



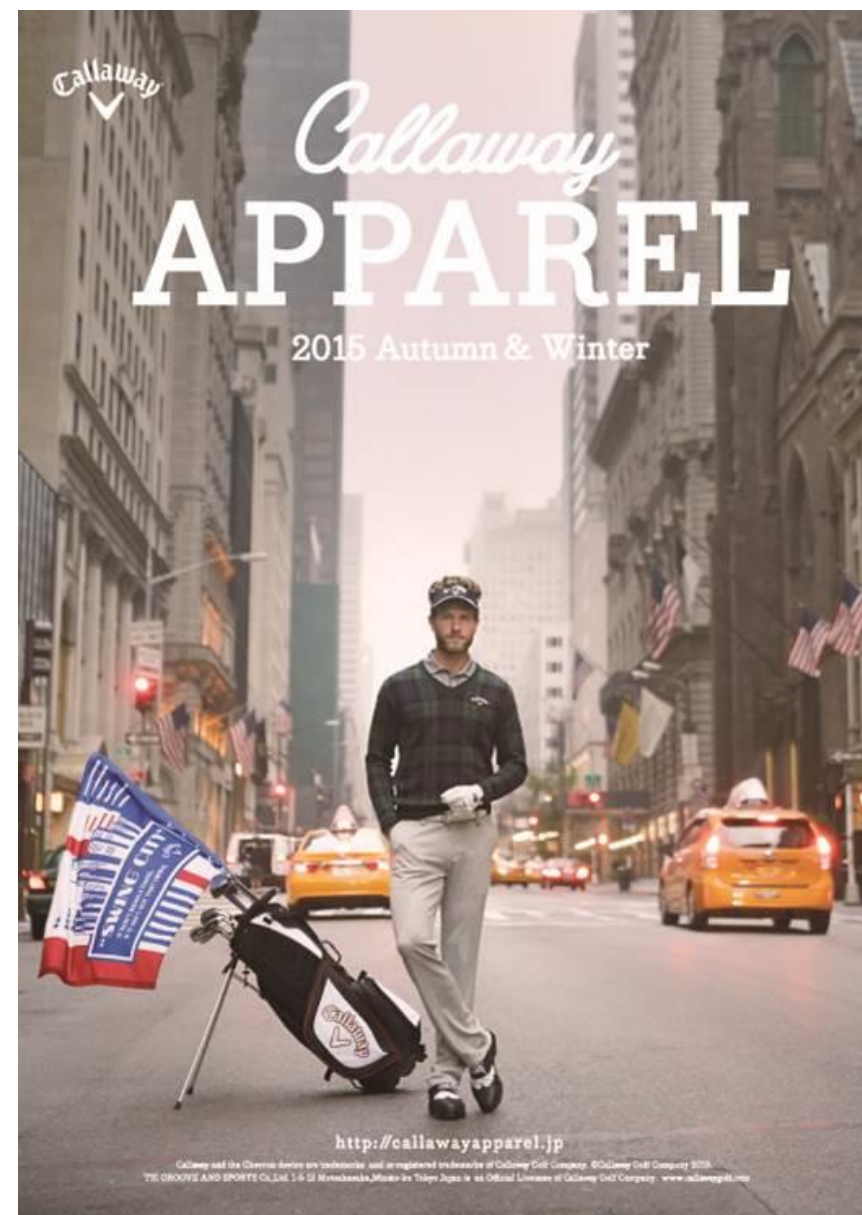
TSI HOLDINGS

2016年2月期 第3四半期 決算説明会

2016.1.14



I 2016年2月期 第3四半期 決算概況



四半期純利益は前年同期比で2.4倍、EBITDAは3.6%アップ

(金額単位:百万円)

	2015.2期 第3四半期 累計		2016.2期 第3四半期 累計			
	実績	構成比	実績	構成比	前期差	前期比
売上高	132,640	100.0%	125,404	100.0%	▲7,236	94.5%
売上総利益	71,129	53.6%	68,106	54.3%	▲3,023	95.7%
販管費	69,034	52.0%	66,533	53.1%	▲2,501	96.4%
人件費見合	30,012	22.6%	27,894	22.2%	▲2,117	92.9%
戦略費	4,905	3.7%	4,484	3.6%	▲421	91.4%
店舗賃借料	13,447	10.1%	13,388	10.7%	▲58	99.6%
その他経費	16,468	12.4%	15,815	12.6%	▲652	96.0%
販管費(のれん償却費・減価償却費 除)	64,833	48.9%	61,583	49.1%	▲3,250	95.0%
のれん償却費	731	0.6%	1,072	0.9%	+340	146.5%
減価償却費	3,468	2.6%	3,877	3.1%	+408	111.8%
営業利益	2,095	1.6%	1,573	1.3%	▲522	75.1%
経常利益	3,701	2.8%	3,033	2.4%	▲667	82.0%
特別利益	910	0.7%	5,012	4.0%	+4,101	550.3%
特別損失	1,451	1.1%	4,773	3.8%	+3,322	329.0%
税前四半期純利益	3,160	2.4%	3,272	2.6%	+111	103.5%
四半期純利益	747	0.6%	1,783	1.4%	+1,035	238.5%
EBITDA	6,296	4.7%	6,523	5.2%	+227	103.6%

