

## 模倣的経営の実践とその顛末 —小林一三と中内功の経営—

井 田 泰 人

### 抄録

小林一三は電鉄会社を軸に沿線開発を始め百貨店経営やレジャー産業を展開した斬新で独創的な経営を実践した人物である。後に小林の経営手法を数多くの経営者が取り入れた。そのうちの一人にダイエーの創業者である中内功がいる。彼は、小売業を軸に多角化を展開する。しかし、両者の経営の手法を比較すると、中内は堅実性に欠け、非合理的側面が見られたこともあり第二の小林になりきれなかった。

### キーワード

模倣的経営、経営者、経営方針、企業の多角化、ワンマン経営

Practice of Imitative Business Method : In the Case of  
Ichizo KOBAYASHI and Isao NAKAUCHI

Yoshihito IDA

### Abstract

Ichizo KOBAYASHI established Hankyu Rail Way Co.,Ltd, and diversified , land development, selling the land in lots, running a department store, leisure industry, and so on. Many managers adopted his managemnet method. Isao NAKAUCHI, the foudner of The Daiei inc., is one of them. He imitated the bisuness style of KOBAYASHI, started a super market , and run a lot of businesses. But NAKAUCHI didn't succeed ,because he lacked solidity and rationality.

### Key Words

imitative management method, manager, management policy,  
diversificatin of enterprises, dictatorial management style

- |                    |     |                    |
|--------------------|-----|--------------------|
| はじめに               | 3   | ダイエーの拡大路線の展開       |
| I 小林一三の経営手法        | 4   | リテイル部門の拡大と多角的経営の展開 |
| 1 小林の足跡            | 5   | 中内流経営の見直しと経営改革の遂行  |
| 2 小林の経営の特質         | 6   | ダイエーの凋落と再建         |
| II 中内功の経営とダイエーの拡大  | III | 模倣的経営と両者の経営の差異     |
| 1 中内の経歴とダイエー設立前史   | 1   | 大衆本意主義と多角化の展開      |
| 2 ダイエーの設立と「大衆本意主義」 | 2   | 非合理的側面と堅実性の欠如      |

おわりに

## はじめに

阪急グループの創始者である小林一三は独創的かつ斬新的経営を実践した人物として評価されている。小林の経営は後世の経営者に大きな影響を与えおり、その代表的人物がダイエーの中内功であったといえる。もちろん、中内は小林以外にも多くの経営者の影響を受けているが、足跡を見ると特に小林のカラーが色濃く出ている。中内は「私が一番興味がある人物は、阪急の小林一三さんですね」と言い、<sup>1)</sup>『小林一三経営語録』（ダイヤモンド社、1984年）の編集に携わるなど、その心酔ぶりが窺える。

小林に関する経営史的成果ないしは企業者史的研究については、多数あり全てを挙げきることはできないが、代表的なものを挙げておこう。初期のものとして前田和利が『日本の企業家（3）昭和篇－新時代のパイオニア－』（有斐閣新書、1978年）pp.89-131があり、同書において小林の経歴、業績、経営方針、経営の革新性などについてまとめ上げている。また、作道洋太郎は『関西企業経営史の研究』（御茶ノ水書房、1997年）pp.300-311、『阪神地域経済史の研究』（御茶ノ水書房、1998年）pp.229-240を著している。前者においては経営者の東西比較として小林一三と東急グループの五島慶太とを対比している。後者では関西を拠点に活躍した小林一三、鳥井信治郎、松下幸之助の企業者活動を生活文化企業の生成とその展開という視点から言及している。

一方の中内およびダイエーに関する文献は多数あるが、学術的成果は意外と少ない。前掲『関西企業経営史の研究』pp.279-289、伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎『ケースブックス 日本企業の経営行動企業家の郡像と時代の息吹き』第4巻（有斐閣、1998年）pp.332-356、石井寛治『日本流通史』（有斐閣、2003年）pp.221-232において中内およびダイエーの記述が見られる。その他、ダイエーの史的展開を理解する上で、必読に値する文献を以下で挙げておくと次のような

ものがある。佐野真一『カリスマ』上・下巻（新潮文庫、2001年）は、取材を通し、多数の文献を収集して、ダイエーの全貌を明らかにしたものである。中内功の実弟・<sup>つとむ</sup>力が自伝『選択－すべては出会いから生まれた－』（神戸新聞総合出版センター、2004年）を刊行し、ダイエーの創業から兄と袂を分かつ過程、真相を明らかにしている。ダイエーの日本経済新聞社編『ドキュメント ダイエーの落日』（日本経済新聞社、2004年）ではダイエー、関係金融機関、産業再生機構のそれぞれの立場からのダイエー再建の動きが明らかにされている。ダイエーで営業企画部副本部長、営業統轄副本部長を歴任した田畑俊明が『ダイエーの蹉跎－企業参謀の告白－』（日経BP社、2005年）においてダイエー崩壊の要因、再建のカギ、営業力の回復について、現場の視点で書きまとめられている。

これまで後世の経営者が先人の経営理念、方針、行動を取り入れ、その事業がどのような経過をたどり、どのような結果になったのかという「模倣的経営とその顛末」という視点での研究が見当たらない。そこで本稿では、こうした視点から中内がダイエーの経営において小林の経営手法をどのように取り入れ、ダイエーがたどった経過・結末を明らかにする。順序としては小林の経歴と彼の経営手法を瞥見し、中内の足跡とダイエーの歴史を見ていく。また、「成功」した小林と「失敗」した中内の差違を明らかにし、今日のダイエーの凋落について検証してみたい。

