

ダイエーの経営戦略

基礎演習 8 組



1997年12月22日

(要約)

国内最大手のスーパーであるダイエーは、近年衰退の道を歩んでいる。

まず、ダイエーにとって厄介なのが本店法である。ダイエーの中内社長は、本店法が廃止され、スクラップ・アンド・ビルドのしやすい状態になることを望んでいる。

また、店を作るためには多大な資金が必要である。そのため、流通業者は、金融機関と結びつくことを余儀なくされる。金融界は、強い力を持つ大手小売業のオーナーに振り回されている状態であった。事実、さくら銀行は、イトーヨーカ堂のメインバンクをしているという理由で、ダイエーのメインバンクから外されてしまった。

しかし、ローコストを追求しすぎたダイエーは赤字を抱えることとなり、それまでの方針を転換しなければならない事態に陥った。

そのためダイエーは様々な方面へ進出した。もとより野球やサッカーといった、スポーツ界には進出していたダイエーであったが、今度はパソコン業界への進出も決意した。そのため、パソコン業界はますます熾烈な争いが繰り広げられることとなる。

だが、忠実やなど三社との大型合併により、さらに本店法に苦しめられることとなり、阪神大震災の影響もあり、ダイエーはさらに苦しい立場に立つこととなった。

さらに、ヤオハンジャパンの倒産により流通業界に衝撃が走る。このことは、堅実経営を忘れてしまっているダイエーにとって、他人事では済まされないのである。ヤオハンの経営の失敗は、中堅スーパーであるのにもかかわらず、海外へ進出し、人員・資金の不足に陥ったことに起因する。ダイエーはヤオハンの失敗を教訓として、これからは堅実経営に励むことが必要である。また、社長一人に頼らず、彼の思うが儘に経営をさせないようにして、若手を育てなければならないことが、これからの課題である。

(はじめに)

この世界にあるあらゆるものは、流通によって動いている。その流通を担う流通業界のなかで、最も大手のスーパーなのであるのがダイエーである。しかし、近年のダイエーには、かつての勢いが失われつつある。それはなぜなのであろうか。そこで、ここではダイエー衰退の原因を論理的に、かつ多面的に論証する。

第1章：中内社長の本店法に対する考え

第1節：本店法をどうすべきか

ダイエーのみならず流通業界全てを巻き込んで、いま問題になっているのが大規模小売店舗法（以下、本店法）についての問題である。¹ダイエーの中内社長は、本店法が廃止されると、スクラップ・アンド・ビルドがしやすくなると考えている。今までは、大手の流通業、特にダイエーなどでは、スクラップしたくてもできない場合が多く、やむおえずに店を開けていたのである。そのため、この法律は「日本の流通の近代化を非常に遅らせた」と中内氏は言う。

¹ 「従来のカテゴリー分けは通用しない！」週刊東洋経済、1997.2.8、p18～19

中内氏は、大店法を全廃へ持って行くべきだと考えている。そして、海外の企業の日本への進出も当然のごとくかんがえている。

第2節：大店法廃止にこだわる理由

なぜ彼はこれほどまでに大店法廃止にこだわるのだろうか。²92年に改正大規模小売店舗法が施行されて以来、流通業界は空前の出店ラッシュにあった。大店法が廃止されたら、大型チェーン店によるさらに激しい出店競争が展開されるだろう。そうになると、かなりの額の資金が必要となってくる。

第2章：流通業界と金融界

第1節：金融界と結びつく必要性

92年の際もそうであったが、流通業界は、資金調達のために金融界と結びつく必要がでてくる。もとより日銭商売で倒産リスクが小さい小売業は銀行の上客である。

第2節：力関係の出現

しかし、最近ではそううまくもいけなくなったようである。戦後成長した大手小売業はどこにも強力なオーナーがいる。それらのオーナーの意向に、銀行は振り回されがちなのである。

第3節：ダイエー、さくらをメインからはずす

ダイエーは96年9月下旬、さくら銀行をメインバンクから外す、ということを決めた。この裏には、その年の2月にさくら銀行の末松謙一会長が、ダイエーのライバル、イトーヨーカ堂の監査役に就任したことによる。ダイエーとイトーヨーカ堂は日本のスーパー界を2分して争っているライバル同士の会社である。もちろん、ダイエーはイトーヨーカ堂に対して強いライバル心を抱いている。

ここで重要なのは、90年に太陽神戸銀行と三井銀行が合併してさくら銀行が誕生したということである。太陽神戸はダイエーのメイン銀行団の一角を占めていたが、三井はヨーカ堂のメイン銀行であった。二銀行の合併当時から、ダイエーはさくらが二社のメインバンクを兼ねることについて、不快感を示していたのである。

ダイエーは住友、三和、東海、さくら、富士の五行並列メインという珍しい体制をとっており、どの銀行に対しても同じ借入額、株比率であった。その1つであるさくらが絶縁状を叩き付けられた。

ダイエーは小売業の代表として、銀行に対し、「借りる側」の力が上がってきていることを見せつけた。

第3章：ローコスト追求の欠陥

第1節：ダイエーの経営赤字

だが、そのような強気な態度もそう長くは続かなかった。³ダイエーは、96年8月中旬

² 西村 豪太「ダイエー、ヤオハンにみるメイン選別の本当のワケ」金融ビジネス、1996.12、p18~19

³ 西村 豪太「ダイエー実質赤字で方針大転換」週刊東洋経済、1996.9.21、

期の業績が経営赤字に終わった。借入金による金利負担も拡大し、保有する株を子会社に売却し、銀行株も益出して、その状況を打開した。

第2節：ダイエーの方針転換

ダイエーが経営赤字に終わった根源的な理由は、ローコストをあまりに追求しすぎたことであろう。販売要員が極端に不足し、さらには店舗への投資を抑えたことで、客が離れてしまったのである。そのため、赤字脱出策として提示されたプランは、明白な路線転換を意味していた。まず、仕入れの権限をより現場に近づけるために、商品別だった仕入れ窓口を、量販売やディスカウント店といった業態別に切り替えた。これには、本部集中仕入れでバイイングパワーを強化するというねらいがある。さらに、人件費削減よりも営業力強化を優先し、グループ企業への出向者を、8000人中500人を呼び戻した。

