

### 『ビジネスモデルにみる収益構造の違い』

企業のビジネスモデルの違いが収益構造にどのように反映されるのか、今回は株式会社ファーストリテイリングと株式会社しまむらの決算より分析してみた。

#### 【両社のビジネスモデル】

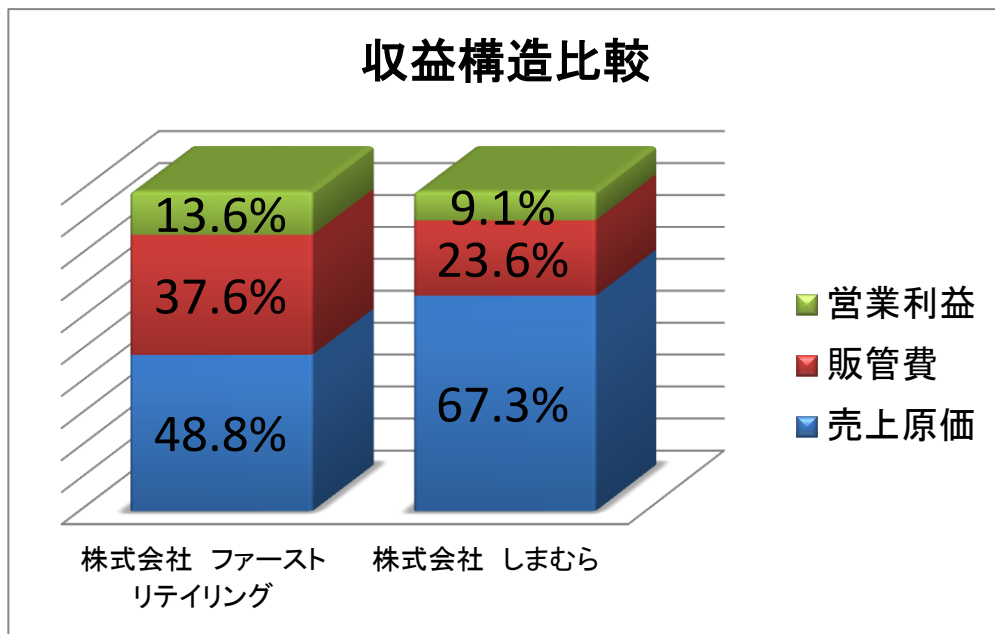
(株)ファーストリテイリング

ユニクロを中心に SPA（製造小売）で事業展開。自ら企画・開発した商品を、責任をもって売り切る。

(株)しまむら

ファッションセンターしまむらを中心に展開。完全買取り返品なしの仕入商売。100%自社物流。

以下のグラフは、上記 2 社の直近の決算書より収益構造を表している。



※(株)ファーストリテイリング平成 24 年 8 月 31 日決算参照

(株)しまむら平成 25 年 2 月 20 日決算参照

財務省の法人企業統計調査結果によると、平成 23 年度の卸・小売業の営業利益率平均 1.6%であり、比べて両社が如何に高収益体質であるかがわかる。

#### 【ビジネスモデルによる収益構造の違い】

(株)ファーストリテイリングは自社企画・開発商品をベーシックアイテムに絞り、生産ロットを大きくすることで原価率を抑えている。一方、店舗は都心の一等地などに出店しているため販管費の割合が高くなっている。

(株)しまむらは、各店舗の商圈が狭いドミナント出店のため、商品アイテムを絞ると「人が着ているのとカブる」危険がありアイテムを絞れない、また仕入商売であるため原価率が高くなる傾向にある。

しかし、郊外出店、店舗レイアウト標準化、パート従業員の活用（全従業員の8割以上がパート従業員）、自在庫・物流システム構築などローコストオペレーションにより販管費を低く抑えている。

#### 【両社今後の展開】

(株)ファーストリテイリングは、原価率の低さが強みである、しかし主要生産拠点である中国では、人件費上昇による調達コスト上昇が脅威となっているため、調達コストの低い東南アジアなどへ生産移管を進めている。

また、今後、中産階級が増えていくアジアを中心に年間200~300店舗を新に出店し規模を拡大していく計画で、それに伴い生産ロットも更に大きくすることが可能となり、調達コストの上昇を抑える戦略である。

最終的に営業利益率15%以上を目標としている。

(株)しまむらは、総合的な品揃えの「ファッションセンターしまむら」を中心に展開してきたが、次なる柱として専門業態のヤングカジュアル「アベイル」、ベビー用品・子供服「バースデイ」、靴の「デュバロ」などを展開している。専門業態でも店舗の作りやオペレーションは全て「ファッションセンターしまむら」と同一として、既に構築されている在庫・物流システムもグループ内で利用できるなどシナジー効果を活かしながら売上の拡大とローコストを両立させていく戦略である。

上記のように全く違うビジネスモデルでありながら両社それぞれの「強み」を徹底的に活かし高収益を実現している。