



慶應義塾大学ビジネス・スクール

バーニーズ・アメリカ

1989年3月20日、東京とニューヨークではほぼ時を同じくして日本の代表的な百貨店である伊勢丹とニューヨークの紳士・婦人服専門店バーニーズ・ニューヨークとの間に業務提携契約が結ばれたことが発表された。伊勢丹の社長小菅国安氏とバーニーズ・ニューヨークの社長フレッド・プレスマン氏は、「今回の業務提携は両社の成長にとって重要なステップとなるだろう。われわれは互いに小売企業として人間として多大な敬意を払っている。小売事業がグローバル化するなかで、われわれのパートナーシップは世界規模の活動に向けて一層強化されるだろう。」と述べている。

今回の業務提携の内容は、(1)伊勢丹の全額出資の米国現地法人「イセタン・オブ・アメリカ」が新たに新設された「バーニーズ・アメリカ」に25%出資し、一方(2)伊勢丹が日本に新たに設立した「バーニーズ・ジャパン」(資本金約4億円)にプレスマン・ファミリーが20%出資するというものであった。さらに、バーニーズ・アメリカとバーニーズ・ジャパンの両社には、伊勢丹およびバーニーズ・ニューヨークからそれぞれマネジャー・クラス・担当クラスの人員が派遣されることとなっていた。また、両社は、日本にデザイン・ハウスを設置して、新商品の開発や生産についても提携することになっていた。

新しく設立されたバーニーズ・アメリカは、「バーニーズ・ニューヨーク」の店舗名で、およそ6,500平方フィート級の店舗を全米に多店舗展開を行うためのものであった。

このケースは、バーニーズ・ジャパン代表取締役田代俊明氏の多大な協力をえて、バーニーズ・ニューヨーク筆頭副社長ボブ・プレスマン氏その他の幹部諸氏とのインタビューを基にして作成したものである。このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が教材として使用するために作成したものであり、特定の経営管理状況の巧拙を評価するためのものではない。このケースの記述に事実と反するものがあるとするならば、その責はケース作成者にある。

(1990年8月)

既に最初の3店舗がニューヨーク州マンハセット、ニュージャージー州ショートヒルズ、マサチューセッツ州チェスナットヒルに1989年中に開店の予定であった。これらの店舗はいずれもニューヨーク本店を模したものであり、紳士および婦人服とアクセサリ類、そして「チェルシー・パッセージ」と称しているギフト売場からなっていた。バーニーズ・アメリカの社長であるジーン・プレスマン、ボブ・プレスマン兄弟によれば、同社では1994年までに全米に25店舗を開設し、売上高も1億ドル以上を計画していた。

一方、バーニーズ・ジャパンは、日本およびその他のアジア諸国に「バーニーズ・ニューヨーク」の名前で店舗を開設するために設立された会社であり、その第1号店は東京新宿駅西口の猪山ビルに1990年秋開店の予定であった。この店舗は新築ビルのテナントとして30,000平方フィートの売場面積を持つものであり、米国の小売業との提携で開店する独立立地の店舗としては日本最大のものであった。この店舗の初年度の売上高は4,000万ドルが計画されていた。バーニーズ・ジャパンの第2号店は、バーニーズ・ニューヨークの日本における旗艦店舗として将来東京に開設される予定であり、さらに今後伊勢丹の店舗への出店も含めて、日本国内およびアジア諸国への出店が検討中であった。

バーニーズ・ニューヨーク

「バーニーズ・ニューヨーク」は、ニューヨーク市マンハッタン島のダウントウン、チェルシー地区と呼ばれる7番街と17丁目の交差点に立地した、米国最大の独立店舗の紳士服専門店である。同店はまた、近年になって婦人用アパレルやギフト商品を加えていた。

バーニーズ・ニューヨークは、1923年にバーニー・プレスマンによって創業された。バーニーは設立資金として500ドルを結婚指輪を質に借り入れ、家賃と40着のスーツの仕入資金に充てた。同店は当初は紳士服メーカーの在庫処分品を仕入れてディスカウント価格で販売する小売店だった。しかし、当時でもバーニーズは商品の品質とサービスには気を遣い、商品の生産過程には常に注意を傾けていた。当時の同店の売場面積はおよそ500平方フィートであった。

