

# 昭和 30 年代におけるスーパーマーケットの誕生と 「主婦の店」運動

— 吉田日出男と中内功を中心にして —

瀬 岡 和 子

本稿の目的は、今や私たちの日常生活を支えるライフラインのひとつとなったスーパーマーケットが、昭和 30 年代に、いったいどのような経緯で生まれ、成長し、発展していったのかを、吉田日出男と中内功の意識と行動に焦点を当てて、ミクロの視点からできる限り明らかにすることである。

まず最初に、革新的企業家吉田日出男が、昭和 31 年 3 月に、九州・小倉に日本初のスーパーマーケット「丸和フードセンター」を誕生させていく過程を、E.M. ロジャーズのイノベーションの普及理論における分析概念（相対的優位性や観察可能性など）を応用しながら、日本 NCR の長戸毅との出会いや、当時の吉田の直面していた経営上の諸問題と関わらせつつ、論じた。

次に、吉田が、「全国小売業経営者会議」（昭和 32 年 1 月、米子市）での丸和フードセンターの成功体験発表を契機に、「主婦の店」運動の指導者として、ボランティア・チェーンの「主婦の店全国チェーン」を組織し、草創期におけるスーパーマーケットの発展に大きく貢献したこと、およびそれが昭和 50 年代に衰退していく要因を考察した。

最後に、中内功が、昭和 32 年 9 月に、ダイエー 1 号店「主婦の店・ダイエー薬局」（大阪・千林）を開店するに至るまでの意識と行動に焦点を当て、彼が吉田の主婦の店運動の理念への共鳴から出発しながらも、「独立派」として、チェーン化の道を邁進していった背景について考察した。

## は じ め に

昭和 31 年 3 月 10 日、九州・小倉（現、北九州市小倉）に、セルフサービス方式の大型総合食料品店が誕生した。吉田日出男が、日本ナショナル金銭登録機株式会社（現、日本 NCR）の指導のもとに開店した「丸和フードセンター」がそれである。生鮮三品を含む食料品や日用品の「ワンストップショッピングと低価格・高回転戦略による大量販売」を可能にした、当時としては規模の大きいセルフサービス店（120 坪）であり、日本で最

初の本格的なスーパーマーケットといわれている<sup>1)</sup>。

「丸和フードセンター」を開店した吉田は、その後、「主婦の店」運動（風車系）の指導者として、また「主婦の店スーパーマーケット全国チェーン」会長として、さらには、「日本スーパーマーケット研究所」所長として、わが国のスーパーマーケットの初期の発展にきわめて重要な役割を果たした、注目すべき人物である<sup>2)</sup>。

スーパーマーケットは、昭和31年の誕生から半世紀以上の時を経た今、私たちの日常生活、とりわけ食生活を根底で支えるライフラインとしての機能を果たすまでに大きく成長し、私たちの日々の暮らしに「なくてはならない存在」となっている。つまり、スーパーマーケットは、クルマやケータイ、宅配便サービスなどと同様、典型的な「ランドマーク商品」となっているのである<sup>3)</sup>。

このように、私たちの毎日の生活に不可欠の存在となったスーパーマーケットの、その誕生の瞬間はどのようなものであったのか、そして、スーパーマーケットという新しい小売業態（＝イノベーション）が昭和30年代にいったいどのような「理念」に導かれて全国に普及していったのか。さらに、昭和32年9月にダイエー1号店「主婦の店・ダイエー薬局」（大阪・千林）を創業した中内功は、当時、吉田日出男とどのような交流関係をもち、彼の「主婦の店運動」をどのように見ていたのか—本稿は、何よりもまず、筆者のこうした素朴な疑問から出発している。

と同時に、その一方で、こうした問題関心は、わが国におけるスーパーマーケットのごく初期の発展に貢献した吉田日出男という革新者に光を当てることによって、筆者のこれまでの「ランドマーク商品としてのスーパーマーケット」の歴史社会的研究を、いささかなりとも精緻化させていきたいという強い思いと結びついて、本稿執筆の動機を形成している。

ところで、戦後わが国の流通近代化のプロセスを考える場合、吉田日出男の丸和フードセンターが登場する以前の状況にも目を向ける必要がある。まず第1に注目すべきは、昭和28年11月、日本NCRの指導によって、東京・青山に日本初のセルフサービス店「紀ノ国屋」を開店した増井徳男の企業者的意思決定と、その後の彼のわが国における小売業経営近代化への大いなる寄与である<sup>4)</sup>。

たしかに、開店当時の紀ノ国屋は、規模の小さい青果店（40坪）であり、鮮魚や肉の取扱いがなく、当初は配達サービスや一部掛け売りもあったということから、セルフサービス店ではあっても、低価格・大量販売・現金持ち帰りの大型総合食料品店という意味でのスーパーマーケットとは言い難い<sup>5)</sup>。

しかし、セルフサービスの最初の成功モデル店となった紀ノ国屋は、のちに多くの小売業者が、伝統的な対面販売方式からセルフサービス方式の店へと、あるいは「セルフサービス方式のスーパーマーケット」へというように、新しい小売業態へと脱皮し、成長していくための突破口を開いたという意味において、きわめて重要な役割を果たしたことは確かである。実際、後述するように、吉田日出男も、丸和の開店前に青山の紀ノ国屋を見学しているのである。

第 2 に、吉田が丸和フードセンターを開店する 1 か月前、すなわち昭和 31 年 2 月には、八幡製鉄購買会（当時の厚生課長松島増樹）の一番小さな病院分配所（20 坪）が、同じく日本 NCR の指導によってセルフサービス方式を導入していることにも触れておこななくてはならない。八幡製鉄購買会の各分配所はその後も次々とセルフ化を実施し、同年 10 月には規模の大きい中央区分配所（250 坪）がセルフサービス化した<sup>6)</sup>。

この八幡製鉄購買部のセルフサービス化もまた、わが国のスーパーマーケットの初期の発展において、画期的な役割を果たしたといわねばならない<sup>7)</sup>。というのも、八幡製鉄という大企業がこれに取り組んだことで、セルフサービス方式の潜在的採用者らに「安心感」と「システムの裏付けを与えた」といわれているからである<sup>8)</sup>。また、購買会は、多数の見学者や利用者にセルフサービス方式の実際（セルフサービス方式の売り方や商品の陳列の仕方など）を「デモンストレーション」することによって、その潜在的採用者に対して、イノベーションの「観察可能性（observability）」を高め、ひいては採用速度を高める効果をもたらしたといえるからである<sup>9)</sup>。さらに、購買会利用者向けにセルフサービス方式の PR 活動を実施（チラシ配布や説明会開催など）し、イノベーションとしてのセルフサービス方式の普及に努めたからである<sup>10)</sup>。

しかしながら、一般に「購買会」とは、「企業体が従業員の厚生福祉対策として、施設・資金・人員を提供するところの、原則として法人格のない小売機関」のことで、「非営利性」が強いという特徴を持つものである<sup>11)</sup>。八幡製鉄購買会も、従業員に生活物資を安価に供給するために作られた「製鉄所購買会」（明治 39 年 5 月）がその始まりであり、昭和 20 年 4 月、会社直営の購買部（厚生課）となった。そして、昭和 25 年頃から、直営分配所の経営合理化・独立採算体制への転換が進められていき、昭和 31 年 2 月、厚生課長松島増樹によってセルフサービス方式が採用されるに至るのである<sup>12)</sup>。

したがって、以上述べた点を考慮に入れるならば、丸和フードセンターの吉田日出男は、紀ノ国屋の増井徳男や八幡製鉄購買会の松島増樹らのセルフサービス方式導入という企業者的意思決定とその成功を先例として観察し、学習したうえで、 Gondola やケー

スの製作、プリパッケージなどの関連産業の協力態勢がなかった昭和30年代に、リスクを覚悟で、民間として初めて、低価格・大量販売・セルフサービス方式の大型総合食料品店＝スーパーマーケットという新しい業態に取り組んだ革新的企業家であったといえよう。

以下では、まず第1節において、吉田日出男が丸和フードセンターを開店するまでのプロセスを彼の経営理念と関わらせながら概観する。第2節では、吉田が日本NCRの長戸毅との出会いを契機としてセルフサービス方式導入を決断していく過程を、E.M. ロジャーズの革新の普及過程の理論<sup>13)</sup>に基づいて跡づける。第3節および第4節では、生協対策として開催された「全国小売業経営者会議」（鳥取県米子市）での吉田のスーパーマーケット体験発表をひとつのきっかけとして、彼が「主婦の店運動」を展開していく過程を検討する。第5節では、中内功が、ダイエー1号店「主婦の店・ダイエー薬局」を大阪・千林に開店していくまでの彼の意識と行動を吉田や長戸との関係において検討する。最後に、検討結果の要約と今後の課題について述べる。

## 1 「丸和フードセンター」誕生前史

### 1.1 旦過市場の復興と丸和物産

丸和フードセンターの原点は、吉田日出男が、戦後間もない昭和21年4月、実弟や知人ら合わせて5人の共同経営として、小倉の旦過市場内に開いた「丸和物産」という店である<sup>14)</sup>。この旦過市場というのは、満州で二度の現地召集を受け従軍し、昭和20年11月に小倉に復員した吉田が、知人らと協力して、戦時中の強制疎開で空き地となっていた旧旦過市場跡に新たに復興した私設小売市場であった。

終戦後、吉田は、「本当に市民のために、食料品を安く、豊富に供給するマーケットを作ろう、という気持ち」から、神嶽川（紫川の支流）の川沿い200メートルにわたってバラック建ての30店が並ぶ旦過市場を復興し、その30店のリーダー的存在となるため、120坪の大型店「丸和物産」を開店したのである<sup>15)</sup>。

ここで注目すべきは、その出店に際し、後に「主婦の店」運動の指導者としてスーパーマーケットの普及に尽力することになる吉田の、彼に固有の指導理念を想起させるような意思決定がなされたという点である。すなわち、吉田は、120坪を5分割するのではなく、「5人で共同して和を以て経営していくことが必要で、困ったときにはお互いに助け合い、力と知恵を出し合って組織的に仕事をしてゆこう」と力説したという<sup>16)</sup>。吉田の

主婦の店運動（風車系）のキーワードともいえるべき「出し合い」の精神<sup>17)</sup>がすでに表明されているのである。

## 1.2 「丸和物産」から「株式会社丸和」へ

こうして、旦過市場内に誕生した「丸和物産」は、昭和 22 年 6 月、株式会社に改組され、「株式会社丸和」（社長吉田日出男、資本金 19 万 5 千円）となった。この「株式会社丸和」こそ、丸和フードセンターの前身にほかならない。

日本 NCR の元社員で丸和をはじめ、青山の紀ノ国屋や八幡製鉄購買会のセルフサービス方式導入に携わった経験を持つ荒屋勝（元、日本セルフサービス協会専務理事）は、ある座談会で、この「株式会社丸和」という店を次のように説明している<sup>18)</sup>。

「（丸和は一引用者注）総合食料品店です。関西の市場（いちば）と思ってもらえばいいでしょう。市場形式の総合食料品店を一つの経営でやるというのが、当時は特に九州地区に多かった。店舗面積が 200 坪、300 坪という総合食料品店がいっぱいあったんですよ。その点、関東の食料品店というのは、いわゆる軒店が殆んどでしたね。」

