

林廣茂著

幻の三中井百貨店

——朝鮮を席卷した近江商人・百貨店王の興亡

晩聲社／2004年2月／282頁／2000円



嶋田 聡

戦前、日本には台湾と朝鮮という二つの植民地があった（旧満州を日本の植民地とみるかどうかについては、ひとまず保留しておく）。この二つの地域は、その統治方法や教育政策、被統治人民の抵抗活動など、何かと比較して論じられることもしばしばである。例えば、台湾史研究家の陳培豊はその著書『「同化」の同床異夢——日本統治下台湾の国語教育史再考』（三三元社、二〇〇一年）のなかで、次のように述べている。

在来教育機関の書房をいち早く見限って、公学校を積極的に受容する傾向を見せた台湾と異なって、朝鮮の方は伝統的な教育機関に対する誇りも高く、ミッション系学校が数多く存在していたこともあって、日本によって設置された教育機関に入学することを恥として拒否する傾向が強かった。（一七四頁）

このように、一般的に日本統治下における台湾と朝鮮とを比べた場合、その被統治側からの抵抗あるいは拒絶という面では、朝鮮のほうが圧倒的に強かったと

みなされるのが普通である。また、一九〇九年の伊藤博文暗殺事件や一九一九年の「三・一独立運動」、戦後になってからの激しい歴史的追求など、日本による朝鮮統治を考える際には、被統治者側からの激しい民族的抵抗という要素が必ずついて回るとさえいえる。

この本が言及対象としているのも、そんな戦前の朝鮮におけるひとつの歴史である。ただ、ここで語られるのは、ある百貨店グループにまつわる歴史と、そこに深く関わった日本人一族の盛衰記である。

本書を読んでまず意外に思ったのは、当時の朝鮮人たちが、三越や三中井といった当地に進出した百貨店が提供する消費文化を積極的に自らの生活にとり入れ、日本内地の最先端ファッションなどを盛んに追い求めていたという事実である。しかも、そのような文化的影響は戦後になっても存続していて、現在においても、韓国における百貨店ビジネスその他の企業経営の多くに、日本から移転されたノウハウがそのまま使われている

ケースが多々みられるという。こうしたことは、先に述べた戦前・戦後を通じての民族的抵抗という一面とあわせて考えてみると、非常に極端なコントラストをなしているといえる。

本書の著者は、一九四〇年に朝鮮の扶余に生まれ、日本の敗戦後に引き揚げてくるまでそこで過ごした経歴の持ち主である。それゆえ、当時の町並みを描写する語り口や、写真や図をたくさん使っている点などにも、どこか常に温かい思い入れが感じられる。そしてまた、著者はプロのマーケティング・コンサルタントとして、二十数年間、韓国を含むアジア各国を頻繁に訪れ、当地の企業にマーケティング戦略のアドバイスを行ってきたという経験も持っている。著者のそうした経験を十分に生かしつつ、かつて「百貨店王」の名で呼ばれた三中井百貨店の朝鮮や大陸における盛衰の歴史が、数々の証言や資料をもとに分析され、あわせてその経営のすべてに関わった近江商人、中江一族の経営者としての資質にまで言及しながら考察が進められてい

く。したがって本書の性格としては、三中井百貨店や中江一族に関する歴史的エッセイという側面と、経営学の視点から分析された戦前の百貨店経営に関する論考という側面を合わせもつものになっており、そこがまた本書のおもしろいところでもある。

では、本書の中身をみていくことにする。まず第一章では、三中井百貨店の創業者である中江四兄弟についての紹介から始まっている。この四兄弟とは、長男中江勝治郎、次男西村久次郎（西村家の養子になった）、三男富十郎、それに五男の準五郎であり、出生地は全員現在の滋賀県神崎郡五箇荘町金堂である。彼らが「近江商人」といわれる由縁もここにある。ちなみに、この金堂の本宅は、その後三中井の総本部として、最高経営責任者となった長男勝治郎が采配をふるう拠点となる。

この中江家は代々呉服・小問物商を営んでおり、後に朝鮮進出という重大決心をすることになる富十郎もまた、持下り商いをする単なる一商人に過ぎなかつ

た。もちろん、彼らが朝鮮に進出したきっかけには、日本政府による日本人商人の移民奨励政策という時代背景があった。本書ではこの点についても、統計資料をもとに詳しく検証している。

