



TSI HOLDINGS

株式会社 TSI ホールディングス

2021 年 2 月期 通期決算説明会

2021 年 4 月 13 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 通期決算説明会
[決算期]	2020 年度 通期
[日程]	2021 年 4 月 13 日
[ページ数]	30
[時間]	10:00 – 11:00 (合計：60 分、登壇：32 分、質疑応答：28 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	73 人
[登壇者]	1 名 代表取締役社長 下地 毅（以下、下地）

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

司会：おはようございます。本日は朝からお時間をいただきまして、ありがとうございます。

ただ今より、昨日発表させていただきました TSI ホールディングスの通期決算の説明会を開催させていただきます。

本日は、はじめに昨日の決算短信を中心にした前期の概況説明に加えて、3月の1日より新しく代表取締役社長に就任した下地のビジョンを説明させていただき、その上で今期の計画について、それからそのために必要な成長戦略について、お話をまず聞いていただき、その後で質疑応答とさせていただきますたいと思います。

時間は 30 分強、まず下地のほうにお話をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

4 2021年2月期 通期業績ハイライト

TSI HOLDINGS



予想外の事態が多発した一年だった。
上期の営業利益未達分を取り戻せなかったが、事業の改革を進めると共に一部資産売却を行い、当期純利益では黒字化、今後の戦略資金を確保優先した。

- > 上期は、Covid-19により1000店舗の2か月間営業停止や在庫評価損拡大、物流センターの機能不全等予想外の事態多発。
- > 下期は、好調事業の利益増影響や、仕入抑制・在庫圧縮・経費抑制等で回復基調も、上期をカバーするには至らず。
- > 引き続き不透明な市場に対し、今後の戦略資金を確保する為に、一部資産の売却を行い当期純利益は黒字を確保。

下地：2021年2月期、決算発表会を始めさせていただきます。皆様、どうもいつも大変お世話になり、ありがとうございます。

では、始めたいと思います。

2021年2月期通期業績ハイライトです。

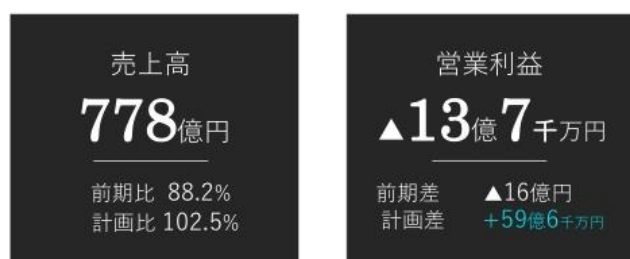
サポート

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



コロナ禍という非常に予測できない事態が多発いたしましたけれども、上期の営業利益の未達分を取り戻すことができなかったのですが、今後の事業の改革を進めるとともに、一部資産の売却を行い、当期純利益では黒字化、今後の戦略資金の確保を優先してまいりました。

5 2021年2月期 下期業績ハイライト



下期はコロナ禍でも好調なブランドが事業を牽引した。

構造改革プロジェクトやプロパー販売施策が収益改善に貢献した。

下期計画比で業績が良化した要因

> 売上高：計画比102.5%

- ① コロナ禍で強い成長力を持つ事業の存在
ゴルフ・ストリートブランドが好調
- ② 自社EC事業の好調
前期取得したETRE TOKYO、TACTICSの躍進

> 営業利益：計画差+59億6千万円

- ① 売上回復による総利益率：計画比 1.3%改善
- ② 仕入抑制による不良在庫評価や闇雲な値引き減少
- ③ 構造改革PJによる固定費削減（賃料・人件費等）
・ 販管費比率：計画比 6.5%改善



下期業績ハイライトです。

売上高 778 億円、前期比 88.2%、営業利益マイナス 13 億 7,000 万円、前期差マイナス 16 億円。

下期はコロナの中でも、好調なブランドがでてきました。それが事業を牽引しまして、構造改革プロジェクトや、プロパー販売の施策が収益改善に大きく貢献しました。

右をご覧ください。下期計画比で業績が良化した要因でございます。

売上高に関しましては計画比が 102.5%となり、ゴルフ・ストリートブランドが好調となり、また全体的に自社 EC も好調でございました。

前回取得しました ETRE TOKYO、あとアメリカの TACTICS の EC の状況が非常に好調に躍進しまして、営業利益も計画の差でプラス 59 億 6,000 万円となっております。売上回復による総利益率が、計画比で 1.3%ほど改善いたしております。

下の表をご覧ください。上期の営業利益がマイナス 104 億 7,000 万円、下期におきましてはこの好調のブランドに引っ張られるように全体が良化しまして、下期営業利益マイナスの 13 億 7,000 万円となっております。

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@scriptsasias.com

上期から下期にかけての利益の大幅な改善により、開示予想として 178 億円の赤字予定でしたが、118 億円ということで、約 60 億円改善いたしております。

6 セグメント別の概況

TSI HOLDINGS

コロナ禍に於けるライフスタイル変化がゴルフ、アスレジャー、ストリートブランドの売上を大きく成長させた。
一方でオケージョン需要や都心を中心とした実店舗は低迷した。

		2020年2月期実績	2021年2月期実績	増減額/率
アスレジャー	下期	183億7千万円	221億1千万円	+37億4千万円 +20.4%
	通期	348億9千万円	361億3千万円	+12億4千万円 3.6%
ストリート	下期	459億8千万円	357億3千万円	▲102億5千万円 -22.3%
	通期	886億2千万円	628億9千万円	▲257億3千万円 ▲29.1%

セグメント別の概況です。

コロナ禍に於けるライフスタイルの変化がゴルフ、アスレジャー、ストリートブランドで大きく売上を成長させております。

一方で、通勤着、都市型の店舗を展開するブランドや、オケージョンの需要が非常に低迷しております。

好調なブランドといたしましては PEARLY GATES、PING ゴルフ、アスレジャー、ストリートのマーケットでは TACTICS、HUF、UNDEFEATED がございます。

また、不調なセレクトやオケージョンのマーケットでは、nano・universe、NATURAL BEAUTY BASIC といったブランドは、厳しい戦いとなりました。

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@scriptsasias.com

※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 米国でのECサイト「TACTICS」を中心に運営するEfuago 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

実店舗とECで明確に勝敗が分かれた。

実店舗の休業・店舗撤退により非百貨店は売上高▲292億8千万円、成長率▲34.0%と厳しい。

ECは自社サイト中心に引続き好調。売上高400億円を超え、+43.4億円、成長率+12.0%

		2020年2月期実績	2021年2月期実績	増減額	チャネル内成長率
国内小売	百貨店	213億9千万円 (構成比：12.6%)	124億8千万円 (構成比：9.3%)	▲89.1億円	▲41.7%
	非百貨店※1	860億3千万円 (構成比：50.6%)	567億5千万円 (構成比：42.3%)	▲292.8億円	▲34.0%
	EC	363億4千万円 (国内小売EC化率：25.2%)	406億8千万円 (国内小売EC化率：37.0%)	+43.4億円	+12.0%
国内その他※2		178億1千万円 (構成比：10.5%)	155億0千万円 (構成比：11.6%)	▲23.1億円	▲12.9%
海外※3		85億0千万円 (構成比：5.0%)	86億7千万円 (構成比：6.5%)	+1.7億円	+2.0%

