

量販店内に立地する小売店舗の集客力向上—ジーンズショップ専門店の売上向上支援—

中部本部 プロジェクトマネージャー 岸田 邦裕

【事例の要約】

当社は、経営者の目利きによって取り揃えた品ぞろえを強みとして顧客から信頼を集め、ジーンズ専門店を営む小売業。しかし、ライフスタイルの変化や、ファストファッション化の流れにより、売上高は次第に減少し、顧客から「この店は自分が買いたい服があるかどうかよく分からない」という指摘をうけるなど新しい店舗コンセプトを確立する必要がある。そのためには、店舗コンセプトの確立に加え、それに合わせた販売計画策定が不可欠であり、全社的な意識改革も必要であった。

中小機構の支援により、新たに設定した店舗運営へのシフトを進めるとともに、販売計画を月次管理していくことが出来る仕組みを構築した。支援を進めるにつれ、全社的な改善意欲が結集され、見事に「顧客志向の販売手法の確立」がなされ、タイムリーに課題対応が出来る店舗に変化していった事例である。

企業名 有限会社グリーンハウス
業種 衣料品小売
本社所在地 三重県桑名市中央町3丁目21
アピタ桑名店2F
資本金 3百万円
設立 平成14年12月
売上高 42百万円（平成27年11月期）
従業員 4人（正社員3人）

会社概要と中小機構との出会い

当社は、量販店内で10坪程度のジーンズ専門店を営み、男性・女性向け衣服等を陳列・販売している。取扱いアイテムはジーンズに加え、パンツ、シャツ、ジャケット、アクセサリ等である。また量販店の主要顧客層である50歳から60歳代の中高齢層を対象にした、林社長の目利きによる品揃えや、顧客との良好なコミュニケーションを強みとしていた。

林社長は、夫である先代が平成14年に逝去されたあと、当社を承継された。環境変化により売上高が最盛期の半分以下になる中、中小企業大学校瀬戸校に通学され、打開策のヒントを学ばれた。

平成28年4月に中小企業大学校から紹介があり、5月にプロジェクトマネージャーが訪問したところ、マーケティング面などで課題がある事を確認し、中小機構中部本部の経営相談をお勧めした。

同年6月からの経営相談の結果、店舗コンセプトが不明確なこと、販売面の計画性が乏しいことなどの課題が明確化された。

その結果、これらの課題を解決するために、百貨店等で衣料品販売経験がある専門家による経営実務支援事業の活用をお勧めしたところ、支援依頼があったものである。



店舗内観

プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

全国的に量販店の集客が低下傾向の中、衣料品はネット（ZOZOタウンや、ブランドサイトなど）での直接購入が増加。またユニクロ等でのジーンズの取扱いが強化され競争環境は激化していた。

また来店客数が少ない時の販売員のモチベーションの維持、国内ジーンズ製造業等の廃業による仕入先の減少などの問題点があった。

財務面では、ピーク時の平成18年の売上高からは半減。黒字基調であったが、前期は赤字となった。これまでは、入居する量販店の顧客層に合わせた品揃えを行い、売り上げ増加には、価格訴求がポイントと考えていた。

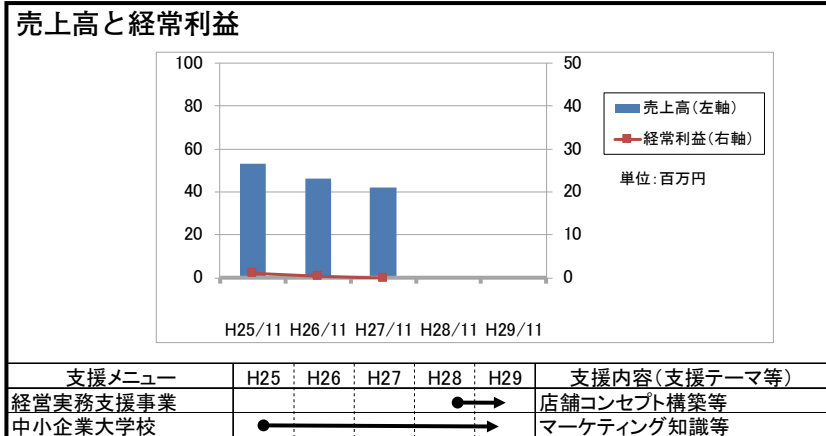
訪問して分かった事は、センスの良いアイテムが充実しており、店舗コンセプトが明確になれば現状からの脱却可能性がある事が分かった。その為には店舗コンセプトの明確化、ターゲット層に合った品揃えの強化やディスプレイ変更等が課題と感じた。

支援前の当社は「何を売なのか」に関心がある専業業種店の発想で店舗運営を行っており、一方、機構側は「誰の、どのような生活シーンに対して、何を、どのように組合せ、どのような方法や仕組みで提案していくか」が明確になった専門業態店化がポイントと感じていた。その部分が認識の差として明確になった。

支援に当たっては、全体支援目標である目標売上高達成に向けた店舗コンセプトの明確化や販売戦略構築の結果、店舗コンセプトに合った品ぞろえと、接客強化により、お客様満足が最大化。それにより、客単価の向上、来店客数の増加に繋がり、売上高増加が見込まれる姿を想定した。

