

田中 政治

---

戦前の商業経営文献を語る

2010/03/15

---

No. 91

Masaharu Tanaka

---

A Review of Literatures on Retailing  
before World War II

March 15, 2010

---

**No. 91**

○田中 私は1925年生まれなんです。1926年が昭和元年なんで、私の満年齢は昭和とダブっている。昭和とフルなんです。だから昭和をいろいろ知っているわけです。昭和16年12月8日の朝はどうだったかなんてのを覚えているしね。空襲には東京にいませんでしたので遭わなかったんですが、戦後、昭和22年2月の2・1ストライキの前夜、活躍しているんですからね。大体見当がつくと思うんです。

昭和25～26年ころに職業について二、三の新聞社を歩いて、昭和28年か29年に繊維小売新聞社に入って、そこでなったのが小売担当記者なんです。たった1人です。ご承知のとおり、業界新聞というのは広告収入で稼いでいますから、小売は広告が一銭も入らないから、何とかフリーみたいなものですね。題名の都合上、その記事もなきやいかんというそんなことで任されていましたから、勝手にふらふら自由に歩けた。昭和29～30年ころからです。

そのころ取材に回った先で、商工会議所とか、公開経営指導協会とか、東京都の商工指導所とか、そんなところに顔を出していますから、商工指導所の赤羽幸雄先生がにいたころかわいがられたし、東商（東京商工会議所）の相談室長高橋重一さんや公開経営指導協会の喜田村実先生らに色々教えられました。それで31年か32年に、どこかこの書棚にありますが、一水会というのができた。高橋さんのお祝いにみんなが集まって、銀座で一杯飲んで、このまま別れちゃうのはもったいないじゃないかというので、毎月第1水曜日に続けたんです。

○質問者 そこに渥美先生とか倉本さんがいるんですね。

○田中 そのころ『商業界』と『商店界』というのは仲が悪いんですよ。絶対顔を合わせない。『商業界』に書いたら『商店界』に書かせないという不文律があった。そんなことを僕は知りませんから、一緒になろうじゃないかと。だから倉本初夫さんと、『商店界』は河村喜一郎と一緒にになった。それから日経も来るし、読売も来るし、商工指導所からも来るし、民間の指導家も来る。みんな若手です。30代です。だから高橋さんの紹介で渥美さんと会ったのも商工会議所で、渥美さんは2回目に僕が推薦して入れたんです。それが一水会なんです。

その2～3年後ですか、公開経営が米子で全国小売業経営者会議をやった。ここがいわゆる「スーパーの原点」といわれている。

○質問者 流通革命の発信源になったところですね。

○田中 公開経営指導協会の主催ですから、ほとんど来ましたね、相当なのが。僕はそれに3日間ついていたんです。地元新聞は来てますけど報道ではあと業界紙が1人くらい、私はずっとついてた。そんな関係でいろんな場面にぶつかって、あちこちに顔を出していたんです。

いろいろやっているうちに、昭和40年が『公開経営』の創刊15周年ということで、本を出すということで喜多村実さんがいっぱい寄附金を集めちゃったんです。それである男に頼んだ。彼が2年ぐらいで金だけはもらって、でき上がったものはただ数ページの単なる年表、いつ何があったというその辺の年表だけしかない。それで、実さんも金をもらって関係で困っちゃって、何とかならんかという話になって、「じゃ、やりましょう」って引き受けちゃったんですよ。「めくら、蛇に怖じず」で、それが『日本小売業経営史』なんです。

これを行ったときには、とにかく昼間は会社へ行っていますからできないんですよ。幾らなんでもね。夜と、あのころは土曜日が休みじゃないので日曜日。それで手持ちのものと、そのころはまだ百貨店の社史だってほとんど出てなかった。白木屋と、あと1つか2つあったぐらいで。とにかく、井上光基君というのがいましてね、これの協力を得てそれをでっち上げて、そのときに図書館回りもして相当勉強させてもらった。そんなことからいろいろ手を広げちゃったんですね。

それでやってきて今になって思うことは、おもしろいんですね。明治30年代に商業史の出版が相次ぐんです。たしか4冊ぐらい出ています。

○質問者 代表的なものは……。

○田中 ここにはちょっとないかな。向こうに置いてあります。遠藤芳樹とか横井冬時とか……とにかく4冊か5冊……管沼貞風なんかもそのときですね。なぜその時期にまとまって出たのか知りませんが、そういう時期があった。また、いったんちょっと消えるんですね。

