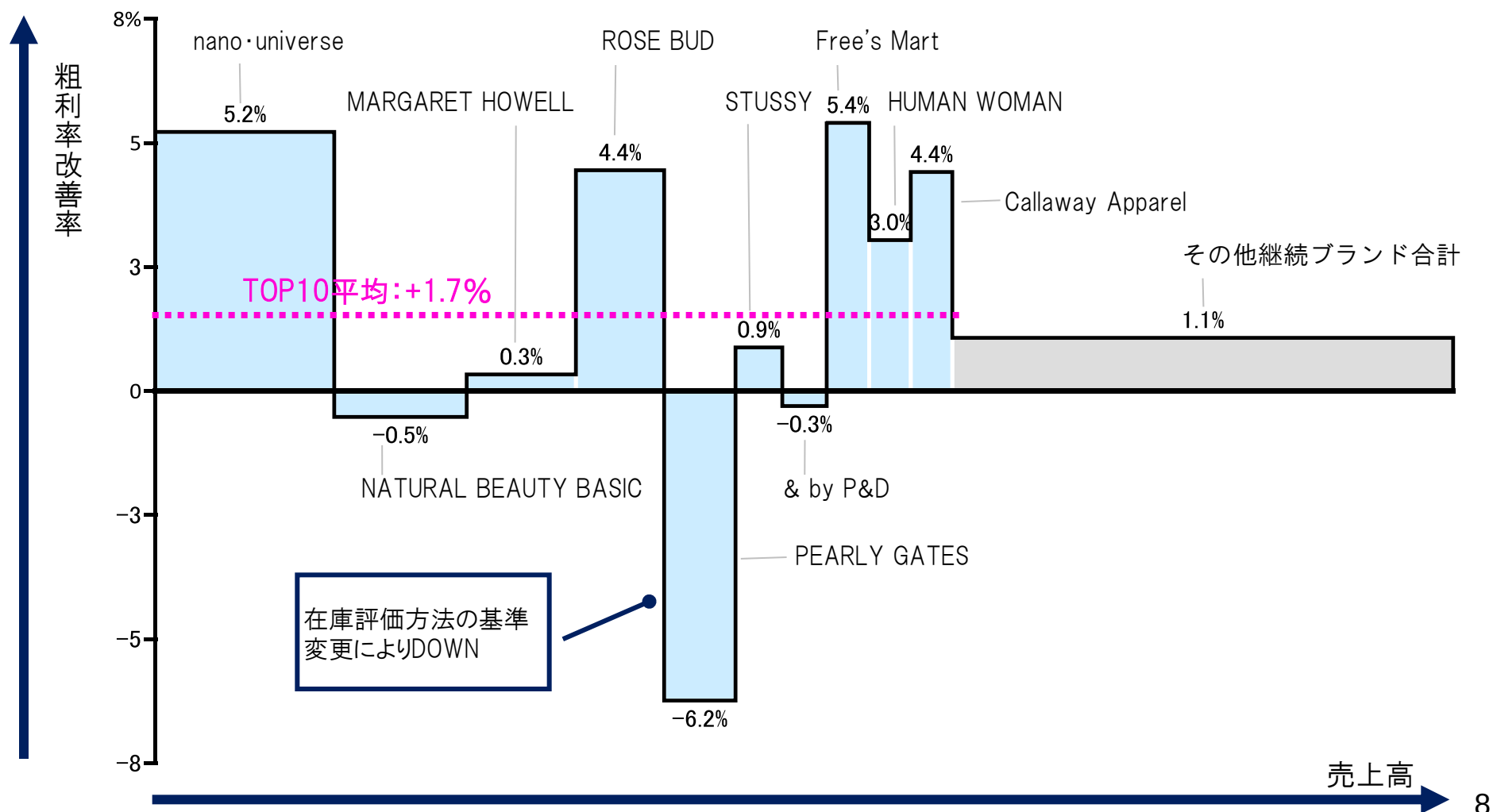
前期比
108.5%



- ▶ プレーを意識した吸水速乾、接触冷感、UVといった機能系ポロが好調をけん引
- ▶ オリジナルのカモフラ柄アイテムが話題に。ゴルフウェアでありながらも、ファッションを楽しむ遊び心もあり、既存顧客に好評なうえ、新規獲得にも繋がった



同時に、「集中」したブランドの粗利率改善を推進中



(金額単位:百万円)

ブランド名	2015.2期 第2四半期 累計			2016.2期 第2四半期 累計			前期比	
	売上	構成比	売上 総利益率	売上	構成比	売上 総利益率	売上	売上 総利益率
1 nano・universe	11,058	12.8%	53.2%	10,647	12.7%	58.4%	96.3%	+5.2pt
2 NATURAL BEAUTY BASIC	8,346	9.6%	58.0%	7,890	9.4%	57.4%	94.5%	▲0.5pt
3 MARGARET HOWELL	5,967	6.9%	54.2%	6,505	7.8%	54.6%	109.0%	+0.3pt
4 ROSE BUD	5,314	6.1%	45.1%	5,256	6.3%	49.5%	98.9%	+4.4pt
5 PEARLY GATES	3,917	4.5%	49.5%	4,251	5.1%	43.3%	108.5%	▲6.2pt
6 STUSSY	2,426	2.8%	66.3%	2,788	3.3%	67.2%	114.9%	+0.9pt
7 & by P&D	2,927	3.4%	52.0%	2,643	3.2%	51.7%	90.3%	▲0.3pt
8 Free's Mart	2,148	2.5%	48.2%	2,531	3.0%	53.6%	117.8%	+5.4pt
9 HUMAN WOMAN	2,396	2.8%	43.7%	2,477	3.0%	46.7%	103.4%	+3.0pt
10 Callaway Apparel	2,311	2.7%	33.8%	2,475	3.0%	38.2%	107.1%	+4.4pt
TOP10合計	46,815	54.1%	51.9%	47,467	56.8%	53.6%	101.4%	+1.7pt
その他	29,558	34.1%	55.0%	29,830	35.7%	56.1%	100.9%	+1.1pt
廃止ブランド合計	10,219	11.8%	44.2%	6,274	7.5%	41.4%	61.4%	▲2.9pt
合計	86,593	100.0%	52.1%	83,573	100.0%	53.6%	96.5%	+1.5pt

※ROSE BUDの売上高は、(株)ローズバッドと(株)エレファントの連結売上高

集中するブランドへの投資を継続しつつも、下期に向けて、
販管費コントロールによる利益確保を徹底する

(金額単位:百万円)

