



TSI HOLDINGS

2021年2月期 第3四半期 決算説明会

2021.1.14



I 2021年2月期 第3四半期 決算概況



1. 損益の概況

	2020.2期 第3四半期累計		2021.2期 第3四半期累計			
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)
売上高	125,823	100.0	97,219	100.0	▲28,603	77.3
売上総利益	68,524	54.5	46,741	48.1	▲21,783	68.2
販管費	66,583	52.9	55,012	56.6	▲11,570	82.6
販管費（のれん償却費・減価償却費 除）	62,547	49.7	51,699	53.2	▲10,848	82.7
のれん償却費	774	0.6	598	0.6	▲176	77.3
減価償却費	3,261	2.6	2,714	2.8	▲546	83.2
営業利益	1,940	1.5	▲8,271	-8.5	▲10,212	-
経常利益	3,312	2.6	▲7,012	-7.2	▲10,324	-
特別利益	3,109	2.5	2,485	2.6	▲623	79.9
特別損失	145	0.1	4,906	5.0	4,760	3377.6
税金等調整前四半期純利益	6,276	5.0	▲9,433	-9.7	▲15,709	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	4,821	3.8	▲11,126	-11.4	▲15,947	-
EBITDA ※	5,976	4.7	▲4,958	-5.1	▲10,934	-

※EBITDA = 営業利益 + のれん償却費 + 減価償却費

■ 3Q全体の商況

コロナ禍に於て市場は回復が鈍く依然状況は厳しい。
この環境下、3Qの3ヶ月というスポット期間の評価ではあるが、
営業利益黒字まで事業を回復させる事が出来た。
TSIのブランドポートフォリオ内で、コロナ禍でも
売上、収益を伸ばせる強いブランドの存在が明確になった。

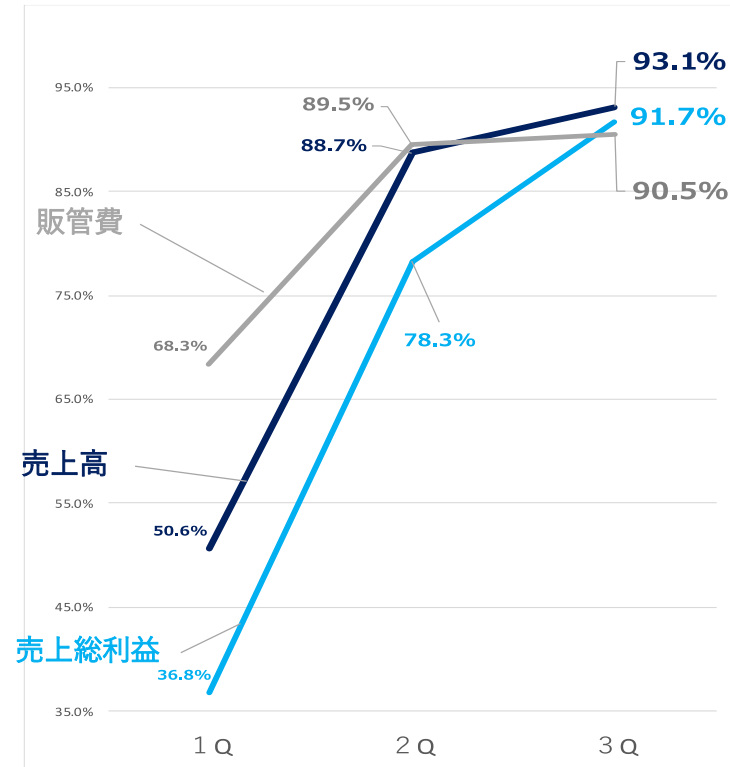
2. 損益の概況 (9月~11月)

	2020.2期 第3四半期		2021.2期 第3四半期			
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)
売上高	43,975	100.0	40,948	100.0	▲3,026	93.1
売上総利益	24,615	56.0	22,571	55.1	▲2,043	91.7
販管費	22,510	51.2	20,373	49.8	▲2,136	90.5
販管費（のれん償却費・減価償却費 除）	21,121	48.0	19,192	46.9	▲1,929	90.9
のれん償却費	193	0.4	209	0.5	16	108.3
減価償却費	1,196	2.7	972	2.4	▲223	81.3
営業利益	2,104	4.8	2,197	5.4	93	104.4
経常利益	2,543	5.8	2,630	6.4	87	103.4
特別利益	1,214	2.8	2,066	5.0	851	170.1
特別損失	▲227	-0.5	892	2.2	1,119	-
税金等調整前四半期純利益	3,985	9.1	3,804	9.3	▲181	95.5
親会社株主に帰属する四半期純利益	3,768	8.6	3,307	8.1	▲460	87.8
EBITDA ※	3,493	7.9	3,379	8.3	▲114	96.7

