

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



株式会社ジェネックスパートナーズ マネージャー 佐々木 美紀子

老齢化する、かつての人気ブランド

弊社では近年、流通小売企業のブランド建て直しに携わる機会が増えています。一昔前までは大変人気があったのに、今、消費者に聞くと残念ながら「懐かしい」とか、「まだあったんですね」という反応が返ってくるようなブランドが主な対象です。

なぜそうした事態が起きてしまうのでしょうか。

よく見られるのは、既存顧客をファンとして囲い込みその声に耳を傾け続けた結果、ふと気付くと新しい顧客を開拓できないままに、ファンと一緒に歳を取り衰退してしまうというケースです。一般に、新規顧客を獲得するよりも、既存顧客を囲い込みロイヤリティを高める方が効率的だと言われています。しかし注意をしないと、既存顧客にばかり注力しているうちに、最後は商品・サービスが硬直化してしまうというリスクもあります。

今回は、ブランドの老齢化ともいべき事態に対し、私たちがブランドリニューアルのご支援をしたファッションアパレルの事例をご紹介します。

ご支援したのは、一昔前には若者の間で一世を風靡した人気のファッションブランドでした。しかし支援を始めた時には、老齢化により顧客が減少、売り上げは大きく落ち込み、赤字寸前となっていました。

そこで、私たちはブランドを再び輝かせるべく2つの打ち手を取ることにしました。既存ラインの改善と新ラインの立ち上げです。(図1)

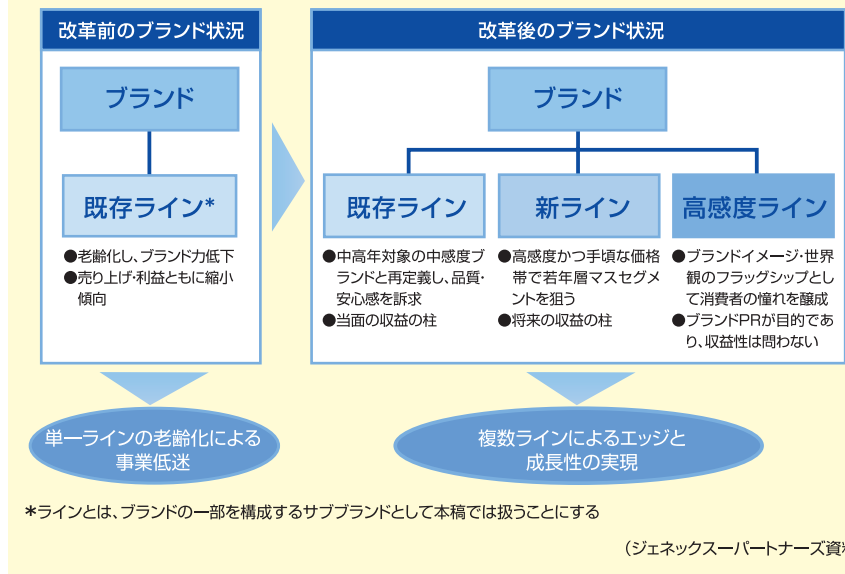
ブランドを再び輝かせるには

単一ラインから共通の世界観を持つ複数ライン展開へ

GENEX MAGAZINE

今回のブランドリニューアル事例の概要

図1



既存ラインの改善

既存ラインは、これから大きく伸ばすことは難しいが、放置してきた改善余地に覚悟を決めて取り組み、事業継続に値する売り上げと利益が見込めると判断し、改善に取り組みました。特に重視したのは市場との距離を近づけることでした。ファッションのようなスピードの速いビジネスでは、市場の動きをいち早くつかみ、臨機応変に対応することが不可欠だからです。

そこで例えば、MD（マーチャндаイジング）を市場動向に合わせて機動的に商品投入できるようシーズン毎から週次に変えたり、返品による在庫リスクをなくすために小売店との取引形態を委託取引から消化取引に変えたりするなどして、売り上げや在庫をリアルタイムで把握できるようにしました。

生産では、分散していた仕入先を集約し、仕入先との連携を密にしてリードタイムを短縮しました。社内組織も、機能別から事業別組織に変えることで部門間の壁を取り払い、事業スピードを速めていきました。

こうした改善を進めると、従来の事業スピードでは十分活かしきれなかった売り場販売員の声も重要な顧客接点として吸い上げ、事業に反映できるようになっていきました。

既存ラインの改善は一見地味ですが、実は非常にタフな取り組みです。新ラインの立ち上げも大変ですが、人間全く新しいことをやるよりも、今までやってきたことを変える方がはるかに難しいのではないのでしょうか。成功体験が大きいほど、変化に対するハードルは高く、困難を伴います。

