



# TSI HOLDINGS

## 2017年2月期 第2四半期 決算説明会

2016.10.17



# I 2017年2月期 第2四半期 決算概況



売上総利益の改善と販管費の抑制を徹底することにより、過去最高益を更新

(金額単位:百万円)

	2016.2期 第2四半期		2017.2期 第2四半期					
	実績	構成比	開示予想	実績	構成比	前期差	前期比	開示予想比
売上高	83,573	100.0%	81,500	77,181	100.0%	▲6,391	92.4%	94.7%
売上総利益	44,782	53.6%		42,214	54.7%	▲2,568	94.3%	-
販管費	45,204	54.1%		41,383	53.6%	▲3,820	91.5%	-
人件費見合	19,468	23.3%		17,008	22.2%	▲2,459	87.4%	-
戦略費	2,870	3.4%		2,474	3.0%	▲395	86.2%	-
店舗賃借料	8,858	10.6%		8,148	10.6%	▲709	92.0%	-
その他経費	10,706	12.8%		10,726	13.9%	+20	100.2%	-
販管費(のれん償却費・減価償却費除)	41,903	50.1%		38,359	49.7%	▲3,544	91.5%	-
のれん償却費	713	0.9%		655	0.8%	▲58	91.8%	-
減価償却費	2,587	3.1%		2,369	3.1%	▲218	91.6%	-
営業利益	▲422	-0.5%	100	830	1.1%	+1,252	-	830.4%
経常利益	613	0.7%	1,000	1,236	1.6%	+622	201.4%	123.7%
特別利益	2,997	3.6%		347	0.5%	▲2,650	11.6%	-
特別損失	4,426	5.3%		651	0.8%	▲3,775	14.7%	-
税前四半期純利益	▲815	-1.0%		932	1.2%	+1,747	-	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	▲1,462	-1.7%	400	505	0.7%	+1,968	-	126.5%
EBITDA	2,878	3.4%		3,854	5.0%	+976	133.9%	-

※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

# 勝利の方程式

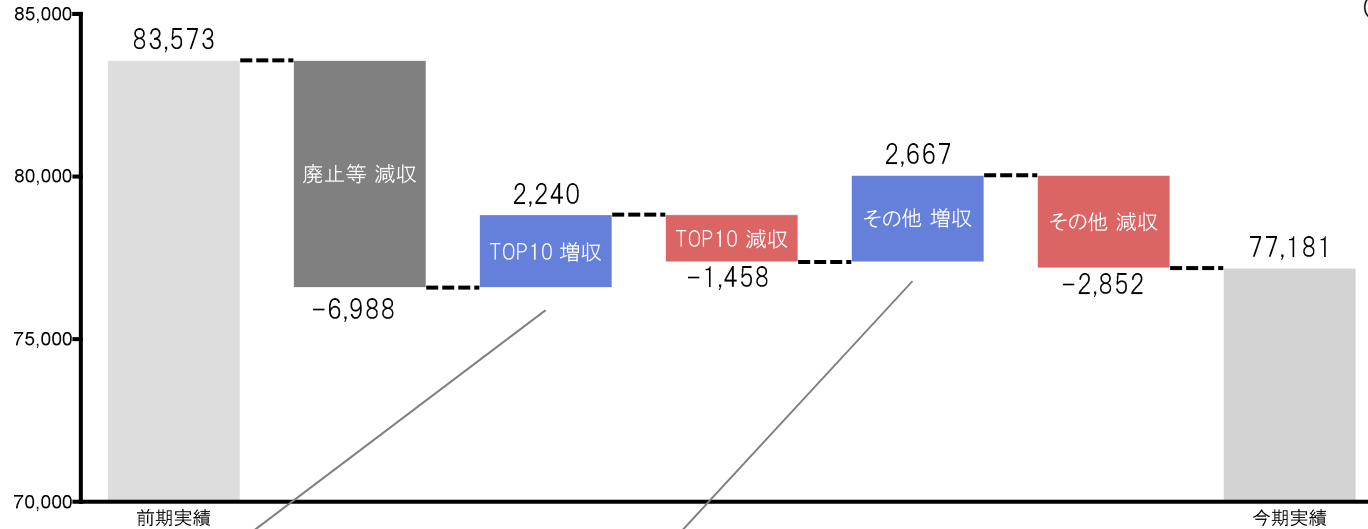
(金額単位:百万円)

