

## 今どきのギフト事情 - ギフトを本気で売る -

帝塚山大学経済学部講師 中小企業診断士 鐘井 輝

わが国における「贈り物」(ギフト)の歴史は国家成立以前の習わしとして続いてきたものと思われる。単一民族で国が成り立ち「以心伝心」、「阿吽の呼吸」でのコミュニケーションが成立し、「贈り物」に思いが込められてきた。

ギフトは日本の贈り物習慣として社会に根付いた行為により形成され、生まれたときの「出産祝い」から死んだ後の「香典返し」とその後の各法要まで人間の一生につきまとう。

ギフト業界も戦後の日本経済の発展とともに成長を続け 10 兆円市場にまで成長を遂げてきた。しかし、「不景気に強い」といわれてきたこの業界も近年「中元」「歳暮」をはじめとして縮小傾向が止まらない状況となってきた。先行き不透明な経済情勢のなか、儀礼ギフトは最小限にとどめたいという人々の心があらわれているのであろうか。

そこで今回、積極的な改革に取り組む業界最大手のギフト卸売業シャディ(株)と滋賀県屈指のギフト小売業チェーン(有)マルサに焦点を当て、卸売業、小売業という異なった立場から今後のギフト業界を見据えた戦略について紹介する。

### シャディの小売店支援改革 - ギフトを本気で売る店舗をサポート -

今期売上高：916 億円

従業員数：396 人

FC 事業売上高：408 億 7,700 万円

サラダ館加盟店舗数：1,499 店

代表者：社長 大平 孝

所在地：大阪府松原市松ヶ丘 4 丁目 20 番 12 号

### ギフト業界におけるシャディの取組経緯

シャディの創業は 1892(明治 25)年までさかのぼる。戦前は法人向けの名入れセンス、団扇、カレンダー、タオル、広告マッチを主力に商売を行ってきた。戦後、現在のオリジネーター林 信一郎氏が法人向けギフト卸として当社を発展拡大させた。さらに 1977(昭和 52)年には従来の「法人志向」のビジネスから「個人家庭志向」ビジネスへと転換を遂げている。

各家庭で発生する冠婚葬祭ギフト需要に対応した雑貨卸売業として業界最大手のポジションを占めるに至った。

一方 1989(平成元)年には大阪府豊中市で新業態「サラダ館」の 1 号店をオープンさせ、同業態は 1,499 店舗にまで増加している。1970 年代以降、大規模小売店舗への出店規制強化や後の緩和という法的要因の影響もありコンビニエンスストア、ホームセンターなどの多様な業態が誕生したが、この「サラダ館」はギフトショップに有店舗カタログ販売というコンセプトも加え、他の大手流通業が参入できない地位を確立した。

## 卸売業としての小売店サポート

現在シャディでは加盟店に対して、店舗での販売力や営業力を高めることに集中できるように支援策が準備されている。

### (1) 宅配サポート

ギフト販売には包装作業が欠かせない。またメッセージカードや挨拶文も送り主の気持ちを伝えるためには不可欠である。単に宅配を代行することに止まらず商品に付加価値をつけて届けている。

### (2) カタログ発送サポート

加盟店の保有する固定客に対してカタログ発送と受注の代行を行う。顧客にカタログを届ける方法には郵送とポストイングがあるが、いずれも多大な作業量でありこれの軽減が可能となる。

### (3) 携帯電話による発注サポート

携帯電話での発注と在庫確認を可能にした。携帯電話が通じる場所であればどこでもビジネスが行える。

### (4) メッセージカード、挨拶文作成サポート

インターネットを用いてダウンロードができる。

### (5) 品揃えサポート

中国・ベトナム・タイなどの東南アジアにおいてオリジナル商品を開発し、競合店にはない商品の品揃えが可能になる。

### (6) 金融サポート

新規出店のための設備資金や運転資金の融資を行う。

### (7) 店舗演出支援

商品展示方法の紹介を行う。

### (8) ラッピング技術取得サポート

ラッピング技術を身につけるためにラッピング教室を開催する。

以上簡単にシャディの行っている加盟店支援の内容を紹介した。参考までに卸売業が果たすべき代表的な機能を挙げてみる。

## 卸売業が果たすべき代表的機能とその内容

機能	内容
マーチャндаイジング機能	品揃え、商品の企画開発、併行輸入
販売促進機能	広告宣伝、セールスマン活動
情報機能	収集、加工、分析、活用、ネットワーク化
取引機能	価格設定機能
物流機能	配達、保管流通加工、多頻度小口配達
金融機能	融資、立替、金融
危険負担機能	市場危険、信用危険
リテールサポート機能	経営支援、売れ筋情報提供、ノウハウ提供
組織化機能	顧客、仕入先

