

TSI HOLDINGS

2018年2月期 第1四半期 決算説明会

2017.7.11



I 2018年2月期 第1四半期 決算概況



連結業績一損益の概況

営業利益は概ね計画通りの着地

	2017.2期 第1四半期		2018.2期 第1四半期			
	実績 (百万円)	売上比 (%)	実績 (百万円)	売上比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)
売上高	41,356	100.0	38,867	100.0	▲2,488	94.0
売上総利益	24,019	58.1	22,389	57.6	▲1,630	93.2
販管費	21,615	52.3	20,687	53.2	▲928	95.7
人件費見合	8,841	21.4	8,261	21.3	▲579	93.4
戦略費	1,199	2.9	1,727	4.4	528	144.1
店舗賃借料	4,254	10.3	4,009	10.3	▲245	94.2
その他経費	5,780	14.0	5,490	14.1	▲290	95.0
販管費（のれん償却費・減価償却費 除）	20,075	48.5	19,489	50.1	▲585	97.1
のれん償却費	335	0.8	130	0.3	▲205	38.8
減価償却費	1,204	2.9	1,067	2.7	▲137	88.6
営業利益	2,403	5.8	1,702	4.4	▲701	70.8
経常利益	2,678	6.5	1,958	5.0	▲720	73.1
特別利益	332	0.8	107	0.3	▲225	32.2
特別損失	466	1.1	345	0.9	▲120	74.1
税金等調整前四半期純利益	2,544	6.2	1,720	4.4	▲824	67.6
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,777	4.3	1,137	2.9	▲640	64.0
EBITDA	3,944	9.5	2,900	7.5	▲1,044	73.5

※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+デジタル・越境EC等の投資+引越費用等

※EBITDA = 営業利益+のれん償却費+減価償却費

ブランドの概況

TOP10のうち5ブランドが増収、4ブランドの売上総利益率が改善

	2017.2期 第1四半期			2018.2期 第1四半期			前期比	
	売上高 (百万円)	売上構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (百万円)	売上構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (%)	売上総利益率 (pt)
1. nano・universe	5,455	13.2	57.2	5,247	13.5	54.4	96.2	▲2.7pt
2. NATURAL BEAUTY BASIC	4,753	11.5	62.8	4,713	12.1	63.2	99.2	+0.4pt
3. MARGARET HOWELL	3,215	7.8	61.5	3,426	8.8	60.6	106.6	▲0.9pt
4. PEARLY GATES	2,576	6.2	50.3	2,946	7.6	50.8	114.4	+0.5pt
5. ROSE BUD	2,466	6.0	55.2	1,986	5.1	55.1	80.5	▲0.1pt
6. STUSSY	1,563	3.8	68.7	1,675	4.3	67.4	107.1	▲1.2pt
7. HUMAN WOMAN	1,256	3.0	57.0	1,287	3.3	59.1	102.5	+2.2pt
8. PROPORTION BODY DRESSING	1,313	3.2	59.3	1,249	3.2	58.6	95.1	▲0.8pt
9. Apuweiser-riche	1,047	2.5	59.6	1,240	3.2	62.0	118.5	+2.4pt
10. Free's Mart	1,313	3.2	60.6	1,143	2.9	59.4	87.1	▲1.2pt
TOP10 計	24,960	60.4	59.0	24,917	64.1	58.5	99.8	▲0.5pt
その他 計	13,703	33.1	58.6	13,863	35.7	56.3	101.2	▲2.3pt
継続ブランド 計	38,664	93.5	58.9	38,780	99.8	57.7	100.3	▲1.1pt
廃止ブランド 等	2,692	6.5	47.3	86	0.2	52.0	3.2	+4.7pt
合計	41,356	100.0	58.1	38,867	100.0	57.6	94.0	▲0.5pt