2017年2月期  
第2四半期 実績

科目	項目	結果	
売上高	EC	EC売上高 前年同期比126.8%	77,181(前期比 92.4%)
売上原価	評価損	前年同期比 約1億円の削減	34,966(前期比 90.1%)
	直接貿易比率	前期末11.8% →当第2四半期12.0%	
売上総利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歩留、消化率のKPI化</li> <li>・BPR 7つの施策</li> </ul>		42,214(前期比 94.3%)
戦略費	紙媒体	前年同期比 約4億円の削減	2,474(前期比 86.2%)
	デジタル	前年同期比 約1億円の増加	
その他販管費	販売員インセンティブ		38,909(前期比 91.9%)
	調達プロジェクト	前年同期比 約8.5億円の削減	
	TERRA/倉庫集約	基幹システムのグループ拡大、 子会社の物流センター統合	
	BPR	組織の更なる合理化	
営業利益			830 (前期比 -%)

## 廃止等の減収を除く継続ブランドの前年比較は100.8%

(金額単位:百万円)

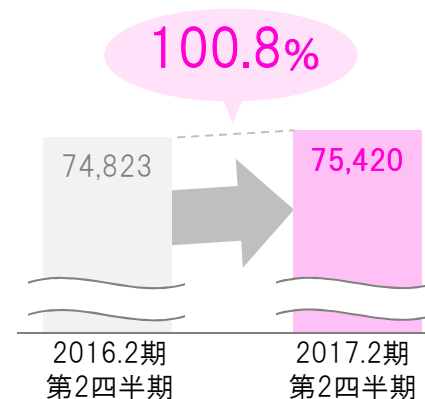


- **nano・universe**  
店舗数 72(前年同期+11)
- **NATURAL BEAUTY BASIC**  
店舗数 95(前年同期+5)
- **PEARLY GATES**  
店舗数 68(前年同期+5)
- **STUSSY**  
店舗数 54(前年同期+3)

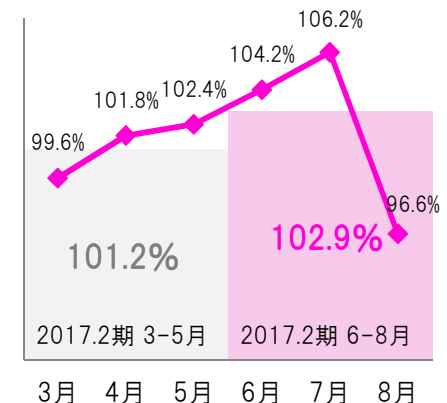
- **Apuweiser-Riche**  
店舗数 16(前年同期-1)
- **JILL by JILLSTUART**  
店舗数 23(前年同期+1)
- **JILLSTUART**  
店舗数 32(前年同期+1)
- **JUSGLITTY**  
店舗数 14(前年同期+0)
- **22 OCTOBRE**  
店舗数 42(前年同期-16)
- **enchainement mignon**  
店舗数 14(3/1よりグループ化)
- **N. Natural Beauty Basic**  
店舗数 13(前年同期+3)

### 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)



パーリーゲイツ、ステューシー等が好調に推移し、TOP10の売上高は前期比101.6%

(金額単位:百万円)

