

〔研究ノート〕

ヨークベニマルの経営史（4） 生活提案型スーパーマーケットへの挑戦

矢 作 敏 行

目 次

1. はじめに一経営危機の到来
2. 食品特化に戦略転換
3. 生活提案型スーパーマーケットへの挑戦
4. 仙台・柳生店の失敗と先進性
5. チェーンストアとしての個店経営へ
6. パート社員の戦力化
7. 単品管理で人材育成・業務改革
8. まとめ

1. はじめに一経営危機の到来

ヨークベニマルは1980（昭和55）年11月東京証券取引所市場第二部に株式上場し、名実ともに家業から企業への脱皮を目指した。翌年には郡山市朝日町に新社屋を開設し、業務管理体制を着々と整えた。出店面では東北から北関東への南下作戦が始まった。1989（平成元）年2月JR東北本線黒磯駅前に黒磯店を開業し、栃木県に進出した。これにより福島、山形、宮城の東北3県と栃木、茨城の北関東2県をドミナントエリア（集中出店地域）とする長期出店戦略が方向付けられた。

1973（昭和43）年イトーヨーカ堂と結んだ業務提携に基づき業務改革（業革）が推進された。1983（昭和58）年に在庫改善委員会を設置し、イトーヨーカ堂から単品管理（最小分類単位に基づく在庫管理方法）による在庫回転と粗利益の改善策を学び、3年後には業務改革委員会として改組し、小売業務システム全般の改革へと進んだ。

1990（平成2）年3月末、全店にPOS（販売

時点情報管理）システムを導入した。これにより善二郎副社長のリーダーシップの下、NOP（ニュー・オペレーション・プロジェクト）と名付けられたベニマル独自の業務改革が始まった。店舗オペレーション（運営）とマーチャングライジング（商品化活動）の抜本的な改革に取り組んだ。

日本経済は1974（昭和49）年石油危機を乗り越えて安定成長期に入った。1980年代末にはバブル経済が過熱した。その間、ベニマルの業績は極めて順調に推移した。第2成長期の到来である。

5年ごとの売上高、経常利益額の伸長率（単年度での比較）を見てみよう。1975（昭和50）と80（昭和55）年度を比較すると、売上高、経常利益はそれぞれ2.59倍、2.61倍に増加した。次の5年後の1985（昭和60）年度には80年度比それぞれ1.60倍、2.24倍に続伸した。さらに1990（平成2）年度も85年度比で売上高は1.72倍、経常利益は2.06倍に増えた（矢作、2024、図1）。

1990（平成2）年度『日経流通新聞』（現日経MJ）「日本の小売業調査」によると、スーパーマーケット（SM）の売上高ランキングではマルエツが2,965億3,800万円（小売業全体では21位）で先頭を走っていた。ベニマルは1,597億6,000万円（同34位）で、ライフコーポレーションの1,585億1,300万円（同35位）、いなげやの1,515億9,200万円（同36位）などと2番手グループを形成していた。その中でベニマルの収益力は際立って高かった。経常利益額は79億6,500万円とマルエツの81億2,600万円に拮抗していた。

1960年代における第1成長期は食品主体のSMのチェーン化による躍進だったのに対して、1980年代を中心とした第2成長期はコンパクトな総合量販店（総合スーパー、GMS）路線へと転換したのが功を奏した（矢作、2024）。

具体的は、商品面でイトーヨーカ堂との提携により衣料品部門を拡充し、限定商圏におけるワンストップショッピング機能を向上させた。出店面ではモータリゼーションに対応した郊外型中大型店を集中的に開発した。

1990年度ベニマルの店舗数は57店でマルエツの176店の3分の1以下だったが、店舗規模の大きなベニマルの1店当たり売上高は約28億円とマルエツの1.7倍に達していた。

1980年代後半に入ると、マルエツや東武ストアなど他の有力チェーンもベニマルに追随し、コンパクトな総合量販店の出店を強化した。各社は既存店売上高が伸び悩み、中大型店を開発し、衣料品や住居用品といった食品以外の市場を掘り起こす必要性に迫られていた。ベニマルはそれを先取りし、人口増加の著しい郊外市場でいち早く中大型店を展開し、競争優位を確立したのである（日経流通新聞編、1988）。

善二郎の社長就任

1994（平成6）年、経営体制が刷新された。紅丸商事設立以来、31年にわたり二代目社長を務めた善兵衛が郡山商工会議所会頭に就任するのに伴い退任し、弟の善二郎が社長に就任した。三男善興は専務から副社長に昇格した。

善二郎は長年、出店計画から財務まで経営全般を取り仕切っていた。イトーヨーカ堂との提携や株式上場といった重要課題を担当し、社内外で理論家、戦略家と評されていた（川野、2013）。しかし善二郎は6年後の2000年病に倒れ、社長の座を善興にバトンタッチした。

善二郎の社長時代はバブル経済がはじけ、日本経済が長期停滞に突入した難しい時期にあっていた。小売市場では専門量販店の台頭の影響を受けて、総合量販店の地盤沈下が急速に進んでいた。総合量販店路線をとっていたベニマルも1990年代前半、既存店売上高が伸び悩み、1990年代後半には創業以来、初めて深刻な

業績不振に陥った。売上高は1998（平成10）年度の2,639億7,000万円をピークに3年連続で減少し、経常利益は95（平成7）年度の114億8,800万円から2年連続で下落した。第2成長期は終わりを告げた。

善二郎は大胆な事業構造改革に踏み切った。不振の衣料品部門を大幅に縮小し、食品特化型のSMに回帰した。ただし、単なる本業回帰ではなく、新しいSMづくりに挑んだ。ミールソリューション（食事に関する問題解決）を中心テーマに価値ある商品・サービスを提供する「生活提案型SMの構築」という構想がそれである。

店舗オペレーションでは従来の中央主権的な本部主導の店舗オペレーションを抜本的に見直し、パート社員（有期・短時間労働者）を含む全員参加型の「個店経営」を目指し、地域に密着した新しいチェーンストア組織づくりに取り組んだ（ヨークベニマル、2013；橋本、2024年1月インタビュー調査）。

本稿は1990年代における経営危機の到来と善二郎のリーダーシップに基づく戦略転換に焦点を当てる。ヨークベニマルはヤオコーと並ぶ生活提案型SMのパイオニア企業である。ベニマルの挑戦を通して、現在、SM業界の主要な市場戦略となった「価格」ではなく、「価値」の提供を重視する生活提案型SM構築のプロセスを明らかにする。

まず生活提案型SMの実験・失敗・修正を振り返り、そのうえで個店経営の追求、パート社員の戦力化、単品管理の徹底と3つの事業モデル改革を取り上げる。⁽¹⁾

2. 食品特化に戦略転換

1990年代初めバブル景気は破綻し平成不況が始まった。1997（平成9）年には不良債権処理による金融システムの不安定化や消費税の引き上げを契機に個人消費の落ち込みが表面化した。これが世にいう1990年代の「失われた10年」である（週刊東洋経済臨時増刊、2012）。

日本の小売市場は歴史的な転換期を迎えた。商業統計によると、小売業全体の売上高は1997（平成9）年147兆円でピークアウトし、10年

後の2007（平成19）年には134兆円と10%近く縮小した。

流通革命をけん引した総合量販店（商業統計上の「総合スーパー」は衣食住の各種商品を総合的に販売する従業員50人以上のセルフサービス方式の小売店舗）の売上高も1997年の約10兆円がピークとなり、2007年には約7兆5千億円と25%縮減した。総合量販店の市場縮減は小売業全体を上回るスピードで進んだ（矢作、2021）。

対照的に特定商品群に特化したSM（商業統計上の「食料品スーパーマーケット」は食品が売上高の70%以上で、売場面積250㎡以上のセルフサービス方式の小売店舗）、コンビニエンスストア、ホームセンター、ドラッグストア、カジュアル衣料品店等のセルフサービス方式の専門量販店は着実に勢力を拡大した。専門量販店の中で最大の市場規模を擁するSMの販売額は1997年には11兆円を突破し、総合量販店の市場規模を軽々と超えた。

市場構造の変化はベニマルの経営を直撃した。変調の兆しは日本経済が平成不況に沈んだ1993（平成5）年頃から表れた。売上高が前年実績を割る既存店が増え始め、95年度には約60店舗の既存店の約7割が前年実績を割る前代未聞の事態に陥った。店舗の改装や品揃えの見直しを行ったが、既存店売上高は容易に回復しなかった。1997年度には売上高は2,655億2,600万円と頭打ちとなり、純利益は53億5,800万円と12.7%下落し、上場後初の減益決算を余儀なくされた。

