

すいなか情報

資料版



NO. 88

大阪市水産物卸協同組合 広報

発行：平成19年2月

インタビュー [流通サイエンス研究所・鈴木豊代表]

流通「第3の^{うねり}変革期」がやってくる 個客情報を生かせ!

20世紀、つくれば売れた時代は遠く去り、いま顧客の思いが見えない時代である。まもなく天体望遠鏡で探しても捉えがたい時代が来るといふ。
近未来流通研究家、鈴木豊さんに聞いた。

いま、流通業界は静かな革命期にある。革命前夜といっていい。2010年ごろから、『第3の変革(うねり)』が起こると、私は見えています。

『第3の……』という以上、第1、第2があったわけですが、過去は思った以上にモノが売れた時代でした。いわゆる「つくれば売れた時代」で、当時を、私は魚眼レンズを通して顧客を見る状態だった、と述べています。魚眼レンズって超広角ですよ。消費者がよく見えて、1つのモノが幅広い消費者に売れた。だからつくったモノを売るマスマーケティングの展開が主流でした。

では、現在はどうか。ご承知のとおり、思うようにモノが売れなくなっています。それは何かというと、顧客と小売業の間に1枚の曇りガラスが入っていて、顧客の顔(ニーズ)がよく見えない状態になっている。このためメーカーも上の方でマスマーケティングをするだけでなく、店頭まで降りてきて、小売業と一緒にフィールドマーケティングを展開している。店頭で売れたモノをつくるという発想です。

そこで近未来、2010年以降には、

こうすれば売れるだろうと「思っても」、モノが売れない時代になるはず。それほど顧客が見えない。私はそれを「天体望遠鏡で覗く状態」になると述べています。

魚眼レンズの時代は遠く去って、うちの顧客はどこにいるんだろうと、天体望遠鏡で探さなければならぬ。ところがなかなかつかまらない。顧客は複雑怪奇に揺れ動き、捉えたと思っても次の瞬間には見えなくなってしまう。

そういう時代が迫り来る。そのときに、小売業は従来のような単なる“物売り”では生息困難になる。“個客”を正確に捉えるロイヤルティ・マーケティングによって、第3のうねりである個客情報革命を乗り切ることが重要となってきます。

個客にバーコードをつける

個客情報革命、これがこれから来る第3次流通革命のテーマだと見えています。結論から先にいうと、個客情報革命に対応するのがロイヤルティ・マーケティングの展開です。

つまり、今日まで小売業は商品にバーコードをつけて、商品を識別して、

商品を管理してきました。どんな商品がいつ、何個売れたと、POSで管理している。

私が主張する個客情報革命では、商品よりも1人ひとりの顧客にバーコードをつけて個客を識別し、お店にとって一番大切にしたい顧客には、よりロイヤルティを高めるような特典を提供する。そして将来にわたってその顧客をつなぎとめる。それが小売業の近未来の戦略論だと思います。

なぜこういう話をしたかという、個客情報革命をテーマとする第3次流通革命が来るとすれば、中小・中堅の小売業にとって成長の絶好のチャンスじゃないかと思っているからです。

小売業だけではありませんが、いまあらゆる業界が真っ二つに分かれていこうとしている。二極分化ですね。小売業界の場合、コモディティ・ディスカウントとライフスタイル・アソートメントの二極化です。

コモディティ・ディスカウントというのは単品大量販売のことで、スケールメリットを追求してきたGMSのやり方です。季節ごとに、GMSは売りたいものをドーンと積んで、これがいいんだ、安いから買いなさい、とや

る。たぶんメーカーさんからいい条件が出ているのでしょう。大手のチェーンは相変わらずこういうことをやっている。

もう1つの流れであるライフスタイル・アソートメントというのは、あるライフスタイルの場면을想定して、それにフィットする商品を組み合わせさせて売り場をつくり、こういう生き方はいかがですかと提案するやり方。大手と棲み分けようという発想で、これは柔軟性に富んだ中堅以下に適した経営方法です。

大手はシステム力、販売力、物流力で単品大量販売ができるが、中堅以下は装置的産業ではありません。では、どう戦うかといったら必然的に「提案力」なんですよ。ある生活シーンを切って、「こんな生き方もありますよ」と。ライフスタイルの提案を切り口として、商品をアソートメント＝品揃えしていく。こうしたやり方がにわかに注目されています。

差別化から独創化

こういう筋道をたどりながら、第3次流通革命期に入ると、モノ不要の時代になる。顧客はモノでなくて、用途や時間を買うということです。小売業の戦略としては、顧客の用途に合わせた品揃えを基本として、時間に追われる消費者がわずかな時間で自分の欲しいものをさっと買っていただける売り場づくり、店づくりをする必要がある。

もう1つ重要なのは、私が“独創化”と呼んでいる戦略です。つくれば売れた時代は一方的なマスマーケティングでよかった。バブル経済破綻後の第2期流通革命以降は差別化戦略がいわれましたね。「うちはライバル会社よりも、この点で目先を変えて強みを出そ

う」とする。これが差別化マーケティング。でも、どちらも同じ土俵で戦うときの言葉です。第3次流通革命ではそれは有効ではない。

つまり、中堅以下の小売業は異次元の市場を切り開いていくことが重要なのです。同じ土俵で競争したら“大”に勝てるはずがない。大と違いをつくって戦うという発想ではなく、いままでにない市場を独自に切り開いていくべきです。すなわち、独創化が棲み分けにつながるのです。

過去は“誰でも”成長できました。しかし第3次流通革命では、“誰か”しか成長できない。新しい市場に、新しい風を送り込める、何かを持っている小売業がその“誰か”です。独創化戦略に果敢に挑む、特定少数の小売業しか生き延びられないでしょう。

もちろん、新しい市場を切り開いていくことは、中小・中堅にとって簡単ではありません。でもそれをやらないと、迫り来る第3次流通革命の時代に生きていけない。そのときのキーワードが個客情報と、ライフスタイル・アソートメントです。

ストレスフリー・ショッピング

なぜ第3次流通革命が起きるのか。その要因を見ていきましょう。

大きく分けて4つあります。

まず、失業率の悪化と雇用機会の減少という背景があります。ここで間違いなくいえるのは、小売業の従業員を含めて、重い税を負担するための労働を余儀なくされるということです。消費税は上がるし、年金等の負担も増え、高齢者にも重税が課せられる社会がそこまできている。

そういう状況で小売業を考えると、いまの大手のようにパート、アルバイト



鈴木豊 すずき・ゆたか

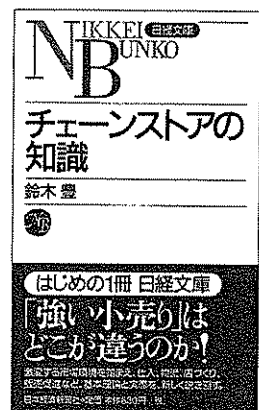
1950年1月生まれ。流通政策研究所常務理事を歴任後、独立。生配販3層にわたり流通戦略の策定指導を手がけている近未来流通研究家。現在、圏流通サイエンス研究所代表。「これからの流通がわかる事典」(PHP研究所)、「チェーンストアの知識」(日本経済新聞社)など、著書多数。

トを安い賃金で働かせて利益を取ろうとするやり方は続けられないということです。いまから労働の質を転換させていかなければならない。

同時に失業率が悪化し、雇用機会が減少する時代がくると、社会構造が大きく変わります。所得が減少する一方で税負担が増えていけば、当然、需要拡大ペースも緩やかに低下していきます。そういう中で何が変わるかという、一番大きいのは消費者の買い物行動だと思う。

どう変わるか。

1つは、これまで1か所でも買いをするニーズが高まっています。



どういふのをまとめ買いといっているかという、代表的なのがGMSです。重層式縦型のフロア別に違う商品を置いて、シャワー効果で上から下に降りてくる。あれがいままでの“便利な”ワンストップショッピングでした。

でも、あれは非常に時間がかかる。わざわざ別のフロアに行かなければならぬし、おまけに立体駐車場に車を置いて、移動しなければならぬ。とくに高齢者には負担だし、顧客には苦痛です。

これからの小売業はストレスフリー・ショッピングといつて、顧客のストレスを取り除く買い物を支援していかなければならぬ。

縦型のGMSを横にひっくり返して平屋建てのワンフロアにする。そこに食品から非食品まで全部まとめておく。アメリカで成長しているスーパーセンターという発想です。スーパーセンター自体はGMS(縦)を横にするといふ、単純なものではありませんが……。

日常生活に不可欠な消耗頻度の高い

ものだけをカテゴリー別、商品カテゴリー別、価格帯別にすべての商品を統合するというアソートメントを貫く業態です。このように消費者のニーズ、購買行動が変化することによって、それに対応する新しい業態が生まれてくるわけです。

2番目は、これも中堅以下に重要なことですが、新製品以外はヒットしなくなるということです。

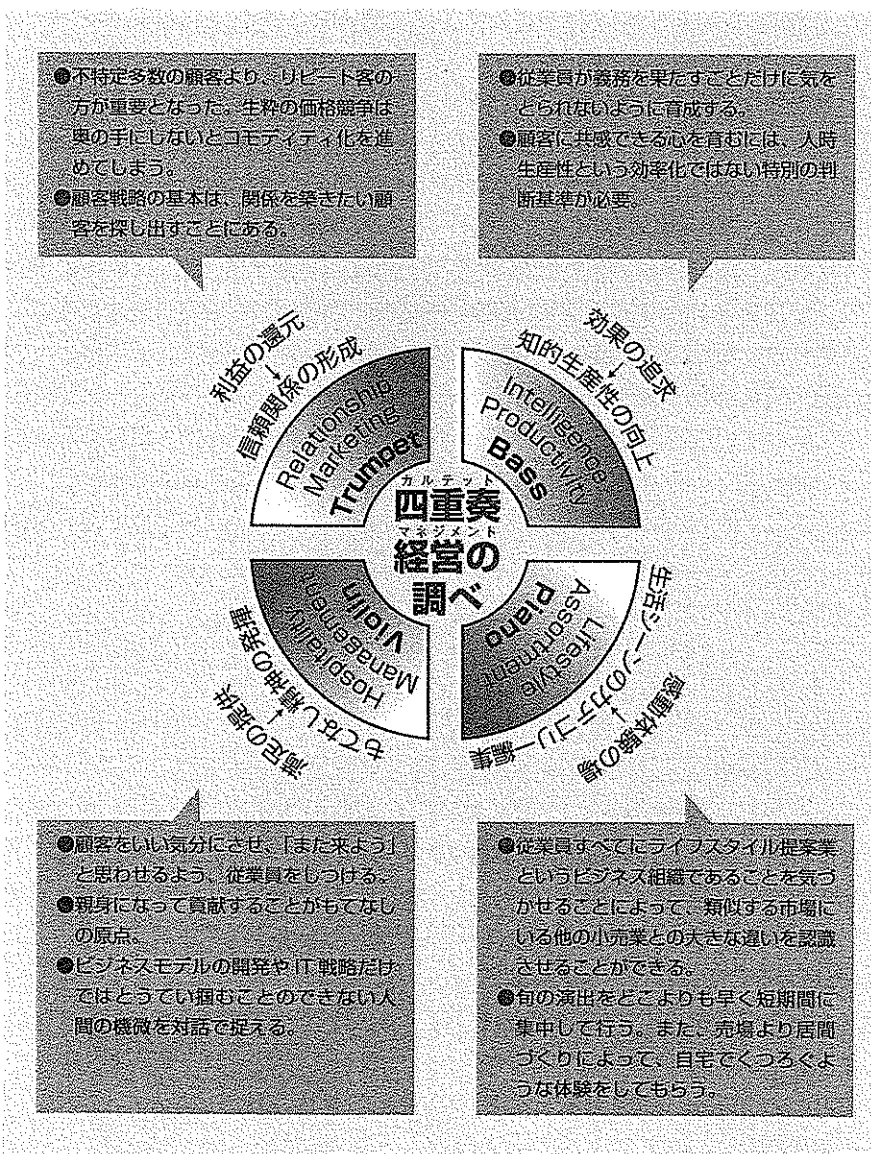
ただし私がここでいっている“シン製品”は、ニューでなくトウルー。真製品です。アメリカでは「me too」アイテムは消費者から敬遠されています。もの真似商品は売れなくなっている。ということは差別化商品ではなく、中心は独創化商品のアソートメントが必要ということです。

中小小売業がイマイチ伸び悩んでいるのは、同質化競争に陥っているからです。たとえばAメーカーのお茶がすごく売れているとします。テレビCMも多く、大手小売業も売っている。中小としても、これを扱わないと顧客が来てくれない。アレないの? といわれて、ありませんといったら顧客が離れてしまうから、うちも置きましょう……、これが同質化競争です。

だけど違うのは、大手はたくさん仕入れるから安く売れる。中小は早くタイムリーに仕入れられないから、安く売れない。そういう競争をしてはいけないのです。

ではどうしたらいいか。A社のお茶に匹敵するような、独自のものを仕入れるか開発するか、です。そしてそれをライフスタイルに合わせて提案することです。埋もれている良品は意外にたくさんあります。

A社のお茶も扱うけど、大手と同じように安く、大量に売るのでなくて、



その横に独自仕入れのお茶を置いて、たとえば、親父のティータイムとか名づけて、「お父さんが会社から帰って、まず一服というときにはこのお茶をどうぞ」とやる。あるいは自分の売りたい、独自性のあるものを中心に売りながら、Aメーカーも切らさないで置いておく。これがライフスタイル・アソートメントで、成功しているスーパーが埼玉にありますよ。

そのように「真製品（本物）」しか売れなくなる。セブン・イレブンがヒットを飛ばし続けているのは、ニューの新製品を売っているからではない。私に言わせれば、あれは懐古、レトロ製品です。夏には冷麦、生そば、冬はおでんと、日本に昔からある伝統的な食べ物を、トウルーやレトロというコンセプトで売上を伸ばしている。

これは中小・中堅にも十分にできることです。どんなテーマを設定して誰に売るか、それが決まらないからそれに合わせて仕入れるべき商品もわからないのです。

同質化競争をやめよ

考えなくてはいけないのは、第3次流通革命を前に、小売業はいま何をしなければいけないか、ということです。日本は以前から店舗の過剰が指摘されてきました。確かに店舗数を比較すると、日本の国土の25倍あるアメリカと大して変わらない。

