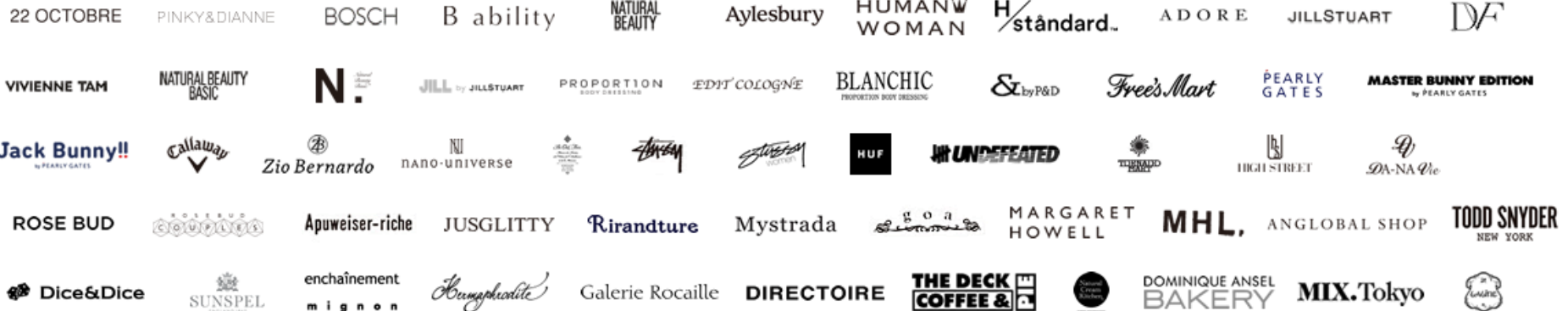




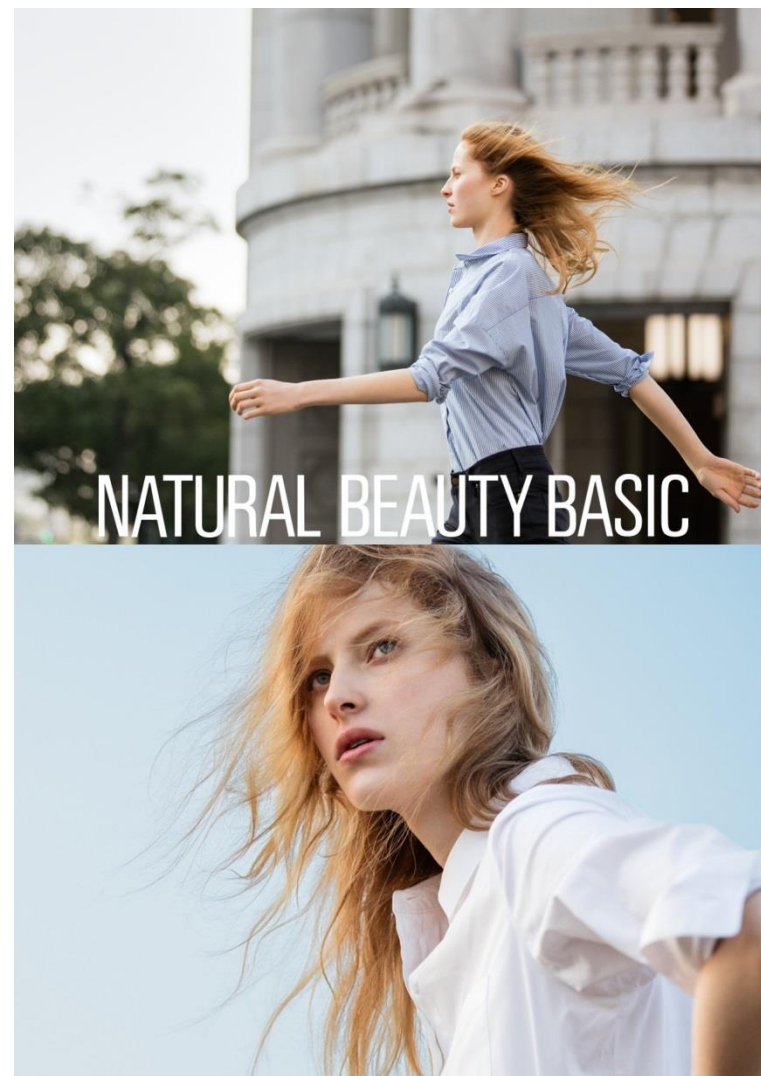
# TSI HOLDINGS

## 2017年2月期 第1四半期 決算説明会

2016.7.14



I 2017年2月期 第1四半期  
決算概況



販管費を売上高の増減率以下に抑えることを全社で徹底し、  
営業利益は前期比約1.5倍

(金額単位:百万円)

