

TOP INTERVIEW

トップインタビュー

聞き手／矢吹光一

一般財団法人
とうほう地域総合研究所 理事長

「共に生きる」

Vol.
16



株式会社イトーヨーカ堂 代表取締役会長

真船 幸夫 氏

福島県郡山市出身

1980年 早稲田大学社会科学部卒業

// 株式会社ヨークベニマル入社

2006年 株式会社ヨークベニマル 取締役常務執行役員

2009年 株式会社ヨークベニマル 取締役専務執行役員

2012年 株式会社ヨークベニマル 取締役副社長

2015年 株式会社ヨークベニマル 代表取締役社長

2024年 株式会社ヨークベニマル 取締役会長

2025年 株式会社イトーヨーカ堂 代表取締役会長

1. ご経歴について

矢吹●インタビューの初めにですが、会長は早稲田大学を卒業されてヨークベニマルに入社され社会人生活をスタートされましたが、入社された理由や背景について教えていただけないでしょうか。

真船●一番は、私は昭和の年代なので、どうしても長男は両親の面倒を見るという「価値観」が根強くありました。特に、中学3年で父親を亡くして母親一人で育てられたこともあって、やっぱり郡山に戻ろうと思っていました。そうすると、地元で就職するための選択肢がほとんどなくて、両親が八百屋（青果店）を営んでいて関心を持つようになり、自ずと商売の道に入ったのだと思います。当時ヨークベニマルは東証二部上場企業で成長過程でした。壱千坪規模の店舗に挑戦しようと拡大路線を取った時の入社組で、200人規模の採用が数年間続いた大量採用の時代に、声をかけていただいたわけです。ですから、今振り返ると、地方出身の長男で、母親一人の（ひとり親）家庭で、小売業が家業だったという背景や想いがあったことが、入社につながったと思いますね。

矢吹●ヨークベニマルさんから社会人生活をスタートされて、精肉部門を担当されたと伺っていますが、どのようなご苦労がありましたか。

真船●どの会社でも、すべて現場から始まるのが一般的だと思いますが、私も精肉部門に配属されて（大学卒業後に精肉を担当するとは思っていませんでしたが）現場から始まりました。あの当時、まだまだスーパーマーケット業界は、どうなるかわからない業態でしたが、もう決めたことですから一生懸命やってみようと思いました。最初に安積町店に配属されましたが、なかなか売れない店で毎日大変な思いをしました。でも何とか職場の皆さんと和気あいあいと仲良く交流したり、自分で肉を切ったり加工した商品をお客さんに目の前で買ってもらおうという体験をしました。売れ行きに応じていろいろ手を加えれば数字は作れるという現場体験は小売りならではの経験です。自分の思いひとつで今日の売上予算を達成できるという喜びをやっぱり商売の楽しみとして感じましたね。

矢吹●一番現場で苦労されたことはどのようなことでしょうか。

真船●何が大変だったかと言ったら、当時は労働環境が厳しく、長時間勤務が常態化していた時代でした、一番悲しかったのは帰るときに外が暗くなっていたことですね。私は会社が終わると毎晩のように飲みに行っていましたから、ある意味異質な新入社員でした。翌朝そのまま出勤することもありました。今振り返ると、少し変わった新入社員だったかもしれません。

矢吹●でも、そこで出会った人と人との繋がりが沢山あったわけですね。

真船●そうですね。だから困ったということはあまり感じませんでした。

矢吹●店舗では社員さんとパートさんが一緒にチームを作って働いていますが、新入社員の方もそのチームを作るわけですか。

真船●あの当時からいわばパートさんの力を借りて店舗運営をしているというのがヨークベニマルでした。そういう意味で言うと家庭と仕事を両立する皆さんの現場力には本当に驚かされました。

2. イトーヨーカ堂とヨークベニマルについて

矢吹●イトーヨーカ堂とヨークベニマルは、GMS[※]とSM[※]の違いはあると思いますが、お互い顧客視点といいますか、顧客起点という考え方が培われていたのですね。

