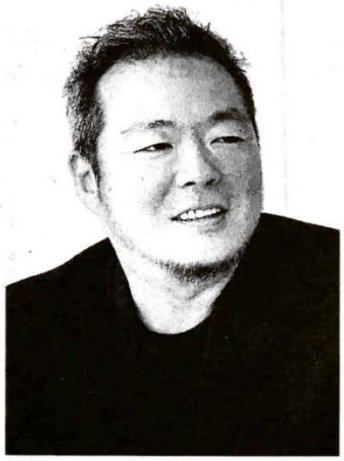
Topに聞く

東京スタイル社長　久保田寛氏



服だけでなく情報を売る

経営統合後初の黒字

11年のサンエー・インターナショナルとの経営統合以来初めて、前期（17年2月期）に黒字を達成した。不採算店舗の撤退や販売・管理費の削減など「聖域なき抜本的見直し」を実施。プロパー販売比率の向上に取り組んだ。新たな情報発信の手法も積極的に取り入れ、EC売上高も大きく伸ばしている。（佐々木遥）

■　赤字からの脱却に向けてまず掲げたのは、プロパー体質への転換です。今までのアパレルは売上高で話す傾向がありましたが、重要なのはいかにプロパー販売比率を高めるか。営業だけでなく、販売や企画も巻き込んで体質の転換を図りました。

労働生産性の向上にも取り組みました。極端に言うと、今まで10人でやってきたことを5人でやらなければいけないわけですから、各ブランドの役割を明確にし、やるべきことをはっきりさせました。そのために組織体制も見直し、執行役員が直で事業責任者となるように変えました。誰に何を言えばいいかを明確にし、単純化したのです。

前期、特に伸びたのは「ピンキー&ダイアン」と「ボッシュ」。両ブランドとも新ラインが当たっています。ブランドのいい部分は残しつつ、古くなったところは思い切って新しいことにチャレンジすることが大切です。

■　「僕らの商売って何だろう」と考えた時に、ただ服を売っているわけではないと販売スタッフを含めて話しています。僕たちが売っているのは情報。例えば、「今年はこれがはやっている」「これはこんな風に着るとかっこいい」とか。これからの時代、情報を発信するツールをきちんと持たないと生き残れません。

「情報を売る」という視点でみると、モバイルは非常に重要なツールです。2年前、グループで最も早くアプリを導入。10年ほど前から、これからのビジネスは時間の奪い合いになると予見していました。全ブランドでウェブマガジンも作っています。ECはTSIホールディングス（HD）主導の部分もありつつ、怖がらずにどんどんチャレンジしていきます。EC化率は、前々期が3・9％で前期は11％。今期は15％弱となる見込みで、今後は20％を目指したい。

今までは店を持つことがコミュニケーションツールでしたが、ウェブが圧倒的に強くなった今、情報を発信することがツールとなりました。とはいえ、店から人がいなくなるわけではありません。ECと実店舗の両方で買う人の方が客単価が高いというデータが示しているように、両方でブランドのファンを増やすことが重要です。

店舗力を強化するため、今期から店舗ごとのチャレンジ制度を始めました。HDとシェアする売り上げ予算とは別にチャレンジ予算を設定し、達成した店舗に報奨金を出します。簡単な数字ではありませんが、チャレンジするマインドを高めていければと思います。