現状のシャディ小売店支援の内容としては特に販売促進機能面と物流機能面に力点が置かれていることが推測される。

### **新たな変革の追求**

田中庸太郎専務から「消費者の視点に立つなら、ギフトとしてほんとに欲しいものが無くなった時代ではないか」というギフト業界への問題提起があった。そのうえで「ファミリーが喜ぶ無難な品揃えではなく個々人の喜ぶギフト商品開発の必要性を感じている」との意見があった。

かつて1977（昭和52）年に「法人志向」のビジネスから「個人家庭志向」ビジネスへと転換を遂げたように、今「ファミリー」志向から「個」志向に転換を図らなければ顧客が離れていくという危機感がシャディには感じられる。そのためには顧客個人のデータベースの管理が重要になってくる。このデータベースの分析と管理を販売に連動させていく新たな変革とパーソナルギフトイメージを全国に発信していく計画が発表されている。それはカスタマーダイレクト事業のスタート及び東京・銀座での旗艦店の出店である。

### **カスタマーダイレクト事業**

井原章善カスタマーダイレクト準備室長より現状のシャディの問題点についての説明があった。「シャディの直面している問題は売上の伸び悩みである。中元・歳暮の件数、単価の減少、伝統的ギフトが小さくなってきている。返礼ギフトは売上高の約6割を占めるが、これも家庭から個人に変化してきている。贈ギフトの売上高も中元・歳暮以外は少ない。そのために我々はギフト需要の変化・消費構造の変化から時代の先取りをする必要に迫られている。」

ギフトマーケットの縮小は例えば婚礼の簡素化等においても顕著にみられる。また熨斗・包装紙形態だけがギフトあるとは限らなくなり、形式を重んじた古い体質の文化離れが発生し、ギフトの質が変わってきた。そこで商品構成やカタログにおいてよりパーソナルな世界に踏み込み、よりパーソナルな市場を狙うカスタマーダイレクト事業への取組がスタートした。

「現在シャディでは顧客情報を生かしたマーケティングが行えていない。大手流通業が既実践している個人をターゲットにしたビジネスが行えていない。データベースの共有と分析と提案、検証によるマーケティングシステム開発が急務の課題である。見方を変えれば通販の手法をパーソナルギフト販売に生かそうという試みでもある」と田中専務は言う。

同事業のポイントは以下の3点である。

- (1) 加盟店とシャディの顧客データの共有
- (2) 加盟店固定客へのシャディからのカタログ配布
- (3) 共有顧客データを分析、顧客ニーズに対応したカタログを作成して固定客化を促進

贈ギフトのマーケットは返礼ギフトより数倍大きい市場であるといわれるが、未だそのニーズが顕在化していない場合がある。またギフトショップ以外の店舗でも購入されるため、贈ギフト好適品としての認識が難しくプレゼントショップの実態がつかみきれない。

すなわち、販売方法に困難性を伴うためデータベース管理が必要となってくる。

「データベース構築には現在シャディが保有している年間約500万人のアズユーライク送り先のデータや中元・歳暮送り先データでマーケットが見えてくるのではないかと田中専務は言う。さらにより具体的なイメージとしては「中元・歳暮購入客に対しビフラン購入時のインセンティブ付与や既存顧客のRMF分析を行い優良顧客を抽出して、インセンティブ与えることで優良顧客のリピート率を高めることが可能になる。また家族属性に注目し、母の日であれば50代前半女性へ送るギフトの提案、孫の日であれば孫のいる顧客への提案も可能になる」と田中専務は言う。

