

靴・小売企業の競争構造

～トップ企業の比較～

1160486 森下 純衣

高知工科大学マネジメント学部

1. 研究の課題

近年はスニーカーブームともいわれるほど、カジュアルスニーカーの売れ行きが好調である。2014年度のアイテム別小売市場では、スポーツシューズが前年度比105.1%の5,780億円の見込みである。ブームを生んだのは、革靴にないスニーカーの「楽な履き心地」に対する大きな需要が存在したからであろう。また訪日外国人の増加による、インバウンド需要の後押しもブームとなった要因の一つかもしれない。

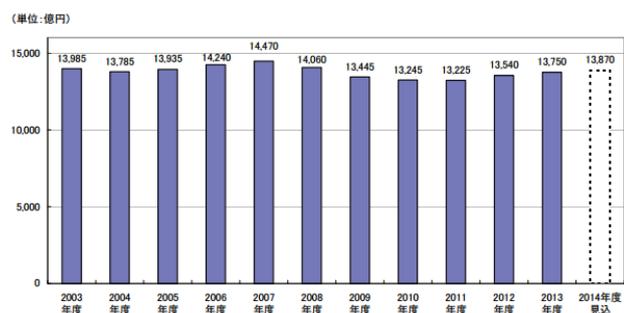
図1 靴・履物小売市場 アイテム別市場規模推移

(単位:億円、%)

	2008年度		2009年度		2010年度		2011年度		2012年度		2013年度		2014年度見込	
	前年度比 構成比	構成比												
紳士靴	2,450	93.2%	2,300	93.9%	2,250	97.6%	2,190	97.3%	2,240	102.3%	2,280	101.8%	2,250	98.7%
婦人靴	4,100	84.5%	3,730	91.0%	3,670	98.4%	3,650	98.5%	3,730	102.2%	3,690	98.9%	3,580	97.0%
スポーツシューズ	4,930	101.6%	4,935	100.1%	4,985	101.0%	5,040	101.1%	5,250	104.2%	5,500	104.8%	5,780	105.1%
ベビー・子供靴	870	102.4%	900	103.4%	890	98.9%	880	98.9%	870	98.9%	860	98.9%	860	100.0%
その他	1,710	95.0%	1,580	92.4%	1,450	91.8%	1,465	101.0%	1,450	99.0%	1,420	97.9%	1,400	98.6%
合計	14,060	97.2%	13,445	95.6%	13,245	98.5%	13,225	99.8%	13,540	102.4%	13,750	101.6%	13,870	100.9%
		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%		100.0%

出所) 株式会社矢野経済研究所『国内靴・履物小売市場に関する調査 2014』

図2 靴・履物小売市場規模推移



出所) 株式会社矢野経済研究所『国内靴・履物小売市場に関する調査 2014』

しかし、2013年度の国内の靴小売業界の市場規模は、1兆

3,750億円であり、2014年度には前年度比100.9%の1兆3,870億円の見込みである。2007年から2011年にかけて減少を続けていたが、2012年にプラスに転じ、以後2年連続で増加しているものの、10年以上ほぼ横ばいで大きく変化している様子はみられない状態だ。

そうした中、圧倒的な成長を続ける株式会社エービーシー・マートは2015年2月期に連結営業利益が前期比3%増の404億円になる見通しだと発表した。13期連続の最高益となり、業界のリーダー企業として君臨している。一方、最近では、アパレル業界の株式会社ユニクロが靴の販売に参入するなど、靴小売業界はますます競争が激化していくことが予想される。

図3 靴小売企業の売上高(上位5社)

順位	社名	売上高(百万円)
1	(株)エービーシー・マート	213,584
2	(株)チヨダ	143,005
3	(株)ジーフット	103,400
4	(株)リーガルコーポレーション	36,030
5	ヒラキ(株)	17,808

出所) 2015年2月時点の各ホームページより作成

靴小売企業の上位5社の売上高の合計は513,827百万円となる。つまり1社当たりの平均は102,765百万円ということが分かる。1位のエービーシー・マートは1社当たりの平均の2倍もの売上をほこり、以下の企業に大きく差をつけている。さらに経常利益では、株式会社エービーシー・マート(以下エービーシー・マート)は40,405百万円、株式会社チヨダ(以下チヨダ)は8,253百万円、株式会社ジーフット(ジーフット)は5,465百万円とエービーシー・マートは靴小売市場の圧倒的な存在だと言える。

