

グローバル小売企業の変容 - イオングループを中心に -

馬場 芳

鳥取大学 地域学部 専任講師

E-mail : kbanba@pearl.ocn.ne.jp

本 연구는 2007년 다이에 주식을 인수해 일본 최고의 소매기업이 되었는데, 한국의 이마트와 마찬가지로 구미계통의 하이퍼 방식에다 자국특유의 관습을 살려 성공했다. 본고에서는 이온그룹을 중심으로 소매업의 성장과정을 통해 특징과 분기점에 있는 동사의 금후 전략을 어느 정도 전망할 수 있다.

금년 8월 21일 순수 지주회사로 이행하며, 북경을 필두로 2010년까지 중국시장의 100개점포를 목표로 하고 있다.

<색인어> 소매기업, 이온그룹, 지주회사

I 変貌する業界

2007年8月, イオンがダイエー株35%を引き受け, 丸紅とともに経営再建支援のスタートを切った。これでセブン&アイを抜き業界1位に踊り出た。再生機構が保有するダイエー株をすべて買い取った丸紅が自社保持分と合わせたものの, 商社丸紅は小売業のノウハウに乏しい。西友を買収した米ウォルマートとイオンとの間で, ダイエー再建を巡っては直前まで見通しが立たなかった両者の思惑は, 丸紅がイオンに優先交渉権を与える方針を固めたことで決着した。ダイエー単体は, GMS (総合スーパー) 約100店, SM (食品スーパー) 約100店を擁し, 約2兆6,000億円の有利子負債を抱えたダイエー株の15% (462億円) をイオンに売却, これによりイオングループはマルエツ, オリジン東秀に続き, 食品スーパーを傘下に擁した大連合を築き上げることとなり, 売上高6兆円の巨大流通グループとなった。

遡る3月のことであるが, 丸紅が保有するダイエー株15%と, ダイエーが保有するマルエツ株20%をイオンに譲渡することで, 3社間の資本・業務提携契約が結ばれた。イオンとダイエー間で商品と取引先の情報の共有化・共通化を進めるほか, スケールメリットを生かした共同の仕入れ, 商品開発, 販売促進への共同取り組み額は初年度3,000億円を見込んでいる。マルエツは関東を中心に店舗をもち, 食品SMとしては店舗数, 売上高ともに国内最大級である。ダイエー傘下のマルエツへのイオンによる出資は21.7%, ダイエー再建にはマルエツは不可欠の存在である。再建途上にあったダイエー単体の売上高に貢献することを義務づけられ, 商品仕入れをダイエーの物流センターを通して行うこと

を強要されていたが、2005年からメーカー・卸との直接取引に切り替え、手数料分の約15億円のコスト削減を図ることができた。また、都心型店舗を開発し、マルエツ内においてもダイエー離れが進みはじめていた頃であった。

また百貨店業界においては、売上高が10年連続で減少しており、人件費を中心に販管費の圧縮とセントラルバイイング⁹⁾などによりコスト削減を余儀なくされている。都心型偏重が著しく、駅前立地の地方百貨店の場合、郊外にできたイオンの大型SCの影響で売り上げ減に歯止めがかからない¹⁰⁾。それまで高級路線でバイイング規模を追求してきた百貨店各社が、単なる規模拡大をすることはできず、アパレルなど大手取引先とは、価格や品揃えの交渉で立場が弱くなりつつある。GMSの方式を真似て、食品売り場の充実を図るが、今後、富裕層をターゲットにしたノウハウに長けた外資の高級百貨店が本格参入¹¹⁾するとすれば、対GMSと顧客を区別した徹底した高級化路線をとらないと生き残りは難しい状況に追い込まれている。

外資が次々と撤退し、飽和状態の韓国市場においても、安定した経常利益を維持している小売チェーンがある。2006年に数億ドルを注入して米小売最大手のウォルマートの韓国内店舗16店を引き受けたEマートである。消費者に背を向けられていた売り場内装を全力で改変した。

それまで小売業の相対的評価が低く、高級百貨店と在来市場中心であった韓国内において、通貨危機後、商売の必然性を感じたイノベーターが現れ、また開放によりグローバル小売業によるワンストップショッピング¹²⁾が持ち込まれた。次第に各地で大型スーパーの存在が見られるようになり、毎年20～30%の売上増という飛躍的な成長を続け、2003年には百貨店業態を抜き、韓国内最大の小売業に躍り出た。次々とグローバル小売業は撤退を余儀なくされるが、「意図通りの規模拡大ができず、ディスカウントストア業界で上位に食い込むことができなかつた」とウォルマートはコメントしている。それは日本市場においても同様である。

