

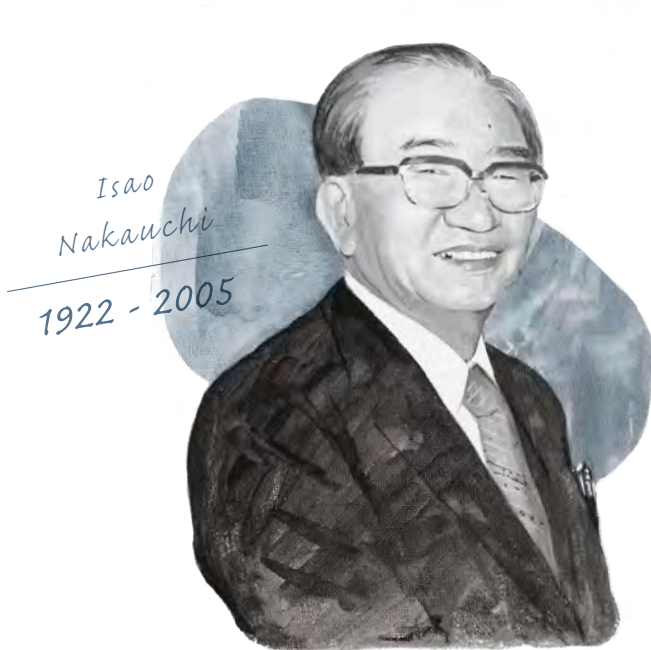
第Ⅲ期

戦後復興と、平和国家日本の構築時期

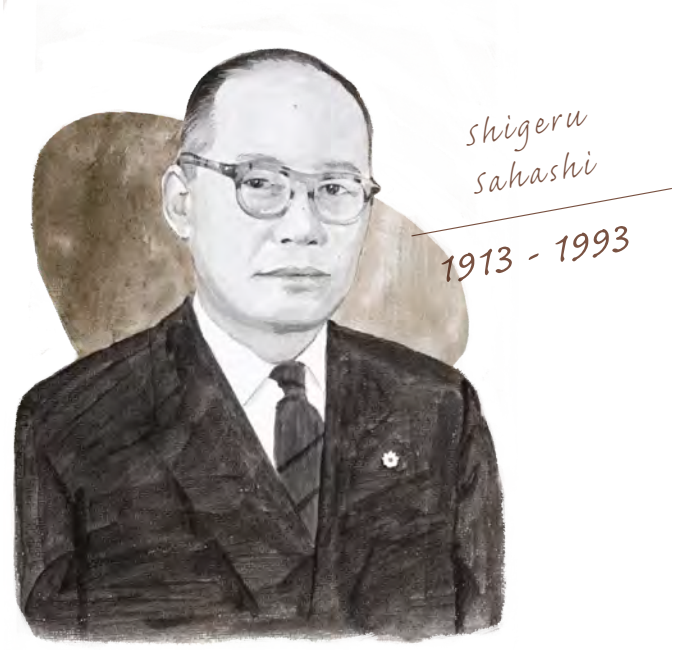
1945：敗戦後 — 1960年代：高度成長

経済大国ニッポンをつくり上げた 官・民のリーダー

なか うち いさお さ はし しげる
中内 功 と 佐橋 滋



悲惨な従軍体験を糧に生活必需品が
安心して買える社会の実現を目指した



官僚主導型産業システムで高度成長を実現
小説のモデルにもなった“ミスター通産官僚”

1945（昭和20）年8月、日本は不敗の歴史を失い、一からの出直しを余儀なくされた。

そのわずか11年後に、経済白書が「もはや戦後ではない」と言い、朝鮮戦争を奇貨とした高度成長が始まり、国民が物質的豊かさを謳歌できることを、その時点で誰が予想しただろうか。

第Ⅲ期は、その経済大国ニッポンをつくり上げた官・民それぞれの立役者を取り上げる。

まず、中内功である。戦後、裸一貫から身を起こし、「よい品をどんどん安く」をモットーに、スーパー・ダイエーを全国に展開。流通革命の第一人者であり、戦後日本を代表するカリスマ経営者である。

もう一人は、城山三郎が描いた『官僚たちの夏』の主人公のモデル、通産官僚の佐橋滋である。

国際競争力強化のために、企業の集中と再編を促進する「特定産業振興臨時措置法案」の実現に奔走。

法案は廃案となったが、その精神は“官民協調方式”というかたちで、その後の日本の経済政策の根幹をなした。

2人には共通点があった。どちらも大正生まれで、従軍体験があるのだ。

参考・引用文献に関しては各期ごとの終わりにまとめて掲げる

過酷な戦争体験を経て

“人が人らしく生活できる社会”の 実現を目指した2人

なかうち いさお
中内 功の前半生



Isao Nakauchi

- 1922 [大正11] ● 1歳 8月2日、父・中内秀雄、母・リエの長男として大阪府西成郡に生まれる
- 1928 [昭和3] ● 7歳 4月、神戸市立入江尋常小学校に入学
- 1934 [昭和9] ● 13歳 4月、兵庫県立第三神戸中学校に入学
- 1939 [昭和14] ● 18歳 4月、兵庫県立神戸高等商業学校(現・兵庫県立大学)に入学
- 1941 [昭和16] ● 20歳 12月、神戸高等商業学校を繰り上げ卒業
- 1942 [昭和17] ● 21歳 4月、日本綿花に入社
- 1943 [昭和18] ● 22歳 1月、砲兵として広島に入営、独立重砲兵第四大隊に配属され、ソ連国境の守備隊となる
- 1944 [昭和19] ● 23歳 7月、フィリピンに転戦、リングエン湾の守備につく
- 1945 [昭和20] ● 24歳 1月、アメリカ軍がルソン島上陸。日本軍は敗走する
6月6日、敵に夜襲をかけるも手榴弾を浴び、九死に一生を得る
8月20日、マニラ戦時捕虜収容所へ
11月3日、マニラ出航
7日、鹿児島県加治木港に上陸
- 1946 [昭和21] ● 25歳 家業を手伝いながら、三宮の闇市でブローカー商売にいそしむ。神戸経済大学(現・神戸大学)の夜間課程に入学、新憲法について学ぶ
- 1948 [昭和23] ● 27歳 神戸元町のガード下に、友愛薬局を設立
- 1951 [昭和26] ● 30歳 医薬品の現金問屋、サカイ薬品の経営に参加
- 1957 [昭和32] ● 36歳 4月10日、神戸市長田区に大栄薬品工業を設立
9月23日、主婦の店・ダイエー薬局(1号店)を京阪電鉄の千林駅前にオープン

さ はし しげる
佐橋 滋の前半生



Shigeru Sahashi

- 1913 [大正2] ● 1歳 4月5日、父・佐橋^{けんぞう}度三の長男として岐阜県土岐郡泉町に生まれる
東海中学校、第八高等学校を経て
- 1936 [昭和11] ● 24歳 10月、高等試験行政科試験合格
- 1937 [昭和12] ● 25歳 3月、東京帝国大学法学部政治学科卒業
4月、商工省に入省、商工属・工務局工政課に配属
- 1938 [昭和13] ● 26歳 1月、歩兵六十八連隊に入営
- 1939 [昭和14] ● 27歳 3月、陸軍経理学校卒業
11月、主計少尉として中国戦線へ
- 1941 [昭和16] ● 29歳 10月、中国戦線より復員、商工事務官として繊維局絹毛課に復職
- 1943 [昭和18] ● 31歳 7月、金属局鉄鋼第二課へ異動
11月、商工省が軍需省に再編され、主席軍需官として鉄鋼局製鉄科へ異動
12月、総動員局へ異動
- 1944 [昭和19] ● 32歳 1月、召集(～4月まで)
- 1945 [昭和20] ● 33歳 6月、東海北陸地方軍需監理部
8月、敗戦により軍需省は再び商工省となり、鉱山局鉄鋼課へ
- 1946 [昭和21] ● 34歳 11月、総務局労働課長に就任
- 1947 [昭和22] ● 35歳 2月、繊維局紙業課長に就任
6月、生活物資局紙業課長に就任

Nakauchi



父の経営する薬局で 健気に働いた小中時代

中内功が生まれたのは大阪府西成郡（今の大阪市西成区）で、1922（大正11）年8月2日のことだ。男ばかりの4人兄弟の長男だった。上から、功、博、守、力と覚えやすい1字の名前だった。

父は秀雄とって、高知県は土佐の出身だった。大阪薬学専門学校（現・大阪大学薬学部）を卒業した後に薬剤師となり、当時の大商社・鈴木商店に入社して、石鹼工場に勤務するものの、業績不振から退社を余儀なくされた。西成郡で薬局を開くも失敗。父親、つまり中内の祖父・栄が眼科医として勤務していた神戸の眼科で雇ってもらい、薬剤師として働いた。

