

Topに 聞

外資や異業種の豊富な経験を買われ、社長就任前から顧問として経営に参画。中期計画の3カ年で営業利益率7%、ROE(株主資本利益率)5%達成の青写真を描いた。(矢野剛)

■ ブランドポートフォリオの適正化や、今回の思い切った改革に向けたPDCA(計画・実行・検証・修正)、KPI(重要業績評価指標)の設定といった、外資でのやり方を経営に持ち込みます。
アパレルは前年と同じ生地やデザインでは売れない。クリエイティブティーの自由度が大事です。



TSIホールディングス社長 齋藤匡司氏

しかし、緩すぎれば惰性になり、PL(損益計算書)に現れる。前期は営業利益率0.5%を出しましたが、我々から見ればありえない数字です。自由と規律のバランスをもう少し、規律側にする必要があります。

リストラで撤退する代わりに力のあるブランドに入れ替え、最低限の目標を達成できる青写真も描いています。売上高を2000億円とすれば、営業利益は140億円。コスト削減のプロジェクトも立ち上げ、EC(電子商取引)化

リストラだけでなく成長戦略も

顧客のロイヤルティー高め

も急ピッチで進めています。SCでの店舗開発についても、大手デパートとの窓口をグループ全体で一本化します。

成長のキーワードは海外、中間所得層、EC、ムスリム(イスラム教徒)商圏、シニア。これらを掛け合わせ、豊富な資金を使った成長戦略を仕掛けています。海外はまだ5、6%の販売比率ですが、中間所得層をターゲットにしているブランドの買収や提携を行う。ASEAN(東南アジア諸国連合)では急成長するECモールのゼロラと提携し、「フリースマート」からビジネスを始めます。

TSIは可能性の塊であり、国内でも伸ばせるという信念があります。特に、美容とはもともと融合できる。シニアもポートフォリオ分析では空いています。海外のラグジュアリー系や、シニアで面白い企業の買収も考えています。

■ 販売員の確保は特に重視しています。今後はグループ内に人材バンクを作り、教育も行ってグループ企業にも配置する。また、弱くなったブランドは往々にして既存顧客を失っています。そこで、既存顧客のロイヤルティーを高める仕組みを導入し、販売員の確保やモチベーションを高める取り組みにもつなげます。

小売りでは世界的に認められている「NPS」(ネット・プロモーター・システム)を活用し、既存顧客のロイヤルティーを上げていくことで来店頻度を高め、買い上げも増え、いい口コミももたらう仕組みです。販売員も売上高だけでインセンティブが決まっては、ストレスやプレッシャーが大きい。NPSのスコアを高めることをインセンティブにひも付けすれば、情報のフィードバックによる改善点も見えてきます。そこを上げると給料も高くなるシステムを導入すれば、モチベーションも上がっていくはず。

販売員の確保は特に重視しています。今後はグループ内に人材バンクを作り、教育も行ってグループ企業にも配置する。また、弱くなったブランドは往々にして既存顧客を失っています。そこで、既存顧客のロイヤルティーを高める仕組みを導入し、販売員の確保やモチベーションを高める取り組みにもつなげます。小売りでは世界的に認められている「NPS」(ネット・プロモーター・システム)を活用し、既存顧客のロイヤルティーを上げていくことで来店頻度を高め、買い上げも増え、いい口コミももたらう仕組みです。販売員も売上高だけでインセンティブが決まっては、ストレスやプレッシャーが大きい。NPSのスコアを高めることをインセンティブにひも付けすれば、情報のフィードバックによる改善点も見えてきます。そこを上げると給料も高くなるシステムを導入すれば、モチベーションも上がっていくはずです。