

六九歳からの再スタート

ヤオハンジャパン倒産で学び得たもの

一九九七年、約一六〇〇億円の負債を抱えて事実上、倒産したヤオハンジャパン。

責任を問われたヤオハングループの総帥和田一夫氏は、

以来、再起を模索する苦難の道のりを歩んだ。すべてを失った和田氏は、失敗の経験から何を学んだのか。

国際経営コンサルタント

和田一夫

いま、人生で最も充実した日々を送っていると申し上げたら、負け惜しみとも空虚張りとも受け取られかねないのかもしれない。せんが、事実、私はいま、これまでにない心身の充実を実感しております。

わが国と中国を中心として、アジア各国の若い事業家を結びつける架け橋たらんと「カンパニードクター」を志したのは、ヤオハンジャパン倒産の翌年でした。以来一二年、様々な講演やセミナーなどにお招きいただき、また新たなビジネスパートナーを得て夢の実現へと模索を続けてきたなかで、ようやくしてその念願が具体化しようとしています。傘寿を超えた身でありながら快い緊張と昂揚のなかで日常を過ごす幸福

は、この微力が再び社会の役に立ち得る糸口を掴んだからに他なりません。一〇年前、縁あって移り住んだ福岡の地の利を活かし、アジア各地を頻繁に行き来する毎日です。

私が、失敗の経験を通じて若い経営者の役に立ちたいと考えるに至ったのは、ちょうど若者が医師を志すに似ているかもしれません。親兄弟の病気を治療したくて医師になろうと思った人もいれば、野口英世のように自ら抱えたハンデによって人類を救おうと決意した人もいます。私は、ヤオハンジャパンがなぜ倒産したのか、失敗の真因はどこにあったのかを自分なりに追究するうち、それが解明できれば、社会から同様の失敗を少しでも減らすことがで

きると考えたからでした。

とはいえ、倒産から一三年を経たいまもなお、ヤオハンジャパンをめぐる様々な事象と倒産との因果関係が正しく、完全に解明されたわけではありません。何しろ、ヤオハンジャパンを中核とするグループは、世界中で一六の国と地域に約四五〇店舗を展開し、従業員総数約二万八〇〇〇人、総売上高約五〇〇〇億円という規模でした。倒産の前後では、様々な方がその経営を分析し、破綻について一応の結論を導き出してはいました。私自身も責任者として、企業統治のあり方も含め、財務や組織、人事などを詳細に調査しましたが、当然ながら数学のごとく解は一つでなく、倒産は諸々

の要因が複合的に作用した結果としか言えません。加えて、粉飾決算が発覚して刑事事件に発展したことも、ますます事態を複雑にしました。

しかしながら、当時もいまま絶対的に明らかかな事実があります。すべて私の責任である、ということですから。そして、倒産を招いた最大の原因は私の「驕り」にあった、ということでした。恰好をつけるわけではありません。逆に、開き直るつもりもありません。たとえ組織の隅々にまで目が行き届かないという現実があったにせよ、私の知らないところで粉飾決算が行なわれていたにせよ、グループを率いた私の力不足が最大の原因であったことは動かし難い事実なのです。この認識こそ、その後の私の新たな挑戦への出発点となりました。

見逃してしまった 小さな破綻の芽

ヤオハンジャパンは、一九九七年九月八日、静岡地裁へ会社更生法の適用を申請し、事実上、倒産しました。負債総額は、約一六〇〇億円。民事再生法の施行は二〇〇〇年ですから、当時の私に残された唯一

ともいえる選択肢でした。その朝、いつものように自宅を出る私を、いつもは陽気な家内が心配そうな顔つきで見送ってくれました。

「倒産には至らないと思う」
家内の表情を曇らせてしまった自責を胸に、そう言い残して会社へ向かったことを覚えていきます。

のちに振り返ってみれば思い当たる最も早い倒産の徴候は、その二、三年前だったと思います。ヤオハンジャパンについて、よくない評判が私の耳に入るようになったのです。取引関係の打ち切りをちらつかせて、取引先に無理難題を吹きかけている。お客様に対して、店頭で木で鼻を括ったような対応が目立つ――。

お客様や取引先への感謝を何より大切に
するヤオハンとしては、あり得ない噂でした。「まさか……」という気持ちもあり、日常の忙しさに流された私は、この小さな破綻の芽を見逃したのでした。私自身、すでにこのころ生活の拠点がわが国を離れていたことも、結果として情報を軽視した一因かもしれません。本格的な海外展開を念頭に、八九年、グループ持ち株会社ヤオハンインターナショナルを設立した私は、グル

ープ総本部を香港に置き、翌九〇年、家族とともに香港へ移住したのでした。

私が見逃した小さな破綻の芽は、それから間もない九五年、株式公開後初めて連結決算で赤字を計上するに至り、具体的な数字となつて表面化しました。いわゆるバブルが崩壊し、深刻な消費不況に見舞われながら、お客様への徹底したサービスや取引先との共栄というヤオハン本来の姿を忘れていたのですから、売上の不振は当然でした。この事態に、私も危機感を抱かなかつたわけではないのですが、本格的な対処策を講じることができませんでした。

