

勝ち残りを目指すスーパーマーケット企業の新たな展開

後藤 亜希子

財団法人流通経済研究所研究員

1. はじめに¹⁾

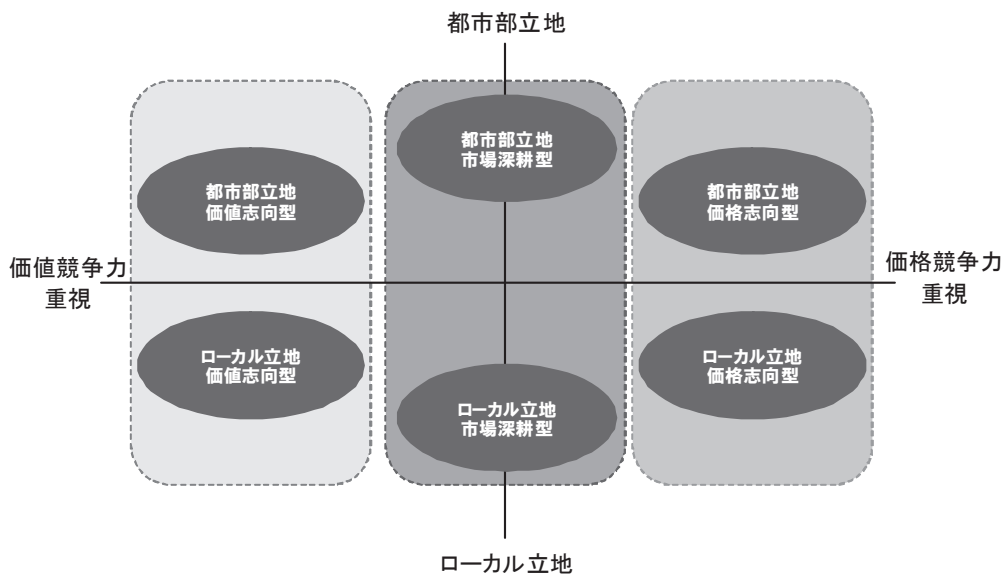
スーパーマーケットの経営環境は厳しさを増している。しかし、そのなかでも売上を伸ばしつつ、3%を超える営業利益率を出し続けるなど、相対的に高い経営成果を上げているスーパーマーケット企業がある。こうした企業は、激しい競争に打ち勝つために自社のどの部分を強みとするかを明確に打ち出せているように思われる。

これらのなかから注目すべき企業を取り上げるにあたり、様々な分類の仕方があると思われるが、ここでは価格競争力を重視するか

価値競争力を重視するかを第1軸に、展開エリアが都市部かローカルかという立地を第2軸に設定することで、図表1のように大きく3つ、全体で6つのグループに分けることにした。

第1のグループは、セルフサービス業態においていつの時代にも重要な価格競争を重視し、地域における価格リーダーを目指すスーパーである。こうしたタイプを「価格志向型スーパー」と呼ぶことにする。長く続いている経済の停滞や将来への不安などから、消費者の低価格志向が根強く、これらの企業は勢いづいている。ただし、同じ「価格志向型」

図表1 スーパーマーケットの分類



であっても、都市部の企業とローカルの企業ではオペレーションの仕方が大きく異なるため、分けて見ておく必要がある。

その対極にある第2のグループは、低価格路線とは一線を画し、料理やメニューの提案やサービスで支持を集めるスーパーである。こうしたタイプを「価値志向型スーパー」と呼ぶことにする。これについても、都市部の企業とローカルの企業では、オペレーション構造が大きく異なっている。

また、とくに価格志向や価値志向いずれの方向にも大きく振れず、展開エリアにおいて強固な地盤を築いているスーパーを、第3の

グループ、「市場深耕型スーパー」と呼ぶことにする。ローカルでは、売上規模の小さい「市場深耕型スーパー」が進出してきた大手企業と互角の戦いをしているケース、あるいは近隣への大手の進出の影響をほとんど受けないケースも見られる。

