



TSI HOLDINGS

株式会社 TSI ホールディングス

2021 年 2 月期 第 3 四半期決算説明会

2021 年 1 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		
[企業 ID]	3608		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2021 年 2 月期 第 3 四半期決算説明会		
[決算期]	2020 年度 第 3 四半期		
[日程]	2021 年 1 月 14 日		
[ページ数]	13		
[時間]	10:00 – 11:10 (合計：70 分、登壇：34 分、質疑応答：36 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]	62 名		
[登壇者]	6 名		
	代表取締役社長	上田谷 真一 (以下、上田谷)	
	取締役	下地 毅 (以下、下地)	
	取締役	大石 正昭 (以下、大石)	

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@scriptsasia.com

執行役員 財務経理部長 内藤 満 (以下、内藤)
広報室長 山田 耕平 (以下、山田)
株式会社 TSI EC ストラテジー 取締役
渡辺 啓之 (以下、渡辺)

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@scriptsasia.com



質疑応答

山田： それでは、これから質疑応答に入らせていただきます。

質疑は、事前にアナウンスしておりました、大石、内藤が加わることに加えて、昨日発表した3月から代取に就任予定の下地もこちらに控えておりますので、併せてご質問いただければと思います。

それでは、質問を受けさせていただきたいと思います。

質問が、第3波の拡大による緊急事態宣言への影響について、昨春との違いということと、あとは冬セール、消費行動への変化。あとは3月の新体制についてということです。

上田谷： 上田谷です。ご質問いただきました第3波のところですが、前は仕入れが全て止まり、店舗が休業し、物流がパンクしたのが一番大きいです。店頭から商品を引き下げ、それをEC用倉庫に集めて、そこから出荷するオペレーションが一部のブランドでパンクしました。

今回は、事前にEC用在庫や、出荷の優先順位を決め、庫内のオペレーションと場合によってはスペースの増設を今から準備しております。それで物流をパンクさせないことが一つ。

もう1点は手探りで始めた部分もあったのですが、デジタルでのマーケティングです。顧客の方々への発信、これを計画的に投資し、店舗が開けなくても発信量を増やせるように準備をしています。

もう一つが、この春の仕入れは今のところ、大体85%ぐらいまで絞っています。一部は去年の春物在庫を、またそのままプロパーで販売することを計画しています。春の終わってから夏にかけて、これを緩めるかどうかという判断をぎりぎりのところでしています。厳しいと判断した場合には、それ以降の在庫も同じように絞った状態で販売したいと思っています。

在庫量を絞った状態でも、売上が激減する心配は、今のところしておりません。状況次第でさらに在庫を絞っていくところが主な施策となります。

それと、3月からの新体制なのですが、平たくいいますと、10年に一度のチャンスということで、この危機感の中で会社の構造を大きく変えました。少ない売上でもプロパーでしっかり売れるようにする、そのための組織を全て変える。徹底的にデジタル化する。

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

古いレガシー、既存のやり方、組織や仕組みの改革を、やり遂げたところなのですが、これを実行するチームも全員刷新すると。必ずしも年齢だけではないですけども、世代交代を図ると。

事業ライン、横串の機能、経営もしかり。ここをとにかく徹底的に刷新して、新しいチームで古いレガシーを壊す、残さないのが、今回の大きな一番大事なところですよ。

それを体現する新しいチームが、統合事業会社の横軸の責任者、あるいは縦の事業ラインの責任者に就いて、それを下地が内部昇格で取りまとめていくと。こういったことになっています。

山田：河野さん、以上でよろしいでしょうか。

日経新聞 河野：ありがとうございます。おそらく EC がさらに拡大することになるかと思うのですが、この春に向けての例えば店頭でいうとより客足が鈍るとか、そういった悪影響も懸念されるところかとは思いますが、消費環境の動向はどうかについても、もう少し教えていただければと思います。

