

企業分析レポート Vol.11

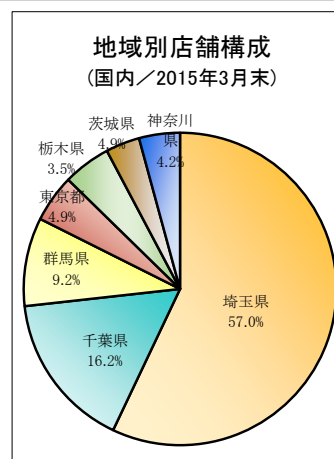
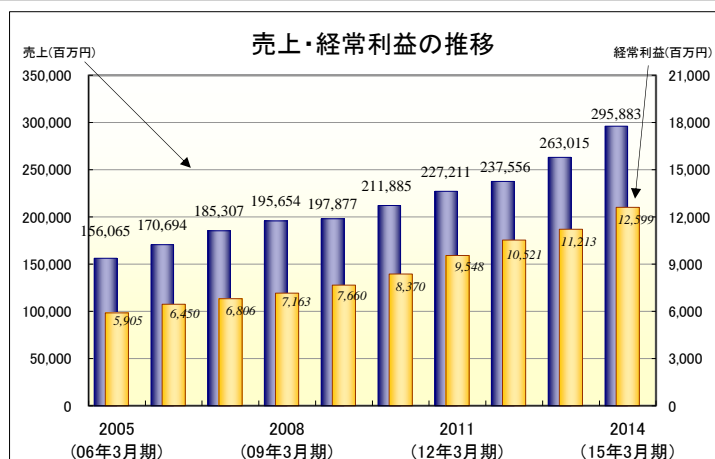
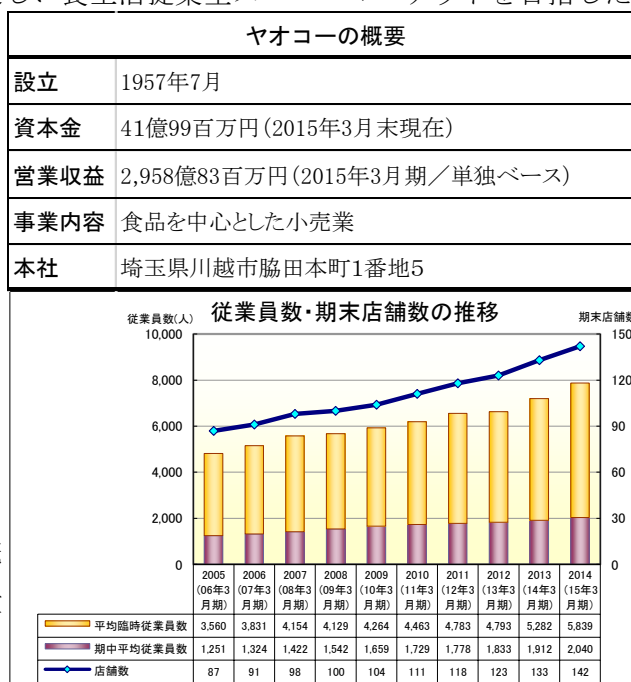
ライフスタイルを提案する独自の取組みが支持されるスーパーマーケット・クチコミNo.1 企業 ～ ヤオコー ～

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 ヤオコーは、埼玉県をはじめとする関東地方一円で食料品を中心としたスーパーマーケットを展開する企業である。豊かで楽しい食生活提案型スーパーマーケットを目指した様々な取組みは、スーパーマーケット各社に多くの影響を及ぼしているだけでなく、サービス産業生産性協議会が実施する顧客満足度調査(スーパーマーケット分野)でも、クチコミ(推奨意向)分野で第1位(2014年)を獲得するなど、数多くの顧客から高い支持を集めている。

- ヤオコーの売上は 2,959 億円(2015年3月期)。2005年度と比較すると、売上が1.9倍、経常利益も2.1倍になっており、26期連続増収増益(単独ベース)を続けている。店舗数も87から142へと6割近く増加している。

