

ファッションマーケットにおける 嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論による マーチャンダイジング (事例研究)

大滝 秀一

服飾芸術科

(はじめに)

アパレル実業界にて実地検証した事柄に関してマーチャンダイジング上の事例を検証し理論として後続の方々の参考になるように論文に残したいと思う。

この事例研究は (株) サンエー・インターナショナル (現 TSI ホールディングス) 在籍時の約10年間にて実験した事柄が対象である。対象ブランドは私がブランドプロデュース及びクリエイティブディレクション・商品企画・MD のブランド運営を務めた JILL STUART, PINKY GIRLS, Barbie の 3 ブランドとなる。

(序章)

そもそもファッションマーケットにおいてブランドをセグメントするにあたり縦軸・横軸にキーワードを取り、ブランドのポジションを陣取りのイメージで配置する手法 (ポジショニングマップ) が一般的である。

ポジショニングマップを作ることで、競合他社と自社の商品と比較し、同時に自社の商品を客観的に見ることが可能となるためである。

またそのポジショニングマップと連動しターゲットイメージを明確化するペルソナ像理論が存在する。

そして、そのペルソナ像を設定した場合マーケットのトレンド軸を考察しどのレベルのマーケットを狙っていくのか? といういわゆるロジャースのイノベーション普及理論も併用される場合が多いと実感している。

アパレル業界内での経験を振り返ると、こういった他業界で検証され尚且つファッションマーケットにも適合する一般化された理論を拠り所にそのブランドや運営会社なりの独自の仮説を作りターゲット

のプロファイリング及びマーチャンダイジングをしているのが実情であったと考察する。

この事例研究では、まず理論として発表され一般化している“ペルソナ像”及び“ロジャースのイノベーション普及理論”を振り返り確認し、それが未だファッション業界でも整合制があるか否かを事例研究をもとに再検証してみたい。

またその理論を背景としたマーチャンダイジングに私独自の理論をプラスした検証事例を論文として提出する。

(第一章) ペルソナ像とイノベーション理論

1999年、アラン・クーパー氏は著書“The Inmates are Running the Asylum”にて現在マーケティング分野ではメジャー理論となっているペルソナの概念を発表した。

氏は、ペルソナを「ユーザーを正確に描写したもので、ユーザーが成し遂げたいことを明らかにするもの」と定義し、現実のユーザーに会って調査するものではなく「調査プロセスの副産物として発見できるもの」と説明している。

ペルソナは、「平均的」なユーザーを明らかにするのではなく、ターゲットとする「誰か」について、その人物のニーズ、期待、行動を精緻かつ的確に組み合わせることによって典型的なユーザーを理解するためにペルソナ像を作成するということなのです。(1)

ペルソナを作ることは、たとえそれが架空のものであっても、ユーザーニーズや顧客体験を理解し、ビジネス戦略においてユーザーの目的に沿った意思決定を行うために必要な情報を得ることにつながる。また、ユーザーを理解するためには、定性的および定量的な情報をもとに、ユーザーの態度・行動・特

徴・欲求を明らかにしていくことが重要です。つまり、ユーザーを多面的に捉えるためには、ユーザーの目的や好みだけでなく、どのような属性のユーザーがどの程度存在するのかを把握するための「定量的な情報」と、ペルソナに命を吹き込み、リアルに感じさせる「定性的なストーリー」のどちらもが必要です。(2)

というように、ペルソナ像設定は、今日のアパレル業界ではメジャーになりつつある。それは、これまでのブランドのエイジ・属性などのターゲット設定では多様化する価値観やライフスタイルをカバーしきれない状況となっているため、より深く詳細にライフスタイル軸でユーザーの人物像を設定するペルソナ像の方がリアルな施策が立て易いということになるのです。

つまり、ブランド側は“想定する人物像（ペルソナ像）を設定し、その人物ならばこんな生活（ライフスタイル）を送っているから、こんな商品を欲しいと思うに違いない”という仮説が立てやすくなるという理論になるのです。

ロジャースのイノベーション理論

普及学(Diffusion of innovations)とは、新しいアイデアや技術が社会になぜ普及したりしなかったりするか、またそれがどのように普及するかを説明しようとする理論であり『イノベーター理論』とも呼ばれている。

