

## 〔研究ノート〕

## 事例研究：イズミの地域密着型経営

矢 作 敏 行

## 目次

1. プロフィール
2. 成長の軌跡
  - 2.1. 地域密着型経営の原点
  - 2.2. 瀬戸内ドミナント戦略
  - 2.3. 試練の大量出店と九州進出
  - 2.4. 事業の再構築
  - 2.5. ニチリウグループの結成
3. 地域密着型経営の確立
  - 3.1. 店舗主導型の組織運営
  - 3.2. 「ゆめタウン」による地域一番店づくり
4. 「地域密着」でえられる強さ
  - 4.1. 店舗密度の経済性
  - 4.2. 地域市場との対話効果
5. まとめ

## 1. プロフィール

広島市に本拠地を置くイズミは2010年2月期、売上高4,921億4,000万円をあげ、2009年度小売業売上高ランキング（日経 MJ（流通新聞）編、2010）で第14位にランクされている。20年前の1989年度、売上高1,172億6,600万円と同ランキング第47位だったが、1999年度には2,839億8,700万円と2倍以上に増え、第26位に躍進し、さらに最近10年間（1999-2009年度）で、一段と市場地位を高めた。

総合スーパー業界での地位をみると、2010年2月期イズミの単体売上高は4,467億100万円です。イオンリテール、イトーヨーカ堂、ユニー、ダイエーの全国スーパー4社につぎ、第5位を占めている。

表1 イズミの会社概要

本社所在地	広島市南区
売上高	4,921億40百万円
純利益	87億52百万円
店舗数	85店舗
従業員数	7,466人（うち正社員数 2,664人）

注：2010年2月期

また、出店地域が特定少数の都道府県に限定されている地域チェーンでは20年前の1989年度、大阪のイズミヤがトップで、そのあとに熊本・壽屋、福岡・ユニード、滋賀・平和堂が上位に顔を並べており、イズミは中位にあった。それが、いまでは地域チェーン・ナンバー1の座に就いている。

収益力の点では、総合スーパー業界で最高水準にある。2010年2月期、営業力の強さを表わす売上高営業利益率は3.8%、また投下資本に対する収益率をみる総資産経常利益率は4.6%と、いずれも総合スーパー12社の平均値0.8%と1.3%を大幅に上回っている（『販売革新』2010年7月号）。イオンリテール、イトーヨーカ堂の両社の売上高営業利益率は1.1%、0.1%、また総資産経常利益率が同1.7%、0.5%であるのと比べると、イズミの収益水準は極めて高い。

小売市場はバブル景気がはじけた後の1990年代半ば、所得水準の下落のあおりを受けて、縮減傾向に転じた。加えて、総合スーパー各社は食品スーパーや家電製品・住居用品の大型専門量販店、衣料品の製造小売業、さらには電子商取引や通信販売の台頭に押され、急速に競争力を失った。2000年2月に長崎屋、翌2001年9月にはマイカルと全国チェーンが相次いで会社更生

法を申請し、さらに2001年12月には壽屋が民事再生法を申請した。

イズミは総合スーパー業界の経営環境が厳しさを増すなかで、業界平均を上回る成果を残してきた。その基本戦略を一言で表現すれば、「地域密着型経営の徹底」ということになる。具体的には、「お客さま第一主義」とう創業理念を前提に、

- ① ドミナント（地域集中）出店、
- ② 大規模ショッピングセンターによる地域一番店づくり、
- ③ 店舗主導型経営、
- ④ ローコスト・オペレーション、

の徹底を図った。

前段の①、②は出店戦略であり、後段の③、④は戦略の実行レベルの問題である。

財務面から、高い営業収益力を支えている要因は、売上高に対する一般販売管理費比率が22.2%（2010年2月期、テナント売場を含む）と業界最低水準に抑えられていることである。とりわけ、売上高人件費比率は7.9%と、大手全国スーパーの10%超を大幅に下回っている。これは④のローコストオペレーションの成果の一端を示している。

もう1つ、忘れてならないのはトップのリーダーシップである。1993年春、創業者の山西義正氏から山西泰明氏への経営のバトンタッチが行われた。二代目の泰明社長はヤオハングループを創業した和田家の五男であり、米国の大学院卒業後1977年、イズミグループに入社し、翌78年には義正氏の女婿となり、創業家入りした。バブル景気崩壊後の困難な時期に社長に就任した泰明氏は1995年の九州地区への進出により、第二の創業を見事に成し遂げた。

創業者から後継者への経営のバトンタッチに失敗する総合スーパーが多いなかであって、イズミは円滑な経営継承が行われた数少ない例といえる。

事例研究を通して、以上の点を明らかにしていこう<sup>1)</sup>。

## 2. 成長の軌跡

### 2.1. 地域密着型経営の原点

山西義正氏は第二次世界大戦後の1945年12月、故郷の広島に復員し、翌46年「糊口をしのぐため」広島駅前の闇市で古着の露天商を始めた。3年ほど商売を続けて元手を貯めて、1960年7人の従業員とともに、衣類問屋の山西商店を設立した。仕入れのため、大阪などを訪問するうち、スーパーという新しい小売業の出現を知り、「商機の決断は即決をよしとする」との判断から、株式会社いづみ（1980年イズミに商号変更）を設立し、61年11月広島市八丁堀に、広島県では初めてとなる本格的なスーパー「スーパーいづみ」を開業した（山西義正「胸に刻む『お別れの涙』、足下を固め、身の丈で」『日経ビジネス』2007年7月23日号「有訓無訓」）。

中心街に立地する八丁堀店は売場面積544平方メートルと、当時のセルフサービス店としてはかなり大規模だった。問屋が小売業に進出するのはお得意先と競争するため、卸業界ではタブーとされていた決断だった。実際、当初は取引先小売店に対する「ディーラーヘルプ」として、新しい小売業態のスーパーの実験店舗とするとの考えもあったが、開店当日は何度も入場制限をするほどの大盛況で、品切れが続出した。義正氏は、「やり始めた以上、中途半端なものでは終わらせたくない」と、しだいにチェーン化を意識するようになった（山西義正「瀬戸内を四つ葉でうめる」会社案内『いづみを語る』いづみ総務部人事部、1974年）。

