

流通革命の旗手

なかうち いさお

中内 功 (1922-2005)

ダイエー



『流通革命は終わらない
私の履歴書』より

§ 人物データファイル

出生

大正11年(1922)8月2日、大阪府西成郡(現・大阪市此花区)で父秀雄、母リエの間に、4人兄弟の長男として生まれる。父は大阪薬学専門学校(現・大阪大学薬学部)を卒業後、鈴木商店のせっけん工場^{せつけん}で勤務するが、大恐慌の折に退社し、功の祖父栄^{やまがた}が経営する山縣眼科^{やまがた}で薬剤師として働いていた。

生い立ち

大正15年(1926)、父秀雄の「サカエ薬局」開業に伴い一家で神戸市に転居する。生活は豊かではなかったが、夜中や正月でも客が来れば対応する父の姿から商売の基本を教えられる。昭和3年(1928)入江尋常小学校に入学。この頃にはすでに放課後家業の手伝いをするようになっていた。県立第三神戸中学校(神戸三中)進学後は海外雄飛を夢見て技術者を志すが、数学が苦手であったため貿易業に志望を変え、昭和14年(1939)県立神戸高等商業学校(現・兵庫県立大学)に入学する。しかし会計や簿記には興味を示さず、俳句や文学に没頭した。第二次世界大戦開戦により昭和16年(1941)12月に繰り上げ卒業となった後、神戸商業大学(現・神戸大学)を受験するが不合格であったため、昭和17年(1942)4月に日本綿花株式会社(現・ニチメン)に入社する。

実業家以前

昭和18年(1943)1月に召集され、陸軍二等兵としてソ連・満州(中国東北部)国境に配属される。翌年7月にフィリピンのルソン島に転属となり、激しい飢餓と敵の攻撃にさらされ全身を負傷しながら敗戦を迎える。

この時に経験した、強い人間不信の中でも他人を信じなければ生きられないという人間存在の矛盾と食への渴望が、その後の生き方に大きな影響を与えることになる。

実業家時代

2ヵ月余りの収容所生活を経て昭和20年(1945)11月に復員し、父が経営している薬局を手伝いながら神戸三宮の闇市でブローカーをはじめ。また、夜は神戸経済大学(現・神戸大学)に通って新憲法や経営学を学んだ。昭和23年(1948)には三宮のガード下に、父の友人である井生春夫と「友愛薬局」を開店し、薬の安売りを始める。昭和26年(1951)父が会長、弟の博が社長を務める薬品現金問屋「サカエ薬品」に移り、徹底したディスカウント商法を展開する。

昭和32年(1957)「大栄薬品工業株式会社」を設立、同年9月、千林駅前せんばやしに「主婦の店ダイエー薬局」を開店。当初はドラッグストアとして薬・化粧品の安売りを専門に考えていたが、他店との差別化を図るために菓子や缶詰等の食品を扱ったところ売り上げが大きくのびたため、スーパーマーケットへと転換していった。翌33年(1958)には神戸三宮店を開店し、チェーン化への第一歩を踏み出す。さらに次の年には拡大移転して衣料品・日用品・精肉の取り扱いを始め、売り場面積900坪の本格的なスーパーマーケット第1号として注目された。そしてセルフサービス方式せいせいと圧倒的な安さを武器に、魚、青果、家庭電気製品など消費者のニーズに応えた幅広い商品を扱う総合スーパーマーケットへと成長していく。

昭和37年(1962)には日本スーパーマーケット協会代表として全米スーパーマーケット協会25周年記念式典に出席し、ケネディ大統領が大会に寄せた「スーパーマーケットがアメリカの豊かな消費生活を支えている」とのメッセージに深く感銘を受ける。これを契機にナショナルチェーンストアを目指して兵庫県西宮市に物流センター兼本部を設置、昭和38年(1963)には九州へ、翌39年(1964)には東京へも進出する。その後も合併や新規出店を積極的におこない、昭和53年(1978)には全都道府県への出店を果たす。また、一つの地域にある違うタイプの店を消費者が必要に応じて選

