

經濟論叢

第156卷 第6号

野村秀和教授記念號

献 辞	菊池光造	
井尻教授の双対的解釈についての考察	中居文治	1
予算管理史研究の評価と課題	斎藤雅通	15
ヨークベニマルの研究	奥村陽一	32
中小金融機関の経営破綻と監督システム	櫻田照雄	69
標準原価計算の差異分析と原因分析	上總康行	103
会計測定モデル分析をめぐる 理論問題の再検討	藤井秀樹	125
アメリカ年金会計における認識と測定 の論理	佐野哲哉	160

野村秀和 教授 略歴・著作目録

平成7年12月

京 都 大 学 經 濟 學 會

ヨークベニマルの研究

—有価証券報告書の活用—

奥村陽一

はじめに

野村秀和教授には、講義・ゼミナールをつうじて会計学ならびに企業分析についてご指導をいただいただけでなく、京大生活協同組合の活動をつうじて現代経済から消費者問題にまたがる幅広いものの見方をご教示いただいた。このような格別の学恩にたいして、いくら感謝の言葉を尽くしても足りないくらいである。このたびの京都大学のご退官を、心からお祝い申し上げる次第である。

さて教授は、20世紀初頭の原因計算・管理会計の生成基盤について究明されるかたわら、現代企業の経営管理にも幅広い関心を持たれ、とりわけ生活協同組合の運動と経営にかんして理論的にも実践的にも大きな貢献をしてこられた。こんにちの生協経営は、組合員の運動的エネルギーに依拠しつつも、共同購入や店舗供給という業態を有効に活かしながら、いかにして事業的成果を達成していくかというところに軸点がある。筆者も同様な問題意識から、日本生活協同組合連合会の経営分析セミナーにおいて何度か講演を行ってきた。そこでしばしば学ぶべき素材としてとり上げたのが、株式会社ヨークベニマルである。その卓越した経営力もさることながら、食品販売を中心とした業態、福島県を地盤とする隣県3県への店舗展開など、その事業特性に地域生協と共通するところが多く、その経営政策から学ぶべきところが少なくないと考えられたからである。

そこで本稿では、野村教授のご退官を記念して、ヨークベニマルのケース・スタディを試みることにする。ヨークベニマルのベテラン店長である前川勝男氏から得たヒアリングを手がかりとしつつも、基本的には有価証券報告書から得られるデータを最大限活用して分析を行う。なお文中では、敬称を省略させていただく。

序

株式会社ヨークベニマル（以下、ベニマルと略称）は、1948年大高善雄によって創業された紅丸商店を前身とする食品スーパーマーケットである。福島県郡山市を手始めに県内各市にドミナントを形成し、こんにちでは山形・宮城・栃木の3県にも足場を築くリージョナル・チェーンに発展している（付属資料1を参照）。1973年にイトーヨーカ堂と業務提携を結んで以来ヨークベニマルと商号を変更しているが、その経営は1963年いらい一貫して創業者の子息である大高善兵衛が率いており、1994年からは大高善二郎が社長となり采配をふるっている。イトーヨーカ堂グループ（持株比率29.65%）に属しているが、大高一族が16.48%の株式を所有する同族企業である。

ベニマルは1994年度決算において、1980年の株式上場いらい15期連続の増収増益を達成した。価格革命の進行により、小売業界のほとんどが減収減益決算を余儀なくされているもとの偉業達成である。売上高（営業収入を除く）は2,479億円とダイエーの10分の1にすぎないが、経常利益ではダイエー（72億円）を上回る105億円を計上しており、総資本経常利益率では14.5%とイトーヨーカ堂（10.2%）を上回る業界一の高水準である（付属資料2-1, 2-2, 3を参照）。このような高収益の要因について、評者は「当たり前の追求」「平凡なる非凡」という逆説的表現を用いている。

1994年4月22日、栃木県宇都宮市に戦略店舗と目される若松原店が開店した。しかしそこには、長蛇の列に派手なテーブルカットというような、よくある開店風景はなかった。どこからともなく三々五々顧客が集まり、交通渋滞もレジの

混雑もない。まるで以前から店があったかのような静けさである。「オープンから普通の店の状態であることのほうが大切なんです。次に来店してもらったら、『別の店のようだ』といわれるのがいちばん恐いことです¹⁾」というのが幹部の弁である。そのため、オープニングを知らせるチラシは半径2km圏内に限定されていたのである。これが、ベニマル流のやり方である。

I 経営理念

IBMの元CEO、トーマス・J・ワトソン・ジュニアは、小冊子『事業とその信念』(1963年)のなかで、「信念は、つねに方針、経営手法、目標に優先させるべきである」と述べている。また、「世界は変化している。この難題に対応するには、企業として前進しながら、信念以外の組織のすべてを変える覚悟で臨まなければならない。……組織にとっての聖域は、その基礎となる経営理念だけだと考えるべきである」と語っている。経営戦略(=組織)はつねに変化を先取りして変わらなければならない、決して過去の成功にこだわってはならないと同時に、揺るぎない経営理念(信念)を確立することが重要であると教えているのである。

ベニマルの店舗事務所には、つぎのような「経営理念」と「ヨークベニマル十二章」を記した額縁が掲げられている。「経営理念」として、「1. お客様への奉仕を通じての社会的貢献。2. 奉仕の結果としての利益による企業の発展。3. 企業の発展を通じての社員の安定福祉」という顧客第一主義の理念が掲げられている。「ヨークベニマル十二章」は、それを行動指針として具体的に展開したものである。

「ヨークベニマル十二章

第一章 商売はお客のためにある。まず、お客の利益を考えよ。

1) 「ヨークベニマル『非凡なる平凡』の店づくりを解体する」【チェーンストア・エイジ】1994/6/15, 34ページ。

- 第二章 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。
- 第三章 給料はお客さまから頂くもの、前のお客があなたの主人。
- 第四章 食べ終わった時が販売の完了、まずかったら、いつでも返金せよ。
- 第五章 自由に気軽に選びよく、品揃えと、衛生管理を怠るな。
- 第六章 経費を節約、安値を打ち出せ、これが最大のサービスなり。
- 第七章 おいしいことが絶対の条件、品質と鮮度がお店の生命である。
- 第八章 オトリ商法ではお客を釣れない。全商品が平均して安いこと。
- 第九章 広告にウソやハタハリは禁物、お客は一度はだませても、二度はだませない。
- 第十章 新製品を開発せよ。これが家庭の文化をつくる。
- 第十一章 お客の声は神の声、なんでも聞いて改めよう。
- 第十二章 言葉や態度が店相をつくる。あなたはお店の代表である。」

ここに示された12の項目は、ベニマルの「十戒」ともいうべき行動指針を示したものである。顧客第一主義にかかわる第一章、第二章、第三章、第十一章には、「顧客」を抽象的に理解するのではなく、具体的な個人としてとらえるべきことが強調されている。たとえば、「野越え山越えの精神」(第二章)とは、来店客がなかった創業時に創業者の奥さんが野を越え山を越え行商してまわり、25軒目にしてはじめて煮干しを買ってもらえたというエピソードに由来する。ひるがえって考えれば、顧客も野越え山越え来店してくるのであって、その顧客は25軒を代表しているのである、ということである。第十一章では顧客の変化に対応する柔軟な姿勢が説かれており、自らの仮説や都合に執着することが戒められている。これは流通業の基本であるが、大量販売システムにつきまとうメーカー・問屋・小売りの論理を排することは容易ではなく、すぐれて今日的な課題となっている。ベニマルでは、これが時代を越えた行動指針として掲げられてきたのである。

顧客第一主義の考え方は、さらに「味と鮮度」(第四章、第五章、第七章)、

「ロープライス・エブリデイ」(第六章, 第八章, 第九章)にかかわって展開されている。とりわけ第四章は、「食べ終わった時が販売の完了, まずかったらいつでも返金お取替えいたします」と広告チラシにも銘記されている。加えて広告チラシには、「ヨークベニマルの商品には『安心』がついています。安心(1) 生鮮食品から加工食品まで商品ごとに鮮度日数を設定。おいしさと安全性を約束します。安心(2) 常にお客さまに満足。ご不満があればいつでも返金, お取り替えいたします。タマゴひとつにも新鮮表示」と書かれており, 地域生協との競争を意識した「安全, 安心」「味と鮮度」へのこだわりが示されている。「ヨークベニマル第十二章」は, 社内の目標として掲げられているだけではなく, 顧客にたいする約束として存在しているのである。

このようなこだわりは, 出店にたいする考え方にも投影されている。大高善興専務取締役(現副社長)は, つぎのように述べている。「つねに経営の指標をおいて意思決定をしています。ですから出店にしても他にやたらに出ません。つねに福島県を固め, 次いで宮城県を固め式で, 自分のドミナンスという範疇の中で, 辛いけれども出店戦略を考えていくということですが, これはチェーンの原則なのです。とにかくドミナンスをつくり, トータルコストを下げていくということです。したがって生鮮食品中心のスーパーマーケットでも, 基本である『味と鮮度』で勝負していく場合には, やはり物流が連動していくということで, ……二百億くらいに近づいたら確実にセンターをつくって, 発注から納品, 販売の完了までトータルシステムとしてつくっていきます。それがまた結果としてドミナンスが広がっていくということになります。」²⁾ベニマルのチェーン展開の背景には, 「味と鮮度」「ロープライス・エブリデイ」にたいするこのようなこだわりがあるのである。

品揃え, 事業分野にかんしても, つぎのように語っている。「私どもが考えているのは, 『経済規模効率の業態というものがあるはずだ』ということです。

2) 松橋寛「ヨークベニマルにおける業革スタディ」『イトーヨーカ堂の「業革」パート2』(オフィス2020, 1989年), 288-289ページ。

そこで私どもも持っている商品力、マネジメント力という点でいきますと、4,000㎡から4,500㎡くらいまでが、衣、食、住の『ふだんの生活の領域』と思うのです。……つまり、私どもは日常ふだんの領域の商品しか扱わない、あとはテナントミックスで、『お客さま』に選択の幅を広げていこうという志向です。ですから私どもは『イトーヨーカ堂になろう』なんてことは毛頭、最初から考えていません。³⁾このように出店ないし事業分野の限定をつうじて「味と鮮度」「ロープライス・エブリデイ」を徹底し、他社との差別化を図る水準を築いているのである。