業績悪化は表面の数字以上に深刻だった。小売業は人件費や家賃など固定費負担が重く、損益分岐点が高い。既存店の売上高減少は直接、損益に影響を及ぼす。そこに新規出店等の投資負担が加われば、経営はたちまち苦しくなる。当時、副社長だった善興は、「私が58歳のとき（1998年）、会社が危機に陥ったことがありました（中略）。3年ほどで赤字寸前になり、株価も半減しました」と振り返る（ヨークベニマル、2021）。

1990年代消費市場は低迷したが、大店法の規制緩和を受けて出店競争が止むことはなかつ

た。ジャスコやマイカル（旧ニチイ）など総合量販店が東北地方で攻勢を強めた。食品分野では山形・宮城に地盤のあるヤマザワ、仙台を中心とするみやぎ生協、群馬県や栃木県を拠点とするとりせんなど地域の有力SMが地盤を固めていた。非食品分野ではカジュアル衣料専門店やホームセンター、ドラッグストアが台頭した。

その結果、小売市場が総合化と専門化に大きく二極分化した。ベニマルは1970年代後半の450坪（約1,500㎡）型を手始めに1,000坪（約3,300㎡）型、1,500坪（約5,000㎡）型と店舗規模を拡大し、総合化路線を推し進めたが、市場構造の総合化と専門化の狭間において中大型店の品揃えが中途半端に陥った。特に2層の店舗は買い回りしにくく、店舗運営コストもかかる。部門別にみると、消費低迷に直撃された衣料品と住居用品の不振が全体の業績の足を引っ張った（ヨークベニマル、2013；『日本経済新聞』地方経済面1997年4月12日；『日経流通新聞』1997年6月19日）。

経営陣は業績不振の原因を外部環境に求めず、経営内部の問題として厳しく受け止めた。善二郎は減益決算直後の1998（平成10）年6月号社内報で、「今、厳しいのは景気が悪いためではありません（中略）。品揃えや商品そのものにお客様の求めているものとのズレが生じているのです」と商品と売場の抜本的な改革を打ち出した。

総合量販店路線を全面的に見直し、売上げ不振の衣料品事業を大幅に縮小すると同時に、多角化経営を見直し、経営資源を食品に特化する決断を下した。

1997（平成9）年以降、衣料品を扱う総合量販店（中大型店）の新規出店を原則中止し、イトーヨーカ堂郡山店、白河店、福島西口店の3店舗での共同店舗運営事業（食品部門を担当）を返上した。450坪型店舗では衣料品売場を廃止し、食品特化型とする業態変更の方針を打ち出した。合わせてイトーヨーカ堂グループのファミリーレストラン「デニーズ」からも撤退し、17店舗の営業権をデニーズ・ジャパンに返上した（イトーヨーカ堂、2007；ヨークベニマル、2013）。

表1 ヨークベニマル仙台・柳生店の概要

所在地	仙台市太白区柳生
開店日	1997年7月22日
出店形態	単独立地
建物構造	鉄筋・地上1階
総売場面積	2,039 m ² （617坪）
SMの売場面積	1,823 m ² （552坪）
人員	社員22名、パート・アルバイト89名
テナント	酒、DPE、クリーニング、惣菜、寿司、ベーカリー
駐車台数	187台（前面駐車）

（出所）『食品商業』1997年9月号。

こうして「小商圈で繰り返し来店されるお客さまの日常の食卓をより楽しく、豊かに、便利にする」（ヨークベニマル、2018）と定義されている食品特化の生活提案型 SM づくりが始まった。

3. 生活提案型スーパーマーケットへの挑戦

1997（平成9）年7月、生活提案型 SM の実験店である柳生店が仙台市郊外の住宅地、太白区に開業した。周囲にはマンション建設が進み、人口が急増していた。フリースタANDING（単独立地）形式のワンフロアで、総売場面積は2,039m²と十分な広さを確保し、店舗前に187台収容の駐車場を整備し、アクセスしやすくした（表1）。

直営売場面積は1,823m²で、売場の約70％は食品で、残り約30％は日用品雑貨、医薬品・化粧品などドラッグストア関連売場とした。店舗外壁には「FOODS & DRUG」という看板を掲げ、コンビネーションストア（複合店舗）としての体裁をとっていた。衣料品売場は方針通り姿を消していた（図1）。

テナントとして子会社ライフフーズの運営する惣菜・寿司店、インスタベーカリーのほか、酒類、写真、クリーニングの各店が入居した。平日1,700人、週末2,400人の客数で、年間売上高24億円と意欲的な目標を掲げた。

欧米視察を通して最新の SM 経営動向を学んでいた善二郎は、1996（平成8）年9月の役員

会で、今後の店舗開発はフォーマット（店舗類型）を白紙から見直し、それぞれの地域に適した新しい店づくりに取り組むよう指示した。柱となったのは当時、アメリカで話題となっていた食事の困りごとを解決するミールソリューションというコンセプトだった（五十嵐・新津、2009）。

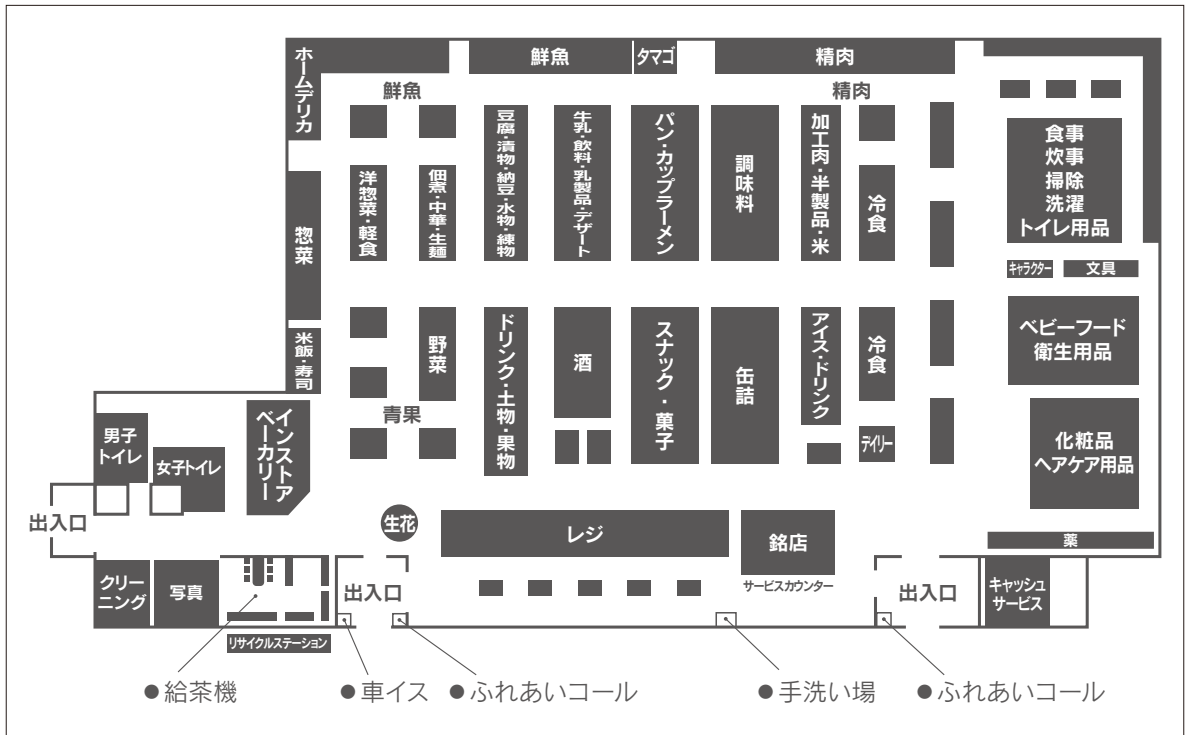
ミールソリューションは1990年代半ば、全米食品マーケティング協会（FMI=Food Marketing Institute）が提唱したスーパーマーケットのマーチャンダイジング改革である。所得水準の上昇や女性の社会進出、レジャー・娯楽の普及に伴い、食生活に構造変化が起きていた。

外食比率が高まり、家庭内食事（内食）中心の SM の足元が脅かされていた。ファストフードレストランのテイクアウト（持ち帰り）やデリカテッセン（惣菜）専門店の惣菜が伸び、内食でも外食でもない、「中食」（第三者が調理した食事や惣菜を購入し自宅やオフィス等で食べる）という新市場も伸びていた（相原、2019）。

日本でも同様の傾向が見て取れた。ファミリーレストランからファストフードまで多様な外食市場が拡大し、小売業では弁当・お握り、サンドイッチ、惣菜などを売るコンビニエンスストアが急成長していた。

日本の SM 経営者は東海岸のウェッグマンをはじめとしたミールソリューション対応型店舗をこぞって視察した。善二郎もその一人だった。RTP（Ready-to-prepare；食事の材料が揃っている状態）、RTC（Ready-to-cook；ミールキッ

