

## <論文>食品スーパー「ヤマナカ」の経営戦略

著者	安保 邦彦
雑誌名	東邦学誌
巻	32
号	2
ページ	29-40
発行年	2003-12-15
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1532/00000022/">http://id.nii.ac.jp/1532/00000022/</a>

# 食品スーパー「ヤマナカ」の経営戦略

安 保 邦 彦

## 目 次

はじめに

- 1 大規模小売店舗法（大店法）緩和と競争の激化
  - イ 海外における日本各社の動き—ヤオハンが先兵—
  - ロ ヤオハンとヤマナカ
- 2 外資系小売業の上陸
- 3 外資・国内大手によるスーパー業界の再編
- 4 ヤマナカの経営戦略
  - イ 創業期
  - ロ 発展期
  - ハ 原点回帰

## はじめに

日本の流通業界は、米国・トイザラス、ウォルマート、仏・カルフルなどの外資系企業の進出やスーパー大手の勝ち組、負け組の現れにより再編成が進もうとしている。流通業界では、1950年代後半からこれまでの百貨店に替わり主役がスーパーへと移っていった。そのスーパー業界は、イオングループ（旧ジャスコ）、破綻したマイカル（旧ニチイ）、ユニーにみられるように企業合同による勢力拡大が、発展の原動力となってきた。大規模小売店舗法（大店法）の緩和により自由競争下で、再び企業の合併などによる再編が目立ってきた。本稿では、大店法施行下の1980年代に活発だった日本の百貨店、スーパーの海外進出をふり返りながら、今

日の現状を有力食品スーパーであるヤマナカの軌跡をたどりながら検証しようとするものである。本稿は、2003年7月12日、名城大学で開かれた日本流通学会中部支部で発表した原稿を補筆したものである。なお、ヤマナカの結城基秘書室長および岡本哲也フロンテ八事店長にはフロンテ八事の見学でお世話になった。紙上を借りて謝意を述べたい。

## 1 大規模小売店舗法(大店法)緩和と競争の激化

イ 海外における日本各社の動き

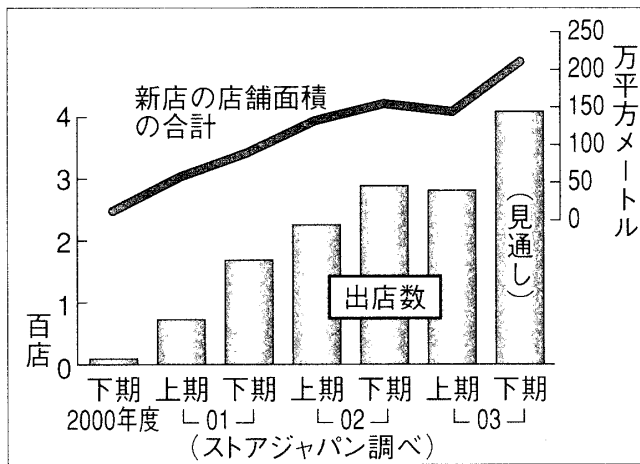
—ヤオハンが先兵—

大規模小売店舗の出店を調整していた大店法は、日米構造協議における米国の要請などにより1990年、92年、94年と規制緩和される形で改正され98年には届け出て1年経てば出店できるようになったり。この際、条件として店舗面積が500平方メートルを超える場合、閉店時間は午後8時まで、一方、年間の休日は24日以上等の届出を義務づける程度までになった。

規制色の濃い大規模小売店舗法は、2000年に廃止になり、代わって施行された大規模小売店舗立地法（大店立地法）では、騒音、交通渋滞など環境への悪い影響がなければ原則として自由に出店できることになっている。また、営

業時間等は、ほとんど自由になっている。このためイオングループなど勝ち組スーパーによる大型店舗の出店が加速している。

図 大型店の出店動向



1997年9月、ヤオハンジャパンは、静岡地方裁判所に会社更生法を申請し倒産した。ヤオハンジャパンを中核とする世界市民企業グループ八佰伴は、大店法による出店規制の厳しい日本での競争出店を避け、1970年代から積極的な海外展開を図ってきた。ヤオハングループは、ブラジルを皮切りに米国、英国、当時の香港を含む東南アジアなどに日本の流通業界では異色の海外出店を行ってきたが、中国・上海の出店でつまづいた。

