

■ 論文

## 小売業経営者の経営交流によるセルフサービスの普及 ——商業界ゼミナールの事例

青 木 均

目 次

1. はじめに
2. 商業界ゼミナールの基礎形成
3. 商業界ゼミナールの発展
4. 商業界ゼミナールのセルフサービス普及への貢献
5. おわりに

▶ 要 旨

本稿は、経営者たちの自発的な経営交流を生み出したことで知られ、セルフサービス普及に貢献したことが指摘されている商業界ゼミナールを取り上げた。その形成過程について、基盤形成、発展の2段階に分けて明らかにした。つぎに、商業界ゼミナールの実践コミュニティとしての意義、セルフサービス普及に対する貢献について考察した。

▶ キーワード

セルフサービス, 経営交流, 実践コミュニティ, 小売業

## 1. はじめに

小売業におけるセルフサービスは主要小売革新 (retail innovation) の一つとして捉えられている。日本におけるその革新普及を、小売業経営者の経営交流が促進したことが明らかにされている。矢作は、セルフサービス店を初期スーパーと位置付け、1950年代のその普及に、つぎの4つの経営指導機関が貢献したと論じている<sup>1)</sup>。

- ①日本NCR:レジスター販売業者。レジスターの需要喚起のため、セルフサービスの普及を推進した。
- ②主婦の店運動:ボランティア・チェーンによって、セルフサービスを中核とするスーパーマーケットの普及を図った。
- ③商業界:雑誌『商業界』による情報提供と、小売業経営者向け研究会(ゼミナール)の開催によって、セルフサービスの普及に貢献した。
- ④公開経営指導協会:ガラス張りの計数管理重視の小売業経営指導がセルフサービスの普及を後押しした。

以上4つの経営指導機関は小売業経営者の経営交流の基盤となった。それらは重なり合っていたが、中心的存在が雑誌社商業界である。商業界は、1948年創刊の雑誌『商業界』において自らセルフサービスの効用を報じるだけでなく、セルフサービスの普及を明確な目的にしていた日本NCRと主婦の店運動の活動を誌面で報じてそれらに助力した。

本稿では商業界が催したゼミナール(商業界ゼミナール)を取り上げる。商業界ゼミナールは経営者たちの自発的な経営交流を生み出したことで知られている。その交流はセルフサービスの普及に貢献したと考えられる。既に矢作はその貢献を指摘しているが、交流の詳細な経緯は明らかではない。また、セルフサービス普及に対する具体的な貢献についても明らかではない。

本稿の目的は、商業界ゼミナールが小売業経営交流の場として形成された過程を明らかにし、そのうえで、当該ゼミナールが果たした小売業経営者の経営交流とセルフサービス普及に対する意義を検討することにある。そのために、まずゼミナール運営の基礎が出来上がった第1回から第3回までの開催経緯を記述する。つぎに、それ以降、1960年の10周年記念第25回ゼミナールまでの発展過程を振り返る。そのうち、第19回のゼミナールの開催経緯について詳細に記述する。第19回は参加者2,000名を超え、その後はゼミナールの完成型としてその運営が踏襲された。そのうえで、このゼミナールが持つ、小売業経営者の経営交流上の意義とセルフサービス普及に対する貢献を考察する。

## 2. 商業界ゼミナールの基礎形成

第1回から第3回までの商業界ゼミナール開催の経緯を記述して、その基礎形成の過程を追う。

### (1) 第1回ゼミナール

第1回ゼミナールについて、その開催のきっかけをまず記述する。つぎに、その計画を参加者募集という視点で『商業界』誌面の募集告知から捉える。つづいて、実施状況と参加者の雑感を記述する。さらに、第1回終了後の関連活動を追加的に記述する。

#### 1) きっかけ

倉本長治は、1925年雑誌『商店界』編集長に就任し、第二次世界大戦前に商業経営に関する記事を発信し続けた<sup>2)</sup>。戦後、倉本長治は戦中の戦争関係出版物の責任を問われ、公職追放されていた。しかし、1950年にその追放が解かれ、『商業界』主幹に迎えられることになった。それを記念し、1951年、商業界主催で「商店経営講習と研究会」を神奈川県箱根において開催することを目論んだ<sup>3)</sup>。彼は、1926年に雑誌『商店界』主催で、「店務実習会」という小売店経営に関する講習会を開催した経験を持つ。つまり、商業界ゼミナールはこの経験を踏まえたといえることができる。

実際には、1948年に発刊が始まった『商業界』は、1950年末に資金繰りが悪化したため、前金制で講習会を開催することで、それに対処しようとしたのである<sup>4)</sup>。有料の新主幹お披露目会という趣旨である。翌年2月開催の会の会費を12月21日までに受け取っていたという。ただし、商業界はこれで利益を獲得する意図はなく、参加者1名ごとに商業界側負担金が生じるため、参加者が増加すれば、赤字が増加することになっていた<sup>5)</sup>。

#### 2) 参加者募集

倉本長治主幹就任記念、商店経営研究会参加募集の告知が『商業界』に出された<sup>6)</sup>。2月開催、4泊5日の講習と遊覧とある。最初の告知では具体的日程や内容の呈示はなかった。その後の告知では、40名の募集定員に加え、スケジュールと会の特長が示されている。

開催日は1951年2月19日（月）から24日（金）で、そのスケジュールは表—1の通りである。特長としてつぎの5つが示されている<sup>7)</sup>。

- ①会費が安い。一流旅館で4泊5日僅か3,800円、箱根の温泉に浸かり、見物し、東京視察もできる
- ②講師が何れも棋界の権威者で、終始寝食を共にす。
- ③東京一流の商店で仕入・販売・陳列の実習ができる。
- ④参加者は将来も個人的に特別の指導が受けられる。
- ⑤会場は都内一流の「雅叙園」および天下の絶景に包まれた箱根塔ノ沢温泉一流旅館「一の

表一. 第1回ゼミナールのスケジュール

	午前	午後	夜間
第1日		午後1時箱根『一の湯』参着。 午後2時より講義 小売店経営合理化の傾向 倉本長治	懇親会 一の湯宿泊
第2日	店舗改造, 陳列設備 長岡逸郎 売上, 利中, 経営の研究 倉本長治	箱根国立公園 自由遊覧	懇親会 一の湯宿泊
第3日	ボランティア・チェーンの作り方 萬田一治	東京商店視察	自由行動 雅叙園宿泊
第4日	東京代表商店にて実習	東京代表商店にて実習	自由行動 雅叙園宿泊
第5日	接客サービスに就て 萬田一治 水田利夫	感想発表 解散	

出所：「倉本長治主幹就任記念商店経営研究会開催」『商業界』第4巻2月号，1951年，39頁の表を修正。

湯」である。

参加者は、低額で、良い施設において小売店経営に関する知識が得られることに加え、物見遊山もできる旨が示唆されている。

### 3) 開催

申し込み者が多く、事前に掲載されたスケジュールは変更され、参加者は1次と2次の2班に分けられた<sup>8)</sup>。1次班は2月19日から21日まで箱根の旅館塔ノ沢「一の湯」に泊まり、21日に東京に移動、23日まで東京目黒の雅叙園他の宿舎において宿泊となった。2次班は、1次班が去った後、「一の湯」に21日から24日まで宿泊となった。参加者は、参加者名簿の上では、1次班が66名、2次班が42名であった<sup>9)</sup>。

講師として、商業界関係者では、倉本長治、新保民八（前主幹）、蜂谷経一（社長）、萬田一治（取締役）、長岡逸郎（編集長）、他に、川喜田煉七郎（店舗設計家）、水田利夫（広告立案家）、室田庫造（中山太陽堂）、成瀬義一（『素晴らしき販売員』編集長）の名がある<sup>10)</sup>。募集広告上では予定していない講師も含まれている。

2月19日午前10時に受付を始め、午後1時にゼミナールは開幕した<sup>11)</sup>。しかし、その朝にはすでに多くの参加者が旅館に押しかけたという。また、欠席する者、当日飛び入り参加する者がいたため混乱した。開会式後、1次班は、倉本長治や新保民八らによる講演を開き、夜は宴会の後業種別の研究会に参加、その後も深夜まで講師を交えて討論会を持った。2月20日午前中は新保民八や長岡逸郎らによる講演を開き、午後は箱根の遊覧に出かけた。2月21日朝、1次班は小田急電車に乗って東京に移動した。それと並行して2次班が一の湯に到着した。1次