## I 小林一三の経営手法

### 1 小林の足跡

まず、小林一三の経歴と中心的事業の経営について簡単に見ておこう。<sup>2)</sup> 1873年1月3日、山梨県韮崎市にて誕生する。生家は「布屋」という屋号の造り酒屋であった。92年に慶應義塾を卒業し、翌年、三井銀行に入行した。その後、阪鶴鉄

道（現在のJR福知山線）の監査役になった。そして、1907年には箕面有馬電気軌道を設立し、専務取締役就任。同社は10年には梅田－宝塚、箕面－池田を開業した。18年には社名を阪神急行電鉄株式会社（阪急電鉄）に改めた。13年には後に宝塚歌劇団と改称して広く知られる「宝塚唱歌隊」を結成させる。25年、阪急マーケットを開業した。27年7月28日には東京電燈株式会社の取締役就任。同社では副社長（1928年3月20日就任）、社長（1933年11月25日就任）を歴任し、経営の任に当たった。また、27年には阪急電鉄の社長に就任している。29年には先の阪急マーケットを阪急百貨店として開業し、ターミナルデパートの原型を築いた。32年東京宝塚劇場を創立し、「宝塚」の東京への本格進出を果たす。また、40年7月第二次近衛内閣の商工大臣に就任し、自由経済を守る立場をとった。そうした姿勢は軍部や新官僚の推進する統制経済に対抗することとなり、41年4月に同職を辞し、貴族院議員に選出された。終戦を迎えて、45年10月30日、幣原喜重郎内閣の時には国務大臣兼戦災復興院総裁として入閣した。やがて公職追放により辞任した。追放を解除される51年8月に東宝の相談役に就き経営の再建に徹する。その後、コマスタジアムの創設に尽力し、56年11月16日に梅田コマ劇場、12月28日に新宿コマ劇場を開場した。57年1月25日に急性喘息の発作がもとで他界している。

## 2 小林の経営の特質

小林の経営の特質は先に挙げた『日本の企業家（3）』において前田利昭が既に明らかにしており、その行動は「大衆至上主義」「合理主義」「堅実主義・漸進主義」という理念に基づいていたと記されている。<sup>3)</sup> 以下で同氏の小林の経営の特質を今一度確認し、適宜捕捉していく。

小林は電鉄会社の経営に際して、鉄道は人口が周密な地域を結ぶという常識を破り、田園地域に鉄道を敷設し、沿線地域を開発した。<sup>4)</sup> こうした電鉄会社経営のスタイルを築いたことを中内が「逆転の発想の持ち主」と評し、<sup>5)</sup> 斬新性や独創性を指摘している。小林の経営は「大衆」の便益を考えたものであった。阪急電鉄の沿線で宅地開発・販売も「サラリーマン」の生活にあわせて行われた。サラリーマンの給料では住宅の一括購入は難しいから、月賦制度、すなわち住宅ローンを導入した。

また、阪急百貨店の開店に踏み切るまでには、周到に準備をしている。まず、東京で百貨店に転換し大阪への出店計画を進めていた白木屋に店舗を貸し、その様子を見てある程度の収益の見込みが立ってから、阪急百貨店の前身である阪急マーケットを開業した。そして成功すると確信してから、百貨店を開店している。阪急百貨店の建設も段階的に進められ、その増床過程は表1に示すことができる。前田はこうした行動から小林の「堅実性」や「漸進性」を指摘している。また、阪急

表1 阪急百貨店本店の増築

	第1期	第2期	第3期	第4期
起工	1927年12月10日	1931年2月2日	1931年11月30日	1935年2月1日
竣工	1929年3月28日	1931年11月28日	1932年11月19日	1936年2月26日
構造	鉄骨鉄筋コンクリート造	鉄骨鉄筋コンクリート造	鉄骨鉄筋コンクリート造	鉄骨鉄筋コンクリート造
階数	地下2階、地上8階、塔屋	-	地下2階、地上8階	地下2階、地上8階
建築面積	1,085m <sup>2</sup>	992m <sup>2</sup>	1,322m <sup>2</sup>	1,359m <sup>2</sup>
延面積	10,605m <sup>2</sup>	9,831m <sup>2</sup>	14,793m <sup>2</sup>	13,765m <sup>2</sup>
施工	竹中工務店	竹中工務店	竹中工務店	竹中工務店

出典) 株式会社阪急百貨店社史編集委員会『株式会社阪急百貨店25年史』1976年、pp.618-619.

表2 主要百貨店入場員概数(1931年)

店名	日曜・祭日	平日	1日の最多時	1年中の最多月
大丸	11万人	7万人	午後3～5時	10～12月
三越	5万人	3万人	午後11～4時	12月
高島屋	9万人	3万人	午後3時および夜	9月
阪急	-	10万人	午後5～7時	12月
松坂屋	2.5万人	1万人	午後2～3時	12月
そごう	4万人	2万人	午後2～6時	10・12月

(出典) 谷内正住「昭和初期・阪急百貨店と小売商」(近畿大学通信教育部『梅信』No.466、2002年10月、p.42に所収)。

(原資料) 大阪市役所編『昭和大阪市史』第4巻・経済篇中、大阪市役所、1953年、p.260。

百貨店では大衆を見据えた経営を実践した。表2から阪急百貨店の集客もサラリーマンの退社時間、平日に多いということが確認でき、「大衆本意」の経営は見事に当たった。

小林は物事の判断に慎重かつ経済的合理性を追求するタイプであった。それは小林の『私の生き方』に百貨店の経営について以下のような記述があることから確認できる。<sup>6)</sup>