	2015.2期 第2四半期 累計		—	2015.2期 第2四半期 累計 (廃止ブランド合計)		=	2015.2期 第2四半期 累計 (継続事業)		2016.2期			
	実績	売上高 構成比		実績	売上高 構成比		実績	売上高 構成比	第2四半期 累計	継続事業 前期比	差	率
売上高	86,593	100.0%		10,219	100.0%		76,374	100.0%	77,298	100.0%	+924	101.2%
販管費	44,760	51.7%		5,853	57.3%		38,906	50.9%	41,387	53.5%	+2,481	106.4%
人件費見合	19,782	22.8%		3,035	29.7%		16,746	21.9%	17,637	22.8%	+890	105.3%
戦略費	2,837	3.3%		351	3.4%		2,485	3.3%	2,696	3.5%	+210	108.5%
店舗賃借料	8,854	10.2%		949	9.3%		7,904	10.3%	8,379	10.8%	+475	106.0%
その他経費	10,626	12.3%		1,314	12.9%		9,311	12.2%	9,436	12.2%	+124	101.3%
小計	42,099	48.6%		5,650	55.3%		36,448	47.7%	38,150	49.4%	+1,701	104.7%
のれん償却費	456	0.5%		0	—		456	0.6%	713	0.9%	+257	156.4%
減価償却費	2,204	2.5%		203	2.0%		2,001	2.6%	2,524	3.3%	+522	126.1%

※人件費見合＝人件費＋販売手数料＋業務委託料

※戦略費＝広告宣伝費＋販売促進費

前期 出店 92
今期 出店 177

売上高を110億円下方修正、営業利益以下は当初開示予算からの変更はなし

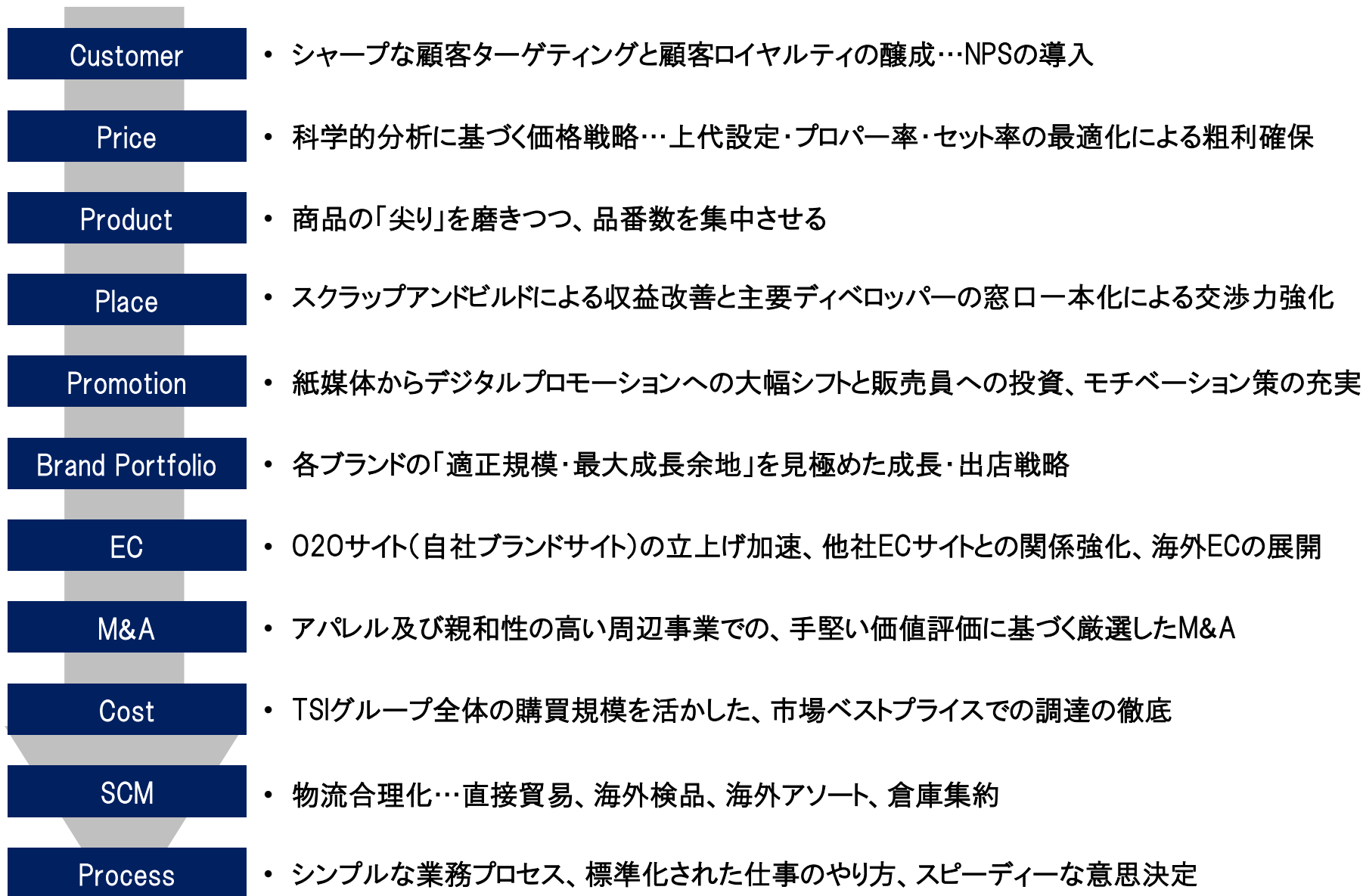
(金額単位:百万円)

	2015.2期 通期 実績	2016.2期 通期					
		従来予想	修正予想	前期比較		従来予想比較	
				差	比	差	比
売上高	180,819	181,000	170,000	▲10,819	94.0%	▲11,000	93.9%
営業利益	924	2,400	2,400	+1,475	259.5%	±0	100.0%
経常利益	2,627	4,000	4,000	+1,373	152.3%	±0	100.0%
当期純利益	2,294	1,400	1,400	▲895	61.0%	±0	100.0%

