

TSI HOLDINGS

株式会社TSIホールディングス

株主通信

2015.3.1 » 2015.8.31

証券コード：3608

Tadashi Saito Interview

成長戦略をスピーディーに実行し、
次世代へ向けた
新しいファッションビジネスの
構築を目指します。

最新情報が盛りだくさん！

TSI PRESS

- 「ナノ・ユニバース」から新業態がデビュー
- NYからついに初上陸！「ドミニクアンセルベーカリー」
- 「ナチュラルビューティー」が「J[∞]QUALITY」認証取得



(写真右から)

代表取締役会長

三宅 正彦

(みやけ まさひこ)

代表取締役社長

齋藤 匡司

(さいとう ただし)

「ローズ バッド」渋谷店にて

平素は格別のお引き立てを賜り厚く御礼申し上げます。

第5期の第2四半期連結累計期間の営業概況と今後の取り組みについてご報告申し上げます。

当社グループは、平成27年4月に更新した中期経営計画に基づき、既存事業の収益化及びコスト削減体制の構築を進めると共に、引き続き資本効率の改善や新規事業の開発に取り組んできました。具体的には、不採算のブランドや店舗の見直しと閉鎖を引き続き実施する一方で、収益力のあるブランドの出店拡大等、選択と集中を行ないました。また、ROAや営業利益率等を事業子会社の重要な経営指標にすることで、グループ経営力の一層の強化と収益力の拡大に取り組みました。

その結果、売上高は835億73百万円となりました。

また、不採算ブランド及び店舗撤退により売上総利益

率は向上したものの、営業利益は新基幹システム稼働や子会社の出資比率増加等に伴うのれん償却負担から4億22百万円の損失となり、経常利益は6億13百万円となりました。

また、閉鎖ブランド等による減損損失を11億85百万円計上したことなどにより、当社グループの四半期純利益は14億62百万円の損失となりました。

一連の構造改革にも目途がつかしましたので、今後は既存事業のさらなる収益力強化に注力すると共に、インターネット販売や海外事業等の成長戦略を加速することにより、中期経営計画に掲げた「2018年2月期に営業利益率7%、ROE5%の達成」を目指していきます。

株主の皆様におかれましては、より一層のご指導ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Business Summary

当第2四半期の事業概況

2015.3.1
~
2015.8.31

★ 決算のポイント

- アパレル小売業界における市場動向は、消費者の節約志向が根強く厳しい状況が継続。
- 当社は構造改革を順調に断行する中、経常利益ベースで概ね開示予想通りの成果。
- 上半期に実施した構造改革により、下半期に大きな利益改善を見込む。

【売上高】

835億73百万円

前年同期比 ▲3.5%

【営業利益】

▲**4億22**百万円

前年同期比 —

【経常利益】

6億13百万円

前年同期比 ▲39.7%

【四半期純利益】

▲**14億62**百万円

前年同期比 —

★ ブランド売上ランキング TOP 10

売上高 (単位: 億円未満切捨)
(前年同期比)



PEARLY GATES
42億円
(108.5%)

機能性を兼備したファッションブルなゴルフウェアが不動の人気。今春はカモフラ柄で提案したアイテムや販促が話題になり、ゴルファー以外にも認知度を拡大しました。



MARGARET HOWELL

65億円
(109.0%)

定評ある高質な物づくりが長年支持されており、昨年スタートした自社O2Oサイトも好調に推移。9月にはバリ・マレ地区にフランス2号店がオープンしました。



Stussy
27億円
(114.9%)

ブランド設立35周年を迎えた今年、アーティストとの協業や記念アイテム、イベントを積極的に展開。インバウンド需要も伸長し、ストーリーカルチャーをけん引しています。



※ROSE BUDの売上高は、(株)ローズバッドと(株)エレファントの連結売上高

成長戦略をスピーディーに次世代へ向けた新しいファ 構築を目指します。

この度、代表取締役社長に就任した齋藤匡司です。アパレル業界は初めてですが、外資系企業で培ったROE経営と知見を最大限に発揮し、また美容業界での経験をファッションとのシナジー効果につなげ、TSIホールディングスグループの企業価値を最大限に高めていきます。