上で述べたように、靴・小売業での上場企業はエービーシー・マート、チヨダ、ジーフットの3社である。しかし、店舗数では1位がチヨダで1,127店舗、2位はジーフットで810店舗、そして3位はエービーシー・マートで784店舗と

いう順位となる。1位のチヨダと3位のエービーシー・マートでは343店舗の開きがあり、1店舗あたりの売上高では、エービーシー・マートは272,428,571円となり、ジーフットは127,654,321円、そしてチヨダは126,889,973円となる。エービーシー・マートと他の2社とは約2倍以上の差があることになる。

さらに、ホームページに記載されている通信販売の取り扱いブランド数では、3位のジーフットが一番多く303ブランド、2位はチヨダと143ブランド、エービーシー・マートが1番少なく70ブランドである。

図 上位3社の売上高、店舗数、1店舗あたりの売上高、ブランド数

社名	売上高	店舗数	1店舗あたりの売上高	ブランド数
株エービーシー・マート	213,584百万円	784店舗	272,428,571円	70ブランド
株チヨダ	143,005百万円	1,127店舗	126,889,973円	143ブランド
株ジーフット	103,400百万円	810店舗	127,654,321円	303ブランド

出所) 2015年2月時点の各社ホームページより筆者が算出。

明らかのように靴業界の売上は、店舗数、ブランド数に比例していない。では店舗数やブランド数が少ないにもかかわらず、靴業界で圧倒的な売上高をほこっているエービーシー・マートと他社にはどのような差があるのか。上位3社の中からエービーシー・マートとジーフットを中心に取上げ、その違いを知るために、競争構造について検討する。

2. エービーシー・マートとジーフットの会社概要

2.1 エービーシー・マート¹

株式会社エービーシー・マート(英文名ABC・MART,INC.)は、1985年6月6日設立、資本金161億42百万円、従業員数7,724名(うちアルバイト4,939名)の靴・衣料・雑貨などの小売、靴の商品企画、製造及び販売を事業とする企業である。主に靴の小売チェーンを全国に展開し、都市の繁華街に路面店、地方を中心にロードサイド型の大型店、その他ショッピングセンターやファッションビルの専門店テナントとして出店している。また、1部のアウトレットモールにもアウトレットストアとして出店している。始まりは靴と衣料の輸入販売商社「株式会社国際貿易商事」であっ

た。自社ブランドである「HAWKINS」、「VANS」の国内総代理店となり、ブランドの商標権を取得、これらは現在ナショナルブランドになっている。エービーシー・マートはこれらのブランド靴を独占販売している。2002年に株式会社エービーシー・マートを吸収合併後、卸売から小売へ業種転換し、社名を株式会社エービーシー・マートに変更した。

2.2 ジーフット²

株式会社ジーフットは、1931年12月1日創業、1971年10月18日設立、資本金37億49百万円、従業員数1,392名にフレックス社員3,971名の紳士靴、婦人靴、運動靴、子供靴、スポーツシューズ、靴用品、修理用品及びインポート雑貨の販売を事業とする企業である。1931年創業の「株式会社ツルヤ靴店(以下ツルヤ靴店)」と1972年設立の「株式会社ニューステップ(以下ニューステップ)」の2社が2009年に合併し、株式会社ジーフットに社名を変更した。ツルヤ靴店は紳士靴・スポーツシューズの販売に強みのある会社であり、ニューステップは、全国に300以上の店舗網を持つ、ファミリー向けの「NUSTEP」、婦人靴専門店「Pista」など多彩な店舗を展開していた会社である。

ニューステップは元マイオングループのショッピングセンターへの出店が多いうえ、ツルヤ靴店も2005年にイオン株式会社(以下イオン)との業務・資本提携により同じくイオングループのショッピングセンターへ出店するようになった。さらに、GMSの売場改革としてイオンリテールのGMS店舗の靴売場の運営も行っている。2008年12月2日にイオンに対して、新株予約権を普通株式1,400,000株割り当て、2009年6月17日にイオンが新株予約権を行使したため、同日付でイオンの連結子会社となった。

