

経営改善に対応した売場リニューアルの実証的研究

— セレクトショップを中心として —

An Exploratory Study on Floor Renewal Corresponding to Management Improvement

— Summary of a Select Shop —

井上 近子

(Chikako INOUE)

目次

序

I ファッションとアパレル

II 小売業におけるセレクトショップ

III A社東京1号店のリニューアル案

IV リニューアル案の検討と展望

結語

序

小売業のグローバル化が進む中で、ファッション (fashion) 商品を取り扱うセレクトショップ (select shop) においても、海外ブランド (brand) の直営店化や一流商業地への進出など、環境変化に対応した戦略的経営 (strategic management) が強調される時代である。企業を取り巻く環境が様変わりする時代には、経営資源である「人」、「モノ」、「金」、「情報」、「ノウハウ (know-how)」などの有効活用によって、同じ業界の中においても業績の格差につながる大きな要因になるといえよう。その中で「モノ」に該当する商品の仕入れと販売は、セレクトショップの根幹をなすものである。やみくもに企業の論理で商品を仕入れ、陳列をし、販売をするのであれば、期待や望みを持った消費者 (顧客) に対応することが困難であることは明らかである。売場リニューアル (floor renewal) については、新たなるマーチャンダイジング (merchandising) を構築することで、消費者に斬新さを与え、センス溢れる品揃えの充実、新鮮な情報、他店にみられない独自のサービスなどを提供することが求められる。とくに、セレクトショップは、売場リニューアルを推進するにあたり、何を主力にした店づくりをおこなうのかについて、明確な方針を打ち出すことが重要視される。本論では、経営改善に対応した売場リニューアルを計画しているセレクトショップに焦点をあてて、その考え方と持つ意味合いについて、実証的な研究を交えて考察することにする。

I ファッションとアパレル

1. ファッションと生活者

物質的に豊かな社会では、生活者はそれぞれのライフスタイル (life style) に基づいて、生活を設計し、生活の質的向上という視点から考えると、生活文化の価値観は「モノ」から「心」へと移行しており、夢と潤いを与えるファッションが求められる。ファッションについての用語を『服装大百科辞典』でひもとくと、作ること・行為・活動・党派などを意味するラテン語のファクティオ (factio) が語源であると記述されている。とくに、服飾に関してのファッションとは、デザイナー (designer)、企画者達から提言された独創的なスタイル (style) が、新しい流行の服装や型として生まれ、社会のいろいろな層によって、一般に着られる状態になったものであり、それが現実市場や人びとの生活の中で、ある一定の期間、流行している状態をつくり出している場合などをあげることができる¹⁾。簡潔にいうならば、一般的にわれわれが使っている意味合いとしては、流行、はやりの型が日常的に最も多く、仕方、様式、型、スタイルなどを指す場合にもしばしば用いられている。また、生活者とは、二つの側面があり、その1つは「買って、消費をする」という消費者の側面と、もう1つは「生産し、所得を得る」という勤労者の側面とをあわせ持っている人びとであると説明することができる。生活者にとっては、所得が増加するにつれて、自由裁量所得が増加し、画一的な消費から、ファッションを意識した個性化や多様化を助長する消費行動を可能にするとはいうまでもない。決して異なった生活様式を持つ人びとや新階層の地位にいる人びとを指しているのではない。生活者という用語は、マーケティング (marketing) の領域において、すでに30年前あたりから使用されているが、購買者やユーザー (user) に対して働きかけをする発想であると理解し、単純に消費者としてのイメージ (image) で捉えた方が、わりやすく納得しやすいと感じる。

ところで、ファッションは、変化する複数の社会現象に対して、生活者が自己表現する世界であり、直接触れたり、着たり、目にしたりすることができる。生活者は、多くの場合、何を選択するかについて、自分が信頼を寄せているメディア (media) を通じて情報収集を行い、百貨店 (department store)、専門店 (specialty store) あるいはセレクトショップなどでファッション商品を購入するという消費者行動によってなされる。生活者はさまざまな場面に対応して、どのようなファッションにしようかと思案し、服を選んで着ることで、自己実現欲求の充足を深め、新鮮で、明るく、楽しい、安らぎなどを満喫させてくれる気分によって、生活充実をしている新しい魅力的な人間に変身させるのである。とくに、最近のファッション動向は、衣服ばかりではなく、ワイン (wine) やケーキ (cake)、あるいは世界の食材などの「食」に関してや居住地やインテリア (interior)、あるいはガーデニング (gardening) などの「住」に関して、さらには、レジャー (leisure)、映画、音楽、読書、会話などを包括した「ライフ・カルチャー (life culture)」の要素から捉えることが多くなっている²⁾。すなわち、ファッションは、生活者が社会情勢や社会傾向の中で共感し、自己を表現するために取捨選択

していくことであり、社会環境との関わりによって生み出されてきたものといえるだろう。

2. アパレルとアパレル企業

アパレル (apparel) とは、英語で衣服、服装を意味しているが、一般的に、既製服を指す言葉として広く浸透されている。最近では、婦人服、紳士服、子供服のアウトウェア (outerwear) だけでなく、それらのインナーウェア (innerwear) やアクセサリー (accessory)、帽子、靴、小物類などのファッショングッズ (fashion goods) を含めて、広義で使われることもある。年に2回、アパレルに携わっているデザイナー達は、春夏向けと秋冬向け既製服のコレクション (collection) をパリ、ミラノ、ロンドン、ニューヨーク、東京などで開催し、世界中のファッションに興味がある生活者に大きな影響力を与えている。これらアパレルの生産や卸売を担っている会社をアパレル企業とかアパレルメーカーと呼んでいる。

