

〔研究ノート〕

ヨークベニマルの経営史（3）

総合量販店路線とイトーヨーカ堂との提携

矢 作 敏 行

目 次

1. はじめに
2. 4兄弟の時代へ
3. 日本大量仕入機構の経営を担う
4. 第一次流通再編成の到来
5. イトーヨーカ堂との提携と「主体性」維持
6. 郊外型中規模店に活路
7. 経営の基盤固め
8. 結びに代えて

1. はじめに

ベニマルは1963（昭和38）年10月さらなる躍進を目指し、大胆な経営陣の若返りを図った。紅丸商店を紅丸商事に改組し、創業者の大高善雄は代表取締役社長から会長に退き、長男の善兵衛が専務から代表取締役社長に昇格した。弱冠28歳の青年社長の誕生である。その下に3歳年下の次男善二郎が専務として、5つ年下の3男善興が常務として経営を支えるトロイカ体制を敷いた。紅丸商店時代に副社長の座にあった創業者夫人さたはそれより一足先に職を辞していた。

前稿（矢作、2024）で指摘した通りチェーンストア経営コンサルタントの渥美俊一から家族経営から近代経営への脱皮を助言されていた。新体制では「同族経営」は継続されていたものの、経営の近代化を目指した。若手中心の経営体制に切り替え、生え抜き社員を役員に抜擢するとともに、社員持ち株制度を導入し、社員参加型経営を打ち出した。善雄はそれを見守り、指導する立場に自らを置いた。

新しい戦略が示された。当初の食品主体のスーパーマーケットから食品に衣料品・日用品雑貨を加えた総合量販店（総合スーパー）路線に舵を切った。衣料品部を新設し、衣料品・日用品雑貨の取扱いを拡充した。さっそく店長候補2名を旧知の千葉・扇屋（後の扇屋ジャスコ）の東京・亀有店に派遣し、衣料品等の取扱い技術を学んだ。

本稿は、ベニマルが若手経営陣の下、日本経済が高度成長経済期（1950年代半ばから1973年頃まで）から安定成長期（1974年から1990年頃まで）に移行する時期に、どのように第2の成長期を切り拓いたのかを取り上げる。

その間、経営環境は激変した。高度成長の恩恵を受けて、人々の生活水準は上昇した。家電製品が各家庭にまんべんなく普及し、消費は美徳の大衆消費社会が花開いた。1970年代には入ると、国民の大多数が自らを中流階級に属すると考える「一億総中流」社会がやってきた。

1973年の石油危機を契機に高度成長は終焉を告げたものの、その後も日本の経済成長は先進国の中では相対的に高く、自動車や電気製品などの輸出が急増し、日本の貿易収支は大きく好転した。1970年代末日本の経営を称賛したアメリカの社会学者、エズラ・ヴォーゲルによる『ジャパンアズナンバーワン』が出版され、ベストセラーとなった。

日本の流通近代化の旗手となった総合量販店は1960年代から70年代にかけて急成長を遂げた。全国展開をめぐる出店競争が激しさを増し、全国各地で地元商店街による激しい出店反対運動が起きた。物価抑制の観点から流通近代化を後押ししてきた政府は方針転換し、中小小売商

の保護・育成を目的に1974(昭和49)年3月総合量販店を含む売場面積1,500㎡(東京都・政令指定都市3,000㎡)以上の大型店舗の新增設を「事前審査付き届け出制」として出店規制に踏み切った。

消費市場ではマイホーム・マイカーブームが沸き起こり、生活様式の多様化・個性化が進み、モノ離れが顕著となった。出店競争に明け暮れていた総合量販店は、そうした新しい消費動向に的確に対応できず、同質的な競争に陥った。1980年代に入ると、大手各社は軒並み既存店舗の売上高前年割れに直面した。いわゆる「スーパー冬の時代」の到来である(矢作、2021)。

対照的に出店規制対象外のコンビニエンスストアは時間の利便性の提供により店舗網を広げ、生鮮食品の鮮度管理技術を導入したスーパーマーケットが各地で勢力を伸ばした。交通手段と立地変動に対応した新しい専門量販店も台頭した。人口の郊外移動とモータリゼーションの進展を受けて、都市郊外部のロードサイドにホームセンター、紳士服店、家電量販店、カジュアル衣料品店などが次々に現れた。

多様な営業形態のチェーンストアの発展は中小・零細小売業の経営を脅かした。日本の小売商店数は戦後、ほぼ一貫して伸びてきたが、1982(昭和57)年の172万店をピークに減少に転じ、1994(平成6)年には150万店を割り込む商業構造の変化が起きた(商業統計表各年版)。

2. 4 兄弟の時代へ

創業者夫妻は子宝に恵まれ、4人の男子を授かった。長男善兵衛は1935(昭和10)年、次男善二郎は1938(同13)年、3男善興は1940(同15)年、4男喬樹は1943(同18)年に生まれた。4人はいずれも地元高校を卒業した。上3人は直ちにベニマルに入社した。喬樹だけは我が道を行った。高校卒業後上京し産業能率短期大学夜間部に通い、飲食店経営者として独立した。喬樹は善雄からベニマルの食品工場の立て直しを託され、1969(同44)年子会社日の丸食品(後のライフフーズ)を興した。

創業時、一番上の善兵衛は13歳、末っ子の喬樹は5歳だった。家族8人を養うために始めた商売だったが、顧客に奉仕することを自らの喜びとした夫妻は自分たちの後姿を見せることで家業の継承と発展を子供たちに託した。

「わが奉仕と信念の経営」と題する創業30周年記念誌のインタビューで、善雄はこう語っている。

「(家庭)環境が人をつくるのです」「一日の出来ごとを、今日はこういうお客様がきてこういうことがあったと、商売の喜びを朝な夕なに聞かせていると、子供も早く一人前になって親のあとを継いで、こういう商売をやろうという気になりますよ」(大高、1978a、カッコ内筆者)。

実際、子供たちは高校生になると、進んで店を手伝った。同じ屋根の下で暮らしていても兄弟は皆、個性的な性格の持ち主だった。善興の言(大高、2021; 大高善興、2023年6月インタビュー記録)によれば、善兵衛は大らかな人柄で、学業成績がよかった。大学進学を志望していたが、卒業時に母親が倒れると、進学を断念し家業を継いだ。善二郎は父親似で、理屈でものごとを考える理想家肌の人だった。逆に善興は母親似で現場に出て商売することが何より好きだった。末弟の喬樹は兄弟3人と一緒に働くことをよしとせず、料理の道に飛び込んだ気骨のある人だった。

善二郎、善興兄弟と親交を結んだヤオコー前社長の川野清巳は「理論家でシャイな」善二郎に対して、「社会的で現実的な」善興と評している(川野、2013)。善興の人物評は、それほど外れではないようだ。

父親は個性的な兄弟をまとめるのに苦労した。同族経営で兄弟喧嘩をするのは金銭問題というのが常識である。そこで給与は能力・実績に関係なく、長男が100とすると、次男が90、3男85と決めた。多額の費用のかかる欧米視察旅行も1964(昭和39)年善兵衛、翌年善二郎、翌々年善興と順番に送り出した。

3兄弟はそれぞれの得意分野を活かして、役割分担を明確にした。善兵衛は対外的な活動や取締役会のまとめ役に徹し、経営は管理・財務を善二郎に、営業は善興に任せた。3人の仲は

必ずしもよいわけではなかったというが、少なくとも深刻な対立が表面化することはなかった。それでも善雄は先行きを心配した。1960年代終わり郡山、福島、白河と店舗網を3つに分けて、3兄弟それぞれに経営を任せるエリア分割案を一時、考えたというほどだったという(大高善興、2023年6月インタビュー記録)。

結果的には、善雄の心配は杞憂に終わった。善兵衛は1963(昭和38)年から1994(平成6)年まで長期にわたり社長を務め、跡を継いだ善二郎は病に倒れる2000年まで職責をまっとうし、4代目の善興は2024年2月末まで代表取締役社長・会長として会社の持続的成長に貢献した。

善雄は1980(昭和55)年9月、ベニマルが東京証券所市場第二部に株式を上場する2ヵ月前に急逝した。実は、生前3兄弟のまとめ役として後事を託されたのがイトーヨーカ堂の伊藤雅俊にほかならなかった。