※ GMS（ゼネラルマーチャンダイズストア）：「総合スーパー」を指し、食品から衣料品、生活雑貨、家電製品など日常で必要とされる商品を、幅広く取り扱う大規模な小売店。

※ SM（スーパーマーケット）：主に食料品などの日用品を扱い、セルフサービス、大量仕入れによる廉価販売を原則とする小売店。

真船●そういう意味で言うと、イトーヨーカ堂の創業者の伊藤雅俊さんとヨークベニマルの創業者の大高善雄さんという二人の信頼関係があって業務提携に至ったわけです。イトーヨーカ堂は衣料品、ヨークベニマルは食品というそれぞれの強みを補完し合う形で協力関係を築いてきま

した。イトーヨーカ堂郡山店から始まって、いわき、白河と県内に新店を出店して関係性を深めました。伊藤雅俊さんの語る「信頼と誠実、おかげさまでという感謝の心」と大高善雄さんの「ヨークベニマル12章」という、本質的な考えが一緒だったと思います。この考え方がお互いにあることで二人の商売の本質（原点・源流）にお客様視点、お客様最優先という思想があったからこそ、業務提携に繋がりお互いの発展にも繋がったと思います。哲学や理念が一緒でないと成長はないし、まず、何のためにという原点が共通していたということが根本だったと思います。

矢吹●恥ずかしながら「ヨークベニマル12章」をしっかり読んだことはなかったのですが、今日読ませていただいて本当に大事なことが書いてありますね。

真船●そうですね、78年前に書かれた文章かもしれませんが、イトーヨーカ堂の理念もそうですが、時代が変わっても色褪せることはありません。世界最大の流通業といわれる「ウォルマート」でさえ、基本的には創業者のサム・ウォルトンの思想を脈々と受け継いでいます。アメリカの名だたる流通業はみんなそうですね。パブリックスにしてもクローガーにしてもウェグマンスにしても理念がなければ企業は持続できないと、改めて実感しています。

矢吹●作家の江上剛さんが、小説「二人のカリスマ」でイトーヨーカ堂の伊藤雅俊さんとセブンイレブンの鈴木敏文さんをモデルにして、対照的な考え方を持つ二人を合わせ鏡のように描いています。また、老舗企業の研究者で明治学院大学の神田名誉教授は、経営理念と変革が大切

であると言っています。企業は時代と一緒に変わり続けなければ置いて行かれますが、一方で理念がしっかりしていなければ長続きしないということですね。

真船●まさに、「二人のカリスマ」じゃないですが、「信頼と誠実」、「おかげさまで」という変えてはならないものと、鈴木敏文さん（セブン&アイグループ名誉顧問）の言う「変化への対応と基本の徹底」、この両軸がセブン&アイグループの成長の要因だったと思います。

3. ヨークベニマル会長になるまで

矢吹●そういう意味では、会長はヨークベニマルで社長から会長になり、さらにはイトーヨーカ堂の会長になりました。普通はそこまでないわけですが、バトンを渡されるために必要な経営感覚を、どのように身につけられたのでしょうか。

真船●実は、入社後現場のマネジャーを経験してから一度人事部に異動しました。そこで、給与計算や社会保険料の計算をやりましたが、当時は自分に合っていないと感じていました。その時、二代目社長の大高善二郎さんからテンポラリーセンター（現パソナ）さんとジョイントでテンポラリーセンター福島という人材派遣会社を立ち上げるプロジェクトを任せられました。パソナの南部靖之さんが凄いのところは、大都市圏は直営店で出店し、地方都市は地方の有力企業と組んで出店していたことです。やはり、地方では後ろ盾がないと信用されませんから、そういう形で全国展開していたのです。南部さんがこのビジネスを起こしたきっかけは、大阪の学習塾で教えていて、塾に子供を預けるお母さんたちを見て、これだけ優秀なお母さんなのに働く場所がないことに気づいたわけです。そこから時間の制約がある人をマッチングするということを考えて人材派遣を始めたそうです。私もやってみて、非常に優秀な女性人材が地域に多くいることを実感しました。せっかく東京の大学を出て福島に戻ってきて結婚しても、要はスキルを活かせるような仕事がない。ましてや時間が制約されるというところで、本当に能力を発揮したいと思う女性たちを、地元の中小企業はどうして採用できないのだろうと思いました。同時に、女性の求職者と企業をマッチングさせる仕事に対する社会的ニーズは大きな社会的意義



