

株式会社ダイエーの再建に向けたグループ化と異文化融合

水 野 清 文
Kiyofumi Mizuno

1. はじめに

近年、大手スーパーマーケットはグループ化を進めてきた。その目的は製品の共同開発・共同仕入・情報共有などといったグループメリットによる競争力の強化である。しかし、こうしたグループメリットを生かすことができるかどうかは当該企業間で企業文化が融合されて、その上で経営戦略が策定・実行されることが条件となる。

本論文は、グループ化戦略の浸透とその効果を整理した上で、当該企業の企業文化融合の問題について論述する。その目的は、グループ化戦略の効果と問題を明らかにするとともに当該企業間が異なる企業文化をいかにして融合させていくかを究明する手掛かりを得ることである。なお、本論文では株式会社ダイエー（以下、ダイエー）を中心に例をあげながら論じていく。

2. グループ化戦略の浸透

本節では、スーパーマーケットの主流の経営戦略が従来の売場面積拡大やチェーン化といった拡大化戦略から、近年急速に行われてきたグループ化戦略へと移行した経緯とその目的について整理していく。

2.1 グループ化戦略の効果と期待

グループ化戦略の効果について述べる前に、大手のスーパーマーケットが食品スーパーから総合スーパー（GMS：General Merchandise Store）へとその形態を変えていった経緯についてダイエーを中心に述べる。

1957年に大阪の千林商店街に1号店をオープンさせたダイエーは、その後、セルフサービスの導入により、1972年、三越を抜き去って小売業第1位の座に就いた。驚異的な成長を遂げた裏には中内社長の強いリーダーシップがある。彼のやり方の特徴は薄利多売主義・土地本位主義であった。このやり方で成功した理由は2つある。1つは、生産者志向の時代だったことである。つまり、より安い販売価格で品物を提供することこそが売上を伸ばす最も効果的な方法だったのである。もう1つは、商店街に代表されるように個人企業の比率が極めて高かったことである。こうした状況下では仕入コストや売り場あたりの売上など非効率な要素が多数存在していた。つまり、ダイエーが採り入れたセルフサービス販売方式や店舗の拡大、さらには衣料品ならびに住居関連品への取扱商品拡大は非常に有効だったのである。後者の理由からスーパーマーケットは次々とチェーン化を進めて拡大化していった。

創業以来、店舗面積拡張と店舗数増加による拡大化戦略を続けたダイエーであったが、それと同様にジャスコ株式会社（現イオン株式会社）や株式会社イトーヨーカ堂なども拡大路線を辿ってきた。

しかし、次第に拡大化戦略も限界が到来した。その対応策としてジャスコやイトーヨーカ堂は衣料品に人気のあ

るテナントを次々と入れ替えていった。これに対してダイエーは1980年代後半になっても次々と新しい分野への大型投資を行っていた。すでにこの頃、イトーヨーカ堂は買い手市場の時代に入ったことを認識して死に筋商品を削除し、売れ筋商品を目立つように揃えるという今日においては当たり前の商品陳列を徹底していた。その後、イオン株式会社（旧ジャスコ株式会社、以下イオン）やセブン & アイ HLDGS.（旧株式会社イトーヨーカ堂、以下セブン & アイ）はグループ化戦略を中核的戦略として競争力の強化を図ることとなった。