上田谷：消費環境についてなのですが、今回サードクォーターから引き続き見えてきていることは、着ても着なくてもいいものは、やっぱり売れない。したがって通勤服やオケージョン服のようなものは、売れないだろうと思っています。

ただ、趣味嗜好性が高いものは、今回の第 3 四半期でも売れておりますので、そこに特化して、ものを作っていこうと思っています。

おそらくマーケットも、どちらでもいいものはなるべく安いものに流れていくと思いますので、ここでしか買えないという嗜好性の高いもののみが、われわれのプロパー戦略で通用するジャンルだと思っています。

なので、個性のないものは価格競争に巻き込まれて消滅していくと考えています。

日経新聞 河野：ありがとうございます。

山田：では、次の質問に移らせていただきたいと思います。販管費削減の項目の中身、こちらは説明会の資料にも書いてありますけれども、そちらの部分と、あとは春夏物の仕入れの抑制度合い。こちらに関しても上田谷から回答させていただきますので、よろしくお願いします。

上田谷：まず販管費の削減ですけれども、大きなものは構造を変えなきゃいけないので、来期から発現するものが多いのです。一部は説明でも申し上げたとおり、ブランドによっては店舗網を効率化し、少ない店舗で在庫を回すと、これに早めに取り組んでいたところの削減の効果が効いてきました。

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

それと、同様に人件費についても、多少減少傾向にあります。当然、それ以外の活動経費のようなものは徹底的に絞っていますが、店舗回りのコスト、それから一部の人件費が大きいです。

もう一つは、これは粗利の原価に入っていくものと販管費に入っていくものがあるのですが、EC化が進んだことによって経費構造が変わって、結果的には販管費が大分減ってきたということになります。きちんとマネージされた状態でデジタル化が進めば、基本的には販管費は下がっていく構造になりますので、これがもう一つ効き始めた要因だと思います。

それと 21SS の仕入れの抑制度合いは、85%ぐらいでスタートして、ブランドによっては、去年の春物をそのまま持ち越して定価販売するブランドに関しては半分だったりにしています。

第3波の動向を見ながら、3月、4月以降の在庫をどこまで絞るかを今、検討しています。

オケージョンや新学期というか、通勤服の買い替え需要みたいなものは、ほぼあてにできないだろうということで、その在庫は極限まで抑制しております。以上です。

ニッセイアセットマネジメント 鋤田：はい、大丈夫です。ありがとうございます。

山田：では次の質問に移らせていただきたいと思います。立花証券 越智さんの質問です。

通期の売上の見通し、それからリスク要因ですね。先ほどのプレゼンの中でも触れていたのですがちょっと重複する部分があるかもしれませんが、リスク要因という観点で上田谷から回答申し上げます。

上田谷：当然これは仕入れを絞って EC シフトしているので、大丈夫なように準備はしていますが、程度問題です。

例えば今のように大都市圏だけであれば、持ちこたえられるかもしれませんが、全国的なロックダウンのような状態が長引いたりという状況になりますと、さすがに売上が半分になった状態で持ちこたえられる構造ではございません。

なので、範囲が広く長引いた場合には、またダメージは受けると思います。そこまで、ひどい状況にはならないのではないかなとは思っております。

もう一つはやっぱり在庫ですね。EC がいくら伸びたといえ、店舗が限りなくゼロに近くなったときに全部 EC で賄えるわけではありません。

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



EC のキャパはマックスまで拡大しますが、それで全てを引き取れるわけではないので、店舗の集客落ち込みが 75%、50%、30%なのかと、これによって当然、絞っているとはいえ在庫も含めて、もしくは固定費構造も含めて、影響は受けるとは思っています。以上です。

山田： それでは、次の質問に移らせていただきます。3 月から始まるコーディネートサイト、説明会資料に記載していた MIX.Tokyo の部分ですね。まだ正式発表前なので細かいところまでは、まだ言えませんが、もう少し具体的にということなので、上田谷から簡単に説明させていただきたいと思います。

