

ファッション・リテールにおける複合的要素の展開

大川知子・井上美幸・柴田真菜

生活環境学科 ファッションビジネス研究室

Development of Complex Elements in Fashion Retail

Tomoko OKAWA, Miyuki INOUE and Mana SHIBATA

Department of Human Environmental Sciences, Jissen Women's University

In this research, we examined the circumstance and factors that have led to an increase in complex type boutiques, as the new course of fashion retail in Japan, when the market size has decreased in recent years. A complex type boutique is a boutique that consists of multiple categories and complex fashion retailing is generally labeled as a “lifestyle proposal type.” Additionally, it is now difficult for apparel products to appeal to consumers by themselves, and improving the number of people entering the store with sluggish consumption rates, and the results of determining a new store strategy is a “complex type boutique.” Among them, cafes, restaurants, and miscellaneous goods stores have high introductory rates, and each has its own effectiveness. However, in fluid markets, homogenization has already begun, and it cannot be said that no problems exist, but the flow of composite is by no means a transient trend. Subsequently, the combination of value creation by using new perspectives will become vital to fashion retail.

Keywords : Fashion Business (ファッションビジネス), Fashion Retail (ファッション小売), Retail Business (小売業), Lifestyle (ライフスタイル), Japanese Fashion Market (日本のファッション市場)

1. はじめに

近年、ファッション・リテールはかつてない変化を遂げている。特に、インターネットを介した EC (電子商取引) の興隆は著しく、時間や場所を選ばずに、商品の比較/検討/購入が可能となる、その高い利便性は、現代社会において多くの人が享受している。また、低価格の常態化やこれまでファッション市場を支えて来た若者たちの服に対する関心の低減と、その逆の古着に対する関心の高まり¹⁾は、業界に対して、従来の手法で作られる製品価値を、改めて問い質している。

このような現状において、ファッション・リテールの方向性として頻繁に目にするようになったのが、アパレル製品に留まらない複合的要素の展開である。Henry Smith (1948) はリテール・ビジネスにおける競争の特質として、その諸経済単位は完全には分割されず、その変化は非連続性であり、多種多様の商品を同時に扱うことが、一定のリテラーに超過利潤をもたらすと指摘しているが、現代のファッション・リテールにおける複合的要素の組み合わせは、その延長線上にあると言える。

そもそもファッション・リテールにおける実店舗は、各々個別の機能を有して存在しているが、一つのカテゴ

リー(商品群)から成立する店舗であるか、或いは異なるものの組み合わせによるものかによって、そのリテール空間は変化する。この組み合わせを「複合」、「二種以上のものが合して一つの物である」と表現しているが、それをファッション・リテールに転用する事例が、近年急増している。本稿で扱う複合的要素のファッション・リテールとは、一つの店舗空間の中に二つ以上の異なるカテゴリーから成る商品やサービスを提供している一体型のものを指す。

実際、商業用語としての「複合店」とは、コンポーネント・ビジネスを追求する店、つまり本業を軸とし、それにこれから最も有望、有利なビジネスをプラスし、業績全体を上げる商法を指す(三宅 1979)。リテール先進国である米国において、単品的な「部門別マーチャンダイジング(商品政策)」に代わり、「店舗内マーチャンダイジング」が注目され出したのは 1960 年代初頭であり、『日本百貨店協会通報』(1972)の海外事情の紹介ページにも複合小売業の出現について取り上げられており、「リテール業者は消費者に対し、より広い面を、すなわちあらゆる商品ということではなく、あらゆる形態の小売店舗を提供することを、拡張により行わなければなら

ない」と書かれてある。ここでいう「拡張」の一種が、本稿で扱う複合化である。

日本における商業施設の複合化の動きは、高島屋が1969年に手掛けた玉川高島屋S.C.（ショッピング・センターの略）が初めての事例である。商業専門誌においても、複合形態のS.C.のような施設が扱われるようになるのが1970年頃からであることを確認する限り、実際のところリテールの複合化は、古くて新しいテーマである。しかしながら、以前はこのように一つの商業施設内の店舗構成を含めた複合化を意味することが多かった。本稿では、より狭義の解釈で、同一店舗内の異業種の組み合わせや、主軸のファッション・カテゴリー以外のアイテムの組み合わせの複合化について、その一つの要素をアパレル製品に限定して論じる。