私が当時東京の凡ゆる百貨店を見て驚いた事は、百貨店というものは御客様を集めるために非常な金を使っております。その当時は百貨店はどこでも只で御客様を自動車で送り迎えをしていた。いろいろの催し物をして御客様を集めている。遠方まで下駄一足でも配達している。一日に何万人かの御客様を集めるために凡ゆる努力をしております。私はこういう状態を見て、「何たる馬鹿馬鹿しいことをやるのだろう、全体御客様を集めるのにそんなに金を掛けなければならぬのだろうか」こう考えた。人の懐ろを勘定してみると、その当時は松屋が一日に彼れ是れ五万人、三越が八万人くらい、これだけの御客様を集めるのにそんなに金を使わなければならぬのならば、吾々の阪急ターミナルは当時一日十二、三万人、御客様は放って置いても一日に十何万人もあるのですから、お客様を無理からに集める経費がいらぬ、

この経費がいらぬものとせば私達はどこより一割安く売ることが出来る。それが出来れば占めたものである。一割方安く売ってサービスに全力を尽くせば、如何に素人の寄合いでもそれから先はお客様が商売を教えて下さる。後は無駄な金を使わないで一人も玄人には頼まず一生懸命やろう、そうすればきっと勝つぞという信念を持った。果たしてその通り、今日では予定以上の好成績で見事に勝った訳であります。

阪急電鉄の乗降客を百貨店に集め、経費を極力抑えながら経営していった点はコスト意識の高さと合理的な経営を実践していることが窺える。しかし、小林の展開した事業は全てが成功したわけではなかった。箕面に開園した動物園などがそうである。動物園の失敗の原因については、動物を檻に入れず放し飼いにしていたことにある。今日のサファリパークに近いものと思われる。奇抜なアイデアであるが、安全面を重視すると檻に入れなければならなくなり、人気のある動物は南国産で日本の環境に適応させるのに燃料と維持費とが予想以上にかかり、閉鎖して宝塚に移転した。<sup>7)</sup>こうした失敗例はトータルでプラスとなるようになったことでカバー出来たことであろう。そのためには主軸となる電鉄事業が盤石でなければならなかった。そして、なによりも失敗したとしても

戦略の転換と撤退の決断も速やかであった。

## Ⅱ 中内功の経営とダイエーの拡大

### 1 中内の経歴とダイエー設立前史

上で小林の経歴を見てきたように中内の経歴についても簡単にまとめておこう。<sup>8)</sup> 中内功は1922年8月2日に大阪の西成郡で生まれた。家族は父・中内秀雄、母・リエで、功、博、守、力<sup>つとむ</sup>の4人兄弟の長男であった。1941年12月27日、神戸高等商業学校（現・神戸商科大学）を卒業し、日本綿花（現ニチメン）に入社した。その後、第二次世界大戦に突入すると、広島で関東軍の独立重砲兵第四大隊に入隊し、満州、フィリピンに赴く。終戦となり45年11月に鹿児島に加治木港に復員した。神戸大学の夜学に通うが当時父は砂糖の代用品であるズルチンを販売しており、その商売を手伝い、やがて全国の医療機関から流れ出る医薬品を扱うブローカーを始めた。本人が「麻薬以外はなんでも売った」と言うほどで様々な医薬品を販売していたようである。48年には三宮で「友愛薬局」を開店し、駐留軍から流出した結核に効くペニシリンやストレプトマイシンなどを仕入れて、販売した。やがて、闇商売である友愛薬局に見切りを付けて、弟の博に社長に就けて業務を任せた。51年には大阪市東区平野町で「サカエ薬品」という現金問屋を開店し、薬の安売りを行った。現金問屋とは、資金繰りの厳しい状況にあった中小の薬品メーカーや問屋が正規のルート以外で換金を目的に商品を流すことがあり、そうした商品を扱う問屋のことであった。57年4月、末弟・力と薬品メーカー「大栄薬品工業」を設立した。自社ブランドの製品も製造したが、販売面では思わしくなく、挫折したといわれる。

### 2 ダイエーの設立と「大衆本意主義」

中内は友愛薬局、サカエ薬品で「現金商売」「安売り」を展開した経験から、1957年9月から京阪

電鉄沿線の千林駅前に「主婦の店ダイエー」（屋号）を開店した。ネーミングは大阪の「大」と祖父の名の「栄」とったものであった。「良い品をどんどん安く、より豊かな社会を」をスローガンに薬品、化粧品、日用雑貨を販売していた。薄利多売を実践したのであるが、近傍の競合店である「薬のヒグチ」が安売りを開始し、乱売合戦に至った。差別化を図ってソーダファウンテンを販売するカウンターを設置し、食料品の販売を行った。58年1月に大阪市旭区千林に本店を移し、59年には商号を「主婦の店」として、62年に「主婦の店ダイエー」と変更している。58年に三宮二号店を開店し、牛肉の安売りをを行い話題となった。当時一般的な精肉店で100グラム60円であったが、39円で販売し、それまで高価であったものが、一般的な家庭で購入できるものとなった。<sup>9)</sup>

中内は1969年に『わが安売り哲学』を刊行した。同書で価格の決定権をメーカーから奪取して、消費者にもたらす「流通革命」を強調した。ローコストという基本路線に乗せ「10・7・3の経営」（粗利益10%、経費7%、純利益3%）を実践することで、安売りのできる体質を築いた。<sup>10)</sup> 自らの経営・商売の哲学を文章にしたのであるが、経営評論家の三鬼陽之助から経営者が本を書くとその内容によって会社経営の手法が狭められ、変幻自在の経営ができなくなると論され、絶版を決意した。<sup>11)</sup> 中内の安売り哲学は定価販売を守ろうとするメーカーと衝突した。例えば、花王、松下電器などのケースがある。1965年に花王の商品に対しても他と同じで安売りを行ったところ、花王は石鹸の定価販売を要求したが、頑として聞き入れず、公正取引委員会に提訴した。67年に松下電器の製品を安売りして、出荷停止を受けた。これに対して、ダイエーは全面对決の構えを見せ、抵抗した。<sup>12)</sup>

