

# 伊藤雅俊の軌跡



後列左から伊藤雅俊、妻・伸子  
前列左から長男・裕久、次男・順朗、母・ゆき、長女・尚子

伊藤雅俊の商売の道は、小さな洋品店1店舗から始まりました。その後、多店舗化を経て、多様な業態を擁するグループ企業へと飛躍を重ね、やがてその活躍の場を国内のみならず世界へと広げました。常にお客様の立場に立つて考え、挑戦し続けた伊藤雅俊の軌跡を、セブン&アイグループの歩みとともにお届けします。



1924年、関東大震災直後の浅草「めうがや洋品店」。

もうけませんが、夫は若くして病没しました。その後、金子と再婚するにいたり、誕生したのが雅俊です。当初、母一人で切り盛りしていた商売に、1930年前後から雅俊の異父兄にあたる譲が加わりました。戦前期、3店舗まで商売を広げられたのはゆきと譲の二人の力であったと雅俊は振り返っています。

この頃のゆきの働きぶりを雅俊は「商人の鑑」として終生語り続けました。個人商店を切り盛りするゆきは、どんなに辛いことがあってもお客様を笑顔で迎え、益も正月も休みなく働いていました。雅俊は後年、日本経済新聞の「私の履歴書」でこう記しています。

「堅実な商売の繰り返しは信用につながります。信用は一夜にしてできる

ものではなく、毎日こつこつと積み上げることで、自然についてくるものです。飽きずに繰り返す、一つ一つの積み上げが商売のイロハであり、基本です。『商いのこころ』2003年日本経済新聞社刊。

このゆきの姿勢が、雅俊の商売の原点となり、それはイトーヨーカ堂やセブン&アイ・ホールディングスの創業の精神、経営理念に脈々と継承されています。

1940-1960

## 羊華堂の継承

この戦前期の堅調な商店経営は、雅俊が商業学校4年の時、突然、終焉を迎えます。雅俊の父母が離別することとなり、ゆきと譲はそれまで手塩にかけてきた商店を手放すことになりました。そして1940年に、ゆきの弟、敏雄が多店舗化を進めていた「羊華堂」の1店舗（浅草店）を、譲がのれん分けの形で預かり、ゆきと譲は新たな商売に取り組むこととなりました。敏雄が浅草店を譲に提供する際の条件はかなり厳しいものだったといえます。それでも、譲はゆきとともに異父弟であり、まだ学業半ばの雅俊の面倒まで引き受け、商売に徹しました。この譲

について、真面目で、面倒見がよく、働き者の兄は、新天地の浅草でも、何かと頼りにされる存在になっていました。『人一倍苦労しただけに、人生観がしっかりとっていて、曲がった道でも、真っすぐに歩け』と言うような人です。『商いのこころ』と雅俊は記しています。

雅俊は1942年に東京都立芝商業学校（現東京都立芝商業高校）を卒業後、譲のすすめで横浜市立横浜商業専門学校（現横浜市立大学）に進学しました。しかし、すでに太平洋戦争が始まっており、学業よりもっぱら勤労働員の日々が続き、1944年には、同校を繰り上げ卒業することになりました。卒業後は、三菱鉱業（現三菱マテリアル（株））に入社し、秋田県の尾去沢鉱業所に赴任するのもつかの間、1945年には兵役につき、陸軍の特別甲種幹部候補生として香川県・豊浜の陸軍船舶幹部候補生隊に配属されました。しかし、訓練中のさなか、同年8月15日の終戦によって同隊は解散し、雅俊は三菱鉱業に復職。任地の尾去沢に戻りました。そこでの生活を切り上げ、ゆきや譲とともに商売の道を目指すきっかけとなったのは、新宿中村屋の店主、相馬愛蔵氏の著書『二人として』だったといえます。

1920-1940

## 伊藤雅俊の生い立ち



伊藤雅俊は1924年、父・金子専蔵と母・ゆきの長男として、東京の目黒で誕生しました。専蔵は地主の息子で、ゆきと結婚後に個人商店を始めました。主に商売を切り盛りしていたのはゆきで、漬物店の後に乾物店を手がけ、やがて武蔵小山、目黒、大岡山の3店舗を営むまでになりました。ゆきは、1892年神田万世橋の乾物問屋「吉川商店」の娘に生まれ、ゆきの父（雅俊の祖父）吉川熊吉は、意欲的に商売に取り組む人物でお店も非常に繁盛しましたが若くして病死しています。ゆきには弟の吉川敏雄がおり、敏雄は1920年に台東区浅草に足袋などを商う「めうがや」を開きます。その後、敏雄は洋装の時代の到来を見て、「めうがや」を洋品店に商売替えし、洋品店「羊華堂」としました。これが、現在のイトーヨーカ堂のルーツとなった店舗です。