1号店は順調に業績を伸ばした。余勢を駆って2年後の63年、大阪で2号店を開店した。ところが、広島と大阪では消費動向や競争状況がまったく異なり、売上げ不振から、わずか4ヶ月で閉店に追い込まれた。店の従業員40名は全員解雇した。

「お別れのすき焼きパーティで『ごめんなさい』と最初に発したこの一言で涙が止まらなくなり言葉が続きませんでした。その時に『事業は身の丈以上のことをしてはいけない』『足元を固める』ことを決意しました」（山西義正、前出『日経ビジネス』）。

表2 イズミのあゆみ

経営・組織	小売業務	商品供給	商品調達
1946 山西義政氏（現会長）が広島駅前で露店商を始める			
1950 衣料品問屋、山西商店設立			
1961 ㈱いづみ設立	1961 「スーパーイズミ」1号店、広島市内で開店 1963 大阪進出も4ヵ月で撤退 1967 広島駅前に2号店開店		
1968 大卒新卒社員の大量採用開始	1969 県外1号店の岡山店開店		
1970 本部ビル完成	1970 呉店開店 1973 広島で初の本格的郊外店、祇園 SC 開設		1974 共同仕入れ機構、ニチリウ（日本流通産業）の設立に参画、1976年2月期取扱高93億円に
1978 大阪証券取引所第二部、広島証券取引所に株式上場		1978 流通センター開設	
1980 「株式会社イズミ」に商号変更			
1983 TQC 導入		1983 チルドセンター開設	
1987 東京証券取引所第一部上場	1985 POS 導入 1987 「ai カード」導入		1989 ニチリウの取扱高1,083億円に（同年2月期）
1993 山西泰明氏が社長に昇格	1990 岡山・高梁、および東広島で「ゆめタウン」形式の SC 誕生	1993 第2チルドセンター開設	
	1995 九州出店開始、福岡に「ゆめタウン遠賀」初出店	1995 広島ドライセンター開設	
	1996 イズミ・フード・サービス設立		
1997 初の減益決算（97年2月期）	1997 ゆめカード設立	1998 岡山チルド・ドライ兼用センター開設	
	1998 西日本最大級の「ゆめタウン高松」開設		
	2000 九州地方への出店拡大続く		
2002 ニコニコ堂から大型店4店舗の営業譲渡		2003 九州ドライセンター、チルドセンター開設	2004 ニチリウの取扱高2,164億円に（同年2月期）
2005 山口の食品スーパー、丸久と業務・資本提携			
2008 大分の食品スーパー、マルミヤストアと業務・資本提携			2010 ニチリウの加盟企業18社、3生協に

注：『イズミ生誕40年 挑戦の記録－変化への対応と夢の実現』（2001年），等，イズミ社内資料に基づき作成。

この言葉にうそ偽りはなく、その後30年間、広島を中心に隣接する岡山、山口、愛媛の4県にまたがる瀬戸内地域に出店を限定した。並行して、先行する総合スーパーを手本に岡田屋（現イオン）の店舗展開やイトーヨーカ堂の社員教育等に学び、そのうえで独自の業務改善をつけ加える経営努力を積み重ねた（山西義正、同上誌）。

その意味では、イズミの地域密着型経営は創業時の精神を継承したものであり、筋金入りである。

## 2.2. 瀬戸内ドミナント戦略

ドミナント出店を明確にした後、業績は順調に伸びた。1967年2号店の広島駅前店を開業し、チェーン化に着手した。1968年3号店の愛媛・松山店（別会社で運営）、69年4号店の岡山・岡山店をそれぞれ売場面積3,630平方メートル、同4,090平方メートルの規模で開業し、瀬戸内での拠点づくりに取り組んだ。

1970年は社内で「いづみ大躍進の年」と呼ばれている年である。1号店の八丁堀店が3月に地下1階、地上7階、売場面積6,270平方メートルの大増築を完了したほか、5号店の広島・呉店の開業、広島市内の本部ビル完成と大事業が重なった。

1973年には広島県で初の本格的郊外ショッピングセンター、祇園店が開業した。衣料品卸出身だけに衣料品部門は強かったが、郊外ショッピングセンターの場合、平日の顧客誘引のためには食品部門の強化が課題となっていた。そこで、先行する総合スーパーを手本に食品のマーチャンダイジング力（商品の企画・開発・販売力）を補強し、競争力を高めた。

当時の出店戦略は、広島県を中心に瀬戸内4県にまたがる主要都市に、売場面積8,000～1万1,000平方メートル規模の大型店舗を配置し、ドミナントを形成するというものだった。1974年当時、7店舗で年間320億円を売り上げ、1店舗当たり売上高は総合スーパー業界有数の水準で、赤字店舗は1つもなかった。堅実経営が定着した（山西義正「瀬戸内を四つ葉でうめる」、前掲誌）。

1978年10月には大阪証券取引所第2部と広島

証券取引所に株式を上場した。株式上場で資金調達力を強化した後も、大型店舗を軸にしたドミナント出店戦略は貫かれた。1990年10月にはショッピングセンター「ゆめタウン」1号店が東広島市西条で開業し、ショッピングセンター形式で地域一番店を目指す事業戦略が明確になった。

イズミの中核事業となった「ゆめタウン」は当初、地域密着の中小型ショッピングセンターとして展開された。ひな形となったのが1990年6月、岡山県高梁市で開店した高梁店である。売場面積は約7,000平方メートルの規模で、商圏人口5万人程度を対象に高占拠率を目指す中小規模のショッピングセンターだった。高梁店は建築コストの削減効果もあって、期間損益が早期に黒字化、3年目で累積損失を一掃した。この成功から大量出店に対する手ごたえをつかんだのである（永川、1994）。

