



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 過疎地の巨大スーパー「AZ」

鹿児島県の西北部に位置する阿久根市は、農業と漁業が支える人口2万3000人ほどの小さな町である。過疎化が進み、65歳以上の高齢者は3割を超える。経済的にもそれほど裕福ではなく、一人あたり所得は約176万円で、鹿児島県の221万円、全国平均の282万円に比べて低い。人口減少と高齢化で先行する自治体の一つである。

この阿久根市に、年間約700万人、多い日には1日約3万5000人の集客を誇る巨大スーパーがある。同市に本社をおくマキオが運営する「AZあくね」である。1997年の開業以来、増収を続けており、帝国データバンクによると、2010年2月期の売上高は250億円、最終利益で3億円を確保している（資料1）。

AZあくねの敷地面積は、東京ドーム3.6個分の17万平方メートル、売り場面積1万8000平方メートル、駐車場の収容台数が1500台の巨大スーパーである。店内の横幅は200メートル、奥行きは100メートルもあり、入り口からは店の奥がかすんで見えるほど広い。食料品、生活用品、衣料品はもちろん、家電、書籍、医薬品、仏壇から小型自動車まで、ありとあらゆる商品を取り揃え、商品点数は36万点にも及ぶ。店名のAZは、AからZまであらゆる商品を取り扱う決意のあらわれである。価格は競合店よりも約1割安く、「エブリデイ・ロープライス」を信条としている。

「田舎だからこそ、何でも揃う店が必要」

「田舎だからこそ、いつでも価格は安く」

「田舎だからこそ、いつでも買える便利な店」

「田舎だからこそ、足を運びたくなる賑やかで楽しい店<sup>[1]</sup>」

創業者である牧尾英二社長は、「地域の人たちが衣食住に困らないインフラを作る」ことを経営理念として、過疎地の巨大店舗、24時間営業、チラシ広告の廃止など、これまでの小売業の

[1] 牧尾英二「「生き残る会社」の法則」KKベストセラーズ、p.13.

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 磯辺剛彦が、クラス討議のために作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 磯辺剛彦（2011年4月作成）

常識にとらわれない経営方針で事業を拡大してきた。2011年3月現在、AZあくね以外に、2005年11月に「AZかわなべ」、2009年3月に「AZはやと」を開店した。AZはやとは、売り場面積3万3000平方メートルで、商品数は38万点以上、年間来店客数は1000万人を超える。さらに宮崎県西諸県郡と鹿児島県曾於郡に2店舗の出店を予定している（資料2）。

5

## AZの事業コンセプト

10 牧尾氏は、もともと小売業のプロフェッショナルではなかった。東京で自動車設計の仕事をしていて、弟が経営するホームセンターの経営が傾き、1982年に実家に戻って経営を引き受けざるを得なかった。この思いもよらぬ転機について、「自動車の世界で生きていこうと決めていたのに、否応なく小売の仕事が始めることになった。これは天命だと思おう。天命である限り、自分の稼ぎ、会社の儲けが優先の商売であってはならない。この地域に暮らす人々のために小売り業をしよう<sup>[2]</sup>」と決心した。

15 実家のホームセンターの立て直しに成功した牧尾氏は、次にAZスーパーセンターの構想を立てた。当時の阿久根市の試算によると、阿久根市民が市外でおカネを使う商業流出は50億円あった。

「阿久根市内では必要なものが揃わないので、人々は仕方なく市外に買い回りに出ていた。時間もおカネも余計にかかり、不便だった。市内に、いつ行っても開いていて、なんでも揃い、安いという店ができれば、商業流出は止められる<sup>[3]</sup>」と考えた。

20 阿久根市のような人口が少ないところで、何でも揃う店を成り立たせるには、客がひんぱんに何度も買い物に来る必要があった。そのためには、生活必需品を中心とした店で、しかも売れる、売れないに関係なく、客が要望する商品をフルラインで取り揃えなければならない。さらに、消費者が買い物をしたいときに、いつでも買い物できるような体制にすることも考えれば、年中無休24時間営業になる。このような条件を満たすには、広大な売り場面積をもつ店が必要になる。

