

1970年～

2000年におけるジャスコ株式会社の多角化経営の展開 -経営方針の変遷と子会社群の動態的变化の分析-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2020-11-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 江幡, 真史 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/21277

1970 年～2000 年におけるジャスコ株式会社の 多角化経営の展開

——経営方針の変遷と子会社群の動態的变化の分析——

The business diversification process of JUSCO Co., LTD.,
from 1970 to 2000

——Analysis of the relationship between trends in company policies
and dynamic changes in subsidiaries——

博士後期課程 経営学専攻 2018 年度入学

江 幡 真 史

EBATA Shinji

【論文要旨】

The purpose of this paper is to clarify how JUSCO Co., LTD. had been developed from 1970 to 2000. The research in this paper is done in three stages: First, the content of company policies and their main activities are identified. Second, the contribution of subsidiaries to consolidated figures is analyzed. Finally, the adequacy and differentiation in the company's diversification strategy are discussed.

There are three conclusions drawn from this consideration. Firstly, company policies were set appropriately in response to changes in the external environment. Secondly, the performance of the subsidiaries significantly contributed to the consolidated results. Thirdly, the company held the organizational ability to execute corporate strategies with good results.

【キーワード】 小売サービス業, チェーンストア, 業務資本提携, 合併, 連邦制経営

I. はじめに

1. 本稿の目的

本稿は、大手総合スーパー4社¹のなかで、合併という形態によって発足した唯一の企業である、ジャスコ株式会社（以下、ジャスコ）の1970年以降2000年までの生成・発展の過程を跡づけながら、多角化に焦点をあててその経営戦略上の特徴を明らかにするものである。そこで、まず、本稿で検討の対象とする1970年から2000年までを10年ごとに分けて、それぞれの時期の経営方針とそれにもとづく具体的な取り組みを、できるだけ詳細に跡づけてその特徴を明らかにしたい。具体的には、同社が採用したそれぞれの年代の戦略上の要点を析出し、そのうえで、それにもなつて採られた施策による子会社群の事業上の性格と量的な側面での動態的变化について検証することにした。次に、子会社群の業績への貢献度合いを期間横断的に分析する。最後に、同社が採用した多角化²経営の戦略について、それぞれの時期の適合性とその成果を生み出す競争上の能力（差異性）を考察することとした。

2. 合併の経緯と問題の所在

ジャスコの母体となる「岡田屋」と「フタギ」は、1970年3月20日の合併に先立つ68年5月1日に、両社が一層の規模のメリットを追求しつつ、小売業者の使命である消費生活向上への貢献を推進するために、近い将来の合併を前提とする業務提携を結んだ。その覚書には、「新しく参加する同志を平等に迎える」との方針が記されており、他社の参加を呼び掛ける内容であった。68年6月10日に、この提携に参画したのが「シロ」である。この方針は、3社³が合併した社名ジャスコ（JUSCO）が、「一致団結」「和合」「連合」を意味する、Japan United Stores Companyの頭文字に由来することにも示されている⁴。同社の歴史は、その方針をまさしく具現化するように合併を繰り返して、企業規模と事業領域を拡大したものである。

同社が発足した1970年度の営業収益は536億円にすぎないが、2000年度には連結営業収益が2兆7386億円と小売業第3位⁵に位置し、営業利益は920億円に達した。その企業グループは連結子会社数が112社、関連会社数35社で形成されている。事業別のセグメント営業利益の構成比を見ると、総合小売40%、専門店22%、ディベロッパー9%、サービス等30%と、総合小売事業以外が6割を占めるまでに多角化が進んでいる。また、所在別営業利益の構成比は、日本71%、北米21%、その他7%で、グローバル化も一定程度進展している⁶。

同社は、前述のように幅広い事業領域において事業の規模を拡大した。本稿では、この30年の道程を、採用した方針とその具体化の手法や担い手などを丁寧に掘り下げる。これによって多角化戦略の巧拙を主体的要因に注目して解明するという研究史上の残された課題に応えることとした。

II. ジャスコの発足と総合スーパーへの発展（1970年代）

1968年5月の㈱岡田屋とフタギ㈱の業務提携を受けて、同9月5日に打ち出された新会社の基本方針は、①ナショナルチェーンへの展開、②提携合併によるチームづくり、③本部機能の充実、④地域社会への奉仕、⑤取引先との公正確保、⑥合理化とコストの引き下げ、⑦企業の公共化、⑧豊かな生活を全従業員に、との8か条⁷である。70年代は、これを具体化する形で、5次に亘る合併が行われ、さらに多くの企業との資本業務提携を通じて、営業基盤を全国に拡大した。また、事業の多角化にも取り組み、新たに専門店や飲食チェーンに進出し、不動産分野での展開も始めた。

1. 合併方針の具体化とその手法

1) 第一次合併

1970年3月20日、岡田屋が存続会社となって、フタギ、「オカダヤチェーン」（三重県四日市市）、「カワムラ」（三重県伊勢市）及びジャスコ⁸が合併し、同年4月14日に商号をジャスコ株式会社に変更した。資本金6億8844万円、70年2月期売上は334億円で、店舗数は57である。代表取締役会長は二木一（かついち）、同社長に岡田卓也が就任した。その社是は「商業を通じて地域社会に奉仕しよう」として明文化された⁹。

2) 第二次合併

1972年8月20日、ジャスコは「京阪ジャスコ」¹⁰及び「やまてや」（広島県呉市：代表取締役荒角理宰）と合併し、資本金7億7550万円となる。やまてやは合併に先立つ5月20日に営業会社である「山陽ジャスコ」（資本金5000万円、取締役会長岡田卓也、取締役社長荒角理宰、従業員300名）を設立し、これが合併時に100%子会社（合併地域法人の第1号）として、やまてや9店舗の営業を引き継いだ¹¹。

3) 第三次合併

1973年2月20日、ジャスコは地方スーパー4社とその子会社2社を合併し、資本金10億700万円となる。具体的には、「かくだい食品」（山形県米沢市：代表取締役近藤兼史）が、72年12月に「カクダイジャスコ」（資本金5000万円、取締役会長岡田卓也、取締役社長近藤兼史、従業員200名）を設立し、合併時に100%子会社として9店舗の営業を引き継いだ。「マルイチ」（山形県酒田市：代表取締役丸市幸雄、従業員180名）は、72年12月に「西奥羽ジャスコ」（資本金5000万円、取締役会長岡田卓也、取締役社長丸市幸雄、従業員180名）を設立し、合併時に100%子会社として9店舗の営業を引き継いだ。「福岡大丸」（福岡県福岡市：代表取締役阿河勝）は、72年6月に「福岡ジャスコ」（資本金5000万円、取締役会長岡田卓也、取締役社長阿河勝、従業員120名）を設立し、合併時に100%子会社として18店舗の営業を引き継いだ。「三和商事」（大分県大分市：代表取締役社長高橋三男）は、72年5月に「大分ジャスコ」（資本金5000万円、取締役会長岡田卓也、取締役社長高橋三男、120名）を設立し、合併時に100%子会社として4店舗の営業

を引き継いだ¹²。

4) 扇屋との（第四次）合併

1976年8月21日、ジャスコは「扇屋」（千葉県千葉市：代表取締役社長安田敬一）と合併し、資本金31億5000万円となる。扇屋は3月18日に「扇屋ジャスコ」（資本金1億円、取締役会長岡田卓也、取締役社長安田博亮、従業員1千9名）を設立し、合併時に100%子会社として22店舗の営業を引き継いだ¹³。

5) 伊勢甚グループといとはんとの（第五次）合併

1977年8月21日、ジャスコは「伊勢甚グループ」（茨城県日立市：代表取締役綿引慶之輔）及び「いとはん」（石川県金沢市：代表取締役諸江賢二）と合併し、資本金47億1510億円となる。先行する同年4月に「伊勢甚グループ」は、百貨店部門の地域法人「伊勢甚」（資本金1億円、取締役会長岡田卓也、取締役社長梶田千束、従業員759名）とスーパーマーケット部門の「伊勢甚チェーン」（資本金5000万円、取締役会長岡田卓也、取締役社長梶田千束、従業員1181名）を設立し、合併時に100%子会社としてそれぞれ、2店舗と38店舗を引き継いだ。なお、他の地域法人と同様に当該2社の社名にジャスコを冠しなかったのは、合併に消極的なグループ社員と地元への配慮によるという。いとはんは、2月28日に「いとはんジャスコ」（資本金5000万円、取締役会長岡田卓也、取締役社長諸江賢二、従業員760名）を設立し、合併時に21店舗（うち3店舗はジャスコより営業譲受）の営業を引き継いだ。その後78年5月21日に、「北陸ジャスコ」と社名を変更した¹⁴。