荒屋の発言を丸和の創業の歴史に重ね合わせると、セルフサービス方式のスーパーマーケットに転換する前の丸和の姿がより鮮明に浮かび上がってくる。すなわち、①丸和は、終戦後に吉田自身がその復興に深くコミットした私設小売市場＝旦過市場に入店していた店（当初は 30 店）のひとつであった。②丸和は、当初から、120 坪の、当時としては大型の店で、市場のリーダー的存在であった。③さらに、その店は、「株式会社丸和」（社長吉田日出男）という単一の個別資本によって経営される、それ自体が市場形式の大型総合食料品店であった。

丸和時代の吉田日出男は、セルフサービス方式というイノベーションの採用を決断することができさえすれば、スーパーマーケットという新しい業態に相対的に容易に転換しうる位置にいた小売商のひとりであったといえよう。

## 2 丸和フードセンターの開店—スーパーマーケット第 1 号

そこで次に問題となるのは、当時の九州地区には、丸和のような、単一の経営による

市場形式の大型総合食料品店が多数存在していた（先の荒屋の発言）にもかかわらず、なぜ、ほかでもない丸和の吉田が、小売業態におけるイノベーション（スーパーマーケット）の最初の採用者＝イノベーターとなり得たのかということである。

こうした問題を考える際には、吉田の意思決定に影響を及ぼしたと考えられる複数の要因に目を向け、できうる限り多面的・立体的に捉えていくことが重要であるが、ここでは、当時（昭和20年代後半）の吉田が置かれていた、彼に固有の具体的状況に焦点を当てつつ、伝統的な対面販売の総合食料品店「丸和」が、スーパーマーケット「丸和フードセンター」へと大きく転換していくプロセスを、E. M. ロジャーズのイノベーションの普及過程に関する理論に依拠しながら、ミクロの視点から可能な限り明らかにしてみたい。

## 2.1 長戸毅（日本NCR）との出会い

吉田日出男がセルフサービス方式への転換を考えるようになった直接的なきっかけは、日本NCRの長戸毅（当時、企画宣伝課長）との偶然の出会いであった。吉田はのちに、長戸が、自分の人生のいくつかの転機の中でも「最も大きな転機をつくった人」<sup>19)</sup>であると述べている。

長戸は、米国NCRのB. トルヒリョから学んだ近代小売業経営運動（MMM運動<sup>20)</sup>）に基づいて、日本NCRの副社長後藤達也とともに、わが国におけるセルフサービス方式の導入とスーパーマーケットの初期の発展に重要な役割を果たした人物である<sup>21)</sup>。とくに指摘しておかねばならないことは、長戸や後藤が、自社のレジスターの販売拡大もさることながら、日本の小売業の近代化を自らの使命として、つまり一つの国家的事業とみなしてその推進に邁進したという点である。昭和28年11月の、日本初のセルフサービス店「紀ノ国屋」（東京・青山、社長増井徳男）の誕生とその成功は、それを指導した長戸らの理念が具体化の最初の一步を踏み出した意義ある例でもあったのだ<sup>22)</sup>。

紀ノ国屋に続いて、昭和29年には神奈川の「菊名生協」（6月）と京都・五条の「大友」（12月）が、また昭和30年には、東京・日本橋の「わけや」（3月）や東京・世田谷の「島田屋」（5月）などが次々とセルフ化し、昭和30年末現在、全国には合計40店のセルフサービス店が存在した（日本セルフサービス協会調べによる）<sup>23)</sup>。しかし、それらは、たしかにセルフサービス店ではあっても、セルフサービス方式・低価格・大量販売の大型食料品店という意味における「スーパーマーケット」とは言えなかったのである。

吉田が長戸に出会ったのはちょうどこの頃（昭和30年9月ごろ）である。日本経済は



神武景気を謳歌し、家庭電化ブームが始まり、「三種の神器」（白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫）という言葉が使われ始めていた。吉田は、八幡製鉄購買会のセルフサービス化の指導中であつた長戸から、セルフサービス方式についての話を聞き、大いに興味を持ち、「自宅まで来てもらって徹夜で話し合った」という<sup>24)</sup>。

## 2.2 吉田日出男とセルフサービス方式

ここで注意すべきは、このとき吉田が長戸に一方的に説得されてセルフサービス化を受動的に承諾したのではない、ということである。この点は、紀ノ国屋の増井徳男や八幡製鉄購買会の松島増樹の場合と同じである<sup>25)</sup>。なぜなら、吉田日出男もまた、長戸の説明するセルフサービス方式というイノベーションに関する「気づきの知識」（セルフサービスとは何か）や「ハウツー知識」（セルフサービス方式を採用するためには何が必要か）を、E.M. ロジャーズのいう「選択的エクスポージャー（selective exposure）」と「選択的知覚（selective perception）」の過程を経て、当時の吉田にとっての強い関心事やニーズ、あるいは価値観や態度などに合致する新しいアイデアであると彼自身が「知覚」したからこそ、その導入を決断したといえるからである<sup>26)</sup>。

では、当時の吉田の関心事やニーズ、価値観とは何であつたのか。まず第1に、当時丸和は年間2億6千万円（昭和29年度）の売上げを挙げていたにもかかわらず、社長の吉田は、八幡製鉄や門司鉄道局などの購買会の安売り攻勢や生協の発展、さらには、品揃えの豊富な百貨店（井筒屋や玉屋）の集客力などに大きな脅威を感じていたという。その打開策を模索中のところに、その方向を示してくれるような情報が長戸によって偶然もたらされたわけである。とくに、「直接的な競合店」<sup>27)</sup>であつた八幡製鉄購買会がセルフ化するという長戸の情報は、吉田の意思決定に少なからぬ影響を及ぼしたと思われる。

第2に指摘すべきは、吉田が、長戸のいう正札販売のセルフサービス方式を、なによりもまず「お客に公平なサービスができるシステム」<sup>28)</sup>であると高く評価したことである。サービスの不公平を指摘する投書をうけていた吉田は、この「公平なサービス」という点に、セルフサービス方式というイノベーションの「相対的優位性（relative advantage）」<sup>29)</sup>（E.M. ロジャーズ）を知覚したのである。ちなみに、昭和34年に主婦の店「水海道店」を開く増田一も、「大衆がだれでも同じ値段で自由に商品を購入できる公正な交換方法」であると捉えていた<sup>30)</sup>。

最後に触れておかねばならないことは、吉田は、スーパーマーケットというイノベーション（業態革新）のもつ「複雑性（complexity）」（E.M. ロジャーズ）<sup>31)</sup>を、他の中小

小売業者ほど高いものとは知覚していなかったという点である。というのも、彼自身が、丸和は、120坪の、当時としては規模の大きい総合食料品店であったので、「アメリカのスーパーマーケットの話がすんなりと耳に入った」<sup>32)</sup>と述べているからである。

これは、紀ノ国屋の増井徳男がアメリカ軍基地内の「カミサリー」(売店)でセルフサービス方式を実際に見て知っていたことが、このイノベーションの「複雑性」を減じることになった<sup>33)</sup>のと同じである。また、八幡製鉄購買会の場合、松島増樹の部下でセルフサービス方式の調査や病院分配所のセルフ化に活躍した黒瀬義政(当時配給掛長)の発想—セルフサービスとは「販売(システム)工場」である—が、当時の小売商の人たちの考え方とは異なる、生産から販売を捉えるというものであったことが、このイノベーションの複雑性を減じたといえる<sup>34)</sup>。

黒瀬のこうした発想は、アメリカの「スーパーマーケット協会」設立者であり、近代小売業経営のアメリカにおける指導者であったM. M. ジンマーマンの主張—スーパーマーケットとは、近代的で巨大な「販売機械」である—や、NCR 本社(米国・デイトン)のB. トルヒリョの説明—スーパーマーケットとは「オートメーション方式の大量生産工場に対応するセルフサービス方式の大量流通工場」である—に通じるものであり、スーパーマーケットという業態の本質を捉えていたのである<sup>35)</sup>。ちなみに、ダイエーの中内功もまた、セルフサービスを単なる省力化ではなく、「スピード販売の手段」であると受け止めていた<sup>36)</sup>。

### 2.3 スーパーマーケット第1号の誕生—昭和31年3月10日—

こうして、日本NCRの長戸の指導の下にセルフ化を決断した吉田は、まず社内に「セルフサービス研究会」を作るとともに、青山の紀ノ国屋や日本橋のわけや、世田谷の島田屋などのセルフサービス店を見学<sup>37)</sup>、そして、ついに、昭和31年3月10日、長戸との出会いからわずか半年で、セルフサービス方式の大型総合食料品店「丸和フードセンター」を開店するのである。八幡製鉄購買会の病院分配所の試験的なセルフ化が同年2月1日であるから<sup>38)</sup>、競争相手に遅れること、わずかに1か月余り、吉田がスーパーマーケット開店に向けて如何に迅速に動いたかが分かるであろう。

開店当日には、「丸和フードセンター セルフ・サービス 三月十日 開店」と書かれた横断幕が建物正面に掲げられた。店の入口と出口は分けられ、店内には肉、魚、野菜、果物、卵、砂糖、味噌、ジャムやバター、瓶缶詰、マヨネーズ、ミルク、ソーセージ、和洋酒、菓子などのほかに、ちり紙、石けんなどの日用品も置かれ、5台のレジスターが設



置された<sup>39)</sup>。

ところで、丸和フードセンターの3月10日の開店は、吉田の意図しない潜在的機能を果たすことになる。たまたま小倉に集金に来て、この日の賑わいを目撃した北野祐次（当時大阪中央卸売市場で削り節の製造販売業北野商店を経営）に、スーパーの経営を決意させるからである<sup>40)</sup>。それから3年後の昭和34年、「関西スーパーマーケット」を設立した北野は、さまざまな試行錯誤を経て、1970年代半ばに、生鮮食料品のプリパッケージ・システムの開発に成功、同システムの全国的普及にまさに献身的に取り組んだ<sup>41)</sup>。北野は、実兄水谷久三や日新工業（設備機器製造会社）の辛島仁らと協力しながら<sup>42)</sup>、ダイエーなどの総合スーパーとは異なる、生鮮食料品を中心とした食品スーパーが1980年代に大きく成長していく基礎を確立した革新者である。

## 2.4 吉田の直面した問題とその解決

さて、開店後の丸和フードセンターは、吉田や長戸らの予想に反して、売上げは伸びず、利用者も減少、ついに開店4か月後の7月には、セルフ化を断念する旨を日本NCRに伝えるに至る<sup>43)</sup>。つまり、この時点で、吉田は、セルフサービス方式というイノベーションの「相対的優位性」をもはや「知覚」できなくなり、「幻滅による中断（disenchantment discontinuance）」<sup>44)</sup>（E.M. ロジャーズ）を決意したのである。

しかし、日本NCRの副社長後藤達也と長戸毅の説得と彼らの「日本の流通革新」に寄せる信念や期待<sup>45)</sup>に感動した吉田は、9月、社内に「セルフサービス充実委員会」を作り、ひとつひとつ問題を解決していった。たとえば、菓子類は高価なビニール袋を使わずに紙袋にセロファンの窓をつけることによって、プリパッケージの経費削減を実行した。しかし、最も注目すべき点は、店舗のレイアウトの部分的「日本化」<sup>ジャパナイゼーション</sup>を断行したことである。すなわち、「入りにくくて、出にくい」というお客の苦情に対して、正面を入口と出口に分けるアメリカ式ではなく、以前の「丸和」のように、全面オープンにするという革新的な企業者の意思決定を実行したことである。これは、アメリカ生まれのセルフサービス方式の「再発明」（E.M. ロジャーズ）ともいえるし、「異文化間屈折」（榊博文）ともいえよう<sup>46)</sup>。

