

# 業績推移と経営判断の関係

——ダイエーの事例——

## Performance and Managerial Decision

——The Case of Daiei——

金原 達夫\*

Tatsuo Kimbara

榎本 悟\*\*

Satoru Enomoto

### 目次

I. はじめに

II. 会社の概要と沿革

III. 業績データの分析

IV. 経営判断と意思決定

V. 得られる教訓

VI. 結び

#### I. はじめに

流通革命の旗手として戦後の小売業を変革し日本一の小売企業となったダイエーが、小売業に果たしてきたその役割は大きなものがある。ところが、同社は、2002年3月に産業再生法（産業活力再生特別措置法）の適用を申請した。本稿では、1980年以降のダイエーにおける業績の推移とそれに関連する経営上の判断および意思決定について事実を確認し、そこから企業経営の特徴を明らかにすることが目的である。

ダイエーの成長を前半と後半に分けて、後半の業績および経営判断・意思決定に焦点をおいて分析する。前半は、創業から日本一の小売業になっていく成長期間である。この期間は、強い指導力の下で革新を行い、直面する課題を乗り越えて発展してきた。後半は、小売業日本一になってから、中内切が経営者としての地位を退くまでの期間である。後半は、規模拡大に伴う管理問題、業績低迷、市場条件の変化に伴う戦略修正、後継者の選出などの問題が顕在化した。

本稿では、これらの問題に対してダイエーがどのように取り組んできたか、どのような経営上

の判断が行われてきたか吟味する。まず第一に、1980年から2000年間の業績を分析し、いつ、どのような事実があったのか確認する。第二に、その過程で、ダイエーにおける経営判断および意思決定がどのように行われたか吟味する。そして、最後にこの事例研究から得られる教訓について整理する。基礎となる業績データについては、表2に示した。ダイエーの決算月は2月である。したがって、以下で言及する財務データの年度はこの決算期を意味している。

#### II. 会社の概要と沿革

ダイエーは、1957年（昭和32年）に大栄薬品工業株式会社として設立され、「主婦の店ダイエー薬局」1号店がこの年に大阪・千林駅前にオープンしている。1962年に株式会社主婦の店ダイエーに社名を変更し、1970年に株式会社ダイエーに変更した。同社は、日本経済の成長を背景に流通革命の担い手として小売業の変革に大きな影響を与えてきた。

設立当時は、その店名の通りドラッグストアで、薬品や化粧品、日用品を主に扱った。しかし、まもなく、食品の割合を増やし、食品スーパーとして成長を始める。やがてチェーン展開、総合スーパー（GMS）へと成長していく。価格破壊と流通革命の先頭に立ってきた同社の成長はめざまし

\*広島大学大学院国際協力研究科 教授

\*\*広島大学大学院社会科学部 経営学専攻 教授

（注）本稿は第49回組織学会九州部会（2002年11月30日、九州大学）での報告に加筆修正したものである。

く、1972年には小売業日本一の地位を獲得した。1971年に大阪証券取引所第二部に上場し、1972年には大阪証券取引所、東京証券取引所の第一部に上場している。

この間、消費者の側に立って、価格決定主導権を獲得して大幅な値引き販売を実行しようとするダイエーは、適正な価格維持が必要であったとした松下電器、花王石鹼等と対立し、既存の中小小売店とも対立してきた。松下電器とは、約30年にわたって取引停止状態が続いた。ダイエーは、直接仕入れ、海外商品の直輸入、プライベートブランド商品の開発など、それまでの流通業界の慣行を打ち破る革新的活動を果敢に展開した。総合スーパーとして、小売業界にその強力な地位を築いた。1990年代には、ディスカウント・ストアであるハイパーマートの展開を進め、一層の事業拡大を試みた。規制緩和による内外価格差の解消によって、購買力が向上し、倍以上の店舗数が必要になるとして規模拡大を続けた。しかし、日本経済の停滞の中で、ダイエーの業績は回復せず、1998年以降は経営の危機に陥り再建が急務となった。中内功は経営の危機に陥り再建が急務となった。中内功は、2001年1月に辞任し、完全にダイエーの経営から退いた。ダイエーは2002年3月に産業再生法の適用を申請した。

表1 ダイエーの歴史

年	事 項
1957.4	前身である大栄薬品工業株式会社設立、この年に「主婦の店ダイエー」1号店を大阪・千林駅前に開店
1970.3	株式会社ダイエーに社名変更
1971.3	大阪証券取引所第二部に上場
1972.1	大阪証券取引所第一部に上場
1972.2	小売業日本一達成
1972.3	東京証券取引所第一部に上場
1980.8	年商1兆円達成
1982.3	株式会社十字屋と業務提携
1994.3	株式会社忠実屋、株式会社ユニードダイエー、株式会社ダイハナと合併
2001.1	中内功会長兼社長退任
2002.3	産業再生法適用申請

### III. 業績データの分析

#### (1) 成長性

業績については、成長性、収益性、生産性の3つの指標を取り上げ、その事実を確認しておこう。

成長性に関しては、対前年比売上高伸び率と既存店売上高伸び率を取り上げる。表2に示されるように、ダイエーの売上高(小売り・卸売上高)は、1980年以降1995年までは増加傾向にある。1980年に売上高1兆円を超えてから1994年には売上高が2兆円を超えるまでに拡大している。総売上高の2兆円達成はこれより2年早い1992年である。1990年頃までは、成長に一定の力強さがあった。売上高1兆円を達成した1980年には、次なる目標としてグループ企業の売上高4兆円が掲げられている。中内功にとって、成長は最大の経営目標であった。

ところが、このような売上高増大にもかかわらず、各年の対前年比売上高伸び率を調べると、合併によって店舗数が約5割増えた1995年を除けば、1981年の10.7%をピークにその後は低下している(以下の売上高は表2に示した小売り・卸売上高のことである)。1980年代末のバブル期に向けて伸び率が增大したものの、それでも1981年のピーク時を超えることはない。売上高伸び率の最初のマイナスは1993年に現れている。

