

人々の生活向上を目指し 流通革命を推進した企業家

〈取材先〉中内功記念館

兵庫県神戸市西区学園西町3-1 流通科学大学内

神戸駅の南にある川崎造船（現在の川崎重工業）の正門前は、昭和のはじめ頃、造船所の職工や港湾の荷役労働者、外国航路の乗組員や乗客のたまり場だった。商店や歓楽街が広がり、その中に「サカエ薬局」という薬局があって、中内功（1922～2005）は、そこで少年時代を過ごした。延べ床面積約50平米の小さな店舗兼住宅。薬剤師の父秀雄はそこで薬を調剤、販売し、一家6人がその家業を手伝った。世界恐慌、昭和恐慌後の不況の時代、人々は必死に生きていた。当時の神戸港からは、国内で生きるすべを見つけられず、ブラジルや満州に渡る人たちの移民船が次々と出港していった。

「サカエ薬局」は現在、中内の事績をしのぶ重要な施設として神戸市西区の流通科学大学の敷地内に移設されている。同大学で中内功記念館を担当する辻田勝治さんに案内していただき、戦後の流通革命を主導した中内の事績を解説していただいた。

■戦争体験と戦後の再出発

スーパーマーケット・ダイエーの創業者、中内功は1922（大正11）年、大阪府西成郡（現在の大阪市西成区）で、父秀雄と



流通科学大学中内功記念館担当の辻田勝治さん

母リエの間に生まれた。その下に3人の弟が生まれ、男ばかり4人兄弟の長男だった。父、秀雄は薬剤師だったが、中内が5歳の時、それまで勤務していた鈴木商店が大恐慌で経営危機に陥り、そこを退職して、神戸に「サカエ薬局」を出店。一家は神戸に移り住んだ。「サカエ薬局」という名前は眼科医だった祖父、中内栄の名前からつけたといわれる。

神戸高等商業学校（後の神戸商科大学、現兵庫県立大学）を卒業後、中内は日本綿花（後のニチメン、現双日）に入社。翌1943年に召集令状が来て、ソ満国境に派遣さ



愛用のデスクと、そこに掲げられた
在りし日の中内功の写真

れ、翌年南方へ転進。フィリピンで米軍を攻撃する作戦に参加し、敵が投げた手榴弾で瀕死の重傷を負った。銃弾が尽き、敵から逃げまどい、傷の痛みと飢えにさいなまれながら、家族6人ですき焼き鍋を囲む夢を見たという。敗戦と同時に武装解除され、1945年11月に帰国。神戸に帰ると、焼け野原の中にサカエ薬局だけが奇跡的に残っており、家族は全員無事だった。

戦後の混乱の中、中内は父や弟たちとともに、薬局の仕事に励んだ。医療機関から放出された医薬品を横流しするブローカー的な商売をはじめ、砂糖の代用品のサッカリンやズルチンを調査して販売したり、アルコールも販売した。物のない時代だったから、商品さえ確保すれば飛ぶように売れた。その傍らで、神戸経済大学（現神戸大学）の夜学に通い、戦後の新憲法や経済の仕組みを勉強したという。

1948年に国鉄元町駅付近の高架下に「友愛薬局」を、1951年には、大阪市平野区に「サカエ薬局」を出店。その後「大栄薬品工業」を設立し、メーカーからドラム缶単



大学内に移築されたサカエ薬局

位で原料を購入して、小さい瓶に詰め替え、自社ブランドのうがい薬、洗顔液、ビタミン剤などを販売した。

■安くて安心できる生活物資を供給する

1957年には京阪千林駅前に「主婦の店ダイエー」を出店した。北九州で国内最初のスーパーマーケットを立ち上げた吉田日出男がはじめたセルフサービス方式を取り入れ、吉田が推奨する主婦の店運動に共感して「主婦の店」と名付けたもので、「ダイエー」は大阪の「大」と祖父の名前「栄」を並べた「大栄」をカタカナ表記したものである。大阪から栄える、大きく栄えるという意味も込めている。

開店当初は爆発的に売れたが、しばらくして、売上げが下降線をたどってきたとき、「ほかに買いたいものはないか？」とお客さんに聞くと、「お菓子や食料品があったら、孫にも買ってもらえる。毎日でも買ってくるで」という返事だった。そこで、薬品の売り場の傍らに菓子や食料品を置き、そのスペースを次第に広げていった。

