

～ パルサイクルの進化と事業戦略 ～

株式会社パル

注：当資料は、2001年12月末現在において一般的に認識されている、経済・社会の情勢ならびに当社が合理的と判断した経営計画等に基づいて作成されておりますが、今後の経営環境等の変化に伴い、予告なしに変更されることがあります。また、業績見通し等の数値は、その正確性を保証するものではありません。投資に際しての最終的なご判断は、お客様ご自身がなされるようお願い致します。

はじめに

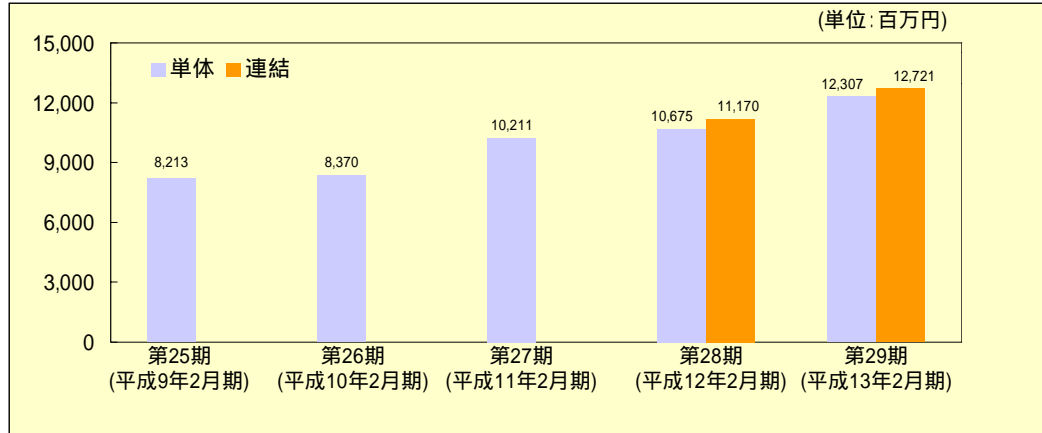
消費不況やデフレスパイラルなど小売業界をとりまく経営環境が厳しさを増す中で、当社は、ここ数年安定した成長を遂げ、2001年12月14日にジャスダック市場への上場を果たしました。その秘訣は、トレンドの移り変わりが激しいファッションというとりとめもないものを捉えるために、課題に挑戦し、それをシステム化し、事業モデルにまで高めたことにあります。ここでは、徹底したマーケットインの経営手法である「パルサイクル」を中心とした当社の事業戦略についてご説明したいと思います。

目次

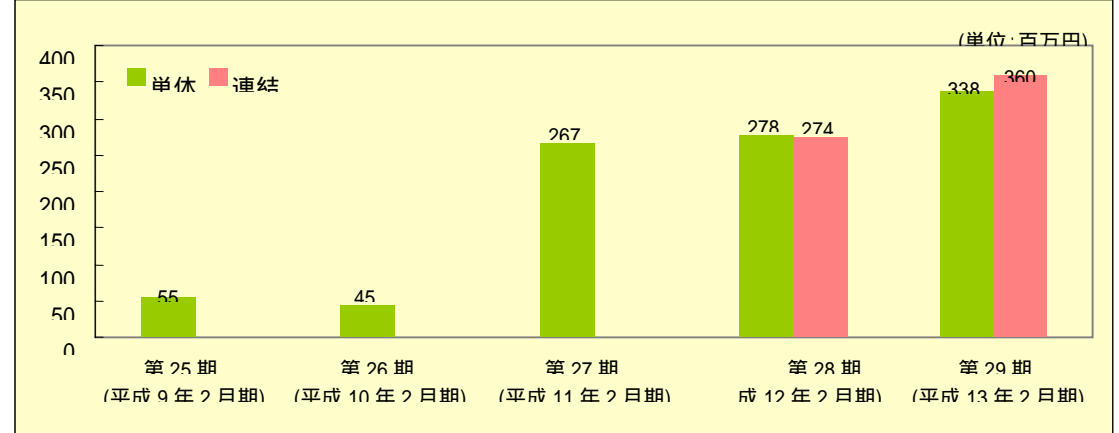
業 績 推 移	1
タ ー ゲ ッ ト と 基 本 戦 略	2
高 い 提 案 力、開 発 力 と そ の 基 盤	3
フ ァ ッ シ ョ ン の 「 N E X T 」 を 読 み、提 案 を 活 か す た め の パ ル マ ッ プ	4
パ ル サ イ ク ル の 進 化	5
リ ス ク ヘ ッ ジ 対 策 7 : 2 : 1 シ ミ ュ レ ー シ ョ ン	8
リ ス ク ヘ ッ ジ 対 策 A B C 商 品 分 類	9
リ ス ク ヘ ッ ジ 対 策 パ ル 方 式	10
将 来 ビ ジ ョ ン	11