ヤオハンは、1995年5月、上海に売り場面積が約11万平方メートルという世界最大規模の百貨店「ネクステージ」を現地資本と共同で開店した。当時、高島屋が、東京・新宿に建設していた売り場面積5万5千平方メートルの店舗の工費は1,500億円であった。これに対して「ネクステージ」の投資額は230億円で「東京で出店することを思えば、安い」としていた<sup>2)</sup>。しかし、同百貨店の1996年12月期決算は、売上高108億円で赤字、97年12月期は160億円の赤字見込みのまま倒産した。

ヤオハングループの成功に刺激されて、日本

のスーパーや百貨店は、1980年代になると競って東南アジアに進出した（表1を参照）。

ヤオハンの場合は、スーパーマーケットを含めて1996年時点ですでに米国10カ店、香港に9カ店、シンガポール、マレーシアにそれぞれ5カ店、そのほかにカナダ、コスタリカ、英国、マカオ、ブルネイなどに展開していた。中国については、小型店を開店していたが、上海に超大型店を建設する構想も視野に入っていた。

ヤオハンに続く形で日本のスーパーでは、ジャスコが東南アジアのマレーシア、タイ、香港、台湾へ出店していた。また、ダイエー、ユニー、サミット、いなげやもこれに続いた。百貨店では、欧米に日本人相手にみやげ物ショップを開くことが多かったが、東南アジア方面へスーパーと競う形で出店したのが特徴的であった。伊勢丹、そごう、大丸、三越、東急百貨店、高島屋、松坂屋など有力百貨店が、日本的ともいうべき横並び競争で遅れじと続いたのである。

ところで、この頃の経営形態をみると、1970年代までは、日本人の観光客や現地の高額所得者を対象とした出店が多かった。これに対して80年代になると、進出先の消費水準の向上を反映した大型店の展開が特徴的であった。しかし、購買力が上がるとともに規制力の弱い東南アジア地域には、欧米資本が争って進出し日本勢は撤退を余儀なくされた（表2を参照）。

当時、東南アジアでは、タイ、シンガポール、香港、台湾が進出の中心であったが、現地の購買力が上がったと判断した欧米の有力小売業は、順次、大型店を開店した。タイにおける事務用品のオフィス・デポ、カルフル、マクロ、マークス&スペンサー、シンガポールでは、トイザラス、Kマート、メトロである。香港では、ウォルマート、ウルワース、トイザラス、メトロ、テスコ、マークス&スペンサー、カルフル、LLビーンといった展開で日本勢の大半は、

表1 大型小売業の海外出店状況（1996年5月末現在）

企業名	国・地域別出店数 (スーパー店数を含む)	企業名	国・地域別出店数 (スーパー店数を含む)
世界市民企業 グループ 八佰伴	アメリカ 10	そごう(つづき)	香港 1
	カナダ 1		イギリス 1
	コスタリカ 2		スペイン 1
	イギリス 1	大丸	フランス 2
	シンガポール 5		香港 2
	香港 9		タイ 2
	マカオ 1		シンガポール 2
	ブルネイ 2		オーストラリア 1
	マレーシア 5	三越	フランス 2
	台湾 1		イギリス 1
	タイ 2		イタリア 1
	中国 24		ドイツ 3
	(うち、23はスーパーマーケット)		アメリカ 3
ジャスコ	マレーシア 5	スペイン 1	
	タイ 8	中国 1	
	香港 4	香港 1	
	台湾 3	台湾 3	
いなげや	台湾 7	グアム 1	
サミット	台湾 4	東急百貨店	アメリカ・ハワイ 3
西友	香港 1		タイ 2
			シンガポール 1
ダイエー	中国・天津 1		シンガポール 1
	アメリカ・ハワイ 4	香港 1	
伊勢丹	中国 2	高島屋	アメリカ 3
	台湾 1		フランス 1
	タイ 1		イギリス 1
	シンガポール 1		オーストラリア 1
	マレーシア 1		シンガポール 1
そごう	台湾 2	松坂屋	台湾 1
	タイ 2		香港 1
	シンガポール 2		フランス 1
	インドネシア 2	アメリカ 1	
	マレーシア 2	ユニー	香港 1

注:「日本経済新聞」(1995年12月21日付)、「日刊工業新聞」(1996年1月31日付)、「繊研新聞」(1996年1月4日付)を参考に、各社に聞き取り調査し作成した。

