

企業分析レポート Vol.12

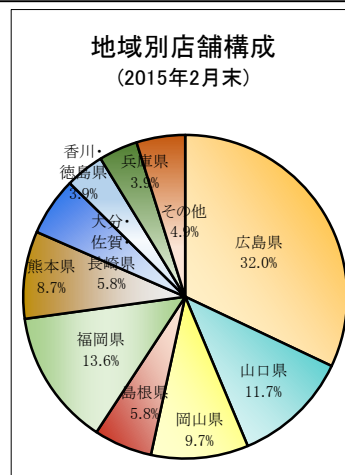
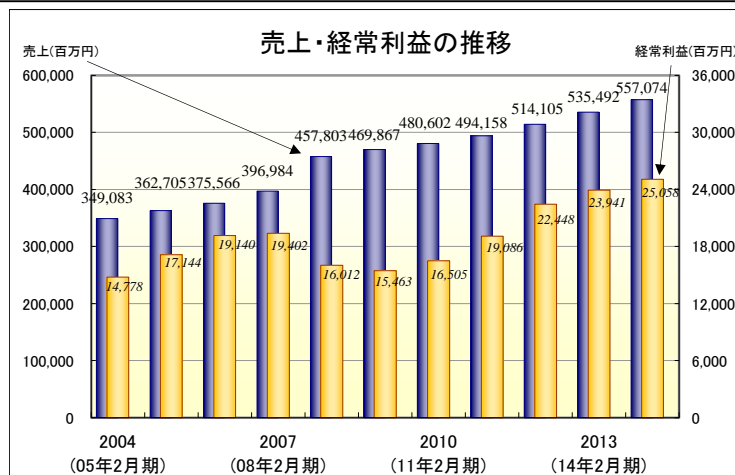
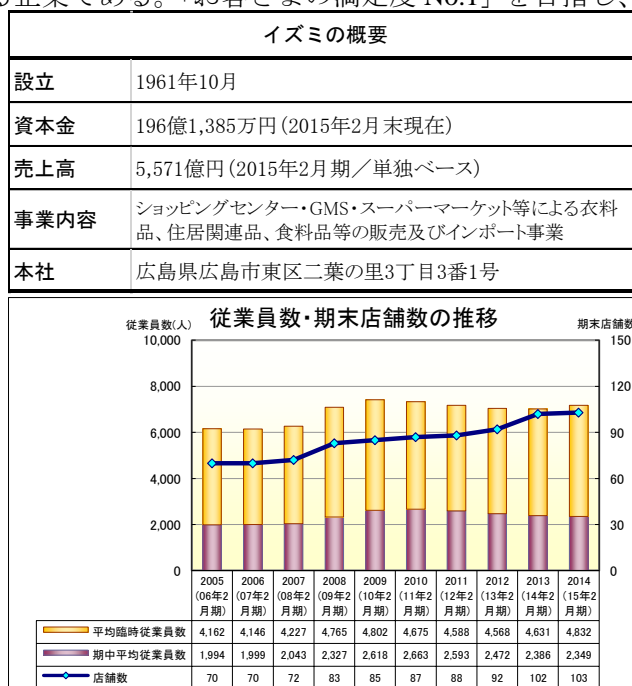
地域一番店戦略を支える「お客様の満足度No.1」を目指した取組み ～ イ ズ ミ ～

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 イズミは、中国・四国・九州を中心にショッピングセンター「ゆめタウン」やスーパーマーケット「ゆめmart」などを展開する企業である。「お客さまの満足度No.1」を目指し、驚きと感動をもたらすことによって「暮らしの夢が広がる街づくり」に取り組む同社の姿勢は多くの顧客から高い支持を得ている。実際、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)などの分野で上位にランキングされている。

- イズミの売上は5,571億円(2015年2月期)。2005年度と比較すると、売上・経常利益ともに1.5倍になっており、3期連続で最高益を更新している(連結ベース)。店舗数も70から103へと5割近く増加している。