一方、ゆきは父の病没後に母とともに愛知県に移り、その地で新聞記者をしていた伊藤忠治と結婚、2男1女を産みます。一方、ゆきは父の病没後に母とともに愛知県に移り、その地で新聞記者をしていた伊藤忠治と結婚、2男1女を産みます。

1945年の冬の到来を待たず、雅俊は三菱鉱業を退職し、ゆきと譲が商売を再開した東京・千住に戻りました。譲が任された店は、1945年3月10日の東京大空襲によって焼失してしまいましたが、幸いにもゆきと譲の家族は、大空襲の中を生き延び、親族のいた綾瀬に避難することができました。終戦後、ゆきと譲は北千住のソバ屋「たぬきや」の店先、わずか2坪を借り受け、戦災を免れたメリヤスの下着を元手に商売を再開しました。秋田から帰った雅俊が加わったのはこの店の商売でした。

当時、千住は洋品販売の立地としては、恵まれた環境とはいえませんでした。しかし、雅俊は後年、この時代を振り返り「恵まれた環境にいと商売も保守的になり、苦勞して新しいことに挑戦しなくなる。新しいことに挑戦しないといけない環境で必死になることで、革新が生まれる。革新は辺境から生まれる」と語っています。しかし、敗戦直後の混乱した社会の中で、闇市といわれる非正規ルートの商品売買で莫大な利益を上げる商売が行する中、千住の羊華堂では正札販売を貫くとともに、1ダースの商品を売って2枚分の利益を得る「2枚儲け」という薄利多売の商売を続けました。



1961年、欧米視察旅行に出発する雅俊（最上列左から3人目）。

これは一般の小売価格よりも2割ほど安い値付けであり、そこには叔父である敏雄から引き継いだ「お客様あつての商売」という商売の基本がありました。薄利で商売を回し続けることは、小さな失敗でも商売を危険にさらすこととなります。その緊張感の中で生まれたのが、無借金経営という信念でした。雅俊はこの当時を振り返り、店舗の建設代金の支払い以外に、商品の仕入れに手形を使わないという商売が身に染みついたと述べています。

その後3度の移転を繰り返し、拡張を重ね、イトーヨーカドー1号店である千住店（現ヨークフーズ千住店）となりました。1948年には、譲を代表社員とする合資会社羊華堂が設立され、雅俊は有限責任社員となって「責任ある商品をより安く」を方針に経営に取り組みました。同年には1号社員、翌年には2号社員がそれぞれ入社しています。

私生活では、店舗拡張の際に支援をしてくれたお取引先の渋井賢太郎氏の紹介で東京・高円寺で「きくや洋品店」を営んでいた中村五市の娘、伸子と1952年に結婚しました。こうして公私ともに順調に進み、1956年には羊華堂の年商は約1億円に達していました。しかし、その年、譲が持病

タートさせました。

1965年には、社名を株式会社伊藤ヨーカ堂に変更し、社内組織の整備を重ねました。そして1968年にはお客様を最上位に、そのすぐ下にはお客様との接点となる店舗を置く、1972年に掲げられた社是にも通じる姿勢を表した逆ピラミッド型の組織図を採用。この考え方は現在のセブン&アイグループに継承されています。さらに同年、15店舗目となる西新井店の出店に際して、同店の裏に精肉および青果の加工センターを開設、これがイトーヨーカドーのプロセスセンター（PC）の始まりでした。

1968年には会計処理のEDP



左から譲、ゆき、雅俊。

のぜんそくを悪化させ、44歳の若さで逝去。雅俊が経営を継ぎ、社長に就任することになりました。この時、事業継承に消極的だった雅俊を励まし、親身になって助言してくれたのが、神奈川県平塚市で百貨店「梅屋」を経営していた関口寛快氏でした。その助言をもとに、1958年に株式会社ヨーカ堂を設立。代表取締役社長となった雅俊は、ヨーカ堂を国内有数の百貨店に育てあげるべく、積極的に経営に取り組み始めました。

1960-1970

## レギュラーチェーンの展開

1950年代、日本は「高度経済成

(Electronic Data Processing) システムを導入し、1970年には電子発注システムのテストを開始するなどコンピュータ化にも早くから取り組みました。こうして同年には19店舗、2000名を超える従業員（パートタイム勤務含む）を擁するチェーンストアへと成長していきました。そこには、多くの知見に耳を傾けながら慎重に判断しつつ、いったん決断するとスピーディーにことを進めていく雅俊の革新的な経営姿勢がありました。

