研究ノート

三越の大衆化

――倉知誠夫時代の連鎖店展開戦略――

吉川　容

はじめに

一九世紀末から、東京、大阪、名古屋などの大都市で、いくつかの呉服店が、デパートメントストアへの変身を開始した。その際の改革の要点は、陳列販売方式の採用、取扱商品の多様化（とくに西洋的商品の販売）、流行の創出、西洋風建築による店舗の建設、娯楽の場としての演出などであった。これらの店は、一九一〇年代までに、そうした一連の変身を遂げて、百貨店もしくはデパートメントストアと呼ばれるようになった。そうしたデパートメントストア化を象徴するのが、一九一四年の三越本店の落成であった。

第一次世界大戦は、日本経済にブームをもたらし、経済の規模が一挙に拡大し、国民所得水準も上昇した。一転して一九二〇年代は、不況の時代と言われているが、日本経済は他の先進諸国と比較すればむしろ安定的な成長を遂げており、都市化が進展し、中間層（大企業のサラリーマン、弁護士・医師などの専門職、教員など）の形成が進んだ。こう

した状況を背景に、それまで上流階級を主たる顧客層としてきた百貨店も、顧客層の拡大を進めた。前田利和は「一九二〇年の戦後反動恐慌を境として百貨店は、顧客ターゲットを不特定多数の顧客層におく政策へと転換した」とし、その嚆矢を、一九二二年に三越が設置した実用品の常設特価売場「三越マーケット」に見出している。そして、一九二三年の関東大震災を機に大衆化がいっそう進展し「百貨店は一般消費大衆の流通機関としての性格をおびるようになった」と指摘している。[1] そして「第二次大戦前にそれ〔唯一の大規模小売業態としての百貨店―引用者〕が定着、成長しえたのは、初期形態からいち早く脱却し、顧客ターゲットを大衆層において低価格販売を実現しえた革新性にあった」と、一九二〇年代における百貨店の経営戦略の転換を高く評価している。[2]

本稿では、一九一〇年代末から二〇年代前半の時期に、三越が展開した顧客層拡大への取組みを概観し、その特徴を検討してみたい。

（1） 前田和利「日本における百貨店の革新性と適応性」『駒大経営研究』第三〇巻第三・四号、一九九九年三月、一一五頁。ただし、この時期の大衆化によって、顧客層がどの階層まで広がったかについては、慎重な検討が必要である。石井寛治は「職工クラスまで顧客が広まったとは言えず、電車で通勤する職員＝ホワイトカラーまでというのが当時のデパートメントストアの「大衆化」の限界であった」（『日本流通史』有斐閣、二〇〇三年、一五六頁）と評価している。この点については、残念ながら史料をもって裏付けることは、現時点では難しい。

（2） 同前、一二七頁。

一　三越の経営陣

最初に、三越の経営陣の変遷をみておこう。周知のように、一九〇四年の株式会社三越の発足から、その百貨店としての業態確立に向けた歩みを主導したのは、日比翁助（専務取締役）であった。しかし、日比は、一九一一年の春頃から体調を崩し、経営に携わることが難しくなった[1]。一九一三年七月には、取締役会長に就任しているが、実際の経営にはタッチしておらず、一九一四年一〇月の日本橋本店本館開業に際する諸行事においても三越を代表した役割を果たしてはいない[2]。日比は、一九一五年七月に会長を退任、一八年七月には、取締役も退任している。

日比が体調を崩してからは、藤村喜七（常務取締役）が事実上の経営トップを務めていた。藤村は、一八六一年（文久元年）に、一一歳で三井松坂店に入り、その後江戸本店に移り、東京呉服店の筆頭にまで昇進し、一八九三年の合名会社三井呉服店への改組時には常務元締の地位に就いた。三越の近代的百貨店への変革過程においては、初めは高橋義雄、継いで日比翁助のもとで、ナンバー2として実務を取仕切ってきた人物である。一九一三年七月には、朝吹常吉が常務取締役に就任し、また中村利器太郎も常務取締役に昇格し、藤村を支える体制となっている。中村利器太郎は、一八七二年生まれ、慶應義塾を卒業して、一八九六年に合名会社三井呉服店に入店した。大阪支店長等を経て、一九一二年一月に取締役に就任していた。