1964年、プレスマン・ファミリーは、「バーニーズ・ニューヨーク」を紳士服の

ディスカウント・ストアから、米国および世界の最高の紳士服ファッションを提供する紳士服専門店へと脱皮することを計画し欧州を駆け巡ってメンズ・ファッションのデザイナー発掘と育成に努めた。さらに、品揃え豊富なボーイズ衣料売場、特別サイズ売場、コーヒーショップ、陶器、ガラス製品、銀製品、アンティークの宝石などのユニークなコレクションを訴求するギフトとアンティークの売場「チェルシー・パッセージ」なども加えていった。1968年頃にはバーニーズ・ニューヨークは全米で最も欧州のデザイナーを強調した紳士服専門店となり、5層の売場に紳士服のデザイナー・ファッションが充ちあふれるようになった。さらに、1976年にはジョルジオ・アルマーニを米国に初めて導入し、新しく創造的なデザイナーを発掘し育成していく姿勢を強く示した。アルマーニは二代目社長であるフレッド・プレスマンがイタリアのファッション誌を見て発見・育成したものであり、フレッドは1960年代後半に紳士服の専門店への転化をはかったころから欧州のデザイナーの発掘に尽力しており、アルマーニもその努力の表れであった。

アルマーニを米国へ導入したと同じ年、バーニーズ・ニューヨークは紳士服のインターナショナル・ハウス部門の横に婦人服部門を設置した。その後1981年には隣接地に婦人服専門店用の6,000平方フィートの売場を作り、1986年9月にはバーニーズ・ニューヨークに隣接して70,000平方フィートの「バーニーズ・ウィメンズ・ストア」を建設した。ウィメンズ・ストアもまた、幅広いデザイナー・ブランドの品揃えとバーニーズ・ニューヨーク・オリジナルの商品とを取り揃えていた。「チェルシー・パッセージ」は、ウィメンズ・ストアの1階の半分を使って9つの独立のショップによって構成されていた。バーニーズ・ニューヨークはまた、マンハッタン地区の有名百貨店・専門店のなかでは唯一駐車場を備えていた。

1988年末現在、バーニーズ・ニューヨークの売上高はおよそ9,000万ドル、売場面積170,000平方フィート、従業員1,000人（うち200人がマネジャーおよびトップ）の規模である。バーニーズ・ニューヨークの品揃えは基本的にエクスクルージブなもの、高品質で幅広いものであり、ストア・ブランド31%、ドナ・カランなどの国内デザイナー・ブランド21%、アルマーニのような欧州デザイナー・ブランド48%の構成となっている。ちなみに、バーニーズ・ニューヨークの価格ゾーンは、紳士スーツで250ドルから1,600ドル、婦人物スーツで250ドルから2,500ドルであっ

た。品揃えのグレードは、高級なデザイナー・ブランドからアッパー・ミドル、ブリッジ・ラインまで揃えており、ブリッジ・ラインのものも価格以上の品質を揃えたものであった。総売場面積のうちの100,000平方フィートが紳士服およびアクセサリーに充てられ、70,000平方フィートが婦人アパレル、アクセサリーおよびホームファニッシング商品にあてられていた。さらに、1988年9月にはバーニーズ・ニューヨーク初の支店店舗として、マンハッタン島ダウントウン、ウォール・ストリート地区のワールド・ファイナンシャル・センターに売場面積10,000平方フィートの紳士服専門店を開設した。

1988年度のバーニーズ・ニューヨークの売上高は対前年比14.4%の伸びを示しており、一平方フィート当たりの売上高も529ドルであった。バーニーズ・ニューヨークのこのような伸び率を示す要因として、同社のマネジメントは、(1)商品の品質と品揃え、(2)サービス・レベル、(3)ライフスタイルの提案、(4)マーチャンダイジングの革新などをあげていた。同店ではさらに、「トランク・ショウ」と称して仕立て服のキャンペーンを行ったり、「チェルシー・パッセージ」を導入したりしていた。この「チェルシー・パッセージ」は、ホームファニッシング商品やギフト商品を提供することによって、一平方フィート当たりの売上高として865ドルをあげていた。

バーニーズ・ニューヨークが新しく試みたことの一つに、ウィメンズ・ストアに「CO/OP」コンセプトを導入したことがあげられる。CO/OPコンセプトの基本は「手頃な価格でファッションを」であり、ウィメンズ・ストアの約6,000平方フィートをさいて婦人用商品を、紳士用専門店の6階の1,500平方フィートをさいて紳士用商品を提供していた。これらの商品の価格はデザイナー・ブランドの商品よりは安く、例えば、婦人用商品では、ファッション性の高いアパレル、スポーツウェア、靴、化粧品、アクセサリーなどが揃っており、これらにはストア・ブランドとデザイナー・ブランドの双方が揃っていた。特に、デザイナー・ブランドは新しいやや名の知られていないデザイナーが中心であった。1988年度の紳士・婦人併せたCO/OP売場の総売上高はおよそ510万ドルであり、このなかにはライセンス契約の靴部門の売上高も含まれており、CO/OP全体の一平方フィート当たり売上高は677ドルであった。

