
流通情報 2002年の変化と今後の動向

| | | | |
|---|-------------------------|------|-----|
| 1 | 流通業全体の変化と動向 | ———— | P30 |
| 2 | 大手小売業(百貨店・総合スーパー)の変化と動向 | ———— | P34 |
| 3 | 食に対する各社の取組み | ———— | P38 |
| 4 | SM(スーパーマーケット)の変化と動向 | ———— | P42 |
| 5 | 2003年の流通業界動向 | ———— | P46 |
| 6 | 小売流通の方向性 | ———— | P54 |

1 流通業全体の変化と動向

「淘汰・再編」が一層深耕、「再建」は立ち遅れという、業界の競争構図が大きく変わる時代が到来している。2002年はこうした動きが一層顕著になった。さらに、2003年にはいくつもの節目・変わり目を迎えることになる。

日本経済の構造変化とともに、流通小売業も歴史的な変革期の頂点へ向かう

1955年～大店法成立の73年までの急速な成長期(第一期:72年、創業15年のダイエーが三越を抜いて売上No.1に)、74～90年は大店法等の諸規制による管理発展期(第二期)。そして91年からスタートした大変革期(第三期)がピーク(頂点)を迎えようとしている。

ウォルマートは本格進出を開始

これを象徴するように、ここ数年間で、そごう、マイカルという日本を代表する百貨店、総合スーパーが破綻。流通革命のシンボルだった、ダイエーは経営再建に悪戦苦闘と誤算が続く。一方で、世界最大の流通業、ウォルマートが、西友との全面提携・買収というかたちで日本への本格進出を開始した。

さらに、そごう再生を支援した、西武百貨店が再建計画案を発表するとともに、産業と金融の一体再生をめざす産業再生機構の第一号案件として有力になった。民事再生手続きを終結した、十合(そごう)が一転、西武百貨店を傘下に納め「ダブル再建」の主導権を握ることになった。

問われる食の安全性

大きな変革とは別に、生活に密着した場面でも大きな波紋があった。2001年9月に発生したBSE問題に続く、相次ぐ不祥事である。

雪印食品は、政府のBSE対策に便乗し、輸入牛肉を国産牛肉と偽り業界団体に買い取らせていたという問題のため、瀬戸際に追い込まれた。同社は食肉事業からの撤退、経営陣の刷新などで信頼回復を目指すも、大半の小売店は雪印食品の製品販売を見合わせる動きが強まった。この影響で業績が悪化し、雪印食品は再建を断念、02年4月30日に解散した。

雪印食品の不祥事後も、日本食品、日本ハム子会社でも同様の輸入牛肉偽装が発覚。また、スターゼンではブランド肉を装った偽装販売を、丸紅畜産ではブラジル産鶏肉を国産として偽装販売していたことが発覚した。

食の安全を巡る問題は食肉だけにとどまらない。

ダスキンが展開するドーナツ店「ミスタードーナツ」では食品衛生法で認可されていない酸化防止剤を使用した肉まんを販売。一方中国産の冷凍ホウレン草から基準値を超える農薬がみつき、ファミリーレストラン各社が相次ぎ使用を中止した。さらに、加工食品の回収としては空前の規模となった、協和香料化学の香料への無認可添加物の使用問題が挙げられる。対象となる香料が使用されていた食品は多岐に及び、スーパーやコンビニは大規模な自主回収を行った。

以上のように、食品メーカーのリスク管理意識の甘さや、隠蔽体質が次々と露呈する1年であった。これらの事件を受けて、食品に関する情報開示を強化する動きが高まってきている。

