

対談：株式会社コナカ 専務取締役 沼田 孝 氏

紳士服業界の今後とコーポレートガバナンスについて (2014年5月21日)

安田： 本日はお忙しい中お時間を頂きましてありがとうございます。短い時間ですがいろいろとお話を伺いたいと思いますので、どうぞ、よろしくお願いします。

沼田： こちらこそよろしくお願いします。

安田： では早速ですが、最近の紳士服業界やアパレル業界についてどのように見られているのか、ということからご紹介いただけますでしょうか。

沼田： わかりました。まず、アパレル業界に限らず私が思っていることをいいますと、実は通常購買層という概念に着目しています。これは16歳から65歳までが物を積極的に買う購買層という定義をした分類です。そこでいま、少子化ということを考えて10年後を見据えると、この通常購買層が3割減っちゃうということが見えてくるのですね。

つまり、国内にマーケットを持っている会社というのは3割のお客様がいなくなる。もう少し言うと、単純平均で毎年3%ずつ売上が減っていくということなるわけです。これは恐ろしいことですよね。従業員の給料は上げていかなければいけないのですから。我々のような紳士服業界は、この流れをまともに受けるわけです。しかも私どものマーケットは25歳位から60歳位までの方が多いため、そこで取ってみると、感覚的にはその数値は今言った以上の数値になると思います。

安田： 通常購買層の減少は、少子高齢化と人口減少の流れがこのまま続くのであれば、避けられません。そうなると、紳士服業界は今後更に厳しい経営環境に立ち向かわないといけないということですね。

沼田： ただ、そう言う流れの影響を受けない業界もあるじゃないですか。例えば、私どもが買収したフィットハウスが扱っている靴なんかはそうではないかと思います。靴というのは安定して売れるのです。何故かと言いますと、靴は赤ちゃんがよちよち歩きした時から始まって、歳をとって出歩けなくなるまで履き続けるからです。更に、用途別を買ってくれるのですよね。例えば、60歳でリタイアした人にしても、運動靴を買いますよね。ジョギングする人は街歩き用とは別に、ジョギング用のシューズを買ってくれます。また、おしゃれ用はカジュアル



株式会社コナカ 沼田 孝 氏

Topics / Insight

ルとフォーマルの革靴ということになります。女性の場合、用途別に加えて、その年のファッションという要素が加わりますから、継続して売れるということになるのです。安田さんのお宅でも靴箱を開けると山のように靴が入っていませんか？

安田： おっしゃる通りです。確かにいっぱい入っていますね（笑）。

沼田： そうでしょう。多分、女性は皆さん 20 足位持っているんじゃないですかね。

それから、逆に高齢化が進んだほうが嬉しいよというビジネスもあるわけですよ。介護ビジネスなどはその典型ですけど、既存事業とは別にそうしたマーケットを見ておかないといけませんね。

あと、もう一つ見ておかないといけないのは海外のマーケットです。インドネシアを始め、東南アジアの国々を全体として考えますと、日本の高度成長時代の 6 倍のことが起きると言われています。人口の多さからくる成長力です。弊社はこれまで少しやっただけなのですが、そこの辺りの恩恵を受けられる企業は強いですね。



ベネディ・コンサルティング株式会社

安田 昌彦

安田： 先程おっしゃられたように、靴には年代や用途別

の需要があるという視点で考えると、紳士服はアパレルという業界全体の中で、特定の年齢層の一部の用途にフォーカスしている業態と言えます。カテゴリーを広げるとい方向性はどうでしょうか？

沼田： そういう意味で申しますと婦人服という選択肢も出てくると思います。ですが、婦人服というのは難しいですね。過去には挑戦したこともあるのですが、正直、あまりうまくいきませんでした。

もちろん、就職用の女性スーツ市場はかなり取れています。最近では大学の入学式で女性がスーツを着ていますので、そのタイミングで需要が生じて来ていますね。価格でも品揃えでも私どものような専門店の方がデパートよりも圧倒的に強い状況になっているのじゃないでしょうか。ただね、極端に言うとそのれ 1 回なのですよ。就職した後は、あまりスーツを着ない。アベノミクスを通じて女性の登用が増え、女性がスーツを着るという文化が出来てくれば良いのですが、まだそこまでは行っていないのです。本当はスーツを数着持っていてインナーのシャツを変えるということをするれば、洋服代も安くなるはずなのですが、ですから、今の私どものスーツの延長線上にそのマーケットが来ることを期待しながらやっていると言えますね。