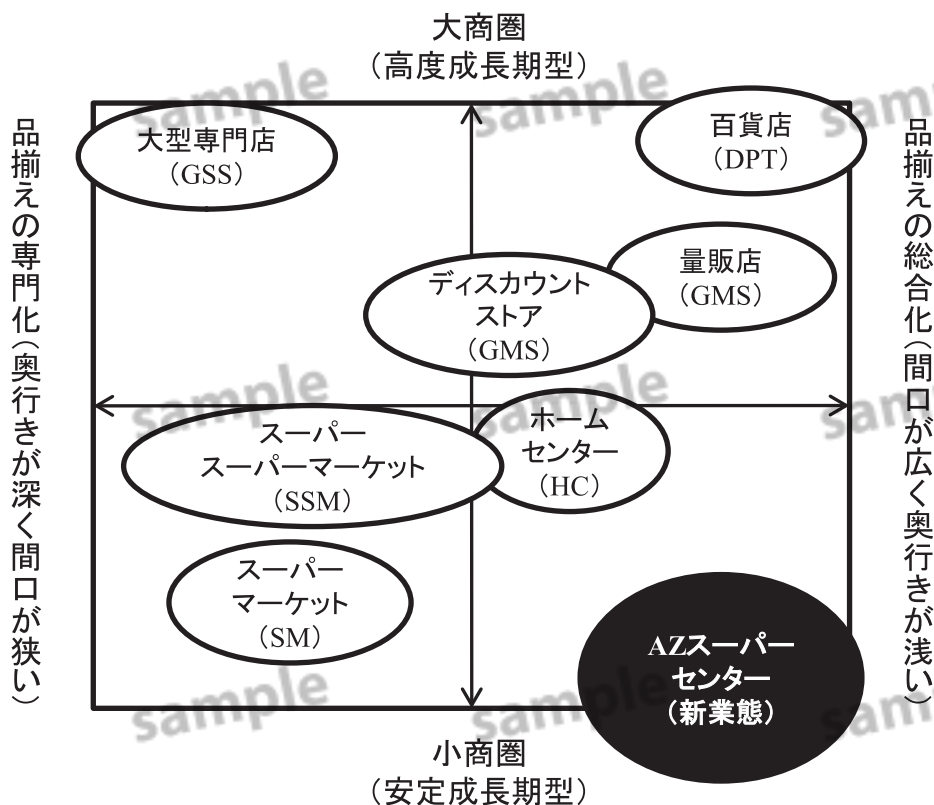
25 阿久根で小売業に専念することを決めたとき、牧尾氏は小売業の業態別のポジショニングを分析した。大商圏には、品揃えを専門化した大型専門店、品揃えを総合化した百貨店や量販店が多く出店している。一方、小商圏には食料品や生活雑貨などに商品を絞った小規模のスーパーマーケットが出店している。AZが目指したのは、従来の業態別のポジショニングで空白となっていた、「小商圏で品揃えを総合化した小売業態」である。人口が多い所に出店して、品揃えは売れ筋商品に絞り、回転率をあげる大手小売業の考え方とは、対極のポジションだった。

30

<sup>[2]</sup> 週刊ダイヤモンド（2010/02/06）

<sup>[3]</sup> 前掲書

## AZのポジショニング



牧尾英二「利益第二主義」ダイヤモンド社、p. 39.

勝算はあったが、そこから開店までの苦労は並大抵のものではなかった。親族、取引先、銀行、社員は無謀だと言った。出店するには大店法の許可が必要だったが、当時は1万平方メートル規模の24時間営業のスーパーなど皆無で、当然審査は厳しかった。申請した九州通産局では、「この店舗規模では30万人の商圏が必要」と言われた。当時の阿久根の商圏は3万人強にすぎなかった。しかし、牧尾氏の信念が揺らぐことはなかった。

徹底的にデータを調べ上げた牧尾氏の仮説は、従来のホームセンターに比べ、坪あたりの土地取得単価を4分の1、店舗建設費は6割に抑え、1人の販売員が受け持つ面積は2～3倍にする。そのうえで、「GMS（総合スーパー）で顧客が週に1日来るならば、当店には週に3日来ていただく。GMSで商品を5点買うのなら、当店では3倍の15点買っていただく。それができれば、3万人×3日×3倍で27万人分。商圏人口の差は消える<sup>[4]</sup>」と訴え続けた。

<sup>[4]</sup> 前掲書

### 業態別のコスト比較

分類	比較項目	イニシャルコスト		オペレーションコスト	経営指標		
		1坪あたり 土地単価	1坪あたり 店舗建設費	店舗1人あたり 売場面積	必要租 利益率	(年間坪あたり売上高) 損益分岐点	必要商 圏人口
業態分類							
1	百貨店	400万円 以上	110万円 以上	6~10 坪	33~40 %	500~700 万円	30~80 万人以上
2	量販店	80万円 以上	50万円 以上	12~15 坪	27~38 %	300~450 万円	15~30 万人以上
3	スーパー マーケット	25万円 以上	40万円 以上	10~15 坪	25~35 %	200~300 万円	3~15 万人以上
4	ホーム センター	12万円 以上	30万円 以上	12~20 坪	20~26 %	150~250 万円	6~15 万人以上
5	ディスカун ストア	12万円 以上	28万円 以上	15~25 坪	18~22 %	180~350 万円	8~15 万人以上
6	AZ	2万~5 万円	23万円 以内	30~50 坪	12~18 %	80~130 万円	1~3 万人

牧尾英二「利益第二主義」ダイヤモンド社、p. 63.

24時間営業についてのデータ収集には苦勞した。大店法の規制だけでなく、常識的に「田舎は夜が早い」と思われていたため、多くの関係者が24時間営業には懐疑的な見方をした。当時の大店法には、閉店時刻の規制はあったが、開店時間には何も制約がなかった。そこで、閉店時間を19時から1時間ずつ延ばし、20時、21時、22時、そして午前0時の閉店時間になったとき、開店時間を「午前0時半」にした。こうして23時間30分の営業時間とし、1年半にわたって時間帯別の客数や売り上げデータを収集した。申請から11年かかって、ようやく受理された。

しかし、苦勞して出店許可を手にしたが、前例のない、型破りの店舗運営を知った銀行の多くが融資を引き上げだした。最終的には、かろうじてベンチャーキャピタルからの出資を仰ぎ出店資金を確保した。店舗に入ってくれるはずだったテナントからもキャンセルが相次いだ。ともかく、悲願だったAZスーパーセンターは、このようにして97年にオープンにこぎつけた。

## 非常識の経営 その1：品揃え

AZでは、「必要なものが何でも揃う」が重要なコンセプトである。そのため、一般のGMSの品揃えが8万～10万点なのに対して、AZあくねでは1997年の23万点から、今では36万点以上にまで増えた。「経営が成り立つか成り立たないかは脇においた。効率を追求して品数を減らせば、ワンストップショッピングではなくなる。効率は無視すると決めた<sup>[5]</sup>」

