

組織経営の在り方を考える（上）

— ダイエー創業者・中内功の戦争体験と戦後の軌跡 —

財政金融委員会調査室 小野 伸一

（全体の構成）

組織経営の在り方を考える（上） — ダイエー創業者・中内功の戦争体験と戦後の軌跡 —

組織経営の在り方を考える（下） — ジョン・P・コッターに学ぶ変革力の意義 —

[本号の目次]

1. はじめに
2. 中内功の生い立ちと戦争体験
3. 戦後、薬の小売ビジネスからダイエー開業へ
4. 渡米とチェーン化の推進、メーカーとの対立、売上第一主義の貫徹
5. 消費者主権とスーパーマーケットのチェーン展開
6. 流通革命と中内功の哲学
7. おわりに

1. はじめに

筆者は2010年、経済のプリズムに掲載された「事業再生を考える」において、かつて総合スーパーの雄であったダイエーが破綻した要因について、次のように指摘した。

「不動産の自社保有方式での大量出店や店舗の全国展開を続けたため、バブル崩壊後の地価下落により含み損が拡大し、低収益の店舗も増加した。また、ホテルや不動産事業などへの多角化・拡大路線をとったことが結果的に不良債権の増大をもたらすこととなった。さらに、仕入先との不適切なリベート取引や全国一括の商品供給を続けたことが、消費者ニーズとの乖離や非売れ筋商品の供給継続をもたらし、消費者離れが加速することとなった。」

他方、ダイエーは、かつて高度成長期には、土地価格が持続的に上昇する中で不動産の自社所有が資産価値を増大させ、これが担保価値・借入額の拡大を通じてさらなる不動産取得を容易にすることで、事業拡大の良循環を持続することができた。また、全国一括の集中的な商品供給によりコストダウンと大量販売が実現し、メーカーへの対抗力（カウンターベイリング・パワー）を獲得することができた。今日の破綻要因が実はかつての成長要因だったのであり、まるで生き物のような企業の経営の難しさもここにある。

ダイエーは創業者の中内功（1922-2005）が一代で築き上げ、1980年には我が国の小

売業で初めて売上が1兆円の大台に乗った。その後も成長を続け最盛時の売上は3兆円に達したが、バブル崩壊後の経済停滞の中で行き詰まり、2004年には事実上破綻、産業再生機構（2003年から07年まで活動）の支援を受けることとなった。そしてその翌年、トップの座から退いていた功は当時のダイエーについて語ることもないままに永眠した（図表1）。

ダイエーが破綻しても、歴史に名を留める大企業を築き上げるまでの功の企業家精神は率直に評価する必要がある。功が流通業界における「創造的破壊」の担い手であったことは間違いないのであり、このような観点から今日、改めて功の歩んだ道辿り、その思想を探ることは、経営者の生きざまを知るのみならず人間としての生き方を探る上でも意義のあることではないか。

そこで以下では、功が永眠する直前の2005年6～8月に行われたインタビュー等をまとめた『中内功』及び功の著作『わが安売り哲学』を手掛かりにこれを試みることにしたい。『中内功』のインタビュアーのひとりである松島茂東京理科大学教授によれば（他のインタビュアーは御厨貴東京大学教授、中村尚史同助教授（当時））、功は自らの正史ともいえる記録を残すことを望み、インタビューに臨んでいたという。一方、『わが安売り哲学』は1969年、功がダイエーを創業して12年目の著作であり、19刷まで刷られてベストセラーとなった。当時のダイエーの売上高は約750億円であり、まだ若手経営者であった功のやや肩に力が入り身構えた姿勢が感ぜられる。同著が出版されたとき、著名な経済評論家であった三鬼陽之助から「経営者は本を書くな。一度書くととらわれるから」と諭されたことから、以降、功は筆を折った。例外として2000年、日本経済新聞に掲載された「私の履歴書」がある。

『わが安売り哲学』からは、流通革命や消費者主権の確立をスーパーのチェーン展開をもって実現しようとした功の理念が感ぜられるが、オーラルヒストリーである『中内功』では、最初からスーパーをつくろう、あるいは流通革命を起こそうという信念があったというよりも、消費者が求めるものを求める価格で売ることに徹した結果、スーパーのチェーン展開が進み流通革命や消費者主権が実現したように語られている。また『中内功』では、当初、単品販売を行っていた店舗が次第に多くの商品を扱うスーパーになったのは、競合店がその方向に進み、顧客もワン・ストップ・ショッピングを望むようになったことから、ダイエーもマーチャンダイジング・ミックス（粗利のよい繊維製品などと粗利の悪い食品をミックスした販売）を実施せざるを得なくなったことによると語られている。さらに、チェーン展開の手法をとったことについても、『中内功』では、1973年の大店法（大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律）の制定により出店が規制されるおそれがあったことから急いで進めたように語られている。

