

〔査読論文〕

セブン&アイとイオン

～小売業界二強の形成とビジネスモデル～

仲 上 哲

はじめに

現在日本の小売業界において二強と称せられるセブン&アイとイオンは、いずれもグループ売上高が5兆円を超えるビッグビジネスであり、世界レベルでもトップ20にランクインするほどである¹⁾。なぜこの両グループが日本の小売業界における二強なのか、本当に「強い」のか。本稿ではその形成の経緯とそれぞれのビジネスモデルを比較検討する。

高度経済成長期に近代化された日本の小売業界は、大手総合スーパーが長く主役の座にあり、1980年代まではダイエー、イトーヨーカ堂、セゾン、ジャスコ、ニチイ、ユニーの大手6社で安定的な体制を維持してきた。しかし1990年代以降の長期不況下で、この体制に変化が生じた。

1972年にはダイエーが小売業売上高日本一になり、スーパーの販売総額が百貨店のそれを凌駕した。1970年代は総合スーパーを中核とする巨大流通グループが日本の小売業界におけるリーダーとして名実ともに台頭した時期であった。とりわけ絶大な売上高で業界をリードする「実力のダイエー」と都市型消費生活を提案する「理論の西友（後セゾンに変更）」が当時の二強として注目された。1980年代にはこれにイトーヨーカ堂が加わり、1兆円を超える売上高を有する小売業界の「ビッグ3」と称せられた。1990年代に入ってバブル経済崩壊の時代には、セゾングループがその高コスト経営体質ゆえ不振に陥ることになったが、バブル経済の再

来を信じて多方面への拡張路線を貫く「攻めのダイエー」と本業を重視して減収増益を追求する「守りのイトーヨーカ堂」が二強と称せられた。1990年代後半以降は不況が長期化するなかで、巨額の有利子負債を抱えたマイカル、セゾン、ダイエーが経営不振を深め、倒産あるいはグループ解体に陥ることになる。イトーヨーカ堂がグループとしての売上高と利益を維持する一方で、永く業界4番手企業であったジャスコ（現イオン）がショッピングセンターの相次ぐ開設、低価格プライベートブランド（以下PB）商品投入の成功、経営不振に陥ったスーパーの救済などによって急速に業績を伸ばした。こうして本業を重視した2つのグループが生き残ることになり、「量のイオン」と「質のイトーヨーカ堂」が小売業界を牽引する二強と称せられるようになった。

しかしながら二強と呼ばれるものは昔からどの分野においても対比的に並び称せられるように、現在の小売業界の二強も本業重視という共通点を有しているが、その内容に関しては対照的である。つまり両グループがカバーする活動分野は、本業とこれに強く関連する分野に集中しているため、総合スーパー、コンビニエンスストア、食品スーパーといった主要な小売業態および小売支援領域であるサプライチェーンやカード決済業務など、ほぼ同じであるが、それぞれに得意分野あるいは重点分野があり、経営活動の実態と業績に著しい差が見られるのである。そしてこの差は、それぞれのビジネス目標へのアプローチ手段として構築されたビジネス

モデルの相違を媒介にして、いっそう強く特徴づけられることになる。

本稿では、現在日本の小売業界二強とされるセブン&アイとイオンの活動実態を、以下の手順で検討する。第一に、それぞれのグループがもつ現在の特徴は、日本の経済や流通業界のどのような現実に対処することで形成されたのか。第二に、それぞれのビジネスモデルがもつ特徴は何か、これが現実の流通および消費に対していかなる役割を果たしているのか。第三に、この両グループが現在の二強であるということが、日本の小売業界にとってどのような意味を持つのか。以下ではこれらの諸点について検証する。

I 小売業界再編とグループの特徴

1990年代のバブル経済崩壊に端を発する長期不況は、日本の小売業界に対して大きな変化をもたらすことになった。

ひとつは経済的環境の変化である。戦後初の資産デフレが引き起こされ、バブル経済期に本業とは全く関係のない分野の土地や株式に投資していた小売企業は、保有資産の大暴落とこれを取得するために借り入れた有利子負債によって経営が行き詰まることになった。これらの諸企業の解体および整理が必要とされたが、その際簡単に倒産させてしまうと連鎖倒産や失業といった問題が生じるため、経営が比較的安定している同業他社の支援を受ける形で再編される手立てが多く講じられた。

ふたつには消費環境の変化である。バブル経済崩壊により急速に景気が悪化し、消費者は所得の減少に見舞われた。これに将来不安が重なることで買い控えと低価格志向が消費行動の基本となった。さらに1990年代後半以降、不況はデフレの様相を呈しながら長期化しつつあったが、他方で雇用破壊と社会保障水準の切り下げが進められた結果、消費者の購買意欲はますます減退することになった。こうして消費者は、低価格志向に加えて、安いだけでは買わない、

つまり自分にとって本当に必要なもので、価格に見合う価値（＝値頃感）がなければ購入を控えるという生活防衛的な消費行動を強めることになった。長期にわたる不況の期間をへて、小売企業は低価格販売に加えて、消費者のこの値頃感に応えることができる価値ある商品の開発と価値ある売り方、またそれに相応しい業態の取り揃えに積極的に取り組むことになったのである。

長期不況がもたらした経済的環境の変化と消費環境の変化は、二強の下での小売業回帰を本分とする業界の再編と、その内容に見合った小売システムの整理および構築を促すことになった。二強が実行するグループの拡張および編成はこのような内容に沿っている。

1. 両グループを頂点とする小売業界再編

セブン&アイは元来より自前で事業を育成することを重視し、買収には消極的であった。それとは対照的にイオンは「ゆるやかな連帯」をかかげ、企業の買収合併によって事業を拡大してきた。しかし1990年代の長期不況以降は、いずれも積極的に拡張に乗り出している。ここでは両グループの特徴的な経営統合について検討する。

(1) セブン&アイの拡張

セブン&アイグループは従来から、事業拡張にあたっては、自前での育成を原則としてきた。これは新規事業を開始する際の目標や経営手法が厳格に検討されているため、他社を買収合併して目標や経営手法を既存の組織に注入するよりも自前で育成する方が簡単で確実だからである。

