

TSIホールディングス 新3カ年中期経営方針策定

TSIホールディングス（HD）は今期（19年2月期）からの3カ年中期経営方針を策定し、「全社的な再成長に向けて注力する」（上田谷真一社長）構えだ。新中期経営方針の重点は①赤字事業の根絶、組織構造改革②成長事業・成長領域への投資③事業会社が力を最大限に発揮できる連邦経営。同社はこれまでの本部主導の大胆なリストラによる構造改革からフェーズを切り替え、今後は各事業会社の視点を取り入れたTSIグループとしての新しい枠組みを構築する。TSIHDの上田谷真一社長に聞いた。（北川民夫）

組織体制の最適化

——経営施策の重点は。
企業としての再成長がテーマになる。中長期的に事業が発展するためには、現在の事業構造を変えていかなければならない。既に18年2月期からスタートしている5カ年計画をベースにしながら、新中期経営方針に基づいて経営施策の優先順位を

明確にし、グループ組織体制の最適化を図る。

個別のブランド事業を活性化して、全社的な業績を向上させる意味で「小は大を兼ねる」と考える。私自身が個別事業のマ



上田谷社長

事業会社単位の効率化は既にかなり進んでいる。しかし、TSIグループ全体として細かく分社化していることで経費が重くなっているのは事実。事業会社として個別に持つべき機能

店向け、ファッションビル向け、または卸型ブランドなどですみ分ける方法がある。また、個性を際立たせてブッシュ型ブランドとして商品開発やマーケティングを行うのか、市場ニーズに合わせてクイックに変化するブランドなのか、MDや物作りのサイクルが異なってくる。それぞれに適合するサブプライチェーンのプラットフォームの在り方が違ってくるのは当然で、これを基準にしたグループ化も考えられる。要は各ブランドがコスト面や効率面で損をしないかたちで、独自性を発揮できるか否かを重視する。現場の

再成長に向け布石

ーケティングに入って、事業会社の目線に立って施策を組み立てていく。ブランド事業の基本原則は、まずブランドの個性を際立たせること。その個性を支持する客をキャッチして、ロイヤルカスタマーにする。商品の適正価格を保持して、セールの依拠しない販売を確立する。これらの施策を行うことで、顧客

と、HDもしくは機能子会社が持つグループ共通のプラットフォームの在り方を見直し、全体としての効率化を図っていく。ただし、全ての事業会社に対して画一的に当てるべきではない。例えばアルペジオの場合は、社員自身がブランドへのロイヤルティが高い。店頭販売からマーケティング、バイ

ーケティングなど一体となつてその事業会社のなかで完結している。そこで働く社員のモチベーションを考慮することも重要だ。

社員にとって納得感のあるプラットフォーム化を進めることが大事だ。構造的に業績回復が難しいような事業については見直す。将来的に伸びる事業か否かを見極めることも進めていく。検討対象となる事業は1、2割程度あるのを判断していきたい。

価格競争に陥らない

は。——収益基盤の強化に向けて

——成長戦略は。規模の大小を問わずインパクトがあり、成長性が見込めるブランドのM&A（企業の合併・買収）を進めていきたい。HD

組織構造改革の枠組みの一つとしてチャネル別がある。百貨

か、自ら乗り込んでプレゼンスを構える必要がある。

事業会社の視点取り入れた枠組みへ

が直接行うのではなく、事業会社として広げていくものもある。固定客をしっかりと持ち、価格競争に陥らない、世界市場に向けた。プレミアムプライスのブランドの買収を検討している。当社の既存ブランドで言えば「マーガレットハウエル」のようなブランドを求めている。自社ECによる販売が伸びており、今期は全社売上高におけるEC販売比率は2割を超える見込み。EC販売のうち、約7割は他社ECによるもの。主要他社ECをはじめ23のECモールとの在庫連携によって、多販路で在庫を消化しやすい環境を整えている。

一方、これまでのIT投資の収益刈り取りについては有用性を見極めた上で実装化を進める。人間の感性に近い部分はまだ代替されるものではない。ただし、店別やSKU（在庫最小管理単位）別の細かな商品配分については数人のMDではできない。この細部についてはAI（人工知能）を活用できる。

——海外戦略について。昨年、買収したスケーターブランド「ハフ」については米国でのブランド展開を確立し、日本の商品企画力を生かして販売する。これを国内だけでなく海外、特にアジア市場での拡大を狙う。海外戦略において、越境ECではアジアで大きく市場を拡大することはできない。現地パートナーとの協働を進めるか、自ら乗り込んでプレゼンスを構える必要がある。



ブランドとしての特性を際立たせた「マーガレットハウエル」神南店