明治40年ごろに民間の前田何とかさんと、それからもう1人だけかな……名前をみんな忘れちゃうんだよ。さっきちょっとメモしたんだけど。濱田四郎もそうなんですね。僕は桑谷定逸の『商略』という本を1冊買って置いてあります。あと何か3冊ぐらい書いてるらしいんですね。この人は、今の『商業界』じゃなくてその当時あった『商業界』の主幹で、後に中山太陽堂という化粧品屋の営業部長になっている。また、前田不二夫という

人が書いたものは、僕は1冊ぐらいしか読んでいませんけど、手に入らないのでたしか図書館でみたと思う。そんな感じで明治40年代に数冊出ているんです。

それでぽつんと切れまして、大正10年前後から商業実践講座シリーズみたいなのが4～5冊出ている。そこで清水正巳さんとか、倉本長治さんとか、井関十二郎さん——井関純さんのお父さんの本がシリーズでそれぞれ何冊か、出ている。それがばたばたと出まして、その後、昭和不況に入って、またちょっと切れるんです。昭和5年ごろから無名の人といっちは変な言い方ですが、このころにはたくさんの出版物が出てきます。広告やなんかをみますとね。

○質問者 その時期が黄金期ですね。昭和初期にわっと近代小売業の研究が出るんですよ。たとえば、大江新吉。これは何者ですか。

○田中 大江新吉、何者かよくわからない。この人は何冊も書いていますよ。大江新吉は一番先に『チェーンストア経営論』というのを書いています。栗屋先生がチェーンストア、スーパーの……これは昭和12年ですね。同じころに矢野剛という人が、アメリカなんかへ行ってきてきたらしいんですがね。あと、中村策三という人が『販売革命』というのを出している。これも昭和5年ですね。ですから、この時期がひとつのかたまりになっているんです。

初めのうちは外国の紹介ですが、だんだん国内をきちんと書くようになったのは、このころなんです。大正時代に一連の清水正巳さんや倉本長治さんや井関十二郎さんが書いたのは、主として外国の業界とかあるべし論で、具体的に国内のいろんなケーススタディなんかが入っているのは昭和なんです。くくるとそのようになるんです。ですから、この時代のものはいっぱいあったはずなんですけど、全く手に入らないんです。近いだけにね。

この時代の出版のおもしろいことは、ちゃんとした出版社のほかに問屋の出版部みたいなところが出している。このころ日本橋の織物問屋でも、ボランティア・チェーンの結成とかいろいろ動いていまして、出版部を設けて本をつくっているんです。矢野剛さんの小売業とチェーンストアも、橋爪商店という店が出版している。これは何物だかわからないんですけど、そのころ、ちょうどボランティア・チェーンが出てきたりしてね。

ご承知のとおり、大正ころは広告という言葉が流行しますね。いわゆるマーケティングとか、マーチャンダイジングとか、商店経営というのは、すべて広告研究としてくくられて雑誌や本も出ています。

○質問者　　大学にも広告研究会というようなものが出てきます。

○田中　　これは横井時冬の文庫本で昭和になっているが、原本は明治に出ている。この人は『商業史』と『工業史』と2つ書いている。まだあと2冊ぐらいあったはずです。大正になって1冊だけ日本歴史地理学会編の『日本商人史』。これは雑誌ですが、古本屋でよく見かける。

そんな流れの中で、僕はデパートを調べていた。そのころはほとんど社史が出てなかった。三越が一番苦労した。三越の社史はこの薄いのしか出ていないんです。ところが、三越は社員で物を書いている人が結構いるんですね。これが豊泉益三、林幸平ね。それから松宮三郎。

○質問者　　濱田四郎さんも三越の人じゃないですか。

○田中　　濱田は一ッ橋高商を出て興文館に入って『太平洋』という雑誌の記者をやっていたのを日比翁助にスカウトされて広告部長に就いています。彼は高等商業を出て三越に入って、それで外国の本を読んだものですから、そこからいろいろなものを翻訳しては雑誌に書いていたんです。広告の専門家です。濱田四郎は実の兄が『明治事物起源』をつくった——こんな厚い本——石井研堂なんです。ですから、濱田四郎がいわゆる百貨店人で本を書いた最初でしょうね。三越のことも二、三おもしろいことを書いています。

それから、今いった豊泉と林幸平、この2人とも小僧上がりなんです。学校を出ていないんです。小僧で入って三越に務めたんですが、2人とも明治40年代に外遊をしています。ヨーロッパへ行って品物の買いつけなんかをやっているんです。おもしろい書き方をしていますから、その当時の中がよくわかるんです。

