

TSI HOLDINGS

TSIホールディングス

“アジアを代表するアパレルカンパニーを目指す”

齋藤匡司／社長

傘下に事業会社20社・34ブランドを擁する総合アパレルグループのTSIホールディングス。長年赤字体質に苦しんでいたが、2015年春に就任した齋藤匡司社長の下、構造改革を推し進めたことが奏功し、直近の16年3～11月期は営業利益が前年同期比2.3倍の36億円と大幅増益を達成した。今後はグループ一丸となった業務改革を加速させるとともに、デジタル分野への投資を強める。

WWDジャパン(以下、WWD)：社長就任以来、構造改革を強力に進めてきた。TSIは本当に変わったか？

齋藤匡司社長(以下、齋藤)：私が入社した2年前は、赤字なのに会社全体に危機感が薄かった。アパレル企業に感性や創造性が大切なのは言うまでもないが、TSIには俗にいうKDD、「勘と度胸とどんぶり勘定」の体質が残っていた。アパレルらしい自由度を保ちつつ、規律のある社風に変えないとダメだと思った。まずは赤字を止血すべく、史上最大のリストラを行った。不採算事業の整理だけでなく、調達、物流、情報システムなどの業務改革も迅速に行い、早期に黒字化を達成することができた。事業子会社の足腰が強くなった手応えがある。TSIにとって柱の一つである「ナチュラルビューティーベシック」を運営するサンエー・ピーディーは、企画チームの再編成を行い、商品の若返りやNPS(顧客ロイヤルティの指標)を導入するなどの施策で、業績を復活させた。親会社主導の改革に最初は内心抵抗があったかもしれないが、このような成功事例が積み重なれば、前向きに取り組めるようになるだろう。

WWD：17年の方針は？

齋藤：収益基盤強化の完成年度だ。今年もポートフォリオマネジメントに力を入れていく。半年ごとに収益をチェックし、成長性と収益面から考えて継続可能なか、利益貢献できるのかを判断基準に今後もス



PROFILE：1967年3月24日生まれ。92年にエクソン化学(現EMGマーケティング合同会社)に入社。2005年、日本ロレアルのセレクトティブ事業部長。12年、シャクリーグローバルグループ社長。14年12月、TSIホールディングス顧問。15年5月から現職

クラブは検討する。昨年「アンドバイピーアンドディー」の店舗撤退や「トッド スナイダー」「ヴィヴィアン タム」の廃止を決めた。営業利益率5%を見込めるかを目安にしている。既存事業を底上げするための業務改革にも本腰を入れる。これまで全子会社の基幹システムが統一されていなかったため、グループ決算に時間を要していた。導入すれば、全体最適でさまざまな問題に対して迅速に対応できるようになる。売り上げをとることだけでなく、しっかりとプロパーで消化できる体制にしなければいけない。子会社のアルページュはプロパー消化率を上げることに成功している。優れた子会社のベストプラクティスを他社とも共有することで、全体を底上げする。

WWD：ECにはどのように取り組む？

齋藤：アパレル市場におけるECの伸び

率は30%以上ともいわれている。当社ではEC売り上げ率が20%を切るブランドについては「伸び率50%を目指せ」と大号令を出した。まずはシステム投資として、O2Oサイトやスマホアプリなどを導入。ワンオンワンマーケティングで、それぞれのお客さまに効果的なDMを送るなど、EC戦略を根本的に見直している。現在のTSI全体のEC売り上げ比率は14%ほど。1600億円の売り上げで220億円にしかならない。ナノユニバースとアルページュは25%以上と業界でもかなりの高水準にある。リアル店舗が厳しい今、ECにはまだ伸び代がある。ナノユニバースは出店するECモールごとに選任の担当を置くことで、在庫管理から写真の質まで行き届いていて、目標も明確化されていた。この成功事例も横展開していきたい。