支援テーマは、

【量的変化】



【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング戦略なし (ターゲット) 量販店の買物客 (Product) カジュアル思考 (Product) 修理サービスの意識が希薄 (Product) 集客効果が高いクレジットカード活用に消極的。 (Price) リーズナブル (Promotion) 少ないPOP (Promotion) 量販店に合わせた際し マーチャндаイジング戦略無し ディスプレイ見直し頻度が少 仕入先が減少 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗コンセプトに基づいたマーケティング戦略の策定 (ターゲット) 50~70歳 女性 (Product) エレガンスカジュアルを検討 (Product) 修理サービス強化による集客 (Product) 量販店クレジットカードや電子マネーの積極的な利活用を検討。 (Price) 招待会はハイグレード狙い (Prpmotion) ディスプレイには全てPOP。プライス、サイズ、素材、特徴は必ず記載。 (Promotion) 毎月1日に独自特別感謝デー開催 商品計画、仕入計画、ディスプレイ・販売、商品管理といったマーチャндаイジングサイクルの仕組みが構築 3日ごとにディスプレイ見直し 新規取引先開拓。岡山児島ジーンズストリートとの連携も検討
計画	<ul style="list-style-type: none"> 年間販売計画なし (レビュー無し) 	<ul style="list-style-type: none"> 年間販売計画策定 イベント、セール 展示会、店舗新聞発行、DM作成、顧客様へのメール発信 商品仕入、在庫統制
管理・仕組	<ul style="list-style-type: none"> 在庫予算統制は個別法 	<ul style="list-style-type: none"> 売価還元法導入を検討
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> 店頭が暇な時のモチベーションが低い 陳列棚のPOPが少なかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 支援を通じて意識変化が顕著。モチベーション向上に繋がる。 従業員が全ての棚にタイムリーな手書POPを作成。定期的に新たなPOPを作成するように。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 経営者層による中小企業大学校利用 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者層の中小企業大学校活用は継続

- 1) 減少が続く売上低下についての対策立案と実行
- 2) コーディネート力を高めてお客様に満足頂き、客単価を上げていく手法を習得する
- 3) 社員のモチベーションの維持・強化策と、社員

とのコミュニケーション力の強化
4) 販売促進策を刷新し展開方法を確立する
の4項目だった。

支援内容と支援成果

第1期<経営実務支援事業>

(平成29年1月から平成29年5月 (5ヶ月))

当社課題は、店舗コンセプトの明確化と販売戦略の構築であり、以下のような支援を実施した。

(支援の内容)

支援前半では現状把握を目的に、SWOT分析の実施、部門毎の収益算出や、当社の強み(親切的対応や、修理サービス)や問題点を抽出した。

第二段階では、売上高増加のために売れ筋商品の仕入れ方法を検討した。また、入居する量販店の集客が多い6月の対策として量販店クレジットカード活用や、集客に向けてPOP強化を検討するとともに、ベンチマーキング店(愛知県一宮市)の視察を行った。

第三段階では、ここまでの検討を踏まえ店舗コンセプトを検討し、女性客をターゲットとし、カジュアル路線を強化。リーズナブルな価格設定であるが今後は中高価格層も狙うという基本方針や、決済手段の多様化、岡山県児島ジーンズストリートとの連携、ディスプレイの見直しなどを決定した。

(支援の成果)

支援終了時には、誰が、何を、いつ、どういう頻度で行うかが明確化された年間販売計画が策定された。

また店舗コンセプトが決定した事や、年間販売計画が策定された事が成果となった。それに基づき、全ての棚にキャッチーなPOPを作成する(3日に1回見直し)事も実行中である。

人材面では従業員の意識変化が顕著で、モチベーション向上に繋がった事も成果と言える。

しかし、販売計画はできたが、その検証ができなかった事が課題として残った。そこで経営相談や、三重県よろず支援拠点と連携したフォローアップ体制を構築し、残された課題の対応を進めた。

また、今後の小売業は、業種から業態への転換、売上志向から顧客志向への転換が求められており、支援期間中には定着に向けての学習機会も設けられたが、真に定着できたかどうか分からないという課題も残った。この課題は中小企業大学校での学習、経営相談、三重県よろず支援拠点による複合的サポートにより解決したい。

当社は、新たな小売業態への転換が求められており、ゴールは顧客志向の専門業態店への転換である。道のりは容易ではないが、今回の支援内容のPDCAを回し、量販店内のジーンズ専門店のモデルケースになる事を期待する。

経営者のことば

中小機構中部本部の経営相談にうかがったのが、きっかけでした。売上減少が、ここ数年、留まる事がなかったので、思い切って経営窓口相談に出向きました。

親切的対応と、店の分析、どこをターゲットにしているかなど、問題点の洗い出しができました。アドバイザーから、経営実務支援事業により「現実的な店舗の改善により現状を打破する事ができるのでは」という助言があり支援を申し込みました。

自分やスタッフだけでは、井の中のカワズ状態で、良策が見つけれずに悩んでいる時でしたので、専門家のアドバイスは常に新鮮に受け止める事ができました。

量販店内に店があるので、どの地域の人たちが店に足を運んでくれているかという調査もでき、意外な発見もありました。

店の方向性も決まり顧客の管理方法や、スタンプカードも見直し。またスタッフともよく話をするようになり、前向きな発想ができるようになりました。

これまでは量販店の年間スケジュールに倣った活動でしたが、「当店独自の年間計画を立てて責任の所在を明らかにして実行していかなければならない」と助言を受け年間計画を作成。現在は、全社で実行しています。



代表取締役社長
林 京子氏