

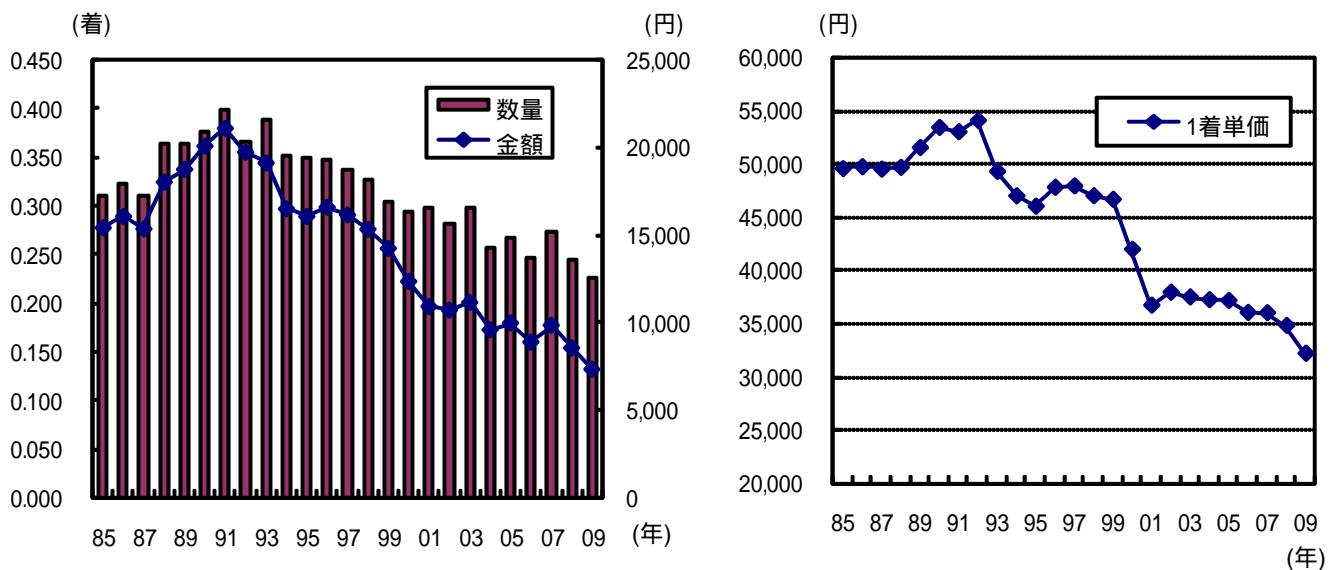
## 事業戦略が分かれる紳士服専門店

嘗ては「いつでも閉店セール中」と揶揄されることもあった紳士服専門店は、とりまく環境の厳しさもあり、その販売スタイルやグループ戦略等のビジネスモデルを変化させてきている。現在注目を集めるSPA<sup>1</sup>のいわば先駆けともいえる同業界が目指す姿は何か、現状と将来への課題を整理する。

### 1. 販売数量の減少や販売価格の低下が続くスーツ

総務省統計局が発表する家計調査によれば、1世帯あたりの背広服の支出金額<sup>2</sup>は1991年の21,085円をピークに減少を続け、2009年には7,299円と約1/3にまで減少した。同様に1世帯あたりの購入数量も1991年の0.398着をピークに2009年は0.227着へと減少している。両データから算出される1着あたり単価は1992年の54,033円から2009年は32,154円へとほぼ一貫して下落を続けている(図1)。

図1 背広服の支出金額等の推移



(資料) 総務省統計局「家計調査」より当部作成

また、日本百貨店協会及び日本チェーンストア協会が発表する紳士服及び紳士衣料の売上高も昨年来の2桁マイナスが続いており、回復の兆しがなかなか見えない。

<sup>1</sup> Specialty store retailer of Private label Apparel 製造小売り(自社による企画・製造・販売)を指す。国内の代表的な企業としてエニフ(ファーストリテイリング)が挙げられる。

<sup>2</sup> 二人以上の世帯のうち勤労者世帯(農林漁家世帯を除く)〔全国〕

紳士服(スーツ)販売が低迷する背景には、現在の厳しい経済環境のほか、「団塊世代の大量退職」「クールビズの浸透」「IT関連企業等における職場のカジュアルウェア化」といった人口動態の影響や時代の変化を挙げることができるが、加えて、アジアをはじめとする海外への製造シフトによる低価格製品の出現や、百貨店・専門店・量販店等のすみ分けが薄れてきたことに伴う全般的な販売価格帯の下落<sup>3</sup>も、業界全体の売上高減少に影響している。