チャネル別の売上です。

実店舗とECで明確に勝敗が分かれております。これは他社様も皆一緒ではございますけれども、弊社においても同じようにそういった状況が出ております。

実店舗の休業・店舗撤退により、非百貨店は売上高マイナスの292億8,000万円、成長率マイナス34%と、非常に厳しい状況でした。

ECは自社サイト中心に、引き続き好調でございます。売上高400億円を超え、プラスの43億4千万円、成長率プラス12%と好調に推移しております。

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

国内は、自社を中心に強化。
海外はMARGARET HOWELL・HUF・
TACTICS好調で拡大。売上前期比118.3%(+68億円)
自社EC比率43.9%となった。

	2020.2期	2021.2期	前期比
国内EC売上高(百万円)	36,337	40,681	112.0%
国内EC化率(%)	21.4	30.3	+9.0pt
国内自社EC売上高(百万円)	11,442	17,872	156.2%
国内自社EC化率(%)	31.5	43.9	+12.4pt
海外EC売上高(百万円)	787	3,238	411.5%
EC売上高合計(百万円)	37,124	43,919	118.3%
EC化率(%)	21.8	32.8	+11.0pt

国内EC

エンゲージメントの高いブランドが躍進、
自社ECが 156.2%と堅調推移

元より顧客との間に強い信頼関係を築いてきたブランドがコロナ禍でEC強化を図り、大きく成長。店頭販売員によるオンライン接客も4ブランド(Laline、PEARLY GATES、ADORE、MARGARET HOWELL)で開始し、平均CVRが18.4%と高いパフォーマンスとなった。
また、M&Aにより、期中に加わったD2Cブランドの「ETRE TOKYO」も好調に推移。

海外EC

海外事業のEC売上拡大

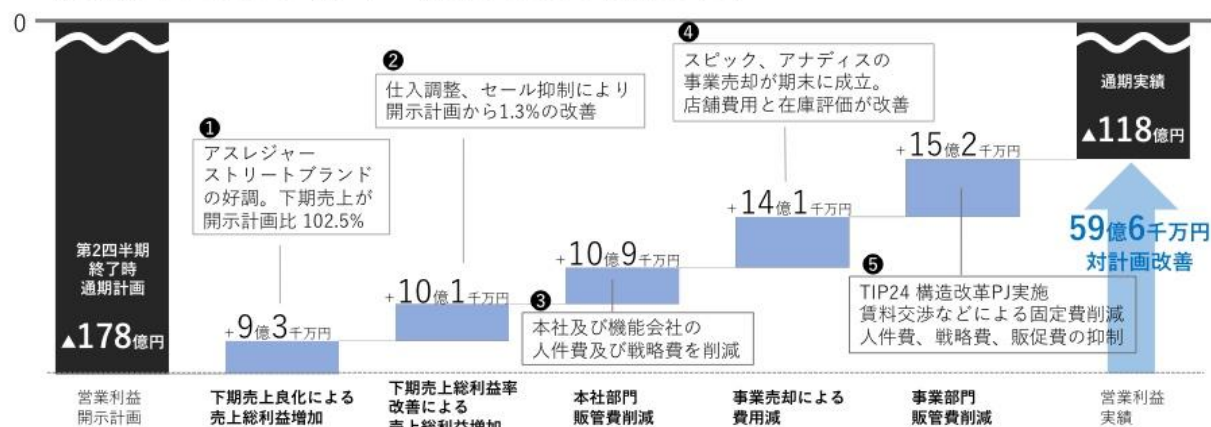
昨年6月にM&AしたTACTICS(連結期間2020年6月~12月)が全体で21.5億円の貢献。うち、EC売上が約9割を占める事業構造であり、ブランドとしても過去最高益を更新する好業績であり、前期比411.5%と大幅な増収となった。

EC の売上実績です。

国内は、自社を中心に強化いたしました。海外は英国の MARGARET HOWELL、米国の HUF・TACTICS が好調に推移、売上前期比 118.3%、プラスの 68 億円となっています。

自社 EC 比率も 43.9%と好調に推移しております。

緊急事態宣言後、上期に大きな赤字を計上。
修正計画の開示を行いながらも、収益改革プロジェクトを組成した。
結果として、売上回復に関わる利益 20億円、販管費削減 26億円、
事業売却に関わる利益 14億円を下期で改善した。



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

開示計画との差額について、緊急事態宣言後、上期に大きな赤字を計上いたしました。下の表を見ていただきながら、売上回復に関わる利益が①と②で約 20 億円、販管費削減に関わる費用が③と⑤で 26 億円、事業改革に関わる利益が④で 14 億円と、収益改善に大きく影響しております。

10 当期純利益までの影響項目

TSI HOLDINGS

コロナ影響の一部損失、減損損失、会社整理費、人員調整等、構造改革費を特別損失として86億4千万円計上。
一方で不動産売却益 240億円を含む、248億円の特別利益を計上した。

(グラフ単位: 億円)



では、当期純利益までの影響項目です。

まず下の表をご覧ください。

特別損失、グラフの中に記載のとおり、構造改革費用としてマイナス 86 億 4,000 万円を計上いたしました。

一方で、不動産売却益 240 億円を含む、248 億円の特別利益を計上し、当期純利益 38 億 6,000 万円を確保いたしました。

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

11 連結損益計算書について

過去最大の営業利益赤字を背負うも、
未来に向けた戦略投資を断行するための
準備は出来た。

	2020.2期 通期累計		2021.2期 通期累計			
	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	170,068	100.0	134,078	+100.0	▲35,989	78.8
売上総利益	89,382	52.6	63,846	+47.6	▲25,536	71.4
販管費	89,312	52.5	75,689	+56.5	▲13,622	84.7
販管費（のれん償却費・減価償却費 除）	83,863	49.3	71,150	+53.1	▲12,713	84.8
のれん償却費	1,024	0.6	762	+0.6	▲261	74.5
減価償却費	4,424	2.6	3,776	+2.8	▲647	85.4
営業利益	70	0.0	▲11,843	▲8.8	▲11,913	-
経常利益	1,851	1.1	▲10,359	▲7.7	▲12,210	-
特別利益	6,289	3.7	24,859	+18.5	18,569	395.2
特別損失	4,281	2.5	8,644	+6.4	4,363	201.9
税金等調整前当期純利益	3,859	2.3	5,855	+4.4	1,995	151.7
親会社株主に帰属する当期純利益	2,181	1.3	3,861	+2.9	1,679	177.0
EBITDA ※	5,518	3.2	▲7,304	▲5.4	▲12,822	-

