



TSI HOLDINGS

株式会社TSIホールディングス

2019年2月期 通期決算説明会

2019年4月11日

イベント概要

[企業名]	株式会社 T S I ホールディングス		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2019 年 2 月期 通期決算説明会		
[決算期]	2019 年度 通期		
[日程]	2019 年 4 月 11 日		
[ページ数]	32		
[時間]	10:00 - 10:56 (合計 : 56 分、登壇 : 42 分、質疑応答 : 14 分)		
[開催場所]	107-0061 東京都港区北青山 1-2-3 青山ビル 6 階		
[会場面積]			
[出席人数]	60 名		
[登壇者]	4 名		
	代表取締役社長	上田谷 真一	(以下、上田谷)
	取締役 管理本部長	大石 正昭	(以下、大石)
	管理本部財務経理部長	中嶋 英隆	(以下、中嶋)
	管理本部 広報室長	山田 耕平	(以下、山田)

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

中期経営ビジョン

The Brand Builder

“最強のブランドビルダー”になる

The Brand Builder がわれわれの中期経営ビジョン。のコンセプトです。就任以来、ブランドの個性を立てるという話をしているんですが、われわれがやることは自力で作ったブランドであれ、買収したブランドであれ、引き取ったブランドであれ、われわれの手で成長させてグローバルに生き残れるブランドに育てます。ブランドビルドしますというのが弊社グループの全社共通のテーマです。

これはわれわれがやる以上はどんなブランドでもかっこよく素敵に見せて大きくし、海外やE-Commerceでも展開するというのがわれわれのコンセプトです。今までもこのようなコンセプトに乗っておりますので、今後も全てこのコンセプトでやっていこうと思っています。このBrand Builder が中期のビジョンになります。

サポート

日本

03-4405-3160

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

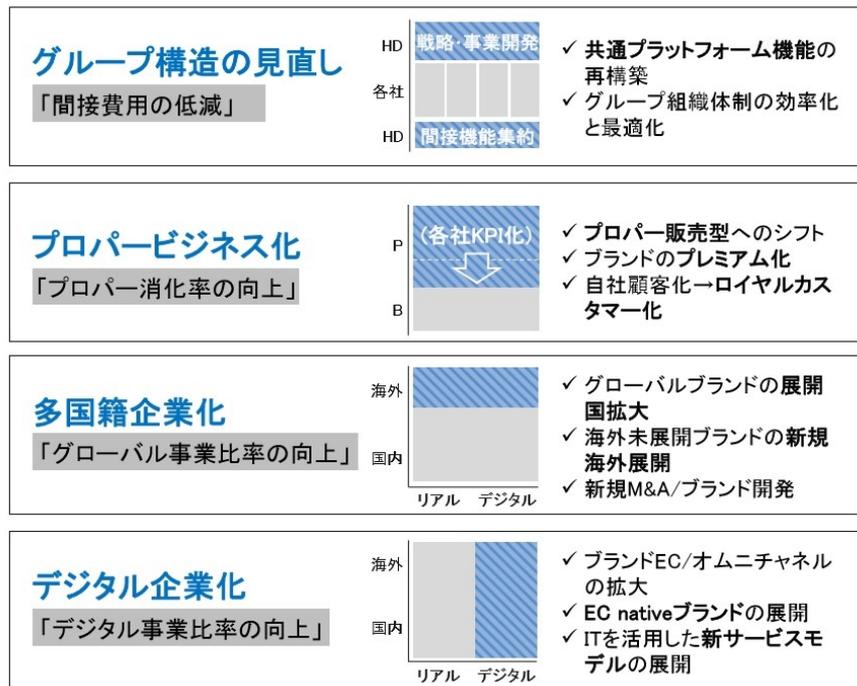
0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasias.com

戦略の方向性

長期的に成長するために、
事業の重心とグループの構造
を変えて行く。



次のページ4枚目、中期の大きな方向性は、大きく言うと4つです。まずは、グループ構造の見直し。20数社がバラバラに経営している現状をどうするかという大きなテーマです。これにある程度めどを付けていこうというのが1つ目です