6) 基本的な合併手法とその成果

ジャスコ本体と地域法人の関係は、被合併会社の店舗及び事務所はすべてジャスコが継承し、地域法人（以下、地域ジャスコ）は、これを概略合併時簿価の5%で賃借するというものである。商品仕入れについては、原則ジャスコから原価で行い、当該売上の1.5%の手数料（商品本部負担金）を支払う。また、経営技術指導料契約のもとで人事教育、情報システム、店舗開発技術などのジャスコが開発したノウハウを自由に活用し、対価として概略売上の3%を本社経費負担金として納めた。

この地域ジャスコの設立は、ジャスコ本体が当該地域の金融機関との取引を開始することで、店舗開発に際しての資金融資を受けるのが容易となった。一方で、地域ジャスコは不動産を持たないことで総資本回転率が高まり、経営効率が合併前に比し飛躍的に高まった¹⁵。その結果、80年度の営業収益は、ジャスコが3868億円であるのに対し上記地域ジャスコ10社の合計は1898億円と、前者の2分の1の規模にまで成長したのである¹⁶。

2. 資本業務提携の推進

1) 小売分野のチェーンストアとの提携

①1970年3月23日、ジャスコを含む8社で「東北ジャスコチェーン」（代表者富樫英介マルトミ

社長)を設立し、各種マニュアルの交換、人事交流、経営指標の相互公開、一部の共同仕入れと商品開発を行った。参加企業は、「伊徳」(秋田県大館市)、「かくだい食品」(山形県米沢市)、「つるまい」(秋田県本荘市)、「マルイチ」(山形県、酒田市)、「マルトミ」(福島県会津若松市)、「ヤマザワ」(山形県山形市)、「堀川蒲鉾工業」(新潟県新潟市)である。その後、かくだい食品とマルイチは73年の第3次合併に参加し、東北ジャスコチェーンは76年に解散した。なお、つるまいは、70年6月に東日本衣料を設立し、ジャスコは要請を受けて、8月に同社に資本参加した¹⁷。

②70年4月20日、「キヌヤ」(島根県益田市：代表取締役領家肇)と「原徳チェーン本部」(島根県安来市：代表取締役足立順太郎)との業務提携を行い、7月1日に共同出資で「山陰ジャスコ」を設立した。また、6月1日には、やまてや、「大和」(山口県宇部市：代表取締役時広一)、キヌヤ、山陰ジャスコとの共同出資で「中国ジャスコ」を設立した。その後、やまてやは、72年の第2次合併に参加した¹⁸。

③71年4月8日、「主婦の店オークワ」(和歌山県御坊市：代表取締役大桑勇)と業務提携し、共同出資の「ジャスコオークワ」を設立した¹⁹。

2) 地方百貨店4社との提携

1970年10月29日、「はやしや」(長野県松本市：代表取締役林栄一)の株式の過半を取得した。同社は32年創業の名門百貨店であったが、過大投資投資と人員増により財務状況が悪化していた。ジャスコからの出向は役員を含め3名にとどめ、当該店舗へセルフ・サービスを導入するとともに、同従業員189名のうち30名を70年11月21日開店のジャスコ店舗へ出向させ、また三重・東海地区にも多数出向させて身軽にする形で再建を進めた。その後、74年4月に社名を「信州ジャスコ」と変更し、75年2月期には営業収益44億8000万円、当期利益2億8400万円と、累積赤字を一掃するに至った²⁰。

はやしやの再建を成功させたことで、76年8月には、「いずも屋」(新潟県上越市：代表取締役渡辺善一郎)の株式50%を取得し再建にあたることとなる。さらに、会社更生法適用を受けた「橘百貨店」(宮城県宮崎市：管財人新坂建也)の更生に関わった。76年10月1日に、宮崎地裁より更生計画案が認可を受けると、新たに100%出資の「橘ジャスコ」(資本金5000万円)を設立し、橘百貨店から店舗を賃借したうえで、量販店に業態を変更し、82年4月に更生計画を完了するに至った。同12月には、両社が合併し、社名を橘百貨店とした。加えて、77年8月15日には、「ほていや」(長野県上田市：代表取締役社長成沢守雄)にも資本参加し、再建にあたった²¹。

3. 事業の多角化

ジャスコの母体企業のひとつである岡田屋の家訓には「大黒柱に車輪をつけよ」がある。「これは、立地条件のいいところ、将来の発展が見込める場所があれば、ちゅうちょせずそこへ店舗を移せということである。」と岡田は解説する²²。この言葉の精髓は「移せ」にあり、その後の展開からは、店舗に限らず、あらゆる事業において「過去を捨て未来に挑む」との指針となったと読み

取れる。

1) 専門店事業

小売分野では、1973年5月に婦人服「エミーズ」と76年11月に岡田屋の流れを組む高級呉服「錦」の2社を、総合スーパーの売り場から分社し、独立展開させた。飲食分野では、「甘英堂」に資本参加した後100%子会社化して、店舗内でのファーストフードを展開した。サービス分野では、旅行の「ジャスベル」とDPE写真「ジャスフォート」を設立した。ブームに乗って、71年よりボーリング場経営に乗り出すが、3社を早々に撤退させ、唯一「会津ロイヤルプラザ」を残した。

2) 店舗政策と不動産事業

1970年代は急速な人口移動とモータリゼーションの進展を背景として、ショッピングセンター（以下、SC）の開発が進められた。まず、68年11月、大阪府枚方市に敷地面積1万1500平方メートル、駐車場400台のダイエー香里ショッピングプラザを開設され、翌年11月には、東京都世田谷区に、延べ床面積4万2500平方メートル、駐車場1000台の玉川高島屋SCが開設された²³。

ジャスコは、69年3月に三菱商事と折半出資で、ディベロッパー「ダイヤモンドシティ（以下、DC）」（資本金5千万円、代表取締役岡田卓也、同 木戸利治（三菱商事取締役））を設立した。翌年6月に、同社が大阪市に開設した、敷地面積1万6967平方メートル、駐車場800台の東住吉SCでは、ジャスコが核テナントとなり、75の専門店が出店した。11月には、敷地面積2万3657平方メートル、駐車場700台の名西SCが名古屋市に開設し、以降、大阪府に73年12月藤井寺SC、78年3月に寝屋川グリーンシティを開設し、それぞれジャスコが核テナントとして出店した²⁴。なお、DCは、70年12月に近畿日本鉄道（出資割合33.3%）とダイヤモンドファミリー（代表取締役岡田卓也、資本金1億5000円）を設立した。そして72年3月には、ジャスコと近鉄百貨店の2核を有する日本初のSCを奈良市に開設している²⁵。

このSCへのシフト（店舗の大型化）は、図表1で示す通り、1970年代にジャスコ単体で44店舗を閉鎖したうえで、100店舗を開店していることから確認される。特に、70年から73年の4年間では、26店舗を閉店し42店舗を開店している。これは、合併時の店舗の不均衡は正に加えて人的交流を意図したものでもある²⁶。なお、72年8月の第二次合併以降、第五次までの被合併会社の店舗は128店舗であったが、その内108店舗は閉店され、13店舗がスクラップ&ビルドされ、11店舗が地域ジャスコの営業下で開店された。閉鎖の主な対象は、昭和40年（1965年）代につくられた中心街にある多層階で単独立地の店舗と500平方メートル以下のロードサイド店舗であ

図表1 ジャスコ単体の店舗推移（1970-1979年度）

	1970年度	1971年度	1972年度	1973年度	1974年度	1975年度	1976年度	1977年度	1978年度	1979年度	備考
開店数	6	10	13	13	8	9	10	6	11	14	100
閉店数	4	8	10	4	1	2	3	4	4	4	44
店舗総数	73	75	78	87	94	101	108	110	117	127	66

凡例) 備考欄は、それぞれ1970年代の開店数合計、閉店数合計、純増数を表す。
出所) ジャスコ(2000)886-887頁参考に執筆者作成。

る²⁷。なお、73年8月には、傘下3社が合併してジャスコ興産に社名が変更された。同社は、不動産賃貸業と保険代理店を生業としたが、後述する90年代には社名をイオン興産として大型SCの開発に着手することとなる²⁸。

