



# TSI HOLDINGS

## 2017年2月期 第3四半期 決算説明会

2017.1.16



## I 2017年2月期 第3四半期 決算概況



□ 本資料に記載の金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

売上総利益率の改善と販管費の抑制により、前期比約2.3倍の営業利益を達成

(金額単位:百万円)

	2016.2期 第3四半期		2017.2期 第3四半期			
	実績	構成比	実績	構成比	前期差	前期比
売上高	125,404	100.0%	117,819	100.0%	▲7,584	94.0%
売上総利益	68,106	54.3%	65,876	55.9%	▲2,230	96.7%
販管費	66,533	53.1%	62,268	52.9%	▲4,265	93.6%
人件費見合	27,894	22.2%	25,493	21.6%	▲2,401	91.4%
戦略費	4,484	3.6%	3,949	3.4%	▲534	88.1%
店舗賃借料	13,388	10.7%	11,319	9.6%	▲2,068	84.5%
その他経費	15,815	12.6%	17,006	14.4%	+1,191	107.5%
販管費(のれん償却費・減価償却費 除)	61,583	49.1%	57,769	49.0%	▲3,813	93.8%
のれん償却費	1,072	0.9%	882	0.7%	▲190	82.2%
減価償却費	3,877	3.1%	3,616	3.1%	▲261	93.3%
<b>営業利益</b>	<b>1,573</b>	<b>1.3%</b>	<b>3,608</b>	<b>3.1%</b>	<b>+2,034</b>	<b>229.3%</b>
経常利益	3,033	2.4%	4,658	4.0%	+1,625	153.6%
特別利益	5,012	4.0%	398	0.3%	▲4,613	7.9%
特別損失	4,773	3.8%	986	0.8%	▲3,786	20.7%
税金等調整前四半期純利益	3,272	2.6%	4,070	3.5%	+798	124.4%
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,783	1.4%	2,766	2.3%	+983	155.1%
EBITDA	6,523	5.2%	8,106	6.9%	+1,583	124.3%

※人件費見合＝人件費＋販売手数料＋業務委託料

※戦略費＝広告宣伝費＋販売促進費＋デジタル・越境EC等の投資

※EBITDA＝営業利益＋のれん償却費＋減価償却費

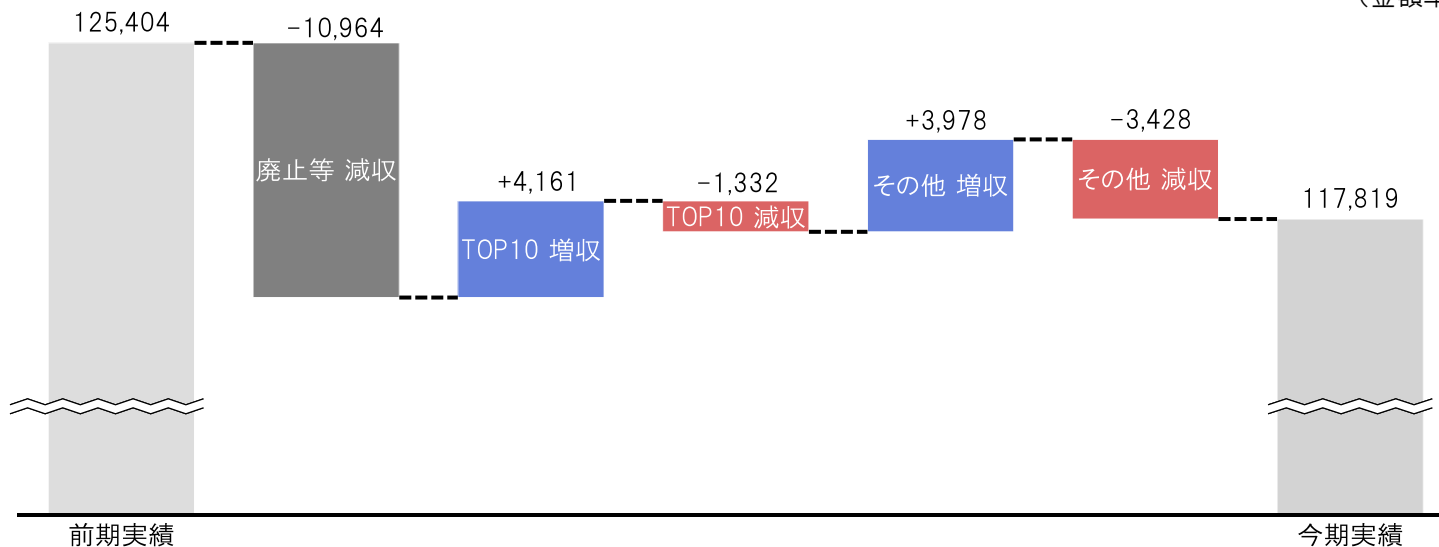
(金額単位:百万円)

