

ダイエーとイオン創業者の 相違なる流通革命と新生ダイエーの行方

チェ サンチョル
関西大学 商学部 教授 崔 相 鐵

(1) 無くなるダイエーの店舗名と近畿圏におけるダイエーの再出発

最近のマスメディアと SNS で、久しぶりにダイエー関連のニュースが流れた。要は、2026 年 3 月 1 日付で、イオン株式会社が、スーパーマーケット事業を再編するにおいて、首都圏では、「株式会社イオンフードスタイル」に一元化し、近畿圏では、子会社だった「光洋」と経営統合する新生・株式会社ダイエーを新たにスタートさせるということだ。

これらの報道で気になるのは、ダイエーという屋号を付けた店舗が近々日本から消滅する点だ。2025 年 12 月現在、ダイエー屋号の店舗は関東 78 店、関西 118 店あるが、関東では 2030 年までにすべての店舗が、関西でも大部分が「イオンフードスタイル」に切り替わるそうだ。SNS 等では、ダイエーという店舗名が消えていくので、いよいよイオンが因縁深いダイエーとの関係を絶つのでは、との投稿も増えていた。

このような動きは、筆者にとって既視感がある。振り返れば、イオンは、経営危機に陥ったダイエーを 2015 年 1 月に完全子会社にする¹と発表し、2018 年度をメドに総合スーパー「ダイエー」の屋号を無くし、イオングループの屋号に集約する方針を出していた。完全子会社化で事業効率化を図りたいのが、その理由だった。当然ながら、ダイエーの社名も店舗名も、歴史的終焉を迎えたと報じられた。ただし、周知の通り、ダイエーの店名は無くなるどころか、200 店近くまで増え、今日に至っている。

これまでの経緯と昨今の動向を踏まえ、シンプルに二者択一でダイエーの行方を予想すると、一つは、創業以来の（後述の）「連邦制経営」に由来する、あまりにも多種多様なイオングループの屋号を統一する戦略的目標を優先したいので、ひとまずダイエーの店舗名を無くしてから、然るべきタイミングでダイエーの社名も、おそらくイオンフードスタイルに代わることだろう。もう一つは、70 年の歴史をもつダイエーゆえに、今後もダイエー発祥の地の近畿圏消費者に支持されながら、ダイエーの社名を保ったままイオングループの系列企業として生存していくことだろう。

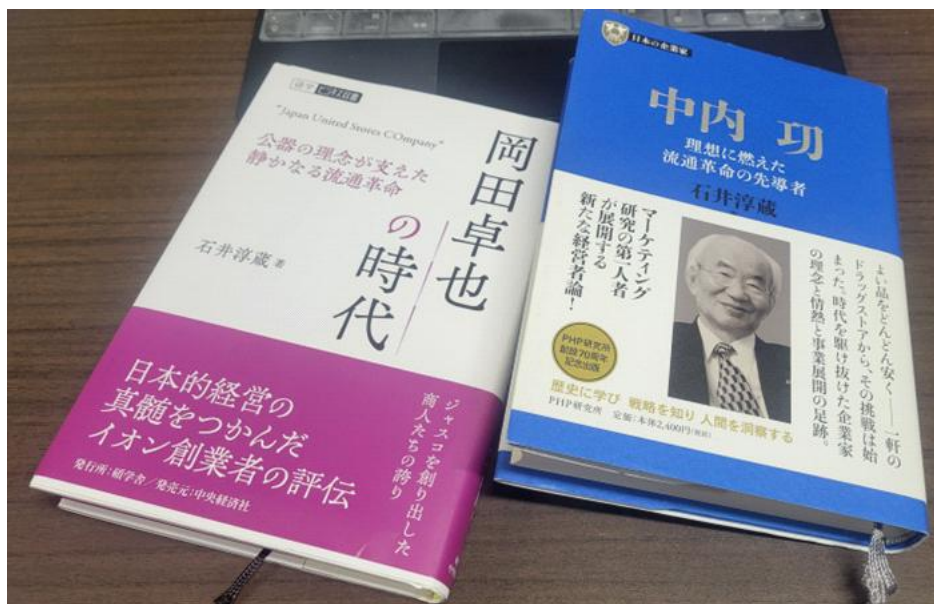
(2) 流通科学大学元学長による中内功氏と岡田卓也氏に関する評伝

私事で恐縮だが、筆者は、ダイエー全盛期の 1990 年秋にダイエー創業の地の神戸で日本留学を始めた。さらに、ダイエー創業者の中内²氏が私財を投じ創設した流通科学大学で 17 年間も教員を務めた。そんな縁もあるので、「腕は内側に曲がる」という韓国の諺に沿って、本稿ではダイエー存続仮説を暗に支持する形で議論を進めたい。

