

(ケーススタディ) ダイエー、産業再生機構までの軌跡

戦後、経済復興期に新業態「主婦の店」としてスタートし、長い間我国最大の小売企業としてスーパー業界のリーディングカンパニー役を果たしてきた「株式会社ダイエー」は、資産自社所有方式による経営拡大路線がバブル崩壊後に裏目に出たこと、消費者の新しいライフスタイルへの店舗業態対応が遅れたこと、などを起因として競合他社との業界競争に十分対応できず、近時は経営のピンチに陥っていた。

多額の債務を抱えたまま経営危機に瀕したため、平成 13 年ごろからメイン銀行グループとともに再建に向け積極的のリストラ策を実施しているが、抜本的な収益力回復が果たせないまま、昨年(平成 16 年)には産業再生機構の支援を受けることが決定、今年(平成 17 年)無償減資、債務免除を実施した後に、機構と丸紅グループの支援のもとで再生することが決まった。

ダイエーは巨大企業ではあるものの、小売業の経営の本質は企業の大小ではなく、経営方針やマーケティングにあり、小売業コンサルタントにとって極めて参考となるケースであるため、ケーススタディとして最近 3~4 年の再生に至るプロセス(軌跡)を見てみよう。

(P.8 付表 1 . にて最近の小売業の売上推移と自己資本推移をご参照)

1. 企業概要

(1) 企業沿革

- ・ 昭和 32 年 大栄薬品工業(株)として設立。同年 1 号店を大阪旭区にオープン
- ・ 昭和 34 年 商号を株式会社主婦の店に変更
- ・ 昭和 37 年 株式会社主婦の店ダイエーに変更
- ・ 昭和 46 年 大阪証券取引所 2 部に上場
- ・ 昭和 47 年 同 1 部、東証 1 部に上場
- ・ 昭和 50 年 ダイエーローソン設立、1 号店オープン
- ・ 平成 6 年 忠実屋、ユニードダイエー、ダイハナと合併
- ・ 平成 7 年 「シーホークホテル&リゾート」開業
- ・ 平成 14 年 1115 億円の無償減資および株式併合実施

(2) 企業グループ

- ・ 本体ダイエー、連結子会社 101 社、関連会社 14 社、合計 116 社
- ・ 主要なグループ会社は、セイフー、マルエツ、サカエ、十字屋、オーエムシーカード、ビッグエー、神戸らんぷ亭 などである。

(3) 株式(16 年 8 月末、その後本年 3 月に増減資実施)

- ・ 資本金 1195 億円
- ・ 株式総数 678 百万株
- ・ 主要株主 あかつきキャピタル、日本証券金融、UFJ 銀行など

(4) 事業所

- ・ 本社 神戸市中央区
- ・ 東京 東京都港区
- ・ 店舗数 263 店舗

(5) 従業員数 単体 10,091 名、 連結 21,596 名

(6) 事業内容

- ・ GMS (総合スーパー) 182 店
- ・ SM (食品スーパー) 63 店
- ・ DS (ディスカウントストア) 18 店
- ・ その他 金融業、テナント業など

(7) 財務内容 (昨年 平成 16 年 2 月期)

(単位 百万円)

	連結	単体
営業収益 (売上高)	1,993,619	1,430,256
営業利益	51,655	13,730
経常利益	31,500	16,645
当期純利益	18,148	14,580
有利子負債	1,638,354	980,407

(8) 主要な債権者・・・UFJ 銀行、みずほコーポレート、三井住友銀行ほか

2. 最近の経緯

(1) 3 年計画 (フェニックスプラン)・・・01 年 3 月～04 年 2 月

- ・ < 時期 > 平成 12 年 (00 年) 11 月策定
- ・ < 目的 > 単体収益力の改善、グループ事業の再構築
- ・ < 実施予定事項 > CVC 転換 (店舗業態をカテゴリーバリューセンターへ転換)、赤字店舗の閉鎖、事業売却による借入削減、HD の構造改革
- ・ < 金融支援など >

(第一回 金融支援)

主力銀行の協力・・・優先株式 1,200 億円引き受け、
5,000 億円のコミットメントライン設定

(2) 新3カ年計画・・・・・・・・・・02年3月~05年2月

- ・ <時期> 平成13年2月発表
- ・ <目的> グループの事業再構築計画のスピードアップし、有利子負債の削減
- ・ <目標> 連結有利子負債を9,000億円(OMC除く)とし、配当の復活
- ・ <金融支援など>

(第二回 金融支援)

減資	1,799億円
(銀行; 優先株1,200億円を10分の一にする=1,080億円、 一般株主; 2分の一に減資 =719億円)	
債務免除	1,700億円
債務の株式化 = 増資	2,300億円
合計	5,800億円

