

ビジネスモデル

- 28 アパレル小売市場と
ユナイテッドアローズグループの概況
- 31 お客様に満足を提供する3要素

アパレル小売市場とユニテッドアローズグループの概況

アパレル小売市場の概況

日本のアパレル小売市場は、約10兆円を下回る売上規模で推移しています。少子高齢化の進行、個人所得の伸び悩みといった構造的な課題は、衣料品消費への需要減少にも直結し、市場規模は縮小傾向にあります。

2008年9月以降は、世界的な金融不況に伴う景気低迷による消費者の生活防衛意識が高まり、衣料品に対する買い控えや低価格志向の傾向が顕著となりました。客数の減少に加え、ファストファッションブームや価格訴求型専門店の台頭により客単価も下落傾向にあり、市場規模縮小に拍車をかけています。

アパレル小売市場が苦境に直面している中、ユニテッドアローズグループは毎年着実に新規出店と売上向上のためのさまざまな取り組みを行い、安定的な売上成長を続けています。

販売チャネルの多様化

この10年間で販売チャネルも変化し、「百貨店」と「量販店」の売上成長が鈍化する一方、「専門店」と「その他」*のチャネルは比較的堅調に推移しています。

特に通販（「その他」に含む）は、中でもネット通販が顕著に伸長しています。ブロードバンド環境の整備、スマートフォン・携帯電話の発展といったインフラの整備やネット通販専門企業の躍進により、お買い物の利便性や機能性が飛躍的に向上しました。これまで商品を手にとって確認できない、試着できないなどという理由でネット通販を敬遠していたお客様層の取り込みに成功したことなども、マーケット躍進の理由としてあげられます。

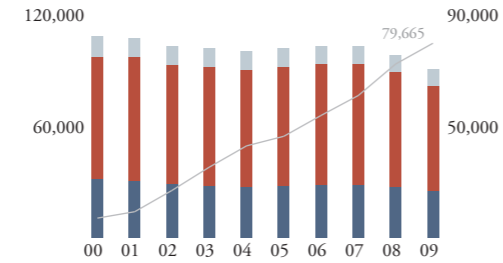
市場の規模縮小が続く中、ネット通販マーケットは今後もさらなる成長が期待されています。

*その他には、通販（ネット、カタログ、テレビなど）やディスカウントストアが含まれます。

「セレクトショップ」という業態

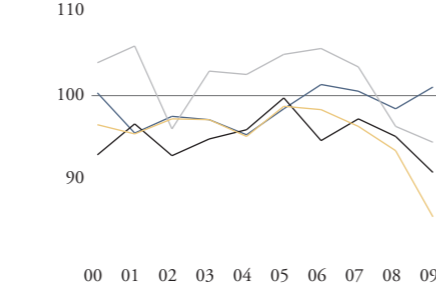
セレクトショップとは、ブランドのコンセプトに基づくバイヤーの目利きにより、世界中から調達してきた商品をお客様に提供しているお店です。これらの仕入商品にオリジナル企画商品をミックスして展開するセレクト編集型SPA*企業も多く存在します。高付加価値かつオンリーワンの魅力的な商品を、百貨店と専門店の間位置する中高価格帯で展開しているため、景気の動向に比較的左右されない業態とも言われています。

日本アパレル小売市場規模とユニテッドアローズグループ売上高の推移
億円/百万円



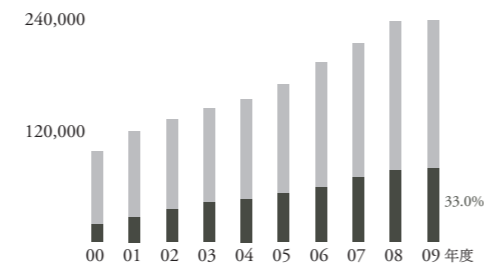
■ ユニテッドアローズグループの売上高 ■ 子供服 ■ 婦人服 ■ 紳士服
(株) 矢野経済研究所「アパレル産業白書」と当社データをもとに当社にて作成