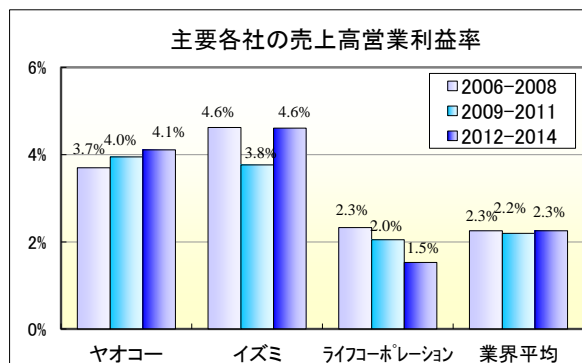


資料: 日経NEEDS「Financial Quest」・有価証券報告書をもとに日本生産性本部が加工・集計

2 ライフスタイル提案型の店づくりがもたらす強い競争力

＜顧客のロイヤルティを高めるミールソリューションやスタイル化などの取組み＞

- ・ヤオコーは、ライフスタイルを提案するスーパー(SM)の先駆けとして知られ、同社の店づくりは数多くのスーパーに波及している。特に、同社は、店内に入ったとたんにヤオコーと分かるような店の雰囲気をつくりあげるスタイル化に取り組んでいる。スタイル化は、自社独自の考え方を具現化した品揃えや売場づくりを行うことにより、消費者に他のスーパーとは明らかに違うと認識してもらい、差別化をはかる手法である。スーパーはどこでも大きく変わらないといった認識から価格競争に陥ることが多いが、同社はこうした取組みにより低価格以外の魅力を訴求することに成功している。
- ・同社の場合、こうしたスタイル化にあたり、消費者にライフスタイルを提案する品揃えに注力している。特に、消費者の目線に立ちながら品揃えを細かく変えていくことで、ニーズを掘り起こそうとしている。惣菜などを一ヶ所に揃えたミールソリューションは、今では多くのスーパーが導入しているが、同社が先駆けとなって導入したものであり、今では天候や日柄などにあわせて品揃えや味付けを変えたり、きめ細かい販売促進企画をうったりすることで、来店者が購入したくなるような付加価値をつけようとしている。また、従来は店の奥だった調理場を来店者がどこからでも見えるように工夫して売場と一体的に配置することで実演販売的な賑わいを演出しているほか、青果・精肉・鮮魚の生鮮3部門と惣菜を集中的に配置した「生鮮・デリカー体型」の売場レイアウトや様々な惣菜の量り売り、店員がメニュー提案を行う「クッキングサポート」といった取組みなど、「ヤオコー」らしい個性的な売場づくりを行うことによって他のスーパーとの「違い」を生み出し、顧客のロイヤルティを高めている。
- ・こうした取組みは、価格に依存しない訴求力を高めることになるため、収益性の向上にも結びつく。同社の売上高営業利益率は4.1%(2012～2014年度平均)と、このところ上昇傾向にあるだけでなく、業界平均(2.3%)の2倍近い水準に達している。その一方で、同社は購買頻度の高い商品を中心に低価格を訴求したPB商品を積極的に投入し、低価格志向にも対応した展開をはかっている。PB展開にあっても、自社開発の「Yes! YAOKO」やライフコーポレーションと共同開発している「スターセレクト」の2種を扱うことで幅広い分野をカバーしている。こうしたいわば両面的な取組みにより、商圏内での消費の多くを取り込むことに成功している。
- ・また、同社は「個店経営」を掲げており、店づくりに関する店長の裁量が比較的大きい。そのため、ヤオコー独自の取組みを進める上でも、地域によって異なる市場特性やニーズにきめ細かく対応することが可能であり、それがそれぞれの店舗の競争力を強化することにつながっている。

