

靴下専門店に学ぶファッション業界の販売戦略

～チュチュアンナ及びタビオの事例研究～

1180420 清野 美里

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

日本の重要な基幹産業であるアパレル業界は現在、業界全体では業績を伸ばしているが、ファーストリテイリングやしまむらなど一部の大手企業が業績を牽引し、他メーカーは業績を落とすという傾向が見られる。本研究では、比較的陰に隠れる存在である靴下に注目し、チュチュアンナ株式会社、タビオ株式会社の事例研究をもとにファッション業界で成功するにあたって、販売戦略が果たす役割を見出す。

2. 背景

アパレル業界は、日本を支える重要な業界である。アパレル業界動向 search.com によると、アパレル業界の業界規模は平成 19 年から 22 年までは一定であり、平成 22 年以降になるとさらに大きくなっている。平成 27-28 年のアパレル業界の業界規模は 5 兆 3,750 億円であり、主にアパレル業界をけん引しているのは、ファーストリテイリングやしまむらといったファストファッション系企業である。その中でも『ユニクロ』と『ジーユー』を展開するファーストリテイリングは海外事業において業績を伸ばしている。業界 2 位のしまむらも業績を順調に伸ばしており、国内展開を中心にしているが、海外での展開も徐々に増やしている。(文献 1)

一方、ワールドやオンワード HD、TSI ホールディングスなど平成 27 年の売上高は、ワールドが前期比-6.8%、オンワード HD-6.4%、TSI ホールディングス-7.5%の減少が示された。ワールドは 4 期連続、TSI ホールディングスは 3 期連続の減収を記録している。また、アパレル業界全体でも半数以上の企業が前年比マイナスを記録した。アパレル業界全体としては増加傾向にあるが、業績を増やしているのは一部の大手企業であり、その他メーカーは業績を落としているのが現状である。(文献 1)

国内市場が縮小する中、こうした業界内での優勝劣敗は今

後も続くと考えられる。そこで、衣料品の中では比較的影に隠れる存在である靴下産業に注目することで、競争優位となるために大切な事が明らかになるのではないかと考えた。

近年の靴下産業の現状としては、国際競争の激化や安価な輸入製品の増加、国内企業の海外移転などにより、1991 年をピークとして、国内での靴下生産量は減少し続けている。以下のグラフは、日本靴下協会靴板統計情報のデータを元に作り直したものである。(文献 2)

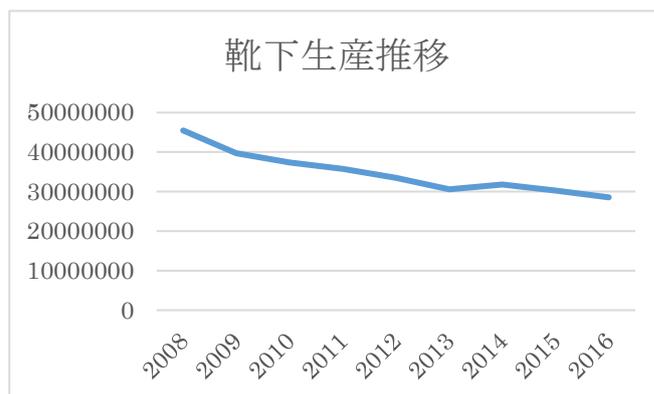


図 2-1 靴下生産量の推移

寺前・堀川 (2014) によると、海外からの商品調達を基本方針として、生産から調達までのスピード化やコスト削減を目指すことや、取引企業に対して技術面における研究開発に取り組むことなど、様々な方法で企業は生き残りを図っているという。(文献 6)

本研究では、国内市場が縮小する中で様々な葛藤と成長を遂げ、現在では海外に展開を増やしているタビオ株式会社とチュチュアンナ株式会社の販売戦略事例をもとにアパレル業界での優勝劣敗に勝ち残るための鍵要因としてどのようなものがあるか考察する。

3. 目的

本研究では、インタビュー・資料調査によるタビオ株式会

社とチュチュアンナ株式会社の事例研究を通して靴下業界の販売戦略について把握する。更に、アンケート調査の結果から、ファッションで重視する衣料品の基準や消費者が商品購入を決める特徴を明らかにすると共に、ファッション業界で成功するためのカギを見つけ業界の将来を予測する。

4. 研究方法

4-1 アンケート調査

Web アンケート調査を一週間実施する。

問1は衣料品を購入する際に重視すると予測される8項目を選出し、3つまで選択してもらう。8項目は、「トップス」「ジャケット・アウター」「パンツ」「スカート」「シューズ」「バッグ」「レッグウェア」「帽子」とする。問2では、靴下購入の際に求める条件とその理由について問う。

