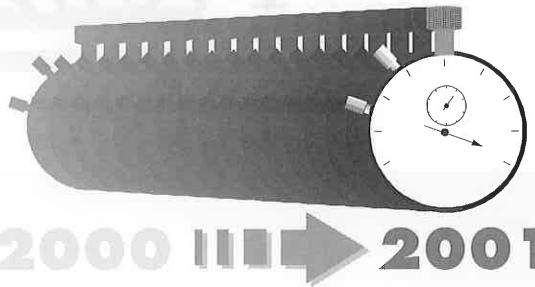


# 農と食産業の“時々刻々”



流通小売業界の勝者と敗者

新しい歴史が始まる。夜明けを前に、すでに万全の身支度を済ませている者、覚悟の朝に今跳ね起きようとしている者、目を覚ましながらも名残惜し気に布団の温もりから脱することのできぬ者、そして、いまだ惰眠をむさぼり続ける者。改めるに遅いということは無い。さあ起きだそう。奮い立とう。

わが国の産業と農業そして日本人が、避けられぬ選択としてグローバルスタンダードを認めつつも、誇りある地位を保ち続けるために、土門剛氏に既に決せられた改革の方向性の中で、2001年に向けた“時々刻々”の展開をレポートしていただく。

どもん たけし／1947年大阪市生まれ。早稲田大学大学院法学研究科中退。農業や農協問題について規制緩和と国際化の視点からの論文を多数執筆している。主な著書に、「農協が倒産する日」(東洋経済新報社)、「穀物メジャー」(共著／家の光協会)、「東京をどうする、日本をどうする」(通産省八幡和男氏と共に講談社)、「新食糧法で日本のお米はこう変わる」(東洋経済新報社)などがある。大阪府米穀小売商業組合、「明日の米穀店を考える研究会」各委員会を歴任。会員制のFAX情報誌も発行している。



農業評論家

土門 剛

スーパー業界の動きに何かと目が離せなくなってきた。

4月11日、セゾングループのスーパー、西友は、住友商事と資本・業務提携したことを発表した。住友商事が、西友の発行済み株式の11・83%を取得して、西友が住友商事の軍門に降り、セゾングループは解体へと報じた。12日付け日経新聞の記事はこうだ。

「西友はグループのリストラなどで財務基盤が急速に悪化、資本増強を迫られていた。一方、住友商事は小売り事業への参画を積極的に進めしており、両社の思惑が一致した。セゾングループ中核企業の西友の筆頭株主が交代したこと、グループ解体が加速しそうだ」

西友は、連結子会社も含めての有利子負債が約1兆円もある。債権放棄と資産売却による返済や社員のリストラなどで、2002年2月には6000億円台まで圧縮する経営再建計画を懸命に進めている。

破綻原因は、グループの総帥、堤清二氏(セゾンコーヒー・レーション会長)の放漫経営にあつた。バブル期に手がけた不動産絡みの事業の多くが失敗に終わり多額の債務を発生させた。その処理で、グループの力は一挙に弱体化してしまったのだ。

西友の渡辺紀征社長は、同紙記者に

「住友商事と近くプロジェクトチームを発足、海外からの生鮮食品の調達や情報・物流面での提携内容の詳細を詰め

る。食品スーパーのほか、婦人服や紳士服専門店の共同展開や『電子商取引』(EC)など新規事業についても積極的に追求したい」と抱負を述べているが、いずれは住友系スーパーとして組み込まれていくだろう。

西友は今後2年間で約70店舗の新規お店を計画しており、増資分はすべて設備投資に充てる方針という。住友商事は全額出資のスーパー「サミット」(東京・杉並区)や99年11月に資本参加したマーチなどの食品スーパーを抱えている。西友との資本提携を機に各社を再編成してスーパー部門の強化を図る。

スーパー、コンビニの総合商社による陣取り合戦は終盤戦を迎えるそうだ。三井商事がローソン株取得をテコにダイエー・グループとの関係を強化すれば、ライバルの三井物産は、セブンイレブン・ジャパンのEC運営会社に出資して関係強化を図った。伊藤忠商事は西友からファミリーマート株を取得。いずれもスーパー、コンビニ店頭での将来のECビジネスをにらんでの動きのようだ。

## ▽ボーナス現物支給

スーパー業界、東の敗者が西友とすれば、西はダイエーだ。連結対象の有利子

負債だけでも、2兆9000億円。西友のほぼ3倍だ。支払い金利だけでも100億円もある。

経営再建も懸命だ。金融機関からの要請で優良資産の売却を急いだ。借入金を圧縮するためだ。消費者金融会社「ディックファイナンス」、持ち帰り弁当「ほかほつか亭」、ハワイのアラモアナショッピングセンター。ダイエー球団の身売り話も浮かんでは消えている。