3. 日本大量仕入機構の経営を担う

善雄は会長に退くと同時に、スーパー業界の一大プロジェクト、日本大量仕入機構の経営を引き受けた。同機構は渥美俊一と倉本初夫が中心となり、1962(昭和37)年6月加盟企業54社の共同出資により設立された。設立の目的は、①共同仕入れにより大量仕入れ・大量販売を実現する、②流通経路を短縮化し流通革命を推進する、③メーカーの製品計画や取引条件を改善する、の3点だった(倉本、1977)。

要するにスーパー各社は急速に成長しているものの、まだ力不足であり、共同仕入れを通して消費者の望む価格・品質の商品を調達することが狙いだった。設立時の加盟企業の推定売上高合計は約500億円、初年度の取扱高をその1%強の5億7000千万円と想定し、そこから取扱手数料、取引先りべートを取り、運営費に充てるとの事業計画案を策定した。

代表取締役社長には衣料品店チェーン、千葉・扇屋の安田栄司が就き、常務取締役に善雄ら5名が選出された。取締役・監査役にはダイエー中内功、岡田屋(ジャスコ)岡田卓也、イトー

ヨーカ堂伊藤雅俊ら若手経営者が顔を並べた。1962年は流通革命論が一世を風靡した年である。マスコミの大きな注目を浴びて華々しくスタートを切った。

実務を取り仕切ったのは安田と善雄の二人だった。善雄は翌年には副社長に昇格し常勤した。善雄・さた夫妻は引き受けた職責を果たすため、2年余り東京に移住した。次男善二郎も同行し実務を担当した。東京の産業能率短期大学夜間部に通っていた喬樹も昼間、スタッフの一員として働いた。

しかし取扱実績は初年度3億3千万円、翌年度4億8千万円と伸び悩み、当初目標を下回った。期待した衣料品部門が不振だった。食品部門は取引先りべートの獲得が難航した。経営実態を分析した善雄は役員会で極めて厳しい評価を下した。

流通革命を起こすという同志的結合がなく寄り合い所帯である、目先の利益に走って長期的な経営計画を持っていない、一応参加しないと後れを取るという気持ちで参加しており自分で育てようという姿勢がないと批判した(倉本、1977)。安田は「まったくその通り」と同意した(安田、1979)。

実務的には、①仕入れ価格が一次問屋の建値に近く、力のある企業には魅力が乏しい、②各社の仕入れロットがまとまらず、メーカーとの仕入れ交渉に入れにくい、③仕入機構の一括大量仕入れは資金の回転が遅く、仕入れた商品の保管スペースも必要になる、④通常の間屋仕入れと同様、売れ残りの返品が発生し、だれが最終的な在庫リスクを負うのか不明確だった等の問題が山積していた。

善雄の分析は当時、現れては消えていった多くの共同仕入れ組織に共通する難題だった(矢作、1997)。日本大量仕入機構の活動は急速に先細りとなり、創立5年目の1968年9月ひっそりと解散した。

ベニマルは「東北の一地方スーパー」にすぎなかったが、善雄は業界の中枢で仕事を経験し、先行きに対して明確な展望を抱くようになった。大量仕入機構の役員会でチェーンストアが豊かな暮らしを実現するためには「マンモス(企

業) 同士がいがみ合うよりも (中略) 手を握り日本の小売再編成を」目指すべきだと、堂々と論陣を張ったという (倉本、1977、カッコ内筆者)。

社内でも厳しいメッセージを発していた。1964 (昭和 39) 年の社内報で業界動向について、「結論から言うと、大資本系本格派 (スーパー) の進出が盛んに行われ、中小スーパーが整理される段階であろう」「地方スーパーの今後の方向としては生鮮の強い個性を持った高能率の小型スーパーを中央集権で強力な統制下に経営する一方、10 万以上の地方大都市には本格派の大資本と提携して巨大スーパーをつくることである」と (紅丸商事、120 頁、1964、カッコ内筆者)。⁽¹⁾

すなわち「地方スーパー」のベニマルは既定路線のチェーン展開に加えて、「本格派」スーパーと提携し大型店舗を開発する必要があると示唆していたのである。

4. 第一次流通再編成の到来

東京オリンピックが開幕した 1964 (同 39) 年、日本経済は変調をきたした。労働力不足、賃金上昇、証券市場の混乱などから、「昭和 40 年不況」に陥り、山陽特殊鋼をはじめとした大型企業倒産が起きた。それでも企業の合理化・省力化投資への意欲は衰えず、賃金上昇の恩恵を受けた消費市場では新・三種の神器 (カラーテレビ、クーラー、乗用車) と呼ばれた第二次耐久消費財ブームが起きた。景気は 1965 (昭和 40) 年秋には立ち直り、「いざなぎ景気」(1965 - 1970 年) へと突入した。

スーパー各社は好景気を追い風に出店を加速した。チェーン展開の方法は主に一定地域に集中的に出店するドミナントエリア (集中出店地域) 構築戦略と、飛び地の主要都市に次々に出店する全国拠点構築戦略の 2 つに大きく分けられる。全国展開で先行したのは後者のグループだ。

先頭に立つダイエーは 1961 (昭和 36) 年 4 月、神戸・三宮店を大増築し、旧館、新館合わせて売場面積 2,446 m² の総合量販店を開業し

た。翌 62 (昭和 37) 年店舗数は関西に 6 店舗だったが、年商は 100 億円を突破した。1963 (昭和 38) 年には福岡・天神店を開き、全国展開に着手し、翌年には東京の中小スーパー、一徳の 4 店舗を買収し、首都圏に進出した (ダイエー社史編纂室、1992)。

全国展開では長崎屋も負けていなかった。1963 (昭和 38) 年年間売上高が 100 億円を突破し、同年 7 月スーパーとして初めて東京証券取引所市場第二部に株式を上場した。上場後の資金調達と衣料品の回転差資金が推進力となり、店舗数は 1961 (同 36) 年の 10 店から 1970 (同 45) 年には 62 店に急増した。出店エリアは当初の関東・東海地域から、関西 (京都)、東北 (仙台)、北海道 (札幌) へと広がった (猪飼、1988)。

「良心的結合」による合併

全国展開の競争が激化する中、業界再編成への胎動が始まった。共同仕入れによる「緩やかな連携」の限界を見切り、資本統合による「大同団結」へと進む動きが現れた。先陣を切ったのは衣料品店で最初にセルフサービス方式を導入した大阪・天神橋のセルフハトヤの西端行雄だった。1950 年代終わりには年商 3 億円を上げていた。

元教員で熱心な仏教徒だった西端は「人の心の美しさを商いの道にいかす」を信条にしていた。経営の先進性と商道探求の精神をあわせ持つ商人として周囲から一目置かれる存在だった。西端は「力のあるものは力を出しあい、知恵のあるものは知恵を出しあう」という倉本長治の言葉を座右の銘としていた。

1960 (昭和 35) 年、周囲の小規模衣料品店主の期待に応じて経営交流や共同仕入れを目的にした日本衣料共同研究会 (後の同研究所) を立ち上げた。

しかし協業事業には限界があった。迅速な意思決定はできず、かりに方針を決めても参加企業に徹底するのは容易ではなかった。1963 (昭和 38) 年 11 月セルフハトヤ、大阪・岡本商店、京都・ヤマト小林商店、取引先の製販問屋エルピスの 4 社は合併し、ニチイ (後のマイカル)

を設立した。4社合計で12店舗、年商28億円の規模を実現した（西端、1976）。

連鎖反応が起きた。1969（昭和44）2月、岡田屋、フタギ、大阪のシロの3社が仕入れ、販売、企画、管理の本部機能を統合するジャスコを設立し、その後合併へと突き進んだ。次いで同年8月、名古屋の西川屋と東海道一円で店舗を展開するほていやが共同仕入れ会社ユニーを設立し、1971（昭和46）年2月経営統合した。