業績推移

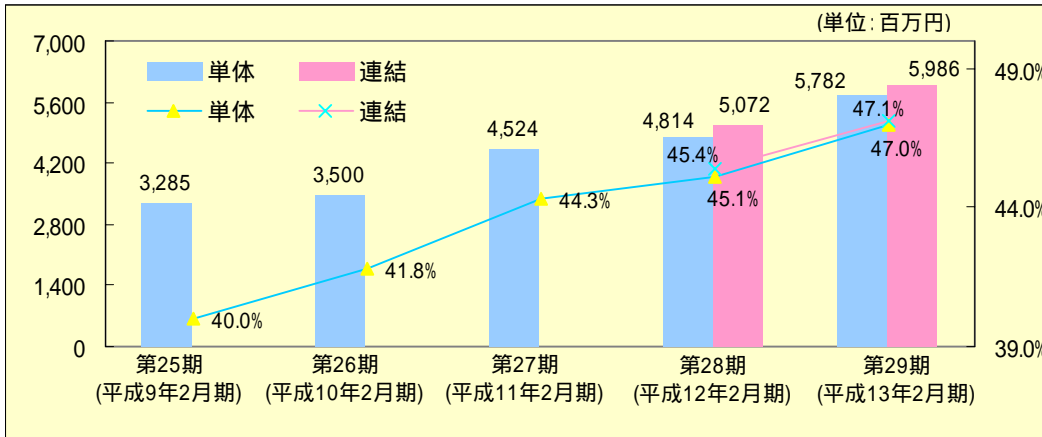
売上高



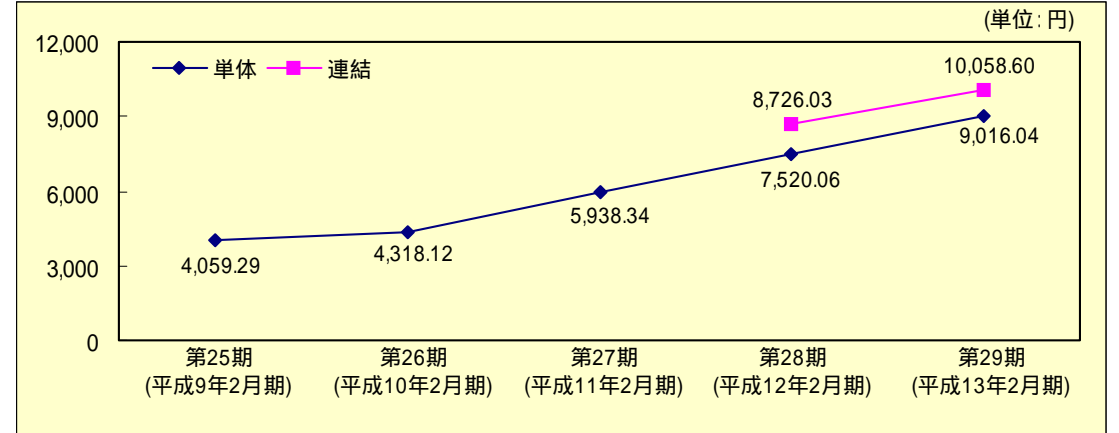
当期純利益



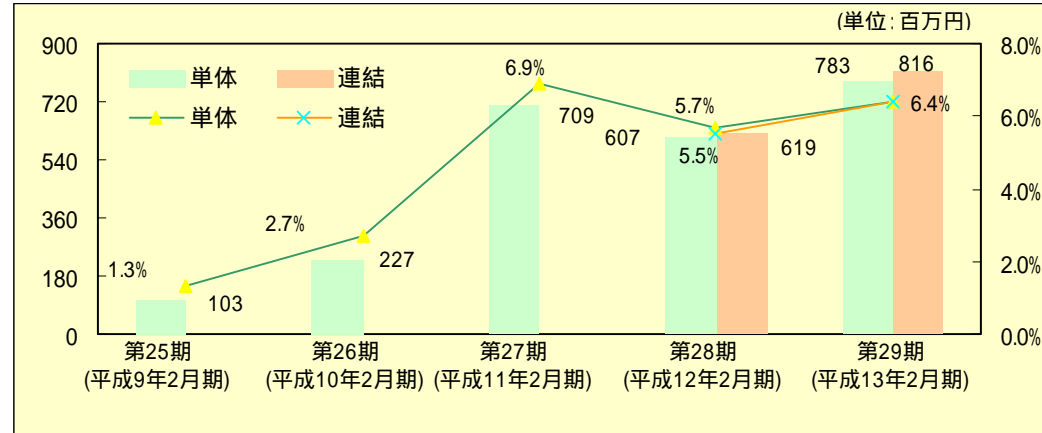
売上総利益



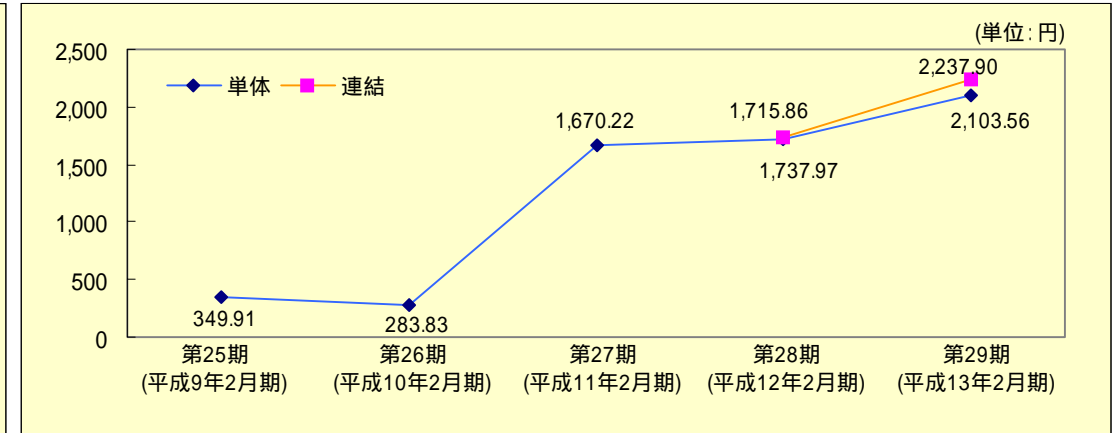
1株当たり純資産額



経常利益

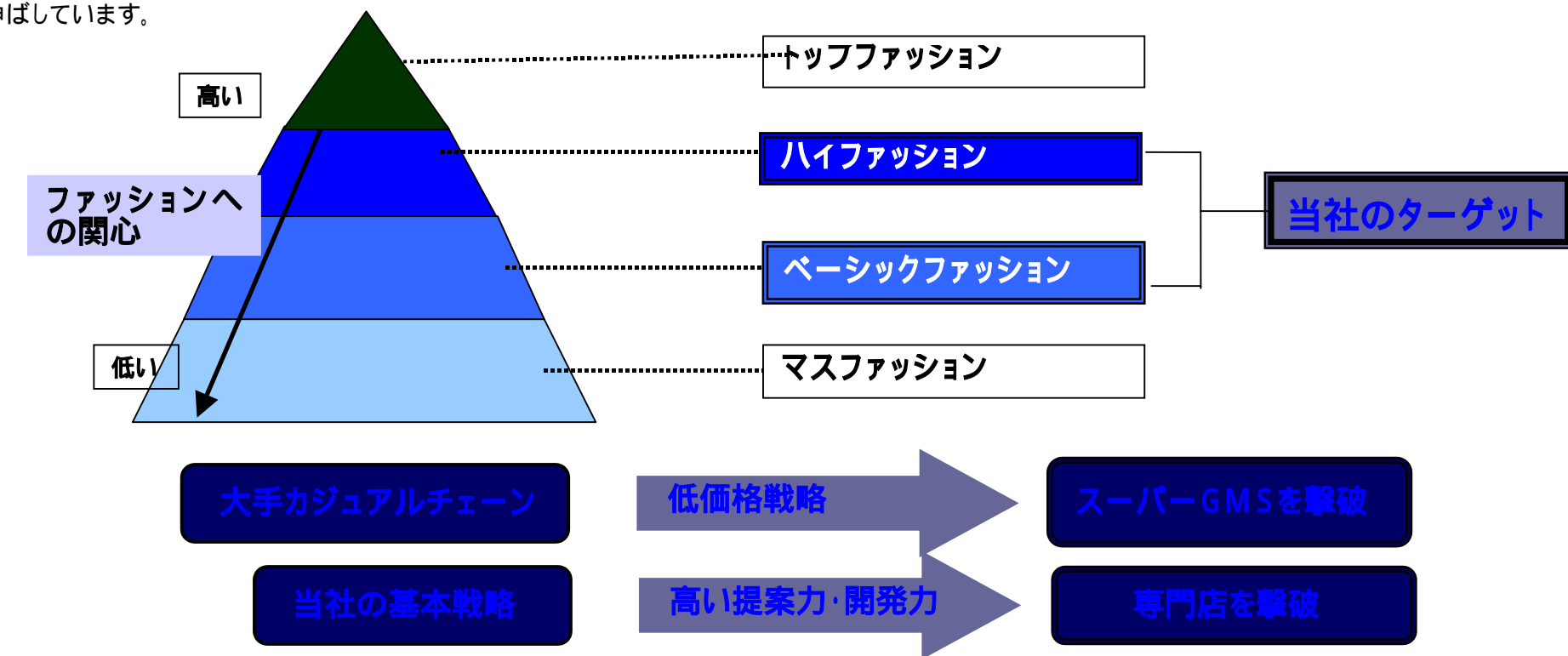


1株当たり当期純利益



ターゲットと基本戦略

次の図は、ファッションをその関心の度合いによって4つの層に区分した概念図です。現在、業績を拡大している大手カジュアルチェーンは、年齢、性別等に的を絞らない実需衣料の分野で、国際価格差を利用し主に中国を拠点として大量生産することにより価格破壊を引き起こして、既存のスーパーからシェアを奪っています。これに対して、当社は、10～20代のトレンドなヤング層をターゲットとしたファッション衣料の分野で、高い提案力、開発力をもとに、既存のアパレルメーカーや小売ナショナルチェーンからシェアを奪って業績を伸ばしています。



- トップファッション** …… 渋谷109型・ロック型・ストリート型等に代表される、目立ちたがりやの若者の奇抜なファッション
