

《研究展望》

あの弱かったイオンがダイエーを
呑み込んでしまった。何故？

大 友 達 也

昭和43年11月駐車場500台を持った日本最初の本格的なダイエー香里ショッピングセンターがオープンした。その後、ダイエーが同じ型の店舗を太平洋ベルト地帯に次々オープンすると、ジャスコの店は面白いように閉店させられた。

ジャスコは慌ててダイエーが出店しない北陸、東北、山陰へ出店する「逃げの戦略」に切り替えた。そのため、ダイエーは平均30万人の商圏に対して、ジャスコの店舗のお客様は8万人が平均だった。

こんな小さな商圏なので、ジャスコは高占拠率が取れるノーハウを努力して蓄積していった。これが今ジャスコの最大の武器になっている。

平成に入つて、ジャスコはダイエーの店がある太平洋ベルト地帯へ、蓄積したノーハウで千台以上の駐車場を持つ大型店を出店して来た。そうすると、ダイエーの店舗は戦いに敗れ、次々潰れた。私はこの現象を「イオンの甲い合戦」と名づけた。

これに対して、ダイエーはアメリカのウォルマートやフランスのカルフールの店舗を研究し、新型の「ハイパーマート」でイオングループに対抗した。だが、結果は惨敗。中内さんは責任を取って、ダイエーを去った。

次の若い社長は「ハイパーマート」の店に修正を加えて対抗したが、駄目だった。政府は巨額負債のダイエーの倒産を恐れ、強圧的に産業再生機構を適用し、丸紅主導でダイエーの再建を計ったが上手く行かず、丸紅はイオンに助けを求めた。5月24日のダイエー株主総会はイオンから2名の取締役を受け入れた。

昭和40年代馬鹿にしていたあの弱小ジャスコ（現イオン）の軍門にダイエーが入ると誰が想像したであろうか。

は じ め に

私は昭和34年に同志社大学法学部を卒業し、日興証券を経て、43年にダイエーへ入社した。この間、部長、副室長、室長に就いた。平成13年、中内氏がダイエーを退社し神戸の流通科学大学へ移り、理事長専任になられた。この時、中内氏から誘を受け、中内資料館館長、中内育英会理事事務局長として17年まで大学の経営に参画した。この間、合計37年の永きに亘って得た流通に関する知識と経験をベースに、「わがボス中内功との1万日」を昨年出版した。今回の論文はこれ等が全て下敷きになっている。

1. 日本最初のショッピングセンター・オープン

1.1 オープン式前の様子

昭和43年11月30日早朝から色鮮やかなアドバルーンが大阪・香里の空に八個も揚がっている。それぞれのバルーンの下に垂れ幕が下がっている。それには、「香里ショッピングセンター本日オープン」のダイエーのから、「新店オープンおめでとうございます」のメーカーの幕までである。

朝の7時だと言うのに、正面入り口前には早や300人近くの人達が並んでいる。開店まで3時間もあると言うのに。オープンの時には、一体何人の人が並ぶのであろうか。

わが国がモータリゼーションの時代に突入したことを象徴する日本最初のショッピングセンターがこの地に完成したのである。東京圏に先駆け、敷地14,000㎡。平地と屋上で500台の駐車場。四階建てのダイエー棟の前に買い物広場があり、その広場を取り囲むように幹線道路に沿って大手銀行が入る銀行棟、駅に近いところへ二階建ての専門店棟、うどん、そば、お好み焼きを売る外食棟などがそれぞれ独立して配置されている。こんなスタイルの店舗は今まで日本中どこにも無かった。アメリカへ行けば、この形態の大型ショッピングセンターが都市の郊外で見られる。身近な例として、ハワイのアラモアナ・ショッピングセンターがある。規模はデカイ。駐車場を比べても桁が違う。一方は500台に対して、他方は1万台である。

午前9時になると、オープン式を盛り上げるために、大学のプラスバンドがスイング曲を晴れやかに奏で出した。オープン待ちの客は今や2,000人を突破。正面入り口から買い物広場に向って4列に並び、さらに広い広場を誘導員の指示に従って、ジグザグで整然と並んで開店を待っている。

最初に並んだ人は10時のオープン式でテープカットに参加することになっている。どうやら、その人は最前列にいる主婦のようだ。彼女に聞くと、今朝4時50分から並んだと言う。12月に近いこの頃は夜明けが遅い、まだ真夜中に店へ来たのであろう。

中内社長は幹部を引き連れ、食品売り場の最後の巡回をしている。これから歴史に残る店舗のオープンをする嬉しさと責任感で顔面がいつもより緊張しているように見える。テレビカメラ、写真のフラッシュがあっちこちで光っている。メガネ越しに商品部長へ生鮮野菜の陳列方法について激しい言葉の指示が飛ぶ。取り付け方法の悪いポップにも中内社長の指摘が飛んだ。

1.2 待ちに待ったテープカット式

いよいよ9時30分。テープカット式の時間が来た。中内社長は秘書にそのことを知ら

せられると、売り場から正面入り口へ移動した。ドアを開けて店外へ出ると、既にオープン式の準備は出来ていた。司会者の誘導で指定場所へ着席した。本日の来賓客も既に着座している。プラスバンドの演奏が始まった。

「只今から、香里ショッピングセンターのテープカット式を開始致します。お名前をお呼びしますので、呼ばれた方は赤い絨毯を進み、紅白のテープに付けたりボンの前までお進み下さい。枚方・寝屋川商工会様。連合婦人会会長様。地元連合自治会会長様。本日一番に並ばれた山下様。ダイエー中内社長様」

