

〔研究ノート〕

ヨークベニマルの経営史（1）

創業精神「野越え山越え」の誕生

矢 作 敏 行

目 次

1. 大高善雄のキャリア形成
2. 「型破りな人格」の思想的背景
3. 妻さたの献身と奉仕
4. 「石の上にも3年」、繁盛店へ
5. 結びに代えて

1. 大高善雄のキャリア形成

東北・北関東5県で食品主体のスーパーマーケット246店（2023年2月末現在）を展開するヨークベニマルの創業者大高善雄（以下、文中敬称略）は1908（明治41）年、茨城県高萩市で農業を営む大高大次郎、ちよ夫妻の三男として生まれた。大次郎はこれからの社会では教養が大切と考え、子供たちの教育に熱心だったが、45歳で早世し、一家は苦境に立たされた。

善雄は小さいころから向学心が旺盛で、上級学校に進むことを望んでいたが、父親の急逝によって、その夢はいったん絶たれてしまう。そんな善雄に手を差しのべる後援者が現れ、一時東京の早稲田実業学校に通うも支援は長続きせず、ほどなく故郷に舞い戻ることになった。

善雄は、それでもくじけることなく1927（昭和2）年、東京日日新聞（現・毎日新聞）の茨城県水戸通信部に見習い記者として職を得、翌年には晴れて本採用される。ちょうど二十歳になっていた。その後、14年間にわたり茨城県日立市、福島県白河市、福島市、郡山市の各通信部で勤務し、おもに社会部関係担当で警察、裁判所、市役所などを取材して歩いた。

好奇心旺盛な若者は水を得た魚のようによく

働いた。見習い記者時代に水戸で一つ部屋に寝起きしていた弟の重穂は、善雄の仕事ぶりに目を見張った。大正天皇（1879－1926）の病状が悪化し、毎日、本社から水戸支社に連絡が入る。善雄は逐一、素早く対応し、取材報道に精を出していた（青木、2013）。

明治生まれの独立独歩の人は、事なかれ主義のサラリーマン根性とは無縁であった。「サラリーマンらしくないサラリーマンになれ」という東京専門学校（現・早稲田大学）設立に参加した教育者高田早苗の教えに共感し、社会人になっても組織の枠におさまらない型破りな行動がしばしば社内で物議を醸した。

1941（昭和16）年12月8日、日本は太平洋戦争に突入した。当然、新聞社としては臨時号外を出す必要のある大事件であったが、地方では新聞用紙節約のため、新聞社間に用紙の使用制限協定があり、号外を出すことができなかった。だからと言って、新聞記者として戦争勃発という大事件を見過すわけにはいかない。郡山市で勤務していた善雄は、本社に断りなく独断で号外を出し、当日夜には自ら地元商業報国会の愛国的「日の丸運動」推進のため市民決起集会を開き、大喝采を浴びた。

しかし、その責任を取る形で、同月末新聞社を去ることになった。後年、善雄は「百のお世辞より一つの実行を唱えた私の実力主義は（新聞社の）部内の評判は悪かったが社外からは『何かやれる男だ』という人気があって（退職後には）いろいろな方面からスカウトの声がかかった」（カッコ内は筆者）と、いっこうに悪びれた様子がない（B＝紅丸商事、1968、7頁＝該当頁、1963＝執筆年等）⁽¹⁾。

新聞記者から市役所課長へ

日本は太平洋戦争突入後、統制経済体制を一層強化した。日中戦争が始まる1937(昭和12)年夏ごろには国内は戦時体制に入り、翌年4月には国家総動員法が公布され、物資の流通・生産、金融、会社経理、労務などすべての経済力を動員できる幅広い権限が政府に付与された。

郡山市でも地区統制組合が設立された。役所にとっても統制経済は初めて経験する施策であり、専門家が見当たらなかった。行動力のある善雄に白羽の矢が立った。郡山地区統制組合の事務長として迎えられ、同時に福島県商工部の嘱託として小売業の再編など企業整備の担当を任された。戦争が激化すると、行政は物資の統制・配給にてんてこ舞いとなる。今度は郡山市役所市民課長の椅子が回ってきた。物資の配給、貯蓄奨励、廃品回収、社会事業、町内会隣組の組織化・運営指導、労務の動員といった職務を任された。

善雄にとって、「今までにまったくなかった仕事ばかりで、アイデアを発揮するには最もやりがいのある仕事であった」(B、8頁、1963)。

前例にこだわらない善雄は全国に先駆けて「総合配給制度」を導入した。太平洋戦争が始まると、生活物資の不足は深刻となり、味噌、醤油から石鹼、野菜まで生活必需品の多くが配給制に切り替わった。商品ごとに切符を割り当て、それぞれの地区で特定の配給所(旧商店)で商品を購入するようになった。それを1冊の通帳で一ヵ所の配給所であらゆる商品を手に入れられるように改めた。既得権を侵される商人たちは猛反対したが、新聞で紹介されると、全国各地から視察団が押し寄せ、大反響を呼んだ。

戦時中に「日の丸運動」を推進し、戦時経済体制を支えた善雄は終戦後、自ら市役所に辞表を提出し、けじめをつけた。4年間配給制度に関わり、身に染みだことがあった。大衆が一番、望んでいるのは豊富な生活物資と安い商品である。ところが、商人のなかには量目不足や劣悪な商品を平気で売りさばき、暴利をむさぼる者が少なからずいた。商業を立て直さないと、国民生活は豊かにならないと考えるようになった。

生協から食料品店へ

折から、キリスト教社会運動家の賀川豊彦が日本協同組合連盟(日本生活協同組合連合会の前身)を創設し、消費者自身の手による生活向上運動を起し、消費生活協同組合の普及を押し進めた。政府も1948(昭和23)年7月に消費生活協同組合法を制定し後押しした。経済民主化の波に乗り、全国各地で地域・職域・学校単位の生協が雨後の筍のように誕生したのがこのころである。

生協の急拡大は既存商業者の存立を脅かした。なかでも米子市に本拠を構える鳥取県西部勤労者生活協同組合は1950(昭和25)年国鉄労組を母体に発足し、生活必需品全般を良品廉価で取り扱い、5年後には組合員数が1万5千人に達し、全国でも「最強の生協」とうたわれた。1950年代半ば以降、「スーパー」と呼ばれるセルフサービス方式の大型店が登場した背景には、生協による既存商業者の経営圧迫に対する対抗策として「スーパー」が注目されるという時代の流れが起きていた(矢作、1997)。