社会学者のエヴェリット・ロジャースが1962年の書籍『Diffusion of Innovation』（邦題：イノベーション普及学）で提唱し大きな反響を呼んだ。彼は、普及とはイノベーションが社会システムのメンバ間に時間をかけて特定のチャネルを介して伝達されるプロセスであると述べた。

採用者のカテゴリー

ロジャースは革新性に基づき、社会システム内の個人を分析・分類した成果が認められている。アイデアが普及・拡散する過程の採用者を標準的な5カテゴリーに分け、これら採用者の数を時間軸にわたってプロットすると累積度数分布の曲線がSカーブとなることを発見した。各カテゴリーは採用順に

「イノベーター」「アーリーアダプター」「アーリーマジョリティ」「レイトマジョリティ」「ラガード」と呼ばれている。

イノベーター (Innovators：革新者)

新しいアイデアや技術を最初に採用するグループ。リスクを取り、年齢が若く、社会階級が高く、経済的に豊かで、社交的、科学的な情報源に近く、他のイノベーターとも交流する。リスク許容度が高いため、のちに普及しないアイデアを採用することもある。全体の2.5%

アーリーアダプター (Early Adopters：初期採用者)

採用時期が2番手のグループ。オピニオンリーダーとも言われ、他のカテゴリーと比較すると周囲に対する影響度が最も高い。年齢は比較的若く、社会階級は比較的高い。経済的に豊かで、教育水準は高く、社交性も高い。イノベーターよりも取捨選択を賢明に行い、オピニオンリーダーとしての地位を維持する。全体の13.5%

アーリーマジョリティ (Early Majority：前期追随者)

このカテゴリーの人は一定の時間が経ってからアイデアの採用を行う。社会階級は平均的で、アーリーアダプターとの接点も平均的に持つ。全体の34.0%

レイトマジョリティ (Late Majority：後期追随者)

このカテゴリーにいる人は、平均的な人が採用した後にアイデアを採用する。イノベーションが半ば普及していても懐疑的に見ている。社会階層は平均未満で、経済的な見通しは低く、社会的な影響力は低い。全体の34.0%

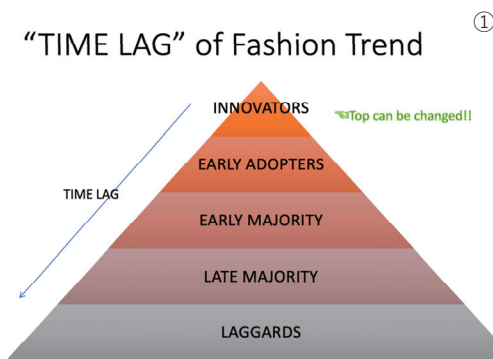
ラガード (Laggards：遅滞者)

最も後期の採用者。他のカテゴリーと比較すると社会的な影響力は極めて低い。変化を嫌い、高齢で、伝統を好み、社会階級も低く、身内や友人とのみ交流する傾向にある。中には、最後まで流行不採用を貫く者もいる。全体の16.0% (3)

では、上記内容を確認し、それを実際の日本国内

のファッションマーケットに当てはめてみたい。

そもそもイノベーション理論は1990年代当時においてはブランド運営の必須理論であり、ユニクロブランドの大成長が実現するミレニアム以前までは、その理論を拠り所にマーチャンダイジングを行っているアパレル会社がほとんどであった。よってブランドプロデューサーの私もその理論をもとにブランド立ち上げ及びブランド運営を行ってきた。ただユニクロブランドがダイレクトにマスマーケットを攻めて事業拡大に成功した背景にはトレンドの伝播理論となるイノベーション普及理論に対して異説が発生したとも言えるであろう。以前はブランドのポジショニングにもよるが、イノベーターやアーリーアダプターなどのトレンドに敏感な層から商品提案をしていき、時間差と共に商材修正やプライスダウンを活用し大きなボリュームを占める下層マーケットに合った継続的な商品提案をし効率よくマーケットを獲得していくという手法を取っていた。ユニクロの最初からダイレクトに低価格でマスマーケットに打って出るという成功例は今までの上層から下層へのタイムラグを伴う普及理論の鉄則を覆す事例となった。（下①図）



しかしながら当時のアパレルブランドは理論の運用方法としては、1つのブランド内にて上層マーケットへ提案した商材の販売分析を行い、それを下層マーケット用に修正しボリューム的に販売していくというMD戦略が一般的であったためであり、ファッションマーケット全体的な見方をすれば理論概要としては未だ成り立っていると言えるであろう。内在する採用者の5カテゴリー（イノベーター・アーリー

