

東日本大震災からの復旧・復興過程における 地域チェーンストアの役割と重要性

—マークスグループによる危機管理と地域経済活性化—

和田耕治

(日本大学 工学部 教授)

要 旨

東日本大震災発生から12年以上の歳月が経った。東北地方は、甚大な被害を受けたが、東北人の粘り強い奮闘努力によって、その復旧・復興は着実に進んでいる。フレスコ(株)、(株)マイヤといった地域チェーンストアは、東日本大震災直後には、優れた危機管理能力で地域住民の命を守り、食の流通インフラを守った。その後、購買力強化のため、(株)マエダ、(株)おーばんを加えて共同仕入事業を行い、共同仕入会社(マークスグループ)は、大きな災害があったにもかかわらず、2023年には年商1,000億円を越すチェーンストアに成長した。マークスグループは、地域チェーンストアとして、顧客、従業員、地域社会を重要視する経営を行っており、こうした経営手法は、東北地方における食の流通と雇用を支え、地域経済活性化に貢献している。

キーワード

東日本大震災、危機管理、地域経済活性化、チェーンストア、共同仕入会社、地産地消、地域企業家、コーポレートガバナンス

1. はじめに

東日本大震災発生から12年以上の歳月が経った。震災によって、被災した地域を歩いてみると、以前の街は跡形も無くなっている場所も多い。実際、津波被害が甚大であった三陸地域では、古い街並みは消え、新たな街の建設が進んでいる。また、原発事故の影響が甚大であった相双地域では、避難指示解除が進んでいるが、以前から生活していた住民は必ずしも帰還せず、仕事を求めての新しい住民の移住が進みつつあり、街で生活する住民構成は以前とは異なるものになっている。

東日本大震災で東北地方は、甚大な被害を受

けたが、東北人の粘り強い奮闘努力によって、その復旧・復興は着実に進んでいる。本誌26号において、筆者は、「東日本大震災以降、多発する難局に挑む福島県における中小企業家の奮闘」といったタイトルで福島県内において、東日本大震災以降の難局に挑む中小企業家の企業家行動に関する論稿を執筆した。本稿はその続編にあたるものである。

26号の論稿では、震災直後から、フレスコ(株)が地域での食の流通インフラを守り、原発事故により物流がストップしたなか、経営者の知恵、機転、ネットワークをフルに活用することで相双地域12万人の命を守ったことを論じた。

その事例研究を行うために実施したインタビュー調査でフレスコの経営者である菊地逸夫

氏から、フレスコ(株)、(株)おーばん、(株)マイヤ、(株)マエダといった地域チェーンストア4社で共同仕入会社を創設し、その共同仕入会社グループ(マークスグループ)が、東日本大震災といった大きな災害があったにもかかわらず、2023年には年商1,000億円を越すチェーンストアに急成長しており、東北地方における地域経済活性化に貢献していることを知ることができた。

そこで、筆者はマークスグループの経営実態を詳細に調べる必要があると考え、2023年1月にそれら企業の本社に赴き、インタビュー調査を実施した。

本稿は、インタビューで得られた情報を企業ごとに示したうえで、それらから得られた示唆を記し、最後にまとめを述べるといった構成になっている。

本稿で論じられている事例研究は、すべて筆者による聞き取りに基づくものである。したがって、筆者の力不足により、誤った理解があるかもしれないが、それらは、筆者の責任とする。多忙のなか、インタビューの時間を割いて頂き、本稿の作成に協力いただいた、経営者の方々には、この場を借りてお礼を申し上げる次第である。

2. 津波による被害をうけるものの、復旧・復興の原動力となる地域チェーンストア～(株)マイヤによる危機管理と地域経済活性化～

(1) 企業概要と東日本大震災での被災状況

(株)マイヤは、岩手県大船渡市に本社を置き、1961年に主婦の店マイヤとして創業、岩手県と宮城県の10市2町に直営18店、子会社2店を展開する食品スーパーである。2023年1月時点でグループ会社であるびはん(株)を含めて従業員数は約1,300人、年商約270億円以上にのぼり、三陸地域における食の流通インフラと雇用を支える岩手県を代表する企業¹となっている(表1)。

近年でのマイヤの売上高は、表2に示されるように増加基調となっているが、東日本大震災

では甚大な被害を受けた。実際、マイヤの店舗は三陸地域に多く展開していることもあり、大船渡市の3店、陸前高田市の2店、大槌町の1店、合計6店に加え惣菜工場と営業本部が津波による被害を受けた。それら被災店舗の従業員は約350人、損害額は約17億円にのぼった。また、全従業員での被災者は、死亡16名、不明2名、家屋流出198名、自動車被災102名と惨憺たる状況であった。

(2) 大震災発生後直後の迅速な危機対応

マイヤは、このような大きな被害を受けたにもかかわらず、大震災直後から適切かつ迅速な危機対応により、地域住民の命と食の流通インフラを守った。

実際、大船渡市のマイヤ本店では、大地震発生直後、津波が来ることを確信し、日頃の防災訓練内容にしたがって、買い物客の避難誘導を開始し、買い物客の避難完了を見届けた後、従業員が避難を行った。避難が完了するやいなや、大津波により2階駐車場まで浸水したが、本店は5階建てであることもあり、誰1人とも命を失うことなく、59人が生還した²。

また、同じく津波被害があった陸前高田市のマイヤ高田店では、日頃の防災訓練内容にしたがった避難誘導、さらには責任者の適切な判断により、犠牲者はゼロであった。これとは反対に、隣接の市役所と市民会館では多数の人命が失われた。代表取締役会長の米谷春夫氏によれば、この違いは、「思い込みの怖さ」、「訓練の重要性」、「責任者の迅速な判断と指示」によるものであると語る。

三陸地域は、津波被害を常に意識しなければならぬとの考えのもと、マイヤでは年2回の防災訓練を継続的に実施している。また、会社独自の「地震対応マニュアル」、「津波対応マニュアル」の整備を行っており、これらが多くの命を守ったことにつながったと経営者は述べている。