それから、濱田さんの後にデパートへ入った人で重役になりましたが……ちょっとわからなくなっちゃったな。

○質問者　　社長になられた方もいましたね。

○田中　　松宮三郎、この人は関東大震災前後の三越のことを書いています。それが一番参考になる。小田久太郎、これは後で重役になったんですが、彼は大したことを書いてないです。

あと、これは三越が例の300年のときに配った2冊ね。これは全然意味がないつまらない本です。あと、デパート業界紙が三越のことを書いたのも1冊ありますが、これはありきたりのやつです。

そういう意味で非常におもしろいのは、日比翁助はよく出ているんですが、高橋義雄は余りだれも書いてない。日比翁助の前に高橋は、三井銀行から学卒で——水戸は維新後にはがちゃがちゃになりましたので、高橋は水戸藩士の息子でありながら呉服屋の小僧に入ります。呉服屋に2、3年いて福沢諭吉の慶應義塾へ入って、慶應で勉強してから新聞社に入り、どこかの生糸商にくっついてアメリカへ生糸の売り込みの通訳か何かで行ったりして、ついでにヨーロッパを回って帰ってきて、それで本を1冊書いた。これが当時の大臣かだれかの目にとまって注目されたんです。それで三井へ入って、三井から三越へぼんと回されるわけです。三井は銀行と物産で大企業になっていて、小さな呉服小売店を外したかった。それで高橋を送りこんだ。

三越は代々、小僧、番頭で来ていたところへぼんと大学出が、しかも一番上で入ってきました。それが高橋なんです。彼は苦心しているんですよ。陳列式やなんかやったり、婦人を採用したりして、それから慶應出を4～5人入れるんです。そこで三越の番頭連中がストライキを起こすんです。なぜストライキを起こしたかよくわからなかったんですが、ただ単なる学閥反対じゃなくて、つまりそれまで番頭どもが仕入れや何かでポケットへ結構入れているわけです。それで大福帳を複式簿記に改めて改革しようとする。番頭さんたちは大反対で、深川の何とか寺というお寺へこもったというのです。深川の何とか寺というお寺を探したんですけど、ないんですよ。聞いたら今、荻窪かどこかへそのお寺が移転してしまって、今そこには三井家のお墓がちゃんとあります。

そんなわけで高橋が最初の改革をやって、結果的にはある程度緒をつけて追い出されちゃったんですね。その後に日比翁助が入った。日比翁助という人は武士上がりですけど温厚な人だから、まあうまくおさめた。

実際に日比翁助が経営したわけじゃなくて、藤村喜七という番頭上がりがいた。藤村は目をつぶってたって生地をさわると何処かわかるようなすごい人で、これが経営をうまくやっているんです。日比翁助は人材の抜擢とか、外部の広告とか宣伝とか、そのようなことを主にやっていて、それがちょうどうまく相まって三越が発展していく。僕は藤村の方がおもしろいと思って随分調べたんです。『公開経営』に書いて三井資料館へ送ったらば、いろいろ資料を送ってくれるようになったんです。あそこは何度も行きましたけどね。僕は人のやらないことをやるのが好きで、そのように追いかけ回している。

大げさな言い方をすると、後で思ったんですが、司馬遷というのがいて『史記』という

膨大な本を出している。あれは本紀と世家と列伝とあるんです。小売業経営史を書いて、まだ直さなきゃいけないけどこれは本紀であると。世家は歴代のそれぞれ王様の流れが書かれている。これは業態です。チェーンストアであるとか、百貨店であるとか、専門店であるとか、これを並べれば世家になる。そして列伝で、各店の動きというようにちょっと考えましてね。列伝的には、名前の知られてない店をできるだけ拾い上げる。それから世家として、業態的なものも、百貨店とか、チェーン店などは沢山書かれているから、誰もやっていない「勸工場」とか「月賦店」などをぼつらぼつらとやっている。だれもやっていないからやっている。それから、黎明期のチェーンストアはたまたま広告をみたら募集していて懸賞金が出るというから、うまくいけば出るだろうと思って出した。

○質問者 渥美俊一先生のところの日本リテイリングセンターの懸賞論文募集ですね。

○田中 それから、露店、行商もだれもやっていないんです。ある時期の、大正時代ですかね、京都の経済史をみたら、京都の庶民の生活の7割ぐらいは行商、露店からなっている云々という記述があるんです。