図1 ヨークベニマル仙台・柳生店の店舗レイアウト



(出所)『食品商業』1997年9月号。

トなど料理する準備が整っている状態)、RTH (Ready-to-heat; 冷凍ディナーセットなど加熱すればすぐに食べられる状態)、RTE (Ready-to-eat; ハンバーガーなどすぐに食事のできる調理済み食品)、RTC (Ready-to-create; 健康を維持するメニューや美味しい料理方法の提案など)と、時短・即食・健康といった消費者の新しい欲求に応える食生活の改善を提案する最先端の売場を目の当たりにして、善二郎は新しいフォーマットづくりを決意したという(橋本、2024年1月インタビュー調査)。

ミールソリューションの提案

柳生店の開発プロジェクトには店長候補を中心に本部スタッフを含めて8人のメンバーが選ばれた。通常、新店開発では店舗規模や地域特性等が類似の店舗を参考にするのが通例だが、柳生店の場合は既存店舗を参考にせず、白紙の状態では調査を開始した。

最初に2週間かけて周辺住民への訪問インタビュー調査とアンケート調査を実施し、顧客のライフスタイル(生活様式)を探った。そのうえで標的顧客を「32歳の専業主婦と夫、小学生と幼稚園児の二人の子供のいる世帯」と具体的に定め、生活の具体的なシーン(場面)やニーズを抽出し、取扱商品や売場構成・配置を決めていった(奥平・池田、2023年12月インタビュー調査)。

ミールソリューションを提供するため、まず売場の括りや配置を見直した。従来の売場は縦割り流通構造を反映し、青果物、鮮魚、精肉、日配食品、加工食品など業種別部門別に構成されていた。柳生店はそれを朝食・昼食・夕食といった生活シーンや季節・催事などに応じて商品・売場を再編集し、業種・部門横断的な売場を設けた。その結果、売場が単品売りから関連販売へ、素材(生鮮食品)から総菜(弁当・寿司・ベーカリーを含む)へと、大きくシフトし

た。

まず店舗の左手正面入り口にライフフーズの総菜・寿司店、インスタペカリーを大きく展開し、隣接する青果物や鮮魚などの生鮮食品売場との関連付けを図った（図1）。

弁当・寿司・和洋総菜から鮮魚売場と続く主通路が突き当たる第1コーナーには毎日、店内で扱っている生鮮食品を使用し、出来立ての調理済み食品を提供する「ホームデリカ」という売場を新設した。長さ約2.4mの大型ケースを置き、顧客を誘引する「磁石売場」と位置付けた（『食品商業』1997年9月号；『日経流通新聞』1997年7月1日、9月2日）。

店舗導入部分で総菜重視の売場配置としたのは顧客が必要な調理済み食品や関連食材を購入し、すぐにレジに進めるショートタイムショッピング（買い物時間の短縮）を意識してのことだ。

個々の売場もRTCやRTPなどの新機軸を打ち出した。鮮魚を例にとると、それまでバックヤードの作業場が売場に対して縦に配置されていたが、それを横向きに変え、シースルーにして顧客が三枚下ろしや刺身などの加工作業を見えるようにした。売場には漬け魚など調理加工した商品を増やした。精肉売場ではスライスした肉と野菜パックを並べ、一緒に購入すれば、「豚肉と茄子の味噌炒め」が料理できる売場とした。

鮮魚、精肉などの素材別から生鮮食品とおかず、総菜類まで関連付けた売場配置としたのは子育てや仕事に忙しい顧客に利便性を提供するためである。それをサポートしたのは総菜専門工場を運営する子会社ライフフーズの商品開発・供給能力だった。

また正面右手に医薬品、化粧品などを扱う調剤薬局付きドラッグストア売場を独立させた。これも目的買いの顧客に対してショートタイムショッピングを提供する試みだ。

販売促進活動に目を転じると、従来の価格訴求による単品大量販売に頼ることなく、新しい顧客価値の提供により売上げを確保しようとの覚悟のほどが見て取れる。開店時のチラシは従来のような開店セールを訴求せず、品質・機能

を訴えた8頁にわたる洒落た手渡しチラシを配布した。一日の食生活を朝から晩まで時間別に分けて、焼き立てパンやパスタから寿司などを提案し、合わせて台所用品や食器の売場も一新し、若い世代の豊かな暮らしを提案する狙いが込められた。つまり生活提案型SMは「価格」ではなく「価値」で勝負する店づくりを目指したのである。

4. 仙台・柳生店の失敗と先進性

通常、SMの売場レイアウトは顧客の店舗内での回遊性を高めるため客の流れを特定方向に誘導するワンウェイコントロールが導入されている。入り口に色彩感覚が豊かで匂いも良い青果物を置き、店舗の奥の壁面には目的買いの多い鮮魚や精肉を配置する。加工食品や日用品雑貨は中央の棚に並べ、最終コーナーには総菜売場を置いている店舗が多い。したがって壁面には生鮮食品売場がコの字型に配置されている。

ところが、柳生店はいきなり総菜と生鮮食品を一体化した売場を正面入り口で展開すると同時に、食品とドラッグストアの売場を大きく2つに分けた。そのため食品売場の壁面はコの字型ではなくL字型となった（図1）。

顧客は食品ゾーンで買い物を終えると、ドラッグストアのゾーンに突き当たる。食品、ドラッグそれぞれの目的買いの顧客に対してショートタイムショッピングを提供する狙いから、そのようなレイアウトが導入されたという（五十嵐・新津、2009）。

斬新な商品構成と売場配置は業界の注目を集めたが、開店後の成績はさんざんな結果に終わった。初年度（1997年度）の年間売上高は計画を大幅に下回り、多額の損失を計上した。食品と非食品を分けた売場配置が顧客の回遊性を妨げ、店内滞留時間が短くなった。おのずと顧客の買上げ点数が伸び悩んだ。食品とドラッグを組み合わせた複合店舗で、ワンストップショッピングとショートタイムショッピングの2つの異なる機能を両立させるのは難しかった。

ミールソリューションを象徴する新設コーナー「ホームデリカ」は準備不足で、売上高は

計画の半分以上に落ち込んだ。ライフフーズからの出向社員2人とパートタイマー3人の体制で運営していたが、毎日、その日に入荷した素材を用いて日替わりで各種料理7、8品目をつくり、提案することは容易ではなかった（奥平・池田、2023年12月インタビュー調査）。

ましてやそれをPOP（店内広告）で分かりやすく情報発信し、ときには調理済みの総菜の購入のみならず、料理の腕自慢の顧客には関連素材・調味料の購入を促すというメニュー提案効果を発揮するには至らなかった。それどころか用意した大型ケースが旬の食材による料理で埋まるはずが、スカスカの品薄状態が続いた。「ホームデリカ」はわずか3ヵ月で閉鎖された。代わりにライフフーズの総菜売場を拡張して穴埋めした。異例の早期撤退である。

社内では「32歳の専業主婦で4人家族」という標的顧客の絞り込みに対する反省の声が上がった。ヤングファミリー層を意識した売場構成が裏目に出た。ベニマルの主要客層である40代から60代の買い物客が競合する生協の店舗に流れた。

たとえば、鮮魚売場では当初、ミールソリューションを意識して三枚下ろしや刺身など加工した商品を重視した。その分、中高年層に根強い人気のある丸魚の対面販売が手薄になった。さっそくその点を修正し、対面販売を強化すると、1日最大200件の調理依頼を受けるほどに改善した（同上インタビュー調査）。

1998（平成10）年1月の役員懇談会で、善二郎は食品とドラッグ売場を分けた店舗レイアウトや「ホームデリカ」の失敗を認め、自らの責任に言及した。そのうえで生鮮食品と総菜を一体化したミールソリューションの方向性それ自体は間違っていないことを確認し、柳生店の失敗を活かした店づくりを続けるよう指示した（五十嵐・新津、2009）。

2000（平成12）年2月柳生店は全面改装した。ドラッグストア売場を廃止し、住居・家庭用品は加工食品と同様、売場中央部に配置転換した。閉鎖したドラッグストア売場の後には冷蔵・冷凍ケースを置き、定石通り壁面を囲むコの字型の売場レイアウトに戻した。改装後、年

間売上高は約27億円と当初計画を上回った。

善二郎の先見性

柳生店での実験は失敗したものの、善二郎の業態コンセプトに対する先見性は当時の流通業界で注目を集めた（『食品商業』1997年9月号）。総合量販店中心に動いてきた流通業界が歴史的な転換点にある事実をいち早く認識し、総合量販店路線を見切り、食品特化型SMに回帰した。その判断は一時の思い付きではなかった。少なくとも柳生店開店の3年ほど前から新しいSMづくりを模索していたと推測できる。善二郎の発言を拾い出してみよう。

