

第3部 アパレルリテール/店づくりから品揃え計画まで

<構成>

1. 小売業とマーケティング
2. 誰のための店か、顧客は誰か
3. どのような店を作るのか
4. 何をどのように売るのか
5. 何をどのように売るのか
6. シーズン・マーチャンダイジング計画とバイイング計画

<重要ポイント>

1. マーケティングの基本定義とその重要性を知る
2. アパレルリテール・マーケティングに必要なのは、予測能力、サイエンスとアート、仮説し検証する繰り返し作業。決断を早めにする。独自の視点など
3. マーケティング戦略とは、何をすればよいのかの決定であり、市場変化の分析、その結果の読みが前提となる
4. ライバルの特定と競合店調査、自社のポジショニングの確認をし、競合店対策を計る
5. ターゲットを知ることの重要性と客層分類の方法のいろいろ
6. ショップ・アイデンティティとは、ショップをショップとして成立させる最も基本的性格。アイデンティティの明確なショップをつくるためにはどうしたらよいのか
7. どのようにしたら顧客の満足を引き出せるか、顧客の立場に立って考える顧客指向を前提とするショップ・アイデンティティの構築
8. ショップ・コンセプトの設計にはどのようなポイントを押えたらよいのか、マーケティング戦略の市場戦略や競合店戦略とは何か
9. アパレルリテール・マーチャンダイジンとは何か、マーチャンダイジングの意味を知り、基本的認識を高める
10. アパレルリテールから見た商品と売場の関係を理解し、マーチャンダイジングの構造を把握する
11. 商品分類と売場分類の方法について知り、具体的にどのように活用するかを知る
12. マーチャンダイジングの展開方法や売場形態分類にはどのようなものがあるか
13. マーチャンダイジングの基本戦略をどのように計画し、最終的にどのようなマーチャンダイジングの全体構成案を組み立てるのか
14. シーズンMDコンセプトや営業基本計画の立て方のポイントは？

15. シーズンMDの具体的計画（計数計画を含む）はどのように組み立てるか

16. バイイング活動とはどのようなものか

<キーワード>

マーケティング、市場創造、製造業のマーケティング、小売業のマーケティング、顧客、エリア・マーケティング、商圈、立地、客層分類、ターゲット、クラスター分類、ショップ・アイデンティティ、ショップの基本思想、独自のショップ・スタイル、ショップ・コンセプト、マーケット・セグメンテーション、競合店戦略、ポジショニング、マーケティング・テーマ、マーチャンダイジング、マーチャンダイジングの基本技術と基本要素、マーチャンダイジングの構造、品態、マーチャンダイジングの基本計画、商品のライフサイクル、商品分類、売場分類、MDプログラム、マインド、テイスト、グレード、分類MD、分類基準、MD展開方法、VMD、VP、MD基本構造図、売場分類ウェイト、店舗タイプ分類、MDタイム分類、ファッショントレンド情報、営業基本計画、計数計画、バイヤー、仕入活動、仕入先、型数、在庫、ゾーニング

1章 小売業とマーケティング

アパレルリテールの店づくりから品揃え、販売のプロセスはマーケティング活動そのものである。それゆえ、ここでは、マーケティングの基本を解説することからはじめ、その理解を前提として店づくりから品揃え計画までを記していくことにする。



1 マーケティング戦略の重要性

1 商品は絶えず変化する

アパレルリテールは変化対応業とも呼ばれる。カヌーの川下りに似ている。川の流れの絶えざる変化に合わせながら、カヌーを安定させ、川を下っていく。同じ姿勢、硬直したコントロールでは、沈没してしまう。お客様の嗜好は絶えず変化し、トレンドも変化する、定番商品を扱う一部の店を除けば、店頭に並ぶ商品は、毎年、毎シーズン、同じ商品はない。

そうなると何を基準に、何をよりどころとして品揃えをすればいいのだろうか。いい商品であれば、売れるとは限らない。企業の立場では、一定量の販売が必要である。そこで、どうすれば売れるかを考えなければならない。また、売れる商品をつくらなければならない。その役割を果たすのがマーケティングである。小売業の経営活動は、マーケティング活動そのものともいえる。マーケティングとは何か、まず、一般的な定義の理解からはじめよう。

2 マーケティングの定義

マーケティングの定義として、共通の指針となっているのが、AMA(アメリカ・マーケティング・アソシエーション)の定義である。

・AMAの定義(1985年)

「個人的そして組織的な目的を満足させる交換を創造するために、アイディア、商品、そしてサービスの構想、価格設定、プロモーション、流通を計画し実施する過程である。」

これが、最新の定義であるが、これまでに、1935年、1948年、1960年と時代が大きく変化するたびに、定義が改訂されている。一般的な定義であれば、一度決められたものは、滅多に改訂されることはないが、さすが、変化を取り扱うマーケティングの特性を反映していて興味深い。

日本でも、アメリカでの定義改訂に刺激を受け、日本マーケティング協会でも定義を発表している。

・日本マーケティング協会の定義

「マーケティングとは、企業および他の組織(1)がグローバルな視野(2)に立ち、顧客(3)との相互理解を得ながら、公正な競走を通じて行う市場創造のための総合活動(4)である。」

(1) 教育・医療・行政などの機関、団体を含む

(2) 国内外の社会、文化、自然環境の重視

(3) 一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む

(4) 組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通・および顧客・環境関係などに係わる諸活動をいう。

