

随想 モノ作りと付加価値

安売り、高付加価値路線とTPP問題を考える

加藤 宏光

三月五日の日経新聞に、イオングループが旧大丸系デパートのピーコックを三〇〇億円で買収する、というニュースがあった。ピーコックは大丸(大丸百貨店)ピーコックと称され、著者が小学校の頃(昭和三十年代初め)からなじみの深い高級スーパーであった。当時イオンは岡崎を拠点とするローカルスーパー(ジャスコ)で、少し前にダイ

エーが始めたアメリカタイプ量販店のスタイルをとったチェーンスストアであった。ダイエーはご存じのように、その後バブル経済に狂騒し、不動産への拡大路線をとった。一時はハワイ・オアフ島にある有名な土産物商店街・アラモアナショッピングセンターまで購入したが、バブル崩壊でこの不動産部門が過剰投資となって、命取りになった。

一方、岡崎ジャスコは全国へ店舗展開を進め、イオンというオーナーカンパニー制を採って、量販店グループとしてIYグループと覇を争うまでに成長した。本来安価な商材をそろえて勝負することを基本としていたイオンが、高級志向のピーコックを買収するのは「高級食材への販売拡張や都市部における店舗運営にメリットを生かすことを目的とするのだ」という。

品を求める層は、現在も確として存在する。しかし、円高と海外ツアーの一般化によって、ブランド品を求める人たちが海外で購入する傾向を強めたのもデパートの斜陽化に大きく影響している。さらには、高価な商品を買える人々が、デフレ下の沈滞した経済ムードの中で目立つ高級品を買うことに躊躇する、という風潮も大きく作用しているであろう(景気が上向く傾向を示した途端にいきなり高級品が売れ始めたことを見ると、こうした心理がデパート沈滞に大きな役割を果たしていたと思う)。

ここ数年は、商品購入ルートとしてリーダ的な役割を果たしていたスーパーマーケット自身も売り上げを減らしている。

消費者の動向が変化し、女性を含む中高年層までもがコンビニを便利な存在として受け入れたことによる。そのコンビニ業界でも相互のシェア争いが激化し、生き残りに厳しい戦略を迫られている。ゼロサム化した一般消費材では、価格の引き下げが最も強い顧客の吸引力であるとの認識で専ら低価格競争の様相一辺倒に見える。

デパートの経営が行き詰まったことで、身売りの境遇に陥ったピーコックをイオンが買収し、高級食材への足固めをするというニュースは、新しい動きを思わせてひときわ目を引く。

かねてより、量販店やコンビニではPB(プライベートブランド)を開発して商品の特化を

目指している。NB (ナショナルブランド) では価格競争に行き着くことが明らかであるからだ。

イオンのピーコック買収に関して日経新聞ではある国内証券アナリストのコメントとして「三〇〇億円という買収金額はピーコックの収益性から見ると高い」と評している。それでもなおこれだけの戦略を敢えてとるのは、スーパーマーケット同士の激しい競争があつてのことであろう。

そもそも安売りを標榜し、「主婦の店ダイエー」として大阪市の旭区千林で開業したダイエーは、右肩上がりを前提として積極的に全国展開をした。三七〜三八年前にダイエーの購買力を盾に、弱電メーカー各社に強烈な値引き交渉をしたことがある。これが価格破壊への前哨戦であつた。弱電メーカー経営者でこれに異を唱えたのは、かの松下電器 (現在のパナソニック) の故松下幸之助氏のみであつたと聞く。「利益を上げない会

社の存在は悪である」とまで言われた氏は、量販店が価格決定権を保有することで、適正な価格設定が (メーカー側で) できなくなることを恐れたものであろう。残念ながら、その松下電器も数年 (だったと思ふ) の後、ダイエーのボイコットに屈するようになり、ダイエーと手を結んで商品を提供するようになったのではあるが…。

ダイエー創業者の故中内功氏の実行された「価格破壊 (II 著者は今もつてこの行為は日本経済の自殺行為であつたと思つている)」を今もつて具現化している一方の雄・イオンが高級品路線を模索する、ということ自体が時代を表していると感じる。

TPP が目前に迫つたいま、国内生産の農業製品は価格競争では勝てる見込みがない。果てしない価格競争の末に高付加価値食材への展開を志向するイオンには、大きなシェアを占める安売り商材があり、そこでの競合をベースとして高級品質による高いマージンを目指す。そ

れとて、日経新聞の論評のように大きな投資を強いられた上での新路線であり、デパートで行き詰まった部門を再構築するという苦難が想像され、成功が確約されているわけではないが。

先日、著者の研究所がある地域の畜産経営者 (酪農、肉牛生産) と TPP に対する意見を交換した。乳牛七〇頭、肉牛二〇〇頭を飼育する規模は、わが国では小さい方ではない。

これくらいの規模で経営を維持されている專業畜産家は TPP 問題に関しても敏感に分析し危惧されている。彼は、「自分の規模を前提として考えた時、TPP に参加した場合には、行政の補助なしで価格競争に勝てる見込みはない。一部に『高付加価値商品で輸出産業化すべき』という意見がまかり通つているが、競合する国々も当然付加価値でも競争を仕掛けるであろうし、すでに和牛の種という貴重な財産が相手国へ渡っている以上、中々長期的には経営が困難になることは容易に推察できる」

と話された。先に述べたように彼の規模は現在專業畜産経営規模として小さい方ではない。さらに小さい経営体ではもっと厳しい環境にさらされるであろうことは想像に難くない。

わが鶏卵・鶏肉の生産業界で高付加価値で国際競争力を得るだけの戦略を組める経営体はどれくらいあるのだろうか。

TPP 施行後に生き残るためには、先の例を他山の石として対応を急がねばなるまい。

附稿…三月二十七日に TOB でイオンが丸紅からダイエーの株を買い入れ、完全な子会社とすることが明らかにされた。これによりイオンはグループ全体で六兆円を超えるわが国最大の流通業者になった。消費税アップやインフレターゲットにより庶民に物価上昇の危機感が募り始めたいま、安売りリーダーの合併は果たしてわれわれの業界にどのようなインパクトを与えるのか、気になる話題である。