

沖縄における小売業の生成・発展

——サンエーの事例を中心として——

山 内 昌 斗*

はじめに

本稿では、沖縄の小売業であるサンエーの歴史を、経営史的な視点から取り上げる。平成27年(2015)度の同社の売上高は1,638億4,400万円、経常利益が144億5,700万円である¹⁾。平成27年度時点で、売上高は沖縄電力(1,742億8,600万円)に次ぐ県内第2位である。また、平成26(2014)年度時点で当期利益は県内企業首位である。同社は沖縄経済を支える主要企業のひとつとなっている。

「善の発想」、「自主独立」を経営理念に掲げるサンエーは、沖縄企業の中なかでも特異な経営を行う企業として知られている。積極的な設備投資、迅速な意思決定、成果主義人事、挑戦・革新の精神、地域への徹底した密着などである。一方で、外部の経営資源を取り込み、自社流にアレンジして活用するという、沖縄の成功企業にみられる特徴も兼ね備えている²⁾。

同社の経営については、国内外の経営者や投資家が大きな関心を寄せている³⁾。ところが、学術的な研究では宮城(2014)の財務的な視点からの経営分析を数えるのみで、経営史的な視点からの研究はなされていない。同社が全国展開をせず、沖縄市場というニッチ市場に特化し、事業活動を営んできたことが学術的な研究の遅れの原因として考えられる。

そこで、本稿ではサンエーの所蔵資料やインタビュー調査などの結果を踏まえ、同社の歴史

を取り上げる。筆者が文部科学省科学研究費助成や広島経済大学特定個人研究費を得て行っている、沖縄企業に関する一連の研究の中なかのひとつの事例研究として位置づけていく。

以下では、サンエーの経営理念の確立、環境変化の中なかでの経営戦略の立案と実行、企業文化の形成、成長分野への参入と外部経営資源の活用の歴史を辿りながら、同社の企業成長の歴史を明らかにする。

1. サンエーの誕生前夜

サンエーの創業者・折田喜作は昭和2(1927)年6月20日、沖縄県城辺村(現在の宮古島市)にて誕生した。折田の祖父である折田太郎右衛門は西南の役の際に、西郷軍の一員として参戦した人物であった。戦いに敗れて除隊となった後に、鹿児島から沖縄県宮古島に移り住んだ。太郎右衛門は同島の長間地区を中心とする大地主となり、製糖工場を営むなど、大規模な農業経営に乗り出した。しかし、彼の死を境に事業は推進力を失い、途絶えた。その後、折田の両親は小さな雑貨店を営み、生計を立てた(波平1998)。

折田は昭和20(1945)年に宮古中学校(現在の宮古高校)を卒業すると、戦時中には代用教員となって小学校で教鞭をとった。しかし、終戦を迎えると退職し、農業に従事した。戦後の食糧不足の時代に、彼は農作物をつくり、それを市場へ卸した。ところが、市場では仲買人との価格交渉が上手くいかず、折田は丹精込めてつくった作物が、安値で取引される事実衝撃

* 広島経済大学経済学部教授

を受けた。商売の難しさを実感するとともに、商業への興味を持ちはじめた。折田は1週間ほど山ごもりに入り、商売とは何かを自問自答した。そして、自分なりの結論を導き出すと、宮古島産の砂糖を沖縄本島的那覇市で売り、それを売って得たお金で生活必需品を購入し、またそれを宮古島で販売するというビジネスを始め、商売について実践的に学びはじめた⁴⁾。

昭和25(1950)年1月、折田は開業資金を貯めると、宮古島の平良市(現在の宮古島市)に雑貨店を開いた。店の名前をオリタ商店とした。その頃には折田は結婚し、妻の澄とともに店を切り盛りした。折田の商売は順調に軌道に乗り、開業から5年で自らの土地と建物を持つようになった。

昭和39(1964)年には店を増築し、店名をオリタ百貨店へと改称した。宮古島での事業が成功すると、折田は沖縄本島への出店を計画するようになった。折田は妻と共に大阪・船場の問屋街を歩き回り、馴染みの問屋などから繁盛しているお店についての情報を聞きだしては、それらを見て店舗運営のノウハウを学んだ。このようにして得た知識をもとに、折田是那覇市内への進出を試みた。

当時、沖縄はまだ米国の統治下にあり、日本本土との人やモノの移動が制限されていた。日本本土から沖縄へ商品を運ぶためには、個人輸入による通関手続きを行う必要があった。代金の決済も信用状(L/C)が用いられていた。

ところが、日本本土にはモノが溢れており、沖縄の市場にはそれらに対する需要があったものの、通関手続きの複雑さのために、折田は店に商品を円滑に供給できなかった。物流の問題が、大きな壁として立ちはだかった⁵⁾。

2. 環境変化と企業理念の確立

昭和31(1956)年、沖縄の軍用地政策に関するプライス勧告が発表された⁶⁾。これは米軍が

強制収容した土地の使用を肯定し、その代価として地代の一括払いや土地買上げを勧めるものであった。この勧告に対して県民が反発し、「島ぐるみ闘争」と呼ばれる反基地運動が本格的に展開されるようになった。それと同時に本土復帰への機運が高まった。こうしたなか、昭和44(1969)年に佐藤栄作とリチャード・M・ニクソンによる日米首脳会談の席で沖縄返還が約束された。返還の日は昭和47(1972)年5月15日と決まった。

沖縄の本土復帰決定の報道は県民に支持されたが、政財界には大きな不安を与えた。米軍統治下にあった沖縄では、日本本土からの企業進出は外国資本として扱われた。沖縄で事業を営むためには免許を取得する必要がある、それが参入障壁としての機能を果たしていた。ところが、本土に復帰すれば沖縄の市場が開放されることになり、本土大手企業との競争の激化が懸念された。

このように企業を取り巻く環境が変化するなかであって、折田は本土復帰を悲観することなく、むしろ事業の好機として捉えた。折田には「善の発想」という考えがあった。これは、悪いこと(マイナス)がおこっても、それをじつくりと考え抜くことで、善(プラス)に転じる道を見つけることができるという考えであった。

本土復帰により、地元企業には強い競争圧力がかかることになる。しかし、一方で日本本土との通関手続きが不要になることから、商品をこれまでよりも円滑に調達できるようになる。こうしたことから、折田は本土復帰によるプラスの影響を前向きに評価した。そして、沖縄本島に出店することを決意した。

昭和45(1970)年5月、折田是那覇市安里に、株式会社サンエー(資本金5万ドル)を設立した。そして、同所に売り場面積230平方メートルの総合衣料品店を開いた(現在のマツモトキヨシ あさと国際通り店)。同店は那覇市のメ