東北地方へのキリスト教伝道の拠点として建てられた日本基督教団郡山細沼協会に出入りしていた善雄は、賀川らの動きに素早く反応した。1946(昭和26)年1月、商業会議所、専門店会、商店街連合などの地元有力者の支援を取り付け、「ベニマル生活協同組合」を創設した。「ベニマル」とは、日の丸の色を薄めて「紅色」にして、国民生活面から日本を再建しようという意図が込められていた。

戦時中の統制経済から戦後の闇市の時代にかけて、いやというほど商業者の儲け主義を目の当たりにしてきた。配給の食料品さえ、量目不足の商品があり、闇市では横流しの商品が高値で売られていた。ベニマル生活協同組合の設立理念は、「最低の手数料で消費者本位の流通機構をつくること」とした(B、80頁、1960)。

空前の生協ブームを背景に福島県でも連合会が整備され、郡山市では生協間で合同話が持ち上がった。自主独立路線をとる善雄は困惑した。商品仕入れの失敗から損失も被った。経営の先行きが不透明になり、早々に解散せざるを得なくなった。

表1 ヨークベニマル 会社概要

会社名	株式会社ヨークベニマル
代表者名	代表取締役社長 真船幸夫
本社所在地	福島県郡山市
設立	1947年6月
資本金	99億2千7百万円
売上高	4,589億9千1百万円(2023年2月末現在)
従業員数	従業員数19,186名(正社員3,181名、パート社員16,005名、同現在)
店舗数	246店舗(福島県82店舗、宮城県63店舗、山形県22店舗、栃木県35店舗、茨城県44店舗)

解散後、生活協同組会は株式会社に改組し、商売を続けた。最初は「睦屋商店」と名乗り文房具の卸売りや理化学機械等の販売を手掛けたが経費倒れに陥り、たちまち経営は行き詰った。生協設立から数えて3年、「武士の商法」はあっけなく頓挫し、手元には48万円もの多額の損失が残った。

さて、困った。善雄は1931(昭和6)年24歳の新聞記者時代に日立市で茨城県那珂郡久慈川沿いの小さな集落で生まれた6歳年下のさた(旧姓岡崎)と結婚し、4男3女を儲けていた。大家族を路頭に迷わすわけにはいけない。サラリーマン生活に逆戻りしても生活苦は目に見えていた。独立小売商として再起する覚悟を固めた。

「武士の商法」の失敗を振り返ってみた。要は、世間の商人が見落としている有利な商売などはないという結論に達した。それなら、たくさんの人が商売している大きな市場に出て競争に勝てばよいのではないかと考えた。

終戦から3年後の1948(昭和23)年9月、友人の支援を受けて郡山市内の市街地、中町に間口2間、奥行3間の6坪(約19.8㎡)の小さな店舗を借り、縁台に佃煮や漬物を並べ、まわりに乾物を少々置いた食料品店を開いた。前年には株式会社紅丸商店に改組し、屋号は生協と同じ「ベニマル」とした。ヨークベニマルの創業ストーリーはここから始まった。

異色の経歴

善雄のキャリア(職業人としての生涯)は競争を挟み、大きく転換した。最初は20代に新聞

記者として世に出て、次いで30代に市役所課長に転じ、最後に30代終わりに独立して商売に挑んだ。商売はすんなりいかず挫折したが、40歳にしてようやく食料品小売業という生涯を掛ける事業に出会った。

1950年代から60年代にかけて初期流通革命を担ったスーパー経営者は、イオン岡田卓也、イトーヨーカ堂伊藤雅俊、ユニー西川俊男らのように家業を継承し、スーパー経営を始めた者と、ニチイ西端幸雄、扇屋(千葉)安田栄司、イズミヤ和田源三郎らのように自らが創業し事業を拡大した者に大きく二分される。善雄は後者のグループに属しているが、新聞記者や公務員を経験し、地域生協創設に携わった経歴は特異であり、なおかつ商人としては40歳という遅い出発だった。

その意味では、商いの道に入り自己形成したというより、幼少期からの家庭環境や学校生活、さらには17年間のサラリーマン生活と戦後の3年間の苦い事業経験が人格形成に影響を与えていたとの見方ができるのではないか。それが「商売はするが商人にはならない」「商人である前に、正しい人間であらねばならない」(ヨークベニマル、2013)という口癖によく表れている。次に、その点を確認してみよう。

2. 「型破りな人格」の思想的背景

善雄は1980(昭和55)年9月、逝去した。享年72歳。

ベニマルは1963(昭和38)年10月、紅丸商店から紅丸商事に改組し、地元高校卒業後、そ

ろって入社していた善兵衛、善二郎、善興の三兄弟が出資し、経営に深く関与するようになった。善雄は50代半ばの働き盛りだったが、あっさり社長の椅子を専務の長男善兵衛に譲り、日々の仕事は三兄弟に任せた。とは言うものの、実際には代表権のある会長として主要な意思決定には関与し若い経営陣を支えた。⁽²⁾

1980年11月、ベニマルは株式を東京証券取引所第二部に上場した。善雄はその場に立ち会うことなく、足掛け33年のベニマル人生の幕を閉じた。

人格形成を理解する貴重な記録が1963(昭和38)年から1968(昭和43)年にかけて社内報に連載した「ベニマル履歴書」に残されている。1968(昭和43)年刊行された創業20周年記念の社内冊子『野越え山越え廿年』には、「ベニマル履歴書」の原稿60本弱が収録されている。善雄の外部での講演や入社式での挨拶の記録も数本収録されているほか、当時、副社長だった妻さたの原稿も数本含まれている。

この社内冊子は創業30周年、同65周年、同70周年の各記念誌にも一部が抜粋・再録されている。それらに目を通してみると、善雄の歩みや考え方が浮かび上がってくる。たとえば、次のような一文がつつられている。

「若い頃から教会にも通ったし鎌倉の円覚寺でも座禅をやったし寒中海中に飛び込んで裸の行もやったし気狂いといわれるような荒行苦行をしたものだが、それでいてどうしても(特定宗教の)信者にはなれず悩んでいる(中略)」「神や仏の存在を本気で信ずることができないのは前に述べた私の批判精神が邪魔しているかもしれない。不幸な自分であるをつくづく思う。しかし私も極めて強そうで弱い人間である。一人歩きは危険なので常に道連れがぜひとも必要なのである。それはキリストであり孔子さまでありお釈迦さまでありソクラテスである」(B、62頁、1965；カッコ内筆者)。

