

# 企業を突然死から救う方法

—— 大手流通業の破綻原因に学ぶ ——

岩 田 文 明

## 目 次

- はじめに
- 一 大きな流れ
  - (一) 戦後流通業の変遷
  - (二) 地方百貨店の衰退
  - (三) 大手流通業も潰れる時代
- 二 流通業DNA仮説
- 三 破綻事例から学ぶ
  - (一) 二つの破綻事例
  - (二) 『孫子の兵法』と粉飾
  - (三) 変化対応の難しさ
  - (四) 法学博士廣池千九郎の『道経—体思想—』より
- まとめ

## はじめに

バブルが弾けて久しい。そして、不況も長期化した上に恒常化し、人々の中に今の状態が正常で、仮に不況が底を打ち一段落しても、以前のような好況が再び来ることは無いとの認識が主流になり始めて

いる。<sup>①</sup>

そのような中、現代日本資本主義を構成する幾多企業の中で、勝組と負組がそれぞれのジャンル内で鮮明に峻別され始め、強者はより強く、弱者は日々弱体化している。その一部は倒産し退場する厳しい審判が日々、全国各地で下されている。また、不況の末期に倒産が多発するのは過去より続く事実であるが、今まさにその時が、来ている。ゴーストコンサーン（継続企業体）である企業は、永遠の命を可能にする為に、破綻した企業の失敗事例から何を学べば良いのだろうか？

## 一 大きな流れ

### (一) 戦後流通業の変遷

戦後五十五年余り経った。この間、基幹産業も石炭、繊維、鉄鋼等の重厚長大産業から、自動車、家電、コンピューター等に大きく様変わりしていった。本論では国内総生産（GDP）の四割を占め、国民生活を支える、もう一つの基幹産業である流通小売業に的を絞り論を進める。

江戸時代から長い間、流通小売業の王者の地位を維持し続けた、三百年以上の歴史を持つ三越（都市百貨店）は、昭和四七年（一九七二年）に、創業わずか十五年の新興勢力のダイエー（総合スーパー）に、小売売上日本一の座を明け渡した。そして昨平成十三年（二〇〇一年）、そのダイエーも、二四時間営業等、数々の便利性で消費者を完全に掴んだセブンイレブン（コンビニエンスストア）に、二九年保持し続けた王者の地位を奪われた。いずれのケースにおいても、王者の地位を奪われた方は組織

の硬直化と時代変化対応遅れ、奪った方は革新性と爆発的な消費者の支持。三十年ぶりの同一キーワードの再登場は、偶然性より必然性を感じさせると共に、次の小売業王者出現へのヒントも示唆していると言えよう。いずれにせよ、勝った業態には、つかの間の安穩と成長が保証されるが、負けた方は思い切った大改革とリストラをせぬ限り、人間のポックリ病と同じ突然死（予期せぬ突然の倒産）が待っている厳しい現状にさらされている。<sup>②</sup>

### (二) 地方百貨店の衰退

この三年間（二〇〇〇～二〇〇二年）の流通小売業倒産については、筆者が把握しているだけでも負債総額五十億円以上の倒産が二十社を超える。倒産原因は、長引く構造的な不況、無謀な多角化、放漫経営等、種々考えられる。しかし大別して分析すると、おおむね二つの要因に集約される。つまり、打つべき対策を打たなかった無作為要因と、自社体力以上に投資し過ぎた過剰反応要因の二つである。前者は、主に老舗地方百貨店であり、後者は総合スーパーである。特に、地方総合スーパーよりも資金収集能力の大きい大手上場スーパーの一部である。

具体的に論を進めていこう。地方へ行くと中核都市には、必ずといっていいほど五十年から百年の歴史を持つその地方最大の資産家であり、小売業つまり地方百貨店を運営する名家がある。これらの地方百貨店の倒産が、ここ数年あとを絶たない。二〇〇一年だけをとりあげても、二月に一八九一年創業の和歌山県和歌山市の丸正百貨店、七月に一八五三年創業の秋田県大館市の正札竹村、九月に宮城県仙台