班は東京到着後、ナショナル金銭登録機、小松ストア、中村屋等を見学した。その夜は雅叙園他に宿泊した。2次班のスケジュールは詳らかではないが、1次班と同様に講演と討論会を持ったと考えられる。2月22日、1次班はめいめい店舗視察を行い、当日夜雅叙園他に宿泊、2月23日朝に雅叙園において解散式を持った。

ゼミナールでは、講演と討論の他、資料展示が行われた<sup>12)</sup>。海外商店資料展、各地商店街共同施設写真展が行われ、商店街写真展では、商店街幹部による口頭説明もあった。

#### 4) 参加者雑感

第1回ゼミナール参加者は『商業界』に雑感を寄稿した<sup>13)</sup>。その見出しの一部を紹介する。「多眠から覚む」「體得したもの、實現を」「此の熱意此の真心」「経営の道標」「商業界精神の感得」「研究會に年令差なし」「素晴らしき研究會」「新しき友を得た喜び」「生きる途あり」「五日が十年に匹敵」などである。

東京都の化粧品・雑貨商安藤晴康は、「素晴らしき研究會」においてつぎのように記している<sup>14)</sup>。

(前略)

正直のところ、東京に住んでいる私は、どうせ集まる人々は、せいぜい関東周辺の人々であろう。毎日の疲れ休めに一つ風呂にでも入り乍ら、先生方の話でも聞いたり同業者の状況でも聞いて見ようと研究半分、遊び半分の不心得極る考え方で参加してびっくり北は北海道から、南は九州の果てまでもそれも私の様な吹けば飛ぶ様な者は一人も居らず、各地の一流の方々の物凄いまでの熱心さに二度びっくり。

それに刺激され、こいつは大変と心を入れ変え、皆様の話を聞いたり、先生方を寝ませずに部屋にまで押しかけ、毎晩三時頃まで一心になって討論、研究を致しました。

(後略)

また、神戸市の洋服商の寺沢正能は「五日が十年に匹敵」においてつぎのように記している<sup>15)</sup>。

(前略)

五日間の講習は十年間以上も就業せる以上の成果あるものと信ず。早朝より、夜中三時、四時という人間としての最大の努力と、二十年以上の商業研究に卓越した知識を持つ諸先生方の胸を打つ講義。全国有数の熱心なる商人の相互探究同志を得た喜び。此のゼミナール参加せざるものには、言うも難し聞けども恐らくわかるまい。只、参加せるものにして初めて理解出来るもの。全国の商人全部に聞かせ度し教えたり。

信念に生きる諸先生方の言動は脈々として私の胸に伝道し商業界愛読による「眞実」の實の栽培は充分の肥料を得た感じ。恐らく此れで私の「眞実」の樹はグンくと成長し、やがて実がなり花を咲きそう。自信満々として、新しい商道に旅出する首途に対し、終生

的信念を培ち下さった諸先生に対し、心の奥底より、御礼申し上げると共に、今後一層の御指導を御願ひ致します。

参加者の寄稿からは、全国各地から小売業経営者が集まったこと、講師と参加者が熱心であったこと、講演会後参加者が講師を交えて議論を深夜まで繰り返したこと、商道というべき商業倫理が話題になっていたこと、参加者間の交友関係が生まれたことなどが分かる。

#### 5) 事後活動

第1回ゼミナール参加者が自発的に「関西セミの会」という名の同窓会を開いた<sup>16)</sup>。1951年5月5日(土)に関西在住の小売業経営者たちが大阪市戎橋筋の平野屋という小売店に集った。そこには、倉本長治も駆けつけた。

1951年8月20日(月)から24日(金)にかけて、「模範商店集団視察」が行われた<sup>17)</sup>。行き先は、20日岡山市、21日高松市、22日別府市、23日久留米市、24日福岡市である。倉本長治と萬田一治に率いられ、45名の小売店経営者(一部行政関係者含む)が各地の商店街を訪れ、優良な小売店を視察した。この中には、第1回ゼミナールの参加者が含まれていた。

### (2) 第2回ゼミナール

第2回ゼミナールについて、参加者募集、開催、参加者雑感の順で記述する。

#### 1) 参加者募集

この回の参加者募集告知には、つぎの施行要領が記述されている<sup>18)</sup>。募集定員は65名。会期は1952年2月12日(火)から15日(金)の4日間。場所は静岡県熱海の山王ホテル。料金は1人当たり4,800円。会の運営は、参加者のうちから世話役(委員)を選定して自治的に行う。相互研究の課題を提出して、希望者だけの特別研究会を行う。会終了後、箱根、熱海、東京の遊覧について委員が取りまとめる。

同時につぎの特長が書かれている。

日頃の疑問、未知のことなど、徹宵、徹底的に相互研究を行うから、自店の経営策の欠点、長所が、ハッキリ自覚され、帰る時には、カラリと心の晴れ渡った気持ちになれる。人間は三日間位の睡眠の不足には堪え得る者であるから、夫々体力に応じて、勉強することが出来る。全国の進歩的商店主と一流の指導者と寝食を共にするのだから、その雰囲気に入るだけでも、非常な精神作興になる。尚店舗設計や広告立案又は経営上の諸問題について、先輩や講師から個人的指導が受けられるので、それだけでも価値がある。同時に、全国的に親しい知友が出来るので、今後の一生を通じて、このゼミナールが非常に参加者をプラスする。

そのつぎの募集告知で示されたスケジュールは表—2の通り<sup>19)</sup>。

表—2. 第2回セミナーのスケジュール

	早朝懇話会	午前10時～12時	午後1時～3時	午後3～4時	午後6時～10時	以降
2月12日 (火曜日)		集合・点呼・開 会式・幹事選定 小売店経営の 進路—倉本長 治	問屋メーカー との連携によ る経営—万田 一治	自由課題によ る全講師の質 疑応答—司会 倉本長治	全員懇談と宴 会	業別茶話会
2月13日 (水曜日)	十字屋呉服店 の実際—山藤 棲七	広告文案と宣 傳の技術—新 保民八	商品陳列によ る売上の増進 —成瀬義一	自由課題によ る全講師の質 疑応答—司会 蜂谷経一	店舗設計と商 品陳列—川喜 多煉七郎 天然色フィル ムによる幻燈 アメリカの商 店街—室田庫 造, 日本の商店 街—成瀬義一	参加者の希望 課題による研 究会
2月14日 (木曜日)	熱海商店街有 志との座談会	アメリカ小売 店視察報告(予 定)—室田庫造	研究と経験発 表—能勢潔・井 上光雄	研究と経験発 表—日下静夫	研究と経験発 表—福田直次 郎	参加者の希望 課題による研 究会
2月15日 (金曜日)	利潤と利廻山 —證券—藤田 常務	売上増進の基 本的方法—倉 本長治	解散			

「商店経営ゼミナール愈々迫る!」『商業界』第5巻2月号, 1952年, 53頁の表を修正。

今回は、参加する小売業経営者による研究発表が組み込まれている。また、夜遅くまで研究会が組み込まれる一方、遊覧は公式スケジュールからは省かれている。

## 2) 開催

第2回ゼミナールには、北は北海道、南は鹿児島県、全国各地から小売業経営者135名集まった<sup>20)</sup>。そこに熱海地元商店街の経営者16名が加わり、合計151名の参加者になった。1つの旅館では収容しきれず、合計5つの旅館に分宿することになった。参加者に加え、中小企業庁長官小笠公韶が2月13日に会場を訪れ、講演と祝辞を行った。日本ナショナル金銭登録機（日本NCR）の後藤勝三、日本専門店連盟の角南九八の訪問があった。さらに、熱海市観光課長や商工会議所会頭の訪問もあった。日本NCRはレジスターを会場に持ち込み陳列した<sup>21)</sup>。

参加者は倉本や萬田の講演を熱心に聞いた。今回は第1回参加者の中から選ばれた小売業経営者が経営の研究と経験の発表を行った。講義の内容はつぎのように報じられている<sup>22)</sup>。