Ⅲ. 連邦制経営の完成と積極的な多角化推進（1980年代）

1. 経営方針の変遷とその特徴

1979年1月にジャスコ憲章が発表された。制定の目的は、連邦制経営の基本理念を明文化することで、連邦各経営者の初志の貫徹と連帯の強化をはかり、ジャスコの繁栄と永続を確実・強固なものにすることにある。その内容は、「われわれは、地域の人々の生活文化の向上と発展に貢献することを基本理念とし、この目的と使命に共鳴する同志朋友の参画と結集をもって、連邦制経営のジャスコを形成し、誠実と親和を尊び、友愛と情熱に燃えて、商業の理想像を追求し、地域の期待と信頼に応え、ジャスコの永続と繁栄に献身する。一、ジャスコは信義と団結を尊重する。一、ジャスコは自主と責任を尊重する。一、ジャスコは交流と互助を尊重する。一、ジャスコは集中と分権を尊重する。一、ジャスコは創造と革新を尊重する。」というものである。

この憲章の具現化である連邦制経営の完成が、1980年代を通じた経営の基本方針となった。その内容を多角化経営に焦点を置いて整理をすると、図表2の通りである。まず、1979年1月31日の政策発表会において、岡田は、連邦制経営を構成するのは、成長責任と利益責任を持った事業会社群（地域事業部、地域法人、事業部、関連企業を総称）とシンクタンク的存在のジャスコ本社であると規定した。そして、第2期の10年間で、およそ60の事業会社群の形成を目指すことで、10年後に300名の経営陣が必要となるのが最大の課題であるとした。

82年1月14日の政策発表会では、82年度を「新しい創業の年として」位置づけ、ジャスコグループ中長期ビジョンを発表した。連邦制経営は、地域別、業種別、業態別で推し進め、出店規制が当面は続くとの認識から、10年後には現主力事業と、新しい物販やサービスの業種業態とが半々の構成となるような抜本的改革に取り組むとした。その中から上場企業を少なくとも3社つく

図表2 1980年代の経営方針の変遷

ジャスコ第2期ビジョン (1979.1.31)	ジャスコグループ中期ビジョン (1982.1.14)	中期三か年計画 (1986.1.23)
連邦経営の完成を目指す 事業会社群は成長責任と利益責任を持つ ジャスコ本社はシンクタンク的存在 10年間で、60の事業会社群を形成 10年後までに300名の経営陣の養成	新しい創業の年と位置付ける 連邦制経営は地域・業種・業態の別で推進 10年後に現主力事業と新業種業態とが半々 3社の上場企業をつくる 現事業が経常利益率5%を確保	第二次流通革命の担い手としての使命 国際社会への貢献 多角化事業とジャスコ本体と同等の利益 10年間で有力企業10社の上場 ジャスコ本体の年率10%以上の利益成長

出所) ジャスコ(2000)328-330,337-338頁, ジャスコ(1982)10-15頁, ジャスコ(1986)2-12頁を参考に執筆作成。

ることに挑み、その構造を実現するには、現事業が経常利益率5%を確保しなければならないとした。

84年5月には、トップマネジメントが岡田卓也会長、二木英徳社長²⁹の体制に変更された。岡田は、ジャスコの執行は二木社長に任せ、自身は大局的な方針を示すとともに、新しく育成する事業の方向をはっきりさせていくとした。二木は、ジャスコが新しい時代を乗り切っていくには、これまでと違った発想が求められ、そのためには若返りが必要であるとした³⁰。

1986年1月23日政策発表会において、岡田は中期三か年計画を示し、第二次流通革命の担い手としての使命と国際社会への貢献を謳い、多角化事業とジャスコ本体と同等の利益まで育て上げ、10年間で有力企業10社の上場を果たしていくとした。そのためには、ジャスコ本体は年率10%以上の利益成長を確保することを目標に掲げた³¹。

以上、80年代の経営方針は連邦制経営の完成を目指すもので、その特徴は次の3点に集約される。第一に、連邦制経営という枠組みは、地域別、業種別、業態別で構成される事業部門群であると位置付け、個々の単位に成長責任と利益責任を分権的に持たせた。第二に、連邦制経営の目指す姿は、10年間で60の会社群を育成し、小売現業部門と多角化部門の構成を同等の規模にまで成長させて、少なくとも3社を上場させるとした。第三に、それを実現する必要条件として、小売の現事業の経常利益率5%を確保すること及び経営人材を育成することとした。

2. 事業の多角化

1980年代は、図表3で示す通り、積極的な多角化投資が行われた。80年度の子会社・関連会社合計62社（株式計上額45億3500万円）が、90年度には127社（同396億4800万円）と、10年間で65社（同351億1300万円）が増加した。特に子会社は56社純増し、内訳は新規投資が

図表3 子会社・関連会社の社数推移

(単位百万円)

	1980年度		1985年度		1990年度		1995年度		1999年度	
	計上額	社数	計上額	社数	計上額	社数	計上額	社数	計上額	社数
子会社	3,368	39	8,064	72	35,704	95	55,367	85	79,712	83
関連会社	1,167	23	3,148	30	3,917	32	6,579	32	8,843	30
合計	4,535	62	11,212	102	39,648	127	61,948	117	88,581	113
新規出資数	子会社	16	子会社	38	子会社	35	子会社	17	子会社	18
	関連会社	20	関連会社	11	関連会社	7	関連会社	8	関連会社	6
統廃合数	子会社	7	子会社	5	子会社	12	子会社	27	子会社	20
	関連会社	0	関連会社	4	関連会社	5	関連会社	8	関連会社	8

注) 新規出資数は、5年毎(例えば80年度と85年度)の増減比較で、関連会社が子会社となる場合(またはその逆)は新規として算定。統廃合数は、5年毎の増減比較で、合併、売却、清算を対象とし、関連会社が子会社となる場合(またはその逆)は統廃合として算定。

出所) 1975年2月期から2000年2月期までの有価証券報告書(関係会社有価証券明細表)を参考に執筆者作成。

73社で、統廃合が17社である。その内容は、新たな小売サービス業態の開発と地域小売業者との資本業務提携が主たるもので、加えて出店に関わる不動産会社や物流、商品加工、商品供給などの流通機能会社である。また、海外展開に伴う事業会社及び投資会社の設立が進められた。

1) 小売業の業態開発

小売業態では総合スーパーから、価格帯を絞った品揃えに重点を置くジュニアデパート「ボンベルタ」やディスカウントストア「ビッグバーン」と「ビッグ」、商圏を絞った品揃えに重点を置くコンビニエンスストア「ミニストップ」、小型スーパーマーケット「ウエルマート」、深い品揃えに絞った専門店業態では、書籍「アビリティジャスコ」、靴「マイランドシューズ」、ペット・グリーン「サンサンランド」、宝飾品「ニコポーロ」、ティーンズカジュアル「ブルーグラス」、書籍・レコード・ホビー「ブックバーン」、カジュアルファッション「コックス」、婦人服・寝装品「ローラアッシュレイ・ジャパン」など幅広い分野での展開を行った。

また、小売業態を補完するサービス業態では、結婚情報サービス「ツヴァイ」、衣服・靴修理「リフォームスタジオ」、金融「イオンクレジットサービス」や自動車ディーラーである「オートラマライフ（フォード）」、「ジャスコカーライフ（スバル）」、「伊勢マツダ」並びにカーリース「グローバルリース」に進出した。さらに、飲食業態では、ファミリーレストラン「コックドールジャスコ」（82年「グルメドール」として子会社化）、うどんファーストフード「得得」、シーフードレストラン「ジャスコ・ゼネラルミルズレストラン」（87年「レッド・ロブスタージャパン」として子会社化）、洋食居酒屋「チムニー」などである³²。

2) 国際展開

①アジアへの進出

1984年9月、マレーシアに「ジャヤ・ジャスコストアーズ」（代表ハリム・サット、資本金50万マレーシアドル、出資比率ペレンバ社50%、ジャスコ30%、その他20%）を設立した。85年6月28日、クアラルンプールに食品中心の品揃えで、売場面積2000平方メートル、従業員136人の規模のダヤブミ店を開店した。さらに、同年12月にはフルラインのタマントゥン店を出店した。

1984年12月、タイに「サイヤムジャスコ」（代表ソムチャイ・キティーパラポン、資本金1000万タイバーツ、ハリウッド・ストリート・センター社51%、ジャスコ49%）を設立し、85年12月14日、バンコク郊外にフルラインの品揃えの直営9千385平方メートル、テナント4千698平方メートル、駐車場1050台規模のラチャダピセ店を開店した。87年3月の第2号店は1000平方メートルのスーパーマーケット、セナニコン店を出店した。

1985年12月、香港に「ジャスコストアーズ」（取締役会長岡田卓也、社長上村武行、資本金5000万香港ドル、ジャスコ100%）を設立し、87年11月に売場面積1万4000平方メートル、駐車場800台規模のコーンヒルプラザ店を出店した³³。