しかし世界1位の流通グループであるウォルマートの2006年1月期の国際部門の売上高は627億1,900万ドル、純利益33億3,000万ドルと好調に推移しており、2007年には3年計画で100店舗を構築する見通しを立てている。にもかかわらずカルフルに続くウォルマートの韓国市場からの撤退、日本市場においては、2002年に経営不振に陥った西友に出資する形で参入し、2005年に子会社化に踏み切ったものの、西友の2005年12月期の連結決算は、営業収益前年同期比3.3%減、経常利益61億6,000万円の赤字となった。欧米小売業のアジア市場での不振は、単にグローバル小売業の抱える問題なのか、特徴ある各市場内部において切磋琢磨してきた小売業の成長が著しく、さらなる再編が進み業態の新しいあり方を追求する時期にさしかかっているといえよう。

両市場において成功している2つのグローバル小売業は、欧米流のハイパー方式を基に、自国の慣習をおり混ぜた戦略を採用していると予想される。本稿においては、イオングループを中心に小売業が生成・成長する過程を通して、その特徴と分岐点にある同社の今後の戦略をいくばくか展望する。

II イオングループの原動力

イオンの創業は1946年、岡田家七代目当主の岡田卓也名誉会長が早稲田大学在学中に岡田屋を創業し、60年代の流通近代化とともにチェーン展開を開始、さまざまな企業との業務提携を模索する。まず姫路市に本拠地のあるフタギ、吹田市のシロと業務提携を行い、3社で共同仕入れ機構を設立、69年にジャスコが誕生する。1989年、イオングループに名称を変更、グローバル時代への危機感からであった。多数の企業を傘下に収めていくが、決してそれは敵対的ではなく、創業者を含めたオーナー企業が圧倒的に多い流通小売り業界において、参加しやすく、参加企業に安心感を抱かせるものでないと提携は進められない。強者に対抗するには、弱者同士が「ゆるやかな連携」により手を携えるしかない。

1997年、経営破綻のヤオハン（地域SM子会社：元ヤオハン）の再建を支援、マックスバリュ東海が引き継ぎ、イオングループの100%子会社となった。2001年、九州壽屋の40店舗を継承、同時に壽屋の子会社SMハロー48店も傘下に収まった。2002年、マイカルの事業管財人にイオンの岡田元也会長が決定し、これにより衣料部門を強化させることになる。

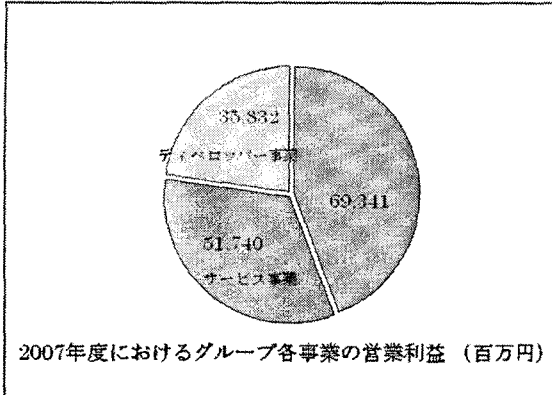
2006年、500億円を投資してTOBで中食⁵⁾のオリジン東秀を子会社化、さらに2007年、イオン九州、マイカル九州を合併、両社は破綻前のマイカルが抱えていたグループで、これでイオンは九州における最大のリテイラーとなった。イオングループの傘下へ入ったマイカルは債権カットや支払いサイトの延長、家賃引き下げなどにより、会社更生手続きを7年前倒しで終了させることとなった。

これらの提携によりメーカーに対する購買力は高まった。規模は業務提携の拡大だけではない。連結利益を稼ぎ出すのはイオンモール、ダイヤモンドシティなどSCの開発・運営を手がけるデベロッパー部門である。というのも総合小売事業や専門店事業と異なるのは、巨大なSCの中に他の専門店を誘致し、テナント料をとるパテント方式をとっていることである。これにより、主力の食料品などの粗利益が悪くても売上高販管費率を高く保つことができる。