高度成長期の物価高に対して1972年3月24日に「物価値上がり阻止運動」を開始した。これは生活必需品を中心に33品種306品目を向こう一年

間発表価格より値上げしないというものであった。商品は肌着、靴下、牛乳、醤油、豆腐、洗剤、テッシューパー、ポリバケツ、ナショナルハイトップ乾電池、東芝サークルラインなどであった。この運動は好評でさらに1年間延長することに決定して、73年3月15日に発表された。やがて、メーカーからの商品の仕入れに支障を来すようになると、自社ブランドの商品に切り替えるようになったが、やり切った。さらにもう一年延長されることとなり、消費者のためのダイエーとして評価を高めた。<sup>13)</sup>

### 3 ダイエーの拡大路線の展開

中内は1963年5月頃には三宮店と天神店（福岡県）を結ぶように出店する「瀬戸内海ネックレス構想」や1964年には東京を中心に35～50kmの範囲に出店する「首都圏レインボー作戦」を展開した。<sup>14)</sup>「瀬戸内海ネックレス構想」については、60年代中盤から70年代にかけて、九州・中国・

四国地方の要所に出店している。主なものを挙げれば、1964年4月18日に松山店、9月16日に柳川店（岡山県）、66年3月16日に岡山駅前店、10月28日に明石第一店、67年3月21日に高松店、68年3月15日に小倉店、5月17日に黒崎店（福岡県）、8月16日に福山店、69年10月17日に山口店、70年4月18日に広島店、7月10日倉敷店、10月30日に徳山店、11年21日に久留米店、71年6月15日に福岡店を開店している。<sup>15)</sup>東京への進出に関しては、中内は「一徳というスーパーをやっておった兵庫県出身の人が、もう年だから店を引き受けて欲しいとって来たんで買収したのが東京進出への直接の原因になった。…東京には全国の富の半分がある。実業の世界に身を置く者にとって、その市場は魅力的だったね」と述べている。<sup>16)</sup>この一徳買収で4店舗（3月10日に吾嬬店、小岩井店、同月18日に中目黒店、浦和店）を継承し、関東進出の足がかりとしている。<sup>17)</sup>

ダイエーの全国展開をめぐって1968年に兄弟

表3 店舗数の推移

年度	店舗数	年度	店舗数	年度	店舗数	年度	店舗数
1957	1	1969	44	1981	159	1993	223
1958	2	1970	58	1982	162	1994	348
1959	2	1971	75	1983	166	1995	365
1960	3	1972	90	1984	157	1996	375
1961	6	1973	111	1985	164	1997	378
1962	7	1974	119	1986	169	1998	346
1963	15	1975	129	1987	177	1999	308
1964	20	1976	137	1988	185	2000	296
1965	21	1977	146	1989	189	2001	286
1966	24	1978	151	1990	191	2002	265
1967	30	1979	159	1991	215	2003	266
1968	34	1980	169	1992	225	2004	263

（出典）株式会社ダイエー社史編纂室『For the CUSTOMERS -ダイエーグループ35年の記録-』1992年、pp.288-322 およびダイエー『有価証券報告書総覧』1992年、p.15、『同』1993年、p.14、『同』1994年、p.18、『同』1995年、p.17、『同』1996年、p.16、『同』1997年、p.16、『同』1998年、p.15、『同』1999年、p.15、『同』2000年、p.14、『同』2001年、p.13、『同』2002年、p.12、『同』2003年、p.14、『同』2004年、p.14、ダイエー『有価証券報告書』2005年、p.17 (eol DB TOWER SERVICE) から作成。

で出店の方針を異にした。功の自伝では「弟は一店ごとの採算を重視すべきだと主張。それに対し私は利益はチェーン店全体で出せばいい。今は積極的な出店が必要と反論した」と記されている。<sup>18)</sup>これについて弟の力は自伝で「事実である」と記しており、兄弟間で経営において意見の食い違いがあったことが確認できる。力は「チェーン全体で黒字を出せばいいとの考えは危険だ。事業は失敗してはならない」と兄を痛烈に批判している。<sup>19)</sup>こうした兄弟間での経営方針の違いから起こった衝突を円満に収めようと父・秀雄はこれまでダイエーの基盤を築いてきた関西とこれから店舗展開・進出していく関東をそれぞれが受け持つ「東西分割案」を提案した。しかし、力は兄弟喧嘩で会社を分割することを回避し、1969年1月、専務という役職を辞して経営者としての資格と同時に所有株を売却して株主としての資格も放棄し、ダイエーから身を引くこととなった。その力が所有していた株式を功が買い取る事となったが、創業当初資本金は400万円で折半出資であったから200万円であったが、ダイエーの拡大により、30億円にまで価値が上がったと言われる。功は住友

銀行から借り受け、約4年を掛けて支払った。<sup>20)</sup>

この後、中内は積極的に店舗を開店した。店舗数の推移は表3に示すとおりである。ダイエーの小売業界内での躍進は目覚ましく、1972年に売上高において三越百貨店を抜き去り、小売業のトップに躍り出た(表4)。さらに80年には小売業ではじめて年間売上高1兆円を達成した。しかし、中内は1兆円は「小売販売額の1%強のシェアにすぎない」と言い、メーカーから価格主導権を奪取するには、さらに売上げを上げる必要があると考えており、「4兆円構想」を発表した。<sup>21)</sup>