他方、大きな被害があったにもかかわらず、

表1 マイヤグループの店舗

	地区	店舗
マイヤ 18店舗	大船渡地区	大船渡店 大船渡インター店 赤崎店
	陸前高田地区	高田店 アップルロード店
	釜石・大槌地区	釜石店 野田店 マスト店
	一関・奥州地区	千厩店 花泉店 水沢店
	気仙沼地区	気仙沼北店 気仙沼バイパス店 本吉はまなす店
	盛岡地区	青山店 仙北店 滝沢店
	花巻地区	アルテ桜台店
びはん 2店舗	山田地区	オール店 豊間根店

(出所) インタビュー調査より筆者作成

表2 マイヤグループの年商推移

(単位100万円)

年商	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
マイヤ	21,425	22,527	23,371	24,194	25,279	25,355
びはん	2,339	2,392	2,290	2,247	2,350	2,305
計	23,764	24,919	25,661	26,441	27,629	27,660

(出所) インタビュー調査より筆者作成

生き残った店舗では、震災当日午後4時から、駐車場での販売を開始した。また、商品を絶やさないと、購買担当者（バイヤー）は、携帯電話で取引先への商品供給依頼を直ちに行った。さらに、震災直後のガソリン不足の状況下、買い物難民対応として、出張販売所の開設、移動販売車の稼働により、混乱期のなかでの地域における食の流通インフラを守る活動を行った。

津波被害があったマイヤの営業エリアに約66,000人の地域住民が生活しており、「スーパーの営業を続けないと住民が飢餓状態になる」といった切迫感のもとに生き残った店舗を中心に営業を続けた。

また、米谷氏は、「マイヤは倒産する」といった噂が流布されている状況を鑑み、メインバンクである岩手銀行頭取を訪問し³、金融支援を

取りつけるといった企業家行動をとった。さらに、主要取引先に直接訪問することで今後の商品供給の約束を取りつけるといった企業家行動をした。これら企業家行動により、岩手銀行からの力強い金融支援や地域チェーンストアの連合体であるCGCジャパン⁴から迅速かつ強力な商品供給支援を得ることでできた。

しかしながら、米谷氏によると取引先の対応は、二極化した事実もあるという。たとえば、「震災翌日に10トン車でパンの無償提供」、「お見舞いと商品支援」といった温かい対応があった一方、震災を契機に「取引中止」、「面談拒絶」された企業もあった。

とはいえ、多くの取引先からの商品支援があったこともあり、地域顧客に対して、商品を供給し続けることができ、買い物客からは「ありがとうございます」との感謝の言葉が絶えなかった。災

害は不幸ではあるが、経営者、従業員ともにスーパーマーケットで働くことの社会的使命と誇りを感じる事ができた。

(3) 震災を契機に総合スーパーから食品スーパーへの業態転換

マイヤは、地震による津波被害が甚大であった三陸地域において、被災の初動時においては、店舗で買い物をしていた顧客を迅速かつ適切な避難誘導で命を守る活動を行い、その後の2次対応としては、商品を供給し続けることで地域住民にとっての食の流通インフラを守る活動を行った。

とはいえ、マイヤは計6店舗が被災している。その復旧・復興については、店舗を改装・改修する際、総合スーパーから食品スーパーへの業態転換することで進められた⁵。

たとえば、マイヤ大船渡店は、2016年6月2日に新商業施設「キャッセン大船渡」に、マイヤ高田店は、2017年4月27日に「アバッセたかた」に食品スーパーとして再開した。また、食品スーパーへの業態転換を円滑に進めるために、2018年6月に3代目社長として、(株)いなげや取締役の井原良幸氏を招聘し、2代目社長の米谷氏は、会長に就任した。

米谷氏によると、被災店舗の復旧・復興については、中小企業に関する法律や制度の壁に当惑したという。周知のとおり、中小企業基本法に基づく小売業の中小企業の定義は、資本金5,000万円以下あるいは従業員50人以下となっている。大企業と中小企業の優遇措置には、大きな格差がある。たとえば、建物解体については、大企業は自社負担であるのに対して、中小企業は国の負担となる。また、助成金については、大企業は2分の1であるのに対して、中小企業は4分の3との差異がある。そのため、マイヤは、2012年に資本金を5,000万円に減資した⁶。

(4) 若い経営者のバイタリティによる地域経済活性化

現在、岩手県沿岸部の山田町にスーパーマーケット2店舗を構えるびはん(株)は、マイヤのグループ会社となっている。ここ近年、安定した売上をあげており、山田町の東日本大震災からの復旧・復興、地域経済活性化に貢献している地域チェーンストアとなっている。

経営統合された背景には、マイヤの米谷氏とびはんの経営者である間瀬半蔵氏が旧知の間柄、高校の同級生であったこともあり、スーパーマーケットといった業態は、規模の経済性が必須であるといった考えからすすめられた。

現在、びはんは、間瀬半蔵氏の子息でイオンリテール(株)出身、40歳代の間瀬恵蔵氏が代表取締役として舵取りを行っており、地域貢献、地域経済活性化を念頭においた積極経営を行っている。たとえば、公益財団法人いわて産業振興センターの求人案内によるとびはんの企業概要は、「スーパー事業を核に商品開発を加速、ふるさと山田の復興をリードする」と紹介されている。

実際、びはんは山田町に展開する2店舗のスーパーマーケット「びはんストア」を核に、自社製造の水産加工品やオリジナル商品の開発と通信販売などの事業を展開している。オリジナル商品で評判が高いのは、「山田の醤油」であり、この醤油を軸に「山田の餃子」や「山田ホルモン」といった商品の開発を行っている。ひばんでは、それまで醤油づくりを行って来なかったが、岩手県雫石町で営業を続けていた(株)宮田醤油店に後継者が不在であったことで合併買収を行い、醤油づくりを始めることになった。