強い宗教心と「無宗教」

引用文の冒頭で宗教に強い関心を持ちながら、特定宗派の信者にはならなかったと述べている。つまり日本人の相当数を占める「無宗教」

ということである。われわれ日本人の多くは「宗教心はあるが、特定の宗派に属していない」という意味で「無宗教」と言うのであり、宗教心全般やキリストの存在を否定する「無神論者」では必ずしもない(阿満、1996)。

実際、新年には神社にお参りし、1年の無病息災を祈り、お盆には墓参りして先祖の霊をあがめ、クリスマスには家族でキリストの降誕を祝っている。さまざまな宗教的行事は日本人の生活に浸透し、習慣化することにより平穏な暮らしに資している。

江戸時代、武家社会の到来とともに広まった儒教(儒学)の場合は、親しみやすい道徳として広く日本の社会に根を張っている。上下関係や親子関係、夫婦関係、長幼の序、友人との信義という諸々の人間関係において仁・義・礼・智・信といった徳目を尊重する教えは、日本人の一般的な行動様式の形成に少なからぬ影響を与えてきた。

善雄は、そのような宗教心のある日本人の一人であったと言えるだろう。神仏需三教の習合の世界に身を置きながら、明治の文明開化とともに広まったキリスト教にも触発された。それでも特定宗派に帰属しない「無宗教」の人であったが、強い宗教心は決して平均的な日本人の枠に納まりきっていなかった。

先に紹介した社名の「紅丸」からして、戦時中の愛国運動の延長線上にある。小学生のころには修身の科目で道徳教育を受け、生まれ故郷で受け継がれていた水戸学(江戸時代に儒学・国学などを基本に国家意識を強調した学派)をよくし、藤田東湖らの「正しいことは貫き通す」という大義名分を座右の銘としていた(B、72頁、1965)。

社員に対しても、「当社の社員はよく勉強する(中略)、ただこの勉強が(中略)知識や技術の勉強であって『人間はいかに生きるべきか』といった心の勉強を怠ったのでは立派な人間は生まれぬ」(B、100頁、1967)と語りかけ、「商人になる前に立派な人間になれ」と説いた。

社長時代には神前で入社式を行い、社員教育に日本精神の普及による倫理の確立運動を進めた公益法人修養団の研修を取り入れたことも

あった。晩年には毎朝、30分読経してから出社する習慣を続けた。

理想と現実の狭間

「無宗教」にとどまった理由は、自らの批判精神の強さにあると説明している。善雄が青年時代を過ごした大正末期から昭和初期にかけては工業化の進展により日本の国力が増強し、国内では都市化が進み、大衆文化が起ころが、1929（昭和4）年には世界恐慌のあおりを受け、日本経済は恐慌状態に陥る。

政治的には民主主義の推進とともに社会や国家の改革を唱える社会運動が労働組合・農民運動や宗教活動などと絡み合いながら活発化する一方、国家主義（ナショナリズム）が台頭し、大陸進攻が始まった。言論の自由を担うジャーナリズムの発展も目覚ましく、善雄は大手新聞社の若手記者として時代の最先端を走っていた。

記者としてのキャリアは善雄の自己形成に大きな影響を与えたと推測できる。「ものを考える視点が世間より一歩進んでいる」「マクロ（巨視的視点）から考える」「変化を求め変化に対応し、理論をこなす」といった点を学び、読者が何を求めているかを正確に把握し、そのうえに立って先を読んで取材・報道するスタイルは、先見性を求められる商売のあり方にも通じていると振り返っている（B、40～41頁、1965）。

しかし、先の引用文の後段では、「私も極めて強そうで弱い人間である。一人歩きは危険なので常に道連れがぜひとも必要なのである」と、日本の国家が揺れ動く時代をどう生きるべきか、悩む生真面目な青年の心情を吐露している。それゆえ聖人・賢人を同伴者として必要としていたというのである。

理想と現実の狭間にあって揺れ動く若者の精神状況をうかがい知ることができる。たとえば、こう述懐している。「理想主義者はとにかく理屈っぽいが多い。私もその一人で自ら正義一徹とうぬぼれては暴論を吐いて人から嫌われたりした。正しいことはだれも認めてくれるのだが、その通りにならないのが世の常である。私はそれを悟るのに随分、長い時間を要した」（B、73

頁、1966）と。

戦後、生活協同組合や文房具の卸など事業の失敗からベニマルの創業に至る過程で、現実世界においては駆け引きや妥協、漸進主義や我慢が必要とされることをいやというほど味わうことになる。

3. 妻さたの献身と奉仕

善雄は戦後始めた事業で多額の借金を抱え、再起を期して郡山市内で食料品店を開業すると決めたものの、サラリーマン生活が長かったため客商売には自信がなかった。そのときママさん（さたの愛称）が「自分がやる」と言い出し、それで開業に踏み切ることができた（B、23頁、1964）。ママさんは独身時代、父親が経営する日立市内の蕎麦屋で働きながら、早くに亡くなった母親替わりとして弟妹たちの面倒をみていた苦勞人だった。

中町店は水道もトイレもない。休憩する場所もない。荷物のなかでミカン箱に腰を掛けてお握りをほおぼって食事をすませるような厳しい労働環境だった。1日500円から調子のよいときは2千円を売上げたが、その程度の売上高では赤字が出た。当時は、戦後混乱期で闇市や行商が盛んだった。ママさんは売上げ不足を補うため、夕方、農家が野良仕事を終えるところを見計らって、中古の自転車にスルメや切り昆布を積んで片道10キロの田んぼ道を行商して歩いた。

ある晩遅くパンクした自転車を引きずりながら帰ってきたママさんは出迎えた子供たちの顔を見るなり、涙ながらにこう語るのだった。

「お店にいと、お客さんが来るのが当たり前、来たら買うのが当たり前と思って商いをしているが、行商に出てみて本当にお客様のありがたさがはじめてわかったよ。一人のお客を見つめるのに10軒も20軒も歩かなければならないし、今日初めてのお客様から、何をもってきたのか、買ってやるよと声を掛けられたときには嬉しくて大声を出して泣いてしまったよ」（B、11頁、1964）。