※ EBITDA = 営業利益 + のれん償却費 + 減価償却費

TSI HOLDINGS

■ 売上高

第1回緊急事態宣言時の実店舗約1,000店閉鎖等、コロナ影響が大きく前期比78.8%。

■ 仕入・在庫

上期は、仕入抑制・在庫消化に苦戦し、商品評価損失を大きく計上。下期は、発注ターム見直しの徹底、仕入抑制・在庫消化加速で、期末在庫は前期比84.9%と回復。

■ 利益

上期営業利益▲104億円も、下期は、HUF、PEARLY GATES、UNDEFEATED、前期M & AのTACTICS、ETRE TOKYO等の好調事業の利益増影響や、仕入抑制・在庫圧縮・経費抑制・撤退費用圧縮で回復基調に。結果、通期営業利益開示計画▲178億円に対し、営業利益▲118億円で着地。

コロナ影響下での経営基盤安定と、将来に向けた戦略的投資を見据えた不動産売却により、通期当期純利益は38億円。

連結損益計算書についてですが、損益計算書は以下のとおりです。

また後ほど確認いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

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



市場動向は厳しいながらも、 財務体質は健全な状態を維持。

	2020.2期 通期累計		2021.2期 第3四半期累計		2021.2期 通期累計					
	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	実績 (百万円)	構成比 (%)	前期差 (百万円)	前期比 (%)	前回差 (百万円)	前回比 (%)
流動資産	70,481	44.0%	70,678	45.8%	82,714	53.0%	12,234	117.4%	12,036	117.0%
うち現金及び預金	30,943	19.3%	28,131	18.2%	49,871	32.0%	18,928	161.2%	21,740	177.3%
うち棚卸資産	21,679	13.5%	23,823	15.4%	18,400	11.8%	▲3,280	84.9%	▲5,424	77.2%
固定資産	89,848	56.0%	83,745	54.2%	73,373	47.0%	▲16,475	81.7%	▲10,371	87.8%
うち投資有価証券	26,121	16.3%	26,375	17.1%	28,873	18.5%	2,752	110.5%	2,498	109.5%
うち投資不動産	16,642	10.4%	16,430	10.6%	4,980	3.2%	▲11,662	29.9%	▲11,450	30.3%
流動負債	34,629	21.6%	48,723	31.6%	35,970	23.0%	1,341	103.9%	▲12,753	73.8%
うち短期借入金	92	0.1%	14,817	9.6%	152	0.1%	60	164.8%	▲14,665	1.0%
うち1年内返済予定の長期借入金	8,894	5.5%	8,915	5.8%	8,915	5.7%	21	100.2%	0	100.0%
固定負債	30,248	18.9%	25,296	16.4%	22,688	14.5%	▲7,560	75.0%	▲2,608	89.7%
うち長期借入金	24,562	15.3%	18,604	12.0%	16,082	10.3%	▲8,480	65.5%	▲2,522	86.4%
純資産	95,452	59.5%	80,404	52.1%	97,430	62.4%	1,979	102.1%	17,026	121.2%
総資産合計	160,329	100.0%	154,423	100.0%	156,088	100.0%	▲4,241	97.4%	1,665	101.1%

■ 資産について

現預金

前期比189億円の増額。当面は手元資金を確保し、コロナ終息と市場の成長バランスを見極めた上で、しっかりと投資していく。

棚卸資産

仕入の抑制により32億8千万円の在庫削減。資産効率の改善につながった。

■ 負債について

借入金

第4四半期に短期借入金146億7千万円を返済。コロナ特別借入枠 350億円は維持している。

■ 指標について

コロナ影響を受けたものの
D/Eレシオ 0.26倍、自己資本比率 62.6%
財務の健全性は維持してる。

連結貸借対照表についてです。

市場動向は非常に厳しいながらも、財務体質としては健全な状況を維持していると考えております。

資産につきましては、現預金、前期比 189 億円の増額となります。当面は手元資金を確保し、コロナ禍の終息と市場の成長バランスを見極めた上で、しっかりと投資をしてまいりたいと思います。また、投資に関しましては事業投資も中心に考えてまいりますので、新しい施策を打ち出していきたいと思っております。

棚卸資産ですが、仕入の抑制を行い、32 億 8,000 万円の在庫削減を行いました。資産効率の改善につながり、こちらも今期におきまして、引き続き仕入を抑制し、在庫削減をバランスよく見ていきたいと思っております。

負債につきましては、借入金のほうですが、第 4 四半期に短期借入金 146 億 7,000 万円の返済を行っております。コロナ特別借入枠に関しまして、引き続き 350 億円は維持しております。

指標に関しまして、コロナの影響を受けたものの、財務体質としては健全に維持していると考えております。

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

**コロナに振り回された1年。
この有事に学び、何があっても生き残れる基盤作りをする1年と
なった。**

損益分岐点の引下げ

- ・ 不採算ブランド事業廃止。店舗撤退及び人件費削減を実施。
- ・ 無駄を排除し、クリエイティブに注力するため、一社統合を実施。

**コロナ禍でも顧客支持
を得られるブランド創り**

- ・ 非連続的市場の中でも揺るがない、記憶に残るクリエイティブに注力。
- ・ 枠組みを超えた新しい挑戦を行うための意識改革を実施。

未来投資への準備

- ・ EC、デジタルの能力を最大限に発揮する為にSCM改革に着手。
- ・ 新たな資金需要に対応するため、固定資産3件を売却。

**そして・・・
更に強い企業構造を創るために、
新たな改革の断行が必要であることを実感し決意した。**

前期の総括です。

非常に厳しい1年でございました。この有事の状態の中にあり、改めて認識したことは、30年以上にわたってアパレルが成長してきた中でマイナスの要素がたくさんございました。

それは商品をつくり過ぎたことであったり、前年の焼き直しであったり、そういった意味でいろんなかたちで、ここ10年以上の中で同質化が進んできたなど反省いたしております。

その反省に立った上で、よりお客様にとって喜ばれることが何かをわれわれは考え直しております。また、社員含めて、技術力の向上とデザイン力の向上、商品一つ一つを大事に売る大切さといった原点に、戻りつつあります。

そこを再強化して、新しい面白さや、ほかの企業と連携しながら学んでいく、新しい強い企業構造をつくっていきたいと考えております。

そのためには、新たな改革の断行が必要であると実感しておりますので、そこを強く訴えていきたいと、改革していきたいと考えております。

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



世界で最も幸せな ファッションカンパニーを 目指します。

株主・顧客・社会・そして社員の
幸せを創造する企業になる。



次に、VISION です。

こんな状況下の中ではありますが、それでもわれわれは、世界で最も幸せなファッションカンパニーを目指してまいります。株主・顧客・社会・そして社員の幸せを創造する企業になりたいと考えております。

