

チェーンストアに個店経営を定着させるための 必要条件

Necessary Conditions for Establishing Individual Store Management in Chain Stores

住谷 宏

1. はじめに
2. ヨークベニマルのマーケティング戦略の特徴と変遷
 - (1) ヨークベニマルの概要
 - (2) ヨークベニマルのマーケティング戦略の変遷
3. ヨークベニマルの個店経営
 - (1) ヨークベニマルが個店経営を始めた時期とその理由
 - (2) 権限移譲
 - (3) 個店経営の実態
 - (4) パートタイマーの種類・役職
 - (5) パートタイマーのトレーニング
 - (6) パートタイマー・従業員に対する動機づけ
 - (7) ヨークベニマルの個店経営の特徴
4. チェーンストアに個店経営を定着させるための必要条件
 - (1) 人材重視
 - (2) 本部は店舗のサポートをするのが役割
 - (3) パートタイマーまで権限委譲すること
 - (4) 表彰制度
 - (5) 報酬制度
5. おわりに

1. はじめに

チェーンストア経営をしている小売企業の中で、個店経営を導入し、定着させようと努力しているところが多くなりつつある。なぜ、チェーンストアなのに個店経営を導入しようとするのだろうか、個店経営を定着させるための必要条件は何か、個店経営の導入はチェーンストア経営にとって万能薬なのかなどの問題意識を持って、複数事例研究を積み重ねてきた。まず食品スーパーのヤオコーとカスミの事例研究（住谷、2021）を行い、その2社が地域スーパーだったのでナショナルチェーンの総合スーパーであるイオンを次の事例研究（住谷、2022）に選び、それらの事例は品揃えの中心が食品だったので、非食品が中心の無印良品の事例研究（住谷、2023）を次に行った。

それらの事例研究から共通に言えることを整理しようとしたが、それぞれの企業の個店経営導入の理由が異なっていたり、個店経営が定着している企業もあれば定着しているとは言えない企業もあり、有力仮説の提唱にはいたっていない。そこで、チェーンストアの個店経営導入の先駆者であるヨークベニマルをここでは取り上げ、その事例研究を行った上で、5社の事例研究からチェーンストアに個店経営が定着するための必要条件を明らかにしたい。

2. ヨークベニマルのマーケティング戦略の特徴と変遷

(1) ヨークベニマルの概要

(株)ヨークベニマルは、セブン&アイ HD の完全子会社で、福島県に本社を置き、福島県、宮城県、山形県、栃木県、茨木県の5県に展開するスーパーマーケット・チェーンである。2023年2月期で売上高4589億円、店舗数246店舗（福島県82店舗、宮城県63店舗、山形県22店舗、栃木県35店舗、茨木県44店舗）で東北最大のスーパーマーケット・チェーンである。この6年間の売上高・営業利益額・店舗数などは図表1の通りである。

図表1 ヨークベニマルの売上高・営業利益の推移

	売上高	営業利益額	売上高営業利益率	店舗数
2018年2月期	4290億円	140億円	3.26%	219店舗
2019年2月期	4372億円	128億円	2.93%	223店舗
2020年2月期	4386億円	131億円	2.99%	231店舗
2021年2月期	4690億円	165億円	3.52%	233店舗
2022年2月期	4694億円	147億円	3.13%	237店舗
2023年2月期	4589億円	180億円	3.92%	246店舗

(注)売上高、営業利益額はヨークベニマルの損益決算書から、また、店舗数については日本経済新聞社の主要スーパーの動向記事から引用。

ヨークベニマルは、昭和22(1947)年に株式会社紅丸商店として創業された。創業当時は乾物屋であった。しかし、店頭販売だけでは生計が成り立たなかったため、創業者大高善雄の妻は、自転車にスルメや切昆布などを積み、行商で売り歩いた。野越え、山越え20軒、30軒歩いて1軒に売れば良い方であったという。そこから「一人のお客様に誠実を尽くせ。これが野越え山越えの精神である」というヨークベニマルの創業精神が生まれたのである(岸本、2011、71ページ)。

その後、勉強熱心な大高善雄社長は、商業界のセミナーなどに参加し、将来日本にもアメリカのスーパーマーケットの時代がくると考え、食品を総合的に品揃えするようになる。そして、1961年にはセルフサービス販売方式に転換している。1973年にはイトーヨーカ堂と業務提携し、その年に株式会社ヨークベニマルに商号変更している。

順調に成長したヨークベニマルは、1977年に福島県以外の宮城県に1号店を出店し、1980年には東京証券取引所第二部に上場し、1984年には東京証券取引所第一部に上場した。85年2月期の売上高は842億円、店舗数は49店舗であった。1987年には、東北初の年商1000億円スーパーとなり、1990年にはPOSレジの導入を終えた。1997年、ベニマルは上場以来、初の経常利益減となるが、その後、業績を改善し、2006年にセブン&アイHDの完全子会社となって、今日にいたっている。

（２）ヨークベニマルのマーケティング戦略の変遷

１）80年代後半～90年代前半のマーケティング戦略

ヨークベニマルは、90年代初頭、株式市場で高収益企業として脚光を浴びていた。売上高営業利益率4%台というスーパーとしては珍しい高収益企業であった。それを実現した戦略として、株式市場のアナリストは次のように説明していた（渡辺、1991）。

91年2月期で、ヨークベニマルの店舗数は57店舗（そのうち福島県に43店舗）、売り上げ構成は、食料品55%、衣料品11%、住居関連商品10%となっている。品揃えからして総合スーパーである。売上高営業利益率が4%台と高い。その理由としては①徹底した在庫管理と商品アイテム数の絞り込み、②地域集中出店によるコスト軽減、③商品の高い回転が指摘される。①については、仕入れ先とのオンライン化による発注サイクルの短縮などコンピュータシステムの整備により商品在庫を圧縮したことが指摘される。商品アイテム数も大幅に削減している。売面3000㎡の場合アイテム数は通常3万だが、ベニマルは1万8千程度。在庫圧縮とアイテム数削減によって売れ筋商品の適時大量投入、単品当たりのロット拡大による仕入れ原価の引き下げ、及び店舗作業、商品陳列の簡素化・効率化が可能となっている。②については、郡山、福島、会津若松、仙台など集中出店を基本戦略にしている。このため、物流費や広告宣伝費の負担が抑制されている。③については、88年度から低価格戦略を中心に据え、食料品、日用雑貨などで政策的に粗利益率を低下させている同社の戦略は、購買頻度の高い商品を恒常的に低価格で提供することに目標を置いている。粗利益率が低下しても来店客数・買い上げ点数の増大で商品回転が高まる。この結果、低マージンでも適正な利益額が得られると同時に粗利益率の低下を上回る経費負担率の軽減を実現し営業利益率が高まる。

