

未来眼やまがた 第14回

好奇心から“ビジネスチャンス”

昭和27年に現在の東根市神町に薬局を開業、昭和37年にスーパーマーケット業界に進出し、その後宮城県にも店舗を広げ、平成17年には東証一部に上場するなど、成長を続けている株式会社ヤマザワ。創業から現在までの思いを同社の代表取締役会長の山澤進氏に聞いた。

■ 22歳の若さで創業

町田 会長が執筆された自伝「道程」を拝読しました。まさにサクセスストーリーで、読んでいて大変気持ちがよかったですね。本日は、創業から現在までの思い出や、印象に残っていることを自由にお話いただければと思います。

山澤 実は自伝を出版した時、まだ60歳そこそこでしたから、家内からは「お父さん、そんなものを書くにはまだ若いんじゃないの」と怒られました。

町田 そうだったんですか。小さいころの思い出や出来事、また出会った人とのエピソードなどが詳細に書かれていて、大変興味深かったです。

山澤 仕事で長時間の移動があると、退屈なので必ず手帳を持ち歩きます。それに「小学校、山商、薬科大学、東北大学」と書いておいて、何か思い出したらすぐメモし、これをまとめたら自伝になりました。

町田 自伝の中で、会長が「おれは運が良かった」とおっしゃるいくつかの出来事がありますが、読んでいるわれわれにとっては、そのような運を呼び込む会長の魅力を非常に強く感じました。

山澤 商売を始めてから55年が経ちました。昭和27年、22歳で神町に「山澤薬局第一号店」を開店し、翌年には山形市七日町に第二号店を開きました。

当時、山形市内には80軒もの薬局があり、ベテランの薬剤師ばかりでした。私が出店しようと思っていた場所の近くには、かつて済生館に勤めていた薬剤師さんが開業した薬局がありましたが、半年で閉店した例がありました。ですから、多くの人は「あの若造は半年でつぶれるだろう」と言っていました、「何くそ」という思いでしたね。

■ 山形・仙台への進出

町田 22歳という若さで創業されたのですから、これまでいろいろなご苦労があったと思います。特に創業の頃では、どのようなことが印象に残っていますか。

山澤 たくさんありますが、神町に開店した頃はちょうど5,000人ものアメリカ兵が神町で教育や訓練を受けていました。また女性も多かったので、化粧品や香水が飛ぶように売れました。アメリカ兵の給料日である金曜日には、大勢の兵士たちが店にやってきましたが、かなり金遣いが荒かったのを覚えています。彼らは神町で訓練を受けた後、朝鮮半島に派兵されることになっていましたから、日本に居る間にお金を使ってしまうのです。たまに土曜日の朝、道路に10ドル紙幣がパラパラと落ちていることもありましたね。

町田 1ドル360円の時代ですから、10ドル紙幣だと3,600円ですか。

山澤 まさに「早起きは三文の徳」でしたよ。



●山澤 進（やまざわ・すすむ）

1930年山形市生まれ。東北薬学専門学校（現・東北薬科大学）を卒業後、東北大学工学部非水溶液化学研究所研究科にて研究に従事。地元山形に戻り、1952年に山澤薬局を開業。1962年株式会社ヤマザワを設立し代表取締役社長に就任、2007年より代表取締役会長。2003年より山形商工会議所会頭。

町田 いや本当に、山澤会長のそのユーモアと、明るさが多くの人に親しみやすさを感じさせるのでしょね。

山澤 また、特に思い出深いのは、昭和28年に第二号店として山形市の七日町に進出したことです。県都山形へ出店することは父の勧めでした。山形の中心である七日町で家賃2万円で店舗を借りる手筈を整え、東京の合羽橋と、薬の本場である大阪の道修町まで足を運び、優良店舗の見学に行きました。

帰ってきた途端「進、どこに行っていたんだ」と珍しく父から電話があり「あの場所を借りたい人が現われて、家賃は3万円に上がった」と言われ、どうなることかと思いました。当時の公務員の初任給は6千円くらいでしたから、3万円という家賃は破格でした。それから1週間経って、親父が「進、これでがんばれ」と38万円入った旧安田銀行の通帳を持ってきてくれました。本当に嬉しかったですね。だから夜は11時まで商売し、朝は5時に起きて8時には店を開け、休みなく無我夢中で働きました。

町田 その後、薬局からスーパーマーケットに進出し「スーパー・ヤマザワ」が誕生したわけですね。

山澤 当時は高度経済成長の真っただ中で、大都市にスーパーマーケットが出店し始めていました。その時に参加した勉強会で「これからの時代は、毎日の生活に深くかかわる小売業が主役だ」と確信しました。そして昭和37年に県内で初めての本格的なスーパーとして、当時はまだ珍しかったセルフサービスの店舗形式としました。

町田 その後、10年間で10店舗、その後の10年間で20店舗を新しく出店され、そして昭和59年には仙台第一号店として泉ヶ丘店のオープンと、急速に店舗を拡大されました。