4-2 インタビュー調査

イオンモール高知店にあるタビオ株式会社さんにご協力頂き、インタビューを行う。質問を8項目挙げた。

- 1、理念
- 2、他の靴下専門店と比べての自社の強みは何か。また洋服店での商品とどのような違いを出そうとしているのか。
- 3、年齢層、ターゲット層はどこか。
- 4、なぜ靴下に絞って展開していこうと考えたのか。
- 5、トレンドの靴下の売れ行きは上位に入っているか。
- 6、接客上で大切にしている所、心掛けている所は何か。
- 7、販売する上で課題とする所はあるのか。
- 8、今後どのように展開していこうと考えているか。

4-3 資料調査

チュチュアンナ株式会社の資料調査を行う。

4-2 と 4-3 の、株式会社タビオと株式会社チュチュアンナの二社の販売戦略から、成功の鍵となるポイントを抽出する。

5. 結果

5-1 アンケート調査

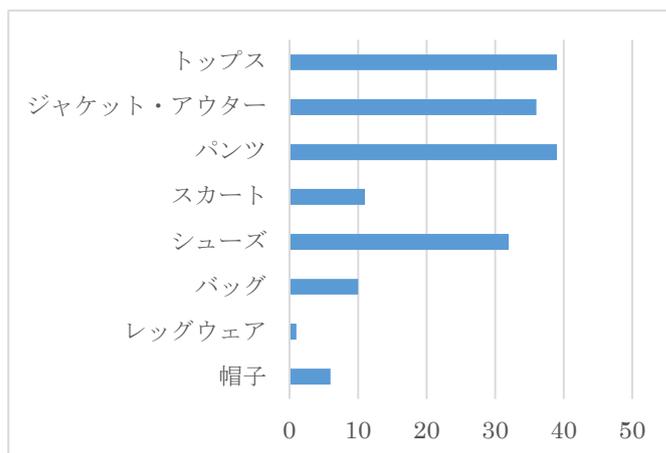


図1 ファッションで意識する衣料品の基準

図1は女性32名、男性30名の計62名が衣料品を購入する場合に重視する項目についてまとめたデータである。このグラフの特徴として、「トップス」「ジャケット、アウター」「パンツ」が55%以上と高い割合を占めた。やはり、目につきやすい部分にこだわる人が多いと感じる。一方で、レッグウェアは1.6%と最も低く、靴下に関してファッション意識を持つ人は少ないという結果が得られた。「靴下は消耗品」という固定観念を持つ人はまだまだ多いようだ。

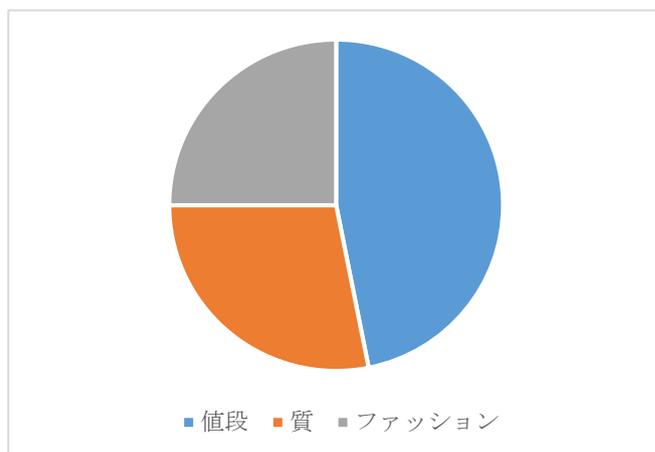


図2 靴下購入の際に重視する点 (女性)

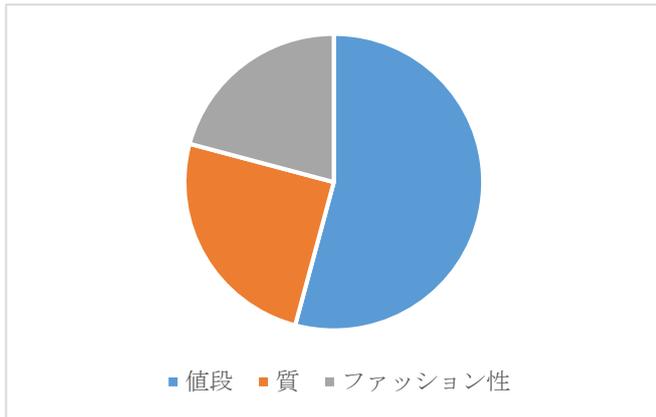


図3 靴下購入の際に重視する点 (男性)