- ハイファッション** …… 高い感性を持ったファッションリーダーが、トップファッションの中からエキスを抽出し、創り出したファッション
- ベーシックファッション** …… ハイファッションの中からオシャレに関心のある多くの若者層が追随してトレンドとなったファッション
- マスファッション** …… 流行の少ない実需衣料

高い提案力、開発力とその基盤

では、当社の提案力、開発力の優位性はどこに由来するのでしょうか。当社では、人材採用にあたって、思想、信条、学歴、性別、国籍などを一切問わず、「角度のある、おもしろい奴」すなわち提案力を最優先しています。その提案を具現化するシステムが年2回行われる社長への直接提案制度「拝啓社長殿」です。ここでは、全社員から、形式にとらわれず、ビジュアルをふんだんに用いて感性に訴えかけるような新しいブランドやコンセプトがどしどし発信されています。その中から、ファッションの「NEXT」であり、マーケットの規模があると判断された場合、その提案者自身が責任者となって、マーケティングから MD、スタッフに至るまで、具体的な店づくりを全て権限委譲されてアンテナショップを立ち上げていきます。そして、そのショップが成功すれば、提案者はリーダーや事業部長へと昇進し、提案はブランドへと成長していきます。現在、当社にある約30のブランドやショップの大半は、そのようにして誕生したものであります。