このような取り組みの結果、売上げも増加、同年（昭和31年）12月30日に308万円、31日に418万円、年末のわずか2日間で、驚異的な売上高（現在の1億円近い）を記録するに至った。

### 3 「全国小売業経営者会議」米子大会—吉田日出男の体験発表—

「丸和フードセンター」の経営がこうして軌道にのった昭和32年1月、吉田日出男は、社団法人公開経営指導協会（昭和27年6月創立）の喜多村実（当時、専務理事）から、「全国小売業経営者会議」米子大会（同年1月23日～1月25日開催）において、丸和フードセンターの成功体験談を是非発表してほしいと「懇請」される<sup>47)</sup>。

ここではまず、公開経営指導協会の喜多村実とはいかなる人物なのか、また全国小売業経営者会議米子大会はどのような目的で開催されたのかを確認しておきたい。吉田の体験発表が、大会参加者の心をいかに強く、かつ深く捉えたかを了解するためにも必要であると思われる。

#### 3.1 商業運動家 喜多村実

喜多村実（1904年～1984年、仙台市生まれ）は、「日本の流通近代化の促進剂的役割を果たした」商業運動家として、高く評価される人物である<sup>48)</sup>。もとは、東京目黒のオリオン堂洋品店（大正12年開業）の店主であるが、「経営研究と協業化を二本柱とした小売業運動を展開し、戦前、戦後を通して中小小売商の自立と地位向上」のために力を尽くした。「協業の精神」を強調する喜多村は、商業界ゼミナールの指導者で商人道（「店は客のためにある」「損得より善悪を先に考えよ」）を説く倉本長治と並び称せられる商業運動家なのである。

具体的にいうと、喜多村は、昭和4年には、わが国のボランティア・チェーンの源流といわれる「全東京洋品連盟」に参加、また戦時中は「商業を通じて国家に尽くそう」という理念のもとに「日本商業報国隊」を結成（昭和14年）した。戦後は、早くも昭和23年に、経営の協同化をめざす「日本ボランティアチェーン研究会」を組織している。そして、昭和27年、上述した「社団法人公開経営指導協会」（昭和24年設立の「公開経営研究会」を改組）を創立し、「ガラス張り経営」を提唱した<sup>49)</sup>。

#### 3.2 全国小売業経営者会議米子大会の意義

さて、昭和32年1月に開催された全国小売業経営者会議は、公開経営指導協会が主催、日本商工会議所や日本専門店会連盟、全国商店協同組合連合会、米子商工会議所などが後援し、中小企業庁と全日本小売商団体連盟が協賛する、まさに「全国小売業団体の総力を結集したもの」<sup>50)</sup>で、全国から350名もの小売業経営者が鳥取県米子市に集まった。

米子市では、地域勤労者生協のひとつとして昭和 25 年 10 月に同市に設立された「西部勤労者消費生活協同組合」（西部生協）が、わずか数年で驚異的な発展を遂げ、米子の小売商にとっての大きな脅威となっていたのである。と同時に、西部生協の成功によって、日本各地に地域勤労者生協が設立されるにいたるや、小売業界に反生協運動が拡がり、西部生協は、まさに「全国反生協運動の発火点」となったのである<sup>51)</sup>。

喜多村実の呼びかけで開催されたこの全国小売業経営者会議（以下、米子大会と表記）は、生協問題の震源地ともいべき米子の地において、大会参加者が西部生協の実態ならびに米子の商店の現状を直視し、その対策を討議するための大会であった。すなわち、大会 1 日目は、全国から参加した小売業経営者たちが、米子の各商店や西部生協に実際に足を運び、その実情を同業者の厳しい眼で観察・調査することに当てられ、2 日目には、食品部会や商店街部会など、部会ごとにその調査結果が詳細に報告され、質疑応答がなされた。この米子大会が別名「生協対策現地研究会」と言われるゆえんである<sup>52)</sup>。

とはいうものの、それは決して、米子において反生協運動（員外利用の禁止徹底や生協活動の規制など）を盛り上げようというものではなかった。大会前の昭和 30 年から 31 年にかけて、「冷静な第三者」として「西部生協」の現状を観察・研究してきた喜多村実の意図は別のところにあった。彼は、生協の出現と発展が、「消費者の商人不信任案の提起」にほかならず、小売商業者の「職責怠慢を意味するもの」とであると捉えており、生協問題の根底には、「商人否定の思想」があることを見逃さなかったのである<sup>53)</sup>。

大会 2 日目（1 月 24 日）には、西部生協の高橋要三郎<sup>54)</sup>（当時、専務理事）自身が「西部生協を語る」と題して講演した。この米子大会を「生協理念と真の商人の理念の対決の場」<sup>55)</sup>としなければならないと考える喜多村の出席要請に応えたのである。

高橋がとくに強調したのは、①西部生協は実は米子の商業者らによる「反生協運動に對抗し、もまれて」成長したということ、そして②消費者の消費生活をいかに向上させるかというのが自分たちの生協運動であるということ、この 2 点であった<sup>56)</sup>。

高橋の話は、大会参加者らに、これまでの自分たちの経営のあり方に対する深い「自己反省」を促す結果となった。生協問題とは、実は自分たち商業者の側の問題であるということをはっきりと認識したのである。換言すれば、生協問題は、百貨店問題のように法的規制（昭和 31 年、中小小売商の保護を目的とした百貨店法成立）による解決を求めていくのではなく、消費者の消費生活向上のために、中小小売商自身が、自己反省と自己変革によって近代的・合理的な経営へと脱皮していくことによってしか解決できないのではないか、そういう認識が大会参加者の間に高まったのである。

しかし、具体的にどうすればよいのか。それが、高橋の講演を聴いていたほとんどの小売業経営者の思いであったであろう。

### 3.3 吉田日出男の体験発表とその影響

このような雰囲気の中で、吉田日出男は、「セルフサービスについて、丸和フードセンターを語る」と題して、約40分、350名の前で成功体験談を発表したわけである。

吉田は、セルフサービス方式が、消費者に買い物の楽しみ—自由で気楽で便利な買い物—をもたらすことを強調し、さらに、セルフサービス方式・低マージン・高回転のスーパーマーケット経営によって、昭和31年末の売上高が1日で400万円を超えたことも発表した。その驚異的な数字は、彼ら小売業経営者たちの経済的利害関心にも直接かつ強力に訴える力を持っていたであろう。

会議参加者たちは、大会初日の彼ら自身による米子商店街現地調査の結果や、吉田の前に講演した、上述の高橋要三郎の話によって、近代的・合理的な経営の必要性和緊急性を自覚し、その具体策に関する情報を強く求めていたのである。吉田の成功体験談は、彼らのそうしたニーズや関心事にまさにぴったりと合致する情報であった。吉田の話は、乾燥した砂漠の砂に水がしみこむように、参加者の心に浸透していったと思われる。彼ら小売業者たちの心境は、おそらく、八幡製鉄購買会や生協の飛躍的發展を前にして、その打開策に苦悩していた、昭和27、8年頃の一つまり「丸和フードセンター」開店前の—吉田日出男その人と大きく異なるものではなかったであろう。

米子大会の参加者たちは、セルフサービスによる食料品スーパーマーケットという新しい業態が存在していること（「気づきの知識」）、そしてそれをどのように経営するかについての知識（「ハウツー知識」）の一端を、イノベーター吉田日出男その人から直接—対人コミュニケーション・チャンネルを通して—聞くチャンスを得たわけである。それはちょうど、吉田が、たまたま丸和を訪れた日本NCRの長戸からそうした知識を吸収し、大いに興味をもったのと同じである。

日本専門店会連盟の宗像平八郎は、この会議の様子を次のように述べている。米子市の厳しい現実を突きつけられた参加小売業者らの「目は、急にスーパーに集中したのだ。生協と経営的に対決するためには、生協の廉売方式に負けない安値の魅力で対抗していくしかない。そのためにはセルフサービス方式と総合採算性の導入をおいてないのではないか、という結論に達したようであった」<sup>57)</sup>と。

顧客本位の近代的経営として、セルフサービス方式と総合採算性に基づくスーパー

マーケット経営をめざすというこうした流れがいかに強く、急なものであったかは、米子大会後も、吉田に講演依頼が相次いだことがそれを証明している。即ち、昭和 32 年 2 月 16 日から 3 日間、倉本長治が率いる商業界の第 19 回箱根ゼミナールのセルフサービス部会で体験を発表、3 月 20 日には、日本青年館（代々木）で開かれた千代菊研究道場において、「セルフサービスに就いて」と題して講演<sup>58)</sup>、翌 21 日には岐阜の市町村会館でも講演した。公開経営指導協会の喜多村実と日本 NCR 副社長後藤達也は、吉田を、セルフサービス方式のスーパーマーケット普及のためのオピニオン・リーダーとして最もふさわしい人物であると見なすにいたっていたのである<sup>59)</sup>。

ところが、興味深いことに、この時点での吉田の最大の関心は、スーパーマーケットの普及に協力することよりもむしろ、10 年来の念願であった貿易業に新しく乗り出すことにあった<sup>60)</sup>。

#### 4 吉田日出男と「主婦の店」運動の展開 — 「仏佐吉」の精神

では、いったい何が吉田日出男を主婦の店運動のリーダーへと転身させたのか。彼によれば、岐阜の市町村会館での講演（昭和 32 年 3 月 21 日）の終了後に、千代菊研究道場の協力者内藤寿太郎から聞いた永田佐吉（俗称「<sup>ほとけ</sup>仏佐吉」）という商人の存在であった。

##### 4.1 「仏佐吉」の精神

永田佐吉は、元禄 14 年（1701 年）に美濃国羽栗郡竹ヶ鼻上鍋屋町（現、岐阜県羽島市竹鼻町）に生まれた人で、「勤勉正直の権化」のような商人であったといわれる。釣り銭もお客に自由にとってもらうほど、「お客を信じ愛した」商人であった<sup>61)</sup>。

永田佐吉のこうした事績は、「セルフサービスの日本版」として商人吉田日出男の心に深い感銘を与え、「日本におけるスーパーマーケットを単なる技術革新のみでなく、日本の商人運動として展開しなければ」ならないと「決意」させるのである<sup>62)</sup>。吉田はその時の感動を色紙に次のように書いている<sup>63)</sup>。

「新しき時代の新しき商法として、セルフサービスがアメリカにて三十年の歴史を経て日本に来る。而るに美濃の国竹ヶ鼻町を訪れて、孝子聖商仏佐吉翁が既に百七十年の昔、この道の始祖たりしを知り、感嘆久しうし、且よろこぶ。昭和三十二年三月二十三日」

この色紙にある、昭和32年3月23日は、吉田が、「仏佐吉」の精神に基づいて主婦の店運動に邁進していくことを決意した特別な日であり、この運動の創業記念日となっている<sup>64)</sup>。吉田のこうした指導理念は、公開経営指導協会の喜多村実や商業界ゼミナールの倉本長治らの、正直で誠実な態度や助け合いを強調する指導理念と接点をもつことに注目しておきたい<sup>65)</sup>。