戦前の僕の子供のころを考えてみますと、そのころは震災後の大森にいましたが、下町ですけどね、商店はぼつらぼつらありますか。野菜や魚は当たり前ですけど、おでんとか煮豆を売りに来るんですね。考えてみると、全部じゃないまでも3～4割は行商で買っている。そうすると、流通史といっちは変ですが、そこら辺の問題が出てくる。僕は流通という言葉は嫌いなんです。流通という言葉は、何だかするすると物がこっちからこっちへ流れていくような感じがする。商業史というのもほとんど問屋を中心にして、米の生産から、米がどうやって運搬されてどこへ行くという形です。これは確かにお米の流通の問題ですね。

だけど、商業というのはお金をもらって最終的に消費者に売るといって、この売り買いというのは卸でもあるんだけど、小売の場合はもっと違うんですね。卸の場合は売り先も買い手もプロですよ。プロとプロの取引。小売の場合の売るといってのは不特定多数の素人が相手で、しかも買ってくれるか買ってくれないかわからない相手です。だから小売というのはちょっと特殊じゃないかという気持ちをもっています。

小売によって生活をする人々を考えると、露店、行商のウエートはだんだん減っていきますけど、少なくとも昭和の初めくらいまでは、またその以前は、江戸時代あたりはかなり多いですよ。



関東大震災の後の東京は1回焼けて、その後で何が起こったかという、非常におもしろいことは、いわゆる掛け売りというのがなくなるというか、掛け売りをしてくれなくなる。売る方も今までの得意さんが焼けたりしてわからなくなった。何が来たかわからないから、したがって現金持ち帰りみたいになるんですね。大正の初めのサラリーマン増大時代の婦人雑誌を読みますと、奥様方、物を掛けて買っちゃいけません、現金を出して買いなさいと、「婦人倶楽部」とかそういうものの家計の何とかに書いてあるんです。ちょうどそこで現金売りと掛け売りの転換期が都会で始まる。ある意味では、行商というのは昔から現金売りですからね。行商の掛け売りはない。じゃ行商が発展したのかというと、発展しないで、逆に商店が現金売りをするようになると、商店から買った方が安全ですから。そのような動きもおもしろいなと思って、行商を随分追いかけたんだけど、このくらい資料のないものはないですね。

その中で、『露店研究』は昭和6年ですね。これはこの一連とはちょっと違うんですけども、時期が同じです。昭和大不況のときに、警視庁が失業対策として露店を開業しろと奨励するんです。この道路のここからここまで使ってよろしい、この道路を使ってよろしい。警視庁がですよ。それにつられてみんな露店に出たわけです。出た連中がみんな損したみたいな話が、これは露店全体なんですけど、その中にその一節がありまして、これはおもしろいと思ってね。このような流れが1つあった。

○質問者 戦前の商業というのはあれですかね。我々、例えば資生堂にしろ、松下電器にしろ、ましてやお菓子屋さん、森永製菓とかもそうですが、ほとんどマーケティングチャンネルの原型は戦前にあるんですね。ですから、資生堂の小売店のチェーンストアも戦前からあったし、卸の販社化というのもありましたし、松下電器の販社制度や系列地域店というのもそうなんですね。

その前に商業ですね。小売商業自体でいうと、もちろん戦前と戦後の断絶はあるんですけども、連続性もあって、1つは、小売商が過剰・過多であるといわれる。それは商業が労働力の吸収の場として機能しますが、20世紀初め、1910~1920年に日本全体で産業化が始まる。当時、商業というのは農業と並んで非常に重要な雇用場だった。

そういう社会的現実があるんですけども、もう1つは、先ほど出ていた清水正巳さんとか倉本長治さんが戦前から商業経営の指導運動をおやりになっていた。もともとは江戸時代の商人の倫理観というのが出発点にあるんですけど、それを1つの商店経営という形で、

経営・社会運動として行っていきますね。それが戦後の日本の商業近代化にとってものすごく大きかった。一方では、先ほどおっしゃっていた外国から広告や百貨店経営、連鎖店経営という最新情報も入ってきた中で、特に大正の終わりから昭和初期にかけて大量の出版物が出てくる。私、数年前『日本の流通百年』を書いたときも、むしろ戦前と戦後の連続性の方におもしろい点があるんじゃないかと思ったんですね。

○田中 僕もありますね。『商店界』の閉刊号に戦後を書けといわれて、頼まれたから書いたんですけど、その中でおもしろいと思ったのは戦後ですね。空襲で焼けて、戦争に負けてすってんてんになった。あそこから戦後の小売業がスタートしたが、これはちょうどそれ以前の商業史をなぞっているんです。最初は物々交換、品物をもっていかなきゃくれないんです。物々交換みたいなことから始まって、露店も露店、地面の上へ物を置いて売っているのから始まって、バラックの露店ができる。それから何だかんだがあって今日に来るわけです。つまり世界の何千年の商業史を、わずかに何十年にぎゅっと縮めて始まったような気がします。

