

企業分析レポート Vol.1

衣料小売分野・顧客満足度 No.1 企業を支える無駄の徹底的削減と高い資本効率 ～ 西松屋チェーン ～

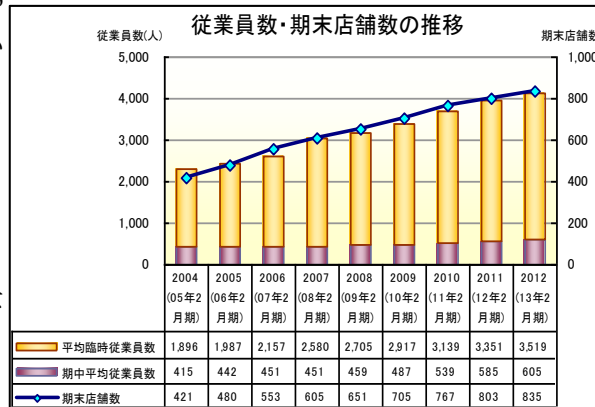
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

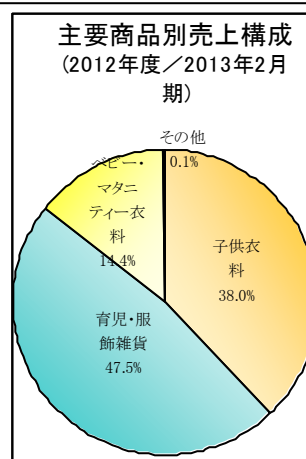
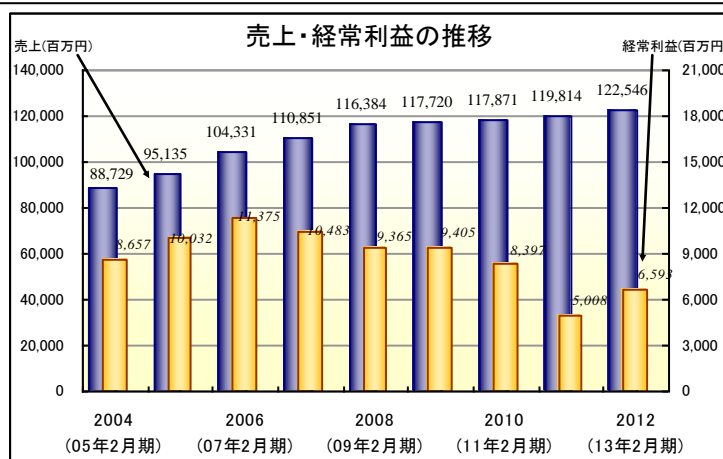
- 株式会社 西松屋チェーンは、郊外型大型店を中心に全国に 835 店をチェーン展開するベビー・子ども用品分野の小売最大手の企業である。ベビー・子ども関連用品に特化し、独自の効率経営をベースに強い価格競争力を持つだけでなく、サービス産業生産性協議会による衣料品専門店分野の顧客満足度で第 1 位(2012 年)となるなど、顧客から高い支持を得ている。

設立	1956年10月
資本金	25億2300万円
売上高	1,225億円(2013年2月期)
事業内容	ベビー・子どものくらし用品専門店チェーン
本社	兵庫県姫路市飾東町庄266-1
店舗数	835店舗(2013.2月現在)/全都道府県
株式上場	東証一部

- 西松屋チェーンの売上規模は 1,225 億円(2013 年 2 月期/2012 年度)。18 期連続で増収が続いており、ここ 5 年で店舗数が 4 割、従業員数も 3 割増加している。



- 2006 年をピークに減益基調が続いていたが、自社 P B 製品の拡充や原価率の改善などを背景に増益に転じている。



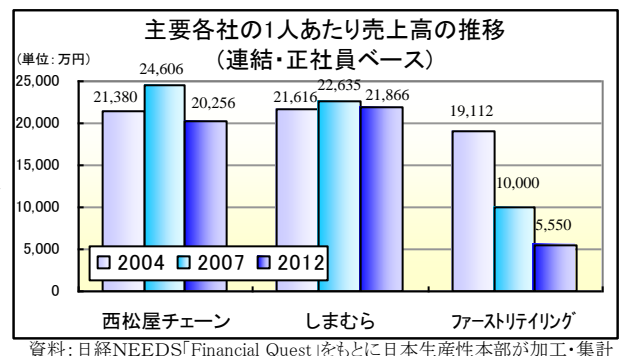
資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計