ベニマルの経営理念には、生鮮食品中心のローカル・スーパーマーケットにたいして顧客が期待するであろう、「当たり前」の追求が掲げられているにすぎない。しかしなにより、これが実践されてきたところに意味がある。後述するように、SMからSSMへ、ローカルからリージョナルへと、ベニマルでは変化に対応してたえず戦略シフトが行われてきた。しかし、経営理念は時代を越えて実践されてきたのである。基本（理念）を徹底すればこそ変化対応（戦略）が正しく行われてきた、ともいえる。経営理念の正しい位置づけが、ベニマルをして「平凡なる非凡」たらしめているのである。

II 事業活動

1. 収益構造の特徴

ベニマルの収益性を、同グループの総合スーパー（GMS）であるイトーヨーカ堂、および優良リージョナル・スーパーマーケット（SM）であるチェーンストア・オークワとくらべると、その特徴がよくわかる。（表1）

ベニマルの高水準の総資本経常利益率は、売上高経常利益率を補って余りある高水準の総資本回転率によってもたらされている。総資本回転率は商品と設備資本の回転率によって決まるが、ここでは群を抜く在庫（商品）回転率に注目しよう。在庫回転率は売上構成の違いにも左右される。各社SM部門の売上

3) 2) に同じ。

表1

	ヨークベニマル	イトーヨーカ堂	チェーンストアオークワ
総資本経常利益率(%)	14.5	10.2	8.0
売上高経常利益率(%)	4.2	4.9	4.5
総資本回転率(回)	3.5	2.1	1.8
在庫回転率(回)	52.3	25.1	22.3
売上総利益率(%)	20.4	24.8	29.3
販売管理費率(%)	17.5	21.7	24.3
営業利益率(%)	4.1	4.1	4.5

構成の違いを見ると、食品・衣料・住関連の比率はベニマルの73：14：13にたいして、ヨーカ堂は44：35：21、オークワは66：11：23である。ヨーカ堂とくらべた場合、食品の比重が大きいベニマルの在庫回転率が勝るのは、両者の業態上の違いによるものといえる。だがオークワとヨーカ堂をくらべた場合、オークワの在庫回転率はヨーカ堂を下回っている。したがって三者の在庫回転率の違いは、イトーヨーカ堂グループの在庫マネジメントの水準の高さ、とりわけベニマルの突出した水準に帰因するものといえよう。

つぎに注目を引くのは、ベニマルの販売管理費率の低さである。販売管理費率は、出店政策に左右される物件費率と、パート比率に左右される人件費率の総和である。後述するように、ベニマルはいずれも同業他社よりも低い水準にあり、ローコスト・オペレーションが徹底している。在庫マネジメントとローコスト・オペレーションを徹底することによって、ベニマルはヨーカ堂、オークワなみの4%台の営業利益率を維持しつつ、他方でロープライス・エブリデイ（売上総利益率の抑制）を可能としているのである。在庫マネジメントにしてもローコスト・オペレーションにしても、店舗ではパートの活用が鍵を握っている。ベニマルではいかにして人の生産性を高めているのだろうか。

2. 業務改革

「絞り込み」聞かぬ日はなし流通業」という川柳がある。第2次石油危機

を契機とする1980年代初頭の「スーパー冬の時代」に直面して、流通各社は一斉に“絞り込み”を合い言葉とする業務改革に着手した。すでに在庫マネジメントに定評のあったベニマルでさえ、業務改革なくしてこんにちの水準は築けなかった。業務改革のねらいは、有価証券報告書「営業の概況」(1992年度決算)に、つぎのように整理されている。

「当社は『お客さまの欲しい商品を、欲しい時に、欲しい価格で提供する』という小売業の基本に立ち、引き続き単品管理の徹底に努めてまいりました。商品動向を単品ごとに、社内外の情報から把握し、お客さまの支持が得られるかどうかの仮説をたてて販売し、その結果を検証するという単品管理のくり返しの中から、売筋商品を品切れさせずに商品の絞り込みを行い、商品発注の精度を高めるとともに、新商品の開発・導入にも力を入れ、お客さまの要望に応えられる選びやすく、買いやすい店づくりに取り組んでまいりました。また、損益分岐点の低い経営を目指して、使用総資本の見直しを行い、稼働率の低い土地を一部処分するなど、資産・負債のスリム化に努める一方で、人件費・店舗費などの固定費を効率的に使用することにより、経営コストの引き下げにも努力をしてまいりました。」

このようなねらいを達成するには、つぎのようなフェイズ(局面)を辿って過去のやり方を改めていく必要がある。第1フェイズは、売場から死に筋商品をなくすという課題である。そのためには、受発注・デリバリー・未納・遅納・品切れ・欠品などの問題に体系的なアプローチをしなければならない。電子発注システムを活用した取引慣行の確立や物流システムの整備ができていないと、そもそも何が死に筋商品であるのかという識別ができない。品切れがあると、顧客は別な店で購入しているかもしれないからである。このフェイズでは、坪当たり在庫額が減り在庫回転率が上昇する。さらに、死に筋在庫が減少すれば廃棄ロスが減少するので、粗利益率の上昇、したがって交差主義比率の上昇がこれに加わる。

第2フェイズは、死に筋に代えて売れ筋・見せ筋商品の投入ならびに陳列管理が課題となる。売れ筋商品、新たに登場する新商品、併買が考えられる見せ筋商品、これらを選びやすさ、買いやすさを考えて陳列しなければならない。店頭に並ぶ売れ筋商品の比重が高まるにつれて、在庫減（粗利増）と並行して売上が伸びる。やがて、選びやすい、買いやすいということから、他店との違いがきわだち、客数・客単価が増大しだす。そして、売上成長率が飛躍的に向上しだす。

第3フェイズでは、スペース・アロケーションの弾力化、作業割り当ての連動、POSを含む単品情報システムの確立などが課題となる。オペレーションの効率化や発注支援により、パートが働きやすく働きがいがある状況が作りだされると、人の生産性（労働生産性）が向上する。さらに、単品情報を前提とする契約・デリバリー・システムの革命、ストアの自主性の確立およびバイヤー・ディストリビューター・スーパーバイザーの連携強化、スタッフ部門の業務改革などの課題が残されているが、第3フェイズまでの課題達成がその前提となる。

はたしてペニマルの業務改革はどのように進んだのか、計数を見るとつぎのような推移を示している。まず1981～85年には、棚卸資産回転率の急上昇ならびに営業総利益率（粗利益率）の改善が進んでいる。1987年からの低価格対応によって営業総利益率（粗利益率）は抑制されているが、その後も交差主義比率は上昇し続けている。そして1989～93年には、売上成長率と労働生産性が急上昇している。この推移は、上述のフェイズの進行と見事に符合している。（表2）

表2

	1981年度	1985年度	1989年度	1993年度
棚卸資産回転率(回)	27.3	41.3	51.0	62.9
営業総利益率(%)	20.9	21.9	21.4	21.3
交差主義比率(%)	571	904	1091	1340
年平均売上成長率(%)	19.6	8.4	9.5	14.5
労働生産性(百万円)	12.2	14.9	21.3	29.3

有価証券報告書各年版から「事業の概況」(ダイジェスト)を並べて示すと、ベニマルの業務改革の歩みがわかる。(表3)

表3

1984年度	「在庫改善」の第二ステップとして売場商品の徹底調査・分析
1985年度	単品ごとの商品管理, そのための受発注・配送システムのオンライン化
1986年度	地域ニーズに対応する店舗改装, 商品構成見直しによる営業力強化
1987年度	SMの原点追求, 日用品をより安く提供する商品政策・販売政策の見直し
1988年度	仕入・物流体制の見直し, ローコスト・オペレーションを支えるシステム整備
1989年度	差別化を図るための絞り込み, 商品開発, オペレーション, 店舗立地の追求
1990年度	発注・売場展開・作業効率向上にむけた従業員の意識改革, ならびにPOSの導入
1991年度	商品部と店舗の一体化による地域ニーズの把握, 商品開発・販売計画への活用

業務改革は、まず在庫改善委員会の発足(1983年度)による「在庫圧縮=死に筋排除」から始まり、在庫改善委員会が業務改革委員会と改称される1986年ごろから、トータルな改善・改革が課題となる。第1フェイズから第2フェイズへと力点の移行である。これが本格化するのには、営業本部長とバイヤーで構成される「品揃え基準確認会」(週2回)がもたれるようになった1987年度である。単品別の販売動向をベースとしつつ、その変動状況やマーケット特性に応じて個別店舗の品揃えのガイドとなる基準書を作成し、これを各店に伝えることが品揃え基準確認会の目的である。単品ごとに売れ行きを検証した上で、必須アイテム・基本アイテム・選択アイテム・個店(対応)アイテムの区別を明確にし、店舗や売場での品揃えや陳列の適正化をバックアップしていくのである。衣料については、店舗規模に対応した品揃えパターンが提示される。この提案を受けて、店舗では独自の判断を加え品揃えを決定していく。このように組織的な売れ筋の投入が行われ、販売力の増強が図られていったのである。また、青果部門に寄せられた「味や外見はよいが値段は高い」という顧客の不満にたいして、従来の本部一括仕入れだけではなく地場仕入を導入し、2品政

策をとることで顧客ニーズに対応した。当日入荷当日売り切りの体制も強化された。さらに、円高を契機とする低価格対応を進めるため、粗利益率の引下げによる客数・購買点数の引上げが始められた。総じて、1987年度には、「SMの原点追求」を掲げた組織的対応が強化されていく。