唯一の例外が1991年に行ったサウスランド社の買収であった。セブン-イレブン・ジャパンが提携していた米国7-Eleven, Incの親会社であったサウスランド百貨店が経営不振で身売りに出された際、セブン-イレブンの名称使用を喪失しないように自ら買収に乗り出したのである。セブン&アイは、このような喫緊の事態で

もないかぎり、「会社の売買」には関心をもたないグループなのである。

しかしながら長期不況下にあつて状況は一変した。とりわけ2005年の持株会社セブン&アイ・ホールディングス設立後は、表1に見るように、立て続けに企業買収を行っている。

とりわけ注目すべきものは、ミレニアムリテイリングの子会社化である。同社はかつて経営危機に陥った百貨店そごうを西武百貨店が経営統合して救済するために設立された持株会社である。そごうのメインバンクであった日本興業銀行と西武百貨店のメインバンクであった第一勧業銀行は経営統合してみずほ銀行となる予定であった。そのためそごうが経営破綻して未回収貸付金が不良債権化することを避けるため、銀行主導で行った救済策が同持株会社の下に二つの百貨店を統合することであった。経営再建をはたしたミレニアムリテイリングの次の課題は、株式を上場し安定株主を見つけることであり、これに名乗りをあげたのがセブン&アイであった。

バブル経済崩壊後10年間にもおよんだ長期不況も21世紀になると、いびつながらも回復の兆しを見せ始めていた。すなわち小泉内閣のもとで新自由主義的な構造改革が推し進められた結果、社会的な格差が広がったことがその背景にある。ワーキングプアと呼ばれる非正規雇用者を犠牲にして輸出型産業が空前の利益をあげ、国民負担が低所得者に重税感をもたらす一方で

高所得者の負担が軽減されるなど、偏った限定的な不況からの回復が断行されたのである。セブン&アイがミレニアムリテイリングを子会社化しようとした意図は、百貨店をグループに取り込むことで、デフレからの脱却の強力な梃子として高額消費に期待したからである。

またセブン&アイは、赤ちゃん本舗さらにはミレニアムリテイリングを通じてロフトを買収した。かつての自前育成を重視した企業風土からは隔絶した行動である。そこには総合スーパー業態の限界を乗り越えようとする強い意志が感じられる。現在は市場および消費がいわゆる「成熟」段階にあるとされる。すなわち高度経済成長期をへて日用品が社会のすみずみまで普及したこと、マイナス成長の時代に入って可処分所得の減少や将来不安が高まったことなどにより、かつてないほどの買い手市場になっている。このような売れない時代には、差別化された多種類の商品をラインナップしてアピールすることが必要となる。個々の商品領域について品揃えを充実させた専門量販店が、総合スーパーのシェアを奪うことができた要因はここにある。イトーヨーカ堂がいかに業革²⁾で効率を追求しようとも、業態を超えた展開には限界がある。セブン&アイもショッピングセンターの展開あるいは総合スーパー内に優良テナントを取り込むことを意図するようになった。その際の中心的なテナントとするためにこれら専門店の子会社化をすすめたのである。

表1 セブン&アイ・ホールディングスの企業買収

| 年 月 | 対象企業 | 対象企業の主な事業あるいは買収の目的 |
|----------|-----------------------|-------------------------|
| 2005年11月 | 7-Eleven, Inc を完全子会社化 | コンビニエンスストアのグローバル戦略推進のため |
| 2006年2月 | セブンアンドワイを子会社化 | グループIT事業の中核会社として |
| 2006年6月 | ミレニアムリテイリングを完全子会社化 | そごうと西武百貨店の持株会社 |
| 2006年9月 | ヨークベニマルを完全子会社化 | グループ食品スーパー事業の中核会社として |
| 2007年3月 | ロフトを子会社化 | 生活雑貨専門店 |
| 2007年7月 | 赤ちゃん本舗を子会社化 | ベビー・子供用品専門店 |
| 2007年9月 | デニーズ、ファミール、ヨーク物産を吸収合併 | 外食事業分野の統合 |
| 2007年11月 | 藤越を子会社化 | 福島県の食品スーパー |

出所) セブン&アイ HLDGS. 「CORPORATE OUTLINE 2008」 4～5 ページより作成。

セブン&アイが買収した企業にはかつてセゾングループに属した企業が重要な位置づけを与えられている。セゾングループは、関東を地盤とし、東京副都心から都市型セブスを発信し、高付加価値の取得をビジネスの特徴とした。とりわけ高付加価値の取得は、現在のセブン&アイのビジネスモデルに通じるところがある。

(2) イオンの拡張

イオンの前身であるジャスコは、Japan United Stores Companyの頭文字を採用したその社名からもわかるように、合併によって誕生した企業である。1970年の発足以来、ローカルチェーンを合併しながら、ナショナルチェーンを形成してきた。

しかしながら「ゆるやかな連帯」と評される合併の内容は、前身企業の自主性を尊重するものであるがゆえに、規模の拡張に見合う経営上の効率性が追求されないという課題を残していた。だが近年はこの傾向にも変化が生じている。イオンのドラッグストア事業連合であるイオン・ウエルシア・ストアーズ（現ハピコム）は、ドラッグストア業界で日本最大のグループである。メーカー品の共同仕入やPB商品の開発と大量取り扱いにより、商品の調達コストを引き下げることが主な目的としてイオンの下に集まっていた。しかし各ドラッグストアを創業した経営トップの自主性が優先されたため、グループ企業間における出店調整に関する不満などが高まり、有力メンバーであったスギ薬局が離脱することになった。これに続くように、CFSコーポレーションが調剤薬を得意分野とするインファーマシーズとの提携を機に離脱しようとしたところ、創業家と大株主であるイオンとの間で経営権をめぐる係争が生じた。イオンはこの争いに勝利し、強権的な影響力の行使を辞さないことを示すことになった。

またイオンは、経営不振に陥ったローカルチェーンの買収や店舗譲受をたびたび行ってきた。ヤオハン、亀屋みなみチェーン、寿屋などのローカル食品スーパーチェーンを次々取得