アダプター・アーリーマジョリティ・レイトマジョリティ・ラガード）のマーケット上の特性理論も生き残っているとも言えるであろう。またペルソナ像設定に関しても、2010年代あたりから採用するファッションブランドやアパレル企業が多くなり、自己ブランドのイメージユーザーとしてのペルソナ像設定はブランド運営上分かりやすくマーケティング手法に対するPDCAサイクル検証も容易にしていると言えるであろう。社会変化やユーザーの価値観及びライフスタイルの変遷に伴い今までの“ターゲット像”の概念ではマーケットを表現しきれず“ペルソナ像”にてユーザーイメージの詳細を設定することが必須となってきたと言えるのである。

（第二章）嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論

アラン・クーパー氏が1999年に出版した著書 *The Inmates are Running the Asylum* によって、ペルソナ像設定理論がメジャーになってきたが、私が JILL STUART ブランドの日本国内プロデュースを担当した1994年にはその理論は未発表であった。

しかしながら、ブランドプロデュースの一環としてまずコンセプト設定及びターゲット設定のコンセプトワークが必須となり、日本のファッションマーケット上どのマーケットを狙っていくのかというターゲット設定が必須事項となってくる。

そこで登場するのが、ファッションマーケットのセグメントとその中のどこに位置しているのかというマーケットポジショニングの設定である。そのポジショニングはブランド全体のイメージ表現とは異なるが、ブランドを構成する個々の商品のマーケット上のポジショニングを言い表しているとは言い難くあくまでも表層上の“テスト”イメージを表現するものであった。逆説すると商品企画上商品個々がターゲットとするそれぞれのユーザー層が仮設定されるべきであり、その個々のユーザーイメージの集合体がブランド全体のターゲットイメージを構成していると考えられる。つまり商品の品番個々間では訴求すべきターゲットに相違が発生する場合も多々あることになるのである。

ファッションブランドの厳密なポジショニングとはそのブランドのターゲット上に成り立つものであ

ると考えてみると、ブランドのマーケット上のポジショニングをターゲットイメージとリンクして考えることにより商品企画のターゲティング時に有効活用ができるようになるであろうという自己仮説が生まれた。

それを幾つかのファッションブランドにて検証した結果を解説していきたい。この論文の主題であるマーケットの嗜好性をキーワード化しセグメントするという方法論はまず JILL STUART ブランドのプロデュース時に発見した事例である。何故ならば JILL STUART 女史本人からヒアリングしたブランド発足当時のコンセプトキーワードが“CUTE”、“SEXY”、“PRETTY”であったからである。当然そのブランドコンセプトである3つのキーワードをカバーするべく商品政策を考えていくことになった。

例えば“ニーレングスワンピース”企画時の実例をあげると、“素材として上品で高品質なイングリッシュオールドローズ柄プリントのシルクシフォン(PRETTYをイメージ)を使用し、胸元の開きやウェストからヒップにかけてのボディーラインの露出(SEXYをイメージ)を表現し、ラッフルやリボンの意匠(CUTEをイメージ)にて商品の味付けをするというようなデザインワークである。

商品生産後店舗に投入しエンドユーザーに販売した結果、MD 支援システム(MDSS)データ解析や店舗へのヒアリングにより購買客層のリサーチ結果に面白い現象が見えてきたのである。その3つのキーワードである CUTE、SEXY、PRETTY の各々3つのマーケットは日本国内に存在し、またその3つの円が交差したエリアが商品販売上のスウィートスポットになるという結果が出たのである。(残念ながら企業の機密漏洩となるためデータは公開できない)

3つのマーケットが交差する中心部分は一番売売が期待できることになり、次いで2つのマーケットが混じり合う部分となる。またその時々シーズンの戦略により1つだけのマーケットに向け特化した商品も存在することにもなる。このマーケットの嗜好性をキーワード化しセグメントする理論は自己担当ブランドである JILL STUART、PINKY GIRLS、Barbie 3 ブランドにて検証され、現(株)TSIホールディングス傘下であった事業子会社(株)フリー

ズ・インターナショナル(株式会社 G.M.C.)の商品戦略上の運営基盤ともなった。

JILL STUART、Barbie は平均15坪イメージの百貨店チャンネルブランドであったため、MD 構成的には月度商品型数は約70型(雑貨含む)、PINKY GIRLS は平均30坪のファッションビルチャンネルブランドであったため月度商品型数は約200型(雑貨含む)となる。