※EBITDA = 営業利益 + のれん償却費 + 減価償却費

■ 売上回復と収益構造コントロールにより 四半期ごとに損益が改善

【四半期別 売上、総利益、販管費 昨対推移】



売上高

第3四半期(9月~11月)の売上高は前年比93.1%に改善。国内EC売上高は前年比114.2%と引き続き堅調。

売上総利益

前年比91.7%に回復。仕入、値引きの抑制により売価原価をコントロールした。

販管費

固定費の圧縮に努め、売上減少幅よりも費用抑制。

営業利益

営業利益21.9億円、前年比104.4%と3カ月単位では減収増益を達成。

特別利益

固定資産の売却 18.2億円計上

	1 Q		2 Q		3 Q	
	前期差 (百万円)	前期比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)
売上高	△21,188	50.6%	△4,389	88.7%	△3,027	93.1%
売上総利益	△15,553	36.8%	△4,186	78.3%	△2,044	91.7%
販管費	△7,194	68.3%	△2,240	89.5%	△2,137	90.5%
営業利益	△8,359	-336.9%	△1,946	193.7%	93	104.4%
経常利益	△8,277	-279.2%	△2,135	251.1%	14,112	654.9%
当期純利益	△12,928	-422.7%	△2,559	280.2%	21,878	680.5%

3. 損益の概況 (四半期別)

■ 全社1/3にあたる16ブランドが3Q単(9月~11月)前期比で100%を上回り、コロナ禍の厳しい市場に於いても顧客の支持を得た

4. ブランドの概況 (9月~11月)

	2020.2期 第3四半期			2021.2期 第3四半期			前期比	
	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (%)	売上総利益率 (pt)
1. nano・universe	7,027	16.0	50.3	5,910	14.4	54.5	84.1	+4.2pt
2. NATURAL BEAUTY BASIC	3,778	8.6	59.3	3,112	7.6	58.4	82.4	▲0.9pt
3. PEARLY GATES	3,285	7.5	54.2	3,390	8.3	60.5	103.2	+6.3pt
4. MARGARET HOWELL	3,571	8.1	63.4	2,815	6.9	66.4	78.8	+3.0pt
5. AVIREX	2,300	5.2	62.3	1,809	4.4	65.0	78.6	+2.7pt
6. STUSSY	1,342	3.1	69.4	1,344	3.3	67.1	100.1	▲2.4pt
7. HUF	1,398	3.2	42.8	1,364	3.3	48.0	97.6	+5.1pt
8. ROSE BUD	1,428	3.2	54.4	1,094	2.7	52.2	76.6	▲2.2pt
9. UNDEFEATED	1,014	2.3	48.7	923	2.3	36.8	91.0	▲11.9pt
10. PROPORTION BODY DRESSING	1,231	2.8	61.7	1,079	2.6	63.1	87.7	+1.4pt
TOP10 計	26,380	60.0	56.2	22,845	55.8	58.4	86.6	+2.2pt
その他 計	16,489	37.5	56.2	17,713	43.3	51.8	107.4	▲4.4pt
継続ブランド 計	42,870	97.5	56.2	40,558	99.0	55.5	94.6	▲0.7pt
廃止ブランド 等	1,104	2.5	48.2	390	1.0	20.4	35.3	▲27.9pt
合計	43,975	100.0	56.0	40,948	100.0	55.1	93.1	▲0.9pt

売上高

スポーツ、ストリート系のブランドが健闘。TOP10では「PEARLY GATES」「STUSSY」が前年を超える。

売上総利益率

原価低減に取り組んでいた「nano・universe」が大幅に改善したのを始め、過半数のTOP10ブランドが粗利率を改善。

■ 各カテゴリーで増収、増益のブランドが増加

【第3四半期(9月~11月)カテゴリー別のサマリー】

増収増益

減収増益

増収減益

スポーツ



TACTICS

HUF

UNION
T O K Y O

Arpege story

LE PHIL

コスメ・その他



TSI SEWING

メンズ・レディース



PROPORTION
BODY DRESSING

JILL by JILLSTUART

Schott®
N.Y.C.

RAW LIFE



スポーツ

PING

ストリート



メンズ・レディース

SUNSPEL ENGLAND 1988 FLOWAL
ELE STOLYOF

アウトドア



5. カテゴリー別サマリー (9月~11月)

■ 主販路のリアル店舗はコロナの影響により苦戦が続くが、 自社ECの集客強化施策により売上が堅調に推移

		2020.2期 第3四半期累計		2021.2期 第3四半期累計			
		実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	前期比 (%)	構成比 (%)	構成比前期差 (pt)
	百貨店	16,478	13.1	9,399	57.0	9.7	▲3.4pt
	非百貨店※1	64,193	51.0	41,516	64.7	42.7	▲8.3pt
	自社サイト	7,765	6.2	12,579	162.0	12.9	+6.8pt
	その他	17,604	14.0	16,403	93.2	16.9	+2.9pt
	EC(E-Commerce)	25,370	20.2	28,982	114.2	29.8	+9.6pt
	その他※2	13,481	10.7	11,116	82.5	11.4	+0.7pt
	国内合計	119,523	95.0	91,014	76.1	93.6	▲1.4pt
	EC(E-Commerce)	553	0.4	2,186	395.3	2.2	+1.8pt
	海外合計※3	6,299	5.0	6,205	98.5	6.4	+1.4pt
	EC(E-Commerce)	25,923	20.6	31,168	120.2	32.1	+11.5pt
	総合計	125,823	100.0	97,219	77.3	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

