

セレクトショップの経営戦略 ～BEAMS・UNITEDARROWS を主として～

1120395 東 研作

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

日本のアパレル産業は 1960 年から 1990 年にかけて破竹の勢いで成長した。1960 年頃から 1990 年頃まではアメリカのライフスタイルを真似てみたり、ヨーロッパのブランドを取り入れてみたり、デザイナーズブランドに興味を示す傾向の人が多く、BEAMS やその他のショップもこの市場ニーズを得ようと、ショップ独自の商品展開や、見せ方で生き残ったショップもあれば廃れていったショップも多々存在する。

本研究では、1976 年に創業された BEAMS という人気セレクトショップと、1990 年に創業された UNITEDARROWS のこの二大セレクトショップを取り上げ、彼らの生き残り戦略を分析した。

その結果、このふたつのセレクトショップは一見すると似ているように見えるが、詳しく見てみると似て非なるセレクトショップである事がわかった。個性的で半歩先のトレンドを提案する BEAMS と、幅広い顧客層を相手にする UNITEDARROWS といったように、その戦略は実は多様化していたのである。

2. 背景

アパレル業界のマーケティング方法として、戦後から 90 年代中盤までは世代マーケティングや、ライフステージ・マーケティングが有効に機能していたのだが、今の右肩上がりの成長が見込めない中で、世代マーケティングや、ライフステージ・マーケティングが必ずしも機能しなくなってきたのだ。その背景としてはパラサイトシングルや結婚しても子供を作らない夫婦、晩婚化などが挙げられる。アパレル、流通業界ではなにかしらのコンセプトを掲げブランドを立ち上げても、想像しているターゲット層を掴む事が難しくなっている。

3. 目的

アパレル業界という業界は流行の移り変わりが激しい業界である。常に時代の半歩先を読み、それに合致する商品を仕入れたり、商品展開をしなくては利益を上げる事が出来ない。

そんなアパレル業界で人気のセレクトショップ「BEAMS」と「UNITEDARROWS」が今なおたくさんの人に支持されている理由は何なのか。この二大セレクトショップがどのような経営戦略を創業時から行っているのかを突き詰め比較することを本研究の目的

とし、これを通じて、セレクトショップの厳しい生き残り手法について考える。

4. 研究方法

「BEAMS 戦略」・「BEAMS の軌跡」・「ユナイテッドアローズ 心に響くサービス」の文献調査やインターネットでの調査で行う。

5. 結果

(1) BEAMS の独自性

BEAMS は個性的なショップが多く、お洒落に敏感な層の顧客が多くついており、長く支持されている事がわかった。1976 年にショップを OPEN してから時代の求めるものを半歩先に提案する姿勢は今でも変わらない。BEAMS の面白いところは多面的な顔を持っているところではないだろうか。ただ同じ店を多店舗展開するのではなく、異なるタイプの店で多面的な顔を作っているのだ。こうする事によって、マニアックなメンズ商品を取り扱う B・E であったり、女の子でもメンズ寄りのデザインの BEAMS BOY などたくさんのショップを展開している。中には BEAMS RECORDS といった時代の匂と本質を音楽で表現することをコンセプトにしている音楽分野のショップも存在する。

BEAMS では時代にミーハーでありながらもベーシックなこだわりをバランスよく保つ事が出来ており、それが BEAMS 戦略である。

(2) UNITED ARROWS の独自性

UNITED ARROWS は顧客満足を根幹としており、お客様あってのお店という意識を常に持ち接客販売に取り組んでいる。UNITED ARROWS の接客レベルの高さは既に有名である。また BEAMS と同じようにいろいろな業態もあるが、BEAMS と比べると新しい店舗展開に対する奥行きや、深さ、店舗そのものの質の高さでも、やや劣っている事がわかった。

BEAMS はオシャレに対し特に敏感な層「オピニオン」と、その次のオシャレに敏感な層「マス」を基本的なターゲットとしている。BEAMS は流行と定番の比重でいうと流行寄りに重心を置いた商品展開をしている。次々と出される新しい業態もひとつひとつターゲットを明確にしたコンセプトと商品展開に力を入れている。

UNITED ARROWS の出している業態ごとの顧客層をまとめると、若い人から大人までの幅広い層がタ

ターゲット対象となり、幅広い人に好まれるような商品展開を行っている事がわかった。また UNITED ARROWS の業態にもそれぞれにコンセプトは設けられているが、ターゲットが明快にされているようなコンセプトではなく、ひとつひとつの業態のターゲットは少し曖昧で BEAMS のようなターゲットを細かく絞ったような業態展開でない事もわかった。

