# トップは そのとき、

## 挫折と改革に学ぶ

この人と30分 ぶらり訪問㉞

静岡県立大学経営情報学部
専任講師 森田（もりた） 克徳（かつのり） 氏

■プロフィール
1961年兵庫県生まれ。85年慶應義塾大学法学部卒業後、明治製菓㈱に入社。95年同大学大学院経営管理研究科修士課程卒、98年法政大学大学院社会科学研究科博士後期課程、97年から現職。
著書『争覇の経営戦略 製菓産業史』（慶應義塾大学出版会）、共著『ケースブック 日本の企業家活動』（有斐閣）、座右の銘「素直でひたむきにコツコツと」。最近読んだ本は、安藤忠雄著『連戦連敗』（東京大学出版会）。好きなスポーツは、柔道。血液型ＡＢ。

訪問インタビュー第三四回。訪問先は「研究・教育は表裏一体」を標榜し、経営戦略を専門分野として、地域大学で教鞭を執る気鋭の研究者。我が国流通業界のリーディングカンパニーであるダイエー・ローソンの中内功とイトーヨーカ堂・セブン-イレブンの伊藤雅俊。二人の企業家を中心とした経営行動など、「挫折と改革」の経営実践史をお話し願いました。

**Q. まず、先生のキャリアをお聞かせください。**

### ▼営業マンからスタート

昭和六十年の大学卒業時、縁あって明治製菓に入社し、新潟県長岡営業所を皮切りに、計四つの営業支店で、厳しくも貴重な経験を重ねました。社会に貢献すべく、八年間の製菓会社勤務に別れを告げ、学問の領域に戻ることを決断しました。

当時、菓子問屋さんは昔ながらの商売でしたが、コンビニエンス（以下ＣＶＳ）、スーパーマーケット（以下ＳＭ）など先進的な小売流通企業は、既に太刀打ちできない程、メーカーの先を走っていました。これが通信教育でマーケティングを学ぶ一つのきっかけにもなりました。

**Q. 太刀打ちできないとは、どういうことですか？**

### ▼メーカー主導に叛旗を翻したのは

我が国の多くのメーカーは、高度成長期、競争優位戦略として「高品質・高生産性と販売網の囲い込み」に注力しました。この囲い込みにより、供給側が圧倒的に有利な流通システムが構築され、結果として、その後、小売業の後進性を長く残存させることにもつながりました。これに叛旗を翻し「流通革命」を推進したのが、ＣＶＳ、ＳＭ等の先進小売業だったわけです。

**Q. 中内功と伊藤雅俊は、どのように創業したのですか？**

### ▼厳しい軍事体験が執着を

神戸三中に進んだダイエーの創始者・中内功は、会計が苦手でした。神戸商業専門学校（現神戸大学）に進学できず、日棉実業に就職しましたが、四二年以降は兵役で零下四十度を超す酷寒のソ連国境・満州から猛暑のフィリピンを転戦して、まさに飢餓と隣り合わせの極限の状態を経験し「帰還したらすき焼きを腹いっぱい」との食べ物への執着がＳＭを始める遠因になったといいます。

### ▼若くしてメーカー、卸、小売りを経験

帰還後、神戸の闇市を経験し、友人との共同経営で友愛薬局、兄弟でサカエ薬品を設立しました。しかし、現金問屋サカエ薬品の安売りがメーカーの反感を買い、納品してもらえなくなると、中内は、眼科医で尊敬していた祖父・栄の名を冠して、五七年、薬品メーカー・大栄薬品工業を創業しました。しかし、メーカーには多大な資本力が必要なことを痛感し、あっさりと諦めて、小売業への進出をはかったわけです。それが、後にわが国最大のスーパーに変貌した主婦の店ダイエー薬局でした。

このように薬を中心に、メーカー、卸、小売りに至る流通の全てを若くして経験したわけです。

中内は四人兄弟の長男でしたが、サカエ薬品では薬剤師だった父の意向で社長に就任できず、争い事が続き、結果的に不仲となって、後にダイエーから三兄弟すべて排除してしまいました。

