トップに聞く

TSIホールディングス

三宅正彦会長兼社長

設立からわずか9カ月後の昨年2月23日に経営陣を刷新し、会長自らがTSIと東京スタイルの社長に就任。以降、収益の早期改善を目指し、TSIへの事業会社の機能の一元化や東京スタイルでの「コスト構造改革」を進めてきた。来期（14年2月期）は基盤整備を続けながら、今期から開始した中期経営計画の目標（15年2月期連結売上高2200億円、営業利益50億円）の達成に向けて、事業拡大策を積極化する。

基盤固めながら攻めの手

機能一元化しリストラ

――昨年はTSIにとって「激動の1年」だった。

あっという間に1年が終わった。社長をやるつもりでTSIを立ち上げたわけではないのだが、赤字体質（前期連結営業赤字69億円）から脱却するためには、その根源である東京スタイルを、経営体質を含めて抜本的に変えなければ駄目だと思った。

中島芳樹前社長の時から着手してきたTSIへの東京スタイルとサンエー・インターナショナルの重複機能の一元化を、昨年1年間で一気に進めた。財務などの管理部門などに続き、下期には生産・物流や営業本部機能も一本化した。東京スタイルの支店も廃止し、地方での営業機能もサンエー・インターと統合した。できるところはなるべく一体化し、TSIとしての「プラットフォーム」を作らなければ経営統合の意味はない。今やりつつあるのは、実態として別々になっている店舗開発の一元化だ。来期に一体化したい。

――東京スタイルの不採算ブランド・売り場の整理や自社工場の清算・売却、早期希望退職者の募集などリストラも行った。

希望退職はやりたくなかったが、縮小した事業規模に合わせ、スリムで効率的な人員体制にするにはやむを得ないと判断した。

工場は、国内4工場のうち2工場の清算と、昨春に稼働したベトナム・フエ工場の売却も決めた。前社長の強い意向で作ったベトナム工場は、昨年6月に初めて視察した瞬間に、やめることを決めた。規模があまりにも大きく、小ロット多品種生産を進める当社では無理だと考えた。

経営統合の大きな目的はサンエー・インターが得意とするブランドプロデュースを中心とした「商」と、東京スタイルの強みである自社工場生産を軸とした「工」の機能を結合し、競争力を発揮することだった。工場の清算・売却によって、「工」を疎かにするわけではない。特に、国内工場ではしっかり物作りを続けていきたい。

グループ間の連携強化

――来期は。

中計の目標を達成する上で、大事な年度だ。残った重複機能の一元化や、14年春に向けてシステムの刷新を進めながら、攻めの手を本格的に打つ。今期も好調な「ナチュラルビューティーベーシック」（NBB）などや子会社のナノ・ユニバースなどを伸ばしながら、新規ブランド・業態開発も進める。合弁会社で米セレクトショップ「プラネットブルー」、サンエー・インターでゴルフウエア「パーリーゲイツ」のSC向け主力の新ショップ業態を出すほか、東京スタイルで下期にSC向け新ブランドを出す計画だ。

海外は中国で反日ムードの影響もあり、東京スタイルのNBが苦戦している。しかし、「ジルスチュアート」や現地ブランドの「M・ツボミ」は好調だ。NBBはインドネシアなど東南アジアにも拠点を広げている。来期も2社で連携しながら、海外事業も拡大していきたい。

改革の成果で赤字額も順調に減り、基盤もほぼ整った。グループ企業間での営業やブランド・店舗開発などの連携を強め、TSIとして新たな成長戦略を進めていきたい。