

## 質疑応答

---

**山田：**ちょっと駆け足になってしまったので、分かりづらかったところとかもあるかもしれませんが、それを含めてご質問をお受けしたいと思いますので。質問のある方は挙手をお願いします。

**鈴木：**繊維ニュースの鈴木と申します。3点お願いします。

まず、第1点は自社 EC 比率です。現状とこの 22 年 2 月期では、大体どのぐらいを想定されているのでしょうか。

**鈴木：**2 番目が、原価率を上げるということをしきりにおっしゃっているんですけども。例えば 10 月消費増税とか、その辺で価格政策はどちらかというところと下がる傾向にあるんですけども。その中でこの価格政策は懸念はないのかどうかということをお聞きしたいということと。

あとは、サステナビリティの部分で工場の CSR 監査、これについての取り組みについて、ちょっとご説明をお願いします。

**上田谷：**2 番目の価格政策のところですね。影響はないとは言えないと思います。特にわれわれの中でも比較的ターゲットの広い、価格がリーズナブルなブランドが影響を受けるとは思います。

ただ、それに乗っかってまた安くして何かやると、結局その前後がへこんで、何か価格政策を打ったときだけ跳ねて、足し合わせると面積が大きくなっていないということが起こると思うので。多分積極的にはあまりやらないと思います。

プロパービジネス化とは値上げをどんどんしていこうというわけではなく、価値に見合ったものに堂々とプライスを付けるということなので、基本方針としては価格を下げる政策には走らずに頑張ってみようと思っています。ただ、比較的ターゲットが広いブランドに関しては、館と共同でイベント的な値引きはあり得るかと思いますが、われわれから積極的に主導してはやらない予定です。

**山田：**自社 EC の比率は今期 2 月末で 29.3%です。それから、EC 化率は 3 年後で 25.6%の EC 化率を目指しております。

**鈴木：**自社 EC はまだ未定ということですか。

**山田：**自社とサードパーティーの内訳はないです。

**大石：**私のほうから 3 番目の質問の工場の関係です。CSR 絡みで工場のほうとどういう関係で指導しているかということなんですけど。

今、TSIPN という物流生産子会社があるんですけど、全取引先で 1,000 社ぐらい仕入れ先あるんですけど。工場も含めてですけどそこに仕入れ額で 8 割占める会社から全て同意書とか、お互いにこういうことはちゃんと守ってくださいということで。査察というか、視察も含めて確認状にてチェックを行っています。大体 8 割方ぐらいまでは行っていると。最終的には全社それができるように心掛けております。

**山田：**では、他に質問のある方、お願いします。

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**今井：**フィスコの今井と申します。ご説明ありがとうございました。ちょっと一つお聞きしたいんですけども。

M&A をするに当たっての条件など、今後の M&A をしていく上でのお考え方というのを教えていただけないでしょうか。

**上田谷：**先ほどの新規事業と同じで、基本的にはブランドのキャラが立っていること。従ってプロパーできちんとビジネスができること。かつ全部とは言わないですが、基本はグローバルにビジネスができる可能性があること。結果としてというかセットなんですけど、デジタルとの親和性があるものというのが、全てのこれからやる事業の前提にはなってくるんですけども。そういったものが基準です。

バリエーション等々に関しては、高い買い物は基本的にしたくないので、買ってすぐに減損判定みたいなのは嫌なので。フェアバリューで基本的には買いたいと思ってます。何でもかんでも飛びつく必要はないので、中期でもそういった買収案件を見込んでおります。

**山田：**他の質問を。

**北川：**織研新聞の北川です。よろしくお願ひします。中期重点領域の中で多国籍企業化というものがありました。具体的なそれぞれの海外での市場でのマーケット規模、数値的な目標みたいなものがありましたら教えていただきたい。

また中国、アジア、ヨーロッパ、北米、それぞれでこれぐらいをめでに中期では目指すというところがありましたらお願いします。

**上田谷：**既存事業の HUF やマーガレット・ハウエルについては計画に入れていますが、グループ全体で国別の集計はできていません。

運営形態、例えば合弁になって売上を連結しないケースもあると思うので、ちょっとそこは今、全体的にきれいな絵としては、まだわれわれ自身が非常に海外のフットプリントが小さい会社です。まだなかなか積み上がって切れていないところです。