小売業の売上高の伸びは新規開店と既存店閉鎖に直接影響される。新規開店を行い店舗数を増やすならば、売上高が増大するのは自然である。そこでまず小売り店舗数を確認すると、ダイエーの店舗数は、1998年まで増加している。特に1995年の店舗数は、1994年3月に行った株式会社忠実屋、株式会社ユニードダイエー、株式会社ダイハナとの合併により大きく増加している。この年の店舗数の増加は著しく、売上高の伸びが店舗数の増加に依存している部分大きい。

そこで次に、既存店の売上高伸び率を調べてみる。ここで言う既存店とは、当年度及び前年度に開店や閉店があった場合、同じく営業権の譲渡・譲り受けがあった場合を除く店舗である。表2に示した既存店の売上高伸び率は、これら店舗を除いて計算している。既存店の売上高伸び率を計算すれば、個々の事業が実質的に成長しているか否か、店舗数の増減の影響を除いて示すことができる。

既存店売上高伸び率は1980年代には全ての年においてプラスの伸びを示し、1986年に最も高い7.0%の伸び率を記録している。その後、伸び率の低下はあるものの、事業は成長している。ところが、

表2 ダイエーの業績推移

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
売上高 (百万円) <sup>a</sup>	1,006,892	1,114,477	1,194,787	1,207,963	1,226,624	1,255,857	1,346,395	1,418,124	1,518,878	1,639,442
対前年比売上高伸び率 (%)	9.6	10.7	7.2	3.1	1.5	2.4	7.2	5.3	7.1	7.9
既存店売上高伸び率 (%)	4.1	4.5	3.0	0.5	0.3	2.6	7.0	2.3	3.6	4.9
売上高営業利益率 (%)	3.40	3.77	3.60	3.08	3.16	3.10	2.55	2.57	2.48	2.38
売上高純利益率 (%)	0.88	0.84	0.81	0.51	0.52	0.55	0.42	0.44	0.45	0.47
総資本利益率 (%)	1.62	1.38	1.35	0.80	0.80	0.91	0.77	0.89	0.93	1.01
従業員1人当たり売上高 (千円)	57,022	62,366	73,707	78,170	83,546	49,734	51,986	55,194	42,232	43,188
1平方m当たり売上高 (千円)	966	994	918	887	855	861	877	885	912	952
総資本回転率 (%)	1.83	1.65	1.67	1.58	1.55	1.65	1.84	2.00	2.08	2.16
平均従業員数 (人) <sup>b</sup>	17,658	17,870	16,210	15,453	14,682	25,251	25,899	25,693	35,965	37,960
店舗数 (店)	159	165	177	162	166	157	164	169	177	185
連結負債合計 (百万円)	509,400	624,597	686,144	806,717	777,047	755,397	745,586	747,968	820,797	901,675
単独負債合計 (百万円)	461,363	575,979	599,323	698,726	653,785	630,360	577,423	562,729	615,034	598,619

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
売上高 (百万円) <sup>a</sup>	1,734,657	1,779,328	1,980,550	1,967,006	2,016,969	2,469,842	2,432,828	2,434,776	2,402,762	2,276,916	2,141,034
対前年比売上高伸び率 (%)	6.0	3.5	10.1	-0.7	2.5	22.5	-1.5	0.1	-1.3	-5.2	-6.0
既存店売上高伸び率 (%)	4.2	2.2	2.6	-3.4	0.1	-9.7	-3.2	-2.4	-2.8	-5.0	1.0
売上高営業利益率 (%)	2.30	2.35	2.35	2.07	1.75	0.80	1.62	0.10	-0.69	0.51	0.54
売上高純利益率 (%)	0.48	0.49	0.46	0.40	0.48	-1.01	0.56	0.05	0.04	0.04	0.05
総資本利益率 (%)	1.06	1.02	0.96	0.79	1.01	-2.26	1.11	0.10	0.09	0.08	0.09
従業員1人当たり売上高 (千円)	43,612	43,587	42,776	43,000	50,253	46,086	56,997	50,836	44,716	43,222	43,706
1平方m当たり売上高 (千円)	960	962	950	904	882	845	761	686	657	629	616
総資本回転率 (%)	2.20	2.11	2.08	1.99	2.09	2.24	1.99	2.00	1.92	1.85	1.83
平均従業員数 (人) <sup>b</sup>	39,843	41,281	46,300	45,744	40,136	53,592	42,683	47,894	53,733	52,679	48,987
店舗数 (店)	189	191	215	225	223	348	365	375	378	346	303
連結負債合計 (百万円)	979,936	1,093,557	1,320,592	1,421,898	1,504,064	2,071,374	1,994,935	2,074,633	2,037,773	1,953,873	1,720,686
単独負債合計 (百万円)	637,750	707,464	823,522	782,736	763,181	1,005,965	971,453	1,004,958	1,053,031	978,859	933,805

(資料)：『有価証券報告書』(会社年鑑)より作成

(注) a：小売り・卸売上高

b：従業員数は1985年からパートタイマーを含む、1988年からはパートタイマー・アルバイトを含む。1日8時間換算の人数。

1993年以降になると既存店の売上高伸び率はマイナスとなり、1995年には阪神大震災の影響も加わってマイナス9.7%と落ち込んでいる。以後1999年まで既存店売上高は連続してマイナスを記録している。これに加えて、1平方メートル当たりの売上高も1991年以降一貫して低下している。これらのデータを見れば、1993年以降は、店舗の実質的な意味での成長は実現していないことが指摘できる。