インストリートである国際通りの北側に位置した。約1.6キロメートルの通りに商店や飲食店が立ち並ぶ国際通りは、別名で「奇跡の1マイル」と呼ばれていた。戦後の焼け野原から次第に賑わいを取り戻した、復興の象徴となる場であった。

折田は店では正札販売と、セルフサービス方式を導入した。沖縄において、正札販売は鹿児島に本社を置く百貨店の山形屋（大正11年沖縄支店設立）が、那覇市内の店舗ですで行っていた。しかし、多くの小売店では、交渉による価格決定が一般的な商取引であった。折田は小規模小売店ではまだ珍しかった正札販売を導入したのであった。また、セルフサービス方式は昭和29（1954）年にコザ地区（現在の沖縄市）に店を構える百貨店のロージャースが、プラザハウスショッピングセンター内にて実施していた。しかし、同店は米軍人とその家族のみが利用を許された店であった。セルフサービス方式を導入した店は県民にはまだ珍しかった⁷⁾。このように、サンエーは沖縄において画期的な販売方法を導入した店であり、派生的革新の担い手であった。沖縄ではまだモノが不足し、流通している商品のなかに粗悪品が混ざっているような状況であった。折田は大阪で自らの目で確かめて調達した商品を、手頃な価格で販売した。

やがて、昭和47年の本土復帰日が近づいてくると、本土企業の沖縄進出が危惧されようになった。琉球政府は地元企業と本土企業との資本・技術提携や、系列への参加を政策的に促した（上間 1982: p. 33）。たとえば、製造業では琉球セメント（昭和34年設立）が提携先であった米国・カイザーの持株を宇部興産に譲渡し、同社と提携を結んだ（山内ほか 2013）。食品加工業では、ゲンキ乳業（昭和30年設立）が森永乳業と資本・技術提携を結び、沖縄森永乳業へと社名を変えた（沖縄森永乳業株式会社 1995）。小売業では大越百貨店（1957年設立）が協力関

係にあった三越と資本・業務提携を結び、沖縄三越となった（大城 1980）。地元中小・零細企業と本土大手企業との提携が、復帰対策の重要な政策となった。

地元企業と本土企業との間で資本・業務提携が活発に結ばれる光景を目の当たりにし、折田は安易に本土企業に頼ることへの危機感を抱きはじめた。本土企業への依存性が高まり、地元企業のなかから主体的に物事を考え、行動する力が失われることを恐れたのであった。また、過度な本土化により、沖縄のアイデンティティーが失われることも不安に思った。

そこで、折田は「自主独立」の精神を掲げ、沖縄の消費生活に必要な商品は、沖縄の企業が主体的に提供すべきだとの考えを示した。本土企業の力に頼ることなく、自らが進む道は自らの責任で決めるという考えを、社内外に示したのである。折田の店へも本土企業との競争を危ぶむ声があり、県外企業との提携の話も持ち込まれていた。折田はこの申し出を断り、県外から進出してくる大企業との競争に挑むことを決意した。

以上のように、本土復帰は沖縄企業にとっての大きな環境変化となったが、これに対して折田は「善の発想」と「自主独立」という二つの経営方針を打ち出した。これらの考えは、後年にサンエーの企業理念として掲げられることになる⁸⁾。サンエーの独自性を生み出す源泉となっていく。

3. 経済的混乱の発生と新たな戦略方針の策定

昭和47年5月15日、沖縄の本土復帰が実現した。それと同時に、さまざまな経済的な問題が発生した⁹⁾。ひとつには通貨交換に関する問題であった。本土復帰前まで、沖縄ではドルが通貨として使われていたが、本土復帰と同時に円に切り替わることになった。為替レートは1ド

ル305円に決まった(川平 2012)。沖縄では、これまで為替レートは1ドル360円で計算されていたため、この決定により社員にとっては給与の価値が実質的に約15%減ることになった。また、店側にとっては1ドル360円で仕入れた商品を、1ドル305円に換算するなかで、実質的に値上げして販売することによる消費への影響が懸念された。

こうした事態に直面し、折田は善の発想に基づき、社員と顧客に利益をもたらす道を模索した。そして、社員に対しては1ドル360円で計算した給料を払って価値の減少分を補填するとともに、顧客に対してはすべての商品を値上げすることなく、1ドル305円に換算して販売することにした。この方法では人件費が上昇し、販売利益が減少することになる。

ところが、折田の決断に心を動かされた社員が奮起したことで販売量が増えたこと、さらには良心的な価格設定に顧客の満足度が高まったことから、サンエーの売上が伸び、減収分を補うだけの利益を得ることができた。このように、折田は逆転の発想で、通貨交換による問題を乗り越えることができた。

本土復帰にともなうもうひとつの経済的な問題が、本土大手企業の沖縄進出であった。小売業界においては、昭和50(1975)年5月に日本最大の小売業であるダイエーが「那覇ショッピングプラザ」(1981年にダイナハ、1994年にダイエー那覇店に名称変更)を開業した。同店は沖縄県内初の大型ショッピングセンターであった。那覇ショッピングプラザはサンエー那覇店がある国際通りに近い場所に立地した。店舗面積は6,480平方メートルであり、サンエー那覇店の約28倍という規模であった。

昭和32(1957)年に薬品販売店として創業したダイエーは、価格破壊をスローガンに掲げ、事業を拡大した。大型ショッピングセンターやゼネラルマーチャンダイズストア(以下、

GMS)を全国展開し、昭和50年時点で店舗数が100店を越えていた。ファストフードのドムドムや、紳士服のロベルト、コンビニエンスストアのローソンなどの事業も多角的に手掛けていた。年間売上高5千数百億円という規模であった。

ダイエーは沖縄に新たなライフスタイルや食文化を持ち込んだ。衣料品においては最新ファッションが持ち込まれ、流行の中心地となった。食品では、みょうが、三つ葉、たけのこ、アスパラガス、セロリ、納豆、真アジ、さんま、いわし、うなぎなど、これまでに沖縄では食されていなかった食材を、調理法とあわせて紹介した(ダイエー社史編纂室 1992)。

ダイエーの進出に刺激を受け、国際通り沿いにある沖縄三越、リウボウ、山形屋などの百貨店では売り場を改装した。また、商店街の小売店では、ダイエーに習って正札販売を採用するようになった。那覇ショッピングプラザの売上高は初年度だけで約65億円であり、サンエーの売上高約30億円を上回った。その後、ダイエーは売り場面積の増床や、営業時間の延長、定休日の削減などにより、売上高を伸ばした。ダイエーは沖縄県内で大小合わせて12の店舗を構えるようになる(ダイエー社史編纂室 1992: pp. 204-206)。