※従来予想は平成27年4月13日発表の業績予想

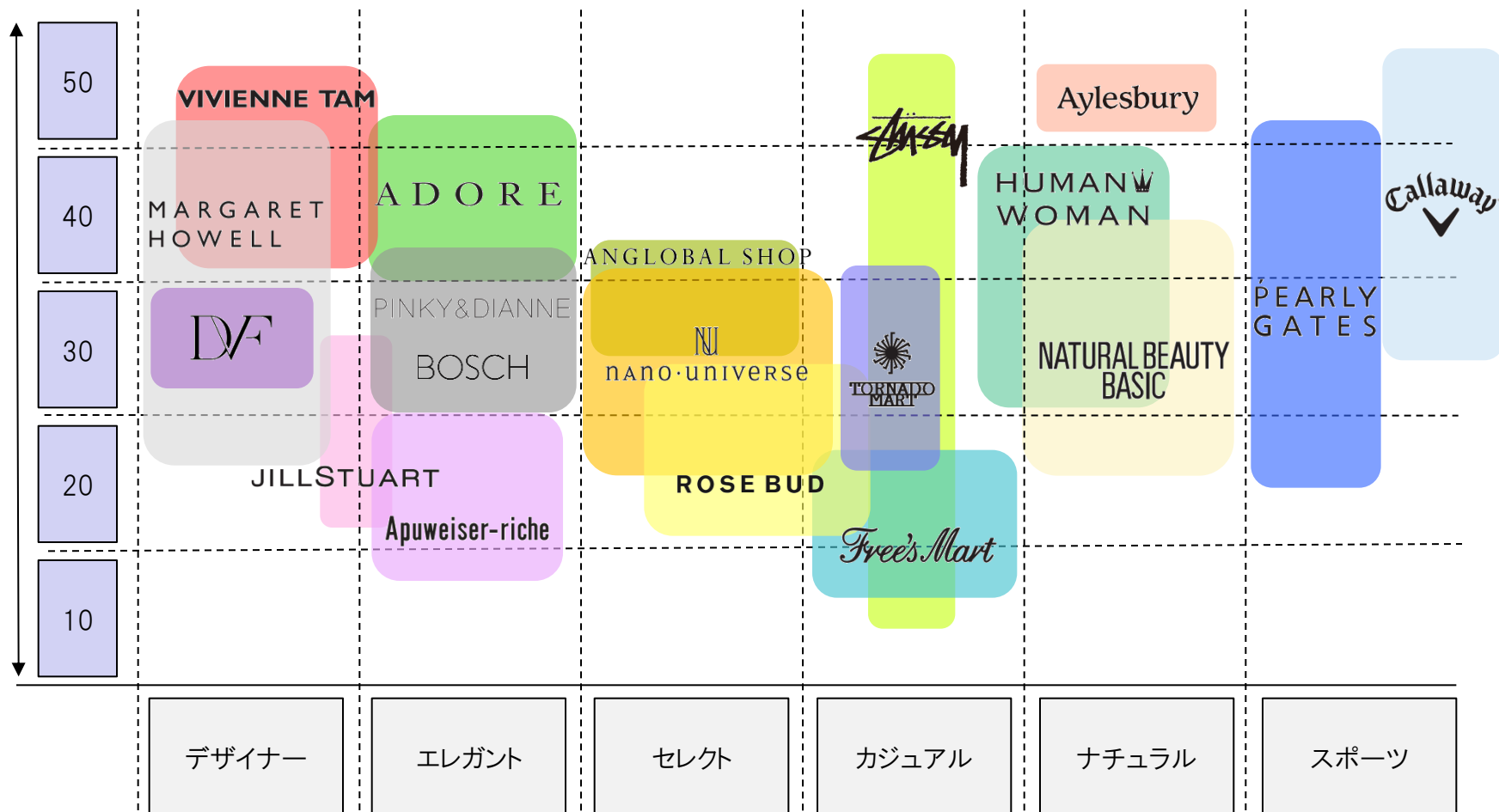
Ⅱ 今後の成長戦略について





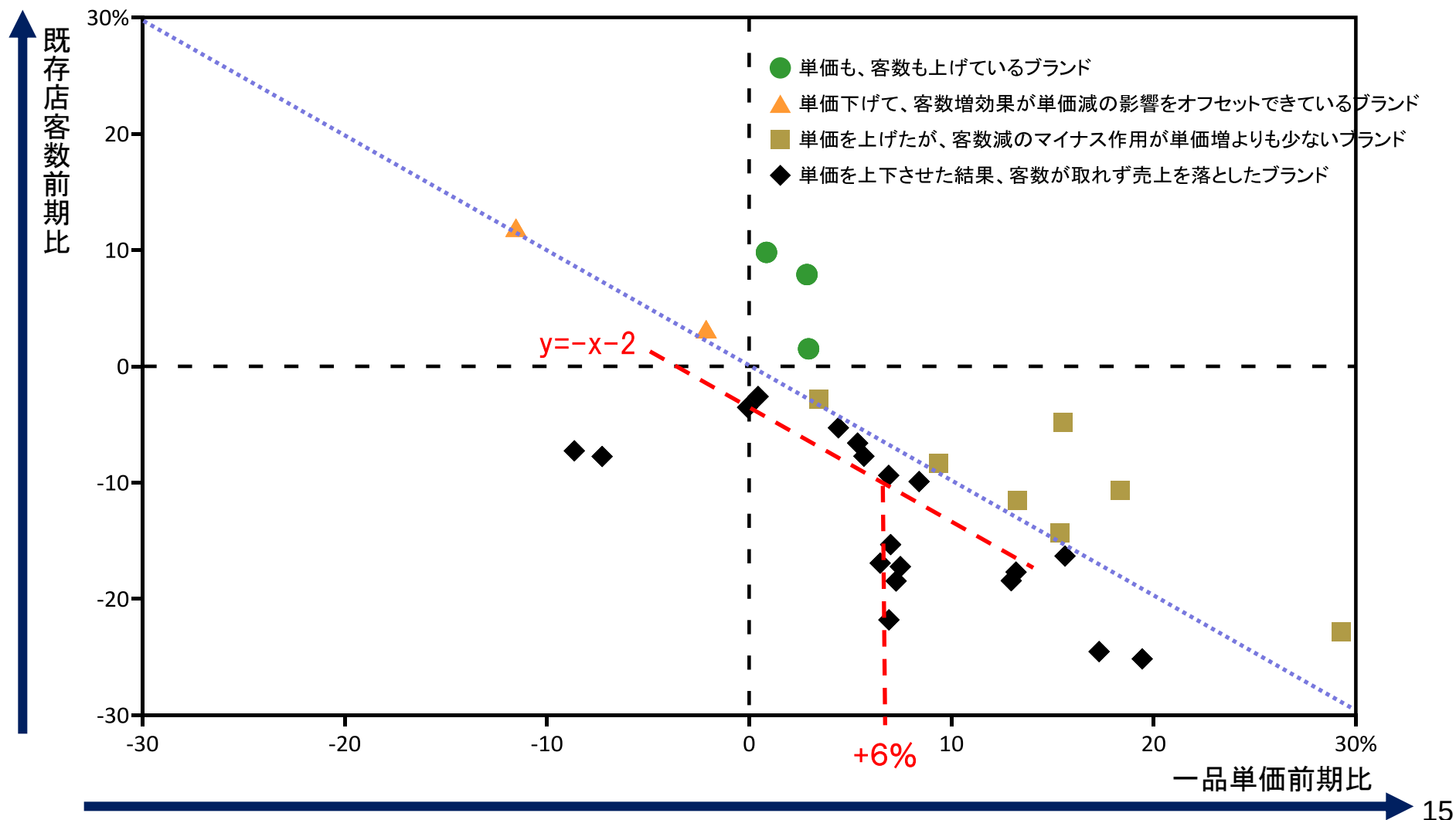
ユニークな尖りを持って、幅広い顧客層の様々なニーズに応えるブランド群

顧客年齢
ターゲット



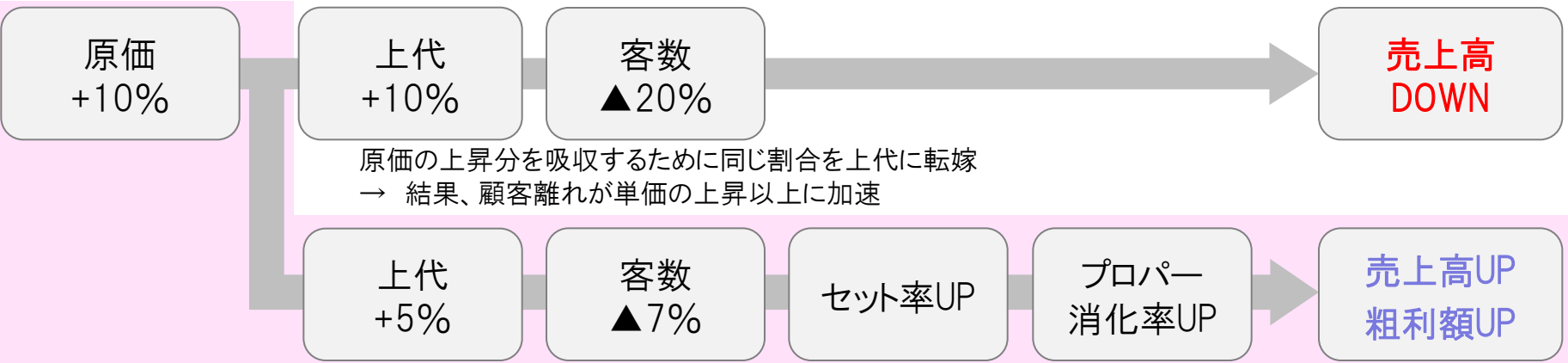
「価格」の科学的分析アプローチ: 前提となる実態

単価を5%以上上昇させると価格弾性が働き、単価の上昇以上に客数減が起きる傾向



上代設定・プロパー率・セット率を最適化することで粗利率を向上

基本的な考え方



原価が10%上昇しても、上代への価格転嫁を売上が極端に下がらないぎりぎりのラインで留め(上図の場合は5%)、更にプロパー消化率、セット率の向上を図ることで売上、粗利の確保を目指す

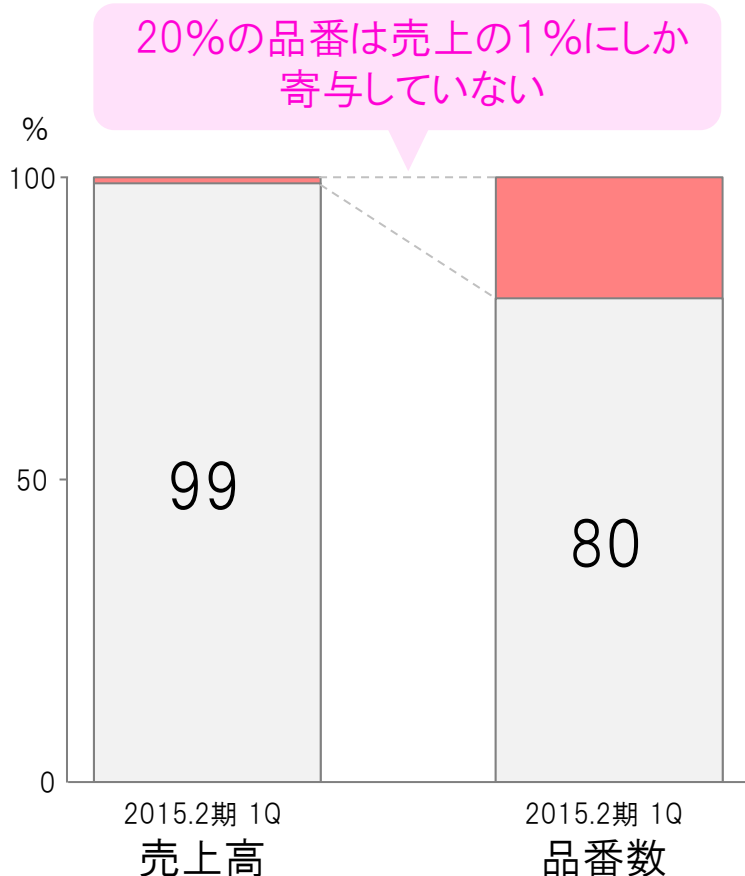
数字イメージ

	一品当たり					プロパーセール内訳			売上	客単価	一品当たり 実勢価格		
	原価	上代	客数	セット率	販売数	プロパー率	セール率	除却				粗利率	粗利額
前年イメージ	3,000	10,000	100	1.00	100.00	70.0%	20.0%	10.0%	800,000	8,000	8,000	62.5%	500,000
バッドケース	3,300	11,000	80	1.00	80.00	65.0%	20.0%	15.0%	660,000	8,250	8,250	60.0%	396,000
前年比較	110.0%	110.0%	80.0%	100.0%	80.0%	▲5.0pt	-	+5.0pt	82.5%	103.1%	103.1%	▲2.5pt	79.2%
目指すべき姿	3,300	10,500	93	1.10	102.30	75.0%	20.0%	5.0%	913,028	9,818	8,925	63.0%	575,438
前年比較	110.0%	105.0%	93.0%	110.0%	102.3%	+5.0pt	-	▲5.0pt	114.1%	122.7%	111.6%	+0.5pt	115.1%

