

和装小売事業における 消費者志向の実践

第 7 回 和装振興協議会

日時：2018年11月27日（火）14：00～16：00

場所：経済産業省 本館 1 7 階 第 1 特別会議室

吉田 満梨（立命館大学 経営学部 准教授）

myosida@fc.ritsumeit.ac.jp

和装小売事業者に関する調査の背景

2017年5月「和装の持続的発展のための商慣行のあり方について」（17条の指針）の策定の受け、本年5月の同協議会において各団体が「17条の指針」へ賛同を表明し、きもの業界にかつて無かった川上・川中・川下の合意が形成された。

「17条の指針」では「第2 消費者との取引」の項目で、二重価格や不適切な販売方法の禁止、産地等の明瞭な表示など、和装小売事業者にとっての指針が示されている。和装振興において、顧客接点としての和装小売事業者の役割はきわめて重要であり、従来の問題ある販売方法の解消は不可欠と言える。

こうした課題の共有がなされる一方で、和装小売業のおかれた現状や経営課題、成長要因などの実状把握は十分になされていないのが現状である。

本調査では、商慣行改善の先に進むべき実践の手がかりを探るべく、

1. 和装小売業者に対する質問紙調査

2. 消費者志向の実践事例調査

を実施した。

和装小売事業者 質問紙調査 概要

- 調査方法： 郵送による質問紙調査
- 調査期間： 2018年4月22日～5月9日
- 調査対象： 全国の和装小売事業者 851社
(以下の公刊資料・WEBサイトよりリストを作成)

矢野経済研究所『きもの産業年鑑 2015』主要きもの小売業リスト、
日本きもの連盟会員リスト、日本きものシステム協同組合会員(JKS)加盟店リスト、
日本きものおしゃれチェーン（花のれん）加盟店リスト、
全国呉服専門店協同組合（きものe—ねっと）加盟店リスト

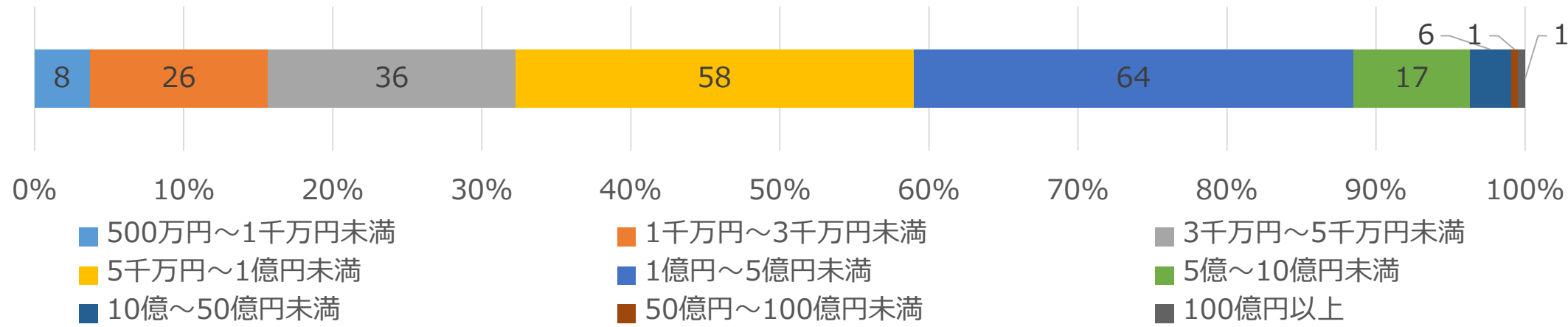
- 有効回答数： 228 (回収率 約26.8%)