図表 1 中内功の歩み

1922 (大正 11 年)	: 父・秀雄、母・リエの長男として大阪府西成郡に生まれる
1926 (大正 15 年)	: 父・秀雄が神戸市兵庫区東出町で「サカエ薬局」を開業
1928 (昭和 3 年)	: 神戸市立入江小学校入学
1934 (昭和 9 年)	: 兵庫県立第三神戸中学校 (現・長田高校) 入学
1939 (昭和 14 年)	: 兵庫県立神戸高等商業学校 (現・兵庫県立大学) に入学
1941 (昭和 16 年)	: 神戸高等商業学校を繰上げ卒業 (12 月)
1942 (昭和 17 年)	: 日本綿花 (現・双日) に入社
1943 (昭和 18 年)	: 現役応召、陸軍独立重砲兵第四大隊に配属、満州の綏芬河へ
1944 (昭和 19 年)	: 陸軍軍曹としてフィリピンに転戦、ルソン島・リンガエン湾の守備につく
1945 (昭和 20 年)	: アメリカ (連合) 軍、ルソン島上陸、日本軍は敗走に次ぐ敗走 (1 月)
〃	: 切込隊で夜襲をかけ手榴弾を浴び、全身負傷 (6 月)
〃	: 終戦後、マニラを出港し、加治木港 (鹿児島) に上陸 (11 月)、神戸へ
1946 (昭和 21 年)	: 家業を手伝いながら神戸市三宮の闇市で菓のブローカー商売
1948 (昭和 23 年)	: 神戸市元町のガード下に「友愛薬局」開業
1951 (昭和 26 年)	: 現金問屋「サカエ薬品」の経営に参加
1952 (昭和 27 年)	: 妹尾萬亀子 (まきこ) と結婚
1957 (昭和 32 年)	: 千林駅前に「主婦の店ダイエー本店大阪」開業 (1 号店)
1958 (昭和 33 年)	: 神戸市三宮に 2 号店開業
1959 (昭和 34 年)	: 神戸市三宮に 3 号店開業
1962 (昭和 37 年)	: 初渡米、全米スーパーマーケット協会総会に出席
1967 (昭和 42 年)	: 日本チェーンストア協会会長に就任 (1976 年まで)
1969 (昭和 44 年)	: 『わが安売り哲学』出版
1971 (昭和 46 年)	: 大証二部に株式上場、翌年、東証一部に株式上場
1972 (昭和 47 年)	: ダイエーが三越を抜き、小売業売上高日本一になる (1,359 億円)
1976 (昭和 51 年)	: 紫綬褒章受章
1980 (昭和 55 年)	: ダイエーの売上高が小売業で初の 1 兆円突破
1988 (昭和 63 年)	: 学校法人中内学園 (流通科学大学) 創設、学園長・理事長に就任
1989 (平成元年)	: 株式会社福岡ダイエーホークス取締役会長オーナーに就任 (2000 年まで)
1990 (平成 2 年)	: 経団連副会長に就任 (1995 年まで)
1992 (平成 4 年)	: リクルート会長に就任
1993 (平成 5 年)	: 日本チェーンストア協会会長に就任 (1996 年まで)
〃	: 勲一等瑞宝章受章
1998 (平成 10 年)	: 日本チェーンストア協会会長に就任 (1999 年まで)
1999 (平成 11 年)	: 社長を鳥羽董に譲り、ダイエー代表取締役会長に専念
2000 (平成 12 年)	: 「私の履歴書」執筆
2001 (平成 13 年)	: ダイエー取締役を辞任、ファウンダーに就任
2003 (平成 15 年)	: 学校法人中内学園・学園長に専念
2005 (平成 17 年)	: 永眠

(出所) 『中内功』より筆者作成

このような、『中内功』にみられるニーズ重視、あるいは状況判断重視の姿勢は、『わが安売り哲学』の理念重視の姿勢とはやや異なっているようにも感ぜられる。思うに、『わが安売り哲学』が著された時代には、実際にメーカーなどから安売りを行うダイエーに対する風当たりが強かったので、自ずと身構え理論武装するようになったということもあるかもしれないし、高度成長期を経て我が国経済が先進国の仲間入りをしていく過程になると、旧態依然とした流通にも変化がみられ、次第に功の望む方向へと変わっていったので功の主張から角が取れ、これが『中内功』に反映されたということもあるかもしれない。単に筆者の印象だけからいえば、経営者としての功のトータルな姿は、40代の若手経営者の時代に著された『わが安売り哲学』よりも、晩年のオーラルヒストリーである『中内功』の方により強く表れているように思われる。

2. 中内功の生い立ちと戦争体験

功は1922年、大阪府西成郡（当時）に生まれた。父・秀雄は商社（鈴木商店）で働いていたがリストラに遭ったことから、神戸の東出町で薬屋「サカエ薬局」を開業した。4人兄弟の長男であった功は、小学校のころからこの薬屋の手伝いをするようになり、余り友達がいなかった上、家の中での家族の会話も少なかったという。薬屋とはいっても、トイレトペーパーや洗剤、様々な日用物資も売っており、小型のドラッグストアのようなものであった。