※EBITDA＝営業利益+のれん償却費+減価償却費

上半期に実施した構造改革により、第3四半期の販管費率と営業利益が改善

上半期						第3四半期(3ヶ月)				
						(金額単位:百万円)				
						2015.2期		2016.2期		
						実績	構成比	実績	構成比	前期比
売上高						86,593	100.0%	83,573	100.0%	96.5%
売上総利益						45,079	52.1%	44,782	53.6%	99.3%
販管費						44,760	51.7%	45,204	54.1%	101.0%
人件費見合						19,782	22.8%	19,468	23.3%	98.4%
戦略費						2,837	3.3%	2,870	3.4%	101.2%
店舗賃借料						8,854	10.2%	8,858	10.6%	100.0%
その他経費						10,626	12.3%	10,706	12.8%	100.8%
販管費(のれん償却費・減価償却費 除)						42,099	48.6%	41,903	50.1%	99.5%
のれん償却費						456	0.5%	713	0.9%	156.4%
減価償却費						2,204	2.5%	2,587	3.1%	117.4%
営業利益						319	0.4%	▲422	-0.5%	-
EBITDA						2,980	3.4%	2,878	3.4%	96.6%

※人件費見合＝人件費＋販売手数料＋業務委託料

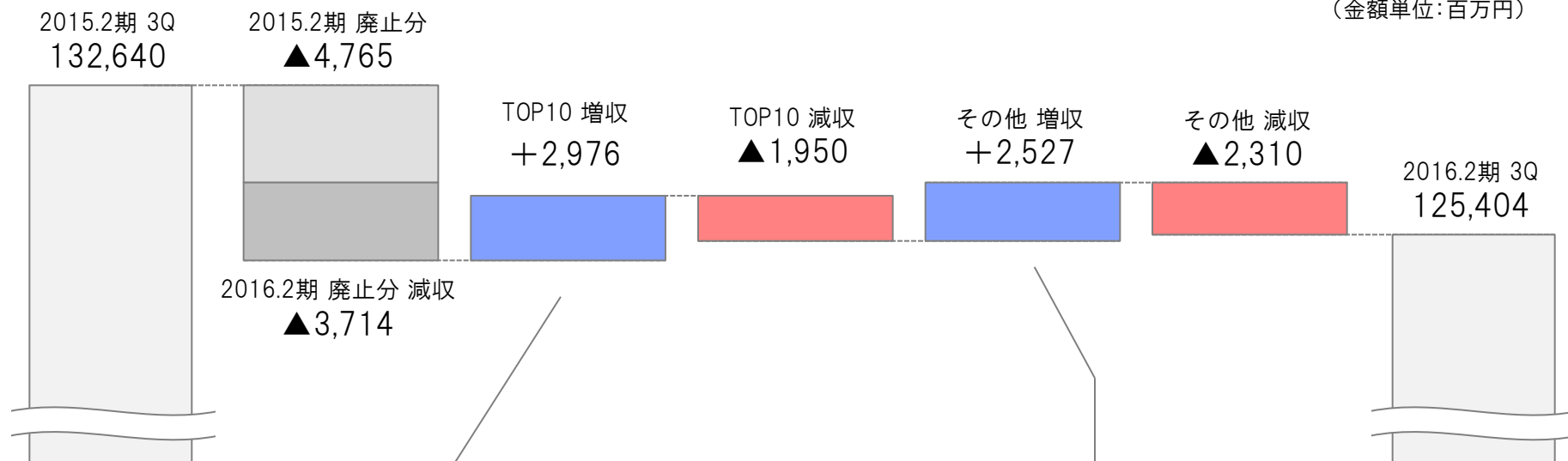
※戦略費＝広告宣伝費＋販売促進費

※EBITDA＝営業利益＋のれん償却費＋減価償却費

※売上総利益については、在庫評価損引当の基準変更に伴う売上原価の増額が約3億円、並びに一部子会社のブランド撤退に伴う在庫評価損が約1.2億円発生したため、約4.1億円の悪化要因となっています。この要因を除いた売上総利益率は第3四半期単体で56.7%(前年同期56.6%)、第3四半期累計で54.6%(前年同期53.6%)となります。営業利益は第3四半期で約24億円、第3四半期累計で約20億円となります。

廃止分を除く、継続ブランド同士の前年比較では増収

(金額単位: 百万円)

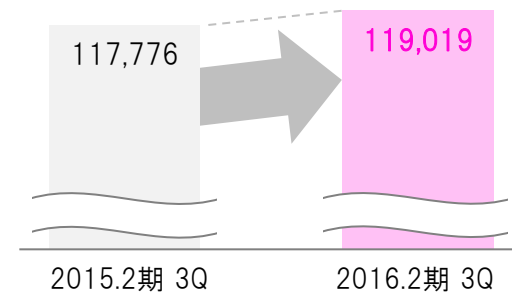


- MARGARET HOWELL (店舗数 98(前年同期+18))
- PEARLY GATES (店舗数 67(前年同期+17))
- STUSSY (店舗数 53(前年同期+7))
- Callaway Apparel (店舗数 21(前年同期+8))
- Free's Mart (店舗数 41(前年同期+10))
- HUMAN WOMAN (店舗数 83(前年同期+12))

- m.tsubomi (店舗数 118(前年同期+12))
- JILL by JILLSTUART (店舗数 24(前年同期+8))
- ANGLOAL SHOP (店舗数 30(前年同期+2))
- DIANE von FURSTENBERG (店舗数 20(前年同期+6))
- UNDEFEATED (店舗数 5(前年同期+3))
- Jack Bunny!! (店舗数 9(前年同期+2))
- 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))
- STYLE TOKYO friends' home (店舗数 1(前年同期+1))
- ZIO BERNARDO (店舗数 1(前年同期+1))

継続ブランド比較

101.1%



同様に売上総利益率も前年同期比で改善

(金額単位: 百万円)