	2016.2期 第1四半期		2017.2期 第1四半期			
	実績	構成比	実績	構成比	前期差	前期比
売上高	43,977	100.0%	41,356	100.0%	▲2,620	94.0%
売上総利益	25,323	57.6%	24,019	58.1%	▲1,304	94.9%
販管費	23,727	54.0%	21,615	52.3%	▲2,111	91.1%
人件費見合	10,094	23.0%	8,841	21.4%	▲1,253	87.6%
戦略費	1,906	4.3%	1,199	2.9%	▲707	62.9%
店舗賃借料	4,475	10.2%	4,254	10.3%	▲221	95.1%
その他経費	5,641	12.8%	5,780	14.0%	+138	102.5%
販管費(のれん償却費・減価償却費 除)	22,118	50.3%	20,075	48.5%	▲2,042	90.8%
のれん償却費	359	0.8%	335	0.8%	▲23	93.4%
減価償却費	1,250	2.8%	1,204	2.9%	▲45	96.3%
営業利益	1,596	3.6%	2,403	5.8%	+807	150.6%
経常利益	2,142	4.9%	2,678	6.5%	+536	125.0%
特別利益	59	0.1%	332	0.8%	+272	554.5%
特別損失	941	2.1%	466	1.1%	▲475	49.5%
税前四半期純利益	1,260	2.9%	2,544	6.2%	+1,284	202.0%
親会社株主に帰属する四半期純利益	851	1.9%	1,777	4.3%	+926	208.8%
EBITDA	3,205	7.3%	3,944	9.5%	+738	123.0%

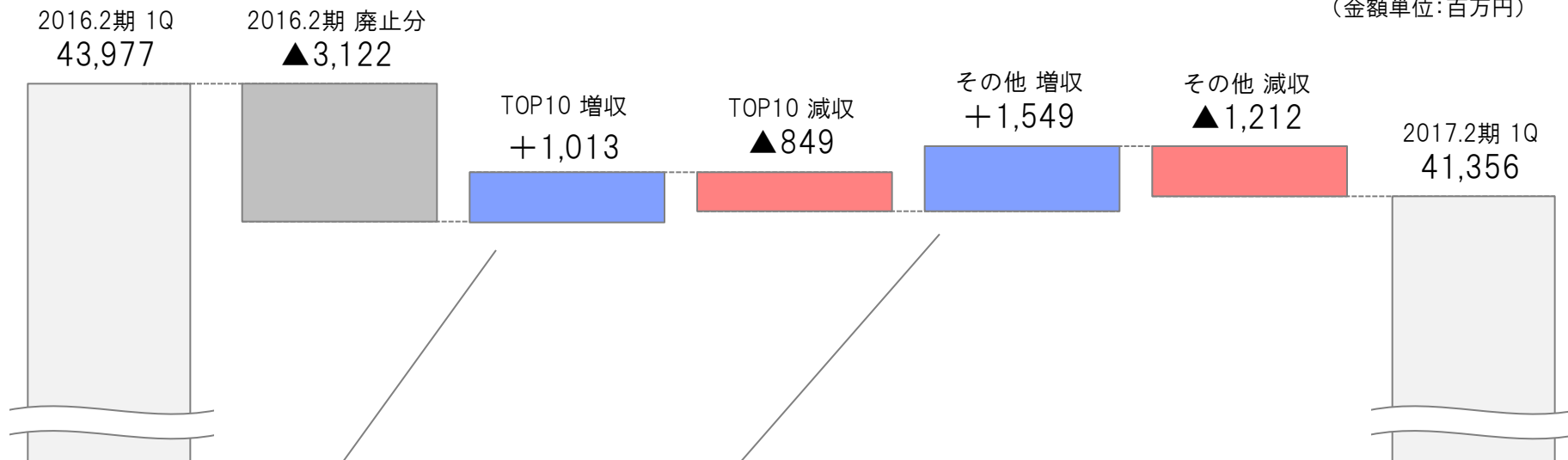
※人件費見合＝人件費＋販売手数料＋業務委託料

※戦略費＝広告宣伝費＋販売促進費

※EBITDA＝営業利益＋のれん償却費＋減価償却費

## 廃止を除く継続ブランド同士での比較は前期比101.2%

(金額単位: 百万円)