本稿では、これら6グループのうち、「価格志向型スーパー」の有力企業の業績や注目したい展開例を取り上げる。

2. 価格志向型スーパーの業績比較

図表2 価格志向型スーパーの2011年2/3月期経営指標比較

	ローカル立地 価格志向型		都市立地 価格志向型
	アークス (連結) (北海道)	ベイシア (群馬)	オーケー (東京)
実績(億円)			
営業収益 ①+②	3,036	2,827	2,307
売上高 ①	3,036	2,771	2,307
商品売上高	2,993	-	2,298
テナント・商品供給	43	-	8
その他の営業収入 ②	0	56	1
売上原価	2,340	2,184	1,835
売上総利益 ③	696	587	472
営業総利益 ④(③+②)	696	643	472
販売費及び一般管理費 ⑤	604	549	344
営業利益 ⑥(④-⑤)	93	94	128
経常利益	101	101	130
当期利益	54	-	66
店舗数	203	102	64
売場面積(m ² 、期中平均)	373,401	-	110,137
1店平均売場面積(m ²)	1,839	-	1,721
従業員数(人、期中平均)	11,091	9,815	6,634
<売上高比>			
売上総利益率	22.9%	21.2%	20.5%
営業総利益率	22.9%	23.2%	20.5%
販売管理費率	19.9%	19.8%	14.9%
営業利益率	3.1%	3.4%	5.6%
1人当たり売場面積(m ²) ⑦	33.7	-	16.6
1m ² 当たり売上高(万円) ⑧	81.3	-	209.4
1m ² 当たり売上総利益(万円)	18.7	-	42.9
1m ² 当たり営業総利益(万円)	18.7	-	42.9
1m ² 当たり販売管理費(万円)	16.2	-	31.2
1m ² 当たり営業利益(万円)	2.5	-	11.6
1人当たり売上高(万円) ⑦×⑧	2,737.6	2,823.3	3,477.1

注)1.ベイシアの売上総利益率・販売管理費率は11/6/29日経MJによる。実績値は、この率から推計した。
また営業総利益率と実績値、売上原価をこれらを元に推計し、さらに営業収入、営業収益を推計した。

出所) アークス「2011年2月期有価証券報告書」、日経MJ「第44回日本の小売業調査」、東洋経済新報社『会社四季報未上場会社版』、オーケー「2011年3月期有価証券報告書」・オーケーホームページより作成

低い販売管理費率を武器に低価格を打ち出し、展開地域において価格リーダーを目指す「価格志向型スーパー」には、都市部、ローカルそれぞれに立地するものがあるが、両者はオペレーションの仕方、構造が大きく異なる。

図表2は、ローカル立地の価格志向型スーパーの代表的な企業であるアークスとベイシア、都市部立地の価格志向型スーパーの代表的な企業オーケーの3社について、2011年2月期／3月期の決算数値とオペレーション指標を比較したものである。いずれも販売管理費率は20%を下回り、営業利益率が毎年3%を超える、経営効率の高い企業である。

非上場のベイシアについては売場面積数値がとれず、単位面積当たり指標が算出できない。そこで、ローカル立地の価格志向型スーパーアークスと、都市部立地の価格志向型スーパーオーケーについて生産性を比較する。

1㎡当たり売上高は都市部のオーケーで209.4万円と、ローカルのアークスでの81.3万円の2倍以上ある。だが、1㎡当たり販売管理費も、オーケーでは31.2万円と16.2万円のアークスの約2倍かかっている。逆に従業員1人当たり売場面積は、アークスでは33.7㎡で、オーケーの16.6㎡のほぼ2倍と広い。単位面積当たりで大きな売上を取れる都市部立地の価格志向型スーパーでは、販売管理費を2倍かけても、利益を確保することができる。それに対し、ローカル立地の価格志向型スーパーでは、販売管理費を抑えたオペレーションで、従業員1人当たりの売場面積も広くとる必要がある。

このように、収益構造の異なるローカル立地と都市部立地のスーパーは、それぞれの取り組みを分けて見ておく必要がある。まず、ローカル立地の価格志向型スーパー2社の展開について見てみる。

3. ローカル立地の価格志向型スーパーのケース

(1) アークス（北海道）

①主力出店エリアと基本的な経営戦略

アークスは、2011年2月末時点で北海道に203店を展開する。北海道は、人口減少・高齢化が進むなかで、同社を含め、スーパー3強による寡占化が進んだマーケットである。道内の3強は、いずれも調達力を背景に、販売価格引き下げを競っている。