このように既存店舗の売上高が連続して前年度比マイナスになるということは、小売業にとって総売上高増加や対前年比売上高伸び率よりも重大な経営シグナルである。事業活動の基本単位である各店舗の業績が継続して悪化しているのである。それは、この事態に対する対策が早急に必要になることを意味する。既存店のこの事実をみれば、新規開店による見かけの成長であるか実質的な成長であるかは、特に判断が難しい問題ではない。その後の事業展開を見ると、この経営判断が遅れていたことは否定できない。単年度の業績悪化は、阪神大震災のような経済の混乱があれば避けられない側面がある。しかし、長期的傾向を無視して

業績を一時的な変化と見なすならば、その判断は重要なシグナルを見落とすことになる。長期的な傾向が一時的要因によって隠されてしまう可能性がある。ダイエーにとって問題であったのは、長期的傾向を過小評価してきたことである。

## (2) 収益性

収益性に関するデータとして、売上高営業利益率、売上高純利益率、総資本利益率を見てみよう。ダイエーの売上高営業利益率は、1981年に3.77%をあげて、1980年以降については、このときがピークである。1986年から2%台に下がり1993年まで2%台を維持したものの、1995年から急速に悪化し1997年に0.10%、1998年にはマイナス0.69%に低下した。

次に、売上高純利益率も同様に推移し、1980年に0.88%をつけた後、1980年代後半には半減し、1995年にはマイナスとなっている。総資本利益率は1980年にピークをつけた後、低下傾向が続いている。このようにダイエーの収益性は、1980年代初頭にピークをつけたあと傾向的に低下を続けている。1995年には急速に業績が悪化し赤字決算となっている。

総資本利益率は、総資本利益率＝(利益／売上高)×(売上高／総資本)であり、売上高利益率と総資本回転率に分解できる。総資本回転率を見ると、1995年に2.24回となってピークをつけている。1995年の決算では、株式会社忠実屋等との合併にともなって店舗数が約5割増加し、売上高は20%以上伸びている。売上高が大幅に増加したのに利益率が急激に低下したのは、合併に伴う要因が一時的に影響していると考えられる。そこで、1995年を除くと、総資本回転率は、1990年の2.20回が最も高い。1983、84、85年の3期連結赤字に対する改革の取り組みによる効率向上に加えて、バブル景気を背景に資本回転率が向上したことがうかがえる。1980年以降、総資本回転率は最高で2.24回、最低で1.55回の範囲で推移してきた。

以上から明らかになるダイエーの業績の特徴は、一方で売上高の増加があり、他方で利益率の長期的低落がある。つまり、収益性を犠牲にしても規模拡大を追求してきたことである。そして、その成長性は1990年代には既存店の実質的成長ではなく、新規開店による規模拡大に求めていることがデータから指摘できる。

前半の成長期のダイエーは、流通革命の旗手として、流通構造改革、価格破壊を実行してきた。その競争優位性は、スーパーマーケットという小売業の事業システムおよび低価格の商品販売が顧客価値を創造してきたことに求められる。そのめ

ざましい成功が事業規模拡大をもたらし、大量直接仕入れによる仕入れコストの削減などの規模の利益を生んできた。だが、そのことがやがて規模拡大の成功体験として強く行動を固定していった。

### (3) 生産性

続いて、経営効率を示す生産性を、従業員一人当たり売上高、1平方メートル当たり売上高によって検討しよう。

従業員一人当たりの売上高は、従業員数に依存する。分母となる従業員数については、1985年からパートタイマーを含むデータ、1988年からは、パートタイマー及びアルバイトを含むデータに修正されている。1988年から従業員数は同一方法によって算出されている。そこで、1988年以降に限定してみると、従業員一人当たり年間売上高は、1996年につけた5699.7万円がピークである。1996年の数字に関しては、グループ内異動・リストラによって従業員数が前年の53,592人から42,683人へと減少し、その結果として1人当たり売上高が伸びている。この年の小売り・卸売上高はむしろ減少していることからわかるように、実質的な効率向上によってもたらされたものとは見られない。次に、1平方メートル当たりの年間売上高については、1981年の99.4万円がピークで、その後は徐々に低下し、1996年からは大幅に低下し販売の不振が顕著になっている。2000年には1981年の62%にまで低下している。

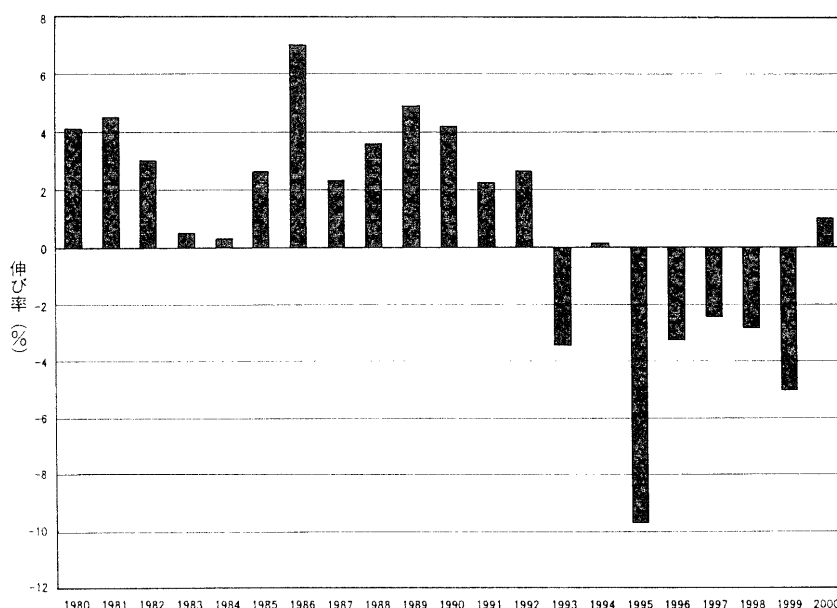


図1 既存店売上高伸び率

#### (4) イトーヨーカ堂との比較

表2に示されるように、ダイエーの対前年比売上高伸び率で見ると成長率は1981年にピークをつけている。収益性、生産性の指標も1980年代にピークをつけている。成長追求が危険な段階に達するのは、対前年比売上高伸び率、既存店舗売上高伸び率がマイナスになる1993年である。

