明日への道標

士魂商才に賭けたライオン
―三越を創業した日比翁助―

㈱日本設備工業新聞社
代表取締役社長　高倉克也

文明開化の波に乗り遅れて三井財閥直系の三井呉服店は業績不振に喘いでいた。抜本的な改革は三井銀行本店副支配人の日比翁助（1860－1931）に託された。

支配人に抜擢された日比は日本初のデパートとなる三越呉服店を設立し、品揃え、接客、販売方法、店舗設計、広告宣伝、人材育成、福利厚生などあらゆる面で近代的な経営革新を断行する。同時に「百貨店は社会の公器」として博覧会、演奏会、美術展などの文化事業に着手し、現在のデパートの原型を築いた。もともと武士の家系で商売に難色を示していた日比を突き動かしたのは商いを通じて社会に貢献するという＜士魂商才＞の精神だった。

明治維新を追い風に変えて飛翔した日比の三越は時代の転換期を生き抜く絶好のビジネスモデルとなるだろう。

思いがけない転機

日比は幕末の万延元年、福岡県久留米藩士の竹井家の次男として生まれた。漢学、剣術、南画などを学んで18歳のときに日比家の養子となる。

いったんは地元の小学校の教師となったものの、福沢諭吉の『学問のすすめ』などを読んで深く傾倒し、明治13年（1880）20歳で上京して福沢が塾長を務める慶應義塾で学ぶ。福沢は日比ら多くの士族の出身者たちに「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」と士魂商才・商工立国の理念を叩き込んだ。

日比翁助

卒業後は海軍天文台や海外貿易のモスリン商会に勤務し、明治29年（1896）福沢の親戚で三井銀行理事の中上川彦次郎に請われて三井銀行に入行。乱脈経営に陥っていた和歌山支店の支配人として赴任し、翌年には建て直しに成功する。期待に応えた日比は明治31年（1998）、一気に本店の副支配人に昇格する。

前途洋々の日比に思いがけない転機をもたらしたのが三井呉服店理事の高橋義雄だった。業績が低迷する同店の再建を任された高橋は経営改革の切り札として日比に白羽の矢を立てた。

同店に迎え入れようと説得する高橋に日比は「私は武家の生まれで侍気質がいまだ抜けきれず、おまけに九州久留米の田舎育ち。商人の才覚もありませんし、婦人相手の呉服商売など到底できません」と固辞する。だが高橋は福沢の教えである士魂商才を熱心に説き、ついに日比も決断する。まだ38歳の若さで同店の支配人に就任した。

デパートメントストア宣言

当時の三井呉服店は日比が「依然として旧幕の遺風を墨守している」と指摘したように越後屋以来の300年の旧習に囚われていた。典型的なのがお客の注文に応じて店員が倉庫から数点の商品を選んで勧めるという座売りで内容も価格も店員の裁量に委ねられていた。

日比は店本位の座売りを廃止し、店頭に商品を並べて見てもらう客本位の総陳列・正札売り方式に転換する。店員には「これからはお客に親切を尽くすことが一番大事である。親切ということは口先だけの親切ではいかぬ。腹のどん底から出た命がけの親切でなくてはいけませぬ」と繰り返し説き、全社的な意識改革を推し進めた。

しかし日比の熱意とは裏腹に三井財閥総本山の理事会の反応はきわめて冷ややかだった。日比が提出した将来計画案を受け入れず、中上川の死を契機に鉱山・物産・銀行に業務を絞り、小規模の三井呉服店を切り離すことを決定する。

孤立無援のなかで起死回生をめざした日比は明治37年（1904）、三井呉服店を解散し、新たに株式会社三越呉服店を設立する。日比は事実上のトップである専務取締役、高橋は顧問に就任した。

時事新報などの全国主要新聞にはまだ百貨店という言葉もない時代に日本初のデパートの誕生を告げるデパートメントストア宣言が掲載された。「当店販売の商品は今後一層その種類を増加し、凡そ衣服装飾に関する品目は一棟の下にてご用弁相なるよう設備致し、米国におけるデパートメントストアの一部を実現致すべく候」と。

欧米を視察した日比はロンドンのハロッズを目標として明治41年（1908）東京・日本橋に木造ルネッサンス式３階建ての三越本店を新設する。欧米の輸入品を豊富に取り揃え、全国初のバーゲンセールを行い、食堂、写真撮影、展示会場などのサービス施設も完備。品物はイギリス風制服を着用したメッセンジャーボーイが自転車で配達し、三越の名声は「今日は帝劇、明日は三越」というキャッチコピーと共に全国に知れわたった。

自他共利の経営哲学

デパートの生みの親となった日比がとりわけ情熱を注いだのは文化事業だった、新渡戸稲造、森鴎外、佐々木信綱らの著名文化人による流行会を組織し、広く知識を啓発する座談会を毎月開催。公募で三越少年音楽隊を結成したときは経営効率を重視する幹部から批判された。日比は「音楽隊から一人でも人物が出て、デパートが国のために音楽家を輩出した功績が残れば愉快ではないか」と答えたという。

士魂商才を実践しようとした日比は「デパートメントストアは、あくまでも公衆の利益を本位とせねばならない」という信念を抱いていた。その根底に流れていたのは「経営の秘訣は他になし、すなわち自他共利にあり、己を利せんとせばまず人を利し、己を達せんとすれば人を達せしめよ」という自他共利の経営哲学だった。だから社員にも手厚く日本初の女性店員の採用、子供寄宿舎の設置、ボーナス制度の創設、海外留学、持ち株制の導入などを率先して実行した。

三越が繁栄する一方で日比の体調は徐々に蝕まれていった。長年にわたる過労で50歳頃から神経症を患い、大正7年（1918）58歳で取締役会長を退任。抑鬱症状との闘病の末に70歳で他界する。

病いと格闘していた日比がもっとも輝いたのは大正３年（1914）、スエズ運河以東の最大建築といわれた本店新館が完成したときだろう。白いレンガ外壁のルネッサンス式で地下１階・地上５階・総面積4000坪の威容は日比が夢見たデパートの集大成といっていい。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、暖房換気などの最新設備を施し、屋上には庭園、茶室、音楽堂が設けられた。

正面入口には日比の指示で青銅のライオン像を左右に据えた。ロンドン中心部トラファルガー広場のネルソン提督像を囲むライオン像がモデルとなった。

誇り高き百獣の王は日比にとって三越のシンボルのみならず士魂商才の化身だったのかもしれない。ライオンに憧れた日比はわが子も雷音と名づけた。