

## ヨークベニマル 大高耕一路社長インタビュー ～ 社長就任3年目、振り返りと今後の戦略～

ヨークベニマル代表取締役社長の大高耕一路氏は、社長就任から2年間の振り返りや2025年度の振り返り、今年度の重点政策等について次のように説明した。

### ■社長就任から2年間の振り返り

#### ① 従業員の幸せが最優先

社長に就任してから今年3年目を迎えたが、コロナが終わったようなタイミングからスタートし、中東情勢の悪化やウクライナ・ロシア戦争などもあり、原材料や燃料、賃上げなどもあった。また、ベインキャピタルさんに出資いただき、セブン&アイの持分法適用会社となるなど、大きな変化があった。3月にはヨークパークの開業やデリカ新工場も稼働し、色々な意味で大きなスタートであった。

社長に就任し最初にやったことは、業績よりも従業員の幸せを最優先に考えるということであった。

当社に入社して7年近く様々な店舗を回ってきたが、耐震性を含め、従業員がまず安心して働ける環境を整えることが、結果的にお客様が安全に買い物ができる環境であると考えており、この2年間でやるべきところはほとんど改善してきた。

また、この2年間でサービス残業的な不正打刻はほぼなくなり、年に2回の7連休に関しても取得率が90%超となった。残業が月間45時間を超えないオペレーションの整備を強化したことで、全社で従業員の意識が劇的に変わってきた。

さらに男性の育休も本格化し、去年は40%を超えた。2年前の1桁からすると、大きな意識の変化といえる。今年度は100%にしていきたい。



株式会社ヨークベニマル  
代表取締役社長 大高 耕 一 路 氏

#### ② 採用は社長の仕事

社長就任の直前にニトリホールディングスの似鳥会長にお会いした際、「採用は社長の仕事だ」と教えていただいた。似鳥会長ご自身も学生さんと積極的に話をされていると伺い、内定候補者の学生たちと懇談会やランチなどで意見をいただいた。特に今年の、内定候補者からいただいた最初の質問が「社長として、経営判断する時に最も大切にしている基準は何ですか？」ということだった。

私は「従業員を大切にすること。従業員の幸せを一番大切にしたいと思っている」と答えた。

少子化が進行する中、私が生まれた時の新生児は190万人以上、しかし今は約67万人となってしまった。やはり地域で、まずはお父さん・お母さんが自分のお子さんをしっかりと育てられる環境を整えていくことが大切だと考えている。特に我々が出店している5県合計の人口が、あと数年のうちに神奈川県に抜かれるような推移である。一人でも多くのお子様を産みやすく、育てやすい環境を当社として作っていくことが大切だと考えている。

さらに、出産や結婚等で当社を離れていく方にも戻って来やすいような環境を整備していく必要がある。

### ③ 女性も働きやすい環境へ

これまで店舗内にあったレジ係のリーダー的なCS統括という地位を来年廃止し、希望される方には副店長になっていただければと考えている。そして、店長やゾーンマネジャー等を目指せるような環境作りも進めており、ホールディングスや当社内でも女性エンカレッジセミナーなども実施している。

### ① 自分らしく働ける環境へ

店舗においても、一昨年年末くらいから頭髪の色も自由化し、服装も無地のポロシャツなどでも良いなど、清潔感があることを条件に変更したところ、新卒や中途の方からの反響が大きかった。おかげさまで、マイナビ調査の今年の発表では、当社が東北で就活ランキング第6位、福島県で第1位と、学生さんからも評価をいただいた。なお、去年の中途採用の方も90名を超えている。

### ■ 2025年度 商品事業部

2025年度では、昨年9月に300円券を廃止したことが大きかった。いち・に・さんの市で、3000円ごとに300円の1割引券を配布し、初日を含めた11日間で回収する企画をコロナ後の2年目以降の手段として始め、約4年半実施してきた。

これは一般的な値引クーポンであり、部門にも紐づかない経費であったが、4年も経過すると荒利益も下がり、計画通りの効果が出づらくなっていた。いち・に・さんの市では高単価商品が結構売れるため売上は取れたが、ビールのケースなどの値入れが少ないものが多

く売れている状況であった。

やはり当社のお客様の多くは、毎日来てくださるお客様であり、これはあるべき姿ではないと考えている。

出店5県のなかで、ディスカウントストア（DS）店舗やドラッグストアの出店は増えているが、我々はやはり商品とサービスを中心に展開していこうと改めて感じた。クーポン目当てではなく、単品をしっかりと磨き込み、価値を訴求していくべきだと考えている。競合店は1対1で戦う店もあれば、ドミナント内に出店する店舗もあるが、客数も前年並みを維持できている。

また、今年の8月で300円券廃止の反動も終わり、廃止後1年を通しての計画では、商品事業部の売上・荒利益共に昨年比はクリアする計画であり、現状も目標を上回って推移している。

