

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。千葉県八日市場の飯高檀林から、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る。

「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」の経営を任されるようになる。

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。