

## 〔研究ノート〕

## ヨークベニマルの経営史 (5)

## 「響き合う経営」—ヨークベニマルとヤオコー

矢 作 敏 行

## 目 次

1. はじめに
2. 知られざる経営交流
3. ヤオコーの創業と店舗拡大
4. ヤオコーの食生活提案型スーパーマーケットへの挑戦
5. 「響き合う経営」
6. 島田陽介の「超チェーンストア経営論」
7. 戦略と組織の多様化・複雑化
8. 結び

## 1. はじめに

戦後間もない時期、家族を養うため福島県郡山市内で開業した小さな食料品店は戦後日本の流通近代化の始まりから、そのうねりに身を投じ、同時代の商人たちと切磋琢磨した。

ヨークベニマルの創業者、大高善雄は戦後経済復興期に雑誌・商業界主幹の倉本長治が率いる商業界ゼミナールに参加し、エルダー（先任会員）として全国各地の商店主たちと経営交流を深めた（矢作、2024a）。

流通革命が本格化した1960年代初めには流通コンサルタントの渥美俊一が立ち上げた経営研究団体ペガサスクラブに参加し、当時専務の善兵衛（善雄の長男）はダイエー中内功、イトーヨーカ堂伊藤雅俊、ジャスコ岡田卓也らと机を並べてスーパー（セルフサービス方式の大型店舗の総称）のチェーンストア経営を学んだ（矢作、2024b）。

1970年代に入ると、関西スーパーマーケットを中心とするオール日本スーパーマーケット協

会（AJS）に加盟し、生鮮食品の鮮度管理技術を学び、食品部門の強化を図った。同時にイトーヨーカ堂と資本・業務提携し、衣料品部門を強化し、1980年代にかけて郊外型中大型店を積極果敢に出店した（矢作、2024c）。

1990年代スーパー各社の業績は暗転した。バブル経済が破綻し、「失われた30年」が始まった。総合量販店（総合スーパー）の経営不振が相次ぎ、食品中心のスーパーマーケット（SM）も売上高が伸び悩んだ。ヨークベニマルは1990年代後半、初めて経営危機に陥った。三代目社長の善二郎は総合化路線に見切りをつけ、祖業の食品に特化した新しい店づくり、すなわち生活提案型SMという新しい店舗フォーマット（類型）<sup>(1)</sup> 構築へと大きく舵を切った。

アメリカ発のミールソリューション（食に関する問題解決）という戦略コンセプトが発端となった。SMは家庭内の食事（内食）の素材である生鮮食品や加工食品を中心に販売してきたが、即食・簡便・時短といった顧客ニーズに対応し、調理済み食品や半調理済み食品など新しい商品開発と売場構成に取り組む動きが日本にも波及した（矢作、2025）。

日本での生活提案型フォーマットの先駆者となったのはヨークベニマルであり、ヤオコーだった。ヤオコーは埼玉県中心に関東一円に出店地域を広げ、36期増収増益を続ける業界屈指の優秀企業である（表1、図2、図3）。1998（平成10）10月、基幹店の埼玉・狭山店を全面改装し、「ライフスタイルアソートメント型SM」と名付けた新しいフォーマットの店舗を開いた。ヨークベニマルの生活提案型SMの実験店、仙台・柳生店が開店した翌年のことだった。

表1 ヨークベニマルとヤオコーの経営概要 (2024年度)

	ヨークベニマル	ヤオコー (単体)
売上高 (百万円)	491,952	564,108
経常利益 (同)	17,153	26,708
純利益 (同)	9,898	16,713
店舗数 (店)	248	195
出店地域	東北・北関東 5 県	関東 1 都 6 県
売上高経常利益率 (%)	3.5	4.7
売上高構成比 (%)		
生鮮食品	34.8	31.4
加工食品	24.9	—
日配食品	20.8	—
総菜	12.2	15.2
住居用品・衣料品	5.4	—
テナント	1.9	—
グロッサリー	—	53.4
売上高ランキング	8 位	6 位

(出所) 両社 IR 資料。

(注) ①連結ベースでのヤオコーの店舗数はエイヴイ 14 店、フーコット 5 店、せんどう 25 店が加わり 239 店、②ヤオコーのグロッサリー部門は加工食品、日配食品、住居用品・日用品雑貨などを含む、③売上高ランキングは『ダイヤモンド・チェーンストア』2025 年 9 月 15 日号、「日本の小売業 1000 社ランキング」食品スーパー部門。

当時社長だったヤオコー会長川野幸夫の言葉を借りると、SM で販売する商品は大きく 2 つに分かれる。1 つはどこの店でも売っている「生活必需品」で、価格の安さが魅力となるコモディティ (汎用品) 型商品であり、もう 1 つは顧客が自分の好みやこだわり、ライフスタイル (生活様式) に応じて購入する「生活充実品」で、価値の提供に主眼を置いている (川野、2019、⑳)。

2 つの商品のどちらにアソートメント (品揃え形成) の重点を置くかにより、SM は価格訴求の「コモディティディスカウント型」と価値訴求の「ライフスタイルアソートメント型」に大きく分かれるという。ヤオコーはこのうち顧客の毎日の食生活を豊かにする後者の店づくりを選択した。

なおヤオコーは 2009 (平成 21) 年度から始まる第 6 次中期経営計画で事業の基本コンセプトを「ミールソリューションの充実したライフ

スタイルアソートメント型 SM」から「豊かで楽しい食生活提案型 SM の充実」と表現を改めた。<sup>(2)</sup>

ヨークベニマルとヤオコーが同時期に同一の戦略を打ち出した背景には両社トップのインフォーマルな経営交流があった。本稿は、そうした両社の「響き合う経営」に光をあてながら、生活提案型 SM づくりが進展し、さらに SM 各社の戦略と組織が多様化・複雑化する現状を考察するのが目的である。

まず次節で両社の経営交流が始まった発端を説明し、第 3 節でヤオコーの創業と成長の軌跡を振り返り、第 4 節ではヤオコーが食生活提案型 SM づくりへ至る道筋を示す。そして第 5 節で両社の「響き合う経営」の類似性をまとめ、第 6 節で両社に大きな影響を与えた経営コンサルタント、島田陽介の「超チェーンストア経営論」を紹介し、生活提案型 SM の戦略と組織がよってきたところを理解する。最後に SM 業

界におけるヨークベニマル、ヤオコー、マルエツ、ライフコーポレーション主要4社の長期業績動向をたどり、戦略と組織の多様化・複雑化が進む現状と、それに対する両社の対応をまとめる。

## 2. 知られざる経営交流

最初に文末資料『日本経済新聞』2013年3月6日付「交遊抄」に目を通してみよう。タイトルには「消えない絆」とある。筆者はヤオコー社長川野清巳である。ヨークベニマル元社長大高善二郎と弟の社長善興の二人との親密な私的交流をつづっている（肩書はいずれも当時）。

川野清巳は1948（昭和23）年、埼玉県中部に位置する小川町で食料品店、八百幸商店を営む川野莊輔・トモ夫妻の次男として生まれた。小川町はJR八高線と東武東上線が通る交通の要衝の地にあり、小川町駅近くの商店街に店を構える八百幸商店は1890（明治23）年に創業した老舗八百屋で、戦後は青果、鮮魚、乾物などを売る小売りと卸の食料品店として地域有数の繁盛店として栄えた。

清巳は家業を継いだ兄幸夫（現代表取締役会長）より6歳年下で、1972（昭和47）年大学卒業後、八百幸商店に入社した。1985（昭和60）年母トモから社長を受け継いだ幸夫の下で、仕入れから販売に至る営業全般を担当する専務取締役として現場を支えた。

当時をよく知る元役員によると、清巳はりんごを数個並べて、色つや、形からおいしい順に並べることのできるほど商品に精通した人物だったという。あまり表に出ることのない清巳が全国紙で業界人との私的な交友をつづったのは自らの人生の節目での出来事だった。2007（平成19）年社長に就いた清巳は6年後の2013（平成25）年3月末に退任し、予定通り甥の澄人（幸夫の次男）にバトンタッチした。

清巳は大高兄弟を「恩人」と呼び、「弟のようにかわいがっていただいた」と感謝の気持ちを素直に表している。理論派の善二郎には折に触れて経営上の悩みから生き方まで相談し、実務に強い善興からは経営の細かいところまでアド

バイスを受けたと記している。

記事が掲載された直後の3月21日、ヤオコーは都内のホテルで社長交替を報告する式典「ヤオコー社長就任披露ならびに感謝の会」を開催した。外部で講演・講話のたぐいをしたことのない大高善興が来賓代表として挨拶に立った。それに対して式典の最後に挨拶した清巳は「大高家は恩人」と改めて感謝の意を表した。（ダイヤモンド・チェーンストアエイジオンライン、2013）。

想いは兄幸夫も同じだった。「ベニマルさんはヤオコーが目指すライフスタイルアソートメント型スーパーマーケットの先達です」「（弟の清巳が当時専務の善二郎と親しくなり）ベニマルさんの店づくりから勉強させていただきました」と回顧している（川野、2019、⑧、カッコ内筆者）。

清巳と大高兄弟との出会いは清巳が30歳後半の1980年代半ば頃、経営コンサルタントの島田陽介が主宰するセミナーでのことだった。その後、島田研究室が主催する米国視察旅行で毎年、善二郎と一緒にいった。善二郎は清巳より10歳年上で、渡米中は毎晩のようにホテルの善二郎の部屋に参加者数人が集まり、酒を酌み交わしながら夜更けまで話し込んだ（川野、2023年9月インタビュー調査）。

清巳は善二郎の人柄にひかれた。経営の技術論ではなく、兄幸夫にも話せないような悩みや生き方にアドバイスをもらった。経営上の心配事が山積し、眠れない日が続いたときに弱音をはくと、「眠らないと、明日は来ないよ」としかられ、「女房の考え方や生き方は変えられなくても、会社のあり方は変えられるよ」と励まされた。

