

WWD

JAPAN

January 30, 2023 vol.2272

ファッション & ビューティ 45社

CEOが予想する「〇〇の時代」





PEARLYGATES

www.pearlygates.net

TSIホールディングス

エレガントな婦人服からセレクトショップ、ゴルフウェア、ストリートウェアまで、TSIホールディングスの事業領域はどこよりも多岐にわたる。昨年9月には事業ごとにバラバラだったオフィスを集約するとともに組織を再編。2025年2月期に売上高1900億円、営業利益80億円の達成を掲げる。

WWDJAPAN(以下、WWD)：2022年3～8月期は営業利益で過去最高。ドラスティックな改革の成果か？

下地毅社長(以下、下地)：ドラスティックなことなんてしていない。社内で私が言い続けたことは「お客さまをがっかりさせるな」。それだけだ。定価で買った商品がすぐに値引きされたら頭にくる。発注量を絞るのは、プロパー消化率を高めて粗利益率を改善する経営上の目的だけでなく、お客さまの胸の内を想像してほしいからだ。お客さまを幸せにすることが結果としてTSIの利益になる。右か左かで悩んだときの判断基準はこれにしてくれ、と社内で毎日言っている。

WWD：21年3月の社長就任時も同じことを言っていた。

下地：これからも言い続ける。コロナから強烈なメッセージももらった。見直さなければ先はない。たくさん作って余ったらセールで叩き売るような手法はお客さまから見放される。

WWD：TSIは経営統合や度重なるM&Aによって背景の異なる会社で構成される。束ねる難しさはないか。

下地：50以上のブランドを擁する商店街みたいな会社だ。それぞれの成り立ちも社内で使われる言葉も違う。私自身も18年に傘下入りした上野商会の出身だ。14の事業会社として運営していたのを一昨年からは段階的に統合し、点在していたオフィスも昨年9月に青山に集約した。物理的に密接なコミュニケーションが取れるようになった。当社の多様性は強みでもある。互いに協業し、成功事例は他に移植する。同時に組織を再編し、ビジネス領域に定めた“ウェルネス&ライフスタイル”“ストリート&カルチャー”“ファッションキャピタル”“デジタルジェネレーション”の4つのチームを作った。今年はこの4つのチーム力を高めて、ブランド価値の土台を作る。

WWD：婦人服の「ジル スチュアート」と「ジルバイ ジルスチュアート」

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「パーリーゲイツ」「ナチュラルビューティーベーシック」「ハフ」「アヴィレックス」など、国内外に約860店舗。22年2月期実績は売上高1403億円、営業利益44億円

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、97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ホールディングスでは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。休日はなるべく多くの店舗を回って、スタッフとの会話を楽しんでいる

TSI HOLDINGS

下地毅

社長

私たちの仕事の
全ての判断基準は
「お客さまにとって幸せか」



PHOTO : TAMERU OSHIRO

は“デジタルジェネレーション”に統合した。

下地：デジタルネイティブ世代に向けて新しいことを積極的に仕掛けていくのが“デジタルジェネレーション”。8月までの旧体制では百貨店販路の「ジル スチュアート」とファッションビル販路の「ジルバイ ジルスチュアート」は別事業部で、それぞれに運営していた。23年春夏物から両ブランドを刷新し、女性をエンパワーするプロジェクト「W/J (ウィズ ジルスチュアート)」にも取り組む。顧客やインフルエンサーなどが集う体験型の旗艦店も計画している。数百円のファストファッションや古着を支持する世代に、ブランド価値を認めてもらうのは難しい挑戦でもある。

WWD：次世代顧客の育成が課題だ。

下地：例えば“ストリート&カルチャー”のECサイト「タクティクス」(本社・米オレゴン州)は、地域でスケートパークを運営することで地域コミュニティを形成している。子供のスケーターを育て、強固な顧客基盤を築いてきた。“ウェルネス&ライフスタイル”に属するゴルフウェア「パーリーゲイツ」は30年も前から顧客参加型コンペを全国各地で開催したり、「ジャックバニー」はジュニア向けの大会を主催したりして、独自のゴ

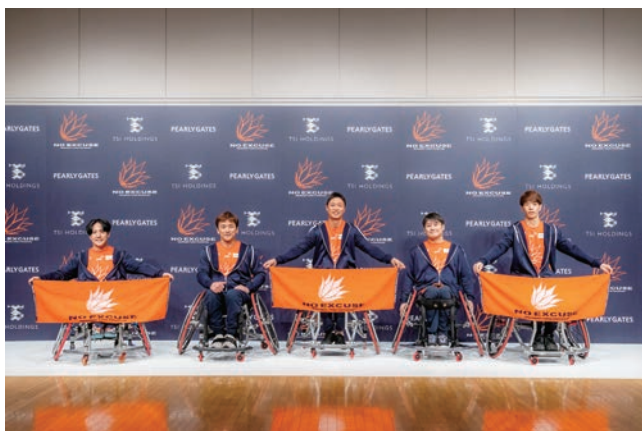
ルフ文化を作り上げた。お客さまを幸せにする草の根活動はますます大切になる。

WWD：婦人服を中心に構成する“ファッションキャピタル”では、「ナチュラルビューティーベーシック(NBB)」が回復していると聞く。

下地：子会社で「アプワイザー・リッシュ」などを運営するアルページュ社長の野口麻衣子さん(TSI ファッションキャピタル事業ディビジョン長)が21年秋から改革を指揮している。野口さんはマーケットとお客さまを深く理解するだけでなく、現場のモチベーションを高められるリーダーだ。前年踏襲の定番や売れ筋に偏りがちだった「NBB」を、ファッションブランドとしてお客さまに何を伝えたいのか、改めて問い直す。インスタライブなどデジタルの活用も「NBB」に移植された。

WWD：「アプワイザー・リッシュ」「パーリーゲイツ」「マーガレット・ハウエル」などはセールを原則やめた。この動きは広がるか。

下地：ブランドの性格はそれぞれなので一概には言えない。ただ、セール期間はだいぶ短くなっているし、ECでのポイントの乱発も少なくなった。セールをやめたブランドは、長年の地道な努力によって定価で売れるブランド価値を築いてきたが、当初は痩せ我慢だった。続けることで価格に対する信頼感が醸成され、年間を通して定価で売れるようになる。円安や原料高など原価のアップは避けられないが、値引きを抑制できればかなりの部分は吸収できる。外部環境に振り回されないためにも、お客さまからの信頼が必要なのだ。



「パーリーゲイツ」は、車いすバスケットボールチーム「ノーエクスキューズ」とのユニホームロゴスポンサー契約締結を発表した。ゴルフウェアとして培ってきたデザイン・機能性を反映し、選手一人一人の体形に合わせたウェアを提供する