

ドキュメント

そ
ぞ
う

裁かれる
「バブル経営」

解体

日本経済新聞社 編

日本経済新聞社



ドキュメント

そごう

裁かれる
「バブル経営」

解体

日本経済新聞社【編】

ドキュメント そごう解体

2001年1月25日 1版1刷

2001年2月8日 2刷

編 者 日 本 経 済 新 聞 社

© Nihon Keizai Shimbun, Inc. 2001

発 行 者 小 林 豊 彦

発 行 所 日 本 経 済 新 聞 社

<http://www.nikkei.co.jp/pub/>

東京都千代田区大手町1-9-5 〒100-8066

電話 (03) 3270-0251 振替 00130-7-555

印刷 東光整版印刷 / 製本 トキワ製本所

ISBN4-532-14891-X

本書の無断複写複製(コピー)は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

Printed in Japan

まえがき

二〇〇〇年七月十二日、大手百貨店のそごうグループ二十二社が東京地裁に民事再生法の適用を申請した。同年四月に取引金融機関に対し、債権放棄要請を発表して以降、財務担当副社長の自殺、大口貸出先である新生銀行（旧日本長期信用銀行）の預金保険機構への債権買い取り請求と、次々に局面が変化し、迷走した末の倒産劇。その瞬間、「そごう問題」は六千億円超にのぼる過去最大規模の債権放棄から、一万社の取引先と納入先派遣社員を含め五万人に及ぶ従業員を抱えた百貨店グループの、ノンバンクを除いて過去最大級の経営破たんへと変わった。一民間企業の経営再建を巡る問題が、取引金融機関のみならず、政府・与野党、さらには消費者を巻き込む形で国中を揺るがす事態に至ったことは過去にない。

その破たんが衝撃的だったのは、預保機構の債権放棄が決まったとたん、「国費（税金）による私企業救済だ」と世論が一斉に反発し、一転、私的整理による再建計画を断念せざるを得ない状況に追い込まれるという軌跡をたどったことだ。企業と銀行がもたれ合いながら再建

を指す道がこれで閉ざされた。しかも、最後の一撃を加えたのは、そこうで買物物をしな
ことで、巨額の債権放棄による救済の枠組みに「ノー」を突き付けた消費者だった。

民事再生法による処理で預保機構は引当金を超える損失を被り、当面の国民負担は増大する
が、法的整理という決着によって、国が民間企業の救済にかかわる究極のモラルハザード（倫
理の欠如）は回避された。債権放棄に頼ってもなお、そこうグループの再建に疑問符がついて
いただけに、法的整理への移行で、不良債権問題を先送りする金融機関のあいまいな処理の仕
方が限界にきていることもあらわになったといえる。

店のイメージが何より商売に影響する百貨店業にあつて、地に落ちたブランドを立て直すの
は至難の業だ。再建のスピードを重視する民事再生法をあえて選択したのは、顧客の「そこう
離れ」を最小限に食い止めたためで、引き続きそこうへの支援を表明したメインバンク、日
本興業銀行の意向が働いている。その興銀にかじ取りを託されたのが、西武百貨店の再建に辣
腕を振るつた和田繁明・元会長である。

和田氏は特別顧問に就任するなり、ずさんな拡大経営にのめり込んだ水島広雄前会長ら旧経
営陣と陰で支え続けた労組を徹底批判。旧経営陣への損害賠償請求を通じて法的責任を追及す

る一方、十月には、札幌、東京・錦糸町、奈良、小倉（北九州市）など全国九店舗の閉鎖・撤退と存続十二店舗を休眠会社である「そごう十合」に合併する再生計画案をまとめた。二〇〇一年一月三十一日、東京・日比谷公会堂で開く債権者集会でその可否を問い、裁判所の認可を得て、和田新社長の下、新生そごうはスタートラインに立つ。