ただし、6月は台風リスクや目先の経済リスクもあり、買上点数の課題もあるが、改善していきたい。

### ■ 2025年度 デリカ

2025年度のデリカ売上は前年をクリアして推移したが、新工場の稼働や廃棄ロス、技能実習生や特定技能の方々が計画通り採用できなかったこともあり、荒利益は若干マイナスとなった。しかし、原料や人件費、水光熱費等、様々なハードルが上がる中、良くやってくれたと考えている。

現在は、4工場制から5工場制になり、経費のコントロールの改善に取り組んでいる。

### ■ 2026年度重点政策

#### ① 店内調理とデリカ強化

DS等の競合が多い中、基本的には“店内調理とデリカ”が強みだということは変わらない。プラス、基本4項目（豊富な品揃え、清潔な売場、明るい挨拶、鮮度と味）、セブンプレミアム等PBの強化、地域性の高い商品を強化していく。

地域性の高い商品を組み込んでいくことは、地域で愛され、毎日ご来店いただけるカギでもある。クーポンに頼ってご来店いただくのではなく、ヨークベニマルの商品でご来店いただけるようにならなくてはいけない。

## ②買上点数対策

買上点数対策としては、バンドル販売を強化する。NB 商品はもちろん、PB 商品も積極的に実施し、魅力あるバンドル販売をしていきたい。

価格政策では、やはり主力商品に関して、毎日来てくださるお客様に、しっかり還元できるような形をとっていく。

## ■出店と活性化

新規出店の物件は、建設コストの上昇を考えるとかなり厳しく、5店舗出店できれば良い方だと考えている。

当店は居抜き出店であり、結構なコストがかかっている。そうすると、居抜きや他社の契約更新のタイミングなども考えていく必要がある。また、我々の展開エリアにおいてもオーバーストア気味であることから、屋号の切り替えのようなことも検討していく。

活性化は約 15 店舗を予定している。

## ■居抜き条件

300～400坪の小型店は、仙台エリアで3店舗展開しているが、まだ上手くはいっていない。やはりお客様がヨークベニマルに求める品揃えを実現するには、最低500坪ないと難しい。特にイトーヨーカドーやヨークベニマルに対しては“品揃え”を求めて来店するお客様が多い。その辺は、品揃えを絞り込んだDS業態とは逆といえる。品揃えを絞り込むと、お客様にとっての魅力が薄れ、DSやドラッグストアでもよくなってしまう。

## ■ローコスト運営実験店と生産性の向上

ただし今回は居抜き店舗のため、鮮魚や精肉、デリカでは対面調理窓口がなく、居抜き店舗の場合は妥協をしなくてはいけない部分も多くある。

また、当店はローコスト運営の実験店でもあり、什器の足回りの骨組みにスカート（覆い）はなく、骨組みが見えている状態となっており、お客様の反応を見ていきたい。POP媒体等もほとんど取り外し、商品でお客様に訴求していきたい。内装もできるだけシンプルにし、サービスカウンターでのタバコや公共料金もやめ、包装紙も簡易包装のみ、シールキャンペーンも6月で全面廃止、商品券は500円券をやめて



ローコスト運営実験店「馬渡店」

1000円券のみにした。

レジは、有人レジを減らしてセルフレジを増やし、レジの方々にフレキシブルに働いていただき、店舗全体での生産性を向上させていきたい。

なお、当店では衣料専用レジは置かず、通常レジとサービスカウンター併設レジでも精算できるようにした。

まだまだ十分ではないが、これらの経費を、商品や価格、サービス、従業員の給料等に充てていく。

今は、これまで通りとはいかない。今はとにかく生産性を上げなければいけない時だと考えている。

## ■衣料

福山店においては、耐震性の問題から衣料館だけをやめたが、食品の数字は回復しなかった。

投資効率的にはテナントさんに入店してもらった方が良いが、食品の品揃えも含めた見えない効果も考慮し、今回衣料売場を併設した。当初は衣料売場部分にフィットネスが入店する予定であったが、自社で衣料を展開することを決断した。商圈ではファミリー世帯が多く、学校や子供も多く、お子様用衣類もしっかりと品揃えしていきたい。

なお、ヨークパークにおいて予算比で一番良かったのが衣料とデリカであり、衣料と食品を併設させることの相乗効果に期待していきたい。

## ■PCフル活用、構成比15%へ

デリカは工場が4つから5つになったことで、本来は売上は100から120にならないといけない。

ライフフーズ時代は、ヨークベニマルの店舗数が急

激に増加した時代であり、工場が増えてもそれほど回収は厳しくはなかった。現在、約 250 店舗で足踏みしている状態の中、デリカの尺数を約 1.5 倍に拡大し、生産量に見合った売場を確保していきたい。

5 工場をフル稼働させていきたいので、今はとにかくしっかりと発注し、しっかりと売っていただくことに注力している。

世の中の物価上昇が早く、デリカ以外の商品の値上がり早い割に、デリカはまだ 300 円のカツ丼や 99 円のおはぎなどを提供している。ただし、これらが来店動機になっているお客様も多くおり、価格と価値についても考えていかなければいけない。