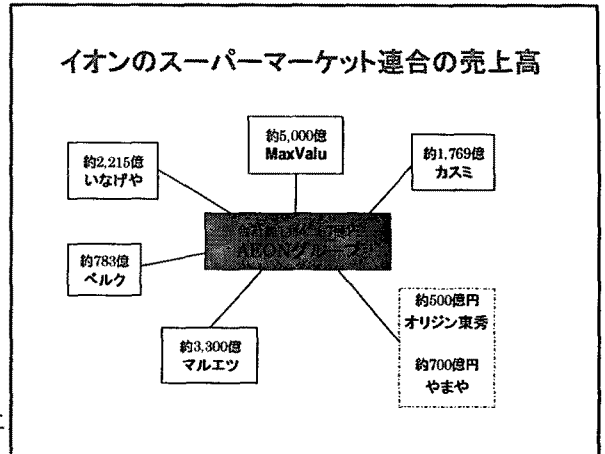
また同社のプライベート・ブランド（PB）商品 ” トップバリュ “ が2,200億円を超える規模にまで成長し、売上高に占める自社開発商品の割合が増大している。イオングループは、2010

年をターゲットとする事業計画の中で、食品スーパーマーケット業態の「マックスバリュ」の年商2兆円拡大構想を打ち出している。そしてゆるやかな食品スーパー連携構想のもと、カスミストアやいなげや、ベルクといったリージョナルチェーンは、このトップバリュを自らのプライベート・ブランドとして活かしている。13年の商品開発の歳月を経て、徹底した日常生活における満たされざる課題の解決へ向けて受注生産態勢に切り替えた。年間30万件を超える顧客の要望を情報源とできるのは、メーカーにはないダイレクトに顧客と向き合うことのできる小売業の強みである。地場野菜をいかに店頭に取り込めるかも店舗業績につながるが、流通経路を市場経由から1カ所に集めコーナー化する直接取引を開始した。これにより、EDSP—エブリディ・セイム・プライスを価格政策として実現する、これはウォルマートにみられるようなまさしく欧米の価格訴求の概念

そのものであった。



(出所) イオン株式会社「純粹持株会社体制への移行について」、2008年5月、1ページを修正。



(出所) 「イオングループの成長戦略とマックスバリュ」『オフィス2020新社』通号260、2007年、43ページ。

卸売市場は商品と生産者情報を得る場所と考え、出品されている商品から、その商品の生産者を割り出し、JA経由で必要な商品を調達したり、生産者と直接交渉することで安定調達ができる商品を開発している。「ほしい商品を見つけ作っていただく」。ようにJAや生産者と直接接点を持つようにし、全国ほぼ都道府県に商品部を設置し、地元の商品開発に関して各地方ごとの商品部に一任している。商品の開拓に関しては、地場の商品で取り扱いたいものがある場合、店舗から商品部あてに商品要望書を提出しそこに商品部が出向き商品化を検討する。農産物の生産現場における品質管理であるGAPに基づきイオンA・Q(イオン農産物取引先様品質管理基準)という独自の品質管理基準を策定し、農産物の保管場所や購入、使用実績の記録や在庫の管理など具体的項目を指示してそれが達成できているかどうかの確認を行う。またイオンが口座取引を行う際にも、情報の集まる卸売市場経由で小規模農家を取り纏めている。

もちろん、自身のブランドだけの価値訴求をするのではなく、メーカーの商品も一緒にトップバリュのプライベート・ブランドと合わせてのクロスマーチャндаイジングが店頭において展開される。物流・ロジスティクスを整備により賞味期限を短縮化させ、鮮度のいい安心・安全なものを追及することが可能となる。消費者の目からみても、市販品の中においてストアブランドのポリシーが目に見えない差別化として理解されるということは、企業グループとしての‘のれん’を確立することに繋がる。

イオンの売上高と粗利益率(2007年2月期)

	売上高(百万円)	構成比(%)	前期比(%)	粗利益率(%)
衣料	366,311	19.9	100.8	37.9
食品	985,581	53.7	103.0	24.5
住居余暇	386,012	21.0	102.4	24.8
その他	36,041	2.0	112.1	—
直営合計	1,773,948	96.6	102.6	27.2
商品供給	62,307	3.4	111.0	—
合計	1,836,255	100.0	102.8	26.3