アークスは、これまで道内の同業社との統合を重ねてきた。同社社長は、一般的な企業合同、合併を「富士山型」、自分たちの統合の仕方を「八ヶ岳連峰」経営と表現する。同社では、グループ傘下に入った企業が、それぞれの地域に密着して独自性を発揮し続けることを許容するからである。一方で、商品の仕入れや情報システムなどはグループで共通化することで、生産性を上げている。

1994年からディスカウント業態を展開しているアークス社長は、「理屈の通らない安売り戦争」に警鐘を鳴らしている²⁾。これまでの値段で売れなくなったからと、生産性を高めて原資を確保する努力もせず安売りをすると、利益を削ることにつながる。同社のディスカウント業態は、15%の粗利益率で経常利益率3%を出すローコスト・高収益モデルである。そのために下記のようなことをしている。

- ・商品は過剰な在庫を持たず、早く売り、廃棄ロスを出さない。商品回転率を高めることで低価格販売を実現する。
- ・価格政策は、EDLPとともに、同じ商品なら1つだけ買うよりまとめ買いした方が1個当たりの価格が安くなる「一物三価」制を採用する。

②直近の経営成果とオペレーション構造

リーマン・ショック以降、アークスは、本州から進出してきたディスカウンターが仕掛けた超低価格競争に直面した。同社はこれに「価格革命」というスローガンを打ち出して対抗したが、ポイントカード費用の増加や改装費用もあり、2010年2月期第2四半期決算は実質減益となった。

そこで従来の3カ年計画を見直し、2009年9月1日を起点に1000日で年商3,000億円を達成する「1000日計画」を立てた。この中期計画の柱は、①ローコストへの原点回帰、②M&Aを生かすスーパーリージョナルの確立、③次世代システムの構築、の3つである。

この中期計画を立てた期末、2010年2月期の連結売上高は2,707億円（前年同期比6.6%増）、営業利益88億円（同3.0%増）で、増収増益となった。さらに翌2011年2月期は、売上高3,036億円（前年同期比12.1%増）、営業利益93億円（同4.9%増）で、10期連続増収増益を達成した。2011年2月期の営業総利益率は22.9%、販売管理費率は19.9%で、営業利益率は3.1%となった。販売管理費率

が20%を切るレベルにあるので、営業総利益率が低くても3%を超える営業利益率を出せている点に注目したい。

生産性については図表1で見たとおり、ローカルで展開するアークスは、2011年2月期の1㎡当たり売上高が81.3万円と、都市部立地の価格志向型スーパーオーケー（209.4万円）の半分以下しかない。しかし、1㎡当たり販売管理費は16.2万円と、オーケー（31.2万円）の半分程度に抑えることで、低い販管費率を実現できている。また従業員1人当たり売場面積を33.7㎡と広くとることで、1人当たり売上高を確保している。

2012年5月に「計画」の1000日目が来るが、2010年2月期中に行った道内スーパーのM&Aにより、3,000億円の目標は前倒しで達成された。

③注目すべき最近の展開

激化する低価格競争を制するため、アークスは2010年度に一段と価格訴求力を強めた新型店を開いた。

この店では、全体の取扱品目数を絞り込む

図表3 アークスとユニバースの直近3期業績推移と統合後規模の試算

	アークス(連結)			ユニバース(連結)			統合後 (A)+(B)
	09/2期	10/2期	11/2期 (A)	09/4期	10/4期	11/4期 (B)	
実績(億円)							
売上高	2,539	2,707	3,036	956	982	1,026	4,062
営業利益	86	88	93	34	34	41	133
経常利益	94	96	101	35	35	42	142
当期純利益	50	50	54	19	19	20	74
前期比増減率(%)							
売上高		6.6	12.1		2.8	4.5	
営業利益		3.0	4.9		0.9	18.7	
経常利益		1.9	5.2		1.5	18.1	
当期純利益		1.5	7.9		2.8	3.0	
対売上高比利益率(%)							
営業利益率	3.4	3.3	3.1	3.5	3.5	4.0	3.3
経常利益率	3.7	3.5	3.3	3.6	3.6	4.1	3.5
当期純利益率	2.0	1.9	1.8	2.0	2.0	1.9	1.8

出所：2011/6/29アークス・ユニバースニュースリリースより作成

とともに、スーパーマーケットがチラシなどで打ち出す特売価格を1ヶ月程度続けるといったEDLP型の展開を行っている。とくに青果の低価格販売を重視しており、これが広域からの集客につながっているとされている。