戦後もいろいろな試みが行われていますね。商店の投票制度をやっているんです。一般投票。昭和23年ぐらいの話です。衣料品でも、薬屋でも、何でも消費者が投票するんです。投票数が一定数あると、営業を認められる。それがとれなければだめなんです。デパートにもみんな投票したんです。三越はもちろん投票が入る。あるいは千葉の房総半島の先の方の勝山の小さな新平呉服店が、郡で一番投票が多かったというので、昔からある店がみんなびっくりしたというようなエピソードがあります。それは2年ぐらいで廃止されますが。それから、ご存じのとおり取引高税という消費税があって、これも1年でつぶれるんですけど、戦後はいろんな試行錯誤がありました。

新円の切りかえがあって、そのときに僕なんかも経験があるんですが、今までの札はだめですが、5円以下はもっていていいんです。5円以下のお金をいっぱいためなきゃいけない。それで一番いいのはおふろ屋さんだったんです。おふろ屋さんは現金が集まりますね。そのころのふろ代は2円か3円だった。10円をもって行っておつりをもらうわけです。ところが、おふろ屋がおつりを出さなくなるわけです。懇意なおふろ屋の番頭に「頼む」というと、くれるとかね。そんなつまらないことも覚えています。そんな試行錯誤があって、戦後が発展します。

○質問者 そういう長い歴史の中で、戦前でこの人物はおもしろい人という人はおりま

すか。私はさきほど名前の出た大江新吉がおもしろいと思っているんです。この人はアメリカに住んでいたんですね。A&Pの関係の仕事もしていたり、それからNCRのレジのセールスなんかもしているんです。これを考えると相当流通に詳しい人です。

例えば、NCRは日本にセルフサービスを入れるし、A&Pは当時のチェーンストアの代表ですから、大江新吉が帰国して、『連鎖店経営論』とか『連鎖店経営法』『小賣商の救済策』を次々に出すんです。この人の書いているチェーンストア経営論はなかなか詳しいんです。A&Pの本部機能とか、仕入れの方法とか、立地戦略、こういうのもかなり高度です。

ただ、これは戦前のいわゆる均一価格店が出てくるころの時期です。『連鎖店経営法』という本は春陽堂から出版されていてチェーンストアについてほとんど書いてある。ウールワースやJ・C・ペニーの話が出てくる。ところで、清水正巳さんというのは、倉本さんの兄貴格に当たる人ですか。雑誌『商店界』の編集主幹か編集長か何かですね。

○田中 たしか顧問とか偉い方です。どこから出てきたんだか知らないですがね。清水さんは晶さんが明治大学教授だし、今も純さんがいらして3代続いているからね。

○質問者 倉本さんが商店界に入られたときの編集長が清水正巳さんでしょう。そうですね。この方はなかなか優秀な人ですよ。商店経営研究所というんですけど、もともと『商店界』の人ですよ。

○田中 そうですね。『商店界』ができたのは、ご存じのように、誠文堂新光社というのはいろんな本を出しているよろず屋ですから、もうかりそうだというので『商店界』を出したのが大正7～8年ですか。その前は、商店のことをよく書いていたのは『実業之日本』が一番いいんですよ。明治30年から40年は『実業之日本』、あれは旬刊で月3回ですからね。毎号インタビュー記事がいっぱい入っていますから、僕は随分材料にしたんです。『実業之日本』は大正へ入ってきますと、本当に実業の方へ行っちゃって、いわゆる工業の方へ行っって、大手企業が出てきますからそういう名前が多くなるんですが、明治35～36年から40年ごろは三越と白木屋のほかに、当時の繁盛店が記事になっています。

今の話とちょっと違うんですけど、僕は別の意味でおもしろいのは『福助足袋の六十年』なんですよ。こんな厚い本ですが、昭和17年に出ているんです、立派ないい紙でつくられている。

○質問者 戦前に刊行されているのですか。

○田中　これがまた、どこの古本屋でもないんですよ。足袋というのは手縫いですよ。ところが足袋は消耗品です。その足袋を機械化する。苦心談の一節がずっと出ているんです。機械化をすると次に規格を統一しなきゃいけない。足袋は昔のあれでもって9文3分とか9文7分とか、10文とか11文とか、大きさによって値段がみんな違っていたらしいんです。生地量が違うからね。それを統一しよう。大人物は全部同じ値段にしよう。これも社内では大反対ですよ。そんなことをやったら生地の多いものばかりいっぱい売れちゃって損するじゃないか。11文ばかり売れて損しちゃうじゃないか。まあいろいろあって、それを統一する。

