

創業者の原体験とマーケティング戦略

チェ・サン Chol

流通科学大学商学部 教授 崔 相 鐵

在日創業者の原体験

筆者は、長らく在日1世創業者のリーダーシップについて深い興味を持っていた。あの苦難の時期にどのような経緯で企業を立ち上げ、いかにして数々の逆境を乗り越え今の有力企業を育て上げたかについて、大いに好奇心を抱いたものだ。

一般的に企業経営者のリーダーシップは、経営学でカバーする領域。大ざっぱに言えば、経営学では、一方でどのような状況でも経営者として必要な資質をリーダーシップと見なし、他方では環境不確実性の程度によって良き経営者の資質が異なるという相対的なリーダーシップを強調する。最近ではこの「資質論」と「経営環境決定論」を折衷し、経営者が直面する環境に符合する資質を備えた経営者が優れた経営者になれるという「状況依存論」が一般的だ。

しかし、この経営学的なリーダーシップに関する議論には何か欠けている。恐らくこの類の議論はすでに出来上がった企業の経営者のリーダーシップを分析する際には納得できる。だが、全くの無の状態から起業し、さらに試行錯誤の上に独特なビジネスモデルを確立し、筆舌で尽くしがたい修羅場をくくり抜けながらやっと世間から評価される企業を創り上げた在日1世創業経営者に、この類のリーダーシップ論が果たして当てはまるかどうか、いささか疑問が残る。有力企業を築き上げた在日1世経営者が、卓上の議論がほぼ適用できないほど、独特なリーダーシップを発揮している事例は枚挙にいとまがないほど多いのである。

筆者は、密かに一つの仮説を考えている。それは、多くの在日1世創業経営者らが口を揃えて唱えている、「凄まじい原体験ありきゆえにその後の企業の成功がある」に他ならない。

ダイエー創業者の中内功の原体験

残念ながら、この仮説を実証すべく在日1世経営者に関する創業から現在までの客観的な記録物はさほど多くない。さらに多くの在日1世経営者が他界され、数少ない存命の方々も声を出されない場合が多い。それゆえに今回は、筆者が知る限り、日本の経営者の中で最も凄まじい原体験の持ち主で、後に日本一の小売企業のダイエー帝国を築いた中内功を登場させ、同仮説の妥当性を確認したいと思う。中内を選んだ理由は、彼に関する多くの出版物や膨大な新聞・雑誌の記事が揃っている上に、筆者が間近で接する機会も多かったからである。

創業経営者、特に後にカリスマ経営者として人口に膾炙される人は、多情多感な少年期と青年期に想像を絶する「原体験」を経験したという話はよく聞く。なかんずく、中内は別格。想像を絶する原体験を味わったがゆえに、日本に存在しなかった総合量販店のダイエーを創業し、また短期間で日本最大の小売企業として成長させながら、流通革命を起こした。さらにそのトラウマのような原体験ゆえに、最後は失敗した経営者との烙印が押され儂くも経営一線から身を引かなければならなかった。

君国主義による戦争を嫌悪していた20才の中内は、家族に見送られ、1943年1月に出征する。そして、泣く子も黙ると恐れられていた関東軍の満州州連国境守備隊の二等兵として配属され、冬季に零下40度まで落ちる過酷な環境で勤務してから、終戦前の1944年に太陽が灼熱する南方のフィリピン前線へ配置される。その間、文



流通科学大学(神戸市)でマーケティングを講義する中内功氏(2005年9月逝去)

字通り九死に一生を得、やっと1945年11月に捕虜収容所から解放され神戸に戻る中内の骨身には、勝算も名分もない戦争を起こした軍国主義日本という国家権力に対する憎悪が染み込む。

中内の原体験とダイエーのマーケティング戦略

カリスマ経営者と呼ばれる一方、狂気じみた独裁者としても評価された中内が舵を取ったダイエーのマーケティング戦略の多くの部分が、その原体験と関係があるということを、いくつかの側面から覗いてみよう。