### ▼地主出の父が反面教師に

片やイトーヨーカ堂は、戦前、吉川敏雄が創業した浅草の洋品店・羊華堂が原点で、暖簾分けされた異父兄の伊藤譲のもとに、伊藤の父と離婚した母と伊藤が身を寄せて、家業となりました。地主出で道楽者の伊藤の父が多くの借金を残した反省から、これをいさめる気質が植え付けられ、各社が急成長を遂げた七十年代においても、臆病と思えるほど慎重な出店で、急速な多店舗展開をしていません。残された借金の返済に身を削りながら、「地主（土地持ち）になっては堕落する、借金は絶対にいけない」と、伊藤を横浜商業専門学校（現横浜市立大学）まで行かせてくれた異父兄の言葉は、商人としての伊藤の心に刻印され、その経営行動に深く影響しました。

ご存知のように、日本の場合は有担保主義ですから、土地が無いと銀行は融資しません。ヨーカ堂が八割位の土地をリース方式に徹した根本的な理由は、伊藤の原体験にあったのです。

このように、家族的な結び付きでも両者は対極的であったことも見逃せない事実です。



**Q. 八十年代の初頭に何が大きく変わったのですか？**

### ▼分水嶺は「見失われた十年」

よくマスコミで、「バブル」が崩壊した九十年代初頭後の平成不況の十年をさして「失われた十年」といいます。現状から今後を考えると、いっそう混迷度が増し、どうやらこの十年だけでは済みそうにありません。

しかし、企業経営行動を丹念に調べてゆくと、失われた十年と言われる前の十年間が重要で、八十年代は「見失われた十年」と指摘できます。端的にいうと一九八一年が外部環境の変化が顕在化した年でした。

### ▼もう騙されない、選ぶ眼力

生活環境、経済環境をつぶさに調べてみると、七九年の第二次石油危機の打撃は比較的少なかったのです。それは七三年の第一次石油危機時の減量経営、生産工程見直し等、日本企業のお家芸である改善や、省エネ・省資源が国民生活全般にわたって浸透し、この危機をうまく乗り切る経験をしていたからです。

予想された経済停滞も比較的小規模で、当時は消費支出もそれほど落ち込みませんでした。むしろ、「高品質・高生産性と販売網の囲い込み」をさらに磨き、低成長期への移行をジャンピングボードとして成長飛躍を果した企業がかなりありました。

高度成長は終焉し、低成長時代に移行したといわれるなかで、一方に、成功体験から抜け出せず、「夢よ今一度」と考えた経営者が相当数いたわけです。

七十年代末、公共料金が四十％以上あがりました。給料も増えた時代でしたが、消費支出に比べ、社会保障費を含めた非消費支出の項目が継続して増加しています。第一次石油危機時、トイレットペーパー騒動で騙された消費者は「もう騙されないぞ」という気持ちと、消費支出の減少で「商品を選ぶ眼力」が、以前とは比べ物にならないほど増したのでした。

### ▼洪水のなかで、出店規制

七十年代末までは、「高品質・高生産性と販売網の囲い込み」により、供給側のパワーが強大で、消費者が商品を選択する余地は少ないものでした。しかし、消費者の慎重な購買で、売上げ停滞に陥ったメーカーは、新商品の粗製乱発で売上げ増をもくろんだわけです。

この動きに呼応するかのごとく小売業界では、店舗の新設・改装に伴って売り場を拡大するという、まさに商品の洪水状態。これに、円高を背景とした輸入商品の増大が加わりました。その最たるものが、拡大路線を邁進したダイエーでした。

打撃を受けた中小小売商の保護目的で、七三年、政府は大規模小売店舗法を制定、その後強化するとともに、大手ＳＭの圧倒的なバイングパワーから生じる様々な不公正に対し、公正取引委員会が勧告・指導しました。