し、それぞれマックスバリュ東海、東北、九州に改編してきた。他にも近年傘下におさめたローカルチェーンは表2に見るように多数にのぼる。このようにイオンは不振企業を救済することで、倒産、閉店、失業を回避するという功績をはたすと同時に、イオングループとして膨大な店舗を全国にはりめぐらせることで、シェアを一挙に高めるという意図をも実現したのである。しかしここでも組織としてはゆるやかな連帯が優先されている。マックスバリュに再編された場合でもそれぞれに地域ごとの別会社になっていることや、光洋やいなげやのように子会社とは思えないほどに自主的な経営を優先させている企業も存在している。

イオンのグループ再編に関してもっとも注目すべきは、ダイエーとマイカルという総合スーパーのナショナルチェーン二社を傘下におさめたことである。両社ともにバブル経済期に行った不動産や株式への過剰投資が原因で経営不振に陥り、倒産・解体に至った。紆余曲折をへて、同業者であるイオンが経営を引き受けることになったわけであるが、両社に関するイオンの意図はやや異なっている。2003年にマイカルを買収した際には、単純にグループとして売上高を伸長させることを重視したものであった。しかしもはや総合スーパー業界売上高でトップに立った2007年に、巨大な負の集積体と見做されていたダイエーの経営を引き受ける際には売上高の伸長に惹かれたわけではない。ここではイオンは、まちづくり三法見直しによって今後の自由な出店が困難になることを見越して、ダイエーの既存店舗取得のために買収に乗り出したのである。しかしながら当面は、イオンのPB商品トップバリュの売上高拡大のためにこの両社を活用することを重視している。

先のセブン&アイが高付加価値の取得をビジネスの特徴として、かつてのセゾングループ関係の諸企業を買収したことに対比して、イオングループは、ドラッグ、食品などのコモディティ商品分野におけるチェーンストアの連合を模索していること、またかつてのグループとして

表2 イオンの主な企業買収および店舗拡大

| 年 月 | 対象企業と組織改編の内容 |
|----------|--------------------------------------|
| 2000年3月 | ヤオハンを完全子会社化（2002年3月マックスバリュ東海に社名変更） |
| 2000年5月 | 東北ウエルマートがマックスバリュ東北に社名変更 |
| 2000年8月 | ウエルマートと山陽マックスバリュが合併しマックスバリュ西日本に社名変更 |
| 2000年10月 | 札幌フードセンターと北海道ジャスコが合併しマックスバリュ北海道に社名変更 |
| 2001年12月 | マックスバリュ東北が亀屋みなみチェーンから13店舗譲渡 |
| 2002年3月 | 寿屋から買収した40店舗をもとにマックスバリュ九州を設立 |
| 2002年5月 | 寿屋の子会社ハローを買収し36店舗取得 |
| 2003年6月 | カスミと業務・資本提携 |
| 2003年8月 | サンデーと業務・資本提携 |
| 2003年11月 | マイカル、マイカル九州を子会社化 |
| 2003年11月 | ポスフルと業務・資本提携 |
| 2004年4月 | いなげやと業務提携 |
| 2005年3月 | カルフルジャパンの国内経営権を取得しイオンマルシェに社名変更 |
| 2005年12月 | ツルヤ靴店と業務・資本提携 |
| 2006年3月 | オリジン東秀を子会社化 |
| 2006年4月 | サンデーを子会社化 |
| 2006年5月 | ダイヤモンドシティを子会社化 |
| 2007年3月 | ダイエーと資本・業務提携合意 |
| 2007年3月 | ダイエーが保有するマルエツ株を譲渡 |
| 2007年4月 | ポスフルを子会社化 |
| 2007年8月 | イオンモールがダイヤモンドシティを合併 |
| 2007年12月 | 光洋を子会社化 |

出所) イオン・ホームページ「企業情報／イオン案内／企業沿革」より作成。

イオンと同様に低価格志向対応を重点的政策としてきたダイエーおよびニチイ（のちのマイカル）を買収対象としていることに、イオンのグループ再編の特徴が見られる。

2. 小売業界再編後の両グループの特徴

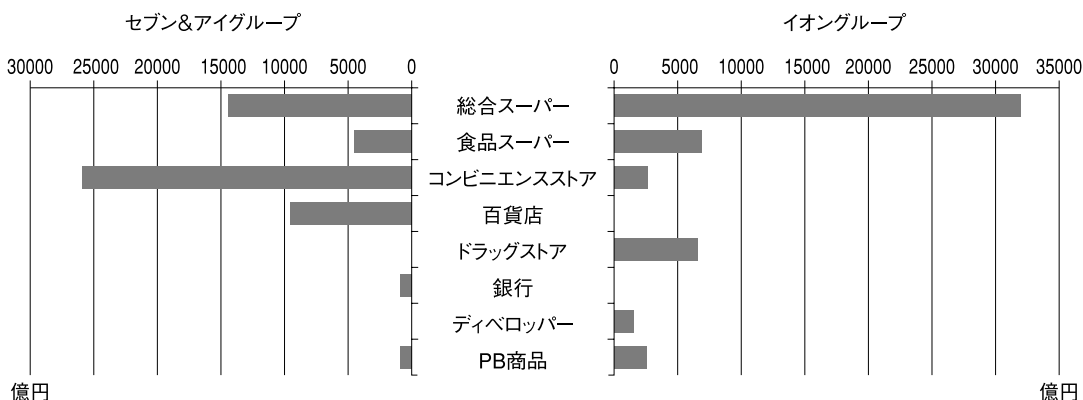
バブル経済崩壊後の長期不況をへながら、二強を頂点としつつ小売業界が再編されてきたことを1. で確認したが、こうして形成された二強のそれぞれの事業分野あるいは小売業態の特徴についてここで検討する。

二強の事業分野の売上高規模を対比したものが図1であり、営業利益を対比したものが図2である。これらによると、両グループともにコア事業を確立し、主な小売業態種類を整え、本業を基点にしたグループシナジーを高めること

を意図してPB商品事業や銀行事業を配置していることがわかる。

両グループに関する優劣のみで概観するならば、次の点が指摘できる。セブン＆アイが優っている分野は、コンビニエンスストア、百貨店であり、現在先んじている分野は銀行事業である。他方イオンが優っている分野は、総合スーパー、食品スーパー、ドラッグストア、ディベロッパーであり、現在先んじている分野はPB商品事業である。いずれのグループも消費環境の変化に対応しようと意図して本業を重視する体制を構築してきたわけであるが、その内容に関しては、重点分野が明らかに異なっている。