3. 両社の経営戦略

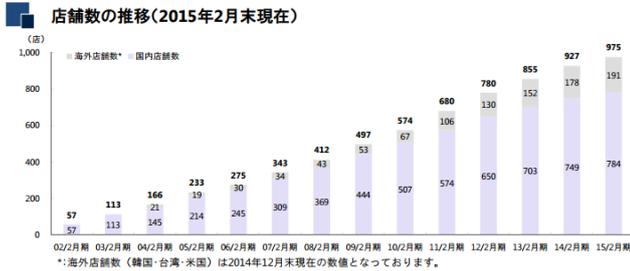
3.1 エービーシー・マート³

「靴を中心としたライフスタイル創造企業から、世界のシューズストア『ABC・MART』へ」を経営方針として掲げ、商品の開発・輸入ノウハウという他の小売店にはない強みを活かし、靴小売業界におけるシェア拡大を目指している。

エービーシー・マートの経営戦略を1.店舗戦略2.商品・ブランド戦略3.運営戦略4.人材育成戦略からみる。

3.1.1 店舗戦略 レディース市場の取り組み

図4 エービーシー・マート店舗推移



出店) エービーシー・マートホームページ「fact book」

エービーシー・マートでは成長の1番の原動力は「新規出店」と考えており、年間60店舗前後の出店を続け、多店舗展開を推進している。「ABC-MART」の出店を進めることでストアブランドとして「ABC-MART」の認知向上を目的としている。また、従来の路面店、駅ビル、ファッションビル、アウトレットに加え小商圏向けのネイバーフッドショッピングセンターやロードサイドへの出店。あらゆる顧客のニーズに応えるために新しい業態のショップ展開に取り組んでいる。「ABC-MART」というストアブランドをベースに、都心部の大型旗艦店「ABC-MART Grand Stage」、売り場面積300平米以上の大型ファミリー向け店舗「ABC-MART Mega Stage」、ワンランク上の付加価値商品を品揃えした「ABC-MART Premier Stage」など様々な店舗運営をしている。出店を行う場合は、地域の特性やマーケットニーズを素早く調査、分析し、店舗内装や品揃えを企画する。現在は、店舗への来店頻度や商品の購買頻度が高い女性をターゲットにした商品開発、広告宣伝、店舗展開を進めている。主軸となるレディースシューズ専門店「NUOVO」のほか、新業態としてセレクト系ストア「Charlotte」の出店を進めている。しかし、近年レディース市場では、ファッションとしてのスポーツシューズのニーズが高まっていることから、パンプスやミュール等のレディース特化のアイテムに加え、レディーススニーカーの充実を図っていく方針である。現段階、レディース部門の売上が伸びておらず、そこでは苦戦している。

3.1.2.商品・ブランド戦略

ABC マートの商品ブランドには、レザーカジュアルを中

心としながらもレディース、メンズ、キッズも網羅した総合ブランドである「HAWKINS」、スポーツカジュアルの軸となる「VANS」、レディースシューズ伸長の核となる

「NUOVO Collection」等があるが、これらを拡充させながら、顧客層、出店業態の拡大に伴い、プライベートブランドの育成、ナショナルブランドの取得、ライセンス契約等を行っている。

図5 エービーシー・マート主要ブランド



出所) エービーシー・マートホームページ「fact book」

エービーシー・マートは輸入商社時代に培った海外ネットワークを駆使し、世界の最新モードや流行などの情報をいち早く収集して新商品開発を展開している。こうした活動と独自のノウハウをもとに開発された商品は、最新のシューズとして他の追随を許さない高い競争力を持っている。また、ナショナルブランドとの関係を強化し、これを活かして連携したマーチャンダイジングに取り組んでいる。エービーシー・マートでしか手に入らない限定商品を販売するなど、緊密な施策を展開し、年間を通じた販売・販促戦略は競合店には無い販売力の強化に繋がっている。

これらの商品はSPA (specialty stores of private label apparel) 方式で販売されており、それがエービーシー・マートの特徴の一つとなっている。SPA方式とは、アパレル業界でメーカー自らが既存の卸売業者、小売業者に頼らず消費者に直接販売するショップを持つ業態のことをいうこのSPA方式のメリットとしては、流通コストの中抜きによるコスト削減や、顧客ニーズの共有による迅速な商品開発、需要予測の精度が増すことによる適時適量の生産などが挙げられる。アメリカではアパレルのGAP、日本でもユニクロ(ファーストリテイリング)など様々な小売業がこの方式を採用しており、エービーシー・マートはこのSPA方式を採

用することによって、海外や国内店舗で吸い上げたニーズをPB商品に迅速に活かすことが可能になっている。こうして企画された商品が、雑誌やCMなどの強力な宣伝によってトレンドを組み込んだ顧客に支持される商品になるのである。