でも、私は店舗の過剰が問題なのでなく、店舗の重複を問題にしたい。似たような店があまりにも多すぎるんです。目隠しをして入店し、売り場で外したときにその売り場がいったいどこかわからない。私は、小売業界にあまりにも個性がないことに警鐘を鳴らし続けてきました。

とくに中小小売業はこれから果敢に独創化や個性化戦略をぜひ進めていただきたい。

たとえばユニクロ、しまむらは、いままでになかった市場に目を向けて成功している。従来の専門店とどこが違うかという、かつての専門店が品揃えの専門店でした。だが、いま成長しているのは、ライフスタイルの専門店です。

昔は、たとえば化粧品店なら、あらゆる化粧品を網羅して、何でもあります、どなたでもいらっしゃいませ、とやっていた。魚眼レンズスタイルで客を絞らない。

しかし、これからの中小専門店が品揃えという、業種で自店を規定するのではなく、ライフスタイルで自己の分野を明確にすべきです。ユニクロには幅広い年代層が行きますが、共通しているのはカジュアルウエアという堅苦しくないライフスタイルです。ただし、価格を絞っている。商品カテゴリーごとに価格帯は3つくらいしかない。けれど色とサイズを増やしてバラエティ性を醸し出している。

さきほどふれたように、第3次流通革命期には購買行動が大きく変化します。これへの対応は小売業にとって大変重要です。

成功する小売業の原則として、アクセサビリティがある。自宅などから店への行きやすさです。この点で優位な店が成功する。でも、これからは行きやすさだけでなく、店の中に入ったときに、自分が欲しい売り場にすぐにとどり着ける便利性が要求されます。

最近、スーパーなどは管理しやすさの観点から、一方的にワンウェイコントロールの動線を引いている。この順番で買い物をするといいですよ、と。でも、それは顧客の都合を考え

ているわけではなく、自分の作業の都合で一方通行にしている場合が多いんですよ。

たとえばスーパーを見ると、入ったところに青果、野菜の売り場があるでしょう。なぜかという、季節感を表すのに野菜が一番わかりやすい。

しかし、実際は野菜はかさばるし重たい。主婦としては最後に買いたいというのが本音でしょう。それをまったく無視したやり方といえなくもない。働く主婦が増え、忙しくて夕飯をつくれな、出来立ての惣菜を買いたいと思っても、店の奥まで回避しなければならぬ。時間に追われる主婦はストレスを受けるんです。精神的にいやな店だと思ってしまう。だから、最近はスーパーでも入り口近くにデリカテッセンを置く店が増えています。

また、いままで当たり前のように野菜が壁面に置かれていたが、それでいいのかわからない。高い場所はお年寄りには手が届かない。全部平面上に置いてプロムナードにするほうが便利です。

それからお年寄りに適したトイレを優先的に設ける小売業が出てきてもいい。第3次流通革命期のお年寄りは、これまでとまったく違います。年金勝ち組でお金はあるし、高学歴で知識があって時間の余裕がある。

中小小売業こそこの購買行動とマーチャンダイジングを研究する必要がある。年寄り社会になるから年寄りマーチャンダイジングでいい、ということには絶対にならないのです。誰でもいつまでも若くありたいと願っていることを忘れてはいけません。

㈱流通サイエンス研究所
所在地 埼玉県川越市市場1-13-9
TEL 050-5551-6929
設立 平成4年7月

THE BUSINESS SUPPORT
1月号より転載

大手スパーパ

二強を軸に「需要集約」の戦いが熾烈化

ジャーナリスト 石橋忠子

業界秩序を揺さぶる イオン、ダイエーの連携度

抜きつ抜かれつ。〇六年はセブン&アイ・ホールディングスとミレニアムリテイ

リング統合の衝撃とともに幕を開け、〇七年はイオンとダイエーの提携というこれまで再編がらみのビッグトピックを抱えての年明けとなった。ミレニアムを取り込んだセブン&アイの〇六年度の連結売上高は、五兆三八〇〇億円の見通し。対してイオンは四兆八〇〇億円。そのイオンがダイエーと資本提携すれば、六兆円を越す巨大流通グループとなり再び首位に躍り出る。一兆円単位で毎年勢力圏を塗り替える二強の覇権争い。それは人口減のバイ縮小下でシェア拡大の動きが急速に強まる激動の流通業界を象徴する出来事と言っていだるう。

イオンのダイエー支援の柱は、需要集約とインフラ共有だ。NB商品、資材の共同調達とイオンのPBトップパリュのダイエーへの導入。さらにITシステムと全国八カ所のRDC（大型物流センター）を共同利用することでコストを削減するというもの。イオンとダイエーの筆頭株主・丸紅、ダイエーで構成する提携検討委員会も、テ

ーマはPB、物流、ITに絞られている模様。交渉期限の今年三月末までにこれで合意できれば、イオンは丸紅保有のダイエー株式の一五%とダイエーが持つマルエツ株式の二〇%を取得することとなる。

イオンの提案が実現すれば、イオン、ダイエー双方にとってメリットは大きい。何より「量的には完全に頭一つ抜ける」（食品メーカー）ほど、バイイングパワーが強まる。そのため業界の関心事も、商品の共同仕入れが現実にとこまで進むかの一点に絞られる。ただ巨大パワーの誕生につながるこのシナリオを、イオンの描く通りに実現できるかはまだ不透明。計画を実行に移すには、いくつもの乗り越えなければならぬ。ハードルが立ちはだかっているからだ。

例えばトップパリュの導入も、ダイエーの説得は「相当難航するはず」と関係者は口を揃える。自社PBフリーデックスが不振のマルエツとは「話が早い」が、プライドを捨て切れないダイエーは逆にセービングに「やる気満々」（日経メーカー）であるからだ。取引先に「PBは別々でやる」と宣言したバイヤーもいるという。

共同仕入れ・物流の効果を出すのに不可欠の帳合統一も波乱含みだ。イオンの中核食品卸は、加藤産業と菱食。対してダイエーは加工食品が国分で、低温度帯が菱食。

「支援する側の帳合に統一するのが筋」との正論が出る一方で、独立系の国分は丸紅の意向でダイエーの中核卸に据えた経緯がある。この一年ダイエーのために体制も整えたその国分の取引を、「丸紅が減らせるか」との声は多い。

一方、イオンの側にも課題がある。直接物流が進み過ぎて、RDCはずでに「バンクに近い状態」（取引先）。一昨年の年末は商品を捌き切れず、年越しそばが年明けに店に届く事態も起きたという。

この状況を解消するため、イオンも改善策を打ち出している。一つは物流拠点の拡大。〇八年夏に埼玉で関東二つ目のセンターを稼働させるなど、今後二年間で現在の二六施設を二九施設に増やす計画。もう一つは卸物流の活用。RDC使用の直接物流は各メーカーの主力商品に絞る、回転率の遅い非主力商品は卸物流に移行。それによ

ってRDCの効率化を図るといふもので、昨年六月からメーカー、卸と交渉を開始。だが「納価が同じじゃいくら何でもイオンのいいところ取り」と、承諾した取引先はまだ皆無だ。

こうした三社それぞれの事情、思惑をすり合わせ、どう連携の道筋をつけるか。もともとダイエーが自力再生できる可能性は「ゼロに近い」（食品メーカー）中では、日を追って交渉は「イオンペースにならざるを得ない」が関係者の一致した声。つまり提携自体は既定事項で、焦点はあくまで両社の連携度。共同仕入れの範囲が広いほど、また迅速に事が運ぶほど、業界の秩序は大きく揺さぶられる。その意味でかつての王者と現在の王者の提携の行方は、まさに〇七年最大の注目点と言わなければならぬ。

グループの「量」を背景に取引慣行打破に動く

イオンとダイエーに限らず、今年には本格的な「スケールメリット追求元年」と言えるかもしれない。企業の壁も簡単に取り払ってバイイングパワーを強化する動きが、いよいよ欧米並みの熾烈さ、大胆さで業界全体を覆い始めたからだ。人口減、少子高

齢化でバイは縮小。しかもコスト圧迫要因は目白押し。景気回復で地価も人件費も上昇。改正まちづくり三法施行で開発コストも上昇。パートの社会保険負担の範囲を広げる法改正も待ち受ける。縮む市場とコスト増、そして競争激化の中で勝ち残るに

は、コストの大部分を占める商品原価引き下げの道を避けては通れない。

この流れの中で、イオンと覇を競うセブン&アイのグループMDも一気に加速してきた。昨年一月に「グループMD改革プロジェクト」を発足。セブンイレブン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマート、シエルガーデンが遂に共同で食品のPB開発を開始したのだ。今年春には加工食品、日配品を約一〇〇品目発売する計画。「ブランド名や最終商品は業態ごとに異なるものもあるかもしれないが、土台の部分は共有してシナジーを出そう」ということ（村田紀敏・セブン&アイ社長）。

加えてグループ一括仕入れも従来の原材料、生鮮から、今年は加工食品へと踏み出す。セブンイレブン、ヨーク堂など前述の五社がNB商品の需要を集約。原価を引き下げ、さらに懸案のコンビニとスーパーの納価を一緒にする「一物一価」を実現しようというのだ。これに向けて昨年一月、基幹物流第一号の仙台センターを立ち上げた。セブンイレブン、ヨーク堂、ヨークベニマルの共同物流センターだ。

基幹物流はメーカーと卸の間にもう一つ、業態超越のセンターを置くもの。セブンイレブン向けもヨーク堂向けもメーカーはそこに一括配送し、そこから各社の卸へ、そして店へと配送する仕組みだ。従来メーカーが「一物一価」の要求を拒んできた理由の一つは、コンビニとスーパーでは配送コストが違うということ。だがこの仕組みだと、その主張は通らない。まさに外堀を埋めての突撃作戦だ。

セブン&アイが業態の垣根を払って納価を下げようとすれば、イオンも負けず劣らずの過激な要求を始めている。工場からR

DCまでもイオンが配送する代わりに、製造原価にマージンを加えた工場出荷価格で取引したいというものだ。建値制度の崩壊につながるこの提案を、メーカーはむろん拒否。目下のところは膠着状態だが、イオンはここへ来てグループ仕入れにも拍車をかけ始めた。〇八年度までにマックスバリュ各社、マイカルとシステム統合し、今一部に止まるNB商品の需要集約を本格化させる計画。さらにはカスミ、いなげや、ベルク、ポスフルへと広げる方針で、ダイエー、マルエツとの提携はもろろんこの戦略の中にある。

グループの「量」をフルに生かし、取引慣行打破にも挑んで商品原価引き下げに突き進む二強。これに対抗するための勢力が

本業再生の糸口が見出せない西友とダイエー

昨年は「使命を終えた業態」とまで言われたGMSの凋落に、一応の歯止めがかかった年でもあった。大手五社が揃って奈落の底へ向かっていった状態から、二強とユニーが抜け出したからだ。〇六年度単体の営業利益はイオンとヨーク堂が大幅増益、ユニーも一桁増益となる見込み。利益率が1%を切っていた事態も改善。残るダイエーはわずか四〇億円の営業赤字、西友は最終赤字の見通しだが、横一線のどしや降りはまだら模様になったという点で、状況は明らかに変わったと言える。

三社の増益の主要因は、コストダウン。ヨーク堂は赤字店閉鎖、人員削減のリストを断行。イオン、ユニーも在庫削減効果が大きいが、その一方でこの二年、崖っぷちで取り組んだGMS改革が営業力回復にほのかな明かりを灯し始めたのも事実だ。

どんな形で形成されるかも、今年の注目点だ。中でも何かと憶測を呼び始めたのが、ユニーとイズミヤの動向。このままでは二強と差がつくばかりの両社が、伊藤忠商事を介して急接近するのではないかとの見方が急速に浮上している。

この観測に加え、ダイエーを逃したウォルマートの次の手、さらに長崎屋の売却という火種もくすぶる。イオンの持ち株会社設立、ユニーのユーストア吸収と、グループ強化の「検討事項」も控える。いずれにせよバイ縮小で「量」を力とする動きが今年は業界全体で俄然強まり、「奇らばイオン」とはまた違う新たな再編の幕が開くのは間違いないと見ていいだろう。

中でも収益の足を引く張っていた衣料品で、ようやく成果が出始めている。イオンは〇六年度中に五〇店に導入する「イオンスタイルストア」が好調。同ストアはSPA（製造小売り）化、ターゲットを明確にしたコーナー・ショッパ化、接客販売などを柱にしたもので、今年これを住居でも実施する。ユニーもショッパ化による高質化が奏効。伊藤忠商事と共同開発した新PBも堅調だ。ヨーク堂も当初躍いた自主MDが、下期は上向いてきた。また自主MDでやるものと、メーカーの力を借りるものを見極めたのもこの一年の成果だ。

一方食品でも、地に足のついた改革が進んでいるのがヨーク堂。産地直送の青果、鮮魚を大幅に増やして鮮度を向上。また生鮮と加工食品のクロスMDなど、「大手はや

ると言いつつどこでもできなかった」（食品メーカー）横断型の売り場作りを本格的に開始。数字に結び付けている。イオンも昨年買収したオリジン東秀の店舗、ノウハウを導入して、惣菜売り場を一新。昨年開店の武蔵村山店、大日店では、進化のほどを見せた。

もともと三社の回復も、トンネルの出口が見えた段階。GMS再生の足取りを確かなものにするかは、まさに今年が正念場だ。だがどん底から抜けた二強はすでに、経営環境の変化を睨んだ攻めの姿勢も明確にしている。今年四月にイオン銀行を設立するイオンは、サービスの比率を高めた次世代SCの開発に着手。またまちづくり三法と高齢化に対応するため、SM（食品スーパー）事業を従来以上に強化。M&Aで首都圏SMを囲い込む一方で、新業態の小型SM「マイバスケット」の多店舗化も始めている。

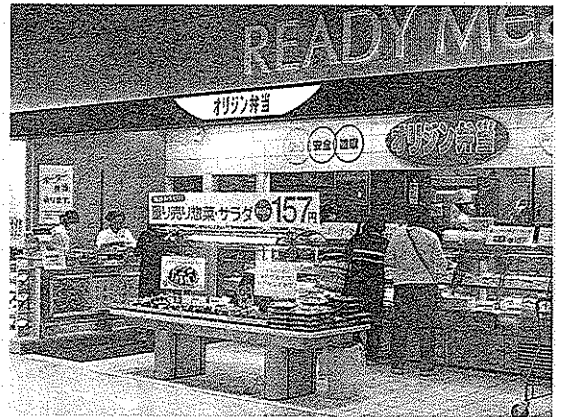
SM強化はセブン&アイも同様。昨年、優良SMの名を欲しいままにするヨークベニマルを完全子会社化。同社の力を使って、ヨークマートの立て直しに大銃を振るい始めた。今年三月には千葉県にヨーク堂が手がけるSMを核店舗とするNSC一号店をオープン。このNSCを〇七年度は首都圏、中京、近畿で一〇店出店する計画。またIT時代に対応、ネットスーパーも八〇店に拡大する方針だ。