それらを踏まえた上で、デリカの売上構成比は 15 %を目指していく。



#### ■ SPA(製造小売業)

我々は 100 % SPA (製造小売業) を実施している数少ない企業であり、デリカは元々値入が高い部門でもある。しかし、SPA には原料高や燃料高が直撃するデメリットもある。

店舗作業をどこまで工場で行うのか、工場で作った完成品と半製品、店でしかできない寿司のような商品などとのバランスをどのように取っていくのか。部門と売場レイアウト、商品設計と作業効率などを考え、5 工場をどのように上手く使いこなしていくかも重要といえる。さらに、第 1、第 2 ファクトリーは竣工から 50 年を迎えるので、その建物と設備の再編を視野に入れた上で第 4 ファクトリーを立ち上げた。しかし、なかなか計画通りにはいかなかった。

第 4 ファクトリーができたことでとんかつ用のスライス肉や唐揚げ用の鶏肉なども自分達で切り、味付けし、サラダチキンのようなものもできるようになった。端材も含めてフルに全部使えるメリットも

ある。しかし、物流コストやトータルでの人材や人件費、賃上げなどもあり、常にフルで稼働し続けるのは大変難しい。

現在、当社では豆腐やこんにやくまで自社で製造している。これは豆腐やこんにやくを日配品として売りたいからではなく、白和えなどの当社のこだわり商品を製造するために、この豆腐でなくてはだめだからでもある。第 2 ファクトリーが竣工から 50 年経った中で、それらの機能を他の工場に移設するのか、アウトソーシングするのかという選択肢もある。

アイリスオーヤマさんのように常に 7 割を自社で製造し、残りは市場から調達する方法なども考えられる。現状、100% 自社製造を変更するつもりはないが、全てを自社で続けていくことは難しい時代であり、今後の当社の工場戦略の最適解を模索していきたい。

なお、ピースデリは、立ち上げ時に採算を重視したこともあり、春巻きやコロッケ、餃子などの工場化・ライン化できる商品をまず優先的に製造したことで、工場も売場も安定してきている。

#### ■ デリカ企画室

デリカ企画室を今年 3 月に開設し、全ての見える化に取り組んでいる。商品開発から売場まで全てを一元管理するために設置し、売り切りまでもしっかりと管理していきたい。

惣菜・寿司・ベーカリーのバランスや、PC 商品のバランス、店内作業が過多か否かなどについても見える化をしていきたい。

#### ■ 商品開発

現状、グループのデニーズさんとも工場も含めて情報交換をさせていただいており、ホールディングスとしてのシナジーをしっかりと出していきたい。

また、デニーズさんでは専門店メニューが好調に推移しており、売れているピリヤニなどの当社への導入も検討している。

店舗の負担を減らしながら、お客様に「また食べたい」と思っただけの商品をリーズナブルな価格で提供していきたい。トライアル&エラーを繰り返し、私も毎月試食会に参加し積極的に開発を進めていく。

商品開発のメンバーからは、工場での廃棄削減課題

や原材料高騰問題などの意見を聞く一方、お店の困りごとなどを商品開発メンバーにも伝えて共有していく。

また、作業改善部のメンバーもデリカ工場に入っただき、第三者の中立的な目で廃棄削減や再利用できる商品開発など、貴重な原料から価値商品を作り、しっかりとロスなく使い切っていきたい。

### ■各店進捗

仙台上杉店は、イオンさんができて、多少数値的に影響があったが、商圈に合わせた品揃えをすることで、しっかりとお客様がついており、順調に推移している。

ミライト一条店も仙台上杉店と同様に、これまでなかったロケーションである。同店は反対車線から店舗に進入できないこともあり、また、自転車も大きい道路を渡ってこなければいけないこともあって、多少苦戦している。

ヨークパークは2年目に入り、客数も順調に推移し

ている。イオンさんが来年の春先くらいにオープン予定で、それまでに福山店をなんとかオープンさせたい。そこからが本当の勝負かと考えている。

郡山市全体としては順調に推移している。

### ■モデル店舗

現在、成功店だけではなく、同じ課題を抱えている店舗やカテゴリのモデル店舗を設定し、しっかりとパターン分けして改善に取り組んでいる。同じ課題を抱えているので、店舗同士の考えや気持ちを共有しやすく、改善のスピードも上がっている。

### ■スキャンカート

スキャンカートも海外メーカーから国産メーカーのものに変更し、7月から実験がスタートする。今回のカートは、重量計がついた状態で、以前のものより軽くなっている。



西ノ内店惣菜売場（ヨークパーク郡山内）



仙台上杉店惣菜売場



業績に裏打ちされた店舗づくり  
企業の特徴に合わせたレイアウト  
地域性を活かしたデザイン  
売アップの理由はデザインだけでなく  
お客様に支持される空間づくり

TOTAL PRODUCE No.1 IN THE INDUSTRY PROGRESS DESIGN

株式会社プログレスデザイン <http://progress-design.net>

**PROGRESS DESIGN**

担当者 Tel : 06-6244-3133 (大阪本社)  
柳本 / 福田 Mail : info@progress-design.com

HPにて様々な事例を公開中!