善二郎は1994（平成6）年11月の店長会議でこう問題提起した。

「いままでのやり方ではお客様の变化についていけないと自戒し、いままでのヨークベニマルの収益を支えたフォーマットが崩れたと考えなければならない。お客様から目を離すなど言ってきたが、いよいよ価格価値だけではなく、ライフスタイルアソートメント（生活様式に応じた品揃え形成）に価値を見出すお客様もいるはずだ。いままでヨークベニマルは積極的商売として『もう一品運動』や『売り込み商品』など誇り得る商売をしてきたが、『ライフスタイル対応型スーパーマーケット』とは一体どういうもので、どうすべきか研究し、新しいビジネスモデルを構築すべきだ」（五十嵐・新津、2009）。

フォーマットとはSMという業態コンセプトが市場環境に応じて店舗属性が変化する店舗類型のことである。つまりどのようなSMを創るのかということである。

具体的には「セルフサービス方式の食品主体の店舗」という業態コンセプトの括りの中で、フォーマットは価格訴求型（ディスカウントストア）や価値訴求型（生活提案型）、利便性提供型（都市型小型店）、アップスケール型（グルメ指向の店舗）などさまざまに分化する傾向がみられる（田村、2008；岸本、2013）。

善二郎が次世代SMのフォーマットとして選んだのが「ライフスタイル対応型スーパーマーケット」、すなわち生活提案型SMだった。柳生店開店の前年1996（平成8）年1月の全体朝礼

で、こうも問題提起している。

「私たちはアメリカに学び、それをベンチマークすることによってチェーンストアを目指してきたが、モノを単に並べて川上から川下に流すだけの取次屋になってしまったのではないか。そうではなくてヨークベニマルの自主編集による商品構成やゾーニング（売場配置）をしなければ、他の多くの SM と何ら変わりなくなってしまう。そして、その商品やアソートメントで情報と暮らし方を提案する SM がヨークベニマルの努力の方向性である」（五十嵐・新津、2009、カッコ内筆者）。

先に触れたように従来の流通構造は業種別部門別に構成されていた。生鮮食品であれば、青果、水産、畜産と業種別に卸売市場から小売店頭まで一貫して流通チャンネルが管理されていた。加工食品や日用品であれば、有力ブランドメーカーは地域別に独自の特約店・代理店組織を構築し、販売価格から販売促進活動まで小売り段階に影響力を行使した。

それに対応する形で SM の店舗では青果、水産、畜産、加工食品、日配食品（豆腐、こんにゃく、パン、卵、乳製品等）、総菜（総菜、弁当・お握り、インスタベカリー、ファースフード等）、非食品（日用品雑貨、医薬・化粧品、文具、衣料等）といった商品部門単位の管理体制がとられてきた（全国スーパーマーケット協会他、2024）。

生活提案型 SM はそれを転換する試みだった。消費者の新しいライフスタイルや生活シーンに合わせて業種・部門横断的に売場を自主編集し、必要に応じて独自の商品企画・開発を行う。つまり生産者視点でなく消費者視点に立って、小売り独自の品揃え形成を行うとの意思表示にはかならなかった。

ミールソリューションは、その具体的な方向性を示す戦略だった。善二郎はいち早くそのことに気付き、実行に移した。柳生店の生鮮食品と総菜の一体化した売場構成はその後、他のチェーンにも広がった。現在では野菜、カット野菜、ドレッシングを一ヵ所に集めたサラダ売場や弁当、お握り、調理パン、即席みそ汁、飲み物などを平台に並べたランチコーナー、肉・

魚・野菜や出汁を集めた鍋物コーナーなどさまざまな業種・部門横断的な自主編集売場が当たり前のように展開されている。柳生店は、その先駆的な店舗だった。

5. チェーンストアとしての個店経営へ

善二郎は 1990 年代初め、「個店経営」という新しい店舗オペレーションの方向を打ち出した。チェーンストアは店舗の標準化により経営効率を高めることを目標にしている。個店経営という言葉には違和感が伴うが、善二郎が目指したのはチェーンストアの経営原則を守りながら、各店が地域特性に応じて独自の運営を行うという意味での「個店経営」だった。それなくして生活提案型 SM を展開することができないと考えた。

そこで地域密着の新たな組織づくりと人材育成が課題となった。本部主導の中央集権的なチェーンストア組織から店舗主導の自律分散型組織への転換である。1994（平成 6）年 5 月社長に就任した善二郎は同年 2 月、次のような組織改革案を発表した。

「（ヨークベニマルは）個店の店長と社員、パートタイマーさんがパワーを発揮してそのお店の成果を目指す会社である」と基本方針を示し、「個店経営の責任者は店長であり、（従業員）一人ひとりの力が発揮されることがベースである。本部スタッフはその経営をアシストするポジションであり、本部のお客様はお店なのだ（中略）。そのためには（本部の）ベンチサインによる野球型から、各自の判断と仲間とのネットワークによるサッカー型（組織）にならなければならない」と続けた（五十嵐・新津、2009、カッコ内筆者）。

確かに野球とサッカーではルールもプレースタイルも異なる。生活提案型 SM の構築には従来のチェーンストアとは異なる新しい組織とゲームプランが必要だった。東北・北関東にドミナント地域を構築するといっても、食生活は地域特性が強い。地域ごとに顧客の性別・年齢・収入・世帯構成のみならず、生活習慣や催事、そして味付けや好みは微妙に、また時には大き

く異なる。天候・気温の変化も違う。細部にわたり、それぞれの地域に応じた品揃え形成をすることは決して容易なことでない。

来店客は曜日や時間帯でも変わる。通常、朝方は比較的高齢者が多く、午後は家事が一段落した主婦が増え、夕方や夜間は勤め帰りの客がやってくる。加えて同一顧客でも来店時間帯により購買動機と購入品目は違ってくる。時間軸に合わせて商品・売場を微調整する地域対応が課題となる。

遠く離れた本部では人口構成や所得水準、天候予報といったデータは提供できても、きめ細かな地域対応は難しい。となると、本部主導で標準化された店舗を展開し、現場は本部が作成したマニュアルに従い店舗を運営するという本部主導型組織では生活提案型 SM を構築することには限界がある。

要は現場に権限を委譲し、全員参加による自律的な店舗運営を追求する。それが善二郎の言うサッカー型組織だった。それではどこまで現場に権限を委譲するのか。次に、その前提条件となる組織変革のあらましをたどってみよう。

自律分散型組織への転換

本部主導から店舗主導への組織転換は以前から着実に進められていた。1980年代末以降、業務システムの中心となる生鮮食品の加工処理が集中加工センターで一括処理するセンター方式から店舗内で行うインストア方式に切り替わった。

チェーンストア経営を指導していた日本リテイリングセンター渥美俊一らは店舗運営の効率化を重視し、セントラル方式を強く推奨した。ベニマルも当初はセントラル方式を導入したが、1989（平成元）年生鮮魚、次いで93（平成5）年には精肉のセンター加工方式を中止し、インストア方式に切り替えた。

生鮮食品の処理加工を店舗で行うためには現場に十分な広さのバックヤード、作業の単純化・標準化、鮮度管理技術の確立、従業員の技術習得、人員管理等が発生する。おのずと店舗投資や人材育成のための投資がかさむ。それでもインストア方式は個々の店舗で販売動向を見なが

らタイミングよく商品化し、鮮度のよい商品を提供し売上げを伸ばし、商品ロス（廃棄・値下げ）を抑える効果があった。

1980年代にかけて関西スーパーマーケットをはじめとするオール日本スーパーマーケット協会（AJS）加盟企業がインストア方式による鮮度管理と作業システムの標準化を確立し、相次いで躍進したことがその競争優位性を示した（オール日本スーパーマーケット協会、1984）。ベニマルも一時、AJSに加盟し鮮度管理とインストア加工を学んだことはすでに紹介した通りである（矢作、2024）。

1990年代に入ると、各店舗が地域の暮らしに合った独自の商品開発やメニュー提案、売場づくりに取り組んだ。商品の仕入れや発注、販売促進の権限が地域事業部に段階的に下ろされた（『日本経済新聞』地方経済面1992年2月11日、1997年2月17日、同年12月3日、1998年2月10日）。

まず1992（平成4）年2月、59店舗を運営管理していた販売本部を2つの地域事業部に分割した。既存店の不振が深刻化した1998（平成10）年には経営立て直しのため福島、宮城、山形、栃木の4県にまたがる83店舗を5つのエリアに分けて地域事業部制を導入した。

地域事業部は生鮮食品を中心に地域で独自の商品を仕入れ、売価含めて販売する権限を与えられた。先に発足していた栃木県の北関東事業部では地元のパン工場と協力し、独自商品を企画・調達し、精肉加工業者と組んで新たな仕入れルートを開拓した。