こうした中で本業再生の糸口をなかなか見出せないのが、西友とダイエー。西友は〇六年前上期に既存店売上高が一・四%増となったが、多くは特売強化によるもの。それが利益を蝕んで

いる。昨年八月稼働の三郷センターも、まだ軌道に乗っていない。ウォルマートの意向で国分は庫内作業だけ、配送は外資のエクセルジャパンが担当。そのため作業が少し遅れるとトラックが帰ってしまっていないという。○六年度も最終赤字となれば、五期連続の赤字決算。ウォルマートの撤退を完全否定できる、今年がまさにデッドラインだろう。

「それでも西友は必死。ロハスの売り場作りなど色々工夫しているが、最近のダイエーはそれもなくなった」と、取引先は口を揃える。それを裏づける話も多々ある。昨年、地域の自治体がダイエー浦安店に、会合用の弁当を作ってほしいと依頼した。浦安店は「店の弁当を買ってくれ」という対応。この話はその後ヨーカー堂新浦安店に持ち込まれ、二つ返事で受けた同店はこれを機に各自自治体への御用聞きを開始。今や注文弁当は結構な売り上げになっている。もっともこの三年間に社長は四人、その度に再生計画もころころ変わるダイエーの社員に今、挑戦心を求めるのは酷かもしれない。イオンの支援の下で、ダイエー本来のDNAは果たして蘇るのか。

人口減を睨んで圧倒的な地歩を築いておきたいイオンとセブン&アイ。激動の波に翻弄されない道を探るユニー。文字通り、背水の陣の西友とダイエー。○七年は大手スーパーそれぞれが重い課題に挑む年になりそうだ。



写真上：セブン&アイはヨークベニマル子会社化でSM強化を図る（ヨークベニマル市名坂店）、下：イオンのSC内、ジャスコ大日店では惣菜売り場を一新

コンビニエンスストア

二人のお客に見放され、揺らぎ始めたF&Cビジネスの根幹

コンビニが構造不況業種になりつつある

○七年はコンビニにとって大きなターニングポイントとなるかもしれない。

コンビニのビジネスモデルに陰りが見え始めている。いまコンビニは、「外患内憂」の状況にあるといえる。

外患は、言うまでもなく競合の激化だ。店舗増に伴う市場の成熟化、スーパーの深夜営業拡大やドラッグストアとの競合。さらに少子高齢化の影響もじわり出始めている。コンビニの既存店売上高は、たばこ値上げ前の駆け込み需要があった○六年六月

を除き、○四年八月から連続で前年割れ（日本フランチャイズチェーン協会。年度ベースで見ても、○六年は二〇〇〇年から続く前年割れは不可避の状況にある。

そしてコンビニの内的構造にほころびが見え始めた。内憂の最たるものが、加盟店不足。業界にとってはこちらのほうが深刻かもしれない。新規の加盟店候補者の不足により、出店数が減少。さらに既存のオー

ナーでも契約更新をしないケースが増え、閉店数が増えている。いわばフランチャイズ（F&C）システムの根幹が揺らぎ始めているのだ。

これまでコンビニ本部は、既存店売り上げの減少を出店によってカバーしてきた。

店舗数が増えれば、つれてロイヤルティ収入が増え、本部は増収増益を維持してきた。しかし出店減少、閉店の増加で、計画通りの店舗純増数をクリアできないチェーンが増加。例えばサークルKサンクスの○七年二月期は、本体の店舗純増がゼロとなり、既存店売り上げ減少のダブルパンチで減益となる見通しだ。

店舗数の伸び悩みは、全店売り上げ推移に端的に現れている。○五年一月に初めて全店売上高が前年を下回って以降、○六年は一〇月までに三回も前年割れを記録した。「○七年は業界で全店売上高が前年を下回る可能性がある」（コンビニ大手首脳）という指摘も、俄然現実味を帯びてきた。

さらに〇七年からは、多くのチェーンで既存オーナーの契約更新が集中する。コンビニの大量出店が始まったのが、七〇年代後半。セブンイレブンは一五年、大手チェーンは一〇年更新が多い。すでに六〇歳代を迎えているオーナーは少なくなく、今後コンビニ業界は「大量退職」時代を迎えることになる。コンビニの「〇七年問題」ともいえる現象だ。

加盟店不足に対し、大手チェーンは手をこまねいているわけではない。セブンイレブンは一部外部の人材派遣会社を活用してオーナー不足に対応。さらに加盟店契約の上限を五五歳まで引き上げ、夫婦だけでなく、親子や兄弟でも契約可能とした。ローンやファミリーマートでは、法人契約や複数店契約の拡大を早くから打ち出している。サークルKサンクスやミニストップなどのように、加盟店の育成・独立支援を制度化する動きも加速している。

ローンが年間七日を上限にオーナーの休暇制度を設けたのは、既存オーナーの負担をできる限り軽減させようとする試み。今後も同様の動きが、コンビニチェーンの中で拡大していきそうだ。

FCビジネスには、よく二人のお客がいると言われる。一人は消費者、一人は加盟店。だが、競争激化と売り上げ減、そしてコンビニの魅力喪失でこの二人のお客に見放されようとしている。

既存店強化策にもFCビジネスの壁

〇七年さらに拍車がかかりそうなのが、新業態開発・出店の動きだ。すでにセブンイレブン、ファミリーマートを除く大手チェーンが、何らかの新業態を開発している。新業態開発で先行したローソンは、生鮮コンビニ「ローソンストア一〇〇」や健康志向の「ナチュラルローソン」でFC化を本格化させる。〇七年早々にはサークルKサンクスが、女性向けの実験店「フォークトーク」に続き、シニア向けの新業態を出店する予定だ。

新業態の狙いは、言うまでもなく客層の拡大だ。コンビニがこれまで取りこぼしてきた主婦や高齢者の取り込みを図る。新浪

剛史ローソン社長は、「顧客層を広げれば、コンビニはまだ成長できる」と言い切る。

ただここに来て、新業態開発のトーンは微妙に変わりつつある。単に業態を開発するだけでなく、新業態のノウハウを既存店の活性化につなげようとする動きだ。例えばファミリーマート。同社では〇六年度下期から、青果など生鮮品ユニット「ファミマフレッシュ」の展開を加速させる。ただし狙いは新業態ではなく、既存店の活性化だ。都市部など需要が見込める地域の既存店を対象に二月までに四〇〇店、〇七年度中に一〇〇〇店へ広げる。上田準二社長は「生鮮品の導入はあくまで既存店の強化のために取り組み」と力説する。

「り賃になるだけ」という思いがある。マイナーチェーンでは足りない、ローソンそのものを変える必要がある。〇七年はローソンにとって、「第二の創業」ともいえる位置づけなのだ。

コンビニの改装には、一店あたり一二〇〇万〜一五〇〇万円の投資が必要になる。ローソンでは基本的にその費用は本部が負担する。他方で新店を減らし全体の設備投資を抑制。出店減や改装費用によって本部の収益が低下するようにも思えるが、「改装のほうが新店よりも資本効率が高い。改装費用を負担しても増収増益は確保する」(新浪社長)とする。

確かにこれまで「プラス」業態へ転換した店舗は「平均で二割売り上げが伸びている」(同)。そう考えると、改装には一定の効果がありそうだ。

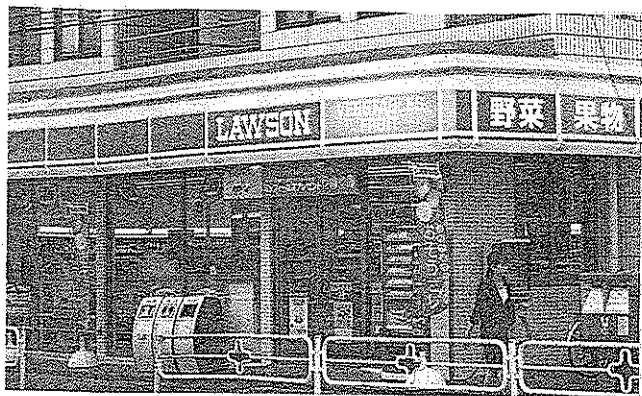
が、決して先行きは楽観視できない。競



既存店活性化に向け都市部で導入を加速するファミマフレッシュ

この点で、最も注目されるのがローソンの動向だろう。ローソンは店の商圏によって、ストア100で培った生鮮品やナチュラルローソンのユニット導入など、両業態を融合した「ローソンプラス」への改装を加速させる。〇七年度中に全体の二〜三割を改装、今後三年で必要な店舗をすべて「ローソンプラス」へ衣替えする。

「従来のローソンとまったく違う看板になってもいい」。新浪ローソン社長は自らの決意をそう表現する。その背景には、「従来のコンビニ業態ではじ



ローソンは「ローソンプラス」で加盟店強化を図る

合環境が刻一刻と厳しさを増す中で、改装効果はすぐにはげれる傾向にある。そうなれば本格的な改装に一度手を着け、その効果を維持するとなると、短期間に改装を繰り返す必要も出てくる。

そしてここでも問題となるのが、FCシステムだ。FCにおける加盟店は、あくまでも独立した経営主体。改装のリスクは加盟店が負うことになる。「ローソンプラスへの転換は、既存加盟店の収入を高めるための施策。加盟店からは（改装を）むしろやってくれと言われている」（新浪社長）。とは言え、加盟店がリスクを負う中で、改装

情報システムの投資負担が再編を促す

これまでコンビニは新たなサービスを取り込むことで成長を続けてきた。公共料金の収納代行、ATMの設置、医薬部外品の販売：。近年コンビニの売り上げが頭打ちなのは、こうした新サービスの導入が一巡し、売り上げを牽引する商品・サービスがないことも影響している。

○七年、大手コンビニ各社が導入を競い合うのが、電子マネーだ。セブンイレブンは今年春、独自の電子マネー「ナナコ」を導入。他の大手は、主要な電子マネーの利用が可能になる共用端末の導入を一斉に始める。

むろん電子マネーは、売り上げ増には直接結びつかない。だが、利便性向上による客数の増加や、一部では「導入すると客単価が上がる場合がある」（新浪ローソン社長）とする声もある。将来的には現金のハンドリング負担の軽減などにより、現場のオペレーション改善につながる狙いもある。

がスムーズに進むかどうか。

直営でさえ、業態転換は容易ではない。FCではなおさら困難を伴う。そもそもFCは大量出店が容易になるという点で、事業の拡大期には有効に機能する。しかし一度成熟化し、ビジネスが逆回転を始める時、直営のように柔軟な手を打つことができない。これがFCの恐さだ。

いまコンビニは、そのFCビジネスの本質的な問題に直面している。ローソンがその壁を乗り越えられるか。大きな注目点となる。

る。

電子マネーについて注目は、やはりセブンイレブンだろう。同社が電子マネーを独自に展開する理由は主に二点。一つはセブン全店が電子マネーのチャージ（入力）ポイントになり、セブン銀行のATMと相まって、金融インフラとしての付加価値をより高めること。もう一つが独自のポイント付与による顧客の囲い込みだ。セブン&アイグループ全体で顧客を囲い込む。さらにその裏返しとして、顧客データを自社のMDや販促に活用することができる。

ちなみに汎用の電子マネーの場合、クレジットカード同様、利用ごとに手数料がかかる。コンビニでは、それは加盟店の負担になる。セブンイレブンが独自のマネーを選択したのも、手数料負担をなくす意味合いもあるようだ。

電子マネーを含め、大手各社はちょうどシステムの更新期にあたる。○六年はセブ

ンイレブンが五〇〇億円を投じ、第六次情報システムを更新。ファミリーマートもこれに続いた。○七年にはサークルKサンクス、○八年にローソンが情報システムの全面入れ替えを予定している。

このようなさらなるIT化が業界再編を促すという指摘は多い。「中小チェーンは膨大なIT投資に耐え切れない。インフラの相乗りを軸に、業界再編が進むのではないか」。ある大手コンビニ首脳はそう語る。

市場全体が縮小に向かうなか、コンビニはあらゆる面で体力勝負の時代に突入した。大手と中小チェーンの業績はさらに格差がつきそうだ。オーナー支援がままならない中小チェーンは、店舗単位の看板替えなど、大手の草刈り場となる可能性がある。

再編の激流が大手にまで及ぶ可能性もある。市場ではすでに、さまざまな噂が飛び交う。先日、業績不振からMBO（経営陣による企業買収）を発表したレックス・ホールディングス。そのレックスHDが、傘下のam/pm・ジャパンを売却す

るとの情報急浮上している。すでに金融機関を通じて、数社に対し売却の打診があったようだ。大手流通グループや、三菱商事を通じて関係があるローソンなどの名前が浮上している。

伊藤忠商事でつながるファミリーマートとサークルKサンクスとの大同団結の噂も、依然根強い。いずれにせよ、○六年秋実施されたローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、ファミリマートのソフトアライアンスを含め、コンビニ同士の連携の動きはさらに加速するはずだ。

絶対的存在のセブンイレブンを除き、何が起ころうとも不思議ではない。業界の現状を一言で言えばそうなる。そのセブンは相対的に出店数が増加、今後価格政策も含め、シェア拡大に動く可能性がある。さらに国内の頭打ちを受け、海外展開も活発化するだろう。

風雲急を上げるコンビニ業界。「この三年で業界地図は大幅に変わる」と大手首脳は口を揃える。○七年はその発火点となる度合はかなり強い。



新サービスの導入は一巡した（セブン銀行のATM）

百貨店

大手もふるいにかける成長戦略がスタート

日本橋地区 老舗百貨店の明暗

「これからの五年間で、名前がなくなる大手百貨店が出るのではないとも言われている。今年はまだにその端緒となる年だった」。ある百貨店の首脳は、〇六年を振り返ってこう述べた後、「うちはどうにかなくならずに済みそうなので安心して」と微笑んだという。

〇二年から続く景気回復は〇六年になっても続き、一九六五年から五年近く続いた「いびきなき景気」さえも超えた。確かに〇五年度の全国百貨店売上高は、前年度比〇・



新館効果どころか逆に客足が遠のいた
(日本橋三越新館)

