

「構造改革」に一応のメド 科学的アプローチで収益性の底上げ

TSI「成長戦略」に舵を切る

TSIホールディングスは、不採算ブランドの廃止などの構造改革に一応のメドをつけ、成長戦略に本腰を入れる。精緻な分析に基づいた価格政策や品番数の見直しを進めるとともに、顧客ロイヤルティの新しい指標を導入するなどの新しい手法で、既存ブランドの底上げと粗利益率の向上を目指す。同時にECやアジアなど新しい市場での拡販にも乗り出す。同社は2018年2月

期を最終年度とした新中期3カ年計画で、営業利益率7%、ROE(自己資本利益率)5%を掲げている。5月に就任した齋藤匡司・社長のもと、収益性の抜本的な改善に取り組みながら成長へのアクセルを踏む。

東京スタイルとサンエー・インターナショナルの統合によって11年6月に設立したTSIは、この4年間で「聖域なき構造改革」を推進した。今年上期(15年3～8月期)には総

仕上げとして、傘下の2社の解散と1ブランドの譲渡を含む12ブランドを廃止。ブランド数と店舗数をほぼ半減させるほど荒療治を断行し、前期(15年2月期)に統合後初の営業黒字になった。今上期では4億円の営業赤字を計上したが、通期では24億円の黒字になる見通しだ。齋藤社長は「(課題だった)東京スタイルとサンエーも9月は前年実績を上回っている。(リストラから残った)継続ブランドはプラス成長が見込める」と手応えを強調する。

継続ブランドの成長戦略をリードするのは、齋藤社長の後押しで世界的なコンサルファーム、ペイン アンド カンパニーから転じた長谷部智也・上席執行役員(事業戦略本部副本部長)だ。長谷部上席執行役員は同社の価格政策に



左：決算会見するTSIホールディングスの齋藤匡司・社長(右)と長谷部智也・上席執行役員 右：TSIの基幹ブランドである「ナチュラルビューティーベーシック」は、他ブランドに先駆けて顧客ロイヤルティの指標NPSを導入した

「科学的分析アプローチ」を導入。原価上昇で値上げは避けられない状況の中、全ブランドを分析し、適正な値上げ率をはじき出す。客離れを最小限に抑えながら、セット率とプロパー消化率のアップで、粗利額を高める方針で臨む。また品番数を今秋冬物で平均9%削減した。これも「20%の品番は売り上げの1%にしか寄与していない」という分析に基づいた施策だ。

またペイン アンド カンパニーが開発し、世界の有力企業で採用が広がる顧客ロイヤルティの指標NPS(ネット・プロモーター・スコア)を「ナチュラルビューティーベーシック(NBB)」などで試験導入した。NPSは顧客の声を商品や販売に生かす指標であり、それを改善に結び付ける仕組み。「NBB」では導入した店舗で目に見える効果があったという。さらに各店舗を管轄するスーパーバイザーを増員するととも

に、販売動向を日別・時間別で細かく分析し、成功事例を速やかに他店にも波及させる取り組みを始めた。「顧客、商品、販売の三位一体で顧客ロイヤルティを醸成させる。現時点では「NBB」など数ブランドに限られるが、全ブランド、全店舗へと順次展開を広げる」(長谷部上席執行役員)。

海外市場にも改めて打って出る。中国の北京を拠点にした百貨店の婦人服ブランド「エムツボミ」は、上海や広州など南方エリアに店舗網を広げる。中国の婦人服の世界では北方エリアと南方エリアでは嗜好だけでなく、体形まで異なると言われている。そのため南方エリアに向けた企画やMDの人材を招へいした。また同ブランドでSC向けの新ブランドを導入する。「エムツボミ」以外のブランドでも中国や東南アジアでの展開強化に向けて、内外価格差を低減するため、ドロップシッピング体制を整備する。

