

関西スーパー 統合の重責

H2O傘下「営業益8割増」約束

コスト減 具体策急務

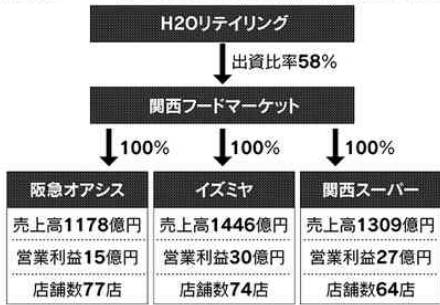
関西スーパーマーケットがエイチ・ツー・オーテイリング（H2O）傘下のスーパー2社と経営統合することが決まった。買収の意向を示していたオーケー（横浜市）との戦いには僅差で勝利したが、「営業利益の8割増」など厳しい約束を株主と交わした形になった。大型再編が続くスーパー業界は競争が増す。統合効果を早期に出せなければ、勝ち残りが難しくなる。



H2O関係者からは「統合は数年後が理想的だった」との声も漏れる

「的外れな業績なら辞任する覚悟はあるか」。29日の関西スーパーの臨時株主総会では経営統合を巡り、株主から厳しい声が続いだ。総会でH2Oのイズミヤ、阪急オアシスの株式交換提案が僅差で承認され、20

関西スーパーなど3社は持ち株会社方式で統合される



(注)各社のデータは2021年3月期

3月期見込み比で8割増を描いた。取引先の食品卸は「スーパーではあり得ない伸び率だ」と不安を示す。

経営状況厳しく

統合後の取り組みとして、商品の共同仕入れやシステム統合、決済端末の共通化なども挙げるが、いつまでに何をやるかなどの具体策は示せていない。総会に出た株主からは「説明があやふやで重要な部分が明らかにされていない」との声も上がった。

関西スーパーの経営状況は厳しい。近年の利益率は高くても2%台に低迷。幹部が業界団体の勉強会などに顔を出す機会も少なく「時代の変化に疎くなった」（関西スーパーの元幹部）ともいわれる。各社の収益源の一

つとなっている総菜は、品ぞろえなどが弱いとされ「他社と比べ数割遅れ」（関東の大手スーパー）との指摘もある。H2Oは、主力の百貨店事業が新型コロナウイルス禍で苦戦しており、食品スーパーを第二の柱に育てる方針を掲げている。傘下の2社と関西スーパーとの経営統合によって規模を拡大し、コスト削減を進める考えだ。ただ、H2O関係者からは「関西スーパーとの統合は、本来は数年後が理想的だった」との声も漏れる。H2Oは、スーパーの構造改革などスーパー事業の立て直しの真最中で、すでに関西スーパーの経営課題に力を集中しにいくのが実情だ。オーケーの参入で予定が早まった側面があり、今後は、統合した後継の経営バランスが課題となる。

大型再編続く

一方でスーパー業界では大型再編が続ぎ、各社とも経営強化に「待ったなし」の状況だ。3月に米ウォルマート傘下だった西友を投資ファンドのコーバーク・クラブ・ス・ロパーツ（KKR）と楽天グループの連合が買収、イオンも中西両地盤のフジを22年3月に買収する。

今後、米国や中国のようにネット企業が積極的に大手スーパーの買い手として存在感を高める可能性もある。

イオンの岡田元也会長は9月の記者会見で「様々な小売業で大型化・寡占化が進み、アマゾンや楽天グループの存在感も高まる一方、スーパーはまだまだ大きく遅れている」と危機感を示した。経営見直しの成功例のひとつに、19年にユニーを完全子会社化したパン・パシフィック・インターナショナルホールディングス（HFD）がある。高コスト体質で店舗競争力も衰えていたユニーに対し、パンパシHDは徹底したコスト削減を要求、不採算店をMEG A.D.N.キョーテニに業態転換するなど大胆な見直しを進めた。

その結果、ユニーの21年6月期の営業利益率は5.9%とスーパー業界では異例の高水準に達した。関口憲司・ユニー社長は「社員が過去の成功体験を捨て、当事者意識を持って結果だ」と説明する。

関西スーパーは約60年にわたり独立経営を貫き、かつては食品スーパーの「教科書」とも称賛された。関西の名門は、過去の栄光を捨ててゼロから経営を見直すことができるのか。早急に利益改善に向けた具体策を練ることができれば、今回は経営陣を支持した消費者や投資家の反発を招き、いばらの道を歩むことになりかねない。

(安田龍也、河野祥平)