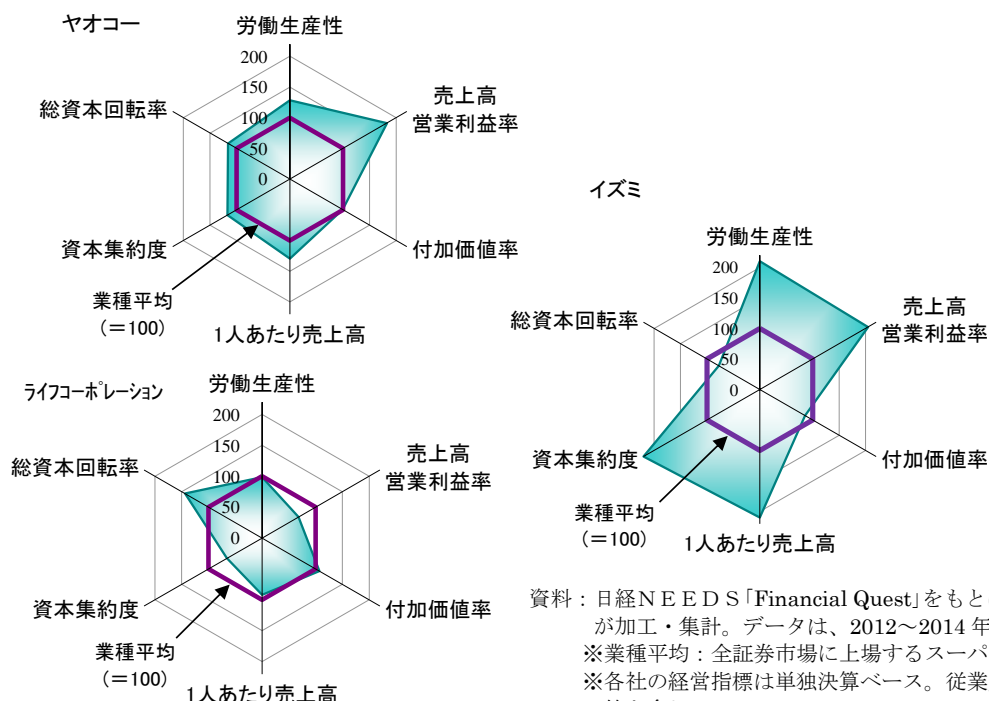


資料：日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
※単独決算ベース

3 良好な経営指標が示す同社の強い競争力

＜高水準の労働生産性や売上高営業利益率に表れる優れた効率性・収益性＞

- ・競争力に関する指標(下図)から同社をみると、今回取り上げた6指標のうち売上高営業利益率のほか労働生産性や1人あたり売上高、資本集約度など5指標で業界平均を大きく上回る。このことは、同社の競争力が良好な収益性や事業効率などを基盤とした強固なものであることを示している。付加価値率こそ業界平均並みであるものの、従業員1人あたり付加価値額を表す労働生産性や1人あたり売上高は業界平均を3割近く上回っている。このことは、同社が必ずしも安売り路線をとらず、一定水準の粗利を確保しつつも、これまで進めてきた業務改革などの運営効率化によって強い競争力を確保していることを示している。
- ・同社は、従業員1人あたりの設備を表す資本集約度も業界平均を2割近く上回る。これは、設備などへの資本投下が従業員規模に比べて多いことを示しており、事業効率の向上につながる反面、総資本回転率などが低下することも多い。しかし、同社の場合、総資本回転率が業界平均より高い水準にあることから、資本効率でも良好な状況を維持しながら設備投資を進めていることがみてとれる。こうしてみると、競争力を高める取組みについて上手くバランスをとりながら多面的に行っていることが経営指標にも表れているとみることができる。



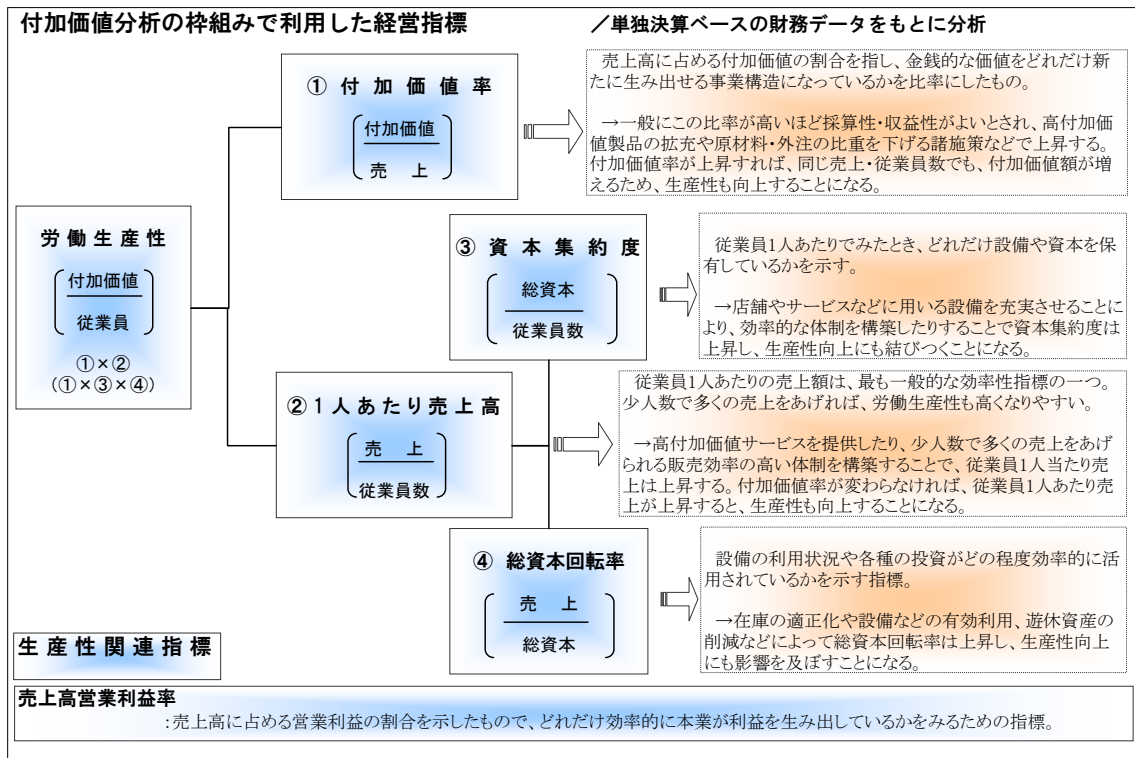
	労働生産性	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
ヤオコー	6,597	4.1%	18.0%	36,657	16,021	2.41
イズミ	11,759	4.6%	15.6%	75,642	48,129	1.60
ライコーポレーション	5,068	1.5%	19.5%	25,969	8,971	2.98
業界平均	5,140	2.3%	18.2%	28,271	13,670	2.07