図1 事業セグメント別売上高比較 (2007年度)



出所) セブン&アイ HLDGS. 「CORPORATE OUTLINE 2008」および
イオン『有価証券報告書』第83期(平成19年度)より作成。

注) それぞれのグループの売上高に算入した企業等は下記のとおり。

| | セブン&アイグループ | イオングループ |
|------------|-----------------------------------|-----------------|
| 総合スーパー | イトーヨーカ堂 | イオンリテール、マイカル他7社 |
| 食品スーパー | ヨークベニマル、ヨークマート、 ライフフーズ、シュルガーデン | マックスバリュ6社 |
| コンビニエンスストア | セブン-イレブン・ジャパン | ミニストップ |
| 百貨店 | ミレニアムリテイリング | |
| ドラッグストア | | イオン・ウエルシア・ストアーズ |
| 銀行 | セブン銀行 | イオン銀行 |
| ディベロッパ | | イオンモール他2社 |
| PB商品 | セブンプレミアム | トップバリュ |

(1) セブン&アイグループの特徴

セブン&アイグループの特徴は、コンビニエンスストアや百貨店という定価販売を基本とする業態を展開し、利便性や高級感といった付加価値を実現することで値引きしなくても売れる商品を扱うことを基本としていることである。利益取得という点での特徴は、その中心に高利益をもたらすセブン-イレブンが存在していることであり、セブン-イレブンのグループへの連結営業利益寄与率は実に71%になる³⁾。

(2) イオングループの特徴

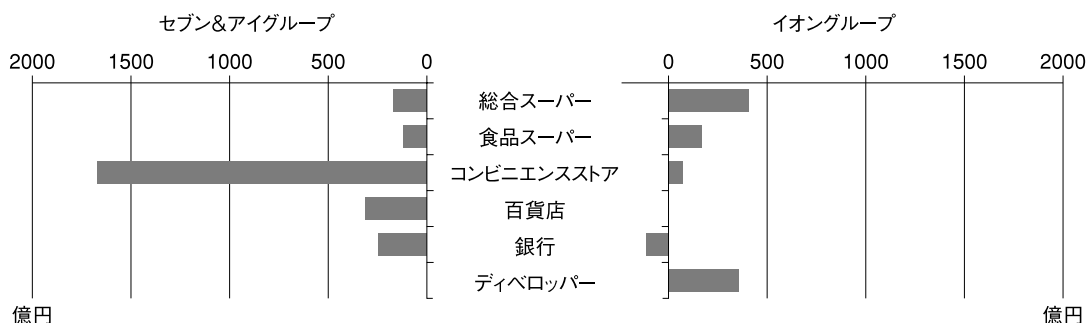
イオングループの業態展開上の特徴は、総合スーパー、食品スーパー、ドラッグストアとい

ったコモディティ商品を低価格で大量に販売する体制を整えていることである。利益取得という点での特徴は、その中心にテナント料収入をもたらすディベロッパ事業が存在していることである。ディベロッパ事業の連結決算への寄与率は、売上高では2.5%に過ぎないが、営業利益寄与率では23%になる⁴⁾。

3. 小括

以上、両グループともに小売を軸としながら拡張路線を進めてきたことを確認した。さらには、かつての二強であったセゾンの「価値(高付加価値)」重視とダイエーの「価格(低価格志向)」重視とも言える特徴が、今の二強に引

図2 事業セグメント別営業利益比較(2007年度)



出所) 同上。

注) それぞれのグループの営業利益に算入した企業は下記のとおり。

| | セブン&アイグループ | イオングループ |
|------------|---------------|------------------|
| 総合スーパー | イトーヨーカ堂 | イオンリテール, マイカル他7社 |
| 食品スーパー | ヨークベニマル | マックスバリュ6社 |
| コンビニエンスストア | セブン-イレブン・ジャパン | ミニストップ |
| 百貨店 | ミレニアムリテイリング | |
| 銀行 | セブン銀行(経常利益) | イオン銀行(経常利益) |
| ディベロッパー | | イオンモール他2社 |

き継がれていることも指摘できよう。

現在の日本で活動している小売企業は、商品およびその売り方、さらには利益取得とそのため業態揃えに関して、「価値」重視と「価格」重視を両極とする線上で活動している。そのいずれ寄りにあるかは時々の経済状況や消費動向を自らの経営資源と結びつけて確定されるのである。これが次節で検討する「ビジネスモデル」の差として現れることになる。

Ⅱ グループの企業活動とビジネスモデルの比較

Iでは長期不況下で小売業界の再編が進められ、その結果セブン&アイグループが「価値」重視、イオングループが「価格」重視の方向でグループの拡張をはたしたことを見た。

それぞれのグループの企業活動は、このような特徴をもちながら実行されるのであるが、現実の経済環境や消費動向に対処する過程で、

様々な不都合や新たな課題が生じる。これに対応することを通じてグループ全体に通じる実際のビジネスモデルが構築される。IIではこの課題に対応するそれぞれのグループの企業活動を概観し、現実形成される両グループのビジネスモデルの特徴を比較する。

1. 事業セグメント別企業活動の現状と問題点

ここでは両グループの主要な事業セグメントごとに、中心的な諸企業が実行する活動と直面する問題点について概観する。

(1) セブン&アイの事業セグメント別企業活動

① コンビニエンスストア事業

コンビニエンスストア業界最大手で、国内に12000店を展開するセブン-イレブンは、2007年度の全店舗売上高が2兆5743億円に達し、グループに対する営業利益1682億円を計上してい

る。

利益の源泉は、フランチャイズチェーン（以下FC）契約にもとづいて零細小売業者であるコンビニエンスストアのオーナーからもたらされるロイヤリティである。本部はオーナーの土地と建物を利用する場合（いわゆるAタイプ店）に、出店がもっとも低コストで済むため、ロイヤリティを低く設定しても、大きな利益が見込める。これがコンビニエンスストアチェーン経営に高収益をもたらす最大の要因である。日本におけるコンビニエンスストアの草分け的存在であるセブン-イレブンにはこのAタイプ店がかつ立地面や酒類・たばこの販売免許の点で優良な店舗が多く存在していた。これが他のチェーンに対するセブン-イレブンの絶対的な強みである。