一九一五年七月には、藤村が常務を退任し（取締役には留まる）、中外商業新報社長の野崎廣太が社長に就任した。野崎は、一九〇六年一月から三越の取締役を務めていた。野崎の社長在任は三年間で、一九一八年七月一日に退任している（取締役も退任）。ちなみに、野崎の時代には、大規模な建築が相次いで行われた。一九一五年九月に、大阪支店

新築工事が開始され、一九一七年九月に竣工している。一九一六年一〇月には京城出張所が新築落成している。一九一七年一一月には、本店染工部（東京落合染工場）が開設され、一九一八年二月には丸ノ内別館の建築が開始されている（一九一九年七月竣工）。一九一八年三月に大阪支店旧館から出火して全焼し、その跡に一二月から大阪東館新築工事が始めれている。

野崎退任後は、中村、朝吹の両常務に、新に倉知誠夫が常務取締役に加わった。筆頭常務は中村であった。一年後の一九一九年七月に、倉知が筆頭常務となり、中村と朝吹は常務を退任した（両名とも取締役には留まっている）。新に山岡才次郎、笠原健一、小田久太郎が常務取締役となったが、山岡と笠原は、一九二一年一月に常務を退任している（山岡は監査役に就任し、笠原は取締役に留まっている）。倉知は、一九二〇年七月に専務取締役となり、一九二六年九月に専務取締役を小田に譲り、会長となった。一九一九年七月から一九二六年九月までが、倉知が経営トップにあった期間である。この期間に、常務取締役を務めているのは、前述の三名の外に、松田正臣（一九二一年一月筆頭常務取締役就任、一九二三年八月筆頭常務取締役退任、取締役に留まる）と浜田四郎（一九二二年八月常務取締役就任、一九二八年三月常務取締役退任、取締役に留まる）の二人である。なお、倉知は、一九三〇年九月に、取締役会長を退任して取締役となり、一九三五年五月在任のまま死去している。

倉知誠夫は、一八六七年の生まれ、慶應義塾卒業後、アメリカに渡り、竹細工の製造、日本雑貨の売買などを行いながら、五年間滞在した。一八九四年日本に戻り、明治火災保険、英米煙草会社などに勤務し、倉知商会を創立した。三越の常務取締役に就任する前は、共同火災保険会社の専務取締役を務めていた。[3] 倉知が三越に入り、また専務取締役として経営トップに位置することになる経緯は定かではないが、『実業之日本』が掲載した三越人事の観測記事には「最大株主の鈴木梅四郎君の勢力を代表して、三越に入ってきた」とある。[4] 鈴木梅四郎は、一八六二年の生まれ、慶應義塾

卒業後、時事新報、横浜貿易商組合、三井銀行（神戸支店長など）を経て、一九〇二年、王子製紙専務取締役に就任し苫小牧工場建設を手がけている。一九〇九年同社専務取締役を辞任後、一九一二年には衆議院議員に当選、以後計五回の当選をはたしている。[5] 三越との関係では、一九〇六年一月から一九四〇年三月まで監査役を務めている。一説によれば、日比翁助が、相談相手に引込んだとも言う。鈴木梅四郎名義で所有する三越株は、一九二八年二月末の時点で、旧株七八株、新株七八株にすぎないが、鈴木が常務取締役を務める晩成事業株式会社名義での所有が、旧株八〇三九株、新株八〇三九株あり、[6] これは、三越店員愛護会（旧株八〇〇株、新株二〇〇〇〇株）を別にすれば、筆頭株主である。晩成事業株式会社の実態は不明であるが、鈴木が一九〇一年に設立した私塾晩成社の系譜を引くものと思われる。

