

## ケース「21LADY株式会社<sup>1)</sup>」

10 初冬にしては暖かいある日、21LADY株式会社（以後 21LADY；トゥエニーワンレイディ<sup>2)</sup>）の代表取締役社長である広野道子は、株式会社洋菓子のヒロタ（以後 ヒロタ）の都内店舗をまとめて 10 店舗回ってきた。多忙な平日には出来ない店舗回りは、週末に行うようにしている。同行しているヒロタの第一営業本部長に、いつものように改善点についてテキパキと指示を出す。店長からも店舗運営における問題点を確認し、本社への要望があれば把握するように努めている。近頃はヒロタも軌道に乗り、店舗回りの頻度も減ってきたが、やはり現場のことはいつも気になる。

自宅近くの本社に戻り考えてみると、「10 ブランドで年商 1,000 億円」を目標に会社設立からこれまで頑張ってきたが、その目標まであと 4 年ほどである。現在保有しているのは 6 つのブランドであり、残り 4 つの事業を今後どのように探して投資育成していくかについて、広野は自信に満ちていた。

### 「ダイエーを私に売ってください」

20

——「貴方にその気があるなら、ダイエーの再生を託します。どうぞ自由に、思いどおりに作り直してください」

もし今、仮に私がこんなオファーを産業再生機構からいただけたとすれば、迷うことなく、私はこう申し上げます。

「はい、喜んで！ぜひとも、私にダイエーさんを売ってください！」と。そして続けて、次のように宣言するでしょう。

「必ず、短期間で再生してみせます。必ず『ダイエー』ブランドをかつてのように流通業界に燦然と輝かせてみせます」とね。——<sup>3)</sup>

30 ヒロタをわずか 3 年で再生した経験と自信から、広野にはダイエーを再生するための秘策があった。

<sup>1)</sup> 本ケースは、21LADY株式会社の協力を得て、独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援情報センターの笠原一絵リサーチャーが、武蔵大学経済学部教授・高橋徳行の指導の下で執筆を担当し、更に同センター鈴木直志統括ディレクターが加わった開発チームで作成したものである。また、クラス討議の資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切又は不適切な例示をすることを意図したものではない。本ケースの著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に帰属する。（2007年3月）

<sup>2)</sup> 『「トゥエニーワンレイディ」というちょっと舌をかみそうな社名は、「21世紀の女性」という意味を表しています。そこには「21世紀の社会・経済・消費・ビジネスの主演は女性たちである」という私の想いを込めています。』；「ダイエーを私に売ってください」P80から抜粋

<sup>3)</sup> 「ダイエーを私に売ってください」P14から抜粋