| 月 | 社会・消費 | 流通小売業の主な動き | 淘汰・再編、再建に関する動き |
|----|---|---|--|
| 1月 | <ul style="list-style-type: none"> 雪印食品、BSE対策を悪用、輸入牛を国産牛と偽る | <ul style="list-style-type: none"> 吉野家、ニューヨーク1号店オープン カゴメ、イオンと直接取引で合意 中国家電のハイアールが三洋電機と共同出資で販社、日本進出。イオンが国内販売へ 三越社長に中村専務発表 | <ul style="list-style-type: none"> 西武百、ロフト株を森トラスト、イオン、クレディセゾン等に売却方針 ダイエー、主力4行と再建築協議／マンション管理・販売子会社のマルコーを独立系投資会社に売却を発表／銀座のビルなど売却方針／新再建3ヶ年計画案発表 大牟田市の百貨店、松屋が民事再生法の適用申請 ホームマック、福島県地盤のダイユーエイトと資本・業務提携 長崎屋、APと再建交渉を打ち切り仕切り直し コロナ、平成フードサービスの買収発表 寿屋、不採算の44店の閉鎖や30%強の人員削減を含む経営再建築を発表／再生手続き開始 北の家族とケイビーが民事再生法申請、セラヴィリゾートが店舗継続支援 ドン・キホーテ、和光電気と提携・複合店展開 壽屋の再生手続き開始決定 マルエツ、マイカル子会社のポロロッカを買収 Kマート、米連邦破産法11条を適用申請 マイカル、不採算店の19店閉鎖発表 |
| 2月 | <ul style="list-style-type: none"> 日本マクドナルド、平日半額セール中止 楽天、従量課金制に移行 | <ul style="list-style-type: none"> 改正道路運送法が施行、新規参入や増車自由に 三越社長に中村胤夫専務が昇格 雪印食品4月解散を発表 ファミリーマート社長に上田常務昇格 | <ul style="list-style-type: none"> 十合グループが対等合併、11社体制に キョウデングループ、長崎屋支援で合意更生計画案を共同で策定 民事再生手続き中の壽屋が全店舗閉鎖 イオン、壽屋の50店取得 そうご電器が民事再生法申請、ドン・キホーテに支援要請 長崎屋、不採算の27店を閉鎖 岩田屋が伊勢丹傘下入りと金融機関に対する280億円の債権放棄要請を発表 ダイエー、新3ヶ年再建計画発表、連結有利子負債9000億円に |
| 3月 | <ul style="list-style-type: none"> ヤフー、インターネットオークションの完全有料化発表 杉並区のレジ袋税条例が成立 福岡県と韓国を結ぶ光ファイバーの海底通信ケーブルが運用開始 | <ul style="list-style-type: none"> イオンがハイアールの家電販売開始 延岡市の旭化成レオナ工場で爆発 エディオン設立、家電量販3位に イトーヨーカ堂、管理職の社内公募制を導入 | <ul style="list-style-type: none"> 伊勢丹、岩田屋の再建支援を決定。社長に佐久間美成元副社長を派遣／熊本店など閉鎖方針 東武百貨店、池袋本店など証券化 ヤオハン、債務弁済を完了、3月1日付で「マックスバリュ東海」に社名変更へ 西友、米ウォルマート・ストアーズとの資本・業務提携を発表、ウォルマートは66.7%出資権獲得 雪印乳業、アクセス株を伊藤忠と国分に追加売却 |

