

逆転の発想「繁盛店にしない」

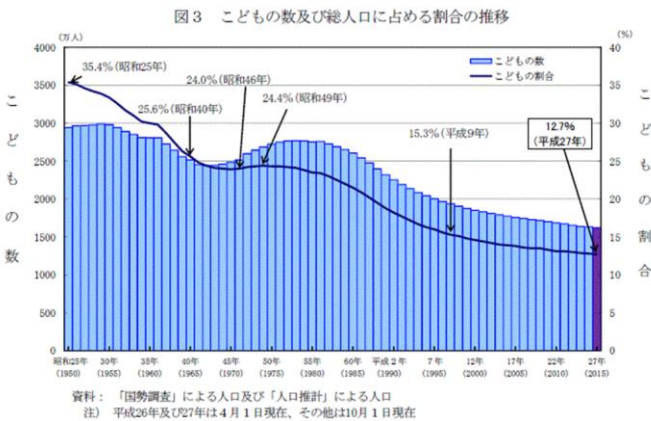
西松屋の戦略

1180471 橋本 咲月
高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

近年、日本の子どもの数は減少している（図 1.1）。しかし、株式会社西松屋チェーン（以下、西松屋とする）はこの少子化の中、売上を伸ばしている企業の一つである。本社は兵庫県姫路市にあり、「日常の暮らし用品を、気軽に、自由に、そしてお客様に満足される品質の商品を、どこよりも低価格で最も便利に提供することによって、社会生活の向上を寄与する」ことを経営理念とし、ベビー・子どものくらし用品専門店チェーンとして全国展開を行っている。東京証券取引所第一部に上場しているが、西松屋では、他社とは違った「繁盛店にしない」店を理想とする戦略を行っている。少子化が進んでいるのにも関わらず、「繁盛店にしない」店を経営しながら、どのようにして売上を伸ばし、利益を生み出すことができたのか。

本研究では、西松屋が特殊な戦略を取りながら、利益を創出することができた理由を明らかにしていく。



（図 1.1）子どもの数及び総人口に占める割合の推移 総務省統計局 統計データ

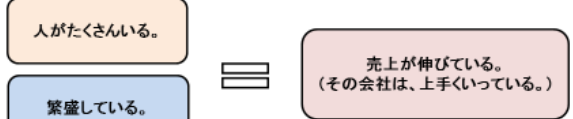
<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/topics/topi891.htm#aI-1>

(2017.10 アクセス済み) より)

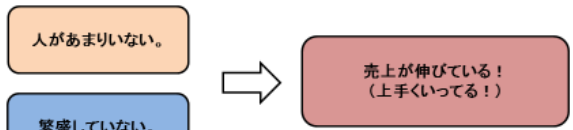
2. 背景

私の地元である和歌山県の実家の近所には、私が小さい頃から西松屋がある。店前をよく車で通っていた際、「車も全然入っていないし、流行ってないけど、どうして潰れないの？」と疑問に感じていた。高知県の西松屋を見ても、同様に、駐車場に車は1、2台しかない上に、店内にいる客が多いとはいえない。一般的に店内に客がいて、繁盛している店は売上が伸びていて、上手くいっているといえる。しかし、西松屋は店内にいる客は少なく、繁盛していないが、22期連続増収をし、現在全国に922店舗を出店するほど上手くいっている（図 2.1、図 2.2）。私は、店内にいる客が少ないのにも関わらず、売上を伸ばし続けることができたのには、西松屋独自の戦略があると考えた。

〈一般論〉

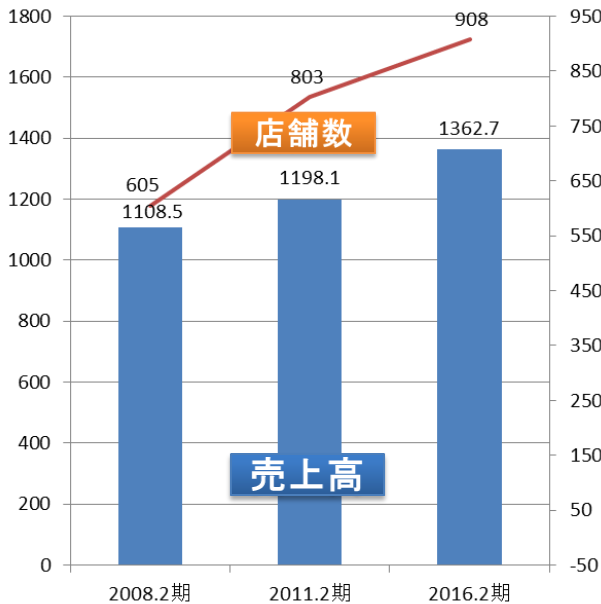


〈西松屋〉



これが逆転の発想！

（図 2.1）一般論と西松屋の発想の違い：筆者作成



(図 2.2 西松屋のホームページ IR 情報「財務・業績ハイライト、業績予想」から西松屋売上高と店舗数のデータより：筆者作成)