ふんどし、わらじ、掛け軸、選挙用の必勝ダルマなど、通常のスーパーでは見かけない商品も店頭には並ぶ。今でも年間およそ1万点の商品が入れ替わりながら増えている。たとえば、剃刀と替え刃はセットで売られることが多い。一度セットを購入すれば、本体は必要ないが、替え刃だけを売っている店は少ない。AZではこうしたニーズを拾い上げてゆく。

AZでは、特に高齢者からの要望に耳を傾ける。高齢者は新製品よりも、長く慣れ親しんだ商品を好む。こうした要望をとことん聞いた結果、醤油だけでも地場のメーカーを中心に260品目が棚に並んでいる。その理由について牧尾氏は、「売れ筋に絞り込むのは、利益を上げたい売り手の都合。お客さんが本当に必要な商品の提供を第一に考えれば、死に筋はない<sup>[6]</sup>」という。夏場でもストーブが店頭には並んでいるが、これは夜釣りに出かけるときに船上で暖をとるためだ。

2000年からは自動車の販売を始めた。阿久根では、日常の足として生活に欠かせない品、つまり日用雑貨である。AZでは、燃料を満タンにした状態で、諸経費を含めた値段をつけてセールスマンなしで売っている。つまり、レジでも支払いは可能である。

阿久根市やその周辺では電車やバスの便が悪く、住民の足はクルマが中心になる。AZへの来店手段でも、約7割がクルマを使う。だから、「車も特別な商品ではなく、雑貨のようなもの」になる。クルマが足であれば、車種や性能よりも、故障がない維持費の安いクルマが購入の決め手になる。AZで取り扱うのは、軽自動車の新車か新古車がおのずと中心になる。

クルマの仕入れは業界のオークションで競り落とす。これに5万～6万円の利幅で販売する。中古車価格は、需給によって大きく変動する。そこで、相場が下がったところを見計らって大量に仕入れて、店舗内の広大な売り場に並べる。ちなみに、販売に要する時間はわずか11分である。2009年には、担当者8人で約6000台を売った。

中古車市場が高騰すると、AZで買ったほうが安くなるため、地元の中古車販売業者が仕入れに来る。こうした業者には利幅を2万円に下げて販売している。販売台数の約2割は業者への販売である。

車を販売するようになると、今度はガソリンスタンドを設置してほしいという声が寄せられ

<sup>[5]</sup> 前掲書

<sup>[6]</sup> 週刊東洋経済（2011/01/08）

るようになった。そこで、2001年からセルフ方式のガソリンスタンドをオープンした。今では、ガソリンスタンド全国平均販売数量の約20店舗分を1店舗で販売している。

2002年からは、自動車を購入した客の要望で車検も始めた。車検工場をはじめたとき、検査員だけが超ベテランで、あとはほとんど素人だった。牧尾氏は、スタッフに既存の車検工場を参考  
5 考にしないように指示している。現在、工場長1名、整備士4名、検査員2名、フロント3名の合計10名で、年間8500台の車検をこなしている。

## 非常識経営 その2：価格設定

10 価格については、地域の消費者の生活費が年間で約10%安くなるようにするため、一般的な小売店の売り値よりも8～10%安く設定した。粗利益率は一般的な小売業やホームセンターの24～32%よりも約10%低い、18～20%に抑えている。ただし、販売管理費を16%以下にすることで、経常利益が2%確保できる構造になっている。

15 販売管理費を抑えるためにユニークな取り組みがおこなわれている。たとえば、店内の空調は冷房のみで、暖房装置は設置していない。これは、阿久根市では暖房が必要になる日は、年間で2週間くらいだったからである。また、AZあくねは自家発電装置を備えている。昼間は自家発電を活用し、夜間は電力コストが4分の1になる電力会社から購入する。ちなみに、牧尾氏の月給は30万円台である。

20 安い価格を追求するため、お正月とお盆、そして4月の創業記念日以外にチラシは配布しない。売上高に占める販売促進費の比率は、業界平均の20分の1以下の0.1～0.2%に抑えられている。さらにチラシを配布する場合でも、「日替わり特価」や「タイムサービス」は一切行わない。

25 商品の価格設定についても、他の小売業では考えられない発想によって行われる。たとえば、鹿児島県人は先祖を大事にすることで知られており、墓前や仏壇に供える菊の消費量が多い。特に阿久根市は1世帯当たりの菊の消費量は日本一である。しかし、菊は価格変動が激しく、安いときは1本50円～70円なのに、お盆や正月には150円～300円に跳ね上がる。そこで、菊の生花を一年中100円均一で販売している。盆正月は大赤字だが、年間の売り上げは5～6倍にもなり、通年では黒字になっている。実は、菊の100円均一をいちばん宣伝してくれたのは、お寺の住職だった。AZの花は安くて長く保つことを、いろんなところで話をしてくれたおかげ  
30 だった。結局、均一価格は「お寺の関係者による大量購入」という新しい需要を創造した。

