

「マルシヨク・サンリブ・サンク」研究

大分県地場企業の一考察
— 丸食は大分県の地場企業か —

榎 本 典 昭

A Study of “Marushoku, Sun-Live, Sank” :
Is Marushoku a Local Firm of Oita?

Noriaki ENOMOTO

はじめに

デパートのような上品さはない。かといって顧客に媚を売る営業スタイルでもない。大分市において県外資本の全国展開大手GMSやSMタイプのスーパーが進出、更に地元デパート系スーパーが誕生して競争が激しくなった折に少しも動揺することはなかった。その後、バブル崩壊前後、大分から全国展開のGMSが撤退、そして佐伯市が発祥の地といわれ九州各地に出店した壽屋、ノンプロの野球部やラグビー部、そしてマラソン選手を輩出した陸上部を持っている熊本県のニコニコ堂を始め、多くのスーパーが倒産し、またダイエーも立ち直りに四苦八苦している中、堂々とマイペースで経営活動を行っている企業としてのあり方に対する姿に惹かれるものがあった。

小生の子供時代には、商品は定価販売が常識であり、肉・魚・野菜等を買に行くには別々に、肉屋・魚屋・八百屋にと足を運ばなければならなかった。ところが、高校生の頃になると、一つの大きな店舗に肉屋・魚屋・八百屋だけでなく食べる物全てが揃っていた。所謂ワン・ストップ・ショッピングが出現した。そして値段も定価のきっちりとした¥100とか¥1,000ではなく、¥98とか¥985とかそれまで聞き慣れなかった中途半端な数字で、定価よりずっと

安く売られている。店が街中にあり、店内は客にあふれ、店員が大声で活気をつけている。そうなるとこれまでの専門の食料品店は次第に客足が遠のき、その事が街中の商店街が衰退するきっかけになっていった。スーパーの出始めたのが丁度その頃である。私の頭の中には「スーパーと言えばマルシヨク」「マルシヨクと言えばスーパー」というイメージがその当時から生まれた。スーパーと言えば食料品というイメージが強かったので、マルシヨクは食料品のスーパーというイメージが固定化したのである。ともあれ身近に感じられるスーパーの誕生だった。

そして、身近に感じるようになると、マルシヨクの〈噂〉にも敏感になる。下関で漬物屋を始めたのが出発点で、現在でも本社は下関にあること。そして、創業者の菊池一族が各地域のマルシヨク、つまり、中津丸食・下関丸食・大分丸食等を展開し、それぞれのトップは菊池一族の親戚・縁戚が占めていること等々。従って、一族以外の社員はトップにはなれない。また、これはマルシヨクの社員の方々には大変失礼だが、従業員に対しては人使いが荒く、給料も決して高くはない、との評判も耳にした。人使いが荒く給料も良くない。ならば、人材を大切にしない企業はいつかは人材が集まらなくなり衰退するものである。ところが時を経てもマルシヨクは大分各地に次々に出店、場所によっては

大型のスーパーGMS系の店舗も出現させた。人材がいなければこのような出店計画は出来なはずである。どうも〈噂〉と企業の実態とがかけ離れているようである。またその考察によって地域企業の理想的なあり方が少しは解明できるかも知れない。以上の観点からマルシヨクを調べてみる価値はある。

1 〈マルシヨク〉創業の精神

まず、マルシヨク創業に関与した次の6人を紹介する。

①菊池済治（八幡浜市出身）

小学校を卒業すると同時に商売の世界に入り、材木商や行商をして事業家としてのスタートは早かったが、商売に失敗。20歳の頃下関において、菜種油と和紙の行商を行なうがうまくいかず、漬物問屋の三浦玉次郎商店（奈良漬・沢庵漬・明太子等を扱う）に奉公する。僅か6年で大番頭となるが、その後独立して菊池商店を起す。

②菊池照市（八幡浜市出身）

八幡浜市で飴屋に奉公したり農業をしたりしていたが、昭和4年、27歳の時兄済治を頼って下関市へ。兄の菊池商店を手伝うが、昭和17年、戦時中の統制経済で配給制度となり卸・小売が難しくなる。下関市を去り大分県日出町に移り蜜柑を中心とした果樹園栽培を始める。作業の暇な冬場に漬物をつける副業を行なう。

