

視点 (769)

I Saw All America (その84) !!

- リミテッドの苦悩と2人の孝行息子及び3人の孝行娘 -

リミテッド・ブランド社の会社概要は次の通りです。

(2005年度)

売上高	総利益	店舗数	1店舗売上高
1兆1,639億円	820億円	3,779店	3.1億円

また、部門別(店舗業態別)の店舗数と売上高は次の通りです。

	店舗数	売上高		1店舗売上高
ヴィクトリアズ・シークレット	1,001店	5,238億円	45%	5.2億円
パス & ボディワークス	1,569店	2,677億円	23%	1.7億円
アパレルブランド部門	1,209店	3,026億円	26%	2.5億円
その他	-	698億円	6%	-
合計	3,779店	1兆1,639億円	100%	3.1億円

昔、リミテッド・ブランド社とギャップ社は、アパレル部門で覇権を争う2大企業でした。しかし、リミテッド・ブランド社の売上高の1兆1,639億円のうち、アパレルの売上高は26%の3,026億円に対し、ギャップ社は売上高1兆9,228億円(純利益1,336億円)のうち、100%がアパレルの売上高(ギャップ8,653億円、オールドネイビー7,883億円、バナナリパブリック2,500億円、その他192億円)です。リミテッド・ブランド社のアパレル部門は完全に衰退し、一時は12の部門を持つ強力なアパレル専門店でしたが、1993年、1995年、2000年と続けざまにリストラを行い、今や、非アパレル部門である下着(ヴィクトリアズ・シークレット)とトイレットリー(パス&ボディワークス)の2つの柱が売上の68%を占める企業になっています。本来ならば、アパレルだけであれば倒産しても不思議ではない企業内容でしたが、2人の孝行息子(ヴィクトリアズ・シークレットとパス&ボディワークス)によって会社は成り立っています。

(1) 2人の孝行息子

ヴィクトリアズ・シークレット(店舗数1,001店、売上高5,238億円)

アメリカの女性は、開拓時代のなごり(?)からか、寝間着や下着を身につけるのを常に行っているのに対して、ヨーロッパの女性はランジェリーを身につけていました。そこで、リミテッド・ブランド社(当時の社長ウェスナー)は、「質が高く、洗練され、あこがれ心をくすぐるランジェリーを、女性的でゆったりと買い物出来る環境の中で提供すれば、アメリカ女性もヨーロッパ女性と同様に特別な日に限らずランジェリーを日常的に身につけたいだろう」と考えました。当時のランジェリー市場は、超高級ブランドと量産ブランドの2極化が進んでおり、感性は超高級ブランド並、価格は超高級ブランドと量産ブランドの中間に設定し、下着業界でのアフォーダブル・ラグジュアリー(ちょっと贅沢したい商品・手の届く範囲内の贅沢)として、日常の中の“新”(いつも使っている顕在化しているニーズの中で、新しさや変化を求めるニーズ)のエアポケットマーケット(空白マーケット)をビジネス化しました。

「ヴィクトリアズ・シークレットは、店舗でうっとりする魅力や高級感へのあこがれ心を満たし、かつ、入りやすく親しみを感じやすい女性らしい環境にすることで、現状のアメリカの下着市場を進化させ、買い物物を特別な体験に変えています。また、ヴィクトリアズ・シークレットは、ヨーロッパのランジェリーに着想を得た美しい製品を、最高の生地と縫製技術で製造し、大半の女性の手の届く価格で提供しています。そして、鮮やかな色と独自の柄を採用し、新製品を他のファッション・カテゴリーの最新流行と連動させています。また、店舗も魅力的な内装やディスプレイにして、ロマンチックで新しい環境をつくり、顧客の心理面に訴えました」(ヴィクトリアズ・シークレットの表現については、「なぜ高くても買ってしまおうのか」ダイヤモンド社を参考にさせていただきました。)

まさに、ヴィクトリアズ・シークレットは、下着市場で今までにない新しいマーケットを独自の千里眼で見抜き、客の心理面と独自のデザイン及び精度の高い製造技術によってビジネスモデル化し、今も、下着業界では敵の参入を許さない参入障壁の高い分野を確立しています。ヴィクトリアズ・シークレットは、「ニーズ・ビジネス」を「ウォンツ・ビジネス」に変えた世界で最も成功した専門小売店と言われています。

(流通とSC・私の視点(770)へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六 車 秀 之