



2 月 度

②なるほど そうか やってみよう!

第2回<「しまむら」から学ぶ>(2) 2回連載 主な数値は 2018年2月期 締め日は毎月20日

*これ程、詳細な数値が公表されているデータは他にはありません。大いに参考にしてください。

★しまむら苦戦! 客離れ続く! デフレ優等生の誤算!

<有価証券報告書より吉田分析・まとめ>

◆しまむら業態昨対(昨対:4月度のみクア)

<表-1>しまむら業態店舗分析(2018/2期)

* 期末店舗数	1,401店
< 1 店舗当たり平均 >	
* 売上高	31,844 万円
* 売場面積	316 坪
* 坪売上高	101 万円/年
* 店舗客数	332 人/1日
* 坪当たり客数	1.1 人/1日
* 買上点数	2.9 点
* 枚単価	896 円
* 客単価	2,625 円
* 1 日平均売上高	87 万円

<表-2>

	(20日締) 既存店昨対	<参考> エコー昨対	エコーは 月末締 (既存店)
2018 3 月 度	94.4%	113.0%	
4 月 度	101.4%	110.0%	
5 月 度	92.3%	97.3%	
6 月 度	88.3%	96.0%	
7 月 度	88.8%	99.7%	
8 月 度	94.4%	108.8%	
9 月 度	93.1%	106.0%	
1 0 月 度	92.9%	90.0%	
1 1 月 度	87.7%	95.7%	
1 2 月 度	92.2%	105.2%	

<表-3> ◆しまむら買上点数・枚単価分析

	2013/2	2014/2	2015/2	2016/2	2017/2	2018/2	
売上高 (百万円)	339,775	407,029	414,121	441,152	451,933	446,137	売上高
期末店舗数	1,274	1,299	1,321	1,345	1,365	1,401	客 数
客数 (千人)	160,827	160,885	160,615	166,035	168,209	169,943	×
1 店舗売上高(万円)	31,380	31,334	31,349	32,799	33,109	31,844	買上点数
1 店舗客数(人/1日)	346	339	333	338	338	332	×
1 店舗売上(円/1日)	859,713	858,466	858,878	898,614	907,086	872,443	枚単価
買上点数(点)	3.1	3.1	3.1	3.0	3.0	2.9	
枚 単 価(円)	791	814	841	886	910	896	
客 単 価(円)	2,486	2,530	2,578	2,675	2,687	2,625	

低価格戦略とロ・コストパフォーマンスを武器に‘デフレ時代の優等生’として成長を遂げてきたしまむらが迷走している。今期10カ月の内 9 カ月が昨対割れとなっている。(表-2)

◆不振要因1: これといったヒット商品がない。2016年度は「裏地あったかパツ(3,900円)」を110万本販売、過去最高益を記録したが、その後はまったく魅力的な商品が出ていない。

◆不振要因2: 店頭のアイテム数や在庫を絞り過ぎた。商品単価が下落する中で売上高を確保するため、とにかく数を売ろうとする時期が過去に続き、各店舗の抱える在庫が膨らんだ。そのため、2015年~2017年在庫を20% アイテム数を30%削減した。アイテム数を減らし過ぎたことで「しまむら特有の雑多感」が薄れ、雑多商品の中での宝探しに期待感を持っていたお客が離反。

◆不振要因3: 過度な低価格路線。減収減益が続いたこともあり、‘まず客数を回復させよう’と2018年4月にはしまむら1400出店を記念したセール、5月には設立65周年記念セールを開催。極端な低価格でたたき売りをした。「安くても不要なものを買わない」という消費者の選別意識が強く、お客が反応しなかった。また、25%前後で推移してきた販管費比率が27%を超えた。

<表-3>解説: 買上点数はなかなか増えない! 無印良品もこの10年間買上点数は3.0点商品構成を変えずに買上点数を増やすのは非常に難しい。筆者も専門店を15店舗経営しているとき、かなり力を入れたが結果しては増えなかった。価格の下限は変えずに枚単価をアップさせることが売上アップにつながる。①伸ばす商品 ②維持する商品 ③カットする商品 ④追加する商品 を常に考えて変化する店舗をつくっていこう!