流通情報 2002年の変化と今後の動向

| 月 | 社会・消費 | 流通小売業の主な動き | 淘汰・再編、再建に関する動き |
|----|--|--|--|
| 4月 | <ul style="list-style-type: none"> 中古ゲームソフト販売、最高裁が容認 ロビンソン・ジャパン小田原店で精肉の偽装表示発覚 | <ul style="list-style-type: none"> コジマ社長に小島章利専務が昇格 ドン・キホーテ、24時間営業のショッピングセンターを開業 ユニクロ、8月期の4割減益を発表 | <ul style="list-style-type: none"> 佐世保市の親和銀行と九州銀行が持ち株会社で経営統合、九州親和フィナンシャルグループとしてスタート 民事再生法申請のそうご電器ゲオが買収 ニココ堂が民事再生法の適用を申請支援、投資会社名乗り 段谷産業が自己破産申請、破産宣告を受ける ヤマダ電機、イトーヨーカ堂からダイクマ株を取得、ダイクマは家電量販店に業態転換 西日本銀行と福岡シティ銀行が持ち株会社方式での経営統合を発表 コーナン、ケーヨー提携、統合視野に共同仕入れ・売上高は業界最大 第一家電が民事再生法を申請、ゲオは資本支援見送り、営業資産はCCCが継承 |
| 5月 | <ul style="list-style-type: none"> 京王百貨店新宿店で牛肉の偽装表示発覚 ダスキン展開の「ミスタードーナツ」無認可の添加物の肉まん販売 中国産ハウレンソウに基準超す農薬残留、ファミリーレストランで使用メニュー販売中止 | <ul style="list-style-type: none"> ローソン新社長に三菱商事の新浪氏 セブニーイレブン・ジャパン社長に山口専務昇格 すかいらーくの北九州工場が完成 ユニクロ新社長に玉塚副社長決定、創業者柳井社長は会長に 日本チェーンストア協会、食品表示で指針策定 ベスト電器がハイアールの家電販売 ユニクロが売場類似訴訟でダイエーと和解 | <ul style="list-style-type: none"> イオン、茨城県地盤の寺島薬局と提携 ラルズと福原、11月に経営統合と発表 西友とエーエム・ピーエム・ジャパンがネットスーパーで提携 北海道の食品スーパー最大手のラルズと道内中堅の福原が経営統合発表 ダイエー、プランタン銀座株を読売新聞社、三越に売却発表 イオン、いなげやの筆頭株主に ハナエモリが民事再生法要請 イズミ、マイカル九州の支援を表明 |
| 6月 | <ul style="list-style-type: none"> 協和香料化学の無認可香料問題 食品メーカーの自主回収は空前の規模に | <ul style="list-style-type: none"> 欧州最大の家具チェーンのイケアが日本進出 大店立地法施行2年、出店計画修正「勧告」0 長崎屋の事業管財人にキョウデン会長就任 | <ul style="list-style-type: none"> ニココ堂、イズミの支援を受け入れ、中小型店に絞り再生 長崎屋関係人集会、更正計画案を可決 イオン、壽屋から40店を継承、九州で売上首位に 大丸、2003年3月メドに海外からの完全撤退を発表 西武百貨店、クレディセゾン株の売却決定 静岡県西武の地場スーパー、松菱商事が民事再生法申請、エスコが支援 茨木の地場スーパー「主婦の店マルカワ」が民事再生法申請、カスミが支援 |
| 7月 | <ul style="list-style-type: none"> 池袋西武、生ごみの肥料で栽培の野菜販売 百貨店各社、生鮮品を当日宅配 九州ジャスコ、牛肉生産履歴公開システム導入 | <ul style="list-style-type: none"> プランタン銀座、杉山新社長を正式発表 東急東横店の土地・建物を東京急行電鉄と同子会社の渋谷開発に売却、営業は継続 西友大和町店が24時間営業開始 | <ul style="list-style-type: none"> 三菱商事、エーエム・ピーエム・ジャパンへの出資発表 民事再生手続き中のダックビブレが減増資を実施、マイカルグループから独立 牛肉偽装事件発覚の日本食品が民事再生法の適用を申請 福岡市の「博多リバレイン」を運営するエスビーシー(SBC)と下川端地区市街地再開発組合がフロア売却の契約を三菱商事と締結 |

