

第7回

いよいよ大再編時代の幕開け

多くの疑問点を残しながら、ダイエー再建のスポンサー選びが終わった。再建策の柱にスーパーマーケット事業を据えることも決まり、マルエツの掲げる「首都圏一兆円構想」が現実味を帯びてきた。関東と関西の二大消費地を震源とするスーパーマーケットの大再編劇が始まる。

疑問だらけのスポンサー決定

産業再生機構が選定を進めていたダイエーのスポンサー企業が丸紅に決まった。そしてダイエーは今後、スーパーマーケット事業を柱にするという。

多くの企業を巻き込み、膨大な時間を費やした挙げ句に出された、あまりにも常識的な結論に啞然とさせられてしまった。一次入札や二次入札などという煩雑な手続きが、はたして本当に必要だったのかという疑問すらわいた。すべてはダイエーが会社更生法による手続きを避けたことに端を発している。

ダイエーの経営破綻が明らかになった六年前

の時点で、すでに丸紅はダイエーと包括提携を結ぶ関係にあった。しかも丸紅は、ダイエー株の約四％、マルエツ株の約二九％を握る大株主で、ダイエーグループとは七〇〇億円の取引がある。誰の目にも明らかなダイエー問題の当事者である。

しかし、仮に、ダイエーが複数の金融機関から計四〇〇億円の債権放棄を受けた三年前に会社更生法の手続きをとっていたとしたら、丸紅にそれを吸収できる体力はなかった。この当時は丸紅そのものが苦しく、ダイエー再建に主導権を發揮できる状況ではなかった。その丸紅が、時を経てダイエー再建のスポンサーになる結果だけを見れば、これまでのダイエーのリス

トラや債権放棄は、丸紅のために時間稼ぎをしてきたかのような格好になってしまった。

さらに素朴な疑問が残る。はたして丸紅に問題を抱えたダイエーの再建スポンサーが務まるだけの体力と知恵はあるのだろうか。遮二無二に機構案に擦り寄った丸紅の行動をみていると、そう問いつけざるを得ない。

ダイエーのスポンサー選びを巡る丸紅のスタンスには、まるで一貫性がなかった。会社は一次入札では投資ファンドの米リップルウッドが基幹会社となっていた連合に名を連ねていた。それが二次入札の段階で一転、自らが基幹会社となつて投資ファンドのアドバンテッジパートナーズと連合を組んだ。

産業再生機構による入札の最終結果

	中核企業	連携企業
当 選	丸紅	アドバンテッジパートナーズ
二次入札で 落選	イオン	京セラ、三菱商事
	キアコン	伊藤忠商事、オリックス
一次入札で 落選	イトーヨーカ堂	三井物産、三井不動産、ファーストリテイリング
	ウォルマート	住友商事、サーベラス、ゴールドマンサックス
	リップルウッド	三菱地所、コールバック・クラビス・ロバーツ、 カルチャー・コンビニエンス・クラブ
	カーギル	シージーシジャパン、アークス、ケネディ・ウィ ルソン・ジャパン

つまり、当事者でありながら、最初から基幹会社として入札に参加していたわけではない。本当にダイエーに強い関心を持っているのであれば、最初から自ら企業連合を組むのが筋だろう。それとも最初は本気ではなかったのが、途中から本気になったとでもいうのだろうか。いずれにしても、企業再建という腰を据えて取り組まなければならない案件を前にして、丸紅の行動はあまりに軽すぎる。

このタイミングで、スーパーマーケットを今後の主力事業に据えた理由も解せない。西友の場合も、ダイエーの場合も、総合量販店業態の経営の難しさから、スーパーマーケットへの注

力は、いの一歩に進むべき方向として挙げられていた。しかし、できる限り多くの総合量販店を残し、雇用を維持したいという狙いから、この案は脇に置かれた。そして既存店舗の活用力と雇用力の二つの要因を満たすスポンサー企業を探そうとしてきた。にもかかわらず、最終的にスーパーマーケット

