

ケース「21LADY 株式会社¹⁾」

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²⁾）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。——³⁾

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。

¹⁾ 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企画部調査課（旧
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）

²⁾ 『「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・ビジネスの主役は女性たちである」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