話を聞いた義雄は胸を打たれた。その晩の家

族の共通体験がいまに受け継がれるヨークベニマルの創業精神「一人のお客さまに誠実を尽くせこれが野越え山越えの精神である」に結実した。

一人の客は多数の客の代表であり、その一人の客に誠実を尽くすことが商売の基本となる。客もまた遠い道のりをやってきて、購入した商品を持ち帰るといふ苦勞をしている。そうした客と出会える喜びを心に刻み、うそ偽りのない商品をお客に有利な条件で提供し、買い物する喜びを体験していただく。そのような奉仕の精神に基づく「正しい商い」を目指した。

後に善雄は雑誌・商業界主催の箱根ゼミに参加し、同ゼミナールの名物講師新保民八の「商売の連鎖反応」という話を聞いた。

戦前、米国で神学を学び、戦後花王石鹼役員を務めた新保は、一代で1千店舗を超えるチェーンストアをつくり上げたJ.C.ペニーの創業者ジェームス・キャッシュ・ペニーの「満足せる顧客は最高のセールスマン」という言葉を引用し、商売繁盛の秘訣は徹底的に顧客の立場にたち、顧客満足を実現することであり、そうすれば良い評判が広がり、顧客が顧客を呼ぶ連鎖反応が起きると説いた。善雄は新保の話に自らの創業精神に自信を深めたという（B、28頁、1964）。

創業精神「野越え山越え」の具現化

「一人のお客さまに誠実を尽くす」奉仕の精神とは、具体的にはどのような商売なのか、善雄は自問自答を繰り返し、その具現化に取り組んだ。まず日本の百貨店に学び、だれにでも平等に正札（一定の価格）で販売する現金正札制度（「現金掛値なし」と良品廉価販売の2つを基本方針とした。加えて、独自に責任販売、正量販売、少量販売の3原則を打ち出した。

責任販売とは、具体的には返品・返金自由の原則のことである。顧客が気に入らなかつたり、事情が変わつたりした場合、返品・返金に応じるといふ究極の顧客満足の保証制度である。

流通先進国アメリカでは19世紀半ば、東部フィラデルフィアの百貨店王ジョン・ワナメーカーが導入したフルギャランティ（完全品質保

証）政策がよく知られており、20世紀に通信販売事業から総合量販店チェーンをつくり上げたシアーズ・ローバックも、現在、世界最大の小売企業として君臨するディスカウントストアのウォルマートも返品・返金自由の原則を採用していた。

ベニマルが戦後混乱期にいち早く返品・返金の自由を取り入れたのは画期的なことだった。戦後は食料不足から物価が高騰し、焼け跡にはヤミ市が現れた。1946（昭和21）年3月には物価統制令が施行されたが、ヤミ取引が横行したため、翌年から衣料品から味噌・醤油まで小売店の登録制が順次、導入された。しかし、多くの商店は公定価格とヤミ価格を使い分けていた（公開経営指導協会、1981；矢作、2004）。

ごまかし商法も横行していた。商売を始めて市場に出入りするようになると、商売の裏技を教えてくれる先輩商人たちがいた。13歳のときから奉公に出たという魚屋は、「数の子はムシロに広げて霧を吹き、一晩置くと、色が良くなり、目方が2割増える」「新巻鮭は腹に塩を入れると、塩を鮭の値段で高く売れる」と耳元でささやいた。

善雄は心のなかで、「商売に経験は必要であるが、こうした悪い経験が商売の発展を阻害していると、気の毒に思った」（B、18～19頁、1964）。

ある日、丸干しいわしを売ったところ「辛い」と言われて返品されたことがあった。善雄は素人ゆえに品質を十分吟味できなかった不明を恥じ、お客に返金した。同時に、丸干しいわしを購入した顧客全員に向けて粗悪品だった事実を認め、当日購入した商品を持参しなくても、その旨申し出れば全額代金を返却するとの「お詫び」の広告を新聞に掲載した。

これが1949（昭和24）年策定、1964（昭和39）年改訂の創業精神を実行する行動指針「ベニマルの12章」の第4章「食べ終わった時が販売の完了、まずかつたらいつでも返金せよ」に示されている責任販売の原則である（表2）。

これは含蓄に富んだ言葉だ。「まずかつたらいつでも返金せよ」とは価値判断を完全に顧客に委ねている。まずいか、おいしいかは顧客個人の経験的・主観的判断によるのだから、これ以

表2 ベニマルの12章

第1章	商売はお客のためにある まずお客の利益を考えよ
第2章	一人のお客に誠実を尽くせ これが野越え山越えの精神である
第3章	給料はお客様から頂くもの 前のお客があなたの主人
第4章	食べ終わった時が販売の終了 まづかったらいつでも返金せよ
第5章	自由に気軽に選びよく 品揃えとショーカードを怠るな
第6章	経費を節約安値を打出せ これが最大のサービスなり
第7章	おいしい事が絶対の条件 品質と鮮度がお店の生命である
第8章	オトリ商法ではお客は釣れない 全商品が平均して安いこと
第9章	広告にウソやハッターリは禁物 お客は一度はだませても二度はだませない
第10章	新製品を開発せよ これが家庭の文化をつくる
第11章	お客の声は神の声 何でもきいて改めよう
第12章	言葉や態度が店相をつくる あなたはお店の代表である

(出所)『野越え山越え廿年』紅丸商事創業20周年記念誌、1968年。

(注)「ベニマルの12章」は1949年作成、1964年改訂。

上の顧客本位の商売はない。

2番目の正量販売の原則は時代状況をよく反映している。戦後ヤミ市の時代はもとより、戦前の統制経済時代においても配給所の商品には量目不足があった。義雄はそのことを熟知していたので、戦後生活協同組合を設立した。19世紀半ばイギリスの労働者は生活防衛のため共同仕入れによる「正直商法」(オネストトレーディング)を実現するため立ち上がった。「砂糖500g」と表示されていたら、嘘偽りなく混じりっけなしの砂糖500gの商品を適正価格で販売することが眼目だった。

