

記者会見

「株式会社ワンゾーン(旧 株式会社靴のマルトミ)の株式取得について」

開催日： 2005 年 3 月 3 日

出席者：

株式会社ファーストリテイリング 代表取締役会長兼CEO

(株式会社ワンゾーン 代表取締役会長)

株式会社ファーストリテイリング 取締役

株式会社ワンゾーン 代表取締役社長

柳井 正

大笈 直樹

桑原 尚郎

ご挨拶

株式会社ファーストリテイリング 代表取締役会長兼CEO 柳井 正

柳井でございます。よろしくお願いいたします。

以前より関連業界への新規参入を検討しており、今回、服に密接な関連のある靴の小売業をチェーン展開している企業を買収することになりました。ファッションという意味では服も靴も一緒であり、我々が有する強み、例えばチェーン展開のノウハウや人材といったものを活かして、お客様に本当に喜んでもらえる靴を適正なプライスで売っていくことに挑戦してみたい、と考えています。

(株)ワンゾーンは、民事再生法の適用を受けた後、ようやくゼロまで回復してきたところです。ゼロからやっていく、ということで、日本を代表するようなチェーン店になるよう努力していきたいと思っています。よろしくお願いいたします。

株式会社ワンゾーン 代表取締役社長(新任) 桑原 尚郎

桑原と申します。

今、柳井から「ゼロから」という言葉がありました。すでに 330 ある店舗が日々営業していますし、そこには多くのお客様が今日も来店されています。まずひとつ、絶対にやらないといけないことは、できるだけ早く、そうしたお客様の要望に応えていくことだと思っています。さらに、まだご来店いただけていないお客様にどのようにして店舗まで足を運んでいただけるか、これも非常に大きなテーマだと思っています。この点につきましては、まさに「ゼロから」挑戦をしていきたいと考えています。

ただ、最も大事なことは、この数年間、歯を食いしばって頑張ってきた従業員の方々から、近い将来、「この会社でやってよかった」と言って頂けるような会社にしていく、ということだと思っています。よろしくお願いいたします。

記者会見における質疑応答

質問1:まず、ワンゾーンの靴小売業界におけるポジションを教えてください。また、同社は製造小売業を手がけているのでしょうか。

回答1:靴の小売業界でいくと売上規模で4番目だと思います。同業の大手企業は、チヨダさん、エービーシー・マートさん、ニューステップさんなどです。また、製造小売業ではなく取引先から商品を仕入れて販売する小売業です。

質問2: ユニクロとのシナジー効果について教えてください。

回答2: 服と靴とは密接な関係にあります。事業体はまったく別だと考えています。それぞれ会社の歴史も全く違いますし、シナジー効果という以前にやるべきことは、ワンゾーンが独立の事業体として、安定成長し収益をあげることができる、そうした仕組みをつくることです。ユニクロがカジュアル衣料の世界でできたように、靴の業界でも成長し収益をあげることが可能だと考えています。シナジー効果を生み出すためにも、ワンゾーンが自立した事業体としてチェーン展開できる体質になり、ユニクロとともに成長していくことができるようになることが第一だと思います。

質問3: ユニクロとワンゾーンの各店舗との間で商品を行き来させることはありますか。

回答3: それはありません。まずはワンゾーンが自立した事業体になることが第一であり、単純に「靴のチェーン店をやっているから、その商品をユニクロの店舗で売る」ということではないと思います。

質問4: ワンゾーンの株式取得にあたり最も魅力だったのはどういう点ですか。

回答4: やはり店舗数です。チェーン展開して規模のメリットが出てくるのは100店舗以上だと思っており、そういう意味でも330店舗というワンゾーンが持つ店舗網は大きな戦力だと考えています。

質問5: ワンゾーンの各店舗は、ユニクロの店舗と比較して、どの位のレベルだと思われますか。

回答5: おそらくユニクロの一番初期の段階だと思います。郊外型のお店を多店舗展開し、商品をお取引先から単純に仕入れている状況であり、まだチェーンストアのメリットを充分には享受できていないと思います。例えば、1店舗平均売上高をみると、ワンゾーンは7~8千万円とユニクロ(5~6億円)の数分の1にとどまっており、商品開発や店舗運営といった面で我々のノウハウを活かして改善できる場所があると思います。今後は、お取引先といろいろ相談をしながら、他社と違うものや、よりメリットのあるものをお互い協力して開発していくということができるのではないかと考えています。