ブランド名	2015.2期 第3四半期 累計			2016.2期 第3四半期 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	17,447	13.2%	56.0%	16,663	13.3%	58.0%	95.5%	+2.0pt
2 NATURAL BEAUTY BASIC	12,373	9.3%	58.4%	11,973	9.5%	59.3%	96.8%	+0.9pt
3 MARGARET HOWELL	9,096	6.9%	54.5%	9,702	7.7%	55.4%	106.7%	+1.0pt
4 ROSE BUD	8,365	6.3%	47.2%	8,049	6.4%	49.2%	96.2%	+2.0pt
5 PEARLY GATES	6,114	4.6%	57.5%	6,798	5.4%	54.2%	111.2%	▲3.3pt
6 STUSSY	3,786	2.9%	65.1%	4,321	3.4%	66.3%	114.1%	+1.1pt
7 Callaway Apparel	3,663	2.8%	36.7%	4,151	3.3%	41.8%	113.3%	+5.0pt
8 Free's Mart	3,292	2.5%	53.7%	3,807	3.0%	56.0%	115.6%	+2.4pt
9 & by P&D	4,252	3.2%	54.3%	3,801	3.0%	54.0%	89.4%	▲0.3pt
10 HUMAN WOMAN	3,633	2.7%	45.9%	3,781	3.0%	49.8%	104.1%	+3.9pt
TOP10	72,025	54.3%	54.1%	73,051	58.3%	55.4%	101.4%	+1.3pt
その他	45,750	34.5%	55.7%	45,967	36.7%	55.8%	100.5%	+0.1pt
継続ブランド計	117,776	88.8%	54.7%	119,019	89.7%	55.6%	101.1%	+0.8pt
廃止ブランド	14,864	11.2%	44.7%	6,384	5.1%	31.0%	43.0%	▲13.7pt
合計	132,640	100.0%	53.6%	125,404	100.0%	54.3%	94.5%	+0.7pt

※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

直近の商況を鑑み売上高、営業利益、経常利益を下方修正。
当期純利益は資産売却などにより上方修正

		(金額単位:百万円)					
	2015.2期 通期	2016.2期 通期					
	実績	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	170,000	167,000	▲ 13,819	92.4%	▲ 3,000	98.2%
営業利益	924	2,400	1,200	+275	129.7%	▲ 1,200	50.0%
経常利益	2,627	4,000	2,800	+173	106.6%	▲ 1,200	70.0%
当期純利益	2,294	1,400	2,900	+605	126.4%	+1,500	207.1%

※従来予想は平成27年10月14日発表の業績予想

Ⅱ 成長戦略の進捗状況

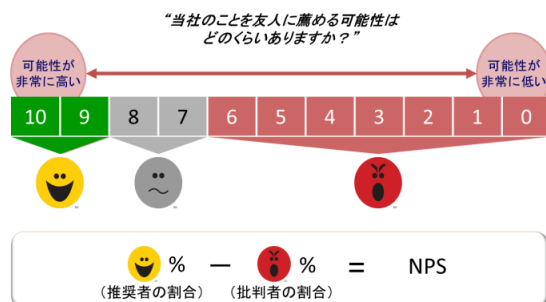


	施策の概要	現時点の進捗
Customer/ Sales	顧客NPS、eNPS、PDCAの導入	98店舗に導入、未導入店舗と比較し+3p.p.~8p.p.の予算達成率を実現。販売スタッフのモチベーション策も充実
Price	科学的分析に基づく価格戦略 (上代設定、プロパー率、セット率の最適化)	主要既存31ブランド中、正しい価格戦略が実行されているのが上期12ブランドに対し3Qは18ブランドと5割増加
Product	商品の「尖り」を磨き、型数を集中	- 主要既存ブランド中、12ブランドで型数削減を実現 - 型数は概ね1割削減
Place	主要ディベロッパー窓口一本化による出店政策	3Qで21ブランド58店舗の出店。事業会社単独では交渉が難しい館にも、TSIグループ総力戦により好条件で出店
Promotion	デジタルプロモーションへの投資	紙媒体からデジタルプロモーションへの大幅シフト。グーグルとの関係強化を推進中
Brand Portfolio	各ブランドの最大成長余地の見極め	成長余地の大きいブランドの成長戦略、ポートフォリオの空白を補完する買収等をホールディングス主導で加速
EC/ Digital	EC化推進／デジタル技術を取込む提携	EC化率は10.8%まで伸張。インテル、SFDC、その他最新デジタル技術を有する欧米企業との提携を検討中
海外/ M&A	手堅い価値評価に基づく厳選したM&A	国内外M&A(アパレル／ナチュラルコスメ)、中国アパレルとの提携、国内美容チェーンとの提携を交渉中
Cost	市場ベストプライスでの購買の徹底	118項目の精査を完了。今期8.5億円の削減見込(通期)、来期20億円の削減を予算に反映(予定)
SCM	物流の合理化とコストの最適化 (倉庫集約、直買化、商社マージン最適化、海外検品／アソート)	2018年2月期10億円の削減へ向け各社順調に進捗。直買率は今期末13.3%の着地見込(前期11.3%)
Process	シンプルな業務プロセスで付加価値を創出	企画・クリエーションの高度化と、BPRを通じた需要予測・生産・配分の精度向上を通じた機会損失／逸失利益の低減

NPSプロジェクトは順調に進捗中。順次、全ブランドへの展開を加速させる

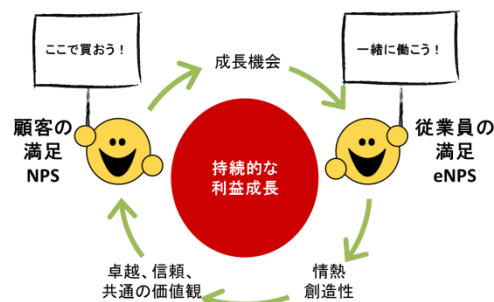
顧客NPS

- 顧客のブランドに対するロイヤルティを計測(**24店舗1414名の調査実施済**)
- 顧客の生の声に耳を傾け、接客面、商品面の改善アクションを明確にする(start/stop/continue)
- 推奨者を増やし批判者を減らすことで顧客の生涯価値を高める



eNPS

- 店長、販売スタッフのブランドで働くことに対するロイヤルティを計測(**6ブランド251店舗1348名の調査実施済**)
- トレーニング、インセンティブ、モチベーション改善の具体案策定
- 顧客NPSとeNPS両輪での改善を通じ持続的な利益成長を実現



