

# ブランド価値の維持と チャネル特性に合った施策がカギに

21世紀に入って、ネット販売を開始するなど、マルチチャネル展開に取り組むSPA企業が増加してきた。店舗展開の飽和化による新たな販路の開拓、マーケット・ニーズへの対応など、展開の理由はさまざまだが、いずれにしてもその取り組みはまだまだ試行錯誤の段階にあると言える。今後いかにブランド価値を維持しつつ、チャネルごとの特性に合った施策を展開していけるかが、成否を分けるポイントになるであろう。

## マルチチャネル展開に取り組む SPA企業が増加

1990年代に台頭し、わが国におけるファッション業界の一大勢力となったSPA (Speciality store retailer of Private label Apparel)。2000年以降、インターネット上での通信販売を開始するなどマルチチャネル展開に取り組むSPA企業が増加している。

そもそもSPAは製造小売業と訳され、今回インタビューに応じていただいた(株)ソフト・アンド・ロジックの水沼靖氏によれば「製造と小売りを自らがコントロール・実施しているアパレル企業」と定義される。製造については自社独自の仕様書をベースに行っていること、小売りに関しては自社独自の売り場を持っていることが必要条件となるようだ。なお、一般的にはリアル店舗での販売を行っている企業を指すことが多いが、カタログやECも独自の売り場であると規定すれば、自社ブランドのファッション・アイテムを販売する通信販売企業もSPAの範疇に属すると考えることもできるとのことだ。

日本におけるSPA企業の代表的な存在としては、カジュアル衣料店「ユニクロ」を展開する(株)ユニクロ、「GAP」を展開するギャップジャパン(株)、また、取扱商品はアパレル分野にとどまらないが「無印良品」を展開する(株)良品計画などが挙げられる。このうちユニクロ、良品計画はいずれも2000年からインターネット通信販売を開始しており、その売上規模はユニクロでは2007年8月期で「国内ユニクロ事業」全体の3.0%に当たる125億6,000万円、良品計画では2007年3月期で全社売上高の3.7%に当たる50億7,800万円に及んでいる。一方でギャップジャパンは店舗販売にこだわり、インターネットに限らず通信販売は一切行っていない。

い。

今後、SPA企業のマルチチャネル展開はどのようなカタチで進展していくのだろうか。今回の特集ではさまざまな形態でマルチチャネル展開を行っているSPA企業のケーススタディを中心に、その現状と今後の方向性を探ってみた。

## 販売チャネルの選択肢を拡大し 顧客の利便性を向上

青山商事(株)では、都会の若いビジネスパーソンをターゲットに洗練された「仕事服」(スーツ)を提供する「THE SUIT COMPANY」業態で2002年からインターネット通信販売を開始。現在ではリアル店舗と同じラインアップを紹介し、ほぼ1店舗分の売り上げを計上している。インターネット顧客の約80%はリアル店舗で購入経験がある顧客であり、チャネルによる購入傾向の違いはほとんどないとのことだ。

「SHIPS」「SHIPS JET BLUE」などの店舗を通じてトラディショナル・ファッションを提案し続ける(株)シップスでは2005年秋、(株)スタートトゥデイが運営するアパレル中心のオンライン・ショッピングサイトでの販売を開始したことを皮切りに、外部のショッピングサイトでの販売に着手。販売商品をコントロールするとともに売場となるサイトのデザインなどについても基本的に同社の希望を反映させることで、店舗販売を通じて築いた企業・ブランドイメージを崩さないカタチでのインターネット通信販売を展開している。ネット販売の売上高は、スタートから2年半程度を経て、同社の売上高全体の5%前後を占めるまでに増加。さらに将来的にはポイントプログラムの会員数増加を前提に独自展開も視野に入れている。

『靴下屋』などの靴下専門店を展開するタビオ（株）も2001年からインターネット通信販売を開始している。取扱商品は店舗とほぼ同様。ブランド、商品カテゴリー、サイズ、品番、価格帯で検索ができるECサイトの訪問者数は年間延べ160万人に達している。同社の店舗は半数近くがフランチャイズ店であるため、取り組みの拡大にはフランチャイズオーナーの理解を得ることが必須だが、同社では、インターネットの活用が店舗販売にも相乗効果をもたらすことをオーナーに理解してもらえると確信しており、店舗とインターネットの融合を目指している。