（1）星野小次郎『日比翁助』（創文社、一九五一年）年表ほか。以下の取締役等の就任・退任は、『株式会社三越一〇〇年の記録』三越、二〇〇五年、資料篇による。

（2）『三越』第四巻一一号、一九一四年一一月。小松徹三『大三越の歴史』日本百貨店調査所、一九四一年など。

（3）『人事興信録』第七版、一九二五年八月。倉知誠夫「桑港で大道商人をした時」『実業之日本』第二六巻第一号、一九二三年一月一日。

（4）「総帥去後の三越」『実業之日本』第二一巻第一七号、一九一八年八月一五日。

（5）王子製紙開業秘話―鈴木梅四郎小伝―』苫小牧郷土文化研究会、一九八二年。

（6）一九二八年二月二九日現在「株主名簿」。なお、この時点での三越の総株数は、旧株一四万株、新株一六万株で、株主総数は一八八三名であった。

二　木綿デー

三越は、物価騰貴が社会問題となる中、一九一九年一一月に「木綿デー」という名前で実用品の廉価販売を行った。初田亨は「百貨店に高級なイメージをつくり、そのリーダー的な役割を果してきた三越」が、大衆を顧客としはじめた取組みとして注目している。(1)

三越では、一九一九年一〇月末から一一月二日にかけて各新聞に四段抜き半面程度の大きな広告をだしている。「三越の木綿デー、実用品特別安売」という大見出しを掲げ、「昨今物価益騰貴の折柄聊かなりとも平生の御贔屓に酬いかつは一般の御便益の為め、弊店丸ノ内別館に於て左の方法にて実用品の特別安売を致します／一　御一人のお買上は一種一品限りに願ひます／一　御買上品はお持帰りを願ひます／一　御買上の上は御取替御断り致します／一　期日内にても準備品売切の節は売出を停止致します」と案内し、その後に、販売品目を紹介している（引用文中の「／」は改行を示す、以下同）。列挙されているのは「大島銘仙、黒紡績絣、久留米絣、遠州縞、双子、瓦斯縞、夜具地、帯側、裏地、綿ネル、友禅新モス、毛布、メリヤス、靴下、タヲル、下駄、草履、鰹節、鉄製洋鍋、洗面器皿類」である。「下足のままお通し致しますから、成る可く御草履又は靴の方が御便利で御座います」との注意も加えられている（当時は、百貨店の店舗には、下足を預けて入るのが普通であり、三越でも同様であった）。

広告だけではなく、新聞の記事でも予告がなされた。『読売新聞』は、一九一九年一〇月二七日朝刊四面に、「三越呉服店では来月三、四、五の三日間、常盤橋内の別館で、中流階級の人々の為めに実用品特別安売の「木綿デー」を開催します」、「約四十種の品を仕入値段よりも猶ほ一割乃至二割八分廉価に提供します。点数は約十五万点で売価四十万円

だそうです。之が仕入値段は五十万円、其損失の十万円は労資協調会へ寄付する積の考へな様です」と、仕入値を割った廉売と報じている。

『時事新報』は一九一九年一一月二日の夕刊（日付は三日）で「準備整った「木綿デー」／愈よ明三日から三越別館にて／売品は中流以下に向く品ばかり」という見だしのもと、詳細な案内記事を掲載している。その記事では、「上流向の品は一つもなく中流以下のお方に向く実用品のみですから時節柄幾分の御奉公が出来る事と思ひます」と言う三越店員の言葉を引いて木綿デーのターゲットを明確に指し示している。

一一月四日の新聞各紙朝刊は、木綿デー初日の模様を、大きく紙面を割いて紹介している。『時事新報』は、「幾万の人の群が木綿デーへ」の見出しとともに、店舗前から長蛇の列をなして入場を待つ人々の写真を三段抜きで掲載している。『東京朝日新聞』の記事には「三越では今日の御客様は日頃同館に足踏しない人々だったと云っていた」とある。『中外商業新報』によれば、入場者は三日間で約十万人と見積られ、販売した商品総点数は二十一万点余、売上げ総額は四十七万五千円、交通整理に当った警官は、連日二〇〇人以上（最終日は三七〇人）であったという。

三越では、木綿デーの盛況を、積極的にアピールしようとしており、新聞各紙に木綿デーへの来場御礼の広告をだし、機関誌『三越』でも四頁を割いて、写真入で大々的に報じている。その後、木綿デーは、三越マーケットを開設するまでの間にもう一回、一九二二年四月二日から四日までの三日間開催された。