上田谷： せっくなので新チーム、デジタルのリーダーも今日呼んでいますので、彼から簡単に説明させていただきたいと思います。渡辺といいます。

渡辺： TSI EC ストラテジー取締役の渡辺でございます。

このたびの新たな MIX.Tokyo というサービスに関してのご質問でございますが、この新たなサービスで何を実現しようとしているかという、具体的には各ブランドの販売員が投稿しているコーディネートコンテンツを、この新たなサイト 1 カ所に集めて、これをフックにお客様に訴求していくこととなります。

これは先ほど資料内の説明でもあったとおり、販売員によるオンライン接客、あるいはスタッフコンテンツを積極的に実施していく中で、お客様への関心がすごく高いことと、それに対して手応えを感じていることがその背景でございます。簡単ですが、以上となります。

山田： 今の回答でよろしいでしょうか。

時事通信 角田： ありがとうございます。

山田： では、次の質問に移らせていただきます。新社長に託すミッションということと、下地社長は現在の自社の課題と強みをどのように分析しますか。経営方針において変える部分、変えない部分を教えてください。

まず新社長に託すミッションということで、上田谷からご回答申し上げます。

上田谷： これは下地が自分で説明すると思いますが、最大の強みは、現場たたき上げの人間ですので、現場への落とし込みや判断のスピードが速いのが、彼の特徴です。

今回の組織の一番大事なところは、階層をスリム化してスピードを上げるということになります。したがって下地に一番期待したいのは、チーム経営で、いろんな横串の専門軸を持ったリーダーを

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



束ねて、スピードよく決断して動いてもらいたいのが、大きなミッションです。今回構造改革をした新しい組織体を、きちんと操縦していただくというところです。

下地：いったんマスクを外して、ご挨拶だけさせてください。3月1日より代表取締役社長に就任いたします、下地でございます。どうぞよろしくお願いいたします。失礼させていただきます。

ご挨拶だけさせていただきたいと思います。

私、ファッションの力を信じております。ファッションが社会へ貢献できる、皆様を元気にできる力があることを私自身、信じておりまして。長年、デザイナーとしてメンズファッションの服を数多く作ってまいりました。そして上野商会という会社の社長を経験いたしまして、昨年親会社であるTSIホールディングスの営業本部長として、コロナ禍の中ではありましたけれども、事業を統括してまいりました。

今後においてですけれども、個性的なブランド群の長所、短所を見きわめて、メリハリのある、強弱を付けた運営姿勢を組み立てる所存であります。

今、状況的にどんな服が、そしてどんなお店が求められているのか、難しい時代ではありますが、私は洋服屋としての肌感覚、今までの知見も含めてあると思っております。社員の皆さんとそれを共有して、全社一丸となってチームとしてやってまいりたいと思います。

私はTSIをマーケットの中でも、最も幸せなアパレル会社にしたいと本気で思います。社員、その家族、応援していただいている株主の皆様、そして社会にもお役に立てる会社でありたいと願います。そのためにはまず、しっかり稼ぐことをやっていきたいと考えております。

格好いい洋服を作って、皆様にライフスタイル提案を行いながら、みんなを元気にしていきたいと願っております。

ご挨拶としては以上のように考えておりますので、ぜひよろしくお願いいたします。

ご質問いただいている自社の課題点ではありますが、やはり長い会社であります。統合等で組んではきていますが、アパレルの体質といいますか、独自の古い体質があらうかと思えます。これは量を作ってそれを売り減らしていくといったような、商材における体質がございます。

そして早いタイミングでの業界合わせてのセールを行ったりするようなところがありますけれども、先ほどから上田谷社長もおっしゃっている会社としての姿勢として、より商品の価値を高めるための適正な量での仕入れ、適正での量の販売の仕方。できるだけセールを行わない、ちゃんと売り切っていく。

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



新鮮な商品を新鮮なうちに、皆様に喜んでいただけるようなかたちでご提供することに変えていくことが、今後のアパレル、TSI としても最大のミッションとなるのではないかと考えています。それを全社として取り組んでいきたいと考えております。

