



TSI HOLDINGS

株式会社 TSI ホールディングス

2020年2月期 通期決算説明会（質疑応答）

2020年4月14日

イベント概要

[企業名]	株式会社 TSI ホールディングス		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2020 年 2 月期 通期決算説明会 (質疑応答)		
[決算期]	2019 年度 通期		
[日程]	2020 年 4 月 14 日		
[ページ数]	12		
[時間]	10:40 – 11:15 (合計：35 分、質疑応答：35 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]	30 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)
	執行役員 財務経理部長	内藤 満	(以下、内藤)
	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@scriptasia.com

質疑応答

山田：おはようございます。広報室の山田です。ビデオ会議という形式で、これから説明会をベースにした質疑応答のほうをさせていただきたいと思いますので、よろしくお願ひします。回答のほうは社長の上田谷と、それから取締役の大石、それから経理部門の責任者の内藤が回答させていただきますので、ご質問のある方は初めにチャットのほうで、名前と会社名を記載した上で送信していただけますでしょうか。

それでは、東海東京調査センターの角さん、聞こえますか。

角：おはようございます。nano・universe のところで、1点だけ伺わせていただきたいのですが、今回、経営陣を交代されて、てこ入れを図るということですが、今回そこに至った経緯というところを、まず何が良くなかったのかと、これから何を変革していくのかについて伺えますでしょうか。

上田谷：おはようございます。今の角様のご質問の、nano・universe の今までの経緯等々ですが、創業者の方から我々のチームが完全に経営をテイクオーバーして、数年間、中のチームをうまくまとめて復活させるというところを前社長の濱田の下でやっておったのですが。

今回、弱さが露呈したのは、拡大基調で売上をつくっていく、話題をつくる、面白い商品をつくることは得意なのですが、ダウントレンドというか、今回の秋冬のような状態になったときに、在庫を絞りながら、精度の高い MD を回していくところに非常に弱点がございます。

そこを根本的に立て直すことが必要だと判断しまして、どちらかというとマーケティングが得意であった前社長の濱田から、MD、在庫管理等々のベテランの前川という者に社長を交代して、今、MD の仕組み全体、それから在庫全体の管理の仕組みを変えて、同じ売上だと、例えば今、目指しているのは2割少ない在庫、仕入れで回せるように仕組みを今、作り直しているところでございます。

角：分かりました。ありがとうございます。こちらで以上です。

上田谷：ありがとうございます。

山田：ありがとうございます。では、引き続いて織研新聞の壁田様の質問がきています。中計の目標数値を見直すかどうかということですね。これについて回答させていただきたいと思います。上田谷さん、お願いします。

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



上田谷：短期の数字は、これは残念ながら見直さざるを得ないと思っております。今期の見込みも見えない状況ですが、3年以内の数字は見直すことになると思っておりますが、中長期で述べておりました5%の営業利益率というところは目指しておりますので、そこにどうやって年度単位で持っていくかは、改めてこの状況が落ち着いたところで、もう一度練り直して発表させていただきたいと思えます。

山田：壁田様、よろしいでしょうか。

壁田：ありがとうございます。

山田：では、次に大和証券の野澤様からの質問です。前期取り組んでいた赤字ブランドの撤退処理がどうなったか、という質問ですね。これは当初の計画に織り込んでいた7.4億の構造改革費用が実際どうなったかという、こういうご質問のご趣旨でしょうか。

上田谷：ありがとうございます。前期のブランドの撤退処理の件ですけれども、予定どおりは進めております。Laline社のハワイの事業と、あともう1件係争中で、うまく申し上げることができない事業があるのですが、その2社については進めておまして、弁護士を立てて撤退の最終段階に今、入っているという状況でございます。

なので、事業上は処理がほぼ終了に近づいております、あとは最後の撤退処理がまだ、相手があることなので完了していない状況です。不動産オーナーだったり、パートナーだったりとの細かい調整が済んでいないというところでございます。

野澤：分かりました。ありがとうございます。

山田：次にWWD、本橋様のご質問です。ブランドの廃止ということも念頭に置いているのでしょうかと、いう質問です。

上田谷：今このブランドは駄目だから廃止を予定していますというものは無いのですが、ネット上で比較されたときに価格競争に陥らない勝負ができるブランドと、そうじゃないブランドにもう一段選別されていくのではないかと考えています。