2017年2月期  
第3四半期 実績

科目	項目	結果	
売上高	EC	EC売上高 前年同期比126.8%	117,819(前期比 94.0%)
売上原価	直接貿易比率	前期末11.8% →当第3四半期12.6%	51,942(前期比 90.7%)
売上総利益	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;">                     ・歩留、消化率のKPI化                      ・BPR 7つの施策                 </div> 売上総利益率 1.6pt改善		65,876(前期比 96.7%)
戦略費	デジタル・越境EC・IoT	前年同期比 約3億円の増加	3,949(前期比 88.1%)
	販売員インセンティブ		
その他販管費	調達プロジェクト	前年同期比 約9.7億円の削減	58,611 (前期比 94.5%)
	TERRA/倉庫集約	基幹システムのグループ拡大、 子会社の物流センター統合	
営業利益			3,608 (前期比 229.3%)

廃止等の減収を除く継続ブランドの前年比較は103.1%

(金額単位: 百万円)



## 主な増収 ブランド

TOP10

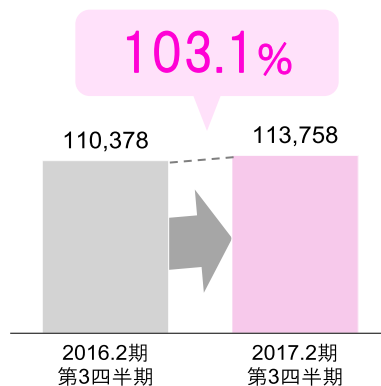
- nano・universe
- NATURAL BEAUTY BASIC
- PEARLY GATES
- STUSSY
- Apuweiser-riche

その他

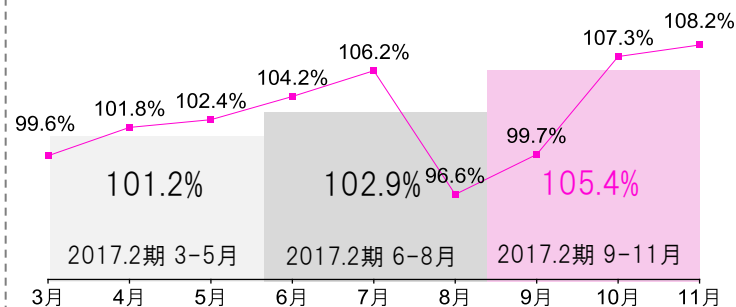
- JILL by JILLSTUART
- JUSGLITTY
- enchainement mignon
- N. Natural Beauty Basic

## 継続ブランド比較

### ①財務売上高



### ②月次売上高前年比(全店)



TOP10のうち5ブランドが増収、8ブランドの売上総利益率が改善

(金額単位: 百万円)

