

トッピンタビュール 2022

上期決算では、仕入れ量の適正化による粗利益の大幅増で営業損益は計画比16億円上振れし、黒字化を果たした。22年の消費市場は良くなるとの見立てだが、各ブランドの提供価値が市場に受け入れられるか否かが鍵を握るとみる。

短期で集中治療

―トッピンに就いた日に傘下のグループ会社9社を統合した。

この10カ月は激動でした。最も大きかったのが子会社の吸収合併による統合です。持ち株会社になら下がる「文鎮型」をやめ、統合によって組織に横軸を通し、縦横のマトリックスで会社をうまく機能させるのが狙いです。20年秋に先行してECチームを一つにした経験もあるので初日から稼働はしましたが、もちろん混乱もたくさんありました。全員が改革の成功に確信を持っているかというところはまだで、一つ始まった程度です。

それでも、厳しい経営環境下で

T S Iホールディングス社長

下地 毅氏



改革はまだ始まったばかり

多くが前向きになってくれました。もとより、自分も傘下の事業会社の出身。ひさを詰めて本音ベイスでコミュニケーションを取ることで会社の考え方を理解してくれ、結果、上期の成績につながりました。痛いところは多いですが、短期の集中治療であるべき姿にするのが自分の役割だと思って

―出身母体の上野商会など今春にはさらなる統合も控える。方向性は変わりませんが、事業会社ごとにシステムが異なっているのを、改めて、どう進めるかを精査している段階です。ある程度柔軟に対応できればと考えています。

生まれるケースがあります。異動するにも個々の社内では活躍の場が限られるケースもあるはず。一つの大きな会社になれば自らの経験を生かせる別のポジションを社内に見つけることができるでしょう。実際にそんな例も出てきていますし、今後はもっと増えます。

ブランド価値見直す

―労働生産性の向上については、自分もデザインの仕事を長くや

ってきた経験からわかりますが、仕事には必ず波があります。繁閑をどうマネージするかが管理側に求められるのですが、現場は人がいると安心するから最大員を求めがちです。

でも、市場は必ず変化します。人を増やすのは簡単ですが、切るのには痛みを伴う。店も同じで、出す時は閉める時の事なんて考えませんが、実際に閉めるとなったら、つらいじゃないですか。現場

子会社統合し人材の最適化へ

も経営志向を持って、この辺りのリスクを理解する必要があります。足らない場合は外部に頼るところで乗り切るくらいに考えないと事業リスクが常につきまとうことになります。

―22年の市場環境をどう見る。景気全般に関しては、あまりプラス材料はありませんが、自分たちのマーケットは伸びると思っています。コロナ下で抑制された消費欲求が解放されるでしょうし、これに対する期待は大きい。コロナ対策に気を配りながらも、前向きに消費を楽しまたい層は少なくないでしょう。ただし、それぞれのブランドが各市場に確かな価値を提供できているというのが前提です。

だから、価値提供できないブランドはなくなる可能性もあります。企画チームは「なぜ、このブランドを続けているのか。存在意義はなんなのか」と問い直す必要があります。変化はまだ終わっていないし、そもそも事業というのは新陳代謝が当たり前。ブランドがなくなれば価値提供できる新しい事業をまた生み出せばいい。そういうものです。