こう言えば、浅学の身である筆者の希望的観測に過ぎなくなるとの批判もあり得る。そのために日本の流通研究の第一人者でありながら、流通科学大学学長を 8 年間勤められた石井淳蔵先生が、ダイエーとイオンの創業者の中内²氏と岡田卓也氏について

論じた 2 冊の評伝、すなわち『中内?：理想に燃えた流通革命の先導者』（PHP 研究所、2017 年）と『岡田卓也：公器の理念が支えた静かなる流通革命』（碩学舎、2024 年）を紹介することで、ダイエー存続仮説の説得力が増すようにしたい。

<図 1> 石井淳蔵先生執筆の中内?氏と岡田卓也氏の評伝



出所：筆者撮影。

とは言っても、2 冊の評伝は膨大な内容になるので、以下の議論は、副題に共通して付けられている「流通革命」という用語を中心に進めたい。

流通関連の日本の学会や業界で、「流通革命」という概念が初めて提起され、瞬間に世間に広がる契機になったのは、故・林周二先生（東京大名誉教授、流通科学大学特任教授）が 1962 年に世に出し大ベストセラーになった『流通革命』（中央公論社）による。

林先生は、前近代的な日本の流通システムゆえに、（フランスやロシア革命を格好の研究対象とする）政治学でよく議論される体制転換のための「革命」に近い改革の必要性を促したと推測される。その必要性は当然のことだが、問題は、当時、流通システムの根本的な改革を誰が主導するべきかについて、意見が分かれていたこと。

中内評伝によると、「流通革命」という刺激的用語に強く惹かれ、最初に動き出したのが、若き中内氏だった。大量生産と大量消費をつなげる大手小売企業、なかんずく自ら創ったダイエーを全国に展開することで自身が流通革命の主役になるという意志が固まっただろう。日本の小売業界における流通革命の旗を、中内氏が高く掲げたのだ。

振り返れば、二十歳になった 1943 年に太平洋戦争に招集され、ソ満国境と南方の島を転戦しながら九死に一生を得た中内氏は、悲惨な戦地での食料不足を経験したために、戦禍に苦しんだ日本国民がすき焼きくらいはいつでも食べられるような店を作りたい気持ちが強かったようだ。そして彼は、ダイエー創業から 5 年が過ぎた 1962 年 5 月、全米スーパーマーケット協会全国大会に参加したが、そこに寄せられたケネ

ディ元米大統領の「スーパーがアメリカの豊かな消費生活を支えている」とのメッセージに強い感銘を受けた。消費者を真の主権者と見なすスーパーマーケットこそが米国の自由主義と民主主義の虎の子であり、それを日本に持ち込むことが、我が道だと思いつめたのだ。「よい品をどんどん安く」「より豊かな社会へ」というスローガンを掲げ、まるで戦時の軍国主義者のように、流通経路の絶対権力者として価格決定権を振る舞う大手メーカーを打ちのめし、消費者の代理人として小売企業はその決定権を奪取すべきだと心を決め、その実行や実現こそが「流通革命」だと認識し、宿命的にその途を猛烈な勢いで走り出した。

一方、太平洋戦争をあいだに挟み戦前から戦後にかけての厳しい時代の「岡田屋」を率いた岡田氏の流通革命は、中内氏とは大いに異なる。石井先生の岡田評伝は、三重県四日市市の老舗呉服店として 1758 年まで遡る歴史と伝統を持つ岡田屋の原点から、1969 年にジャスコを設立し、2001 年にイオン株式会社に社名が変わるまでの様々な模様を分析対象とする。

岡田評伝の最初の主人公は、意外にも岡田氏ではなく、姉の小嶋千鶴子氏だ。彼女は、商人としての倫理を重んずる石門梅岩の「石門心学」と、同族連中の所有権は認めるものの、別家や番頭のような経営者、さらに丁稚など従業員も家の大事な存在と認識する住友家の家訓の「法治主義」を取り入れる。それによって、店は社会からの預かり物であり、店は店主よりも顧客と従業員のために存在するものであり、世代を超える価値をものだという「公器としての店」という経営思想を確立した。この思想に基づき、彼女は、まだ若かった岡田氏にバトンタッチする前の 10 年間岡田屋の経営を担うが、今のイオンにもその思想は脈々と受け継がれている。