(出所)『2020 VALUE CREATOR』2007年4月号, 33ページ。

またGMS単独では収益力が伸びない欠点をテナントの誘致により拡大させた。不動産部門によるショッピングモール事業は、イオングループ全体の営業利益の約20%を稼ぎ出し、特に郊外への大型商業施設の立地を特徴とする。このようなイオンのSCは地方を中心に出店を行い、雇用と税金の側面で貢献した。そして改正まちづくり3法の制限により、さらに古いGMSを中心市街地型ショッピングモールにつくり替える事業を行い、またJR西日本の遊休地を借りて、「金沢フォーラス」という9階建て延べ4万5000平方メートルのファッションモールを駅前に建設した。折しもアパレルや種類量販店だけでなく、有力SCやディスカウントストア、百貨店、専門店、ホームセンターなどあらゆる業態がSCに入店をしているのである。単純なまちづくり3法による規制はもとより、流通小売業はGMSに取って代わる新たな業態としてSCを中核に、駅前、さらに百貨店などと対抗しつつ駅中へと商業施設開発を進めていくことが可能となりつつある。

III 日本流取引慣行の打破

イオングループのPB「トップバリュ」が1994年に販売を開始されてから、衣・食・住すべての分野で3000アイテム、ここ6年間で2倍以上の巨大ブランドに拡大した。ヤオハンのマックスバリュ化、ドラッグストア連合のウェルシアストアーズなどの連合が一段落した後、すぐれた専門店に学ぶための提携や出資を進め、またその中ですぐれた人材がみられる場合はイオン本体に招へいするという柔軟な能力主義を採用しており、こうしたインセンティブがイオン拡大の重要な要素となっている。従ってイオンの傘下に入ることを望むGMSも少なくない。06年に埼玉県在地場スーパー「ベルク」と業務・資本提携、取締役はイオンから着任したが、ベルク側の意識はプライベート・ブランドだけでなくナショナル・ブランドの供給を受け、商品力強化を図ることができると歓迎された。また茨城県に本社のある「カスミ」は、つくばエクスプレスの開通により商圏内で

競合チェーンの相次ぐ出展競争にさらされ、筆頭株主であるイオンの持ち株比率を拡大させている。破たん後の店舗にプライベート・ブランド商品5億円出資し5年で約180億円の営業利益を稼ぎ出したマックスバリュ東海（旧ヤオハン）、会社更生手続きをとりつつも、衣料のマイカルは06年にはイオンの売上高営業利益率を上回り、イオンの衣料部門の責任者はマイカルから派遣されている。他にも靴のツルヤの営業ノウハウをジャスコの再生に、酒のやまやとは共同輸入会社を設立、紳士服のタカキュー、またまったくの異業種であるJR東日本との提携では、共通カードの発行と電子マネー「Suica」を採用している。今後はめぐみチェーンなどSCの利益率を生み出す有力専門店との連携強化、さらに駅中事業などで、ノウハウの共有や店舗を通じた開発を行うであろう。

このように衣食住すべての分野で専門性を取り込もうとするところに特徴があるが、このような拡大路線は引き続き食品スーパー、ドラッグストア分野はもちろん、日本にない業態の導入、メーカー50社との直接取引や世界有数デザイナーとの合弁やフランチャイズ契約なども取り入れ、それはかなり従来の小売業の取引慣行とは異なるものといえる。このようなさまざまな業態を取り入れ、ゆるやかな連携によって企業同士の連合が出来上がっているのも、イオンのSCへ行けば他にないブランドがみられ、すべての商品を揃えることができる、という評判が集客力につながった。

またSCという日常生活に必要な金融サービスを提供するべく、銀行事業への参入を表明している。以前からの顧客基盤に金融サービスを提供する、カードを活用することによって購買履歴や属性に応じた商品や金融商品を紹介するというものである。すでにイオンには金融事業の下地があり、カードローンなどを手がけるイオンクレジットサービスが1,370万人の会員を持っている。2006年2月期のカードでの買い物金額は1兆2,946億円となっており、4期連続20%を超える成長を続ける。イオンモールは2002年からアメリカファミリー生命保険などと保険代理店契約を結び、全国22のSCで保険カウンターを設けてガン保険、学資保険などの販売を開始している。金融分野を取り巻く環境も激変している。このように「お金を使う」場所だけでなく、「貯める、ふやす」ことも小売業でサポートしていく、資産運用のニーズの高まりを受け、小口金融商品の品揃えも目指す。既存銀行との共同出資か、銀行代理店制度の活用か、自前の銀行を設立するか、複数のプロジェクトチームがそれぞれに金融機関からヒアリングを行い、参入方法を検討している。個人向け営業にこだわるイオンは、銀行免許を取得して独自の銀行・イオン銀行を設立し、メガバンク、地銀双方の金融商品を販売できることを視野に入れて検討中だが、同社の主力取引銀行のみずほコーポレート銀行の警戒心も含め、手続き申請含め設立までに長期間を要している。

