



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]	24		
[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



登壇

山田：おはようございます。10 時になりましたので、昨日発表しました第 3 四半期の決算説明会を開催させていただきます。

まずはじめに、上田谷から決算説明会の概要をパワーポイントに従ってプレゼンテーションをさせていただきますと思います。そちらをまず聞いていただいて、その後で質疑応答とさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

TSI HOLDINGS

1. 損益の概況

	2020.2期 第3四半期累計		2021.2期 第3四半期累計			
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)
売上高	125,823	100.0	97,219	100.0	▲28,603	77.3
売上総利益	68,524	54.5	46,741	48.1	▲21,783	68.2
販管費	66,583	52.9	55,012	56.6	▲11,570	82.6
販管費（のれん償却費・減価償却費除）	62,547	49.7	51,699	53.2	▲10,848	82.7
のれん償却費	774	0.6	598	0.6	▲176	77.3
減価償却費	3,261	2.6	2,714	2.8	▲546	83.2
営業利益	1,940	1.5	▲8,271	-8.5	▲10,212	-
経常利益	3,312	2.6	▲7,012	-7.2	▲10,324	-
特別利益	3,109	2.5	2,485	2.6	▲623	79.9
特別損失	145	0.1	4,906	5.0	4,760	3377.6
税金等調整前四半期純利益	6,276	5.0	▲9,433	-9.7	▲15,709	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	4,821	3.8	▲11,126	-11.4	▲15,947	-
EBITDA ※	5,976	4.7	▲4,958	-5.1	▲10,934	-

※ EBITDA = 営業利益 + のれん償却費 + 減価償却費

3

上田谷：おはようございます。それでは、第 3 四半期の説明をさせていただきます。では、画面を共有させていただきます。

まず第 3 四半期までの累計でご覧いただくとおり、こちらのページにあるとおり、上期の業績が大きく足を引っ張って、売上、粗利、営業利益ともに大きくマイナスしているのが現状ですが、上期の影響が大き過ぎて、足元の業績がどれだけ回復しているかが分かりづらいと思いますので、3 カ月、この第 3 四半期単体に限って説明させていただきます。

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@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

2. 損益の概況 (9月~11月)

■ 3Q全体の商況

コロナ禍に於て市場は回復が鈍く依然状況は厳しい。
この環境下、3Qの3ヶ月というスポット期間の評価ではあるが、
営業利益黒字まで事業を回復させる事が出来た。
TSIのブランドポートフォリオ内で、コロナ禍でも
売上、収益を伸ばせる強いブランドの存在が明確になった。

	2020.2期 第3四半期		2021.2期 第3四半期			
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)
売上高	43,975	100.0	40,948	100.0	▲3,026	93.1
売上総利益	24,615	56.0	22,571	55.1	▲2,043	91.7
販管費	22,510	51.2	20,373	49.8	▲2,136	90.5
販管費 (のれん償却費・減価償却費 除)	21,121	48.0	19,192	46.9	▲1,929	90.9
のれん償却費	193	0.4	209	0.5	16	108.3
減価償却費	1,196	2.7	972	2.4	▲223	81.3
営業利益	2,104	4.8	2,197	5.4	93	104.4
経常利益	2,543	5.8	2,630	6.4	87	103.4
特別利益	1,214	2.8	2,066	5.0	851	170.1
特別損失	▲227	-0.5	892	2.2	1,119	-
税金等調整前四半期純利益	3,985	9.1	3,804	9.3	▲181	95.5
親会社株主に帰属する四半期純利益	3,768	8.6	3,307	8.1	▲460	87.8
EBITDA ※	3,493	7.9	3,379	8.3	▲114	96.7

※ EBITDA = 営業利益 + のれん償却費 + 減価償却費

4

第3四半期だけで見ますと、こちらにございますとおり売上高で前期比の93.1%、粗利で91.7%、そして営業利益で増益、104.4%を出すことができました。

ポイントは、売上高は当然厳しい状況なのですが、今までですと売上が下がるとそれ以上に大きく粗利が傷んで、販管費や固定費が悪化して、営業利益が赤字になる状況でしたが、今回は売上が落ちても、仕入れをきっちり抑制して、少ない在庫で売ることを実現できたために、売上高・粗利は、1ポイント程度のスライドした落ち込みで踏みとどまることができました。

そこに加えて、先行して行っていた販管費の削減です。今期は効いてこないものも多いのですが、一部効き始めまして、売上以上に販管費の抑制ができた。それによって営業利益が104.4%と増益を果たすことができたのが、今回の第3四半期の結果でございます。

この傾向は12月も含めて続いており、ひとまず足元は回復したのかなと考えています。

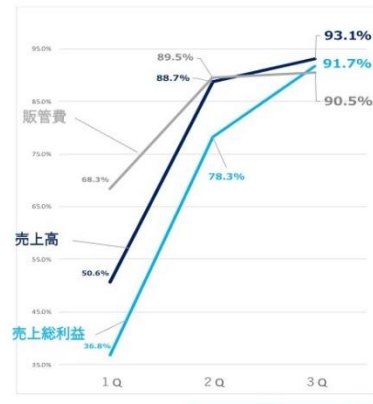
サポート

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@scriptsasia.com

■ 売上回復と収益構造コントロールにより 四半期ごとに損益が改善

【四半期別 売上、総利益、販管費 昨対推移】

3. 損益の概況 (四半期別)



