ヤオコー会長　川野 幸夫氏 ⑱

～HISTORY～ 暮らしを変えた立役者

「何屋になるのか」を明確に

「ベニマル」の店作りを勉強

ヤオコーは1990年代前半に入り、年2～3店の順調なペースで出店を実現していました。大店法による規制はありましたが、92年には運用上、一部緩和されるなど、私どもを苦しめてきた大店法から、ようやく解放される時期が刻々と近づいていました。一方で、流通業界は多様化の時代を迎え、コンビニエンスストアやドラッグストアが成長してきました。スーパー同士の競争だけでなく、新興勢力との戦いも始まっていたのです。

転機は93年ごろです。堅実とうたわれてきた食品スーパー各社の業績が軒並み悪化し始めました。総合スーパーも含め、各社は消費不況や競争激化を理由にしていました。しかし、私はひそかに「原因は内にある」と思っていました。幸いヤオコーは増収増益を続けていましたが、既存店売上高の増収幅は縮小していました。私は「今の商いに安住していることこそ、売り上げにブレーキがかかった原因では」と感じていました。ヤオコーが自らの商いのあり方、将来像を改めて見据えていかなければ、明日はないと思いました。

ちょうどそのころ、経営コンサルタントの島田陽介さんのセミナーに行くと、画一的な店舗、いわゆるチェーン理論に基づくチェーン店ではなく、各店が個性を求めるべきだという話をよく耳にしていました。島田さんは米国の流通業の事情に詳しく、私どもは米国の視察旅行にも参加していました。米国では交差点の四隅のうち3カ所にあるスーパーがいずれも繁盛する様子を目の当たりにしました。日本では考えられないことでしたが、三者三様の特色のある店作りが、お客さまに支持されているから成り立っているのだろう、日本もいずれそうなる、とみていました。

島田陽介さん主催の米国研修から多くを学んだ（中央列左から４人目が本人）

島田さんのセミナーには弟で専務の清巳も出ていました。弟がそこで知り合い、懇意になったのが当時、ヨークベニマル専務の大高善二郎さんです。福島県地盤のベニマルさんは、後にヤオコーが目指す「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。お総菜を得意にしており、業績も好調でした。ベニマルさんの店作りから勉強させていただきました。

振り返ると、それまでのヤオコーのお店は、いわゆる「スーパーマーケット一般」で、他店との差はほとんどありませんでした。ヤオコーも含めて、多くのスーパーのお店は「スーパーマーケットとしてのよろず屋」をしていました。どの企業も同じような店作りをしていたのです。しかし、それでは同業他社の店とはもちろん、コンビニ、ドラッグストアとの競争には勝てないだろう、この同質化競争を抜け出すことこそが、ヤオコーの次の成長につながると信じていました。

そして、94年4月、ヤオコーは現在も続く中期経営計画の第1弾「第1次中期経営計画」をまとめます。計画には「スーパーマーケットの原点に立ち返る」というスローガンとともに「〝何屋〟になるかを明確にしよう」という言葉を掲げました。つまり、どんなスーパーを目指すのか明確にしようとした訳です。その後、ヤオコーはそれぞれの店が地域のお客さんに合った生活提案ができる「ライフスタイルアソートメント」型のスーパーを目指します。「何屋になるのか」。その答えは97年の第2次中計で明確になります。

日経MJ 2019年6月14日掲載

(C) 日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。