IV 持ち株会社制への移行

そしてこの8月21日、イオンは純粋持ち株会社に正式に移行することを決定した。これまでM&Aを繰り返しながら規模を拡大してきたが、経営効率化に向け事業運営とグループの統括機能を分離させる。イオンの小売り事業は会社分割後、傘下に置く新会社イオンリテールに移す。約30社の上場会社を含めて、約150のグループ会社が傘下に入る。6

兆円超に拡大した売上高規模を経営効率の向上につなげるには、傘下各社に対する統治を強め、事業を効果的に連携させる必要があると判断したものとみられる。

2008年5月に発表された「純粋持株会社体制への移行について」という資料のなかで、純粋持ち株会社移行の目的について、(1) グループの新たな成長モデルの構築、(2) 事業構造の再構築、(3) 集中と分散の更なる強化を確実に実現し、企業価値の向上を図ることを目的に掲げている。

具体的に、(1)国内小売業という主力事業に偏重することなく、適正なバランスを確保するため「持ち株会社（戦略）」と「事業会社（事業）」に明確に分離する純粋持ち株会社体制に移行し、各々がその職務に専念する。持ち株会社は、経営資源の最適配分と事業の選択・集中を実現するため、イノベーションの創出や改革のスピードアップをはじめ、戦略立案機能の強化を図る。これに対し事業会社は、経営理念である「お客さま第一」やお客さま満足の実現に専念し、専門性・地域密着性の飛躍向上等、事業強化への俊敏な対応を可能とする機動力とする。(2)グループの最重要課題であるGMS改革、グループ最大の事業会社であるイオン株式会社単体の収益力強化をはじめとする、事業構造の再構築を確実に推進する必要がある。純粋持ち株会社体制への移行により、持ち株会社機能を本体の主力であるGMS事業から名実ともに分離することで、グループ全体戦略の視点から抜本的な改革の実現を図る。

(3)グループの理念や共通機能を共有・集約しつつ、各社の独自性を活かす「集中と分権」とい

う独自のグループマネジメントを推進してきたが、純粋持ち株会社体制への移行に伴い、事業

の枠を越え、商品をはじめとするスケールメリットの創出、各種共通機能の集中化・効率化などの高いレベルのグループシナジーを創出する一方で、事業別マネジメント体制の強化を図り、権限と責任を明確にした事業完結型のグループ経営を推進する、という高度な「集中と分権」

を目指す。また権限委譲に伴う責任体制をより明確にする経営を確立することにより、意思決定のスピードアップ、時代を担う経営トップ層の育成を図る。

純粋持ち株会社は、会社分割方式により、現在の事業をイオンの100%子会社であるイオンリテール株式会社に継承させることにより創設する。また事業持ち株会社は、GMSをはじめとする各種事業を行いながら、子会社等の株式を保有し、グループ経営を行う会社である。純粋持ち株会社へ移行するには、現在、事業持ち株会社であるイオンから、直営のジャスコ、マックスバリュ、スーパーセンター、ディベロッパーをはじめとする事業部門をイオンリテール株式会社が継承することとなる。当然、事業を切り出した後のイオンは、子会社等の株式を保有し、グループ全体のコントロール機能をもつ、直接事業を行わない純粋持ち株会社となり、株式公開を継続する見通しである。純粋持ち株会社の商号は、従来通り「イオン株式会社」である。

この純粋持ち株会社・イオン株式会社の組織は、まず①純粋持ち株会社の主たる機能である戦略機能のほか、グループ全体で統一して取り組む機能と、グループ全体に対して提供する共通機能のみを組織化し、コミュニケーション力の高い、俊敏で小さな組織を目指すこと、②事業別マネジメント体制を強化するために、新たに「事業最高経営責任者」を11の事業セグメント毎に配置し、事業全体の数値責任をはじめ、経営全般の責