調査項目

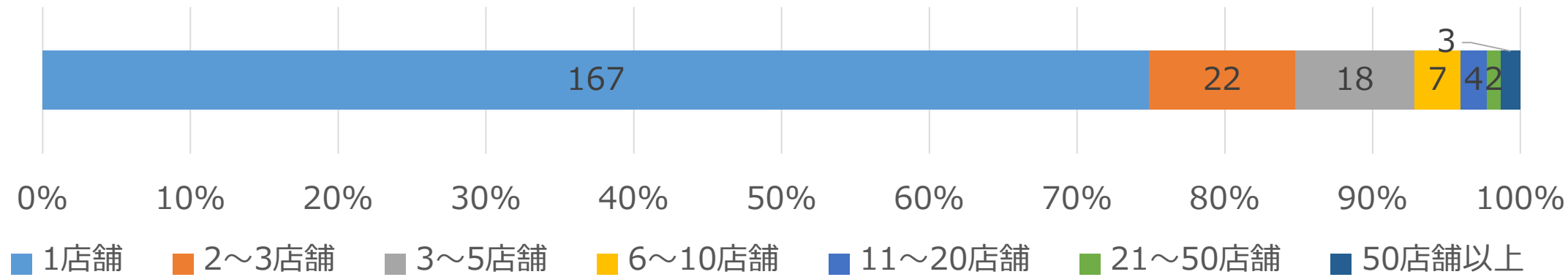
- 該当する小売業態（複数選択）
- 仕入／販売形態
- 事業環境（買上客数、新規来店客数、年代、増減 etc.）
- 品揃え（取扱い製品・サービス、独自の商品開発）
- 企業概要（設立年、売上、店舗数、従業員数 etc.）

