



TSI HOLDINGS

株式会社 TSI ホールディングス

2027 年 2 月期 第 2 四半期決算説明会

2026 年 10 月 15 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]	2027 年 2 月期 第 2 四半期決算説明会		
[決算期]	2027 年度 第 2 四半期		
[日程]	2026 年 10 月 15 日		
[ページ数]	10		
[時間]	10:00 – 11:00 (合計：60 分、登壇：30 分、質疑応答：30 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]	72 名		
[登壇者]	3 名		
	代表取締役社長 CEO	下地 毅	(以下、下地)
	取締役 COO	前川 正典	(以下、前川)
	取締役 CFO	内藤 満	(以下、内藤)

質疑応答

司会 [M]：それでは、質疑応答に入りたいと思います。

大和証券 [Q]：市場縮小やコスト上昇への対応は以前からの課題だと思いますが、今のタイミングでワールド社と統合する決断に至った背景を教えてください。

内藤 [A]：では、私から回答させていただきます。

手前ども TSI ホールディングスは、この 3 年間取り組んできた構造改革の最終年度ということで、コスト対策も含めた改革を進めてまいりました。まだまだ足りない部分がありますが、いろいろな意味で収益体質やブランドポートフォリオの補強をしてきたという認識です。

今期は最終年度として仕上げをしっかりとすると同時に、翌年度以降、次なる成長に向けて、さまざまな形で組立てを考えていかなければいけない時期に入ることと、これまで 3 年間構造改革を実施してきた中で、これからの新しい年度については、過去の延長ではなくて、もう一段、コスト構造もそうですし、成長の加速が必要という環境認識をしていました。

一方で、ワールド社は、VISION-W という中期計画を発表されていて、売上規模は 3 年間で 3,300 億ぐらいまで拡大し、将来的には 5,000 億から 1 兆円を目指すことを表明しています。コスト構造に関しては、スケールメリットという面で、大きな効果があります。両社の中でコスト構造にしっかり取り組むことによって成長余力を生み出し、その成長余力を事業投資ないしは人材投資に向けられるということで、今年の 6 月頃から協議を始めて、今回合意に至りました。

TSI としての次のステップへのタイミング、それからワールド社としても新しく発表された中計の実現に向けたタイミングというものが、両社の中でマッチしたということは、このタイミングで統合を決断するに至った、大きな背景の一つという認識をしております。

私からの回答は以上でございます。

下地 [A]：ご質問ありがとうございます。大事なところでいきますと、人材の育成および技術、業界の産業全体の検証もあります。新しく変わりながら、技術やノウハウを継承していく。そして、ファッションを次の世代に向けて発信していくための人材を育成する。

ワールド社と TSI ホールディングスの両社合わせて人材が約 1 万人を超えますので、人材育成や、世界に向けての発信力を持ったリソースの組み方ができるのではないかと、大きな期待感を持っているところです。

大和証券 [Q]：デイトナ・インターナショナルの連結から1年が経過しましたが、M&A時には、若年顧客の獲得や店舗での販売力強化などの指南者として期待されていたと思います。進捗の振り返りと今後の展望を教えてください。

前川 [A]：前川です。質問ありがとうございます。

デイトナ社の参加によって、TSIとして課題であった若年層の獲得強化につながったと考えております。現在、ECサイトを中心に相互送客に力を入れ、一部のブランドでDaytona Parkでの出店を完了しておりますので、今後も力を入れていきたいです。

また、法務的な管理や予実管理、それから品質管理のフローについて、業務をできるだけシンクロさせるということで検討を進めております。

あと、ブランディングやものづくりについては、デイトナの独自性を支える領域ということもありまして、十分検討した上で、さらなるシナジー効果を目指して取り組んでいきたいと考えております。

私からは以上でございます。

下地 [A]：デイトナ社が持っている販売力や企画力、構想力は、グループ内に影響を与えており、一緒にやっていこうという機運も高まってきているのと、今後デイトナ社、FREAK'S STOREと一緒に連携を深めていくことで、より新しく面白いシナジーが生まれてくるというところを期待していますし、そういった流れはできつつあります。