③野村勇治（宇部市出身）

父は炭鉱を経営していたが不況で倒産し、進学希望であったが断念する。叔父の経営する大阪のアルミ工場で働き、その後生家に戻り醤油屋に奉公する。どうしても勉強をしたくて青年学校に通う。その時、アイディアマンぶりを藤本教官から評価され、21歳の時、海産物・沢庵漬け等を扱う藤本商店の店長として雇われ勤務する。菊池商店の隣に位置していた。

④三村政一（下関市出身）

実家は鮮魚仲買商であったが、事業に失敗

し、長男政一は小学校を卒業すると漬物問屋に奉公する。漬物の修行をして将来は独立しようと考え年季が明けるまで働く。その次の修行の場として選んだのが三浦玉次郎商店であった。この時の大番頭が済治であり、菊池商店が発足するときに自ら進んで参画する。その後独立して行商を行い、小さいながらも住居兼店舗を構える。

⑤佐藤和七（大分市出身）

15歳の時父を亡くし、別府市の塩月商店（味噌・醤油の製造及び卸し小売）に奉公。丁稚の中でも目立つ存在で、得意先であった松原市場の安部商店の主人に見込まれ、その娘と結婚する。済治とこの松原市場で知り合う。

⑥菊池 有（八幡浜市出身）

あまり勉強が好きでなかった彼は、八幡浜中学校2年の時、職を身に付けようと退学して済治を頼って菊池商店へ。修行の末自分の店を持つが、軍隊に現役入隊したり徴用され戦地へ。終戦後、済治が下関で商売を再開していると聞き、再び菊池商店へ。済治が別府に漬物の製造及び卸問屋を設立するために移住した際、下関の菊池商店の跡を継ぐ。

マルシヨクは1人のオーナーが資本を出して設立した会社ではない。戦後、裸一貫で懸命に働いた上記6人の人物が、経済激変の時期に死に物狂いで働き続けて得た各自の資本を提供し、昼夜休まず働いて得意先を開拓、信用を築いてきた「志」を同じくする協同事業であった。協同事業であるから6人は平等でなければならない。年齢も違い、売上高や得意先の数も違う。だからと言って株式の持分や会社での地位に差をつけたのでは協同事業に歪みが生じる。「協同事業として、この会社を発展させるにはどうしたらよいか」、6人の創立者たちは知恵を出し合い、一日中働き疲れて戻ってきても、夜中遅くまで議論しあった。その結果、次の8項目が丸食創立の精神として決定した。

(一) 丸食は社員相互の協同事業である。

- (二) 丸食の運営は責任者会議で決定する。
- (三) 丸食は信用と道徳、信義と愛情を信条とする。
- (四) 丸食の株式は社員が主体である。
- (五) 社員は団結して協同事業の精神に徹すること。
- (六) 社員は努力と忍耐、信念と勇気を以って職務に励むこと。
- (七) 社員は規約及び決議事項を必ず実行すること。
- (八) 社員は質素儉約と貯蓄を旨とし奢らざること。

昭和22年11月26日

この丸食創立の精神を掲げた段階、つまり昭和22年11月26日現在では、社員と言うのは上記6人の男達である。ではなぜ、彼らはこのような精神をまとめあげたのか、またこのような精神をまとめなければならなかったのかについては、当時の時代背景と男達6人の生活と人生が絡んでいる。

6人は皆、徴兵によって戦場に赴き、ある者はマラリアにかかり、ある者は肉親を失ったりと辛い戦争体験をし、時代の辛酸をなめてきた。戦後、何もかも経済の統制下にある中で、戦禍がひどく、人々はただ食べ物を求めてさまよっていた。「西を向いても東を向いても真っ暗であった。何をしたらよいか分からなかった」とは彼らの一人の言である。しかし、生活をしなければならぬ。軍靴を地下足袋に履き替え、それぞれが一から商売を始めた。作った漬物など、食べるものは良く売れた。ところが、困ったのは税金であった。個人商店は必要経費は全く認められず、売上総利益に対して課税され、少しでも税金を逃れようと二重帳簿を作っても、〈推定売上〉、〈推定利益〉と称されて容赦なく課税された。そのような個人商店に限界を感じた6人は、これからの社会に適応していくためには、人の力を合わせて企業体を作り、資本金・組織力の生かせる会社組織にする必要があると認識し合ったのである。

一方で、そのような会社組織が必要であると

感じた6人ではあったが、彼らそれぞれ出身地や年齢、これまで歩いてきた人生も異なる中で6人がまとまって行動し不平・不満そして、疑念・不信のないような公平な組織にしていくことが絶対的に求められたのである。議論する中で人間である以上エゴや自己中心の思いで激しく衝突することもあったと思われる。上記8項目をまとめあげることができたのは、それぞれの寛容さと熱意の表れであろう。6人が8項目をまとめあげたからこそ現在の「マルシヨク」「サンリブ」があり、それなくして企業の誕生はなかったであろう。