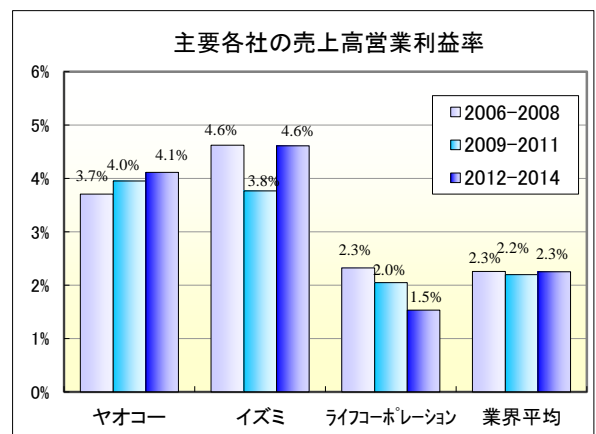


資料: 日経NEEDS「Financial Quest」・有価証券報告書をもとに日本生産性本部が加工・集計

2 「ゆめタウン」展開による地域一番店づくりがもたらす強い競争力

<「ゆめタウン」「ゆめマート」にみる地域特性にあわせた展開>

- ・イズミは、地盤の広島だけでなく中国・四国や九州地方でドミナント展開し、幅広い顧客層に対応した地域密着型の事業運営などによって当該地域で高いシェアを獲得している。同社は、自社の強みとして①ドミナント戦略、②地域一番店、③店舗主導経営、④既存店の競争力、⑤「いいものを安く」、⑥「ゆめブランド」を挙げ、これらを強化することでさらなる成長につなげようとしている。
- ・同社のドミナント戦略は、大規模ショッピングセンター「ゆめタウン」で広域商圈をカバーした上で、小商圈に対応するスーパーマーケット(SM)「ゆめマート」、「ゆめマート」に大型専門店を組み合わせた中商圈型ショッピングセンター「ゆめモール」といった複数のフォーマットを組み合わせることで店舗の密度を高めることを骨子にしている。また、ディスカウントストア「DSイズミ」などを試験展開するなど、新しい業態の模索も行っている。こうした複数のフォーマットを上手く組み合わせることで、地域の特性にあわせながら面的な展開をはかる戦略は、出店余地を拡大させるだけでなく、物流効率の向上や商圈内でのシェアを高めることにもつながっている。
- ・こうしたドミナント展開による商圈内のシェア拡大を可能にしているのが、「いいものを安く」と同社が掲げる商品戦略である。品質重視のシニア層をターゲットとした百貨店が扱うような商品に加え、価格重視の若者層を取り込むためにディスカウントストアと競合する低価格帯の商品も揃えることで「地域一番店」の地位を強化しようとしている。イズミが展開する地域では、地場百貨店の撤退もあって百貨店が担ってきた機能の受け皿を求めるニーズがあり、そうしたニーズを取り込む狙いもある。PB展開にあたっては、高品質・高付加価値型の自社PB「youme」と、加盟各社の共同PBである日本流通産業の「くらしモア」で低価格を訴求する商品を揃え、品質重視の顧客層と価格重視の顧客層をともにカバーする商品展開を行っている。そうした商品群をもとに、同社では店舗主導で地域特性にあわせた売場づくりを行うことで他社と差別化をはかり、競争力強化へとつなげている。
- ・建設コストの高騰もあって新規出店が難しくなる中、同社は既存店のリニューアルを積極的に行っている。14年4月に「日本一の食品売場の構築」を目指して改装した旗艦店「ゆめタウン広島」をモデルに、他の主力店舗でも同様の改装を急ピッチで進めている。当地で認知度の高い「ゆめブランド」の価値向上のため、改装にあたっては「多品種少量」で幅広い価格帯の商品を充実させたほか、各売場の専門店化を進めるなどして同社の商品戦略をこれまで以上に反映させた店づくりを行っている。そうした取組みは高い収益性として財務指標にも表れており、同社の業績をみると3期連続で最高益を更新しているだけでなく、売上高営業利益率も4.6%(2012~2014年度平均)と業界平均を大きく上回る。