商品の「尖り」を磨きつつ、品番数を集中させる

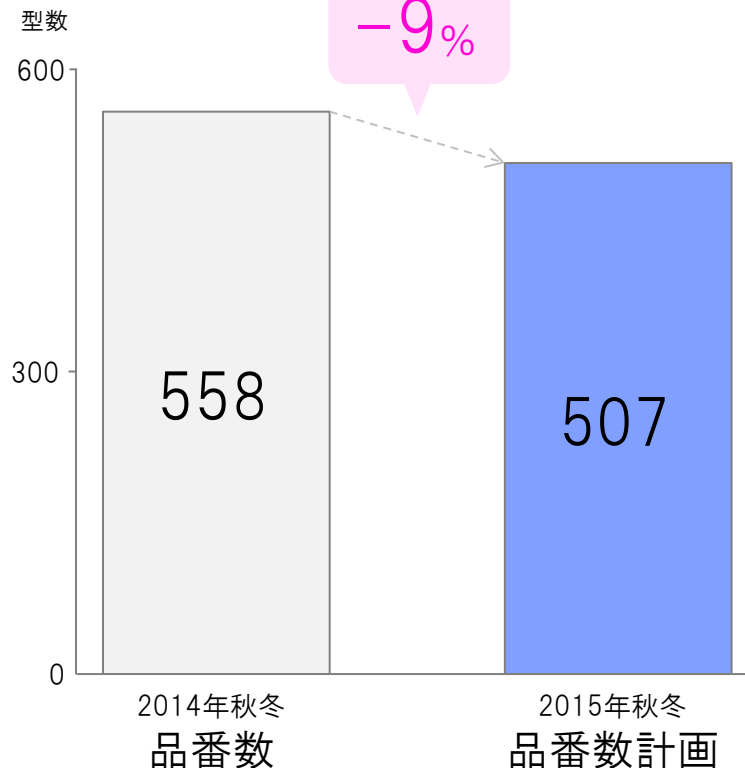
第1四半期終了時点での分析の結果、上位8割の品番で売上の約99%を稼いでいることが判明

売上高・品番数 分析



品番数の
集中を実行

秋冬品番数(1ブランド平均)



* セレクトブランド除く 17

「顧客・商品・販売」三位一体の挺入れで顧客ロイヤルティを醸成



- 顧客ロイヤルティ指標NPSの導入…顧客の声に耳を傾け、商品・販売に活かす仕掛け
- 顧客分析に基づくロイヤリティプログラムの改訂

- 商品のブラッシュアップ
- 商品カテゴリーの再定義
- 企画への若手登用

- eNPSの導入、販売員のインセンティブ制度の改訂
- 店舗ー本社コミュニケーション強化によるPDCAの高度化

- 日別・時間帯別の目標設定
- 日々の勝因/敗因分析
- 予算未達額の取戻し計画案

- ベストプラクティスの即時展開
 - VMDのリアルタイム改善
 - タイプ別セールストーク
 - 「決めの一言」

これまでの成果

- 第1四半期(3~5月)のブランド全体の前期比88.7%
- 第2四半期(6~8月)は101.9%
- 9月は102.3%
- PDCA高度化パイロット対象店舗の8割で業績が改善

全ブランド、全店舗へ
順次展開

各ブランドの適正規模・最大成長余地を見極めた成長・出店戦略を策定、推進中

背景

- これまで超高収益、急成長を実現
 - 売上CAGR 45%
 - 営業利益CAGR 23% (2012-2014)
 - 営業利益率20%超 (2014)
- Accessible luxury 市場の競争激化
- 南北両地域で成功している競合ブランドの台頭(例: ICICLE、リーワイ、ワスフェアー)



既存事業の挺入れ

- 「個客」対応の強化、NPS/eNPSの導入
- 日次の店舗業績管理とベストプラクティス展開手法の高度化
- PR、ブランディング施策(南北両地域)



m.tsubomi

南方攻略

- 南方向け企画・MD人材招聘
- 南方で意識すべき競合の明確化と、攻略へ向けた訴求価値、独自品番の企画
- m. tsubomiブランドの価値を維持した形で南方での多店舗展開
- 多店舗展開に必要な南方での体制整備(店舗開発、SV他)

Trad & Basicブランド展開

- SC向け新ブランド
- Semi-Accessible luxury 市場への参入

- 一部ライフスタイル雑貨の先行的取り込み

セレクト業態参入

- 中国におけるセレクト業態勃興への備え

EC展開

- 中国国内での他社ECサイト出店(例: セクー) ⇒ O2Oサイト構築
- デジタルPR施策

別途、他ブランドの中国、東南アジア展開強化へ向けて内外価格差を低減すべく、ドロップシップ体制も整備中

020サイト立上げ加速、海外ECの展開などにより、EC化率アップは順調に推進中

EC化率

今期 実績

10.4%

(前期比104.1%)

