消費を読む ㊦

意思決定は客を見て迅速に

TSIホールディングス
三宅正彦会長兼社長

悪化要因は複合的

個人消費低迷は様々な要因が結びついた。特に、春夏後半の要因分析が重要になっている。

3～5月は順調で、4月の落ち込みもさほどではなかった。しかし、6月以降は台風など天候要因もあり、8月も前年比1%減前後。全体に消費が重く、明るさがない。特に、セールがよくなかった。時期が分かれたことも影響し、盛り上がりが少ない。長い夏をどう乗り切るかが大きなテーマだ。

市況の悪さは様々な要因が重なった。増税の影響だけではなく、社会現象として見る必要がある。例えば、就業者は増えているが、政府が言うほど消費者の懐具合はよくない。また、大きな流れとして若年層を中心とした服離れや、市場の分散化など業界全体の変化を強く感じる。個人的には、消費税率の再度の引き上げは難しいのではないか、と考えている。財政問題はあるが、直接の影響だけでなく、累積された諸問題が明確になっているからだ。

今後の消費回復は不透明だ。対応策いかんでは、企業やブランドの差が広がりかねない。

最近、プロパー消化率が悪化している。どう引き上げるかが利益に直接関係し、大きな課題だ。ただ、価格を上げればプロパー消化率が下がる構図は変わっていない。当グループは原価率を下げて利益率を高めるような商品政策はとっておらず、円安などのコストアップは価格アップで吸収せざるを得ない。中国も一定程度は頼らざるを得ず、すぐには東南アジアには変えられない。一方で、国内生産は増えている。

対応策としては、例えば「マーガレット・ハウエル」では、特に上の年代層が広がっている。プロパーで売るなら、ターゲットの年代を上に移していかざるを得ない。ヤングは価格で勝負する必要があるからだ。シニアマーケットは競争が激しいが、そこにも入っていく。

また、国内市場が縮小するなかで、どのように海外に出て行くかは、企業だけでなく、業界全体の課題でもある。

子会社の良さ残す

ファッションビジネスは変化対応業。環境変化を乗り切るには、企業も変わる必要がある。

下期も状況は好転しないだろう。それでも好調なブランドはいいが、従来型のブランドは元気がない、というのが大きな流れではないか。当グループは分社化と権限委譲を実行し、リスクをヘッジしている。大型投資はホールディングスが決めるが、話は子会社から上がる。こうした権限委譲のなかで新しいビジネスを模索する。業界全体の流れが変わり、スピーディーな意思決定が必要になっている。現場に近く、客の姿が見える経営者の方が変化は見えやすい。

プロパー消化率の向上も同様で、現場が実行する。例えば、ナノ・ユニバースのEC（電子商取引）売り上げが伸びているが、ホールディングスが口を出せば、企業の良さがなくなってしまう。