まず、目指している経営について教えてください。

石油の米エクソン社、化粧品の仏ロレアル社など外資系企業で、経営や海外戦略の経験を積んできました。エクソン時代には留学したハーバード大学経営大学院でMBA（経営学修士）を取得し、米本社の戦略部門にも携わりました。石油はエネルギーという固定商品のため、当たり外れの変動がない分、コストコントロールが重要です。化粧品は新製品もありつつ、7割が変わらない定番商品でビジネスを支えています。これらの業界に比べ、アパレルの業界は前年と同じ商品が通用しない世界で、クリエイティビティーを高めていけば可能性が無限に広がっていきます。自由と規律のバランスをとりながら、新しいファッションビジネスの経営スタイルを確立したいと思っています。

●新中期経営計画 成長のシナリオ



新中期経営計画がスタートしていますが、改めて基本方針をお聞かせ下さい。

社長としての最重要KPI(重要業績評価指標)は当社株式の株価リターン、ひいては時価総額を最大化することです。4月に発表した新中期経営計画で掲げたとおり、「既存事業の収益化」「コスト削減体制の構築」「資本効率の改善」に努めると共に、事業開発を推進し、3年後の2018年2月期には営業利益率7%、ROE(自己資本利益率)5%の達成を目指していきます。

実行し、 ツシヨンビジネスの

ROE向上のために、どのような施策を実施 しますか？

これまでのキャリアで習得したROEを重視する手法を経営に取り入れます。新中期経営計画の達成へ向け、売上高、営業利益をどのように上げていくのかを可視化すると共に、KPIを設定してグループ共通のフォーマットでPDCA(計画・実行・検証・修正)を回していきます。定期的に役員会で業績を精査し、業績が芳しくない子会社については適宜報告会を設け、速やかに改善策を講じられる体制にしています。在庫回転率や在庫水準、客単価、販管費など店舗運営にかかる基本データを全社で把握し、「T(セオリー:Theory)、D(計算されたリスクを取る度胸)、K(KPI)」をROE経営のキーワードに、社内の意識改革と業務改善を徹底していきます。

顧客ロイヤルティ向上への取り組みについて 教えてください。

現場こそが真の価値を生み出すと考えており、就任直後から店舗視察を定期的の実施しています。販売員の教育、インセンティブこそが会社の成長の源泉ですので、自社の販売員と直接話をし、現場の率直な意見を経営にフィードバックしています。また、既存顧客のロイヤルティを高める仕組みを導入し、



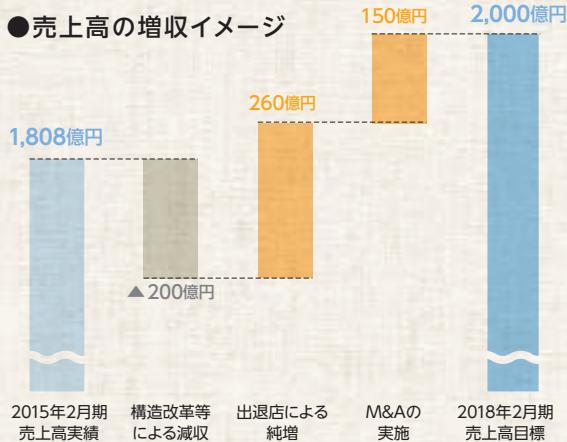
代表取締役社長

齋藤 匡司

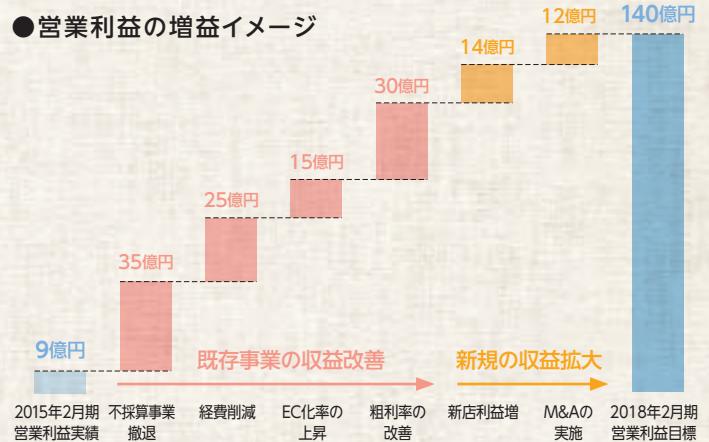
(さいとう ただし)