図6 エービーシー・マート自社商品比率

(%)	11/2月期	12/2月期	13/2月期	14/2月期	15/2月期
自社商品比率(国内)(注)	45.9	44.7	46.5	48.0	46.5
(百万円)	11/2月期	12/2月期	13/2月期	14/2月期	15/2月期
売上高	127,367	140,761	159,418	188,045	213,584
スポーツ	61,613	68,909	73,942	87,441	107,860
レザーカジュアル	21,627	23,200	30,058	39,079	41,503
レディース	17,296	18,232	21,833	23,309	23,122
キッズ	6,925	7,496	8,547	10,405	11,955
ビジネス	9,386	10,467	10,626	11,163	11,121
サンダル	3,232	4,319	4,702	5,492	6,151
その他	7,284	8,133	9,706	11,151	11,869

(注) 自社商品=自主企画ブランド+自社ブランド

出所) エービーシー・マートホームページ「fact book」

2015年2月時点では売上に対する自社商品比率は46.5%と業界トップを誇り、そこからプライベートブランド商品がエービーシー・マートの強みの一つになっていることが読み取れる。

加えて、エービーシー・マートでは、シューズのみならず、スポーツアパレルや小物等のアイテムを総合的にセレクトできる複合型店舗の拡大も進めている。今後も、様々なライフスタイルに応じた商品の開発、提供を実施していく方針である。

3.1.3 運営戦略

POSシステムの活用によって販売力の底上げを行っている。全ての販売員が自由にデータを駆使し、販売状況に応じた売場をつくったり、売れ筋商品をダイレクトに店舗間で移動させたりすることができる。また、他店から取り寄せた商品を必要とする顧客に直送するサービスも行い、販売のチャンスを広げている。また、エービーシー・マート独自の高度のシステムを活用し、全店の売上動向を本部で細かく分析することで、売れ筋商品、死筋商品をいち早くつかみ、在庫過多や売り逃しのないように各ブランド毎の在庫を把握して価格調整のタイミングを図っている。このことによって、本部は次の一手を早く打つことができる。売上動向把握が高度化するにつれ、より機敏で正確な物流機能が求められる。エービーシー・マートでは、新作商品投入や売れ筋商品の補充など、店舗と本部の要望に対応したアグレッシブな物流システムが常にこれをサポートしているといえる。特にメーカーと

の直接販売による物流システムは販売の強力なバックアップとなっている。

3.1.4 人材育成戦略

エービーシー・マートの現場力の源は、販売の現場にしかない雰囲気や熱意、目に見えないパワーやチャレンジ精神である。目標に向かって前進する姿勢、真面目で明るく元気というのが全従業員の共通の価値観であり、こうしたDNAを継承した豊富な人材が、業界No.1の強い販売力を支えている。エービーシー・マートでは日常の接客活動や店舗運営を通じて気付きや学びを促す環境を作り、社員の能動的な取り組みを重視する。現場での経験を活かすことでビジネスへの意識や感性を高めている。

さらに、各店舗では意欲ある店長が先頭に立って店舗運営に取り組み、きめ細かく社員を指導して人材開発に努めている。こうしたリーダーシップがエービーシー・マートの出店加速を支える人材育成の基盤であり、また強いリーダーのもとで強化されたチームワークが利益率アップに不可欠な要素となっている。

3.2 ジーフット⁴

「健康的で履きやすい魅力的な靴をリーズナブルに提供すること」を経営理念とし、「足元からのスタイル提案業」というスローガンを掲げながら、フットウェアのリーディングカンパニーとしてこれからの時代を先取りするグローバルな展開をスタッフ全員で目指している。ジーフットは株式会社イオンのグループ会社の一つであり、イオンの靴売り場を担当する「Green Box (グリーンボックス)」、主にスポーツシューズを取り扱う「ASBee (アスピー)」、婦人靴を取り扱う「feminin Cafe (フェミニンカフェ)」など性別やカテゴリー、顧客層に合わせた事業活動を展開している。ベビー靴からシニア向けの靴までを取り扱っており、幅広い年齢層をターゲットにしている。