売上高
第3四半期(9月~11月)の売上高は前年比93.1%に改善。国内EC売上高は前年比114.2%と引き続き堅調。

売上総利益
前年比91.7%に回復。仕入、値引きの抑制により売価原価をコントロールした。

販管費
固定費の圧縮に努め、売上減少幅よりも費用抑制。

営業利益
営業利益21.9億円、前年比104.4%と3カ月単位では減収増益を達成。

特別利益
固定資産の売却 18.2億円計上

	1Q		2Q		3Q	
	前期差 (百万円)	前期比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)
売上高	△21,188	50.6%	△4,389	88.7%	△3,027	93.1%
売上総利益	△15,553	36.8%	△4,186	78.3%	△2,044	91.7%
販管費	△7,194	68.3%	△2,240	89.5%	△2,137	90.5%
営業利益	△8,359	-336.9%	△1,946	193.7%	93	104.4%
経常利益	△8,277	-279.2%	△2,135	251.1%	14,112	654.9%
当期純利益	△12,928	-422.7%	△2,559	280.2%	21,878	680.5%

5

第1四半期、第2四半期、第3四半期のそれぞれ売上、粗利、販管費の前年比がどういうふうに戻ってきているかを示したグラフです。

紺色の折れ線グラフが売上なのですが、第1四半期に約半分になってしまった売上が93.1%まで戻った。これも非常に好調なブランドがけん引してくれたことはあるのですが、それ以上に粗利がほぼ売上に追いついてきました。100%には戻っていないのですが、売上並みに粗利が戻ってきました。これは先ほど言った、販管費が下止まり、上昇せずに売上高以下の水準で留まることができたことが、今回の比較的業績が戻った要因だと思っています。

リアル店の売上高は良くありませんので、ECが114.2%と伸びたことが売上の好調の要因です。

それから粗利に関しましては、春の段階で秋冬の仕入れを平均70%に絞ったことによって、少ない在庫でしっかり売上を立てることで、7掛けの仕入れにもかかわらず、売上が93.1%取れたことで、粗利率が大分回復いたしました。

値引きも当然、このプロパー期ですのでほぼしておりません。値引きしないからまた期末に大きく評価損が出るわけではなく、在庫のコントロールをし、第3四半期に評価損もいつものとおり期末に想定される半分程度、ちゃんと計上した上で粗利をきっちり確保しています。

販管費が特に店舗網の効率化を先に始めたブランドの縮小効果が出始めて、効率のいいECにシフトしたことによって、販管費が相対的に下がって、営業利益約22億、前期比104.4%で、減収ですが増益を達成いたしました。

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@scriptsasia.com

特別利益に関しては、前回発表した固定資産の売却が大きな要因です。

TSI HOLDINGS

■ 全社1/3にあたる16ブランドが3Q単(9月~11月)前期比で100%を上回り、コロナ禍の厳しい市場に於いても顧客の支持を得た

4. ブランドの概況 (9月~11月)

	2020.2期 第3四半期			2021.2期 第3四半期			前期比	
	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上総利益率 (%)	売上高 (%)	売上総利益率 (pt)
1. nano・universe	7,027	16.0	50.3	5,910	14.4	54.5	84.1	+4.2pt
2. NATURAL BEAUTY BASIC	3,778	8.6	59.3	3,112	7.6	58.4	82.4	▲0.9pt
3. PEARLY GATES	3,285	7.5	54.2	3,390	8.3	60.5	103.2	+6.3pt
4. MARGARET HOWELL	3,571	8.1	63.4	2,815	6.9	66.4	78.8	+3.0pt
5. AVIREX	2,300	5.2	62.3	1,809	4.4	65.0	78.6	+2.7pt
6. STUSSY	1,342	3.1	69.4	1,344	3.3	67.1	100.1	▲2.4pt
7. HUF	1,398	3.2	42.8	1,364	3.3	48.0	97.6	+5.1pt
8. ROSE BUD	1,428	3.2	54.4	1,094	2.7	52.2	76.6	▲2.2pt
9. UNDEFEATED	1,014	2.3	48.7	923	2.3	36.8	91.0	▲11.9pt
10. PROPORTION BODY DRESSING	1,231	2.8	61.7	1,079	2.6	63.1	87.7	+1.4pt
TOP10 計	26,380	60.0	56.2	22,845	55.8	58.4	86.6	+2.2pt
その他 計	16,489	37.5	56.2	17,713	43.3	51.8	107.4	▲4.4pt
継続ブランド 計	42,870	97.5	56.2	40,558	99.0	55.5	94.6	▲0.7pt
廃止ブランド 等	1,104	2.5	48.2	390	1.0	20.4	35.3	▲27.9pt
合計	43,975	100.0	56.0	40,948	100.0	55.1	93.1	▲0.9pt

売上高

スポーツ、ストリート系のブランドが健闘。TOP10では「PEARLY GATES」「STUSSY」が前年を超える。

売上総利益率

原価低減に取り組んでいた「nano・universe」が大幅に改善したのを始め、過半数のTOP10ブランドが粗利率を改善。

6

ブランド別に見ますと、大型ブランドは必ずしも規模は追わず、しっかり利益を確保する方針で臨みました。強いていうと大型ブランドの中で良かったのが、ここですと PEARLY GATES、それから STUSSY です。

競合ブランドの中でもわれわれのブランドが極めて群を抜いて業績が良かったということで、ゴルフ、スポーツが強かった。それからストリート系も相対的には強い売上を維持しております。

総じて大型ブランドの売上が必ずしも良かったわけではなくて、仕入れを抑制し、値引きを抑制するという、われわれのプロパー化戦略が効き始めたのが、今回の業績の大きな要因かと思います。ほとんどのブランドが粗利率を大きく上げています。

特に去年まで最大のブランドでありながら、業績の足を引っ張っていた nano・universe が、大きくプロパー戦略に軸足を移したことの効果が出始めて、今回売上は 84.1%ですが、減収増益を果たしています。