ブランド名	2016.2期 第3四半期			2017.2期 第3四半期			前期比	
	売上		売上 総利益率	売上		売上 総利益率	売上	売上 総利益率
		構成比			構成比			
1 nano・universe	16,663	13.3%	58.0%	18,701	15.9%	55.6%	112.2%	▲2.4pt
2 NATURAL BEAUTY BASIC	11,973	9.5%	59.3%	12,311	10.4%	59.2%	102.8%	▲0.1pt
3 MARGARET HOWELL	9,702	7.7%	55.4%	9,655	8.2%	59.7%	99.5%	+4.3pt
4 PEARLY GATES	6,798	5.4%	48.9%	7,795	6.6%	52.0%	114.7%	+3.2pt
5 ROSE BUD	8,049	6.4%	49.2%	7,055	6.0%	51.7%	87.6%	+2.6pt
6 STUSSY	4,321	3.4%	66.3%	4,926	4.2%	68.2%	114.0%	+1.9pt
7 HUMAN WOMAN	3,781	3.0%	49.8%	3,757	3.2%	52.3%	99.4%	+2.4pt
8 PROPORTION BODY DRESSING	3,680	2.9%	53.0%	3,637	3.1%	56.7%	98.8%	+3.8pt
9 Free's Mart	3,807	3.0%	56.0%	3,582	3.0%	57.7%	94.1%	+1.7pt
10 Apuweiser-riche	2,917	2.3%	61.9%	3,101	2.6%	63.8%	106.3%	+1.9pt
TOP10	71,696	57.2%	55.9%	74,525	63.3%	57.0%	103.9%	+1.2pt
その他	38,682	30.8%	57.2%	39,232	33.3%	55.0%	101.4%	▲2.2pt
継続ブランド計	110,378	88.0%	56.4%	113,758	96.6%	56.4%	103.1%	+0.0pt
廃止ブランド等	15,025	12.0%	39.3%	4,060	3.4%	42.6%	27.0%	+3.3pt
合計	125,404	100.0%	54.3%	117,819	100.0%	55.9%	94.0%	+1.6pt

## Ⅱ 成長戦略の進捗



現在のTSI

2016年2月期

2017年2月期

2018年2月期

2019年2月期

収益基盤の強化

短期的収益構造改革

- 不採算事業、不採算ブランド撤退
- 調達最適化

経営の規律

- PDCAの徹底: ゴールデン・ルール&ランディング・ザ・ヘリコプターによる厳格な予算管理、四半期レビューの精緻化

オペレーションの高度化

- NPSの導入: 顧客NPS、eNPS、PDCAを通じた顧客体験の上質化
- BPRの実施: オペレーション改善を通じた売上機会損失と逸失利益の最小化
- SCMの最適化: 倉庫集約、直接貿易、海外検品/アソート、商社マージン最適化
- 基幹システムの共通化: グループ全社導入

成長戦略の加速

成長へ向けた戦略投資

- デジタル: オムニチャネル化の推進、デジタルマーケティング投資、店舗のIoT化によるビッグデータ活用
- 海外: クロスボーダーEC、中国アパレル企業との提携、東南アジア深耕を通じた海外事業展開の加速、海外M&Aの検討
- アパレルと親和性高い周辺事業: ファッションと美容を融合させた新事業モデル構築
- ブランドポートフォリオマネジメント: 各ブランドの最大成長余地の見極め、ホワイトスペースを埋めるM&A
- 企画・クリエイションの強化: ソーシャルトレンドを踏まえたファッション情報の共有と次世代シーズ発掘の仕掛け



2017年2月期 第3四半期 実績と今後のアクションプラン

収益基盤の強化

<p>ポートフォリオ マネジメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期末に実施した構造改革もあり、10社が増益(前年同期6社)</li> <li>ナノ・ユニバースとローズバッドの構造改革プランを推進</li> <li>低収益ブランドについては継続してモニタリングし、四半期レビューを通じて適宜収益改善プランを事業会社と策定</li> </ul>
<p>PDCAの徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4社13ブランドで実施中 → 前期から実施中のサンエー・ビーディーに加え、新たに3社のパイロット店舗で実施し、各ブランドのベストプラクティスを横展開</li> <li>サンエー・インターナショナルのアドーアは、9～11月までのパイロット店舗の予算達成率が、未実施店舗の予算達成率に対し9%ptアウトパフォーマンス</li> </ul>
<p>NPSの導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPSアンケート: 3社13ブランドで実施中</li> <li>eNPSアンケート: 5社16ブランドで実施済</li> </ul>
<p>BPRの実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定した7つの施策の内、店間移動による「在庫融通の実現」と、EC強化による「マークダウンに依存しない売り切り手段構築」を、複数ブランドで開始</li> </ul>
<p>調達の最適化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期から継続して取り組んでいる調達プロジェクトにより、第3四半期で前年同期比9.7億円のコスト削減を達成</li> </ul>
<p>SCMの最適化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接貿易比率を前期実績の11.8%から、今期は14.5%を目指す(3Q末 12.6%)</li> <li>子会社6社(東京スタイル、サンエー・インターナショナル、サンエー・ビーディー、TSIグループヴァンドスポーツ、アングローバル、アナディス)の物流センターの集約が第3四半期で完了し、EC在庫の集約を第4四半期に順次実施</li> </ul>

