『ものの大手小売業

手小売り各社はコロナ禍で店頭や催事へ難になる中、日常的なウェブの活用やEC連進している。EC売り上げは各社とも成売り上げは苦戦気味だが、人材育成や採的で、コロナ後を見据えた取り組みも進。アンケート協力企業は、鈴乃屋、BAものや、三松、やまとの4社。

コロナの影響限定的

新型コロナウイルスの感染拡大防止措置などによる売上高への影響は、3社がまだ分からないと回答。一昨年、昨年と集客しにくい状況が続いた。密を避けるためイベントの中止や延期も相次ぎ、全国各地の全面的な花火大会の中止はゆかた需要にピンポイントで響いたため、夏季の集客や売り上げは各社とも苦戦したと見られる。

計画の修正や見直しは、ECの強化が3社、生産・仕入れが2社、生産地・仕入れ先1社、在庫管理1社、出店・店舗、販売拠点1社、人員体制1社だった。コロナ以前のような集客が望めない昨今、ECの強化は急務。一昨年のコロナ禍初期から取り組みを始めていた企業もあり、体制、規模ともに拡大を数める企業が増えている。

今後の経営戦略の重点でも、ウェブの活用・ECの強化を3社が挙げている。中でもSNSは日常的な営業活動のツールとして活用が広がっており、今後さらに本格化が見込まれる。続いて人材育成・確保が2社、新規獲得、商品開発、経費節減が各1社だった。密の回避という大前提のため、催事の見直しはすでに回数、規模とも一定の縮小を終えたと見られる。

顧客開拓の施策では、きものを着て楽しむイベントの実施2社、ビギナー向け・デイリーユースの商品提案1社、ニーズ買い対応の商品提案1社、きものクリニック1社、その他2社。

施策の内容は、鈴乃屋は「礼装中心の品揃えをすることで着用のきっかけになる」とする。やまとは、きものケア、各店舗での着付けレッスン、お客様とのきものでお出かけイベントを毎月実施。加えて「全国の産地と共に創作している各ブランドごとのオリジナル商品開発による顧客獲得」を掲げる。三松はきものの困り事の解決や、ママ振袖のリメイクの強化」などを通して需要の掘り起こしを目指す。

顧客との接点拡大

各社のEC関連の売り上げの推移は、やまとが約2倍、三松は5割増、鈴乃屋は2割増、BANKANは1割増といずれも増加。中でも、ウェブの活用やECにもいち早く取り組んだやまとがリードしている形だ。

ECに関連する部署の新設、強化は次の通り。やまとは20年からWEB戦略室としてECサイトの強化をしてきたが、さらに店舗とECのOMO（オンラインとオフラインの融合）を進めるため、21年には部署名をデジタルコミュニケーション室に変更。ECやSNS、グーグルビジネスプロフィルなどの顧客との接点のオンライン上でのデザイン設計を実施している。

三松は強化する商材として振袖・袴・訪問着などのレンタルを重視。夏のゆかたに関しては、より心地の良い着姿提案のために反物からのサイズオーダー仕立てを今春からスタートする予定だ。鈴乃屋も専門部署のIT管理室を設置、BANKANも徐々に強化していく。

人材育成・確保は、やまとは物作りの背景を社員自ら学び、企業としての理念、ビジョン、ミッションを実現するための「さんち研修」を増やしている。研修には年間累計200人以上が参加している。コロナピーク後の人材確保を課題とする。

三松は産休・育休明け社員の効率性と、働き方改革によるモチベーションアップを掲げる。出店政策を推進するBANKANは新卒採用の継続と社内研修の強化。鈴乃屋も新卒採用を維持しつつ、長期的にスキルアップできる環境作りを重視する。

BANKAN 千種店 どこより居心地よく

入りやすさと居心地のよさを意識

関係を作ってきた。だが、「まだまだ目指す店作りの途中」として、来年以降も「居心地のいいきもの屋」を追求する。

長引くコロナ禍で自粛生活が続いているが、だからこそ「安心、安全な環境で楽しみたい」という欲求は強まっている。作家を招いての特別招待会など同店が毎月開くイベントへの関心は高い。なかでも多くの顧客が楽しみにしているのは「きものを着る会」だ。1カ月に1回ほど実施しており、2月はお茶の工場見学（愛知県西尾市）や、店内でのオリジナルの万華鏡作りを行った。人数を絞り、感染防止に万全をつくし、きものを着て楽しむ機会を提供している。

店の入り口には、買いやすい価格の合繊きものや和雑貨などを置き、スタッフは普段はポロシャツを着用し、気軽に入りやすい雰囲気を出している。スタッフは男性2人を含め8人。全員が着付けができ、着付け教室は事前予約で毎日、定期的に実施している。

