

サンエー・インターナショナル

# オンリーワンではなく ナンバーワンを目指す



三宅孝彦／社長

PROFILE: 1965年3月20日生まれ、兵庫県出身。87年3月神戸大学工学部卒業。同年4月/ロス(現日本ユニシス)入社。90年8月サンエー・インターナショナル入社。経営企画部長、経営戦略本部部長などを経て、2005年11月副社長に。08年7月代表取締役後に就任。同年11月から現職

「歯痒い話だが、2008年9月から25ヵ月連続で続いていた既存店ベースの前年割れが先月10月にやっと止まった。ちょうどリーマン・ショック後の2年間とカブっている。可処分所得が減っていると失業率が上がっていると経済的な要因が大きいだろうし、天候などの要因もあったかもしれないが、簡単に言うと『売れないうちの当たり前の時代』。シーズンMDを始めとした従来我々が持っていた常識や通念が全く通じなくなってしまったことを痛感した」とサンエー・インターナショナルの三宅孝彦・社長。2008年11月27日、社長に就任したが、そこからはまさに茨の道だったと言えるかもしれない。

その現象をどう捉えているのかの問いには、「それまでが良過ぎたということだろう。特に当社にとっては、OL市場という大票田があった。この市場は、ファッション市場の中でも懐の深さでは抜けた存在だった。ところが、この大票田に大きな変化が起こった。従来のステレオタイプな分類では全く捉えきれなくなって来た。OLのライフスタイルの変化がファッションを大きく変えてしまっ

たことを痛感した」。

具体的にはどんな変化があったのか。「大きくはカジュアル化・多様化の波がさらに進んだと言える。冬場でも半袖が売れるとか、スーツ、セットアップがますます売れなくなるとか。こうした流れは、OLだけでなくもう少し年代が上の世代にも波及している。もちろんそうした変化に対応したモノ作りは進めているが、まだまだ十分ではなかったということだろう」。

同社は新年度の第1週に、前期の優秀ブランドに対して表彰を行なっているが、今年は同社では比較的目的たない存在の「フレイバードレッシング」が受賞した。「一般的に市場の中ではアゲインストと言われるエレガンスキャリアゾーン」の6ブランドを運営する事業部のブランドであるが、客数は減っても、増益を達成した。1点単価が上がり、リピーターも増えているのがその理由だ。新規客の導入に頼らずとも、リピーターや本物志向のお客様へのアプローチを中心にして十分ビジネスが成立するということを実証してくれた」。このブランドは、今後のサンエー・インターナショナルが進む

べき方向性を示しているという。

「ファッションの人気ビジネス的な面だけではなく、自力で売れるものを企画し作り、そのブランドのファンを作っていくというファッションビジネスの地道な原点を『フレイバードレッシング』のスタッフは示してくれたと考えている。ブランドの価値力を高めるのは、まさにスタッフによる『現場力』だと思う」。

ブランドをどうすれば価値が上がり、売り上げという結果がどう上がってくるのかということを知っている「リアルマインド」を持ったスタッフが何人いるかで、ブランドの帰趨は決まってくる。

このほかにも、執行役員を直接担当にしてブランドの再構築を進めて、一時のスランプを完全に脱却した「プロボーションボディドレッシング」など成功例が出始めている。

三宅社長は10月の下旬から北海道から九州までの全エリアに足を運んだ。そこで言い続けてきたことは、「オンリーワンではなく、ナンバーワンを目指せ」だったという。「当社のどのブランドもそれぞれ他との差別化のポイントを持ち、独自のテイストを消費者に訴求はできている。その意味でオンリーワンの存在にはある。しかし、それだけでは十分ではない。差別化するだけでなく、その結果お客様に選ばれて購買してもらう必要がある」。そのブランドをやっている意味はない。

かなり強烈な「撒」ともとれる発言だ。業界の中では自由闊達に面白いものを作って、ファンを広げて来たサンエー・インターナショナルというイメージが強かっただけに2年連続の不本意な決算を出したために、意識改革でタガを締めなおそうという意図があるのだろう。

「なりふり構わずと思われるかもしれないがそうではない。この30年間、日本の女性を美しく来たという自負もあるし、洋服屋としての我が社の文化も守っていききたいの言うまでもない。それを土台にした意識改革だ」。

ブランドの統合についても厳しい見方をしている「現在約30ブランドを擁しているが、その時代その時代に合ったブランドを脈々と増やし続けてきた。単なる採算ベースのスクラップ&ビルド

ではなく、その時代の顔に相応しいものを作り続けることが我々の使命。その役割をどんどん新たに生んだ次のブランドに受け継いでいかなければならないのだから、ひとつ新ブランドを始めたらひとつ失くすぐらいの気持ちで取り組む気構えが必要だということを肝に銘じたい」。

厳しい意識改革と同時に、今期からは新中期経営計画SE (San-ei Evolution) 13がスタートしている。「持続的成長には事業領域・市場の拡大とオペレーション精度向上による収益力強化が必須」がそのスローガンだが、海外事業拡大、都市型SC向け及び郊外型SC向けの新ブランド&ストア業態開発に加え自社通販サイト Selesonic は将来的に100億円を目指す。特にインナー・ホームウェアをネット上で展開する「ピアンチェリチュチュ」によるインターネットSPA事業は注目だ。さらに、低価格帯新規ブランド&ストア業態開発がある。三宅社長は、「ここ2年来の海外ファストファッションの相次ぐ日本上陸はかなりブーム化した一面もあった。が、低価格ながらそれに見合う価値を持ったファッション商品を求めるタイプの消費者の動きは止まらないし、そうした動きはもう少し進むかもしれない」として、そうした海外のファストファッションに対抗できる事業として発足したフリーズマートの事業を始め、新規事業にも注力していく。

これらに加えて、東京スタイルとの経営統合も、最重要課題である。

「数年前だったら、こういったことをする必要はそれ程高くなかったと思う。しかし、現時点で5〜10年後を見据え、グローバル企業と戦っていくためには、こうした経営統合も必要になってきた。今回も統合して初めてできるシナジーが様々な面で想定できる。特に海外とモノづくりにおいては早期の統合効果を見込んでいる。ただ段階的に慎重を期して進めていきたい」と話す。



上: 執行役員を直接担当でスランプを脱出した「ボディドレッシングプロボーション」のイメージビジュアル。左下: 自社通販サイト Selesonic。右下: 昨期優秀ブランドに選ばれた「フレイバードレッシング」の店舗