千鶴子氏の後を継いだ岡田氏は、徐々に全国チェーンの夢を抱き、フタギ（兵庫県姫路市）とシロ（大阪府吹田市）と合併した本部機構を作った。この本部機構の社名としては、英語訳である "Japan United Stores COmpany" の頭文字を取って日本語読みした「ジャスコ（JUSCO）」が正式採用される。その名称が示すように、ライバルでもあった近畿圏の有力小売経営者と「心と心の合併」を重んじ、対等な立場での合併を推し進めたのだ。それから、岡田評伝では、「大黒柱に車をつける」という岡田屋の家訓にしたがって、店舗建替えする模様と、当時ダイエーのような大手小売企業を避けるかのように都心近辺の主戦場を避け、地方市場に進出していく様子が詳細に描かれる。

(3) 猛々しい流通革命と静かなる流通革命とそれを支える流通世界観

流通革命に向けて、中内氏は、自社開発のプライベートブランド（PB）製品を積極的に売り場に配置するなど小売の枠を越え製造部門への垂直統合を厭わなかった。そして、一層の全国展開のために進出先の小売企業を買収し、ダイエー本社と全国店舗組織の全てにおいて経営トップによる専権的統制を敷いていた。石井先生は、中内氏のこの政治学的教科書で書かれているような革命的取り組みを「雄々しい流通革命」と述べている。

ダイエーは、買収した会社の社名も屋号のシンボルマークも変え、不要な店舗はつ

ぶし、時には社員のリストラも行うのだが、合理化、効率化を重んずる米国的経営に惹かれた中内氏としては自然なことだった。

だが、ジャスコのやり方は、ダイエーとはずいぶんと異なった。ジャスコは地方のチェーンと合併して地域法人を作り、従来の屋号も経営手法も残すようにした。ダイエーが本部に権限を集中させる強力な中央集権体制を作ったのに対し、ジャスコでは合併先の経営者らを地域法人のトップに据え、彼らが自律的な経営を行っていた。もちろん経営効率化のために、製品仕入れ、物流、人材教育、情報システム、製品開発など、店舗運営のインフラはジャスコ本体が開発・運営し、自律性を保つ地域法人に提供していた。「連邦制経営」と呼ばれるこの仕組みを通して、ジャスコも遅ればせながら流通革命の途を歩むことになる。公器の理念に支えられるために、地元の顧客が同じ屋号の店舗で、同じ従業員の接客を受け続けられると言う意味で、ジャスコは消費者が気付かないほど「静かなる流通革命」の途を歩むことになる。

なお、石井先生は、日本における流通革命を論ずるにおいて、ダイエーとジャスコ（現在のイオン）を創り上げた中内氏と岡田氏が思い描く流通世界観の違いこそが重要だと説く。

まず、最後の戦地であるフィリピンのルソン島で米軍の圧倒的な兵站（ロジスティクス）を経験したために、勝算のない戦争に自身を引きずり込んだ軍国主義への憎悪と豊かな米国への憧れを抱きながら、生まれ故郷の神戸に帰還し、間もなく裸一貫で小売の世界に飛び込み、1957年に大阪の千林商店街での一軒の薬局から始めた中内氏の流通世界観を、石井先生は、以下のように要約する。

- ①既存の大手製造業者に対抗しうる経営体制を構築し、最終的にはファブレス・メーカー（工場を持たないメーカー）を目指す。
- ②徹底した顧客志向（フォア・ザ・カスタマー）を追求する。
- ③圧倒的な規模の経済の獲得を目指して、積極的な売場拡張・店舗出店を進める。
- ④経営トップの意思が組織の末端と個々店舗まで貫徹する専権的な経営体制を築く。

次に、岡田屋の7代目として1946年に家業を継ぎ、暫く岡田屋の経営を担った姉の小嶋千鶴子氏が入り入れた「公器としての店」の経営思想を伝承したジャスコを設立した岡田氏の流通世界観は、以下のように、石井先生は述べる。

- ①流通や経営における歴史的な伝統や秩序を重視する。
- ②これまで築き上げられてきた商人同士の信頼関係を重視する。
- ③（他の中堅小売企業との）合併と提携を中心とした会社成長を図る。
- ④合併した個々の会社の独立性や自由裁量性を重視した連邦制経営体制を目指す。

こうした二人の流通世界観のそれぞれの項目を比較すれば、至って対照的だということがわかる。石井先生は、日本において、「戦後の同時期／同一領域／同一業界において、業界トップを競った両雄であったが、まさに同床異夢、つまり同じ舞台上似たような振る舞いをしながらも異なる夢を見ていた」と説く。