2017年2月期 第3四半期 実績と今後のアクションプラン

成長戦略の加速

EC/デジタル

- ブランドのスマホアプリを下半期順次立ち上げ → 第4四半期で18ブランドがローンチ予定
- 他社ECサイト 11モールと連携完了、今期中に更に1モールと連携予定
- 米国ベンチャーのolapicのサービスを活用し4ブランドのECサイトをinstagramと連動
- 9月 ジルスチュアートとジル バイ ジルスチュアートの越境DTC及び天猫国際 (Tモール)、淘宝网(タオバオ) ソフトローンチ
- 10月末よりパーリーゲイツのアジア越境サイト ソフトローンチ
- 米国最先端の店舗IoTプラットフォームを活用したデータ収集を開始
- セールスフォース・ドットコムが提供するマーケティング・オートメーションを3ブランドのO2Oサイトで開始

M&A/海外

- 9/30 フォーラル(職業紹介・労働者派遣事業)のM&Aを実施  
→販売員の人材確保等、基盤強化に取り組む
- 中国及び東南アジア企業のM&Aやパートナーシップ等の提携機会を継続検討中

企画・クリエイションの強化

- 各社の商品デザイナー、MDを対象とするシーズンのクリエイティブ・ディレクションを実施
- 2017年秋冬は12月19日より開催し、現在8社 245名が参加

## 基本方針 利益体質への転換とグループシナジーを活かした再成長

### 今後のアクションプラン

#### 収益基盤の強化

##### 構造改革の実施

- 不採算店舗の撤退と店舗運営の採算性の向上
- 組織改革：メンズ、ウィメンズ事業部を一体化し、情報共有しやすい組織に再編
- プロモーション・コントロールの連携強化

##### ITインフラの整備

- TSIホールディングスの基幹システム「TERRA」を2017年秋以降に導入予定

##### SCMの最適化

- 2018年2月期から物流インフラ、検品の最適化による運営コスト軽減等に取り組む

##### 販売の強化

- NPS、eNPSの導入

##### BPRの実施

- スタイリング起点のMD計画プロセスの確立

#### 成長戦略の加速

##### 企画・クリエイションの強化

- ディレクションの強化
- ブランド・アイデンティーの確立

##### ECの拡大

- 継続したECの安定的成長

**基本方針** 「収益基盤の強化」と「成長戦略の加速」の各施策を実施し、早期に収益性を改善させる

今後のアクションプラン

収益基盤の強化

構造改革の実施

- 不採算店舗の撤退
- 店舗遊休資産の活用(本社プレスルームを渋谷店2Fに移設)し、事務所スペースの削減
- 二本部制に組織を再編

MD強化

- 企画・バイヤー主導からMD主導へ  
→MDフレーム計画の修正、ランキングMDの導入、製販バランスのコントロール等

ITインフラの整備

- TSIホールディングスの基幹システム「TERRA」を2017年4月に導入予定

SCMの最適化

- 物流センターの統合により、自社物流拠点を閉鎖し、人件費を圧縮
- 2017年秋冬からRFIDを導入予定

販売の強化

- NPS、eNPS、PDCAの導入

BPRの実施

- 初回配分精度の改善、店舗在庫補充ルールの見直し、スタイリング起点のMD計画(シーズンマップ構築)