母・リエは大阪市内にあった湊標住吉神社の宮司の縁続きで、実家は岡山県の山奥、二伍山村（今の井原市）の豪農だった。2人は見合い結婚だった。

1926（大正15）年、ひと花咲かそうと秀雄は神戸に移り、兵庫区東出町にサカエ薬局という薬局を開く。“サカエ”は商売繁盛を願い、自分の父親の名前からとったものだ。その界限は川崎造船所（現・川崎重工業）の企業城下町にあたり、北に行くと神戸一の歓楽街だった新開地と福原遊郭があった。

中内は1928（昭和3）年4月に神戸市立入江尋常小学校、1934（昭和9）年4月には兵庫県立第三神戸中学校（現・長田高等学校）に進学する。

中内は長男でもあったので、小・中学生の間、サカエ薬局の手伝いに明け暮れた。こう振り返るのである。

この小さな店から激動する社会を垣間見、時代に翻弄されながらも懸命に生きる大衆の姿を眼底に焼き付けた

当時は国民健康保険制度がなく、貧しければ減多なことでは医者にかかれなかった。1927（昭

和2）年に起きた金融恐慌の余波で、巷には失業者があふれており、多くの人たちが病気になったら町の薬屋を頼りにした。彼らの多くは、一見あらくれ者の港湾労働者だった。

中内は薬を売るだけではなく、違法だが調剤もやった。乳鉢にアスピリンの結晶を入れ、すりこぎですり、風邪薬をつくるのだ。「よく効く」と客に褒められた。たまの休みに、母と一緒に大阪梅田の阪急百貨店に行き、25銭のライスカレーを食べるのだけが楽しみだった。

中内が深く記憶していたのが父の姿だ。客が来ると、食事中だろうが、必ず店に立った。真夜中、就寝中でも、戸がドンドン叩かれると必ず店を開けた。盆暮れ、正月もない365日の24時間営業だった。

夢は南十字星を見ること 目立たなかった中学時代

中内は小学校の頃から、「この国に仕事はもうないから、満州や中国大陸、あるいは南方のボルネオやマラッカに行くしかないだろう」と漠然と考えていた。中学の時、弁論大会があり、南進論の話をした。日本の仮想敵国はソ連だが、そのソ連との戦争を避け、ボルネオやスマトラといった南洋に向かったほうが日本のためになる、という話だった。「南十字星に憧れていた」と中内は振り返る。

その間、世の中はどんどん、きな臭くなっていく。1937（昭和12）年7月、第三神戸中学校4年生の時に盧溝橋事件が起これ、日中戦争に突入する。翌年には国家総動員法が成立し、日本は戦争の渦にのみこまれていった。

第三神戸中学校は淀川長治（映画評論家）、富士正晴（小説家）、花森安治（『暮らしの手帖』元編集長）、大森実（国際ジャーナリスト）といった多彩な人材を輩出、リベラルな校風で知られるが、中内はまったく目立たない生徒だったらしい。

ノンフィクション作家の佐野眞一は中内を扱った著書『カリスマ 中内功とダイエーの戦後』（新潮文庫）で、中内の同期で、のちに山之内製薬の会長をつとめた森岡茂夫の次の言葉を紹介する。

戦後、中内さんが華々しく出てきたとき、三中時代一緒だった、あの中内君と同一人物とはとても思えませんでした。中内君は中学時代、平凡な、というより凡庸な生徒でまったく目立ちませんでしたから、戦後のアントレプレナー的な素地は、ちっとも感じるできませんでした。やはりフィリピンでの苛酷な戦争体験が、彼を生んだんだと思います

高校時代は文学青年 大学受験に失敗し、商社マンに

1939（昭和14）年4月、中内は兵庫県立神戸高等商業学校（現・兵庫県立大学）に進学する。両親からは、「家の手伝いもあるので、下宿せず、家から通える学校を」と言われていた。実は父が株に手を染め、祖父が兄弟4人のために用意しておいた教育費を全額使ってしまったのだ。神戸高商はまさに家から通えた。

そうでなければ、中内は京都大学農学部に行きたかったという。先の南進論につながる話で、そこで農芸技術を身につけ、ゴムや砂糖きびといった植物栽培に携わろうと考えていた。

神戸高商在学中、中内は滅多に授業に出ず、学校の図書館にこもって本ばかり読んでいた。ヘーゲル、ニーチェ、西田幾多郎といった哲学書をはじめ、ドイツ語の原書で『ファウスト』にも挑戦した。ついた^{あだな}綽名が「カオス」（混沌）。何を考えているかわからない、という意味だ。校友会誌『^{あしかび}葦牙』の編集に携わり、俳句を詠んだり、小説を書いたりもした。いっばしの文学青年だった。授業に出ない理由は「簿記やら英文通信やら、テクニク論ばかりでつまらないから」だった。

結局、神戸高商には2年8カ月しか通わなかった。1941（昭和16）年12月8日に真珠湾攻撃が

行われ、アメリカと日本との戦争が勃発したことで学校の閉鎖が決まり、繰り上げ卒業になったからだ。中内は卒業アルバムに『ファウスト』の一部を引用、しかも原文に手を加えてこう書いた。「哲学も芸術も経済学も文学も俺を賢くはしなかった」

翌1942（昭和17）年2月、神戸高商の推薦状をもらい、神戸経済大学（現・神戸大学）を受験するも不合格。簿記会計が壊滅的にできなかったのが敗因だった。推薦状をもらった52人のうち、不合格は中内ともう2人だけだった。

神戸高商の就職係に行き、紹介してもらったのが、大阪にある日本綿花という専門商社だった。紹介状を書いてもらい、入社したのが4月のこと。ちょうど同社がビルマのラングーン（現・ミャンマーのヤンゴン）で精米所を手に入れたところで、そこへの派遣要員として採用されたのだ。それまでは輸出入一般の業務を覚えろと言われ、綿花の代用品であるステープル・ファイバー（短繊維）に関するクラークの仕事に従事する。短繊維を満州、朝鮮、中国大陆に船を使って輸出する際の書類を作成する仕事だ。中内はラングーンで軍属（軍に所属する文官）として働きたい、と考えていた。

戦争が進み、勉学は一時中断 速てつくソ連国境で満州の防衛にあたる

半年ほど働いたところで、ラングーン行きの夢が絶たれた。既にその年の8月、21歳となった時点で徴兵検査（強度の近視で「第一乙種」）を受けており、1943（昭和18）年1月8日、出征の身となったのである。配属されたのは関東軍の独立重砲兵第四大隊に属する横須賀^{いりやます}不入斗の歩兵第七十五連隊だったが、集合させられたのは広島駅の裏にある練兵場だった。

中内は神戸高商時代、軍事教練に熱心ではなく、後で聞かされたところによると、指導教官たる配属将校ににらまれ、「士官適」「下士官適」「兵適」

のうち最低評価の「兵適」をつけられていた。指揮官には向かず、兵隊にしかなれないというわけだ。これは学校の内申書のようなもので、配属先に伝えられる。

練兵場に集合した中内に、防寒具が渡された。行き先も知らされぬまま、広島駅から列車に乗って下関で降ろされた。今度は船で釜山に渡り、そこで列車に乗り換えて朝鮮半島をひたすら北上。満州も突っ切り、ソ連国境に隣接する綏南という町に着いた。真夜中だった。気温は零下40度、鼻毛も眉毛も凍りついた。

中内が所属した部隊の目的は満州の防衛だった。仮想敵はソ連軍である。彼らはセメントで固めた頑丈なトーチカをそこかしこに設置し、日本軍の来襲に備えていた。トーチカは30センチもの厚さのコンクリートできている。破壊するのは普通の砲弾では無理だ。そこで、横須賀の不入斗にあった30センチ榴弾砲がわざわざ持ち込まれたのだ。

弾丸一発の重さが400キログラム、射程が1万2000メートルもあった。しかも弾が放物線を描いて落下するので破壊力が増し、トーチカの撃砕も十分可能とみられていた。世界でも類を見ない大きさの榴弾砲で、暗号で㊦と呼ばれていた。中内は一番下っ端の二等兵。任務は榴弾砲の砲座と観測所間の連絡係だった。

㊦を機能させるためには、三角測定法を使って砲撃目標までの距離を測定しなければならない。そのためには、観測所をつくり、その観測所と砲座との距離を測定し、その数値を通信線を用いて砲座に伝える。延線や撤収の際には、重さ15キログラムもある通信線を肩にかけて走り回った。通信線がソ連軍の戦車や砲弾によって切断されると、命の危険も顧みず復旧作業にかかった。通信線を使うのは、無線では敵に勘づかれ、集中爆撃を食らうからだ。

