

## 高度成長期における百貨店の高級化と特選ブランドの役割

藤 岡 里 圭

### I はじめに

日本の百貨店に関する既存研究は、主として、1905（明治38）年の三越のデパートメントストア宣言から、各種統制令により百貨店全体の売上高が減少することとなる1941（昭和16）年頃までの時期を対象に、いかに欧米の近代的な販売方法を採用して成長したのか、そして、その結果どのような文化的・社会的機能を果たすようになったのかを分析してきた<sup>1)</sup>。それに比べて、第二次世界大戦後の百貨店を対象とする研究は、第二次百貨店法や大規模小売店舗法の成立に関わる研究（たとえば、杉岡[1966]）や、百貨店独特の取引方法であった返品や委託販売に注目したもの（たとえば、江尻[1979]や江尻[2003]）、納入業者との取引に関する問題（たとえば、小谷[1980]）など、小売業態としての百貨店の発展そのものに注目した研究というより、百貨店が内包する固有の問題について深く追究するものが多く見られた。

しかしながら、第二次世界大戦後の日本の百貨店は、ひとつの小売業態として、戦前同様あるいはそれ以上に大きく発展してきた。とりわけ、1960年代から80年代まで、図1に見られるように、売上高は著しく拡大した。そして、このような成長を牽引したのが、図2で確認できるように衣料品部門であった。ここでの衣料品には、紳士服や婦人服、子供服に加えて、呉

服や寝具、さらにはタオルやハンカチなどが含まれるが、高度成長期の百貨店の売場編成に大きな影響を与えたのは、洋服の既製服化であり、それに伴い成長したアパレルブランドであった。

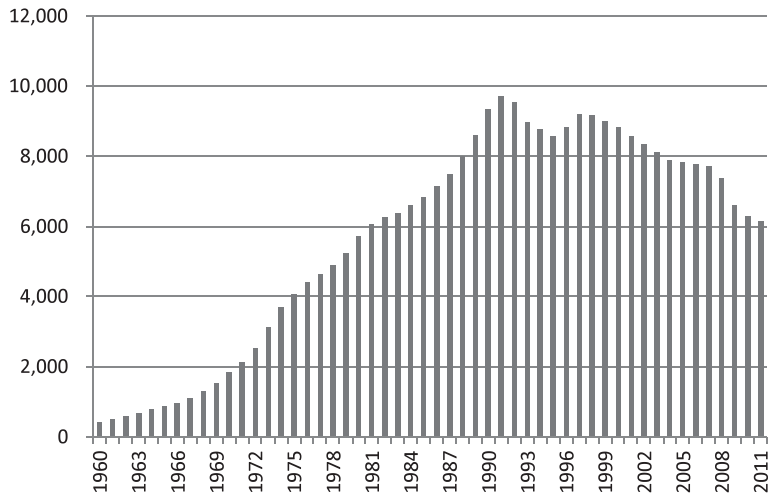
本稿では、主として高度成長期の百貨店とアパレルブランドの関係に注目し、この時期の百貨店が新興のアパレルブランドとともにどのように売場を再構成し、売上高を拡大していったのか、さらに、新たに成長してきた他の小売業態との競争において、いかに日本の百貨店は自らのポジショニングを上方移行してきたのかについて解明していきたい。それは、高度成長期の百貨店の発展過程について衣料品部門を通して歴史的に検証するというだけでなく、百貨店がどのような小売業態として日本でこの時期に根付いたのかを明らかにすることでもありと思われる。そのうえで、現在の百貨店が抱える問題とその要因を歴史の中に求めることが、本稿のいまひとつの目的である。

### II 戦後復興期の百貨店と外国人客向け売場の開設

高度成長期における百貨店の成長は、戦後復興期の戦略と大きく関係している。日本百貨店協会[1959]によれば、第二次世界大戦後における百貨店の実質売上高が1938（昭和13）年の水準を超えたのは、1953（昭和28）年であった（日本百貨店協会[1959]）<sup>2)</sup>。短期間で着実に回復したとはいえ、百貨店の戦後復興が他の小

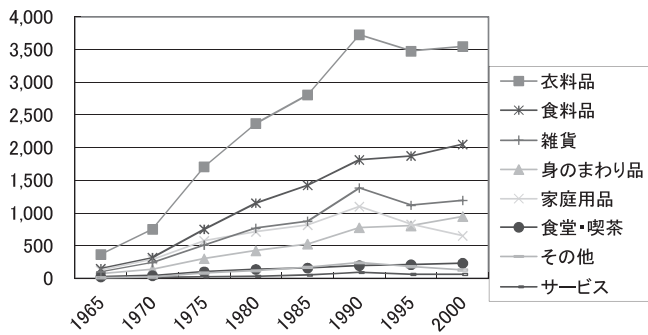
1) これらの先行研究については、藤岡[2006]を参照されたい。

図1 百貨店売上高の推移（単位：10億円）



出所：『日本百貨店協会統計年報』各年版。

図2 百貨店における部門別売上高の推移（単位：百万円）



出所：『日本百貨店協会統計年報』各年版。

売業と比較して順調に進んだわけではなかった。いち早く復興したのは、百貨店よりむしろ、日常生活に深く関わっている食料品を扱う小売市場であった（石原 [2004] 279-283 ページ）。百貨店は、戦地から引き揚げてきた社員を抱えながら、店舗や売場の多くが連合国総司令部（GHQ）に接収されたことによって商品を売る場所に困り、また、生産や流通システムが復興しないため、商品そのものの確保に苦勞した。

そのため、一部の百貨店は、戦争によって社屋を焼失した会社や団体に売場を貸与することによって苦境をしのいでいた（高島屋 [1982] 141-142 ページおよび 237-238 ページ）。こうした幾重もの困難の中、都心部の百貨店の売上回復に大きく貢献したのが、GHQ 関係者を中心とする外国人客向けの売場であった。

1949（昭和24）年4月、GHQの将校およびその家族を対象に、高島屋東京店と大阪店ではシルクフェアを1か月あまり開催した。これは、戦時中から滞貨していた繊維製品の処分を目的に、GHQと通産省が協議し、絹製品に限って開催した展示即売会であった。フェアは、GHQ

2) ただし、名目売上高では、1946（昭和21）年に戦前の売上高のピーク8億8646万9000円（1941年）を超え、27億4047万5000円となっている。

の繊維課長であったドロシー・エドガース<sup>3)</sup>が戦前デザイナーとして勤務していた高島屋で行われ、憲兵によって厳重に警備された特設会場内での販売であった。絹を素材にした格安の商品は、GHQ 将校やその家族に好評で、国内の滞貨品の処分に大きく貢献することができた（高島屋 [1982] 238 ページ）。