成長戦略の加速

企画・クリエイションの強化

- ディレクションの強化、商材の「質」の向上

ECの拡大

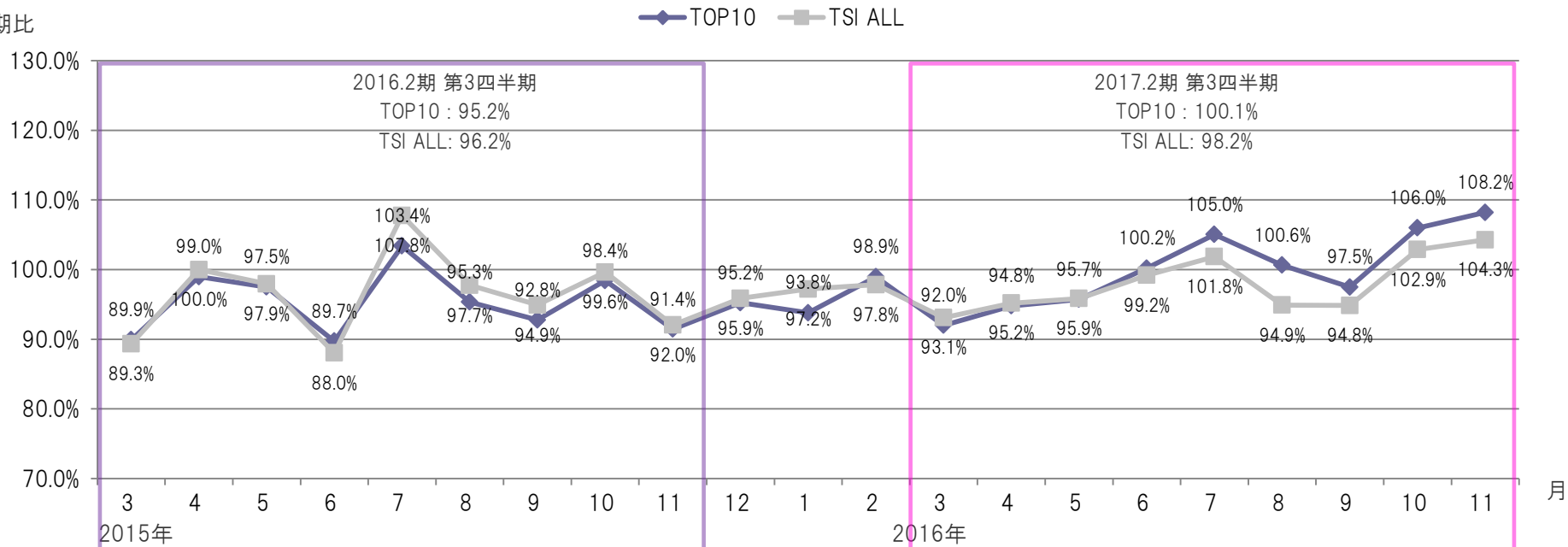
- 機能子会社TSI ECストラテジーとの連携によるデジタル×アナログの強化、デジタルコミュニケーションの推進 → EC売上高の拡大