第3節：ローコスト追求の末路

しかし、商品の価格競争力が落ち、店舗の集客力自体が弱体化している。現状では、さほどの効果は期待できないだろう。ローコスト追求の欠陥がここに来て露になった。

第4章：ダイエー、パソコン業界参入

第1節：パソコンショップ設立計画

危機感を持ったダイエーは、新たな方面での戦略を開始した。⁴その一環に大規模パソコンショップ設立計画があるが、そのことはパソコン販売業界に大きな衝撃を与えた。

第2節：元ラオックス社長の代表取締役就任

設立されたダイエーメディアソリューションズ(DMS)の代表取締役専務に就任した内田喜吉氏は、ラオックスの社長を四年間務めた人物で、秋葉原各店の会合で幹事を初代から長く務めた「秋葉原の顔」であった。彼は、第一号店を、・200坪クラスの大型店にして、・駅前につくる としか明らかにしていない。

第3節：揺れるパソコン業界

実質的には引退生活だったという彼を誘った中内社長の手際は見事である。ダイエーの明暗をかけた決断により、パソコン業界では、これからますます熾烈な争いが繰り広げられるだろう。

第5章：ダイエーとスポーツ

第1節：スポーツ界進出

だが、そもそもダイエーがこうまでしなければならなくなったのは、堅実経営を忘れて、あまりにも多方面に進出しすぎたことが原因である。その一つがスポーツ界への進出である。福岡ドームの建設は、野球やイベントなどに使用し、それなりの収益を獲ているが、球場の屋根の開閉をおこなう際、多大な費用が必要となってしまう欠点もある。また、サッカーチームであるヴィッセル神戸からのスポンサー撤退という失態も演じた。

第6章：大型合併による支障

第1節：ダイエーと忠実屋

スポーツ界進出の他に、大手スーパーとの大型合併ということもある。合併によりさらに巨大なチェーン店になれたことまではよかったが、そのために、さらに大店法に悩まされることになったのである。

⁵忠実屋は、ダイエーに合併された後、元社員はバラバラになってしまい、過去の仕事仲間たちの消息を知るには、ハガキだけが頼りという状況だ。忠実屋をここまで追い込んだのは、ほぼ大店法のためだったと言ってよい。その大店法の毒牙に、今度はダイエーが犠牲になる番なのだろうか。

第2節：方針転換

ダイエーは96年度中間決算が実質経営赤字に転落したため、業務予想を大幅に下方修正した。さらに、それまで極端に減らしていた店頭販売員を呼び戻したり、仕入れをこれまでの全社一括方式から、スーパー、ディスカウントストアと業態別に分けるなど、てこ入れ策を次々と実施した。

にもかかわらず、である。ダイエーはその年の12月、売上が7%のマイナスに終わった。さすがに中内社長もこの時ばかりはショックの色を隠せなかったようである。

もともと頭を悩ませている大店法の存在のみならず、忠実屋など三社との大型合併や、阪神大震災の余震がまだ残っていたために起きた悲劇である。

ダイエーが下り坂を下り始めているというのは紛れもない事実のようだ。

第7章：ヤオハンジャパン倒産

第1節：ヤオハンの実態

ここで、流通業界全てを揺るがす出来事が起こる。ヤオハンジャパンの倒産である。⁶ヤオハンジャパンは、もともと静岡を地盤とする中堅スーパーであった。大店法の規制に縛られて出店が進まない国内に早くから見切りをつけ、海外へ新天地を求めた。しかし90年以降の大店法緩和以来、イトーヨーカ堂やユニーなどの大手チェーンが次々に静岡へ進出し出した。皮肉にも、中堅スーパーであるヤオハンはそれまでは自らが嫌っていた大店法によって救われていたのである。海外への人材の供給・資金の調達に間に合わず、ヤオハンは倒産した。

(おわりに)

これからのダイエーは、ヤオハン倒産を教訓として、堅実経営に励む必要がある。まず、社長の思うが侘に経営を任せただけに、堅実経営を忘れ、危ない橋を渡ることになってしまったということがある。また、彼一人に頼りすぎたため若い社員が育たなくなり、これからの経営に支障をきたしかねない。中内社長は、すぐにでも身を引いて、若い世代に会社を任せるべきである。

⁵ 「ダイエーが不採算店切れぬ理由」週刊東洋経済、1997.2.8、p20～22

⁶ 「裏目に出た内外二正面作戦」週刊東洋経済、1997.2.8、p24～25

参考文献：

「従来のカテゴリー分けは通用しない！」週刊東洋経済、1997.2.8

西村 豪太「ダイエー、ヤオハンにみるメイン選別の本当のワケ」金融ビジネス、1996.12

西村 豪太「ダイエー実質赤字で方針大転換」週刊東洋経済、1996.9.21、

「ダイエーパソコン参入の衝撃」週刊東洋経済、1996.9.14

「ダイエーが不採算店切れぬ理由」週刊東洋経済、1997.2.8

「裏目に出た内外二正面作戦」週刊東洋経済、1997.2.8