両社ともお客に有利な正しい商売をするという基本理念はまったく一緒だった。それが二人の心理的距離を縮めた。ベニマルには創業者夫人のさたが行商の苦勞の末に到達した「一人のお客さまに誠実を尽くせ」という創業の精神がしっかりと受け継がれ、ヤオコーでは夫に先立たれたトモが屋台骨を支え続け、お客の喜びを自らの喜びとするという「商いのこころ」（川野、2002）を基本理念としていた。

地方スーパーとして人集めに苦勞した点も共通していた。知名度がない地方スーパーにとって男性正社員の採用は容易ではなかった。新卒者はきつい仕事の多いスーパーを敬遠した。その穴を埋めたのが女性パート社員だった。彼女たちを戦力化し、全員参加でそれぞれの地域で商品と店舗を動かしていかないといけない。そのためには人づくり、組織づくりが何より大切だと、善二郎と清巳は意気投合した（川野、2023年9月インタビュー調査）。

### 3. ヤオコーの創業と店舗拡大

川野清三は1957（昭和32）年7月、有限会社八百幸商店を設立し、翌年5月にはセルフサービス方式を導入した。ベニマルのセルフサービス方式導入は1961（昭和36）年の須賀川店だから、それより数年早かったことになる。セルフサービス化を主導したのは店を切り盛りしていた清三の順養子（弟が兄の嗣子となること）である莊輔（1961年死去）の嫁トモだった（ヤオコー、1987、2007）。

小学校の代用教員の経験のあるトモは何事につけて勉強熱心で進取の精神に富んでいた。雑誌『商業界』を愛読し、「SM時代の到来」との業界情報を熟知していた。群馬県前橋市の松清本店（現・フレッセイ）が北関東で初めてセルフサービス方式を導入したと知ると、さっそく飛び込みで訪問し、初代社長植木英吉に教を請うた。

トモはチェーン化のための店舗用地取得にも機敏に動いた。本店売場面積は増床を繰り返して、約300㎡まで拡大したが、それ以上の拡張は見込めなかった。1968（昭和43）年3月最初の支店を隣の嵐山町に開業したが、立地が悪く、売上げは伸び悩んだ。そのような苦しい時期に幸夫が1969（昭和44）年八百幸商店に入社した。幸夫は大学を卒業後、当時、4店舗を展開していた埼玉県蕨市のマルエツで1年半ほどセルフサービス店の実務を学んだ（川野、2019、⑦、⑧）。

トモは何とか資金をやり繰りし、駅近くの土地を手当てして、1972（昭和47）年4月実質的

なSMチェーン化の1号店となる小川ショッピングセンター（売場面積約400㎡）を立ち上げた。それに先立ち効率的な本格的なSMへ脱皮するという課題が残されていた。本店はセルフサービスを導入したといっても、中核となる鮮魚、精肉売場は職人気質の従業員が引き続き担当しており、プリパッケージ方式は採用されず、従来通りの対面販売を続けていた。

トモと幸夫は対面販売に固執する古参社員らを説得し、一緒に関西地区の先進的な店舗を視察した。なかでも関西スーパーマーケットには何度も足を運び、生鮮食品の重要性と品質管理、売場レイアウトやプリパッケージ方式など一連の業務を学んだ（ヤオコー、1987；小川、2011）。

小川ショッピングセンターの周辺に競争相手はなく、長年老舗として築いてきた信用もあって、売上高は順調に伸びた。同年12月には小川町の南部に位置する茂呂山町に長瀬店を開店し、翌73（昭和48）年4月には嵐山店の新築移転も実現した。1973年度の年間売上高は一気に8億円を突破し、八百幸商店の経営はようやく安定した（ヤオコー、1987）。

1974（昭和49）年3月、有限会社八百幸商店は出店を加速するため、株式会社ヤオコーに改組し、トモの義父清三は退任し、専務のトモが社長に昇格した。同時に長男幸夫が専務に就き、大学卒業後に入社した次男清巳が嵐山店店長に就いた。これでトモ、幸夫のツートップが経営方針や出店政策を決め、営業の第一線で清巳がそれを支えるという新しい経営体制が整った。

経営幹部は渥美俊一が主宰する日本リテイリングセンター（JRC）のセミナーに出席し、チェーンストア経営を学んだ。店舗規模と店舗数の拡大により「ビッグストア」になるという渥美理論に従い、1974（昭和49）年に吹上店、翌年には越生店が開店し、翌々年には岡部店をはじめ4店舗が立て続けに開業した。

初期の店舗は小川地域を中心に関越道沿いに点在していた。いずれも人口1万数千人から3万人程度のスモールタウン（小さな町）で、大手スーパーが進出するような人口規模はなく、有力な競争相手がいない空白市場だった。そこに生鮮食品を中心にした豊富な品揃えで低価格

訴求力もある近代的な店舗が進出した。新店の多くが初年度から黒字を計上した（ヤオコー、1987；小川、2011）。

#### 近隣型ショッピングセンターという「総合化」

1970年代の日本の小売市場ではいわゆるスーパーの業態明確化が重要課題となっていた。衣食住の主要3部門のワンストップショッピングを提供する総合量販店が全国各地で勢いを増していた。出遅れた食品中心のSMは食品特化でいくのか、何らかの形で「総合化」するのか、難しい選択を迫られた。

ヤオコーは1975年度6店舗で売上高24億円の小さなスーパーに過ぎなかった。すでに年商が200億円を超えていたヨークベニマルはイトーヨーカ堂との提携をテコに迅速に衣料品部門を強化し、総合量販店化を進めた。それに対して資金・人材不足のヤオコーは外部テナントの力を借りて近隣型ショッピングセンター（ネイバーフッド・ショッピング・センター、NSC）を開発する道を選択した

NSCはSMと購買頻度や来店動機で相性の良い実用衣料品店やドラッグストア、ホームセンター、飲食店などと共同出店ないしはテナントとして誘致し、日常生活に密着した商業集積を構築する。足元商圈が薄く、広範囲から顧客を誘引しなくてはならない地方市場でNSCによる「総合化」は有効な成長戦略となり得ると考えた。

1974（昭和49）年長瀬店を増床し、同じ小川町で創業した実用衣料品店チェーンのしまむらをテナントとして誘致した。これが大当たりで、競合店の「セイフー」を圧倒した。1978（昭和53）年には基幹店の小川ショッピングセンター2階に東武ストアの衣料品部門が入居し、続いて1981（昭和56）年には総売場面積2,640㎡の本格的NSCの高麗川店を開設した。衣料品、化粧品からクリーニング、寿司まで多種多様なテナントで構成した。高麗川店は埼玉県南西部の現・日高市に立地し、埼玉県域に出店を広げる拠点となった（ヤオコー、1987、2007）。

#### 4. ヤオコーの食生活提案型スーパーマーケットへの挑戦

スモールタウンでフリースタANDING（単独出店）形式とNSC型複合出店を使い分けたヤオコーの出店戦略は有効に機能した。1985年度には15店舗で売上高は200億円を突破した。1985（昭和60）年1月トモは会長に退き、専務の幸夫が社長に就任し、営業本部長の清巳は専務に昇格した。

新経営陣は人材育成・組織づくりと商品力の強化を軸に経営の近代化を推し進めた。幸夫は「生活者の日常生活をより豊かにすることによって地域文化の向上・発展に寄与する」という経営理念を明文化し、そのうえで中期5ヵ年計画を策定し、年間2、3店舗のペースで出店を進める方針を打ち出した（ヤオコー、1987、2007）。

1988（昭和63）年には念願の店頭登録市場に株式を公開し、1989年度には32店舗で売上高320億1,200万円の実績を残した。地方スーパーとして頭角を表したものの、全業種・業態横断的な「日本の小売業調査」（『日経流通新聞（現日経MJ）』）500社売上高ランキングでは207位と中位にとどまり、55店舗で同1,333億4,600万円のヨークベニマル（38位）をはじめとしたSMの先頭集団から大きく水をあけられていた。

#### 転機の到来

1990年代前半、バブル経済崩壊後の景気低迷のあおりを受けて有力SM各社の業績が悪化した。ヤオコーは増収増益を続けていたものの、既存店の売上高伸び率が鈍化した。ちょうどその頃、幸夫と清巳はJRC出身でありながら、標準化を重視したチェーンストア経営に批判的な経営コンサルタント、島田陽介の経営セミナーや海外視察旅行に参加し、新しい店づくりを学んだ（川野、2019、⑱）。

幸夫は米国視察で得たヒントをこう記している。生活道路の交差点の四隅のうち3カ所にSMがあるが、どの店も繁盛している。日本ではどこも同じような店づくりをしているが、三者

三様の個性的な店づくりをしてそれぞれが顧客の支持を得ていた。

日本でもそれぞれの地域に密着した生活提案をすることができれば、中小スーパーでもニッチ（適所）を見出し、生き残れる。1994（平成6）年いまなお続く中期経営計画の最初となる1994－1996年度の基本戦略を「SM業態の確立」として、「何屋になるのか」（どのようなSMになるのか）と全社員に問いかけた。冒頭で紹介した「ライフスタイルアソートメント型SM」がその答えにほかならなかった。

つまり「セルフサービス方式を導入した食品主体の大型店舗」というSM一般の業態コンセプトではなく、自分たちは「どのようなSMになるのか」という店舗フォーマットに踏み込み、自社の強みとを磨き上げる。具体的には商品政策の生命線である青果、精肉、鮮魚の生鮮3部門に加えて、インスタアベカリー、総菜、米飯（弁当・お握り等）、寿司、生花、酒類といった専門店舗部門（スペシャリティデパートメント）を強化し、日々の暮らしを豊かにする生活提案を積極的に行うことだと考えた。

1998（平成10）年10月、埼玉県狭山市の狭山店を全面的にリニューアルし、コモディティ商品（加工食品・日用品雑貨に多い価格訴求型の生活必需品）ではなく、ライフスタイル商品（生鮮食品・総菜に多い価値提供型の生活充実品）を目的に顧客が来店する新しい店づくりへの挑戦が始まった。