上述のように渡辺氏は高収益である理由を整理している。ベニマルの低価格戦略については、当時の大高善二郎副社長は次のように発言している。「平均粗利益率を22～23%から20%以下に落とし、その分商品を安く売る。すでに一部の既存店で始めており、今後出す新店についても原則として同じ戦略をとっていく・・・黒磯店で昨年3月から、粗利益率を20%に抑えて、自社の平均売価より安く販売している。その結果、年間売上高が目標の17億円を大きく上回り、28億円に達したため、この方式を新店や既存店に広げていくことにした。例えば商品の陳列方法を簡素にしたり、取扱商品のアイテム数を絞り込んで、一品あ

たりの仕入れ原価を引き下げる。相馬店の場合なら、その広さからいって通常なら 3500 アイテムの加工食品を扱うところを、2500 アイテムに絞っている。また店内の通路を広くしてカートンを大量に入れ、お客が 1 回にたくさんの買い物ができるように配慮した」（日経流通新聞、1990）。また、集中出店することによって広告費が抑えられることについては、「ドミナント化によって、地域で配る広告チラシのコストにも差が出る。ドミナント化されていない場合だと、1 店あたりの負担は通例、売上高の 0.3%、ところが、集中出店していると共通チラシの効果でコストは売上高の 0.1% で済む。チラシ回数が、93 年は 92 年の 2 倍になったものの、コスト増を抑えられるのはこのためだ。配送コストなども同様に下げられる。」（日経流通新聞、1994 年）と説明している。また、この期間にパートタイマーを大幅に増加し、人件費を抑えたことも低コスト実現のポイントの一つである。具体的には、「ヨークベニマルは 90 年度の売上高が 1596 億円と 85 年度に比べ 1.7 倍に拡大した。この間、正社員は 1362 人から 1444 人へとわずか 82 人、6% しか増えていない。だが、主婦を中心としたパートタイマーの比率は同期間に約 40% から 76% へと大幅に拡大している」（日経流通新聞、1991 年）。

このようにベニマルは、80 年代後半から 90 年代前半まで、低価格・低コストで高収益を実現し、順調に成長していった。

2) 90 年代半ば～90 年代末までのマーケティング戦略

95 年 2 月期には、上場して以来の連続増収増益を達成し、ベニマルは順風満帆のように見えた。しかし、業績低迷の兆しは見えていた。93 年 8 月中間期の売上高は前年同期比 9.4% 増と好調だったが、経常利益額は前年同期比で 1.6% 減であった。上場して以来、初めての減益になったのである。73 年にイトーヨーカ堂グループ入りしてから順調に収益を拡大してきただけに当時の大高善二郎副社長の業績低迷のショックは大きかった（日経流通新聞、1994）。

そのため、大高善二郎副社長は「売り手の思い込みで品揃えをしていた。本部が考えた商品を各店に押し付けていた面がある。店が品揃えの主導権をとることで顧客の需要を掘り起こしたい」と述べ、本部主導に陥りがちだった品揃えの意思決定を見直し、本部はサポート役に回るように指示を出した（日経流通新聞、1994）。

このような大高副社長の戦略の修正にもかかわらず、業績の低迷が数字になって表れてくる。18 期連続で増収を続けていたヨークベニマルも、96 年 2 月期には、上場来初の既存店ベースでマイナスを記録した（日経流通新聞、1996）。96 年 8 月中間期の売上高は前年同期比 4.1% 増であったが、営業利益は前年同期比 12.5% 減であった。そして、97 年 2 月期は、80 年に上場して以来、初めて経常利益が減益になった。売上高こそ前期比 1.5% 増であったが、経常利益は前年比 7.3% 減、既存店ベースの売上高は 3.8% 減であった。この傾向は続き、99 年 8 月中間期決算では、既存店売上高が 3.5% 減。新店を合わせた売上高も前年同期比を下回った。

94年に社長に就任した大高善二郎氏は、業績低迷を打破しようと多くの改善策に挑んだ。第一に、早くも95年には「品揃えを生活提案型に見直す」（日経産業新聞、1995）と発言している。かつての低価格戦略からの脱却を考えていることが見て取れる。そして、翌年には「お客様から『暮らしの側から見た生活提案がない』『季節感のある商品の提案がない』『この店がここにあるという土地のにおいがしない』といった厳しい指摘がある。これからのスーパーマーケットは地域密着を一層推進しなければならない」（日経流通新聞、1996）と述べている。この方針を徹底するために、97年には「来年3月から地域事業部制を導入する。営業エリアを5つに分けてそれぞれ事業部を置き、商品仕入れや店舗立地開発など幅広い権限を持たせる。本部一辺倒の仕入れ・販売政策では地域の需要や競合店の動きへの対応が遅れるとみて、本部集中型の運営方針から転換し、既存店の立て直しを図る」（日本経済新聞、1997c）と述べ、4県にまたがる営業エリアを5つに分け、それぞれに事業部をおいて、商品仕入れや店舗立地開発など幅広い権限を持たせるようにした。このようにして、地域密着の品揃えを徹底するように取り組んだ。しかし、品揃えの問題で最も大きかったのは衣料品をどのように取り扱うかであった。しまむらとかユニクロといった衣料品専門店チェーンが発達し、競合が激化し、ベニマルの衣料品は赤字状態であったのである。

最初に行ったのは衣料品売場を衣料品館として別棟にする事であった。「ヨークベニマルは店舗の構造改革に乗り出す。衣食住の三部門のうち、衣料品は衣料品館として別棟で独立させるほか、食品と日用雑貨はそれぞれ売場を完全に分離し、一店舗内にスーパーマーケットとドラッグストアを併存させるような試みを導入する。今年の新規出店分からできるだけ新タイプに切り替える」と報道されていて、「別棟を建てられない場合は、衣料品売場は必ずしも設けない」（日本経済新聞、1997a）と大高善二郎社長は発言している。しかしその効果は出なかった。ついに97年10月には衣料品売場の新規開設を凍結すると発表した。

「衣料品部門の業績が予想以上に悪化している・・・このままでは数年後に赤字転落もありえる・・・衣料品別館を試みたが効果が出ていない・・・商品を肌着、靴下と基礎的のリビング衣料だけに絞り込んで、当面2年間程度様子を見る」（日本経済新聞、1997c）と大高社長は述べている。このようにして衣料品問題に決着をつけると同時に、惣菜売場に力をいれた。

1997年7月にベニマルは意欲的な実験店を仙台市に出店した。それが仙台市柳生店である。この店舗の売場面積は約1900㎡で、7割が食品売場、その食品売場の半分程度が総菜売場であった。総菜は、調理品の他に生鮮食品をその場で加工した商品も供給した。この旬の鮮魚や野菜を店内の厨房で調理して販売するコーナーを「ホームデリカ」と称していた。