べるようにする「コングロマーチャント」を目指し、大型ショッピングセンター建設をはじめとしてコンビニエンスストア、ディスカウントストア、紳士服や本などの専門店、百貨店、ホテル、さらには雑誌の出版、外食産業、レジャー産業などへも事業を展開していく。

創業当初から既成概念にとらわれず「よいものをどんどん安く、より豊かな社会を」をモットーに徹底した安売りをおこない、高度経済成長に伴う物価高騰時や石油ショックの際も「物価値上げ阻止運動」を展開した。値引き販売をめぐっては問屋や松下電器産業、花王石鹸などの大手メーカーの反発も強く、仕入れに苦勞することもたびたびであったが、中内は「商品の価格は消費者が決めるもの」という主張を曲げず、公正取引委員会や国会の特別委員会に訴えるなど徹底的に戦った。また、ナショナルブランドと同等の品質でより安価なプライベート・ブランド製品の開発に取り組むことでメーカーの独占・寡占市場を切り崩していった。

順調に売り上げを伸ばしたダイエーは、昭和46年(1971)には大阪証券取引所第二部に、次いで47年(1972)には東京証券取引所第一部に株式上場を果たす。また創業15年目に売り上げが3千億円を超え、三越を上回って小売業日本一となる。

昭和57年(1982)中内は株式会社ダイエー代表取締役会長兼社長に就任する。昭和58年(1983)に3期連続連結赤字を出したが、日本楽器製造(現・ヤマハ株式会社)元社長の河島博を迎えて業績を回復させ、昭和60年(1985)には小売業初の売上高1兆円を達成する。通産省(当時)からリッカーの再建支援、リクルートの江副浩正会長(当時)からリクルートの会長就任の要請を受けるなどその勢いは広く認められ、経済団体連合会副会長、日本チェーンストア協会会長も務めた。

平成7年(1995)阪神・淡路大震災の際は迅速な救援体制を展開し、一部の便乗値上げに対して物価の安定に貢献した。しかしながら神戸にあったダイエー7店舗のうち4店舗が全壊するなど被害は甚大で、バブルの崩壊とあわせてその後の業績悪化の原因となった。

平成9年(1997)持ち株会社ダイエーホールディングコーポレーション

を設立しCEOに就任、その後ダイエー代表取締役会長、ダイエー取締役最高顧問を歴任する。また、天津にある中国南開大学の客員教授も務めた。

政治との関わり

昭和59年(1984)から3年間、中曽根康弘首相(当時)の諮問機関「臨時教育審議会」の委員を務め、「個性主義」を主張した。

社会・文化貢献

「遊び」が経済の発展につながるとしてスポーツ振興に力を注いだ。「大阪女子マラソン」(のちに「大阪国際女子マラソン」)には昭和57年(1982)の第1回から第20回まで協賛している。社内には女子バレーボール部や陸上競技部が設立され、実業団リーグ等で活躍した。また、昭和63年(1988)には南海ホークスを買収して福岡ダイエーホークスを発足させ、福岡にドーム球場やツインタワーを建設して地方振興にも貢献した。

昭和63年(1988)流通科学大学を神戸市に創立し、自身の経営理念を後代に伝えるとともに海外からの留学生も積極的に受け入れている。

晩年

平成13年(2001)ダイエー取締役を退任、ファウンダー(創業者)となって経営から退き、翌年にはグループ企業の全役職から退任する。その後は流通科学大学の理事長に専念していたが、平成17年(2005)8月26日に脳梗塞で倒れ、意識が戻らないまま9月19日に神戸市立中央病院で亡くなる。享年83歳。中内家の菩提寺である大阪市此花区の正蓮寺^{しょうれんじ}で近親者だけの密葬をおこなった後、本葬は流通科学大学での学葬として11月3日におこなわれた。墓所は正蓮寺で、商売の手本であった父とともに眠っている。