圧倒的な安さで長期間販売するため、全体の粗利益率は低くなる。だが、大量に販売することによって粗利益額を確保する、薄利多売のモデルである。そしてこの店の買物客1人当たり購買品目数は16点超にのぼり、グループ平均の10点に比べて突出して多いという³⁾。

また、2012年2月期中には北海道から南下し、青森県のユニバースを完全子会社化した。ユニバースは2011年4月期で売上高1,026億円、またアークスを超える4%もの営業利益率を達成した(図表3)。この優良企業の統合により、アークスの売上規模は業界2位の4,000億円超となるうえ、計算上は営業利益率も引き上げられることになる。

④今後の経営戦略

アークスの年商は4,000億円を超え、次は5,000億円を目標としている。そのために重視するのは、商圏内でのシェアをいかに上げるかという点である。同社は今後道内でのシェアを30%まで高め、道内だけで年商5,000億円を目指している。

スーパーマーケットは、商圏内で圧倒的なシェアとなるクリティカル・マスを獲得すれば、売上高10億円であっても、1兆円の競争に対抗できる、というのがアークス社長の考えである。

さらに今後は、南東北から北関東近辺まで展開エリアを拡大する可能性もある。

⑤まとめ：アークスの特長／学んでおきたい

こと

- ・単位面積当たり売上高が低くても、1人当たり売場面積を大きくすることで1人当たり売上高を確保し、さらに単位面積当たり販売管理費を低く抑えることで、利益を出せるオペレーション構造を構築している。
- ・薄利多売で交叉比率を上げるとともに、ロスを出さない売り方を常に追求している。
- ・価格競争の厳しい市場で生き残るためにはクリティカル・マスをとることが必要だと考え、同業他社を傘下におさめてきた。
- ・ただし、地域市場でのそれら企業の独自性を認め、またその一方、商品の仕入れや情報システムなどはグループ内で共通化することによって、生産性を上げてきた。
- ・さらに競争力を高めるため、野菜などの集客力のある品目を圧倒的な安さのEDLPで大量に販売する薄利多売モデルを追求する新型店を開発している。

(2) ベイシア (群馬)

①主力出店エリアと基本的な経営戦略

群馬県に本部を置くベイシアは、群馬、栃木、埼玉、長野などを中心に、郊外の幹線道路沿いに、価格競争力の強いスーパーセンターを展開する。また、グループ企業のホームセンターと共同出店する大型食品スーパーを展開している。そして2009年に岐阜、2010年9月には山梨に初めて進出するなど地域を広げ、2011年9月時点で、福島から滋賀まで13県に103店を展開する。

大型店の出店を規制する改正まちづくり三法により、延べ床面積1万㎡を超える店舗の出店が難しくなったことから、ベイシアはスーパーセンターの店舗規模を7,000㎡クラスに縮小することで、出店を続けている。

ベイシアは、「商業の工業化」を掲げて、商品調達から物流、販売まで、あらゆる段

図表4 ベイシアの展開する店舗形態

店舗形態	売場面積 (㎡)	店舗数	特徴
スーパーセンター	7,000～ 10,000	41	衣食住の商品を幅広く扱う郊外型大型店。半径5km内の人口が5万人以上の地域に出店。自動車での来店が中心
大型食品スーパー	3,300～ 5,000	58	グループ企業のホームセンターと共同出店する大型食品スーパー。単独出店のケースもある
中型食品スーパー	2,500～ 3,000	2	人口集積地に単独出店する食品専門店。半径1km内に人口1万人以上の商圈設定。徒歩や自転車の客も想定
小型店	660	19	加工食品や冷凍食品中心の小型店。近年はほとんど出店していない

出所：2010年4月28日日本経済新聞（地方経済面）より作成

階で効率化を図っている。そして、ローコスト体制に支えられた徹底した低価格政策、「ESLP（Everyday Same Low Price「毎日同じ低価格」）」を標榜している。

ベイシアのPB商品は大手流通業に比べて一段安く、強い価格訴求力を発揮している。一般的に、PB商品は粗利益を稼ぐものと位置づけられる。大手流通業のPBの粗利益率は約30%といわれるが、ベイシアの場合は平均20%程度であり、徹底的に安さを追及しているが、販売管理費率が低いため、それでも利益が出せている。ベイシアのPB商品は価格競争力もあってよく売れるため、有力なNBメーカー側からPB供給の申し出がなされるようになってきている。