大和証券 [M]：ありがとうございます。今後期待しております。

SMBC 日興証券 [Q]：システムや物流は統合後にどちらの仕組みに合わせる方針でしょうか。また、人材面の構造改革について、統合に伴い、人材配置の見直しや人員削減など行われる可能性があるのでしょうか。TSIホールディングスとワールド様、ブランド数が多いと思うのですが、統合後のブランド戦略、統廃合等はどういったお考えでしょうか。

内藤 [A]：では2点、私から回答させていただきます。

まず1点目の統合後の仕組みをどうするかということ、それから人材に関する考え方ということで、こちらについては、これから両社で統合委員会的な組織を立ち上げて個別に検討してまいります。

現時点で両経営陣が一致しているのは、合理性を前提に是々非々で決めていくということですので、特にどちらかに最初から寄せることを決めるということではなくて、1個1個中身をよく見

た上で、より最適な形を目指していくということで、方針としては確認し合っています。具体的にはこれからの検討ということになります。

それから人材面に関しては、今回の経営統合に伴うリストラを行わないという方針で両社一致しております。

人材の活用という観点で、成長分野への再投資ということが出てまいりますので、それに伴う人員配置の見直しということは起こりうることですけれども、いわゆるリストラのような形での人員削減は行わないということは、それは明確に両社で確認しています。

また二つ目のブランドのところですが、これも今回の統合の中で確認しているのは、新会社においてさまざまな業態やブランドが活性化される会社になりたいという思いがございますので、単にブランドの数が多いからそれを少なくするという考えはございません。

従って、共通の効率的なプラットフォームを作ることによってブランドごとの採算性を上げ、より多くのブランドが収益を上げて存続できる基盤を作りたいということです。そういった意味で、ブランドが統合に伴って統廃合されるっていうことは、基本的にはないということです。

そうは言っても、個々のブランドごとに成長段階から衰退段階等いろいろあります。マーケットに支持されなくなったブランドについては、統合に関わらずしっかりと取捨選択をして見極めをしていきますが、ブランドが多いからそれを一定数減らすというという、総体の数だけで議論することではなく、あくまで個々のブランドをしっかりと見極める。それから統合会社としては、いろんなブランドが生き生きと活躍できる、いわばプラットフォームの体制を作りたいという思いの中で、今回の統合の話が進んだというところではあります。

私からは以上でございます。

下地 [A] : ご質問ありがとうございます。まず大きなポイントとして、リストラを行いませんというところ。やはり人をメインとした人材を育てていくというところにフォーカスしています。あとは店頭での、ホスピタリティを最も重要視した販売力も向上させていきたいと考えています。そのためにわれわれが得る、これから大きな一つの会社となって得られる利益を人材の投資に使っていききたいと考えております。

インフラもそうなのですが、かかる費用という部分は両社で合わせていくことによって大きなメリットが出ますので、その投資をすることによって、よりクオリティの高いホスピタリティと商品力を開発したいと考えております。

日本経済新聞 [Q]：経営統合について、単純合算して今期の売上 5,000 億円、営業利益 250 億円の
アパレル企業となります。統合によって達成したい中長期的な売上や利益目標、計画等がありまし
たら教えてください。

内藤 [A]：ご質問いただきありがとうございます。今期の計画予算を単純合算すると、ご指摘通り
売上 5,000 億、営業利益で 250 億程度ということになるのですが、これは新会社が目指す水準、
あくまで出発点というか発射台という認識です。新会社としてこれをどこまで成長させるかという
具体的な計画については、これから両社で協議を進めてまいります。

現時点で売上利益目標は計画としてはまだ立てておりませんので、こちらは計画を立て次第、きち
んとまた説明の場を両社で設けさせていただいて、皆様にご説明させていただきたいと思います。
よろしくお願いいたします。