| 月 | 社会・消費 | 流通小売業の主な動き | 淘汰・再編、再建に関する動き |
|-----|--|---|--|
| 8月 | <ul style="list-style-type: none"> ・日本ハムグループの牛肉偽装問題が発覚、商品撤去相次ぐ ・宮崎市のスカイネットアジア航空が宮崎ー羽田線に就航 ・東急百貨店子会社、国産和牛、松阪牛と偽り販売 | <ul style="list-style-type: none"> ・ドン・キホーテが50円売り場を設置開始 ・高島屋、ICチップ搭載の自社カード発行 ・高島屋、東京店など営業時間延長 ・イオン、三条のジャスコ24時間営業開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・沖縄県のオリオンビールとアサヒビールが包括業務提携で合意と発表 ・岩田屋が22億円、第三者割当増資、伊勢丹など引き受け ・ダイエー、食品スーパー子会社解散発表 |
| 9月 | <ul style="list-style-type: none"> ・西友、2店で精肉の産地偽装が発覚 ・偽バーバリー商品が販売されていた疑いでスーパーが自主回収 | | <ul style="list-style-type: none"> ・西日本銀行と福岡シティ銀行が2004年10月をめどに合併合意と発表 ・そごうグループ、店舗運営10社をそごうに統合、十合と2社体制に |
| 10月 | <ul style="list-style-type: none"> ・長崎市の三菱重工業長崎造船所で建造中の豪華客船で火災 ・閉店した福岡玉屋の旧ビルが2004年末に大型商業施設に生まれ変わる計画を発表 | <ul style="list-style-type: none"> ・丸井、2003年秋に関西1号店となる神戸への出店を発表 ・高島屋、相模大野出店の撤回を表明 ・日本政策投資銀行、ダイエーの主力取引銀行3行と共同でダイエー再建を後押しする600億円規模の再建ファンド設立を発表 | <ul style="list-style-type: none"> ・福岡ひびき、新北九州など福岡県内の5信金が来年10月合併を発表 ・ライフコーポレーションとマルエツが従業員教育で提携、新会社を設立 ・ダイエー、ヤマダ電機に一部の家電売り場移管で合意 |
| 11月 | | <ul style="list-style-type: none"> ・伊勢丹、小倉そごう跡へ出店検討を表明 ・田尻英幹・西部ガス会長が福岡商工会議所会長に就任 | <ul style="list-style-type: none"> ・イオン、マイカル九州の支援企業に決定 ・西友、東京シティファイナンスを米投資ファンドのローンスター・グループに売却 |
| 12月 | | <ul style="list-style-type: none"> ・東芝がシステムLSIの製造拠点である大分工場に最新鋭工場を新たに建設すると発表 ・セブーン・イレブン・ジャパンが名古屋市に進出 ・独メトロ、千葉市に日本1号店を開業 ・小倉玉屋が閉店 | <ul style="list-style-type: none"> ・ウォルマート、27日付で西友に追加出資、出資比率34%の筆頭株主に ・ダイエー、再建ファンドを引受先に30億円増資 |

2 大手小売業(百貨店・総合スーパー)の変化と動向

2002年総合スーパーは100店閉鎖、百貨店は9店舗(主要各社)。閉鎖跡地には食品スーパーや専門店の進出が目立つ。一方で流通外資の進出も本格化し、デフレ下で売上が落ち込む中、一層競争が激化する。

ウォルマートは西友を買収

世界最大の小売業、米ウォルマート・ストアーズは国内第4位のスーパー、西友を買収した。ウォルマートは西友が実施する第三者割当増資で出資比率6.1%の株主になるほか、将来的に出資比率を最大66.7%まで高める権利も取得。総投資額は20億ドルになるという。今回の提携で西友は営業力の強化と収益構造の改善を目指す。出店計画は未定だが、米国流ビジネスをそのまま持ち込まず、日本に合わせた営業展開を検討している。世界第2の小売業、仏カルフルに続く外資の対日市場参入で、日本の小売業界の競争は一層激化することとなる。

悪戦苦闘、誤算が続いて、正念場を迎えるダイエーの経営再建

ダイエーは過剰な有利子負債と本業のスーパー不振に悩み、02年に主力取引銀行による債権放棄などの金融支援を受け、抜本的なリストラに乗り出した。しかし市場は「経営再生には充分でない」と受け止め、ダイエーと主力行の株価は低迷を続けた。経済産業省が再建を後押しするため、産業活力再生特別措置法の活用を検討するなど、ダイエーは企業再生のモデルとなっていた。このため政府は主力行に金融支援額を上積みするように要請、ダイエーもリストラを加速することになった。こうして「国を挙げての救済」といわれたダイエーの再建3ヶ年計画がスタートした。02年5月から8月にかけて一連の金融支援策が実施され、ダイエーは一時的に陥っていた2,000億円超の債務超過も解消した。ただ、福岡事業問題などを抱え、計画通りに再建が進むかは未知数の部分を残している。

マイカル再生、イオンが支援

経営再建中の大手スーパー、マイカルは、01年9月、自主再建を断念し民事再生法の適用を申請した。負債金額はマイカル単体で1兆3,881億円、グループでは1兆7,428億円にのぼり、金融機関を除くとそごうグループに次ぐ規模の破綻である。同年11月、マイカルは東京地裁に会社更生法の適用を要請し、イオンの支援を受けて経営再建に乗り出すこととなった。両者の主取引銀行である第一勧業銀行が融資を再開、イオンは1年程度をかけて更正計画を策定することとなった。支援候補企業の選定を巡り、米ウォルマート・ストアーズの日本進出の動きが初めて表面化するなど、巨大外資企業を巻き込んだ再建は、その影を最も強く意識するイオンが店舗と従業員を包括的に引き受けることでようやくスタートラインに立ったといえる。