PDCA

- ①日々・時間帯の店舗業績
②現場のベストプラクティス
③鍵となるアクションの「見える化」を強化、店舗業績の挺入れを組織的に実施(**6ブランド98店舗導入済**)
- 店長とSVのコミュニケーションを質・量を高度化し、迅速な店舗業績改善を実施する(**SV人数を1.5倍に増員**)

- ・時間帯別個人別客数・客単目標
- ・日々の勝因／敗因分析
- ・予算未達額の取戻し計画
- ・ラリーによるモチベーションUP
- ・ベストプラクティスの即時展開
 - VMDのリアルタイム改善
 - 顧客タイプ別「売れ筋商品・決めの一言」

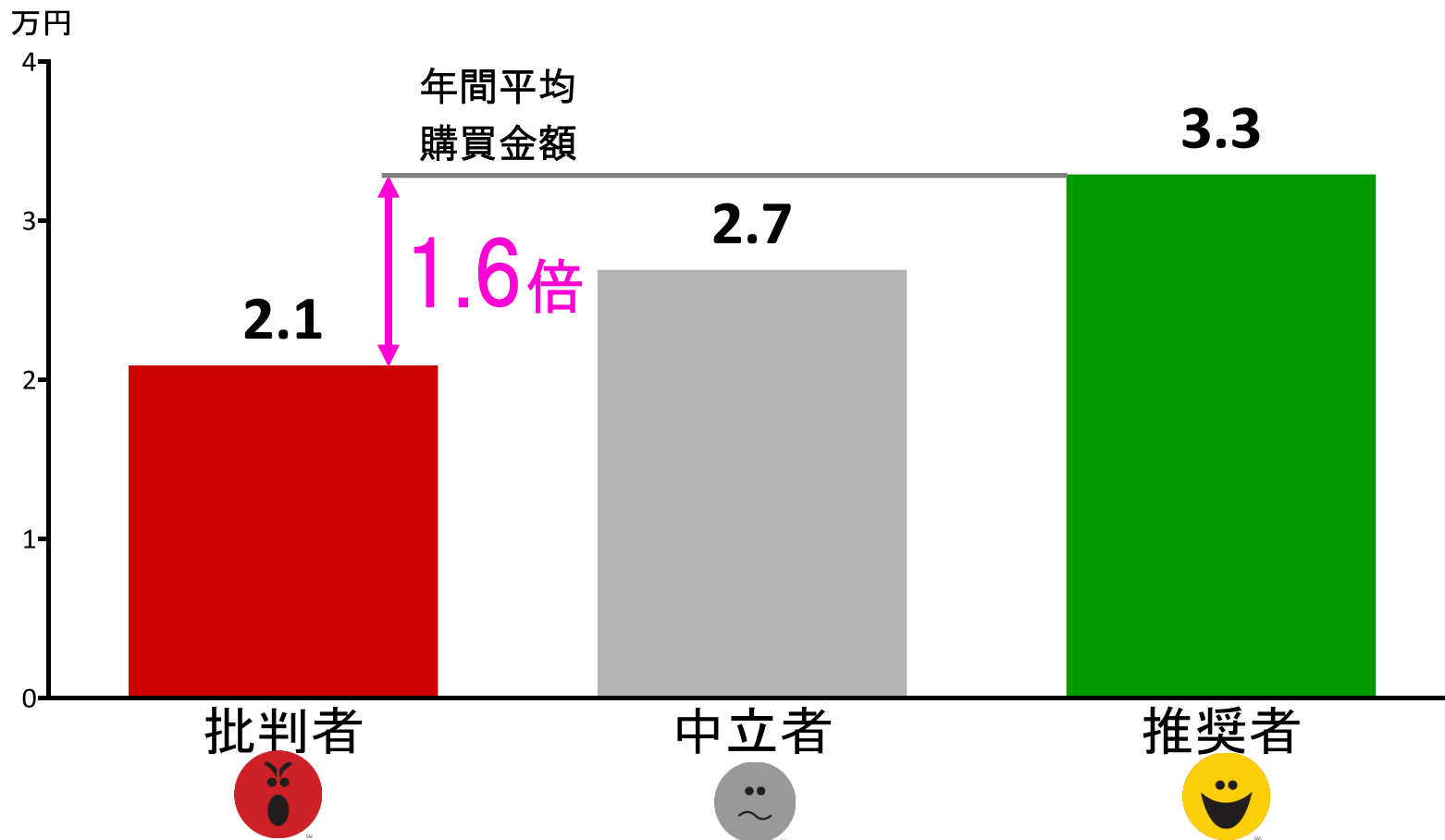
財務的成果

導入店舗は未導入店舗と比較すると
予算達成率で+3p.p.~8p.p.の業績向上を実現