9.6%

前年同期 実績

自社ECの
取り組み

020サイトの強化とローンチ

PEARLY
GATES

Jack Bunny!!
by PEARLY GATES

Callaway

&byP&D

PROPORTION
BODY DRESSING

自社ECは前期比125.2%で伸長

他社ECの
取り組み

ZOZOTOWNへの新規出店ブランドが好調

NATURAL BEAUTY
BASIC

PINKY&DIANNE

PROPORTION
BODY DRESSING

HUMANW
WOMAN

NATURAL
BEAUTY

BOSCH

&byP&D

8月 集英社を皮切りに外部とのシステム
連携を加速

海外におけるEC事業の拡大

東南アジアで若者に支持されているECサイト
「ザローラ」に日本のブランドとして初の出店

Free's Mart

ZALORA
ASIA'S LEADING ONLINE FASHION DESTINATION

東南アジア

日本語・英語・中国語に対応したECサイトにより
アジアマーケットでの事業拡大を目指す

JILLSTUART
PEARLY
GATES

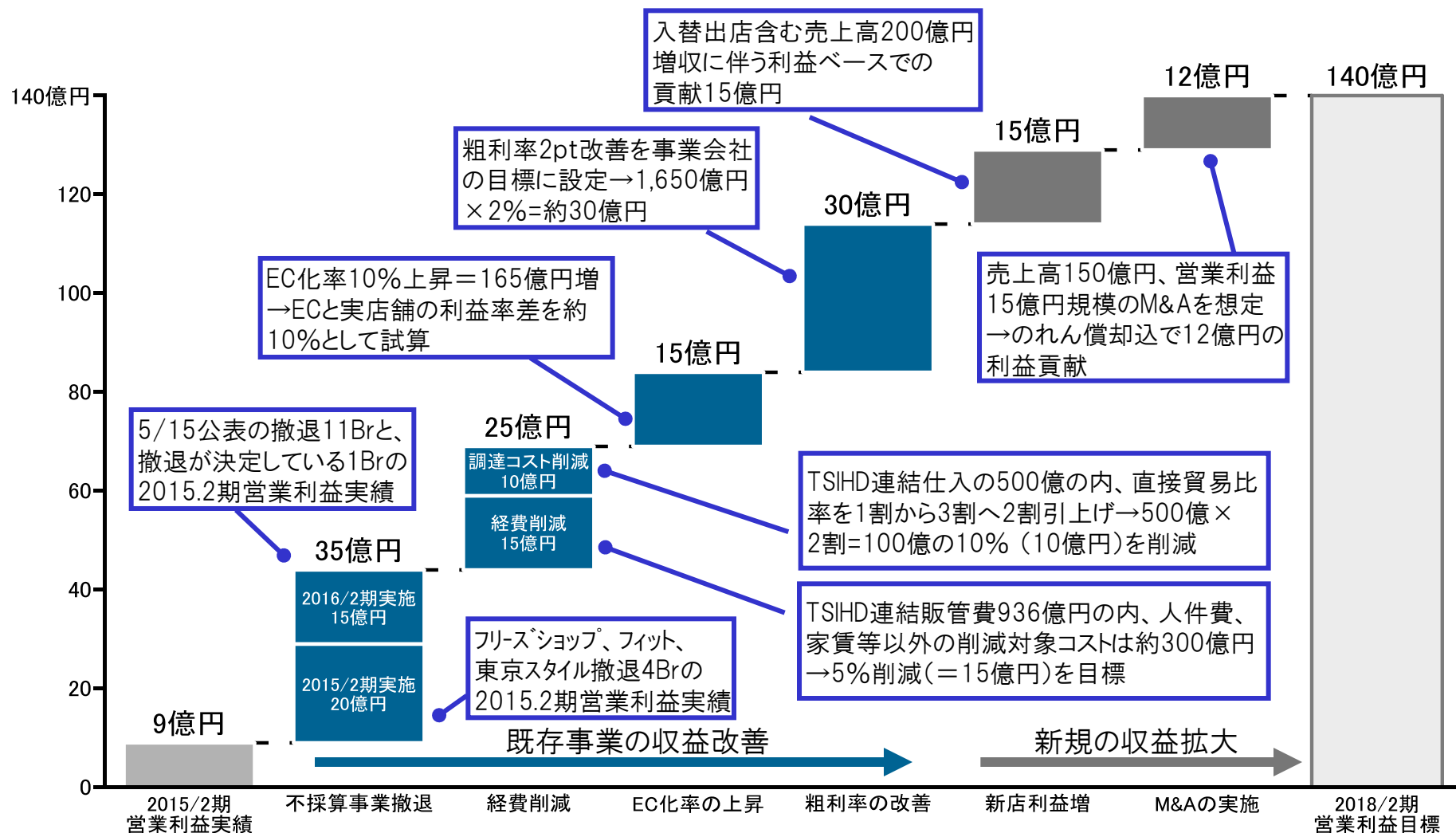
複数言語対応
越境ECサイト

大中華圏
東南アジア

TSIグループ全体の購買規模を活かした、市場ベストプライスでの調達を徹底

財務的成果実現に向けたアクション	案件金額	削減余地	案件	(金額: 億円)
経営意思決定、予算でグリップ	22	10	・雑誌広告 ・ノベルティ	
管理本部が集約して交渉を推進	105	6	・損害保険 ・複合機カウンタ料 ・路面クレジット手数料 ・証券代行手数料 ・館クレジット手数料 ・社外物流 ・システム維持管理 ・システム投資 ・ハードウェア投資 ・文具/事務用品 ・トナー ・固定通信料 ・専用線通信料	
事業会社と管理本部が連携し交渉を推進	49	3~6	・Web販売代行 ・ショッパー ・人材派遣	
管理本部がルールを設計し、全社に徹底	12	2	・振込手数料 ・有線放送契約料 ・各種購読料 ・国内航空券 ・海外航空券 ・宿泊費・手当 ・タクシー ・会議費交際費	
企画開発部と管理本部が協働で交渉を推進	135	2~4	・路面賃借料 ・館賃借料 ・共益費 ・館駐車場賃料 ・電力使用料	
企画開発部がルールを作り、全社に徹底	40	2	・工事	
		25~30		21