収益改善構想

●売上高の増収イメージ



●営業利益の増益イメージ



販売の確保やモチベーションアップも図っていきます。世界的な小売業が採用している「NPS®(ネット・プロモーター・スコア)」という指標で、顧客と従業員のブランドに対するロイヤルティを測り、それを改善させていくことでブランド価値を継続的に高める好循環を生み出すシステムのことです。この8月から先行導入した「ナチュラルビューティーベシック」で成果を上げていますので、他ブランドへも水平展開していきます。

さらなる企業成長に向け、どのような形で展開していきますか？

国内アパレル市場はラグジュアリーやファストファッションへの二極化や消費の価値観の多様化により、従来の成功体験が

通用なくなっています。その中で勝ち残るためには、ターゲットとなるコアなお客様のニーズを的確にとらえ、価値観を満たす正しいアプローチを行なうことが重要です。そして、価格



「フリースマート」銀座インズ店にて

の設定や品番数を科学的なアプローチで分析した上で、プロパー消化率やセット率等のKPIを最適化することにより、粗利率の向上に努めていきます。また、プロモーションにおいては紙媒体からデジタル化へ大幅にシフトし、ブランドサイトを軸としたSNS発信やECサイトとの連動で、既存のお客様の満足度を高めると共に、インバウンド対応も強化します。

最後に、今後の戦略とビジョンについてお聞かせ下さい。

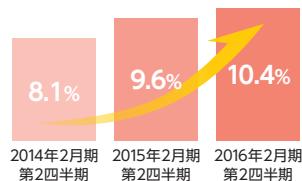
特に「EC(インターネット販売)」と「海外」を成長戦略の柱に掲げています。国内については自社EC、及び他社ECを強化することに加え、海外のお客様を対象にした越境ECも開始することにより、2018年2月期にはEC化率20%達成を目指します。また、ドロップシップの体制を確立させ、海外における価格競争力を強化すると共に、さらには海外を含むM&Aも視野に入れながら、売上高、営業利益の目標達成に向けた収益力改善を進めていきます。これらの成長戦略をスピーディーに実行し、次世代へ向けた新しいファッションビジネスの構築を目指します。

FOCUS ON

加速するEC戦略

中期経営計画の営業利益率2017年2月期に5%、2018年2月期に7%の目標達成に向け、各事業会社は自社ECと他社ECモール等を積極活用しています。その結果、当第2四半期のEC化率は前年同期比で0.8ポイント上昇し、10%を超えました。

●EC化率の推移

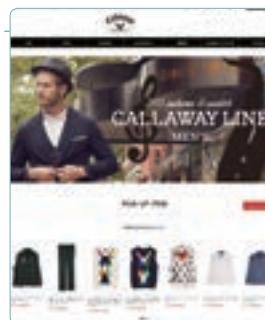


自社EC

自社ECサイトはO2Oを軸に加速

商品の店頭受け取りや店頭在庫が確認できるブランドサイトの構築では、昨年スタートした「ナチュラルビューティーベーシック」や「マーガレット・ハウエル」等、特に基幹ブランドにおいて好調に推移しています。上期では5ブランドで開設し、また下期には10ブランドの開設を計画しており、今後もO2Oサイトを自社EC戦略の主軸として強化していきます。

「キャロウェイアパレル」のオンラインストアでは限定アイテムも展開 ▶



他社EC

他社ECサイトとの関係強化

有力なECサイトとの関係を強化する戦略に基づき、ZOZOTOWNやAmazon等へ未出店のブランドを積極的に出店しました。また、当社と他社ECサイトのシステムを連携することにより、販売機会の最大化を図る取り組みも開始しました。8月の集英社との連携を皮切りに、今期中には楽天、ルミネ等4つの大型サイトと在庫の一元化を予定しています。

◀ 「ジル スチュアート」等で在庫連携が整った集英社サイト「FLAG SHOP」

海外EC

ECのグローバル化を推進

急成長を遂げる東南アジアのEC市場に本格参入していきます。年内には最大手のECサイト「ZALORA (ザローラ)」に、「フリーズマート」が日本ブランドとして初出店が決定しています。また、「ジル スチュアート」と「パーリーゲイツ」では複数言語に対応した越境ECサイトの構築を進めており、アジアを拠点にしたECのグローバル化を目指していきます。