苦闘する百貨店

岩田屋はサニーの全保有株を西友に売却、その後伊勢丹傘下で経営再開を目指す計画を発表。西武百貨店はクレディ株などを売却、リストラ計画を進める。そのため統合相手の新生十合の再建に壁ができた。東武百貨店は有利負債を700億円で削減。大丸はシンガポールの3店舗を閉鎖、海外から完全撤退した。これらのように、百貨店も苦闘を続けている状態である。

3陣営への収斂が進み本業の成長を競う

GMS業界は、グローバル10をひた走るイオン、質に磨きをかけるイトーヨーカ堂、西友の筆頭株主となり、対日展開で旗幟鮮明にした米ウォルマート・ストアーズの3陣営に、近未来におけるナショナルGMSチェーンの資格を与えた。だが、本業の強さという点で、これら超大手が勝ち組となったわけではない。何故なら、GMSは収益のぶれが小さい食品のウエイトを高め、限りなく大きなSMへと変質して息をつないでいるのが実態であり、今後ノンフーズ部分で総合力を示せなければフーズをメインとする異業態との戦いに敗れ、淘汰されかねないからである。

高コスト体質に揺さぶりをかけるウォルマート

GMSにおける構造問題の最たるものは価格下落である。この03年は、西友経由でウォルマートの「エブリデイ・ロー・プライス」(EDLP)が大量になだれ込むため、新たな下押し圧力が働くこととなる。西友は売り込みたい商品を1エンド1アイテムで展開するスーパーパワーアイテムプログラムや、市場の最安値で3ヶ月EDLPを続け、その間競合他社の販促を一切入れない「ロールバック」に取組む。これに対して協力を拒否する取引先メーカーも少なくなく、中には西友との取引中止もやむなし、という強硬派もいる。ドミナントが最大市場の首都圏、長いつきあい、しがらみから、メーカーの西友対策は他のGMSに比べ厚遇に近いものだったが、ウォルマートのパワーを背景にもう一段の条件下げとあって、取引そのものに経済合理性が薄いと判断が働いてのことだろう。ウォルマートのメンザーCEOは、「今後は日本の商品を世界各国のウォルマートに輸出していきたい」と、ウォルマートが持つ桁外れのロットを日本メーカーに差し出すが、安易に首を縦に振れる世界ではない。03年の早い段階で稼働を検討している「リテールリンク」の適用を含め、GMSの価格、高コスト体質が揺さぶられるのは必至である。

ニューフォーマットを市場に送り出した2強

価格下落に関しては、再建中のダイエーが2月末までに収益を得なければならぬため、なりふり構わず安売り策を継続し、悪い意味でのデフレの助長に一役買っている。ダイエーは日本政策投資銀行と主力3行が設立したファンド「あかつきキャピタル」を引受先とする30億円の増資を決定、ファンドが持ち株比率26.84%の筆頭株主となり、この春にもさらに追加出資の方向だが、本業部分の回復は鈍い。赤字の家電部門をヤマダ電機に切り出す計画も小幅な内容に後退。寿命の尽きた店舗のリカバリー策が見えず、ダイエーの緩慢なる衰退の呪縛は続く。このような状況の中、日本の2強は手をこまねているわけではない。イオンとイトーヨーカ堂は02年10月、ニューフォーマットをそろって送り出した。イオンは奈良県天理市に「スーパーセンター」を出店。直営面積は約1万3,000平方メートルの1フロアフォーマットで、粗利益率24%、経費率19%、営業利益率5%を確保。従来から進めるマーチャンダイジング改革に「バックオフィス改革と経営のリアルタイム化」を乗せ、従業員約350人のうち正社員はわずか13人というローコストの仕組みを入れた。初年度の売上目標は55億円、イオンにとってはウォルマートとの正面对決をイメージしたカードであり、グローバル10入りの壮大な実験でもある。

