

販売チャンネルの研究

(ワコール・セシール・シャルレの戦略)

高井法博会計事務所 所長 高井法博



(名古屋国税局長とともに)

時代は刻々と変わり、お客様の要求も時代と共に変わっている。

例えば着るもの一つとっても、戦後の物資不足時代にはとにかく身を包み暑さ寒さから体を守るだけでよかったが、世の中が安定し所得も徐々に増えてくると品質を求め、デザインやカッコよさ、そしてブランドを要求するようになる。この時期は値段のことはあまり問われない状況であったが、今回の不況で収入も増えず雇用そのものに不安が生じ、また円高による内外価格差や規制緩和などと相

まって消費者の認識や要求は大きく変わってきている。

企業も当然に、これらの状況に合わせ『変革』し対応をして行かねばならない。そこで、今回は日本の代表的な女性下着メーカー「ワコール」「セシール」「シャルレ」の三社について販売戦略を研究し、皆様の企業の経営戦略の一助にさせていただけたらと思う。

一、ワコールの戦略

経営者の塚本幸一氏は京都商工会議所の会頭などを勤められる日本の代表的経営者の一人である。

ワコールは、デザイン・素材・色・全てが高品質であり、その販売チャンネルはデパートや一流専門店での店頭販売である。しかし、店頭販売は既に完成してしまった販売方法で、今やデパートですらその売上の五〇％は外商部門が受け持つ。つまり、訪問販売に切り替わってきているのである。

ワコールはその結果、十年前九八〇億円の売上高が昨年は一、一六〇億円と十年間で一八〇億円だけの売上高の増加である。

二、セシールの戦略

セシールの売り方は通信販売である。その対象は、日本の人口約一億二千万人の半分である六千万人の女性のうち十五才から六五才の人である。各々の年代を対象に苦勞して名簿を集め、感性豊かな企画力を基に優れたカタログを作成し発送する。かつて通販は安かろう悪かろうの代名詞のようで、今一つ信頼

性に乏しかった。しかし、アメリカではかなり以前から成功しており、セシールはこの点に着目した。

良い品を安く多忙な消費者が家にいながら購入できるシステムで、経営側にとっても受注後発注が可能で一拠点から全国に向けて販売できるシステムを確立した。

十年前八十億円の売上を今年二〇〇〇億円を越えるまでに成長させ、十年間で一九二〇億円の売上高の増加を果たした。

三、シャルレの戦略

シャルレの販売方法は展示催事販売である。

その顧客の括り方は、全国の世帯数約三八〇〇万世帯である。この内、PTAの役員や各種団体の役員など地域のリーダーを核とし、その家に知人・友人に集まっていたら、商品もワコール以上に高品質かつ高級で、試着させながら購入させる方式をとっている。

下着の試着販売など考えもできなかったが、高額高級ゆえに徹底した顧客志向型販売である。一度購入したあとは会員として割引購入の特典が与えられる。

十年前二四億円の売上が、今年四六〇億円と四三六億円の伸び高である。

以上、三社の戦略とこの十年間の売上高を記した。売上高の順位では、現在セシールが一位となり二位のワコールに年々大差をつけ、売上高の増加額でもシャルレの二・五倍以上の差となっている。こう考える時、まず良い商

品・製品・サービスに心がけることは重要であるが、これを如何にお客様に訴え買ってもらったかを考えることがどの位重要かが理解いただけたと思う。

TACCTの例会でも講演いただいた「ゴキブリキャップ」のタニサケさんは、薬局ではなく米屋や百貨店などを対象にし、フットワークやクロネコヤマトは米屋やコンビニそしてクリーニングの取次店などを使った。かつては本屋でその殆んどを売っていた「少年ジャンプ」は、今ではその五〇％以上はコンビニでの売上である。このように販売ネット、販売チャンネルを研究し増やすことによりお客様の対象が広がり、飛躍的なお客様の増大となり、このお客様に対し関連する真にお役に立つ価値ある商品を開発する。そして、繰り返し繰り返し買っていたくシステム。すなわち、私がいつも言う『お客様の拡大』を図り『供給商品の総合化』を図り、『繰り返し買っていたく』システムを作ることに、結果として売上や利益を伸ばし企業は安定することとなる。

是非、この戦略を自社に取り入れていただきたい。この前提となる『時代』と『お客様の要求するもの』をしっかりとつかむために、経営者は色々な場所に行き、またお客様にも逢い、各種勉強会にも出て、更に本・新聞・TVからも情報を吸収して欲しいと思う。大きくならない方とそうでない方ではこの面で圧倒的な差がある。これは偏に、経営者の熱意と姿勢の違いであると思う。