営業利益の増益イメージ



資本効率の改善によるROEの向上と、株主還元の更なる充実を目指す

資産運用の効率化

当社の資金を集中し、支払業務の効率化を図る
⇒CMS(cash management service)等を活用した
効率化を目指す

有価証券の
効率的な運用

コーポレート ガバナンス・コードの策定及び同コードに
沿った持合株式の保有方針を明確化

自己株式の取得

常時検討課題とし、適時的確に対応

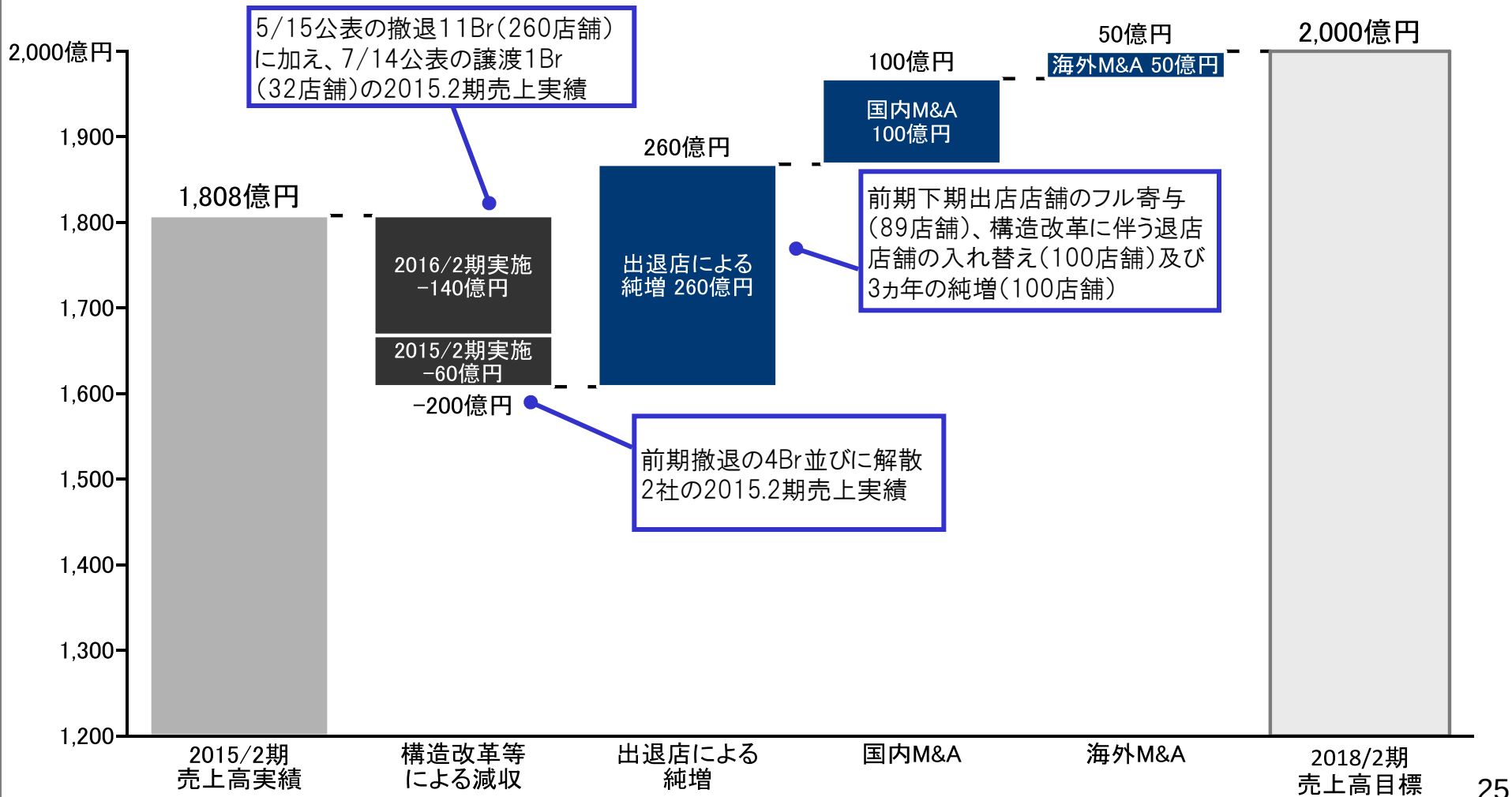
株主還元

安定配当を持続しつつ、株主還元策を含めて
多角的に検討

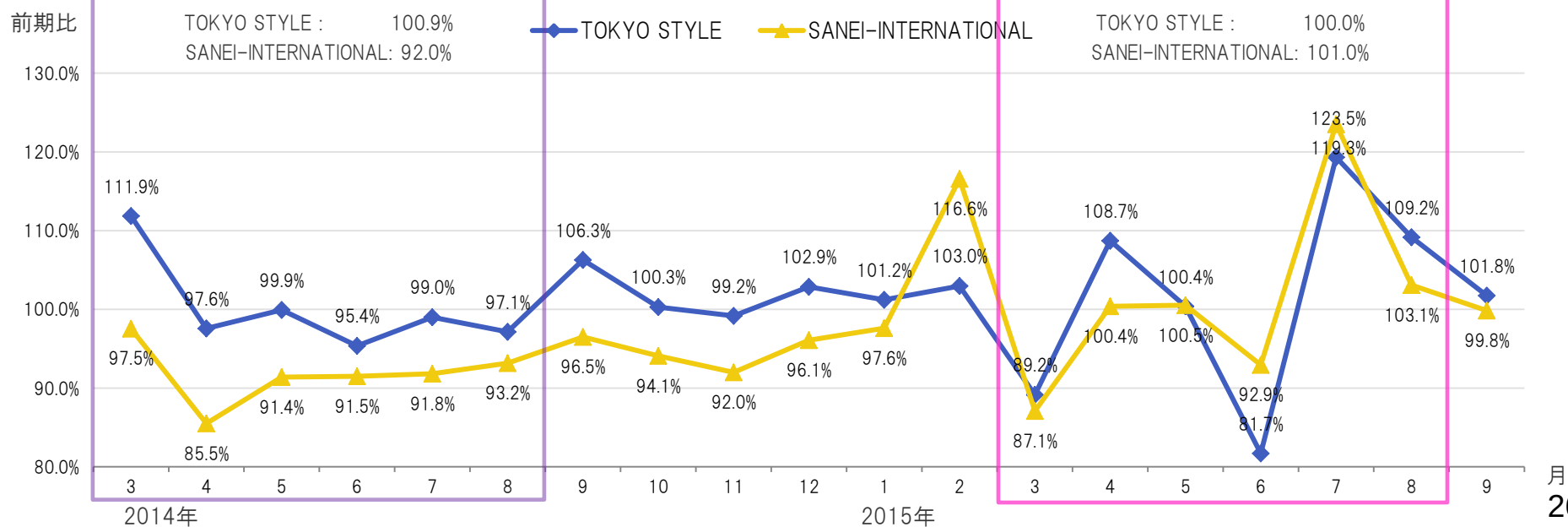
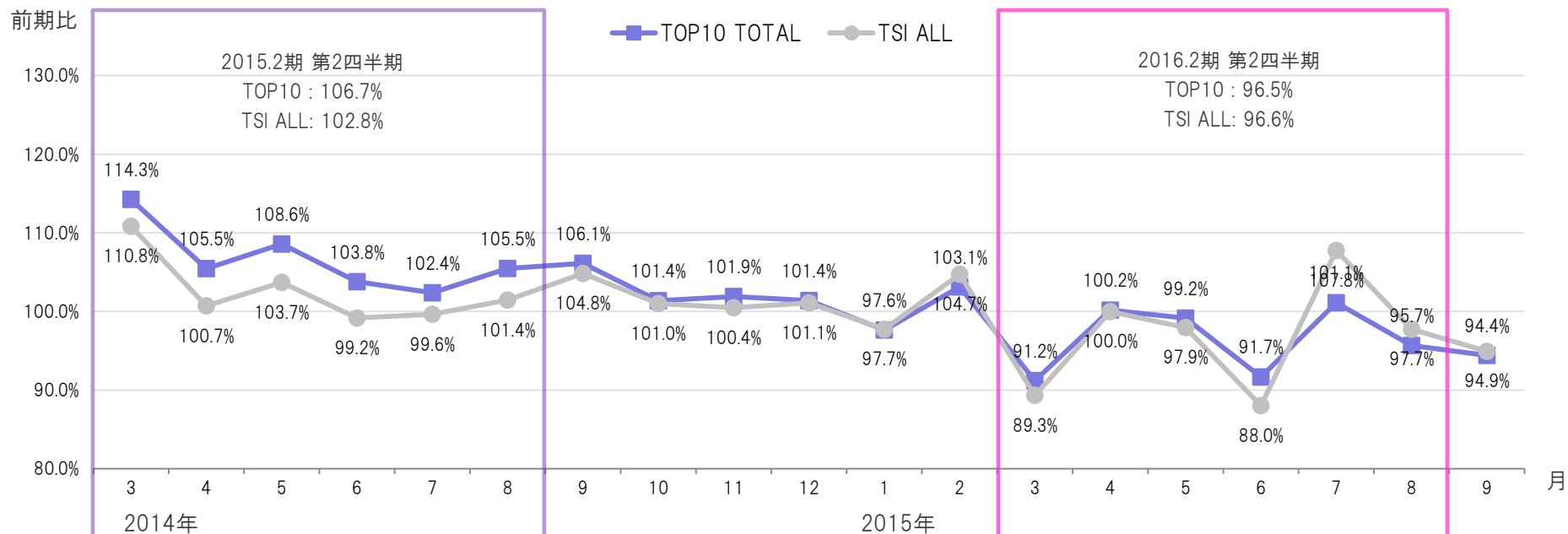
Ⅲ 補足資料