<表1>

企業名 (破綻順)	破綻年	破綻要因 量重視質軽視	破綻要因 ワンマン且つ傲慢	破綻時負債総額
ヤオハン	平成9年 (H9.9.18)	○	○	1613億円
長崎屋	平成12年 (H12.2.13)	○	(ワンマン後) 銀行管理	3800億円
そごう	平成12年 (H12.7.12)	○	○	18700億円
マイカル	平成13年 (H13.9.14)	○	○	17428億円
壽屋	平成13年 (H13.12.19)	○	(ワンマン後) 銀行管理	2959億円

市のダックビブレ（旧社名丸光）、十一月に静岡県浜松市の松菱、また、福島県いわき市の創業百周年の大黒屋等、枚挙にいとまが無い程、数多くの地方百貨店が倒産している。何故このように、同じ時期に倒産が多発するのか？長引く不況の中、含み資産を小出しにしつつ懸命に企業生命を繋いできたが、一向に回復しない不景気のなかで、体力を消耗し尽してしまったのであろう。せんじつめると、長い繁栄の歴史と栄華の夢に安住し、消費者と、外部社会環境の変化への適切な対応を怠ってきた咎が、この不況の中で一気に吹き出し、突然死に至ったのだと言えよう。

もちろん、大駐車場付きで郊外に多数出店して行く大手総合スーパーの攻勢も、地方百貨店の退勢に拍車を掛けた事も事実である。

しかし、その一方で、果敢な出店攻勢を掛けた大手総合スーパーの中にも、同業社間の熾烈な競争と、自己実力を過信した必要以上の多角化投資と、長引く不況により体力を消耗し、倒産に至る企業が、ヤオハン、長崎屋、マイカル、壽屋、青森県の亀屋みなみ、熊本県のニコニコドーなど全国各地に多数出現している。

(三) 大手流通業も潰れる時代

この直近五年間に掛ける負債総額一千億円以上の流通業破綻会社名をリストアップすると、(表一)のようになる。五企業いずれも数年前までは、成長性、積極性、将来性を高く評価されていた押しも押されぬ大企業である。中でも百貨店そごうに至っては、つい三年前、年間連結売上額で一兆円を越し、百

貨店売上日本一の地位を獲得した、日本有数の百貨店である。このような大企業が、何故つぶれてしまったのか？その破綻要因については、第三章にて分析し、その結果を詳述する。

また、この破綻企業リストにはまだ入っていないが、一昨年迄の小売業日本一のダイエーも、予断を許さない状況にある。同社は今、企業存続をかけて、なりふり構わぬ最後の『聖域なきリストラ』に全社を挙げて再建に必死に取り組んでいる。

二 流通業DNA仮説

人間を含むすべての生物の体内にDNAが存在する事を、今では誰も否定しない。

しかし、企業という、無機質な組織体に、DNAもどきのものが、あたかも存在するような企業行動の不思議な企業毎の画一性が、企業DNA仮説を昨今誕生させている。

ダイエーについてだが、存続のピンチに直面した同社の窮状とその苦戦に至った原因は、ほとんど解明されている。普通ならば根本的な不振原因が判明すれば、立ち直りは時間の問題なのだが、

ダイエーの場合は、皮肉にもすべてを犠牲にして追い求めた売上規模、企業規模が再建の最大のネックになっている。肥大化し過ぎた規模と硬直化した組織そのものが、復活の大きな足かせになっているのだ。

私見では、J Rで成功した全国を五―六地区に分割し、それぞれを独立事業法人にする解体分割手法が、ダイエー再建の妙案になると思考する。

しかし、ダイエーの現経営陣は、たとえ倒産してもこの選択はしないだろう。何故ならダイエーの企業DNAが、それを許さないからだ。ダイエーは、雄雄しく剛剛しい価格破壊戦略により、当時の既存流通体制、既存流通秩序に正面から戦いを挑み、華々しい戦いの結果、巨大な風穴を開け、創業わずか十五年にして売上日本一の座を獲得した。その戦いの中では、松下電気とのテレビ価格主導権をめぐる戦いが、あまりにも有名だ。結果は、両社の痛み分けに終わったが、ダイエーが、当時日本を代表する弱電産業の巨人松下電気に正面から戦いを挑むとは、誰も思ってもいなかった。

一事が万事、このように相手構わず喧嘩を売り、その争いの中で、消費者主権を持ち出し、主婦とマスコミの双方を味方にしながら、急速に売り上げを拡大して行くダイエーの躍進ぶりは、強引さの中にすがすがしささえも、感じさせたものである。とにかく、その手段を選ばぬ低価格による売上拡大のDNAは、今でもダイエーの隅々まで脈脈と流れている。

