

(連載第40回)

伊勢丹

初代 小菅 丹治



評論家 板垣 英憲

「地の利」と「営業の重点地域設定」で成功の基礎を築く。次々に「アイデア」を生み出し、「広告」も打ち、大好評を博す。ファッションの「流行」に敏感になる。

伊勢丹浦和店と「パルコ」の熾烈な商戦

さいたま市内の開発は「このころ、ラッシュ状態」であり、「浦和」の名のつく七つの「R」駅（浦和、北浦和、南浦和、武蔵浦和、中浦和、東浦和、西浦和）の周辺では、次々高層マンションが建設されている。

浦和駅西口改札を出て右手には、ロータリ

二つの百貨店をめぐる熾烈な東西商戦がスタートした。

伊勢丹は三越と経営統合へ

百貨店の既存店売上高が平成十八年（二〇〇六）まで十年連続で前年実績を割り込み、少子高齢化による人口減も加わり、市場も縮小しつつある。このため、小売業界では、ショッピングセンターの百貨店化や専門店などの台頭が進み、すみ分けが急速に崩れてきており、百貨店業界は、生き残りを賭けて大型統合が進行中であり、業界を超えた大競争時代に入っている。

こうした状況下、百貨店業界第五位の伊勢丹は同年八月二十三日の取締役会で、平成二十年（二〇〇八）四月、業界第四位の三越と「持ち株会社方式」により経営統合すること、を正式に決めている。大丸と松坂屋ホールディングス（HD）、阪急百貨店と阪神百貨店に続き、平成十九年では三つ目である。

三越は延宝元年（一六七三）に創業の「越後屋」から生まれた。越後屋と三井家から「文字すつ」として、「三越呉服店」の商号で、日本で初めての百貨店として明治三十七年（一九〇四）にオープンした。ここ数年は業績不振に苦しみ、平成十七年（二〇〇五）に大阪店など四力店を閉鎖するなどリストラ策を進めていた。平成十九年（二〇〇七）二月

期連結決算の売上高は八千一四億円と業績低迷していた。このため買収のうわさが絶えなかった。これに対し、伊勢丹は、平成十九年

（二〇〇七）三月期連結決算の売上高は七千八十七億円である。健全な財務体質を保ち、新宿本店は店舗売上高で日本一ともいわれる。三越の経営陣は、収益力に優れている伊勢丹と手を組むことで経営のテコ入れを図ろうという計画だ。

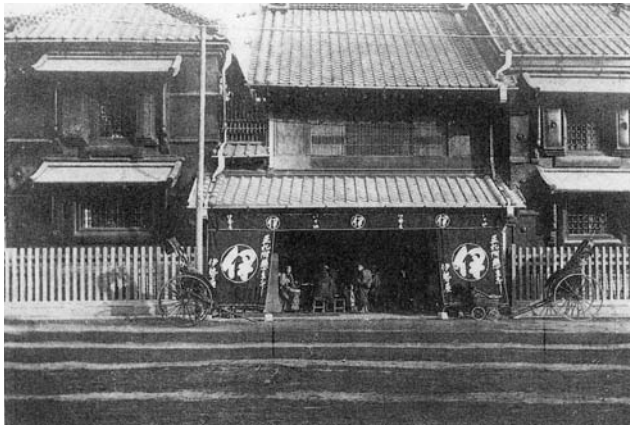
新統合会社は「三越伊勢丹HD（仮称）」となる模様で、本社は三越店舗に近い東京・銀座、取締役は双方から三人ずつ出し、態勢を新たに整え、規模と競争力ともに最強の百貨店を目指す構えである。

好業績の伊勢丹が経営の主導権を握る

三越は全国展開して、とりわけ富裕層に強みを持っている。これに対して、伊勢丹は、首都圏に店舗網を持ち、ファッション衣料を中心に若年層の支持を集めている。この二つの百貨店がそれぞれの持ち味を生かし、相互に補完し合えば、大きなコラボレーション効果を生むのは間違いない。そのうえ共同持ち株会社をベースにした経営統合力により、双方が培ってきたブランド力の源泉でもある「のれん」を生かしていけば、これまでにならぬ成果を得ることも夢ではない。

三越と伊勢丹は、経営統合により売上高の単純合計額が一兆五千八〇〇億円となる。大丸と松坂屋の新持ち株会社である「J・フロンティアリンク」を抜き、業界首位の百貨店が誕生する。

しかし、伊勢丹は、「国内初の百貨店」の伝統を誇り、売上高で上回る三越に配慮して、



伊勢屋丹治呉服店（明治34年）

表面上は「対等」を演出しつつも、武藤信一・伊勢丹社長が、株価や収益力など現在の実力で格段に上であることを理由に最高経営責任者（CEO）を求め、統合の主導権をがっちり握ろうとしている。

小菅丹治が「伊勢屋丹治呉服店」を創業

伊勢丹は、初代・小菅丹治が明治十九年（一八八六）十一月五日、創業した「伊勢屋丹治呉服店」から出発している。発祥の地は、東京市神田区旅籠町二丁目四番地（現東京都千代田区外神田一丁目五番地）である。創業当時の呉服店は、丹治が実弟の細田半三郎と二人の店員とともに営む個人商店であった。その後、大正六年（一九一七）二月二十五日、