#### 4 リテイル部門の拡大と多角的経営の展開

リテイル(小売)部門は中内が「コングロマーチャント(複合小売集団)」の形成を目指し急速に拡大していった。それは「一つの地域に違うタイプの店をそろえ、T・P・O・S(タイム・プレイス・オケージョン・スタイル)に応じて消費者が選べるようにする」ものであった。<sup>22)</sup>ダイエーのリテイル部門(1992年段階)は、百貨店にはプラ  
ンタン神戸、プランタン銀座、中合、スーパーマーケットには(株)マルエツ、(株)サカエ、(株)セイフー、

表4 1972年における日本の小売企業ランキング

順位	社名	売上高(億円)	店舗数
1	ダイエー	3,052	90
2	三越	2,924	12
3	大丸	2,131	6
4	高島屋	1,994	4
5	西友ストア	1,668	96
6	西武百貨店	1,550	10
7	ジャスコ	1,550	131
8	松坂屋	1,493	6
9	ニチイ	1,442	156
10	ユニー	1,264	108

(出典) 田島義博『歴史に学ぶ 流通の進化』日経事業出版センター、2004年、p.262。

(原資料) 日経流通新聞社調査のデータ、佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣、1974年、p.201に所載。

(株)丸衆商事、コンビニエンスストアには(株)ダイエーコンビニエンスシステムズ(ローソン)などがあった。外食産業には(株)フォルクス(ステーキハウス)、(株)ミルクィーウェイ、(株)ビッグボーイジャパン、(株)ビクトリアステーション(以上ファミリーレストラン)、(株)りきしゃまん(居酒屋)、(株)ウェンコ・ジャパン(ハンバーガー販売のドムドム、ウェンディーズ)、ほっかほっか亭(持ち帰り弁当販売)などがあった。<sup>23)</sup>

多角化については実に多岐にわたる分野に進出している。初期の頃の代表的なものとしては、音響機器メーカーである「クラウン」が挙げられよう。ダイエーは同社と共同開発で1970年に「ブブ」というブランドのカラーテレビを発売した。1971年9月にダイエーは同社と資本提携を果たし、小売業がメーカーを傘下に入れて垂直的統合を実現した。<sup>24)</sup> また、「リッカーマシン」の経営再建は1987年2月に通産省からの要請で引き受けたとされる。<sup>25)</sup> レジャー部門については新歌舞伎座および横浜・奈良のドリームランドを抱える日本ドリーム観光(株)をグループに入れ、ホテルについては、都市型ホテルの(株)オリエンタルホテルとビジネスホテルの(株)ホテルセントラーゼがある。また、ダイエーは消費者により良い生活情報を提供する「オレンジページ」を1985年6月17日に創刊した。売れ行きも良く、わずか2年半で発行部数100万部を突破した。その後、ダイエー本体から独立し(株)オレンジページが発足した。<sup>26)</sup> ビルの総合メンテナンスの(株)大和研装社と1970年には業務提携を結びダイエーグループに収めている。デイベロッパーには(株)イチケン、信販・クレジットには(株)ダイエーファイナンス(後にダイエーOMC)がある。その他、(株)神戸セントラル開発(不動産賃貸、劇場経営、駐車場経営)、(株)ジャパン・カーゴ・システムズ(物流サービス全般)、阪神運輸倉庫(株)(集配事業・CVSセンター事業・運送事業)、(株)ツインドームシティ(福岡ドーム、ホテル、ファンタジードームの運営・管理など)などがある。<sup>27)</sup>

スポーツへの取り組みについては、1988年に南海ホークスを買収し球団経営に乗り出し、「福岡ダイエーホークス」を発足させた。当初は成績不振であったが、1999年と2003年に日本一となった。その他のスポーツとしては、女子バレーボール、陸上競技が有名である。1982年11月、女子バレーボールチームの「オレージャタッカーズ」を結成し、84年3月に実業団リーグ入りを果たし、翌年同リーグで優勝し、日本リーグ入りを決めた。その後も全日本選手権で優勝するなど活躍した。陸上競技においては82年1月、「大阪女子マラソン」に初協賛しており、83年3月に陸上競技部が発足し、中山竹通がマラソンで輝かしい成績を残した。<sup>28)</sup>

## 5 中内流経営の見直しと経営改革の遂行

1983年2月期の決算において連結決算で65億円の赤字を記録し、ダイエーの進むべき方向と中内の経営は見直しに迫られた。河島博副社長(当時)がダイエー再建の指揮を取り、これまでの「売上高」を重視した経営から「利益」を重視した経営へ軌道修正し、社内の意識を改めるように尽力した。この時の経営改革では「PCBの処理」と「3-4-5作戦」「V字型回復」(通称「V革」)が行われた。PCBとは当時ダイエー本体の足を引っ張っていたグループ企業で、Pはプランタン(百貨店)、Cはクラウン(音響機器メーカー)、Bはビッグエー(限定品ぞろえの倉庫型店舗)のことであった。これらをどう対処するかが検討された。結局、プランタンは銀座店以外をダイエーに移管し、クラウンは債権(62億円)放棄の上、ユニセフ(音響機器メーカー)に株式838万株を譲渡している。ビッグエーは累積赤字をダイエーが清算して新会社とした。「3-4-5作戦」とは在庫を3割、ロスを4割、売価変更を5割削減することを目標に経営の改善に努めたものであった。「V革」のネーミングは「勝利」(victory)から取られており、赤字から黒字へ転換させることであり、3-4-5作戦の延長線上にあり、発展的解消させた戦略であった。