## 2. 好調な「ツープライス店舗」

紳士服専門(量販)店は、1970年代後半より郊外型のロードサイド店舗を中心としたチェーン展開を開始した。新聞折り込みチラシやテレビコマーシャル等を活用した積極的な宣伝効果等により消費者の認知度は上昇し、業容は順調に拡大してきた。1987年には青山商事とアオキインターナショナル(現 AOKI ホールディングス)、1994年にはるやま商事、1996年にはコナカと大手各社が株式公開を相次いで行うなど、堅固な事業基盤と存在感を築いてきた。

しかしながら、需要減少と価格低下が相まって既存店舗の売上は頭打ちとなり、更に「閉店・改装セール」や「2着目千円キャンペーン」等、業界独特の宣伝・販売手法は時代の変化とともに消費者のニーズに合わなくなってきたとの見方も出てきた。

そのような業界環境下、2000年以降に出現してきた次世代の都市型新業態が所謂「ツープライス店舗<sup>4</sup>」である。開始から既に10年近くが経過した現在、各社収益の大きな柱のひとつとなっており、今やツープライス店舗なしではビジネスが成り立たないとコメントする企業もある。大手各社とも新業態の店舗では従来店舗とは異なる店舗名を使用して従来イメージからの脱却を図っており、経営母体が大手紳士服専門店であることを一般消費者に意識させない工夫をするとともに、海外や国内の有名ブランド・デザイナーとの提携による商品や、高機能・新機能を備えた商品を揃えることで、従来型店舗では捉えきれなかった顧客層への需要拡大に成功している(表1)。

<sup>3</sup> 現在、百貨店におけるセル商品の売価は1着15,000円前後で設定されている。総合スーパーではセル向けに1着10,000円以下で売価設定されるケースも多いが、その価格差は以前に比べれば相当縮小してきている。

<sup>4</sup> 1カゴにつき2種類(あるいは3種類)の売価に絞った品揃えをする店舗スタイル。従来型の新聞折り込みや店頭での幟旗宣伝、通年の2着セール等は実施しない店舗が多い。

表1 大手4社の業態別店舗ブランド及び主要グループ事業

企業名	青山商事	AOKIホールディングス	コナカ	はるやま商事
従来型店舗ブランド	洋服の青山	AOKI	紳士服コナカ	紳士服はるやま
			紳士服のフタタ (子会社)	紳士服マスカット
次世代型店舗ブランド	ザ・スツカンパニー	ORIHICA <オヒカ>(4/1本体と合併)	SUIT SELECT 21	P.S.FA (パーフェクトスツファクトリー)
	ユニバーサルランゲージ		O・S・V (ONE'S STYLE in VOGUE)	GOLDBIZ (ゴールドビズ)
カジュアル店舗ブランド	キャラジャ <カジュアルランドあおやま>	M/X		モリワワールド <モリワ>
主要グループ事業	クレジットカード事業 <青山キャピタル>	ブライダル事業 <ラヴィス>	ファッション事業 <フィットハウス>	100円ショップ(セリアFC) (本体)
	商業印刷事業 <アスコ>	エンターテイメント事業 <ヴァリック>	レストラン事業(サンマルクFC等) <コナカエンタープライズ>	
	100円ショップ(グイソ&アヤマ) <青五>	シニアレジテンス事業 <ツレイ>		

主要なブランドやグループ企業を掲載(<>は会社名)

(資料)各社の有価証券報告書及びWEBサイトより当部作成

### 3. 紳士服専門店の今後

業界全体が同一歩調のようにも見える紳士服専門店であるが、大手4社の事業多角化の戦略には違いがみられる。連結売上高に占める重衣料<sup>5</sup>の割合を見てみると、本業とも言える重衣料の割合が約1/3程度にまで低下している会社と、1/2以上を維持している会社に分かれることが判る(図2)。

各社がコメントする事業多角化に共通するキーワードは「本業とのシナジー」であるが、その事業内容や戦略は随分異なる。例えば、青山商事はクレジットカードやチラシ印刷等の本業に関連する事業や、撤退店舗を活用した100円ショップの事業が育っている。AOKIホールディングスはブライダル事業やエンターテイメント事業<sup>6</sup>に進出し、今やファッション事業以外の売上高が連結売上高の約1/3を占めるに至った。コナカはフタタを子会社化するとともにシューズやバックを販売するフィットハウスも子会社化してファッション事業の取扱範囲を拡大している。