16 中期改革プロジェクト TIP24の組成

TSI HOLDINGS

そのためには、30年間変われなかった
アパレル業界の考え方と慣習まで
転換させる必要がある。

TSI INNOVATION PROGRAM 2024

TIP24は、「従来の撤退＝構造改革」という変革とは抜本的に異なる。
経営や事業の「質」を変えて行く改革プログラムである。

CREATIVITYの革新

- 「人(creativity)とデジタル(logic)の融合」による新しい事業とブランドとサービスの創造

収益力の革新

- DX/データドリブンによる経営と生産性の質の改革
- 変化に柔軟に対応するためのSCM改革

環境志向への革新

- 必要な量しか作らない事業構造への転換
- 事業を通じた社会課題解決への挑戦

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

まずそのためには、30年間変われなかったアパレル業界の考え方と慣習などを転換させる必要があります。

そのために、TSI INNOVATION PROGRAM 2024、略して TIP24 というチームを組み、施策を行っております。

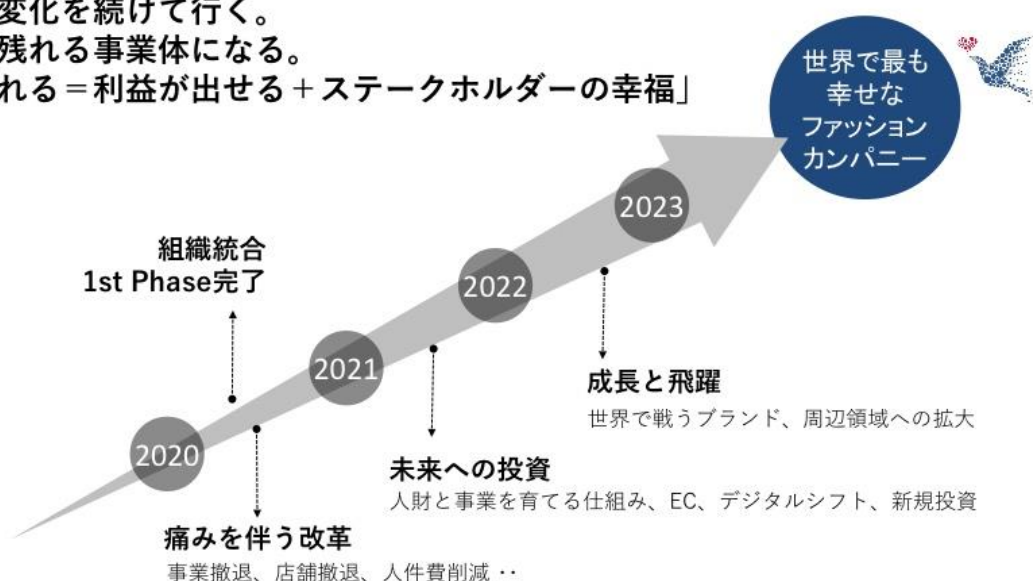
その大きな枠組みの中で、CREATIVITY の革新という枠組み、収益力の革新という枠組み、環境志向への革新という枠組み、この三つの枠組みで TIP24 を組んでおります。

17 TSI INNOVATION PROGRAM 2024

TSI HOLDINGS

私たちは変化を続けて行く。
常に生き残れる事業体になる。

「生き残れる＝利益が出せる＋ステークホルダーの幸福」



この枠組みを行っていくための時間軸が、上の表です。

まず 2020 年にコロナ禍の中、非常に制限された中で、われわれは痛みを伴う改革を行いました。次に 2021 年、今年ですね、未来への投資を後半に向かって、どんどん行っていきたいと考えております。

次に来年に向かっては、さらなるジャンプアップを、成長と飛躍ということで、世界で戦うブランド、周辺地域への拡大を行っていききたいと思います。

それにより、しっかり利益を出し、そして環境的にも優秀であるかたちに持っていくために、みんなで努力し、世界で最も幸せなファッションカンパニーを目指してまいる考えでおります。

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



変化を楽しみ、変化を味方にし、
新しい倫理観、価値体系を創る。

いつも新しい方法を考えること
「次のイメージを描き続けること」

いつも現状を否定できること
「具現化の為に骨身を惜しまないこと」

いつも失敗を認められること
「出来る事、出来ない事を自覚すること」

そのためのキーワードとしても、変化を楽しみ、変化を味方にし、新しい倫理観、価値体系を創ってまいります。

次のイメージを常に描き続けながら、具体的にやることに関して、われわれ自身が骨身を惜しまず、出来る事、出来ない事を自覚しながら、挑んでいくことを考えております。

売上高は1,524億円の前期比 113.7%（一昨対比 89.6%）

販管費799億円（構成比52.4%）

コロナ影響が一定程度残る事を考慮し、営業利益11億円・当期純利益16億6千万円を計画。

	2020年2月期実績	2021年2月期実績	2022年2月期計画	増減額	増減率
売上高	1,700億6千万円 (前期比: 103.1%)	1,340億7千万円 (前期比: 78.8%)	1,524億0千万円 (前期比: 113.7%)	+183億2千万円	+13.7%
販管費	893億1千万円 (構成比: 52.5%)	756億8千万円 (構成比: 56.5%)	799億0千万円 (構成比: 52.4%)	+42億1千万円	+5.6% (構成比: ▲4.0%)
営業利益	7千万円 (利益率: 0.0%)	▲118億4千万円 (利益率: -%)	11億0千万円 (利益率: 0.7%)	+129億4千万円	-%
当期純利益	21億8千万円 (利益率: 1.3%)	38億6千万円 (利益率: 2.9%)	16億6千万円 (利益率: 1.1%)	▲22億0千万円	▲57.0%

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

3 番目、2022 年 2 月期、通期連結業績計画になります。

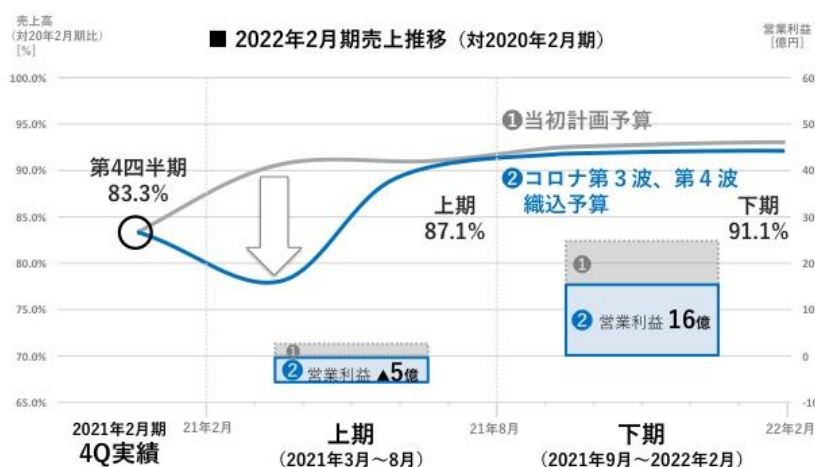
売上高は 1,524 億円の、前期比 113.7%、一昨年対比 89.6%です。販管費 799 億円、構成比が 52.4%。コロナの影響が一定残ることを考慮しました。