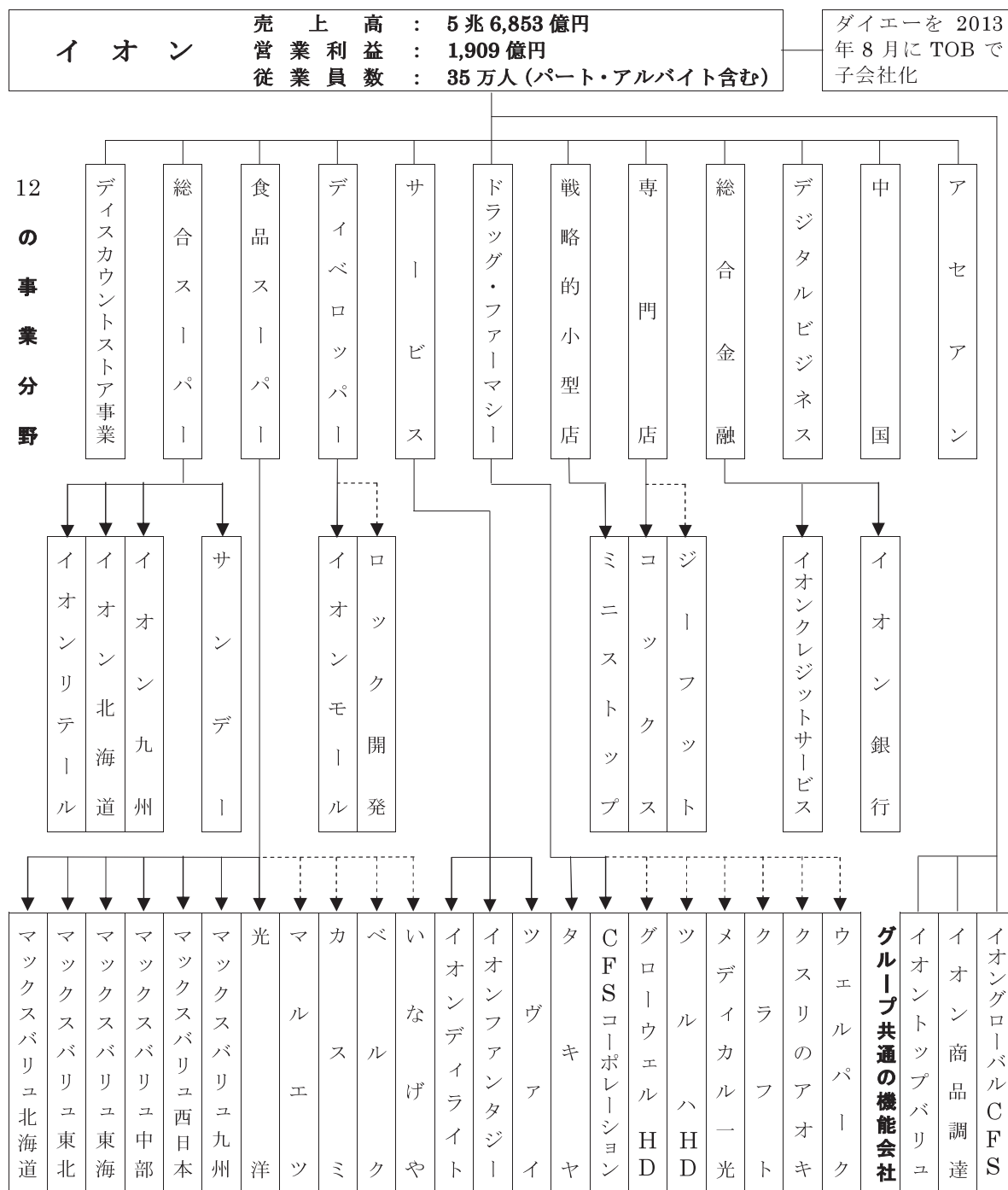
2.2 メガ・グループの現状と動向

イオンやセブン & アイといった大手スーパーマーケットは経営規模の拡大と多角化路線によって1970年代～2005年あたりにかけて発展を続けてきた。しかし、その後は業績が行き詰まり、両社はともに規模の拡大から効率性を重視した企業経営へと方針の転換を図ることとなった。2008年は、その過渡期ともいえる年で、イオンは2008年2月末時点で国内に437あるGMS店舗の約4分の1にあたる100店舗を閉鎖し、SM（super market）などへ業態転換することを発表した。一方、セブン & アイは、国内店舗の増設を抑えるとともに傘下の大手ファミリーレストラン「デニーズ」など飲食店140店舗の閉鎖を発表した。むろん、セブン & アイのデニーズ閉鎖に関してはGMSとは直接関係はないが、グループ内の効率化という意味では大きく関連しているといえよう。