2 徹底的な無駄の削減が可能にした運営体制の少人数化

<競争力を支える徹底的な無駄の削減と標準化 ～店内が「ガラガラ」でも儲かる仕組み～>

- ・小売業における店舗とは、従来から百貨店などを中心に、販売を行うだけでなく接客や商品知識といったサービスを提供する場と認識されてきた。しかし、西松屋チェーンでは、顧客が自由に商品を選べるセルフサービスこそが望ましいサービスと考え、店舗を品出しやレジなどの「作業」を行う場と捉えており、それが経営の効率化や店舗の生産性向上の立脚点となっている。また、多くの小売店が繁盛店づくりに注力するが、西松屋チェーンは、店内が「ガラガラ」でも利益を生み出せる仕組みを作り出し、ほどほどの売上水準でも店舗を持続的に運営できる体制を構築している。
- ・こうした体制を構築するにあたり、西松屋チェーンでは、鉄鋼メーカー出身の社長が工場での工数やコスト削減をはかる省力化の考え方を取り入れた。店内オペレーションの無駄を徹底的に削減して効率化・低コスト化を進め、それをマニュアル化して全国に展開しているところに同社の強みがある。
- ・例えば、店員の作業で大きな割合を占めていた洋服の畳み直しや並べ直しの手間を削減するため、西松屋チェーンではワゴンや棚を廃止して洋服を全てハンガー掛けにしたほか、ハンガーをかけるフックを傾斜させることで商品を取ると自然に後ろの商品が前にせり出てくるように改良している。店頭「のぼり」も、効果が毎日出し入れする作業量に見合わないとして廃止した。従来は店舗ごとに行っていた商品の追加発注も、ITを活用しながら本部で集中的に行う仕組みにすることで、店員の経験に頼った発注をなくすとともに店舗での業務量を削減している。服のハンガーがけも店舗で行うのを止め、取引先がハンガー掛けした状態で納品することで、業務効率を向上させている。また、店舗運営の効率性を随時管理するため、「従業員1人が1時間で生み出す粗利」として表される人時ベースの生産性を指標として活用している。

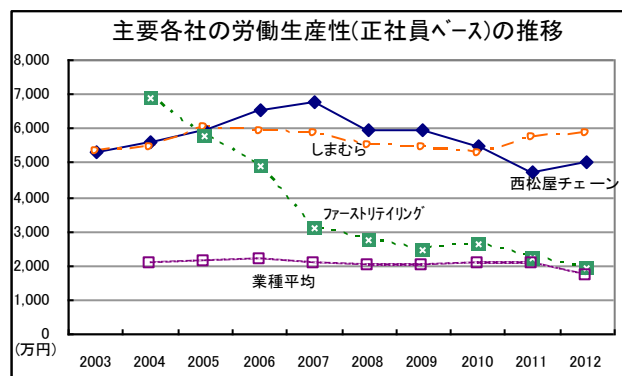
- ・こうした取組みにより、西松屋チェーンのスタッフあたり販売効率は、比較的価格帯の衣料品を軸に多店舗展開をはかる衣料量販店の中でも高い水準にある。西松屋チェーンの1人あたり売上高は、2012年度で2億256万円(正社員ベース)。業界最大手のファーストリテイリング(同5,550万円)を大きく上回っている。