既に呼ばれた方々は紅白のテープの前へ進み、白い手袋を付け、金色のハサミを手に持ち、今か今かとテープカットの瞬間を待っている。歴史的瞬間を撮るため、テレビカメラと写真カメラの放列が凄く、その外側を物凄い見物客が取り囲んでいる。司会者が、

「いいですか。テープカットの準備は出来ましたか。まず、ファンファーレが鳴ります。その後、私がテープカットをお願いしますと言いますので、それに従ってハサミを入れて下さい。それではまいりますよ」

司会者が言い終わると、ファンファーレが晴天に向かって響き渡る。

「テープにハサミを入れて下さい」の声が流れた。5人がハサミを入れると同時に準備されていた沢山の白鳩が飛び立ち、何千の色とりどりの風船が空に向かって舞い上がって行った。周りは一瞬興奮状態になり、オープン式は無事終了した。

次は、長時間並ばれたお客様を事故無く安全に入店し、買い物をして頂くことである。ダイエーの客誘導に慣れたベテラン社員が殺気立っている長蛇の列を横4人で100人単位に切り、ゆっくり店内へ誘導を開始した。1分でも早く店舗に入りたい客を絶対に走らせないで、落ち着いて売り場へ導くには技術がいる。急かずに落ち着いてダイエーの担当者は見事に約3,000人を次々店内へ案内している。中内社長は正面入り口の内側に立ち、入店して来るお客さんに頭を下げ、お迎えしている。

翌日も翌々日も店へ詰め掛ける人は増え続けた。最寄りの香里園駅から店までは7分。だが、開店前はダイエー店舗側に改札口は無かった。このままでは、反対側の改札口を出て、踏切を渡らないと駄目。ダイエーの強い要請で私鉄は急遽オープン日に合わせて新改札口を開設してくれた。

車客の方は、やっと日本がモータリゼーション時代に入ったと言っても、車を持っているのはほんの一部の人達だけである。だけど、この人達が淀川の枚方大橋を越えて鳥飼、島本、高槻方面からも遠距離の買い物に来てくれた。

1.3 オープンしたら

オープンから2週間は平日でも駐車場はいっぱいである。ただ、開店して一週間後ぐら

いから不思議な現象が起こっていた。大型バスが駐車場へ押し掛けて来るのである。大阪、兵庫、愛知、三重などのナンバーの車が多い。駐車場には普通車用の駐車スペースしか無い。そこへ大型車である。店長は困った。バスから下車した人の話を聞けば、商工会議所主催か、商店街主催の香里ショッピングセンター見学会に参加された人達である。最初、名古屋市千種区の商店街がバス会社に見学会を申し込み、実現した。この催しを知ったバス会社が他の商工会議所等に働き掛けたようだ。兎に角、日本で初めて駐車場のある大型店が出来た。どんなもんか一度見ておこうと言うことで、地元商業者の参加者を募った。

中には、事前にダイエーとコンタクトを取り、見学後懇談を申し入れて来た商工会議所もあった。枚方・寝屋川商工会へも同様のお願いの依頼が沢山入っているようだ。

この間、私は中内社長と一緒にジャスコの古くて小さい寝屋川店へも立ち寄った。店内は閑古鳥が鳴いていた。中内社長は店に入るなり、生鮮野菜売り場へ直行し、「ほうれん草も菊菜も乾燥野菜や。これでは誰も買わないなあ」とあきれた顔をして言った。この店はシロ時代にオープンした駐車場の無い箱型店舗で、規模も2,145㎡しか無く、ダイエーの4分の1程度の店だった。それから、暫くしてこの店は閉店した。ダイエーの店舗との圧倒的な格差で、ひねり潰された感がある。

マスコミは連日このショッピングセンターに関する記事の特集掲載している。今後は好むと好まざるとにかかわらず、駅前立地の箱型店舗の時代は終わった。都市の郊外へこの店のようなショッピングセンターがどんどん増えて来るだろうと言う。

ダイエーがオープンして1年すると、香里園駅とダイエーとを結ぶ道にお店がパラパラ出来だしたかと思うと、増えに増えピーク時には130軒の専門店が立ち並んだ。立派なダイエー通り商店街が出来上がった。マスコミはこの一帯をダイエー城下町だと報じた。いろんなお店が軒を連ね、何時行っても賑やかなものである。

ダイエー香里店の売上げも順調に増え続け、店舗面積では決して大きく無いのに、全国の大型店の売上げを抜き去り、ピーク時はダイエー全店でトップの売上額109億円を計上し、ダイエーマンをびっくりさせた。

香里ショッピングセンターオープンの翌年、昭和44年東京二子玉川に高島屋百貨店が2番目の駐車場のあるショッピングセンターをオープンさせた。東西のショッピングセンターの話題は暫く尽きることは無かった。ダイエー人が胸を張り誇れる店舗として、この店は永久に栄えるものと誰しもが信じた。

2. ジャスコの発足

2.1 ジャスコの誕生

昭和40年代に入ると、大手スーパーのダイエー、西友は成長期に入り、全国出店を開始していた。

一方、地方スーパーの三重県四日市岡田屋の岡田卓也社長と兵庫県姫路市フタギの二木一社長の二人はいろんなセミナーに参加し共に顔を合わせていた。が岡田社長は焦っていた。彼は常々このままではローカルスーパーの将来性が無く、大手の独走を許すことになる。今こそ考えを同じくするローカルスーパーは提携・合併をし、私欲を捨て、資本と人材を一箇所に集中することが必要であると考えていた。