任を有する位置づけとする、③コーポレート機能は、戦略機能をはじめ、財務、環境、人事、管理（総務等）機能を配置し、グループ全体をサポートする。

ガバナンス・運営に関しては、

① 経営統治形態

社外取締役を過半数とする指名・監査・報酬の3委員会と、取締役・執行役を配置し、経営監督をより強化する経営統治形態である委員会設置会社を継続させる。

② イオン・マネジメント・コミッティ

グループにおける経営執行の最高決議機関として「イオンMC」を設置する。イオンMCは、十分な議論と迅速な意思決定の場とするため、会議への参加人数は少数で構成する。

③ 投資委員会

適正な投資・資源配分の実現を目的として、中期および年度の事業毎の投資計画を精査し、イオンMCへ意見を提出する機関として設置する。

④ コーポレートミーティング、政策ミーティング

純粋持ち株会社の重要な役割であるグループの中長期的な戦略や、各種経営課題等の共有、ディスカッションを行うことを目的とし、主要役員による「コーポレートミーティング」を定期的で開催する。更に、グループ全体の向かうべきベクトルの統一と、事業会社の現状を常に把握するため、事業最高経営責任者組織と各機能責任者（戦略・人事・財務等）組織による政策ミーティングを頻繁に開催する。

⑤ 事業別エグゼクティブ・コミッティ

傘下事業の各社社長や各機能責任者が出席し、事業セグメント毎の決議事項の審議や情報共有等を行う「事業別EC」を設置する。更に関連性の高い、他の事業最高経営責任者も参画することとし、事業の枠を越えた協働をはじめとする関係強化を図る。

このように、それまでの「ゆるやかな連携」を越えて、純粋持ち株会社・イオン株式会社の子会社の株式を保有し、各種委員会・決議機関を置くことによってグループ全体の統一を図ることを戦略として掲げることとなる。純粋持ち株会社への移行は8月21日以降となるが、婦人服専門店やクレジット事業の不振による10期ぶりの減益（2008年2月期決算）の埋め合わせをいかに行うのか、岡田元也社長は、「国内出店を抑制し、既存店にてこいれと海外出店を強化する」方針という。

V さらなる拡大への戦略 —アジア進出へ向けて—

現在、規制緩和を受けて、2008年夏オープン予定のイオン北京国際商城SCを皮切りに、2010年までに中国市場で100店舗体制を目指している。まず全額出資子会社「北京永旺商業」を設立し、現地の商業施設開発会社から土地を借り、約15億円を投じてスーパーを含め多数の専門店を集めた同社の中国市場最大規模の敷地面積9万平方メートルの大型SCを展開させる予定である。合弁ではなく、単独資本で再進出したのは、店舗展開やコンセプトづくりがやりにくく、中国中央政府と香港政府との自由貿易協定を利用して輸入関税がゼロになるメリットが大きかったからである。価格は日本国内よりも1

から2割程度高くなる。

イオンがアジア地域に出店を考えたのが1980年代半ばである。まず1985年6月にマレーシアに1号店のスーパーマーケットをオープン、その半年後の12月に2号店として総合スーパーをオープンした。また1984年12月にはバンコクにもスーパーマーケット1号店をオープンさせている。1986年には、香港に当時の社名のジャスコストアーズ香港（現イオンストアーズ香港）を立ち上げたが、当時の香港は日系の大手百貨店が進出しており、日本からの客と地元富裕層が対象であった。コンセプトは、「地域の方々の生活に貢献する」という地域に根ざした商品展開、それも日本で展開している同じビジネスモデルであった。日本人ツアー客の数が減り、不動産コストの高い香港で事業を続けていくことは相当難しいことであるが、現在9店舗、これが中国進出の足がかりとなった。香港ジャスコ設立の後、香港ジャスコが出資する形で中国華南に3つの現地法人を設立、最初に設立した広東ジャスコは広東省政府が経営する会社とのジョイントベンチャーの形をとった。次に深圳ジャスコ、イオンチャイナの順である。これらはいずれも香港ジャスコの子会社で、このグループが現在華南でのイオンの店舗展開を担っている。1990年代半ばに青島に店舗を作った際は、イオンが60%出資、青島市の経営する会社がローカルパートナーとして40%出資し、ショッピングセンターの開発も行うというビジネスモデルを取り入れることとなる。