### 狭山店モデルの誕生

狭山店は1994（平成6）年4月に開店した総売場面積7,305㎡の大型NSCだった。ヤオコーは1階に売場面積2,649㎡の大型店舗を構え、食品のほか医薬品やガーデニング商品を幅広く扱い、2階には衣料品店チェーン、田原屋が入居した。国道16号線に近い好立地にあり、開店当初から繁盛した。その基幹店を1998（平成10）年10月全面改装し、食生活提案型SMの実験店舗とした。

米国研修旅行で視察した先進的な店舗やヨークベニマル柳生店などを参考にさまざまなアイデアを試した。改装プロジェクトの指揮を

執った清巳は顧客の生活シーンに応じた多様なミールソリューションを提供すると同時に、買い物する楽しさが感じられる個性的な売場づくりを強く意識していた（大塚、2023年8月インタビュー調査；川野、2023年9月インタビュー調査）。

店舗デザインはヨークベニマル柳生店と同じデザイナーを起用し、店内はゆったりした通路沿いにカラーコーディネートされた売場を配置し、顧客の流れを創り出した。以下、主要売場を一通り紹介しよう（図1）。

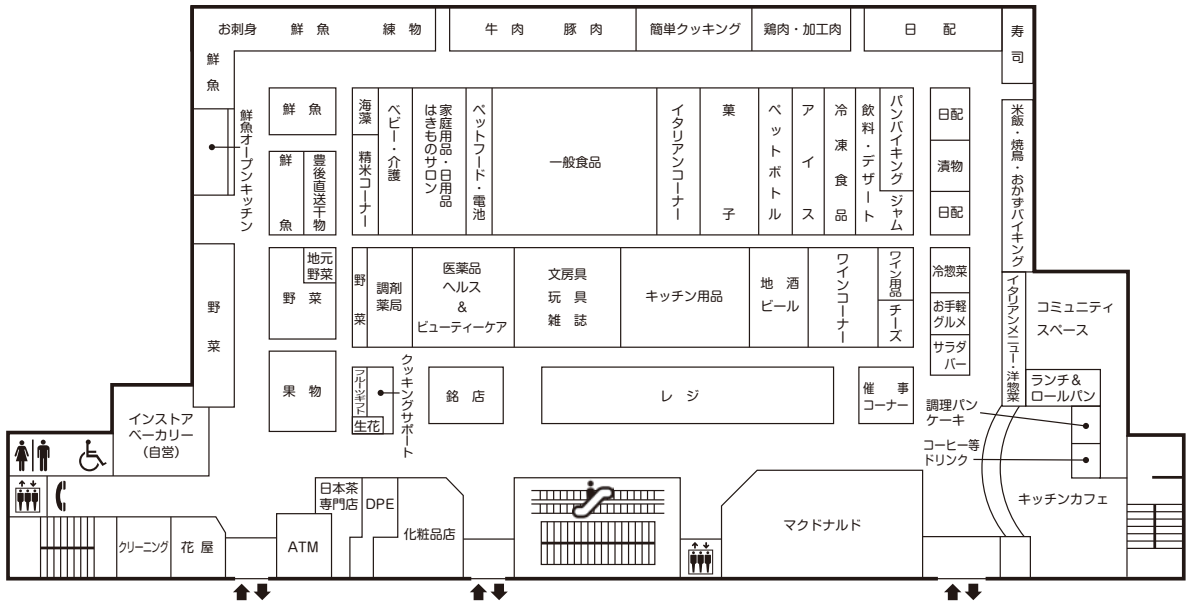
正面入り口には定石通り青果売場を置き、地元の契約農家が提供する地場野菜を広めにとり、開店前と午後に採れたて野菜を仕入れて、鮮度の高い商品を並べた。陳列は平台を多用し、賑わいを引き出した。続く鮮魚売場の規模は改装前と変わらないが、顧客が調理加工作業を見えるオープンキッチンを取り入れ、準対面販売とした。奥の主通路に続く精肉売場は前沢牛、岩手赤鶏など上質な商品を取り揃える一方、安価な米国産牛肉や鶏肉も扱った（『食品商業』1999年6月号）。

生鮮3品に続く奥の壁面には半調理済みの魚や肉を扱う「簡単クッキングコーナー」と豆腐・納豆などの日配食品を配し、右側主通路の最終売場には大幅に拡大した寿司・弁当等・総菜・ベカリーといったデリカ部門を置いた。その分、日配食品売場はやや縮小したが、デリカ部門はイタリアンメニュー・洋総菜、さらにはサラダバーを導入し、新味を出した。寿司の作業場も確保して、店内手握りを実現した。

つまりヨークベニマル柳生店は食品とドラッグストアの売場を大きく分けたため、食品売場の壁面はL字型となり、顧客の回遊性が低下した（矢作、2025）。それに対してヤオコー狭山店は定石通りコの字型の壁面に沿って食事の素材、半調理済み・日配食品、調理済み食品と付加価値の低い商品群から高い商品群へと売場を展開した。その場で食事のできるイートインコーナーを右手最終コーナーに置き、一般食品や日用品雑貨・住居用品は型通り中央に集約した。それにより顧客の回遊性は高まった。

食生活の提案機能は正面入り口の青果売場近

図1 ヤオコー狭山店の店舗レイアウト



(出所)『食品商業』1999年6月号。

くに設置した「クッキングサポート」コーナーと各売場が担った。同コーナーは日替わりで旬の食材や催事に合わせた料理サンプルを展示し、メニュー提案と試食、そして料理アドバイザー役の専任パート社員が料理方法のワンポイントアドバイスをを行った。

生鮮食品売場では3部門がそれぞれ最低5品のメニュー提案を週2、3回のサイクルで行った。平均すると、1日15~20種類以上のメニューを提案する計算になる。週に複数回来店する顧客も毎回、新しい料理のアイデアに接することができた。

顧客の反応は良かった。客数は前年同期比110%の水準を維持し、客単価が大きく上がり、売上高は同30%近く伸びた。売上高構成比は狙い通り生鮮3部門が約37%を占め、デリカ部門(寿司・総菜・ベーカリー)の約13%を加えると、50%に達した(『食品商業』1999年6月号)。

店内加工作業が増えたうえ、提案機能の拡充で従業員は目の回るような忙しさだったが、幸夫や清巳は従業員がやりがいを感じて生き生きと働き、見学にきたほかの店の店長が「自分の店も同じように改装してください」と直訴して

きたことに手ごたえを感じた。これ以降、狭山店をモデルとする標準規模約2,000㎡の店舗を、コミュニティの中央広場で開いている市場という意味で「マーケットプレイス型」と命名した(川野、2019、⑳)。

しかし改装プロジェクト責任者の清巳は必ずしも満足していなかった。一部の生鮮部門では高級なブランド商品が並んでいるだけで、ミールソリューション本来の姿から外れている売場が一部にあった。総菜類は自前ではなく、外部の専門業者から仕入れる、いわゆるアウトパック商品が多く、独自の圧倒的な商品力のある「光った商品」(川野、2023年9月インタビュー調査)は少なかった。サラダバーのようにアメリカで支持されている売場も日本では夕食にサラダを食べる習慣が普及しておらず、見込み違いもあった。

つまり各売場の活発なメニュー提案によりミールソリューションの提案力は高まったものの、他店を圧倒するような商品力はまだ十分でないと、清巳は厳しく自己採点した。

表2 ヤオコーの中期経営計画の推移

	期間・年度	戦略テーマ	主要店舗・開店年月
第1次	1994-1996	SM 業態の確立—どんな SM を創るのか	狭山店・1994.4
第2次	1997-1999	エブリデイ・ライフスタイル・アソートメント型 SM づくり	狭山店全面改装・1998.1
第3次	2000-2002	狭山店モデルの充実—チェーンとしての個店経営の推進	川越南古谷店・2003.3
第4次	2003-2005	ミールソリューションの充実	ワカバウォーク店・2004.6
第5次	2006-2008	ヤオコーブランドの確立—他社との差別化、独自化の推進	川越新宿店・2007.7
第6次	2009-2011	食生活提案型 SM の充実—生鮮・デリカの売上高構成比 50%以上	所沢美原店・2010.1 川越的場店・2012.3
第7次	2012-2014	チェーンとして明らかに他社に差をつける—商圏シェアアップ、価格コンシャス	東大和店・2013.6
第8次	2015-2017	スーパーではなくヤオコーと呼ばれる存在へ—食生活提案型 SM のトップ企業を目指す	ららぽーと富士見店・2015.4 八百幸成城店・2017.11
第9次	2018-2020	ヤオコーウェイの確立—経営理念に基づく経営体系の具現化、商圏シェア 25%以上	所沢北原店改装・2020.11
第10次	2021-2023	2割強い店づくりの実現—同業他社との競争から抜け出す	和光丸山台店・2021.1 フーコット飯能店・2021.8
第11次	2024-2026	シン・ヤオコー：昭和モデルから令和モデルへの構造転換—グループとしての商圏シェアアップ	

(出所) 『ヤオコーグループ統合報告書』、同中期経営計画資料。

(注) ① SM はスーパーマーケットの略、② エブリデイ・ライフスタイルアソートメント型 SM は第6次中期経営計画より「豊かで楽しい食生活提案型 SM」に変更、③ 価格コンシャスは価格競争力・販売促進活動の強化のこと。

### 川越南古谷店の商品力

表2を見てみよう。2000年度から始まる第3次中期経営計画以降、「狭山店モデルの充実」が中心課題として設定された。「チェーンとしての個店経営の推進」(第3次)から「ミールソリューションの充実」(第4次)、「ヤオコーブランドの確立」(第5次)、「生鮮・デリカの売上高構成比 50%以上」(第6次)へと続き、毎次、成果を積み重ねた。