ダイエーの沖縄進出の影響を受け、折田は新たな経営戦略を練る必要性に迫られた。経営資源が圧倒的に豊富なダイエーと同じ商圈で競争しても、当時のサンエーでは勝てる見込みはなかった。県民のなかには本土に対するコンプレックスがあり、地元企業を低く評価する傾向もあった。ダイエーから顧客を奪い返すことは困難であった。

そこで、折田は郊外に出店攻勢をかけることを決断した。郊外であればダイエーとの競争を回避できる。将来ダイエーと正面からぶつかる日が必ず来る。ぶつかった時にそれを乗り越え

られるように体力をつけることにした。また、郊外であれば地価が安く出店しやすい面もあった。サンエーは沖縄本島での経営の歴史が浅く、銀行などの金融機関から十分な融資を得られなかった。郊外であれば、限られた資金のなかでの出店が可能であった。

さらに、折田が郊外への出店を決断したもうひとつの理由に、将来的な車社会の到来を見越したのもあった。沖縄戦で鉄軌道が破壊された沖縄では、自動車道の整備が進められた。公共交通機関が不便なことから、自動車が生活に欠かせない時代がくると折田は考えた。郊外であれば、来店客用の駐車場を確保しやすく、また、立地条件が多少悪くても集客が見込めた。こうして、折田は郊外型チェーンストアの展開を決意した¹⁰⁾。

4. 事業の拡大と物流システムの確立

昭和50年7月、折田は大阪事務所を開設した。サンエーが小さな個人商店であった時代には商品の調達量が限られており、問屋街で仕入れた商品の伝票を喫茶店の片隅で整理することができた。ところが、商品取扱量が増加すると、その作業が難しくなった。情報収集の必要性も出てきた。商品調達の円滑化と、商品や消費者に関する情報の収集を目的に、大阪事務所を開設した。大阪事務所は郊外型チェーンストアの展開において、戦略的に重要な役割を担うようになる。

昭和52（1977）年6月、折田はコザ市（現在の沖縄市）胡屋に「ファミリープラザコザ店」（現在の中の町タウン）を開いた。コザ市の人口は約9万人であり、那覇市の人口およそ29万人に次ぐ、県内2番目の規模であった。コザ市は中部地区に位置し、これまで那覇市内の商業地にまで買い物に出かけていた顧客層を取り込める可能性があった。

ファミリープラザコザ店の出店に際し、折田

は食品分野への参入も決断した。衣料品スーパーとして蓄積した経験や知識を活かし、さらなる事業分野の拡大を試みたのである。コザ市への進出を皮切りに、折田は郊外型店舗を県内各地に次々と出店した。1980年代半ばまでに10店舗を構えるまでになった。

ところが、衣料品に次ぐ第二の柱として立ち上げた食品事業は苦戦した。衣料品事業で得た利益を、食品事業につぎ込む日が続いた。

折田は昭和57（1982）年にサンエー運輸を設立し、商品配送、検品・値付、仕分といった業務を担当させた。そして、昭和59（1984）年に沖縄本島中部にある宜野湾市大山に約15億円を投じて、流通センターを開設した。流通センターは2階建ての建物で、延べ床面積が約6,000平方メートルであった。そこに自動包装機、自動値付機、自動コンテナ洗浄・供給システム、大型冷凍・冷蔵設備などの物流機器を設置した。

なお、昭和60（1985）年には流通センター内に生鮮加工センター（現在の食品加工センター）を設置し、低温流通システムを確立した。さらに、平成4（1992）年には、食品加工センター内に食品工場を設置した。流通センターはコスト削減のみならず、付加価値の創造という役割も担うことになる¹¹⁾。

折田は流通センターの整備とともに情報設備への投資も行った。本社と流通センター、各店舗にコンピューターを設置し、オンライン化による情報共有を進めた。また、店舗情報を素早く数値化して入手し、意思決定のための判断材料とした。このように、流通部門の強化を図ることで、物流の効率化を図った。やがて食品事業は黒字に転じ、サンエーの中心的な事業部門となった¹²⁾。

5. 人材育成と企業文化の形成

事業を拡大するなかで、折田は人材育成にも力を注いだ。教育の基本には「善の発想」「自

主独立」の理念があった。まず、折田は顧客にとってプラスになるように考えることを徹底し社員教育を行った。人と人の関係が近い地域社会にあっては、顧客は親戚や友人、知人など身近な存在である。そのような人々に利益をもたらすために何をすべきかを、企業利益よりも優先させた。また、「仕事が仕事を教える」という考えから、社員教育のための成文化されたマニュアルは作成しなかった。地域住民と接するなかで、仕事を日々改善し続けることを求めた。

たとえば、沖縄で多く消費される食材のひとつに豆腐があるが、サンエーでは店舗ごとに豆腐の仕入先が異なっている。わずかに数キロ離れた地域でも、味の好みが変わるためである。店舗ごとに調達先を変えると、調達コストが引き上げられるとともに、物流効率を落とすことになる。しかし、顧客の利益を優先するために、現場の判断において、食材の調達先を変えている。このような姿勢が、地域密着型の店舗経営に結びついている。

なお、サンエーではアルバイト社員でも店舗の売上データなどの情報を自由に閲覧できるようになっている。現場の社員が情報を共有し、自主性をもって経営に取り組めるようにするためである。

また、本社では毎日のように早朝ミーティングが開かれるが、このミーティングへは職位や職歴に関係なく誰でも自由に参加できるようになっている。ミーティングは自由参加であることから、社員に参加は義務づけられていない。早朝ミーティングでは、報告したいことがある者が次々とホワイトボードに項目を書き出し発表する。早朝ミーティングで情報の共有がなされている。社員各自が毎月の取り組み報告や出張報告、会議・研修の報告を行い、情報共有の場として、活用されている。発表者にとっては自分の考えをまとめ、手短かに伝える訓練の場として、また、聞く者にとっては、自分の担当以

外の分野の状況を聞くことにより、全社的な視点で経営を学ぶ場として活かされている。

このほか、サンエーでは経営職登用制度が導入されている。これは昇格に関わるもので、入社2年目以上、23歳以上の者に対して上級職への受験資格が与えられる。この制度では資格を満たしておれば、年齢や性別に関係なく受験できる。また資格を満たしていない者であっても、2年間という条件で「仮免許」の発行を受け、その期間中に資格試験に合格すれば正式登用となる。そのため、サンエーには30歳代で役員に就く者や、20歳代で管理職に就く女性も多く存在する¹³⁾。

一方で、結果を残せなければ降格もある。降格は珍しいものではなく、恥じるものでもないという考えが社内に浸透している。たとえ降格しても、再挑戦の機会がある。このようにサンエーでは、能力主義的な人事制度を採用しており、年功序列を特徴のひとつとする日本的経営とは異なっている。