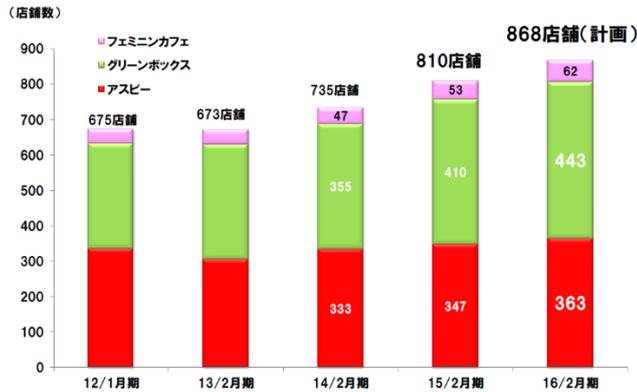
ジーフットの経営戦略の特徴も1.店舗戦略2.商品・ブランド戦略3.運営戦略4.人材育成戦略からみる。

3.2.1 店舗戦略 新規出店・改装

ジーフットでも、子供靴や婦人靴の専門店を中心に、大都市圏での積極的な出店や店舗改装を行っている。スニーカー

ブームや機能性重視の消費スタイルに対応するためである。2016年は70店舗の新規出店を計画し、868店舗にする予定だ。2020年には1000店舗体制を目標に出店を進めている。

図7 ジーフット店舗推移



出所) ジーフットホームページ

業態の1つであるグリーンボックスについては、イオン九州への出店をもって、2016年度イオングループ内への出店がほぼ終了する予定である。アスビー業態は今後成長が見込まれているため、イオングループはもちろん、イオングループ外への出店も積極的に検討している。また、出店については、人口動態の変化から都市部にどう切り込んでいくかが事業拡大に繋がると考え、「都市型」をキーワードとし、都市型店舗の改装を始め、アスビー渋谷センター街店はリニューアル後、大幅に実績を上げている。2020年の東京五輪に向けてスポーツブームが高まることを視野に入れ。ランニング、ウォーキングなどを主体とした新業態の開発に取り組んでいる。海外については、現在中国に9店舗を出店しており、現地企業との協業体制が築かれており、収益改善も大幅に進んでいる。将来的にはアセアンの出店も考えている。

3.2.2 商品・ブランド戦略 プライベートブランド商品の開発

プライベートブランドの積極的な開発を推進していることもジーフットの経営戦略の特徴の一つといえる。利益率の向上に努めるとともに、ナショナルブランドにおいても、スポーツシューズ分野を中心に各メーカー取引先との共同販促や、独占商品の開発などを積極的に推進している。プライベ

ートブランドでは、新たにプライベートブランドとして加わった商品の内の1つである Keds (ケッズ) が順調に推移しており、第2弾として PROKeds (プロケッズ) ブランドの独占販売を開始した

現在では、品質の向上や有名タレントを起用したメディアミックス型販促によるブランディングによりジーフットの主力プライベートブランドとして注力している「Lee (リー)」、「MADFOOT! (マッドフット)」、「Coleman (コールマン)」等についても、大幅に向上し、売上・利益に大きく貢献している。

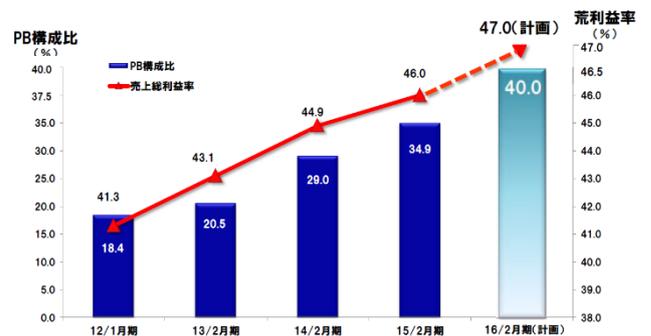
図9 ジーフットプライベートブランド



出所) ジーフットホームページ

その結果として、2015年度のプライベートブランド販売構成比は34.9%となり、前年度に比べ全社の粗利益率改善の原動力となった。

図10 プライベートブランド構成比・荒利益率



出店) ジーフットホームページ

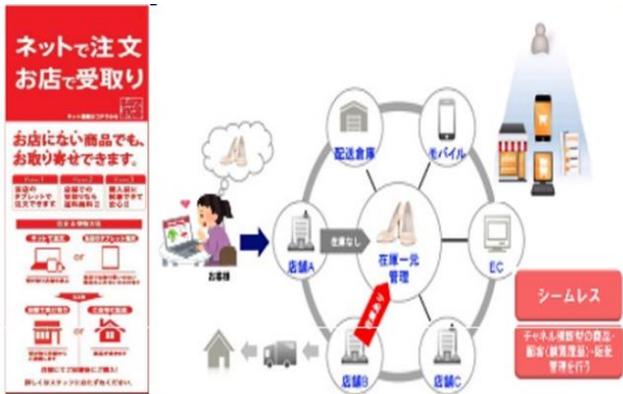
婦人靴では、履き心地とデザイン性を両面から追求した「らくらくビューティーシリーズ」が販売数量を大きく伸ばしており、今後はサイズバリエーションやデザイン・カラー等の充実を図ることにより、婦人カジュアルカテゴリーの核