その場合、所謂百貨店、ファッションビル、S.C.等の商業施設のように、複数階層から成り、異なるテナントで構成されるものは含まない。何故ならば、それらは基本的にリーシングとして運営されているからである。本稿では、喩え複数階層であっても、その店舗のみで完結する、事業主が自ら統括して運営する店舗を研究対象とする。

従来のリテール研究は、主に商学分野において、百貨店、量販店、或いはコンビニエンスストアの研究が盛んになされているものの、ファッション・リテールの立場から論じる先行研究は殆ど無い。本稿は、ファッション・リテールの実店舗において、この複合的要素の展開の現状、及びその効用について、新聞等の報道資料、並びに店舗調査や企業インタビュー等を実施し、低迷を続けるファッション産業の、新たな価値創造としての複合化について検討を行なう。

2. 複合化の国内外の広がり

複合型店舗はどのように進展したのか、先ず国内外の事例を確認しておこう。複合型ビジネス開始の糸口と思われるのが、1961年、米国 Los Angeles に創業した「Fred Segal」である。当初、デニムを主軸に展開していたが、ファッションとポップカルチャーを融合した展開が功を奏し、多くのセレブリティを魅了した。成功を収めていく過程で、1985年、巨大な敷地の中に、飲食の他、正に複合型の素地となる様々な要素を取り入れる展開を始めた。これが、ファッション・リテールによる一体型店舗の原型といっても良いだろう。

1980年代半ばには、ファッション・リテールに、この複合化の波が押し寄せた。1986年、New York に開店したアパレル企業「The Limited」の旗艦店は複合店舗として、ゾーニングによって、自社内の3つの異なるブランド（Limited、Limited Express、Victoria's Secret）を展

開するという画期的な試みで、業界に大きな衝撃を与えた。現在では、アパレル企業が店舗内に自社のブランドを複数展開するのはごく一般的であるが、「The Limited」以前は、伝統的に1店舗1ブランドの展開が行われていたのである。

このような流れに前後して、日本においても1976年、「AMERICAN LIFE SHOP BEAMS」では、当時、若者達のブームになりつつあった米国西海岸のカジュアル衣料やインテリア雑貨等を直輸入し、そのライフスタイルをそのまま販売した。現在も「BEAMS」として、様々な業態を開発し、アパレル製品を軸にライフスタイル提案を行なっている。

「BEAMS」以降、1981年には「サザビー」（現在のサザビーリーグ）が「Afternoon Tea」の開発を行なう等、徐々に同様の事業に着手する企業も出現し始めた。「Afternoon Tea」では、「無理をせず手に届く、ちょっとした心のぜいたく」をコンセプトに、インテリア生活雑貨と飲食店が併設するスタイルの店舗で、カフェオレボウル、スコーン、マフィン等、当時はまだ珍しかった欧州の生活文化を取り入れ、話題を呼んだ。この年、広尾に開店した「F.O.B.COOP」も同様に、仏国を中心とする欧州各地で買い付けた良質なセンスと機能美に拘った生活雑貨を展開した。「F.O.B.COOP」も、開店から5年後にカフェを併設している。

確かに、ライフスタイル提案という点では、「BEAMS」が先行していたが、本稿で論じる複合化という点では、「Afternoon Tea」や「F.O.B.COOP」が、インテリア生活雑貨と親和性の高い飲食の相乗効果に着目し、一体化させたことを考えると、その先駆けだと言えるだろう³⁾。

こういった80年代の動向を、更に洗練された形で押し進めたのが、1990年、ギャラリーや出版等を手掛ける Carla Sozzani が、Milan にオープンした「10 CORSO COMO」(ディエチ・コルソ・コモ)である。アートギャラリーと書籍からスタートし、翌年にはデザイン関連商品や、アパレル製品を展開した。1998年にはカフェレストラン、2003年にはホテルと、更なる複合化に成功した³⁾。