批判者を減らし推奨者を増やすことで顧客の生涯価値が高まる

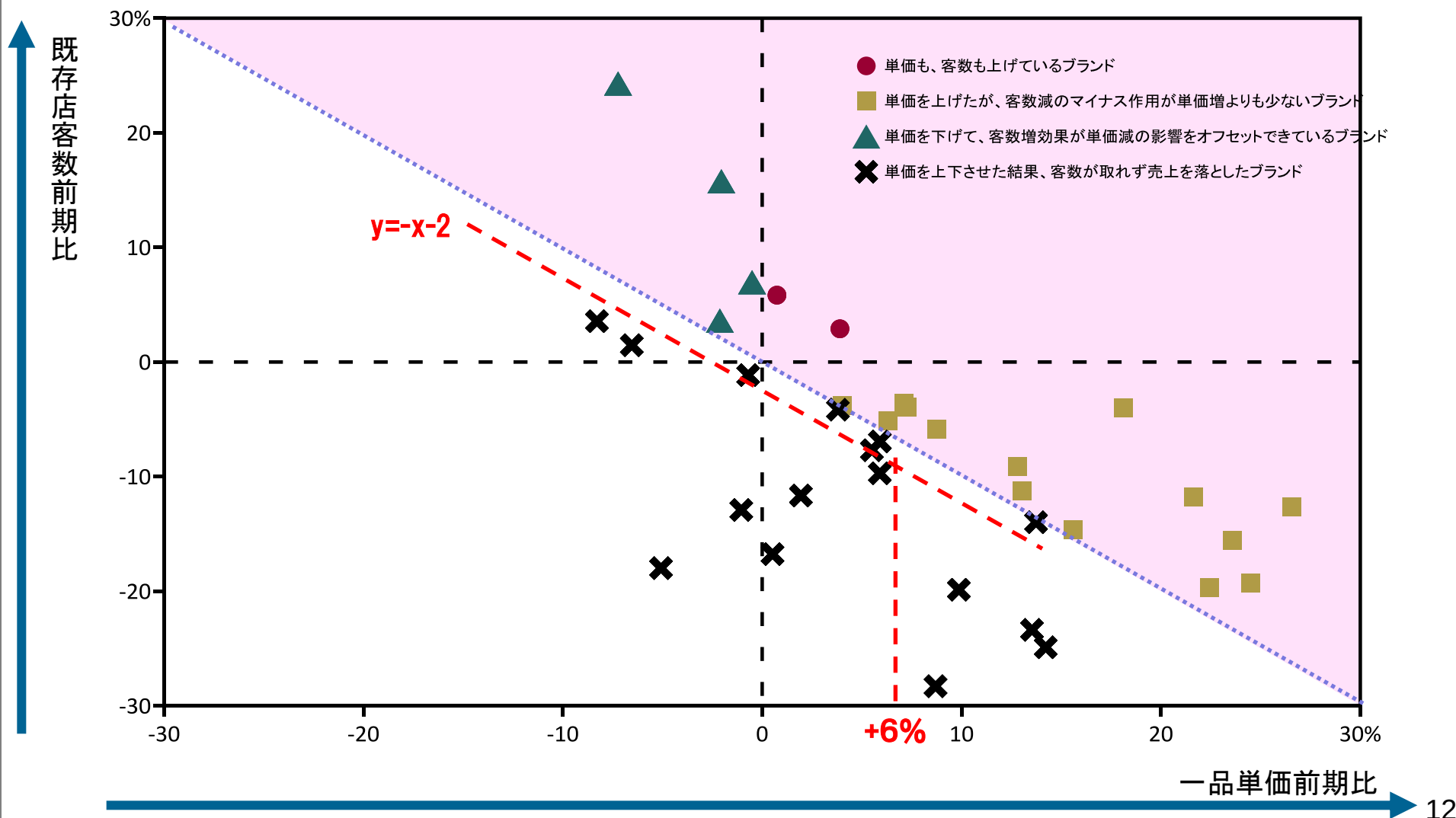
顧客NPS

ナチュラルビューティーベーシックの推奨者・中立者・批判者別の年間平均購買金額



※顧客NPS調査対象の24店舗(2015年11月実施): AEON岡崎, HEP FIVE, イーアスつくば, くずはモール, たまプラーザテラス, ディアモール大阪, 横浜ジョイナス, 吉祥寺パルコ, 京阪百貨店, 京都キューブ, 札幌オーロラタウン, 三宮OPA, 新宿ミロード, 西宮ガーデンズ, 仙台エスパル, 大宮ルミネ, 大船ルミネ, 町田東急ツインズ, 天王寺MIO, 天神, 難波CITY, 柏ステーションモール, 明石ビブレ, 立川グランデュオ