理由はいくつありますが、その一つは中国での事業拡大に忙殺されて、ヤオハンジャパンの経営に対するチェックが甘くなつてしまったことです。

九〇年から九四年にかけて、転換社債やワラント債の発行により約六二〇億円の調達に成功したヤオハンジャパンは、その資金によって国内外に大型ショッピングセンターやS M（スーパー・スーパーマーケット）の出店を加速させていました。そして、九五年一二月には「上海第一八佰伴百貨店」がオープンします。初日、一〇七万人のお客様にご来店いただいた同店は、一

失敗を乗り越えるリーダー学



わだ かずお

1929年、神奈川県生まれ。51年、日本大学卒業後、家業の八百半商店に入社。その後、代表に就任し、ヤオハンを従業員総数約2万8000人、総売上高約5000億円の国際流通グループに育て上げた。97年、ヤオハンジャパンが倒産。グループすべての役職から身を退く。現在、ヤオハン時代の失敗を糧に「カンパニードクター」として福岡と上海を拠点にコンサルティングや講演活動を行なう。上海栄誉市民。著書に『七十七歳からの再出発』などがある。
<http://www.wadakazuo.com/>

日の来店客数の世界新記録を塗り替えたとしてギネスブックに登録されました。

さらに、翌年にはグループ総本部を香港から上海へ移し、中国大陸での事業拡大に向けた動きを強化しました。それにとまないう、同年、私自身も家族に先行して上海へ移住しています。

また、赤字の翌年には、かろうじてではありましたが黒字に転じたことも、ヤオハンジャパンに対する監督の甘さの理由だったかもしれません。しかし、のちに判明したことです。その黒字は粉飾された決算によるものでした。

いくつかの危険信号に気づきながら多忙

に紛れ、そのたびに経営改善の好機を見逃してきた私への報いは、有利子負債の圧迫による資金繰りの悪化という形で、早くも

その年末、ヤオハングループを襲いました。SSMなどの積極出店を可能にした社債が、第一回目の償還期限を迎えたのです。

約六二〇億円を調達した社債は、株式市場の低迷もあって約三〇億円しか株式に転換されず、そのほとんどの償還を迫られることになりました。このことは、まったくの見込み違いでした。調達した資金は新規出店などによって多くが固定資産化していたうえ、各店舗の売上不振で十分な流動資産が手元にありません。約一二〇億円にの

ぼる最初の償還を控え、その夏ごろから取引先に買掛金の支払い繰り延べをお願いしていたこともあり、資金繰り悪化の噂はまたたく間に広まってしまいました。

ヤオハンジャパンが経営難に陥っているとの噂は、社債の格付けを引き下げ、株価も急落させました。最初の償還こそ銀行からの借入れによってどうにか凌ぐことができたものの、以降、資金繰りの悪化が悪評を呼び、悪評が社債の格付けと株価を急落させ、それによってさらに資金繰りが悪化するという最悪のスパイラルに陥ってしまいました。

九七年、私は上海のグループ総本部を引き払い、帰国しました。そして、ヤオハンジャパン会長でありながら営業本部長に就任してリストラに取り組み、再建の道を必死で探りました。しかし、時すでに遅しとの印象は否めませんでした。

それでも人事を刷新し、虎の子の一六店舗をダイエーグループに売却することで、その売却益を社債の償還と買掛金の支払いにあてようとしたのですが、取り返しのつかない誤算がありました。売却した店舗には銀行の抵当権が付けられていたため、売却益の約三三〇億円は借入れの返済に回さ

ざるを得なかったのです。しかも、比較的、好調な売上を維持してきた店舗を売却したことで貴重な現金収入が減り、資金繰りはいつそう厳しさを増したのです。

その後も、社債の償還期限は次々と訪れます。買掛金の支払期限も迫り、滞っていた従業員への賞与の支払いも猶予を許されませんでした。銀行からの借入れを仰ぐため、すでに私財をすべて担保に供していた私に、もう打つ手はありませんでした。

自身の無意識の驕りが 大企業病の蔓延を許す

ヤオハンジャパンの倒産は、赤字の計上からわずか二年半後のことでした。いよいよ危ないと慌てて帰国してからは、一年も経っておりません。正直なところ、悪循環のなかで刻々と転落の速度が加速するようで、気がつけば金策に奔走し、気がつけば倒産して無一文になっていました。

しかし、そうした自失ぶりにこそ、私の驕りが現われています。自分ではまったく意識していませんでしたが、銀行をはじめ、役員も経営者仲間も、周囲の誰もが反対した海外展開を成功させたのは私だとの