この成功によって、同年6月から順次、GHQ 将校などの外国人を対象として、輸出向け滞貨繊維品をドル売りするエキスポバザー（EB）を、GHQ の司令部がある全国11都市の百貨店で開催することとなった。いち早く東京店と大阪店にEB売場を開設した高島屋では、1950年1月期の全店売上高の約3割がこのEBで占め、売上高の回復に大きく寄与した。それに対して、そごうなどでは、1950年から店内でインポートバザー（IB）を開催した。GHQ の許可した米国企業が、百貨店の中で高級な衣料品や雑貨などを販売し、その売上の一部を手数料として百貨店に支払っていた。さらに、1950年6月からは、日本に駐在する外国人向けに日用品や食料品を販売するオーバーシーズ・サブライ・ストア（OSS）を6大都市で開設し、外貨の特別割当枠を申請して欧米から直輸入した缶詰や菓子、衣料品やせっけんなどを百貨店が販売し、外国人駐在員の需要に応えた（高島屋 [1982] 238-240 ページ、日本百貨店協会 [1959] 95-98 ページ、そごう [1969] 363-365 ページ、多田 [2002] 5-9 ページ）。

このような外国人客向け売場の様子を、後に高島屋社長となる飯田新一は、東京店店長として赴任した当時を振り返って次のように述懐している（『高苑』1959年1月、54ページ）。

---

3) エドガースは戦前、日本においてなかなか婦人服の洋装が普及しないのは、一般的な洋装の知識を得る機会が少ないからだと考え、エドガース [1936] を出版するなど、日本における衣服の洋装化に大きく貢献した。

東京店には二十四年の秋に来たんです。その時がバザーの開設期でしてね。その頃、売場は五階迄でしたが、売るものが多いんですよ。繊維品なんか、殆ど市場に出ていない。そういう時に、GHQ の繊維課長、この人は、もともと店にいたデザイナーですが、その人が来て、外人にドルで日本の繊維品を売るということをしたらどうかと誘いがあったので、お引き受けすることにしたんです。それが実によく売れるんです。一日に、一般売場の倍位売れるんですよ。バザーをするまでは、どうして暮そうかと四苦八苦でね。まあ、それから、OSS というものをやろうじゃないかという事になってね。

店は、早くから新しい行き方をとるのが特徴なもので、バタ臭いとか、アメリカナイズされているとかいう批判もありましたけど、戦後の時流に投じた店の姿というのが、次々にそういう方針を採らせたわけです。

しかしながら、これらの売場は経済の復興とともに役割を終えることとなる。たとえば、高島屋EBおよびOSSの売上高は、1949年下期、総売上高の33%を占めていたが、翌50年下期には全体の14%へと減少した（高島屋『営業概況書』1951年）。この背景には、1950年6月に始まった朝鮮戦争による特需や1951年のサンフランシスコ講和条約への調印を契機として、日本経済を取り巻く環境が変化したことがある。外国人顧客に依存しなくても、日本人顧客の売上が期待できるようになったのである。

1952年1月、EBの売場はそれまで立ち入り禁止されていた日本人にも開放された。ところが、国内の生産体制が整備され、商品が市場に出回ってくると、この種の売場の必要性は薄れる。百貨店には旺盛な国内需要に応える商品とそれを販売する売場が復興していたのであ

る。そして、52年7月、高島屋はEB売場を閉鎖することにした。また同様に、52年1月から日本人にも開放されていたOSSは、外貨特別割当制度の廃止によって53年8月に閉鎖した。このようにして役割を終えた外国人客向け売場は、大丸や白木屋では国産の日用品や衣料品売場へと転換し、高島屋やそごうでは、海外からの輸入取引で得た知識やOSSの在庫を基に常設の輸入雑貨や食料品のコーナーを開設することになったという(多田 [2002] 9ページ)。

高島屋など、EBやOSSを積極的に取り入れた呉服店を出自とする百貨店は、1887(明治20)年頃から欧米の百貨店を視察し、多くの革新的な販売方法を自らの店舗に取り入れ、西洋の商品を日本の消費者に紹介してきた。当時の消費者にとって、百貨店が西洋の文化や生活に触れる唯一の接点であり、百貨店はライフスタイルの西洋化を推進する橋頭堡であった。西洋文化の窓であったという意味では、この1950年前後に見られた外国人客向け売場の活用は、戦前の日本の百貨店の取り組みと連続していると理解できるだろう。しかし、ここで重要なことは、戦前との連続性よりむしろ、この戦後復興期の取り組みが、高度成長期の百貨店の大きな飛躍へとつながったということである。外国人客向け売場で培った知識に基づき、外国の商品を積極的に店内に取り入れ、それを戦後の成長戦略の柱にしようと考えた。たとえば、高島屋では1958年、創業家の飯田新一が海外視察に出かけた。彼は、その時の事情を次のように語っている(『高苑』1959年1月、54ページ)。

OSSが終わって、枠がなくなったんです。デパート間の競争の激化で、何か特徴を出さなくちゃならない。その意味で、外国商品を何とかうまく採り入れる工夫がないものかと思ひましてね。それから、八十日間世界一周ということになったんです。

このように、百貨店は戦後復興のひとつの手段として外国人客を取り込んだ。それは、数年間のみの一時的な売場であったとはいえ、戦後復興期における百貨店の売上高回復に大きく貢献しただけでなく、消費者が欧米の商品やライフスタイルを知る絶好の機会となり、外国の商品に対する百貨店顧客の関心が高まる契機となった。高度成長期における百貨店の成長は、ここから始まったのである。百貨店は外国人客向け売場での経験を通して、高度成長期以降、欧米型のライフスタイルを求めるようになった日本人顧客に、新たな洋風商品の需要を喚起するため、海外の商品を積極的に紹介するフェアを開催したり、海外ブランドを店内に導入したりと、海外との関わりを強めていった。そして、その戦略は、戦後の百貨店が成長する大きな推進力であった。

### Ⅲ アパレルメーカーの発展と百貨店の衣料品売場の変化

高岡 [1997] は、第二次世界大戦後、衣服の洋風化が進展したことによって百貨店の戦後復興が実現し、既製服を含む衣料品の品揃えが拡大したことにより百貨店の売上が増大したと指摘した(3-5ページ)。既製服化は、戦後復興期の後半から本格的に始まり、高度成長期に普及した。たとえば、比較的製造が容易である紳士ズボンでは1950年代後半に7割以上の商品が既製服となり、スカートでは1970年に約7割の商品が既製服になっていたという(橘川・高岡 [1997] 120-121ページ、木下 [2011] 30-33ページ)。

このような洋服の既製服化が促進された要因として、木下 [2011] は、アパレルメーカーが海外の製造業者との技術提携を通じて洋服製造の技術を向上させたこと、大量生産できる体制を構築したこと、そして東レや帝人などの合繊メーカーがキャンペーンなどのマーケティング