図2によって、同社と業界のリーダーを競ってきたイトーヨーカ堂の業績と比較してみよう。両社の比較において、特に顕著な点は、ダイエーの利益率がイトーヨーカ堂の利益率と比べ著しく低い水準にあることである。それは、1980年時点においてすでにその格差が明白で、その後も解消するどころか、両者の格差は拡大している。利益率の格差は、1990年代になると2倍以上に開いている。

両社の総資本回転率の違いは小さいが、ダイエーは売上高利益率が一貫して低く利益率格差が拡大している。安売りの哲学をもって流通革命の担い手となってきたダイエーは、利益よりも売上

高拡大を追求してきたのである。表3で、両社の総資本利益率を売上高利益率と総資本回転率に分解してその数値を比較してみる。1980年から2000年までの期間、時間が経つにつれて両社の総資本利益率および売上高利益率の格差が拡大していることがわかる。

これに対し、中内は、「企業は長い間存続して発展していくもので、一期ごとの期間損益より長期的な基盤づくりが重要だ。利益を出すためにだけ経営しているのではない。期間利益を最高にしようというイトーヨーカ堂に比べたら利益は少ないが、北海道から沖縄まで人口の少ないところにも店を作ろうという企業と、首都圏などもうかるところだけ店を作る企業との哲学の違いといえる」と、その考え方を示している（日本経済新聞1995年8月4日）。企業の役割について、単なる拡大主義ではないことを強調している。

#### IV. 経営判断と意思決定

以上の業績推移の過程において、ダイエーの経

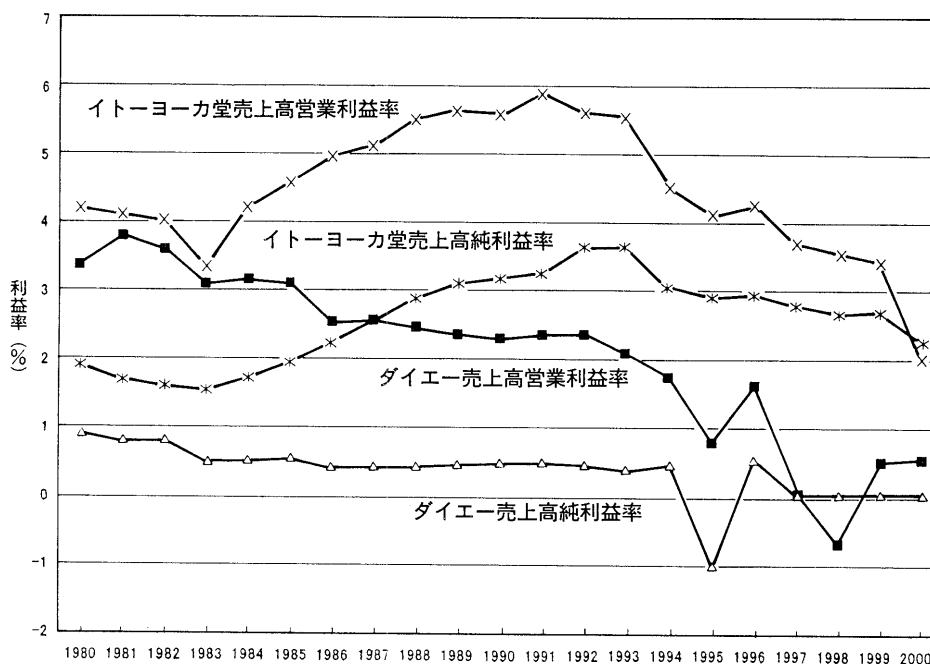


図2 デイエーとイトーヨーカ堂の利益率比較

表3 デイエーとイトーヨーカ堂の利益率比較

	総資本利益率(%) = 売上高利益率(%) × 総資本回転率(回)		
	1980年	1990年	2000年
ダイエー	1.7 = 0.9 × 1.9	1.06 = 0.48 × 2.2	0.09 = 0.05 × 1.83
イトーヨーカ堂	4.2 = 1.9 × 2.3	7.67 = 3.17 × 2.42	3.59 = 2.23 × 1.61

(注) 利益は純利益である。

営判断及び戦略意思決定はどのように行われてきたのか、その経営哲学に基づいて、いかなる経営判断や行動が導かれたのか具体的に確認しよう。そこで、第一に、どのような経営判断が行われたか確認する。第二に、その経営判断を生み出した基盤である経営リーダーシップ構造がどのようになっているか検討する。そして、業績と経営判断の関係を整理しよう。

### (1) 経営戦略とその背景

ダイエーの経営の顕著な特徴は、第一に、その規模拡大である。規模による優位性の追求が著しい。規模拡大は、例えば、店舗数を調べると、1980年に159店舗であったものが1990年には189店舗、1995年には348店舗に拡大している。これは、1994年3月に行われた合併による133店舗を含んでいるとはいえ、拡大志向が強く表われている。前述のような哲学に立って、ダイエーは成長こそもっとも重要な業績指標であるとみなしてきた。したがって、合併にも積極的であった。

第二に、この拡大志向は、本業である小売り・卸事業での店舗数拡大にとどまらず、事業の多角化を伴っている。事業範囲の拡大は、子会社・関連会社の数の急速な増加に現れる。ダイエーは、1980年時点で連結子会社21社、非連結子会社55社、計76社を有し、1970年代にすでに多角化への道を歩んでいたが、1980年代、90年代はその拡大がさらに強められた。例えば、1990年のグループ企業数は小売り事業63社、サービス事業38社、ディベロッパ事業12社、の合計113社である。1998年になると小売り事業54社、サービス事業84社、ディベロッパ事業39社、合計177社（持ち株会社を除く）とグループ企業が約5割増加する。小売り事業では、マルエツ、ビッグエー、プランタン銀座、十字屋、ローソンなどを含み、サービス事業にはオレンジフードコート、ダイエーオーエムシー、神戸ランプ亭、ツインドームシティなどを含んでいる。多角化は、「禁断の果実である」（1988年12月13日、日経流通新聞）と同時に、消費者にサービスを提供する手段であるとして正当化され加速された。