### III 補足資料

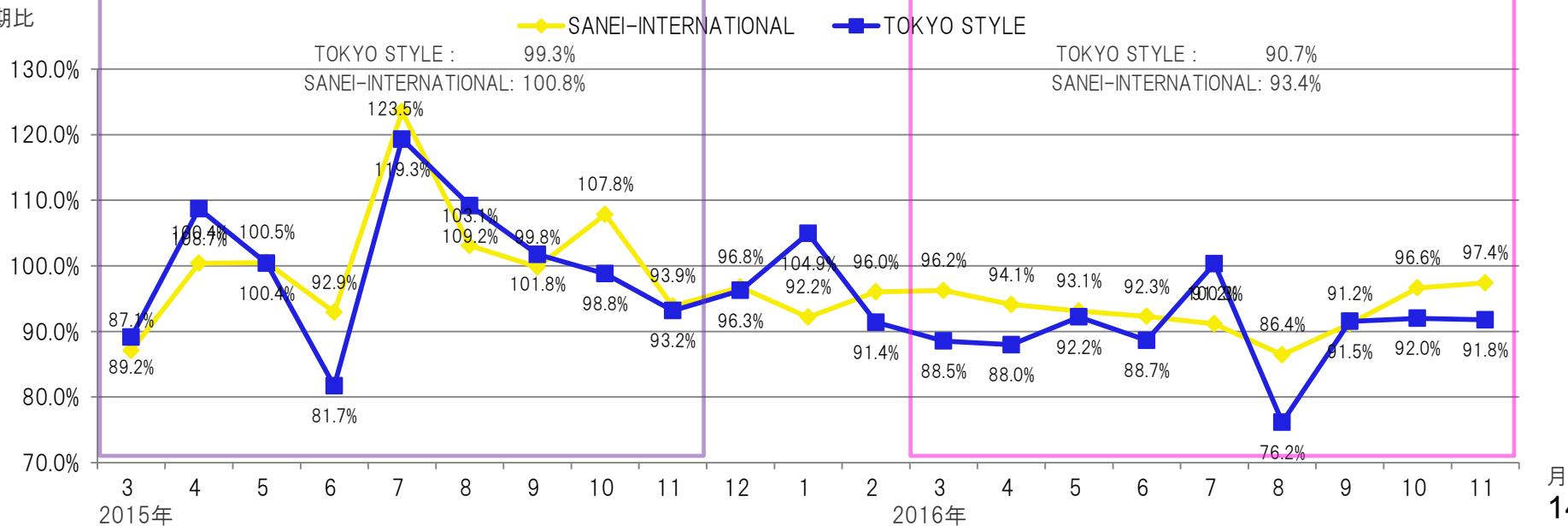


# 国内既存店売上高の推移

前期比



前期比



月

月  
14

(金額単位:百万円)

	2016.2期 第3四半期		2017.2期 第3四半期			
	実績	構成比	実績	前期比	構成比	構成比 前期差
百貨店	30,186	24.1%	25,068	83.0%	21.3%	▲2.8pt
非百貨店※1	61,554	49.1%	59,548	96.7%	50.5%	+1.5pt
EC(E-Commerce)	13,583	10.8%	17,227	126.8%	14.6%	+3.8pt
海外	7,927	6.3%	5,443	68.7%	4.6%	▲1.7pt
その他※2	12,152	9.7%	10,532	86.7%	8.9%	▲0.8pt
合計	125,404	100.0%	117,819	94.0%	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

		2016.2期 第3四半期末	2017.2期 第2四半期末	出店	退店	2017.2期 第3四半期末
国内	店舗数	1,401	1,235	20	24	1,231
	前期末差	+ 39	▲ 146			▲ 4
海外	店舗数	228	214	4	21	197
	前期末差	+ 3	▲ 8			▲ 17
合計	店舗数	1,629	1,449	24	45	1,428
	前期末差	+ 42	▲ 154			▲ 21

※2016.2期 第3四半期末の前期末差は、2016.2期 第2四半期末との比較



ページ番号	用語	意味
4	直接貿易比率	全体の仕入に対する、輸出入など貿易実務をメーカー自らが行なう直接貿易の比率。
	BPR	Business Process Re-engineering(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の頭文字を取ったもので、既存の業務フローや内容などを抜本的に見直し再設計することで、収益性の改善につなげること。
	越境(クロスボーダー)EC	自国内向け言語のネット販売だけでなく、外国語のサイトも設け、海外の消費者に向けても販売する形態のネット販売のこと。
	IoT	Internet of Things(インターネット オブ・シングス)の頭文字を取ったもので、PCやスマホなどの情報機器以外のあらゆる物もインターネットにつながることで、消費者の生活やビジネスを変えること。
	調達プロジェクト	モノ作りに直結しない副資材や備品、消耗品などを調達する上でかかるコストの削減プロジェクト。
	TERRA	TSIホールディングスグループの基幹システム名。
8	PDCA	Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)の頭文字を取ったもので、4段階を繰り返すことで、業務を継続的に改善させること。
	ゴールデン・ルール	売上高の伸長以下に、販管費の増加を抑えること。
	ランディング・ザ・ヘリコプター	売上高が計画から乖離した際、経費をコントロールし計画利益を確保すること。
	四半期レビュー	四半期ごとに事業会社の業績進捗を管理するための資料。様々な経営指標をもとに課題を洗い出し、改善プランの策定と実行につなげる。
	NPS	Net Promoter Score(ネット・プロモーター・スコア)の頭文字を取ったもので、ロイヤルティを測る指標。「当社のことを友人に薦める可能性はどれくらいありますか」という質問をお客様にし、0～10点で点数をつけてもらう。9～10点を推奨者、7～8点を中立者、6点以下を批判者と呼び、推奨者の割合から批判者の割合を引いて算出すると同時に、どうしたらその点数が上がるかをコメントしていただき、その改善策を会社で共有した上で、改善アクションにつなげる一連の取り組み。
	eNPS	NPSに従業員を対象に実施し、会社のロイヤルティを向上させる取り組み。
	SCM	Supply Chain Management(サプライ・チェーン・マネジメント)の頭文字を取ったもので、調達から生産、物流、そして販売までの一連の流れを企業の壁を超えて全体で見直し、利益を生み出していく仕組み。
	オムニチャネル	店舗やネット、モバイルなどあらゆるチャネルと場所において、顧客と接点を持つこと。実店舗やオンラインストアなどの販売から、在庫情報や会員情報、物流も統合し、実店舗とネットでの垣根のない購買体験を提供する。
	デジタルマーケティング	ネットやスマホアプリなど電子メディアを使った製品や商品のプロモーションを行なうこと。
	ビッグデータ	従来企業が扱ってきたデータよりも大容量且つ多様なものを指し、ECなどで蓄積される顧客情報や購入履歴、SNSの情報など様々な分野の事業に活かすデータのこと。
	M&A	Mergers & Acquisition(マージャー・アンド・アクワイジション)の頭文字を取ったもので、企業の合併や買収のこと。
ブランドポートフォリオマネジメント	複数のブランドを年齢やテイスト等で体系化し、視覚的に各ブランドをマッピングすることで、ブランドの市場価値や成長性などを分析し、合理的な投資判断を行なうブランドの管理手法。	