（1）初田亨『百貨店の誕生』三省堂、一九九三年、一七五頁。

三　三越マーケット

百貨店大衆化の画期と目されるのが一九二二年八月五日に開設された三越マーケットである。一九二二年七月末、三越は新聞各紙に六段約三〇行分という大きな広告をだした（『東京朝日新聞』の場合、一九二二年七月二七日朝刊七面に六段約三〇行分）。そこには、「三越マーケット」の横書き大見出しがあり、その下に縦書見だしで「三越の社会奉仕事業」「三越マーケットの新設」「来る八月五日より三越呉服店の五階にて」と並んでいる。続いて

「三越マーケットの特色は、
一、値段が、非常にお廉いこと
二、品質が如何にも良しいこと
三、商売にする方に売らぬこと
四、実用品の外一切売らぬこと」

と箇条書し、さらに「刻下の大問題たる物価調節に聊かたりとも貢献するには実用品の犠牲的廉価提供を致します外に策がないと存じます／社会奉仕として、三越マーケット（三越市場）の内容が如何に充実せるか是非一覧を御願ひ申上げます／但し手紙又は電話のご注文は乍勝手御断りいたします」と続けている。販売品目としては、木綿類（新銘仙、双子、紡績縞、海州縞、縞縮、綿セル、綿ネル、晒木綿、紺絣、布団地、染絣、白絣、紡績絣、モスなど）、雑貨類

（毛布、帽子、傘、シャツ、猿股、靴下、筆墨、紙、履物、小児服、石鹸、手袋、ハンカチなど）、食器・食料品・台所用品（缶詰、砂糖、菓子、鰹節、茶、乾物、荒物など）、洋服類（ただし「準備中に付近々差加へます」との断りがついている）を列挙している。

三越の機関雑誌『三越』にも同様の告知がやや詳しくなされており、そこでは「実用品の犠牲的廉価提供」ということがとくに強調されている。[1]

開設の前日八月四日には、内覧会が開かれ、東京府知事、東京市長、東京市助役、東京市社会局長、農商務省商務局長、東京商業会議所副会頭などが訪れている。内覧後の会食の席で、倉知が次のような挨拶を行っている。

「明日から始めますマーケットと云ふ名は、他の部と区別する為め、又将来発展せしむる希望でかく名づけたのでありますが、これは実は長く考へて居りました事で、今春来殊に物価低減の声が高く、今や其実行の時期であると感じたのであります。併し弊店は小売店ですから、その売価は仕入値段に左右されます。そこで値段を仕入先と交渉して品質のよいものを安く仕入れ、一方では産地と直接交渉し、各地の名産品を安く仕入れる事に努めて居りますが、何分実行する事に決しましてから僅かに二ヶ月で、未だ十分とは行きません。併し長く続けて行くつもりでありますから其所に力があり、幾分効果がある事と信じます。日本の小売では米国のワナメーカーが行った様な二割引などと云ふ派手の事は卸小売の値段の関係上出来ません。従って極地味ではありますが、力強く長く行ってゆくつもりであります。[2]」

三越マーケットの開設は、新聞各紙でも取上げられ、三越マーケットでの販売価格が、市価よりは「二割乃至三割安」（『時事新報』、『東京日日新聞』）、「平均一割五分から三割位安い」（『国民新聞』）と報じられている。

『実業之日本』では、「日用品廉売の意義と其効果」という四頁の解説記事を掲載している。[3] それによると、「日常必需品の値引き販売を行ひ、一には社会奉仕し、一には三越の売品は必ずしも奢侈贅沢の品にあらぬを示さんと欲し」て

計画調査中の所へ、鶴見商務局長から倉知に対し「米国のワナーメーカー商店がその所蔵の価格二千万弗に上る商品を売値の二割引で売出し、多数商店が風を望んで値引きしたる例を挙げ、君の店でも社会の為に之を行っては如何かと座談的に勧められた。正しく調査中の計画と一致したので、愈々計画を実行することになった。」と経緯を解説している。また「始めてこの計画が伝へられた時、三越はその全部の商品を二割引で販売すると」伝わったが、「事実はさうでなく、五階の事務室を解放し、爰に百五十坪の新売場を設け、ここに在来の売場と全然独立した新な三越マーケットと称する部を開き、木綿類、雑貨類、食料品、台所用具、洋服類の日常生活に欠くべからざるもののみを取扱ふ」ものであると説明している。さらに、日本の百貨店は、卸値と小売値の間の開きが米国のそれに比して少なく値引きの余地が乏しいため、ワナーメーカーのように全商品二割引というような割引は難しいと解説し、しかしながら、三越マーケットで販売される商品に関しては「営業費の一部を損して売ることになる」と三越では言っていると付け加えている。『実業之日本』では、また別の記事で、「倉知氏を迎へて後の三越」について、「店内の設備を民衆化することに努め、上等の商品を上流階級に販売する従来の方針を一変して、中流階級を中心とした設備に改めたことなどは、時代の要求でもあったのであろうが、経営者にその大勢を洞見する明のあった結果に外ならない。」と、称賛している。(4)