この柳生店は、開店から約1か月で、売上高は年商24億円の目標をやや上回る状態であった。悩みや問題点は、①当初の応援要員が引き揚げた盆明け後、鮮度の落ちた青果物や品切れが散見されるようになったこと。実際、ヨークベニマルの柳生店ではホームデリカを中心に煩雑な作業が増えたにもかかわらず、従業

員数は111人と標準店並み。売場を維持するにはかなりの手間がかかる。②期待のホームデリカは目標の三分の二程度。「毎日メニューを変えるより、2〜3割は旬の素材を使った固定したメニューを置いた方が利用しやすいのだろうか」

(佐藤店長)と試行錯誤を続けている(日本経済新聞、1997b)。この柳生店では「精肉売場の一角に、カット肉と野菜を組み合わせるメニューを提案するコーナーを設けた。例えば、スライス肉1パックと、隣に並んだ野菜パックを買うと、二人前の『豚肉と茄子の辛味噌炒め』が簡単にできる仕組み。毎日違ったメニューを5〜6種類用意している。こうした売場作りは米国で急速に広がっているミールソリューションの考えをいち早く取り入れたものだ」(日経流通新聞、1997c)という高い評価もされている。

衣料品問題への対応とこの柳生店の実験が、ヨークベニマルのフォーマットを明確にすることにつながる。「自社店舗は主力の食品に特化する一方、ドラッグストア最大手のマツモトキヨシなどと組んで近隣型SCの開発に軸足を移す・・・従来の単独出店中心から、今後は自社店舗の弱みを補完できる有力専門店との共同出店を促す・・・ヨークベニマルの標準店舗の売面は約3300㎡だが、異業態の共同立地に伴い約2000㎡前後に絞ることも想定している」(日経流通新聞、1999b)と述べ、今後は食品に特化した食品スーパーを展開するとともに近隣型SCに軸足を移すと明言したのである。これがその後の、食品に特化した食品スーパーの単独出店か、近隣型SCとしての出店かという2つのフォーマットが明確になる契機になっている。

この業績低迷の中、ベニマルは品揃えとフォーマットをどうするのかという方向性を明確にしたのである。これはその後の成長にとって非常に大きな決断だったと言える。もうひとつ、大きな決断は、初心に帰るという意味も持たせて、「基本の四原則」を明確にしたことである。「1998年3月に店舗の営業強化策として定めた『基本の四原則』①あいさつ、②清掃、③鮮度管理、④欠品解消。社長を含む全役員が毎月各店舗を巡回し、この4点が徹底されているかを厳しくチェック。一定のレベルに満たない店に対しては店長を厳しく指導する。この4点はいずれも小売りにとって基本中の基本だが、ベニマルが98年度、2期連続の減益から増益に転じたのは『これらの基本を徹底した成果にほかならない』(新井隆二常務取締役)と強調。2年連続減益という業績不振の最大の理由は無理な拡大路線。

『新規出店に商品力と人材が追いつかず、新店開業後もなかなか黒字転換できない状態が続いた』(新井常務)。四原則を設けたのは『もう一度、小売りの原点に戻ろう』という発想から。例えば清掃では、イエローハットに毎月通い掃除の仕方を学ぶといった熱の入れようで、役員自ら店のトイレ掃除を日課としていた」

(日経流通新聞、1999a) この「基本の四原則」の徹底がその後のベニマルの強さの源泉となる。

3) 2000年以降のマーケティング戦略

2000年春に大高善興氏が社長に就任した。ただちに、これから出店する店はすべて食品スーパーに特化する事を明らかにした。前社長が苦闘した結果示した方針を明確に宣言したのである。最初に、大高善興社長は、「今後の出店では肌着などを除き衣

料品は扱わない。食品の売り上げ構成比は 95%程度になる見込み。これまでは、店舗面積の 3 割は衣料品であったが、衣料品の売り上げ構成比は 10%を切るようになっていた。店舗面積も 2100～2600 m²程度とする予定」（日経流通新聞、2000）と述べている。そして、年間出店をかつての倍増の 10 店舗程度として、標準店の売場面積を 2500 m²と設定した。その上で、食品スーパーの単独出店と近隣型 SC の「ヨークタウン」（ベニマル+ドラッグストア+衣料品店）と出店場所によってどちらかを選択した。なお、出店にあたっては、坪当たり売上高 300 万円以上、粗利益率 25%以上、投下資本利益率 15%で投資回収期間 7 年以内という条件を満たしうる出店用地に限定していた。この食品スーパーは商圏人口 3 万人以上を対象にしていたが、2006 年には 1 万人商圏の小型店を開発した。従来型店舗と新しい小型店との比較は図表 2 のとおりである。この小商圏対応の小型店を積極的に出店し、食品の地域シェアを 3～4 割に引き上げる方針である。さらに 2020 年以降には売場面積 1000 m²弱の小型店を本格展開して、住宅地に比べて手薄だった都市部の空白地帯を埋める事を狙っている。このように単独出店の場合には、立地によって、従来型食品スーパー、売場面積 2000 m²弱の小商圏型食品スーパー、さらに売場面積 1000 m²弱の小型店を使い分け、郊外には近隣型 SC で出店し、地域の食品シェア 3～4 割を獲得することを目標にしている。

このように店舗フォーマットを明確にしなが、品揃えの工夫を積み重ねていく。まずは、地場野菜の調達拡大である。「野菜を店舗近くの生産者から直接買い付ける地場調達比率を 6～8%から 10%前後に引き上げる」（日本経済新聞、2001a）としている。次に「2001 年春・・・米国産かんきつ類を本格的に売り出す。グレープフルーツはフロリダ、オレンジはカリフォルニアの『ヨークベニマル農園』で栽培した同社初の開発輸入。・・・加工食品や冷凍食品は他店との違い

図表 2 ヨークベニマルの新型店舗（小型店）の特徴

	新型店舗	従来型店舗
売面	1980 m ²	2,310 m ²
一坪当たり投資額	100 万円以下	100 万円以下
商圏	半径 1 キロ	半径 2 キロ以上
商圏人口	1 万人以上	3 万人以上
出店形態	単独店	近隣型 SC
一坪あたり売上高	300 万円以上	300 万円以上
年間売上高	18～20 億円	21 億円以上
営業利益率	4	5%
投資収益率	12%	15%
投資回収期間	8 年半	7 年
一坪あたり建築コスト		27 万円以下

（出所）日本経済新聞「ヨークベニマル 小商圏向け小型店展開」『日本経済新聞地方経済面』2007 年 7 月 12 日号

を出せないの、イトーヨーカ堂グループの調達力を活用。生鮮三品は自主開発

に力をいれる。『ヨークベニマル農園』『地場野菜』・・・総菜は子会社の『ライフフーズ』が開発」（日本経済新聞、2001b）と説明されているように、ベニマルは他店との品揃えの差別化を図るためにアメリカに農園を経営し、かんきつ類を輸入し、地場野菜を拡大し、惣菜は子会社で製品開発して、製造・販売するという方法で野菜・果物、惣菜の差別化を重視していた。

