

生島 淳

百貨店創成期の改革者
— 日比翁助と 2 代小菅丹治 —

(日本の企業家活動シリーズ No.56)

2012/10/05

No. 134

Atsushi Shojima

Innovator of the Department Store
Dawn in Japan: Osuke Hibi
and Tanji Kosuge II

(Series of Entrepreneurship in Japan No.56)

October 5, 2012

No. 134

はじめに

明治後期から大正期にかけて、資本主義の発展、都市への人口集中、生活様式の変化などを背景に、江戸時代に創業した大都市の有力呉服店が、取扱商品の拡大や大型店舗の建設などによって百貨店化を進展させた。

百貨店の起源は、1852年にフランスのパリでA・ブーシコが創始した生地商店ボン・マルシェにおける商品の大量陳列と低価格の販売を内容とする革新的商法にあり、同店は1860年代に衣類全般を扱う百貨店へと発展した。次いでメイシー（アメリカ）、ホワイトリー（イギリス）、ヴェルトハイム（ドイツ）など、欧米先進国で次々と百貨店が開設された。産業革命の起きた欧米では、資本主義の発達とともにさまざまな専門店が設立されたが、百貨店は大きな建築物にそれらを一括に扱うという概念のもとで営業を開始したのであった。

日本における百貨店化の先頭を切ったのが、1904年12月に「デパートメントストア宣言」を行った三越呉服店である。これに刺激を受けて、明治末年にかけて、いとう呉服店（現・松坂屋）、高島屋、そごう、白木屋、松屋、大丸などが販売品目の多様化と陳列式営業を始め、百貨店へと業態を転換させていった。

百貨店は、当初、豪華な洋風建築の建物をつくって高級なイメージを打ち出して上流階級を主たる顧客層としたが、大正期の後半にサラリーマンなどの中産階級が厚みを増すと、実用品を販売したり、バーゲンセールを開始するなど、「大衆化」の方向を取り始めた。そして各百貨店は多店舗化を推進し、小売り業態の中でも百貨店の売り上げのウエイトが増していった。さらに1920年代後半以降になると、大都市において百貨店の新規参入が相次いだ。その一つが阪急百貨店を先駆けとする電鉄会社経営のターミナルデパートであり、もう一つが伊勢丹を代表とする明治期創業の、いわゆる新興呉服店系の百貨店である。百貨店化の波は地方都市にも及んでいくようになり、その結果、全国の百貨店数は、1913年の8店舗から、31年の35店舗へと増加したのであった。

そこで本稿は、百貨店創成期における呉服店系百貨店の代表的な企業家として、デパートメントストアの開祖とされる三越の日比翁助と、百貨店への転換では後発でありながら短期間で三越に次ぐ地位を確立させた伊勢丹の2代小菅丹治を取り上げ、それぞれの百貨店への転換のプロセスを追うとともに、彼らの企業家活動を比較・検討する。

I. 日比翁助 1860 (万延元) 年 6 月～1931 (昭和 6) 年 2 月

* 日比翁助 略年譜

1860 (万延元) 年 0 歳 福岡県久留米市で、旧久留米藩士竹井安太夫の次男として生まれる

1884 (明治 17) 年 24 歳 慶應義塾を卒業

1889 (明治 22) 年 29 歳 モスリン商会の支配人となる

1896 (明治 29) 年 36 歳 三井銀行に入行

1898 (明治 31) 年 38 歳 三井銀行本店副支配人、三井呉服店支配人に就任

1904 (明治 37) 年 44 歳 株式会社三井呉服店創設、専務取締役に就任

1906 (明治 39) 年 46 歳 欧米視察に出る (4 月)。翌年 11 月に帰国

1909 (明治 42) 年 49 歳 三越児童博覧会を開催

1913 (大正 2) 年 53 歳 取締役会長に就任

1918 (大正 7) 年 58 歳 取締役会長を退任

1931 (昭和 6) 年 70 歳 死去

1. 三井家と三井呉服店

(1) 三越の創業

三井家の事業は、1673（延宝元）年8月、三井高利が息子たちと江戸と京都に越後屋を屋号とする呉服店を開いたことに始まる。越後屋は小規模であったが、「現銀掛値なし」「店前売り」などといった革新的商法で成功をおさめた。ついで高利は1683（天和3）年に両替業にも進出し、幕府公金を扱うことで多大な収益を獲得した。1694（元禄7）年に高利が死去したが、この段階で三井は江戸・大阪・京都をまたにかける大商人に成長していた。

しかし、三井家の事業は江戸後期になると経営状態が悪化の一途をたどっていく。とくに呉服店は深刻を極めていた。もともと江戸中期から他店との競争の激化、流行の変化への不適応、奢侈禁止令発令の影響などの理由で営業が芳しくなかったが、幕末には天保の儉約令や黒船の来航による政情不安で人々が呉服をほとんど買わなくなっていたのである。さらに三井家自体も幕府から度重なる御用金を命ぜられ、破局の危機にさらされるようになった。

そこで抜擢されたのが三井の江戸両替店に出入りしていた美野川利八（三野村利左衛門）であった。三野村は経営手腕を発揮して御用金問題を解決、その後も三井の大番頭として政商活動を展開していった。とくに三野村は三井の事業を金融業、すなわち官金取り扱いを中心とした銀行を中核にするように改革を進めていった。ただし、1872（明治5）年に井上馨ら大蔵省首脳から、銀行設立のための不振の呉服店を分離するよう勧告された。同年3月に三井側はこれを受諾し、三井の「三」と越後屋の「越」をとって新たに創立した三越家（当主・三越得右衛門）に三井家が譲渡する形で分離された。

新たに発足した越後屋だったが、三井家からの分離は店員一同に大きな動揺を与えていた。とくに伝統ある井桁に三の字の商標を丸越に変更したことは、これから独立開業する手代にとって信用不安をもたらした。そのこともあって、越後屋の経営はなかなか上昇の兆しをみせなかった。こうした状況を打開すべく、越後屋でも新時代に対応するためにさまざまな事業を試みた。東京では紡績製糸業と生糸を中心とする貿易業に着手し、大阪では石炭業と酒造業を手掛けた。だが未経験の新事業ゆえそのほとんどが失敗に終わり、再び呉服業に復帰せざるを得なかった。

(2) 三井呉服店の設立

三井では、1876年7月に三井銀行が創設された。なお、それを主導した三野村は翌年

に死去した。三井銀行は官金取り扱い業務を軸にしていたが、逆にこれを利用して政府関係者が三井銀行から資金を借り入れ、しかも返済を怠るという弊害をもたらした。不良債権を増加していくなか、1890年に発生した恐慌で三井銀行は経営危機に陥ってしまう。