敵はソ連軍ばかりではない。厳寒に加え、夜は人食いのオオカミが出た。上官も鬼だった。夜の

宿舎では、「新兵並べ。昼間のおまえの行動は何だ」と、鉄拳制裁（ピンタ）の嵐だった。

“輸送船の墓場”と言われる

バシー海峡を越え

今度は灼熱のフィリピンへ

1年半あまりが瞬く間に経過した。1944（昭和19）年6月、大隊長が第四大隊600名全員を兵営内の広場に整列させると、「軍の要請で南方に転戦することになった。志願者、一步前へ」と号令した。ソ連との間で戦端が開かれるのは時間の問題だが、日ソ中立条約があるからまだ大丈夫だ。ところが南方は違う。今でも弾丸が飛び交い、行けば死ぬ確率が確実にアップする。誰もがそのことをわかっていた。

ところが、元気がよくて忠誠心あふれた一人の若い兵が前に出た。同調圧力が働いた。補充兵や古参兵を除いた現役兵なら前に出ざるを得ない。結局、ほとんどが南方行きとなった。

中内らは陸路を南下し、釜山から船に乗ったものの、その船が故障したため、一旦、長崎に寄港し修理を行った。順調に航海を続けた先発の船団は、台湾とフィリピンの間にあるバシー海峡で敵の潜水艦から魚雷攻撃を受け、約20隻のうち半数が海の藻屑となる。

バシー海峡は“輸送船の墓場”と言われた。アメリカの潜水艦と航空機による爆撃で、日本軍の輸送船が軒並み沈没、犠牲者は10万人とも20万人とも言われるが、今に至るもその正確な数はわからない。自身も従軍体験のある山本七平は『日本はなぜ敗れるのか 敗因21カ条』（角川グループパブリッシング）において、*制海権のない海（引用者注：バシー海峡のこと）に、兵員を満載したボロ船を進ませた日本軍を非難し、バシー海峡はアウシュビッツのガス室よりはるかに高能率の、溺殺型大量殺人機構* だったと述べている。

中内の乗った船は次の船団で出発。航海中、中

内は暗号書の管理を任された。暗号解説書と、濡れないようにゴムのサックの中に入ったマッチを肌身離さず身につけ、傍らにはガソリンを詰めた一升瓶を置いた。もし敵潜水艦の攻撃を受けて回復不能に陥った場合、暗号解説書が敵の手に渡らぬよう、ガソリンをかけて焼くのが任務だった。中内は軍曹に昇進していた。

7月、魔のバシー海峡を何とか越え、中内が乗った船はフィリピンのマニラ湾に投錨した。中内はここで混成第五十八旅団に編成替えとなる。“マレーの虎”と敵に恐れられた山下奉文^{ともゆき}・陸軍大将が司令官をつとめる、フィリピン島派遣第十四方面軍に属していた。

圧倒的な物量のアメリカ軍 日本軍は飢えに苦しみ撤退また撤退

中内が所属した千二百十八部隊の任務は、マニラのあるルソン島中西部のリングエン湾の沿岸防衛にあった。湾後方に、ソ連国境から持ってきた①が2門据え付けられたが、中内らがやられたのは毎日塹壕掘りばかり。もし敵が上陸してきたら、塹壕に身を隠して敵弾をよけつつ、隙をみて一対一の白兵戦を行え、と言われた。

それから5カ月が経った1945（昭和20）年1月6日未明、突如、リングエン湾に敵の大艦隊が現れ、一斉に艦砲射撃を始めた。後で判明したことだが、敵艦隊は850隻、兵力は総計23万3000名もいた。対する日本軍は1万3000名余、中内含めリングエン湾の正面にいたのは2000名ほどに過ぎなかった。どう考えても勝ち目はなかったのだ。

頼みの綱の①もまるで役に立たなかった。数発撃ったが、空しく海に落ちた。アメリカ軍はスパイの働きで、①の射程距離が1万2000メートルであることを見抜いていたので、敵艦はその範囲に絶対に近づかなかったのだ。

そのうち、上陸用舟艇がミズスマシのような動

きで岸に向かってきた。上空には艦載機グラマンがいて掩護^{えんご}している。かと思うと、グラマンは日本軍の陣地上空にも飛来し、機銃掃射を加えた。敵の爆撃機が落とす油脂焼夷弾（ナパーム弾）がジャングルを焼き払った。頼みの綱である日本の航空機はいつまでもやってこない。たちまち、陣地は敵の制空権下に置かれた。

中内は、ある山の頂上付近におり、部下10名ほどを率い、例の①のための観測壕をつくっていた。海岸線に近い側にいた歩兵隊が押されてじりじり退却してくる。敵の歩兵が軽機関銃を手に山を登ってきた。アメリカ兵は軽機関銃を腰だめで撃ってくる。それに対して、日本兵の装備は三八式歩兵銃であり、弾を一発撃ったら詰め替えが必要だった。勝負は3日であつた。日本軍が勝てる相手ではなかった。

もう山を下りるしかない。リングエン湾の砂浜まで下り、そこから総攻撃をかけることになった。真夜中、敵に勘づかれぬよう、海岸線まで苦勞して下りた。そこで恩賜の煙草や落雁^{らくがん}などが配られた後、「後方展開」という新たな命令が出された。後ろに下がれ、逃げろ、という意味だ。ルソン島の山岳地帯に潜んで夜襲を繰り返し、首都マニラを攻める米兵を一人でも減らすという捨て鉢の作戦だ。

圧倒的な武力の差はもちろんだが、補給の貧弱さも勝敗を分けた。中内は振り返る。

だいたい三日間くらいで勝負がついて、あとは延長戦のようなものでした。そしてわれわれのほうは日本陸軍の伝統で補給が全然ないわけです。全部、現地調達ということです。（中略）日本軍の兵站^{へいたん}は要するに現地調達という中国大陸以来の考え方です。兵站のない戦争というのは、はじめから戦争にらんですね

ひたすら熱帯雨林を歩いていく。昼間は敵に見つかるので、行軍は夜だけだ。何を食べていたかというと、バナナも椰子^{やし}もないから、地面に生えているシダの実だった。あるいは、現地の住民が

つくったイモを収穫した後に残された葉っぱや根だった。

人間は飢えには勝てない。もちろん動物も食べた。ヒル、ネズミ、バッタ、トカゲ、ミミズ……。ある時は死んだ戦友の靴を脱がして履き、自分の古い靴を水洗いして小さく刻み、飯盒はんごうで煮て食べることもやった。軍靴の硬い革を四六時中噛んだことと、ひどい栄養失調がたたり、中内の歯はことごとく抜けてしまった。

手榴弾に当たるも九死に一生を得る 部隊の戦死率は73パーセント！

アメリカ軍が上陸してきてから、ちょうど5カ月後の6月6日に転機が訪れる。敵の圧迫を跳ね返すため、山上にある敵塹壕に夜襲をかけることにしたのだ。中内らはルソン島北西部のバンバン平地にいた。その日の未明、中内は20名余りの部下を引き連れて、敵陣地に切り込みをかけた。わずかに光を発する苔こけを地面からとり、それぞれの背囊にこすりつけた。その光をたよりに、敵陣地に近づこうとした。武器は軍刀と数個の手榴弾のみだった。

一行が崖をよじのぼったところで敵に気づかれ、機関銃で射撃された。手榴弾も投げ込まれた。中内の目の前だ。途端に爆発した。

その一秒くらいのあいだに、頭の中で走馬燈のように、子供のころから、中学校のころから、神戸高商のころから、ずっと早回しのフィルムみたいに見えてきた。(中略) 電球の赤い光があって、そこにすき焼き鍋があって、家族六人ですき焼きを囲んでいる。そこでハッとして、もういっぺんすき焼きを食わないといかんなと思いましたね

傷は大腿部と腕の2カ所で、大量の血が噴き出した。背中の飯盒が穴だらけだったのは、背中の軍刀を抜く姿勢をとっていたからだ。もう10センチ身体を起こしていたら、確実に死んでいた。しばらく気を失っていたが、幸い、衛生兵がそば

にいて、三角巾で手足を縛って止血もしてくれた。古参の上等兵が天幕で担架をつくり、後方まで運んでくれた。野戦病院があると言われて向かったが、爆撃に遭い、跡形もない。本隊の後ろについた。

傷病兵がたくさんおりました。顎のない兵隊もいて、人間はよく生きているなと思いましたね。身体からは蛆うじが湧いてきますし、蛆が太ってくる。しょうがないから、衛生兵に会って、鋏で切った。そこへヨーチン(ヨードチンキ)を塗る。(中略) 切ったところにぶっかけたら痛くて気絶しました。しかしそれが良かったようで、それから先、だんだん乾いてきました