図2、図3は靴下購入の際に重視する点を男性と女性に分けて調査した。その結果、男性女性に関わらず、値段(安さ)を重視する割合が大半を占めるといった結果が得られた。その他、質やファッション性に関しては、女性と男性であまり変化は見られなかった。

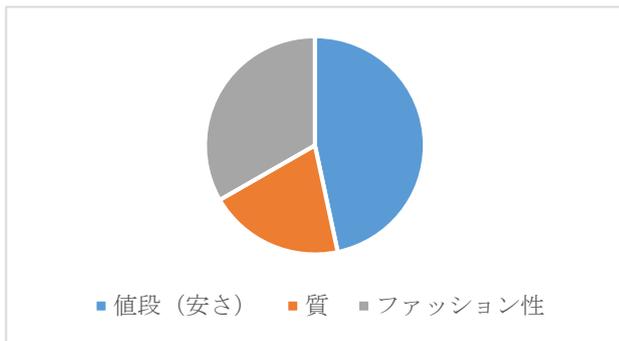


図4-1 靴下購入の際に重視する点 (女子学生)

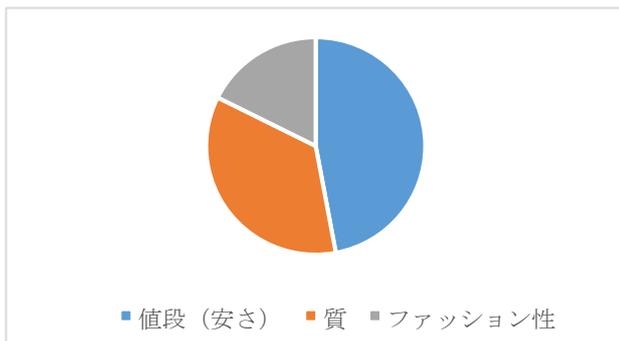


図4-2 靴下購入の際に重視する点 (社会人女性)

図4は女性を職業別に分けて重視する項目の割合を示したグラフである。その結果、学生も社会人も一番は値段(安さ)を重視するものの(学生46.6%、社会人47.0%)、二番目は学生がファッション性(33.3%)、その他社会人は、質(35.2%)を重視する割合が高いという結果になった。女性はスカート

をはく場合など足元が見えてワンポイントになることが多く、ファッション性を重視する割合が高い傾向にあると考えられる。

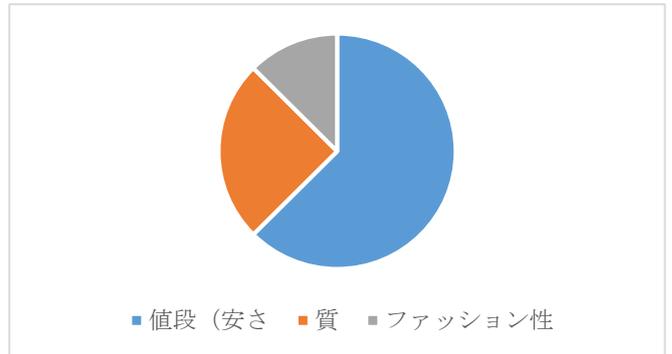


図5-1 靴下購入の際に重視する点 (男子学生)

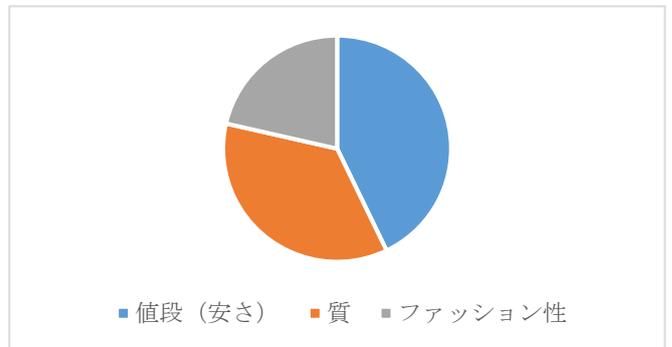


図5-2 靴下購入の際に重視する点 (社会人男性)

一方、男性の場合、学生が値段(安さ)を重視する割合が多く(62.5%)、その他社会人は値段(42.8%)を重視するものの、質(35.7%)やファッション性(21.4%)を重視する割合とそれほど変わらないという結果になった。その理由としては、「あまり靴下にお金をかけたくない、こだわりのない」「長く使いたい」「見えないオシャレ」「靴下が好き」などが挙げられる。メンズの靴下専門店の販売価格は比較的高いものが多く、社会人になって一定の収入を得るようになった人が「見えないオシャレ」を楽しむ傾向にあると推測される。