小菅合名会社設立に至っている。

小僧として伊勢庄呉服店に入店する

初代・丹治は、安政六年（一八五九）に相模国高座郡円行村（現在の神奈川県藤沢市湘南台三丁目）の農家、野渡半兵衛、イチの二男として生まれた。男四人と女二人の六人兄弟姉妹で、四男・半三郎（後に細田家養子）は、創業期の丹治を助け、良き片腕として活躍することになる。

生家である野渡は、富裕な自作農だった。

だが、長男以外の男子は、町の商家に奉公に出るのが慣わしようになっていたので、丹治も明治四年（一八七一）、上京して、湯島六丁目二十番地にあった伊勢庄呉服店に、小僧として入店した。数え十三歳のときである。

伊勢庄の主人・日野島庄兵衛は、一代で身代を築いた努力の商人だった。丹治が奉公した明治四年（一八七一）から十九年（一八八六）にかけて、伊勢庄は、成長期にあり、丹治は「読み書きソロバン」を習い、呉服商人として必要な多くの知識や経験を体得した。

「伊勢又」の婿養子に迎えらるる

丹治は、二十歳にして番頭に昇格した。明治十四年（一八八一）、得意先の一つであった米穀問屋兼米商「伊勢又」の主人・小菅又右衛門に見込まれ、長女・華子の婿養子に迎えられた。数え二十三歳のときである。伊勢又は、神田区旅籠町三丁目十番地にあった。丹治夫妻は、本郷区湯島三組町（現千代田

区湯島三丁目）に新居を構え、通い番頭として引き続き伊勢庄に勤めていた。

商家では、古くから奉公人に「のれん分け」して独立させる慣わしがあり、丹治も「のれん分け」による独立の志を抱いていた。

「伊勢屋丹治呉服店」を創業する

明治十九年（一八八六）十一月五日、伊勢又から分家し、呉服太物商「伊勢屋丹治呉服店」を旅籠町二丁目四番地に開業し、数えでわずか二十八歳にして念願を果たした。新店は、間口二間（三六平方メートル）の店舗で、両脇の向かって左に呉服蔵、右に雑品蔵があった。丹治は店章として伊を定めた。

丹治は、実弟の細田半三郎を引き取り、吉野亀次郎と金田新六の二人の店員を雇い入れ、店主としてのスタートを切った。半三郎は明治三年生まれで、十一歳違いの丹治の後を追って伊勢庄に奉公していた。主に仕入れと卸売りを担当し、終生丹治を助け、店の成長に貢献することになる。

地の利は抜群だった

店を構えた旅籠町は、中仙道に面していて、人々の往来は繁く地の利は抜群だった。しかも、講武所花街があり、着物が必需品である芸妓たちが、上得意となる。また、隣接する佐久間町にかけて、米穀問屋、米穀商が数多く並んでいた。養家である「伊勢又」の縁もあり、事実開業当初から、印物といわれる手拭い、半纏などのまとまった注文を受けるこ

いう僥倖に恵まれた。さらに、少し北へのぼると本郷、小石川などの「お屋敷町」があり、二丁目は、豊富だった。丹治が、花柳界と実業界を「営業の重点地域」としてターゲットに設定していたのは、言うまでもない。この営業方針は、見事に当たった。

「商売は二度の商いをしてはいけない」

丹治らは、朝早く起床し、食事を済ませると障子一枚隔てた店に出て、創業時から「正札附懸値なし」の方針に従い、夜遅くまで頑張り、昼夜を分かたず商売に励んだ。閉店後は、包装紙づくりである。包装紙はすべて手作業で、木版で刷り、両端には古い大福帳をほぐした紙ひもを通す。正札を一枚ずつ付けては、値段を書き記した。丹治は、「正札附懸値なし」の方針を守り、

「商売は二度の商いをしてはいけない」と口ぐせのように、みんなに言いつけて聞かせていた。一旦、掛け値をすると値決め駆け引きが始まり、商売が一度で終わらなくなる。その分、無駄が多くなるのが目に見えていたからである。一発勝負を期したのである。



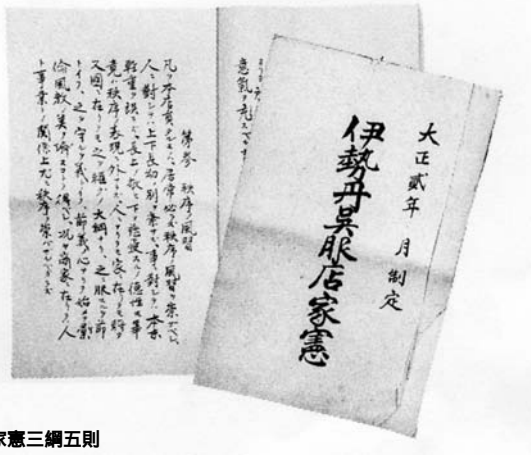
明示30年頃の包み紙の一部

「夜店」を開く

丹治は明治二十一年（一八八八）ころ、店頭での販売を終えた夕方七時ごろから十時過ぎまで、神田川対岸の柳原町に出張して「夜店」を開き、戸板に桐生、足利の木綿や織物を並べて売り始めた。創業して三年目のころである。