正しい「価格戦略」が実行されているのが上期12ブランドに対し、第3四半期は18ブランドと増加

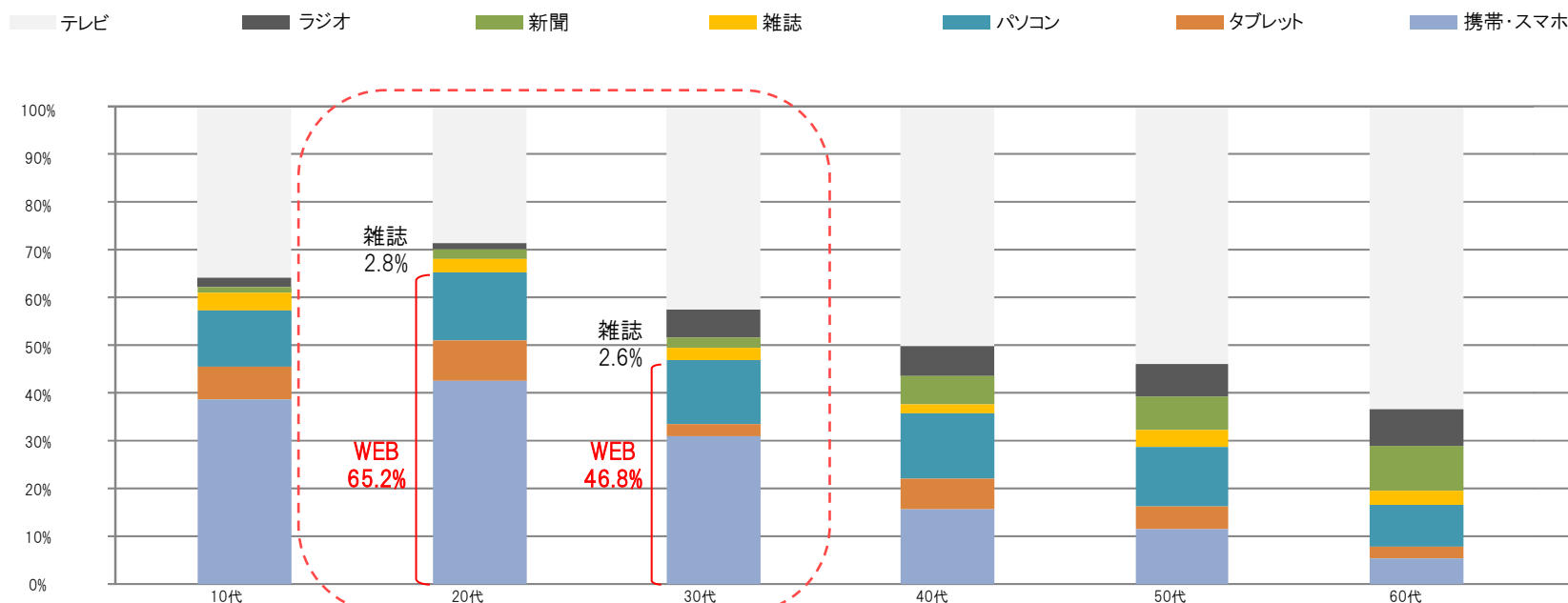


紙からデジタルへのメディアシフトが進展する中、これまでのTSIのプロモーションは紙媒体が基軸

WEB媒体への接触時間は増加傾向が続く

メディア接触の時間比率は、**雑誌:2010年からの5年間で2%減に対し、WEB:同15%増**。またTSIグループのターゲットボリュームゾーンである20-30代女性は、WEBの接触時間が他世代よりも長く、雑誌への接触時間が短い

女性の各メディアへの接触時間調査結果



※メディア環境研究所「メディア定点調査」を元に15歳～69歳東京地区在住の男女に調査を実施

紙媒体からWEBプロモーションへシフトし、**20代～30代女性を中心にブランドとのタッチポイントを増やす**

「調達コスト」を最適化し、「デジタル」と「販売現場」へ投資を推進中

調達プロジェクトの成果

- (紙媒体を含む)全費用を118案件に分解、単価の精査と、競合・世間水準と比較した適正支出額の明確化を実施
- 分析完了次第、単価交渉と支出の適正化を推進(継続中)

成果

- 3Q:4億円の削減を実現
- 今通期:8.5億円の削減を実現見込
- 来期:20億円の削減を予算に反映予定
(金額は2015/2期比較)

デジタルへの投資

Google

- Google社のアカウント取得(推進中)
 - Google最新広告商品の優先的導入
 - Big Data解析レポートの早期活用
 - グローバル・デジタル広告の一元化

SNS

- マーケティング・オートメーションの導入(推進中)

- 
- デジタル・プロモーション予算を競合ベストプラクティス水準まで増額

販売現場への投資

<各ブランドの取組例>

待遇の改善

- 初任給の待遇改善
- サブの待遇改善

インセンティブのメリハリ強化

- 優秀スタッフの賞与増額
- 予算達成店舗への褒賞の充実
- NPS向上店舗への褒賞

その他

- 各種表彰制度の充実
- 社販、貸与服制度の充実
- eNPS不芳店舗の挺入れ
- SVの増員

大衆はGoogle、ファンはSNSに収束

Google

世界最大検索エンジン。個人からビジネスまで幅広くWEB関連サービスを提供

Facebook
グループ

2015年にユーザー数10億人を突破した世界最大ソーシャルメディア

デジタル広告は、「2強メディア」をいかにして効果的に押さえるか、が勝負

各国の検索エンジンシェアランキング

各国の検索エンジンシェア（2015年8月現在）

(%)	全体	日本	米国	アフリカ	アジア	欧州	北米	オセアニア	南米
Google	89.26	61.12	79.06	94.16	90.77	90.78	81.81	92.73	94.64
bing	3.45	5.67	8.9	2.51	1.23	3.5	7.99	5.34	2.24
Yahoo!	3.36	32.57	9.7	1.92	1.92	2.05	8.17	0.94	2.32
YANDEX	—	—	—	—	—	1.74	—	—	—
AOL	—	—	0.84	—	—	—	0.64	—	—
Baidu	0.89	0.2	—	—	2.13	—	—	—	—
Naver	—	—	—	—	0.57	—	—	—	—
Ask Jeeves	0.49	0.12	0.43	1.08	—	0.32	0.45	0.19	0.65

StatCounter調べ

日本

2010年よりYahoo日本の検索エンジンアルゴリズムはGoogleを採用している
▶事実上国内シェアは約94%

アジア

Googleは競合メディアが存在しない
▶アジアにおけるシェアは約91%

リアル店舗でもデジタルにおいても、**広告展開を強化すべき検索エンジンがGoogleであることは明白**

020サイトは出揃い、「スマホ・ファースト」の時代に即した各ブランドのアプリ開発を推進

EC化率

今期 実績

10.8%

(前期比107%)