オート三輪を借りて松屋町まで走らせ、駄菓子を買入れた。駄菓子200gを計り売りするとき、220～230gを計って、そこから減らしていくと「そんなことしたらあかん」と言うお客さんがいた。180gくらいを入れ、そのあと足していったら、205gくらいのところで「まけときますわ」と言って渡す。「引いたらあかん、足して、おまけしてはじめて商売になる」と教えてくれたという。だが、お客の前でその都度計って袋詰めするのは効率が悪い。そこであらかじめ袋詰めしておく形に変え、セルフサービス化を推し進めた。

現金商売は毎日現金が入ってくる。仕入代金は1ヵ月半後の支払いだから、現金の余裕が生まれた。1958年には神戸三宮に40坪の「主婦の店ダイエー2号店」、翌1959年には、そのすぐ近くに170坪の3号店を出店した。

「戦争体験を通じて、食べ物への執念と悲惨な戦争を遂行させた精神主義への反感が骨の髄までしみ込んでいた。この体験をもとに、私は日々の生活必需品が安心して買える社会をつくることを戦死した人々に誓った」と、中内は「私の履歴書」に書いている。人々に安くて安心できる生活物資を供給するという使命感の下で、中内は困難な課題に次々果敢に挑戦した。

お客さんへのアンケートで「何を買いたい？」と聞くと「子供に果物と牛肉を食べさせてやりたい」という答えがあった。そ

こで、青森まで足を運んでリングを仕入れ、台湾まで渡ってバナナを買付けた。しかし、牛肉はどこの卸商も売ってくれなかった。そこで、伝手をたどって生きた牛を買い入れ、屠場に連れて行き、屠殺、解体、枝肉に加工して、スライスして、通常の3割引きで売るとたちまち売り切れた。さらに、アメリカ施政権下の沖縄には輸入関税がかからないことを利用して、オーストラリアから沖縄へ子牛を輸入し、それを育て、食肉に加工して日本国内に輸入することを計画したが、政府が認めず、関西主婦連もこれに抗議したが、実現には至らなかった。

お客さんが買いたいというものを、それまでの値段から3割以上引いて売ればいくらでも売れると確信し、やがて、化粧品、食品、日用品、衣料品、電気器具にまで品揃えを拡充した。ダイエー3号店から目と鼻の先に神戸大丸があった。中内は「見るは大丸、買うはダイエー」というキャッチコピーを掲げ、安さと品揃えをアピールし、百貨店のお客をダイエーに引きつけて、ファンを増やし、売上げを伸ばした。

■流通革命を推進

ダイエーの中内の名前は全国に知られるようになり、1962年、中内は雑誌「商業界」のすすめで、アメリカに渡って、アメリカのスーパーマーケット25周年記念式典に参加した。「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る」。この

式典に寄せたケネディ大統領のメッセージは、中内にこのビジネスの洋々たる可能性を確信させた。同時にさまざまな運営ノウハウも学んだ。そのひとつが、商品センターの重要性だった。

商品センターで一括して仕入れ、商品検査をしてから各店舗に配送することで、品質の確かな商品をコストダウンできる。チェーン店を増やせば、さらにコストが下がり、さらに安い価格で、大量に物が売れていく。そこで1963年、この考え方に沿って西宮にチェーン本部を設立し、仕入れと販売の分業体制を確立。並行して店舗のひな型を決め、店舗業務の標準化とマニュアル化をすすめる。その後、福岡、瀬戸内沿岸、東京…と各地に出店を続けた。

この頃、ダイエーのほか、イトーヨーカ堂、ジャスコ（後のイオン）、ニチイ（後のマイカル）、ユニーなど、各地にスーパーマーケットが誕生し、それらの経営者が経営コンサルタント・渥美俊一の主宰する「ペガサスクラブ」に参加し、意見交換をはじめていた。また、当時の通産省は、既存の小売店保護のためにスーパーの出店を規制しようとしていたが、それに対応するため、1957年、中内は、西武グループの堤清二代表の意を受けた西友の上野光平と協議して、日本チェーンストア協会を設立。自らその会長に就任した。チェーンストア協会は通産省と折衝を重ねて、百貨店法に代わる大規模小売店舗立地法が成立。スー



主婦の店ダイエー千林1号店の看板

パーの出店に際しては地元へ届け出るというルールが生まれた。

■流通業をメーカーと対等の立場に

明治以来、この国の産業の中心はずっとメーカーだった。メーカーは必要なコストの上に利潤を上乗せして価格を決定しており、小売店が勝手に値引きすることを許さないというところがあった。しかし、中内は、価格は消費者が求める価値に基づいて流通事業者が決めるべきだとし、人気の製品をしばしば大幅値引きして消費者の関心を引いた。

