

バブル崩壊なんのその

不景気知らずのロードサイドショップと通信販売

45期生

I テーマ設定の理由

バブルが崩壊し各企業は売上げの伸び悩みに苦しんでいる。好景気の時分に行った過剰な設備投資のツケがまさに今、回ってきているのだ。ボーナスカット、人員削減、工場閉鎖、就職難、リストラ。そんな言葉が聞かれる中、お客のニーズにうまく対応し不況をものともせず業績を上げている企業がある。なぜなのか。私はその理由を探ろうと思った。

II 研究方法

- (1) ロードサイドショップ4社、通信販売社1社を選び、実際に行って話を聞く。
- (2) デパートを比較のために取材する。
- (3) 会社四季報を元にデータを抽出し各社の業績を出す。図書館でその他資料を集める。

III 研究内容

研究に際し私は次の企業を選んだ。

- ロードサイドショップ 洋服の青山（青山商事）・紳士服はるやま（はるやま商事）
紳士服のアオキ（アオキインターナショナル）・シーグラー
- 通信販売 株式会社セシール
- デパート 三越・大丸

1 ロードサイドショップって何？

ロードサイドショップは日本語に訳すと、郊外型店舗。右図（私が実際に行った店舗の位置を示す）のように郊外の主要幹線道路沿いに広い面積の店を建てる型式である。いわば「車でのお客」をターゲットにした店舗のこと。

郊外立地のため土地代が安く抑えられその分、店を広くして品ぞろえを豊富にできるのでお客の好みにうまく対応できるのが利点だ。

日本の車社会の発達、ドーナツ化現象で郊外に住宅を持つ人々が増えてきたのに伴ってその数を増してきている。



(1) 洋服の青山 (青山商事)

CMでこの会社をご存じの方も多だろう。「安さ」を売りものにしてる会社だ。1993年青山は「紳士服業界販売シェア首位」となった。バブル崩壊の中にも業績を伸ばし続け、笑っているのがこの会社である。——洋服の青山がめざすこと

驚きの低価格、大量の仕入れ

「洋服の青山のモットーは

『良い品物をいかに安くお客様に買っていただくか』

ということにあるんです。」

私がインタビューした店員さんは、この点を繰り返し強調した。

1992年10月青山は東京銀座に店を出した。このときオープンセールで売ったのがなんと「2,500円」のスーツ。開店は午前7時にもかかわらず出勤前の男性が殺到し店の周辺には交通整理のためにお巡りさんまで出動した。

確かに、青山の商品は安い。デパートでは6万円もするようなスーツが青山なら3万円台で買える。スラックスも2本で6千円台。ロープライスをアピールする広告が店のいたるところに貼られている。

中でも「超目玉商品」シール付きのスーツは一般価格の70% offだ。

『最近他店の方による商品のまとめ買いがあります。超目玉商品のまとめ買いは、お断り致します』驚いたことに青山の店にはこんな看板がぶら下がっていた。

しかし、なぜここまで安くできるのか。店員さんに聞くことができた。

その秘密はメーカーとの直接契約、買い取り方式にある。ふつう紳士服は委託販売で、秋冬物は9月に仕入れ、春物は2月に仕入れると決めている。売れ残りは全てメーカー、問屋に返品するのだ。となるとメーカー側は返品を処分する分の代金を商品に上のせするから、当然商品の値段は高くなる。

これを現金支払い、一切返品なしの完全買取制にしたのが青山社長の工夫なのである。返品のことを考えなくてもよいメーカー側はデパートに売るより安い値段で青山にデパートに売ると全く同じ質のスーツを売ってくれる。

流通形態を変えるだけで安く、しかも質を落とさずに販売することができるのだ。

——社長のいう青山商事急成長の秘密

会社の仕組みはアメリカ式の能力主義。年齢に関係なく働きの度合いで給料が決まる。又各店舗の店長は、厳しい責任を負っている。例を挙げれば、

・競合店に負ければ店長交代。不振店を挽回できなければ店長交代。

・年間販売目標6千万円を達成できなかった店長は降格。などである。

このようにノルマは厳しいが、増益した店の店長は報奨金が支給される。

この報奨金をもらう店長が、年々増えているというから青山商事の急成長はこれによって、裏付けられるといえるだろう。



もう一つ大変珍しい(おもしろい)販売戦略を聞いたので紹介する。

“笑顔絶やさないと”青山には「笑顔のない社員は働かなくてよい」という言葉がある。店長は開店1時間前に出社し鏡で自分の笑顔をチェックする。開店45分前には出入口に立って出勤してくる社員の笑顔をチェックする。ここで笑顔のない社員には指導を行い、それでも笑顔がなければ家に帰らせるのである。

笑顔のチェックで売上げが絶対的に変わってくるのだというから全く不思議である。いずれにしても他店のしないことを行い、人の先を行く。これが不景気を突き抜けていく会社の戦略だ、といえそうだ。

(2) 紳士服のアオキ (アオキインターナショナル)