## 4.2 「主婦の店」の急速な普及

### 4.2.1 主婦の店第1号「大垣店」

主婦の店運動に邁進することを決意したその日（3月23日）の午後、吉田は、スーパーマーケットをやってみたいと坂倉邸を訪れた久世久子（岐阜県大垣市の醤油醸造業久世弥平の妻、当時27歳）に会っている。昭和32年5月3日、吉田の指導で、主婦の店第1号「大垣店」（100坪）を開店することになる人物である<sup>66)</sup>。大垣店は、食料品小売の未経験者ばかりの13名（内、女子は7名）でスタートした。吉田は、開店前後の緊張と不安と喜びの気持ちを、この日（5月3日）の日記に次のように記している<sup>67)</sup>。

「五月三日 大垣店開店。この日四時就寝、八時起床、宣伝はしたものの折込広告だけに過ぎず、不安であったが、すべり出し好調、意外な客の集まりで予想外の人出なり。誠心は天に通じる、天の声なり、喜多村先生へ好調のむね打電、売上三十八万。」

「大垣店」は、立地条件が悪くても、安くてよい品をセルフサービス方式で売る総合食料品店が成功することを実証した第1号店となった。つまり、大垣店は、E.M. ロジャーズのいう「実証的デモンストレーション」の役割を果たした。後述するように、ダイエーの中内功もこの大垣店を見学にきており<sup>68)</sup>、彼もまたセルフサービス方式の潜在的採用者のひとりとして、主婦の店大垣店をその目で「観察」しに来たのである。

「主婦の店全国スーパーチェーン大垣店」という吉田の命名は、「仏佐吉の精神」で消費者（主婦）に奉仕する店を全国展開していきたい（ボランティア・チェーンの主婦の店運動を展開していきたい）という吉田の指導理念を表明したものであった。また、公開経営指導協会の喜多村実からすれば、主婦の店運動とは、「全国小売業経営者会議」すなわち、生協問題現地研究会の討議のなかから生まれた、「商人の生協運動」に他ならなかったといえよう<sup>69)</sup>。

その第1号である大垣店の成功をきっかけに、吉田らの「主婦の店運動」は、急速に



広がっていく。昭和 32 年 7 月 10 日には、米子大会に出席していた下川原三郎<sup>70)</sup>が、主婦の店第 2 号店「大三沢店」(青森)を開店、さらに、同月 20 日には丸和フードセンターの別館である「小倉店」(福岡)が第 3 号店として開店した<sup>71)</sup>。

なお、主婦の店運動の拡大に雑誌や新聞などマスコミが果たした役割も無視できない。たとえば、雑誌「主婦と生活」(昭和 33 年 8 月号)は、「主婦の店はなぜはやる？」と題して、この大垣店を紹介<sup>72)</sup>、この記事を読んだ佐賀県の牛島国枝(のち、第 7 代主婦の店全国チェーン理事長就任)ら主婦 8 名は、昭和 33 年 11 月、佐賀主婦の店第 1 号店「西魚店」を開店している<sup>73)</sup>。

#### 4.2.2 風車系主婦の店運動の再出発

米子大会を成功させ、その後大垣店、大三沢店、小倉店の開店を見届けた公開経営指導協会理事長の喜多村実は、昭和 32 年 8 月、同協会内に「主婦の店スーパーマーケット全国チェーン本部」を設立し、会長に就任した。吉田日出男は同本部副会長ならびに「日本スーパーマーケット研究所」(昭和 32 年 11 月設立<sup>74)</sup>)所長に就任、ともに協力して、消費者の生活向上を理念とする主婦の店運動に取り組むことになった。

しかし、主婦の店がスーパーマーケットの代名詞となるほど全国各地に急速に拡大する過程において、「理念の希薄化」が生じてしまい、「主婦の店運動の進め方や店舗拡大についての考え方の相違」から、吉田は公開経営指導協会(喜多村系)とは袂を分かち、昭和 33 年 12 月 9 日、「(風車系) 主婦の店スーパーマーケット全国チェーン」を別に結成した。津店や多治見店、恵那店など合わせて 25 店(開発準備店を含む)が吉田に賛同してこれに参加した<sup>75)</sup>。

吉田は、再出発した「主婦の店」運動のシンボルとして、「風車」のマークを設定した。彼の指導する主婦の店が、風車系主婦の店といわれるのはそのためである。また、本部機構は、チェーン本部(会員組織化と情報交換を担当)と日本スーパーマーケット研究所(所長吉田、店舗開発や経営指導などを担当)に分かれていた。同研究所は、設立からおよそ 7 年後の昭和 39 年 1 月に縮小改組され、実質的な運営に終止符が打たれるものの、吉田が手がけた店舗はおよそ 300 店にものぼる<sup>76)</sup>。

風車系主婦の店全国チェーンは、昭和 50 年代(1970 年代半ば)以降、急速に衰退し<sup>77)</sup>、平成 10 年(1998)には、解散するに至るとはいえ、協力・団結・連帯・消費者への奉仕を説く吉田日出男の「主婦の店」運動＝ボランティア・チェーン活動は、日本 NCR の後藤達也や長戸毅らによるセルフサービス方式の普及と MMM 運動(近代小売業経営運動)の推進とともに、昭和 30 年代の草創期におけるスーパーマーケットの発展に大きく貢献

したことは、ここで再度強調しておかねばならない。

#### 4.2.3 主婦の店「津店」の開店—実習のメッカ

戦後日本の小売業態革新のプロセスを「小売商人たちの自主的な経営交流グループ」という視点から詳細に検討した矢作敏行は、「小売商たちの自主的で人間的、情報的な協業活動」と定義される「経営交流」が、戦後の日本の流通近代化の原動力となったと主張している<sup>78)</sup>。そして、丸和フードセンターの吉田を中心に結成されたボランタリー・チェーン志向の協業グループである「主婦の店全国チェーン」を、初期スーパーにおける「協業組織内経営交流グループ」(広義の経営交流グループ)のひとつと位置づけた<sup>79)</sup>。

主婦の店運動初期における風車系主婦の店の経営者には、書店、陶器店、織物卸など、異業種出身者が圧倒的に多かった<sup>80)</sup>。彼らはいったいどのような「経営交流」を展開したのか、「主婦の店津店」(三重県津市)開店の場合を取り上げてみたい<sup>81)</sup>。

津店は、昭和33年6月に、梅本齊(元、高校教諭)とその父梅本宗二郎(当時、履物卸会社会長)および叔父梅本恒之助(当時、津の専門店会事務局長)の3名を創業者として開店した主婦の店である。そもそものきっかけは、梅本恒之助が全国小売業経営者会議米子大会での吉田の例のスーパーマーケット体験発表を聞いてきたことであった。3人は、主婦の店1号店の大垣店を見学し、吉田の立地診断を受けたうえで(昭和32年7月)、主婦の店創業を決断したという。

津店開店前には、岐阜の加納店、長良店、多治見店のそれぞれの開店準備の手伝いを通して、実地の勉強をし、開店直前には、吉田の小倉店(主婦の店3号店)の社員から、ゴンドラの配置や値付けなどの実地指導を受けた。津店開店後は、今度は、各地にできた新しい主婦の店の経営者や幹部社員(たとえば尾鷲店、田辺店、鶴見橋店、奈良店、赤穂店など)が津店に「実習」にやってきたという。つまり、津店は、風車系主婦の店の「相互学習の場」となり、「実習のメッカ」として、主婦の店運動初期の経営交流の中心的役割を果たしたのである。

### 5 吉田日出男・長戸毅・中内功

それでは、日本型総合スーパーの創始者となるダイエーの中内功は、昭和30年代前半のスーパーマーケット揺籃期にいったいどのような行動を取っていたのか。中内が大阪・千林にダイエー1号店(店名は「主婦の店・ダイエー薬局」)を開店するのは、昭和32年9月のこと(主婦の店「大垣店」開店の4か月後のこと)であるが、そこに至るまでの中

内は、セルフサービス方式やスーパーマーケットの経営についての情報―「気づきの知識」や「ハウツー知識」―を、どのようなチャンネルを通じて、どのように収集し、学んできたのであろうか。

### 5.1 中内功と長戸毅

日本 NCR の長戸毅は、ある座談会で中内功について次のように述べている<sup>82)</sup>。

「(上略) ダイエーの中内さんとは昭和 30 年ごろにスーパーをやりたいと言われて一週間程朝から晩まで二人で必死に勉強したのをよく覚えています。とにかく当時からすごいパワーの方でしたね。」

東京・青山の紀ノ国屋が日本で初めてセルフサービス化した昭和 28 年 11 月以降、新聞でもセルフサービスについての記事が掲載されるようになっていたので<sup>83)</sup>、昭和 30 年ごろの中内は、おそらく、セルフサービス方式というイノベーションの存在についての知識(気づきの知識)は得ていたと思われる。

当時の中内は、昭和 26 年 8 月に大阪府東区平野町に開いた医薬品現金問屋「サカエ薬品」(社長は次弟中内博)において、新聞が「乱売の元祖」と報道するほどの安売りを行っており、営業停止処分を受けたこともあった。この頃、化粧品や日用品も扱いたいと思っていた中内功は、弟の中内博と意見が合わず、メーカーか小売業のどちらかへの転身を考えていたという<sup>84)</sup>。長戸との猛勉強は、スーパーマーケットについての情報(「ハウツー知識」)を求める中内のニーズの表れのひとつであったとみられる。

### 5.2 中内力の「全国小売業経営者会議」への参加―昭和 32 年 1 月

スーパーマーケット経営に関する「ハウツー知識」の獲得欲求のもう一つの具体的表れは、昭和 32 年 1 月の全国小売業経営者会議(米子大会)に中内功の末弟、中内力が出席したことである<sup>85)</sup>。この時、中内力は、吉田日出男の成功体験談に耳を傾け、その講演内容を兄・中内功に伝えたことであろう。上述したように、昭和 30 年ごろから長戸と接触し、セルフサービスの勉強をしていた中内功にとって、そしてまた、メーカーか小売業への転身を模索していた中内功にとって、弟・力から聞く丸和フードセンターの成功は、きわめて興味深いものであったと推察される。

### 5.3 「大栄薬品工業」の設立（昭和32年4月）とその失敗

しかし、この段階ではまだ中内は、小売業への進出を決断していなかった。というのも、中内は、同年（昭和32）4月に、末弟・力とともにまず最初にメーカーへの転身を図り、神戸市長田区に「大栄薬品工業」（資本金200万円、同年8月に400万円に増資<sup>86)</sup>）を設立しているからである。ただし、これは、大手メーカーの薬品を小分けして売れるかどうか実験するために設立した、工場もない、名前だけの会社であり、実験の結果、まったく売れなかったため、メーカーへの転身は早々に断念せざるを得なかった<sup>87)</sup>。

残された道はひとつ、小売業への転身である。大阪・千林のダイエー1号店開店まで5か月、その5か月間の中内兄弟の意識と行動を、吉田との関係において跡づけてみよう。

### 5.4 中内功の「主婦の店大垣店」見学

まず第1に注目すべきは、中内功が、主婦の店第1号店「大垣店」を見学していることである<sup>88)</sup>。

既述のように、吉田が、「仏佐吉」の精神に感銘を受け、主婦の店運動に邁進する決意をするのが昭和32年3月であり、「大垣店」の開店は、同年5月のことであった。この頃、メーカーへの転身をあきらめ、小売業への道を模索中であった中内功は、この大垣店を見学し、「千林駅前店開業の参考にした」<sup>89)</sup>のである。