そして、今度は小売店を各地区1店に整備していくとか、宣伝をする、何をやる、まことに見事に整然とやっているんです。それで足袋で日本一になるわけです。戦後は足袋がだめになりますけどね。当時において足袋という商品をあれだけきちんと扱って、しかも明治の終わりから大正、昭和にかけてですからね。ものすごくおもしろいと思います。

僕はこれを昔、何だか知らないけど早くに読んでいた。その後、マーケティングの先生の話なんか聞いていると、出てくるのは大体アメリカの例ばかりでしょう。日本にだってあるじゃないか、福助がと思うわけです（笑声）。

○質問者　流通組織を整備した早い例ですね。

○田中　ええ。小売店のうち2000足以上売る店を福助連盟に組織する、という系列化もしている。そういう意味では、今じゃつまらないんですけど、昭和30年ごろにあれを読んだときの気分というのは随分違いますよ。

○質問者　話がちょっと戻っちゃいますけど、先ほどおっしゃっていた、戦前は商業、マーケティングは広告論だったというのは濱田四郎さんの本の143ページにも書いてあります。『商店界』『商業界』の商店雑誌なども盛んに広告を論ずる。広告が時代の寵児となった。明治大学教授の肩書で井関十二郎君なんかは多数の著書を出し、これに続いては雑誌『商店界』の清水正巳、10数巻の著書がある。広告から商店経営や商店繁盛策、売り上げ増進法、いろいろな方向に発展していく。この中には倉本長治なども有力なる広告研究家として登場する。

戦前の商業、流通、経営、あるいはマーケティング研究は広告が有力な契機となったというのは、これをみてもわかります。濱田さんは広告の鬼ですからね。三越の広告をつくった人ですからね。後に役員になるんです。そういう戦前の特質というのはおもしろいで

すね。

ほかにもおもしろい人はおりますか。福富恒樹という人は「中外商業新報」出身ですね。

○田中 「中外新商業報」は後の日経新聞です。

○質問者 福富は昭和3年に専修大学の経済学部を卒業してジャーナリストになって、最初は配達員をしながら、後に編集局になって記者になった人です。この『団體的商店経営法』という本は当時のボランティア・チェーンのことを書いています。

○田中 福富さんは戦争中に、東京都の経済局に統制関係の仕事で引っ張られたんです。それで兵隊に召集されるんですが、召集されて1日目に、余人をもってかえがたしというので帰されるんです。そんなのはめったにないんですよ。召集するのは陸軍ですから。召集されたけど、この人はほかの人をもってかえられない人だから待ってくれと。これは相当のコネがなきゃできません。だから助かっちゃった。それで東京都経済局の役人になって、戦後は東京都の指導所にいたんじゃないかな。

○質問者 「中外商業新報」商店欄担当というのはその前ですね。

○田中 役人になる前です。

○質問者 東京都の指導所でボランティア・チェーンとか商業組合をつくるわけですね。

○田中 ボランティア・チェーンは、これもうるさい人がいまして、万田一治という人です。この人は森永製菓のベルトラインの部長だか局長なんです。万田さんは、単行本はないと思いますが、雑誌にはいっぱい書いています。それで戦後、大井か自由ヶ丘の辺にいまして、僕は3回ぐらい行っていろいろ話を聞いたことがあるんです。ベルトラインは、ボランティア・チェーンのブームが始まったころです。それでやった。

○質問者 実業をやりながら著作活動をやり、商業やマーケティングの指導をしていた方というのは相当数いますね。先ほどの濱田さんもそうだし、桑谷定逸さんもそうですね。それから、最初に花王にいらした……。

○田中 花王石鹸にいらっしゃったのは新保民八です。森永製菓のちに寿屋の広告をやった片岡敏郎という人もいた。

当時、有名などってば変だけど、派手に大衆広告をやったところ、化粧品とか、薬品とか、そういうところの広告部には、結構おもしろいのがいっぱいありましたね。そういう中で、今いったマーケティングに頭を入れていった人がいろいろ本を書いたり、雑誌に書いていますね。