2 協同主義の精神と持ち株

昭和24年、関門食品株式会社（マルシヨク創業時の会社名）設立当時の6人の年齢は次の通りである。

菊池 済治 (49歳)	菊池 照市 (45歳)
野村 勇治 (40歳)	三村 政一 (36歳)
佐藤 和七 (35歳)	菊池 有 (30歳)

協同主義の会社とは、社長も社員も経営に参画し、各自が自分の立場で責任を負うものである。しかし、経営基盤は株式会社と言う資本主義的経営でありながら、協同主義的な統一と運営は、言うは易いが実行は難しいものがあつたと想像できるが、そこは創立者の彼らが菊池済治を軸として出会い、最年長者の彼を中心として平和主義を貫き、決定的な衝突もなく発展して行った。それこそは彼らの寛容と熱意であつたろうと思われる。また同時に、年長者の菊池済治が我欲を出さず、円滑な企業運営に徹したからである。

また彼らは会社を私物化してはいけないということをトップの基本理念とし、資本主義的事業ではなく、株式会社であっても社会主義的な協同事業を目指し理想とした。その表れとして『赤旗の共産党』をもじって『白の共産党』と称した点が指摘できる。そして、組織の安定と統一を図るには、〈カネ〉の力ではなく、社員の勤労努力によって得た利益は社員に還元する方法、つまり、株式の割り当てを行うことを考

えたのである。現在にあっても、マルシヨクは役員より社員のほうが持ち株数が多いという。

一般に資本主義の会社は社長は大株主であるために、ややもすれば独裁的にオーナーとして会社を支配し、経営の全権限と責任を負うことになる。しかし、社長が規約や規定を無視して権限のみで会社を運営すれば協同組織としての本質は失われてしまう。資本と経営が分離していない、所謂、ワンマン社長と言われるトップが経営をする場合には常に起こりうることで、時としてその会社の運命を左右し、社員に多大な迷惑を掛けることすら生じるが、丸食は合議制や社長交替制とともに、社員に株式を割り当てることにより、一般的に言われている「資本と経営の分離」と形は違うが、組織内での「資本と経営の分離」を行うことにより、それが創立の精神の上に機能している形を作り上げた。

更に、顧客に対しては「喜ばれ、親しまれ、楽しく買いやすい」奉仕的な店を信条とした。そうした商道こそはいつの時代においても普遍である。相互の信頼をもって創立者6人が手本となって真の商道を迷うことなく力強く進めた点は、後に続く社員にと引き継がれていったのである。

3 合議制と社長交替制

協同事業とはいえ会社であれば当然社長が必要である。しかし、6人が一度に社長になる訳には行かない。そこで、社長は交替制とし、年齢順にして、4年で交替することにした。初代社長は最年長者の菊池済治ということになる。社長になったからといって独断専行は許されない。協同事業として、運営は責任者会議で決定する。つまり、常に6人の合議制で会社のすべてを運営する。所謂、ワンマン経営ではなく合議制の協同経営であり、「創立の精神」のもとでの発想である。それ以前はそれぞれが個人商店を持ち商売に励んだのであるが、事業にしても税金にしても1人だけの力は弱く、限りがあることを悟り、同じ志を持って集まった者たちであった。力を合わせれば必ず強くなる。大

きな力となって事業を発展させることが出来ると信じた故こそ、合議制は絶対の約束事としてまず決定されたのである。

また、創立者6人に血縁の者(菊池姓の3名)が多かっただけに、後継者選びをどうするかが問題となった。安易に流れれば同族経営に傾く。年長者でリーダー格の菊池済治はそれを最も嫌った。企業の繁栄より同族の繁栄に走る懸念は十分にある。世襲制と同族経営を排し、人事の公平さを基本として徹底させ、『血は水より濃し』は会社経営に関しては相容れないと考えた彼は、親戚関係者を採用しても決して特別扱いをすることはなかった。菊池済治には子供がいなかったが、他の創立者にはそれぞれ子供がいた。一般的には血縁の息子を経営者にしたいのが親心であろう。しかし、それを誰かが実行すれば全員平等の絆がほころび会社は混乱する。そこで、現場の権限を最大にし、実力のある社員を養成し、後継者作りをすることが合議で決められた。自分の子供という個人的な観念は捨て、人格・職見・能力ともに優れた人物を育て上げる。結局は、そのような社員教育こそが会社の発展に繋がると彼らは考えたのである。現在の社長や役員のはほとんどは平社員から昇進した者であり、こうした適材適所の実力と能力本位の運営は創立時から続いている。

