

成長期におけるダイエーと商社の関係

— 1960年代と1970年代を中心に —

平井 岳 哉

はじめに

本稿は、ダイエーの成長期にあたる1960年代および1970年代に焦点を当てて取引などを含めて商社との関係を考察するものである。

流通革命の当事者として世に出てきたダイエーの中内功社長は、自著『わが安売り哲学』において「問屋は同盟軍にはならない」と宣言している。この著書での問屋の定義は、自立的な経営ができないためにメーカーの支援を受けている仲介業者を意味し、商社を包含している。この見方は極論すぎるが、中内にとって、問屋および商社は自社とは相容れない存在であった⁽¹⁾。

というのも、価格決定権をメーカーから消費者の代理人である自分たち流通業者に移行させたいと考えている中内にとって、問屋はメーカーの代理者（同盟）であり、同時にメーカーと流通業者（および消費者）の中間に位置することによって流通業者の仕入れコストをつり上げる当事者となっていたからである。しかし、こうした片意地的な姿勢は、創業直後からの自社の成長を受けて、すぐさま方針変更を強いられることになった。自社の成長によって、商品の大量かつ安定的な調達に至る命題となり、複数の大手の問屋および商社との関係構築はダイエーにとって不可避なものとなっていった。

本稿は、商社に対して二律背反的な考えを持っていたと思われる中内功社長のもと、成長期のダイエーが商社との間にどのような関係を構築していたかを考察するものである。

1 日本におけるスーパーマーケットの誕生とダイエーの成長

(1) スーパーマーケットの誕生

アメリカで戦前に生まれ、1960年代から日本で普及したスーパーマーケットのビジネスモデルは、

百貨店（デパートメントストア）や一般小売店などの既存店舗と比較していくつかの点で革新性を有していた。

1つは、販売面（売り方）での革新として、対面販売（有人販売）からセルフサービス販売（無人販売）の採用である。実現させるためには、①事前包装済み（プラスチック製のトレイやラップによってブリパッケージされている）で価格も表示された商品、②それぞれの商品専用の陳列棚や什器、③冷凍・冷蔵などの温度管理が可能な設備、④店内でのカゴやカートの利用、⑤レジスターによる購入品の一括精算など、個々の要素の実現が必要であった⁽²⁾。

第2に、経営面での革新として、多店舗化（チェーンストア化）があげられる。多店舗化は百貨店も行っていたが、店舗数の比較でスーパーマーケットは百貨店をはるかに上回っていた。この目的は、百貨店より小規模な店舗であっても分散的に多店舗化することによって企業全体として売上げの拡大を実現し、あわせて商品仕入れの集中化を図ることによって規模の経済性を発揮して仕入れコストを大幅に低減させることであった。百貨店とは異なる商品の薄利多売の考えは、この仕入れコストの低さによって成り立つものであった。

第3に、品揃えでの革新である。消費者のニーズに対応して取扱商品の幅を広げていく対応であり、この考えは百貨店と同様である。一方で、アメリカの初期のスーパーマーケットでは、食品が大半を占める専門店型の経営形態が見られた。その後アメリカでは、衣料品や雑貨など商品部門別に専門のチェーンストアの発展がみられた。これに対して、日本では、食品を基本としながらも消費者の購買行動を勘案して、初期の時期から同じ店舗内に衣料品、雑貨、日用品、電気製品、家具などの非食品類を拡充して総合的に商品を取り扱う総合スーパーマーケット（GMS：General Merchandise Store）

を志向した。

こうしてみると、日本のスーパーマーケット企業は百貨店や一般小売店など既存店舗との差別化を図るとともに、アメリカ型スーパーマーケットをそのまま国内市場に導入するのではなく、日本型スーパーマーケットへの独自の修正を行って、同業他社との競争をしながら成長を実現したことが考えられる。

(2) ダイエーの成長

ダイエーは1957年9月、大阪の京阪線沿線の千林駅前において小規模店舗で創業した。当時はディスカウントタイプのドラッグストアであった。これは、創業者である中内功の父親が神戸でサカエ薬品という会社で薬の販売を手がけており、生家から独立して自前のドラッグストアの展開を構想して開店したものであった⁽³⁾。

千林店で販売する商品には、日用雑貨や缶・瓶詰め食品もあったが、薬や化粧品が中心であった。しかし、近隣に同業のドラッグストアがあったため、店の売上は開業直後から徐々に低落し、ダイエーでは打開策として、開店2ヶ月後頃からバラ菓子の販売に踏み切った。国民生活もようやく余裕らしきものができつつあったこの時期、消費者の購買意欲を刺激した菓子の安売りはダイエーに大成功をもたらし、売上高は拡大した。ドラッグストアでスタートしたものの、ライバル店舗との差別化と消費者の誘引のために行ったバラ菓子の安売りが成功し、ダイエーはこれ以降、食品など品揃えの拡大を通じてドラッグストアからスーパーマーケットへ業態変化を遂げていった。

ダイエーがスーパーマーケットとしての業態を確立したのは、1958年12月に開店した三宮店での成功によるものであった。神戸・三宮センター街の東端に開店した店舗は千林店でのスタイルを踏襲し、当初は薬品、化粧品、雑貨、日用品、菓子類の商品構成でスタートした。三宮店は連日多くの客を集めて繁盛し、店舗は早くも飽和状態となった。このため近くの場所を確保したダイエーは、三宮店が開店してわずか5ヶ月後の1959年4月にそれまでの店舗の近くに新店舗をオープンし、旧店舗を閉鎖した。新店舗となった三宮店は木造2階建てで、広さは約170坪もあり、1階が売場、2階を事務所と倉

庫とした。翌年には2階も売場に拡張して、事務所と倉庫は外部に移転した。

これ以降、ダイエーは売場面積の拡大に伴って、品揃えの総合化を進めた。1959年4月、新三宮店の開店と同時に靴下・肌着など「衣料品」の取り扱いを開始した。次いで1959年6月には三宮店の1階の売場拡張に伴い、集客の目玉商品として「精肉」の取り扱いを始めた。売上は伸長し、その年の売上高は14億円を超えた。翌1960年からは「電気製品」、「ハム・ソーセージ」を加え、夏・冬ごとに「中元・歳暮贈答品コーナー」も設置した。

1961年4月、店舗の斜め向かいにあった映画館を買収して、三宮店の総売場面積は740坪（旧館360坪、新館380坪）と、当時としては名実ともに日本最大のスーパーマーケットの店舗となった。これに伴い、旧館1階は食品、化粧品、薬品、2階は電気製品、日用品とする一方で、新館1階は「紳士用品」と「婦人用品」、2階は「婦人用衣料品（ブラウス、スラックス、シャツ、セーターなど）」、地下1階は「子供・ベビー用品」とするなど、衣料品分野での商品ラインアップを拡充した。積極策は成功し、新館の売上は伸長して、この年のダイエーの年間売上高は50億円を超えた。

三宮店の拡充と並行して、1960年11月には三国店をオープンさせ、「鮮魚」および「青果」の取り扱いを始めた。ダイエーではこれ以降、1961年には板宿店、千林店、西神戸店と急ピッチで多店舗化も進めた。1963年7月には三宮店をさらに拡充させ、大型スーパーマーケットの店舗と専門店を併設した一大ショッピングセンターをオープンさせた。この際、食品売場を移動させて三宮店でも魚類および青果の販売を始めるとともに、「家具」の取り扱いも開始した。また品揃えの総合化とあわせて、1963年には本部機構、流通センター、コンピューターセンター、食肉加工センターなどのバックヤードにおける物流管理体制も整えた。

1960年代以降、ダイエーは日本最大のスーパーマーケット企業としての地位を不動のものにした。関西にとどまらず、1963年には福岡・天神への出店、翌1964年には中小スーパーマーケット企業であった一徳を買収することによって東京へ出店というように、日本初の全国チェーンストアを目指して各地で積極的な店舗展開を実施した。1968年には、

首都圏への攻勢を本格化する基本戦略としてレインボー作戦を発表した。この計画は都心から30～50キロ圏内に虹がかかるように半円形に大型店舗網を作る構想であり、赤羽店や原町田店などがこの計画に基づいて開店した店舗である。

この後もダイエーは急成長を継続し、創業15周年にあたる1972年には、8月期決算（当時は年2回決算）において売上高1359億円（年間では3052億円）を記録し、三越の1305億円を抜いて小売業界日本一の座についた⁽⁴⁾。（図表1参照）