う見方が、業界で趨勢を占めている。こうした見方が如実に現れているのが東京・日本橋だ。日本橋に本店を構える三越は、創業一〇〇周年を記念して新館をオープン、業績回復の足掛かりとし、「飛躍の年」となるはずだった。ところが、その新館が、「子供服や婦人服売り場があるかと思えば手芸売り場が

七%増で九年ぶりに前年実績を上回った。

しかし、総務省が実施している家計調査で消費支出が落ち込んでいるように、個人消費はいまだ決して磐石とはいえない。現に、百貨店の首脳陣からも「まだ本格的に消費者が戻ってきたという実感はない」「一時は回復したかに見えたが、それも一部に過ぎなかった」という言葉が漏れてくるほどだ。

そうした環境下、〇六年の百貨店業界は、「二極化が一層はつきり」とし、固定化し始めてきた一年だった(冒頭の首脳)とい

あったり、はたまた旅行代理店が入っていたりと、いったい何がやりたいのか、どの顧客層をターゲットとしているのかさっぱり分からない(百貨店幹部)売り場となり、新館建設効果どころか逆に客足は遠のいてしまったのだ。

「流通業界では、単なる増床でも売り上げを伸ばさなければ失敗と言われる。それが新館、しかも本店の新館でこの有り様では、歴史的な失敗と言わざるを得ない」と百貨店関係者は切り捨てる。

一方の高島屋。三越の新館建設に対抗すべく採った戦略は、呉服や美術、宝飾品など的高額商品の充実だった。「フルラインの伝統的な百貨店をさらに突き詰めたもので、いわば高島屋をさらに高島屋らしくした改装」というのが専門家の評価だ。この

的に訴求していった。三越はその逆だった(百貨店役員)というわけだ。

その店の顧客層を正確につかみ、その顧客に対し自らの強味をどう訴求していくのが、今の百貨店に求められていること。それが差別化となって売り上げにもつながってくるのだ。それが明暗を分けた。「本店での失敗だけに三越の凋落振りには誰の目にも明らか」とこの役員は分析する。

三越の迷走ぶりはこれだけではない。東京・武蔵村山市の日産の工場跡地に建設されたショッピングセンター(SC)「ダイヤモンドシティ・ミュート」にジャスコとともに核テナントとして出店したのだ。SCへの出店は三越としては初めてのこと。会見で石塚邦雄・三越社長は「SCへの出店は一つのチャレンジだ」と述べているが、「業績が悪いこの時期になぜ?」と真意を測りかねる向きが多い。SCへの出店は、専門店などと商品がダブるため、これまでどの百貨店も成功しているとはいえない。「苦し紛れの策としか思えない」と業界関係者は冷ややか。現に開店時、売り上げ目標を上回ることができなかった。



日本橋地区の戦いは高島屋の圧勝に終わった

いち早く差別化戦略を打ち出し始めた伊勢丹と高島屋

こうした迷走が、結果として〇六年度の中間期決算に現れている。特にこの決算は、景気回復に冬場の寒さの影響もあって概ね好決算だった前年度決算の反動があるだけに、真の実力が試されるものとして注目されていた。

勝ち組はなんと言っても伊勢丹だ。〇六年九月中間期、新宿本店はもちろんのこと、埼玉の浦和店などの改装効果によって百貨店事業の売上高は六%増となり、連結ベースの経常利益は過去最高の一四一億円を記録した。高島屋も好調だ。一六店舗の子会社が運営する四店舗を含む)のうち、一二店舗が前年同期で増収となり、百貨店事業の売上高は一・九%増となっている。そのほか、大丸も増収増益を記録。四、七月の天候不順の影響を受け、季節衣料品が不振だったにもかかわらず、こうした百貨店は、「影響は出ているものの、踏ん張ってそれなりの成果を出している」と在京百貨店の幹部は評価する。勝ち負けを分けたものは一体、何なのか。

「財務的なりストラをいち早く終え、腰を据えて営業、そして成長戦略に取り組んでいるかどうか」だと在京百貨店の役員は語っている。これまでのような金太郎飴的なものはなく、独自の戦略を打ち出し始めている」と指摘、「そうした戦略が花開けば、〇七年には優劣が完全に固定化する可能性がある」と断言する。

このうち特徴的なのは、外部に成長のタネを求める伊勢丹と、内部でタネを育てようとしている高島屋だ。

伊勢丹は福岡の岩田屋を皮切りに、全国

で苦境に陥った百貨店を支援することで、他社に比べて弱かった店舗ネットワークの拡大を図っている。

「東京とは違い、地方はまだ景気回復には程遠く、地方百貨店の多くは苦しい状態が続く」との見方がもっぱら。そうした環境下で苦境に立たされた地方百貨店が、ファッションで圧倒的な強さを持ち、営業力には定評がある伊勢丹に支援を求めてもおかしくはない。

最近では北海道の丸井今井を支援。赤字に陥っている埼玉の丸広のほか、仙台の藤崎などの名前も業界関係者の間で囁かれている。また、九〇年代初頭、駅前の一〇万平方メートル規模の新店を計画したものの頓挫していた横浜に、傘下の高級スーパーではあるが出店を果たすなど、攻めの姿勢を積極化させている。

これに対し高島屋は、「販売力を強化する(高島屋幹部)戦略に打って出た。伊勢丹とは違ってすでに全国に旗艦店をバランスよく配しているだけに、これ以上は「出店」で阪急百貨店に敗れた福岡など九州地区以外に新たな店舗は必要ない。ならば、内側から販売力、営業力を高めようというわけだ。

その手法は、傘下の人材派遣会社から、徹底的に教育した販売員の供給を受けることだ。「これまでのように、メーカーやブランドからの派遣に頼るのではなく、傘下の派遣会社ならば、高島屋のイデオロギーとも言うべき考え方を叩き込み、高島屋ブランドに対する帰属意識を持った販売員を育てることができる」と幹部は語り、「そ

うすれば売り場は確実に活性化し、売り上げも伸びる」と期待を示す。

加えて、前述の日本橋店同様、既存店の改装にも乗り出す。以前、同社は大阪で地域の特性をつかみ切れず改装効果を出せなかった。この反省を踏まえ、店舗ごとに立地の特徴を打ち出した店舗づくりに取り組んでいる。例えば新宿店。これまでは専門店などを導入し、二〇歳代後半から三〇歳代後半くらいまでの顧客をターゲットとした店舗づくりを進めてきた。ところが新宿には強豪・伊勢丹があり、商品や顧客層が完全にかぶってしまった苦戦を強いられてきた。

それを「半分は日本橋店のような、いわゆる高島屋らしい落ち着いた雰囲気のお店づくりをしている」と関係者は明かす。このようにこれまで培ってきた資産や財産を有効活用し、顧客に対する訴求力を磨いていこうという狙いだ。



勝ち組の伊勢丹は福岡の岩田屋、北海道の丸井今井など地方百貨店を支援、店舗ネットワークの拡大を図る

どの百貨店も、これまで店舗の整理や人員の効率化、仕入れの一括化などコスト削減を進め、売り上げが減少しても利益が出るような「体質改善」を進めてきた。しかし、いまやそれは当たり前で、スタート地点に立ったに過ぎない。その次の一手、成長戦略をどのように描き、具体的な取り組みを進めることができるのか。〇七年以降、それができた百貨店こそが真の勝ち組となる。

増床・改装ラッシュも始まり、大都市圏で再び競争激化

こうした独自の戦略を打ち出し、差別化を図る一方で、体力をつけ始めた百貨店各社が店舗改装や増床に大きく舵を切る動きも加速しそうだ。

地域的に見ていくと、まずは銀座地区。丸井が〇七年秋、J R有楽町駅前に進出。それに対抗すべく、ミレニアムリテイリング傘下の西武百貨店が有楽町西武を一年ぶりに、松屋も一五億円をかけて銀座本店

を改装した。

このほか、松坂屋や三越も二〇一一年に増床を計画しており、大手百貨店の銀座地区での売り場面積は五万平方メートル増え、一五万平方メートルになる見通しだ。

大阪では、特に梅田地区が熱い。二〇一一年に三越がJ R大阪駅北側に売り場面積五万平方メートル規模の大阪店を開業するのに合わせて、阪急百貨店が六〇〇億円を投じて梅田本店を建て替える。

また大丸も梅田店を二〇〇億円あまりかけて増床する計画がある。これらが完成するのももう少し先の話だが、売り場面積が一気に一・五倍程度も拡大することになるだけに目が離せない。

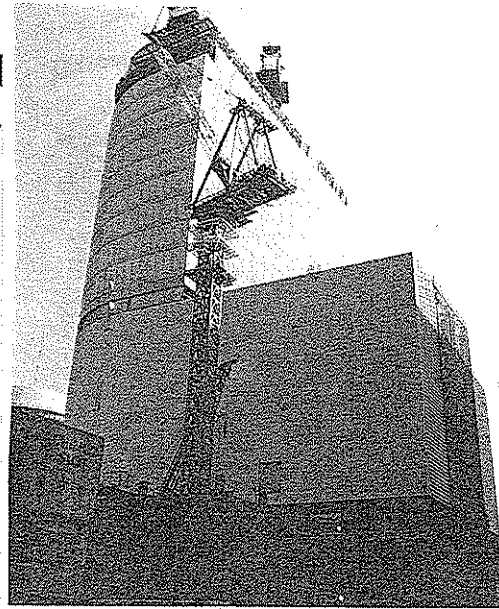
バブル崩壊からこれまで一〇年あまり、業績の悪化で店舗は閉鎖やリストラ一辺倒だった。「店舗は本業の要であり顔でもあるのに、リストラによって完全に疲弊しきっていた。それが

ますます顧客離れを助長し、「負のスパイラル」に陥っていた。しかし、血の滲むようなコストカットの結果、ここに来てようやくカネをかけられるようになってきた」とある百貨店幹部は語る。

都心回帰の流れもあって、大都市での改装ラッシュはこれから続々と出てきそう。しかし、各社ともに店舗への投資競争へと舵を切れば、おのずと競争は激化する。多少なりともオーバーストア状態が解消されつつあったにもかかわらず、「また同じ道を歩むことになりかねないのでは」と危惧する百貨店幹部もいる。となれば、前述したような「差別化戦略」を図ることができる。大きな鍵となる。

「バブル前のように売り場面積さえ大きくれば勝てるという時代は終わっていると思う。しかしライバルが増床したり改装したりすれば、自分たちもやらざるを得ないというのが正直なところ。本業における百貨店事業で、何が答なのかまだ暗中模索の状態。自分たちの顧客層がどのような人たちで、その層が求めるニーズは何なのか。それをいかに仮定して成功を収めることができた百貨店こそが真の勝ち組になる」

J R有楽町駅前に丸井が進出。銀座地区の百貨店は改装や増床で対抗（建設中の丸井）



【食品スーパー】

いよいよ始まるイオンVS地域スーパーの本格決戦

食品スーパーに復活の兆しが

「多少のまだら模様はあっても全体的に良

くなってきた」。日本スーパーマーケット協会の調べによると、〇六年度の会員企業の業績は概ね好調。大手食品スーパーの収益が回復トレンドにある。〇六年八月中旬の業績を見ても、既存店売上高が下げ

止まりを見せ始めたことに加え、販売管理費などの圧縮により利益水準が高まったことで、多くの企業の経常利益は増益に転じた。〇七年二月通期でも増益基調が続く見通しで、業績が低迷していた食品スーパー

に復活の兆しが出始めている。

業績が好転した一つの要因が、〇五年、〇六年と続いた首都圏での出店ラッシュが小休止したこと。出店競争の煽りを受け、前期の経常利益が減益だったいなげやや、東急ストア、赤字だったマルエツはいずれも回復基調に転じている。

「前期は本当に競合店の出店ラッシュで、当社の半分以上の店が大きな打撃を受けていました。が、当初は競合店に流れていたお客も、半年、一年が経ち、徐々にではあ

この百貨店首脳の言葉通り、百貨店業界が「初めて頭を使ったビジネスの展開」(同)が求められる一年になりそうだ。

りますが戻つて来てくれている。この〇六年度はようやく客数の減少に歯止めが掛かつてきたと実感しています(いなげや・大塚邦夫広報室長)

いなげやは「構造改革」を推進し、店舗作業効率化やコスト削減が奏効。既存店の売り上げも〇五年度はマイナス六%と大きく落ち込んでいたのが、〇六年度上期はマイナス一・二%と回復基調にある。

マルエツはダイエーから商品供給する体制から、一部のPBなどを除き自社仕入れに変更したことや、物流体制の見直しなどで半期で一〇億円強の利益を確保。東急ストアも店舗管理費や広告宣伝費などのコストを圧縮。都心部の出店が沈静化している間に各社とも内部体制の充実を図ったことが増益に転じた大きな要因となっている。

とはいうものの、食品スーパーを取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いているのも事実。競争激化の中で食品スーパーの利益水準そのものはなお低く、さらに「販売管理費を押し上げる要因があり、経営環境は厳しい」と大手食品スーパーの幹部は指摘している。

例えば家賃の高騰とアルバイト・パートの求人難。特に首都圏の家賃上昇は深刻。出店競争は、食品スーパーだけにとどまらず異業種入り乱れての争いになっており、一つの物件に対して数社が手を挙げるというのは当たり前。物件によっては数十社で奪い合う状況。必然的に不動産賃料が上昇。「各社出店意欲は旺盛。黙っていたら攻め込まれてしまうから、出店はするんですが、ここ一年また条件が厳しくなっており、新店を作ってもなかなか黒字化するの(都内の食品スーパー幹部)



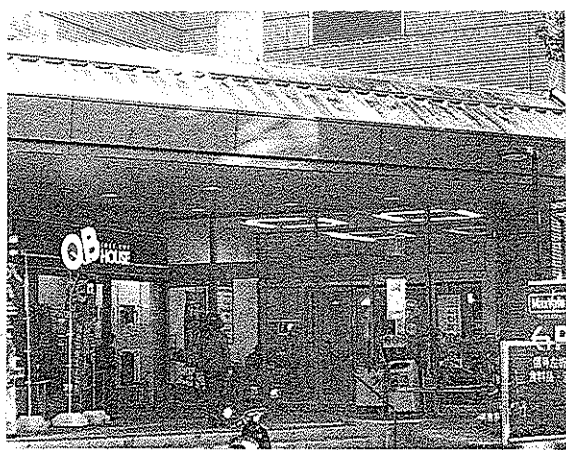
「構造改革」の効果が始れ既存店が回復基調に(いなげや)