こうして、業績の低下傾向が続くにもかかわらず、店舗数拡大、事業の多角化、事業拡大のための借入金の増加が著しい。構造改革や規制緩和を事業拡大のチャンスととらえ、リスク回避をする

よりも積極的な拡大策を展開している。ダイエーが80年代、90年代に入ってもなお規模拡大を追求した理由は、主に二つあるであろう。

第一に、中内功は、流通における価格決定権をメーカーから奪取し、消費者の側に立って商品を提供することに使命感を持っていた。それには、大規模メーカーに対抗するカウンターベイリング・パワーが必要であると考えた。カウンターベイリング・パワー（拮抗力）とは、端的に言えば、取引における交渉力であり、それはメーカーに対抗する規模であると考えてきた。主導権獲得は、大量生産・大量消費の構造の中で追求されてきた。

第二に、1990年代になってなおダイエーが規模拡大を追求したのは、1990年代の規制緩和政策が強く作用した。中内の見通しでは、規制緩和によって日本の物価が現在の半分になれば購買力は二倍になる。そのときには人口10万人で一店舗展開するとすれば、日本全国で1,200店舗が必要になる。したがって、そのためには、現在の店舗をさらに増やしておく必要があると考えた。資金的には、金融緩和が進み、ダイエーの資金獲得には多くの金融機関が手を貸してきた。ダイエーは、市場条件的にも財務的にも不安定性が高まる中で、拡大路線を強めていった。

創業以来、ダイエーは、中間業者を排除してメーカーとの直接取引や海外品の直接輸入を行って中間流通コストの削減を推進してきた。また、取引量拡大によって仕入れコストを下げ低価格化を実行した。「どんどん安く、豊かな社会を——顧客のために」（ダイエーの基本理念）、必要なものが必要なだけ買うことができる生活に貢献することをダイエーの使命であると考えた。そのためには、取引規模を拡大して購買の交渉力を大きくすることが不可欠であると見なしたのである。

成長期におけるダイエーの拡大路線は、メーカーから流通の主導権を奪取することを意図しつつも、大量生産経済を背景に流通における規模の利益を追求することによって競争優位を手に入れてきた。それは、ダイエーのその後の行動を強く規定してきた。ダイエーは、創業以来、一貫して成長志向の経営をとり続けてきたが、その行動様式は1990年代に入っても基本的には変わることがなかった。そのため、ダイエーは規制緩和に呼応して拡大戦略を追求した。価格破壊を追求してきたダイエー

にとって、バブル経済の崩壊は拡大戦略への反省を強めるというよりも、低価格追求によって豊かな生活に貢献するというダイエーの目指した理念に回帰することをむしろ確信する出来事であったといえよう。1990年代に拡大路線を強めたのはそうした意識が存在している。1994年の合併によるナショナルチェーンの実現は、その意識を表わしている。

ダイエーの経営をつまづかせたのは、その拡大戦略であった。拡大戦略を可能にするはずの市場条件が、失われてきていたからである。第一に、経済は、かつて成長を実現したときのような経済成長の時期ではなかった。経済の拡大はなく、国際競争力の低下した産業の空洞化が強まった。それは、失業率の上昇や消費の停滞をもたらしていた。

第二に、円高によって消費者物価が半分になることはなく、購買力は二倍にまで増大することはなかった。

第三に、消費者行動の変化、新しい競争相手・業態の出現などの情勢が明らかになってきていた。ダイエーの売上比率の高い衣料品や電気製品では、安売り量販店やディスカウントストアがより専門化して急速に消費者を引きつけていた。

第四に、金融緩和は、銀行の不良債権処理が進展せず、BIS（国際決済銀行）による自己資本比率規制が強まることによって1997年には一転して銀行の貸し渋りが起こる。また、この年の末にはアジア通貨危機が発生する。土地を担保にした資金借入れによって事業拡大を続ける経営手法は、急速に歯車が狂いだした。

このように、ダイエーの拡大戦略は、特に1990年代には市場実態から離れた重大な仮定を前提に進められてきた。規制緩和は不十分であり、また自らの経営状況が経営効率、借入金の増大等において健全ではないことなどを考えれば、拡大戦略には大きなリスクがあった。したがって、事業の進め方に対しては、組織内部からも外部からもその将来を懸念する声が挙がっていた。しかし、創業者の理念と影響力の前で、経営改革は実質的に進まず成果を上げなかった。リーダーシップとは先見性であると考えてきた中内の判断が優先された。状況を変える経営判断をすることができなかった。

拡大戦略は、創業者の理念に基づいていたとはいえ、長男の中内潤が副社長に就任し小売り事業統括責任をもつ地位についた頃から強められている。低価格主義（エブリディ・ロープライス）への回帰は、ディスカウントストアであるハイパーマートの展開を加速した。このように、強い規模拡大意識が依然として経営を支配した。このとき、市場は低価格を求めているのか、またダイエーの戦略および手段が低価格を実現する上で有効であったのか確認する必要がある。既存店売上伸び率は傾向的に低下しており、1993年にはマイナスを記録している。関東地区だけでも既存店売上高は1993年にマイナスに転じ2000年までの間、伸び率がプラスであるのは1995年のみである。業績データが示す結果は、むしろ市場ニーズとの乖離が広がり、一層の業績悪化を招く方向に意思決定が行われてきたことを表わしている。

もちろん、1990年代、ダイエーのみが経済見直しを見誤ったということの意味しない。同業のイトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカルなどの他社もそろって売り場面積を拡大していたからである。また、景気の一時的持ち直しから財政改革路線へ転換した政策当局の姿勢、競って貸し出し先を求めた金融機関、規制緩和、通貨危機の発生等、日本経済全体にわたって企業の経営判断を狂わせる外部要因が存在した。