※3 米国でECサイト「タクティクス」を中心に運営するEfuego Corp社が、2021年第2四半期から連結対象となり、海外売上高に計上しています。

M&Aにより今期業績連結したTACTICSが海外ECを13億円プラスしTSIのEC売上に貢献した。

■ 自社ECは引き続き堅調、ECシフトを継続強化

- グループ各社のEC機能と要員をTSI ECストラテジーに集約。横串機能化によるEC拡大戦略へ移行。
- 店頭スタッフとECの連携を新たな基軸とすべく、スタッフコンテンツの強化や、スタッフによるオンライン接客施策に注力。

【第3四半期実績】

スタッフオンライン接客

<Laline/PEARLY GATES/ADORE/MARGARET HOWELL>

経由CVRはEC通常と比較して10倍程度。MHでは自社EC売上の10%を占める。

スタッフコンテンツ

<JILLSTUART/ROSE BUD/HUMAN WOMAN/ADORE/Sanei bd/TOKYO STYLE
nano・universe>

スタッフコンテンツ経由の売上が、自社EC売上の35%。

7. 自社EC売上高

8. BSの概況

	2020.2期 第3四半期累計		2021.2期 第2四半期累計		2021.2期 第3四半期累計					
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期同期差 (百万円)	前期同期比 (%)	前回差 (百万円)	前回比 (%)
流動資産	79,759	44.1%	69,048	44.8%	70,678	45.8%	▲9,081	88.6%	1,630	102.4%
うち現金及び預金	28,372	15.7%	31,477	20.4%	28,131	18.2%	▲241	99.1%	▲3,346	89.4%
うち棚卸資産	28,774	15.9%	21,913	14.2%	23,823	15.4%	▲4,951	82.8%	1,910	108.7%
固定資産	101,258	55.9%	85,187	55.2%	83,745	54.2%	▲17,513	82.7%	▲1,442	98.3%
うち投資有価証券	30,964	17.1%	24,583	15.9%	26,375	17.1%	▲4,589	85.2%	1,792	107.3%
うち投資不動産	17,381	9.6%	16,516	10.7%	16,430	10.6%	▲950	94.5%	▲86	99.5%
流動負債	46,934	25.9%	50,648	32.8%	48,723	31.6%	1,789	103.8%	▲1,925	96.2%
うち短期借入金	8,586	4.7%	20,702	13.4%	14,817	9.6%	6,231	172.6%	▲5,885	71.6%
固定負債	34,142	18.9%	26,909	17.4%	25,296	16.4%	▲8,847	74.1%	▲1,614	94.0%
うち長期借入金	26,816	14.8%	20,514	13.3%	18,604	12.0%	▲8,211	69.4%	▲1,910	90.7%
純資産	99,940	55.2%	76,678	49.7%	80,404	52.1%	▲19,535	80.5%	3,727	104.9%
総資産合計	181,017	100.0%	154,235	100.0%	154,423	100.0%	▲26,594	85.3%	188	100.1%

流動資産

現金預金は前期同期比99.1%と前年並み。

現金預金比率(現金預金/流動負債)は57.7%を維持。

棚卸資産は期初計画比で70%の仕入抑制をしたことや在庫評価損が前年比で半減したこと等により、前年比82.8%。

流動負債

コロナ対策として借入れた約60億円は3Qに全額返済。

9.総括

01 3Q売上高、営業利益は修正計画を大幅に上回る

【第3四半期(9月~11月)の総括】

- ・ 厳しい商戦の中で売上の堅調なブランドが多かった。
- ・ 店頭販売が改善する中でEC売上高も堅調、高いEC構成比を保った。
- ・ 仕入抑制、値引抑制等により売上総利益率を改善した。

02 緊急事態宣言の今期インパクト分析はこれから

【第4四半期(12月~2月)業績予想】

- ・ 12月月次売上高は 全店87.2%、既存店86.1%。
- ・ 1月のセール商戦はコロナ急拡大を受け厳しいスタート。
- ・ 1月7日に1都3県、13日に7府県を対象にした緊急事態宣言の影響は不透明。
- ・ 緊急事態宣言下の対策は、プロジェクトチームを組成し対応中。

03 固定資産売却により、想定外の資金需要への対応も準備

【コロナ対策及び中期改革プログラムに向けた新たな資金需要への対応】

- ・ 4Qの固定資産2件の売却により300億円以上の手元資金が今期末に増加予定。
- ・ 主要取引金融機関からの特別借入枠300億円は引き続き確保済。
- ・ 未来の収益構造改革に向けた戦略的な投資を検討中。