清巳が確かな手ごたえを感じたのは2003(平成15)年3月に開店した川越市泉町の川越南古谷店である。プロジェクトチームが結成され、社員主導で狭山店を手本に新たな店づくりを進めた(『食品商業』2003年7月号)。

プロジェクトチームのメンバーは、清巳の

ミールソリューションの提案力と独自の商品力を兼ね備えたワクワクするような売場を創り出すという基本方針を具体化するため知恵を絞った。具体的には売場を狭山店のように線で展開するのではなく、新しい商品の括りによる面(ゾーン)展開を重視し、買いやすさと賑わいを同時に引き出す工夫をこらした。

正面入り口の主通路はダブルコンコース(二重の主通路)を導入し、青果とデリカを関連付けた商品群を置き、主通路内には平台中心に青果を面展開し、生野菜サラダとカットフルーツを扱う「サラダステーション」や「総菜バイキング」コーナーという新しい売場を通路内に出した。

入り口の壁面部分には狭山店で出口にあった

表3 経営体系の比較

	ヨークベニマル	ヤオコー
経営理念	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	生活者の日常の消費生活をより豊かにすることによって地域文化の向上・発展に寄与する
事業戦略	小圏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、便利にする生活提案型 SM のフォーマットづくり	豊かで楽しく健康的な食生活を提案する「ミールソリューション」提供と「価格コンシャス」対応
行動規範・指針	「商売はお客さまのためにある」などヨークベニマル 12 章 個店経営から部門経営へ 「明るく元気な挨拶」など基本 4 原則 全員参加で単品管理	明朗なる人生こそ明朗なる店をつくる(社是) チェーンとしての個店経営 全員参加の商売、チームで仕事 現場主義

(出所) ヨークベニマル (2018) 30 頁の「ヨークベニマルの経営構図」、『ヤオコーグループ統合報告書』2024 年度版 1 頁の「ヤオコー理念体系」を基に理念・戦略・行動の 3 要素にまとめた。

イトインコーナーとベーカリーを持ってきた。その後にデリカ部門が運営する揚げ物、弁当などの米飯、寿司の専門店を並べて、即食・簡便を訴求するゾーンとした。

第 1 主通路の突き当たりの奥壁面には型通りオープンキッチンの鮮魚、精肉売場を並べ、通路内には「ミールステーション」と呼ぶ鮮魚と精肉の平ケースを連続展開し、アサリ、イカ、ホタテのバター炒めやジャーマンハンバーグなど「炒める」「煮る」「レンジアップ」の 3 つの調理方法に応じた半調理済み商品群を新規開発した。

鮮魚と精肉の「ミールステーション」の間には通常の 2 倍の広さを持つ「クッキングサポート」を設置し、狭山店同様、日々のメニュー提案の発信源とした。

### パート社員の戦力化

課題の商品力でヒット商品が現れた。ヤオコー名物となった「手握りおはぎ」が開発され、ほどよい甘さから週末には 1 日 500 個ほど売れた。また 1 品 220～680 円の商品を扱う自家製サンドイッチ売場は開店 5 ヶ月後の月間売上高が 10 万円を超え、全店トップに躍り出た(『食品商業』2003 年 7 月号、『日経ビジネス』2003 年 12 月 8 日号、『2020 Value Creator』2010 年 8 月号)

ヒット商品の開発にはいずれもパート社員が

関わっていた。「手握りおはぎ」は総菜担当のパート社員らが手作りおはぎで評判の宮城県仙台市秋保温泉にある地場スーパーに泊まり込みで研修し、甘さ控えめのあんこづくりを会得した。サンドイッチ売場は地域の暮らしを熟知している 3 人のパート社員がどう品揃えするか工夫した。

パート社員の採用は開店前 3 ヶ月前までに終え、開店後と同一水準の時給を支給し、十分な研修期間を確保した。経験を積んだパート社員はスキルの向上に応じて、担当商品を割り振り、商品提案のみならず、発注や売場管理といった基幹業務を任せた。正社員同様、夏冬 2 回の業績連動の賞与も支給し、「10 分でエビ天を 8 本揚げる」といった技術水準を設け、評価・賃金に反映させる人事制度も実施した。パート比率は約 75% (全店平均) に達していた。

川越南古谷店の売上高は当初計画を大きく上回り、流通専門誌『チェーンストアエイジ』の「2004 年ストア・オブ・ザ・イヤー」賞で第 1 位に選ばれ、その後の食品特化型大型店舗の outlet に弾みがついた。

## 5. 「響き合う経営」

表 3 はヨークベニマル、ヤオコー両社の経営体系を基本信条やパーパス (存在意義) を含む経営理念、それを形にした事業戦略、そして戦

略を実行する行動規範・行動指針の3項目に要約した。語句の選択や言い回しに違いがあるものの、多くの点で類似性が認められる。

両社の経営理念は表現こそ異なるが、顧客第一の商売に徹し、普段の暮らしに資するとの社会的使命が示されている。ともに顧客の喜びを自らの喜びとする創業者の「商いの心」が基底にある。

事業戦略は重なり合っている。ヨークベニマルは「お客さまの日常の食卓をより楽しく、豊かに、便利にする」生活提案型フォーマットづくりと規定し、ヤオコーは「豊かで楽しく健康的な食生活を提案する」と事業のビジョンを描いている。ただし、ヤオコーは2010年代に入ると、「ミールソリューション」の提供に加えて、「価格コンシャス（買いやすい値段）」対応を掲げ、消費の二極化に対応した。

戦略を推進する行動規範は「あるべき姿」を示している。ともに顧客に有利な商売をする奉仕や品質・鮮度の高い商品の提供、笑顔や挨拶など接客を重視している。

「ヨークベニマル12章」は商業界ゼミナールのモットー「商売はお客さまのためにある」（第1章）から始まり、「経費を節約、安値を打ち出せ。これが最大のサービスなり」（第6章）等々と続く。お客の利益を優先するとの信条が一貫して示されている。現在でも店舗で朝礼などの際に唱和されている。

ヤオコーは「明朗なる人生こそ明朗なる店をつくる」と基本姿勢（社是）を定め、①お客様によるこぼれ信頼される商品づくり、②お客様に誠意をもって奉仕する心づくり、③いつも健康に笑顔で行動する人づくりの3つを重点項目としている。

行動指針の表現にも微妙に異なる部分が散見されるが、経営体系全体の中で咀嚼すると、「全員参加の個店経営」という点ではほぼ同一方向を示している。チェーンストアとしての店舗・売場・運営方法の標準化（基準）を定めながらも、店長と部門マネージャー（売場主任）が中心となり、パート社員とともに店舗が立地する商圈特性や需要・競争の変化にきめ細かく対応し、主体的に商品の発注を行い、鮮度の高い商

品を過不足なく提供するという趣旨である。

個店経営では店長が「店主」に相当する。店長は本部と相談しながら売上高や営業利益などの数値目標を定め、目標達成のため催事企画やその他の販売促進計画を立案、実行するとともに、従業員の採用や教育、作業割り当てを担当する。

ヨークベニマルは店舗を構成する各商品部門（売場）をコンビニエンスストアの1店舗相当とみなし、店舗単位の「個店経営」から商品部門単位の「部門経営」へと権限移譲を進め、部門中心に業務改善を積み重ねている（大高、2017；同、2023年5月インタビュー調査）。

ヤオコーは「部門経営」という言葉は表には出していないが、「現場主義」や「チームで仕事」を掲げ、やはり部門単位での業務改善活動に注力している。

### ベニマルから学んだヤオコーの総菜事業

ヨークベニマルとヤオコーの経営の類似性は経営理念や組織運営のレベルにとどまらない。個々の商品政策でも明確な類似点が認められる。代表的な事例は総菜事業（総菜、寿司、ベーカリー）の拡充である。ヤオコーはベニマルが開拓した総菜事業から学び、「生鮮食品＋総菜」で競争力を磨いた。

ヨークベニマルは創業期の数店舗の頃から店舗内に調理場をつくり、天ぷらなどを揚げていた。店舗数が増えると、郡山市内の細沼町に小さな総菜工場を設けた。1964（昭和39）年には同市内の善宝池沿いにある新社屋の敷地内に食品工場を新設し、揚げ物、煮物、豆腐、コンニャクなどを製造した。当時のSM業界では極めて珍しい生産段階の垂直統合だった（矢作、2024a,b）。

5年後、食品工場は日の丸食品として独立し、料理の道に進んでいた四男喬樹が経営を委ねられ、日本有数の総菜会社ライフフーズ（2022年ヨークベニマルに経営統合）として育て上げた。ベニマルの着実な成長と高い収益力が続くと、そのけん引役として総菜部門の強さが業界の注目を集めるようになった（ライフフーズ、2022）。

ベニマルをしっかりとベンチマークしていたヤオコーは1990年代に入ると、総菜、寿司、イ

ンストアベーカーリーといった総菜事業の拡充に本腰を入れ始めた。原材料の仕入れ調達から製造、配送、店内調理・販売まで一貫通貫で商品化する総菜事業は商品企画・開発、品質・衛生管理、廃棄ロス防止等の独自のノウハウの蓄積が必要とされていた。そのため元ライフフーズ役員と複数名の同社社員を採用し、2003年総菜事業を分離・独立し、子会社三味を設立し（2015年経営統合）、ライズフーズと同様、総菜、寿司、ベーカーリー3部門の製販一貫体制を敷いた。

ヨークベニマルが長年、蓄積してきた総菜事業の経営ノウハウは人材の流動化を通じてヤオコーにスピルオーバー（漏出）したことになる。ヤオコーが「食生活提案型SMの充実・生鮮・デリカの売上高構成比50%以上」を掲げた第6次（2009-2011年度）中期経営計画が終了した翌年度、ヤオコーの年間売上高は2,479億6,600万円まで伸び、ヨークベニマルの同3,638億6,200万円を追い上げていた（『日経MJトレンド情報源』2014年）。