アパレル企業をアパレル市場の変遷を通してみると、戦後の混乱期で衣・食・住が欠乏している中から最初に目立って回復したのが衣生活に対する需要であった³⁾。1960年代の繊維業界は、化学繊維の技術革新によって、綿、スフからナイロン、テトロンへと素材の転換があり、それと相まって工場が近代的な設備投資より大量生産が可能となった。当時、新しい素材の提供を積極的に受け入れたアパレル企業は、マス・マーケット (mass market) を対象にして、主に実用衣料品を安価なコストで生産、供給することに力を入れて成長していった。1970年から80年代においてアパレル企業は、伝統と販売力がある百貨店に強力な流通チャンネル (channel) を持ち、売場で高い占有率を確保していたため、百貨店において衣料品が重要な地位を占めるに至った。この好調さを背景としてアパレル企業は、ナショナル・ブランド (national brand) の確立と消費者への浸透を推進し、ファッション性を強調した商品を全国で展開するようになった。また、その時期に出現した新興のアパレル企業は、ヤング (young) 層向けを対象にして、デザイナーの個性や感性、あるいは特徴が明確に出ているデザイナーズ・アンド・キャラクター・ブランド (designer's and character brand) を新しく登場させて、直営ショップやインショップ (in shop) 形式での売場展開を図り、マス・ファッション (mass fashion) との差別化政策で一種のブームを巻き起こした⁴⁾。1990年代から2000年代にかけてアパレル企業で注目する動きは、自ら生産した商品を卸売業者や小売業者の流通チャンネルに頼らず、消費者に直接販売するショップを持つ取り組みであった。これは、SPA (specialty store retailer of private label apparel) と呼ばれる業態で、わが国ではアパレル製造小売業と訳されている場合が多い。アパレル企業は、素材の調達、商品の企画開発、生産、在庫管理、物流、販売、顧客管理などの流れに対して、IT (information technology) を駆使して、顧客ニーズを捉え、生産のコストダウン (cost down) や物流のロス (loss) などを押さえて、自らが小売業まで展開するビジネスモデル (business model) である。言い換えれば、アパレル企業は、オリジナル (original) 商品の企画開発をし、生産は国内の工場でなく、コストの低い海外の工場に委託生産し、中間流通マージン (margin) を省き、自らのリスクで

直営ショップにおいて販売することが狙いである。これによって、一般商品と比較して同じ品質であっても価格を安くして消費者に提供でき、直営ショップの販売利益率も高いことがはっきりして、少しも疑いのないことである。

このようなアパレル企業のSPA事業化によるセレクトショップへの進出は、従来の品揃え型をしているセレクトショップにとって、経営上において大変に脅威であるといえる。品揃え型セレクトショップにとっても、他店との差別化や仕入原価率の改善、あるいは店格の向上に対して、避けて通ることができない課題である。そのためには、セレクトショップの企画開発やオリジナル商品の生産をOEM（original equipment manufacturing）で引き受けてくれる生産業者を探すことである。相手先（セレクトショップ）の状況を理解し、協力してくれる企業でなければ合理的システムとはならない。セレクトショップは、市場が高度に分化していく中で、自らが発掘した海外品の買い付けとOEMによるオリジナル商品の拡充によって、生き残りをかける戦略が必要となっている。

Ⅱ 小売業におけるセレクトショップ

1. セレクトショップの役割と機能

流通業は、市場経済にあって生産者と消費者を結ぶ重要な役割を担っており、その過程で小売業は、消費者にもっとも近いところに位置している。すなわち、セレクトショップは、消費者のニーズ（needs）やウォンツ（wants）を充足するために、消費者に代わって商品を仕入れ、品揃えを行い、消費者に販売し、豊かな暮らしの実現に貢献をするという経済活動を行っている⁵⁾。このように、小売業は消費者が日常生活をするうえで必要となる商品やサービスのもっとも身近な提供者として、重要な役割を担っていることが窺える。

また、小売業の基本的な機能としては、いくつかの方向から検討することができるが、ここでは次の5項目に分けてそれぞれの機能について述べてみる⁶⁾。(1)「仕入れ機能」としては、消費者に代わって商品を仕入れすることである。すなわち、消費者ニーズをつかみ、それに対応した商品を国内はもちろん世界中から探しだしてくることである。一般的にマーチャンダイジングの領域でいわれている①適正な商品、②適正な場所、③適正な時期、④適正な数量、⑤適正な価格、を踏まえることは仕入れの基本的な考え方である。(2)「販売機能」としては、生産者や卸売業者に代わって商品を消費者に販売することである。すなわち、消費者ニーズに対応した商品を売場で、ビジュアル面に注意しながら展開し、消費者が納得できるアドバイスをしながら提案することである。(3)「情報提供機能」としては、消費者がその商品について正しく選択することが可能な情報、新鮮で価値がある情報を提供することである。すなわち、小売店や販売員が情報提供者となり、その商品の広告・宣伝、Webサイトでの公開、Eメールなどの告知活動、その商品が持っている特徴、優れた点、あるいはその商品が持っている弱い点、不足している点を説明し、消費者に購入を強く働きかけることである。(4)「サービス創出・提供機能」としては、消費者に便利で、手軽に商品を購入してもらえるよう