▲ 「ZALORA」は東南アジアを中心に11か国で展開

TSI PRESS

TSIグループのメジャーな動きを一挙紹介。これを読めばトレンドが分かる！？

HUF

ハフ

日本初！ 待望のフラッグシップショップが 渋谷にオープン

(株)ジャックは、レジェンドスケーターのキース・ハフナゲル氏がディレクターを務める「HUF (ハフ)」の日本初のショップを8月1日、東京・渋谷にオープンしました。スケートとストリートをベースに、アートを織り交ぜたプロダクトはウエアやシューズ、アクセサリーのフルラインナップで展開。スケーターシーンに共鳴し、様々なカルチャーに精通する人々に向けたブランドとして、日本での認知度アップを図っていきます。



7月のLA店オープンに引き続き、東京が第2号店となる

NANO-UNIVERSE
FRAMMENTO CUORE
MILANO

ナノ・ユニバース フラメント クオレ

イタリア製を追求したセレクトショップ 「ナノ・ユニバース」から新業態がデビュー

“イタリアン・カジュアル”をコンセプトにした新セレクトショップ「ナノ・ユニバース フラメント クオレ」が今秋デビューしました。上質なイタリア製にこだわったオリジナル商品が主軸で、洗練された30~40代をメインターゲットに幅広いアイテム群で構成。今シーズンはららぼーと海老名(神奈川)、mozoワンダーシティ(愛知)、ららぼーとEXPOCITY(大阪)、ららぼーと立川立飛(東京)を加えた5店舗で展開します。



8月26日、大阪・ルクアにオープンした1号店

DOMINIQUE ANSEL
BAKERY

ドミニクアンセルベーカリー

NYからついに初上陸！ 個性的なスイーツはメディアでも話題

(株)D.A.B.PASTRYが運営する「ドミニクアンセルベーカリートウキョウ」が6月20日、東京・表参道にオープンしました。1Fはテイクアウト&イートインスペース、2Fはカフェレストラン形式で、それぞれ異なるメニューを提供。NYで人気のペイストリーが考案する、斬新でアイデアに富んだスイーツは注目され続けています。アパレルが手掛ける飲食事業として、ファッション性の高いブランディングを行ないながら、収益事業として持続的に成長できるビジネスを目指していきます。



日本限定メニューも登場



1Fのテイクアウトスペース

Arpege story

アルページュストーリー

アルページュ 香港に海外1号店オープン

(株)アルページュの海外初出店となるショップ「アルページュストーリー」が8月27日、香港・ハイサンプレイスにオープンしました。自社ブランド「アプワイザー・リッシュ」「ジャスグリッター」「リランドチュール」「マイストラーダ」を集約した複合業態で、商品をはじめ各ブランドの世界観を打ち出すアジアでのイメージショップとして位置づけ、日本でのインバウンド需要拡大へつなげていきます。



店内では各ブランドの世界観を表現



NATURAL
BEAUTY

ナチュラルビューティー

9月末から展開したカシミア100%のコート

日本の技術と美意識の証「J ∞ QUALITY」認証取得

(株)東京スタイルは、日本ファッション産業協会が行なう「J ∞ QUALITY (Jクオリティー)」商品認証事業において企画・販売工程の企業認証を取得し、9月より「ナチュラルビューティー」の商品での展開をスタートしました。この事業は織り・編み、染色整理加工などの工程を国内で手がけた商品のみを認証するもので、認証された商品には専用ラベルを付けて販売することができ、今シーズンはコートやスカートなど約10型を、ジャパンクオリティーブランドとして国内外へ発信していきます。

STYLE
global home
TOKYO

スタイル トウキョー フレンズ ホーム

ファッションからカルチャーまで 東京のリアルなスタイルを発信

STYLE DEPT (株) が手掛けるライフスタイル型の新業態「スタイル トウキョー フレンズ ホーム」が9月12日、東京・表参道にオープンしました。ファッションからカルチャーまでをキュレーションし、東京のリアルなスタイルを「衣」「住」「遊」「知」で共有する場所として位置づけ、ウェア、雑貨、ビューティーグッズ、書籍を集積。モノだけにとどまらず、今後はワークショップなどコトの提案も行ない、足を運ぶことで体験できる価値や買う楽しさを伝えていきます。