本節では両社の経営体系に広く類似性が認められると指摘し、それが長年にわたる経営交流の影響である可能性を示した。

しかし、それぞれの歴史的発展プロセスや市場・経営環境が異なる以上、類似点と同時に、数多くの相違点があるのも当然のことである。とりわけヨークベニマルはセブン&アイ・ホールディングスの一員であり、独立経営のヤオコーとは大きく異なる条件下に置かれおり、出店地域の広がりや自社商品開発等の面では明確な相違点がみられる。<sup>(3)</sup> それでも経営全般の大枠において少なからず類似点があると主張した。

次節では両社の経営に化学反応を起こす触媒役を果たした経営コンサルタント、島田陽介の「超チェーンストア経営論」を紹介し、「響き合う経営」の理論的なバックグラウンドを探ることとする。

## 6. 島田陽介の「超チェーンストア経営論」

島田陽介は、渥美俊一が1962（昭和37）年4月、箱根小涌園でチェーンストア経営研究団体

ペガサスクラブの第1回会合を開催した際、事務局メンバーとして参加した。当時、島田は雑誌『公開経営』編集長として健筆を振るっており、渥美の下でチェーンストア経営を学び、理論構築に力を貸した。その後コンサルタントとして独立し、渥美理論を「画一的なチェーンストア論」と痛烈に批判し、渥美理論を超えた独自の「超チェーンストア経営論」を提唱した（島田、2015）。

すでに触れたようにヤオコー川野清巳が30代後半の頃、ヨークベニマル大高善二郎と出会ったのが島田研究室主催の経営セミナーだった。それを契機に清巳と善二郎は1990年代にかけて毎年のように島田がコーディネーターを務める海外視察旅行に参加し、親交を深めた。

一部の有力企業が島田の下に集まった背景には時代の移り変わりを映し出していた。繰り返し述べてきたように1990年代に入ると、平成不況が始まり、総合量販店各社の業績は消費の多様化・個性化に対応し切れず、失速した。渥美は経営の標準化・単純化・専門化を基本に規模拡大を優先する「ビッグストアづくり」により「流通革命」を起こすとの遠大なビジョンを掲げていた。それも総合量販店各社の失速によりいったん頓挫した（矢作、2021）。

その間、ヨークベニマルはイトーヨーカ堂の業務改革を導入し、単品管理の徹底に取り組み、地道に独自の成果を積み重ねた。渥美の日本リテイリングセンター（JRC）セミナーから、経営幹部の足はしだいに遠のいた。一方、川野清巳は成長至上主義の渥美理論が「肌に合わない」と感じ、現場重視の組織づくりを主張する島田理論にひかれるようになった（川野、2023年9月インタビュー調査）。

### 独自のアソートメント構築

島田の「超チェーンストア経営論」には独特の言葉遣いや言い回しがちりばめられている。戦略論で用いたのが「アソートメント」という言葉であり、組織論でこだわったのが「個店経営」という概念だった。順に説明しよう。

アソートメントは通常、プロダクトアソートメントすなわち品揃え形成ないし品揃えと訳さ

れる。島田は既存の品揃え形成概念と区別するため、あえて「アソートメント」とカタカナ表記した。

伝統的な小売商店は「どのような種類の商品を扱うか」という「業種」を中心に品揃えした。例えば、青果店は野菜・果物という商品グループ（部門）内の大根、人参、りんご、みかんといった異なる品種を総合的に取り揃え、買い物の利便性を高めた。すなわち業種店の品揃え形成は特定商品グループの「品種の総合化」であり、縦割りの生産・流通構造が色濃く反映されていた。小売業は同一仕入れ先から種々の商品を手当てしやすく、取扱い技術や設備面でも共通点があった。

それに対してSMは「どのように種々の商品を売るのか」という「業態」に進化した。セルフサービス方式の下、普段の食生活に必要な商品を中心に「品種・業種の総合化」を図り販売革新を起こした。現在では青果、水産、畜産、加工食品、日配食品、総菜、非食品（日用品雑貨、医薬・化粧品等）、その他（タバコ・ギフト、クリーニング等）の各部門で構成されている（全国スーパーマーケット協会他、2025）。

小売業の経営近代化は「業種」から「業態」への転換に始まり、チェーンストア化により加速した。ヨークベニマルであれば、創業時の乾物店から菓子やパン、そして青果、鮮魚とラインロビング（一般商店からの品種・業種の奪取）を繰り返し各種食料品店に転じ、その後セルフサービス方式の導入によってSMへと発展した。

渥美のビッグストア、つまり総合量販店チェーンはその普及過程では「業種対業態」（一般商店対総合量販店）という競争構図の中で容易に一般商店に対して優位に立つことができた。しかし1990年代に入り、ホームセンター、ドラッグストア、アパレル衣料品店など専門量販店が店舗網を拡大すると、競争の軸は「業態対業態」に変わり、総合量販店の足元が崩された。

食品小売市場では多くのチェーンが似たり寄ったりの店舗を展開するようになり、業態内で同質的な競争が起こった。島田は価格競争で体力を消耗するのではなく、品揃えを消費者起

点に切り替え、具体的な生活シーンに応じた柔軟なアソートメントによる競争の差異化を説いた（島田、2015）。お手本となったがアメリカでのミールソリューション旋風にほかならない。ヨークベニマルやヤオコーの経営陣や社員は島田とともにウエッグマンズやホールフーズ・マーケットなどに学び、新しいフォーマットづくりを模索した。

島田がアソートメント革新の代表例として挙げたのがセブン - イレブン・ジャパンである。購買から消費までの時間の短い「即時性ニーズ」（矢作、1994）に対応した商品を業種・品種横断的に取り揃え、新しい時間の利便性を創造した。即時性ニーズは、不確実ニーズ（例：家庭で切れてしまった醤油や卵を買いに走る）、高付加価値商品（同：野菜ではなくサラダとして売る）、在庫代替ニーズ（同：弁当や週刊誌など家庭で在庫できない商品を扱う）の大きく3つで構成されている。

しかも弁当・お握りなどの独自開発商品の比率が高く、雑誌・タバコなどを除くと、実にセブン - イレブンの売上高の約70%がプライベートブランド（PB）を含む独自開発商品で占められていた（矢作、2021）。

島田は、ユニーク（唯一無二の独自性）な品揃えを実現したセブン - イレブンをコンビニエンスストアという一般的な業態概念を創造的に破壊した革新的事業モデルと評価した（島田、2015）。

### チェーンストアとしての「個店経営」

島田が説いたもう1つの変革は「画一的なチェーンストア」を脱局し、「個店経営」に切り替えることだった。島田は個店経営を「地域に密着する店舗が、商圈の特性や消費者の需要に柔軟に対応し、店づくりを主体的に実践する」と定義した（島田、2021）。

この「個店経営」の概念をいち早く実現したのもコンビニエンスストアだと島田は指摘した。コンビニエンスストアの本部は各店舗で扱う本部推奨品目や売場の標準棚割りを決めていたが、実際に日々の商品発注権は各店舗にあり、加盟店主は担当スーパーバイザーの助言を受け

ながら、自らの生活をかけて主体的に商品を発注し、品揃え形成を行っている。

矢作（1994）はコンビニエンス・ストア・チェーンで3000店舗あれば、3000通りの品揃え形成（品目・数量を含む）があることを次のように表現したことがある。

「本部推奨品目と加盟店の取扱品目数には5000と3000と大幅な開きがある。店舗の置かれた環境（立地や天候等）に応じて品揃えの方針を決め、日々微調整するのは加盟店主の権限であり責任である」（同上書43頁、カッコ内筆者）。

島田は、これを個店経営と呼び、チェーンストア経営の主体を本部から店舗に転換する必要性を強調した。

個店経営の概念は大きく空間と時間の2次元で構成されている。店舗は異なる地域の異なる立地条件で運営されている。したがって主たる顧客が居住する商圈の人口や世帯構成、収入、年齢層、来店手段、天候はいずれも異なる。つまり同一業態の店舗を広範囲に展開するチェーンストア経営においては、各店舗が異なる生活空間に柔軟に対応する品揃え形成が必要になる（島田、2021）。

この第1の要件は時間軸で見ると、刻々変化している。顧客の買い物需要は時間帯、曜日、月次、季節、天候等で変わる。例えば、同一顧客でも午前と午後、月曜日と金曜日、雨の日と晴れた日、そして給与・年金支給や催事の日では食卓に並ぶ献立は違ってくる。したがって顧客の日々の生活に合わせて、店舗が主体的かつ即時的に品揃えを微調整することが必要となる。この第2の要件は現場でしかできない。

島田は、そこに本部主導の画一的なチェーンストア経営の限界をみた。川野清巳が高く評価した組織論の真骨頂もこの点にある。ヤオコーを例にとると、売場（部門）単位で時間軸によるニーズの変化に柔軟に対応していることがわかる。例えば、今日は気温が上がらないとの天気予報を受けて、鮮魚売場でサーモンのムニエルを商品企画・開発しメニューを提案する。しかし午後になり、予想以上に気温が上昇し、暑くなると、売れ行きがとたんに止まる。そんな

とき売場はサーモンをあっさりした刺身やマリネにして売り込むといったオペレーションを意識している（川野、2013、①）。

しかし個店経営と言ってもあくまで「チェーンストアとしての個店経営」である点にも十分な注意を払いたい（矢作、2019）。ヨークベニマルは8割の標準・基準と現場での2割の応用・工夫があって、はじめて効率的な個店経営ができるとしている（橋本、2024年1月、11月インタビュー調査）。

ヨークベニマルの大高善興は社長時代、「個店経営から部門経営へ」をモットーに各店の部門マネージャーがコンビニの加盟店オーナーと同様、主体的に地域に適合した店舗運営を行うことを重要経営課題とした（大高、2017；同、2023年5月インタビュー調査）。

各部門の運営管理の基準・標準となるのが「オペレーション確認票」「販売計画」「作業割り当て」「成果」「改善活動状況」の「見える化5項目（基準値の設定）」である。ベニマルでは基準を外れる異常値が出てくると、直ちに現場で原因を突き止め、業務改善することが約束事になっている。