ページ番号	用語	意味
9	ベストプラクティス	ある結果を得るために最も効率の良い技法や手段、プロセスのこと。
	スタイリング	ある商品に合わせた他の商品や雑貨などを組み合わせることで、効果的なスタイルを作ること。
	マークダウン	商品の値引きのこと。
10	olapic	消費者がInstagramに投稿した写真に対して、使用許可を簡単に得られる米ベンチャーオラピック社の画像プラットフォームサービス。
	DTC	Direct To Consumer(ダイレクトトゥー コンシューマー)の頭文字を取ったもので、消費者に対して直接販売すること。
	天猫国際	中国アリババグループが運営するBtoC(企業と個人の取引)のECサイト。
	淘宝网	中国アリババグループが運営するCtoC(個人と個人の取引)のECサイト。
	ソフトローンチ	新しいサービスや商品などを徐々に公開や立ち上げ、開始をすること。
	セールスフォース・ドットコム	米サンフランシスコに本社を持つ、クラウド・ソーシャル・モバイルのテクノロジーを企業で活用するためのクラウドアプリケーションやプラットフォームを提供する企業。
	マーケティング・オートメーション	興味や関心、行動などが異なる一人ひとりの顧客に対し、個別のコミュニケーションを行うデジタルマーケティング業務を自動化するツールや仕組みのこと。
	MD	Merchandise(マーチャндаイザー)の略称で、アパレルメーカーにおいて商品開発から販売計画、予算管理などを総合的に管理する職種。市場調査、売れ筋分析、販促活動、仕入など多岐に渡る業務をこなし、企画・販売・流通を把握する。
	クリエイティブ・ディレクション	ソーシャルトレンドを読み解き、ファッショントレンドと翻訳し、実際の物作りに反映させるための社内セミナーのこと。
12	バイヤー	商品の買い付け・仕入れをする担当者のこと。
	MDフレーム計画	シーズンの商品展開を週別に落とし込みフレーム化すること。
	ランキングMD	売上実績やトレンドなど様々な情報をもとに、商品発注の量をSKU別にメリハリをつけ、売上上位品番の販売機会ロスを軽減する手法。
	製販バランスコントロール	前年の売上実績から販売計画をアイテム別に立案し、最終着地を予測しながら発注量をコントロールする手法。
	RFID	Radio Frequency Identifier(レディオ・フリースクエンス・アイデンティファイヤー)の略で、ID情報を埋め込んだタグから電波などを用いて近距離の無線通信を行ない、情報をやりとりする技術。