マーケティング
marketing

市場創造
現在ある市場を明らかにするのではなく、潜在市場を探りながら、仕掛けることで、市場を創り出すこと

このように、全体を包括して定義しようとする、どうしても解りにくくなる。また、マーケティングの歴史からいえば、製造業中心になる。そこで、小売業のマーケティングを理解するために、両者の比較を試みよう。

3 製造業のマーケティングと小売業のマーケティングの違い

製造業のマーケティング
製造業の立場でのマーケティングで、マーケティングの本は、断りのない限りこの立場で展開されている

a) 製造業のマーケティングの特性

初めに商品があり、それを誰に、どのような販路を経て効果的に届けるかがマーケティングの主題となる。基本的には、全国を分割してテリトリーとし、一般的には商品を販路に流すという発想になる。またこだわりが強く自社製品中心になる傾向がある。

小売業のマーケティング
小売業が展開するマーケティングで、消費の主導権が生活者に移行しつつある時、製造業にとっても重要な視点になりつつある

b) 小売業のマーケティングの特性

初めに店があり、そして商品、それから客という順序になるが、商品は必要に応じて集めてくるという感覚であり、店中心の発想になる。テリトリーも、数店をまとめてテリトリーとする発想になる。

c) 差異のポイント

基本的には、店頭での発想と工場での発想にある。これまでは、モノの流れと情報の流れが、製造業、問屋、小売りといういわゆる川上から川下へ流れていたが、最近では、情報の流れが逆転し、生活者に近いところでの発想にウエイトが置かれるようになってきている。それゆえ、小売業のマーケティングへの関心が高まりつつある。

4 アパレルリテール・マーケティングとは

アパレルリテールは、変化対応が中心になる。市場の変化、企業や個人を取り巻く環境変化を認識することからスタートし、その中で、品揃え、販売を通じて、顧客ニーズをとらえ、変化に対応することが、アパレルリテール・マーケティング活動といえよう。そのためには、次の特性を押さえることで、より効果的になる。

(1) 現在から未来を対象とする

アパレルリテールには、トレンドが影響力をもつ。これからどうなるのか、予測能力が経営を左右する。それゆえ、絶えず未来を意識することになる

(2) サイエンスとアートの両面がある

ファッションの世界は、感性、美意識が大きなウエイトをもつ。かといって、感覚的なものだけでは、経営は成立しない。他の業種との違いは、アートの側面をより強く意識するところにある。アートとサイエンスのほどよいバランスが、ファッション・マーケティングの神髄となろう

(3) 仮説と検証の繰り返し

未来をとらえるには、変化、兆候を察知することで、次々に、仮説

を構築し、検証していくことが必要になる。そのことの積み重ねが、目に見えないこれからの方向性をとらえることに繋がってくる

(4) 60～70%の証明で決断する

これからのことにウエイトをもち、時間との関係が深く、時間と共に変化対応を要求されるというビジネスの特性を考えると、プロ的なカンを駆使しながら、100%の裏付けを待たずに、決断をしていかなければならない

(5) 独自の視点を持つ

変化は、視点が定まらない状態では、とらえることができない。状況でゆらくことない視点を持つことで、変化が見えてくる

このようにアパレルリテール・マーケティングは、とりわけ変化に敏感で、プロのカンを活用しながら、的確な対応をしていくという実践の繰り返しになる。そこで発見されたルールは、環境が変われば通用しなくなってしまうという厳しさを持つ。それゆえ、変化をとらえると同時に、変化をとらえる道具もまた絶えず変えていかなければならない。

2 マーケティング活動の持つ意味と役割

1 変革期のマーケティング

変革期や市場の変化の激しい時には、特に、マーケティング戦略をきちんと確立していなければならない。マーケティング戦略は、中期レベルの市場対応がポイントになる。特にターゲットの選定は、戦略的な視点でとらえることが必要である。戦略とは、何をすればよいのかの決定である。そのためには、市場変化の分析、その結果の読みが前提となる。

市場変化を見るには、人口構成の変化が基本になる。日本の人口構成の特徴は、団塊の世代と団塊ジュニアの存在にある。この層が社会的にも、市場的にも大きな影響力をもつ。この層に着目して、取組みを考えるか、あえて避けるかがひとつの戦略の選択になる。

戦略は、頻繁に修正するものではないが、戦略のズレは、業績に大きな影響力をもつ。また、設定当初は、的確であっても、市場は変化しズレは生じる。

2 マーケティングと組織

マーケティングの重要性は認識されたとしよう。その結果、企業組織の中にマーケティングセクションができ、中心的活動をすればよいかというと必ずしもそうではない。現実には小売業の中に、マーケティングセクションをもっているケースは少なく、できても安定しない。それは、小売業の企業活動そのものがマーケティング活動であるというニュアンスが強い

め、すべての責任が追及されかねないからである。

マーケティングは、戦略の構築は専門セクションが担当し、むしろ個のレベルでの技術に負うところが大きいことになる。個の集合が企業としてのマーケティングセンスにつながってくるという関係になる。

3 個々人がマーケティングセンスを身につける

アパレルリテールでは、現場を預かる人はもちろん、スタッフもマーケティングセンスが要求される。リテールそのものがマーケティング活動ともいえることから、誰もがマーケティングセンスを身につける必要があるといえよう。