

**ヤオコー論語の経営を学ぶ！**

●「第1回 埼玉セミナー」川野会長ご講演！

12月1日(日)の「第1回 埼玉セミナー」(代表世話人・小室正人浦高同窓会副会長)で行われたヤオコー代表取締役会長・川野 幸夫様(浦高同窓会会長)のご講演『ヤオコーが元気な理由 ～論語と算盤～』の前半、「論語」の部分から…。



\*

◆ヤオコーが元気な理由 ～論語と算盤～

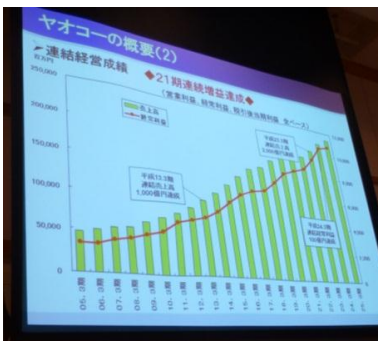
ただ今、ご紹介をいただきました川野でございます。今日は、浦高同窓会の皆様をはじめ多くの皆様に浦高の情報を知っていただきたいという趣旨で、「第1回 埼玉セミナー」が開催されましたが、最初の会は会長が話を…と言われまして、日頃から私たちの店がお世話になっているお礼もございますので、お話をさせていただくことにいたしました。

\* \*

1. ヤオコーの概要

スライドを用意させていただきましたので、両サイドのスライドをご覧くださいながら話させていただきます。

ヤオコーは食品スーパーでして、スーパーマーケットという分野は広くて“しまむら”も衣料スーパー、コンビニエンスストアなども含まれます。その中でも食品スーパーマーケット企業でございます。店舗数は埼玉県を中心にして首都圏で131店舗をチェーン展開しています。売上高は2,373億円、経常利益は108億円となっております。21期連続増益と言っておりますのは、(株)ヤオコーとデリカ



の(株)三味、(株)日本アポックなどを含めたヤオコーグループの連結経営成績で申し上げます。日本では約400社ほどが株式を公開しているようですが、その中で

連続としては日本一長いようです。【埼玉県76店舗、群馬県13店舗、栃木県5店舗、茨城県7店舗、千葉県20店舗、東京都7店舗、神奈川県3店舗、合計131店舗】【写真②:連続経営成績のグラフのスライド、当日の席から写させていただきました】 \* \*

ご案内のようにヤオコーは小川町で創業いたしました。面白いことに小川町から、衣料の“しまむら”



とヤオコーが創業しているというので法政大学の小川孔輔先生が『しまむらとヤオコー』(小学館、2011年1月発行)という本に書いてくださっています。その年の秋には、私の母が遺してくれた言葉をまとめて『日本一強いスーパー ヤオコーを創るために母がくれた50の言葉』(産経新聞出版、2011年9月発行)を出版しました。これは社員教育、役員教育のテキストにもなっております。

\* \*



2. 当社が「日本一元気なSM企業」と言われる理由

私たちヤオコーは日本一元気なスーパーマーケット企業と言われております。それは、パートナーさんやアルバイトの皆さんを含めて元気に明るく働く、そうした人たちの背中を押している理由は2つです。

- ①志の高い企業哲学をしっかり持っている
- ②商いのコンセプトが明確である

ということだと思っております。ヤオコーがブレないと言われているのは、この哲学とコンセプトが明確であるからだと思っています。

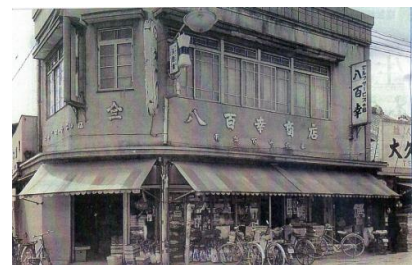
このことをお話しするためには、私がヤオコーに入った理由から話すことが分かりやすいと思います。

\* \*

3. 流通革命

ヤオコーは、祖父が始めた1890年創業の青果店が始まりです。私が太平洋戦争中の1942年に生まれた当時は、町で一番の食料品店になっていました。

【写真⑤:1958年にセルフサービス型のスーパーに転換した当時の八百幸商店(ヤオコーの前身)、日経ビジネス2013.6.10より転載】



長男ですから当然、私は家業を継ぐことを期待されて育ちました。しかし、父や母の働いている姿を見ると、いつもペコペコおじぎばかりしている。両親には申し訳ないのですが、なんとなく卑屈に思えました。また、商品を仕入れて並べたりしまったりする様子を見ていて、付加価値の低い仕事なのかと思ひ、商人になりたくないという気持ちを持っていました。それは大きな思い違いなのですが…。