バーニーズ・アメリカ

1) マーチャンダイジング&マーケティング

バーニーズ・ニューヨークの筆頭副社長であり、バーニーズ・ニューヨーク・ウィメンズ・ストアおよびCO/O Pのマーチャンダイジングの総指揮をとっているジーン・プレスマンがバーニーズ・アメリカのマーケティング担当社長であった。彼の下には、バーニーズ・アメリカの副社長アン・ポール、部門マーチャンダイズ・マネジャー、ジューン・ハークネス、5人のバイヤーおよび3人のアシスタント・バイヤーがいた。さらに、バーニーズ・ニューヨークの本社マーケティング&マーチャンダイジング・グループがアドバイザーの役割を果たしていた。ジーン・プレスマンのバーニーズ・アメリカにおけるマーチャンダイジングの基本方針は、(1) ファッション性と洗練性の追求、(2) 他にみられない高品質の追求、(3) デザイナー・ブランドとストア・ブランドのミックスした品揃え、および(4) 魅力的な価格の提供であった。

バーニーズ・アメリカの店舗では、6,400平方フィートの店舗についてはおよそ17,000在庫単位の商品を、4,400平方フィートの店舗については10,500在庫単位の商品を扱う予定であった。同社の経営陣によれば、バーニーズ・アメリカの扱う商品の75%~80%は、婦人用のレディー・トゥ・ウェアスーツ、スポーツウェア、靴、アクセサリ、宝石類などであった。残りの20%~25%は、紳士用のスポーツウェア、レディー・トゥ・ウェアスーツ、アクセサリなどであり、紳士服の扱いは行われない予定であった。仕立て直しも有料で行うことが予定された。化粧品については、比較的小規模な国内メーカーのブランドや欧州のブランドを扱い、これらについてはバーニーズ専売に近い形の取り扱いを考えていた。アパレル商品の平均小売価格は91ドル程度であり、全商品の価格幅は8ドルから400ドル、デザイナー・ブランドについては900ドルのものも揃えていた。

バーニーズ・アメリカの商品政策の基本はバーニーズ・ニューヨークの哲学に依拠しており、バイヤーはその多くの時間を売場で過ごし、顧客との接触が重要視された、バイヤーはまた、他店にもよく観察に行った。これらのバイヤーはジーン・プレスマンとアン

・ボールの指導の下に、デザイナーおよび供給業者の開発と関係維持に責任を負っていた。従って、バーニーズ・ニューヨークの仕入は殆どが直接行われ、買取りが原則であった。バーニーズ・アメリカでは、設立当初はバーニーズ・ニューヨークが開発したおよそ300社の供給業者との関係を基盤とした。これらの供給業者は米国とイタリアを中心としており、低コストで高品質のファッション・アパレルの生産能力を持つという基準で選択されていた。バーニーズ・アメリカで扱う商品のおよそ40%が輸入品であり、平均発注・配送リードタイムは輸入品で4～5ヶ月、国産品で8週間とされた。バーニーズ・アメリカではまた、同社のストア・ブランドの供給源として主にイタリアを考えていた。同社では、これらの供給源を活用することによって、高品質高マージンの商品を仕入れることができ、商品の内容および入荷について管理の柔軟性を持つことができた。同社の幹部の予想では、バーニーズ・アメリカの紳士および婦人のレディー・トゥ・ウェアのおよそ21%が、また靴の50%がストア・ブランドとなる予定であった。同社では、バーニーズ・アメリカ各店の売上高が伸びるに従って、マージン率の高いストア・ブランドを増やしてゆく方針であり、最終的にはストア・ブランドの比率を総売上高の50%にまで引き上げる意向であった。

店舗運営管理

バーニーズ・ニューヨークの副社長であるボブ・プレスマンは、バーニーズ・アメリカでは店舗運営、人事管理、不動産管理および財務管理担当の社長となった。ボブ・プレスマンは、不動産管理の戦略がバーニーズ・アメリカにとって極めて重要な戦略であることを認識していた。バーニーズ・アメリカの店舗は、その殆どが主要なショッピング・センターに立地すると考えられ、その他独立立地の店舗およびバーニーズ・ニューヨークの店舗内での出店が考えられていた。同社の計画では、バーニーズ・アメリカの店舗は年間6店、1994年までに31店の開設が予定されていた。そのうちの13店舗は6,400平方フィートの規模で(Aストア)高所得ファッション性の高い地域へ、18店舗は4,400平方フィートの規模で高所得でやや市場規模の小さい商圈への出店(Bストア)が考えられていた。同社の予想では、6,400平方フィート級の店舗の立地は全米で15から25あると考えられていた。これらの立地のなかには、ショートヒル(5,568平

方フィート)、チェスナットヒル(7,034平方フィート)、マンハセット(7,142平方フィート)が含まれており、いずれもリース物件として大都市郊外ショッピング・モールへの出店であった。AストアおよびBストアの5年間の予想数値が以下に示されている。同社の幹部はさらに、新店舗の開設には3~4ヶ月が必要であり、新店各店は以下の予想に基づいて、開店後の最初のシーズンにオペレーション・レベルで採算ベースに乗ると考えられていた。