活動成功の最大のポイントは、支援企業のトップの変化に対する強い決意でした。今変われなければ後は衰退していただけたと腹をくくり、その決意が社員に伝わったからこそ、大きな変化を成し遂げられたのだと思います。

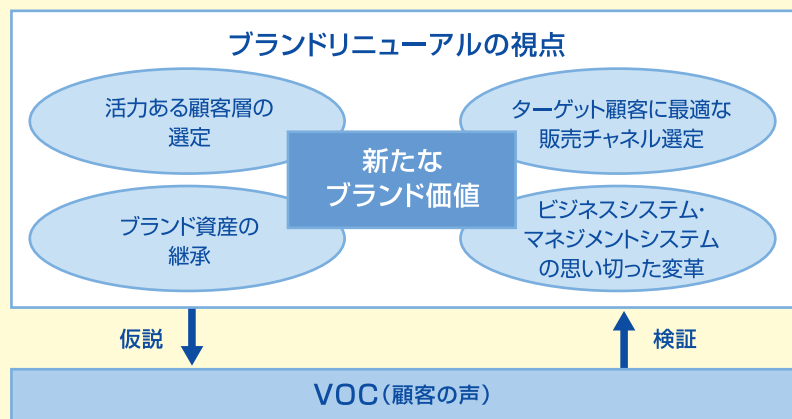
この取り組みを通じて、既存ラインは数年ぶりに黒字となり、見事な復活を遂げました。

新ラインの立ち上げ(ブランドリニューアル戦略の考え方)

既存ラインの改善だけでは事業の成長は見込めないため、私たちはブランドの世界観を共有する新ラインの立ち上げを並行して行いました。単独での戦いは困難なため、チームとして戦うことにしたのです。

ブランドリニューアルの視点 (共通の世界観を持つ新ライン立ち上げ)

図2



(ジェネックスパートナーズ資料)

このブランドリニューアル戦略検討にあたっては、ブランド力が落ち衰退の一途にありながら、近年見事に復活したブランドに見られる「成功の共通点」に着目しました。私たちがリニューアル成功の共通点と判断したのは以下のような点でした。(図2)

<リニューアルに成功したファッションブランドの共通点>

① 活力ある顧客層の選定

これまで培ってきたブランドの毀損を懸念して、若干の若返りで延命を図る例もよく見られますが、リニューアルに成功したブランドは購買意欲が高く一番元気がある層、従来のブランドイメージに左右されない層を狙い、思い切った顧客の若返りを図っています。

② ブランド資産の継承

成功したブランドにはその独自性を表す象徴となるものや顧客が想起するイメージがあります。ファッションアパレルでいえば、例えばブランドのロゴ、柄などです。リニューアルに成功したブランドは、提供価値を改めて見つめ直し、象徴となるものを明確化し、リニューアル後も継承していった点で共通しています。顧客からの信頼を勝ち得るのは並大抵のことではありませんが、これまで蓄積した資産をうまく活かすことができれば成功の確率は高まります。

③ ターゲット顧客に最適な販売チャネル選定

ターゲット顧客を変えると結果的に販売チャネルも変える必要が生じます。リニューアルに成功したブランドは、取引経験の有無にかかわらず、ターゲット顧客に最も合ったチャネルを新たに選んでいます。集客力、取引慣行、顧客へのサービスレベル、価格弾力性など、様々な観点から最適なチャネルを選択する必要があります。

④ ビジネスシステム・マネジメントシステムの思い切った変革

かつて成功したブランドほど、その成功体験ゆえに時代のニーズにビジネスシステムが追いついていないことがあります。ファッションアパレルで言うなら、例えば卸型からSPA型モデルへの転換や、機能別から事業別組織への変更など、ビジネスを支える仕組みも最適化していく必要があります。ターゲット顧客やチャネル、商品を変えても、ビジネス全体の仕組みを見直せなかったために失敗に終わる例は、よく見受けられます。

こうした共通点を踏まえ、私たちはブランドリニューアル戦略の仮説を構築し、消費者調査で検証しながらその精度を高めていきました。顧客視点という言葉は普段当たり前のように使われていますが、いつの間にか企業の論理が入り込み、消費者の認識やニーズとずれてしまうことはよくあることです。ブランドを客観的に評価するためには社内で検討した仮説をもとに、消費者の声を照らし合わせ、さらに議論を深めるというサイクルが不可欠です。

■ いかにもブランドリニューアルを進めるか（組織戦略と推進体制）

「新たな顧客層に対し、新たな製品を新たなビジネスシステムで提供できるようにする。しかも従来の事業のやり方を否定しながらもブランド全体では1つの世界観を共有し続けなければならない」

