

# トッピングインタクト2016

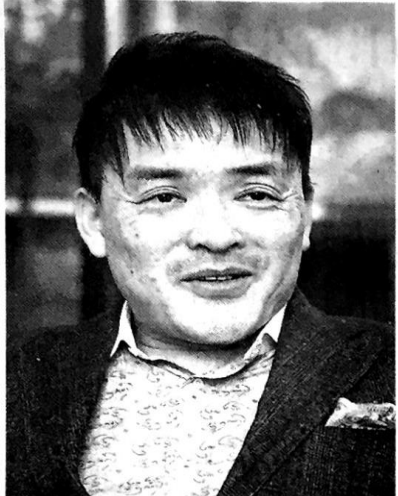
希望退職の募集、ブランド廃止、子会社の解散などリストラ策を矢継ぎ早に実行した15年。思っていた以上に構造改革が進んだ1年だったと振り返る。リストラを進める一方で、成長のための基盤作りも想定以上に進んだ1年でもあった。海外、M&A（企業の合併・買収）、天候に左右されにくい安定事業のポートフォリオ化など、複数のキーワードをもとに総力戦で再成長に挑む。

## レバーは全て押した

——昨年5月の社長就任から相次いで手を打ってきた。

まずは止血というところで、希望退職やブランドの廃止といった構造改善を急いだのですが、想定以上に進みました。今秋冬は暖冬で市場が厳しいこともあり、何も手を打たなければ大変だったのではと思っています。そして、今後の成長のために押さなければいけな

## TSIホールディングス社長 齋藤匡司氏



# 総合アパレルに力を入れない

いレバーはすべて押したともいえます。再び成長軌道に乗せるための基盤作りは進みました。

——日本の総合アパレルが強みを発揮してきた中間層向けのビジネスが揺らいでいる。

夫次第で業績が良い企業、ブランドはあります。もちろん31ブランドも展開していますので、すべてが成長することは市場が成長していない限り不可能です。既存店もECも新店も、全部が伸びるといえるのは計画として楽観的すぎるでしょう。それだけに総力戦でプラス成長することが大事です。また、国内だけで高い成長を見込むことは簡単ではありませんので、海外市場を強化します。

——アジアでの展開に積極的な姿勢を示している。

グループ全体で海外の売り上げ比率は6%程度で約100億円。これを200億円プラスして300億円くらいまで伸ばしたいと思っています。

ます。一つのキーワードとしているのが、天候や景気に左右されにくい安定事業のポートフォリオ化です。事業の不振を天候のせいにするな、といったも今回の暖冬は大きく影響しました。日本だけでなく中国も暖冬で「M・ツボミ」が影響を受けました。その意味でナチュラルコスメは天候に左右されない部分が魅力です。美容チェ

——M&Aについては、ナチュラルコスメ企業のM&Aや国内美容チェーン大手との提携、売り上げ20億〜30億円のアパレル企業の買収などを想定している。

天候に左右されにくく

## 面白いアパレルカンパニーに

——との提携では、美容とファッションとの融合が期待できます。M&Aでも海外はキーワードですので、ASEAN（東南アジア諸国連合）でのアパレル企業のM&Aも検討したいですね。

——ホールディングスと子会社との関係もポイントになる。

21社もありますから、企画やMD、生産、物流など個別化が良い部分と標準化、適正化が必要な部分それぞれがあるでしょう。これらの見直しについて、1月から半年の予定でプロジェクトに着手しました。共通の目標は全体で良くなることですので、一体感を持って進めます。

——構造改革の今後について。直買などコスト合理化は推進しますし、物流についても、3月の頭をめどに百貨店系とSC系の二つに集約することを予定しています。ただ、昨年実施したこれだけ大規模なリストラは今後はないし、する必要もないでしょう。現在取り掛かっている成長戦略を進め、総合アパレルの枠にとどまらず、面白いアパレルカンパニーにしたいですね。