日本経済新聞 [Q]：両社が主力とする衣料品の販売が弱体化している現実があるかと思います。統
合によって、商品開発力や販売力をどう高めていきますでしょうか。また、メガリテーラーや低価
格 SPA ブランドと競える価値創造力と競争力、こちらをどのように高めますか。現在地と課題含
め、今後どう取り組んでいくか教えてください

下地 [A]：ご質問ありがとうございます。やはり商品力ということに関しては、人が非常に重要な
部分になっています。先ほども申し上げたように、やはり人材をいかに育てていくか。今、世の中
で起きているトレンドも含めて分析をしていくか。そういったことが非常に重要になってきます。

そこを効果的に発信していけるような勉強会ですとか、集合してわれわれと一緒に学んでいくよう
なスキームを組んでまいります。それは技術レベルも含めて大きな器となっていきますので、それ
ぞれのブランドの個性を出させながら、情報は共有しながら一緒に発信力を高めていくことでより
個性を強くしていきたいと考えています。

販売力も同じです。ある一定レベル以上の販売力を持つための研修や教育に投資をしていきたい。
そして技術やホスピタリティを高めることで、それぞれのブランドの中で販売力を強めていく。ま
た、エリアごとに共通の販売員という形で、お互いにサポートし合いながら、店舗をきっちり守っ
ていく。縦横を組み合わせた形で、人のコミュニケーションがしっかり取れるような構造にした
い。そういったことで、基盤の整備ということが最も重要なポイントになってくると考えておりま
す。その上で、商品力と競争力を高めるための商品開発を行っていきたいと考えております。

それと、メガリテーラーや低価格帯と戦っていくためには、基本的にはわれわれが持っている能力
として、やはり楽しさをどう演出するか。ファッションの喜びであるとか、新しく着飾っていくこ
との高揚感をどう打ち出していくかというところが、非常に大切なポイントになってまいります。

ワールド社との取組みの中でそれを裏で支えていただける B to B のシステムというのが非常に大きなポイントになりますし、そこでグループ全体として、利益構造が全く変わってくるような仕組みを構築してまいりたいと考えております。

そうした仕組みを構築していくことによって、最終的に利益の還元ができるということと、われわれ全体が何でも自分たちで考えてやっていく、主体性を持った企業として事業を続けていくことで、お客様のニーズやまた要望に応えていきたいと考えております。以上となります。

日本経済新聞 [Q]：ありがとうございます。最後の質問に関して、現在地をどのようにお考えかということだけ、最後にお聞かせいただいてもよろしいですか。

下地 [A]：ありがとうございます。現在地に関しましては、業界全体含めて、中間層が細くなっているということです。トップに位置するラグジュアリーの世界では、非常に強い勢いでビジネスが展開されていると思います。一方、ボリュームゾーンである低価格かつベーシックなアイテムをメインとした販売層というのも、非常に強い支持を得られていると思います。

われわれの業界が真ん中のミドルゾーンに位置するとした場合、そこが十分活性化されていないことを危惧しております。現時点での立ち位置としては先細りの状況にあるということは、皆さんご理解いただいているところかと思います。

その中で、このままいくわけにはいかないという考えもありますし、われわれがいかにお客様の支持をいただける環境、かつ自分たちも力強く発信できる環境を設計していくか、面白いことをどれだけやれるかというところにかかってくると思っています。新しいブランドも既存のブランドも、より楽しく自分たちの個性を発信できるような取組みを強く進めていきますので、ぜひ期待していただければと思います。

日本経済新聞 [M]：大変ご丁寧にありがとうございました。引き続きよろしくお願いします。

東洋経済 [Q]：ワールド様との経営統合はいつ頃から検討し始めたのでしょうか。きっかけになったエピソード等も、具体的にお聞きできたら幸いです。また、昨年 mix.tokyo を立ち上げたばかりですが、ワールド側との EC 統合についても今後進めていくのでしょうか？

内藤 [A]：私の方から回答させていただきます。先ほどお話ししましたように、6月頃から、こういった踏み込んだ内容の協議を進めたのですが、ご期待されるような面白いエピソードが特にあるわけではなくて、元々同業者ですので、社長同士だったりあるいは CFO 同士だったり、役員間の交流は以前からあったわけです。