現在、売上高の40%を占める(中元・歳暮含む)贈ギフトの強化をデータベース活用とマス広告媒体を連動させて進めていく計画である。シャディ直営店での実験で成果を見たらうえ広げていき、平成16年の春には同事業の仕組みを完成させる。

### 東京・銀座での旗艦店の出店

直営の大型店「デラ・アンド・ジェームス」(D&J)を平成16秋に銀座7丁目、資生堂パーラー斜め向かいに建設して出店する。ワンフロア約50坪の売場スペースを6フロア使用する予定である。

D&Jで取り扱う商品はクリスマスプレゼントや出産祝いなど個人の嗜好が出やすい贈ギフト商品である。また定期的に発生する父の日、母の日、誕生日、結婚記念日の好適品の展開を予定している。

「今までのギフトショップのように商品の分類を品種で分けず、贈シーン毎の提案やターゲット顧客の生活スタイル場面の提案を行っていきたい。既存のライフスタイルショップとの違いを明確にするため、ギフト用途も加えた展開を考えている」と井原章善準備室長は言う。さらに「現状、シャディブランドは安心感あるがそれ以上のものではないため、新しいブランドの展開を行い、プレゼント色の強い店舗作り・提案型の店舗作りを目指し、将来的には様々な実験のできるマーチャダイジングの拠点としていきたい」と田中専務は言う。

このD&J店舗は中元・歳暮や返礼ギフトを中心に扱うサラダ館とはすみわけて、全国でFC展開される計画である。

### 今後の課題

確かに消費者の価値観は変化し、昔ほど皆が返礼・中元歳暮を行うという時代でなくなりつつある。パーソナルギフト強化の難しさはギフト市場にギフトという商品がないことからスタートする。ギフト用品は複合業種の商品であり、ギフトという行為や贈り物をする心を通して把握する市場である。すなわちパーソナルギフトは自己消費と表裏一体の関係にある。またギフト業は贈り手のイメージをとらえる企画業の意味も持つ。

今後は既に社内存在しているカスタマーセンターを有効に機能させ、より生活者の声を企画やサービスに生かす仕組み作りも求められる。モニター制度の導入、フォーカスグループ形成など生活者のライフスタイルの変化に敏感に反応していく姿勢が欠かせない。

また、小売業をサポートする卸売業の視点からは加盟小売業の地域特性を生かした独自の品揃え強化の支援やきめ細かなリテールサポートも求められるであろう。

## **(有) マルサ - ギフトを本気で売る小売業 -**

今期売上高：約 10 億円

従業員数：42 人（パート含む）

店舗数：5 店（本部含む）

代表者：社長 川島英三

所在地：滋賀県近江八幡市西庄町 1271-9

### **ギフト販売におけるマルサの取組経緯**

マルサは 1926（昭和元）年、川島英三氏の父徳治郎氏により滋賀県近江八幡市で創業された。マルサ進物店の屋号は徳治郎氏が以前に勤めていた京都の呉服小間物問屋マルサの名を頂き命名された。戦前は数人の外交員を雇い、自転車で滋賀県内を広範に営業に出向き事業拡大を図ったのであった。

戦後は一からのスタートを余儀なくされたが、マルサ進物店の名前は残しつつ荒物や金物の小売業として再スタートをきっている。

現在の社長川島英三氏が店を実質的に引き継いだのは 1956（昭和 31）年からであった。全国各地で活躍する商売人を数多く送り出している滋賀県の県立八幡商業高等学校に通いながら家業のギフト業を切り盛りしだしたのであった。お亡くなりになった方の役場での情報収集やそれに基づいての営業活動など積極的な返礼ギフトの受注スタイルがあった。

引き継いだ直後からバラ陶器を仕入れて、別注のギフト箱に積み合わせたマルサ特製陶器ギフトの製品化やまた当時としては珍しかった自店オリジナル包装紙を使用するなど他のギフト同業者との違いを出す工夫を重ねてきている。

### **マルサのギフト業に対する姿勢**

川島氏には現在尊敬している人が 2 人あるという。1 人は地元近江八幡で牧場と精肉業を営んでいる西川竹次郎氏であり、もう 1 人はシャディ（株）のオリジネーターの林 信一郎氏である。「お二人に共通しているのは自分の職業に誇りを持って己の仕事に徹している点だ」と川島氏は言う。