な機能、サービスを充実することである。すなわち、各種クレジットの受け入れ、返品取り替えや保証・無料修理期間の延長、さらに店頭販売だけではなくインターネット（internet）販売などがあげられる。最近では、消費者が買いやすいようにショッピングモールや駅ビルへの出店、営業時間の延長、固定客づくりを狙ったポイントカード（point card）の発行、消費者参加型イベントの開催などが目立っている。

これらの機能は、すべて消費者の立場に立って考える必要が重要であり、消費者がどのような意識で商品やサービスを選び、どのような買い方をするかに関連することになり、それはセレクトショップのコンセプト（concept）のあり方や顧客ターゲット（target）にまで影響を及ぼすのである。

2. セレクトショップとデスティネーションストア

小売業界におけるセレクトショップについては、一つのブランド商品や特定デザイナー商品だけを取り扱うのではなく、ショップオーナー（shop owner）やバイヤー（buyer）の主張や選択眼で商品を仕入れ、陳列し、販売をしているのが大きな特徴である。一般的には、洋服、洋品、服飾雑貨品などを扱っている服飾小売店を指しているが、化粧品、香水、ステーションナリー、リビング・インテリア用品、玩具・ホビー用品などを扱っている小売店もセレクトショップと呼んでいる。近年では、ショップコンセプトを維持しながら、自店が求めている商品が国内および海外の市場で発見できなかつたり、存在しなかつたりした場合には、自らの手で企画し、商品開発をする店舗が増えて来ている⁷⁾。とくに、セレクトショップでは、その店のセンスによって、独自のファッションを提案している場合が多く、世間ではあまり知られていない商品、これから売り出そうとしている新進デザイナー商品を積極的に取り扱い、個性的な品揃えを行う専門店として存在しているのである。

また、デスティネーションストア（destination store）とは、主に専門店経営に求められるコンセプトであり、単語の直訳では「目的地店」の意味から解釈および判断すると、消費者が強い目的意識を抱いて来店する専門店であるといえよう。デスティネーションストアになる条件としては、第1には顧客ターゲットを明確化すること。第2には顧客ターゲットに見合ったプライスライン（price line）やプライスレンジ（price range）を設定すること。第3には顧客ターゲットを常に意識した品揃えをすること。第4には顧客ターゲットに対して、十分な満足を与えるサービスを実践すること。第5には顧客ターゲットに対して、魅力があり特別の価値を感じさせるようなバリューストア（value store）としての地位を構築すること。などがあげられる⁸⁾。すなわち、顧客はそれぞれの価値観にもとづいて、生活を設計し、生活の質的向上を求めており、このデスティネーションストアを愛用しなければ、享受することができないショップといってもよい。

セレクトショップとデスティネーションストアの共通する点は多くあるが、一言でいえば、両者は、顧客を真ん中に置いたショップづくりであることは明らかである。近年の消費者は商

品というモノを求めているのではなく、モノが持つ価値や情報を購入しており、固定客化することにより、顔が見える顧客に対して生活提案していることも忘れてはならない。とくに、セレクトショップは、個性的な性格を維持しつつ、消費者に高い満足を与えながら高い収益を得られることに視点をおいたショップづくりを行うべきである。

3. セレクトショップにおけるマーケティングの特質

セレクトショップは、ファッション性の高さを魅力にして、消費者の吸引力を強めようとしており、市場性のある商品を探して仕入れを行い、消費者に正しい情報発信を核にしたマーケティングを展開している店舗が多くみられる。基本的なマーケティングの特質としては、そのセレクトショップが、いかにして市場深耕をさせて行くかが重要であり、第1には消費者に対して、立地条件が便利で近寄りやすく、さらに店舗が立地している地区の周辺環境が充実していること。例えば、新線の開通、私鉄間相互乗り入れ路線の延長、道路の拡張や新しい道路の開通、あるいは近隣に新しい商業施設の開業などである。第2には消費者に対して、店内の環境が整備されており、売場規模、商品構成、売場レイアウト、店内雰囲気などに細心の注意を払っていること。常日頃から、定期的に店内の一部分をリニューアルして、新鮮さを保っていることが大切である。第3には消費者に対して、商品の品質や比較検討できるような商品陳列、品揃え、販売価格に対する信頼などに気をつけていること。第4には消費者に対して、IT機器を活用して選択や購入に役立つ情報の提供、商品説明ツール、それに伴う商品知識が豊富な販売スタッフが配置されていること。第5には消費者に対して、クレジット販売、商品配送、修理・加工や返品・取り替えサービス、催事の案内、ポイントカードの発行など、親身なサービスに心がけること。これらの条件を充足することができるマーケティングの展開が期待される⁹⁾。当然、セレクトショップと消費者との間においては、良好なコミュニケーション (communication) 関係の構築が必要であることはいうまでもない。