活動を積極的に行ったことなど、メーカーが成長したこととともに、流通段階における既製の規格化が進んだことや、百貨店がこれらの企業の動きに対応した売場を創造し、消費者需要が喚起されたことなどをあげている（第1章）。つまり、日本における既製服化は、繊維産業内のイノベーションであったというより、むしろ、繊維製造業者、アパレル企業、そして百貨店が一体となって既製服市場を創造したことによって実現した。百貨店は、生産段階での技術革新が進む中、消費者に新しいライフスタイルを提案することによって、既製服が受け入れられやすい環境をつくった。業界全体の取り組みであつたらこそ、既製服が高度成長期に浸透したといえる。そして、既製服化によって、これらの産業はより成長していった。換言すれば、既製服化は、まさに生産から消費に至る流通全体が成長するための駆動力であつた。

それゆえ、百貨店は、既製服というすでに確立されたカテゴリーを売場に採り入れたのではない。百貨店が、既製の開発過程に介入しながら、既製服のための売場をつくっていった。たとえば、GHQの家族を通じて米国の育児法が紹介されると、伊勢丹では日比谷にあつたアメリカン・ファーマシーなどからアメリカ製のベビー用品を取り寄せ、新しい育児用品の研究開発を行った。そして、1956（昭和31）年頃には、ベビー用品を総合的に扱う売場を設けた（伊勢丹 [1990] 168 ページ）。

消費者の衣服が和装から次第に洋装へと転換していったとはいえ、当時、洋服は仕立てるのが一般的であり、百貨店の婦人服分野ではまだまだイージーオーダーが全盛であつた。たとえば、伊勢丹では、1957（昭和32）年秋から59年にかけて婦人服イージーオーダーの売上がピークを迎えたという。1957年、伊勢丹における衣料品売上全体の14%が婦人服地で占め、15%は紳士服と婦人服のオーダー、そして、紳士のイージーオーダーが10%で婦人のイージーオー

ダーが28%であつた（伊勢丹 [1990] 176 ページ）。その時代に、百貨店はイージーオーダーからさらに一歩進んで、オーダー客のための上質な既製服を商品として店頭に並べようと試行錯誤してつたのである。

伊勢丹では、1957年3月に服飾研究室を設立し、いち早く既製の研究開発に着手した。これは、三代小菅丹治が1951年、欧米視察旅行に出かけ、アメリカの百貨店からマーチャンドライジングのあり方について学んできたことにより打ち出したファッション重視戦略のひとつであつた。当時入手が難しかった海外のファッションに関する新聞や雑誌、書籍などを取り寄せ、最新情報を収集する一方で、イギリス、フランス、アメリカの素材や生地のカラースンプルを研究した。とりわけ、彼らが欧米の技術に対して大きく遅れていると感じた日本の素材とカッティングの方法については、欧米のサンプルを基に、製造業者と協力しながら研究した。このような努力の末に、オーダー用に比べて安価な既製の生地が開発され、日本人の身体によりフィットする既製服が日本でも製造できるようになった。こうした取り組みによって、既製服はオーダーメイドの衣服に負けない着心地の良さでファッション性を合わせもつ商品となり、技術面から本格的な既製服市場の拡大をもたらしたのである（伊勢丹 [1990] 176-178 ページ）。

また、百貨店は、このようなアパレルメーカーとの垂直的な関係による商品開発のみでなく、百貨店間の水平的な関係によつても既製服化を推進した。つまり、衣料品を見込生産で一般の消費者に販売する大量販売商品とするためには、生産技術の向上だけではなく、商品の標準化および規格化が推進されなければならない<sup>4)</sup>。ところが、当時の規格化の基礎となるサイズは、S、M、Lといった単純なものであり、しかも、各素材メーカー、各アパレル企業、そして各百貨店で独自のサイズをつくっていた。これで

は、消費者が混乱するだけであり、衣料品が本格的に大量販売する商品とはなりえない。そこで、伊勢丹は、自社で蓄積していたイージーオーダーの採寸データを基に、日本人の体格にあったサイズの開発と、各社のサイズの統一を試みた。日本人女性の平均サイズを割り出し、サイズごとの標準パターンを作り出すことによって、伊勢丹のサイズを完成させた。そして、そのサイズを高島屋や西武と共有することによって、婦人服のサイズを統一し、標準化していった(伊勢丹[1990]178ページ、大内・田島[1996]389ページ)。このように、既製服のサイズを川下の百貨店が統一したことによって、ようやく既製服は百貨店の量的拡大を可能にする商品になったのである。

さらに、既製服は、百貨店の売場構成を大きく変えた。当初は、ブラウス売場あるいはスカート売場と服種別に分かれていた売場が、たとえば「カジュアルウエア」といったコンセプトに基づき、素材や色でトータルコーディネートされた売場へと変化していった(伊勢丹[1990]172ページ)。既製服によって各ブランドのコンセプトが打ち出され、それに基づきトータルコーディネートされた売場が出現すると、百貨店の店頭はオーダーやイージーオーダーが中心であった頃に比べて華やかになった。消費者の視覚に訴えるため、より一層ファッション性に富んだ売場構成が求められるようになったのである。たとえば、大丸では1961年、本部にデザイン室を設け、大丸独自の個性ある商品を開発するための組織をつくっ

た。そして、大阪店に紳士洋品高級品「エスクワイヤ」と婦人洋品高級品「ジャルダン」のコーナーを設けて独自性を訴求し、いわゆるコーナー展開を始めた(大丸[1967]543ページ)。

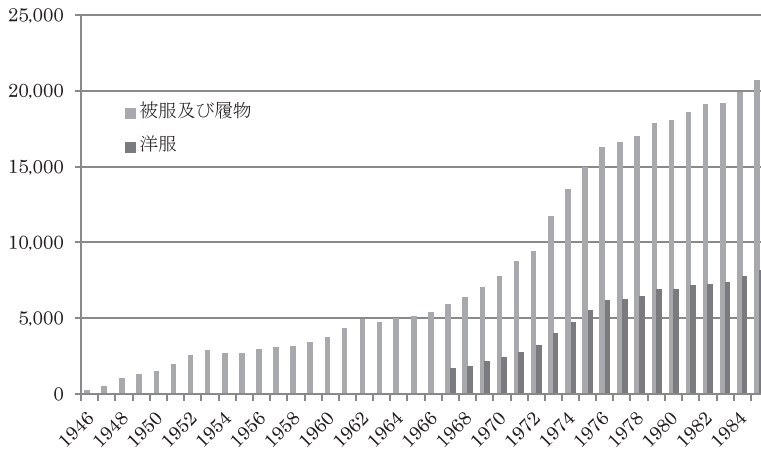
このように、百貨店がアパレルメーカーなどと共同しながら、既製服の製造に力を入れたことは、当時の百貨店における衣料品の品揃えの幅と深さを飛躍的に拡大した。洋装化が進んだとしても、オーダーメイドである限りは、衣料品が大量販売の可能な商品にはなりえなかった。さらに、サイズの統一は、商品の規格化および標準化の実現であり、これらが整備されて初めて既製服は大量生産が可能な商品となる。標準化された既製服が店頭で陳列されてこそ、大量の消費者需要に応えられるのであり、百貨店が大量販売機関として発展することが可能になる。つまり、衣料品分野における既製服化が進んだことによって、百貨店の顧客は、戦前に見られたような一部の富裕層だけでなくより下方へと拡大していった。それは、戦前の百貨店が西洋の商品を採り入れる際に、皇室から上流階級へ、上流階級から都市の新興中産階級へとトリックルダウンを導出した大衆化の方向性(藤岡[2006]第4章)と共通する。