四兄弟が最初に進出したのは南部の町・大邱であり、そこで勝治郎と富十郎が中心になって一九〇五年に小間物・雑貨商「三中井商店」を開業したのが始まりである。この店は後に「三中井呉服店」と改名し、その後、一九一一年に政治・経済の中心地である漢城（後の京城）に本店を構えるようになってから、しばらくはこの名前で商売を続けたという。この当時の漢城には、三越、平田百貨店、丁子屋といった、同じく日本人経営の呉服店が存在し、三中井はこうしたライバルたちと激しく顧客競争を繰り広げることになるのだが、その経営状態はきわめて順風満帆であったといえる。それを証明するかのようには、三中井はその後、元山、釜山、平壤といった都市に、次々と支店を開設していった。ただ、ここで一つ著者自身が問題化し

ていることがある。それは、たとえ経営状態が良好であったにしても、三中井が本格的に百貨店化されるのは一九三三年になってからのことであり、これは他のライバル店と比較すると、あまりにも遅すぎるということである。その理由を、著者は次のように考えている。

理由は情報収集のスピードと情報分析能力の差、であると考えられる。

三中井は当時、全精力を朝鮮に注ぎ込んでいたにもかかわらず、最も機を見るに敏な富十郎が朝鮮での呉服店ビジネス拡大に熱中し、的確な判断力を持った勝治郎は地方の金堂で富十郎の経営支援に忙殺されていた。つまり今で言う組織的な市場調査能力に欠けていたのである。（五〇頁）

つまり、それぞれの人物が当地と日本内地の滋賀県金堂とで異なる役割分担を担っており、その間の情報伝達や、経営方針をめぐる話し合いがうまく行われなかったから、ということである。

さて、何はともあれ三中井呉服店は

「三中井百貨店」として再スタートを切ったわけだが、その前に、百貨店化の直接的なきっかけとして、勝治郎のアメリカ視察旅行があったという。本書では第二章に、その様子が本人の日記をもとに詳細に再現されている。出発は一九二四年六月一〇日、帰国は同年九月一五日である。

勝治郎はこの旅行で、アメリカ西海岸から東海岸までの主要都市のほとんどをみてまわり、アメリカ社会の豊かさや力強さに文字通り衝撃を受けることとなる。そして当地の百貨店における商品陳列方法や「顧客第一志向」を学びとり、百貨店サービスの何たるかを十分に理解した。ただ、この時期のアメリカ国内には、排日土地法（一九二〇年）や新移民法（一九二四年）などに代表される日本人移民に対する差別が横行していたのであり、それを目の当たりにした勝治郎は、「国家が強くなければその国民は不幸になる」と思い定めるにいたる。そして、このことがきっかけとなり、勝治郎は三中井の発展が日本という国家と不可

分の関係をもつという、いわゆる「産業報国」の信念を確立したのであり、その後三中井は、朝鮮総督府の政策等を積極的に支持しながら、その「御用商人」として飛躍的な発展をとげることになるのである。

では、三中井百貨店の営業・経営実態とはどのようなものだったのだろうか。本書の第三章に、当時のその様子が描かれている。

なかでも興味深いのは、社員の管理方法である。まず、社員の態度や行動の指針として『憲則』（俗に「三中井精神」ともいわれる）を設け、とりあえず日本人社員全員を「商戦士」としたうえで、それぞれの役職名がすべて軍隊の階級で呼ばれていることである（朝鮮人社員は一律「準商戦士」と呼ばれたらしい）。例えば、社長は「商戦士元帥」、その下に「商戦士大将」、「商戦士大佐」と続き、一番下が「商戦士二等兵」となっている。このあたりに、勝治郎の抱く「産業報国」の信念が垣間見られるといえる。

一九三五年の時点において、全朝鮮および満州の新京などにあわせて十数店舗の店を構え、百貨店業界のトップに躍り出た三中井グループであったが、経営の中心となったのは、やはり売り上げ額において最大規模を誇る京城本店であった。これらの店はすべて無線によって結ばれていた。市外電話もままならないこの時代に、こうした画期的なシステムによって経営管理がなされていたのは、「朝鮮軍や関東軍を見習った」ためであると著者は指摘する。その上で、さらに次のように述べる。