低価格を追求するには、仕入れ価格を安くするのがもっとも近道だが、AZは常に「適正価格」で仕入れ、無理な値引きの要求はしないことを基本にしている。

「安売りの前提は、適正価格で仕入れた商品を小売りの努力でどれだけ安くできるかにありま

す。販促費や人件費などのコストを抑えて、赤字にならない値付けを心がける。原価を引き下げるのにいちばん重要なことは売れることです。……仕入先と強く交渉をして、安く仕入れてたくさん売るとか。そういう交渉はしないで、たくさん売ること自然と安くなるか。考え方だと思いますが、仕入先との関係を考えれば、自然と安くのほうが当然いいのです<sup>[7]</sup>

原則買い取り、返品なし、委託なし、付け届けや接待は受けず、バックマージンを求めないというのが、AZの創業からの方針である。

### 非常識の経営 その3：24時間営業

24時間営業も効率は無視されている。「時間帯別で見れば、赤字の時間帯はある。だが、24時間トータルで赤字が出なければよい」という考えである。

それまで24時間営業が可能な条件とは、24時間活動している人たちがいる都会の中心部で、身の回り商品に食品を加えた商品構成の店に限られ、「都市部でこそ成り立つ商売」というのが業界の常識だった。つまり、24時間営業が成立するには、「大型のコンビニ」と位置づける必要があった。

意外なことに、AZでは午後9時頃から、小さな子供連れで来店する家族が多い。夫婦が共働きで、なかなか日中に買い物できない家族が、自宅で夕食を済ませた後、買い物やゲームに興じる。

「都会の人には理解しにくいだろうが、普段の買い物に不便を感じている田舎だからこそ、いつでも開いていて、品ぞろえのいい店が必要とされる。24時間だから若者向け、という店づくりをしているわけではない。実際、仕事から帰った父親が夕ご飯の後、車を運転して家族そろって来店するケースが多い。購買の決定権を持つ大黒柱が一緒だから、夜のほうが高額商品が売れる<sup>[8]</sup>」

実際、開店から半年間のデータによると、客単価は昼間が3500円、夜間は4500円だった。店内の従業員は、昼間は最大70人態勢に対して、夜は10人以下にしている。コスト的にも24時間営業は十分成り立っている。

深夜から明け方にかけては、近隣のホテルや飲食店の従業員が食品をまとめ買いする姿もみかけられる。早朝は、畑仕事に向かう前にお菓子や飲み物を購入する高齢者、もっと早い時間には漁業や釣りに出かける客もいる。午後8時から翌朝9時までの売り上げは全体の4割を占める。高齢化の進む町でも、消費者の生活は多様化している。

「24時間営業という利便性を売っている。そのかわり価格は安くできない、というコンビニの

<sup>[7]</sup> 「利益第二主義」 p. 173.

<sup>[8]</sup> 朝日新聞 (1999/08/14)

論理は、売る側の傲慢<sup>[9]</sup>」というように、AZの24時間営業には、こうしたコンビニへの反発の意味もある。

## 5 非常識の経営 その4：POSやマニュアルがないスーパー

年に数個しか売れないものでも、客の要望があれば店頭に並べるのがAZの基本理念である。だからPOSは導入しない。

「コンピュータがはじきだした売れ筋商品を並べても、お客様の生活の変化に対応できるか疑問が残ります。ものを売る側の論理が優先されて、お客様が本当に欲しい商品がなかったとしたら本末転倒です。これは売れない、売れても効率が悪い、売れてももうからない。POSではこうした商品はすべてはじかれてしまいます。それらを丹念に拾い上げていくのが、私どもの品揃えの基本です<sup>[10]</sup>」

POSの代わりに、売り場担当者には、毎日帰宅前の商品の前出し（売り場の商品を揃えること）と数量管理が義務付けられている。

15 「担当者が商品に毎日触れているから、商品の動きが感覚的に把握できる。それはPOS管理よりもはるかに正確。各部門には1万点以上の商品がある。1万行のPOSデータを毎日見ることはできない<sup>[11]</sup>」

20 現場担当者の感覚と責任によって売り場が作られている。その結果、「毎日、陳列棚を見れば、どの商品が棚から少なくなっているかが手にとるようにわかります。絶えず在庫数をチェックすることで、欠品やロスもなくなります。仕入れの基本は、棚にある商品の数量にあります<sup>[12]</sup>」。そして、「先を見通すのは難しいが、日々の仕事のなかで、お客様の動きをじっと見ていると時代の変化がよく分かる。そうして毎日気づいたことを少しずつ店のなかに反映させていくことが、結果的に時代の波に乗るための早道ではないか<sup>[13]</sup>」という。

25 AZには仕入れを担当する商品部がない。売り場責任者は、仕入れ業者の選定、仕入れる商品の選定、仕入れ価格、数量、販売価格、棚のレイアウトまで、すべてのオペレーションが任せられる。たとえ大手メーカーや問屋から、直接社長に取引の依頼があっても、社長にはそれを決める権限はない。

「当社には本部機能がなく、購買部もない。何を品揃えし、どこから何をいくつ仕入れるかは

30 <sup>[9]</sup>「利益第二主義」p. 99.

<sup>[10]</sup> 前掲書、p. 85.

<sup>[11]</sup> 週刊ダイヤモンド（2010/02/06）

<sup>[12]</sup> 「利益第二主義」p. 141.