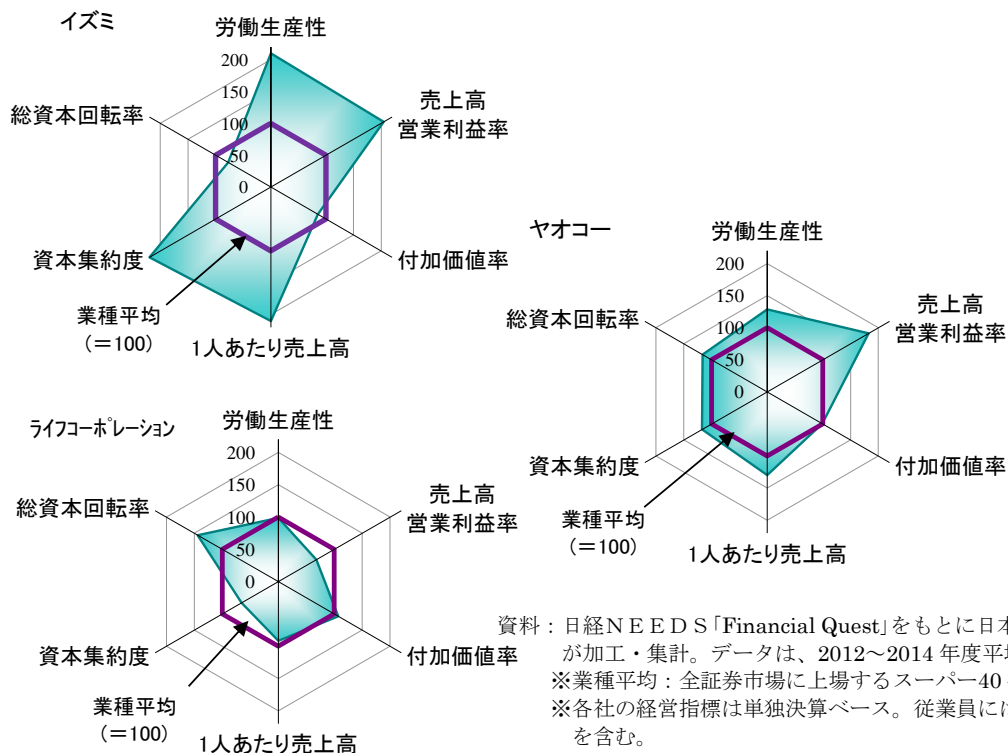


資料：日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
※単独決算ベース

3 イズミの競争力を支える積極的な投資姿勢

＜既存店活性化を含む積極的な設備投資が高い収益性に反映＞

- ・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、労働生産性などの指標も業界平均を大きく上回る。イズミは、これまでのように年間10店近く新規出店を行っていた状況からは出店スピードを抑制しつつあるものの、主力店舗の大規模な増床・改装を立て続けに行っていることもあり、投資自体は活発に行っている。そうした積極的な既存店活性化策が競争力強化に向けた同社の一連の取組みともあいまって、高い収益性や1人あたり売上高・労働生産性の高さにも結びついており、同社の競争力を支えている。
- ・こうした同社の積極的な投資姿勢は、従業員1人あたりの設備・資本を表す資本集約度が業界平均を大きく上回っていることからみとれる。高水準の資本集約度は、同社の主力店が巨額の資本投下を必要とする大規模ショッピングセンター業態であることを反映したものであるが、積極的な投資によって店舗競争力を高めようとする同社の企業戦略の結果ともみることができる。ただ、こうした姿勢は、競争力や生産性を押し上げる一方で資本効率の低下につながりやすく、同社の総資本回転率も業界平均を下回る状況にある。



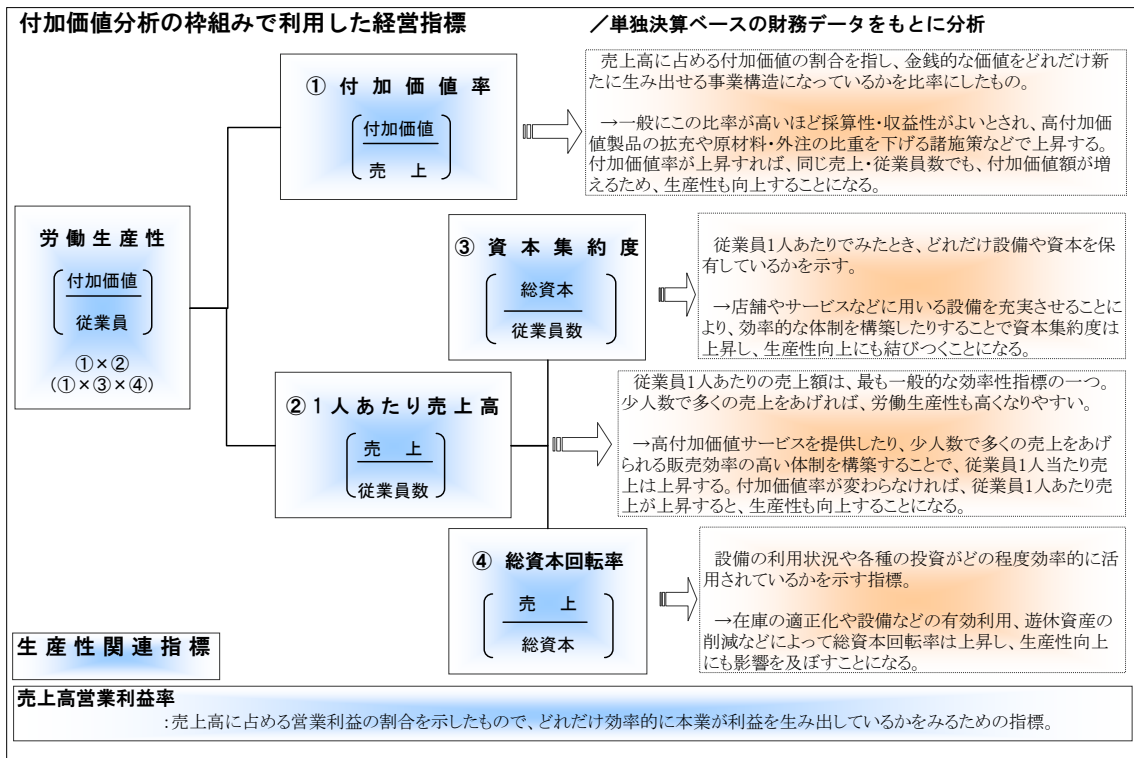
	労働生産性	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
イズミ	11.759	4.6%	15.6%	75,642	48,129	1.60
ヤオコー	6.597	4.1%	18.0%	36,657	16,021	2.41
ライフコーポレーション	5.068	1.5%	19.5%	25,969	8,971	2.98
業界平均	5,140	2.3%	18.2%	28,271	13,670	2.07