自社工場への設備投資で メイド・イン・ジャパンを強化

WWD：今後、強化していく事業は？

齋藤：ゴルフウェア「パーリーゲイツ」を展開するTSIグループ・グランドスポーツは、アパレル不況といわれる中でも好業績だ。同社は今年から「セント・アンドリュース」や「ニューバランス」のゴルフウェアを発売するが、それ以外にもヨガウェアやアスレジャーのような汎用性のあるファッションも有望だと思っている。化粧品では昨年、イスラエル発のコスメブランドの「ラリン」を展開するLaline JAPANをM&Aした。まだ出だしではあるが、好調に推移している。社長にはポーラから竹澤隆史氏を招へいた。デイベロッパからも多くの出

わが社の人材戦略

業種別の研修とセミナーで “企画・クリエイション”強化

TSIホールディングスは、研修やセミナーを強化している。「アパレル事業の成長に向けた本丸は商品の企画力」と考え、中期経営計画では、企画・クリエイションの向上を成長戦略の柱に掲げた。昨年には、各事業会社のデザイナーやMDを対象にしたセミナーをスタート。ソーシャルトレンドを踏まえたトレンドを読み解く内容で、回を追うごとに参加会社が増えている。今年もデザイナー育成プログラムも導入する計画だ。また、グループ横断での研修制度も進めていく。入社3～5年目の若手を対象にした集合研修や、組織力を強化するために管理職向けのマネジメント研修も実施。今後も研修メニューを増やし、人材育成に注力していく。

店要請をいただき、今年は約10店舗の出店を検討中だ。化粧品は営業利益率が高く、今後も十分に成長が見込める分野なので、ナチュラルオーガニック系のコスメブランドの買収を予定している。

WWD：モノ作りにはどのように取り組むか？

齋藤：TSIは米沢と宮崎に優れた自社工場を持っている。アパレルについては自社工場の比率を高め、国産のモノ作りを改めて強化していきたい。これまで予算を充てられず老朽化している工場に対して、今年は積極的に投資を行い、最新鋭の設備を導入する。今後、新たなブランドを立ち上げるのであれば、地産×匠のファクトリーブランドにするつもりだ。生産の投資をすることで、細分化されたサプライチェーンが可能になる。例えば、OEM(相手先ブランドの生産)の会社の買収も視野に入れる。うまく垂直統合することで、メイド・イン・ジャパンを強化できる。将来的にはITを掛け合わせて、越境ECで商品を販売し、日本のみならず海外へも訴求していきたい。

WWD：海外事業の拡大も掲げている。

齋藤：TSIを、アジアを代表するアパレルカンパニーへ成長させる。海外戦略では、中国企業のM&Aを計画している。われわれの持つコンテンツの魅力を的確に広めてくれるパートナーが望ましい。東南アジアでも同様にM&Aや提携先を探している。M&Aもしくはアライアンスを通じて、海外売上高を100億～200億円規模にしていきたい。残念ながら日本は人口減少で爆発的な成長は望めないが、アジアの中間所得者層のポテンシャルは限りなく大きい。リスクをもって挑戦していく。

TOPICS

世界初「ニューバランス」の ゴルフウェアを2017年春夏始動

TSIホールディングス子会社のTSIグループ・グランドスポーツは2017年春夏、「ニューバランス」のゴルフウェアとアクセサリの販売をスタートした。「ニューバランス」がゴルフウェアの展開するのは世界初。ブランドのコンセプトやフィロソフィーをもとに展開していく。コアターゲットは30～40代の男性、20代後半～30代後半の女性。アスレチックファッションのエッセンスを加えた「スポーツ」と、アメリカンカジュアルスタイルをベースに機能性を加えた「メトロ」の2ラインをそろえる。初年度はゴルフ専門店とニューバランスジャパンの直営店を主販路とし、ECサイトでの販売も開始する。3月17日～5月7日には特設サイトで「ハローキャンペーン」を実施。ブランドの発祥地であるアメリカ・ボストンへの旅行招待なども企画している。



2017年春夏にスタートする「ニューバランス」のゴルフウェアとアクセサリ。「ハローキャンペーン」でブランドの認知度アップを図る