山田：所信表明を含めてお話しさせていただきましたけれども、回答はいかがでしたでしょうか。

WWD ジャパン 本橋：ありがとうございます。上田谷さんの退任がこのタイミングになったところについてです。先ほど好機とおっしゃっていましたが、このタイミングでの退任になったことについて、もう少し詳しく教えていただけないでしょうか。

上田谷：タイミングは確かにいろんな議論があります。改革をどの時点でめどがついたというのか、仕組みや組織を整えたところでやるのか、結果が出るところまでやるのか。いろんな考えは確かにあるのですが、先ほど申し上げたとおり、体制を一新するときにトップから含めて、きれいに変えてみせることが、この時点では大事なのかなというのが、一番思ったことです。

どうしてもこのタイミング、期が変わるところで大赤字を出して、体制が変わったというところで、私を含めて経営チームが全員変わるの、一つのやり方かなと思いました。なので、ちょうどいいタイミングだとも思っています。

WWD 本橋：はい。どうもありがとうございます。

山田：ありがとうございます。では、次の質問にいかせていただきます。

時間が大分押してきたので、まとまったかたちで回答できるものは先に回答させていただきます。

ブランド撤退等の一過性の費用も 4Q で見込んでいるかということですけれども、見込んでおります。譲渡や残った 4Q の在庫をどう評価するとか、そこら辺の細かい部分が 4Q で入ってくるので。そんなに大きい金額が入ってくるわけではないですが、そういう費用は含まれております。

それから 200 人弱の EC チームは、これは統合する今度の事業会社、各会社に EC チームというものがおりまして、それをまとめて一つの組織にしています。横串を先行してやったといういい方で上田谷は説明していますが、新規で 200 人採用したとか、そういうことではなく既存のチームをまとめた、そういうポイントとして理解いただければよろしいかと思いますが。

真城さん、今の回答で大丈夫でしょうか。

東洋経済 真城：ありがとうございます。あとそのチームの今後のミッションとして、2B ビジネスなのか、それとも御社自体のデジタル化なのか、その辺りのバランスをどう考えていらっしゃるのか。それだけお聞かせいただけますか。

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@scriptsasias.com



上田谷：上田谷です。われわれのデジタル化がもちろん最優先です。基本的にそのノウハウを持って B2B でやるということなので、われわれ自身のデジタル化をまず完成させることが、最優先です。以上です。

東洋経済 真城：分かりました。ありがとうございます。

山田：次はオンラインの接客について具体的な取り組みの内容と、当社から見て他社でレベルが高い会社があるか。この辺は主観も交えてになりますけれども、簡単に上田谷からコメントさせていただきます。

上田谷：上田谷です。オンライン接客についてなんですけれども、店頭や電話でお客様から問合せがあったことに対して、商品を見せながら回答するのと同じようなことを、デジタル空間で再現するということです。それがチャットであったり画像を見せたり、そういったことですね。この服はちょっと大きめですよ、重めですよ、厚手ですよ、こういう組合せがいいですよとか、なんなら取り置いておきましょうかみたいなことも含めてですね。

なので、店頭で起こっていることをデジタル空間で再現するのが、オンライン接客です。そのためのツールの導入とトレーニングをしています。

それから他社で進んでいるところなのですが、うちのグループにもあるのですけれども、同業のものと店舗中心のアパレルさんというよりは、D2C の会社ですね。設計や思想が全て違って、デジタルでいろんなことを全部、顧客サービスまで含めて完成させているということで。デジタルネイティブブランドが一番、そういう意味ではわれわれのお手本かなと思っています。以上です。