ニチイ、ジャスコ、ユニーの3社はいずれも衣料品系総合量販店の大同団結により誕生した。背景には流通近代化という共通の時代認識を持つ商人たちの人的交流の積み重ねがあった。衣料品小売業界には大手繊維メーカーの東レが主催する経営セミナー、東レサークルなど横断的な経営研究会がいくつかあった。そこで気脈を通じた全国の商人たちは経営理念や事業内容などで親和性のある相手を選び、「良心的結合」（ニチイ、ジャスコ）を目指した。

これが第一次流通再編成と呼ばれるうねりを生み出す土壌となった。背景には日本リテイリングセンターの渥美俊一らが提唱する「規模の経済」への強い期待感があったとみることができる。ニチイ、ジャスコ、ユニーの3社は合併後、組織の融合に苦労しながらも、ダイエー、西友、イトーヨーカ堂と並ぶ総合量販店大手6社の一角を占めるようになる（ジャスコ、2000；西川、1980）。

善雄が社内報で自社を含む業界再編成の可能性について言及したのは1964（昭和39）年のことである。ちょうどニチイ誕生の翌年に当たる。善雄は時代の潮目の変化を敏感に感じ取っていたのに違いない。

5. イトーヨーカ堂との提携と「主体性」維持

1969（昭和44）年「本格派」スーパーとの提携による大型店舗開発の機会は意外な形でやってきた。中町店から100mしか離れていない商業ビルに入居していた福島市の衣料品系量販店、クローバー百貨店が撤退した。再開発関係者は後継テナントとしてベニマルに白羽の矢を立てた（イトーヨーカ堂、2007；ヨークベニ

マル、2013）。

関係者は顧客吸引力のある総合量販店の出店を望んでいた。折から有力チェーンの全国展開が加速していた。ベニマルの18店舗（1968年末現在）のうち5店舗が郡山市に集中していた。お膝元の中通りに大手量販店が出店すれば大打撃を受けるのは避けられない。至近距離での2店舗体制となるが、広域商圈から顧客を呼び込める大型店舗であれば採算はとれると、ベニマルは踏んだ。

だが総合化路線を打ち出してから、まだ日が浅かった。衣料品を中心とした非食品部門のマーチャンダイジング力が十分備わっていない。1963（昭和38）年開店の桜通店で試験的に衣料品を扱っていたが、赤字経営が続いていた。単独で衣料品を含む総合量販店を出すのは無理があった。衣料品の専門人材の育成には少なくとも10年かかる。経営陣は衣料品に強い「本格派」企業との共同出店の可能性を探ることにした（大高善興、2024年1月インタビュー記録）。

社長の善兵衛が東京でグリーンスタンプ主催のスーパーマーケット研究会に出席していた折、イトーヨーカ堂幹部と接触し共同出店の可能性を打診した。好感触を得た（ヨークベニマル、2013）。

そもそもベニマルはヨーカ堂と浅からぬ縁があった。伊藤雅俊は紀ノ国屋がセルフサービス店を開いた1953（昭和28）年、郡山にベニマルをたずね、善雄に教えを乞うた。当時、伊藤は29歳の若さで、兄・譲を助けて北千住で羊華堂の経営に加わっていた。善雄は45歳で、一回り以上年上だった。

善雄と伊藤は日本大量仕入機構でも一緒に仕事をした。1968（昭和43）年には伊藤が郡山を再訪した。前年イトーヨーカ堂は生鮮食品を含む食品売場を導入した。ベニマルから運営ノウハウを学ぶのが目的だった。

当時、ヨーカ堂は首都圏に出店地域を限定し、オーガニックグロース（内部成長）によるドミナントエリア構築戦略を採用していた。伊藤は「歴史も社風の違う企業と企業が一緒になるのは男女が結婚するようなもので、よほど相性が

合わない限りうまくいくわけがない」と、中小スーパーの買収・合併にはまったく関心を示さなかった（伊藤、2003）。

ニチイやジャスコのように大同団結する意向もなかった。伊藤は「合併して効果を上げるには、どちらが主導権を握るのかはっきりさせる必要があり、一方が他方を抑え込むこととなります。『対等合併』は精神論としてはあり得ても、実際は中途半端な妥協は許されません」「私は人を支配するのも、人に支配されるのも嫌いな人間です（中略）。私は合併や買収という覇道を選びませんでした」（同上）との信念の持ち主だった。

イトーヨーカ堂は、このように自主独立の堅実経営を貫いていた。競争の激しい首都圏で売場面積 3,300 m² 以上の大型店舗を中心に出店し、豊富な品揃えのワンストップショッピング機能を提供した。ドミナント戦略は一定地域に密度の高い店舗網を築くので、知名度が上がるうえ、店舗を効率よく運営できる利点があった。

イトーヨーカ堂郡山店での協業

とはいうものの、時は全国出店競争の時代である。1968（昭和 43）年度日本経済新聞社「日本の小売業調査」によると、スーパーの売上高ランキングはダイエーの 750 億円（38 店）を筆頭に西友ストア（西友）550 億円（56 店）、ジャスコ 500 億円（68 店）、ニチイ 320 億円（59 店）、長崎屋 300 億円（42 店）と続いていた。イトーヨーカ堂は 250 億円（16 店）で 7 番手にとどまっていた。各社の全国展開が進むと、各地で大手チェーン間の競争が始まった。ヨーカ堂のお膝元の首都圏はダイエーの東上作戦に揺れていた。

郡山はヨーカ堂にとって初の地方出店となる。社内では、こんな議論が交わされていたという（イトーヨーカ堂、2007）。郡山は飛び地出店になるので、直ちに経営の効率化は望めない。しかしながら地図を広げると、福島県は郡山を中心に北に福島、南に白河が約 30 キロの間隔で並び、郡山の東には磐越東線で結ばれた平（現いわき市）がある。複数の大型店舗が出店可能とみた。

もう 1 つ、出店効果が期待できた。人手不足を補うため豊富な人材供給源である東北地方に出店すれば、知名度が上昇し求職活動が円滑に進むとの読みだ。

両社の相性は良かった。何より経営理念や社風が近かった。ベニマルは「一人のお客さまに誠実を尽くせ」という創業精神を掲げ、ヨーカ堂は「お客様から信頼される誠実な企業でありたい」を社是とする。ともに挨拶・接客から商品・売場づくりまで顧客優先の手堅い商売には定評があった（大高、1978 a；伊藤、2003）。

経営資源の補完効果も見込めた。東京で赤札堂、キンカ堂と並び「三堂」と呼ばれた繁盛店のヨーカ堂は衣料品系マーチャンダイジングに強い。ベニマルは食品に強みがあり、地元での知名度は抜群だった。両社が手を組めば集客力の高い店づくりが可能となる。ベニマルは地下 1 階 825 m² の食品売場を担当し、ヨーカ堂は地上 1 階から 5 階までの衣料品、住居用品売場を引き受けることにした。

イトーヨーカ堂郡山店（ベニマル第 2 中町店）は 1969（昭和 44）年 12 月開店した。開店日には 6 万人を超すお客が訪れ、何度も入場制限をする賑わいを呈した。専門紙は「商品構成は既存大型店と同じ同比率をとっているが地元動向に沿った品揃えをしている」と報じた（イトーヨーカ堂、2007、原資料は『日本セルフニュース』1970 年 1 月 1 日付）。

次に、ヨーカ堂は計画通り福島県内の拠点づくりに着手した。1971（昭和 46）年 4 月いわき市平、10 月白河と立て続けに出店した。いずれもヨーカ堂が得意とする大型店舗で、ベニマルが食品売場、ヨーカ堂が衣料品、住居用品売場を担当する共同出店形式を採用した。特に平店は売場面積 4,295 m² と東北地方最大級の規模で、ベニマルは 1 階食品売場に約 1,500 m² の堂々たる規模のスーパーマーケットを出店した。

同年 3 月平店の開店に先立ち、両社は折半出資により共同出資会社ヨークベニマルを設立した。ベニマル社内に本社を置き、社長には善兵衛が就き、両社からほぼ同数の社員が出向した。ヨーカ堂の東北進出が本格化する中、ベニマルが担当するスーパーマーケット（食品）部門の

経営を強化するのが目的で、両社は「競争」でなく、「協力」して地域で最高の店づくりを目指すと宣言した。

ヨーカ堂はコンピューターシステムや商品・在庫管理システム、その他店舗運営に関わる最新経営技術システムを提供した（伊藤、2003；ヨークベニマル、2013）。

なおヨークベニマルとは当時、ヨーカ堂が展開していた大型店舗が「ヨークショッピングスクエア」と呼ばれており、その「ヨーク」と「ベニマル」を合体させたのが由来である。