自負は、私自身も気づかぬ間に、いつしか驕りへと姿を変えていたのです。また、九〇年代に入ると積極的なM&Aをいくつも成功させ、それらが香港やシンガポールで株式上場を果たしました。マスコミは、私を一代で国際流通グループを築いた「カリスマ」と持ち上げてくれました。

そうしてすべてが順調に運び、成功が成功を招くかと思われたころ、破綻の種はひそかに蒔かれていたのです。そして、私はその萌芽を認識しながら何ら対処することがなかったのです。驕りが私の目を曇ら



95年末にオープンした上海第一八百伴百貨店。中国大陸におけるヤオハングループの旗艦店となるはずだった。

せ、多忙を監督不行届きの言い訳とする身勝手な許してしまつたのです。やがて私の驕りは役員をはじめ社員にまで伝染し、いわゆる大企業病の蔓延を許したに違いありません。私は、失敗の因が成功の陰にあることを学びました。

倒産を境に、私はヤオハングループにおけるすべての役職から身を退き、その他、すべての公職を辞しました。そして、自ら逼塞を命じてすでに他人様のものとなった自宅を去り、家族とともに都内のマンションで謹慎することになりました。多くの方に迷惑をかけてしまったことを反省し、倒産に至った真因を自分の手で突き止めたいとの気持ちからです。

しかし、その一方でヤオハンジャパンの再建に取り組みたいという願いも強く、それに何らかの形で寄与することがグループを率いた責任者の務めだとの考えもありました。何より私の心をさいなんだのは、社員の生活だったからです。実際、倒産が現実のものとなって真っ先に浮かんだのは、社員たちの今後への不安でした。

ヤオハンジャパンについてはイオングループの支援をいただくことが決まっていたため、社員たちの当面の生活は心配なかつ

失敗を乗り越えるリーダー学

たのですが、ヤオハンインターナショナルについては社員の身の振り方が決まっています。グループの海外展開を主導する同社には、語学に堪能で優秀な人材が揃っていました。結果として、私が見込んだがゆえに再就職などで苦労をかけることになりかねなかったのです。

そうした懸念からも一刻も早い再建に力を尽くしたかったのですが、弁護士忠告もあり、叶いませんでした。ヤオハングループの再起に際して、何の手伝いもできず、ただ傍観するしかないもどかしさは、謹慎生活において最もつらいものだったかもしれません。

二二歳から六八歳までの半世紀近くを文字通り、仕事一筋に生きてきた私に、これといってなすことのない日常と膨大な時間は、苦痛ですらありました。年齢を考えれば、むしろ老境を恬淡と生きるほどの精神的余裕があったならと思わぬでもありません。変えられるものでもありません。

そうした私に新たな道を示してくれたのが、読書でした。私は読書によって、古今東西の政治家や実業家がいかにその後半生を歩んだかを知ろうと考えたのです。

読書を通じて知った
偉人たちの苦難と再起

世界的リーダーの自叙伝を中心に読書を重ねると、どの書籍からも必ず得るものがあったように思います。なかでも最も感銘深かったのは中国の指導者だった鄧小平と「電力の鬼」と称された松永安左エ門の生き方でした。

鄧小平は、中国共産党のすさまじい権力闘争を生き抜くなかで、生涯に三回もの失脚を経験しています。それでも復活して副首相の地位に昇ったとき、彼は七四歳でした。その高齢もさることながら、彼の不屈ともいえるべき生涯の原動力となった楽観主義と現実主義は、おおいに見習うべきものだとの感を強くしたものです。

また、松永安左エ門も生涯に幾度となく訪れる危機を切り抜け、そのたびに器を大きくしています。第二次大戦後のわが国の復興にあたり重大な影響を及ぼした電力事業の再編は、彼のリーダーシップによるものですが、彼もまた七六歳という高齢で困難に身を挺したのです。

歴史に名を残す成功者といえど、その人

生には数々の挫折があり、彼らがそれを強固な意志と行動力で乗り越えているという事実は、ややもすればうなだれそうになる私をどれほど勇気づけ、どれほど励ましてくれたか知れません。さらには、挫折を味わった人間が再起するにあたり、年齢は何ら関係がないという事実も、謹慎生活にある私の希望となりました。

成功の裏に失敗が潜むと同様、成功もまた失敗の陰にある。そのことを強く認識できたとき、私はヤオハンジャパンの倒産という失敗を人生の糧にできたのかもしれない。企業の医師たらんとする「カンパニードクター」として再起を志したのは、六九歳の年でした。そして、翌年には経営セミナーを展開しはじめ、本格的な再出発を期して福岡県に移住したとき、私は七十一歳でした。鄧小平の復活より三歳若く、偉業をなした松永安左エ門より五歳も若い再スタートです。

そうして八一歳になったいまも仕事にのみ生きる私は、少々、変わり者なのでしょうか。五七年に及ぶ伴侶は、何を言ってもムダだと言わんばかりに、半ばあきれ、理解の及ばぬ異人種を見るように、いままも傍らで私を眺めています(笑)。