しかし、あまりにも力に頼り、売上拡大のみに邁進し全体バランスを欠く戦略は、結果的に消費者変化に乗り遅れる事になり、今となっては、日本一に押し上げた原動力であるその同じDNAが、ダイエー

企業そのものを危ういものになっている。なんとも皮肉な事である。(力によって得たものは、力によって奪われる。)

一方、『西のダイエー、東の西友』と呼ばれ、かつてダイエーの最大ライバルであった西友の企業DNAは、他の流通業企業とは一味も二味も違ったものである。本来、売上や利益を第一優先に追求する流通業界の中で、セゾン西友グループは市民産業を標榜し、文化や感性を全社を挙げ追求し続けてきた。その結果、目標売上利益が毎年未達成で、売上も昨年六位のユニーにも抜かれ、大手六社中最下位にまで後退してしまった。しかし、この感性DNAのおかげで、〈瓢箪から独楽〉で、無印良品という感性重視の個性的な人気新ブランドが開発された。同ブランドは、団塊世代を初めとする感性を大事にする多くの人々に大好評を博し、最近ではイギリス、フランスを含む海外へも、専門店を単独出店する程の好調を継続している。また、一九九八年には〈優良品計画の社名で上場し、一時は親会社の西友を利益面で上回る程の規模にまで大きく育ち、その将来性も高く評価されている〉。

流通業に二八年間身を置き、年間売上高ランク七位の某企業の経営に数年間携わった筆者は、最近大手流通企業にも、人間と同様に各社固有のDNAがあるのではないかと感じ始めている。赤字や借金を嫌い、石橋を叩いても渡らない超堅実企業のイトーヨーカドー、イオン(永遠)を求めて思い切ったS & B (スクラップアンドビルド) 政策や、M & A (合併吸収) 戦略を継続する大胆なジャスコ、企業生死よりも拡大を指向するダイエー等。流通産業以外にも自動車業界のトヨタ、ホンダも単なる社風という言葉では表現出来ない、とてもユニークなDNAを持っている。いつか他産業も含め、この企業D

NAについても纏めてみたいと思っている。

### 三 破綻事例から学ぶ

#### (一) 二つの破綻事例

〈表一〉の五社の内、類似要因で倒産したヤオハンとマイカル二社について詳述する。

まず、ヤオハンだが、平成九年九月倒産直前のヤオハンは、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、ブルネイ等の東南アジア諸国を始め、中国（ホンコン含む）台湾、中米のコスタリカ、北米のアメリカ、カナダ、及びイギリス等、世界十六カ国に四百五十もの店舗を持ち、総従業員数も二万人を超え、海外では日本最大小売業の評価を得ていた。また、香港の最高級住宅地ビクトリアピークに、百万ドルの夜景を眼下に眺望できるスカイハイと呼ばれる部屋数三十の大ゲストハウスを五十億円で購入し、ヤオハンの華僑人脈作りの拠点としていた。そして、中国一千店スーパーマーケット構想とファーストフードのモスフード三千店構想とを同時に華々しく打ち上げた。その直後、突然破綻した。直接の破綻原因は、中国上海で開店した東洋最大規模の百貨店の売上大誤算による資金繰りの逼迫であったと説明された。しかし、本当の破綻原因は内部管理ミス、厳密には財務管理不在にあったと筆者は思う。新店の売上見込み違いは、望ましい事ではないが、よくある事である。そして、その事が当期純利益に影響する事も事実である。しかし、全社の資金繰り、つまり、企業生死にまで影響する事は、普通はあり得ない事である。つまり、新店以外の既存事業の実勢把握が不正確であった事に他ならない。そのよ

うな社内体制の弱点を抱えたまま、巨大投資案件には、冷静な経営者なら進まないものだ。

『投資』と『投機』の違いは、よく議論の俎上に乗る。企業は自社体力にあった『投資』は企業発展の為に必要であり是非とも実行すべきだが、『投機』は、危険度が高く、また、たとえ運良く成功しても同様の『投機』に更なる規模でのめり込む、いわゆる反復性があるのでビジネスとしては、避けるべきであることは論を待たない。問題はその峻別である。謙虚さを欠き、おごっていると、自己の経営能力と自社体力を過大評価し、冷静に考えると、〈投機〉と思えるものまで、〈投資〉と判断し進めてしまう事がある。そして、結果はほとんどの場合、悔いの残る無残な失敗である。ヤオハンの場合も借入金による『投機』そして、その結果としての失敗は、必然の結果であったと言えよう。