また、町のシンボルであるオランダ島をPRするビールやワイン、菓子類を発売しており、2017年はスペインでワインづくりも行った。経営者によると、当社の強みは、震災前から培ってきた商品開発力であり、今後はインバウンドも想定し、山田町に来ないと買えない商品づくりを実行すると語っている。

さらに、間瀬恵蔵氏は、店舗チラシ、店舗ポスターに本人の写真を積極的に載せており、「びはんストア」の広告塔として、代表取締役社長の顔の見える経営を実践している⁷。

3. 原発事故で先が見えない状況にあったなか、住民の命を守った地域チェーンストア～フレスコ(株)による危機管理と地域経済活性化～

(1) 企業概要と震災直後の初動

福島県相馬市に本社を置くフレスコ(株)は1862年に創業した相双地域を代表する企業であり、地域住民に食品を供給するスーパーとして、親しまれている。震災以前は福島県相馬地区、宮城県南部に9店舗あり、震災前は年商102億円、社員数は110人をかぞえ、地域住民の食生活を支えるばかりでなく、地域の雇用や経済において重要な役割を果たす企業であった。

東日本大震災で甚大な被害を受けたが、現在では、福島県相馬地区に4店舗、宮城県に12店舗、合計16店舗を構え、年商は震災以前の約2倍の200億円を越し、南東北を代表する企業に成長している。

震災時、代表取締役社長であった菊地逸夫氏は出張中であった。しかしながら、危機管理の一環として、災害対応マニュアルを作成しており、社長が不在であっても各店舗の店長をはじめとする幹部社員が状況に混乱することなく対処した。実際、震災当日、多くの店が店長判断で弁当や惣菜類を近隣住民、避難所に届けた。

また、震災時、生鮮バイヤーは会議で盛岡にいたこともあり、翌朝、仙台市場で青果物20トン、水産物トラック5台分を確保し、緊急時の対応をするとともに、安否確認を取引先の問屋と行き、同時に商品確保に努めた。さらに、地震による停電で宮城県白石市にある(株)ニチレイの冷凍食品工場で総菜(揚げ物)をいち早く処分しなければならぬという話を聞きつけると、即座に工場に向かい、大量の惣菜を譲り受け、相馬店の店頭にてフライヤーで調理し、地域住

民に販売した。

全9店舗のうち、福島宮城の県境にある新地店は津波により全壊となったが、南相馬市にある鹿島店は震災当日に営業再開、残りの7店舗も震災翌日より営業を再開した。

(2) 原発事故があっても店舗営業を継続する経営判断

とはいえ、状況は3月14日に東京電力福島第一原子力発電所3号機爆発事故で一変する。14日に相馬市、南相馬市の店舗の閉鎖を決断し、その後の対応は、翌日以降に検討することにした。15日に国は原発20キロ圏では避難指示、20～30キロ圏内は屋内避難指示を発令した。そのため、原発に近い南相馬市4店舗での営業は断念し、相馬市の1店舗だけで営業を行うという経営判断をした。

したがって、南相馬市、相馬市、新地町の約12万人の食品流通がフレスコ相馬店に集中するという状況が発生した。実際、相馬店では連日長蛇の列が500坪の駐車場を埋め尽くし、買い物ができるまで長時間がかかる事態となった。

とはいえ、混乱はなく、それとは反対に、買い物客から「お店を開けてくれてありがとう」といった感謝の言葉や「エンジ色のフレスコのジャンパーがレスキュー隊に見えた」といった声もあり、従業員は疲労困憊であったが、地域住民のためライフラインの維持に努めた。

全国にチェーン展開する大手流通業が原発事故後、本社からの指示で店舗を直ちに閉め、再開の目途が立たないなか、地域密着型のフレスコが営業を継続したことは、地域住民にとって生活を維持していくうえでも心強い存在であった。

相馬店に地域12万人の食の流通インフラが任せられたことにより、供給する商品とそれらを輸送するルートの確保が重要になってくる。供給する商品については、フレスコが会員である中堅、中小スーパーマーケットの全国団体であるCGCジャパン⁸から商品の供給支援を全面

的に受けた。他方、商品確保ができたとしても物流ルート確保といった困難な問題がある。なぜならば、放射能への恐怖とガソリン不足問題があるからである。

14日の原発事故以降、放射能問題のため、相双地域の物流は全く機能しない状態に陥った。実際、屋内避難指示が出た原発事故30キロ圏内においては、運送会社は配達拒否、宅急便も配達拒否となった。また、30キロを超えた地域においても物流は機能不全となっており、いくら商品を確保しても消費者に届けることができないという状況が発生した。

そこで、配送ができないのであれば、配送が可能な場所に物流基地を作るという方針に変え、直ちに宮城県大河原市に空き店舗150坪を確保

し、物流基地を設け、全国からの納品をその物流基地に集約する行動をとった。

宮城県大河原市の物流基地に商品が集約されたとはいえ、そこから各店舗への配送がある。震災以降、ガソリン不足となり、商品を輸送ができない状態が続いている。危機的状況にフレスコは地域密着企業でしかできない対応で打開した。それは、農家から軽油を分けてもらう方法である。通常、農家は農機具を動かすために軽油の備蓄がある。各農家から軽油を分けてもらうことにより、燃料を確保した。