ベイシアの売上に占めるPB商品の比率は、2010年2月期時点で10%に達したとされている。大手流通業よりかなり高いと考えられるが、ベイシアではこれをさらに20%まで拡大するとしている。

また、2010年1月からは、ベイシアが出店していないエリアにある食品スーパーへのPB商品供給も始めた。資本関係にないグループ外企業にPB商品を供給する取り組みは全国的に珍しい。供給量が増えれば、生産量が拡大し、ベイシアは原価低減メリットを享受することができるとしている。

②直近の経営成果とオペレーション構造

ベイシアの2011年2月期の単体業績は、売上高2,771億円（前年同期比1.1%増）、営業利益94億円（同15.9%減）で、増収ながら2ケタ減益となり、連続増収増益は10期で途切れた。それでも営業利益率は3.4%の高収益である。

営業総利益率は推計23.2%、販売管理費率は19.8%と、大手流通業に比べて10ポイント程度低い水準である。ベイシアは商品開発、店舗開発、物流、商品管理、システム開発など、チェーンストアを支えるさまざまな機能を内部化し、一貫して行うことで、毎日安く売れる仕組みを構築しており、先に見たようにPBを低価格で販売することができる。

③注目すべき最近の展開

順調に業容を拡大してきたベイシアだが、最近、地盤とする群馬県内でも前橋市や高崎市などの人口集積地域に他社スーパーの出店が活発化している。また、大型店の出店を規制する改正まちづくり3法の影響で、大型店を展開するベイシアの出店余地は限られてきている。このため、2010年度からは新たな店舗形態として2,500～3,000㎡の中型スーパーを開発した⁴⁾。

中型スーパー1号店は、2010年11月に、

群馬県伊勢崎市の既存店舗を建て替える形で出店した。売場面積は、主力の大型店に比べて3分の1程度の2,500㎡である。商品は食料品に限定されている。肉のカットやパック詰めといった加工業務を近くの大型店に集約することで、店舗の運営スペースや人件費を削減し、価格引き下げにつなげている。1店当たり年間売上高は約20億円を想定している。

大型店の間をこの中型スーパーで埋めるように出店することで、ベイシアは地方の中心都市でのシェア拡大を目指す。将来は、店舗数の約1割を中型スーパーにするとしており、スーパーセンターに続く主力の業態にしようとしている。

④今後の経営戦略

ベイシアは、当面新たな都道府県への進出はせず、すでに展開している地域への集中出店を進めるということである⁵⁾。進出済みのエリアでの店舗密度を高めることで、物流費率を抑えられるほか、地域でのシェアを高めて商品の仕入条件を有利にできるメリットがある。

年間の新規出店数は、ここ数年は5～6店だったが、今後は既存店の1割くらいを出していく考えであり、13県で年間約10店の出店を目指す。

グループのホームセンターを含めると、ベイシアグループ合計の売上高は2010年2月期末で約7,700億円となった。引き続き店舗網拡大を進め、2013年2月期をめどに1兆円突破を目指している。

チェーンストアを支える機能を一貫して自社で構築してきたベイシアは、今後ドミナント化を進め、さらに規模の経済を追求しようとしている。低価格販売のための仕組みをより強化し、競争力を高めていくとみられる。

⑤まとめ：ベイシアの特長／学んでおきたいこと

- ・強力な成長志向をもって展開エリアを拡大している。
- ・「商業の工業化」を掲げて、チェーンストアを支える機能のあらゆる段階でコストダウンを図り、ローコスト体制を築き、低価格販売による競争力を強化している。
- ・また、そのローコスト体制をベースに、PBも大手流通業より低い価格で販売し、競争力を高めるとともに、利益も出せている。
- ・出店規制の変化、競争環境の変化に対応して従来よりも小型のスーパーセンター、さらに中型スーパーなどの新業態を開発し、それによる出店増、出店エリアでシェアアップを図っている。
- ・しかも中型スーパーの運営のため、加工業務を近くの大型店に集約するなど、新たな仕組みを構築している。
- ・展開エリア内でのドミナント化、シェア上昇によりコスト効率を高め、また仕入条件を改善することにより、さらに競争力を高めようとしている。
- ・そのうえで「グループ売上高1兆円」という目標を掲げ、既存店の10%におよぶ新規出店を行い、一層の規模の経済を追求しようとしている。

