

宮副謙司 編著

『三越 350 年
—営業革新と挑戦の歴史—』

藤岡 里 圭

東京大学教授

三越は 2023 年、1673（延宝元）年に三井高利が越後屋を創業してから 350 年を迎えた。それを記念し、本書は百貨店に勤務した経験のある著者らが、営業面から三越の歴史を振り返り、三越の長寿の要因を分析したものである。本書は本編と資料編に分かれていて、本編の章編成と著者は、以下のとおりである。

第 1 章 三越の顧客営業戦略—三越の基本は「公平な接遇」による「生涯顧客の育成」—（鈴木一正）

第 2 章 三越の店舗戦略—本店・支店展開と小型店・SC 出店などの挑戦の成果と課題—（宮副謙司）

第 3 章 三越の地方百貨店提携戦略—地方百貨店との提携、グループ会社化とその後—（鈴木文彦）

第 4 章 三越の海外店舗戦略—パリ三越をはじめとするヨーロッパでの店舗展開—（内海里香）

第 5 章 三越の広告宣伝戦略—店舗をメディアとする広告宣伝戦略のこれまでとこれから—（田沼和俊）

第 6 章 戦前期の三越による日本橋本店の食堂展開—百貨店にとって新たな営業分野の取り組み事例—（岡野純司）

第 7 章 三越のデパートメントストア化に向けた三井家の戦略についての考察—プロトタイプ化を活用した業態イノベーション—

（岩橋哲哉）

また、資料編には、三越の基本的事項に加え、広告宣伝関連、商品関連、顧客関連事項に分けて作成された年表と、社史や新聞に掲載された写真や広告、国立国会図書館デジタルコレクションに所収されている広告などが収録されている。

本書の最大の貢献は、これまで様々な制約から研究することが困難であった事項について、積極的に言及していることにある。とりわけ、評者にとっては、次の 3 点が興味深かった。

第一に、1972 年から 1982 年まで三越の社長を務めた岡田茂が取り組んだ帳場制度の改革に関する考察である。周知のとおり、岡田茂は 1982 年 9 月、三越の取締役会で社長を解任され、10 月には特別背任罪の容疑で東京地方検察庁特別捜査部に逮捕された。長らく百貨店業界の首位を維持してきた三越にとって、このいわゆる三越事件は非常に不名誉な事件であり、同社の営業に大きな影響を与えた。加えて、三越は、1979 年 4 月、納入業者への商品の押し付け販売や協賛金の要請が優越的地位の濫用に当たると公正取引委員会から指摘された。当初は、排除勧告に応じず争う姿勢を見せていたが、事件が長引くことにより三越の企業イメージが大きく低下し、顧客が離れることを恐れ、1982 年 6 月に同意審決していた。これらの事件が影響し、1982 年の三越は売上高を大きく減少させ、経

常損失を記録した。このことが三越にもたらした衝撃は甚大で、長い間、三越関係者は岡田社長時代について触れることを避け、センシティブな問題となったこの時代の資料に研究者がアクセスすることは困難であった。

問題が露呈したとはいえ、岡田が取り組んだ営業戦略に功績が含まれていたことや、三越の歴史の中で彼の先導した営業戦略が画期となっていたことは、多くの三越社員が認めていたことである。そのような背景から、本書第1章が、岡田の導入した「全社員オールセールスマン運動」とそれに伴う「売場別売上管理制度」を、三越の顧客管理制度や営業戦略の歴史の中で位置づけた意義は大きい。電子商取引の拡大によってプラットフォームと競争せざるを得なくなった現在の百貨店が、店舗を有する意義を考えるうえでも、岡田の営業戦略は有益な視点であると考えられる。これを機に、岡田時代の三越に関する研究が深化していくことを期待する。

第二に、百貨店法およびそれに続く大規模小売店舗法の下、三越がどのように出店問題に対応していたのかが明らかになった点である。1956年に制定された百貨店法ではスーパーを規制の対象に含めることができなかったため、1960年代後半から70年代初頭は、中小小売業者が大規模小売店への出店規制を求めて積極的に運動していた時代である。したがって、1973年に成立した大規模小売店舗法は、中小小売業の事業活動の機会を適正に確保することを目的に、大規模小売店舗の出店問題を地元で調整することによって解決しようとする制度となった。既存研究は、主として大型店の出店に反対する地元商業者の視点から検討してきたのに対し、当事者である大型店がいかに出店問題を解決しようとしていたのかについては、資料の制約からほとんど明らかにされてこなかった。

