

どう見る市況 どう打つ一手

大手アパレルトップに聞く 5

不採算店は整理

——前期(09年8月期)の総括は、決算の数値はほぼ公表(連結売上高1120億円)前期比6・9%減、経常損益20億円の赤字(前期は55億8200万円の黒字)通りとなりそう。最初から最後まで苦しかった。
下期は集客力を上げるため、政策的にマークダウンをやらざるをえなかった。しかし、これがプロパー品に対するお客の信頼を失うことにつなが

三宅孝彦 サンエー・インターナショナル社長



った。この反省を踏まえ、今秋冬物は戦略価格のプロパー品を強化し、マークダウンは極力減らしたい。

下期を中心に不採算店の撤退を政策的に進めた。通期で約200を退店、結果として約70%が百貨店だった。市況は底を打ったとは言えず、今後も不採算店の発生はありうる。今期も新規出店は進めるが、退店が増えるかもしれない。今期も

組織再編で強化

——今年9月1日付で組織改革を実施、事業本部をストアビジネス事業本部とブランドビジネス事業本部に分割した。変化に迅速に対応するため、今年1月に従来のブランド・カテゴリー別のカンパニー制を解体し

た。今回の組織再編はその発展形だ。

ストアビジネス事業本部は文字通り、ストアを基軸に成長戦略を図るブランドで編成した。対象販路にはこだわっていない。駅ビル・ファッションビル向けの「ナチュラルビューティーベーシック」「プロポーシヨンプレイドレッシング」など従来から小売りを志向してきたブランドのほか、「シルスチュアート」や「バービー」、「ピバユ」(「シャロットロンソン」)など百貨店向け主体のブランドも入れた。いずれも、ストアを基

点にしたMDを確立し、百貨店以外の販路にも出店することも見据えた。既にピバユやシャロットロンソンでは他ブ

流通に限定しない出店で

ンドとの編集型ショップの出店を進めており、バービーではラフォーレ原宿に服飾雑貨の比重を高めたショップを出した。シルスチュアートではセカンドラインやキッズとの複合ショップ「ハウス・オブ・シルスチュアート」を新業態と位置付け、出店を強化する。

——ブランドビジネス事業本部については、「ポデイドレッシング

グ」など結果として百貨店向けが主体。ストアよりもブランド価値の向上に重点を置いたブランドで編成した。大きく営業方針を変えて攻めるというよりも、経営資源を有効活用して収益性を高めることを重視したので、管理担当役員を事業本部長に配置した。

ネット販売で海外
——ネット販売については、ストアビジネスと並ぶ成長ドライバーに位置付けている。直営サイトのセレクトソニックスは前年比50%増ペースで売り上げを伸ばしており、早期に全社の構成比で10%、売上高100億円を目指す。当社がメインスポンサーになっている雑誌『SWAK』と連動したメディアミックス戦略も本格化する。将来は海外での展開も視野に入れる。

ストアを基軸に成長戦略