NATURAL BEAUTY BASIC はちょっと下がってはいるのですが、もともとここは在庫の抑制は比較的効いているブランドですので、逆にいうと 82.4%の売上ですが、例年ですと粗利を大きくマイナスするところが踏みとどまりました。

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@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

この後にも述べますが、ブランド力が強く先行して徹底的なプロパー化を進めている PEARLY GATES や MARGARET HOWELL の粗利率が上がりました。HUF もしかりですね。

いくつかの粗利が大きく落ち込んでいるように見えるブランドなのですが、これは値引きが横行したことではなく、コラボ商品等の影響です。STUSSY に関しては 40 周年コラボということで、例えばコムデギャルソンであったり NIKE であったりといったビッグネームとのコラボ商品が好調でした。これは定価で売のですが、通常商品と比べると原価が高いため、粗利が下がっています。

UNDEFEATED に関しても同様です。インバウンドが縮小し、利益率の高い商品の構成比が下がって、粗利が下がっています。ただこれはリアル店がちゃんと再開、元に戻れば粗利率も回復する前提ですので、長期的に大きな問題になるとは考えておりません。

ブランド別に見ると、以下のような状況です。



これをまとめて増収増益ブランド、減収増益ブランド、増収減益ブランドと分けているのですが、ずっと申し上げているとおり、一番われわれが重視しているのは減収増益ブランドです。もちろん増収に越したことはないのですが、規模を迫りかけるよりは、このご時世を考えて無駄につくらないことも含めて、売上の規模ではなく利益をしっかりと上げる。プロパーで売って利益を上げるところを果たしたブランドが多かったです。

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

特に nano・universe やフリーズマート、プロポーションボディドレッシング等のファッションビルブランドですね。比較的われわれの中では規模が大きく、ターゲットも広いブランド群。この辺が減収なのですが、しっかり増益を果たすという軸に向き始めたことが、今回一番業績に貢献した理由ではないかと思っています。

とはいえ増収であるに越したことはありません。説明しますと一つは先ほど申し上げたゴルフですね。顧客比率が高いブランドを抱えているところが要因だと思っています。これはわれわれのブランド戦略がしっかり効いたということでもあります。

もう一つはやはり EC ですね。EC が強いブランドが増収を果たしています。

米国で去年買収したタクティクスというスケートボード、スノーボードを中心としたデジタルネイティブブランド。そのチームと一緒に EC を拡大した HUF や、国内の UNION もそうですね。

それから Arpege story という、これも店舗数は少ないのですが、EC に特化した事業です。LE PHIL もまだ立ち上げたばかりですが、これも店舗数を拡大するよりは EC との組合せでやる。こういった EC に軸足を最初から置いているブランドは増収を果たしています。

増収減益、これは見てくれは悪いのですが、先ほど申し上げた STUSSY のようなコラボ商品の特殊要因を除けば、あとは立ち上げて間もない、もしくは成長過程にあるブランドです。これは成長途上の中で、利益が後から追いついてくるステージなので、大きく心配するものではありません。規模を追いかけて乱暴な商売をした結果ではございません。

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

■ 主販路のリアル店舗はコロナの影響により苦戦が続くが、
自社ECの集客強化施策により売上が堅調に推移

6. 販路別売上

	2020.2期 第3四半期累計		2021.2期 第3四半期累計			
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	前期比 (%)	構成比 (%)	構成比前期差 (pt)
百貨店	16,478	13.1	9,399	57.0	9.7	▲3.4pt
非百貨店 ^{※1}	64,193	51.0	41,516	64.7	42.7	▲8.3pt
自社サイト	7,765	6.2	12,579	162.0	12.9	+6.8pt
その他	17,604	14.0	16,403	93.2	16.9	+2.9pt
EC(E-Commerce)	25,370	20.2	28,982	114.2	29.8	+9.6pt
その他 ^{※2}	13,481	10.7	11,116	82.5	11.4	+0.7pt
国内合計	119,523	95.0	91,014	76.1	93.6	▲1.4pt
EC(E-Commerce)	553	0.4	2,186	395.3	2.2	+1.8pt
海外合計 ^{※3}	6,299	5.0	6,205	98.5	6.4	+1.4pt
EC(E-Commerce)	25,923	20.6	31,168	120.2	32.1	+11.5pt
総合計	125,823	100.0	97,219	77.3	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

※3 米国でECサイト「タクティクス」を中心に運営するEfuego Corp社が、2021年第2四半期から連結対象となり、海外売上高に計上しています。

M&Aにより今期業績連結したTACTICSが海外ECを13億円プラスしTSIのEC売上に貢献した。

8

これはチャネル別です。リアルチャネルはまだ落ちております。

百貨店に関しては苦戦しているものの、全体の店舗網の効率化という意味では、ほぼほぼ最終段階にきております。今回大きく減少したのがファッションビル、路面店を中心とした非百貨店のリアル店舗です。

反対に大きく伸びたのがECですね。国内のECで9.6ポイント。特に一番伸びたのが自社ECです。これは後ほど述べますが、在庫の一元化がわれわれのプロパー化戦略の柱になっていますので、ここが大きく伸ばすことができました。

加えて海外のECの事業も、大きく今回伸ばすことができました。

一番大きいのがタクティクスという、アクションスポーツの米国のデジタルネイティブの事業が大きく成長したことです。イギリスにあるMARGARET HOWELLにおける他国への越境ECも含め、ヨーロッパもロックダウンが非常に厳しい状況にはあるのですが、ECが伸びたのが海外も貢献して、今回第3四半期累計でデジタル化率が32.1%まで上がっています。