出典:「流通1998年版」日本流通学会誌の拙稿

表2 アジアにおける主な欧米・日系小売業の進出動向

進出国	欧米企業（国籍）	日系企業
タイ	オフィス・デポ(米), マクロ(蘭) カルフル(仏) マークス&スペンサー(英)	伊勢丹, そごう, 東急百貨店, 大丸 ジャスコ, 西友, ヤオハン
シンガポール	トイザラス(米), Kマート(米) ゲス(米), メトロ(独)	伊勢丹, そごう, 高島屋, 大丸, バルコ, 西友, ヤオハン
マレーシア	トイザラス(米), イケア(スウェー デン), カルフル(仏)	伊勢丹, そごう, ジャスコ ヤオハン
インドネシア	ウォルマート(米), メトロ(独) J.C.ペニー(米), カルフル (仏), マクロ(蘭)	そごう, 西武百貨店
台湾	トイザラス(米), コスコ(米) カルフル(仏), マクロ(蘭)	そごう, 高島屋, 三越, 伊勢丹 阪神百貨店, ヤオハン
香港	ウォルマート(米), トイザラス(米), ウールワース(米), メトロ(独), テ スコ(英), マークス&スペンサー(英) カルフル(仏), LLビーン(米)	そごう, 松坂屋, 東武百貨店, 大 丸, 西武百貨店, ジャスコ, 西友, ユニー, ヤオハン
中国	ウォルマート(米), マクロ(蘭) カルフル(仏), メトロ(独)	そごう, 伊勢丹, 西友, ダイエー, イトーヨーカ堂, ジャスコ, マイカ ル, ヤオハン, 平和堂, 青山商事

出典:表1に同じ

たちまち劣勢になり規模の縮小か引き上げに迫られるのである。

#### ロ ヤオハンとヤマナカ

ヤマナカとヤオハンは、多くの点で共通点を持っている。第一は、両社ともに八百屋、乾物屋という小売業から出発し二代目の長男（和田一夫、中野富彦）が家業を流通業界で有数な有力店に発展させたことである。また、いち早く米国流のセルフ方式やチェーン店展開で地域の有力業者になったことも似ている点である。多くの日本の地方スーパーが、合併により規模の拡大を図ったが、両社とも合併の道を選ばずに独自の路線を進んだのである。

しかし、ヤオハンは、大店法下の規制を嫌って海外展開に最重点を置き海外での拡大を行なった。一方、ヤマナカは、愛知県下を中心とした地域で店舗を集中させるといういわゆる“ドミナント方式”を取った。1958年9月26日、狩野川台風が伊豆半島を襲った。当時、ヤオハンの和田一夫は、青果物の仕入れを担当していた。伊豆半島の道路が、寸断されるとヤオハンの店のある熱海には、野菜が入荷しなくなる恐れがあった。台風が襲来する前に小田原の青果市場へ仕入れに行った。小田原になれば、平塚、横浜と品物がなければどこまでも東へ行って仕入れるつもりだった。

幸い、小田原には、暴風が来るといので、

仕入れる人が少なく2トン車に5トンも積んで午後4時に熱海へ向った。雨、風が強くなり思うように前に進めない。そこで普通ならば1時間で帰れるところを8時間もかかって店に戻ったのである。思った通り、次の朝になると野菜価格が跳ね上がった。セリ市場では、1本15円の大根が120円、5円で売っているキュウリが42円の値がついた。昨日仕入れた野菜を今日市場から持ってきたことにすれば、相当に儲かるはずである。

この時、和田は、人の不幸につけ込んで暴利をむさぼることのあさましさにハッと気がついた。安く仕入れたのだから安く売ってお客さんに奉仕するのが商人の道と反省した。そこで5円で仕入れた大根は、7円で、1円50銭のキュウリは2円で売ったのである。これを機会にヤオハンの信用が増してその後の発展につながるのである。

1959年（昭和34）9月26日、史上空前の被害をもたらした伊勢湾台風が名古屋地方を襲った。その時、中野富彦の頭に、熱海、当時の八百半デパートの和田一夫の取った行動が浮かんだ。ヤマナカは、値上がりした野菜は原価で、また手持ちの商品はもとのままの価格で売った。被災地近くでは、1個50円もしていたパンを10円で販売した。こうした商いは、消費者から予想を上回る感謝を受けたのである。

こうした関係にあったヤオハンが、ヤマナカの株を突如、取得し業務提携を持ちかけたことがある。ヤオハンは、公開買付（TOB）により1994年3月末までにグループ企業を含めてヤマナカの発行済み株式の9.73%、197万6千株を取得し、第二位の株主になった（表3を参照）。水面下での株式買い付けは、90年頃から行われており、90年6月には株価が6,150円の高値をつけている（2003年7月現在は1,300円程度）。中国での多店舗展開を目指し、総合大型スーパ