新生ヨークベニマルの「主体性」維持

共同出資会社ヨークベニマルの設立から2年後の1973（昭和48）年、両社は資本・業務両面にわたる全面提携に進んだ。同年9月ベニマルは共同出資会社ヨークベニマルを吸収合併し、合わせて増資を行い、称号を紅丸商事から「ヨークベニマル」に改めた。ベニマルの店舗の看板はすべて「ヨークベニマル」に刷新された。新会社の資本金は5千万円で、出資比率はベニマル60%、イトーヨーカ堂40%とベニマル側が過半数を握った。同時にベニマルはヨーカ堂の株式1万5千株を取得し、株式を持ち合った。

これにより両社はヨーカ堂が福島県内に出店する店舗の食品売場の開発・運営に限定した提携関係からベニマルの全店舗を管理・運営する全面的な提携関係に発展した。具体的には、店舗の共同出店・運営、ヨーカ堂の経営システムの導入、ヨーカ堂による商品供給の3本柱である（大高、1978 b）。

両社の提携は大手スーパーによる他の提携と大きく異なっていた。ヨーカ堂は将来にわたりヨークベニマルの株式の50%以上を取得しないとの方針を示した。社史（イトーヨーカ堂、2007）には「両社の（経営の）主体性維持を確認した」と記されている。当時、ベニマル専務善二郎と提携交渉を担当したヨーカ堂業務開発担当の鈴木敏文人事部長（後のイトーヨーカ堂社長）は両社の間に支配・従属関係が生じると従業員の士気が低下するので、それを避けたと証言している（山下、1978）。

人事面でも、そのような配慮がなされた。ヨー

カ堂から商品、販売、人事の3部門の役員3名が新生ヨークベニマルの取締役として派遣されたが、全員、非常勤だった。すなわち両社の提携関係はベニマルの「経営権」を尊重し、ベニマルが自主的に経営を継続するという独特の方式となった。

実際、両社は現在まで「信頼関係に基づく提携関係」を実質的に継続している。伊藤は長年の交流を通して善雄の人柄を熟知し、ベニマルの顧客に奉仕する商売に共感していた（伊藤、2003；イトーヨーカ堂、2007）。ベニマル側も商いの道を探求する伊藤にほれ込み、ヨーカ堂の経営力に一目置いていた。信頼関係が基礎にあった。

現実問題としても、提携締結時からベニマルの財務内容はよく、業績は安定していた。ヨーカ堂が経営に深く関与する理由が乏しかったと言える。ただ理屈のうえでは理想主義者でありながら、実務的には現実主義者である善雄は慎重に提携相手としてヨーカ堂を選んでいった。

イトーヨーカ堂を選んだ理由

善兵衛が30周年記念誌のインタビューで明かしているように東北地方への進出を目論むダイエー、西友、ニチイなど多くの企業からベニマルに提携の打診があった（大高、1978 b）。善興の証言によると、善雄らはヨーカ堂と提携する前にダイエー、ニチイ、ヨーカ堂の3社を訪問し、トップ会談で提携の可能性を探った（大高善興、2023年6月インタビュー記録）。

各種資料と当時の状況を知る善興、喬樹兄弟へのインタビュー調査を突き合わせると、最終的にヨーカ堂を選んだのには明確な理由があった。1つは1969（昭和昭和44）の郡山店の共同出店以降、3店舗で共同開発・運営を実際に行い、ヨーカ堂の実力を肌で感じ取ったことである。

平店の開店前、ベニマルは食品売場の年間売上高を7億円と予測したが、ヨーカ堂は15億円とベニマルの予測より2倍以上の高い数字が可能とみた。ふたを開けてみると、地元のベニマルではなく、ヨーカ堂の予測が見事に当たった。ベニマル経営陣は市場を掘り起こす経営力の差

に衝撃を受けたという(イトーヨーカ堂、2007)。

衣料品のみならず、食品でも商品力に差があった。加工食品の品揃えを例にとると、東京のヨーカ堂の店はおよそ2,500品目であるのに対して、ベニマルは1,500品目程度にとどまっていた。善兵衛は社内報で東北縦貫道を使えば東京・郡山間が4時間に短縮した時代に生活の向上と洋風化に対応した豊富な品揃えをする必要性を感じたと言っている(大高、1978 b、原資料は1973年12月ベニマル社内報)。

経営システム面でもヨーカ堂は一步先をいていた。1969(昭和44)年2月、商品、販売部門にそれぞれ商品別、地区別事業部制を導入し、売上高、値下げ、粗利益、品減り、在庫、利益の数値管理をきめ細かく行っていた。

他社に先駆け顧客満足を保証する画期的な商品管理システムも導入した。1971(昭和46)年2月衣食住の各事業部門に商品委員会(後のQC=クオリティ・コントロール室)を設置し、全商品について商品検査とテストを実施し、自らが定めた品質基準以下の商品は販売しないとの方針を定めた。

万が一、顧客に不満が生じた場合は使用後も商品の交換が可能な「品質完全保証制度」を導入した。たとえば、食品では130種類の商品について科学的な裏付けに基づく販売(鮮度)保証期間を定めた。ベニマルは協業を通して、こうした先進的な試みを学んだ(イトーヨーカ堂、2007; ヨークベニマル、2013)。

もう1つの理由は、やはり伊藤に対する大高家の信頼感であろう。善雄と伊藤の交流はすでに説明した通りである。息子たちも伊藤の人柄や経営理念、社風に触れる機会を得ていた。善兵衛はペガサスクラブで伊藤とともに学び、海外視察旅行にも一緒に参加した。

善雄はダイエー、ニチイ、ヨーカ堂の3社を訪問する前に具体的な社名は挙げず「大事なことは相手と経営哲学・理念を共有できること」と息子たちに交渉に臨む基本姿勢を伝えた。そしてヨーカ堂と資本・業務提携する方針を決めた際には、「兄弟4人で伊藤さんに賭けてみなさい。目先のことにはとらわれなくて、30年、50年先を見て、伊藤さんを信じてやってみなさい」

と背中を押した(大高、2021; 大高善興、2023年5月インタビュー記録)。

最終的な提携交渉において善雄は一切、条件を付けず「伊藤さんに任せるからお願いします」と頭を下げた。つまり出資比率やベニマルの株式評価、人事等についてはすべてヨーカ堂に決定を委ねた。それに対して、伊藤は「そこまで信頼されれば、こちらとしては信義に反することはできないので、責任を感じて誠心誠意やらざるを得なくなります」と応じたという(伊藤、2003)。

善雄は1980(昭和55)年亡くなる前、「私に代わって兄弟をまとめてください」と伊藤に改めて気持ちを伝えた。伊藤は遺言を守り、ことあるごとに東京・南麻布の自宅に兄弟を集め、親代わりになって話し合いの場を設け、必要とあれば助言した(大高、2021; 大高善興、2023年5月インタビュー記録)。

2024年現在、セブン&アイ・ホールディングスの完全子会社となったヨークベニマルは51年前と同様、経営の主体性を維持している。

6. 郊外型中規模店に活路

新生ヨークベニマルの1号店、浜田店は1973(昭和48)年12月、福島市中心市街地の東部に位置する浜田町に売場面積3,111㎡の規模で開店した。2層の店舗の1階にフルラインの食品売場のほか、日用品や台所用品、文具類などを取り揃えた。2階には衣料品、インテリア用品、化粧品を置いた。地元で調達した方が有利な商品を除き、衣料品の9割、日用品雑貨類の5割、食品でも輸入品とプライベートブランド(PB)商品で5%程度がイトーヨーカ堂から商品供給された。

ヨーカ堂と共同開発した平店、白河店、浜田店はいずれも食品部門が1,000~1,500㎡の売場面積を擁するフルラインの本格的スーパーマーケットで、ベニマルの業績は一気に伸びた。ところが、その直後のことである。創業以来「最大の危機」(大高、2021)に見舞われた。