II 中期改革プログラムの進捗



■ TSI Innovation Program 2024の組成

「デジタルと人の力」を融合し、経営と事業現場を限りなく近づけ、デジタル時代にふさわしいスピード感ある事業運営を実現する。

クリエイティブとロジックで独創性を生み出す
「デジタルファッションカンパニー」を創生する。

損益分岐点
を下げる

経営のスピード
を上げる

事業を生み出す
力を上げる

マインド、文化、働き方を変革する

1. 中期改革プログラム

01. 経営と業務のDX

- ✓ 間接業務のデジタル化
- ✓ 経営指標の可視化とKPIの実行管理



02. 新MD戦略／新マーケティング戦略

- ✓ MD戦略と仕入計画
- ✓ 販売促進コンテンツ戦略
- ✓ EC中核計画 / スタッフコマース
- ✓ New Normal ブランド戦略

03. 店舗のデジタル化と収益改善

- ✓ 既存店舗収益改善 / 一等地戦略
- ✓ 実店舗デジタル投資
- ✓ 赤字店舗 退店戦略
- ✓ 顧客のEC送客

04. デジタル/ECへの販路エクステンジ

- ✓ 魅力的UI投資
- ✓ ユニファイドコマース
- ✓ 店舗に頼らない新規顧客獲得

05. グローバル戦略と人材開発

- ✓ グローバル戦略
- ✓ デジタルネイティブブランドの育成
- ✓ D2Cコングロマリット、戦略的M&A

01 固定費の削減及び事業撤退により損益分岐点を下げる

2. 構造改革の進捗状況

人件費削減

本部人員300名削減等の実施

▲30億円

- ・ 店舗撤退、事業撤退等の人員も含む来期の削減効果。
- ・ 2021年2月末まで実施。3Q末時点では1.4億円特別損失に計上。

店舗撤退

不採算店舗 243※店舗撤退

▲20億円

2021年2月期 国内211店舗 海外32店舗
※上記に加え、数店舗の撤退を検討中。

事業撤退

5事業会社、3ブランドの撤退・譲渡

▲40億円

上期…TSI ASIA LIMITED、NATURAL BEAUTY、FACT
下期…UNIT&GUEST(株)、Laline Hawaii Corporation、Herschel SUPPLY
(株)スピックインターナショナル、アナディス(株)