欧米小売業者が矢継ぎ早に店舗を開設していくそばで、日本の3～4倍の広がりや速度のモーターリゼーションに合わせて郊外に開設、買い物客に便利な店舗設計を心がけている。いずれ都市全体が成長し、不足する駐車場に対応できる場所は将来、ニュータウンとなる郊外である。

日本食がブームとなっているが、同社のPBも、消費生活や添加物の表示基準、中国語での表記方法、検疫、関税の問題など、今後、解決すべきさまざまな問題があるが、着実に伸びている中国小売企業の売上高（2006年9,600億ドル、2007年1兆2,300億ドル。対する日本は06年から07年は0.1%減益の1兆3,200億ドル：3月のレート）、と成長可能性の高いGDPに対する小売業貢献度（8%）を見ても、小売市場規模が倍以上に成長することは予測するに難くない。

VI 市場の特質 — 外資が生き残るには？ —

欧米の小売業者の中で、アジアに最も多く店舗を持っているのはフランスのハイパー、カルフル、次いで米国のウォルマートである。中国市場ではこの2社の出店数はそれぞれ100店舗を超えているが、イオンは香港を含め23店舗となっている。理由はこれまで中国市場においては、外資系の小売業者が門戸を閉ざされていたこと、店舗数やローカルパートナーとの出資比率、出店エリアに制限がかかっていた。2001年12月のWTO加盟以降、規制が徐々に緩和され、その中で日系企業は慎重に店舗を開設していった。これに対し欧米の小売業者は、市場占拠率の高い広東省や北京に店舗を増設していく、駐車場がなくても、地下2層、3層でも構わない、とにかく店舗網を拡大していくといったやり方である。彼らの目から見ると、「日本小売業はなぜモタモタしているのだ」と

映りがちであるが、まず合弁会社を組む形で何年にもわたり中国事情を、中国という市場の本質どのようなところにあるのかということを一オン独自で検討してきた。

小売業の利益は売買差益の他に、リベート、利子、プロパティ・マネジメントが考えられる。中国の消費者は1元でも安く買い、価格競争が激しい。加えてテナントからの賃料収入もわずかである。何で利益を上げるかとなると独特のリベート制である。大手小売業との取引額が大きい食品メーカーや日用雑貨メーカーなどが棚卸やメーカー派遣の派遣店員に支払うリベートが法外な額となる場合がある⁹⁾。店舗の立地点も、富裕層の集まる都心のショッピングセンターの業績がかなりよく、駅前店など鉄道利用者が低所得層であること、駅前の買い物客が少ない、などの特徴で閉鎖に追い込まれる店舗もある。

しかし現在の日本市場の特徴を考えると、いわゆる商圈ということにさほど過敏になることのない均質市場ということである。特にイオンの場合、都心にある百貨店、またライバルのセブン&アイとの棲み分けにより郊外を出展網としてきた。今後の消費人口の減少、新規出店の余地は厳しくなりつつある。市場を拡大させるなら、今後はアジアを中心とした海外市場、国内ならそれまで百貨店が得意としてきた都心、しかも立地の良い駅を拠点に開発の計画を立てる見通しである。グループ内では、メーカーサイドの再編、PB商品の開発による専門性（特に衣料品部門）、電子カードを通じた国内消費者の購買行動（少量多頻度）に対応できる販売システムを構築することであろう。

小売業全体が大再編時代に突入している。中国市場での欧米のように規模を追及するの。しかし韓国市場ではウォルマート、カルフルの撤退とほうらはらに、ディスカウント市場が躍進するなかで、財閥系百貨店のディスカウントストアや、財閥から分離した割引店のEマートの著しい成長がみられる。静かで広く、陳列台の高い在庫倉庫を借り受けた店舗であるのに対し、目立って入りやすい外観に、現代風の広い区画、アジア人に合わせた低い陳列台、カラフルな色相と明るい内装である。またカルフルは2000年に日本へ参入したが、5年後にイオン株式会社に売却された。日本人の消費性向をつかめなかったことや、得意とする直接取引に失敗したこと、本国での不振事業や中国進出に振り向ける投資が重なったためであるが、まず周辺地域をかためて日本での店舗網を確立するというカルフルの計画は途絶えた。日本のGMSの手法を取り入れて自国で成功している企業としてEマートの事例は非常に興味深く、その原価管理も含めて、今後その戦略を解明することが課題であると考えられる。しかし同じ韓国国内でも徹底した顧客リサーチを行い、環境への進んだ取り組みを実施している英テスコの事例もあり、韓国国内で外資企業が受け入れられない、ということは一概には結論づけられないわけである。