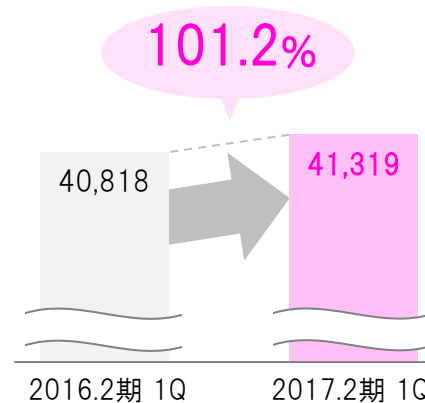


- **NATURAL BEAUTY BASIC**  
(店舗数 95(前年同期+15))
- **PEARLY GATES**  
(店舗数 68(前年同期+17))
- **STUSSY**  
(店舗数 54(前年同期+2))
- **Free's Mart**  
(店舗数 41(前年同期+6))
- **HUMAN WOMAN**  
(店舗数 80(前年同期+12))
- **Callaway Apparel**  
(店舗数 23(前年同期+8))

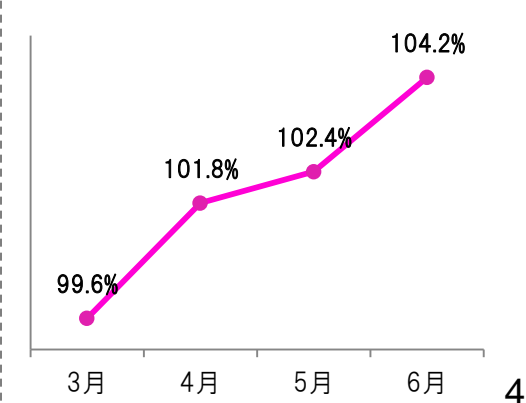
- **Apuweiser-riche**  
(店舗数 16(前年同期-2))
- **JILL by JILLSTUART**  
(店舗数 23(前年同期+5))
- **JUSGLITTY**  
(店舗数 14(前年同期+0))
- **JILLSTUART**  
(店舗数 33(前年同期+3))
- **MYSTRADA**  
(店舗数 5(前年同期-1))
- **d'un a dix**  
(店舗数 15(3/1よりグループ化))

### 継続ブランド比較

#### ①財務売上高



#### ②月次売上高前年比(全店)



TOP10ブランドのうち、6ブランドが増収

(金額単位: 百万円)

ブランド名	2016.2期 第1四半期			2017.2期 第1四半期			前期比	
	売上		売上 総利益率	売上		売上 総利益率	売上	売上 総利益率
	構成比			構成比				
1 nano・universe	5,859	13.3%	59.5%	5,455	13.2%	57.2%	93.1%	▲2.3pt
2 NATURAL BEAUTY BASIC	4,430	10.1%	63.6%	4,753	11.5%	62.8%	107.3%	▲0.8pt
3 MARGARET HOWELL	3,237	7.4%	59.5%	3,215	7.8%	61.5%	99.3%	+2.0pt
4 PEARLY GATES	2,265	5.2%	41.6%	2,576	6.2%	50.3%	113.7%	+8.6pt
5 ROSE BUD	2,858	6.5%	50.2%	2,466	6.0%	55.2%	86.3%	+5.0pt
6 STUSSY	1,340	3.0%	66.7%	1,563	3.8%	68.7%	116.7%	+1.9pt
7 PROPORTION BODY DRESSING	1,346	3.1%	53.9%	1,313	3.2%	59.3%	97.5%	+5.4pt
8 Free's Mart	1,293	2.9%	63.8%	1,313	3.2%	60.6%	101.6%	▲3.2pt
9 HUMAN WOMAN	1,239	2.8%	53.4%	1,256	3.0%	57.0%	101.3%	+3.6pt
10 Callaway Apparel	1,117	2.5%	30.4%	1,239	3.0%	41.3%	110.9%	+10.8pt
TOP10	24,988	56.8%	56.1%	25,153	60.8%	58.1%	100.7%	+2.0pt
その他	15,829	36.0%	63.0%	16,166	39.1%	58.1%	102.1%	▲4.9pt
継続ブランド計	40,818	92.8%	58.8%	41,319	99.9%	58.1%	101.2%	▲0.7pt
廃止ブランド	3,159	7.2%	42.1%	36	0.1%	40.2%	1.2%	▲1.8pt
合計	43,977	100.0%	57.6%	41,356	100.0%	58.1%	94.0%	+0.5pt