<労働生産性に反映される少人数運営と繁盛店を作らない経営方針>

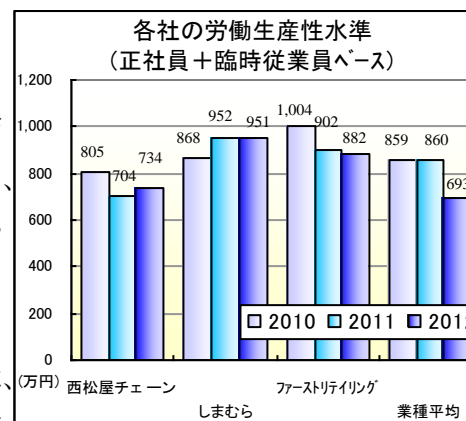
・西松屋チェーンの特徴であるこうした徹底的な無駄削減の効果は、従業員1人がどれだけ効率的に付加価値を生み出したかを表す労働生産性にも表れている。西松屋チェーンの労働生産性(5,078万円/2010~2012年度平均・正社員ベース)は、業種平均(同2,033万円)を大きく上回るだけでなく、ファーストリテイリング(同2,238万円)の2倍近い水準である。これは、西松屋チェーンが同業他社と同じだけの付加価値をより少ないスタッフで生み出していることを意味している。西松屋チェーンでは、業務量の削減によって通常2名のスタッフで店舗運営を可能にしているほか、店内レイアウトを統一して全国の店舗の状況をわずか5人の本部スタッフで管理している。全従業員に占める正社員の比率をみると、ファーストリテイリングが5割、業種平均で約6割を占めるのに対し、西松屋チェーンは2割以下である。西松屋チェーンの場合、業務の定型化を進めて店舗運営のかなりの割合をパート社員が担える仕組みにし、正社員を店長や本部スタッフなどに集中させている。それが高水準の労働生産性にも結びついている。

・小売業全体の労働生産性は厳しい市場環境などを背景に低下基調にあり、西松屋チェーンも2007年度のピーク水準から2割近く落込んでいる。これは、商品の低価格化が進む一方、取扱品目の拡大に伴う店頭在庫の増加などを背景に、売上に占める付加価値の割合が低下してきているためである。それでも同社の生産性が高い水準を維持しているのは、こうした少人数化の取組みを売れ筋の比重を高める商品構成の改革などと並行して行ってきたためであり、足もとの2012年度をみると粗利率の改善もあって5年ぶりに生産性が改善に転じている。



資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計

・もともと、パート社員も加味した労働生産性(748万円/2010~2012年度平均)をみると、西松屋チェーンは同業他社を必ずしも上回っているわけではない。これは運営スタッフを少人数化する一方で、顧客がゆったりと買い物できるような店内を「ガラガラ」にする西松屋チェーン独自の方針による影響も大きい。こうした運営方針では、当然ながら一定水準以上の売上や付加価値を望むことは難しい。しかし、一部の繁盛店に多くを頼るのではなく、ほどほどの集客や売上でも十分に利益を生み出せるまでにコストを削減する仕組みを構築することで、西松屋チェーンは多店舗展開した分だけ利益を積み上げることができるようにしている。また、主要顧客層である小さい子供連れの来店客にとっても、ゆっくり買い物できる環境は非常に重要であり、それが同社の高い顧客満足度を支える要因の1つにもなっている。実際、同社では、特定の店舗が一定水準以上の売上になると近隣に追加出店をするなど、繁盛店を作らないことを徹底させている。パート社員を含めた西松屋チェーンの労働生産性は、こうした取組みによって「ほどほど」の水準へと意図的に誘導された結果とみることができる。



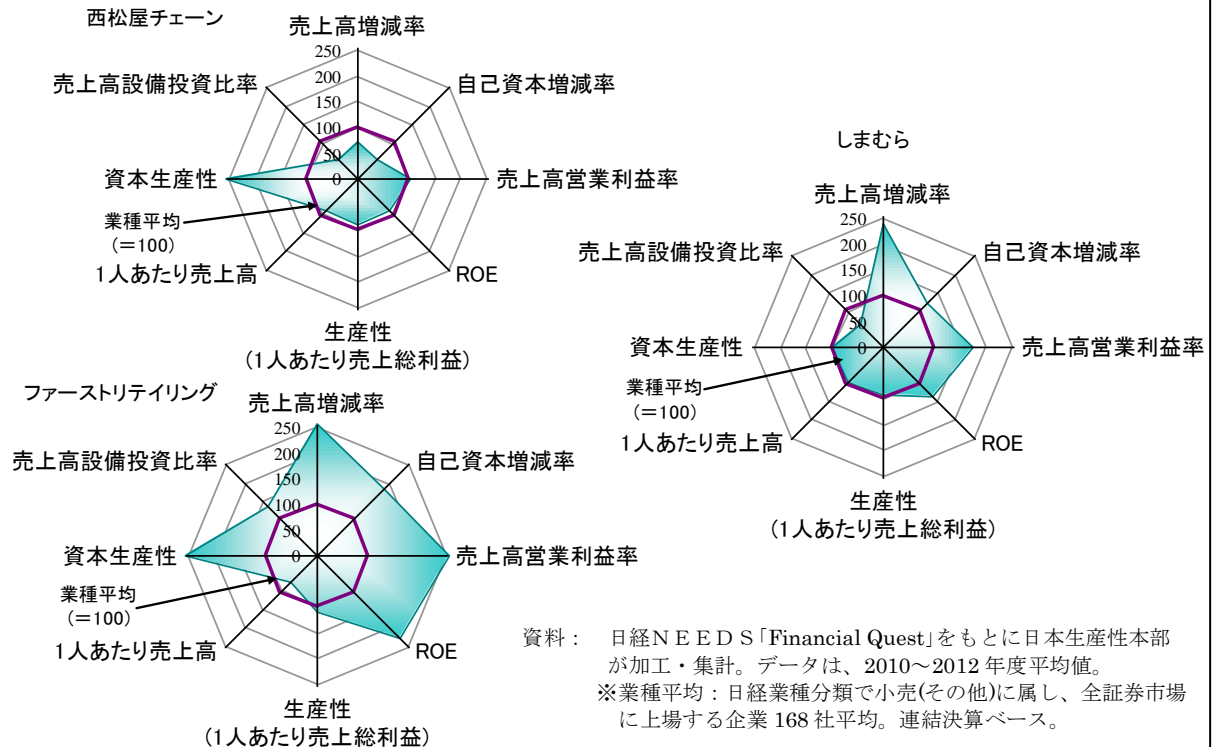
資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに加工・集計
※財務データの制約により、2010年度以降のみ計算