図1 「10 Corso Como」のエントランス（左）／アパレル製品等の展開（右）※2011年10月7日筆者撮影

ネス事業の運営である。代表的なブランドに「IENA」、
「Journal Standard」等があり、1990年代から2000年代に
掛けて飛躍的成長を遂げた企業である。

導入の経緯とその効果：アパレル以外のカテゴリ
に着手したのは2000年、家具・インテリア、飲食事
業である。2007年、アパレルを展開する「JOURNAL
STANDARD」の販促の一環として、ハンバーガーの
販売を開始したことが話題を呼び、それが後の「J.S.
BURGERS CAFÉ」に発展し、飲食事業展開の足掛かり
となった。当初は飲食業の知識やノウハウがなく、苦労
も多かったが、売上や販売効率よりも、日本には無い、
新しいものを提供することを主眼に置きながら、徐々に
専門知識のある人材を採用することに成功した。

アパレル製品との相乗効果が現れた最初の事例は、
「JOURNAL STANDARD relume 自由が丘店」での、パン
ケーキの「FLIPPER'S」の併設である。実際、前者の主
たる顧客は30代に対し、後者は20代だが、パンケー
キの話題性から来店者が増え、前者で買物をした顧客が後
者で休憩をする流れや、後者を目的に来店した顧客が前
者にも立ち寄る流れが生まれた。双方のカテゴリの事
業の完成度を高めることで、相乗効果が見られるよう
になった。

複合化の契機：近年のファッション・リテールにおける
複合化の流れは、衣食住を提案する欧米型のライフス
タイルショップの流行と共に、米国に端を発する「サ
ードウェーブコーヒー」と呼ばれるニッチで本格的なコ
ヒーショップの流行が背景にあり、飲食店を併設するブ
ランドが増加したと認識している。

今後の展開：常に先行者優位を意識している。立地やエ
リア動向を分析し、展開を検討する。併設の際には、何
を入店の動機とさせるか、各カテゴリの配置が重要と
なる。今後は、健康志向の更なる高まりを受け、従来の
「鍛える・痩せる」ではなく、ファッション企業らしく
「洋服を綺麗に着る」をコンセプトに、身体のしなやか
さや美しさを手に入れることを目指す女性向けのフィ
ットネス事業で「衣食住+動」を展開する。

(2) サザビーリーグ

基本情報：創業1972年／従業員数：5,383名（2017年3
月現在）。

事業内容：衣食住ブランドを運営する企業グループの持
株会社、並びに衣食住ブランドの企画、販売及び卸売業
等である。代表的なブランドにバッグの「SAZABY」、
キッチンウェア等を展開する「Afternoon Tea」等があ

る。創業から間もない1975年、飲食事業に参入した。

導入の経緯とその効果：創業当初、欧州からのアン
ティーク家具等の輸入販売を手掛けていた。アパレル
に着手したのは、プリントTシャツを扱い始めたこと
からである。1981年に開始したインテリア生活雑貨
を取り扱う「Afternoon Tea LIVING」と「Afternoon Tea
TEAROOM」事業では、顧客が商品を使用した生活の
シーンを想像しながら製品に触れ、飲食で体感出来る
という導線を作った。それは、あくまでも顧客の生活を豊
かにするライフスタイル提案の発想に基づいている。

実際、複合型店舗とそうでない店舗では売上には差が
あり、飲食が併設されている方が、売上は高い傾向にあ
る。その理由としては、顧客の入店目的を単一ではな
く、複数置くことで、先ず入店率を高めることが可能
となる為である。合わせて体感型のライフスタイル提案
は、購買率にも寄与している。

今後の展開：当初からライフスタイル提案は行なってい
たが、2009年、東京・千駄ヶ谷に1号店をオープンし
た「Ron Herman⁷⁾」も、2000年以降の牽引役を担った。
今後も、アパレル製品と飲食を併設した展開を増やして
いく方向性は変わらない。従来の飲食や生活雑貨に限ら
ず、将来的にはホテル等の様々な要素を模索し、常に半
歩先のライフスタイルを提案するのが使命だと考えてい
る。