こうした一連の経営改革により、ダイエーの業績は好転したといわれる。<sup>29)</sup>

その後、しばらくしてバブル経済が到来する。ダイエーは土地を担保に金融機関から間接金融により資金を調達し、70年代の高度経済成長期には地価の高騰で借入れの力を強めたことで、80年代後半のバブル期には新規事業に進出したり、先述の企業の多くを傘下に収めたりして、多角化を推進した。90年代に入るとバブル崩壊、冷戦の終焉、中国の体制・経済構造の変化による安価な商品が輸入されるなど日本経済を取り巻く環境が変化してきた。<sup>30)</sup> 本来ならその対応に追われるところであるが、バブル経済破綻後、忠実屋・ユニードを合併した1996年に中内は「資本主義経済では質より量が決定権を持つ」と言い、<sup>31)</sup>旧態依然とも言うべき姿勢のまま強気の経営を展開した。しかし、95年1月17日に起きた阪神淡路大震災の大きな被害もあり、<sup>32)</sup>98年2月には上場以来初の経常赤字258億2800万円を記録し、<sup>33)</sup>ダイエーの凋落は明らかとなった。

## 6 ダイエーの凋落と再建

1998年2月、ダイエーグループの有利子負債は2兆6000億円と発表された。1999年1月に味の素社長であった鳥羽<sup>なだす</sup>薫が社長に就任し、「3年で有利子負債を1兆円削減する」と宣言し、資産の売却を中心に経営体のスリム化を行うことを明らかにした。2000年1月にダイエー所有のローソン株を三菱商事に売却している。間髪入れずに同月末にはダイエーグループの保有するリクルート株を35.2%のうちの25.2%を約1000億円で売却することに決定した。ダイエーはグループのホテルの売却も進めた。00年7月21日、ダイエーは11店舗の閉鎖を発表した。7月26日には、ダイエー系のコンビニエンスストアであるローソンの東京・大阪証券取引所に上場させ、所有株を売却し、資金を調達した。こうしたリストラの展開を進めて再建策を練る中、ダイエー OMC のインサイダー取

引疑惑が浮上し、鳥羽は退任することとなる。<sup>34)</sup>

2001年1月10日、高木邦夫が社長に就任し、ダイエーの再建に尽力する。高木は総合スーパーの中に「目玉」となる商品の売り場を設置する「カテゴリー・バリュー・センター」(CVS)の建設を推進した。衣料品を買うならユニクロ、薬を買うならマツモトキヨシなどという欲しい商品と小売店のイメージが直結している現在、そうしたものがダイエーにはなく、「何でもあるが、どれも欲しい物がない」という状態にあると高木は考え、これを改めなければならないと強調した。<sup>35)</sup> また、01年1月30日の株主総会が開かれた際に株主から「ダイエーのてんぷらや焼き魚はまずすぎる。もっといい油を使いなはれ」といった発言もあり、<sup>36)</sup>ダイエーの商品は品質低下を招いており、消費者から受け入れられなくなっていた。資産の売却を進めるだけでなく、収益力、営業力の回復が課題となった。それでも資産の売却はとめるわけにいかず、2月、8月にローソンの株式を売却し、12月に子会社のオレンジページをJR東日本に売却した。03年1月には新浦安オリエンタルホテルなどグループのホテルをボールドマンサックスに売却し、12月には福岡の球場・ホテルをアメリカのコロニーキャピタルに売却を決めた。さらに3月には希望退職者1000人を募集した。しかし、営業力の回復、本業の建て直しは思うように進まず、金融機関は度重なる金融支援の要請もあり、産業再生機構による経営再建を主張した。<sup>37)</sup> 高木は何としても民間のことは民間で解決するべきであると抵抗したが、04年年末に産業再生機構による支援が決定し、さらに05年3月に再建のスポンサーが丸紅、アドバテックアドバンスの連合に決定した。<sup>38)</sup>その後、ダイエーの社長の選定は難航した。4月に樋口泰行が就任し、ダイエーの再建を引き継いだ。<sup>39)</sup>

### Ⅲ 模倣的経営と両者の経営の差異

#### 1 大衆本意主義と多角化の展開

以上、ダイエーの沿革をみてきたが、中内の経営について小林流経営を模倣した部分についてみていこう。「流通革命」を目指し、メーカーの手から離れた商品の価格は消費者によって決められることを主張してきたことや「安売り哲学」を実行に移したことは「大衆」に焦点を当てた小林流の経営を実践したといえる。上述の関東進出のレインボー作戦について中内は「都心よりこれから発展する郊外に店を出していこうということだった。一戸建て住宅を郊外に買い、これからローンを払っていかなくてはならないという、まあダイエーのような店を一番必要としているのではないかと思われる人たちの住んでいる地域に店を出して行こうと考えたんだな」と語った。<sup>40)</sup> こうした「郊外」に注目した点も小林が箕面有馬の田園鉄道を敷いた行動を参考にしていると言えよう。また一般庶民、サラリーマン層をターゲットとした点はまさに小林の「大衆本意主義」による経営を実践しようとしたと思われる。

それと多角化についても中内は小林流経営を実践している。リテイル部門の拡大と多角的経営の推進は、牛肉を安売りする→ステーキを食べたくなりフォルクスに行く→食事の後は宿泊するホテルが必要となる→ホテルではカラオケやファーストフードの店舗が必要となる、というような繋がりが根底にある。事業間の「シナジー効果」を期待した戦略を展開したのであるが、「こうしたやり方は阪急グループの創業者小林一三さんが考えられたことですがね。本質的にはダイエーも阪急の路線と一緒ですわね」(下線-引用者)と模倣的経営を実践していることを中内は明言している。<sup>41)</sup>