なので、今、具体的なブランド名はないのですが、たとえ今儲かっていたとしても、中期的に競争力、価格競争に陥ってしまうようなブランドに関しては、徐々に投資を控えてフェードアウトしていくことを考えています。

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@scriptasia.com



もともとの質問に戻りますと、具体的なブランドで今、俎上に上がっているものはないのですが、今までの基準でいえばこのまま継続というブランドも、中期的には選別していくことを考えています。以上です。

山田：本橋様、よろしいでしょうか。

本橋：ありがとうございます。大丈夫です。

山田：ありがとうございました。では続いて、日経新聞の河野様からのご質問です。今期事業についての出店、閉店の方針、それから EC の具体的な施策等についてですね。具体的な数値目標はないですが、施策の中身を中心に、一部、先ほどのコメントと重なる部分もあるかもしれませんが、上田谷のほうに回答してもらいます。

上田谷：まず出店、閉店に関してなのですが、新規ブランドの都心部への出店は状況が落ち着き次第、再開しようと思っております。既存の成熟したブランドの出店は、特に今期は大きくは考えておりませんので、成長期にあるブランドの出店のみ、状況が落ち着き次第、実行に移そうと思っております。

閉店に関しましては、もともと採算の悪い店舗は継続的に見直して閉店していくことにしておりますが、現状を考えますと、今までよりもっと厳しい撤退基準をつくらなければいけないのではないかと考えております。

各グループ会社と、厳しいストレスをかけた状態で中期的に生き残っていける店舗、事業と、そうでないもののふるい分けの作業を開始しています。その上で、中期的にコロナ騒ぎが一段落した後、続けていくかどうかという店舗については、これから閉店対象になる店舗はもともと考えていたよりも、かなり増えてくるのではないかと考えています。

今、全ブランド、全事業、ブランドを問わず見直しをかけておりますので、こちらについても作業が終了して開示できるようになりましたら、発表させていただきたいと思っております。

それから、EC は今期、これまで 20% を超えて伸びてはいるのですが、これをもっと伸ばしていきたいと思っております。目標は半分ですね。店舗で試着して受け取るみたいなものも含めると、デジタル関連の売上を全体の半分ぐらいにしたいと中長期的には考えております。かつ、その大半が自社 EC、直営 EC という目標で各事業、進んでおります。以上です。

山田：河野様、よろしいでしょうか。

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



では、次の質問に移らせていただきたいと思います。アパレル工業新聞の三宅様のご質問です。TSIの今の現在の生産比率に関しては、プロダクション・ネットワークという機能子会社管轄の集計なので全てではないのですが、現状、中国の生産が金額ベースで約6割、数量ベースで7割になっています。他方で、日本の生産に関しては金額ベースで17%、数量ベースでは11%となっています。

これに加えて今回のコロナを機に、国内の生産比率を高めるなどの見直しがあるかということですので、この辺の考え方について回答させていただきたいと思います。

上田谷：質問ありがとうございます。当然ながら、世界中のブランドが、販売拠点に近いところでの生産、サプライチェーンを短くする活動に、もっと出てくると思います。当社もそれは考えております。我々は自社工場を国内に2工場持っており、そちらへのシフトも含めて国内生産でまかなえる、単価が通用するブランドに関しては、国内生産にシフトしております。

それ以外の、例えば単価の関係でなかなか国内生産が採算ラインに乗らないブランドに関しましては、基本的には中国一極依存ではなく、タイやベトナム、メキシコを含めた分散で対応しようと思っております。

ちなみに、我々の直営工場でも、比較的単価が通用する、他社ブランドさんの仕事も請けているのですが、国内回帰を強めてきている傾向もありまして、当社としても高単価系ブランドに関しては、国内生産比率を高めようと思っております。以上です。

山田：三宅様、よろしかったでしょうか。三宅様、追加のご質問等はよろしいですか。

三宅：ありがとうございました。

上田谷：ありがとうございます。

山田：では続いて、繊維ニュースの市川様のご質問ですね。春夏の在庫処理の考え方、および秋冬の生産調整についてということで、まだなかなか決まっていない要素が多いのですが、現状どういうふうを考えているかということと、実際にカンパニー長にどういう指示を出しているか、コミュニケーションしているか。この辺の観点でお話を聞いていただきたいと思います。