「きものが嫌いな人はいない。必需品ではないが、きものを着てどこかに行ったという体験は記憶に残り、日常を変えてくれる」として、きものを着ることのハードルを下げ、きものファンを広げたいという。

鈴乃屋 加古川店 ニーズ把握し提案重視

フォーマル提案を軸に地域に密着

21年10月に改装オープンしたアリオ加古川に立地する鈴乃屋加古川店は、改装前の旧イトーヨーカ堂の開店時から入店しており今年で34年目。振袖や訪問着をはじめとするフォーマルきものを主力に、長年の地域密着戦略で幅広い客層を持つ。

昨年の改装時に、内装や床を白系の色に変更。什器類も一新し、明るく入りやすい雰囲気を意識。商品はメインの振袖コーナーが売り場の半分以上のスペースを占め、外から見たイメージも振袖の打ち出しが強い。改装後はデジタルサイネージ（電子看板）も導入。動画と同じ柄の振袖の展示などを連動させて打ち出ししている。スタッフも常に振袖を軸にした働きかけを意識しており、いつでも提案できる品揃えを重視。足袋などの実用小物類も常備する。

同店の振袖関連の売り上げは約4割。振袖、帯、小物などの商品や、関連したソフト部分をパッケージにした「ご家族安心パック」の利用者が多い。写真の前撮りや当日の着付け、アフターケア、卒業式の袴や結婚式用の婚礼衣装のレンタル、家族への着付けなどがそれ。購入者には割引があることもポイントだ。加えて、持ち込みの振袖に小物や帯を新しくコーディネートし提案する「ママの振袖」企画もあり、総合的な提案で売り上げを維持している。

コロナ禍で一時は売り上げを落としたが、21年秋の七五三商戦は約200%増とするなど回復にも手応えを感じている。これは節目の祝い事を大切にする地域性から、自粛ムードで見送った祝い事を仕切り直して実施する顧客も多かったため。加えて、日頃からの「顧客に頼りにされる、期待される店に」というスタッフのニーズを引き出す接客の成果でもある。

来店時などのコミュニケーションを通して顧客の家族構成や記念日などを把握し、タイミングやニーズに合わせた提案を具体化する。顧客との接点の増加や情報発信のため、最近はSNSの活用も重視している。

今後は振袖の構成比を維持しつつ、接点の増加、ニーズの掘り出しや拾い上げとタイミングに合った提案で全体の底上げを目指す。

きものやまと 玉川高島屋SC店 スタイリングで客ごとの価値

スタイリング提案を軸にVMDを強化

この2年間はコロナ禍の外出自粛、休業や時短営業もあり、集客に新たな工夫も必要になったが、「店を見直す機会にもなった」と吉川祐樹店長。「店を単なる商品の集積ではなく、『きものやまと』というブランドとして捉え直し、ふさわしい品揃えや空間、コミュニケーションを整えてきた」と言う。

ブランドの象徴として重視しているのがスタイリングだ。やまとのサイトで商品に興味を持ち、スタイリングを発信するSNSを見て、LINEで来店予約をする流れが定着した。来店前や来店時のコミュニケーションからニーズを捉え、品揃えに反映し、その店頭での伝え方としてVMDを強化している。花火大会などのイベントの中止でゆかた需要は減ったが、洗えるきものや木綿などのカジュアルを中心に30～60代の客層を確保し、礼装では振袖と卒業袴で新規客を増やしている。

ビギナーはもとより、すでにきものを着ている層の興味を捉えているのが、オリジナルの洗えるきもの。合繊だが絹のような素材感、今の感覚を表現したデザインやカラー、静電気を解消する機能性が特徴だ。特に「やまと可憐」の小紋や色無地は帯や小物を変えることで多様なシーンで楽しめ、40～50代を中心に年間100点以上が動く。プレタ中心から反物にシフトし、マイサイズで仕立て、仕立て代込みの価格（3万8500～4万4000円）も好評の要因。その上の価格帯となる片貝木綿や久留米紬では、オーガニックコットン糸への切り替えを進めている。「サステイナビリティー（持続可能な）」への取り組みを含め、商品の背景をしっかり伝えたい」とする。

「合繊や木綿からのステップアップを狙うのではなく、どう『着る』ことをもっと楽しんでいただくかが課題」と吉田店長。「一人ひとりのお客様にとっての価値を一緒に作っていく、その目に見える形としてスタイリングがある」。催事も各産地の物作りを伝える企画や、スタイリングを助けるきものや小物を提案する企画に変えた。

礼装の軸とするのが振袖。構成比は物販が20%で、増加中のママ振りが40%になり、レンタルと並んだ。選ぶ段階からの楽しさを共有しながら、成人式に限らず、自身や家族の記念日など「節目ごとの幸福に寄り添う衣服として提案」していく。前期から取り組む卒業袴のレンタルは大学生を中心にニーズを捉え、着実に客数を増やしている。