図表2-1 マス・マーケティング対ワン・トゥ・ワン・マーケティング

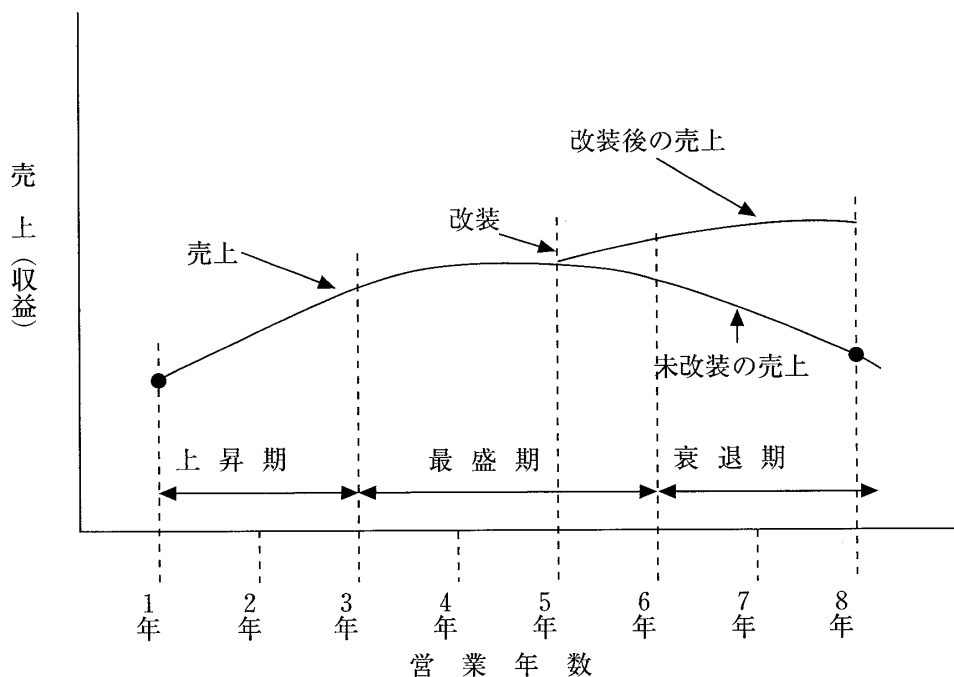
マス・マーケティング		ワン・トゥ・ワン・マーケティング
顧客獲得 (Customer-getting)	⇒⇒⇒	顧客維持 (Customer-keeping)
販売・取引 (Transaction)	⇒⇒⇒	関係づくり (Relationship)
販売促進中心 (Promotion)	⇒⇒⇒	顧客サービス中心 (Customer Service)
市場シェア (Market Share)	⇒⇒⇒	顧客シェア (Customer Share)
製品品質志向	⇒⇒⇒	クォリティ中心 (顧客を満足させる性質)
To Automate	⇒⇒⇒	To Informate
集中処理志向	⇒⇒⇒	分散協調志向
マネジメント志向 (Management)	⇒⇒⇒	エンパワーメント志向 (Empowerment)
“Cure”型	⇒⇒⇒	“Care”型
モノローグ (Monologue) 型	⇒⇒⇒	対話 (Dialogue) 型

出所：井関利明監訳『One to One マーケティング』ダイヤモンド社、1996年、vi頁。

さらに、今日的なセレクトショップのマーケティング活動では、「売れる仕掛け」から「ファンづくりへの仕掛け」へと進化させるために、ITの活用による新しい手法の導入が必要である。セレクトショップにとって、新規顧客の開拓はマーケティングにおける投資と考えるべきであり、その投資を可能とするために、リピート顧客である既存顧客の基盤を維持し続けることが大切である¹⁰⁾。既存顧客との良好な関係を構築する考え方としては、CRM：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（customer relationship management）がある。例えば、各売場に分散している顧客の買上品情報を集約しデータベース化し一元管理することで、新商品の紹介、催事の案内、あるいは顧客の趣味や嗜好などに至るまで、情報を反映させることである。その狙いは、顧客満足度を高めて、優良顧客に育成し、維持し長期的に固定客化することにある。また、ワン・トゥ・ワン・マーケティング（one to one marketing）の考え方では、セレクトショップの顧客一人一人の消費行動履歴を把握して、その顧客と一対一でコミュニケーションを図りながら、その顧客に合った商品・サービスを提供するものである。マス・マーケティングが商品中心の発想に対して、顧客中心の発想となるのである（図表2-1）。すなわち、既存顧客に対して、展開しているセレクトショップのマーケティング活動をさらに一步押し進めた個別対応型の戦略といえる。顧客ごとにカスタマイズ（customize）させていくことで、特定化された「個客」として継続的な関係を確立することが可能となるのである¹¹⁾。