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

■ 自社ECは引き続き堅調、ECシフトを継続強化

- ・ グループ各社のEC機能と要員をTSI EC戦略に集約。横串機能化によるEC拡大戦略へ移行。
- ・ 店頭スタッフとECの連携を新たな基軸とすべく、スタッフコンテンツの強化や、スタッフによるオンライン接客施策に注力。

【第3四半期実績】

スタッフオンライン接客

<Laline/PEARLY GATES/ADORE/MARGARET HOWELL>
 経由CVRはEC通常と比較して10倍程度。MHでは自社EC売上の10%を占める。

スタッフコンテンツ

<JILLSTUART/ROSE BUD/HUMAN WOMAN/ADORE/Sanei bd/TOKYO STYLE
 nano・universe>
 スタッフコンテンツ経由の売上が、自社EC売上の35%。

7. 自社EC売上高

9

先行してデジタルチームを一本化したことが効いているのが店舗スタッフによるオンライン接客ですね。こちら書いてあるとおり、要はECですと買い上げ率が上がらなかったり、買い上げ点数が下がってしまって、単品購入が多いのですが、ちゃんとオンラインでも接客をすると、買い上げ率も上がるし単価も落ちないことが、取り組んだブランドでは結果が出ております。

もう一つは、販売スタッフのコーディネート発信を推奨しており、オンライン接客、オンラインにおける店舗およびスタッフからの発信を、今後は全ブランドに導入していく予定です。

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

8. BSの概況

	2020.2期 第3四半期累計		2021.2期 第2四半期累計		2021.2期 第3四半期累計					
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期同期比 (百万円)	前期同期比 (%)	前回差 (百万円)	前回比 (%)
流動資産	79,759	44.1%	69,048	44.8%	70,678	45.8%	▲9,081	88.6%	1,630	102.4%
うち現金及び預金	28,372	15.7%	31,477	20.4%	28,131	18.2%	▲241	99.1%	▲3,346	89.4%
うち棚卸資産	28,774	15.9%	21,913	14.2%	23,823	15.4%	▲4,951	82.8%	1,910	108.7%
固定資産	101,258	55.9%	85,187	55.2%	83,745	54.2%	▲17,513	82.7%	▲1,442	98.3%
うち投資有価証券	30,964	17.1%	24,583	15.9%	26,375	17.1%	▲4,589	85.2%	1,792	107.3%
うち投資不動産	17,381	9.6%	16,516	10.7%	16,430	10.6%	▲950	94.5%	▲86	99.5%
流動負債	46,934	25.9%	50,648	32.8%	48,723	31.6%	1,789	103.8%	▲1,925	96.2%
うち短期借入金	8,586	4.7%	20,702	13.4%	14,817	9.6%	6,231	172.6%	▲5,885	71.6%
固定負債	34,142	18.9%	26,909	17.4%	25,296	16.4%	▲8,847	74.1%	▲1,614	94.0%
うち長期借入金	26,816	14.8%	20,514	13.3%	18,604	12.0%	▲8,211	69.4%	▲1,910	90.7%
純資産	99,940	55.2%	76,678	49.7%	80,404	52.1%	▲19,535	80.5%	3,727	104.9%
総資産合計	181,017	100.0%	154,235	100.0%	154,423	100.0%	▲26,594	85.3%	188	100.1%

流動資産

現金預金は前期同期比99.1%と前年並み。
現金預金比率(現金/流動負債)は57.7%を維持。
棚卸資産は期初計画比で70%の仕入抑制をしたことや在庫評価損が前年比で半減したこと等により、前年比82.8%。

流動負債

コロナ対策として借入れた約60億円は3Qに全額返済。

10

BS の概況です。

ポイントはいくつかありまして、第3波がきている中で生き残るために現預金については前年対比で99.1%とほぼ前年並みを確保しています。

それから棚卸資産は、秋冬物の仕入れを絞ったことに加えて、それをきっちり消化できていることで期末の評価損見込みが減り、前期比でいうと82.8%に抑えております。

短期借入に関しては約60億、上期にコロナ対策で借り入れたのですが、これもいったんサードクォーターには返済しています。第3波がきて楽観視しているわけではないので、借入枠は引き続き確保しておりますが、借入返済した上で現預金を前年並みに持ったことで、現預金比率は57.7%と、健全な状態になっています。

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@scriptsasia.com

9.総括

01 3Q売上高、営業利益は修正計画を大幅に上回る

【第3四半期(9月~11月)の総括】

- ・ 厳しい商戦の中で売上の堅調なブランドが多かった。
- ・ 店頭販売が改善する中でEC売上高も堅調、高いEC構成比を保った。
- ・ 仕入抑制、値引抑制等により売上総利益率を改善した。

02 緊急事態宣言の今期インパクト分析はこれから

【第4四半期(12月~2月)業績予想】

- ・ 12月月次売上高は 全店87.2%、既存店86.1%。
- ・ 1月のセール商戦はコロナ急拡大を受け厳しいスタート。
- ・ 1月7日に1都3県、13日に7府県を対象にした緊急事態宣言の影響は不透明。
- ・ 緊急事態宣言下の対策は、プロジェクトチームを組成し対応中。

03 固定資産売却により、想定外の資金需要への対応も準備

【コロナ対策及び中期改革プログラムに向けた新たな資金需要への対応】

- ・ 4Qの固定資産2件の売却により300億円以上の手元資金が今期末に増加予定。
- ・ 主要取引金融機関からの特別借入枠300億円は引き続き確保済。
- ・ 未来の収益構造改革に向けた戦略的な投資を検討中。