一方、イトーヨーカ堂は千葉県八千代市に3フロアフォーマットの店舗を出店。テナントのリーシングで過去、イオンに比べて多彩さに明らかに欠けていたイトーヨーカ堂が、ベビー・子供用品の「アカチャンホンポ」、ホームファッションの「ニトリ」、「ダイソー」、「ユニクロ」、靴の「ABCマート」、「ゼビオ」など、ロープライスの専門大店を多数集結させ、関係者の話題をさらった。遅くに失した嫌いはあるものの、イトーヨーカ堂が自前のGMSを核にしたSC展開に目覚めたとすれば、集客力という点であなどれないデベロッパーの出現ともいえる。

M&Aの台風の目はやはりイオンに

新規出店の数では、イオンが03年も群を抜く。西友もウォルマートの追加出資約520億円を原資に、ドミナントである首都圏の既存店を中心に注ぎ込むが、強くなるための投資が出来るが否かで差がつくだろう。ダイエーはあかつきキャピタルから100億円のコミットを得て戦略投資に出るとはいえ、スクラップ&ビルドも許されていない制約下の中では効果が薄いといえる。

「本業の成長」という点では、03年もM&Aが活発といえる。台風の目はやはりイオン。岡田社長によると、グループ規模はドラッグ連合やマイカルを含む広い意味ですでに5兆円になり、食品売上だけでも2兆円を越えるスケールである。化粧品など、日本一の販売額になっているカテゴリーは数多い。イオンは、マイカルや壽屋、いなげや、マイカル九州などに続き、グループ7兆円に向け、引き続きM&Aによるグループ拡大と時間の短縮化を推進するはずである。

ウォルマートでは、西友とは別枠のM&Aチームが02年後半から本格的に動いている模様であり、西友の次が早くも取りざたされている。西友をプラットフォームにしたSM連合、本命スーパーセンターの受け皿確保という2つの角度から、M&Aを仕掛けてくる可能性が高い。ダイエーの再建プロセスで、マルエツが流動化するかどうか1つの焦点といえる。

小売業の王者になってから30年目に、巨額の金融融資を受けたダイエー。日本のGMSモデルは30年サイクルに飲み込まれてしまった。好むと好まざるとにかかわらず、GMS業界のナショナルチェーンはイオン、イトーヨーカ堂、そしてウォルマートの担保が付いた西友の3陣営に収斂され、その寡占化はオーバーストア、オーバーカンパニーの解消を伴いながら一段と進むことになるだろう。

地元に着したローカルストアが繁盛店として残った場合、超大手と完璧に土着した繁盛店の間に位置する中途半端なGMSは容赦ない兵糧攻めに遭うだろう。3陣営に入るか、限りなくビッグSMにシュリンクして延命を図るか、再編でスケールを取りに行くか。「本業の成長」を示せないGMSが多すぎる以上、選択肢はこの3つくらいしかない状況である。

■図表20: 2002年2月期単体・連結業績(百万円)

| 企業名 | ダイエー | イオン | イトーヨーカ堂 | 西友 | ユニー |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 単体営業収益 | 1,731,222 | 1,670,142 | 1,510,945 | 784,567 | 770,598 |
| 単体営業利益 | 21,722 | 26,543 | 30,573 | 13,311 | 13,437 |
| 単体経常利益 | 14,121 | 28,842 | 46,136 | 8,076 | 12,344 |
| 単体当期利益 | -458,209 | -37,507 | 25,791 | 214 | -17,807 |
| 連結営業収益 | 2,498,977 | 2,934,592 | 3,503,619 | 1,108,797 | 1,181,219 |
| 連結営業利益 | 44,289 | 119,222 | 200,067 | 20,087 | 45,193 |
| 連結経常利益 | 1,520 | 114,759 | 196,411 | 13,531 | 41,980 |
| 連結当期利益 | -332,514 | -16,139 | 39,304 | 5,200 | -17,035 |

■図表21: 既存店成長率・当期新規出店数・総売場面積・出店計画

| 企業名 | ダイエー | イオン | イトーヨーカ堂 | 西友 | ユニー |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 総利益率(%) | 28.9 | 25.9 | 30.6 | 25.8 | 23.6 |
| 前期比(ポイント) | -0.8 | -0.9 | 6.0 | 2.0 | 0.1 |
| 当期新規出店数 | 0 | 11 | 1 | 6 | 0 |
| 期末店舗数 | 286 | 364 | 181 | 207 | 158 |
| 期末総売場面積(m ²) | 2,135,375 | 3,029,258 | 1,686,193 | 1,045,537 | 1,260,108 |
| 来期新規出店計画 | 0 | 10 | 2 | 13 | 3 |