<sup>[13]</sup> 日経トップリーダー（2009/04）



32 部門の各売り場の担当者に任せてある。32 点の店主がいるようなもの<sup>[14]</sup>

商品の仕入先は、地場の中小問屋が中心になっている。開店当初、大手問屋から相手にされなかったこともある。「開店した頃、棚はガラガラだった。倒産すると思われていたからね。見かねた地元の人が、商品を置いてくれた<sup>[15]</sup>」と牧尾氏は感謝を忘れない。それに加えて、地方の消費者は地域性の高い商品を好む傾向が強い。特に、高齢化が進む場所では、大手メーカーや問屋が短いサイクルで送り込む新製品は、保守的な高齢者には魅力的に映らない。

「鮮度が高く、価格も安い」と評される魚売り場も、地元重視の結果である。「漁業の町」である阿久根で、漁獲高の4割をAZが買い上げる。1日3回のセリに参加し、しかも売れ残りはずべて引き取る。鮮魚は、切り身ではなく、尾頭付きの商品がよく売れる。新鮮な魚は、地元の飲食店ばかりか、商店街の魚屋までが仕入れに来る。町の鮮魚店が市場で買うときには、一定の量をまとめて買う必要があるが、AZでは一匹単位で購入できる。

驚異的な販売力を誇るAZには、多くのメーカーからプライベートブランド(PB)商品の話が持ち込まれる。しかし、牧尾氏はすべての話を断っている。「PBは販売効率と利益を追求するための商品で、メーカーや小売りにとって都合がいいだけ。消費者から商品を選ぶ機会を奪う<sup>[16]</sup>」からである。

商品管理のすべてが担当者の判断に任されるため、AZには仕入れや売り場作りのマニュアルがない。「マニュアルを作るとそれに頼って考えなくなるから」というのが理由である。1人の担当者が受け持つ売場面積は約150平方メートルにもなり、これは一般的な大型スーパーの3倍にあたる。このような店では、常に臨機応変に判断することが必要になる。

「マニュアルを作るとそれに頼って考えなくなります。マニュアルだけではお客様のニーズに応えられません。答えはいつも現場にあるのです。マニュアルがあると、かえって発想の幅が狭まります。自分で考えて自分で判断するから仕事は面白くなるのです<sup>[17]</sup>」

商品管理がなければ、POSやマニュアルもないAZでは、牧尾氏が店長に何か注文を出したり、さらに店長が現場に指示を出すことはない。管理的な縛りがないため、営業会議、企画会議、販売会議など、会議と名がつくものはまったく行われない。

部門や商品ごとの採算管理も一切しない。「赤字の商品が多いと思うが、細かく管理し始めると怖くなって経営できない。店全体で赤字にならないければいい<sup>[18]</sup>」

AZには売上高や利益の目標もない。重要視する数字はリピート率と来店数。そのために、単

<sup>[14]</sup> 週刊ダイヤモンド (2010/02/06)

<sup>[15]</sup> 日経ビジネス (2010/05/10)

<sup>[16]</sup> 日経ビジネス (2008/12/01)

<sup>[17]</sup> 「利益第二主義」p.145.

<sup>[18]</sup> 週刊東洋経済 (2011/01/08)

価を下げて、売り上げ点数を増やすことを目指す。

「お客様のリピート率を高くしなければ、小商圏ではAZのような大型店舗の経営は成り立ちません。私たちがもっとも恐れているのは、お客様の数が減ること、リピート率が落ちることです<sup>[19]</sup>」

5

## 非常識の経営 その5：素人集団

AZ あくねの開店にあたっては、資金だけでなく、人材の確保にも苦労した。過疎と高齢化が進む町で働き手は簡単に見つからない。さらに、「すぐに潰れる」と噂されたAZに、小売業のプロが来るはずもなかった。結果として、地元の学校を卒業したばかりの若手や定年退職者、主婦、閑散期の農家の人など、まったくの素人集団によるスタートになった。意図したわけではないが、採用した約300人の従業員の99%が地元出身者で、より地元に着した存在になった。

従業員には、競合店を視察することを禁止している。

「大手のスーパーは、陳列や値札などがきれいで洗練されています。売り場は理路整然としていて、スマートです。他社の店舗はどこもすばらしく見えて、真似したくなります。AZは他店と競争しているわけではありません。しかし、他店を見に行けば、売り場の担当者に迷いが生まれてしまいます。だから、むしろいかな方がいいと考えているのです<sup>[20]</sup>」

AZでは、アルバイト、パート、正社員、あるいは幹部社員の待遇や報酬にほとんど差がない。しかも、年齢や経験、成果もほとんど給与と関係がない。短期の人を除けば、アルバイトやパートにもボーナスが支給される。

さらにAZには定年制度がない。従業員全体の約1割が60歳以上で、最高齢は75歳の車検工場のベテラン検査員だ。「3人に1人が高齢者という過疎の町で、働きたければ働きたいだけ仕事を続ける環境を提供する<sup>[21]</sup>」ことも、インフラを自負するAZの重要な使命なのである。

AZの特徴の一つに、テナントに頼らない店舗運営がある。スタート当初、テナントが入ってくれなかったことが大きな理由だ。したがって、自分たちで挑戦するしかなく、このことが社内  
で多彩な人材の育成に役立ち、運営ノウハウが蓄積され、その後の店舗展開が考えやすくなった。たとえば、AZあくねのラーメンコーナーは、料理好きのカー用品担当の従業員が責任者になった。

30

<sup>[19]</sup> 「利益第二主義」 p. 99.

<sup>[20]</sup> 前掲書、p. 138-139.

<sup>[21]</sup> 前掲書、p. 162.