上野光平は、中内のこの大垣店見学に注目し、「ダイエーのルーツの一つ」と述べているが<sup>90)</sup>、たしかにこの前後に、中内の意識の中で、吉田日出男の主婦の店運動とその最初の具体的成果である大垣店開店が、単なる興味の対象として外側から眺めるものではなく、もっと現実的・実践的な意味において「注目の焦点」となり、取り組むべき対象として重要な意味を持ち始めたと思われる。セルフサービス化した八幡製鉄購買部の見学<sup>91)</sup>も、同様な意味において捉えることができよう。

中内は、長戸の証言（既述）にあったように、すでに昭和30年ごろからセルフサービス方式やスーパーマーケットの経営について独自に学習しつつ、他方では大垣店や八幡製鉄購買会など現地に出かけて自分の目でスーパーマーケット経営を実際に観察し、小売業転身への道を模索していたのである。

### 5.5 中内功と吉田日出男の交流関係—主婦の店第3号「小倉店」開店をめぐる—

次に注目すべきは、ダイエー1号店開店前に、吉田と中内兄弟（功と力）が、一時的にではあれ、協力しあったことがあるという事実である。すなわち、吉田によれば、昭

和 32 年 7 月、主婦の店第 3 号店の「小倉店」（丸和フードセンターの別館）を開店するさい、地元の反対で薬品の仕入ができなかったため、大阪の現金問屋「サカエ薬品」（社長中内博）に協力を依頼、中内功の末弟・中内力の指導を受けて開店にこぎ着けたという経緯があったという。これに続いて、同年 8 月、今度は吉田が、中内力の依頼で「スーパーの話」をしに大阪へ出向き、中内力とその両親（中内秀雄・リエ夫妻）の 3 人に会い、大阪・千林の現地を「立地診断」したが、それ以上の「深い指導関係はない」と述べている<sup>92)</sup>。

一方、中内功自身は、晩年のインタビューのなかで、吉田日出男との出会いについて、次のように証言している<sup>93)</sup>。

「吉田日出男さんは小倉のほうで薬品雑貨を扱いたいということで、力に「吉田さんのところに手伝いに行け」と言って、手伝いに行かせたわけです。そして吉田さんのところで薬品の許可を取ったりすることを手伝ったと思います。」

こうして、中内は、主婦の店第 1 号店大垣店の見学や、吉田との協力・交流関係を経て、昭和 32 年 9 月 23 日、小売業への転身を果たした。すなわち、「株式会社主婦の店ダイエー本店大阪」を設立して、大阪・千林にダイエー 1 号店「主婦の店・ダイエー薬局」（店舗 97㎡、社員 13 名、取扱品目は化粧品・薬品・雑貨、初日売上げ 28 万円）を開店したのである。

## 5.6 中内功と「主婦の店」運動

中内は、晩年のインタビューにおいて、「私も主婦の店運動にかかわったわけです」と証言しているが、小売業に転身した中内は、昭和 30 年代における吉田の「主婦の店」運動をどのように捉えていたのだろうか。

### 5.6.1 中内と吉田に共通する理念—「消費者への奉仕」「主婦の喜ぶ店」—

まず、「主婦の店」という名称に中内自身はどのような意味を込めていたかについては、こう述べている。問屋相手の現金問屋ではなく、「一番末端のドラッグストアで、主婦が決定権を持っているから、主婦が買いたい商品だけを扱った主婦の店でいこう。百貨店でもない、普通の小売り屋でもない、主婦が喜んで子供のために買いに来る店ということで、主婦の店をやる。」<sup>94)</sup>と。それはすなわち、消費者のために、消費者が喜ぶ店をつくるということであった。同時に、中内は「よい品をどんどん安く売る」という「ダイ

エー憲法」を制定し、「お客様のために店が存在していること」(For the Customers)を経営理念の核として全従業員に徹底させた<sup>95)</sup>。

ダイエー1号店開店当時の中内のこうした理念は、吉田の「主婦の店」運動の指導理念「消費者である主婦に喜んでもらえるような、幸せをもたらすことによって、経営者も幸せになるという運動」<sup>96)</sup>—と共鳴盤を有していたことは確かである。中内は、父中内秀雄が死去した昭和45年3月に吉田日出男に宛てて、次のような手紙(返信)を認めている<sup>97)</sup>。

「十二年前、小生がスーパー業界へ身を投じて以来、いろいろ先輩として御教示いただいたことをあつく感謝しております。いよいよこの国もスーパーマーケットの時代が開幕されようとしております。先生の理想と現実とが一致しようとしていることを肌で感じております。主婦の店の社名は時代とともに消え去りましたが、創業の精神として末永く忘れない様にしたいと存じます。」

また、晩年のインタビューでは、吉田日出男について「八十幾つで亡くなりましたね。ときどきお会いして話をしていました。やはり小倉の主婦の店も結局弟さんに任せて、自分はコンサルタントのような仕事をされていました」<sup>98)</sup>と述べ、両者の交流関係は途絶えてはいなかったことを明らかにしている。

#### 5.6.2 主婦の店運動の「独立派」

このように、たしかに中内は、主婦の店運動の理念に共鳴してはいたが、その一方で、彼の出発点となった千林のダイエー1号店「主婦の店・ダイエー薬局」が吉田や喜多村の展開する主婦の店の系列ではないことをとくに強調している。

すなわち、中内によれば、ダイエー1号店は、①消費者主権に目覚めた主婦の店運動の流れの中にはあるが、吉田派でも喜多村派でもなく、独立派である<sup>99)</sup>。②消費者=主婦をターゲットとする、薬品・化粧品・雑貨中心のディスカウント・ドラッグストアであって、スーパーマーケットではない(業態の違い)。③「主婦の店」というネーミングは同じでも、独立派であることを明示するために、当時の社名に「本店大阪」をわざわざ入れ、**「株式会社主婦の店ダイエー本店大阪」**としたのである<sup>100)</sup>。

中内は、このドラッグストアを出発点(ベース)として、お客の声(消費者ニーズ)を聞きながらそれに即応する形で取扱品目を、菓子、牛肉、果物、衣料品、日用品、電気器具などと増やしていった。そして、昭和35年の三国店オープンから鮮魚と青果の取扱



を始めることによって、ドラッグストアから、生鮮三品を扱うスーパーマーケットへと転換、昭和 37 年の米国スーパーマーケット視察で、「チェーン化のスピードアップの必要性を痛感」するや、それを実行し、最終的には、ワンストップショッピングを重視した「三部門均衡型」（食料品・衣料品・雑貨）の日本型総合スーパーを誕生させるに至ったわけである<sup>101)</sup>。ダイエーは、昭和 47 年、創業からわずか 15 年にして創業 300 年の三越百貨店を抜き、小売業売上高日本一（3000 億円突破）を達成した<sup>102)</sup>。

### 5.6.3 中内の準拠集団—ペガサスクラブ（渥美俊一主宰）

吉田の主婦の店運動への共鳴から出発したにもかかわらず、中内はなぜ、吉田の指導するボランティア・チェーン＝「主婦の店全国チェーン」に加盟するのではなく、あくまでも独立派として、レギュラーチェーンをめざしたのか。

日本でボランティア・チェーンは育たないであろうとの考えをもっていた中内であるから、組織形態からいえば、レギュラーチェーンは当然のことであったかもしれない<sup>103)</sup>。あるいはまた、中内が、昭和 37 年 5 月の初渡米で聞いたケネディ大統領のメッセージ（＝スーパーマーケットこそがアメリカの豊かな消費生活を支えている）に感動したこと、そして、米国視察によって、「これからは多店舗展開（チェーンストア）しかない」との確信をもったことも指摘しておかねばならないであろう。

実際、帰国後早くも昭和 38 年 1 月には、西宮にチェーン本部を開設、仕入れと販売の分業体制を整え、同年 7 月の三宮第 1 店（セルフサービス・ディスカウント・デパートメント・ストア:SSDDS）の開店を皮切りに、レギュラーチェーン化の道を邁進した<sup>104)</sup>。ちなみに、岡田卓也（イオン）は昭和 34 年 6 月の、また伊藤雅俊（イトーヨーカ堂）は昭和 36 年 3 月のそれぞれの初めての米国視察によって、レギュラーチェーン化を決意している<sup>105)</sup>。

以上の点に加えて、ここではとくに企業者史の視点から、中内の「準拠集団（reference group）」に注目したい<sup>106)</sup>。すなわち、商業界ゼミナール（倉本長治）や公開経営指導協会（喜多村実）と並び称せられる、戦後の代表的商業経営指導機関、ペガサスクラブとその主宰者渥美俊一が中内に与えた影響である。中内は、岡田卓也や伊藤雅俊、西端行雄（ニチイ、マイカルを経てイオン）、西川俊男（ユニー）らとともに昭和 37 年 4 月の「ペガサスクラブ」発足当初からのメンバーであり、この研究会において猛烈に勉強したといわれている<sup>107)</sup>。

渥美は、「国民生活をアメリカ並みに向上させる」という志をもって小売業の巨大化をめざすのであるならば、「レギュラーチェーンをはじめからねらうべきである」と主張し、

チェーンストア化した小売業によるメーカー支配こそが真の流通革命であると論じていたのである<sup>108)</sup>。

これからはチェーン化をめざすしかないと考えていた中内は、社会変革運動としてチェーンストア経営理論を展開する渥美を「ラジカルな小売業近代化論を唱えた」<sup>109)</sup>人物と評価し、「非常に信頼して」<sup>110)</sup>いたという。

中内や岡田、伊藤など、チェーン化を志向し流通革命をめざす、当時30歳代の青年経営者の集団、ペガサスクラブは、「まさに疾風怒濤を地で行く面白いメンバー」(岡田卓也)の集まる研究会であり、互いに競争相手ではあるが、「いつも励まし合う仲間」(渥美俊一)であったといわれる<sup>111)</sup>。

企業者史のパースペクティブから言えば、ペガサスクラブは、「チェーンストア経営を通じて国民大衆の生活向上に貢献する」という共通の理念=志によって強固に結びつけられた集団であるという意味において、ひとつの「ファミリー」(J. マルソー)<sup>112)</sup>であり、また、それぞれのメンバーにとってひとつの「準拠集団」として機能したのである。

## 5.7 吉田日出男と風車系主婦の店運動の衰退

一方、吉田は、既述のように、昭和33年12月、喜多村とは袂を分かち、風車系主婦の店全国チェーンを新たに結成、日本スーパーマーケット研究所所長としてコンサルタント的役割を果たしながら、消費者への奉仕の精神に基づく「スーパーマーケット業態のボランティア・チェーン活動」(矢作敏行)を展開していった。しかし、昭和39年以降は、同研究所も縮小改組され、実質的な運営を閉じるに至った。

のちに吉田は、昭和40年代に入って、同志活動的な「主婦の店」の拡大が停滞するに至った原因として、自分の指導が、商品の仕入れ活動など「現実の商業活動における組織づくり」への取り組みが足りず、「精神主義に立脚し過ぎていた面」を自己反省として指摘した<sup>113)</sup>。