店舗の整理とともに業績低迷の打開策としてGMSが取り組んできたのは、企業間提携であり、その中心となったのがグループ化である。本研究に深く関連するところでは、2007年、イオンが量販店業界No.3の株式会社ダイエーと資本提携したことがあげられる。

大手GMSによるグループ化戦略はその後も次々と行われたが、次第に限界が見えはじめ、不採算店舗の整理と店舗形態に工夫を凝らしながらの展開へと変わっていった。こうして現在のスーパーマーケット業界の企業間関係は一段と複雑化を増した。メガ・グループといわれるイオンとセブン & アイの2社のうち、本研究の研究対象企業の1つダイエーが含まれるイオングループの企業関係を示すと図表1のようになる。

図表1 イオンのグループ内企業（2012年データ）



3. ダイエーの事業再建計画と企業間関係の在り方

次に本節では、ダイエーの事業再建計画とその内容について整理するとともに、企業文化と経営戦略の関係について明らかにする。また、合併やグループ化など企業間での結合や提携した場合の企業文化融合の在り方について述べる。

3.1 ダイエーの事業再建計画の内容

創業以来の土地本位主義、低価格主義、拡大化戦略によって小売第1位の座を掴みとったダイエーであったが2001年には経営不振に陥った。2004年には産業再生法の適用、および産業再生機構から支援を受けた。あまりにも膨れ上がった企業規模は雇用喪失や社会的影響への考慮から倒産させるわけにはいかなかった。倒産ともなれば、

図表2 株式会社ダイエーの事業再生に関する主な内容（2009年まで）

年	出 来 事
1999 年	前年の経常赤字への転落を受け、鳥羽董が副社長から社長に、中内功は会長に就任。
	「ダイエーグループ再生3ヵ年計画」を発表。
	中内功代表取締役会長が辞任し取締役最高顧問、鳥羽社長が自身の保有株式の売買に絡むインサイダー取引疑惑から引責辞任し取締役の高木邦夫が社長含みで顧問に就任。
	「修正再生3ヵ年計画（フェニックスプラン）」を発表。
	「株式会社ニコニコ堂」と業務提携。
2001 年	中内功がグループの職を全て辞任し、高木邦夫新社長の下で新体制が発足。
2002 年	「ダイエーグループ新3ヵ年計画」を発表。
	「産業活力再生特別措置法」を認定。
2003 年	総合家電事業撤退を発表。
2004 年	新神戸オリエンタルシティ C3 を営業譲渡。
	今後の経営方針について高木新社長が産業再生機構の支援を得ずに、自主再建で臨む方針を発表。その後、主力の取引銀行3社（UFJ・三井住友・みずほ）が、産業再生機構を利用しない場合は追加支援を行わない方針を強く示したため、同機構での再建に取り組むと苦渋の決断。産業再生機構への支援申し込みの事前申請。
	産業再生機構はダイエーとその傘下の企業11社の支援を正式決定。
	林文子が代表取締役会長兼CEOに就任。
	創業者の中内功が死去。
	「新生ダイエーグループミッション」、「新ロゴデザイン」、「スローガン」が誕生。
	社章・新ロゴマーク、新スローガンなどを制定。CIを変更。
	「ファーストリテイリング（ユニクロ）」と業務提携。
	海外事業から撤退。ダイエーUSAを売却。
	筆頭株主が産業再生機構から「丸紅」へ移動。
	丸紅と共同でイオンに対して2007年3月末までの独占交渉権を与え、ダイエーとイオンの資本・業務提携に関する検討を開始することで合意。
2007 年	創業50周年に際し、「おかげさまで50年。これからもお客様とともに」というスローガンを発表。
	丸紅、イオン及びダイエーの3社間での資本・業務提携合意を発表。
	「ダイエーグループ新中期経営計画」策定。
2009 年	不動産賃貸事業の子会社「株式会社ディーホールド」を吸収合併。