地域事業部制は店舗主導のチェーン運営の基盤となった。2025（令和7）年3月現在、約250店舗は14ゾーンに分けられ、各地域に常駐するゾーンマネジャーとスーパーバイザーが中心となり、地域密着の店舗運営を徹底している。

分権型組織への転換は人事制度の改革と二人三脚で進められた。本部スタッフの数を抑制し、地域事業部と店舗へ人材を厚く配置する人事政策が採られた。1992（平成4）年の地域事業部制導入時には課長クラスだった店長に部長クラスの人材を起用した。また急速な店舗拡大に対応し、パート社員の採用と登用にも取り組んだ。

6. パート社員の戦力化

店舗オペレーションの分権化と並行して、主婦層を中心としたパート社員の採用が急増した。量と質の両面でパート社員の戦力化が急務の課題となった。

ヨークベニマルは創業以来、軽装備・低費用の店舗運営に徹しており、女性パート社員の採用には積極的だった。加えて地方スーパーが男性正社員を雇用する難しさもあった。1980年代すでにパート比率は50%を超えていた。

流通・サービス業界全体を見渡しても、高度成長期以降、パートタイマーは増え続けた。労働市場で急速な経済発展に伴う労働力不足と人件費の上昇が生じる一方、社会的には核家族化や家事労働の負担軽減が進み、女性が短時間働く環境がしだいに整った（労働省婦人少年局編著、1969）。

1985（昭和60）年には男女雇用機会均等法が制定され、女性の社会進出の機運が高まった。季節・曜日・時間帯により労働量が大きく変動する小売業界でパートタイマーの活用は時代の趨勢となった。1980年代半ばに入社した橋本孝専務取締役・経営企画室長は当時の社内事情をこう振り返る（橋本、2024年11月インタビュー調査）。

ヨークベニマルの成長が加速した1980年代、新卒採用者数は年間200名を超えた。それでも人材育成は追い付かず、人手不足感が生じていた。現在、店長の平均年齢は50歳代だが、当時は20歳代半ばの若さで店長に就く者も現れた。正社員だけでは店舗業務が回らなくなっていた。自ずとパート社員の採用が増加し、レジ業務のほか品出しや陳列、生鮮食品の一部加工など定型的な補助作業の多くがパート社員に任された。

当初は売場の各部門では正社員が手分けして発注や売場づくりといった基幹業務を担当していたが、店舗の大型化に伴い取扱商品が増え、作業負担が増加した。1980年代後半になると、パート社員も需要変動の少ない住居用品や日持ちのする加工食品の商品発注や売価管理といった基幹業務を担当するようになった（同上イン

タビュー調査；『日経流通新聞』1991年8月29日）。

人的資源管理の研究者はパートの数が増えて、業務遂行になくはならない存在になることを「パートの量的基幹化」、また補助業務だけでなく、正社員に替わり基幹業務を行うことを「パートの質的基幹化」と呼んだ。2つの基幹化は相互に関連しており、パート比率は急速に高まった（本田、2007）。

『日経流通新聞（現日経MJ）』は1991（平成3）年8月29日「ヨークベニマル、SM路線を転換、現場重視で高収益体制」と題する記事で、ヨークベニマルは90年度店舗数57店で、売上高は1,596億円と5年前の1.7倍に急増したにもかかわらず、その間正社員は1,362人から1,444人とわずか82人しか増えておらず、本部人員は227人と5年前からはほぼ横ばいで推移したと指摘した。

対照的に現場のパート社員が急増した。1991（平成3）年度パート比率（8時間労働換算）は69.2%まで上昇した。1997（平成9）年度スーパー（総合量販店、食品スーパー等）業界のパート比率は55.2%まで高まったが（『日本経済新聞』1998年6月6日、現資料は日本チェーンストア協会）、ヨークベニマルのパート比率は76.7%とそれを大きく上回っていた。

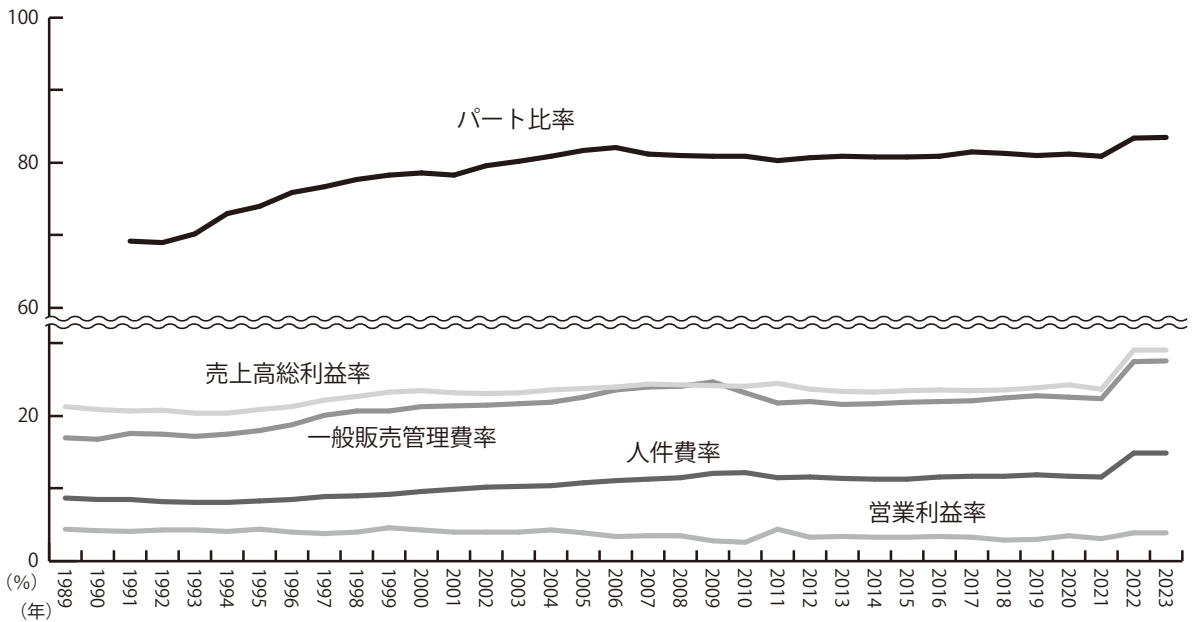
一般販売管理費の最大費用項目である人件費の抑制は利益確保の鍵を握っていた。日本のSMの収支構造は売上高総利益率と一般販売管理費率が拮抗しており、営業利益はテナント家賃や一括配送センターの使用料などその他営業収入に依存していた。ベニマルも例外ではなかった（図2）。

ベニマルの積極的なパート社員の戦略化は人件費の上昇を抑制し、ローコストオペレーションの維持を通して長期的な利益確保に大きく貢献した。

「生活者」視点の内部分化

パートの戦力化はコスト要因を超えた経営効果を発揮した。パートタイマーは地域に居住し、子育てや家事を経験した主婦層が圧倒的多数を占める。食品の取扱いや生鮮食品の処理加工は

図2 ヨークベニマルのパート比率と関連経営数値の推移



(出所) 有価証券報告書、社内資料。

(注) 2002年度パート比率や一般販売管理費等が上昇しているのは、子会社の惣菜製造小売業のライフフーズを合併した影響である。

お手のものだ。またライフスタイルはもとより、地域の天候、催事、学校行事まで日々の生活に精通している。ベニマルは地域の「生活者」の知識と経験を内部化し、現場の生活提案能力を向上させることが可能だと考えていた。⁽²⁾

なぜなら、善二郎の言うサッカー型組織では少数の社員と多数のパートタイマーが各店舗の売場（部門）ごとにワンチームとなり、本部の方針を基本に棚割りやメニュー提案、催事企画等々について意見を出し合い、柔軟に対応していくことが求められた。本部はゲームプランを用意し、人材を配置するが、ゲームが始まれば、刻々と変わる状況に応じたボール回し（部門間、個人間連携）や個々の対応（接客や発注など）は現場の判断に委ねられた。

善二郎が言い出した個店経営は小さな繁盛店から出発したヨークベニマルの現場重視の企業風土とも相性がよかった。創業時、善雄・さた夫妻の右腕として活躍した二代目社長善兵衛は1971（昭和46）年の社内報で、こう本部主導のチェーンストア経営を批判している。

「商売というものはお客を大事にする以外に何も考える必要はないのです（中略）。本部はサービス機関として側面から店舗を援助することが役割なのです。支援する本部が中心で、お店は本部の指図で働くという（チェーンストア理論の）考え方はまちが이었다」（岸本、2011、カッコ内筆者）。

新・人事制度の導入

1988（昭和63）年には現行の社員群制度の原型となる新・人事制度が導入された。当時、店舗数は50店舗を超え、売上高は1,000億円を突破し、大手小売業の仲間入りを果たそうとしていた。店舗の4分の3は福島県内に集中していたが、宮城、山形両県への出店が増え始めていた。組織が大きくなってもパート社員含めて全従業員が納得して働ける職場をつくるため、労使間で2年かけて人事政策を見直し、個人の意思を尊重した人事異動、地域上位の賃金水準、実績・成果による実力主義、公平な評価・処遇等の基本方針を決めた（矢吹、2025年4月イン

