

## TSIホールディングス

# 目指す企業像は「世界で最も幸せなファッションカンパニー」

**2**011年の経営統合で誕生したTSIホールディングスは、段階的にグループ再編を進め、新しい体制へと移行する。何度かの構造改革を経て、それでも50以上のバラエティにとんだブランドが集まる新生TSI。昨年3月に就任した下地毅社長は、徹底した現場主義で改革を進める。

**WWDJAPAN(以下、WWD)：**社長就任1年目を振り返ると？

**下地毅社長(以下、下地)：**とてもエキサイティングだった。グループ再編によってこれまでの組織を棚卸して、仕組みをゼロベースで見直した。会社を良くしたいと使命感に燃える社員が多く、膝を詰めるながら本音で議論してきた。毎日たくさんになるけれど、僕の人生でこんなに充実した日々はなかったように思う。上期(21年3～8月期)では同期間で4期ぶりの営業黒字を達成することができたが、改革は始まったばかり。今年は一段とアクセルを踏む。

**WWD：**社長自身がよく現場に出向くと聞く。

**下地：**できるだけ現場の担当者と直接話す。直近の1カ月で30代を中心とした40人ほどの中堅社員との話し合いを行った。毎日のように1人30分。課題を浮き彫りにして、解決のために現場とのキャッチボールを繰り返す。現場から見れば、ノックの嵐かもしれない

(笑)。グループの約6000人の社員全員と話したいと本気で考えている。

**WWD：**目指すべき企業像として「世界で最も幸せなファッションカンパニー」を掲げた。

**下地：**アパレルなので服を通じてお客さまにワクワクやドキドキを伝えるのは大前提だ。さらに上場しているパブリックカンパニーとして、社会のためにどんな貢献ができるか、真正面から向き合わなくてはいけない。僕の経験上、独りよがりではなく、周りに喜んでもらえるように利他的に振る舞えるようになったとき、売り上げや利益が自然についてくる。事業領域を「ファッションエンターテインメント」と定め、新しい商品やコミュニケーションへの投資を強める。

**WWD：**そんな理念が多くくの事業を束ねるTSIの旗印になる？

**下地：**度重なるM&Aによって(昨年春まで)持ち株会社に14もの子会社がぶら下がる商店街のような体制だった。僕も18年に傘下入りした上野商会の出身。子会社によって仕事の仕方を使う言葉も違っていった。昨年から今年にかけて2段階で統合を進めており、今後業務効率は大きく改善されるだろう。良いところもある。社内の人事交流によって異なる文化の刺激を与えられる。例えば主力業態「ナノユニバース」では「アングローバル」の取締役だった中田

## TSI HOLDINGS

### COMPANY DATA

旧東京スタイルと旧サンエー・インターナショナルの経営統合によって2011年6月に設立。主なブランドは「ナノユニバース」「パーリーゲイツ」「マーガレット・ハウエル」「ナチュラルビューティーベシック」「ステーション」など。昨年から子会社14社の吸収合併を段階的に進めており、新体制へと移行する。21年2月期業績は売上高1340億円、純利益38億円

### 下地毅 社長

**PROFILE：**(しもじつよし) 1964年12月28日沖縄県生まれ。文化服装学院卒業後、1997年上野商会に入社。2016年専務取締役執行役員商品本部長を経て18年に社長。TSIでは19年6月に執行役員、20年5月に取締役営業本部長を経て21年3月から現職。最近の趣味は家庭菜園で大豆を栽培し、自家製の味噌を作ること



下地社長の  
ミライへのメッセージ

生活に対する美意識が、  
成長のエキスになる

浩史さんがクリエイティブディレクターに、他にも「ローズバッド」や「ナチュラルビューティーベシック(NBB)」の社員たちが運営やMDの「任」名にそれぞれ就いた。経験豊富なリーダー格が改革を急ピッチで進めている。アルページュ社長の野口麻衣子さんには、第1事業部長として「NBB」の改革を指揮してもらっている。

**WWD：**実績を重ねたリーダー格が新しい文化を移植すると？

**下地：**僕はTSIの各事業は、熱烈なファンが支えるロイヤリティーの高いブランドであるべきだと考えている。「アブワイザー・リッシュ」などを運営するアルページュは理想像に近い。バーゲンからいち早く撤退したのもアルページュだった。店頭と本部が密接に連携して、お客さまに愛されるブランドをコツコツ築き上げてきた。価格帯としてはボリュームゾーンの「NBB」でも、その思想を移植したい。大品で作って、余らせてバーゲンで処分する悪習と決別しないと未来はない。

**WWD：**顧客ロイヤリティーという意味では、「パーリーゲイツ」などゴルフブランドが好調だ。

**下地：**「パーリーゲイツ」も昨年からバーゲンをやめた。けして安いブランドではないけれど、ロイヤリティーの高いお客さまに恵まれている。当社の「ジャックバニー」を愛用してくださる女性のお客さま方が、仲間内でドレスコードを決めた「ジャックバニー・コンペ」を

自発的に開いてくれたこともある。担当の社員は長年、ファッションでプレーが楽しくなるようなクリエイションに知恵を絞ってきた。お客さまに「幸せ」を提供できていると思う。反対に価値提供できないブランドは整理せざるを得ない。存在意義を常に問い直していく。

**WWD：**課題だった商品供給の抑制は定着したか。

**下地：**コロナ前に比べて3割ほど絞り込んでいるが、まだ道半ばだ。ブランドごとの小さなゆるみが積み重なると、TSIのような会社では膨大な量の在庫になる。値引き販売すれば、ブランドからお客さまの心は離れる。理想論を語っているつもりはない。原料費も物流費も人件費も上昇し、製造原価が跳ね上がる中、利益を削って在庫を処分するのはリスクでしかない。これからも粘り強く続けていく。

### 「パーリーゲイツ」がTWICEを起用 テーマは「愛」

ゴルフウェア「パーリーゲイツ」は2022年春、5つのコラボレーションを通じて「LOVE ONE」というテーマを発表する。その始まりとしてアイドルグループTWICEを起用し、長年ブランドを愛してくれた全てのゴルフファンに、改めて真剣に愛を伝えたい——そんな思いを込めた。コロナ下の生活で、当たり前と思っていたことが実はかけがえない大切なことだったと気づかされた。21年春は「ESSENTIAL」をテーマに掲げて、前向きに歩いて行こうと呼びかけた。そこから1年をかけて深めていった思いを「LOVED ONE」のテーマに昇華させた。



### TOPICS

PHOTO: KAZUO YOSHIDA