当時は、多くの商店が商品の量目を風袋込みで表示し、販売していた。そこで、善雄は砂糖袋にこんな文章を印刷した。

「当店の砂糖は風袋分を別に入れておきますから正味の目方が入っております。店に試し計りがありますから、計ってみてください」。

顧客が計りに砂糖を載せると、確かに風袋1匁を入れて101匁(1匁は3.75g)と表示されたので、正味100匁あることがわかった(B、12頁、1964)。

最後の少量販売の原則は座右の銘としていた「無欲は大欲に通ず」の実践だ。目先の利益にしか考えない商人は長い目でみた大きな利益を手にすることができないが、反対にお客に有利な商売を続ければ、小さな利益が積み積もって大きな利益を生み出すという現代の顧客中心の

経営戦略に通底する考え方である。

創業の頃、安い昆布や佃煮が良く売れた。包装済み食品はまだ少なく、量り売りが一般的な時代だった。お客がこぶ煮100匁くださいと言うと、「お宅は家族も少ないから、100匁も買ったら、飽きて無駄になりませんか。毎日、新鮮なものを少量ずつ買ってください」と応対し、手間をいとわず少量販売を心掛けた。

客は毎日、限られた予算のなかで今晚の総菜は何にしようかと思案しながら、買い物をしている。少量販売はその意味で、大変合理的な商法であると同時に、購入金額の多寡に関わらず、万人を平等に扱う点において気持ちの良い商売のやり方である。

以上のような商売の創業精神・基本方針・行動指針をまとめたのが先に紹介した「ベニマルの12章」である。いまでも全従業員が創業精神とともにクレド(行動規範)としてカードとして持ち歩き、折に触れて唱和している。

「お客様に喜びを」

さたは仕入れや資金繰りに忙殺される善雄に替わり、店頭での接客・販売を一手に引き受けた。善雄が社内報に連載していた「ベニマル履歴書」には、さたの原稿が数編収録されている。それに義雄の「ベニマルの経営の基礎はママさんが創った」という言葉を重ね合わせると、さたの商売に打ち込む姿勢をうかがい知ることが

できる。

「一人のお客さまに誠実を尽くせ」という創業精神について、さたは「商売を通じてお客様に喜びを与えること以外にありません」(B、91頁、1964)と言い切っている。「野越え山越え」で来店したお客に「お届けしますから、家を教えてください」と申し出て、善雄が自転車で配達をした。名前と家がわかると、お互い親しみが沸いた。

市内で消防車のサイレンになると、お客の家が被災したか心配になり、寒い真冬の夜中でも自転車を飛ばして駆け付け、周囲の家々を火事見舞いした。夏にバスや汽車で海水浴の団体旅行が出るときは早朝、お弁当のおかずなどを買ってくれた客を見送りに出た。団体列車が発車するとき、全員が窓から首を出して、「ベニマルさん、行ってきます」と手を振ってくれた(B、16~17頁、1964)。

ママさんの献身的な努力は一人、二人としいに増えていった店員たちの教育にも及んだ。毎年、商店街はサービスコンクールを開催した。ベニマルはいつも一番だった。包装一つとっても、ただ包むだけではなく、必ず「風呂敷をお持ちですか」と声掛けし、包む。包み方も近所の方、自転車の客、汽車の客と区別して、それぞれに適した包装を行い、自転車の客には細紐を用意して荷台に積む、汽車の客で大きい荷物の場合には列車内まで運ぶといったサービスを行うようきめ細かく指導した。

ママさんは女性店員を厳しく指導したが、仕事を離れると、娘のように遇した。1954(昭和29)年暮れにアルバイトをしたのが縁で翌年春、中学卒業後16歳で就職した早川ヒサ子は家族同様に躰けられた体験を、おおよそこう記している。

モンペ、前掛け、下駄ばき、白衣に三角頭巾がいつもの仕事着である。客とは一対一で応接し、油紙袋、経木を三角折りにして品物を入れて目方を計り、五玉そろばんで会計をすませる。お店の真ん中に大きなレジが一台あり、会長(善雄)、ママさんが交代で釣り銭の受け渡しをして、「いらっしやいませ」「ありがとうございます」と大きな声を発していた。店が閉まると、

ママさんの発案で会長宅に移動してお花、お茶、裁縫などの女性としての習い事が始まる。従業員はこれを「ベニマル大学」と呼んで、嫁入り準備の一端とした(青木、2013)。

1940(昭和15)年生まれの三男善興(現ヨークベニマル会長)は、「母は若くして母親を亡くし、非常に苦勞したようです。戦争が終わったばかりの貧しい時代です。物もらいが来ると、自分は食べていなくてもお握りをあげるような情のある人でした。お客様であれだれであれ、人のために尽くすことが自分の喜びになるという人でした」と、幼いころの記憶をたどる(2023年6月インタビュー記録)。

4. 「石の上にも3年」、繁盛店へ

3年間は赤字経営が続いた。それでも開業した年の大晦日には数の子や新巻鮭の売り出しで1日1万円を超える売上げを記録し、大いに手ごたえを感じた。辛抱強く商売を続けた。4年目、経営はようやく黒字に転じ、その後売上高はぐんぐん伸びた。

1953(昭和28)年のある日、戦前から健筆をふるっていた雑誌・商業界主幹の倉本長治は仕事で郡山に宿泊した。夜、宿に呼んだあんまから、「私には1日2、3人の客しかいないが、中町のベニマルさんには1日千人のお客が押し寄せる」という話を聞き、さっそく店を訪れた。

小さな店で11人の従業員が働き、1日千人の客に応接し、1日7万数千円を売っていた。店内は商品と店員でいっぱい、多くの客が入れずに店の外にあふれていた。倉本は、「これほど能率の良い店は日本広しといえども、そんなにザラにあるとは考えられない」と驚きを記している(倉本、1956)。

これは創業5年目、1953(昭和28)年のエピソードである。翌年、倉本が再訪すると、1日7万円が限界と思われていた店の売上高は20万円を超えていた。陳列様式を変え、店内に客が入れるようにし、品揃えも改善した。創業時の平均日販千円から、実に200倍に伸びる「奇跡」が起きていた。

「軽装備・低価格・高回転」の繁盛店モデル

資料を読み込むと、地域市場における小売競争で勝つ条件がそろっていた点を確認することができる。ベニマルの近くには江戸前期の寛文2年に創業した地元百貨店のうすの（現・うすの百貨店）のほか、魚屋の関東屋や食料品の小林商店など有力商店がひしめいていた。善雄は顧客に奉仕するという創業精神を実現するため販売の3原則をはじめとした「正しい商売」に徹し、決して競争相手のものまねをせず我が道を行く姿勢を貫いた。