## (2) リーダーシップの構造

では、なぜダイエーが経営判断を誤り、経営改革の時期を失ったのか、その点を経営戦略に責任をもつトップ・リーダーシップ構造の側面から見てみよう。既述のように、ダイエーは、中内功が1957年に設立した。それ以来、中内は2001年1月に経営から完全に退くまで常に経営の中心にいた。こうして、第一に、中内功は、創業経営者として、また大株主として圧倒的な影響力を保持していた。1983、84、85年と業績が悪化し連結赤字を出したときに、元日本楽器社長の河島博を副社長に迎えた建て直しを計った。建て直しは成功し業績は改善された。

しかし、河島は1989年に副会長に就任するとともに、グループ企業である旧リッカーの社長に就任してダイエーの経営の中心から離れていく。この頃から幹部人材が相次いで退社している。例えば、1987年にユニードの再建のために派遣された

平山敏は、1991年にダイエーを退社している（彼は2001年に副社長として復帰し社長の高木を助けてダイエーの再建を託される）。1992年には専務取締役の鈴木達郎と藤本敬三が子会社に派遣され、1993年に藤本敬三はセガ・エンタープライゼスに移る。1990年に常務取締役になっていた高木邦夫は、1992年に株式会社リクルートの常務取締役に就任し、それ以来ダイエーの経営の中心からは遠のいている。92年から93年にかけて取締役33人の内16人が退任している。このように、バブル崩壊後の経済に備える時期に、将来の経営を担うと期待された幹部人材の流失が続いた。

中内は、1982年以来1998年2月まで取締役会長・社長を兼務し絶大な支配力を保持していた。経営再建が急務となって1996年に元味の素社長の鳥羽董を顧問として招き入れ、1999年2月に鳥羽に社長の地位を委譲し、自らは会長職に退いた。しかし、中内は、2000年2月には再び会長兼社長に復帰している。そしてこの年の末、中内は、最後の経営再建を託して2001年1月から経営から退き代表取締役社長を高木邦夫に委ねることを決定した。高木がダイエーの最高経営責任者として復帰するに当たって、ダイエーの創業者である中内功の全ての経営上の地位からの辞任を求め、影響力の完全な一掃が受け入れられた。

以上から、2000年に至るまで、ダイエーにおける最高経営責任者選任の経過は、経営の支配権が依然として中内の手中にあり、経営方針は中内によって実質的に支配されてきたことが明らかである。このことは、創業者の経営手法を否定することを含めて新しい展望を見いださなければならないときには、強い制約となってきた。

第二に、それはオーナー経営にありがちな後継者問題が関係していたからである。すなわち、創業者の長男の中内潤が1980年に入社し、1984年5月に取締役、1986年5月に専務取締役に、1989年1月に副社長に昇格している。後継者としての地位を期待されて地位を上り、代表権を持つ取締役に就任してきた。中内潤は1992年2月には、リテール（小売り事業）統括責任者につき1998年までその地位にあった。

しかしこの間、人材の流失が続くとともに業績は悪化した。1平方メートル当たり売上高のみでみる販売効率、売上高伸び率、売上高営業利益率など

は急速に悪化した。ところが、こうした現実を押し切って、1990年代にはハイパーマートの展開、店舗数の増加など事業拡大期とも見間違える拡大戦略を遂行している。1990年代に入ってから、ブレーキをかける役割を次第に失っている。

経営判断に異常が起こっていた。1991年5月に退社した平山によれば、「社長が長男への経営継承を意識し始めてから幹部の話を開かなくなった」。「それから経営の歯車が狂いだした」。平山は、「これではダメだと思った」と語っている（日経流通新聞1995年10月31日）。創業者としての強すぎる影響力と世襲後継者の選任問題によって意思決定構造のゆがみが生じ、経営判断を誤らせ意思決定を遅らせることになった。

表4 経営トップとその交代

中内 功	
1957.4	代表取締役社長就任
1969.11	ダイエー取締役社長就任
1982.5	代表取締役会長兼社長就任
1999.1	社長退任
2000.1	会長兼社長就任
2001.1	退任
中内 潤	
1984.5	取締役就任（1980年入社）
1987.5	代表取締役専務取締役就任
1989.1	代表取締役副社長就任
1999.3	ダイエー副社長から取締役に降格、持ち株会社ダイエーホールディング・コーポレーション代表取締役社長に就任
2001.1	退任
高木邦夫	
1986.5	取締役就任
1992.6	リクルート常務取締役就任
2001.1	代表取締役社長就任
平山 敏	
1984.5	取締役就任
1987.5	株式会社ユニード代表取締役社長就任
1991.5	退社
2001.1	代表取締役副社長就任

### (3) 硬直化するリーダーシップ機能と組織

1990年代前半は、過度の事業拡大、多角化、負債の増加に対する懸念はあったが、まだ組織の存続が危険であるという判断までは外部者にはできにくかった。組織存続の不安が現実化するのには、1990年代半ば以降であった。それまで金融機関は、大量の資金をダイエーに融資し続けその経営に強い警告を発することがなかった。しかし、表2に



示した業績推移を見れば、早く抜本的な対策が必要であることは、見て取れる状況であったであろう。先の平山の言葉は、それを表している。幹部人材が流失したのは、内部的にも経営方針に不一致が生じていたことを示唆している。人材の流失が進み、それに伴ってモラルの低下が起り始めていた。

ダイエーにおけるリーダーシップ問題は、第一に、事実としての業績に関する客観的な把握ができなかったことである。すでに業績の推移を見たように、ダイエーの業績指標は収益性や生産性、成長性は1980年代にピークをつけその後は低下している。1980年代の苦境では、業績改善の努力が優先されている。しかし、1990年代前半からの苦境では、市場ニーズに対応できなくなりつつある。むしろ戦略のミスマッチをおこしたまま危険な事業拡大に走っている。93年には関東地区でも既存店売上高は減少しており、全国展開するから低収益になっているとはいえないのである。90年代のダイエーには、業績データを戦略の点検に利用する姿勢が弱まっていることが読みとれる。