1974年は大店法が施行された年である。東の西友、西のダイエーと称された大手資本が相次

いで出店を表明し、1975（昭和50）年7月西友が売場面積9,000㎡、同年11月にはダイエーが同8,500㎡の規模で郡山駅西側の駅周辺に開店した。

両店ともベニマル中町店やイトーヨーカ堂郡山店と至近距離に立地していた。しかも衣食住を揃えた大型店舗で、広域商圈から集客を見込んでいた。ともに資本力があり、価格競争が起きることは目に見えていた。ベニマルは市内に二桁の店舗を展開していた。経営の屋台骨が揺らぎかねない事態の発生である。ベニマルはこの危機に「守り」と「攻め」の両面から対処した。

「守り」では創業者夫妻の善雄とさたが陣頭に立って、心の美化、商品の美化、売場の美化の「三美運動」を繰り広げた。二人とも引退していたが、毎朝、店に通って雑巾を手にトイレを隅々まできれいに掃除した。当時、それを見ていた営業担当の善興は「この一大事に、なぜこんなことをするのか」と思う気持ちもあったが、そうではなかった。「三美運動」は創業の精神への原点回帰を促す全社的な業務改善運動の出発点となった

従業員は身をもってお客様を気持ちよく迎えるために掃除をする夫妻の姿を目の当たりにして、創業精神を思い起し、心のこもった接客や清潔な売場、鮮度の良い商品の提供を心掛けた。善興は大型店の影響で客足が遠のいても当たり前のことを当たり前に行っているうちに客足がしだいに戻ってくる手ごたえを感じたという（大高、2021）。

「450坪型」の出店攻勢

「基本の徹底」と同時に、積極出店で「攻め」にもチャレンジした。1975（昭和50）年4月、福島市郊外に初めての郊外型ワンフロアの笹谷店を開業した。笹谷店は敷地面積約4,700㎡の広さで、床面積約2,000㎡、売場面積約1,480㎡で、社内では「450坪型」と呼ばれるモータリゼーションに対応した郊外立地の店舗だ（ヨークベニマル、2013）。

店舗前に大規模な駐車場を設け、第2駐車場を含めると、合計200台収容の駐車能力を備えていた。品揃えは食料品を中心に衣料品、日用

品雑貨を扱う総合量販店形式ではあるが、駅前のダイエーや西友と比べると、かなりコンパクトな規模の店舗だった。郊外住宅地の限定商圈内に居住する消費者が普段の暮らしに必要な商品をワンストップで購入できる利便性を重視した店づくりである。

ヒントは海外から得た。欧州ではスーパーマーケットの代わり、フランスのカルフールが先鞭をつけたハイパーマーケットが車社会の到来を背景に郊外市場で急成長し、アメリカでは一つ屋根の下にスーパーマーケットとドラッグストアが入るコンビネーションストア（複合店舗）が台頭していた。

日本では1970年代、団塊の世代を中心としたニューファミリー層が形成され、マイホームブームもあって人口の郊外移動が起きた。乗用車が4世帯に1台以上普及し、大都市郊外のロードサイドにはファミリーレストランやボーリング場、ホームセンターなど新しいビジネスが次々に出現した（矢作、1997）。

大量交通機関の発達していない地方ではモータリゼーションが人びとの暮らしに、より深く浸透した。郊外には駅前立地の大規模な総合量販店が掴み切れない新たな消費市場が生まれていた。ベニマルはその空白市場を見逃さなかった。笹谷店開店の翌月には郡山市郊外大槻町に売場面積約1,500㎡、駐車台数400台のワンフロアの希望ヶ丘店を開いた。

450坪型は大店法の規制対象外ぎりぎりの売場面積で、比較的出店しやすかった。車のアクセスがよく、買い物しやすいワンフロア形式を採用した。品揃えは日本の市場に合わせて、得意の食品を約300坪（約999㎡）と広めに取り、衣料品約100坪（約330㎡）、その他日用品雑貨、住居用品等50坪（約165㎡）という売場構成を標準とした。「総合量販店」と言っても食品が売上高の80%前後は占めていた点で、ベニマルらしい食品主体のコンビネーションストア的な業態だった（大高善興、2024年1月インタビュー記録）。

笹谷、希望ヶ丘店に続いて、翌年にはいわき市の小名浜店（売場面積約1,780㎡）など4店舗を一気に開いた。1979（昭和54）年の白河市

昭和町店（同約1,495㎡）まで5年間で450坪型の店舗を10店舗以上県内に集中出店した。総店舗数は1975年度（1972年2月期）末の22店舗から5年後の1980年度末の41店舗にほぼ倍増し、売上高は223億400万円から577億1,500万円へ2.6倍に伸長した。

売上高経常利益率は3%前後を維持し、資本効率が向上した。450坪型店舗は投資額5~6億円、年間売上高18~20億円で投下資本回転率は3~4回に達した。

店舗開発は外部のディベロッパーに任せず、自社の開発部隊がドミナントエリア内でこれらと思う農地などを見つけ出し、主に土地は賃貸し、建物は自前で建て、投資金額を抑えた。ワンフロア形式の店舗建設コストは多階層の店舗より安価となる。そのうえ商品のハンドリング（荷役）など店舗作業が効率化し、人時生産性（従業員一人当たりの時間当たり粗利益額）が増した。投下資本を7~8年で回収できるフォーマット（投資モデル）が自ずと確立した。

創業者の善雄は1960年代、時代の流れを読み、流通革命の波に乗った。対して若手経営陣は1970年代から80年代にかけて郊外化という立地変動を見逃さず、大手資本の出店攻勢をはねのけて、第2の成長期を切り拓いた。

1980（昭和55）年11月、ベニマルは東京証券取引所市場第二部に東北地方のチェーンストアとして初めて株式を公開した。イトーヨーカ堂社史（2007）は、「堅実な財務体質とともに、福島、郡山、会津若松の3市で取扱商品のシェアが高いこと、売場面積1,500㎡規模の標準店で経営ノウハウが確立されていることなどが評価されてのことだった」と記している。

1980年代に入ると、郊外型店舗のさらなる大型化が進んだ。1980（昭和55）年3月郡山市郊外の国道4号線沿いにワンフロア「1,000坪型」の安積町店（売場面積3,100㎡）を、5月には会津若松市の幹線道路に面した一箕町店（同約3,100㎡）を相次いで開いた。幅広い商圈から顧客を吸引できる立地で、食品売場を1,500~1,650㎡程度に拡充するとともに衣料品・住居用品の売場も広く取り、ワンストップショッピング機能を拡張した（ヨークベニマル、2013）。

9月には福島市黒岩に当時、店舗網の中で圧倒的な規模を擁する南福島店（売場面積約6,000㎡）を開店した。幹線道路に面した恵まれた立地で、周囲には住宅団地が立ち並んでいた。フルラインの食品売場に加えて、衣料品、日用品雑貨売場も充実させた。南福島店の店舗コンセプトは食生活のみならず普段の暮らし全般に標準を合わせた中規模の総合量販店で、売上高は1990年代半ば60億円台に達した（馬場他、2023年7月インタビュー記録）。

大店法の微妙な影響

郊外型店舗の成功には大店法の規制強化が微妙な影響をおよぼしていた。450坪型店舗が大店法の規制対象外となる点はすでに指摘した。しかし各地で出店紛争が社会問題化し、1979（昭和54）年5月には規制対象が売場面積500㎡超に引き下げられた。追い打ちをかけるように通産省（現・経済産業省）は1982（昭和57）年行政指導により大手チェーンに対して出店自粛を要請した。

根幹には「事前審査付き届け出制」という複雑な地元調整問題があった。商工会議所（または商工会）単位で商店街・商業団体の利害関係者を含む商業活動調整協議会（商調協）が組織され、そこで事前に店舗面積や営業時間・休日数等が調整された。その結果、中小型店より大型店、地元資本より大手資本に対する事前審査が厳しくなる傾向が強まった（鶴田・矢作、1991）。

一例を挙げよう。1977（昭和52）年12月に開店した宮城県仙台市青葉区の荒巻セントラルプラザは仙台市中心街と同市北部地区との中間地点に建てられた商業ビルで、1階にベニマルが売場面積約970㎡のスーパーマーケットを出店した。宮城県への初進出だ。2階には仙台の総合量販店、エンドーチェーンが入り、衣料品・日用品雑貨売場を運営した。マンション棟を併設し、市道に面した好立地で、駐車場は600台の収容能力を備えていた。⁽²⁾

