

流通王・中内功氏生誕100年に寄せて

商学部教授 木山 実

中内功氏とは、言うまでもなくダイエーの創業者で、日本の高度経済成長期に小売業界でスーパーマーケットという業態を確立し、「流通王」、「流通革命の旗手」などと称された人物である。中内氏はすでに2005年に鬼籍に入られているが、2022年はその中内氏の生誕100年目にあたるそうだ。筆者にこのことを教えてくれたのは、全国スーパーマーケット協会調査役の小澤信雄氏が同協会の機関誌『セルフサービス』747号（2021年10月号）、748号（同年11月号）、749号（同年12月号）の3回にわたって寄稿された中内氏に関する記事である。ネットで拝見すると、小澤氏はかつてダイエーやグループ企業のマルエツで中内氏のもとで秘書、教育、人事などの取締役を歴任されたという。小澤氏はこの連載で中内氏の足跡をたどる中で、かつて小澤氏が中内氏のもとで勤務された時の経験談をも語っている。例えば連載1回目では、ダイエーが低価格路線を推進した時、薬屋やメーカー等から猛烈な批判を浴びたことに関連して中内氏が「時代の先を行く者は石をぶつけられる覚悟を持たなければならない。イエス・キリストだってそうだ。私は流通革命というはりつけにあって、常に石をぶつけられてきた」と語ったというエピソードが示され、連載2回目では中内氏がメモ帳がないところでも名刺の裏、たばこの空箱、ちり紙など何にでもメモを書き込むメモ魔であったこと、連載3回目では小澤氏がダイエー本社で教育を担当していた20代の頃、東京に向かう新幹線の中で景色を見て「ボーっとしているのではない！ 窓からみえる景色。家の屋根、畑、車、人々すべてが勉強だ。その中から変化を読み取るのだ」と厳しく指導されたというエピソードなどが語られているが、これらからは中内氏の有したイノベーターらしさの片鱗が示されているように思われる。

2021年には、ダイエーについて平井岳哉氏（獨協大学）による論稿「成長期におけるダイエーと商社の関係－1960年代と1970年代を中心に－」（『獨協経済』108号）もあったので紹介しておきたい。1957年に大阪の千林で創業したダイエーは、当初の取扱品は薬・化粧品が中心だったが、雑貨、日用品、菓子、さらに食品、電気製品、衣料品と次々と品揃えを拡げて多店舗化も進め、創業からわずか15年目の1972年には売上高で三越を抜き、小売業界日本一の座につく。この急拡大の過程でダイエーは1969年に総合商社の東洋棉花、伊藤忠商事、丸紅と業務提携したが、この提携の前から日商や江商という中堅商社から人材をスカウトして役員に登用したり、また中間管理職や子会社の役員に充当していた。それは取扱品のうち食品に比べて弱いとされていた繊維部門での業績向上を図る目的から、また経営組織の急拡大で各部署で管理職が不足するなかでの対応策であったという。1975年までダイエーは商社出身者を多数登用したが、75年以降はユニチカなどの繊維企業と三越・高島屋という百貨店からのスカウトも並立する形になり、それらの人材が役員に登用された。しかし商社、繊維企業、百貨店からのスカウトによる役員登用も1980年代には減少し、代わって生え抜きの社員が役員に昇進していくようになる。商社や繊維

企業、百貨店など外部からスカウトされてダイエーの役員に登用された人々はダイエーの品揃え拡大や業績の急拡大を支えたが、彼らの多くが使い捨てのように役員から消えていったのである。この種のことは、佐野眞一著『カリスマー中内功とダイエーの「戦後」ー』（日経 BP 社、1998 年）ですでに指摘されていることを平井氏は同書を引用する形で記しているが、平井論文は当時のダイエーの有価証券報告書などを多用する形で、さまざまな商社出身者がダイエーにスカウトされた経緯を詳細に明らかにしたものといえよう。

ダイエーについて、もう 1 件紹介させていただこう。2021 年 12 月 18 日に経営史学会関東部会・市場史研究会・企業家研究フォーラムの 3 学会共催で学会がオンラインで開催された。そこでは「商業の企業家史的研究－新規事業・新業態参入における企業家の行動を中心に－」という統一テーマのもと 4 人の方が研究報告をされ、これに対して 2 名がコメントをされたが、私も司会を担当した。そこではダイエーの中内氏を表題にした研究報告はなかったものの、廣田誠氏（大阪大学）と谷内正往氏（大阪商業大学）による関西での流通企業および企業家に関わる報告ではダイエーの中内氏の名が何度か登場し、またコメンテーターの佐々木聡氏（明治大学）も中内氏に言及された。やはり中内氏が流通業界に与えた影響が極めて大きかったことを改めて感じた。ダイエーをはじめとする日本のスーパーマーケット（以下「スーパー」）は、アメリカの「スーパー」の影響を多分に受けたが、アメリカの「スーパー」が食料品を取扱いの中心とするのに対し、日本の大手「スーパー」は衣料品・食料品・雑貨という三部門均衡型であったところに大きな違いがあった。この日本型「スーパー」構築を牽引したのはダイエーの中内氏であったといつてよいが、中内氏がその三部門均衡型の「スーパー」のコンセプトを創造的に案出したのは、大正期以降に特に阪神地区で広範に公私設小売市場が展開していたという現実直面したからであると論じたのは、藤田貞一郎氏（同志社大学：故人）であった。藤田氏もいうように中内氏自身がこのことを書いたり、語ったりしたものが残っているわけではない。ただ中内氏が 2005 年に亡くなる直前に受けた聞き取り調査で、ダイエーが急成長していた 1960 年代、関西地区では「どこが一番強力な競争相手だったのでしょうか」という中村尚史氏（東京大学）の問いに対して、中内氏は「当時は公設市場でしょうね」と端的に答えているのである。私は司会の身でありながら、このような藤田貞一郎氏の議論を紹介させていただいた。ご関心のある方は、藤田氏の著『近代日本経済史研究の新視角』（清文堂、2003 年）の第 12 章、あるいは流通科学大学編『中内功 回想録』（同大学、2006 年）を参照されたい。