このライフフーズは、工場で作って店舗に送るだけでなく、店舗で加工している。「先行するベニマルの強さは『店舗加工』にある。多くのスーパーが効率化と味の均質化のため集中調理施設（セントラルキッチン）を採用するが、ベニマルは『つくりたて』を提供するため、各店舗に 20～30 人のライフフーズ社員を配置。工場出荷分の食材は全体の 18%にとどめ、大半は農家から店舗に直接納入する食材を使う。季節や天候、時間帯別にメニューを変え、サラダなど定番メニューも旬の野菜の味が引き立つように調味料などのレシピは随時変更。また、当日の特売品を使った惣菜メニューをタイミングよく提供し、顧客の購買意欲を高める工夫もする」（日本経済新聞、2005）と言われているように、このライフフーズはベニマルにとって他店との差別化を実現し、ベニマルの新たな躍進の原動力になっていた。その理由の一つは、品質とこだわりである。たとえば、稲荷寿司の油揚げに使う豆腐まで自社製造していた。2011 年には総菜工場を新設している。

「郡山に惣菜の新工場を作る。ベニマルは惣菜分野に重点を置く方針で 3 か所目の総菜工場である。ワインデリ(酒のつまみをテーマとした夜食用惣菜)を新たに開発している。煮物のタレから自前で作る味へのこだわりで他店との違いを出し、惣菜部門の売り上げを伸ばす」（日本経済新聞、2011）と言われているように惣菜がベニマルの武器になっている。そのため、総菜売場を従来より約 1.5 倍に拡張した店舗を 2012 年の秋から始めて、2014 年度までには全店に広げていくことになった。そのため、ライフフーズの品揃えも拡大し、「だんらん DELI」を図表 3 のように拡充した。そして、大高善興社長は、「価格ではなく鮮度や品ぞろえで価値創造型スーパーになる。生鮮品は産直、惣菜

図表 3 だんらん DELI の主なメニュー

カテゴリー	主なメニュー
きょうのおばん菜(和食中心のメニュー)	豆腐ハンバーグきのこあんかけ(320 円)
パーティーデリ(大人数でのイベント向け)	冷菜オードブル(1280 円)
だし汁 de ごはんデリ(天然だしを使った茶漬けなど)	だしで食べる茶漬け「なめこしらす」(298 円)
居酒屋デリあや(酒のつまみにおすすめ)	じっくり煮込んだもつ煮込み(398 円)
ランチ&ナイトデリ(夜食などを想定)	昔ながらのナポリタン
麺処奥村亭(ラーメンなど調理麺)	野菜を食べるけんちゃんうどん(298 円)

(出所) 日本経済新聞「ヨークベニマル 総菜売り場、全店 1.5 倍に」『日本経済新聞地方経済面』
2012 年 10 月 30 日号

は質にこだわり、時間帯や世帯別に品ぞろえを増やす」(日本経済新聞、2011)と高らかに価値創造型スーパーへの道を歩むことを宣言したのである。

このように進むべき道を明確にしながら大高善興社長は、「基本の四原則」の徹底を常に意識していた。たとえば、「四原則の一つでも手を抜けばたちまち見破られ他店に逃げられてしまう」(日本経済新聞、2001c)と発言し、また外資の日本進出の際には、「笑顔の接客、清潔な店内、味と鮮度を大切に、欠品をなくす。この基本さえ徹底できれば、どんな巨大資本にも負ける事はない」(日本経済新聞、2002)と発言している。その基本の四原則を徹底するために、「パート・社員のみならず社長・役員を含む全社員に対して『接客』の社内資格の取得が義務付けられている。『一つ星』から『七つ星』まであり、身だしなみや発声方法、売場の案内など多岐に渡る審査をクリアしなければならない。そして毎日の始業時や各会議の開始時には「笑顔」「挨拶」の訓練が必ず行われる。・・・店舗の接客レベルは、毎月、役員が全店を巡回して聞き取り調査を行う。また、三か月に一回、1店舗100人のお客さまから店舗の接客などについてアンケート調査を行う。そして、10点満点中9～10の評価が全体の80%を占めるまで、定期的に改善が行われる」(週刊ダイヤモンド編集部、2008)とされているように社長からパートタイマーまで基本の四原則の徹底に努めている。これがベニマルの強さの源泉である。

3. ヨークベニマルの個店経営

(1) ヨークベニマルが個店経営を始めた時期とその理由

いつ頃から個店経営を始めたのかという疑問に対しては以下の3つの情報がある。

- ・青果の低価格品を全店で取り扱う。「これに伴い、同社は本部での集中仕入れを見直し、地域ごとや店舗ごとに仕入れる体制を整える事を検討している」(日経流通新聞、1986)

- ・「同社は、3、4年前からパートに商品の発注、値付けの権限を与え、単品管理を進めている」(日経流通新聞、1991a)

- ・「本部に多くの決定権を集中していた5年ほど前まで、新入社員やパートがすぐ辞めてしまうという現象が相次いだ、原因は、自分の裁量でやれなければ面白くないという点であった。高度成長期までは、給料をもらえれば仕事に不満があっても社員もパートもついてきた。所得水準の上昇と共に働き甲斐が前面に出てきた」(大高善二郎副社長)(日経流通新聞、1992)

以上の3つの情報を総合して考えると1987年頃から店舗主導型の個店経営に移行し始めたものと考えられる。

個店経営を始めた理由のひとつとして、バブル期で従業員確保が難しかったため、社員・パートが働き甲斐を感じられる現場重視の個店経営に舵を切ったとも考えられる。これは当時の大高善兵衛社長の「80年代までは企業論理が優先する時代だったが、90年代は人を大事にし、働く人の心を生かす時代だと思う」

(日経流通新聞、1991b)という発言とも符合する。

このような動機で個店経営に舵をきったかもしれないが、93年6月の朝礼で当時の大高善二郎副社長が「店組織に関する方向性は、商売をしている地域が違うから個店経営であり、お客さまの変化に対応するための個店経営である・・・個々人が個店の状況や変化に応じて提案し、自ら発注し、売場作りをする方向に会社をおおきく変えるかじ取りをしたい」（五十嵐・新津、2009、106ページ）と発言していることから、競争が厳しくなっていた状況の中で、個店ごとの需要の変化に対する対応、競合店対応を機動的に行うためには個店経営は必要不可欠だという考えになってきていたと考えられる。