図表1 ダイエーの業績推移

年	売上高 (百万円)	店舗数 (店)	従業員数・社員		事業のトピック的な出来事
			人数(人)	パート比率(%)	
1957	31	1	13		主婦の店ダイエーが大阪・千林に開店。取り扱いは化粧品・薬品・雑貨・菓子。
1958	209	2			
1959	1,421	2			三宮店移転、精肉・衣料品・日用品の取り扱い。味の素が卸経由の製品販売を認める。
1960	3,167	3			鮮魚・青果・電気製品の取り扱い。中元・歳暮贈答品売場開設。
1961	7,720	6			店舗拡張で三宮店は当時日本最大のスーパーに。
1962	11,926	7	1,000		東洋紡とカッターシャツ開発（プライベートブランド。当時はストアブランド）。
1963	18,377	15	1,200		西宮本社社屋完成。福岡天神店開店（福岡進出）。家具の取り扱い。大卒定期採用開始で大卒1期生入社。
1964	26,642	20			東京の中堅スーパーの一徳を買収（4店出店、東京進出）。岡山・松山に開店。
1965	32,899	21	2,500		
1966	39,225	24			
1967	51,562	30	3,500		大手家電メーカーのヤミ再販を政府に直訴（松下電器産業と対立）。川口店開店（首都圏での本格店な出店）。
1968	72,107	34	4,500		首都圏レインボー作戦発表。日本初の本格郊外型SC（ショッピングセンター）を大阪府香里に開店。
1969	91,602	44			本部を西宮から大阪市中津に移転。原町田店開店。紳士服専門店のロベルト設立。
1970	143,662	58	9,660		酒類販売を開始。ドムドム（ファストフード）・フォルクス（ステークレストラン）設立。5万円台のカラーテレビ（ブランド名プブ）発売。
1971	207,113	75	11,873		大証2部に株式上場。福岡ショッパーズプラザ開店（当時日本最大規模）。
1972	305,198	90	13,805		大証1部に指定替え。東証1部に株式上場。三越を抜いて小売売上高日本一。山形店開店（東北進出）。ダイエーパールリッジ店開店（海外出店第1号として米国進出）。
1973	476,598	111	19,749		札幌店開店（北海道進出）。大規模店舗小売法制定（翌年施行）。
1974	639,980	119	19,644		ローソンミルク社と業務提携（コンビニエンスストアのノウハウ導入）。
1975	705,996	129	19,026		目黒・碑文谷店開店。同店では新商品分類を実施（問屋・メーカーの素材別から消費者の生活場面別の分類に）。ローソン桜塚店開店（コンビニ第1号店）。クレジットカードの取り扱い開始。
1976	788,496	137	17,818	36.6	
1977	876,273	146	17,447	40.8	
1978	940,469	151	17,187	43.7	ノーブランド商品（ストアブランドより安価）の発売。ダイエーオレンジカード発行。
1979	1,025,939	159	17,405	46.4	ビッグエー（ディスカウントショップ）開店。十字屋と提携の基本合意。
1980	1,133,960	169	17,268	50.1	小売業初の売上高1兆円突破。
1981	1,216,065	159	15,390	53.1	ポートピアにパビリオン出展。九州ダイエーに店舗17店譲渡。プランタン1号店（三宮店）開店。
1982	1,232,250	162	15,009	54.4	ハワイ・アラモアナショッピングセンター取得。
1983	1,251,900	166	13,970	55.8	
1984	1,282,678	157	13,646	56.8	ほっかほっか亭と業務提携。
1985	1,373,559	164	14,601	56.4	生活便利マガジンのオレンジページ発行。
1986	1,446,211	169	14,837	58.3	
1987	1,550,314	177	15,544	59.3	ミシンメーカーのリッカーの再建支援。
1988	1,675,323	185	15,998	57.7	プロ野球の球団買収（福岡ダイエーホークス）。
1989	1,777,335	189	16,151	59.3	
1990	1,842,088	191	16,797	59.2	忠実屋と業務提携。

出典：株式会社ダイエー『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』1992年P287～322。

2 成長期のダイエーにおける食品問屋および商社との関係

(1) 食品調達における食品問屋との取引とその活用方法

ダイエーでは、創業時から食品問屋と取引を行っていた。その際、①食品メーカーの販売代理店となっている食品問屋から商品を調達する以外に、様々な場面で食品問屋を活用した。たとえば、②特定の食品メーカーの商品に関して、ダイエーとの直接取引を認めさせるための手段として、バイヤーを使って全国各地の食品問屋から大量に仕入れる。このほか、③食品メーカーがダイエーとの直接取引を公式に認めにくい場合に、そのダミー的な販売経路として特定の食品問屋を介在させることなどである。

②の該当商品の事例として、森永乳業の粉ミルクがあげられる。ダイエーでは自社店舗での目玉商品になると狙いをつけた商品に関して、その製造元である食品メーカーに対して直接取引を要求する交渉をまず行った。交渉がうまくいかなかった場合、ダイエーでは食品メーカーが直接取引を認めるまで自社店舗で特定商品を他の店舗より安価で売り続ける作戦を実行した。森永乳業の場合、ダイエーでは交渉が決裂するやいなや、全国のバイヤーに要請して戦略備蓄として商品集めを行った。仮に森永乳業サイドがダイエーの店舗で商品を買占めるようなことが起きて店頭から商品がなくなった時でも、在庫分の商品を次々に店頭に出すとともに商品を全国から買い集め続けた。こうしたことを3、4ヶ月繰り返した結果、森永製菓が最終的に歩み寄り、ある程度の価格差を認める形でダイエーとの仕入れ商談に応じるようになった。商品仕入れを担当していた者の証言では、ダイエーはいくつもの商品で同じ戦法を使い、食品メーカーとの我慢比べにおいて一度も負けたことがなかったという⁽⁵⁾。

③のケースでは、味の素（味の素株式会社の製造販売している調味料としての「味の素」）の事例があげられる。ダイエー三宮店の開店した時期（1959年頃）、ダイエーに対して食品問屋の神味が味の素を納入していた。神味では味の素を他の食品問屋から仕入れて、出所がわからないようにしてダイエーに納入したため、味の素株式会社からすると自社商品がダイエーにおいて割安料金で販売され、問屋や小売店から苦情が来ていたにもかかわらず、販売

ルートがつかめず対応に困っていた。ついには神味の社長が味の素株式会社の鈴木三郎助会長に対してダイエーを一度見てほしい旨を直訴した。それを受けて、1960年に鈴木会長は関西方面の視察の際にダイエー三宮店に来店するとともに、中内功社長と話し合いの場をもった。会談後、鈴木会長はスーパーマーケットの将来性を見通してダイエーへの商品供給を自社大阪支店長に対して指示した。現場では他の問屋への影響を考え、味の素本社自体は直接取引の存在をまったくあずかり知らぬ形にして、神味を経由してダイエーに商品を供給することになった。これにより、神味は1980年代頃までダイエーへ味の素の商品納入を一手に引き受けることになった⁽⁶⁾。

(2) スーパーマーケット企業における商社の位置づけ

創業後、いまだ小規模であったスーパーマーケット企業にとって、総合商社等との関係構築は、取引を通じて特定商社への依存性を高めてその商社の経営の影響下に入ってしまうのではないかと危惧の念を抱かせるものであった。また、薄利多売で売上げと利益を積み上げるスーパーマーケット企業にとって、商社はメーカーとスーパーマーケットの間に位置して取引仲介料をとる主体であり、調達コストを押し上げる要因になることから取引での介在をできるだけ忌避すべき存在でもあった。そのためもあって、主力商品である食品の調達にあたっては、ダイエーは企業規模が小さい食品問屋を複数、取引相手としていた。

しかし、自社の急速な事業拡大により、スーパーマーケット企業では品揃えの拡大と各商品の大量調達が喫緊の経営課題となった。こうしたことから、多様な商品を取り扱い、しかも信用・資金・人材・情報などの面で実績と蓄積を持つ商社との取引構築は、スーパーマーケット企業において自社の経営拡大のため不可避なものとなった。一方、商社にとっても、スーパーマーケット企業は食品・衣料品など自社の取扱商品の販路拡大に直結する魅力的な取引相手であった。

このため1960年代後半頃から、スーパーマーケット企業と商社の間では相次いで提携関係の構築がみられた。商社からみた場合、その方法として、大別すると商品提供と資金提供の2つのアプローチ

があった。後者の資金提供の中には、設備・仕器のリースを通じた取引も含まれる⁽⁷⁾。(図表2参照)

図表2 商社の主な提携先スーパーマーケット企業

商社	商品供給提携	資金提携(リースを含む)
三菱商事	西友ストア、サンコー	西友ストア、ジャスコ、サンコー、コマストア、東京スーパー
三井物産	西友ストア、淵上丸栄、サンコー、魚力スーパー、東海スーパー、ほていや	西友ストア、淵上丸栄、マルベニ、マルダイスーパー、サンコー、魚力スーパー
丸 紅	忠実屋、ダイエー、淵上丸栄	忠実屋、いずみや、ジャスコ
伊藤忠商事	ダイエー、西友ストア、淵上丸栄、長崎屋、十字屋、イトーヨーカ堂	西友ストア、マイマート、サニー
東洋棉花	ダイエー	

注1：1969年時、丸紅の社名は改称前の丸紅飯田である(1972年に改称)。

出典：八代文子「食品における商社の役割」『食品工業』1969年8月15日 光琳 P61～64。

(3) 1969年における総合商社3社との提携

①東洋棉花、伊藤忠商事、丸紅との業務提携

ダイエーは、1969年3月から4月にかけて東洋棉花、伊藤忠商事、丸紅(1972年に丸紅飯田から丸紅に改称、本稿では丸紅を使用)の3社と相次いで業務提携を結んだ。ダイエーの狙いは、自社の取扱商品のうち食品に比べると弱いとされていた繊維部門での業績向上を図る目的があった。中内功は、もともと特定の商社と業務提携を結ぶことを批判し続けてきた。そのため提携の発表にあたって、「これはあくまで商品取引で友好を深めるというだけのことで、資金的援助やリースを受けてヒモつきになることではない。この関係は商品の良し悪しにより強くもなれば弱くもなる」と発言し、3社を競わせつつ是非々々な対応をとる旨を表明していた⁽⁸⁾。

3社との提携内容は、以下の通りであった。東洋棉花とは、(a) 新規商品ならびに事業について相互に研究・開発する。(b) 東洋棉花はダイエーの計画する店舗拡大のために、必要に応じて設備のリース、建設費の延べ払い、土地斡旋などについて協力する。(c) 東洋棉花は合理的な物資流通ルート確立についてダイエーとともに検討して便宜を図る。(d) 両企業間の協力促進の実をあげるために、東洋棉花はダイエー担当の専任者を定めて協力するなどであった。提携時、東洋棉花のダイエー向け年間取扱高は30億円であった⁽⁹⁾。

