

トップインタビュー 2021

新型コロナウイルスという、外圧が構造改革を加速させた。店舗閉鎖、事業撤退、人員削減など「痛みを伴う改革」を実行し、第3四半期(20年9~11月)には数字としても結果が表れてきた。

「良かった」1年

「20年を振り返って。我々にとっては「良かった」年でした。これほどの外圧がなければ改革は進みませんでした。痛みはあちこちに現れています。生き残れる体力があるうちに体質転換できたことは幸運でした。戦略自体はコロナ以前から何ら変わっていません。通常状態ではアクセルを踏み切れなかったところを、コロナ禍で一気に進めることができました。正直きつかったですが、達成感があります。このために呼ばれたのかな」と。

「店舗休業などこれまでにない事態も起こった。コロナ対応に解決の早道はありませんでした。損益分岐点を下げ、プロパー消化率を上げ、デジタル化を進める。当たり前のことをやるしかありませんでした。店舗の休業により新作が全部返品になり、物流はパンクしました。当社の倉庫の中は効率化を進

アパレルグッズ小売り

TS | ホールディングス社長 上田谷真一氏



コロナという外圧で改革一気

めてきましたが、その前後にあった問題点があり出されました。根が深い問題なのでまだ改善作業は進めています。手遅れになる前に病気が見つかったのは良かったと言えます。

当社は商品の評価減や店舗の減損のルールが厳格なゆえに、同業他社と比べても赤字幅が大きかった。無策なのではないか、打ち手が遅いのではないかなど、周囲からの無言のプレッシャーも感じました。第3四半期単独では減収も増益となり、結果が出たことで安堵しています。今は財務的には極めて健全な状況です。

「EBCなど販売のデジタル化は進んだ。『マーガレットハウエル』のようなデジタル化には積極的ではなかったブランドも、コロナによる危機感の中で、デジタル接客ツールを率先して使いこなしています。販売員のコーディネート発信するアプリ「スタツフスター」の活用が進んだのもコロナの効果でしょう。3月にはコーディネート専門のECモールとして「ミックズドットトゥキョウ」を刷新します。

単品販売では機能と価格で勝負するブランドに勝てません。店舗や販売員の手を引出すことが強さにつながります。店舗、ブランドなどのリス

トラは今期で終わったのか。店舗は交渉中のところもあり、来期以降も一部継続します。ブランドや事業に関しては、現時点での課題は先送りはしないようにしています。まだまだ必要が出てくることもあるでしょう。

「国内アパレル子会社を統合する一方、D to C(メーカー直販)は別会社として残す。アパレル業界の最大の課題は過剰生産・過剰販売です。パーソナルオーダーや予約販売などを既存ブランドで実施しているほか、D to Cブランドの強化やカスタムオーダー型の事業の立ち上げも検討しています。

社内の公募も含め新規ブランド開発を進めています。D to Cブランドは強烈なこだわりを持ち、こだわりを実現するためにバリエーションを短くし、直接消費者に提供するブランドと定義しています。効率の問題も出ますが、5億円、10億円でも利益が出る仕組みを作らなければなりません。かといって小さければ良いと聞き直るのではなく、グローバルで集客できれば規模の拡大も

新社長にリーダーシップを集中

可能です。海外事業は。米国はストリート系がテイスト的に追い風でした。「タクティクス」「ハフ」は同じマネージャーが両方の事業をまとめてくれています。中国はストリート系のニーズは明確にありますが、普通に出るとすぐに価格競争に巻き込まれてしまいます。現地のパートナーと、プレミアムプライスで売れるよう、リアル店舗も含めて検討しています。

「レガシーを壊す。3月1日付で下地毅取締役が社長に就く。自分で経営しているも、まごころこしいほど「変われない」というジレンマがありました。長年築き上げてきた会社の構造やレガシーを壊すべきだと思いました。昨年に事業会社の統合など組織再編を発表しましたが、レガシーを壊すのは、組織を変更するだけではできません。3月には私だけでなく、事業ラインも横断もほぼほぼの段階でヘッドを交代します。リスクはありますが、今でなければできないことです。

下地氏は1年一緒に働いた上で人選しました。組織統合、世代交代、ガバナンスなどを整え、チームで動けるようにした上で、下地氏がリーダーシップを集中できる体制にします。