功によれば、当時の神戸は、長子相続制のもとで仕事にあぶれた次男以下が各地からやってくる到達地であるとともに、困窮した人々が移民として港から出帆する地、また海外に嫁いでいく出発地でもあった。公衆浴場に行けば入れ墨の入った港湾労働者ばかりが目につき、夜には酔っぱらった労働者の喧嘩で騒がしく、遊郭も近かった。このような「カオス」の中で育ったことは、後述する戦争体験とともに、その後の功の人格形成に何某か影響を与えていることは間違いないように思われる。

神戸三中を経て1939年、神戸高商に入学したが、余り授業には出ず図書館でニーチェの『ツァラトゥストラかく語りき』やヘーゲル、西田哲学など、手当たり次第にいろいろ読んでいた。1941年、太平洋戦争の勃発で繰上げ卒業となり、神戸経済大学を受験するも失敗し、1942年、日本綿花（現・双日）に入社した。

1943年1月、20歳の功は応召した。兵役検査で心臓が右側にあることがわかり、甲種ではなく乙種での現役入隊であった。乙種ではよくて軍曹までしか上がることができず、彼の地の最前線で苦勞することとなる。

まず、極寒の満州に送られ、ソ連国境近くの綏芬河の南、綏南の重砲大隊に所属した。ソ満国境の守備隊であった。「泣く子も黙る関東軍」で訓練に明け暮れ、夜になるとビンタで殴られる日々が続いた。暫くして有線通信の班長となったが、中間管理職のような役回りであり苦勞も多かった。その後、1944年6月頃、功を含む多くの所属兵隊が満州から南方戦線に従軍志願することとなり、功はフィリピン・ルソン島に送られ、リングエン湾の守備についた。功によれば、南方戦線を志願したのは小学校時

代から南方に憧れがあったことが影響しているかもしれないという。

当時のルソン島では、我が国の陸軍は、レイテ島での総力戦に備えて、ルソン島から海軍の集結するレイテ島へと移動していたことから、とても戦える陣容にはなっていなかった。1945年1月、アメリカ（連合軍）艦隊が来襲、リングエン湾から上陸し、日本軍は3日で陥落、敗走に敗走を重ねた。およそ戦いといえるようなものではなかったことが伺える。それでも後退する中で夜襲を繰り返していたが、同年6月、功は敵の手榴弾により全身に傷を負い、野戦病院に送られた。しかし病院も退却しており、ほとんど治療も受けられない中で、ひたすら後退を繰り返した。後方支援（補給）が断たれて薬も食糧もなく、水牛の死骸をあさり、およそ食べることが可能なものは何でも口にし、ノミとカとハエ以外はすべて食用になることを知った。食糧を自力で調達できない傷病兵を待つものは死のみであるという凄惨な体験であった。

手榴弾を被弾して意識を失いかけた時、功の頭の中を、「裸電球の赤い光があって、そこにすき焼き鍋があって、家族6人ですき焼きを囲んでいる」情景が走馬燈のように回った。あのすき焼きをもう一度食べたい、という思いによって目が覚め、生の世界に呼び戻されたという。

このような状況下で8月15日の終戦を迎えることとなり、フィリピンでも戦火が止み、捕虜となったことは功にとって不幸中の幸いであった。有線通信班に属し、敵を殺すようなことがなかったことが幸いしたのか、早期に釈放され、日本へ復員することができた。しかし復員手当はわずか60円で、当時5円の豆腐12丁分にしかならなかった。

功は生と死の狭間をとにかくも生き抜いた。自らの人生観について功は、自分しか信じられない反面、他人を信じないと生きられない（ので信じる）と語っているが、この一見、矛盾した人生観は、戦地において、食うか食われるかという極度の人間不信の中で、逆に人間信頼だけが生きる可能性をつないだという体験によって形づくられたという。また、偶然にせよ激戦地で生き抜いたことが、自分という存在、他者とは異なる中内功という存在へのこだわりを強める結果となったように思われる。そこには体制への本能的な抵抗感もあったかもしれない。お国のための戦争と覚悟を決め、従軍したにもかかわらず、情報は上官が握って現場には伝わらず、毎晩のビンタなど科学性に欠ける精神論に終始し、後方支援（補給）もろくに行われなかったこと、そして本国に復員後も何の見返りもなく、放り出されたも同然の扱いを受けたことなどへの不信が語られているからである。他方で、飢餓線上を彷徨した戦争体験は、戦地で走馬燈の如くすき焼きが頭の中を回ったように、無意識のうちに豊かさへのあこがれを生み、食料品をはじめ様々な生活関連物資を提供するダイエーのコンセプトにつながったのではないかと思われる。