次はプロパービジネス化。これは継続課題なんですけど、これはもうずっとやります。

3つ目は多国籍企業化です。グローバルブランドを少しずつ増やして海外事業比率を上げていきます。グローバル化ではなく、多国籍企業化と言ったのは、弊社でも海外でうまくいった、例えばマーガレット・ハウエルはイギリス人にきちんと任じた。うまく行かなかった中国事業は、日本人と日本語をしゃべる中国人でなんとかしようとした。こういうのは明確ですので、やはり現地の人間を幹部にどんどん活躍してもらおうというきれいごとのように聞こえるかもしれませんが、たぶんそうしないと生きていけないので多国籍企業をテーマとしてちゃんと目指していきます。

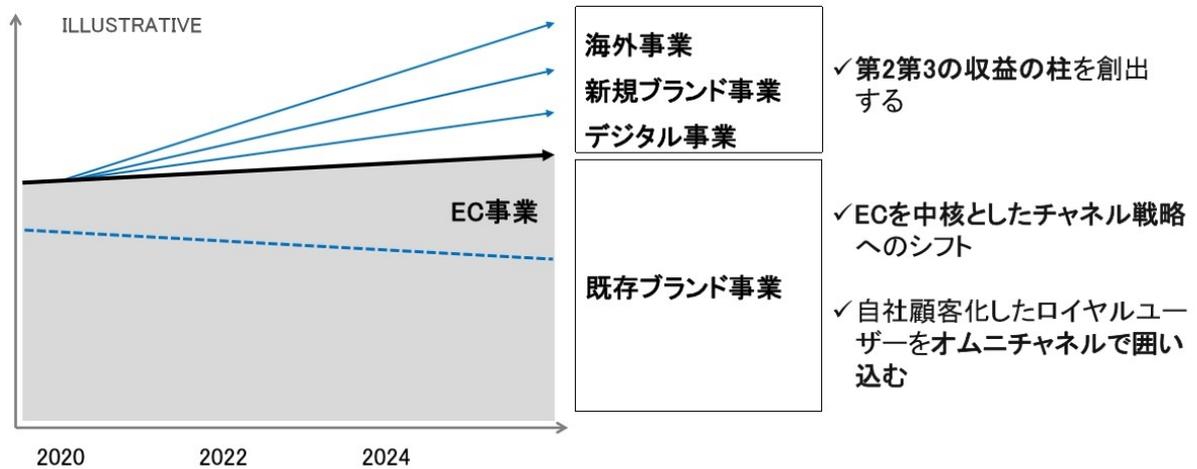
最後はデジタル企業化です。EC比率を上げていくというだけではなくて、いろんな意味でテクノロジーを使ったほうがプロパーで高い原価でお客様に提供できる商売がしやすい環境になっておりますので、ある種のデジタルを使ったビジネスの構成比をどんどん上げていきたいと思っております。そこにはきっちり投資をしていくという、以上の4つが大きな戦略の軸になります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

目指す事業ポートフォリオ

グローバル/デジタル(含EC)/新規ブランド事業を重点投資領域として設定
中長期的に既存事業とポートフォリオを組めるレベルの収益力を獲得へ



その次のページは、目指す事業ポートフォリオのイメージです。既存ブランドは微増していきます。国内の店舗事業は少し減るかもしれませんが、E-Commerceが上がり少し増える。売上利益共に大きく増えていくところは、海外事業、新規のブランドやデジタル事業です。

どこまで着実に増収、増益をして今より高収益の会社になれるかというテーマと将来のためにどうやって新しいものを作っていくかというテーマの2つです。新しいものに全部期待して既存ブランドは駄目だけど新しいものがうまく当たれば利益が増えるかもしれないというのは無責任だと思いますので、既存ブランドのほうできっちり増益をしながら新規事業を新しい柱にしていくということが大きな中期の計画になります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

中期経営目標

中期経営計画2022

主として既存ブランドの改革と業務の効率化による収益の向上。新規事業(国内・海外・デジタル)への投資(3か年累計投資総額 100億円)。

売上高2,000億	営業利益70億
営業利益率3.5%	ROE4.6%

2022.2

※グループ構造の見直し効果は未反映

2020.2

2019.2

赤字事業撤退による健全化、成長に向けたグループガバナンス再構築。

売上高1,650億	営業利益22億
営業利益率1.4%	ROE△0.2%

最強の
Brand Builder

2024.2

デジタル化、グローバル化、新規事業が収益に貢献。

売上高2,300億	営業利益115億
営業利益率5.0%	ROE8.0%

6 ページ目が数字を含めた中期の経営目標なんですけれど一応3か年で2022年にしています。売上高2,000億円、営業利益は70億円、それから営業利益率は3.5%、ROEは4.6%です。保守的に見えるかもしれませんが、過去は下方修正を繰り返していましたが、これをやめたいなと思っております。この3か年のところはどちらかというと既存事業が中心です。