Ⅱ 成長戦略の進捗



中期経営計画の全体像

現在のTSI

2018年2月期

2019年2月期

2020年2月期

2021年2月期

2022年2月期

収益基盤の強化

(1)業務プロセスの改善

- BPR、SCM、低収益企業の構造改革、RFIDの導入、子会社への基幹システム導入

(2)マーケティングの進化

- ビッグデータ、AI、IoTを活用したマーケティング予算の最適化

(3)販売力の強化

- NPSをグループ全体へ展開、eNPSによる販売員満足度の向上、販売員確保に向けた取り組み

(4)クリエイションの強化

- デザイナー教育の強化、研究開発に踏み込んだモノづくりの強化

成長戦略の加速

(1)EC

- BPRの推進とPDCAの徹底、越境EC強化、EC拡大を支えるデジタル投資の加速

(2)海外

- 国内ブランドの海外展開、中国子会社の強化、EC含めた新たな販路の拡大

(3)M&A

- 次世代シーズの発掘、海外企業とのM&A、提携及び東南アジア深耕を通じた海外事業展開の加速

(4)新規事業投資

- オーガニックコスメ、カフェ事業の拡大、スポーツ市場の拡大、次世代型縫製工場への投資

中期経営計画の進捗①収益基盤の強化

2018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

業務プロセスの改善

- トライアルを含めて6社でBPRによる粗利改善施策を導入。
- カラフル・ボード(株)の人工知能を活用した適正な生産数のシュミレーションを開始。
- SCMIは前期比で6.3億円の年間削減目標を掲げ、直接貿易比率の向上、物流コストの削減に努める。1Qの削減実績は1.7億円。
- (株)ローズバッドは5月末に物流センター移管し、6月1日から基幹システムを導入。
- 低収益ブランドについては継続してモニタリングし、四半期レビューを通じて適宜収益改善プランを事業会社と策定。

マーケティングの進化

- ビッグデータを活用し、ブランド戦略・マーケティング戦略を効果的に遂行できるプログラムの開発及び、現場導入に向けた準備作業が本格化。(ブランド認知の統計解析を後述)

販売力の強化

- NPS/eNPSのシステム化に向けたトライアルを4社で実施。
- (株)ナノ・ユニバースでeNPSを実施。
- 9月1日に当社グループの販売機能の再構築を目的とした機構改編を実施予定。昨年9月に買収した労働者派遣業者である(株)フォーラルを母体として(株)エス・グループと社名変更の上、新たに販売子会社を発足。(株)東京スタイル、(株)サンエー・インターナショナル及び(株)TSIグループアンドスポーツの3社の販売部門と店頭スタッフを新会社に集約し、社員総数約1,500名の組織体制で上記3社の販売業務を受託。

クリエイションの強化

- 「17FW /Creative Direction II」(3-4月)実施。10事業会社281名が参加。
- 17ブランド/24名のデザイナーを対象とした研修を実施。

中期経営計画の進捗②成長戦略の加速

2018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

- 第1四半期売上高は前年比111.9%。主力のナノ・ユニバースは旧商品の消化を図ったため、同93.1%だったが、それ以外は同124.1%と堅調に推移。
- BPRによるEC販売強化施策の実施。6社で業務プロセスの改善に向けたプロジェクトを実施。（課題チェックとPDCAツールについては後述）
- 第1四半期でスマホ専用アプリ17ブランドを立ち上げ。
- 他社ECサイト 前期末までで15モールと連携完了、第1四半期は更に2モールと連携。
- セールスフォース・ドットコムが提供するマーケティング・オートメーションを前期に引き続き2Q以降にO2Oサイトで展開。

M&A/海外

- 既存事業と親和性のあるブランドのM&Aを加速するために、海外アパレル事業、国内アパレル事業、ライフスタイル事業毎に中期方針を策定。（詳細は後述）
- カラフル・ボード(株)と業務・資本契約を締結。
- 海外戦略の検討。

新規事業投資

- 「ニューバランス ゴルフ」本格展開スタート。
- 3月1日付でUrth Caffé JAPAN (株)よりカフェ事業譲受。
- オーガニックコスメ「Laline」第1四半期で2店舗出店。