として育成していく方針である。ジーフットではこれらの取り組みをさらに進めるとともに、各ブランドとの協力体制を深め、売場における商品提案の強化しようとしている。

3.2.3 運営戦略 オムニチャンネル化

オムニチャンネルとは、実店舗やオンラインストアをはじめとするあらゆる販売チャネルや流通チャネルを統合すること、及びそうした統合販売チャネルの構築によってどのような販売チャネルからも同じように商品を購入できる環境を実現することである。オムニチャンネルには、実店舗、オンラインモールなどの通販サイト、自社サイト、テレビ通販、カタログ通販、ダイレクトメール、ソーシャルメディアなど、あらゆる顧客接点から同質の利便性で商品を注文・購入できるということ、及びウェブ上で注文して店舗で受け取ったりすること、店舗で在庫がなかった商品を即座にオンラインでの問い合わせで取り寄せることができるといったメリットがある。

図8 オムニチャンネル



出所) ジーフットホームページ

ジーフットでは、全店舗にタブレット端末を完備し、それを顧客とのコミュニケーションツールとして活用するなど、ネット注文と店舗受取や、店舗注文と自宅配送などシームレスな購買環境実現に向け、オムニチャンネル化を推進している。例えば店舗でサイズ切れがあった場合、接客にタブレット端末を使い、店舗または顧客の自宅に配送できるシステムとなっている。その他にも、タブレット端末を使うことで小さい店舗では取り扱っていない商品なども、顧客に提供できるようになっている。また現在では、イオン幕張店に約 600

坪の売場と、約 200 坪の通販拠点を併せ持つ、基幹店舗を本格的に稼働している。この基幹店舗では大量の在庫を保有しながらも、直接お客様に販売できる仕組みになっており、都市圏では迅速な商品配達も可能になっている。大きな特徴の一つと言えるだろう。

3.2.4 人材育成戦略

現場力の強化の観点では、社内認定資格である「フィッティングアドバイザー」を導入している。この資格は靴の商品知識や接客に関する筆記、実技試験に合格した者が取得することができ、ジーフットでは実際の接客に役立てている。15年2月度では有資格者が 2,300 名を超え、顧客に対するサービスが大幅向上した結果、従業員のサービス力・接客力が拡充したという。

その他にも店舗のディスプレイ・演出技術を高めることを意図した社内陳列コンクールを毎年実施しており、全店舗優秀賞などの賞を設けている。その結果、現場力の強化につながっている。さらに働きやすい環境にも留意し、福利厚生で充実していることでしられるイオンと同等の制度を導入しており、15年2月にはダイバーシティ委員会も発足している。これらの施策により、ジーフットの社員のモチベーションは高い。

3.3 両社の比較

以上のことからそれぞれ比較し整理してみる。

1. 店舗戦略

両社ともに、積極的に新規出店を進めている。エービーシー・マートはあらゆる顧客のニーズに応えるために、新しい業態のショップ展開に取り組んでいる、特に、現在はレディースマーケットの拡大に向けたレディースショップを積極的に行っている。一方ジーフットは、業態の1つである

「ASBee」の成長を見込み、イオングループ外への出店も積極的に検討している。2020年の東京五輪に向けてスポーツブームが高まることを視野に入れ、ランニング、ウォーキングなどを主体とした新業態の開発に取り組んでいる。

かつては、どちらかといえば、ジーフットがレディースに力を入れ、エービーシー・マートはむしろスポーツシューズに力を入れてきたが、今、両社は交錯し、相手の強いところに力を注いでいる。この結果、両社は少しずつ似てきている

と思われる。

2.商品・ブランド戦略

エービーシー・マートの自社ブランドには、「HAWKINS」、「VANS」、「NUOVO」などがあり、時代のトレンドをリードするシューズとして幅広い顧客に強い支持を得、収益の源泉となっている。さらに、SPA方式を採用することによって、海外や国内店舗で吸い上げたニーズをPB商品に迅速に活かすことが可能になっている。このことから、2015年2月時点では売上に対する自社商品比率は46.5%と業界トップを誇っている。