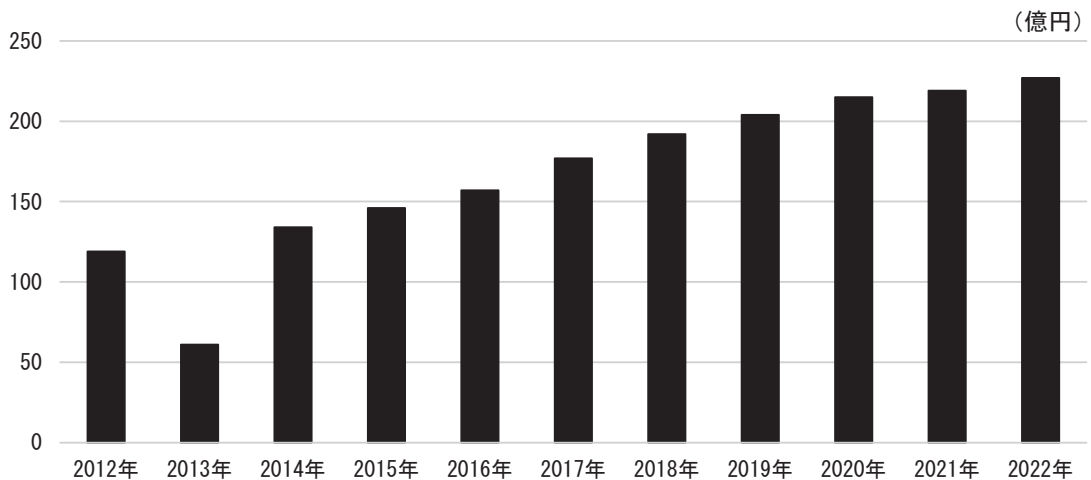
また、ガソリン不足はフレスコに買い物に来る顧客にとっても死活問題である。旧知の間柄である(株)昭和観光バスの岡本吉輔代表取締役と相談して、「お買い物バス」の運行を行った。

表3 フレスコ(株)の店舗

地域	店舗名
福島県地域 4店舗	相馬店 鹿島店 東原町店 北町店
宮城県地域 12店舗	亘理店 大河原店 角田店 蔵王店 美田園店 岩沼西店 丸森店 山下駅前店 白石店 柴田店 矢本店 名取増田店

(出所) インタビュー調査より筆者作成

図1 フレスコ(株)の売上高の推移



2013年より決算期変更

(出所) インタビュー調査より筆者作成

地域の食品流通を確保することに関しては、相馬店を中心に営業を続けてきたが、3月下旬からは他店の再開を始めた。まずは、3月30日に鹿島店、4月30日に北町店、5月20日に東原町店が再開された。さらには、津波被害で全壊した新地店も5月27日には再開された。

(3) 新規出店で従業員に希望を与えるフレスコ

先に指摘したようにフレスコは、震災直後は、食の流通インフラを守り、地域の命を守った活動を行ったが、その後の震災復興の中では積極的な新規出店を展開している。2023年11月現在では、表3に示されているように、16店舗となっている。他方、年商については、先にも述べたが、2020年には売上200億円を超えた(図1)。さらに、2021年時点で正社員は約230人、パートは約1,000人と南東北における雇用に貢献している。

このように新規出店をするのは、「明日がみえる会社になりたい」という経営者の思いからである。東日本大震災の影響で相双地域の人口は激減している。そのため、地域住民を顧客とするフレスコの将来について、多くの社員が心配していた。そこで、菊地逸夫氏は会社再生プロジェクトチームを立ち上げ「平成30(2018)年200億計画」を打ち上げた。2018年には目標の売上200億円は達成することはできなかったが、2020年に目標を達成することができた。

菊地氏によると、店舗を増やすということは、店長、課長、主任といったポストを増やすこと

であり、それにより社員は、将来像が描きやすくなり、仕事に対するインセンティブを引き出すことができると話している。拡大している組織では、ポストは奪い合いにはならず、ポストは、努力した結果についてくる傾向となる。この拡大路線は、従業員を大切に経営となっているといえよう。

また、菊地氏は従業員の雇用に責任を持つことを第1に考えている。震災により、家族の事情などで他地域に住居を移した従業員に対しては、CGCチェーンに加盟する企業への就職を斡旋している、これも同様に従業員を大切に経営であるといえよう。

4. 食の安全で地域貢献する地域チェーンストア

～(株)おーばんの商品開発と地産地消～

(1) 企業概要

山形県天童市に本社を置く(株)おーばんは、1984年に「尾花沢で1番のお店になる」を創業時の目標として、誕生した山形県を代表する食品スーパーである。2023年時点で従業員は、パート・アルバイトを含め540人を数える。2010年に(株)うめやとの経営統合を行い、おーばんグループとして、20店舗、年商約231億円となっている。山形県での雇用と食の流通インフラを支える企業である(表4)。

代表取締役社長である二藤部洋氏は、企業経営の目標を「商業を通して地域社会に奉仕し、お客様の日々の暮らしに欠かすことの出来ない

表4 (株)おーばんの店舗

地域	店舗名
村山エリア 13店舗	尾花沢店 南尾花沢店 村山店 さくらんぼ東根店 寒河江店 寒河江西店 久野本店 南天童店 山辺店 山形東店 山形嶋店 桜田南店 上山店
置賜エリア 7店舗	白鷹店 うめや長井北店 サンプラザ店 南店 川西店 南陽店 南陽東店

(出所) インタビュー調査より筆者作成

食品、身の回りのよい品をより安く供給し食文化の向上に務め、地域生活に役立つ事であり、その町になくなくてはならない店になろう」と唱えている。

そのため、目標に掲げるようにより良い商品を地域社会の顧客に提供するため地産地消に力を入れており、安心・安全を目指した商品開発を行っている。

(2) 電子イオン水をキーワードにした商品開発

電子イオン水とは、「水に電子をチャージした水」であり、「山の湧き水のような状態」であるという。スーパーの店舗には、電子イオン水を買ったお客に提供する機械があり、専用の容器を購入すれば、無料で利用できる。電子イオン水を毎日の料理などに利用すれば、より美味しく調理することができるという。

この電子イオン水を使った様々な商品をPB商品として販売しており、スーパーの店舗には、「電子たまご」、「電子納豆」、「電子豆腐」などが並んでいる。また、「おーばんファーム」では、トマト・きゅうり・いちご・アスパラガスなど、電子チャージシステムを取り入れた新鮮な野菜や果物を栽培し、スーパーの店舗で販売している。

(3) おーばん旬直市場「ごっつあん倶楽部」

また、地産地消、地域経済活性化に貢献するために、各スーパーの店舗では、地場野菜売場を開設している。社長の二藤部氏が「大相撲ファン」⁹であることもあり、地場野菜売場コーナーは、「ごっつあん倶楽部」を命名されている。農協や道の駅の産直品売り場だと生産者名が袋に記載されているだけだが、「ごっつあん倶楽部」では、生産者の写真が野菜売場コーナーに掲載されており、顔の見える販売戦略となっている。美味しい商品だとファンが付きやすく、リピーターからみても利用しやすい販売方法となっている。