次に上述したように商品テイストとマーケットを構成する消費者の嗜好性とを紐付けすることにより、その消費者のライフスタイルが見えてくる。そして“こういった衣料品を購入するユーザー”は“こんなライフスタイルをしている”に違いないという仮説が生まれてくると考察した。事例としては、ブランドコンセプトである3つのキーワード毎にユーザーの“キャラクター”を設定した。(1997年2月からの事例検証となる)

“ペルソナ”ではなく“キャラクター”という設定をしてペルソナ像を設定するようにその3つのマーケットの趣味嗜好行動特性やライフスタイル分析及び設定をしてマーケット戦略の根幹としてブランド立ち上げ及び事業運営を行っていった。

いわゆるペルソナ像設定対象商品は家電製品や自動車などの単一商品の場合が特に有効であると考ええるが、ことファッション(アパレル)に関しては単一商品で成り立つ場合は稀である。仮に1コーディネートがファッションブランドとしてのミニマムユニットとするならば、少なくともトップス・ボトムス・シューズなど3アイテム以上は必要となる。さらに現在主流である SPA 的なブランド運営をするとなると先に挙げたように少なくとも50~70品番の商品がマンスリーなイメージで店頭構成上必要になってくる。となるとさらにターゲットの幅を持たせるために複数のペルソナ像が必要になってくるのだ。

そこで当時考案した手法がキャラクターの複数設定である。私の担当した事例の場合は、3ブランドともイメージベースが似ていたため、JILL STUART 運営時に使用した3つのキーワード(CUTE, PRETTY, SEXY)が検証の軸となっている。例えば、メンズブランドを考える場合 CUTE は成り立ちまた SEXY も成り立つが、PRETTY は有り得な

いことになる。その代わりに RUGGED に入れ替えればカバーできることになる。このように事例としての検証はできてはいないが狙うマーケットのキーワードの設定（セグメント）の仕方は複数存在するのかもしれない。今回はこの3つのキーワードをイメージして MD 戦略を考えるとすると、必要となるのがロジャースのイノベーション普及理論の応用である。

ロジャースの場合は単にトレンドは上から下に行くことを明示している。自説の場合は、さらに踏み込んで先ほど説明した3つのキャラクターとこのロジャース理論を紐づけて運用したことに意義がある。具体的に説明すると、例えば3つのキャラクターに向けて商品企画をした場合、自ずと単品ごとにまずどのキャラクターを優先的に狙って他のキャラクターもカバーするのかわからないのかなども含め守備範囲の設定が必要になってくる。商品企画をする場合 1つの素材の中で役割が違う複数の型を企画（同素材デザイン展開）し、そのアイテムが3つのうち“どのマーケットをメインで狙い”、また“どのトレンドレベルを狙うのか”の仮説設定により上代設定と数量設定及び展開時期が違ってくるのである。

1990年頃カーゴパンツが日本のマーケットで初めてメジャーとなり市民権を得た時の事例を挙げてみたい。（下②図）



まずは米軍払い下げのユーズド物（いわゆる古着）がレディースマーケットでアメ横（の中田商店）界限にて日本に上陸し、まず SEXY 系に支持され広まっていった。もちろんアメリカのストリートトレンドが伝わったのであり、トレンドレベル的にはイ

ノベーター層になる。その翌年そのストリートマーケットでのカーゴパンツ流行を見ていたコレクションデザイナー達がウールなどの生地を使用し自分のコレクションにカーゴ系デザインパンツとしてラインナップしたのである。これは PRETTY 系マーケットにてアーリーアダプター層に広まった事になる。

またその翌年当時の平成カジュアルブランド（OZOC, NICE CLAUP など）が値段を抑えてかわいデザインに置き換えて販売していったのである。これは CUTE 系マーケットにてアーリーマジョリティー層に浸透しマカジュアルマーケットのほとんどの層に伝播していったのであった。

こういった事例は5年前の80年代ブームを起こした時も同様であり、まずはストリートファッションとしてのビックサイズの MA-1が流行り、それを追い風にベトモンがビックシルエットをコレクションで発表しトレンドの流れが80年代へと一気に変わって行った時と同じ現象であった。