3. 目的

日本の子どもの数も減少している上、店内に人があまりいないのにも関わらず、利益を伸ばすことができた仕組みを明らかにする。

4. リサーチクエスト

閑散とした売り場の中で、どうやって売上を伸ばし、成長することができたのか。

5. 研究方法

5-1 文献調査

西松屋の戦略は、多くのメディアで取り上げられたり、社長のインタビューが掲載されたりしているため、大まかな戦略については文献によって調査を行う。

5-2 ヒアリング調査

西松屋高知南御座・針木・瀬戸・神田・南国店店長にヒアリング調査を行う。ヒアリング調査において、文献だけでは発見できない西松屋の戦略や、売上・出店数などの詳しいデータに関して調査する。

以上の方法により、本研究を進めていく。

6. 仮説

私は調査により、店舗運営、商品、出店、物流の4点の戦略から、西松屋の優位性があると考えた。

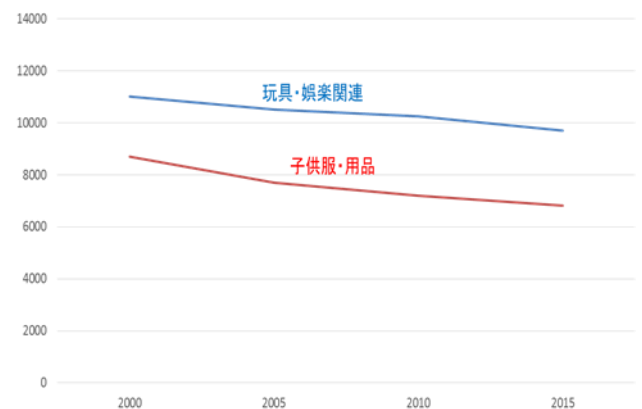
西松屋の店舗は他社とは違い、シンプルな店内で無駄が省かれ、プライベート商品を自社開発し、主に賃貸物件で出店することでコストを抑えている。これに加え、中国から安く輸入し、全てにおいて徹底してコストカットを行い、その分を利益に計上できている。そのため、西松屋は閑散店という状況で経営していても、成長することができるのではないかと仮説を立てる。

7. 調査結果

私は、文献および西松屋店長のヒアリングにより得られた情報から、店舗、商品、出店、物流の4点において調査結果を述べていく。

7-1 ①店舗運営 ガラガラ戦略

1. 概要でも述べたように、子どもの数は年々減少し、子どもにかかるお金も減少していることから(図 7.1)、ベビー用品関連企業の顧客数は減っているといえる。



(図 7.1 子どもにかかるお金「事業構想」HP『子育て支援ビジネス 共働き世代の課題解決にビジネスチャンス 数字で見る子育て市場』

<https://www.projectdesign.jp/201511/child-care-support/002509.php> (2017.10 アクセス済み) より：筆者作成)

しかし、西松屋には高い労働生産性があるため、ガラガラの店内を理想としていても、売上を伸ばすことに成功していることが明らかになった。西松屋が高い労働生産性を実現している理由として、i. 店内レイアウトの統一（簡素化）、ii. 作業マニュアル化、iii. 「スーパーインデント制」、iv. 工夫や時間のかかる作業を本部に集約する、以上の4点であることが明らかになった。

7-1-i. 店内レイアウトの標準化・簡素化

店内に入るとまず目を引くのが、広い通路だ。小さい子ども連れの「母親」がターゲットであるため、ベビーカーが最高3台はすれ違えるように広く作ってある。衣料品はワゴンや平台を撤去し、全てハンガー掛けを採用することで、高い天井を利用して立体的に陳列を行い、従業員作業の効率化に取り組んでいる¹。これは、顧客が見やすいだけでなく、従業員も洋服を畳み直す作業が不要になるという利点がある²。西松屋は、顧客にとっては見やすく選びやすい、従業員にとっては作業のしやすい売り場³にすることで、お互いにとって都合の良い環境づくりができています。