ところが、サイズや色の異なる商品を既製服として販売するようになると、オーダー販売に比べて、百貨店は必然的に多くの在庫を抱えることになる。その百貨店の販売リスクを、オンワード樫山をはじめとする納入業者が委託取引制度と派遣店員制度を導入することによって最小化しようとしてきた(樫山[1998]70-72ページ)。つまり、アパレルメーカーにとっては、百貨店という販路が確保されていたからこそ安心して既製服を製造することができたのであり、また、百貨店はアパレルメーカーへと販売リスクを転嫁することができたからこそ、積極的に既製服の販売を拡大していくことが可能となったのである。換言すれば、既製服という新しいカテゴリーによって、百貨店は高度成長期、ア

---

4) 当然のことながら、商品の標準化および規格化の必要性は衣料品だけに生じたことではない。商品が大量生産されるようになると、必然的に生じる問題である。この問題に対処するため、たとえば、通商産業省の消費者行政は、1970年代、商品標準化政策の一環として表示の適正化を推進し、プレパッケージ商品の表示を統一するユニットプライシングが提唱された(藤岡[2011]358-359ページ)。

図3 衣料品支出の推移（単位：円）



注：いずれの値も、人口5万人以上の都市における1世帯当たり年平均1か月間の支出額。なお、1962年までの調査と68年以降の調査では、支出項目の低位分類が異なり、洋服の項目が登場するのは68年以降である。

出所：『家計調査年報』各年版。

パレル企業とともに非常に効率のよいビジネスモデルを構築することができた。こうして、既製服の定着が百貨店の衣料品部門を大きく成長させ、より多くの消費者を百貨店の標的顧客としていったのである。

#### Ⅳ 海外フェアと百貨店の高級化志向

図3は、全国の人口5万人以上の都市における農林漁業を除く2人以上の世帯が、1世帯当たり年平均1か月間に費やした衣服の支出額を表している。高度成長期の支出額の増加は著しく、一世帯当たりの衣服購入額が名目成長率で毎年、対前年比約10%の伸びを示していた<sup>5)</sup>。

5) 国勢調査によれば、全国の1960年の世帯数は2,253.9万世帯で、70年は3,029.7万世帯へと1.3倍になり、75年は3,359.6万世帯と60年の約1.5倍、80年は3,582.4万世帯で1.6倍、85年は3,798万世帯と60年に比べて1.69倍となっている。また、この間、1世帯当たりの人員が、4.14人から3.14人へと減少している。これらのことから、高度成長期において一人当たりの衣服支出が、経済成長を超えて増加していたことが理解できる。

内訳を見ると、「生地、糸類」の支出が1970年代後半から減少するが、高度成長期にはすべての項目で支出が増加した。とりわけ、洋服の支出増加が著しく、単価の高い既製服の消費が増えたことによって、衣服全体の消費を増加させたものと思われる。このように、百貨店は、既製服化を推進することによって顧客の大衆化を推進し、高度成長とともに増大した給与所得者層を主たるターゲットとする大量販売機関となっていくた。それは、戦後の豊かな消費生活がこの時期、中間所得者層にまで拡大したことを示唆するとともに、既製服化が百貨店の戦後成長の駆動力となったことを意味していた。

だが、高度成長期における百貨店の成長は、このような大衆化によってのみもたらされたのではなかった。百貨店は既製服によって顧客層を拡大し、売上げを増加させる一方で、自らのポジショニングを上方移行することにも成功した。1950年代半ばから、セルフサービスで低価格を訴求するスーパーマーケットが相次いで誕生した。この新しい業態に対応するため、百貨店は高品質かつ高価格の商品を取り扱い差別化を図ることが求められた。そして、衣料品部門

において、このポジショニングの上方移行を推進したのが、店格向上の目的で各百貨店が次々に導入していった特選ブランドであった。高度成長期、ヨーロッパのラグジュアリーブランドを導入することは、高級化のイメージを演出し、自らのポジショニングを格上げしていくために有効な戦略であった。

上述の通り、1952年頃から外国人客向け売場が縮小していく中、次第に需要が旺盛となった日本人顧客を対象に、百貨店は、輸入商品や奢侈品などの高額品を販売するようになった。百貨店の主要顧客が、実用的な商品だけでは満足せず、海外の商品や西洋の人々のライフスタイルに興味を抱くようになっていたのである。1952年、高島屋は、世界中の高級品とりわけイギリスやフランスの紳士・婦人洋品を集めた特選雑貨コーナーであるサロン・ル・シックを大阪店に開設した。さらに、東京店では、52年の増築時に、国内外の工芸雑貨の逸品を集めたサロン・ブルーバードを開設し、流行の発信地にしようと考えた。また、三越本店では、1953年、外国人客向け売場が閉鎖される一方で、高級な輸入品を陳列する特選売場とそれに併設する特別喫茶室が誕生した。これらの売場は、OSSのように、駐留外国人の特殊な要望に基づく仮設売場ではなく、経済成長とともに拡大した国内の新中間所得者層を対象とした本格的な売場であり、国内の奢侈品市場が着実に成長していることに伴って設置された。

とはいえ、1950年代の日本では、まだまだ外国の商品を自由に輸入できるわけではなかった。また、百貨店も本格的な輸入販売に対応できるような組織が整備されてはいなかった。戦後の海外店舗の先駆けとなるニューヨーク高島屋が開店したのは1958(昭和33)年であり、西武百貨店が外国部を発足させて海外支店設立の準備を始めたのが1959年、そして、大丸が香港大丸を現地企業と合弁で開店したのは1960年であった。このような海外拠点が確立するまで

は、百貨店が自らの力で仕入れを行うというより、海外の百貨店と提携して商品を仕入れたり、国際的な共同仕入れ機構に加盟して商品を確保するのが現実的な方法であった。たとえば、1956年、当時の通産省は、日本の百貨店が欧米の百貨店と提携してデザインの研究を行い、商品を相互に同額ずつ交換して展示販売できるという外国百貨店との商品交換展示制度を導入した。外貨規制の下でも、文化や商品の交流のために行われる商品の等価交換には外貨割当を認めたのである。