5-2 インタビュー調査 (タビオ株式会社)

タビオ株式会社は1968年3月に大阪で創業し、創業資金は13万円で靴下専門問屋を創業した。その後、専門店の店舗展開を始め、2014年2月までに売上高158億4千4百万円、経常利益5億8千7百万円、店舗数296店を運営する大手の靴下専門店となる。その後、1993年11月11日には取引工場とともに協同組合靴下屋共栄会(CSM)を設立し、靴下の管

理体制が飛躍的に向上し、時間短縮に成功した。更に物流センターは物流効率を格段に高めることに成功した。2000年10月6日、大阪証券取引所2部に上場する。2002年3月、英国ロンドンに海外1号店となる靴下専門店「T a b i o」がオープンした。靴下の来るべきビジョンを創造し地球を「旅(タビ)」使用という目外を込めてT a b i oは命名し、会社の理念として当初からの想いである「手作り感覚」、伝統的な職人技と「五感で感じるものづくり」を基本とする「Made in Japan」のものづくりにこだわりをもち続けている。また、現在では、「タビオメン」「タビオスポーツ」「タビオアート」「タビオレグラボ」と多くのブランドを立ち上げている。(文献5)

タビオ株式会社イオンモール高知店の代表者Aさんにお話を伺った。タビオ株式会社の理念には「凡そ商品は 造って喜び 売って喜び 買って喜ぶようにすべし 造って喜ばざるは 売って喜び 買って喜ばざるは 道に叶わず」が創業から掲げられている。靴下産業は繊維業界の中でも下の下に位置するものであり、当初は反対する人が大半だったという。靴下を光の当たるものへしたいという気持ちが創業の始まりだそう。きちんとしたものを売るためには、いかにものづくりが大切か問われるという。「靴下は子どもだ。結婚するまで大事に育てる。」これは、「想いを込めて作った靴下も売れると人の足に踏みつけられる。それまではせめて丁寧に造りたい」との思いだという。また、ものに対して心を持つことは、日本人特有のものであり、良いものを適切な価格で売ることによって理念である売って喜び買って喜びが成り立つ。「ものづくりに特化して世界に広めていきたい。」という思いからいち早くシステムの導入や、ネットワーク化に取り組んできた。経営とは人の心から始まり、忘れてはいけないものである。最近では、バーゲンなどで安く売り、「買って喜ぶ人」が増えているのではないかと考える。しかしバーゲン続きはいつか飽きてしまい、買って喜ぶことも、売って喜ぶこともどちらもできないという悪循環に陥る。それを避けるためにも結局は良いものを適切な価格でうることが成功につながっているのではないかと考えられた。会長のものづくりを突き詰める姿勢と Made in Japan のプライドを持ち、「決して偉そうにしない、楽しんで仕事をする」という精神が今の株式会社タビオを作ったという。今後も商品をただ売るというのではなく、良いものを広めるにはどうすればよいか、そのためにはシス

テム機能をどうすればよいかをひたすら考え続けることを徹底していくと話された。経済産業省によると、近年日本ブランドの商品を海外で展開していくにはリスクが上がっており、他の対策を考えていかなければならないと書かれていた。(文献7) そのように価格戦略だけだと大手企業になっても長期的な経営持続は厳しい。株式会社タビオでは今後海外展開として中東のドイツ、サウジアラビアなど、物作りにたけている国に、店舗を広げていきたいと考えているようだ。また、男性における靴下の位置付けも最近では高くなっているので、タビオメンブランドにおいても30代以上をターゲットに販売を広げていくそうだ。

2、 チュチュアンナ株式会社 事例研究

株式会社チュチュアンナは1973年8月に創業され、1979年に創立した。従業員数2017名(2017年7月期)、売上高は282億42百万円(2017年7月期)と大手靴下専門店といえる。

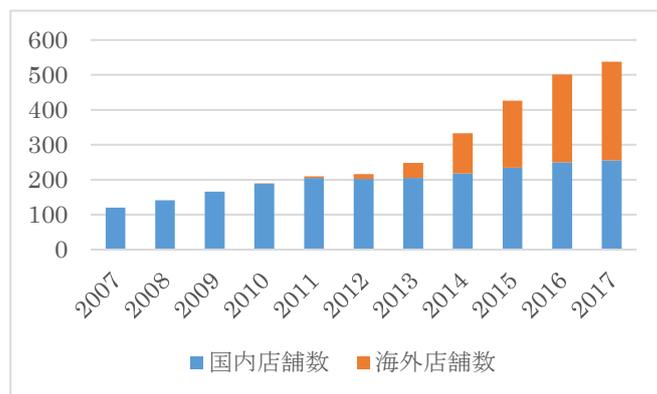


図5-1 株式会社チュチュアンナの海外進出率

企業理念として『「良安感楽」最高の商品を創造し、「良」ごまかしようのない本当に良い商品を。「安」値段以上の価値ある商品を創造する。「感」お客様にときめきと感動を。「楽」ファッションの楽しさを提供する。』と掲げている。(文献6)