第2フェイズから第3フェイズへの移行は、「NOP（ニューオペレーション）」が始まる1990年度である。従来からの最大の弊害であったマニュアル至上主義を克服して、人の生産性を高める努力が追求される。マス・マーチャンダイジング時代に対応する標準化を進める一方、本部の押しつけを排除して店舗が自主性・創造性を発揮できるように工夫が試みられたのである。後述するように、NOPの導入によってストア社員（パート）による発注率の向上、パート化比率の増大がすすみ、労働生産性の飛躍的向上が図られた。1990年度には仮説・検証を有効に支援する手段であるPOSシステムの導入も図られ、「従業員の意識改革」を掲げた組織的対応が効果的に推進されるのである。

3. NOP（ニュー・オペレーション）

ベニマルの低価格対応を支えているのは、驚異的な在庫回転率と低率の販売管理費率であった。販売管理費率を下げるには、設備費率と人件費率を抑制する必要がある。ここでは人件費率に着目する。ヨークベニマルの人件費率は、業務改革の深化にともなって低下してきた。人件費率は1人当たり人件費/1人当たり売上高と分解されるので、1人当たり人件費を引き下げるか、あるいは1人当たり売上高を高めることによって抑制が行われる。1人当たり人件費はパート比率を高めることで下がり、1人当たり売上高は1人当たり売場面積と㎡当たり売上高の両方を引き上げることで高められる。ベニマルではこれらの計数がどのように推移してきたのか、以下に計数を示す。（表4）

同業他社の人件費率（1993年度）はマルエツ10.9%、東急ストア13.9%、ライフ12.5%であり、これにたいしてベニマルは7.8%と格段に低い。それは、1人当たり人件費の伸びを上回る1人当たり売上高の上昇によって達成されて

表4

	1984年度	1987年度	1990年度	1993年度
総従業員数(平均・人)	2,951	3,315	4,556	5,147
パート(人)	1,560	1,863	2,980	3,424
パート比率(%)	52.9	56.2	65.4	66.5
売場面積(平均・㎡)	76,709	90,597	133,490	165,519
人件費率(%)	8.5	8.3	8.2	7.8
1人当人件費(万円)	242	264	339	343
1人当売上高(万円)	2,865	3,165	4,138	4,405
1人当売場面積(㎡)	26.0	27.3	29.3	32.2
㎡当売上高(万円)	110	116	141	137

きた。パート比率(同)はマルエツ60.0%、東急ストア43.0%、ライフ61.2%であり、これにたいしてベニマルは66.5%に達している。パート比率は1987年度から上昇し、これが1人当たり人件費の抑制に大きく寄与しているのである。ベニマルではパート比率を高めながら、同時に1人当たり売上高を引き上げている。1人当たり売上高(同)は、マルエツ3,176万円、東急ストア4,379万円、ライフ2,607万円にたいして、ベニマルは4,405万円と高水準である。1人当たり売場面積の拡大をつうじて、それを実現していることがわかる。要するに、ベニマルではパートの積極的な導入とその守備面積を拡げることをつうじて、1人当たり売上高の向上、ひいては格段に低い人件費率を実現しているのである。

パート(ストア社員)の生産性を高めるには、働きやすく働きがいがあるオペレーション・システムの構築と正規従業員の高度な管理能力が求められる。だがこれは簡単な課題ではない。パート比率を引き上げていった時期(1987年~90年度)のことである。当時の大高善二郎副社長(現社長)がいうように、「単品管理は売場をお客さまの生活に合わせる最も効果的な手法。だが、それをやるのは社員、ストア社員、アルバイトの人。ところがその肝心の人が次々に辞める」⁴⁾という深刻な事態に直面したのである。そこで1990年から始められ

4) 「特集/ヨークベニマル—NOP」『激流』(1992. 7), 18ページ。

たのが、NOP（ニューオペレーション＝“新”業務改革委員会）の取り組みである。これは単品管理の手法や仕組みを磨くという従来の技術偏重の姿勢から、人を磨くという姿勢に転換を図るものであった。具体的にいえば、店長とストア社員、部門マネジャーと売場チーフ、売場チーフとストア社員などの、相互のコミュニケーションを図り、そのなかから働く人の意識をくみとり、やりがい働きがいに応える環境整備に努める取り組みである。

ベテランの前川勝男店長は、NOPについてつぎのように回顧している。「ポスト業革の課題は、NOPです。わたしは、これで大変勉強させられたのですが、たとえばこんなことがありました」「私どもではストア社員さんに全員発注をしてもらうのですが、あるストア社員さんは入社時に51才と高齢で、ご本人が発注は難しそうだからと拒否されていました。ところがある日、「青果部門で発注していないのは私だけで、みんなと同じ仕事をしていないと、取り残された気持ちになる。少しずつ発注をさせてほしい」と申し出てこられたのです。そこで早速、バナナの発注からお願いしたわけです。この方は日々の発注の結果を日記につけておられて、後にそれを見せていただいたのですが、明日は地域の運動会という日に発注が見事に的中したのです。するとその日の日記には「やったあ！」と書いてあるのです。嬉しそうな文字なんですね。「ああ、これだなあ！」と気づかされました。」

「こんなエピソードもあります。うちでは今日採用したばかりのストア社員さんでも、生鮮が空いていれば生鮮担当をお願いするのですが、「包丁をもちたくない」と入社時に言っておられた方に、ある時刺身調理担当をお願いすることになりました。実はこの方左利きで、右利きの方と同じように刺身をうまくさばくことができなかったわけです。それでも引き受けたからにはということで、右利きの方と同じようにと努力されました。当初うまくさばけなかったのですが、それでも店頭に出して値引きもせずに売り切る配慮をしました。するとますます努力されて、やがて見事にさばけるようになりました。これでよしというようになったある日、その方は自費で8,000円分の刺身を買って親戚

中に配られたのです。わたしはこれを聞いて、NOPがいかに大切かがよく分かりました。この2つのエピソードは、長い店長経験のなかで得た人生の宝ともいうべきものですねえ。」

NOPではこのような事例が交流され、一律の発注精度を要求する従来のあり方を根本的に改善することが検討された。大高副社長（現社長）はNOPの意義をつぎのように整理している。「なぜ発注してもらうのか。なぜ調理してもらうのか。これはパートの方たちにやってもらうと安上がりという発想ではなく、折角、当社で人生の貴重な時間を費やすのなら、より有意義な仕事をして欲しいと思うからなのです。言われたことをただやるだけでは辛い。頭を使う。創意工夫をする。周囲に期待される。役に立つ。そんな条件がないと仕事をやっていて健康とはいえません。言い換えると自分が生かせないところで働くべきではないと、働く人が考える時代になったのではないのでしょうか。」⁵⁾このような仕事観にたち、ストア社員の働きやすさ、働きがいを追求して、ややもすれば起こりがちであった本部からのおしつけ、マニュアル至上主義、画一的な単品管理能力の要求などを克服してきたのである。その結果、パート比率の向上、パート定着率の向上と同時に、売場の改善提案もすすみ、POSをつかった仮説検証も期待通りの成果を挙げるようになったのである。低価格政策（低い粗利益率）、高水準の在庫回転率、低い販売管理費率というベニマル固有の収益構造は、単品管理の技術を磨くという合理的精神だけではなく、人の働く意欲を引き出し期待するという教育的配慮にもとづく管理運営の成果なのである。

4. 店長の仕事

NOPのねらいは、現場で働く人の生産性を高めるということであった。いかえれば、ストア社員（パート）の創意工夫を引き出し、働きがいをもち仕事を行えるようにすることである。その成果は、ベニマルの売場に表れてい

5) 上掲書、21ページ。

る。ベニマルの店舗を見学した人は、魅力ある売場づくりの特徴として、つぎのような点を指摘している。まず品揃えについては、売筋商品・話題商品・旬の商品など重点アイテムが明確になっており、魚の切り身などふだんの商品は競合店より多くの種類を揃えている。安さに関しては、量り売りやまとめ買いによって競合店より買い得なように価格設定がされている。鮮度については、刺身・総菜を4時間で値引きする、タマゴには産卵日の表示をする、旬の商品を誰もが買い求められるように多様なサイズを準備するなどの工夫がなされている。生活提案という点では、TVモニタ・POP・試食などによるメニュー提案が多様になされている。価値ある商品のディスプレイにはトレー・ラップなどで区別したうえで、「ストア社員が選びました」という推奨表示が工夫されている。地元密着という点では、地域行事を写真にとり年間スケジュールをつくり、地域生活に密着したタイムリーな品揃えが工夫されている、など。このような売場づくりは他社もすぐに導入できる技術である。これがストア社員による創意工夫に負っているところに、ベニマルの真価がある。

NOPもPOSも、それを生かすも殺すも、売場の統括マネジャーである店長しだいである。1994年度末のベニマルの従業員数は1,683名、うち本部に175名、流通センターに8名、外食部門（店名「デニーズ・ジャパン」）に48名が配置されており、残る1,452名が全部で63店舗あるスーパーマーケット部門に配置されている。ストア社員（パート）は3,942名。各店平均すると、正規23名にたいしてストア社員62名という計85名の陣容である（付属資料4を参照）。各店では店長と5名のマネジャー（食品、衣料、住生活、グロサリー、管理の各部門マネジャー）が平均85名の組織を率いている。小売チェーンの経営組織は、商品開発・仕入れを担当する本部（商品部）と販売を担当する店舗との分業を基本原理としており、これによって一括仕入れによる抵価格の実現と、他方では地域ごとに対応した品揃えが実現するのである。こうしたチェーン組織の優位性は、本部（商品部）と店舗の情報の共有化によって、はじめて発揮される。店長は分業の結節点におり、地域という切り口から情報を集約すること