次世代型書店として話題の「天狼院書店」も入店

Information



TSIグループの“今”をリアルタイムで発信中！ 公式キュレーションサイト『TSI-Curation』

ファッションからカルチャーまで、当社グループが手掛ける最旬の情報をお届けします。PCやタブレット、スマートフォンを使ってぜひお楽しみ下さい。

<http://tsi-curation.com>

>>>



FINANCIAL DATA

連結財務データ

単位：百万円未満切捨

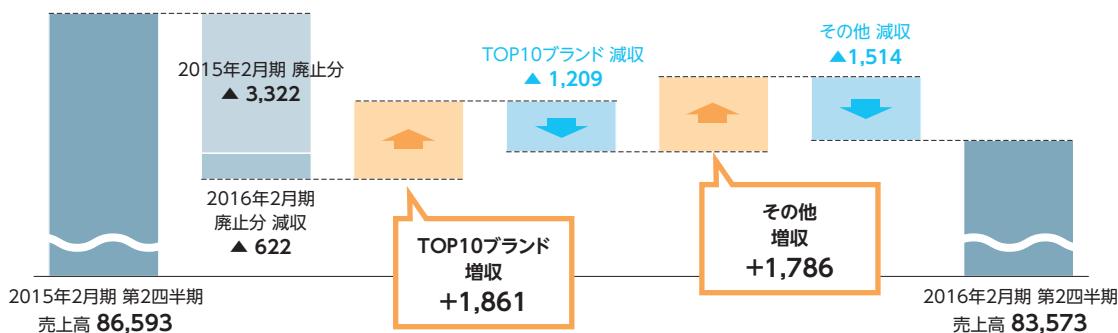
連結損益計算書の概況

2015年4月に更新した中期経営計画に基づき、既存事業の収益化及びコスト削減体制の構築を進める一方で、引き続き資本効率の改善や新規事業の開発に取り組みました。しかしながら、期中に発表した構造改革等により売上高は前年同期比▲3,020百万円、営業利益は同▲741百万円となりました。

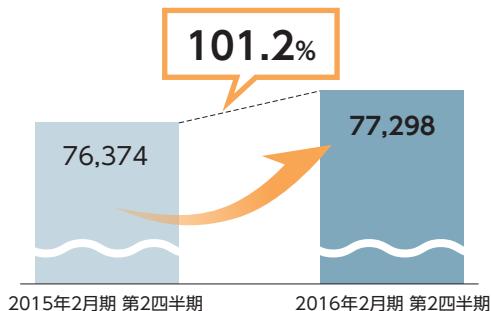
	2015年 2月期 第2四半期累計		2016年 2月期 第2四半期累計			
	実績	構成比	実績	構成比	前年同期差	前年同期比
売上高	86,593	100.0%	83,573	100.0%	▲3,020	96.5%
売上総利益	45,079	52.1%	44,782	53.6%	▲297	99.3%
販売費及び一般管理費	44,760	51.7%	45,204	54.1%	+444	101.0%
営業利益	319	0.4%	▲422	—	▲741	—
経常利益	1,017	1.2%	613	0.7%	▲403	60.3%
税金等調整前四半期純利益	790	0.9%	▲815	—	▲1,605	—
四半期純利益	▲465	—	▲1,462	—	▲997	—

※第2四半期累計において段階利益の区分を超える表示方法の変更を行なっているため、前第2四半期累計についても、組替後の経常利益1,017百万円を記載しております（組替前の経常利益949百万円）

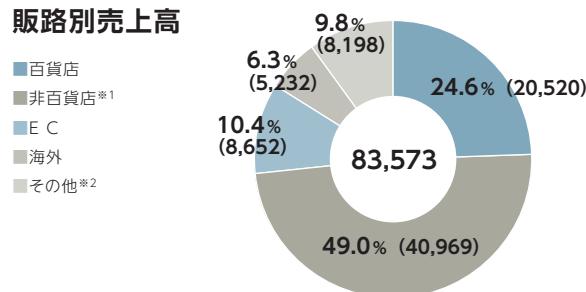
売上高の変動要因



継続ブランド売上高



販路別売上高



※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

CORPORATE DATA & STOCK INFORMATION

会社概要／株式の状況 (2015年8月31日現在)

会社概要

商号	株式会社TSIホールディングス
本社	東京都港区南青山5-1-3 TS青山ビル
設立年月日	2011年6月1日
資本金	150億円
事業内容	傘下子会社及びグループ会社の事業活動の支配・管理ならびにそれに付帯する業務

取締役及び監査役

代表取締役会長	三宅 正彦
代表取締役社長	齋藤 匡司
取締役	大石 正昭
取締役	三宅 孝彦
取締役	山田 康夫
取締役	高野 茂
取締役	濱田 博人
社外取締役	篠原 祥哲
社外取締役	高岡 美佳
監査役	高畑 嘉之
監査役	坂田 修弘
社外監査役	渡邊 文雄
社外監査役	杉山 昌明