この危機を救ったのが中上川彦次郎だった。福沢諭吉の親戚であり、かれの「商工立国論」に共鳴した中上川は、1891年8月に三井銀行理事に就任し、辣腕をふるって三井銀行の不良債権を整理するとともに、同行の資金を利用して三井の工業化政策を遂行した。そのなかで中上川は越後屋の再統合を決定、1893年7月に三越得右衛門を三井姓に復し、越後屋は同年9月に三井得右衛門と三井復太郎両名の名義による合名会社三井呉服店に改組された。そして1895年8月に三井呉服店は三井大元方の監督下に入り、社長に三井源右衛門、相談役に益田孝と中上川が就任した。そこから三井呉服店における諸改革が実施されていくが、その役割を担ったのが、同じく8月に理事に就任した高橋義雄であった。

高橋は、慶應義塾卒業後、時事新報社の記者になるが、一方で『拝金宗』や『商政一新』などの近代経営経済論を執筆した。その後実業家を志して渡米し、イーストマン商業学校で経営学を習得した。この間、フィラデルフィアにある百貨店を視察し、日本の小売商売もデパートメントストア方式を採用するべきであるとの思いを抱くようになったという。帰国後、1891年に『商政一新』を読んだ井上馨に見込まれて三井銀行に入社した。そして、1895年8月に三井呉服店の改革を一任され、事実上の経営トップである理事に就任したのであった。

高橋の実行した改革は多方面にわたった。代表的なものとして、①長暖簾座売を陳列販売方式に改めたこと、②洋服部を廃して呉服専業としたこと、③江戸末期以来ほとんど変化を見せなかった夫人晴着の模様に新風を起し、時勢に適応する流行を創出させたこと、④大福帳式の旧計算法を様式簿記式に改めたこと、⑤旧習を破って、新教育を受けた新人を店外から求めて要処に据え、事務の敏活な進行を図ったこと、⑥手代、子供の住込み制度を改めて大部分を通勤とし、年季奉公制を給料制としたことがあげられる。

しかしながら、これらの改革は店内に大きな動揺をもたらした。とくに、⑤にあるように、高橋は改革を推し進めるために、慶應義塾出身者の中村利器太郎や藤田一松をはじめ、商業学校や工業学校などの学卒者を多く採用したが、このことが旧来の番頭たちの大きな反発を生んだ。1898年4月にはそれがピークに達し、彼らが三井家にゆかりの深い向島の三囲神社にこもってストライキを断行した。それゆえ高橋は学卒新人数名を三井系列各社に転勤させて収拾を図ったのであった。

高橋はこのストライキで、自分を強力にサポートしてくれる片腕の存在が必要であることを痛感した。そこで白羽の矢を立てたのが、三井銀行東京本店副支配人に着任したばかりの日比翁助だった。高橋、そして中上川に説得された日比は、銀行から呉服店に転じることを決心し、1898年9月に三井呉服店の支配人に就任した。

2. 日比翁助の経営改革

(1) 慶應義塾に学ぶ

日比翁助は、1860（万延元）年6月、旧久留米藩士竹井安太夫吉堅の次男として、士族屋敷榎原町（現在の久留米市）に生まれた。日比姓を名乗るのは、1879（明治12）年3月に同家に養子に出たからである。

翁助は幼少の頃、寺子屋に通いつつ、父兄から算数、習字、剣道を習った。武士の子弟らしく厳しく格式のある精神鍛錬の日々であったという。1876年には北訥家塾に学んで漢学者江崎異菴から詩文や経書の教えを受けるとともに、時勢を達観した欧米の新思潮に対処する方針で教えを受け、厳しく士魂を叩き込まれた。また画家狩野左京之進のもとで絵画も学んだ。そのような教養豊かな翁助は、子弟の教育に興味を抱いて地元の小学校の教師の職を得た。教え子たちがひろく国家・社会に貢献してくれるのを夢見ながら、とても熱心に教育したのであった。

しかし、ある日、翁助は福沢諭吉の思想を知り、さらに『学問のすすめ』などの著作を読み込んでいくうちに、どうしても福沢の思想に直接接したいと熱望するようになった。教師の道を辞することに抵抗もあったが、上京して慶應義塾に学び始めた。1880年、翁助が20歳のときである。

慶應義塾に学ぶ学徒の多くは、翁助同様、士族階級の出身者であった。それゆえ金銭を扱うことは卑しいという考えを抱いていた。しかし、福沢は、「身に前垂れをまとうとも、心のうちに兜をつけていることを忘れないようにせよ」との言葉に象徴されるように、士魂商才を説いた。翁助は1884年に慶應義塾を卒業するが、持ち前の士魂に加え、そこで学んだ法律、経済、商業等の素養が、彼を企業家として活躍する素地を創りあげたのであった。なお、翁助の同窓には、後に財界で大成した池田成彬、波多野承五郎、武藤山治、和田豊治などがいた。翁助は彼らからも多くの刺激を得て、その親交は卒業後も続いていた。

(2) 三井銀行に入行

慶應義塾卒業後、翁助は麻布にある海軍天文台に一時勤務し、1889年に日本橋のモスリン商会の支配人に転じた。同商会は、呉服太物商の堀越角次郎（2代）と洋反物問屋を営む杉村甚兵衛らで組織された匿名商会だったが、外国との取引が増加するなかで有能な人材を必要としていた。そこで堀越が福沢に依頼し、翁助を紹介してもらったのである。福沢は翁助の誠実さと仕事に対するひたむきな姿勢を評価していた。翁助もその期待に応えるかのようにモスリン商会の経営に貢献し、堀越の絶大なる信頼を受けるようになった。

だがモスリン商会での勤務は長く続かなかった。1895年に堀越が病没してしまったため、同商会を辞したのである。翁助にはすでに妻子がいて失業のために生活は困窮を極めるようになったが、このとき彼に手を差し伸べたのが中上川だった。三井の改革に着手していた中上川は、そのために必要な有能な人材を次々と三井銀行に入行させていた。翁助もそのひとりとして誘われたのであった。翁助は、経験のない銀行に就いても期待に応えることが難しいとして断ったが、中上川から経験の有無でなく翁助の人格と才能に期待していると説得されて入行を決意、1896年に和歌山支店に支配人として赴任した。同店の経営は乱脈を極めていたが、翁助は思い切った改革を断行して1年も経たないうちに同店の再建に成功したのであった。