第1に、勝てない戦争を起こした軍国主義の絶対権力者に対する中内の強烈な反発心がダイエーを創業した後、日本の流通経路上の新しい絶対権力者として浮上した寡占メーカーとの闘争で遺憾なく発揮される点である。ダイエーの草創期、寡占メーカーが勝手に決めた定価より約2～3割安く販売するダイエーに対して、出荷禁止という対応措置をとった寡占メーカーが非難されることは希だった。かえって中内は王道でなく霸道を歩もうとする者として白眼視される。

中内としては土農工商的な儒教的秩序の中で、むしろその威力を増していく絶対権力者こそがまさに寡占メーカー。戦争を起こした国家権力への反発心は、流通経路を支配しようとする寡占メーカーに対する拒否感へと変わり、やがて打倒すべき対象となっていく。ダイエーの歴史で、家電最大メーカーである松下電器（現パナソニック）、日用雑貨最大の花王、化粧品最大の資生堂などからの出荷禁止装置とこれへの訴訟合戦が重要な比重を占める理由がここにある。

第2に、米軍との戦争で中内の頭脳に深く刻印された兵站への執着がダイエー経営に大きな影響を与える点である。中内はフィリピンでのゲリラ活動中に米軍が持っていた優れた兵站能力に衝撃を受けたがゆえに、ダイエー経営においてロジスティックスを非常に重視する。

実際に1963年にダイエーは西宮に本社を持つ一方で、食肉加工センターと配送センターをも置く。その配送センターの規模も小さくはなかったが、すぐに神戸港の埋め立て地に敷地2万9,200m²の神戸流通センターを建てる。当時わずか7店舗しか持たなかったダイエーがこの巨大な物流センターを持つことは、中内が関西地方だけではなく、日本全域を対象にした企業を目標に掲げ、まず自社所有の物流センターが絶対的に必要だと判断したからだ。

第3に、すき焼きへの特別な思いが結果的にダイエーの特異な品揃えにつながったという点である。1945年5月のある日の夜、中内は連合軍への最後の奇襲を敢行するが、かえって敵が投げた手榴弾に倒れる。出血過多で意識が朦朧としていく中で、中内は故郷の神戸の実家「サカエ薬局」での一家団らの夢を見る。夢の中ですき焼きの匂いがしてくる。そのまま目を閉じると不帰の客になってしまうはずだが、生死の境界線ですき焼きの匂いがする現世に戻ろうと最後の力を絞ってもがいたせいでやっと目をあける。その時、衛生兵が隣にいて、意識が残っていた中内の止血を助け、ぼろぼろになった体に点滴を打ったので、かろうじて生き返る。中内は後日このすき焼きのお陰である世から現世に戻ることができたと何回も強調する。

中内は1959年に神戸の三宮でダイエー2号店を出した時、牛肉を売り始める。当時関西では肉といえば、鶏肉や豚肉が一般的。牛肉が高かったからだ。精肉店で80円～100円程度だった牛肉を中内は三宮店で39円で売る。自ら牛を購入し、直接解体して販売し、さらに子牛を購入し、沖縄と九州の牧場で飼育する。国内の子牛の価格が高くなった時には、オーストラリアとニュージーランドで子牛を安く購入し、専用船で沖縄に送り、沖縄で飼育した。中内が牛肉販売にそれほど情熱的だったのは、死から帰還させてくれたすき焼きへの特別な感情があったからだ。牛肉販売によってダイエーの売上高は急激に増える。

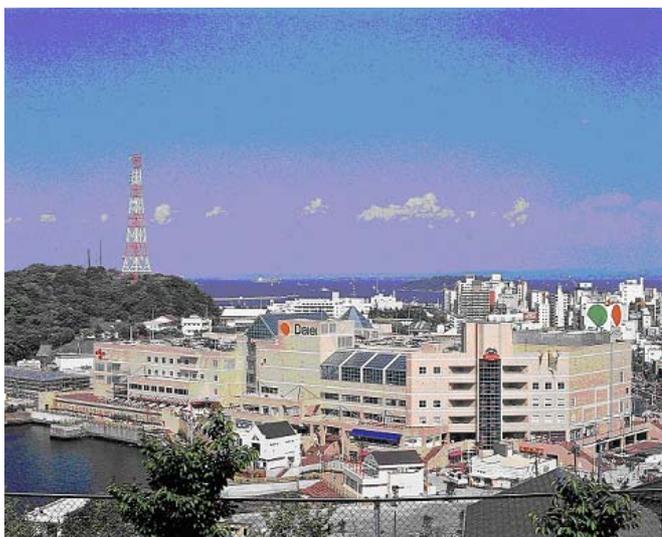
第4に、中内が寡占メーカーとの戦争で勝利することを流通革命と定義し、消費者と小売業者、そして中小メーカーとで構成される革命同盟軍の結成を急いだ点も述べるべきだ。