関係人物

中内栄 功の祖父。中内家は戦国大名の長曾我部氏の流れを汲む土佐の郷士で、江戸時代には土佐藩主・山内家の典医だった。栄は現在の高知県高岡郡の漁村を出て大阪の医学校を卒業し、神戸で眼科医となった。功の父秀雄は郷里の縁戚からの養子であるが、その後生まれた2人の息子は栄の跡を継いで医者になっている。「大栄」「ダイエー」の社名は大阪の「大」

にこの祖父の名である「栄」をつけたものである。また、功の父や弟も「サカエ薬局」や「サカエ薬品」「スーパーサカエ」等、この名を商号にしている。

上田照雄 枝肉商・上照商会の社長。三宮店開店時、直売方式による牛肉の安売りを計画した功に枝肉商たちが反発する中、ただ一人枝肉を提供したことから生涯を通しての盟友となる。沖縄に「ナハ・ミート・プロセス」を設立する際にも協力している。

河島博 46歳の若さで日本楽器製造（現・ヤマハ株式会社）の第5代社長に就任し過去最高の経常利益を達成するが、会長であった川上源一との方針の相違により解任される。昭和57年（1982）ダイエーの副社長に就任し、3期連続連結赤字の後に業績をV字に回復させた通称「V革」を推進した。昭和62年（1987）リッカーの管財人社長に就任。平成元年（1989）から同9年（1997）までダイエーの副会長を務める。

エピソード

仕事の都合で見合いをすっぱかしたり新婚旅行先で取引の打ち合わせをしたりなど仕事優先の生活だったが、かなりの家族思いで、後年、子どもたちと遊んでやれなかったと涙ぐんでいたという。部下に対しても、激しく叱責する一方でやさしく励ます人情深い面も持ち合わせていた。

79歳で慶應大学の経済学部（通信制）に入学、82歳で車の免許を取得、シルクロード4000キロの冒険旅行など、晩年になってもその好奇心は衰えなかった。

死亡当時はダイエー再建のために自宅が差し押さえられていたので、遺体は菩提寺の正蓮寺に直接運ばれた。

キーワード

流通革命 昭和37年（1962）に中央公論社から刊行された林周二（当時東京大学経済学部助教授）の著書名に使用されて広まった語。チェーン展開による物流のシステム化とマスマーチャンダイジングによって流通コストを引き下げ、メーカー主導の価格設定、商品提供のあり方を崩していく取り組み。

価格破壊 中内をモデルとした城山三郎の経済小説の題名として使用され、それ以降ディスカウント商法を説明する際によく使われるようになった語。

神奈川との関わり

神奈川県へのダイエーグループ進出は、昭和46年(1971)の鶴見店、戸塚店を皮切りに、ダイエー、マルエツほかビッグボーイなどの専門店が各地に展開された。現在はダイエー、グルメシティなどが県内に62店舗ある。

横浜市戸塚区にあった横浜ドリームランドは、昭和63年(1988)から平成13年(2001)までダイエーグループが経営にかかわっていた。その後閉園、売却し、跡地は横浜薬科大学と横浜市営の公園墓地・野球場等となっている。

現在の横浜市長・林文子は、平成17年(2005)から3年間、代表取締役会長兼CEO(CEO制廃止後は代表取締役会長)、代表取締役副社長を歴任してダイエーの再建に尽力した。

§ 文献案内

著作

『わが安売り哲学』中内功著 日本経済新聞社 1969〈未所蔵〉

19版を重ねるベストセラーとなり昭和40年代の第2次流通革命をリードしたが、経済界の長老・三鬼陽之助に「経営者が本を書くとその内容に縛られて経営判断が鈍くなる」と諭されて自ら絶版にした。のちに中内の3周忌とダイエー創業50周年を記念して、平成19年(2007)に千倉書房より復刊された。