があると感じ、事業に没頭しました。最初は2人で、会社設立から始めて、あと女性2人を雇って4人体制でした。仕事は保険の営業のような飛び込み営業で、ようやく仕事をもらったのが1枚5千円のワープロ打ちでした。それから売り上げが1千万円～2千万円と増えて、いわきに分室を作って宇都宮にも作ろうかという話になった時に、また本社へ呼び戻されました。ちょうど、この仕事に社会的意義を感じて、もう会社を辞めてこれをやろうかと思ったくらいでした。この事業の背景は、大高善二郎社長が女性活用はこれからの企業の成長になくてはならないと考え、戦略的にこの事業を始めたのだと思います。本当にそこで感じたのは、女性の力でした。これだけ貴重な人材がいて、まさに男性以上の知識や能力や技術で勝る女性がこんなにもいるとつくづく感じて、女性活用の大切さを身に染みて感じた3年間でした。

矢吹●それは時代を先取りする素晴らしい仕事でしたね。とても面白い経験だと思います。本社はどのような仕事が待っていたのですか。

真船● GATT（ガット）ウルグアイ・ラウンドがあって、米や牛肉やオレンジといった輸入自由化が目白押しだった頃、イトーヨーカ堂がシアトルに駐在員事務所を作るということで、イトーヨーカ堂に出向してシアトル事務所の駐在員を約4年やりました。ですから、今（会長として）イトーヨーカ堂にお世話になっていますが、初めてではなく2回目になります。

矢吹●具体的にはどのような業務を担当されたのですか。

真船●駐在員事務所のため仕入れ機能はないのですが、東京の出先として（情報収集やインタビューなど）いろんな意味で動いていました。スタッフは3人で、所長がイトーヨーカ堂の精肉バイヤーですから、もう一人が農産物をやると必然的に私は魚担当になりました。3人プラス事務員さんの計4人でした。当時の水産ビジネスではアラスカが輝いていて日本も影響力がありました。アラスカの工場には、北海道や岩手県の三陸から「テクニシャン」という筋子やイクラを作る職人さんが来ていました。ジュノーに加工工場があって長崎出身の村尾さんという方が工場長でした。何もわからないものから、村尾さんに教を請いてかわいがって

いただきました。シアトルからアラスカの工場へ日本酒を一升瓶2本くらい買っていったり酒を飲むこともありました。やっぱり、何でもそうですが、現場に入って行って自分をわかってもらうためにコミュニケーションすることが原点なんじゃないでしょうか。

矢吹●私たちも現場で腹を割って話すという機会が少なくなってきているものですが、一流の方は現場を大事にされていますね。常に自分で見に行き、従業員の方と対話され、現場の声を受け取って総合的に判断するという現場感覚を身につけられていますね。まさに三現主義（現地、現物、現実）ですね。

真船●現場を知らずに机上で判断すると、企業の方向性を誤ることがあります。

矢吹●以前、日東紡の社会長とお話しさせていただいた時にも、上に行けば行くほど現場の本当の姿が見えなくなるとおっしゃっていました。真船会長は、人材派遣の会社とシアトルで経営感覚を磨かれましたが、福島の人手不足に悩む企業は短時間だったら働ける方をもっと採用する仕組みを作ることも大切でしょうか。