出所：フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』の「ダイエー」をもとに筆者作成。²

図表3 ダイエーグループ新中期経営計画の骨子



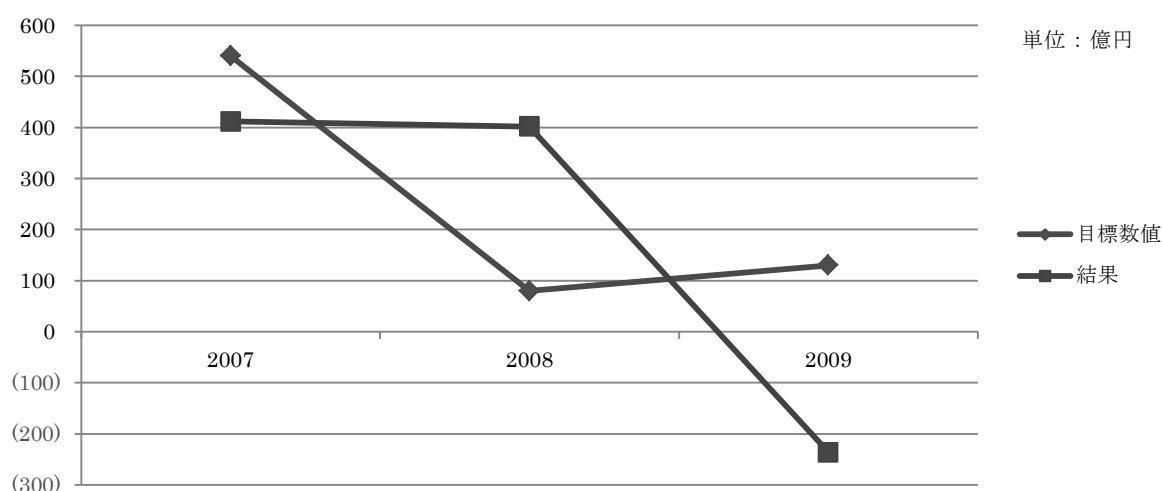
出所：『サステナビリティレポート 2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス部発行
をもとに筆者改。⁴

ステークホルダー、テナントとして入っている別の店舗などにも影響を及ぼすことになる。しかし、それでもダイエーはこれまでの拡大化という路線を変えることはなく、景気の低迷や国内市場の飽和という状況のなかでも、イオンやイトーヨーカ堂などと熾烈な価格競争を繰り広げていった。その結果、業績は悪化の一途を辿り、次々と再生計画の取り組みがなされた。それに関わる主な内容をまとめると図表2のとおりである。

再生計画のなかで最近のものは創業50周年を迎え2007年に発表された「ダイエー新中期経営計画」である（図表3参照）。その目的は、販売戦略、商品計画、テナント事業など様々な施策を講じることで小売に特化した高収益企業のモデルを確立し、イオン、丸紅株式会社との資本・業務提携効果の最大化によって、小売事業のさらなる損益改善を図ることだった⁵。

しかし、3年プランで実行された「ダイエー新中期経営計画」は、その目的の損益改善を果たしたとは到底言い難い結果となった。その結果を示したものが図表4である。

図表4 ダイエー新中期経営計画の目標数値とその結果



注：横軸は、すべて「各年度の2月期」。

出所：拙著『愛知学院大学大学院経営学研究会紀要』第15巻、p.24⁶

3.2 企業文化融合に向けた障壁

企業統合や企業再編、グループ化など企業間で何らかの提携や結合が行われる際に障壁となるのが当該企業間の企業文化の相違である。企業文化とは企業の性格を表すものである。企業文化と経営戦略は密接な関係があるわけだが、それを説明する前に企業文化の定義について整理しておく。