<損失計上>

期間損益改善策	2,700億円
店舗閉鎖(60店舗)	
ハイパー、Kおう‘S会社清算	
希望退職(1,400名)	
その他赤字事業清算	
売却・損失処理	760億円
事業売却が中心	
時価会計対応の評価減	1,190億円
合計	4,650億円

(3) 産業再生機構による再建計画

- ・ <スタート> 平成17年3月(17年度)
- ・ <目標> 20年2月期 連結ベース売上高1兆4,800億円、営業利益400億円
- ・ <スポンサー=丸紅グループ、産業再生機構による再建>
- ・ <金融支援など>

(第三回 金融支援)

債権放棄	4,050億円
優先株式の消却(放棄)	1,920億円
減資	10:1への減資・・・・・・・・10分の一に

・・・・・・・・・・再生計画の詳細は、「4.再生計画」参照

3. 財務諸表に見る概略

連結財務諸表（バランス）を、フェニックスプランがスタートした H13.2 と、H17.2 と比較すると、今回を含め金融支援は約 1 兆円であり、この金額が含みロスであったと推定できる。

単位 億円							
	資産				負債、資本		
	H13.2	H17.2	差		H13.2	H17.2	差
流動資産	11,416	7,792	-3,624	流動負債	26,056	14,016	-12,040
現金及び預金	4,560	2,082	-2,478	支払手形買掛	1,582	1,091	-491
受取手形売掛金	1,840	1,518	-322	短期借入金	18,649	9,952	-8,697
在庫	1,644	748	-896	1年内長期借入	2,400	1,340	-1,060
繰延税金資産	102	214	112	1年内社債	300	0	-300
短期貸付金	2,631	2,775	144	CP	644	0	-644
未収入金	438	369	-69	未払い金	1,086	302	-784
その他	375	397	22	その他	1,395	1,330	-65
貸倒引当金	-177	-311	-134				0
			0	固定負債	5,889	6,145	256
固定資産	21,008	8,476	-12,532	社債	300	0	-300
有形固定資産	12,306	4,588	-7,718	長期借入金	3,347	3,373	26
建物構築物	5,486	1,672	-3,814	預り保証金	948	403	-545
土地	5,632	2,576	-3,056	繰延税金負債	398		-398
その他	1,188	340	-848	退職給付引当金	179	328	149
無形固定資産	1,084	346	-738	構造改革引当金	0		0
連結調整勘定	670	103	-567	事業再構築引当金	0	1,658	1,658
その他	413	243	-170	その他	717	382	-335
投資その他	7,618	3,542	-4,076				0
投資有価証券	1,822	563	-1,259	少数株主持分	229	227	-2
差入保証金	4,383	2,665	-1,718				0
繰延税金資産	765	63	-702	資本金	1,719	1,195	-524
その他	648	872	224	資本剰余金	1,524	8	-1,516
貸倒引当金	-370	-622	-252	利益剰余金	-3,153	-5,479	-2,326
			0	再評価差額金	379	186	-193
繰延資産	15		-15	自己株式等	-225	-28	197
			0	資本合計	245	-4,120	-4,365
			0				0
資産合計	32,440	16,268	-16,172	負債資本合計	32,440	16,268	-16,172

4. 産業再生機構の再生計画概要

. 事業計画

(1) 事業計画

基本方針

- ・ 4つの大きな要因を解消する
「自社保有方式」「全国展開こだわり」「事業多角化・拡大路線」
「低価格路線への過度の依存」
- ・ 組織・人事を見直す
事業ポートフォリオ再編
- ・ コア事業 = 小売業
- ・ 4つの事業の保有、非保有の分類を行う・・シナジー効果 + 収益性が基準
「小売事業」「金融事業」「不動産事業」「その他事業」

保有事業の基本方針

- ・ 「自社保有方式」「全国展開へのこだわり」等からの脱却を基本方針とする
- ・ 不採算店撤退、不採算カテゴリーの縮小、余剰スペースのテナント
- ・ SM 業態を核とした新規出店（首都圏、近畿圏）
- ・ GMS 業態への大規模改装、情報システム投資の実施

非保有事業の基本方針

- ・ グループ会社・関係会社の整理
- ・ 事業売却の積極化
- 組織運営体制の変革
- ・ 従業員の活力の回復、顧客満足度の向上
- ・ 本社スリム化、現場主導型のフラットな組織体制
- ・ 若手の登用