一命はとりとめたが、本隊を追いかけ、先が見えない日が続いた。

毎日、傷病兵が集まって、横に寝ておるでしょう。(中略) 次の日の朝、起こそうとすると、もう冷たくなっているんですね。いわゆる栄養失調です。冷たくなっていますが、それを埋めてやる気力もない。(引用者注：敵が) 追ってくる中で、靴が良ければその靴を脱がして自分が履いたり、持っている物の中に何か使える物があればそれをとってくる程度でした。ひどいところでは、3メートルに一人ずつくらい餓死状態のところがありました。だから弾に当たって死ぬよりも、餓死のほうが多かったんじゃないですか。栄養失調と餓死、それからデング熱です

その地獄にもとうとう終わりがやってきた。8月15日、敵の砲撃がピタッと止んだ。集結せよという命令が上からあり、指定された場に行くとアメリカ軍がいて、あっけなく武装解除となった。無条件降伏である。捕虜収容所を経て、11月3日、マニラ港から軍艦・雪風で日本へ向かう。鹿児島に加治木港に着いたのは11月7日だった。中内は24歳になっていた。そこで復員手当60円をもらう。豆腐一丁が5円という時代、2年11カ月ですりへらした命の値段が豆腐12丁分か。中内はそこで初めて現実に返ったという。

中内が所属した千二百十八部隊は、532名中389名が戦死した。中内は戦死率73パーセント

という激戦のなかを生き抜いたのである。

戦後の混乱を生き抜くため 闇商売に手を染める

神戸の実家に帰ると、両親、兄弟ともに無事だった。サカエ薬局にも被害はなかった。

何をやるか。中内が始めたのが、闇屋だった。父親の薬局は砂糖の代用品であるズルチンを販売し、店は大繁盛していた。子供の頃と同じように、父の仕事を手伝いながら、全国の医療機関から放出される医薬品を売り買いする闇ブローカーとなった。日本綿花に戻る気はおきなかった。

仕事場は三ノ宮駅から神戸駅まで続く闇市だ。間口一、二間しかない露店が700軒あまりも建ち並び、「日本一長い百貨店」と言われていた。いざこざも度々あり、危ない目にも何度も遭った。

そうやって手に入れた現金で近郊農家に米を買い出しに行った。立派な闇行為だが、やらなければ一家が飢え死にしてしまう。

そのかわら、神戸経済大学（現・神戸大学）の夜間課程に入学し、新憲法の内容などを学ぶ（ただし、学費滞納のため1950（昭和25）年10月に除籍）。

1948（昭和23）年3月、薬事法が改正されると、路上商いが禁じられ、薬品は店舗販売のみとなった。中内の父が発案し、中内と共同経営の「友愛薬局」なる薬品問屋を元町高架下につくる。実務は中内が取りしきり、井生春夫という男が共同経営者として関わった。“友愛”は、同じ神戸で活動が続けていた社会運動家・賀川豊彦の友愛運動に共感していた父がつけた。商品は、不治の病と恐れられていた肺結核に効くペニシリンやストレプトマイシンなどで、いずれも飛ぶように売れた。そのほとんどが、香港などからの密輸品だった。

ところが3年ほどして、中内と井生との間で意見の対立が起きる。「闇」から脱し、もっと広い商いを志向した中内に対して、井生があくまで

「闇」にこだわったのである。が、社会が落ち着いていくとともに各種流通網が整備され、闇の存在価値は大きく減じていたのだ。

Column

闇市体験が中内に与えたもの

物が全然ありませんし、食べ物も配給です。秩序通りの配給では生きていけない。いわゆる闇をやらないと生きていけない。（中略）結局小売の世界でも、いままでの秩序ではないものを新しくつくろうというか、そういうふうにしかなって生きていけないわけです。いままでの百貨店・小売商に対しては、闇屋とかスーパーをはじめとした新興勢力がある。みんな若いですし、明日食わないといけません。いままでの秩序の中では働く場所、食う場所がない。そういう騒然たる雰囲気は敗戦後の昭和二十年代ですね。そういう雰囲気の中でわれわれも商売を始めたわけです。周りを見ても、いままでの労働者でなしに、若い、復員してきた、特攻隊崩れのような者たちでしょう。だから既成の秩序は信用していないわけですね。国とか軍隊とか大きな組織には見放されたというか、放り出されたということですからね。

出所：『中内 生涯を流通革命にかけた男』
中内潤・御厨貴 編著（千倉書房、2009）

闇商売から、店舗を構えた現金問屋へ 安さを武器に小売りに進出

1951（昭和26）年8月、中内は大阪市東区平野町で現金問屋・サカエ薬品をスタート。弟の博を社長にした。友愛薬局時代の密輸の問題があり、万一、自分に何かあったら、会社が困ると考えたからだ。中内は店の皆から「おにいさん」と呼ばれた。

現金問屋は非正規ルート、つまり、資金繰りの

厳しい中小メーカーや問屋から商品を現金で安く仕入れ、小売り用に小分けして売った。何しろ新興企業で資金も経験も信用もなかった。午前中に小売りの客が来ると、買い値を聞き、前金で受け取る。それから仕入れ先を探して商品を急いで仕入れ、その日の午後、再び来店した客に商品を渡して代金を決済する。

仕入れてから売るのではなく、売ってから仕入れる商法で、ダイエーの現金主義の原型である

商品は飛ぶように売れた。人気の秘密は何といても安さだ。一流メーカーの薬が市価の半値から7割で買えたからだ。小売りだけではなく、一般消費者まで押し寄せ、商圏は岡山、広島まで広がった。新聞は「乱売の元祖、サカエ薬品」と報じた。

その人気を苦々しく思う薬品メーカーが商品にロット番号をつけ、サカエ薬品に販売した問屋を突き止め、出荷停止の措置に走った。中内も負けなかった。仕入れルートがわからないよう、番号を消して売った。

番号のついていない商品を売ったことが薬事法違反となり、大阪府庁の薬務課から3日間の営業停止を言い渡されたこともあった。中内はそれでもへこたれなかった。自分の後ろには関西中の消費者がついている、と確信していた。

そういう意識が、中内を次の事業に向かわせた。まずはメーカーに挑んだ。

1957（昭和32）年4月、末弟の力と一緒に、神戸市長田に大栄薬品工業を設立。炭酸や重曹をドラム缶単位で購入し、それを小さな瓶に詰め替えて売った。うがい薬や洗眼液も独自ブランド品を開発して売った。が、会社が無名だったため、売れ行きはさっぱりで、早々にメーカーの道は諦めた。

次に挑んだのが小売りだ。1957（昭和32）年9月23日、大阪市旭区、京阪電鉄の千林駅前に、主婦の店・ダイエー薬局（1号店）をオープンさせた。ダイエーは大阪の“大”と祖父の名前の

“栄”からとった。よい品をどんどん安く、より豊かな社会を。これをダイエーの憲法にした。中内は36歳になっていた。

取り扱い商品は薬品、化粧品、日用雑貨で、目玉商品は定価の3～4割引の薬品だった。主婦の店という名前は、当時、北九州の小倉で「主婦の店運動」を標榜してスーパー経営をやっていた吉田日出男という人がいて、彼から借りたものだ。

私は健康な主婦が買いに来てくれる「薬を売らないドラッグストア」を目指した。口から入るものはすべて栄養になるという医食同源の発想で、食料品のビジネスをとっかかりにして、健康で豊かな暮らしに役立つ商品の品揃えを増していった

店は大当たりする。付近の繁盛店でも日商1万円は難しいと言われていたなか、初日の売上高は28万円を記録した。戦後の日本を席卷したダイエー帝国はここから始まったのである。

column

流通革命は社会革命

—中内さんの戦争観をうかがっていると、中内さんの言われていた「流通革命」という言葉、これは旧態依然とした流通業界のシステムの近代化をはかること、という程度の話ではなく、流通を通じての社会革命、といったスケールの大きな内容を射程にとらえていたのではないかと、思われてくるのですが。

中内 そうです。要するにね、簡単に言うと、大東亜戦争というものは日本が植民地経営に乗り出そうとしたことから始まっているわけやね。日本には石油がない。資源のない国がどうにかしようとしたら、19世紀から20世紀のはじめにかけては、帝国主義的な侵略と植民地経営しかなかった。日本は遅れて近代化した国で、その遅れを何とか取り戻すために中国や朝

鮮半島、東南アジア各地への進出を画策した。そのためアメリカ・イギリス・中国・オランダによる、いわゆるABCD包囲網が敷かれ、身動きできずに自暴自棄となり、絶望的な戦争に突入していったわけでしょう。

しかしもし流通網が全世界に広がり、うまく機能していれば、戦争なんかせずに、経済的交流によって危機を回避できたはずでしょう。大東亜共栄圏のような経済ブロックなどつくる必要もなかった。世界中に飢えや貧困がなければ、戦争など起こらんわな。だから、流通を盛んにし、物流だけでなく、情報の行き来も人の交流も増やして、相互理解、相互依存を深めていけば、戦争という非常手段に訴えなくても危機を乗り越えられるはずでしょう。