中内は自分が主導する流通革命を妨害する寡占メーカーだけでなく、寡占メーカーと一種の默契を結び、静かに小売業に安住していた同種企業に対しても敵対心を露わにする。1969年、イトーヨーカ堂と西友の本拠地である東京を攻略するために東京周辺を虹の形で無差別に出店する「レインボー作戦」を陣頭指揮していた中内は、まるで戦場の最前線に立った指揮官のように「敵の店舗を一つも残さずつぶせ」と部下たちを叱咤する。東京への入城は大きいコストがかかったゆえに、

後日ダイエーの拡大経営と借金経営の出発点になる。なお、中小メーカーを傘下におさめ小売自社ブランド（PB）も成功しなかったと評価される。

最後に、中内にとって戦地での凄絶な経験が人間不信を生みだし、結果的に後継者選定でミスを犯すことになった点も強調すべきだ。中内の原点は、ある意味で寝れば部下にやられるかも知れないという極度の人間不信に還元できる。亡くなった同僚の軍靴を脱がして雨に濡らしてからかじりつき、毒が入っているかもしれない草をかみしめるほど餓死直前のフィリピンでの敗残ゲリラ時代、中内は毎日訪れる夜に、もし眠れば極度の飢えのために同僚に殺され、食われるかも知れないと怖がっていた。

それが、中内には人間不信のトラウマになる。ダイエーの全盛期には高い賃金と総合家販店の有望性に引かれ、有能な人材があふれていた。ところが、人間不信に落ちていた中内はこの有能な部下たちの中で自分の後継者を育てなかった。ゲリラ戦で部下を不信していたように、自ら立ちあげたダイエーでも部下が信頼できず、長男を後継者にしようとする。ダイエーの有能な幹部社員たちは、突然、中内から別会社に追放されるケースも多かった。ダイエーから出された部下たちは中内から学んだ小売戦略を活かして他の総合家販店やスーパーの経営者になり、ダイエーと日本全域で競争する。中内の人間不信と後継者選定の失敗はダイエー帝国の没落の最も大きい原因の一つとして指摘される。



ダイエー横須賀店

カリスマか独裁者かの分かれ道

恐らく冒頭で触れた在日1世経営者の多くも、敢えていえば、その壮絶な原体験によってダイエー帝国を築き上げるものの、今度はその原体験によって独裁者として転落するゆえにまもなく帝国が崩れていった中内と良く似たような前轍を踏んだのではないだろうか。今後、在日1世経営者に当てはめて、この原体験仮説を実証してみたい。

今回の結びとして、原体験を抱えるカリスマ経営者が独裁者ではなく、成功した経営者になるための方法は何かについて簡単に触れよう。

カリスマと独裁者は紙一枚の差で、その区別は容易ではない。中内ダイエーの事例で分かるように、創業経営者の強烈な原体験はカリスマ型経営者の前提条件であることは明確。しかし、この原体験がトラウマに変わった際に、カリスマ経営者は独裁的な経営者として変質し、やがて転落してしまう。

もちろん原体験を昇華させる方法について筆者は浅学菲才のせいで、未だその答えは持っていない。ただ、心腹の不在、引退時期の遅延、後継者選定の失敗などが、カリスマ創業者たちを分析した経営学の一般的論理のようだ。したがって、まずは、カリスマ経営者を牽制できる有能な幹部とスタッフを周りに重用し、つぎは、引退時期を周知させ次世代経営者を複数浮上させ、さらにその中で大勢が認める能力を持ちながら信頼される人を後継者として選ぶことがカリスマ経営者を軟着陸させる方法ではないかと思う。あまりにも一般的な結論であるが、単純明瞭さが最も良い方策でもある。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」141号（2010.11発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。