ところで、組織動態の視点を重視する矢作敏行によれば、ボランティア・チェーンは、その活動が拡大すればするほど、組織の維持が難しくなるという「逆説的な力が内部に働く」という。すなわち、メンバーの出店地域の拡大によるメンバー間の競合は不可避となり、それは組織解体に通じる。それを回避するため、「公式に「非競合」の原則が掲げられない場合でも、他のメンバーの商圈に出店するときには組織から圧力がかかることが珍しくない」のである<sup>114)</sup>。

こうした協業のデメリットは、主婦の店全国チェーンでも見られたようである。とい

うのも、同チェーンの第3代理事長に就任した増田一は、「(主婦の店運動には) はっきりした非競合の原則があったわけではないが、他のメンバーへの配慮が必要だった」と述べ、早期にチェーンを退会したチェーンストア「オークワ」(和歌山) などはその後大きく成長したという<sup>115)</sup>。

吉田による精神的団結や同志的結合の強調は、たしかに一方では、主婦の店運動の成長をもたらしたが、その拡大過程において、メンバー企業の出店意欲の抑制という逆機能的側面が、意図せざる結果として顕在化してきたといえるように思われる。吉田の上述の反省は、ボランティア・チェーン活動がもともと内包する難しい問題と関わっていたのである。

吉田の主婦の店運動衰退の外的要因として、政府の流通近代化政策の変化にも目を向ける必要がある。もともと、ボランティア・チェーンは、「自助自立を求める中小小売業者の相互扶助の社会運動としての性格」をもつものであった<sup>116)</sup>。とくに昭和 30 年代半ば(1950 年代)までのボランティア・チェーンは、協業化や共同仕入れによるコスト削減など経済的側面(実利追求)よりも、協同組合の精神に基づく社会運動としての側面が強調され、この運動が成功するためには、「相互扶助の理念の共有と同志的結合」が不可欠と考えられてきた。しかし、昭和 41 年に日本ボランティア・チェーン協会が結成され、ボランティア・チェーン振興策が通商産業省(現、経済産業省)の流通近代化政策の中に組み込まれることによって、社会運動としての性格は弱まり、経済的側面がより強調されるようになった<sup>117)</sup>。

つまり、吉田がその出発点から強調していた、中小小売商の精神的団結=出し合いの精神に基づく「日本の商人運動」(吉田日出男)という側面は徐々に後退していかざるを得ない時代状況が出現しつつあったのである。

とはいえ、吉田の「主婦の店」運動が、昭和 30 年代のわが国に、セルフサービス方式によるスーパーマーケットの経営(セルフサービス・低価格・ワンストップショッピング・部門別管理)を普及させ、中小小売商の自助自立と経営基盤強化に貢献したことを忘れてはならないであろう。

## 6 むすびに

以上、今や私たちの日常生活を支えるライフラインのひとつとなったスーパーマーケットが、昭和 30 年代の初めにどのような経緯を経て誕生し発展していったのかという

問題関心のもとに、そのプロセスを可能な限り複眼的に考察してきた。最後に、これまでの検討結果を簡単に要約し、あわせて、今後の課題に触れておきたい。

### [1] 要約

まず第1に、戦後日本の小売業態革新に貢献したひとりとして、昭和30年代の吉田日出男の意識と行動に焦点を当て、彼が日本初のスーパーマーケット「丸和フードセンター」を誕生させたあと、主婦の店運動に関わっていく過程を、日本NCRの長戸毅や公開経営指導協会の喜多村実との関係に注目しながら、E.M. ロジャーズのイノベーションの普及理論における諸概念を応用しつつ、ミクロの視点から考察した。

その際、とくに注目したのは、生協対策として喜多村の呼びかけで開かれた「全国小売業経営者会議」米子大会である。吉田の丸和フードセンター経営成功を突破口として生まれ出た小さな流れが、消費者の生活向上という理念に導かれつつ、小売業の合理化・近代化をめざす大きなうねりとなって豊かに流れ出すきっかけとなったからである。

この会議において、喜多村は、当時中小小売業者にとって大きな脅威となっていた生協問題を生協批判ではなく、商人自身の自己反省・自己変革による近代的・合理的経営への脱皮の必要性の認識という方向へと大きく転換させ、参加した小売業経営者たちの心にそれを強く刻印した。そして、その具体化の格好の例として、スーパーマーケット丸和フードセンターの成功体験がその経営者吉田日出男その人によって語られたことによって、米子大会参加者は、図らずも、セルフサービス方式やスーパーマーケットというイノベーションについての「気づきの知識」や「ハウツー知識」に接近するチャンスを与えられたのである。

中小小売業者の間に意識変革を引き起こしたこの米子大会は、昭和30年代の小売業近代化の発展過程におけるまさにテイクオフを象徴する会議として重要な意味をもった。この会議の中から、吉田や喜多村らによるボランティア・チェーンの「主婦の店運動」が産声を上げ、吉田の命名による第1号店「主婦の店・大垣店」（昭和32年5月）が開店、その後、主婦の店は全国に急速に拡がっていった。

ところが、吉田は、昭和33年12月に、喜多村とは別に風車系主婦の店全国チェーンを組織し、「仏佐吉の精神」に基づく日本の商人運動すなわち社会運動としての側面（＝精神的団結と同志的結合）を強調、コンサルタント的役割を遂行しながら、スーパーマーケット業態のボランティア・チェーン活動へと向かい、セルフサービス方式のスーパーマーケットの普及に尽力した。しかし、吉田が精神的団結を過度に強調したことに加えて、ボランティア・チェーンにもともと内在する「非競合」をめぐる問題や政府の流通

近代化政策の変化などが相乗的に作用することによって、主婦の店運動は徐々に停滞していき、ついに平成 10 年には、主婦の店全国チェーンは解散されるに至った。

第 2 に、のちに日本型総合スーパーを創始するダイエーの中内功が、昭和 30 年代初めに、医薬品現金問屋「サカエ薬品」から小売業に転身し、彼の原点となるダイエー 1 号店「主婦の店・ダイエー薬局」（昭和 32 年 9 月）を開店していくまでの過程を、吉田の主婦の店運動の理念への共鳴や両者の交流関係に焦点を当てて考察した。

そのさい、中内は、ボランティア・チェーンの吉田派でも喜多村派でもなく、独立派として主婦の店運動に関わったことを強調している点に注目し、彼がレギュラーチェーンをめざしていく要因として、アメリカ視察体験とケネディ大統領のメッセージが中内に与えた影響ならびにペガサスクラブ（渥美俊一主宰）が中内の準拠集団として機能したことを指摘した。

## [2] 今後の課題

今後の課題は、スーパーマーケットというイノベーションが、総合スーパーとしてであれ、食品スーパーとしてであれ、その後の普及過程を経て、個人や社会システムにどのような変化—とくに負の変化—をもたらしたのか、すなわち E.M. ロジャーズのいうイノベーションの「帰結」を検討することである<sup>118)</sup>。

たとえば、1980 年代に始まった大規模小売店舗法の規制強化によって、大手スーパーは郊外型の巨大ショッピングセンターの開発へと向かったが、それは既存の商店街に直接的な打撃を与え、空き店舗を発生させた<sup>119)</sup>。こうした商店街の空洞化という問題をはじめとして、過疎地や団地の高齢者が買物弱者となっている問題、あるいはまたチェーンストアによる価格破壊（いきすぎた低価格の追求）が食品の安全面に及ぼす問題など<sup>120)</sup>について考察することは、ランドマーク商品としてのスーパーマーケットの負性の分析に取り組むことでもあり、筆者の今後の課題である。

## 注

1) 鈴木 (1991) 320 頁。

2) ここで、丸和フードセンターを開店するまでの吉田日出男のライフヒストリーを簡単に述べておきたい。吉田日出男は、明治 45 年 2 月、福岡県企救郡足立村（現、北九州市小倉北区）に、卸小売商の父吉田勝三郎、母サクの長男として生まれた。紀ノ国屋の増井徳男より 3 歳年長、中内功より 10 歳年長である。市立小倉商業学校を卒業した吉田は、旧旦過市場内にあった父の店「吉勝商店」（鮮魚・海産物の卸小売）の仕事を手伝いながら、市場内の青年たちと「一心青年会」という名の青年団を結成して、商店街の国旗掲揚運動を展開

したり、「古事記や日本書紀の勉強会をやったり、修養団小倉支部の訓練に参加したり、伊勢の神宮皇學館の聴講に行ったり」する、「堅くて真面目で、国を憂える青年であった」と自ら述べている。昭和14年、27歳の吉田は、小倉を出て新しい世界＝中国大陆の満州に向かい、貿易実務の知識と経験を積んだ。その間、満州での戦争体験（2度の現地召集）を経て、昭和20年11月に小倉に帰郷、後述するように旦過市場の復興に尽力し、丸和物産を創立するのである。吉田（1982a）33-43頁、引用は40頁、42頁。

- 3) 「ランドマーク商品」とは、E.M. ロジャーズのいうイノベーション—「個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物」(Rogers, E. M. (2003) p.12, 同訳書 (2007) 16頁)—のうち、私たちのライフスタイル（ものの感じ方や考え方、行動の仕方、コミュニケーションの取り方や対人関係のもち方など）を、短期的にであれ、長期的にであれ、相対的に大きく変容してきた、あるいは変容しつつあると感じられるモノ（商品やサービス）のことである。瀬岡誠・瀬岡和子（2011）156-157頁。典型的なランドマーク商品として筆者がこれまで取り上げてきたのは、クルマ（瀬岡和子（2004））、ケータイ（同（2006））、宅配便サービス（同（2008））、およびスーパーマーケット（瀬岡誠・瀬岡和子（2013））である。スーパーマーケットの誕生とその初期の発展を検討する本稿は、イノベーションとしてのセルフサービス方式の導入と普及に焦点を置いて分析した瀬岡誠・瀬岡和子（2013）の続編として位置づけられる論考である。なお、本稿は、スーパーマーケットの日本での誕生とその普及過程を、E.M. ロジャーズのイノベーションの普及理論における分析概念を用いて考察しているが、それは次の2つの理由による。まず第1に、上述したように、ランドマーク商品という概念自体がE.M. ロジャーズのイノベーション概念に含まれるものとして規定されているからである。第2に、セルフサービス方式・低価格・豊富な品揃えによるワンストップショッピング機能の特徴とするスーパーマーケットという小売業態は、導入当時（昭和30年代）の消費者（主婦）によって自由で気楽な「新しい」購買方法であると「知覚」されたイノベーション（業態革新）にほかならず、それゆえ、吉田日出男による日本初のスーパーマーケット「丸和フードセンター」の開店とその後の主婦の店運動の展開過程は、まさに、ロジャーズのイノベーション普及理論の応用分析の格好の事例と考えられるからである。
- 4) 平松（1989）、瀬岡誠・瀬岡和子（2013）121-131頁。
- 5) オール日本スーパーマーケット協会編（1984）36頁および荒屋勝の証言（同書、155頁）による。
- 6) 八幡製鐵株式会社八幡製鐵所総務部厚生課編（1958）84-85頁、233頁。
- 7) 長戸（1991）26頁の山本、高田、長戸らの発言による。
- 8) 元日本NCR社員荒屋勝の発言（オール日本スーパーマーケット協会編（1984）159頁）による。
- 9) 「デモンストレーション」および「観察可能性」という概念については、Rogers, E.M. (2003) pp.389-390, pp.258-259, 同訳書（2007）367-369頁、200-201頁を参照。
- 10) 八幡製鐵株式会社八幡製鐵所総務部厚生課編（1958）85頁および松島増樹の証言（長戸