3. 戦後、薬の小売ビジネスからダイエー開業へ

神戸に戻り、初めの2、3年はとにかく食べていくため、実家にあった薬や他の薬

屋から仕入れた薬を闇市に持っていき売っていた。

次いで1948年、闇市での知り合いと共同で、元町と神戸駅間のガード下に「友愛薬局」をつくり、進駐軍物資のペニシリンやストレプトマイシンを手に入れて売り、密輸まがいで香港から持ち込まれたサッカリンも売った。なお、1947年から3年間は、神戸経済大学の夜間部にも通ったが、学費滞納のため除籍されている。

1951年には平野町で、弟の博を社長にして医薬品の現金問屋「サカエ薬品」を開業し、大衆薬の安売りを始めた。ちなみにサカエというのは、功の祖父の名前である「栄」をカタカナにしたものである。しかし、次第に一般ルートの間屋から苦情が来るようになり、対策として製品のロット番号を消して売ったところ、薬事法違反に当たるといって3日間の営業停止処分に処せられた。

メーカーの締め付けも厳しくなり、ルートが先細りになる中、偶々、サカエ薬品の店員が縁のあった大阪・千林の商店街に空き店舗があり、そこで新しく薬や化粧品の小売りを始めることとした。サカエ薬品は弟の博に任せ、1957年に開業したのがダイエー1号店「主婦の店ダイエー本店大阪」（ダイエー千林店）である。ダイエーという名前は、同年、薬の詰め替えやパッケージングの目的で弟の力とともに功がつくった大栄薬品工業という、ダイエーの前身となる会社の「大栄」をカタカナにしたものであり、「大」は大阪を意味していた。また、「本店大阪」は、当時、主婦の店という名のスーパーマーケットを全国各地で展開する動きがあったことから、これと区別する意味でつけられたものである。そしてこの時から弟の力も経営に参加することとなった。

このダイエー1号店は、まず薬や化粧品を販売し、顧客の要望を受けて次第に雑貨や菓子を扱うようになり、バラ菓子のような商品を小分けにしてビニール袋に入れて販売するスタイルも始めた。その後、三宮に2号店（1958）、3号店（1959）が開業し、扱う商品も顧客の要望を受けて牛肉、リンゴ、バナナ、肌着、若干の野菜へと広がった。牛肉は、既存の卸が全て系列化されており、ダイエーには回ってこなかったことから、新たに枝肉商の「ウエテル」こと上田照雄を通じたルートを開拓し、市価の3割引（100グラム39円）での販売を実現した。バナナも実際に台湾の産地まで足を運んで合作社から直接買い、リンゴも自ら青森まで行って買い付け、コストを削減し、とにかく市価より3割安く売ることこだわった。

功によれば、これは基本的に単品を安く売ろうという発想であり、幅広く商品を扱う果物屋や八百屋、肉屋をやろうと考えていたわけではなかった。自らがやろうとしていたことは、小売りというよりは「大売り」であったと功は語っている。単品を大量に、計画的に売っていくことにより、メーカーに対する対抗力を獲得していこうというのが功の考え方だったといえる。なお、『中内功』では、功は最初からスーパーマーケットをつくらうとか、流通に革命を起こそうと思っていたわけではなく、買い物に来る顧客が何をほしがっているかだけを考え、これに応えようとしたと語られているが、『わが安売り哲学』の方では、もう少し主体的に、流通革命や消費者主権の旗手

たらんとしたように記されていることは既に述べたとおりである（『わが安売り哲学』はやや脚色された記述となっている可能性もあるように感ぜられる）。

功が商品の仕入れルートの新規開拓にこだわったのは、そもそも既存のルートからは仕入れができなかったり、安く売るためには既存のルートでは難しかったことはもちろんであるが、国や軍隊に見放されたと感じた戦争体験から、既成の秩序を鵜呑みにしないメンタリティが生まれ、功の行動を規定していた可能性もあるように思われる。

4. 渡米とチェーン化の推進、メーカーとの対立、売上第一主義の貫徹

1960年代に入って、海外渡航が自由化されたこともあり、62年、功は初渡米し、64年にも再渡米した。62年には、シカゴで開催された全米スーパーマーケット協会の25周年記念式典に参加し、当時のケネディ大統領の「アメリカとソ連の差はスーパーマーケットがあるかないかであり、スーパーマーケットこそがアメリカの豊かな消費生活を支えている」というメッセージに強い感動を覚えた。またこの時、本部が一括して仕入れ、検品、検質を行うというアメリカのチェーン展開の手法を学び、ダイエーでもこの手法を導入する必要があると感じ、63年、西宮に本部を新設した。ちなみに62年当時、ダイエーの売上は約100億円、店舗数は6店程度であった。まだスーパーは「スーッと出て、パーッと消えるからスーパー」と揶揄される時代であり、実際、巷では経営がうまくいかず閉店する店も多かった。