結果、八二年から二年間、大手ＳＭは出店の自粛を余儀なくされましたが、それまでの多店舗化が効いてこの年ダイエーは過去最高の業績をあげたわけです。

一方、イトーヨーカ堂はこの年、株式上場以来初の減益となり、正に対極の結果となりました。

**Q. その後の両社の戦略はどうだったのでしょうか？**

### ▼バブル期の手法そのもの

「見失われた十年」の初期、八十年代初頭にその後の両社の分水嶺を画すような転機が訪れました。

ダイエーは、有担保主義の我が国金融に即し、土地を買い、新店舗を出す。これを担保に借り入れを起こし、新たに土地を手当てし、新店舗をつくる、という多店舗展開をしてゆくわけです。同社では、購入した土地の全てを店舗活用しないで、ある部分は残した結果、周辺の宅地化により地価の高騰が続きました。まさに、八十年代後半から九十年代を駆け抜けたバブルの手法そのものでした。こんな背景を含みつつ、ピーク時で年間二十店舗以上の急速な店舗展開を行っています。経営手法がいわばデベロッパー的でした。その結果が、前述した八一年度の最高業績として現れ、「成功体験」となったわけです。

### ▼売れない在庫を減らせ

他方、ヨーカ堂は八一年夏の前年比売上げが十二％増ながら、株式上場以来初の減益になりました。役員会では、連日減益の原因を検討したそうです。経営幹部の多くは営業畑ですから、経費削減や特売の多用など、後ろ向きの話しか出てこない。

その時、ある幹部が、データから季節物等の売れ残り商品の値引き販売、廃棄商品等のロスが営業

利益の三倍あることを示し、「このロスを三分の一にすれば利益は倍になる」と指摘しました。このようなロスは、当時の小売業では至極当然だったのです。したがって「売れない在庫を減らせ」の主張は会議で一笑に付されたそうです。

しかし、社内の反対を受けてもこの幹部は自説を譲らず、最終的には社長でありオーナーでもある伊藤が断を下しました。提言者である鈴木敏文に任せたわけです。

八二年、鈴木がリーダーとして業務改善プロジェクトチームができ、まず徹底した「売れない在庫を減らす＝死に筋商品の排除」が行われました。同プロジェクトチームは翌八三年には業務改善委員会に改組され、引き続き、「創業の精神に立ち戻ろう」を合言葉に、未納、代替品納品、遅納の常態化を見直して、業務の明確化を全社員が意識し、ここを出発点として「単品管理」の徹底に取り組んだわけです。さらに八四年には業務改革委員会に拡大され、「業務改革七つのフェーズ」を掲げて、全社的およびIYグループ全体の改革を推進してゆきました。

## ▼POS軌道に乗る

マスコミでは、八五年に全店にPOS（販売時点）情報分析システムを導入して急激に伸びたのだといわれています。しかし、実は既に七七年から神奈川厚木店で「単品管理」システムとして、衣料品対応のPOS情報分析システムの実験を行っていました。そして八二年、衣料品対応のPOS情報分析システムを全店に導入し、さらに八五年、全商品対応のPOS情報分析システムを、世界で初めて確立したのです。それまでPOSシステム導入には二点が妨げとなっていました。一つには、衣料品はOCRコード、食品・雑貨はJANコードと異なった表記で二種類のPOSが必要だった、もう一つにはメーカーの段階でのJANコードのソースマーキング（印刷）が進まなかったことでした。後者は、ヨーカ堂とセブン-イレブン・ジャパンの全店POS導入により一気に進展し、前者を独自に開発した全商品対応のPOS情報分析システムで克服したのです。そして、その投資資金の調達手法が異彩を放っていました。

売上高の増大ではなく、「死に筋在庫」を減らすことにより売上総利益を増やす。とともに販売促進費を圧縮し営業利益を増やす。このようにして利益を増幅させ、借入金の返済に回し、適債基準を満たして完全無担保社債を発行しました。つまり、土地ではなく、いわば超優良な財務内容を「担保」に資金調達を行うといった革新的な財務体制を確立したのです。