「世界中の女性が明るくオシャレを楽しむ社会」を目指し、青少年育成や自然環境保護、貧困飢餓対策、地域貢献など、より良い社会実現と未来のために、社会貢献活動にも取り組んでいる。また、日本の文化といえる「かわいい」を武器とし、幅広い年齢層からの支持を得ている。そしてチュチュアンナは海外事業を推進し、2009年12月の上海久光百貨店への出店を機に、中国、台湾、香港に店舗を展開している。(文

献6)

社長の上田利昭氏は『期末の店舗数は国内で202店、うち海外の中国が14店。今期は国内で10店前後の新規出店を目標にし、中期的には250店まで拡大する。中国では出店を加速し、上期で29店、今期末で38-40店、売上高31億円強まで拡大する。今後、年間40店ほどの出店を進め、2年後には120店舗まで規模を拡大する計画だ。』と語っている。(文献8) また、11月2日より、メンズカジュアルソックスを既存132店舗でスタートするなど、現場や社内の声を元に新規顧客開拓を行っている。

6. 考察

アンケートの結果からは、人々の靴下に対する位置づけはまだまだ低いことが分かった。靴下は消耗品という固定概念が深く根付いているようだ。また、男性、女性によって職業別、や年齢別の場合で重視する項目が異なることが分かった。男性、女性に関係なく値段(安さ)を重視する割合が多くを占めていた。そして、2社の事例研究から、次のことが分かった。タビオ株式会社からは、経済は人の心があってこそ成り立つものであり、ただ安く売ってシステム導入などで利益追求するばかりでは、長期的な持続は厳しいということ。タビオ株式会社では、Made in Japan というこだわりをもち続け、積極的な販売開拓を行ってきたことや、POSシステムなど、最先端システムをいち早く導入し、環境変化に対応するためのビジネスモデルを模索し続ける姿勢が競争優位に立った理由だと言える。また、チュチュアンナ株式会社では日本の「かわいい」の文化を強みとし、幅広い事業展開による顧客層の拡大と国内店舗数を上回る海外展開が競走優位の理由であることが分かった。2社の共通点として、創業当時から掲げている理念を軸とし、それを粘り強く突き詰める精神があると推測された。

経済産業省によると、近年、市場成長に乗って売り上げは確かに増やしているものの賃料が急上昇し、利益を圧迫している状態である。また、中国でのアパレル店舗展開は2011年頃まで好調であった。しかし、その頃から賃料が高くなり、出店競争が激化し始めた。そのため、日経アパレル立地条件の良い場所を取り合い、ショッピングモールへの出店を次第に増やしていったが利益はあまり出せなかった。(文献7) これからもアパレル業界の発展のために海外展開は不可欠であ

ると予想される。そして、消費者の意識変化とファストファッションブランドの台頭から利益追求のためにマンネリ化し似たような製品を売り出すのではなく、日本人ならではの心やものづくりの力が今後の海外展開において優位になるのではないかと推測される。また、それぞれの消費者ニーズにあった製品を作りだしていくため、トレンドやシステム様々な場面で幅広いアンテナを持つことも必要であると言える。アパレル業界における優勝劣敗の中で生き残るためにはこのような社会情勢の変化に合わせた戦略も今後必要となるだろう。海外展開を図りつつも、日本ならではの心と探究心が成功へと導く鍵となるのかもしれない。

参考文献

1 アパレル業界動向サーチコム

<https://gyokai-search.com/3-apparel.htm>

2 日本靴下協会

<http://www.js-hosiery.jp/data.html>

3 第1回 ファッション戦略検討会議要旨

<http://www.meti.go.jp/press/2014/07/20140716002/20140716002.html>

4 靴下産業に携わる企業の販売戦略に関する研究 寺前 俊考 堀川 新吾

http://wwwbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no16_2/05_TERAMAE_HORIKAWA.pdf

5 タビオ株式会社

<http://www.tabio.com/jp/corporate/>

6 チュチュアンナ株式会社

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

7 経済産業省 統計

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/fiber/pdf/130117seisaku.pdf

8 チュチュアンナ社長 上田利昭

<http://www.apparel-mag.com/abm/article/business/472>