当初計画では大手資本の出店が予定されていたが、中心商店街の反発が強くと、地元商調協は大幅な店舗面積削減案を出した。出店者はそれ

では採算が取れないと届け出を取り下げた。代わりに地元資本の両社が出店したというわけである。

当時、ベニマルは複雑な地元調整を考慮し地域商店街と協調的な姿勢を打ち出していた。そもそも郊外立地の450坪型や1,000坪型店舗の売上高の大半は食品で占められていた。影響は地元商圈に限定される。地元調整に影響のある中心商店街は郊外立地の中規模店舗であれば、直撃を避けられる。売場に余裕のある1,000坪型では薬局、花屋、本屋といった地元専門店をテナントとして誘致する配慮も怠らなかった(ヨークベニマル、2013)。

ベニマルの柔軟な出店姿勢は地元関係者から評価された。希望ヶ丘店や1978(昭和53)年開店の仙台長町店は地元からの出店要請を受けて開業した。1970年代から80年代にかけて規制が段階的に強化される局面において先に出店した店舗は「既得権益化」した。大型店の市場シェアが高くなると、後から出店する店舗の地元調整が厳しくなるメカニズムが作用していた。善興は、そうした当時の特異な競争環境を「大店法に守られていた」と率直に認める(大高善興、2024年1月インタビュー記録)。

7. 経営の基盤固め

1970年代に入ると、ベニマルは福島県内での地盤を固めつつあり、他県進出の機会が熟してきた。1972(昭和47)年山形県米沢市中心市街地にある米沢市役所跡地(敷地面積約2,800㎡)に建てられた地上5階建ての米沢ファミリーデパート(地元の衣料品店がニチイと提携して開業)への出店が持ち上がり、同年11月1階に売場面積約1,230㎡のスーパーマーケットを開業した。イトーヨーカ堂との店舗協業の経験がいきた。生鮮食品・日配食品の温度管理や日付管理を導入した最新の売場づくりが予想を上回る成績を挙げた(ヨークベニマル、2013)。

5年後の1977(昭和52)年12月には先に紹介した仙台の荒巻セントラルプラザが開業した。宮城、山形両県への出店は1980年代に本格化し、持続的な成長に貢献した。1970年代半

ばから1990年代にかけて店舗規模の大型化と出店エリアの拡大が重なり、業績は加速度的に伸びた(図1)。

売上高は1975(昭和50)年度の223億円(22店舗)から87(昭和62)年度には1,049億円(50店舗)と4.7倍に急増し、1千億円台に乗せた。その5年後の92(平成4)年度には2,059億円(61店舗)に倍増した。店舗の大型化が功を奏し、1店当たり売上高は1985年度の約18億円から1990年度には同28億円に跳ね上がった。

売上高経常利益率は1970年代の3%前後から80年代後半には5%前後に向上し、高収益の成長企業として流通業界で際立った存在感を放つようになった。⁽³⁾

スーパーマーケット業界は1970年代初めまで資本力に優る百貨店・電鉄系の東光ストア(東急ストア)、大丸ピーコック、小田急商事、東武ストアなどが先行していたが、1980年代に入ると、マルエツ、ライフストア、カスミ、いなげやなど独立系企業がチェーンストア理論を実践し、売上高ランキングの上位に顔を並べた。ベニマルもその一角を占めた。1977(昭和52)年マルエツがスーパーマーケットで初めて株式を上場し、翌年にはいなげや、そしてベニマルが1980(昭和55)年と続いた。食品主体のスーパーマーケットの成長がしだいに本格化した。

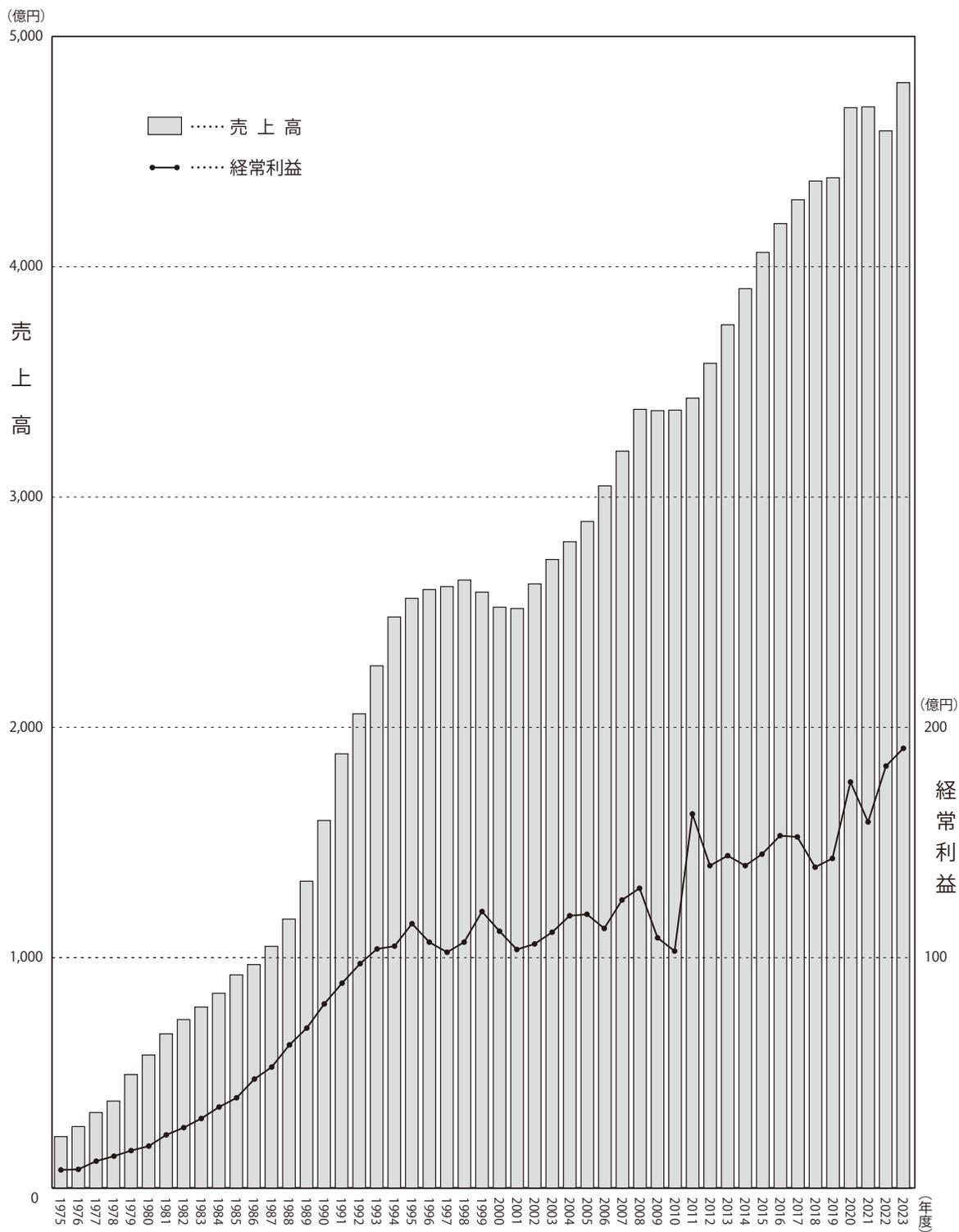
店舗運営の改善

ここまで出店戦略を中心に急成長期をみてきたが、ここからは店舗網の拡大を支える経営システムの改善と課題について要点を簡潔に指摘しておこう。すなわち店舗運営(オペレーション)、商品調達(マーチャンドライジング)、商品供給(サプライチェーン)の3つからなる「小売業務システム」構築状況である(矢作、2021)。

店舗運営システムでは外部の専門家の協力を仰ぎながら、商品管理や生鮮食品の鮮度管理の改善に早くから取り組んだ。1962(昭和37)年、日本リテイリングセンターの渥美俊一の紹介で日本能率協会のコンサルタント城功が来社し、須賀川店でユニットコントロール(単位別商品管理)システムの実験を申し出た。