11

まとめますと、第3四半期については、ロイヤリティの高いブランド中心にしっかりプロパー販売をしたこと。それから nano・universe を中心とした大型のターゲットが広いブランドも、仕入れと値引きを抑制してプロパー販売に大きく舵を切ったことで、プロパー消化率が上がり、それからチャンネルとしては、リアル店は引き続き苦戦している中でも EC をしっかり伸ばしたことで、減収ですが、利益をきっちり確保できたのが大きなポイントです。

ただし緊急事態宣言のインパクトがどれくらい出てくるかは、分析をしているところです。サードクォーターの業績が良いにもかかわらず、通期の業績見込みを変えていないのは、この影響を今はまだ楽観視できないと思っているからでございます。

ただ仕入れをきちんと絞っていること。プロパー化に軸を切れていること。それから今後店舗の売上が厳しくなったときに備えて、物流を含めて EC シフトの準備を上期の反省を含めて、万全の準備を整えておりますので、利益面で、大げがはしないで済むのではないかと考えております。楽観視をせず、第4四半期の下振れすることも含めて、通期見込みは据え置きとしております。

さらに、これも昨日発表いたしました、固定資産の売却さらに2件に実施することによって、300億円以上の手元資金を確保する予定です。こちらは、今後のデジタル投資等にしっかり使っていきたいと思っておりますが、緊急時の手元資金としても、意味があると思いますので、資金面では抜かりなく手立てをしております。以上が、第3四半期の現状です。

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

■ TSI Innovation Program 2024の組成

「デジタルと人の力」を融合し、経営と事業現場を限りなく近づけ、デジタル時代にふさわしいスピード感ある事業運営を実現する。

クリエイティブとロジックで独創性を生み出す
「デジタルファッションカンパニー」を創生する。

損益分岐点
を下げる

経営のスピード
を上げる

事業を生み出す
力を上げる

マインド、文化、働き方を変革する

1. 中期改革プログラム

01. 経営と業務のDX ✓ 間接業務のデジタル化 ✓ 経営指標の可視化とKPIの実行管理	
02. 新MD戦略／新マーケティング戦略 ✓ MD戦略と仕入計画 ✓ 販売促進コンテンツ戦略 ✓ EC中核計画 / スタッフコマース ✓ New Normal ブランド戦略	03. 店舗のデジタル化と収益改善 ✓ 既存店舗収益改善 / 一等地戦略 ✓ 実店舗デジタル投資 ✓ 赤字店舗 退店戦略 ✓ 顧客のEC送客
04. デジタル/ECへの販路エクステンジ ✓ 魅力的UI投資 ✓ ユニファイドコマース ✓ 店舗に頼らない新規顧客獲得	05. グローバル戦略と人材開発 ✓ グローバル戦略 ✓ デジタルネイティブブランドの育成 ✓ D2Cコングロマリット、戦略的M&A

13

続けて前回までにもご説明しております、中期の改革の進捗を説明させていただきます。

やろうと思っていることを大きくいうと、損益分岐点を下げて、経営スピードを上げ、プロパー化とデジタル化を進めることにより、グローバルで戦える事業をつくっていくというところです。

デジタルファッションカンパニーにして、DX、デジタルマーケティング、MD、店舗販売員のデジタル化、ECへの大きなシフト、グローバル人材開発がテーマに挙がっているので、その中の進捗をいくつかご説明します。

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@scriptsasia.com

01 固定費の削減及び事業撤退により損益分岐点を下げる

2. 構造改革の進捗状況

人件費削減	本部人員300名削減等の実施 ▲30億円 ・店舗撤退、事業撤退等の人員も含む来期の削減効果。 ・2021年2月末まで実施。3Q末時点では1.4億円特別損失に計上。
店舗撤退	不採算店舗 243※店舗撤退 ▲20億円 2021年2月期 国内211店舗 海外32店舗 ※上記に加え、数店舗の撤退を検討中。
事業撤退	5事業会社、3ブランドの撤退・譲渡 ▲40億円 上期…TSI ASIA LIMITED、NATURAL BEAUTY、FACT 下期…UNIT&GUEST(株)、Laline Hawaii Corporation、Herschel SUPPLY (株)スピックインターナショナル、アナディス(株)
オフィス面積縮小	オフィス面積の縮小 子会社オフィス24拠点の統合プロジェクトを開始。

14

まず損益分岐点を下げるというところで申し上げますと、サードクォーター同様、売上は昔どおりには戻らないことも踏まえて、今より少ない売上ですっかり利益が出る体制を整えます。

われわれの想定でいうと、大体今まででいう通常状態の85%ぐらいの売上でも、しっかり利益が出るような構造にしようと思っております。今のところお約束した人件費、それから店舗網の効率化、事業の効率化。これらによって約90億円、来期からフルイヤーで固定費削減に貢献するめどがほぼ立ちました。なので、まず90億円程度販管費の水準が下がります。

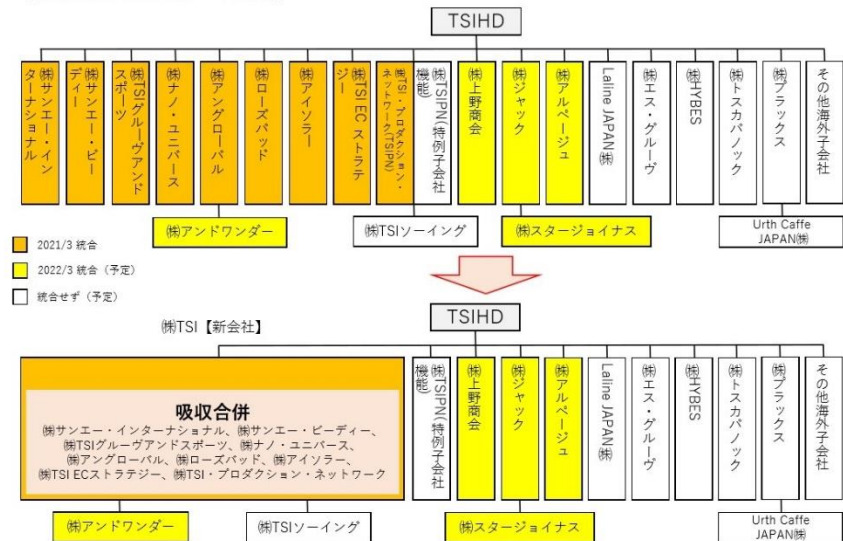
さらにもう一段、変動費的なところも踏み込んで、合計100億以上の販管費の低減を実施する予定です。これによって売上が元に戻らない、8掛け、9掛け経済の中でしっかり黒字化を果たすことを来期、実現できる想定です。