第二に、業績推移に対する適切な対策がとられてこなかった。業績が示すシグナルを、財務諸表の決算数字として最高経営責任者の中内自身が気づいていたにもかかわらず、そのことに対する認識と適切な意思決定をすることが長期にわたってできなかった。事実の客観的評価ができないことが、意思決定を遅らせ組織の危険を大きくしているのである。

消費者行動は、スーパーマーケットからコンビニエンスストアへとシフトし、大きな変化が起こっていた。さらに、衣料品を扱うユニクロ（ファーストリテイリング）、日用品の百円ショップ（大創産業）、ドラッグストアのマツモトキヨシ、電気製品のコジマなどの専門化した量販店がダイエーの取扱商品と競争を強めた。ダイエーは価格競争的にもこれらの企業に対して優位ではなかった。歴史的に、小売業界では次々と革新が行われてきた。その革新の波の中で、適切な対応を行うのは、現場の販売努力や改善では十分ではなく、組織のトップのリーダーシップが不可欠である。それに対する革新のリーダーシップが低下していた。

ダイエーの再生が問題になりだしていた1997年、中内は再生の条件について、「当たり前のことを

当たり前にする。小売業に起死回生の策はない。お客様の顔が見える店頭的第一線を大事にするしかない」と述べている（日本経済新聞1997年5月3日）。そして中内は、「当たり前のことを当たり前にする」ことができなかったのは、社員のモラルに問題があり、社員教育が適切に行われなかったことに原因があったことを強調している。

小売業界では、消費者が見えなくなったといわれだして久しいが、そうした事態にも関わらず適切な戦略を展開するべくリーダーシップを発揮できなかったことが重要である。業績低下が問題ではなく、それにどう向き合うかが問題なのである。消費者が見えにくくなった中で、当たり前のこととは何か、明確ではなかった。適切な指示を欠いて現場の日常的な業務活動の中に解決策を求めたとしたら、問題の構造を見誤っていたことになる。事実、一部には躍進を続ける小売企業群が存在していた。

第三に、特に中心事業である小売事業について責任の所在を明確にし意思決定をすることが遅れた。1989年に副社長に昇格した長男の中内潤は、1992年に小売業の統括責任者としての地位についている。規模拡大はさらに進められ、新業態のハイパーマーケットの展開が促進されてきた。また、ダイエーの連結負債合計は、1991年に10,935億円であるが、1995年には20,713億円と約倍増している。こうした拡大政策が修正されるのは、鳥羽董を副社長とした1998年であった。そして1999年3月には、3,000人の人員削減を含むリストラ案が発表され、中内潤副社長の取締役への降格が決まった。

このように、ダイエーは、業績の客観的把握にもとづいて戦略を点検し必要な対策を実施する決定が遅れた。「どんどん安く、もっと豊かに」という経営理念に導かれた「エブリデイ・ロープライス」を実現するための拡大戦略の固定化が起こった。トップマネジメントが組織のおかれている状況に気づけなかったということはあるが、組織の巨大さ故に深刻な問題を解決するだけの取り組みができなかった。課題がそのままにおかれ、根本的解決の遅れを決定的とした。創業者の固定的な思考と後継者問題による意思決定構造のゆがみが、業績判断の遅れを引き起こし、戦略や組織の硬直化を生んできた。

#### (4) 業績推移と経営判断

そこで、1980年から2000年の間のダイエーは、その業績推移に対してどのような経営判断を行い意思決定をしてきたか、要約的に整理してみよう。

まず第一に、1980年に売上高1兆円を達成し、成長企業であることを強く市場に発信した。規模拡大と多角化を強め、経営者の指導力は強化された。

第二に、1983、84、85年に連結決算の赤字が発生し、成長路線に最初の危機が訪れる。しかし、このときは、強い決意でもって改革に取り組み、外部から河島博を迎えるなど、トップのリーダーシップに問題を直視する姿勢と機動力があった。危機は乗り越えることができた。大規模小売店舗法による規制と地域小売店の反発に向かいながら、消費者の側に立った事業としての存在意義や、小売業日本一企業としての自覚が強いモチベーションとなって経営者及び従業員の行動を支えている。成長志向の経営から戦略転換が見られた。しかし、この転換は、業績回復により中内が再び支配権を強め一時的なものに終わった。

第三に、1992年は総売上高2兆円を達成している。1980年代末のバブル経済の波に乗って拡大を続けてきた事業は、この売上高達成を踏み台としてさらに拡大志向を強くした。1989年から導入されたハイパーマートの展開が、第二の戦略転換であった。しかし、低価格化と規模拡大の転換が市場ニーズに合っていたかどうか、また実行手段が適切であったかどうか組織内での点検が不十分であった。そして、このときリーダーシップの不一致が生じ、長男への経営権継承が強まる中で幹部人材が流失していた。

第四に、1993年には、成長性指標がマイナスになり2度目の経営危機を迎える。この時期、特に戦略・方針の変更があったようには思われない。赤字決算に対しても早急な改革を実施することができなかった。「成長がすべてを癒してくれる」という考えの強い中内は、むしろ拡大・多角化を強めている。そして、十字屋や忠実屋との合併をすすめ、1994年の合併で初のスーパーナショナルチェーンを実現している。ナショナルチェーンとなることの意義が重視され、合併に伴う業務の効率化は成果を上げるまでには至っていなかった。合併にともなう大幅な人事異動は、従業員のモラール