3 高い資本効率が支える西松屋チェーンの生産性

<低コスト化の積み重ねを反映した高水準の資本生産性>

- 西松屋チェーンの特徴は、業務の徹底的な無駄削減による効率化だけではない。店舗や各種設備の簡素化・低コスト化によって資本効率が極めて高い水準にあることも、同社の強みとして挙げられる。実際、競争力に関する経営指標をみると、西松屋チェーンは、設備をどれだけ効率的に使って付加価値を生み出したかを表す資本生産性(6.5千円/有形・無形固定資産あたり付加価値/粗利)が業種平均(1.5千円)を大幅に上回っており、同業他社と同じだけの付加価値をより少ない設備で生み出すことができている。一方で、売上高設備投資比率(1.5%)をみると、積極的な設備投資を続けるファーストリテイリング(4.0%)やしまむら(1.8%)を下回る水準にあり、売上規模からすると新規店舗などに対する投資を同業他社より抑制していることがわかる。
- 西松屋チェーンの店舗は基本的に賃貸であり、財務諸表をみると設備などの有形固定資産が資産合計の1割に満たない。また、西松屋の店舗は、基本的に200~300坪の広さの平屋で統一され、共通の内外装や什器が使われている。設備の無駄を削減して簡素化し、標準化することにより、設備にかかるコストを絞り込むためである。こうした低コスト化の取組みを地道に積み重ねていることが、高水準の資本生産性へと結びついている。