一方ジーフットの自社ブランドには「Lee」、「MADFOOT」、「Coleman」があり、さらに新しいプライベートブランド商品を開発している。これらのプライベートブランドはブランディングにより大幅に売上・利益に貢献している。しかし、2015年度の自社商品比率は34.9%とエービーシー・マートに比べて自社商品比率は少ない。つまり、エービーシー・マートの方が強いブランド競争力を持っていると思われる。この結果がエービーシー・マートの高い売上に結びついている。

3.運営戦略 4.人材育成戦略

これらについては、それ程変わりはなく、ともに販売のチャンスを広げる対策を追求している。

4.店舗における比較

以上では、エービーシー・マートとジーフットの会社レベルでの戦略を紹介し、比較した。次により立ち入って店舗レベルで検討してみる。

以下の論述は筆者が実施したヒアリング調査による。ヒアリング調査をお願いした際に匿名を希望された。したがって、以下ではそれぞれをA店・B店とする⁵。

・取り扱いブランドについて

店舗での取り扱いブランドはA店、B店ともに、通信販売で取り扱っている全てのブランドは置いておらず、それぞれ22ブランドと80ブランドでした。春夏と秋冬でシーズンに応じて多少ブランド数は増減する。両店舗ともほぼ全ての商品は本部で決められており、A店では、売場に限りがあるので誰でも多くの人が知っている有名ブランドを中心的に

展開している。またB店でも主に、売上の多いメーカーを優先してブランド選択している。

・人気商品について

A店では自社ブランドである「HAWKINS」がここ5年程年間月間共に1番人気でした。2番、3番は「VANS」

「adidas」「NIKE」「NEW BALANCE」の4ブランドが入り替わって入っている。「HAWKINS」が1番人気の理由はビジネスシューズ、ウォーキングシューズ、レディースシューズと多様な商品があるためだといわれています。2番、3番の4つのブランドに関しては、ここ1年のスニーカーブームによって伸ばしたブランドといえる。「VANS」「adidas」「NIKE」は以前までも上位のブランドでしたが、「NEW BALANCE」は一昨年までは10番前後の順位だったので、1番上がってきたブランドといえる。一方、B店ではA店のように1つのブランドが長期期間人気である商品はなく、「NIKE」「CONVERSE」「Lee」「PUMA」「adidas」「NEW BALANCE」などの有名ブランドが入替わりしている状態である。これらが現在人気である理由は、A店と同じようにスニーカーブームによるものだと考えられる。

「Lee」はB社のプライベートブランドである。ファッションの流れによってその時の人気ブランドは変化していると言える。

・ライバル店舗・企業について

A店のライバル店舗、企業はスーパー他、靴を売っている全てのお店と考えているようです。他社は全国展開の企業であるA社に比べ、地域に特化した学校指定の靴や上履きなどの商品を置いていることが強みと考えています。しかし、その分A社は、有名ブランド商品をより多く揃え、流行の商品や大都市で人気の商品をいち早く取り入れることができます。そして、強みと考えている接客力に力を入れ、他社よりもより多くのスタッフを配置して、1人のお客様に対してしっかりと接客が出来るようにしている。

それに対して、B店では、ライバル企業をA社と考えている。A社の強みは、宣伝効果が大きく、知名度が高いこと。さらに、シーズンごとに売りたい商品がはっきりしていることだと考えている。このことに対して、B社もA社に追いつけるように自社ブランドを作りながら育て、販売促進

に力を入れている。

またライバル店舗では、ショッピングモールにある靴屋さんと考えている。高知県のB店はショッピングモールの中にあるので、ショッピングモールに来てくれるお客さんがターゲットであるからだ。このショッピングモールには、B店以外に、同じ企業の「C店」「つるや」「ファムバイアレイ」がテナントに入っている。B店以外は婦人靴を多く取り扱っており、さらにB店よりも高価格のいいブランド商品を揃えていることを強みと考えている。このことに対して、B店では1万円以下のリーズナブルな商品を揃え、他店にないものを活かしている。