チャネル別売上成長率の推移
%



■ 百貨店 ■ 量販店 ■ 専門店 ■ その他
(株) 矢野経済研究所「アパレル産業白書」をもとに当社にて作成

主要セレクトショップ5社の売上高合計とユニテッドアローズの売上シェアの推移
百万円



■ (株) ユニテッドアローズ ■ 他社4社合計
(株) 矢野経済研究所「アパレル産業白書」をもとに当社にて作成

当社では、国内外から厳選したデザイナーズブランド商品による集客力と、オリジナル企画商品による高収益性を両立しています。セレクトショップという業態を軸に展開している企業の中で、当社は最大の売上規模を誇り、唯一株式を公開しています。

*SPA (Speciality store retailer of Private Label Apparel): 製造から小売まで一貫して自社で行うファッション企業。

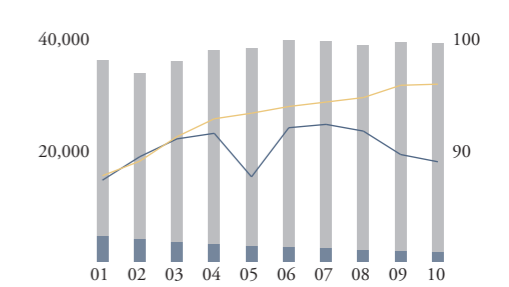
日本のアパレルが抱える課題—「中国生産問題」

1985年のプラザ合意以降の円高により、日本のアパレルの衣料品生産は海外移転が進んできました。地理的な近さ、安い労働力を頼みとして、中国への生産依存が進んだ結果、現在日本の一般的なアパレル企業が展開する商品に占める中国生産品の割合は、約9割と言われています。

しかしながら、近年は中国の内需拡大、日本市場の成長鈍化を敬遠する中国工場の欧米大手アパレルへの供給優先などにより、中国生産をめぐる様相が変化しています。さらに、綿花などの原材料価格の高騰、労働賃金向上による仕入原価の上昇と、中国工場の生産キャパシティ不足による品質低下や納期遅れは日本のアパレルにとって死活問題であり、中国以外に生産拠点を求める「チャイナプラスワン」などの対策が求められています。

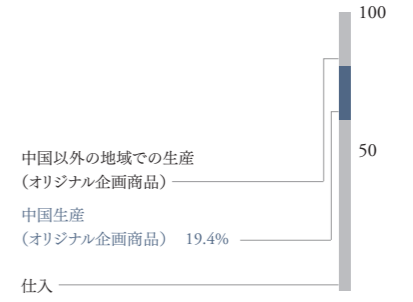
一方、当社では、全商品における中国生産品（オリジナル企画商品）の割合は約2割であり、この問題におけるリスクは相対的に低いものとなっています。当社の今後の方針としては、当面商品価格への転嫁は行わず、仕入原価の適正化による売上総利益の極大化を目指します。中国生産問題への対応策に取り組むとともに、売上・客数の増加、在庫の適正化、消化率の向上などの効率改善による売上総利益の極大化によって、仕入原価の上昇分をカバーしてまいります。

日本における衣料品の国内生産と輸入の推移
十万点/％



■ 国内生産 ■ 輸入 ■ 輸入浸透率* ■ 輸入に占める中国比率
織研新聞社「織研新聞」および「2010ファッションビジネスデータバンク」をもとに当社にて作成
*輸入浸透率=国内供給量に占める輸入品の割合。

当社における商品の原産国内訳



データは、2011年3月期における仕入原価の実績から算出しています。

中国生産問題に対する当社の対応策

- 生産リードタイム長期化を見据えた企画の前倒し
- 例年より早い発注と生産キャパシティの確保
- 事業横断した生産背景の情報集約と交渉
- 第三者検品実施による品質の維持
- 中国・日本国内工場との取り組みのさらなる強化
- 中国以外の生産拠点(アセアン地域)開拓による仕入原価、生産キャパシティの安定化

商品プラットフォームのさらなる推進

ユニテッドアローズグループが取り組むマーケット

ユニテッドアローズグループは、日本のアパレル小売市場を「比較的低価格なデイリーウェアがメインのヴォリュームマーケット」と、「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感なトレンドマーケット」に大きく2分類し、後者のトレンドマーケットをターゲットとしたビジネス展開を行っています。