3-2. 事例から得られること

アパレル製品からスタートしたベイクルーズグルー
プ、生活雑貨からスタートしたサザビーリーグ、この両
者に共通しているのは、顧客のライフスタイルを、飲食
を始めとする様々なカテゴリを駆使して創造し、提案
する姿勢である。特に、ベイクルーズグループでは自
社で展開する全61ブランドの内、飲食が30%を占め、
2015年に5ブランド、2016年と2017年にはそれぞれ8
ブランド、この3年程の間にも21ブランドを新規で展
開する等、飲食への移行が急速に進んでいる。売上高は
約80億円（2017年度の見通し）と、直近2年で倍増し
ている。

サザビーリーグは、会社設立当初から「ライフスタ
イルの提案」を掲げ、それまで遠い存在であった外国の生
活雑貨を、日常生活に身近に、手の届きやすいモノにし
た。その為に、顧客に実際に体験してもらうことを重視
し、異なるカテゴリを併設することで得られる相乗効
果を活かした店舗展開を行っている。現状の複合化を牽
引する2社の見解から、それぞれのカテゴリの特色を
活かした展開を行い、今後も複合型店舗を推進する意向

があることが分かった。

今回のインタビューでは、両社共、複合型店舗の増加の原因として「ライフスタイル提案が時代の潮流となった」と回答した。それは市場環境の変化、何よりもアパレル市場の縮小により、各社は従来のアパレル製品の展開だけでは限界が有り、新たな展開方法を模索する必要性に迫られる中、90年代から欧米に先行して見られるようになったライフスタイル提案の複合型店舗に活路を見出した結果だと言えるだろう。

また、2009年、前述のサザビーリーグが日本にローンチした「Ron Herman」も、複合化の進展に拍車をかけた。アパレル製品を基軸に、飲食、コスメ、生活雑貨等を網羅する展開は、多くの業界関係者に影響を与えると同時に、閉塞感ある時代の課題解決の糸口となった。

4. 導入するカテゴリーとその効果

こういったファッション・リテールの複合化に関して、現状では体系立った文献等は無いものの、日々の報道においては、話題の店舗として、或いは好業績の取り組みとして紙面を賑わせている。店舗調査ではアパレル製品（服飾雑貨も含む）を共通項目として据え、他にどのようなカテゴリーの組み合わせかを調べた結果、(1) 飲食（物販も含む）、(2) ビューティー関連、(3) インテリア生活雑貨、(4) 家具、(5) 家電、(6) 書籍、(7) スポーツ、(8) ホテル、(9) フォトスペース、(10) ギャラリー、と実に 10 種ものカテゴリーに分かれた（表 1.）。

更に、それらの組み合わせは 16 通りあり、その他 1 つのカテゴリーとの組み合わせが 20%、2 つ以上が 80% と大多数を占めた。特に、飲食との組み合わせは全体の 90%、インテリア生活雑貨が 77% という結果であった。次に、この二つがもたらす効果について検討する。

4-1. 飲食

飲食を導入する組み合わせが最も多いのは、飲食がファッションの流行と同じ次元で消費されるようになった現状が背景にある。また、ファッションの流行のように着る人を選ぶことなく、老若男女を問わず、誰でも手軽に利用出来ることも追い風となっている（畑中 2013）。飲食の導入は、①話題作りという点でも食が比較的導入し易いこと、②休憩目的での来店が期待できること、③自社製品の顧客とは異なる層の呼び込みが期待できる点で入店率の向上が期待できる。

特に、近年の生活者の食への更なる関心への高まりも、高い導入率を裏付ける。事実、リクルートライフスタイルの調査⁸⁾によれば、現代日本人の「日頃、興味関心を持っていること」のトップは、82.2%が「食事」

と回答している。これは昨今の健康志向を背景に、単に味の良し悪しのみならず、産地を含めるトレーサビリティ等、拘りを持って食材を選ぶ状況を反映している。この点で、食は飲食の他、物販の展開も可能なため、店頭での様々な仕掛けで、入店動機を喚起することも可能となる。

実際の展開方法としては、①ブランド・コンセプトに沿って展開する場合と、②完全に独立した一機能として捉えている場合がある。①のメリットは、ブランドの世界観を統一させることにより、より強いブランド・メッセージを発信出来る点にある。