4 ヤオコーの今後の取組み

<「ヤオコー」と固有名詞で呼ばれる企業へと進化し、さらなる成長を実現>

- ・ヤオコーは、2015年2月期まで単独ベースで26期連続、連結ベースで23期連続の増収増益を達成し、売上高経常利益率(4.3%/2015年2月期)も高い水準を実現している。同社は2018年までの中期経営計画の目標の一つに売上高経常利益率4.3%の実現を掲げているが、既にこれを達成していることになる。同社は、そうして得た資金をもとに設備投資を活発化させており、2014年度に9店を新規出店した店舗網(142店)についても、出店エリアを神奈川県などにも広げることで、2018年には166店舗まで拡大させようとしている。同社の出店戦略の軸となっているのは、都心から20~40kmの同心円状に広がるエリアを「ドーナツエリア」と名づけ、そこに集中的に出店していくことでエリア内のシェアを上げていくというものである。今後も持続的に年間10店程度の出店を続け、長期的には人口1,500万人・食品支出約4兆円の「ドーナツエリア」で12.5%のシェアを確保することにより、売上高を5,000億円まで拡大させようとしている。また、こうした展開と並行して試験的に都心でも小型スーパーの展開も検討しており、新たな成長に向けた模索も行っている。
- ・こうした成長戦略のベースとなっているのが、同社独自の食生活提案型スーパーマーケットへのこだわりである。美味しさで選ばれるお店として、圧倒的な商品づくりと顧客目線での売場づくりを重点施策としているのも、こうしたこだわりをもとに単なる「スーパー」ではなく「ヤオコー」と固有名詞で顧客に呼ばれる存在へと成長しようとする姿勢が反映されている。「手握りおはぎ」・「手作りカレーパン」といった名物商品の開発や「おかずバイキング」などのチャレンジ的な売場づくりもこうした取組みの一環である。他にも、機械化・IT化を推進して高付加価値業務にあてる人員や時間を増やし、生産性の向上へとつなげる取組みを進めているほか、本部の店舗サポート機能の強化をはかっている。また、「働きがいのある会社ナンバーワン」を目指した環境づくりや人材が育つ仕組みづくりにも重点的に取組もうとしている。
- ・こうした中長期的な取組みを進める中で、現在、同社が特に注力しているのが①業務の改革、②商品の改革、③「働き方」の改革である。①業務の改革をみると、棚卸計算システムや調理機械の導入・アウトソーシングの活用などによる店内作業量の削減、開店前作業の標準化などモデル店舗でのカイゼンの取組みの横展開などを行っており、最近の時給単価上昇を作業量削減で相殺しようとしている。また、②商品の改革は、旬・主力商品の魅力を訴求した商品展開や売場づくりを行い、美味しさ・鮮度で信頼される商品づくりを行うことを骨子としている。また、同社を支持する年齢層が比較的高いこともあり、ヤングファミリー層の開拓を進めることで顧客層の拡大をすすめる。低価格なPB商品を拡充しているのも、価格を重視するヤングファミリーなどの顧客層への訴求力を強化し、来店客層の幅を広げることが目的の1つになっている。③「働き方」の改革については、「ワークライフ充実」によって働きがいと働きやすさを同時に向上させるとともに、女性従業員がより活躍できるダイバーシティの取組みを進めている。こうした取組みは、職場に活力を与えるだけでなく、人材確保を容易にすることにもつながると考えられる。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略



※付加価値：日本経済新聞社による以下の定義により算出

$$\text{付加価値} = \text{人件費} + \text{労務費} + \text{減価償却費} + \text{利払後事業利益} + \text{賃借料} + \text{租税公課} + \text{支払特許料} + \text{純金融負担}$$

<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。

2015年度は、年間約30業種、約400の企業・ブランドの調査を実施する予定です。「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