

実力企業

強さの秘密

経営ジャーナリスト
足田文明

大手にはできない戦略で力を蓄え ネットワークで対抗

常に白紙の状態で打つ手を考える

八期連続増収増益の後の二〇〇三年八月
中間決算（売上五百五十三億円、経常利益
三十七億円）も好調だった(株)サンエーの上
地哲誠社長が、昨年十月末に、社員を叱咤
する姿を前回書いた。理由は、既存店ペー
スで衣料品が前年同月に比べて一二%近く
も落ち込んでいるにもかかわらず、部門担
当上層部の努力が見えてこなかったからだ
である。

順風満帆に推移してきた企業の場合、少
し業績が落ち込むと、その理由を外部要因
に求めがちになってしまう。昨年十月のサ
ンエーでも担当者は、「気温が下がらない
から季節商材が売れない」と、理由付けを
したものだ。しかし、上地社長にはそうし
た姿が我慢ならなかったのだ。

当時、上地社長は筆者に、「いま緊張感

を持たないと年末商戦でいい結果が残せな
いですよ」と話していたが、結果はどうだ
ったのか。

衣料品で前年同月比九九%、食品その他
をも含めて全社（既存店）で一〇・一%
と見事なまでにリカバリーしている。十二
月中旬に気温が下がったという恩恵もあつ
たが、十月末の上地社長の叱咤が功を奏し
たことは間違いない。ここにもサンエーの
強さを見て取ることができる。

「これまでが順調だったからと安心して
いると、売上はあつという間に落ち込んで
しまいます。いくら実績があつても現状が
悪ければ意味がないのです。常に白紙の状
態で、打つ手を考える——意識を持つてち
よつと努力すれば、効果は出てくるので
す」（上地社長）

小売業は変化対応業だとよくいわれる。
とするならば、「気温が下がらない」とい
う外部要因の変化にも対応しないといけな

(株)サンエー（後編）

企業データ

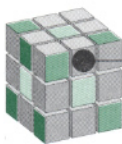
- 本社＝沖縄県宜野湾市大
山7-2-10
☎ 098-898-2230
<http://www.san-a.co.jp>
- 業種＝衣料品・住居関連
用品・食料品・家電製品
小売、外食、ホテル業
- 創業＝1950年1月
- 設立＝1970年5月
- 資本金＝13億7999万4000
円
- 年商＝1011億3400万円
（2003年2月期決算）
- 従業員数＝971名

いということになるのだが、こんな当たり
前のことが、直前の決算がよかったという
ことだけで忘れがちになってしまうのだ。
上地社長は、一九七〇年の入社だけに、業
績がよかった部門が、あつという間に駄目
になっていく姿を嫌というほどに体験して
きているという。それだけに、いいときに
気を抜くことを嫌うのだ。

サンエーの創業者の口癖は、「いいとき
にこそ、何か問題があると思え」というも
のだった。いいときにも問題があると思え
て、「もっといい方法はないかと考える」



上地哲誠 社長



ことを創業者から教え込まれてきた土地社長は、「悪いときには、いいとき以上に売る努力をしないといけない」と、当たり前のようにとらえている。ところが八期連続で増収増益ともなると、社員の間に現状に満足する風土が、結果として出てきてしまう。

だからこそ、土地社長は、あえて厳しく叱咤したのだが、それに応えて、リカバリを果たした社員も実に見事ではないか。

当初は「ベトコン」に学んだ 店舗展開で郊外中心に出店

正直いって、サンエーの強さの秘密は、現状を分析し、紹介するだけでは見えてこない。サンエーの場合には、創業以来の同社ならではの歩みが、その強さの原動力になっている。そこで順序は逆になるようだが、創業以来の軌跡も紹介しておきたいと思う。

いまでは沖縄県ナンバーワンスーパーになったサンエーの創業の地は離島の宮古島だ。一九九五年に現役社長のままに故人となられた折田喜作さんが、五〇年に開業した小さな雑貨店がその嚆矢となるのだが、復帰前の沖縄、それも離島とあって、その歩みは遅々たるものだった。

沖縄本島に進出したのは、七二年の復帰が明確になった七〇年のことだった。県都那覇市内への進出というものの、その実

体は、売場面積わずか七〇坪のアパレルのセルフサービスの店にすぎなかった。

それがいまでは、年間売上一千十一億円、経常利益六十一億円（二〇〇三年二月期）を上げるまでに成長した。ちなみに、沖縄県内でのシェアは、食品約一〇%、衣料約一二%、家電約一五%で、沖縄県民の圧倒的な支持を得ている小売企業なのだ。