和歌山支店の経営が軌道に乗るようになると、翁助は本店副支配人に抜擢された。中上川は翁助の手腕を高く評価し、その次は神戸支店長にと決めていた。しかし、先に述べたように、三井呉服店理事の高橋義雄が中上川のもとを訪ね、翁助を同店に迎え入れたいと頼み込み、中上川の承諾を得たのであった。翁助が、銀行家としてやっていく自信が湧いてきたときだったので、全く新たな世界に飛び込むことに不安を感じて辞退した。だが高橋と中上川の熱心に説得された翁助は、三井呉服店の支配人に転じる決心をした。1898年9月、翁助が38歳のときである。

(3) 三越呉服店専務取締役就任

前述のように、翁助が入社した当時の三井呉服店は、高橋の改革が断行した直後であったが、依然古いしきたりが重視されて合理的な経営からはまだまだ遠く、やるべき課題は山積みであった。翁助は、高橋が自分に何を意図し実現しようとしたのかを察し、呉服店の改革に心血を注ぐ決意をした。ただ内部の反発も激しく、翁助のやり方に反抗する落書まで書かれたという。それゆえ、必ずしも順調ということではなかったが、翁助は自分の

信念に基づき、高橋の進める改革に加え、自らも次々と改革を断行していった。なかでも特筆されるのは、旧来の座売りを廃し、総陳列という新たな販売方法を採用したことであった。座売りを習慣とする呉服店にとっては画期的なことでもあり、同時に三井呉服店の近代化を象徴するものでもあった。

しかし、三井理事会では三井呉服店に対して冷ややかであった。1904年、翁助が呉服店の将来計画案を提示した際、これを受け入れないどころか、三井から呉服店を切り離そうと画策していた。強力な三井の工業化路線を敷いた中上川の死を契機に鉱山・物産・銀行を重点する政策に転じ、規模の小さな呉服店は三井が行うべき事業ではないと決断したのである。結局、同年10月に分離独立のための発起人会が開催され、12月に三井呉服店は解散し、変わって三越呉服店が創設されて新たなスタートを切ることになる。事業目的を「和洋織物、絲、綿、洋服雑貨類の販売並びに其受託販売及び裁縫染繡」とし、翁助は専務取締役、高橋は顧問格にそれぞれ就任した。また店章「丸に井桁三」も「丸に越」に改められた。

翁助は、12月中旬から顧客や取引先に三井・三越の連名で挨拶状を送付するよう指示した。そこには三越呉服店が三井呉服店の営業すべてを引き継いだことを案内するとともに、今後の方針として、「当店販売の商品は今後一層其種類を増加し凡そ衣服装飾に関する品目は一棟の下にて御用弁相成候様設備致し結局米国に行わるるデパートメント、ストアの一部を実現可致候事」といった内容から成る「デパートメントストア宣言」を行った。この宣言は、翌1905年の年頭に「時事新報」をはじめとする全国主要新聞紙上にも掲載された。

(4) ハロッズに学ぶ

翁助は、1906年4月、欧米の各都市、各地の百貨店を見学するため外遊の途についた。百貨店という名前は知られていたが、その実態についてはほとんど知られていなかった。そこで翁助は、百貨店の実態を把握して、三越の経営に活かしたいと考えたのであった。

翁助はパリのボン・マルシェ、ルーブルの百貨店の立派さ、きれいさ、ベルリンのウェルトハイムの荘厳さ、アメリカのワーナー・メーカーの規模と設備の新しさを評価したが、彼にとって、理想の百貨店像をロンドンのハロッズに見出した。ハロッズは当時名の知られた百貨店で、その誠実な営業姿勢に翁助は共感をよせたのであった。すなわち「店員がいかにも静粛で親切で而して能く敏捷に立ち回る…米国は元来平等主義の国柄であるから、

客の方で買ってやるといえば、店員の方では売ってやるのだという風で、誠に殺風景極っている。英国は之に反して階級主義の国柄であるから、お客様は何処までもお客様として取り扱っている」というのである。

翁助はその後の旅程を変更して、一般客を装って毎日のようにハロッズを訪れて店内のすみずみまで見て回った。店員に怪しまれたほどだったが、翁助は、品物の配置や店員の応対など、客の目から見た百貨店を確認することができた。次いで翁助は、経営のノウハウや組織についての情報を得るため経営担当者に面会を求めた。対応に出たバーブリッジ専務は、毎日店内を見て回っている翁助の存在を知っていて、彼の研究熱心と百貨店経営にかける熱意を理解し、積極的に協力することを約束した。そして重役でさえあまり知られていないような収支決算書、広告の方法・費用、店員の給与体系までも 4、5 日ばかりで詳しく伝授した。

さらに翁助は店主ハロッズとも面会し、百貨店経営の哲学を学んだ。ハロッズは翁助に「世の中で大学総長と百貨店の社長ほど大変な職業はない。大学も百貨店も、それぞれの部署に卓越した専門家たちをかかえているが、それらの人たちの能力を最大限に引き出すようにしながら、上手にまとめて運営していかなければならないからである。だから、たいがいの大学総長と百貨店の社長は神経衰弱になってしまう」と百貨店経営の難しさを語ったという。また、翁助はハロッズの発行した、店員に対する教科書や心得を書いた印刷物も持ち帰り、帰国後の経営に役立てさせようとした。

いずれにせよ、翁助はまだ日本で百貨店という概念が確立されていない時期に、欧米諸国の百貨店事情を調査し、わが国初の百貨店創設へと結びつけたのであった。

(5) 百貨店経営の新機軸

1906 年 11 月に帰国した翁助は、デパートメントストアにふさわしい店舗を建設に着手した。「人間生活に必要なありとあらゆる品物を集め、装飾品から衣料、食料、娯楽、台所用品、すべてにわたり一度店に入ればどのようなものでも入手できる店をつくりたい」という思いを実現するためのものであった。友人である三井銀行の池田成彬から多額の融資を行うなど資金面のバックアップを受けた。そして 1908 年 4 月、日本橋に木造ながらルネッサンス式の三階建ての店舗を完成させた。敷地が 1858 平方メートル（563 坪）で今日からみれば手狭だが、欧州の華麗な装飾が施された店内に、さまざまな品物が豊富に陳列されている様子に店舗を訪れた客はみな驚いたという。

取扱商品も徐々に拡大していった。すでに 1905 年に化粧品、帽子、小児用服飾品を販売し、1906 年 9 月には休業していた洋服部を再開、イギリスから裁縫師を招聘して最新流行の紳士服の調製に着手させていた。1907 年からは、かばん、履物、洋傘、くし、かんざし、旅行用品、煙草、文房具、貴金属とその数を増やしていった。これら取扱商品は、翁助が店員を欧米に派遣して積極的に取り寄せたものであった。また、写真場、展覧会場、食堂など、サービスを供する施設も次々と設置した。