## Ⅱ 成長戦略の進捗



現在のTSI

2016年2月期

2017年2月期

2018年2月期

2019年2月期

収益基盤の強化

## 短期的収益構造改革

- 不採算事業、不採算ブランド撤退
- 調達最適化

## 経営の規律

- PDCAの徹底: ゴールデン・ルール&ランディング・ザ・ヘリコプターによる厳格な予算管理、四半期レビューの精緻化

## オペレーションの高度化

- NPSの導入: 顧客NPS、eNPS、PDCAを通じた顧客体験の上質化
- BPRの実施: オペレーション改善を通じた売上機会損失と逸失利益の最小化
- SCMの最適化: 倉庫集約、直買、海外検品/アソート、商社マージン最適化
- 基幹システムの共通化: グループ全社導入

成長戦略の加速

## 成長へ向けた戦略投資

- デジタル: オムニチャネル化の推進、デジタルマーケティング投資、店舗のIoT化によるビッグデータ活用
- 海外: クロスボーダーEC、中国アパレル企業との提携、東南アジア深耕を通じた海外事業展開の加速、海外M&Aの検討
- アパレルと親和性高い周辺事業: ファッションと美容を融合させた新事業モデル構築
- ブランドポートフォリオマネジメント: 各ブランドの最大成長余地の見極め、ホワイトスペースを埋めるM&A
- 企画・クリエイションの強化: ファッションマーケティング室の新設と次世代シーズ発掘の仕掛け



2017年2月期 第1四半期 実績と今後のアクションプラン

収益基盤の強化

ポートフォリオ マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期末に新たに2社の構造改革を実施 → スピックインターナショナルは前年同期比約2倍、WAVE Internationalは同約1.5倍の営業利益と大きく改善</li> <li>低収益ブランドの構造改革は、常時検討課題として認識</li> </ul>
PDCAの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳格なガイドラインに沿った予算を策定</li> <li>四半期レビューで各社の予算進捗状況を精緻に管理</li> </ul>
NPSの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期サンエー・ビーディーで導入したNPSの導入先を拡大。サンエー・インターナショナル、アングローバル、東京スタイル、ローズバッドへのNPS、eNPS、PDCAの導入を推進中</li> <li>サンエー・ビーディーは業績の改善に加え、eNPSが7%ポイント改善</li> </ul>
BPRの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>「売上機会損失」、「逸失利益の最小化」を目的としたBPRプロジェクトの施策構築フェーズが6月末をもって完了。オペレーションの高度化へ向け、特定した施策の実行に着手</li> </ul>
調達の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>昨年スタートした経費削減プロジェクトにより、2015年2月比で16億円のコストを削減(今期の通年寄与分は8億円強)</li> </ul>
SCMの最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接貿易比率を前期実績の11.8%から、今期は18.4%を目指す</li> <li>商品や原材料などの仕入先の集約に向け、仕入先統合プロジェクトを始動予定</li> </ul>

P10

P11



2017年2月期 第1四半期 実績と今後のアクションプラン

成長戦略の加速

EC/デジタル

- 5月末をもって、全てのブランドのオムニチャネルサイト化が完了
- 米国ベンチャーのolapicのサービスを活用しブランドECサイトをInstagramと連動
- クロスボーダーECによるグローバル対応の加速
- 米国最先端の店舗IoTプラットフォームRetailNextをテスト導入

P12

M&A

- 今期2つのM&Aを実施：3/1 アナディス(婦人アパレル)、6/1 Laline JAPAN (イスラエルの自然派化粧品)
- 買収後の経営統合と、グループ内のシナジー創出に向け、PMI(Post Merger Integration)に取り組む

P13

海外

- 中国大手アパレル企業と2017年春夏からの事業展開を視野にJV設立を協議中  
中国市場での大規模な店舗展開を通じた準富裕層市場への本格参入
- 東南アジアの現地有力企業のM&A、ライセンス供与による当社ブランドの拡販を計画

P13

企画・クリエイションの強化

- 新設したファッションマーケティング室による各社商品デザイナー、MDを対象とするシーズンのトレンドレビューを実施  
1回目(4月): 6社169名 参加 → 2回目(6月): 7社198名 参加

NPSを導入したサンエー・ビーディーでは業績の改善のみならず、販売員の待遇改善の効果も見られ、eNPSが7%ポイント向上した

業績の改善

ブランド	第1四半期 売上高前期比	
	2016年2月期	2017年2月期
NATURAL BEAUTY BASIC	89.5%	▶ 107.3%
PROPORTION BODY DRESSING	88.8%	▶ 97.5%
Free's Mart	120.4%	▶ 101.6%
JILL by JILLSTUART	96.8%	▶ 118.8%
N. <small>Natural Beauty Basic</small>	85.3%	▶ 103.6%