に落ち着くというのは一体どういうことなのか。丸紅の関心は、あくまでもダイエーのスーパーマーケット事業と食品部門にある。総合量販店をどうするかについて妙案を持ち合わせているわけではない。こんなことで、雇用をできるだけ確保するというダイエー再建の難問に対処できるのだろうか。何度でも繰り返すが、小売業ダイエーの最大の問題は総合量販店をどうするかにある。この点をどうするか、丸紅からは伝わってこない。

再生機構の案では、非食品部門には外部のテナントを導入するという。しかし、そんなことはずっと以前から考えられていたことで、どんどん進めればよかっただけの話だ。

今回、ダイエーのスポンサー選定の過程で何度となく出てきた表現がある。「あそこの会社は再生機構に嫌われている」とか「ダイエーが嫌っている」といった類の言葉である。経営が破綻して計一兆円にも上る債権放棄を受けた会社、好き嫌いを言える立場だろうか。

再生機構の姿勢自体に、ビジネス性や中立性を欠いた恣意的な面があった。このような接し方がダイエーを甘やかすことにつながったと思われる。これまでダイエーは通常の破綻企業には考えられないような手厚い扱いを受けてきており、過保護と言わざるを得ない。それが現在、ダイエー社内の危機意識の欠如として表れている。

それにしても、入札に参加した多くの企業は、再生機構に引き回されたとき苦しんでいる

に違いない。今は冷ややかに、お手並み拝見といった心境だろう。

金融庁案件から経産省案件へ

超法規的な過保護によって、ダイエーの再建はビジネスベースの話ではなくなり、ある種の国家プロジェクトとなった。スポンサー企業が丸紅に決まったことで、正確には経済産業省プロジェクト的な性格を強く持つに至った。ビジネスベースに乗っていない話だけに、今後の再建が順調に行くかどうかも疑問だ。

ダイエー問題の処理は、再生機構が関わることで決まった時点から、それまで以上に政治臭の強い案件になった。さらに、二次入札の結果として残ったイオン、丸紅、キアコンの三つの企業連合の性格が全く異質だったことで、最終的なスポンサー企業の予想はまったくつかなくなってしまう。いま思えば、実は再生機構には最初から狙っていた結論があつて、常識的に見て理解しやすいイオンの存在は、それを力モフラージュする当て馬に過ぎなかったのではな

いかという疑念すらわく。ダイエー問題の処理は、金融庁と経済産業省の綱引き案件という性格が色濃い。当初、この問題は、銀行の不良債権処理に関連してスタートした。ダイエーの主力行である、みずほ、UFJ、三井住友と、金融庁の関係から問題処理が始まった。従って最初は、ダイエーの有利子負債残高の圧縮を巡る金融案件だった。

そこでの当事者はあくまでも銀行であり、経

産省の出る幕はなかった。ところが再生機構に支援を要請したのを境に、ダイエーは金融庁から経産省の手に移った。そして最終段階の企業スポンサーを決める段階になって、決定的に経産省案件に変わった。

ダイエー問題に関して経産省は、なりふり構わずという印象を受けるほど積極的に関与しようとしてきた。近年の経産省の地盤沈下を食い止め、存在感をアピールしようとする姿勢がありありと見えた。この問題の処理を復権の足場にしようとしているのだからと勘ぐりたくなるほど、スポンサー選びからは経産省の強い意思を感じた。

今回の一件で、丸紅は経産省に大きな借りを作った。ある意味では経産省のコントロール下に入ったとすらいえる。先に述べた、丸紅にダイエーを支援する体力とノウハウがあるのかという設問に対する答えは、経産省がついているから大丈夫だろうということではない。

丸紅には、ダイエーとマルエツを足がかりにしながら、他の総合商社に伍して本格的に流通の川下戦略を展開したいという狙いがある。しかし、現在の丸紅の喜びは、同社に対する経産省の影響力の増大と引き換えにもたらされたことを忘れてはならない。丸紅と経産省の今後の関係については、経産省から丸紅への天下り人事を注視する必要がある。