販売促進に関しても翁助は新機軸を打ち出していった。新聞広告、チラシ、ポスターの類はもちろんのこと、市内の電柱・電送馬車の吊皮などに趣向をこらした広告活動を行った。また、PR誌として「みつこしタイムス」を発刊した。そして、顧客誘引や店内のムードづくりを目的に 1909 年 2 月に三越少年音楽隊を編成した。応募者を募ってその中から音楽的素養の優れた 15 名を選び、演奏技術を磨きながら店内外の各種行事に出演させて、三越の知名度と共に音楽隊自体の評判を上げていく効果を生み出した。同年の 9 月には「メッセンジャーボーイ」を配置した。当時、買上品や外売り、電話などによる注文品の配送は自動車、馬車、自転車、箱車などが用いられていたが、翁助は欧米諸国のデパートで実施されている「メッセンジャーボーイによるお届け方式」を採用したのであった。帽章、肩章、徽章、袖章を付した英国風制服を着用した少年が自転車に乗って市中を走り、来店客の帰宅する前に品物が届くことから好評を得て、メッセンジャーボーイの数も徐々に増加していった。

翁助は各宮家をはじめ伊藤博文など政府の高官や陸海軍諸将を積極的に三越へ招待し、来遊した外国の皇族や使節を「第二の国賓接待所」として歓待した。同時に「学俗協同」のスローガンのもとに「流行会」を組織し、新渡戸稲造、佐々木信綱など一流の学識経験者を集めて毎月座談会を催して新知識の導入に努めた。たとえば 1909 年に開催された「児童博覧会」は流行会の提案から実現したものだ。子供の情操を高めるとともに、子供の服装、玩具、スポーツ用品の普及と向上、健康のための食品衛生知識の向上を図ったもので、開催期間中は連日親子連れで賑わった。このような一連の活動が三越の百貨店としての名声をさらに引き上げたのだ。

こうした三越の成功をみて、白木屋、いとう呉服店、高島屋など他の有力呉服店も、店舗を改築し、陳列販売の導入やショーウィンドーの設置を試み、さらには取扱商品を呉服だけでなく、化粧品や雑貨など次々と拡大して百貨店化の道を歩んでいった。

3. 「今日は帝劇、明日は三越」

1914（大正3）年9月、「スエズ運河以東最大の建築」と称され、日本の建築史上に残る傑作とされる本店新館が完成した。白レンガの外壁のルネッサンス式の建物で、地下1階地上5階、延面積4000坪（1万3210平方メートル）、正面入口には三越のシンボルとなる左右に青銅のライオン像が据えられた。さらに日本初のエスカレーターをはじめ、エレベーター、スプリンクラー、暖房換気、金銭輸送器、スパイラルシュートなど最新設備が施され、屋上には庭園、茶室、音楽堂を設けて慰安施設の充実を図った。そして食料品部・茶部・鯉節部、花部を設置するなどして、翁助の構想する近代的百貨店としての形態を完成させたのであった。日本経済は第1次大戦ブームによる未曾有の好景気をむかえ、産業構造の転換とともに、人口の都市への集中現象が起きつつあった。百貨店もこの都市文化を代表するものであった。それは、1915年に帝国劇場（1911年に東京・丸の内に完成した洋式劇場）のプログラムに掲載された「今日は帝劇・明日は三越」のキャッチフレーズに象徴されている。帝劇と三越という都市生活を満喫できる二大名所を並べたコピーは大きな反響を呼び、三越の知名度をさらに引き上げ、売上も順調に伸びていった（表1）。

しかしながら、翁助は1911年頃から神経衰弱にかかり、元気を失っていった。皮肉にもハロツツの言葉通りになってしまったのであった。1913（大正2）年に取締役会長に就任するも、徐々に業務から退き、1918年に会長職を辞した。その後は再び仕事に戻ることなく、1931（昭和6）年2月に70歳の生涯を終えた。

翁助は終生、福沢諭吉の教えを胸に刻みつけており、その薫陶である「土魂商才」を守ってきた。「欧米の長所を見習い、わが文化を向上させ、大衆に出来る限りサービスして店の繁栄をはかるとともに、進んで国家社会に何等かの貢献をしなければならない」と日比は常に主張していた。学識者との研究会、国

際的な交流、児童博覧会などは、まさにこの信念が背景にあった。少年音楽隊が組織されたときに、せっかく三越で育てたとしても他に行かれてしまつてはつまらないとの反対意見が出たのに対し、日比がやめても一生三越に感謝するし、そのなかから一人でも天才が出れば社会のためになると説得したというエピソードもある。

百貨店をただ単に商品の販売だけを目的として営業するだけでなく、顧客に夢の空間を提供し、ひいては社会貢献のために貢献すべきであるとしたところに翁助の神髄があった。

年	金額
1905	537
1906	677
1907	1113
1908	1258
1909	1409
1910	1689
1911	1935
1912	2094
1913	2117
1914	2111
1915	2365
1916	3094
1917	4192
1918	5480

出所:株式会社三越[2005]380頁。

Ⅱ. 2代小菅丹治 1882（明治15）年4月～1961（昭和36）年9月

*2代小菅丹治 略年譜

- 1882（明治15）年 0歳 神奈川県足柄郡川村字岸で、高橋苦右衛門の三男として生まれる（本名・高橋儀平）
- 1893（明治36）年 11歳 小学校尋常科卒業、吉野島村の呉服店に奉公
小田原の内野呉服店に入店
- 1904（明治37）年 22歳 日露戦争に出征、翌年重傷を負う
- 1908（明治41）年 26歳 伊勢丹呉服店に入店
初代小菅丹治に入婿、長女ときと結婚（小菅儀平）
- 1916（大正5）年 34歳 初代小菅丹治逝去にともない、二代小菅丹治を襲名
- 1917（大正6）年 35歳 小菅合名会社を設立
- 1923（大正12）年 41歳 関東大震災で本店を焼失
- 1924（大正13）年 42歳 神田に店舗建設、百貨店形態に改める
- 1930（昭和5）年 48歳 株式会社伊勢丹を設立
- 1933（昭和8）年 51歳 伊勢丹新宿店を開店
- 1952（昭和27）年 70歳 緑綬褒章を受章
- 1960（昭和35）年 78歳 取締役会長に就任
- 1961（昭和36）年 79歳 死去