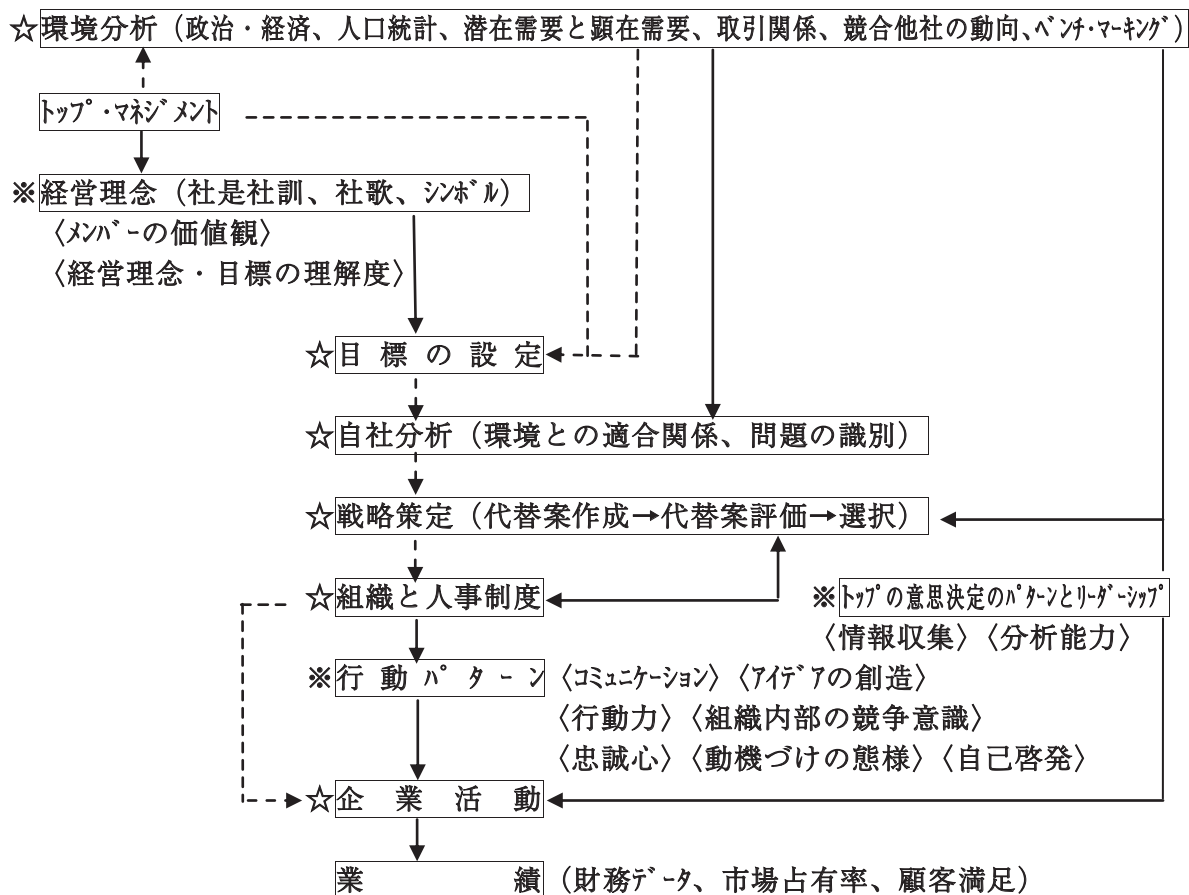
企業文化という用語は、もともとはコーポレート・カルチャー（Corporate Culture）の訳語として米国から輸入されたものだが、わが国では1980年以前、すでに社会的には存在していたとされている。例えば、名東孝二は、企業文化の概念や構成要素については言及していないものの、企業自らを回復させるため「組織のゆきすぎ・のめり込みを治療したり是正」することの必要性を唱えていた⁷。企業文化の概念について、梅澤正の著書の内容を包括的にみると、「企業組織としての行動の型であり、社員に共有される思考や行動様式を指す」と定義していると判断できる。また、彼は企業文化を①観念文化…企業哲学、経営理念、社是・社訓、会社綱領、②制度文化…伝統、慣習・慣行、儀礼・儀式、タブー、規則、③行動文化…社員に共有された思考・行為の様式、社風、風土、④視聴覚文化…マーク、シンボル・カラー、社旗、社歌、社章、ユニフォーム、ロゴタイプ、シンボルとなる建物、とい