1970-1980

## コーポレート体制の構築

1970年代に入ると国内社会には物がいきわたり始め、お客様ニーズの中心は量から質へと移り、外食など多方面の分野に広がっていきました。雅俊はこうした流れにいち早く対応を図り、デイリー食品を専門的に扱うデイリーフーズ、店内飲食サービスを扱うヨークフードサービスなどの事業会社を次々と興していきました。1973年には米国デニーズ社、米国サウスランド社（現Seven, Inc.）と相次いでライセンス契約を交わし、翌年からレストラン「デニーズ」、コンビニエ

長」と呼ばれる成長期に入っていました。多くの人々の所得は伸長し、物不足の中で購買意欲が高まり続けていました。そのような中、1961年に雅俊は欧米視察に参加しました。この時、雅俊が米国で目にしたのは、日本で始まった高度経済成長の先に現出するに違いない大衆消費社会でした。「これからは、百貨店ではなく、セルフ方式のチェーンストアの時代だ」。それが、雅俊が視察旅行から得た感触でした。

しかし、スーパーストアのチェーン展開への目標転換は、大きな課題をもたらしました。十数店舗を超えるチェーンストアの管理運営は、個人経営では対応が困難であり、専門的な管理組織が不可欠とされていたからです。商人として信用を第一に店舗経営を続けてきたゆきや譲も、またその薫陶のもとで育った雅俊自身も、自分たちの目が届かない規模にまで大きくなることには、本能的に危惧を抱いていました。「大きくなることは怖いことだ」と、雅俊は生前、常に言い続けました。しかし、この時も関口氏はチェーンストア化に賛成して、「千住店に依存するのは好ましくない。新店を出すべき」と雅俊の背中を押しました。こうして、1961年にはチェーン展開のスタートとなる赤羽店、翌年には北浦和店を

ンストア「セブン・イレブン」の展開をスタートしました。

また、スーパーマーケットが全国に広がりを見せる中で、1970年代は、仕入れや物流の効率化、マスマリットの追求から大手チェーンストアと地域スーパーの提携が盛んになっていきました。こうした中でイトーヨーカ堂にも多くの業務提携の引き合いが来るようになりませんが、雅俊は経済効率という点だけを目的とした業務提携を行わず、お客様の立場に立って誠実な商売を行うという経営理念の一致を重視し、決して受け入れませんでした。1971年には福島県内でスーパーマーケットを展開する紅丸商事との共同出資（株）ヨークベニマルを設立し、1973年には紅丸商事との業務提携にいたりしました。これは、同社を率いる大高善雄社長（当時）の「一人のお客様さまに誠実を尽くせ」という経営理念に雅俊が共感した結果でした。

業容が拡大する中で、1972年にイトーヨーカ堂のシンボルマークを刷新。当時、最新のCI(Corporate Identity)を導入しました。そして同年9月には東京証券取引所市場第二部への上場を果たし、公募価格880円で240万株を公募し1400円の初値がつく好調なスタートとなりました。

出店しました。同時に、従来の衣料品関連だけでなく、食品、日用品、住関連品など新たな品揃えも進めていきました。

資金について、雅俊は三井銀行（現株三井住友銀行）千住支店長の西脇秀夫氏の協力を得て同行本店でチェーンストアの将来性をとうとうと述べ、出店資金の借入れに成功しました。雅俊はこの時のことを著書でこう振り返っています。

「四十歳前の、海のものとも山のものともれない若造が、見てきたばかりのアメリカの商業事情を説明し、いきなり出店資金が必要なので大金を貸してくれというのですから、今から思えば冷や汗ものです。」（商いのころ）。

人材については、新卒者の採用とともに即戦力となる社員の中途入社に力を注ぎました。この時期に入社したのが、鈴木敏文、田村節男、星操、清水秀雄、佐藤信武など、後のグループの中核を担うメンバーでした。品揃えについては、1961年千住店に加工食品、家庭用品、化粧品、医薬品などを導入、その後、青果、鮮魚、精肉などの生鮮食品の取り扱いを開始。1964年には初のプライベートブランド商品（粉ジュースと砂糖）の販売もス

さらに翌年7月には第二部上場からわずか10カ月で第一部への指定替えを果たしました。そのうえで柔軟な資金調達に向けて、1976年には国内流通業で初めて、ヨーロッパで預託証券を発行し、翌年には米国でも無担保転換社債を発行。雅俊自身がヨーロッパ、アメリカへと出向き、海外投資家への説明に努めました。ここにも事業成長に向けて枠にとらわれることなく積極的に取り組む雅俊の一面がありました。