安田： ビジネスカジュアルの職場が増えたおかげで、最近では男性もスーツ以外の服装で仕事をするのが多くなってきています。

沼田： 男性の場合、大きく分けると背広とカジュアルです。カジュアル市場は更に 3 つぐらいに分散してしまっていて、まず、高級ブランドカジュアル、アッパーミドル、それから汎用ですね。低価格帯のしまむらさん、ライトオンさん、ユニクロさんやアッパーミドルとしてユナイテッドアローズさん等は元々カジュアルから始まっているのですが、ビジネスで着られる服を置くようになってきています。

ですから私どもが、既存の周辺マーケットに進出しようとする、逆にセレクトショップが扱っている

Topics / Insight

ようなカテゴリーということになりますね。それが弊社で言うとスーツセレクトという業態です。

安田： セレクトショップというと若者のイメージがあります。

沼田： そうです。スーツセレクトの場合は、若者向けのセレクトショップのイメージがするのだけれども、どちらかというとビジネスシーンの方が多いということですね。ビジネス利用で来店頂いた方にカジュアルも買っていただきたいという狙いでカジュアル品も置き始めています。

それと、婦人服についてはワールドさんと組んでシュー・ラ・ルーのフランチャイズを始めています。ハッシュハッシュ等ワールドさんのブランドをひとつにまとめたようなブティックなのですが、リーズナブルな価格帯をターゲットにして多店舗展開する中で、私どももパートナーの1社として選んでいただきました。

アパレル業界の会社は皆同じように軸からの延長を考えるのですね。例えば、婦人服をおやりになっているところはメンズに、紳士服からはカジュアルや婦人服に広げられないかということですが。

但し、いくらフランチャイズで多店舗展開できたとしても、「個」の店舗が勝たないと全体で勝てないのですよね。ですから個の店舗をどうやって強くしていくかということ、スーツセレクトも含めて試しているのですが、割といい結果が出ています。

安田： 個が強いというのは、結局は店舗のブランドが強いということになりますね。ブランド強いとそれが集客力につながりますし、その中でお客様の反応を見ながら軸からの延長を進めていくというやり方が可能となります。

沼田： 個が強い店舗ということだと、私どもが買収したフィットハウスはその良い例です。同社は元々、岐阜で40店位を展開していた靴屋だったのですが、名古屋地域の大手競争相手に対抗するビジネスモデルとして、プラダやルイ・ヴィトンといったブランド物や靴と一緒に置いた店を作ってみたのですね。まるで、デパートの1~2階の売場が郊外に出ってしまったような感じです。その個のモデルが成功して多店舗化をすすめたのですが、財務的に多少問題があったこともあり店舗展開としては東海地区に限られていました。それで、私どものグループに入って成長するというストーリーが描けたのです。フィットハウスのお客様は8割方女性ですので、男性中心のコナカとは異なる客層を取り込むという意味で、私どもにとっても良い展開ができたと思います。

また、私どもはもう1件、九州のフタタという紳士服専門店のM&Aを実施しています。フタタの場合、財務体質は良かったものの当時個々の店舗が成長力を失って停滞気味だったので、我々としてはカバーする市場を広げるという目的で買収しました。つまり、新しいビジネスモデルを取り込んだフィットハウスの場合とは全く異なるM&Aということになります。

安田： その2件のM&Aは内容的に全く違うものですが、結果的にみて、どちらも買収後の経営が順調に行っているように見受けられます。今後の展開としてはどのような方向に向かっていくのでしょうか？競合



株式会社コナカ 沼田 孝 氏

Topics / Insight

他社、例えば AOKI ホールディングスさんはブライダル等ファッション以外の売上が 3~4 割を占めるほど多角化を進めています。周辺事業への進出や多角化を進めるために次の M&A の可能性もありますか？

沼田： M&A による多角化の方向も良いのですが、今まず取り組むべき軸は、フィットハウスの多店舗展開の再開とスーツセレクトの出店ですね。私もアメリカで M&A の仕事をしていた時から色々と見てきていますが、M&A は結局、「天・知・人」が揃わないと買えないのですよね。



ベネディ・コンサルティング株式会社

安田 昌彦

違う土壌の人でないと見えないことが出てくる場合があります。そうした時に大きな誤りにつながらないようにするためには、岡目八目の視点がないといけないということになります。そう言う意味で、社外役員の存在は重要だと思います。