「単品管理」システムは、POS情報分析システムだけではなく、卸店とのオンライン化、「共同配送システム」とのリンクにより完成し、加えて人材活性システム（CIS）なども統合されて、店舗オペレーション支援システム（TOSS）として結実したのです。

## ▼流通カットで、メーカー仕入れ

片や流通革命の先駆者だったダイエーは、卸店等の多段階流通による高コスト化と、販売促進費を垂れ流すメーカーに批判的でした。小売価格は供給者側が決めるのではなく、流通末端の小売段階が決めるべきであるとし、中間にある問屋を中抜きしメーカーと直接商売すれば安くなる「大量仕入れ、大量販売」に行き着きます。このためには多店舗展開、グループ化が必要であり、既存の卸会社を介さず、自社で仕入れ子会社を設立し、七～八割はメーカーからの直接仕入れを行いました。当然、デリバリーのため大規模物流センターを全国に四カ所つくり、ここでもヨーカ堂とは対極的な経営行動をとりました。

## ▼キイファクターの見落とし

八一年に過去最高の売上げと利益をあげ、ウォールストリートジャーナル誌の一面を飾ったダイエーは、本田技研工業より九年も早く戦後誕生した企業で、はじめて売上高一兆円を超え、急速な成長を果しました。しかし一転して、翌八二年～八四年には三期連続でグループ連結利益が大幅な赤字に転落してしまいました。業態の多様化、事業の多角化を急速に進めたゆえの歪みが瞬く間に現れたわけです。

内部環境である経営資源（「人」、「組織」、「資金」）を、特売を中心とした販売促進に傾注し、外部環境の激変に気付かなかった結果でした。

## ▼土地インフレをビルトイン

ダイエーは三期連続の赤字対策として、八四年にヤマハ発動機で経営トップであった河島博をスカウトし、「三・四・五作戦を展開して」八六年には黒字となりますが、なかなか業績が好転しませんでした。これには、ダイエーの経営管理システムが、「資金」管理が不備な旧態のままで、「成功体験の慣性」から抜け出せなかったことに起因しています。また実子の後継者問題に絡み、それまで功績のあった優秀な役員を次々と子会社等に転籍させ、「人」や「組織」の活力を減じた一因といえます。

その後、バブルが到来し、歪みはすっかり覆われてしまいました。土地の高騰を拠り所に借入れを急増し、小売業の吸収・合併、再建、他社株の購入等、土地インフレをビルトインした経営システムが大きく増幅しました。

Q. 両者の経営から何を学ぶべきでしょうか？

## ▼売上至上拡大主義と利益第一生存主義

繰り返しになりますが、改めて整理してみましょう。

第一に、企業家の経営理念、言い換えれば商売における哲学において、明確なコントラストがあらわれたことでしょうか。ここでは生い立ちや家族の結び付きの影響も看過すべきではないと思います。

第二には、一九五五年～七十年代初頭の高度成長期とその後の低成長期という二大潮流のなかで、中内・ダイエーと伊藤・イトーヨーカ堂は対極的な経営行動をとったことです。

これには三つのポイントがあります。

一つには、「経営方針」です。流通革命そのものに対する両者の考えの違いです。中内はメーカーや問屋、地元商店街との協調政策はとらず、時には強烈な摩擦が生じても自己の確信した道を邁進しました。他方、伊藤は対照的に協調主義を貫きました。

二つめは、「経営戦略」です。中内は土地の含み益を重視するストック戦略、ディスカウントを基本とした多店舗展開を行い「売上至上拡大主義」を採りました。大店法施行後は多角化をさらに進め、業務提携や企業買収を盛んに行いました。

他方、伊藤は、土地の含み益を重視しないフロー戦略で、品質重視、緩やかな出店を進め、本業中心による「利益第一生存主義」に徹しました。マーチャンダイジングでは先行実験としてセブン-イレブンを最大限に活用し、革新と創造の経営を「継続する」礎を築きました。