ブラジルでは撤退したものの、ヤオハンは海外店舗展開において、独特の宗教的商売感覚と卓越した従業員融和策を持ち、日本小売企業としては、数少ない海外エキスパートであり、途中迄は大成功者であった。しかし、その大成功によりガードが甘くなり、体力以上の拡大策を取り、ヤオハンにとって全くの未知エリアである、競争の激しい流通先進国のアメリカ、イギリスへと猛スピードで店舗展開していった。また、中国国内でも同時期、上海、蘇州、無錫、常州、鎮江、南京などの主要地方都市への出店計画も発表し進めていった。当時ヤオハン社内に客観的な財務計画が不在だったと思える程の無謀な拡大計画であった。そして、その第二次海外展開のシンボルであり集大成とも言える大百貨店が、破綻の直接の引き金になった。

マイカルについても同様の事が言える。一九八八年、倒産の十三年前に溯る。ゴールデンウィークの

中日、横浜市本牧は、朝から人と車がごった返していた。当時まだニチイの社名だったが、マイカルの社運を賭けた超大型スーパー『マイカル本牧』がオープンした。開店当日臨店した筆者は「大きすぎて採算には、とても乗らないだろう。これがマイカル破綻への第一歩になるかも知れない」との感想を持った。

この本牧タイプの超大型商業施設の正確な検証数値がトップに届かぬまま、マイカルは同タイプの大型商業施設を何ヶ所か計画し、三重県桑名市、兵庫県明石市、北海道小樽市とたて続けにオープンしていった。特に、人口僅か十五万人足らずの小樽市では、全市の年間消費販売高千二百億円の半分をマイカル一社で売り上げるといふ、まさに誇大妄想的な超強気の計画であった。案の上オープン後、大苦戦し初年度売上実績は、予算の半分以下と惨澹たる結果であった。このあたりから、グループ会社を利用した経理操作（限りなく粉飾に近い操作）が始まった言われている。

何故、ヤオハンもマイカルも同じ失敗を重ねたのか？ 他社の失敗を『他山の石』とできなかったのか？ 企業DNAがそれを許さなかったのか、それとも単に経営トップに他社の失敗事例から何かを学ぼうとする謙虚さが足りなかったのか？

## （二）『孫子の兵法』と粉飾

前記二社は、最終的には粉飾操作に走り破綻し、債権者、従業員を含む多くのステークホルダーに多大な被害を与えた。何故粉飾を始めたのか、そして破綻に至ったのか？二社に共通する点は、正確な情

報がトップに届いていなかった事と、自社体力以上のオーバースピードの店舗展開である。（トップ自ら好んで裸の王様になっていた一面も否定できないが。）

今から二千年以上前の古代中国の兵法書に、戦士の極意を教える『孫子』がある。

「勝ちを知るに五あり。戦うべきと戦うべからざるを知る者は勝つ。衆寡の用を

識る者は勝つ。上下の欲を同じうする者は勝つ。虞を以て不虞を待つ者は勝つ。

將の能にして君の御せざる者は勝つ。この五者は勝ちを知るの道なり。故に曰

わく、彼れを知りて己れを知れば、百戦して危うからず。彼れを知らずして己れ

を知れば、一勝一負す。彼れを知らず己れを知らざれば、戦う毎に必らず危うし。」

この中に大きなヒントが、いくつも含まれている。油断も戒めているし、情断（情報の遮断）も戒めている。二社とも、どのような経緯から粉飾に入ったのか定かではないが、敵（社外）を欺こうとした粉飾に、社内まで欺かれ、正しい危機感の無いまま突然死を迎えてしまった。

他の破綻企業の長崎屋、そごう、壽屋についても類似ケースがいくつか見受けられるが、関係者にとり、今となつては後悔のみ残る（あとの祭り）で、冷静な判断をしていけば避ける事が出来たかもしれない破綻であった。倒産や、リストラ手術による大型店閉店撤退後の商店街には、ポツカリと大きな穴が空き、まさに『夏草や兵どもが夢の跡』である。