真船●ヨークベニマルの例でいいますと、パートで入って現場のマネジャーをやって、店長、そして役員に昇進した女性社員もいます。

矢吹●素晴らしいですね。女性の管理職比率も4割くらいになりますか。

真船●そこまでいいいっていませんが、いずれなると思っていますよ。



矢吹●男性と女性の能力差はないですか。

真船●能力に差はないと思います。むしろ、女性の方が優れていると感じる場面も多々あります。

4. 人材育成について

矢吹●採用から育成にかけて心を砕かれたことや社長あるいは経営陣としてどのような人材育成に努めてこられましたか。

真船●社長になった時から「人材」じゃなくて「人財」だと言っていました。人は無限の力を持っていると以前から思っていましたし、人財を生かすも殺すもやっぱり会社の制度や仕組み、教育体系だと思っています。ひとつ、きっかけになったのは、トヨタの生産方式との出会いです。これも、イトーヨーカ堂が豊田自動織機と一緒に改善活動をやるということで我々も参加しました。最初は、トヨタの改善は流通には関係ないので活かさないだろうと思っていましたが、実はこれは人財育成だなと直感しました。人の持っている能力を引き出す非常に大切な活動だということで、ヨークベニマルでは20年以上にわたり改善活動を体系的に進めてきました。

矢吹●社長になる前からでしょうか。

真船●副社長時代からですね。イトーヨーカ堂の旧大宮店で始まった店舗改善活動に我々も参加させていただいたわけです。

矢吹●やっぱり、目から鱗といいますか相当な気づきがありましたか。

真船●ありましたね。トヨタの改善活動の二大軸は、ジャストインタイムと見える化ですが、見える化という線を描いて、線を出たら異常だねという考え方です。要は今まで標準基準がなかったから異常がなかった。標準基準を作ると異常に気付くことから人は知恵を働かせ改善が始まる。標準基準を段階的に上げていくとまた異常が出るので改善を積み上げていく。トヨタでは改善に終わりなしと言いますが、永遠の人材育成なのでしょうね。改善活動を進めるにも改善するリーダーがいないと進まないの、改善リーダーイコール店長を作るための改善研修という3ヶ月間のプログラムをやっています。3ヶ月

間現業を離れてヨークベニマルの店舗に入って各部門に柔軟に配属されながら、そこで課題、問題を解決する研修です。

矢吹●何人ぐらいで研修するのですか。

真船●12～13人ですね。ある店舗を会場にして改善のリーダーが課題を見つけて、改善策を講じて結果を検証するというプロセスなのですが、そこで一番大切なのは「腹落ち」なのです。店のパートさんを巻き込んでの活動ですから、彼女たちが腹落ちしなければやらないですよ。一番は折衝力です。

矢吹●そういうことですか。

真船●リーダーとして一番大切なことは腹落ちさせることなのです。やっぱり一つのこと、一つの思いをみんなと共有できるリーダーでなければ人は動きません。組織を動かすために、そういうことを体系化しながら作ってききましたが、できればイトーヨーカ堂流のプログラムを作り込んでいければと思っています。

矢吹●深いですね。改善に終わりはないのですね。

真船●何でもそうでしょうが、特に小売業は人財産業だとよく話しています。会社の数字を変える時間は一日8時間しかないのです。現場の売り場の皆さんが昨日10個売れたから今日は20個売ってみよう、明日は30個売ってみようという小さな挑戦を繰り返していかなければ会社の成長につながらないのです。ですから、私たちが目指している経営は大きなことを小さくして



考えるという、個店経営、部門経営ということを経営の柱にしていました。要は京セラのアーメーバ経営と一緒にですね。

矢吹●店長や部門長を戦略的に作っていくための、サクセッションプラン（後継者育成計画）は明確にありますか。

真船●なかなかそこまでは、あるべきだと必要だと思いますが、今現在はどうかでしょうか。ただし、現場を見て知っているという意味で、マネジャーの段階から、あれだったらやれるという感覚はみんな持っているのではないのでしょうか。