また、上場を機に改めてお客様へのサービス向上を図り、社内で「サンクス運動」を展開。その中で創業当初から受け継がれてきたサービスの基本が、「品揃え」「鮮度管理」「クリンリネス」「フレンドリーサービス」の基本四原則としてまとめられていきました。業容が拡大する中で、雅俊はグループ経営体制の確立を図りました。1980年5月には7業態、23社からなる「IYグループ」の運営体制が構築されました。使命(MISSION)、目的(PURPOSE)、目標(OBJECTIVE)が明示されるなど、現在にも通じる革新的な内容でした。また、1977年からは幹部社員を集めた「経営方針説明会」をスタート。組織が拡大する中でダイレクトコミュニケーションによって経営トップの思いを伝え、意思疎

通を図るもので、現在のグループ経営方針説明会へと受け継がれています。

1980-1985

## 業務改革の始動

1980年2月期には税引き後純利益額で国内小売業のトップとなり、翌年2月期には経常利益額でも小売業のトップとなりました。しかし、1981年中間決算では、イトーヨーカ堂初の経常利益の減益となりました。同年5月に減益の見通しを把握した雅俊は、その原因の究明を指示するとともに、同年下期には企業体質の全面的な革新による利益成長回復に向けた改革を目指しました。こうして雅俊は1981年10月「荒天に準備せよ」とのスローガンを全従業員に向けて発しました。これが組織、人事、売場での発注、販



業務改革の方針を直接伝えるため、1984年から年2回、8,000名以上のグループ幹部社員を一室に集め、経営方針説明会を開催。

どから、いち早く景気後退の兆しをつかむことで1991年以降の「バブル崩壊」にも、イトーヨーカ堂は大きな損失を出すことなく、安定した経営を続けました。

一方で米国では1980年代後半、資本効率の向上や競争力の強化を表明して企業買収が熾烈をきわめる状況に陥っており、北米でセブン・イレブンを展開し、世界各国にライセンス供与を行ってきたサウスランド社は、自社株の取得を通じてM&Aからの防衛を図りましたが、1987年10月のブラックマンデーの影響もあって、多額の負債を抱えることとなりました。1990年3月にはイトーヨーカ堂、セブン・イレブン・ジャパンがサウスランド社の経営再建を支援する基本合意にいたりしました。雅俊はこの再建支援について大いに迷い、「神様を拝む気持ちで」引き受けたと言います。この時の合意に基づき、イトーヨーカ堂とセブン・イレブン・ジャパンは総額640億円を出資。IYグループとしては初めての本格的な企業買収となりました。サウスランド社がそのまま経営破綻するとセブン・イレブンの商標権が誰の手に移るかわからない状況にあり、ブランドを守るには支援するほかないと考えたうえで決断でした。雅俊は、

売管理、品揃えなど、社内あらゆる仕事の進め方を変えていく「業務改革」の出発点でした。そこには、高度成長期から安定成長へと転じた国内の消費市場が、「売り手市場」から「買い手市場」へと、根本的に変化しているという認識と、強い危機感がありました。社内には鈴木敏文をリーダーとする業務改善プロジェクトを設置し、売場では商品一つひとつの販売動向を管理する単品管理を通じて死筋の排除を徹底することで高度成長時代のように物が売れなくても、確実に利益を上げ、健全な企業体質を育てていくという考え方を推進しました。そこには、高度成長期においても販売や売上シェアの拡大によってすべての問題を乗り越えるという「売上至上主義」とは一線を画し、健全な経営基盤を重視してきた伊藤経営の真髓がありました。業務改革の根幹を担う単品管理の徹底を図り、1985年にはPOS（販売時点情報管理）機能を備えたレジ8000台をイトーヨーカドーに導入。POS情報を単品管理に活かす独自のシステムとその規模は、世界にも例のない取り組みであり、バーコードとPOSレジの普及に先鞭をつけました。業務改革の推進によって、イトーヨーカ堂とIYグループは1980年代を通じて他の

決断してからも心配でならなかったと言っています。当時、セブン・イレブン・ジャパン社長の鈴木敏文や専務取締役の鎌田誠皓らが、同社の再建を実質的に主導し、経営参加3年目の1993年には通期で黒字転換を果たしました。1999年にサウスランド社は7-Eleven, Inc.に改称し、2000年にはニューヨーク証券取引所への再上場を果たしました。雅俊はまた、2005年には7-Eleven, Inc.再建の功績により、米国のダラス・フォートワース日米協会が主催する「サン&スター・レガシ―賞」を授与されました。

