

トップインタビュー 2023

上期連結決算の営業利益は、本社移転の前倒し償却を除くと実質過去最高。通期の利益見直しも上方修正するなど業績は着実に回復基調を描く。60近いブランドを4つのドメイン（領域）にくくり直したのが昨年の大仕事だったが、半面、人の異動などでチーム運営が損なわれたとみる。23年は新しいチームワークを作り上げ、従業員にとってもお客にとっても楽しい会社になりたいと言う。

ブランドの個性

――昨年を振り返ると、個性的なブランドが60近くありますが、さらに個性やストーリー性を際立たせるよう促してきましたから、そこは明確になってきたと思います。例えば、「シヨット」や「アヴィレックス」は昨年で2、3回値上げしましたが、買ってもらえています。映画の影響もあります。きちんと裏付けのあるものは高くても買ってもらえる。欲しいものは欲しい、という

TSIホールディングス社長

下地 毅氏



チームワークを作り直す

わけです。

悪かった所も徐々に数字を取り戻してきていますし、手直しは進んでいます。例えば、女性市場は反応が早く「ナチュラルビューティーベリシック」は急回復しています。

逆に期中にリブランディングを始めた「ナノ・ユニバース」はま

だまだで、もう少し時間がかかりそうです。仮説に対し修正の必要な箇所は早急に手当てするよう指示しています。

就任以来、強くなったと感じるのはストリート分野。買収した「ハフ」は世界で成長しています。「タクティクス」「ラカイ」もしっかり伸びています。「パーリーゲイツ」を始めとしたゴルフも安定成長していますから、ストリートとゴルフが伸びているうちに、レディスウェアを回復させてい

いですね。

――23年のファッション市場をどう見る。

――ブランドは伸びるし、その逆もあるから、トータルとしてはあまり変わらないのでは。世の中にまったりとした雰囲気が出ていて、我々はお客さんと楽しいことを一緒にやりたい、社会と仲良くする活動なんかもより強くなって、昨年よりはもっと元気に

はつらつとやっています。昨年よりは明るくなるはずですよ。

――経営課題として注視しているのは。

とにかくチームワークを良くすることが最大の課題です。60近いブランドを属性ごとに「ストリート&カルチャー」や「デジタルジュエネレーション」など四つのドメインにくくり直す大仕事ができなかった。今後の成長を考えると正しいと思っていますが、同時に人も中身も大きく入れ替わり、結果としてチームワークとは程遠いもの

青臭くても「明るく、楽しく」

――ブランドの名の下にメンバーが集まっているはずなのにモチベーションを維持するのも難しくなっている面があります。今年は新しいチームワークを作り上げたい。何かかんだ言ってもブランド運営の上では最も大切なことですから。

――昨年は全国850店のうち150店をまわりました。販売スタッフの顔を直接見て、気持ちを高めてもらいたいからです。本社でも色んな職種のメンバーとコミュニケーションを取り、不満や不安を聞いています。こんな性格なんです。たま文句を言われますが、嬉しいですね。空手形は振り出せないので、改善すべき点は改善しますし、同時に自分の考えも伝えていきます。我々の生活基盤を支えてくれているお客さんしか見えないよ、と。

――我々が唱えている「ファッションエンターテイメント創造企業」をまず実現するのは店頭です。お客さんと販売員が一緒になってどれだけ明るく楽しくなるか。青臭いと言われるかもしれませんが我々には大切な事。だからこそ、損なわれたチームワークを新しく作り上げる必要があるのです。