流通のグループ化が一段落

丸紅の経営は、大手総合商社のなかでは最も

脆弱だ。ダイエー処理が丸紅の手に負えないような事態になれば、当然、経産省の支援があるだろう。さらに、そのずっと先の話として、丸紅と伊藤忠との合併を経産省が視野に入れていたとしてもおかしくはない。

いずれにせよ、丸紅がダイエーのスポンサー企業に選ばれたことによって、大手総合商社と大手小売りのグループ化はひとまず完了した。改めて整理すると、三菱商事&イオン、三井物産&イトーヨーカ堂、住友商事&西友/ウォルマート、そして丸紅&ダイエーとなる。

ここに名前の挙がらなかった伊藤忠は、コンビニエンスストアのファミリーマートを持っているが、大手小売りの関係は希薄だ。ミレニアムリテイリング(西武百貨店・そごう)にも出資してはいるものの、ミレニアムは野村證券グループの野村プリンスのコントロール下であり、伊藤忠は支配的な立場にない。伊藤忠食品、日本アクセス、西野商事といった有力卸を持っている商社だけに、大手小売りに直接関わっていないのが目立つ。

また、伊藤忠とは対照的に、丸紅はライバルに匹敵する有力卸を持っていない。三菱商事の菱食、三井物産の三井食品、伊藤忠の伊藤忠食品などに対して、丸紅の卸は山星屋とナックスナカムラ。他の総合商社と比べて力不足であることは否めない。ダイエー支援が決まった今、丸紅が川中の卸をどうしていくのが改めて注目される。一部の報道によると、系列にこだわらずに商品調達を行う姿勢を見せているが、実

総合商社の流通への関わり

	戦略	コンビニエンスストア	総合家販店 スーパーマーケット 百貨店	卸	日本進出外資
三菱商事		ローソン(30.6%)、am/pm	(イオングループと友好関係) ライフコーポレーション	菱食、サンエス	
三井物産			(イトーヨーカ堂グループと包括提携)	三井食品	
伊藤忠商事		ファミリーマート(30.7%)	ミレニアムリテイリング、シェルガーデン	伊藤忠食品、日本アクセス、西野商事	
丸紅	首都圏 スーパーマーケット 1兆円構想	ローソン(5.7%)	(ダイエーと包括提携)ダイエー(3.9%)、マルエツ(28.8%)、東武ストア(12.5%)、すえひろ	山星屋、ナックスナカムラ	メトロ・キャッシュ・アンド・キャリア(20%)
住友商事	首都圏 スーパーマーケット 2兆円構想		サミット、マミーマート(20.0%)、西友(9.3%)		ウォルマート

際にどのような選択をするか見物だ。

今後は、総合商社によるスーパーマーケットの囲い込みや、関係強化を図る動きも活発にな

図1 関東・関西の上場スーパーマーケット

企業名	展開エリア	(億円)
ライフコーポレーション	関西・関東	3,800
平和堂	関西	3,750
イズミヤ	"	3,730
マルエツ	関東	3,550
オークワ	関西	2,300
東急ストア	関東	2,680
いなげや	"	2,270
カスミ	"	2,110
ヤオコー	"	1,675
オリンピック	"	1,330
エコス	"	1,083
関西スーパーマーケット	関西	1,015
相鉄ローゼン	関東	1,008
東武ストア	"	805
ベルク	"	762
マミーマート	"	701
オオゼキ	"	542
マルヤ	"	490

るはずだ。本来の総合商社のビジネスを考えれば、特定の小売業に肩入れせず、幅広く付き合っていく方が懸命だ。しかし、ダイエー問題を巡る動きの中で、グループ間の企業の色分けが鮮明になってしまった。その結果、敵か味方かという色分けがなされ、グループを外れたビジネスはやりにくくなっている。

こうしたことから、今後は水平的な連携よりも、垂直的な関係強化へと向かう動き方が強まると思われる。言い換えれば、総合商社は、特定の大手小売業との関係強化を深めていく一方で、商社本来の幅広いビジネスも続けるという矛盾した行動を迫られることになる。