江戸時代以来、神田柳原土手から東龍開町にかけて、古着市場が立ち、庶民に欠かせない普段着を提供していた。明治十四年（一八八一）には六七八軒もの店が並んでいたという記録があり、その後も商人の数は増え続けていた。

丹治は、花柳界や実業界向けに高級呉服の販路を駆けつづ、約三年もの間柳原土手での「夜店」を続け、経営の足固めをしていたのである。



家憲三綱五則

初めて新聞広告を打つ

丹治は明治二十一年（一八八八）ころ、京都に仕入れに向いたとき、「小ぎれ」を輸につるして売っているのを見つけた。これを夜店の戸板に並べたところ、飛ぶように売れたという。

しかし、これは本店で売るわけにはいかない。店の格が傷つく危険を感じたからである。その代わり、「小ぎれ」を貯めておき、「寄せぎれ」をサービズ品として年二回売り出すことに決め、初めて新聞広告を打った。

「売出し広告、例年之通11月5日より冬物売初仕候間賑々數御光来不相替沢山御用向の程奉願上候 神田明神下通 伊勢屋よせぎれ売出し仕候」（明治二十三年十月二十八日付「改進新聞」）

広告効果は、抜群だった。「寄せぎれ」は、評判を呼び、追隨する呉服商仲間が続出したという。

アイデアが泉のように湧き出てくる

その気になれば、知恵やアイデアは、泉のように湧き出てくるものである。そのころの芸妓は普段、小紋を着ていた。そこで丹治は、小紋の染を織物で販売するアイデアを思いつき、桐生の機屋に織らせ、大成功を博している。

さらに、裏地と浴衣地にも着目した。呉服業界では、裏地は「紙幣でよく同じ」と言われていた。要するに、流行に左右されるこ

とがなく、ニーズが安定していたのである。

丹治は、特製裏地に工夫を凝らして売り出してみた。すると、顧客の評判は上々で、各地に卸売りするほど飛ぶように売れた。浴衣地も「あさひ染」と命名して売り出すと、これもまた大当たりし、関西地方から、中国地方を経て、九州方面にまで取引先が伸びて行った。

丹治は流行にも敏感だった

呉服はもとより、ファッションの一翼を担う商品である。流行廃りの波を見極めつづ、商機をつかまなければ、成功は勝ち取れない。流行に乗れば勝ち、乗れなければ負けると言っても過言ではない。それでいて、当たり外れもある。

衣服の流行は、社会体制に関わらず、いつの時代にも生起する。封建体制の江戸時代でも、呉服の流行廃りはあった。文明開化の明治時代に入り、欧米から新しいファッションがなだれ込んできた。けれども、日本人の呉服に対するニーズは、衰えることはなかった。

明治二十年代後半から、二重織で表裏に同じ模様が現われるような風通シヤガード織といわれる織物が出始め、明治三十年代に入ると、紋織風通、風通大島は、大流行の勢いを示し、一世を風靡した。

丹治は、流行にも敏感だった。明治三十三年ころ、紋織風通、風通大島の色や柄、風合に工夫を加え、直接、桐生の機屋に織らせ販売した。品質が良く、価格も手ごろであった

ことから、顧客の反応は好評で、今度も関西以西の地域にも卸売りのした。そこで、桐生のほか足利、佐野、館林等の機業地をはじめ東京市内にも専属の工場を設け、御召、結城、縮節織、瓦斯縮なども柄・色を指示して織らせたという。

とりわけ東京特産縮縮は、さつま縮、葛蒲縮、茂美上布（一反一元九十五銭）、舞子縮（一反二元三十銭）、楠公上布などを売出し、柄も地風も斬新だったのが好評でよく売れた。なかでも、西郷隆盛の銅像の商標で売出した「さつま縮」（一反一元八十銭）は、飛ぶように売れたという。丹治のアイデアは、尽きることなく、数々の創意工夫を重ね、伊勢屋丹治呉服店の基礎を固めに役立てた。

（つづく）



板垣 英憲（いたがき・えいけん）略歴

昭和二十一年八月七日広島県呉市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、政治部、経済部に配属。福田首相、大平首相番記者、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「孫の二乗の法則 ソフトバンク孫正義の成功哲学」（株式会社サンガ刊）など現在一一二冊を数え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。

誰でも知っている  
創業者のサクセスストーリー



伊勢丹②

小菅 丹治

● 評論家

板垣 英憲

- 思想的支柱を獲得する
- 「家憲三綱五則」を制定する
- 頼もしい後継者を得る

男の子に恵まれなかった

初代・小菅丹治、華子夫妻は、二人の女子を授かった。長女・ときが明治十九年（一八八六）十月二十五日、二女・愛子が明治二十五年（一八九二）二月三十日に生まれた。華子は、商家育ちの女性らしく、夫をよく支えた。だが、明治三十一年（一八九八）五月十二日、病死してしまった。

このため、初代・丹治は同年十二月、女太（めた）を後妻に迎えた。二人の間に三人の女子を得た。三女・かつ子が明治三十二年（一八九九）十月八日、四女・知恵が明治三十五年（一九〇二）四月十三日、五女・喜代が明治三十八年（一九〇五）五月十二日にそれぞれ生まれた。だが、男の子に恵まれなかった。そこで初代・丹治は、先妻・華子の実弟・良造を養子に迎え入れた。ところが、この良造も明治三十八年（一九〇五）四月、二十二歳の若さで急死してしまった。