※販売代行が主力の& by P&Dは除外

eNPS(販売員のロイヤルティ)の改善

＜サンエー・ビーディーで実施した販売員待遇改善策＞

- 初任給の待遇改善とこれに伴うベースアップ
- 賞与支給額のメリハリ強化
- 販売職人事制度の一部改定(年功色を薄め若手に再配分)
- サブ店長手当の導入
- 各種報奨制度の充実(例:月次売上予算達成インセンティブ)
- eNPS不芳店舗への個別ケア
- トレーニング体系の充実とキャリアパスの複線化  
(例:社内資格 [サービスアソシエイト ライセンス])



2015年10月の第1回目の調査から、2016年6月の第2回目の調査で、eNPSスコアが7%ポイント改善

7つオペレーション高度化策を特定し、グループ全体で3~5億円程度の  
売上総利益改善を見込み、実行に着手

### BPR主要施策の概要

#### 中期施策

①主軸商品のプロパー販売拡大を目指したスタイリング起点のMD計画

②粗利・廃棄リスクシミュレーションに基づく最適なQR (quick response) の意思決定

#### 短期施策

③初回配分ロジックの見直しによる店舗別配分精度の向上

④店舗への毎日(365日)配送の実現

⑤店間移動による在庫融通の実現

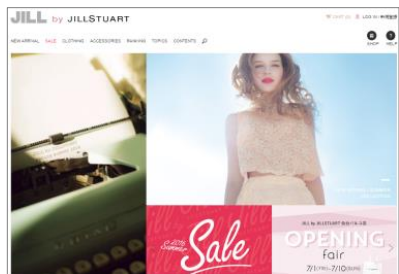
⑥EC強化によるマークダウンに依存しない売切り手段構築

⑦粗利シミュレーションに基づくロジカルなマークダウンの意思決定

## 個別施策によるECとデジタルの強化が順調に推移

### スマホアプリによるオムニチャネル化推進

5/17にJILL by JILLSTUART、5/31に東京スタイルのECサイトがオープンし、ブランドのオムニチャネルサイト化が完了



▶ ポイント機能付きのアプリを順次リリースし、モバイルファーストによるオムニチャネル化を加速

### クロスボーダーECによるグローバル対応の加速

パイロットブランドによるクロスボーダーEC戦略として、DTC(自社越境EC)と他社ECを上期より段階的に実施

**JILL** by JILLSTUART  
**JILLSTUART**



▶ JILLSTUARTとJILL by JILLSTUARTの2ブランドの中国越境EC事業をDTCと天猫国際で試験的に開始

### Olapicを活用したSNSとECの連携

ブランドECサイトをInstagramと連動させ身近なコーディネート例を掲載

#### Free's Martで導入

- ブランドの担当者がInstagram上で商品着用画像を探す
- Olapicでメッセージをユーザーに送信し使用許可の確認
- 商品データと画像をマッチングし、ECサイトの商品ページに掲載



▶ 8月までにFree's Martを含め4ブランドで導入し、Instagramの画像とECのコンバージョンを分析

### 店舗のIoT化によるビッグデータ活用

米国最先端の店舗IoTプラットフォーム RetailNextをテスト導入



来店客の離反率や購入率、コンバージョン率、顧客属性や年齢などを動画上から解析し、店頭効率の向上につなげる



▶ PEARLY GATES含む6ブランド10店舗で試験導入

今期からM&Aした2社のPMI(Post Merger Integration)を推進中。  
海外事業も展開加速へ向けてパートナー候補企業と協議中

## M&amp;A

## アナディス(3/1よりTSIグループ入り)



d'un à dix S.A.

9月を目途にPMIが概ね  
完了する予定

- 新トップマネジメント 事業統括クラスを派遣済
- 予算・業績管理 四半期レビュープロセスを開始
- ITインフラ 基幹システム統合予定(9/1～)
- グループ金融 銀行借入のグループ金融への借替完了
- 人事制度 人事制度の再整備他(9/1～)
- 調達コスト TSI調達単価を適用済
- SCM 倉庫集約予定(9/1～)
- 成長戦略 来期より年1-2店ペースの出店計画を策定中

## Laline Japan(同6/1より)



買収Day-1(6/1)よりPMIを開始

- 役員クラスを外部招聘(予定)
- 四半期レビュープロセスを開始
- 基幹システム統合を検討中
- 銀行借入のグループ金融への借替予定
- 人事制度の現状を精査中
- TSI調達単価が適用可能な費目を精査中
- —
- TSI主導の出店戦略を起案中