矢吹●そういうことを積み重ねて、スーパーマーケットを78年間続けてこられたわけですね。やっぱり組織は人の積み重ねでできているのですね。

5. 地域の復興と使命について

真船●1店舗1店舗の地域になくてはならない店の集合体がヨークベニマルやイトーヨーカ堂という会社で、それぞれが地域のお客様のご満足、ヨークベニマルがあつてよかった、助かったと言っていたことが、我々の存在なのだと思います。そのことを強く認識させられたのが、2011年の東日本大震災でした。

矢吹●なるほど、社員の皆さんは自分たちも被災されていながら、お店をすぐ開けてオペレーションされるわけで、相当な困難がありましたね。

真船●そうですね。ちょうど私は、宮城県と山形県



2025年7月26日イトーヨーカドー大森店にて
「会津ものづくりフェスタ」

の責任者をやっていましたが、毎日が試練の連続でした。やっぱり、我々のビジネスがないとお客さんは生きていけない。とにかく食品を提供、途切れさせてはならない。何としても食品を届けるという使命感をすごく感じました。震災を機にお客様が我々の存在意義を認めてくださいましたね。

矢吹●それは私ども地域金融機関も一緒です。地域のお取引先に支えられています。企業の社会的役割を果たすことが企業の成長につながるがありますね。

真船●あの時は、福島県内に配送トラックが入って来なかったり、県外で福島ナンバーの車が敬遠されるなど、厳しい状況もありました。そういう時でも我々のグループ（イトーヨーカ堂、セブンイレブン）の人たちが福島に応援に入ってくれました。ありがたいですね。やっぱり、グループの力をひしひしと感じたのもあの震災でした。

矢吹●私たちはあの震災を経験して不運だったとは思いますが、本当にたくさんのことを学びました。一方で、14年経ちますと、経験していない人たちも相当数増えてくるので、いかに知見や体験を継承するのかということに心を砕く必要があると思いますが、何かそういうことはありますか。

真船●あの時から、我々のもう一つの使命として、福島の生産者を応援することに力を入れました。福島の県産品（果物や常磐物の魚）が風評被害で売れないので一生懸命応援して、特に桃、米、牛肉の3品を徹底してお客様に提案しようと行政ともタイアップしてやらせていただきま





2025年7月18日内堀知事来社時に記念撮影

した。そんな中でカルビーの伊藤社長（当時）、サッポロビールの高島社長（当時）、サントリー食品の齋藤社長（当時）、テーブルマークの川股社長（当時）という5人の福島県出身社長みなで応援しようと取り組みました。

6. 流通業が目指すべき姿について

矢吹●最後にもう一つだけお尋ねしたいのですが、今年3月に旧イトーヨーカ堂郡山店舗跡に「ヨークパーク」をヨークベニマルさんが作られました。この「ヨークパーク」を一つのモデルとして、イトーヨーカ堂さんが地方展開を考えていらっしゃるとお聞きしましたが。

真船●本来は、あそこの上物は、イトーヨーカ堂が再開発してイトーヨーカ堂として存続する方向で進んでいましたので、我々もヨークベニマル桑野店をスクラップ&ビルドで新しくしました。その後、イトーヨーカ堂が北海道、東北から撤退するということになりました。西ノ内は郡山のへそですからハトマークをなくすわけにいかないということで、ランドマーク的な店作りに挑戦しようという形でスタートしたわけです。イトーヨーカ堂のメンバーもだいたいあそこの店に学びに行っているんで、一つの目指すべき方向性を示す店として（売り場や商品構成を参考に）イトーヨーカ堂の食品の再生につながるのではないかと思います。また、我々ももっとマーケットやお客様の変化を把握して、商売の原点を実現できるように西ノ内から学んだことを、イトーヨーカ堂の次の成長の糧にできればいいなと思っています。