ターゲットとするお客様層は、「ファッションに強い関心があり、ファッションによって生活を豊かにしたいと考える方々」であり、商品開発、出店・店舗環境の整備、接客サービスのほか、広告宣伝活動といった営業活動は、このターゲット層を意識した上で行われています。

マーケットポジショニングマップ



*GMS(General Merchandise Store): ゼネラルマーチャндаイズストア

ユニテッドアローズグループの事業構造

メンズのビジネス衣料を取り扱う仕入中心のセレクトショップからスタートした「ユニテッドアローズ」は、ドレス・カジュアルのメンズ・ウィメンズ衣料と生活雑貨を展開するセレクト編集型SPAへと進化を遂げました。

現在は「ユニテッドアローズ」、同じくセレクト編集型SPAの「ユニテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」を軸としながら、ブランドビジネス型の「クロムハーツ」、QR (ク

リック・レスポンス) / SPA型の「コーエン」など、異なるビジネスモデルを持つ複数の事業が存在しています。

幅広い品目やテイストの商品を取り扱うことにより、ターゲットとするマーケットの中でのお客様層の拡大と多様化するニーズへの対応を実現しています。また、それぞれの事業が相乗効果を発揮し、外部環境の変化に左右されず、安定的・継続的に成長できる企業グループへの変貌を目指しています。