ところが生産を中心になると、マルクスやレーニンが言ったように、大量生産がやがて過剰生産となり、恐慌がおこったり、あるいはその過剰生産物を消費するための市場を海外に求めて、植民地獲得のために侵略戦争を起こすという悪循環となってしまう。

我われは、子ども時分にそれを目のあたりにしてきた。昭和初期の金融大恐慌のとき、失業者が町にあふれていた光景は今でも忘れられない。その失業者たちを救済するために軍需産業に力を入れ、それで大儲けした財閥が軍部を支援して悲惨な戦争を起こしたわけでしょう。ドイツも第一次大戦、第二次大戦と、同じようなことをやったわけや。そんな悲劇を繰り返さんためにも、生産中心の仕組みを流通中心、生活中心に変えんといかんわな。

出所：ダイエー会長・中内功「戦争」と「革命」
聞き手：岩上安身
別冊宝島 282号『2001年が見える本』（宝島社、1996）所収

sahashi



写真屋の腕白息子

級長だが優等生ではなかった

佐橋滋は1913（大正2）年4月5日、岐阜県土岐郡泉町、現在の土岐市に生まれた。名古屋から車で1時間半、周囲を山に囲まれた盆地の町であった。

実家は写真屋で、上に2つ違いの姉がいた。写真屋といっても、父・虔三は外での仕事が多く、自転車の後ろに写真機をくくりつけ、出張撮影に依っていた。父も母も暇さえあれば、芯を長くした鉛筆で原版の修正にいそしんでいた。

佐橋家の本家は可児郡にあった酒の醸造元で、代々、庄屋をつとめた由緒ある名家だった。分家して泉町に移ってきたのだ。

両親は働き者だったが、家計は貧乏で、食べることに精いっぱいだった。親からも誰からも、「偉くなれ」「こういう本を読め」と一度も言われたことがなかった。

佐橋は二度、父からひどく叱られたことがある。活動写真見たさに、上映する芝居小屋の名前が染め抜かれたノボリをかつぐアルバイトをした時と、土地の風習で葬式の行列の先頭をいく男が籠からふるい落としていく、紙に包まれた金を拾ってきた時であった。いかに貧乏であっても、みじめな真似をして金をせしめるな、ということだった。

とにかく、腕白者だった。足が速く、相撲は向かうところ敵なし。喧嘩もよくやった。いつも生傷が絶えない。窓ガラスが割れる、桜の枝が折られる、何かあると、やってもいないのにすぐに犯人扱いされた。

近くの大川が大雨で氾濫した時、仲間内でこの川を泳ぎ切れるかという話になり、わけはないと飛び込み、幅100メートルにも膨れた川を何とか泳ぎ切ったこともある。

学校の授業をよくさぼったが、教科書の内容はすぐ理解できた。姉の教科書をその場で暗記して

読み上げ、姉を驚かせた。女学校の入試勉強にいそむ姉に、算数を教えたこともあった。小学校は級長だったが、優等生ではまっただけでなかった。

中学4年間、無遅刻無欠席 通学途中で勉強し、成績トップ

父は家業の写真屋を継がせようとしていたが、これからの写真屋は中学くらい出ていなければ駄目だと言い、佐橋は進学する。当時の中学校は義務教育ではなかった。

受験したのは、もっと田舎の御嵩町み たけちょうにあった岐阜県立東濃中学校と、名古屋にあった私立の東海中学校で、「都会に出たい」という理由で後者に進学する。試験の成績は260名中151番であった。

ところが、入ったはいいものの、教科書代やら竹刀代やら、思った以上にお金がかかることにびっくりした。生まれて初めて紙幣というものを持ったくらいだ。父は鉱石ラジオの組み立てを独習して副業にしつつあり、文句も言わずに金を出してくれた。

学校に通う鉄道の本数が少なく、最寄り駅を毎朝5時5分出発の汽車で通った。母が毎朝4時起きで弁当をつくってくれた。

4年間、無遅刻無欠席。両親がこんなに苦勞して学校に通わせてくれるなら、人に負けるわけにはいかないと、毎朝の通学列車で予習復習をやった。そのおかげで、1年の2学期は学年トップになった。

クラブは弁論部に所属。政治家の演説集を買い込んで、いいところを組み合わせで原稿につくったものの、野次やじられて内容を忘れ、学校対抗弁論大会は負け続きだった。相撲には相変わらず熱中し、小兵ながら土俵際のうっちゃりで度々相手を倒し、喝采を浴びた。

成績はよかったので、教練に来ていた配属将校に目をつけられ、陸軍士官学校への進学を熱心に勧められたが、「写真屋になれ」という父の期待

に背くわけにはいかず断った。

最終学年の4年になると、成績上位の50人が進学クラスとなった。進学するつもりはなかったが、佐橋もそのうちの一人になった。佐橋が父に、「卒業を待たず、4年生のうちに入れる学校がある。テストのために受けていいか」と聞くと承諾してくれたので、名古屋にある第八高等学校を受けた。

合格発表は父と出かけた。父が真っ先に掲示板で名前を見つけ、「あるぞ。おまえの名が」と我がことのように喜ぶ。佐橋も父の喜ぶ顔を見て涙が流れた。父は八高がどういう学校かも知らない。テストのための受験であることも忘れ、父が八高名物の白線帽を買ってくれたので、進学が既成事実になった。

旧制高校名物の寮は自主退寮 個性的な仲間と教師から影響を受ける

八高が帝国大学の実質的な予備校であることを、佐橋は入学して初めて認識した。父も同じで、ようやく息子を一介の写真屋にすることを諦めた。

学校では、名古屋市内に自宅のある生徒以外は寮生活だった。寮は南寮、北寮、中寮の3つに分かれており、一室6人制。室長を2年生がつとめ、残る5人は1年生だった。

結局、佐橋はこの寮を間もなく出る。今まで両親と別れて暮らしたことがないから、ホームシックにかかってしまったのだ。寮から学校までは廊下伝いに草履で出かけていき、放課後は部屋の間仕切りを外して皆で寮歌の練習。夜にはストームと称し、水のかけあいをやったり、下駄で床を踏み鳴らしたりといった悪ふざけ。そんなバンカラ生活がすっかり嫌になったのだ。

父と一緒に生徒監を訪ね、退寮を願い出たが、「寮こそが高等学校の高等学校たるゆえんであり、人間形成に役立ち、卒業すると一番楽しい思い出になる」と聞き入れない。それでも佐橋が「どうしても家から通いたい」と訴えると、最後は「時々

なら外泊してよし」と。佐橋は外泊許可書をせしめると退寮してしまい、以後、中学時代と同じく朝5時の車で通った。高校生活の3年間、中学時代と同じく無遅刻無欠席で、皆勤賞をもらった。

1クラスは40名、文科乙類というクラスに属し、年齢差が5歳ある同級生もいた。教室の席は成績のよい者が一番後ろで、最も悪い者が一番前だった。できるだけ勉強せずに進級する者が「頭がいい」とみなされた。佐橋は通学の往復3時間をいつも勉強にあてており、異例だった。そのおかげで成績はトップクラスだった。

運動部に籍は置かなかったものの、持ち前の運動神経を生かし、野球、陸上、バレー、サッカー、水泳、柔道、剣道と、学年同士あるいは文科・理科の対抗試合にはすべて出場した。

高等学校ともなると、学校の成績とは無関係に、「こいつは頭の出来が自分とは違う」と痛感させられる逸材がたくさんいた。こう振り返る。

ものうさそうな孤独主義者然としたヤツ、反抗心のかたまりのようなヤツ、運動部生活を主にして教室には時々しか顔を出さないヤツ、落語声色の名人、批判主義者、軟派・硬派……いろいろな者がエリート意識だけを共通の分母としてクラスを構成していた

変わった先生も大勢いた。著書が2、3冊ある著名な学者がいて、勉強面で何かを吸収したことはなかったが、人間的には大きな影響を受けた。

3年になると、受験が気になり出す。当時の東京帝国大学法学部の入試科目は語学のみであった。文科乙類はドイツ語だ。独文和訳を2題、和文独訳を1題、計3題を3時間で解く。佐橋は語学がまったく苦手だったため、どうやって突破するか頭を捻り、編み出したのが“インスタント入学試験勉強法”だ。1万2000語を収録したドイツ語辞典を購入し、すべての単語の意味を克明に暗記した。文法が怪しくても単語さえわかれば、という戦法である。その効果があって、みごと東大法学部に合格できたのである。