(1991) 67 頁) による。

- 11) 鈴木 (1959) 265-266 頁。
- 12) 八幡製鐵所所史編さん実行委員会編 (1980) 560-562 頁。
- 13) Rogers, E.M. (2003)。
- 14) 吉田 (1982a) 76 頁, 63-64 頁, 61 頁。ここでの記述は, 吉田 (1982a) 第4章に基づいている。
- 15) 吉田 (1982a) 39 頁, 72 頁, 引用は 72 頁。
- 16) 吉田 (1982a) 76 頁。
- 17) 吉田は, 「私たちの主婦の店運動は, 商人の使命に徹して, 一つには精神的に, 一つには技術的に, それぞれお互いに持てるものを出し合い補いあって伸びてゆきたいものです。」と述べている。吉田 (1982b) 7 頁。
- 18) オール日本スーパーマーケット協会編 (1984) 161 頁。
- 19) 吉田 (1982a) 15 頁。
- 20) MMM (Modern Merchandising Method) 運動は, セルフサービス, ショーマンシップ, 低価格と商品の高回転販売, 取扱商品の拡大, 多店舗化などの経営原則を掲げていた。矢作 (2004) 233 頁。
- 21) 長戸 (1991)。
- 22) 長戸毅と増井徳男がわが国におけるセルフサービス方式導入において果たした役割とその企業者史的分析については, 瀬岡誠・瀬岡和子 (2013) 118-131 頁を参照。
- 23) 瀬岡誠・瀬岡和子 (2013) 128-129 頁の表による。
- 24) 吉田 (1982a) 15-16 頁。
- 25) 紀ノ国屋の増井徳男の場合については, 瀬岡誠・瀬岡和子「スーパーマーケット」122-124 頁を参照。また, 八幡製鐵購買会のセルフサービス化を決断した松島増樹 (昭和30年4月厚生課長に就任) もまた, 日本NCRの後藤副社長の命令で八幡製鐵を訪れた長戸からセルフサービス方式について話を聞き, それが当時の松島の抱えていた問題を解決する新しいシステム (方法) だと「知覚」した結果, 導入を決断したのである。八幡製鐵ビルディング株式会社 (1979) 59 頁。
- 26) 「気づきの知識」「ハウツー知識」「選択的エクスポージャー」「選択的知覚」については, Rogers, E.M. (2003) pp.171-173, 同訳書 (2007) 87-91 頁を参照。
- 27) 吉田 (1982a) 15 頁。
- 28) 吉田 (1982a) 16 頁, 主婦の店スーパーマーケット全国チェーン25周年記念誌編集委員会編 (1982) (以下, 『風車と共に』と略記) 39 頁。
- 29) E.M. ロジャーズによれば, 「相対的優位性」とは, イノベーションの5つの知覚属性のひとつであり, 「あるイノベーションがこれまでのイノベーションよりも良いと知覚される度合いのこと」である。重要なことは, 「客観的な優位性をもっているかどうか」ではなく, 「個人がそのイノベーションに優位性があると知覚するかどうか」という点である。Rogers, E.M. (2003) p.15, 同訳書 (2007) 21 頁。

- 30) 矢作 (1997) 148 頁。
- 31) 「複雑性」については, Rogers, E.M. (2003) p.257, 同訳書 (2007) 198 頁。
- 32) 吉田 (1982a) 21 頁。
- 33) 瀬岡誠・瀬岡和子 (2013) 123-124 頁。
- 34) 山本森康 (元, 日本セルフサービス協会事務局長) の発言 (長戸 (1991) 29-30 頁) による。
- 35) 佐藤 (1971) 222 頁および Zimmerman, M.M. (1955) を参照。
- 36) 渥美 (2007) 182-183 頁。
- 37) 吉田 (1982a) 19 頁。
- 38) 八幡製鐵株式会社八幡製鐵所総務部厚生課編 (1958) 84-85 頁。八幡製鐵購買会では, 昭和 33 年 4 月には, 13 の分配所全てでセルフ化が完了した。同書, 233 頁。
- 39) 吉田 (1982a) 23 頁。
- 40) オール日本スーパーマーケット協会編 (1984) 160 頁, 西山 (1997) 12 頁。
- 41) 高岡 (2010) 287 頁, 304 頁。なお, 北野祐次は, 八幡製鐵厚生課の後身である「八幡製鐵ビルディング株式会社 (テツビル)」の生鮮三品直営化 (昭和 49 年) にも指導的役割を果たした。八幡製鐵ビルディング株式会社 (1979) 220-231 頁。
- 42) 西山 (1997) 107-109 頁, 36-44 頁。
- 43) 長戸 (1991) 26 頁。
- 44) 「幻滅による中断」については Rogers, E.M. (2003) pp.190-191, 同訳書 (2007) 115-116 頁を参照。
- 45) 八幡製鐵購買会の松島増樹も, 「セルフサービスは日本のため, 消費者のためになる」という長戸の強い信念が「ひしひしと伝わってきました」と証言している。長戸 (1991) 61 頁。
- 46) 「異文化間屈折」については, 榊 (1994) を参照。ちなみに, 八幡製鐵購買会では, 入口と出口を分けるアメリカ式であった。八幡製鐵株式会社八幡製鐵所総務部厚生課編 (1958) 95 頁。
- 47) 吉田 (1982a) 105 頁。
- 48) ここでの記述は, 矢作 (1993) 57-62 頁, 矢作 (1997) 48-51 頁に基づいている。
- 49) 公開経営指導協会編 (1967) 185 頁, 247 頁, 262 頁, 矢作 (1997) 48 頁。
- 50) 公開経営指導協会編 (1981) 219 頁。
- 51) 日生協創立 50 周年記念歴史編纂委員会編 (2002) 162-163 頁。
- 52) 公開経営指導協会編 (1981) 219-225 頁, 230 頁。
- 53) 公開経営指導協会編 (1981) 201-203 頁, 217-218 頁, 『風車と共に』11 頁。
- 54) 高橋要三郎は, 明治 28 年 11 月に鳥取県日野郡石見村に農家の三男として生まれた。高橋は産業組合, 農民運動, 労働運動の組織者であり, 原価計算などの経営実務にも通じていた。公開経営指導協会編 (1981) 206-207 頁。
- 55) 公開経営指導協会編 (1981) 217 頁。
- 56) 高橋の講演要旨については, 公開経営指導協会編 (1981) 225-228 頁を参照。

- 57) 公開経営指導協会編 (1981) 245 頁。
- 58) 『風車と共に』 15 頁。千代菊研究道場とは、岐阜県羽島の千代菊酒造第 15 代当主坂倉又吉の主宰する研究会であり、彼は全国小売業経営者会議にも出席していた。公開経営指導協会編 (1981) 248 頁。坂倉は、かねてより小売業経営者の啓蒙に努め、のちには雑誌に中小企業の近代化・合理化に関する論文 (坂倉 (1964), 同 (1968) など) も発表している。
- 59) 吉田 (1982a) 108-110 頁。
- 60) 吉田 (1982a) 105 頁。
- 61) 吉田 (1982b) 1-2 頁, 吉田 (1982a) 113-116 頁。
- 62) 吉田 (1982a) 112 頁。
- 63) 吉田 (1982b) 1 頁。
- 64) 吉田 (1982a) 113 頁, 139 頁。
- 65) たとえば喜多村は、「一人の知恵をみんなの知恵とし一人の失敗を全体の体験としよう」という協業の精神を強調していた。矢作 (1993) 59 頁。
- 66) 以下に述べる大垣店開店の経緯については、吉田 (1982b) 4 頁, 吉田 (1982a) 117-123 頁を参照した。
- 67) 吉田 (1982a) 133 頁。なお、喜多村実に打電とあるが、この当時は、吉田と喜多村は協力して主婦の店運動を展開していたからである。吉田が喜多村と袂を分かち、風車系「主婦の店スーパーマーケットチェーン」を展開するのは、昭和 33 年 12 月からである。『風車と共に』 320-323 頁。
- 68) 吉田 (1982a) 123 頁。
- 69) 吉田 (1982a) 119-121 頁, 152-153 頁, 公開経営指導協会編 (1981) 252 頁および昭和 34 年 6 月に主婦の店北海道店を開く増田一 (のち、主婦の店全国チェーン第 3 代理事長) の発言 (『風車と共に』 55 頁)。
- 70) 吉田 (1982a) 135 頁。
- 71) その後の昭和 30 年代の普及状況を見ると、昭和 32 年には 1 号店の大垣店を含め 6 店, 33 年に 21 店, 34 年に 35 店, 35 年に 10 店, 36 年に 12 店, 37 年に 19 店, 38 年に 27 店, 39 年に 6 店, それぞれ新たに開店されている。「主婦の店スーパーマーケット全国チェーン 25 年の歩み」 (『風車と共に』 巻末付表 326-344 頁) による。
- 72) 吉田 (1982a) 123-127 頁。
- 73) 佐賀主婦の店については、『風車と共に』 46-48 頁。
- 74) 吉田 (1982a) 140-141 頁。
- 75) 公開経営指導協会編 (1981) 265 頁, 吉田 (1982a) 150-151 頁。なお、当初は、津店, 多治見店, 恵那店など日本専門店連盟の加盟店が吉田の理念の良き理解者であったという。吉田 (1982a) 156 頁。
- 76) 吉田 (1982a) 178 頁。なお、日本スーパーマーケット研究所の歩みについては、公開経営指導協会編 (1981) 62 頁) の岡本覚のメモを参照。
- 77) 矢作 (1997) 42 頁。ちなみに、昭和 56 年末における加盟社 (本部) 数は 48 社, 加盟店舗

総数は306店舗であった。『風車と共に』345頁。

78) 矢作（1997）による。引用は、15頁。

79) 矢作（1997）19-21頁。

80) 『風車と共に』51頁、鈴木（1991）321頁。

81) 以下の記述は、『風車と共に』42-44頁、吉田（1982a）144-146頁に基づいている。

82) 長戸（1991）84-85頁。

83) たとえば、日本経済新聞（昭和29年2月9日付）では「新しい販売方法 セルフサービス」と題して、その利点と欠点を説明している。

84) 中内（1969）343頁。

85) 『風車と共に』16頁。

86) 建野（1994）。

87) 流通科学大学編（2006）121頁、中内（2004）343頁。

88) 上野（1980）108頁、公開経営指導協会編（1981）249頁。

89) 矢作（1997）297-298頁。

90) 上野（1980）108頁。

91) 松橋寛（商業経済新聞社主幹）の発言（長戸（1991）187頁）による。

92) ここでの記述は、吉田（1982a）138-139頁、159-162頁に基づいている。

93) 流通科学大学編（2006）122頁。ただし、吉田日出男と中内功の間に協力関係があったことは両者とも認めているが、その時期については、見解が一致しない。主婦の店小倉店（3号店）開店前（即ち昭和32年7月以前）であったという吉田に対して（吉田（1982a））、中内は「主婦の店ダイエー本店大阪」（即ちダイエー1号店）を「開いた後です」（流通科学大学編（2006）123頁）と述べている。