オフィス面積の縮小は契約の問題もあって来期からというわけではないのですが、長期的に、これも10億程度のインパクトが出せるのではないかと考えています。

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

【迅速な経営体制への変革】



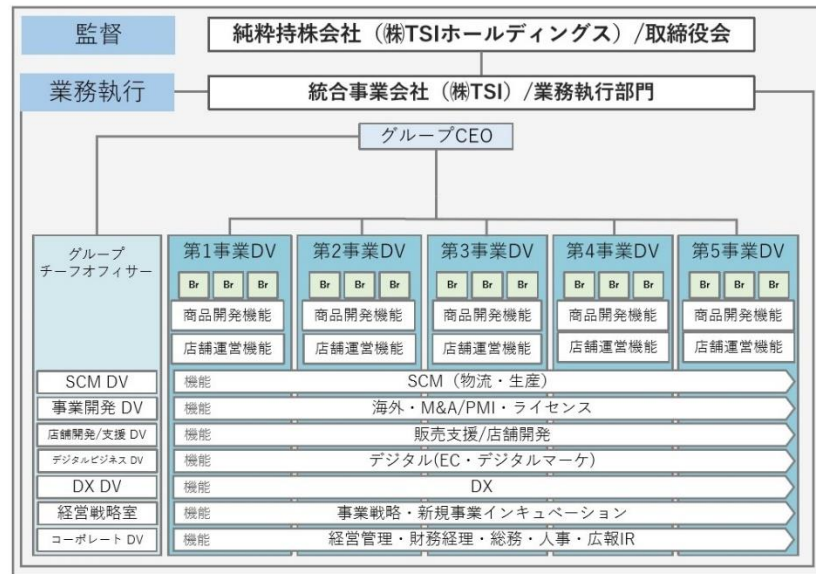
3. 1社体制に向けて

もう1つの課題は経営スピードを上げるということです。会社が分かれて階層が増え、意思決定のスピードが遅くなってしまうことを避けるために、2段階の事業会社の統合を図っています。

第1段階、今度の3月では、われわれの売上規模でいうと約3分の2を占める主要会社を、まず一つの事業会社にまとめます。いくつかの国内アパレル会社については、システムの統合がまだ終わっておりませんので、来期中にシステム統合を果たした上で、来年の3月をめどにさらに統合するという2段階統合を考えています。

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

02 来期の組織体制



16

3. 1社体制に向けて

これによってどういう構造を目指すかという、監督と執行を明確にまず分けて、執行部隊の意思決定のスピードを上げる。この執行部隊も CEO から現場の最前線までの距離を縮めるのが一つ。事業体は今回、会社法人格を残さずに統合する会社も残る会社も、五つの事業部にまとめます。

われわれはブランドの個性がきわめて大事だと思っておりますので、商品と店舗でのサービス、顧客サービスについては基本的にブランド事業ごとの個性を際立たせる自律性を持ってもらいます。ただし今後戦い抜くために、まとめて投資をして競争力を上げたほうがいい分野に関しては、グループ横断で一つのチーム化します。

まずは、先ほど申し上げたデジタルチームです。EC・デジタルマーケティング、新規のデジタル事業をやるこのデジタルチームは先行して統合しましたが、同じようにサプライチェーンの部隊も統合します。それから海外進出や新規の事業開発、販売の支援、店舗開発も同様です。

それから全社を挙げた DX。管理部門はコーポレート部門としてグループで一本化し、効率化を図ります。

こういったキーとなる横串の機能が事業を支えて、素早い意思決定をするマトリックス組織に事実上、一つの会社のごとく運営するのが、今回の組織再編の大きな意図になります。

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@scriptsasia.com

01 最先端の手法で新しい顧客価値を創造する

【事業を生み出す力の進捗状況】

EC機能と
人材の集約

事業子会社のEC組織、機能を統合（約180名）

ノウハウの横展開・運用高度化と投資最適化を図るため、
9月1日からデジタルチームを一本化。

ユニファイドコマースによるサービスの進化

「店舗とEC が一体化したブランド体験の提供」

- ✓ チャンネルレスなOne to One サービスの提供。
- ✓ TSIの強みであるリアル販売員をデジタルサービスに活用することで体験を融合する。
- ✓ 今期「nano・universe」での先行開発を実施、来期以降横展開予定。

ECから店舗へと繋がる新たな顧客導線の創出

- ・店舗来店予約/接客スタッフ予約/店舗での顧客レコメンド機能 等。

店頭スタッフのデジタルサービス活用

- ・販売員によるオンライン接客の継続強化。
- ・STAFF COMMERCE(右記)の構築。

新たなECチャネル
創出

- ✓ 店舗スタッフのコーディネート投稿に特化した新ECモールを実現。
- ✓ MIX.Tokyoを戦略的改修し、2021年3月にオープン予定。

MIX.
Tokyo

デジタル化時代の新しい事業の創出

- ✓ Salesforce社とOSF Global Japan社とリテール向けECソリューション提供事業を共同展開予定。
- ✓ 当社はEC運用スペシャリティとCOMMERCE CLOUD活用力を生かし、EC事業者の運用支援を行う。