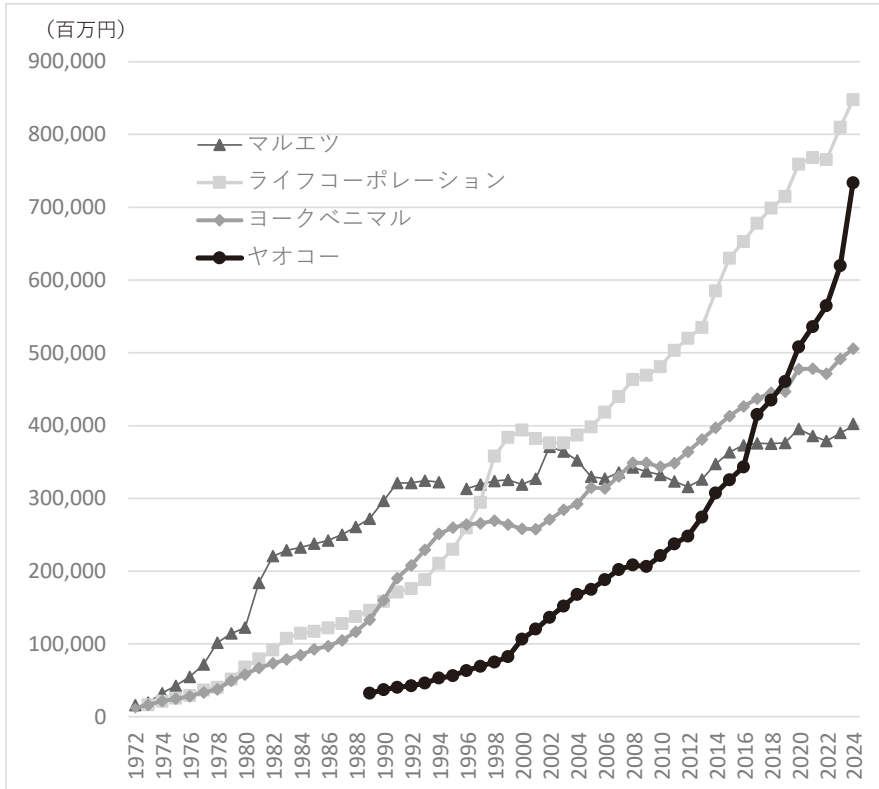
ヤオコーにもさまざまな基準・標準がある。基幹店、標準店、小型店6店舗の詳細な調査を実施した矢野（2021）は店舗規模や競合等に応じて売場配置や価格政策などに違いがあるものの、基本スタイルは標準化されていると結論した。店内中央に配置された加工食品・菓子・日用品の陳列棚の長さや配置はほぼ統一されていた。総菜のフライや弁当はどの店舗でも商品規格や価格は同一であり、精肉、鮮魚売場に並ぶ商品も基本的には同一規格で加工されていた。店内調理加工など個々の技術水準にも評価基準が設けられており、各自が腕を磨き、商品の品質基準を維持していた（川野、2013、②）。

こうして両社は生活提案型SMの個店経営により競争を差異化することに成功した。

## 7. 戦略と組織の多様化・複雑化

最後にヨークベニマルとヤオコーの長期業績動向を振り返り、業界での立ち位置の変遷を確

図2 スーパーマーケット主要4社の売上高推移 (年度)



(出所)「日本の小売業調査」『日経MJ (日経流通新聞)』。

(注) ヤオコーは2018年度以降連結決算。

かめたうえで、戦略と組織が多様化・複雑化している現状とそれに対する両社の対応をまとめる。

図2はSM主要4社の売上高推移(「日本の小売業調査」各年度、『日経MJ (日経流通新聞)』)である。1970年代、最初に業界をけん引したのは埼玉県に本拠地のあるマルエツだ。鮮魚店として創業し、1965(昭和40)年いち早く食料品の品揃えを拡大し、セルフサービス方式を導入した。店舗の標準化を推し進める一方、配送センターを整備し、首都圏で順調に店舗数を増やした。1990年代まで業界トップの座にあったが、その後競争で劣後し、2015年イオングループ入りした。

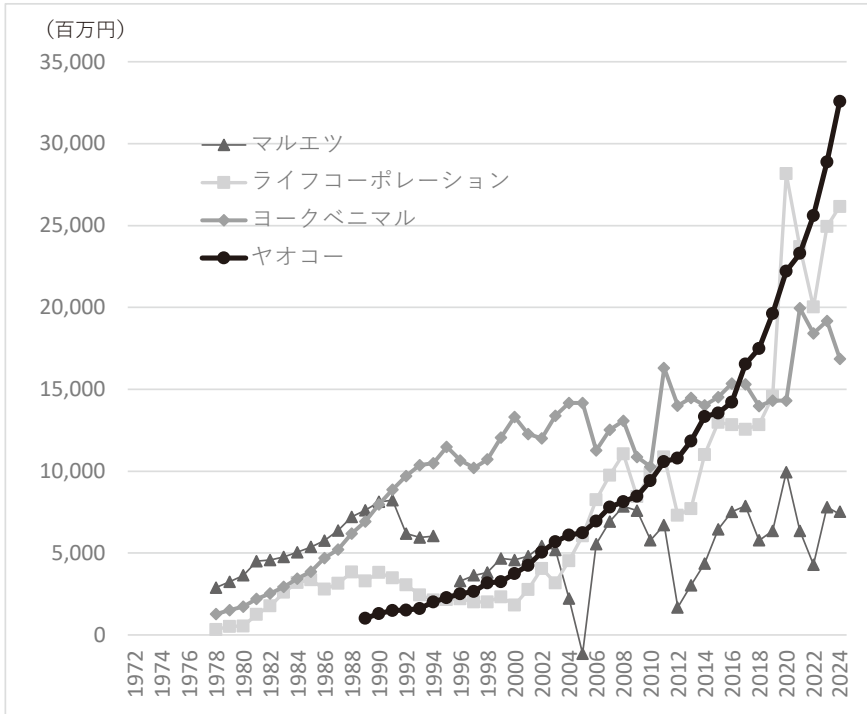
代わりにマーケットリーダーに躍り出たのは近畿圏と首都圏で積極出店したライフコーポレーションだ。1990年代各社が業績低迷に陥る

時期に業界の語り草となっている「怒涛の出店」に踏み切り、利益より売上げ拡大を優先させる大胆な経営で躍進した。2024年度現在、売上高8,502億3百万円を挙げ、首位の座を維持している(『ダイヤモンド・チェーンストア』2025年9月15日号)。

ヨークベニマルは浮き沈みの激しい業界にあって南東北・北関東でドミナント戦略を築き、地方スーパーの雄として持続的な成長を遂げた。ヤオコーは出遅れたものの、1990年代半ばから食生活提案型SMづくりに取り組み、一気に成長速度を上げて、2019年度ベニマルを追い抜いた(「日本の小売業調査」『日経MJ』2020年7月22日)。

次に図3の経常利益額の推移を見てみよう。ヨークベニマル、ヤオコーの収益力は早くから際立っていた。ベニマルは1970年代から販売

図3 スーパーマーケット主要4社の経常利益額推移（年度）



（出所）「日本の小売業調査」『日経MJ』（日経流通新聞）。

（注）ヤオコーは2018年度以降連結決算。

効率の高い大型店舗を数多く展開し、マルエツやライフコーポレーションを上回る経常利益を挙げていた。1990年代半ば経常利益率は4%台半ばまで向上したが、その後は景気後退、競争激化、人口減少などから伸び悩み、安定性をやや欠くようになった。

ヤオコーの収益は終始一貫して安定的に伸びた。特に1990年代から2020年代にかけて利益額の伸びは高まり、ベニマルの売上高を追い越した2019年度の経常利益率は4.2%とベニマルの3.2%を大きく上回った。川越南古谷店以降もワカバワーク店、和光丸山台店など意欲的な店づくりに挑戦し続け、「最強スーパー」（『ダイヤモンド・チェーンストア』2021年2月15日号）と高く評価されるようになった。

2024年度SM売上高ランキング（表4）の上位20社によると、ヤオコー、ヨークベニマルはそれぞれ6位、8位にランクされている。上位には複数会社の経営統合で誕生したユナイテッ

ド・スーパーマーケット・ホールディングス（U.S.M.H）、フジ、アークスの3社が含まれている。その点を考慮すると、オーガニック（内部）成長中心のヤオコー、ベニマルの経営力の高さをうかがい知ることができる。

事実、ミールソリューションを中心に生活提案を重視する両社の戦略はライフコーポレーションをはじめ有力各社に少なからず影響を及ぼした。競争を差異化でき、収益率も高い生鮮・総菜部門の拡充は業界トレンドとして定着した（『月刊商人舎』2024年7月号）。しかしながら、生活提案型フォーマットが競争を勝ち抜く唯一の戦略というわけではない。多様な戦略と独自の組織づくりが進行している。

### 多様化する戦略と組織

低価格訴求を軸としたディスカウントストア（DS）は2010年代に入ると、消費者の節約志向の強まりから各分野で勢力を増した（石橋、

表4 スーパーマーケット売上高ランキング上位20社(2024年度、百万円)

順位	社名	本部	売上高	純利益
1	ライフコーポレーション	大阪	850,203	17,685
2	U.S.M.H(連結)	東京	811,273	810
3	フジ(連結)	広島	808,928	3,818
4	オーケー	神奈川	687,084	27,105
5	アークス(連結)	北海道	608,284	11,063
6	ヤオコー	埼玉	590,021	16,713
7	西友	東京	567,095	—
8	ヨークベニマル	福島	503,797	9,898
9	万代	大阪	406,131	—
10	ベルク	埼玉	387,940	11,823
11	ロピア	神奈川	380,000	10,000
12	マックスバリュ東海	静岡	372,500	9,227
13	サミット	東京	364,290	5,044
14	ベイシア	群馬	341,835	6,132
15	パロー	岐阜	335,522	6,173
16	ダイエー	東京	311,117	381
17	まいばすけっと	神奈川	292,590	5,374
18	アクシアルリテイリング(連結)	新潟	281,870	9,006
19	イオン東北	秋田	277,878	▲6,788
20	リテールパートナーズ(連結)	山口	266,741	5,225