売上高の増収イメージ



国内既存店売上高の推移



(金額単位:百万円)

	2015.2期 第2四半期		2016.2期 第2四半期			
	実績	構成比	実績	前期比	構成比	構成比 前期差
百貨店	23,178	26.8%	20,520	88.5%	24.6%	▲2.2pt
非百貨店※1	41,626	48.1%	40,969	98.4%	49.0%	+1.0pt
EC(E-Commerce)	8,308	9.6%	8,652	104.1%	10.4%	+0.8pt
海外	4,812	5.6%	5,232	108.7%	6.3%	+0.7pt
その他※2	8,667	10.0%	8,198	94.6%	9.8%	▲0.2pt
合計	86,593	100.0%	83,573	96.5%	100.0%	-

※1:非百貨店:ファッションビル、駅ビル、路面店、アウトレット等

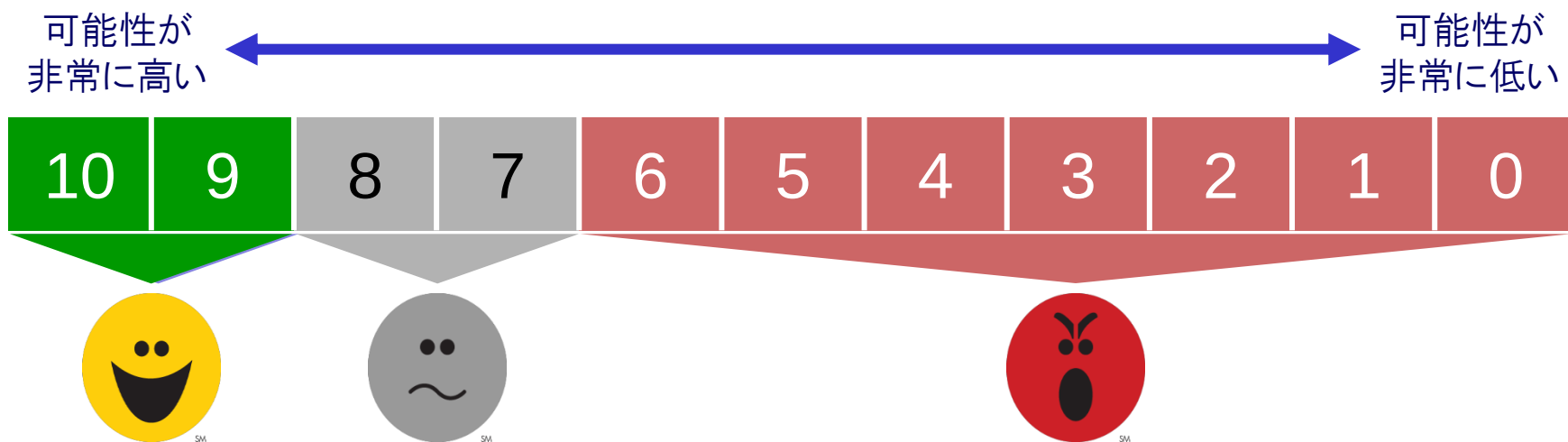
※2:その他:卸や社販等のその他アパレル事業、グループ会社の非アパレル事業等

		2015.2期 上半期末	2016.2期 第1四半期末	出店	退店	2016.2期 第2四半期末
国内	店舗数	1,765	1,623	88	349	1,362
	前期末差	▲ 30	+ 53			▲ 261
海外	店舗数	231	230	11	16	225
	前期末差	▲ 22	+ 7			▲ 5
合計	店舗数	1,996	1,853	99	365	1,587
	前期末差	▲ 52	+ 60			▲ 266

※2016.2期 第2四半期末の前期末差は、2016.2期 第1四半期末との比較

NPSは顧客ロイヤルティを測るシンプルで優れた指標

“当社のことを友人に薦める可能性は
どのくらいありますか？”



$$\begin{array}{c} \text{笑顔のアイコン} \\ \text{(推奨者の割合)} \end{array} \% \quad - \quad \begin{array}{c} \text{怒りのアイコン} \\ \text{(批判者の割合)} \end{array} \% \quad = \quad \text{NPS}$$

注: NPS®はNet Promoter Scoreの略であり、ベイン・アンドカンパニーと、フレッド・ライクヘルド、及びSatmetrix Systems, Inc.の登録商標です

- 本資料に記載の金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。
- 本資料に記載されている当社の業績見通しは、本資料の日付時点において入手可能な情報による判断及び仮定を前提にしており、実際の業績は様々な要因によって異なる場合があります。