師と仰ぐ西川氏から感銘を受けた言葉には次ぎのものがある。「社会に碁を打て」、「息切れるまで挑戦」、「己の仕事に徹せよ」、「男の言葉に二言はない」、「人を殺すには刃物は入らぬ」。

マルサの経営理念は「働くことを喜びとし贈り物の社会的使命を世の中に伝える」である。そしてマルサのモットーは「人の倍働き稼ぎは人の半分」である。

川島氏のギフト業ビジネスの理想は高い。「現在、理想とする目標の 1 割程度しか実現しておらず、まだやらなければならないことがたくさんあります」と川島氏は言う。幸い、近年になり長男が後継者としてマルサの経営陣に加わることになり、あと残っている 9 割の課題について取り組んでいこうとする途中にある。

### **ギフト業として生き残りをかけた改革**

マルサの自慢は川島氏が実質的に経営に携わるようになってから一度も売上高を減少させたことがないことである。利益額では現在より多く金額を計上できたことはあったが、

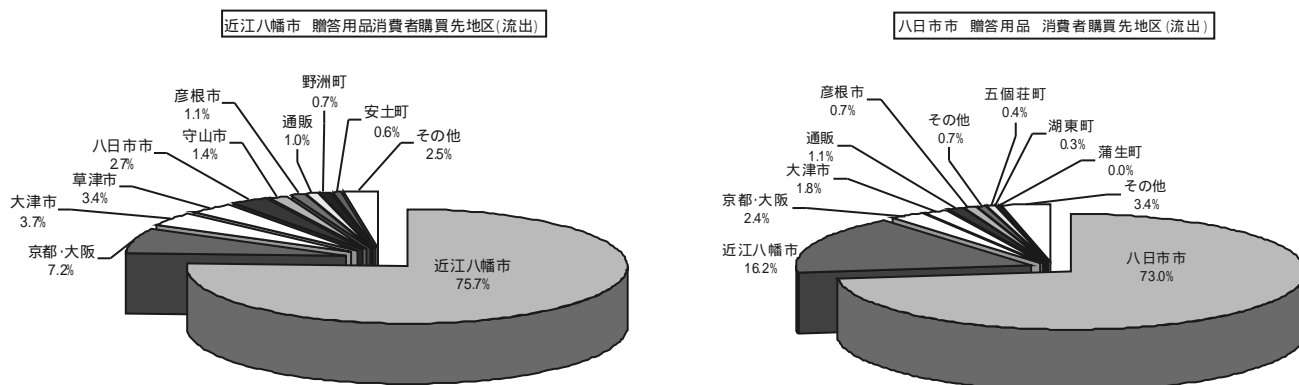
売上高はバブル崩壊後も一貫して増え続けてきた。増え続けてきた要因として川島氏個人の人脈の豊富さやマルサ従業員への川島氏の経営理念、経営姿勢の浸透が考えられる。

しかしこれからもマルサが売上高の増大を図り、安定的な利益を確保していくためには経営改革をすすめていかなければならない。昨年10月からスタートしたこの経営改革はまずギフトを購入するであろう現状のマルサターゲット商圏の消費者を知る外部環境の把握から始まった。そのうえで内部管理体制の再構築に取り組みつつある。

## 消費者の把握

外部環境を把握するために、ギフトの消費者購買実態の調査及び近江八幡近隣市町村在住消費者107名を対象としたギフト購入に関するアンケート調査を行い、ギフトに対する消費者意識の把握を行った。