2005年末のセブン&アイホールディングスが西武百貨店・そごうグループのミレニアムリテイリングを経営統合することで、百貨店、GMS、コンビニエンスストアの有力チェーンが連なるコングロマリットが誕生している。イオンの主力業態は大型SC（ショッピングセンター）で、今後はGMSと百貨店、それに専門店をモールで結ぶ出展方式が始まっている。三菱商事と共同出資するディベロッパーであるダイヤモンドシティ（大阪府堺市）などの例である。

電鉄系百貨店や私鉄各社、老舗百貨店もGMSやSMとの再編に乗り出すということも想定できる⁹⁾。つまり異業種統合が起きるということである。セブン&アイ・ミレニアム連合によって、コンビニや食品スーパー、専門店なども再編機運が高まっている。高い営

業ノウハウを持つチェーンの取り合いは、今後加速していくであろう。ただ、さまざまな業態を取り込んだあと、すでにあるグループ企業をどのように束ねていくのか、これまで持ち株会社化を取らないイオングループでは、スーパーチェーンやドラッグ部門において資本面での強固な結びつきがみられず、連結ベースでセブン&アイを超えるには、持ち株会社方式による一体化が最も近道であると囁かれてもいた。

今期、大変革による刷新を行うことで、同社の「大黒柱に車をつける」という格言通り、苦しい時にこそ、躓く以前よりも大躍進を遂げるといふ、大スペクタクルが見られる日もそう遠くはないようである。

注

(1)本部で集中して仕入れを行うこと。仕入れ窓口を一本化，集約することによって量をまとめ，交渉

力を高める。これにより売れ筋商品が地方店舗にも行き渡る体制となる。

(2)このような地方百貨店は，店舗内装や有利子負債の増大などにより撤退費用がかさむため，独立会社形態で大手傘下入りか，GMSとの連携か，いずれにしる厳しい選択を強いられる。

(3)アメリカの大抵の大きなモールやダウンタウンに隣接している。歴史の古い

J.C.PennyやMacysなどである。中所得層を顧客とし，エネルギー高が続く中で好業績をあげている。

(4)広い敷地面積に駐車場をとり，平屋建ての店内は，ワンフロアですべての品揃えを充実させている。入り口は使用頻度の低いキャンプ用品やオーディオ，テレビなどを販売し，衣料，靴，酒類，惣菜，食料品売り場を通してレジに行くようなレイアウトとなっている。

(5)弁当・惣菜などを買って家庭で食べるような食品，外食と家庭の間にあるという意味合い。

(6)商業界編「イオン 地産地消から地産全消へ」『食品商業』36巻1号，2007年，44ページ。

(7)GMS事業，SM事業，戦略的小型店事業，ドラッグ事業，専門店事業，総合金融事業，ディベロッパー事業，サービス事業，ノンスストア事業，海外事業，中国事業の各社である。

(8)川端基夫『アジア市場のコンテクスト』新評論，2006年，第7章参照。

(9)東武百貨店，近鉄百貨店などは，リストラがひと段落し，つぎの成長戦略を探しているところであ

る。都心部は出展の余地がなく，郊外店を展開するノウハウを持ちあわせていない。私鉄各社はグループの再編を継続しており，大型SCのノウハウや地域SMのフォーマットを持つイオングループとの連携に動くこともありうる。

The Developing Process and Transformation of Global Retailers. —The Case of AEON Group—

Kaori BAMBA

Abstract

The purpose of this study is to investigate AEON Group which is the largest retailers in Japan. There are same characteristic between E-mart and Aeon .

They adopted hyper method as like as European and American .

In addition to this , they applied their own custom .

As I reviewed about the stages of development corporate , it is enabled to be expected the strategy of Aeon .

The corporate will be a holding company and planning to expand branch to hundred in China .

Key Words : Aeon , retailer , holding company , hyper method