Urth Caffé 表参道店



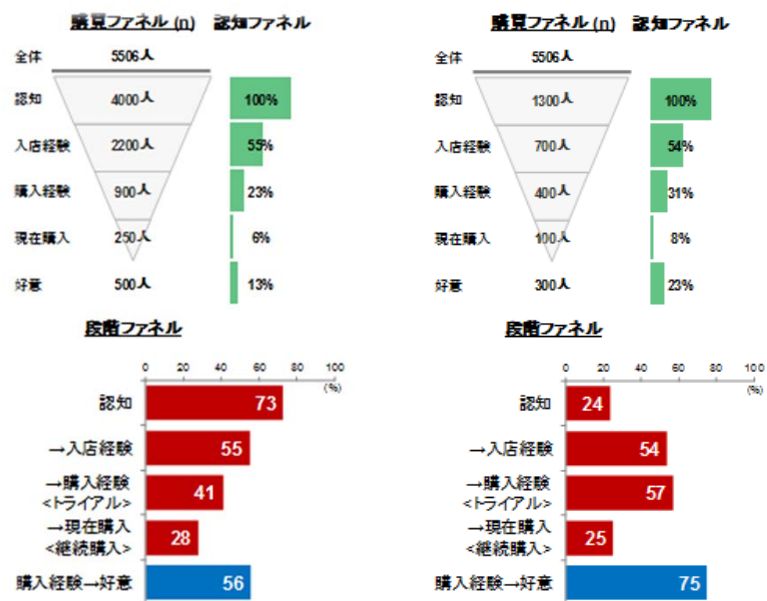
Laline 名古屋タカシマヤ
ゲートタワーモール店



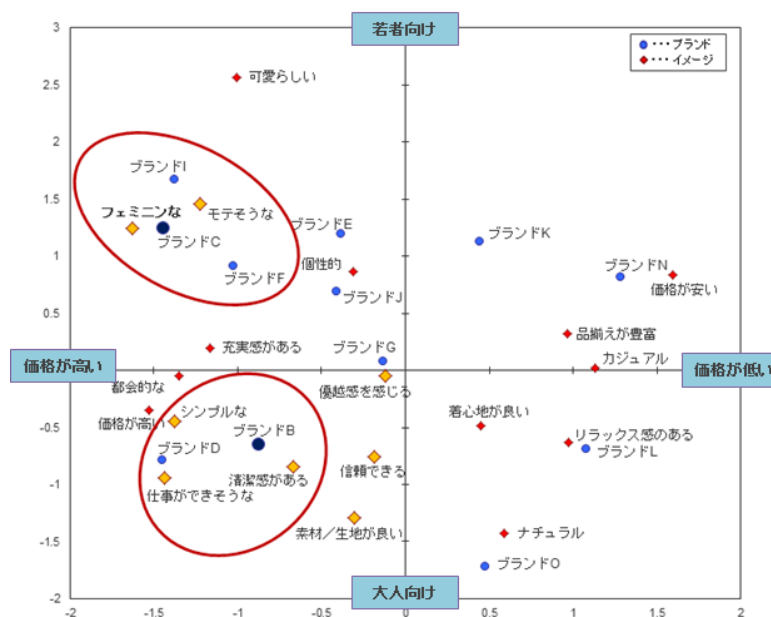
ニューバランスゴルフ

収益基盤の強化 ビッグデータ解析

購買行動分析



ブランド認知分析



成長戦略の加速 EC①BPR推進のためのチェックシート

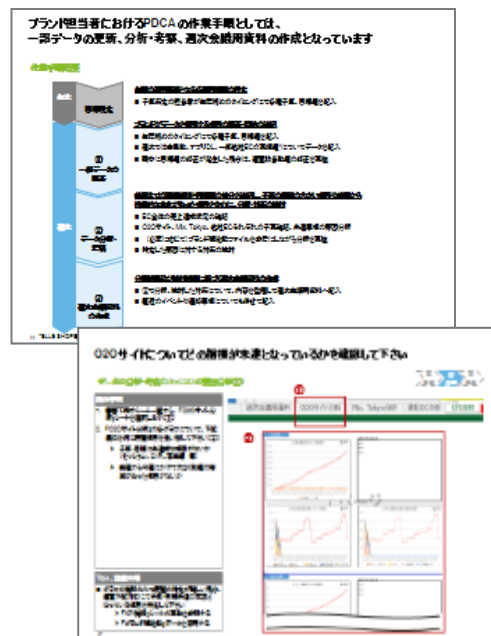
※○=メイン、△=サブ

Task/Activity Lv1		Task/Activity Lv2	Detail	In Charge					
				XX	XX	XX	XX	その他	
1 店舗客のECへの送客									
1-1 店舗でのアプリ登録促進(キャンペーン)									
	1-1-1	キャンペーン(トライアル)詳細設計	XXXXXX	・送客店舗の識別方法把握 ・印刷方法・コスト把握	○				
		クーポン提供方法・金額設計		・紙ベース/店頭でのQR等の提供方法検討 ・1回あたりクーポン金額設計(540~1,000円)	○				
		店舗へのインセンティブ制度・金額設計		・店舗規模に応じた目標送客人数設定 ・インセンティブ手法の設計(上位3店舗/1送客あたりリインセンティブ等)	○				
		効果検証方法設計		・送客顧客の識別方法設計(QRへのタグ埋め) ・対象指標の設定	○	△	△		
				・館・テナント契約確認・対象店舗設定					
4-5 メルマガ・アプリ通知の質・量強化									
	1-1-2	トライアル実施準備	4-5-1	メルマガの質向上	現状配信状況の確認・検証	・配信頻度・配信時刻・内容等メルマガ配信状況確認 ・メルマガに対するセッション数・CVR・売上等検証 ・自社内成功事例・競合ブランド比較	○		△