現在の1.4%という営業利益率はあまりにも低いと思っていますので、これを3.5%ぐらいまで。褒められた数字じゃないかもしれませんが、もう少しまともな状態に持っていきたいと思っています。その間に新規事業の仕込みも当然その中で飲み込んでやっていきます。5年後ぐらいに売上2,300億、営業利益115億と書いてありますけれど、イメージはこの営業利益5%ぐらい出せる会社になりたい。ただ、事業の中身がだいぶ組み変わった状態で5%。ROEも8%というところを長期で目指しながらまず3年間で営業利益3.5%を目指したいと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

中期重点領域_1

グループ構造の見直し

共有PF A Group Platform
海外展開/デジタル投資/事業開発など



共有PF B Group Platform
生産/店舗開発/人事など

共有PF C Group Platform
経理/システム/物流など

■目的

- ブランドの個性を最重視しながら、グループのスケールメリットが生かせる構造へ
- 高間接費構造を見直し、グループ全体で効率化・スリム化

■アプローチ

1. スケールメリットを発揮するためのグループ各社横串の共有プラットフォーム機能の構築
2. ホールディングス、機能子会社のスリム化
3. グループ会社間の統合も視野に入れた、グループ体制の最適化

まず8ページ目の中期重点領域_1、グループ構造の見直しというところです。こちらは中期の経営計画の数字には一部しか織り込んでおりません。織り込んでいるのはこの左側の共有プラットフォームCです。システム、経理や物流等で効率化に資することは共通でやっていきます。

ただ、ブランドの個性を殺したくないので商品とか店舗運営とかマーケティングとかは個別にやりますよというのが大きなコンセプトですが、まとめてみんなで投資をしたほうがいいものはまとめていきます。

それからもう1個は真ん中のブランド/事業会社がいくつかあるんですけど、今さすがに20何社。文鎮型というのはこれはさすがに効率的ではないので、もう少し意味のある塊にまとめたいと思っています。したがって、ここでやることは効率化を図ることですが、中期経営計画の数値には誰が考えてもまとめたほうがいいよねというところしか現在は入れてておりません。

われわれの戦略はメガブランドを抱えてカセットのように大きな商売をどんどんとやっていくというよりは、個性の立ったブランドを複数抱えて全体で成長していくという方針なのでブランドも全部こっちのやり方に合わせるとか、買収したブランドを全部うちのやり方に全部合わせると、とかは基本的にはしたくないと思ってますし、するべきでないと思ってます。

これは、私が過去に自分のブランドが大きな会社を買収されたときも感じたことです。私は自由にやらせてもらったので、私のやったブランドはハッピーにできたんですが、手を付けていいところと、いけないところとがあります。

ブランドの個性を殺すと、この戦略は全部台無しになりますので、共通化とか会社をまとめていくというのはかなり慎重にやるしかないと思っています。100、ゼロではないので、できるところは妥協して、我慢して、みんなで共同にしたり、くっついたりもします。

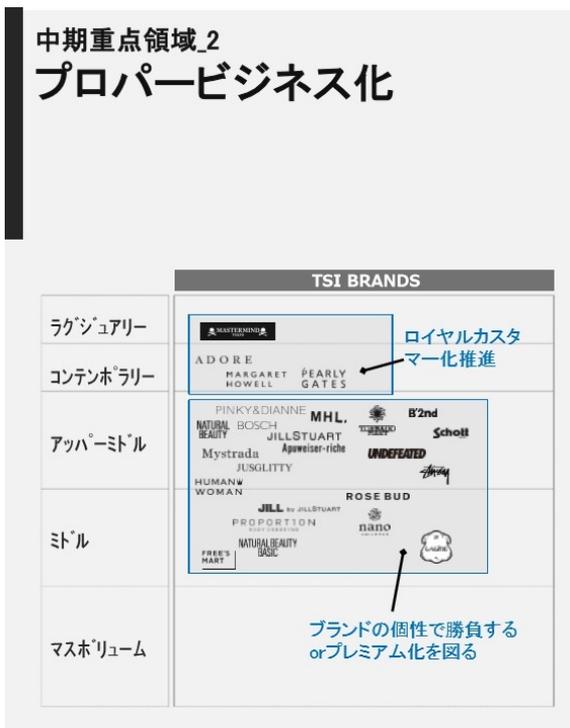
強引にトップダウンでまとめれば効率上がるっていうものでは、うちの場合はないので。そういう意味では少し時間をかけてここを見直していきたいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