青山商事につぐ売上げをあげているのがこの会社。本社が横浜にあり関東が地場。「関西で名をはせるのはまだまだこれからです」という。

——紳士服のアオキがめざすこと、品質第一

店員さんに話を聞いた私は(洋服の青山のような)ディスカウントショップ(=安売りの店)という言葉を出してすぐに訂正されてしまった。

「うちは郊外型店舗ではあるんですが、ディスカウントショップではないんですよ。アオキは、『質の良さ』を売りものにするのがモットー。とにかく大量に品物を仕入れて安く売る青山さんと違って」

と早くも青山の名前が飛び出した。

レジカウンターには一冊の雑誌がおいてあった。日本経済新聞社発行の月経TRENDYだ。デパート各社やアオキ、青山の商品の質が10段階で評価されている。

「これでうちは9点をもらいました。青山さんは1点。デパートは6~8点ですね。10点満点は布地の本場イタリアの会社だから仕方がない。でも日本で一番いい商品を扱っているのは、アオキだということです」

ここで面白いことがわかる。青山は「自社の商品は流通形態を変えただけであってデパートで売っている商品と何ら変わりはない」といっている。

では果してどちらの言い分が本当なのか?それは定かではない。が、互いが相手を相当に意識していることは確かなのである。

——オリジナル商品のイメージを前面に打ち出す

アオキはイタリアミラノに専属のデザイナーを抱えている。自社独自のデザイン、自社工場での生産だからこそ新素材の開発に合わせてより良いスーツをいち早く店頭と並べられるというのがアオキの特徴だ。品ぞろえも豊富で小さいサイズから大きいサイズまで幅広くそろっていて、お客の多様な要望に答えることができる。



(3) シーグラ

関西系企業シーグラ。本社は大阪にある。

—イーゾーオーダーの採用

イーゾーオーダーは、初めから、何種類もの型を用意しておいて、お客の体型に最も近い型のものを選びそれを調整して服を仕立てるといふもの。

私達の制服もイーゾーオーダーに入る。既製品ではなかなか満足のいくものがないし完全オーダーでは費用がかかりすぎるというそれぞれの難点がうまく改善されている仕組みだ。



(4) 紳士服のはるやま (はるやま商事)

本社は岡山。関西を中心に全国に店を展開しつつに1,980円のスーツを実現した。

—世界の流行を常にとり入れる

1990年11月30日。はるやまはパリに出店した。それ以前にも香港に出店。海外進出の足場を築いてきた。

世界の流行の中心といえはやはりパリ。ここから仕入れた最新情報を役立て、デザイン、ブランドものの品ぞろえをしようというのがパリ出店の理由。

はるやまへ入社した社員はこのパリ店へ最新の流行感覚を体得するために研修に行くという。

はるやまのオリジナルブランドも計画中で“ここにしかない良質の背広”を店頭に並べる日も近いという。



2 通信販売 株式会社セシール

カタログを発行し、お客からの注文を受けて商品を本社近くに設けた物流センターから配送する。このシステムで年々売り上げを伸ばしているのがこの会社である。

—市販価格より安くかつ良い品物を

セシールの価格が市販されている商品よりもかなり安いのは次のような理由がある。

- ・無店舗販売により出店にかかるコストをすべて抑えることができる。
- ・海外に工場を設けることにより、人件費その他の費用を国内での生産コストより安く抑えられる。
- ・大型コンピューターを駆使して常にお客のニーズに合わせた商品管理、開発を行い無駄を省く。

流通革命を起こすという目標をかかげ、自社を“総合生活提案型企業”としている

セシールは生活に必要なものすべてをつくりたいと考えている。

当初は女性衣料の事業を始めたが、しだいに拡大し化粧品、インテリア用品、ファッショングッズなどの販売を始め最近では通信教育事業も行っている。

厳重な品質管理のもと、独自のデザインで良い品を安く提供している。テレビドラマ、映画のスポンサーにもなり、これからの事業拡大ははかり知れない。

3 デパート

バブル時代デパートは高級品志向の風をうけて羽振りが良かった。しかし今ではロードサイドショップ、大型ディスカウントストアに押され百貨店不要論まで出ている。消費者調査で『百貨店で買わなくなったもの』に紳士服をあげる人は18.5%にのぼる。

百貨店の紳士服部門では初めこそ「ロードサイドショップと百貨店とは客層が違う」と言っていたものの次第にお客をとられることに恐怖を感じ、ついにスーツの値下げ宣言を行って定価4万台のものを店頭に並べ始めた。