国土交通省が発表した〇六年一月一日時点の三大都市圏の商業地価は一五年ぶりに上昇した。マンション業者との用地の奪い合いも激化。四、五年前まで路線価を下回る価格で取引されていたのは夢のよう。逆に二、三倍になる例もあるほど。異業種を巻き込んだ出店過熱は水面下で地価を吊り上げる現象を引き起こし、食品スーパーはまさに体力勝負に突入。回復も東の間で、ヤオコーの川野幸夫社長が常々語るように「元氣なところ同士が真正面からぶつかる、本格競争が始まった」と言える。

マックスバリュの出店攻勢に地域スーパーは戦々恐々

〇七年の食品スーパー業界を語る上で外せないのがイオンの動向。現在、イオングループでは北海道から九州まで約七三〇店の食品スーパー、マックスバリュを運営。食品スーパー部門の年間売上高は約六一〇億円と国内最大を誇っている。このイオングループを軸に中小スーパーの系列化が加速。と同時にマックスバリュの出店攻勢は、地域の食品スーパーにとって最大の脅威となっている。

例えば愛知県。〇六年五月、三重県のマックスバリュ中部が名古屋地盤のナフコはせ川を買収。二〇店舗を譲り受けた。愛知県に七店あったマックスバリュの勢力は、買収で一気に二七店に増え、愛知県内の出店競争に火を付けた。マックスバリュを筆頭にベイシア、パローなどの同業はもちろん、マツモトキヨシやドン・キホーテの異



マルエツ株取得で「関東1兆円連合」を目論むイオン

業種もこぞつて流れ込んでいる。そのため優良物件の価格が跳ね上がり、地元の商品スーパーでは「とても我々には獲得できない」状況が続いているという。マックスバリュ東海も昨年一〇月に経営再建中の東海マートから事業譲渡。マックスバリュが新設した子会社「ジョイフル東海」が東海マート傘下の食品スーパーの経営に当たる。

東海マートは静岡市を中心に五店舗の食品スーパーを展開。静岡県中部の店舗展開に課題を抱えていたマックスバリュ東海にとつて事業譲渡はまさに渡りに船だ。またマックスバリュ西日本も昨年一月、四国に初出店を果たした。一〇年までに二〇店を出す計画。その他日本全国でイオンは猛威を振るっており、イオン対地域スーパーの図式はますます鮮明になっている。

そのイオン最大の関心の的が「一兆円連合」を目論む関東。イオンのSM事業は、マックスバリュ北海道、同西日本など地域ごとに子会社が手掛けているが、関東圏は本体の管轄。郊外の大型ショッピングセンターに力を入れる一方で、手堅いSM事業の強化も急いでいる。そのためイオン

では関東地区の独立系スーパーとの業務・資本提携を積極的に進めている。

○三年六月には茨城県を中心に強力な店舗網を持つカスミと提携（三三・二％出資）、○四年四月に東京西部地盤のいなげやに一五・一％出資している。そして昨年七月には、「元気でいい店を作っているのになぜイオングループ入りしたかわからない」「ヤオコー、ベイシアなど埼玉県は競合が激化して最激戦区。今よりも将来を見越しての提携では」と業界内でいろいろな憶測が飛び交った、埼玉地盤の食品スーパー、ベルクとの資本・業務提携。イオンはベルクに一五％出資。関東圏のネットワークを急速に拡大している。

そしてこの「関東一兆円連合」の総仕上げとなるのがダイエーとマルエツの行方。丸紅が持つダイエー株の一五％と、ダイエーが持つマルエツの発行済み株式の二〇％を取得できるかに業界の耳目は集まる。マルエツは首都圏を中心に一九〇店を数え、売上高は約三三〇億円と関東では最大規模。ダイエー株とマルエツ株の取得が現実のものとなると、イオンはダイエー系の食品スーパー、グルメシティ関東やビッグ・エー、丸紅傘下の東武ストアを合わせ、関東の一部八県で計七七〇店、売り上げで一兆円を超える巨大勢力が出現することになる。今年も引き続きイオンが食品スーパー業界の台風の目になることは間違いない。

防衛、勢力拡大の画面でM&Aが加速

対イオンは日本全国共通の現象ではあるが、その巨大勢力に立ち向かい決して引けを取らないのが地方の有力リージョナルチェーン。北海道のアークス、東北のヨークベニマル、新潟の原信、岐阜のバロー、和歌山のオークワ、広島のみずみなどいずれも兵揃い。防衛策と勢力拡大策の両面からM&Aを加速している。

北海道のアークスは札幌のラルズと帯広の福原、旭川のふじが統合してできた持ち株会社。イオンと真つ向勝負の一大勢力を形成している。ヨークベニマルは茨城進出の足がかりとして、○五年九月にスーパー、カドヤを買収した。

北海道のアークス誕生の背景と同様、新潟県以外の大手進出に対抗するための防衛策としてできたのが原信ナルスホールディングス。ナルスがグループ入りして○六年九月中間期決算の業績も大きく伸長。既存店の売り上げも堅調に推移。今年も長野県へ勢力を拡大、長野県北部で五店の出店を目指す。広島では準大手スーパー、イズミが山口県を中心に中国地区で四五店を展開する丸久と業務・資本提携するなど、全国各地で提携やM&Aの動きが活発化。地方の有力スーパーを中心に対イオンの勢力網も形成されつつある。

中でもM&Aにも積極的に拡大戦略が際立つのがオークワとバロー。オークワは立地に応じてディスカунツ店「プライスカット」、高質スーパー「メッサ」、大型店のスーパーセンターをきめ細かに使い分けるドミナント展開で、勢力を徐々に拡大。昨年七月には和歌山県地場のスーパー、ヒラ

マツを子会社化した。今後はスーパーリージョナルチェーンの実現を目指す

し規模の拡大を図る計画で、その推進力となるのがM&Aとオークワはいう。

「M&Aは積極的にやる。ただ何がなんでもというわけではなく、本業にかかわること、リーダースhipを取れること、企業価値が上がること、株主の理解を得られること、従業員が納得すること。この五原則は絶対に外さない。出店地域の拡大を予定している中部や大阪、兵庫を中心にM&Aを

進めながら一気にドミナントエリアを広げていきたい」

○七年三月期、グループで過去最高の五十一店の出店を目指すなど攻勢をかけているのがバ

ロー。五年後の一一年三上期には現在（○六年三上期）のおよそ二倍にあたる五〇〇億円の連結売上高を目指す。そのため東海・北陸地区



M&Aで規模の拡大を図るオークワ（写真上）とバロー（写真下）

でのドミナント展開を進めている。が、地域別売上高を見ると、岐阜県と愛知県で全体の七割を占めている状況。さらなる成長のためには岐阜、愛知以外のエリア拡大が不可欠となる。

そのための施策がM&A戦略の推進。○五年四月に北陸地盤のユースを子会社化。○六年五月には静岡県西部地盤のオカノを買収。その他、○六年は東海マートのスーパー候補に手を挙げ、またナフコはせ川

の買収にも乗り出すも、いずれもイオングループのマックスバリュ東海とマックスバリュ中部との一騎打ちに破れた格好。だが、愛知県内のスーパー関係者は「最近のバローは、大型店舗や黒字化が見込める店舗の数など、資産査定をより高めている。買収目的が『数年後に数百億円』という、目標数値ありきでない」と指摘する声もある。

○六年から日本の人口がいよいよ減少し

通信販売

日本通信販売協会主幹研究員 柿尾 正之

高成長業界を待ち受ける変化の兆し

一五年ぶりの二桁増を記録

社団法人日本通信販売協会（以下、JADMA）の推計による○五年度の通信販売業界全体の市場規模は三兆三六〇〇億円となり、前年度に対する伸び率は一〇・五%を示し、九一年度以降では一五年振りとなる二桁増を記録した。また、九七〜九八年度における二年連続のマイナス成長後の九九年度から○五年度までの七年間の平均成長率は七・七%となった。

通販業界のこうした高い伸び率は、多くの業種、業界を越えて注目を集めており、通販事業への参入意欲は相変わらず高いものがある。より具体的なイメージをつかむため、JADMA会員社に限ってみると、ワンカテゴリー商品を中心に扱う単品通販

企業の伸び率が総合通販企業よりも高くなっている。とくにJADMAに新規に入会する企業は化粧品や健康食品を取り扱う企業がほとんどであり、商品的な偏りがみられることも事実である。化粧品や健康食品がいわゆるリピーター商品として継続性が高く、通販向きの商品であることは疑う余地がないことではあり、市場が成長するなかでの一特性ではあるが、リスクとしての側面もある。

事実、健康食品は○六年度に入ってから、販売的に曲がり角にきており、参入企業のなかには戦略の見直しを図るところも出てきている。いずれにせよ、通販市場は今後の成長過程で、さらに大きな変化が待ち受けている段階という見方もできるのである。以下、それぞれの局面からみてみよう。

始めた。同時に少子高齢化の波はジワジワと押し寄せ、食のマーケットはシユリンクするばかり。それに加えてオーバーストアどきている。こうした環境の中、食品スーパーが今後、成長する余地がどこに残されているのだろうか。強いものだけが生き残る弱肉強食の世界に食品スーパー業界も足を踏み入れた。

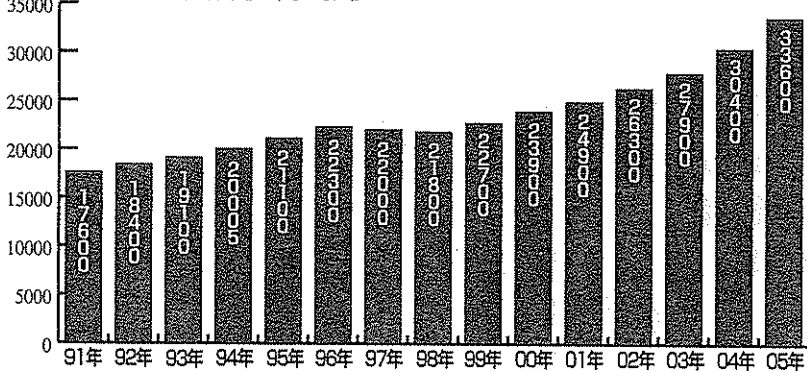
団塊世代市場に大きな期待を寄せる

現在の総合通販企業御三家といえ、千趣会、ニッセン、ベルーナであるが、○六年一二期の中間決算は、千趣会が売上高は前年同期比〇・七%増と微増だったものの、販促コスト圧縮が奏功し、営業利益は同四二・〇%増と大幅に拡大して増収増益。ニッセンはカタログ商品価格政策の変更により、新規客獲得や既存顧客の稼働率が減少し、売上高が同五・四%減となったのをはじめ、カタログ効率の悪化により営業利益も同一〇・三%減となり、減収減益に陥った。

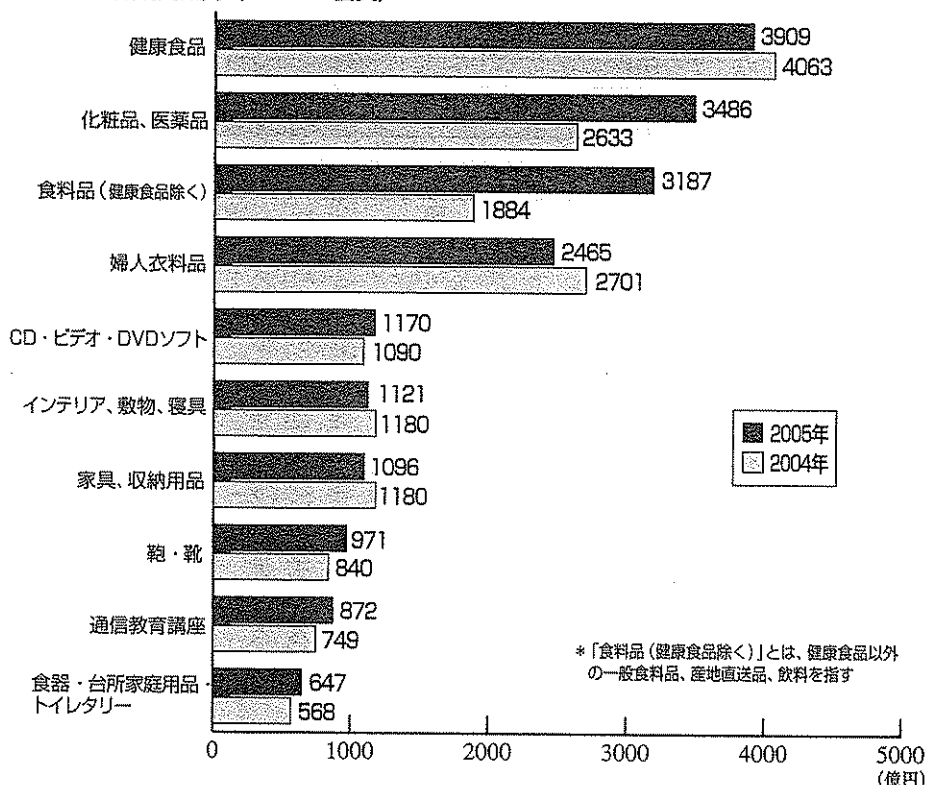
また、ベルーナの○六年九月期の中間決算は、衣料品の売上高が比較的好調であったことなどから売上高は四・三%増、営業利益は一五・八%増となり増収増益を果た

とくに千趣会は昨秋、女性雑誌「AVI」と提携し、書店用の通販カタログ誌「お買い物MIX」を発売。さらには二〇歳代向けのファッションに注力、新ブランドの展開につなげラインアップを拡充するためにレイズファッションウェアを企画・生産・販売する二社の子会社化。また読売テレビとテレビおよびウェブシ

