2019/1/11　(C)繊研新聞 5面

トップインタビュー 2019

海外市場開拓に積極投資

〝廉売イベント〟からは距離を置きたい

TSIホールディングス社長　上田谷真一氏

TSIホールディングスは今期（19年2月期）からの3カ年中期経営計画で「全社的な再成長」を掲げる。海外市場拡大を視野に入れながらTSIグループとしての新しい枠組みを構築する。

正価での販売基本に

――業界の現状をどう見る。

従来のビジネスモデルが破綻している。「暖冬で服が売れない」と言っても、そもそも12月からセールを行うことはおかしなこと。一般メディアでも「ブラックフライデー」や「サイバーマンデー」を非常にポジティブに持ち上げる傾向にありますが、良い商品を正価で販売しようとするところにとっては悪夢でしかない。セール販売を前提とした商品はその分、製造原価率を抑えて作ります。このような手法が結局、誰のためになっているのか。物の価値を感じ取って、適正な価格で買って頂いているお客様をないがしろにするやり方を続けてきた結果が、今の業界の厳しい状況を生み出してしまったと言えます。〝廉売イベント〟を好機と捉える企業もあってもいいが、当社はそこから距離を置くようにしていきたい。

――従来とは異なるMDへ切り替える。

当社はセール前提で売り上げをつくることは基本的に減らしていきます。セール期においても実需対応する正価商品を投入して適正な量を売っていく。当社の全ブランド、全商品のMDを直ちに切り替えることはできないですが、可能なブランド、商品から始めていきます。「マーガレット・ハウエル」や「アプワイザー・リッシュ」「アドーア」など一部のブランドは既にセールありきのMDを組んでいません。12月、1月に冬物の新商品を店頭投入して、今冬もコート販売が好調に推移しています。暖冬の市場環境でも〝売れる商品〟は存在するわけで、まだまだ工夫の余地はある。セールの在り方について、業界を挙げて変えていこうとすることはもちろん、大事だと思いますが、個別のブランドごとに変わっていくことも大事です。

――構造改革はどこまで進んだのか。

当社の構造改革の要諦は、ブランドの個性を立てることとデジタル化の進展、さらには〝スーパードメスティック〟な企業体質からの脱皮を進めることだと考えています。日本の市場が縮小するなかで今後の成長を展望した際に、海外市場を取り込んでいくことが不可欠です。そのためにも海外で戦える個性を持ったブランドの比重を高めることに注力しています。また、消費者はECを軸にした買い回りが今後も拡大することが想定されます。デジタルによる販売を前提にしたブランド開発などのM&A（企業の合併・買収）などの新規投資やブランドの新設・廃止については基準を設けながら判断しています。具体的には、海外市場で通用するブランドであることが挙げられます。当社がブランドオーナーになって海外展開の可能性があるブランドに投資する優先順位は高い。ECでも〝戦える武器〟のあるブランドも条件の一つです。ECでは容易に価格比較されることになります。価格競争に巻き込まれないブランドとして確固たるキャラクターを持っていることも大事です。

グループとして成長

――成長領域への挑戦は。

海外展開は大いに伸び代があるとみていますので積極的に投資をします。企業としてのフィロソフィーが合うと判断すれば上野商会やアンドワンダーのようにグループとして仲間入りをしてもらい協働で市場を広げていきたい。個々の企業が単独で海外展開やデジタル投資を行うよりもグループとして成長することが合理的で、お互いにメリットがあります。

19年春からスタートしたキャリア向け新ブランド「ル・フィル」は社内から立ち上げたいとの声が上がってきたので、TSIグループが投資する事業としてスタートしました。構造改革フェイズの下で予算必達を課せられると、新しいことに対して萎縮してしまいます。TSIホールディングスとしてリスクを持つことで、新しい事業に挑戦できる環境を整えます。

今後は世界市場を対象にしたビジネスを更に志向します。将来的には地域別売り上げや役員構成でも多国籍企業を目指さなければならないと考えます。事業提携についても海外のプレイヤーと組むことに興味があります。