4 イズミの今後の取組み

＜新規出店と既存店活性化にM&Aを組み合わせて成長を持続＞

- ・イズミは、中長期的な目標として売上高1兆円、売上高経常利益率6%を掲げている。そして、目標実現に向けて①消費の二極化への対応、②新規出店と既存店活性化の推進、③M&A、④電子マネー「ゆめか」の展開、⑤コーポレート・ガバナンス整備といった取組みを進めている。特に、2015年度は、4年ぶりとなる新規大型商業施設「ゆめタウン廿日市」で年間1,200万人の集客を見込むほか、「ゆめマート佐賀中央」「ゆめモール筑後」の3店の出店を見込む。これまで新規出店目標を年間10店程度としてきたことからすると大きく減速しているが、これは建設コスト高騰などにより新規出店にこれまでのような投資効果が見込めなくなりつつあることが大きい。一方で、地域一番店の「ゆめタウン光の森」「ゆめタウン山口」「ゆめタウン久留米」で増床やテナント強化を軸とした大規模改装を行うなど、既存店の活性化に力を入れることで売上高を着実に増加させる取組みを強化している。また、スーパー大栄(福岡県)と業務資本提携して持分法適用会社化したほか、広栄(熊本県)やユアーズ(広島県)といった中堅スーパーを連結子会社化するなど M&A によって店舗網の拡大を補っている。人員の派遣や同社のノウハウを活用した店舗改装などで業績改善にも成功しており、同社が戦略地域と位置づける広島・福岡・熊本を中心としたドミナント展開に利する範囲で今後も M&A を進めていく。
- ・同社は価格志向の強い若年世代と品質志向の強いシニア世代に消費が二極化していると分析しており、そうした状況に対応するために三世代が買い物できる店づくりに注力している。今後のキーワードとして、「若い世代がシニアと一緒に来店する店づくり」をあげ、若者を狙ったテナントだけでなくシニア世代も楽しめる店舗構成となるように同社はテナント政策を変更している。人口が減少する中で客数を伸ばしにくい環境を商品単価でカバーするためにも、消費意欲が比較的旺盛なシニア世代をこれまで以上に取り込んでいくことが不可欠であり、やや高くても値ごろ感のある商品を充実させるなど商品政策面でも対応を進めている。子育て世代の買い物を親世代がかわりに払うといった消費行動も多くみられるが、それを取り込むためにも三世代で来店しやすい店づくりは有効な手立てになると考えられる。
- ・こうした取組みを進めながら収益性を高めていくには、業務効率の改善が欠かせない。イズミでは、延床面積8千坪超の大型物流センターを稼働させ、広島県下4カ所に分散していたドライ(常温)・チルド(冷蔵)機能を持つ物流拠点を集約することで、物流や店舗運営のコスト削減をはかっている。広島県や島根県、山口県約40店舗をカバーする拠点としてドミナント戦略を深化させる役割も担っており、今後は岡山県や九州でも同様の物流体制強化をはかる予定である。また、納品された商品をそのまま売場に陳列するフロア・レディ・マーチャндаイジング(FRM)を取り入れた生産性向上策や、トヨタ式カイゼンの本格導入により業務のムダを洗い出しプロセスを見直す全社的な取組みのほか、電子マネー「ゆめか」によるキャッシュレス化もレジ業務効率化につながるとして積極的に進めている。「ゆめか」の発行枚数は2015年2月末時点で475万枚。2015年度には540万枚を計画しており、セブンアンドアイ系の「nanaco」との相互利用をはじめると、地域での地歩を固めつつある。同社は、このような取組みを積み重ねていくことによって売上高1兆円体制を構築しようとしている。

<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

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

<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