

織研新聞連載「実践的事業再生の道」

ストラテジクスパートナーズ株式会社 代表取締役 山田 政弘

yamada@strategyx.jp

大手信託銀行出身。経営コンサルティング会社などを経て、今年 5 月まで靴の製造小売企業 2 社の再生の陣頭指揮を執る。現在はアパレルや小売り、雑貨などの経営をハンズオン型で支援している。

-第 4 回 (2011 年 12 月 22 日・木曜日)

成功のカギは高い志と強い思い、やりきる意識

賞味期限を判断せよ

再生企業は例外なく、商品ブランド、ストアブランドの賞味期限が切れようとしているか、切れている。その際の打ち手は、売り上げと利益を支える基幹ブランドがあるか、賞味期限切れブランドの残存価値がどれくらいかを正確に把握することだ。基幹ブランドが健在であれば、不振ブランドの再生に腰を据えて取り組める。しかし、基幹ブランドが存在しない場合、不振ブランドを作り変えるか、新ブランドを作るしかない。

賞味期限の判断は、絶対的な販売数と消費者が買う（売れる）時期である。消費者は①先買い②実需で買う「フォロワー」③価格で買う、の 3 種類に分かれ、購入時期が異なる。賞味期限が迫っているブランドは間違いなく、シーズン立ち上がりが悪い。先買いする消費者に支持されなくなっているためだ。

支援に入った靴の 2 社とも、立ち上りが弱かった。そこで「ミネトンカ」など NB を入れ、中盤からは P B で売り上げを取る MD を組んだ。すると予想通り、8、9 月は NB が売れ筋上位を独占した。

再生は適切な協業で

落ち目のブランドはデザイナーと一緒に顧客も歳をとり、若い世代に支持されなくなっている。一定の売り上げがあるうちに新しいブランドで新規の売り上げを創るか、既存顧客の流出も覚悟でリニューアルする。リニューアルは舵のきり方が大きいほど顧客の流出も大きい。変化がなさ過ぎるとは新規顧客が取り込めない。このジレンマの中で着地点を探る意思決定が、成否を分けるポイントとなる。

ブランド再生はマネジメントとクリエイティブとの協業によって成し遂げられる。業績不振の会社はその境界線があいまいだったり、不適な人間が指揮を執る。50 歳を超える本社の男性社員が若い婦人靴のデザインに手を入れ、60 歳のオーナー社長がファミリーブランドのコートのボタンにまで口をはさむ。昔を懐かしむ風潮の蔓延る会社が“高い品質”と謳う商品は、消費者から「割高だ」とダメ出しをされている。

私自身もMD面の要求はしたが、デザイン面には口を挟まなかった。意思決定の全てをブランド再生で知られるクリエイティブディレクターに一任したが、丸投げではなく二人三脚でブランドを創りあげた。

仕組みは目的でない

SPAのコンセプトも、MDやQRの手法も、全てはブランド価値を向上させ、顧客からの支持を得る手段であって目的ではない。顧客のニーズに愚直に応え、欲しいものを欲しい時に、欲しい量だけ、適切な値段で提供する企業だけしか生き残れない。これを満たすための選択肢が「製販統合」というだけだ。

しかし、多くの企業は「MDの仕組み化と直買が製販統合であり、その実現が唯一の生き残り策」と誤った認識をしている。

私が経営を支援している好調なアパレル企業は、「自分たちが企画した商品を通じて新しい価値を創出し、世の中を変えていきたい」と議論し合っている。「世の中でどのような役割、価値を成したいのか」という思いがあって初めて、商品に魂を込めることができる。精神論ではない。魂がこもっていないから妥協した商品を世の中に出し、売れなくても危機感を抱かない。納期が1日ずれても平気な顔をしている。

好調な企業は、常に顧客の立場に立って企画内容、品質について議論を繰り返す。これでは勝ち組、負け組が二極化していくのも致し方ないだろう。

私自身、分かっていたつもりだったが、「危機意識」と「妥協しない姿勢」を組織の末端まで徹底させることがとても難しいことを、再生の最前線で痛感している。