4. 都市部立地の価格志向型スーパーのケース

(1) オーケー（東京）

①主力出店エリアと基本的な経営戦略

オーケーは、首都圏で64店を展開する、都市部立地の価格志向型スーパーの代表企業である。

オーケーは1986年からEDLP政策を導入

しており、特売は他のスーパーに比べて大幅に少ない。今から10年前の2001年には、特売チラシを原則廃止した。また低価格実現のため、単品を大量に仕入れて仕入原価を削減している。そのため、オーケーでは取引条件の合わないメーカーの商品は扱わず、取扱商品を絞り込んでいる。

またオーケーは「地域最安値」を維持するため、常に競合店の価格調査を行っている。売場では、「競合店に対抗して値下げしました」と書かれたPOPが目につく。これにより購入を促し、商品単価が下落する中でも買上点数を伸ばそうとしている。

オーケーは消費税導入時から独自の対応を行っていることでも知られる。1989年4月の消費税施行時、消費税相当額（3%）の割引を開始し、消費者の実質的な負担をゼロにした。1997年4月に消費税率が5%に上昇したあとも3%割引を継続した。2004年4月からの消費税総額表示導入時には、本体価格とともに、税込み価格を銭単位まで表示し始めた。2006年からは3%割引はカード会員のみの特典となったが、それによって会員数は増加を続けており、2011年のカード会員数は250万人強に達している。

さらに、価格の安さの理由、マイナス情報も含めた商品に関する詳細な情報を「オネスト（正直）カード」と呼ばれるPOPで伝えることでも、消費者の支持を集めている。

②直近の経営成果とオペレーション構造

オーケーの2011年3月期の営業収益は2,306億円（前年同期比6.9%増）、営業利益128億円（同15.3%増）、経常利益130億円（同15.4%増）で、経常段階で7期連続の増収増益を達成した。営業総利益率は20.5%で、先に見たローカルエリアの価格志向型スーパーであるアークスやベイシアよりも低い。また

販売管理費率は14.9%と、毎年継続的に出店していても圧倒的に低い経費率の実現できている。そして営業利益率は5.6%の高収益を誇る。

オーケーは、1999年から「借り入れなしで年率30%成長」を経営目標に掲げている。30%成長は、①既存店売上前年比10%増、②出店による成長20%、の2つによって達成するとしている。また、2004年に「2010年3月期年商2,000億円」を掲げ、この目標は達成した。だが売上伸長率は、2007年3月期以降、目標とする20%増を下回っている。また既存店売上前年比もプラスを維持しているものの年々上昇幅は縮小しており、2011年3月期は0.3%の微増だった。このため、今のところは経営目標達成期限を2014年3月期としているが、さらに数年遅れる可能性もある。

目標値を下回るとはいえ、オーケーの成長性、収益性、生産性の高さ、また経費率の低さは群を抜いている。とくに、他社と比べて、生産性の高さが目立つ。

図表1で見たように、オーケーの売場面積1㎡当たり売上高は209万円と食品スーパーのなかで高水準である。展開エリアが人口の多い都市部中心であることも勘案する必要があるが、アークスの81.3万円の2.6倍である。

一方、都市部での人件費の高さもあり、オーケーの1㎡当たり販売管理費は31.2万円と、アークスの約2倍かかっている。だが、オーケーでは1㎡当たり売上が高いために、販売管理費率は圧倒的に低くなる。

オーケーの従業員1人当たり売場面積は16.6㎡で、アークスの半分程度しかない。だが、1㎡当たり売上高の高さにより、従業員1人当たり売上高は3,477万円と、食品スーパーのなかでは高水準である。

オーケーでは、店長やバイヤーだけでなく

店のチーフまで含めた特別賞与の制度や、全店長のうち成績の悪い店舗順に10%を降格するルールが設けられている。こうした取り組みも、従業員の生産性の高さにつながっているとみられる。

③注目すべき最近の展開

このようなオーケーの高い収益性、生産性や低い経費率は、情報システム整備による作業の標準化、効率化によっても実現されている。

オーケーは2002年に、1週間先の需要を予測して商品を自動発注する仕組みを独自に開発した。2003年から日配品で運用した結果、発注の精度が向上し、従業員の作業効率も高まったうえ、店の在庫は半減した。その後、自動発注は家庭用品や消耗品、さらに青果にも拡大し、全店で稼働した。1日に売り切る適量を仕入れることで、廃棄ロス削減や鮮度向上につながっている。