和装小売業の現状（売上高・店舗数）

売上高



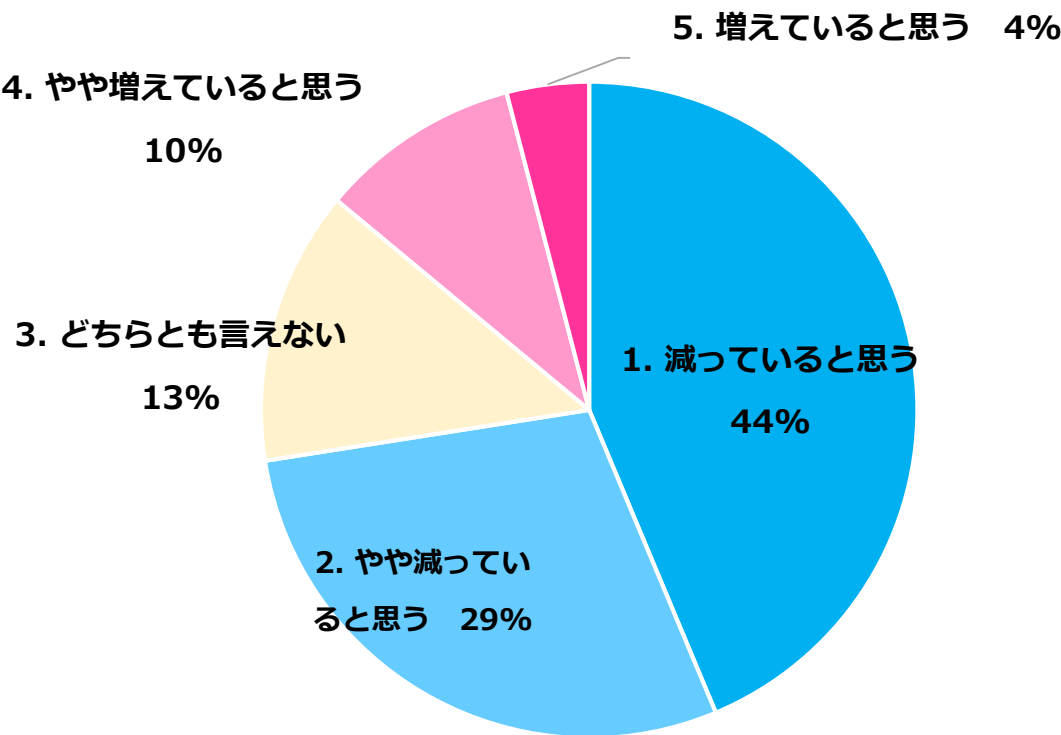
店舗数



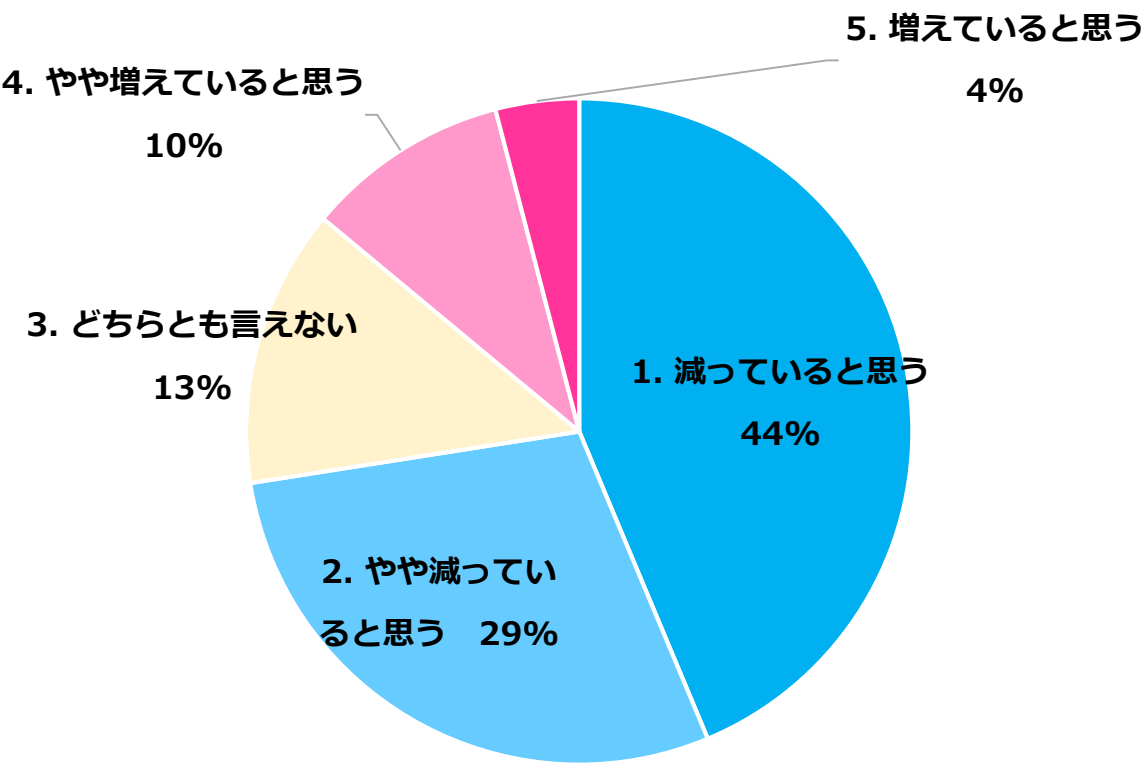
売上高の中央値は、「5000万円～1億円未満」、店舗数は「1店舗のみ」が75%を占める

