

# 「豊かさ」の中身が変化

——震災発生後、ファッション消費の変化は。

消費者がファッション商品に求める「豊かさ」の中身と質が変わった。品質やデザイン性など商品そのものの価値の高さだけでなく、そのブランドも提供している企業の姿勢、哲学が消費者から問われるようになった。消費者の生活に入り込んだ「ライフスタイル提案」がますます求められている。

当社で今春夏、好調だったブランドの一つが子会社が販売するバッグ主力の「ケイト・スピード」。商品力の高さが売れた大きな要因だが、ブランドの姿勢が顧客に支持された結果だとも思う。以前から顧客に「勇氣」や「チャレンジ精神」などのメッセージを商品や売場、販促物を通して

**どう見る市況**  
**どうする攻め手**  
**大手アパレル**  
**トップに間く** **4**

じて発信してきた。震災発生の際には被災地支援のためチャリティバッグを発売、4月7日には宮城県気仙沼市の工場で生産したTシャツを出し、その日にほぼ完売した。世の中の動きに敏感で、いち早く対応した点が顧客の共感を得た。

——前期（11年8月期）の業績は。

当初は増収増益計画で臨んだが、震災の影響で下方修正し、微増収ながら、営業減益となる見通しだ。ただし、震

# カンパニー制再開、価値向上



サンエー・インターナショナル  
三宅 孝彦社長

災の影響を差し引けば、10年8月期に比べて内容は改善した。10年8月期はリーマンショック後の消費不振と低価格化が尾を引き、値引き販売比率が高まったが、前期はかなりの減少した。駅ビルやSCでの夏物セールが例年より早期化した中で、当社は基本的に6月いっぱいプロパーで戦い、セールは7月1日から開始した。この政策は当たった

と思う。

価格が安い商品よりも品質、デザインなど価値の高さを前面に出した商品を求める消費者が増え、市場環境は良くなっている。今春夏物商戦ではケイト・スピードもそうだが、独自の価値を打ち出したブランドの売り上げが良かった。

中でも、駅ビル向け主力の「ナチュラルビューティーベイスック」(NB)と「プロポーショナルポデイドレッシング」(PBD)が好調で全社を牽引した。ともに、この1~2年でMDを再編し、本来の強みである商品を強化してきた成果が出た。アングロバルが販売する「マーガレット・ハウエル」も良かった。

た。ケイト・スピードと同様、ブランドの企画の軸をぶらさなかつた点が好理由だ。(先行き不透明な)こういう時代だからこそ、「ぶれずに、守る」ことが大切だと感じる。

## 市場変化に迅速な対応

——今期（東京スタイルとの経営統合に伴い、12年2月期に変更）からカンパニー制を復活させた。

廃止したのは09年1月。リーマンショックの直後で市場が混乱し、「部分最適」よりも「全体最適」を追求し、全社の力を結集する態勢にしなれば競争には勝てないと思断したためだ。その時から、カンパニー制の解体は非常事

態に対応するための一時的な施策と考えていた。

この2年半で、不採算ブランド・売場の整理や生産部門の一元化などの効率化を進めた。その結果、収益の柱であるNBやPBDの売り上げが回復するなど一定の成果を得たので、カンパニー制に戻すことにした。

各カンパニー長がオーナーシップを持って、各々が管轄するブランドの価値向上に取り組む。お客に近い所で戦略を考え、実行する態勢にすることで変化により迅速に対応する。

ブランドを軸とした事業運営は当社の元々の強み。カンパニー制の復活は原点に帰ることを意味する。各カンパニーで働く社員の意欲を引き出し、ブランドなどに対する思いを積み上げ、全社経営に反映させていきたい。