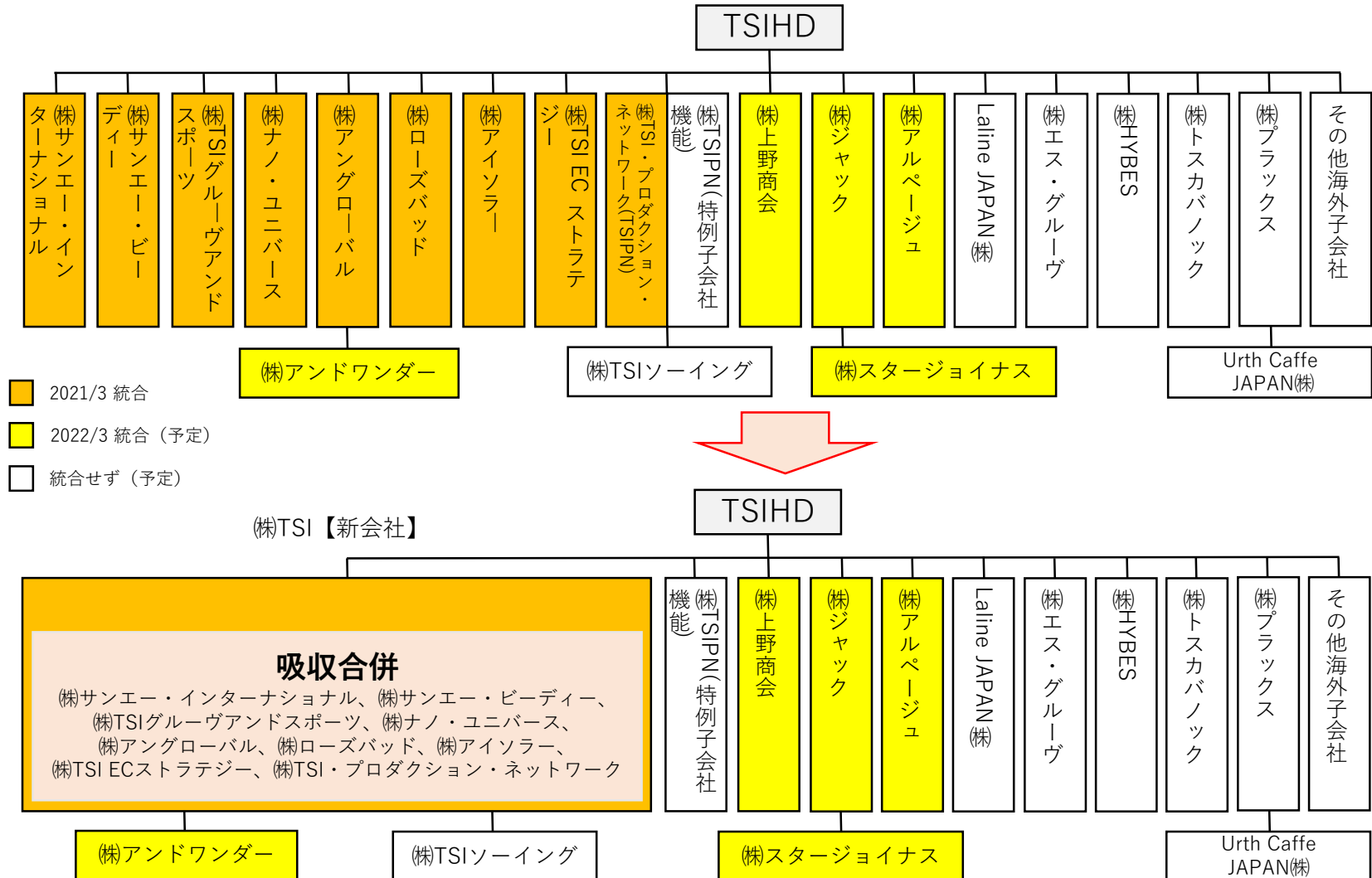
オフィス
面積縮小

オフィス面積の縮小

子会社オフィス24拠点の統合プロジェクトを開始。

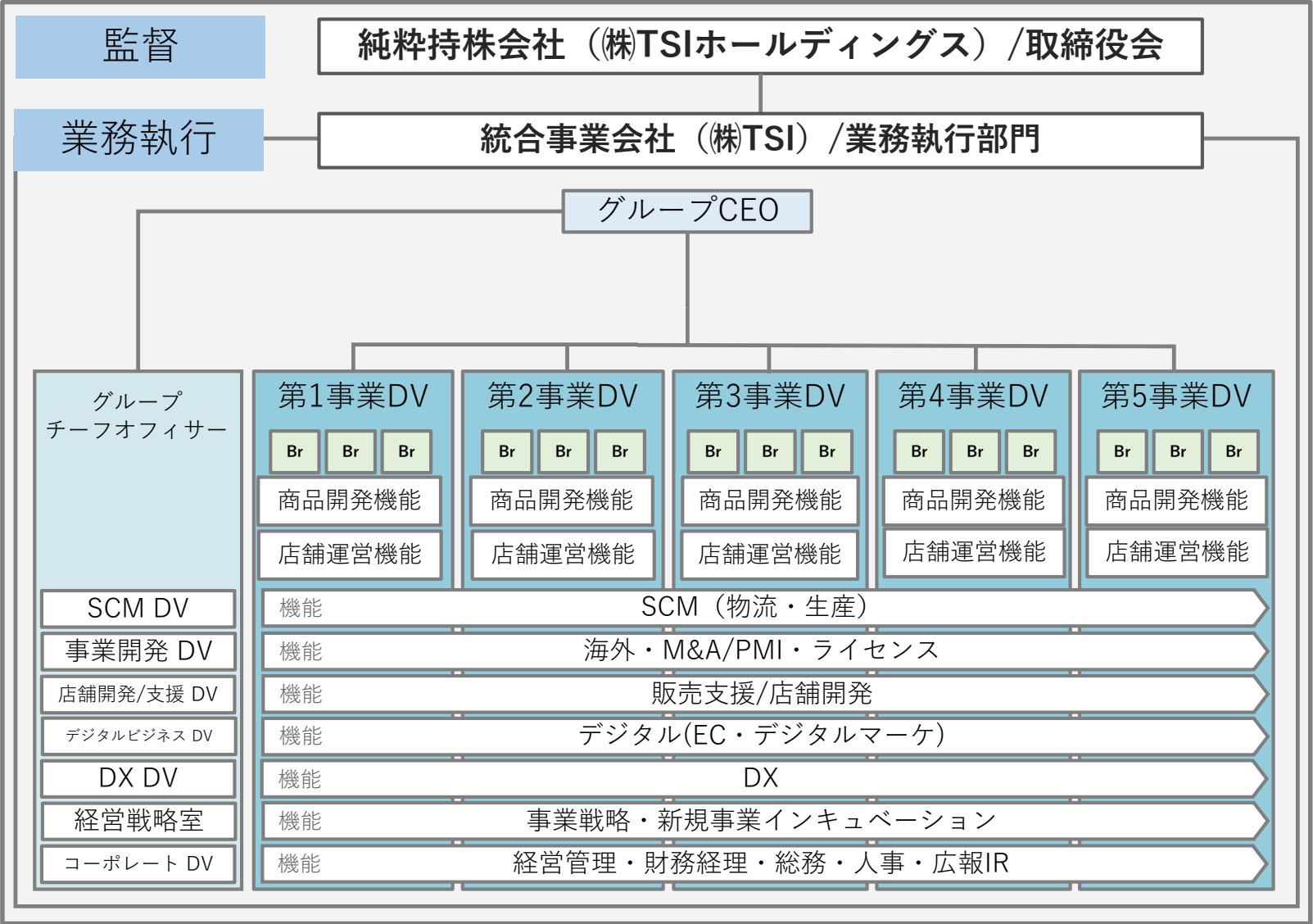
01 組織再編について

【迅速な経営体制への変革】



3. 1社体制に向けて

02 来期の組織体制



3. 1社体制に向けて

01 最先端の手法で新しい顧客価値を創造する

【事業を生み出す力の進捗状況】

EC機能と
人材の集約

事業子会社のEC組織、機能を統合（約180名）

ノウハウの横展開・運用高度化と投資最適化を図るため、
9月1日からデジタルチームを一本化。

ユニファイドコマースによるサービスの進化

「店舗とEC が一体化したブランド体験の提供」

- ✓ チャンネルレスなOne to One サービスの提供。
- ✓ TSIの強みであるリアル販売員をデジタルサービスに活用することで体験を融合する。
- ✓ 今期「nano・universe」での先行開発を実施、来期以降横展開予定。