上田谷：春夏衣料ですが、こちらは当然だぶついております。いくつか手を打っておりまして、まず、ブランドによるのですが、キャリーオーバーができる、割と定番的なテイストの強いブランドについて、秋冬に持っていけるもの、それから来年に持っていけるものに関しては、当然、無駄にたたき売って捨てることはもうしないと決めておりますので、持ち越せるものはきちんと持ち越します。

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



それから、例えば生地とか、仕掛段階に入ってしまったものに関しては、その時点で止めて、多少の修正をかけてでも翌シーズン、来期に回せるものは回します。例えばストリート系のように、カットソーやフーディーのようなボディ形状があまり変わらないものに関してはプリントを止めて、来期もののプリントに変えて来期に持ち込む等々、要はキャリアオーバーできるものはキャリアオーバーを極力図るということをやっております。

トレンドやマーケット的にキャリアオーバーが簡単にできない、もしくは、もうつくってしまって今期中に処理をしなければいけないものに関しては、今でき得る限り、特に EC を中心に在庫消化を図っているのが現状です。

CSR のところでも申し上げたとおり、捨てるくもありませんし、たたき売りも極力当社はしたくないと思っているので、できるだけキャリアオーバーではあるのですが、一部かなわないブランドに関しては特に EC を中心に在庫消化を図っております。

それから、秋冬物に関しては、夏になったら状況が元に戻るには思っておりませんので、現段階ではかなり絞り込んでいる状況です。例えば、例年であれば7月、8月ぐらいは秋冬物が立ち上がって、そちらに店頭在庫を切り替えていくというシーズンになります。これもファッション業界のこのサイクルが本当にいいのかということはあるのですが、それも見直さなきゃいけないと思っています。

そうではなく、今期はおそらく春夏物が売れるタイミングが本当のオンタイム、オンシーズンまで引っ張られると思っておりますので、夏に夏物売って、秋冬物は9月以降に立ち上げるという、どちらかというリアルなお客様のタイミングに近いシーズンリティに今期は合わせていこうと思っております。

特に秋冬に関しては、欠品を恐れるよりも、どうなるか分からないということで、仕入れを控えめに生産していこうと思っております。以上です。

山田：市川様、今のご回答でよろしいでしょうか。

次の織研新聞の北川様のご質問です。コロナ収束後の市場変化、それから消費行動の変化についてということで、今の上田谷の回答自体が今年の秋冬ぐらまでの話をベースにしたところでしたので、これ以外の視点があれば質問を記入していただけますでしょうか。

その間に、通販新聞の神崎様のご質問を先に受けさせていただきたいと思います。ユニファイドコマースの現状ということで、これは多分、広義のライブコマースという、1人対多数ということで

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



はなく、1対1でデジタルとそれから店頭の融合がどういうふうにできているか。こういう質問ということで神崎様、よろしいでしょうか。

神崎：はい、大丈夫です。

山田：では、その視点で今現状 nano・universe がやや先行しているサービス等もありますので、その辺の話と、今後のユニファイドコマースということ、ホールディングス全体としてどういうふうにしていくのか。その辺の話を聞き取っていただきたいと思います。

神崎：お願いします。

上田谷：ユニファイドコマースに関しては、いくつかのことをやっております、まず全社的にやっていることなのですが、直営 EC の在庫と店舗在庫の一元化、これはほぼ終了しております。お店にない在庫もその場で EC の倉庫から取り寄せて、お客様に発送するというアプリケーションも含めて、こちらの導入は全ブランドで進んでおります。それから、これは他社さんも使っておられる、STAFF START というお店の販売員が自分でスタイリングを紹介して発信するツールなのですが、これも複数のブランドで導入しております。

