

第17回 苦戦の総合量販店に学ぶ経営改革（1）

前回、苦戦の百貨店から学ぶ小売業の経営改革について述べましたが、今回は百貨店同様ここ何年と厳しい経営を余儀なくされている総合量販店から小売業としての事業の進め方を学ぶこととしましょう。

総合量販店には、ご存知のようにその前身には、食品・雑貨中心のスーパーから衣料品・雑貨中心のいわゆるスーパーストアーなど色々なタイプがありますが、企業規模拡大と収益力の強化、ワンストップショッピングの便利性を通じた競争力強化を目指し、衣料、食品、雑貨、家具家電・インテリア等々を含めた総合型の量販店に発展拡大してきた企業群といえます。そのなかで家電関係に見るように大型家電専門店の台頭もあって、その部門は殆どが撤収かテナント貸しに変わり、自营部門はその一部の小物家電に限定するなど既に大きく後退しています。

食料品は総じて健闘しているとはいえ今現在も不振を極めている分野には家電以外に多くの分野があります。**特にMDの基幹である衣料品について総合量販店は等しく苦戦を強いられており、長らく不振が続いています。衣料品は総合量販店にとっては食品部門となれば本来収益部門として極めて重要な戦略部門であるだけにこの部門の改革が効果を上げない限り今後とも利益改善は大きくは進展しないと考えざるを得ません。**

もちろん各社は問題点を良く理解され、その改善、改革に大いなる努力をされて来ているのですが、その効果があげられず、依然収益面で大きく足を引っ張っているのが現状といえましょう。経営の難しさから衣料品主体のスーパーストアーから食品スーパーに業態変更をした企業も多いのです。

その一方で量販志向の衣料品チェーンの島村、ユニクロ、西川屋等の伸長著しい企業群が存在することは、注目すべきことといえます。その意味で総合量販店の不振に対してこれらの企業群から学ぶべきヒントも多いといえます。もちろん総合量販店も彼等を調査・分析し対策を考えてきたことも当然といえますが。

そこで今回は総合量販店の衣料品という分野に絞って苦戦の原因を分析しその対策を考えてみましょう、その解答が企業経営を考える上で、特に小売業経営に関係している人にとっても貴重なヒントを与えてくれるものと思います。

私自身が百貨店経営に、スーパー、衣料品専門店チェーンの経営再建に関わった経験から得たものも材料に加え次回より2回にわたりお話しすることとします。

問題点として、衣料品という商品グループ特性からくる事業構築上の問題、経営トップの経営・管理能力の問題、マネージメント体制の問題、現場組織・管理上の問題、人材要件の問題等に絞ってお話します。