



11月度

## ⑪なるほど そうか やってみよう!

### <経営者の視点とその戦略(2)>

「しまむら」の8月度既存店売上が16カ月ぶりに前年を上回った。(前年比:100.6%)  
2019年2月~8月(半期)の決算は売上高2,643億円(前年同期比4.1%減) 営業利益143億円  
(同0.3%増)減収増益で着地した。同期間では2年連続で減収となったが、ごくわずかだが  
3年ぶりに増益になった。この2年ほどしまむらはほんとに元気がなかったが、今期に入り、  
利益が下げ止まった。今回は戦略的にその内容を見てみよう。

結論を一言でいうと、このコラムで何回も述べたことだが『すべての問題は在庫に現れる』ということである。

- (1) この2年間、しまむらは30%OFF 税込各300円 税込各500円 “今ついている価格よりレジにて値下↓40%OFF” といった過度な割引・低価格セールを毎月実施してきたが、前期の後半から、これらの値引き販促を減らしてきた。さらに婦人を中心にシーズン初めの在庫投入量を減らし、売れ筋を見極めて、期中に追加投入する割合を増やし、在庫の効率化を進めた。その結果、客単価1.2%UP 粗利益率1%UP 33.3%に改善した。  
戦略的に見ると、資源配分(持っている資源をどこに配分するか?)を商品展開に優先的に配分し、競争優位を生み出した。つまり 客数減・売上減をカバーするために、安易な販促を後追的にやることをやめ、商品・在庫問題の解決を最優先課題とした。
- (2) 今期(半期)利益は下げ止まったものの、店舗数が大幅に増えているにもかかわらず、客数は6.1%減と大幅なマイナスとなった。この客数減の大きな要因として考えられるのはヒット商品がないことである。15年~16年「裏地あったかパンツ 3,900円 110万本 売上高:42億9,000万円」「素肌涼やかデニム&パンツ」が大ヒット、空前の利益を計上、株価も急上昇した。その後、ヒット商品は全く出ていない。  
⇒ “売れる商品を売れる状態にする” 店舗経営の基本であるが、この2年間 売れる商品の開発ができなかった。しまむらにかぎらず、業界全体にこれといったヒット商品がなかったのも事実であるが、今年の冬物にどんなものを出してくるのか楽しみである。
- (3) どんなに安くても、不要なものは買わない消費者が増えてきた。安売りをすれば、客数が増えるという方程式が確実でなくなってきた。“安さ”というしまむらの戦略的な資源配分からどこに資源配分を優先的にやっていくか今後の展開が見ものである。  
衣料品のマーケットが急速に縮小する中、インターネット通販・メルカリなど消費形態の変化に加えて、高齢化・人口減・人手不足といった構造要因が稼ぐ力を低下させている。イオンの3月~8月期の量販店事業は赤字だった。衣料品の販売不振が大きな要因の一つである。実店舗を持ち、なおかつネット通販で存在感を放つのはユニクロ(ファーストリテイリング)ぐらいである。  
このような環境の中でどこに経営資源を配分するか、どんな商品構成をしていくか、変化しないリスク・変化するリスクを考え、常に変化していかなければ稼ぎ続けることが難しくなってきた。