当社の **< 提案力 >** を支えているもの



後発の小売店であるが故に、提案力がなければ成長できないという歴史的背景

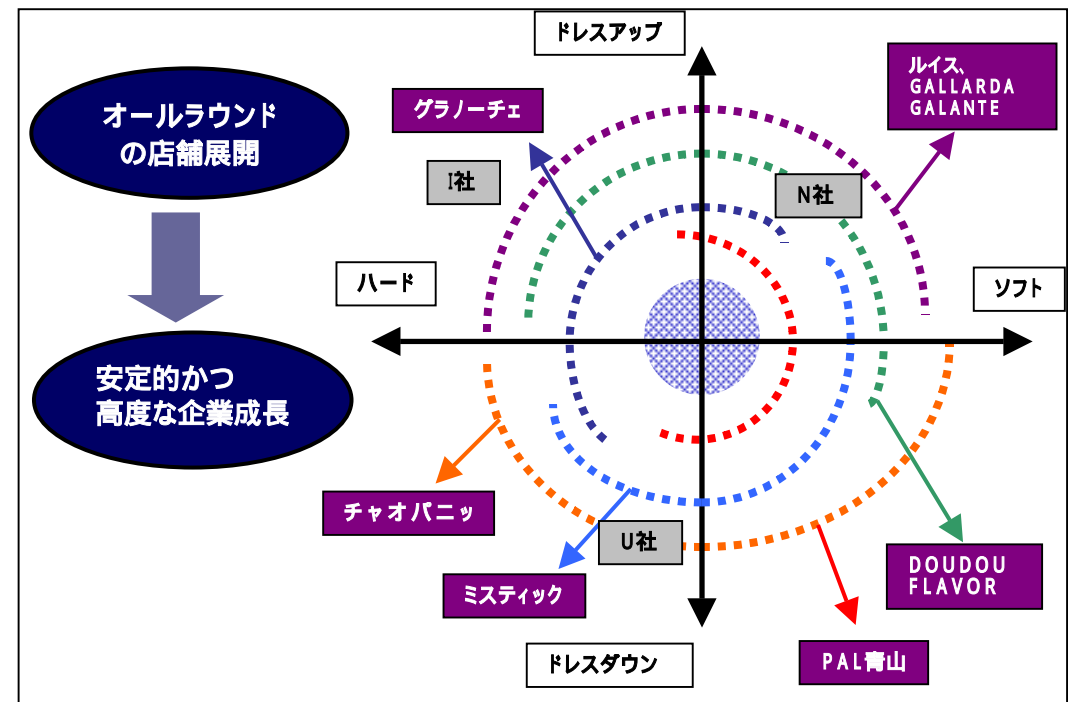
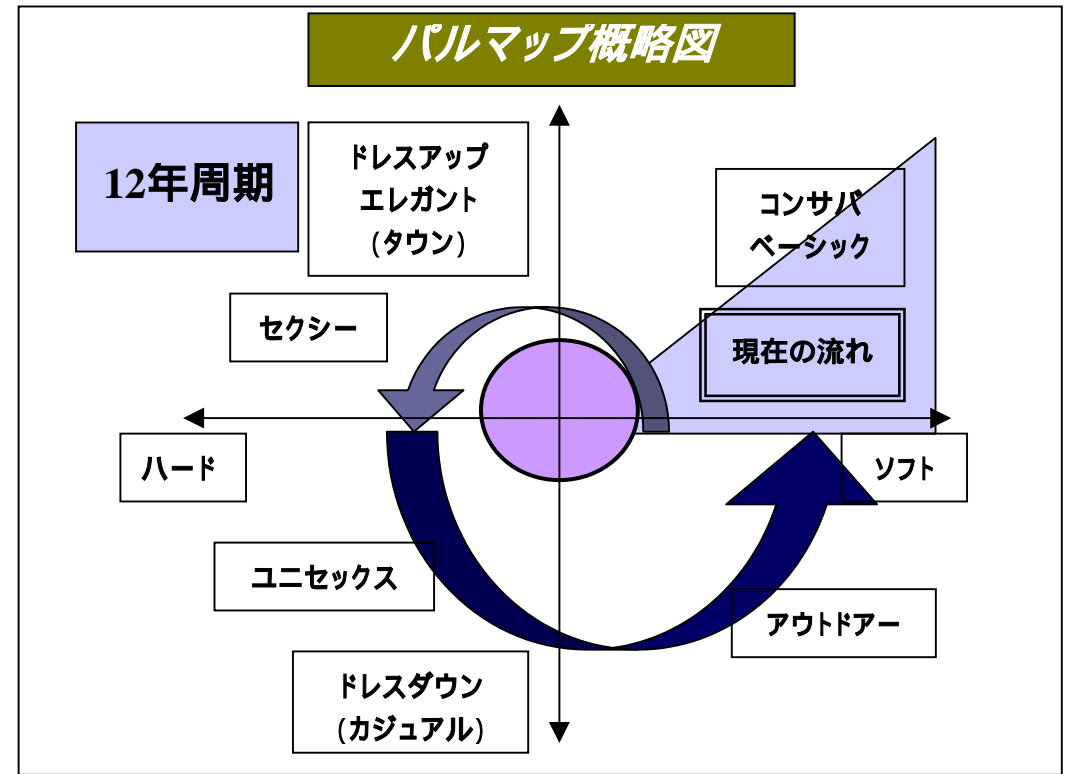
提案を受けるに当って、消費者と同世代、同感覚の若く感性のある者を積極的に活用