Column

旧制高校はどんなところだったか

佐橋が通った旧制高等学校は、1894(明治27)年に出された高等学校令によって、明治の半ばから1950(昭和25)年まで存在していた。帝国大学および官立大学にほぼ独占的に進学できるエリート学校で、その数は30校あまりだった。その前身となったのが高等中学校で、全国に、第一(東京)、第二(仙台)、第三(京都)、第四(金沢)、第五(熊本)の5つがあった。その後、第六(岡山)、第七(鹿児島)、第八(名古屋)の各高等学校が設置された。それらがトップクラスのナンバースクールだ。なかでも、優秀層が多かったのが第一、第三高等学校であった。

その他、地名を冠した高校が弘前、水戸、浦和、静岡、松本、広島、松山、福岡など17校、公立が(東京)府立、浪速、富山の3校、私立は武蔵、成蹊、成城、甲南の4校、さらに宮内省所管の学習院、日本が植民地にしていた外地に、台北、旅順の2校があった。

生徒となったのは、10代半ばから20歳前後の男子。同世代の1パーセント以下という超エリートの卵たちだ。多くは、自由と自治を掲げた寄宿寮で共同生活を送った。

コースは文科と理科に分かれていた。大学の法・経学部志望者は前者に、理・工・農・医学部希望者は後者に属した。第一外国語に英語を学ぶ者を甲類、ドイツ語を乙類、フランス語を丙類とした。敗戦後の1946(昭和21)年からはロシア語、中国語コースが設けられ、それぞれ丁類、戊類とした。

履修科目は、文理科共通のものが修身、国語および漢文、第一外国語、第二外国語、法制および経済、体操。このほかに、文科には歴史、地理、哲学、心理および論理。自然科学、理科には物理、化学、植物および動物、鉱物および地質、心理、図画があった。

政治家・中曽根康弘も旧制高校組の一人だ。1918(大正7)年に生まれ、高崎中学から静岡高等学校文科丙類に進む。その中曽根が、旧制高校の思い出を次のように語っている。

我々の世代にとって旧制高校は誠に感慨深いものがある。上州の田舎から旧制静岡高校に入学し、最初に洗礼を受けたストームの衝撃は今も私の脳裏に強く焼き付く。(中略)寮生活を基本に、大いに学問、芸術文化を論じ、スポーツに励むことで学生一人ひとりが自らを心身ともに成長させていくのである。消灯の後も暗闇で人生を論じることが、どれ程自らを成長させる糧となったことか。寮生活は自治が伝統であり、その運営は自主性にゆだねられる。何事も話し合いによる合議によって、学生は自ずと社会的規律と責任を学んでいった。やはり、私にとって旧制高校の3年間は人格の基礎を築く上で重要な期間であったといえる。その精神は「全人格教育」「教養主義」であり、教室の授業よりも読書と議論、運動体育に明け暮れることが中心であった。あの頃耽読した西田哲学や河合栄治郎、ヘーゲルやカント、ランケなどによって今に至る私の学問的基礎が養われた。また、その後政局が戦争へと突入しようとする中で、世界や国や社会と共に自らの在り方と関係をあれ程真剣に考えた時はなかった

出所：『旧制高校 真のエリートのつくり方』
喜多由浩（産経新聞出版、2013）所収

試験は全優を目指す一方で ありとあらゆる本を乱読

大学生になると、佐橋は高校時代とは打って変わり、猛烈な勉強家に様変わりする。高校時代は勉強しなかったという後悔、最高学府に入ったからには何でも身につけるぞという意欲、それに、卒業後どこかに就職するなら、コネも何もない自分が頼れるのは大学での成績のみだという覚悟、それらに生来の負けん気が加わったものだった。

まず読書である。毎日最低 100 ページ読むことを日課とした。親からの仕送りは食事代、住居代のほかはほとんど図書購入費になった。

ありとあらゆる本を読んだ。特に岩波文庫を片っ端から読破した。佐橋はそれを「乱読」と呼ぶ。のちにこう書いた。

この乱読方式の利点は、あれも読んだ、これも読んだ、という征服感・満足感以外になにも残っていない。しかし、この雑学の乱読のおかげで、いまだに頭がかたくなならない。なんにでも興味がもて、つねに流動的である。(中略)乱読のせいで、ひとつに沈潜したり、こだわったり、ひき入れられたり、ということがなかっただけに、人の言うことがそのわりにすなおに理解ができる。乱読が僕の人間形成にひとつの意味を持っているような気がする

当時は日中戦争に入る直前で、日本でも社会主義運動が最も盛んな時期だった。佐橋は大学の図書館で『共産党宣言』の原文を丸写ししているが、左翼思想に染まっていたわけではなく、当時は左翼系の本を読んでいないと一人前の学生とみなされない風潮があったのだ。佐橋は上京する折、「赤（共産黨員）になるな、女にたぶらかされるな」と母親から厳命されていたこともあり、左翼運動に足を突っ込むことはなかった。

ただし読書は、定期試験でよい点を取るための猛勉強に疲れた際の気分転換であった。

民法、憲法、国際法、外交史、政治史を選択。授業に出て教科書を何度も通読するのはもちろん、教授が書いた本や雑誌の原稿、関連する分野の参考書はもとより、教授が心酔する人物に関する本なども原書で読み、緻密なサブノートまでつくった。

試験直前1カ月間の、最後の仕上げのスケジュールも綿密に組み立てた。実際の試験では、きれいで簡潔、要領がよく、自信のあふれた、それでいて書き過ぎない、余韻のある答案を心がけた。最初から問題を解くようなことはせず、まずは30分、問題全体を見渡し、どう解いてまとめるか、という構想を立てるようにした。

この作戦は、1年生の時はまずまず成功した。民法を除いた他の科目で優を取れたからだ。2年

生の時も同じやり方をとり、今度は全優だった。大学の講義で一番興味をもち、かつ役に立ったのは、河合栄治郎の講義だった。河合は経済学者で、理想主義的自由主義の立場から、人格主義と議会主義に基づく社会民主主義を唱え、東大では社会政策を講じていた。マルクス主義にもファシズムにも反対する立場であった。

「官吏が自分の天職だ」

2度目の試験でみごと合格

3年生になると、そろそろ卒業後の進路を考え始めた。佐橋は官僚になろうと考えるようになっていた。

人間に人間らしい生活を保証する社会をつくるためには官吏がいちばん近道だ。おれは官吏になって世の中のために働こうと考えた

大学の成績は抜群だから、官吏になるための高等試験行政科試験（いわゆる高文）は難なく突破できるものと思えたが、佐橋は落ちた。試験に落ちたのは初めての経験だった。かといって、民間に就職するつもりはなく、留年して再受験することにした。父親も了解してくれた。

留年して学生生活がまったく変わった。受験科目は同じだから、がむしゃらな勉強は必要ない。煙草を吸い、酒を飲むようになり、流行のカフェー通いも始めた。

2度目に受けた高文試験はみごと合格した。あとは就職官庁を決めるだけだ。

大蔵省、商工省の両経済官庁が第一希望で、さらに内務省、農林省も受けた。運よく大蔵、商工の両省から内定をもらえた。

社会は今後いろいろの様相をとって変わっていくだろう（中略）。しかし、いかなる社会でも人間と物とのつながり、この関係だけは絶対になくなるものではない。産業行政を勉強していくこと、これがいちばんまちがいない道ではないだろうか

そう思い、商工省に決めた。1937（昭和12）年

3月、東京帝国大学法学部政治学科卒業。入省は同年4月で、同期は19名いた。

4年間の軍隊生活

死を意識しつつもエンジョイする

ところがその年の7月に日支事変（日中戦争）が勃発し、戦火が中国大陸全体に広がると、佐橋は徴兵検査を受け、岐阜の陸軍六十八連隊に入営することになってしまう。1938（昭和13）年1月のことである。

最初は星1つの二等兵、4カ月の新兵教育が終わると星2つの一等兵になった。上官からはよく殴られ、いじめられたが、声がかく、射撃がうまかったことが幸いした。

結果からいうと、僕は軍隊生活をエンジョイしたことになる。なぐられるのもエンジョイのうちで、悪い面からみればこれほど愚劣で悲惨なことは少なからうが、やはり人間の生活だ。そこには笑いもあれば楽しさも皆無ではない

経理部幹部候補生となり、名古屋の六連隊に転属。そこから派遣された、東京の牛込にあった陸軍経理学校で半年間学んだが、ここでは模範的な幹部候補生とはいかなかった。階級は下士官だったが、士官待遇だったため、許されるぎりぎりの自由をエンジョイした。

自習時間は岩波文庫を読みふけた。朝食前のランニングをさぼるために、冷水浴に代えてもらった。日曜日は役所の同期と遊び、禁じられていた酒を吞んで帰った。

1939（昭和14）年3月、再び見習士官として名古屋に帰るが、しばらくすると、中支那派遣野戦第三師団歩兵第六十八連隊第三大隊付に転属となり、中国大陸に出征した。身分は少尉であり、役職は主計（会計や給与などをつかさどる武官）である。