## 2.3. 試練の大量出店と九州進出

1993年3月、山西泰明新社長は積極経営への転換を、こう宣言した。

「これから4年間で25店舗を出店し、1997年2月期に年商3,000億円、店舗数67店舗を目指す」（永川、1994、19頁）。

イズミはそれ以前、年間出店数が1、2店と堅実経営を貫いていた。バブル経済期も慎重な出店政策をとっていたので、財務内容は良好だった。1968年以来続けてきた大卒新入社員の採用により、人材の層もかなり厚くなってきたとの自負もあった（山西社長、2008年12月聞き取り調査）。

しかし、90年代にはいり、経営環境は厳しさを増していた。バブル経済が崩壊する一方、大規模店舗法による出店規制が緩和された。小売外資の参入機運も高まっていた。業界再編成の機運が高まり、経営低迷に直面した東北のエンダーチェーン、関東の忠実屋など有力地域チェーンが相次いで大手全国チェーンの傘下にはいった。

イズミは地域チェーンとしての活路を切り開く必要性に迫られていた。そこで、生き残りをかけて、出店攻勢に出たのである。

1993年2月期、総店舗数は広島30、岡山7、山口5の合計42店舗で、売上高1,585億円のうち約67%は広島県が稼ぎ出していた。翌94年2月期、

いきなり過去最高の6店舗を新設し、そのうち島根県への出店が3店舗を占めていた。

しかし、大量出店を実現するためには、新市場の開拓が急務の課題となっていた。山陽道を西にのぼれば、自ずと関西地区に至る。逆に、関門海峡を渡れば、目と鼻の先に九州地方が広がっていた。イズミの選択は、九州進出だった。理由は、大きく3つあった(店舗開発を担当する子会社、泉開発の黒本寛社長、2008年12月聞き取り調査)。

1つは、九州地方の競争状況が関西地区ほど厳しくなかった。ダイエーなど一部全国チェーンの進出はあったものの、ユニード(ダイエーグループ)、壽屋、ニコニコ堂といった有力地域チェーンは低迷していた。しかも、郊外型大規模ショッピングセンターという業態は未発達で、「ゆめタウン」の成長可能性は大きかった。

2つには、中国地方や関西地区と比べると、再開発物件含めて大規模な土地、店舗物件の入手が比較的容易であった。バブル経済崩壊の後遺症で全国、地域チェーンの出店意欲は乏しく、九州を調査したイズミの開発部隊は大量出店の可能性を確信した。

最後に、九州経済の地盤沈下のなかで投資コストが相対的に低く、建設コスト含めて投資採算がとりやすかった点がある。

1995年3月、福岡県遠賀町に出店したのを皮切りに、福岡県から佐賀、熊本県と手を広げ、97年までに3店舗を開店した。山陰から九州へと出店エリアが拡大したことで、94年から97年の4年間(暦年)で新規出店数は、当初予定を上回り、29店舗に達した。

九州進出に伴い、「ゆめタウン」は大きく変貌した。九州地方の郊外型大規模ショッピングセンターは足下商圈が総じて薄く、広域から顧客を吸引する必要があるため、十分な店舗規模と駐車場施設の確保が至上命令となった。そのため、中国地方で展開した狭域商圈対応型ではなく、広域商圈対応型の大規模ショッピングセンターを出店した。

九州1号店の遠賀店は売場面積1万3,000平方メートル弱だったが、翌96年開業の福岡・筑紫野店は3万2,000平方メートルと抜群の大きさを誇り、九州の旗艦店的存在となり、その後続く大規模ショッピングセンター開発の先駆けとなった(表3)。

表3 イズミ九州地方店舗一覧

県名	店舗名	開店年	売場面積 (㎡)
福岡県	ゆめタウン遠賀	1995	12,871
	同 筑紫野	1996	32,785
	同 行橋	1997	18,514
	同 宗像	1999	12,901
	同 大川	1999	18,481
	同 博多	2000	39,280
	同 八女	2000	14,272
	同 大牟田	2001	30,215
	同 久留米	2003	47,300
佐賀県	ゆめタウン武雄	1998	17,269
	スーパーセンター イズミ鳥栖	2003	24,145
	ゆめタウン佐賀	2006	49,200
大分県	ゆめタウン中津	1998	26,570
	同 別府	2007	22,000
長崎県	夢彩都長崎	2000	31,926
熊本県	ゆめタウンサンピアン	2002	24,839
	同 あらお	2002	27,459
	同 はません	2002	32,156
	同 光の森	2004	36,600
	同 八代	2005	28,100

出所：イズミ社内資料から作成、2010年8月現在。

1998年10月には香川県高松市で西日本最大級の店舗を謳い文句にしたゆめタウン高松店（売場面積3万7,700平方メートル）が開業し、四国地方での出店にも布石を打った。

しかし、新市場への参入は円滑に進んだわけではなかった。九州1号店の遠賀店の初代店長を務めた手嶋泰樹食品部九州担当部長は、つぎのように九州進出の苦労を説明する。

「九州は中国地方の延長線上のマーケットではなかった。中国地方と九州地方の違いもさることながら、九州のなかでも北九州の遠賀と福岡市郊外に筑紫野（2号店）との違いの大きさに戸惑った。九州地方の都市間の違いは中国地方のそれより大きい。その点を理解して、現地で仕入れ先を探し出し、出店先ごとに売場を構成する作業は試行錯誤の連続だった」（2010年8月聞き取り調査）。

手嶋が例示したのは醤油の品揃えである。1号店開店当初、キッコーマンなどのナショナル・ブランド（NB）商品40%、ローカル・ブランド（LB）商品50%、プライベート・ブランド（PB）商品10%の構成でスタートしたが、ふたを開けてみると、LB商品が95%で、NB商品はわずか5%、PB商品はほとんど売れなかった。

そこで、LB商品の仕入れのため、九州の老舗食品問屋を訪問したが、中国地方からやってきた地域チェーンに対して、問屋の対応は冷淡だった。当初、生鮮食品含めて商品の70%は地元で調達する経営方針で臨んだが、相当な努力を強いられた。

遠賀店の店舗運営を模索するなかで、翌年には2号店の筑紫野店が開店した。遠賀店の品揃えを参考に売場づくりをしたが、都市化の進んでいる福岡市郊外と北九州とでは市場特性が異なり、品揃えの修正を迫られた。地域特性が強い九州市場で地域に対応したマーチャンダイジングがある程度できるようになるまでには、4、5年を要したと、手嶋は振り返る。