(4) 店内調理の弁当、惣菜類

顧客から支持される繁盛スーパーの要素の1つとして、販売される弁当や惣菜類の美味しさがある。弁当や惣菜類がスーパーでの人気商品になっているのは、現代人の生活スタイルにそれら商品がマッチしているからである。

実際、仕事をしている独身世帯、共働き世帯では、料理をする時間を十分に取ることができない。他方、子供が独立し、仕事を引退した高齢者世帯では、食事も少なくなり、料理をつくるよりもあり合わせのものを買ってくる方が良い場合が増えている。

そのため、大手流通チェーンは、弁当、惣菜類といったデリカ部門に力を入れており、商品開発に熱心である。大手流通チェーンの場合、販売量も多いため、専門のデリカ工場での調理が主力である。それに対して、地域チェーンストアの場合、店内調理が主力となる傾向があり、おーばんの場合、店内調理を強調したポップを表示した上での店舗陳列となっている。

店内調理の弁当や惣菜類の場合、防腐剤は全く使わず、健康的であり、家庭的な味となっている。他方、大手流通チェーンの1つであるセブン&アイ・ホールディングス系の店舗で販売されている弁当、惣菜類は、商品開発本部が練りに練って考案されているものであるため、商品の完成度は非常に高い¹⁰。

大手流通チェーンと地域チェーンストアがつくる商品のどちらが美味しいかの判断は、人によって異なるであろうが、地域チェーンストアが店内調理を強調し、地域顧客から支持を受けているといった点から考えれば、弁当、惣菜類の店内調理は、地域チェーンストアのコアコンピタンスの1つでもある。

5. CS, ES, 地産地消を重視する地域チェーンストア ～(株)マエダによる顧客、従業員、地域社会を第1にする経営～

(1) 企業沿革・概要

(株)マエダは、1977年に百貨店として、青森県むつ市で創業されたが、1999年に(株)マエダ百貨店から(株)マエダに商号を変更し、大規模小売店舗法が廃止されることで店舗出店が容易になったスーパーマーケットへの業態転換を行った総合小売業である。

現在、青森県内に42店舗を構え、2023年3月時点で資本金3,000万円、従業員約1,600人（正社員約1,300人、パート約300人）、年間売上高は約373億円となっている（表5）。

創業の地は、むつ市であるが、現在、本社機能を持つ本部は、青森市第二間屋町に移している。また、毎年、新入社員¹⁾を10名程度継続的に採用している企業であり、売上高、従業員数からみると、青森県全体の食品流通、雇用を支える企業となっている。

(2) CSとESを重視するスーパーマーケットの経営

(株)マエダの代表取締役社長前田恵三氏は「マエダは安全と健康と豊かな食生活を実現する小売業です！……スーパーマーケットを経営する企業として、お客様のため、従業員のために進化を続けております」と会社案内の挨拶文で語っている。

実際、CS（顧客満足）充実のため、快適な売場、商品価格、鮮度をより良くすることはもとより、他社ではできないような売場面積260坪以下の中小規模店のエリア出店に力を入れており、買物弱者へのサポートも念頭においた出店戦略を行っている。この出店戦略を実現するため、惣菜類を調理するデリカ工場、精肉のミートプロセスセンター、鮮魚の水産プロセスセンターといった3つの作業所を開設している。ただし、弁当に関しては、店内料理で対応しており、家庭的な味の「マエダの日替わり弁当」は、毎日売り切れとなる商品となっている。

また、ES（従業員満足）充実のため、給与

表5 (株)マエダの店舗

地域	店舗名
下北地区 9店舗	本店 大湊バイパス店 むつ中央店 苫生店 川内店 大畑店 大間店 仲町店 プチマート東通店
青森地区 7店舗	虹ヶ丘店 八重田店 旭町店 新城店 蟹田店 富田店 間屋町店
津軽地区 6店舗	鯨ヶ沢店 木造店 五所川原南店 鶴田店 五所川原北店 中泊店
上北地区 11店舗	三沢店 おいらせ店 野辺地店 金沢店 乙供店 六ヶ所店 六戸店 七戸店 十和田元町店 プチマート天間林店 プチマート二川目店
三八地区 9店舗	五戸店 田子店 名久井店 売市店 大久保店 鮫店 日計店 南郷店 三条店

(出所) インタビュー調査より筆者作成

をアップし、福利厚生を拡充、従業員がより働きやすい環境を企業として目指している。実際、過去10年連続で昇給を実現している。さらに、公正な昇給、昇進、昇格、配置を行うため、公平な人事評価制度がある。

(3) 地産地消、地域の生産者を大事にする商品仕入

地域に根ざしたスーパーの地域経済における役割の1つは、地域の生産者から農産物や加工食品を仕入、それらにより富の地域内循環が生まれ、地域が潤うことにある。マエダの場合、地場野菜を地元農家約280件から直接仕入れており、各店舗の産直コーナーで販売している。また、味噌、醤油といった醸造品については、地元の醸造所、その他にも地元の製麺所、豆腐工場、納豆工場からの商品仕入を重視している。

東日本大震災による津波で岩手県、宮城県、福島県の太平洋側で多くの食品加工工場が被災し、その影響で廃業した会社は多数あったが、青森県の場合、そうしたことはあまりなかった。太平洋側3県の地域チェーンストアでは、被災により地域の味噌、醤油、製麺、豆腐、納豆といった加工食品の仕入先の廃業があった。そのため、彼らは、新たな仕入先を見つける必要があったが、マエダが取引している食品加工業者のなかには、今回を契機に新たな販売先を獲得できたものもある。こうした販路拡大ができたのは、地域チェーンストアが地域の食品加工業者を育てているからこそできると理解することができる。