○質問者　　当時、三越にしろ、大丸にしろ、百貨店は産業界全体の先進企業だったんです。明治から大正、高島屋の飯田一族も大丸や三越の人たちも外遊して、最新のものを勉強してくるんですね。彼らは百貨店だけでなくチェーンストアも知っていたんです。だから高島屋が戦前に最大のチェーンストアをつくるわけです。均一価格店ですね。今の100円ショップをつくるわけですね。

○田中　　松阪屋を百貨店にした創業者の息子ね、あれが明治40何年かに外遊をしています。これは新聞社が募集した何十人かのツアーです。その中に行っているんですがね。あと、その前後に、三越は林幸平とか豊泉という店員を出しています。彼らは取締役でも何でもないんですよ。番頭というか手代クラスだけど、行ってこいといわれて、林なんか2～3回行っています。豊泉だって、英語ができないんですよ。向こうに三井物産や三井銀行のあれがいますから面倒をみてくれた。あと、さっきいった一番古手の番頭藤村喜七、日比翁助とやった、これも行っています。それは慶應出が1人くっついて行ってますけどね。

○質問者　　戦前の百貨店というのはものすごい活力があった感じがするんですね。ところが戦後になると、百貨店はスーパーをやらんとか、やってもうまくいかんし、非常に積極性を失っていきます。

○田中　　肩を並べるといふ勢いがあったんです。

○質問者　　そういうのをみると戦前の歴史というのは貴重なんですけど、百貨店が今日衰退しているのをみるにつけ、何か不思議な感じがしますね。

○田中　　明治の半ばから終わりぐらいまで、三越は東京の呉服店の中ではトップでも何でもなかったんです。もちろん高島屋は東京に出ていませんし、白木屋の方が有力だったですね。あと大丸、松屋ですね。松屋が神田で頑張って、伊勢丹も有名だったんです。店の規模はそんなに大きくないけど、かなりのものです。その他それに匹敵するのがあちこちにいっぱいあったんです。

三越が頭角をあらわしたのは、大正3年にビルを建ててからですかね。白木屋はその前に建てただけで、それよりどでかいのが出たからリードされた。したがって、あれを決断したのが日比翁助だとすれば、彼が一番偉いということになる。今から考えればおかしいことでも何でもありませんが、当時、日本橋は立地的には余りよくないですからね。伊勢丹が神田から出るときに一生懸命探して、どこへ出るかというので新宿を選んだという。

立地の問題ですね。松屋は今川橋にあって、どうしようもないというので銀座へ出たわけです。銀座へ出るのだって、金がないから生命保険が建てたビルに家賃を払って入った。しかし戦前の百貨店のバイタリティーは、やっぱり人材がそろっていたんでしょうね。特に三越の場合は、社長がいなかったということが大きいですね。いわゆる社長。

○質問者　　どういことですか。

○田中　　三越は三井家からきれいに切り離されます。一番最初の株式会社三越呉服店の株主構成の中には三井家がないんです。日比翁助は最初から専務取締役です。

○質問者　　全権委任ですね。三越は三井グループのオリジン企業だということになっているんだけど、それを切り離した理由は。

○田中　　理由は、明治の初年ころに政府の金を扱った両替店が三井組と小野組と2軒あって、急に明治政府から金を貸していたやつを現金を返せといわれて、小野組がつぶれて、三井組はかろうじて残ったんです。井上馨にあらかじめ教えられたから三井は、現金を用意しておいてそれで残った。三井銀行——三井両替店ですな——というのは三井の命綱だったんです。それで、金を貸すのに確実なところがなきゃいけないというので物産をつくったわけでしょう。

そうなると三越呉服店は一番収益力が少ないし、それでいて古臭い。いまだに大福帳を書いている。大丸は明治30年代まで大福帳で、金額や何か縦書きですからね。そのような呉服店は足手まといだったわけです。それでだんだん切り離していく。ところが三井家にすれば、三井の偉方はみんなこの小僧、番頭をずっとやってきた連中ですから、あそこは我が家の創業の地だと頑張った。

そこで、いよいよになって何人か三井に入り改革していったときに、財務を大改革した。そのときに、あそこはもうからないし、手間がかかっているから三井から切ってしまう。三井という名前も使わせない。それで三越になっているわけです。その前後に高橋が三井銀行から行く。高橋がある程度レールをつけるけど、結果的には失敗して、日比が行くわけです。日比が行ったのでその切り離しがきれいにいった。明治37年12月に日比が行って、いわゆる「デパートメント宣言」というのをやりますね。あのときに、三井から離れて独立してやりますというのが入っているんですが、みんなデパートの方ばかり目が行っている。その後の取締役はみんな三井銀行の連中ですね。公式には社員です。逆にいうと三井の場合は、切り離されて資金的には苦しかったかもしれないけれども、勘定は大したこと