—大丸梅田店 紳士服売場

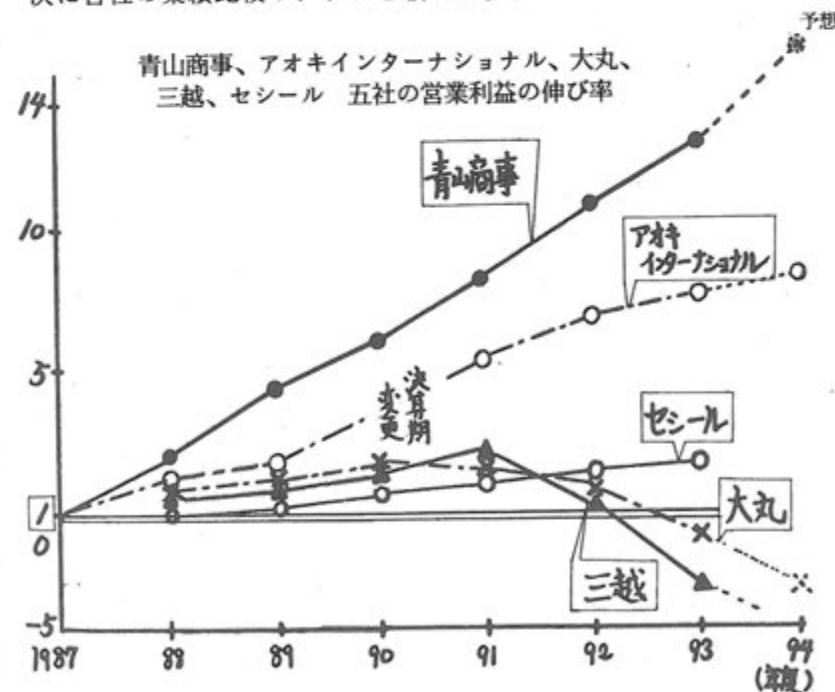
売場マネージャーによれば「デパートの持つ良さをいかしてお客様へのサービスに取り組んでいます」という。社員教育の充実、サービスの向上をはかっていく。

やはり最近では紳士服の価格を下げるようにしている。NB (ナショナルブランド=自社企画ブランド) を持つため生産ラインとの調整で価格を抑えることが容易なのだ。

—三越北浜店 紳士服売場

三越の売り場ではかなり値下げを強調した商品が目立った。スーツも3万円~7万円を扱う。自社ブランド三越ポピュレールは安い価格で提供する商品のようだ。

次に各社の業績比較のグラフを載せる。デパートはマイナス成長だ。



※ 1987年度を1とし利益の伸び率を表す(但しデパートは88年度) シーグラ、はるやま商事は株式市場に上場していないためデータ無。(会社四季報による)

IV 結論

これまで不景気をもものともせず業績も躍進させてきた企業と、その逆に不景気のあおりをまともに受けて苦しんでいるデパートを調べてきた。

私の感想では、ロードサイドショップの躍進は経済の動向を誰よりも良く見極めしっかりした方針をもとに比類のない経営者以下社員全員の努力の賜物であると思う。

また研究を終えて痛感させられたのは、ただ“不景気だからものが売れない”というのではなく消費者自身が変わったということである。衝動買いをしない、必要なものを見定めて買うといった賢い消費者が増えたのである。どこへ取材に行っても必ず聞かれたのは「お客様の商品に対する評価が変わった」ということであった。

アメリカから入ってきた、ロードサイドショップ、ディスカウントストア、カテゴリーキラー（同業他社をつぶすような大型専門店のこと）といった新商売形態は日本の流通市場に革命をもたらそうとしている。

物価が世界一高い、とまで言われた日本の市場が価格競争によって消費者に安い品物を安定して供給できるようになる時代が来るのかもしれない。

V 総括

今回の研究はまた去年と同じように“取材に行かなければ成り立たぬ”内容であった。文献にはほとんどない、各店の様子を知るためには自分の足で回って話を聞く必要があった。いずれも事前に質問事項を用意して行く。デパートを含め、6社を訪ねるのは、骨が折れた。大変ではあったが新しい事を多く学べたこの研究に満足している。

私の突然の訪問にもかかわらず、懇切丁寧に説明して下さいました青山、アオキ、はるやま、シーグラの店長・店員さん、大丸梅田店紳士服売場のマネージャーさん、店員さん、三越北浜店の店員さん、本当にお世話になりました。

株式会社セシール広報部長さん、広報部の方々会社案内等の資料を送っていただきありがとうございました。その他多くの方々にここでお礼を言いたいと思います。

VI 参考文献

- ・会社四季報 1991年 第2集 東洋経済出版
1993年 第2集
1993年 第3集
- ・日経流通新聞（1993年度1月付～7月付の必要事項）日本経済新聞社
- ・日本経済新聞縮刷版（1989年度～93年度の必要事項）日本経済新聞社
- ・日経経済記事の読み方（1991年度版、1992年度版）日本経済新聞社
- ・株式会社セシールBest collection（1989、1993）株式会社セシール
- ・Cecille co.,ltd 会社案内 株式会社セシール
- ・枚方市精図 日地出版
- ・新生活産業への飛翔 はるやまチェーン
- ・「だから、はるやま」 はるやまチェーン
- ・丸木 格 流通業界早わかりマップ こう書房
- ・大野誠治（1987）「洋服の青山」急成長の秘密 国際商業出版 199p