(4) 関西回帰の新生ダイエーの行方

全く相反する中内氏と岡田氏の流通世界観は、(前節でみてみたように)ダイエーの「猛々しい流通革命」とジャスコの「静かなる流通革命」の途を指南した。

公器としての店の理念の下で、ライバル企業と心と心の合併を推し進めた岡田氏の経営、そして大衆民主主義と消費者主権を優先するために、ライバル企業を容赦なく買収し社名も屋号もダイエーに溶かしてしまう中内氏の経営。前者は伝統・企業間提携・信頼関係を重視する日本的経営の特徴、後者は革新・吸収合併・権力関係を重視する米国的経営の特徴を表すとも言えそうだが、結果的に260年以上の歴史をもつ、日本的老舗経営の典型例のような岡田ジャスコの方に軍配が上がることになる。

岡田評伝では、日本経済新聞の量販店調査が引用されている。日本で流通革命の機運が高まっていた1966年、ダイエーの売上高は400億円(店舗数29)であり、調査対象の49社の中で売上高と店舗数で業界トップとして君臨していたが、ジャスコの前身の岡田屋は調査対象にもならないほどだった。ダイエーは、1972年には百貨店の三越を凌いで売上高3,000億円の日本最大の小売企業になった。同じく近畿を商圈としていた岡田屋、そして後のジャスコは、ダイエーを避けるかのように、山陰と中国、中国地方の小商圈出店を余儀なくされた。

しかし、バブル崩壊後のダイエー帝国崩落ゆえに、イオンの軍門に下る模様は、本稿の冒頭で述べた通り。連邦制経営を重視する岡田ジャスコの流通世界観を受け継いだイオンが、苦境に陥ったダイエーを受け入れ、その屋号を残した。イオン傘下のダイエーの存在は、日本流通の頂点にまで上り詰めたイオンが、心と心の合併という経営哲学を忘れていない事例として評価に値する。

ただし、目下、デジタル技術と人工知能技術が急速に拡散されるなかで、脱デフレ・高物価の時代を迎えた日本の小売業界は、改めて経営革新に取り組むことが求められている。最大手のイオンさえも、業界に吹き荒れる新たな嵐に対応すべく、一層の店舗効率化とビジネスモデル再構築のために、屋号の統一と系列企業の統合に向けて重い腰を持ち上げる時が到来したとの囁きも聞こえてくる。だとすれば、冒頭のように、近畿圏に回帰するものの、屋号がイオンスタイルに変わる新生・ダイエーの行方は余談を許せなくなるのでは、という見解もあり得る。例えば、関東の新鋭スーパーマーケットのロピアやオッケー、食品を強化し業態転換を図ろうとする九州のディスカウントストアのトライアルとドラッグストアのコスモス薬品が、近畿圏さらに全国市場進出を急いでいるので、イオンの連邦制経営は効率面で弱点を呈しているのも事実である。

しかし、だからこそ、筆者は、イオンがダイエーのDNAをグループの中に残す戦略的価値があると考えたい。石井先生は、岡田評伝出版関連のインタビューで、中内ダイエーのビジネスモデルは、時代を先取るものがあつたと評価する。現に中央集権型経営の中内ダイエーが目指した「ファブレスメーカー」は、現在の小売業界の在り方を先取りするものであり、ユニクロやニトリ等、小売業界の勝ち組企業に引き継がれている。大手メーカーとの戦いのために日本のスーパーマーケットで最初にPBを大量開発したのもダイエーであり、後発のイオンにトップバリューなどのPB開発に多くの教訓とヒントを与えた。時代を先取った中内ダイエーの流通世界観は、イオンには見えない含み資産になり得るのではないだろうか。

冒頭の二者択一で取り上げたダイエーの行方として、今後も近畿圏の消費者に支持されながら、イオングループにおいては、先の不透明な流通戦場における羅針盤のような企業として生存・発展していくことを望んでやまない。ダイエーのホームページには、「新生ダイエーとしてスタートし、イオンの近畿中核企業として最も地域に貢献する高収益企業へと成長してまいります。」と述べられている。是非頑張ってもらいたいものだ。

(2026. 3)

チェ・サンチヨル

【崔 相 鐵 教授プロフィール】

韓国政府系シンクタンクの韓国産業研究院（KIET）の責任研究員を経て、1990年に文部省招聘国費生として来日し、神戸大学経営学研究科博士課程修了。博士（商学）。香川大学経済学部助教授、流通科学大学商学部教授を経て、2016年より関西大学商学部教授。韓国流通学会副会長、大韓商工会議所・流通委員会諮問委員、中国・東北財経大学 MBA 学院客員教授などを歴任。1999年10月から兵庫韓商戦略研究特別委員。専門は流通論、マーケティング論。