1. 初代小菅丹治と伊勢丹の創業

伊勢丹は、1886（明治 19）年 11 月、東京市神田区旅籠町 2 丁目（現在の千代田区外神田）に、伊勢庄呉服店から独立した初代小菅丹治によって創立された。創立当初の店名は呉服太物商「伊勢屋丹治呉服店」で、現在の株式会社伊勢丹と称するようになったのは、1930（昭和 5）年 9 月のことである。

初代小菅丹治は、1859（安政 6）年に相模国高座郡円行村（現在の藤沢市湘南台）で、農業を営む野渡半兵衛、イチの次男として生まれた（野渡丹治）。生家は裕福だったが、当時の近郊農村では、長男以外の男子は街に奉公に出る場合が多く、丹治も 1871（明治 4）年、12 歳のときに上京し、湯島にある伊勢庄呉服店に小僧として入店した。

丹治は、同店で読み書きそろばんの修養から始めて、呉服店の商人に欠かせない知識と経験を身につけた。誰よりも商人道に励んだ丹治は、伊勢庄の主人である日野島庄兵衛から信用を得て、20 歳の頃に同店の番頭となった。その後、伊勢庄の得意先の一つである神田旅籠町の米穀問屋兼米商人伊勢又の主人小菅又右衛門に見込まれ、長女華子の婿養子となった（小菅丹治）。ただ伊勢又は継がず、丹治は通い番頭として引き続き伊勢庄に勤めた。そして 1886 年、丹治は 28 歳で独立して伊勢屋丹治呉服店の看板を掲げ、商号を「伊勢」に自分の名前「丹」を配した「伊勢丹」とした。現在も続く「丸のなかに伊」の店章（マーク）もこのとき誕生した。また、丹治と同じく伊勢庄で働いていた実弟の細田半三郎を引き取った。11 歳年下の半三郎は、主に仕入れや卸売を担当しながら、丹治の片腕として終生伊勢丹の経営を支える存在となった。

丹治は「小さく儲けず、大きく儲ける」「日本一の伊勢丹になる」ことを目標とし、優れた経営能力を発揮して、伊勢丹を創業 10 年ほどで三越、白木屋、松屋、松坂屋と並ぶ東京屈指の呉服店へと成長させた。「現金正札附掛値なし」の方針を掲げ、そのために仕入れ先の問屋との関係を重視して現金仕入れを実行した。また、高級呉服と帯のデザインに力を入れて花柳会や実業界を主とした上流層に顧客を開拓し、「帯と模様の伊勢丹」という定評を得る一方、創意を発揮して大衆品の流行を創り出して製品開発のために自家生産にまで進出した。さらに店頭顧客を対象にだけでなく、外売にも積極的に力を注いだ。

丹治の経営理念は、彼が入信した日蓮宗の学者田中智学の助力によって 1913 年に店則「家憲三綱五則」として成分化された。「至誠」を根底に置き、「正義ノ観念」「勤勉ノ意気」「秩序ノ風習」を心と為し（三綱）、「義務」「礼儀」「勇氣」「信用」「質素」を体と為す（五則）から成っている。儒教道徳をバックボーンとしているが、根本には近代的商業経営理

念である「薄利多売」、すなわち消費者の利益を助長し、ひいては社会の便益や福祉の増進に寄与するという考え方があった。「家憲三綱五則」は、1964（昭和39）年に「経営綱領と行動の指針」が制定されるまで、“店憲”として踏襲されるようになった。

ところで、明治末期から大正・昭和初期はわが国百貨店の成立期であった。1904年の三井呉服店のデパートメントストア宣言をしたのを皮切りに、呉服店の百貨店化が進んでいたが、伊勢丹はこの流れに出遅れていた。伊勢丹は、1895年にあまさげや、1898年に川越屋などの同業他社を吸収合併して順調に業容を拡大していたが、時代の趨勢は明らかに百貨店化に向かっていった。それゆえ、丹治も百貨店化に関心を抱いていて、その実現に向けて構想を練っていた。ただ東京のビジネス・センターが丸の内、日本橋、京橋方面に移行しつつあったことで、神田明神下にある伊勢丹は百貨店としては不適であった。そこで1910年に丹治が日比谷に1000坪を借地したが、細田半三郎や番頭たちは百貨店への転換にきわめて消極的で、丹治に反対を申し入れた。そしてその丹治も1916（大正5）年、30歳の若さで亡くなった。彼が描いた百貨店化の道は、1908（明治41）年に長女ときの婿養子となり伊勢丹に入店していた小菅儀平（2代小菅丹治）に委ねられることになった。

2. 2代小菅丹治の経営改革

（1）生い立ちと修養時代

2代小菅丹治は、1882（明治15）年4月、神奈川県足柄上郡川村字岸（現在の山北町岸）に農業を営む高橋苦右衛門とよしの三男として生まれた。幼名は儀平といった。地元の尋常小学校を卒業後、11歳で母が勧めた近隣の呉服商（太物店）に奉公に出た。しかし、ここでの仕事に物足りなさを感じた儀平は、1年足らずで店を辞めた。そして小田原に出て洋傘屋に務めたが、ここもすぐに辞めて同じく小田原にある内野呉服店に入店した。

同店は、1887年に内野幸左衛門によって創立され、儀平が入ったころは小田原で5本の指に入るまでに繁盛していた。儀平はここで26歳まで修業し、小僧から一番番頭に昇進するまでになる。なお、この間日露戦争に召集され、東京近衛歩兵第4連隊に入隊、奉天の会戦で左わき腹に機関銃弾を受けて大けがをするという体験をした。

内野呉服店での儀平の務めぶりは実直そのもので、とくに番頭になった際の呉服の鑑識と経済眼には主人も頭が上がらなかったという。儀平はすぐれた頭脳を持ち、知恵・才覚、創意・工夫にすぐれ、大実業家になろうとする大志と進取の気性を持つ反面、接する人すべてに対する暖かい愛情をもった人物であった。

ある同僚は、儀平のことを「身体は強健で体格よく、型がはってきびきびした活動ぶりで、すべて積極的で、いうことがしっかりしており、いつか仲間でも『あの男は偉くなるぞ』と尊敬するようになりました。商売熱心で、道楽にはまったく無関心でした。品行方正で、読書が唯一の趣味のようでした。議論はつよく、頭がするどく、気性がはげしいから、一たんいいだしたらあくまできかないという強い性格の反面、友情に厚く、友達が多かったようでした」と語っている（株式会社伊勢丹 [1961]）。読書については、漢籍だけでなく実業雑誌として『実業之日本』をよく読み、なかでも渋沢栄一の随筆や論文にふれ、彼の実業思想に深く感銘を受けたという。