営業利益に関しましては、11 億円という堅めの見方をしております。利益率は 0.7%です。そして当期純利益を 16 億 6,000 万円と計画しております。

販管費は 2020 年 2 月期対比 100 億円の削減予定ですが、20 年時と比較しまして、販管費内にデジタル EC の戦略投資を 20 億円ほど積み増ししております。この影響を除きますと、今期の販管費比率は 51.1%となります。

21 売上の予測(上期、下期) について

上期は、コロナ影響を強く取り入れた保守的な予測として、売上前々期比 87.1% 営業利益は ▲5 億円。
下期は、一定の市場回復を見込み、売上前々期比 91.1%、営業利益 16 億円の黒字を見込む。



TSI HOLDINGS

コロナ第3波、4波を受け、3月・4月売上予測を10%程度下振れ計画に修正。

コロナ第3波前
売上予想
前々期比

91.9%

通期売上予算
(前々期比)

89.6%

(前期比: 113.7%)

通期営業利益予算

11億円

売上の予測(上期、下期) についてです。

上期は、コロナ禍の影響を考慮した保守的な予測として、売上前々期比 87.1%、営業利益は、申し訳ありません、マイナス 5 億円という計画を立てております。

下期は、一定の市場回復を見込み、売上前々期比 91.1%、営業利益は 16 億円の黒字を見込んでおります。

われわれとしましても上期におきまして、黒字を取りたいですが、現在の第3波、4波といった状況の中で、状況がちょっと見えにくくなっております。後半に向けて盛り返していきたいと考えておりますので、そういったかたちとさせていただき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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

ヒト・モノ・カネ・情報の集約を行い 戦略ブランドに集中的な投資を実行。

マーチャンダイジングだけでなく
クリエーションそのものも抜本的に変革する



2021年春、Fashion×Flower×Artをコンセプトにした
全く新しいデジタルキュレーションECメディア、hueLe Museumがオープン



4 番目、今後の成長戦略でございます。

先ほどご紹介しました、三つの枠組みのまず一つです。CREATIVITYの革新。

ヒト・モノ・カネ・情報の集約を行い、戦略ブランドに集中的な投資を行っていきます。

まず一つは hueLe Museum という、多数のブランドの集合体をつくりまして、その編集型にアートを加えたかたちで、現代アートと新しいブランドとをミックスした EC のメディアを立ち上げました。3月にスタートしておりますけれども、実店舗も開発してまいります。

それと右側にあります、今期重点取組ブランドとして、まず昨年前期でいきますと低迷しました、nano・universe、NATURAL BEAUTY BASIC、この二つに関しまして、われわれの主軸ブランドとして再投資を行ってまいります。

ヒト・モノ・カネというところにおきましては、最も注力をかけて、クリエイティブディレクターを含めて仕切り直しをして、より現代的でさらに個性が立つような構成にしてまいりたいと考えております。

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@scriptsasias.com

魅力ある店舗への変革を進める。 同時にECへ販路シフトを強化する。

変容する生活様式の中で、実店舗に求められる魅力を改めて再定義し、取り組んで行く。

また、家賃、スタッフ人員、在庫量、商品内容、店舗減損状況を徹底的に見直し、継続的な黒字構造への改善をはかって行く。

高収益店舗は「進化」させる

既存店の魅力アップ、
新しい出店にも全力で挑む！

- 一等地戦略
- デジタル店舗化による魅力向上
- ユニファイドコマース化



良い立地に、素晴らしい店があり、面白い商品が揃っている、それを楽しく提案するおしゃれなスタッフがいれば、よけいなものは要らない。それがファッションの醍醐味！

低収益店舗は「ECへ販路シフト」させる

ブランドの魅力はECで伝える。
収益力はECでカバーする。

- 顧客をECにシフトさせながら、
- EC売上伸長を加味して撤退判断
- 店舗→ECへの送客を強化



次に、魅力ある店舗への変革を進めてまいります。同時に EC への販路シフトにも強化してまいります。

まず高収益店舗はより進化させ、既存店の魅力のアップと、先ほど申し上げました hueLe Museum のように、新しい感性の店にも、出店をしてまいりたいと思っております。

それと、既存店も含めて、店舗のデジタル化による魅力の向上と商品の紹介、ユニファイドコマース化による、お客様と店頭スタッフのコミュニケーションを図ってまいります。

良い立地に、素晴らしいお店があり、面白い商品があり、楽しく提案できる販売のスタッフがいれば、余計なものはそれ以上は要らないんじゃないかと思うようなことが、ファッションの醍醐味でございます。

ここに EC というデジタルが入り込むことによって、またより魅力的な店づくりが作っていただけるのではないかと考え、トライしてまいります。

低収益店舗に関しましては、EC への販路シフトをさせていきます。ブランドの魅力は EC で伝えてまいります。

収益力は EC でもカバーし、売上進捗を加味して、撤退も含めた判断をしてまいり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@scriptsasias.com

まず低収益店舗に関しては、店舗から EC への送客を強化してまいります。また、低収益店舗でありながらも、中の事業を変革させることによって収益力を改善できる可能性もありますので、そこも加味しながら、撤退の可否を検討していきます。

25 [CREATIVITYの革新] 新しい事業とブランド



新たな経済圏の顧客獲得。 D2Cコングロマリット事業拡大へ。

D2Cビジネスの拡大を目指して2021年2月期に買収した
ETRE TOKYOは、初年度よりグループ業績に貢献。

D2C事業の拡大に向けて、今期は新ブランド「MECRE」
を投入する。

更なる新規ブランド計画の検討を開始
ファッションだけではなくコスメ、飲食、スポーツなど
D2Cコングロマリット化へ向け強化。

TSI HOLDINGS

ETRE
TOKYO



JUNNA (@junna・フォロワー総数18万人)
ETRE TOKYOクリエイティブディレクター
アパレルを中心にファッション全般でF2世代に
絶大なファン層を持つインフルエンサー

MECRE



MAI (@im_5868・フォロワー総数14.4万人)
MECREクリエイティブディレクター アパレル
のみならずコスメでもF1世代の次世代インフル
エンサーとして注目上昇中

新たな経済圏の顧客獲得、D2C コングロマリットの事業拡大を行ってまいります。

D2C ブランドの拡大を目指して、2021 年 2 月期に買収した ETRE TOKYO は、初年度より黒字化を達成し、グループ業績に非常に貢献しております。

あと、やはり新しいファッションの提案の仕方ということで、F2 世代に多大な支持を受けているインフルエンサー、JUNNA さんの活躍により、グループの中でも非常に好調に推移しております。

それと、MECRE というブランドをローンチしました。インフルエンサーの MAI さんがファッションモデルでありながら、ヒト・モノづくりに携わり、コスメ含め、新しい世代に向けたライフスタイルの提案をして、注目をされていると考えております。