今期中に丁寧に設計し、どういうことが中期の絵姿になるかというのを描いて、そこに手を打ちたいと思います。その結果出てくる効率化の伸びしろは、また来期以降に折り込んでいきたいと思えます。

例えば、前期も ROSE BUD の再生をサンエー・ビーディーの前川社長に兼務してもらいました。最初はサンエー・ビーディーのプラットフォームの中で運営していく想定でやったんですけど、やっているうちにバイイングが大きなセレクト業態であるということから、SPA 業態のプラットフォームに強引に組み込んでしまうことは逆にリスクがあると私と前川で判断をしました。その結果、ちゃんと再生することができた、ということがありますので、これは丁寧に1個ずつ見ていかざるを得ないと考えています。まどろっこしいんですが、この構造の見直しは少し時間をかけさせてください。というのが一つ目です。



■目的

- ・「①個性が際立ち、②価格競争に巻き込まれず、③デジタルと親和性があり、④ロイヤルカスタマーを増やせる」ブランド群になる
- ・「作りすぎ」をやめ、廃棄を減らす。

■アプローチ

1. プロパー消化率の改善 →セール前提ではないブランディングとビジネスモデルの構築
2. オムニ化の推進 →店頭・ECの両チャネルで買ってくれるお客様を増やす施策(自社顧客化/自社ECシフト)

9 ページ目、重点領域 2、プロパービジネス化のところ。これはもう従前から話しているとおり、個性が立っているイコール価格競争に巻き込まれないで済みます。イコール、デジタルでも売れる。デジタルとの親和性がある。ロイヤルカスタマーをちゃんと増やせるということが重要ですので、こういった条件を満たすブランドの集団にしていきます。

これもマジックはなくて。プロパー消化率を上げるって口で言うのは簡単なんですけど、ありとあらゆる手段を使ってプロパー消化率を上げていきます。もちろん無駄にモノを作らないのもそうですし、原価を上げて消化率を上げるというリスクも取りますし、プレミアム化も図りますし、ロイヤルカスタマー化も図って、全部をやっていきます。

大体中期で、今の計画で5ポイントぐらい5年間でプロパー消化率を上げていく予定です。が、粗利はそのままあるかということ、そこまでは見込んでおりません。その理由は原価も上げようと思っっているからです。だから、プロパー消化率を上げた分が全部利益に跳ね返ってくるというよりは、原価にも反映させて、これを成り立たせていこうと思っています。これはもう全ブランド、このプロパー消化率を上げるというのが利益に次ぐ最重要 KPI です。これは価格帯が高いブランドも、ナ

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ノ・ユニバースやナチュラルビューティーベーシックのような広いターゲットをしたリーズナブルプライスのブランドまで、全て方向としては一緒です。

中期重点領域_3 多国籍企業化



■目的

- 外国人顧客や海外市場を攻め、外貨を稼げるビジネスモデルを確立する

■アプローチ

1. グローバルブランドの展開国拡大(マーガレット・ハウエル/ハフ/アヴィレックス/パーリーゲイツ等)
2. 中国事業展開の加速(アプワイザー・リッシュ/ハフ/アヴィレックス等)
3. 新規の海外進出、新規M&A
4. 管理体制・支援体制強化

次のページ、10ページ目で重点領域_3、多国籍企業化のところですが。こちらは、今われわれ6%ぐらいしか海外の事業の構成比がないんですけど。これはいつまでとは言えないんですが、かなりのポジションが海外から上がってくるような会社になると思っています。

今後、新しく始める事業は日本国内だけのライセンスブランドみたいなものは原則やるつもりはないです。もちろんケース・バイ・ケースで意味があると思ったらやりますけど。やっぱり海外に出ていける可能性のある事業に投資をしていきます。

まずは、既存ブランドのマーガレット・ハウエルをアメリカに進出します。既に準備チームがニューヨークで動き始めていますので、早ければ今期中にニューヨークに出店ができるかもしれません。これは物件ありきなもので、流動的なんですが、基幹決定して動いています。

同じように、昨年買収したHUFについては、リブランディングをアメリカで進めておりまして、今のところ非常に順調に行っております。これを中国等々に進出させていこうと思っています。