その間、経営環境は一段と厳しさを増していた。所得水準が頭打ちとなり、消費市場の縮減傾向がしだいに顕在化した。1997年4月には消費税が5%に引き上げられ、個人消費支出は戦後初めて前年度比マイナスを記録した。加えて、

大量出店のとがめが出た。

1997年2月期、創業以来継続してきた増収増益が途切れ、続いて98年、99年同期と3年連続で減益決算を余儀なくされた。とくに、99年2月期売上高（単独ベース）は2,754億2,400万円と増加したが、経常利益は39億3,800万円と前年同期比約25%減少し、96年同期の半分以下に減少した。純利益に至っては3億9,300万円と、96年同期の10分の1以下に急落した。95年同期5.5%あった総資産経営利益率は一気に1.9%まで下落した。

既存店売上高が前年割れを続け、一人当たり年間売上高は1997年同期の437万円から99年同期には389万円へと、約10%減少した。逆に、大量出店の反動から人件費、原価償却費、店舗管理費、広告・宣伝費が上昇した。売上高に対する一般販売管理費比率は95年同期の22.8%から99年同期の24.3%へ1.5ポイント上昇していた。なかでも、一般販売管理費のなかで比重の重い人件費比率が99年同期、10.4%と大台を超えていた。

「どこかにおごりがあった。店舗網の急速な広がりや、各店舗の地域対応が不十分となった。また、年功序列制度のなかで、いつの間にか経費率も増えて高コスト体質になっていた。」（山西泰明社長、2008年11月インタビュー調査）

山西社長は就任後6年目で正念場に立たされた。

## 2.4. 事業の再構築

山西社長は、果敢に経営改革に着手した。大量出店にブレーキをかけて、経営管理の密度を高め、収益重視の堅実経営への復帰を目指した。まず2000年2月期以降、新規出店数は1ないし2店舗に抑制された。唯一の例外は09年同期だが、それも3店舗にとどまっている。

つぎに、人事政策を見直した。1968年から大卒定期採用を行い、社内教育・研修制度も整備してきたが、年功序列賃金制度の下で従業員の高齢化と人件費負担増を招いていた。そこで1999年、思い切って社員60名のリストラを実施した。同時に、人事・教育制度を全面的に見直し、年功序列の賃金制度を廃止し、成果主義に

基づく職務給制度に改めた。具体的には、一般社員、主任、次長、といった資格制度を見直す一方、資格に応じた基本給の上限を設定した。それに、月間、四半期、半期、年間ベースの成果報酬・決算報酬を加算する賃金体系に改めた。

従来は年功と資格がほぼ連動していた。店舗運営の中核となる売場主任は入社後3、4年売場担当者として特定商品カテゴリーの販売管理を受け持ち、その後副主任、主任に昇格し、10年目には店次長になり、13年目以降小型店店長、そして大型店店長と順次昇格し、それに応じて昇給した。それを努力しだいで最短1年半で主任に昇格できるように改めると同時に、人事評価に応じて部長が課長に降格し、逆に課長が部長に昇格するような柔軟な人事を実行した。ただし、課長に降格しても成果しだいで部長時代より給与が多くなるのが職務給制度の特徴となった(山西泰明『個人投資家向け会社説明会発言記録』2007年11月6(社内資料), 2010年8月脇坂徳男執行役員・人事総務部長への聞き取り調査)。

また、リストラを契機にパートタイマーの活用に取り組み、パートタイマーをパートナーと呼称変更し、パートタイマーが売場主任になれるパートナー主任制度を導入した。全従業員に占めるパートタイマー(8時間換算)比率は1998年当時の約64%から2002年の約74%に上昇し、2010年現在は約76%となっている。また、同年現在、現場を預かる売場主任約950名のうち、19%に相当する180名がパートナー主任で占められており、パートタイマーの戦力化は同業他社以上に進んでいる。

以上のような事業の再構築により、イズミの業績はV字型回復を遂げた。2000年2月期、経常利益は59億1,000万円に急回復し、02年同期には100億円台に乗せた。02年2月期の一人当たり年間売上高は450万円と、99年同期比約16%上昇し、最高水準に達した。他方で、人件費比率は9.7%と4年ぶりに10%台を切った。

ただし、人事総務担当の脇坂氏は、「業績回復は単に人件費削減の結果ではない」と、釘を刺す。2008年度の社員一人当たり年間給与は530万円で、大手総合スーパーの570~580万円

と比べると低いが、イズミは平均年齢が34歳と大手より6~7歳若く、その点を加味すると、スーパー業界で給与水準は上位に位置している。つまり、九州進出に伴う増収効果と組織の活性化が人件費負担の軽減をもたらしたとの主張である。

イズミは会社の未来を託した大量出店により、いったんは業績低迷に直面したが、それを果敢に乗り切った。その成果が九州という新市場の開拓であった。2010年2月期、九州地方の売上高は1,978億1,700万円で、全体の44%を占め、中国地方の同46%に肩を並べている。

## 2.5.ニチリウグループの結成

1974年6月、イズミをはじめ滋賀県彦根市の平和堂、和歌山市のオークワ、大阪市のライフ、沼津市のヤオハンデパートなど各地の中堅チェーン7社は、「小異を存して大同につく」を基本理念に掲げて、共同仕入れ機構の日本流通産業(略称ニチリウ)を発足させた。全国チェーンが台頭し、業界再編のうねりが高まる経営環境のなかで、中堅チェーンが力を合わせて、独自ブランド商品「くらしモア」の開発に取り組んでいる。2010年6月、サッポロドラッグストアが加盟し、加盟企業は18社2生活協同組合に増加した。

ニチリウでは各社が参加する経営トップ会で基本方針を決め、イズミ、平和堂、ライフコーポレーション、オークワの4社で構成する経営戦略会議でそれを詰めて、商品の企画・開発の場合であれば、各社の本部長クラスが集まる営業本部長会議で方針を決定し、食品、衣料品、住居用品の各部長会においてカテゴリーごとに実行案がつくられる。イズミは平和堂やオークワと並んでニチリウグループを牽引した。とくに、得意の衣料品分野では独自ブランド商品の開発にリーダーシップを発揮し、貢献した(『いづみ会社案内』1979年)。