岡田社長は経営コンサルタントの成瀬義が主宰するセミナーでフタギの二木社長にやっとの思いで接近し、自分の考えを披露した。昭和41年の東レサークルのセミナーを契機に両社長は合併を真剣に検討することで、考えは一致した。早速、両社事務局が会を重ね、43年に岡田屋とフタギの第1回目の合併を前提にした覚書が作成されるまでにこぎ付けた。43年5月15日にはこれに大阪のシロも参加を表明した。

三社合併の話し合いは順調に進み、44年2月に合併後の新社名が「ジャスコ」に決定。遂に、新会社が発足した。

新会社の本社は四日市と姫路の間、大阪に設置。一時シロの吹田店に置き、のち阪神電気鉄道の野田駅近くに移した。会長が二木一、社長が岡田卓也。副社長が井上二郎（シロ社長）。そして、取締役にジャスコ側から岡田社長の姉小嶋千鶴子さんが入っていた。

2.2 当時のダイエー

その頃、ダイエーは日本一のスーパーで、兵庫県西宮市に本社を構え、全国へ出店を加速していた。

既に、昭和42年には売上げ515億円、店舗数29店、従業員3,500人を要していた。同年4月1日から神戸を中心に創業10周年を祝う行事を盛大に行っていた。

43年には中内社長は5年後の売上げを4,000億円にするという強気の長期ビジョンを発表し、世間を驚かせた。

同年3月には福岡県に超大型の小倉店を地元百貨店の隣にオープンし、小倉っ子のドキモを抜いた。

同年11月にはわが国のモータリゼーションに合わせて、日本で最初の駐車場、銀行棟、専門棟を有する、本格的郊外型ショッピングセンターを香里、茨木店に同時開店し、他を圧倒した。この店には連日全国からバスで見学者が殺到した。

44年には東京駅を中心にして虹のごとく半円形に大型店を出店する東京レインボー作戦を展開、1号店は原町田に、2号店は西友の主力赤羽店の隣りにオープンした。その後、勃発した西友との安売り、赤羽戦争は特に有名である。同年本社を西宮の郊外から大阪の中心地・中津へ移転した。

45年には売上げが1,000億円を突破した。日本経済新聞はこのことの記事を一面に大きく掲載した。スーパーの記事が日経の一面に載ったのはこの時が初めてのことであった。

当時、ダイエーは独走し、ダイエーに迫るスーパーは東京の西友ぐらいで、他は弱小スーパーがあるにすぎなかった。

3. わが国のスーパー育成策

3.1 スーパー業界と百貨店法

昭和40年に入って、通産省は流通行政をどうするか悩んでいた。世界の小売自由化の波が押し寄せ、わが国の小売業界の自由化が目前に迫っていた。当時の日本は零細な150万近い零細小売店と百貨店しか無く、どうしても近代化され、世界の大手小売店に対抗出来る小売業を育成しないとならない状況にあった。この対象にされたのが、当時急成長していたスーパーだった。

通産大臣は当時のチェーンストア協会の中内功会長（ダイエー社長）と再三会い、スーパーの企業規模の早期の拡大と近代化を要請した。

通産省は将来自由化しても、メーカーは競争力がある。が、小売は無い。だが、小売部門の自由化を実施して、世界の大手小売業に市場を席卷されたらえらいことになる。どんなことがあっても、これを阻止しなければならないと考えた。当時、スーパーの急速拡大に障害になっていたのが百貨店法であった。直ちに、この法律の廃止、改正は出来ない。通産省は運用面に対処する案を大蔵省と東京証券取引所に強引に申し入れた。

その頃、スーパー業界の大手ダイエーと西友は大型店の多量出店体制に入っていたが、大手スーパーは売り場面積、休日、営業時間で規制の厳しい百貨店法の適用を受けずに全国に店を出店する策を取っていた。ただ、この方式では上場が難しいので、資金調達の問題だった。全てのスーパーは未上場なので、銀行借入一本で資金を調達しなければならなかった。通産省は大蔵、東証に百貨店法に抵触しない範囲で、スーパー大手の株式上場が出来る案の画策をし続けた。

小売の店舗は売場面積が500㎡を越えると百貨店法の届出を通産省に届け出ることになっていた。この網を潜るために、例えば、ダイエーの香里店は4階建てだが、各フロアの売り場面積は500㎡以下にしてある。しかも、各フロアは別会社で運用している。

1階の食品売場はダイエー。2階の衣料品売場はブルーマウンテン。3階の日用雑貨売場は名店デパート。4階の家具・電器売場はダイマートと分けて、それぞれ別会社で運営し、百貨店法の適用を受けない様に工夫していた。

よって、それぞれのフロアが別会社なので、従業員の制服、包み紙、紙袋も階ごとに変わり、それぞれの会社名が記してあった。屋上のネオンサインも4面それぞれの会社名が入っていた。お客様は1階から4階までをダイエーの店だと思って買い物されていたが、厳密に言うとフロアごとに違っていたのである。