この1月、虎の子のローソン株の一部(20%)を三菱商事に売却したのも、債務圧縮のためだった。売却額は1700億円。

ローソン株をめぐる総合商社間の争奪戦は激しかった。三菱商事と丸紅が争い、当初はダイエーループ総帥の中内功会長とトップが個人的に親しく、94年から商品開発などで包括契約の関係にある丸紅が優勢とみられたが、最後は資金力のある三菱商事に軍配が上がった。ダイエーは、丸紅には5%分を売却した。

中内功会長は新聞のインタビューに、「三菱商事の世界的ネットワークによる世界的な支援を期待する」と語った。三菱商事にとってローソン株取得の意味は大きい。ローソンに納入する商品にマージンがとれるからだ。将来は、全国47都道府県に展開する約7200のコンビニ店舗で、消費者向け電子商取引(EC)や金融サービスを展開する大構想も

ある。コンビニ最大手のセブンイレブン・ジャパンを追撃するためだ。

三菱商事にとってローソン株取得は、やがて親会社ダイエーを支配下におくための橋頭堡ではないかという憶測もないではない。

その決定から2ヶ月後、ダイエーは、ボーナスの一部を販売商品で充てる「現物支給」を2000年度から導入すること

で労使が合意した。3月初めのことだ。ボーナスの一部にせよ、現物支給するの

は、ダイエー設立以来初めてのこと。産業界でも三菱電機が86年と98年に実施したくらいで現物支給は非常に珍しい。

これを伝えた夕刊フジ紙は、ボーナスの現物支給を「労使一丸となつて業績回復を目指すものとして注目される」とコ

メントしたが、ローソン株売却でもダイエーの経営内容は好転せずを証明したようなニュースだった。

関係者によれば、ダイエーのボーナスは年間で給与の4ヶ月分。2000年度からは3ヶ月プラスα(アルファ)となる。そのα分の内訳は、0・5ヶ月分がダイエー店舗店の商品に限り購入できる現物支給で、残りが各自の業績に比例させた現物支給となる。組合員の平均給与は、34・2歳で28万3761円。平均的組合員の今年度の現物支給分は約14万円という。

最近は中内功会長も少々やけくそ気味のように思えてくる。「まだ、食品は高すぎる。肉とかは米国の2倍。マーケットがグローバル化すれば、日本も米国並みになる必要がある。ダイエーが直接インターネットで米国から食品を買えば、半額で買える。時代がどう変わるとか、面白いな」(毎日新聞記者とのインタビュー)

その食品現場は大混乱だ。相次ぐリストラでバイヤーを他部門に配置

## 流通小売業界の再編への動き

### 年月 トピックス

2000年04月	西友に住商が出資、株11.83%取得で西武百貨店を抜き筆頭株主に そごう、再建計画を発表、取引銀行に総額6390億円の債権放棄を要請 ダイエーDS子会社ハーフ・アンド・トップ全7店が閉鎖 ウエルマート(兵庫)と、山陽マックスバリュー(広島)が合併し、マックスバリュー西日本に
2000年03月	ダイエーが、ローソン株の20%を三菱商事に、5%を丸紅に売却 山形松坂屋と、米国ロサンゼルス松坂屋が閉鎖 スーパーの丸信(山口)、2回目の不渡り、自己破産へ
2000年02月	茂原そごう閉店 北海道ジャスコと札幌フードセンターが合併、業態別にグループ再編 町田大丸閉鎖 長崎屋が更生法申請、流通業界で過去最大 松坂屋、中部松坂屋ストアと関東松坂屋ストア、スーパー子会社統合 ダイエー、愛川店を閉鎖
2000年01月	ダイエー、久留米東・大分2店閉鎖、トポス富士吉田店も閉鎖、不採算で ジャスコ、長野のスーパー6店売却、西友系に小型店整理の一環 マミーマート、住商が出資、株20%保有で筆頭株主に、役員派遣、サミットと連携
1999年11月	ジャスコが、北陸ジャスコの吸収合併発表、持ち株会社移行にらむ
1999年09月	ハイマートとたいらや合併、エコス、仕入れ集約し効率化 九州のコンビニ3社、持ち株会社設立し事業統合を発表、地域最大合計800店
1999年07月	三越新宿南館閉店
1999年03月	ジャスコが信州ジャスコと扇屋ジャスコの合併発表
1999年02月	ジャスコがフレックス、中部ウエルマート、アコレの合併発表
1999年01月	東急百貨店が日本橋店閉店 サークルケイとサンクス、2001年に向け対等合併、コンビニ4位に
1998年02月	西友がファミリーマート株を1350億円で伊藤忠商事に売却