例えば、デザートが手掛ける「Le coq sportif avant 原宿店」の飲食は、「Egg Stand」の名を配し、メニューの多くがブランド名の“Le coq”（仏語で「鶏」の意）に準え、卵を使用している。ブランドに因んだメニューの提供は、それまでファッション製品に慣れ親しんで来た既存の顧客に新鮮さを与え、更にブランドを知らない客層にもブランド名を訴求させる効果をもたらしながら、あくまでも店舗全体としての統一感は図られている。



図3 「Le Coq Sportif avant 原宿店」

転載：ホームページでの店舗紹介

<https://www.lecoqsportif-jp.com/stores> (2018.08.01. 閲覧)

但し、こういった自社での運営は設備面の初期コストが掛かり、高額の先行投資を必要とする。また、ベイクルーズグループのように、全て自社で行なう場合と、オペレーションを外部に委託する、或いはメニュー開発のみ外部に委託する等、様々なケースがある。同時に、確かに飲食はアパレル製品よりも原価は低いものの単価も低く、人件費率が高い傾向にある。これを踏まえたビジネスの設計が重要となる。

その点、②の、空間を共有するだけで一機能として独立したテナントを導入する場合は、専門的な知識やノウハウがなくとも展開が容易である。例えば、「BEAMS JAPAN」では、店舗1階の入口の脇に「猿田彦珈琲」を置き、そのブランド力を生かして、集客向上に成功している。しかし、こういった場合には、店舗としての一体

感に欠け、空間全体としてのブランドの世界観を打ち出すことは出来ず、一機能に留まっている。

店舗調査の結果からも、①の経営主体となる事業主は、82%が同一事業主であり、②の空間は共有しながらも独立しているものは18%であった。ファッション・リテールが複合化を目指す目的にはブランド強化があり、アパレル製品と他業種の世界観が統一されていれば、どちらのカテゴリーをきっかけに入店したとしても、結果として、入店率を高める可能性が高くなる。他業種の空間共有に相乗効果を見込むためには、経営母体が同一である方が、結果として優位であると言える。また、店舗内装やスタッフのユニフォーム、提供するメニュー開発では、ファッション企業ならではの感性も、遺憾無く発揮することができる。

入店促進には飲食の配置も重要な点である。店舗調査の結果からは、飲食を導入している37店舗の内、「上階、或いは下階」(34%)が多いものの、「隣り合わせ」(18%)、「複数の入口」(18%)、「入口付近」(16%)、「奥」(14%)の内容であった。最も多い「上階、或いは下階」は路面店で、2階以上の建物全体が店舗となっており、アパレル製品と飲食が別の階にあるケースである。

今回の調査対象としたラグジュアリー・ブランドの路面店では、上層階に飲食スペースを設けられていた。既存顧客へのサービスの一環は勿論のこと、飲食であれば、喻え高額と言えどファッション製品よりは安価な上、非日常を五感で体感できる空間や話題のメニューにより新規顧客、特に若年層の開拓も可能であり、更に最上階の場合にはシャワー効果も期待できる。その他の配置の場合も、飲食の導入は、展開ブランドの顧客でなくとも気軽に利用できる点、その派生として、常に新規顧客の開拓がある。但し、これらの配置は、立地、周辺環境、店舗面積や配管設備等による要因にも大きく左右される。

4-2. インテリア生活雑貨

一方のインテリア生活雑貨は、正に生活空間としての暮らしの場を提案し易く、顧客から見ると分かり易い。前述のように日本の複合型店舗は、「Afternoon Tea」や「F.O.B.COOP」等、生活雑貨と飲食の組み合わせから始まっているが、2000年代以降、ファッション・リテールがインテリア生活雑貨を展開する事例が増加している。ここで言うインテリア生活雑貨は、食器等のキッチンウェア、タオル、芳香剤、文具等が代表的である。シンプルで品質に拘りのある商品か、或いは華やかで見ただけで楽しさを演出できるもの等が多い。