## 海外

中国

中国大手アパレル企業とのJV設立を協議中、  
17年春夏からの事業展開を視野  
→ 中国市場での大規模な店舗展開を通じ  
た準富裕層市場への本格参入

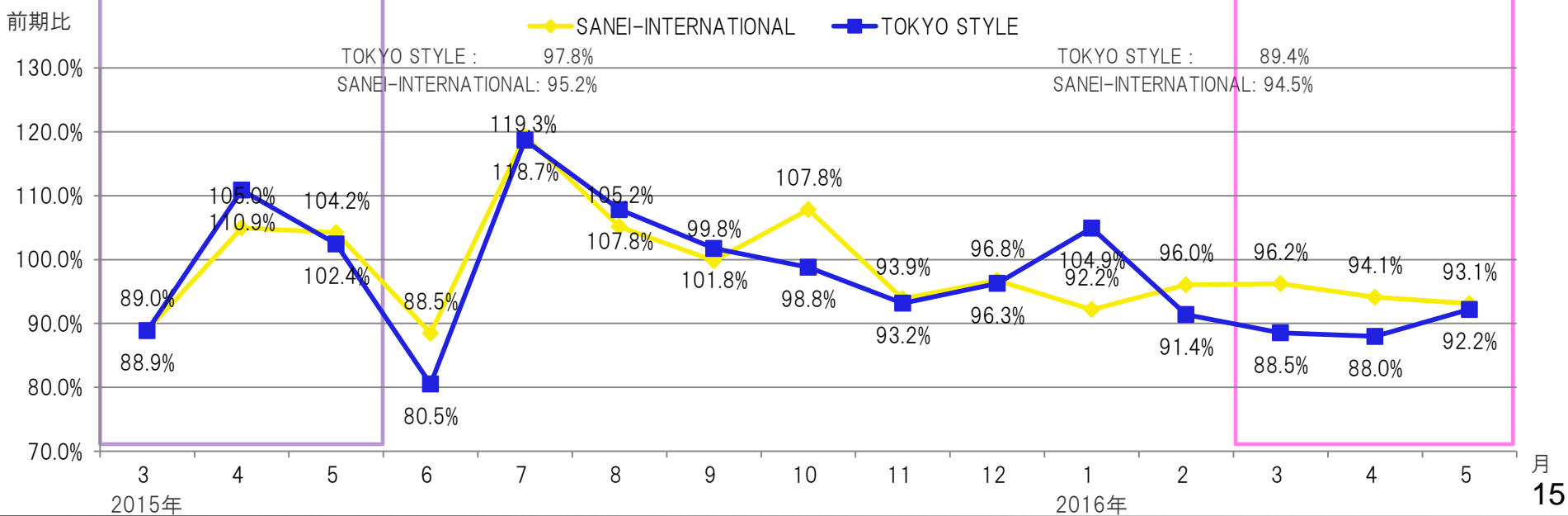
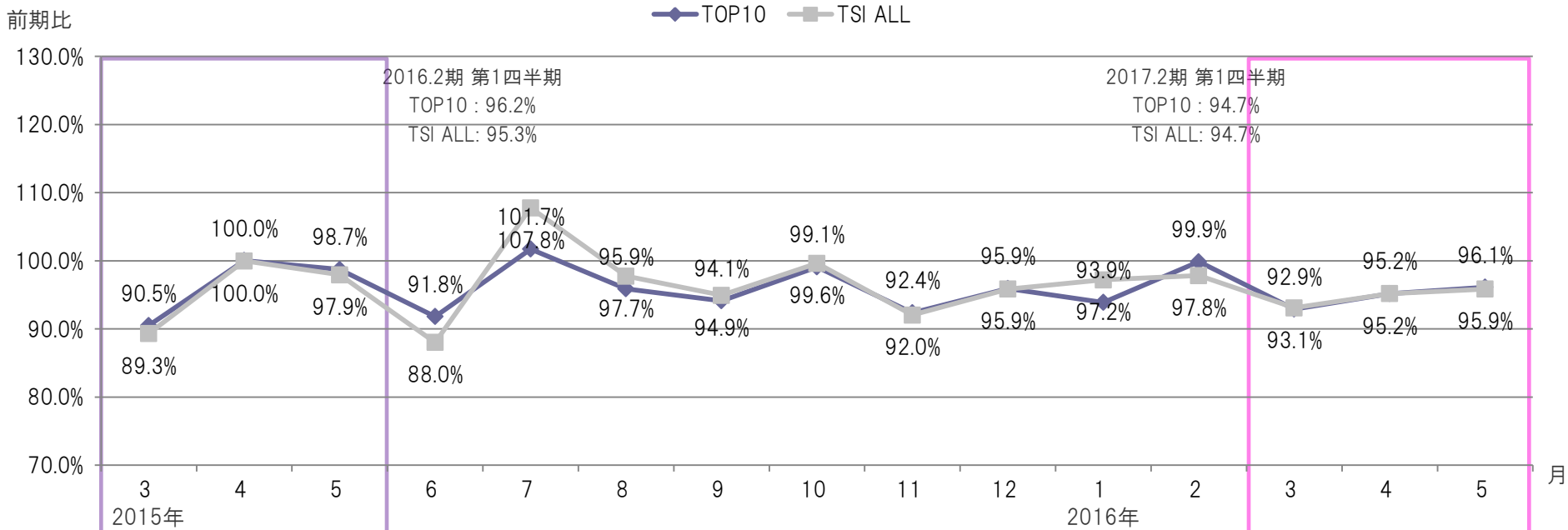
東南  
アジア