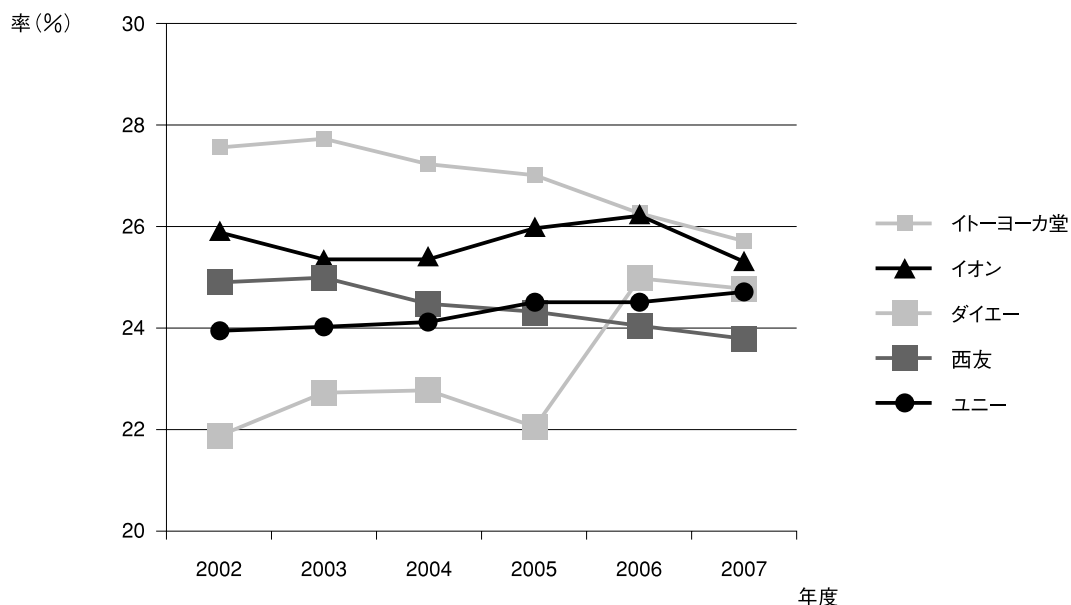
しかし近年ではこの土地と建物を有するオーナーの新規加盟は全体の2～3割程度でしかなく、将来的にFCの優位性が不安視されている。また従来からのコンビニエンスストアの優位性であった、売れ筋商品の品揃え充実に関して

も、情報システムや物流改革が進展した結果、スーパーやドラッグストアなどでも以前にくらべて容易に実現される傾向にある。他の業態と差別化するために、コンビニエンスストアとしての商品価値や売り方に関して、小分け商品の扱い、立地の近隣性、店内調理などといった新たな価値の付与、すなわち単純な値引きでない値頃感をいかに打ち出すかが問われている。

②総合スーパー事業

グループの総合スーパー・イトーヨーカ堂の2007年度売上高は1兆4641億円で、業界最大手のイオンに次ぐ規模をもつ。かつて業革が最大の効果を発揮した1992年に1000億円を目前にしていた経常利益は、現在193億円に低下している。この間も業革を継続することで値引き販売の回避を追求してきたが、この成果も食品と消耗雑貨に部分的に現れるだけで、多くの衣料や身の回り品などについては専門量販店の攻勢にさらされ、図3にみるように、近年の売上商品総利益率は他社の同業態企業と大差ない水準に

図3 総合スーパー 売上高売上総利益率推移



出所) セブン&アイ HLDGS. 「CORPORATE OUTLINE 2008」 42ページ。

低下している。

かつての高収益企業も総合スーパー業態の構造的な疲弊が指摘され、単独立地の限界を乗り越えるため、ショッピングセンターなどの商業集積への入居あるいはテナントのインスタ化を展開している。

③百貨店事業

2006年に完全子会社化されたそごうと西武百貨店は、合わせて28店舗を展開し、2007年度には売上高9564億円、営業利益315億円を計上する業界第2位の百貨店である。営業利益規模は、完全子会社化以来、常にイトーヨーカ堂を上回っている。

今世紀以降、長期不況からの脱却が部分的に進んできたことは先に見たとおりである。輸出型産業が空前の利益をあげ、社会的な格差が広がり、低価格志向と高額消費という消費の二極化が進んだ。売上高で前年比からの減少が続く百貨店業界も、高額商品の好調な売れ行きに助けられたこともあり、利益に関しては黒字化をはたす企業が相次いでいた。百貨店を子会社化するにあたって、セブン&アイはこの高額消費に期待したのであった。しかしアメリカのサブプライムローン問題に端を発する経済危機によって再燃したデフレ懸念の下、高額消費も思うようには伸びず、低価格PB商品セブンプレミアムの取扱い開始などグループにおける百貨店の新しい位置づけが試みられている。

④銀行事業

2001年4月に銀行業に参入した当初はアイワイバンクの名称であったが、のちにセブン銀行と改称し、グループ企業の店舗に設置したATMから他の金融機関の口座を利用する際の手数料収入を主な利益としている。提携金融機関数は554で、年間利用件数は2003年度以降の4年で3倍化して約5億件に達している⁵⁾。経常利益は実に246億円で、イトーヨーカ堂の経常利益193億円を上回っている。

セブン&アイの主な事業セグメント別企業活動は以上のような状況である。総じて言えることは次のことである。第一に、総合スーパー事業は業界として減収減益を免れない状況にあり、しかもかつての超優良企業イトーヨーカ堂ももはや他社の総合スーパーと比べて以前のような隔絶した存在ではないということである。第二に、連結への利益のほとんどはセブン-イレブンがもたらしており、さらに今後ともに安定的な利益を見込めるのは、その大半がセブン-イレブンに設置されているATMに他ならないということである。総じて、小売業の高粗利益に依拠した高付加価値業態を揃えたセブン&アイであるが、セブン-イレブン以外の本業からは容易に利益をあげるにはいたっていないのである。