その結果、「軽装備・低価格・高回転経営」というビジネスモデルが現出したのである（B、63～65頁、1966）。「軽装備」の店舗は縁台のうえに佃煮などの商品を並べた簡素な売場、加えて設備・用具と言えば、ポロリヤカーが1台ある程度だった。当初はレジもなく、天井からぶら下げた籠に代金を入れ、レジ替わりにした。

売場は6坪から20坪超まで拡張し、レジも複数台購入したが、代金と釣銭のやり取りは忙しすぎてレジまでいちいち足を運ぶ暇がなかった。各売場の従業員は代金をレジ台の方に「はい、100円で50円いただき…」と掛け声とともに投げると、レジを預かる善雄が「オーライ、50円のお返し…」と釣銭を投げ返す。これを何年かやっている、不思議なことに10円硬貨数枚でもばらばらにならず、ひと塊で相手の手元に届くようになった。まるでプロ野球選手になったような気分だったと、善雄は振り返る。

その店主は郡山駅前の運送会社の倉庫に商品が届くと、自らリヤカーで店まで運んだ。ある日、砂糖を運んでいるとき、古タイヤがつぶれてしまった。やむなく店まで肩にかついで帰った。宣伝広告も百貨店や有力商店のようにチラシをまく余裕がないので、歳末商戦のときは店主自らがチンドン屋をやり、当時、6歳だった末っ子の四男喬樹に仮装させてサンドイッチマンに仕立て、商店街を練り歩いた。（B、16～17頁、1964）。

要するに、軽装備の経営とは一般販売管理費の低いローコスト（低費用）経営を意味している。それに商売の存続に必要な最小限の利潤を上乗せして売れば、あらかたの競争相手より販

売価格は低くなり、顧客に有利な商売、すなわち奉仕の商売を実現することができた。事業の失敗には懲りていた。短期的に大きく儲けるより、事業の存続を最優先した結果だった。

利は元にあるの言葉通り、仕入れにも工夫を凝らした。1955（昭和30）年福島市上町に店を開いた時、開店セールで当時、10円が通り相場だった納豆を6円で売り出した。県内の中小メーカーをほぼ専属の委託工場にして、生産された納豆を買い切って仕入れ値を下げた。ところが、県下の納豆組合が「安売り」を理由にベニマルに対して出荷停止協定を結び、原料の大豆を当該メーカーに供給しない強硬措置に出た。ベニマルは対抗措置として組合未加入のメーカーを探し出し、商品を手当てした。組合側はそれ以上干渉できず、出荷停止協定は間もなく瓦解し、なかには手のひらを返すように売り込みにやってくるメーカーも現れた（B、159頁、1968）。

また、チラシ広告で「20円のキャラメルを定価の20円で売っていながら赤字で倒産する店がある。ベニマルはそれを15円で売っても利益が出て毎年税金を2倍に増やしている。つまり大量販売という合理化によって物価の値下げは可能となる」と、自らの商売の正当性を訴えた（B、50～51頁、1965）。

キャラメルひと箱を25%引きで売れる訳は、東京や名古屋などでの現金仕入れにあった。商品集荷地の問屋は地方問屋を介して商品をさばき、地方問屋はそれを地域に分散する商店に販売したので、売上金の回収には長期間を要し、人出や配送・保管費用もかかる。それが最終販売を押し上げていた。菓子の場合、東京まで出て行って問屋から現金で仕入れて、それを背負って帰ってくれば汽車賃を払ってでも地方問屋への卸値程度で小売りして10～13%程度の儲けが手元に残った（倉本、1956）。

菓子の年間在庫回転数は1955（昭和30）年前後、50回を超えていた。1957（昭和32）年創業の主婦の店ダイエーが売上げ低迷を打破するため菓子を販売して成功した事実に通じる興味深いエピソードである（ダイエー社史編纂室、1992）。

乾物店から各種食料品店へ

「軽装備・低価格・高回転経営」に弾みをつけたのは、善雄の言う「多角的専門化」(倉本、1956)、すなわち乾物店から各種食料品店(グロッサリストア)への事業転換であり、それは日本の流通業界を特徴づける縦割り「業種」構造の破壊に通じていた。

食料品に限らず、伝統的に日本の流通業界はメーカー・卸による流通組織化が進んでいた。取扱い技術や商品知識の必要性から、食料品と衣料品は別々の流通経路を構成し、さらに食料品小売業であれば、八百屋、肉屋、魚屋、酒屋、乾物屋、菓子店等々に細分化されていた。何でも扱う「よろず屋」も商店の少ない地方では散見されたが、経済成長に伴い、近代化・都市化が進むと、各地で専門化した商店が繁盛した。

半ば素人の善雄は、そのような「餅屋は餅屋」という考え方にこだわらなかった。創業3年目、ある菓子製造業者から、甘納豆の処分品があるが、特売用に売ってみたいかと持ち掛けられた。物は悪くない。試しに売ってみたところ、なんと毎日20貫(1貫は3.75kg)も売れた。それを契機に菓子の取扱いを増やし、数年後には菓子が全体売上高の35%を占める主要商品に育った(倉本、1956)。

同業者の間では水物や生臭い商品を扱っている乾物などの食料品店で菓子を売っても購入する人はいないというのが常識だったが、実際には菓子の取扱い技術や商品知識の「壁」は比較的安く、来店客も予想外に抵抗感がなかった。菓子・パンのほか、野菜から魚、肉としいに品揃えを広げ、各種食料品店に変容していった。

折から流通革命の荒波が押し寄せていた。1953(昭和28)年12月、東京・青山の紀ノ国屋が日本で初めてのセルフサービス方式の食料品店を開き、3年後の1956(昭和31)年3月には北九州・小倉の丸和フードセンターがセルフサービス方式の大型総合食料品店、スーパーマーケットを開店した。

1950年代初め善雄は細沼教会でアメリカ人牧師と出会い、アメリカのスーパーマーケットが1ヵ所でも食料品なら、なんでも買えるワンストップショッピング機能を提供しているとの話

しを耳にしていた。それで躊躇なく品揃えの拡大を推し進め、時代の流れに乗ることができた(B、64頁、1966)。³⁾ 新聞記者時代に身につけた情報収集力や時代を読む先見性はここでも発揮された格好だ。