Aストア	1989年開店年度	1990	1991	1992	1993	1994
総売上高(千ドル)	\$ 4,400	\$ 4,620	4,851	5,094	5,348	5,616
一平方フィート 当たり売上高	\$ 688	722	758	796	836	878

Bストア	1989年開店年度	1990	1991	1992	1993	1994
総売上高(千ドル)	\$ 2,750	2,888	3,032	3,183	3,343	3,510
一平方フィート 当たり売上高	\$ 625	656	689	723	760	798

バーニーズ・ニューヨークでは、サービスも戦略上極めて重要であると考えていた。同社のサービスは、(1)経験のあるストア・マネジャー、(2)十分に配置された知識豊かなセールスマン、(3)セールスマンに対する報酬のシステム、(4)サービスとマーチャンダイジングに関する訓練システム、(5)便利な開店時間、および(6)仕立て直しサービスなどによって支えられていた。同社のセールスマンは、伝統的にファッション商品の販売に関する実績と顧客管理の実績とによって評価されていた。また、今後バーニーズ・アメリカが成長するにつれて、経験のある人材を採用することが困難になることも予想されたが、同社では質の高い人材をえるためにはニューヨーク並の給与レベルを全国的に保つことを考えていた。バーニーズ・アメリカでは店頭レベルでの教育も重視してい

た。同社ではバーニーズ・ニューヨークの教育プログラムを用いて、開店前にすべてのマネジャーとセールスマンに厳しい教育をほどこす計画であった。さらに、開店後も各店に3人の教育専門マネジャーを派遣して1シーズンに1回は教育をほどこす予定であった。各店の人員は、Aストアの場合、マネジャー1人、アシスタント・マネジャー2人、セールスマン12人、靴のセールスマン4人、セールス補助職2人、ティラー2人を、Bストアの場合、マネジャー1人、アシスタント・マネジャー1人、セールスマン8人、靴のセールスマン3人、セールス補助職1.5人、ティラー1.5人を配置する予定であった。すべてのセールスマンには、基本給とコミッションが支給された。

店舗の設計

バーニーズ・アメリカにとってもう一つの重要な戦略は、店舗の内外装であった。同社の幹部は店舗の外観がユニークなデザインのものであればならないと考えていた。店舗の外観は、ウィンドウ・ディスプレイを中心としたアール・デコ風の建築であり、伝統的かつエスタブリッシュされた感じを重んじた。内装はややモダンであるがそれほど派手なものではなく、商品の陳列に合うようにデザインされた。また、店内の各フロアは商品の品揃えの深さや幅広さを強調するため、余り仕切りを作らず空間の広さを強調した。店内の空間は、ニューヨーク本部のビジュアル・プレゼンテーションの専門家グループと調整しながら、常に2人の担当者が各店をまわってチェックした。これら担当者は、各店を3～4週間に一回訪問し、商品の新鮮さを保つためにウィンドウや店内のディスプレイをチェックしていった。さらに、彼らは各店のディスプレイの品質管理を行うとともに、ビジュアル・プレゼンテーションを強調するために余計なコストがかかるということがないよう注意していた。

広告とパブリシティ

バーニーズ・ニューヨークでは、BNYアドバタイジングという会社を設置し、バーニーズ・ニューヨークの広告とパブリシティの戦略をたてていた。バーニーズ・ニュー

ヨークでは、同社の知名度をあげるために全国的なメディアに広告を出すとともに、およそ50万人にのぼる顧客に定期的にDMを送付していた。これら50万人のうちのおよそ5万人がバーニーズのクレジット・カード保有者であり、これら5万人の50%以上がマンハッタン島以外の居住者、およそ15%がニューヨーク州、ニュージャージー州、コネチカット州以外の居住者であった。

バーニーズ・ニューヨークの広告の大半は全国的なファッション雑誌や新聞に行われていた。バーニーズ・ニューヨークの広告の大半は全国的なファッション雑誌や新聞に行われていた。これらに加えて、各店の出店時およびその後には、地域の雑誌その他にも広告を掲載する予定であった。これらの広告によって訴求される基本的なイメージは、「ファッションの先端をゆきつつ伝統的な高品質の商品であり、しかも買いやすい商品を提供する店舗」であった。ターゲットとする顧客は、「所得が高く生活に自信を持っている25才から55才の男女であり、品質やサービスを重視し、ファッションを重視するが着るものすべてにデザイナー・ブランドのような高い金額を費やそうとは思っていない人々」である。