表3 ヤオハンの公開買付け状況

	届け出年月日	保有株式数	保有割合
ヤオハン ジャパン	H6.3.29	1,391千株	6.85%
ヤオハンファイナンス ホンコンリミテッド	H6.3.29	150千株	0.74%
パンホンプライベート リミテッド	H6.3.29	435千株	2.14%
計	—	1,976千株	9.73%

出所:ヤマナカ広報部

一を狙うヤオハンは、ヤマナカの持つ食品スーパーのノウハウや東海地区の物流機能を利用する意図があったとみられる。しかし、水面下での話し合いが全くなく突然の買付けでヤマナカ側は困惑しその後実現には至らなかった。

## 2 外資系小売業の上陸

大店法の緩和が進むにつれて国内では、店舗の大型化や薬品、食品、ホームセンター用品、娯楽施設、外食街を備えた複合的なショッピングセンターの建設が目立ち始めた。出店競争が激しくなった結果、ヤオハンジャパンが倒産した。また、専門店間でも個性的な商品開発のないところは、倒産や事業縮小に追い込まれるケースが多くなった。婦人服専門店の鈴屋の倒産に続き鈴丹、キャビンなどが不採算店の大幅な閉鎖に踏み切った。

1990年代後半までに、玩具のトイザラス、米婦人服のギャップ、文具・事務用品のオフィスデポ、スポーツ用品のスポーツオーソリティ（ジャスコが出資）など外資上陸が相次いだ（表4を参照）。

また、オフィスマックス、ヴァージン・メガストア、HMV、ギャップ、J. C. ペニーなどが進出している。

表4 主要外資系小売業の日本進出状況

(単位:百万ドル)

業態・企業名 (国名)	業種	売上高	時期 形態	日本現地法人の出資割合, 出店状況など
日本トイザラス (米)	玩具専門店	9,932	89 合併	トイザラス80%, 日本マクドナルド20%出資. 97/1末現在51店であり, 2000年に100店を目標.
ディズニーストア (米)	キャラクター グッズ	18,739	92 単独	米ディズニー100%出資でディズニーストア・ジャパン を設立. 現在58店であり, 2000年に100店舗へ.
エディ・パウアー (米)	アウトドア カジュアル	1,568	93 合併	住商otto70%, エディ・パウアー30%出資. 現在25店舗を展開. 97/2期売上74億円単年黒字.
スポーツ・オーソリティー (米)	スポーツ 用品専門店	1,274	95 合併	スポーツ・オーソリティー51%, ジャスコ49%出資. 現在4店舗を展開中であり, 2000年に30店を予定.
ギャップ (米)	衣料品専 門店	5,284	95 単独	米国ギャップ100%出資にてギャップ・ジャパンを 設立. 現在13店であり, 今後全国展開へ.
オフィス・デポ (米)	オフィス用 品専門店	6,069	96 合併	オフィス・デポ50%, デオデオ50%出資. 第1 号店は97年10月に品川出店. 2002年に50店へ.
J.C.ペニー (米)	百貨店	23,649	96 提携	家電専門店デオデオと業務提携. インテリア商品を 中心に「JCペニーホームコレクションズ本店」を開店.
ピア・ワン・インポート (米)	ホームファッ ション専門店	712	96 N.A.	印刷会社暁印刷と業務提携. 96年4月1号店開 店. 現在10店, 5年後100店舗体制へ.
ワーナー・ブラザース ・スタジオ・ストア(米)	キャラクター グッズ	N.A.	96 合併	ダイエー67%, ワーナーブラザース23%, タイムワー ナー10%出資. 第1号店は新宿に出店. 現状3店舗.
オフィス・マックス (米)	オフィス用品 専門店	3,179	96 合併	ジャスコ81%, オフィス・マックス19%出資. 年内に三重県のジャスコSCに出店予定.
フットロッカー (米)	シューズ 専門店	8,092 ウォルワース	97 単独	ウォルワース系. フットロッカー・ジャパンを設立. 今年9月船橋そごうに出店. 年内5~10店開業.
ウォルグリーン (米)	ドラッグス ストア	11,778	97 提携	伊藤忠商事, ハックキミサワ, ファミリーマート などの6社と共同で薬局・薬店事業の展開開始.
サックス・フィフス・ アベニュー(米)	百貨店	1,945	未定	西武百貨店と業務提携, 商品供給中. フルライン 独立店舗の出店を表明し, パートナーを検討中.
ローラ・アシュレイ (米)	婦人衣料・ 雑貨専門店	323 百万円	86 合併	ジャスコ60%, ローラ・アシュレイ40%出資. 英国 親会社グループより輸入販売. 国内56店, 海外11店.
ヴァージン・メガストア (米)	AVソフト 専門店	1,400 百万円	90 合併	ヴァージン・リテール・グループ50%, 丸井 50%出資. 90年1号店. 96/1期売上10,500百万円.
HMV (英)	AVソフト 専門店	N.A.	90 単独	ソーン・イーエムアイ・インターナショナル100%出資で エイチエムブイ・ジャパン設立. 90年11月に1号店開店.
デイリーファーム (香港)	食品スーパー マーケット	9,559	95 合併	デイリーファーム・インターナショナル60%, 西友40%出資 でウェルセーブを展開. 現在14店, 2000年100店へ.

