

次の資料は、「しまむら」という、中高年ファッション小売チェーンの状況を記述したものである。これを、「成功の要因を説明するビジネスモデル（ノウハウ連鎖型）として整理するとどうなるだろうか？

埼玉県さいたま市に本社をおく「しまむら」は、全国的な店舗展開をおこなっている衣料品チェーンである。2004年2月期決算で、売上高2980億円(前期比107.6%)、経常利益237億円をあげている。店舗数は、915店舗である。

しまむらの店舗にいくと、客の数も多くないし商品もどちらかといえば、やぼったく、魅力があるようにはみえない。

同社の店舗は、人口密度の高くない都市化の進んでいない地域にある。昭和40年代に多店舗化をはかろうとした段階では既存スーパーは大型化しており、同じ事をやっても勝ち目はなかった。当時、スーパーは食品を安く売る事でお客を集め、一方、衣料品で利益をとっていた。そこで、しまむらは、儲からない食品を扱わずに儲かる衣料品だけを扱う事にした。

狙っている客層は、20才半ばから45才くらいまでの主婦である。商品は、彼女たちが日常着る普段着や肌着などの日常衣料が中心である。ファッション性の高いものは扱っていない。価格は同業他社より30~40%安い。粗利益率は26%である。衣料品専門店の鈴丹、キャビン、リオチェーン等の粗利益率は、約40%、イトーヨーカ堂やダイエーの衣料品部門では30%強であるから、しまむらの粗利益率はかなり低い。

低い粗利益率なのに、8%前後の経常利益率を達成するわけだから、販売費・一般管理費の売上高比率を下げなければならない。そこで、同社の売上高に対する固定費の比率は21~22%である。これは、イトーヨーカ堂の22%と互角の水準であり、ダイエーの25%、衣料品専門チェーンの33~39%と比較するとかなり低い。

商圈の小さな郊外に出店すれば、客単価も売上も知れている。少ない売上で利益を上げるにはどうしたらいいか。その答が「標準化」である。同社の店舗は900平方メートル前後に標準化されている。外観も大きさも内装も商品配置もほとんど変わらない。同社はあらゆる規格を統一して店舗づくりをしているのである。さまざまな材料、備品を同じ規格で大量発注するので、新規店舗の開設コストが引き下げられる。この標準化された店舗に応じて、店舗運営や作業手順は、全9巻、1000項目におよぶマニュアルによって単純化されている。マニュアルは従業員の改善提案によって毎月3センチほど書き改められる。だから平均すると3年ほどでマニュアル全体が書き改められることになる。作業手順については、毎月各店舗からでる改善提案は約1000件、そのうちの100件くらいがマニュアル更新に採用されている。

標準化の仕方が徹底されているので、従業員は日常業務で自ら考えて意志決定することがほとんどない。たとえば商品の置き場所は定められており、商品に付けられた札に番号で示されている。また、ここの従業員は発注業務を行わない。過去3年間の販売データと定められた在庫量からコンピュータによって自動的に発注量が決まるので、人による発注業務は不要なのである。

こうした徹底した標準化によって従業員数は最小限に抑えることができ、同時に不慣れなパートタイマーを多く使うことができる。現在577店のうち約290人が女性店長である。「地域に密着した女性店長が適任」という考えが基本にあるのだ。力のある人はパートタイマーとして入社してからわずか4年ほどで店長になる。また各店舗では、店長以外の全員がパートの女性である。

また、商品政策で独特なのが完全買い取りである。百貨店の体質強化が遅々として進まない理由に委託販売や派遣店員という制度がある。百貨店に限らず、一度仕入れた商品を売れなければ返品というのでは、仕入先との真の信頼関係は形成されない。いつ返品されるかわからないのでは、問屋やメ

一カーも返品リスクを折り込んだ納入価格にせざるをえない。

しまむらは、完全に売り切ってしまうために二つのことを行っている。一つは売れない商品をできるだけ早く売れる価格に下げることだ。入荷してから1週間目、2週間目と単品毎に追っていき、思ったより売れるのが遅ければ、価格を下げていく。もう一つは、ある商品が売れていない店があれば、それが売れている店に自動的に品物を移す。このためにトラックをチャーターしており、1台につき毎夜5店舗ぐらいを回っている。店に商品を届ける代わりに、その店で売れない商品を引き取って車に乗せて戻る。全国4カ所の物流センターを経由して、その商品が売れている店に届ける。このシステムは価格変更率(最初につけた売価をどれだけ下げたかという割合)低下につながっている(ピーク時5.6%、平成10年度4.9%、平成11年度4.6%)。一般的な量販店の価格変更率は10%程度である。

トラックを夜間に走らせるのは、昼間よりも輸送効率がよいということの他に、翌朝に各店の従業員が一斉に作業をはじめられるメリットがある。昼間にトラックを走らせると、店の人は津品物が届くのかわからず無駄な時間を過ごすことになってしまう。朝一斉に仕事をはじめられれば、夕方一斉に終わることができる。

*情報は、2000年現在のものである。