伊藤忠商事との提携内容は、(a) 新規商品の開発を共同で行い、海外製品の輸入供給を伊藤忠商事が行う。(b) 店舗の建設、設備のリースなどの面で伊藤忠商事は協力する。(c) 伊藤忠商事は社内にダイエー専門の窓口を設けるほか、繊維・食品などの担当者をダイエーに派遣するというものであった。また丸紅との提携は、東洋棉花や伊藤忠商事とほぼ同じ内容であった。丸紅は提携以前にすでにダイエーとの間でサンキストレモンの集中買い付けやうなぎの共同養殖など具体的な事業を行っていた。

②東洋棉花の対応

東洋棉花とダイエーの取引実績では、1960年には東洋棉花が仕入れたミカンの缶詰に「ダイエーミカン」と銘打って販売していた。この商品は、ダイエーにおける初の自社ブランド商品でもあった。東洋棉花は東海銀行との間で融資や株式の持ち合いを通じて親しい関係にあった。ダイエーの三宮店の拡張にあたっては東海銀行が多額の融資を行っており、東洋棉花がダイエーと関係を持つようになったきっかけは、東海銀行からの紹介であったものと考えられる⁽¹⁰⁾。

東洋棉花では、スーパーマーケット業界の有力企業として成長しているダイエーとの関係を緊密にするべく、同社香川英史社長をはじめとした役員達がダイエーの役員との会合を重ねるなど接近を図った。1969年2月には社内にスーパー開発委員会を設置し、ダイエー担当部長を設置した。ダイエーでは1963年に西宮に本部を完成させたが、東洋棉花ではダイエーが本部を動かしたいとの希望を聞きつけ、その移転先を斡旋している(1969年11月に、ダイエーは本部を大阪市の中津に移転)。1968年には量販店や小売店への販売を行う子会社として、トーマン食品を設立した(1970年には大阪支店も開設)。その後1970年9月には、東洋棉花、ダイエー、東海銀行、千代田生命保険、千代田火災海上保険が共同してデベロッパース社のダイトー開発を設立した(資本金5000万円、東洋棉花の出資比率は19%)。ダイトー開発の第1号プロジェクトは大阪の京橋ショッピングプラザであり、同店は1971年11月にオープンした⁽¹¹⁾。

このほか、東洋棉花はダイエーが全国各地に進出する際の店舗用不動産の提供やテナントの斡旋に力を入れた。1973年11月に竣工した新潟市の万代シ

ティでは、東洋棉花はダイエーと新潟市や新潟交通との交渉における仲介役を果たし、キーテナントとしてのダイエーの店舗開設を支援した⁽¹²⁾。

③伊藤忠商事、丸紅の対応

伊藤忠商事では1968年末にスーパー対策特別委員会を発足させていたが、ダイエーとの提携とともに新たに社内に繊維販売促進室を設けた⁽¹³⁾。

伊藤忠商事は、1975年に全額出資会社として伊藤忠アパレルを設立した。伊藤忠商事では繊維二次製品の直接販売を中止して、同社による販売に全面的に切り替えた。1977年3月期には伊藤忠アパレルの売上高は235億円に達し、そのうち約9割の200億円強は大手スーパーマーケット向けで占められている。このうちダイエーへの納入額は年間75億円に達するとされている⁽¹⁴⁾。

伊藤忠商事では、外国企業とダイエーの共同事業（合弁企業の設立）や技術導入などの提携交渉にあたって仲介役を務めた。たとえば、アメリカの高級婦人服専門店のジョセフ・マグニンとダイエーの提携では、合弁事業会社であるジョセフ・マグニン・ジャパンの設立にあたって、伊藤忠商事は出資を行っている（出資比率はジョセフ・マグニン40%、ダイエー50%、伊藤忠商事10%）。その後同社は、原宿店（第1号店、1973年10月）、銀座店（第2号店、1974年10月）を開店している。またアメリカのサウスランドとのセブンイレブンをめぐる提携も、伊藤忠商事はイトーヨーカ堂より先にダイエーへ話を持ち込んだとされている。伊藤忠商事が国内流通企業の2社に話を持ち込むことによって両天秤にかけるとともに双方に交渉判断を急かしたとも考えられるが、ダイエーは業界トップ企業であるがゆえに、伊藤忠商事のみならず他の商社や外資系企業から提携話が次々に舞い込んでくる立場にあったものと考えられる⁽¹⁵⁾。

丸紅でも、各営業部からスタッフを選んで食品統括部を中心にスーパーマーケット担当のプロジェクトチームを設置した。1968年には、食品問屋の鈴藤商店および山本安彦商店と共同で量販店向け専門問屋の東京グロサリーを設立するとともに、ダイエー向け配送専門会社のエンゼルを設立した。1969年には、日本水産の国内販売会社であるヒノマル日水の株式を買収した。1972年には、商品の

保管ならびに量販店・百貨店などへの配送を行う丸紅繊維流通センターおよび丸紅食品流通センターをそれぞれ設立した⁽¹⁶⁾。

また丸紅は、首都圏の中堅スーパーの十字屋が1970年代に多店舗化などの設備投資がかさんで業績が悪化した際に、株式を買い増すなど経営支援に乗り出していた。1976年に丸紅は、ダイエーから十字屋の株式の買い取りと同社との提携を申し込まれた。丸紅は検討後にダイエーへ保有株式を売却し、十字屋はその後ダイエーの傘下に入った。株式の売買を通じて、丸紅はダイエーに便宜をはかったことになる。本稿の対象時期から逸脱しているため、概略での記述にとどめるが、1994年にダイエーと丸紅は、広範囲な商品取引や新商品開発などを内容とする包括的な業務提携を締結している⁽¹⁷⁾。

3 首都圏市場への本格進出以降における食品問屋および総合商社との取引関係

(1) 1980年代初頭における帳合い変更

ダイエーは1982年3月に関東地区における食品の帳合い問屋を大幅に再編した。この変更では、今まで取引関係にあった14社のうち、祭原東京支店、松下鈴木東京支店、ヒノマル日水、三友食品、川光商事、トーメン食品、雪印物産の7社と取引関係を解消する一方で、新しく国分と西野商事の2社を加えて9社に集約した。9社の顔ぶれは、菱食、明治屋、仁木島商事、物産食品販売、祭原（ただし関東地区での取引を除く）、松下鈴木（ただし関東地区での取引を除く）、神味、国分、西野商事である⁽¹⁸⁾。（図表3参照）

またダイエーは変更にあたって、自社店舗39店、傘下のセイフー43店舗、同じく傘下のマルエツ（うち旧サンコー分）の33店舗の合計115店の仕入れを、子会社のエマックに変更・集約した。これら店舗の加工食品取扱高は350億円程度とみられるが、今回の帳合い変更分は100億円に達するといわれた⁽¹⁹⁾。

ダイエーの行動の背景には、広域化する店舗展開への対応において従来問屋の中には配送機能などの点で不十分なところがあり、有力な食品問屋に組み替える目的があった。さらに帳合い問屋を変更することによって、新帳合い料として20億円から30億円といわれる資金を確保する狙いもあったとされる。

図表3 ダイエーが1982年3月に実施した関東エリアでの帳合い変更の内容（一部）

取り扱いメーカー	変更前の担当問屋	変更後の担当問屋	変更後の担当問屋から見たダイエーとの取引の変化
江崎グリコ、日清フーズ、ハウス食品、ヒガシマル醤油、ヤマキ	祭原東京支店	国分	国分は今までK&K商品等の取引がある。年商は3～4億円から35億円以上に。
エバラ食品	川光商事		
サンヨー食品、宝幸水産、マルタイ泰明堂、ネッスル日本	ヒノマル日水		
ネッスル日本	仁木島商事		
キング醸造、森永乳業、森永製菓	祭原東京支店	菱食	菱食は今まで明星食品、豊年製油、ポッカレモン等の取引がある。年商は10億円程度から約倍増。
キュービー、日本水産	三友食品		
昭和産業	トーマン食品		
みずず豆腐、まるか食品	川光商事		
日清食品	祭原東京支店	明治屋	明治屋は今までの永谷園、日清製油、桃屋など28億円程度の実績に、新規分として約5億円が加増。
クライスカフェ	松下鈴木東京支店		
森井食品、大塚食品、稲葉食品、松木寒天	祭原東京支店	仁木島商事	仁木島商事は今まで雪印製品全般の取引がある。変更分以外に直取引だった青旗缶詰も加わり、年商は31億円から約5億円の上乗せ。
紀文	三友食品		
理研ビタミン、タマノ井酢	雪印物産		
奥本製粉	川光商事		
はごろも缶詰、丸美屋食品工業	祭原東京支店	物産食品販売	物産食品販売との取引では、変更分以外に直取引だった砂糖も加わる。年商は17億円程度から30億円台に。
エスピー食品	三友食品		
小倉屋、富士昆布、三輪そうめん山本	祭原東京支店	西野商事	ダイエーとの年商は約6億円に。一方で、ナショナルブランド商品などダイエーグループに入ったセイフー向けの帳合い分約13億円の大半は他社の帳合いに変更。
岐穀製粉	三友食品		