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@scriptsasias.com

デジタルと販売スタッフの力で、 新しい体験と、新しい顧客接点を創造する。

販売スタッフの活躍の場を増やす。
モノの魅力に加え、ヒトの魅力で、お客様をファン化していく。

ユニファイドコマース戦略（アプリによる来店予約）

1st Phaseとして、ECから店舗での試着予約・スタイリスト予約が出来る仕組みを導入開始。
次世代型接客ソリューションとなるチェックインスタンドなど新たなデバイスを第1四半期中に開始。



スタッフコマース戦略（MIX.Tokyoのリニューアル）

販売スタッフ×コーディネートに特化したサイトとしてリニューアル。
販売スタッフの活躍の場をオンラインにも拡張し、同時に評価制度改革にも着手。



新しい体験、サービス、OMO の仕組みの強化を行ってまいります。

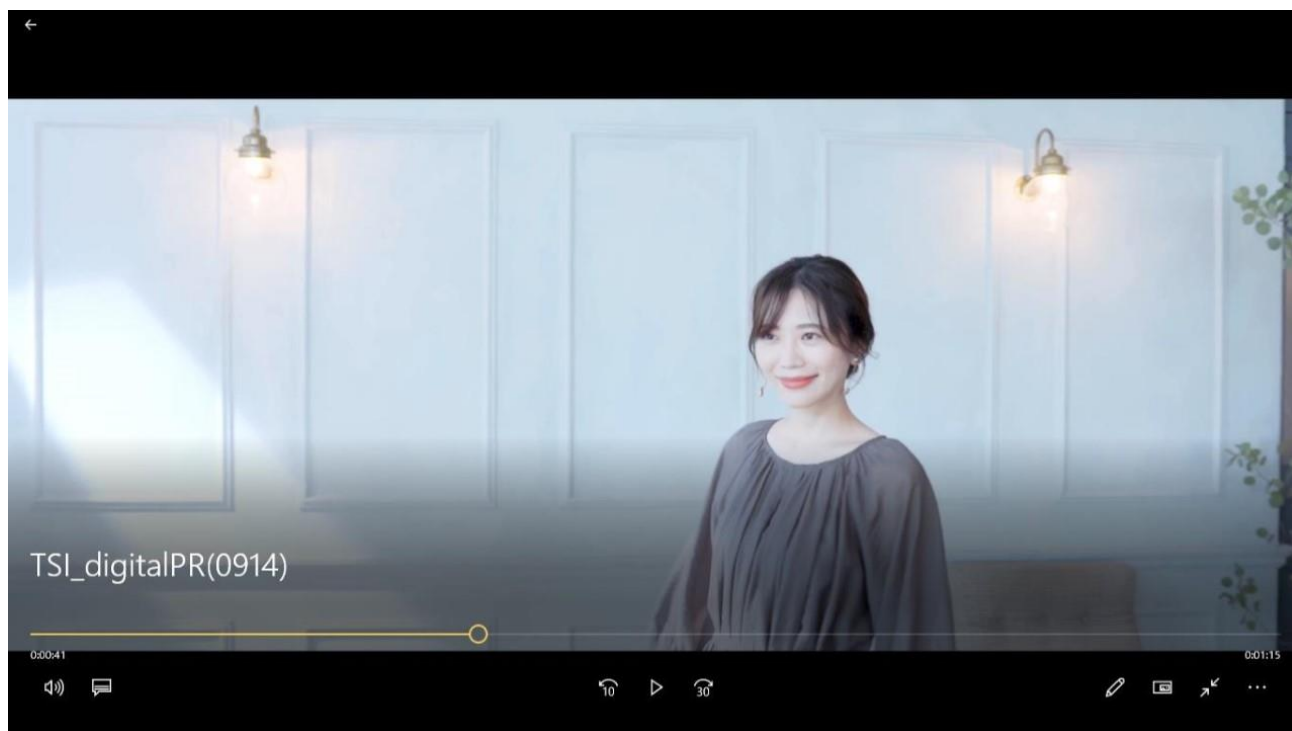
デジタルと販売スタッフの力で、新しい体験と、新しい顧客接点を創造してまいります。われわれはユニファイドコマース戦略、スタッフコマース戦略、二つございます。

戦略はこのように多数ありますけれども、TSI の注力する戦略は二つです。

モノの魅力に加えて、ヒトの魅力でお客様をファン化していく。どちらの戦略も、販売スタッフの活躍の場を増やすとともに、より多くのファンをつかみ取った販売スタッフの評価制度の改革も行なってまいります。

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



こちらの映像をご覧いただきたいと思います。

こちらは、nano・universe のデジタルチームがつくった PR の映像なのですが、まず販売がどうありたいか。そして、モノづくりというのは次の世代にどうありたいのか。また、工場ではどうつくっていけばいいのか。そして、最終的にはサプライチェーンとしてどうあるべきかを一つにまとめた映像です。

これは全て投資している資源の中で活用できる内容となっております。どうぞご覧ください。

ありがとうございます。

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

非連続市場に対応するために、経営スピードを上げる。 デジタルによるSCMの進化に取り組む。

ヒト/モノ/カネの予実乖離を日々可視化。戦略と修正の活動を高速化する。
また、全社員がデータを共有活用し、価値の高いクリエイティブな業務に集中して取り組めるよう次世代SCMに取り組む。



データ経営とサプライチェーンの先進化についてお話しします。

非連続市場に対応する。今、こういった売り場が止められたり、連続性がない状況の中で、いかに経営のスピードを上げるか。デジタルによるSCMの進化に取り組んでまいりたいと思います。

その二つとして、経営DXですね、リアルタイムの経営、生産改革、生産、物流の高速化。やはりトータルして見ますと、経営の高速化が一番必要な状態となってきています。

1社化の体制をとりまして、これまで事業会社がばらばらで行っていたデータ管理を一元化し、ダイナミックに活用してまいります。

速い決断をする、速い実行を実現するためには、現在の脆弱なサプライチェーンの改革では間に合わないことになりますので、盤石な状態に持っていくためのサプライチェーンの改革を行ってまいります。

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

3D CADを使用した製品プレゼンテーション

- 物づくりの進化 - 製品市場投入までの速度と費用の改善



MANASTASH prototype Sample



ETRE TOKYO prototype Sample

次にご覧いただくのが、3D CAD を使用した製品のプレゼンテーションの映像となります。

こちらは、MANASTASH というメンズブランド、アウトドアのブランドと、ETRE TOKYO という、先ほど出ました D2C ブランドの映像ではありますが、こちらは手前どものパターンナーが 3D CAD を使用して、製品のプレゼンテーション、およびパターン化、かつ展示会やお客様へのプレゼンテーションの材料としてつくれるものです。

こういったものを多用しながら、またサンプルコストも削減しつつ、新しい見え方をもって商品のご提案とイメージのご提案もやってまいり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@scriptsasias.com