## 非常識の経営 その6：地域のインフラ

AZでは、クルマの運転ができないお年寄りのため、前日までに電話予約をすると、一人ひとりの自宅まで送り迎えする「買い物バス」を運行している。片道の運賃は基本100円、遠方でも150円。買い物バスは、1人の利用でも受け付けており、バスの経路は決まっていない。阿久根市の近隣の市町村では、生活者の移動用に自治体が循環バスを運行していたが、阿久根市にはなかった。そこで、牧尾氏は阿久根市でも循環バスを出して欲しいと市にかけ合ったが、財政の苦しい阿久根市には予算がなかった。そこで、AZと客の自宅を結ぶ「買い物バス」の運行を開始した。つまり、行政にかわって生活サービスを提供している。

また、お年寄り（60歳以上）や身体障害者のために、「AZカード」を発行している。サービスカウンターで購入額の5%がキャッシュバックされる。これが思わぬ効果を生んだ。高齢者と息子や娘、孫といったように家族3世代で来店し、AZカードを使って買い物するケースが増えた。客単価の上昇だけでなく、家族だんらんにも一役買っている。

キャッシュバックは、利益の還元のために開始されたサービスである。AZあくねは、初年度、予想よりも売り上げが2割多かった。そこで、予想より儲かったお金を地域の客に還元したのである。これも、「自分たちの生活の分を稼いだら、残りは商品価格などでお客様にお返しする。損得よりも地元への還元を重視する<sup>[22]</sup>」という牧尾氏の理念によるものである。

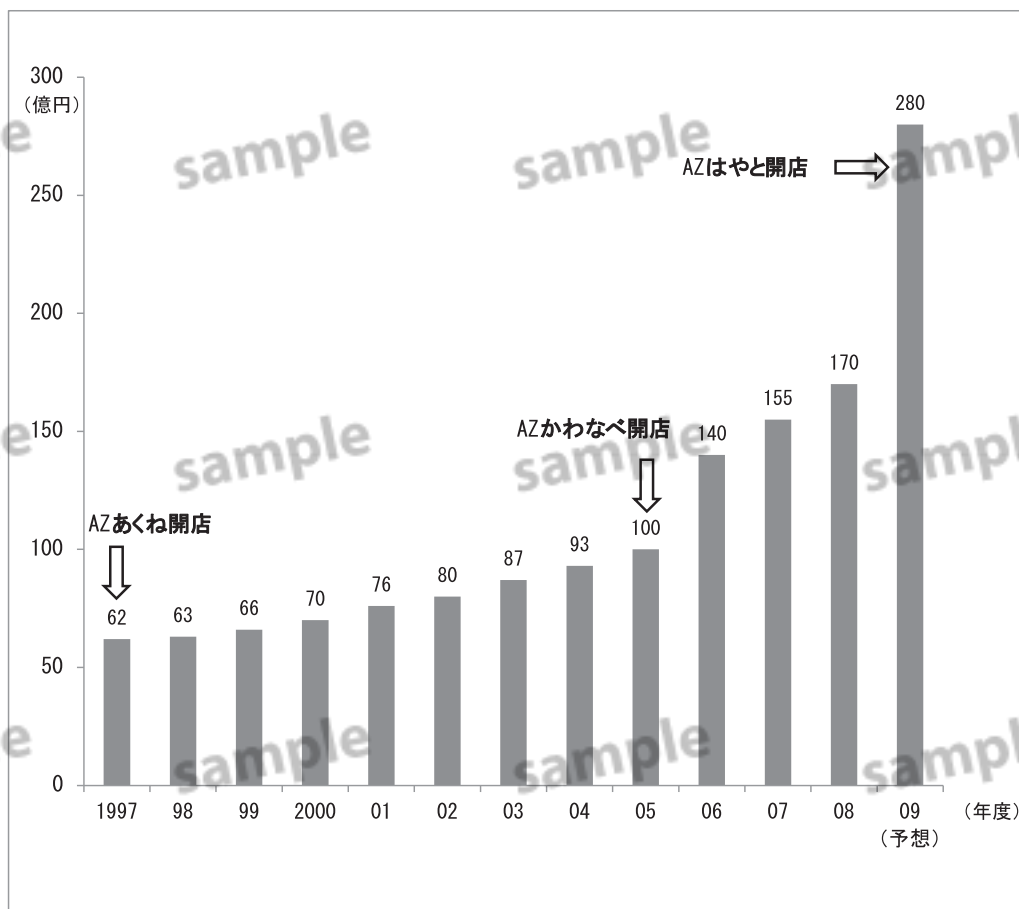
今や、AZは阿久根にとってなくてはならないインフラになった。AZつくねがオープンした年、鹿児島県は台風19号の直撃を受けた。停電にもかかわらず、ガスでご飯を炊き、通常1個100円のおにぎりを70円で販売したこともあった。

また、AZは地域の社交場の役割を果たしている。AZに行けば誰かに会える。そこでお茶を飲んだり、おしゃべりをしたり、あるいは散歩に来る人もいる。従来のスーパーとはまったく違った役割を担っている。

AZスーパーの成功ストーリーは、『非常識の経営』として、雑誌、テレビ、新聞で大きくとり上げられ、流通関係者やコンサルティング会社の視察が絶えない。しかし、その感想の多くは、「わが社ではできない」「ここは特別な場所だから」「参考にならない」という声が多い。AZの経営手法や成功は、特殊な事例なのか、あるいは新しい競争モデルの先行事例なのだろうか。