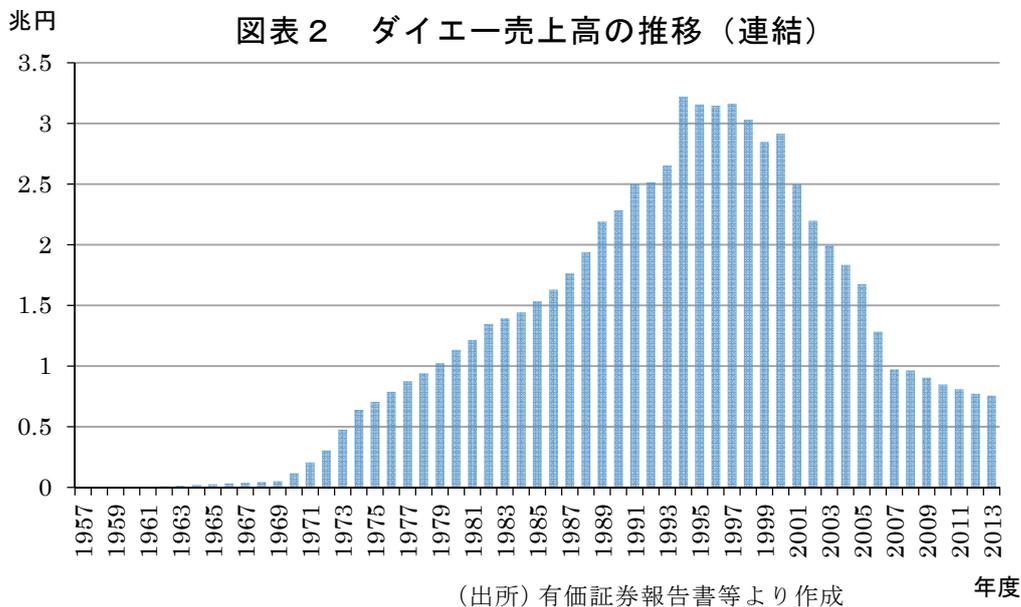
さらに功はアメリカで、メーカー、卸から流れてくる商品を単に売るだけでなく、消費者がほしい商品を「つくる」ことが必要であることを学んだ。菓子の小分け袋については既に述べたが、使いやすい小型の容器入りの味の素や、主婦が持ち帰れる1kg詰めの砂糖、5kgの米袋、プラスチックの容器入りの卵パック（10個）、テトラパックの牛乳、紙パックの醤油や酒などは、いずれも功が考案したものであるという。

功がチェーン化を進めようとしたのは、政治や行政との関係も影響していた。中小小売業者の保護を目的とする戦前の百貨店法が1956年に復活し、59年には同様の目的で商調法（小売商業調整特別措置法）も制定される中で、功はスーパーの出店もいずれ規制されて許可制になるのではないかと懸念し、迅速に多店舗展開を進めようとした。当初は、もっばら駅に近い中心市街地（ダウンタウン）に出店していたが、63年には、総合スーパー（GMS）の原形となる大型店が三宮で開業した。68年には大阪で我が国初の郊外型ショッピングセンターとなる香里店（寝屋川市）も開業し、総店舗数は70年に50店を突破、売上高も同年、1,000億円を突破した（図表2）。幸い、当時は高度成長期で土地の価格も上がる一方であり、（掛け目があっても）土地を担保に借金して新規出店することが容易にでき、得られた資金で関東への出店もできた。

スーパーの出店は、実際には許可制となることはなく、百貨店法の後継法として1973年に制定された大店法において、大規模店舗の届出制が規定されることとなった。しかしこれにより、百貨店法では「擬似百貨店」として規制対象となっていなかったダ

イエーのような大型スーパーも届出対象に含まれることとなった上、その運用は届出制とはいえ「限りなく許可制に近い届出制」であった。届出が受理されるまでに長い調整のプロセスがあり、店舗面積は計画から3割カットされるのが当たり前で、横須賀では受理されるまでに12、3年もかかる有様であった。功は、1967年に設立された、チェーン展開ビジネスの業界団体である日本チェーンストア協会の初代会長に就任し、大店法の制定をめぐる通産省（当時）などとの交渉に直接携わったが、なかなか思うようにはならなかった。

日本チェーンストア協会は、当時、スーパーとして東の雄であった西友サイドから功に働きかけがあり、設立されたものである。功は、メーカーに対する対抗力の獲得はダイエー1社のみでは難しいと考えていたこともあり、設立に賛同したが、協会が行政の下部機関のようになることを懸念し、官庁から人材は受け入れなかった。



1968年には、ダイエーの経営方針を巡って功と弟の力との対立が決定的となった。功は売上至上主義、地域シェア第一主義を主張したが、力は利益第一主義を主張し、東西に分割して経営する案も浮上したが、最終的に力が身を引き、功の主張が通ることとなった。

功は、生産者に対する対抗力の獲得を重視しており、このためには販売力の強化による大量販売の実現が必要と考えた。功自ら、「その地域での、商品としての一流主義よりも、一番主義が必要」と述べている。そしてこのためには、価格も低価格にする必要があり、低価格での大量販売が求められる。したがって功は、個々の店舗ごとに利益を出すことよりも、地域ごとの売上を拡大し、地域シェアを高めることを指向、全国各地への出店を実行していった。功にいわせれば、「店は戦争の基地であり、基地をいくら持っているかが戦争の勝敗を決する」のであった。