和装小売業の現状（来店客数・客単価の増減）

来店客数の増減



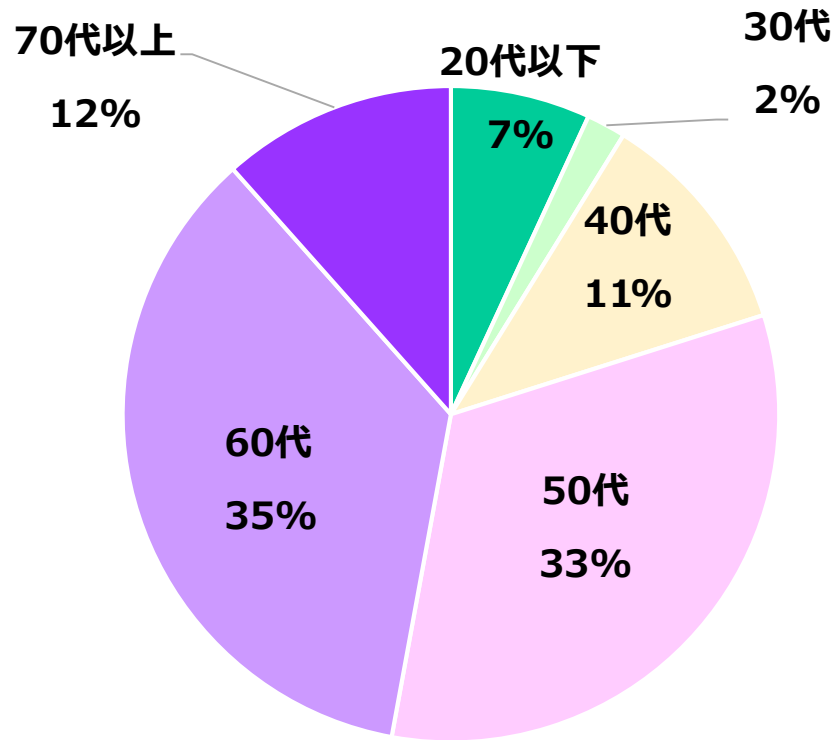
客単価の増減



来店客数・客単価ともに、7割以上が減少傾向と回答、
一方、「やや増えていると思う」・「増えていると思う」と回答する企業も、14%程度存在

和装小売業の現状（来店顧客の中心年代）

来店顧客の中心年代



全体の半数近くの企業が、
中心顧客は「60代以上」と回答

※ただし「60代以上」が来店顧客の中心であることは、「来店客数」及び「客単価」にマイナスの影響（負の相関）

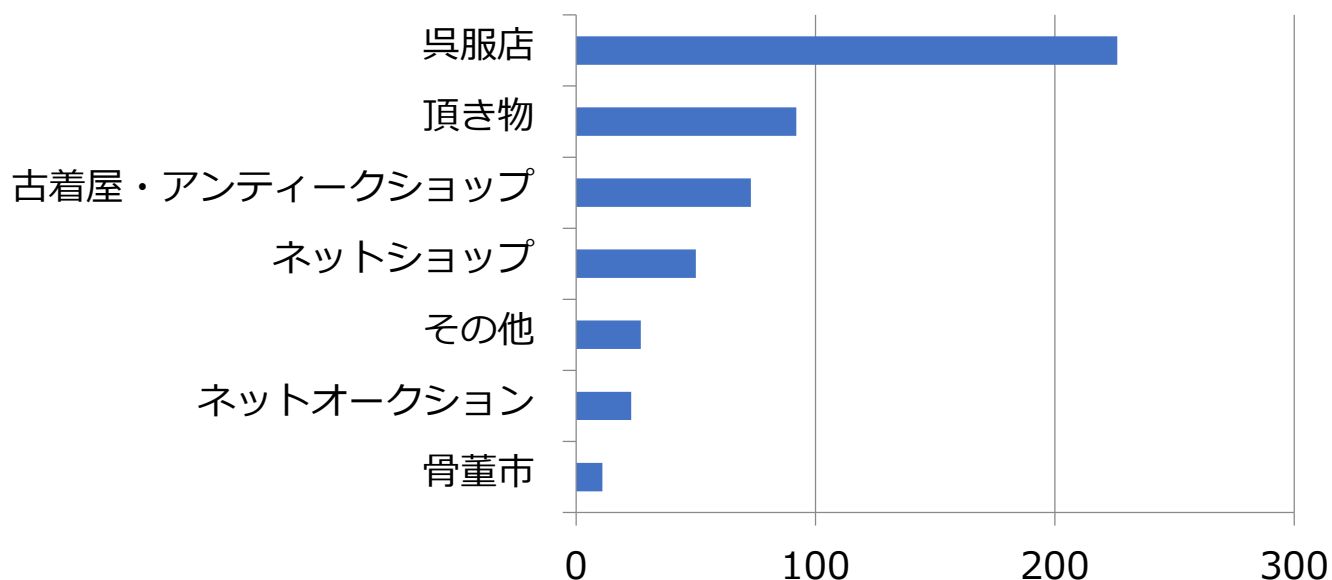


来店客数・客単価の減少は、
来店顧客の高齢化、
つまり、新規顧客との関係を
構築できなかったことの結果である

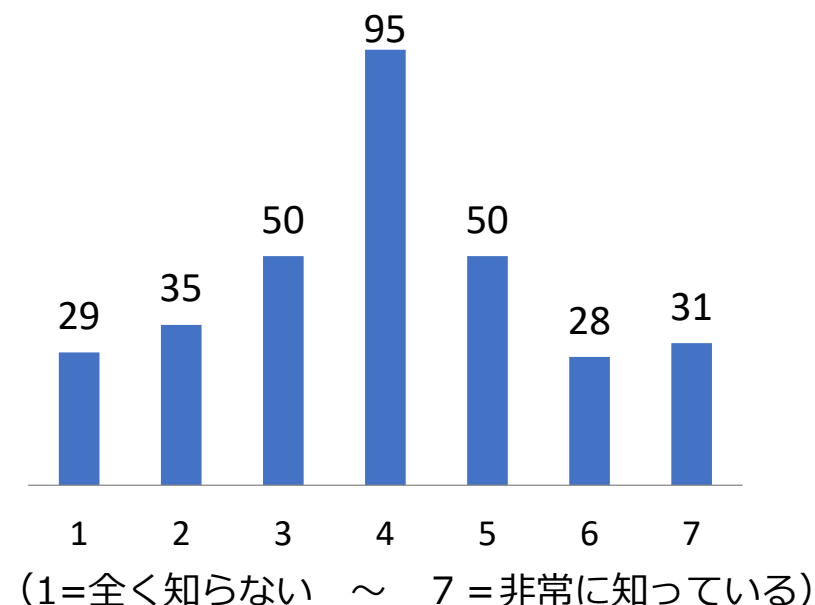
2013年ユーザー調査：消費者志向の小売業者の必要性

マイボイスコム株式会社のパネルを利用し、「年に1～2回程度以上、着物を着用する人」かつ「自分の着物を持っている人」を対象にインターネットアンケート調査を実施（期間：2014年2月20～24日、N = 319（回収330、有効回答319））

着物入手する主なルート



着物について気軽に相談できる人やお店を知っているか？



きものユーザーの過半数は、「着物について相談できる店(人)を知らない」と回答

和装小売事業者 ヒアリング調査 概要

- 調査方法： インタビュー調査（調査者2～3名、1時間程度）
- 調査期間： 2018年9月～10月
- 調査対象： 全国の和装小売事業者 8社

調査項目

- 新規来店者を増やすための工夫
- 新規来店者をリピート顧客化するための工夫
- 他の小売事業者に対する差別化要素は
- 価格設定において、消費者の納得感を高める工夫
- 販売管理費を下げたり、店舗運営を効率化するための工夫
- 適切な商品情報伝達のための工夫
- 従業員教育
- 顧客満足や顧客ロイヤルティの把握

(参考) 事例の選定における考え方

条件 1. 和装小売業として成功していること

- 業界平均以上の売上規模
- 売上に占める和装品比率の高さ
- 過年度比で売上（金額・数量）が増加傾向であること
- 来店者中の新規顧客比率が一定割合を占めること