そんな気持ちでしたから、家業は6つ下の弟に任せてほしいと言って、私は大学では家業とは関係なく、法学部を目指しました。昭和37年(1962年)のことでした。当時は「社会派の弁護士になって困った人を助けてあげたい」と、青臭く聞こえるかもしれませんが、そんな気持ちを持っていました。ところが大学に入る前の年の61年に父が急死します。

当時、ヤオコーは食料品店からセルフサービス方式のスーパーに転換した矢先でした。経営を継いだのは母ですが、そんな母の期待に応えられないのが辛かったですね。そこで、私は東京大学法学部に合格した後、**長男として母を手助けできないことがないが、一生懸命考えました。**当時の小川町は埼玉県の片田舎で、情報があまりなかったのです。そこで、業界の情報を集めて母に伝えたら、役に立てると思いい、スーパーマーケット業界、流通業についての勉強を始めました。

そうした勉強をしている間に、私が流通業界に入る大きなきっかけとなる2つの出会いがありました。

#### ①『流通革命論』との出会い

当時、東京大学助教授だった林周二先生の『流通革命』(中公新書)がベストセラーになり、流通論の分野で色々な研究、論文が発表されており、私はそれに刺激を受けました。

#### ②渥美俊一先生の『流通革命論』の影響

さらに渥美先生の『流通革命論』により、私は流通業界に入ることを決心しました。

\* \*

#### ■『流通革命論』のポイントは、

革命とは、主権が変わるということです。それまでの消費財の供給は、メーカーが主導権を持っているサプライチェーンでしたが、それを小売業が設計し統制するという考え方にするものです。国内のGDPの3分の2は個人消費が占めます。生産から販売に至るサプライチェーンの中で、生活者の一番近くに居るのが小売業です。それでも日本は生産者＝メーカー重視の伝統が強く、小売業の地位は今も低いのですが、「消費者のサプライチェーンは、メーカー主導から小売り主導になる」「消費者が満足する商品・サービスを提供するため、メーカーから主権を小売業が取り返せ」「小売業よ、がんばれ！」というのが、『流通革命論』でありました。

\* \*

これは一生を懸ける仕事だと、そんなメッセージに強い共感を覚え、私は小売業に身を投じることを決めました。ところが母からは叱られました。そんな経過があって今があります。その思いは40年以上経った今も、変わることはありません。ヤオコーを発展させるとして、そんな流通文化を少しでも変えたいと思っています。

\* \*

#### 4. 企業理念

**企業にとって大切なことは、「理念」であり「企業哲学」です。**ヤオコーの企業理念は「消費者の日常の消費生活をより豊にすることによって地域文化の向上・発展に寄与する」ということで、「スーパーマーケットの仕事を通して世の中のお役にたつこと」「近くにヤオコーがあってよかったと地域の皆様に喜びを感じていただくこと」だと思っています。

「良い会社」という言葉を作家の堺屋太一さんが使っていますが、良い会社・発展する会社の条件とは、その会社に明確なビジョンがあること、そのビジョンが論理的に正しいこととあります。

小売業は消費者のニーズの変化に合わせていくことが大切です。変化適応業とも呼ばれていますが、

**①変わらなければならないことは、お客様のニーズの変化に適応する、同時にその変化を主導すること。**

**②変わってはいけないことは、志の高い明確な企業哲学・理念が、バックボーンとして一環してあることが大切です。**

\* \*

#### 5. アドマイヤードカンパニー

30年前に大企業が目指す会社像は『エクセレントカンパニー』(成長性や収益性の高い優れた企業)と言われました。バブル崩壊後の理想的会社像の変化は、『エクセレントカンパニー』だけでは駄目で、『アドマイヤードカンパニー』(尊敬される会社)でなければならないと言われています。

そこで、**ヤオコーが目指す会社像は、『エクセレントカンパニー + アドマイヤードカンパニー』であると考えています。**

私たちは多くの人々のおかげで生かされています。「**おかげさまで**」と言われる会社にしたいと思っています。「おかげさまで」と人から感謝される生き方、私もこんな人生を歩んでいきたいと思っています。また、「おかげさまで」と言われる働き方、楽しく働き甲斐のある生き方をしたいと思っています。

嫌われるより好かれる、叱られるより褒められる、皆様から「おかげさまで」と言われる楽しい働き方、店づくり、会社づくりをしていきたい『**日本一元気なスーパーマーケット**』へと考えております。私はヤオコーの基本的な考え方を、アルバイトやパートナーの皆さんが理解してくれ、一生懸命に元気で楽しく働いていただいていることが、ヤオコーの元気であり励みになっていると考えております。

\* \*

ここまでが、ヤオコーの「論語」の部分です。

\*

この記録は、川野幸夫様の講演メモを文章化したもので文責は香田にあります。