山澤 仙台の泉ヶ丘店を開店した時は、まだ周りには何もありませんでしたから「ここに出店しても本当に大丈夫だろうか」と思った方もいたようです。しかし今では、住宅や店舗が立ち並ぶ人口集積地となりました。現在、ヤマザワの店舗は県内42店、宮城県内17店です。今後も山形を基盤にして、東北に羽ばたく企業として成長し続けたいと思っています。

■ 現場第一主義で

町田 ところで会長はご自身でもよく勉強されておられ、頻繁に海外にも出かけられています。また社員の皆様方にも同じように機会を与えるなど、人材育成にずいぶん力を注いでおられますね。

山澤 社員教育には人一倍力を入れていると思います。アメリカ、ヨーロッパに社員を派遣し、世界の流通の



●町田 睿 (まちだ・さとる)

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、株式会社富士銀行入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、1994年株式会社社内銀行取締役副頭取就任、1995年より取締役頭取。

現場を学んでもらっています。このような経験を通じて、社員にやる気が起きることが、チェーン店継続においては重要です。

町田 それがヤマザワさんの大きな成長の力になっておられるのだと思います。企業が成長する過程では、組織づくりが必要ですし、そうすると人材の育成が非常に大事になってきます。

山澤 社員には常々「あまり難しく考えるな」、「当たり前のことを当たり前にするのが仕事だ」と話しています。

最近「ソリューション（問題解決）」という言葉が使われますが、それは何も難しいことではありません。「お客さんが望むことをやりなさい」、「理屈を語るな」と言っています。店が第一、現場主義です。本部の社員にはよく「店に行け、そこに答えがある」と言っています。

それから、社員に何かを伝えるときにはマンツーマンで話すことを心がけています。その時には、まず仕事の話ではなく、家族や健康のことを尋ねます。「奥さんは元気か」とか「子どもは何年生になった」と尋ねます。もし、社員が入院したら、主治医に「うちの大事な社員を頼む」とすぐに電話をかけます。これまで私は社員に恵まれ、そのおかげでここまで成長することができました。

■ 好奇心と商才

町田 お若い頃から新しいことに果敢にチャレンジし、起業家精神を発揮してこられた会長は、どのような少年時代、また学生時代を過ごされたのですか。

山澤 親父は新潟県新発田の出身で北海道開拓に行き、

その後、北海道で学んだ肥料の製造技術を生かして山形で肥料屋を営んでいました。

兄弟は6人で、私は三男として昭和5年に山形市に生まれました。昭和11年に小学校、昭和17年に山形商業に入学しました。当時日本は戦争一色で、学生といえども、勤労奉仕に出かけることが多くなってきた時代でした。私も、神町飛行場の滑走路づくりに駆り出され、ブルドーザーで掘った土を、もっこ（持籠）で担いで運びました。もっことはいえ、藁で編んだ小さな網ですから、めいっばい土を入れても5キロにしかありません。それを天秤で担ぎ、何百回、何千回と繰り返して運びました。

町田 当時の勤労動員は、ひもじい思いやきつい仕事など、大変な時代でしたね。

山澤 まだ遊びたい盛りの14、15歳でしたから、たまにいたずらで蛇を捕まえ靴下に入れて持ち帰り、宿舎で焼いてみんなで食べたりしました。その後、昭和19年からは山形市の日本飛行機製作所（日飛）で終戦の日まで働きました。そこで聞いた天皇陛下の玉音放送は今でも忘れられません。ちょうど「赤トンボ」という練習機を作っていた時に、「天皇陛下のお話がある」と集められました。当時16歳、無念と安堵の気持ちがわきあがってきたのを今でも鮮明に覚えています。

日飛では板金工場で働いていましたから、飛行機の部品に穴を開けたり、溶接をしたりする作業をしました。ですから今でも、ドリルで穴をあけたり、溶接もできます。日飛では他にもいろんなことを身につけました。工具室に行って余った金属を集めてきて、削ってナイフを作る。そして木工所からもらった木でサヤをつけると、立派な短刀ができる。そんないたずらや遊びをたくさんしました。



ヤマザワ山形駅前店の開店（昭和37年）
（写真「株式会社ヤマザワ創業50周年記念誌 五十年のあゆみ」）

町田 会長はすぐれた資質をたくさんお持ちですが、なかでも好奇心旺盛なところがすごいですね。それが小さい頃にはいたずらになってみたり、遊び道具になったり。そして後には、ビジネスのアイデアになったり、大事な決断につながったりしているのではないのでしょうか。

山澤 好奇心といえば、大学（東北薬学専門学校）学園祭でのことを思い出します。父が肥料屋をしていたので、家にあったステアリン酸ナトリウムの材料にグリセリンと塩酸カリウムを入れてクリームをつくったり、油にワセリンをちょっと混ぜてポマードも作りました。それを大学祭で販売しました。物のない時代でしたから、ずいぶん売れました。たしか5万円くらい、下宿代の10倍くらい儲けました。

町田 山澤会長はそのころからすでに商才を発揮されておられたのですね。

■ 両親から学んだ“人に尽くすこと”

山澤 東北薬学専門校（現・東北薬科大学）は、北海道・東北地域に一つしかない薬学の専門学校だったので、同級生の中には、東北地域の出身者だけでなく北海道や台湾などからも来ていました。