<小売(衣料品専門店)分野における主要企業の特徴>

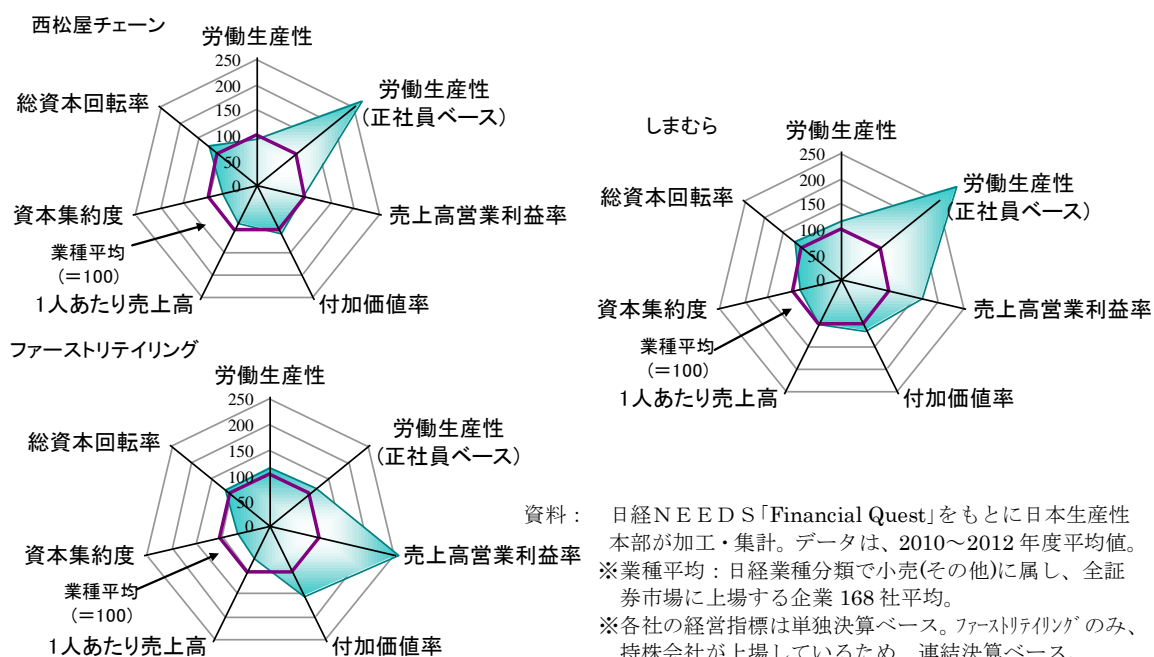


	売上高増減率	自己資本増減率	売上高営業利益率	ROE	生産性(1人あたり総利益)	1人あたり売上高	資本生産性	売上高設備投資比率
西松屋チェーン	1.3%	4.3%	5.4%	7.2%	11,218	30,736	6.5	1.5%
しまむら	4.5%	10.0%	9.2%	11.2%	11,653	35,555	1.5	1.8%
ファーストリテイリング	10.7%	14.7%	14.7%	18.9%	13,599	26,361	4.3	4.0%
業種平均	1.9%	8.1%	5.3%	8.5%	12,504	36,792	1.5	3.0%

<高い競争力を支える同業他社を上回る総資本回転率>

- 西松屋チェーンの資本効率の高さは、他の経営指標からもみてとることができる。付加価値分析の枠組みから同社をみると、総資本回転率(1.77 回)が、業種平均(1.43 回)だけでなく、ファーストリテイリング(1.57 回)やしまむら(1.71 回)を上回っている。これは、設備の有効活用や在庫の適正管理といった点で西松屋チェーンが他社に先んじていることを示している。一方で、西松屋チェーンは、店舗やスタッフに多くの投資をするのではなく、店舗のレイアウトやオペレーションの工夫などによって系統的に解決しようとしているため、資本集約度(1,756 万円/1 人あたり総資本)が他社の水準を下回る。1 人あたり売上高をみても、店舗あたり・社員 1 人あたりの販売ボリュームを追求しているわけではない。こうしてみると、西松屋チェーンでは、資本集約度や 1 人あたり売上を高めるアプローチによるのではなく、総資本回転率などで表される資本効率を高めることが競争力や労働生産性を向上させる大きな要因になっている。
- また、西松屋チェーンの特徴は、同業他社を上回る資本生産性や総資本回転率と高水準の労働生産性を両立させているところにもある。一般に、労働生産性を向上させるにはヒトや設備に投資して労働装備率を高めることが重要だが、一方でそれは資本生産性の低下につながりやすい。しかし、西松屋チェーンの場合は、各種設備の簡素化・標準化を進めながら、それでも十分にオペレーションできる仕組みを構築することによって経営効率を改善させようとしている。また、顧客が欲するサービスを提供するにあたっては、スタッフの労働装備率を高めるのではなく、レイアウトやオペレーションの工夫などを通じて系統的に解決しようとしている。そうした姿勢が総資本回転率や資本生産性を上昇させる要因になっているだけでなく、他社を上回る水準の労働生産性にも結びついている。