17

4.事業構造改革の進捗

その横串の典型例ですけれども、先ほど申し上げた EC・デジタルチームの機能統合で今、約 200 名弱のチームになっております。業界の中でも、規模が大きければいいということではないですが、大きくて、かつ先進的なチームが生まれたと思っております。

ここが中心になって、デジタル接客、店舗からのデジタル発信をサポートしています。さらに次の段階でやろうと思っているのは、コーディネート投稿に特化した EC モールを、MIX.Tokyo の既存のインフラを使って、3 月にグループ横断のコーディネートサイトをオープンします。

また世界でトップの技術会社と組んで、ビジネスに落とし込んだ知見を組んで、これを B2B のビジネスとして外販を考えております。われわれの考える B2B ビジネスは、今までの小売の機能代行ではなくて、基本的にはデジタル化されたリテールに対してのソリューション提供をいくつか考えています。

その一つが昨日発表させていただいた、Salesforce 等々と組んで、中規模、小規模事業向けの EC ソリューションを提供していく事業を 3 社共同で始めます。

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

02 最先端の手法で新しい顧客価値を創造する

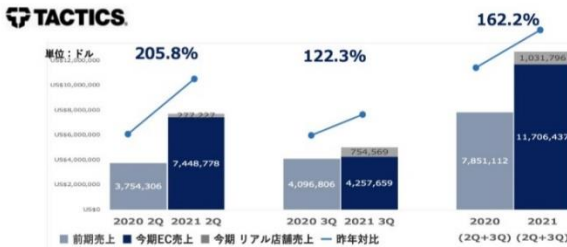
海外事業の
再始動

米国事業のデジタル化

M&AしたTacticsチームによるHUF事業のEC、
マーケティング機能の刷新。

海外EC事業を深耕し、EC、店舗、CSが連動する新たなビジネスモデルを構築

TACTICS

第2クォーター売上前年比205.8%、第3クォーター売上前年比122.3%
連結対象の2Q、3Q合計と好調を維持コロナ禍においても、店舗・販売員がこれまでとは違った形にてお客様のエンゲージメント
獲得に繋げられる販売形態を構築し、売上を拡大。

18

4.事業構造改革の進捗

一方では、グローバル化も大きなポイントなのですが、グローバル×デジタルということで、先ほど申し上げたタクティクスという会社。昨年買収して、セカンドクォーターから連結対象になってきたのですが、去年と比べてもセカンドクォーター、サードクォーター通しで見て大きく成長している事業です。

これはスケートボード、スノーボードに特化し、店舗も一部ありますが、ほぼECで完結するビジネスなのです。ここが好調な原因は実はデジタルマーケティングの部分。デジタルでのコミュニティづくりが非常にうまくできております。

こういったロイヤルカスタマーによるコミュニティをつくって、デジタル中心でプロパー販売をしていきます。われわれのグループ戦略を体現しているような会社です。このタクティクスのチームがHUFというストリートブランドのEC・デジタルマーケティングと共同で取り組みを始めています。

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

03 既存事業の進化—売り方を変える

【セールに依存しないビジネスモデルの構築】



- ✓ 2020SS「MARGARET HOWELL」店頭・ECでのセールを廃止。
- ✓ 2020FW「PEARLY GATES」店頭でのセールを廃止。
- ✓ 「Apuweiser-riche」や「STUSSY」は既にセールに頼らないビジネスモデルを確立している。

【デジタルを駆使した在庫の効率化を実現】

客注アプリ(EC在庫を店頭受注に引き当てる仕組み)の活用を推進し、仕入抑制の影響を最小限化。

客注アプリ

<導入店舗数(2020年11月末時点)>

国内店舗の5割に相当する454店舗で導入。今後対応ブランド・店舗を増やしていく。

<今期累計件数 13,156件/うち3Q単体 10,363件>

本格導入した「ADORE」「HUMAN WOMAN」「JILLSTUART」などは3Q単体で、客注アプリによる売上構成比が平均10%を超える。(客注アプリ売上/店舗売上)

19

4.事業構造改革の進捗

プロパービジネス化というところでいいますと、今までも Apuweiser-riche や STUSSY という、原則店頭でのセールをしないブランドはあったのですが、今回のコロナの影響をきっかけにブランドのキャラクターが立っている、MARGARET HOWELL や PEARLY GATES などが今期、セールをやめております。こういったブランドは、中期的な目標である、プロパー消化率 80%にかなり近づいてきているところまできています。

プロパー化で一番大事な一つが、客注アプリです。これは店舗にお求めの色やサイズがなかったときに違う色・サイズで試着していただいて、その場で EC の在庫から引き当てて、顧客様の自宅に直送させていただき、決済は、店舗のレジを通してその場で決済する仕組みです。

この導入を昨年から進めていたのですが、ようやく全国内店舗の半分、454 店舗まで導入が進みました。こちらは導入のタイミングや、使い方の慣れの問題で差があるのですが、先行して使い始めたブランド、特に百貨店系のブランドでは、この EC 在庫を取り寄せて販売している比率が店頭における売上高の 10%を超えています。

