



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ダイエー（F）

5

2005年5月26日、ダイエーでは、林文子氏を会長兼最高経営責任者（CEO）、樋口泰行氏を社長兼最高執行責任者（COO）とする新経営陣が発足した。新経営陣は、産業再生機構、丸紅とアドバンテッジパートナーズの連合のスポンサーと調整をした上で、8月までに具体的な再生計画を発表することになっていた。また、スポンサーとなった丸紅とアドバンテッジパートナーズは、ダイエーの株主資本価値を高めるための戦略を構築しようとしていた。

10

ダイエーの業績悪化

中内功氏は、1957年に大栄薬品工業株式会社を設立した。1962年に商号を株式会社主婦の店ダイエーに変更した。その後、ダイエーは積極的に多店舗展開し、1972年には売上高で、日本で最大の小売企業となった。1980年には小売業として初めて売上高1兆円を達成した。中内功氏は、「総合生活文化情報提供企業」の形成を目指して、ホテル、外食、プロ野球球団経営など事業の多角化を積極的に進めた。1992年にはリクルートも傘下に収めた。1999年、ダイエーのグループ企業は約180社に達した。

15

20

1999年2月期、ダイエーは、売上高を単体で2兆2,769億円計上したが、3年連続の減収であった。また、経常利益は単体で10億円の利益を計上したものの、会計処理の変更で利益を80億円嵩上げしており、実質には約80億円の経常赤字であった。^[1]これは、1998年2月期の経常赤字258億円に続くものであった。さらに、連結決算では、1999年2月期に前年を下回る売上高2兆7,976億円を計上し、最終赤字は413億円に達した。このため、ダイエーは、その株式を東京証券取引所に上場して以来初めての無配とした。また、1999年2月末の利付負債の残高はグループで2兆6,000億円に膨らんでいた。

25

^[1] 刈谷直政、「ダイエー 実行力欠くりストラ」日本経済新聞（1999年4月1日）、p.19

このケースは、慶應義塾大学名誉教授 鈴木貞彦が、公表資料に基づいて作成したものである。このケースは経営の巧拙を例示することを目的としたものではない。著者の了解なしに、複製することを禁ずる。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 鈴木貞彦（2005年8月作成）