新店の開店にあたっては特別なイベントやパブリシティ活動が用意されており、また、バーニーズ・ニューヨークでは店舗の評価などを調査するためにフォーカス・グループ・インタビューが定期的に行われていたが、これも踏襲する予定であった。販売促進のDMもバーニーズ・ニューヨークの顧客リストを使って送付された。各店の広告予算は、売上高の4.5%が計上されていた。同社の幹部は、バーニーズ・ニューヨークと同様、バーニーズ・アメリカの各店でも、セールは各シーズン末、年2回しか行わない方針であった。

競争への認識

バーニーズ・アメリカの幹部は、ファッション業界の競争は激しく、デザイナー・ブティック、百貨店、専門店チェーンなどがバーニーズの競合となると考えていた。そして、それぞれの競合者は次のような位置づけと考えられた。

1. デザイナー・ブティック、 良いサービス、良い雰囲気、
高度なファッション性を提供するものの、価格が非常に高い。
2. 百貨店、 品揃えの幅は広く、価格ゾーンも広いが、ファッション性に乏しく、サービスや雰囲気が良くない。
3. 専門店チェーン、 量産品のファッションを手頃な価格で提供しているが、ユニーク性に乏しい。また、高級専門店チェーンでも欧州デザインを強調しているものは少ない。
4. 独立の専門店、 個々の顧客に合ったファッション性のある品揃えを提供するが、多店舗化したり、デザイナー・ブランドを開発したりするマーチャンダイジング力や資金力に欠ける。
5. ディスカウント・ストア、 メーカーや小売業の在庫処分品を安い価格で提供するが雰囲気もサービスもファッション性もない。

マネジメント・チーム

バーニーズ・アメリカでは、1988年8月から6ヶ年間の契約で、バーニーズ・ニューヨークのマネジメント・チームをバーニーズ・アメリカの売上高の1%のフィーでそのまま活用する予定であった。以下はバーニーズ・アメリカの予定されている経営幹部のリストである。

<u>氏名</u>	<u>年齢</u>	<u>ハーニーズ・ニューヨーク</u> <u>での職位</u>	<u>職歴</u>	<u>ハーニーズ・アメリカ</u> <u>での職位</u>
フレッド・プレスマン	6 5	社長&CEO	4 2	会長
ジーン・プレスマン	3 7	筆頭副社長 マーチャンダイジング & マーケティング	1 5	社長&CEO マーチャンダイジング & マーケティング
ボブ・プレスマン	3 4	筆頭副社長 財務&オペレーション	1 2	社長&CEO 財務&オペレーション
アービン・ローゼンタール	3 7	上級副社長 財務&経営管理	5	戦略計画 財務、経営管理 不動産、建築
アン・ボール	3 9	—————	—————	保険、司法 副社長、 ゼネラル・マーチャンダイズ・ マネジャー
マロリィ・アンドリュース	3 5	副社長 パブリシティ & ビジュアル・プレゼンテーション	5	パブリシティ & ディスプレイ
マイケル・ヘアー	4 5	副社長&トレジャー 財務計画&経理	1 8	財務計画 予算、経理

<u>氏名</u>	<u>年齢</u>	<u>ハーニーズ・ニューヨーク での職位</u>	<u>職歴</u>	<u>ハーニーズ・アメリカ での職位</u>
ニール・クラフト	31	副社長 広告&マーケティング	5	広告&マーケティング
ジェス・デララマ	35	副社長 マーチャンダイズ・プランニング 物流	9	マーチャンダイズ・プランニング 物流
ロリー・ウォルター	31	副社長 人材管理、教育	3	人材管理、教育
ジョン・アントマン	38	コントローラー	5ヶ月	コントローラー

以上の経営幹部のうち、プレスマン・ファミリーの3人を除いてはいずれも他社からの転職者であり、例えば、ローゼンタールはハーバード・ロースクール、ウォートン・スクールMBA卒業後国際的な司法事務所に勤めており、マイケル・ヘアーはMBA、CPAの公認会計士、アントマンはフェデレイテッド・デパートメント・ストアーズ社のコントローラー、ウォルターはゼネラル・ミルズ・ファッション事業部のディレクター、ボールはニーマン・マーカスのマーチャンダイズ・マネジャーを17年間勤めていた。また、マーチャンダイズ・マネジャーのジェイン・ハークネスはブルーミングデールズのシニア・バイヤーをしており、ジェス・デララマはサックス・フィフスのマーチャンダイズ・ディレクターをしていた。さらに、マロリー・アンドリュースはバークノフ・グッドマンのパブリシティ・ディレクター、ニール・クラフトは広告代理店の副社長をしていた。

バーニーズ・アメリカの出店計画

バーニーズ・ニューヨークは、1988年9月にマンハッタン島ダウントウンのワールド・ファイナシャル・センターに10,000平方フィートの紳士服専門店を開店して以来、バーニーズ・アメリカの設立にともなう次々に新店の出店計画を発表していった。その嚆矢が前述のマンハセット店、チェスナットヒル店、ショートヒル店の3店である。

