

対談「竹田の社長就任初年度の振り返りと今後の見通し」



2013年2月8日(金)の2013年3月期第3四半期決算説明会(アナリスト・機関投資家様向け)にて、当社代表取締役社長執行役員 竹田 光広と、株式会社 Hidden Gems 代表パートナー 廣田 千晶様(元 シティグループ証券 株式調査部ディレクター)による対談を行いました。

この対談は、過去の説明会のアンケート等で「新社長についてより理解を深めたい」というご意見をいただいたことをきっかけに企画したものです。前職のアナリスト時代、当社を含む多くの専門店・アパレル企業をカバレッジされたご経験の豊富な廣田様のリードにより、竹田が社長に就任してからの約1年間の振り返り、今後の経営方針や、プライベートな話題では休日の過ごし方などを中心に対談が進行しました。

代表取締役 社長執行役員 竹田 光広

1963年4月13日福岡県生まれ。1986年4月、兼松江商株式会社(現 兼松繊維株式会社)入社。大阪、イタリア、東京各支社・拠点にて、国内外大手アパレル企業や当社を含む小売企業に対する原料・製品の供給、同社関連会社経営などを経験。2005年9月に当社入社。2011年4月、当社 取締役 副社長執行役員に就任。2012年4月、当社 代表取締役 社長執行役員に就任。



株式会社 Hidden Gems 廣田 千晶 様

富山県生まれ。アイエヌジー投信株式会社に消費財の担当アナリストに従事後、2002年、ドイツ証券会社(現 ドイツ証券株式会社)入社。ドイツ証券会社、JP モルガン証券株式会社(2007年入社)、シティグループ証券株式会社(2010年入社)にて、小売(専門店・アパレル)担当アナリストとして小売業の企業分析を行う。日本経済新聞社の2012年アナリストランキング小売(専門店・アパレル)部門第3位。2013年、株式会社 Hidden Gems を設立。

廣田 当社入社前、総合商社時代に取引先の立場として接したユナイテッドアローズの印象はいかがでしたか。また、その後なぜ当社に転職しようと思ったのでしょうか。

竹田 私は前職の兼松繊維(株)時代、担当者としてユナイテッドアローズ(以下、当社)と11年間取引をしていました。欧米から当社への輸入取次ぎを兼松繊維が担当していたのです。イタリア・ミラノでの駐在員時代、日本から出張してくる当社のバイヤーの欧州各国でのバイイングをサポートするのも私の仕事でした。そのとき驚いたのは、バイヤーが商品1点1点をバイイングするときの基準が常にお店やお客さまにあったことです。根底に「店はお客さまのためにある」という経営理念があったためですが、そのことが当社に共感を覚えたきっかけです。

米国・クロムハーツのビジネスの取次ぎもしていましたが、当時当社はまだクロムハーツ社との正式な契約はしておらず、日本国内である出店をやるうというとき、当社社長であった重松理(現取締役会長)と米国に行って一緒にいろいろな交渉をしました。そのときもクロムハーツというブランドの意向は尊重するが、「お客さまはこのブランドをどう見ているのか」が当社の判断の基準。軸足がぶれず、常にお客さまを見ている。非常に感銘を受けたところです。

私は子供の頃からファッションが好きで、イタリアンカジュアルがトレンドであった大学時代、商社に興味を持ちました。商社に入って、ファッションビジネスの川上から川下を勉強することができました。ただし、将来的にはお客さまと密接したところでビジネスをやりたいという思いもあり、小売業にも興味を持っていました。縁があって重松から誘いを受け、19年間在籍した商社を離れ、8年前に当社へ入社しました。11年間取引先の立場として外から見ていた当社、中に入ってから従業員として見る当社の印象は、根本的なところは変わっていないと感じました。そこにも非常に驚きました。

廣田 昨年11月に経営理念を改訂していますが、その目的はどんなことでしょうか。

竹田 店頭にいるメンバーに至るまで経営理念が非常に浸透している、それは当社の最大の強みです。小売業なので、経営幹部や本部の人間と、店頭でお客さまと一線で向き合っているメンバーが理念を共感する機会はなかなかありません。これまで何度か理念ブックを改訂していますが、新しい経営体制となった今、もう一度徹底して見直そうと。

私が社長に就任した時に掲げた夢のような目標として、「この企業を100年企業にしたい」というものがあります。日本では、ファッション小売業は継続性を担保するのがなかなか難しく、まず理念のさらなる浸透を図ることが必要と感じたためです。理念の内容の見直しにあたっては、取締役と執行役員とで長い時間をかけて考えました。根本的な骨子は変えず、内容が複雑だったのを整理したり、今の時代性に応じて内容や表現をブラッシュアップしたり、経営の根幹となるものを整理してまとめたりということを行いました。



理念ブック

左：新経営理念が描かれた理念ブック「VISION」

中央：従業員の声を集めた「VOICE」

右：当社らしい風景の写真で構成された「VISUAL」

理念ブックは3冊に分かれています。「VISION」とは新しい経営理念が描かれたもの。「VOICE」は従業員の声を集めたものです。理念ブックの制作にあたり、是非全従業員の声を聞いてみたいと考えました。当社をひとつの国にとらえ、約3,000名の従業員にアンケートをとるといえば国勢調査を行いました。会社の好きなところ、嫌いなところ、会社に入って成長したところなど、2012年現在の当社のすべてが詰まっています。良いことばかりではなく、悩みもこの分厚い1冊に集約