9.6%

前年同期 実績

自社ECの 取り組み

第3四半期、新たに4ブランドが020サイトをオープン

Free's Mart

JILLSTUART

N. Natural Beauty Basic

Zio Bernardo

ECサイト数の変遷

2015年2月期末
020サイト数

11

2016年2月期 第3四半期
020サイト数

20

今春 目途

31

▶ 自社ECの売上高は前期比129%で伸長

各ブランドのスマホアプリ開発を推進
(020サイト、店舗検索、ポイントアプリを一体化)

他社ECの 取り組み

ZOZOTOWN新規出店ブランドが引き続き好調に推移

NATURAL BEAUTY
BASIC

PINKY&DIANNE

PROPORTION
BODY DRESSING

HUMANW
WOMAN

NATURAL
BEAUTY

BOSCH

& by P&D

▶ 他社ECの売上高は前期比103%で伸長

i LUMINEと基幹システムの連携が完了

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

PEARLY
GATES

JILLSTUART
ADORE

複数言語対応
越境ECサイト

大中華圏
東南アジア

協業パートナーのネットワークもフル活用し、M&A/海外展開を強力に推進中

協業
パートナー

日本企業の海外展開と、国内での業界再編をリードしてきた国内政府系金融機関である株式会社日本政策投資銀行と昨年7月に資本・業務提携。
中長期的な成長ポテンシャルを持つ企業に投資してきた実績を活かしてM&A/海外展開を強力に推進中。

本業アパレル

周辺事業

- 国内アパレル企業のM&A
- TSIグループのポートフォリオ上、空白地帯にあるテイストのブランドを補完

- 中国大手アパレル企業との提携、JV創設
- 中国アクセシブルラグジュアリー及び、中間所得者層市場への本格参入

- ナチュラルコスメ企業のM&A
- 天候・景気に左右されにくい安定事業のポートフォリオ化、TSIグループの店舗開発力をフル活用した買収後の成長加速
- 国内のみならず、アジア展開も視野

- 国内美容チェーン大手企業との提携
- ヘアサロン内での新しい購買体験を提供するオムニチャネル事業モデルを共同立上げ

▶ 現在M&A、提携の交渉を推進中

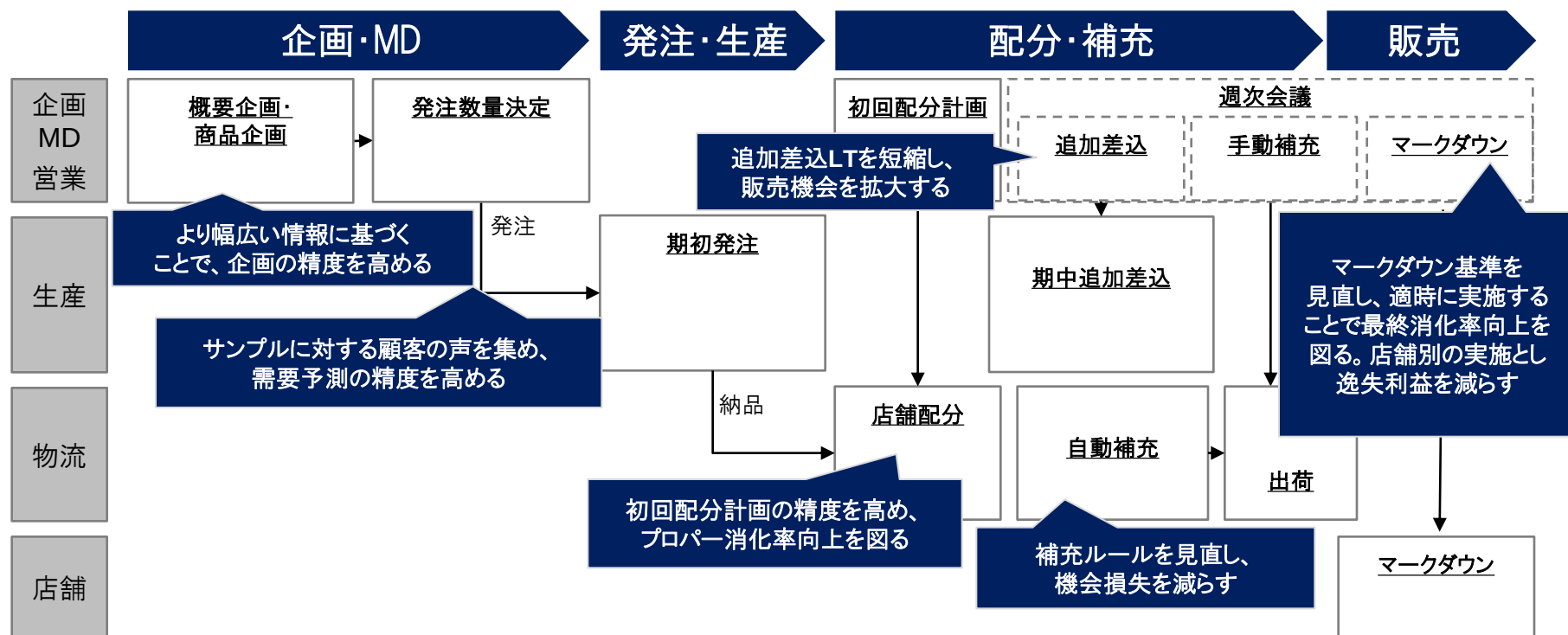
プロセスの高度化により、企画・需要予測・生産・配分の精度向上を実現する

企画・クリエイションの強化

ソーシャルトレンドを読み解き、ファッショントレンドへと翻訳し、実際のモノづくりに反映させる社内プロセスの構築と、外部専門家の招聘に着手

BPRの実施
(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)

業務プロセスを抜本的に見直し、ブランド・事業特性に応じた必然性ある業務の違いを尊重しつつ、属人要素が強い仕事のやり方を標準化・効率化する



- 科学的分析に基づき「売上機会損失」の最小化、「逸失利益」の低減を実現する
- セール期のプロパー販売施策の最適化、天候に左右されにくいMD政策についても検討する

