



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 226号

経営コンサルタント 栗田 剛志 14.1.27

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

「日経ビジネス2014年1月27日号 no.1726
『イオン～飽くなき拡欲の正体』」より

【イオンって本当に強いのか】

私は、以前の会社で営業担当者として量販店市場に関わっていました。期間は、1992年から2000年の8年間です。東京で5年、大阪で3年、スーパーやコンビニエンスストアを顧客として営業活動を行っていました。

当時、最も力があつたのはダイエーです。その販売力を背景に、メーカーや問屋から様々な条件を引き出し拡大していきました。

商品がダイエーに採用されるか否か、採用された商品が月ごとの特売対象になるか否かで、営業担当者の売上は大きく変わります。会社の商品施策にも影響します。難しい条件も飲まざるを得ないような状況がしばらく続きました。

「価格破壊」で流通革命を起こしたダイエーも、2000年代に入りどんどん調子が悪くなっていきました。コンビニのローソン、ファミレスのフォルクス、球団のホークスといった関連会社をどんどん切り売りしてリストラを進めましたが、結局のところ2004年には産業再生機構の支援下に置かれ、事実上の破たんをしました。

そんな、量販店担当時代の私にとって最も印象深かったダイエーを子会社化したのがイオンです。イオンの成長は、私が量販店市場から離れてしまつてからのことなので、あまり強い印象は持ち得ていません。

私を知る限りのイオンは、ジャスコという名で、器はそこそこ大きくて、徳用サイズの商品ばかりが売れる地味なスーパーといったイメージでした。

そのイオンが、今や日本一の量販店となっています。

都市部に進出したダイエーと地方の小商圈を攻めたイオン。不動産の自社所有にこだわったダイエーとリースを巧みに使ったイオン。このような戦術の違いが、その後の環境変化によって明暗を分けたのですが、イオンが生き残った理由は、そこだけではないようです。

今週は、圧倒的な小売業界トップのイオンの強さに迫ります。

地方で暮らす人々にとって、イオンはなくてはならないものになっています。今や成人式がイオンのショッピングモール内で行われるようになりました。着付けや髪の毛のセットも、成人してクレジットカードを申し込むのもモール内です。

生活に必要なものを週に2回は必ず訪れて買い物をし、モール内のショップでアルバイトをするなど、ありとあらゆる面でイオンに関わりを持っています。

買い物だけではなくありません。クレジットカードや銀行、結婚紹介、葬儀まで人生のありとあらゆるステージで提供できるサービスを持っているのがイオンです。

ある家族は、一戸建てを購入した際の住宅ローンは、イオン銀行で組みました。利率は他の銀行と大きな差はなかったものの、決め手となったのは「グループのスーパーでの日々の買い物額が5%引きになる」という、住宅ローン契約者を対象としたイオン銀行の特典です。このような生活に身近な特典は、「定期預金の利率引き上げ」といった他行の特典よりも魅力的に思えたとのこと。

この家族は、子供が通う英会話学校もイオンモールの中にあり、土曜か日曜のいずれかは家族揃ってモールを訪れ、5、6時間は滞在します。ローンを含めると、月の支出の4割は、イオン関連施設での出費が占めるようになりました。

このような人々のことを「イオニスト」と呼びます。

地方では、盆や正月に帰省先のイオンモールに行くと、必ず旧友に会うということが現実的に起こっています。

このように地方を中心に生活を丸ごと包み込んでしまうような存在となったイオンは、車で訪れることを前提とした場所に巨大なショッピングモールを建設し、消費者を呼び寄せるビジネスモデルを作り上げてきました。

バブル崩壊後の「失われた20年」によって地方経済は疲弊し、中心市街地は次々と崩壊していきました。イオンは「地方経済の破壊者」と批判を受けながらも、競争を圧倒する豊富なテナントを武器に消費者の支持を集め、流通業界のトップに君臨するまでになりました。

しかし、高齢化や車離れ、ネット通販の普及など、イオンの成長を支えてきた前提が大きく変わろうとしています。

イオンのショッピングモールは、2025年時点の人口が2013年よりも5%以上減少する都道府県に約7割が立地しています。人口減の激しい地域は押しなべて高齢化が著しい地域と言えます。移動を億劫に感じる高齢者が増えれば、広域から集客するモール型店舗は、食品などの必需品を取り扱う近接型店舗に比べて強く影響を受けます。

一方、コンビニエンスストア国内最大手のセブンイレブンの場合、店舗は首都圏や地方大都市に集中しているため、2025年時点の人口が2013年よりも増加しているか人口減が5%未満に留まる地域に半分以上の店舗があります。

「地方での圧倒的な存在感」というイオンの強みが、弱みに転じかねないのです。

では、イオンはこのまま手をこまねいているのでしょうか。

イオンの岡田社長はこう言います。

「中期経営計画に掲げてきた『アジア』『大都市』『シニア』『デジタル』という4つのシフトです。これに対応できないとどうしようもない」

その中のひとつである「シニア」に対しては、こんなことを言っています。

「今の高齢者が集まっている場所を見ると日本の貧しさを感じる。パチンコ店とか病院の待合室とか。ショッピングセンターがベストの選択肢とは思わないが、コーヒー飲みながら友達とくっちゃべったりといった方がいい。孤独な高齢者の生活クオリティを上げる提案をしなきゃならない。日本はあまりにもそうしたことをしてこなかった」

イオングループの主な企業251社を見渡すと、不思議なことに今の私の生活の中でイオンとの関わりはほとんどありません。

「イオンって本当に強いのか」

これが私の正直な感想です。

同じ地方という舞台で仕事をするものとして一言言わせていただくと、取り組んでいただきたいのは、画一的な活性化ではなく、その地域の特色が生きするような活性化に結びつけてほしいということです。