この人に聞く

TSIホールディングス社長

上田谷 真一 氏

「ゼロベース」で考える

5月25日付でTSIホールディングスの社長に就任した上田谷真一氏。2020年2月期までにグループ組織の最適化を図るなどの方針を打ち出した。コンサルタントから実業の世界に転身して14年ほど。どのような経営を進めていくのか。

◇

――1992年に東大経済学部を卒業して、日本ブーズ・アンド・ハミルトン（現PwCコンサルティング）に入社。コンサルタントとして出発し、その後、経営コンサルタントの大前研一氏の影響を受けたと聞きます。

「ゼロベース」です。新しい事業を考えるとき、業界構造を把握して、こんなものと考える。そうすると怒られました。それでは、今やっている人のちょっとだけ先のことしかできない。白紙から考えろと。業界の人がこう言っているとかの情報をまず疑えと、言われていました。

――04年にコンサルタントから実業の世界に入りました。違いは。

コンサルタントはビジョンを描き、人を説得し、方向を示す。しかし、実行段階に強いわけではない。絵を描くことより、それを実行することが難しい。事業会社は実行力が大事。コンサルタントとは使う筋肉が違います。

社長業は自分で全てできるわけではない。それぞれの担当の人がいます。そうした人を説得するのは同じですが、説得の仕方として、誰もが納得する精度は問われません。6～7割そうだと分かれば、精度に時間をかけるより、早く判断して実行した方がいい。理屈や戦略は大事ですが、経営はそれだけでは成り立ちません。実行可能な手を打ち、徹底してやり抜くことが重要と思います。

――社長に就任され、5カ年計画の課題の中の優先順位を見直す考えを示されました。特にプレミアムプライスゾーンをターゲットに、定価販売へのこだわりを打ち出しました。

小売りやファッションの社長を務めた経験から、値引きは麻薬的だと思いました。価格競争に巻き込まれるのではなく、個性のあるブランドなら高くても好きな人に定価販売できると考えます。

――海外事業については。

「ハフ」は今後の成長を期待していますが、中国については基本ゼロベースで考えます。コンテンツに強みがなければ、駆逐されます。直営にしても、そこに機能があれば活用した方がいい。そうしたことを含めて今年度中に数値目標なども見直していきます。