最初の駐屯地に着いた時、「佐橋は生意気だから、ぶんなぐってしまえ」という動議が中隊長の

間から提出された。大隊長に着任報告に来た際、大隊長の横に腰を下ろし、あるいは寝そべて雑談に花を咲かせていたからだという。

いくら佐橋でも、理不尽な暴力を受け入れるわけにはいかない。彼らにこう言った。「なぐれるものならなぐってみよ。隊長がにこにこしているのに、おまえたちが俺に怒ることはない。俺が隊長にくだらない話をして、隊長の頭をやわらかくして、いらいらさせないようにしている。だから、おまえたちは変な突撃命令を下されずにすんだ。俺は命の恩人だぞ。それでもなぐるというなら、貴様の中隊などはひぼしにしてくれるわ」

この啖呵で、今度の主計は面白いと評判になり、わがままが随分通るようになる。

佐橋は大学に入った日からずっと日記をつけていた。それは戦争中も変わらなかった。従軍中はポケットに入る手帳を用意し、ひまさえあれば、一日に何度も書きつけた。

遺書を書いて戦地には来たものの、きょうまで生きた、いや、きょうまだ生きていう記録を残しておきたかった。一回一回が遺書の追加であった

1941(昭和16)年10月、日本国内の内地部隊に転属を命じられ、帰国の途につく。日米開戦の2カ月前だった。

僕は後から考えてみると、至極運のいい男である。軍隊生活も入るまではゆううつな極であったが、その生活に入ってしまうえば結構楽しかったし、負け惜しみではなく、弾丸の下をくぐった戦場生活もえがたい体験であった

繊維統制の実務に従事

その方法を巡って上司と対立

東京の商工省に戻るとすぐに、繊維局絹毛課に配属された。担当は絹、麻、雑繊維であった。戦時体制下だったため、繊維局の大きな仕事は軍需用衣料を十分に確保し、国民にはできるだけ無駄なく使わせるため、衣料切符制による消費の徹底

的規制を実施することであった。

国民に向けられる各種繊維の総量から計算し、一人あたりの1年の使用量を定める。靴下、足袋、ネクタイが1点だとすると、下着は何点、背広は何点といったように、全衣料の点数を決め、その点数を表示した衣料切符を国民に配布するというやり方であった。国民は点数と引き換えに衣料品を購入し、販売業者はそうやって集めた点数の集計により次の仕入れを行う。当時の国内統制では最も手の込んだ統制であった。

1943(昭和18)年、佐橋は繊維統制の方法を巡り、繊維局長と対立した。当時、絹・人絹製造会社と絹・人絹配給統制会社の2社があったが、佐橋は、そのうち製造会社は屋上屋を架す存在で、配給統制会社があれば無用の長物だと主張したのである。制度発足から間もなかったため、局長はその意見を採用しなかった。喧嘩両成敗ということか、佐橋は金属局の鉄鋼第二課に配置換えになり、一方の局長も同時に別に移り、絹・人絹製造会社は新しく着任した局長が廃止させた。

その年の11月、戦争状態はますます激しくなり、商工省と農林省が解体され、軍需行政を担当する軍需省と、民需行政を司る農商省に改編された。佐橋は軍需省鉄鋼局の首席軍需官となる。

官庁の主要ポストのほとんどが軍人に独占されるようになった。佐橋らが、鉄鋼製造会社の重役で構成される「鉄鋼統制会」と二人三脚でつくり上げた生産計画に、陸軍省と海軍省の各軍人が異議を唱え、もっとよこせと言ってくる。聞き入れられないと軍刀を床で鳴らし、ふた言目には、君たちは一銭五厘(当時の葉書料金。葉書で送られてきた召集令状のことを指す)でいつでも召集できる、とつぶやく。

佐橋はこわくはなかったが、不愉快であった。彼らの願いをかなえるには鉄鋼の増産しか道がなかったが、海外からの鉄鉱石などの輸入が途絶されつつあったから、どだい不可能な話であった。

初代の中央執行委員長に就任 人員整理の仕組みを考案、実施

終戦とともに、軍需省は再び商工省に戻った。軍人がいなくなると、当時の民主化風潮が大きく影響し、地方局に引き続き、本省でも労働組合が結成された。初代委員長にかつぎ出されたのが、当時、鉱山局鉄鋼課の首席事務官だった佐橋だった。

すぐに地方の労働組合を統合した全商工組合をつくり上げると、初代中央執行委員長に選出された。佐橋が掲げた方針は、官庁の民主化と職員の待遇改善。それは官庁職員が切望していたものであり、かつ、組合が全省庁を隈なくカバーしていたため、組合の力は非常に強大であった。

委員長・佐橋にとっての最初の試練は、行政整理による首切りへの対応であった。断固戦うべしという意見と、公務員不適合者は必ずいるのに、組合はそうした者まで擁護しなければならないのかという意見とで、組合はまっぶたつに割れた。二昼夜の議論が続いた後、沈黙を貫いていた佐橋が結論を出すと、全会一致で受け入れられた。

それは、行政整理には反対であり、官側に撤回させる一方で、組合が独自の基準を設け、不適合者を自己淘汰する、という仰天の内容であった。官側も受け入れた。

問題は、自己淘汰の要領であり、基準であった。佐橋らは、対象となった者には必ず就職あっせんをすること、自分たちの首切り人を自分たちで選ぶべく、分会ごとに整理委員会（首切り委員会）をつくり、委員を投票によって選ぶことを決めた。基準については、行政能力が十全でない者、公務より私務を優先する者、勤務状況が良好でない者、といった十数項目を定めた。

この仕組みは存外うまく廻り、行政整理を免れることができた。この時に辞めさせられた者のなかには、後に各方面で活躍するケースが多かった

という。

紙の増産を促す“一貫作業方式”で 紙統制の撤廃をもくろむ

1947（昭和22）年2月、繊維局紙業課長となる。戦後間もないため、紙は厳しい配給統制下にあつて、100人近くの部下で構成された紙業課の主要業務は、ちり紙と仙花紙（くず紙を原料にした粗悪な洋紙）を除いた、機械でつくるすべての洋紙の流通を統制することだった。

佐橋は「この統制はおかしい。早急に廃止しよう」と考えた。洋紙は公定価格だから一定だが、古新聞や紙くずの値段が新品洋紙の3倍になっていたからだ。それらを原料にして仙花紙をつくれれば統制外紙となるから、飛ぶように売れたことがその原因だった。これはおかしい。

この仕組みを廃止するには、供給が需要を上回ればよい、と佐橋は考えた。ただ、その方策がなかなか難しかった。

まず紙業を“儲かる産業”にするために、公定価格を上げようとしたが、審査・決定する物価庁が大変厳しく、認めてくれなかった。

次に、紙パルプ産業を鉄鋼・石炭に並ぶ重要産業に指定してもらえるよう政府に働きかけ、復興金融公庫からの融資に道を開いた。が、その融資額も、市中金融のそれも大して増えず、設備増産は目論見通りには進まなかった。

佐橋はとうとう奥の手を考え出した。

洋紙にはシビアな公定価格があるが、その洋紙を原料にした二次製品には公定価格はない。ただし例外があり、学習ノートは二次製品でも公定価格があった。一般紙に比べると、利幅の広い公定価格だった。このギャップをうまく利用したのだ。

すなわち、あらかじめ決められた生産量以上の増産を果たした洋紙メーカーには、増産分の一定割合の自己消費を認め、その消費分を学習ノートの生産に振り向けさせたのである。

洋紙メーカーは増産分のうち、一定割合をノート製造業者に委託加工させた。できたノートは自社で引き取り、販売した。ノートの公定価格から用紙のそれを引いた分が、洋紙メーカーの儲けとなる。儲けが欲しいから、紙はどんどん増産される。その結果、供給が需要を上回るはずだ。佐橋はそう考えたのだ。これは“一貫作業方式”と名付けられた。

自らの首をかけて 紙業界のボスと公開対決

これに対して、紙業界の大ボスが怒った。全国紙製品組合の理事長・真野目が制度の停止を求めてきたのだ。理由は、一部の大企業ほど恩恵を受け、中小にとっては不公平な仕組みだ、ということだった。

佐橋は申し出を馬耳東風と受け流した。繊維局長にも呼ばれたが、「僕のやることに口を出さないでくれ。干渉したり反対したりするなら、いっさいの書類を紙業課内で処理し、局長には相談しません」と啖呵を切った。警察からも呼ばれた。佐橋のやり方に対する疑問の投書が山のように来たというのだ。

商工大臣・水谷長三郎にも呼ばれた。事情を説明し、この問題は必ずけりをつけるから、それまで今のポストから動かさないでいただきたいと頼み込むと、大臣は、おもしろい、とことんやってくれ、と激励した。