6. 共同仕入会社設立により、購買力を高める ～(株)マークスホールディングスの共同事業～

(1) 企業概要・沿革

(株)マークスホールディングスは、2010年8月に東北地方でスーパーマーケット事業を展開する4社、(株)おーばん、(株)キクチ（現フレスコ(株)）、(株)マイヤ、(株)マエダが共同仕入会社として、設

立した企業である。これら4社は、当時、年商100～200億円程の地域チェーンストアであった。チェーンストア業界は、大規模小売店舗法が廃止された2000年以降、大競争時代となっており、全国チェーンに対抗するには、バイイングパワーの向上が必須であった。そのため、購買力を強化し生き残りをはかるため、同等な売上高を持つ東北地方の4社が対等な立場で新たに共同仕入会社を設立した(表6)。

しかしながら、2011年3月の東日本大震災発生により、フレスコ、マイヤが甚大な被害を受けたため、共同仕入会社としての事業活動は大幅に遅れた。2012年4月より、商品部専従社員を置くことにより、東日本大震災からの1年後に本格始動されるようになった。現在では、表に示すとおり、1,000億円以上の売上高、約4,000人の従業員を数える東北地方を代表するチェーンストアとなっている(表7)。

(2) 共同仕入事業によるバイイングパワーの強化

マークスは、共同仕入、共同購入、情報の集積と活用を主要な事業内容としている。マークスの事業内容¹²⁾によると、共同仕入により、規模の経済性によるバイイングパワーの向上と商品調達力の強化を実践している。また、共同購入により梱包資材・機器備品などの購入品全般にて共同集中購入することでさらなるコストダウンを行っている。さらに、情報の集積と活用により、グループ各社が様々な経営情報を集積・共有化することで、競争力と収益力のある300～500坪型スーパーマーケット(SSM)業態を推進することとグループ運営に最適なシステムの開発・導入を進めている。これら3つの柱以外にマークスの事業内容として、PB(プライベートブランド)開発、共同キャンペーンをあげている。

この3つの事業の柱のなかで、最も重用なのは、共同仕入事業であることはいまでもない。マークスの共同仕入の強さは、大手チェーンストアが行っていると同様な組織的な仕入方法と

なっている。

共同仕入を担当する商品本部は、ライン部門として、グロサリーグループと生鮮グループに分けられ、スタッフ部門として、販売企画、ロジスティクス物流がある。グロサリーグループは、日用品、菓子、酒、一般食品などから構成され、生鮮グループは、デリカ、食肉、水産、青果などから構成される。

各部門には専任のバイヤー（購買担当者）がおり、グループ全体に提供するナショナルブランド商品の仕入を行っている。仕入交渉の際は、マークスのバイヤーのみでなく、おーばん、フレスコ、マイヤ、マエダのバイヤーも参加し、厳しい価格交渉を行っている。

2023年2月決算でセブン&アイの売上高は11兆8,113億円、イオンの売上高は9兆1,168億円であり、そのバイイングパワーは強力である¹³。それらと比較するならば、マークスグループは、約100分の1であるが、1,000億企業のバイイン

グパワーは、統合以前と比較すると格段に向上したと現在の代表取締役社長である菊地逸夫氏は話している¹⁴。

7. マークスグループの企業経営からみえてくるもの

(1) 地域チェーンストアは地域住民の命を守る拠点

マークスグループ企業のケーススタディを通じて、みえてくるものとして、最初に挙げなければならないのは、東日本大震災による被災状況が甚大であったマイヤ、フレスコが震災直後から、地域住民の命と地域経済を守る活動を行ったことがある。

三陸地域のマイヤでは、津波による被災が甚大であったが、初動においては日頃の防災訓練内容にしたがって、迅速な避難誘導を開始し、1人の犠牲者もなく、津波からの避難を完了することができた。また、その後続く2次対応

表6 マークスグループの構成企業

	本社所在地	設立年	売上高	店舗数	資本金
(株)おーばん	山形県天童市	1984.7	231.5億円	20	3,000万円
フレスコ(株)	福島県相馬市	1950.10	226.6億円	16	4,000万円
(株)マエダ	青森県青森市	1977.5	355.6億円	40	7,000万円
(株)マイヤ	岩手県大船渡市	1961.6	253.5億円	18	5,000万円
びはん(株)	岩手県山田町	2011.6	23.0億円	2	5,000万円
(株)マークスHD	宮城県仙台市	2010.8	1,073.3億円	91	8,800万円

※グループ企業の合計値は、マークスHDの値と若干の差異はある。

(株)マエダは2023年3月に資本金額3,000円に減資した。

(出所) インタビュー調査より筆者作成

表7 マークスグループの売上高などの推移

年.月	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
売上高(百万円)	91,970	96,225	100,901	107,287	107,328
従業員数	3,645	3,971	3,968	3,961	3,935
店舗数	78	88	90	92	91

(出所) インタビュー調査より筆者作成

では、震災直後から店舗を開け、地域住民に対して商品を供給し続けた。また、相双地域のフレスコでは、危機管理マニュアルにしたがって、地震直後、各支店長が適切な判断を行い、被害を免れた店舗では、直ちに営業を再開した。このような初動時において、混乱がなく適切な危機対応ができたのは、避難訓練、危機管理マニュアル、責任者の迅速かつ適切な判断によるものである。

その後、フレスコでは、原発事故によって商品物流が断絶したなか、大手流通チェーンの店舗が商品供給を中止するものの、地域企業家の知恵、機転、ネットワークをフル回転することで商品を供給し続けた。

災害時に企業として、このような経営行動をとることができるのは、地域チェーンストアが地域を重要視した経営を行っていることの証左である。この点は、全国規模で事業を展開する大手流通チェーンストアと比較するとより明らかになる。

原発事故発生時、相双地域で事業を展開していたイオンの場合、店舗における正社員である支店長をはじめとする幹部社員に対して、「パート社員への休業補償をしたうえで、店舗を閉めて本部へ帰還せよ」が本社の指示であった。言い換えれば、「地域住民へ商品を供給し続けることは中止し、直ちに戻ってこい」ということになる。とはいえ、こうした本社からの指示は、非難されるものではないし、従業員を放射能から守るといった点から考えるならば、適切な経営判断である。