このような難題に対して、概念論でなく、実効性のある組織戦略の考え方が必要でした。私たちは新ライン立ち上げに際し、①組織の出島化、②外部人材による新たな組織力の獲得、③新旧事業の統合マネジメントの3つを柱とし、事業推進段階に応じた組織戦略と推進体制を取ることにしました。

① 組織の出島化

出島は江戸時代に長崎に設けられた人工島で独自の文化を育んだ場所です。新ライン立ち上げのチームを、まさにこの「出島」と位置付け、既存ラインの影響下から外して社長直下に置きました。ブランドリニューアルの際、既存組織のあちこちから横槍が入り、当初の理念とはかけ離れた中途半端なものが出来上がるというのはよく見られる光景です。私たちは同じ轍を踏まないよう既存組織から離れた「出島」を作り、別の体制で事業を行うことにしたのです。

既存ラインの世界観との一貫性は維持しながら、延長線上ではない新しい世界観を創り上げるためにも組織自体を分けたことは非常に効果がありました。

② 外部人材による新たな組織力の獲得

社内人材では対応しきれないと判断した業務や技能については思い切って外部人材を登用しました。

既存組織に染まった人材が発想を変えることは、容易なことではありませ

ん。既存組織ではなしえない価値を生み出すためには、社内の常識に染ま
っていない発想、異なる価値観を持つ人材を外から入れることも検討する必
要があります。

外部の起用はクリエイター、MD、生産、販売責任者、店長と多くの分野に及
びました。そこで今後の既存組織との融合を見据え、今はスキル不足でも将来
性のある社内人材をあえて組み合わせるなど工夫をしました。

③新旧事業の統合マネジメント

新ラインの出島化は想定した通り良い面が多かったのですが、事業を始めてみ
ると個別最適に陥り大局的な視点を失う場面が見られるようになりました。

そのため、ブランド全体の視点を担保する必要があると判断し、両ラインを
統括する事業部長を置くことにしました。適任者が事業を統括するようにな
ってからは新ラインが大局観を持って動けるようになっただけでなく、ブラン
ド間の理解も進み、2つのラインが同じ世界観(=トータルとしてのブラン
ド)の下で一つになって動けるようになり、組織自体もリニューアルを果たしま
した。

試行錯誤を繰り返し、前に進める(戦略実行)

新ラインは立ち上げ当初、想定ほど売上げが伸びない厳しい現実に直面
しました。なぜうまくいかないのか、トライアル&エラーを繰り返しながら当初
プランとの違いを検証する日々が続きました。その結果、さらに新しいラインを
導入するという大きな決断を下すことになりました。

新ラインを導入したものの、新たに取り込もうとした顧客にはブランド全体と
しての魅力を十分伝えきれていないことが判明したのです。また、課題を掘り
下げていくと、初期の売上げの伸び悩みが、ひいては店舗展開の遅れにつな
がり予定のコスト・品質の製品を生産するのに必要なロットを確保できずモノ
作りに影響をきたすという悪循環も見えてきました。

そこで、新たにブランドの魅力を強く訴求する高感度ラインを用意し、
それに憧れながらも手が届かない層の受け皿として新ラインを生かす。その
ような複数のラインにより、ブランドのエッジ感・高級感と売上げの成長点
を構築すべきとの判断に至ったのです。

高感度な新ラインを投入した結果、ブランド全体、特に先行して立ち上げた新ラインの状況を大きく変えることができました。消費者のイメージ向上により、売り上げはもちろん、出店交渉が一気に加速するなど、取引先に対しても大きな効果がありました。実際に事業を始めてみないとわからない多くの課題を一つ一つ解決し進めていくためのプロセスを確立し、組織風土の醸成を積み重ねていくことで、現在も2つの新ラインは順調に事業を拡大しています。

最後に

今回は、ファッションアパレルにおけるブランドリニューアルの事例として、複数のライン展開による活性化をご紹介しました。単独ではブランド活性化が難しい時には、共通の世界観を持つ複数のラインを持つことで顧客層を広げることができます。但し、ブランドトータルとしてしっかりした提供価値を持ち、魅力を訴求できることが前提です。

ブランド力を維持していくには、(業界は問わず)どんなに強いブランドだったとしても、時代や競合など環境の変化に合わせて、常に自らのブランドを見つめ、進化し続けていくことが大事なのではないかと思います。そのために、時折、大局的な視点から自社のブランド、顧客を眺めてみる必要があるのではないのでしょうか。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ マネージャー **佐々木 美紀子** (ささき みきこ)

国内コンサルティングファーム、外資系コンサルティングファームを経て、ジェネックスパートナーズに参画。製造業、金融など幅広く支援しているが、特に流通小売・消費財メーカーに強みを持ち、数多くの改革案件を手掛けている。事業戦略構築から現場改善まで、経営と現場をつなぐ支援を得意とする。