図表22: 2003年2月期単体・連結業績予想(百万円)

| 企業名 | ダイエー | イオン | イトーヨーカ堂 | 西友 | ユニー |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 単体営業収益 | 1,620,000 | 1,700,000 | 1,532,000 | 798,000 | 743,000 |
| 単体営業利益 | 30,000 | 32,000 | 34,000 | 16,000 | 13,200 |
| 単体経常利益 | 20,000 | 32,000 | 51,000 | 9,000 | 12,500 |
| 単体当期利益 | 136,000 | 17,000 | 33,000 | 2,000 | 6,000 |
| 連結営業収益 | 2,200,000 | 3,030,000 | 3,660,000 | 1,150,000 | 1,159,000 |
| 連結営業利益 | 50,000 | 132,000 | 210,000 | 25,000 | 47,000 |
| 連結経常利益 | 12,000 | 124,000 | 203,000 | 16,000 | 43,000 |
| 連結当期利益 | 120,000 | 43,000 | 53,600 | 3,000 | 11,800 |

3 食に対する各社の取組み:イオン

PBトップバリュの多様な展開

イオンは、食料品・衣料品・家庭用品など多様なジャンルにおいて、PB「トップバリュ」を展開しており、総品数は1,700点にも及ぶ。

トップバリュは更に4つのブランドに分けられており、それぞれ「生活の基本アイテムを安心品質&お買得価格で」がコンセプトのプライスブランド「トップバリュ」、おいしさ、素材、機能などに特別にこだわった特選高品質ブランド「トップバリュセレクト」、店頭回収原料(アルミ缶・牛乳パック・食品トレイ・ペットボトル)を中心に再生資源を有効利用したエコロジー商品ブランド「トップバリュ環境宣言」、農薬や化学肥料、抗生物質、合成添加物の使用を抑えて作られた農・水・畜産物とそれらを原料にして作られた加工食品を展開する「トップバリュグリーンアイ」からなっている。

トップバリュグリーンアイの取組み

■エコファーマー制度

有機をはじめとする、環境にやさしい農業を推進する農業生産者に対して、都道府県知事が認定する「エコファーマー」という制度がある。グリーンアイは、このエコファーマーの認定を受けた農業生産者と協力して、それぞれの地域の土地にあった品種や育て方で、旬の農作物をその地域のお客さまにお届けするという「地域循環型農業」を基本にした野菜づくりを進めている。

■有機JASマーク

改正JAS法で「有機」という表示は、国が認める第三者登録認定機関による検査と認証を受けた農作物だけに限られるようになった。その証明が「有機JASマーク」である。グリーンアイの有機農産物には、この規格に合格した有機JASマークがついている。

■タスマニアビーフ・純輝鶏

オーストラリア最南端のタスマニア島の広大な牧場で、成長ホルモン剤や抗生物質及び肉骨粉や遺伝子組換え飼料などを一切使わない安心肥育の牛肉を販売している。また、鶏肉は国内の厳選した指定農家で、抗生物質や合成抗菌剤を使用しない飼料で飼育した純輝鶏・純輝赤鶏を販売している。

Web上で生産情報を検索可能

■トップバリュグリーンアイ生産情報検索システム

パッケージや店頭に表示されているカタログ番号で、商品の生産情報がWeb上で検索できるシステム。

■国内産牛肉安心確認システムトレーサビリティ

国産黒毛和牛のパックシールに記載されている「生産履歴確認番号」をWeb上で入力すると、牛肉の産地や出荷者・品種などの生産履歴と、検査時の検査結果が確認できる。現在対象店舗は限られている。



鶏卵



3 食に対する各社の取組み:その他

イトーヨーカ堂は生産者プロフィールを明確に

■顔が見える野菜

Web上で生産者や生産方法をチェックできる。

■農ぶらんど

作っている人の顔が見える農作物。

Web上で生産者のプロフィールや生産方法を詳しく紹介している。

西友はウォルマート流「エブリデイロープライス」戦略の展開

■ROLL BACK 毎日お買得

■FOO:D magazine

■西友ファインセレクト

「お客様にもお出しできる高品質の商品がいつでも安い」をコンセプトに確かな品質と納得できる価格を目指した商品開発に取り組む。そして、加工食品・デイリー食品・日用雑貨などお客様の毎日の生活に必要なものを中心に品揃えを実施。