が任務である。

大高善二郎社長は、店長を、本部との関係でつぎのように位置づけている。「現在、当社の店舗は63店。店長は63人いれば、63通りのやり方があってしかるべきです。お客さまのニーズは1店1店異なり、地域のお客さまのニーズは、そこで働く人たちがいちばんよくわかっているはずですから、店舗に権限をできる限り委譲していきたいのです」「店長が孤独に陥らないように、さまざまなサポートをするのが本部の役目です。」⁶⁾ここにちのベニマルでは、本部集中型というより、むしろ個店主導型の組織・権限体制をとっている。これは業務改革の積み上げの結果であり、単価ダウンなど価格革命のもとでの地域対応が従来にもまして必要とされる時代の要請でもある。

そこで店長には次のような期待が寄せられている。「店長は、自分の店の目標予算はもちろんですが、人件費、広告費などの経費管理も頭に入れたうえで、店舗を運営する必要があります。社長として店長に最も期待するのは、いまさらいうまでもなく数字に対して責任を持つことです。“できる店長”つまり実績を示している店長は、数字を常に意識して、機会ロスの撲滅や鮮度管理を絶えず気にかけています。また、気持ちが前向きな人、驕り昂ぶりがなく、謙虚で常にこれでいいのかと自問自答し、新しい取り組みをしている人が店長として望ましいと考えます。お客さまのニーズは日々変化していますから、お客さまに学ぼうという姿勢が大切です。お客さまのニーズを取り込もうと日々の努力を惜しまない店長が、自信が言動に表れ、言葉に説得力があります。また、競合店に対しては、自分の置かれた立場、自店の強さ・弱さを冷静に判断して戦局に臨んでいる店長がいい結果を出しているといえます。私は競争が激しいほど、店長は育つと思うのです。」⁷⁾

前川勝男店長の語るところによれば、つまるところ店長の仕事は数値責任の遂行とパートの面接・採用の2つに要約される。個店で利益を出すのはもちろんのこと、「たとえ自社競合が生じた場合でも予算修正は認めない」という厳

6), 7) 「大高善二郎社長が店長に求めるもの」『チェーンストア・エイジ』1995/4/1, 30ページ。

しさである。逆に、利益のでなくなった店は退店するというのが、数値責任上のルールである。

とはいえ、店長の管理可能経費は人件費だけであり、したがってパートを活用していかに生産性を高め粗利益を稼ぐかが課題となる。パートは土地柄もあって6-7時間勤務が多く、自らの仕事の成果が見えるということも手伝って、総じて働きがい求めている。そこで原則として全員に、発注・値下げ・陳列・棚割・販売企画・地域行事の集約などの仕事を任せており、たとえば販売企画のための生活情報委員会にも、あえて店長は参加しないで、できるだけパートの創意工夫を生かすように心がけている。発注については、「品切れするより捨てた方がまし」と考え迷ったら多い目の数量を選ぶルールにしており、「50品目中2-3の品目はしくじってもよし」という水準で、できる人には品目を増やすというように個人差を許容している。このような従業員本位の仕事の進め方は、NOPによる試行錯誤をつうじて確立してきたものであり、これにより定着率の向上、生産性の向上が着実に進んでいる。

働きがいは、働きやすさの追求によって一層強められる。在庫や粗利益に問題が出てきた場合には、単品レベルまで影響額を絞り込み原因究明を行う。たいていの場合担当者は原因を知っており、したがってその解決をともに図るところからスタートする。問題点の発見には部門別売上・時間帯別売上・値入率・値下額・値下率・在庫金額・在庫日数などの販売管理資料がPOSから得られるようになっており、また売場で値下げシールを貼ると同時に単品別・理由別値下げデータがアウトプットされるベニマル固有の情報システムが構築されている。情報システムからは、「意思のないデータは出てこない」わけで、すぐにアクションが行えるようになっているのである。

こうした管理水準を前提としたうえで、「パートは‘今’で考えるので、店長はむしろ明日の情報を仕入れておかなければならない」という。そこで職務の一端として自社店舗を1日に5-6店見て回り、とくに自分と発想の異なる若い店長がいる店に着目する。平台の向きひとつで、売上が変わることもあるから

である。このように店長は、地域の生活がどうなっているか、なにが好まれているか、どういう売り方をすれば喜ばれるのかなど、現場で働く人の生活実感やアイデアも最大限引き出しながら、地域の情報を集約しているのであり、そのことによって生産性を高め利益責任を全うしているのである。それでも店長は、つねつね大高社長から、「ドミナンス（出店戦略）なくして今の数字はない、けっして店が利益を生んでいるのではない」と、檄を飛ばされているという。

III 出店戦略

1. 利益を生み出す構造

ベニマルの出店政策について、大高善二郎社長はつぎのように語っている。「当社の出店が限られたエリアに限定しているのは、構造的な視点で、具体的にはより収益が上げられ、かつ競争力がある店舗をつくるためです。ここで大きな指針となっているのは使用総資本回転率なんです。これが崩れると、先程のアソートメントや在庫マネジメントをいくら頑張っても成り立たない。確かに店舗数を拡大することは、成長のためになっても、この概念がないと取り返しのつかないことが起きる。出店とは、成長のためと考えずに、コスト構造を変えていくものと考えなくてははいけません。逆に言えば、コスト構造に望ましい影響を与えない出店は、やらないということです。また、これからの出店という意味では、これまで新店の貢献度ということを大事にしてきました。何年で投資が回収できて、その店舗がどのくらい売り上げ、利益に貢献するかの物差しでもあります。これと連動し、出店政策は考えるべきです。」⁸⁾

ベニマルの店舗は付属資料1に示されるように、郡山市・福島市・会津若松市・いわき市・仙台市などに集中立地しドミナンスを築いている。これは、「味と鮮度」「ロープライス・エブリデイ」を維持するため、「自分のドミナンスという範疇の中で、辛いけれども出店戦略を考えていく」という政策の反映

8) 大高善二郎新社長インタビュー「店舗が主体をもってマネジメントしていく時代です」【チェーンストア・エイジ】1994/8/1, 52-53ページ。

である。ドミナンスを築くことで、物流費や広告費などの物件費が他社にたいして売上高対比で1-2%軽減できる。

それだけではなく、ベニマルは商業的には価値のない郊外に積極的に出店してきた。その結果、ベニマルの自社物件となっている店舗の用地取得コストは、つぎのように長年にわたって坪単価20万円前後に抑制されている。ベニマルの店舗用地の多くは賃借物件であるが、その場合の賃借料も土地取得の資金コストと比較考量して決められていることは容易に伺い知れる。(表5)

表5

	面積(m ²)	金額(百万円)	坪単価(万円)
～1975年	6,968	434	20.6
1975～79年	24,513	1,431	19.3
1980～84年	49,989	3,169	20.9
1985～89年	18,600	1,141	20.2
1990～94年	58,063	4,219	24.0
合計～1994年	160,159	10,409	21.4

建築コストについても、不必要な土地造成や屋上駐車場などを削るなどして、設備費(家賃・賃借料、水道光熱費、設備減価償却費、設備管理費、設備投資金利の総計)の低減が図られている。それによって坪当たり設備費を事前管理し、多少坪当たり売上高が低くても売上高設備費率(=坪当たり設備費÷坪当たり売上高)が格段に低くなるように、いいかえれば店舗で利益を生み出すことができるように工夫が追求されている。1993年度のデータでは、ベニマルの設備費率は5.5%、マルエツが9.3%、東急ストアが9.7%で、同グループのイトーヨーカ堂でも8.6%だから、格段に低い水準にあるとあってよい。なるほど出店そのものが、利益を生み出す構造をつくり出しているといっても過言ではない。

出店の一例として、1993年9月にオープンした伊達店をとりあげてみよう。伊達店は、福島県伊達郡伊達町の国道4号線沿いにある。福島市は国道4号線と13号線が主要幹線道路で、これに住宅地が張り付いて南北に細長い市街地を

形成している。福島市の中心部には別なスーパー・チェーンがドミナントを形成していることもあって、ベニマルは市の北部と南部に店舗展開を図ろうとしている。伊達店は福島市北部の戦略店舗だが、市の中心部からは直線距離で6 kmも離れており、人口集積度が低いぶん基礎商圈を半径3 kmと広いめにとっている。半径3 kmには約8,500世帯があり、食品および日用雑貨のマーケットサイズは約85億円と見込める。これにたいして30億円の売上を達成するとすれば、マーケットシェアの35-40%をとる必要がある。大都市部のSMが半径3 kmの商圈でシェア35%を達成しようとしても、これは無理な数字であるが、伊達店はSSM（スーパー・スーパーマーケット）の店舗によって、これを達成しようとしている。鉄骨平屋建て、売場面積4,087㎡（約1,200坪）、貸与面積1,282㎡、駐車場450台で、という店舗規模である。国道4号線沿いではあるが国道に面しているのは建物の一角だけであり、国道からは見えない位置にある。無理な土地買収はしていないのである。敷地と道路には約3 mの落差があるが、盛り土はせず車をスロープで降ろすようにしている。屋上駐車場もなし、したがって柱も太くする必要もない。客用出入口は東向きにして冬の強風をさけ、暖房費の節約を考えている。このように、設備費の抑制が図られている⁹⁾。すでに伊達店は1994年度で39億円の売上をあげている。95年4月には車で20分の距離のところ平野店がオープンし、厳しい自社競争にさらされるが、マーケットシェアを高めることでこれをカバーしようとしている。

2. スクラップ・アンド・ビルド

理論的にいえば、坪当たり設備費が大きいところでは坪当たり売上高を高めればよい。市部中心部では人口密度が高いのでそれが可能なように見える。しかし、坪当たり売上高を高めるには店舗の競争力がなくてはならず、そのためには普段の生活についてワンストップ・ショッピングを満たす規模が必要となる。それだけの規模を満たす用地取得は、古い時代に取得した場合でもないか