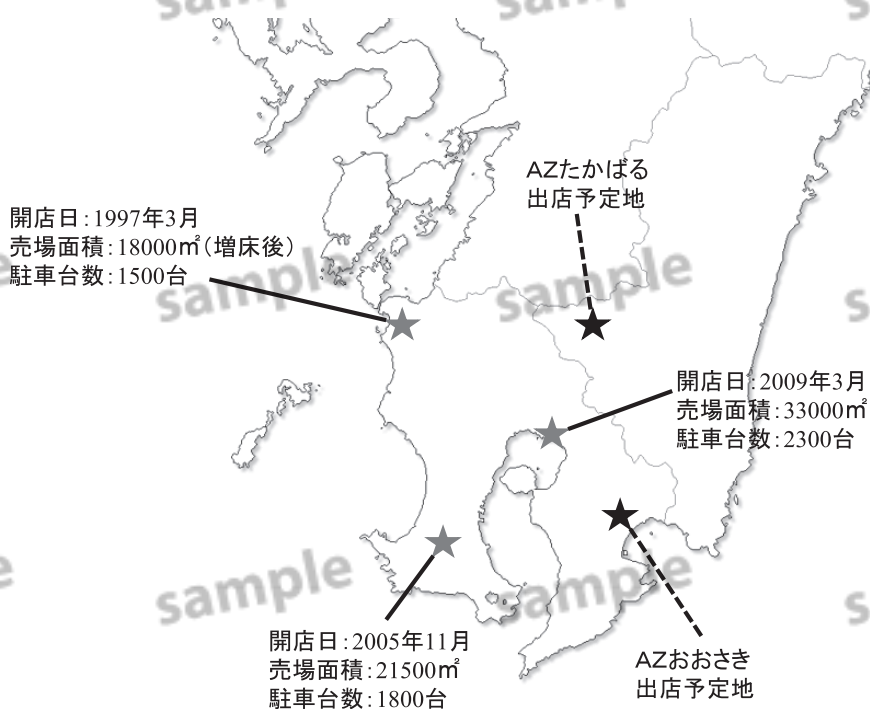
<sup>[22]</sup> 日経トッパーリーダー（2009/04）

資料1. (株)マキオの小売事業の売上高推移

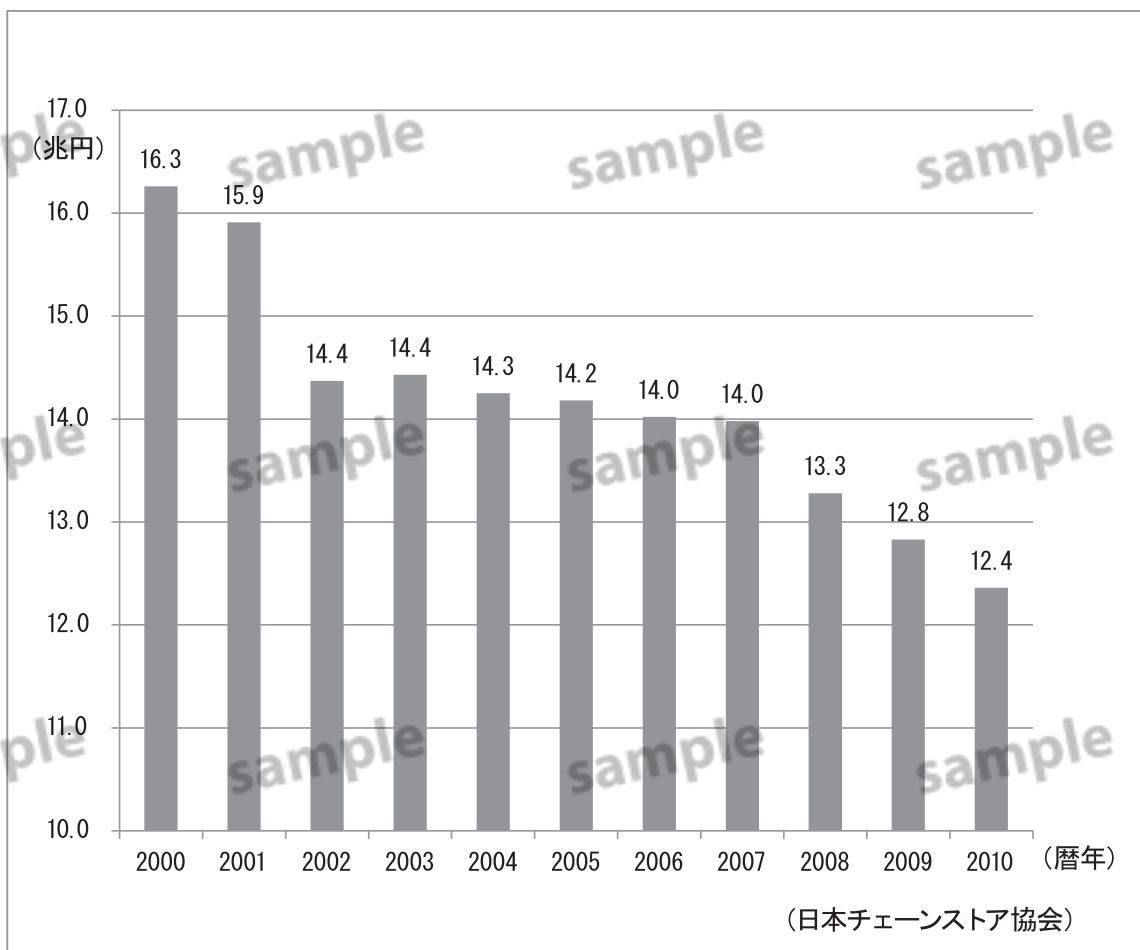


「利益第二主義」 p. 6

資料2. 「AZ」の店舗展開



資料3. 全国のスーパーの売上高推移



資料4. 主要小売企業の財務構造

	イオン(a) 2011/2/28	ローソン(b) 2011/2/28	ドンキホーテ 2010/6/30	ユニー(c) 2011/2/20	ヤマダ電機(d) 2011/3/31	三越伊勢丹 2011/3/31
売上高	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	65.2%	32.4%	74.7%	62.7%	74.6%	72.1%
広告宣伝費	1.9%	2.5%			8.5%	2.6%
人件費	12.9%	11.1%	7.2%	10.5%	4.5%	9.2%
減価償却費	2.4%	5.6%	1.9%	2.8%	1.1%	3.6%
賃貸費	5.3%	16.6%	3.8%	7.9%	2.4%	2.7%
その他費用	8.9%	19.2%	8.1%	13.0%	4.4%	9.5%
営業利益	3.4%	12.6%	4.3%	3.2%	4.3%	0.3%

(a) 小売りの売上原価率は72.8%

(b) 加盟店収入は売上高の44.8%を占める、直営店の売上原価率は74.5%

(c) 小売り以外の売上は14.9%を占める、小売りの売上原価率は73.6%

(d) ポイント販促費が売上高の7.1%を占める

資料 5. 小売業の地域別売上高占有率

都道府県	売上高占有率	
北海道	4.6%	4.6%
青森県	1.1%	5.7%
岩手県	1.0%	
宮城県	1.9%	
秋田県	0.8%	
山形県	0.9%	
茨城県	2.2%	33.5%
栃木県	1.6%	
群馬県	1.6%	
埼玉県	4.7%	
千葉県	4.3%	
東京都	12.8%	
神奈川県	6.3%	
新潟県	1.9%	16.0%
富山県	0.9%	
石川県	1.0%	
福井県	0.7%	
山梨県	0.6%	
長野県	1.8%	
静岡県	3.0%	
愛知県	6.2%	
三重県	1.4%	17.5%
滋賀県	1.0%	
京都府	2.2%	
大阪府	7.2%	
兵庫県	4.1%	
奈良県	0.9%	
和歌山県	0.7%	
鳥取県	0.5%	5.9%
島根県	0.5%	
岡山県	1.5%	
広島県	2.3%	
山口県	1.1%	
徳島県	0.5%	2.9%
香川県	0.8%	
愛媛県	1.0%	
高知県	0.6%	
福岡県	4.0%	10.7%
佐賀県	0.6%	