キュートな色づかいと時代を先取りした洗練されたファッション商品で10代から20代の女性の圧倒的支持を得ているドリムビジョン（株）は、卸とリアル店舗での販売を経験した上で、現在ではPC、モバイルでのインターネット通信販売に特化している。無名ブランドとしてのスタートながら、10代後半から20代前半までの購読者層を持つ雑誌への広告出稿など積極的な広告展開で認知度を向上。雑誌広告ではあえて“売り”を立てずに、ブランドイメージの向上とQRコードを用いたWebサイトへの集客に注力することで業績を伸ばしている。

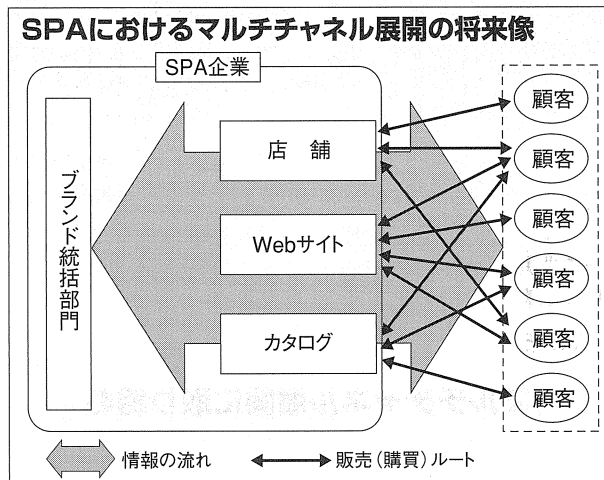
以上のように各社の参入経緯や段階、注力度はさまざまであるのが現状だ。

## ターゲットとチャネルの マッチング最適化がカギ

SPA企業のマルチチャネル展開には、現状、国内においては絶対的な成功例は存在せず、まだまだ試行錯誤の段階にあると言える。しかし、「いつでも、どこでも、どのようにでも」欲しい商品を購入できる体制を整えることは顧客のニーズに合うものであり、今後マルチチャネル展開が進展していくことは間違いな

いだろう。前出の水沼氏は、SPAのオーバーストア状態が今後も継続し、また、人件費の上昇などによりリアル店舗の運営コストが高騰基調にあることが、さらにこの動きに拍車を掛けるものと予測している。

同氏はまた、SPAのマルチチャネル展開の成否のカギが、ターゲットとチャネルをいかに最適なかたちで



マッチングし、ブランド価値の最大化につなげられるかがあると指摘している。生活者それぞれに応じて、また、同一の生活者でもライフステージの段階を踏む中でそのステージごとに、利用しやすいチャネルを用意することが必須であるというわけだ。

実際に今回のケーススタディ対象企業でも、すでに場面ごとに複数のチャネルを使い分ける“マルチチャネル・バイヤー”の存在を意識している企業が多い。ここに時間軸という要素を加味すれば、確かにさらに複数チャネルへのニーズは高まり、マルチチャネル展開のメリットは増大するであろう。

その際に留意すべきは異なるコンタクト・ポイントにおいても統一化されたメッセージを発信し続けることだ。チャネルによってメッセージが異なってしまうと、企業・ブランドイメージをチャネル間で共有することができず、相乗効果の発揮を期待すべくもない。チャネルが異なればオペレーションも異なるため、マルチチャネルを本格的に展開するためには基本的な運営組織は別々に設けざるを得ないが、少なくとも全体を俯瞰するセクションを設置し、発信するメッセージの統一化を図る必要があるだろう。

また、将来的にはチャネルを超えた顧客情報の一元化も必須になるであろう。「いつ、どこで、どんな」コンタクトがあったかを把握していなければ、顧客とタイムリーで確かなコミュニケーションを図ることは不可能であるからだ。

今後、本格化が予想されるSPA企業のマルチチャネル展開において、どのようなかたちで理想的な成功モデルが築かれていくのか、引き続き注目していきたい。