条件 2. 新規顧客獲得に成功していること

- 中心顧客が30代～50代であること
- 取扱商品のうち、振袖以外のフォーマル・カジュアルきもの販売に力を入れていること

条件 3. 顧客満足度が高いこと

- 来店者が高い割合でリピート顧客になっていること
- 既存顧客の紹介による新規顧客の来店比率が一定以上であること

価格設定における工夫

低価格ではなく、適正価格

小売業としてのコストや競合、需要を考えた上で、適正価格の設定を行う。
さらに、生産者にとっても適正価格となるような配慮を行っている。

「一般の呉服店は安くて仕入れ値の2倍と聞かすが、当社ではおよそ4倍。ただし、他店舗の価格を可能な限り調べて設定」

「地方の小さな呉服店と比べると価格設定は多少高くなるが、生産者が何十反と作ったものを全て買取り、在庫リスクを抱えているため」

「小売価格をあまり安価に設定することは、職人に対して失礼。消費者、職人、販売側すべての人にとっての適正価格としている」

値引きはしない

製品の価格は、消費者の知覚品質に影響を与える。そのため安易な値引きは、
小売事業者のブランドや製品の価値を下げてしまうゆえに、行わない。

「過去にはセールを行っていたが、ブランド価値を下げることになるため、現在は基本行っていない」

「小売価格は、卸売価格と勘案して、自分たちが生活できるぎりぎりのラインで決めている。そのため値切りは一切しない」

顧客への情報発信手段

DMは限定的な活用

世代や地域によって効果が異なるため、DMの利用状況は企業ごとに異なる

「世代や地域によって効果は変わり、地方の方が紙媒体(DMやチラシ)の効果がある」

「従来からあるブランドの店舗ではDM・電話は行っているが、新ブランドでは、DMはほとんど行わず、LINEやSNSで拡散する」

「メルマガやDMを送らないので個人情報はいらない」

インターネットの積極的な活用

SNS (Twitter, Instagram, facebook) やブログ、メールマガジンを活用

「購入者に対して、和装の知識などを含むメールマガジンを、最低でも週に1回は配信する」

「各店舗でInstagramのアカウントを開設し、新たに入荷した商品情報等を配信している」

「HPでは産地の風景写真等をあげるなどし、商品のストーリーを1つ1つに伝えるようにしている」

パブリシティの有効性

衣裳協力や、きもの業界以外のメディア出演などにより、広告費をかけずに露出を多くする

「きもの業界ではないファッション雑誌に取り上げられた。そこからだと、ユーザー以外、かつファッションセンスが高い人に繋がる」

新規顧客の獲得

インターネットでの情報検索への対応

事前にインターネットで店舗や商品のことを知って来店する新規顧客は多い。
ホームページでの情報発信からSEO対策まで、様々な工夫をしている。

「クチコミもあるが、スマホ等で検索をして来店される新規顧客が多い」

「検索エンジンでキーワード検索をした際に、上位に表示されるよう様々な工夫をしている」

「来店前にSNS等で知って、WEBで調べてから来られる方がほとんど。そのため、第一接客はSNS等であると考えている。
この商品が見たい、という目的を持って来店するので販売時間も短縮される」

きものへの入り口としての浴衣・ビギナーセットの提供

浴衣や購入しやすい商材を、呉服店と新しいユーザーとをつなぐツールとして捉えている。

「夏(浴衣)の時期は7～8割が新規の顧客」

「浴衣が売上の3割を占める。特に、男性ものが伸びており、前年比160%となる。浴衣の購入者は、任意で着付けレッスン(全5回)を受けることができる。着られるようになったら、ビギナーセット(一式3～4万円)をおすすめする」

製品価値の伝達

品質の高さを伝える

素材や製造技術におけるこだわり、ものづくりの上質さを伝えるために工夫を凝らす

「反物を実際に触って、産地や製法による違い、価格に対応した製品の価値を理解してもらうようにしている」

「着物の製造場面を自ら映像に残し、企画展でも上映している」

「催事に産地の職人に出してもらうことは、“売ること”を目的とするのではなく、顧客が“情報を仕入れること”を目的とする」

「ブランディングとして顧客と店舗のつながりのために、品揃えとしての洋小物は重要。反物を見せてその価値を説明するよりも、上質な帽子や靴などを一緒に並べることで、そこで扱うものの価値を伝えることができる」