そのため、原発事故以降、相双地域で営業している地域チェーンストアがフレスコのみになり、地域12万人の食の流通をフレスコが支えることになった。これは、地域住民の命を守るといった経営判断であった。もしも、フレスコのような地域チェーンストアが相双地域になかったならば、大変な事態となったことが予想できる。この点から考えると、地域チェーンストアはソーシャルキャピタルとして、重要な役割を

果たしている。

(2) 地域チェーンストアは復旧・復興、地域経済活性化の原動力

東日本大震災発生から12年以上の歳月が経つが、マークスグループの各地域チェーンストアは、売上高を着実に伸ばし、地域の雇用と地産地消に大きく貢献している。とくに、フレスコの場合、震災以前は売上高約100億円であったが、現在は200億円を超えている。これは経営者である菊地逸夫氏が「明日が見える会社になりたい」、「2020年までに年商を倍にする」と宣言したことを有言実行した結果である。

復旧・復興が進展するということは、地域経済が首尾よく循環することであり、地域の生産者、食品加工業者といった地場の企業や業者の業況がもとに戻り、さらに発展が見込まれる状況に向かうことである。

マークスグループの地域チェーンストアは、地域経済を重視した経営、地域の生産者、食品加工業者から積極的に仕入を行う経営を実践し、それが地域の生産者、加工業者を育てる経営につながっている。こうした地域商品を大切にする経営は、マークスの共同仕入事業とも密接に関係している

スーパーが扱う商品には、ナショナルブランドであるNB、ローカルブランドであるLB、プライベートブランドであるPBがある。NBの仕入については、いままで地域チェーンストアは、大手全国チェーンのバイイングパワーにはかなわなかったが、共同仕入をすることで大手全国チェーンに対抗できるようになった。それにより、地域チェーンストアであっても、顧客に安い値段でNB商品を提供できるようになる。

NB商品で利益があがることにより、LB商品を適正価格で販売できるようになる。そうした活動は、LB商品を守る活動となり、地域活性化につながる。マークスグループの店舗では、地域ブランドである味噌、醤油などは積極的に

店頭に並べ、多様な品ぞろえを提供しており、こうした経営が魅力的な店舗づくりにつながり、地域チェーンストアのコアコンピタンスになっている。

(3) 地域に根差した中堅企業のコーポレートガバナンス

地域チェーンストアの地域を大切にする経営は、株式を上場していない地域中堅企業のコーポレートガバナンスに関係している。

コーポレートガバナンスとは、企業経営を統制する仕組みを検討することであり、その際、「企業は誰のものであるか」、「企業の経営目的は何であるか」、「企業の収益はいかに分配されるべきであるか」、「企業の社会的責任をどのように考えるべきであるか」などが重要となる。

コーポレートガバナンスは時代とともに変化、進化するものである。今日の上場企業においては、会社は株主のものであり、CSRは重要とはいえ、株主権が貫徹されている¹⁵。

しかしながら、非上場である地域の中堅企業の場合、それらは異なる。株式会社であっても会社の株式は経営者が保有しており、所有と経営が一致している。企業経営における収益性は重要ではあるが、株主に対する配当を意識することなく、経営における意思決定ができる。

そのため、地域に根差した中堅企業の経営者に「何のために経営を行っているのですか」という問いをするならば、何のためらいもなく、「従業員のため」、「顧客のため」、「地域社会のため」と即答し、「株主のため」という回答はない。これは、非上場企業のコーポレートガバナンスが上場企業のコーポレートガバナンスとは全く異なる点である。

従業員、顧客、地域社会を大切にする経営は、マエダに関するケーススタディでCS、ES、地産地消がキーワードになっていることに反映されている。

また、地域社会を大切にする経営は、びはんが「山田の醤油」、おーばんが「電子イオン水」

をキーワードにして、地域の食材を活用して、商品開発することにも反映されている。

いずれにせよ、地域企業家が様々な工夫により、従業員、顧客、取引先、地域社会を第1に考える経営を行っていることは、上場企業のコーポレートガバナンスと大きく相違する。

(4) 大店法廃止以降の大競争時代における地域チェーンストアの役割

周知のとおり、大規模小売店舗法が2000年に廃止されて以降、23年以上の時間が経過している。大店法の廃止によって、流通・商業は大競争時代を迎え、ショッピングセンターと商店街の競争、大規模店間での競争が過熱し、地方都市を中心に商店街は崩壊し、大規模店間においても、吸収合併が進展した。かつては、地域における商業集積の主役は商店街からショッピングセンターに移り変わった。

地域における商業集積の主役が商店街からショッピングセンターに移ることで、仕入先である地域問屋、地域市場、地域生産者からの商流が細くなり、全国流通品が売場を占めるようになる。この商流の変化により、地域の富は中央に吸い上げられ、地域における経済循環は細くなり、地域の衰退に結びつく。

かかる状況が日本全国で発生しているが、マークスグループの地域商品を重視する経営は、チェーンストアの経営手法に一石を投じるものである。

いずれにせよ、現在のマークスグループの店舗は、かつて地方の商店街が果たしていた役割を代替している面があり、地域内での経済循環、地産地消、地域経済活性化に貢献している存在である。

8. まとめ

前節までに記したようにマークスグループに参加している地域チェーンストアについてのケーススタディを行ってきた。事例研究を通じ

で、様々なことが明らかになってきた。繰り返しになる部分もあるであろうが、事例研究を通じて得られた示唆をあげることで本稿のまとめとする。

①地域チェーンストアは、災害時、地域住民の命を守る拠点であり、その際、危機管理マニュアルの存在、日頃の防災訓練が重要であること。

②地域チェーンストアは、災害時、地域での食の流通インフラを守ることで、経営者と従業員にスーパーで働くことの誇りが得られたこと。

③地域チェーンストアは、災害からの復旧・復興の原動力であり、地場の生産者や食品加工業者からの取引を大切にしている。そのことが地産地消につながり、さらには地域経済活性化に結びつくこと。