**山田：**社内で議論していますので、公表できるような形でまとまったら、またそのときにご説明させていただきますと思っています。

他に質問のある方。

**林：**WWD JAPAN の林です。よろしくお願ひします。

プロパーを強化していくというところで、消化率を5ポイント上げるということでしたけれども。具体的にどういう政策をして上げていくんでしょうか。SKU ですとか生産量、あるいは QR だとか、適時生産のノウハウですとか、セールを短くするとか、いろいろやり方があると思いますが。

**上田谷：**基本的には全部やっていきます。AI を導入した上がるみたいな、そういうマジックはないので。AI はプロパー消化率というよりは店舗別の初回投入量をどれぐらいにすると消化率が一番高いかを判断するといったような工程で使っていきます。

---

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それから、MD 計画の中でセール前提に多めに作ることをまずみんなでやめていってるということです。セール時期を短期にしたり、店頭ではやらずに EC だけでやったりすることにより、計画自体を可能な限りシフトしていっています。

あとは、ロイヤルカスタマー向けの販売をきちんとやっていく。こういうことの積み重ねでプロパー消化率を上げていくことが重要です。逆に言うと、プロパー消化率が上がらなくて売上高が上がっても全く評価しないという構造に今はしています。

**山田**：他に質問のある方、お願いします。

**柁津**：月刊 BOSS の柁津と申します。今日はどうもありがとうございました。2 点あります。

デジタル企業化の中で、EC ネイティブブランドの展開と、ID を活用した新サービスモデルの展開について先行事例を挙げるとするのは難しいかもしれませんが、具体的なイメージがあれば教えてください。もう一つは、Direct to Consumer。今おっしゃっていたブランドを立てるといようなことを聞いていたときに、D to C はまさにそれに合致するようなモデルだと思うんですけども、お考えがあれば聞かせてください。以上 2 点です。

**上田谷**：D to C と言われているものは何らかの形でわれわれは始めることになると思います。D to C の定義にもよるんですが。基本的にはお客様、EC を中心に直接獲得して高原価で受注が読み込めるものを販売するビジネスは、今、うちの中にはないので、新しく作るべきだと思っています。

このデジタルチームを今は再編成しているんですけど、デジタルチームの中からもどこか母体になるところを買ってやるのか、既存のブランドのチームを使ってやるのか、両方議論があるんですが今、考え始めているところです。

これに関しては、幾つか複数の候補を評価している段階です。そこに米沢工場のスマートファクトリーを使えないかとか、いくつかのパターンを今考えていますが、まずは、高原価で高消化率のデジタルネイティブブランドをとにかく立ち上げようということで、計画の中には数字としては折り込んでいます。

EC プラットフォームのグローバル化は、先ほど言った韓国のカフェ 24 で相互乗り入れをするというのが、それだけじゃないんですけど、一つ今、手始めにやっています。こういった形で海外のブランドを日本に持ってくる際の窓口になったり、逆に日本の小さなデザイナーブランドを海外に持っていくときに、その提携アイテムのプラットフォームも使えるので、そこで B to B 的な技術も使おうと思っています。

要はブランドのアウトイン、インアウトをわれわれの持っているプラットフォームを使って、よりハードルを下げられないかというのがデジタルプラットフォームのイメージです。他社若しくは他ブランドなど、持っていないブランドに開放していくというのが今のイメージです。

**山田**：他に質問のある方、お願いします。よろしいですか。では、以上をもちまして当社の決算説明会ならびに新経営計画の発表会を終了させていただきたいと思います。本日はありがとうございました。

[了]

---

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