（2）伊勢丹呉服店に入店

前述のように、儀平は1908年、26歳の時に小菅家に入婿とともに、伊勢丹呉服店に入店した。この入店については、次のようないきさつがあった。

1908年春、伊勢丹の販売員が取引先の内野呉服店を訪れ、「これは店売りしない品物で、卸値は1本150円」と言って帯を売りこんだ。これに対し番頭である儀平は交渉の上1割引の135円で20本を仕入れた。しかし数日後、所用で上京した丹治は、この店売りしないと言われたはずの帯が、伊勢丹の店頭で、しかも120円の正札をつけて陳列・販売しているのを見かけた。

そこで儀平は先の店員を呼び出し、小田原での言い分との食い違いを追及した。弁解を繰り返す店員の態度に儀平は納得せず、代わって細田半三郎が儀平の相手になった。儀平の主張は、「店売りせぬとおっしゃったのもウソ、1割引くとおっしゃったのもウソということになるじゃありませんか。二重にウソをつかれ、だまされて仕入れたものを、お客さんに売っては、お客さんに申し訳ないのみならず、私どもの恥になるし、それ以上にあなたのお店の恥になりましょう。どうしてももう1割余り引いてもらって、それだけお客さんへ値引きサービスしなければ、お客さんにも主人にもすまないのです」というものであった。結局細田が折れて、差額分を値引きすることになった。そのやり取りの間に、細田は儀平の頭脳の明哲さ、道理を尊ぶ正義感の強さ、買主と主人への誠実さ、応対の態度の立派さに強く惹かれたという。加えて容姿・体格も立派な青年であることも注意をひいた。

というのも、丹治は、この頃自分の後継者となるべく長女ときの婿にふさわしい人物を探していた。丹治の子供5人はすべて女子だったので、娘たちに婿養子を迎える方針を決めていたのであった。しかも、店内から選ばないこと、なるべく東京以外の土地で実直に

勤めている同業の人物であることの2点を条件とした。丹治が、細田から儀平が長女の婿にふさわしいという判断を信じたので、細田は数日後に小田原の内野呉服店を訪れ、小菅家への入婿を懇請した。なおこのとき儀平は28歳、ときは24歳であった。

この申し出に対し、儀平は、婿養子は一生肩身のせまい思いをしなければならないとして断った。しかし細田の度重なる訪問を受け、丹治自身が養子であることと、彼が儀平を本当の息子同様に商売に自由に腕を振るってもらおうと考えていることを聞き、儀平は心を動かされた。そして1907年4月に丹治の婿養子となり、同年10月にときと結婚したのであった。なお、小菅家ではときに続き、次女愛子も1912年に伊勢丹と親交の深かった八王子の間屋・久保田商店に勤めていた八木千代市を婿として迎え入れた。

(3) 2代小菅丹治を襲名

伊勢丹に入店した儀平は、丹治のもとで教育と感化を受けながら努力を重ねていった。仕入れには夜行列車の三等車に乗って京都や桐生などに赴いた。問屋兼営であるので、小僧のひく卸の車のあとについて卸商いのイロハを体得させられた。経営難に陥った高田馬場にある絹綿工場の再建に携わったこともあった。ときには儀平の存在が面白くない古参の番頭たちと多少の軋轢や悶着があったものの、丹治や義母、妻の励ましを受けながら歯を食いしばって頑張ったという。いずれにせよ、厳しい状況を越えることにより、儀平には伊勢丹でやっていくという自信が構築され、かつ自然と統率力がつくようになっていた。

儀平にとって、丹治からの徹底した再教育・再訓練は、その後の二代丹治としての人間形成の基礎をなし、実業家としての才覚をいっそう磨かせるものだった。とくに儀平は丹治から、「景気のいいときには誰が何をやっても儲かる。それは景気のおかげで儲かるので、商人が自力で儲けるのとはちがう。不景気のときに、人の何倍も苦勞し、知恵・才覚をはたらかして儲けるのでなければ、本当の商人とはいえない」との言葉をしっかりと胸に刻んだのであった。

そのような折、伊勢丹では百貨店へ転換するか否かの問題が生じた。先に述べたように、転換を進めようとする丹治に対して、細田らが反対していた。儀平は、古いかたちの呉服屋はもはや時代おくれであり、いずれは近代的な百貨店に転換しなければならないだろうと前向きな姿勢をみせていた。そもそも神田旅籠町は、交通事情の変化のため、万世橋とお茶の水を結ぶ線の外におかれ、呉服商としての立地条件は悪化しつつあった。そのため外売りに力を入れて補っていたが、根本的対策がどうしても必要なことが明らかであった。

しかし、1916（大正5）年2月25日に、丹治は病がもとで58歳で永眠した。伊勢丹呉服店を日本一のものにすることが丹治の希望だったが、その実現は儀平をはじめとする全店員に引き継がれた。

丹治の死去にともない、2代小菅丹治を襲名した儀平（以下2代丹治）は、同族の結束を図りつつ、経営の近代化に着手した。まず、家業と遺子の将来について細田と相談した末、儀平、千代市をはじめ丹治の三女かつ子、同四女智恵、同五女喜代、細田半三郎、その長男徳太郎の7名を社員とする小菅合名会社（資本金30万円）を組織し、伊勢丹を継承することにした。資本金は30万円、合名会社設立の日付は丹治死去から1年後の1917年2月にした。定款は、第1条「本社ハ呉服太物類ノ製造竝ニ卸小売ヲ為スヲ以テ営業ノ目的トス」からはじまり、全部で30条から構成された。また、同時に「小菅合名会社社員申合規約」（社員すなわち小菅一族の申合せを規程したもの）、「伊勢丹呉服店特殊店員規約」（幹部社員について定めたもの）、「営業細則」が設けられた。

（4）百貨店化への模索

合名会社を設立して経営近代化への一步を踏み出したものの、現業部門に関しては、先にあげたような立地条件の悪化を打開できるような抜本的な解決策を模索していた。また、同業他社が陳列販売方式を取り入れて成功しているのに対して、伊勢丹はいまだなお座売りを行っていた。

そうしたなか、1920年3月に、株式市場の暴落に端を発する経済恐慌が発生した。産業界が大きな打撃を被り、呉服反物も大暴落となり、百貨店も手持ちの商品の値下がりによって深刻な状況を迎えた。伊勢丹では、2代丹治が機敏に反応し、間髪を入れず問屋の手持ち商品を大量に安値で仕入れ、他社に先がけて大々的な臨時大売出し「天運的仕入品底値大売出し」を実施した。顧客が殺到し大硝子戸が割れるほどの盛況ぶりだったという。また民間の飛行家に依頼して、空から大安売りの広告ビラを数万枚撒布するという思い切った宣伝方法で東京市民を驚かせるなど、積極的な営業政策を採った。だが繁盛したものの実態は厳しく、相変わらず外売りに頼らざるを得ない状況が続き、さらに伊勢丹の得意とする花柳界とくに芸妓屋の払いが悪く集金が思うようにならなかった。義父・丹治の言葉である「本当の商人」になるために、2代丹治はさらに努力しなければならなかった。