(2) イオンの事業セグメント別企業活動

①ディベロッパー事業

ディベロッパー事業とはショッピングセンターを開発し運営する事業であり、イオンは商業企業としては先駆的に手掛け、とりわけ大型ショッピングセンターの開発と運営に力を注いできた。早くも1969年に三菱商事との合弁でダイヤモンドシティを設立し、大型ショッピングセンターの開発と運営に取り組んできた。設営したショッピングセンターの規模は主にアメリカのリージョナル型とコミュニティ型の中間にあたるものが多く、核店舗としてジャスコを据え、他核に百貨店あるいは準核としての専門量販店を配し、飲食店を含む100店以上の専門テナントを展開させている。ダイヤモンドシティとは別にイオンが独自に設立したイオンモールも同様に大型ショッピングセンターを開設してきたが、2007年に前者を後者が吸収し、現在は51施設すべてがイオンモールの名称で運営されている。しかもそのうち32施設は2000年の大店法廃止後に申請されたものである。

またこれら大型ショッピングセンター以外にも、ジャスコに専門店街を併設したジャスコシティやイオンタウン、食品スーパー・マックス

バリユとドラッグストア・ウエルシアストアーズを核にした近隣型の小型ショッピングセンターなどの開発と運営も行っている。

いずれの場合であってもショッピングセンターの入居業者からテナント料を取得することが利益の重要な源泉となっている。イオングループの連結に対するディベロッパー事業の売上高寄与率は2.5%に過ぎないが、売上高営業利益率に関しては小売事業部門が1%を下回る水準であるのに対してディベロッパー事業は25%という桁違いに高い水準であるため、連結に対する営業利益寄与率は23%となっている。

②総合スーパー事業

イオングループの総合小売業態としては、ジャスコ、サティ、ポスフル、カルフル、イオンスーパーセンター、ホームセンター・サンデーが展開されており、その店舗数は569店にもなる⁶⁾。これだけでも日本の小売史上かつてない規模であるが、今後ダイエーも加わる予定である。これは会社の倒産や親会社の事業撤退後に、店舗の経営や再建をイオンが引き受けてきた結果である。しかし全国に圧倒的な店舗網を展開する売上高に見合う利益をあげるにはいたっておらず、総合スーパーは業態としても成長が見込めないため、不採算店舗の大量閉鎖が計画されている。

③食品スーパー事業

イオンの食品スーパー事業は、マックスバリュ（中部・西日本・東北・東海・北海道・九州）各社、マルエツ、いなげや、カスミ、ベルク、光洋などの各社で構成され、全国に1165店舗が展開されている⁷⁾。総合スーパー事業と同様に、倒産や事業撤退後にイオンが再建を引き受けた店舗が多く、未だに統一的な経営が行われていないのが現状である。

しかしイオンとしては、地域に根ざした経営を尊重しようとする面もある。2007年にグループに迎えた光洋の場合、むしろイオンが光洋から学ぼうとする姿勢が見られる。光洋は生鮮食

材の仕入に関してとりわけ強みをもっており、イオンはこの仕入ルートとノウハウを手に入れたいのである。そのため、経営統合をした光洋に対して、マックスバリュに看板替えをさせるどころか、逆にマックスバリュ数店を光洋に譲渡して、自立的に経営することを保障しているほどである。マルエツやいなげや、カスミに関しても光洋と同じく独立した経営を尊重している。店舗数が過剰であることを十分に認識して、むしろグループ内での差別化をはかる意図が感じ取れる。この点が先の総合スーパー事業との違いである。

④ドラッグストア事業

12社、2500店舗を全国各地に展開するイオン・ウエルシア・ストアーズは、2007年度の年商合計6313億円を誇る日本で最大のドラッグストア連合である。加盟各社はウエルシア医薬PB商品350アイテムを提供され、またイオングループとしてトップバリユの販売も徐々に増加させている。しかしながら各社の創業経営者の意向は依然として強く残っており、出店調整や商品の仕入に関する統一的な経営という点では大きな困難を抱えたままである。スギ薬局の離脱やCFS創業家との経営権争いなど問題は尽きることがない。

⑤PB商品事業

1994年に販売が開始されたトップバリユは取扱高を着実に伸ばし、2007年度には約5000品目、売上高2647億円にまで成長した。2010年度には売上高7500億円を目標としているが、この目標を達成するにはグループ各社での取扱い比率を高めることが最重要の課題となる。そのための手立てとしてグループ共通の機能会社としてイオントップバリユ株式会社を独立させたが、今後ますます効果が期待されるのがサブブランドの展開である。

表3に見るように、トップバリユはメインブランド・トップバリユに加えて6つのサブブランドが展開されている。サブブランドで括るこ

表3 トップバリュと6つのサブブランド

| ブランド名 | 特 徴 |
|--------------------|--|
| トップバリュ | 衣食住の基本アイテム |
| トップバリュ グリーンアイ | 農薬や抗生物質などの使用を抑えて生産した生鮮品とこれらを原料にした加工食品 |
| トップバリュ セレクト | 素材、産地、製法、機能にこだわって高品質を実現した価値訴求型の食品 |
| トップバリュ 共環宣言 | 再生資源や環境負荷の低い原料を使用した生活用品 |
| トップバリュ レディーミール | 簡単・便利でかつ安心な素材を使用した調理済食品 |
| トップバリュ ヘルシーアイ | カロリー・脂肪分などを減らし、不足しがちな栄養素を補った加工食品 |
| ベストプライス by TOPVALU | ディスカウントストアのPB商品と同レベルの低価格を実現した価格訴求型の生活衣料品 |

出所) イオン・ホームページ「企業情報/イオン案内」より作成。

とによって、商品群の概念が明確になる。すなわち個々に売れる商品であるかどうかより、個々の商品がどの商品群に収まるかが重要視されるのである。どの商品群からもはずれるものは取扱いを見合わされることになり、無節操な拡張が回避されるのである。こうして消費者にわかりやすくそれゆえに支持される商品のみが開発・販売されることになる。これはグループ各社にとっても浸透しやすい商品であることを意味する。

⑥金融事業

2007年に小売業初のフルバンクであるイオン銀行を設立し、金融サービスの提供を開始した。全国に展開するイオンのショッピングセンターには毎日数百万人を超える来客がある。主に主婦であるこの顧客を対象にして、ローン、クレジット、保険、カードのフルバンキングサービスを本格的に行うことが業務の内容である。ポイント販促の徹底とグループ外での加盟店拡大により電子マネーWAONが急速に普及している。これにともないカード事業は発行枚数と決済件数を飛躍的に伸ばしている⁸⁾。