7-2-ii. 作業マニュアル化

西松屋では全店で共通のマニュアルを作成し、従業員は15分単位で作業行動スケジュールが組まれているため、すべきことがはっきりしており、無駄な時間を過ごすことがない。また、新しい従業員が入ってきた際にも、すぐに仕事ができるようになっている。そのため、パートの数も2~3人で済み、人件費も最低限に抑えることができる。作業行動を徹底的にマニュアル化することで、より少ないスタッフで付加価値を生み出せるような仕組みづくりを行っている。

7-1-iii. 「スーパーインデント制」

西松屋の店長は1店舗1人ではなく、平均3~5店舗を兼任している。西松屋は、従業員に的確に作業指示をすることが店長

の一番重要な任務⁴と考えており、店長が接客をすることはほとんどなくデスクワークが主な仕事だ。店長がいなくても店が営業できるように仕組みづくりをし、従業員と店長の仕事を完全に分けることで、店長の複数店舗の管理を可能にしている。こうすることで、人件費をさらに少なく抑えられるのである。

7-1-iv. 工夫や時間のかかる作業を本部に集約

商品の発注やレイアウトの決定など、工夫や時間のかかる作業は兵庫県にある本社に集約させることで、店舗と本部の役割分担をしている。商品管理においては、すべて本社での一括発注方式にし、検品や各店への配送は、姫路の物流センターで担当している。販売時には店舗でバーコードをチェックするだけでデータが本部に送られるため、追加注文も本部が管理する。子供衣料の商品アイテムはサイズや色まで分類すると5万種類にも及ぶが、それらを全て単品管理している。商品管理を本社で一元管理を行うため、品不足・売れ残りを最小限に抑えることができる。こうすることで、店舗では分かりづらい・時間がかかる作業は本部に任せ、店舗営業に専念することができるのである。

以上の4点は、全て現社長である大村禎史社長（以下、大村社長）の改革によるものである。大村社長は京都大学大学院工学研究科を修了し、鉄鋼メーカーの山陽特殊製鋼に従事していたため、工場の生産現場の効率性の追求に慣れていた。そのため、広い通路の採用し、ワゴン撤去やハンガー陳列などの無駄取りの戦略や作業マニュアル化・標準化、物流の合理化など、強固なチェーンストアづくりに改革を推進することができた。

この大村社長の改革により、図7.2のグラフから読み取れるように、西松屋は株式会社ファーストリテイリングの2倍近い水準で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⁵。以上のことから、西松屋は店舗運営においてガラガラ戦略をとっても、売上を伸ばすことができたのである。

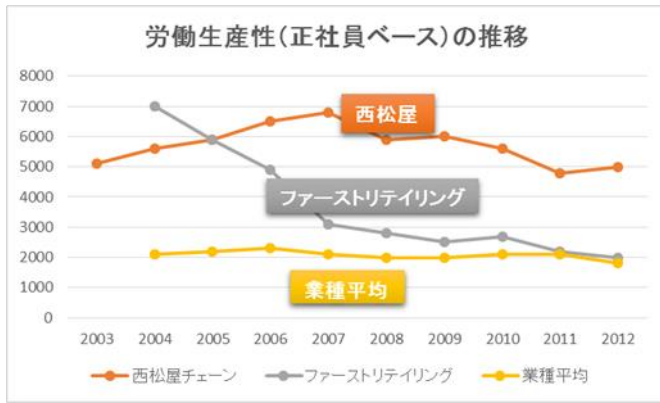
⁴ 個人投資家向け会社説明会ミーティングメモ（2017）

⁵ 公益財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター（2014）『企業分析レポート 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～』

¹ 個人投資家向け会社説明会ミーティングメモ（2017）

² 個人投資家向け会社説明会ミーティングメモ（2017）

³ 個人投資家向け会社説明会ミーティングメモ（2017）



(図 7.2 労働生産性 (正社員ベース) のグラフ)

公益財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター (2014) 『企業分析レポート 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～』より：筆者作成)