5. 結びに代えて

苦勞の末、「野越え山越え」の創業精神にたどり着き、「一人のお客様に誠実を尽くせ」を基本理念と定め、それを良品廉価の正札現金販売という経営方針に具現化し、さらに時代状況に合わせて独自の「責任販売、少量販売、正量販売」の3原則を行動指針とした。その結果、生まれたのが「軽装備・低価格・高回転経営」という繁盛店モデルであった。この繁盛店モデルはなかなか理にかなった経営革新と評価することができる。

図1は、ベニマルと同様「お客様のために尽くす」を基本理念に掲げる米ウォルマートが創業時から経営の効率化を説明するために用いてきた「生産性ループ」の論理である。

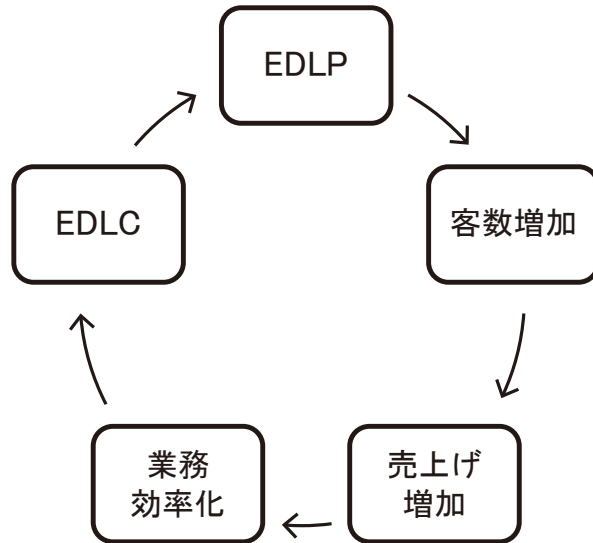
通常の小売業のように一時的に特定商品を低価格訴求するハイ・ロー・プライシングでなく、常時、ほぼ全商品を低価格訴求するEDLP(エブリデイ・ロー・プライス、常時低価格)を基本方針として採用し、まず客数を増大させる。客数が増えれば、売上高が伸び、店舗や商品の回転率が向上し、業務効率が改善する。そうすれば、店舗やその他業務のEDLP(エブリデイ・ロー・コスト、常時低費用)が促進され、元に戻ってEDLPが強化される好循環が働くという訳である(矢作、2007)。

組織設計や人材育成、市場環境など他の経営要素を省いた、かなり単純化した論理だが、わかりやすくEDLP・EDLC(低価格・低費用)戦略を説明しているのが特徴である。

創業期のベニマルの経営は、「軽装備(低費用)→低価格訴求→客数・売上高増→資産(商品・設備)の高速回転→経営効率化」という好循環を示している点で、ウォルマートの「生産性ループ」と、驚くほど類似している(図3)。

アマゾン・ドット・コム of 創業者ジェフ・ベ

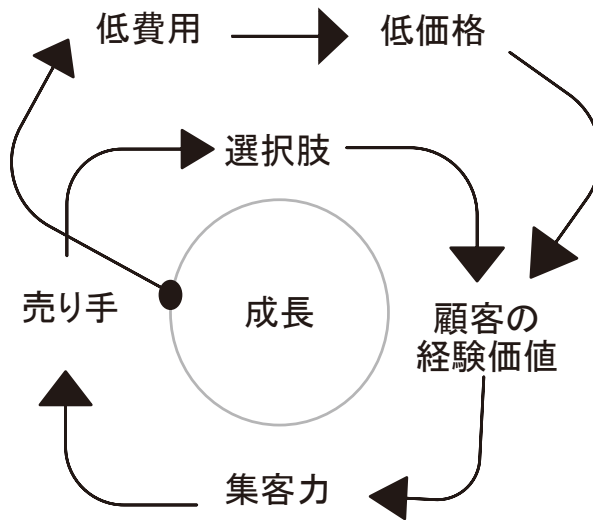
図1 ウォルマートの生産性ループ



(出所) 矢作 (2007)、図9-2。

(注) EDLPはEveryday Low Price、EDLCはEveryday Low Costの略。

図2 アマゾンの好循環モデル

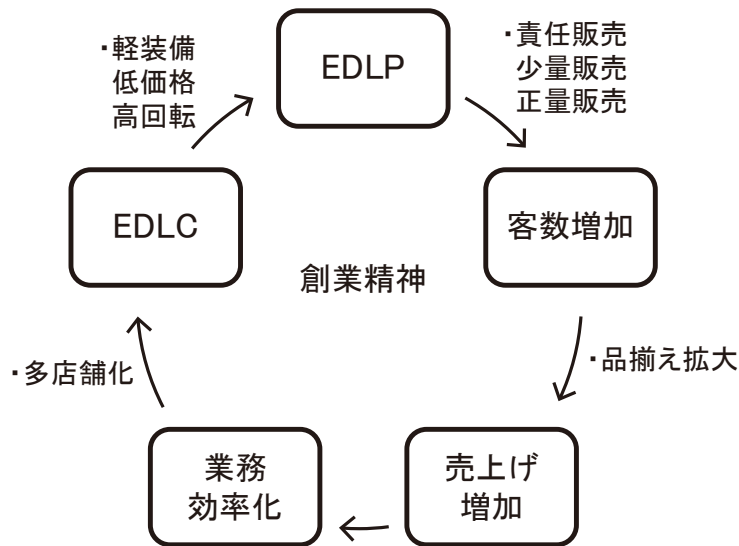


(出所) 矢作、2016、図1を日本語訳。原資料は2015年6月開催のアマゾン・ドットコム「AWS Summit」での長崎忠雄氏による講演資料。

ゾスがビジネスモデルを説明する際に用いたとされる「好循環モデル」(通称、「ベゾスの紙ナプキン」)にも類似の論理構成を見いだせる(図2)。

すなわち「低価格→顧客経験価値の向上→集客力強化(客数増)」により売上高が増えると、オペレーションの低費用化が進み、低価格化に拍車がかかる。同時に、売手、すなわち自社

図3 ベニマルの繁盛店モデル



(出所) 図1「ウォルマートの生産性ループ」に加筆。

チャンネルでは取引先が、第三者チャンネル（マーケットプレイス）では外部出品者がそれぞれ増える可能性が高まり、品揃えが拡充し顧客の選択肢が広がる。二重の好循環を通して、品揃え、価格、利便性という3つからなる顧客経験価値が向上し続けるのが強みとなる（矢作、2016）。