ポイントとしては商材ごとに狙うべき“キャラクター”とトレンドレベルを設定した仮説に基づき、上代設定及び数量設定を行っていく MD となる。またまずどのキャラクターに支持されてそれが次にどのキャラクターに移行するのかが予想できれば戦略としてはとても有効なマーチャンダイジングが可能となるのである。そういった仮説・検証・修正を10年間、該当する3ブランドで実験することによりデータ蓄積を行い商材の売れる精度を段階的に高めていったのであった。

また その3つのキーワードに基づくキャラクターのマーケット嗜好性も明らかになった。

下記に紹介したい。

CUTE 系キャラクターの嗜好性

- 販売チャネル的なイメージアイコンはラフォーレ裏原
- 個性を重視
- ドメスティックトレンドの影響
- 多品番のラックの中から自分のワードローブに合った物を選ばせる傾向強し
- 単品あたりのデザイン性やウンクが重視される傾向

- ・ 同性からの視線をより気にする
- ・ 体の特徴を隠してナンボ
- ・ 商品の奥行きより幅を重視

SEXY 系キャラクターの嗜好性

- ・ 販売チャネル的なイメージアイコンは“109”
- ・ スタイリング重視
- ・ LA セレブ等欧米の影響強し
- ・ トrendがクイックに移り変わる
- ・ 異性からの視線を気にする
- ・ ボディーラインを気にする
- ・ 小規模ショップのため坪効率・回転率が高い
- ・ 商品の幅より奥行きがある

PRETTY 系キャラクターの嗜好性

- ・ 販売チャネル的には百貨店（新宿伊勢丹）
- ・ ハイイメージ・クォリティ重視
- ・ 雑誌イメージを参考に自分スタイル作り
- ・ 上品で大人の女性らしい
- ・ 異性からの視線を気にする
- ・ クラス感を気にする
- ・ リアルクローズ的なトレンド感と品質・プライスのバランス
- ・ 商品の幅と奥行きのバランス

（まとめ）ファッションマーケットにおける『嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論』によるマーチャンダイジング

つまり今回の事例研究はファッションマーケットにおけるセグメンテーション設定において CUTE, SEXY, PRETTY の3つのキーワードによる嗜好性別実務検証で得られた結果である。

この嗜好性を軸としたキャラクターを立ててのマーケットセグメンテーションは実務検証から理論的に成り立つことがわかった。

これをこの場では『嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論』と命名したい。

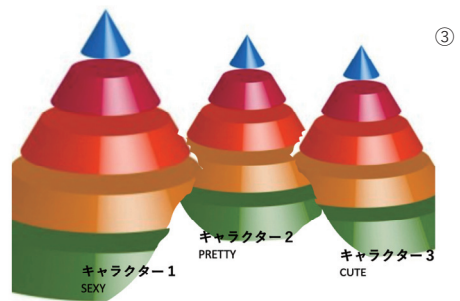
この理論を再度まとめてみると、ファッションマーケット上では、複数存在するキャラクター間でトレンドの伝播が存在し、その伝播経路はその1つ1つのトレンドの特徴によって軌跡が変わってくる。

つまりどのキャラクターから始まってどのキャラクターに浸透していくのかといった軌跡がトレンド

それぞれで違ってくることになる。

そして嗜好性を軸としたキャラクター内の構成としてトレンドの採用感度による階層が存在している。その階層は現在理論的に認められている『ロジャースのイノベーション理論』を併用することにより説明ができる。

可視化してみると、一般的な縦軸・横軸のセグメンテーションは一旦排除し、マーケット上のキャラクター別に円をいくつか思い浮かべて頂きたい。そしてその各々の円が円錐形状にトレンド階層が下に向けて広がっているイメージである。（下③図）



嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論イメージ
キャラクター毎の円錐が交わることもある

この『嗜好性別キャラクターセグメンテーション理論』を使用しアパレル業界にて商品政策を遂行していくことにより、高い商品消化率を実現しブランドの急成長を可能とした実例である。（JILL STUART 立ち上げ初年度 プロパー消化率98%）

つまり商品個々に企画段階から狙うべきターゲットを設定することにより、商品がいわば命題を受けたチェスの駒のような役割を果たすことになる。

そして商品政策上欠かせない上代設定と数量設定ではイノベーション理論をもとに円錐状になったマーケットでどのレベルのマーケットを狙うのかという政策により決まってくることになる。