ブランド名	2016.2期 第2四半期			2017.2期 第2四半期			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	10,647	12.7%	58.4%	11,240	14.6%	52.9%	105.6%	▲5.5pt
2 NATURAL BEAUTY BASIC	7,890	9.4%	57.4%	8,403	10.9%	56.1%	106.5%	▲1.3pt
3 MARGARET HOWELL	6,505	7.8%	54.6%	6,431	8.3%	57.6%	98.9%	+3.0pt
4 PEARLY GATES	4,251	5.1%	43.3%	4,965	6.4%	51.3%	116.8%	+8.0pt
5 ROSE BUD	5,256	6.3%	49.5%	4,657	6.0%	48.9%	88.6%	▲0.6pt
6 STUSSY	2,788	3.3%	67.2%	3,210	4.2%	69.2%	115.1%	+2.1pt
7 HUMAN WOMAN	2,477	3.0%	46.7%	2,473	3.2%	50.4%	99.9%	+3.7pt
8 Free's Mart	2,531	3.0%	53.6%	2,458	3.2%	54.4%	97.1%	+0.8pt
9 PROPORTION BODY DRESSING	2,390	2.9%	49.4%	2,313	3.0%	54.3%	96.7%	+4.9pt
10 & by P&D	2,643	3.2%	51.7%	2,011	2.6%	49.7%	76.1%	▲2.1pt
TOP10	47,383	56.7%	54.2%	48,164	62.4%	54.5%	101.6%	+0.3pt
その他	27,439	32.8%	56.8%	27,255	35.3%	55.9%	99.3%	▲0.9pt
継続ブランド計	74,823	89.5%	55.1%	75,420	97.7%	55.0%	100.8%	▲0.1pt
廃止ブランド等	8,749	10.5%	40.3%	1,761	2.3%	42.0%	20.1%	+1.7pt
合計	83,573	100.0%	53.6%	77,181	100.0%	54.7%	92.4%	+1.1pt

## 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、直接貿易、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: ソーシャルトレンドを踏まえたファッション情報の共有と次世代シーズ発掘の仕掛け



2017年2月期 第2四半期 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>前期末に実施した構造改革もあり、11社が増益(前年同期8社)。東京スタイルは統合後初めて黒字に転換。</li> <li>アンドバイピーアンドディーの業態変更(店舗事業撤退)、ヴィヴィアン タムの事業譲渡を実施</li> <li>ナノ・ユニバースとローズバッドの構造改革プランの立案</li> </ul>
PDCAの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>4社13ブランドで実施中 → 前期から実施中のサンエー・ビーディーに加え、新たに3社のパイロット店舗で実施し、各ブランドのベストプラクティスを横展開</li> </ul>
NPSの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPSアンケート: 3社13ブランドで実施中</li> <li>eNPSアンケート: 5社16ブランドで実施済 → サンエー・インターナショナルのヒューマンウーマンは2回目のアンケートが完了し、eNPSスコアが5.0%pt改善</li> </ul>
BPRの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定した7つの施策の内、「スタイリング起点のMD計画」「商品配分精度の向上」「在庫の店舗間移動」「ロジカルなマークダウンの決定」は、トライアルが完了</li> <li>下半期から本格的に導入予定</li> </ul>
調達最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期から継続して取り組んでいる調達プロジェクトにより、第2四半期で前年同期比8.5億円のコスト削減を達成</li> </ul>
SCM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(2Q末 12.0%)</li> <li>子会社5社の物流センターを2カ所に集約 東京スタイル、サンエー・ビーディー、アウトレット事業は8月末に移管済 アングローバル、アナディスは第3四半期で実施予定</li> </ul>

2017年2月期 第2四半期 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

- ブランドのスマホアプリを下半期順次立ち上げ
- 他社ECサイト 10モールと連携完了し、今期中に更に2モールと連携予定
- 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
- 9月 ジルスチュアートとジル バイ ジルスチュアートの越境DTC及び天猫国際(Tモール)、淘宝网(タオバオ) スタート
- 10月末 パーリーゲイツの越境サイト ローンチ予定
- 米国最先端の店舗IoTプラットフォームRetailNextを11月より7ブランド12店舗で開始

M&A/海外

- 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)のM&Aを実施  
→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)を継続中
- 9/30 フォーラル(職業紹介・労働者派遣事業)のM&Aを実施  
→販売員の人材確保等、基盤強化に取り組む
- 中国及び東南アジア企業のM&Aやパートナーシップ等の提携機会を継続検討中