9) 「SSMへの最強・最新軌道」『食品商業』1994. 5, 22-41ページ。

ぎり困難であり、取得したとしてもいっそう坪当たり設備費がかさむことが予想される。逆に郊外では人口密度が低い分、商圈を大きくとらなければならない。だが坪当たり設備費が低くすむぶん用地取得が容易なので、ワンストップ・ショッピングを満たす規模の出店が可能である。店舗に競争力があるならば、広い商圈から顧客が吸引できる。坪当たり売上高が多少低くても、坪当たり設備費が低ければ利益が確保できる。こうした事情から、ベニマルをはじめ多くのスーパー・チェーンでは、郊外へのSSM（スーパー・スーパーマーケット）の出店に挑んできた。

SSMとは、従来型のSM（通常450坪、約1,500㎡）にたいして、その2倍以上の売場面積をもつアップスケールしたSMのことをいう。これは食品を中心としつつも、日常衣料や住関連用品も品揃えした日常生活レベルのワンストップ・ショッピングを満たす業態で、日本では未開発の有望な業態と目されている。ベニマルの粗利益額（1994年度）でも、衣料は17.6%、住関連は12.7%と合計30.3%も占めており、SSM化によって得られる非食品部門の利益は戦略的にみて重要である。ベニマルの店舗一覧（付属資料5）を見ると、70年代にはSMタイプ（食品のみ、直営1,500㎡）、80年代前半はSSMIタイプ（&衣料、直営1,500-2,500㎡）、80年代後半にはSSMⅡタイプ（&住・テナント、直営2,500-5,000㎡）の業態開発をすすめ、90年代にはGMS（直営5,000㎡以上）も試みている。このように系統的に店舗規模の拡大が図られており、1店舗当たり売場面積・売上高・従業員数ともに、SM業界にあって最大規模に達している。たんに店舗規模の拡大だけではなく、その標準化も伴って進められていることに留意する必要がある。そうであればこそ共通の管理基準が意味をもち、マーチャンダイジング上もオペレーション上も優位性がもたらされるのである。店舗一覧（付属資料5）を見ると、前年割れしていないのは近年に出店した規模の大きい店舗がほとんどである。逆に、古い規模の小さい店舗は軒並み前年割れを起こしている。こうしたことから、ベニマルはスクラップ・アンド・ビルドをつうじていち早くSSMのフォーマット

表 6

1店舗当たり	売場面積(m ²)	売上高(百万円)	従業員数(人)	1人当たり売上高 (百万円)
ヨークベニマル	2,906	3,935	85	46.3
東急ストア	2,661	3,132	71	44.1
ライフ	2,025	2,316	90	29.0
マルエツ	1,733	1,828	53	34.5
オークワ	1,341	1,772	50	35.4

(標準店舗規模)を確立しているのである。(表6)

大高善二郎社長によれば、「この5年間にオープンした店は16店。その一方で10店を閉鎖している。この5年間で作った店の売場面積は全売場の49%に達し、売上げでは38%、経常利益では25%を稼ぎ出している」¹⁰⁾という。このようにスクラップ・アンド・ビルド、いいかえれば投資回収と再投資が短期間に推進できるのは、ベニマルの店舗に競争力があるからである。ローコスト出店に加え、適切な売場構成のSSMが確立していることを意味している。1994年度の売上成長を見ると、新店の貢献度は59.7%に達しており、近隣三県の売上成長が120%と福島県下の減収を補ってあまりある成果をもたらしている。近隣三県の売上はもはや45.2%に達しているが、これは成長優先の考え方によるものではなく、企業全体としての若返りの(収益構造改善)結果であり、他県でも通用する「競争力がある店舗」を確立できたことの成果でもある。

IV 財務戦略

ベニマルでは出店用地・出店規模が決まれば、あとは「何年で投資が回収できて、その店舗がどのくらい売り上げ、利益に貢献するか物差し」に照らして、出店意思決定を行う。ときどきの金利水準を勘案して目標ROI(投下資本利益率)を達成できる事案についてのみ、出店が挙行される。ここ数年はROI=7-8%を基準とした投資採算の事前管理が行われている。ROI=

10) 「激流」(1995. 3), 32ページ。

7%基準を意思決定にどのように適用しているのか、つぎにみてみよう。

一例として、有価証券報告書「設備の新設」(1995年2月)のデータを使って検討する。ここでは、デニーズをのぞいて6店舗の新設を計画している。その予算金額は6,107百万円で、これが投下資本である。うち、既支払額が841百万円、これを仮に用地取得費用とする。予算未執行額5,266百万円は店舗建築コストと仮定して、以降償却されるものとする。減価償却費は、耐用年数10年、残存価額10%とし定率法で算出する。これらの投資をして、増加する年間売上高は17,755百万円と見込まれている。これを初年度の売上高とし、第3年度までは1992年度に出店した店舗(店舗年齢2年)の年平均成長率7.6%を適用して算出し、第4年度以降は1988~91年度に出店した店舗(店舗年齢3~6年)の年平均成長率3.5%を適用して算出する。また税引利益は、ここ数年の営業利益率(4%超)に税率50%を適用して、売上高対比2%として算出する。キャッシュフロー終価は、7%複利計算を行っている。ペニマルでは7年で投資回収するといっているので、7年間で採算を考える。このようにして投資の収益性計算をすると、つぎのようになる。(表7)

表7

	第1年度	第2年度	第3年度	第4年度	第5年度	第6年度	第7年度	総計
キャッシュ・アウトフロー	6,107							6,107...①
7年後終価							9,807	9,807...②
売上高	17,755	19,104	20,556	21,275	22,020	22,791	23,589	
税引利益	355	382	411	426	440	456	472	2,942
減価償却費	1,085	858	685	542	432	342	269	4,213
償却資産残価							1,053	1,053
土地残価							841	841
キャッシュ・インフロー	1,440	1,240	1,096	968	872	798	2,635	9,049...③
7年後終価	2,161	1,739	1,437	1,186	988	844	2,635	10,990...④

- 1) 売上高は、第3年度までは、大和吉岡店~米沢店(1992年度出店)の年平均成長率7.6%で計算し、第4年度以降は、長井店~梁川店(1988~91年度出店)の年平均成長率3.5%で計算した。
- 2) 税引利益は、ここ数年の営業利益率(4%超)に税率50%を適用して、売上高対比2%で算出した。
- 3) 減価償却費は、耐用年数10年、残存価額10%とし、定率法により算出した。

キャッシュ・アウトフローである投下資本は、7%の利益を伴って回収されることが期待されているので、第7年度末には 1.07^7 倍である9,807百万円(②)となって回収される必要がある。キャッシュ・インフロー(回収額)は、年々の利益と減価償却費、および7年度末に土地・償却資産を売却して得られる資金を加えたものである。これが名目回収額9,049百万円(③)となる。年々のキャッシュ・インフローが、7年度末までに年利7%で運用されることを考慮すれば、実質回収額10,990百万円(④)が得られる。ここで①と③の比較する投資評価方法もあるが、ベニマルでは時間価値を考慮して②と④を比較して、この投資は $ROI > 7\%$ の投資であると判断する。調達コスト7%までの資金ならこの投資は採算がとれると判断するのである。

ベニマルがこのような投資採算計算をしている背景には、フロー経営に徹した保守的な財務政策がある。有価証券報告書「配当政策」(1995年2月)には、「配当性向25%を日処として、増配ならびに内部留保が充実できるよう、株主資本利益率の向上をめざす」とある。株主資本利益率(ROE)は株式投資の国際的指標となっており、米国ダウ工業株30種平均採用企業(1994年度)をみるとコカ・コーラ社の51.0%を筆頭に16位までが20%以上、25位までが10%以上の水準を維持しており、米国企業平均では15.44%となっている。他方、日本企業平均は金融機関を除く1487社でも2.51%と格段に低く、全国上場企業では日栄の19.23%を筆頭に10%以上企業は39社しかない。ベニマルはここ数年10%前後を維持しており、1994年度も10.05%を挙げている。日本企業のなかでは抜群の数字とはいえ、米国の水準から見ると目立って高いわけではない。こんにち証券市場で資金調達するには調達後3決算年度において配当性向30%(または $ROE 8\%$ 超の企業については「 $2.4 \div ROE$ 」以上を基準配当性向とする)を維持することが株主還元ルールとなっており、そこからするとベニマルは配当性向25%の維持を唱っているので、今後の資金調達を考えれば9.6%以上のROEが必要となるのである。つまり、内部留保の充実、有利な資金調達、株価の維持を考えた場合、 $ROE = 10\%$ が目標となるのである。

ROE=10%を目標とすれば、ベニマルの自己資本比率は70%台なので、ROI=7%が目標となる。こうしたベニマルの財務政策は同業他社とくらべると厳しい投資基準・管理水準を要求するものだが、土地含み益（低収益容認）経営やシェア（売上高）至上主義が通用しなくなりローカル中小スーパーの再編統合が進むこんにち、経営の独立性を維持し健全な企業成長を図るうえで重要である。

ROIによる厳しい事前管理が行われるとはいえ、ベニマルはこの間積極果敢な出店攻勢を展開している。これには金融資産利回りの低下による営業外収益の減少が拍車をかけている。金融資産利回りは、1991年度の10.9%が92年度には6.8%となり、93年度5.9%、94年度2.7%と市中金利にともなって低下しており、この現状では店舗投資をしたほうが高率のROIを達成できる。積極出店を反映して総資産対固定資産比率は、1988年度末の49.5%から急上昇し、94年度末には80.8%と自己資本比率（77.0%）を上回る水準に達している。もっとも、94年度の設備投資額73.8億円は、キャッシュフロー87.8億円（＝減価償却費32.8億円＋税引利益55.0億円）さらには内部留保74.1億円（＝32.8億円＋55.0億円×75%）の範囲内であり、新規借入れは全くしていない。きわめて安全かつ慎重な投資運用といえよう。

V ヨークベニマルの直面している課題

消費の成熟化、円高を契機とする価格革命の進行という事態がすすむなかで、小売流通業はその存在意義を厳しく問われている。チェーンストアの大半が既存店前年割れで、1980年代初頭の「スーパー冬の時代」と同様の厳しい時代に直面している。ベニマルも既存店成長率にかぎれば、90年度7.7%、91年度10.8%であったものが、92年度には2.2%、93年度2.4%、94年度1.5%と低迷を続けている。また前年割れ店舗が49.1%と、かつてない水準に達している。「当社も厳しい時代を迎えています。実際、来店客数は伸び、買い上げ点数は前年と同じなのですが、商品単価が下落し、売上が伸びていません。商品の単