功のこのような低価格での販売戦略は、メーカーとの対立を惹起することともなっ

た。1964年、ダイエーは松下電器製品の安売り（20%引き）を開始したが、松下はダイエーへの製品の出荷を停止した。65年には、花王の洗剤「アタック」などを安売りしているダイエーに対し、花王が製品の出荷を停止した。これに対して功は、いずれも独禁法違反の疑いで公取委へ提訴した（花王とは75年、松下とは94年に和解）。功のこのような行動の背景には、いったん販売店の所有に帰した商品の販売価格や販売方法については、商品の所有者である販売業者が決定すべきであるという信念があった。

今日では、家電製品や洗剤は、小売店である家電量販店やドラッグストアに価格決定権が移りつつあり、功の主張には先見の明があったといえるが、当時としては、功の行動は革命的であったに違いない。『中内功』の中で、セブン&アイ・ホールディングス名誉会長の伊藤雅俊氏は功のことを「織田信長」になぞらえ、同じくイオン名誉会長相談役の岡田卓也氏は「革命児」と語っているが、その一端はこのような行動にも伺えるところである。

5. 消費者主権とスーパーマーケットのチェーン展開

功は一貫して、値段はコストから考えるのではなく、売れる値段をつけなければならないと考えた。いくらなら消費者が買うかというところから出発し、それでやっていける値段で仕入れるため、既存のルートに頼らず仕入れ先を開拓するという「逆転の発想」を貫いた。現金問屋のサカエ薬品の薬然り、ダイエー千林店の牛肉やリンゴ然りである。そして功は小売業を、メーカーや卸から受け取った商品を販売する受け身の存在とは考えなかった。味の素をビン入りにしたり、米を袋詰めにしたように、販売する商品は消費者のために自らつくり出すものだと考えた。これは新しい価値＝バリューをつくり出すということでもあり、バリュー主義ということができる。ダイエーは一見、コスト主義を指向しているようにみえるかもしれないが、そうではなくバリュー主義を指向していたと功は語っている。

このような考え方は、功によれば「フォー・ザ・カスタマーズ」の考え方であり、この延長線上に消費者主権がある。功は、消費者主権の確立のためには、生産部門に対する対抗力として、小売業がパワーを持つことが必要と考えた。すなわち、当時の社会は寡占社会、独占社会であり、企業サイドが価格を決定していた。再販商品として、医薬品、化粧品、染毛料、歯みがき、家庭用洗剤、輸出用カメラ、書籍・出版物の7品目（当時）が認められ、電気製品ではヤミ再販も横行していた。これは消費者の利益に背くものであり、寡占化、独占化した生産部門と対決し消費者主権を確立するためには、どうしても販売力の集中化を実現し、小売業が対抗力を獲得しなければならない。「集中をもって集中を制す」という発想である。

そしてこのためには、小売側で大量の商品を販売できる体制を確立する必要がある。高度成長で大量消費社会が出現し、メーカーはベルトコンベアー方式で大量の商品を供給するようになっているから、これに対抗するためには、小売側も大量の商品を販

売できる体制でなければならない。ではどうするかというと、一店で大きな面積を確保することは、百貨店法やその後継法である大店法が存在することから難しい。そこで、一店の面積はほどほどにして（それでも大店法の対象とはなるが）、チェーン展開で販売力を確保し、集中化を実現しようという発想が生まれる。これがチェーンストアの論理であり、功はこれを1962年の渡米時にみたシアーズローバックなどのスーパーマーケットから学んだ。功は渡米でチェーン化こそがスーパーの本質であると悟り、1960年代後半に本格化させた。チェーン方式にすることで売上が平準化され、多くの消費者が欲する商品（単品）の大量仕入れ・販売が可能となった。

ところで功は、アメリカでチェーン展開というビジネスモデルを学んだが、必ずしもスーパーマーケットという概念自体を学んできたわけではないという。アメリカでは、スーパーの発祥は戦前の1930年代頃まで遡るとされているが、功によれば、我が国のスーパーの原型は、1950年代前半、朝鮮戦争後の過剰供給が発生した時代に、メーカーの滞貨をいち早く現金化するために生まれてきたディスカウントハウスであった。このディスカウントハウスがセルフサービス技術を身につけ、扱う商品を広げてスーパーマーケットに転身した。功は、我が国ではセルフサービス方式はアメリカのスーパーを手本にして普及したが、ダイエーはそうではなく、体験の中からセルフ方式を編み出したと語っている。

6. 流通革命と中内功の哲学

功の発想は勢い、流通合理化を求めることにつながる。企業系列化された問屋や直販など、固定的な流通制度は、功にとっては目の敵であった。『わが安売り哲学』では、少量生産の専門品を扱う小問屋の必要性には理解を示しているものの、大量販売商品を扱う大問屋はいずれ消えていくであろうと述べられている。ただし、『中内功』の方では、これとはやや異なり、問屋は金融（信用供与）機能を果たしているところに意義があるので、これはこれで活用することが必要であり、そこで得られたキャッシュを関東進出に用いたと語られている。