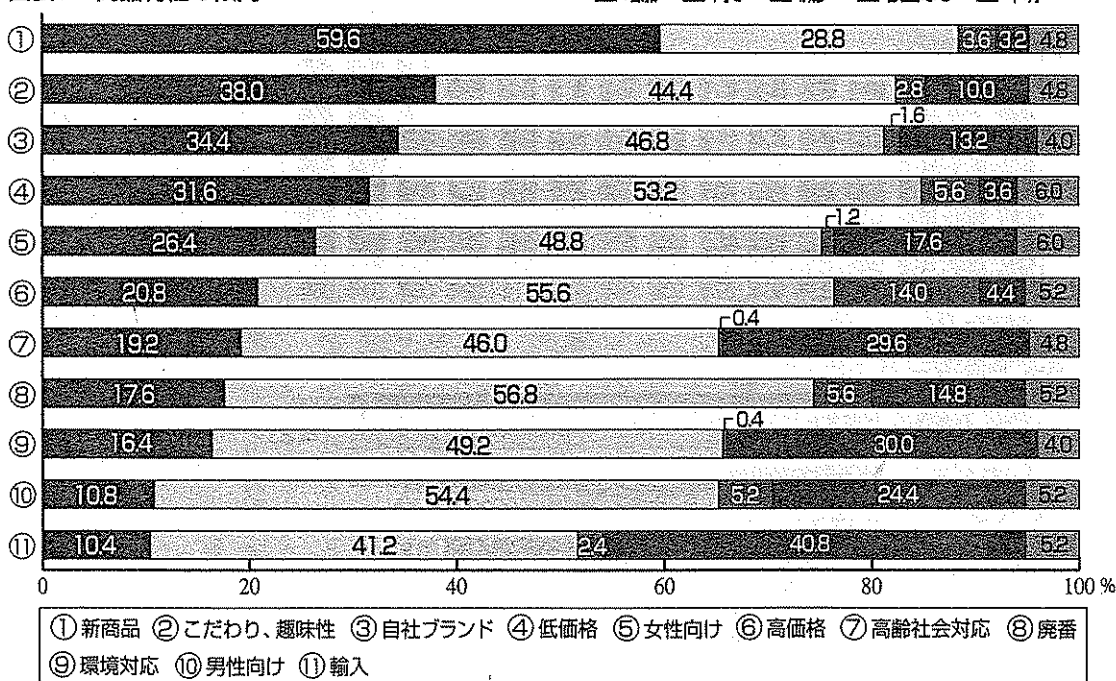
図表1 通販売上高の推移



図表2 商品別売上高 (JADMA会員)



図表3 商品特性の傾向



ヨッピングを運営する会社「セントレス」を設立するなど、他社とのコラボレーションが目立っている。

JADMA会員社における商品別の売上高の傾向をみると、最も売上額の多い分野は「健康食品 (三九〇九億円)」となっている。第二位以降は「化粧品、医薬品 (三八四六億円)」、「食料品 (健康食品除く、三一八七億円)」、「婦人衣料品 (二四六五億円)」と続いており、食料品分野の上位ランキングが目立っている。

四年度と比較してみると、「化粧品・医薬品 (三二・四%増)」、「食料品 (健康食品除く、六九・二%増)」の大幅な増加が目立っている (図表2)。

ただトップの健康食品はここに来て、市場拡大に急ブレーキがかかっている。その理由としては、人気素材商品の売れ行きが不振になったことと、メーカー参入により競合

が激化して新規顧客の獲得が難しくなったことが挙げられる。また、一昨年に起こったアガリクスの虚偽表示問題により、健康食品全体のイメージ低下も無視できない。一方、行政サイドの健康食品の広告表示に対する規制の厳しさも増しており、健康食品の売上高が高い有力企業に対する排除命令も実行され、これまでより広告表示は慎重にならざる

をえないことも影響しているものとみられる。

中長期的にみれば、健康志向の強まり、医療負担の増加

等から予防・体調管理への関心が高く、健康食品市場は堅調に伸びていくものとみられるが、商品あるいは企業間格差は広がるものとみられる。

次に、〇五年度にJADMA会員通販企業がとった商品戦略を〇四年度と比べてどのような変化がみられたか、という視点で

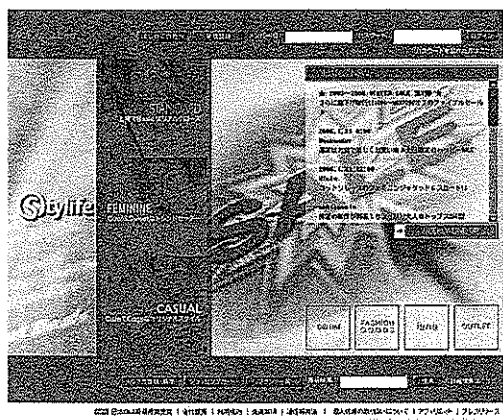
出所) JADMA会員通販企業

みてみよう。

まず「新商品」の取り扱いの増減については、約六割の企業が「増加した」と回答している。これは、通販の特性でもある商品によっての差別化を図ることの重要性の結果であるともみられる。次に取り扱い商品の具体的傾向をみると「こだわり商品、趣味性の高い商品(三八・〇%)」、「自社ブランド商品(三四・四%)」、「低価格の商品(三二・六%)」は、三割を超える企業が「増加した」と回答しているが、社会的にも二

ネット顧客はますます拡大の方向

インターネット利用者は確実に増加しており、モバイルを含めたネット専業企業が独自のビジネスモデルを構築して利用者の支持を集めていることは、紙媒体を中心に展開してきた既存通販企業にとつては大きな脅威でもある。JADMAの「全国通信販売利用実態調査」によれば、通販における〇五年のパソコンとモバイルによるインターネット通販の利用者の割合は三九・三



インターネット通販の利用者はカタログを上回るまでに
なったが、利益確保が課題に

ーズが高いと見られる「高齢社会対応」「環境対応」の商品を増加したとする企業の割合は二〇%以下にとどまっている。社会的ニーズが売り上げに直結することの難しさも表しているのではないかと。

しかし、「男性向け」商品を増加したとする企業の割合が前年度に比較して増加していることは、ある意味で団塊世代を中心とした大きな市場に期待を寄せていることのも表れでもあるといえよう。

%、五・三%で、合計すると四四・六%となり、これまで首位であったカタログの四

一・八%を凌駕しているのである。この背景としては、機器、通信環境等の改善によるネット利用者が大きく広がっていることを挙げざるをえない。

むしろ、ネットではしか通販は利用しないという層が出現していることは、既存通販企業に大きな影響を与える。つまり

利用者の口コミ、評価を取り込み、顧客に提供していくことや、手軽に価格比較や商品検索ができる利便性は、これまでの紙媒体での通販には備わっていなかったことであり、これまでの通販企業は顧客へという一方的な情報提供を行う関係とはまったく異なる通販のビジネスモデルなのである。一頃、ネット通販の課題として、個人情報や決済におけるセキュリティ面での不安が指摘されていたが、概ね改善され、安定した環境になりつつあり、ネットの利便性を体感した顧客は、その利用頻度を高めている。

一方、今後の焦点として、モバイルによるネット通販が興味深い。とくにファッション志向の強いアパレルや海外ブランド商品でF1層を中心とした顧客の利用が急激に増加しているのである。オフィスワーカー以外の層はパソコンでのネット利用ではなく、モバイルを中心としたネット通販にシフトしていくのではないだろうか。

しかしながらネット通販においても、順風満帆というわけにもいかない課題がある。それは「ネット通販でどのように収益を上げていくか」ということである。多くの利用者は、楽天やヤフーのいわゆるショッピングモールから店舗を選択することが一般的であるが、その際の店舗がモールに支払うコストは、代表的なモールの場合、売上高の九%を超える。となると、一般的な小売業の営業利益が二〇〜二五%前後であることを考えれば、モールに支払う九%を除いた数字で経費を拠出していかなくてはならない。

また、ネットの特性として前述したように顧客側は検索、口コミ等により店舗あるいは商品の選別を容易に行うことが可能で

あり、常に店舗側は、顧客からの評価の「まな板の鯉」のような状態でもある。つまりインターネット通販における顧客と店舗は「顧客V店舗」の関係となる。また、それなりの企業となれば、在庫連動等のシステム関係に対する投資はかなりの額となり、それを償却していくことは大きなハードルともなっており、あるアパレル系大手企業の通販事業のトップは「むしろカタログをしっかりと作りこんでいくことのほうが顧客を囲い込みやすい」ともいう。

いずれにせよ、利用者にとって利便性の高いネットは当分の間、普及していくことは疑う余地はなさそうであるが、今後は利益をどのように出していくかが大きな課題となる。

【外食】

価格競争が終息し、個性と質の時代に転換

Writer 藤田 悟

非公開企業すかいらーく誕生の是非

長期低迷にあえいでいた外食産業が総体的なデータ面からは回復局面に入ったようにみえる。日経流通新聞が毎年実施している「飲食業ランキング調査」における〇五年の外食市場規模は二七兆一六六九億円となり、前年度比では七年ぶりに〇・一％増になった。このデータからはやや楽観的ではあるが、縮小し続けた市場の下げ止まりと今後の拡大化の可能性も窺える。

また、多数の外食企業が加盟する業界団体（社）日本フードサービス協会が発表する〇六年の加盟企業の既存店舗二万三四一七店の売り上げ前年比は、一〇月までの一〇カ月で前年を下回ったのは三カ月のみ。七カ月は前年を上回っている。このデータでは企業の不振への対応策が奏効し、かつての外食企業の高成長への軌跡すら見えなくなる。

この二つの総合的なデータでは、外食産業全体が確実に不振を脱出して成長局面へと転換したように見えるが、その中身はどうか。外食産業を取り巻く経営環境は、少子高齢化、多様化、競合激化、人手不足と人件費増等々決して好環境とはいえない。企業個々の動向を探ることで外食産業を取り巻く将来展望の本質が見えてくる

のではないだろうか。

〇六年三月、外食産業最大手のすかいらーくは、創業者の横川四兄弟の一人、横川竟（きわむ）氏を実質的なトップ経営者として復帰させた。〇三年に一族四兄弟が「脱創業経営」を標榜して、四人全員が取締役を辞任してからわずか三年のことである。長期にわたる営業不振の立て直しを、店舗運営のプロを自認する生え抜きの伊東康孝社長に任せ、兄弟全員が経営から退いた。しかし、〇四年にやや回復の兆しが見えたものの、〇五年は既存店の前年割れが続ぎ、減収減益決算を余儀なくされた。この業績不振が創業者の経営復帰に結びついたと考えるのは短絡過ぎるが、遅々として進まない経営の構造改革に危機感を募らせてのものかと推察される。

横川氏は上場による経営の縛りを解消し、大胆な構造改革を推進するため上場廃止の戦略に踏み切った。創業者一族と現経営陣が出資する新制すかいらーくを誕生させるためのMBO（マネジメント・バイアウト）買収対象企業の経営陣が、金融投資家と共同して対象企業株式を買収する取引を実施した。野村証券HDグループの投資会社SNCインベストメントが、六月九日から七月一〇日までTOB（株式公開買い付け）を行い九四・三八％の株式を取得、その後株式交換と合併という手続きを

経て旧すかいらーくは九月一九日上場廃止となり、SNCインベストメントの完全子会社としての非公開企業すかいらーくが誕生した。

このMBOの資金と今後の借入金と社債の返還資金はSNCインベストメントからのものであり、その条件として求めている利益水準は、四年後を目処に〇五年一二月期の倍以上にあたる四〇〇億円である。〇九年一二月期にグループ売り上げ一兆円の中長期目標を掲げる同社にとっても、そう容易に達成できる数値ではない。

日本国内のフードサービス事業で圧倒的なナンバーワン企業を目指すとした中長期計画の推進には、デフレ局面に適合させて

きたビジネスモデルを、今後の本格的な経済回復局面に相応しいビジネスモデルへと転換していく必要があるとしている。そのためには、新業態の開発、店舗付加価値の向上、既存店舗のモデルチェンジ・業態転換を含む大規模なスクラップ&ビルドを進める方針を打ち出した。これは今までの既存業態の全面否定である。そして、同社自体の改革にとどまらず、日本における外食産業全体の活性化、地位の向上を図ることを目指すとしている。

日本フードサービス協会の前会長らしい横川イズムが感じられるが、他社にとっては余計なお世話だろう。

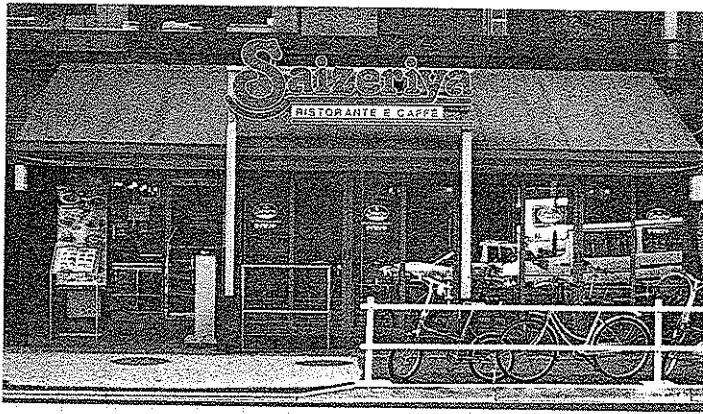
本当に外食産業のファミリレストランをはじめとした既存業態は、時代遅れの疲弊したものになってしまったのだろうか。ここに来て回復の兆しを見せている外食市場は、景気回復の小さな副産物に過ぎないのだろうか。これほどの大胆な構造改革を行わなければならないほどに、経営と消費者ニーズが乖離してしまったのだろうか。



公開買い付けでの自社買収を発表する、すかいらーくの横川竟会長兼最高経営責任者（左）と伊東康孝社長（当時）
（写真提供：共同通信社）

本業集中で既存店回復を果たしたサイゼリヤ

外食産業では当然初めての史上最大のMBOによる株式の非公開という経営選択は業界内でも賛否両論だが、株式の上場が二〇世紀の外食企業を大きく成長させ、社会的認知を高めてきたことは紛れもない事実である。株式上場を大きな目標に、日々の経営努力と社員たちの結束力を確保し拡大してきた外食企業は数多くある。金融機関が望む担保資産をほとんど持たない外食企業にとっては、株式上場こそが成長への欠かせない経営手段であった。その株式公開



商品・食材へのこだわりで
お客の支持を集めたサイゼリヤ

が多くの株主への継続的な利益還元という足かせになり、短期的な利益追求に経営の重点を置かざるを得なくなっていたこともまた間違いがないことだ。株式を公開することで、中長期的な構造改革にはなかなか手を付けにくい経営環境となってしまう面もあるだろう。

しかし、経営とは市場の変化を敏感に感じ取り、その変化に対応した経営戦略をとり続けることにある。その対応力に将来性を評価し、期待して投資するのが株主である。特に外食産業の株主の多くはその企業の店舗のファンである。故にその企業の真の応援者として、または一顧客として、その企業と様々な関わりを持つてくるのだ。「不特定株主との緊張関係は経営には不可欠」と言う外食経営者もいる。確かに構造改革のスピードを優先すればこの選択肢しかなかったのかもしれない。ただ、経営の立て直しの負担を、長い間支えてくれた株主に求めるのが良かったのだろうか。顧客最優先が外食企業経営のキーワードだけに、企業事情を優先したすかいらーくの戦略はこれから答えが出てくるの