のように4つの文化概念に分け、それぞれに該当する構成要素を示している⁸。また、Toyohiro Kono & Stewart R.Clegg (1999) は「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の（基本的仮定をふくむ）考え方、意思決定の仕方、および目に見える行動パターンの総和」と定義し、構成要素としては①共有された価値観、②意思決定パターン（情報収集、アイデア、評価、協力）、③行動パターン（実行、組織に対する忠誠心）の3つをあげている⁹。

その他数多くの研究者による研究をふまえて、筆者は企業文化を「企業内部の人々に共有される価値観・意思決定パターンならびに行動パターンであり、企業の性格を表すものである。また、それは組織のリーダーや経営理念に大きく左右されるものである。」と定義する。さらに、その構成要素として、①行動力、②動機づけ・責任感、競争意識、③アイデア、④情報収集と情報提供、⑤経営理念とその理解度、という5つをあげる。

次に、企業文化と経営戦略の関係を示したものが図表5である。

図表5 企業文化と経営戦略の関係



注1：※印は企業文化の構成要素。

注2：☆印は経営戦略プロセスの構成要素。

注3：--▶は経営戦略のプロセス。

注4：フィードバックのプロセスは複雑化するので省略してある。

買収のように一方が他方（場合によっては複数企業）を吸収する場合でも、当該企業の企業文化の相違が大きな障壁となる。

前述したように、企業文化と経営戦略の関係は密接であり、それは結果として企業業績を左右することになる。

これがグループ化ともなれば複数企業の企業文化が融合されるわけである。そもそもグループ化戦略は、競争力の強化のためにこれまでの業績が悪くなくても実行に移すことはある。

しかし、ダイエーがイオングループに吸収された当時のように業績の回復を主たる目的とする場合もある。このような状態にある企業は、吸収前の状態では、ほぼ間違いなく企業文化が環境に適合していない状態になっている。こうした場合の例として、河野豊弘教授は次のことをあげている¹¹。

①企業文化が澱んでいるために、革新的戦略がたてられないという場合。

②企業文化が停滞していて、戦略が実行されないという場合。

③企業文化が積極的でも、価値の方向が環境や戦略と合わないという場合。

当時のダイエーがこのいずれに当てはまるかはさておき、環境との不適合により業績を回復できなかったことだけは事実である。こうした状況に追いやられてしまうとやはり過去の企業体質をまったく別のものへと変えていく方向へ転換せざるを得ない。それが、2007年以降のダイエーにみられたような経営陣の一掃や2013年8月の子会社化であろう。

4. おわりに

グループ化により、競争力の強化を図ろうとしても、組織全体が機能しなければ経営戦略の立案・実行に移せない。本研究では、ダイエーを例にあげて従来のやり方一辺倒の経営陣のために企業文化は澱んだものとなり、結果、業績回復が実現できなかったことがわかった。業績の回復に向けた結合に限らず、企業が提携・結合する場合、主体となる企業の企業文化を浸透させるにせよ、新たな企業文化の構築を目指すにせよ、中核企業のリーダーが強力なリーダーシップを執ってその礎を築きあげることが重要となる。

注

1 日本経済新聞社編『日経業界地図 2012 年版』日本経済新聞社、2011 年、p.230

2 フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』の「ダイエー」(<http://ja.wikipedia.org/wiki/> 2013 年 9 月 13 日取得)をもとに筆者作成。