数値計画

- ・ H20.2 期 売上高 1 兆 4,800 億円、営業利益 400 億円

(2) 企業組織再編（ストラクチャー）

- ・ 本体にスポンサー（丸紅）600 億円超、再生機構 500 億円の出資
- ・ 両者の関与の下、「グループの選択と集中」を実現

(3) 金融支援の概要

債権放棄

- ・ 関係金融機関に対し、債権放棄 4,050 億円

優先株式の消却

- ・ 主力 3 行の優先株式 1,920 億円の消却

・ 支援基準の適合性

(1) 生産性向上基準

- ・ 従業員一人当たり付加価値額 6%以上向上
- ・ 自己資本等基準利益率 2%ポイント以上向上

(2) 財務健全化基準

- ・ 有利子負債キャッシュフロー比率 10 倍以内

(3) 清算価値との比較

- ・ 清算した場合の債権価値 = 再生計画で実施した価値を下回る

(4) 3 年以内のリファイナンス可能性

- ・ 本計画でダイエーは、金利負担能力に問題を生じない
- ・ 従って、3 年以内にリファイナンスの可能性認められる

(5) 過剰供給構造解消との関係

- ・ SM 事業を出店する予定であるが、GMS 事業の大幅な撤退を前提にしているため、「供給能力」は増加しない
- ・ 過剰供給構造の解消を妨げない

(6) 労働組合との協議

- ・ 協議の予定

・ 経営者責任

原則全員辞任し、退職慰労金の全額を辞退する

・ 株主責任

99.6%の減資、および 10 株を 1 株への株式併合を実施

また、別途大幅な増資を行うため、株主価値は大幅に希薄化される

5. 小売最大手企業の没落から学ぶこと

(1) 我国トップ小売業 ダイエーの転落には次の大きな3要因

不動産価値の極端な低下 (不動産へのあまりにも大きな依存)

消費者ライフスタイル変化への対応未了 (本社共同仕入体制への極端な偏重)

組織的な社内推進体制の欠如 (トップダウン政策による、自主性欠如)

・・・・・・P9. 付表2. をご参照ください

(2) その上業況不芳時に含みロス先送り = 経営改善計画の不十分な策定が重なり、結果的にマネジメント不在に。

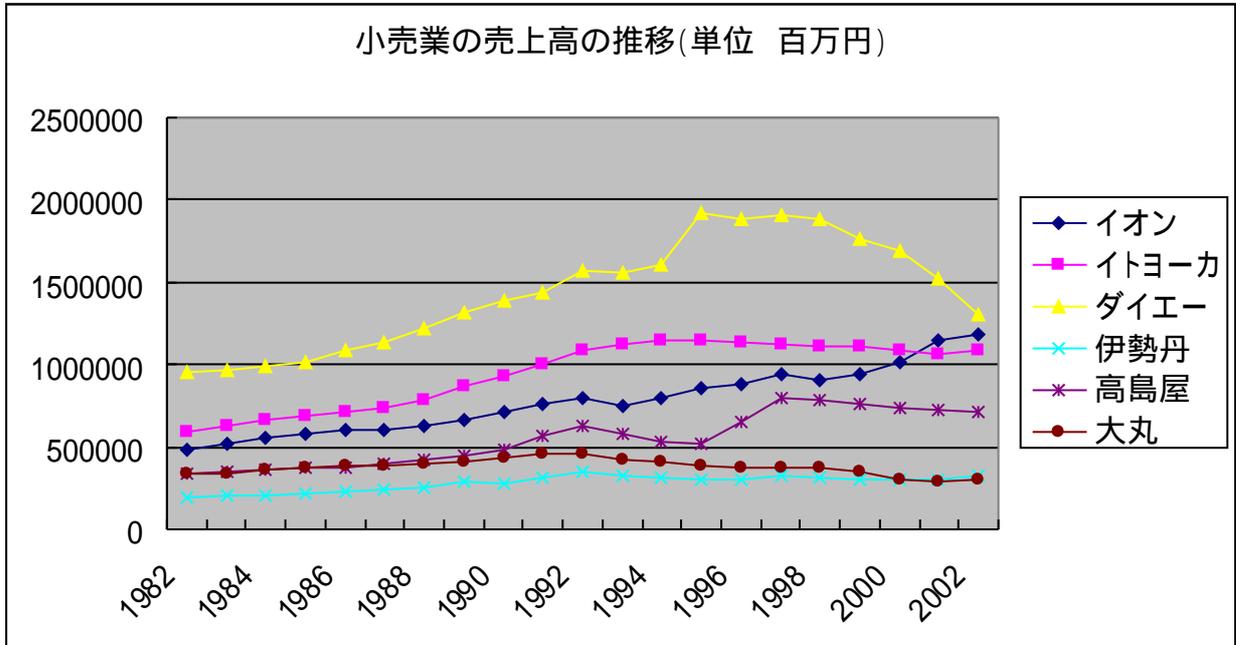
(3) 私たちが学び取ることは、大きく以下3点

1. 常に小売業の事業原点に立ち戻りチェックすること = 小売の原点、すなわち消費者構造の変化、ライフスタイルの変化、消費者ニーズの変化 をしっかりと読み取り、それに対応していく姿勢を持つ
2. 社内コミュニケーションシステムの構築 = 経営体制、人事制度、報酬制度など
3. 経営改善点のスピーディな対応 = 先送り禁止