山藤棲七氏の話は感銘をうけた人が多く、この種のやり方が如何に大衆から喜ばれ、理解され、支持されるかが判って、今までの売り方を再検討する人も多かった。

能勢・井上両氏の若い新進の店主の科学的でありたいという学究的経営體には皆ひとしく敬服した。啓發されるところ大だったのはこの二つであろう。

もう一つ、津山の日下氏が正札励行を断固として推進し、売上三分の一減を耐えて、つい

に全市履物商の売上の過半数を一店で占めるに至った話も、いたく感動を呼んだ。ために、参加者の中から歸路ゼヒ立寄って話をして欲しいとの申込多数を受けたという。

NHK ラジオがこのゼミナールの模様を録音し放送した。開催日前日2月11日にNHK スタッフは現地入りし、ゼミナール中研究発表を行う小売業経営者、日下静夫、寺澤正龍、能勢潔らの経営談を録音した。さらに、倉本、新保、萬田、成瀬ら講師たちの座談会を録音した。翌12日の開会の様子も録音し、30分間に編集して、2月17日に全国放送したという<sup>23)</sup>。

### 3) 参加者雑感

研究と経営発表を行った千葉県東金市の能勢潔は「法悦境『ゼミ』」と題して雑感を残している<sup>24)</sup>。

(前略)

何という崇厳な会だろう。何という楽しい研究の会だろう。忽ち四日は過ぎてしまった。

十五日正午、解散式の時の御言葉、倉本先生の慈父の我子をさとするが如き、新保先生の誠意、眞実こそ諸君の量大の武器なりとの絶叫、成瀬先生の「商売の道を学ぶ事に限界はない。死ぬまで勉強は続くのだ」……目頭は熱くなり声を出して泣きたい様な押さえ切れないありがたさに商人としての生き甲斐を感じ、喜びに胸が苦しかった。

(後略)

名の分からない参加者はつぎの雑感を残している<sup>25)</sup>。

商業界ゼミナール第二回開催の記事を見て、之は何か得る所があるのじゃないかと云う。一つの暗示を受けたような気がして、参加したような次第にて、(尤商賣もヒマであった爲)此のゼミに對しては本當の所、只業者が集まった酒の飲み喰い、又はイカニシテ税金をゴマカスカと云う様な會合であろうと思っていました……。

あに計らんや業者の赤裸々の聲を聞き、非常な感銘を受けた様な次第です。一例を挙げれば、完全なる硝子張経営で成り立って行っているという實例、それ迄には紆餘曲折の経過はあったにせよ、現實に出来るということを知り、意を強くした次第です。

現在の商業通念で行くと、ゴマカスと云う事が常識である昨今、非常に参考になり、又聲を大にして言えば商業界を見直した次第です。

三重県松阪市の山川種雄はつぎの要望を出している<sup>26)</sup>。

(前略)



ほんとうにゼミナールは正しい店主の自ら教育を受ける学校である。いかに若い衆にこれをせよといっても無駄が多い、徒勞が多い。

このゼミに参加したからには、ちょっと恥ずかしいような事でも、充分思い切って恥とも思わず率直に相談すべきである。店主自ら悟ってこそ、恥じないのではないか。私は立派な経験談及び体験談をもっと業種別に発表交換すべきだと思う。私ももっと言いたかった事もあったし、もっと聞きたいと思った事もあったが、時間が少なかったのか、有意義に使えなかったのか、もう少しの餘ゆうがほしかった。

(後略)

第1回と同様、商道の追求が参加者の心を打ったことが伝わってくる。また業種別の研究会の必要性を参加者が感じていたことがわかる。

### (3) 衣料店ゼミナール

先に、業種別研究会の必要性を参加者が感じていたことを記したが、第2回のゼミナールを受けて、衣料品を取扱う小売業経営者のためのゼミナールが企画された<sup>27)</sup>。衣料店ゼミナールについて、参加者募集、開催、参加者雑感の順で記述する。

#### 1) 参加者募集

衣料品ゼミナールの主催はこがね会である(商業界が協賛)。こがね会は1951年8月に実施された「模範商店集団視察」一行における衣料関係業者有志によって結成された。一行が瀬戸内海のこがね丸に乗船したことがその名の由来であるという。

事前告知によれば、開催期間は1952年8月25日(月)から27日(水)までの2泊3日である<sup>28)</sup>。8月25日午前9時30分に国鉄(現JR西日本)三宮駅改札に集合し、午前10時に貸し切りバスによって神戸市内の商店街を視察する。ゼミナールの会場は神戸市内六甲山上のオリエンタル・ホテルである。宿舎はそのオリエンタル・ホテルと旅館凌雲荘で、分宿する。参加費は4500円、定員は80名厳守、当日の飛び入り申し込みは不可とある。告知案内に示された参加者名簿では87名が掲載されている。講師として、倉本長治、新保民八、成瀬義一の他、園田利一、山崎紀夫の名がある。特別講師として神戸大学教授の平井泰太郎。繊維関係の専門家の講演もあるという。

#### 2) 開催

8月25日三ノ宮駅についた一行は、大型観光バスに乗り、センター街、元町、新開地、西神戸を視察後、午後1時半に会場の六甲山オリエンタル・ホテルに到着。すぐさま、大阪キンシ堂の白羽による挨拶が行われ、続いて、校長に推された倉本長治が「衣料品店経営の将来」という講義を行った<sup>29)</sup>。さらに、園田利一による「衣料品店経営の実際」、成瀬義一による「買上増進に必要な陳列・装飾」と続いた。当夜は懇親会が開かれたが、深夜まで参加者間で商売上

の相互啓発を行ったという。

8月26日午前9時から、山崎紀夫（関西大教授）による「小買店の近代化とその限界」、新保民八による「衣料品店広告着眼点」、橘文策（神戸新聞）による「広告印刷物注文体」という講義が行われた。さらにその午後、平井泰太郎による「日本経済の現状について」、角替利策による「新しい織物」、小松薫による「服飾と色」と続いた。夕食後は、「洋品」「洋服」「廣巾」「小巾」という4つの専門部会が行われた。

8月27日は、成瀬、倉本の講義の後、参加者の自由討議で終了した。その後、ケーブルカーで下山して、神戸市内の中華料理店第一楼でさよなら午餐会を持った。

### 3) 参加者雑感

神奈川県横浜市のナガエ伊坂商店の伊坂歌之助はつぎの雑感を残している<sup>30)</sup>。

友、友、友。同じ商業道の革命に邁進する強くたくましい友。これだけでもゼミの有難さだ。その上よい先生方に見守られつゝ、社会生活の衣の部門を受けもつ私共は明日への飛躍を語り合う。明日から亦新しいサービスが全国の衣料店で始まるのだ。

兵庫県神戸市の赤シャツ屋の大柿津世志はつぎの雑感を残している<sup>31)</sup>。

商人がこんなに真剣になった事が幾千年日本の歴史にあったでしょうか。乱れた世の中に今こそ商人は利益を忘れて奉仕に生きて明るい日本を作るときです。六甲ゼミの教えは、やがてその百万ドルの夜景の如く全国に美しく光り輝くことでしょう。

栃木県宇都宮市の現代屋の菊池利雄はつぎの雑感を残している<sup>32)</sup>。

夏休の慰安と好奇心で出かけたのに、豫想以上の大収穫でした。ゼミ参加者は今後同志的な一貫した団結をもって、こがね会の発展と倉本・新保・成瀬イズムの「客に忠実なる商道徳観」でご繁昌とご多幸を祈ります。

同業者の参加者による研究熱心であったこと、その熱心な人々の間で交友が実現したこと、商業倫理や社会貢献の追求が大きなテーマであったことが分かる。

## (4) 第3回ゼミナール

第3回ゼミナールについて、参加者募集、開催、参加者雑感の順で記述する。

### 1) 参加者募集

この回の募集告知にはつぎのゼミナール紹介が掲載されている<sup>33)</sup>。

商業界ゼミナールが、全国読者の羨望の的であるのは何故であろうか。毎日多忙な日を送っている第一線の商店主が、どうして、六日も一週間も暇を潰して、このゼミナールに欣然参加するのであろうか。わがゼミナールこそ、新しい日本の商人を生む唯一の孵化場であり、こゝに育てられた不掘の精神と、逞しい信念とが、参加した人々を其の日から、商戦の勇士に仕立てるからである。我々は箱根ゼミに感極まって號泣し合った記憶を持つ。第二回の熱海ゼミナールで、感激の極み相擁してお互いが終生の力と成ろうと誓い合ったのは、つい此間のことであった。かゝる雰囲気は読者團「こがね會」主催の衣料店のための六甲山ゼミナールを去る八月に開催せしめるに至ったのも尤といえよう。あなたの御参加を心からお迎えます。悩める人も來れ、満ち足れる人も來てその足らざるを知れ！

