

# アパレルビジネスに科学を

アパレルビジネスにはこれまで以上に科学的なアプローチが必要になっている。コア

顧客をつかみ、その中でプロパー消化率、セット率、客単価の向上を重視したかじ取りが必要だ。



長 藤 司 T S I  
斎 藤 匡 司 T S I  
ホールディングス社長

## 粗利確保の方策

上期は、原価の高騰を価格転嫁して痛い目にあった。価格を10%以上引き上げたブランドは客単価は上がったが、客数が減り、20%減ったブランドもあった。

価格に見合う付加価値を提

りが必要だ。

供できなかったことに加え、10%も上げると本当のコアな顧客しかついてこない。「価格弾性」で客数が1割以上減るような屈折点がある。その科学的な議論や考察がされてこなかった結果で、苦戦要因の一つだ。

適正価格を考えると、例えば、原価が10%上がったも価格



格はフルに転嫁せず5%に抑える。客数はある程度は減るが、プロパー消化率を30%改善できれば、粗利を維持できる。もう一歩粗利を伸ばすためには、セット率をわずかも向上させることが必要

だ。販売現場も含めて、今後はこれをKPI(重要業績評価指数)に設定し、シミュレーションを作って子会社に落とし込む。

## 対象の明確化

今後は円安に加えて消費税も上がる。ラグジュアリーとファストファッションの二極化で、その間の我々が客数を増やすのはこれまで以上に難しくなる。価格引き上げに加え、インスタグラムなど情報化で選択肢も広がるからだ。ぼんやりした広いターゲットはピタリ当てはまる顧客で

はなく、買ってもらえない。プロパー消化率を上げるためには、コアな顧客をターゲットに設定し、MDを広げず、ニーズに対してシャープに設定する必要がある。商品も抱え込み過ぎた。グループの全ブランドを調べると、8割の製品数で99%の売り上げを作っている。結果として在庫が膨らみ、必要以上にマークダウンを行い、粗利にも悪影響を与えた。これに思いきって2割程度カットする。商品やMDを絞ること、どの商品にフォーカスするかが明確になるはずだ。

## 価格転嫁による客数減から見えたこと