					配信計画作成	・商品計画・プロモーションプランと連動したメルマガ配信計画立案(△90日)			○
	1-1-3	キャンペーン実施			最適フォーマット検討	・セール案内／商品入荷／特集紹介等、コンテンツ毎のフォーマット・文章例作成			○
					改善着手	・配信時刻・形式・文章等随時変更してメルマガ送付			○
	1-1-4	効果検証・今後の							
9 注力モールにおける売上拡大									
9-1 注力モールに対する販促・広告施策の徹底									
	9-1-1	注力モール施策の方針策定		現状他社EC関連業務概要把握・課題精査	・各事業部における他社EC担当者・実施業務		○		△
		¥		実施施策の決定	・商品検索設定/在庫送り込み/人員・業務体制整備/広告・販促強化から実施可能な施策を決定				○
	9-1-2	商品検索設定強化(マスターデータ整備)		各モールでのカテゴリ要件整理	・各モールの商品カテゴリにおける共通カテゴリを抽出 ・マスターとして保有する共通カテゴリを定義		○		△
				システム改修	・カテゴリマスター・テーブル設計 ・各モールとのデータ連携		○		
				カテゴリデータ入力	・新テーブルへのカテゴリデータ入力				○
				各モールとのデータ連携・モニタリング	・各モールとデータ連携の上、実施前後の効果を検証 ・連携時の課題等は適宜情シスで対応		△		○
	9-1-3	商品検索設定強化(詳細条件入力徹底)		トライアル対象範囲設定・工数洗い出し	・対象モール・商品の設定 ・対象モール・商品に基づく必要工数の精査				○

成長戦略の加速 EC②PDCAツール

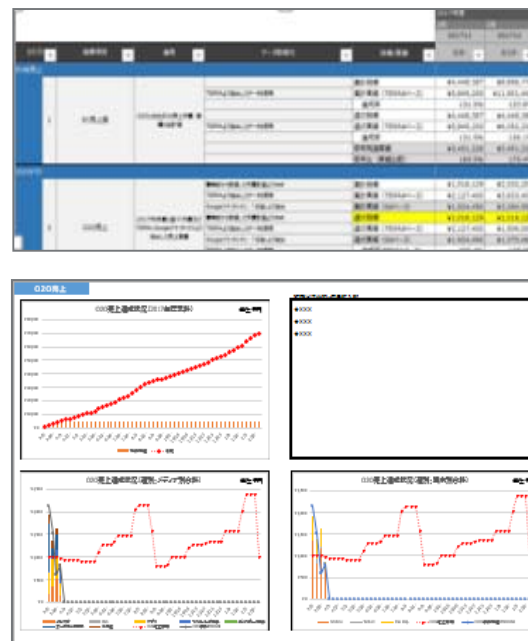
PDCAマニュアル

- PDCAツール活用・データ分析方法を記載
- EC担当者におけるデータ管理に活用



ブランド別PDCA資料(KPI週次データ)