かつ、先ほど山田が申し上げた nano・universe が若干先行しているのが、チャット接客ですね。WEB 上で、これってサイズ感はどうなのですかとか、これは厚手ですか、薄手ですかとかいろんなことを、お客様が店頭で販売員に尋ねるようなことをチャットで対応するものなのですが、これを nano・universe が過去 2 年間ぐらいやっております。そこで費用対効果が良いという結果が出たので、今までこれを外部委託やセンターで対応していたものを、店舗や自社の社員のほうでチャット対応をするというのをこの春からスタートしようと思っております。

それに加えて、先ほど申し上げた HERO という、これはイギリスの新しい別のツールなのですが、けれども、この導入を 6 月ぐらいに検討しています。これは店舗がどう動くかによるのですが、もともとの予定では上期にスタートして実験をいくつかやって、下期に対象ブランドを増やして導入していくことを考えておりました。こちらに関しては、化粧品を取り扱う Laline から開始しようと思、準備はしております。

しかし、ここにきて店舗がほとんど閉鎖となり、実質デジタルシフトを思い切り加速せざるを得ないということで、まさにこれから討議をするのですが、このツールの導入の対象ブランド、対象店舗を大きく広げようかということを考えております。今期中に当初考えていたよりも多くのブランド、店舗でこの導入を始めて、それをもって来期にさらに、全ブランドにとはいわないまでも、大半のブランドに導入することを、コストの試算も含めて検討を始めております。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



山田：神崎様、いかがでしょうか。

神崎：そうすると、nano・universe のやっていたものを内製化してやるのと、HERO とやるのはまた別物でやるということですか。

上田谷：同時にやろうと思っています。nano・universe が使っていた外部のコンタクトセンター的なところで受けていたものを自社社員、店舗でやり、HERO はもともと自社の店舗スタッフが対応する設計になっております。こちらは Laline と、いくつかのアパレルのブランドで同時並行でスタートして、同じチームが両方を見比べて、ブランドごとに合う、合わないというやり方を含めて検証しようと思っていますので、複数のツール、仕組みを同時並行でトライする計画です。

神崎：分かりました。ありがとうございます。

山田：では、先ほどの織研新聞の北川様のご質問です。今期のというよりはもうちょっと中長期に、コロナの影響でどう市場が変わるかということのところですか。今の消費の変化、購買力の低下、この辺を踏まえてどういうことを考えているかということをお話しさせていただきたいと思います。

上田谷：これも多分、皆さん同じように考えていらっしゃると思うのですが、完全には元に戻らないと思っています。元に戻らないというのは、無駄につくって無駄に買うみたいな、景気の良い世界は戻ってこないという理解です。なので、コロナの騒ぎが起こる前から環境問題等々もあって、作り過ぎじゃないかという批判が我々の業界には出ていました。我々自身もそう思っていたので、それがもっと加速して、本当に必要なものだけをつくって、必要なものだけをお客様にお渡しするという世界になってくると思います。そうすると、プロパー消化率は上がるものの、売上の額自体は確実に減ってくるのだと思っています。

同様に、我々が考えなければいけないなと思ったのは、先ほど7月、8月は堂々と夏物を売って、9月以降に秋冬物を開始するというお話をしましたが、このタイミングのずれ、全然リアルな季節感と合っていないタイミングで、お客様に手に取ってもらおうという活動を続けてきましたが、おそらくこれも変わってくると思います。

もちろんブランドによるとは思いますが、もっとリアルに、お客様がほしいと思うタイミングに合わせてつくって投入すると、短いリードタイムにならざるを得ないのかなと思います。なので、見込みで大量生産すること、こちらの観点からもこれも切り替えていく必要があると思っています。

そういう意味ですと、我々のサプライチェーンとかビジネスモデル全体をかなり変えないと、もう生き残れないなというのが今の考えです。

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



景気が悪くなって購買力が低下して、売上が下がるみたいな、これはもちろんあるとは思いますが、それ以上に今のお客様たちの考え方が変わってしまうと思うので、景況観というよりは我々のビジネスモデルを変えなければいけないという意味で、プロパー消化率が上がって、売上高、数量自体は小さくなるというのが、我々が想定しているアフターコロナだと思っております。

山田：北川様、よろしいですか。

北川：はい、ありがとうございます。

山田：では、ほかに質問のある方、いらっしゃればお願いいたします。よろしいでしょうか。

それでは、これにて、決算説明会の質疑応答を終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

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



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

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