以上のように、サンエーは「サンエーイズム」とも呼ばれる独自の企業文化を形成した。地域社会への高い密着度、挑戦の精神、迅速な意思決定と実行などといった特徴をもつ、サンエーの経営スタイルが形づくられている¹⁴⁾。

6. 競合企業との競争激化

本土復帰後、小売業では企業の新規参入が活発化した。たとえば、昭和50(1975)年に千葉県に拠点を置くプリマート(昭和42年設立)が、プリマート沖縄を設立し、沖縄県内各地に直営店ならびにフランチャイズ店を展開した。昭和54(1979)年には大城商店(昭和23年創業)が沖縄県南部の南風原町に「ファミリープラザ丸大」を開いたのを皮切りに、チェーンストアを出店した。昭和58(1983)年には、地元資本の百貨店であるリウボウが、西友との共同出資による「リウボウストア」を開発し、出店し

た。また、野嵩売店（昭和24創業）が中南部地区を中心に「フレッシュプラザ ユニオン」を展開し、存在感を高めた。さらに昭和58年、県内建設・鉄工業の大手である金秀グループが金秀商事を設立し、「タウンプラザかねひで」を展開した（山内ほか 2013: p. 51）。小売市場を巡る競合企業が、多数出現した。

こうしたなかであって、サンエーの売上高は昭和59（1984）年に166億9,300万円に達し、県内小売業界トップの座についた。なお、2位のダイナハ（ダイエー「那覇ショッピングプラザ」が1981年に名称変更）の売上高が143億7,000万円、3位のプリマートの売上高が99億2,100万円であった¹⁵⁾。

昭和60（1985）年11月、折田是那覇市近郊にある浦添市城間に「マチナトショッピングセンター」（現在のサンエーマチナトシティ）を出店した。同店は郊外型 GMS であった。サンエーは安売り衣料品店として店舗を出店してきたが、新たに展開した GMS では、従来の「安売り」のイメージを転換し、ショッピングとレジャーを融合した新たな店をつくりだすことを試みた。

ところが、マチナトショッピングセンターを出店した翌年の昭和61（1986）年4月には、ダイエーが「浦添ショッピングセンター」を出店した。同店はマチナトショッピングセンターとは国道を挟んだ向かい側、約300メートルの距離にあり、商圈が重複した。ダイエーと立地的に競合したマチナトショッピングセンターの経営は厳しい状況に置かれた。ただ、折田は新規出店の前に周辺にある既存店を強化した。新規出店による売上高の増加という競争には向かわず、既存店舗を合せた全体としての収益性を重視した。そのため、ダイエーとの直接的な競争があったのにも関わらず、サンエー全体としての経営状況は良好であった。

なお、マチナトショッピングセンターで蓄積

した知識や経験、ノウハウは、平成2（1990）年に本島中部地区の北谷町北前に出店する「ハンビータウン」など、郊外型 GMS 店舗の経営に活かされていくことになる。地域ごとのニーズに合わせた、大型店舗と小型店舗の連動的な組み合わせによる出店戦略により、サンエーは地域の市場シェアを高めていった。

その後も、競合企業からの競争圧力は高まり続けた。昭和62（1987）年にはリウボウとファミリーマートの共同出資による沖縄ファミリーマートが設立され、コンビニエンスストアが展開された。平成2（1990）年にはジャスコがプリマートとの合併による沖縄ジャスコ（現在のイオン琉球）を設立し、スーパーマーケットの「ジャスコ」（平成10年にマックスバリュに名称変更）をチェーン展開した。なお、沖縄ジャスコは平成11（1999）年にプリマートを吸収合併し、県内市場への進出を本格化させていく。このほか、洋服の青山、ユニクロ、トイザラスといったカテゴリーキラーの進出も始まり、攻勢を強めた。

競合企業との競争が厳しさを増すなか、サンエーでは平成2年のハンビータウンのオープン時に、これまで取り組みが遅れていた POS レジの本格的な導入を行い、コンピュータやシステムを活用する経営に大きく踏み出した。正社員はもとより、パートタイマー、アルバイトを含めた社員同士の情報共有の手段として、まずは社内メールと毎日の気温・天気予報の確認、数値状況の共有として日々の売上の照会等を手始めに、社内 LAN を構築した。現在では、業務の根幹を担うシステムとして進化、活用されている。

また、折田は平成5（1993）年に経営上の安全数値ラインを設定した。具体的には、①借入金売上高の25%以内、金利負担を同1.5%以内とする。②利益は売上高の3%以上とする。③損益分岐点は90%以下とする。以上のような

数値目標を設定した。数値目標の達成を経営の基本に置くことで、他社との競争に振り回されない、自社が立脚すべき軸を明確にした¹⁶⁾。

7. 事業の強化と新たな管理体制への移行

平成元（1989）年、サンエーは日本流通産業が組織するニチリウグループに加盟した。日本流通産業は「小異を存して大同につく」を理念に掲げ、昭和49（1974）年に平和堂、イズミ、オークワ、ライフコーポレーション、さとうなどのチェーンストアーにより設立された共同仕入機構である。平成7（1995）年にはプライベートブランド商品である「くらしモア」を開発し、加盟企業に供給した。

一般的に、小売業がプライベートブランド商品を販売する目的には、低価格販売の実現、利益確保、品質の差別化、多ブランド化による顧客誘引、ストア・ロイヤリティの向上、商品の安定供給がある（Padberg 1968, 矢作 2014, 川端 2016）。沖縄県内ではダイエーがプライベートブランド商品である「セービング」を投入し、先行していた。サンエーはニチリウグループに加盟することで、プライベートブランド商品「くらしモア」を供給し、対抗した。くらしモアはサンエーの商品構成の約2割を占める主力商品となった¹⁷⁾。

また、サンエーは平成7年に電器部を発足させ、家庭用電気製品の販売にも乗り出した。店舗の大型化により、売り場面積に余裕があったことから、家電の販売事業が可能となった。ただ、家電に関する製品情報やノウハウがなく、また、家電販売店としての知名度もなかった。そこで、広島県に拠点を置く家電量販大手のダイイチ（現在のエディオン）とフライチャイズ契約を結び、県内における家電販売事業に参入した。電器部はサンエーの主要事業部門のひとつとして成長を遂げることになる（宮城 2014: p. 15）。