運営会社: □ (株) ユニテッドアローズ □ (株) フィーゴ □ (株) コーエン

お客様に満足を提供する3要素

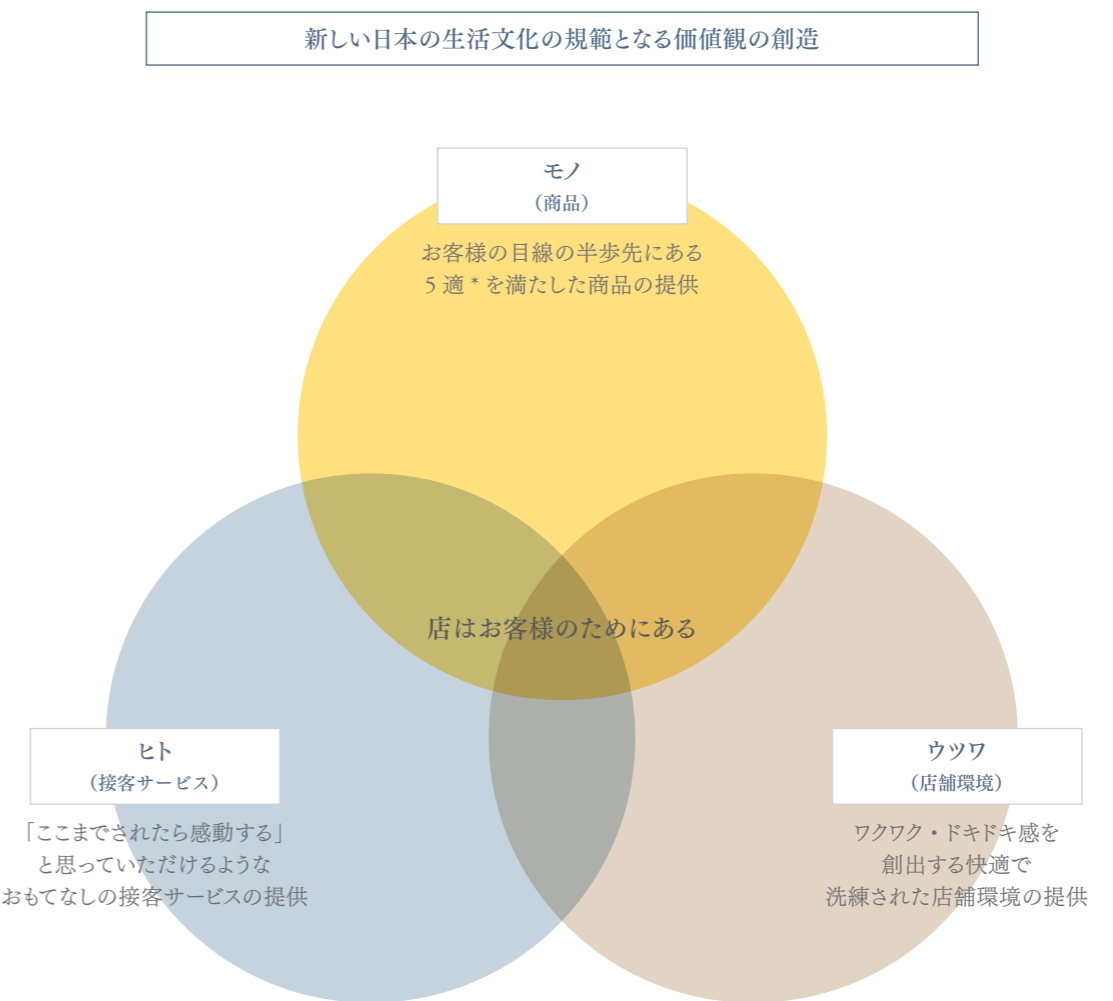
ユニテッドアローズでは、「店はお客様のためのある」という

東矢ルールに基づき、お客様に満足を提供する3要素

「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を徹底的に磨き上げることで競争力の源泉としています。

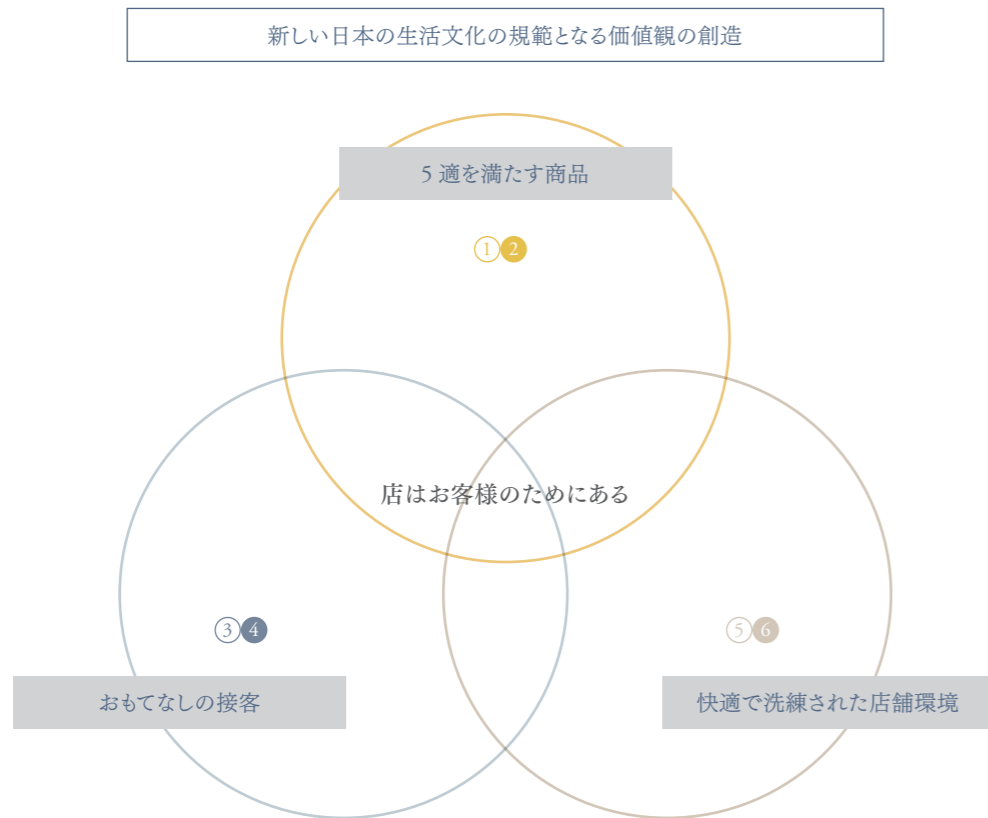
この3要素を継続的に進化させることにより、経営理念である

「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」の実現を目指します。



*5適: お客様が、適時: 欲しい時に、適品: 欲しいものが、適価: 欲しいと思う価格で、適量: 欲しい量だけを、適所: 欲しい場所でご購入できること。

ユナイテッドアローズは、「ヒト・モノ・ウツワ」の強化を図るためのさまざまな活動を行っています。これらの活動は高ファッション性と高効率性・高収益性の両立を目指すアプローチから成り、有機的に結び付きお互いに相乗効果をもたらすとともに、当社の揺るぎない競争力となっています。