(2) 権限移譲

1987年頃から、パートタイマーに商品の発注や値付けの権限を与えていたわけであるが、個店経営を定着させるためには、本部の権限を店舗に移譲していく必要がある。

そのために、1992年には機構改革を行っている。「経営環境の変化に迅速に対応するために各店に権限を持たせたのが最大の特徴。課長クラスだった店長に初めて部長クラスを充てるなど現場重視の姿勢を強めている。同社では本部が権限を持ち各店に指示を出す本部管理型から、各店で働く社員をはじめパートにいたるまで商品仕入れの計画や発注の権限を持たせるなど個店対応型に移行してきたが、今回はこの傾向を一層進めることにした」（日本経済新聞、1992）。その翌年には、「地域を統括するゾーンマネジャーの権限を強化した」（日経流通新聞、1993）。従来は、各地域を担当するゾーンマネジャーの上に販売事業部を置き、さらに営業本部が全体を総括する体制だったが、ゾーンマネジャーが事業部の総括担当を兼務する形とし、組織を簡素化した。それだけゾーンマネジャーの権限が強化され、各店舗が自主的に販売戦略を打ち出すことを基本としている個店経営を徹底する狙いがある。

さらには既述したように98年からは地域事業部制を導入し、営業エリアを5つに分けてそれぞれに本部を置き、商品の仕入れや店舗立地開発など幅広い権限を持たせるようにしている。

(3) 個店経営の実態

(3-1) 地域ニーズ対応の品揃え

「パートタイマーさんの朝一番の仕事は、前日の自分が担当したカテゴリーの単品売れ行きの事実確認で、それが彼女たちの意欲を引き出し、日々仮説と検証を繰り返していくことになる」（五十嵐・新津、2009、50ページ）といわれているように、パート社員はPOSデータを分析しながら、商品の発注、価格設定を行っている。地域の生活を知り尽くしているパート社員が発注し、価格設定しているところがベニマルの強さである。その点をベニマルの経営陣も良く理解しているから、「生活者であり、現場での売れ行きを見ているパートが一番、商品について知っている・・・この権限移譲はパートの士気を高め、創意工夫を引き出す。たとえば、手づくりハンバーグを作っているあるパートは顧客がその味に

満足しているかどうかを毎日、お客に聞き出し、製品の改良を続けた。その結果、『当初一日 10 個しか売れなかったのが最近では 500 個も売れる商品になった』(大高善兵衛社長) (日経流通新聞、1991a) という発言が出てくる。

また、ベニマルは原則として商品は買取で返品はしない。そのため、仕入れは本部が行っているが、それが店舗に並べられるかどうかはわからない。品揃えは店舗が決め、新製品の採用も店側が判断しているからである。店側も返品ができないのであるから真剣に商品を吟味する。そのため、本部も送り込みのようなことはできないので、仕入れも慎重に行うようになるし、地域ニーズを意識するようになる。地域の生活を良く知っているパート社員が発注を行っていて、返品ができないという事があいまって、品揃えが地域ニーズにそったものになっていくのである。

(3-2) 競合対応

店舗に権限を委譲すると競合対応も素早くできるようになる。ベイシアのスーパーセンターがベニマルの店舗の近くに出店した時のベニマルの対応を具体的にみてみよう。

「6 月下旬、ヨークベニマル二本松インター店から車で 10 分程度の郊外に平屋建てで 1 万 m² のベイシアのスーパーセンター安達店が出店した。『手をこまぬいていたら押しつぶされる』ベニマルの葛西店長は毎日ベイシアに足を運び、店頭価格を徹底的に調べ上げた。①ベイシアが『毎日この価格』と名付けている商品群からベニマルは最も売れ行きの良い 40 品目を選んで、同じ価格に引き下げた。呼称もベニマルが通常使用している『いつでもこの価格』ではなく、ベイシアと同じ『毎日この価格』に変更。お客さんが『ベイシアに行かなくてもベニマルで欲しい商品が同じ価格で買える』と認知してもらう事が重要(葛西店長)・・・ベニマルの収益体質は一時的に悪化した。ベイシアに対抗して値下げした 40 品目のなかには、仕入れ価格を下回る商品もあった。②ベニマルの出した回答は生鮮品での徹底した差異化だ。葛西店長は店舗の青果担当者とともに近郊の農家をしらみつぶしに回った。早朝に収穫したばかりのレタス、大根、トマト、キャベツなどを直送し、その日のうちに店頭に並べるためだ。マグロの刺身はベイシアが冷凍品なので徹底的に生にこだわった。牛肉はオーストラリアなどから輸入した廉価品を減らし、和牛の比率と逆転させた。土用の丑の日には、中国産鰻が中心だったベイシアに対してベニマルは静岡産のウナギを接客付きで試食販売した。その結果、ウナギは前年同日に比べて 2 割以上伸びた。③定番商品はベイシアと同じ価格に引き下げ、生鮮品で徹底的に差別化する。一時は前年比 10% 以上落ち込んだ売上高も前年並みまで回復。来店客数は逆に 3~5% 伸びている。粗利率はいまだに前年同期比で 3~4% 下回っている」(日経流通新聞、2003)。

この事例からわかるように店長の判断で、品揃え・価格を変えて、競合に素早く対応することができる。いちいち本部の許可はいらない。そのため、個店経営は立地ごとに競合対応しやすいのである。

(4) パートタイマーの種類・役職

パートタイマーはストア社員と呼ばれ、以下の 3 種類になっている。1987 年からの人事制度で、価値観や家庭環境に応じて処遇条件を選択できるようになって

いる。

- ①エキスパート社員（自宅から通勤できる店舗で働き、給与は月給）
- ②パートナー社員（週 30 時間以上で自宅から通勤できる店舗で働き、給与は時間給）
- ③ヘルパー社員（週 30 時間未満で自宅に近い店舗で働き、給与は時間給）

「ヨークベニマルは商品仕入れや商品企画に携わる権限を持つ『チーフ』『部門マネジャー』のパート社員を、今年度中に一気に 8 割増やし、550 人に拡大する。・・・一日 6 時間を超えるエキスパートを中心に、チーフやマネジャーへの登用を進めてきた。配置された店舗で 7~20 人の部下を持つほか、幹部社員を対象に毎月開く方針説明部会にも出席させる。96 年 2 月期末時点でチーフは 110 人、マネジャーは 190 人に達している。・・・全パート社員の約 7%が役付きになる・・・女性の社員でもマネジャー以上は 70 人を超えるが、積極的な出店戦略を進めるうえでそれだけでは十分でないと判断して役付きパート社員の起用で補っていく」（日本経済新聞、1996）。意欲のあるエキスパート社員がチーフや部門マネジャーになると職責手当や賞与もでる。そのため、意欲のあるパートタイマーは、まずエキスパート社員になり、そこで実績を上げて、店長などの推薦によってチーフや部門マネジャーになることができる。これはパートタイマーにとってはインセンティブのひとつになっている。