- 各ブランドのEC関連KPI実績を週次で記載
- KPI実績および予実対比をグラフ化
- ブランド週次会での報告資料として活用



ブランド横比較資料

- TSIグループ各ブランドのKPI予算・実績を抽出・記載
- 他ブランドとの横比較、自ブランドの課題検討に活用



成長戦略の加速 EC③人材の強化

EC人材を社内公募

現状

35名

必要数

60名

- EC事業運用者、自社サイト運営担当、3rd Partyサイト担当者、ささげ実務
- 必要な人員は、店頭販売経験者を中心に社内公募

注：TERRA導入5社で必要なEC担当人員数(BPR先行取組事業会社)

OJTでEC実務担当者を社内育成

EC人材集約
集中トレーニング(OJT)

各事業会社で本格稼働

ブランドA
ブランドB
ブランドC
ブランドD
ブランドE
ブランドF

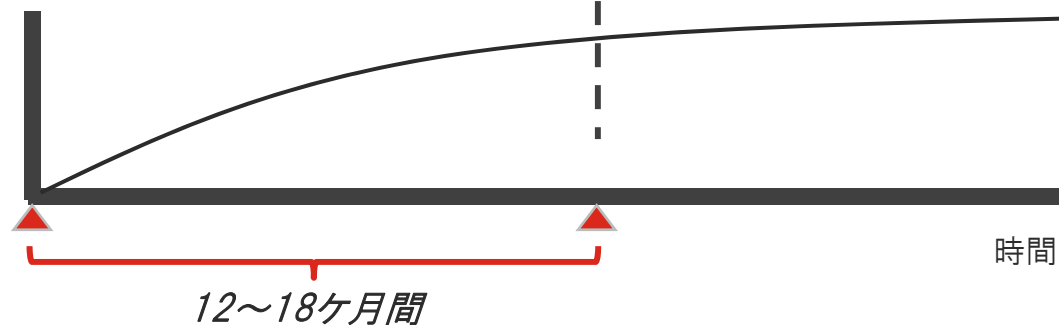
HD

- 各種研修の実施
- 各種OJTトレーニング実施
- EC業務の実行

ブランドA
ブランドB
ブランドC
ブランドD
ブランドE
ブランドF

- 事業部付EC担当として、各社のEC事業をリードする

ECスキルの向上イメージ



成長戦略の加速 EC④デジタル投資の加速

3rd Partyとの連携強化

2016.2期 通期 5サイト

ハビプラ フラッグ ショップ
FLAG SHOP
SHUEISHA

i Lumine

寺
庫
MOTOYOSHI

〇〇〇マルイのネット通販
web channel

他1サイト

2017.2期 通期 10サイト

Mobacolle

FASHIONWALKER

3

BELLE MAISON

MILLEPORTE

m MAGASEEK

op OUTLET PEAK

S

SELECT SQUARE

天猫 TMALL.COM

他2サイト

2018.2期 1Q 2サイト

計17サイト

Alinoma

ZOZOTOWN

※客注サービス

スマホアプリのリリース加速

2018.2期 1Q

3月 8アプリ

TSI GROOVE & SPORTS

A D O R E

HUMAN
WOMAN

Aylesbury

22 OCTOBRE

NATURAL
BEAUTY

BOSCH

PINKY&DIANNE

4月 8アプリ

MARGARET
HOWELL

MHL,

ANGLOBAL SHOP

SUNSPEL
ENGLAND 1840

NATURAL BEAUTY
BASIC

Free's Mart

PROPORTION
BODY DRESSING

H/
standard..