質問6: 商品戦略、店舗網を全面的に見直す考えはありますか。

回答6: 商品や店舗も重要ですが、企業カルチャーという面で「よい企業にしたい」ということが第一にあります。まずは、「よい企業」にした上で、商品や店舗運営といった面で、すぐれたものを作り上げていくことができれば、と思っています。商品も店舗も白紙で考えて、先ほど桑原も申し上げたように、何年後かに「この企業で勤めてよかったな」と思えるような企業になれば、と思っています。

質問7: 店舗で変わる点がありますか。店舗名称や価格を変更するのでしょうか。

回答7: 店舗名は当面は変える予定はありません。価格面なども含めて一朝一夕には変わらないと思います。まずは、今の現実を見て、今、本当にできることに徹底して取り組み、そこで変える必要がある部分から変えていきたいと考えています。

質問8: 店舗改装など初期投資額はどのくらいを見込んでいますか。

回答8: 現在のワンゾーンが負担できる範囲にとどめる予定であり、今の利益水準などから考えると数億円程度になると思います。

質問9: ワンゾーンへはファーストリテイリングから何人くらいの人員がうつる予定ですか。

回答9: 必要最低限の数名程度にとどまる見込みです。まずは、今いらっしゃる従業員の方々と、これから入られる従業員の方々ががんばって独立してやっていきたいということです。

質問10: ワンゾーンの従業員数が店舗数よりも少ないようですが、どういう仕組みですか。

回答10: レスリリースには従業員数185名とありますが、これは販売委託形式をとっている店舗があるためであり、そうした店舗の店長などを含めると実質的には500名くらいになります。

質問 11: ワンゾーンは将来的にユニクロと同じような製造小売業を目指すのですか。

回答 11: すぐにはできないと思いますが、当然、製造小売業のようなものを目指していかないと、本当の意味での差別化は難しいでしょうし、チェーン展開のメリットも享受できないと思っています。ただし、まずは、商品構成であったり、買い付けの方法であったり、といった現実の事業内容を見極めたいと考えています。そうしたうえで、この商品群はSPA(製造小売業)的にしようとか、この商品に関しては仕入れにしようとか、あるいは3年計画のような中期計画を作成したりとか、そうしたことを踏まえたうえで最も効率的な経営体質へと改善していきたいと考えています。

質問 12: 将来的にはどのくらいの規模になりたいですか。

回答 12: あくまでも希望ですが、どの商売をやる場合でもナンバー1のチェーン店になることが究極的な目標です。また、そうしたポテンシャルはある業界だと考えています。ただし、これは現実を見て、現実的に則して、1年後はこうして、2年後はこうしよう、そして、3年目はこういう風にしていこう、といった現実的な目標を作成することが必要だと認識しています。

質問 13: ワンゾーンの子会社化は「2010年グループ売上高1兆円」の構想の一環ですか。

回答 13: はい、その一環です。

質問 14: 柳井会長に質問です。靴の他にアパレル業界でやりたい分野はありますか。

回答 14: ユニクロはベーシックカジュアルの比較的低いプライスゾーンではシェアをとれています。日本のアパレル需要全体からみるとまだまだとれていない分野も多く、我々のノウハウや人材がシナジー効果を発揮できるアパレル企業はたくさんあると思います。M & Aや提携をするかどうかは別として、ドレスやフォーマルといった分野、ユニクロとは違うプライスゾーンのカジュアル衣料、ベーシックではなくてもっとファッション性があるカジュアルといった分野に関しては、検討する余地があると考えています。

質問 15: 今後もこういった形での再生型のM & Aが中心になりますか。

回答 15: 今回は「再建型」といえるかもしれませんが、基本的には、あまり労力のかからないM & Aをやりたいと考えています。今回の場合、靴という異業種への進出になりますが、ワンゾーンは多数の店舗を通じて、今現在、商売を継続している小売業であり、大きな労力のかからないものだと考えています。このような場合であれば、今後も「再建型」といえるM & Aもありうると思います。

質問 16: 今回の株式取得金額を教えてください。

回答 16: 相手方のある話ですので金額の開示は差し控えさせていただきたいと思っています。目安としては、ワンゾーンの平成17年2月期(見通し)の株主資本を下回る金額です。

質問 17: 桑原新社長の略歴は？

回答 17: 桑原尚郎(くわはら たかお)。1969年4月生まれの35歳。1994年4月にファーストリテイリング入社後、ユニクロの店舗運営に深くたずさわり、2005年2月まで営業部長。2005年3月3日付で株式会社ワンゾーンの新代表取締役社長となりました。