つまり単純にいうと、10 人に 1 人は店頭で接客した上で、店頭にない在庫をお買い上げいただいているということが起きています。

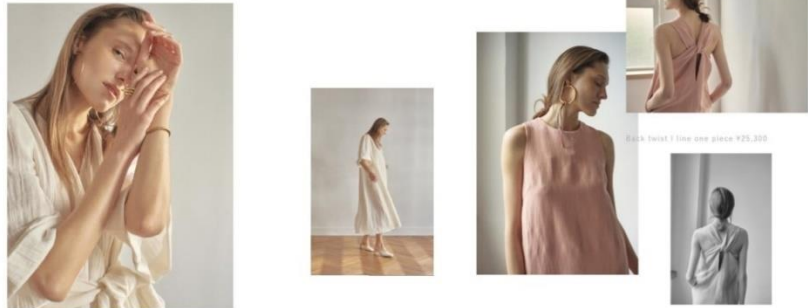
これによって、今までよりも 9 割だったり 8 割だったりする在庫で、しっかり売上をつくるという意味では、きわめて大事な在庫一元化のための仕組みです。これを全店舗、全ブランドに導入していきます。

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

04 D2Cプラットフォームの構築

EC/デジタル比率50%を達成する施策の一つとして、D2C事業を中心とした新規事業立上げと追加M&AをMISSIONとしている。
その一環として、「ETRE TOKYO」が2021年2月第3四半期から新たにグループ入りし、受け皿として(株)HYBESを立ち上げた。



ETRE TOKYOの業績予測は3Q予算比**126.5%**と順調に推移。
来期以降はHYBESをTSIのD2Cプラットフォームの中核機能として事業拡大を目指す。

20

同じくデジタル化ということでは、既存ビジネスのデジタル化だけではなく、デジタルネイティブブランドを増やしていくことも取り組んでおります。D2CのプラットフォームであるHYBESという会社を立ち上げて、これが機能し始めました。

そこで動いているのは、昨年買収してETRE TOKYOというD2Cブランドですけれども、こちらでも当社入りしてから126.5%と、この環境下で順調に成長しています。

当然、顧客の反応を見ながら生産を決めていくので、売れるめどの立ったものを立った量だけ生産していくということでは、非常に無駄のない、それから顧客とつながった販売方法です。

こちらは引き続き伸ばしていくのですが、これも規模をひたすら1ブランドを大きくしていくというよりは、このプラットフォームに、いくつか新しいD2Cブランドを乗せていくことを今、計画しております。近々もう2~3ブランド、このプラットフォームに新しいブランドのラインナップを増やす予定です。

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

01 ファッションの新しい潮流をつかむ

【With コロナで注目を集めたトピックス】

5. 結び



「UNION」×「JORDAN」



「STUSSY」40周年記念
世界的デザイナー5人とコラボTシャツ。



「PEARLY GATES」と「MASTER BUNNY EDITION」の契約プロである原英莉花プロが、今シーズン2度目の優勝。



「Tangerine」と「Yappli」が提供する、自社アプリとビーコンの連動で「場所」に付加価値を与えるサービスを、「Laline」「ROSE BUD」にて導入。



スタッフオンライン接客
は9月から「PEARLY GATES」を始めアパレルでも導入を開始。



医療用ガウンは2021年3月までに605万枚を生産予定。

21

ファッションなので最後に、こういった仕組み系の話とかコスト削減だけの話ではなくて、楽しいことが大事だと思っています。

例えば UNION というストリートのわれわれのセレクトショップと JORDAN、Michael Jordan とのコラボや、STUSSY が Rick Owens 等々とコラボし、こういったことでお客様に、もう1回ファッション楽しいなと思って頂きたい。

ゴルフでいうと原英莉花さん、当社の PEARLY GATES、MASTER BUNNY を着て大活躍してくれたおかげで、顧客様もそれを見て服を新調して、またゴルフに行っていただくという、好サイクルが回っております。これもコミュニティ型というか、いきなり服を売るのではなくて、ゴルフというマーケットに対してしっかり働きかけをして、結果として服を買っていただくというサイクルが、ブランドビジネスとして機能しているのかなと思います。

Yappli という12月に上場したテックベンチャーですが、こちらとは創業の頃から、中核パートナーとして取引をしております。われわれのブランドごとのネイティブアプリを彼らに開発を委託してもらいながらつくっております。

さらに、ビーコン機能で来店を検知したりする機能も実装したりして、こういったことなどもベンチャー、大手問わず、テクノロジーの会社との提携を毎日進めております。

それから先ほどのオンライン接客ですね。まだ限られたブランドからなのですが、きわめて調子がいいので、これも全ブランド導入を目指しております。

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@scriptsasia.com

それと、社会貢献の一つですが、医療用ガウンは、今のめどですと3月までに605万枚生産できることになっています。コストもどんどん下がっておりますので、きわめて低価格で提供できる体制になっております。

5. 結び

02 引き続き厳しいマーケット環境

緊急事態宣言の今期インパクト分析はこれから。
今期着地予想は2Q開示数値を維持する方針。

03 経営のスピード化を図る

一社統合を軸とした新組織体制で本部組織の重複を解消。
CXO体制により、事業と機能の両軸の目線で収益性を高める。

04 減収増益の新たなビジネスモデルが出来始めた

損益分岐点の引き下げは順調に進捗。
コロナ禍に於いても好調なブランド群が現れ、
戦略が明確になった。

22

ということで、中期の改革は全くまだ気を許せる状態ではないので、進めてまいります。とにかく経営スピードを上げるために組織のスリム化を図ります。販売に関しては少ない在庫でプロパー販売をする。デジタル化と、海外でもグローバルでのビジネスに関しても、基本的にはデジタルを主軸に進めていきます。

マーケットは元に戻らないので、減収増益でしっかり利益を伸ばしていける構造に変えていくということがポイントになっております。

以上です。

山田：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