インテリア生活雑貨は、①自店の世界観をより強調する、②限られた展開スペースにアパレル製品よりも多く

のSKU (Stock-Keeping Unit / 在庫管理における最小管理単位) の展開が可能な為、展開に奥行きを付けることができ、滞留時間の増加が期待できる、③商品単価が低い為、入店のハードルを下げ入店客数の増加が見込める効用がある(富本2017)。

こういった提供側の戦略と、生活者の日常の延長線上のモノを吟味し、暮らしを構成するモノやコトへの拘りを深める近年の傾向も導入の背景にある。生活者が暮らし方のプロセスやディテールを追求し、日常生活の満足度/納得度の維持/深化を図る志向は、アパレル製品よりも自分たちの日常を彩る商品への志向の高まりを表していると言えるだろう(小原2017)。また、近年、自家需要も含めるギフトに商機が見られ、手軽な贈り物としての生活雑貨は、そのニーズにも対応している。

4-3. 複合化の事情

このようにファッション・リテールがインテリア生活雑貨を導入する事例と、2000年以降は、例えば、2001年に開店したインテリア生活雑貨を手掛ける「CIBONE」は自社でセレクトしたアパレル製品を、1981年に創業したインテリアを手掛けるACTUSは、2014年、天王洲アイルの「Slow House」開店を機に、自社開発のアパレル・ブランド「Ouur」の展開を開始した。近年では、このように生活雑貨店がアパレル製品を店舗演出の一部として導入するような反転現象も見られる。

実際、アパレル製品だけ、生活雑貨だけといった単体では、売場での鮮度は打ち出し辛い。特に、家具・インテリアや生活雑貨のようにシーズン性に乏しい商材の場合、アパレル製品の存在は、シーズンや流行の観点からも貢献度が大きい。また、家具には劣るものの、一点当たりの単価は高く、売上の貢献も高い。

アパレル製品を中心に食・住にもカテゴリーを広げ、また、住を中心に据えながら、衣・食全てのライフスタイルを顧客に提案するスタイルが、それぞれに相乗効果をもたらし、この点に着目した多くの企業が、異なるカテゴリーを複合化させる事業に着手し、次々に店舗をオープンさせた。

また、企業インタビューでも挙げられたサードウェーブコーヒーの登場は、コーヒーを単なる飲物ではなく、アパレル製品同様、その飲む人のスタイルを体現するものとしての新たな価値を創出し、その価値観は若者達を中心に広く社会に浸透した。その代表格は前述の「猿田彦珈琲」(2011年創業)や米国の「ブルーボトルコーヒー」(2015年日本上陸)であるが、カフェの併設は、話題性と共に集客にも繋がっている。

店舗調査の結果から、2014年から店舗の複合化が見

られるようになった状況については、生活者の意識の変化も関与する。同年、伊藤忠ファッションシステムが実施した生活者調査⁹⁾では、以前の調査時よりもプロセスやディテールへの意識の高まり、モノ/コト選びの見直しが進行している結果となった。この結果を、企業がどのように事業に応用できるかについて、「日常の暮らしを、プロセス/ジャンル/アイテムでパーツ化し、そのパーツの精度を徹底的に追及する、暮らしの微調整を可能にするモノ/コト/サービスの提供が重要」と指摘しており、正に飲食や生活雑貨等の複合化は、そのニーズを店舗という形に反映させたものだと言えるだろう。

5. 今後の展望と課題

本稿は、市場規模が縮小傾向にあるファッション・リテールの次なる活路としての、複合型店舗展開について、報道資料、企業インタビュー、店舗調査で得られた内容を元に、近年増加傾向にあるこの形態の興隆の経緯、その構成要素についての検討を試みた。

従来のアパレル商品企画においては、顧客を絞り、ターゲットの明確化が第一に掲げられていたが、現在の複合化の流れは、ブランドや店舗のコンセプトは明確にしつつも、ターゲットの間口を広げる方向にある点は興味深い。ファッション・リテールにおいては、もはや一つのカテゴリー単体では生活者への訴求が困難な実状にあり、消費低迷の中で、企業の店舗戦略の模索の結果が、この複合化であると言えるだろう。