#### 2 非合理的側面と堅実性の欠如

ダイエーが推し進めた企業の合併は、経営不振に陥り救済を求められて実現したケースもあり、

中内の「たのまれれば業界の盟主としてお引き受けをする」という信念からの行動であったとも言われている。<sup>42)</sup>「頼まれれば引き受ける」ということは業界内での「面子」や「義理」を重んじた行動であろう。また、先述のPCBの処理に際しては中内は「親にとっては出来の悪いPCBほどかわいいものはない」と述べており、<sup>43)</sup>元ダイエー常務で現在東武ストア社長の玉置貴雄は、赤字店閉鎖の意見が起ると中内には「店は我が子」という思いが強くあり、「愛着がものすごく、断固として嫌がった」と当時を回顧している。<sup>44)</sup>こうした経営戦略の転換や事業の縮小に迫られた時には、「情」に流されている部分が中内には見られる。さらに三洋電機の井植歳男が「事業欲と性欲は持って生まれたものだから抑えがたい」という「事業性欲論」を唱えたが、中内はこれを支持し「消費者主権を確立するために借金してでも関連事業を展開する」ことを通した。<sup>45)</sup>このように「面子」、「義理」、「情」、「欲望」に流された経営や事業展開は「合理性」を欠いている。小林流の経営とは異なる点であろう。また不採算事業からの撤退についての判断を鈍らせることにもつながったであろう。さらに「借金」をしてでもという点は「堅実性」に欠けていた。勿論、無借金経営の会社は全くないといって良いし、借入れのある会社が全て危険とは限らない。しかし、今日の惨状を見ればやはり危険な考え方であったといえよう。借金体質以外にも、弟・力が「私の退社後、ダイエーは堰を切ったように各地に出店し、多くの事業に進出していった。百貨店、プロ野球、新歌舞伎座、清掃会社、多数の食堂会社、ビジネスホテル、都市ホテルなど。しかし、十分な調査や検討が行われたのか。また、本当にダイエーが取り組む必要がある事業だったのか」と述べ、<sup>46)</sup>兄の不用意な拡大路線を批判しているが、「調査や検討」という言葉に表れているように、周到な準備をしてから行動に移した慎重な小林とはかけ離れた部分であり、兄・功にはやはり「堅実性」に欠ける部分も見受

けられる。

### おわりに

以上、小林一三の経営と中内切の経営とを見てきたが、中内が小林と全く同じことを実践したわけではないが、かなりの部分で小林の発想をダイエーの経営に取り入れた。中内が身命を賭して価格の決定権をメーカーから小売業に奪取しようとしたことは、「大衆」に焦点をあてた経営を実践し、大衆消費社会の形成に大きく寄与した点で評価できよう。しかし、ダイエーの巨大化は堅実性に欠き、出店のペースを上げ、多角化を推進した点に問題があった。面子を保ったり、情にかられた非合理的な面もあり、不採算事業の撤退の意思決定を遅らせたこともダイエーを危機に陥らせた。「事業欲」が先行して、最終的にはダイエーは修復のできない状態に陥り、いつしか消費者へのサービスの低下を招き、「大衆」の利益を考える経営であったはずが、その逆の結果となり消費者の心が離れていったといえよう。また、従業員、株主、地域への影響を考えると、相当な不利益をもたらしたのも事実である。従業員に対しては、度重なる希望退職者の募集などリストラが決行された。従業員数は阪神大震災の年である1995年2月と2004年2月の10年間を比較するとほぼ半減した。<sup>47)</sup> 株主に対しては株価下落によるデメリットも挙げられ、同社の株価はバブル経済の膨張期である1989年以降下落傾向にある。同じ小売業のイトーヨーカ堂やイオンと比較すると大きく差がつくようになった。<sup>48)</sup> また周辺地域に対しては、ダイエーの魅力は低下しても、その近傍にダイエー以外の商業施設がない場合もあり、経営再建のために急遽店舗が閉鎖されることには「困る」という声も多く、不利益をもたらしている。<sup>49)</sup> その他、賃借物件の店舗を閉鎖した時、その後のテナントが決まっていなかったこともあり、オーナーが困惑していることもあるという。<sup>50)</sup> 力は兄の経営について「事業の失敗が…経済社会にどれだけ大きな被害