④地域チェーンストア自らが商品開発をし、それらをPB商品として、店頭に並べることは、地産地消、地域経済活性化につながること。

⑤地域中堅企業の経営者は、災害時には、知恵、機転、経営者ネットワークを最大限に活用することで、困難な問題を解決でき、そうした企業家行動が結果として地域社会を守ることにつながっていること。

⑥地域チェーンストアの経営は、「顧客」、「従業員」、「取引先」、「地域社会」を第1にする経営であり、地域中堅企業と上場企業のコーポレートガバナンスには、相違があること。

⑦地域チェーンストアが共同仕入会社を設立することで、NB商品へのバイイングパワーが高まり、スーパー全体の収益率が向上する。それが、LB商品の適正価格での取引となり、地場企業の育成につながること。

⑧地域チェーンストアの競争力の1つとして、店内調理の弁当、惣菜類があること。デリカ部門において、大手流通チェーンと地域チェーンストアでは商品開発への取り組みに相違があること。

⑨地域チェーンストアにおいても、流通業を取り巻く環境変化に対応するため、業態転換を積極的に行っていること。

⑩地域チェーンストアは、かつて商店街が果たした商流における役割を担っており、地域内での経済循環、地産地消、地域経済活性化に貢献していること。

以上が事例研究を通じて得られた示唆であるが、これら以外にも示唆や論点はあるであろう。

東日本大震災から12年以上が経とうしている。東北地方の被災地を歩いてみるならば、まだまだ震災の傷跡は残っている。今回、事例研究をおこなったマークスグループに参画している企業は、被災企業であるが、優れた経営手法によって、この危機を乗り越えているばかりではなく、新しい時代に向けた地域チェーンストアの経営手法を危機管理、地域経済活性化を念頭においたうえで展開している。今後もマークスグループ企業の経営に注目していきたい。

注

- 1) 現在、代表取締役会長の米谷春夫氏は、大船渡市商工会議所会頭でもあり、岩手県を代表する経済人の1人でもある。
- 2) この生還劇については、「マイヤ5階建てビルが命を救った～59人が奇跡の生還～」【『東海新報』2011年4月13日付の記事で報道されている。
- 3) 代表取締役の米谷氏は、「マイヤは倒産する」といった噂を一掃するために東日本大震災発生5日後にアポイントなしに岩手銀行頭取への訪問を行った。その際、頭取からの「なにがなんでもマイヤを支援する」という言葉に安堵したと語っている。
- 4) CGC ジャパンとは1973年のオイルショック時、トイレトペーパー不足などのパニックが起きた際、「お客様に良い商品をより安く、安定的に提供できるパワーを持つためには、全国規模でまとめることが必要」と考えた各地の中堅・中小スーパーマーケットが東京・新宿にある株式会社三徳の呼びかけに応じて結集したグループである。
- 5) マイヤは、被災前は、店舗の2階以上で衣料品を取り扱う総合スーパーであった。しかし、震災後の復旧・復興を通じて、店舗は平屋、食品スーパーに特化した業態転換を行っている。現在、総合スーパーが苦境に立たされていることは、イトーヨーカ堂が2023年3月に多くの店舗を閉鎖するといった経営判断をしたことから証左できる。食品スーパーへの業態転換を東日本大震災直後に行ったことは、評価できる経営上の意思決定であるといえる。
- 6) 中小企業政策の対象範囲とするために資本金の

減資については、賛否両論があろう。実際、減資により非難されている企業もある。とはいえ、今回の減資に関しては、優れた意思決定であると筆者は考えている。

- 7) 間瀬氏は「びはんバル」といった飲食店を営んでおり、定期的に「恵蔵飲ませナイト」といったイベントを実施しており、地域交流を重要視している。
- 8) 東日本大震災直後から、全国のCGCグループの企業は「キクチ救援」という思いで商品供給支援を行った。
- 9) 尾花沢市出身の佐渡ヶ嶽親方は、二藤部氏の店と同じ商店街にある理髪店の息子であった。こうした縁もあり、現役時代から応援しており、二藤部氏は、佐渡ヶ嶽部屋の後援会長をつとめている。
- 10) セブンイレブン、セブン&アイ・ホールディングスの前経営者である鈴木敏文氏の昼食は、商品開発部でつくられた商品の試食であった。試食は毎日、役員室で行われた。(鈴木敏文「私の履歴書(23) 役員試食」『日本経済新聞』2007年4月23日)。
- 11) 新卒採用は、大卒については、青森公立大学、弘前大学といった地元の大学から、高卒については、県内高校からとなっている。
- 12) (株)マークスホールディングスは、<https://www.mercs.jp/>にて事業内容を公開している(2023年12月14日時点)。
- 13) たとえば、イオンのNB商品の仕入は、千葉県幕張市にある本部で一括に行く。イオンは自社物流なので、商品を自前のトラックで工場まで取りに行く。そのため、NB商品の価格交渉では、製造原価に近い見積単価で購入することができるほどのバイイングパワーを持っている。こうしたイオンの購買方法には、賛否がある。今回のインタビュー調査である経営者からは、「イオンの経営は、商人道としての王道でなく覇道である」との声があった。こうした声があがる背景としては、「商売において売り手と買い手が満足するのは当然のこと、社会に貢献できてこそよい商売といえる」といった近江商人のいわゆる「三方よし」の経営哲学がマークスグループ経営者の深層にあるからであろう。
- 14) 菊地氏らマークスグループの経営者は、これからは、チェーンストア業界では、1,000億円企業のバイイングパワーでも苦しくなるとの見解を持っている。
- 15) 戦前の財閥が支配をしている時代では、企業は財閥本社のものであり、戦後の株式持ち合いの時代では、企業は社員のものであった。しかし、企業の株式持ち合いが解消された現在においては、企業は株主のものとなっている。