ないんだけど、地所とか固定資産はありますからね。

白木屋も三井の改革をまねて外務省の公使か何かをやった奥田竹松という人を入れるんですが、これはまた杓子定規の人らしかった。三越の日比さんは寛容、太陽、春のごとし、白木屋の何とかは冬の氷のようだなんていう当時のインタビューの記事があるくらいです。その後に白木屋では大村彦太郎が何人か大卒みたいなのを引っ張ってきて入れるんだけど、入れた人間がみんな失敗する。

○質問者　そうすると、田中さん、戦後もいわゆる士農工商で、商というのは社会的地位が低いと今でも小売業の経営者はいうんですよ。その中で百貨店というのは、戦前から比較的社会的地位を認められた事業形態だった。大正、昭和の消費ブームの中で、大衆消費社会の初期的な形が出てくる中で、評価された。そこには文化事業もあるし、劇場もある。他方で、大変零細でおびただしい数の露天商や商業者がいる。そうすると、歴史的に百貨店というのはどのような存在だったと結論できますか。

○田中　百貨店というのは、小売業の到達すべきビジネスモデルとしてはあると思うんです。戦後、群雄がみんな百貨店を目指しましたね。千葉・扇屋にしたってデパートを目指す、水戸・伊勢甚もデパートを目指す、みんな目指していったということは、到達すべき目標がそれしかなかったからです。小売屋が少しでかくなったら百貨店になるというぐらいのあれはあったんです。ところが、既にそのときにはデパートは本来目指すべき目標じゃなかったんだと思います。

注：質問者は法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 矢作敏行教授。



## 参考文献

- 遠藤芳樹 『日本商業志』博文館 明治24（1891）年 上下2冊  
横井弘三 『露店研究』出版タイムス社 昭和6（1931）年  
大江新吉 『小賣商の救助策』春陽堂 昭和6（1931）年  
前波伸子 『小賣店の新戦術』春陽堂 昭和6（1931）年  
福富恒樹 『団體的商店經營法』トウシン社 昭和11（1936）年  
栗屋義純 『超廉賣店經營法』白雲社 昭和12（1937）年  
豊泉益三 『越後屋より三越』川瀬五節堂 昭和11（1936）年  
豊泉益三 『日本近世時好誌』川瀬五節堂 昭和15（1940）年  
豊泉益三 『近代世態風俗誌』近代世態風俗誌刊行會 昭和26（1951）年  
豊泉益三 『越後屋覚書』三邑社 昭和30（1955）年  
林幸平 『予を繞る人々』百貨店時代社 昭和5（1930）年  
林幸平 『續 予を繞る人々』百貨店商報社 昭和7（1932）年  
横井時冬 『日本商業史』改造社 昭和4（1929）年  
横井時冬 『日本工業史』改造社 昭和4（1929）年  
日本歴史地理學會編 『日本商人史』日本學術普及會 大正14（1925）年  
濱田四郎 『百貨店一夕話』日本電報通信社 昭和23（1948）年  
小田久太郎 『商心遍路』実業之日本社 昭和7（1932）年  
清水正巳 『小賣店經營實務』東洋出版社 昭和10（1935）年  
松宮三郎 『廣告生活二十年』誠文堂新光社 昭和10（1935）年  
高橋義雄 『箒のあと』秋豊園 昭和8（1933）年 上巻

※以上の書籍は法政大学流通産業ライブラリーに蔵書を予定しております。

田中 政治（たなか・まさはる） 商業史家

1925（大正14）年、東京生まれ。1954年、繊維小売新聞社入社。

編集部長、社長を経て、1974年、田中経営研究所を創設。公開経営指導協会常任理事を歴任。

長きにわたる流通担当記者体験をふまえ、その後も小売業界の実体をとらえた経営評論家として活動。この間、小売商人、小売業経営についての歴史的な研究も続けて、学界からも注目されている。

#### 主な著書

『日本小売業経営史』（共著）公開経営指導協会

『小売業運動史・戦前編・戦時編・戦後編』（共著）公開経営指導協会

『繊維・衣料の市場戦略』実務教育出版社

『中内商法と堤商法』評言社

『小売商のルーツを求めて』日本コンサルタントグループ

『ドキュメント・小売商が亡ぶ時』同友館

『伊予商人とクレジット』（共著）東洋経済新報社

『江戸の町人学者』星雲社 その他



**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断禁止**