②米国への進出

1988年5月18日、ジャスコは、米国「タルボット」の買収契約を3億2500万ドル（約410億ドル）で「ゼネラルミルズ」と締結した。同社は婦人アパレル専門店チェーンで、米国北東部26州の主要都市にある126店舗と5200万部発行するカタログ販売部門で構成される³⁴。

同社は、新たに設立された投資子会社JUSCO (U.S.A) INC.（資本金6000万ドル、保有株式計上額76億7200万円）（以下、JUI）の完全子会社となった。ジャスコは同時期に設立した投資子会社JUSCO (EUROPE) BV.（資本金4万オランダギルダー、保有株式計上額63億8800万円）（以下、JEB）と併せて、それぞれに1億9900ドル及び5000万ドルの借入債務保証を行っている。これらの資金と2社の資本金とが投資資金に充当されたものと推察される³⁵。

3. 3社上場目標を実現

1) 信州ジャスコ

当社は、5頁で前述した通り、ジャスコの支援を受けて再建を進めた「はやしや」が、1974年4月に社名変更をした企業である。86年10月1日に名古屋証券取引所市場第二部に上場し、28億6000万円を調達した。87年2月期の時価総額は162～184億円で、ジャスコの保有比率は約61%である。店舗数は11店舗、営業収益262億円、当期純利益4億9000万円、総資産132億5000万円、資本合計は46億7000万円である。

代表取締役は、会長が岡田卓也、社長が川口敏之である。川口は、55年に大同染工に入社し、71年にジャスコに入社、82年同社取締役、84年に専務取締役を退任すると同時に、当社社長に就任した。上場後は、長野県内所在のジャスコグループ各社（87年8月大町市のカネマンジャスコ、88年8月上田市のほていや、89年2月小諸市の昭和ジャスコ）との合併を進めた³⁶。

2) ウエルマート

当社は1988年9月11日に店頭登録され、15億4千万円を調達した。89年2月期の時価総額は144～151億円で、ジャスコ保有比率は約68%（間接所有含む）である。店舗数40店、営業収益235億円、当期純利益3億9000万円、総資産68億9000万円、資本合計は27億3000万円である。

代表取締役は、会長が柴田虎雄、社長が柳川清である。柴田は、53年に兵庫相互銀行に入社し、63年にフタギ入社、66年に同社取締役、70年にジャスコ取締役、86年に常務取締役を退任すると同時に、当社社長に就任した。柳川は、52年に播磨造船所に入社し、58年にフタギ入社した。82年12月7日の設立時（資本金300万円）より社長を務め、同月の田寺店を皮切りに、兵庫県内に大店法³⁷の規制外の500平方メートル以下の食品スーパーをドミナント展開した。小型スーパーマーケットの成功は、グループ内で「SMプロジェクト」としてノウハウが共有され、84年から87年にかけて、全国で12社（その内地域ジャスコの子会社2社）が設立された³⁸。

3) ダイヤモンドシティ

当社は、1969年3月に設立、89年10月20日に大阪証券取引所市場第二部に上場して、75億

3000 万円を調達した。90 年 2 月期の時価総額は 520～675 億円で、ジャスコと三菱商事（以下、三菱）の保有比率はそれぞれ 33.45%、33.42%である。SC5 店舗、スポーツジム 3 店舗を運営し、営業収益 57 億円、当期純利益 5 億 7000 万円、総資産 293 億 2000 万円、資本合計は 111 億 5000 万円である。

取締役会長は二木英徳、代表取締役社長は山中芳朗である。山中は、54 年に三菱に入社し、86 年 5 月に当社社長に就任した。取締役の出身は、三菱 4 名、フタギ 2 名、ジャスコ 1 名、当社 3 名、監査役はシロ、ジャスコ、三菱の各 1 名である³⁹。

Ⅳ. イオングループ発足とゆるやかな連帯の形成（1990年代）

1. 経営方針の変遷とその特徴

1989 年 9 月 28 日に新たにグループ名称を「イオングループ」とする、グループビジョンを発表した。基本理念は「お客様」を原点として、事業の繁栄を通じて「平和」を追求し、「人間」と人間的なつながりを尊重し、「地域」の暮らしに根ざし地域社会に貢献する、とした。新シンボルマークには「エターナルリング」をあしらい、「生活創造産業グループ」としての新たな出発を謳った⁴⁰。

90 年代を通じたビジョンの具体化の道程を図表 4 に示した。まず、グループ戦略は、「大店法がなくなる」⁴¹ という前提に立って策定された。そのため、スーパーストア中心の事業構造から脱皮し、本格的 SC 時代に備えるとして、「ディベロッパー事業」と「サービス事業分野」の強化を掲げた。また、グローバル社会の到来を見据えて、国際事業を積極的に推進し、日本・アジア・欧米の 3 極体制を構築するとした内容である。

そして、グループ体制の変革に取り組み、第一に「ゆるやかな連帯」という新しい関係を宣言した。これは、グループにはない業態を展開する企業と連携し、資本関係や人的支配にこだわらずに各企業が自主・独立を基本に、知恵とノウハウを出し合っグループシナジーを享受しようとするものである。第二に「世界に通用する企業グループの形成」を強調し、グローバルな情報ネットワークシステムの構築とともに、経営の国際化を支える人材の育成、採用、能力開発体制の確立を目指

図表 4 1990 年代の経営方針の変遷

イオングループビジョン (1989.9.28)	中期経営計画 CREATE21 (1996.9.19)	第 4 期長期戦略 (2000.1.26)
ゆるやかな連帯の実現 「生活創造産業グループ」としての 出発 スパーストア中心の事業構造から の脱却 ディベロッパー事業とサービス事 業の強化 世界に通用する企業グループの形成	世界に通用する一流企業 営業収益 2 兆 1 千億円 経常利益 800 億円 収益力を強化し 2000 年の ROE を 10%水準に SC フォーマット確立と業態の整理 自律性と責任重視しカンパニー制 を導入	グローバル 10 の仲間入り グループ連結純利益 1000 億円の 実現 株主資本利益率 (ROE) 15%の実 現 持ち株会社体制に向けた企業組織 変革 人事制度改革の断行

出所) ジャスコ (2000) 534-540, 657-659, 800-815 頁を参考に執筆者作成。

した。第三に 21 世紀のエクセレントカンパニーを目指し、「お客様第一」「変革し続ける企業グループ」「コーポレートシチズンシップ」とのグループカルチャーが掲げられた。この一環で税引前利益の 1%を毎年拠出する「イオングループ 1%クラブ」が創設され、グループ 26 社が参加した⁴²。

1996 年 5 月にトップマネジメントが、田中賢二社長に交代し、同 8 月に、中期経営計画が発表された。経営目標を、「世界に通用する一流企業」とし、営業収益 2 兆 1000 億円、経常利益 800 億円とする数値目標が示された。その基本方針の第一は、収益力の強化で、損益分岐点を 85%まで引き下げ、総資産回転率を 2 回転以上に引き上げ、ROE を 2000 年に 10%水準まで改善し、有利子負債を 1 千億程度までに半減するとした。第二に、SC 開発では、RSC、CSC、NSC、PC の各フォーマットを確立し、業態開発では GMS を革新し、メガマートとマックスバリュを拡大するとした。第三に、マネジメント構造の改革を謳い、自律性と責任を重視したマネジメント体制に転換し、カンパニー制を導入するとした。しかし、97 年 6 月 10 日に、田中社長は前職の第一勧業銀行専務時代の事件のため辞任を申し出て、同 16 日の取締役会で岡田元也を社長とする人事が決議された⁴³。

2000 年 1 月 26 日の政策発表会で卓也会長が示した長期戦略の骨子は、グローバルリーダーの上位 10 社に入り、グループ連結純利益 1 千億円と株主資本利益率 (ROE) 15%を実現する。そのために持ち株会社体制に向けた企業組織変革と人事制度改革の断行をするというものである。これを受けた元也社長は、グローバル水準の達成のために価格競争力と収益力を向上させ、人事改革を進めるとした。その一方で、店舗が地域一番の評価を得て、その集合体としての事業部単位が競争力を持つというベストローカルの実現を目指した⁴⁴。

以上、90 年代の経営方針は、「ゆるやかな連帯」のもとでのグループシナジーを目指すもので、その特徴は次の 3 点に集約されよう。第一に、「ディベロッパー事業」と「サービス事業」分野の強化を掲げ、SC フォーマットの確立と業態の明確化を進めた。第二に、グループをグローバルで通用する水準に引き上げるとし、社会貢献にも力を入れた。第三に、営業収益 2 兆 1000 億円、経常利益 800 億円を実現し、ROE を 10%水準まで高めることとした。