当時下宿では、月に米を2升持っていかなければ、追い出されてしまう時代でした。ある日、年上で体格の良い同級生のクラス委員長が「山澤、お前の実家は肥料屋だから米があるだろう。明日行くからな」と言われ、断りきれず「明日、同級生と行くから」と母親に伝えました。翌日帰ってみるとおはぎを作って、よろこんでもてなしてくれました。また、帰りには「お米とじゃがいもをあげるからね」と、リュックサックの真ん中に米を入れて、そのまわりにジャガイモをいれてくれました。

当時、途中で警察の検査があったので、もし「学生、リュックサックを開けろ」と言われた時に「はい警官。これはじゃがいもです」と言い逃れできるようにと、母親は気を回したのでしょう。

町田 貧しい時代に、息子や友達のためにそのようにしてくださったお母様の愛情が素晴らしいです。またお父様も、息子の可能性を感じておられたからこそ、山形市七日町への出店時のピンチから救ってくれたのですね。

山澤 親父のように北海道の開拓に行った人々には、クラーク博士の「ボーイズ・ビー・アンビシャス」精神を踏襲し、クリスチャンになった人が多かったようです。親父は小国町の独立基督教学園の創設者の鈴木弼美さんとも親交が

ありました。鈴木さんは東大の理学博士で、内村鑑三の弟子です。小国町に学校を創設してまもなく、戦時下の治安維持法によって山形警察署に数日間拘留されたことがありましたが、そこで、食管法違反の疑いで1泊拘留された親父が出会い、親しくなりました。

町田 内村鑑三はかつて「日本で伝道するなら交通が不便で、自然環境の美しいところ（小国町）で伝道したい」と、言っていたようです。また小国町は、彼の著書『代表的日本人』に登場する上杉鷹山の領地だったことも関わりがあるのかもしれませんが。彼の思いを受け継いで、鈴木さんが小国町に学校を創設したと、聞いたことがあります。

山澤 鈴木さんは釈放後、わが家に訪ねてこられました。そこで学園経営に大変苦労されていること、また交通の不便な地であることを知り、親父は何とか助けたいと車を送ることを決めました。当時は、自動車を手に入れることはかなり難しいことでしたが、親父はあらゆる努力を尽くし、自動車を寄贈しました。このような親父や母親から人のために尽くすことを学びました。

昨年から「山形大学山澤進奨学金 山形俊才育成プロジェクト」として山形大学に毎年1,000万円以上、20年間寄付することになっています。何らかの形で山形のために尽くしたいと思っています。私も山形で生まれ育ち、これまでいろんな人にチャンスを与えてもらいました。

■ 東北発展のためには“道づくり”

町田 山澤会長は山形商工会議所の会頭としても、地域の発展や、地域経済のためにご尽力いただいております。

山澤 山形商工会議所の会員数は10年前は約5,000でしたが、廃業や後継者不足などで現在は4,000余りに減少しています。会員強化のために最近は弁護士、医師などの方にも会員になってもらえるように取り組んでいます。

商工会議所では会員企業経営支援のほかに、「花笠まつり」の主催や旧松坂屋の「ナナ・ビーンズ」の運営をしています。また市民の足として定着してきた「100円循環バス」も好調です。しかし、地方を取り巻く環境はより厳しくなっていますから、山形が元気になるためのさらなる取り組みが必要でしょう。

町田 今、三位一体改革によって、地方は自立するこ



市民の足「中心街100円循環バス」(写真提供 山形商工会議所)

と、変化することが求められています。しかし人口減少など、地方が抱える問題は深刻です。これからの東北地方、また山形について、どのようにご覧になっていますか。

山澤 東北の中では仙台が元気ですね。人口は102万人、気候もいいし、交通の便も良い。また、教育も充実しています。一方、山形の良いところは、地震や火事が少なく、医療施設が充実していることです。また自然に恵まれており、空気や水はきれいで、食べ物も美味しい。

しかしこれからは、東北六県は道州制ということも見据えていくことが必要でしょう。また道州制だけでなく、県内の合併問題も大事です。山形市も人口35万都市を目指し、上山市などと合併することが必要ではないかと思います。そのためにも、商工会議所はもっとならなくてははいけません。

町田 地方は公共工事、公共投資に頼っては駄目です。地方が元気になるためには、行政も企業も市民も変化を恐れずに、新しく何かを生み出していく力が求められています。

山澤 これからは、観光が重要でしょう。山形の観光は比較的頑張っている方だと思いますよ。でも、改善が必要なのはやっぱり道路です。交通網をきちんと整備しなければ、お客さんも来てくれません。文化の交流、経済の交流、観光、すべては道路がカギとなります。地方が元気になるためには、基盤である「人づくり」と「道づくり」が重要です。

町田 私も同感です。地方は道路、交通インフラが整備されないと、産業の発展だけでなく、人間の交流がうまくいきません。今後は交通インフラなどの基盤を整備しつつ、東北の持つ自然環境や農業などの強みを発揮することが必要ですね。

本日は誠にありがとうございました。