本稿での検討内容を振り返り、全ては、リテールの基本となる入店率をどのように高めて行くのか、この命題に対し、現代では顧客の入店目的を単一ではなく、複数置くことが有効とされ、カテゴリーの組み合わせ、各カテゴリーが担う役割、展開手法等、各社各様の工夫が為されていた。中でも、入店のきっかけをアパレル製品以外で促す時、飲食の有効性が現代の主流となっている。

一般的なリテール・ビジネスでは、所謂顧客が作られる過程を「流動客→固定客→馴染客」としているが、特に売上の面においては、固定客と馴染客の来店頻度の高さと、「流動客→固定客」に変換するプロセスが重要とされている(小林 1988)。アパレル製品の購入頻度に比較すると、飲食ではこの固定客と馴染客を作り易い。実際、バイクルーズグループのようにアパレル・ブランドの開発よりも、飲食に比重を持たせる傾向も見られる。

但し、飲食も万能ではない。アパレル製品や生活雑貨といったモノを扱う場合と飲食では、その収支の考え方も異なり、客単価も低く、席数が固定されている為、回転率に左右される点は考慮しなければならない。

また、運営の主体の多くが同一事業主であることから、初期投資のリスクはありつつも、自社のコンセプト

やブランドの価値観に沿った形のカテゴリー横断型の展開手法は、より統一された強いブランド・メッセージを店舗から発信する役割を果たしている。複合化により、購買動機を選択肢を増やし、それぞれのターゲットの購買意欲を刺激し、新たな顧客の創出と同時に、既存顧客の満足度を高めながら、新たな刺激を与え続けることにより、継続的な来店を促すよう試みられている。

今回の事例でも取り上げたバイクルーズグループの杉村茂社長は、「今まで手掛けてきた業態提案とは異なる切り口で、新たな客層を開拓する」と今後の意欲を語り、また、インテリアを手掛ける ACTUS も「暮らし方のスタイル提案という意味で、そのスタイルに沿うものであれば、まだまだ商品カテゴリーは増える」とも述べており、この流れは今後も強化される方向性を示している。

但し、課題も存在する。ライフスタイル提案の流行により、似たような業態開発、似たような品揃えが市場に散見されるようになり、同質化が進行し始めている点である。こういった現状において、それぞれのブランドのオリジナリティや世界観を深化した形で表現することが、他社との差別化に繋がる。

実際に、マーチャндаイジングの側面では、ノウハウの確立されたアパレル製品とは異なり、生活雑貨は他社からの買付け商品が中心だったが、最近は OEM (相手先ブランドによる生産) を活用してのオリジナル商品の展開により、他社との差別化に力を入れる企業が増えている¹⁰⁾。それは、基軸となる製品/サービスの魅力が無ければ、それぞれのカテゴリー間を回遊させ、横断的な購入を促すことは出来ない為である。

この傾向は同質化の懸念はありつつも、一過性の流行とは考え難い。何故ならば、アパレル製品の市場規模は 1991 年のピークから既に 4 割近く縮小しており、現状の複合化の興隆を見る限り、ここからの脱却を図る為に、以前のような単一カテゴリーに戻ることは極めて考え難いからである。McNair and May(1976) は、リテールの変化に内在する一般的傾向として、商品別専門化からの離脱、一店舗での品揃えの拡大と多様化を指摘しており、現在のファッション・リテールの傾向は、この理論に合致している。

この複合化の流れは、ファッション・リテールのみならず、他業界においても加速している。複合の空間には「歩く楽しさ」、「見える楽しさ」、「会おう楽しさ」がある(宿戸 1971)。今後も、新たな視点を用いた価値創造による複合化が、ファッション・リテール発展の鍵となる。