出典：『食品工業』編集部「ダイエーの帳合い変更が食品業界に与えた衝撃」『食品商業』1982年5月 商業界P46～52。

(2) 商社における食品問屋系列化の動き

1982年の関東地区での帳合い問屋変更から、ダイエーにおける1970年代の取引関係にあった食品問屋がわかる。祭原、松下鈴木、ヒノマル日水、三友食品、川光商事、トーマン食品、雪印物産、菱食、明治屋、仁木島商事、物産食品販売、神味の12社である。この場合、ダイエーは創業時からこれらの12社すべてと取引していたとは考えにくい。おそらく創業直後の1960年頃においては、きわめて少数の食品問屋との取引を開始し、その後ダイエーの事業拡大に対応して帳合い問屋が次第に増加して12社になっていったものと推測される。

12社の顔ぶれを見て、1970年代において商社とダイエーと間の関係が浮かび上がる。それは、総合商社の系列下にある食品問屋がこの時期には既に姿を見せているからである。

物産食品販売は、その社名からわかるように三井物産の食品部門における国内最有力の子会社であった。三井物産は1970年11月に同社を設立し、1975年時点で三井物産が同社の株式を83%所有していた。1971年には食品問屋である万栄本店、室町産業

食品部、長井藤東京営業所が合流、1972年には高崎商店が合流するなど、1975年9月期には物産食品販売の売上高は190億円にまで成長した。このほか、1929年に創業した山室勝年商店に起源をもつ三友食品も三井物産の系列下の食品問屋であった⁽²⁰⁾。

トーマン食品は東洋棉花の子会社であるが、1982年の帳合い変更でダイエーとの商品取引から外されている。この事実は、東洋棉花とダイエーの取引は業務提携を交わしたにもかかわらず、東洋棉花から見て期待したほどは伸びなかったとされる社史の記述と整合している⁽²¹⁾。

菱食は三菱商事の子会社にあたる。1925年に缶詰の国内販売会社として設立された北洋商会に対して、三菱商事は1954年に資本参加して同社を傘下に収めた。1969年に北洋商事と社名を改称した。その後1979年には同じく三菱商事系の食品問屋であった野田喜商事、新菱商事（本社大阪）、新菱商事（本社東京）、北洋商事の4社が合併して菱食となった。ただし1979年の4社統合による菱食誕生以後にダイエーの食品帳合い問屋になったとは考えにくい。おそらく、それ以前から4社のうちのいず

れかの会社がダイエーの帳合い問屋の地位を獲得していたものと推測される。

菱食の誕生の背景には、1970年代、食品問屋業界の厳しい経営環境があった。当時の食品問屋業界は会社の数も多く、また規模も相対的に小さく、1973年の石油ショック以降の低成長下において各社とも収益力の低下がみられた。さらに対面業界においては、川上における有力食品メーカーによる積極的な販促活動と、川下における大手スーパーマーケット企業による全国展開と中小スーパー企業の吸収合併や系列化による業界寡占化という2つの並行的な動きがみられた。このように食品問屋業界は多難な時期を迎えていたが、一方で食品メーカーとスーパーマーケット企業という双方向への有力企業群との関係をもつ食品問屋は、総合商社にとって自社の取扱商品の取引拡大につながる存在であった。そのため商社では、全国的な物流能力や豊富な商品提供能力などを装備した大型食品問屋を実現するために、系列下にある食品問屋群の集約的合併を企図した。1979年における三菱商事系列の菱食の誕生はその嚆矢ともいえる出来事であった。合併4社の1977年度の売上高合計は約2300億円、従業員数は千数百人であり、業界では国分・明治屋に次ぐ超大型問屋になり、酒類を除く一般食品では日本一の問屋の出現と評された⁽²²⁾。

三菱商事による系列食品問屋の集約化の動きは、他の商社の経営行動にも影響を与え、同様な動きが1980年代以降、連鎖的に発生することになった。ダイエーに関係する食品問屋の再編の成り行きは次の通りである。

三友食品は1984年には物産食品販売と合併し、その後2000年には小網と合併して三友小網、さらに2004年には社名を三井食品に変更している。松下鈴木も1982年に伊藤忠商事と提携し、1996年にはメイカンを吸収合併するとともに社名を伊藤忠食品に変更している。雪印物産と仁木島商事は1993年に他の雪印グループ系の食品問屋会社と合併して雪印アクセスとなった。その後同社は2004年に伊藤忠商事の傘下に入り、社名を日本アクセスに変更した。ヒノマル日水は1993年に自社の営業権を丸紅食料に譲渡している。菱食は祭原を2002年に完全子会社化しており、さらに菱食は2011年に明治屋の販売部門会社であった明治屋商事などを吸収合

併することによって社名を三菱食品に改称した。

4 ダイエーにおける商社からの転職者の存在

(1) 1970年代における商社出身の役員

①商社出身者の登用

成長期におけるダイエーと総合商社との関係を如実に示すものとして、商社から転職してきた役員達の存在があげられる。

1969年1月、専務取締役で中内功の弟でもあった中内力が退任した。これにより、ダイエーの経営権は長男の功に一本化された。この時点でダイエーは非上場であり、役員は社長の中内功と伊藤健次郎(取締役・社長室長)と渋谷一三(取締役・営業部長)、久保田正俊(取締役・非常勤)の計4人だけであった。1970年秋にダイエーは、翌1971年の株式上場(大証第2部)のために、それまで4人の取締役を一举に17人に増やした(監査役の人数は不明)⁽²³⁾。

その後の役員(取締役以外に監査役を含める)の推移と彼らの出身企業をみると、1972年の東証上場時においては総計19人のうち5人、1975年には同24人のうち10人が商社出身者であることがわかる。1975年時における他のスーパーマーケット企業との比較をみても、イトーヨーカ堂において役員18人中、商社出身者が3人いる程度で、他のスーパーマーケット企業では役員における商社出身者はそれほど多くはない。このことから、1970年代のダイエーでは商社出身者が意識的に役員に登用されていたことがわかる。成長期にあったダイエーでは、中内功による個人経営の領域をはるかに超すほど組織が急拡大しており、各部署では管理職が不足した。それを補うため、ダイエーでは外部から有能な人材をスカウトして管理職に登用しており、これらの人達の中に商社出身者が数多く含まれていたのである⁽²⁴⁾。(図表4参照)

中内功が商社出身者を役員に登用した背景には、商社での勤務経験のある人材を高く評価したためと考えられる。商社の人材は、メーカーや金融機関など大企業で働く人材と比較して、巨大な経営組織で働く身でありながらも中間管理職における個人の活動や裁量の範囲が大きく、各人の能力をより自由に発揮できる余地があった。しかも、実績や行動結果

を算定・評価する制度・気風が商社には存在し、そうした競争的規範の中で長期にわたって働いてきた経験を有していた。成長期のダイエーでは、現場を管理する中間管理職以上のポストで人材が絶対的に不足していた。その際、中間管理職には仕入れ先と顧客の両方に対して誠実で正確な取引を実行しつつも、時として現場で即座の判断を果敢に下す大胆さと、その一方で直感ではなく計算と理論に基づく経営管理力をもつといった、ある意味でマルチな才能

を持った人材が求められていた。中内功は、そうした特質をもつ人材を商社に勤務していた人材に求めたものと考えられる⁽²⁵⁾。

その後の推移を見ると、1980年には役員30人のうちの6人、1987年には同26人のうちの2人というように、役員における商社出身者の数は激減した。代わって増加した出身母体として、繊維企業と流通系企業の各出身者および大卒後直ちにダイエーに入社して昇進してきた生え抜きの者があげられる。

図表4 ダイエーなど主要スーパーマーケット企業における取締役・監査役の出身母体の状況

年	企業	出身母体									
		総数	商社	銀行	流通系	食品関係	繊維・アパレル関係	国・政府系機関	生え抜き	その他	その他の内訳
1972	ダイエー	19	5	0	1	2	0	2	1	8	鉄鋼、新聞社、化学系2、自動車系、陸運、薬局、ゴム
1975	ダイエー	24	10	0	1	2	2	2	1	6	鉄鋼、化学系、自動車系、陸運、ゴム、重機械
1980	ダイエー	30	6	0	3	2	6	2	6	5	鉄鋼、製糖、製造系、出版、不明
1983	ダイエー	22	2	0	1	2	2	3	6	6	鉄鋼、楽器製造、製糖、出版、鉄道、不明
1987	ダイエー	26	2	0	3	0	0	3	14	4	楽器製造、出版、製糖、不明
1975	いづみや	11	0	3	1	0	0	0	4	3	調査系、鉄道、不明
1975	イトーヨーカ堂	18	3	1	3	1	2	1	4	3	損保、出版卸、不明
1975	ジャスコ	25	1	3	6	0	0	0	6	9	化学、家電販売、水回り器具、大学教員、公認会計士、電機、不明3
1975	西友ストア	25	1	5	10	0	0	0	1	8	新聞3、油脂、証券3、不明

注1：大学卒業後に最も長い勤務企業を出身とした。同年の場合は後年の有価証券報告書で使用している企業を出身とした。

注2：「年」は『有価証券報告書』の発行年を示している。

注3：銀行には政府系金融機関を含む。

注4：創業者であり社長である中内功は生え抜きの者とみなしている。

出典：各社の『有価証券報告書』大蔵省印刷局。

②繊維企業出身者の登用

1980年時の役員を見ると、繊維企業の出身者が6人見られる。このうち4人がユニチカ（1964年に大日本紡績がニチボーに改称。1969年にニチボーと日本レイヨンが合併してユニチカに改称）出身である⁽²⁶⁾。