長崎県	1.0%	
熊本県	1.3%	
大分県	0.9%	
宮崎県	0.9%	
鹿児島県	1.2%	
沖縄県	0.8%	

(平成 19 年商業統計表)

付属資料 6. 九州・沖縄の小売業売上高の変化

<1995年度>★は2009年度に16位以下や倒産など

	店名(所在地)	業態	売上高(億円)
1	寿屋(熊本)★	スーパー	2707
2	ベスト電器(福岡)	専門店	2384
3	タイヨー(鹿児島)	スーパー	977
4	マルキョウ(福岡)	スーパー	964
5	ニコニコ堂(熊本)★	スーパー	901
6	岩田屋(福岡)	百貨店	815
7	トキハ(大分)★	百貨店	788
8	鶴屋百貨店(熊本)★	百貨店	728
9	ナフコ(福岡)	ホームセンター	720
10	井筒屋(福岡)★	百貨店	715
11	ミスターマックス(福岡)	ディスカウント	684
12	九州ジャスコ(福岡) <sup>a</sup>	スーパー	678
13	山形屋(鹿児島)★	百貨店	658
14	北九州丸食(福岡) <sup>b</sup>	スーパー	650
15	サニー(福岡)★	スーパー	615

a 現イオン九州

b 現サンリブ

<2009年度>☆は1995年度に16位以下や創業前

	店名(所在地)	業態	売上高(億円)
1	ベスト電器(福岡)	専門店	2980
2	イオン九州	スーパー	2589
3	トライアルカンパニー(福岡)☆	ディスカウント	2121
4	ナフコ(福岡)	ホームセンター	2085
5	コスモス薬品(福岡)☆	ドラッグストア	1777
6	サンリブ(福岡)	スーパー	1565
7	ジャパネットたかた(長崎)☆	通信販売	1491
8	サンエー(沖縄)☆	スーパー	1362
9	タイヨー(鹿児島)	スーパー	1261
10	マックスバリュ九州(福岡)☆	スーパー	1131
11	ミスターマックス(福岡)	ディスカウント	1034
12	マルショク(大分)☆	スーパー	975
13	ダイレックス(佐賀)☆	ディスカウント	944
14	マルキョウ(福岡)	スーパー	931
15	岩田屋	百貨店	913

(東京商工リサーチ調べ)

資料 7. 前年比 10%増の未上場スーパー（2009 年／2008 年）

社名	所在地	前年増減率
マキオ	阿久根	69.3
エブリイ	福山	27.3
光洋	大阪	25.2
西鉄ストア	福岡	25.0
コノミヤ	大阪	14.1
カネスエ商事	一宮	13.2
サンディ	大阪	12.8
オーケー	東京大田区	12.2
大阪屋ショップ	富山	11.6
マルイ	見附	10.9
サンプラザ	羽曳野	10.2

(東京商工リサーチ)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2011.5 PDF