折田はサンエーの事業を小売業のみならず、リゾートにまで広げていく構想も描いていた。沖縄では本土復帰後よりリゾート開発が本格化した。入域観光客数は昭和47年に44万人であったものが、平成元年には300万人を突破した。バブル経済を背景に、沖縄本島西海岸を中心とするリゾート開発が進んだ。観光は県のリーディング産業のひとつとなった。折田も沖縄本島西海岸・恩納村真栄田にある与久田ビーチの土地を取得し、リゾート開発を計画した。折田は日本本土からの観光客を主たる顧客対象とはせず、沖縄県民が余暇を過ごすことのできるレジャーの場として、活用することを考えていたようである。しかし、その夢は叶わなかった。折田は平成7年に急逝した。享年68歳であった。

折田の急逝を受け、社内では新たな管理体制への移行が進められた。後継者として、代表取締役会長に折田譲治が、代表取締役社長に上地哲誠が就任した。折田譲治は折田の娘婿であり、東京に拠点を置くゼネコンの池田建設、沖縄に拠点を置く建設コンサルタントの国建設計工務（現在の国建）を経て、昭和58年にサンエーに入社した。サンエーの大型物件の開発や運輸・流通センターの建設で手腕を発揮した。また、上地は宮古農林高校（平成22年閉校）を卒業後、国際旅行社を経て、昭和45年にサンエーに入社した。上地は折田百貨店の時代から折田を慕っていた。折田とともに現場に立ち、衣料品、食品部門をサンエーの主力事業に育て上げた。折田の経営理念・哲学は、残された社員に引き継がれていくことになった¹⁸⁾。

8. 大規模店舗の出店

上地を中心とする新たな管理体制の下では、平成8（1996）年、本島南部の豊見城村（現在の豊見城市）高安に「豊見城ウイングシティ」、平成11（1999）年、本島中部の具志川市（現在のうるま市）江洲に「具志川メインシティ」、

平成12（2000）年、本島南部の南風原町津嘉山に「つかざんシティ」などの大規模なGMSを次々と出店した。

さらに平成14年（2002）年には、那覇市おもろまちに「那覇メインプレイス」を出店した。おもろまちがある那覇新都心地区（約214ヘクタール）は昭和28（1953）年に米軍に強制収容され、米軍関係者が居住する牧港住宅地区として使用されてきた場所であった。昭和62（1987）年に全面返還され、土地区画整理事業を経て、平成9（1997）年から次第に開放された。商業施設の建設も計画され、平成9年に地権者である那覇新都心173街区開発期成会が募集をかけたところ、ダイエー、マイカル、ジャスコの3社が商業地区への出店を希望した。最終的に経済条件や企業実績から、ダイエーが事業者選ばれていた¹⁹⁾。

ところが、平成12（2000）年にダイエーが経営環境の悪化を理由に、那覇新都心への出店を断念した。地権者が再度募集をかけたところ、ジャスコ、大和工商リース、サンエーの3社が応募した。サンエーは平成9年時点では企業体力的に那覇新都心への出店は困難であると判断していた。しかし、再募集がかけられた平成12年までの3年間に、豊見城ウイングシティ、具志川メインシティ、つかざんシティなどの大型店舗を出店し、店舗経営の知識やノウハウ、実績を蓄積してきた。財務的にも力をつけてきた。こうしたことから、地権者の信頼を得たサンエーが事業者選ばれた。サンエーは約90億円を投じて、敷地面積約3万5,600平方メートル、延床面積約12万7,600平方メートルの店舗を建設した。那覇メインプレイスはサンエーの旗艦店となった²⁰⁾。

那覇メインプレイスでは、これまでの経験が店づくりに活かされた。たとえば、同店では売り場をあえて狭くみせる工夫がなされている。沖縄の消費者は、店舗面積が広すぎると、つい

で買いをせずに必要なものだけを買って帰ってしまうという傾向がある。顧客の滞在時間を伸ばすためには、売り場の広さを感じさせず、回遊性をよくする必要があった。また、沖縄のスーパーマーケットでは来客数の増える時間帯が、年齢層により微妙に異なる。そこで、時間帯ごとの顧客層に対応した接客体制を整えている。このように、地元企業として蓄積してきた知識や経験を活かした店づくりがなされている²¹⁾。

9. 戦略的提携の推進と企業成長

平成17（2005）年、サンエーは東京証券取引所市場第二部に上場した。さらに平成18（2006）年には東京証券取引所市場第一部に上場した。平成28（2016）年時点で、沖縄県内に本社を置く企業で、東証一部に上場している企業は沖縄電力、琉球銀行、沖縄銀行、サンエーの4社のみである。

ところで、東証一部上場の前後から、サンエーは県外企業と活発に戦略的な提携を結んでいる。たとえば、外食部ではこれまでに、和食の「和風亭」、[かつ乃屋]、喫茶店の「珈琲待夢」などといった独自の飲食店を出店してきたが、平成14（2002）年には大分県に本社を置くジョイフルとフランチャイズ契約を結び、ファミリーレストランを展開している。さらに平成21（2009）年には東京都に本社を置くイトアアンド（大阪王将）と、平成24年には東京都に本社を置くタリーズコーヒージャパン²²⁾（タリーズコーヒー）と、平成26年には東京都に拠点を置くフェニックス（ピザハットエクспレス）²³⁾とそれぞれフランチャイズ契約を結び、全国ブランドの外食チェーン店を展開している。

また、平成18（2006）年にはドラッグ部を創設し、千葉県に本社を置くマツモトキヨシとフランチャイズ契約を締結した。さらに平成21年1月には東京都に拠点を置くローソンと業務提携を結んだ。同年9月にローソンがローソン沖

縄を設立し分社化したが、同年12月にはサンエーがローソン沖縄の株式の過半を取得し（発行済株式総数の51%）、コンビニエンスストア事業に参入している。このほか、平成24（2012）年に東京都の東急ハンズとフランチャイズ契約を、平成25（2013）年に東京都の良品計画と「無印良品」のライセンス・ストア契約を結び、店舗を展開している。

既述の通り、サンエーでは自主独立の精神を掲げており、共同仕入機構であるニチリウグループへの加盟、家電量販店のダイイチとのフランチャイズ契約締結の事例を除いて、これまでに他社との提携に必ずしも積極的ではなかった。したがって、平成14年以降の戦略的提携の動きは、これまでにはみられなかった新たな経営展開といえる。

ただし、サンエーは新たな経営展開により、自主独立の精神を放棄したわけではなかった。本土企業の良いものを謙虚に学び、サンエー流にアレンジしながら、自力での経営を貫き通すという基本的な考え方がそこにはある。たとえば、マツモトキヨシとの提携では、ドラッグストアの品揃えや店舗作りのノウハウをマツモトキヨシから学び、店舗運営面では、全員女性店長を登用する等のサンエーのノウハウを加えた。これにより、仕入れ条件や新商品に関する情報など、単独参入では入手が困難な情報をマツモトキヨシから収集できた一方で、販売面においては輸入洗剤の充実や、深夜営業の展開など、地元企業として蓄積してきた知識や経験を店づくりに活用した。全国のマツモトキヨシのチェーン店のなかでも、優良店舗をつくりあげた²⁴⁾。