4. リニューアルの必要性

図表2-2 店舗のライフサイクル



出所：波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社、1986年、44頁。

近年、小売業は開業率が低下し、廃業率の増加する数値が顕著に現れ、小売店舗の減少傾向も続いており、小売業の競争はますます厳しい時代を迎えることとなってきている。このような状況下において、セレクトショップが生き残り、繁栄していくための方策として、店舗（売場）のリニューアルは、ストア・イメージ（store image）戦略を展開するうえにおいて重要な要素の一つだと考えられる。すなわち、セレクトショップをオープンしてから、数年が経過すると、売場は市場環境や消費者志向の変化やファッショントレンド（fashion trend）への対応、あるいは入店客数の減少による売上対策などが迫られてくるはずである。そこで売場のリニューアルを経営者や店長が最優先課題と意識し、取り組むことが求められる。商品にライフサイクル（life cycle）があるように、例えば、売場のライフサイクルを上昇期、最盛期、衰退期にあてはめて考えてみる¹²⁾。第1の上昇期についてはセレクトショップをオープンしてから3年程度が目安である。当初の開店景気の影響で注目され、商品や売場に新鮮さがあり、入店客数も売上高も順調に増えていく時期である。第2の最盛期については3年から6年程度が目安である。4年目あたりから売上高の勢いが落ち始めるか、あるいは横ばいとなってくる。売場が徐々に陳腐化しはじめ、販売スタッフの意識が現状に甘んじてしまう傾向になる。とくに、3年から4年目あたりで一部商品の売れ行きに変化が出始めており、それに対応した売場の部分的なリニューアルを行う必要が出てくる。第3の衰退期については6年から8年以上が目安である。顧客のライフスタイル変化やファッショントレンドへ対応すべき売場設備が古くなっており、魅力あるショップの形成ができない。そのため、5年から6年目あたりで売場の大幅なリニューアルに取りかかり、新鮮さを保つ必要性が出てくる。投資を怠ると、近くの新規開業店や既存の競合店に顧客を奪われたりすることは明らかであり、セレクトショップにとっては入店客数と売上高の減少が如実に現れる（図表2-2）。

日頃から個性的で感性が豊かなセレクトショップを経営するために大切なことは、ショップのポジショニング（positioning）を鮮明にし、ターゲットとしている顧客に対して情報提供をおこない、話題性があり、何となく惹かれる魅力を創り出すことが最良の条件となる。顧客の要望に応える投資を継続的に実行し、時流に適合した基盤の整備に対するマーケティング戦略によって、セレクトショップとしての店格や取扱商品イメージの向上が図られ、それに伴って販売成果が得られるという関連を創り出すことが重要不可欠であるといえよう。

Ⅲ A社東京1号店のリニューアル案

1. A社東京1号店の経緯

A社は、1975年3月にセレクトショップ東京1号店を開業して以来、全国主要都市に店舗面積の大小があるものの、スクラップ・アンド・ビルド（scrap and build）を繰り返しながら経営活動を行っている。2007年8月末現在の店舗数は、東京地区を中心にして直営店7店舗、準直営店（A社が人件費を負担している）11店舗、合計18店舗を展開している。東京1号店は、銀座通りにある地下2階、地上8階建てビルに入居し、地上1階から5階までを使用し

営業を行っている。業績は長期間に渡って低迷し苦しんでいたが、ここ2・3年は、社内の組織や業務内容の見直しに力を入れ、積極的な構造改革に取り組んだ効果が現れて業績が上向いてきている。

近年、東京1号店のリニューアルについては、1995年に部分的な売場リニューアルを行い、25周年に当たる2000年には、全面的なリニューアルを実施した。その後は、若干、売場の手直しがあったものの基本的には売場への投資は消極的であった。近隣の百貨店や衣料専門店のリニューアル、競合セレクトショップ新規出店などの状況があり、さらにはA社自体の業績が上向いてきたことで、社内からリニューアルに対する要望が多く出されるようになった。この機会に筆者なりに、東京1号店のリニューアルに対するマスター・プラン（master plan）を考え、提案してみることにする。

2. リニューアルの主旨と対象

リニューアルの主旨としては、A社の基本コンセプトである「常に時代に先駆けたファッションや文化、ユニークで価値のある情報を店舗空間・商品・サービスを通じて社会に発信していこう」を視座に置くことにしている。また、リニューアルの目標として、第1には東京1号店の営業利益の向上をはかり、競合他社に勝ち抜くため、競争力のあるショップ体質を築いていく。第2にはMD政策や販売政策を根本から見直して新たな構築をし、さらに販売スタッフの仕事に対するモチベーション（motivation）を高める。第3には取り巻く環境や消費者動向に対応し、明確な主張を持ったセレクトショップに変革する。以上の3点を掲げることにする。

リニューアルの対象項目としては、第1には東京1号店が長年の目標としている館自体としての効率化をいかにはかるか、その収益の源泉となる政策を考える。第2には銀座の一等地にありながら他のショップと比較して坪効率の悪さ、人員効率の低さが指摘されており、そのコスト削減の見直しを迫る。第3には社内組織を活用し、関連する部門間で議論を重ねながら顧客ニーズに対応したMD力、販売政策を末端の販売スタッフまで理解させる。それに伴い、顧客満足につながる接客と固定客づくりに、なお一層の努力を傾ける。第4にはIT機器を最大限に利用して事務処理をはかることはもちろんのこと、情報力・サービス力を強化し、顧客の利便性に対応する。第5には顧客が安心・安全に買物ができ、外部の盗難防止に対するセキュリティ（security）効果を考え、その上、坪効率を上げるために、什器、フィッティングルーム（fitting room）、レジの設置場所などについて効率的な配置をする。以上の5項目を対象とする。