会期は1953年2月18日（水）から21日（土）までの3泊4日間、会場は静岡県伊東市の伊東温泉大和館および古谷旅館。会費は1人5,000円。申し込み方法は、100円を添えて、申込書を請求後、それに必要事項を記入して、会費ともに申し込むという要領。ただし、過去の参加者ははがきを出すだけで申し込みが完了する。

指導者は、倉本長治、萬田一治、新保民八、成瀬義一、川喜多煉七郎、岡田徹、田村幸太郎である。研究発表もしくは体験報告の希望者は、申込時に題目と所要時間を申告するよう指示されている。また、参加者において、経営、広告、設計、改装等の個人的相談がある場合は、写真や設計図などの資料を持って来るよう指示されている。無料で指導が行われる。また、先輩班を編成して、新会員の研究指導を行うという。そして、新会員は、先輩を中心として、業種別グループごとに相互啓発を行う。また、運営は、先輩参加者が、経理、庶務、進行の一切を担当するとある。

1953年1月号で発表されたスケジュールでは、小売業経営者の体験発表が第2回より多く盛り込まれている<sup>34)</sup>。津山市の日下静夫、福岡市の友延操、神戸市の井上光雄、新潟市の大井猪之松、東金市の能勢潔、神戸市の植村忠三、鳥取県益田町の山脇康助の7名によってゼミナール運営委員会が組織されたことが発表されている。その運営委員からはつぎのような説明がある。すなわち、今回先輩による運営にすることになったこと、体験発表に主力を置いたこと、過去会費が安すぎて赤字経営になっていたことが判明したので、会費を200円値上げしたこと、会計、進行、司会等は運営委員で行い、指導者には負担をかけないことである。

表一3. 第3回セミナーのスケジュール

	午前9時～11時	午前11時～12時	午後1時30分～3時	午後3～5時	午後7時～9時	午後9時以降
2月18日		開会と講演 —倉本長治	体験発表・質疑 —大井猪之松	体験発表・質疑 —小林正俊	懇親会	総員自由討議
2月19日	新しいPR—新 保民八	現代商店の缺 陥—萬田一 治	体験発表・質疑 —日下静夫	体験発表・質疑 —森吉要	販賣と陳列 —成瀬義一	分科別自由討 議
2月20日	店舗設計指導 —川喜多煉七 郎	部門別経営 —岡田徹	レジの活用法 —田村幸太郎	体験発表・質疑 —フカヤ卯一 郎	体験発表・質疑 —小島源朔	分科別自由討 議
2月21日	全員自由討議	全員自由討議	解散・自由行動			

出所：「商業界第三回セミナー伊東セミナー参加者募集」『商業界』第6巻1月号、1953年、79頁の表を修正。

小売業経営者の体験発表のテーマはつぎの通りである<sup>35)</sup>。

大井猪之松（新潟市大井家具漆器店）「商店經理の合理化を實施して其成果を公表する」

小林正俊（苫小牧市キャンデーセンター）「税金を全く黙殺する経営で月額一千万圓の大繁盛」

森吉要（札幌市カナリヤ洋品服地店）「共同通帳の利用によって毎月六百萬圓の売上を増進する」

日下静夫（津山市マル一履物店）「小賣店のPR運動とサービスの在り方について」

フカヤ卯一郎（福岡市フカヤ洋装店）「人工商店街『新天町』の建設と其後の運営を語る」

小島源朔（神戸市エスカイヤ喫煙具店）「商店街と専門店會の關係をどう調整すべきか」

名簿が事前に発表され、定員が120名のところ、192名の申し込みがあったことが分かる<sup>36)</sup>。

## 2) 開催

事前名簿記載者のうちやむを得ず13名欠席した。しかし、42名が名簿追加記載された<sup>37)</sup>。したがって、名簿上参加者は221名である。これら参加者は、大和館、古谷旅館を含む6つの旅館に分宿した。実際には、事前申し込みなしの飛び入り参加者や地元小売業経営者の聴講もあった。そこで、和田湯會館というところで特別講習を行ったという<sup>38)</sup>。

倉本長治は「商店の理想とお客の希望」と題する講演を行い、第1日の口火を切った<sup>39)</sup>。それでは、「商店の必要な利益は、お客様の利益と一致し、社会の便益なり幸福につながる」という趣旨で、社会に役立つ小売店のあり方を語った。そのための7か条として、買物に都合の良い場所の立地、便利な買い良い店、店の旺盛な活動、近代的明朗な店舗改装、良いサービス、廉価、店と客との個人的なつながりをあげた。

体験報告では、小林正俊が廉価大量販売による圧倒的な市民の支持という最初の報告で聴衆を驚かせたという<sup>40)</sup>。その夜は、新旧参加者に分かれて宴会を行い、一部分科会が開催されたという。第2日、第3日は、講師の講演と参加者による体験報告が展開された後、夜は分科会

が開かれた。第4日午前、全員自由討議が行われた。閉会式では、3回連続受講者17名に感謝状が贈られたという。

### 3) 参加者雑感

北海道の相沢誠一郎はつぎの雑感を残している<sup>41)</sup>。

第三回ゼミ日程表を手にして半分以上が経験談の発表は、長い日程を埋めるためのものと位に考えていた、ところがどれをきいても諸先生の名講義にヒケをとらぬものでそのどれ一つを取っても遠い北海道から出て来たカイのある話だったことが大きな喜びです。

島根県の亀田桃一はつぎの雑感を残している<sup>42)</sup>。

利潤を追求する商人は昔の夢、新時代の商人はPRによる誠実な販売行為に基く社会奉仕である。資本主義社会では、資本の餌食となり兄弟相垣にせめぎ、新旧のれんの激しい競争——三日間のゼミに私は、新商道こそ益々團結し、横の連絡による情報交換、共同仕入等合理的完全経営に努力し、資本の手先にならぬよう良き消費者の代表として働くことを誓います。

岐阜市の川田三一は簡潔にゼミナールによる収穫をまとめている<sup>43)</sup>。

- 一、商道の真髓を知りえた事
- 二、自己の行く途が判然とした事
- 三、全国に宝のような知己友人を得た事

過去の会と同様、参加者が研究熱心であったこと、その熱心な人々の間で交友が実現したこと、商業倫理や社会貢献の追求が大きなテーマであったことが分かる。また、経営者による体験発表の充実ぶりが分かる。

## 3. 商業界ゼミナールの発展

第3回ゼミナールにおいて原型が出来上がった商業界ゼミナールはその後発展を遂げる。まず、第4回ゼミナールからゼミナール10周年記念第25回ゼミナールまでの発展の経緯を簡単に記述する。つぎに、そのうち、1957年2月開催の第19回ゼミナールを取り上げて、その開催の経緯を記述する。第19回ゼミナールは2,000名を数える参加者を集め、完成型に達した。つづいて、1950年代を通して現れたゼミナールの特質を整理する。

## (1) ゼミナール開催の軌跡

第3回以降のゼミナールの開催については表—4の通りである。第3回以降商業界ゼミナールの運営はエルダーと呼ばれるようになる主要参加経験者と各地の同窓会に任されるようになった。同窓会は商業界ゼミナール参加経験者による自発的な集まりである。後に同友会と呼