企画・クリエイションの強化

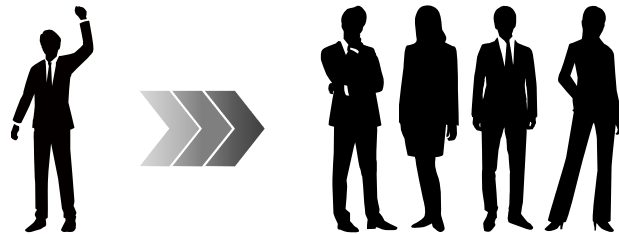
- 各社の商品デザイナー、MDを対象とするシーズンのクリエイティブ・ディレクションを実施
- 2017年春夏は今週から10社で開催

**基本方針** 再成長に向けた経営体質の改善により、グループ全体のガバナンス強化を図る

## 人・組織

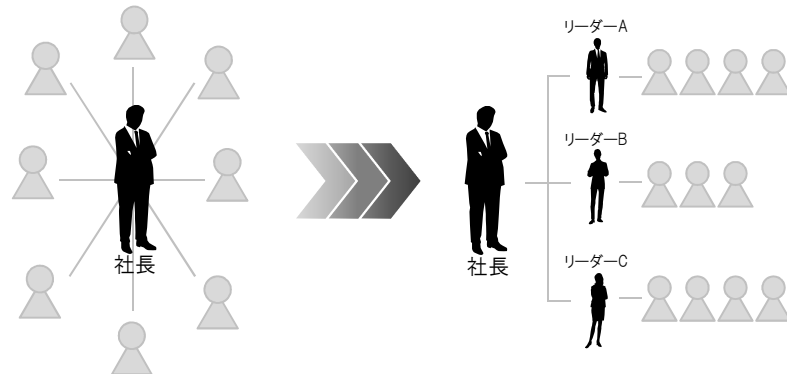
### 社長交代

- ▶ 創業者のリーダーシップ経営から、チームによる経営体制の確立へ



### 組織効率化・人員配置最適化

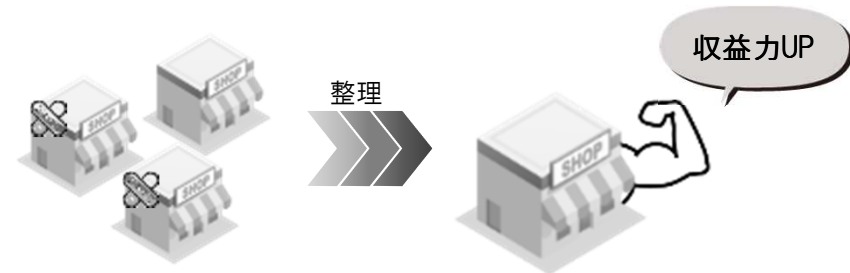
- ▶ 権限委譲による判断・決裁のスピードアップ



## 事業

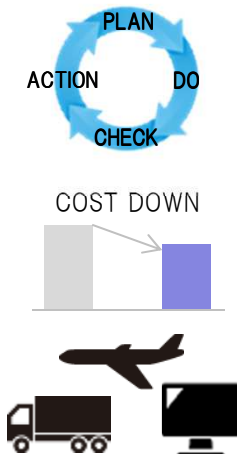
### 低収益事業・店舗の整理

- ▶ 個々の事業・店舗収益性を高める



### BPRの結果を踏まえた最適化

- ▶ 業務フローの改善  
既存の業務フローを見直し効率化を図る
- ▶ 経費削減  
HD全体戦略に合わせて集約し、コスト競争力を上げる
- ▶ 物流・ITインフラの整備



▶ 早急に再成長プランを策定・実行し、早期の再成長を目指す

**進捗** 積極的なECビジネスへの投資が奏功し、大きな成長が続く

	2016年2月期 第2四半期(累計)	2017年2月期 第1四半期	2017年2月期 第2四半期(累計)
EC化率 (%)	10.4	12.8	14.2
売上高前期比 (%)	104.2	124.5	126.8
			↳ 自社EC 119.2 ↳ 他社EC 129.5