4 分社化

協同組織会社はあくまで働く人が中心であった、その報酬を如何に公平に分配するか、経営者6人の権限と責務においても同様に均等でなければならぬ。会社が2社しかない場合は、社長を交替制にすることで権力を平等化できる。しかし、いつまでも会社の数が少なくて社長と一部の者の独裁に陥る危険性がある。会社の数が多ければほど公平な運営ができる。全員を同時に、同格の社長にすることができるからである。

そして、マルシヨクにおいては地域出店が進む中、各地域毎に責任者を置くことから分社制は始まった。一般的には、子会社を増やし、権

力は親会社である本部に集中させ統一を図るものである。しかし、それでは協同組織会社としての精神は生かされない。また、子会社にすれば、持たれ合いになりやすい。そこで、会社を分けて独立採算制にし、それぞれに責任を持たせることにした。独立採算制にしたとはいえ、新規出店の際には、他の会社から商品供給や人員の応援体制をとったり、新会社の設立に際し異動した社員には、前の会社が当面は給料を出して新会社に負担をかけないよう助け合う点は助け合った。別会社であってもグループ会社としての結束と連帯感を保ったのである。

さらにいま一つは、責任者を専従としなかった点である。社長が会社を私物化したり、派閥が生じないように地域を越えて、中津から北九州へ、北九州から福岡へと異動を行い、個人私有化の体質を生じさせないようにした。そして、彼らは信用の構築に苦慮した。無理な出店計画を行なうのではなく、グループの資金によって出店を行なう。例えば、中津丸食に資金力があれば熊本に出店を、また別府丸食は同様に宮崎に出店を行なった。逆に、資金力に余裕のないグループは他のグループが出店するに際しては協力をし、資金力がつくまで出店を控えるようにした。

このように、分権経営として始まったものの、時代と共に吸収合併を繰り返す、紆余曲折を経ながら協同主義の精神を次第に徹底させて行った結果、分社制へと進化していったようである。初めから分社制を視野に入れて経営を行ったのではない。スーパーという新たなタイプの店舗が必要とされた時代の要請に一致し、タイミングよく小売業へと移行していったのであろう。見方を変えれば、もし創立時に資本が十分にあれば、小売業へ転換する必要もなく、小売業へ転換しなければ、分社に至るまでの小売店舗の増設も不可能であり、今日の丸食の存在はなかったであろう。

5 質素儉約と貯蓄

会社設立時、金もなく物もなく金融機関に信用がなかった彼らの最大の苦労は、信用の構築であった。創立者6人は、全ての財産を会社に提供したとはいえ十分なる資金を持って集まった集団ではなかったため、会社の運転・設備資金を銀行から借りるにしても信用がなく資金は手に入らない。つまり、彼らには暖簾がなく、支払能力の点で金融機関から信用を得ることは不可能であった。その為には自己資金を準備するしかない。彼等はこれまで丁稚奉公から修練し、身ひとつで独立して戦中・戦後を生き抜いてきた苦難の経験から、商売は信用が第一ということとともに、質素儉約を旨とする商道の基本をも持ち合わせていた。従って、信用の構築には貯蓄が必要である点は十二分に認識していた。そこで、貯金は創立当時から強制的に始められ、給料はそっくり貯金に回され、必要なときに必要な分しか引出させないというシステムを徹底した、自給自足の会社運営であった。

生活費を切り詰めてでも貯金をした、このような資金を使う際も、会社の体力に合った分相応のことしか認めず、商品でも備品でも決して粗末には扱わず、節約するところは節約、必要な場合は惜しまず資金を使った。堅実経営を第一とし、力以上の無理はしなかった。

このようにして、会社はその貯金を運用し、徐々に発展させていった。6人のハングリー精神と、貯蓄で会社の基礎を築いたのである。『苦しいときこそ、いかに金が大切か』、『商人は贅沢を慎み、奢らざること』のモットーが会社の発展に繋がると信じて疑わなかった。その後入社した社員たちは彼等の薫陶を受け、よく働き、よく貯金をした。当時、「下関では養子をとるなら関門食品の社員が良い。あそこの社員は良く働き、よく金も貯めている」と評判になった。その頃の社員は山口・四国等農村出身者が多く、仕事は漬物の樽など重いものを運ぶ重労働であったが、辛抱強い人が多かったようである。