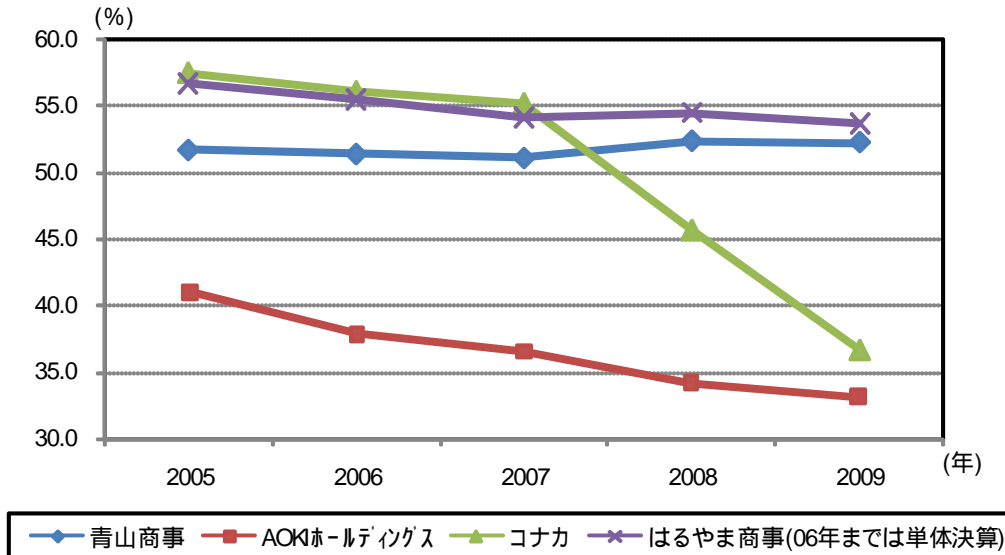
紳士服専門店は1店舗あたり5万人の商圈人口が必要との考え方もあり、逆算すると国内では2000店程度が限界となるが、既に大手4社合計でほぼこの水準に達している。出店コストの低下や優良出店場所(テナント物件)の出現で各社は都市型店舗の展開を進めているが、今後は従来型不採算店舗からの撤退スピードが業績を左右する重要なポイントの一つとなるだろう。都心に出店した新業態店舗が全店一番の売上となっている事例もあり、

<sup>5</sup> 重衣料はスーツや礼服等を指す。青山商事はジャケット・スラックスも重衣料に分類しているが、他の3社はこれらを中衣料として別に分類している。シャツやカジュアル類は軽衣料に分類される。

<sup>6</sup> カラオケや複合カフェ等。

都市型店舗へのシフトはこれからも続く模様<sup>7</sup>である。更に、ネット販売は各社が展開し、またアウトレット店舗を開始すると発表した企業もあるなど、今後の各社販売戦略は目が離せない。

図2 大手4社の通期連結売上高に占める重衣料割合の推移



(資料) 各社の有価証券報告書より当部作成

各社が力を入れる女性用スーツは男性用と比較すれば価格競争が緩い<sup>8</sup>。現在はリクルート活動向けの需要が多く、販売時期が極端に集中してしまう点等の課題はあるが、製品原価は比較的安く抑えられる<sup>9</sup>ことから、紳士服専門店にとっての収益期待は大きい。今後は通年の需要も取り込むことで事業基盤の拡充につながるだろう。

小売業界では従来の業態を越えた統合や再編、乗り入れが続いているが、新たに他業態から紳士服専門店に参入しようとする動きは見られず、重衣料のライバルは百貨店や総合スーパー等に限られている。逆に、紳士服専門店はスーツだけで生き残っていくのは容易ではないと考えられ、カジュアル分野に力を入れていくのか、あるいはアパレル以外の分野を拡大していくのか、今後の事業展開に注目したい。

(名村：[namura@sumitomotruster.co.jp](mailto:namura@sumitomotruster.co.jp))

本資料は作成時点で入手可能なデータに基づき経済・金融情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。

<sup>7</sup> 一方で、店舗面積に制約が多い都市型店舗へのシフトに伴い、新たに物流拠点が必要になる等の問題も起こっている。商品回転率が低い業界であり、物流システムや倉庫については他の小売業態と比較して改善の余地は大きい。

<sup>8</sup> 男性用スーツは「2着目千円」等の大幅な割引セールが頻繁に実施されるが、女性用は値引幅が希望小売価格の20%程度までに留まっている。

<sup>9</sup> 女性用スーツは品質の高さよりもデザイン性が重視される傾向にあり、男性用と比較して製造加工コストが低く抑えられる商品も多い。