

改革は商売の当たり前への回帰

「混乱はあったが、厳しい環境
下で現場のリーダーも一つにまと
まってくれた」と話すのはTSI
ホールディングスの下地毅社長。
3月1日付の社長就任と子会社9
社統合後を振り返り、「激しい1
年だった」という。各社で異なる
社内ルールを整え、無駄な仕入れ
を抑えるなど過去の手法に決別、
「商売の当たり前」に回帰する必
要性を繰り返し説き、上期決算の
営業利益は計画を上回った。それ
でも「全員が確信を持っているか
という点はまだ」と気を引き締
める。
(永松浩介)

柔軟に人材を融通

統合は、持ち株会社に事業会社
がぶら下がる文鎮型から、社内に
縦横の軸を通して柔軟に人材を融
通できるマトリックス型への変更
が大きい。20年秋に先行したECC
部門の統合にも関わったが、組織

下地TSIホールディングス社長



の大きな全社となると簡単ではな
い。しかし「事業会社のリーダー
と本音ベースで意思疎通を図った
ことで、前向きになってくれた」。
人材の最適化が本格的に機能す
るのはこれからだが、仕入れの抑
制策は粗利益の改善に直結。上期
では前期比較で111億円改善し
た。その結果、営業利益は計画に

対して約16億円上振れし黒
字に転じた。「仮に売り上
げ目標が1億円とすると、
2億円仕入れる。かつては
それでも何とか消化してき
たが、もうそんな時代では
ない」。仕入れと在庫と店
頭の常に見るといふ商売の
原点の大切さを言い続け
た。出身である上野商会での当
り前を全社に広めた。

トップが指示を強め、余計な仕
入れを控えたことが実った。
ブランド・会社ごとの仕入れ管理
の小さなゆるみも、積み上がる
全社の負担は大きくなる。市場に
求められない商品を環境に負荷を
かけつつ大量生産し、価格を下げ

上期の利益上振れも 「まだ始まったばかり」

て売りさばく商売に持続可能性は
ないとみる。

前向きさ引き出す

「皆さんの見える景色を変えた
い」。赤字になるか否かの大切な
タイミングの7月、動画で社内を
鼓舞した。「お客に喜んで買って
もらうのは会社の経営に資する
し、社員もハッピーになるから、
ついてきてくれ」とのメッセージ
は多くに響き、前向きな気持ちを
引き出した。

22年の景気は不透明だが、「マ
ーケットは伸びる」と見る。お客
をわくわくさせる提案が不可欠
で、それができないブランドの改
廃もあり得るという。「なぜ、自
分たちのブランドが世の中に必要
なのかをもう一度見直さないと」。
まだ始まったばかりという下地流
の改革の第1章は、ここにも表れ
ている。