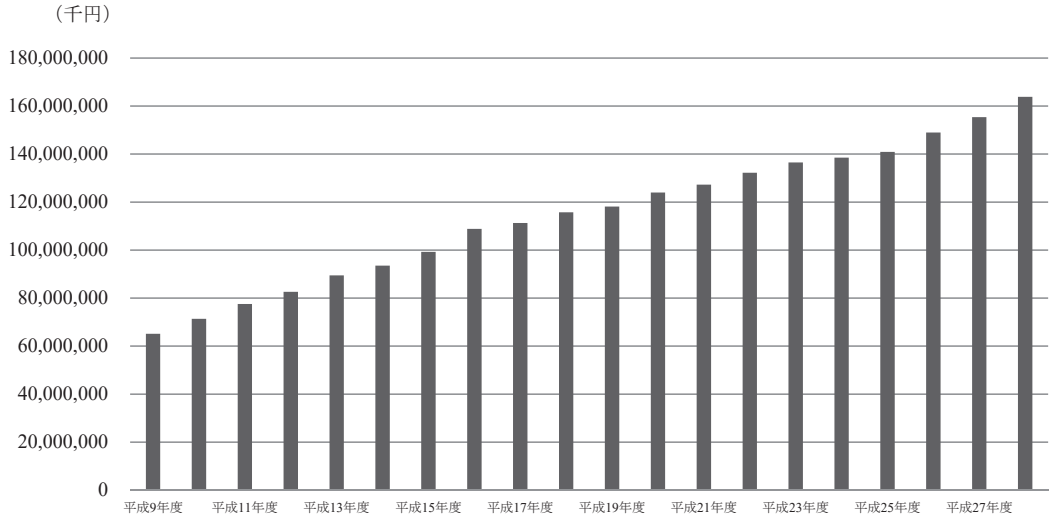
また、沖縄ファミリーマートの出店から約20年遅れての参入となったコンビニエンスストア事業では、ローソン沖縄への出資により、ブランドイメージを活用するとともに、小規模店舗の運営や情報システムの構築、フランチャイズ展開のノウハウなど、ローソンが蓄積してきた

経営資源を活用した。かつてダイエーの系列にあったローソンは、沖縄に店舗がなかった時代からテレビでの全国CMを放映しており、沖縄での認知度も高かった。こうした外部の経営資源を活用することで、後発企業としての不利を補った。

一方で、ローソンとの合併事業では、プライベートブランド商品である「ローソンセレクト」の共同開発に参加し、「タコライス」や「沖縄そば」などの沖縄限定商品を発売している。これらの商品開発には食品事業のなかで培った、惣菜販売に関する知識が活かされている。なお、ローソンセレクト商品はコンビニエンスストアのみならず、サンエーの食品売り場でも販売されている。沖縄という小さな市場では販売量が限られてくる。そのため、ローソンセレクト商品をスーパーマーケットでも販売することでスケールメリットに結びつけている。また、くらしモアに次ぐ新たなプライベートブランド商品としてスーパーマーケットに投入することで、他社との差別化にもつなげている²⁵⁾。

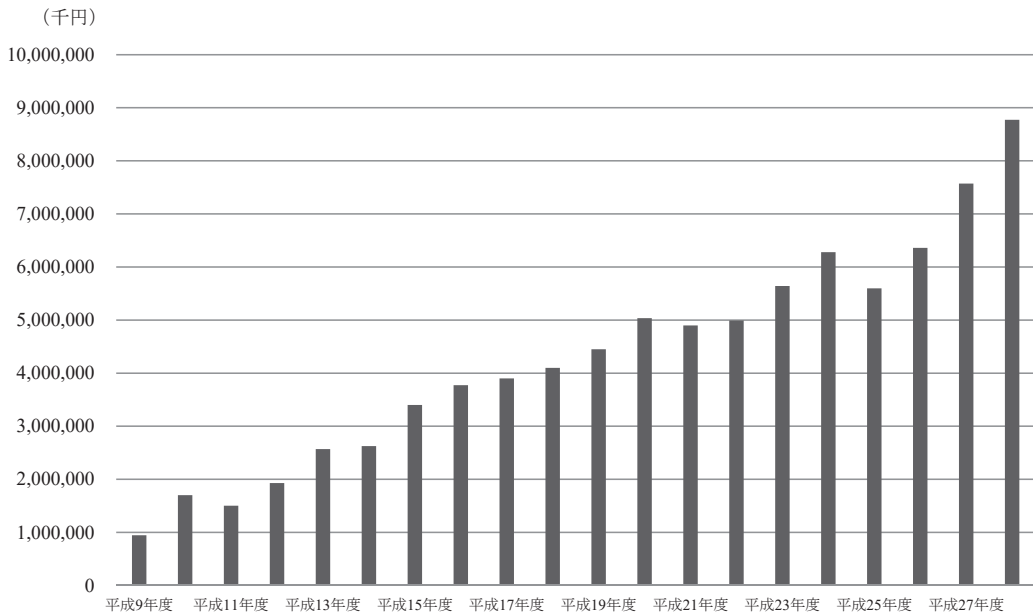
このように、サンエーでは社内外の能力を創出・活用しながら、競合企業の沖縄進出という脅威を、新たな事業機会の創造に転じている。フラットな組織構造や独自の企業文化は環境変化への感度を高め、経営資源の迅速な強化や、新たな結合を可能にしている（Teece 2009, 與那原 2010）。

また、事業運営の要となる人材の採用方法もユニークである。各事業部が必要とされる人材は本社人事部が一括採用するのではなく、事業部ごとに現場の状況に合わせて採用している。たとえば、大学新規卒業者の採用では、各事業部の責任者が集い、ドラフト会議方式で応募してきた学生の採用選考を行っている。部署と学生の相性や将来性を綿密にマッチングさせている。その結果、一般的に離職率が高い小売業界であるが、サンエーは離職率を低い水準に保つ