2007年からは、この自動発注システムと連動する自動棚割システムが稼働した。これ

により、予測した販売個数に見合った陳列が可能になったほか、店舗作業が大幅に単純化・簡単化された。

不況下でディスカウント型スーパーへの参入が増えているが、こうしたシステムや仕入方法で低い経費率を実現しているオーケーは、都市の市場で安く売れる仕組みをもっている数少ないスーパーといえよう。

④まとめ：オーケーの特長／学んでおきたいこと

- ・EDLP 政策を題目として掲げるだけでなく、原則チラシを廃止し、本格的に展開している。
- ・単品大量販売によって仕入原価削減を図るため、取引条件が合わないメーカーの商品は取り扱わないという方針も明確。
- ・地域最安値で販売する状況を確保し、売上を上げ、単位面積当たり売上高を高め、それによって販売管理費率を下げ、さらに低価格販売ができる体制を強化し、売上増を図るという、ウォルマート流の「生産性ルー

図表4 オーケーのEDLP 実現／自動発注・自動棚割システムの構築

1999年	9月	長期計画を作成。 『総経費率15%』 『経常利益率5%』 『借入無しで年率30%成長達成』
2001年	11月	『高品質・Everyday Low Price』徹底のため、 特売チラシ廃止・商品情報発行。
2002年	4月	新コンピュータシステム稼働。
	9月	予約方式自動発注システム実験開始。
2003年	10月	予約方式自動発注システム本格稼働開始。 (日配食品部門関東地区全店)
2004年	12月	グロサリー自動発注全店稼働。
2007年	3月	自動棚割開始。一般食品・菓子・飲料が対象。
	8月	青果発注システム稼働。

出所：オーケーホームページ「沿革」より根本重之作成

プ」をまわすことができている。

- ・自動発注システム、さらに自動棚割システムを構築することにより、店舗作業を効率化するとともに、発注精度を上げ、ロス削減にもつなげている。
- ・安さの理由や、商品に関する詳細な情報を伝えることで、消費者の支持を得ている。
- ・消費税率引き上げ、総額表示義務付けに対する対応も明確である。

5. おわりに

本稿では、業績が堅調な食品スーパーのなかで、地域での価格リーダーを目指すタイプの企業を取り上げ、ローカル立地と都市立地でオペレーション構造が大きく異なること、またそれぞれの低価格販売実現のためのオペレーションの特徴を見てきた。

本稿で取り上げた3社のほかにも、近年低価格業態を出店する小売業が多く現れている。しかしそれらのなかで軌道に乗っているケースはまだ多くはない。景気低迷が長期化するうえ人口も減少するなかで、消費者の低価格志向に小売業がどう対応してゆくのか、今後とも検討を続けてゆく必要がある。

〈注〉

- 1) 本稿は日本スーパーマーケット協会・流通経済研究所発行『シナリオ2020』の第2章のデータを更新するとともに、内容を一部再検討したものである。
- 2) 『日本経済新聞』2011年1月15日による。
- 3) 『日経流通新聞』2011年3月7日による。
- 4) 『日経流通新聞』2010年11月26日による。
- 5) 『日本経済新聞』2010年9月23日による。

〈参考文献〉

- 株式会社アークス「有価証券報告書」。
ダイヤモンド・フリードマン社「オーケー脅威のEDLPで快進撃」『Chain Store Age』2010年6月15日号、ダイヤモンド・フリードマン社。
後藤亜希子「低価格型スーパーマーケットオーケーの研究」『量販チェーン政策研究会』2005年7月21日、流通経済研究所（会員限定公開資料）。
石原靖曠（1991）『アメリカ流通業革命』商業界。
根本重之（監修）（2011）『シナリオ2020』日本スーパーマーケット協会・流通経済研究所。
根本重之「市場、制度、流通の変化とメーカーの課題」『量販チェーン政策研究会』2009年9月16日、流通経済研究所（会員限定公開資料）。
根本重之（1996）「小売業態構造とその変化に関する検討～出店数の増加による小商圈化の進行～」『流通情報』流通経済研究所。
オーケー株式会社「有価証券報告書」。
商業界「誠実は最強の商法」『商業界』2010年10月号、商業界。
矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣。
財界さっぽろ「流通トップに聞く」『財界さっぽろ』2009年10月号。