アパレル業界の社会価値を Re-Designして行く



TSI サステナブル プロジェクトチームの発足
SDGsをはじめとした、社会目標の達成に取り組み、
社会の課題解決の側面でも必要とされる企業に生まれ変わる



① 持続可能な生販モデルへの挑戦

- ✓ カスタマイズサービスや商品
アップサイクルの事業化
- ✓ 副資材やショッピングバッグ
の環境対応型素材への変更



② デザインによる課題解決

- ✓ 地域資源との共創による新た
なライフスタイル価値創出
- ✓ 異業種へのデザイン提供に
よる新たな働き甲斐の創出



③ ファッションを通じた文化・価値の形成

- ✓ 現代アートビジネスへの投資
を通じた新たな文化の創造
- ✓ ファッションとフラワー、
アートが共存する新EC開始

MAGUS



TIP24 の最後の枠組みとなりますが、環境志向への革新についてご説明いたします。

アパレル業界の社会価値を Re-Design して行くということをテーマに、TSI サステナブル プロジェクトのチームを発足いたしております。

SDGsをはじめとした、社会の課題解決の側面でも、必要とされる企業に生まれ変わりたい、生まれ変わらなければならないと感じております。

詳細は後ほどご説明いたしますが、3 番目にあるように現代アートのビジネスへの投資による新たな文化への創造ということを取り組み始めています。

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

持続可能な製販モデル、洋服の循環ビジネスへ挑戦する

事業を通じて社会目標に取り組み、
アパレル業界が抱える大量廃棄や環境課題の改善に取り組む。

● ムダを極小化する仕組みの構築

- 米沢工場を活用した
カスタマイズサービスの構築
- ReSewを基盤とした
お直し＆リメイク事業
の立ち上げ



● 脱炭素経営に向けた取り組み

TSIが掲げる環境課題への取り組み

前期の定量達成項目

- 20万点の製品リサイクル・リユース化
- ショッピングバッグの環境配慮型素材への切替完了

今期の定量実施項目

- 環境配慮型副資材への切替
(ロックス等)
- リユースハンガーへの切替
(今期100%完了見込)



持続可能な製販モデル、洋服の循環ビジネスへの挑戦を行ってまいりたいと思います。

まずムダをなくそうということで、在庫となった商品をわれわれが持っております米沢と宮崎の工場に送りまして、そこで新しい材料、新しい商品としてのリユースを行います。そこで新しい商品、かつユニバーサルにも対応した商品づくりができないかということで考えて、今、デザインチームを発足しております。

それと、リサイクルしていったほうがいいなと判断されたものに関しては、付属と生地、素材に分けて、それを再利用すると。リサイクルしていくところに回していくと考えています。その受け口として、ReSewというお直し事業がございますので、それをステップアップさせながら、全社挙げて、お直しとリメイクの事業と立ち上げていきたいと思っています。

また、脱炭素経営に向けた取り組みとして、前期の定量目標は達成しております。そこで今期の定量実施の項目として、環境配慮型の素材への切替えを行います。ロックスピンですとか、ビニールフックですとか、そういったところも含めて切替えを行います。

リユースハンガーに関しましては、リサイクルプラスチックを利用したもので、今期100%完了する見込みでございます。

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

デザインの力で 社会の課題解決に貢献する

地方創生 × デザイン 働き方改革 × デザイン

● ライフスタイル・バリュー

地域が持つ多様な資産とTSIが持つ
デザイン力、感性の力を組み合わせ
多様な文化が生まれる遊び場を創る



北海道上川町と文化創造の 包括的なパートナー契約を予定

世界で行われるフェアやフェスはともかくスタイリッシュで楽しいことを私たちは知っている
地域資源 × デザイン力 半歩先に行く感性 = **新たな遊び場の創造**

● ワークスタイル・バリュー

ファッションの力、デザインの力をもう一度見直し、本来洋服が与えてくれる
高揚感や多様な力で、働く人の魅力、活力を創出するプロジェクト

西鉄エアサービス株式会社
制服リニューアルプロジェクト



Memorytree保育園を運営するnexusと
nano・universeが異業種コラボレーション



ユニフォーム × 新しいデザイン = **働き甲斐、働き方の課題解決**

デザインの力で社会の課題解決に貢献したいと考えております。

まずライフスタイル・バリューです。地域が持つ多様な資産と TSI が持つデザイン力、発想力を合わせたいと考えています。

今後は、北海道上川町と文化の創造を包括的なパートナー契約を予定しております。ここでは、地域資源を利用した、例えばキャンプ場をつくったり、カフェをつくったり、またほかのブランドも含めて包括的な遊び場をつくったり。そういったことをまず地域の自治体とともに幅広くやっていきたいと考えております。

また、ワークスタイル・バリューに関しましては、ファッションの力、TSI のデザイン力を活用してブランドとコラボしてユニフォームや制服等にトライしてまいります。

直近では、西鉄エアサービス様、あと保育園を運営されている nexus 様とコラボし、保育士の皆様のユニフォーム、ウェアを nano・universe で制作させて頂いています。

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

経営の安定化を重視しつつも、戦略的にデジタル、新規事業へ投資を行う。

不透明な市場環境に於いて当面は手元資金を確保しコロナ終息と成長のバランスを見極めた上で、既存事業のメリハリ、新規事業活性、企業のデジタル化、財務収益の効率化、資本強化へ投資していく。

1. 投資効率の向上・最適な資本政策

新規事業への投資	20億円	■ 新規事業の創出(R&D) ■ アライアンス等 ■ M&A
収益資産への再投資	40億円	■ 一部有効な不動産へ再投資 ■ 効率的有価証券
既存事業の成長に向けた投資 ・ 実店舗投資（新規、移転、改装） ・ EC成長戦略投資 ・ 物流効率化のための投資	50億円 10億円 35億円 5億円	■ 好調セグメントの出店（ゴルフ・アスレジャー・コスメ） ■ EC拡大に耐え得る物流基盤 ■ EC売上の更なる拡大
システム投資 ・ DXによる生産性改革投資 ・ その他システム投資	50億円	■ 業務効率化ツール導入 ■ ユニファイドコマース実現のための機能強化 ■ ECサイトの新規構築・リニューアル