出典:表1に同じ

トイザラスは、日本マクドナルドと組んで1989年12月に日本へ進出し、2003年7月現在では、140カ店を持っている。同社の進出によりオモチャ販売の大手であった靴のマルトミは、倒産に追い込まれた。ジャスコは、スポーツ・オーソリティ、オフィス・マックス、婦人衣料・雑貨専門店のローラ・アシュレイ(英国)などに出資し提携強化を図っている。また、キャラクターグッズのディズニーストア(米国)、ギャップなどは、100%出資で日本進出を果している。

このほかに会員制卸販売を手がけるコストコ(米国)は、1999年に4月に上陸し幕張などに4カ店を開業している。フランススーパー最大手のカルフルは、2000年12月に進出し、同じく幕張などに4カ店を持っている。ドイツの会員制食品卸販売のメトロは、2002年12月に丸紅と合併で千葉市に第1号店を開業した。さらに米国のディスカウントショップのウォルマート・ストアーズは、2002年12月出資していた西友を傘下におさめている。

### 3 外資・国内大手によるスーパー業界の再編

国内のビッグスーパーと呼ばれた6社のうちマイカル(旧ニチイ)は倒産、ダイエーは経営不振、西友は前述したように米国・ウォルマート・ストアーズの傘下に入っている。また、英国最大のスーパーのテスコが、2003年7月に食品スーパーのシートゥーネットを株式公開買付け(TOB)で買収し日本進出を果した。シートゥーネットは、東京証券取引所一部上場の食品スーパーである。

シートゥーネットの創業は、1947年で食品卸をしていたが、94年に食品小売業に進出した。「つるかめランド」等の店名で関東方面を中心に78カ店を有する。2003年3月期の売上高は、543億円、経常利益は39億円で11期連続

して増収増益の優良会社である。一方、テスコは、英国でスーパー最大手で2003年2月期の売上高は、286億ポンド(約5兆5,700億円)、欧州6カ国、アジア4カ国・地域に2,300店を開業している。

イオンは、2003年6月、関東地区の中堅スーパー、カスミと食品スーパー部門で資本並びに事業提携することになった<sup>3)</sup>。イオンは、2004年2月までにカスミに対する出資比率を20%程度まで引き上げ筆頭株主になる。提携内容は、商品仕入れや店舗開発のほかにクレジット・カードや商品券の共同利用をする。カスミは、北関東が地盤の中堅スーパーで、2003年2月期の単独売上高は約1,600億円、経常利益52億円で食料品の割合が88%を占めている。さらにすでに日本進出済みの仏・カルフルは、ダイエーと提携交渉を進めていると報ぜられるなど国内のスーパー業界の再編成が今後進む見通しである<sup>4)</sup>。(表5を参照)

## 4 ヤマナカの経営戦略

### イ 創業期

食品スーパーであるヤマナカの前身は、1922年開業の乾物屋である。この家業が発展したのは、「薄利多売」、「利は元に有り」<sup>5)</sup>、「久助あられ」の仕入れ<sup>6)</sup>、ぐれる<sup>7)</sup>際の大量買付けなどの商法が効を奏したのである。興味深いのは、ヤマナカが1958年の狩野川台風の後、ヤオハンが安売りをして消費者の信頼を得たことを教訓としたことである。前述した通り1959年の伊勢湾台風の際、ヤマナカはヤオハンの行動を頭に置き、同じことを行いやはり消費者から受け入れられたのである。

