

長所吸収、収益率を向上

勇者の挑戦

ぎふ財界人列伝
バローホールディングス編

「企業は大きくなって社会に貢献しなければいけない」。田代正美は出店攻勢を加速するとともに、収益率を高めるため、2005年から積極的なM&A(企業の合併・買収)に乗り出す。地方で店舗を展開する複数のスーパーマーケットを相次いでバローグループの傘下に収め、規模の拡大を追求していく。

「流通業界は再編が進んでいくという予測の中で、東証1部にいた方がM&Aがやりやすい」。営業収益が2千億円を超えたら東証1部に上場する。田代は計画通り05年に1部上場を果たしたタイミングで、積極的なM&A戦略を実行に移した。

バローのM&A戦略が他社と違っているのは、成り立ちや風土が異なる企業を集約していく点にある。企業の良さを学び、吸収するためだ。

この年にスーパー2社を相次いで子会社化した。名古屋市中心に7店舗を展開するディスカウント型食品スーパーの「タチャ」は、生鮮食品の販売や仕入れに独自のノウハウを持っており、グループ戦略に生かす狙いがあった。名古屋地区のドミナント(地域集中出店)の形成にも効果があると判断した。

次に手掛けたのは、未出店地域だった福井県の最大手食品スーパーチェーン「ユース」。福井を中心に石川、滋

賀で30店舗を展開しており、バローの富山、石川の店舗を合わせると、北陸3県の食品スーパーではトップの売り上げが見込めた。

田代は当時のインタビューで「業界では経常利益率の目標はほぼ3%。バローは正しい経営をすれば5%はいけると考えているが、タチャは7%を超える。そこをどういう理由があるのか。チラシを出さずに集客するローコスト経営を進めるなど、学ぶべきことは大きい」と評価した。「そのまま生かせるか」という問題はあがあるが、お客さまサイドに立ったマネジメントをつくり上げなければ、企業が膨張して収益率が下がるだけ」と分析している。

ユースについては「北陸地域での売り上げはバロー200億円、ユース300億円。両方とも単独では経済効果に問題があった。最低でも500億円のロットがないとスケールメリットが出てこない」と指摘。「北陸ナンバワンとなり、1千億円の事業規模を早

急につくり上げたい。金沢でドミナントを進めていく」と次の一手を進めた。06年には静岡県で4店舗を運営する「オカノ」、07年に10店舗を展開する「サンフレンド」(現食鮮館タイヨー)を買収し、静岡でもドミナント化を進めた。

組織の拡大に伴い、バローは15年、持ち株会社「バローホールディングス(HD)」へと移行する。会社を分割してスーパーマーケット(SM)とホームセンター(HC)の事業会社を新設した。HDはドラッグストア運営の中部薬品といった連結子会社も束ね、グループ全体を統括。グループ戦略の構築や管理機能集約による効率化を進め、個別事業の成長を加速させた。

HDの社長に就任した田代は規模の拡大を追求し、17年に営業収益を5千億円の大台に乗せた。第2の創業を標榜して社長に就任してから25年で約10倍に成長させた。しかし、日本一のスーパーマーケット



スーパーマーケット2社と資本業務提携を発表するバローホールディングスの田代正美(右)＝2018年、東京都

トを目指す田代は翌年、新たな行動に出る。北海道・東北地方と中国・九州地方でそれぞれスーパーマーケットを展開するアークス(札幌市)、リテールパートナーズ(山形県防府市)と資本業務提携を結んだ。「経営ノウハウを共有して競争力を高める考えが一致した」と言い、新日本スーパーマーケット連盟と命名した。営業収益はバロー15440億円、アークス5139億円、リテール2289億円で3社合わせると1兆円を超えた。

田代は会見で「独立系スーパーが、このままでは駄目になるという危機感があった。全国のスーパーマーケットの受け皿ができれば面白い」と先を見据えた。(敬称略)

◇◇9

M&A戦略



バローホールディングスの中核を担うスーパーマーケット事業の店舗



2番目の柱のドラッグストア事業の店舗



3番目の柱となるホームセンター事業の店舗