『流通革命は終わらない 私の履歴書』中内功著 日本経済新聞社 2000
〈Y、K〉

日本経済新聞に掲載した文章を再構成し、資料等を加えたもの。当時の写真や統計も豊富に掲載されており、時代背景もよくわかる資料である。

社史

『For the customers ダイエーグループ35年の記録』ダイエー社史編纂室編 アシーネ 1992〈K〉

『ネアカのびのびへこたれず』ダイエー社史編纂室編 アシーネ 1997
〈K〉

この書名は中内の座右の銘で、流通科学大学の校歌にもこの言葉が使用されている。

伝記文献

『スーパー・ダイエー中内功』草間洋一著 坂本藤良監修 ニトリア書房
1971 〈K〉

『現代の商人学 中内功の研究』若林照光著 プレジデント社 1981 〈Y〉

『カリスマ』佐野眞一著 日経B P社 1998 〈K〉

『中内功回想録』流通科学大学編 中内学園流通科学大学 2006 〈Y〉

中内最晩年の平成 17 年 (2005) 6 月から 8 月におこなわれたインタビュー形式のオーラル・ヒストリー (口述記録) 6 回分を、1 周忌にあたって出版したものの。

『中内功 生涯を流通革命に献げた男』中内潤、御厨貴^{みくりやたかし}編著 千倉書房
2009 〈Y〉

『中内功回想録』のインタビュー録を中心に据え、中内の死によって中断したオーラル・ヒストリーの後半生を長男潤がインタビュー形式で語っている。そのほかに、流通革命の同志や愛弟子から見た中内像や写真でたどる中内の足跡を収録し、中内の 5 周忌を迎えるにあたっての集大成本として出版された。

参考文献

「中内功」『日本のリーダー 8』第 2 アートセンター編 TBSブリタニカ
1983 p290-291 〈Y〉

『戦後戦記 中内ダイエーと高度経済成長の時代』佐野眞一編著 平凡社
2006 〈K〉

「ダイエー株式会社 第 60 期有価証券報告書」金融庁 EDINET
<http://info.edinet-fsa.go.jp/E01NW/> (参照 2011-11-11)

「ダイエーのあゆみ」 ダイエー

<http://www.daiei.co.jp/corporate/company/step/1960.html>

(参照 2011-10-15)

<冠野由紀子>

コラム 実業家の伝記小説③

作家の高見順に「日本の靴」という短編小説がある。妙なタイトルだが、これは日本の製靴業の創始者といわれている西村勝三を題材にしたもので、高見の西村に対する敬意の念が記されている（『高見順全集 第10巻』勁草書房 1971 所収）。

SF作家・星新一の父親は星製菓創業者の星^{はじめ}一である。一は自由な思考の持ち主で、時代の一步先を歩んでいるような人物であった。そのため、官僚たちからは疎んじられたことも多かったようである。その姿を描いたのが『人民は弱し 官吏は強し』（文藝春秋 1967）である。

河童の絵というと、どんな河童を思い浮かべるであろうか。テレビで流れたお酒のCMに登場した、少々艶っぽい河童を思い描く人も多いことだろう。漫画家の清水崑が得意とした絵である。清水は鎌倉に住んでいたが、ある日、日本橋文明堂の創業者・宮崎甚左衛門が、極彩色の桃太郎の絵を店に飾りたいので、描いて欲しいと自宅を訪ねてきたという。宮崎の話は面白く、何度か来訪を受けている内に小説に書いてみたくなり、出来上がったのが『加寿天羅甚左』（巖松堂 1961）である。随所に清水のユーモラスな絵が顔を出す、とても楽しい本である。

ここで紹介できなかった実業家の伝記小説はまだまだある。また、今後も出版が続くであろう。ちょっと注意して探せば、すぐに見つけることができる。本書では、できるだけ単行本としての出版を記載したが、文庫本になっているものも多いので、一度読まれることをお勧めする。