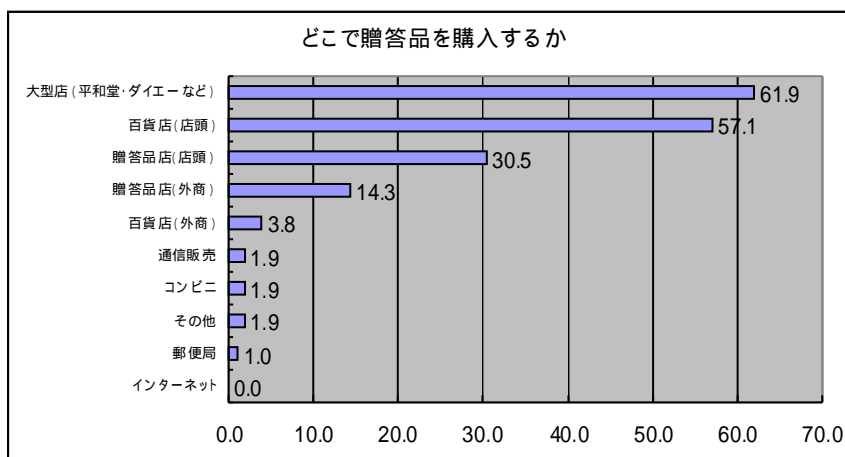
### ギフト購買実態の把握



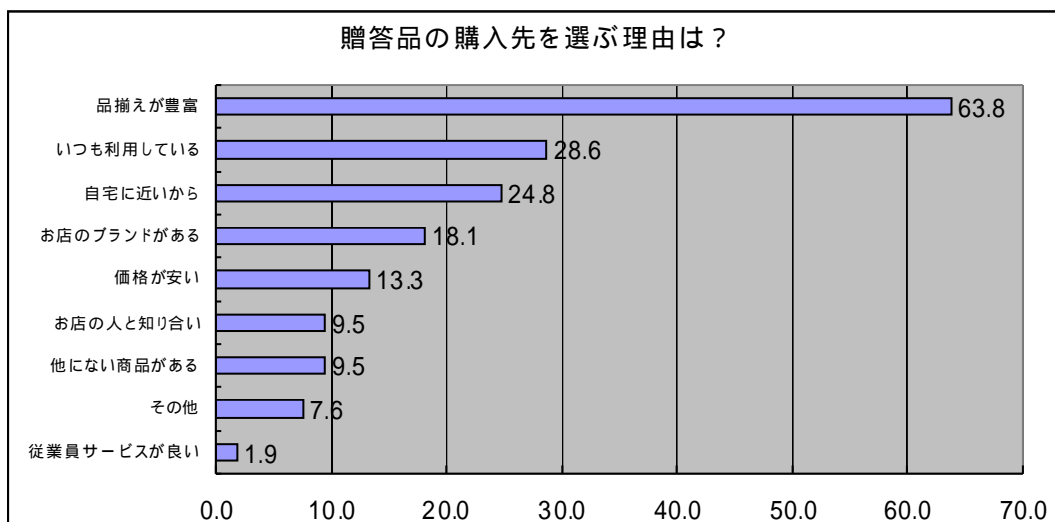
### 購入動機の把握

「どんな時に贈答品を購入するか」の設問に対し、もっとも多かった答えが「婚礼」、「中元・歳暮」(同数値)で、わずかな差で「出産」、「法事・仏事」と続いている。「土産品」、「快気祝」、「入進学」、「新築祝」はほぼ近い数値であった。

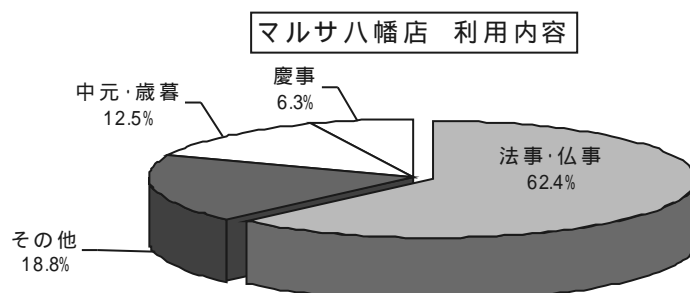
### 購入先の把握



## 購入先を選んだ理由の把握



## マルサ八幡店での利用内容の把握



## 内部管理体制の再構築

マルサは近江八幡市にある本部以外に4店舗のギフトショップを運営している。近江八幡エリアに2店舗、八日市に1店舗、蒲生町に1店舗である。ギフト購買実態の把握・消費者の把握より、今まで以上のきめ細かな営業体制や管理体制の再構築が必要とされることなどが発見された。以下経営改革のために取り組まれている内容を簡単に紹介する。