3. リニューアルによるフロア別構成案

今回のリニューアルフロア構成案について、5階から1階までの各フロアを簡単に説明する(図表3-1)。

- (1) 5階についてはリニューアル案で余剰階となるため、賃借契約を解除し、家賃負担を軽減する。なお、現在、後方事務部門はこのビルより賃料が安い、別のオフィスビルを借用している。
- (2) 4階についてはプレステージフロア (prestige floor) とする。商品が感覚的に洗練され、価格的にも高く、東京1号店の代表的なフロアと位置づける。現在、5階、4階で展開している買付ウェアを中心に商品構成をする。2007年秋・冬物からは今までと異なる新たなオリジナルであるPB商品を加える。
- (3) 3階についてはベターフロア (better floor) とする。感覚、品質ともに高級感があり、プレステージ商品より価格はこなれているフロアと位置づける。現在の4階、3階で展開している買付ウェアを中心に商品構成をする。とくに、よりカジュアルで若い感覚の商品を当フロアで展開する。
- (4) 2階についてはPB商品・オリジナルフロア (original floor) とする。今日的感觉を持つ消費者に対応して、情報性の高く、高感度商品の集積と本物・伝統を重んじた商品群を充実させる。とくに、PB商品を中心に、買付ウェアのデニムブランド、Tシャツ、ニットなどの単品ブランドを中心とした商品構成をする。オリジナル商品の売上高占有率の拡大は、A社基本方針の主要な柱となっている。
- (5) 中2階についてはビューティーフロア (beauty floor) とする。化粧品は別部門であるが、以前は中2階にあり2000年のリニューアル時から1階で営業している。売場面積が約3.5倍程度に増床したにもかかわらず、売上高は中2階にあった時と比較して1.5倍程度にしかならず、坪効率を視野に入れて検討し、元に戻すことにする。
- (6) 1階についてはファッショングッズフロア (fashion goods floor) とする。アクセサリ、ハンカチーフ、洋傘、スカーフ、マフラー、手袋などの商品群で構成をする。A社のセレクトショップらしくファッション性と機能性を切り口とし、さらにギフト商品、自用品を考慮した商品の充実をはかる。また、外から見ても、一歩店内に入った際にも、季節感や実施している催事内容がはっきりとわかるような物的演出環境をつくる。

図表3-1 フロア別構成の比較表

＜現在のフロア構成＞		＜リニューアルフロア構成案＞	
5階	プレステージブランド (売場面積74.8坪、人員8名)	5階	賃借契約の解除
4階	インポートブランド、PB商品 (売場面積74.8坪、人員6名)	4階	プレステージフロア プレステージブランド(シューズ含)、 PB商品 (売場面積74.8坪、人員8名)
3階	A社オリジナル・インポートブランド (売場面積52.2坪、人員5名)	3階	ベターフロア インポートブランド(シューズ含) (売場面積52.2坪、人員6名)
2階	グッズ(シューズ含)・アクセサリ (売場面積38.7坪、人員6名)	2階	A社オリジナルフロア PB商品、デニムブランド、単品ブランド (売場面積38.7坪、人員5名)
中2階	グッズ、アクセサリ (売場面積14.3坪、人員4名)	中2階	ビューティーフロア 化粧品、香水、ヘアケア商品 (別部門の運営となっているため除外する)
1階	コスメティックス 化粧品、香水、ヘアケア商品 (別部門の運営となっているため除外する)	1階	ファッシュングッズフロア アクセサリ、ハンカチーフ、洋傘 スカーフ、マフラー、手袋 (売場面積65.1坪、人員6名)
売場使用面積合計：254.8坪 販売員数合計：29名		売場使用面積合計：230.8坪 販売員数合計：25名	

IV リニューアル案の検討と展望

1. 対象顧客層の設定

リニューアルは、誰のショップであるかという主張を明確にして、MD政策や販売政策を遂行していかなければならない。顧客側にとって、このセレクトショップが「私にとって最適なショップである」というイメージを持ってもらうことは重要である。一方、セレクトショップ側にとっても、来店して欲しい顧客を選択して、対象顧客層を描くことは経営戦略上において不可欠な要素である。リニューアル案では、対象顧客層について縦軸にマインド(mind)をとり、横軸にテイスト(taste)をとって表してみた(図表4-1)。ここでのマインドとは、実質年齢で捉えるのではなく、感覚年齢で捉えることであり、各年代層が持っているファッションに対する知性や気持ちなどを指していると理解する。また、テイストとは、ファッションが醸し出す雰囲気や好み、あるいは生活に対する嗜好や趣味などであり、その判断基準については顧客の感性に頼ることになる。例えば、1階、2階は、キャリア(career)に対応して、流行性を適度に取り入れるアップトゥデート(up-to-date)に位置づけし、4階はミセス(mistress)に対応して、流行の最先端を行くアドバンスト(advanced)に位置づけをしてみた。東京1号

店の全体としては、ヤングキャリア (young career) からハイミセス (high mistress) までのマインド展開をしつつ、アpptトゥデイトからアドバンストへとグレードアップ (grade-up) を志向する対象顧客層の設定を試みたものである。ところで、各階の取扱商品の特性によっては、各階で設定している対象顧客層と違和感が出てくる場合があるはずである。そのような特別の場合には、マインドとテイストについて各階の戦略的な方向性と商品価値を加味して、多少広げた解釈で対象顧客層を検討し、あまり逸脱しない程度で設定する必要があることを忘れてはならない。