- ・戸田 隆
1925年生まれ、1947年大日本紡績入社、1973年ダイエー入社（48才）、1974年取締役、1975年常務取締役（人事統括室長、1978年に関連事業本部長）
- ・吉川 渉
1926年生まれ、1950年大日本紡績入社、1975年ダイエー入社（49才）、1975年取締役（関連

事業本部長、1978年に管理本部長）、1979年常務取締役（管理本部長）

- ・木谷 二平
1924年生まれ、1949年大日本紡績入社、1975年ダイエー入社（51才）、1978年取締役（広報室長）
- ・三浦 正博
1935年生まれ、1962年大日本紡績入社、1970年ダイエー入社（35才）、1979年取締役（業務室長）
- ・播野 美和
1933年生まれ、1959年峰メリヤス入社、1961年ダイエー入社（28才）、1977年取締役（標準店運営本部副本部長）

・重森 義登

1933年生まれ、1953年津崎洋服店入社、1961年ダイエー入社（28才）、1977年取締役（東部地区本部長）

この6人は、2つのグループに分類できる。前段の3人（戸田、吉川、木谷）は年齢が50才前後であり、かつダイエー移籍直後に取締役に就任していることから、役員としてスカウトしたことが推測される。後段の3人（三浦、播野、重森）は35才以下の移籍で若手の転職者である。

戸田はユニチカで労政部長や社会企画開発部長を歴任するなど労務畑を歩んでおり、ダイエーにおいても人事統括室長に就任していることから、労務担当として招かれた。吉川はユニチカで経理部長を経験していた。また木谷は西アフリカにあったユニチカの子会社の社長であった。このことから、3人はいずれもユニチカ勤務時代に培った経歴・能力が評価されてスカウトに至ったものと考えられる⁽²⁷⁾。

③流通系企業出身者の登用

1980年時の役員を見ると、繊維企業の出身者の6人と並んで、流通系企業の出身者が3人みられる。この3人の内訳は、いずれも三越出身者である⁽²⁸⁾。

・野村 昌平

1932年生まれ、1955年三越入社、1974年ダイエー入社（42才）、1975年社長室長、1977年取締役、1979年常務取締役（社長室長）

・長岡 隆之

1932年生まれ、1955年三越入社、1977年ダイエー入社（45才）、1978年取締役、1979年商品統括本部副本部長兼レディース部ゼネラルマーチャンダイズ・マネジャー

・寺田 正明

1933年生まれ、1955年三越入社、1977年ダイエー入社（44才）、1978年取締役、1979年大型店運営本部長

また1987年時の役員にも、流通系企業の出身者が3人存在する。この3人は、三越2人と高島屋1人である⁽²⁹⁾。

・野村 昌平

1932年生まれ、1955年三越入社、1974年ダイエー入社（42才）、1975年社長室長、1977年取締役、1979年常務取締役（社長室長）、1982年専務取締役、1986年関西渉外担当兼流通科学大学設立準備長

・薩摩 嘉弘

1928年生まれ、1951年高島屋入社、1979年同社取締役、1985年ダイエー入社（57才）、1986年取締役（デパートメントストア事業担当）

・田邊 壽

1931年生まれ、1956年三越入社、1980年ダイエー入社（49才、子会社であるオ・プランタン・ジャポンの社長）、1984年広報室長、1987年取締役（広報室長）

野村は三越で社長秘書をつとめていた。ダイエー入りしてから三越で蓄積したノウハウをもとに、1982年時には秘書室長兼コーポレート・コミュニケーション推進室長としてダイエーの対外的な対応を担当した。長岡は三越の企画部長時代に米国の大手チェーンストアのJCペニーとの提携交渉を行った担当者である。この時JCペニーは最終的にダイエーを提携相手に選んだ経緯があった。田邊は三越の本店次長および広報・宣伝部長であった。1987年にダイエーの取締役に就任する以前に、三越から転職してきた1980年には、ダイエー傘下の百貨店事業であるオ・プランタン・ジャポン（1980年にフランスのプランタンと提携）の社長に就任した⁽³⁰⁾。

1980年代、消費者ニーズの多様化に対応するため、ダイエーではディスカウントショップ事業と並んで、その対極にある高級路線である百貨店事業にも進出を模索していた。ダイエーには顧客と対面して高級品を販売する経験が乏しく、また高級品の調達ルートもスーパーマーケットのルートとは異なる。こうしたことから、三越などの経営ノウハウを導入するために百貨店の管理職をスカウトしたものと考えられる。

④生え抜きの役員昇進

1975年までの商社出身者の多数登用から、1975年以降は繊維企業出身者と流通系企業出身者（実質的には百貨店出身者）が商社出身者と並立する形で、ダイエーでは役員に登用された。しかし、こ

れら3つの業種出身者のスカウトによる役員登用も、1980年代には減少した。代わって役員に大量登用されたのが、ダイエーに大学卒業後直ちに入社してその後役員に昇進してきた生え抜きの者たちである。結果的に見ると、商社・繊維企業・流通系企業の各出身者の役員は、内部昇進者である生え抜きの者たちが成長するまで暫定的な期間においてダイエーの経営を担ったことになる。

ダイエーでは1962年に大卒の定期募集を開始し、翌1963年に大卒1期生18名が入社した。以後1964年に36名、1965年に25名、1966年に28名、1967年に40名が入社した。1968年には大卒者を100名採用するなど大卒者の大量採用に踏み切った。これらの初期大卒入社組の中から、1980年に5人が取締役昇進するなど若手役員が次々に誕生した。以下の顔ぶれである(図表4における生え抜きの6人の中には、創業者であり社長である中内功本人を生え抜きとみなしている)⁽³¹⁾。

- ・鈴木 達郎
1940年生まれ、1963年大学卒業後直ちにダイエー入社、1980年取締役(40才、人事統括室長)
- ・末武 重郎
1941年生まれ、1964年大学卒業後に直ちにダイエー入社、1980年取締役(39才、不動産事業本部長)
- ・隠田 毅
1942年生まれ、1964年大学卒業後に直ちにダイエー入社、1980年取締役(38才、物的流通本部長)
- ・小崎 孝哉
1940年生まれ、1964年大学卒業後に直ちにダイエー入社、1980年取締役(40才、外食事業本部長)
- ・南 泰行
1941年生まれ、1964年大学卒業後に直ちにダイエー入社、1980年取締役(39才、西部地区本部長)

5人の顔ぶれをみると、取締役就任時に30才代の者も複数存在した。本人達の有能さもあるが、従業員モチベーションを高めるとともにダイエーの企業イメージの向上を図るなど中内功による話題性の提供を加味した若手抜擢の側面があるものと考えられる。その後1987年には、役員における生え抜きの数は26人中14人と半数を占めるに至った。

⑤生え抜きの重視

ダイエーは1980年に小売業界初の売上高1兆円を達成した。しかし、一転して1983年から3年連続で連結決算において赤字を記録するなど業績が悪化した。要因としては、拡大しすぎた多角化路線によって、各事業で人材や資金が不足するなど各グループ企業での収益力が低下したことがあげられる。しかし、何よりも重要なのは、商品の安さより満足感の高い商品を選択するようになった消費者ニーズの変化に対して、ダイエーの本業であるスーパーマーケット部門自体が時代遅れになってしまったことである。その意味で、ダイエーは1980年代前半に成長のピークを迎えた。

ダイエーでは、1982年に、元日本楽器社長であった河島博をスカウトした。河島は同年、副社長に就任している。ダイエーでは役員におけるスカウト人事が依然として行われていたことになるが、この時期、以前と異なるのは中内功が河島に経営を全面的に委ね、河島の経営によって1986年にダイエーの業績は黒字回復したことである。河島はこの改革において、生え抜きの役員達を活用した⁽³²⁾。

しかし、その直後の1987年、中内功は河島をリッカーの管財人に指名してダイエー本体の経営から追い出し、業績回復後のダイエーの経営を再び自分の掌中に収めた。1987年のダイエーにおける役員人事は、河島がリッカーに出される直前のものである。役員(監査役を含む)26人中14人が生え抜きの者であり、河島が経営改革において生え抜きの役員達を活用したことがわかる。その後中内功は、河島を本体の経営陣から切り離れた後でも、これらの者たちを引き続いて役員として活用した。こうしてみると、生え抜きの者が育ってきた1980年代後半以降は、転職組による役員登用は特定の役割のために招聘した一部の者にとどめるということが、中内功の役員人事に対する基本的な方針であったと考えられる⁽³³⁾。

(2) 商社出身の役員の考察

①商社出身の役員に期待された役割

1972年5人、1975年10人、1980年6人、1983年2人、1987年2人の5つの時点における商社出身の役員の経歴を調べたのが、図表5である⁽³⁴⁾。(図表5参照)。

なお商社出身者として、1972年の常務取締役（1975年時は監査役）であった駒沢年三がいる。駒沢は1941年に神戸高商卒業後に三井物産に入社しているが、1942年には第1期海軍兵科予備学生に採用され、1942年に入隊した。戦後1955年に航空自衛隊に入隊し、1964年に元防衛庁空幕僚監部職員からダイエーに転職した。この経歴から見ても、商社出身者というよりは政府機関出身者と判断できる。ちなみに駒沢は、中内功と神戸高商の同期である。また、中内功も1942年に神戸高商卒業後、わずか8ヶ月だが日本棉花（後のニチメン、現在の双日）に勤務したことがある⁽³⁵⁾。

