

# 「商いのところ」

東京・浅草に誕生した1店のお店から  
世界に羽ばたく流通グループへ。

その精神的支柱と

経営理念の基本となっているのは

伊藤雅俊が常日頃から

語り続けてきた

「商いのところ」です。

どんなに時代が変わろうとも

変わらないもの、

そして変えてはいけないこと。

私たちの心に生き続ける

伊藤雅俊の言葉を

エピソードとともにお届けします。



商人の鑑である、母・ゆき。

初心忘るべからず。  
それは創業の心を忘れるな、  
ということでもあります。

『伊藤雅俊の商いのところ』P31(日本経済新聞社刊)

「お客様は来てくださらないもの」  
「お取引先は売ってくださいさらないもの」  
「銀行は貸してくださいさらないもの」

『伊藤雅俊の商いのところ』P14(日本経済新聞社刊)



2002年度経営方針説明会にて。

信用の担保は、お金や物でなく、  
人間としての誠実さ、  
真面目さ、  
そして何よりも真摯であること

『伊藤雅俊の商いのところ』P15(日本経済新聞社刊)

## 「信頼と誠実」の心を忘れず

21歳で家業の洋品店「羊華堂」  
に加わった伊藤雅俊。母・ゆきか  
らは、「お客様やお取引先を大切に  
し、誠実に接することで積み重ね  
た信用が商売の基本」という姿勢  
を、兄・譲からは、絶対に手抜き  
をせず「曲がった道でも、真っす  
ぐに歩け」という、商人の道、人  
の道を教え込まれました。時代と  
ともに小売業を取り巻く環境は大  
きく変化しましたが、その中でも  
一貫してきたのが、「信頼と誠実」  
という創業の精神です。この精神  
を大切に守り続けたことで、お客  
様はもちろん、お取引先や創業の  
仲間、従業員など多くの方々との  
信頼関係が育まれ、心のこもった  
商売を通じて、社会やお客様の求  
める「豊かさ」を提供してしまし  
た。

一番大切なのは信用であり、信  
用の担保は、お金や物ではなく、  
人間としての誠実さ、真面目さ、  
そして何よりも真摯であること。  
雅俊の言葉にはゆきと譲の教えが  
生きていました。

いろいろな問題点を一番切実に感じているのは、  
誰よりも現場の人たちですから、  
現場の声をもって大切にしなければいけません

『商いの心をつなぐ』P195(セブン&アイ・ホールディングス刊)



「梅屋」関口寛快社長(右)と雅俊

「商いの道 経営の原点を考える」  
P217 (PHP文庫 / PHP研究所刊)

会社にとって、  
一番大切な財産は、  
資産ではなく、  
売上げでもなく、  
実は人さまとの  
関係

人は自分の意思や責任とは関係なく、時代や環境にもあそばれ、  
地道な努力が報われるとは限りません。そんな人の世の不条理を見せつけられ、  
それでも誠心誠意を尽くすところに、人間の素晴らしさがあります。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P60(日本経済新聞社刊)



商人として大切なことを教えてくれた  
譲(手前)。

兄の死と社長就任  
1956年に社長だった譲の逝去にともない、経営を引き継ぐことになった雅俊。継承問題に揺れる中、雅俊に「あなたが投げ出したら羊華堂は潰れる。いろいろな言われるかもしれないが、一生、重荷を背負って生きる覚悟でやりなさい」と助言をくださったのが、当時、東海道一といわれる繁盛店であった百貨店「梅屋」の経営者であり、雅俊が大恩人と語っていた関口寛快氏でした。譲の死とそれに続く親族問題について雅俊は「この世の運命のはかなさを思い知らされると同時に、我がことのように心を砕いて力になってくださった他人の親切のありがたさを身に沁みて感じさせられるものでした」と言葉を遺しています。



雅俊がグループの幹部社員に直接経営方針を伝える経営方針説明会。

苦しい時にこそ、  
変化への対応力がある

「商いの心をつなぐ」P114(セブン&アイ・ホールディングス刊)

コンピュータが発達し、情報があふれる時代になっても、  
判断するのは人間です。お客様を知り尽くした人間と  
そうでない人間が読む情報は、  
同じ情報でも違ってくるはずですよ。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P246(日本経済新聞社刊)



千住店のオープニングセレモニーでのテープカットで、  
ゆきに手を添える雅俊。

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。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P24(日本経済新聞社刊)

母の精神を受け継いで

雅俊は、著書の中でゆきの姿を「すさまじいばかりの商人の業を見た」と表現しています。どんなに夫婦喧嘩をしても辛いことがあっても店先では常に笑顔でお客様と接する。その商売一筋で堅実な姿を目の当たりにして、信用は一夜にしてできるものではなく、毎日当たり前のことを当たり前に繰り返す大切さを肝に銘じたのです。

とりわけ大企業になった  
ヨーカ堂は潰れないと思って  
安心している人たちに、  
どうやって自分で考え、  
自分から  
行動するようになって  
もらうかが大事です。

『伊藤雅俊の商いのこころ』P143  
(日本経済新聞社刊)