サンエー「有価証券報告書」各年度より作成

図表1 売上高の推移



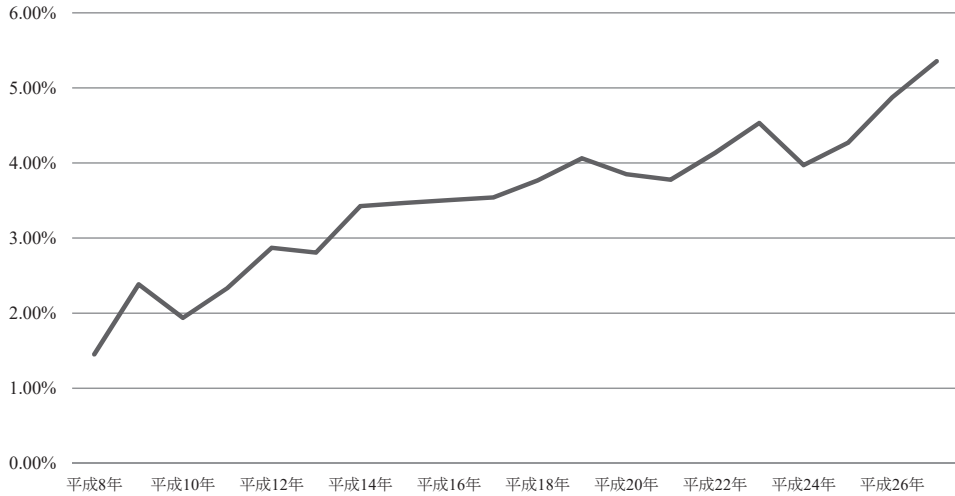
サンエー「有価証券報告書」各年度より作成

図表2 当期純利益の推移

ている²⁶⁾。

最後に、図表1は最近20年間におけるサンエーの売上高の推移、図表2は同年間の当期純利益の推移を示している。売上・利益ともに右肩上がりで推移していることが読み取れる。サンエーは平成26(2014)年度には、沖縄県内法

人企業利益ランキングにおいてトップ企業となっている(東京商工リサーチ沖縄支店調査)²⁷⁾。なお、平成25年度の当期純利益率(当期純利益/売上高)が4.27%、平成26年度が4.87%、平成27年度が5.35%となっている(図表3を参照されたい)。那覇メインプレイスに



サンエー「有価証券報告書」各年度を基に作成

図表3 当期純利益率（当期純利益／売上高）の推移

代表される大型店舗の出店ならびに、その後の戦略的提携に基づく事業多角化の推進により、全国の小売業のなかでも高い利益率を実現している。売上を効率的に利益に変える能力を有する企業となっている（宮城 2014）。

結びとして

以上、本稿ではサンエーの創業から現在に至るまでの歴史を取り上げてきた。ここでは、本研究で明らかになった点を取りまとめ、結びとしたい。

まず、サンエーは米軍軍政下の沖縄で、宮古島出身の折田喜作により設立された。折田は農作物を市場へ卸すなかで商業に興味を持ち、貿易活動に従事するなど、実践的にビジネスについて学びはじめた。一方で、商品の仕入先である大阪で店舗を見て回り実地的に店舗経営について学習した。「仕事が仕事を教える」という言葉からも垣間見られるように、彼の学び方は現場にある暗黙知の修得を重視した。

また、昭和47年には本土復帰にともなう社会経済制度の転換という大きな外部環境の変化に直面するが、折田は環境変化を表面的にはな

く、本質的に重要な部分を押さえて見抜く感性を有していた。その分析のためのフレームワークとなったものが「善の発想」であった。さらに、折田は本土復帰対策としての企業提携を初期には拒絶しているが、これは自社の経営基盤が未確立であったことが要因のひとつとして考えられる。彼は「自主独立」の精神を掲げることで、自社の方向性を企業内外に明確に示した。この「善の発想」と「自主独立」の理念は、現在のサンエーの個性を形づくるものとなっている。また、現在でも有効な指針となっていることから、サンエーの経営を説明しうる、普遍性を有した考えであるといえる。

経営を展開するなかで、折田は経営資源の蓄積を図りつつ、大企業と競争するための戦略を模索した。彼は郊外型チェーンストアの展開を進めるが、これは大企業の競争ルールと異なるものであった。地域社会への徹底した密着は、画一化に強みをもつ大企業の論理の逆をつくものであった。

一方で、戦略を実行するためには人材などの経営資源が必要であった。地域密着型の経営を展開するためには、経営現場で「考える力」を

持った人材が必要であった。折田は経営理念に基づく人材教育を進めるとともに、早朝ミーティングに代表されるフラットな組織構造をつくることで、社員の能力を高めた。また、能力主義によるインセンティブシステムを導入することで、学習意欲を高めた。フラットな組織構造や能力主義的な人事制度は、大企業では戦略的な課題から導入しがたいものであった。

衣料品・食料品事業での地位が確立されると、次に新たな成長分野への参入を図った。市場の飽和という問題のほかにも、組織の活性化という目的があったと考えられる。自社の経営資源が十分に蓄積された段階では、企業提携によるメリットの部分が大きくなる。他社が保有する経営資源の活用がそれであり、この外部資源を有効活用できるだけの組織能力をサンエーは有するようになった。経営資源の強化や新たな結合が行われ、サンエーの競争優位が構築された。

このように、サンエーの企業成長はいくつかの段階を経て行われているが、「善の発想」と「自主独立」の理念は常に一貫して基盤に置かれている。沖縄の代表的企業へと、サンエーを押し上げた源泉となっている。

ただし、グローバル化や少子高齢化、価値観の多様化など、企業内外の環境は変わり続けている。こうした問題を、サンエーがどのように克服していくのかを注意深く見守る必要がある。

※本研究は文部科学省科学研究費助成事業（JSPS 科研費24530465）・基盤研究（C）「沖縄におけるローカル企業の持続的競争優位構築プロセスに関する経営学的研究」ならびに、平成28年度広島経済大学特定個人研究費助成「ローカル企業による知の活用と探求に関する研究」による研究成果の一部である。研究助成をいただいたことに感謝を申し上げたい。

注

- 1) 詳細については、サンエー「有価証券報告書」（第46期）を参照されたい。
- 2) 詳細については、山内昌斗（2011）「ローカル

企業の経営と多国籍企業—沖縄ホームルの成立・展開—』『経済と社会』（沖縄経済学会）第27巻第1号，pp. 7-20.ならびに山内昌斗（2013）「沖縄における製鋼業の生成・発展と社会的企業家活動：拓南製鐵・古波津清昇の事例から」『経営哲学』（経営哲学学会）第11巻第1号，pp. 47-63.そして山内昌斗（2015）「沖縄における観光土産品製造企業の展開—有価証券報告書」(第46期)を参照されたい。