田中智学の熱心な信者となる

初代・丹治は元来信心深い人物だった。明治三十年（一八九二）ごろ、日蓮宗に入信した。にもかかわらず、妻・華子と養子・良造を相次いで失っ

た悲しみから、自らの信仰に疑いを抱くようになった。それでも、明治四十年（一九〇七）ごろ、長女・ときや知人の勧めで、当時、独自の日蓮主義運動を行っていた田中智学（一八六一—一九三九年）の講演を聞き、深く感銘を受けた。

田中は明治三年（一八七〇）、日蓮宗身延派寺院である一之江妙覚寺（現在の東京都江戸川区一之江）で出家し智学と称した。千葉県八日市場の高檀林から、日蓮宗大教院に進学したが、学風が合わず、退学して独学に励み、還俗して「蓮華会」をつくった。その後、日蓮宗から離れ、明治十八年（一八八五）に立正安国会を開き、明治二十四年（一九〇一）に機関誌「獅子王」を創刊、明治三十四年（一九〇一）には、「宗門之維新」を出し、宗門の維新即国家の維新、日本国家による世界統一即日蓮主義による世界統一的大宗教の開顕などを提唱し、活発な運動を行っていた。

初代・丹治が初めて講演を聞いたのは、田中が東京で盛んに布教活動を始めたばかりのころで、日蓮宗の維新を唱える田中の演説が新鮮に聞こえたのである。

これが大きなキッカケとなり、初代・丹治は田中智学に傾倒し、熱烈な信者の一人なり、思想的支柱を獲得した。静岡県三保松原に住んでいた田中が上京した際に投宿する宿として芝公園の邸宅を提供したり、財政的な援助もしたりした。田中が明治四十三年（一九一〇）に三保松原に本化大学講堂最勝閣を建設した際、五〇〇〇円もの大金を

ポーンと寄付、田中が大正三年（一九一四）に「国柱会」を創立すると、直ぐに入会している。この会には、死後、童話作家として知られるようになる宮沢賢治らが会員として参加していた。

「家憲三綱五則」を制定する

さらに、伊勢丹の店員にも、田中の講演を聞かせる「興隆会」という会を主宰するなど伊勢丹の店風づくりに役立てた。その極めつけが、大正二年（一九一三）二月五日、初代・丹治自ら制定した「家憲三綱五則」だった。それは、以下のような項目によって構成されていた。

■伊勢丹呉服店家憲三綱

- 第一 正義ノ観念
- 第二 勤勉ノ意気
- 第三 秩序ノ風習
- 五則

- 店規 第一則 店員ハ義務ヲ守ルベシ
- 店規 第二則 店員ハ禮讓ヲ正クスベシ
- 店規 第三則 店員ハ勇氣ヲ尚ブベシ
- 店規 第四則 店員ハ信用ヲ重ズベシ
- 店規 第五則 店員ハ質素ヲ旨トスベシ

今風に言えば、社訓である。それぞれの項目には、内容が詳しく説明されていた。

この「家憲三綱五則」は、昭和三十九年（一九六四）に「経営綱領と行動の指針」が制定されるまで約五十年間にわたり「店憲」として守り伝えられた。

長女・ときに婿養子を迎える決心をする

男の子を授からなかった初代・丹治は、「跡取り」をどうするかに悩み、やむなく娘五人のいずれにも婿養子を迎える決心をした。このなかでとくに長女・ときに期待をかけ、婿探しを急いだ。後妻の女太は、商家の出ではなかったため、「商家の主婦」が必要だったことから、商家育ちの長女・ときに白羽の矢を当てたのである。長女・ときは、在学中だったお茶の水高等女学校（現在のお茶の水女子大学）を中退し、家業を助けることになった。

そんな折、初代・丹治を助けていた実弟・細田半三郎が、長女・ときの婿に相応しいと確信した一人の若者にめぐり合う。

「この男こそ、婿に相応しい」

それは明治四十一年（一九〇八）春のことであった。伊勢丹の販売員が、取引先の一つだった神奈川県小田原万年四丁目（現在の小田原市浜町一丁目）の内野呉服店を訪れ、帯を売り込んだ。これに対応したのが、若い番頭の高橋儀平だった。販売員は、こう言った。「これは店売りしない品物で、卸値は一本百五十円です」



二代 小菅 丹治



成婚記念写真  
明治41年10月22日

この言い値に対し、儀平は、値引き交渉した。

その結果、一割引の百三十五円で二十本を仕入れた。その数日後、儀平は、所要で上京したついでに、神田区旅籠町の伊勢丹に立ち寄った。すると、「これは店売りしない品物」と聞いていた帯が、買値よりも安い百二十円の正札をつけて店頭陳列されているではないか。一瞬、ムカッときた儀平は、くだんの販売員を呼び出して、厳しく追及した。いまで言うところのいわゆる「クレマー」である。