タビュー調査)。⁽³⁾

新・人事制度の土台となったのは社員群制度である。営業エリアの拡大に対応し、勤務地・異動範囲から、①どこかのエリアでも転勤するナショナル(N)社員、②特定エリア(県)内で勤務するエリア(A)社員、③自宅から通勤可能な店舗で勤務するストア社員の3つに分けた。

N社員とA社員は無期雇用・月給制の正社員で、ストア社員は有期雇用のパート社員である。ストア社員は、さらに①月給制の準社員であるエキスパート社員、②週労働時間30~40時間のパートナー社員、③同20~30時間のヘルパー社員に分けられた。

当時、イトーヨーカ堂をはじめ大手スーパーは軒並み店長やバイヤーなどの職務遂行能力を基に賃金を決める職能給を採用していた。職務に関する知識や技能、勤続年数・年齢など職務遂行に関わる要素全般から人事評価を行い、賃金を決めていた。それに対して、ヨークベニマルは勤続年数や資格に関わりなく、担当する業務内容に応じて賃金を決める職務給を採用していた。

というのもSMは生鮮食品、加工食品など部門により必要な知識や技能が異なる。担当業務も品出しなどの単純作業から発注などの高度な業務まで幅があり、担当する仕事の内容が大きく違っていた。パート社員を含めてSMの賃金制度が知識や勤続年数などが反映される職能給は、そのような実情にそぐわないと労使は判断した。そこで担当する仕事の内容に基づく職務給が導入された(同上インタビュー調査)。

社員群制度にしたがい、現場で圧倒的多数を占めるパート社員の賃金体系も担当業務内容に基づき見直された。1993(平成5)年基本時給に部門加給と変動加給(職務遂行の評価、業績評価など)を加えた賃金制度を導入し、パート社員のやる気を引き出す手を打った。これにより発注分担や売場づくりといった基幹業務を担当するパート社員にはインセンティブ(動機付け)が働いたという。

90年代半ばにはエキスパート社員を中心にパート社員を店舗管理職に登用するキャリアパ

スが導入された。1998(平成10)年には部門マネジャーに昇格した「役付き」パート社員が加工食品や日配食品などの部門を中心に店舗管理職(店長、副店長、部門マネジャー)全体の約3割、300人規模に達した。「役付き」パート社員はデータを分析し販売計画を立案し、発注や売価管理、人事管理を行う基幹業務を担った。これは流通業界におけるパート戦力化の先進事例となった(『日本経済新聞』1998年6月6日)。

1980年代にさかのぼる人事制度の改革は現在にまで受け継がれている。参考までに2025年2月現在の社員群制度を示す。

正社員は①どこにでも転勤可能なナショナル(N)社員、②特定県内で勤務するレギュラーA(RA)社員の二通りに分かれる。時給制のパート社員は①自宅から通勤する週30~40時間勤務するパートナー社員、②同週20~30時間勤務するヘルパー社員のいずれかを選択する。その中間に自宅から通勤するレギュラーB社員(RB、旧エキスパート社員に相当)がいる(橋本・藤田、2025年2月インタビュー調査)。

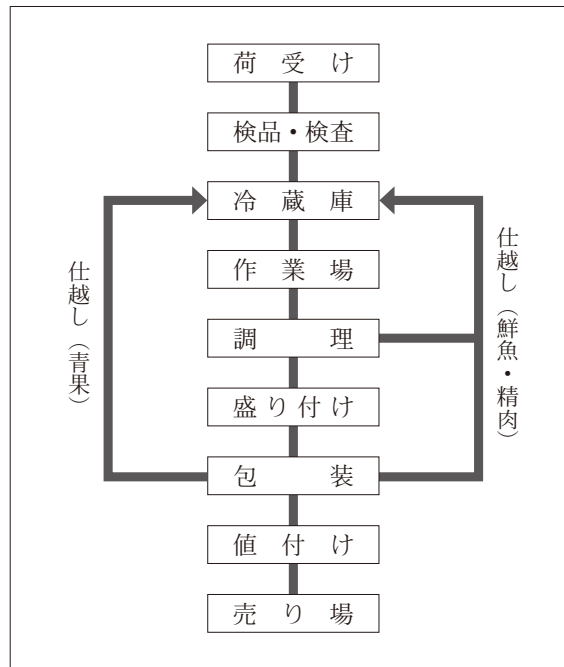
本社経営企画室の資料によると、同現在、パート社員(RB社員、パートナー社員、ヘルパー社員の合計実数)は1万6千人強在籍しており、正社員(N、RA社員)の5倍の規模にのぼっている。勤続年数はRB社員で10年前後、パートナー社員、ヘルパー社員で3~4年見当で、パート社員の約9割が女性である。

7. 単品管理で人材育成・業務改革

パート社員の戦力化は売場構成、店舗設備、作業手順、業務内容、人員配置等々が標準化されているチェーンストア経営のうえに成り立っている。店舗のハードとソフトの両面で標準化が進み、各店共通の道具や手順に従い、パート社員が比較的短期間に作業技術を習得しやすくなった。

関西スーパーマーケットが開発した生鮮食品の鮮度管理技術と店舗作業のマニュアル化が先例となった。生鮮食品の作業工程は図3にある通り、荷受けから売場への品出しまで9段階に分解され、単純化・標準化された。

図3 関西スーパーマーケットのインストア方式
—生鮮食品の作業プロセス—



(出所) 矢作 (1997)、図3-1。

(注) 仕越しとは販売ピーク時や翌日の開店時に向けて商品、ないしは半製品状態にして保有しておくこと。

鮮度管理のハード面では一定の規格による冷蔵庫、透明で作業しやすい包装用フィルム、断熱性や取扱いに優れたトレイ等が次々に開発され、各店で共通化された。ソフト面では品目ごとの温度・湿度と取扱い管理を定めたマニュアルが作成され、売場の冷凍・冷蔵のオープンケースやバックヤードの冷蔵庫の温度はチェックリストにしたがい管理された (矢作、1997)。

その結果、職人技に依存していた SM の生鮮食品の取扱い・加工技術はマニュアル化された。各工程は普段、家庭で包丁の使い、生鮮食品を処理している主婦には、比較的手慣れた作業に変わった。共通の標準が採用されているため、異動で他店に移っても戸惑うことなく勤務を円滑に継続できるようになった。

ヨークベニマルでも生鮮食品のインストア方式を導入し、パート社員の戦力化に弾みがついた。販売・在庫データを読み、商品発注や商品企画・販売計画を立案するといった高度な基幹

業務については地域・店舗単位での OJT (現場での実務を通じた知識・スキルの習得) で腕を磨いた。

つまりはチェーンストアとしての個店経営とは、店舗オペレーションの標準・基準を維持しながら、各店で地域特性に応じて創意工夫を付け加えるという方向に収れんする。生活提案型 SM の実験店である柳生店では店舗レイアウトに象徴されるようにチェーンとしての原理原則が守られず混乱を招いた。そうした苦い経験を経て、現在では「全店共通の 8 割の標準・基準と各店の 2 割の応用・工夫」を合い言葉に個店経営に取り組んでいる (橋本、2024 年 1 月インタビュー調査)。

それでは実際に現場ではどのように業務全体の標準・基準と個別の応用・工夫のバランスを取っているのか。単品管理の徹底がその決め手となった。

鈴木敏文の業革に学ぶ

冒頭で触れたように単品管理はイトーヨーカ堂が1982（昭和57）年2月から始めた業革の推進力となった在庫管理手法である。単品ベースの販売データを収集・分析し、仮説・行為・検証のサイクルを回す。元をただせば、子会社セブン・イレブン・ジャパンの経営イノベーションから生まれた。

ここで流通業界で語り継がれているエピソードを簡潔に紹介しておこう。イトーヨーカ堂は1982（昭和57）年8月の中間決算で経常利益がはじめて減少した。石油価格の高騰によるインフレの影響との見方もあったが、セブン・イレブン・ジャパン社長でイトーヨーカ堂常務を兼任していた鈴木敏文は在庫管理の甘さが業績悪化の基本要因と考えていた（鈴木、2008）。

毎日、イトーヨーカ堂本部に上がってくる全店舗の販売データを見てみると、売上高が伸び悩む一方、在庫が膨れ上がり、利益を圧迫していた。小さな店舗に多数の商品を品揃えするセブン・イレブンの店舗では一つひとつの商品の売れ行きを調べ、小刻みに商品を発注することで滞留在庫（死に筋商品）を減らし、商品ロス（値下げ・廃棄）を最小限度に食い止めると同時に、欠品を防止し、機会損失（売り逃がし）を減らす単品管理が徹底されていた。