現地有力企業のM&A、ライセンス供与による  
当社ブランドの拡販を計画

### Ⅲ 補足資料



# 国内既存店売上高の推移





(金額単位:百万円)

	2016.2期 第1四半期		2017.2期 第1四半期			
	実績	構成比	実績	前期比	構成比	構成比 前期差
百貨店	10,834	24.6%	8,839	81.6%	21.4%	▲3.3pt
非百貨店※1	21,732	49.4%	20,714	95.3%	50.1%	+0.7pt
EC(E-Commerce)	4,238	9.6%	5,278	124.5%	12.8%	+3.1pt
海外	3,026	6.9%	2,357	77.9%	5.7%	▲1.2pt
その他※2	4,146	9.4%	4,166	100.5%	10.1%	+0.6pt
合計	43,977	100.0%	41,356	94.0%	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

		2016.2期 第1四半期末	2016.2期末	出店	退店	2017.2期 第1四半期末
国内	店舗数	1,623	1,331	66	16	1,381
	前期末差	+ 53	▲ 70			+ 50
海外	店舗数	230	227	7	12	222
	前期末差	+ 7	▲ 1			▲ 5
合計	店舗数	1,853	1,558	73	28	1,603
	前期末差	+ 60	▲ 71			+ 45

※2016.2期 第1四半期末の前期末差は、2015.2期末との比較

ページ番号	用語	意味
7	PDCA	Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)の頭文字を取ったもので、4段階を繰り返すことで、業務を継続的に改善させること。
	ゴールデン・ルール	売上高の伸長以下に、販管費の増加を抑えること。
	ランディング・ザ・ヘリコプター	売上高が計画から乖離した際、経費をコントロールし計画利益を確保すること。
	四半期レビュー	四半期ごとに事業会社の業績進捗を管理するための資料。様々な経営指標をもとに課題を洗い出し、改善プランの策定と実行につなげる。
	NPS	Net Promoter Score(ネット・プロモーター・スコア)の頭文字を取ったもので、ロイヤルティを測る指標。「当社のことを友人に薦める可能性はどれくらいありますか」という質問をお客様にし、0～10点で点数をつけてもらう。9～10点を推奨者、7～8点を中立者、6点以下を批判者と呼び、推奨者の割合から批判者の割合を引いて算出すると同時に、どうしたらその点数が上がるかをコメントしていただき、その改善策を会社で共有した上で、改善アクションにつなげる一連の取り組み。
	eNPS	NPSを従業員を対象に実施し、会社のロイヤルティを向上させる取り組み。
	BPR	Business Process Re-engineering(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の頭文字を取ったもので、既存の業務フローや内容などを抜本的に見直し再設計することで、収益性の改善につなげること。
	SCM	Supply Chain Management(サプライ・チェーン・マネジメント)の頭文字を取ったもので、調達から生産、物流、そして販売までの一連の流れを企業の壁を超えて全体で見直し、利益を生み出していく仕組み。
	直貿	直接貿易の略語で、輸出入など貿易実務をメーカー自らが行なうこと。
	オムニチャネル	店舗やネット、モバイルなどあらゆるチャネルと場所において、顧客と接点を持つこと。実店舗やオンラインストアなどの販売から、在庫情報や会員情報、物流も統合し、実店舗とネットでの垣根のない購買体験を提供する。
	デジタルマーケティング	ネットやスマホアプリなど電子メディアを使った製品や商品のプロモーションを行なうこと。
	IoT	Internet of Things(インターネット・オブ・シングス)の頭文字を取ったもので、PCやスマホなどの情報機器以外のあらゆる物もインターネットにつながることで、消費者の生活やビジネスを変えること。
	ビッグデータ	従来企業が扱ってきたデータよりも大容量且つ多様なものを指し、ECなどで蓄積される顧客情報や購入履歴、SNSの情報など様々な分野の事業に活かすデータのこと。
	クロスボーダーEC	自国内向け言語のネット販売だけでなく、外国語のサイトも設け、海外の消費者に向けても販売する形態のネット販売のこと。
	M&A	Mergers & Acquisition(マージャー・アンド・アクワイジション)の頭文字を取ったもので、企業の合併や買収のこと。
ブランドポートフォリオマネジメント	複数のブランドを年齢やテイスト等で体系化し、視覚的に各ブランドをマッピングすることで、ブランドの市場価値や成長性などを分析し、合理的な投資判断を行なうブランドの管理手法。	