ECから店舗へと繋がる新たな顧客導線の創出

- ・店舗来店予約/接客スタッフ予約/店舗での顧客レコメンド機能 等。

店頭スタッフのデジタルサービス活用

- ・販売員によるオンライン接客の継続強化。
- ・STAFF COMMERCE(右記)の構築。



新たなECチャネル創出

- ✓ 店舗スタッフのコーディネート投稿に特化した新ECモールを実現。
- ✓ **MIX.Tokyo**を戦略的改修し、2021年3月にオープン予定。

MIX.
Tokyo

デジタル化時代の新しい事業の創出

- ✓ Salesforce社とOSF Global Japan社と **リテール向けECソリューション提供事業**を共同展開予定。
- ✓ 当社はEC運用スペシャリティとCOMMERCE CLOUD活用力を生かし、EC事業者の運用支援を行う。



OSF DIGITAL

4.事業構造改革の進捗

02 最先端の手法で新しい顧客価値を創造する

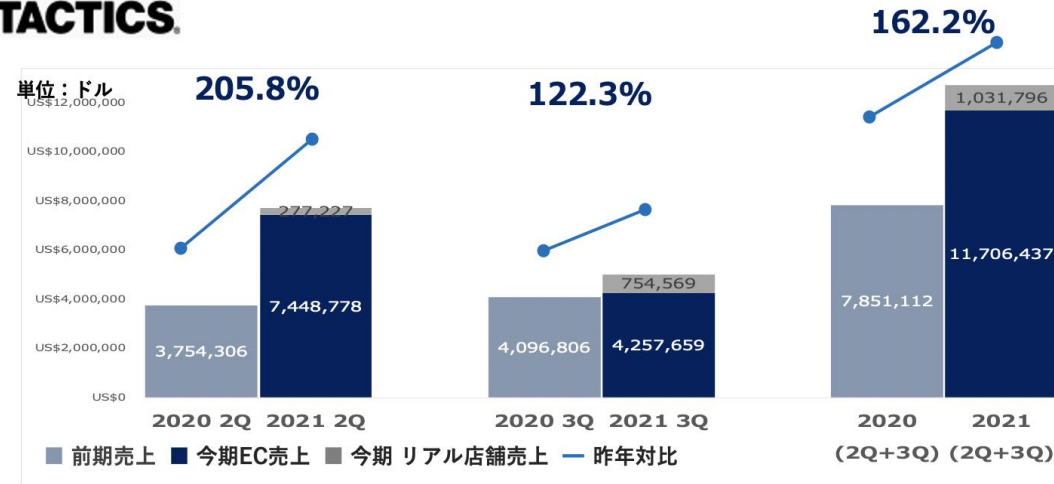
海外事業の
再始動

米国事業のデジタル化

M&AしたTacticsチームによるHUF事業のEC、
マーケティング機能の刷新。

海外EC事業を深耕し、EC、店舗、CSが連動する新たなビジネスモデルを構築

TACTICS

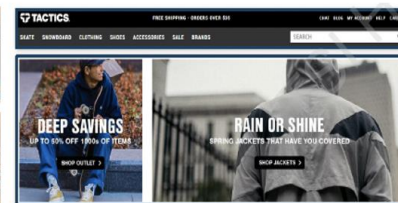


第2クォーター売上前年比**205.8%**、第3クォーター売上前年比**122.3%**
連結対象の2Q、3Q合計と好調を維持

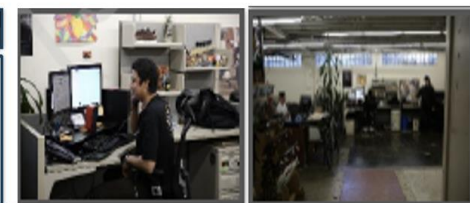
コロナ禍においても、店舗・販売員がこれまでとは違った形にてお客様のエンゲージメント
獲得に繋がれる販売形態を構築し、売上を拡大。



店舗（コミュニティーの集会場）



ECサイトは年間600万人来訪



Skype、チャットによる顧客サポート

4.事業構造改革の進捗

03 既存事業の進化—売り方を変える

【セールに依存しないビジネスモデルの構築】



「PEARLY GATES」



「MARGARET HOWELL」



「STUSSY」

- ✓ 2020SS「MARGARET HOWELL」店頭・ECでのセールを廃止。
- ✓ 2020FW「PEARLY GATES」店頭でのセールを廃止。
- ✓ 「Apuweiser-riche」や「STUSSY」は既にセールに頼らないビジネスモデルを確立している。