3.2 株式上場

この状況でダイエーが上場すると1階の売上げだけが決算の対象になるので、実体を現していないことになる。

通産大臣とチェーンストア協会は4階までの売上げ全てをダイエーの売りに合算することが出来る決算方式を昭和44年大蔵省、証券取引所に認めて貰うことがやっと可能となった。だが、上場のための資料づくりは膨大で、大変であった。上場まで時間はかかったが、昭和46年3月ダイエーは大阪証券取引所第2部へ株式を上場し、以後証券市場から多額の自己資金の導入が可能となった。そして、同業他社より差をつけ、全国へ大型店を出店するスピードを加速することが出来た。

ダイエーの上場を見た他の大手スーパーはイトーヨーカ堂が1年遅れ、大阪・イズミヤが2年遅れ、ジャスコ、西友、ニチイが3年遅れてそれぞれ株式を上場した。

上場を契機に、大手スーパー各社は揃って再三大量の増資を実施し、以後長期に亘る高度成長を持続することが可能となった。

4. 新生ジャスコ

4.1 船 出

昭和44年10月10日ジャスコの1号店が焼津にオープンした。その後もダイエーの売上げに追いつくため、出店を急いだ。少ない資金でダイエーより大量出店をする方策の一つとしてジャスコが取った策はリース方式であった。そのため、翌年2月に三菱商事と提携し、ディベロッパース会社ダイヤモンドシティを設立した。いざエンジン全開と思った瞬間、同年4月井上副社長（元シロ社長）が心臓病で急死した。41歳だった。

4.2 役員たちの整理

新生ジャスコはその後もどんどん合併・提携を繰り返し、グループ規模を急速に拡大し

ていった。当時、岡田社長は人を見たら、だれかれの見境い無く「提携しませんか」と声を掛けることで有名であった。ただ、グループ化した店舗と従業員は戦力として必要であるが、役員は要らない。これを、どう処理していくかが最大の問題である。これが、新生ジャスコ人事教育部長の小嶋千鶴子取締役の最大の仕事になった。小嶋取締役は寄り合い世帯の一般従業員を新しい人事制度で戦力化させるためいろんな策を講じ、即戦力として活用していった。この年、平行してジャスコの学卒1期生も1,000名弱採用した。予想外だったのが井上副社長の急死で、一部の元シロ従業員が第2労働組合を結成、会社に抵抗、いろんな条件を突きつけて来た。これも、小嶋取締役の尽力により時間の経過で第2労働組合員数は減少して行った。

次の問題はいらぬ役員の整理である。チェーンストアの組織は本社に一握りの優秀な経営者がいれば、店舗が如何に多くても社員が如何に多くいようと、会社経営は問題なく出来る仕組みになっている。そこへ、合併・提携で多量の経営者集団が出来た。当初はゆるやかな提携なので、これには時間がかかるとしても、いずれいらなくなる人達である。この厄介な集団の整理に女鬼として孤軍奮闘したのが小嶋千鶴子人事担当であった。

極言を許して頂ければ、ジャスコが今日あるのは小嶋千鶴子のお陰である。当時、岡田卓也社長を悪者とせず、若殿様として凛としておれたのは悪役を一手に引き受けくれた小嶋人事担当がいてくれたからであると言っても過言ではないのではないかと思います。

岡田卓也会長は父が早死し、姉二人の後、昭和21年6月岡田屋呉服店代表取締役に就任した。この時、岡田氏は早稲田大学2年生の学生であった。23年3月に卒業し、四日市の岡田屋へ帰って来た。姉喜鶴子の死後、店をきりもりしていたのが次女の千鶴子であった。以後、千鶴子と卓也のコンビで岡田屋を守り、拡大し続け、3社合併までこぎつけたのである。この間、千鶴子は卓也を育て、一人前の経営者になることに心血を注いだ。それが、父、姉喜鶴子の願いだっただから。

ジャスコ発足当時、整理の対象になっていたジャスコの幹部達がよく私を訪ねて来た。そして、涙をぼろぼろ流し喘ぎあえぎ苦しい胸の内を訴えた。小嶋人事担当のことを血も涙も無い冷血な人、鬼婆だとか言ってその非道さを語っていた姿を思い出す。岡田屋が欲しかったのは従業員と店舗で、私ども役員は要らない。岡田屋に騙されたとも言っていた。ダイエーで採用して貰えないかと懇願して帰って行った人もいた。

彼等の発する言葉からは小嶋千鶴子一人が悪者になっていて、岡田卓也社長の悪口は最後まで聞けなかった。若様に傷がつかないように、小嶋人事教育担当として一人で処理をしておられたようだ。凄いことだと思う。岡田社長はジャスコ内ではプリンスであり、外に向っては全国のスーパー経営者に合併・提携を囁く相手思いの善良な紳士であり続けることが必要であった。この役の二分作戦は大成功を収めたと私は思う。

4.3 新生ジャスコを支えた人達

新生ジャスコで岡田卓也社長と姉小嶋千鶴子のコンビを支えて来たのは若い岡田屋四天王達だったと思う。

岡田屋は昭和38年から学卒の定期採用に踏み切り、38年に1期生を9名、翌年2期生を23名採用した。これ等の中から育ち、ジャスコ発足後も力を発揮したのが、有名な加藤久弥（商品）、谷口優（営業）、植田平八（財務）、金柿謙治（人事）の4人である。植田は47年4月に、谷口は48年に取締役役に就任している。皆さんががっちりスクラムを組んで新生ジャスコの躍進の基礎造りの要として活躍した。四天王が岡田社長を支える時代はその後永く続いたが、ジャスコとして新規採用した人材が育ち、その中から取締役が出現した段階で四天王達は去り、今日に至っている。これから見ても、フタギの二木一社社長と息子英徳氏やシロの一部の役員以外はジャスコの経営者になった人は少なかったのではないか。旧岡田屋の人材を中心にジャスコは大きくなって行ったことは間違いない。