ウォルマートの「生産性ループ」はアマゾンの「好循環モデル」と比べると、論理構成が単純化されているが、ウォルマートが選択した競争戦略を考慮すると、説明力がぐっと増す。

創業期のウォルマートはKマートなど大手企業との大都市周辺での競争を避けて、人口2万5千人以下の南部スモールタウンに集中出店した。そのような小さな町には効率的な商品供給のサプライチェーンがなく、ウォルマートは自社配送センターから1日で往復できる地域をドミナントエリア（集中出店地域）として設定し、自前のサプライチェーンを構築し、商品の大量仕入れ・大量販売による低費用・低価格戦略を作動させた。

それに対して、ベニマルの場合は、戦後経済の混乱期にあって創業精神に依拠した「正しい商い」の追求が顧客の圧倒的な支持を受け、それが未成熟な市場で競争戦略として有効に作用

したと言える。「たくさんの人が商売している大きな市場に出ていって競争に勝てばよいのではないか」という善雄の当初の読みが見事に当たったことになる。繁盛店となり、資本や経験・知識、評判を蓄積した後、さらにベニマルはセルフサービス方式やチェーンストアという最新の経営革新をいち早く導入し、地方市場における先発者優位性を確固たるものにした。

本稿ではベニマル繁盛店モデル（図3）の構成要素のうち、その後の成長に大きな影響を与えた2点を強調した。1つは、さたが実践した創業精神、すなわち顧客への徹底した奉仕である。善雄は「おのろけと笑われるかもしれないが」と断ったうえで、「ママさんはサービスの天才である」と明言している（B、76頁、1966）。

この場合の「サービス」とは、創業精神に含意されている顧客への奉仕を意味している。特に、ママさんは献身的な接客や清潔な売り場づくりを大切にしていた。

ママさんは副社長と言っても1銭の給与ももらっていないのに、店では掃除が行き届いていない、サービスが低下したと、いつも苦言を呈する。だからと言って、従業員の努力を認めていなかったわけではない。従業員に子供ができ

たというのは孫ができたように一緒に喜び、病気をしたと聞きつけては見舞いに行く。祝いも見舞いもすべて身銭を切ったことである(同上)。

「CS(カスタマーサティスファクション、顧客満足)はES(エンプロイーサティスファクション、従業員満足)なくしては成り立たない」との金言を、もう数十年前に実践していた。善雄は、ママさんの「サービス」とは真心であり愛情だから本物であると賞賛している。この従業員とともに実践した創業精神はその後、何度かベニマルが遭遇した経営危機を乗り越える際の基盤となった。

もう1つは、品揃えの総合化志向である。それにより客数・売上高増が加速し、経営の効率化が進んだ。1950年代後半に本格化する「スーパー旋風」はセルフサービス方式の導入と品揃えの総合化が軸となった。いち早く各種食料品店化したベニマルは、大きな歴史的な流れにタイミングよく乗ることができた。

善雄は創業17年目の年、こう経営の変遷を振り返っている。

「ベニマルの16年間の足どりを回顧してみると、ママさんを中心として伸びた野越え山越えの創業時代から、会長の私を中心とするチェーン化の時代、そして今日の(若手経営者を中心とする)大型化の時代と三段階になっている」(B、37頁、1965、カッコ内筆者)。

本稿は、そのうち大高夫妻の出自から食料品店の創業時代に至るストーリーを中心にまとめた。⁽⁴⁾

注

(1) カッコ内の引用文献表記は、B= 紅丸商事(1968)、同書の該当頁、原資料の社内報「ベニマル履歴書」の執筆年あるいは講演年等を表す。1968年紅丸商事創業20周年記念誌として編まれた社内冊子『野越え山越え廿年』は大高善雄の手になる「ベニマル履歴書」のほか、善雄の社外での講演記録等妻さたの原稿を収録している。社内冊子の発行時期と原資料の執筆年等の時期が大幅に異なるため、原資料の執筆年等を別途、表記した。

(2) この記述は2023年6月の大高善興ヨークベニマ

ル代表取締役会長へのインタビューに依拠している。

- (3) 善雄がアメリカ人牧師からスーパーマーケットの話聞いた「1950年代初め」という時期は資料から正確に特定できないが、2023年11月筆者の質問状に対する大高善興会長による回答に基づき、そのように推定した。
- (4) 本稿は法政大学イノベーション・マネジメント研究センター「流通産業ライブラリー基金」から研究支援を受けた。また、インタビュー記録作成は倉本隆治氏の協力を得た。記して感謝を申し上げたい。

参考文献

- 青木千代美(2013)『〈真実一路〉大高義雄・さた夫妻の生涯』。青木は大高家長女で、同冊子の発行人。
- 阿満利磨(1966)『日本人はなぜ無宗教なのか』筑摩書房。
- 倉本長治(1956)『店は繁昌のためにある』商業界。公開経営指導協会(1981)『日本小売業運動史・戦後編』同協会。
- ダイエー社史編纂室(1992)『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』アシーネ。
- 紅丸商事(1968)『野越え山越え廿年』紅丸商事創業20周年記念誌。文中Bと略記。
- 矢作敏行(1997)『小売りイノベーションの源泉—経営交流と流通近代化』日本経済新聞社。
- 矢作敏行(2004)「チェーンストア—経営革新の連続的展開」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。
- 矢作敏行(2007)「ウォルマート—西友の知識移転プロセス」『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣。
- 矢作敏行(2016)「商いの精神と『仕組み』革新(4):プラットフォームビジネス—アマゾンとローソン」『経営志林』法政大学経営学会。
- ヨークベニマル(1978)『未来に翔く—野越え山越えの創業精神』、2008年、2023年一部編集し再刊。
- ヨークベニマル(2009)『永遠に守り続ける創業の心—創業60周年記念誌』(同)、『スーパーマーケットの店長会議』2008年12月号ヨークベニマル特集を転用掲載。
- ヨークベニマル(2013)『誠実一路』ヨークベニマル創業65周年記念誌(同)。

ヨークベニマル (2018) 『この先の未来へ』 ヨークベニマル創業 70 周年記念誌 (同)。

インタビュー調査

大高善興ヨークベニマル代表取締役会長、2023年5月、

6月、8月実施 (1回約90分)。

大高喬樹元ライズフーズ代表取締役会長、2023年11月実施 (同)。