それから、上野商会傘下のミリタリーブランドであるアヴィレックス。これは既に中国で現地パートナーと合併で展開して、非常にうまくいっているんですが、これをもっと拡大していきます。また、他国へも展開していくことを考えています。

それとパーリーゲイツですね。TSI グループアンドスポーツで運営しているゴルフブランド。こちらを今年の1月にアメリカの展示会に出して非常に好反応だったので、これを本格的にアメリカへ展開していこうと思っています。パーリーゲイツは今、韓国では小売りベースで100億ぐらいの規

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

模のビジネスまで、パートナーと組んで非常にうまくいっているんですが、日本、韓国以外はほとんどないので、これをまずアメリカ、それから長期的には中国に持っていきこうと考えています。

まずは、われわれが持っているブランドをまずきっちり海外で展開していきます。

先ほど申し上げたのに加えて、アルページュ社がやっているアプワイザー・リッシュというウィメンズのブランドなんですけど、これをTモールに出店をしまして。現地の上海事務所もつくって、最終的にはリアルな直営店も出るようになるかと思えます。

この他に幾つか、まだわれわれが今あるブランドと一緒にやろうと言ってくれる海外のパートナーから話をいただいておりますので、恐らく合併とか。単純に日本人が出て行って商売をするのは無理だと思っていますので、合併とか何かの組み合わせで現地パートナーと一緒にやっていくことになりませんが。

着実に海外の事業を増やしていきます。これもできるブランド、向いているブランド、向いていないブランドあるんですけど、可能な限り全ブランド、海外の事業を広げていくためにできることというのは、ホールディングとしても予算を付けてやっていくという方針でやっています。



■目的

- ・オムニチャネル/EC事業拡大
- ・リアルビジネスとは一線を画した、高収益のデジタル事業の創出

■アプローチ

1. デジタル技術(ECプラットフォームを含む)への投資継続
2. デジタルネイティブブランドの立ち上げ/M&A
3. ECプラットフォームのグローバル化、他社への開放

中期重点領域_4。次のページです。デジタル企業化です。前期にEC化率は20%を越えました。特に自社サイトをどんどん高めてオムニチャネル化をしていくところに注力しています。

今期の初夏ぐらいまでには客注アプリという、お店で在庫がなかったときに他のお店から持ってきて、来週もう1回来てくださいではなくて、その場でECの在庫を引き当てて、店舗で決済してそのままお客のご自宅に直送するというサービスが始まっている予定です。今、アプワイザー・リッシュを展開するアルページュの4ブランドで先行してやっていますが、それをほぼ大半のブランドでできるように準備中です。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

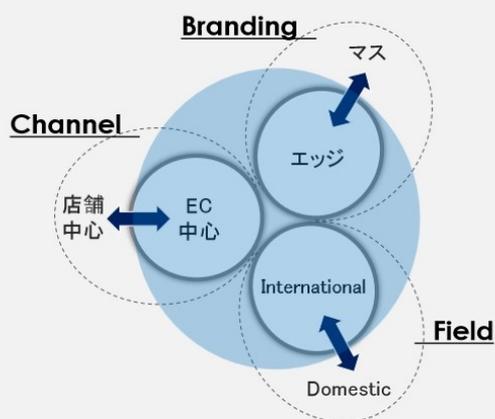
どこで買ってもお客様にとっては損をしないオムニチャネル化を進めていきます。これが左のページのグループ EC/オムニチャネル事業というところ です。

あとは、新しいデジタル事業ということで、これは少し BtoB 的なものや、今、韓国のカフェ 24 という韓国版のファッションモールと、うちのグループサイトである MIX.Tokyo を提携させて、韓国ブランドが日本に出てくるときの窓口のようなこともちょっとやろうと思っています。

あとはデジタルネイティブブランド。最初から店がゼロではないですけど、EC が前提で、適量をつくって、できればカスタマイズも可能なブランドというのを、今、世の中はこちらの方向に間違いなく動いているので、こういったこともやっていこうと思っています。そのために少し M&A も進めていきます。これが大きな領域です。

中期重点領域_5

新規事業/ブランド創出



■ 目的

- 「①個性が際立ち、②価格競争に巻き込まれず、③デジタル/海外と親和性があり、④ロイヤルカスタマーを増やせる」ブランドを増やす
- 事業/ブランドを一定比率入れ替え続けられる仕組みの構築