ところが、イトーヨーカ堂の店舗では販売不振にもかかわらず在庫が増加していた。しかも在庫が増えているにもかかわらず、売れ筋商品（サイズ・色・味付けなどの違いを含む）が欠品しているケースが少なからず見つかった。

鈴木は、背景には需給関係の逆転が起きているとみていた。小売市場の成熟化が進み、顧客と店舗の関係は店に商品があれば売れる売り手市場から顧客が店と商品を選ぶ買い手市場に変わった。市場の構造変化に適応し、日々の単品ベースの販売データに基づき、素早く死に筋商品を見つけ出し、それをカットし、代わりに売れ筋商品や新製品を投入する単品管理の徹底が必要となる。POSシステムの導入は単品管理を正確かつ迅速に行うための情報技術革新である。

イトーヨーカ堂の業務改革委員会は毎週火曜日

に開かれ、幹部社員と各部門の責任者が集まった。商品の絞り込みから供給先企業との協力による店舗納品の遅延・未納の防止、売れ筋商品投入のための商品開発まで幅広い業務改革案が組上に乗せられた。善二郎、善興兄弟は毎週欠かさず上京し、会議に出席した。

ヨークベニマルはイトーヨーカ堂と歩調を合わせ、1983（昭和58）年に在庫改善委員会を立ち上げ、3年後には業務改革委員会として改組し、ニュー・オペレーション・プロジェクト（NOP）という名称で独自の業革に着手した。当初は、単品データの分析結果や商品特性に対応し、商品台帳に登録する商品を見直し、マーチャンダイジング改革に力を注いだ。

一例を挙げると、青果物部門では味、鮮度、価格で青果物専門店に負けない商品力を目指し、仕入れルートを変更した。各エリアに配置された地区担当バイヤーが独自に地方市場や契約農家からの仕入れを増やし、地域ごとに異なる旬や季節感を取り込んだ活気のある売場を構築した。青果物は元々、購買頻度の高い重要商品で、地場仕入れの青果物売場は通常、正面入り口付近に配置されている。2020年時点で、地場仕入れは青果物の売上げの約6割を占めており、競争差異化の有力な武器となった（イトーヨーカ堂、2007；矢作、2021）。⁽⁴⁾

全店 POS 導入

1990（平成2）年3月末には全店にPOSシステムを導入し、1990年度経営方針として次の3点を掲げた（ヨークベニマル、2013）。

- ① 単品管理を徹底し個店経営を進める一店長のマネジメントとリーダーシップが決め手。
- ② POS 情報を使って発注システムを軌道に乗せる一発注分担・教育・コミュニケーション。
- ③ 良いことも悪いことも情報をあげる。

単品管理の主体は個々の店舗であり、現場の従業員である。POS導入の4年後、社長に就いた善二郎は、「アソートメントという作業は現場でなくてはできないのです。誰が、いつ、何を、どのように買っていったか、これをパート社員

含めてチームをつくって追求していくのです」(『チェーンストアエイジ』1994年8月1日号)と述べている。

チェーンストア経営の核心に関わる発言である。善二郎は生活提案型SMのアソートメント、すなわち品揃え形成は現場でしかできないと言い切っている。先に述べたように本部の作成した標準的な売場構成や棚割りでは地域特性に応じた品揃え形成はできない、標準化を旨とするチェーンストア理論には限界があるということである。

限界突破のためには「誰が、いつ、何を、どのように買っていったか」を見極める現場の単品管理能力が肝心要となる。パート社員を含め全員で発注を分担し、単品データの分析に基づきそれぞれの地域に適応した品揃え形成するという目標が示されている。これこそがベンチサインで選手が動く野球型ではなく、ゲームプランに即してフィールドに立つ選手が自ら判断し相互に連携しながらゴールを目指すサッカー型の自律分散的な組織である。

現場の社員が単品管理に取り組みやすいよう情報公開を積極的に進めた。イトーヨーカ堂では店舗への権限移譲がそれほど進んでおらず、各店で自由に閲覧できるのは自店データに限られていたが、ベニマルでは発注や棚割りなど権限が大幅に店舗に下ろされていた。パート社員を含め現場の各社員は全店の単品データや自店の部門利益を見ることができた。

発注を任されたパート社員は毎朝、一番に自分が発注を担当している単品データをチェックし、「仮説・行為・検証」というサイクルを素早く回す改善を積み重ねた。その結果、正確な時期は特定できないが、現在の店舗オペレーションはおおよそ次のような方向で漸進的に進んだと推測できる(五十嵐・新津、2009;橋本、2024年11月インタビュー調査;橋本・藤田、2025年2月インタビュー記録)。⁽⁵⁾

- ① 青果物、鮮魚、精肉、日配食品、加工食品、住居用品など9～10部門ある各部門で各自に担当する商品カテゴリーを割り当て、発注分担を進める。
- ② 各自が毎朝、全店と自店の売上高、単品

データを閲覧し、発注数量を検討し計画を立てる。その際、担当する商品カテゴリーの単品ベースの販売数量と「参加率」(レジ通過客数千人当たりの購入者数の割合)を参考数値とする。

- ③ 本部が作成する商品陳列台帳の商品群は全店共通で扱う必須アイテムと商圈特性に合わせて各店で変える選択アイテム等に分かれている。担当者は単品データ分析に基づき選択可能なアイテムの取扱いの有無や棚割りの縮小・拡大を行う。
- ④ 全体の数値目標の達成・管理は店長の仕事だが、日々の業務は部門マネジャーと担当者に委ねられた。部門マネジャーはパート社員の人数や労働時間などコントロール可能な数値を管理し、「営業利益」(店舗責任利益)の責任を担っている。また売価設定は地域事業部(現在はゾーン制)のスーパーバイザーが決定するが、賞味期限や特売企画との兼ね合いで売り切らなければいけない商品の売価変更は発注担当者に任された。

本部は商品の選択、棚割り、売価について標準・基準を設定するが、店舗サイドにも一定の権限を与えており、特に日々の商品の発注業務は店舗の責任で遂行されている。かなり柔軟な店舗主導のオペレーションにシフトしている。

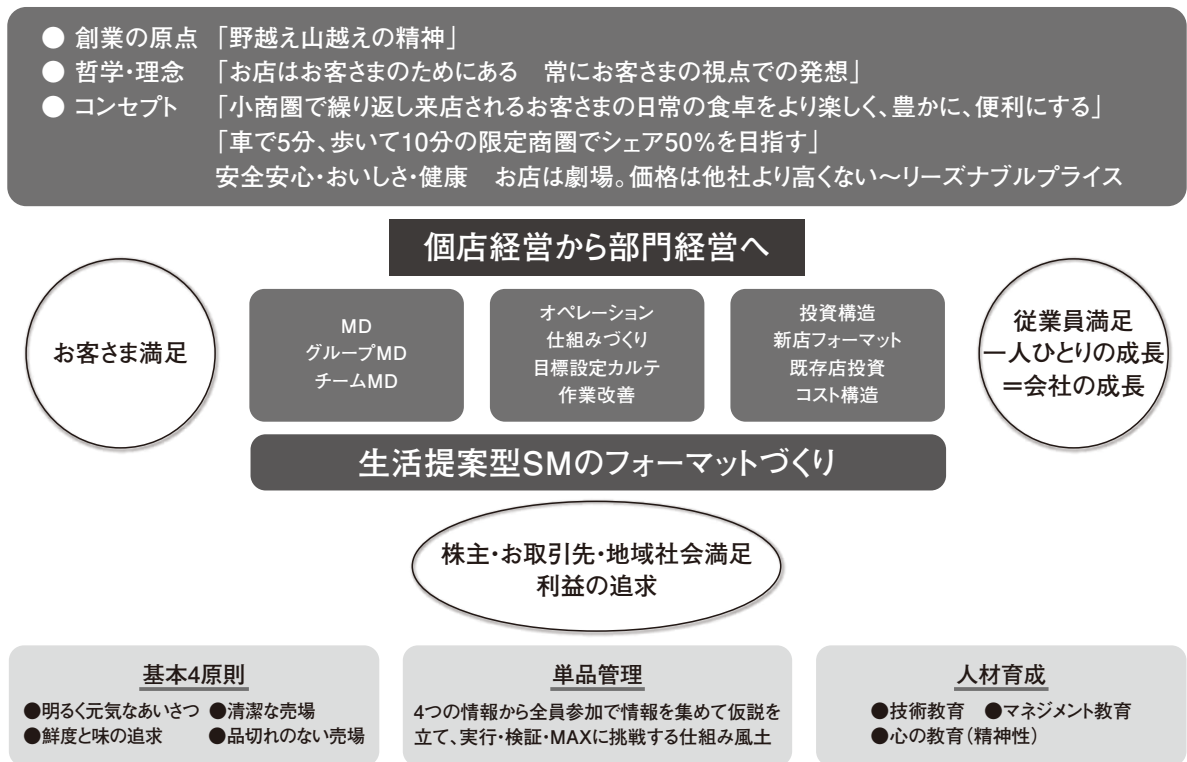
それに応じて、パート社員含めて成果に応じた評価・処遇(等級)制度があり、それが賃金に反映される。責任は重いが、やりがいもあるという仕組みができ上がっていると経営陣は自負している(橋本・藤田、2025年2月インタビュー調査)。