この図表を見ると、ダイエーで商社出身の役員に期待された役割が推測できる。第1は、商品調達における責任者である。1975年時を例にとると、ダイエーでは中央の本部一括による仕入れ体制を敷いており、本部の商品選択の権限は強いものがあった。当時ダイエーでは4つの商品本部があった。具体的には、商品第1部（主として衣料品。ファッションアクセサリや化粧品などのパーソナルケア商品も含む）、商品第2部（主として食品）、商品第3部（家具、室内装飾品、寝具、家庭電化製品、台所・洗濯・清掃・浴槽用品、医薬品など）、商品第4部（家庭電化製品のうちオーディオやテレビ、ドウ・イット・ユアセルフ商品、スポーツ用品、ホビー、レクリエーション、おもちゃなど）である。これら4つの商品本部のうち、食品を除く3つの本

部のトップが商社出身者であり、商品の数量確保と品揃え拡大の業務を担当していたことになる⁽³⁶⁾。

第2は、外国企業との交渉を伴う仕事である。1968年に日商からダイエーに中途入社後、1975年には常務取締役兼総合企画室長（1982年には取締役副社長まで昇進）であった入江義雄は、日商時代の1960年代初頭、衣料品の対米輸出関係の仕事をしていた。当時すでにダイエーとの間で日商は衣料品の取引があった。そうした関係から、1960年代に中内功や弟の中内力がアメリカ主要都市でのスーパーマーケットなどを視察する際に通訳兼アテンド役として同行した実績があった。この時の縁がもとで後にダイエーにスカウトされ、以後ダイエーにおいて外国企業との提携交渉に関わった⁽³⁷⁾。

1975年時の役員では、内山昭七郎はペニー・ジャパン設立準備室長としてアメリカのJCペニーとの業務提携を担当している。また、三井物産のモントリオール支店長からダイエーに入社して取締役となっていた服部一は、商品統轄本部で海外部長に就任している。このほか、1980年時に取締役であった丹波秀一は、ダイエーの米国法人であるダイエーUSAの取締役社長であった。このように1970年代から1980年代初頭にかけて、優れた語学力と海外情報に明るい商社出身の役員は、ダイエーにおける外国企業との交渉や海外商品の調達などにあたって適任の人材であった⁽³⁸⁾。

図表5 1970年代から80年代前半にかけてのダイエーの取締役・監査役における商社出身者の経歴

年	役職	人名	年齢	ダイエー入社までの職歴等	ダイエー内の職歴等
1972	取締役	入江 義雄	46才	1926年07月 誕生 1952年09月 ワシントン大学大学院修了 1954年10月 白洋貿易入社 1956年11月 日商入社	1968年04月 ダイエー入社（42才） 1970年10月 取締役 1972年 阪名地区本部長
	取締役	打越 祐	46才	1926年12月 誕生 1952年03月 東京大学卒業 1952年04月 江商入社	1967年04月 ダイエー入社（41才） 1970年10月 取締役 1972年 総合企画室長
	取締役	大川 栄二	48才	1924年03月 誕生 1944年09月 桐生高等工業学校卒業 1945年12月 農林省林業試験所入省 1948年09月 三井物産入社 1966年09月 エフワン代表取締役就任	1969年10月 ダイエー入社（45才） 1970年10月 取締役 1972年 開発統括室長
	取締役	内山昭七郎	40才	1932年01月 誕生 1950年04月 江商入社 1956年03月 関西大学卒業	1967年04月 ダイエー入社（35才） 1972年04月 取締役
	取締役	橋本 耕蔵	48才	1924年02月 誕生 1950年03月 九州大学卒業 1950年04月 白洋貿易入社 1950年08月 グリーンヒル加藤商会入社	1965年12月 ダイエー入社（41才） 1972年04月 取締役 1972年 西部地区本部長

年	役職	人名	年齢	ダイエー入社までの職歴等	ダイエー内の職歴等
1975	取締役 会長	藤田 藤	68才	1907年03月 誕生 1929年03月 満州法政学院卒業 1930年01月 伊藤忠商事入社 1967年05月 同社取締役副社長就任 1974年05月 同社監査役就任	1974年05月 監査役 (67才) 1974年10月 取締役会長
	常務 取締役	入江 義雄	49才	1926年07月 誕生 1952年09月 ワシントン大学大学院修了 1954年10月 白洋貿易入社 1956年11月 日商入社	1968年04月 ダイエー入社 (42才) 1970年10月 取締役 1972年 阪名地区本部長 1973年03月 常務取締役 1975年 総合企画室長
	常務 取締役	大川 栄二	51才	1924年03月 誕生 1944年09月 桐生高等工業学校卒業 1945年12月 農林省林業試験所入省 1948年09月 三井物産入社 1966年09月 エフワン代表取締役就任	1969年10月 ダイエー入社 (45才) 1970年10月 取締役 1972年 開発統括室長 1973年03月 常務取締役 1975年 不動産事業本部長
	常務 取締役	打越 祐	49才	1926年12月 誕生 1952年03月 東京大学卒業 1952年04月 江商入社	1967年04月 ダイエー入社 (41才) 1970年10月 取締役 1972年 総合企画室長 1974年04月 常務取締役 1975年 商品統括本部商品第三本部長
	常務 取締役	松 俊一	57才	1918年04月 誕生 1939年03月 高岡高等商業学校卒業 1939年04月 伊藤忠商事入社 1971年05月 同社取締役	1975年04月 ダイエー常務取締役 (57才) 1975年 商品統括本部商品第一本部長
	取締役	内山昭七郎	43才	1932年01月 誕生 1950年04月 江商入社 1956年03月 関西大学卒業	1967年04月 ダイエー入社 (35才) 1972年04月 取締役 1975年 ベニー・ジャパン設立準備室長
	取締役	橋本 耕蔵	51才	1924年02月 誕生 1950年03月 九州大学卒業 1950年04月 白洋貿易入社 1950年08月 グリーンヒル加藤商会入社	1965年12月 ダイエー入社 (41才) 1972年04月 取締役 1972年 西部地区本部長 1975年 東部地区本部長
	取締役	服部 一	54才	1921年02月 誕生 1952年03月 神戸大学卒業 1952年01月 三信貿易 (現三井物産) 入社	1972年01月 ダイエー入社 (51才) 1974年04月 取締役 1975年 商品統括本部商品第四本部長
	取締役	丹波 秀一	51才	1924年09月 誕生 1949年03月 神戸大学卒業 1949年01月 高島屋飯田 (現丸紅) 入社	1975年04月 ダイエー取締役 (51才) 1975年 商品統括本部海外部長
	監査役	朝野 拓郎	55才	1920年01月 誕生 1941年12月 東京大学卒業 1956年10月 丸紅飯田入社	1975年04月 ダイエー監査役 (55才)
1980	専務 取締役	入江 義雄	54才	1926年07月 誕生 1952年09月 ワシントン大学大学院修了 1954年10月 白洋貿易入社 1956年11月 日商入社	1968年04月 ダイエー入社 (42才) 1970年10月 取締役 1972年 阪名地区本部長 1973年03月 常務取締役 1975年 総合企画室長 1977年05月 専務取締役 1978年11月 合議役員
	常務 取締役	内山昭七郎	48才	1932年01月 誕生 1950年04月 江商入社 1956年03月 関西大学卒業	1967年04月 ダイエー入社 (35才) 1972年04月 取締役 1975年 ベニー・ジャパン設立準備室長 1977年05月 常務取締役 1979年03月 SSM運営本部長兼ベニー・ジャパン設立準備室長
	常務 取締役	橋本 耕蔵	56才	1924年02月 誕生 1950年03月 九州大学卒業 1950年04月 白洋貿易入社 1950年08月 グリーンヒル加藤商会入社	1965年12月 ダイエー入社 (41才) 1972年04月 取締役 1972年 西部地区本部長 1975年 東部地区本部長 1977年05月 常務取締役 1980年04月 商品統括本部長代行
	常務 取締役	服部 一	59才	1921年02月 誕生 1952年03月 神戸大学卒業 1952年01月 三信貿易 (現三井物産) 入社	1972年01月 ダイエー入社 (51才) 1974年04月 取締役 1975年 商品統括本部商品第四本部長 1977年05月 常務取締役 1979年03月 商品統括本部統括副本部長

年	役職	人名	年齢	ダイエー入社までの職歴等	ダイエー内の職歴等
1980	取締役	丹波 秀一	56才	1924年09月 誕生 1949年03月 神戸大学卒業 1949年01月 高島屋飯田（現丸紅）入社	1975年04月 ダイエー取締役（51才） 1975年 商品統括本部海外部長 1979年06月 THE DAI EI (USA), INC. 取締役社長
	監査役	朝野 拓郎	60才	1920年01月 誕生 1941年12月 東京大学卒業 1956年10月 丸紅飯田入社	1975年04月 ダイエー監査役（55才）
1983	取締役 副社長	入江 義雄	57才	1926年07月 誕生 1952年09月 ワシントン大学大学院修了 1954年10月 白洋貿易入社 1956年11月 日商入社	1968年04月 ダイエー入社（42才） 1970年10月 取締役 1972年 阪名地区本部長 1973年03月 常務取締役 1975年 総合企画室長 1977年05月 専務取締役 1978年11月 合議役員 1982年05月 取締役副社長
	常務 監査役	丹波 秀一	59才	1924年09月 誕生 1949年03月 神戸大学卒業 1949年01月 高島屋飯田（現丸紅）入社	1975年04月 ダイエー取締役（51才） 1975年 商品統括本部海外部長 1979年06月 THE DAI EI (USA), INC. 取締役社長 1982年03月 業務サービス事業本部長 1982年05月 常務取締役 1983年05月 常勤監査役
1987	取締役 副社長	深坂 晨	64才	1923年01月 誕生 1947年09月 京都大学卒業 1947年10月 江商入社	1969年04月 ダイエー入社（48才） 1970年10月 取締役 1978年05月 第一ホテル専務取締役 1980年05月 ダイエー取締役副社長 1981年05月 ホテル事業担当
	取締役	日高 一雄	52才	1935年06月 誕生 1958年03月 東京大学卒業 1958年04月 三菱商事入社	1982年12月 ダイエー入社（47才） 1984年05月 取締役 1984年05月 ウェンコ・ジャパン代表取締役 1986年04月 ファーストフード事業本部長

