

今年、イズミヤ株式会社は創業90年を迎えます。これを機会に散逸している資料を収集したり、創業期から深くイズミヤに関わってきた人達の貴重な体験談を記録としてまとめることにしました。聞き手は大阪市立大学大学院・加藤司教授で、そのまとめもお願いしました。4回シリーズのトップバッターは、昭和47年から監査役も務められ、イズミヤの成長期をよく知る元関西学院大学教授／京都産業大学名誉教授の三浦信さんです。

イズミヤ創業90周年企画『温故知新』 第一回

スーパーの成長期、フロントランナーであったイズミヤ

(談) 元・関西学院大学教授／京都産業大学名誉教授 三浦 信
(まとめ) 大阪市立大学大学院 経営学研究科教授 加藤 司

はじめに

昭和30年代、関西学院大学の教員であった三浦氏は、同じ学部の教授であった和田繁氏（創業者の長男）の依頼によってイズミヤ社内報『いづみ』に、昭和42年から「やさしい経営学」を計11回寄稿されている。また昭和47年から監査役、その後取締役として経営に参画されたが、その立場はイズミヤの筆頭株主である株式会社ビジネス・リサーチ代表取締役社長としてであった。同会社は、未公開株であったイズミヤの株式に流通性を与えるという役割も果たしていた。イズミヤはすでに当時、社員持株制を推進していたが、退職者の持株はビジネス・リサーチが随時買い取っていた。その買取価格は額面の5倍（額面50円株式、1株250円）に固定されていた。高いようでもあるが、そこにはイズミヤの成長性に対する経営陣の信念が窺われた。またボーナスの代わりに株式が配当された時期もあったが、まだ株式の価値が社員には十分認識されておらず、安価に売買されることもあったようだ。

その後、昭和48年に二部上場、翌年には一部上場を果たしたが、日経に「高過ぎる」と

批判されるほど、高騰したという。調達した資金は、その後の店舗展開に向けられ、高成長を支えることになる。

ビジョンと実践の融合

昭和40年代は、スーパーの成長期とイズミヤの成長期が重なる。30年代に「スーと出て、パーと消えるから、スーパーだ」と揶揄された新業態も、40年代初めには創成期から成長期へ向かおうとしていた。創業者の和田源三郎氏は、敬虔なクリスチャンであり、小売業を通じて社会へ奉仕するという信念が貫かれていた。「良い品を安く」提供するためのあらゆる努力が行われ、戦後の配給統制の時代に「暴利を貪った商売は、長続きしない」ことを肝に銘じて、正直な商売が実践された。当時、近代的な「ガラス張り経営」を説き公開経営指導で有名な喜多村実氏もしばしばイズミヤに來られていた。誠実な商売で取引先・卸の信頼も厚く、取引先に無理を言って仕入コストを引き下げるとはならず、オペレーションによるコスト引き下げに努力していた。

逸話として語られていることがある。花園店の二階で雑貨を取り扱い始めた頃、「衣料

品は専門家なので口銭をとっても良いが、雑貨は素人なので口銭をとってはならない」と社長に言われたにもかかわらず、売場の担当者は口銭を乗せて販売した。ところが、その伝票を見た源三郎氏は烈火の如く怒り、「もう出てこんでもいい」と言って、自宅での謹慎を求めたという。もちろん、この社員はなくてはならない人材であったために、すぐ売場に戻されることになったが、正直な商売というのは、これほど徹底的に追求されたということである。

こうした会社の理念は、市田株式会社で修行を積んだ後、会社に社長候補として戻ってきた次男・満治氏によって実践された。理念がぶれることなく実践されたという点でも、源三郎・満治父子の体制は盤石であった。関学の教授であった繁氏も加わって、家族であったことから率直な意見の言い合いも見られ、役員会もその延長で「皆が納得するまで、とことん議論する」風土があったという。

イズミヤの発展の中で、創成期と成長期を分かちメルクマールとなるのが、昭和40年から始まる多店舗チェーン展開である。スーパーといえども、店舗はまだ小さく、したがって商圈も狭かった。単に、より多くの利益を獲得するために多くの店舗を展開していくというよりも、イズミヤが他の潜在的なお客様に対して商品を提供しようとするれば、店舗を数多く開設する以外に方法はなかったというのが実感であったようだ。キリスト教の精神を経営の理念として掲げ、入社式でも「汝の隣り人を愛せよ」という垂れ幕がかかっていた程であり、貪欲な売上高至上主義とは一線を画していた。

昭和47年にはダイエーが三越の売上を抜

き、日本一の小売業の地位を確立する。当時の経営者達は、その成長ぶりをどう見ていたのか。日本経済が高度成長期を享受していたこともあり、パイ全体が伸びていた。しかも、パイが伸びる中で売上は商店街など既存小売業から奪取できたこともあり、スーパー同士の競争意識はそれほど強くはなく、むしろ流通革命に燃える「同志」という感覚が強かったという。事実、その後成長した経営者のほとんどは渥美俊一氏が主催するペガサスクラブに加盟していたし、とくに関西ではイズミヤ以外にも、岡田屋（後のジャスコ）、ニチイ、ユニーなどが参加したNDC（日本ダイナミックチェーン）を形成し、情報交換に努めていた。この組織はやがてアイクという輸入品の共同仕入れ機構をつくることになるが、その後脱退が相次ぎ、最終的にイズミヤとジャスコが残ることになった。