功はまた流通革命という言葉も使っている。この言葉は、田島義博（学習院大学名誉教授、1931-2006）が訳したウォルター・ホーピング（当時ティファニー会長、1897-1989）の『流通革命』（邦訳1962）や、林周二（東京大学名誉教授、1926-）が著した『流通革命』（1962）以来、馴染みのあるものとなった。

功によれば、流通革命とは、生産者の価格決定から、消費者の代理人としての流通業者の価格決定への転換であり、コスト主義からバリュー主義への転換を意味している。また、流通革命とは、流通支配権を生産者から流通経済の担い手に奪い返すことである。それは功にとっては、価格決定権の奪回を意味しており、^{ひっきょう}畢竟、その矛先は、メーカーの価格決定権限が強かった電気製品や薬品に向かった（食品や衣料品ではメーカーの価格決定権が失われつつあった）。さらに功にとって、流通革命とはすなわち生産者社会に代わる消費者社会の建設でもあった。それは、功が渡米時に目の当たりにしてきた、当時の我が国とは比較にならないほど豊かなライフスタイル（アメリカ

ン・ウェイ・オブ・ライフ)を我が国で実現することを意味していた。高級で広い建売住宅を安価で購入することができ、一家に車が2台あり、休日には所有のヨットでエンジョイするアメリカンライフを見てしまった功は、これを目指さないわけにはいかなかった。

ところで、『わが安売り哲学』では、功が流通革命の旗手たらんとしたように記されているが、同著が出版された1969年は、中国では文化大革命が佳境に入り注目度が高まっていたことから、功は自らを毛沢東になぞらえたかった可能性もある。功は毛沢東の著書『実践論・矛盾論』に通じていたようであり、唯物論的、弁証法的思想に傾倒していた様子も伺える。おそらく功にとっては、商品が売れたか売れなかったかという結果がすべてなのであり、結果より原因(売れなかった理由)にこだわることは単なる観念論に過ぎないように思えたのであろう。このような功の性向は、毎晩のピントなど科学性に欠ける精神論に終始し、実践を軽視していた陸軍への従軍体験が「反面教師」となってもたらされた可能性もあるかもしれない。

さらに、功の性向については、既成の秩序や価値観を安易に受け入れない、ニヒリスティックな側面があるように思われる。フィリピンの戦地で生死をさまよひ、生を否定されかかったことも影響しているのであろうが、意識してかせずしてか、他からの同情や共感を無用とするかのような印象がある。一方、功の発言からは、生の否定の経験は、逆に、一瞬一瞬に常人を超える気力を投入する意思を生むものであるようにも感ぜられる。功がニーチェの『ツァラトストラかく語りき』を読んでいたことは既に述べたが、功とはある意味、ニーチェのいう、能動的なニヒリズムを志向する「超人」を目指す存在であったのかもしれない。

功の思考は、自ら認めているように唯物的であり、「キャッシュ・レジスターの響きは、この世の最高の音楽」(中内功『わが安売り哲学』(千倉書房、2007年)まえがき1頁)であった。ともすれば、人間には感情があり必ずしも理性のみで生きる存在ではないことを軽視しがちであったように思われる。その一方で功は、自らが矛盾に満ち、矛盾に悩む人間であると語っている。功は、これは、フィリピンにおいて友に殺されるかもしれないという人間不信の極限状態の中で、逆に食われてもいいから友を信頼しようという人間信頼が生まれるという矛盾に直面し、その中に命を投げ出したことに起因していると述べている。極限状態から楽観主義が生まれることは、イギリスの詩人、ウィリアム・ブレイク(1757-1827)も「悲しみの極みに笑い、喜びの極みに泣く」(Excess of sorrow laughs. Excess of joy weeps.)という一節で表現している。絶望から生まれた楽観主義が人間の可能性を信じることを功に教え、功はこれを社員に対しても自分に対しても実践しようとしてきたという。

しかし他方で、功は社員に対し、売上の増大に貢献する戦士であることも求めている。「競争で敗れゆく者は無能者であるか、努力が足りないかのいずれかであり、劣敗者は力が足りなかった報いを受けるのが当然である。そこに同情の余地はない。それ

が市民社会というものであろう」という『わが安売り哲学』の発言は、無条件の楽観主義は存在せず、信賞必罰が前提であることを示すものであり、そこには経営者としての無情な一面が伺われる。やはり戦争体験が影響しているのであろうか、功は通常人なら持ち合わせているであろう「心の襞^{ひだ}」から自由な存在であったのかもしれない。

7. おわりに

功へのインタビューは、1980年前後までを語ったところで意図せぬ終了となった。最後のインタビューは2005年8月17日であり、9月19日に功は脳梗塞で永眠した。享年83歳であった。