注1：大学卒業後に最も長い勤務企業を出身とした。同年の場合は後年の有価証券報告書で使用している企業を出身とした。

注2：「年」は『有価証券報告書』の発行年を示している。

注3：年齢は「数え」の年齢である。

出典：各年における株式会社ダイエーの『有価証券報告書』大蔵省印刷局。

②商社出身者のスカウト事情

商社出身役員の多くは、ダイエーの役員の知己や交友などを通じてスカウトに至ったというように、あくまで個人的な転職・移籍であったと考えられる。

スカウトの場合、同じ企業から複数の人材が移籍するケースも時折あった。商社出身の役員の場合では、江商がそのケースにあたる。1966年頃、業績が悪化した江商は兼松との合併話が持ち上がった。最終的には1967年に両社は合併して兼松江商となった。内山昭七郎は1966年時、江商の事業開発部開発課長の職にあったが、労働組合の執行委員長に推挙され、会社との間で希望退職者の退職金や就職斡旋、合併後の身分保障などの交渉を行った。その時の事業開発部の部長が深坂晨、企画課長が打越祐である。内山は旧制神戸四中の出身で、その先輩がダイエーの当時の教育人事部長であった牧原孝雄（その後1987年には取締役副社長まで昇進）であった。牧原から内山のことが中内功の耳に入り、牧原の口利きで内山と打越がダイエーに1967年4月に

入社した。その後元上司の深坂が2年遅れて1969年にダイエーに移った⁽³⁹⁾。

また、商社出身者の役員の顔ぶれを見ると、業界上位の三菱商事や三井物産からの転職者というよりは、どちらかといえば日商（白洋貿易）や江商など中位の総合商社からの転職者が多い（伊藤忠商事からの転職者については別の要因として後述）。日商や江商は合併を後に経験することになるが、会社の先行きに本人が見切りをつけた、あるいはその逆に会社から当事者がリストラの対象となったか、どちらが真相かは不明だが、勤務する商社を離れた人材が、自分の能力発揮の場をダイエーに求めた構図となっている。これに関して、佐野真一は「ダイエーの初期における急成長が、産業構造の転換によって構造不況に陥り、リストラを余儀なくされた中堅商社、紡績会社などから大量に吐き出された働き盛りの人材によってなされた」。「彼らは力があつたにもかかわらずエネルギー政策の転換などによって途中退社を強いられたため、持ち場と権限を与えてやれ

ば、もてる力を発揮する美点をもっていた。その最も大きな受け皿となったのが、伸び盛りで人材がいくらあっても足りない流通業の中で、最も急成長を続けていた中内ダイエーだった」と指摘している⁽⁴⁰⁾。

個人的なスカウトが多かった一方で、ダイエーと商社間の調整によって実現したと思われる数少ない役員人事として、1974年に伊藤忠商事からダイエーの取締役会長（約半年、監査役に就任してその後会長に就任）として招聘された藤田藤（ふじた・かつら）と、1年遅れて1975年に常務取締役として招聘された松俊一の2人があげられる。両者は、ダイエーの中内功と越後正一・伊藤忠商事社長の了解のもと、ダイエーへの移籍が決まった可能性が高い。

藤田は1953年に伊藤忠商事の取締役に就任、その後常務・専務を経て1967年には副社長に昇進した。同社繊維部門の業績を伸ばした功労者であった。1972年、ダイエーは米国の高級婦人専門店であるジョセフ・マグニン社と提携し、高級ファッションの専門店展開を打ち出した。この時、マグニン社との仲介役を担ったのが伊藤忠商事の藤田副社長であった。合併会社のマグニン・ジャパンにも伊藤忠商事は出資をしていた。またダイエーとJCペニーとの提携も伊藤忠商事が仲介しており、藤田のスカウトは、彼の能力に加えて伊藤忠商事の総合力を中内功が意識してのことだったと考えられる⁽⁴¹⁾。

また伊藤忠商事の取締役兼東京繊維本部長をつとめた松俊一は、ダイエーの常務取締役として招聘され、商品統括本部第一本部長も兼任した。食品と比較して競争力に劣る衣料品強化のためのスカウトであったことがわかる。1970年代後半以降、ダイエーの衣料品事業では、ファッションの多様化・個性化に対応するため、川上にあたる素材段階までの垂直展開や有力アパレルメーカーとの太いチャネルづくりが必要となっていた。この点、松は伊藤忠商事時代に中小業者を統合して、パンストでアツギやゲンゼに次ぐ第3勢力を作り上げた実績があり、さらに伊藤忠商事自体が有力アパレルメーカーとの取引関係を有していた。こうしたことから衣料品部門の強化を図るために、中内功は伊藤忠商事と交渉をして松をスカウトしたものと考えられる⁽⁴²⁾。

③子会社における商社出身者の役員スカウト

商社からの転職者は、ダイエー本体の役員だけに

限定されるわけではない。ダイエーの中間管理職もしくは子会社の役員にも存在した。

ダイエーでは1961年頃から、紳士服の販売をはじめた。当初はすべての商品を問屋から仕入れる方式をとっていたが、紳士服にもプライベートブランドが出始めるとともに、紳士服問屋からの派遣店員による販売方法では売れ筋と売り方に乖離が出るなどの問題が生じた。

ダイエーではその対策として、1969年3月に子会社として紳士服販売会社のロベルトを設立する構想を固めた。その際、当時のダイエーにおいて商品第一部の部長であった入江義雄は、三井物産より山田正をスカウトして設立準備を急いだ。山田正の名前は、ダイエー本体の役員には名前は無く、子会社であるロベルトの役員としてスカウトされた可能性が高い⁽⁴³⁾。

1969年8月、ロベルトはダイエー以外に東レ、帝人、東亜紡織など繊維メーカーの出資で設立された。ダイエーの18店舗の紳士服売り場と人材を受け継いでスタートした。またダイエー茨城店紳士服担当の東偉がロベルトへ出向して総務関係の業務を担当することになった。山田と東らが取組んだ仕事は、人材の確保であった。樫山、勝根、浅野清などの問屋からダイエーに派遣されていた店員をロベルトに移籍させるために各問屋を回って協力を要請する一方、各店舗にも出向いて派遣社員一人一人に会って移籍の説得を重ねた。この結果、約6割の人材確保に成功した。不足した人員については、職業安定所からの紹介や募集広告を利用するなどで補充した。また採用後も、条件の違った従業員のため、体系的な社員教育に苦勞するなど人材確保に追われた⁽⁴⁴⁾。

これらの経緯をみても、商社でアパレル部門勤務者と推測される山田の持つ人脈や経験などが、新会社の立ち上げ、とりわけ人材確保にあたって効果的であったことがわかる。

④ダイエーにおける使い捨て役員人事

ダイエーにスカウトされて役員に登用された商社出身者のうち、幾人かは短期間で、もしくは任期途中でその職から退任している。この現象は、商社出身の役員に限定されるものではなく、他の業種出身の役員にも該当するものであり、新しい役員が次々

に外からスカウトされてくる一方で、多くの者が使い捨てのように役員から消えていった⁽⁴⁵⁾。

ダイエーについて書かれた書籍でも、同様のことが指摘されている。ダイエーで秘書課長をした後、長い間（1969年から1991年まで）広報担当であった大友達也は、自著の中で以下のように書いている⁽⁴⁶⁾。

- ・「中内は後継者を育成しなかった。育ってきた後継者は潰れるか、中内さんのものを去って行った。優秀な途中入社組、新規学卒プロパーの優秀な人達が貢献した後、塵屑のように捨てられていった」。
- ・「中内はダイエーの創業者であり、絶対君主であり、最大の権力者であった。使用者は中内ただ一人であり、そのほかの人は役員であろうと、すべて使用人である。中内にとって、使用者と使用人の間には、絶対、超えてはならないものすごい壁があった。どんなに出世をしても、中内からすると、しょせんは使用人である。その者が錯覚をして中内に意見をすると、取り返しのつかない事態に発展した。その場で切り捨てられ（退任どころか退職を余儀なくされ）、今までの密なる関係は突然分断され、二度とつながらないのである。こうしたことでダイエーを去っていった優秀な人達、出世を棒に振った幹部を何人も見てきた」。

佐野真一も自著の中で、「中内をよく知る関係者によれば、中内は人を迎えるときにはそれなりに三顧の礼で迎えるが、一応の成果があがると、その人が社外に去るための道をさりげなく用意する」と書いている⁽⁴⁷⁾。

使い捨て人事の事例として、1977年の松俊一と打越祐の退任があげられる。伊藤忠商事から1975年4月に常務取締役役にスカウトされた松俊一は、2年ももたずに役員を1977年1月に退任した。退社直前には社長室付き常務という無任所の役員に祭り上げられ、退社後は繊維ファッション振興のために1976年末に設立されたイースタン・スタッフ協会の専務理事に就任している⁽⁴⁸⁾。