「百二十円の正札がついているが、どういうことか。これでは詐欺同然ではないか」

だが、クレマーと言っても、理不尽な言いがかりをつけるクレマーとは違う。苦情が正当であるから、販売員は、気まずい表情でしどろもどろ。

「すみません、すみません」

弁解を繰り返すばかりである。いくら謝られても儀平は、納得がいかない。この応酬を細田半三郎聞きつけ、販売員に代わって、儀平の言い分じつと耳を傾けた。

やりとりをしている間、細田は、儀平の対応の立派な態度に感銘した。若者らしい明哲さや正義感に溢れていたからである。

「この男こそ、長女・ときの婿に相応しい」

報告を受けた初代・丹治は、細田の直感を信じて、すべてを一任した。

高橋儀平に婿入りを懇請する

数日後、細田は小田原の内野呉服店に赴いた。「儀平さんを是非、当店の長女・ときの婿養子に迎え入れたい」

思いがけない突然の申し出に、儀平本人はもとより、内野呉服店はビックリするやら、面食らうやらの大騒ぎになった。儀平は、戸惑うばかりである。

「いきなり婿養子と言われても困ります」

内野呉服店は、

「ここまで仕込んで育て上げた番頭を取られたのでは、店の損失になる」

と色よい返事はしたがらなかった。しかし、細田は、真剣だった。

「伊勢丹の命運にかかわることだから」

悲壮なまで覚悟を胸に秘めて、何度も小田原に通いつめて、懇請した。この熱の入れように儀平も内野呉服店も、

「そこまでおっしゃられるなら」

とついに根負けした。婚儀は明治四十一年（一九〇八）十月二十二日、執り行われて、儀平は小菅家に入籍した。このとき儀平は、二十六歳だった。



儀平（二代・小菅丹治）が奉公していた小田原・内野商店



神田旅籠町伊勢丹呉服店・大正8年

「都会のもっと大きな店で働きたい」

高橋儀平は明治十五年（一八八二）四月二十七日、神奈川県足柄郡川村字岸（現在の山北町岸）の農家であった父・高橋若右衛門、母・よし夫妻の三男として生まれた。十一歳のとき、生家から約六キロ離れた吉田島村（現在の開成町吉田島）の太物店に奉公に出た。

だが、間もなく、この鄙びた町の店での修行に物足りなさを感じた。

「都会のもっと大きな店で働きたい」

そう決心して、店を辞めて、戦国時代からの城下町で知られる小田原に移り、内野呉服店に小僧として入れてもらった。この店は、内野幸左衛門が明治二十年（一八八七）に開店し、急成長していた。儀平が小僧となつたころ、小田原では、「五大店の一つ」に数え上げられるほどの「大店」として有名だった。

儀平は、小僧として商家の基礎を叩き込まれ、商いの何たるかを学び、外売りを経験して、腕を見込まれ、若くして番頭に昇進することができた。

日露戦争で機関銃の弾丸が命中する

この間、成人して徴兵検査を受け、立派な体格を持つていたことから「甲種合格」し、当時としての「男子の誉れ」を得た。このため、日露戦争が明治三十七年（一九〇四）勃発すると、召集令状が届き、応召して、東京近衛歩兵第四連隊連に入隊、前垂れ姿から凛々しい軍服に着替えて厳しい訓練を受け、中国・奉天（現在の遼寧省瀋陽市）における会戦に参加した。その激戦の最中、ロシア軍から最新鋭兵器だった機関銃による射撃をまともに受け、弾丸が肺近くに命中した。幸い、致命傷にはならなかったものの重傷だった。

日露戦争は日本軍の勝利に終わったが、多くの戦友が戦死した。儀平は、命からがら生還して、内野呉服店に番頭として銃から算盤を手にする本来の世界に復帰し、忠勤に励んでいた。

渋沢栄一を私淑する

儀平の一番の趣味は、読書だった。内野呉服店に勤務していたころ、後に「日本資本主義の父」と称されるようになる実業家・渋沢栄一に傾倒し、渋沢の著作物は、随筆から論文に至るまで、手当たり次第貪るように読破し、すっかり「渋沢信者」になった。儀平自身、こう述懐している。

「暇があると本や雑誌を読んで、他日実業家として独立する準備をしていた。漢籍を読むかたわら、実業雑誌『実業之日本』をよく読んだ。そのなかで一番教えられたのは渋沢青淵（栄一）の随筆や論文であった。若いころから渋沢さんの書いたものは残らず読み、著書は繰り返し肝に銘じて熟読理解した。生涯において一番大きな思想的影響を受けた人は誰かといえば、渋沢さんというほかない」

渋沢栄一は、武蔵国深谷血洗島（現在の埼玉県深谷市）の豪農に生まれ、一橋慶喜（後の第十五代将軍・徳川慶喜）に仕え、明治維新後、一時明治政府に出仕した。間もなく官を辞してからは、実業界に身を置き、国立第一銀行を設立したのははじめ、「万屋」を自任し、生涯において約五百社にのぼる株式会社設立に関与した。「論語」をよく究め、自ら講義するとともに、「経済道德合一説」を唱えて、商売においての「道德倫理」の大切さを力説、多くの経済人に影響を与えた。儀平は、そうした渋沢栄一の思想や経済論に強い感化を受けた一人だった。