ユニットコントロールはチェーンストア経営

図1 ヨークベニマルの業績推移



出所：社内資料に基づき筆者作成。

管理の根幹の1つで、商品分類の単位を決め、それに基づき販売数量と陳列数量の関係を分析する。商品分類の単位は、たとえばビールという商品カテゴリーであれば、ブランド別・容量別・容器別・価格帯別等があり、「アサヒスーパードライ缶入り 350cc」のように顧客が購入した最小単位で分類して商品管理すれば、いわゆる最小在庫管理単位に基づく「単品管理」となる（日本リテリングセンター、2011）。

具体的にはABC分析がよく知られている。ある商品カテゴリーの売上高をよく売れるA商品（売れ筋）、普通に売れるB商品、売れないC商品（死に筋）に分類し、売上高の上位20%を占めるA商品が80%の売上げをはじき出すという「20-80の原則」（パレート曲線）はABC分析から導き出された経験則である。

須賀川店では手作業により加工肉など主要商品カテゴリーの売上高や陳列量（店頭在庫）を品目単位で集計し、グラフ化してC商品をカットして新しい商品を入れるなどの実験を行った（田島、1962）。

しかし単品管理は手作業では大変な時間と労力を要する。ベニマルは城らの指導で科学的な商品管理の重要性を学び、ABC分析などを部分的に活用したものの、実際に全社規模で「単品管理」経営に取り組むのはイトーヨーカ堂の業務改革に参加し、POS（販売時点情報管理）システムを導入する1980年代以降の話となる。

生鮮食品の鮮度管理技術の習得

生鮮食品の鮮度管理技術の習得にも継続的に努力した。1962（昭和37）年7月関西スーパーマーケットをはじめとする西日本のスーパーマーケット15社が経営交流グループ、オール日本スーパーマーケット協会（AJS）を設立した。5年後、AJS初のアメリカ研修セミナーが開催された。会長の関西スーパーマーケット北野祐次らは最初の訪問地、ハワイで地元スーパーマーケットを訪問し、衝撃を受けた（オール日本スーパーマーケット協会、1984；関西スーパーマーケット、1985）。

店内に入ると、プーンと果物の香りが鼻をつく。売場は明るく清潔で、色とりどりの青果物

が冷蔵ショーケースに見事に陳列されている。品揃えは何でもよいから並べるのではなく、普通の家庭が普通の食生活に必要なとしている食料品に絞り、衣料品など余計なものは一切置いていない。店の裏に回ると、青果物、精肉、乳製品等を保存する大型冷蔵庫があり、作業場が合理的にレイアウトされていた。市場から仕入れた商品をただ並べるだけでなく、品質を保持し、必要な洗浄、カットなどの処理加工をして売場に出している。

北野は帰国後、さっそく衣料品部門から撤退し、購買頻度の高い生鮮食品と加工食品、日用品雑貨に商品構成を絞り、生鮮食品の鮮度管理技術の開発に取り組んだ。出会ったのが紀ノ国屋の生鮮食品管理を指導した大阪府立大学農学部教授の向井克憲だった。

向井はアメリカで科学的な生鮮食品の品質管理法を学んだ。北野は向井の指導を受けながら、青果物の蘇生や鮮魚の冷塩水処理などの技術を開発し、1967（昭和42）年以降そのノウハウを加盟企業に惜しみなく公開した。

当時、スーパーマーケット業界では生鮮食品の供給について店舗外で生鮮食品の加工・処理を一括して行うセンター方式と、店舗内で分散的に行うインストア方式の2つの方法のいずれがよいか議論がたたかわされていた。

渥美らチェーンストア理論の提唱者は店舗運営を効率化できるセンター方式を推奨したが、AJSは鮮度の高い商品を供給するため店舗で加工・処理するインストア方式を選択した。

チェーンストア理論に基づき多店舗化を優先していたいなげや、カスミなどはセンター方式を導入したのに対して、関西スーパーやサミットらAJSグループ企業はカネと時間はかかるものの、競合に強いインストア方式を採用した。

ベニマルは1970（昭和45）年AJSに加盟し、生鮮食品の管理技術を学んだが、1973（昭和48）年イトーヨーカ堂との提携を機に退会した。AJSは独立系中小スーパーの協業団体としての性格が強かった。

それでも向井と縁のできたベニマルは退会後も向井が東京で主宰する流通研究会に参加すると同時に、郡山で月1回、1泊2日の社内研修会

を開き、商品別温度・湿度管理基準や管理技術を学んだ。向井の指導はその後40年余り続いた。

総菜の製造小売業化

商品調達システムでは総菜の製造小売業化の方向が定まった。1969（昭和44）年6月、ベニマルの食品工場の経営を引き受けた喬樹は食品製造業の独り立ちを目指し、総菜事業の専門子会社、日の丸食品（1981年ライフフーズに商号変更）を設立し、善兵衛を社長に迎え入れ、自らは専務として陣頭指揮を執った。翌年郡山市富久山市に3,300㎡の用地を確保し、床面積約1,000㎡の新工場を完成させた。製品は豆腐、こんにゃく、揚げ物、煮物、菓子・あんぱん、冷凍食品など多彩だった。

ところが、店舗から思うように注文がこない。新製品をつかって商品本部に売り込みに行くと、仕入れ担当者は「安くしろ」の一点張りで値下げ交渉が始まる。喬樹は、これを2年間経験し、利益をあげる難しさ、「納品」業務の大変さを肌で感じた。「自分で生産し、自分で売価を付け、自分で売る」製販一体の製造小売業で、生産者も消費者も納得のいく商売をしたいと思った（ライフフーズ、2022）。

好機は1971（昭和46）年イトーヨーカ堂と共同出店した平店の開店時にやってきた。食品売場は約1,500㎡と広々としていた。営業担当の善興に掛け合い、6尺（約180cm）の対面ショーケース6本を並べ、日の丸食品初の直営売場を開設した。しかし煮物も揚げ物もさっぱり動かない。毎日、売れ残った商品を大量に廃棄した。

顧客の目線から観察し直してみた。セルフサービス方式を全面的に取り入れた売場でケース内にきれいに陳列して対面販売する総菜コーナーはどこかよそよそしい感じがした。買いにくいのではないかと気付いた。試しに対面ケースの前面ガラスを取り外し、トレーに盛ってパッケージをして、セルフサービスで販売してみた。すると、商品が動き始めた。

これがきっかけとなり、「体に優しくおいしいモノを楽しく提案する」という総菜事業の製造小売業化が前に進んだ。食品工場で集中生産す

る総菜事業の拡大は競争相手にないベニマル独自の強みとなり、全体の利益を押し上げた。

物流改革の課題

商品供給システムにも課題が出てきた。店舗数の増大と取扱商品の拡大ともに、生産地や卸売市場と店舗を結ぶ中間流通にボトルネック（あい路）が生じた。当時、ベニマルはセンター方式で生鮮食品の一括処理加工をしていたが、鮮魚は日の丸食品の入荷エリアで、青果物は善宝池の本部倉庫で仕入れた商品を店舗別に仕分けて納品していた。それを集約し、生鮮食品全体の一括処理加工するセンター施設が必要とされていた。

加工食品や衣料品、日用品雑貨では問屋物流に大きく依存していた。有力メーカーは卸売機能を組織化・系列化するため特約店・代理店制度や販社制度を整備し、地域別商品別に帳合（取引関係）を管理した。モノの流れは「メーカー→卸（一次、二次卸等）→店舗」という多段階で、伝統的に卸が小売店へ直納していた。それでは納品時に遅配・誤配・欠品が発生しやすく、店舗では入荷、仕分け、検品等の作業負担が重かった（田島、2001）。

一般的にチェーンストアの自社配送センターは本部集中仕入れを強化し、発注ロット（取引単位）をまとめ、有利な取引条件を引き出すと同時に、店舗が必要する物流サービス（リードタイムの短縮化、小ロット・多頻度納品、未納・遅納・欠品の防止、仕分け、値札貼り・加工・包装など）を提供することに狙いがある。