グループが国内三十店舗体制（トリプルそごう）を達成し、百貨店売上高日本一を誇ったのは十年前の一九九一年のこと。バブルからデフレへと経済環境が様変わりするなかでの迷走と破たんは今、プリズムのように、経営のゆがみを照らし出す。自治体の開発ラッシュと相まってバブルの熱狂のなかで多店舗化に走り、先行取得した土地の含み益で開業赤字を消すはずが、地価の下落で反転した土地本位経営。実質的オーナーの暴走を許した社内の無責任な意思決定システム。過剰流動性下で貸し出し競争を繰り広げ、チェック機能を果たせなかった銀行……。巨額なグループ企業の損失は、企業会計の国際化で隠しきれなくなった。

本書は二〇〇〇年七月から同年末まで日本経済新聞と日経流通新聞に連載したシリーズ企画「そごう迷走の軌跡」「そごうの衝撃」に加筆しまとめた同時進行ドキュメントである。私たちは過去最大級の「破たんの構図」を明らかにするとともに、「解体」から「再生」への動きを

つぶさに追った。再建シナリオの先に、興銀とみずほフィナンシャルグループを形成する第一勸業銀行がメーソンの西武百貨店との大胆な統合構想がある。そごうの再生は、日本の流通再編の幕開けとなる「みずほ百貨店」誕生への第一歩を意味しており、民事再生法による企業再生の初めての大掛かりな実験でもあるからだ。

市場原理と法律に基づく透明なルールが企業・銀行・行政の在り方を規定する時代に入った。本書が二十一世紀に生きるそれぞれの立場の人にとって少しでも参考になれば幸いである。本書の企画・編集には日本経済新聞社佐賀支局の藤田炎二支局長（前流通経済部次長）、東京本社流通経済部の中畑孝雄デスク、中村直文、松尾哲司、鈴木哲也、山本隆記者、深堀純編集委員、同経済部の菅野幹雄、発田真人、大隅隆、下田敏記者、大阪本社経済部の安部修一記者があたった。文中の登場人物は原則、当時の肩書とし、敬称は省略させていただいた。

二〇〇一年一月

日本経済新聞社

第1章 「そごう」迷走の四カ月 Ⅱ

- 1 突然の決断 12
最善の選択／亀井氏の電話／少なすぎた時間／強まる政治の発言力／急転直下の債権放棄案見直し
- 2 興銀の逡巡 30
深夜の決断／興銀の悩み／破たんした再建計画／焦点は「水島問題」へ／「そごうチーム」の「暗躍」
- 3 命運握る新生銀行 40
ある幹部の自殺／緊急体制／泉水リポート／成算なき再建計画——興

銀の極秘文書／錯綜する銀行の思惑
倒産の波紋 49

民事再生法申請の波紋／取引先の反発／深まる苦境／大混乱に陥った
取引銀行／取引先にも深刻な影響／市場の選別——他業界にも波及す
る危機／米投資ファンドが支援を検討／明日の見えない再建策

第2章 動き出す解体と再建 69

1 和田氏に託す 70

ローマへの電話／西武百貨店白書／社内改革で剛腕を発揮／セゾング
ループ問題との格闘／堤氏との決別——タブーにも挑む／精神的支柱
／和田氏招へい／「あなたしかできない」……

2 みずほ百貨店構想本格化 88

「みずほ」グループが後ろ盾／「強者連合」の可能性／「新興」勢力——二
社の共通点／背景に「金融再編」／米谷派遣・ミレニアム活用／「和田
部隊」結成／沈黙を続ける西武／広がる統合構想の波紋／伊藤忠との

第3章

水島そごう——興隆と没落¹⁷¹

1 ドン、吠える¹⁷²

乱脈、放蕩経営ではない！／＼神が書いたシナリオ／経営責任はどこ

3

提携——業種の枠越え広がる波紋／鉄道事業にも波及
再生計画をスピード立案¹¹⁶

4

頼みの営業再生／「一つのそごう」を創る
組織解体¹⁵⁵

“和田白書”の波紋／決別の始まり——労組、自己批判ではじめ／水島
前会長の断罪——労組、「情性」から脱却／責任追及の動き本格化——
問われる前近代型経営／情より合理性を優先

