

## 株式会社大西 大西隆とアパレル卸の革新の軌跡



経営戦略研究科教授(経営戦略専攻) 佐藤 善信

私たちのチームは株式会社大西の大西隆会長を担当しました。チームメンバーは名誉教授の中西正雄先生、2007年3月に修了したIBA1期生(春入学)の清水詠さんと吉田稔さん、IBA1期生(秋入学)の辻村謙一さん、そしてIBA3期生(春入学・現役生)の柳瀬秀人さんです。ちなみに、柳瀬さんは関学商学部の中西ゼミの出身者です。関学経済学部出身の清水さんそして辻村さんは、私の課題研究に所属しておりました。また、吉田さんは関学の商学部で山本昭二先生と同級生でした。

大西隆会長は、創業者である大西信平さんの6人兄弟の長男として昭和8年に三重県の現・伊勢市で生まれました。信平さんは、昭和16年に大西衣料(当時の社名)の前身となる大西工業を設立しました。隆さんは昭和27年に天王寺商業高校を卒業して同社に入社し、父親と二人三脚で事業を成功させた方です。隆さんは、昭和50年から社長、そして平成12年からは会長としてご活躍されておられます。

創業者の新平さんは、とにかくもの凄い「新物好き」な人間で、当時の最先端の「モノ・コト」を事業に次から次へと導入しました。新平さんは、昭和32年4月にはアメリカに90日間も視察に行かれました。確か、日本の政府と財界が協力してアメリカにマーケティング視察団(当時はマーケティングと表記していましたが)を派遣したのが昭和37年だったと思いますので、新平さんの視察はそれよりも5年も早かったことになります。

アメリカから帰国した信平さんは、外貨割り当て権をえるために貿易部を発足させたのですが、隆さんはその部長になり、昭和34年には、東南アジア、欧州、アメリカなどを視察しました。新平さんはアメリカで見聞きした新しいモノ・コトを積極的に事業に導入しましたが、それを現場の最前線で導入に取り組んだのは隆さんでした。隆さんは当時のことを次のように回想しています。

「まず、店内のあちこちに電話をおきました。店内で使う買い物カゴも作りました。当時はそんなもん、どこにもなかったんですが、おやじが撮ってきた買い物かごの写真が鳥かごに似ていた。そこで、鳥かごのメーカーに頼んで一緒に作りました。国産第1号のカゴです。それから、スチール製の売り台も作りました。それまでは木製で、1日たつとどこか壊れている。毎日、社員が大工仕事をして直していたんですね。こういう業界初の物は、自社で使うだけならコストは下がらない。だから、大量生産するためにスーパーマーケットにも売っ

ていったんです。

昭和41年には流通業界で世界初のオンライン・リアルタイムシステム・コンピューターを導入しました。おやじはコンピューターが必要だということはよく分かっていました。でも、コンピューターのことは分からなかった。『電子計算機って、爆発せえへんか?』と聞いたほどです。』

隆さんも父親の新物好きの性格を梃子にして、新しいモノ・コトを導入する場合には、「世界初」「日本発」「業界初」という枕詞を必ず付けたと仰ることです。「初」ということを聞いた新平さんは、「そらやらかなあかな」といってすぐに賛成してくれたそうです（逆に「何でもっと早くやってなかったんや」と怒られるときもあった）。

大西衣料は、隆さんの時代に売上高のピークを迎えることとなりますが、その後、売上高は経営環境の激変によって減少することとなります。そのため、隆さんは、経営の多角化に自らが陣頭指揮を執って取り組むこととなります。当然、隆さんは本業のセルフ現金卸業態の梃子入れにも取り組みましたが、かつての「よいものをどんどんと安く提供する」という強みが逆に、低価格化の行き過ぎにより、売上が上がらなくなってきていることの要因になっていると分析されておられます。現在の同社の経営の舵取りは、現社長で隆さんの長男の寛さんの手に委ねられています。インタビュー中でも寛さんの話になりますと、隆さんのお顔は途端にこやかになります。

このように、卸売の世界に革命をもたらした同社とその立役者の隆さんにインタビューさせていただく機会を得ましたことは、われわれチームメンバーにとってまたとない機会になりました。ここに深く感謝いたします。



大西隆会長