### (三) 変化対応の難しさ

さて、この五社に共通する他の破綻原因について考察する。

この五社のトップは、いずれもワンマン経営者（そごうを除き創業者）であり、ゼロから一時代を画する程、当該企業を発展拡大させ、ある意味での資本主義における勝者であり成功者でもあった。ただ、惜しむらくは詰めを誤り、ほとんど手中にしていた勝利を最後で逃がした悲運の経営者とも言えよう。しかし、何故、手中の勝利を最後で逃がしたのか？

セブンイレブンを、ゼロから立ち上げ、売上日本一企業に育て上げたイトーヨーカドー社長兼セブンイレブン会長の鈴木敏文氏によると、この十年の顧客変化のスピードは、十年前の十倍の速さだと言う。つまり、変化のスピードが速すぎて、十年前の成功手法が今は使えないのだ。

また、目まぐるしく変化する世界情勢の中、流通業界も例外ではなく、激変と世界レベルの競争（グローバルコンペティション）に近年さらされている。

アメリカに年間売上約二兆八兆円のウォルマートという全米最大の民間企業がある。この売上規模は、日本一売上企業セブンイレブンやダイエーの九倍強だ。同社の強みはその売上規模だけではなく、巨額な継続的なIT投資による流通最新技術だ。その革新性の象徴的なものが、〈リテール・リンク〉というデータウェアハウスである。これにアクセスすると午前四時には、ウォルマートが米国で運営している三千三百十三店舗について、全店の前日の単品ごとの販売データを見ることができるのだ。今日日本で同様なことが可能な企業は、セブンイレブンだけである。しかし、ウォルマートは、セブンイレブンの二

百倍以上の多様な種類の商品を販売している事を考えると、とてつもない情報処理能力であり、且つ、最新技術であることが判る。この分野でウォルマートは、米国の同種小売業より、十年は進んでいると言われている。この量と質を併せ持つ世界の巨人ウォルマートが、日本マーケットへの進出を今年（二〇〇二年）三月に決定し発表した。そして、単独ではなく、水先案内人として、大手スーパー六位の西友と資本提携しての進出である。

また、ウォルマートに次ぎ売上世界二位（年間売上七兆円）のフランスのカルフルや、イギリス大手食品小売業のテスコ等の海外巨大流通企業が、めじろ押しで日本進出を計画し、一部は既に千葉県千葉市幕張や東京都町田市に上陸済みである。そのような昨今、旧態然とした発想、硬直化した組織で、流通革新に繋がるIT投資を十分にせず、ひたすら旧来手法による量的拡大のみを追い続けてきた一部の大手流通企業には、破綻の道しか残されていなかったのは、必然の結果と言っては言い過ぎであろうか？

### (四) 法学博士廣池千九郎の『道経一休思想』より

破綻企業五社の共通の破綻要因を分析してみると五社とも体力以上の無理な拡大を継続してきた事と、ワンマン社長の暴走に対する社内歯止めが、効かなかった事が挙げられる。つまり、量重視質軽視と、ワンマン且つ傲慢の二点だ。

今から七十余年前の昭和三年に、法学博士でありモラロジーの創設者である廣池千九郎氏により著わ

された『道徳科学の論文』の中に、経営者のころすべき経営の要点が、格言の形を取り幾多披瀝されている。氏は、世界の四大聖人（孔子、ソクラテス、キリスト、釈迦）研究の中から、人間の正しい生き方の普遍的ルールを発見し、それを、最高道徳と呼び体系化した。また、道徳と経済の関連も解明し、二つは相離反するものではなく、表裏一体であると分析した。この思想は〈道徳一体思想〉と呼ばれるが、本論では、この道徳経済一体思想の内、経済、経営の側面の格言を一部引用し、破綻は必然だったのか、何とか避けられなかったかを、検討してみる。