・店舗での工夫について

A店は、季節に応じて商品が変わるので、商品の特徴が分かるような陳列となるように工夫している。また、洋服の提案が出来るよう雑誌をおいて今季のトレンドであったり、この靴にはこの洋服が合うなどといった事も分かるようにしている。セールの時期はセール商品を全面に押し出した陳列となるが、シーズン商品が入荷した場合は新作の商品を押し出して置いている。A店では他のA社の店舗に比べて商品を置く場所に縛りがなく、季節や状況に応じて小まめに変えている。そのことによって、同じ商品でも置く場所によって見え方や売れ方に変化がある。

B店では、通路をベビーカーが通れる位の広さにし、どのお客様にも入りやすく、見やすい環境にしている。セール商品や、トレンド商品、気候に合わせた商品を店頭置き、多くのお客様に目に止めてもらえるように工夫している。また、ブランドごとや、紳士靴、婦人靴、子供靴、ランニングシューズなどのカテゴリー別に別け、スタッフ一人ひとりが

棚の一角を担当し、ポップや背景の色を工夫し陳列を行っている。人気商品は特に、在庫管理はほぼ頭の中に入れ、お客様を第一に考え、お客様の求めているものを常に考え接客に励み、地域No.1を目指している。

これらを比較すると、エービーシー・マートとジーフットの取り扱いブランド数の違いを反映し、A店とB店とは取り扱いブランド数は大きく違っている。しかし、両店ともに企業が取り扱っているブランドの一部しか取り扱っていない。おそらく、当該店舗が両店ともそれぞれ売れ筋を判断し、ブランド選択をしていると思われる。

そして、両店とも「接客」を第一と考え、さまざまに工夫を凝らしている点は変わらない。

両店舗を比較して大きく違うのは、主力ブランドの強さである。企業レベルの競争力、主力ブランドの競争優位が個別の店舗レベルでもそのまま反映されている。

5.おわりに

本研究では、靴・小売企業の上位企業を比較した。店舗数、ブランド数が少ないエービーシー・マートの方が圧倒的な競争力を誇っている。その理由は、私は、強力な主力ブランドにあると考える。つまり、エービーシー・マートの戦略とジーフットの戦略には大きな違いはないが、ブランドを大きく育てる戦略実行の迅速さや育てたブランドの規模の違いにより、エービーシー・マートとジーフットとの間に差がついているのが現状だ。エービーシー・マートの有する人員、これまで培ってきたノウハウが同社に競争優位をもたらしているといえよう。

1 以下のエービーシー・マートに関する概要は、エービーシー・マートのホームページを参照した。

2 以下のジーフットに関する概要は、ジーフットのホームページを参照した。

3 以下は、エービーシー・マートのホームページとIR資料2015年2月期のFACT BOOKを参照した。

4 以下は、ジーフットのホームページとIR資料2015年2月期決算説明と2016年2月期第2四半期の決算説明を参照した。

5 ヒアリング調査は、2016年1月20日にA・B両店で実施した。その後、A店からは追加の説明資料をいただいた。2016年2月9日にはB店から電話取材で説明をいただいた。

参考文献

- ・石井淳蔵『ブランド—価値の創造』岩波新書、1999年
- ・田中洋『ブランド戦略全書』有斐閣、2014年
- ・「ファストファッションって何?」『エコノミスト』2009年7月21日、80~85ページ
- ・「出店、都市部小型に軸足」『日経産業新聞』2015年11月19日
- ・「高感度な消費者に的」『日経MJ 流通新聞』2015年3月20日
- ・「業態越えた融合進む」『日経MJ 流通新聞』2015年6月24日
- ・「靴小売り、ブランド拡充」『日経MJ 流通新聞』2015年3月20日
- ・「売れ筋共有PBに反映」『日本経済新聞』2015年6月13日

日

・「接客力底上げ 効率的に」『日経産業新聞』2015年1月15日

・「株式会社矢野経済研究所」『国内靴・履物小売市場に関する調査 2014』

<https://www.yano.co.jp/press/pdf/1393.pdf>

・「株式会社エービーシー・マートホームページ」

<http://www.abc-mart.net/shop/>

・「株式会社ジーフットホームページ」

<http://www.g-foot.co.jp/>

・「株式会社チヨダ」

<http://www.chiyodagr.co.jp/>

・「株式会社リーガルコーポレーション」

<http://www.regal.co.jp/shoes/>

・「ヒラキ株式会社」

<https://www.hiraki.co.jp/ec/cmTopPage.html>

・「インタビュー ゴルフ掘江泰文社長『都市型キーワードに出店進める』

<http://www.posty.co.jp/sp/atcl/?id=1438564669-571235>