(出所)「日本の小売業1000社ランキング2025」『ダイヤモンド・チェーンストア』2025年9月15日号。

(注)①U.S.M.H=ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングスはマルエツ、カスミ、マックスバリュ関東、いなげやの持ち株会社、②—印は非公表ないし異常値のため省略。

2018;『激流』2021年3月号、2023年12月号)。

SM業界では売上高ランキング4位のオーケーが「毎日が特売日」を合い言葉に「高品質・エブリデイロープライス(EDLP、常時低価格)」で首都圏中心に確固たる地位を築いた(表4)。強みは店舗の標準化と単品量販によるローコストオペレーション(低費用運営)である。2014年度の一般販売管理費比率は約16%と低く、経常利益率は6%近く、ヤオコーの上をいく(同社決算関連資料、同ホームページ2026年1月アクセス)。

事実上、「地域最低価格」を保証している点が顧客の支持を得ている(『激流』2025年5月号)。地域内で自店より高い商品があれば、競合店対抗値下げを行い、「オーケーで買って損をするこ

とはないのです」との約束を公けにしている。加えて入会金・年会費無料のオーケークラブカードに加盟すると、食料品(酒類は除く)が3%割引される。カード会員数は2025(令和7)年現在、770万人を突破した。

生鮮食品・総菜の鮮度と安さを武器にしたロピア(売上高ランキング11位)は食品メーカーやレストランなどを買収し、食の製造小売業化を積極的かつ広範囲に進めている。それを経営基盤に各店舗では精肉・鮮魚・青果・総菜・一般食品の売場主任が自ら商品の企画開発と仕入れを担当し、販売価格を決める「事業部制」を敷いている(同社ホームページ2026年1月アクセス)。

ロピアは中央集権的なチェーンストア経営を

排し、「個店・部門経営」で北海道から九州まで全国各地へ飛び地出店している。当然のことながら、飛び地出店には店舗運営の難しさがつきまとう。その難しさを懸念する声もある（『激流』2023年12月号）。

オーケーやロピアの戦略はナショナルブランド（NB）商品をロスリーダー（目玉商品）として集客し、マージンミックス（総合採算性）で帳尻を合わせる伝統的なディスカウント路線とは一線を画している。

チェーンストア経営の原則である「標準化」で経営を効率化し、価格競争力を高めているユニークな有力チェーンも現れている。激戦地埼玉県に拠点を置くベルク（同10位）は店舗運営の標準化を貫き、2024年度まで34期連続増収を達成している。売場面積は約2,000㎡に設定し、統一的な売場レイアウトの下、同一設備・什器・備品と作業手順の単純化により「豊富な品揃え」と「低価格」を両立させる経営を志向している（同社決算関連資料、『日本経済新聞』2015年7月8日地方経済面）。

店舗運営の効率化を支えているのは自社物流体制の徹底活用である。大量一括仕入れによる商品原価の低減、店舗在庫の最適化、店舗作業の削減などを実現している。また総菜工場を拡充し、店内調理加工の負担軽減にも取り組んでいる（同社ホームページ2026年1月アクセス）。

## 新しいフォーマットの台頭

戦略と組織の多様化・複雑化は業界全体に浸透している。商品価値に差異のない「生活必需品」を中心に低価格訴求するコモディティディスカウント型か独自の価値を提供する「生活充実品」を中心とするライフスタイルアソートメント型かという単純な二者択一（川野、2019、⑳）は必ずしも通用しない状況に変わっている。

生活提案型SMが商品政策の軸とした生鮮・総菜部門の争奪をめぐる新たな競争が起きている。生鮮・総菜の低価格と専門性を両立させる新手のDS勢力の台頭がそれである。ロピアだけではない。新しいDSフォーマットの開発気運が高まっている。ベルクの「クルベ」、パロー（同15位）のディスティネーションストア（目

的来店型店舗）、マミーマート（同27位）の「生鮮市場TOP!」などが代表的である。

埼玉、千葉両県を中心に出店するマミーマートの「生鮮市場TOP!」を例にとると、競合店対策として2019（令和元）年11月埼玉県坂戸市の坂戸入西店を業態転換したのが始まりである。それ以前は競合店への価格対抗策による競争戦略を重視してきたが、経費の上昇と粗利の低下から業績が低迷した。立て直しの切り札となったのが生鮮・総菜を中核とした「広域・目的来店型DSフォーマット」の開発である（同社2025年9月期決算説明会資料；岩崎、2025；『月刊商人舎』2025年8月号）。

コンセプトは「食にこだわりのあるお客や料理好きが週に一度は通いたくなる店」。SMは通常、小商圈高頻度の来店客を対象にしているが、「生鮮市場TOP!」は5キロ程度まで商圈を広げ、週に3～4回ではなく、週に1回でよいから「競合店を素通りして来店する客」を取り込む対抗戦略を打ち出した。

広域・目的来店型DSフォーマットが成立するためには価格訴求力だけでは十分ではない。価値ある独自商品「ディスティネーションアイテム」（来店目的となる品目）の開発とワクワクするような楽しい売場づくりの2つの要素を付け加えた。

店舗（千葉県船橋市船橋日大前店、2023年9月業態転換改装）を訪れてみると、店舗イメージが改装前と大きく変わった。青果、精肉、鮮魚、総菜と続く主通路の真ん中に横長の大型平台・平ケースを数多く並べ、壁面の売場と連動した面展開を徹底し、顧客の回遊性を高めて賑わいを演出している。

牛タンや生ラムなど競合店の扱わない商品、牛の一頭買いによる希少部位の提供、ボリューム感のある太巻きや握り寿司、お弁当・お惣菜大賞（全国スーパーマーケット協会主催）で高い評価を得ている弁当・総菜と、生鮮・総菜のディスティネーションアイテムが迫力ある大量陳列で連続展開されている。

「生鮮市場TOP!」の標準的な店舗は売場面積2,000㎡超で、生鮮・総菜の売上高構成比が55%と高く、マミーマートの既存店を大幅に上回る

売上高を挙げている。2026（令和8）年3月末現在、総店舗数89店の4割以上の39店舗が「生鮮市場 TOP!」に切り替わった。既存店の業態転換のみならず、「生鮮市場 TOP!」の新規出店も始まった。

快進撃を支えているのは子会社彩裕フーズだ。埼玉県川越市にある第1工場（弁当・お握り・煮物・サラダ・揚げ物の製造）と第2工場（味付け肉などの精肉加工・処理）から約300品目の精肉・総菜を製造・出荷し、独自商品の供給と収益化に貢献している（岩崎、2025）。

店舗ではローコストオペレーションを徹底している。売場レイアウトや作業手順を標準化し、日用品・雑貨は一切置かず店舗運営を単純化した。戦略転換効果は大きく、業績は急回復した。

## 8. 結び

最初にヨークベニマルの成長の軌跡にヤオコーのそれを重ね合わせ、インフォーマルな経営交流の観点から生活提案型 SM の構築プロセスに新たな光をあてた。

戦後小売業の経営近代化が始まった1950年代から流通革命が進行した1970年代にかけて初期スーパー、スーパーマーケット、総合量販店、家電量販店、紳士服専門店、ドラッグストアなど多くの分野で各地の商人たちが相互学習による勉強会を自主的に組織し、切磋琢磨した。矢作（1997）は、これをフォーマルな企業組織に対して、インフォーマルな企業間組織と定義し、経営交流グループと呼んだ。

経営交流グループは戦後日本の小売経営近代化の陰の推進力となった。SM業界だけでも、日本で最初のスーパーマーケットを開業した九州・小倉の丸和フードセンターを中心にした主婦の店運動、関西スーパーマーケットなど西日本のスーパーマーケット14社によるオール日本スーパー経営者協会（後のオール日本スーパーマーケット協会=AJS）、山形・ヤマザワ、東京・サミット、大阪・ニッショーなどで構成するスーパーマーケット六社会などがある。

互いの経営の手の内を見せ合う経営交流が成立・存続するためには、参加者間に競争関係が

存在しないことが前提条件となる。成長して競争関係が発生すると、グループの存続が困難となりやすい。それでも全国各地に分散し、同じような悩みを抱え込んでいる商人たちの個別的な経営交流はさまざまな機会と形で継承されてきた。本シリーズでも折に触れて紹介してきた通りである。

1980年代後半から始まったヨークベニマルとヤオコーのトップ間の経営交流はおよそ40年続いている。業界における両社の立ち位置は変わったものの、ともに総合量販店の成長に後れを取った SM 業界をけん引し、業界の発展を支えた。

ただし両社の競争関係は強まっている。ともに茨城、栃木の両県に出店している。さらにイトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマート、ヨークフーズ等で構成するヨーク・ホールディングス全体で見ると、ヤオコーとの競争関係は関東一円に広がっている。川野清巳は冒頭で紹介した「交遊抄」の最後で「関係を通じ積み重ねた絆は消えない」という大高善興の言葉を引用しているが、それは10年以上も前の話であり、両社を取り巻く市場環境は激変した。

次に両社が経営交流を通して取り組んだ経営革新を取り上げた。生活提案型 SM という新しいフォーマットの確立にはミールソリューションを中心とした提案力と商品力の強化とともに、店舗が主体的に現場を動かす個店経営という組織変革が必要不可欠である点を確認した。つまり「組織は戦略に従う」である。

### 変化への対応の違い

最後に、前節で主要各社の長期業績動向を振り返ると同時に、生鮮・総菜の専門性と低価格を軸にした新しい DS 勢力の台頭を紹介し、戦略と組織が多様化・複雑化する現状を概観した。広域・目的来店型 DS は生鮮・総菜の鮮度・品質、競争的な価格、賑やかで楽しい売場の3要素を重視している。多様化するフォーマット間で新たな競争が始まっていた。