（1）『三越』第一二巻八号、一九二二年八月。
（2）『三越』第一二巻九号、一九二二年九月。
（3）『実業之日本』第二五巻第一六号、一九二二年八月一五日。
（4）草村生「三越呉服店を背負って立つ人々」（『実業之日本』二五巻第一八号、一九二二年九月一五日。

四　震災復興過程における連鎖店展開戦略

こうして、三越マーケットという新たな試みを展開し始めて一年余の時点で、関東大震災に襲われることになる。震災で三越は、本館全焼という大きな被害を受けた。東京の五大百貨店（呉服店）のうちで、被害額は三越が最も大きく、また松坂屋と高島屋が、震災後いち早く臨時営業・仮営業を開始したのに比して、いささか立遅れた感があったとも言われている。

専務取締役・倉知誠夫名で『実業之日本』に掲載された記事から、三越の復興方針を見てみよう。(1)

店舗修理と仮営業については、次のように述べている。

「三越呉服店では、第一に東館と南新館との間の空地を利用して五百余坪のバラックを拵へ主としてマーケットの商売をやり、兼ねて幾分の普通品を陳列することになって居るが、五百坪では需要に応じ切れない。……取敢へず東館に応急修理を加へて使用し、その間に西館に中間修理を施して使用する予定である。しかし都市計画に引っかかり、この建物もどうなるか分からないが、それでも五ヶ年の猶予期間があることであるから、応急及び中間修理を加へて当分使用する。

既に商品は織元から新荷が続々として到着し三階にギッシリ一杯積込んであるから、開店すれば相当顧客に満足を与へることが出来ることと信じて居る。バラックは十月十日に出来し、十二日から開店が出来た。東館の方は、コンクリートを打ち、その上に防水の設備を為すために約一ヶ月を要し、簡便な食堂も開くつもりである。」

こうした急場の対応において、大阪支店が果した役割が大きいことを指摘してる。

「幸に大阪支店は充分の余力をもって居る為に、此の際非常なる力をもって本店復興の力を援けることになると信ずる。現に今日に於いても仕入れその他の点に於て、本店復興の根本になって居る有様である。大阪では各問屋の倉の底深く埋れて居て、平生ならば商品としての価値のなくなったものまで、ドシドシ東京に積出されて飛ぶが如くに売れ、大阪は時ならぬ殷賑を来し、景気も悪くない。これがまた東京の復興に力を添ゆる力を増すことになって居る。」

復興過程での最大の難問は店員の処遇であった。

「店員の処置に就ては、六百名近くの子供は、震災後直ちにその郷里及び家庭に還した。女子供及女店員は約六百名、それぞれ先づ家庭にかへし得る人達である。残るところ二千人の店員の処分に就ては最も頭を苦め、九月は給料の全額を給与し、十月、十一月は非常罷役を命じて月給の半額を給し、尚ほその後に復職し能はぬものに対しては、更に考慮を加ふるつもりであるが、これが震災当時から最も苦心を重ねて、その善後の方法を講じて居る点である。」

復興方針の中で注目すべきは、連鎖店の展開を方針としていることである。

「その外市内十ヶ所に殷賑な場所を選んでマーケットを作ることになって居る。即ち三越本館を鎖（チェーン）の中心とし、ここに於いて大規模に商品を仕入れ、安く仕入れた商品をマーケットで販売する方法で、所謂チェーンストアーと称せられるものと同一のやり方である。これに依って大量仕入の利便を得ると共に、一面多数店員の職を失はしめざらしむる為に商売を