6 設立から現在までの概略及びその後の『下関丸食』『別府丸食』『中津丸食』の発展過程

- 昭和22年 別府市に『別府漬物佃煮有限会社』設立。
発起人は菊池済治・佐藤和七ほか3名。(菊池・佐藤以外の3名はその後辞めたか手を引いたと思われる、以後の歴史に出てこない)
漬物・佃煮等の製造及び卸し業
この年に「丸食創立の精神」をまとめる。
- 24年 下関市に『関門食品株式会社』を設立。
発起人は菊池済治・野村勇治・三村政一・菊池 有である。
その後、菊池照市・佐藤和七が加わり6人となる。
漬物・佃煮等の製造及び卸し業
- 26年 『太陽食品有限会社』を設立。直売を兼ねた初の小売業の食料品店を出店。
この食料品店が丸食の原型である。

《下関丸食》

- 30年 食料品店を戸畑・小倉等に出店。『小倉丸食』(後に北九州丸食)を設立。
- 31年 『太陽食品有限会社』を『有限会社下関丸食』に名称変更。
- 34年 『有限会社下関丸食』を『株式会社下関丸食』に組織変更。
その後、『下関丸食』が小野田市・宇部市・広島市に進出。『宇部丸食』『広島丸食』を独立し設立。面白いことに中心会社である『下関丸食』は下関市以外には積極的に進出しているが、下関市内には2店舗しかない。このことは、製造・卸の『関門食品』が市内の小売店に製品を卸し得意先としていた。その得意先に支えられながら成長してきた。その恩

を忘れてはいけないとの思いがあり、出店をすれば得意先に迷惑を掛けるということで出店を控えたのである。

- 39年 『下関丸食』『宇部丸食』『広島丸食』を合併し、『丸食』となる。

《別府丸食》

- 27年 『別府漬物佃煮有限会社』を『別府食品株式会社』に呼称変更。
- 29年 別府市に初めて食料品の小売店を開店。
その後、別府市・佐伯市・臼杵市・日田市・竹田市・津久見市。そして、宮崎県の延岡市・日向市に出店。『臼杵丸食』『佐伯丸食』『宮崎丸食』を設立。
また、大分市内や日出・杵築・国東半島にも出店する。
- 35年 『別府食品』を『別府丸食』に社名変更。
- 47年 『臼杵丸食』を『大分丸食』に合併。『佐伯丸食』を『中央丸食』に合併。
- 平成 9年 『別府丸食』と『大分丸食』が合併、『大分丸食』となる。

《中津丸食》

- 昭和32年 下関で小売に進出して成功を収め、別府・北九州に進出していたが、その中間点の中津に出店すれば配送等で効率が良いとの事で『中津丸食』を設立。
その後、中津市内はもちろん、大分県の県北及び福岡県の行橋・豊前、そして、熊本県に出店をする。
- 平成 1年 『熊本丸食』を設立。
- 9年 『熊本丸食』を『中津丸食』に再編成。

以上、3社の概要を見ると、マルシヨクは下関と別府でほぼ同時期に食料品の小売店を開店、それが順調に成功した。その後、下関丸食は北九州から山口県・広島県の瀬戸内海地方に進出し、別府丸食は別府から大分、そして日豊線沿いの進出と同時に大分県の県南・西部及び

宮崎県に進出。別府丸食は出店の店舗数が多く、勢いがあった。出店数の増加を見ると、社員が質素儉約に徹し、貯蓄した効果が出ていると感じるが、当時の国民生活状況はスーパーマーケットの時代に入っており、時代に適応した結果であったことも否めない。下関丸食が北九州・宇部丸食・広島丸食を、別府丸食が佐伯丸食・臼杵丸食・宮崎丸食を次々に設立し分社化している状況を見れば、協同事業の成果が表れていると言える。

また、前記の分社化は責任者会議で決定されたと推測できる。順調に出店計画が推移している状況であり、あまり問題なく決定したであろうと思われる。ところが、中津丸食設立の際は責任者会議でかなり綿密に論議されたのではないかと推測できる。と言うのは、全く新しい地域に、分社化とは違う形で設立された点である。下関丸食・別府丸食が各地域に出店する場合はそれぞれの資本・人員で出店したが、中津丸食は下関丸食・別府丸食つまり本部から資金と人員を提供しての出店であり設立であった。昭和30年代は既に中小スーパーも各地に出来ており、激しい競争状態になりつつあった点、また地元の商店街からの抵抗等の攻めぎあいがあったと推察できる。