(5) パートタイマーのトレーニング

ベニマルにとってパートタイマーの教育(トレーニング)は非常に重要となる。単品管理をパートタイマーが行っているベニマルでは、1990 年の NOP のことをまず確認しておく必要がある。「1990 年、店舗のパートタイマー主体の単品管理を確実に実行するために NOP（ニュー・オペレーション・プロジェクト：新業務改革委員会）を立ち上げた。この委員会では、単品管理の技術学習や運用の仕組みを構築していく技術にとどまることなく、単品管理の思想や接客サービス面も含めることで、人の教育にまで踏み込んでいった。店舗の店長、部門長、パートタイマーの間でのコミュニケーションを深めることで働く人の意識を探り、パートタイマーがいきいきと働ける環境づくりに取り組んでいったのである」（岸本、2011、83 ページ）。この委員会では、個人個人の単品管理のレベル差を容認し、また、積極的に行った結果、うまくいかなくてもそれを叱責する事はなかった。むしろ、この単品管理の教育を通して、パートタイマー同士のコミュニケーションが活発になったことが大きな副産物かもしれない。また、この委員会でのトレーニングを通じて、パートタイマーが現場で問題意識を持ちながら単品管理をするようになったのである。

このパートタイマーの単品管理を支援するために、本部は 1997 年に店舗の仕入れ・販売支援システムを導入した。「全店舗の品目別販売状況を本部で細かく分析して、各店舗が POS システムだけでは把握できない情報の提供や仕入れ指導に生かす。さらに来年度にはイントラネットを構築、画像で売場の演出・陳列方法などの情報も提供する」（日経流通新聞、1997a）。このシステムによって、自店

舗で品揃えしていない商品の販売動向もわかるようになったのである。

さらに、2004 年から始めたものに「メンバーズデー」と呼ぶ鮮魚売場での実験がある。これは週に一日、鮮魚売場のすべての運営をパート社員が担当するというものである。「郡山市内ヨークベニマル大槻店、鮮魚売場では毎週 1 回の割合で、午前 10 時の開店から午後 10 時の閉店まですべての仕事を、約 13 人の女性パート社員が担当する。これを『メンバーズデー』と呼んでいる。メンバーと呼んでいるパート社員のみによる鮮魚売場の運営を大槻店が実験的に始めたのが 2004 年 7 月。高コスト体質を変える目的だったが、『会社の都合を押し付けるだけではメンバーのやる気は起きない』（有馬善二執行役員）。店長や鮮魚部門のマネジャーらがパート社員のやる気を引き出すことに重点を置いた。①約 3 月間、週 3 回のペースで同社の研修センターに出向いて、鮮魚の解体からイカの内臓とり、刺身の盛り付けなど鮮魚売場での技能の講習を受けた。②メンバーズデー前日には準備のためのパート社員による会議も開く。それまで正社員の指示を受ける事が多くパート社員間の会話も少なかったが、ミーティングを通して『意思の疎通が以前よりできてきた』休憩室にはメンバーズデー時の予算達成率の推移なども掲げ、パート社員のやる気を引き出した。『自分達だけで作業するため仕事への責任感など意識も変わってきた』（パート社員）と話す。主婦の意見を取り入れ、小家族が購入しやすい少量パックを増やしたほか、『夫の酒のつまみになる』イカの塩辛といった珍味も増やした。」（日経流通、2005）このメンバーズデーの成功によって、本部に鮮魚の技術を教える研修施設を作り、パート社員が鮮魚売場で業務を遂行できるようにしていくのである。

2008 年には、トレーナー部が、店員がパソコンでいつでも店舗での技術項目を学べるようにした。「店舗の 9 つの部門別にそれぞれ百数十個ある技術項目についてパソコン画面上で解説が読めるようにした。・・・約 1 万 6500 人いるパート・従業員は空いた時間を使って簡単に技術項目を学べる。技術の進捗度をパソコンですぐチェックできるように、全パート・従業員向けに昨春開発した『カルテ』に連動する」（日本経済新聞、2008 年）。

2020 年には、発注システムを刷新した。人工知能を使った当時のシステムは必要な在庫の補充量を算出して品切れを防ぐのが主な目的だが、新システムはベテラン従業員の勘に頼っている先行きの販売の変動を予測する作業も置き換える。2021 年 2 月期中に日用品や加工食品のシステムを全店で切り替え、対象分野を順次拡大した。「現在のシステムは、品切れが起きないように POS のデータなどから個別商品の発注が必要な量を日々はじいている。その上で、ベテランの従業員が天気や気温の予想、価格の付け替えなどの要素を総合的に考慮し、システムの数値を修正している。新システムは、このベテラン従業員が行っていたことも人工知能が行う」（日本経済新聞、2020）。

このように常時、従業員・パートの活動を支援するシステムを本部が開発し、パートタイマーは必要に応じて各種の研修を受けるようになっている。ベニマルが常に気を付けているのは、「パート社員のやる気を引き出すこと」である。この点を常に意識して研修などを行っていることがパート社員の自主的な工夫・アイデアを引き出すことに寄与していると考えられる。

(6) パートタイマー・従業員に対する動機づけ

常にパートタイマーのやる気を意識し、地域の生活を知り尽くしているパートタイマーの工夫・アイディアが店の業績につながるといっても、やはりパートタイマーに対する動機づけは必要である。ベニマルは次のような動機付けを用意している。

「感動・創造と挑戦の祭典」を月 1 回行っている。出席者は、社長、取締役、各ゾーンマネジャー、各店店长、各仕入部門長で、あらかじめ全店舗から選抜された発表者（パートタイマー）が発表する。選ばれたパートタイマーは、どのような工夫をしたか、その結果、数字はどう変わったかを発表する。その結果、「優秀事例賞」（他の見本となる事例を残したパートタイマーの表彰）、「ベストメンバー賞」（お客さまのニーズに合った提案、バックルームでの業務改善により働きやすさや業績に貢献したパートタイマーの表彰）が選ばれる。また、1 年間を通じて特に優秀と認められたパートタイマー20 名ほどは、毎年 6 月にアメリカ研修旅行に招待される（五十嵐・新津、2009、178～179 ページ）。