高島屋は、いち早くこの制度を取り入れ、1956年、イタリアの百貨店リナシェンテと提携して、イタリアン・フェアを開催した。10月10日から21日まで東京店で、10月30日から11月7日まで京都店で、そして、12月18日から24日まで大阪店で持ち回り開催されたイタリアン・フェアは、リナシェンテの協力の下、イタリアで買い付けてきた皮製品、ガラス、陶器、家具、調度品、装身具、服飾品、繊維製品、大理石、彫塑品、人形などを4万点、総額7万ドルの商品を展示販売した。また、リナシェンテが優秀なデザインの商品に対して授与していた「金のコンパス賞」受賞作も併せて展示され、西洋の技術やデザインが身近で鑑賞できる貴重な機会となった。さらに、イタリアにおいても日本で買い付けた商品の展示即売会が開催され、予想以上の成果をあげたという(高島屋[1982]148および286-287ページ)。

しかも、このリナシェンテとの国際提携は、高島屋に大きな副産物をもたらした。リナシェンテが加盟していた世界最大の百貨店組織である Intercontinental Group of Department Stores (大陸百貨店連盟)への加盟を勧められたのである。リナシェンテの推薦によって IGDS へ加盟した高島屋は、加盟百貨店の協力の下、フランス・フェアや英国展、ヨーロッパ商品展などを次々に開催することができ、恒例の催しとなった。1958年、プランタンと提携し



て行われたフランス・フェアは、ファッションの最先端といわれたフランスのラグジュアリーブランドが一堂に展示された。ディオールやエルメスの服飾品、バカラのグラス等が輸入され、これらのブランドは日本の消費者に認知されていた。(高島屋 [1982] 287-288 ページ)。このような海外百貨店と連携した海外フェアは、高島屋だけでなく、他の百貨店へも広がった。1956年11月には三越で「パリー展」が、1957年には大丸で「デンマーク展」が開催され、積極的に欧米の消費文化を紹介していった。その催事の様子を、高島屋の機関誌は次のように記している(『高島屋時報』1958年2月、3ページ)。

フランス展は、パリの一流百貨店オ・ブランタンとの文化商品交流により実現したものであって、商品を通して「パリの姿に触れて見たい」というのが、その狙いである。

会場に陳列されるものについて、つぎに簡単な説明を加えてみよう。

服飾面では装身具に相当力を入れて、かつのディオールやバルマン、パレンシヤガなど花形デザイナー好みの装身具や手袋などをいずれもパリの一流メーカーから直輸入している。スカーフも、エルメスやカステルなど、有名なマークものが会場を飾るが、さすがにデザインは素晴らしいものがある。

とはいえ、商品交換展示制度を利用した商品の仕入れは、いくつかの困難を伴った。高島屋のフランス・フェアのために、日仏商品交換すなわち商品調達を担当していた花原は、次のようにその仕組みの困難さを述懐している(『敬和』Vol. 14 No. 54, 1960年5月、11ページ)。

フランスでの買物はどんなものでもブラ

ンタンを通して買付けるということになっているので、専門店にどんないいものがあるとしてもポケットから金を出して買うわけじゃなし。その手続きが大変なので嫌がる店が多いし、量的にかなりまとまるものその他は折角欲しいものがあるとしても、結局手に入れそこねたものが相当ありました。

(中略)

繊維製品は仕入総額の一割という通産省の制限があつてね、そのうちにカルダンのものが入るので、あまり買えない。靴や手袋はサイズがあるのでむつかしいし、手袋なんか買う前に誰でもはめてみるので、結局クタクタになって売物にならなくなる。これはこの前にこりているので少しだけ。

また、すべての海外フェアで採算がとれていたわけではない。たとえば、1959年に開かれたフランスのサマリテヌ百貨店との提携による「フランス展」を端緒に、続く「チェコスロバキア展」、60年の「イギリス展」や「スエーデン展」といった西武百貨店の一連の海外展は、必ずしも売れ行きが好調であったとはいえ、大量の滞貨を発生させた。1961年にはACI (Association Commerciale Internationale) へ加盟したことによって、より活発に海外商品を買付けようになったが、これらの商品交流によって輸入した商品が思うように日本の消費者の需要に適合しなかったため、十分な実績をあげずに終えた。しかしながら、日本企業はもとより日本大使館がようやく設置された1950年代後半に、パリに駐在員事務所を構え、パリのファッション動向を日本に紹介して既製服化を進めながら、現地の商品を買付けたことは、西武百貨店のその後の成長に大きく貢献した(由井 [1991] 209-213 ページ)。こうして、海外の百貨店と連携しながら開催した海外フェアは、高度成長期の高価格商品に対する国内需要を喚起し、戦後の百貨店の戦略的方向を確定す

る役割を果たした。

## V 欧米ブランドとのライセンス契約と百貨店のprestige化

第二次世界大戦後、洋装が一般的になると、パリへの留学等によって、欧米の技術を習得した日本人デザイナーが次々に誕生した。そして、彼らが自らの作品発表とオーダー服の受注を目的に開いたのが、ファッションショーであった。たとえば、1951年には、日本デザイナーズクラブ主催の春夏ファッションの作品発表会がキャバレー美松で行われたり、森英恵が東横会館でファッションショーを行ったりしていた。プロのモデルが存在しない中、GHQ専用劇場の舞踊団から化粧の方法やポーズのとり方を学びながら開催したもので、まさに試行錯誤の連続であったという（田島 [1996] 162-175ページ）。百貨店においては、三越がいち早く、1950年に「三越ファッションショー 秋と淑女」を開催し、61年にはイタリアのデザイナーであるヴィンツェンツォ・クレメンテを招き、紳士服のファッションショーを開催した（三越 [2005] 173および201ページ）。また、大丸では、1953年、クリスチャン・ディオールと契約を結び、フランスモードのファッションショーが大阪の新大阪ホテル、京都の都ホテル、神戸のオリエンタルホテルで開催された（大丸 [1967] 513ページ）。

このような、百貨店が流行を発信し、ファッションの最先端を常に採り入れようとする姿勢は、戦前の百貨店の戦略に通底するが、むしろ、高度成長期の百貨店が強く意識したのは、店舗のprestige化であった。つまり、百貨店間の競争が激化し、スーパーマーケットなどの低価格訴求型の新しい小売業態が開発されたことによって、百貨店は自らのポジションを格上げするための戦略を必要としていた。そして、その具体策を、欧米の特選ブランドに求めたので

ある。たとえば、新しい百貨店の方向性を探るためにアメリカの百貨店を視察した高島屋の倉橋良雄は、競争優位を獲得するためにはprestige化であると考え、次のように述べた（『高島屋時報』1962年9月5日、3ページ）。