※次に、『大分丸食』『中央丸食』『福岡丸食』の設立について

《大分丸食・中央丸食》

昭和33年 既に大分県内には『別府丸食』が出店しており、大分県内で5番目の店舗である中島店が開店したときに『大分丸食』が設立され、大分市内に次々に出店をする。そして、『別府丸食』が出店し、分社化した『臼杵丸食』を譲り受け合併する。

昭和38年 大分県内では19店が営業稼働しており、『大分丸食』では6店が営業していた。同じ大分市に『中央丸食』が設立される。当時の分社制を重視する経営政策と労務管理上の必要

から、『大分丸食』から分離する。出店は大分市の郊外や既に『別府丸食』が分社化していた『佐伯丸食』を譲り受け合併し、更に竹田・三重方面の店舗を譲り受ける。

両丸食とも、『別府丸食』が出店していた店舗を『大分丸食』と『中央丸食』が譲り受け、大分市等に出店した。それぞれの棲み分けは『大分丸食』が大分市内と県南地区。『中央丸食』が大分市の郊外と豊肥地区となっている。この頃、大分県内に『中津丸食』・『別府丸食』・『大分丸食』・『中央丸食』が限なく出店していると言っても過言ではない。店舗数からしても大分県は丸食グループの中で最大拠点である。

平成1年 『大分丸食』と『中央丸食』が合併し『大分丸食』に再編成される。

9年 『別府丸食』と『大分丸食』が合併し『大分丸食』となる。

《福岡丸食》

昭和35年 下関・北九州ー大分・別府を結ぶ基盤固めが一段落し、多店舗政策に乗り出し、マルシヨクグループ全社の共同出資で『福岡丸食』を設立。福岡市内・福岡市近郷及び熊本県の山鹿市・玉名市等に出店する。その後、福岡市への人口集中が始まり店舗をマルシヨク型のタイプから大型のサンリブ型に他地域より早めに改築している。

《現在の丸食グループ》

平成10年 丸食(下関・宇部・広島が昭和39年に合併)・福岡丸食・北九州丸食の3社が合併し『株式会社サンリブ』になる。

大分丸食(別府・大分・中央・中津・熊本が合併)と宮崎丸食が合併し『株式会社マルシヨク』になる。

マルシヨクグループ11社が2社に再編成される。

平成16年度両社の概要(平成17年2月期)

株式会社サンリブ 本社所在地 北九州市小倉北区
資本金 7億円
年商 1,663億5,300万円
出店エリア 広島県・山口県・福岡県
店舗数 直営 66店 FC(フランチャイズ) 7店 合計73店

株式会社マルシヨク 本社所在地 大分市東春日町
資本金 7億円
年商 1,065億9,400万円
出店エリア 大分県・熊本県・宮崎県
店舗数 直営94店 合計94店

関連会社2社

関門食品株式会社 本社所在地 北九州市小倉北区
資本金 2,000万円
年商 18億7,600万円

大分惣菜株式会社 本社所在地 大分市原新町
資本金 2,400万円
年商 11億6,000万円

本部(グループ全体)

資本金 14億4,400万円
売上高 2,759億8,300万円
経常利益 25億7,800万円
来店客数 約1億3千万人
社員数 9,128名
(正規社員が約2,000名 残りが非正規社員と思われる)

九州8県にすべて出店していると考えていたのであるが、出店しているのは福岡県・大分県・熊本県・宮崎県の4県であり、佐賀県・長崎県・鹿児島県・沖縄県の4県には出店していない。この理由は物流の関係ではないかと考える。

7 マルシヨク・サンリブ・サンク

以上前記において会社名の変遷を見てきたが、現在は「マルシヨク」「サンリブ」の2社に纏められている。しかし、それとは別に、テレビのコマーシャルで丸食を宣伝する際は「マルシヨク・サンリブ・サンク」と言う文字を見たり聞いたりする。この「マルシヨク・サンリブ・サンク」は店舗の営業形態を意味しており、「マルシヨク」はこれまで発展してきた、いわゆる丸食としての基本形であるスーパーマーケット形態の店舗である。生鮮三品(鮮魚・精肉・青果)の食料品を中心として衣料や日用品雑貨、書籍などを加えた1,000~3,000㎡の中規模店舗であり、商圏は半径2km内外で、生活密着・地域密着を重視している。