「渋沢さんのような偉大な実業家になりたい」

大きな夢を抱いて、渋沢栄一に私淑しながら、「世に出る」ための準備を着々と進めていたのである。そうした真摯な姿勢が、日ごろの言動にも顕われ、思いがけず、細井の心に響いたとも言えるだろう。この偶然は、一面において、必然であったかも知れない。優れた人物というのは、自ら宣伝するまでもなく、その風格や志は自然と伝わるものであることの一つの実例である。儀平という逸材を見つけた細井も偉大な人物であった。

義父の薫陶を受け入れ、修行に励む

初代・丹治は、儀平という頼もしい後継者を得たとき、数えて五〇歳だった。八年後に他界するまで、儀平には「厳父」の如く、伊勢丹の商売の基本から経営の責任まで厳しく伝授し、また「慈母」の如く溢れるような愛情を注いだ。儀平は、内野呉服店の番頭として身につけた知識や経験を一旦白紙状態にして、義父の薫陶を素直に受け入れ、改めて修行に励んだ。

また初代・丹治は明治四十五年（一九一〇）四月、二女・愛子に八木千代市を婿養子として迎えた。八木は、伊勢丹と親交のあった八王子の有力問屋・久保田商店に勤務していた。小菅千代市と改姓し、やがて「あまさけ屋」の経営を任せられるようになる。

こうして初代・丹治は、伊勢丹の後継者の育成にメドをつけ、将来に向けて事業の成長と拡大を見届けるかのように、大正五年（一九一六）二月二十五日、安らかな表情でこの世を去った。享年五十八歳だった。儀平は同年三月二十三日、二代・小菅丹治を襲名した。

（つづく）

〔参考資料〕「伊勢丹百年史」（株式会社伊勢丹刊）  
「二代目 小菅丹治 上下」（土屋喬雄著、株式会社伊勢丹刊）



板垣 英憲（いたがき・えいけん）略歴  
昭和二年八月七日広島県呉市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、

政治部・経済部に配属。福田首相、大平首相、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「孫の二乗の法則―ソフトバンク孫正義の成功哲学」（株式会社サンガ刊）など現在一二冊を教え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。

誰でも知っている  
創業者のサクセスストーリー

伊勢丹③

## 二代・小菅丹治

● 評論家 板垣 英憲

● 「信用」という財産を生かす

● 東京・新宿という「地の利」を得る

● バイヤーズ・マニュアルによるMD研究

## 関東大震災に見舞われる

二代・小菅丹治は、初代・丹治が生前「伊勢丹呉服店を日本一のものにする」と口グセに言っていたその意志を「必ず実現してみせる」と心に決めた。

二代・丹治は、家業と遺子となった未成年の妹三人の将来について細田半三郎らと相談の結果、個人経営の伊勢丹呉服店を合名会社組織に改めるとし、大正六年（一九一七）二月二十五日付で資本三十万円の小菅合名会社を設立した。

加えて伊勢丹にとってお目出たい出来事があった。大正七年（一九一八）十二月十五日、長男・利雄が生まれたのである。男の子に恵まれず、婿養子を取って家系を保ってきた小菅家にとって、念願の「男子誕生」であった。

だが、禍福は紙一重という。合名会社への転換後、二代・丹治は最初の試練を受けた。第一次世界大戦終了後、日本経済が戦後不況に襲われたのである。大正九年（一九二〇）三月十五日、株式市場は突如暴落し、日本経済界に本格的な不況の兆しを告げた。

二代・丹治は、これに先立ち一月ごろから警戒

を強め、仕入れを中止していたが、不景氣到来で呉服の暴落必至と判断し、三月十一日より三日間、残品全部大見切提供との新聞広告で在庫一掃を図った。

二代・丹治が伊勢丹を襲名して七年目の大正十二年（一九二三）九月一日のことである。さらに追い討ちをかけられるかのように大震災に見舞われた。首都東京を中心とする南関東一帯に、マグニチュード七・九という最大規模の大地震が発生。伊勢丹神田店も焼焼により焼失したのである。二代・丹治は、焼け残った「あまさけ屋」を本拠として震災後の営業再開に踏み切った。

二代・丹治らは、再建に際し、基本方針をまず「信用づくり」においた。焼け残った金庫より帳簿を取り出し、取引先への未払い状況を調べたうえで、金策で入手した現金等をまずこれらの支払いに充当した。

未払いとはいえ、商品は焼け残ってしまっており、当時の一般的な通念では支払いをしなくても済む常態であった。けれども、二代・丹治は信用こそ再建の基礎である、との信念でこれを実行したのであった。一方、顧客への貸売となっていたものについては、これを状況に応じ減額した。

初代・丹治が築き上げた信用という大きな財産を生かし、さらに今後の再建に当たっては、顧客、取引先、銀行の引立てなしにはできない、というのが二代丹治の信念の根底にあったからである。

「信用づくり」につながる一連の措置を行った後には、具体的な再建策として「商策変更」を行い、「祖業に努力するのは勿論」としながら「卸部、機会工業を廃し、将来百貨店に転ずる方針」を立てた。旅籠町の店舗跡地に仮建築を行い、営業を再開することにした。十月中旬に至り、川崎銀行から復興建築費支払いを承認され、建設資金にもめどがたった。