また、江商から1967年にダイエーに入社し、社長直轄の総合企画室長、関東進出の東部運営事務所長などの要職をこなし、1974年に常務取締役役に昇進した打越祐も、1977年に退任した。退任の発表も異例であった。同年5月末までの任期以前に退社

したが、東京と大阪の関係記者クラブで、ペラ1枚のお知らせプリント配布という形でひっそりと退任が発表された。東部運営本部の広報室長でさえ、大阪本社から発表用プリントが送付されてくるまで、このことを知らされていなかったと言うくらい、唐突で異常な人事であった。

使い捨て人事の反対に、ダイエーでの役員をつとめあげた後に別の会社で活躍する者も存在することを最後に指摘しておきたい。1968年に日商から中途入社し、1983年にはダイエーの取締役副社長まで昇進した入江義雄は、その後副社長で退任して1998年には量販店向け専門商社であるドウシシャ会長に就任した⁽⁴⁹⁾。

おわりに

創業直後のダイエーにとって、中内の言葉を使えば、問屋（商社を含む）は同盟軍ではなかったはずである。というのも、商社との関係構築は、仕入れで商社の介在を許容することで調達コストが上がってしまうというデメリットをもたらすとともに、取引を特定の商社に依存することで自社の経営の自立性が損なわれると中内は考えていたからである。しかし、ダイエーの急成長を受けて、中内功はこの主義・主張から方針転換して、複数の問屋および商社との密接な関係を構築した。

その内容は第1に、商品の調達面での取引があげられる。この時期、ダイエーでは店舗の大型化と全国展開を実施しており、旺盛な消費者ニーズに対応するため、どの店舗においても各商品の安定的な調達と商品ラインの拡大が喫緊の経営課題となっていた。ダイエーにとって、小規模な食品問屋だけに調達を依存するにはリスクがあり、その対策として、商社の系列下にある食品問屋と複数、取引関係を構築した。またダイエーでは、東洋棉花、伊藤忠商事、丸紅の総合商社3社と業務提携を結んだ。3社を競わせながら、それぞれの商社の長所を取捨選択しながら活用するダイエーのしたたかな方針が垣間見える。

第2には、人材面でのつながりである。ダイエーでは企業成長のスピードに内部での人材育成が追いつかず、管理職などの人材が圧倒的に不足していた。これを補う人材供給源として商社から多数の人

材がスカウトされてダイエーに入社し、1970年代において経営の一翼を担った。この背景には、商社勤務経験者の個人的な能力に加えて、商社時代に身につけた経営ノウハウなどが成長期のダイエーには必要であると、中内功が判断したものと考えられる。ただし1980年代以降、大学卒業後に直ちにダイエーに入社した生え抜きの者達が役員層に昇進してくると、商社からのスカウト組の役員登用は激減した。

こうしてみると、多様な商品を取り扱い、しかも信用・資金・情報などの面で実績と蓄積を持つ商社は、ダイエーにとって商品調達や外資提携における仲介など多様なビジネスパートナーとしての役割をもつ以外に、人材スカウトの輩出元としての機能も併せ持っていた。その意味で、成長期のダイエーにとって商社は、自社の成長を支えする不可欠な同盟軍ともいえるべき存在だったのである。

引用文献等

- (1) 中内功『わが安売り哲学』（復刊版）千倉書房 2007年 P59～67。実名は中内功だが、本稿では中内功を使用した。
- (2) 小山周三・外川洋子『産業の昭和社會史7 デパート・スーパー』日本經濟評論社 1992年 P6～15。
- (3) 個々に頁を引用しないが、ダイエーの歴史は、株式会社ダイエー『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』1992年に依拠した。平井岳哉「第8章 米国型スーパーマーケットの移植と日本型への変更」小沢勝之編著『流通システムの国際比較史』文眞堂 2004年 P191～213。
- (4) 『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』P167～174、290～322。
- (5) 『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』P60～61。
- (6) 『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』P55～59。
- (7) 八代文子「食品における商社の役割」『食品工業』1969年8月15日 光琳 P61～64。
- (8) 吉田時雄『スーパー・ダイエーの秘密』日本実業出版社 1969年 P224～226。
- (9) 3社の提携内容は、『販売革新』編集部「ダイエーが東棉、伊藤忠、丸紅と提携」『販売革新』1969年5月 商業界 P155。
- (10) 『スーパー・ダイエーの秘密』P122～125。
- (11) 株式会社トーメン『翔け世界に トーメン70年の歩み』1991年 P216～220、228～229。
- (12) 『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』P184～190。
- (13) 『スーパー・ダイエーの秘密』P224～226。
- (14) 朝日新聞經濟部『総合商社』朝日新聞社 1985年 P183～184。
- (15) 今城利之『スーパー・ダイエーの素顔』日本実業出版社 1975年 P200～205。『週刊ダイヤモンド』編集部「J・マグニンに日本化を説きふせたダイエー」『週刊ダイヤモンド』1975年2月22日 P59～61。
- (16) 『食品工業』編集部「食品流通における商社の役割」『食品工業』1969年8月15日 光琳 P61～64。丸紅株式会社『丸紅本史』1984年 P94～95。
- (17) 『実業界』編集部「十字屋を呑み込んだダイエー中内功の執念」『実業界』1982年12月1日 実業界 P80～83。
- (18) 『食品商業』編集部「ダイエーの帳合い変更が食品業界に与えた衝撃」『食品商業』1982年5月 商業界 P46～52。神味の名は、『実業往来』編集部「加工食品問屋の大整理を断行したダイエーの狙い」『実業往来』1982年6月 実業往来社 P36～39。
- (19) 『食品商業』1982年5月 P46～52。
- (20) 『財界につぼん』編集部「安定成長の食品流通業界で国際的視野に立つ物産食品販売」『財界につぼん』1975年11月 財界につぼん P26～27。
- (21) 『翔け世界に トーメン70年の歩み』P228～229。
- (22) 三菱商事株式会社『三菱商事社史 下巻』1986年 P1119～1120。
- (23) 針木康雄『三越商法とダイエー商法』日本実業出版社 1972年 P54～55。『財界』編集部「社内大改造を行なうダイエー」『財界』1974年9月15日 財界研究所 P100～101。
- (24) 株式会社ダイエー『有価証券報告書』1975年2月末決算報告 大蔵省印刷局。『財界展望』

- 編集部「ダイエーの「人事・人脈」研究」『財界展望』1982年9月1日 財界展望社 P47～66。
平井岳哉「1970年代における総合商社のスーパーマーケット事業への進出」『千葉経済論叢』第27号 千葉経済大学 2002年 P1～29。
- (25) 『スーパー・ダイエーの素顔』P108～114。
(26) 株式会社ダイエー『有価証券報告書』1980年決算報告 大蔵省印刷局。
(27) 『Will』編集部「ダイエーのスカウト人事」『Will』1982年7月 中央公論社 P196～200。
(28) 株式会社ダイエー『有価証券報告書』1980年決算報告 大蔵省印刷局。
(29) 株式会社ダイエー『有価証券報告書』1987年決算報告 大蔵省印刷局。
(30) 『Will』1982年7月 P196～200。
(31) 株式会社ダイエー『有価証券報告書』1980年決算報告 大蔵省印刷局。
(32) 佐野真一『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』日経BP社 1998年 P448～459。
(33) 『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』P435～469。
(34) 株式会社ダイエー『有価証券報告書』各年版 大蔵省印刷局。
(35) 『スーパー・ダイエーの秘密』P176～180。『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』P104～105。
(36) 『販売革新』編集部「新しい売場分類はコンセプトある単品開発への出発点」『販売革新』1975年6月 商業界 P55～59。
(37) 『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』P262～265。
(38) 『激流』編集部「中内ワンマン体制から組織経営を目指すダイエー」『激流』1983年1月 国際商業出版 P66～69。
(39) 『スーパー・ダイエーの秘密』P174～176。
(40) 『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』P596～599。
(41) 『財界』編集部「伊藤忠副社長をスカウトしたダイエーの思惑」『財界』1974年6月1日 財界研究所 P90～91。
『Will』編集部「ダイエーのスカウト人事」『Will』1982年7月 P196～201では、伊藤忠商事の副社長であった藤田藤がダイエーの取締役会長になつた背景には、ファッション衣料品の返品問題がこじれての人事だったと言われている。ダイエーは伊藤忠商事と共同開発した衣料品が石油ショック後の繊維不況で売れ行きが悪く、売れ残り商品を伊藤忠商事に返品した。従来の取引関係では考えられない行為であり、損失をかぶった伊藤忠商事がダイエーに対して監視役として藤田を送り込んだとされている。そのためダイエー内での藤田の仕事はほとんど無く、在任中は冠婚葬祭係を務め、5年後に退任したとされている。
- (42) 『商業界』編集部「ダイエー松常務誕生とMD新戦略」『商業界別冊 成功するファッション販売』1975年8月 商業界 P112～113。
(43) 「ダイエーの「人事・人脈」研究」『財界展望』1982年9月1日 P47～66。
(44) 『For the Customers ダイエーグループ35年の記録』P97～98。
(45) 『実業往来』編集部「再発した中内ダイエーの人材使い捨ての病癖」『実業往来』1977年7月 実業往来社 P20。
(46) 大友達也『わがボス中内功との1万日』中経出版 2006年 P164～169。
(47) 『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』P312～315。
(48) 松と打越の退任は、『実業界』編集部「再発した中内ダイエーの人材使い捨ての病癖」『実業界』1977年7月 実業往来社 P20。
(49) 『カリスマ 中内功とダイエーの「戦後」』P262～266。