されているので、他のメンバーも同じような境遇に陥ったとき、バイブルになればと思っています。「VISUAL」は当社らしい写真を集めたビジュアルブックです。お店の一部であったり、お店のオープンパーティの1コマであったり、バイキングの出張に行ったときの写真だったり。みんなが思うユニテッドアローズという会社を表現しました。

廣田 理念ブックは、従業員以外は門外不出だそうです。3,000名の企業を同じ理念でまとめあげていく、それには確かに工夫が必要ですね。それでは、少し大きな質問になりますが、会社の中長期的な方向性を見据えながら、今注力していることは何ですか。

竹田 当社の強みは「商品・販売・宣伝部門の連携」です。每期必ず重点課題としてその強化を掲げていますが、常に進化していかなければならないことなので、絶えずその再点検をしています。当社は前シーズンの需要動向に応じて翌シーズンの調達を行います。最近その調達が前年踏襲型、つまり前年の結果に重きを置いて今年展開する側面が強すぎる傾向があり、今は前年踏襲型MDの見直しや点検という課題に取り組んでいるところです。

「100年企業にする」という目標に向けてどう担保するかですが、将来の成長を見据え、来期は新規事業への取組みを積極的に行っていきたいと思います。既存事業の中でテストマーケティングをして、そこからブランド切り出しの店舗や事業の展開も行っていきます。

ネット通販も全社売上高の約11%を占めており、特に自社サイトをより強化していきたいと考えています。お客様にとって、実店舗とネット通販の融合性を最も図れるのは自社サイト。サービスの内容を共通化できるので積極的に進めて行きたいと思います。

廣田 O2O()施策について、来期もいろいろな施策があるとのことですが。

竹田 お客様の利便性の向上を目指します。たとえば、実店舗で試着してその場で買わなくても、自宅のパソコンあるいは携帯電話やスマートフォンから自社サイトへアクセスして買うことができます。そこで、店舗のメンバーはお客様に商品の品番を書いたカードをお渡しし、その品番から検索して簡単に買えます、とオススメしています。サイトでは目的の商品にたどり着くのにかかりますが、品番検索でショートカットできるためです。将来的には、サイ

トで見た商品をお客様ご指定の店舗で受取ることができるサービスの導入を検討しています。
() O2O (オー・トゥー・オー): O2O = Online to Offline。オンラインとオフライン(実店舗)の購買活動が連携し合う、
または、オンラインでの活動が実店舗などでの購買に影響を及ぼす、という意味の用語。当社の具体的な事例としては、自
社サイトで展開している店頭在庫表示機能、UA LTD . ハウスカードポイント連携など。

廣田 店頭、ネット通販を御社ほど同じレベル感でお客様に接している企業はなく、御社らしい取組みと思います。将来的は自社サイトに重きを置いていくのでしょうか。

竹田 ネットビジネスが日本に入ってきてから、まだ長い時間は経っていません。先進国である米国の事例を勉強していますが、ファッションの中でも商品価値で評価いただくような商品ゾーンに関しては、モール型から自社サイトでの展開に移行している傾向があるように思います。私たちが大切にしていることは、実店舗とネット通販でサービス格差がないこと。そういう意味では、自社サイトが最も適切なのかなと。

廣田 海外展開についてはいかがでしょうか。

竹田 長い間検討しています。今の事業のあり方、ビジネスモデルでは解決が難しいと思われる要因がいくつかあります。ただ、いろいろな国や地域をリサーチしていて、中期的には利益の出る可能性があるところも出てきましたので、もうちょっと深く討議して出店を考えていきたいと思います。ただ、今のところ海外に実店舗はありませんが、中国、香港、台湾には、現地のセレクトショップに商品を卸すことですでに展開をしています。

廣田 最後に、プライベートなことをお伺いします。週末の過ごし方は？

竹田 趣味は魚釣りです(笑)。海釣りが好きで、週末天気の良いときは沖に出ています。自然との戦いが大好きですし、すべて自己責任なので。全く何も見えないところで獲物を得ていくことに喜びを感じます。あとは、海外出張で欧米に行く機会が多かったので、必ず時間を見つけて美術館に行くようにしていました。最近はなかなか難しいので、日本で美術館めぐりをしています。美術の高尚な趣味はないのですが、どういった方が来られているのかということに興味があります。高齢化が進んでいる中、お客様となる可能性がある世の中の皆様が余暇をどう過ごしているのか、どんなファッションを身に着けているのか、非常に気になります。

廣田 自店や競合他社の店舗を見たりなどは？

竹田 仕事の一貫になってしまうのですが、あります。週末は家内と一緒に回ります。自分ひとりだと男性目線になってしまうので。家内がいれば女性の視点で、お客様と同じ目線の等身大の意見が聞けます。実際店舗の運営改善などに活かした例もあります。

本日はありがとうございました。