## 人財育成の取り組み

バブル期を乗り越え順調な経営を続けていた雅俊は、1992年2月に毎日新聞社主催の「第12回毎日経済人賞」を受賞するなど、社会的な評価も高まっていました。しかしその矢先、予想外の事態が起きました。同年10月、イトーヨーカ堂の最古参の幹部社員が商法違反の容疑で逮捕されるにいたった事件です。この事件を受けて、雅俊はイトーヨーカ堂代表取締役社長の辞任を決意。さらに、東日本旅客鉄道社外取締役、さらに東京商工会議所常議

追隨を許さない利益成長を遂げ、国内で優良企業として注目されるだけでなく、1989年にはハーバード・ビジネススクールがイトーヨーカ堂を教材に採り上げるまでになりました。

経営が大きく開花する中、1982年には、敬愛するゆきが89歳で逝去しました。雅俊はゆきの誠心誠意お客様に尽くす姿を常に商売の鑑として、その後もゆきや譲から学んだ「信頼と誠実」の精神をグループの根幹に根づかせる努力を惜しみませんでした。そして、お客様をはじめとするあらゆるステークホルダーに誠実に対応し、信頼に込める経営が認められ、1985年に藍綬褒章を授与されました。

1985-現在にいたるまで

## 本業への専念

1985年、世界の通貨為替レート不安定化に向けた「プラザ合意」の後、急速な円高が進行しました。国内では低金利政策のもとで不動産の過剰流動化が起き、後にバブル経済と称される資産膨張を背景とした景気拡大が始まりました。この環境下で、多くの国内企業は不動産獲得とその運用などに力を入れ、財テクと呼ばれる資金運用による利益拡大を図るにいたりしました。

員など一切の公職から退きました。「信頼と誠実」を経営のモットーとしてきた雅俊にとって同事件は大きな衝撃であり、社会的にしつかりとけじめをつける意味での引責辞任でした。当時、68歳になっていた雅俊は、すでにグループ事業の後継についても考えており、「以前から次期社長は鈴木敏文副社長と心に決めていました。」と著書「商いのこころ」に記しています。こうして雅俊はイトーヨーカ堂の取締役相談役となり、経営の第一線を退きました。社長在任中、イトーヨーカ堂は1店舗から140店舗を超えるまで店舗網を広げ、従業員数は3万人以上、売上高は年間1兆4467億円、連結営業収益（米国会計基準）は2兆7792億円以上（1992年2月期）に達しま



雅俊は、店舗と従業員のことを常に考え、激励の言葉を贈っていた。



1977年、初のグループ入社式を中野サンプラザで開催。

そのような中でも雅俊はこういった投機を禁止し、一貫して本業への専念を貫きました。雅俊は、早くからROE（自己資本利益率）に着目した経営を行いましたが、予測できないことが起こる時代の経営にあつては十分な自己資本を確保し続けることが必要不可欠であり、それによって「会社が独力で生き延びることができるのである」と語っています。多角化についても、「（どんなに好調な時でも）会社はつぶれるもの」と考え、お客様から発売し、商品、マネジメントにいたるまで真摯に商売の基本に向き合おうとするなら、安易な多角化はできないはずだと言っていました。

こうしてバブル期にも小売業に専念し、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに掲げた業務改革を継続しました。セブン・イレブンの販売推移なを機に、基金を拠出して公益財団法人「伊藤謝恩育英財団」を設立しました。毎年、向学心のある学生に返済を必要としない奨学金を提供するなどの取り組みを通じて「自ら学びたいことがあるにもかかわらず、経済的な理由で苦学を強いられる若者を援助したい」という雅俊の思いを実現するものでした。

1996年に雅俊はイトーヨーカドーグループ名誉会長に就任し、2005年9月に持株会社セブン&アイ・ホールディングスが設立されるとその名誉会長に就任。グループ事業の創業者として、終生グループ事業の経営への助言を続けました。また、晩年のコロナ禍の時期を除き、常にイトーヨーカ堂やセブン・イレブンなどのグループ店舗を訪問し、現場に触れる時間を何よりも大切にしていました。このためグループ従業員だけでなく、セブン・イレブン加盟店オーナー様の中にもさまざまな商売の経験を語り合い、適切な助言を惜しまない雅俊の人柄を慕う人は多く、その「信頼と誠実」の創業の精神とともに雅俊の商いの心はセブン&アイグループの支えとなっています。