ニチリウの商品取扱高は、1989年2月期1,083億円と大台に乗せたあと、2004年同期2,164億円、そして2009年同期には2,524億円と着実に増大した。2010年1月現在、大阪本社には130名の専従社員が在籍し、上海、青島、バンコクの3

カ所に駐在員事務所を擁している（同社ホームページ、2010年8月）。

ニチリウは全国チェーンが仕掛けるプライベート・ブランド商品攻勢や低価格競争に対して、防波堤の役割を果たしてきた。とりわけ、海外で独自商品を企画、開発する業務は仕入れ規模や経験・知識の補充関係から共同仕入れ機構の役割は大きく、たとえば、日本市場に適した缶詰、菓子、パスタなどを開発輸入して、「ワールドチョイス」のブランド名で販売している（永川、1994）。

しかし、過去に食品スーパーのカスマやいなげやがイオンとの業務提携を機に退会したほか、ヤオハン、グランドタマコシ、キンカ堂等の地方有力企業が倒産の憂き目にあっている。その意味では、共同仕入れ機構の役割は限定的であり、加盟企業はそれぞれ厳しい現実に対して、自ら立ち向かわなければならない。

イズミの場合もニチリウグループとの取引関係は限定的である。売上高に占める「くらしモア」などのニチリウ商品は加工食品で7～10%、衣料品で3%程度となっている。

### 3. 地域密着型経営の確立

#### 3.1. 店舗主導型の組織運営

山西善政会長は基本理念の「お客様第一主義」について、こう説明している。

「スーパーの場合、お客様がみえてくるのは売場ですね。店頭にはたくさんの情報がある。イズミは商品を通じて、ほんとうにたくさんのお客様の暮らしに関わっている。膨大な数のお客様のふれあいのうえに、イズミは成り立っている。だから、『お客様第一主義』は基本というより、イズミの血であり、肉ですね。」（山西善政「リーダーズ・トーク」『グループ』イズミ社内報25周年記念号、1986年11月号）。

小売・サービス業ではどこの会社も、「お客様が第一」という。問題は、それをどう理解し、組織文化として血肉化し、従業員一人ひとりが自立的に現場で「お客さま第一主義」を実践できるかにかかっている。イズミは、この課題に応えるため、店舗主導型の組織運営を徹底して

いる。

イズミは元来、教育に熱心な会社だった。1980年代当時の店長コースの研修制度をみると、入社時には新人社員コースや売場でのマンツーマン教育があり、実習期間が終了すると、主任候補研修があり、昇格試験に合格すると、つぎはストア・オペレーションを中心とした次長候補研修が社内外のプログラムで行われ、次長昇格試験に通ると、今度は店長候補研修、さらに店長に昇格すると、店長研修が待ち構えている。それと並行して通信教育、海外研修等の自己啓発プログラムが用意されており、年4回以上他社の店舗とのストア・コンパソン（比較店舗分析）を行うことが勧められている『明日を見せるクオリティ・マガジン Forum '86』イズミ広報誌、1986年）。

1983年4月には、組織風土と業務システムの改革を目指し、TQC（全社的品質管理）活動の概念を導入し、業務改革に取り組んだ。1980年代前半、日本経済は第二次石油危機後の調整期にあり、出店競争に明け暮れてきた総合スーパー市場では前年割れ店舗が急増した。イトーヨーカ堂やダイエーなどの全国スーパーは業績悪化に対応し、業務改善活動に全力を上げていた。イズミでも顧客に満足を提供できる売場づくりを目標に、店舗ごとにサークルをつくり、テーマごとに業務改善事例の発表、質疑応答、講評、顕彰という内容での小集団活動を繰り返した。

たとえば、年間52週の売場づくりでは本部から提示される売場催事企画案の展開問題が取り上げられた。創業以来、業態が急激に進化した結果、店舗網は都市部にある大型店と都市周辺部の中型店、また同じ中型店で中心市街地と新興住宅地では客層が異なり、売れ行きの価格帯が微妙に違うことがわかっていた。季節の果物キャンペーンの場合でもレイアウト、販売促進資材、商品構成まですべて本部まかせにするのではなく、各店に適した展開方法があってもよい。現場の従業員に対して、その売場催事企画の提案を出すよう求めたのである（同上誌）。

1993年就任した山西社長は、このイズミの伝統を継承し、発展させた。具体的には、本部主導型から店舗主導型への転換を提唱し、店舗が

部門別損益管理を軸に利益管理を行う体制に移行するとの方針を打ち出した。

2006年9月開店の広島・呉店を例にとると、店長、次長、主任、売場担当者の4階層で構成されており、売場は全21部門に分かれて管理されている。衣料品であればスカート、ブラウスといった売場の責任者は主任である。前述したように、全社的にみると、主任の5人に1人はパートタイマーから昇格したパートナー主任である。

売場主任は本部と上司の衣料品担当次長と相談しながら、売上高、販売効率（売場面積当たり売上高）、粗利益率（総利益率）、商品ロス率、経費率の目標数値を立て、品揃え形成や価格決定の最終決定を行う。そのうえで、フィードバックされる日々の業務実績データを分析しながら、目標数値の管理を行いながら、売場担当者のパートタイマーらと協力して日々、業務改善を進め、目標達成を目指す。

目標数値の達成度合いが毎月成果給や決算賞与に反映される。年間賞与の最低保証額はあるが、目標達成率により成果配分されるので、売場主任という同一職務を担っていても複数月分の差が生じる場合があるので、従業員にとっては大きなインセンティブとなる。

売場主任による売価変更はまだ部分的にしか実行されていないが、各売場の主任クラスは部門利益管理を頭に入れて仕事をするようになった。

2005年イズミグループ入りした三井住友銀行出身の吉田恒彦専務は、銀行業務との違いに驚いた。

「売場をささえているパートナーさんが利益のことまで考えて日々の業務をやっているのは驚きでした」（2008年12月聞き取り調査）。

実際、呉店の場合、月1回売場部門ごとに社員、パートタイマーが集まり、業務改善案を発表すると同時に、店舗・本社に対する要望を聞く会議が開かれ、毎月150件程度の提案・要望が集まる。