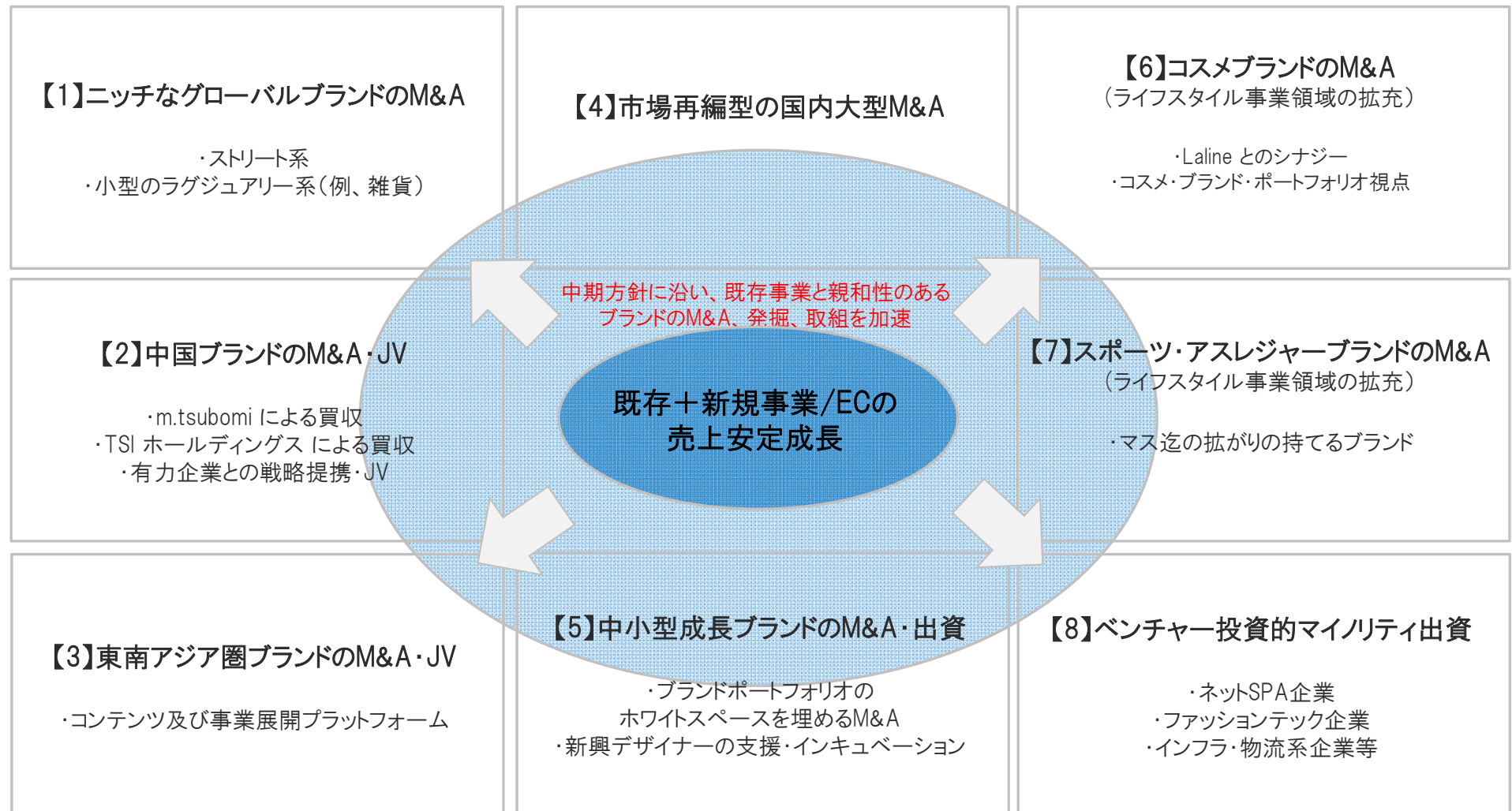
5月 1アプリ

全17アプリ

**DIANE VON
FURSTENBERG**

成長戦略の加速 中期M&A方針

- 【1】-【3】 海外アパレル-海外企業のM&A、戦略提携等を通じた海外事業展開の加速(特に、中国、東南アジア)
 【4】-【5】 国内アパレル-事業再編型M&A、ホワイトスペース補完型の成長ブランド及び次世代シーズの発掘
 【6】-【8】 ライフスタイル事業等-事業領域の拡充(特に、コスメとアスレジャー)及びベンチャー投資的なマイノリティ出資