やがて総合食料品店になりセルフサービス方式を採用し、チェーン店の展開を図る。転機となるのは、1963年に愛知県春日井市に郊外型の第1号店を開店したことであろう。近所の店



表5 大手流通外資の日本進出

トイザラス (米=玩具販売)
89年に米トイザラスと日本マクドナルドの合弁で日本トイザラス設立。91年に茨城県阿見町に「トイザラス」の1号店。2003年1月期末時点で134店を展開。2002年12月に乳幼児向け「ベビーザラス」を初出店
コストコ (米=会員制御)
98年にコストコホールセールジャパン (東京・目黒) を設立。99年福岡県久山町に1号店。現在4店舗を展開
カルフル (仏=スーパー)
99年にカルフル・ジャパン (東京・港) を設立。2000年、千葉・幕張に1号店。10月出店の関西3店舗が加わり7店舗体制に
メトロ (独=会員制御)
2000年に丸紅との合弁でメトロキャッシュアンドキャリージャパン (東京・品川) を設立。2002年末に千葉市に1号店。2月に埼玉県川口市に2号店
ウォルマート・ストアーズ (米=スーパー)
2002年3月に西友買収の権利取得。同年末に出資比率38%の筆頭株主に。ウォルマート所属の社外取締役5人のうち2人と、約40人の経営指導チームが常駐
テスコ (英=スーパー)
7月に公開買い付けでシートゥーネットワーク株式の95%を取得。シートゥーは上場廃止へ
イケア (スウェーデン=家具製造販売)
世界22カ国に160店を展開する欧州最大の家具チェーン。2002年8月にイケアジャパン (東京・港) を設立。2005年秋に首都圏に1号店を計画

出所:日本経済新聞2003年8月19日

から400坪も離れた田んぼの中で、当時の常識からすると考えられない不利な立地条件であった。売り場面積は、約400平方坪、120坪である。4月25日に開店したが、チラシ広告宣伝を徹底してやった成果であろう。売上げは、予想以上に伸びたので、国民金融公庫と愛知信用金庫が融資に応じてくれて建設資金を捻出することができたのである。

2号店の出店要請は、中野富彦が、米国を視察中の1964年9月にあった。岡崎市内に建設中の「たつきビル」から地下1階は、ヤマナカ、地上3階まではオカダヤ (その後ジャスコ、イオングループと変更) が出店要請しているとのことであった。ちなみにオカダヤは、三重県四日市市にあった呉服店が始まりで、関西系の中堅スーパーと合併し発展した。衣料品と食料品の組み合わせで、地下の売り場面積は約1,000平方坪、保証金は1,500万円を要した。

当然のことながら、当時のヤマナカには、この保証金を捻出するだけの財力がなかった。そこで富彦の父である富七が、乾物屋に奉公していた時の親友の植村得三郎に相談した。植村は、岡崎市に住んでおり、ヤマナカの株主にもなってもらっていた。エンジェルの登場である<sup>8)</sup>。結果的には、植村の土地を担保にして岡崎信用金庫が資金を融通してくれた。この資金がなかったら、今日のヤマナカが存在したかどうかかわらないだろう。それだけにエンジェルの役割は大きいのである。一方、当時のオカダヤは、初の三重県以外への進出という時代であった。

#### ロ 発展期

春日井市へ出店した1963年から8年後の1971 (昭和46) 年には、売上げ高50億円を達成している。その3年後の1973年には、倍の100億円の売上げ高を記録し1981年には名古屋証券取引所第二部上場を果たした。ヤマナカは、

当初、繊維スーパー、赤のれんと組み店舗の複合化を図った時期がある。しかし、1984年には、衣料品部「エスポ」を設置し独自の総合化の第1歩を踏み出す。1990年から始まる大店法の緩和をにらんで大型、総合化への道を歩み始めるのである。

1991年4月、ホームセンター事業が開始した。1991年11月から「アルテ新中島」(名古屋市 中川区中島)が開店した。食品、衣料、日曜大工用品などを揃えた初の総合大型店(SSM=スーパースーパーマーケット)である。大手に対抗したアルテ店の展開が続くが、その間の1993年(平成5)3月期には、売上げ高1,000億円を達成するのである。「偲ぶ故中野富彦商い一筋に生きて」1997年4月、ヤマナカ発行によるとアルテシリーズを“大店法緩和を背景に生活者ニーズの拡がりに対応するためSSM(スーパースーパーマーケット)を中心に積極的な出店を推進”と位置づけて下記のように展開した。