ページ番号	用語	意味
8	売上機会損失	買う側が購入の意志があり、売る側にも売る意志があるにもかかわらず、売る側の都合(例:商品在庫が無い)により商売が成立しないため、売上が減少すること。
	逸失利益	本来得られるべきであるにもかかわらず、問題等が生じたことによって得られなくなってしまった利益のこと。
	調達コスト	モノ作りに直結しない副資材や備品、消耗品などを調達する上でかかるコストのこと。
9	olapic	消費者がInstagramに投稿した写真に対して、使用許可を簡単に得られる米ベンチャーオラピック社の画像プラットフォームサービス。
	RetailNext	店舗分析大手 米リテールネクスト社が提供するIoTプラットフォーム。店内に詳細なデータ解析可能なカメラを設置し、入店率や顧客属性などの情報を収集・分析することで、販売効率のアップを図る。
	シナジー	複数の企業や組織が共同で運営することで、単独で運営するよりも大きな効果・結果を出すこと。
	PMI	Post Merger Integration(ポスト・マージャー・インテグレーション)の頭文字を取ったもので、M&A成立後の統合プロセスのこと。M&A当事者の2社のシナジー効果を最大化するため、システム等の有機的な機能を目指す。
	JV	Joint Venture(ジョイント・ベンチャー)の頭文字を取ったもので、複数の異なる企業が共同で事業を立ち上げること(合弁事業)。
	ライセンス	ある企業が持つブランドを、別の企業が契約を通じて名前を借り商品の開発・販売する仕組みのことで、借りる側はブランドの利用料(ロイヤリティ)を支払う。
	MD	アパレルメーカーにおいて商品開発から販売計画、予算管理などを総合的に管理する職種。市場調査、売れ筋分析、販促活動、仕入など多岐に渡る業務をこなし、企画・販売・流通を把握する。
10	サービスアソシエイト	販売員のキャリア支援の一つで、接客サービスのプロとして認定するサンエー・ピーディー社のライセンス制度。接客サービススキルとチームのレベル向上に
		貢献できる販売員を創出し、顧客満足を高める。
11	プロバー販売	値引きをせずに正価で販売すること。
	スタイリング	ある商品に合わせた他の商品や雑貨などを組み合わせることで、効果的なスタイルを作ること。
	QR	Quick Response(クイックレスポンス)の頭文字を取ったもので、店頭レジなどのPOS(販売時点情報管理)システムを使い、売れ筋などの販売情報をいち早く生産に反映させる仕組み。
	初回配分ロジック	ある商品の店舗への初回納品の際に、店舗の規模や売上高をもとに、納品数量にメリハリをつけること。
	マークダウン	商品の値引きのこと。
12	コンバージョン率	ユーザー側に対して期待する行動が行われた率のこと。(例: 店舗における求める行動(商品の購入)では、入店者数に対する購入者数がコンバージョン率となる)
	SEO	Search Engine Optimization(サーチ・エンジン・最適化)の頭文字を取ったもので、検索エンジンの最適化を意味する。WEBサイトが検索結果でより多く露出するための最適化施策を指す。
	DTC	Direct To Consumer(ダイレクトトゥー・コンシューマー)の頭文字を取ったもので、消費者に対して直接販売すること。
13	TSI調達単価	紙媒体を含む全費用項目の分解・単価精査と、競合・世間水準と比較した適正支出額のこと。

- 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。