①②③ 高ファッション性を維持するための取り組み
 ④⑤⑥ 高効率性・高収益性を維持するための取り組み

- ① - ディレクションとマーケティングによる商品開発
 - バイヤーとデザイナーがいることによる商品の差別化
 - 商品・販売部門の連携による商品企画
- ② - 「52週MD」と「商品プラットフォーム」による商品計画～仕入・生産～在庫消化活動
 - 優れた物流・在庫管理体制
 - 適時・適量の店舗在庫
 - ステートメント管理により役割とポジションが明確化されたブランド
- ③ - 理念体系のカリキュラムによるCSマインドの醸成
 - 東矢大学による販売知識向上
 - 店舗でのOJTによる実践的な接客スキルの向上
 - 優秀な販売員の表彰制度
 - 従業員が長く働ける環境の整備
- ④ - 顧客管理・分析システムによるスムーズな接客
 - レイバーコントロールによる接客時間の極大化
- ⑤ 出店・内装基準によるブランドの世界観の表現
- ⑥ 出店・内装基準による買い物の機能性

ディレクションとマーケティングによる商品開発

バイヤーとデザイナーがいることによる商品の差別化

当社の特徴は、商品開発に関わる一連の活動が「ディレクション」からスタートする点です。「ディレクション」では、色・素材等のトレンドや海外のコレクション情報、社会潮流の分析などにより抽出されたそのシーズンにおける全事業共通のテーマが設定されます。また、マーケティング部門が常に最新のファッション情報をリサーチし、情報提供を行います。それらの情報をもとに、各事業はさらに事業の特性にあったテーマを設定します。世界中を飛び回るバイヤーとオリジナル企画商品を担当するデザイナーの情報交換から、より差別化された商品の開発・提供へとつなげています。

商品・販売部門の連携による商品企画

お客様のニーズをとらえた商品企画を後押しするのが、商品部門と販売部門の連携です。販売部門は、店頭で得たお客様の意見を本部との定期的なミーティングにおいて報告し、商品の企画・サンプル・仕上がり等の各段階に参加するなど商品企画に関与しています。2012年3月期は、商販連携サイクルのさらなる精度向上を目指すとともに、重点取組課題として商販連携に「宣伝」の要素を加え、入店客数の増加にも注力しています。

「52週MD」と「商品プラットフォーム」による

商品計画～仕入・生産～在庫消化活動

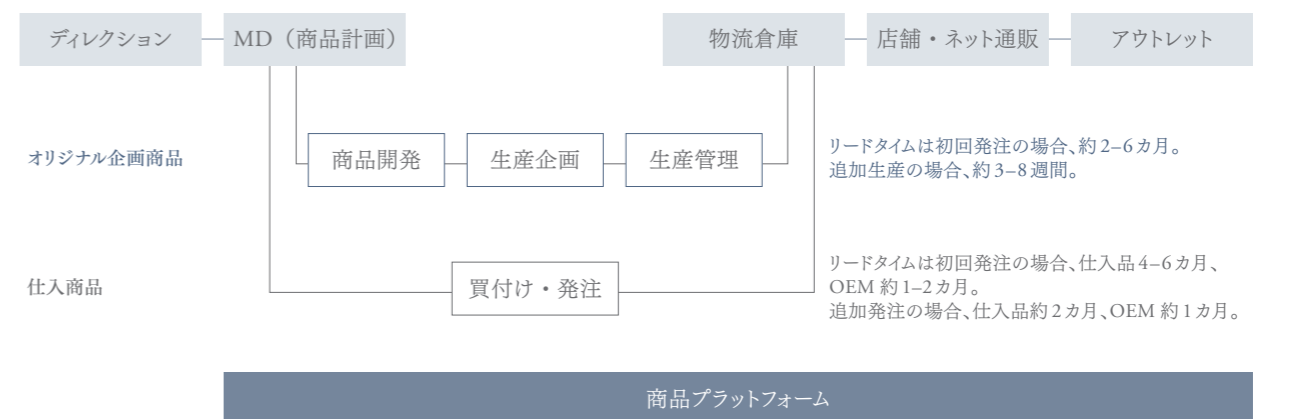
1年を52週に分け、過去の売上実績、マーケットニーズやトレンドに基づき、週ごとの店頭での品揃え設計の仮説を立て、検証と修正とを繰り返し行いながら実行に移します。