矢吹●店舗の規模やテナントの種類を見ても、近くのヨークベニマル桑野店と全く違う売り場になっていると感じます。

真船●テナントにロフトや赤ちゃん本舗が入ってくれたのは、やはりグループの力です。いろいろな意味でお客様が来ていただけるような魅力的な商業集積にしたという意味で一つの方向性を示す館だと思っています。

矢吹●お話をお聞きして、お客様を大事にして、現場を見て、その改善に取り組まれている様子がうかがわれました。一方で地域全体では、買い物難民などと言われるように本当になくてはならない機能がなくなってしまう状況も見られます。特に郡部のお年寄りからお店に行って買い物をすることが大きなイベントで楽しみだという話も聞かれています。こういうことに、私たちも心を砕く必要があると案じております。

真船●経営上、最大のステークホルダーは働く仲間ですから、ここが明るく元気に前向きに働いてくれて、その人生を無駄にさせないということが使命だと思います。先ほどのフィロソフィーの話ですが、時代時代でいろいろな経営手法やマネジメント手法が出てきますが、最終的に企業を支えるのは「理念」であり、「フィロソフィー」の経営じゃないですかね。

矢吹●おっしゃる通りですね、今日は貴重な時間をいただき、ありがとうございました。今後とも宜しくお願いします。

インタビューを終えて

東京行きの新幹線で真船会長をお見かけした。私自身は初対面であり、不躰で大変失礼とは思いつつも、大宮を過ぎたあたりで名刺交換させて頂いた。上野に着く頃に、どうしてもインタビューさせて頂きたいとの強い思いが抑えきれなくなり、新幹線車内で本誌へのインタビューをお願いした次第である。誠に失礼極まりない行動であるが、「福島の進路」を楽しみにしている方々に、どうしても株式会社ヨークベニマルの社長、会長を経られて、日本を代表する流通業である株式会社イトーヨーカ堂の会長になられた真船様のお話を届けたいと考えたのである。真船会長には、この場を借りて改めてお詫び申し上げたい。

実は、このトップインタビューは、私自身が突然、個別にお願いするケースが多く、固辞されることもあるが、地域の皆様に喜んで頂けることが、私どもの励みにもなっている。

真船会長のお話は、期待通り、いやそれ以上の内容で、頂いた1時間があっという間に過ぎてしまった。入社時からの一貫したお客様への思い、人への優しさ、経営者としてぶれない姿勢など人として尊敬できるお話ばかりであった。

組織のトップに立ちながらも、決して驕らず、人の話に耳を傾け続ける姿勢は、多くのリーダーにとって学ぶべき在り方だと感じた。経営とは「数字」や「戦略」だけではなく、「人を想う心」であり、未来の流通業界を考えるうえでも大きなご示唆を頂いた。

お客様の声に耳を澄まし、仲間とともに汗をかき、時には葛藤しながらも地域に根ざした流通の未来を一步一步築いてこられ、社長そして会長として企業を導く立場になっても、「現場こそ全て」という信念を持ち続けておられる。

時代が移り、流通のあり方も大きく変化する今だからこそ、人と地域を想い、人の営みのそばに立ち続ける経営者の存在が、どれほど尊いかを改めて深く考えさせられた。

全国規模の組織の改革に取り組む立場にあっても、その原点にはいつも福島がおありになる。福島で培った価値観、そして人と地域への深い信頼が、変化の時代における「ぶれない軸」になっている。

今回、真船会長へのインタビューを通じて痛感したのは、「経営」とは決して数字や理論だけで語れるものではなく、「地域」と「人」への深い理解と共感から生まれるものだということである。

本誌『福島の進路』は、地域の課題と可能性を見つめ、次の一步をともに考える場でありたいと願っている。福島の“進路”を地域の皆様と共に切り拓いていく決意を、私たちも新たにいたしました次第である。

今後ともどうぞ宜しくお願い申し上げます。

(インタビュー 矢吹 光一)



矢吹理事長

真船幸夫様