5. その後の苦難時代

5.1 店舗の閉鎖続出

ダイエーが出店すると、次々とジャスコの店舗が潰れた。ジャスコが誕生後、全国にある古い弱小店舗はダイエーの新しい大型店舗の前では競争にならなかった。

わが国のモータリゼーションに合わせて、ダイエーは昭和43年11月に日本で最初の駐車場のあるショッピングセンターを同時に2店オープンした。大阪の香里と茨木の大型店である。オープンと同時に全国から連日人が押しかけ、大変な人気であった。例えば、香里店は敷地が14,000㎡もあり、4つの独立棟から成っている。4階建てのダイエー棟、銀戸棟、専門店棟、うどんやそばや天丼が食べられる外食棟から成り立っていた。

ジャスコの古い店舗とダイエーの大型店では格差が大きく、ダイエーの2店がオープンして間もなく、両方の店とも閉店に追い込まれた。このように、次々ジャスコの店舗が閉鎖する現象が全国に拡大して行くと、ダイエーの社員達はジャスコに対して優越感に浸り、残念ながら同じ小売業界であってもジャスコやジャスコの社員達を一段低く見る傾向が出て来た。最初の戦いはダイエーの勝ちだった。

5.2 逃げの戦略

その後も、ジャスコは出店を続けたが、商品力も弱く、店舗が小さいこともあって、苦戦が続いた。当時、ダイエーは太平洋ベルト地帯で商圏人口30万人の都市を基準に大型店を次々出店していた。

一方、ジャスコは急激なグループ拡大を狙って、地方スーパーと提携・合併を継続して進めていたこともあって、ダイエーと同じ商圏で正面から激突する戦略を直ぐに止め、地方への出店を漸次増やした。この戦法を私は「逃げの戦略」だと当時言っていた。

都市を避け地方へ出店すると、商圏人口が3万から5万人のところが多い。そこへ新店を出し、店の収支を合わせるにはその地域の世帯のほとんどをお客様にしないと駄目である。ジャスコはお客のニーズを次々店で具現化して行き、お客の信頼を勝ち取って行った。この苦労が小商圏でも高占拠率の店舗運営が出来るノーハウを徐々に習得させた。

ダイエーは商圏人口30万人への出店なので、全てのお客を最初から対象にしなくても、店舗を黒字にすることが可能。ジャスコは違う。商圏が小さいので一部のお客から見放されることは死を意味する。

具体的に兵庫県でその差を見てみよう。ダイエーは姫路、神戸三宮、明石、阪神間、西宮など大きな都市商圏へ出店する。一方、ジャスコは逃げの戦略なので、人口3～5万人ほどの三木や小野などへ出店した。ダイエーでは考えられない出店立地である。その結果、ジャスコは例えば、昭和59年～63年の出店の中心は東北と信越地方。ここへ集中出店した。この当時、ジャスコが出店する店舗はまだ小さかった。500㎡以下のジャスコの小型店が18店、地域ジャスコが35店出店したこともあった。グループの体力は大手スーパーに比べてまだまだ弱小であった。

この様に、ダイエー、西友に対抗しても勝てない時代は地方の小商圏で耐え、力を蓄えることに徹したのである。力がついて来ると、地方の新店は徐々に大型化して行き、初期の小さな店はスクラップにした。

そうして、大手スーパーに伍して営業が出来る自信が来ると、ジャスコは太平洋ベルト地帯へ出店を開始。そのテストとして昭和57年に初めて東京都に大型の葛西店を出店した。

6. 太平洋ベルト地帯へ出店開始

6.1 再び表舞台へ

15年以上の永きに亘って逃げの戦略を展開しながら、商品力、オペレーション力をつけ、顧客に顔を向けた大型店を運営する力量を付けたジャスコは生まれ変わってダイエー、西友、ニチイ、イトーヨーカ堂の近くに超大型店を出し、正面から戦いを挑んだ。ダイエーは最初から自分達に比べて見下していたジャスコの実力を過小評価していたことは当然である。ところが当時のジャスコは違っていた。昭和59年4月埼玉県川口店（直営の売場面積7,840㎡、専門店3,600㎡、駐車場は1,000台）

59年4月千葉県マリンピア（直営 15,000㎡，専門店 8,000㎡，駐車場 1,200台）

60年6月茨城県日立店（直営 17,500㎡）

61年7月大阪府茨木店（直営 9,999㎡，専門店 639㎡，駐車場 700台）

62年11月大阪府南千里店（直営 14,000㎡）

平成5年沖縄県那覇店（直営 19,000㎡）

6年3月大阪府高槻店（直営 15,200㎡）

など超大型店を成功裡に次々オープンしていった。ジャスコごときに負けるはずが無い。来るなら来いとタカをくくっていたダイエーの幹部達は年々顔面が蒼白になって行った。

そうして、平成1年9月にジャスコはグループ名をイオングループとした。

6.2 今度は面白いようにダイエー店が潰れ、そして閉店

昭和59年以降イオンが太平洋ベルト地帯のダイエーの店舗の近くに大型店をオープンし始めると、こともあろうにダイエーの店舗が閉店する現象が全国に出現した。

ダイエーの店舗の近くにイオンが大型店を開店すると、中内さんは、「店舗規模に差があっても、肉の売り場、魚の売り場、野菜の売り場のどれかにイオンの売り場より勝る品揃えや品目数の売り場を造りなさい」と檄を飛ばしたが、こんな小手先では当然駄目だった。