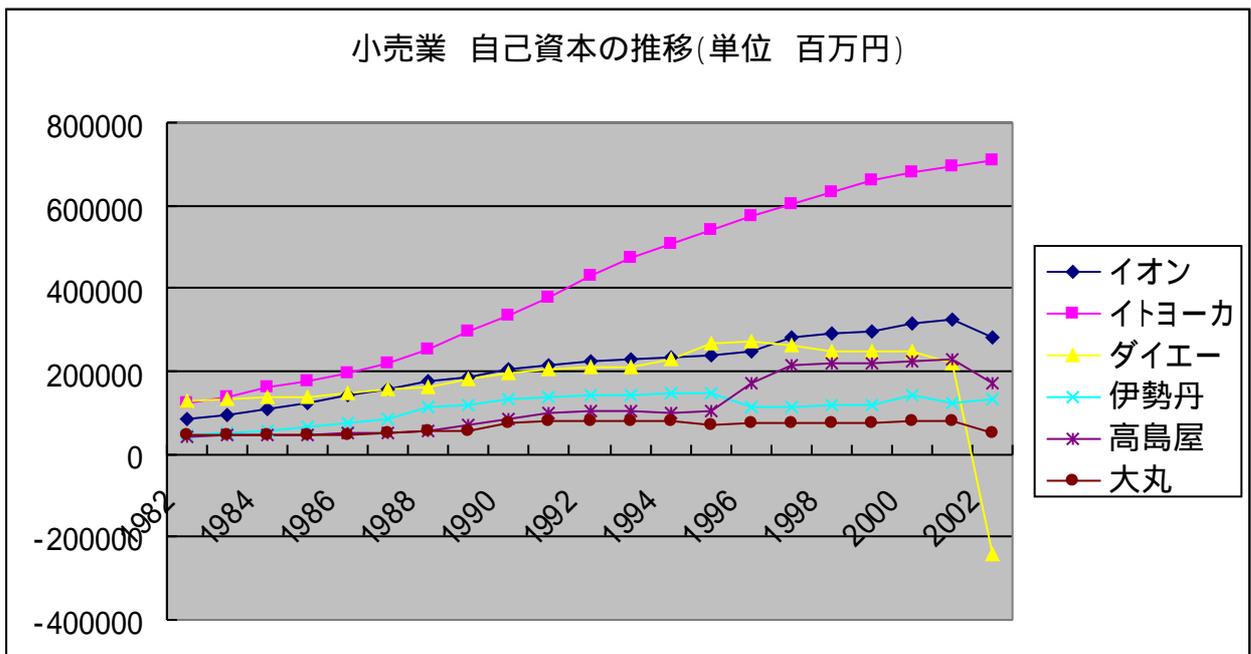
以上

小売業者の売上高、自己資本の推移グラフ

1. 小売業 売上高の推移



2. 小売業自己資本額の推移



これだけ違う！ ダイエーと イトーヨーカドー & ジャスコ (イオン)

	経営方針		社風
	企業拡大方式	店舗の所有方式	現場社員の意識
ダイエー	<不動産本位経営> 不動産(土地建物)を担保(=媒体)に信用 拡大しながら資金調達・事業拡大	<自己所有>	<本部・本社志向> …待ちの姿勢
イトーヨーカド ー	<保守的経営=一般的経営> 企業成長に応じた無理のない一般的な資 金調達	<土地借用>	<顧客志向>
ジャスコ (イオン)	<連邦経営> 子会社の事業拡大を優先した企業拡大方 式 資金調達は多様	<所有、借用併用>	<ライフスタイル、 ・事業志向>

	マーケティング			
	基本コンセプト	商品自社開発	仕入方式	プロモーション
ダイエー	<自社販売最優 先方式>	<自社にこだわり> ほぼ全ての商品を自社 調達、極力 OEM などの 自社ブランド優先 …繊維製品自社開発	<本社大量調達> 生鮮品までも規模 の利益追求 = 本社 大量仕入れ	<全国一律行動> とくに全国的な低価 格戦略が多い 低 価格へのこだわり
イトーヨーカド ー	<自社優先>	<自社を優先> ダイエーに近いが、 OEM など自社に限定す る商品は少ない	<生鮮品など現場 に調達権限> 現地の市場調達活 用	<一部現地優先>
ジャスコ (イオン)	<各事業優先 = 自社こだわらず>	<他社の活用> 自社調達に限界ありと し他社調達併用 …テナント活用	<自社調達は規模 の利益尊重、その 他は他社活用>	<各地実施> …SC形式多いため

下記のグラフは、ヨーカドーとイオンは平成17年2月期、ダイエーは財務諸表が変化する前の平成13年2月期として比較したもの。財務諸表の構成比率をグラフ化したもの。