1964年、ダイエーが松下製品を定価の20%引きで売り出したことに対抗して、松下電器は、ダイエーの店頭へ並んだ自社製品のほとんどを買い占め、製品の表面から見えないところに打ち込んだナンバリングから卸売事業者を特定し、制裁を加えるという方法で、ダイエーへの出荷を停止した。ダイエーはそれに対抗して、他メーカーに委託してつくった「ブブ」というプライベートブランドのテレビを店頭へ並べた。また、衣料用洗剤でも大幅値引きに対

抗して花王が出荷を停止。ダイエーはこの分野でも、他メーカーと提携して独自のプライベートブランド洗剤を発売した。

このほか、インスタントコーヒーや肌着などの分野で「セービング」というプライベートブランド商品を開発。あくまでも消費者の側に立った商いに徹した。1972年の石油危機によって物価が高騰したときは、牛乳や洗剤など300品目について1年間の価格凍結宣言を出し、それを完遂した。

「スーパーみたいな第3次産業の設備投資は歓迎できない。国全体の利益にならない」。経団連の稲山嘉寛会長がそんな発言をしたことがあった。中内は「稲山氏の言葉の背景には、物をつくることだけがお国のためになり、それを消費することは悪徳だという考え方がある。しかし、メーカーの集中豪雨的輸出で貿易摩擦が問題になっている中で、流通業が衣料品などを大量輸入して摩擦緩和に貢献している。第2次産業だけが日本の道だという考えは道を誤る」と反論。新日鉄出身の稲山会長は「鉄は国家なりと思っていたが、時代が変わったな」と認め、以来、経団連の中での中内の発言権が増し、中内は1988年に経団連広報委員長に、1990年には経団連副会長に就任。流通業をメーカーと対等の立場にまで引き上げた。

■ネアカのびのびへこたれず

「ネアカのびのびへこたれず」というの

が中内の座右の銘だった。自分自身この精神でまっすぐ歩いてきたし、社員にもそのように求めた。叱られるときは飛び上がるほど怖かったといわれるが、ネは人情味にあふれた人だったようだ。中内は社員教育に力を入れ、海外研修制度、海外留学制度、ダイエー教育センタースーパー大学校などをつくった。さらに、もっと若い世代からの教育にも力を注ぐために、私財を投げ打ち、寄付を募って1988年、流通科学大学を設立。理事長に就任するとともに自らも学生を相手に講義した。

「第1次大戦は鉄と石炭の奪い合い、第2次大戦は石油の奪い合いからはじまった。流通が機能し世界中に食料や資源が行き渡れば、人が殺し合い、物を取り合うことはなくなる。私はこの信念を、戦争を知らない世代に伝えるために、流通科学大学を創設した」と中内は述べている。

■大きな勇気を与えてくれた人生

ダイエーの売上げは、1972年に三越を抜いて小売業第1位になった。1980年には売上げ1兆円を超え、1988年にはプロ野球球団、福岡ダイエーホークスを誕生させた。1990年にはグループと関連企業で300社、7000事業所、従業員数は10万人、売上げ4兆円に達している。

しかし、高度成長時代が終わり、低成長時代に移行するとともにダイエーの業績には陰りが出てきた。戦中戦後の窮乏生活が

遠い昔語りとなり、物資が十分に行き渡り、人々の求めるものが量から質に移行した。人々の関心は、総合スーパーからヤマダ電機やユニクロなどの専門店に移っていき、ダイエーは「何でも揃っているが欲しいものがない」と言われるようになった。

1995年の阪神淡路大震災によって、ダイエーは阪神間の店舗の在庫のかかなりの部分を失い、それ以来急速に業績が悪化した。2004年、中内はダイエーの経営から手を引き、2005年に脳梗塞で倒れ、永眠。2013年以來、ダイエーはイオンの子会社となっている。

* 本稿の執筆に当たっては次の図書を参考にしました。『中内功言行録・ネアカのびのびへこたれず』（流通科学大学刊、2005）、『中内功回想録』（流通科学大学編、2006）、中内潤・御厨貴編著『生涯を流通革命に献げた男・中内功』（千倉書房、2009）、石井淳蔵著『日本の企業家・中内功』（PHP研究所、2017）



中内功の書

戦後の時代、庶民の生活の向上のために流通革命を推進したその人生は、いまコロナ禍に見舞われ、新たな困難の時代に突入しようとする私たちに大きな勇気を与えてくれる。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

● 創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中