総合量販店業界では1969（昭和44）年12月、西友が東京都府中市に総工費45億円、本館延べ床面積約5万4,450㎡の本格的な大規模流通センターを開設し、コンピューターによる在庫管理やコンベヤによる自動仕分け装置を導入し大きな話題となった（由井、1991）。これが一つの契機になり、チェーンストアにおける一括配送センターの戦略的重要性が改めて認識された。

ベニマルは1977（昭和52）年12月、郡山市富久山町に敷地面積約7,600㎡、床面積約4,300㎡の流通センターを開設した。26名のスタッフが生鮮食品の処理加工・仕分けの一元化、問屋

から一括納品された加工食品や日用品雑貨などの仕分け・出荷、在庫商品の保管・管理、産地や卸売市場からの仕入れ、一部商品の加工・包装・値札貼りと複合機能を担った（ヨークベニマル、2013）。

物流効率化の第一歩を踏み出したとはいうものの、物流改革という新たな問題を抱え込んだ。生鮮食品のセンター方式による処理加工は発注から納品までリードタイムがかかり、販売動向に応じて過不足なく鮮度の高い商品を提供するには限界があった。新流通センター開設後、数年後に生鮮食品の処理加工はセンター方式からイストア方式に切り替えた。加工食品や日用品雑貨分野ではどのように一括納品するか重い課題が残された。

店舗中心に業務システムを構築してきたベニマルにとって最新の物流技術を習得し、店舗に高度な物流サービスを提供することは容易なタスク（課業）ではなかった。社内の専門スタッフが不足していた。たちまち出店地域の拡大、物量の急増、取扱商品の多様化に応じた物流サービスを提供する難しさに直面したという（鈴木・佐藤、2023年8月インタビュー記録）。

以上、単品管理・鮮度管理技術、総菜事業の製造小売業化、物流改革という将来に関わる業務システム上の主要な改善点と課題を指摘した。これらの問題点は改めて取り上げることにする。

8. 結びに代えて

1970年代から80年代にかけて第2の成長期を迎えたベニマルの歴史を振り返り、改めて気付いたことがある。イトーヨーカ堂との提携に始まりセブン&アイ・ホールディングスの子会社となる現在に至るまで一貫して維持されたベニマルの経営の「主体性」について、である。

日本の小売商業史上、提携・合併・買収で半世紀以上にわたり提携先や被合併・買収企業が経営の主体性を実質的に維持しながら、持続的な成長を成し遂げた例はまれである。

確かに資源補完効果は大きかった。衣料に強いイトーヨーカ堂と食品を祖業とするベニマル

の共同出店は成長に弾みをつけた。ベニマルはヨーカ堂から衣料品の仕入れ先や仕入れ方法、取扱い技術やその他の最新系技術を学び、人材育成が加速した。それが若い経営陣的確な判断を得て、郊外立地のコンパクトな総合量販店の開発という成長路線として実を結んだ。

2005（平成15）年9月持ち株会社セブン&アイ・ホールディングスが設立され、1年後ベニマルは株式交換によりセブン&アイ・ホールディングスの完全子会社となった。それでも役員人事や経営執行の面で両社の関係は変わることがなかった。ベニマルの経営は引き続き自主的に運営された。

歴史の振り返りから、ベニマルの経営の「主体性」維持は大高善雄と伊藤雅俊という二人の深い信頼関係に根差すものと指摘した。しかしながらイトーヨーカ堂グループの事業構造とガバナンス（統治）の劇的な変化にもかかわらず、主体性が今日まで堅持されたことは特筆に値する。

無論、4兄弟の経営努力は評価しなければならない。食品主体の中小型スーパーマーケットから郊外立地のコンパクトな総合量販店路線に方向転換しながら、食品中心の店づくりという枠組みは継承し、大手総合量販店や地方スーパーマーケットとの競争を巧みに差異化した。衣料品を含むワンストップショッピング機能を拡充しながら、生鮮食品と総菜を軸とした中核部門を強化することも忘れなかった。食品と非食品の微妙なマーチャングアイジニングのバランスがユニークな競争戦略を生み出し、1970年代から80年代にかけての急成長をもたらしたと言える。

第2の成長期において構築されたベニマル独自のガバナンス構造は、今後も経営を左右する重要な要素であり続けるだろう。⁽⁴⁾

注

(1) 紅丸商事創業20周年記念誌（1968）は発行年と元の原稿の執筆年が異なるため記念誌の該当頁数と原稿の執筆年を記した。

(2) 「ウィキペディア」 <https://ja.wikipedia.org/wiki/荒巻セントラルプラザ>、2024年5月9日アクセスを参考にした。

- (3) ベニマルの成長戦略は自社出店によるオーガニックグロースを基本としており、M&A（企業の買収・合併）の件数はかなり限られている。M & Aは同一出店地域にあり、経営理念が共通することを原則としており、1970年代および1980年代では1977年会津・マルトミ（6店舗）、81年山形・サンライフ（3店舗）、82年石巻・東京セルフコーナー（6店舗）の3件がある。
- (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る。

参考文献

- ヴォーゲル、エズラ・F.(1979)『ジャパニアズナンバーワン：アメリカへの教訓』（広中和歌子・木本彰子訳）TBSブリタニカ。
- オール日本スーパーマーケット協会（1984）『AJS20年の歩み』。
- 猪飼聖紀（1988）『松籟の如し / 異能の商人 岩田孝八』四海書房。
- 伊藤雅俊（2003）『伊藤雅俊の商いの心』日本経済新聞社。
- イトーヨーカ堂（2007）『変化対応—あくなき創造への挑戦』。
- 大高善興（2021）「この先の未来へ」ヨークベニマル『未来に翔く一野越え山越えの創業精神』創業30周年記念誌（3刷・改訂版）。
- 大高善兵衛（1978b）「新たなスタート・ラインとしての30周年」ヨークベニマル『未来に翔く一野越え山越えの創業精神』同（初版）。
- 大高善雄（1978a）「わが奉仕の経営と信念の経営」ヨークベニマル『未来に翔く一野越え山越えの創業精神』同（同）。
- 川野清巳（2013）「消えない絆」日本経済新聞『交遊抄』3月6日付。
- 関西スーパーマーケット（1985）『関西スーパー25年の歩み』。
- 倉本初夫（1977）「日本チェーンストア協会発足前史」日本チェーンストア協会『日本チェーンストア協会10年の歩み』。
- ジャスコ（2000）『ジャスコ三十年史』。
- 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。
- 田島義博（1962）『日本の流通革命』日本能率協会。
- 田島義博（2001）監修・白井秀影・加藤弘貴・寺嶋正尚著『卸営業のロジスティクス戦略』同友館。
- 鶴田俊正・矢作敏行（1991）「大店法システムとその形骸化」三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会。
- 西川俊男（1980）『明日への小売り戦略』日本経済新聞社。
- 西端行雄（1976）『小売連邦』プレジデント社。
- 日本リテイリングセンター（2011）『チェーンストアのための必須単語1001』日本リテイリングセンター。
- 紅丸商事（1968）『野越え山越え廿年』創業20周年記念誌。
- 安田栄司（1979）『誠実親和』。
- 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（2021）『コマースの興亡史—商業倫理・流通革命・デジタル破壊』日経BP・日本経済新聞出版。
- 矢作敏行（2024）「ヨークベニマルの経営史（2）流通革命の波に乗る」『経営志林』第61巻1号、4月。
- 山下剛（1983）『イトーヨーカ堂のすべて』（改訂版）国際商業出版。
- ヨークベニマル（2021）『未来に翔く一野越え山越えの創業精神』創業30周年記念誌（3刷・改訂版）。
- ヨークベニマル（2013）『誠実一路』創業65周年記念誌。
- ライフフーズ（2022）『ライフフーズの原点～継承し、発展させるために～』。
- 由井常彦（1991）編『セゾンの歴史・上』リプロポート。

インタビュー記録

- 大高喬樹元ライズフーズ代表取締役会長、2023年11月（1回約90分）。
- 大高善興ヨークベニマル名誉会長、2023年5月、6月、8月、2014年1月（同）。
- 鈴木孝ヨークベニマル物流事業部事業部長・佐藤公一 同部総括マネジャー、2023年8月（同）。
- 馬場弘樹ヨークベニマル企画室長・高橋利典開発室店舗開発担当・田中元顧問、2023年7月（同）。