図表 4-1 対象顧客層

ハイミセス (40～50歳)	4階・5階(現在)			
ミセス (34～40歳)				
ミッシー (28～34歳)	4階 (改装後)	3階 (改装後)	3階 (現在)	2階 (現在)
キャリア (25～28歳)	1・2階(改装後)			1階 (現在)
ヤングキャリア (22～25歳)				
マインド /テイスト	アドバンスト	アpptトゥデイト	エスタブリッシュト	

2. 坪効率と人件費の検討

リニューアルでは、経営改善を視野に入れて無駄のない売場づくりに視点を置くことが、重要な方策の1つであるといえよう。その前提条件としては、取扱商品をどこに配置するか、どのぐらいの面積が必要であるかということを探る必要がある¹³⁾。一般的に、売場レイアウト (layout) を決定する際には、取扱商品の売上高構成比とその使用売場面積比との相互関係で効率を考えることであるが、それに加えてショップの政策を反映させることも大切である。ところで、A社は東証1部上場している会社の子会社となっており、営業成績が公表されず資料の入手が困難であるため、数値は郊外のショッピングセンター (shopping center) にある東京2号店や都心のオフィス街にある東京3号店の市場調査、あるいは競合他社などの諸状況から推測してみる。

坪効率は、1年間の売上高を、使用売場面積 (坪数) で割った数値であり、この数値が高いと坪効率が良い売場だとされている。東京1号店の坪効率は、345.4万円程度であると推測したが、これはA社の東京3店舗の平均坪効率と比較して、79%程度にしかない。東京1号店の坪効率が低いということは、売場の一部分がデッドスペース (dead space) となっていたり、売り方に欠陥があったり、あるいは設備が陳腐化しているなどで、十分な販売活動が

とられていないこと示している。今回のリニューアルでは、セレクトショップの重要な顔として活用を考えている1階（65.1坪）を使用する代わりに、中2階（14.3坪）を別部門に移管し、5階（78.4坪）の賃借契約を解除し、家主に返還する。これにより、差引き使用売場面積は24坪減少し、この面積分が家賃負担の軽減につながる。さらに、使用売場面積の規模に比べて売上高が少ない点に着目し、リニューアルによるフロア構成を検討した結果、現状より10.4%程度の坪効率の改善が図られると予測できる。

人件費は、営業成績に大きな影響を与える要因である。例えば、いくら売上高や利益高が増えても、それは一時的な現象であって、その内容が人手をより多く使ったのでは、やがて経費がかさみ業績は悪化するはずである¹⁴⁾。坪効率と同様に数値は、東京2号店や東京3号店の市場調査、あるいは競合他社などの諸状況から推測してみる。A社3店舗合計における販売スタッフ数の内訳は、正社員が79%、準社員が21%の割合である。そこから、平均1人当たり年間人件費は、405万円程度であると推測した。さらに、総利益高を販売スタッフ数で割った労働生産性については、平均1,367.2万円程度と推測されており、経営に対する標準的な数値が算出される。しかし、東京1号店の1人当たり年間人件費は、452万円程度と推測され、平均数値より11.6%高く、労働生産性については、1,256.7万円程度と推測され、平均数値より8.1%低いショップであるといえる。リニューアルで4名の販売スタッフの減少は、現状より単純に人件費が13.8%削減でき、労働生産性も1,457.8万円と16%上昇し、効率の良く安定した業績のショップに生まれ変わるだろう。とくに、東京1号店は、開店からの歴史、日本を代表する商業地区に立地していることを考慮すれば、A社にとって重要な位置を占めているショップであり、健全経営が期待されていることはいうまでもない。

3. リニューアルの展望

セレクトショップは、百貨店などの大型店と異なり、小規模な商業空間を基礎にしているため、リニューアルを境として、大胆な店内環境の変更やビジュアル・プレゼンテーション（visual presentation）の見直しなどをフレキシブル（flexible）に採用できる強みを持っている。リニューアル当初は、注目され話題を呼ぶ最先端のセレクトショップであり、世間から成功した優れた店舗コンセプトだと評価されても、それが5年、10年と有効に活用する時代とはいえなくなっている¹⁵⁾。そのために企業は、経営計画の中に定期的なリニューアルを盛り込み、経営改善の手を打っていかなければ、顧客の囲い込みは困難であろう。

また、A社はどのような経営環境の条件下にあっても、ゴーイング・コーンサーン（going concern）として成長し、発展させていく責務を負っているはずである。例えば、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（product portfolio management）理論を用いて説明してみよう。A社は「金のなる木」のショップや「花形製品」のショップをできるだけ早く育成して展開することである。しかし、A社が展開しているすべてのショップが「金のなる木」のショップになったら、A社の成長は望めなくなるし、A社のすべてのショップを「花形製品」

のショップにすることもなかなか容易ではない。小売業市場での地位を確保するため、それに伴う資金配分や新規ショップの開業、あるいは既存ショップのリニューアル戦略などの企業行動が必要であり、その予備軍である「問題児」のショップに対する経営施策や投資の見極めは大変重要視される¹⁶⁾。すなわち、A社東京1号店の使命は「金のなる木」のショップとして、その地位を確立し、東京1号店から生み出す利益を使用して、新たなる「金のなる木」のショップを育成することである。