使用価値を生み出す手助けをする

製品の価値を最大限に実感してもらうため、きものを楽しむ生活のサポートをする

「着用シーンの提案はしていないが、着物文化の歴史を説明した上で、何を着たいのか、いつ着たいのか、を選択してもらう」

「日常のワードローブの1つとしてきものを提案をしている。補正なしに短時間で着られるようになってほしいため、着方教室を開催」

「着物のTPOに関する相談が多い。持っている者を全部持ってきて相談に乗ったりもする。」

「1つの反物で帯3本組み合わせられるよう、コーディネート提案を行っている」

「和のお稽古は特にお茶が人気で、予約が取れないほど。きものを着ない参加者も多く、きもの購入に繋がる方も多いが、逆にきものを着る機会を増やすためにお茶を習う方もいる」

顧客からの情報のフィードバック

インターネット上での顧客の発言・行動

SNS上での顧客の反応や行動をチェックして、品揃えやサービスの改善に活かす

「ECサイトなので、アクセス数や売れ筋は把握できる。だが、実店舗のように顧客の声を聞いてニーズを把握することはできない」

「SNS等でのエゴサーチは徹底的に行い、見つけたクレーム等はスタッフに共有し、改善に向けて教育をする」

「SNSのフォロワー数や「いいね」が多くつけられた商材は、社内で共有している」

対話の「場」づくり

店舗以外でユーザーと直接対話できるような場を設定する

「月1回のユーザーとの飲み会を開催し、他社で購入したきものを着用した方にも参加してもらい、情報収集を行った」

「全国47都道府県で出張展示会を開催。夜には、企業スタッフと大勢のユーザーが対等の立場で参加する宴会の部が開催される」

顧客の声を社内で共有・活用

クレームや要望といった顧客の声を把握し、製品やサービスの改善・開発に活かす

「カスタマーセンターに寄せられたクレーム等は、全ブランドで共有する(説明不足等の接客応対に対するものが多い)」

「顧客の要望を元に、裁断済みで縫うだけの和裁キットの新商品を開発した」

従業員教育

きものユーザーが従業員に

もともときものユーザーだった人たちが、小売事業者のスタッフとして活躍している

「店舗の従業員はすべてきものを着用して接客を行っており、皆きものが好きな人たち」

「スタッフは基本的に元々お客の人が多いので、きものが好きな人が多い。

また、どれほどの知識があるかも事前におおよそ把握している」

教育・研修による差別化要素の強化

1人1人の従業員が顧客が消費者志向のサービスをできるように、教育・研修を実施している

「スタッフは、きものではなく、ファッションの延長線のものを販売するという意識を身に着けるために、まず一般のセレクトショップの店舗でアパレルの接客を学ばせている」

「一般の呉服店に比べて採寸技術には自信がある。他の従業員でも同レベルの採寸ができるように指導」

「きものスタイリストとして、12名の弟子を育成。それぞれが独立して仕事をしている」

「社員には“毎日きものを着てください”とは言わない、と指導。きものと洋服、本来どちらかに固執することなく、両方楽しめばよい」

考察：消費者志向の和装小売事業者の実践

ユーザーの声を反映した 事業内容の修正

- 顧客の声に基づく新製品・サービス開発
- クレームに対する改善
- きものユーザーを従業員に

A. 事業者による きもの価値の提案

事業者による 価値創造

製品(モノ)が実現する 価値(コト)の伝達

- 4P(製品・価格・プロモーション・売り場)を一貫させることによる価値提案
- ものづくりの品質やストーリーの伝達

D. ユーザーの声の フィードバック

- 定期的なユーザーとの対話の場
- 製品・サービスに対するユーザーの反応を把握(コールセンター、SNSなど)

顧客経験に対する 共感的理解

C. ユーザーによる 使用価値の認識

ユーザーとの 価値共創

B. 新たな ユーザーの創出

- きもの文化の歴史、TPOなど知識提供
- コーディネート提案
- 日常的に着るための着つけ教室
- 和のお稽古(書道・華道・茶道など)

知識・サービスの提供による きものを楽しむ生活の支援