- 3) 平成27年時点では、同社の大株主には BBH FOR MATTHES JAPAN FAND, BNP PARIBAS SEC SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/ABERDEEN GLOBAL CLIENT ASSETS といった海外投資家が名を連ねている。詳細については、サンエー「有価証券報告書」（第46期）を参照されたい。
- 4) インタビュー調査での聞き取り。財界九州社（1994）「商売嫌いだった私がスーパーの社長になった理由」『財界九州』833号，pp. 126-130.も参照されたい。
- 5) インタビュー調査での聞き取り。「日本経済新聞社」地方経済面 西部特集1989年8月11日，財界九州社（1994）前掲書も参照されたい。
- 6) 沖縄県立公文書館にはプライス勧告に関する資料 Report of a special subcommittee of the armed services committee house of representatives（資料コード：0000030365）が所蔵されている。
- 7) ブラザハウスショッピングセンターを運営するローヤル・トレーディング・シンディケイト（香港資本）は、顧客対象を「非琉球人のみ」とし、外資導入免許を取得した。同規制は昭和41年に解除申請がなされ、琉球政府から、顧客を「琉球人及び非琉球人を対象とする」ことが認められている。
- 8) 財界九州社（2000）「創業者の遺志継ぎ成功つかむ“自主独立”を貫く沖縄最強スーパー」『財界九州』2000年11月号，pp. 77-81.を参照されたい。
- 9) 昭和45（1970）年にNHKが沖縄県民を対象に実施した世論調査によると、本土復帰を「歓迎する」は54%、「まあ歓迎する」が31%であり、「歓迎しない」は7%であった（河野 2013）。
- 10) 詳細については、財界九州社（1994）前掲書も参照されたい。
- 11) 詳細については、「日経流通新聞」1986年8月28日，財界九州社（1994）前掲書を参照されたい。
- 12) サンエーの平成27年度の販売実績をみると、衣料品147億8,300万円，住宅関連用品473億7,500万円，食料品935億4,900万円，外食77億5,100万円となっている。なお、コンビニエンスストアは3億8,500万円である。詳細については、サンエー「有価証券報告書」（第46期）を参照されたい。
- 13) たとえば平成28年度現在の役員では、取締役会長（代表取締役）の折田譲治（昭和23年10月14日生まれ）が35歳で取締役・社長室長（昭和59年1月）に、取締役社長（代表取締役）の上地哲誠（昭和24年12月30日生まれ）が29歳で取締役・衣

- 料部長（昭和53年4月）に、専務取締役・営業担当の中西淳（昭和35年12月14日生まれ）が33歳で常務取締役（平成5年5月）に、常務取締役・管理、コンプライアンス、リスク管理担当の今中泰洋（昭和39年5月4日生まれ）が30歳で取締役・人事部長（平成7年2月）に就任している。また、衣料部、ドラッグ部などでは20歳代の女性店長もいる。
- 14) 新興国市場で成長しているアジアのリーダー企業の特徴として、吉原英樹は次のような点を指摘している。「若い創造者型経営者、経営者の決断力・行動力・挑戦の精神・革新の精神、強力なリーダーシップ、トップダウンの迅速な意思決定、スピード経営、リスクテイキングな投資、高い目標（世界一をめざす）、信賞必罰のきびしい成果主義人事、外部経営資源（技術など）の活用、現地市場ニーズに適合した製品・サービス、低コスト・オペレーション」である（吉原 2015）。こうした特徴のいくつかをサンエーは持っていることから、アジアのリーダー企業的な経営の特徴を有している企業とみることもできる。
 - 15) 東京商工リサーチ那覇支店「興信特報 業界売上高ランキング（昭和59年4月期～60年3月期）」に基づく。
 - 16) 詳細については、「日経流通新聞」1993年7月8日を参照されたい。
 - 17) 詳細については、琉球新報社編集局政経部（1998）『沖繩の企業と人脈』を参照されたい。なお、サンエーではアメリカ・シカゴに本社を置くエージェントリクスの電子商談システムを利用し、国際商品調達を行っている（川端 2012）。
 - 18) 詳細については、琉球新報社編集局政経部（1998）前掲書ならびに、サンエー「有価証券報告書」（第46期）を参照されたい。
 - 19) 詳細については、「沖繩タイムス」1997年4月17日を参照された。
 - 20) 詳細については、「日経流通新聞」2002年11月16日を参照されたい。
 - 21) 詳細については、「日経流通新聞」2002年11月16日ならびに「日経流通新聞」2003年7月29日を参照されたい。
 - 22) 同社は米国・シアトルに拠点を置く Tully's Coffee Corporation と伊藤園の合弁会社である。
 - 23) 同社は日本 KFC ホールディングスグループの傘下企業である。
 - 24) 詳細については、「日経流通新聞」2007年4月30日を参照されたい。
 - 25) 詳細については、Value Creator（2014）「サンエー（沖繩）上地哲誠社長に聞く王道の商い、本質の経営」『2020Value Creator』Vol. 346 pp. 14-21. を参照されたい。
 - 26) インタビュー調査に基づく。
 - 27) 詳細については、「琉球新報」2015年12月26日を参照されたい。

主要参考文献

- Padberg, D. I. (1968) *Economics of Food Retailing*, Cornell University Press.
- Tece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.
- 上間隆則（2003）『沖繩企業活性化論—経営理念と人的資源管理の視座—』森山書店。
- 大城鎌吉（1980）『回想八十五年』。
- 沖繩森永乳業株式会社（1995）『沖繩森永乳業四十年史 牛乳と共に40年』。
- 川平成雄（2012）『沖繩 占領下を生き抜く』吉川弘文館。
- 河野啓（2013）「本土復帰後40年間の沖繩県民意識」NHK 放送文化研究所編『NHK 放送文化研究所年報 2013』NHK 出版。
- 川端康子（2012）『小売業の国際電子商品調達 ウォルマート、エージェントリクス、シジシーの事例を中心に』同文館出版。
- 川端康子（2016）「ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略—イギリス系小売企業のビッグ4社（テスコ、セインズベリー、アズダ、モリソンズ）とドイツ系小売企業のアルディとリドルの実態調査—」『阪南論集』第51巻第3号, pp. 177-191.
- ダイエー社史編纂室（1992）『ダイエーグループ35年の記録』。
- 波平勇夫（1998）「近代初期宮古島の大地主」『沖繩国際大学社会文化研究』（沖繩国際大学）第2巻第1号, pp. 93-120.
- 宮城和宏（2014）「沖繩の小売業—サンエーの経済学」沖繩国際大学経済学科編『沖繩経済入門』編集工房東洋企画。
- 矢作敏行（2014）『デュアル・ブランド戦略』有斐閣。
- 山内昌斗・上間創一郎・城間康文（2013）「沖繩における企業の生成・発展に関する史的研究」『広島経済大学経済研究論集』第36巻第2号, pp. 39-53.
- 吉原英樹（2015）『国際経営』有斐閣。
- 與那原建（2010）「ダイナミック能力論の可能性—競争戦略論の統合化に向けて—」『琉球大学経済研究』第80号, pp. 125-145.
- 琉球新報社編集局政経部（1998）『沖繩の企業と人脈』。