その中で業界を取り巻く、厳しい環境について意見交換をしたり、共通認識を持ったりした中で、次に向けてどうやっていくかという悩み、それからワールド社にとっては、新しく打ち出した中計の実現に向けた取組みということの中で、6月ぐらいから具体的に経営統合というワードが出て、協議が本格化したということでございます。

6月に協議して10月に発表ということで、この規模の経営統合としては非常に短い期間だと思います。これに関しては、3月の統合はスケジュール的に厳しいのではないかという話もあったのですが、やる以上は最短でスピードアップしてやろうということ、その大変さを覚悟しながら双方で協議を進めて、何とか10月の発表にこぎつけたというところです。そういう意味では、通常以上にスピードアップできたのは、常日頃からのコミュニケーションと、お互いの問題意識、タイミングが非常にマッチしたことが背景にあると思っています。

EC統合については、mix.tokyoを昨年立ち上げたばかりですし、これについてもシステム統合と一緒に、これから協議をいたします。ただやはり組織図の説明にあった通り、統合持株会社の下に株式会社TSIという、いわば中間持株会社と、ワールド・ソリューションズ、ワールド・ブランズという中間持株社が三つできていきます。

各社、いきなり統合というのは現実ではなかなか難しいということも含めて、mix.tokyoもそうですし、Daytona Parkというサイトも、非常に大きなウエイトを占めていますので、まずは個々の力をしっかり伸ばした上で、将来的にそれをどう統合するかということを協議するという形で、現時点は考えています。

以上でございます。

下地 [A]：大きな事業系の統合に関しては、ステップ・バイ・ステップで進めていく。それによって、お客様に便利に楽しく買っていただける環境を、なるべく早く作っていくというふうに考えておりますので、ある程度の規模感があるところで、楽しい器として構成できるっていうのを、今からスケジュールも含めて組み立てていきたいというふうに考えております。

織研新聞 [Q]：第三極というような旗を立てておりますが、今後のプラットフォームとしての新会社への他社への参加ということも想定されておりますでしょうか。

下地 [A]：ご質問ありがとうございます。これはお互いに志が共有できて、大きなシナジーとして、日本国内含めて、業界自体がしっかりお互いに活性化できそうだというところの議論がなされれば、考える余地は大いにあるかと思います。

大きなポイントとしては、サステナビリティのところで、脱炭素に関する課題点が社会現象としても大きなポイントになっていますので、合理性だけではなく、ベースの意識が共有できる、そういった価値観を持てるというところが、非常に大切なポイントになってくるかと思います。そういったところも含めて議論しながら考えていくということになるかと思います。

これは大きなうねりになると考えていますので、連携してまいりたいと思っております。

織研新聞 [Q]：商品調達先として株式会社 TSI は大手 3 社に絞っており、ワールド様は、社内に買収したエムシーファッション様がございます。新会社の商品ソーシングの考え方を教えてください。

前川 [A]：前川です。私から回答させていただきます。まず、今後の商品調達についての方針については、まさに今後協議ということが大前提です。

それを前提として、TSI としてエムシーファッション社については、ワールド社の傘下に入る前に、実際には仕入れ先としての実績がございましたので、今後前向きに捉えていきたいと思っております。

エムシーファッション社に限らず、今後は TSI としての今の調達のルートだけではなく、ワールド社が持っているプラットフォームを全面的に有効活用しているという大きな視点で捉えて、今後の方針を固めていきたいというふうに考えております。

以上でございます。

織研新聞 [M]：理解しました。ありがとうございます。

司会 [M]：はい、ありがとうございました。今いただいているご質問は以上になります。

なお、現時点で両社の記者会見等は未定でございます。ワールド様と協議をしながら進めてまいります。決まり次第、皆様に御報告をしますので、よろしくお願いします。

それでは以上で、決算説明会を終了いたします。本日も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
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

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、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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。