拝啓社長殿を中心とした提案制度による意見の吸上げ、積極的提案の起こる社風

人事採用に当って、提案力を重視。提案を具体的に事業化するための登用制度

ファッションの「NEXT」を読み、提案を活かすためのパルマップ

ファッショントレンドという目に見えない不確定な流れにより、多くのファッション関連企業が業績の浮き沈みを繰り返す中で、なぜ当社の提案・開発が的中し、安定的な成長が可能となっているのでしょうか。その秘訣が、過去40年間の経験とファッションの経過を詳細に分析し創り上げたパルマップにあります。すなわち、ファッションとは約12年周期で循環し螺旋階段状にスパイラルに回っており、その段差はファッションの感性の成長部分であるというものです。ファッション関連企業の移り変わりが激しいのは、このファッションの流れの変化に起因するところが大きく、ワンパターンの業態やコンセプトであれば、トレンドから外れた時には業績の落込みは避けられません。そこで、当社では戦略的に360度オールラウンドのポジションへの業態展開を図ることにより、ファッションのトレンドの変化による業績の低下のリスクを分散しながらも、その時々トレンドにある業態を積極的に推進することにより、全社的に見て安定成長を図っています。また、現在も毎月各デベロッパーの主要各社各店の売上推移を当該マップに照らし合わせてそのポジションを検証し、パルマップの精度を高めています。

