

# サンエー・ビーディー、「業務改革」に手応え

サンエー・ビーディー(東京、前川正典社長)の業績が復調している。親会社であるTSIホールディングスの号令の下、数年をかけて不採算店の廃止などの構造改革を断行。同時に着手したさまざまな業務改革が実を結び、今期(2017年2月期)は営業利益が約1.5倍のペースで推移し、基幹ブランドである「ナチュラルビューティーベーシック(NBB)」の既存店売上高は前年実績をクリアし続けている。

「クリエイション、オペレーション、販売体制。これらを三位一体で強化することで、売り上げの維持と粗利の向上につなげた」と前川社長は振り返る。

クリエイション面ではブランディングを徹底した。「NBB」のコンセプトは、名前の通り「自然体で、美しく、普遍的」。だが、いったんバランスが崩れると、ベーシック偏重のMDで同質化に埋もれてしまう危険性をはらむ。そこで同社では、ブランドの核となるべき3つのキーワード「質の高さ」「ストーリー性」「作り手の感性が伝わる」を改めて企画から販売までのスタッフ全てに浸透させることで、ブランドとしてのまとまりを出した。企画にも20代の若いスタッフを複



左：サンエー・ビーディーの前川正典社長 右：「ナチュラルビューティーベーシック」の店舗では販売員の生産性が上がっている



## クリエイションと管理の両軸で「NBB」復調

数抜擢し、リアルユーザーに近づけようとした。「これだけモノがあふれる時代、究極のSPA(製造小売)の形はプロダクトアウトでもマーケットインでもなく、自分や消費者が欲するものが創造できる“クリエイションアウト”に移行する。「NBB」ではその理想に近づきたい」。

オペレーションの向上にはBPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)を導入した。BPRとは一般的な業務改善よりも踏み込んで、収益の最適化の観点からプロセ

ス自体にメスを入れること。セールの集客力が落ちる中、これまで以上にプロパー消化の重要性が増している。TSIに新設されたファッションマーケティング室とも連携をとり、需要予測の精度を高めた。結果、サンエー・ビーディーの3～5月期の粗利益率は1ポイント前後アップした。「勤や経験に頼ったどんぶり勘定ではなく、データに基づいて裏付けのある意思決定をすれば、着実に成果が表れる」と手応えを感じる。

販売体制の強化では、昨年夏からTSI

グループの中で先駆けてKPS(顧客ロイヤリティを測る指標)を取り入れることで、既存店の底上げを図ってきた。顧客から評価を得た接客の事例を共有化することで、ブランドのファンを増やす。一方でeNPS(従業員ロイヤリティを測る指標)も導入し、待遇改善や予算達成インセンティブ、キャリアパスの選択肢などを整備。販売員一人当たりの生産性を高めることにも成功した。

「(復調したのは)大きなヒット商品が生まれたとか、そんな分かりやすい話ではなく、毎日の地道な業務改革の積み重ねの結果。アパレルはとかく(感性や経験など)

右脳の感覚に頼りがちだが、数値に基づいた左脳の管理手法を取り入れてきた。マーケット環境は厳しいが、まだやれることはたくさんある」と前川社長は説明する。

「ジル バイ ジルスチュアート」も業務改革が奏功して、2ケタ増収のペースで推移する。けん引しているのはバッグライン。8月には東急百貨店東横店とルクア大阪にバッグだけのポップアップショップを開き、好成績を収めた。人気を受けて、来春にはバッグラインの常設店舗を計画している。