EMO　上田谷真一・社長の趣味はテニスとピアノ。イエロー・マジック・オーケストラ（YMO）のファンで、10歳の息子とはピアノの連弾で、YMOの曲を弾いている。日課として毎朝ジムに通い、1時間筋トレをして出社をしている。

TSIホールディングス新社長インタビュー

“遊んで働くDNA”を取り戻す 十社十色の連邦経営

PHOTO BY HIRONORI SAKUMA

上田谷真一（うえただに・しんいち）／TSIホールディングス社長

PROFILE：1970年2月2日生まれ。東京大学経済学部卒業。ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン（現PwCコンサルティング）や大前研一率いる大前・アンド・アソシエーツで経営コンサルタントを経て、黒田電気で取締役、リテイルネットワークス（現ウォルト・ディズニー・ジャパン）社長、クリスピー・クリーム・ドーナツ・ジャパン社長、バーニーズ ジャパン社長を歴任。2017年5月にTSIホールディングスの社外取締役に就任。18年5月25日から現職

5月25日に就任した上田谷真一TSIホールディングス社長（48）は経営コンサルタントを経て、ディズニーストアのリテイルネットワークス（現ウォルト・ディズニー・ジャパン）やクリスピー・クリーム・ドーナツ・ジャパン、バーニーズ ジャパンなどで社長を歴任してきた人物だ。東京スタイルやサンエー・インターナショナル、ナノ・ユニバースなどの24社34ブランドを束ねるTSIのトップに就いたが、自身の強みを「これまで（TSI傘下の）事業会社規模の企業を経営していたので、彼らの気分や気持ちが理解できる」と分析する。3カ年の中期経営方針では「赤字事業の根絶」「成長事業・成長領域への投資」「事業会社が力を最大限に発揮できる連邦経営」の3つを掲げた。齋藤匡司・前社長が進めてきたホールディングス主体の構造改革から、事業会社に権限を移す。その狙いを上田谷・新社長に聞いた。

今期（2019年2月期中）で不採算事業とリストラを打ち止めにする。「長い目で見て、構造的に難しい事業をフェイドアウトして、貴重な人材を伸びしろのある事業に移していく。今後も廃止事業は出てきてしまう可能性もあるが、大きい撤退は今期でめどをつける」としている。

戦略的に成長の見込みがある事業に投資をし、ブランド価値の向上を後押しする考えだ。「価格競争を避けるビジネスになっていく。事業会社の責任者に聞くと、量販で勝負をするのではなく、自分たちが本当に“カッコイイ”“すてき”と思うモノで商売をしていきたいと話していた。結果的にうまくいっているのは、『アドーア』『ステューシー』『マーガレット・ハウエル』『パーリーゲイツ』など万人受けはしないが、個性が立っていて確実にファンの心をつかんでいるブランドだ」といい、同社の強みを「TSIはもともとゲリラ的にブームを作ってきたようなブランドが集まっている。『ピンキー&ダイアン』をはじめ、買収した『ローズバッド』『ナノ・ユニバース』も色気があり、“モテたい”“カッコつけたい”というような遊び心がある服だ。OBたちに聞くと当時は『会社に遊びに来ているという感覚で働いていた』と聞いた。それは良くも悪くも当社のDNA。聞き直って、自分たちが本当に楽しくていいと思うモノを提案していくために“遊んで働くDNA”を取り戻したい」と説明する。

個性の立った価格競争になりにくい“プレミアムプライスゾーン”のブランド事業を強化するため、M&Aを視野に入れている。「特に雑貨やメンズ、大人向けのブランドが当社に足りていない。ブランドポートフォリオを全て埋めていくわけではないが、あった方が安定する」。

強烈なワントップに支配されないオーナーシップを持つ事業会社の集合体

これまでホールディングスが主体となって構造改革を進めてきたが、事業会社に権限委譲する。「目指しているのは連邦経営だ。強烈なワントップに支配されることなく、それぞれの事業会社にオーナーシップがあり自由度が高い。分社化していることから効率化しにくいという面もあるが、結果、大手アパレルメーカーよりもクセのあるブランドを抱え、各社がそれぞれ色を持っている」。

プロパー販売にも力を入れていく考えだ。「アプワイザー・リッシェ」などを手掛けるアルベージュは17年夏から店頭でのセールを廃止している。「自分たちのブランドと店が大好きな社員たちによるマーケティング、セールス、PRが三位一体になっている。販路や価格帯が異なるため、この例を他企業へすぐに横展開することは難しいが、グループ全体でプロパー売り上げを高めていくことが理想形だ」。

TSI ホールディングスのブランド売上高トップ10
（2018年2月期通期）

順位	ブランド名	売上高	構成比
1	ナノ・ユニバース	260億円	16.7%
2	ナチュラルビューティーベーシック	160億円	10.3%
3	マーガレット・ハウエル	142億円	9.2%
4	パーリーゲイツ	118億円	7.6%
5	ローズバッド	75億円	4.8%
6	ステューシー	70億円	4.5%
7	ヒューマンウーマン	47億円	3.1%
8	プロポーションボディドレッシング	45億円	2.9%
9	アプワイザー・リッシェ	44億円	2.9%
10	ジル バイ ジル スチュアート	43億円	2.8%
トップ10ブランドの合計		1008億円	64.9%
全34ブランドの合計		1554億円	100%

TSI ホールディングスの主な事業子会社とブランド

会社名	ブランド
東京スタイル	22オクトーブル、ピンキー&ダイアン、ボッシュ
サンエー・インターナショナル	アドーア、ヒューマンウーマン、ジルスチュアート
サンエー・ビーディー	ナチュラルビューティーベーシック、フリーズマート、プロポーションボディドレッシング、ジル バイ ジルスチュアート
TSI グルーヴアンドスポーツ	パーリーゲイツ、ジャックバニー、ニューバランス ゴルフ
ナノ・ユニバース	ナノ・ユニバース
アングローバル	マーガレット・ハウエル、MHL.、サンスペル
アナディス	アンシェヌマン ミニョン 、アナディス、アナカ
スピックインターナショナル	トルネードマート、ブルートルネード
ローズバッド	ローズバッド
アルベージュ	アプワイザー・リッシェ、ジャスグリッティー
ジャック	ステューシー、ハフ、ハーシェル
アイソラー	マスターマインド

3月30日にオープンしたナノ・ユニバース テラスモール湘南店