<小売(衣料品専門店)分野における主要企業の特徴>



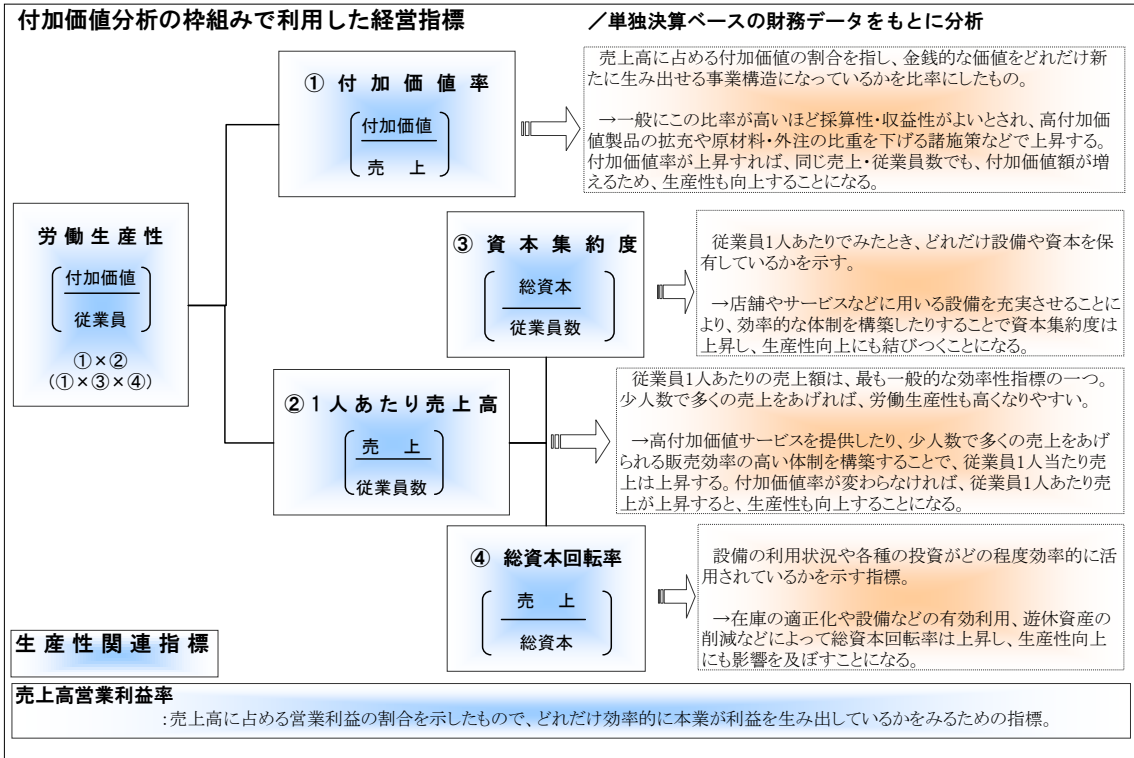
	労働生産性	同左(正社員ベース)	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
西松屋チェーン	7.475	50.782	5.4%	24.3%	30.736	17.556	1.77
しまむら	9.233	55.946	9.3%	25.6%	36.066	21.691	1.71
ファーストリテイリング	9.294	22.378	14.7%	35.2%	26.361	16.809	1.57
業種平均	8.040	19.207	5.7%	23.0%	36.969	25.106	1.44

4 西松屋チェーンの課題と今後の取組み

＜顧客層の拡大とPB商品の拡充を軸とした今後の取組み＞

- ・徹底的な無駄削減と高い資本効率を武器に増収を続けてきた西松屋チェーンだが、2007年2月期をピークに低落傾向が続く経常利益をみると、2013年2月期になって増益へと転じたものの、依然としてピーク水準の6割程度にとどまっている。こうした状況は、売上高営業利益率や付加価値率といった指標の低下にも表れており、同社の強みであった販売効率が徐々に低下しつつあるとみられる。これは、リーマン・ショック以降の個人消費の停滞やデフレ、ベビー・子ども人口の縮小といった外部要因の影響だけでなく、毎年60~70店の新規出店を続けてきたことで新規出店余地が縮小してきたことも影響しており、同社の成長性や収益性が「踊り場」の局面を迎えつつあることを示している。
- ・こうした状況を打開するため、西松屋チェーンでは顧客層をベビー・幼児だけでなく小学生にまで広げる取組みを行っている。これは、隣接する市場に参入するだけにとどまらず、これまで獲得してきた顧客を「卒業」させずに引き止めることで収益基盤を強化する目的もある。小学生向け商品を拡充することで取扱商品は大幅に拡大することになるが、これまで200坪だった標準店舗面積を今後は300坪に拡大し、そうした大型店を増やしていくことで対応しようとしている。
- ・また、小学生向けを加えることで大幅に増加した取扱商品を絞り込む取組みも同時に進めている。商品を選ぶ喜びを損なわない範囲で取扱商品を売れ筋中心に絞り込むことができれば、在庫の圧縮にもつながり、低下傾向にあった粗利率の改善などの効果が見込める。それだけでなく、顧客が必要な商品を探しやすくなり、選択する手間も省くことができるため、「買い物の生産性」の向上にも結びつく。商品管理・物流コストの削減や商品あたり販売量の増加などによる利益をさらなる低価格化の原資にすることも可能になる。取扱商品の削減は一見すると顧客満足と相反しそうだが、西松屋チェーンでは顧客の「買い物の生産性」向上とさらなる低価格化に向けた取組みを通じて、顧客満足度の向上へと結び付けようとしている。
- ・西松屋チェーンでは、商品アイテムの絞り込みと並行して売れ筋になりうる自社企画・開発のPB商品強化にも取り組んでいる。同社では、PB商品の販売比率が5割を超えており、それが収益性を支えてきた。今後は、PBの中でも自社企画商品の開発をさらに強化する。実際、独自企画のPB製品の開発力を強化するため、中途採用した大手家電メーカー退職者などのものづくり経験を生かそうとする取組みから、超低価格ベビーカーなどのヒット商品も生まれるようになりつつある。
- ・こうした取組みにより、既に高い水準にある顧客満足度をさらに向上させながら店舗の販売効率に磨きをかけ、このところ低下傾向にあった売上高経常利益率や付加価値率などに表れる収益性の回復をはかろうとしている。西松屋チェーンが2018年2月期の目標として掲げる売上2,000億円、経常利益率12%を達成できるかどうか、こうした取組みの成否が大きく左右することになるだろう。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略