とうとう真野目理事長の名前で、大臣および局長あてに辞職勧告書までが提出された。商工省始まって以来の珍事だ。

この問題は1年近く揉めた挙げ句、全国紙製品組合加盟の業者三百数十人を集めた、真野目理事長と佐橋との立ち合い討論会が上野精養軒で開かれ、そこで決着をつけることになった。

佐橋はこう口火を切った。「私は自分の施策は今でも正しいと思っている。どちらの言い分が正

しいのか、冷静に判断していただきたい。理事長の言い分が正しいと認められるなら、勧告通り辞職する。私のほうが正しいと思われたら、理事長を解任していただきたい」

真野目はこう反論した。「紙業界は複雑で古い歴史がある。あなたのごとき若い人間に事情がわかるはずがない。あなたはわれわれの商圈を奪おうとしている。一部の大製紙メーカーと結託し、われわれを滅ぼそうとしている」

佐橋はこう反撃した。「私は紙の統制を止めて、紙がふんだんに入手できるようにしている。あなたの方のために、だ。第一、あなた方は仕事をしようにも紙が十分に手元にないではないか。理事長は私より年数は古いだろうが、ポストに居座り、紙の割り当てを操作して、組合員の生殺与奪の権利をもてあそんでいるだけだ。商権を奪うというのは何を指して言うか。この制度が実行され、紙の流通量が増え、経営も好転しているのが事実だ。製紙メーカーと結託というのもおかしい。こんな大きな仕組みを廻す資金なぞ一企業が用意できるはずがない。第一、製紙メーカーがこの措置で儲けたというが、そのためにやっているのだから当然の話だ。それより、製紙メーカーが儲からなくて、どうしてあなた方が儲かるのか。木が枯れて枝葉だけ栄えることはない。まず木を立派にすれば、自然に枝葉も栄えるのが道理だ」

討論は3時間にも及び、最後は全会一致で理事長の解任が決まった。佐橋の勝利であった。

結局、この仕組みは抜群の効果を発揮し、紙の供給が需要を上回るようになり、1949（昭和24）年、紙の統制はすべて撤廃された。

— — —

2人のその後の歩みを短く振り返っておきたい。

Nakauchi



志半ばで逝った革命家 中内は流通界の織田信長

中内のつくったダイエーは破竹の勢いで店舗を増やし、店舗形態も、ドラッグストアから生鮮食品も扱うスーパーマーケットへと進化していく。1962（昭和37）年に年商100億円を突破。1967（昭和42）年8月、中内は同業者を募って日本チェーンストア協会を立ち上げると、初代会長に就任した。1980（昭和55）年には、ダイエーは日本の小売業で初めて年間売上高1兆円を達成している。1990（平成2）年12月には、中内はスーパー業界出身者として初めて経団連の副会長に就任する。

中内は業容拡大をどん欲に追求し、「コングロマチャント（複合小売り集団）構想」を掲げ、百貨店、音響機器メーカー買収、倉庫型店舗と、新規事業に相次いで乗り出す。

が、いずれもなかなか実を結ばない。バブル崩壊による地価下落の影響もあり、ダイエーの業績悪化が止まらなくなった。

その一方で、福岡ダイエーホークス創設によってプロ野球界にも参入、日本初の開閉式ドームである福岡ドームスタジアムを建設し、世間をあっと言わせた。その他、長年の悲願でもあった流通科学大学を神戸に開学させたり、リクルート事件で失脚したリクルート創業者・江副浩正のたつての願いで同社の株をダイエーで引き受け、一時はリクルートの会長に就任したりするなど、流通業界以外にも大きな存在感を示した。

1995（平成7）年1月、阪神淡路大震災が発生。自ら陣頭指揮をとり、ダイエーの物流システムを駆使して救援物資を被災地に運ぶ。暗闇は人間を不安にさせるからと、被災したローソン店舗でも灯を絶やさせなかった。フィリピンでの地獄の体験から生まれた貴重な教訓だった。

2001（平成13）年1月、「時代が変わった」と

いう言葉を遺して、ダイエーグループのすべての役職を退任する。

2005（平成17）年8月26日、神戸市内の病院で定期健診中に脳梗塞を発症、療養中の9月19日に病院で亡くなった。享年83であった。

イトーヨーカ堂グループの創業者、伊藤雅俊は、「中内功を一言で表すとしたら」という質問に、以下のように答えている（『中内潤・御厨貴編著『中内功 生涯を流通革命に献げた男』千倉書房』）。

歴史の人だったら、織田信長なんじゃないですか。あの人がいなければ、ああいう転換期は起こらなかったんじゃないですか。（中略）そういう意味では、中内さんというのは、革命家ではないでしょうか。私どもはそのあとを走った

志半ばで倒れたという意味では、織田も中内も確かに同じなのだ。

Sahashi



アイデアマンの面目躍如 潔かった最後の引き際

佐橋は、紙の次は綿、その次は仙台通商産業局と、官僚の常として人事異動であわただしく職場を変えていった。

再び、紙統制を骨抜きにした先の一貫作業方式のようなアイデアを閃かせたのが、重工業局次長に就任した1957（昭和32）年6月のことであった。

当時は深刻な不況で、鉄鋼の価格も下落していた。不況の際には各メーカーが減産ではなく増産に走り、値下げによって販売シェアの獲得に走る。それは、各メーカーの体力を消費するだけの、無駄な我慢比べのようなものであった。これではいけないと、佐橋は公正取引委員会の了承を得て、各社が届け出価格により公開の場で製品の売買を行う“不況カルテル”の仕組みを形にしたのであ

る。この仕組みは非常によい効果を生み、数カ月で価格が上昇し始めた。

佐橋の名をさらに広めたのが、1962(昭和37)年に国会に提出された特定産業振興臨時措置法(特振法)であった。その法案作成と実現に奔走したのだ。その目的と内容はこうだ。

国際競争力を担保するために、企業は集中合併あるいは専門化することが望ましく、政府はその動きを、①税制、②金融、③独禁法の例外措置という3施策で支援すべきだ。望ましい産業編成のあり方については、政府・業界・金融機関が三者協議して決める(官民協調方式)。

ところが、佐橋らの尽力に関わらず、業界からの異論や各省間のセクショナリズムがあって、あえなく廃案となってしまうのである。

その後、佐橋は同期の今井善衛が通産省の事務次官に就任したことで、特許庁長官ポストに押し出される。1963(昭和38)年7月のことだ。次官レースに敗れたのだ。もう次官はないものと思われたが、翌1964(昭和39)年10月、異例にも事務次官として通産省に復帰する。退官は1966(昭和41)年4月。省内の幹部を相手に、次のような退任のあいさつを行った。

君たちはエリートである。僕の考えではエリート、つまり選ばれた人というのは、自分のことよりも他人のことを、自分のことより全体のことを考える人ということである。諸君は僕のいうエリート精神に徹して、生々流転する経済問題に対処し職務に励んでもらいたい。次にポストは仕事のためにあることを忘れないでほしい。ポストは君たちのためにあるのではない。いわんや出世のための階段のごとく考えるものがあるとすれば、それはとんでもない心得違いというべきである。一つのポストについたら、悔いのないよう全身全霊をもってその仕事に当たるべきである。そのポストを死場所と考えるべきで、次のポストのために力を温存しようなどという考えを少しでも起こすべきではない

退官後、天下り先は数多あっただろうが、佐橋

経済研究所という自らの名を冠した組織を立ち上げた。その後、通産省所轄の公益法人・余暇開発センターの初代理事長に就任。佐橋には出処進退の潔さがあった。

〔参考・引用文献〕

- 中内潤・御厨貴 編著『中内切 生涯を流通革命に献げた男』千倉書房、2009
- 中内切『流通革命は終わらない』日本経済新聞社、2000
- 佐野眞一『カリスマ 中内切とダイエーの「戦後」(上・下)』新潮文庫、2001
- 大塚英樹 編著『中内切 200 時間語り下ろし 仕事ほど面白いことはない』講談社、1996
- 山本七平『日本はなぜ敗れるのか 敗因 21 カ条』角川グループパブリッシング、2004
- 恩地祥光『中内切のかばん持ち』プレジデント社、2013
- 別冊宝島 282号『2001年が見える本』宝島社、1996年
- 佐橋滋『異色官僚』現代教養文庫、1994
- 佐高信『「官僚たちの夏」の佐橋滋』七つ森書館、2009
- 喜多由浩『旧制高校 真のエリートのつくり方』産経新聞出版、2013
- 秦郁彦 編『日本近現代人物履歴事典』東京大学出版会、2002
- 百瀬孝『事典 昭和戦前期の日本 制度と実態』吉川弘文館、1990

TEXT = 荻野進介

イラストレーション = チカツタケオ