しかし、2代丹治に再び大きな試練がおとずれた。1923年9月1日に発生した関東大震災である。この震災で、神田店の店舗と全商品、芝愛宕町にあった家屋、下谷の織物工場

など、丹治から受け継いだ資産の大部分を失ってしまった。2代丹治は、この試練に対して勇猛心をふるいたたせ、伊勢丹の再興に全身全霊をかける決意をした。そこで、彼は2つの方針を打ち出した。1つめは「帯と模様の伊勢丹」の方針を受け継いでその伝統を維持・発展させること、2つめは根本的な復興策として神田旅籠町の焼け跡に百貨店を開設することであった。

関東大震災以後、三越、松屋、白木屋など東京の百貨店は店舗の「大型化」を図り、かつ高級呉服だけでなく日用品や実用品も充実させるという「大衆化」を進めていた。伊勢丹の百貨店化に関しては、細田半三郎が震災を機に経営の主導権を2代丹治と千代市に任せるようになったことも百貨店化をスムーズにした。そして1924年4月、2階建て木骨鉄鋼コンクリートの洋風建築の神田店が完成した。総延べ面積904平方メートルと手狭だったが、新たに子供服、玩具、肩掛、洋傘、化粧品、雑貨、文房具、食料品を取り揃え、2階を呉服、1階を日用品・雑貨類売り場とし、従来の座売り販売方式から陳列販売方式に改めた。

さらに震災後の区画整理が進むなか、2代丹治は隣地を買収し、鉄筋コンクリート造りの新館の増築を計画した。そのうえで1927（昭和2）年6月に、定款の事業目的を「呉服太物類ノ製造竝ニ卸小売ヲ為スヲ以テ営業ノ目的トス」から、「呉服太物類ノ製造竝ニ和洋織物、糸、綿、洋服、雑貨類、食料品及ビ官製煙草其の他百貨ノ販売業ヲ営ムヲ以テ目的トス」に改めて、伊勢丹の百貨店への転換を明確に示した。同年10月に落成した新館は、地下1階地上3階の延べ面積1003平方メートル（304坪）だった。

百貨店に転換したとはいえ、伊勢丹の販売の主力である呉服類は店頭販売の8割前後も占めていた。百貨店化した割に、呉服類が多いことは明らかだった。同業他社に比べて小規模ゆえ、大衆必需品の大量販売を展開することができないことがその主な理由だが、慢性的な不況と重なっていることもあって、売上げは軒並み減少していった。さらに伊勢丹にとって最大の問題は、神田という立地にあった。神田はもはや東京の中心繁華街ではなくなっていたのである。新館を建てたばかりであったが、2代丹治は神田からの移転を決意した。2代丹治は後にこう語っている。

「せっかく新店舗をこしらえたのだからとか、父祖の地を捨て去るのも惜しいとか、店内にもむろんいろいろな意見が出た。けれども、私はこの際商売が生きるか死ぬかの瀬戸ぎわで、父祖伝来の地もハチのアタマもあったものか。ともかく一刻もすみやかにこの地を捨てて、しかるべきショッピングセンターに進出しなければならぬと決心のほぞをかた

めた。」(株式会社伊勢丹 [1990] 49 頁)

(5) 新宿進出と本格的百貨店の確立

2 代丹治は、1929 年頃から義弟千代市と移転先の検討にはいった。銀座、京橋、日本橋地区などいくつか候補地としてあがったが、最終的には新宿の将来性に着目した。ただし、都心の銀座周辺や上野はもちろんのこと、副都心となりつつあった新宿も、三越支店、ほてい屋、武蔵屋、二幸などの百貨店が立っていて、新百貨店の参入の余地はないように思えた。伊勢丹の番頭たちも相変わらず保守的で、新宿よりも祖業の地である神田に執着していた。しかし 2 代丹治は他の百貨店との競合になろうとも、震災直後に新宿 1 丁目に分店を一時出してよく売れた実績に加え、早稲田大学の学生に依頼した交通人口等のリサーチなどから、新宿出店に確信をもったのであった。

出店候補地を新宿に絞り込み一方、資金の捻出方法として資本金を増額するため、小菅合名会社は 1930 年 10 月に株式会社伊勢丹に改組された。資本金は 50 万円で、このとき定款に「当会社ハ百貨店陳列販売業及之ニ附随スル事業ヲ営ムヲ以テ目的トス」と記され、伊勢丹が明確に百貨店としてスタートしたことを宣言した。

新宿での土地取得は難航したが、1931 年 7 月にほてい屋に隣接する東京都電気局（現在の伊勢丹の場所）の所有地約 3500 平方メートルを落札して、念願の新宿進出が決定したのであった。なお、開業の準備にかかる際、資本金を 200 万円に増資する必要があった。世界恐慌で新株式の募集が困難ななか、2 代丹治らは地方の取引先をまわって零細な資金を集めて必要な額を得た。さらに、本格的な大規模百貨店経営に必要な人材を確保するため、同業他社あるいは外部から百貨店経営者や店員を積極的に登用（スカウト）した。そして店舗内のレイアウトについて等彼らの意見を取り入れて、経営に活かすように努めたのであった。

3. 「新宿の伊勢丹」へ

1933 年 9 月 15 日、伊勢丹新宿店が完成し、同月 28 日に開店した。地下 2 階地上 7 階、鉄筋鉄骨コンクリート造りのアール・デコ調近代式建築で、総面積は当時の新宿地区で最も広い約 1 万 6500 平方メートルであった。開店直後の 30 日に臨時株主総会が開催され、定款を「当会社ハ百貨陳列販売業及ビ之ニ関連スル物品ノ製造加工卸売請負業 代理業 賃貸業 写真業（官庁ノ許可ヲ要スルモノハ之ヲ除ク） 煙草 食卓塩小売 度量衡器計

量器薬品売薬販売 化粧品売薬部外品製造販売 飲食店（和洋支那料理喫茶和洋酒）営業 診療所経営、以上ニ附随スルー一切ノ業務ヲ営ムヲ以テ目的トス」に改められた。同時に神田店を閉店し、本店を新宿に移して、「新宿の伊勢丹」として発展する礎を築いたのであった。