をかけてしまったか。経営者の責任の重さを痛感する」と述べており、<sup>51)</sup> 全くうなずけることである。

### 註

- 1) エコノミスト編集部『高度成長期への証言』下巻、日本経済評論社、1999年、p.44.
- 2) この辺の記述は、小林一三翁追想記録編纂委員会『小林一三翁の追想』1961年、pp.2-6、小林一三『逸翁自叙伝』産業経済新聞社、1951年、新田宗雄『東京電燈株式会社開業五十年史』東京電燈株式会社、1936年の「歴代重役」などをもとにしている。
- 3) 森川英正・中村青志・前田和利・杉山和雄・石川健次郎『日本の企業化 (3) 昭和篇』有斐閣新書、pp.126-130. 百貨店の経営については、pp.114-117.
- 4) 今日ではその映像をDVD『日本の記録－映像百年史－』第6巻、UNIVERSALで確認できる。
- 5) 前掲『高度成長期への証言』下巻、p.44.
- 6) 小林一三『私の生き方』大和出版、1992年、p.196.
- 7) 前掲『逸翁自叙伝』p.191-196.
- 8) 中内切『流通革命は終わらない』日本経済新聞社、2000年、pp.16-39、pp.43-44.
- 9) 同上書 pp.44-49.
- 10) 中内切『わが安売り哲学』日本経済新聞社、pp.123-126.
- 11) 前掲『流通革命は終わらない』p.69.
- 12) 1974年に洗剤の再販は廃止となり、花王は翌年からダイエーとの取引を再開した。松下電器とは最終的に和解している。ダイエーが1993年に松下電器と取引引きのあった忠実屋を合併することで和解の方向に動き、1994年に30年ぶりの取引引きが再開された。以上、矢作敏行『現代流通－理論とケースで学ぶ－』有斐閣アルマ、2003年、pp.203-205. 前掲『流通革命は終わらない』p.79を参照されたし。
- 13) 株式会社ダイエー社史編纂室『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』アシーネ、1992年 pp.160-166.
- 14) 前掲『流通革命は終わらない』p.73.
- 15) 前掲『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』pp.295-302.
- 16) 中内切・上之郷利昭『中内切の戦いはこれからだ－21世紀への挑戦的経営－』経済界、1987年、pp.78-79.
- 17) 前掲『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』p.295.
- 18) 前掲『流通革命は終わらない』p.62.
- 19) 中内力『選択－すべては出会いから生まれた－』神戸新聞総合出版センター、2004年、p.14.
- 20) 前掲『流通革命は終わらない』p.63. 前掲『選択－すべては出会いから生まれた－』p.34.
- 21) 同上『流通革命は終わらない』、pp.81-83.
- 22) 同上『流通革命は終わらない』、p.83.

- 23) 前掲『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』p.326-328. pp.338-340. pp.344-345. pp.368-369. pp.371-375.
- 24) 同上書、p.128.p.132.
- 25) 前掲『流通革命は終わらない』p.104.
- 26) 前掲『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』p.362.
- 27) 同上書、p.379、pp.382-387.
- 28) この辺の記述は前掲『流通革命は終わらない』p.104-109、同上書、pp.313-319をもとにしている。
- 29) この辺の記述は同上『流通革命は終わらない』pp.100-104、丸山高行『ダイエー解剖』ばる出版 pp.44-81、ダイエー『有価証券報告書総覧』1984年、p.14、『同』1985年、p.14をもとにしている。
- 30) 日本経済新聞社編『ドキュメント ダイエー落城』日本経済新聞社、2004年、pp.298-299.
- 31) 「日本経済新聞」2005年10月7日付、夕刊。
- 32) ダイエー『有価証券報告書総覧』1995年、p.60には「阪神・淡路大震災の被災に係わる損失」として固定資産除去損78億5200万円、商品廃棄処分損84億8200万円、リース解約損他40億7700万円と記録されている。
- 33) ダイエー『有価証券報告書』1998年、p.2.
- 34) この辺の記述は『エコノミスト』1998年11月24日号、pp.41-47。「日経流通新聞」2000年1月18日付、22日付、25日付、4月1日付、「日本経済新聞」2000年6月20日付、朝刊をもとにしている。
- 35) 小学館文庫編集部『ダイエーに残った男たちの「乾坤一擲」』小学館文庫、2001年、pp.10-15.
- 36) 「日本流通新聞」2001年2月1日付。
- 37) 田畑俊明『ダイエーの蹉跌-企業参謀の告白-』日経BP出版センター、2005年、pp.204-207.
- 38) 「日本経済新聞」2005年3月8日付、朝刊。
- 39) 同上、2005年4月14日付、夕刊。
- 40) 前掲『中内切の戦いはこれからだ-21世紀への挑戦的経営-』p.79.
- 41) 林薫『ダイエーグループ』日本実業出版社、1996年、pp.60-62.
- 42) 「日経流通新聞」2001年2月1日付。
- 43) 前掲『流通革命は終わらない』p.103.
- 44) 「日本経済新聞」2005年10月7日付、夕刊。
- 45) 前掲『流通革命は終わらない』p.84.
- 46) 前掲『選択-すべては出会いから生まれた-』p.15.
- 47) 従業員数(パート除く)の推移は1995年2月には21,475人であったが、96年2月、16,612人、97年2月、16,686人、98年2月、16,929人、99年2月、15,603人、2000年2月、13,776人、01年2月、12,505人、02年2月、11,015人、03年2月、10,314人、04年2月、10,190人となっている(ダイエー『有価証券報告書総覧』1999年、p.2、『同』2004年、p.3)。
- 48) ダイエーの凋落が明らかとなった1998年からの株価(高値・安値、単位は円、丸数字は月)を参考までに挙げておこう。ダイエーは98年(795②・264⑥)、99年(550⑦・272③)、2000年(589①・135⑪)、01年(303⑤・69⑫)と推移しているのに対し、イトーヨーカ堂は98年(8010⑪・5800⑥)、99年(12700⑪・6580③)、2000年(11500①・4520⑩)、01年(7390⑤・3660⑨)、02年(6950⑤・3170⑪)、イオンは98年(2850⑦・1420①)、99年(2580④・1715⑫)、2000年(2535⑫・1326③)、01年(3320⑧・2030⑨)、02年(3800⑤・2315②)と推移している(『日経会社情報』2001年秋号CD-ROM、『会社四季報』2004年第1集、p.1451、pp.1452-1453)。
- 49) 「日本経済新聞」2005年5月30日付、朝刊。
- 50) 「日経流通新聞」2000年7月4日付は水沢店(岩手県)が1998年10月に閉店したが、跡地利用を巡って地元とダイエーとの間での話がまとまっていないことを報じた。また「日本経済新聞」2005年10月7日付、朝刊、〔近畿経済B〕面は、兵庫県の明石、垂水、ハーバーランドなど5店が閉鎖されることが発表されたが、後の賃借契約が決まっていないことを報じている。
- 51) 前掲『選択-すべては出会いから生まれた-』p.15.