いつの時代でも経営戦略の決定に必要なものは、情報の中身とその精度、スピード、そして戦略意思決定への有用度である。三中井が無線によって競合他社より逸早く情報を得られることの戦略的な優位性は、計り知れないくらい大きかった。（九三頁）

また、三中井百貨店の最大の強みは、日本商品の品揃えの豊富さにあったという。無線による経営管理と、おもに京都

から送られてくる大量の呉服など最新の流行ファッションによって、三中井は常に日本人や朝鮮人の顧客に最高の商品とサービスを提供し続けてきたのである。その他、富士郎や勝治郎の積極的な軍や官との交際により、「御用商人」としての地位もますます磐石なものになっていった。つまり、三中井は名実ともに「百貨店王」となったのである。

第四章では、朝鮮人社会の日本適応化について分析している。この部分は、やはりどうしても植民統治による民族的「同化」の概念がともなうため、著者もより慎重に論述を展開しているといえる。

例えば著者は、日本の植民統治下にあった朝鮮の「社会・精神文化」は、「朝鮮社会固有の歴史背景や価値観のベースの上に、日本が持ち込んだ政治・経済・社会・文化の仕組みを容受するプロセスで、朝鮮人特有のものに形成されていった」ものであることを確認しつつ、「適応化」についても次のように述べている。

ここで言う「日本人適応化」とは、朝鮮人が文化融合・同化（アシミレーション）して「日本人と同じになった」ということではなく、日本人が明治以降「日本人性」を保ちながら「近代化＝欧米人適応化」した、つまり、「文化変容・適応（アカルチュレーション）した」経緯をふまえた概念である。朝鮮人は「朝鮮人性」を保ちながら「近代化＝日本人適応化」（アカルチュレーション）していったということである。

（二三八頁）

こうした見方には当然被統治者側からの反論もあり、本書でも公平にそのいくつかをとりあげて紹介しているのだが、三中井や三越などの日本人経営の百貨店がこれほどまでに繁盛した背景には、やはり「消費文化」を媒介にした朝鮮人の日本人適応化が、当時かなりの程度進んでいたとみるのが妥当である。

第五、六章それに最終章においては、おもに三中井グループの最後について述べられている。一九四五年、日本の敗戦

により朝鮮に対する植民統治も終焉をむかえ、それにともない三中井もいっさいの財産が接収され、あらゆる企業活動をも放棄し、事実上の倒産（というより解散もしくは消滅）となる。この時経営者の地位にいたのが、四代目勝治郎（日本の敗戦までに創業者四兄弟はすでに全員死亡している）であり、著者によるとこの人物は、その前年にはすでに日本の敗戦を予知していたにもかかわらず何の対策もせず、逆に次々と経営拡大路線を打ち出していったようである。

そして、これはもつとも著者が嘆いていることであるが、四代目勝治郎は余った財産のほとんどを浪費してしまい、三越のように戦後になって店を再建するような意思もまったく示さなかったという。そのそつけなさは、他の社員たちも同様であった。かくして三中井百貨店は、人々の記憶とともに、ひとつの「幻」として永遠に歴史のなかに葬り去られることになる。本書の執筆とはしたがって、そんな「幻」となってしまったものに、再び魂を吹き込んで生き返らせ

る作業だったのではないかと思う。

本稿の最初にも述べた通り、本書の叙述には歴史的視点や伝記的視点、さらには経営学的視点などが複数並存し、それがうまく絡み合って一冊の本になっているという印象を受ける。このような複雑な構造を可能にしているのは他でもない、中江一族という「人間」をその中心にすえているからである。著者は本書の「あとがき」のなかで、「事業とは、それに携わった人々の人生ドラマの集積であり、それを企業の目的に沿って戦略的に統合した生命体のようなものである」と述べている。三中井百貨店の消滅という結末において読者が必ず感じるであろう一抹の寂しさや悲しさとはつまり、そのような「生命体」の死にまつわるものであるといえる。そういう意味においても、本書は十分に著者自身の思想・哲学を読者に伝えることに成功しているといえるのではないだろうか。