それが、本書は第3章において、三越と千葉市に本店を構える奈良屋の間で構築された関係を通して、出店を計画する者が地元商業者とのように折り合いをつけたのかを検討している。

著者は、三越が地方百貨店と提携する方法として資本提携と商品提携の二つの方法があったと指摘し、「三越グループ」を形成してきた事例を紹介している。奈良屋が千葉駅前に新店舗を出店しようとした際、当初は三越と資本提携し、「ニューナラヤ三越」とする予定であったが、地元商業者の激しい反発から、三越の出資を取りやめ、商号も「ニューナラヤ」とすることに譲歩し、1972年に開店した。しかし1984年、業績が芳しくなかったニューナラヤに三越が出資し、三越の商品本部からニューナラヤに商品を供給することで再建することを決定した時は、店舗名を千葉三越百貨店と改称することに対して、反対する地元商業者はほとんどなく、「むしろ早く三越を名乗ってくれという声が多かった」という（109頁）。

この過程は、三越が全国の地方百貨店と商品提携を進めてプライベートブランドや競争力のあるブランドを導入するための販売量を確保する方法、すなわち商品戦略として重要であったというだけでなく、商業政策研究にとっても非常に興味深い指摘である。1982年、通産省は大規模小売店舗の出店を当面凍結する旨の通達を発出し、各地の中小小売商業者と大規模小売業者の対立は深刻な状況であったと言われている。しかし、千葉三越の事例は、両者の対立関係が1984年にはすでに変化していたことを物語っている。この点は、大規模小売店舗法の制度と運用を考察するうえで重要な指摘であると考えられる。

第三に、一次資料がほとんど残っていない百貨店食堂の運営方法が、第6章で明らかになったことである。業績が好調であった頃の百貨店を懐古する時、百貨店の上層階で展開される食堂での食事がしばしば楽しかった思い出として語られる。その食堂を百貨店は通常、他の部門との技術関連性が低いことから、食堂運営事業業者に外部委託している。しかし、1920年代半ばの三越では、第一に食堂部門の収益を百貨店本体に取りこむため、第二に提供する料理や

サービスの水準を三越のレベルで維持するため、そして、第三に高度な技術を持った調理人を内部に抱えるために直営としていたことや、1927年に二幸を子会社として設立し、調理業務を委託していたことが導出された。

一方、本書に対していくつかの疑問が生じた。第一に、本書が歴史研究を採用する理由が明確でないということである。換言すれば、「三越350年の企業行動は、このような経営理論に確実に当てはまることを、本書の本編全7章を通じて証明している。この点が、本書を百貨店企業、そして三越という企業の経営史の大全とも呼びたいと自負するゆえんである」(6-7頁)という指摘に対する違和感である。研究者と実務家が350年という長期にわたる営業戦略から三越を分析しようとする本書であるからこそ、そして各章がそれぞれ歴史に真摯に向き合おうとしているからこそ、三越の歴史を単なる経営理論の検証作業に使うのではなく、また、理想とする百貨店像と三越の間の距離を測ろうとするのではなく、目の前の史実に向き合い、三越らしさとは何かを読み解き、歴史的な因果関係の中から長寿の要因を分析した方がよかったのではないかという疑問である。

第二に、企業組織の変化がどのように三越の営業戦略に影響したのかが分析されていないことに対する不満である。三越350周年を記念するという趣旨は理解するものの、三越の350年は株式会社三越の350年ではない。1673年、三井高利が江戸に越後屋を開店して以降、1893年に合名会社三井呉服店、1904年に株式会社三越呉服店、そして1928年に株式会社三越へと改組し、さらに2008年には伊勢丹と経営統合し三越伊勢丹ホールディングスとなった。本書は主として株式会社三越の歴史に焦点を当てているが、三越350年の歴史を分析することが本書の目的であるならば、組織形態が変化したことによって、「三越」の営業戦略がどのように変化したのか、また、企業形態が変化する中、三越の営業は何を受け継いできたのかについて

言及する必要があったのではないだろうか。企業形態の変化を無視して、三越の営業戦略を歴史的に解明することは果たして可能だろうかというのが第二の疑問である。

このような疑問が残るとはいえ、歴史より現在の百貨店に強い関心があった著者らが、百貨店の歴史に興味を抱き、現在の百貨店の競争力を歴史的に分析しようと試みた意義は大きい。百貨店を対象とする多様な研究が、アプローチの方法を越えて議論する機会を著者らは与えてくれたのだと評者は理解している。

(同友館、2023年8月、304頁、3,500円+税)