分かりやすく具体例を挙げてみたい。

スタイリング例

- ① ウールモッサのトレンドコート → PRETTY のレッド層を狙う
- ② ウールフラノのミニタイトスカート → SEXY のオレンジ層を狙う
- ③ モヘアシャギーの U あきニットトップ →

CUTE のイエロー層を狙う
とスタイリングイメージを組んだとすると、マーチャンダイジング的には下記となる。

- ① PRETTY のレッド層を狙うため、特性としてはトレンド度数が高く、上代設定は高くなるため、数量的には小ロットにする。そして、商品の初期店頭投入にてあらゆる角度から売れ状況を検証し、傾向的に SEXY 寄りなのか、CUTE 寄りなのかの仮説を立てそのどちらかに少し寄った修正を加える。そしてそのマーケットを取るべく上代設定を抑えて数量を増やした修正版をマーケット投入し PRETTY の上層から SEXY・CUTE の下層へと商品を流し込んでいくイメージとなる。
- ② SEXY のオレンジ層を狙うため、特性としてトレンド度数はやや高く、上代設定は安くはしないので、数量的には中ロットにする。そして、商品の初期店頭投入にてあらゆる角度から売れ状況を検証し、傾向的に PRETTY よりなのか、CUTE よりなのかの仮説を立てそのどちらかに少し寄った修正を加えることになるが、ミニスカートアイテムという特性から CUTE に流れることは比較的難しいと考える。そうなると PRETTY 寄りに修正をすることが有効になるが、これもキャラクターの特性から上代を落とさず逆に場合によっては上げることも可能となり、その上代設定での数量を設定する。PRETTY に流した後となるが、売れた要因を分析しそのエッセンスを利用し再度 CUTE 狙いで修正が可能である場合は第3弾を組むことも可能となる。
- ③ CUTE のイエロー層を狙うため、特性としてトレンド度数は低く、上代設定は低くなるため、数量的には大ロットとなる。そして、商品の初期店頭投入にてあらゆる角度から売れ状況を検証し、PRETTY 寄りなのか SEXY 寄りなのかの仮説を立てる。このアイテムの場合はトップスなのでマーケットの最大公約数的な特徴がある。売れたエッセンスをフィーチャーし PRETTY 用修正版及び SEXY 用修

正版商品を設定することも可能である。その場合嗜好性的に注意しなければならないことがある。PRETTY 用に関してはクォリティをアップグレードしカラー展開も修正するなどして1ランクアップ的な修正も可能となる。また SEXY 用に関しては上代を保ちながら、カラー展開も検討しサイズ感でボディラインを出せるよう修正するなどしてスペック的に修正することになる。この2つの修正版は同時に展開することも可能である。

これは1例であるが、このように商品単位でどのマーケットを攻めるかの役割を設定し、その商品の集合体の1つのユニットである“スタイリング提案”においてブランドとしてのポジショニングをマーケットにアピールすることになるのである。つまりブランドとしてのポジショニングと個々の商品としてのポジショニングは相違することが多々あることになるのである。

実際のブランド運営を立ち上げから経験し一点一点検証していかないと導きにくい事柄にはなるが、表層的なブランドイメージの水面下ではそのシーズンの商品政策が実質的なブランドのポジショニングを決めていることになる。

つまり対顧客政策としてブランドが顧客と共にエイジングしていく場合は、もちろんポジショニングもそれに連動し変化していくことになる。

厳密には年度毎に商品単位のポジショニングの総合的なマップを作成し、そのマップの軌道の推移を可視化することにより、ブランドポジションの確認と、それに基づくマーケティング政策がより確実なものへとなることになる。

現在エイジングによりブランドイメージと実際の購買客層が分離しているブランドを多々拝見するが、そのような検証を行うことによりブランドの寿命に伴うリブランドへの様々な施策が取りやすくなると共に、今現在日本のアパレルブランド群が置かれている状況を把握しやすくなると考察する。

参考文献：

- (1) Alan Cooper 著 “The Inmates are Running

the Asylum”，1999年

和訳 “コンピューターは、難しすぎて使えない”

翔永社，2000年

(2) 該当記事は UserTesting 社より許可を得て翻訳された元記事：“How to build a user persona for your business”，August 21, 2020 著者：Lija Hogan から抜粋したものである。

(3) E.M. Rogers 著 青池 楨一・宇野善康監訳『イノベーション普及学』（産能大学出版部、1990年）