また、今の経営はテクノクラート化が進んできているので、他社でも例えば高度なファイナンスの課題について、技術畑出身の社長は理解ができないというような状況が生じてきています。理解が出来なければリスクチェックも出来ないのですよね。そうしたテクノクラートの部分でのチェック機能も必要です。

安田： つまり、そうした専門的な領域で経営陣にアドバイスを提供する外部の専門家という機能も社外役員に期待されるということですね。ひと昔前の社外取締役不要論は、社外取締役は会社の事情をよくわかっていないので、有益なアドバイスができないというものでした。ただ、おっしゃるように特定の専門的な分野とかお題に対する専門家を、アドバイザーとして社外役員に招くというのであれば、有益なアドバイスを期待できることになります。

私は、社外取締役に求める役割として一般にコンセンサスが形成されてきているのは、独立した立場か

安田： 御社はオーナー企業であるので、「天・知・人」が揃った時の判断のスピードは早いと言えますか？

沼田： オーナー企業というより、経営陣の中でコンセンサスが取れているかどうかということが意思決定のスピードにつながると思います。オーナー企業だから出来た M&A という言い方がされることもありますが、本当はそのコンセンサスが明確になっていたから出来たということなのじゃないでしょうか。

安田： なるほど。そういう経営陣のコンセンサスということで考えますと、ここ数年、会社法改正の議論の中で注目される社外取締役の影響も無視できなくなりますね。

それではこの辺で少し話を変えて、その社外役員に対する見方についても伺いたいと思います。御社は監査役制度を採用しながら執行役員制度も導入されています。社外取締役は現在いらっしゃらないようですが、社外役員についてどのような考え方をされていますでしょうか？

沼田： 先程の経営陣のコンセンサスという話につながるのですが、経営の中でも合成の誤謬が発生するリスクがあるのですよね。経営陣が一丸となってやろうと言っているわけですから、

Topics / Insight

らの経営の監督・監査という機能だと考えています。特に、会社法改正の議論の中では監査等委員会設置会社というものが出てきていることから、監査により重点があるように思います。ただ、監査役ではなく取締役会の決議に参加できる社外取締役の強化が言われるのは、監査以外にもそうした意思決定の内容に積極的に影響を与える機能にも期待するところがあるのでしょうか。

沼田： あともう一つ期待したいのは、既存の概念からは描けないような将来の展望についてのアドバイスですね。例えば、LIXILさんの藤森さんやベネッセさん原田さんのように、全然業種の違う会社のトップを渡り歩く経営のプロというような方なら期待出来るのでしょうか。他にも所謂、大御所と言われるような経営の神様みたいな方々を社外取締役に招いている HOYA さんの例もありますよね。きっとそういう方々は目の付け所が違うのでしょうか。

つまり、社外取締役に期待するのは、方向性、実行性、そして安田さんのおっしゃるチェック機能の3つということになります。あと、機構というのも大切ですね。会社のチェック機能の仕組みを作るところから日本のコーポレートガバナンスは進んできたと思います。

安田： 機構とか仕組みは、形式的にチェックし易いし、外からも見易いですよね。そういうところから、色々とコーポレートガバナンス強化のためのルールも議論されるのですが、ただ、仕組みが出来ていれば良いかということではありません。つまり、社外取締役がいれば良いということではないし、逆に社外取締役がいなくても監査役会がきちんと機能していれば良いということになります。

沼田： 弊社の社外監査役の方は監査法人の代表社員をされていた方と警察のOBの方なのですが、やはり目の付け所が違いますね。最近では、監査役のワンマンショーみたいにガンガンやられています。ホント、それはいいことだと思っているんです。

安田： 監査役のワンマンショーとは面白いですね。それだけ、チェックの目が厳しく働いているのでしょうか。本日は、御社の戦略を含め、多くのお話を伺うことができとても有益でした。益々のご発展を期待したいと思います。どうもありがとうございました。

<沼田 孝 氏>

株式会社コナカ専務取締役。大和銀行（現りそな銀行）を経て、2003年にコナカ常務取締役に就任。2007年より現職。語学を通じて歴史の理解を深められたらと、英語・フランス語・イタリア語・中国語にチャレンジ中。趣味は多彩で、週末や休暇は山登り・サイクリング・ゴルフなども楽しむ。最近では、料理にも関心を寄せている。

<聞き手>

ベネディ・コンサルティング株式会社
代表取締役 安田昌彦

Mail: ma.yasuda@benediconsulting.jp