だろう。

「ファミリールェストン市場が減少し続けるとは思わない。顧客ニーズに対応した商品・食材の開発で市場の拡大は可能だ」と言うのがイタリアンファミリールェストン・サイゼリヤの正垣泰彦社長である。〇

六年八月期に八年ぶりに既存店売り上げが前年を超え、利益では経常利益・純利益とも前年の五割増となった。この八年間に同社が取り組んだ施策は、外食の基本であるQ(品質)、S(サービス)、C(クレディビリティ)といったオペレーションレベル向上のための人材育成と、新メニュー戦略の継続発展への徹底した集中化である。

サイゼリヤの経営の方向には本体の延長の新興態、ファストフードの「イート・ラン」、ファストカジュアルの「スパ・Q、Taco・Q」の実験的出店による拡大化以外に経営の構造を大きく変えるようなものは見当たらない。大手企業の多くが掲げるM&A戦略すら手がける気配も見えないのだ。サイゼリヤが経営の重点課題にしているのはあくまでも商品・食材へのこだわりである。野菜類は福島県にある自社農場で土壌・苗等の研究栽培したもの、店舗で使用する分だけ収穫して各店へ配送している。イタリア料理で多く使われるパスタ、チーズ等の食材はイタリア本土や世界各国から直輸入し、ハンバーグソース、スープ等の加工食品はオーストラリアの自社工場が生産されたものを使用している。

ベスト一〇企業の共通項は専門店化

前述の日経流通新聞の調査では、売上高五〇億円以上の企業二五〇社中、前年度伸び率が一〇%を超えた企業はわずか三五社に止まり、まだまだ外食産業全体が右肩上がりになるといふ兆候は見えない。例年この指標の特徴は上位企業が大幅に入れ替わるのだが、今回は上位五社のうち三社、上位一〇社のうち五社が同じ顔ぶれという、企業戦略の成果を安定的高度成長につなげ

現在の多くのファミリールェストランは、顧客ニーズに対応するという名目で天ぷらや刺身等の和食料理を取り入れている。当然使用食材の種類は増え、一つの食材の使用量は少なくなってくる。企業規模がかなり大規模にならないと規模のメリットは受けられない。元々外食のメニューは多様なだけに、顧客ニーズへの対応と規模の効率化は相反するものなのだ。この相反するものへの対応がそれぞれの企業の戦略であり、その成否が企業収益に直結する。

サイゼリヤはイタリアンという業種に絞り込むことで、扱う食材の多品種化を極力なくし規模の効率化と食材のこだわりにつなげた。多くの外食企業が多業態化に注力しているのとは正反対の戦略といえる。ファミリールェストランが飽和状態になっていると言われて久しいが、その大きな要因の一つは、どこへ行っても同じようなメニューでブランドの差が分からないことにある。他社とは全く異なる本業への集中という戦略を志向し、八年ぶりに既存店の回復を果たした同社の今後の動きは注目していく必要があるだろう。

という結果となった。これら好調企業のほとんどが、外食産業の中でも中小規模。だが、継続的な成長が続けば外食地図を塗り替える存在になることも可能だろう。

このなかのベスト一〇企業に共通しているのは専門店化である。ステーキ、ラーメン、焼き鳥、回転ずし等々だ。ステーキのベッパーフードや、マルチブランドで多店

化を進めるクリエイト・レストランツは昨年レポートしたが、確実な成長軌道に乗った。ファミリールレストランが進めてきた、顧客ニーズの多様化にメニューの多様化で対応する時代ではなく、かつてきたことは間違いない。

企業規模が大きくなりすぎると時代の変化は分かっているも、そのままではなかなか経営の舵を極端に切り替えることは困難である。ファミリールレストラン二位の「ロイヤル」を主力事業とするロイヤルホールディングスは既存店の低迷に苦しんでいたが、〇六年の上半期は前年を超え回復の兆しをみせた。そして、この業績の回復を〇五年の持ち株会社制の移行に伴って行われた、地域特性と機能特性を活かすことを目指した六社の分社化の好影響と位置づけた。

分社化の大義名分は「市場環境とお客様のニーズに即応できる体制の構築と明確な責任と権限の下、自主独立の運営」であり、これをさらに発展させる一〇社の分社化を、〇七年以降に進める構想を打ち出した。企業全体の舵取りをカリスマ創業者の強力なトップダウンで進めてきた歴史を持つ同社が、本場の自主独立型のグループ経営に脱皮できるか、中長期計画の最終年度となる〇八年の売上高一三四〇億円、経常利益九〇億円実現が鍵となりそうである。ファストフード分野の既存店売り上げは、日本フードサービス協会調査では〇六年三月以降前年を大きく（一・一・一・五・九%増）上回り好調に推移している。個別の企業業績も〇六年は大手を中心に売り上げ



12月からは昼間限定で牛丼販売を再開した吉野家

M&A

成熟市場が背中を押し、デットビートへ一気に突入

銀行、ファンドが積極的に後押し

〇七年は団塊の世代が定年を迎え、大量の退職者が出ることで企業内のノウハウが喪失。これをどう継承するかが大きな問題となっているが、世界のカーネギー状況の中、加速するM&A（企業の合併・買収）がもう一つの「二〇〇七年問題」としてクロ

の回復は顕著である。最大のマクドナルドの既存店売り上げは、〇六年に入り一月こそ前年を下回ったものの、それ以降前年を超えていた。しかし、依然客単価の低迷は続き、戦術転換に踏み切った。五月一三日からメニューの六割を値上げしたが、客数の減少は三カ月程度に止まり、売り上げは好調に推移した。外食デフレの仕掛け人が価格戦略を大きく方向転換したのだ。

吉野家ディー・アンド・シーの既存店売り上げは〇六年上期が二・七%増と回復軌道に乗ってきたが、米国牛肉の輸入再開を受け、牛丼復活祭と銘打って九月一日と一〇月一日、五日に一日一〇〇万食限定で牛丼販売を実施した。既存店売り上げは九月一三・四%増、一〇月二七・六%増、十一月一五・七%増と大幅に増加し、一二月からは昼間限定で販売を再開した。牛丼価格は

は中止時の四割近くの値上げである。外食産業に続いてきた低価格競争は終息に向かったようである。

外食産業の大きな転換期の方向性が少しずつ見えてきたようである。大手企業のM&Aの意欲は「すき家」を展開するゼンシーを筆頭に旺盛だ。すかいらーくも借入金と返済と大きな目標に向け、M&Aを活発化させるだろう。

一方、価格戦略に業績改善の方向性を見出した企業は、本来の事業の質的向上と多角的拡大化に進んでいく。消費者ニーズの多様化に応えきれない企業は吸収される。企業規模に関係なく確実に消費者ニーズに対応できている企業は、個性を発揮しつつ成長していくはずだ。安易な価格競争に疲弊した外食産業が、今度は経営の質で競争する時代に入った。

米国の証券系調査会社によると、〇六年一月から一月までの世界のM&Aの金額は約三兆五〇〇億ドル（約四二〇兆円）となり、年間ベースでは既に過去最高を突破している。件数では昨年の年間ベースで三万件と予測され、IT関連が激しく動いた二〇〇〇年には及ばないが、一件当たりの大型化が進んでいる。カーネギー現象が買収ファンドの資金となり、これを背景にファンド主導による企業の大型再編が国境を

世界を漂流する巨大マネーが日本のM&Aにも大きな影響を及ぼし始めている。〇六年の国内でのM&Aの件数は年間ベースで二九〇〇件近くになると見られており、金額（公表案件ベース）では三年連続で九兆円を超え、昨年は一一兆円（予測）を超える勢いで推移した。これらの数値はいずれも過去最高を記録。実に、一日八件のM&Aが起こっている計算になる。かつては後継者難に悩む中堅・中小企業による企業・事業譲渡がM&Aの大半だったが、投資会

社・ファンド(国内外)などを巻き込んだ「市場化」した案件が急速に増えている。

○六年はM&A全体の一五%超(推定)に投資会社・ファンドが関与していると言われていた。上期はライブドア事件、村上ファンドなどのヒルズ族の手法に批判が集まり、M&Aの動きは一時的に鈍ったが、夏頃から、王子製紙、北越製紙のTOB(株式公開買い付け)、フタタを巡るAOKI、コナカのTOB合戦と活況を呈し、下期は未曾有の案件が飛び交うこととなった。そして○七年は、この動きがさらに加速することは確実な情勢だ。

○五年、○六年のM&Aの特徴は買収手法の多様化と業種の拡大だ。上場会社の買収は既にTOBが常態化しており、○六年一月現在、金額で一兆五〇〇億円(○五年比で二・五倍)、件数でも四八件となり過去最高を記録している。一二月にも動きが見られ、この右肩上がりの傾向は今年度も継続することになる。敵対的な買収を嫌う企業や経営に対し株主の介入を嫌う経営陣によるMBO(マネジメント・バイアウト)、経営陣が企業や事業部門を買収して独立するM&A手法も急増している。

人口減少、少子高齢化社会に突入した国内では内需型の消費財メーカー、流通、外食などが需要の伸びない成熟市場での生き残りを賭けて大型M&Aに拍車をかける。M&Aは素材、重電、エネルギー、IT産業から、その領域は前記の産業にまで拡がり、必ずしも正攻法とは言えないが経営戦略の有力な手法として浮上、業界再編を誘発する状況となっている。

例えば、製紙業界は王子と北越のTOB問題が発端となり、日本製紙とレンゴウや中堅製紙メーカーの動きが活発となり、大

再編につながる様相を見せている。

紳士服の業界ではAOKIの仕掛けたTOBが不成功に終わり、渦中のフタタはコナカとの経営統合で一件落着いたかのように見える。しかし、団塊の世代の大量退職を迎え、主力である紳士ビジネススーツのコアの客層を失うことが確実で、需要減は避けられない。レディースフォーマルや紳士カジュアルへの領域拡大、商品のグレードアップを試みているが道半ばである。二強(青山商事、AOKI)を中心とする再編か、一強(青山)に対抗する連携になる可能性は十分にある。この状況を熟知している業界四位のコナカは昨年一月に事前警告型の買収防衛策を導入し、体制を整えた。

静かな池の中に投げ入れた小さな一石が波紋となり、○七年への大きな動きへとつ

ながる可能性が消費財メーカー、流通、外

食には十分にある。パプルの崩壊後、経営者は失敗した多角化事業を整理し、業績を立て直すために、「選択と集中」をスローガンにM&Aを活用した。また、破綻した企業は贅肉を削ぎ落とし、継続できる事業を中心にM&Aを活用、切り売りした。現在はこれらの段階は時を越え、自社のコアの事業を強化するためとコアの事業を成長させるためにならぬ関係会社や取引先を囲い込むためのM&Aに重点が移っている。○七年も潤沢な資金を持つ銀行やファンドがTOBやMBOを積極的に後押しする構造は当面続く。

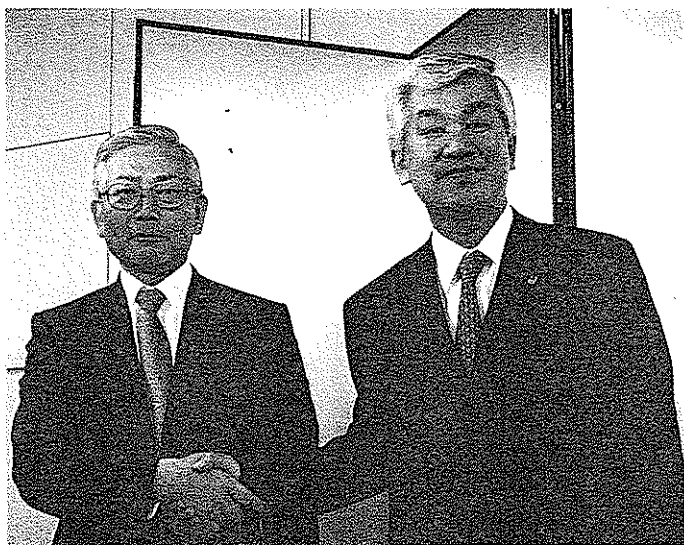
これらのマネーは買収側にも防御側にも動く。○六年夏、野村證券が王子製紙のアドバイザーとして、北越製紙のTOBに主導的役割を果たした。成功はしなかった

が、国内証券会社が敵対的TOBを支援す

る初のケースとなった。国内外を問わず、金融機関、証券、ファンドが入り乱れて双方の目的達成のためのアドバイザーとして登場する契機になった。○七年以降はこのようなケースが目新しくはなくなる。

イオンが大型SC建設資金やダイエー、マルエツの株式取得資金の調達目的で○六年一月に約二〇〇億円の子会社増資を発表。国内、海外の投資家が殺到、申し込みは一〇倍の二兆円近くになった。すかいらーくの創業者一族の横川寛CEOにもMBO実施の計画中に一〇数社のファンド(国内外)から買収目的のSPC設立の支援、スキーム構築の申し出があった。北越製紙が王子製紙のTOBに反発した時、要請もされないのに防衛資金提供の申し出が数千億円にも上り、当事者を驚かせた。これらは資金供給が豊富な事例の一握りである。

昨年、桁違いの資金を運用する巨大ファンドが日本への進出を果たした。欧州のベルミラは日本向けに最大で五〇〇億円の運用を目標み、米国のカーライル・グループは二二〇億円、同じく米国のコーポラック・クラピス・ロバーツ(KKR)も一〇〇億円単位の計画を持っている。これらのファンドは投資家から資金を集め、運用し、約束した運用益を配当しなければならぬ。年利二〇%以上の高い利回りを設定、時には買収者側、ある時は友好的な株主になり、経営陣と協調し再建に尽力するなど様々な役割を担って市場を縦横無尽に駆け巡る。国内の新興投資ファンドも急増している。現在日本株ファンドは二〇〇本以上あり、その数は右肩上がり伸びている。株式取得の目的、保有数の推移など、対象企業にとってはその動向を常に注視しなければならない存在となっている。



M&Aが消費者により近い商品、流通、外食の領域で急増している(マル八と二チ口の経営統合発表記者会見)