店舗による部門別損益管理体制は組織の活性化を大きく促した。現場での収益改善は当然のことながら、店舗や売場環境の優劣に左右され

るから、店舗からは什器の入れ替え、改装、増築の要望が出される。その結果、既存投資は競業他社以上に活発化した。店舗ごとに一定限度額の既存店投資予算枠が与えられ、その枠内で店長の裁量により既存店投資が実行できる。全社の既存店投資は、年間20～30億円に達している（（社内資料：山西泰明『個人投資家向け会社説明会発言記録』2007年11月6日）。

現場への権限委譲を進めるため、1993年春には大型店舗を対象に支配人制度が導入された。支配人はテナント管理を含めて大きな権限が与えられている。支配人は店舗運営部から独立し、店舗運営部長と同等に経費決済、店内人事、渉外業務の権限をもっている（永川、1994）。2010年現在、支配人の数は15名である。

さらに、業務改善活動は新たな段階に入っている。現在、店舗運営は地域別に分けられた6事業部と食品スーパー部門の合計7事業部制で行われており、各店が売場部門をベースに店舗間ベンチマーク活動と取り組んでいる。たとえば、広島市内の店舗グループでは、同一地区事業部に所属する全店舗の数値が週間ベースから年間ベースまで小刻みに集計され、各売場部門はベンチマークする店舗の数値をみながら、今月自店はどうだったか、なぜ自店は他店と比べて劣っているのか等々、店舗幹部が分析し、業務改善案を検討する。その結果、社内で店舗間・部門間競争が発生し、本社が黙っていても現場から業務改善案が出てくるようになった。

同時に、本社サイドでも全社的データを分析し、各店に対して全社的規模での業務改善案を提示することもある。たとえば、寿司コーナーを強化する具体策が打ち出されると、全店のなかでよい数値を残している店舗のベストプラクティス（最良の実践行為）を概念化し、業務改善モデル店を指名し、実験を行い、全社的にその成果を見極めながら、各店に浸透させる。また、2006年春には人事総務部内にカイゼン推進課を設置して、専門チームのよる店舗や配送センターの作業改善に取り組んでいる。

つまり上からと下からの業務改善活動が噛み合いながら、展開されている。その中心的な機関は月1回店長以上が参加する本社幹部会であ

り、日々業務改善活動を大きく方向づけ、現場からの意見や反省をフィードバックする。それを受けて、商品部が中心となり、週1回売場検討会が週1回開催され、大きな方針が地域と売り場に下ろされていく。同時に、2～3ヶ月に1回、本社幹部会で「ゆめ感動物語」と題した従業員による業務改善事例発表会を開き、顕彰する制度を導入し、トップと現場が一体となり業務改善の機運を高めている。

### 3.2. 「ゆめタウン」による地域一番店づくり

2010年2月期末、総店舗数85店舗のうち54店舗がショッピングセンター「ゆめタウン」（長崎「夢彩都」、下関「ゆめシティ」を含む）で占められている。そのうち、イズミの安定した業績をささえているのは、二桁の数にのぼる地域一番店である<sup>2)</sup>。

主要店舗別売上が公表されている2009年2月期のデータをみると、全83店舗で4,355億7,400万円を売り上げているが、そのうち売上高規模上位10店の合計売上高は1,753億3,300万円で、全体の約40%を占めている。

売上高トップは香川・高松店の231億円で、第10位は福岡・大牟田店の117億円で、地域別には九州7店舗、中国2店舗、四国1店舗となっている。つまり佐賀・佐賀店（2006年12月開店）、熊本：光の森店（2004年6月）、福岡・博多店（2000年6月）など、年商100億円を超える九州・四国地方の地域一番店が稼ぎ頭となっている。

2010年現在、九州地方には20店舗ある。その単純平均売場面積は2万7,600平方メートル（総売場面積を店舗数で除した数字）である。九州進出が始まる前の93年当時、イズミの店舗の平均売場面積は約4,500平方メートルにすぎなかったから、九州進出に伴い、店舗規模の大型化が急速に進んでいることがよくわかる。それが「ゆめタウン」の競争力の源泉となっている。

その点を確認するため、2006年12月に売場面積4万9,200平方メートル（うち直営売場1万2,600平方メートル、テナント数161店舗、ただし飲食・サービスの売場を除く）の規模で開業したゆめタウン佐賀を訪問した。

ゆめタウン佐賀は佐賀市中心街から2キロの

距離にある土地区画整理事業区域内に立地し、敷地面積は11万4,200平方メートルの規模を擁している。2フロアの建物の中央に直営売場を置き、左右にベスト電器、ニトリ（1、2階）、トイザラス（1階）、ゼビオ（2階）といった準核店舗を配置した独特のレイアウトで、左右の準核店舗をつなぐモールと直営売場とレストラン街・フードコートをつなぐ主通路が交差するところには、オープンスペースのセントラルコートが設けられている。

車で10分以内には、イオンショッピングタウン大和（開店2000年9月、売場面積5万1,594平方メートル）、西友とミスターマックスが核店舗のモラージュ佐賀（同2003年、同3万7,000平方メートル）、西友佐賀店（同1979年11月、同約8,000平方メートル）など競合店が林立している。しかし、車で10分の足元商圈内居住者は22万人弱とけっして多くなく、福岡市に流出している購買需要を含めて、広域商圈から顧客を吸引しないと採算のとりにくい店舗である（『Chain Store Age』2010年8月1日・15日号）。

ゆめタウン佐賀の強さは圧倒的な規模とモールの質の高さにある。飲食・サービスを加えた「売場面積」は約6万平方メートルの規模に達している。駐車場は約3,550台収容で、競争相手では最大のモラージュ佐賀の3,000台収容を大幅に上回っている。しかも、開店時161のテナントのうち90店が地域初の出店であり、準核テナントのほかにもユニクロ、無印良品、スターバックス、ABCクッキングスタジオ等々の魅力的なブランド名がそろっている。イオンショッピングタウン大和とのテナントの重複率は同一資本の異種ブランド名の店舗を含めて、30%程度におさまっている（日焼正美支配人、2010年8月聞き取り調査）。