■ アプローチ

1. 自力、M&Aを問わず、
2. 個人、事業会社、HDなど発案者を問わず、
3. 事業企画を可能にするための新規事業創出プログラム(支援制度)の発足

中期重点領域_5、次のページです。新規事業/ブランド創出。これは実は海外展開とかデジタル化と連動しております。新規事業に投資していくという方針です。チームを増強して新規事業について、自社で立ち上げるか M&A 含め協議しています。

新規事業については先ほど申し上げたとおり、デジタル、海外と親和性がある、プロパーでビジネスができる、これ以外はやらないという原則ですね。

今期はル フィルという新ブランドをサンエー・インターナショナルで始めました。アドーアの既存事業に携わっているメンバーが中心でスタートしたのですが、こちらも順調に今動いています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

■目的

- 1.持続可能な社会の実現
- 2.長期的な企業価値の向上

■アプローチ

1. 商品廃棄ロスの排除<無駄に作らない、運ばない>
2. ダイバーシティ(性別、国籍を問わない)の拡大
3. コーポレートガバナンスの充実
4. その他(障がい者雇用、コミュニティの参画等)

次のページ、CSR なんですけど。もちろん上場会社として果たすべきことは当然のごとくやります。われわれが一番いけないのはやっぱり無駄に作って無駄に運んでいることだと思っています。これをまずやめないと駄目だと思います。これはプロパービジネス化とか、デジタル技術を使うということと一緒になんですけど、無駄に作って運ぶのが一番最悪です。これらをやめることが商売としても効率が良く、環境への最大の貢献だと思います。

次に、ダイバーシティのところです。先ほど言ったとおり、うちは幹部のほとんどが日本人の男性なので、女性、LGBT、それから外国人、もっともっと組み込んでいこうと思っています。海外の会社の社長をやっている現地籍の人間なんかにも、われわれの経営会議に参画してもらいたいことも考えていきます。

それから、社外取締役等々の充実も含めて、ガバナンスも継続して取り組んでいきます。過去いろんな会社で起きているとおり、われわれもいつ起こるか分からないので。まっとうな社外取締役は、きっちり私も含めて監視する、社長を首にできるガバナンスにしていきたいと思っています。

ずっとやっておりますが、障がい者雇用等々は、これもきっちりやっております。

中期事業計画

		2019.2月期実績 (百万円)	構成比	2020.2月期計画 (百万円)	構成比	2022.2月期計画 (百万円)	構成比	2024.2月期目標 (百万円)	構成比
売上高	既存事業	165,009	-	178,000	-	184,000	-	185,650	-
	新規事業	-	-	-	-	16,000	-	44,350	-
	合計	165,009	100.0%	178,000	100.0%	200,000	100.0%	230,000	100.0%
売上総利益	既存事業	87,093	-	97,570	-	102,500	-	104,580	-
	新規事業	-	-	-	-	9,300	-	25,120	-
	合計	87,093	52.8%	97,570	54.8%	111,800	55.9%	129,700	56.4%
営業利益	既存事業	2,290	-	3,400	-	6,140	-	7,120	-
	新規事業	-	-	-	-	860	-	4,380	-
	合計	2,290	1.4%	3,400	1.9%	7,000	3.5%	11,500	5.0%

1 ページめくって 15 ページ目に、先ほどのことが書いてありますので。3 年間後に営業利益率を、3.5%、5 年目の 2024 年 2 月期は 5% を目標としています。ここでちょっと申し上げたいのは既存と新規というのに分けています。次の 3 年というのは既存の収益力を高めるということを、絵に描いた餅じゃなくて、そこはまずかっちりやりますと。

下の営業利益の右から 2 列目、2022 年 2 月期の計画の営業利益の既存事業で 61 億。新規事業の売上貢献は分からないですけど、そこまで大きくないと思っています。3 カ年のところの営業利益の大半は既存事業がたたき出します。なので、ここを確実にやっていくというのが、まず大きなミッションの 1 つです。

ただ、5 年目になると、隣にあります、今、新規事業の計画は 43.8 億ってなってますけど、これは新規なので恐らく上下するとは思いますが。かなりのポジションを新しい事業で塗り替えていかないとわれわれは生きていけないと思っているので、その仕込みはこの 3 年間もしっかりやっていきます。それを飲み込んで、この営業利益を 3 カ年でまず目指したいというのが今回の計画です。

ちょっと積み上げとトップダウンと両方でやってるんですけども。既存事業で、まずきっちり増益することが、今期のこの中期計画になっております。以上です。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com