表—4. 商業界ゼミナール開催史

開催年月	名称	開催場所	参加者概数
1951年2月	第1回ゼミナール	神奈川県箱根湯本温泉	100
1952年2月	第2回ゼミナール	静岡県熱海温泉	150
1952年8月	衣料店ゼミナール	兵庫県六甲山	90
1953年2月	第3回ゼミナール	静岡県伊東温泉	220
1953年4月	衣料品店全国移動ゼミナール	東京、大阪他計12カ所	各所50
1953年8月	衣料品店ゼミナール	福岡県二日市	100
1953年9月	菓子食品店ゼミナール	兵庫県有馬温泉	100
1954年2月	第7回ゼミナール	神奈川県箱根湯本温泉	500
1954年9月	服飾衣料品店ゼミナール(第8回)	岐阜県長良川温泉	340
1954年9月	菓子酒類食品店ゼミナール(第9回)	新潟県越後湯沢	180
1955年2月	第10回記念ゼミナール	神奈川県箱根湯本温泉	730
1955年 4月5月	酒類食料品店ゼミナール(第11回)	第1次長野県上山田温泉、第2次兵庫県有馬温泉、第3次大分県別府温泉	第1次120、 第2次230、 第3次150
1955年8月	第1回商店主婦の講座	神奈川県湯河原温泉	100
1955年9月	服飾衣料ゼミナール(第12回)	京都府京都市三条	750
1955年9月	菓子パンゼミナール(第13回)	広島県福山市鞆の浦	150
1956年2月	第14回ゼミナール	神奈川県箱根湯本温泉	1,000
1956年6月	第15回ゼミナール	北海道札幌市定山溪温泉	480
1956年8月	文化品ゼミナール(第16回)	神奈川県箱根湯本温泉	270
1956年8月	第1回優良店員ゼミナール	東京都明治神宮外苑	360
1956年9月	菓子酒食品店ゼミナール(第17回)	和歌山県白浜温泉	580
1956年9月	衣料服飾ゼミナール(第18回)	兵庫県神戸市有馬温泉	390
1957年2月	第19回ゼミナール	神奈川県箱根湯本温泉	2,000
1957年8月	第2回商店主婦の講座	神奈川県湯河原温泉	260
1957年8月	第2回優良店員ゼミナール	東京都明治神宮外苑	350
1957年9月	衣料服飾・菓子食品・文化品ゼミナール(第20回)	静岡県熱海温泉	700
1958年2月	第21回ゼミナール	神奈川県箱根湯本温泉	1,600
1958年6月	卸店ゼミナール	神奈川県湯河原温泉	180
1958年8月	旅館経営研究会	静岡県熱海温泉	100
1958年9月	第3回優良店員ゼミナール	東京都明治神宮外苑、京都府京都市聖護院	東京300、 京都200
1958年9月	第3回商店主婦の講座	兵庫県神戸市有馬温泉	
1958年9月	菓子喫茶パン店経営ゼミナール(第22回)	静岡県伊豆長岡温泉	200
1958年11月	四国ゼミナール	愛媛県道後温泉	650
1959年2月	第23回ゼミナール	神奈川県箱根湯本温泉	1,800
1959年8月	第4回優良店員講座	京都府京都市聖護院、東京都九段	京都230、 東京370
1959年8月	第2回卸店ゼミナール	兵庫県有馬温泉	230
1959年9月	第4回商店主婦の講座	静岡県伊豆長岡温泉	200
1959年9月	菓子・食品・飲食店ゼミナール(第24回)	神奈川県箱根湯本温泉	400
1960年2月	10周年記念ゼミナール(第25回)	神奈川県箱根湯本温泉	2,200

出所：『商業界』各号の記述を基に筆者作成。

特記：開催名称と回の表記は募集告知の記載にしたがう。通算回数と回の表記が一致していない。

表一五．初期商業界ゼミナール・エルダー名簿

住所	店名	氏名
岡山県津山市	丸一履物店	日下静夫
福岡県福岡市	いとや洋装店	友延操
兵庫県姫路市	フタギ洋装店	二木一一
宮崎県小林市	丸屋衣料店	小丸庄司
京都府京都市	ピノチオ洋品店	石野幸三郎
東京都千代田区	クロサワ洋品店	黒沢卓人
兵庫県神戸市	まからずや洋品店	植村忠三
千葉県東金市	多田屋文具店	能勢潔
静岡県伊東市	相模屋百貨店	沼田伊三郎
新潟県新潟市	大阪屋菓子店	岡嘉一
山形県酒田市	ト一屋食品店	荒木俊彦
兵庫県神戸市	ダルマ茶園	稲田誠浩
兵庫県神戸市	井上紙文具店	井上光雄

出所：倉本長治「商業界主催商店経営ゼミナールの歴史」『商業界』第9巻1月号，1956年，31頁。

ばれるようになる。初期にはエルダーは13人存在した（表一五）。エルダーは、ゼミナールの企画、会場確保、予算管理、会費の徴収、名簿作成、開催時の司会進行などを担当した。第14回で新エルダーが推薦されて合計28名になり、さらに第21回でも追加推薦があり合計44名になった<sup>44)</sup>。

開催のパターンが確立し、2月に本ゼミと呼ばれる全業種を集めた総合ゼミナールが開かれ、夏に業種別のゼミナールが開催されるようになった。また、本ゼミ以外に各地で開催される業種別ゼミナールは、各地に結成された同窓会が主導した。本ゼミは商業界の決定事項として必ず開催することになり、その他のゼミナールは、同窓からの要望やエルダーの意向に沿って、小売業経営者が自発的に開催するのが慣例となった<sup>45)</sup>。1955年には商店主婦の講座、1956年には優良店員ゼミナールなど、経営者を支える家族や従業員向けのゼミナールも開催されるようになった。

1956年2月の第14回ゼミナールは参加者が1,000名を超える盛況を示した<sup>46)</sup>。参加者は17の宿舎に分宿した。この回では、第1日の開講式とその後の講演、第4日の閉校式、総合討論会、特別講演においては、参加者全員が主会場の箱根観光会館に会したが、それ以外は、いくつかの宿舎に設けられた研究会やシンポジウムに参加した。細かく分かれた、合計14にも及ぶ業種別研究会が設定された。例えば、衣料品において、広巾・婦人子供服、紳士服、呉服小物、洋品・帽子、靴・履物のように分けられた。また、課題別研究会、累積1、2回参加者のためのシンポジウムと3回以上参加者のためのシンポジウム、講師別相談会などが設定され、多様な参加者ニーズに対応したゼミナールが実現した。過去の回と同様、参加者による体験発表も重要な催しであった。この時には、商業界ゼミナール友の歌が作られ、参加者が合唱した。「おゝ君来たか僕もまた 商人われらまごころの 友垣むすぶ ゼミナール 今日一緒にはげもうよ」という新保民八によるその歌詞は、小売業経営者の交友の場の実現を高らかに示している<sup>47)</sup>。

後述するように、1957年2月の第19回ゼミナールは参加者2,000名を集め、後の商業界ゼミナール運営のモデルになった。その後は、対象が拡大し、卸店ゼミナール、旅館業経営研究会など小売業以外の分野を取り込んだ。また、商店主婦の講座、優良店員ゼミナールが継続した。

1960年2月の第25回ゼミナールはゼミナール10周年記念と冠された。第19回と同様に、前期後期2班に分けて、それぞれ3日間計6日間、箱根湯本温泉において開催された<sup>48)</sup>。前期は、食品、パン、酒、スーパーマーケット、喫茶など食料品関連事業者向け、後期は、洋品、洋服、生地、家具、書籍文具など非食料品関連事業者向けであった。さらに、前期と後期の間に、ゼミナール10周年記念祝賀会が開催された(別途申し込み必要)。前期と後期の参加者が一堂に会する場となった。会期中2,200名の参加者を集めた。専門講師別の研究会に加え、エルダー別の教室が設けられた。また、部会における研究テーマについて、かつては会場において募っていたのを変え、開催前に参加者から募集し、募集テーマ別研究会が開催された。マンネリズムを打破するために、各研究会では、プレnstーミングやケースメソッドなどが取り入れられた。

## (2) 第19回ゼミナール

第19回ゼミナールについて、参加者募集、開催、参加者雑感の順で記述する。

### 1) 参加者募集

1957年2月開催のこの回は商業界創刊10周年記念ゼミナールと銘打たれた<sup>49)</sup>。場所は箱根湯本温泉。主会場は、県立観光会館とし、研究会は旅館に分かれて実施するという。宿泊旅館は16の予定。それぞれにゼミナール関係者のみが宿泊し、1旅館1業種の割り当てとする。各部屋には地区を異にした同規模同年齢の同業者を収容する。参加費は1人6,000円。このなかには、雑誌『商業界』1年分の購読代が含まれている。

それまでとは運営方法を変え、今回は参加者多数につき2班に分けて、各班2泊3日で開催することになった。会期は、第1班は2月12日(火)から2月14日(木)、第2班は2月16日(土)から2月18日(月)である。

第1班は、2月の本ゼミ初参加者対象(ジュニア・クラス)、第2班は過去本ゼミ参加経験者対象(シニア・クラス)である。募集告知において、第1班では、通常の「商人魂の洗濯と経営技術の練り上げ、美事な経営についての同業者相互のお手伝い」を行い、第2班では、「高度の経営研究と最新の科学的管理方式を学ぶ」予定であると記されている<sup>50)</sup>。また、第2班では10周年記念同窓会として参加を勧めるとある。