2. 事業の多角化

1990 年代は、前述の図表 3 で示した通り、子会社・関連会社合計は 90 年度が 127 社（株式計上額 396 億 4600 万円）であったが、99 年度には 113 社（同 885 億 8100 万円）と 14 社減少した。これは子会社の純増 35 社に対し、統廃合による減少 47 社との差引によって 12 社減少したことが主要要因である。一方、株式計上額が 489 億 3500 万円増加したのは、株式時価の比較的高い新規出資と上場後のグループ会社や統廃合に応じた地域子会社などの増資を引き受けたのが要因である。

1) 小売サービス業態の統廃合と子会社群の育成

①小売事業の統廃合と発展的展開

1990 年代は、70 年代から進められた総合スーパーの地域ジャスコ化や 80 年代に開発された業

図表5 スーパー業態の統合の状況

(2001年2月現在)

地域	社名	社名変更時期	上場時期	2000年度	議決権比率	源流となる会社
北海道	MV北海道	2000年2月	1995年10月	店頭登録	34.98%	札幌フードセンター、北海道J
東北	MV東北	2000年5月	2000年8月	東証二部	73.90%	カクダイJ、西奥羽J、羽後ショッピング、つるまい
関東	ジャスコ	1999年8月*1	1974年9月	東証一部	—	ジャスコ、扇屋J、信州J
中部	MV中部	2000年5月	1987年9月	名証二部	27.26%	フレックスアコレ、中部ウエルマート
西日本	MV西日本	2000年5月	1988年9月	東証二部	72.58%	ウエルマート、主婦の店スーパーチェーン、山陽ウエルマート、みどり
九州	九州ジャスコ	1999年8月*2	—	—	86.53%	旧福岡J(佐賀J、大分Jより営業譲受)と旭J合併
沖縄	琉球ジャスコ	1999年8月*3	—	—	95.30%	沖縄J、プリマート

凡例) MVはマックスバリュ、Jはジャスコの略。

注) *1 当該3社合併時期、*2 当該2社合併時期、*3 当該2社合併時期。

出所) ジャスコ(2000)719-723,726-731頁、同有価証券報告書2000年度6-10頁、各社有価証券報告書(沿革)を参考に執筆者作成。

態各社の発展的な整理統合が行われた。その主眼は図表5に示す通り、地域ごとに会社を統合して経営効率向上と競争力強化をすすめる、上場会社として発展させることにある。

ジャスコは、99年8月21日に上場会社である「信州ジャスコ」と地域ジャスコの核である「扇屋ジャスコ」を吸収合併した。また、84年から87年にかけて全国12社で手がけられた500平方メートル規模のSM「ウエルマート」と地域ジャスコは、大店法撤廃に応じ90年代終わりにかけて、大型スーパーマーケット業態である「マックスバリュ」⁴⁵に統合されたのである。

②多岐にわたる分野での上場会社誕生

1986年に掲げた「10年間で10社上場」との目標は、前節で述べた、信州ジャスコ、ウエルマート、ダイヤモンドシティの3社に、図表6で記した9社を加えて実現された。それは、いずれも80年代に取り組んだ小売サービス分野での業態開発と国際展開が結実したものである。

この一方で、事業の将来性を厳格に見極めるという選択と集中の姿勢があり、その代表的事例がカーライフ事業からの完全撤退である。80年代に、同事業は多角化の柱と位置づけられ、ショッピングセンターの来店客を対象とするカウンターセールスが導入され、全国各地域での多店舗展開が試みられた。しかし、地区別・車種別制度やリポート制度などメーカ主導の体制を変えることができず、撤退の判断がなされたのである。また、飲食業態でも、95年に得得を回転ずし「カップクリエイト」に、97年にチムニーを食肉加工の「米久」に、それぞれの経営権が譲渡された⁴⁶。

2) ディベロッパー事業の拡大

1990年代のSC開発は、ジャスコ本体に加えて、図表7の3社によって進められた。DCとイオン興産はRSCを開発し、ロック開発はNSCを開発するとのすみ分けである。この展開は「小売

図表6 育成上場会社の一覧

会社名	本社	資本金	事業内容	上場時期	上場市場	計上額	議決権比率
コックス	静岡県	4,503	ファミリー カジュアル専門店	1990年8月	店頭	1,944	68.02(14.33)%
ミニストップ	東京都	7,491	コンビニエンス ストア	1993年7月	東証2部	6,075	51.41(6.17)%
タルボット	デラウェア州	374,663	婦人服専門店	1993年1月	NY	0	58.65(58.75)%
ジャスコストアーズ (香港)	香港	115,158	総合小売業	1994年2月	HK	884	77.22(7.80)%
イオンクレジット サービス	東京都	15,466	金融サービス業	1994年12月	店頭	10,128	50.25(5.96)%
イオンクレジット サービス(アジア)	香港	269,476	金融サービス業	1995年9月	HK	不明	66.22(52.85)%
ブルーグラス	千葉県	1,584	ヤングファッション 専門店	1995年11月	店頭	1,233	70.75(4.56)%
ジャスコフォト	東京都	2,373	写真サービス業	1996年8月	店頭	2,028	70.76(12.22)%
ジャヤ・ジャスコ ストアーズ	クアララン プール	116,885	総合小売業	1996年12月	KLSE	747	42.44[15.75]%

凡例) 資本金欄は単位百万円、但し、NYは千米ドル、HKは千香港ドル、マレーシアは千マレーシアドル。
上場市場欄はNY：ニューヨーク証券取引所、HK：香港証券取引所、KLSE：マレーシア証券取引
所。計上額欄は00年2月期保有株式(百万円)。議決権比率欄()は内数で間接所有、[]は外数
で緊密関係者所有。ミニストップ96年8月、イオンクレジットサービス98年8月、東証1部上場。
出所) ジャスコ有価証券報告書99年度、99-104頁、2000年度、6-10頁、ジャスコ(2000)570-577、706-
714。

図表7 ディベロッパー会社の概要

(単位百万円)

社名	本社	設立(社名変更)	資本金	株主	計上額	SC数
ダイヤモンドシティ	東京都	1969年3月20日	3,695	ジャスコ33.4%、三菱商事33.39%	317	12
イオン興産	東京都	(1989年10月20日)	4,662	ジャスコ60%、金融機関	2,323	7
ロック開発	東京都	1992年6月1日	100	ジャスコ50%、大和ハウス工業	50	16

注) 掲載内容は2000年2月期現在。計上額は保有株式計上額。

出所) ジャスコ(2000)555-559頁、ジャスコ及びダイヤモンドシティ有価証券報告書1999年度を参考に
執筆者作成。

業とディベロッパー事業では投資回収のサイクルに大きな開きがある。独立したディベロッパー事
業を育成することで、ジャスコ本体の開発部門の人的資源、財務的資源を軽減し、ジャスコは小売
業の方向にもっていく」との岡田の認識にもとづいたものである⁴⁷。イオン興産の会長でもある岡
田は、会社設立に際し「ジャスコをはじめとする既存企業では成し得ない(5万坪ないしは10万
坪の-執筆者挿入)大きなスケールと豊かな創造性を持ったディベロッパー事業を展開していき
たい⁴⁸としており、DC一社ではそのスピード感に答えられないとの判断が下されたものと思われ
る⁴⁹。

図表8 ホームセンター各社との資本業務提携の状況

会社名	本社	代表者	資本金	営業収益	店舗数	契約日	計上額	出資比率	上場市場
ケーヨー	千葉県	永井幸喜	9,446	87,592	59	1991年9月	不明	5.97%	東証1部
メイク	岩手県	石田一	1,672	14,912	26	1991年11月	不明	5.06%	店頭登録
石黒ホーム	北海道	石黒靖尋	1,846	36,644	25	1992年1月	不明	10.08%	店頭登録
ホームワイド	大分県	首藤晃良	3,294	21,788	38	1995年12月	937	13.50%	大証2部

凡例) 資本金、営業収益、各欄は契約日の前年度数値(百万円)。計上額欄は2000年2月期末所有株式の計上額(百万円)。出資比率欄は出資後のジャスコの保有割合。上場欄はジャスコ出資時の当該会社の上場市場。

