

ヤオコーは1988年2月5日、店頭登録市場（現ジャスダック）に新規公開しました。念願の上場を果たし、93年には東証2部、97年には1部に昇格します。食品スーパーとして初めて上場したマルエツさん、さらに稲毛屋（現いなげや）さんの上場は77、78年で、両社とも当時の売上高は約500億円でした。彼らの売上高が上場できる目安と考えると、上場にはまだ遠い売上高規模でした。

ところが、私の思いが通じたのでしょうか、追い風が吹きます。株式市場でのベンチャー企業の育成について議論が深まり、83年に店頭市場が整備されることになったのです。「渡りに船」とはこのことです。一刻も早く上場を実現したかった私は、すぐにこの仕組みを活用しようと思います。店頭市場への株式公開の話を持ちかけてきてくれたのは、主幹事を務めた野村証

～HISTORY～ 暮らしを変えた立役者

券さんでした。上場時のヤオコーの売上高は約250億円でした。

上場を急いだ理由は、人材の確保です。店頭公開を実現し、さらに規模を大きくして東証にすら替えていけば、ヤオコーの知名度や信用度は上がる、と考えました。小売業を目指す学生やその親御さんにとって上場企業というのは大きなステータスのはずです。上場を機にヤオコーには優秀

従業員も励みに感無量

店頭市場へ念願の上場

な人材がさらに集まるようになりまし

た。店頭市場の整備で株式上場のタイミングが想定より早く訪れたのは本当に幸運でした。

ヤオコー上場の次の年から「ヤオコーでもできるな自分たちもやりたい」と、全国の多くのスーパーが公



株式公開はヤオコーが大きく飛躍する契機になった（東証1部上場時、左から2人目が本人）

開の準備を始めてきました。証券会社は「ヤオコーモデル」として各地のスーパーに株式公開を持ちかけていっただけです。上場後、おかげさまでヤオコーの業績はすこぶる順調です。ヤオコーの業績がよければ出店に弾みがつき、改装できる既存店も増えます。そうなるに従業員が頑張る、業績はさらに上がります。おかげさまでこの好循環が続いています。このころ「ヤオコーさんすごいですね」と褒められることが多くなりましたが「私たちはまだまだ実力不足だ。おだてられていることを褒められていると勘違いしないように」と皆を戒めています。油断していると、いつの間にか「ゆでガエル」になってしまいますから。

の家族が喜んでくれたことが本当にうれしいことでした。店頭市場の整備で株式上場のタイミングが想定より早く訪れたのは本当に幸運でした。ヤオコー上場の次の年から「ヤオコーでもできるな自分たちもやりたい」と、全国の多くのスーパーが公開の準備を始めています。増収増益を続けている企業としては二桁に次ぐ2位です。会社組織になった1957年からみても減収はありませんし、減益も数期です。食品スーパーはお客様の日常生活のベースになる生活インフラをターゲットにしているから、地道にコツコツ努力を重ねていくことが大切です。ヤオコーの社風に向いているのです。スーパーの経営は好循環を続けるのが重要です。利益が上がらなければ改装への投資ができません。特にずっと同じお店で働いてくれているパートナー（パートタイマー）さんにとっては、自分の働くお店が改装されて新しくなるのは働きがいになります。安定的な出店を続け、着実に成長していくことも大切です。ヤオコーの業績がよければ出店に弾みがつき、改装できる既存店も増えます。そうなるに従業員が頑張る、業績はさらに上がります。おかげさまでこの好循環が続いています。このころ「ヤオコーさんすごいですね」と褒められることが多くなりましたが「私たちはまだまだ実力不足だ。おだてられていることを褒められていると勘違いしないように」と皆を戒めています。油断していると、いつの間にか「ゆでガエル」になってしまいますから。

日経MJ 2019年6月7日掲載