この回からエルダーの役割が変化することになる。エルダーは、ゼミナール開催中の進行管理と金銭収支の監督に専念し、それ以外は商業界の事務局が担当することになった<sup>51)</sup>。エルダーだけでは進行管理が難しくなったため、エルダー以外の有志を募り、ゼミナール運営委員会が結成されることになった。

会は3種に分けられることになった<sup>52)</sup>。1つは開講式や総合討論などの全員集会。これでは、



運営委員会委員長司会の下運営委員が進行する。1つは同一業種の経営者が集う業別部会。これでは、エルダーが座長を務め、運営委員が司会を行い、講師がアドバイザーとして列席する。1つは特定課題に関心のある経営者が集う課題別会。これでは、エルダーが座長を務め、運営委員が司会を行う。指導する講師の発表があるが、エルダーが講師を務める場合もある。

募集告知にはつぎの勧誘文が記されている<sup>53)</sup>。

大いに儲けようと日夜精励しているお店よりは、毎日お客の利益の為に一生懸命のお店のほうが、よく繁昌する。商売でも「損得」の問題より「善悪」の問題が大切なのを芯から悟った商人だけが、世間の人々から信頼され、尊敬され、愛される事実を知って頂きたい。商業界のゼミナールでは、商人が人間として生きる上に於いて、何が正しいことなのか、善行とはどういうことか、商売とは何か、商人は何をなすべきか・・・等々と共に真実の儲けとはどういう性質のものか、その商人の儲けを大手を振って、誰に対しても自慢のできる形で、儲け出す精神と技術とを身につけるのです。それが出来るのが、今日の本当の商人だからです。

碁でも将棋でも小唄でも、習字でも、しばらくやらぬと手が鈍るものです。時々は繰返して、練習し、他流試合もしてみるものです。みなさんのゼミナールでは、何所かの土地の見知らぬ同業が自分と同規模の店や人員で貴下の五倍も六倍もの商売をしている例を、ソノマ、自分の店に移入するチャンスがあるのです。上手な文字について手習いすれば、書が上手になるように、商店経営の場合も、至極カンタンに、良い店を学ぶことによって、貴下の店も繁昌するものです。サア、どなたも、更らに研究しよう。そして迷わず、信じて、スグお申込みなさい。

その翌月の募集告知に掲載されたスケジュールは表一6の通りである。各講演について具体的な開始・終了時刻は設定されていない。

商業界はこの回が従来とは異なる点を、つぎのように説明している<sup>54)</sup>。まず、講師陣を30名と多くしたのは、各講師が不眠不休の対応で健康を害することがないように、休養を取れるにすためである。また、研究すべき問題を含んでいる商店を取り上げ、その経営者を中心に特別研究会を行う。資料を基にした質疑討論により、徹底的に営業の裏表を解剖するという。さらに、第2班においては、専門的な問題を掘り下げることにし、これまで登場しなかった講師を起用している。

## 2) 開催

第1班は友延操、第2班は石野幸三郎が運営委員長を務め、その指揮下開催された。参加者は、第1班1,054名、第2班939名、合計1,993名であった<sup>55)</sup>。参加者における業種・年間売上デー

表一六．第19回ゼミナールのスケジュール予定

第1班	2月12日	10時開講式、委員長挨拶、記念講演(倉本長治)、販売革新に勝て(新保民八)、商人の為の税法(佐野定一)、店主の仕事と店員(佐野哲二)。各旅館広間にて会食後、観光会館にて経営に関する映画上映、同時に全講師各々個人面接。22時より業種別研究会。夜間に店舗指導(川喜田煉七郎・伊藤謹二・浜秀孝)。
	2月13日	7時早朝研究会、商人とは何か(岡田徹)、繁昌の共通点(成瀬義一)、販売と商略(千葉盛)、数字で眺める経営(川崎進一)、新税法と税の軽減(播久夫)、アメリカの小売店(長戸毅)、店員の使いかた(遠藤健一)、雇入れと訓練(岡田理一)。22時より課題別研究会。前日同様13時より店舗改装ゼミ(川喜田煉七郎他)
	2月14日	7時早朝研究会、体験発表(日下静夫・山藤清助・石野幸三郎)、商店のための新法案(藤原竜治)、総合討論会(エルダー・全講師)、お別れの講演(新保民八)、閉会の挨拶(委員長)。尚、午前中広告に関する実際指導(岡田徹・新保民八・千葉盛・成瀬義一)
第2班	2月16日	10時開講式、開講の辞(委員長)、商業界10年祝辞(エルダー)、記念講演(倉本長治)、販売におけるムダ排除(萬田一治)、商品管理の機械化(立岩茂)、商業団体の運営(山崎紀男)、市場調査の方法(堤光臣)、販売技術の進歩(田村幸太郎)、問題の小売店を皆で検討する。店舗改装の個人指導(岡田富之助・浜秀孝・伊藤謹二)。
	2月17日	7時早朝研究会、君は実力を出し切っているか(新保民八)、生協対策の結論(喜多村実)、商略と宣伝(水田利夫・太田英茂)、商人としての生甲斐(岡田徹)、繁昌店の共通点(成瀬義一)、最近の米国商店(長戸毅)。セルフサービス研究会・生協風経営研究会・月賦販売研究会・チェーンストア研究会・事務機械化研究会・新法案研究会・広告商略研究会。夜間広告指導・個人相談(新保民八・太田英茂・水田利夫)
	2月18日	商店の計数管理について(岡田徹・川崎進一・岡田理一)、総合討論会(司会成瀬義一、萬田一治・新保民八・倉本長治・岡田徹・岡田理一・川崎進一)、新税法納税対策(佐野定一)、閉講式(委員長)

出所:「第19回商業界ゼミナール2月一班12-14日二班16-18日箱根」『商業界』第10巻3月号、58-59頁の表を改変。

タが発表されている。それによれば、不明を除けば、第1班、第2班とも参加が多い業種は、順に、酒・食品、洋品、菓子・パンである。年間売上が1億円を超える(当時としては経営規模の大きい)小売業者の参加は、第1班では29、第2班では34である。ただし、最も多いのは第1班、第2班とも、2,000万円以下の小売業者で、基本的に中小小売業者の集まりであった。

2月12日午前10時に第1班(ジュニア・クラス)のゼミナールが始まった。実施報告では、その始まりをつぎのように記されている<sup>56)</sup>。

「・・・みなさんの終生の交わりが、今日この日から始まるのだ」という主幹の記念講演を皮切りに、誇らしいゼミナールの伝統と、技術と固く結びついた商道の新精神が、こゝに次々と立つ講師の口をついて、文字通りあふれ返って、立錫の余地どころか、身動きもまゝならぬ一階、二階を埋めた聴集の耳の中に叩きこまれていく。

箱根湯本の観光会館が満員の状態で開講を迎えたことが分かる。その後は、業種別研究会、各種講演が続いた<sup>57)</sup>。第1班終了後、中一日をおいて、第2班の参加者を迎えた。その間、講師やエルダーたちは打ち合わせや準備に多忙の時を送ったという。

2月16日第2班(シニア・クラス)は、開会の宣言に続いて、記念式典が行われた。さらに倉本長治による講演で午前を締めくくった。その後は、スケジュールにしたがい、各種の講演、業種別研究会、テーマ別の研究会が行われた。最後は、成瀬義一司会による総合討論会、新保

民八による決別の講演会、万歳三唱で締めくくった。

### 3) 参加者雑感

「第19回ゼミナールをふりかえるの記」に参加者の雑感が残されている。島根県浜田市の赤松登世はつぎのように記している<sup>58)</sup>。

驚いたことには、よくもこんなに統制された真実の会合が行われるものだ。先生も無学な私のようなものにも、商道に結ばれることに感激の涙をこぼしました。誇張ではなく、日本一の集まりです。

兵庫県西脇市の仲埜春海はつぎのように記している<sup>59)</sup>。

商売とはなにか、真の商人とはなにかをおぼろげながらも認識させて呉れた。この一点に私は感謝する。私は人生の目的を、私のライフワークを、今日はっきりと確認した。

従来通り、今回も商道をめぐる議論が戦わされたことが分かる。また、匿名の女性はつぎのようにエルダーに対する感謝を述べている<sup>60)</sup>。

同室の悩める一主婦のため、一分前まで見も知らなかった他人のため、エルダーの方が貴重な睡眠時間をさいて、非常にご親切にご指導下さいましたことを、心から感謝いたしております。