都心百貨店衰退の問題は東西に都心店を持つ当社の重大関心事でもあるので特に気をつけて見て来たが、どこでも共通の現象は大衆百貨店の衰退が歴然であるのに反して、マーシャルフィールドやサクソフィフスといった名の通ったprestigeストア（特長のある品位の高い店）やフェデレイテッド傘下のハドソン、ライクス、フォーリーズなどの店は衰退どころか非常な活気に満ちていた。

また、1963年11月5日付の『高島屋時報』では、prestige化について下記のように指摘している（1ページ）。

消費生活はここ数年来、生活の向上にともない程度の高い商品が望まれています。またその反面、生活の合理化により、機能性に富んだ商品も非常に要求されております。これを充足させるために商品本部は支店担当者と懸命です。（中略）貿易の自由化にともない輸入商品もその数を増して、それらの要求にこたえておりますが、prestigeストアとしての確立と昂揚は現状においては絶対に必要であり、全員それに向けてあらゆる努力を払わねばなりません。

この目的を達成するため、高島屋は、当時パリで新進気鋭のデザイナーとして注目されていたピエール・カルダンに注目し、彼を積極的に日本市場に紹介しようと考えた。そして、1959（昭和34）年、ピエール・カルダンとライセン

ス契約し、カルダン・ジュネスラインを日本で製造して独占販売する権利を獲得した。そして、翌60年からは、高島屋の大阪、東京、京都、横浜の4店舗内に「カルダン・ジュネスコーナー」を展開した。フランス・フェアのために渡仏し、ピエール・カルダンとの交渉にあたった花原は、次のようにフランスファッションの特徴を指摘し、カルダンの商品を店内に取り入れることの意義を説いている（『敬和』Vol.14 No.54, 1960年5月, 12ページ）。

カルダンのものは婦人服、紳士服、ネクタイ、スカーフなどを集めて、カルダンコーナーというものを今度の会場（フランス・フェア——カック内は引用者注）に設けることになるでしょう。

（中略）

カルダンとかディオールとかオートクチュール（高級洋装店）が紳士服のデザインに手をつけだし、紳士服の革命だなどといってますよ。

フランスの商品には夢がありユーモアがあり、配色ではわれわれが思いおよばないような色の取り合せに成功している。第一色そのものが、あんなきれいな色は日本の染料では出ないでしょう。そして、高いものには高い理由がちゃんとあるということです。マテリアルを売るのではなく、その独創性を買って貰うのでデザイン料が高いのは当たり前と彼らは自信满满ですよ。

まあ今度のフランスフェアでは京都が一番先に開催させて貰えるようですし、こういったこともよく見て下さい。

また、谷口は、ライセンス生産される商品ラインの必要性について、次のように述べた（『高風』第141号, 1960年11月, 9ページ）。

このたび契約されたカルダン・ジュネス

とは、若々しいとか、生き生きしたとかいう意味から彼が名付けたもので、フランス国内はもちろん、世界中に特約店があり人気を呼んでいます。ジュネスの作品は、彼のコレクションのテーマを持ったものでありながらこれを経済的にも、デザイン的にも少少一般的なものとしたわけですが彼の作品としての特色は、カッティングとともに十分に表現されているものばかりです。

適度の時代感覚に、適度の実用性とを裏付けにしたカルダンの作品がこんなに身近に私どもの生活の中に入れてきたということは、これまでには想像も出来なかったことです。

洋装が私どもの生活着となった今日の日本では、もはやトップ・モードに振り廻されることなく、ある一つの水準に達するだけの最大公約数的な間違いのない洋装生活が必要なわけで、こういった意味から考えてもこのカルダン・ジュネスの作品こそは、重大なる意義をもっているわけです。

また、併せて基本的な意味からは、洋装にはまだ歴史の浅い私ども日本人が世界衣生活の水準を知ると同時に、これと歩調を合わせる事が出来るわけでこれは心楽しいことです。

ピエール・カルダン・ジュネス・コーナーは三階婦人服サロン内にあります。

実際、ピエール・カルダンとの契約は高島屋のプレステージ向上に寄与し、カルダン・ジュネスコーナーの開設に伴い行われた「第1回ピエール・カルダン・ジュネスショー」は好評であった。松田和子や木村隆子など一流のモデルが出演したこのファッションショーは、多くの観客を魅了したという（高島屋 [1982] 246ページ、『高島屋時報』1960年10月5日）。また、京都店では、ショーが終了した後の9月17日、婦人服部の部員に対して、奈良女子大学山崎教授

によるカルダン衣装の色彩に関する講義と花原営業部次長によるパリの百貨店や専門店の特徴についての講演が行われた（『高島屋時報』1960年10月5日）。大衆向けの既製服がアパレルメーカーらとともに研究開発されていったように、ラグジュアリーブランドのライセンス商品についても、百貨店は熱心に研究した。その結果、世界で活躍するデザイナーの商品を百貨店が主導して日本で製造することができるようになったのである。その意味で、ライセンス契約による商品生産は、当時の日本のアパレル業界の技術水準を向上させるために、大きく貢献したといえるだろう。

ピエール・カルダンは、「私の履歴書」（『日本経済新聞』1996年4月16日付）の中で、日本でのビジネスが拡大していく様子を次のように述懐している。

60年代初めから私は事業を拡大していった。パリのプランタンだけでなく、ミラノのリナシェンテ、ロンドンのセルフリッジ、ドイツのヘルティエ、東京の高島屋にもプレタポルテのためのカルダン・コーナーを設けた。ライセンス契約も増やしていった。

こうして、パリでロンドンで東京で、みんなが同じ服を着ることができるようになった。マスコミはこれを「モードの民主化」と評した。

パリの代表的なデザイナーであるピエール・カルダンがデザインした商品を店内に採り入れることによって、消費者はピエール・カルダンブランドに対して憧れただけでなく、高島屋のイメージをも向上させた。オートクチュールデザイナーの高付加価値商品を冷静に評価したというより、消費者の欧米に対する憧憬がさらに百貨店のプレステージを高めたといえるだろう。このようなパリのオートクチュールデザイ

ナーとライセンス契約する動きは他の百貨店にも広がり、1961年にはニナリッチと松坂屋、63年にはギ・ラロシュと三越やピエール・バルマンと伊勢丹がライセンス契約を締結していった。このようにして導入された海外ブランドは、百貨店内で特選ブランドとして国内ブランドとは異なる特別の地位が与えられた。たとえば、1969年、三越はパリのアンドレ・クレージュと独占契約を結び、本店にクレージュ・サロンを開設した。パリでクレージュの新作が発表されると同時に、ロンドン、ニューヨーク、そして三越で同時に発売される体制を整えたのである。一方、高島屋は1973年、パリのオートクチュールでも名を轟かせていたエマニュエル・ウンガロとライセンス契約を結び、パリから送られたパターン画に基づいて婦人服を国内で生産した。ウンガロの商品は、新しいライフスタイルを指向する消費者の支持を得、高島屋の店格向上に寄与した。