を低下させている。

第五に、1997年の連結赤字に続き、1998年には営業利益、経常利益がマイナスになり、三度目の経営危機が訪れる。リストラが発表され、再建への道を歩むことになる。1998年、鳥羽董を副社長に据えて、1999年には社長としてリストラ策の策定・実施に入る。しかし、この頃はまだ再建を楽観視していたところがあり、中内の口からは「一過性」という言葉がでたりする。2000年には中内は再び会長兼社長に就任する。2000年2月期決算を受けて再生3カ年計画が策定されるが、再生は思うように進展せず、業績は急速に悪化した。2000年末には、高木・平山体制に再建を託すことになり、2001年1月に中内功・中内潤がすべてのポストから退いている。

#### V. 得られる教訓

ダイエーは成功と失敗をわれわれに示している。会社設立から15年目の1972年には小売業の日本一を達成した。ところが、2002年には産業再生法の適用を受けた。前半の20年に成功をもたらしてきた成長重視の行動様式および理念が、後半の20年には大きなつまずきの原因となった。われわれは、この事例分析を通して、失敗企業にしばしば共通するいくつかの特徴を見出すことができる。

第一に、経営者が事実を直視しなくなり客観的に評価することができなくなったことである。収益性や生産性の指標は、1980年代にピークをつけた後、長期的低落傾向が続いておりその事実を直視すれば、リスクを小さくする判断をもっと速い時点で行っていたであろう。事実を見ないことは失敗をもたらすもっとも根本の要因である。ダイエーの事例は、リーダーが明確な理念を強く持つことの強さ（前半）と、理念が行動を固定したときの危険（後半）をともに示している。

第二に、事実を直視することができなかったのは、内部の意見を客観的に受け入れる仕組みが機能しなかった、特に経営者においてその姿勢が弱まったからである。

実際には、市場との間にも部下との間にも、情報の隔絶が生じていた。オーナー経営者の判断に異論を唱えることを含めて、事実を指摘する声に耳を傾けそのシグナルのもつ意味を評価する必要があった。戦略の不適切や従業員のモラール低下

が強まった。

第三に、現場の行動で解決できる問題かトップが取り組んで解決すべき問題か判断が適切でなかった。革新が継続的に行われてきた小売業界で、現場の努力では限界がある。危機を回避できなかったのは、問題の解決行動を現場に求めすぎて、リーダーシップの責任と評価を曖昧にしてきたことである。加えて、中内は、従業員が「自分で考えない」体質になっているとして、社員教育を強化することを強調しているが、動機付けを強める組織の仕組みづくりは経営者の責任であるという自覚が失われていることを示唆している。

第四に、世襲にこだわった人事が、冷静な判断を失わせている。そして、それは従業員のモラルを低下させている。モラルの低下は、合併に伴う大規模な出向、業績悪化によるリストラ、日本一の小売り企業になったことから生まれる安定志向の強まりが重なった。1993年に小売り事業の統括責任者になった中内潤が実践したことは、ハイパーマートの展開と業務の効率化などであったが、拡大戦略を越えるものではなかった。

以上の事例が示すように、市場ニーズとの乖離の兆候は比較的早く現れ、その段階で客観的に事実をとらえ経営判断を行っていれば、経営を建て直す時間はあるであろう。ところが、経営者が事実をとらえることができなくなり、そのとき、市場ニーズと戦略との乖離を次第に広げていくのである。

## VI. 結 び

本稿の分析が示すとおり、ダイエーの業績は長期的な低落傾向を比較的早い時期から示している。業績のピークを見ると、成長性に関しては対前年比売上高伸び率が1981年に、収益性は売上高純利益率が1980年、販売効率である1平方メートル当たり売上高は1981年に現れている。1993年には既存店舗売上高伸び率、1995年には売上高純利益率がマイナスをつけている。したがって、業績の長期的傾向の中で利益率や売上高伸び率がマイナスに転じた時点が、組織として大きな判断の岐路であったと考えられる。

しかし、このときすでにダイエーは、1980年代半ばの経営建て直しに活躍した幹部人材の大量流失があり、同時に事業拡大に走っていった。中内

の理念に後押しされて、拡大戦略は実質的に強化されていた。「リーダーシップは先見性である」と考えた中内は、ダイエーの創業発展期にはリーダーシップを存分に発揮してきた。しかしながら、後半は、大規模化し多角化した事業を維持するための工夫を軽視してきた。真に取り組むべき課題を発見し客観的に評価する仕組みが機能していなかった。経営者自身が、そのリーダーシップの故に変革の障害となり意思決定を遅らせていくのである。そこには、リーダーシップの逆機能が働いている。

組織の存続は、長期にわたる多様な取り組みの過程である。様々な行為の積み重ねが、組織の存続を支えている。その意味で、ダイエーにはリスクを回避する機会も時間もあつた。しかし、組織の推進力の中心は、経営者の決定と行動である。経営者自身が重要な情報から離れず、事実を冷静に見つめる姿勢が決定的に重要である。経営者は、慣行化した自らの思考と行動を克服し革新していく立場におかれていることを自覚する必要があることを、ダイエーの事例は示唆している。

## 参考文献

- 『有価証券報告書』、各年。
- 『会社年鑑』日本経済新聞社、各年。
- 『日経ビジネス』2000年5月8日号。
- 株式会社ダイエー社史編纂室編『For the Customers — ダイエーグループ三五年の記録』、1992年。
- 久保克文「スーパーマーケット——環境適応戦略をめぐる明暗」宇田川勝他編『日本の企業間競争』有斐閣、2000年。
- 佐野眞一『カリスマ——中内功とダイエーの「戦後」』(上・下)、新潮社、2001年。
- 中内功『わが安売り哲学』日本経済新聞社、1969年。
- 中内功『流通革命は終わらない——私の履歴書』日本経済新聞社、2000年。
- 古川一郎「流通革命の旗手：中内功」伊丹敬之他編『企業家の群像と時代の息吹』有斐閣、1998年。
- 矢作敏行「総合スーパーの成立：ダイエーの台頭」嶋口充輝他編『営業・流通革新』有斐閣、1998年。