### (1) 役員の責任店舗の明確化

現在マルサは社長以下、専務、常務、監査役の4名の役員で構成されている。そこでプロフィットセンターである各店舗の責任役員を決め、単なる売上高予算の管理に止まらず、経費も含めた店舗の営業利益の達成責任を明確にした。具体的には社長が八日市店、専務が近江八幡店、常務が馬淵店・蒲生店をそれぞれ担当し、確実に役員の責任において利益をあげる体制を整えつつある。

### (2) 業績に連動した賃金体系作り

従業員のインセンティブは売上高や粗利益高に賃金を連動させる方が高まる。従業員のマルサへの貢献度を評価する仕組み作りが行われた。一方において永年勤続手当を新設して、中心となるベテラン従業員のより一層のリーダーシップ発揮を期待して

いる。

### (3)円滑なコミュニケーション体制作り

#### 会議の種類と内容

	経営会議	分析会議	営業会議
対象	役員、役員が 認めた者	店長、 店長補佐	営業全員 店長
内容	資金、組織、 予算、方針	店予算、粗利 経費、入金	売上高、 粗利、入金

全従業員が一つの目標に向かってすすんでいくためには、円滑なコミュニケーションが図られなければならない。社内で実施するそれぞれの会議について対象者と内容を明確にすることで双方向情報の流れの仕組みが作られた。

### (4)キャッシュフローマネジメントの強化

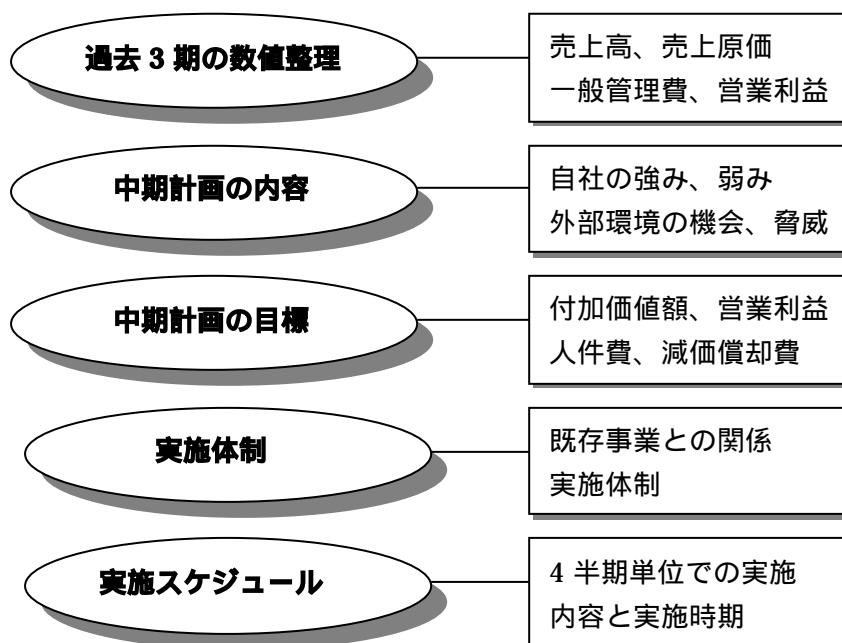
いうまでもないがキャッシュはビジネスにおける血液であり、毎月の現金の出入りを把握・管理・予測していくことは不可欠である。経営会議、分析会議、営業会議を通して複数のレベルでのキャッシュフローマネジメントの仕組みが作られつつある。

## 今後の課題

マルサにとってここ2・3年の売上高目標は15億円突破であるが、それ以上に事業拡大を成し遂げていくためには段階的な中長期の経営計画作りと拡大のための戦略が必要になってくる。

そして途中にあるマイルストーンを確実に一つづつクリアしていく真摯な努力とマネジメントも求められる。その結果、年商が30億円を達成した時点において滋賀県外の地域も視野に入れた事業展開も可能になってくるであろう。

#### マルサの中期計画策定ステップ





「商業界」(株) 商業界 2003 年 6 月号執筆原稿