次に、イオンの新大型店出店で閉店させられたダイエーの店舗を少し紹介する。

- ① 2,465㎡しかないダイエー埼玉県川口店の近くに、イオンは昭和59年4月に1,000台の駐車場を持った7,840㎡と3倍規模の大型新店をオープンした。これでは、ダイエーはたまったものではない。店の売上げは急減した。
- ② 大阪の茨木に9,999㎡で700台の駐車場を持った新店をイオンが出店すると、あれだけ話題を集めた歴史あるダイエーの店舗がいろんな改装を重ね、業態変更までして対抗したが、結局売上げ減を止められず閉店に追い込まれた。原因はイオンの方が売場面積で約2倍、駐車場で5倍大きく、その上イオンは当時若いエースである元也現社長をこの茨木店の初代店長に据えた。

ダイエーの茨木店は駅から近いので、現在は敷地一杯に13階建ての巨大なマンションが立っている。私はマンションの正面玄関前に暫く立って、出入りされる入居者をぼんやり眺めていると、茨木店で買い物した客が店から出て来る錯覚に襲われていることに気付いてハットした。

- ③ 昭和53年3月、ジャスコは寝屋川グリーンシティをオープンした。この店は敷地が22,667㎡、ジャスコを核店舗にして95の専門店、1,000台の駐車場があった。直ちに、ダイエー香里店の客数は激減し続け、最後に売上げは半減した。店を見る影も無くなり、

昔の勇姿を止めなくなって、ついに平成17年8月末閉鎖をして土地、店舗は第一生命に売却した。現在、ダイエーの店舗は閉鎖しフェンスで囲ってあるが、駅までの商店街は主が抜けた今も「香里ダイエー通商店街」のまま、大手銀行2行と150近くの有力専門店が営業している。

- ④ 平成5年にイオンが売場面積19,000㎡と3,000台の駐車場の規模で沖縄へ那覇店を出すと、国際通りに近い賑やかな沖映通りに立地していたダイエーは駐車場が殆どないのでやはり閉店した。

大手スーパーで最初に沖縄に出店した店舗なので、出店反対運動が物凄かった。交渉に当たった幹部達は長期に亘って苦労を重ねたが、今となってはそれも夢のまた夢である。

- ⑤ 売場面積5,778㎡で駐車場の無いダイエー高槻店はイオンが郊外に15,200㎡と2.6倍の面積に2,500台の駐車場を持った新店がオープンしたら、ダイエー高槻店は完全に元気が無くなり、その後閉店した。今は12階建ての巨大マンションが2棟立っている。主が居なくなった商店街は今後どうするのであろうか。

イオンの店はどれも大きな敷地に巨大な建物を建て、時にはボーリング場、映画館に多くの専門店、外食専門店と大きな強力フードコートを入店させ、天井も高く明るく楽しいショッピングセンターであった。その上、駐車スペースが1,000台～4,000台もある。

わが国のお客様は物を買うだけのためにお店に行くのではなく、レジャー的要素と楽しさが無ければ駄目ようである。この点アメリカとは考え方が根本的に違う。特に休日が増える傾向にある昨今、家族が自動車ショッピングに行くことになると、ハンドルは箱型店舗のダイエーで無く、イオンの方へ切るのはやむをえない。こんな現象が現在全国いたるところで起きている。人はこの現象を「イオンの吊い合戦」だと言う。

永年馬鹿にし続けてこられたイオンの社員たちは今どんな気持ちでこの現象を観ているのであろうか。永年苦しみに耐え、安く売れる仕組みと商品力を身につけ、魅力のある店舗で表舞台に帰って来た。今や怖いところはどこにも無い。総合力でダイエーを完全に上回ってしまった。

6.3 イオンに挑んだ「ハイパーマート」も破れる

40年～50年代、都心の古い店舗がダイエーに潰されてスクラップになっていた頃、イオンは東北、北陸、山陰で新店を次々出店し、収益も上げていった。その結果、イオンはスクラップ・アンド・ビルドが得意となり、会社の体質もがらりと変えながら、企業規模を拡大して行った。

一方、平成に入って、自信を持って都心回帰をしたイオンにダイエーの歴史のある店舗が狙い撃ちされ、次々敗れた。

そこで、中内さんが総力を挙げ、鳴り物入力でジャスコに挑んだのが新型ハイパーマーケットであった。これがイオンの大型ショッピングセンターにことごとく負けた。だが、ダイエーはその後もハイパー型店舗に修正を加えながら、出店を強行に続けた。ハイパーのコンセプトは安く売るため、全ての無駄を省き、お客様が必要とするものだけを品揃えする。店舗も小さく効率的。建物にお金をかけず、売場は全てダイエーの直営で、専門店の入店は無い。駐車台数も店舗の規模と平日の来店客数の平均を取り、800台とした。その結果、出来上がった店はほぼイオンの新店の3分1。このスタイルの店舗を全国へ多量に出すことによって、面で日本の小売市場を席卷することを夢見て、計画をスタートさせた。ダイエーの幹部は「この出店戦略が成功の暁には、当社は今以上に世界の巨大小売業として君臨するだろう」と信じた。ダイエーが総力を挙げて次の時代の戦略店舗として、自信を持って打ち出したのである。そうして、中内社長から出店のゴーサインが出で、平成1年11月に北海道・釧路、2年4月に兵庫県・二見からハイパーマーケットの新店のオープンがスタートした。続いて、5年3店、6年5店、7年3店と出店した。だが、売れ行きが計画通りにいかなかった。その度に問題点の軌道修正を繰り返したが、営業数値はそれでも改善しなかった。遂に、ハイパーマーケット事業部で100億円単位の赤字が累積していった。ダイエーは慌てた。