成長期のスーパーにおいて、イズミヤは4つの点でまさにフロントランナーの役割を果たしていた

(1)立地創造型SCの開発

昭和43年頃を境として大阪市の人口は近郊へ移動し始めていた。こうした変化に対応して、その後多くのスーパーがショッピングセンター（SC）の開設を始めるが、その先駆けとなったのがイズミヤ岸和田店であり、郊外型SCという明確な形態をとったのが百舌鳥店であった。いずれも、駅から離れており、そこに店舗ができるとは誰も想像できなかったようだ。昭和43年にオープンした岸和田店は、売場面積が5,700㎡と、当時としては広く、近所の人達が「大きな倉庫ができるらしい」と噂したほどであった。

お客様のためにも廉価販売が大切であり、そのためには安い土地を取得する必要があるというのが、社長の口癖であった。そのため、「坪いくらまで」という出店の基準があり、商店街などの地価の高いところには出店できず、駅からやや離れた土地やお墓の近くなどが出店場所として選ばれたという。

イズミヤの立地戦略は先見の明があり、いわゆる立地創造型であった。しかし、イズミヤが出店したことで利便性が増し、その後ダイエーなどが同じ地域に出店するようになると、住道のようにバッティングすることになった。

(2)フルライン化

イズミヤの創業は、もともと泉州の箱作出身の源三郎氏が創業した呉服商まで遡るが、戦後の生活スタイルの変化に伴い、まず衣料品の総合化が進められた。その後、消費者の求めに応じて「衣」から「食」へと取り扱いを拡大していった。すでにダイワという別働隊の食品スーパーがあり、後に食品部門として吸収されることになった。

衣料品が強かったイズミヤでは食料品の売上構成比はごく小さく、現在は逆転してい

るものの、当時は衣料部門の儲けを食品部門へ回していると言われていた。ともかく急成長で人材育成が追いつかず、とくに食品については中途採用で補うことも多かった。

昭和43年には、衣・食に「住」を加え、さらに45年には家具、電器の取り扱いも始め、まさにフルラインのディスカウントデパートメントチェーンが確立することになる。

(3)物流センターの設立

小売業態の革新は、それを支える物流情報システムの革新を伴わざるを得ない。本格的なチェーン展開に備え、昭和45年には、他社に先駆けて物的流通システムの整備に乗り出し、八尾に二階建て3万3千㎡に及ぶ八尾物流センターが建設された。

昭和43年に本社社屋の完成とともに導入されたユニバック9300の汎用コンピューターを活用しながら、四桁のツー・ツー・システムが構築されたのも、この頃であった。その由来は、二桁の陳列台番と二桁の品種コード番号が記載されたマークカードによる補充発注システムというところにある。この導入によって、各店から発注された商品が翌日の深夜配送でそれぞれの店舗へ確実に一括配送される画期的なシステムが実現されたのである。その後に情報物流システムの革新によって急成長を遂げるセブンイレブンの開業に先立つこと二年前の出来事であった。

(4)大卒の定期的採用

もとより、どんなに組織やシステムが高度化しても、それを支えるのは“人”である。従業員の健康を考えての週休制の導入も早かったが、昭和36年には業界に先駆けて大卒の定期採用を始めていた。小売業界では昭和40年が大卒採用ブームであったことを考える



と、これもかなり早い取り組みであったと言えます。

昭和42年に宿泊設備付きの研修センター「西田辺学習センター」の開設、44年には「ヒューマン・カレッジ」を開校し、大卒男子社員の専門教育まで行っている。

以上のような先駆的な取り組みによって、「東のイトヨーカ堂、西のイズミヤ」と言われるほどで、物流センターをはじめ多くの視察者が訪れていたという。

<感想>

三浦さんのお話は、当時のことをよく記憶されており、また教授らしく当時の社会的背景を踏まえた興味深い内容であった。イズミヤの前身が「いづみや」であり、さらにそれが泉州に由来する呉服商の屋号であるとともに、聖書の一節である「私を与える水はその人の内で泉となり、永遠の命に至る水が湧き上がるであろう」に由来することも初めて知った。敬虔なクリスチャンであった源三郎氏の理念によって、「商人と屏風は曲がらなければ立たない」と言われた戦後の混乱期や高度成長期にも、愚直なまでに「正直な商売」に徹したことが、やがて「薄利多売」によってお客様に奉仕するという近代的小売業へと成長していく礎となったことを、あらためて確認した。

先生の「やさしい経営学」の初回、「分かれ道にきたスーパー」では、米国の1930年代

の流通発展史に言及されながら、「相変わらず安売屋的商売を続けているものはしだいに脱落する反面で、すぐれた人材をもち、近代的経営へと切り替えたものは急速に勢力を拡大して」といくと断言されている。とくに日本の衣料品スーパーでは、「セルフと対面販売のかみ合わせ方」が重要な戦略であり、会社全体の基本的な方向を決める経営戦略とその枠内で日々の活動を合理的に処理する戦術という両面をうまくかみ合わせるものが経営学の要諦であると指摘されている。

昭和40年代は、まさにスーパーの「階層分化」の時期であり、当時のイズミヤが近代化に向けて大きく舵を切っていたことが確認できた。ヒアリングにおいても、企業経営におけるビジョンと実践、戦略と戦術といった視点、またその重要性が繰り返し強調され、当時のフロントランナーとしてのイズミヤの姿が浮き彫りにされたのである。

と同時に、お話を聞きながら、私は「ALWAYS 三丁目の夕日」という映画のシーンを思い出していた。高度成長期で誰もが未来に夢を持っていた時代、経営者も従業員も、ともにスーパーという小売業態に社会的使命を感じていた時代は、現代とは余りにも隔世の感がある。しかし、あの時代は単なる「回想」の対象にしか過ぎないのであろうか。むしろヒアリングを通じて「原点」としての重要性を再認識させていただいたように思う。