与へることになるのである。

チェーンストアの一ヶ所の大きさはその大なるものが三百坪、小なるものを二百坪とし、専らその地区の一般顧客の便宜をはかる趣旨である。従って東京から言へば、各区に一ヶ所位づつ店を設けるといいのであるが、焼跡の回復期を見た上でないと、居住者のないところに店を出しても仕方がない。追々と回復するを待って一区一ヶ所位にすることになろう。期間はバラックの期限が五ヶ年といふことになって居るから、その予定で設備をするつもりである。」

連鎖店の展開という方針については、一ヶ月後の同誌が企画した「大商店の売出し計画」という特集の中で、やはり倉知誠夫名で次のように述べている。(2)

「今日の如き場合に於て最も多くの客に便宜を与へ得るものは連鎖店のマーケットであるが、従来のマーケットの外に、小石川、新宿、青山に最近開いたが、幸に繁昌を極め、世間の需要に応ずることが出来ている。尚ほ牛込、銀座、本郷の三店も、先頃開店した。上野及び浅草の二店も既に建築準備にかかっているから遠からず出来することと思ふ。この八つの連鎖店が勢揃ひをしえ実用品の大販売をすることになれば、東京市内及びその近郊の客の便利はたしかに増大することと確信している。

唯た何分連鎖店（チェーンストーア）は日本に於いて初めての試みであるから、理想通りに行かないが、成るべくその特色を発揮することに努め、同時に生産者に連鎖店の本能を発揮し得られるやうにその設備を完成せしめんことを期している。といふのは連鎖店の特色たる大量仕入と製品の統一均整とが我国では伴って発達していないから、その成績を収めることが容易ではない。然し漸次それ等の設備をも完成して、復興の第一線に□（一字空白）達し得べきことは確信して疑はないところである。唯だ年を新にして大正十三年になったならば、更にこれを如何なる程度にまで改善して顧客に酬ゆることを得べきかは今尚ほ研究中である。(3)」

こうした三越の連鎖店展開という戦略は、震災直後に、焼け残った地域にいち早く廉売市場を展開しながら、一一月上旬までに全部を引揚げている松坂屋や高島屋とは対照的であり、「三越と他の呉服店との間にその営業方針が截然として区別せられている」と言う指摘もなされていた。(4)

しかし連鎖店は定着し得なかった。三越マーケット仕入売場係長を務めた栗原元次郎は「……あの震災後の御承知の通り市内数カ所にマーケットを設けて急場に応ずる処置を取ったのが現在のマーケットの始まりでせう。このマーケットは其後分店として暫く続いて居ましたが成績の悪い処や家賃の高い処から順次閉鎖して、現在それの成長したものとして残っているのは新宿支店だけです」と記している。(5)

三越の連鎖店展開が挫折(6)した原因を実証的に明らかにすることは困難であるが、同時代に欧米におけるチェーンストアの成長にいち早く注目し紹介をしていた倉本長治の観察は的を射ているように思われる。(7)

「チェーンストアとは最も安く商品を販売する組織を有する小売商人のことである。それでは如何なる方法によって、安く売ることが出来るかと云ふに、チェーンストアは、卸商と仲介商及び倉庫業の利益、手数料及び小売に関する一切の冗費を省くからである。

言い換へれば、チェーンストアとは商品を工場から直ちに商品台へ取寄せて売る店なのである。(中略)

処が日本の所謂チェーンストアの現状はどうであろうか。東京の三越の市内に散在する各分店の商品は、夫々本店に依って仕入られ、本店からの命によって供給されるのであろうから、仕入手数、仕入費の点に於ては従来の本支店よりも優れて節約出来てゐやうが、仕入までの間には問屋の手を通って居はしまいか、仲買から買っては居まいか。」

連鎖店（分店）時代からいくらか時代が下るが、本店内の三越マーケットにおける仕入の工夫について、前出の栗原元次郎は次のように記している。[8]