値ダウンはこれまで定番として売られてきた旧来商品、既存商品に顕著ですね。」¹¹⁾ このように、ベニマルも価格革命の例外ではないことを大高善二郎社長は語っている。

大高社長は、新しい変化をつぎのように認識している。「いまの低価格路線は一方で構造的な側面もあります。それは国際的な要因でもあり、国内の産業変革的な要因でもあります。これは、一方でメーカー主導型の時代が終わり、小売業主導型の時代がきたとする人もいるようですが、私はむしろ消費者の時代がきたと感じているわけです。この消費者は、いま商品を選択し、店も選りすぐる。つまり、一方では低価格商品をも購入するでしょうが、もう一方ではスーパーマーケットに、より価値ある商品を探していると思うのです」「だからこそ、旧来の商品だけではなく、新たな商品、それは生活に潤いを与える商品が必要と考えるわけです。また、商品と販売を提供するためには、情報が不可欠だと思います。情報がスーパーマーケットになくはならないと思うのです」「例えば、あるお客が夕食にパスタにしようと考えます。むろん、そこには低価格の商品だけで満足するお客もいらっしゃるでしょう。しかし、そこにパスタ用のナプキンがあったり、またフォークがあったら、楽しい売場になるのではないのでしょうか。もちろん商品はリーズナブルな価格であることが大事です。要は、お客の日常を楽しくするマーケティングです。」¹²⁾

ここでいわれる消費の2極分化は、「スーパー冬の時代」以来いわれ続けてきたことである。問題はこれにたいする対応である。単品管理も、元はといえば、こうしたマーケティングをめざすものであった。しかし、「単品管理=在庫マネジメント」と、「マーケティング=生活提案」を矛盾なくバランスよく行うことは必ずしも容易ではない。それでいて消費者の変化は、かつてを上回るスピードで進んでいるのである。ベニマルではこれまで、「商品」に視点をあてた業務改革、「従業員」に視点をあてた業務改革を行ってきた。このたびの既存店成長率の急落はいらい始めたのは、「お客さま」に視点をあてた業務改

11), 12) 前掲インタビュー, 51-53ページ。

革である。顧客の立場に立った生活シーンの総点検をつうじて、生活に潤いを与える商品群を提案し、売場に新鮮味を持たせることを課題としたのである。そのために、ストア社員の自宅50軒分のトイレ・台所・玄関などの写真を撮り、お客のニーズやライフスタイルをつかみ、店頭の商品揃えに生かす取り組みもしている。こうした取り組みなくして、この間の既存店の落ち込みはくい止められなかったという。ベニマルでは、これをエブリデイ・ライフ・アソートメントと名づけている。

エブリデイ・ライフ・アソートメントについて、大高社長はつぎのようにいう。「本部で一括して商品を送り込むというのは、ちょっと違うのではないかと考えます。例えば、運動会というテーマで品揃えをしたとしましょう。それは同じエリアでもその店舗の地域で少しずつ違うわけです。このズレが恐いわけです。店舗が来店目的を考えると、そのズレを修正していくことなんです。運動会のある日の天候なども考えなくてはいけません。これを毎日の発注で繰り返し確認しているわけです。その地域のお客のライフスタイルを、店舗はつかむことが大切なんですね。つまりわれわれは、その地域の日常生活にかかわる専門性を追求していこうという考えです。この店のこの顧客には、こうした商品をこの時期に、こう品揃えしていこうという考えです。」¹³⁾このように、アソートメントといっても、ベニマルでは「地域の日常生活にかかわる専門性」に重心がある。それゆえ、「アソートメントという作業は現場でなくてはできない」というのである。

この考え方を実践するには、「店舗が自分の店に主体性をもって発注していること」がもっとも重要である。大高社長は、「当社の店舗は63店。店長は63人いれば、63通りのやり方があるべきです」といえる。そのための権限裁量の委譲や、サポートシステムの充実は逐次進められている。そのうえで大高社長は、改めて人材養成の大切さを強調している。「お客の生活を素直に見ながら、対応していく。それは店舗という組織と、それをつかさどる店舗

13) 11), 12) に同じ。

のトップマネジメントがあるからできるのです。ゆえに、最後は人材が大切なんです。単品を管理していくことは、チェーンストアのビジネスでは基本です。それを行うのは店長を中心とした人材です。われわれの商売は、この店舗からのいろいろなアイデアを出し、それを提案していく積み重ねです。それには社員同士がお互いに信頼される関係のほうが、もっと大切です。そうした店長を育てていくことが、これからは大切だと思います。』¹⁴⁾ ベニマルの業務改革は、新たなフェイズを迎えているかのようなのである。

「さいぎん社長から、平台をなくしても成り立つ店舗をつくれって檄が飛んでいるんですよ」といいながら、ベテランの前川勝男店長は、今日もまた息子のまっ赤なフェアレディZに乗って、若い店長のいる店を見て回るという。

[追記] 本稿を作成するにあたって、1995年6月7日ヨークベニマル伊達店店長でいらっしゃる前川勝男氏から、店舗見学ならびにヒアリングにご協力いただいた。この場を借りて、深く感謝の意を記しておきたい。

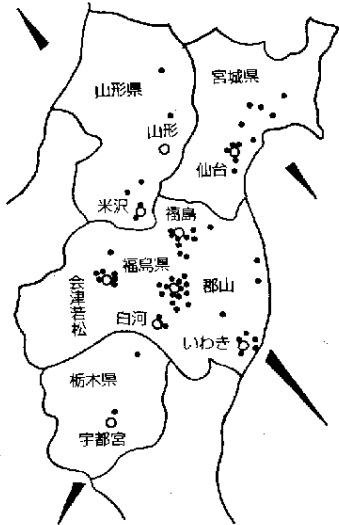
14) 11), 12) に同じ。

付属資料1 ヨークベニマルのリージョナル展開

(店舗分布図は1992年12月現在、計数データは1995年2月決算)

■上場チェーン別売上高・増減率・店舗数

順位	企業名	'94 売上高 (千円)	増減率 (%)	店舗数
1	ヤマザワ	41,377,223	2.1	31
2	ヨークベニマル	17,894,000	5.2	5
3	ジャスコ	15,193,000	8.2	5
4	ダイエー	13,645,000	1.2	3
5	長崎屋	3,918,000	-3.0	1
既存店伸長率 (%)				1.2



■上場チェーン別売上高・増減率・店舗数

順位	企業名	'94 売上高 (千円)	増減率 (%)	店舗数
1	ジャスコ	47,432,000	20.7	11
2	ヨークベニマル	41,217,000	17.5	13
3	ダイエー	30,387,000	0.4	2
4	イトーヨーカ堂	19,690,000	7.3	2
5	長崎屋	16,114,000	-4.4	5
6	西友	13,461,000	84.2	5
7	ヤマザワ	10,078,076	7.6	7
既存店伸長率 (%)				3.2

■上場チェーン別売上高・増減率・店舗数

■上場チェーン別売上高・増減率・店舗数

順位	企業名	'94 売上高 (千円)	増減率 (%)	店舗数
1	イトーヨーカ堂	34,177,000	-3.8	5
2	ジャスコ	22,378,000	36.3	7
3	長崎屋	13,480,000	0.4	3
4	ヨークベニマル	12,786,000	50.5	4
5	ダイエー	8,366,000	9.4	1
6	ユニー	5,888,000	3.3	1
7	ハイマート	5,842,466	10.5	7
8	イズミヤ	5,064,000	0.0	1
9	カスミ	3,602,573	2.1	2
10	いづけや	854,000	0.0	1
既存店伸長率 (%)				-0.9

順位	企業名	'94 売上高 (千円)	増減率 (%)	店舗数
1	ヨークベニマル	105,722,000	5.4	41
2	イトーヨーカ堂	29,974,000	4.0	5
3	西友	15,088,000	-2.4	1
4	長崎屋	8,528,000	-7.5	2
5	ジャスコ	3,409,000	0.5	1
既存店伸長率 (%)				0.3

付属資料2-1 小売業（全業態）ランキング

順位	企業名	'94年売上高 (百万円)	'93年売上高 (百万円)	増収率 (%)	'94年経常利益 (百万円)	'93年経常利益 (百万円)	増益率 (%)	'94年店舗数 (店)	'93年店舗数 (店)	増減数 (店)
1	ダイエー (GM)	2,469,842	2,016,969	22.5	7,210	22,022	△67.3	348	223	125
2	イトーヨーカ堂 (GM)	1,523,303	1,521,428	0.1	75,054	82,003	△8.5	149	147	2
3	セブン-イレブン (CV)	1,392,312	1,281,931	8.6	93,381	88,110	6.0	5,905	5,475	430
4	ジャスコ (GM)	1,092,937	1,008,450	8.4	22,010	26,018	△15.4	188	185	3
5	西友 (GM)	976,056	992,830	△1.7	4,123	7,216	△42.9	209	204	5
6	ニチイ (GM)	972,083	787,354	23.5	9,329	13,107	△28.8	140	146	△6
7	三越 (DP)	767,655	800,655	△4.1	3,695	△3,406	14.0	14	0	—
8	高島屋 (DP)	700,883	718,095	△2.4	2,126	2,742	△22.5	18	10	8
9	ユニー (GM)	591,126	557,068	6.1	7,883	3,200	146.3	119	119	0
10	大丸 (DP)	521,034	543,060	△4.1	3,821	4,716	△19.0	7	7	0
11	丸井 (DP)	492,638	466,128	5.7	23,469	29,822	△21.3	33	34	△1
12	ファミリーマート (CV)	486,250	446,394	8.9	18,073	17,075	5.8	2,749	2,512	237
13	松坂屋 (DP)	464,042	459,442	1.0	2,296	2,849	△19.4	10	10	0
14	伊勢丹 (DP)	410,393	420,988	△2.5	6,373	4,337	46.9	6	6	0
15	イズミヤ (GM)	393,689	393,978	△0.1	10,826	11,464	5.6	64	64	0
16	長崎屋 (GM)	369,461	385,161	△4.1	△1,223	△2,766	—	99	94	△5
17	東急百貨店 (DP)	325,824	339,157	△3.9	3,021	3,669	△17.7	6	6	0
18	マルエツ (SM)	319,846	322,623	△0.9	6,035	5,951	1.4	175	175	0
19	阪急百貨店 (DP)	317,184	325,898	△2.7	3,548	3,580	△0.9	8	8	0
20	東急ストア (SM)	266,178	270,048	△1.4	4,047	4,007	1.0	85	86	△1
21	壽屋 (GM)	263,997	269,534	△2.1	1,257	1,168	7.6	121	122	△1
22	ヨークベニマル (SM)	247,913	226,732	9.3	10,494	10,377	1.1	63	62	1