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

2015年11月10日 自己株式の取得を発表
株式総数 4,000,000株、取得価額の総額4,000百万円を
上限に、平成27年11月16日～平成28年1月12日の間で取得
【1月12日現在 取得状況】4,000,000株、3,382,139,900円

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

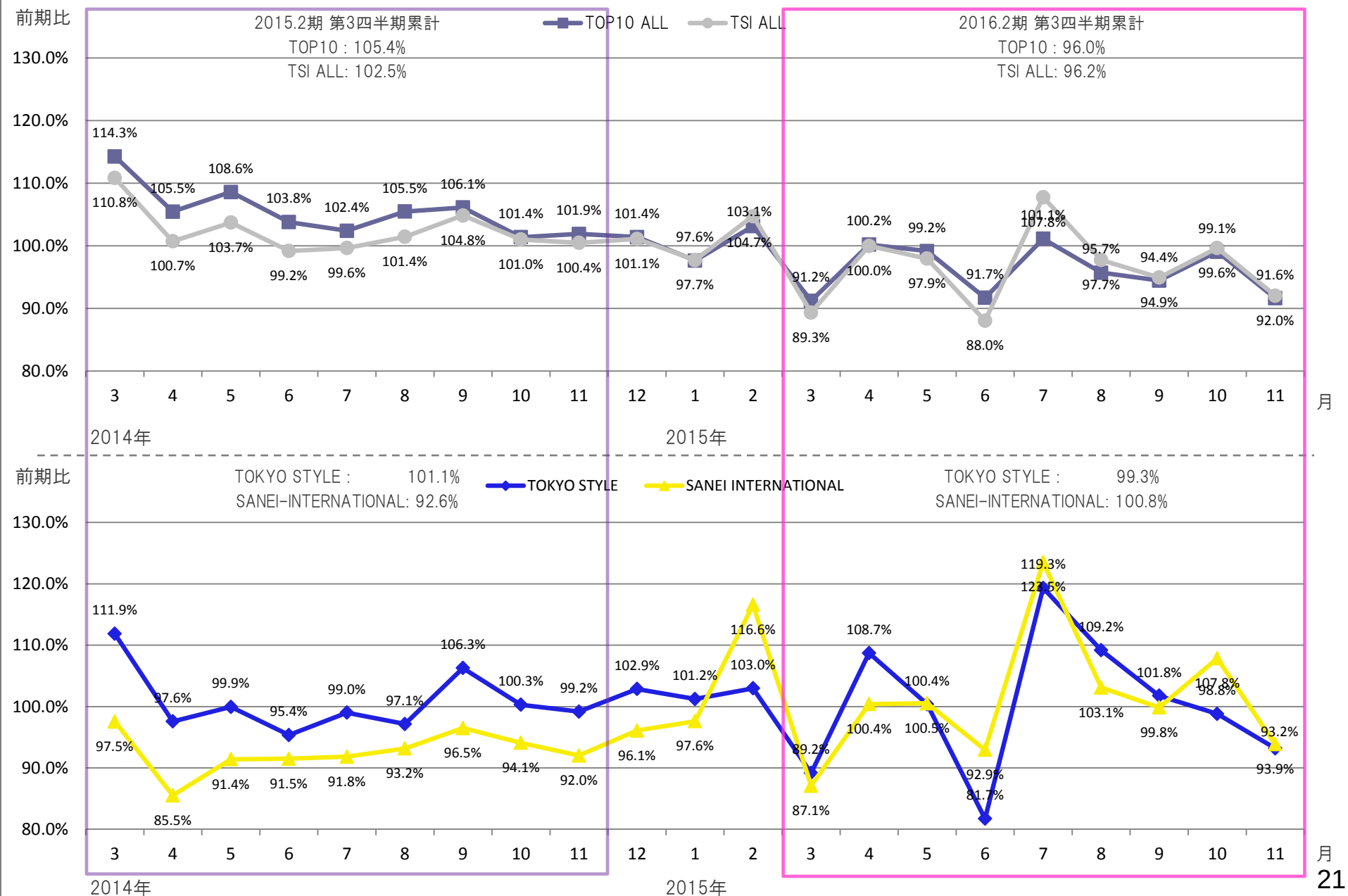
Ⅲ 補足資料



HUMAN
WOMAN

www.humanwoman.net

国内既存店売上高の推移



(金額単位:百万円)

	2015.2期 第3四半期		2016.2期 第3四半期			
	実績	構成比	実績	前期比	構成比	構成比 前期差
百貨店	35,409	26.7%	30,186	85.2%	24.1%	▲2.6pt
非百貨店※1	63,648	48.0%	61,554	96.7%	49.1%	+1.1pt
EC(E-Commerce)	12,672	9.6%	13,583	107.2%	10.8%	+1.2pt
海外	7,689	5.8%	7,927	103.1%	6.3%	+0.5pt
その他※2	13,220	10.0%	12,152	91.9%	9.7%	▲0.3pt
合計	132,640	100.0%	125,404	94.5%	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 第3四半期末	2016.2期 第2四半期末	出店	退店	2016.2期 第3四半期末
国内	店舗数	1,791	1,362	48	9	1,401
	前期末差	+ 26	▲ 261			+ 39
海外	店舗数	220	225	10	7	228
	前期末差	▲ 11	▲ 5			+ 3
合計	店舗数	2,011	1,587	58	16	1,629
	前期末差	+ 15	▲ 266			+ 42

※2015.2期 第3四半期末の前期末差は、2015.2期 第2四半期末との比較

- 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。