商品の仕入・生産～投入～消化活動は、「MDプラットフォーム」と「生産プラットフォーム」から構成される「商品プラットフォーム」により行われます。

「MDプラットフォーム」とは、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組みです。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を、誰でもすばやく正確に行うことができます。この結果、在庫消化率や換金率が高まり、売上総利益やたな卸資産、キャッシュ・フローの改善にもつながっています。

「生産プラットフォーム」は、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組みです。生産は外部工場に委託していますが、事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を実社で集約し、その事業やアイテムごとに最適な委託先を選択しています。これにより、仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムの適正化につなげ、「5適」を満たす商品の提供を目指しています。

商品の流れ



優れた物流・在庫管理体制

適時・適量の店舗在庫

国内4カ所の物流センターにて、価格タグ付け作業などの商品管理と、在庫の集中コントロールを行っています。店舗では適時・適量の商品を適切に保管することにより、商品品質の保持はもちろん商品管理業務の軽減にもつながり、接客時間の極大化に寄与しています。

また、全店舗に物流センターと連動した「POS システム」が導入されており、販売された商品が地域ごとに設定された最短時間で店舗に補充されるなど、売れ筋商品の欠品による販売機会ロスの極小化を支えています。

ステートメント管理により役割と

ポジションが明確化されたブランド

一貫性あるブランドイメージを発信するため、「どのような人々のためか、何と競合するのか、どのようなユニークな便益を提供するのか」という視点のもと、ブランドごとのステートメントを作成しています。さらに、会社全体のブランドポートフォリオを整理し、各ブランドの役割やポジションを明確化した上で営業活動を行うことにより、各ブランド間におけるカニバリゼーションの発生を防止しています。

顧客管理・分析システムによるスムーズな接客

当社が展開する各事業各店舗で利用できるハウスカードを発行しており、それを顧客カルテとして全社で共有し、顧客情報・購買履歴の管理分析を行っています。機動的に個別対応するため、本部での一括管理ではなく店舗単位でお客様の購入頻度・金額に応じた適切なアクションを判断し、電話、ダイレクトメールやメールマガジンによる販促を行っています。

理念体系のカリキュラムによるCSマインドの醸成

東矢大学による販売知識向上

「店はお客様のためにある」という東矢ルールこそが、当社の営業活動の基盤となる考え方です。社内研修機関である東矢大学では、この理念の浸透とCS（お客様満足）マインドの醸成を推進するため、理念について考える「理念体系」のカリキュラムを用意しています。

また、東矢大学では接客に関する技術として、メジャーリング、品質表示、購買心理などが学べます。店舗で実践的なOJTを行いながら、理論的・体系的に販売知識を学ぶ機会を持つことで、接客スキルの向上を図ります。

優秀な販売員の表彰制度

販売員の知識やモチベーションの維持向上のためには、販売実績のみならず行動評価などの定性的な目標達成度をも重視する人事考課制度が必要です。各事業から選抜された代表者がロールプレイングを行う販売コンテスト「東矢グランプリ」や、全販売員から目標とされる存在である販売のスペシャリスト「セールスマスター」などの表彰制度により、グループ全体としての一体感を深めています。



「東矢グランプリ」でのロールプレイング

従業員が長く働ける環境の整備

アルバイトスタッフが中心となって店舗運営を行っているアパレル企業が多い中、当社の従業員は、原則として全員が正社員です。販売員を生涯の仕事として意欲的に取り組んでもらうための環境の整備として、仕事と家庭の両立支援、資格支援制度等のバックアップを推進しています。