(注) GM=総合スーパー, DP=百貨店, CV=コンビニエンス・ストア, SM=スーパーマーケット

付属資料2-2 スーパー

企業名	店舗数	前期比	営業収益 (前期)	前期比	営業利益 (前期)	前期比
ダイエー	348	125	2541518 2073401	22.6	20227 36382	▲44.4
イトーヨーカ堂	149	2	1538742 1536340	0.2	63188 69390	▲8.9
ジャスコ	188	11	1881934 1713226	9.8	52063 45951	13.3
西友	209	5	1032815 1050091	▲1.6	11687 18705	▲37.6
ニチイ	140	▲6	1015017 822152	23.5	9757 12495	▲21.9
ユニー	119	±0	611233 577006	5.9	10420 5048	106.4
イズミヤ	64	1	401516 401337	±0	11204 12098	▲7.4
長崎屋	94	▲5	378760 394463	▲4	3729 2402	55.2
寿屋	121	▲1	269772 276163	▲2.3	5042 5084	▲0.8
東急ストア	85	▲1	270999 274769	▲1.4	5826 6152	▲5.3
ヨークベニマル	63	1	250992 229240	9.5	10243 9771	4.8
平和堂	72	3	239558 222413	7.7	9178 9048	1.4
ライフ	89	10	210722 188406	11.8	2918 3069	▲4.9
イズミ	55	7	198807 176480	12.7	8366 7196	16.3
フジ	43	3	168474 154942	8.7	3523 3849	▲8.4
チェーンストアオークワ	89	4	160889 150455	6.9	7060 5283	33.6
カスミ	71	0	128720 121310	6.1	2949 2098	40.6
東武ストア	55	1	124524 126257	▲1.4	23 531	▲95.6
相鉄ローゼン	63	2	121769 122619	▲0.7	1717 1905	▲9.9
ユーストア	36	4	98777 89999	9.8	3099 3582	▲13.5
信州ジャスコ	54	1	73995 72167	2.5	933 741	25.9
天満屋ストア	20	±0	83449 85127	▲2	2152 2406	▲10.6
ラルズ	40	2	52274 50905	12.5	1264 672	88.1

チェーン・ランキング

経常利益 (前期)	前期比	食品 (前期比)	同業利益率 (増減率)	衣料 (前期比)	同業利益率 (増減率)	住関連 (前期比)	同業利益率 (増減率)	総資本 経常利益率
7210 22022	▲67.3	937661 47.6	—	554182 35.6	—	665732 37.3	—	0.6 (2.2)
75054 82003	▲8.5	555769 4.4	25.0 (▲0.2)	446143 0.3	32.6 (0.1)	264003 3.5	29.6 (0.0)	10.2 (11.7)
40882 35138	16.3	395303 15.4	22.2 (▲0.1)	256492 7.5	32.4 (0.1)	231878 12.6	26.2 (▲0.2)	3.5 (3.4)
4123 7216	▲42.9	413910 ▲0.6	19.1 (▲0.3)	217102 ▲4.5	32.0 (1.9)	193629 ▲3.2	27.1 (0.8)	0.7 (1.3)
9329 13107	▲28.8	242012 2	23.6 (0.7)	302122 ▲5.4	31.4 (▲0.3)	138540 ▲8.1	27.8 (1.5)	1.3 (1.8)
7883 3200	146.3	271515 9.5	19.4 (▲0.9)	174753 3.5	30.4 (▲0.6)	124672 8.5	25.0 (▲1.1)	2.3 (1)
10826 11464	▲5.6	188584 0.9	22.2 (0.2)	94209 ▲2.3	30.5 (±0)	99381 1.1	24.4 (▲0.4)	4.3 (4.6)
▲1223 ▲2766	—	69568 ▲1.2	21.4 (0.2)	147402 ▲4.3	30.5 (▲0.4)	152490 ▲4.7	17.2 (0.1)	— (—)
1257 1168	7.6	96157 ▲0.9	22.1 (—)	84176 ▲3	31.3 (—)	64393 ▲3	19.8 (—)	0.7 (0.6)
4047 4007	1	148606 ▲1.3	26.7 (0.1)	23849 ▲4.2	32.2 (0.4)	33587 ▲3.6	29.6 (▲0.1)	3.1 (3.1)
10494 10377	1.1	132631 7.6	23.8 (0.2)	24683 14.1	32.2 (0.1)	22924 5.3	25.3 (▲0.1)	14.5 (15.3)
8159 7653	6.6	114973 5.5	25.8 (0.8)	49046 7.5	34.9 (0.3)	48995 14.8	27.4 (0.0)	4.4 (4.4)
2140 2438	▲12.2	149185 11.2	23.9 (±0)	23819 15	28.2 (0.1)	26430 16.8	24.3 (▲0.3)	2.3 (2.9)
7588 6315	20.2	84942 15.5	23.4 (0.5)	47312 8.2	34.8 (0.5)	25285 14.9	29.3 (0.6)	5.5 (5.2)
2108 2835	▲25.6	71508 7.9	23.8 (▲0.2)	36992 5.3	33.4 (0.7)	30992 10.8	24.4 (0.1)	2.1 (3.2)
7134 5770	23.6	88792 2.9	29.1 (0.5)	14408 7.8	31.9 (0.2)	30174 16.1	26.2 (0.1)	8 (7)
2381 1971	20.8	103474 7	26.8 (0.8)	6638 2.2	30.2 (2.7)	11325 1.7	23.0 (▲0.3)	2.7 (2.4)
81 881	▲90.7	72560 ▲0.6	18.9 (0.7)	14181 ▲6.9	33.9 (0.8)	11173 ▲2.7	28.6 (0.3)	0.1 (0.3)
1241 1405	▲11.7	87194 ▲0.2	20.6 (0.4)	5817 ▲0.1	29.1 (0.6)	10099 ▲3.2	25.2 (▲0.1)	2.3 (2.9)
3514 3821	▲17.5	66179 10.2	18.5 (▲0.5)	12916 9.5	27.7 (▲0.3)	16179 7	20.3 (▲0.6)	5.4 (6.8)
760 552	37.6	29306 10.1	20.3 (0.1)	19049 ▲1.9	34.4 (0.4)	13328 5.3	24.1 (▲0.3)	1.9 (1.5)
346 468	▲25.9	38440 ▲1.9	21.1 (±0)	23758 ▲4.8	28.1 (0.2)	19573 0.7	22.6 (0.4)	0.6 (0.7)
1235 538	129.5	37280 25.1	22.4 (▲0.7)	11946 ▲10.9	30.3 (0.8)	6333 0.8	24.8 (1.4)	7.2 (3.4)

付属資料3 ヨーク

	84.2	85.2	86.2	87.2	88.2
総資産	22,132	22,544	28,694	31,299	42,406
流動資産	8,474	6,144	11,355	12,147	21,395
固定資産	13,658	16,400	17,339	19,151	21,010
流動負債	7,215	7,007	7,359	8,913	8,513
固定負債	1,897	1,345	1,058	632	9,603
株主資本	13,019	14,191	20,275	21,753	24,289
現金	2,693	2,163	1,658	3,301	7,607
短期預金	142	188	467	430	511
短期有価証券	2,711	827	196	119	5,251
短期貸付	2,505	2,326	2,242	2,344	2,083
短期貸付	9,716	11,357	11,412	13,463	13,497
短期貸付	283	310	486	523	670
短期貸付	330	330	318	336	336
短期貸付	3,211	3,301	3,578	4,198	4,386
短期貸付	1,210	1,154	1,078	619	553
短期貸付	1,668	1,133	836	537	245
短期貸付	0	0	0	0	9,257
短期貸付	0	0	0	0	0
短期貸付	2,878	2,287	1,914	1,156	10,073
短期貸付	699	57	91	108	88
減価償却	703	834	897	920	1,083
有形固定資産	1,720	1,957	2,059	2,348	2,871
有形固定資産	1,201	1,641	55	2,051	1,039
有形固定資産	1,274	1,346	1,362	1,399	1,423
売上高	78,666	84,664	92,649	97,131	105,057
営業利益	16,830	18,406	20,297	21,505	23,342
営業利益	2,949	3,176	3,881	4,117	4,851
営業利益	2,936	3,438	3,863	4,694	5,207
営業利益	2,949	3,514	3,837	4,678	5,214
営業利益	1,466	1,691	1,835	2,215	2,618
営業利益	3,198	3,497	4,151	4,681	5,508
人件費	6,530	7,047	7,779	8,376	8,751
人件費	0	0	672	818	885
人件費	210	297	248	420	628
人件費	39	24	22	144	29
人件費	267	195	149	88	407
インタレストカバレッジ(倍)	11.98	17.93	27.86	53.19	13.53
売上高(前年比, %)	7.43	7.62	9.43	4.84	8.16
営業利益(前年比, %)	15.55	17.10	12.36	21.51	10.93
営業利益率(%)	21.39	21.74	21.91	22.14	22.22
営業利益率(%)	3.75	3.75	4.19	4.24	4.62
営業利益率(%)	3.73	4.06	4.17	4.83	4.96
営業利益率(%)	15.54	15.65	16.20	15.60	14.95
営業利益率(%)	13.26	12.43	10.65	10.54	11.37
総資産回転率(回)	3.82	3.79	3.62	3.24	2.85
総資産回転率(回)	0.02	0.03	0.06	0.05	0.06
総資産回転率(回)	0.39	0.34	0.30	0.28	0.25
株主資本比率(%)	58.82	62.95	70.66	69.50	57.28
一人当たり売上高(千円)	61,554	63,753	67,528	69,479	73,569
一人当たり付加価値額(千円)	9,849	10,441	11,039	11,969	12,307
一人当たり人件費(千円)	5,110	5,306	5,670	5,991	6,128
一人当たり経常利益(千円)	2,297	2,589	2,816	3,358	3,646
一株当たり株主資本(円)	544.91	516.49	610.25	595.22	658.11
一株当たり利益(円)	61.36	61.54	55.23	60.61	70.94
一株当たり配当金(年間, 円)	18.50	19.50	20.00	20.50	21.50