「サンリブ」は基本形であるスーパーマーケットのマルシヨクを大型にしたGMSで、食料品・日用雑貨・衣料はもちろんテナントに専門店を入居させ、文化情報サービスなどを盛り込んだ5,000㎡以上の生活提案型の大型店舗である。

「サンク」は生鮮三品を中心に取り扱いコンビニエンスストアの機能を持った店舗であり、1,000㎡以下で商圏は半径1km程度の小型店舗である。この店舗はフランチャイズ(FC)展開を進めていくようである。

この他に、郊外型の大型店舗「サンリブシティ」がある。大型の駐車場を用意し、サンリブ型店舗にフィットネスクラブ・カルチャースクールや外食などをプラスした、地域再開発を含めたゾーン型店舗である。最近、郊外に大型のディスカウント(DC)やショッピングセンター(SC)が出店しているが、それらに対抗する狙いもあり、今後はこのようなサンリブシティ型の大型店舗をプロジェクトとして建設していく方向のようである。一方では、これまで賑やかな街の中心地であったが最近のドーナツ化現象で住民が少なくなった地域や、過疎化が進み人口が減った地域のマルシヨクを閉店したり、また、台風の被害を受けたり、道路拡張等

で修理や移転するにはその地域の人口・顧客数を勘案した場合には採算の将来性から閉店する店舗が増える傾向も見られる。なお、そうした跡地にはFC型のサンクが模索されているようである。

8 「マルシヨク」[サンリブ]の今後の展開と課題

会社としてマルシヨク・サンリブの今後の展開はどうなるのか。現在の出店や閉店の傾向を見るかぎり、店舗形態としてのSMであるマルシヨク型の店舗は減少し、サンリブやサンリブシティ型の大型店舗が増えるのではないと思われる。会社紹介のパンフレット「サンリブ・マルシヨクの本」にも、これからは『ハートビル法にそって、生ゴミ処理機を導入し、環境に配慮した店づくり、赤ちゃんから高齢者まで全ての人々に親しみやすい利用しやすい店づくりを念頭に、21世紀型店舗を計画しています。中心地から郊外まで、現在各地で、大型プロジェクトが進行中です』とある。

中心地から郊外までと言っているが、町の中心部にある丸食は昔からあり、地域の人々に利用され親しまれてきた。ところが、中心部にあるために駐車場の確保が完全でない。そして、住民は中心部から郊外の住宅地にと移って行き、昔の賑わいが薄れつつある。その賑わいがあった頃の丸食の店舗はかなり営業成績を上げ、その後の店舗計画に貢献している。今後ますますクルマ社会になり、買い物客から街の中心部は敬遠される傾向にある。また、地方の町では少子化や若者の都市部定住の傾向で人口が減少している。現在、そのような地域に出店しているマルシヨク型の店舗は営業面からいつかは撤退する時期が来るのではないか。一方で、当初は「こんな田舎に、こんな大きな店を出しても採算が取れるのか」と半信半疑であった郊外大型店にお客は車で近郷から乗りつけ集客に成功している。自治体も地域再開発に力を入れ、大型店の誘致に熱心である。従って、丸食も売上げや利益率を考慮すると、大型の駐車場を用意したサンリブ型やサンリブシティ型の大型店

舗に切り替わっていかざるをえないと考えられる。所謂、スクラップ・アンド・ビルドが必至と予測できる。

今後の課題として次の2点を指摘したい。第一にはスクラップ・アンド・ビルドが必然的になると思われるが、スクラップした店舗では昔から利用し、親しんできたお客は買い物に不便さにさらされるであろう。丸食の店舗ができたお陰で周辺の買い物客は便利になり利用してきたが、一方で、周囲の小売店は閉店をせざるを得なかった。マルシヨクが撤退すれば周辺に全く小売店がなくなっていた、という状況に陥り遠くまで買い物に出かけなければならなくなる。特に、車に乗れない高齢者は深刻である。現にそのような状況がボツボツ出ている。高齢者ほど丸食の店舗を長年利用してきており、その存在こそが丸食を支えてきたことにも繋がる。企業の社会的責任を考えると、撤退した後の何らかの施策を考えなければならないのではなかろうか。例えば、「サンク」タイプの店舗を増やしたり、高齢者を会員とした注文・配達システムを考え、その営業を担当する担当者は、定年を過ぎてなお働く意欲を持った人を充当することは出来ないものか。