さらに、最近の消費者は、商品に変わる新しい要素として、セレクトショップをイメージで選ぶ傾向も加わってきた。将来の発展を期するA社にとっては、社名を一種のブランドとして捉え、ブランドイメージを向上させ、地理的な浸透を図ることが必要である。その目的を達成するためには、東京1号店のリニューアルが、国際都市銀座の現代イメージに相応しく、顧客の共感と支持を得られ、洗練されたセレクトショップとして、認知される重要な役割を担っているといえよう。

結語

売場リニューアルは、あまり多額な投資費用をかけなくても、高いコストパフォーマンス (cost performance) を得ることができるかが、キーポイント (key point) となってくる。リニューアルを実施したのにも関わらず、期待通り成果が上がらないケースにしばしば遭遇することがある。例えば、企業論理が優先して、売場はきれいになり、高級な商品を多く取り揃え、売場のイメージもアップしたが、売上高が伴ってこないことがある。これは、顧客論理を疎かにしたりリニューアルであり、消費者の潜在意識を刺激するのではなく、反対に客離れにつながることに注意すべきである。しかし、売場リニューアルが成功すると、組織に活力が生まれ、現実の経営活動の中で生じている運営上の阻害要因を解決する枠組みの発見につながり、柔軟で積極的な対応策がとれることは明らかである。

セレクトショップが21世紀で勝ち残っていくためには、顧客ターゲットを明確にし、かつショップ自体が明確なコンセプトを打ち出すことによって、顧客ニーズに適合した品質の高い商品の品揃え、情報が豊富でいつも新鮮な売場づくり、販売スタッフの心が通ったサービスなどを武器にして、競合他店と異なった特色を創り出すことが求められる。

【注】

- (1) 日本ファッション教育振興協会編者『ファッション販売〔I〕』日本ファッション教育振興協会、2006年、14頁参照。
- (2) 文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局、1998年、11頁参照。
- (3) 鳥居直隆著者『ブランド・マーケティング』ダイヤモンド社、1998年、48～49頁参照。
- (4) 菅原正博監修『アパレル・マーチャンダイジング』ファッション教育社、2007年、8～9頁参照。

- (5) 今村哲稿「流通構造の変化と中小商業」百瀬恵夫・伊藤正昭編著『新中小企業論』白桃書房、1996年、262～263頁参照。
- (6) 同上掲、263頁参照。
- (7) 大枝一郎稿「セレクトショップ」松尾武幸編著『最新版図解アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社、2006年、84～85頁参照。
- (8) 三浦一郎・服部吉伸編著『マーチャンダイジングがわかる事典』日本実業出版社、2005年、47頁参照。
- (9) 神谷蒔生著『小売業マーケティングの実務』同文館出版、1987年、5頁参照。
- (10) 新谷文夫著『図解IT経営』東洋経済新報社、2000年、30頁参照。
- (11) 今村哲稿「ベンチャービジネスのマーケティング戦略」今村哲編著『ベンチャービジネス（ベンチャリング）』学文社、2006年、106～107頁。
- (12) 波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社、1986年、43～45頁参照。
- (13) 河野英俊著『お客を呼び込む売場のつくり方』ばる出版、2003年、120頁参照。
- (14) 同文館経営相談部著『絵でわかる経営分析〔改訂版〕』同文館出版、1991年、115頁参照。
- (15) 畑靖彦著『ビジュアル・マーチャンダイジング戦略』日本能率協会、1986年、172～173頁参照。
- (16) 今村哲稿「経営戦略の展開と経営組織」百瀬恵夫・梶原豊編著『ネットワーク社会の経営学』白桃書房、2002年、67～68頁参照。

【参考文献】

1. Don Peppers and Martha Rogers *The One to One Future*, Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1993. (井関利明監訳『One to One マーケティング』ダイヤモンド社、1996年)
2. Kenneth E. Stone *Competing with the Retail Giants* John Wiley & Sons, Inc., 1995. (渡辺俊幸訳『「超大型店」とどう戦うか』ビジネス社、1998年。)
3. 新谷文夫著『図解IT経営』東洋経済新報社、2000年。
4. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部、1980年。
5. 今村哲編著『ベンチャービジネス（ベンチャリング）』学文社、2006年。
6. オフィスウーノ編者『ファッション業界大研究』産学社、2006年。
7. 河野英俊著『お客を呼び込む売場のつくり方』ばる出版、2003年。
8. 菅原正博監修『アパレル・マーチャンダイジング』ファッション教育社、2007年。
9. 同文館経営相談部著『絵でわかる経営分析〔改訂版〕』同文館出版、1991年。
10. 鳥居直隆著者『ブランド・マーケティング』ダイヤモンド社、1998年。
11. 波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社、1986年。
12. 日本ファッション教育振興協会編者『ファッション販売〔I〕』日本ファッション教育振興協会、2006年。
13. 畑靖彦著『ビジュアル・マーチャンダイジング戦略』日本能率協会、1986年。
14. 服装文化協会編『服装大百科辞典』文化出版局、1976年。
15. 富士総合研究所著『図解IT革命が面白いほどわかる本』中経出版、2000年。
16. 文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局、1998年。
17. 松尾武幸編著『最新版図解アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社、2006年。
18. 百瀬恵夫・伊藤正昭編著『新中小企業論』白桃書房、1996年。
19. 百瀬恵夫・梶原豊編著『ネットワーク社会の経営学』白桃書房、2002年。