(3) 共通点

これは BEAMS・UNITED ARROWS にも言える事であるが、自社製品「プライベートブランド」の販売をしている点で、他のセレクトショップより安定して経営を行う事が出来ている事である。プライベートブランドは利益率が高く、タイミングを見計らって増産、減産を決める事ができる。例えば人気が出て店舗でのストックが減った時にはすぐに対応する事もできるのだ。店頭で顧客と触れ合い、今の市場ニーズを肌で感じる事ができるスタッフに情報収集も欠かさないようにしている。この市場ニーズをプライベートブランド商品に反映させた商品展開を行っているのだ。

この二大セレクトショップが今なお人気の理由は、ともに戦略は独自で異なるものではあるが、商品の質の高さとセンスの良さは共通していることだと思う。つまり、人気のポイントはプライベートブランドで一定の顧客層を離さず、またオシャレに敏感な顧客層までもを取り込める商品展開とブランドロイヤルティの高さだと私は考えた。

6. 考察

今では BEAMS も UNITED ARROWS も管理する自社店舗数が増えてきている。

UNITED ARROWS は元々出店条件として、首都圏と政令指定都市だけに限り出店するという方針で、出店数も業態によって限られていたものが今では駅中や、空港、高速 SA やライセンス事業も始めて色々な場所に次々と展開している。また多様な商品展開で顧客層を絞らずに、幅広い客層をターゲットとすることで利益を上げようとしている。また時代の流れと共にミッド・トレンド・マーケットにも力を入れるようになった。このように UNITEDARROWS は全てのマーケットに力を注ぐようになったのである。

BEAMS は創業時から個性のあるショップ展開を続けてきた。常に時代の半歩先に行く消費者をターゲットとし成長してきたのだ。しかし、今ではアウトレットのような「半歩先」と反するような業態も出てきている。BEAMS もアウトレットなどの広い顧客層に対しプライベートブランド等で対応している。ただ、BEAMS は UNITEDARROWS のように全方位の顧客層をターゲットとはせず、今まで通りマス化にプレーキをかけ、また希少性も保ちながら、ブランド価値の維持と事業の拡大への活路を見出そうとしている。

このように戦略は異なるが、ともに商品の質の高さでは共通しており、これが成功の原因である。

昔は世代マーケティングやターゲット・マーケティ

ングで決まった層に商品を提案していたが、今では時代がグローバル化し、モノが増え、数えきれない趣味やこだわり、様々なライフスタイルが存在している。だからこそターゲット・マーケティングのような戦略が難しくなっているのだ。

小規模セレクトショップではこのようなさまざまなマーケットに対応することはできないが、この二大セレクトショップのようにいろいろな業態の店舗を展開し、ブランドを展開することで、世代マーケティングや、ターゲット・マーケティングが適格に機能せずとも、BEAMS や UNITEDARROWS の顧客は自らショップに足を運ぶのだろう。

7. 提案

- ① 販売チャネル----BEAMS は駅ナカや、空港、高速 SA への進出。UNITED ARROWS はテレビ通販を積極的に推し進める。
- ② CM----今では UNITED ARROWS は全方位をターゲットとしている業態や商品展開なので、CM 等のメディアでの広告を行う。
- ③ 接客----UNITED ARROWS の接客能力の高さは既に述べた。BEAMS も個性的な商品の取り扱いをしているのならば高い情報収集能力と接客能力でお店だけではなくスタッフも凄いと周りから一目置かれるような接客能力の底上げ徹底。
- ④ 商品----BEAMS や UNITED ARROWS のネームと他のメーカーとの別注商品などが最近をよくある。これからは顧客に別注企画を持ちかけ、配色やステッチの色が自分好みに決められる。と言った付加価値やオリジナル商品の提案。そうすることで BEAMS だけの優位性や UNITED ARROWS だけの優位性を確立。
- ⑤ 出店----現在日本でのアパレルショップはファストファッションなども含めるとほとんどの場所に存在し、出店状況も飽和状態といったところではないだろうか。これからはグローバル化し、アジアや中国への積極出店に注力。
- ⑥ ターゲット・客層----UNITED ARROWS の代表取締役社長 重松は「洋服だけではなく、もっと自由に衣食住遊を含む新しいライフスタイルを提案したい」を理由に BEAMS を飛び出たのだから、UNITEDARROWS は「衣」以外の分野への進出を検討。

参考文献

- ・川島 蓉子「BEAMS 戦略」
日本経済新聞出版社 2008
- ・山口 敦「BEAMS の軌跡」
株式会社世界文化社 2006
- ・丸木伊参「UNITED RROWS 心に響くサービス」
日本経済新聞出版社 2007