たまりかねた中内社長は平成7年ハイパー型で出店予定をしていた桂南店をハイパーに普通のダイエー店方式を加味して出店する実験に入った。ダイエーはこれが成功したら、全てのハイパーも右に倣って変えるつもりであった。レイアウトもハイパー方式では無く、従来のスーパー形式を採用し、トイレもレベルアップさせたのが良かったのか、オープン後2年間は収支もままずまずつだった。ところが、平成10年7月、桂川をはさんで反対側にイオンの超大型洛南店がオープンした。直営売場はダイエーが9,800㎡、駐車場が800台に対して、イオンは直営が13,900㎡、それに専門店部門がなんと33,000㎡、駐車が3,500台。ダイエーはイオン洛南店のオープンと同時に桂南店のお客を奪われ、今も苦戦をしている。

幾ら合理的な店を造っても、わが国のお客様は買い物行動に遊びと楽しさが加わらないと満足しない。ダイエーが次の世紀の店舗と自信を持って取り組んだハイパーマーケット型店舗は店側の一人よがりのものだったのか。

お客様の答は明確であった。ハイパーマーケットはお客様の要望で無く、ダイエー側の理想で造られた店舗だった。品数が少なく、欲しい商品の選択が出来ない、店内が暗い、陳列器具が安ものばい、楽しさが無い等の苦情が店に寄せられた。その結果、客はダイエーの店から離れて行き、再度戻ってこなかった。中内社長は昭和40年代圧倒的な規模の新店で、古いジャスコの店をひねり潰したのに、今回は規模のメリットを追わず、適性規模の

店を多量につくり、面でイオンに立ち向かったが、志半ばで敗れてしまった。あの賢い中内社長がわが国の買い物は経済合理性だけで無く、レジャー・楽しさ感覚が必要であることを最後まで気づかなかったのは何故なのであろうか。理解に苦しむ。

6.4 中内氏は責任を取ってダイエーを去る

平成8年にはハイパーの店を全国に28店も造っていた。

イオンとコンセプト競争に敗れ、業績悪化で我慢出来なくなったダイエーは12年に中内氏が責任を取って社長を辞任し、会長に。社員1,000人の退職も断行された。翌13年にはとうとう中内会長はダイエーを退社し、完全に去った。

新社長はハイパーマートを平成13年3店、14年17店閉店した。と同時にそれ以外の赤字の店舗も同時に閉鎖し、子会社を売却、一段の社員の大幅整理をし、小売業界トップの座をイオンとイトーヨーカ堂に明け渡した。2回戦はダイエーの完敗に終わった。

7. 好調なイオンと惨めなダイエー

7.1 ダイエーの再建計画

平成14年に入ると、ダイエーの業績は最悪となり、2月にはダイエーの再建計画が発表された。

- ① 主力3銀行から5,200億円の金融支援を受ける。
- ② その上、銀行は1,700億円の債権放棄と1,700億円の債権の株式化を行う。
- ③ 主力銀行が持っている優先株1,200億円の全額減資を行う。
- ④ ダイエーの普通株式520億円を99%減資する。
- ⑤ 赤字店舗60店を閉鎖する(265店舗中赤字の大きい店)

福岡市の郊外にダイエーは新しく大型の店・香椎店を建て、良く繁盛していた。そこへ平成14年11月イオンが超大型の香椎浜店をオープンした。直ちに、ダイエー香椎店の売上げは2割落ち込んだ。イオンは敷地が6万7千㎡、店舗面積が3万4千㎡、駐車台数が3,500台と巨大店舗。それでも、ダイエーはいろんな対策を試み頑張ったが、とうとう大幅な赤字を出し続け閉店することになった。

- ⑥ 子会社の売却(110社あった子会社の中で赤字の大きい会社)

主なものとしては、高島屋株1,200万株、プランタン2,000万株、ローソンを1,000億円、銀座ビルを64億円等で売却した。

これ等の再建計画を実行しても、経営数字は一向に良くならない。

8. ダイエーの産業再生法適用とイオンの手によるダイエーの本格再建

8.1 イオンの好調

イオンは同じ年の2月にグループの売上高が2兆9,100億円、ジャスコ単体で1兆6,700億円。経常利益は前期比26%増の1,200億円に達し、過去最高となった。平成15年2月でグループの売上高が15%伸び3兆5,462億円。経常利益は3%増え、1,313億円で4期連続過去最高となった。ジャスコ単体も売上は1兆7,643億円に達した。平成17年2月にはグループの売上げが4兆円を超え、イトーヨーカ堂を抜いてとうとう業界トップになった。