に？

2

商品政策よりも資金を優先——問われる貸し手責任 177

無謀な出店戦略／カネも人もどんどん貸してくれる……／興銀対旧長銀

3

拡大路線の破たん 183

皮肉な巡り合わせ／浪速の夢——とん挫する再開発計画／海外にも無謀な投資／拡大路線を軌道修正／“迷走”象徴する錦糸町店／崩壊の分岐点——千葉そごうで社内対立／暴走する水島体制

第4章 再出発への課題

203

1

従業員の不安と憂鬱 204

原籍主義——解雇に募る不満／組織改革はどこまで可能か／西武方式を導入／官民あげての再就職支援／閉鎖店舗社員のホンネ

2

取引先の思惑 217

大きすぎた破たんの代償／再建にきついけん制球／二次破たんの危機

3 再建のスタート台に立つ 224

閉鎖店舗の後継を探せ／水島前会長、最後の反乱？／あくまで再建が
優先／「新しい百貨店」目指して

エピソード 拡がる消費者との距離 235

巻末資料 そごうグループの歴史 244

カバー写真 © デザイナーズライブラリー

第1章

「そごう」迷走の四カ月

1 突然の決断

最善の選択

そごうグループが本部を構える第三十一興和ビル（東京・港）。JR目黒駅に近いことから社内では本部のことを「目黒」と呼ぶ。二〇〇〇年七月十一日、深夜にもかかわらず、「目黒」の五階は緊急召集を受けた各グループの役員や店長たちでひしめき、騒然とした雰囲気満ちていた。このとき、六階の一室ではそごうの臨時取締役会が開かれていた。出席した取締役は、山田恭一社長、名取正副社長、五月に主取引行の日本興業銀行から送り込まれた阪田悦紹専務など九人。実は、その後、国内を半年にわたって揺るがすことになる重大な事項が議題として掲げられていた。

「本日、自民党の亀井静香政調会長から預金保険機構に対して債権放棄を取り下げてもらえないかとの電話を頂きました。世間からの批判も厳しく、そごうとしては民事再生法の適用

を申請するのが最善の選択だと考えます」

議長を務める山田は神妙な面持ちでこう切り出した。出席する取締役は緊張が走り、座は一瞬、静まり返った。その後、各役員から意見が噴出した。

「取引先に対してどんなフォローをすべきなのか」

「今後どのようなスケジュールとなるのか」

山田は取締役会を招集するに当たってすでに準備を整えていた。そごうの経営企画室が事務局となり、民事再生法の適用申請後に備えて様々な対策について基本方針をまとめていた。用意周到だった経営企画室は各取締役の質疑に対して的確に回答していった。取締役会はむしろ、実務レベルの協議に近い格好になった。話し合いは一時間以上続き、採決の時を迎える。

取締役は「やむをえない」として全員が賛成の意を示した。その瞬間、そごうの事実上の倒産が決まった。

そごうグループは東京店、大阪店、神戸店を運営するそごう本体と、千葉そごう、横浜そごう、広島そごうなど地域法人で構成する。売り上げは約一兆円、従業員数は一万人と国内最大級の百貨店グループだが、急激な多店舗展開により負債は一兆七千億円に達し、売り上げ減と相まって経営不振に陥っていた。主取引の日本興業銀行主導の下、再建を進めており、この



会見で頭を下げるそごうの山田社長
(手前)ら(7月12日夜、東商)

四月には六千三百億円の債権放棄を七十三行の銀行に要請していた。

おおむね合意と見られていたが、新生銀行のそごう向け債権を引き継ぎ、一部を放棄する預金保険機構の決定に、世論が反発。七月以降、そごうの売り上げは激減し、危機的状況が続いていた。

民事再生法の適用を申請したのは、株式を上場しているそごう本体を合わせて二十二社。本体の取締役会後、すべての法人で臨時取締役会が開かれ、すべて終了したのは、すでに夜が白み始めた午前四時ごろだったという。そのまゝ、帰宅せずに本部ビルに泊まった役員もいた。

亀井氏の電話

山田に亀井から電話があったのは、七月十一日の午後四時だった。もともと山田は、まるで予期していたように冷静な様子だったという。ある側近は「すでに電話が入ることを知ってい