7-2 ②商品戦略

かつては、ベンダーに商品開発を任せ、それにブランドをつけた商品をプライベートブランドと称して販売していた⁶。しかし今の西松屋では、2009年から元大手電機メーカー出身の技術者を積極的にスカウトするようになり (図 7.3 参照)、2010年より企画から販売までを自社で行うプライベートブランド「スマートエンジェル」を販売し始めた (このような本格的なプライベート商品を、開発 PB としている)。このような技術者を積極的に採用し始めた理由として、2008年のリーマン・ショックにより、大手家電メーカーがリストラを実施し、商品開発で実績ある優秀な人材が獲得しやす状況が生まれたためである。モノづくりに関してはプロであるため、クオリティの高い商品を生み出しやすくなった。当時、高級ブランドの商品で、指を挟み、怪我をする事故が多発し大きな問題になっていたため、西松屋ではそういった事故が起こらない商品を目指し開発をスタートさせた。西松屋は商品開発において、必要な機能はしっかりと確保し、それ以外の無駄なものはカットする方針で開発を行っている。このことから商品戦略の面でも、大村社長の無駄取りの考えに沿っていることがわかる。プライベートブラン

⁶ ダイヤモンド・チェーンストアバイヤーレビュー2018 特集 ●付加価値を創ろう！ (2018)

ド商品第 1 号のベビーバギーは、約 3000 円程度と他社製品に比べて安く、機能性・安全性も備え、15 万台以上も売れるヒット商品となっている。西松屋が開発したプライベート商品第 1 号のベビーバギーは発売直後から評判も上々で、その後モデルチェンジをし、2016年には「バギーfan ロングプラス」というシリーズで「グッドデザイン賞」を受賞した⁷。

製造面においては、主に中国で製造を行っているが、そこだけでなく東南アジアへの商品調達ルートを拡大することで、より低価格な仕入れ先を開拓し、安定的な商品供給体制を構築している。そのため、原価コストを抑制することができた。

また、商品広告に関しては、以前は新聞に折り込みチラシを入れていたが、新聞の購読者数の減少傾向により、テレビCMやWEB広告にシフトチェンジをした⁸。

以上により、単価が下がっても一定以上の販売高を確保している (図 7.4、図 7.5)。

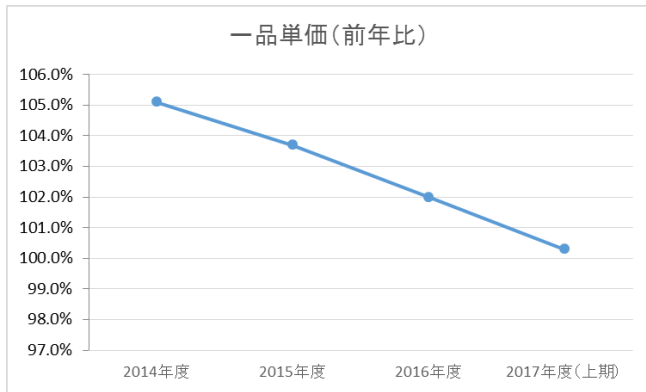
転職技術者数(2016.7.26)	
パナソニック	19人
パナソニック電工	2人
三洋電機	13人
ルネサスエレクトロニクス	9人
ソニー	9人
シャープ	6人
セイコーエプソン	3人
パイオニア	3人
東芝	2人
その他	16人
合計	82人

(図 7.3 西松屋への転職技術者数)

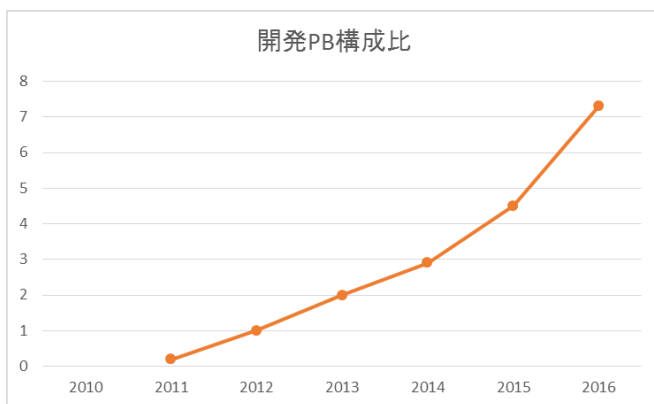
東洋経済オンライン『西松屋、「電機リストラ組」大量採用の"信念"』 <http://toyokeizai.net/articles/-/128365> (2017.11 アクセス済み) より：筆者作成)

⁷ ダイヤモンド・チェーンストアバイヤーレビュー2018 特集 ●付加価値を創ろう！ (2018)

⁸個人投資家向け会社説明会ミーティングメモ (2017)