株価はイオンの落選を好感

ところで、二次入札で落選したイオンの反応はどうだろうか。不思議に聞こえるかもしれない

いが、スポンサーに選ばれなくてよかった、ホツとしたという雰囲気は社内には漂っている。ちょうどヨーカ堂が落選したときと同じだ。実は丸紅に内定する直前まで、イオンが落ちるようになり力を貸してくれ、とマスコミ関係者に迫る複数のイオン幹部の姿が目撃されたという。

つまり、イオンもヨーカ堂と同様、表面的な動きと本音は別のところにあつたということなのだろう。長期的に見ればダイエーを傘下に収めるのはプラスかもしれないが、短期的にはリスクが大きい。しかも二次入札の選考過程は、イオンが二〇〇五年二月期の単体営業利益が二九・二%減の大幅減益になると発表した直後だった。イオン社内の危機感が高まっていたものと思われる。

このときイオンが発表した減益幅は、同社に先立って業績を下方修正したヨーカ堂の七一%減と比べるとマイナス幅こそ小さかったが、大幅減益には違いない。ヨーカ堂もイオンも大手総合量販店の業績は厳しい状況にある。両社とも我が身に降りかかる火の粉を払うのに必死で、そんな時にダイエーに関わっている余裕などないというのが本音だろう。

当初から分かっていたことだが、そもそも再生機構のスキームに、ヨーカ堂やイオンのような上場会社に関わるリスクは大きい。これについては丸紅も同じ立場だ。

会社更生法の手続きによる再建の場合は、スポンサー企業から管財人を出しても、スポンサー企業の決算にはまったく影響しない。業績に

影響するのは、債権の弁済が完了し、更生手続きが完了してからだ。だからこそ旧ヤオハンやマイカルの例で示された通り、スポンサー企業の連結決算に大きく貢献した。

ところがダイエーは会社更生法による再建ではないため、コストの引き下げが不十分で、赤字店舗の閉鎖数も足りない。今後、ダイエーが継続して利益を出せるかどうかは不透明だ。つまりダイエーへの出資比率いかなんでは、スポンサー企業の連結決算へのマイナス要因になりかねない。これが株主にとって好ましくないことは言うまでもない。

このような株主の立場を反映するかのようになり、二〇〇五年二月期業績予想の大幅な下方修正と、ダイエーのスポンサー選びからの落選が重なったにもかかわらず、二月末から三月初旬にかけてイオンの株価は上昇した。

昨年の春以降、イオンの株価は右肩下がりでも推移してきた。業績不振とダイエーのスポンサー候補に名乗りを上げたことの二つが懸念材料とみられていたためだ。しかし、ダイエー問題の重しとれた結果、株価は反発した。

イオンの立場から考えると、結果としてダイエーは最も心配していたウォルマートの手に渡らず、ヨーカ堂にもいかなかった。丸紅に行ったことで、ある意味では目的を達成したとすら言えるかもしれない。