エルダーを中心とした先達参加者が、新参加者を指導するというゼミナール文化が根付いていたことが分かる。

ゼミナールを評価する感想に加えて、参加者からは様々な要求を表明している<sup>61)</sup>。例えば、基本的に参加者間の個人的密接なつながりを重視し、印刷物を使わないゼミナール運営であったが、テキストやプリントの配布を求める声があがっている。業種別研究会について、毛糸、飲食店、婦人子供既製服など少数参加者業種の研究会設置を求める声がある。会期について、従来のように3泊4日を望む声が強くあがっている。また苦情として、講師との個人的指導の折に、相談者が持ってきた余分なプリントを奪い合う周囲の参加者の醜さ、特定の講師と馴れ馴れしくしてそれを独占する参加者の存在などがある。歴史を重ね、参加者が増え、従来の講師および参加者間の個人的な結びつきに依存する運営にほころびが生じていたといえる。

### (3) 商業界ゼミナールの特質

第3回で原型ができ、その後磨き上げられた商業界ゼミナールの特質について、倉本長治は

1956年時点ですぎのように振り返っている<sup>62)</sup>。

ゼミナールとはそもそも何であるのか。

それは中世のヨーロッパに於て、学識豊かな名僧を指導者として、各地の教養探究者が、共同研究するために、一つの僧院に集い、その坊中に、一同寝食を共にしつゝ、連日一堂に会して相互啓発を行うことであった。

(中略)

商業界のゼミナールは、その中世のヨーロッパの戒律の厳しい勉学の様相と形式を現代に移し、更らに、深夜もフンドシを徐って温泉の中でゝも、お互いが赤裸になって、ヘソの穴まで窺かしつゝ、語り明かすという徹底ぶりを、商売求道に及ぼしたもののなのである。

つまり、ヨーロッパにおけるキリスト教の厳しい教育になぞらえて、商業界ゼミナールを捉えているということである。そして、わずか3泊4日という短期間であっても、激しさ、厳粛さ、真剣さは、昔の求道者のゼミナールと遜色がないという。

ただし、そこで交わされる議論は、あくまで小売業経営に関するものであり、商人の生き様であるという。倉本はつぎのように締めくくる<sup>63)</sup>。

マア、始めての人は、一度は来てみるがよい。そして、どんな困難な時でも、商売が明るいものとなり、楽しい仕事と化し、商人こそ、最も生き甲斐のある人生の実践者だという自信と誇りを持つようになるだろう。

商店の計数の眺め方もハッキリする。税金観も確立する。商品管理の具体的方法も会得出来る。広告の妙諦も呑み込める。その他、何百人もの日本中の商人と、あなたは遠慮のない打ち掛け話が交わされるだろう。

以上がわがゼミナールというものなのである。

さらに、第25回ゼミナールの募集告知時に、商業界ゼミナール運営の方針を倉本長治は披露している。方針として11の項目をあげている<sup>64)</sup>。つぎに簡潔に記述する。

- 一、欧州僧坊の教義研究の方式に倣う。
- 二、松下村塾のような人格的实践教育を行う。
- 三、急速な繁盛を作り出す英雄的人材を輩出する。
- 四、参加者の中から模範を得る。
- 五、商人による商人のためのゼミナールにする。
- 六、相互啓発相互討論の場とする。
- 七、人生の目的を明らかに商人の道を悟らせる。

- 八、同業者の中から心を許せる親友を探させる。
- 九、損得よりも善悪の問題が大切であることを悟らせる。
- 十、顧客によって値段に甲乙をつけない商売をさせる。
- 十一、講師を選ぶ際には慎重さを持つ。

商業界ゼミナールは、求道的雰囲気において、熱心な小売業経営者たちが、小売業経営のノウハウを学ぶとともに、盛んな交友のなかで、商道を体得する場であった。そして、小売業経営者が相互に教え合うということを柱にして、自主的運営によってゼミナールは進行したのであった。

商業界ゼミナールにおける商道とは何か。ゼミナールに参加し、そこで商道（ないしは商人道）を得たという小売業経営者たちは、商業界ゼミナールの主要な教えは「店は客のためにある」であるという<sup>65)</sup>。顧客志向の徹底こそが、商道の基本であるという教えである。また、「損得より先に善悪を考えよ」という言葉も主要な教えとして付け加わるとい<sup>66)</sup>。

そして、商道の表現が「正札宣言」であるとい<sup>67)</sup>。当時は、小売店と顧客との間の価格交渉が当たり前前の商行為として行われていた。したがって、同じ商品について顧客ごとに売価が異なるのが通常であった。正札宣言とは、小売店が、商品売価をきちんと提示し、すべての顧客に対して同じ商品をならば同じ価格で販売することを宣言することである。これにより、顧客にとって、不公平感がなくなり、売買交渉のストレスが軽減される<sup>68)</sup>。

#### 4. 商業界ゼミナールのセルフサービス普及への貢献

商業界ゼミナールの経営交流としての意義を検討した後、そのセルフサービス普及への貢献を探り出す。

##### (1) 経営交流としての意義

これまで記述した商業界ゼミナールの発展経緯を簡単に振り返り、その後その意義を検討する。

##### 1) 記述の整理

商業界の資金繰り対策のために開催された第1回商業界ゼミナールは、当初の計画では物見遊山の要素を取り入れた研修会であった。しかも、会費の安さを第1の訴求点にしていた。しかしながら、第1回から熱心な経営者が集まり、はやくも商道を求める鍛錬の場となった。そして、経営者間の深い交友が実現し、この時から参加経験者による同窓会が結ばれることになった。第1回で、商業界ゼミナールの性格は決定づけられたといえることができる。

第2回には、参加者から世話役（委員）を選定して運営の協力をするという、小売業経営者

による自主的運営の萌芽が見られた。また、第1回参加者の中から選ばれた小売業経営者による体験発表が行われた。衣料店ゼミナールでは、同窓会が主導して開催し、小売業経営者自主的運営が実現した。また、業種別のゼミナールや研究会の先駆けとなった。

第3回に至り、小売業経営者による自主運営が確立した。そこでは、参加経験における先達経営者が新参経営者を指導することも含まれる。先達経営者の中核はエルダーである。エルダーは講演の一環として体験発表を行うとともに、討論会を仕切ったり、新参経営者に個人指導を行ったりしていた。ゼミナールにおいて、体験発表と経営者間の討論が重要事項になったことが、スケジュールと参加者雑感から把握できる。その後は第3回で生み出された運営方針を踏襲した。

その後は、2月の本ゼミと夏の業種別・テーマ別ゼミがエルダーと同窓会によって開催された。徐々に参加者が多くなり、第14回（本ゼミ）では1,000名に達し、第19回（本ゼミ）では2,000名に達した。第19回は商業界ゼミナールの完成形となった。

第19回では第3回とは桁違いの参加者を集めたが、大規模化したゼミナールにおいて経営者の交流を活発にするために様々な工夫が盛り込まれた。まず、細分化した業種別の研究会立ち上げた。そして、1旅館1業種の割り当てとし、各旅館で研究会を開催した。経営者の宿泊について、地区を異にした同規模同年齢の同業者を相部屋にした。競合はしないが、同じ境遇に置かれている経営者同士の交流を促進するためである。ただし、大ホールにおける全体会は維持し、総合ゼミナールとしての面目を施した。

第25回ゼミナールはゼミナール10周年と冠された。19回同様の参加者を集めた。そこでは、エルダーが指導者として教室を持ち研究会を取り仕切った。

第1回から一貫して商道の追求が商業界ゼミナールのテーマであるが、その表現としての正札宣言は体験発表で取り上げられていた。エルダーである津山市の日下静夫が第2回で正札販売の事例を説明したことは先述したが、日下はそれ以降も登壇した。それらの具体的な演題は明確ではないが、正札販売に触れたと考えられる。

## 2) 実践コミュニティ (community of practice)

矢作は小売業経営者の経営交流は、異なる地域で同質な経営をしている者が集うと整理している<sup>69)</sup> (表一七)。その場合、同質経営というのは、業種、経営規模、販売方法などが類似しているという意味である。したがって、この意味で経営交流は、市場において競合はしないが、抱えている経営課題が共通する経営者が情報交換するということになる。