イオンの主な事業セグメント別企業活動は以上のような状況である。総じて言えることは次のことである。第一に、総合スーパー、食品スーパー、ドラッグストアの各事業は多数の店舗を展開したが、これらはその時々を買収あるいは提携した多様な企業の寄せ集めに過ぎないた

め、売上高の規模に見合った利益をもたらすにはいたっていないということである。第二に、ショッピングセンターの開発で広大な売り場を確保でき、現在は多くのテナント料収入がもたらされるが、来るべきオーバーストアと淘汰の時代にもテナント入居率と集客力を維持できるかが重要な問題である。

2. ビジネスモデルの特徴と課題

両グループにはいくつかの事業セグメントがあり、それぞれに得意分野や重点分野があること、また各事業セグメントを強力に牽引する中心的な企業があることを1. では概観した。ここでは、両グループのビジネスモデルの特徴を論じ、これが現実の流通や消費に対していかに有効であるのかを考察する。

(1) セブン＆アイのビジネスモデル

セブン＆アイグループは、1980年代から開始した業革の徹底によって常に高収益企業でありつづけようとしてきた。1990年代の小売業界激変期においても、小売業界以外への進出はもちろんのこと、業界内における買収による拡張すらしてこなかった。また過剰な商品が処分売りされた「価格破壊」の時代にあっても安易な安売りを行わず、むしろ価格競争に巻き込まれないように死に筋商品の排除と売れる商品の品揃えを徹底的に追求してきた。こうして小売販売における粗利益を重視した「高付加価値」重視のビジネスモデルが堅持されてきたのである。

2000年代に入ってからこのビジネスモデルは変更されることはなかった。すなわちグループにおける主役が、量販を代表する総合スーパー業態のイトーヨーカ堂から、商品価値と価値ある売り方を代表するコンビニエンスストア業態のセブン-イレブンに移行していることを内外に明らかにするために、セブン＆アイ・ホールディングスを設立して、両社を親子の関係から兄弟の関係に変更した。また安売りと決別するためにグループのディスカウントストア・ダイクマの店舗をヤマダ電機に売却し、高額消費を重視する戦略を打ち出して百貨店持株会社ミレニアムリテイリングを子会社化したのである。

ここに一貫しているのは、値引きしなくても売れる商品を取り揃えること、消費者が納得する適正な価格を提示すること、在庫一掃やバーゲンセールに回すような仕入を避けること、接客や他のサービスを必要なかぎりで行うことで消費者の支持を得ること、こうして適正な販売価格を可能にして粗利益の幅を確保することという、まさに流通業の手本とも言えるビジネスモデルであった。

しかしながら2000年代以降、小泉内閣のもとで急速にすすめられた構造改革の結果、非正規雇用の拡大による所得減少と社会保障水準の切り下げが断行されることになった。こうして消費者は長期不況下での低価格志向に加えて、さらに生活防衛的になり、本当に必要なもの以外は買わないようになった。売れない状況は深刻さの度合いをますます強めたため、小売企業は売上高に対する利益率を何とか維持しても、売上高そのものが減少することで減益に陥るといった危機に瀕するようになったのである。

セブン＆アイグループもここにいたって、売上高を確保しなければ立ち行かなくなり、高付加価値商品販売という戦略は維持しながらも、販売するためであれば、あえて高粗利益の獲得よりも低価格での販売を優先することも辞さない行動をとるようになった。イトーヨーカ堂不採算店のディスカウント業態「ザ・プライス」への転換、そごう心齋橋店売却、低価格PB商

品セブンプレミアム投入、セブンホームセンターの実験などがその内容である。価値重視のビジネスモデルを追求するようにグループ形成をしながらも、現実の経済環境と消費環境の変化に対応するため価格重視の観点を付加して、これまでのビジネスモデルを修正することが試みられている。

(2) イオンのビジネスモデル

イオンの前身であるジャスコは1989年にグループ名をイオンとし、ゆるやかな連帯を理念として掲げてグループ企業数、店舗数、売上高を拡張する路線を明確にした。そして21世紀を迎えるにあたり、企業名もイオンに改称し、「2010年ビジョン」のなかで、世界の小売企業トップ10入りをはたすことを宣言したのである。イオンのビジネス目標は世界レベルでトップ企業として存続しつづける実力をもつことであり、そのためにはまず売上高規模で世界のトップレベルに達することであった。

しかし売上規模で世界のトップ10入りというだけのことであるならば、かつてのダイエーやセゾンがコングロマーチャントとしてすでに達成していたことである。イオンが目指すのは、この両グループのように本業から離れて他社の不動産資産の奪取を目当てにしたむやみな多角化をすることではない。またセブン＆アイグループのように小売販売事業における粗利益を徹底的に追求するものでもなく、あくまで本業である小売業を基点にするものの、そこから派生する垂直分野まで含めた諸々のセグメントにおいて事業を広範に展開することであり、そこからの利益を獲得すること⁹⁾、これこそがイオングループの目標でありビジネスモデルなのである。

すなわち、川上ではグループ各社に提供するPB商品の開発や生産を行う事業を展開し、この商品を自前のサプライチェーン網で傘下の小売各社に提供し、川下ではディベロッパーが売り場を開発および運営して賃料を獲得するといったように、販売規模という水平的な拡張に加

えて、垂直的な拡張をもグループの特徴として展開してきたのである。

しかしながらイオングループはいまだにゆるやかな連帯を標榜しており傘下企業に対する持株比率も低位で、グループ内での強制的で統一的な経営という点では立ち遅れが目立つ。そのため売上高の規模に見合う効率的な利益の獲得ができていない。このような状態で売上高規模が世界の小売企業トップ10に入っても、将来の安定的な発展を継続させることが懸念されるのである。

イオングループはスケールを拡大する方向でビジネスモデルを構築してきたが、これを確固とするためにも利益に転換するビジネスモデルを追加する必要性に迫られているのである。2007年にイオングループは、NB 商品調達・PB 商品開発・物流という3つの分野における機能特化会社を独立させ、グループとしての商品調達を効率化させることを試みようとした。グループ内において、資本関係よりも、まずは商品や物流といったモノによって企業間の連結を強めようとしているのである。