約1500人が参加した第1回経営方針説明会。



1989年、講演後の懇親会でドラッカー教授(中央)と歓談する雅俊。ドラッカー教授はセブン-イレブンのフランチャイズビジネスについて「大変偉大な社会革命」と評した。

企業の経営者として、一番うれしいことは、  
「会社が大きくなりましたね、経営がうまくいっていますね」という  
言葉ではありません。「お宅のお店の従業員の人は、  
みんないいですね」と言っていたくことなのです。  
現場で毎日お客さまと接する、またはお取引先を回る従業員の  
一人一人のことを褒められるのが、本当にうれしいのです。

『商いの道 経営の原点を考える』P166(PHP文庫/PHP研究所刊)

大きな企業というものは、  
多様化する価値観を受け入れられるだけの  
「幅」を持っていなければならぬ  
「商いの心をつなぐ」  
P 20 (セブン&アイホールディングス刊)

長い人生の節々で、  
多くの方々のお世話になって、  
今日のヨーカ堂と私がある  
『伊藤雅俊の商いのこころ』P169(日本経済新聞社刊)



1969年、紅丸商事(現ヨークベニマル)との初の共同出店となった郡山店。

雅俊は当時のイトーヨーカ堂グループの中でも、とりわけヨークベニマル・丸大とイトーヨーカ堂の信頼関係について「流通業界でもまれに見る成功例」だと感じていました。著書の中でも、「合併や買収を頭からは否定しませんが、企業は人なり、です。とりわけ小売業は人が命の商売ですから、何よりも人の気持ちが大変で、人と人の信頼関係を大切にしなければ、うまくいくものもいかなくなりません」と語っています。

お客さまが、  
財布のヒモをゆるめて、  
汗水たらして蓄えたお金を  
使って買ってくださった時、  
そのありがたさに、  
おのずと深々と  
頭が垂れるのです。

『商いの道 経営の原点を考える』P143  
(PHP文庫/PHP研究所刊)

グループ企業との深い絆



1967年、初めて食品売場を本格的に展開した曳舟店。開店後半年もたず固定客が目に見えて増えていった。

商売の難しいところは、  
「見えているお客さま」に  
満足していただくだけではなく、  
「見えていないお客さま」のことも  
想定しなければならない点

『商いの道 経営の原点を考える』P124(PHP文庫/PHP研究所刊)



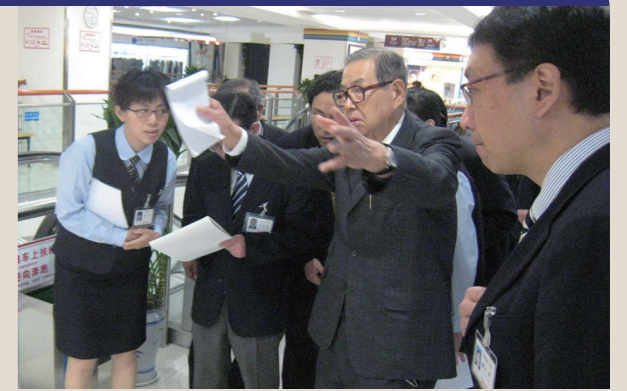
従業員と気さくに握手を交わす雅俊。

「伊藤雅俊の商いのこころ」P247(日本経済新聞社刊)

世の中がどんなに変化し、それを追ってヨーカ堂の商売がどんなに変わっても、変わらないものがあります。それは、一番大切なのは、やはり人間であるという、商売の基本です。

小売業の基本はできるだけ小さく、具体的に考えることです。一店一店、一人一人、一品一品をどれだけ丁寧にみることができるかが肝心で、その行き着くところが「単品管理」です。

「伊藤雅俊の商いのこころ」P246(日本経済新聞社刊)



単品管理による品揃えについて真剣に語る雅俊。



雅俊の卒寿と伊藤謝恩育英財団設立20周年を祝う席にて、握手を交わす雅俊と鈴木敏文。

商売に王道なし。ただ心あるのみ。

「商いの道 経営の原点を考える」P11(PHP文庫/PHP研究所刊)

## 「お蔭さま」の精神

「商いの道 経営の原点を考える」P47(PHP文庫/PHP研究所刊)



何事にも真摯で常に柔和な人柄は多くの人を魅了した。

### 「冥利を知る人間」

雅俊は、好きな言葉として「冥利」をあげています。人間は世の中に生かされており、多くの方々のおかげで商売ができる。すなわち今日の自分があるのは、自分一人の力ではないということ。「私があの世で会いたいと思うのは、真摯で謙虚で、冥利を知る人間です」と語りました。

商いをしていく上での私の信条は、「感謝の心を絶対に忘れてはならない」ということです。

「商いの心くばり」P3(講談社刊)

### 感謝の心を忘れない

雅俊は著書『商いの心くばり』のまえがきに、次の信条を述べています。

「商いをしていく上での私の信条は、『感謝の心を絶対に忘れてはならない』ということ。感謝の心が無い商いは、決して長続きしないでしょう。いや、商いとしては、存立しえないというべきかもしれません。」



常に「感謝の心」を信条としていた雅俊は、お客様はもちろん、従業員からの信頼も厚かった。