三つめは、「カリスマ性」と「権限委譲」です。中内のカリスマ性と伊藤の鈴木への権限委譲は極めて対極的であったことです。

いずれも、企業規模の大小に関わらず、企業経営者が注視せねばならない重要な事柄ではないでしょうか。

Q. 最後に、木材業界の経営者に向けて、ひとことお願いします。

## ▼ルーティンワークで人材育成

経営者は、着地＝バトンタッチが大切だと思います。これは経営後継者の育成に集約されます。このことは、ここで比較考察した両社の現在を見てもお分かりいただけることと思います。

長期政権には、必ず歪みが生じます。知らず知らずのうちに、今まで成功した方法をとるようになるものです。

人材の育成は、中小企業ではなかなか難しい面がありますが、先のヨーカ堂の業務改革に見られるように、日々の業務の遂行が実は人材育成、人材活性につながるようにルーティンワーク化することが大切ではないでしょうか。具体的には生産現場や営業マンからの提案活動とこの検討実行。そして、これへの正当な評価です。いずれにしても、人材を速成することは、大手小手に限らず難しい問題ですね。

次に、経営者たるもの「数字に強くなれ」ということです。前述のごとく中内は、会計が不得手でした。経営トップとして、財務・管理会計が理解できなくては、生産、販売、マネジメントは難しいでしょうね。

## ▼求められる情報処理のスピード

さらに、経営情報の迅速処理も大切な事柄です。重要なのは「製品力」。それも消費者の視点に立った製品づくりです。小売業の視点に立てば、消費選好と不満情報をとにかく早く収集し、メーカーにフィードバックすることです。

これは、端的な例ですが、七十年代半ばのヒットソング「泳げたいやき君」は約六カ月間かけて三五〇万枚を販売しました。少し前のヒット曲「だんご三兄弟」は、三百万枚を売上げましたが、売れた期間は僅か二週間でした。

一般に、消費選考は「多様化、個別化、細分化」しているといわれます。私はそうは思いません。百万枚売れれば驚きの業界で、宇多田ヒカルのCDが七五〇万枚売れている。私は、「集中化」と「分散化」の「二極化」が進み、そのスピードが加速していると考えています。

その意味でも、インターネットの普及と携帯電話は、様々な分野で大きな変化をもたらすものと思います。

とくに、我が国の場合は、携帯電話がパソコンの代替になりつつあり、ますますバッと集中し、あたかも潮がさっと引くような消費選好の「加速度的沸騰冷却化現象」が増えるのではないでしょうか。

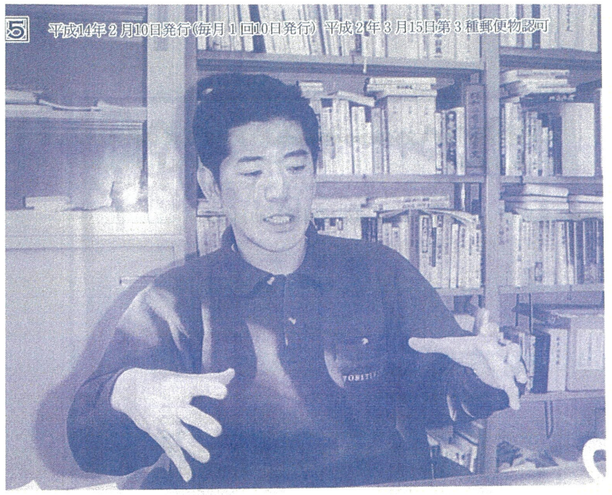
## ▼消費者接近の仕組みづくり

木材の業界に関係ある住宅産業に関しては、出生率がさがって晩婚化が進みますから、土地は余ってくるはずで、大きく変貌することが予見されます。ここまでインターネットが普及すると、次世代ユーザーの当座の入り口は、ホームページになるでしょう。

今後、原材料メーカーも思い切って消費者に接近してゆく仕組みを作りあげる必要があります。この点に精力を注ぐべきでしょうね。

（文責　編集室）





# そのとき、トップは

## ・・・挫折と改革に学ぶ・・・

静岡県立大学経営情報学部　専任講師　森田克徳（もりた かつのり）氏