サンエーが強い企業になり得た理由はいくつもあるが、そのひとつとして挙げておきたいのが、店舗展開の巧みさだ。

那覇市内一号店でチェーン展開への手応えを感じ取った折田さんは、本島での二号店の開業を考えた。しかし、手応えを感じたというものの、当時のサンエーには資金力もないし、那覇市内では、「りゅうぼう」「三越」等々の名のある百貨店が隆盛を誇っていた。そこで折田さんがとった作戦は「ベトコン」にヒントを得たものだった。筆者は生前の折田さんに何度かインタビューしたことがあるのだが、本島進出後の店舗展開について、次のような話を聞かされたことを思い出す。

「ベトナム戦争で、物量では圧倒的優位を誇ったアメリカが、なぜ少数兵力のベトコンに負けたのか。ベトコンの勝因は、その土地を知り尽くしたゲリラ作戦によるところが大きい。サンエーの店舗展開はまさにそれ。資金力がなかったこともあり、最初はコストの安い郊外に狙いを絞って出店

しました」（折田喜作さん）

折田さんには、そうした場所に大手は進出してこないとの目論見もあった。那覇の一号店以後は、コザ（現、沖縄市）、浦添、名護、具志川といった郊外での出店を重ね、その後、大消費地那覇市内に一度攻め込んでいったのである。七五年にダイエー、九四年にイオン（ジャスコ）が沖縄に進出してきたが、いずれもが那覇市内で、サンエーの郊外の店は、その打撃を受けることは少なかった。

当然、現時点では、ダイエー、イオンと競合する店も多く、厳しい競争下にあるが、サンエーが勝ち残れたのは、「ベトコン」に学んだ店舗展開があつたことなのだ。

消費者の「冷蔵庫代わり」になる 小型食品館

サンエーがダイエー、イオンよりも優位に立てたのには、いま一つの理由もある。それは、サンエーならではの店舗構成だ。ダイエー、イオンといった大手量販店は、売場面積が一万㎡を超える大型店を展開して広域からの集客を目指す、いわゆる広域型ショッピングセンターが主流だが、サンエーの場合は違う。サンエーの全店舗を業態別に分類すると次のようになる。

- ①広域型ショッピングセンター（売場面積八〇〇〇〜一万七〇〇〇㎡）が七店
- ②近隣型ショッピングセンター（同三〇〇

〇〇五〇〇〇㎡が十一店
③小型食品館（食品と日用品。同五〇〇㎡
一五〇〇㎡）が三十三店

④衣料・住居関連用品店が五店

と、大型店だけのダイエー、イオンとはまったく違う戦略なのだ。とりわけ、最大店舗数を誇る小型食品館を持つことがサンエーの強みといっている。土地社長は、小型食品館を次のように位置付けている。

「売場面積の少ない小型食品館は、大型店から一步離れば、十分やっていきます。いってみれば、食事の準備にかかってから、『あ、これがないから買いに行つてこよう』と、サンダル履きで駆け込める店です。キャッチフレーズは、『お客様の冷蔵庫代

わり』ですよ。売り場は小さいとはいっても、コンビニよりも広いですから、生鮮食品と日用雑貨に限れば、ご満足いただける品揃えはできます。小型食品館の場合、一週間に三度来られる方が七割いらっしゃいます」

大手量販店の場合には、間違つてもこのタイプの店を出店することはない。小売業の使命が、「顧客の欲しい商品を欲しいと思うタイミングで提供する」ところにあるとすれば、大型店ばかりが顧客のニーズに応えているとはいえないのだ。サンエーは、ワンストップショッピングができる大型店とコンビニ以上の品揃えを誇る小型食品館をバランスよく沖縄県内に配置することで、

顧客の支持を得てきたと考えれば間違いないだろう。

年商一千億円企業としての 経営課題

経営の世界では、規模が大きくなる過程で突き当たる壁があるといわれる。例えば、売上が五十億円、百億円、三百億円、五百億円、一千億円といった具合にだ。創業者から社長を引き継いで九年近くになる土地さんは、「サンエーは、そうした規模の壁を、新しい仕組みやシステムを取り込むことで乗り越ってきた」と、過去を振り返り、一千億円企業となつたいま、自身に新しい経営課題を課している。