企業の競争力の要因として利用した経営指標

／連結決算ベースの財務データをもとに分析

成長性 を表す指標	売上高増減率	対前年比増収率、企業の成長性を示す最も一般的な指標の1つ。
	自己資本増減率	企業の純資産がどれだけ増加したかから企業規模がどの程度拡大したかを測る指標。
収益性 を表す指標	売上高営業利益率	売上高に占める営業利益の割合を示し、企業の収益性を表す指標としてよく利用される。
	ROE	自己資本(株主資本)を使ってどれだけ利益をあげたかを表し、企業の収益性を測る代表的な指標の1つ。
生産性 を表す指標	生産性(1人あたり売上総利益)	従業員1人がどれだけ付加価値(売上総利益)を生み出したかを表す指標。
	1人あたり売上高	従業員1人がどれだけ売上を挙げたかを表し、企業の効率性(生産性)を測る最も一般的な指標の1つ。
資本効率 を表す指標	資本生産性	固定資産(店舗や設備など)をどれだけ効率的に活用して付加価値(売上総利益)を生み出したかを表す指標。
投資水準 を表す指標	売上高設備投資比率	売上高に占める設備投資額の割合を表し、どれだけ積極的に設備投資を行ったかを表す指標として利用される。

※ 連結決算の財務情報では付加価値が計算できないため、付加価値に売上総利益を代用しています。

※当レポートは、2013年6月に行った取材等をもとに作成しています。

<執筆担当>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
主幹研究員 木内 康裕

企業分析レポートとは

「企業分析レポート」は、優れた企業や特色のある企業を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取組みや経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして刊行しています。

弊財団ホームページで公開（無料）するほか、弊財団各種事業への参加企業や会員企業等に配布（無償）しています。

JCSI（日本版顧客満足度指数）とは

JCSI（日本版顧客満足度指数）は、統計的な収集方法による総計12万人以上の利用者からの回答をもとに実施する日本最大級の顧客満足度調査で、業種・業態（以下業種）横断での比較・分析ができ、かつ、6つの指標で顧客満足度構造とポジショニングがチェック可能です。

2013年度は年5回（2012年度は年4回）に分け、年間33業種、約400の企業・ブランドの調査を実施しています。「顧客の評価を起点とした業種を超えた競争」を促すことで、より高い付加価値や顧客満足度を高める経営が日本全体に広がり、日本企業の成長と国際競争力の強化に役立つことを狙いとし、2009年度から発表を行っています。JCSI（日本版顧客満足度指数）の詳細・特徴については、

<http://consul.jpc-net.jp/jcsi/index.html> をご参照ください。

<JCSI（日本版顧客満足度指数）に関するお問合せ先>

サービス産業生産性協議会事務局（公益財団法人 日本生産性本部内）
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1189 fax:03(3409)1187

<レポートに関するお問合せ先>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1137 fax:03(3409)2810