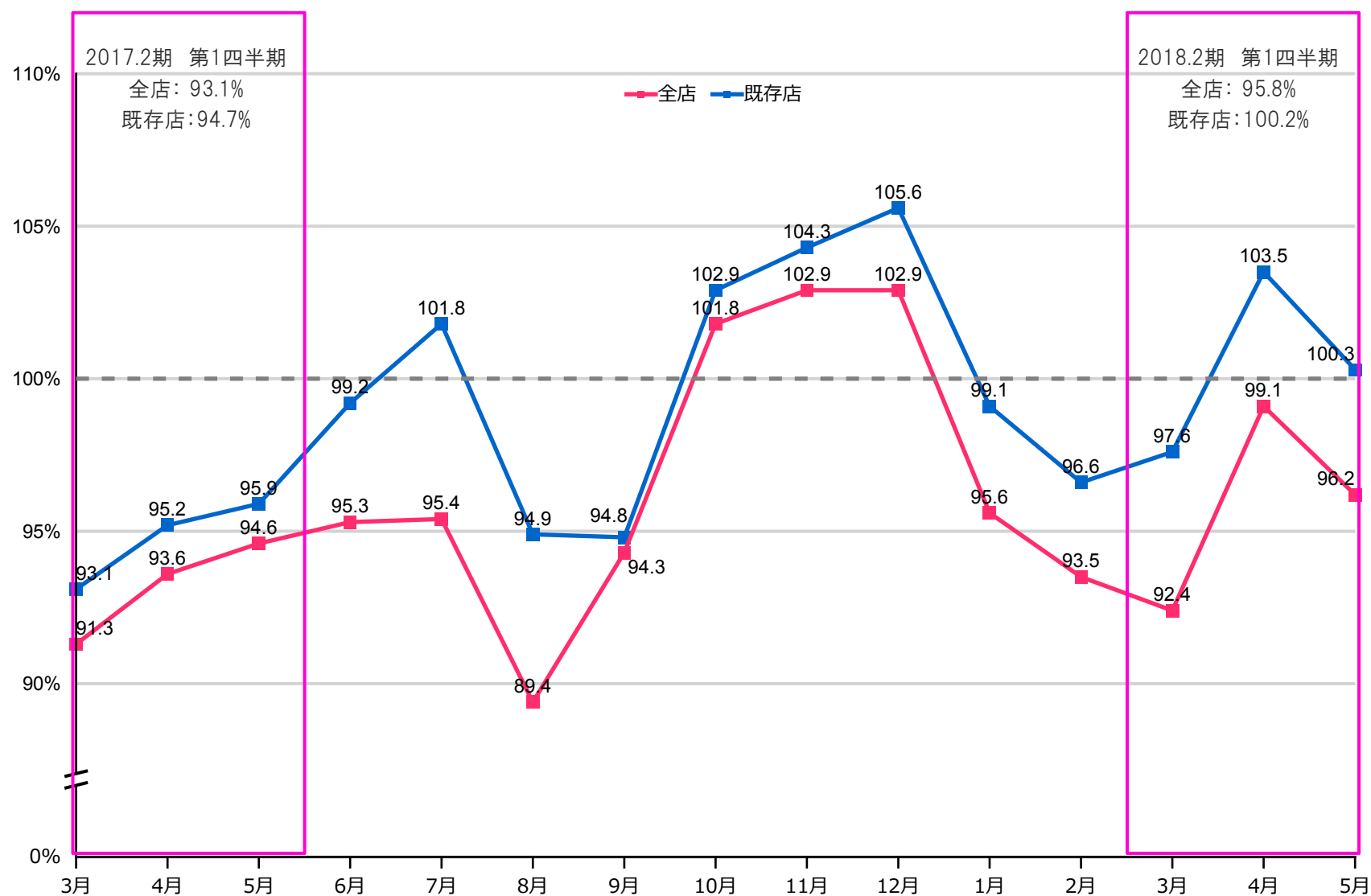




Ⅲ 補足資料



国内 既存店・全店売上高の推移



販路別売上高

	2017.2期 第1四半期		2018.2期 第1四半期			
	実績 (百万円)	売上構成比 (%)	実績 (百万円)	前期比 (%)	売上構成比 (%)	構成比前期差 (%)
百貨店	8,839	21.4	7,773	87.9	20.0	▲1.4pt
非百貨店 ^{※1}	20,714	50.1	19,769	95.4	50.9	+0.8pt
EC(E-Commerce)	5,278	12.8	5,906	111.9	15.2	+2.4pt
海外	2,357	5.7	1,963	83.3	5.1	▲0.6pt
その他 ^{※2}	4,166	10.1	3,454	82.9	8.9	▲1.2pt
合計	41,356	100.0	38,867	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

店舗数の状況

		2017.2期 第1四半期末	2017.2期 期末	出店	退店	2018.2期 第1四半期末
国内	店舗数	1,381	1,143	+30	▲17	1,156
	前期末差	+50	▲88			+13
海外	店舗数	222	195	+8	▲26	177
	前期末差	▲5	▲2			▲18
合計	店舗数	1,603	1,338	+38	▲43	1,333
	前期末差	+45	▲90			▲5

※2017.2期 第1四半期末の前期末差は、2016.2期末との比較

用語集

ページ番号	用語	意味
5	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。
	RFID	Radio Frequency Identifier(レディオ・フリースペース・アイデンティファイヤー)の略で、ID情報を埋め込んだタグから電波などを用いて近距離の無線通信を行ない、情報をやりとりする技術。
	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。
	A.I.	Artificial Intelligenceの頭文字を取ったもので、人工的にコンピュータ上で人間と同じ知能を実現させようとする試みや技術のこと。
	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。