「西友ファインセレクト」の品質は、味を含めて中身もパッケージもトップランクのNBと同等のレベルで、価格もお客様の声を反映して決定している。「西友ファインセレクト」のラインナップは、お客様の毎日の生活に必要な商品を幅広く扱っていくことを目標に設定している。特に毎日の生活に必要なものを中心に品揃えを実施しており、牛乳や納豆、コーヒー、紅茶、洗剤やティッシュペーパーに至るまで幅広い品揃えが自慢である。品質の良さを一目で分かっていたくために、すべての商品に「100%品質保証・返金保証のロゴマーク」がついている。

■即日配送・西友ネットスーパー

■品質パトロール

徹底した品質管理で安心・安全な商品を提供

午前11時と午後3時の1日2回、食品の鮮度をお客さまの立場で厳しくチェックし、品質の劣化したものは、全て売り場から撤去するという活動である。パトロールを始めた当初に比べ、最近では、撤去する商品も大変少なくなり売場の品質鮮度も向上している。今後も生鮮食品を中心に、厳しくチェックしていく。

ダイエーはより安全性を追求したPBを展開

ダイエーは、新しいPBとして毎日食べるものだから「より安全で、安心できる」生鮮品を中心とした、食料品シリーズ「すこやか育ち」を提案している。日本の伝統的な食文化を基本とし、契約農場で作った有機栽培や減農薬の野菜・原材料を使用している。また、津田沼店を「SHOPすこやか育ち」のアンテナショップとして、“簡単・おいしい・健康”をテーマに、毎日の食事を季節感とともに楽しむための「すこやかレシピ」の提案や、生活に役立つ情報や健康で豊かな生活を支える情報発信などを行う。具体的な活動としては、管理栄養士が皆様の食生活改善の調理方

法や、食べ方をアドバイスする「ミールカウンセリング」の実施や、月に2回辻学園辻クッキングのプロ講師による料理教室「シェフステーション」を開催していることなどが挙げられる。プライスブランドとしては「バリューそのまま、プライスセーブ」をコンセプトにした定番PB「セービング」を従来通りに展開している。

■「お家で手早く、楽しく調理」

新鮮素材とだしにこだわった辻学園辻クッキング監修の個食鍋シリーズ「らく楽COOKING」

■近郊農家から、新鮮な野菜を

生鮮食品は何より、新鮮さが第一。野菜コーナーでは、採れたての地場野菜を近郊の農家から仕入れ、新鮮さをそのまま売場へ提供している。葉ものについては、みずみずしさを保つために自動散水システムを導入し、鮮度の維持に万全を期している。

■近くの漁港から、とれたて鮮魚を直送

水揚げから売場までの時間をできるだけ短縮するため、その日に水揚げされた近港の鮮魚を店内へ直送している。季節ごとに地域の方々に親しまれている鮮魚を活きのいいまますばやく売場に並べている。

■調理の手間や時間をかけないおいしい食事を提案：〈ミールソリューション〉

調理の手間や時間をかけずに、おいしく、健康的な食事をとりたいというお客さまのニーズに応え、素材を売るだけでなく、調理の時間を短縮できるメニューや本格惣菜など、食卓を彩るさまざまな提案を行っている。

■すぐに召し上がれる本格的なメニュー：〈HMR ホーム ミール リプレイスメント〉

鮮度や産地を厳選した素材を使い、作り方にもこだわった本格的な味の惣菜を強化。「レストランの味を家庭で気軽に楽しみたい」というお客さまのニーズに応えている。

■家庭で少し手を加えるだけの簡便食品：〈Ready To Cook レディトゥ クック〉

肉や魚に下調理、味付けを済ませ、ご家庭で少し手を加えるだけで料理ができ上がる、簡便食品を充実。また、そのままサラダや料理に使えるカット野菜コーナーも設けている。

■ダイエー電子メールサービス「おトクメール」

各売場やショップのおすすめ商品情報、催事やイベント情報、チラシに掲載のお買得情報を毎週電子メールにて届ける。実施店舗毎に違った内容にて実施している。