「マーケットと普通売場との違ひは、マーケットは飽迄も実質本位、品質本位であると云ふことと、マーケットは同じ品物も大量に売ると云ふ点にありませう。だから、たとへ季節外れのものであっても、柄や型などが多少古くとも、一向構はないので、要は良い物を安く仕入れて安く提供すると云ふ事にあるのです。同じ品物でも大量に仕入れるとなると大変安くなり、又季節外れの売残りや、流行後れの物であれば問屋の方でも多少原価は切っても手離す、原価は切れない迄も、少くとも原価に近い値で手離す、それに所謂格安品を捜してマーケットへ出すでのある。そして成べく一品当りの経費がかからぬ様にする。容れ物など出来るだけ簡単に、或は全然はぶく様にする。問屋から持ち込む時でも、普通売場に出す物だと靴下一足にしても、一々箱に入れて納めなければならぬものを、マーケットに出す物だと十打二十打一箱で持ち込んでも一向差支ない、従って一足当り加算さるべき何程かの手数と箱代と云ふものが既にはぶける事になる。」

倉本長治が考えていたチェーンストアの本質、あるいは、「生産者に連鎖店の本能を発揮し得られるやうにその設備を完成せしめんことを期す」という倉知誠夫の示した方針とは、かなりの隔りがあることが見て取れよう。

戦前期の百貨店によるチェーンストア事業の成功例として知られる高島屋均一店の展開が開始されるのは一九三一年からである。[9] 倉知時代の三越は、高島屋よりも早く、連鎖店という形態を試行したが、商品調達面での条件が成熟していなかった。倉知の後を継いで専務取締役となった小田久太郎の時代（専務取締役としての在任は、一九二六年九月四日から一九三二年一〇月一〇日）に、三越は、支店設置を積極的に進めて行くが、それは「人口十五万乃至二十万もあ

る都市には実用品を商う百貨店が一つや二つ成り立たない筈はない[10]」という認識のもとでの、地方都市への進出が中心で、連鎖店展開とは異なる戦略であった。

以上、倉知誠夫がトップにあった時代の三越において、顧客層拡大の取組みが、連鎖店という新しい業態形成の試行を伴いながら展開したことを見てきた。連鎖店形成という戦略が、倉知自身に発するものか、あるいは、より若い層[11]の中からそうした志向が生じてきていたのかと言った点や、小田専務取締役時代に、連鎖店ではなく地方支店の展開戦略が採用されるに至った事情と言った点については、今後の課題としたい。

（1）倉知誠夫「大阪支店と呼応して復興」『実業之日本』第二六巻一九号、一九二三年一一月一日。

（2）「実用品を主眼とする」『実業之日本』第二六巻二一号、一九二三年一二月一日。

（3）なお、市内各地に展開した「三越マーケット」は、一九二四年一月八日に、「三越分店」と改称している。

（4）「焼跡に活躍せる帝都五大呉服店」『実業之日本』第二七巻第一号、一九二四年一月一日、一三八頁。

（5）栗原元次郎「実質本位で大量仕入れ……三越マーケットの使命」『日本百貨店総覧』百貨店商報社、一九三三年。

（6）引用した記事にあるように、バラックの期限五年を連鎖店（三越マーケット）存続の目安と考えていたとすれば、連鎖店の展開はあくまで震災後の応急措置であり、「分店」の閉鎖も予定の行動であったと理解すべきかも知れない。しかし、「連鎖店の本能」を発揮しうるよう生産者の設備を完成せしめることまで視野に入れていた発言からは、単なる応急措置以上の新たな業態の可能性を探る意気込みを見て取れよう。

（7）倉本長治「チェーンストアの実際的価値」『実業之日本』第二七巻第一〇号、一九二四年五月一五日。なお、倉本長治は『商業界』（一九四八年創刊）の社長兼主幹を務めた人物で、チェーンストア発展につながる人材育成に大きな貢献をした人物である。詳しくは、矢作敏行「チェーンストア」石原武政・矢作敏行編『日本の流通一〇〇年』有斐閣、二〇〇

四年、二三〇～二三三頁を参照されたい。

（8）前掲、栗原元次郎「実質本位で大量仕入れ……三越マーケットの使命」。

（9）前掲、矢作敏行「チェーンストア」二二二～二二三頁。

（10）小田久太郎「前山氏の声明書に対する弁明書」一九三二年九月、三井文庫所蔵史料　新二三九。

（11）例えば、後に『百貨店と連鎖店』（誠文堂、一九三一年）を著す北田内蔵司（一九二三年八月に取締役に就任）など。