周囲の集積力の増強にも目を見張る。青山、スポーツデポ、デオデオといったカテゴリーキラーが周辺に集結し、一大商業集積を形成している点も、競合他店にはみられない現象である。

2010年2月期、ゆめタウン佐賀の売上高は280億円と、「イズミの独り勝ち」（同上誌）状態

となっている。開店時から着任していた日焼支配人は、「福岡県の柳川や大川、久留米、長崎県佐世保まで広域から集客できている」点を勝因にあげる。

九州地方の過去の出店例から広域商圈対応のショッピングセンターは知名度の浸透に時間がかかるので、開店当初売上高が伸び悩む。そこで、支配人制度を活用し、直接トップに掛け合い、チラシ配布でなく、地元テレビ・ラジオを通じた広告宣伝活動に注力した。集客手段として季節催事、物産展、学校や生け花など文化サークルとの共催企画展を積極的に開催した結果、テーマパーク的感觉で、いろいろな層の顧客が来館するようになった。その甲斐あって、2年目の決算である2009年2月期、前年同期比10%超の伸びをみせ、年商200億円の大台に乗せた。

イズミは従来、直営売場とテナント売場が一体となったミックス型と呼ばれる旧来方式のショッピングセンター設計を採用してきた。地域一番店の座にある広島・呉店が代表格で、中国地方では広くて細長い地形の敷地が少ないので、中層階の建物に売場を配置するとなると、ミックス型は融通がききやすいという。それに対して、佐賀店では広い土地を活用して、中央に直営売場を置きながら、それにモールを交差させるかたちで初めて部分的にモールを導入した。顧客調査でも「買いやすい」との評価が高く、経営的にも店頭通行量の少ない「死に場所」が少なくなる効果が出ている。

課題は2つある。1つは、直営売場とテナントの客層が異なり、直営売場の客数が伸び悩んでいる。直営の総合スーパー売場は比較的年齢の高い客が多いのに対して、テナントは若い客層が圧倒的に多い。客数の伸びは後者の方が高く、総合スーパー売場は競合店との競争が激しく、衣料品中心に売上高が低迷している。

もう1つは、テナント契約期間が平均6年程度と長く、競合店対策としての迅速なテナント入れ替えが困難な点である。テナント側の事情で年間5、6店撤退する店が出るが、いまのところ大幅な改装やテナント入れ替えは2012年まで待たないといけない。

全社的にショッピングセンターが中核事業と

なり、収益面での底上げ効果が出ている。2010年2月期で、サービス業系テナント中心に不動産賃貸収入が64億43百万円と売上高対比1.4%あり、営業収益力を高めている。同時に、全体売上高の35.6%は専門店等テナント売場によるもので、営業利益に対する貢献度は直営売場7に対して、テナント3の割合になっている。つまり、小売業とディバロッパーという複合利益の合算効果が発揮されていることになる。

#### 4. 「地域密着」でえられる強さ

イズミの成長の軌跡を概観してみると、地域密着型経営はドミナント戦略の効果にほかならない。地域密着からえられる効果は、大きく2つある。1つは、特定地域への集中出店から生じる「店舗密度の経済性」であり、これはおもに組織内で発生する。もう1つは市場との対話効果であり、これはおもに組織と市場との「際」で発生する。

##### 4.1. 店舗密度の経済性

前者の「店舗密度の経済性」は特定地域における店舗密度が高くなると、物流費、宣伝広告費、交通・通信費等の一般販売管理費が低下ないし抑制される一般的な効果がある（矢作、1994）。さらには、地域ナンバー1企業は競争相手より有利な取引条件を引き出せ、店舗物件等でも有利な情報を入手できるとの指摘もある（渥美著・矢作編、2010）。

また、社内コミュニケーション効果という点も無視できない。九州、四国まで含めて、広島本社からが片道2時間半以内でほとんどすべての店舗に行くことができる。山西社長は地の利をいかして、週2日、店舗まわりに出る。それゆえ、「トップと現場がいつも近くにいる、問題を共有できる」（山西社長、2010年8月聞き取り調査）フラットな組織が保たれている。地域チェーンならではの強みである。

実際、ある店長はトップの店舗巡回の機会を上手に活用している。

「トップが来店したときには、自分の考えているテナントの入れ替えや売場レイアウト変更

案をぶつける。本社での会議とは違い、店舗では一対一でトップに対して、率直にものをいうことができる」(2008年12月中国地方での聞き取り調査)。

ただし、ドミナント戦略が行き過ぎると、店舗間でのカニバリゼーションが起り、1店舗当たり売上高が伸び悩むマイナス効果が出てくるのはいうまでもない。

過去5年間(2006年2月期～2010年同期)の地域別既存店売上高伸び率をみると、中国地方97.9%(単純平均)で、九州地方の99.6%を下回っている。九州地方は店舗年齢が若く、大型店舗が多いのに対して、中国地方は店舗年齢が高く、中小規模の店舗が多い。また、中国、九州地方とも2006年同期にピークに既存店売上高伸び率は鈍化傾向にある。

#### 4.2. 地域市場との対話効果

地域密着からえられる、もう1つの強さは、それぞれの「場」における店舗における市場との対話効果である。九州1号店の遠賀店店長を経験して以来、九州地方の店づくりに一貫して携わってきた手嶋食品部九州担当部長によると、九州は歴史・文化が発達しており、食品の場合、主要都市は例外なく地域色が濃いため、地域に適合した品揃え形成を追求する必要性が強いという。

食品の場合、1店舗当たり平均約9,000品目を品揃えするとして、そのうち約95%は地元で調達した商品が占めており、また新店開店に合わせて地域で新たに調達・開発した商品の割合は多い場合、約30%に達するという。その結果、ナショナル・ブランド商品主体の全国チェーンや問屋・卸売場に依存した地方チェーンとの差異化が可能となる。