みずほが後退し主力二行体制へ

銀行業界が再編される以前、ダイエーの主力

図2 スーパーマーケット業界の共同仕入機構

ニチリユウ 16社 2兆3000億円
平和堂、イズミ、ライフコーポレーション、オークワ、サンエー、近商ストア、ヤマザワ、サニーマート、さとう、キンカ堂、グランドタマコシ、仁科百貨店、ニチェー、コープこうべ、コープさっぽろ、フレンドリー、両備ストア
CGC 221社 3兆4400億円
オリンピック、三和、アークス(ラルズ、福原、ふじ)、オギノ、スーパーマルヒロ、フレッセイ、原信、マミーマート、マルヤ、ユニバース、ベルク、アルビス、やまか、丸和、ハローフーズ、ジョイス、北雄ラッキー、ウオロク、大和(鹿児島)、三徳、伊徳、マルト、ツルヤ、リオンドールコーポレーション、ユアーズ、成城石井、カネスエ、サンブラザ、ぎゅーとら、タカヤナギ、フレスタ、タイヨー(茨城)、西鉄ストア、ニシザワ、藤三、山形屋ストア、ヤオマサ、川口屋スーパーチェーン、マルエー、スズキヤ、トップ、ヤオマサ、さえき、たまや、静鉄ストア、ベルセンター
AJSオール日本スーパーマーケット協会 68社 1兆5000億円
サミット、関西スーパーマーケット、とりせん、丸久、天満屋ストア、千葉薬品、トキハイダストリー、キョーエイ、マルヨシセンター、ニッショー、スーパーアルプス、クイーンズ伊勢丹、オータニ、マツヤ、スピナ、中村ストア、紅屋商事、松坂屋ストア、いちやまマート、藤越、ダイイチ、ナルス、マツモト
八社会 16社 1兆円
東急ストア、相鉄ローゼン、東武ストア、小田急商事、アップランド、遠鉄ストア、札幌東急ストア、名鉄パレ、京成ストア、京急ストア、京王ストア、新交ストア(新潟)、旭川電気軌道、エイチジーシー(札幌)、よこまち(八戸)、神奈中ストア
セルコチェーン 85社 5200億円
エコス、ひのや、与野フードセンター、ヤオヨシ、さえき、サンシャインチェーン、ユーアイストア、鍛冶商店、三崎ストア、ライフストア、豊月、堀田屋、公正屋、ハナマサ、たからや、ホクセイスーパー、松菱商事、吉田商店、セルバ、岡島
全日食チェーン 1700店 2800億円

行は第一勧銀、三井銀行、住友銀行、三和銀行、東海銀行の五行で、融資残高は各行とも同額だった。一般的にメインバンクは一社が普通だ。ところがダイエーの場合は、これを持たず

五行並列という特異な対銀行政策をとってきた。これらの主力行は、銀行業界の再編によって、みずほ、三井住友、UFJの三行に変わった。そして、ダイエーの支援先が丸紅に決まったことに伴い、みずほはダイエーに対する債権三〇〇億円を再生機構に売却する。金融機関のダイエーに対する債権の総額一兆二〇五億円のうち、再生機構は計三九四三億円を買い取る。みずほを含めた主力三行は合計で四〇五〇億円の債権放棄を行うが、債権の買い取りを再生機構に申し入れたのは主力行ではみずほだけだった。これを見る限り、ダイエーを支える銀行の中から、みずほが後退し、三井住友とUFJの二行体制に変わる。他行と比べて流通分野での存在が目立つみずほは、ダイエー処理に合わせその辺を調整するということなのだろう。

首都圏での大競争が始まる

スーパーマーケットを柱にするダイエー再建の方向性が明確になったことで、スーパーマーケット業界、とくに首都圏では一気に業界再編に突入することになる。これまでのリストラの結果、ダイエーの店舗展開は首都圏と関西地区に集中している。そのうえ更にダイエーは、今後五年間で首都圏と近畿圏に合計一〇〇店のスーパーマーケットを出店する。

ダイエーグループのこの分野の既存戦力としては、マルエツと東武ストアがある。二社の売上高合計は約四四〇〇億円。すでにマルエツは「首都圏一兆円構想」を持っているが、ダイエー

ーの新規出店がこれと呼応しながら進むのは間違いない。最大の攻め所は首都圏だ。

とくに首都圏と近畿圏、そして中京圏の三大都市での動きが活発になり、各地でスーパーマーケットの再編が進むと思われる。いよいよ小売業の競争が大都市を舞台に新たな段階に移ることを明確に認識すべきだ。

スーパーマーケット業界には現在、ニチリユウ、CGC、AJS、八社会、セルコチェーン、全日食チェーンなどの共同仕入機構があつて、それぞれにグループを形成している。

各グループのうち会員会社が比較的大型なのがニチリユウだ。ニチリユウの会員企業は全国に散らばっていて、他のグループに比べると首都圏、近畿圏の会員企業が少ない。これと対照的に、他のグループは大都市圏に多数の会員企業を抱えている。いずれにしても、ダイエーの再生計画が本格化すれば影響を受けることは必至だ。