2006年流通業・消費材メーカー関係M&Aの実態（一部05年含む）

目的	買収企業	買収対象	事業内容・業態	M&A形態	時期	金額(億円)	備考
事業及びグループ強化型	花王	カネボウ化粧品	化粧品	買収	5.12	4400	ブランドと販売網の獲得 最大手資生堂を追撃
	セブン&アイHD	ミレニアムティリング	百貨店	買収	5.12	1311	事業領域の拡大
	セブン&アイHD	ヨークベニマル	食品スーパー	統合	6.4	1489	優良企業の完全取り込み
	山崎製パン	東ハト	スナック菓子	買収	6.7	172	菓子強化、ファンドより取得
	ハピネット	モリガング	玩具大手卸	買収	6.7	13	シェア拡大
	ファーストリテイリング	キャビン	婦人アパレル	買収(TOB)	6.7	58	子会社化
	キリン堂	ニッショードラッグ	ドラッグ	買収	6.7	80	医療大手ニプロの本業強化
	阪急百貨店	ニッショー	食品スーパー	買収	6.7	187	医療大手ニプロの本業強化
	イオン	ベルク	食品スーパー	提携 資本参加	6.7	株式15%	首都圏SM強化
	イオン	ダイヤモンドシティ	SCデイベロッパ	買収	6.8	688	提携解消、子会社化
	イオン	ダイエー	総合小売業	提携 資本参加	6.10	株式20%	丸紅から。グループ規模拡大
	イオン	マルエツ	食品スーパー	提携 資本参加	6.10	株式15%	ダイエーから。首都圏SM強化
	キリンビール	メルシャン	酒類飲料	買収(TOB)	6.11	248	事業補完。友好的TOB
	ギガスケーズデンキ	テノコード	家電販売	買収(株式交換)	6.12	全株式	規模拡大。完全子会社化
	ワッツ	オースリー	100円ショップ	買収(一部株式交換)	6.12	11+株式33%	中堅連合規模拡大。完全子会社化
買収対象 事業再構築型	キャス・キャピタル他	キンレイ	冷凍食品	買収(TOB, MBO)	5.9	145	大販ガスの事業売却
	ワールド寺井社長 ハーバーHアルファ他	ワールド	アパレル	買収(TOB, MBO)	5.7	2185	意思決定の迅速化 株式非公開化
	ポッカC現経営陣 ADICテックパートナーズ	ポッカコーポレーション	飲料	買収(TOB, MBO)	5.8	166	ファンドと共同買収、 缶コーヒーの再構築、非公開へ
	創業家一族、野村PF CVCキャピタルパートナー	すかいらーく	外食	買収(TOB, MBO)	6.6	1565	抜本的改革
	八木社、ヤギE	ヤギコーポレーション	ユニフォーム製造	買収(TOB, MBO)	6.7	50	株式非公開化
	IA・7・17SMBC他 現経営陣	キューサイ	健康食品	買収(TOB, MBO)	6.9	613	株式非公開化 経営自由度を高め価値向上
	アドバンテックパートナーズ 西山社長	レックス・ホールディングス	外食、CVS 食品スーパー	買収(TOB, MBO)	6.11	650	経営再建、株式非公開化
	コナカ	フタタ	紳士アパレル	経営統合	6.8	123	友好的買収で決着
	イオン	オリジン東秀	持ち帰り惣菜	買収(TOB)	6.1	278	敵対買収対抗策
	伊藤園	FXG(タリーズ)	外食	買収	6.10	49	現経営者ファンドの経営権
数治型	日清食品	明星食品	即席めん	資本参加・TOB	6.11	127	外資ファンドの敵対的TOBを 外資ファンドの敵対的TOBを
	松坂屋ホールディングス	自社	百貨店	自社株買い取り	6.11	50	村上ファンドより買収
	ゴールドマン・サックス他	カウボーイ	ディスカウントストア	買収(TOB)	6.12	20	事業再構築、買収後第3者割当増資
	阪急ホールディングス	阪神電鉄、百貨店	鉄道・小売	買収(TOB)	6.5	3740	ドミナント戦略の構築
	住友商事、東京海上C	バーニーズ	Fブランド品	買収	6.6	38(推定)	伊勢丹の本業集中
	丸紅	ダイエー	総合小売業	買収	6.8	698	産業再生機構から。リテイル強化 首都圏強化。DSノウハウ
	ベスト電器	さくらや	家電製品	買収・資本参加	6.11	25	
	MAC(村上ファンド)	阪神電鉄、百貨店	鉄道・小売	資本参加	5.9	1000	企業価値向上
	ドン・キホーテ	オリジン東秀	持ち帰り惣菜	買収(TOB)	6.1		敵対的買収不成功
	王子製紙	北越製紙	製紙、紙製品	買収(TOB)	6.8		敵対的買収不成功
競合型	AOKIホールディングス	フタタ	紳士アパレル	買収(TOB)	6.8		現経営陣NO.不成功
	スティール・パートナーズ	明星食品	即席めん	買収(TOB)	6.11		現経営陣NO.不成功

M&A重視企業の増加は自然の流れに

先ほども触れたが、M&Aが消費者により近い食品、流通、外食といった領域で急増している。日清食品→明星食品、キリンビール→メルシャン、伊藤園→タリーズ、山崎製パン→東ハト、レックス・ホールディングス(MBO)、すかいらーく(MBO)は①人口減少、少子高齢化による需要の伸

び悩みや市場の成熟化が進み、競争が激化している。②これに加えて、グローバル化の影響を受け、収益が悪化している。③当然、市場の評価は下がり、株価が低迷。④この状況を克服するためにシェアを拡大し、生き残りを目指す。⑤企業の成長を支えてきたオーナー経営者の高齢化が進み、引退が相次いでいる。

一方、金融環境に目を転じると、①金融機関のリストラで株式の持ち合いが解消され、銀行との間が疎遠になる。②超低金利、カネ余り現象が起き、買収資金が潤沢に出回る。③資金の受け皿として、国内外のファンドの設立が増加。④買収の担い手としてファンドが存在感を高めている。今日、以上のような要因が積み重なってM&Aが常態化するに至っている。

東芝、日立、キリン、王子、旭硝子などの名だたる名門企業をM&Aに駆り立てるのは、経営環境が従来のようにじっくり時間を掛けてやっていけるような状況にないことを如実に表している。巨大企業でもタイミンを逸すると、たちまち窮地に陥る。「スピード感のある対応」が経営にとって求められる最も重要な事項となっている。株の持ち合い解消は「もたれ合い」や「仲良しクラブ」を一掃し、株価上昇による差益やキャピタルゲインを求めるモノ言う株主の存在を高める結果になっている。経営者は息抜きのできない、絶えず緊張感をもった経営を迫られる。

日本経済の成熟化が進み、パイが増えない中で成長するには新規事業に進出する、海外に事業拡大する、あるいは競争相手のシェアを奪うか、丸飲みするしかない。目的を迅速に達成する手段としてM&Aを重視する企業が増えるのは自然の流れだ。

また、これらの手助けをすることで利ザヤを稼ぐビジネスチャンスが生まれ、次々とファンドが組成されている。一昨年下半年、昨年の流通・消費財関連企業のM&Aの動き(別表)を見ると、グループ内の再編、関連会社の子会社化を目的としたものは減少し、増加傾向にあるのは、事業及びグループ強化型だ。イオン

の拡大・強化は流通関連の様々な業種で進められている。

自社グループでノウハウが少ない部門の強化では、キリンビール(メルシャ)、山崎製パン(東ハト)、阪急百貨店(ニッショール)、イオン(オリジン東秀)、伊藤園(タリーズ)など。同業種でシェアを高める狙いでのM&Aでは、イオン(ダイエー、マルエツ、ベルク)、日清食品(明星食品)、ギガスケーズデンキ(デンコードー)、ベスト電器(さくらや)、コナカ(フタタ)、ワッツ(オースリー)などがこの範疇に入る。

従来とは異なり〇五年から増加した中に、MBOによるM&Aが目立つ。このMBOには大きく分けて二つの目的がある。一つはオーナー家の影響力のある優良企業が敵対的買収から守ろうとする場合、ワールド、ポッカコーポレーション、ヤギなどがこれに当たる。もちろん、多くの株主を意識した経営では思い切った手が打てないが、株主が集約されることで意思決定のスピードが迅速になるメリットは各社が強調している通りだ。二つ目は本来のMBOの趣旨である現経営陣や事業部の長が株主であるオーナー家や親会社から独立し、自前の意思で経営することで業績向上を目指すもので、キンレイ、キューサイなどがこれに当たる。

別表の事例には挙げていないが、流通、外食、食品メーカーなどのノンコア事業や中小企業で増えている、いわゆる「のれん分け」の現代版だ。他に一旦株式を非公開化し、事業の再構築の後に再上場を目指すケースもある。レックス・ホールディングスやすかいらーくがこれに当たる。米国で

は早期にドラスティックに事業を立て直す手法として多用されている。

MBOを実施するに当たっての手法を冒頭に記述したが、独立する個人やグループが自前で買収資金を調達できれば良いが、大型案件になるほどファンドや金融機関の別働隊の出資を仰がなければならぬ。出資したからには計画通りに進まない時、当然経営に対して口出しする。早期の資金回収と高いリターンを求められるために、事前準備段階での目的、達成目標を明確にし、過大な買収対価は避けて臨むことが重要だ。

食品メーカーの再編は不可避の状況

別表の通りTOBによるM&Aも大幅に増加している。村上ファンド、ドン・キホー

ーテなどによる制度の抜け穴を突いた株取引が相次いだことから、昨年六月に成立した金融商品取引法により、発行済み株数の三分の一以上を市場外で取得する場合と法施行後は市場内外の組み合わせで取得する場合にもTOBが義務づけられた。TOBは買付け価格(市場価格に平均三〇%程度上乗せ)や目的を開示し、全株主に売却を呼びかける手法で、透明度が高いために、上場会社の買収には今後も多くなる。従来TOBの目的が多かったのは自社株買、上場子会社を一〇〇%子会社にする(ヨークベニマル、ダイヤモンドシティなど)や経営陣同士が合意の上で実施する友好的M&Aなどだった。

を顕在化させて利益を得るアクティビスト(旧村上ファンド、ステイール・パートナーズなど)と呼ばれるファンドに掻き回されることを嫌った企業が、買収防衛策や危機対応計画を着実に練っている。敵対的買収者に対する事前警告型の防衛策を講じる企業が増加、〇五年から〇六年末までに一七〇社を超える企業が導入を決めている。一般的には発行済み株式の二〇%以上の取得を目指す買収者に対して事前に情報提供を求め、企業価値を損ねると判断した場合、買収者以外に新株予約権の無償割当を行い、買収者の持ち株比率を低下させる方策が主流だ。

〇六年は国内企業による敵対的TOBが流通、消費財関連でも多発した。ライブドア関連、村上ファンド、楽天などによる一大騒動の後も、ドン・キホーテ(オリジン東秀)、王子製紙(北越製紙)、AOKIホールディングス(フタタ)、ステイール・パートナーズ(明星食品)などが試みたが、すべて不成功に終わった。敵対的なTOBの結果、従業員や取引先に不協和音を残せば、企業価値の毀損にもつながりかねない。日本の風土を考えれば、余程買収によるメリットが現状を上回ることを示さなければ敵対的買収は成功しない。〇七年以降も同様のことが言える。

リジン東秀(イオン)、FXGリタリーズ(伊藤園)、明星食品(日清食品)や、頼まれていないのに業界内バランスを重視、王子製紙のTOB阻止に動いた日本製紙などがこの事例に当たる。

金融関係との蜜月が崩壊した後、下火となっていた株式の持ち合いも買収防衛目的で急増している。ミタル(世界最大)恐怖におびえる鉄鋼や製紙などに加え、流通・食品にも拡がりを見せている。企業の自社株買ひも活発化している。〇六年四〜十二月で五兆七〇〇億円強と推定され、過去最高の〇五年の五兆一〇〇億円を超えた。トヨタ自動車、新日鉄、JFEホールディングス、武田薬品などの大手企業が積極的だ。自社株買ひは株式供給をタイトにするため、一株当たり利益の増加につながり、株価が上昇、結果的に買収者の意欲を削ぐ効果がある。様々な企業の防衛策が株主利益に反し、経営者の保身ににつながることを懸念する声も多い。株主にとって、重要なのは企業業績を安定向上させ、株価を高め、高配当でできる経営を遂行してもらうことである。経営者の自己保身、従業員の居心地の良さなどは関係ない。ただし、短期的な利益目的で企業の将来価値を毀損させ、リザヤを稼ぎ、売り逃げされるようなファンドはなお歓迎できない。

敵対的買収が予測されれば、友好的なM&Aで協力してくれる企業の下に駆け込む、ホワイトナイト(白馬の騎士)探し、対抗するケースが増えることが予測される。〇六年で言えば、フタタ(コナカ)、オ

巨大企業のM&A戦略や企業の潜在価値

アクティビストと呼ばれる米国系投資ファンド、ステイル・パートナーズはキャッシュフローが豊富で、ブランド力があり、変動要素の少ない企業（日清食品、明星食品、ハウス食品、キッコーマン、江崎グリコ、サッポロホールディングス、ブルドックソース、アデランス、シチズン時計、ノーリツなど一七社）に五〇二五%の集中投資して、その動きから目が離せない。明星食品の敵対的TOBは日清食品に負け、失敗に終わったが、日清食品のTOBに応じ、売却益三〇億円を得る模様。

これだけなら驚かないが、日清食品株を明星食品TOB中に六・二三%から七・三七%、さらに八・七五%へと矢継ぎ早に買い増しているところに脅威を感じる。明星食品株を渡し、日清食品を丸ごと飲み込む、したたかな戦術が見え隠れする。こうした状況の中でステイル社が大株主として登場している前記の企業は、約一九%を保有されているサッポロホールディングスを筆頭に買収防衛策の強化に追われている。

流通関連の小売業や卸業の大型再編が進む中で、川上の食品や酒類メーカーは中堅企業の買収が始まったばかりで、無風状態に近かった。今回の動きが引き金となり、製紙業界同様の業界大再編へと動く可能性は否定できない。ウォルマートの急成長に対応するために、米国の大手食品メーカーは再三に渡りM&Aを余儀なくされた。

国内でも大手総合小売業の再編に伴い、食品メーカーの再編は不可避の状況となっている。小売業界ではドラッグ、食品スーパー、ホームセンター、スポーツ・アパレルの再編が進む。コンビニも予断を許さない。成熟市場をターゲットとしている業界

にとって〇六年はM&Aのドッグイヤーの年、〇七年は直線コースで大勢のランナーがアッドヒートを繰り広げる年になる。他社を買収しなければ大きな成長は望めない中で、次から次へと生き残りをかけたM&Aが市場を賑わすのは必至の状況だ。

激流 2007年2月号より転載