また、その他にパートタイマーを含む従業員に対する以下の表彰制度がある（五十嵐・新津、2009、188～190 ページ）。

- ①重点商品チャレンジ賞・・・商品本部設定の単品販売に対して各店の努力が評価される制度で、表彰基準は客観的指標として「参加率」が使われる。部門ごとに上位 3 店舗の部門が表彰となる。
- ②荒利額達成賞・・・対象期間の食品部門、衣料部門、住居部門を対象に荒利益額予算比を達成した店の部門が表彰される。
- ③CS チャレンジ賞・・・クレジット・商品事故、レジ要因クレーム、レジ違算の各項目において最も優秀な店を満点としてゾーン（店舗の地域単位）ごとに 3 項目の平均点数がもっとも高かった店が表彰の対象
- ④ストアマネジメント賞・・・基本項目（味と鮮度、クリンリネス、品切れ、フレンドリーサービス）について、月 1 回ヨークベニマルと取締役および執行役員が店舗をインタビューし、点数化してトップ 5 の店長を表彰
- ⑤カスタマーサービス賞・・・カスタマーサービスの浸透、レベル向上が実現できたお店、またはお客や地域の団体などからお褒めの言葉をいただいた店が表彰の対象。
- ⑥ベストメンバー賞・・・「感動・創造と挑戦の祭典」での取り組み事例の表彰。これらの①～⑥には表彰状と金一封が贈呈される。

なお、「本部は店舗のサポート役」というのがヨークベニマルの基本的考え方で、94 年の 2 月には「本部スタッフはその経営をアシストするポジションであり、本部のお客さまはお店なのだ」（五十嵐・新津、2009、56 ページ）と言い切っている。当時、大高善二郎氏は副社長だったが、94 年からは社長に就任している。この考え方が、今も続いているベニマルの本部の役割である。

(7) ヨークベニマルの個店経営の特徴

ヨークベニマルは、バブル期の人材不足の中で、POS データの分析をして単品

管理に取り組んだ。これを実現する最も合理的な考え方は、パートタイマーを教育して、パートタイマーに単品管理をしてもらう事であった。そのため、この時期にパートタイマーを大量に採用している。そして、発注権限、価格設定権限をパートタイマーに権限移譲したのである。

その後は、競争激化の中で、その地域の需要対応、競争対応を機動的に行うためには店舗へ権限移譲をする方が良いという判断の下、個店経営が進み、進化していくことになる。

このように見ると、ヨークベニマルの個店経営は単に環境変化に合理的に対応してきた結果のように考える事もできる。しかし、その背景には、大高善兵衛社長の基本的な考え方を経営者が踏襲し、発展させてきていることが指摘されよう。

1972 年、大高善兵衛社長は、社内報に次のように書いている。「本部はサービス機関として側面から店舗を援助する事が役割なのである。支援する本部が中心で、お店は本部の指示で働くといった考え方は間違いだった…チェーンストアの多くは中央集権制のやり方をとる向きが多い。わが社もかつてこの制度をやったことがあるが成功しなかった原因は人材不足である。・・・外部から人材を移入して中央強化の政策をとる企業も多いが当社の場合、これまでの発展に貢献してくれた現在の幹部に対して、・・・そう簡単に割り切れる問題ではない。そこでわが社が採用した方針が現場主義である」(岸本、2011、77 ページ)。ここに書いていることが実行されるようになるには年月を要したが、すでに 70 年代前半から、本部は店舗の支援をすることが役割であることや現場主義を表明していた。この考え方はヨークベニマルの経営者に引き継がれていたものと理解される。大高善二郎副社長(のちの社長)の朝礼を聞いていて、「この時期(93 年)から、ヨークベニマルには『パートタイマーさんに知恵を借りなければならぬ、彼女たちの創意工夫を引き出さなければならぬ』という DNA が醸成されつつあった」(五十嵐・新津、2009、102 ページ)と幹部社員が感じたように、現場主義は続き、パートタイマーたちの創意工夫が競争激化の中で利益を上げていくために最も重要だと考えていたことがわかる。また、大高善興社長は「高等教育を受けた数多くの女性パートタイマー社員を歯車にしてはいけぬ。家庭の主婦である彼女たちこそ生活体験を持つ人たちであり、彼女たちの能力を引き出して、生き生きと仕事に就いていただくことは経営者の責任である」(五十嵐・新津、2009、178 ページ)と発言している。ヨークベニマルで経営幹部として勤務した経験がある五十嵐氏はヨークベニマルを「従業員一人一人を本気で生かそうとする『企業文化』である」(五十嵐・新津、2009、33 ページ)と表現している。

このような現場重視、人材重視という経営者の継続した価値観がヨークベニマルの個店経営を定着させた要因として指摘される。

4. チェーンストアに個店経営を定着させるための必要条件

ヤオコー、カスミ、イオンリテール、無印良品、ヨークベニマルとチェーンストアの個店経営に関する事例研究を積み重ねてきた。個店経営が定着しているのはヤオコーとヨークベニマルの 2 社で他の 3 社の小売企業は個店経営を導入しているが、それが定着しているか疑問である。

そこでヤオコーとヨークベニマルの2社に共通している戦略・施策を改めて見直してみた。その結果、個店経営を定着させるための必要条件としては、少なくとも次の5点が指摘される。

(1) 人材重視

ヨークベニマルは、「従業員一人一人を本気で生かそうとする『企業文化』」があると言われており、代々の経営者が、人材重視、現場重視の方針を貫いている。ヤオコーは、現会長が「小売業の最大の財産は人材」と主張しており、その財産を信頼する事がスタートラインになっている。このように人材重視を経営者が小売経営をする上で、最も大切にしていることが個店経営を定着させるために必要な第一の条件になる。

(2) 本部は店舗のサポートをするのが役割

チェーンストア経営をすると本部社員は偉いという風潮があることが多い。しかし、ヤオコーは、本部を「サポートセンター」と呼んでいる。本部は店舗をサポートし、提案する役割であると考えていることを表現しているのである。ヨークベニマルも大高善兵衛社長が1972年にすでにこのことを述べている。その後の経営者も本部は店舗のサポートをするのが役割であると認識し、94年には大高善二郎副社長（その後社長）が「本部スタッフはその経営をアシストするポジションであり、本部のお客さまはお店なのだ」と言い切っている。このように本部と店舗の関係を明確にしないといつまでも本部は偉く、店舗は本部の指示に従っていればよいという風潮になりがちになる。それでは個店経営は実現できない。少なくとも、「本部は店舗のサポートをするのが役割」ということを明確にすることが必要である。

(3) パートタイマーまで権限移譲すること

パートタイマーに発注や価格設定の権限を委譲することが個店経営には欠かせない。パートタイマーが正社員の指示に従っているだけでは個店経営にはならない。ヤオコーのように売場作りまで任せた方がパートタイマーのやりがいは高まる可能性がある。自分で品揃えしたものが、どれだけ売れたのか翌日の朝にPOSデータで確認すれば、日々、どうすれば良いのかが学習できる。そのため、パートタイマーまで権限移譲する事が必要となる。

(4) 表彰制度

パートタイマーに対する表彰制度は必要である。ヨークベニマルは「感動・創造と挑戦の祭典」を毎月行っており、ヤオコーは「感動と笑顔の祭典」という似たような行事をおこなっており、発表したパートタイマーの方々の中から各種の表彰がされる。その他に、ヨークベニマルは、既述の各種表彰がある。