前述五社の共通破綻原因を、次の二つの格言が見事に指摘している。つまり、

「格言九五：質を尊び量を次ぎとし労を積み大成す」と、

「格言七一：盛時にはおごらず衰時には悲しまず」である。

事業をしていると、長い間には、上手く行く時と行かぬ時が必ずある。上手く行かぬ時には、人は謙虚になれるが、上手くゆく事が重なると、往々にして人は謙虚さを忘れ、おごり始める。その時に冷静になり、謙虚さを維持できれば失敗の原因である体力以上の拡大政策を採用せずに、量と質のバランスを保ち、永続企業の礎が築けるのだが、残念ながらその出来る人は、ごく僅かだ。

バブルの入り口から途中まで、急激な右肩上がりの経済が何年か続き、多くのバブル成り金が出現した。その多くは今や財産のほとんどを失い、バブル債務の後遺症に苦しんでいる。昨今では、『成功は失敗の元』という新しい諺まで言われ始めている。

それはさておき、この二つの格言の意味を正しく理解し、忠実に実行していれば、前記五社の破綻は避けられたのではないだろうか？ もって貴重な〈他山の石〉である。

#### まとめ

企業を経営するほとんどの人にとり、〈量の誘惑〉はついてまわる。何故なら、〈量の誘惑〉そのものが企業発展のエネルギーであり、考えようによっては、企業延命策の重要な一つの手段であるからだ。但し、ここで一つ冷静に考えなければいけない事は、量が生存を保証するのではなく、質こそが生存を保証し、可能にするという事である。昨今のダイエーとイトーヨーカドーを比較するまでも無く、大きく弱いところは、誰にとってもお荷物以外の何物でもないのだ。

十数年前、大手スーパーユニーの創業者である西川俊男氏の講演で聞いたある言葉が、今も印象深く、頭の片隅に残っている。それは、〈膨脹と成長〉という言葉である。

氏によると、質の伴わない量的拡大は膨脹といい、風船が大きくなると破裂するように何の役にも立たない。膨脹は、質の伴った拡大つまり成長とは、基本的に異なる。多くの経営者は、それを見誤っている。自社も自分も自戒すべきだという意味の事を、講演されていた。まさに企業人は、自戒自省すべきと思われる。

最後に、企業経営される方は、前述の格言九五と格言七一を熟慮理解し、よく、『量の誘惑』を絶ち切り、本当の意味の質を追求し、その質追求の結果によって得られる量のみを大切にし、当該企業の製品、サービスを日々利用するお客様、そこで働く従業員、株主、債権者、取引先等の数々のステークホルダ



1の為に、永遠なる企業生命を確固たるものとし、更に、企業の役割である社会の公器としての役割も同時に十二分に果たすことが、切に望まれる。

〈注〉

(1) 日経流通新聞、二〇〇一年七月一七日

船井幸雄、小山政彦『五年後』株式会社ビジネス社、二〇〇二年、一五七頁

日本経済新聞、二〇〇二年四月二三日第二部

日経ビジネス、二〇〇二年一〇月二日六〜八頁

(2) 日経流通新聞、二〇〇一年四月二六日

日経流通新聞、二〇〇一年九月二九日

月間コンピニ、二〇〇二年九月号、二三頁

日本経済新聞、二〇〇二年九月三日、朝刊

日本経済新聞、二〇〇二年一〇月二五日、朝刊社説

(3) 日本経済新聞、二〇〇〇年三月九日、朝刊

日経流通新聞二〇〇二年二月一九日

日本経済新聞二〇〇二年二月二六日、夕刊

日経流通新聞二〇〇二年三月七日

日経流通新聞二〇〇二年六月五日

〈引用文献〉

『孫子』、岩波文庫、金谷治訳注、一九六三年、四二頁

廣池千九郎、『道德科学の論文』九卷、(学) 廣池学  
園出版部、昭和三年、

四百頁、三八一頁

〈参考文献〉

和田一男+四兄弟 『ヤオハンルネッサンス』、日本教  
文社、一九九四年

猪飼聖起、『松籟の如し』、株式会社ティーアンドティ  
ー、一九八八年

鈴木孝之、『イオングループの大変革』、日本実業出版  
社、二〇〇二年

西山和宏、『ウォルマートの真実』、ダイヤモンド社、  
二〇〇二年

『カルフォル日本現実の壁』、『販売革新十月号』、二〇  
〇一年

『道経一体思想』、上、中、下、(学) 廣池学園出版部、  
一九八〇年

『廣池千九郎語録』、(学) 廣池学園事業部、一九七七  
年