3 「北海道販売本部」、「関東販売本部」、「中部販売本部」、「近畿販売本部」、「九州販売本部」の 5 つ。(2009 年より事業規模の観点から中部と近畿を統合して 4 本部体制とするとともに、エリア単位の戦略立案・マネジメント体制を構築し、マーケットシェアの拡大を図るため、「販売本部」を「営業本部」に呼称変更した。)

4 『サステナビリティレポート 2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス 部発行、pp.6～7

5 それまでの「事業再生計画」との位置づけは、「事業再生計画」が店舗改装、システム投資、マーケティング強化など、将来の収益力アップのための土台固めの期間であったのに対して、「ダイエーグループ新中期経営計画」は、安定的な収益体質を構築するという再生完了の最終ステージであった。そして、3 年後の再生完了後の理想とする姿は、市場環境や業界動向を把握し、資産価値最大化と商品力によって、「儲かる仕組みが構築された企業」であった。

- 6 『サステナビリティレポート 2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス部発行、p.7 と “Base Views - Knowledge database for happylife - ” 「ダイエー、減り続ける売上」 (<http://baseviews.com/company/daiei-20111007-correct-forecast.html> 2013 年 9 月 13 日取得) のデータをもとに筆者作成。
- 7 名東孝二著『企業文化論の提唱』新評論、1979 年、p.2
- 8 梅澤正著『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版、2003 年、p.26
- 9 吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化 —企業文化の活性化—』白桃書房 1999 年、p.1、p.25 (Toyohiro Kono, Stewart R.Clegg 1999 Transformations of Corporate Culture - Experiences of Japanese Enterprises -)
- 10 拙著『強力な企業文化の形成と管理体制』第 7 巻 愛知学院大学大学院「経研会紀要」2005 年、p.87
- 11 河野豊弘著『現代の経営戦略 —企業文化と戦略の適合—』ダイヤモンド社、1985 年、p.25

【参考文献・参考資料等】

- ・ 梅澤正著『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版、2003 年
- ・ 大枝一郎、松尾武幸編著『図解 流通業界ハンドブック Ver.2』東洋経済新報社、2007 年
- ・ 河野豊弘著『現代の経営戦略 —企業文化と戦略の適合—』ダイヤモンド社、1985 年
- ・ 東洋経済新報社編『会社四季報 業界地図 2014 年度版』東洋経済新報社、2013 年
- ・ 名東孝二著『企業文化論の提唱』新評論、1979 年
- ・ 日本経済新聞社編『PB “格安・高品質” 競争の最前線』日本経済新聞社、2009 年
- ・ 日本経済新聞社編『日経業界地図 2011 年度版』日本経済新聞社、2010 年
- ・ 日本経済新聞社編『日経業界地図 2012 年度版』日本経済新聞社、2011 年
- ・ フォンス・トロンペナールス、ピーター・ウーリアムズ、古屋紀人著 古屋紀人監訳『異文化間のビジネス戦略—多様性のビジネスマネジメント—』白桃書房、2005 年 (Fons Trompenaars and Peter Woolliams “BUSINESS ACROSS CULTURES, FIRST EDITION” Capstone Publishing Ltd., a Wiley company, 2003)
- ・ 横田透著『強みの源泉 “経営理念” を活かしたマネジメント』現代書林、2012 年
- ・ 吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化 —企業文化の活性化—』白桃書房、1999 年 (Toyohiro Kono, Stewart R.Clegg 1999 Transformations of Corporate Culture - Experiences of Japanese Enterprises -)
- ・ 『サステナビリティレポート 2007』株式会社ダイエー 総務・法務本部 お客様サービス部発行
- ・ 拙著『強力な企業文化の形成と管理体制』第 7 巻 愛知学院大学大学院「経研会紀要」、2005 年
- ・ フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』の「ダイエー」(<http://ja.wikipedia.org/wiki/> 2013 年 9 月 13 日取得)