1989年5月、バーニーズ・ニューヨークは米国西海岸地域に2店舗出店する計画を明らかにした。第1店目はロスアンゼルス郊外のサウスコースト・プラザ・ショッピング・センターへの出店であり、売場面積は7,500平方フィート、第2店目はシアトルへの出店であり、売場面積は7,000平方フィートであった。両店ともにバーニーズ・ニューヨークのサービスと品揃えのレベルを反映した、手頃な価格のファッション性の高い紳士・婦人用の品揃えを行うものであり、スポーツウェア、レディ・トゥ・ウェア、デザイナー・ブランド、アクセサリー、靴、化粧品、ボディケア商品およびバーニーズ・ニューヨークのストア・ブランドを扱う予定であった。売場の構成は75%が婦人用25%が紳士用商品であり、設計はニューヨークのCO/OP売場の設計者が行う予定であった。

サウスコースト・プラザの店舗はティファニーの店舗の真上に位置し、周辺には、マークロス、リゾリ、ポロ・ラルフ・ローレン、ルイ・ビトンなどの店舗が揃っていた。サウスコースト・プラザは米国でも最も成功したショッピング・センターの1つと言われ、その年間売上高は6億5000万ドル以上であった。シアトルの店舗は、ダウントウンに建築中のオフィスとショッピング・センターの集積に入居するもので、西海岸北部で最も Prestige の高い店舗集積となると考えられていた。サウスコースト・プラザ店、シアトル店ともに年間の売上高はおよそ50万ドルと想定された。

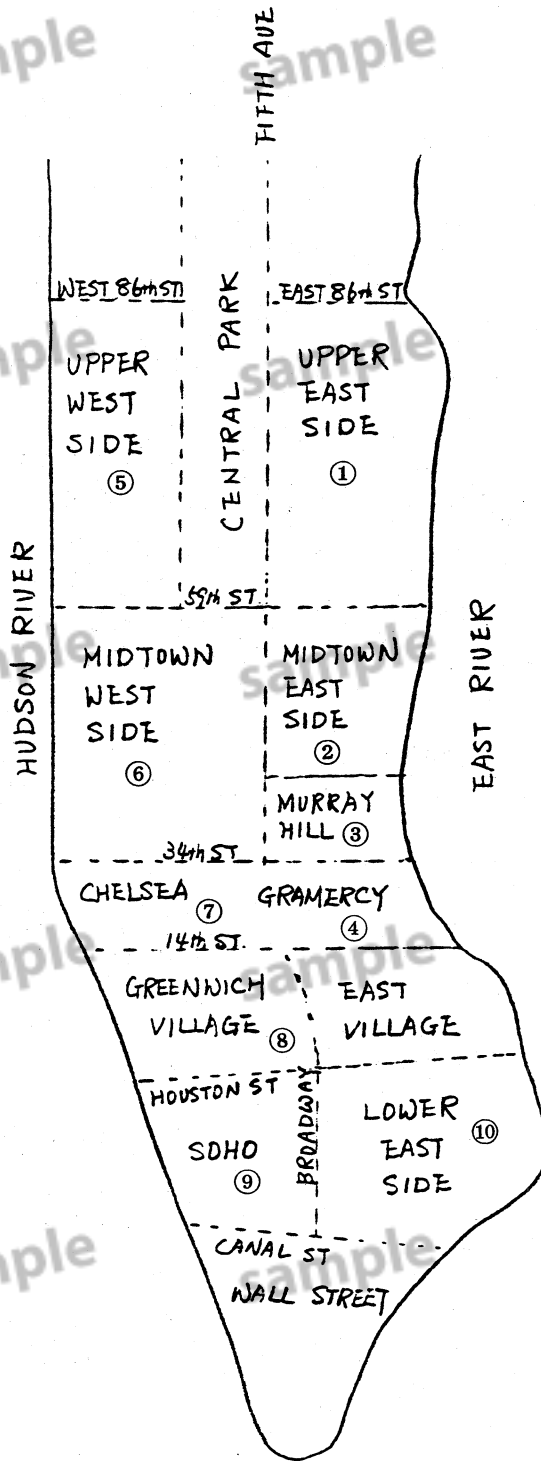
1989年6月、バーニーズ・ニューヨークは、カルフォルニア州ビバリー・ヒルズ、ロデオ・ドライブの西1ブロックの立地に200,000平方フィートの店舗を開設することを発表した。この店舗は1993年開店予定であり、初年度の売上高は4,000万ドルと想定された。この店舗の土地・建物の所有者は、イセタン・オブ・アメリカとバーニーズ・ニューヨークの共同出資会社「キャリリーン」となる予定であったが、100億