ベニマルの財務データ

89.2	90.2	91.2	92.2	93.2	94.2	95.2
16,383	51,839	54,336	60,890	65,144	70,538	73,797
20,683	20,992	15,708	11,363	13,772	14,523	14,173
25,700	30,847	38,628	49,526	51,371	56,014	59,624
10,462	13,342	12,886	15,954	16,194	17,605	16,809
9,185	1,951	327	264	241	216	185
26,735	36,545	41,122	44,670	48,708	52,716	56,803
6,352	2,482	10,068	4,927	5,819	7,921	7,140
476	519	641	990	1,000	1,127	1,105
119	119	203	71	2,000	0	0
2,421	2,616	2,796	3,217	3,329	3,647	3,939
16,270	17,646	20,335	26,392	32,754	34,853	37,197
862	858	813	861	440	480	497
336	339	429	429	1,011	1,011	990
4,935	5,931	7,093	8,491	9,037	9,070	9,156
361	225	0	0	0	0	0
54	0	0	0	0	0	0
8,988	1,732	82	49	29	20	19
0	0	0	0	0	0	0
9,403	1,957	82	49	29	20	19
69	60	298	297	3,046	4,491	3,773
1,207	1,33	1,775	2,041	2,657	2,984	3,276
3,333	3,831	4,675	5,500	6,574	6,969	7,322
3,851	2,548	4,442	7,840	9,049	4,730	5,313
1,347	1,345	1,444	1,537	1,645	1,666	1,683
116,887	133,346	159,759	190,424	207,872	229,240	250,991
25,689	28,593	33,555	40,981	44,724	48,711	53,630
5,395	5,875	6,697	7,746	8,767	9,771	10,243
6,180	6,936	7,965	8,878	9,708	10,377	10,494
6,161	6,927	7,873	8,817	9,918	10,396	10,067
3,015	3,470	3,961	4,628	8,243	5,401	5,502
6,301	6,895	7,789	8,796	9,529	10,372	10,492
9,695	10,837	12,815	15,428	16,246	17,632	19,356
938	1,230	1,092	1,245	1,268	1,467	1,555
875	970	1,065	1,004	722	561	205
31	50	27	46	40	40	44
196	108	15	7	11	7	0
32.15	63.84	519.27	1,256.57	866.27	1481.71	—
11.26	14.08	19.81	19.19	9.16	10.28	9.49
18.69	12.23	14.84	11.46	9.35	6.89	1.13
21.98	21.44	21.00	21.52	21.52	21.25	21.37
4.62	4.41	4.19	1.07	4.22	4.26	4.08
5.29	5.20	4.99	4.66	4.67	4.53	4.18
14.19	14.04	14.67	15.27	15.12	15.29	14.54
11.82	10.97	10.20	10.79	11.23	10.65	10.05
2.63	2.72	3.01	3.31	3.30	3.38	3.48
0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06	0.05
0.23	0.25	0.20	0.19	0.19	0.18	0.18
57.64	70.50	75.68	73.36	74.77	74.73	76.97
83,431	97,833	113,144	126,276	129,274	136,941	148,077
13,971	16,003	18,242	19,977	20,581	21,331	22,264
6,920	7,951	9,076	10,231	10,103	10,533	11,419
4,411	5,089	5,641	5,887	6,037	6,199	6,191
721.59	898.79	991.37	978.60	969.83	1,049.51	1,130.86
81.38	85.34	95.49	101.39	104.39	107.53	109.55
22.50	23.50	24.00	24.00	25.50	27.00	28.00

付属資料5 ヨークベニマル店舗一覧 (1995年2月現在)

開店年度	店名	所在地	直営面積 (㎡)	貸与面積 (㎡)	従業員数 (人)	1993年度売上	1994年度売上
1971	白河店	福島県白河市	928	97	10	1,217	1,133
1972	小田原店	福島県郡山市	616	17	7	892	977
	三河店	福島県福島市	602	56	7	919	852
1973	浜田店	福島県福島市	2,921	196	22	2,172	2,149
1974	三春店	福島県田村郡	924	94	11	1,343	1,403
1975	笹谷店	福島県福島市	1,431	85	18	2,179	2,217
	希望ヶ丘店	福島県郡山市	1,470	224	29	3,380	3,408
	会津中町店	福島県会津若松市	1,467	—	10	1,160	1,058
1976	泉店	福島県福島市	1,480	362	19	2,087	2,104
	小名浜店	福島県いわき市	1,357	153	15	2,742	2,728
	須賀川南店	福島県須賀川市	1,486	231	19	2,613	2,598
	いわき湯本店	福島県いわき市	1,276	44	13	1,208	1,044
	富久山店	福島県郡山市	4,096	1,409	46	5,969	6,034
1977	会津花春店	福島県会津若松市	1,445	95	14	2,281	2,282
	仙台荒巻店	宮城県仙台市	968	—	16	2,193	2,102
1978	方八町店	福島県郡山市	968	137	20	2,165	2,184
	菜根店	福島県郡山市	1,444	107	22	2,344	2,409
	仙台長町店	宮城県仙台市	948	58	18	2,393	2,290
1979	瀬上店	福島県福島市	973	76	10	1,216	975
	桑野店	福島県郡山市	1,424	136	24	2,715	2,630
	昭和町店	福島県白河市	1,375	168	22	4,607	4,164
	安積町店	福島県郡山市	1,950	1,229	31	3,350	3,282
1980	会津一箕町	福島県会津若松市	1,966	1,040	24	3,517	3,562
	本宮館町店	福島県安達郡	1,453	204	21	2,676	2,653
	南福島店	福島県福島市	4,113	569	39	5,459	5,288
	いわき上荒川店	福島県いわき市	1,110	999	13	1,834	1,865
1981	仙台大和町店	宮城県仙台市	655	350	18	2,268	2,270
	亘理店	宮城県亘理郡	1,013	—	19	2,103	1,914
	二本松インター店	福島県二本松市	1,205	481	24	2,550	2,317
1982	原町店	福島県原町市	1,050	2,176	16	2,017	2,242
	南陽店	山形県南陽市	2,498	502	18	2,306	2,324
	名取店	宮城県名取市	2,291	1,471	29	3,881	3,813
1983	西若松店	福島県会津若松市	890	737	15	2,234	2,303
	小野町店	福島県田村郡	1,250	413	20	2,175	2,294

1984	塩釜店	宮城県塩釜市	1,852	1,514	26	4,122	4,222
	古川店	宮城県古川市	1,514	1,047	24	3,690	3,860
	福島西口店	福島県福島市	1,433	198	20	2,777	2,757
1985	佐沼店	宮城県登米郡	1,545	240	23	3,191	3,244
1986	喜多方店	福島県喜多方市	3,700	1,648	34	3,425	3,483
1988	長井店	山形県長井市	3,655	1,737	26	3,446	3,421
	相馬店	福島県相馬市	1,739	1,139	22	2,981	2,918
	黒磯店	栃木県黒磯市	3,469	1,168	30	4,549	4,425
1989	郡山店	福島県郡山市	1,475	425	29	3,460	3,632
	矢本店	宮城県桃生郡	2,971	1,654	29	4,265	4,401
	いわき泉店	福島県いわき市	3,446	2,687	33	4,080	3,764
1990	東根店	山形県東根市	6,579	3,890	30	4,213	4,655
	須賀川西店	福島県須賀川市	2,710	1,265	28	2,492	3,461
1991	台新店	福島県郡山市	1,028	606	24	2,667	2,636
	御幸ヶ原店	栃木県宇都宮市	4,274	1,680	31	3,944	4,129
	小牛田店	宮城県遠田郡	3,716	2,017	24	3,414	3,524
	梁川店	福島県伊達郡	2,051	172	19	1,884	1,871
1992	大和吉岡店	宮城県黒川郡	5,306	976	31	3,447	3,873
	門田店	福島県会津若松市	3,367	1,205	29	4,910	5,206
	新庄店	山形県新庄市	3,887	784	27	3,410	3,871
	米沢店	山形県米沢市	4,529	1,485	27	3,729	3,728
1993	田島店	福島県南会津郡	1,269	1,151	21	888	1,580
	伊達店	福島県伊達郡	4,087	1,282	32	1,898	3,862
	岩沼店	宮城県岩沼市	5,787	1,518	32	115	4,202
1994	若松原店	栃木県宇都宮市	2,872	1,094	29	—	3,445
	いわき湯本南店	福島県いわき市	3,739	1,003	32	—	2,018
	利府店	宮城県宮城郡	4,191	1,658	29	—	1,502
	虎丸店	福島県郡山市	753	72	16	—	379
	西那賀野店	栃木県那賀郡	3,329	960	34	—	787
	合計63店舗		141,815	50,189	1,452	166,623	180,240