- 1996年11月開店  
アルテ汐田橋(豊橋市牟呂町扇田)
- 同上  
アルテ極楽(名古屋市名東区極楽)
- 同上  
アルテ松坂西(三重県松坂市宮町)
- 1997年11月  
アルテ神守(津島市蛭間町新日)
- 1997年秋予定  
アルテ八事(名古屋市天白区八事)

1996年11月には、ドラッグ部門「ハーブ」が発足し、アルテ店の展開が急ピッチで進んでいった<sup>9)</sup>。しかし、その後、総合化路線は、大手との競争で体力を消耗する恐れが出てきたため食品に徹する路線に戻った。(表6を参照)

## ハ 原点回帰

ヤマナカは、1997年から本業である食品部門の充実を図ることにした。また他社との差別化を図るために1997年から健康志向、こだわり商品に狙いを定めた「フランテ店」の展開を始めるのである。次は、第1号店である八事フランテ店の概要である(2003年6月27日、同店での聞き取り調査から)。

▽フランテは、仏語のフレー(新しい)とアンシャンテ(初めまして)の造語で、「より良い味を追求し品質にこだわる」ことを狙っている。品揃えは、野菜、水産物、畜産物のほかに惣菜、チーズ、自然食品の調味料、食塩など。

GMS(ゼネラル・マーチャンダイズストア)は、周囲20<sup>キロ</sup>を商圈とし専門店を入れる。すると平準化してどこの店に行っても同じ商品が並ぶことになる。これに対してフランテ八事の商圈は、1.5<sup>キロ</sup>、他の店が本部直轄で指定商品を仕入れるが、同店は独自に仕入れる。

特徴の一つとしては、ワインを多く並べている。他店の酒のコーナーはビールが60%を占めるが八事店は40%である。ワインの売れ筋価格は、2,000円(他店は500円)で2万円の品もある。チーズも種類が多い。無花果(いちじく)を置き、ブルーチーズと一緒に食べられるように工夫する。

専任の従業員は23人、他に72人のパート、アルバイトがいる。営業時間は午前10時から午後9時まで(日曜日のみ9時半まで)。開店して5年目だが、前年比の売上高は、1年目が10%増、2年目20%増、3年目~5年目は5%増から10%の増加である。現在、72カ店のうち、アルテ店は、14カ店、フランテ店は6カ店である<sup>10)</sup>。

ヤオハンが倒産した1997年3月期の売上高は、約1,600億円、ヤマナカは、1,000億円規

表6 食品スーパーヤマナカの歩み

1922(大正11)年	中野富七が名古屋市正木町にて乾物商を開業
1947(昭和22)年	商売を再開、乾物、果物、食品を扱う
1948年	長男、中野富彦昭和高等学校を中退し家業を継ぐ
1951年3月	合資会社「ヤマナカ商店」
1952年9月	名古屋で初めての総合食料品店となる、40坪(132平方尺) 鮮魚、パン、菓子が加わる
1955年2月	新婚旅行を兼ねて「経営 세미나」に参加する、ここで米国にスーパーマーケットのあることを知る
1957(昭和32)年	セルフサービス方式の店を目指し父親を説得し続ける、7月に「株式会社ヤマナカ」発足
1959(昭和34)年9月	伊勢湾台風の直後、安売りをして消費者の信頼を得る、これは前年静岡県を襲った狩野川台風でヤオハンが行なったことをそのまま実行したのである
1960年12月	セルフサービス方式の食料品スーパーに改装
1961年6月	売上高1億円達成
1963(昭和38)年4月	愛知県春日井市鳥居松に郊外型スーパー開店、120坪(400平方尺) 資金がなく国民金融公庫、愛知信用金庫から借りる
1964年8月～9月	米国へ視察に出てスーパー時代を予感する、渡米中に岡崎市のビル所有者から入居の誘い
1965年	岡崎市のビルの地下に出店、1,000平方尺で保証金が1,500万円 個人投資家(エンジェル)に助けられる 2,3階は四日市市のスーパー、オカダヤ(後のジャスコ、イオン)が入居 オカダヤは、初めての三重県外出店
1968(昭和43)年8月	中野富彦社長に就任
1971(昭和46)年3月	売上高50億円達成
1973年	同 100億円達成
1981(昭和56)年2月	名古屋証券取引所第二部に上場
1984(昭和59)年11月	衣料品部設置
1985年7月	生花園芸用品会社「アイビー」設立
1986年5月	スポーツ事業を行なう会社「アスティスポーツ」を設立
1991(平成3)年4月	ホームセンター事業開始
1991年11月	アルテ新中島開店、初の総合大型店(SSM=スーパースーパーマーケット)、大店法の緩和を機会にアルテ型店舗の展開を図る
1993(平成5)年3月	売上高1,000億円達成
1996(平成8)年11月	アルテ汐田橋、同極楽、同松坂西開店、ドラッグ部発足
1997(平成9)年	アルテ神守店開店(4月)、八事フランテ開店、フランテ1号店(11月)
2001(平成11)年	岐阜フランテ開店、岐阜県へ初進出