(図 7.4 一品単価(前年比) 西松屋店長からいただいた資料より：筆者作成)



(図 7.5 開発PB売上高構成比 西松屋店長からいただいた資料より：筆者作成)

7-3 ③出店戦略

西松屋では、賃貸物件に加え、既存のショッピングセンターの空き区画や居抜き物件への出店を積極的に行っている。これは、家賃や出店コストが割安で収益面でのメリットが大きく、出店契約の締結後、短期間で開店することができるためである。

西松屋は、ある1店舗が繁盛すると、その近くに新店舗を出店し、客を分散させる。西松屋は、客にストレスを与えてまで店を繁盛させるよりも、閑散店で客の満足のいく買い物を提供することのほうが、客である「母親」のニーズであるからだ。こうして、閑散店であっても多店舗展開をすることで、一店一店がほどほどの利益でもすべての店舗の利益を合わせれば、大きな利益を生み出すことができるのである。

7-4 ④物流戦略

商品戦略でも述べたように、中国だけでなく東南アジアへの商品調達ルート拡大により、仕入原価の低減を図っている。また、衣類に関して店舗への配送をハンガーにかけたまま納品する、ハンガー納品を行っており、従業員はそのまま商品を店舗に陳列ができるようにしている。そのため、店舗への配送コストの削減および店舗での荷受・陳列作業などの合理化を図っている。ここでも、徹底的な無駄取りを行っているため、その分を利益に計上できているのである。

8. 考察

私は、西松屋店長のヒアリングから得られた結果から、3. 目的を明らかにするために設定した4. リサーチクエスションに対して、仮説の店舗運営、商品、出店、物流の戦略が西松屋の成功のカギだと考えた。

閑散店であっても、利益を伸ばし続けているのは、7. 調査結果で述べたように、店舗運営・商品・出店・物流の4点の仕組みづくりを徹底的に構築したことにあると考える。閑散店であれば、一店舗あたりの売上はそれほど多くは見込めないだろう。しかし、一部の繁盛店に多くの利益を頼るのではなく、一店一店がほどほどの売上でも利益を生み出すことができるように、店舗レイアウトの標準化・作業のマニュアル化・商品管理の一元化・物流の合理化の固定費(7-1 ①店舗運営 ガラガラ戦略、7-2 ②商品戦略、7-4 ④物流戦略による)を、徹底的に削減する仕組みを構築することで、西松屋は利益を生み出すことに成功したのではないかと考える。これに加えて、全国に多店舗展開を行うことで、一店一店全体の利益額を積み上げるようにしている(7-3 ③出店戦略による)ため、閑散店で経営していても成長することができたと考える。

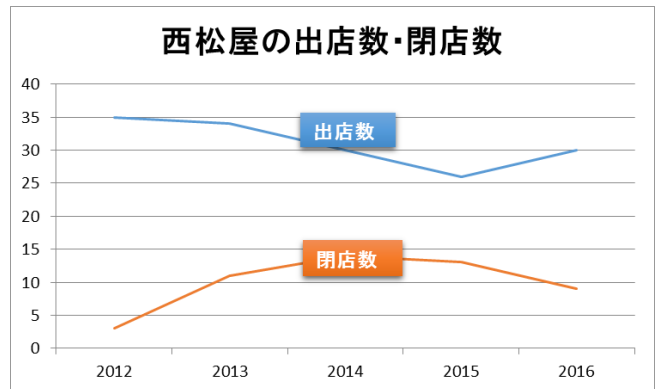
大村社長が就任したことで、徹底的な無駄取りが行われた。店舗・商品・出店・物流、全てにおいて顧客と従業員の立場に立ち、必要としないものを省くことで、利益を創出していると考えた。このことから、閑散とした売り場を理想としているのは、完全な顧客目線・従業員目線に立った結果だと考える。西松屋のターゲットは「母親」であり、その育児疲れしている「母

親」が、人で溢れている店内だとストレスを感じるのでは、と考えたためではないか。もし繁盛店にすると、店は欠品だらけ・レジには長蛇の列・人が多すぎて商品をじっくり見ることができない・駐車場に入ることができない（入ることができても停める場所がない）など、子ども連れの顧客にとって買い物がストレスになる要因が多い。しかし、閑散店にすることで、ゆっくり店内を見て回ることができ、レジで長時間待つことなく、スムーズに買い物ができるなど、子ども連れの顧客にとって、快適な買い物環境を提供できる。西松屋は、「母親」という顧客のことを第一に考えた結果、繁盛店にするよりも、閑散店にすることが理想と考えたのではないか。また、従業員の立場から考えても、繁盛店にすると商品搬入・陳列・整理・補充・接客に巨大なマンパワーが必要となるが、閑散店にすると、商品管理もしやすくなり、1店舗あたりの人員も最小限に抑えられるため、閑散店にするほうが働きやすい環境だといえる。以上のことから、西松屋は両者の立場に立ち、よりよい環境が閑散店であるとしたのではないかと私は考えた。