スーパーマーケットに注力しようとしているのは、何もダイエーだけではない。今後、小売業界全体のスーパーマーケットへの傾斜を一段と強めるはずだ。そして、この動きが、首都圏と近畿圏を二大震源地とするスーパーマーケット業界の大再編に発展する。イオンやヨロカ堂の総合家販店事業の業績不振も、食品部門への注力を促すことになる。

大都市における大手スーパーマーケット各社の戦略目標としては、当面は売上高一兆円の実現が共通課題となる。すでにマルエツが掲げて

いる通りである。そのための再編の動きは、既存の共同仕入機構の性質を変えるはずだ。現状から一歩踏み込んで、資本関係を伴った統合が避けられない。

さらに、一兆円を売り上げるスーパーマーケットが誕生すれば、メーカーとの関係も新たな段階に入ることになる。こうしてダイエー問題の処理が、スーパーマーケット商材の流通構造を変革する大きなエネルギーへと転化されていく。

首都圏と近畿圏のスーパーマーケットは、これまで肥沃な市場に助けられて、本格的な淘汰と再編の荒波を免れてきた。しかし、ダイエー再建をトリガーとする大都市攻略戦の本格化は、既存業態の進化と、新業態の成長を促す。大手小売業の競争は新たな段階に突入した。

Profile



(すずき・たかゆき) 東京外国語大学卒業。一九六八年西友入社。店長、シカゴ駐在事務所長などを経て、八九年パークレーズ証券に入社しアナリストに転身。九〇年メリリンチ証券入社。小売業界担当アナリストとして日経アナリストランキングで総合部門第二位が二回、小売部門第一位が三回と常に上位にランキングし、調査部のフアーストバイスプレジデント、シニアアナリストを最後に二〇〇三年に独立。現在はブリモ・リサーチ・ジャパン代表。著書に「イオングループの大変革」(日本実業出版社)ほか。週刊誌などでの執筆多数。

便利な新機能満載！とにかく簡単！速い！

「電子キロ程図2005」

交通日本社監修

2003年の発売以来、大好評いただいております電子キロ程図が、装いも新たに、パワーアップして新登場！！

運賃と距離計算の簡単操作はそのままに、ご希望の多かったものから新機能として搭載いたしました。(※1)

物流業務の必携ソフトとして、是非貴社の業務にお役立てください。

パワーアップして
新登場



- (※1) 新機能
- 新都市対応地図と、交通日本社発行キロ程図準拠地図の2種類をご用意しました。
 - 経由地設定、検索ルート地名表示機能を追加いたしました。
 - 運賃表の追加、運賃掛け率設定が可能になりました。
 - 上限・下限に加え、基準運賃の表示も可能になりました。
 - CSVデータを読み込み、距離と運賃の一括計算が可能になりました。
 - 検索結果と履歴をCSVデータで保存する事ができます。

- 動作環境
- OS/Microsoft Windows。98/Me/NT4.0/2000/XP (2000、XPを推奨)
 - ハードディスク/85MB以上の空き容量
 - メモリ/64MB以上 (128MB以上推奨) ●CPU/PentiumIII以上
 - その他/800×600、16ビット以上表示可能なカラーモニター、CD-ROMドライブ



定価 26,250円(税込)

【ご購入およびお問い合わせ先】

お電話、FAX、インターネットにて受け付けております。

アドイレクト株式会社 東京支社

TEL 03-5651-5700 FAX 03-5651-5566

e-mail: kilotei@adirect.jp

<http://adirect.jp/kilotei2005/>

新米くんも、今や物流エキスパート



<http://adirect.jp/kilotei2005/>

「電子全国貨物自動車営業キロ程図」
定価 9,800円(税込)も発売中

●WindowsはMicrosoft corporationの登録商標です。PentiumはIntel corporationの登録商標です。
●本製品の内容は事前の予告なしに変更することがございますのであらかじめご了承ください。