ライセンス商品の成功によって、次第にライセンス契約を結ぶ商品種類がタオルやハンカチ、傘などの雑貨、なべやバスマットなどの家庭用品へと拡張され、また契約先企業も百貨店だけでなく、企業規模が拡大していたアパレルメーカーへと広がっていった。たとえば、高島屋は、ピエール・カルダンと婦人服分野のみでなく、1966年には紳士服、67年には企業や高校の制服やマタニティウェアの分野で、そして68年には子供服、さらに69年には洋品雑貨においてもライセンス契約することとなった。ウンガロは、婦人服でのライセンス契約から始まり、寝具、婦人水着、きものへと契約の対象を広げていった。また、スカーフやハンカチを製造する川辺は、1970年にイヴ・サンローランとライセンス契約を結んだ。川辺にとって小売価格の5%をライセンス料として支払うという契約は負担であったが、71年から順調にライセンス商品が売れるようになり、72年から78年の間にスカーフの売上高は4倍以上になった。71年

から売り出したカルダンのエプロンは、白いかっぱょう着にカルダンのマークを付けただけの商品であったが、マークによってかっぱょう着とは全く異なる価値を生み、「ファッションエプロン」として売り出すことに成功したという。（『田島 [1996] 496-497 ページ）。ブランドロゴが高い品質を消費者に想起させたのである。

百貨店と海外ブランドとの提携には、①生産技術の導入、②製品サンプルの導入、③マーケティング技術の導入、④製造販売権の独占使用、⑤商標権の独占使用といった内容すべてを提携する場合と、その一部について提携する場合があったという（椎塚 [1973] 170 ページ）。たとえば、西武百貨店の場合、テッド・ラピドスのような海外提携ブランド品は、パターン見本、素材見本、配本見本、カッティングなどのノウハウがシーズンごとに提携先から送付され、それを基に、素材メーカーやアパレルメーカーと素材や技術について検討し、商品を企画した。こうして生産された商品はすべて百貨店が販売リスクを負わなければならないので、商品企画段階の情報収集と分析は非常に重要であった（椎塚 [1973] 170-173 ページ）。そして、その販売リスクを小さくするために活用されたのが1970年代前半に編成された、JMA（Japan Merchandise Association）などの共同仕入れ機構であった<sup>6)</sup>。百貨店各社が組織化することによって、買取りで仕入れた商品の販売先を確保することができ、その結果、他社と差別化することができるようになった。

こうして、ラグジュアリーブランドは百貨店の presteege 化に大きく貢献した。高級品を扱う欧米のブランドとライセンス契約すること

によって、そのブランドの持つ豪華さや高級感を売場の中に持ち込むことができたのである。

一方、欧米ブランドにとっても、百貨店は重要なビジネスパートナーであった。まず、高所得の顧客を多く抱える百貨店は販路として非常に魅力であった。さらに、欧米人向けの衣服を輸入しても日本人の体格には適合しないため、日本人向け商品を製造できるライセンス契約は有効であった。また、特選ブランドが自ら直営店を設立するには、多くの問題があった。銀行口座の開設や店舗物件の賃借契約など、高度成長期の日本では海外資本単独で進出するのが困難であった。それゆえ、特選ブランドが百貨店内にインショップ展開することは、経済成長がめざましい日本においてブランドの知名度を短期間に上げ、ハイエンドの消費者に商品を販売する非常に効率的なチャンネル戦略であった。この両者の思惑がライセンス契約という形で成就し、高度成長期の百貨店の高級化戦略を推進していったのである。

## VI ライセンスビジネスの限界—むすびにかえて—

以上のように、第二次世界大戦後における日本の百貨店の成長は、EB や OSS などの外国人客用売場の設置から始まった。日本人の消費が日常的商品に限定されていた戦後復興期、外国人客を対象に百貨店が得意とする繊維製品や輸入品を販売したことは、百貨店の戦後成長の大きな契機となった。その意味は、二重である。ひとつは、この限定的な外国人客用売場を開設したことによって、売上高が急速に回復し、その後の成長の足掛かりをつくることができたことである。いまひとつは、このような売場を通じた外国人との取引が、戦後の百貨店の方向性を示唆することになったからである。高度成長期、外国のラグジュアリーブランドをライセンス契約という形で導入することによって、百貨

6) 阪神百貨店や天満屋、丸井今井など JMA に加盟している地方の中小百貨店にとっても、競争が激しくなっていたスーパーと差別化するために、新たな商品と新しい仕入れルートを開拓することは非常に重要なマーチャンダイズ戦略であった（日本産業構造研究所 [1963] 62-63 ページ）。

店は自らポジショニングを上方移行しながら小売業態の高級化を図ろうとした。その端緒が、外国人客向け売場であった。

高級化は、激化した百貨店間の競争やスーパーマーケットとの競争の中で、百貨店が選択した成長の方向性であった。そして、ライセンス商品は、所得が年々増加していた高度成長期の消費者にとって、手が届く高級品であり、百貨店は手の届く非日常空間であった。その意味で、ライセンス商品によって成長した高度成長期の百貨店は、日本におけるラグジュアリー市場の生成に大きく貢献したといえよう。しかし、この時期の百貨店は、高級化する一方で、効率性を重視する大量販売機関としても確立していった。アパレルメーカーらとともに既製服を定着させたことによって、衣服が大量販売の可能な商品となり、顧客層の大衆化に成功した。また、既製服によって、ブランドごとにコーディネートされた売場が構成できるようになったことから、納入業者による委託販売と派遣店員が実現し、百貨店は少ないコストで売場の拡張や多店舗展開、売上高の拡大を進展させることができたのである。その結果、藤岡 [2009] で明らかにした百貨店の高級化と効率化の同時追求、すなわちリスクを最小化しながら成長する戦略が、衣料品分野においても見られたことが明らかになった。

ところが、特選ブランドとのライセンス契約が、百貨店の高級化をいつまでも推進するわけではない。それまではラグジュアリーブランドがもつ高いブランドイメージを利用して、高付加価値かつ高収益を期待したライセンスビジネスであるが、ライセンス商品がファッションだけでなくマットやなべなどの生活用品にまで拡張したことによって、次第に prestage のイメージが毀損されていった。たとえば、同じ時期にライセンス商品として導入されたクリスチャン・ディオールとピエール・カルダンは、ライセンス範囲の拡大について対照的な戦略

