

2016 7/18

個人消費の回復がもたつき、再び小売価格の下落が鮮明になりつつある中で、「デフレの勝ち組」といわれていた衣料品チェーン、しまむらが脱デフレ路線を着実に進めている。消費者の心をつかむ付加価値の高い商品の連続投入はもちろん、メリハリのある店舗運営で値下げ依存の販売戦略から脱却。2017年2月期は最高益も視野に入る。それは現場重視の考える売り場づくりの実現だった。

「従業員には長く働いてもらいたい」。野中正人社長が危機感を抱いたのは今から一年半ほど前だった。失業率の低下、有効求人倍率の上昇で新規採用がままならない。介護離職も始めている。おまけに足元の業績の陰りもあり、15年2

しまむらの「脱デフレ術」

編集委員

田中陽

経営の視点

月期は2期連続の営業減益に沈んだ。1988年の上場来初めての躓(つまず)きだった。

度疲労を起こしていた。具体的にはこうだ。月次決算を迎える毎月20日の前日は売れ残り商品の値下げ

同社の強さはきめ細かいマニュアルに支えられ、パートなど現場にいる女性従業員が働きやすい環境づく

対応や新しく入る商品の陳列で業務が煩雑となった。調べると1店舗当たり約100時間の負荷があった。

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

先行きの不透明感がぬぐえず、消費の力は確かに弱い。特にアパレル業界はここ数年、市場を主導する流

「売る意志」復活、現場に活気

りに定評があった。当然、そこには本部主導の統制力ある仕組みがある。だが全国に1300店舗、売上高6000億円近くに

この悪循環を断つために頻繁に並ぶことで売り場の魅力が増す。売り場の新味をより打ち出そうと陳列棚

の向きを低くして売り場全体を見やすくした。現場の

「これまででは本部の都合の仕事になっていた」と野中社長は反省する。値下げに頼る販売から抜け出し、16年2月期の1品当たり単価は886円で3年前に比べると12%も上昇した。今期の売上高総利益率は32.4%を計画し、前期比0.9%の上昇を目指す。

から週次に変えた。現場の力の回復だ。

状況はバイヤーに正確に伝える人員も増やした。すると毎月20日前後の店舗作業が減り、本来売力となる接客に時間を割けた。負荷は50時間まで下がり残業時

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

が週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便

間も減った。新製品投入のタイミングが週次となってきた。これまででは臨時便