(5) 報酬制度

頑張ったパートタイマーにはそれなりの報酬制度があることが必要である。ヤオコー

では売上高経常利益率が 4%に達すればその店のパートタイマーにも特別賞与が支給される。そのため、パートタイマーも毎月自店の売上高経常利益率を見ることができるようになっている。ヨークベニマルでは意欲のあるエキスパート社員（（自宅から通勤できる店舗で働き、給与は月給のパートタイマー）はチーフや部門マネージャーになる道が用意されていて、それらの役付きになるとと職責手当や賞与がでる。

以上のような、「人材重視」の考え方、「本部は店舗のサポートをするのが役割」という全社的認識、パートタイマーまで権限移譲すること、及びパートタイマーに対する表彰制度と報酬制度の確立が個店経営を定着させるための必要条件として指摘することができる。

5. おわりに

チェーンストアにおける個店経営は万能薬ではない。ヨークベニマルでも衣料品部門は失敗している。また、個店経営が定着しているヨークベニマルでも「基本の四原則」を徹底させるために、役員が全店を毎月訪問し、チェックしている。

このようにチェーンストアにおける個店経営は万能薬ではないが、競争が激化し、店舗が小商圈化してきている現状では、地域のニーズや厳しい競争に機動的に対応するために個店経営は有効である。ただし、個店経営を定着させるためには、人材を大切にし、現場を重視するといった企業の経営理念がないといけないし、パートタイマーを含めた店舗への権限移譲をし、本部は店舗のサポート役に徹する事が必要である。またパートタイマーに対する表彰制度や報酬制度も必要である。

参考文献

- 五十嵐正昭・新津重幸(2009)『ヨークベニマルの経営』商業界
- 岸本徹也(2011)「ヨークベニマル:全員参加型の店舗実行能力」、矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞社
- 週刊ダイヤモンド編集部「業界屈指の利益率を上げるヨークベニマルの接客向上術」2008年6月24日号、46ページ
- 住谷 宏(2021)「転換期のチェーンストア経営」『経営論集』第97号、2021年3月
- 住谷 宏(2022)「イオンのGMS改革」『経営論集』第98号、2022年3月
- 住谷 宏(2023)「無印良品の土着化」『経営論集』第100号、2023年3月
- 日経産業新聞(1995)「経営改革は“一流”を手本に」『日経産業新聞』1995年9月28日号
- 日経流通新聞(1986)「ヨークベニマル、青果、低価格品も扱うコーナー設ける―地場市場からも仕入れ」『日経流通新聞』1986年2月3日号
- 日経流通新聞(1990)「ヨークベニマル、低価格路線を拡大―粗利益率を20%以下に」『日経流通新聞』1990年1月25日号
- 日経流通新聞(1991a)「ヨークベニマル SM 路線を転換―現場重視で高収益体制」『日経流通新聞』1991年8月29日号

- 日経流通新聞 (1991b) 「トップに聞く 人に優しい経営追求」『日経流通新聞』1991年8月29日号
- 日経流通新聞 (1992) 「食品スーパー 現場主役で客つかむ」『日経流通新聞』1992年9月8日号
- 日経流通新聞 (1993) 「ヨークベニマル CS 向上へ販売企画室」『日経流通新聞』1993年3月23日号
- 日経流通新聞 (1994) 「食品スーパーサバイバル 荒波超える経営戦略 ヨークベニマル」『日経流通新聞』1994年1月20日号
- 日経流通新聞 (1996) 「地域密着 土地に応じて個性演出」『日経流通新聞』1996年10月1日号
- 日経流通新聞 (1997a) 「ヨークベニマル 仕入れ・販売支援」『日経流通新聞』1997年1月14日号
- 日経流通新聞 (1997b) 「変わる生鮮売り場④ 付加価値で知恵比べ」『日経流通新聞』1997年9月9日号
- 日経流通新聞 (1999a) 「ヨークベニマル 収益改善へ『拡大』見直し」『日経流通新聞』1999年8月26日号
- 日経流通新聞 (1999b) 「ヨークベニマル 出店戦略を修正」『日経流通新聞』1999年9月23日号
- 日経流通新聞 (2000) 「新規出店、食品に特化」『日経流通新聞』2000年4月18日号
- 日経流通新聞 (2003) 「販売力を鍛える スーパーセンターに対抗」『日経流通新聞』2003年11月20日号
- 日経流通新聞 (2005) 「売る技術 光る戦略 ヨークベニマル、鮮魚売り場パートが運営」『日経流通新聞』2005年8月3日号
- 日本経済新聞 (1992) 「ヨークベニマル、現場重視の機構改革―各店に権限移譲」『日本経済新聞 地方経済面』1992年2月11日号
- 日本経済新聞 (1996) 「“役付き” パート社員 8割増、550人に」『日本経済新聞 地方経済面』1996年7月20日号
- 日本経済新聞 (1997a) 「ヨークベニマル 衣料品売り場、別棟に」『日本経済新聞 地方経済面』1997年3月22日号
- 日本経済新聞 (1997b) 「新流通紀行 惣菜、日替わりで提供」『日本経済新聞 地方経済面』1997年9月2日号
- 日本経済新聞 (1997c) 「衣料品売り場、新規開設を凍結」『日本経済新聞 地方経済面』1997年10月14日号
- 日本経済新聞 (1997d) 「ヨークベニマル 地域事業部制に」『日本経済新聞』1997年12月9日号
- 日本経済新聞 (2001a) 「ヨークベニマル 30億円投じ 18店改装」『日本経済新聞 地方経済面』2001年4月13日号
- 日本経済新聞 (2001b) 「企業新時代戦略研究 ヨークベニマル 食品に絞り出店攻勢」『日本経済新聞 地方経済面』2001年6月26日号

- 日本経済新聞（2001c）「基本の徹底が大切」『日本経済新聞地方経済面』2001年11月7日号
- 日本経済新聞（2002）「外資進出を恐れず」『日本経済新聞地方経済面』2002年3月16日号
- 日本経済新聞（2005）「地場スーパーの逆襲 惣菜・産直野菜が主戦場」『日本経済新聞地方経済面』2005年9月15日号
- 日本経済新聞（2008）「ヨークベニマル 店員教育 パソコンで」『日本経済新聞地方経済面』2008年3月19日号
- 日本経済新聞（2011）「応援フェアで風評打開」『日本経済新聞地方経済面』2011年11月16日号
- 日本経済新聞（2020）「販売変動予測踏まえ発注」『日本経済新聞地方経済面』2011年11月16日号
- 渡辺明宏（1991）「アナリスト この会社 ヨークベニマル」『日経金融新聞』1991年6月13日号

（2023年8月28日受理）