景氣は、関東大震災によりさらに深刻さを増していた。しかも、その復興を目的に乱発された震災手形の処理をめぐって、昭和二年（一九二七）三月には銀行取付騒動の嵐が全国的に広がった。いわゆる金融恐慌である。

さらに四月十月の世界大恐慌、五年の農業恐慌と相つぎ、特に昭和五年（一九三〇）には、世界恐慌下の金融解禁実施で、日本経済の傷口は一層広がった。

金融恐慌の取付騒ぎに際して、預金引き出し客に囲まれた川崎銀行に対し、二代丹治は店の会計係に名物の赤風呂敷に預金を包ませて、大声で「伊勢丹が預金します」

と叫びながら預金手続きを進めるように指示した。これを二・三度繰り返すうちに、殺氣立っていた引出し客の間に「伊勢丹が預金するくらいだから大丈夫だろう」という安心感が広がり、同銀行は取付騒ぎを免れたという。

百貨店化をめざす

この間、初代・丹治の実弟・細田半三郎が、昭和三年（一九二八）一月十四日、病のため享年五十九歳でこの世を去っている。晩年には、百貨店化を指向する二代・丹治らと、意見の相違を生ずることもあったという。

二代・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、祖父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いな意見が出た。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つたものか。とにかく、一刻もすみやかにこの地を捨てても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の決心のほぞをかためた。地の利をかるくみたミスは、どうしても、この大英断で掬うほかに道はなかつたのである」（『時の窓』昭和三十四年八月号前期号）

開店で賑わう人の波  
(昭和8年9月28日)



三代 小菅 丹治

焼け野原となった新宿大通り  
(左伊勢丹、右三越、昭和20年)



新天地探しは、昭和四年（一九二九）ごろから具体的な活動に入った。目はしだいに震災後急速な発展を遂げつつあつた新しい繁華街、新宿に注がれることとなつた。一方、その資金捻出の方法として資本金を増額するため、株式会社を改組する検討を進めた。昭和五年（一九三〇）六月から八月にかけて、そのための小菅合名会社社員が頻りに開催された。

株式会社伊勢丹が誕生する

同年九月三十日には株式会社創立総会を開き、翌十月一日に設立冬季申請、十月六日に登記完了し、ここに株式会社伊勢丹が誕生した。設立当時の資本金は五十万円、株主は六十一人で、旧合名会社社員、元店員および改組当時の社員によつて構成された。

こうして新宿への進出を決め、株式会社への改組を終えたものの、具体的な進出地の決定は容易には進まなかつた。新宿には、伊勢丹進出以前に三越、ほてい屋も新宿松屋、二幸の四店がそれぞれの規模で商戦を繰り広げていたのである。

昭和六年（一九三二）春に至り、ほてい屋に隣接する東京市電気局所有の土地（市電新宿車庫跡地）が売り出される動きが表面化した。

入札日はわずか三日後の同月十日で、前日九日までに保証金を納入する必要があつた。応札に見合う保証金は八万五千円だったが、伊勢丹はすでに手持ち資金を新宿マーケット買収に注ぎ込んでいたため、それだけの現金を持ち合わせていなかった。そこで有力取引先の市田商店より五万円の手形、久保田商店より二万五千円の現金を借り受け、かろうじて保証金を納入できたという。翌十日、開札の結果は伊勢丹に決定した。

ところで本館建設のさなかの昭和七年（一九三二）十二月十六日、日本橋白木屋の災禍があり、二代・丹治は、火災予防について特に留意するよう、建設を担う清水組に申し入れた。

本格的百貨店「新宿伊勢丹」が完成する

昭和八年（一九三三）九月十五日、待望の新宿店が完成し、二十三日に竣成式が挙行された。開店に当たっては、九月二十八日より十月八日までを「開店大売出し」期間としたが、初日の二十八日には午前九時に開店したところ、続々と顧客が詰めかけ、十二時、三時の二回にわたつて入り口をいったん閉め、入店制限を行うほどの盛況をみせた。

開店した新宿フロア構成は、まさに本格的な百貨店の誕生といえる工夫満載と贅を尽くしたものであった。山の手の顧客が日本橋三越や銀座松屋まで足を運ばなくても、新宿の伊勢丹で十分な買物ができるようにという意気込みであった。

ところが、社会情勢は戦争へとしだいに不穏な流れへと変化していった。政府は、百貨店協会を通じて各百貨店に売場の供給を命じるようになった、これは、人員が膨張して収容難となつた軍部や軍需会社等のために百貨店の売場部分を利用させるというものであった。さらに昭和十七年に発令された金属回収令により、エレベーターやエスカレーターが姿を消した。こうしたなかで、実際に応召、徴用された者のほか、徴用を免れるため退社する社員も少なくなかつた。

昭和十九年（一九四四）十一月からは、本格的な本土空襲が始まった。伊勢丹では、警戒警報あつた場合は空襲警報発令のつど、厳戒体制をとり、場合によっては営業を中止した。