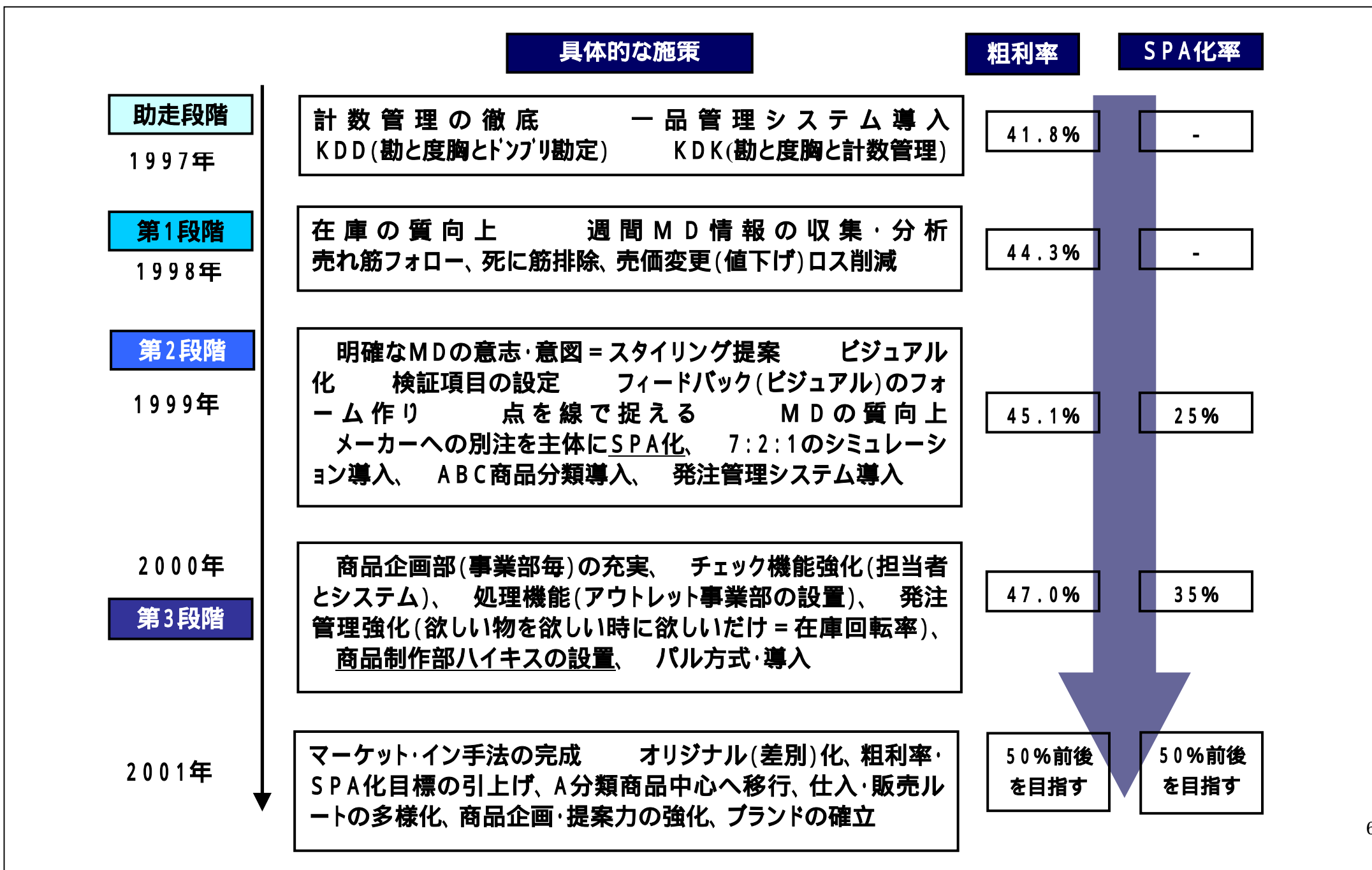


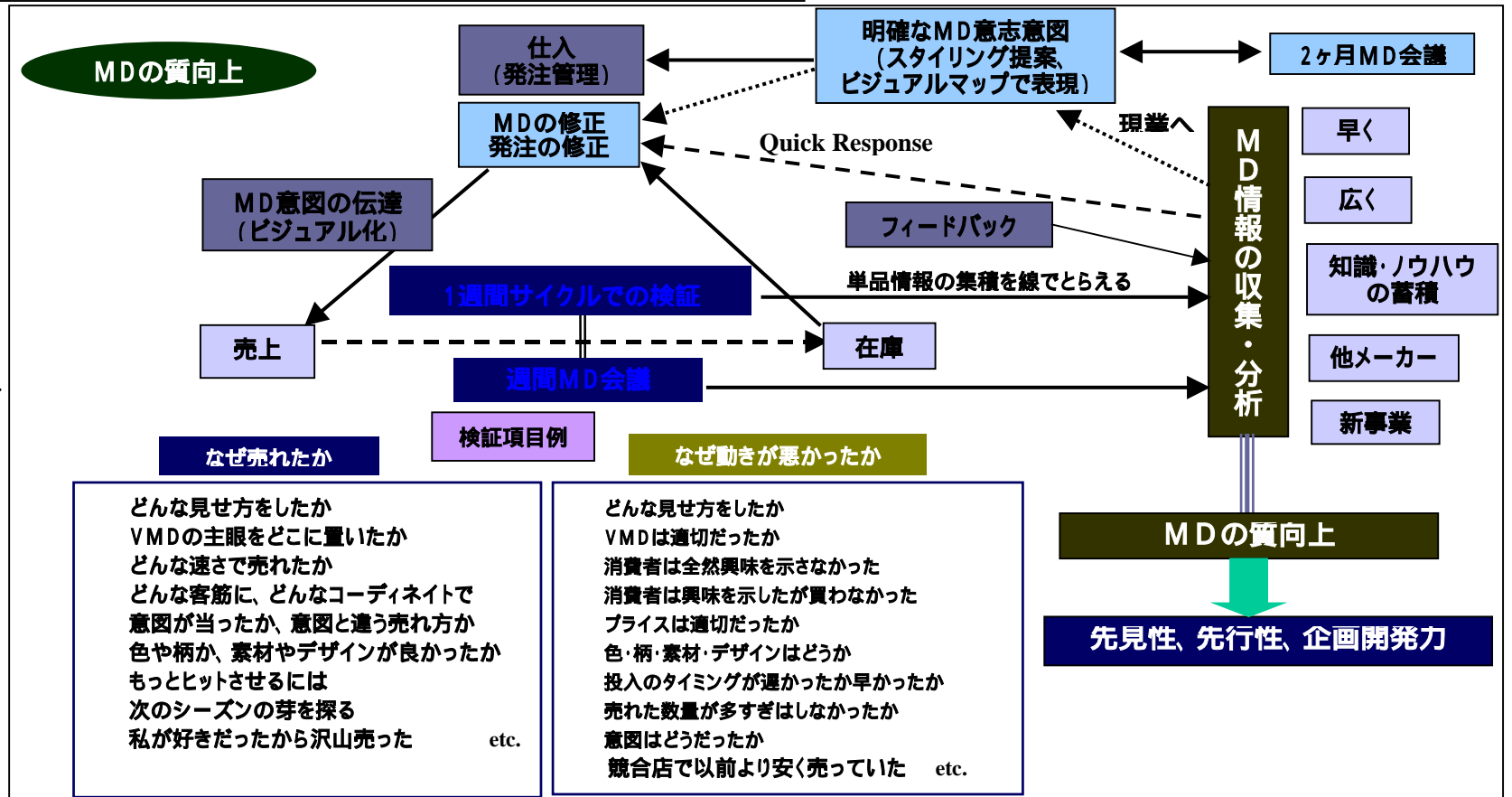
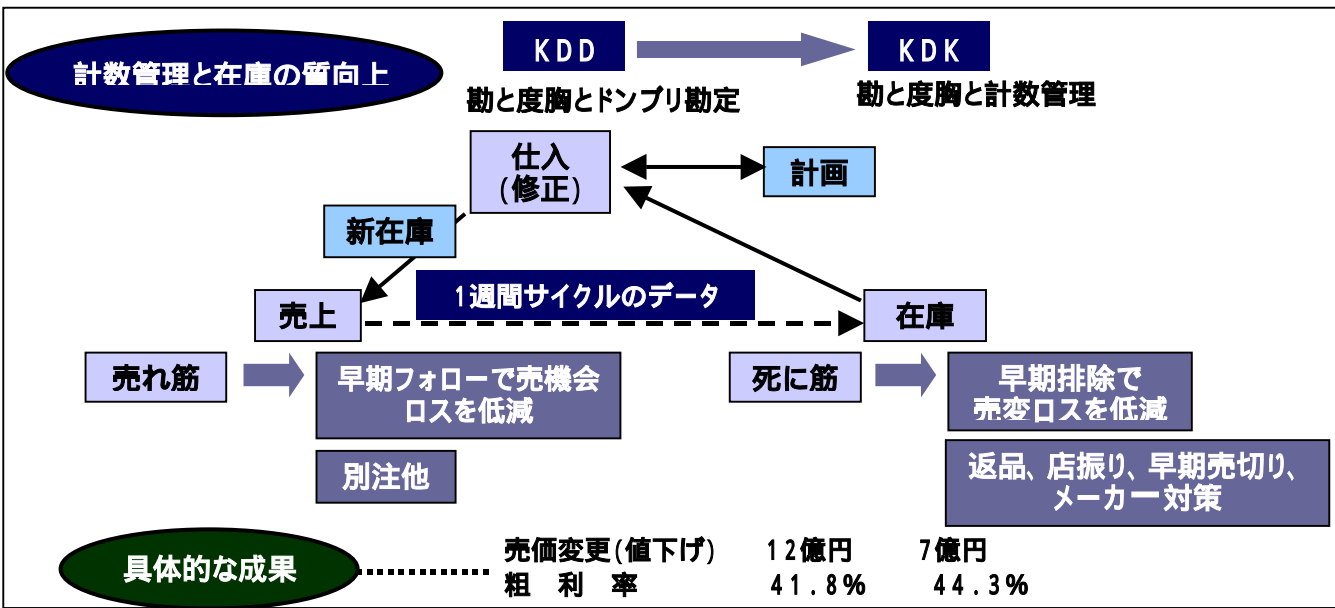
パルサイクルの進化