2. 資産の効率化

固定資産及び在庫の圧縮

- 政策投資株式売却など
- 在庫回転期間 ▲ 0.15か月

今後の財務戦略についてお話しします。

経営の安定化を重視しつつも、戦略的にデジタル、新規事業への投資を行っていきます。投資効率の向上、最適な資本政策を行っていきます。

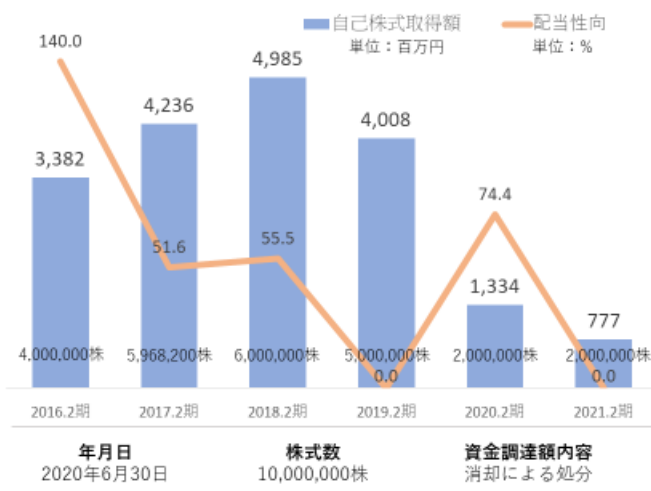
中期的な方針として、新規事業への投資に 20 億円、収益資産への再投資に 40 億円、既存事業の成長に向けた投資に 50 億円、システム投資に 50 億円といったかたちで投資をしてまいりたいと考えております。もちろん、こういったところは経済状況、市況を鑑みながら行っていくと考えております。

2 番目に、資産の効率化、固定資産及び在庫の圧縮を行いたいと思います。政策投資株式売却と、新たなる太いパイプでのパートナーシップを結ぶ企業さんとの連合、それと課題であります、在庫回転期間をまず短くして、より楽しい商品を常に残さずに売り切っていくという考えをベースに行なってまいりたいと考えております。

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

当期の業績、今後の経営環境を総合的に勘案し、
1株当たり5円の配当方針を予定致します。



内部留保資金につきましては、
財務体質の強化や、強固な事業構造
の構築のための戦略的投資などに活
用していきます。

自己株式の取得については継続して
機動的に検討、実施します。

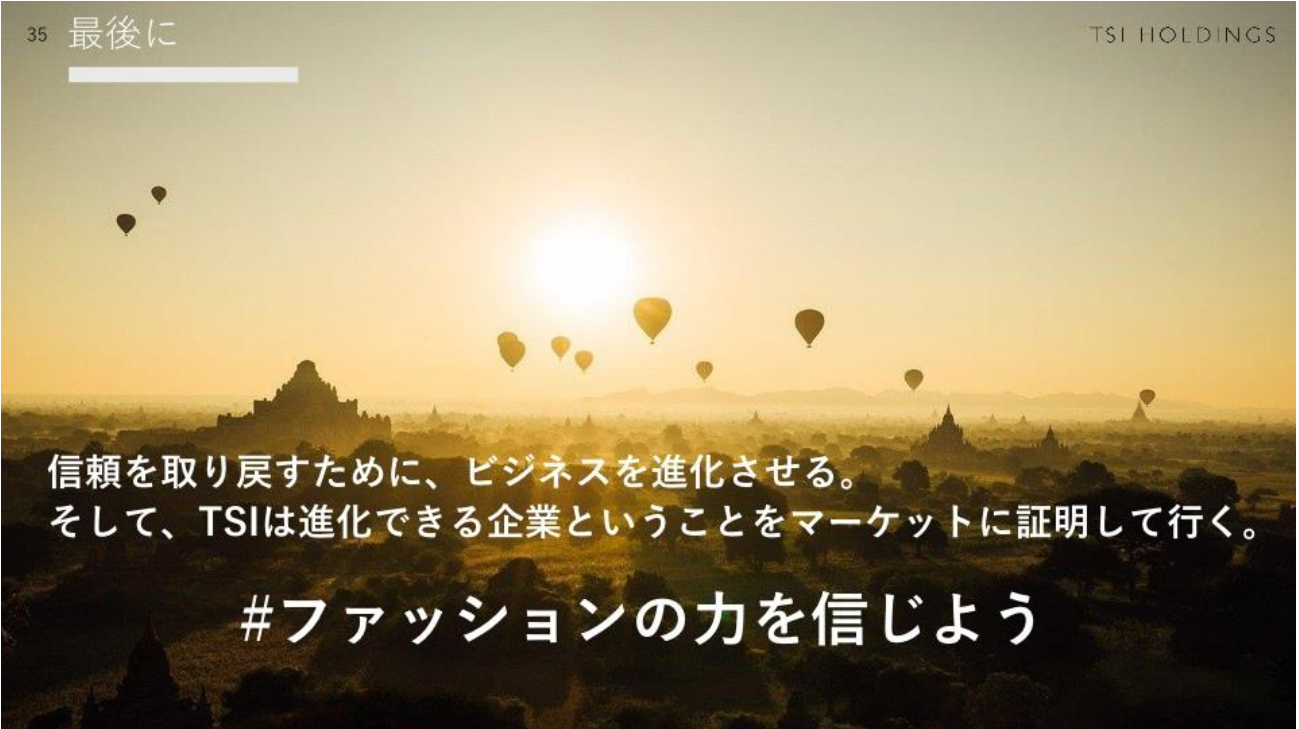
株主還元の方針です。

当期の業績、今後の経営環境を総合的に勘案し、1株当たり5円の配当方針を予定いたしております。これに関しましては前期無配当ではありましたが、今期においてなんとか配当がより多くできるように、さらに努力してまいります。

しかしながら、市場環境に鑑み、まずは5円の配当方針とさせていただき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@scriptsasia.com



信頼を取り戻すために、ビジネスを進化させる。
そして、TSIは進化できる企業ということをマーケットに証明して行く。

#ファッションの力を信じよう

最後でございますが、前期におきまして非常に大きな赤字を出しました。これは、われわれのやり方における、モノの作り方、売り方、あり方というところ、またビジネスにおける投資の仕方を再考させていただく機会となりました。

昨年におきまして、ファッションの力を信じようというキャッチフレーズを挙げて、みんなで頑張っ
てまいりましたけれども、その言葉を継続してまいりたいと思います。

なぜならば、店頭が休業し、お客様がいらっしゃらない状況において、われわれがいかにお客様に
励まされて、楽しませていただきながら商いをやってきたかを痛感いたしました。

店が閉まっている、連絡が取れないということで、どんどんみんな元気がなくなっていました。
ここでデジタルのツールを使いながら、元気を取り戻してきたわけですが、これからより今
まで以上にお客様とつながりを持ち、良い商品をつくり、信頼を取り戻し、ビジネスを進化させ
る。そして、TSIは進化できる企業ということを、マーケットの皆様、ステークホルダーの皆様も
含めて、証明していきたいと思いますので、ぜひ皆様、今後ともご支援のほどよろしくお願いした
いと願うばかりでございます。

よろしくお願いいたします。ありがとうございました。

司会：ご清聴ありがとうございました。

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

ブランド別の売上ですとか出退店の状況等は、説明からは割愛させていただきましたが、この先の質問でももちろん受け付けさせていただきますし、当社のホームページに掲載している決算説明会資料の末尾のほうに、巻末資料として加えておりますので、そちらも併せてご覧いただきながら、質疑応答を進めさせていただければなと思っております。

[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