出所) ジャスコ(2000)542-546頁、各社有価証券報告書を参考に執筆者作成。

3) ゆるやかな連帯による新分野進出

前述した、グループに存在しない業態を展開する企業と「ゆるやかな連帯」を形成するとの方針は、ホームセンター事業とドラッグ事業において、とくに顕著となった。

①ホームセンター事業

90年代前半は、図表8で示す通り、ホームセンター(以下、HC)各社との積極的な資本業務提携を進めた。91年9月に「ケーヨー」に出資すると、両社折半出資で翌10月に「ケーヨージャスコ」(資本金1億円、代表取締役会長岡田卓也、同社長永井幸喜)を設立し、ディスカウント業態「メガマート」⁵⁰を愛知、三重を中心に展開した。また、92年1月に「石黒ホーム」に出資し、4月には両社折半出資で「イシグロ・ジャスコ」(資本金1億円、代表取締役会長岡田卓也、同社長石黒靖尋)を設立し、青森、山形で同様の展開を行った。また、ケーヨーも石黒ホームに2.12%を出資した。

95年8月21日には、石黒ホーム、メイク、イシグロ・ジャスコの3社が合併し、「ホームック」(資本金53億8300万円、代表取締役社長石黒靖尋、同副社長石田勉)となり、「北海道ジャスコ」や「東北ウエルマート」などのSSMとの共同出店をし、競争力あるNSCの展開を進めた。その後同社は48店舗のHCを開設し、2000年度末では123店舗、営業収益1476億円に成長した。

1995年12月26日、「ホームワイド」に出資(ジャスコ16.61%九州ジャスコ6.65%)し、業務提携を締結した。同社は、大分県を中心に九州5県で42店舗のHCを展開しており、提携以降、NSCへの共同出店と商品仕入れやシステム面で交流を推進した。そして「九州ジャスコ」、「西九州ウエルマート」、「大分ウエルマート」、「橘ストア」などのグループ各社とも6店舗を連携した⁵¹。

②ドラッグ事業

90年代後半には、図表9で示す通り、ドラッグ各社と積極的な資本業務提携を進めた。まず、95年1月に「ツルハ」に出資すると、翌2月21日には100%子会社「ドラッグス」を設立(資本金5000万円、代表取締役木村護)し、ツルハと共同開発した1000平方メートル規模のドラッグストア「ガルドドラッグ」を奈良県郡山市に出店し、2000年2月までに17店舗(ガルドドラッグ

図表9 ドラッグ各社との資本業務提携推移

会社名	本社	代表者	資本金	営業収益	店舗数	契約日	計上額	出資比率	上場市場
ツルハ	北海道	鶴羽肇	159	25,635	120	1995/1/12	—	16.81%	98/6 店
メディカルー光	三重県	南野利久	350	2,362	23	1997/11/6	297	28.44%	04/12 J
スギ薬局	愛知県	杉浦広一	177	29,249	80	2000/1/11	—	11.60%	00/6 N
クラフト	東京都	森要	585	19,526	98	1999/1/26	—	不明	—
ドラッグイレブン	鹿児島県	田原秀幸	429	14,894	84	1999/8/3	567	20.13	—

凡例) 資本金、営業収益、各欄数値は出資時(百万円)。計上額欄は2000年2月期末所有株式の計上額(百万円)。出資比率欄はツルハ99年5月期、メディカルー光2005年2月期、スギ薬局2001年2月期時点のジャスコの保有割合。上場市場欄は当該上場した年月を示す。略号は、店：店頭登録、J：ジャスダック、N：ナスダック・ジャパンを示す。

出所) ジャスコ(2000)686-692,931頁、凡例記載の各社有価証券報告書を参考に執筆者作成。

グ6店舗)を展開した。その後、ツルハは、ジャスコの出資時に、「ドラッグイレブン」、「スギ薬局」対しても併せて出資を行った。

V. 多角化経営の業績とその戦略の評価

1. 収益と利益の動向

1) 成長率の分析

ジャスコの業績推移は、図表10に示した損益計算書の通りである。これを5年間ごとの年平均成長率として算出し、その推移を示したのが、図表11である。

まず、営業収益の年平均成長率をみると、連結と単体(以下、連単)ともに70年代は20%程度の極めて高い成長である。80年代は成長率が鈍化するも、連単ともに一桁代後半の成長率を維持し、90年代も、概ね5%前後の水準で推移した。次に、営業利益は、連単ともに70年代及び80年代において、営業収益の伸長に連動して推移した。しかし、90年代は、連結が5%を超える成長を示す一方で、単体は前年を割って推移した。また、当期純利益は、連結が85年から95年にかけて力強い成長を示す一方で、単体は90年代に前年を大きく割り込む状況となり、連単での大きな乖離が生まれた。

2) 連単比率の分析

子会社群の貢献度を測るため、図表12に連結に対する単体の構成比グラフを示した⁵²。まず、営業収益では、85年までは単体が9割に近い水準で推移した。90年代では、90年69%、95年57%、00年59%と単体収益の構成が低下した。次に、営業利益も同様に、85年までは単体が9割の水準で推移したが、90年代には、90年76%、95年42%、00年26%と低下し、一方で子会社群が大きく成長した。また、当期純利益では、90年までは子会社群の赤字が続き、連結純利益を押し下げた。しかし、95年には連結純利益が311億と過去最高となるなかで、単体構成比は43%まで低下した。さらに00年は単体純利益が37億円とその構成比が17%まで低下するなかで、子

図表 10 ジャスコ損益計算書（1970年度-2000年度）

（百万円）

会計年度	1970	1975		1980		1985		1990		1995		2000	
	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体
営業収益	53,648	254,529	241,019	601,115	553,700	881,323	761,166	1,436,647	995,395	2,094,933	1,202,084	2,738,638	1,623,508
営業利益	1,537	11,292	9,908	19,445	18,346	29,353	25,758	47,584	34,019	69,084	28,864	92,061	23,613
当期純利益	565	3,165	2,518	7,825	8,026	8,735	10,282	14,563	14,817	31,141	13,513	22,515	3,717

（出所）各年度ジャスコ有価証券報告書及びジャスコ（2000）870-872, 876-877 頁より執筆者作成。

図表 11 ジャスコの年平均成長率（CAGR）の推移（1975年度-2000年度）

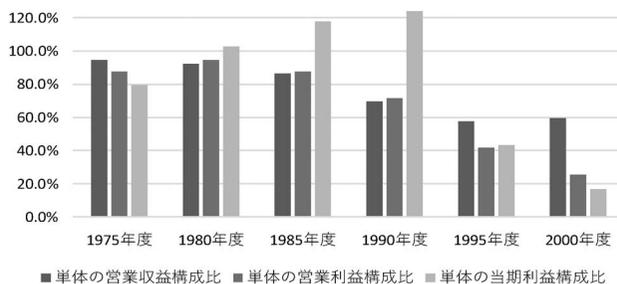
（単位％）

会計年度	1975		1980		1985		1990		1995		2000	
	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体	連結	単体
営業収益		34.6	18.8	18.1	7.9	6.6	10.3	5.5	7.9	3.9	5.5	6.2
営業利益		45.2	11.5	13.1	8.6	7.0	10.1	5.7	7.7	-3.2	5.9	-3.9
当期純利益		34.8	19.9	26.1	2.2	5.1	10.8	7.6	16.4	-1.8	-6.3	-22.8

注）年平均成長率は、当該年度までの過去5年間で次の算式で算出： $(N \text{ 年度の売上} \div \text{初年度の売上})^{1/(N-1)} - 1$ 。

出所）各年度ジャスコ有価証券報告書及びジャスコ（2000）876-877 頁を参考に執筆者作成。

図表 12 ジャスコ連結・単体業績比較（1975-2000年度）



注）棒グラフは連結数値に対する単体数値の構成比を表す。

出所）各年度ジャスコ有価証券報告書を参考に執筆者作成。

会社群が利益を補って、連結純利益は225億円とする、子会社群が利益をけん引する事業構造となった。

この業績結果は、Ⅲ.1. で前述した「10年後には現主力事業と、新しい物販やサービスの業種業態とが半々の構成となるような抜本的改革に取り組む」とした82年の中期ビジョンが、収益と利益の両面において実現され、事業構造の抜本的改革がなされたものと評価できよう。

2. 戦略の適合性と競争上の能力

これまで述べてきたジャスコの多角化経営について、その戦略のそれぞれの時期の適合性とその成果を生み出す競争上の能力（差異性）を評価し、その総括的内容を図表13として整理した。

図表 13 ジャスコの多角化経営に対する評価

	戦略の適合性	競争上の能力（差異性）
1970年代	高度経済成長下での規模の経済を追求	第一に方針が明確かつ節目で戦略転換できる柔軟性を有する
1980年代	大店法規制強化と消費の多様化の下での多角化追求	第二に方針を迅速果敢に具現化する組織的な実行力を有する
1990年代	大店法撤廃とバブル経済崩壊の下での選択と集中	第三に自立性を尊重し中間的統治を多様化する包摂力を有する