～徹底したマーケットインによるSPA化の事業モデル～

前述した提案力、開発力を具現化するためには、既存の取引先からの仕入だけでは難しく、必然的に自社のオリジナル商品を創ること、すなわちSPA化(企画製造小売)を図ることが不可欠であります。そこで、当社ではSPA化による在庫リスクをヘッジしながら粗利益率を向上させ、他社との差別化による売上の増強を図るための徹底したマーケットインの業務オペレーション「パルサイクル」の段階を踏んで構築してきました。

まず、助走段階としてKDD(勘と度胸とドンブリ勘定)といわれるファッション業界の慣習をKDK(勘と度胸と計数管理)にするためコンピューターの一品管理システムを導入し計数管理の徹底を図りました。次に、第1段階として販売データをもとに主に死に筋の早期排除による在庫の質の向上を図った結果、売価変更(値下げ)ロスが12億円から7億円に改善し粗利益率が2.5%アップしました。この成功を踏まえて、いよいよ第2段階の物創り、すなわちSPA化を開始しました。ここでは、MDの質の向上のためのビジュアル化や検証項目の充実とともに、リスクヘッジのための「7:2:1のシミュレーション」「ABC商品分類」を社内共通言語として設定し意思統一を図りました。さらに、第3段階では商品制作部ハイキスと処理機能のアウトレット事業部を設置し、発注管理システムや現場でのパル方式等、数々のシステムを導入した結果、2001年2月期には粗利益率47.0%、SPA化率35%にまで上昇し、「パルサイクル」の効果が着実に現れてきました。この「パルサイクル」は一言でいうと、仮説、実行、検証、修正を繰り返し行うことです。しかしながら、当社ではその繰り返しのタームを1週間毎に行い、さらにそのメンバーも本部スタッフだけでなく、店頭で直接お客様からニーズやウォンツを吸収できる店舗スタッフも交えて行うことで、徹底したマーケットインによるSPA化を実現しています。「パルサイクル」は、現在も改良を重ねて進化しており、その成果はむしろこれから大きく現れてくると認識しています。2002年2月期は粗利率50%、SPA化率50%、最終的には粗利率55%、SPA率65%を目指しています。





リスクヘッジ対策

7:2:1シミュレーション

例： 定価100円、仕入個数100個と仮定した場合

プロパー売り(定価販売) 70% 7,000円

バーゲン売り(半額販売) 20% 1,000円

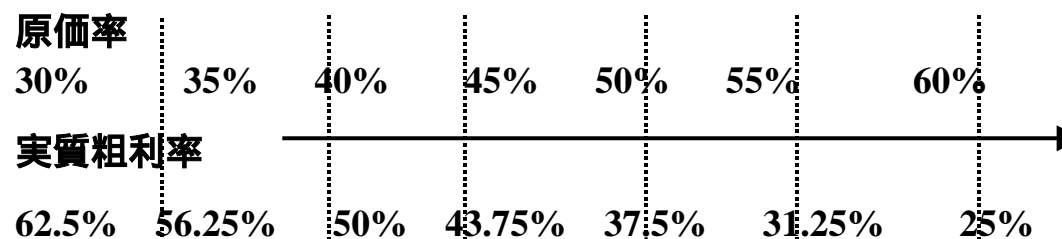
売れ残り(廃棄処分) 10% 0円

売上計 8,000円

原価率 30% の実質粗利率は

$$\frac{8,000円 - 10,000 \times 30\%}{8,000円} = 62.5\%$$

原価率と実質粗利との関係



仕入計画時より、最終販売実績率をもとに売変値下げロスを想定し、実質粗利率を算出してリスク軽減を図っています。

リスクヘッジ対策

ABC商品区分



仕入形態毎に商品を区分管理

当社のABC商品区分

区分	定義	リスク	原価率	構成比	実質粗利	相乗率
A 商品	自社企画または メーカー別注	100%買取	自社企画(国内) 30%	30%	62.5%	18.75%
			自社企画(海外) 25%	10%	68.75%	6.88%
			メーカー別注 40%	15%	50%	7.5%
B 商品	メーカー委託	返品あり	54%	25%	46%	11.5%
B'商品	メーカー企画	100%買取	57%	10%以内	28.75%	2.88%
C 商品	トレンド商品	100%買取	国内 57%	5%	28.75%	1.40%
			海外 40%	5%	50%	2.50%