もっていたという。つまり、prestage を最優先とし、直営ブティックやFC経営でブランドイメージを強くコントロールしてきたディオールに対して、統制のないライセンス拡大戦略を採ってきたカルダンは、1970年代後半には百貨店のバーゲン目玉ブランドと化してしまったのである(矢野経済研究所 [1984] 25 ページ)。これでは、ライセンス商品によって、百貨店の prestage を向上させることはできない。むしろ、百貨店のブランド価値を低減させることになる。

さらに、1980年代に入ると、百貨店のライセンスビジネスそのものが成立しなくなったと矢野経済研究所 [1984] は指摘している。一般のミセス主力のアパレルブランドの原価率は30%程度であるのに対して、ライセンスブランドの原価率が30-35%となっていて、ロイヤリティ料率を5%、間接コストを2%上乗せすると、合計の原価率は約40%となる。そのうえ、ライセンス生産による販売リスクを見込めば、原価率は非常に高くなり粗利は相当小さくなるという。したがって、アパレル独自の商品よりさらに売れるという見積もりができない限り、ライセンスビジネスは魅力のない時代になってきたと分析している(6-8 ページ)。

つまり、高度成長期は、特選ブランドのライセンス商品を導入することが、百貨店の威信を高めることにつながり、百貨店の高級化競争を促進すると考えられてきた。事実、高度成長期は、特選ブランドとライセンス契約を締結して、欧米の進んだ技術やデザインを提携先から習得することによって、日本の百貨店とアパレルメーカーは成長することができた。それは、既製服によって大衆化し、大量販売機関として発展する百貨店が見出した高度なバランス戦略であった。しかし、欧米にキャッチアップすることが目標であった高度成長が終わると、百貨店もまたその戦略を変更することが求められるようになった。世界的に有名な特選ブランドのラ

イセンス生産された商品でなく、顧客は、欧米から直接輸入した特選ブランドの商品を求めようになったのである。

たとえば三越は、1975年、本店1階に輸入特選サロンを開設し、セリースやダンヒルなどの特選ブランドを、ヨーロッパのブティックを彷彿させる豪華な雰囲気の中で、販売することとなった。また、1972年より独占販売を始めたティファニーは、77年には本店6階の宝飾品売場から1階の輸入特選サロンへと場所を移し、他のブランドと並んで陳列されるのではなく、気品があり洗練されたティファニーにふさわしい箱売場、ティファニーサロンとしてオープンした。さらに、1977年、ランバンやジバンシーなど世界の有名ブランド28社を集め、それぞれがインショップ展開するよう改装した三越の輸入特選ブティックは、まさに当時の百貨店が採用した高級化路線のひとつの到達点であった。三越の社内報である『KINJITO』（1977年10月）は「世界一のprestige百貨店を目指す三越にふさわしい格調と気品を揃えた売場」（No.171, 9ページ）だと指摘している。そして、この輸入品を中心とする高級化の方向性は顧客からも支持され、特選売場の売上は順調に増加していった。さらに、1980年代以降は、特選部門の主な商品が、婦人服からハンドバッグなどの身の回り品へと変化し、百貨店の一階はラグジュアリーブランドで占められるようになった。その結果、高度成長期、百貨店に依存しなければ日本市場に参入することができなかったラグジュアリーブランドが、百貨店を選別するようになった。百貨店と特選ブランドのパワー関係が変化したのである。つまり、特選ブランドの売場や商品の変化は、単なる流行によるものであるというより、むしろ百貨店のビジネスモデルの変更によるものだが、その点については稿を改めて検討したい。

## 参考文献

- 石原武政 [2004] 「中小小売業一過小・過多構造の動態一」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。
- 石原武政・矢作敏行編 [2004] 『日本の流通100年』有斐閣。
- 伊勢丹 [1990] 『伊勢丹百年史』。
- 江尻弘 [1979] 『返品制—この不思議な日本的商法』日本経済新聞社。
- [2003] 『百貨店返品制の研究』中央経済社。
- エドガーズ、ドロシー [1936] 『洋装常識』興文社。
- 桧山純三 [1998] 『桧山純三：走れオンワード 事業と競馬に賭けた50年』日本図書センター。
- 加藤司 [1995] 「日本の流通システムの構造変化」『経営研究』第46巻第1号。
- [1998] 「アパレル産業における『製販統合』の理念と現実」『季刊経済研究』第21巻第3号。
- 橋川武郎・高岡美佳 [1997] 「戦後日本の生活様式の変化と流通へのインパクト」『社会科学研究』第48巻第5号。
- 木下明浩 [2004] 「衣料品流通—コモディティからブランドへの転換—」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。
- [2011] 『アパレル産業のマーケティング史—ブランド構築と小売機能の包摂—』同文館出版。
- 小谷秀二郎 [1980] 『真実はどこにあるのか—三越対公取委—』主婦と生活社。
- 椎塚武 [1973] 『日本の繊維流通』日本実業出版社。
- 杉岡碩夫編 [1966] 『流通問題を考える』日本生産性本部。
- そごう [1969] 『株式会社そごう社史』。
- 大丸 [1967] 『大丸二百五十年史』。
- 高岡美佳 [1997] 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入れ—日本的取引慣行の形成過程」『経営史学』第32巻第1号。
- 高島屋 [1982] 『高島屋150年史』。
- 田島由利子 [1996] 『トップ68人の証言でつづる20世紀日本のファッション』源流社。
- 多田應幹 [2002] 「占領期における百貨店の研究—GHQ将兵・軍属及び外国人商社マンに対する営業を中心として—」『Policy Studies Review』第1巻。
- 中込省三 [1975] 『日本の衣服産業—衣料品の生産と流通—』東洋経済新報社。

- 日本産業構造研究所 [1963] 『我国の百貨店, チェーン・ストア, スーパー・マーケットの現状と問題点に関する調査研究』。
- 日本百貨店協会 [1959] 『日本百貨店協会一〇年史』。
- 藤岡里圭 [2004] 「百貨店一大規模小売商の成立と展開」石原武政・矢作敏行編『日本の流通 100 年』有斐閣。
- [2006] 『百貨店の生成過程』有斐閣。
- [2009] 「百貨店の革新性とその変容—高級化の進行と効率の追求—」石井淳蔵・向山雅夫編『小売業の業態革新』中央経済社。
- [2011] 「消費者行政」独立行政法人経済産業研究所通商産業政策史編纂委員会編『通商産業政策史 1980-2000 第 4 巻 商務流通政策』経済産業調査会。
- 三越 [2005] 『株式会社三越 100 年の記録』。
- 茂登山長市郎 [2005] 『江戸っ子長さんの舶来屋一代記』集英社新書。
- 矢野経済研究所 [1984] 『海外ライセンスブランドの限界と今後の課題：ライセンスブランドの事業展開&収益化戦略』。
- 由井常彦編 [1991] 『セゾンの歴史 上巻』リプロポート。