1980年代、90年代は、ダイエーがM&Aや多角化を本格化させた時代であり（ローソン買収など一部は1970年代に実施）、外食産業やレジャー産業などへの進出や、プランタン銀座のような高級路線からトポス、ビッグ・エーのような低価格路線まで小売業態の多様化、さらにはリクルート株の取得なども行われた。88年には野球経営にも参入し、福岡ダイエーホークスが誕生、福岡市内に開閉式のドームと大型ホテルがつくられ、売上も90年代半ばには3兆円に達した。しかし、これらのM&Aや多角化は、一貫したビジョンや戦略に基づいたものとはいい難く、単に案件が持ち込まれたり、増加する社員を処遇する必要があったり、同業者との横並び意識、対抗意識からアドホックに行われた感が否めない。そしてダイエー本体の店舗も周辺ビジネスの経営も全て直営にしようとした功の発想は、結果的に非プロ、素人の経営を招来してしまい、効率性を低下させる要因となったのではないかと思われる。その結果、業績が悪化する一方でバランスシートが膨らみ、バブル崩壊後の経済停滞の中で含み損が拡大することとなり、90年代は苦難の時代となった。2000年まで代表取締役社長あるいは同会長として最前線で指揮をとり続けた功から、最後の10年の経営について率直な思いを聞いてみたかったのは筆者だけではないであろう。

2004年、ダイエーが産業再生機構の支援を仰いだときは、功は取締役も退いており、直接の当事者ではなかったが、再生のプロセスをどう感じていたのであろうか。望むべくはバブル崩壊前の1980年代に、出店・直営方式や中央集中仕入れについて大幅な路線変更を行っておくべきであり、M&Aや多角化の前にまず包括的なビジョンや戦略を描き、選択と集中を心掛けるべきであったが、歴史の歯車を元に戻すことはできない。90年代後半、同業他社との増床競争が激化する中で、相対的に企業体力の乏しいダイエーは劣位におかれ、力尽きることとなった。功は、『わが安売り哲学』の中で、「正しいことさえやっていれば、企業は絶対につぶれないはずである」と述べているが、功が語ることのなかった時期（1980年代以降）のダイエーは、それができていなかった。

とはいえ、戦後、裸一貫から身を起こし、一代で大企業をつくりあげた功の企業家精神は率直に評価しなければならない。功は明らかにイノベーションの担い手であったのであり、自ら評するように計算のできる商売人ではなかったかもしれないが、事

業を起こす企業家としては一時代を画する存在であった。シュムペーター(1883-1950)の言葉を借りるならば、功は、「新結合」の担い手としての企業家(アントレプレナー)であり、私的帝国の建設者であったといえる(シュムペーターの新結合には商品の商業的取扱いについての新しい方法も含まれる)。さらに、経営史の大家であるチャンドラー(1888-1959)の言葉を借りるならば、功は、デュポンのピエール・デュボンやGMのアルフレッド・スローンのような、組織運営に手腕を発揮し、実務家的能力に長けた企業家ではなかったかもしれないが、デュポンのコールマン・デュボンやGMのウィリアム・デュラントのような、帝国建設者としての企業家ではあったということであろう。

他方、デュボンやGMは、帝国建設者の時代から実務家的企業家の時代への移行に成功し、サステイナブルな企業となったが、ダイエーはそうではなかった。功は他人を信頼するといいいながら、結局は独我論に陥ってしまったのか、後継者を育て事業を引き継ぐことをせず、組織マネジメントの能力にも恵まれなかった。まさに「天は二物を与えず」の典型例であった。そして、矛盾を恐れず物事を弁証法的に止揚することを好むといいいながら、実際には、弟の力を路線の対立で退けるなど、異質のものを呑み込んでベクトル合わせをしていく才覚に乏しく、ゴーイングコンサーンとしての企業づくりに失敗した。しかし、それでもなお功は、コンシューマー・ファーストという逆転の発想をもって、「出る釘は打たれる」ことをものともせず我が国の旧来型の流通構造に楔を打ち込み、消費者を目覚めさせ経済人に意識改革を迫った、日本人離れた企業家であった。

【参考文献】

小野伸一「事業再生を考える」『経済のプリズム』No. 85 (2010. 11)

小宮隆太郎『アメリカン・ライフ』(岩波書店、1961年)

中内功『流通革命は終わらない-私の履歴書-』(日本経済新聞社、2000年)

同『わが安売り哲学』(千倉書房、2007年)

中内潤・御厨貴編『中内功』(千倉書房、2009年)

Alfred D. Chandler, Jr., “*Strategy and Structure*” (アルフレッド・D・チャンドラー『経営戦略と組織』三菱経済研究所訳(実業之日本社、1967年)、同『組織は戦略に従う』有賀裕子訳(ダイヤモンド社、2004年))

Joseph A. Schumpeter, “*The Theory of Economic Development*” (シュムペーター『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(岩波書店、1977年))

(おの しんいち)