出所) 執筆者作成。

まず、70年代は、高度経済成長の下で、5次に亘る積極的な「合併戦略」を推進し、全国チェーンを形成した。これによって、営業収益を毎年20%程度成長させ、規模の経済性の追求に成功した。その競争上の能力（差異性）は、ジャスコ本体と地域法人という統治形態を構築したことにあろう。この形態は、合併母体であるシロを救済する際に生み出された手法（脚注10）で、3社合併という当初の方針を柔軟に転換した成果物である。これを応用し、その後も被合併会社の代表者をそのまま地域法人の社長として包摂し、自立性を尊重しつつ効率性を高め、業績を向上させたのである。

次に、80年代は、大店法の規制強化と消費の多様化のもとで、「多角化戦略」に大きく転換した。そこでの戦略目標は、「10年後には現主力事業と新しい物販やサービスの業種業態とを半々とし、60社の事業会社を形成し、少なくとも3社の上場企業をつくる」との内容であったが、これらすべてが設定期限内に実現された。この競争上の差異性は、ジャスコ憲章の基本理念をもとに一そこには「信義と団結」「自主と責任」「交流と互助」「集中と分権」「創造と革新」の5つの尊重が謳われているが一地域別、業種別、業態別に連帯を強化するという連邦制経営の組織的な実行力にあろう。

最後に90年代は、大店法撤廃とバブル経済崩壊のもとにあって、「選択と集中」戦略を採用し、既存会社を整理統合し、ディベロッパー事業とサービス事業を強化し、「世界に通用する企業グループの形成」を目指した。その競争上の差異性は、グループ名を「イオングループ」として過去の延長から脱し、「ゆるやかな連帯」という新しい運営形態に転換したことにあろう。前者は「大黒柱に車をつけよ」という岡田家の家訓に根ざし⁵³、後者はグループにはない業態企業と連携し、自主・独立を基本に知恵とノウハウを出し合ってシナジーを享受するという中間的統治⁵⁴の包摂的な姿勢に根ざしたものである。

VI. おわりに

本稿で、ジャスコの生成・発展の過程の特徴について明らかにした内容を、あらためて第一から第三の項目で示す。そのうえで、今後の研究課題について触れることとしたい。

第一に、経営方針の特徴を時期別に捉えると、まず1970年代は、高度経済成長のもとで規模の経済性を追求した方針であったといえる。続く1980年代は、大店法規制強化と消費の多様化のな

かで、小売事業に加えてディベロッパー事業やサービス事業の分野へ広げた多角化という範囲の経済性を追求した方針であった。1990年代は、大店法撤廃とバブル経済崩壊のもとで選択と集中という効率性を追求する方針であった。いずれにも共通するのは、当該期の外部環境の変化に適合した妥当な方針であるとみることができる。

第二に、その経営方針の成果は、120社を超える子会社群を設立したこと、そのなかから10社を超える上場会社を育成したことにも表れている。また、その子会社群の業績は、90年代には、連結業績に大きく貢献する水準に達した。それは、営業収益では、連結ベースの4割を構成するに至り、純利益においては8割を占めるほどになった。この点からみても、多角経営の進展が、企業業績に大きな成果をもたらしたとみることができる。

第三に、その成果を生み出す同社の競争上の能力である差異性について、3点を指摘した。まず、ときどきの方針が明確であり、併せてその方針を状況に応じて変更できる柔軟性を有していたことにある。次に、そうした経営方針にもとづく行動の担い手である子会社群を動かし、成果に結びつける連邦制経営という組織的な実行力を有していたことにある。最後に、子会社群の自立性を尊重するとともに、中間的統治形態を多用する包摂的な経営姿勢を有していたことにある。

さて、今後の研究課題であるが、子会社群が業績面で貢献した背景となる、範囲の経済性について、事業面と財務面から分析することとしたい。また、それを生み出す重要な経営資源である経営者についても掘り下げることとしたい。

【引用文献】

- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学 1969年)。
Nee, D. & Walters, D. (1985), "Strategy in retailing: theory and application", Philip Allan Publishers Ltd. (小西慈人・武内成・上埜進訳『戦略小売経営』同文館, 1989年)。
ジャスコ (1982) 『ジャスコピーブル 3月号』ジャスコ社内報 NO. 147。
ジャスコ (1986) 『ジャスコピーブル 3月号』ジャスコ社内報 NO. 195。
ジャスコ (1989) 『ジャスコピーブル 12月号』ジャスコ社内報 NO. 240。
ジャスコ (2000) 『ジャスコ 30年史』ジャスコ。
石原武政・加藤司編著 (2009a) 『小売業の業態革新』中央経済社。
石原武政・加藤司編著 (2009b) 『日本の流通政策』中央経済社。
石原武政 (2011) 『通商産業政策史 1980-2000 第4巻 商務流通政策』経済産業調査会。
江幡真史 (2019a) 「日本の小売業経営史研究の1視座—多角化と企業発展に関する先行研究を基礎に—」『経営学研究論集』第50号, 明治大学大学院。
江幡真史 (2019b) 「日本の小売業経営史研究の1視座 (その2) —階層的統治に関する先行研究を基礎に—」『経営学研究論集』第51号, 明治大学大学院。
岡田卓也 (1983) 『大黒柱に車をつけよ』東洋経済新報社。
岡田卓也 (1996) 『再び「大黒柱に車をつける」とき』NTT出版。
岡田卓也 (1990) 「激動の時代に新たな飛躍を目指すイオングループ」『ショッピングセンター』日本ショッピングセンター協会, 4月号, 12-14頁。
斎藤徹 (2017) 『ショッピングモールの社会史』彩流社。
田村正紀 (2008) 『業態の盛衰』千倉書房。

日経流通新聞（1981）「特集・第14回日本の小売業調査（55年度売上高）」1981年6月29日1面。

日経流通新聞（2001）「第34回日本の小売業調査」2001年6月28日2面。

- 1 80年度小売業売上高の上位4社：第一位ダイエー1兆1339億円，第二位イトーヨーカ堂6879億円，第三位西友5594億円，第四位ジャスコ5537億円（日経流通新聞，1981）。
- 2 本稿では，原則としてAnsoff（1965，訳164-167頁）の「製品」と「市場ニーズ」のマトリックスの見方をもって多角化を捉えている。ただし小売業については，Nee & Walters（1985，訳15-16頁）が，その「製品」の概念を，小売業が提供する「製品パッケージ」，すなわち品揃え，店舗規模と立地，トレーディングスタイルといった顧客ベネフィットを提供するものと規定した考えを採用した。この規定は，「店による商品の売り方の違いはないはそのタイプ」（石原・石井，2009，2頁）や「店舗がその小売り流通機能を遂行する基本的な様式」（田村，2008，21頁）と定義される小売業態と同義であろう。従って，総合スーパーから，百貨店，専門店，コンビニなどへの進出は，いずれも事業の多角化として扱う。なお，小売業に関する多角化研究は，江幡（2019a）83-86頁を参照されたい。
- 3 「岡田屋」は，1758年に創業し，四日市周辺で小間物，太物の行商を営んだ。1926年，資本金25万円で株式会社岡田屋呉服店に改組した。戦時下の空襲で店も焼失したところ，卓也が早稲田大学在学中の46年6月に代表取締役社長に就任し，48年3月卒業後に，姉の千鶴子とともに経営に専念した。68年2月において岡田屋（オカダヤ百貨店）5店舗と小型店のスーパー，オカダヤチェーン11店舗の合計売上は89億7千万円に達していた（ジャスコ，2000，3-35頁）。「フタギ」は，二木一が1937年11月に兵庫県姫路市に13坪のフタギ用品店を開業。戦後は古着屋を始め，50年10月に本店を新築して衣料品を販売。次男の二木英徳が60年に入社し，長期5か年計画を策定すると，61年7月にはスーパーストアの一号店を加古川市に開店した。兵庫県下で毎年数店舗出店し，69年2月期で27店舗，年商120億円を超える中堅チェーンに成長した（ジャスコ，2000，75-76頁）。「シロ」は，井上次郎が1955年8月21日資本金100万円で会社を興し，積極的な店舗展開を通じ，65年12月には資本金1億8000万円とした。提携参画時には11店舗の規模となり，68年1月期の決算は営業収益81億800万円であった（ジャスコ，2000，49-53頁）。
- 4 ジャスコ（2000）82-83，98-99，136頁。
- 5 2000年度小売業売上高順位：第一位イトーヨーカ堂3兆1036億円，第二位ダイエー2兆9141億円，第三位ジャスコ2兆7386億円，第七位西友1兆711億円（日経流通新聞，2001）。
- 6 ジャスコ有価証券報告書2000年度，8，73-75頁参照。ここで示した事業区分の主要な内容は次の通り。総合小売事業：（総合）スーパー，ディスカウントストア，コンビニ及び百貨店等。専門事業：婦人服，ファミリーカジュアルファッション，ヘルス&ビューティー及び靴等。ディベロッパー：商業施設を開発・賃貸する不動産業。サービス等：金融，DPE，外食，店舗メンテナンス，卸売業等。（同）。なお，営業利益構成比の合計が100%とならないのは，小数点以下を四捨五入していることによる。
- 7 ジャスコ（2000）103-104頁。
- 8 1969年2月21日に資本金1億5000万円でジャスコ株式会社が設立された。これは，その後の合併に先行して，合併3社の中枢部門を一ヶ所に集結した本部機構であり，小売業の基本組織である仕入部門，販売部門，並びに人事，財務，店舗開発の企画統括部門をコントロール下に置いた（ジャスコ，2000，100頁）。
- 9 ジャスコ（2000）105，136-140頁。
- 10 京阪ジャスコは，1970年の第一次合併に参加を予定していたシロの財務状況の改善を優先するために急遽設立されたものである。第一次合併時にジャスコがシロより営業組織15店舗と人を譲り受け，京阪ジャスコに100%商品供給をするとともに，当該社員を外向させる形をとった（ジャスコ，2000，176-177頁）。
- 11 ジャスコ（2000）177-178，18-186頁。当該合併は，やまてやとその子会社やまてや産業が参加（同）。
- 12 ジャスコ（2000）179-185頁。
- 13 扇屋は，1933年安田英司が千葉市に扇屋モスリン店を開業したのに始まる。48年に扇屋本店を設立し，衣料の大型店として繁盛を極め，小売見学者が全国から万来した。52年にチェーン展開を開始した（ジャスコ，2000，261頁）。
- 14 ジャスコ（2000）264-268頁。