山田：よろしいでしょうか。

日興アセットマネジメント 花井：はい。ありがとうございました。

山田：では次の質問です。オフィス面積縮小のプロジェクトということですが、この辺は簡単に上田谷から説明させていただきたいと思います。

上田谷：今回、事業会社を統合するので、なんでもかんでも顔を突き合わせてという時代ではないのですが、物理的にも近いところにまとめたいなと。今、結構分散しています。

家賃の高いところに広い面積を取ってまとめる時代でもないで、テレワークやフリーアドレスも含めて全体の面積を縮小した上で、全員が近くに集まれるようなところに引っ越して、且つおそらく 10 億規模の販管費削減効果をねらえるような立地で、オフィスの移転を考えています。

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@scriptsasias.com



これを来期以降になってくるのですが、着々と進めていると。そんな感じです。

山田：よろしいでしょうか。

三菱 UFJ 銀行 鈴木：ありがとうございます。

山田：今のご回答で質問に答えられたでしょうか。では、次の質問に移らせていただきます。マーケットがもとに戻らない理由について。一過性の問題ではなく、消費者が服に求める価値観が変わりつつあるからなのか、という質問です。

上田谷：マーケットが元に戻らないのは、もともとオーバーストア、オーバーブランドだったということに尽きると思います。消費者心理の低下はあります。それ以上にわれわれとの需給バランスがおかしかったと。だからこんなにセールが多いということだと思いますので、そういう意味で元に戻らない。

加えて消費者心理の変化が加速し、本当に欲しいもの以外は要らないということになったので、それがブランドを磨くことで生き残るというのは、そこに基づいています。

お客様はやっぱりきれいに見せたい、格好よくなりたいという嗜好は依然として持っておられますので、ボリュームではなくて、こういうニーズ自体がなくなるわけではないと思っています。われわれはそこに応える会社であり続けようと思っています。

それと、緊急事態宣言は、欧米と違い完全なロックダウンではないのですが、前回の緊急事態宣言のときには、実際店舗の7割ぐらいが完全に閉鎖になりました。都心が中心なので7割ということは、それ以上の売上が瞬間的にはなくなる状況になりました。

こういう状況になると、今の対策では当然追いつかないということを申し上げたので、欧米とは違うとはいえ、あの規模で店舗を閉店してしまうと、さすがにカバーし切れない売上減が出てしまうということです。

そうならないとは思っておりますが、一応段階に応じて、どこまできつい対策をとるかというのを準備しているということでございます。以上です。

山田：簡単ではありましたが、よろしかったでしょうか。

時事通信 角田：はい。ありがとうございます。

山田：では、最後の質問です。事業構造改革、不採算店舗の撤退後における実店舗の考え方についてです。さらなる撤退もあり得るかという観点です。

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@scriptsasia.com

上田谷：デジタル化が半分ぐらいとなると読んでいますが、先ほどの店頭で EC の在庫を引き当てる話じゃないですが、身にまとうものなので、実際に手に触ってみて、身につけたいというニーズが必ず起こります。そういった意味での試着、トライアルの場としての店舗が残るということ。

それからまだ今のテクノロジーですと、デジタル空間で全てを再現できるわけではないので、Face to Face のコミュニケーション、リアルな世界観の提供という意味でのブランドの体験の場として、店舗は重要になってくると思います。

それと EC で買って店舗で受け取る、店舗を見て EC で発注するみたいな、この辺は全て融合していきますので、数は減るとは思いますが、実店舗がデジタルの拠点のようなかたちで残っていくと。

逆に残った店舗はきわめて贅沢で、大事な場所になると考えています。場合によってはショールームとして、損益分岐の考え方も今後、変わってくると思っています。以上です。

山田：佐藤さん、よろしかったですか。ありがとうございました。

ちょっと押ししてしまいましたけれども、一応ご回答はこれで全て差し上げたということで、追加の質問等あれば One to One の取材等を含めて、広報 IR 室で対応させていただきますので、ご一報いただきたいと思います。それでは、今日はお時間を取っていただき、ありがとうございました。

以上をもちまして、当社の第 3 四半期の決算説明会を終了させていただきたいと思います。ありがとうございます。

上田谷：ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[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@scriptsasia.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