しゃら 浦和店 客層変化に対応するMDへ

絞り込んで見せることで店頭の鮮度を維持

三松が展開する「しゃら」。浦和店は浦和パルコの2階に立地し、きものビギナーを主対象に、ゆかたを入り口として木綿や小紋などのカジュアルきものへとつなげ、20～30代を中心に幅広い客層を開拓してきた。しかしコロナ禍で花火大会や夏祭りが中止され、ゆかた需要が減少。昨年9月には施設の大規模改装に伴い同じフロア内で移転し、周囲の店舗構成も変わった。店前通行客が40代以上の家族層中心になったことからMDを見直し、品揃えのウエートをフォーマル70%、カジュアル30%へとシフトした。

いずれもファッションとしての感度を重視。その上で「オリジナル商品を軸に差別化し、お客様のニーズに沿って品揃えを絞り込み、見せ方を工夫している」と小柳亘店長。絞り込むために来店客とのコミュニケーションを重視し、その声から今、提案する商品を明確にして店頭でビジュアルとして分かりやすく表現している。

その核の一つが振袖。物販は平均客単価60万～70万円台を維持し、より個性表現を求める顧客には花の地紋を散らした無地調の振袖が人気だ。普段の店頭やお直し相談会を通じてママ振りが増加中で、帯や小物との新たなコーディネート提案により、レンタルと並ぶ実績を確保している。卒業袴のレンタルは、コロナ感染防止対策による式の縮小もあり点数は若干減も客単価が上がった。今期売り上げは前期比40%増を見込む。

「普段からきものを着ている、着付け教室に通っているといった地元のお客様が多い」ことから、カジュアルも小紋や紬を中心に動く。ニュアンスカラーの無地小紋が売れ筋で、透け感のある羽織やアクセントとなる小物と合わせるスタイルが好評だ。主張し過ぎないテイストのため、帯や小物を変えることで様々なTPOに着られる。月1回の店内催事でも、作り手との絞りや藍染めなどの体験企画を通じて、きものへの興味関心を深めている。きものを所有している顧客も多く、お直しの受注も増加傾向にある。しみ抜きや仕立て替え、きものから傘へのリメイクなど要望は多様だ。

「セールはあまり行わず、お客様とのコミュニケーションを大切に正価での提案に努めることにより客単価を伸ばし、近隣店舗との統合もバネに、コロナ禍前を上回る業績で推移している。

SAGAMI ノースポート店 「客」目線で興味に添うコト作り

和雑貨と洗えるきものを前面に打ち出す

さが美は「地域にきもの人口を増やす」ことをテーマに、カジュアルきものに特化した業態「SAGAMI」を20年にスタート。3店目として同年6月、ファミリー層に人気の横浜・港北エリアにあるノースポートモールに出店した。緊急事態宣言と重なり開店は2カ月遅れ、その後も時短営業や来館者数の減少で苦戦したが、ビギナーに絞り込んだ提案を続け、口コミで客数を増やしている。20～30代前半の主婦層が半数を占め、リピート率も高い。

「お客様のほとんどがきものに興味はあっても、自分で着られない、着て行く場所が分からない、お手入れが不安という人。その壁を越えてもらうため、まずは『着る』というコト作りを重視している」と植木裕之店長。その入り口が、和雑貨と洗えるきものだ。冬場であれば和柄のブランケットやクッションなど生活に身近な季節商品をきっかけに入店し、価格も手頃な洗えるきものの購入につながっている。無料の「着かたレッスン」で着付けを身につけ、毎月実施している「きものでお出かけ会」できものデビューする。着てうれしいという実感、着られるようになった自信から、普段着感覚できものを着るようになり、入卒式や七五三など様々なシーンに着用できる無地小紋（15万円程度）で誂えデビューするという流れが生まれている。

きものへの関心が高まった顧客には、京友禅や西陣織などの作家展を月1回のペースで開催し好評だ。帯留めやマスクチャームなどの小物を作るワークショップも毎月実施。こうした企画を含め、「お客様の目線で興味関心を店頭に見える化」し、次の来店へのマインドを高めている。さが美の店外催事には参加せず、店頭に特化して客数を増やす一方、1客1客の来店率を高めることで、長期化するコロナ禍にあって当初の売上高目標も達成が見えてきた。

中心顧客層は若いが、結婚に際してたくさんのきものを譲られている人も多く、悉皆の相談も増加中だ。「お手入れアドバイザー」の社内資格を持つ店長が随時対応し相談会を年に4回実施。SAGAMI業態では扱っていない振袖など礼装に関する相談や、お手入れ・お直しの依頼も多い。カジュアル性と専門性が一体となった店作りで、きものファンを増やしている。