4.事業構造改革の進捗

【デジタルを駆使した在庫の効率化を実現】

客注アプリ(EC在庫を店頭受注に引き当てる仕組み)の活用を推進し、仕入抑制の影響を最小限化。

客注アプリ

<導入店舗数(2020年11月末時点)>

国内店舗の5割に相当する454店舗で導入。今後も対応ブランド・店舗を増やしていく。

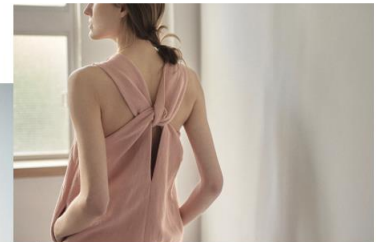
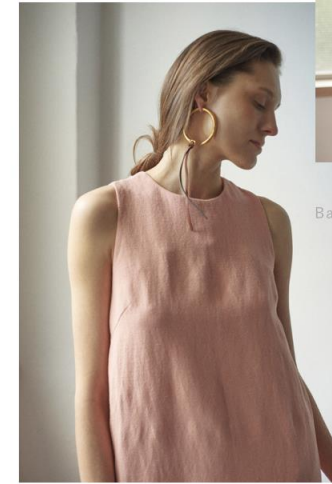
<今期累計件数 13,156件/うち3Q単体 10,363件>

本格導入した「ADORE」「HUMAN WOMAN」「JILLSTUART」などは3Q単体で、客注アプリによる売上構成比が平均10%を超える。(客注アプリ売上/店舗売上)

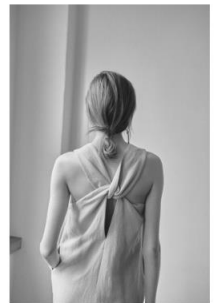
04 D2Cプラットフォームの構築

EC/デジタル比率50%を達成する施策の一つとして、D2C事業を中心とした新規事業立上げと追加M&AをMISSIONとしている。
その一環として、「ETRE TOKYO」が2021年2月第3四半期から新たにグループ入りし、受け皿として(株)HYBESを立ち上げた。

4.事業構造改革の進捗



Back twist | line one piece ¥25,300



ETRE TOKYOの業績予測は3Q予算比**126.5%と順調**に推移。
来期以降はHYBESをTSIのD2Cプラットフォームの中核機能として事業拡大を目指す。

01 ファッションの新しい潮流をつかむ

【With コロナで注目を集めたトピックス】



「UNION」 × 「JORDAN」



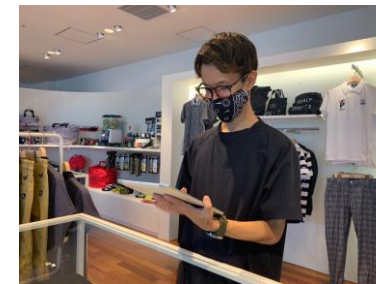
「STUSSY」40周年記念
世界的デザイナー5人とコラボTシャツ。



「PEARLY GATES」と「MASTER BUNNY EDITION」の契約プロである原英莉花プロが、今シーズン2度目の優勝。



「Tangerine」と「Yappli」が提供する、自社アプリとビーコンの連動で「場所」に付加価値を与えるサービスを、「Laline」「ROSE BUD」にて導入。