イオンはこの間ヤオハンを再建し、さらにニチイも再生させた。イオングループは売上げ、利益共に記録を更新し続けた。

8.2 最後までダイエーは自主再建を主張

ダイエーの債務超過が5,584億円に達すると、平成16年8月主力3銀行は今までの態度を一変し、ダイエーに産業再生機構を活用するよう通告して来た。これに対してダイエーの高木社長は「活用を受け入れれば企業解体に繋がる」と拒否し、再生3カ年計画を策定し、再起をかけて新たな計画を銀行団に申し出た。同年8月3日竹中金融経済担当相は「先送り型の再建計画では解決にならない」と発言。とうとう、産業再生機構がダイエーに同年10月12日までに再生機構活用を決断するように書簡で最後通告をして来た。それでも、ダイエーは「民間ベースで再建を進める」と伝えた。

8.3 官権力の強制

官の執拗な再生機構の活用要請は、本来民間側から助けて欲しいとの懇請があって初めて起動装置が働くはずの設立趣旨を越えた対応であった。平成16年8月5日には政策投資銀行も再生機構の活用を容認した。この間、ダイエーは蚊帳の外に置かれ、外堀が埋められて行くのをただ見守るしか無かった。竹中担当相は国家権力を使って腕力で整理をしていった。

10月13日には、ダイエーの監査法人までが「ダイエーが産業再生機構の活用を受け入れないなら、8月の中間決算を承認しない」と言って来た。ダイエーは万策つき万事休すとなった。ダイエーの高木社長は万策つき齊藤産業再生機構社長に支援を要請した。民のダイエーが官の竹中金融経済担当相の国家権力にとうとう屈した瞬間である。ダイエーの発言を聞いた竹中さんは「結構なことだ」と。

その結果、産業再生機構は平成16年12月28日までに査定を終え、同日支援を決定し、

年明けにスポンサーを公募し、丸紅グループに決定した。

旧ダイエー側の役員は総退陣。新たに会長に林文子氏、社長に樋口泰行氏がスポンサーの丸紅から送り込まれ、会社再建にあたった。だが、一度負け犬になったダイエーの業績は林・樋口コンビで懸命に励まれたが、去った客は簡単には戻ってくれない。その上、ダイエーの規模は度重なる店舗閉鎖と人員整理で最盛期に比し半減していた。

8.4 イオンがダイエーをグループ化

とうとう辛抱しきれずに、丸紅は平成19年3月イオンに経営再建の協力を願い出た。

イオンは平成18年10月以降ダイエーの株式15%とダイエー傘下の食品スーパーマルエツの株式20%を取得して来た。そして、ダイエーとイオンは資本・業務提携を結んだ。狙いは、イオンとの資本・業務提携効果を生かしてダイエーの小売り事業の損益を改善することである。主な内容は取締役会長に前イオンモール社長の川戸義晴と取締役一人、監査役一人をダイエーへ派遣。その上で、両社で商品の共同仕入れ、商品調達、共同販促、物流網の共同利用をすることである。

圧倒的な力で日本のスーパー業界をリードして来たダイエーが最も大事な時に戦略で躓き、結果今日イオンの軍門に下ることになるなんて誰が想像しただろうか。

ダイエー再建のために用意されたとされる産業再生機構はダイエー以外の40社も含めて日本版ハゲタカファンド的動きをし、丸4年で400億円近くの暴利を挙げた。そして、イオンの出動でダイエー再建の目途が付いたと判断したのか、平成19年3月に産業再生機構は解散した。

参考文献

- イオン『ジャスコ30年史』大日本印刷、2000年。
- 大塚英樹『中内功200時間語り下ろし』（全3冊）講談社、1996年。
- 大友達也『我がボス中内功との1万日』中経出版、2006年。
- 岡田卓也『大黒柱に車をつけよ』東洋経済新報社、1983年。
- オフィス2020新社「ダイエーにとって重要な経営視点とは」『AIM』8月号、2005年。
- 「中内さん有難う。ご苦労様」『AIM』10月号、2005年。
- 「中内功さんを越えられるか」『AIM』12月号、2005年。
- 「丸紅・ダイエーの去就をめぐって」『VALUE CREATOR』10月号、2006年。
- 「年商2兆円を目指すイオンのSM大連邦構想」『VALUE CREATOR』1月号、2007年。
- 「イオングループのPBの開発」『VALUE CREATOR』3月号、2007年。
- 「「イオン」「ダイエー」の新動向」『VALUE CREATOR』6月号、2007年。

片山又一郎『ジャスコ』評言社，1986年。

佐野眞一『カリスマ』日経PB社，1998年。

佐野眞一『中内ダイエーと高度経済成長の時代』平凡社，2006年。

財界研究所「イオンとセブン&アイ両横綱の戦い」『財界』11／21号，2006年。

ダイエー『ダイエーグループ35年の記録』アシーネ，1992年。

ダイエー『ネアカのびのびへこたれず』アシーネ，1997年。

中内功『我が安売り哲学』日本経済新聞社，1969年。

中内功『流通革命は終らない』日本経済新聞社，2000年。

吉田安伸『中内功何のために闘うか』日本経済新聞社，1981年。

李 敬泉「ジャスコの出店戦略の原型」『経営研究』（大阪市立大学）第55巻第1号，2004年。

———「ジャスコの商品調達戦略について」『経営研究』（同上）第55巻第2号，2004年。

———「イオンの人材戦略の形成について」『東アジア研究』（大阪経済法科大学アジア研究所）第43号，2005年。