以上のようにイオングループは、売上高という観点から水平的にスケールを拡大させ、さらにはこの拡大した規模を利益に転換するためにグループの連帯を強めるべく強化したグループ内の垂直的事業分野からも利益が生まれるというビジネスモデルを追求しようとしている。

Ⅲ セブン＆アイとイオンが二強であることの意味

ここまで、セブン＆アイグループとイオングループのそれぞれについて、グループ形成と拡張の特徴、さらにはビジネスモデルの特徴について検討してきた。現在の日本の小売業界における二強と称される両グループは、本業重視という共通点を有しながらも、その活動内容が対照的であることを指摘してきた。

ここでは両グループが二強であるということが、日本の小売業界にとっていかなる意味をも

つのかを考察する。

すでにみたように、日本の小売業界には1980年代までは大手6社体制が築かれていた。ここから3社が姿を消したのであり、現在の二強は必ずしも勝ち残ったわけではなく、今のところは撤退するほどに負けていないという方が正確であるかもしれない。しかしながら、すでに敗退したグループと生き残った二強の間には当然ながら差異が存在する。両グループ以外のグループにできなかったことは何か。このことはおそらく流通外資にも成しえないことであると思われる。それは現在の二強がそのビジネスモデルの中にもつ利益の源泉に関することであり、次の二つの観点からその重要性を指摘することができる。

第一に、事業の範囲にかかわって、二強は本業からの利益を追求したということである。セブン＆アイグループは適正な販売価格を維持できる商品と売り方の価値を重視した経営を追求してきた。コンビニエンスストア・セブン-イレブンは言うにおよばず、グループ内のいずれの業態に属する小売企業であっても高い粗利益の実現を追求してきたのである。イオングループは小売業を基点にした垂直分野における事業を展開することで、水平的に拡張した寄せ集めの企業集団を効率的に統一する仕組みを整えると同時に、商品調達にかかわるこの垂直的事業分野からの利益を追求してきたのである。

第二に、事業展開の内容にかかわって、二強は小売同業者からの収奪によって高利益を獲得するビジネスモデルを構築したということである。セブン＆アイグループは、土地と建物を有する零細小売業者をコンビニエンスストアの加盟店オーナーとして、彼らが売り上げた商品の粗利益からロイヤリティを取得するFCシステムによって強固な利益の源泉を保持してきた。イオングループは自らが開発・運営するショッピングセンターのテナントへの入居事業者から高いテナント料を取得することを重要な利益の源泉としてきた。FCとSCという分野の違いはあるものの、いずれの場合も利益取得を可能

とする条件として小売業界に存在する規模や情報力などを始めとした様々な格差構造を利用するというよく似た性格をもっている。

これら二点をふまえて言えることは、日本の小売業界で事業を成功的に展開しようとするならば、少なくとも実体経済に利益の源泉をもつことと、立場の弱い事業者から利益を直接取得できる位置でビジネスを展開することである。

おわりに

セブン&アイとイオンという現在の小売業界二強について、1990年代以降に形成されたグループごとの事業セグメントと企業活動の特徴を概観し、現実に展開されるビジネスモデルの特徴を検討してきた。

セブン&アイグループは、小売販売から高い粗利益を得るという「価値重視」のビジネスモデルを追求するようにグループ形成をしながらも、現実の経済環境と消費環境の変化に対応するため売上高を確保する「価格重視」の視点を付加しつつある。他方イオングループは売上高の拡張を追求するための「価格重視」のビジネスモデルを追求するようにグループ形成をしてきたが、さらにはこの拡大したスケールを利益に転換するためにグループ内の垂直的事業分野から生じる利益を逃がさない「価値重視」の視点を付加しつつある。

「利益、価値、質」にそれぞれ「売上高、価格、量」という観点を付加するセブン&アイと、逆に「売上高、価格、量」に「利益、価値、質」という観点を付加するイオンという姿を描くことができる。現在の日本の小売業界においては、この両方の傾向を同時に追求するビジネスのバランスが決定的に重要な局面になっている。

以上の事実内容から次のように結論を導くことができる。両グループは本業である小売業をないがしろにせず、この範囲で最も効率的な利益取得の形態を追求してきた。その手法が同業者から直接利益を取得するということであった。

この点における同一性が二強としての共通点であり、高付加価値取得のビジネスモデルを基本とするセブン&アイグループと低価格志向対応のビジネスモデルを基本とするイオングループのアプローチにおける対照的な特徴は、この同一性を前提として展開されているのである。

注

- 1) 2001年度連結売上高でイオン（旧ジャスコ）が初めてダイエーを上回った。これ以降イトーヨーカ堂（現セブン&アイ）とイオンが日本の小売業界における二強と称されるようになった。また日本小売業協会「世界の小売トップ100」によれば、2007年度の連結売上高に関して、セブン&アイが13位に、イオンが17位にそれぞれランキングされている。
- 2) 業革とは1983年にイトーヨーカ堂が開始した業務改革の略称である。1980年代に入ってスーパーの売上高の成長が急激に悪化した。減収であっても増益を達成するために、徹底して無駄を排除することを目的として、売れない商品の排除、顧客および商品情報の活用、物流の改革をとまなう流通改革である。
- 3) セブン&アイ HLDGS. 「CORPORATE OUTLINE 2008」より、2007年度実績をもとに算出。
- 4) イオン『有価証券報告書』第83期（平成19年版）より、2007年度実績をもとに算出。
- 5) セブン&アイ HLDGS. 同前23ページを参照。
- 6) 店舗数は2008年2月20日現在（イオン・ホームページより）。
- 7) 同上。
- 8) 『日経流通新聞』2009年4月22日を参照。
- 9) イオンは「グローバル10」構想において、売上高7兆円、経常利益4%を掲げている。この数値にかんして矢作氏は、小売で1%、サプライチェーンで2%、マーチャンダイジングで1%、ディベロッパーとして1～2%という目安を立てておられる（矢作敏行「グループにおける経営イノベーションの本質をみる」『販革革新』2006年4月号、43ページ）。

（2009年7月31日掲載決定）