▶ EC化率の増加に加え、売上高の伸び率も目標設定に追加し、飛躍的な伸長を目指す

**基本戦略** 「オムニチャネル戦略」を中心に据え、新しい時代のブランドビジネスに昇華させる



MD・販売の進化	
<b>従来型ブランドビジネスからの進化</b>	
施策	内容・具体例
EC在庫の欠品防止の徹底	・週2回欠品状況を確認し、欠品時は即時在庫引当を行う(ナノ・ユニバース)
顧客情報の共有	・自社ECでの購入情報を店頭と共有(アルページュ)
店舗と同レベルの接客サービス	・自社社員の着用写真でリアル感を追及した商品ページ(アルページュ) ・着用画像では伝わりづらい商品の仕様などを詳細写真と一言コメントで説明(ナノ・ユニバース)
ECと店舗への動線	・googleとの協業とSEO最適化 ・アプリを活用し、スマホへ通知を出すことで店舗や自社ECへの動線を確保(ナノ・ユニバース)
ECを組み込んだMD計画	・EC専属MDを配置し、リアルショップと同様の商品発注・仕入を行う(ナノ・ユニバース)

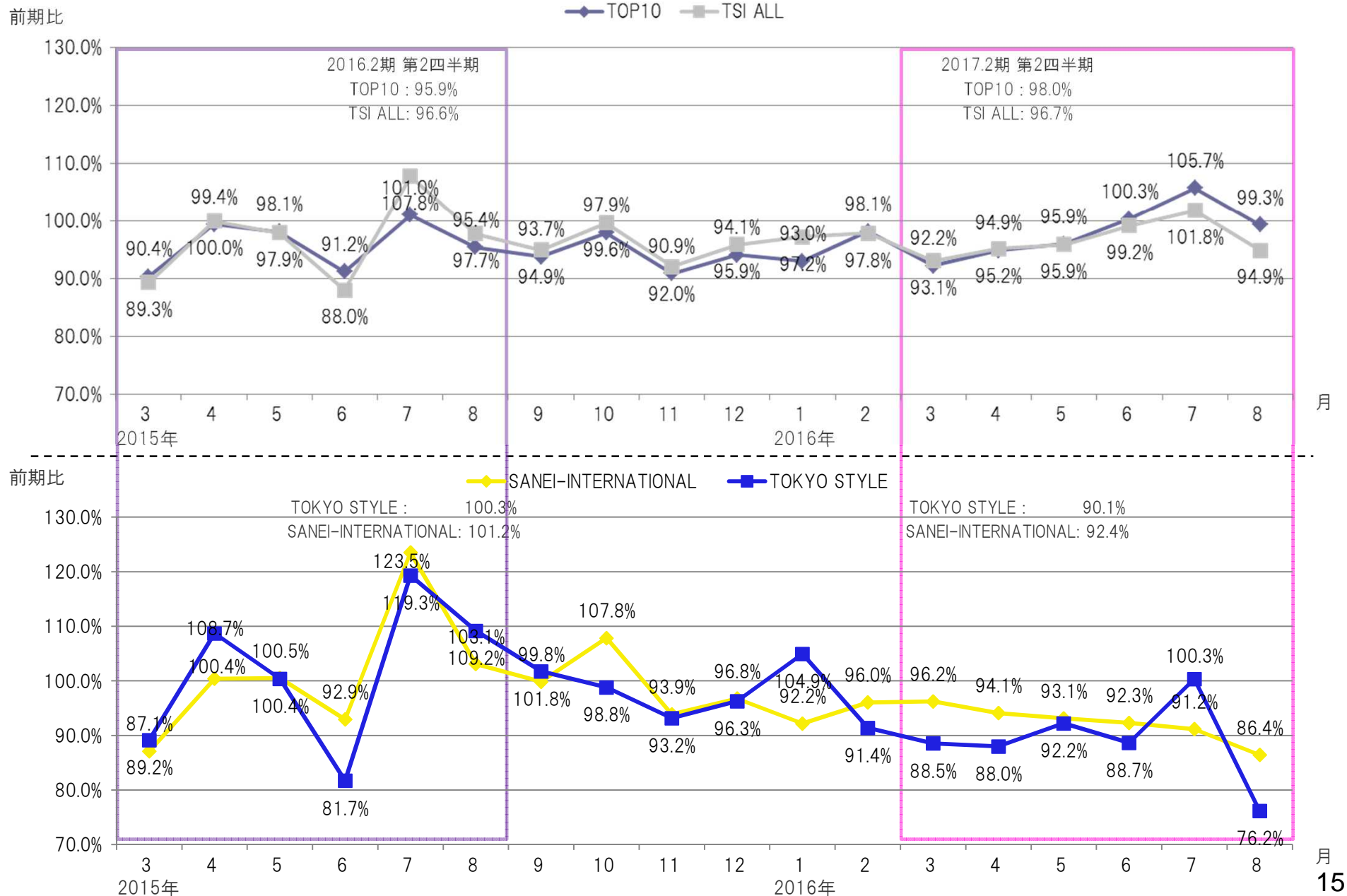
コンテンツマネジメントの強化	
<b>コンバージョンレートに直結する施策の実践</b>	
施策	内容・具体例
商品と連動したコンテンツの作り込み	・ささげ(撮影・採寸・原稿)の内製化(ナノ・ユニバース) ・外注している制作の企画内容から品質チェックまで、隔週数時間のミーティングを実施し密に連携(アルページュ)
PDCAサイクルの可視化	・独自のEXCELでフォーマットで、モデルやスタイリング、背景、ポージング、加工などを細かく設定。販売状況を見ながら商品画像の効果を検証(ナノ・ユニバース)