- 15 ジャスコ (2000) 186-188 頁。
- 16 ジャスコの営業収益は、商品原価供給高を含んでいない商品部門売上である (ジャスコ有価証券報告書, 80 年度, 9 頁), ジャスコ (2000) 1331 頁。
- 17 ジャスコ (2000) 116-117, 189 頁。
- 18 ジャスコ (2000) 116-117, 189 頁。
- 19 ジャスコ (2000) 189-190 頁。
- 20 ジャスコ (2000) 190-192 頁。
- 21 ジャスコ (2000) 270-272 頁。
- 22 岡田 (1983) 2 頁。
- 23 斎藤 (2017) 144-149, 152-156 頁。
- 24 ジャスコ (2000) 109-113 頁。
- 25 ジャスコ (2000) 171-172 頁。
- 26 ジャスコ監査役をはじめ、その経営に深くかかわった川崎進一 (当時東洋大学教授) は「合併を成功させるカギは企業を成長させることである。とくにチェーンストアの場合は店をどんどん増やすことである。店が増えれば人も増える。人が増えれば、旧会社の色は薄められる。新しい会社が生まれ変わることができる。それが合併成功の秘訣である。」という (ジャスコ, 2000, 167 頁)。
- 27 ジャスコ (2000) 169 頁。
- 28 ジャスコ (2000) 227 頁。
- 29 英徳は二木一一の次男で、1960 年の東京大学経済学部卒業とともにフタギに入社した (ジャスコ, 2000, 41, 46 頁)。
- 30 ジャスコ (2000) 424-425 頁。
- 31 ジャスコ (1986) 2-12 頁。第二次流通革命とは、消費は目的ではなく手段になったことで、主体が供給側から需要側へと移っているという「お客様主権」の時代認識にたった命名であり、POS はその革命の担い手の武器となると位置づけている。(同)。
- 32 ジャスコ (2000) 338-353, 460-470, 485-491 頁。
- 33 ジャスコ (2000) 431-441 頁。
- 34 ジャスコ (2000) 447-450 頁。
- 35 ジャスコ有価証券報告書, 88 年度, 50, 57, 78 頁。90 年度にジャスコは JUI を増資 (円換算 21 億 8900 万円) し、株式計上額を 98 億 100 万円とした。併せて、JEB がタルボット社株式 33.33% を取得した。なお、JEB は 91 年度に JUI 株式の 28% を取得した (ジャスコ有価証券報告書, 90 年度 60, 78 頁, 91 年度 80 頁)。
- 36 信州ジャスコ有価証券報告書 86 年度, 3-5, 11, 18-21, 31 頁。ジャスコ (2000) 457 頁。
- 37 1974 年 3 月 1 日に施行された大店法が改正され、79 年 5 月より千 5 百平方メートル以上に加え、5 百平米メートル超の店舗も出店調整の対象に組み入れられた (石原, 2011, 37, 62-63 頁)。
- 38 ウエルマート有価証券報告書 88 年度, 2-7, 13-14, 23-43 頁。ジャスコ (2000) 340-341, 458, 490 頁。
- 39 ダイヤモンドシティ有価証券報告書 89 年度, 1, 4-7, 12, 20-23, 37-38 頁。
- 40 「イオン」とはラテン語で「永遠」を意味し、お客様への貢献を永遠の使命とし、その使命を果たすなかでグループが発展と繁栄を続けていくとの願いが込められている。「エターナルリング」の輪は、「人間性に基づく永遠の世界観と平和の概念」「グループの一体感を象徴する連邦の輪」を表している。シンボルマーク全体としては、「未来性」「先進性」「革新性」をイメージし、新しい時代に向けたグループの姿勢とエネルギーを象徴したものである (ジャスコ, 2000, 537-538 頁)。
- 41 大店法は 1997 年末に廃止方針となり、「まちづくり三法」に切り替わった。1998 年に、中心市街地の活性化を意図する「中心市街地活性化法」、店舗の開設を土地利用の観点から制限・誘導する「都市計画法」が施行され、1999 年には、店舗周辺住民の生活環境をチェックする「大規模小売店舗立地法」が施行された (石原・加藤, 2009b, 28-29 頁)。大店法施行は脚注 37 を参照されたい。
- 42 ジャスコ (2000) 535-538, 618-619 頁。「イオングループ 1% クラブ」創設時の拠出額は 3 億 7200 万円で、国際的文化的・人材交流、地域伝統工芸の後援事業などの社会貢献活動の母体となる (同)。

- 43 ジャスコ (2000) 656-660 頁。RSC (リージョナルショッピングセンター) : 商圏人口 40 万人以上の広域商圏に 2 つ以上の核店舗を 100 店以上の専門店モールで結ぶ, CSC (コミュニティショッピングセンター) : 商圏人口 10 万~20 万人中商圏に核店舗と専門店で構成, NSC (ネバフッドショッピングセンター) : 商圏人口 5 万人の小商圏に生活必需中心の店舗, サービス施設で構成, PC (パワーセンター) ; 30 万人上の大商圏にカテゴリキラーを集積させた施設 (ジャスコ, 2000, 673 頁)。
- 44 ジャスコ (2000) 800-828 頁。
- 45 NSC の核業態として開発された「フード&ドラッグ」をコンセプトとする, 2000 から 3000 平方メートル規模のスーパー・スーパーマーケットの業態 (ジャスコ, 2000, 673-674 頁)。
- 46 ジャスコ (2000) 731-732 頁。
- 47 ジャスコ (2000) 557-559 頁。
- 48 ジャスコ (1989) 8 頁。
- 49 岡田は, DC について「ディベロッパーとして 7 つの SC を展開しているが, 実感として成長の度合い遅いと認識している」と語っている (岡田, 1990)。
- 50 米国ウォルマートを想定した業態で, 92 年 9 月設立の 100% 子会社中国メガマート (本社岡山市, 資本金 1000 万円) において展開を始めた。その後, 記載会社に加えて, 地域ジャスコ (北陸ジャスコ, 信州ジャスコ) も開発にあたった (ジャスコ, 2000, 553-554 頁)。
- 51 ジャスコ (2000) 542-546, 685-686 頁。
- 52 事業区分別ではないため多角化の貢献度を測っているわけではない。
- 53 岡田 (1996) 29 頁。なお「大黒柱に車をつけよ」の意味合いは, 本稿 II.3 の説明を参照願いたい。
- 54 事業活動の管理調整を, 階層性組織によって行うことと市場メカニズムにゆだねるとの間に位置づけられるのが「中間的統治」である。これは, 協調・連合・系列・集団・戦略提携などの企業間結合を指す。詳しくは江幡 (2019b) 64-72 頁を参照されたい。