9. 総括（まとめ）

一般的に繁盛店が成功しているといえるが、西松屋の場合、閑散店であっても徹底的な仕組みづくりにより、利益を創出できている。これが逆転の発想である。大村社長が就任し西松屋に改革を起こしたことが、西松屋成功への第一歩になったのだろう。もともと経営者ではなく、技術者であったからこそ、徹底的な無駄を省いた経営方針を進めることが可能であったのだと考えられる。また、客層である「母親」のニーズに合わせた「ショートタイムショッピング」を実現することで、顧客が気軽に立ち寄ることのできるベビー・くらしの用品店を誕生させることができたのだと考える。

10. 今後の課題と解決の方向性



（図 10.1 西松屋の出店数・閉店数 西松屋店長からいただいた資料より：筆者作成）

2018年2月期第1四半期（2017年3月～5月）に、売上高、経常利益、四半期純利益のいずれも、前年同期の実績を下回る結果となり、わずかな減益になった。これは、全国的に気温が低めであったことから春・夏物衣料の売上が伸び悩んだことが理由としてあげられる。しかし、第2四半期の6月～7月に夏物を中心にセールを行い、衣料品や育児品の売上が堅調に推移した⁹。この際、私は一点疑問に思った。西松屋は、積極的な出店を行い、採算の悪化した店舗は2、3年で閉店させている。これに関して、売上の伸びない店舗を何年かで閉店させることは、採算性を考えていることがわかる。しかし、あまりにも出店閉店を繰り返すことは逆にコストがかかることになるのではないか。現状として、図 10.1 から西松屋は新店舗を増やす一方、毎年一店舗は閉店する店舗を出し続けている。

課題解決の方向性として、出店スピード確実性・効率性を大事にすることである。確実に利益の生み出せる場所に出店することで、年間閉店数を減らし、その分を利益として計上できるのではないかと考える。

また、今後の日本の少子化は進むだろう。ベビー用品「Birthday」を展開している株式会社しまむら（ファッションセンターしまむら）、株式会社セブン&アイホールディングスの傘下に入っている「アカンチャンホンポ」の株式会社赤ちゃん本舗に加え、株式会社ファーストリテイリングの「ユニクロ」

⁹ 個人投資家向け会社説明会資料（2017）

や株式会社ジーユーの「GU」、イオンモール株式会社などのベビー用品専門でない店もベビー用品を販売する中で、西松屋が他社とどのように差別化を図っていくのか。これからの西松屋の成長から目が離せない。

参考文献

- ・渥美俊一（2008）『チェーンストア経営の原則と展望』 実務教育出版
- ・渥美俊一（2010）『店舗レイアウト』 実務教育出版
- ・岩崎剛幸（2009）『アパレル業界の動向とカラクリがよくわかる本』 東京：秀和システム
- ・個人投資家向け会社説明会資料（2017）
- ・公益財団法人日本生産性本部生産性総合研究センター（2014）『企業分析レポート 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～』
- ・（2018）ダイヤモンド・チェーンストアバイヤーレビュー2018 特集●付加価値を創ろう！
- ・「事業構想」HP『子育て支援ビジネス 共働き世代の課題解決にビジネスチャンス 数字で見る子育て市場』
<https://www.projectdesign.jp/201511/child-care-support/002509.php>（2017.10 アクセス済み）
- ・総務省統計局 統計データ
<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/topics/topi891.htm#aI-1>
（2017.10 アクセス済み）
- ・広末眞子税理士事務所 HP『異常に素直な戦略』
<http://www.hirosue-tax.jp/topics/697.htm>（2016.11 アクセス済み）
- ・西松屋 HP IR 情報（2016.11～2017.12 アクセス済み）
- ・東洋経済オンライン『西松屋、「電機リストラ組」大量採用の"信念"』
<http://toyokeizai.net/articles/-/128365>（2017.11 アクセス済み）