

小売り全般の厳しさは、今年も続く。どこかで底を打つと考えるのではなく、踏みとどまれるものを、どれだけつくれるか。昨年から、「顧客価値プロデュース」を経営方針に掲げており、新業態「フリーズスマート」で具体化できた。駅ビルやF&B、都市型SCに出店し、計画以上の業績で推移している。消費者は決して洋服に飽きてはいない。求める気持ちは、今までより強い。しかし、売れ筋ばかりを望まない。「自分のことをわかってくれる」と、一目見て感じるようなショップ、ブランドを欲している。提供する側は、対象顧客のことを頭だけではなく、「リアルに感じる」ことが必要になる。

同じ観点で、新規だけでなく既存事業について、見直す。社の組織体制を、ストアビジネス、ブランドビジネスの二つの事業本部制に変更した。それぞれ、販売/商品調達オペレーションを究め、ビ

ジネスモデルを確立する。販路別ではなく、消費者の立場から、特性を踏まえ、ブランドやショップを振り分けた。百貨店系でも、「シル・スチュアート」や「バー

苦しい時期でも、本来のテストを崩さなかったため、ブランドを確立できた。「マーガレット・ハウエル」も、デザイナーのマーガレット本人の意向を尊重した確か

は日々進化しており、当社は、多ブランド多業態を通じ、さまざまなことに挑戦し、ビジネスモデルを発展させる。そのなかで、社内の人材に成長してもらいたい。

ムを導入し、復調している。しかし、手法が一人歩きして、事業を盛り上げることはない。一時期、ブランドビジネスの中で、OEMの活用が増えていた。ブランドビジネスの基本は、顧客がロイヤリティを感じられる物作り。迷ったから、OEMを使うというのは大きな間違い。そして、今は、「絶対に負けないもの」を作らないといけない時代。アパレルメーカーならではのノウハウを生かせるのが、デザイン衣料の分野。そうしたアパレル製品は、他業種と同様、一朝一夕に開発できないもの。結果だけを求めると、最も大事なプロセスが吹っ飛んでしまう。デザイナーの感性は、プロセス、つまり、物作りの経験によって磨かれる。アパレル業界は全体として、R&Dの概念が希薄だが、シーズンごとの戦いに埋没するのではなく、もう少し、ゆとりをもって臨んだほうがよい。

サンエーインターナショナル社長 三宅孝彦さん

わかってくれるショップ、ブランド



「ビー」は、ストアビジネス事業本部で運営する。両ブランドでは、ブレにくいアイデンティティのもと、新たなショップを開発している。当社の数あるブランドの中で、「シル・スチュアート」は、

な世界観により、堅調に推移する。中計では、市場を勘案し、郊外型SCと無店舗型の売り上げシェアを高める。SC向けには、カジュアル系のゾーンについて、「ウェールダンス」に続くブランド開発を検討している。インターネット販売やテレビ通販の無店舗は、強化分野。今の消費者は、どんなチャネルにも接点を持っている。現実店舗だけの販売は、希少価値にならない。

「フリーズスマート」では、社内公募の人材を選抜し、チームを編成した。全くの新規事業で、ほとんどの人員が社内公募というのは初めての試みになる。さらに、他の事業部の手法を活用したシナジー効果も考えられる。特に、セレクトショップ「フリーズショップ」のOEMノウハウを活用することで、店頭をにぎわすことができる。基幹ブランド「ナチュラル・ビューティー・ベーシック」は、SPA一辺倒だったが、OEMアイテ

て臨んだほうがよい。