

T S Iホールディングスの

齋藤匡司社長は5月で退任する。15年の社長就任から3年、外資系の経営改革で収益基盤を作ると同時に、EC強化やデジタル技術の導入、M&A（企業の合併・買収）による成長戦略にめどをつけた。何より「KDD」（勘・度胸・どんぶり勘定）に臨むがちなアパレル企業に、経営科学を持ち込んだ功績は大きい。今後の成長戦略の具体化は上田谷真一次期社長に託す。齋藤社長はこの3年間で振り返ってもらった。

経費削減で経営改善

この3年間、低収益だった経営を改善するため、即効性のある経費削減を実行し、収益基盤を作ることができた。就任初年度から、基幹システム「テラ」の更新や物

収益基盤作り、成長戦略にもめど

齋藤匡司氏

5月に退任するT S I
ホールディングス社長

は大きく拡大していった。その結果、17年2月期決算は東京エタイル、サンエー・インターナショナルとともに黒字化し、（経営統合以降の）最高益となった。子会社の規律や統治も改善し、テラも全社に導入する。

前期（18年2月期）は構造改革や本社移転など二時的な経費が10億円発生し、これを除けば、実質の営業利益は31億円（前の期は25億円）を超えた。17年に買収した

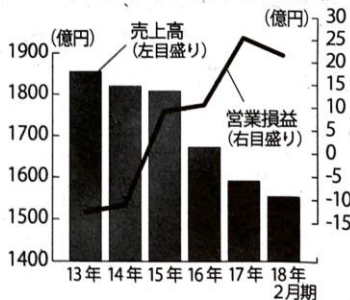
流合理化、直買などで経費を大幅に圧縮。これらを実施しなれば、赤字幅は、赤字幅（訪日外国人）需要も衣料品では大きくない。予想外だったのは、好調なブランドと不振に陥るブランドへの二極化。売上げが一気に20%もダウンするブランドが出るのは、これまで働いていた業界では経験がなく、せき止めるのは大変だった。

業界の合理化に一石

成長戦略ではECに力を入れた。社内には「高価格帯の商品が売れるのか」という疑問もあった

予想外だった二極化、

T S Iホールディングスの業績推移



が、不撤退の決意で実行し、リアルの減収をECで補うことができた。また、センチ（旧カラフルボード）への投資も決め、AI（人工知能）による需要予測のテストでは結果も出ている。これを確立できれば、「斜陽」と言われる業界においても標準化のプラットフォームになる。共同配送の具体化も進めており、業界全体の合理化

は、不撤退の決意で実行し、リアルの減収をECで補うことができた。また、センチ（旧カラフルボード）への投資も決め、AI（人工知能）による需要予測のテストでは結果も出ている。これを確立できれば、「斜陽」と言われる業界においても標準化のプラットフォームになる。共同配送の具体化も進めており、業界全体の合理化

に一石を投じられる。プロ経営者として上場企業の社長を経験してきたことは良かったが、外資やファンドと比べるとストックオプションなどが低くリスクがある。成長を加速し、中期経営計画の目標を達成するには、アパレルやファッション分野で実績のある人に託す方がいいと社内でも一致した。上田谷氏は、社外取締役として経営に携わりスムーズな移行ができる。

現在、私には様々な企業から次の話が来ている。ただ、ファッションは難しく、ストレスも大きい。同じ衣料品でも、やるならグローバルで戦えるような機能や付加価値が出る、そんな分野になるだろう。