	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に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。
	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。
	越境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・アキュイジション)の頭文字を取ったもので、企業の合併や買収のこと。
	オーガニックコスメ	自然由来のものを主な成分として融合しているコスメのこと。
6	カラフル・ボード株式会社	人工知能「SENSY(センシー)」を開発するAIスタートアップ/ITベンチャー企業。
	直接貿易比率	全体の仕入に対する、輸出入など貿易実務をメーカー自らが行なう直接貿易の比率。
	Creative Direction	ソーシャルトレンドを読み解き、ファッショントレンドと翻訳し、実際の物作りに反映させるための社内セミナーのこと。
7	セールスフォース・ドットコム	米サンフランシスコに本社を持つ、クラウド・ソーシャル・モバイルのテクノロジーを企業で活用するためのクラウドアプリケーションやプラットフォームを提供する企業。
	O2O	ネット上(オンライン)から、ネット外(オフライン)での行動へと促す施策の事や、オンライン上での販売促進活動をもってオフラインでの購買行動に影響を与えるような施策のこと。
10	KPI	Key Performance Indicatorの頭文字をとったもので、組織の目標達成の度合いを定義する補助となる計量基準群である重要業績評価指標のこと。
11	ささげ	撮影、採寸、原稿の頭文字をとったもの。商品撮影、採寸、原稿作成などをまとめて指す用語のこと。
	3rd Party	第3者団体(企業、機関など)のこと。
12	ニッチ	潜在的なニーズがある分野のこと。
	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(合併事業)。
	ブランドポートフォリオ	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すること。
	インキュベーション	設立して間もない企業に対し、経営技術・人材・金銭などを提供し育成すること。
	アスレジャー	アスレチックとレジャーを合わせた造語。スポーツウェアを中心に構成されたファッションスタイルのこと。



留意事項

本資料に記載されている将来に関する記述は、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。