スタッフオンライン接客
は9月から「PEARLY GATES」を始めアパレルでも導入を開始。



医療用ガウンは2021年3月までに605万枚を生産予定。

5. 結び

02 引き続き厳しいマーケット環境

緊急事態宣言の今期インパクト分析はこれから。
今期着地予想は2Q開示数値を維持する方針。

03 経営のスピード化を図る

一社統合を軸とした新組織体制で本部組織の重複を解消。
CXO体制により、事業と機能の両軸の目線で収益性を高める。

04 減収増益の新たなビジネスモデルが出来始めた

損益分岐点の引き下げは順調に進捗。
コロナ禍に於いても好調なブランド群が現れ、
戦略が明確になった。

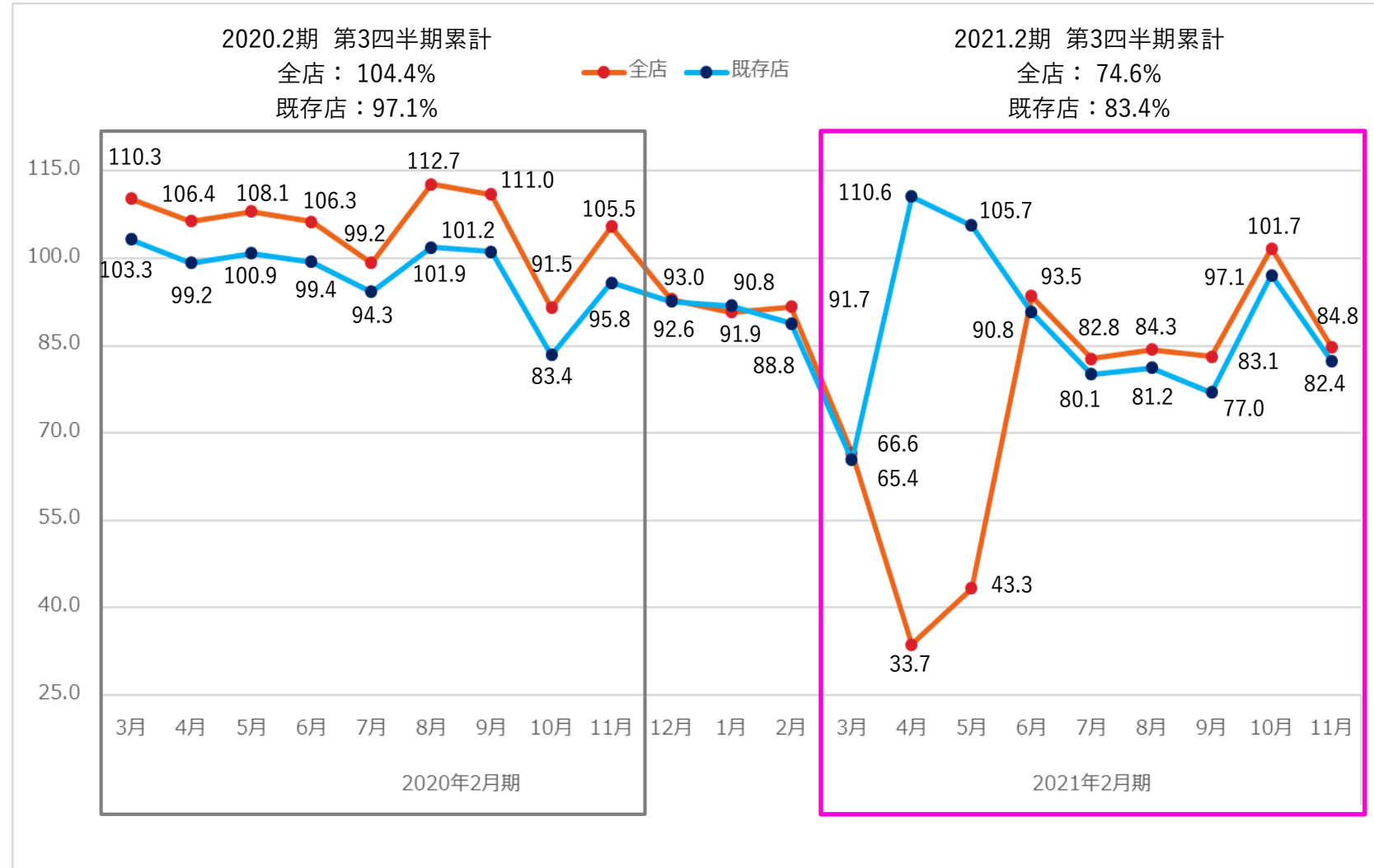
III 補足資料



ブランドの概況 (3月~11月)

	2020.2期 第3四半期累計			2021.2期 第3四半期累計			前期比	
	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (%)	売上総利益率 (pt)
1. nano・universe	19,157	15.2	47.0	13,915	14.3	43.9	72.6	▲3.1pt
2. NATURAL BEAUTY BASIC	11,668	9.3	59.1	8,179	8.4	49.0	70.1	▲10.1pt
3. PEARLY GATES	9,555	7.6	52.2	7,829	8.1	54.7	81.9	+2.5pt
4. MARGARET HOWELL	10,459	8.3	59.5	6,325	6.5	53.6	60.5	▲5.9pt
5. AVIREX	6,064	4.8	61.7	4,169	4.3	59.6	68.7	▲2.1pt
6. STUSSY	3,863	3.1	70.0	3,394	3.5	64.5	87.9	▲5.4pt
7. HUF	3,421	2.7	48.3	3,142	3.2	46.6	91.9	▲1.7pt
8. ROSE BUD	4,537	3.6	51.0	2,934	3.0	41.1	64.7	▲10.0pt
9. UNDEFEATED	3,400	2.7	45.0	2,810	2.9	39.3	82.7	▲5.7pt
10. PROPORTION BODY DRESSING	2,995	2.4	56.7	2,533	2.6	56.5	84.6	▲0.2pt
TOP10 計	75,123	59.7	54.2	55,233	56.8	50.3	73.5	▲4.0pt
その他 計	49,261	39.2	55.2	41,574	42.8	45.5	84.4	▲9.7pt
継続ブランド 計	124,385	98.9	54.6	96,808	99.6	48.2	77.8	▲6.4pt
廃止ブランド 等	1,437	1.1	40.2	411	0.4	22.9	28.6	▲17.4pt
合計	125,823	100.0	54.5	97,219	100.0	48.1	77.3	▲6.4pt

国内 既存店・全店 売上高の推移



店舗数の状況

		2020.2期 第3四半期末 ※1	2020.2期 期末	出店	退店	2021.2期 第3四半期末
国内	店舗数	1,029	998	+79	▲80	997
	前期末差	+8	▲23			▲1
海外	店舗数	74	76	+6	▲32	50
	前期末差	▲69	▲67			▲26
合計	店舗数	1,103	1,074	+85	▲112	1,047
	前期末差	▲61	▲90			▲27

※1 2020.2期 第3四半期末の前期末差は、2019.2期 期末との比較

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。