物流の最適化	
<b>BtoB から BtoC の物流確立</b>	
施策	内容・具体例
物流基盤の共通化	・子会社5社の物流センターを2カ所に集約しショップとECの在庫を一元化
消費者が求めているきめ細かいニーズに対応できるサービス	・返品対応、リーズナブルな配送料、配送スピード等

### 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2四半期		2017.2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	20,520	24.6%	16,385	79.8%	21.2%	▲3.3pt
非百貨店※1	40,969	49.0%	39,414	96.2%	51.1%	+2.0pt
EC(E-Commerce)	8,652	10.4%	10,971	126.8%	14.2%	+3.9pt
海外	5,232	6.3%	3,685	70.4%	4.8%	▲1.5pt
その他※2	8,198	9.8%	6,723	82.0%	8.7%	▲1.1pt
合計	83,573	100.0%	77,181	92.4%	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2四半期末	2017.2期 第1四半期末	出店	退店	2017.2期 第2四半期末
国内	店舗数	1,362	1,381	7	153	1,235
	前期末差	▲ 261	+ 50			▲ 146
海外	店舗数	225	222	1	9	214
	前期末差	▲ 5	▲ 5			▲ 8
合計	店舗数	1,587	1,603	8	162	1,449
	前期末差	▲ 266	+ 45			▲ 154

※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

※キャロウェイアパレル(第1四半期末23店舗)は、当第2四半期より持分法適用会社による運営となるため、店舗数を当第2四半期に退店扱いで処理しています。

ページ番号	用語	意味
4	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。
	調達プロジェクト	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削減プロジェクト。
	TERRA	TSIホールディングスグループの基幹システム名。
	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。
8	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。
	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。
	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。
	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
9	ベストプラクティス	ある結果を得るために最も効率の良い技法や手段、プロセスのこと。
	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すること。
	マークダウン	商品の値引きのこと。
10	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。
	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。
	天猫国際	中国アリババグループが運営するBtoC(企業と個人の取引)のECサイト
	淘宝网	中国アリババグループが運営するCtoC(個人と個人の取引)のECサイト
	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。
	MD	Merchandiser(マーチャンダイザー)の略称で、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。
	クリエイティブ・ディレクション	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。
12	EC化率	全体の売上高に対する、EC事業の売上高の比率。
	VMD	Visual Merchandising(ヴィジュアル・マーチャンダイジング)の略称で、視覚に訴えながら、消費者の購買を喚起するマーケティング手法のこと。
	DB	Distribution(ディストリビューション)の略称で、バイヤーやMDが発注した商品を、店舗やECなどに分配する職種。
13	SEO	Search Engine Optimization(サーチ・エンジン・オプティマイゼーション)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。
	コンバージョンレート	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)

- 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。