円強にのぼる用地所得・建設費はすべてイセタン・オブ・アメリカが負担する予定であった。バーニーズ・ニューヨークはこの店舗を自社店舗として運営し、品揃えもほぼバーニーズ・ニューヨーク店と同様、紳士・婦人の衣料品・アクセサリーのフルラインとチェルシー・パッセージ・ギフト売場を設置する予定であった。イセタン・オブ・ニューヨークはこの店舗の運営には直接関わらず、収益の配分のみを受ける予定であった。

その他バーニーズ・アメリカでは、サウスコースト・プラザと同じコンセプトで、7,500平方フィートの店舗をコネティカット州ウェストポートに、25,000平方フィートの店舗をシカゴに、19,000平方フィートの店舗をテキサス州ダラスのノースパーク・ショッピング・センター内のニーマン・マーカスの向かい側に開設する計画であった。

付属資料 1

マンハッタン島略図



付属資料 1 (続)

- ① マンハッタンで最も地価の高い61丁目から80丁目、五番街からイースト・リバーにかけてのこの地域は富裕な人々の住宅地である。19世紀後半から住宅が北に発展したマンハッタンに於て、この地域は特にエリート達の住宅地となり、現在もその住所は憧れの的となっている。美術館も多く、ブルーミングデールズもあり、私立学校もあるこの地域はシックな暮しの場とされている。その住人を的にした、贅沢なショッピング街が独特の雰囲気をつくっている。
- ② 42丁目から59丁目、五番街からイースト・リバーに至るこの地域は、最高級な店、レストラン、住まいが見られる。五番街に沿った地域は特にティファニー、カルチュ、パーグドフ・グッドマンetc. の高級店が軒並で、ゴールド・コーストとかゴールデン・マイルとかの呼び名がある。イースト・リバー寄りには昔はスラム化していたが、グラント・セントラルの始発駅、国連ビルが出来上り、知識専門職の住宅区とも言われる。
- ③ 34丁目から42丁目、五番街からイースト・リバーにかけてのこの地域は、かつてはニューヨークで最もファッションブルな地とされていたが20世紀に入るにつれて、商業が急速に入り込み、現在は住宅地としては中級となっている。
- ④ 14丁目から34丁目、五番街から東へのこの地域は、かつては大湿地帯であったのを19世紀前半に住宅地化され、「貴族的な小ロンドン」とも呼ばれた。しかし今日一地区を除いては中程度及び安い家賃のアパートが多く、生活に密着した店が多いが、その中に気のきいた店が点在している。
- ⑤ 1968年にリンカーン・センターがオープンする迄はこの地域は安物の店のイメージがあった。しかし人口の逆流現象も因となり、この辺りは、現在一番変化している地域である。特にリンカーン・センター周辺、コロンバス街とアムステルダム街の変化は、グルメ食品店、バー、衣料店、しゃれた店、アンティーク・ショップ、レストランと毎日目新しく登場し、ファッションブルな活気のある街へと発展している。古いビルの中の店造りも大変興味深い。
- ⑥ 34丁目から59丁目、五番街から西へハドソン河のこの地域はファッション・デザイン、ブロードウェイの劇場、そしてハドソン河に沿っての貧民街と落差が激しい。この地域の最大のビジネスはエンターテイメントであり、ファッション区と呼ばれるガーマント・ディストリクトである。その他ロックフェラー・センターの辺りは大オフィス街であり、観光も大きな資源となっている。
- ⑦ 14丁目から34丁目、五番街の西のこの辺りは保守的なアイルランド系カソリックの人々、スペイン人、イタリア人の地域とされていたが、50～60年代にはプエルト・リコ人が入り徐々にスラム化してしまった。しかし、アパート欠乏のニューヨークはこの地を再開発し徐々に裕福な人々に移り住むようになっている。
- ⑧ 18世紀の初頭の頃、農園であったこの辺りは、20世紀に入り、イタリア人の流入、富裕な人々の住宅地と変遷し、画家・作家が住人となるに至って芸術の中心となった。ニューヨーク大学、クーパー・ユニオンの存在で若者も多く最も多種多様な人々のいる場所である。
- ⑨ ハウストン街の南(South of Houston)キャナル街、ブロードウェイからハドソン河にかけてのこの地域は激しく移り変わった。1800年代迄は黒人の居住区、その後ファッションブルな店舗街、大倉庫がすたれスラム化、そしてアーティスト達によりロフトとして発展。今日しゃれたブティック、画廊、レストランが思いがけないディスプレイであふれている。
- ⑩ 貧民街の真只中にあるバーゲン・ハンターのメッカである。店の所有者のほとんどがユダヤ人の為開店時間帯が他の店と少々異っている。日曜日の混雑は気違い沙汰な程、伝統的安さを打ち出している。