そして2代丹治は、新宿地区での同業他社、とくに隣接するほてい屋との競争に対処していった。その姿勢は「よい品だけを集めて、いつも顧客を念頭におき、問屋ともよい関係の取引をする」ことを旨とした。つまり、初めから計画して商品をつくり、顧客第一主義を重んじて、適正価格で商品の特徴を出し、一時しのぎの商売は絶対やらないという商法に徹したのであった。廉売大見切りといっても、それは自分の利益のなから切って期末ごとに奉仕するものとし、問屋との共存共栄を崩してまで行う安売り商法は必ず破綻すると確信していた。父である丹治から受け継ぎ、2代丹治が大切にしていた教えだった。一方のほてい屋は、伊勢丹への対抗策としてむやみな安売りに走った末に競争に敗れた。1935年にほてい屋を買収した伊勢丹は、総面積3万3000平方メートルを越す新宿を代表する本格的百貨店を有するに至り、順調に成長していった(表2)。

そのような伊勢丹の特色は、神田店のときと同様、「帯と模様の伊勢丹」といわれる呉服類を核とした衣料品中心の商品構成にあった。ただし、2代丹治は商品開発を積極的に行わせて、他社にない伊勢丹独自の商品を生み出していった。それゆえ伊勢丹では、三越と異なり高級品の充実した品揃えに加えて中産階級（大衆顧客）をターゲットとした幅広い品揃えや営業展開を行い、新宿、杉並、渋谷、中野、世田谷などを中心とする山の手から国分寺、立川にいたるまで広範囲にわたる顧客の獲得に成功した。

第2次大戦後、2代丹治は、「新宿第一主義」に徹して店舗の拡張に務めた。1957年9月には、店舗を総面積5万6000平方メートルとし、近代設備を有する業界でも屈指の百貨店を築いた。商品構成でも衣料の比重を高くし、呉服商売で培った知識や経験に加え、新しいマーチャダイジング手法による市場・売場開発についての若い経営陣の考えを取り入れていった。そして伊勢丹は、ベビー・子供用品、ティーエイジャー、婦人ファッション衣料といった新市場、とくに若い世代をターゲットにした市場を開拓し、オリジナル商品を開発して業界をリードする存在となった。「帯と模様の伊勢丹」という伝統が「ファッションの伊勢丹」へと受け継がれたのであった。

表2 伊勢丹の売上高推移
(単位:千円)

年	金額
1930	
1931	1595
1932	1353
1933	4721
1934	8668
1935	10209
1936	15149
1937	17304
1938	18380
1939	22555
1940	22506

出所:株式会社伊勢丹[1990]380頁。

おわりに

本稿では、百貨店創成期における呉服店系百貨店の代表的な企業家として、三越の日比翁助と伊勢丹の2代小菅丹治を取り上げ、両者が百貨店を創設し、その発展の礎を築き上げるプロセスを追った。

三井銀行から三井呉服店に転じた翁助は、三井の呉服店政策に翻弄されるなか、1904年にデパートメントストア宣言を行い、ハロッズで学んだ百貨店の手法を採り入れて、わが国に最初の近代的百貨店の経営を確立した。彼は百貨店経営に新機軸を打ち出し、客が来店したくなるような店舗をいかに構築するかに努めた。そして福沢の教えである「士魂商才」の言葉を守り、社会貢献をも視野に入れた経営を展開した。残念ながら道半ばにして病に倒れたが、「今日は帝劇、明日は三越」のフレーズに象徴される「夢の空間」を提供する姿勢はその後にも引き継がれた。

丹治（初代）亡き後に伊勢丹の経営を担った2代丹治は、彼の理念を継承・発展させた。そして丹治が為し得なかった伊勢丹の「百貨店化」を、周囲の受けながらも素早い判断力と行動力でもって実現した。店舗の立地は当時新たな繁華街として発展しつつあった新宿に着目し、そこで大規模な店舗を構築、多くの顧客を獲得する素地をつくった。さらに「帯と模様の伊勢丹」という姿勢を大切にし、それが後に「ファッションの伊勢丹」として受け継がれることになった。

両者が百貨店に転換させる時期の違い、両者の出自・キャリアの違い、すなわち専門経営者である翁助と家族経営者である2代丹治の経営手法・理念、財閥系の三越と独立系の伊勢丹などといった違いはあるが、両者が百貨店「顧客第一主義」に徹し、それが業界に刺激を生んで発展の原動力となり、ひいては大衆の消費行動のあり方にインパクトを与えた点は共通している。

ところで、三越と伊勢丹は、2008（平成20）年4月に株式会社三越伊勢丹ホールディングスを設立して経営統合し、2011年4月に株式会社三越伊勢丹に商号を変更した。統合した背景として、三越側では（特に若者向けの）ファッションに強い伊勢丹の徹底されたマーチャンダイジングのノウハウを取り入れることにより売上の上昇と商品の調達力向上につながることで、伊勢丹側では三越の老舗としての全国ブランドがあり、年配、とくに50代以上の富裕層（高級志向）の顧客獲得が見込まれることなどといった双方のメリットがあった。三越と伊勢丹の百貨店化に尽力した両者の方針の違いが顕著に表れている。

<参考文献>

○テーマについて

初田亨 [1993] 『百貨店の誕生』 三省堂

石井寛治 [2003] 『日本流通史』 有斐閣

石原武政・矢作敏行編 [2004] 『日本の流通 100 年』 有斐閣

末田智樹 [2010] 『日本百貨店業成立史』 ミネルヴァ書房

○日比翁助について

三友新聞社編 [1972] 『三越三百年の商法―その発展のものがたり』 評言社

作道洋太郎 [1997] 「日比翁助と中内功―流通業界にみる東西の革新的行動―」 同『関西企業経営史の研究』 御茶ノ水書房。

星野小次郎 [1951] 『三越創業者 日比翁助』 創文社

株式会社三越 [1954] 『三越のあゆみ―株式会社三越創立五十周年記念―』

株式会社三越 [2005] 『株式会社三越 100 年の記録』

○2代小菅丹治について

前田和利 [2008] 「創業者からの継承とビジネスの進化―伊勢丹と二代小菅丹治」 橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史』 有斐閣

土屋喬雄 [1969] 『二代小菅丹治 上』 株式会社伊勢丹

土屋喬雄 [1972] 『二代小菅丹治 下』 株式会社伊勢丹

株式会社伊勢丹 [1961] 『伊勢丹七十五年のあゆみ』

株式会社伊勢丹 [1990] 『伊勢丹百年史』



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

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

禁無断転載