出所：安保邦彦『創業一代』につかん書房、『ヤマナカ80年の歩みとこれから』日本食糧新聞臨時増刊から作成

模の売上げであったが、GMS路線のヤオハンの足跡と食品スーパー専門のヤマナカの現状を比較すると興味深い。ヤオハンは、規模の拡大を海外に求めて大店法緩和時代の波に乗り遅れて本国の商いで遅れをとってしまった。

ヤマナカは、食品という原点に回帰して競争を勝ち抜こうとしているわけだが、ダイエーは拡大路線の採用が失敗に終わり、事実上の死に体となっている。かつては、全国展開し売上げ高トップを誇ったダイエーと地域に限った出店政策のヤマナカを比較してみると次のような図式になる。スーパー経営のあり方は、規模だけでなく身の丈にあった内容が求められることに帰結するのではなかろうか。

	ダイエー	ヤマナカ
営業路線	総合化	専門化
店舗展開	全国化	ドミナント(地域集中化)
商品展開	安売り	差別化
		(敬称略)
	以上	

## 〈注〉

- 1) 大店法は、大規模店舗の新設、閉店時間、休業日数などを調整する法律であった。1979年の改正で、対象店舗の1,500平方メートル以上（政令指定都市では3,000平方メートル）が500平方メートル以上（政令指定都市では1,500平方メートルを超えるもの）へと強化された。1,500平方メートル（政令指定都市では3,000平方メートル以上）を第1種大型店といい当時の通産大臣が、500平方メートル超から1,500平方メートル未満は第2種大型店で、都道府県知事が調整した。この法律は、地方自治体による独自の上積み規制、横出し規制があり、自治体が規制を300平方メートルとしたり、一切認めない例もあった。
- 2) 1997年5月、上海で「ネクステージ上海」の杉本信敬副社長からの聞き取り
- 3) 『日本経済新聞』2003年6月11日、同6月14日
- 4) 『朝日新聞』2003年6月8日
- 5) 例えば、半平を仕入れる時は、他の店で6枚10円のところを7枚で同値段にした。また、野菜は市場の閉店間際を狙って安く仕入れた
- 6) ふちの欠けたあられの隠語で、普通の品より3割安かった
- 7) 卸市場で同じ品物が大量に入荷した時、値崩れすることを意味する。こういう時は思い切って、多くの数量を買い付けた
- 8) 困っている時に資金援助をしてくれる個人投資家を意味する。空から天使が降りてくるような意味合いからそう名付けられた。欧米では、成功した実業家が創業したばかりの起業家を助けるために危険率の高い資金を出す場合が往々にしてある
- 9) 『ヤマナカ80周年記念誌』によるとヤマナカの仕入れ会社である「梅澤」社長の幸村伸彦が次のように語っていて面白い。「私は昭和34年に梅澤に入社しましたが、大阪へ18年、東京へ12年行っておりまして、その間のことは分かりません。名古屋に戻りまして、ヤマナカさんとの思い出で最も印象に残っているのは「アルテ新中島」がオープンした頃のことです。先代の富彦氏と食事を共にした際に「ヤマナカさんは食品に特化して、SM（スーパーマーケット）に徹したほうが…」と申し上げたところたいそう立腹されました「大型店は小売業の夢だ」とおっしゃられました…p42
- 10) 2003年6月27日、東邦学園大学地域ビジネス学科3年生の専門演習の学外ゼミにおけるフランチ八事での聞き取り調査から

## 参考文献

- 安保邦彦著『創業一代』につかん書房、1983年  
安保邦彦著『続根性一代』—和田一夫編—  
につかん書房、1993年  
『ヤマナカ80年の歩みとこれから』日本食糧新聞臨時増刊、2003年  
『流通1998年版』日本流通学会誌・安保邦彦  
「転換期を迎えた日本の小売業—外資本格上陸の前夜の実状」、1998年