「まだ、食品は高すぎる。肉とかは米国の2倍。マーケットがグローバル化すれば、日本も米国並みになる必要がある。ダイエーが直接インターネットで米国から食品を買えば、半額で買える。時代がどう変わるとか、面白いな」(毎日新聞記者とのインタビュー)

その食品現場は大混乱だ。相次ぐリストラでバイヤーを他部門に配置

# 農と食産業の “時々刻々”

2000 → 2001

「棒引き」を取引金融機関に要請したと對じた。わずか1年前には「連結ベースでも156億円の自己資本がある」と説明していた。ふたを開ければ実際は7100億円の債務超過に陥っていた。粉飾決算まがいの手法で、ずっとボロ隠しを続けてきたが、もはや命運もここまでといった状況だ。

道に開拓して消費者が満足する商品の品揃えという発想はないのか。ともあれ中内構想が実現すれば、ダイエーの店頭は、輸入農産物に席巻されてしまうことになる。

轉扱したりて、産地からの指揮が絶く  
バイヤー引き揚げの後は、規模の大きい  
農業者に、仕入れのアウトソーシング  
(下請け) をやらせて急場しのぎをして  
いるところ。

はれ  
当社  
数あるほどしが居舎がなか  
つたのを、独自の資金調達法で全国28店  
もネットワークを拡げた。その資金調達  
法とは、

関だった。とくに興銀は、富士、第一勧業との統合で、興銀は合併相手先からその処理を求められた。

借り入れではない。共同出資者を募ることで対応する。グループの全店舗網は、セブンイレブンを含め9300もある。そこへ記載するATM（現金自動販賣機）

てね、業界では”水島マジック“と呼ばれていましたよ。さらに、地域ごとに店舗を独立法人にして、既存法人（既存店）が新設法人（新店）に出資の形で債務保証を行うという仕組みを取り入れていました。銀行マンならではの発想でしたよ」（そぞう関係者）

が、バブル破綻による地価急落でパンクしたことだ。

機的状況。土地を所有して含み益に期待した日本型経営の終焉を告げるものでもある。土地の利用権を重視する経営に徹したヨーカ堂の経営者は実にあっぱれなものである。眞の経営者たるんとする農業者も、その教訓を多とすべきではないか。

この水島マジック。地価が急落するとば店舗不動産などは逆に含み損となり経営を圧迫することになる。追い打たれをかけるように不況による本業の低迷が、そこらの収益をいつそう悪化させた。グループの140の取引金融機関から借り入れ額は1兆7000億円にぐるープ全体の債務超過は、いまや000億円に達し、身動きがとれない状態に陥ってしまったのだ。

イバルが巨額の借金で身動きがとれないのを後目に、余裕資金をドカーンと積み上げた。セブンイレブン・ジャパンやデニーズ・ジャパンなどを含むグループ全体で4500億円。ヨーカ堂単独でも900億円もあるという。

経営方法も実にユニークだ。キーワードは、「無借金」と「無所有」の2つ。3月12日付け日経新聞は、「創業以来、本社も店舗も配送車も原則、借り物で、

が義務づけられ、翌年度には事業用資産の減損会計も導入される見通しだ。地価下落が続く限り、評価減のリスクは土地所有者に重たくのしかかつてくる。農地とて同じことだ。

もう一点。商社主導の流通再編は農業現場とは決して無縁ではない。農業者はこれを肝に銘すべきだ。スーパー、商社のリクエストに応えられない農業者は、やがてマーケットで淘汰選別の憂き目に

その水島氏。会社を倒産の瀬戸際に追い込んででもなお「年収4億円」（週刊文春4月20号）も手にして、自らの経営責任を追及されるのを恐れたのか、不採算店の閉鎖・売却に反対していた。今回（

社有車は伊藤雅俊名誉会長用だけという。関係会社以外の株式は投資も所有しない徹底ぶりだ」と伝える。

そのヨーカ堂。今度は決済専門銀行の設立に向けて準備中だ。100億円から

合うだけだ。当然、行政が進める集落営農的な農業経営形態は早晚行き詰まる。農業改革は、政治によつてではなく、流通業界によつてマーケットで着々と進むような予感がしてならないのだ。