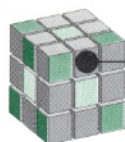
「同業他社を見ていると、年商一千億円を超える規模になつた後、失速する企業がいくつかあります。そうしたところは、一千億円までの仕組みをそのまま継続しようとして、おかしくなつたように思えるのです。規模が大きくなるにつれて、それまではよかったことが、通用しなくなつてしまふのではないのでしょうか。当社にも、規模の壁は間違いなくありました。最初の壁は、年商百億円でした。五十億円を超えた後、なかなか業績が伸びていきませんでした。この壁は、当時の専務ひとりに頼っていた仕入れを、バイヤー制度を設けることで、乗り越えました。バイヤーという組織をつくつたことで人材も育ち、これが百



店内風景



二〇〇二年十月オープンの「那覇メインプレイス」



億円を超える原動力になりました」

その後、サンエーは三百億円の壁に突き当たる。衣料スーパーとしてスタートしたサンエーは、一九七七年から食品も扱いだし、総合スーパー化を図っていくのだが、伸び悩んでいたのだ。このときには、生鮮食品の加工機能を持つ流通センターを新しく設けることで、三百億円の壁をクリアしたという。

流通センターを設置することで、三百億円の壁を超える目処はついたものの、当時のサンエーには大きな問題があった。バイヤー制度を採用し仕入れのノウハウを蓄積したといっても、大手量販店に比べると、バイイングパワーで勝ち目がなかったのだ。大手量販店は、そのバイイングパワーを武器に、サンエーに勝負を挑んでくる。年商三百億円のサンエーと年商一兆円を超えるような大手量販店では、創意工夫だけではいかんともし難い力の差がある。

そこでサンエーがとった戦略は、イズミ（広島）、オオクワ（和歌山）、平和堂（滋賀）等々の中堅有力スーパーが共同出資によって設立した仕入れ機構、「ニチリユウ」への加盟である。個々の企業の力だけでは大手量販店のバイイングパワーに及びもしないが、みんなの力を合わせれば、決して引けを取らないということだ。

「月次決算のスピードアップを可能にしたコンピュータへの投資（前回参照）」とニ

チリユウへの加入が、一千億円企業への大きな原動力になったことは間違いないと思います。しかし、いままでの仕組みのままではいいかどうかという思いを、いまは強く持っています」（土地社長）

一千億円の壁をクリアしたいま、次に立ちあがる壁に跳ね返されないために、いま何をなすべきなのか——これが土地社長に課せられた課題だというのだ。

前回書いたように、サンエーは毎朝の早朝ミーティングで、情報、判断、決定、実行を共有することで、成長を続けてきた会社だ。しかし、成長の過程で出てくる先のような大きな壁を突破するような改革案は、早朝ミーティングだけは生み出すことはできない。

そこで土地社長がいま取り組んでいるのが、プロジェクトチームをつくっての新しい仕組みの構築だ。具体的には、「人事プロジェクト」と「情報システムプロジェクト」がスタートしている。まだ継続中のプロジェクトだけに、その成果は問えないが、傍目には順風満帆のいま、そうしたことに取り組むサンエーの経営に筆者は大きな共感を覚えるのだ。

地方中小企業が大企業に 打ち勝つためのヒント

サンエーは、壁に直面したときに、対症療法で乗りきろうとしなかった。ここにサ

ンエーの経営の大きな長がある。成長を阻害する壁は何が問題でできたのか。その問題の本質を見極めた上で、抜本的な解決策を自ら見出すことで、その後の成長を可能にしたのだ。

とはいっても、いまサンエーは他の流通業者、とりわけイオンとの激しい競争を強いられている。それだけに、いまの成功に満足せずにいてほしいと思うが、今日までのサンエーの経営は、高い評価に値することは間違いない。

サンエーの経営には、地方の中小企業が大企業に打ち勝つためのヒントがあるので、最後にまとめておく。

①力のないときには、面と向かって勝負を挑まない。ゲリラ戦法でもなんでもいいから、大手とは違う戦略をとって力を蓄積していく。サンエーの場合は、大手の出てきそうにない郊外から出店し、大きくなつたいまも大手のできない「小型食品館」を展開して隙間を埋めて、結果としてシェアを拡大した。

②当然のように、大手企業とはいかんともし難い力の差が出てくる局面がある。サンエーの場合にはバイイングパワーがそうだったが、同社は、テリトリの競合しない同業とネットワークを組むことで、問題をクリアした。

今後のサンエーの経営に、読者の皆様にもご注目いただきたい。