

# For the Customers — 中内功 流通王の孤独 —

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

一世を風靡したスーパーのダイエーが業績不振でイオンの完全子会社となった。ダイエーの凋落は1990年代後半から始まり、創業者の中内功(1922-2005)が退いたあとも赤字経営から脱却できなかった。よくもわるくも中内あっての会社だったのだろう。

全盛期のダイエーは三越デパートを抜いて小売業の売上高トップにのしあがり、プロ野球に進出し、日本で初めて小売業界の売上高1兆円を達成した。独自の安売り哲学で流通王と呼ばれた中内は城山三郎の小説『価格破壊』のモデルとなり、ノンフィクション作家の佐野眞一は『カリスマ 中内功とダイエーの戦後』で中内が戦後社会を体現するカリスマ経営者だったと伝えている。

強烈な戦争体験から出発して頂点を極め、やがて奈落の底へと至る中内の壮絶な戦いが戦後史のひとつの象徴であることはまちがいない。

## 戦争と飢餓の死線を越えて

中内は大阪市の小さな薬局の長男として生まれた。実家のサカエ薬局は眼科医だった祖父の栄から店名をとり、のちにダイエー＝大栄の栄として引き継がれた。

旧制神戸三中から兵庫県立神戸高等商業学校に進んだ中内は卒業後、綿花輸入会社に就職したも

の、翌1943年に一兵卒として召集された。広島での訓練後、中国の満州と旧ソ連の国境に配属され、翌年夏に通信兵としてフィリピン・ルソン島のリングエン湾の守備に就く。

米軍との激戦は玉砕命令が下されるほど過酷を極めた。手榴弾攻撃を受けたとき、死を覚悟した中内は実家で家族そろってすき焼きを食べている光景を思い浮かべた。極限的な飢餓状況なかで「もう一回、腹いっぱいすき焼きを食べたい」と。

ゲリラ戦に移行して奇跡的に生き残った中内は「人の幸せとはまず物質的な豊かさを満たすことです」という確信を抱くようになる。戦争は資源の奪い合いによって起こり、もし流通網が世界的にうまく機能していたら戦争は回避できたという結論に達した。

戦後における経営の原点として中内は「流通を盛んにすることが世界平和につながる」「流通を盛んにし、物流だけでなく、情報の行き来も人の交流も増やして相互理解・相互依存を深めていけ



中内功

ば戦争という非常手段に訴えなくても危機を乗り越えられる」とあらゆる場面で語っている。「流通業に身を置く経営者として何はさておいても流通の近代化に取り組んでいくのが私にとっての永遠のテーマである。命ある限り全力投球を続けたい」と流通改革の断行による平和で豊かな社会の実現をみずからの使命と考えた。

終戦を迎えた1945年8月、日本軍は全面降伏し、九死に一生をえた中内はマニラの捕虜収容所を経て11月に日本へ生還する。

## 消費者主権という信念

実家に戻った中内は神戸の新店舗で業者相手の薬剤の闇商売を行う。その後、次弟の医薬品現金問屋、末弟と設立した製薬会社、北九州・小倉のスーパーなどで商売の経験を積み、1957年9月に大阪市旭区の千林駅前で「主婦の店ダイエー薬局」を開店する。

念願のダイエー1号店は医薬品や食料品を安く販売して評判を呼び、翌年には神戸の三宮に2号店をオープンした。中内は「For the Customers」(お客さまのために)をスローガンに掲げ、よい品を消費者に安く提供することに情熱を注ぎ、飛躍的に事業を拡大していった。

だが「価格の決定権を消費者に取り戻す」という消費者主権の安売り商法はメーカーとの激しい対立を引き起こす。とくに松下電器産業とはテレビの値引き販売をめぐる全面的に衝突し、和解するまでに「30年戦争」と呼ばれる応酬を繰り返した。財界の巨頭である松下幸之助は中内を京都の私邸に招いて「もう覇道はやめて王道を歩むことを考えたかどうか」と諭したものの、中内は最後まで応じなかった。

1970年代から80年代にかけてダイエーはコンビニのローソンやデパートのプラントイン銀座など次々と事業を拡張し、中内も名実ともに財界人の仲間入りを果たした。とはいえ思想的な原点は変わらず、1981年に開かれた関西財界セミナーで日向方斎関経連会長が軍備増強による徴兵制の復活を唱えたとき「異議あり!」と叫んで「日向さん、本気ですか?あなたの息子さんが戦争に行って戦

死してもいいんですか?」と激しく詰め寄った。これ以降、中内は二度と関経連のセミナーに参加しなかった。

1988年、新たにプロ野球に参入し、福岡ダイエーホークスを誕生させる。同年、神戸の学園都市に中内を理事長とする流通科学大学を設立。1991年には流通業界から初めて経団連副会長に抜擢され、輝かしい絶頂期を迎えた。

## 流通業はライフライン

しかしバブル景気の崩壊に伴いダイエーの繁栄に陰りが見えはじめた。地価の上昇を前提とした店舗展開がつかず、ライバルのイオンやセブン・イレブンに追い上げられた。

1995年1月に発生した阪神・淡路大震災では神戸の7店舗のうち4店舗が全壊、約100の系列店が被災するなどダイエーの衰退に拍車をかけた。社員も判明しただけで30人以上が犠牲になった。

中内自身は地震発生の3日後に被災地へ乗り込み、「被災者のために灯りを消すな。客が来るかぎり店を開けつづける。流通業はライフラインや」と号令を発し、政府より早くフェリーやヘリコプターで物資を調達して被災者を勇気づけた。

業績の方は1990年代後半になっても回復せず「ダイエーには何でもある。でも欲しいものは何もない」と揶揄された。多角経営の失敗、中内のワンマン体質、価格から品質への消費者意識の変化などダイエー破綻の要因はさまざまに指摘されている。

2001年に中内はついに退任。2004年に芦屋と田園調布の豪邸や所有する全株式を売却し、完全にダイエーと訣別した。翌年、神戸の病院で定期健診中に脳梗塞で倒れ、意識が戻らないまま83歳で他界した。

ダイエー在籍中の最後の株主総会では2時間半に及ぶきびしい質問が続き、中内は謝罪して退任の辞を述べたあと壇上からひとり去った。

ところが株主から「議長、中内さんがあんまり淋しすぎる。拍手で送ってあげたい」という声が上がった。ふたたび登壇した中内に満場の拍手はしばらく鳴りやまなかった。