生活提案型SMは、こうした全員参加型の個店経営の仕組みを通して動き出した。

8. まとめ

これまでの経営の変遷を手短に整理し、本稿の「まとめ」につなげていこう。戦後間もなく乾物店として創業したヨークベニマルは時代の流れに乗って成長を遂げた。「一人のお客さまに誠実を尽くせ」という創業の精神を経営の基軸

図4 ヨークベニマルの経営構図



（出所）ヨークベニマル（2018）、30 頁。

（注）MD はマーチャンダイジング、SM はスーパーマーケットの略。

に「軽装備・低価格・高回転経営」の繁盛店モデルを構築し、1960 年代には流通革命の波に乗り各種食料品を扱うセルフサービス方式のスーパーマーケットをチェーン展開し、最初の成長期を迎えた。1970 年代半ばから 1990 年代初めにかけては食料品に衣料品や日用品雑貨に品揃えを広げ、郊外市場でコンパクトな総合量販店を積極果敢に出店して、次の成長期を謳歌した。

しかし 1990 年代に「失われた 10 年」が始まると、経営は暗転する。消費が低迷する中、コンビニエンスストア、ホームセンター、ドラッグストア、アパレルショップ等多様な専門量販店が台頭し、総合量販店は失速した。ヨークベニマルも例外ではなかった。1990 年代後半、創業以来はじめて業績悪化に見舞われた。三代目社長の善二郎は総合量販店路線を見切り、食品主体の SM 事業に回帰する道を選んだ。

ただし、それは単なる「本業回帰」ではなかつ

た。伝統的な縦割り業種別メーカー別の流通構造に対応した既存 SM の売場構成と品揃えを抜本的に見直すとともに、店舗運営を本部主導ではなく店舗主導に切り替える組織変革に乗り出した。

生活提案型 SM の個店経営という新しい事業構想は 1980 年代から取り組んできた業務改革をテコに推進された。イトーヨーカ堂の単品管理を取り入れ、個々の店舗で単品データの収集・分析に基づく仮説・行為・検証を繰り返し、最適な売場を構築する業務改善を積み重ねた。

現場を支えたのは圧倒的多数を占めるパート社員だった。地域の生活者である主婦を中心としたパート社員は単なる安価な労働力の提供者者としてではなく、商品発注等の基幹業務の担い手として地域の生活体験・知識を内部化する貴重な人的資源となった。

生活提案型 SM づくりはアメリカ発のミール

ソリューションに触発された。食生活のあり方は時代に応じて変化した。市場には鮮度や美味しさだけでなく、即食・簡便・健康という新しい欲求が出現していた。当然、地域ごとの違いもある。顧客の求める商品・サービスは季節や曜日・時間帯によっても異なる。地域市場への適応は本部主導ではなく店舗主導で進められた。

長期的な成長戦略とそれを実行する組織づくりがしっかりと噛み合った。自転車にたとえると、戦略が前輪となり、会社が進むべき道を示し、業務・組織改革が後輪となり、人・商品・店を動かした。

図4は2018年刊行のヨークベニマル創業70周年記念誌で示されている経営概念の構図である。生活提案型SMの構築と個店経営の確立、単品管理の徹底と行動指針の明確化と必要な構成要素の多くが1990年代の経営危機克服のプロセスから生まれてきたことがわかる。

2000（平成12）年6月、善二郎社長は取締役相談役に退き、弟の四男大高善興が社長に就任した。善興社長のリーダーシップの下、新しい成長戦略は2000年代に花開くことになる。

注

- (1) 小売事業モデルの分析枠組みは機能的には業態・出店を中心とした市場戦略と店舗運営（オペレーション）、商品調達、商品供給（サプライチェーン）の3つのサブシステムからなる小売業務システムからなる。市場戦略は顧客関係により、また小売業務システムは組織内・組織間関係によりそれぞれ決定される。この枠組みで本稿の流れを整理すると、生活提案型スーパーマーケットの構築は市場戦略に、また単品管理による業務改革は店舗運営を中心とした小売業務システム全般に関わり、個店経営やパート社員の戦略化は組織内関係の変革に相当する。詳細は矢作(2021)、第4章参照。
- (2) ヨークベニマルのパート社員の9割は女性であり、パート社員の戦力化は「女性の戦略化」と言い換えられる。女性の活躍は創業者夫人さたが献身的に働いた創業期以来、ベニマルの企業文化でもあった。とりわけ創業家四男の大高喬樹が育てた総菜製造販売子会社ライフフーズ（2022年3月ヨークベニマルが吸収

合併）が女性パート社員の戦略化の先導役を担ったことを指摘しておきたい。

喬樹は創業者の善雄から事業を託された当初から、総菜など食品の製造販売業は女性の適性に富んだ職場と考えていた。その「原点にあるのは、創業者のママさん（さた、紅丸商事副社長）のDNA（遺伝子）があるからです」（ライフフーズ、2022、カッコ内筆者）と述べている。ライフフーズがベニマルの店舗で運営する総菜、寿司、ベーカリーの各部門マネジャーの約8割、各地域（ゾーン）のスーパーバイザーの約半数が女性パート社員（スーパーバイザーは原則、準社員扱いのエキスパート社員）である（同）。2022年、パート比率が95%のライフフーズがベニマルに統合された際には全社パート比率が前年度の80.9%から83.4%へ押し上げられた（図2）。

- (3) 矢吹裕はヨークベニマル元・執行役員総務室長で、労働組合書記長・委員長を歴任し、1980年代後半以降一連の人事制度改革に関わった。資料が乏しい中、インタビュー調査と資料の提供を通して人事制度の歴史的な変遷のあらましを知ることができた。記して感謝したい。
- (4) 地場仕入れは鮮魚にも広がっており、鮮魚の売上げの2～3割を占めている（矢作、2021）。
- (5) 橋本、2024年11月インタビュー調査によると、本文で記述した店舗オペレーションの原型は2000年代のある時期にはほぼでき上がっていたという。

参考文献

- 相原修（2019）「ミール・ソリューションの形態と革新」『商学集志』（日本大学商学部研究会）第89巻第1号、6月。
- 五十嵐正昭・新津重幸（2009）『ヨークベニマルの経営』商業界。
- イトーヨーカ堂（2007）『変化対応—あくなき創造への挑戦』。
- オール日本スーパーマーケット協会（1984）『AJS（オール日本スーパーマーケット協会）20年の歩み』。
- 川野清巳（2013）「消えない絆」『日本経済新聞』「交遊抄」3月6日。
- 岸本徹也（2011）「ヨークベニマル：全員参加型の店舗実行能力」矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』第2章、日本経済新聞出版社。
- 岸本徹也（2013）『食品スーパーの店舗オペレーション・

システム』白桃書房。

週刊東洋経済臨時増刊（2012）『激動ニッポン 経済 100 年』東洋経済新報社。

鈴木敏文（2008）『挑戦 我がロマン』日本経済新聞出版社。

全国スーパーマーケット協会・日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会（2024）『2024 年スーパーマーケット年次統計調査報告書』。

田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房。

日経流通新聞編（1988）『流通経済の手引き』日本経済新聞社。

本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー』白桃書房。

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（3）総合量販店路線とイトーヨーカ堂との提携」『経営志林』（法政大学経営学会）第 61 巻 2 号、7 月。

ヨークベニマル（2013）『誠実一路』創業 65 周年記念

誌。

ヨークベニマル（2018）『この先の未来へ』創業 70 周年記念誌。

ヨークベニマル（2021）『未来に翔く—野越え山越えの創業精神』創業 30 周年記念誌（3 刷・改訂版）。

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～』。

労働省婦人少年局編著（1969）『パートタイム雇用の現状と課題』日本労働協会。

インタビュー調査

ヨークベニマル奥平暢善常務執行役・仙台ゾーンマネジャー、2023 年 12 月（約 90 分）。

ヨークベニマル橋本孝専務経営企画室長、2024 年 1 月、11 月（同）。

ヨークベニマル橋本孝専務経営企画室長・藤田智恵人事教育室人事労務部総括マネジャー、2025 年 2 月（同）。

ヨークベニマル矢吹裕・元執行役員総務室長、2025 年 4 月（同）。