手嶋部長には忘れない記憶がある。2003年、経営不振に陥った熊本のコニコ堂の大型店舗を譲り受け、改装開店したおり、地元小学生の店舗見学会が開催された。説明と見学と一通り予定が終了したあと、一人の小学生が「こんな店は大嫌いだ」と感想を述べた。あとで引率の先生に聞いてみると、その小学生の家は地元熊本のピーマン農家で、地元の大きな店に地元ピ

ーマン農家の栽培した商品が並んでいなかったのが気に入らず、上記発言になったとわかった。たしかに売場には九州一の産地である宮崎県産のピーマンが並べられていた。それ以来、手嶋氏は地産地消を肝に銘じている。

当然のことながら、ある店でよい成果の出た商品は他地域の他店にも紹介している。過去、「ふくおか地鶏」、「萬坊のイカフライ」(佐賀県)などのヒット商品が飛び出し、供給量があれば、地産地消から地産「域消」(特定都市内だけではなく、特定県や特定地方で販売される)へ、さらには地産「全消」(全国規模で販売される)へと伸びていく商品があり、その蓄積が商品力となる。

しかし、新設店舗で、かりに出店先の土地周辺で独自の「おいしい商品」や「地元の子供たちが誇りに思う商品」を3,000品目集めても、1年後残る商品は半分もないという<sup>3)</sup>。

#### 5. まとめ

イズミは1990代、バブル崩壊の厳しい経営環境のなか、地域チェーンとしての生き残りをかけて中国地方から山陰、九州、四国へと大量出店を断行した。しかし、その結果、90年代末にかけて3期連続減益を余儀なくされ、窮地に立たされた。経営立て直しは、堅実経営への原点復帰から始まったが、「九州市場」という大きな果実を手にすることができた。いま、リーマンショック後の景気低迷のあおりを受けて、2010年2月期以降、再度試練を受けているが、関西圏以西の山陽・九州地方で有数の小売企業として安定した業績をあげている企業であることには、何ら変わりがない。

イズミの比較優位は、ドミナント出店戦略の徹底とその地理的拡張により実現した。現在、中国地方と九州地方がほぼ売上高の半々を占めているというのが何よりの証拠である。しかし、ドミナント地域の拡張には、上記のように一時的業績低迷というリスクを負っていた。その点を含めて、ドミナント出店戦略の徹底と拡張を評価したい。

九州市場開拓の成功は、狭域商圈対応型から

広域商圈対応型ショッピングセンター事業への転換により達成された。九州地方は中国地方より広い土地が入手でき、交通網の発達により広域から集客可能だった。全国的には広域商圈対応型ショッピングセンターの開発で先行する企業は存在したが、九州・四国に的を絞り、集中的に展開した企業として、イズミは先発者であった。その意味で、経営者の判断は柔軟かつ機敏であった。

地域密着型経営のもう1つの念意は、店舗主導型の組織運営にある。その出発点には「お客さま第一主義」という創業者の理念があり、その裏づけとなる教育・研修制度の整備やトップと現場に近い「フラットな組織」設計、現場での業務改善活動等が効果的に作動した。そして、店舗主導型の組織運営は成果主義の給与体系の導入やパートナーの活用により活性化され、同時にローコスト・オペレーションを生み出した。

つまり、市場ポジショニング上は広域商圈対応型のショッピングセンターでドミナント地域を拡張したことが成長戦略の基盤となり、同時に組織として店舗主導型で効果的かつ効率的な運営を実現したことが競争優位性を確固たるものにしたと結論できる。

ただし、つぎなる課題が早くも浮上している。九州・四国地方における大規模ショッピングセンター開発は一段落しており、ドミナント地域内でのマルチフォーマット（多業態）戦略の実験が始まった。2010年9月、福岡県うきは市で初のディスカウント型業態「DS イズミうき店」を、ワンフロア・売場面積約7,300平方メートルの規模で開店した。地域密着型売場づくりという持ち味はいかしつつ、商品の絞り込みのほか、建設費の削減や陳列作業の簡素化で、さらなるローコスト・オペレーションを追求している。

今後、既存店の活性化策を含めたドミナント地域内マルチフォーマット戦略の行方が持続的成長の鍵を握っているといえる。

## 【注】

- 1) 本稿のために実施した聞き取り調査は以下の通り。  
2008年12月：イズミ山西泰明社長、吉田恒彦専務、田部学ゆめタウン呉支配人、新屋隆司ゆめタウン広島支配人、顧客サービス部物流課米谷明浩課長、同中西担当マネージャー。泉開発黒本寛社長、テナント運営部友近稔部長。  
2010年8月：イズミ山西泰明社長、脇坂徳男執行役員・人事総務部長、人事総務部カイゼン課木村満弥課長、同部広報課後藤郁生課長、食品部手嶋泰樹九州担当部長、日焼政美ゆめタウン佐賀支配人。
- 2) 地域一番店とは実務家を用いる用語の1つで、通常、当該地域商圈内で最大の売上高規模をもつ店舗を意味し、2位以下を大きく引き離している場合は、「圧倒的な地域一番店」と呼ばれることもある。
- 3) 食品の消費は地域特性が強く、農産物や畜産品、水産物、またそれらの加工品には地元特産品が多く、「地元密着型」の商品開発・販売が比較的实现可能だが、衣料品や住居用品の場合、食品と同じような「地元密着」が可能かどうか、今後の検討課題として残された。

## 【参考文献】

- 渥美俊一著・矢作敏行編（2010）、『渥美俊一 チェーンストア経営論体系 理論編Ⅰ』白桃書房。  
イズミ（2001）、『イズミ生誕40年 挑戦の記録－変化への対応と夢の実現』（小冊子）。  
永川清（1994）、『ニチリウグループ驚異の成長戦略』チャネラー出版。  
日経 MJ（流通新聞）編（各年）、『日経 MJ トレンド情報源（各年版）』日本経済新聞社。  
矢作敏行（1994）、『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。  
『日経ビジネス』、『Chain Store Age』、イズミヤ会社案内等は本文中参照。