第二は売上高・経常利益の問題である。過去3年間の売上高を見ると、平成15年2月期は2,919億1,700万円。16年は2,843億3,600万円。17年は2,759億8,300万円と減少している。一方経常利益は31億1,200万円、31億6,400万円、25億7,800万円と伸び悩んでいる。このことはこれまで順調に店舗数を増やし、売上高と共に経常利益も伸びてきたのは、好景気と共に顧客の購買力の上昇があったが、ここに来て景気の停滞と共に顧客の購買力に陰りが見えてきて飽和状態になっているのではないかという点、競争が激しいために同業種に食い込まれている点が考えられる。また、食事の材料の買い物を「食生活のワンストップショッピング」として一つにまとめたものがSM。しかし、それ以外の買い物がバラバラでは不便であるとして、買い物を全部一つにまとめて「全生活カバー型ワンストップショッピング」としたのが

GMSである。ところが最近ディスカウントストア・ホームセンター・ドラッグストア等で取り扱うノンフーズ商品がGMSから抜き取っている状態になっている。つまり、GMSから別の買い物の場へ分化し、顧客がGMSから流れているのも事実である。

9 今回の〈マルシヨク〉考察において

最初に気づいた点は、丸食の誕生から発展には大分県が深く関わっていたことである。大分県の中でも別府丸食が一時丸食の発展の中心となり、それがその後大分丸食に、そして、宮崎丸食にと南に延びていったこと。また、中津丸食が熊本丸食や福岡丸食にと西に延びて行っている。私の年代や生まれ育った地域に関係している故であろうか、中津丸食のことはこれまでよく知っていた。が、別府丸食についての知識はあまりなかった。本社は下関にあるものとはばかり思っており、別府の方が遠いために別府丸食の方が後から出店したものとはばかり思い込んでいた。更には、臼杵丸食・佐伯丸食の存在はまるで知らなかった。多いときには大分県内に中津丸食・別府丸食・大分丸食・中央丸食・臼杵丸食・佐伯丸食の6丸食が存在していたのである。丸食は下関と大分で基礎を築き発展、現在の丸食、つまり株式会社マルシヨクの本店は、大分市にあることを考えると丸食は大分の地場企業であることに間違いのないという事実である。

次に認識不足であったのは「丸食は菊池一族が牛耳っている」との先入観であった。設立には7人の侍ならず6人の侍が戦前・戦後の混乱と廃墟の中で、菊池済治を中心にハングリー精神と協同体としての団結力、そして、貯蓄の上に基礎を築いている。1人のオーナーが豊富な資金力で事業を展開したのではない。後継者問題では一族の繁栄より企業としての繁栄を願って、実力のある社員の養成に力を入れ、世襲制と同族経営を排除したのである。では、何故このような話が流れているのであろうか。思うに、このような組織体に導いたのは6人の中で一番

の年長者でリーダーであった菊池済治である。世間は、噂は、創立者を菊池済治と見て殆どの中小企業のそうであるように、菊池済治をオーナーと見たのであろう。オーナーが菊池済治であるので世襲であろうと考え「丸食は菊池一族のもの」との噂が流れたのであろうと思われる。

倒産した壽屋やニコニコ堂と丸食との違いは何であろうか。バブル期に有り余る（と思われた）資金をどのように活用したかではないだろうか。壽屋やニコニコ堂が倒産したときの原因として「多角経営に乗り出し、バブルが崩壊した時に資金を回収できなかった」と報じている。また、経営者がオーナーであるかないかの違いがあったと考えられる。事業体が順調に伸びているときは経営者がオーナーである場合の方が経営方針の決定が早く実行力もある。一度暗礁に乗り上げるとオーナー1人の経営能力には限界がある。壽屋やニコニコ堂はオーナー経営者であった。一方の丸食はオーナー経営者ではなく、出発点は6人による合議制であった。6人が健在であったかどうかは分からないが、例え役員が入れ替わっても合議制は健在であったと思われる。そして、信用（資金）で苦労しただけに、バブル期に多角経営には慎重であったようである。臆病であったかもしれない。出店計画をする際に資金的に余裕ができた地域の丸食が出店をし、他の地域の丸食は人材・商品等で支援すると言ったように決して無理をしない身の丈に合った事業を展開して来ていることが、バブル期からバブル崩壊と言った時期を無難に乗り越えていると思われる。

そして、最近では県内企業の売上高ではアステム、大分キャノンに次いで3位に定着している。