株式の状況

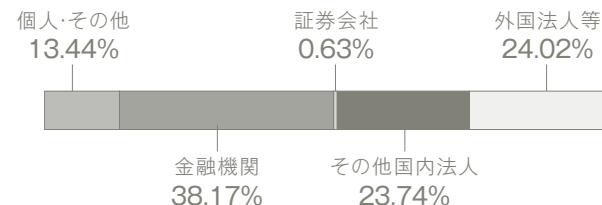
発行可能株式総数	400,000,000 株
発行済株式総数	115,774,812 株 (自己株式 8,481株を除く)
株主数	5,744 名

大株主 (上位10名)

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
株式会社日本政策投資銀行	81,060	7.00
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE 15PCT TREATY ACCOUNT	65,499	5.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	60,346	5.21
株式会社みずほ銀行	45,445	3.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	44,048	3.80
株式会社三井住友銀行	43,776	3.78
MSIP CLIENT SECURITIES	38,776	3.35
日本生命保険相互会社	34,735	3.00
三宅 孝彦	33,771	2.92
株式会社三菱東京UFJ銀行	30,683	2.65

※ 持株数は、百株未満を切り捨てて表示しています。
 ※ 持株比率は、表示単位未満を四捨五入しています。

所有者別株式分布状況





TSIグループ直営オンラインショッピングサイト

MIX.Tokyo

(ミックスドットウキョウ)

株主優待券で
とってもお得

当社グループの最旬アイテムやトレンド情報が満載な「MIX.Tokyo」。もちろんモバイルからのショッピングも可能！株主優待をご利用頂くと、レディス、メンズ、生活雑貨など、多彩なブランドの商品を20%割引でご購入頂けます。ぜひこの機会に株主優待券を使って、お得にインターネットショッピングをお楽しみ下さい。

ご優待の内容

当社グループが運営するオンラインショッピングサイト「MIX.Tokyo」での10万円(消費税込)までのお買い物※に対し、20%割引となる"優待券"を進呈します。

- ※ ご利用にあたっては、「MIX.Tokyo」への会員登録が必要です。(入会金・年会費等は一切かかりません。)
- ※ 「MIX.Tokyo」内セール品(web family saleを含む)、その他当社指定品は割引対象外です。
- ※ 他の割引制度との併用はできません。
- ※ 10万円超のお買い物をした場合、10万円に対してのみ20%割引となります。
- ※ 店頭ではご利用になれません。

ご利用例 (以下の金額は全て消費税込です。)

- 8万円のお買い物をした場合
8万円 - 割引額(8万円 × 20%) = 6万4,000円
- 15万円のお買い物をした場合
10万円 - 割引額(10万円 × 20%) + 5万円 = 13万円

進呈枚数

100株 以上ご所有の株主様	3枚 × 年2回
500株 以上ご所有の株主様	5枚 × 年2回
1,000株 以上ご所有の株主様	7枚 × 年2回

進呈時期と有効期間

	進呈時期	有効期間
第2四半期末の株主様	11月末	12月1日～5月31日
決算期末の株主様	5月末	6月1日～11月30日

「MIX.Tokyo」公式アプリ



最旬アイテムやトレンド情報が満載！気軽により便利にショッピングが楽しめます。もちろん株主優待券もご利用頂けます。

※ スマートフォン対応の無料アプリです。「MIX.Tokyo」で検索、またはQRコードより読み取りの上、ダウンロードして下さい。



株主メモ

事業年度 毎年3月1日から翌年2月末日まで
 定時株主総会 毎年5月開催
 株主総会の基準日 2月末日
 そのほか必要があるときは、あらかじめ公告した日
 公告方法 電子公告により当社のホームページに掲載します。
 <<http://www.tsi-holdings.com>>
 ただし、事故その他のやむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部
 株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
 事務取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
 (郵便物送付先) 〒168-0063
 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
 (電話照会先) ☎ 0120-782-031
 (インターネットホームページURL) <http://www.smtb.jp/personal/agency/index.html>

 TSI HOLDINGS

東京都港区南青山5-1-3 TS青山ビル
 URL : <http://www.tsi-holdings.com>



環境保全のため、FSC® 認証紙と植物油インキを使用しています。

●表紙ブランド：シルハイシルスチュアート