バーニーズ・ニューヨークCUプログラム

バーニーズ・ニューヨークでは伝統的に人的サービスの向上とセールスマンの教育に力を入れており、セールスマンは基本的に顧客を店内のどこへでも案内できるように訓練されていたり、顧客プロフィール・カードの記入を義務づけたり、顧客への電話訪問プログラム、顧客紹介コミッション制などを設けたりしていた。また、セールスマンの訓練プログラムも8週間の単位で行われ、4週間は教室で残りの4週間は店舗内で訓練が行われた。なかでも、このような訓練の基本となるのが「バーニーズ・ニューヨークCUプログラム」であり、以下その概要を示す。

「CU」というのは、セールスマンが電話をしてバーニーズ・ニューヨークの店への来店予約を取り付け、セールスマンに「See You」する顧客のことである。セールスマンは、このような電話予約来店プログラムに参加することが期待され、忠誠な顧客の拡大と維持に努力することが求められる。このプログラムに参加したセールスマンは、以下の基準をクリアすることによって、さらに販売額に対して1%のインセンティブが支払われる。

1. セールスマン自身が顧客に来店予約の電話をする。
2. 電話をした記録はCUコンタクト・カードにセールスマンが記入し、同じ日にセールスマネジャーがサインする。
3. 顧客は電話をしてから21日以内に来店し、セールスマンが店内でサービスをし、セール以外の商品を購入して貰わなければならない。
4. レシートにはCUの印が書き入れられ、コピーにセールスマネジャーがサインする

5. セールスマンは、春・秋のシーズンには新商品の到着とともにCU顧客もしくはその候補者に電話を入れなければならなかった。但し、CUサービスは年間を通じても行われるべきものであった。

6. 顧客が21日以内に来店しなかった場合、セールスマンはフォローアップの電話を入れ、それもCUコンタクト・シートに記入し、セールス・マネジャーのサインを貰わねばならない。

バーニーズ・ニューヨークのセールスマンは、店頭での顧客との対応のときに、顧客がCU顧客になるように次のようなことを行わなければならなかった。

1. 新商品が入ったときに電話をして良いかどうかをきく。
2. 電話番号、秘書の名前、電話して良い時間など、必要な情報をきき、それらをクライアント・ブックに記入する。
3. 必ず自分の名刺を渡し、再びサービスできるようにしておく。
4. 商品の仕立て直しのスケジュールを必ず決めておく。
5. アポイントメント・サービスに関する情報を顧客に与える。
6. 大きな買い物をした顧客には必ず後でフォローアップの手紙を出すか電話する。

CUプログラムに参加するバーニーズ・ニューヨークのセールスマンには、さらにシーズン・ボーナス・プログラムが用意されている。各シーズンの初めにゼネラル・マネジャーはこのプログラムの実施期間を発表し、ボーナスの受賞に必要な販売高ゴールが全社および部門別に発表される。各シーズンが終わるとセールスマン一人一人のCU販売高が発表され、ゴールを達成したセールスマンのそれぞれにボーナスが支給される。

バーニーズ・ニューヨークでは、CUプログラムが効果的に実行されるために、電話で

の話し方についてのガイドライン、来店の約束をえるためのガイドライン、電話をする前の会話の計画ガイドライン、電話での顧客の反応分析のガイドラインなど、各種のマニュアルを用意し、これらのガイドラインやチェックシートを用いてセールスマンを定期的に教育していた。以下は顧客プロフィール表およびCU顧客記録表の一部を示している。

CUSTOMER PROFILE - MEN'S

Salesperson _____ Date _____/_____/_____
Department _____

I. PERSONAL DATA

NAME _____ On the Mailing List? Yes No

CHARGE ACCOUNTS _____

ADDRESS

Home: _____ Work: (attach business card if appropriate) _____

Phone (____) _____ Phone (____) _____

Best time to call _____ Best time to call _____

Spouse _____ Secretary _____

Children _____

**PERSONAL INTERESTS/
LEISURE ACTIVITIES** _____

II. CLOTHING NEEDS

Sizes: Suit _____ Waist _____

Shirt _____ Other _____

Designer/Manufacturer Preferences _____

Fabric Preference _____

Fitter Preference _____

Other Departments — Needs _____

Salespeople _____

III. OTHER PERTINENT INFORMATION

付録 CU顧客記録表

Name of Salesperson

PHONE CALL								POINT OF SALE			
Customer's Name	Phone No.	Reason for Contact	Date of Contact	Mgr's Initials	Results of Contact (Appointments)	Date of Sale	Sales Check No.	Mdse. \$	Mgr's Sign.		

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

付録 続き



sample

sample

sample

sample

sample

付録 バーニーズ・ニューヨークの外観と店内



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

KITAZUME 0702 P.200