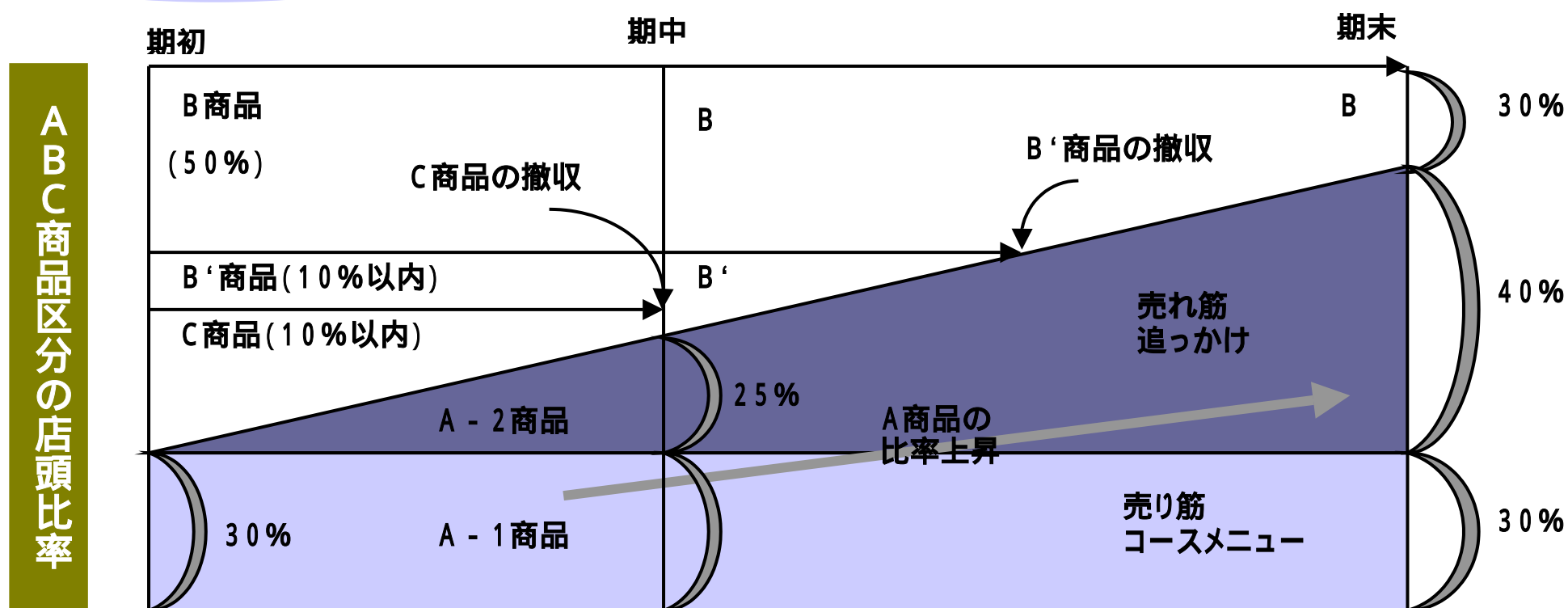
51.45%

注：上記の数表は、あくまでもABC商品区分を説明するためのシミュレーション例であり、当社の実際の商品構成および粗利率を保証するものではありません。

構成比と実質粗利を掛けた相乗率を合計することにより、各事業部毎の粗利率計画が策定されます。目標の粗利獲得のため、随時、原価率や構成比にフィードバックさせて仕入計画を見直します。

リスクヘッジ対策

パル方式



リスクの高いA商品を期初から見込生産せず、期中に売れ筋が見えた段階で、段階的に投入することにより、最終的にA商品の構成比率50%の達成を目指しています。

将来ビジョン

中期計画(第1ステップ)

- ・ブランド化戦略
- ・首都圏進出

長期計画(第2ステップ)

- ・マスマッション進出

これまで述べてまいりましたように、「パルサイクル」に基づくSPA化により、関西のファッション業界で確固たる地位を築き、順調に業績が拡大してきた当社は、2001年12月14日、ジャスダック市場への上場を果たしました。これを機会に、第1ステップとして、より一層ブランド化戦略を推し進めるとともに、首都圏へ、そして全国の主要都市への本格的な進出を開始します。既に、代官山に4層約200坪のフラッグショップ兼東京事務所の2002年夏の開設が決定しています。今後3ヵ年で、年間平均30店舗の新規出店を行い、売上高300~400億円、経常利益40~50億円の達成を目標としており、東京証券取引所へのステップアップも視野に入れていきます。さらに第2ステップとして、感性の高いファッションを切り口にした現在の業態に加え、マーケット規模の大きいマスマッションの分野にも乗り出していくことにより、さらなる成長を目指します。