伊勢丹防護団の働き

関東大震災を経験した丹治は、早くから自衛組織の強化に留意し、昭和八年の新宿移転時に、総務部長を長とする防護本部を設け、各階防護隊を組織していた。

昭和二十年（一九四四）三月十日夜の東京大空襲で、伊勢丹は元神田店の建物焼失し、四月には大久保別館、八月には水戸分店が全焼した。新

宿も、五月二十五日の大空襲であやうく被害を受けるところだったが、宿直社員と急を聞いて駆けつけた社員の奮迅の努力で類焼を免れた。

終戦を迎え、呆然自失する人が多かったなかで、二代・丹治は次のような言葉を家族に語ったという。

「なあと、店が残ったんだ。お前たちを困らせるようなことはしない。おれは明日から商いするよ」

### GHQの「接収家賃」

戦後、進駐軍の接収により、売場は一階、二階および地階に限定された。しかも扱う商品はきわめて乏しかった。

しかし、GHQ（連合国軍最高司令部）による日本占領中、伊勢丹は思いがけない「固定収入」を得ていた。GHQが接収家賃を払ってくれていたのである。戦争に敗けた国の企業であれば、それこそ「無料」で接収されると思いつ込んでいたのが、さにあらずである。さすがに「自由と民主主義の国」アメリカ軍を中心とするGHQであった。昭和二十七年下期などは、同期の利益額に近い家賃収入だったことが計上されており、この家賃収入が経営的に大きく寄与していたのである。

またこのころには、松屋以外の都内有力百貨店のほとんどがすでに株式を公開しており、伊勢丹としても金融市場からの低利で潤沢な資金調達を図るため、公開のタイミングをうかがっていた。そして昭和二十五年（一九五〇）三月二十二日、伊勢丹は東京証券取引所の店頭登録株として公開されることになり、株式市場への第一歩を踏み出した。

### 三代・小菅利雄の挑戦

さて、二代目・丹治の長男・利雄は大正十三年（一九二八）四月、東京女高師（現・お茶の水女子大学）附属幼稚園、翌年東京高師（現・筑波大

学）附属小学校に入学し、そのまま昭和六年（一九三一）四月に同附属中学校に進学していた。

利雄は大学進学にあたり、将来の進路を模索した。海外生活のできる外交官を希望した。しかし、心中、後継者にと願っていた父、二代・丹治の意向とは相反するものであったため、結局、父の意志を受け入れて外交官への道をあきらめ、慶応義塾大学へと進んだ。

昭和十六（一九四一）年三月に慶応義塾大学を卒業すると、「海外の広い商売ができる」という点に魅力を感じ三井物産に入社した。三井物産では大阪支店勤務となり、染料課に配属され、占領、塗料を扱う営業を担当した。

しかし、昭和十七年（一九四二）一月には現役兵として徴集されて陸軍に入隊、中支（現中国）に派遣された。

三井物産は戦後、GHQ命令による財閥解体で解散させられた。利雄は、義兄の尾上清等が中心となって活躍している旧佐々木営業部（現レナウン）系の会社（日本靴下）へ入社することとなった。その後、佐々木営業部は、大正五年に製造部門としてレナウン・メリヤス工業株式会社を設立した。

### ファッション伊勢丹の土台づくり

第二次世界大戦後のアメリカでは、百貨店業界は一つの盛隆期を迎えており、その動向は様々な形でわが国にも伝わってきた。

かねてから海外の動向に深い関心を抱いていた利雄のもとにも、これらの情報はもたらされ、欧米の百貨店経営を実地に研修したいという希望を強くもつようになった。

そこで、社業の合間をぬって新宿西口の英会話学校に通い、会話を学ぶとともに、様々な伝手をたどっては海外渡航計画を自ら練り上げていった。

昭和二十六年（一九五二）になって、ついにそ

の機会が訪れた。東京女子高師附属幼稚園以来の長い友人である御木本真珠店の御木本美隆社長とともに、約三ヶ月の欧米視察旅行を行うチャンスに恵まれたのである。

同年六月九日の重役会で視察が了承され、同年六月十七日、盛大な見送りを受けて羽田空港から飛び立った。

### バイヤーズ・マニユアルによるMD研究

利雄が訪れたのは、新しい《マーケティング革命》真つただ中のアメリカ流通業界であった。ここではマーチャング（Marketing, M Dと略称）と称し、各小売業がそれぞれのMD構築に必死の努力を傾けていた。

利雄はこのとき、一冊の貴重な手引書を入手した。これが全米小売業者協会が作成した『バイヤーズ・マニユアル』であった。当時のアメリカ百貨店業界のトップおよび第一線で活躍する実務家が共同で分担執筆したもので、市場・商品・販売・販売促進から組織管理に至るまで、百貨店経営の理論、運営および実務の全般にわたり、具体的に記述し、経営の近代化を目指した労作であった。帰国すると、早速この『バイヤーズ・マニユアル』を社内でも翻訳させた。

欧米視察で得た知識を経営に活用するための構想を様々な角度から考えた。一方、二代・丹治は多年の経験と独特の経営観に基づき、これらの構想に具体性をもたせざる提言を行った。こうした構想を練り上げたものが社是の根幹と基本方針であり、伊勢丹の経営展開の原点となる。

〔参考資料〕「伊勢丹百年史」株式会社伊勢丹刊、「二代目 小菅丹治 上下」土屋喬雄著、株式会社伊勢丹刊

（今回は大正製薬・上原正吉）