ヨークベニマルとヤオコーは、そのような市場動向にどのように対応し、持続的な成長を遂げようとしているのか。両社は人口減少と高齢

化に伴う食品小売市場の縮減を見越して、出店地域における市場占有率（マーケットシェア）の上昇を長期戦略目標にしている。市場縮減時代には地域でのシェアがかりに3割あっても現状維持では減収となり、持続的な成長は期待できない。

2018（平成30）年に刊行されたヨークベニマル創業70周年記念誌のインタビューで大高善興会長（当時）は、「30年後の福島県人口は、現在から約31%減少し、75歳以上の人口が45%になると予測されています。両方合わせると消費量は35%も少なくなると言われています」と危機感を露わにしている（ヨークベニマル、2018）。社内的には約3割のシェアを持つ郡山市を手本に市町村単位でのシェアアップを目指している（馬場他、2023年7月インタビュー調査）。

2013（平成25）年37歳の若さでトップに就いたヤオコーの川野澄人もまた、「日本の人口は減少し、関東もマーケットが小さくなっていくでしょう」「これから成長するにはシェアを上げていくしかありません」と、先行きをしっかり見据えている（川野、2022）。

両社は長期成長戦略の経営課題を共有しているが、多様化・複雑化する当面の競争戦略には大きな相違が認められる。

ヨークベニマルは2006（平成18）年9月セブン&アイ・ホールディングスの完全子会社となった。首都圏には同グループのイトーヨーカ堂やヨークマートなどが店舗展開しており、南下作戦は封印し、出店エリアは南東北・北関東5県に限定してきた。それゆえ既存出店エリアでのドミナント戦略の深耕が最優先課題となった。

しかしながら標準店（売場面積2,000~2,300㎡）やそれ以上の大型店の店舗物件確保は年々、難しくなっている。そこで都市市街地中心に売場面積1,000㎡程度の小型店を配置し、シェアアップを図る計画を立てた。

2018（平成30）年仙台市大和町に実験店を開設し、フォーマットと店舗運営の改善に取り組んでいるが、コンビニエンスストアやドラッグストアとの顧客の奪い合いが激しいうえ、適切

な店舗物件の確保も容易ではなく、現時点では3店舗の実験を継続中である（馬場他、2023年7月インタビュー調査）。

経営環境も大きく変わった。セブン&アイ・ホールディングスがコンビニ事業へ経営資源を集中するとの方針を打ち出し、2025（令和7）年9月非コンビニエンスストア事業（イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマートなど）を切り離し、ヨーク・ホールディングス（出資比率は米ベインキャピタル60%、セブン&アイ、イトーヨーカ堂・ヨークベニマル両創業家40%）が発足した。ヨークベニマルは中核事業としてイトーヨーカ堂の経営立て直しや総菜事業の強化等々に力を注いでいる。群馬県や埼玉県への出店意向が表明されているが、現時点ではそれ以上の具体的計画は公表されていない（『日本経済新聞』2025年9月4日付）。

一方、ヤオコーの戦略転換は矢継ぎ早に進んでいる。2017（平成29）年4月の生鮮の鮮度・品質とEDLPを基本方針とする神奈川県三浦半島発のDSチェーン、エイヴィを完全子会社化した。

2021（令和3）年9月には生鮮食品を中心に品質・鮮度・価格の3項目を重点政策に掲げる千葉県市原市のせんどうと資本・業務提携し、2024（令和6）年4月には完全子会社化した。オーガニック成長中心からM&A（合併・買収）によるグループ経営に移行した。

2021（令和3）年には自社でもエイヴィの経営ノウハウを参考に「圧倒的な安さと鮮度、品揃えで満足できる店」のフーコットの出店を開始した。2025年3月期から始まった第11次中期経営計画では「グループとしての商圈シェアアップ」との方針を明確にし、小商圈高頻度来店の食生活提案型と、より広い商圈からまとめ買いの顧客を吸引するディスカウント業態の2つのフォーマットを事業の柱に据えた。

2025（令和7）年10月各社を束ねる持ち株式会社ブルーゾーンホールディングスを設立し、シングルフォーマット（単業態）からマルチフォーマット（多業態）を推進する組織体制を整えた。生活提案機能に軸足を置きながら、価格コンシャスで激化する競争に対応する既存

フォーマット単独ではシェアアップに限りがあると判断したものとみられる。実際、1キロ商圏シェア25%を目標にしてきたが、2020年代に入ると、シェアは18~20%で頭打ち状態に陥っている(『ヤオコーグループ統合報告書』各年度版)。

すなわちヤオコーは持続的な成長のためDS業態の開発により新たな顧客ニーズを掘り起すとともに、持ち株会社化によりM&Aを推進し、ドミナント地域の深耕と延伸を図ることを何より重要な課題として設定したのである。

## 資料

『日本経済新聞』2013年3月6日付 川野清巳「交遊抄 消えない絆」

全く異なる2つの個性を持つ恩人がいる。ヨークベニマル前社長の故大高善二郎氏と現社長の善興氏。経営コンサルタントの島田陽介氏のセミナーなどをきっかけにお付き合いが始まり、四半世紀にわたり弟のようにかわいがっていただいている。

理論派でシャイなところもある善二郎氏は、生き方を含め良き相談相手だった。どうしても欲しい人材を採り損なったときのこと。愚痴をこぼす私に「求める人材は社内にいると神様が言っているのではないか」と諭され、はっとさせられたのが忘れられない。

善興氏は逆に社交的で現実的なタイプだ。仕事の細かいことまで相談に乗っていただいている。売上高が思うように増えず焦っていたときも「商売には近道はないよ」と一言。「お客さまに喜んでいただく」「人を育てる」という原点に立ち返らせてくれる。

2006年に善二郎氏が亡くなられた。それ以来、善興氏をはじめ、親しい方々と毎年欠かさず東京都内に集まり、「しのぶ会」を開いている。

お付き合いを通じ、人間としてぶれない軸を持つことができたと思っている。「関係を通じ積み重ねた絆は消えない」と善興氏は言う。一番大切なことを自然と悟らせてくれた、かけがえのない存在だ(かわの・きよみ=ヤオコー社長)。

## 注

- (1) 店舗フォーマットとは、ある業態の分化した様々な形(店舗類型)であり、企業の戦略行動を反映している(田村、2008)。
- (2) ヨークベニマルは事業の定義を「生活提案型スーパーマーケット(SM)」と呼んでいるのに対して、ヤオコーは「食生活提案型SM」と称している。それぞれの呼称は使い分けるが、両社共通の記述では「生活提案型SM」に統一する。
- (3) ヨークベニマルはこれまで出店政策の面でグループ内企業との競争を避け、関東への南下作戦に歯止めをかけてきた。他方で商品政策でグループ共通のPB商品「セブンプレミアム」の開発で主導的な役割を担い、大きな成果を上げた。

## 参考文献

- 石橋忠子(2018)「加速するディスカウントストアからの食品市場への攻勢」『生活協同組合研究』4月号、通巻507号。
- 岩崎裕文(2025)「THE INTERVIEW 岩崎裕文 新フォーマット好調で出店拡大へ」『ダイヤモンド・チェーンストア』2月15日号。
- 大高善興(2017)「強いリージョナルの流儀 最後の決め手は1店舗1店舗の買い物経験の場」『食品商業』4月号。
- 大塚明(2021)「ヤオコーの強さ」『ダイヤモンド・チェーンストア』2月15日号。
- 小川孔輔(2011)『しまむらとヤオコー』小学館。
- 川野清巳(2013)「交遊抄 消えない絆」『日本経済新聞』3月6日。
- 川野澄人(2022)「商品力と価格強さ磨く」『日経MJ』1月10日。
- 川野トモ(2002)『商いのこのころ=真心で語る商いの原点=』(非売品)。
- 川野幸夫(2013)「川野幸夫の経営教室①~④」『日経ビジネス』6月10日~7月1日号。
- 川野幸夫(2019)「HISTORY 暮らしを変えた立役者 ヤオコー会長川野幸夫①~⑦」『日経MJ』4月10日~7月26日。
- 島田陽介(2021)「「個店経営」の真髓」『ダイヤモンド・チェーンストア』2月15日号。
- 島田陽介(2015)『流通業の「選択」』商業界。
- 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（2025）『2025年スーパーマーケット年次統計調査報告書（概要版）』。

ダイヤモンド・チェーンストアエイジオンライン（2013）「川野清巳ヤオコー社長の『明日に賭ける言葉』」3月25日、同26日。

田村正紀（2008）『業態の盛衰』千倉書房。

ヤオコー（1987）『ヤオコー30年のあゆみ』（会社創立30周年記念誌）。

ヤオコー（2007）『お客さまとともに50年 ヤオコー・メモリアルブック』（会社創立50周年記念誌）。

矢野清嗣（2021）「ヤオコー注目店レポート・価格調査&総括」『ダイヤモンド・チェーンストア』2月15日号。

矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

矢作敏行（1997）『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社。

矢作敏行（2018）「ディスカウントストア論」『生活協同組合研究』4月号、通巻507号。

矢作敏行（2019）「Q & A で学ぶ一個店経営とは何か」『販売革新』10月号。

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（2024a）「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」『経営志林』第60巻4号、1月。

矢作敏行（2024b）「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。

矢作敏行（2024c）「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』第61巻2号、7月。

矢作敏行（2025）「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」『経営志林』第62巻2号、7月。

ヨークベニマル（2018）「この先の未来へ」創業70周年記念誌。

ライフフーズ（2022）『ライフフーズの原点』。

## 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。

大塚明・元ヤオコー常務取締役、2023年8月。

川野清巳・元ヤオコー代表取締役社長、2023年9月。

橋本孝ヨークベニマル専務取締役経営企画室長、2024年1月、11月。

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。

（肩書は調査時点、インタビュー調査は1回約90分）。