注

- 1) 織研新聞社が2019年春卒業予定の全国の専門学校生1,298名を対象としたアンケート結果では、「よく買うブランド」として「古着」と回答した学生が173名、「よく買い物する場所」として「古着店」と回答した学生が646名で、両項目で1位であった。織研新聞, 7, 06.20 (2018)
- 2) 80年代半ば頃から、東京ブラウスの「キーウエストクラブ」、アルファークュービックの「カブッチョ」等、アパレル・メーカーが多角化の一環として、レストラン経営に乗り出す事例も見られるようになった。中山裕登「導入期から成長期に入ったニュービジネス領域のキーワード①複合化&②異業種ネットワーク提携で新ステージへ挑戦」, 販売革新, 24(2)(295) 75-78(1986)
- 3) 「10 Corso Como」は、フランチャイズ形式で韓国、中国、米国等でも展開している。2017年、Milanの店舗は売却された。
- 4) 「Colette」は、2017年、創業者のColette Roussauxの引退に伴い、閉店した。
- 5) Cohen夫妻は、2013年に「merci」の経営からは一線を引いている。
- 6) インタビューは、井上・柴田が実施した。バイクルーズグループは、人材統括／組織支援推進 Div. 兼広報 Sec. ディレクター 櫛谷哲史、同 Div. 菅悦子(所属は何れも2017年10月6日のインタビュー時のもの)、サザビーリーグは、経営企画室広報課 加藤瑛文(同じく同年10月20日時点のもの)に対応頂いた。
- 7) Ron Hermanは、1976年、「Fred Segal」から独立し、後に「Fred Segal」と並び評されるLos Angelesを代表するファッション・リテーラーに成長した。
- 8) 全国の10～60代の男女を対象に、2017年9月にインターネット調査を実施し、有効回答数は2,582名であった。日経MJ, 2, 02.04 (2018)
- 9) 伊藤忠ファッションシステムによるインターネット調査結果(2014年5月実施/22～68歳の男女計1,648名を対象)に基づく。FA 流行誌, Vol.93, 2, 2014.08.
- 10) 例えば、アパレル企業のJUNが展開する「SALON adam et ropé」やアバハウスインターナショナルが手掛ける「collex」等がある。

参考文献

- 1) 石鍋仁美：斜光線「「日々を楽しむ」が台頭」(小原直花のコメント), 日経MJ, 3, 02.06 (2017)
- 2) 小林憲一郎：融合店舗への10のチェックポイント, 商店界, 誠文堂新光社, 69(9), 49-54 (1988)
- 3) 坂木祥彦：おそるべき複合業態化ブームは何から誘発されるのか, 商店界, 誠文堂新光社, 68(10) 119-125 (1987)
- 4) 宿戸晋：集積と複合の空間, 商業界, 商業界, 24(8)(282), 94-99 (1971)
- 5) 菅原正博：新しいライフ・スタイルに対応する小売業のマーチャンダイジング・システム, 販売革新, 商業界, 10(8)(118), 150-154(1972)
- 6) 織研新聞：20-21, 01.01 (2017), 5, 07.20 (2017), 6, 07.21 (2017), 5, 01.18 (2018)
- 7) WWD JAPAN:5, 04.11 (2016), 01.04 (2017)
- 8) 富本雅人：雑貨の力でお客様の心をつかむ, 織研新聞, 10, 05.06 (2017)
- 9) 日経MJ:7, 08.15 (2016)
- 10) 日本百貨店協会通報, 日本百貨店協会, (848), 11-12(1972)
- 11) 畑中三応子：ファッションフード、ありますーはやりの食べ物クロニクル1970-2010, 紀伊国屋書店, 5-6 (2013)
- 12) Henry Smith: Retail Distribution(2nd Edition), Oxford University Press (1948)
- 13) Malcolm P. McNair, Eleanor G. May (清水猛訳)：「小売の輪」は回るー米国この小売形態の発展, 有斐閣(1982)
- 14) 三宅隆之：プラスαの魅力“複合店”その1, 商業界, 商業界, 32 (12), 186-193 (1979), プラスαの魅力“複合店”その2, 商業界, 商業界, 32 (13), 192-200 (1979)
- 15) 六本木経済新聞「広尾の老舗輸入雑貨セレクトショップ「F.O.B. COOP」、35年の歴史に幕」10.19(2015) <https://roppongi.keizai.biz/photoflash/1474/> (2018.08.20. 閲覧)
- 16) 各社ホームページ：10 Corso Como, BEAMS, Fred Segal, JUN, Merci, アバハウスインターナショナル, サザビーリーグ, バイクルーズグループ