94) 流通科学大学編（2006）129頁。

95) 中内（1969）16-18頁。

96) 吉田（1982a）156頁。

97) 吉田（1982a）161頁に全文掲載されている。なお、ダイエーの商号は、「株式会社主婦の店ダイエー本店大阪」（昭和32年9月）→「株式会社主婦の店」（昭和34年3月）→「株式会社主婦の店・ダイエー」（昭和37年7月）→「株式会社ダイエー」（昭和45年3月）と変更され、創業から13年目で社名から「主婦の店」がなくなった。ダイエー社史編纂室編（1992）巻末年表による。

98) 流通科学大学編（2006）121頁。

99) 中内（1969）93頁以下。厳密に言えば、主婦の店グループには、喜多村派、吉田派以外に、日本専門店連盟の宗像平八郎の指導によるものがある。宗像は、主婦の店全国チェーン本部の常任理事でもあった。公開経営指導協会編（1981）255頁。

100) 流通科学大学編（2006）123頁。

101) 中内（2004）350-351頁、中内（1969）123-125頁。

102) 瀬岡誠・瀬岡和子（2013）111-114頁、ダイエー社史編纂室編（1992）巻末年表による。

- 103) 中内 (1969) 95 頁。なお、本部が「全ての形式を創造し、それを各店に命令として通達し、各店を統制する」という方法＝単一資本によるレギュラーチェーンは、ボランティア・チェーンすなわち、「本部と、それとは別の独立法人である多数の加盟店から構成され、本部の指導や助力によって全体の共存共栄をはかっていく組織形態」とは大きく異なる。後者は、加盟店の規模は小さく、品揃えの豊富さを実現できないという欠点がある。渥美 (1969) 144-145 頁。
- 104) 中内 (1969) 13-16 頁、流通科学大学編 (2006) 162 頁、中内 (2004) 351 頁。
- 105) 岡田 (2005) 64-68 頁、伊藤 (2004) 179-181 頁、向山 (2009) 77-78 頁。
- 106) 企業者史における準拠集団概念については、瀬岡誠 (1980) 第 4 章および瀬岡誠 (1998) 250 頁を参照。
- 107) 矢作 (1997) 268 頁、296-297 頁。
- 108) 渥美 (1969) 141 頁、瀬岡誠・瀬岡和子 (2013) 112 頁。
- 109) 中内 (2004) 352 頁。
- 110) 清水信次 (現、ライフコーポレーション会長) の発言 (中内・御厨 (2009) 407-408 頁) による。
- 111) 岡田卓也 (イオン) の証言 (中内・御厨 (2009) 390 頁) および渥美 (2007) 276 頁による。
- 112) J. マルソーの「ファミリー」概念については、Marceau, J. (1989) ch.7, 同訳書 (2003) 第 7 章および訳者解説 354-355 頁を参照されたい。
- 113) 吉田 (1982a) 170-171 頁
- 114) 矢作 (1997) 290-292 頁。
- 115) 矢作 (1997) 149 頁。
- 116) 三村 (2009) 96 頁。
- 117) 三村 (2009) 98 頁。
- 118) 「イノベーション発展過程」の最終段階である「帰結」(Rogers, E.M. (2003) ch.11, 同訳書 (2007) 第 9 章) に関する分析は、ランドマーク商品の歴史社会的研究における「負性の分析に焦点を当てたアプローチ」に対応している。詳しくは、瀬岡誠・瀬岡和子 (2013) 108 頁「図表 5-2」を参照されたい。
- 119) 石原 (2004) 293-295 頁。
- 120) 時子山 (2012) 168-178 頁、時子山・荏開津 (2008) 130-133 頁、「読売新聞」(2012 年 6 月 25 日朝刊) を参照。なお、スーパーマーケットと食の簡便化・個食化をめぐる問題 (負性の分析) については、瀬岡誠・瀬岡和子 (2013) 131-142 頁においてすでに論じた。

#### 参考文献

- Marceau, J. (1989) *A Family Business? : The Making of an International Business Elite*, Cambridge University Press (瀬岡誠・瀬岡和子共訳『ファミリー・ビジネス? - 国際的ビジネス・エリートの創出』文眞堂, 2003 年)。

- Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5th ed., Free Press (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007年).
- Zimmerman, M.M. (1955) *The Super Market : A Revolution in Distribution*, McGraw-Hill Book Company (長戸毅訳『スーパーマーケット—流通革命の先駆者—』商業界, 1962年).
- 渥美俊一 (1969) 『小売業成長の秘密』ビジネス社。
- 渥美俊一 (2007) 『流通革命の真実』ダイヤモンド社。
- 石井寛治 (2003) 『日本流通史』有斐閣。
- 石原武政 (2004) 「中小小売業—過小・過多構造の動態—」石原武政・矢作敏行編 (2004) 『日本の流通 100 年』有斐閣, 第7章, 所収。
- 伊藤雅俊 (2004) 「私の履歴書」日本経済新聞社編 (2004) 『私の履歴書』経済人 38, 日本経済新聞社, pp.157-229, 所収。
- 上野光平 (1980) 『現代流通論入門』日本経済新聞社。
- オール日本スーパーマーケット協会編 (1984) 『AJS20 年の歩み』オール日本スーパーマーケット協会。
- 岡田卓也 (2005) 『小売業の繁栄は平和の象徴—私の履歴書—』日本経済新聞社。
- 奥住正道 (1983) 『証言・戦後商業史』日本経済新聞社。
- 公開経営指導協会編 (1967) 『日本小売業経営史』公開経営指導協会。
- 公開経営指導協会編 (1981) 『日本小売業運動史』第3巻 (戦後編), 公開経営指導協会。
- 榎博文編著 (1994) 『異文化間ビジネス戦略』同文館出版。
- 坂倉又吉 (1964) 「中小企業近代化促進法とわが業界」日本醸造協会編 (1964) 『日本醸造協会雑誌』第59巻第1号, pp.12-16, 所収。
- 坂倉又吉 (1968) 「近代化・合理化への道」日本醸造協会編 (1968) 『日本醸造協会雑誌』第63巻第3号, pp.217-221, 所収。
- 佐藤肇 (1971) 『流通産業革命』有斐閣。
- 主婦の店スーパーマーケット全国チェーン 25 周年記念誌編集委員会編 (1982) 『風車と共に』主婦の店スーパーマーケット全国チェーン。
- 鈴木安昭 (1991) 「わが国におけるスーパーの初期的展開」青山学院大学経営学会編 (1991) 『青山経営論集』第26巻第2号, pp.313-323, 所収。
- 鈴木保良 (1959) 『小売商業の近代化—販売革命の動向と本質について—』中小企業診断協会。
- 瀬岡和子 (2004) 「日本におけるモータリゼーションの進展とその負性」石川健次郎編著 (2004) 『ランドマーク商品の研究』同文館出版, 第6章, 所収。
- 瀬岡和子 (2006) 「ケータイと人間の関わり」石川健次郎編著 (2006) 『ランドマーク商品の研究②』同文館出版, 第2章, 所収。
- 瀬岡和子 (2008) 「宅配便—その負性—」石川健次郎編著 (2008) 『ランドマーク商品の研究③』同文館出版, 第3章, 所収。
- 瀬岡誠 (1980) 『企業者史学序説』実教出版。
- 瀬岡誠 (1998) 『近代住友の経営理念』有斐閣。



- 瀬岡誠（2004）「負の商品史—消費社会における自動車と人間」石川健次郎編著（2004）『ランドマーク商品の研究』同文館出版，第5章，所収。
- 瀬岡誠（2006）「ケータイ」石川健次郎編著（2006）『ランドマーク商品の研究②』同文館出版，第3章，所収。
- 瀬岡誠（2008）「宅配便」石川健次郎編著（2008）『ランドマーク商品の研究③』同文館出版，第2章，所収。
- 瀬岡誠・瀬岡和子（2011）「ランドマーク商品研究と企業者史」石川健次郎編著（2011）『ランドマーク商品の研究④』同文館出版，第7章，所収。
- 瀬岡誠・瀬岡和子（2013）「スーパーマーケット」石川健次郎編著（2013）『ランドマーク商品の研究⑤』同文館出版，第5章，所収。
- 高岡美佳（2010）「小売業態の転換と流通システム」下谷政弘・鈴木恒夫編著（2010）『「経済大国」への軌跡—1955～1985—』ミネルヴァ書房，第9章，所収。
- 建野堅誠（1994）『日本スーパー発達史年表』創成社。
- ダイエー社史編纂室編（1992）『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』アシーネ。
- 時子山ひろみ（2012）『安全で良質な食生活を手に入れる—フードシステム入門』左右社。
- 時子山ひろみ・荏開津典生（2008）『フードシステムの経済学』第4版，医歯薬出版。
- 鳥羽欽一郎監修・編（1977）『流通革命20年の証明』国際商業出版。
- 中内功（1969）『わが安売り哲学』日本経済新聞社。
- 中内功（2004）「私の履歴書」日本経済新聞社編『私の履歴書』経済人35，日本経済新聞社，pp.322-404，所収。
- 中内潤・御厨貴（2009）『中内功—生涯を流通革命に献げた男—』千倉書房。
- 長戸毅（1991）『流通革新—日本の源流』同友館。
- 長戸毅・山崎武敏（1958）『セルフ・サービス入門』日本経済新聞社。
- 西山進（1997）『スーパーマーケットに夢をかける男』商業界。
- 日経流通新聞編（1993）『流通現代史』日本経済新聞社。
- 日生協創立50周年記念歴史編纂委員会編（2002）『現代日本生協運動史』上巻，日本生活協同組合連合会。
- 林周二（1962）『流通革命』中央公論社。
- 平松由美（1989）『青山紀ノ国屋物語—食の戦後史を創った人』駸々堂出版。
- 前田和利（1991）「流通」米川伸一・下川浩一・山崎広明（1991）『戦後日本経営史第Ⅲ巻』東洋経済新報社，第1章，所収。
- 三村優美子（2009）「商業近代化政策」石原武政・加藤司編著（2009）『日本の流通政策』中央経済社，第4章，所収。
- 向山雅夫（2009）「総合量販店の革新性とその変容」石井淳蔵・向山雅夫編著（2009）『小売業の業態革新』中央経済社，第3章，所収。
- 矢作敏行（1993）「組織小売業の発展」日経流通新聞編（1993）『流通現代史』日本経済新聞社，

pp.57-87, 所収。

矢作敏行 (1997) 『小売イノベーションの源泉—経営交流と流通近代化』 日本経済新聞社。

矢作敏行 (2004) 「チェーンストア」 石原武政・矢作敏行編 (2004) 『日本の流通 100 年』 有斐閣, 第 6 章, 所収。

八幡製鐵所所史編さん実行委員会編 (1980) 『八幡製鐵所八十年史 部門史』 下巻, 新日本製鐵株式會社八幡製鐵所。

八幡製鐵株式会社八幡製鐵所総務部厚生課編 (1958) 『五十年史 八幡製鐵所厚生課』 八幡製鐵所総務部厚生課。

八幡製鐵ビルディング株式会社 (1979) 『八幡製鐵ビルディング株式会社史 1』 八幡製鐵ビルディング株式会社。

吉田日出男 (1982a) 『スーパーの原点』 評言社。

吉田日出男 (1982b) 「主婦の店」運動の原点」主婦の店スーパーマーケット全国チェーン 25 周年記念誌編集委員会編 (1982) 『風車と共に』主婦の店スーパーマーケット全国チェーン, pp.1-8, 所収。

流通科学大学編 (2006) 『中内切 回想録』 学校法人中内学園流通科学大学。