また、矢作は、経営交流の意義として、孤立性の打破、参照例の獲得、共通の敵への対抗を指摘している<sup>70)</sup>。日常業務を繰り返して忙殺される小売業経営者（商人）は、新しい情報を得る機会に乏しく、狭い空間に閉じ込められ孤独である。向上心のある商人は経営交流を積極的に図り、それを打破するというのである。そして、経営交流によって、経営の見本を獲得し、改善の糸口を得る。また、自らを脅かす存在に対抗するため、複数の小売業者が集まり対抗勢

表一七. 各協業形態の区分

	同質経営	異質経営
同地域	特殊商店街(秋葉原, 日本橋)	商店街
異地域	経営交流, ボランタリー・チェーン	業界団体

出所：矢作敏行『小売りイノベーションの源泉——経営交流と流通近代化』日本経済新聞社, 1997年, 30頁の表を修正。

力を形成する。基本的には経営交流は相互学習の場であるといえる。

以上の特質を踏まえて、商業界ゼミナールは、実践コミュニティの性格を帯びていると指摘することができる<sup>71)</sup>。実践コミュニティとは、あるテーマに関する関心、一連の問題、あるいは熱意を共有し、その分野における自らの知識や技能を、継続的な相互交流を通じて、深めていく人々の集団である<sup>72)</sup>。参加者による学習を核とした非公式な集団であるといえる。これは3つの要素で構成されている。すなわち、領域、コミュニティ、実践である。領域は課題の集まりと捉えることができる。コミュニティは人の集まりである。実践は、コミュニティが生み出し、共有し、維持する特定の知識のことである。実践コミュニティは、公式組織とは別に形成される。組織の内部だけでなく、組織の外部、複数組織間でも形成される。

商業界ゼミナールは、小売業経営者が、その経営の改善のために相互学習する場である。コンサルタントによる講演があるものの、ゼミナールの中心は、経営者間の討論や相互指導である。その実践は、商道の追求を基本とした小売経営に関する知識である。主催者は、業種別、課題別の研究会をいくつも開催し、宿泊の際には、地区を異にした同規模同年齢の同業者を相部屋にするなど、同質な経営を行っている経営者の相互学習に注力した。また、1回限りの集まりではなく、1951年の第1回から継続的に開催されてきた（現在も継続中）。そして、商業界ゼミナールでは商道の追求という特定のテーマに関する知識を生み出してきた。

## (2) セルフサービス普及への貢献

『商業界』記録より、商業界ゼミナールにおいてセルフサービスがどのように扱われたのか探る。つぎに、小売業者の社史より、参加者の商業界ゼミナールを舞台にしたセルフサービス知識の受容を探る。

### 1) 商業界ゼミナールにおけるセルフサービスの扱い

セルフサービスに関する記事が創刊以来『商業界』に掲載されていることを考慮すれば、商業界ゼミナールにおいて、それが話題になっていたと想定することができる。

セルフサービスが商業界ゼミナールの講演で取り上げられたかどうか探ってみると、確認できる限り、1953年の菓子食品店ゼミナールにおいて、萬田一治が「スーパーマーケットについて」という講演を行ったのが最初である<sup>73)</sup>。また、その回では、日本NCRの長戸毅がスライドを使ってアメリカのセルフサービスを説明した。1955年4月第11回の酒類食料品店ゼミナール

ル(第1次)において、長戸毅がセルフサービスの講演を行った<sup>74)</sup>。同年9月第12回服飾衣料ゼミナールにおいて、日本NCRの東海林三郎が「衣料品店のセルフサービス」というテーマで講演した<sup>75)</sup>。1957年2月第19回ゼミナールにおいては、長戸毅が最近の米国商店という講演を行った(表-6)。さらに、セルフサービス研究会が設定された。1957年9月の第20回ゼミナールでは、菓子食品部会においてスーパーマーケット・セルフサービス研究会が設けられた<sup>76)</sup>。

1958年6月日本セルフサービス協会と商業界が共催する形で、セルフサービス研究会が神奈川県湯河原温泉にて、参加者250名を集め開催された(単独開催ではないので表-4には記載していない)<sup>77)</sup>。商業界からは倉本長治が講師として出向いた。その他の講師は長戸毅はじめ日本NCRの社員であった。同年11月の四国ゼミナールでは、新保民八が「四国を襲ったスーパーマーケット旋風の根本的対策」と題する講演を行った<sup>78)</sup>。また、スーパーマーケット部会が設置された。

1959年2月の第23回ゼミナールにおいては付設の特別研究会として、ボランティア・チェーン指導研究会(講師:萬田一治)とスーパーマーケット指導研究会(講師:長戸毅)が設置された<sup>79)</sup>。ゼミナールの申し込みと会費納付に追加して研究会参加申し込みと会費納付が必要であった。

1960年2月の25回ゼミナールでは、会場において日本スーパーマーケット協会設立の決議がなされ、ただちに設立総会が持たれた<sup>80)</sup>。その後、同年3月の和歌山県白浜温泉において同協会の役員会が開かれ、倉本長治、今治ショッピングセンターの長谷川義雄、日本スーパーマーケットと研究所の吉田日出男などが出席した<sup>81)</sup>。事務局は商業界内におかれた。同年11月には北九州スーパーマーケット・クリニックと題して視察旅行を催行した<sup>82)</sup>。

## 2) 参加者の受容

岡山県津山市に本社のある総合食料品小売業者のマルイは、社史において、セルフサービス採用の経緯を説明している<sup>83)</sup>。それによれば、創業者の石原章が1955年2月の第10回記念ゼミナールに参加し、そこでセルフサービスを聞き及んだという。それまで石原は「お客様が中心となった商売ができないものか」と思いあぐねていた。顧客が自らの目で商品を選び、取り分け、賃金を払うという商売の仕組みを求めていたという。この「正しい商売」への思いは、セルフサービス方式の導入へと繋がっていく。

箱根ゼミから帰った石原は、家族と相談し、「フンドシー本になっても」の覚悟で、セルフサービス方式の採用に向けて本格的に動き始めた。セルフサービス販売には、商品の裸陳列、現金販売、正札の商品添付などが実現の条件になる。そのために、マルイは、店舗の改装、既存顧客に対する売掛金の処理を行い、現金販売に必要なレジスターも購入し、1955年10月にセルフサービス店として再出発した。

愛知県名古屋市の本社のある総合食料品小売業者のヤマナカの社史は、専務(後二代目社長)



中野富彦の商業界ゼミナール参加を記述している<sup>84)</sup>。中野は新婚旅行として、1955年2月、夫婦で公開経営指導協会のゼミナールと商業界のゼミナールに出席したという。中野は、『商業界』の熱心な読者であったが、その時にガラス張り経営を目指す公開経営指導協会の会員になったからである。商業界ゼミナールでは、毎日最前列で熱心に講師の話に耳を傾けた。有力な食料品小売業者の体験発表や夜を徹しての研究会に感銘を覚えた。そこでは、アメリカではお客のセルフサービスによって食料品を安く売るスーパーマーケットというものが存在することを知ったという。その後、中野が公開経営指導協会の会員であったため、長戸毅をはじめとする日本NCRの社員がヤマナカに出入りするようになり、セルフサービス販売転換を勧められた。1956年2月の商業界ゼミナールには、中野の妹の澄子が参加した。そこでもセルフサービスの研究会があったという。その後中野は東京の紀伊国屋のようなセルフサービス店の視察を行った。一代目社長の懐疑的態度のため、ヤマナカのセルフサービス採用は簡単には進捗しなかったが、1965年12月それをようやく実現した。

マルイの社史を踏まえると、正札宣言を中心としたゼミナールの商道追求がセルフサービス採用の下地になっていたと考えることができる。また、ヤマナカの社史から、公開経営指導協会、商業界、日本NCRを指導機関とする経営交流の重なり合いが把握できる。さらに、商業界ゼミナールのセルフサービス推進を確認することができる。

## 5. おわりに

本稿の目的は、商業界ゼミナールが小売業経営交流の場として形成された過程を明らかにし、そのうえで、当該ゼミナールが果たした小売業経営者の経営交流とセルフサービス普及に対する意義を検討することであった。そのため、商業界ゼミナール運営の基礎が出来上がった第1回から第3回までの開催経緯を記述し、つぎに、それ以降、1960年の10周年記念第25回ゼミナールまでの発展過程を振り返った。それによって、商業界ゼミナールが小売業経営交流の場として形成された過程を明らかにした。つづいて、商業界ゼミナールの小売業経営者の経営交流上の意義を実践コミュニティとして捉えた。さらに、セルフサービス普及に対する貢献を記した。

最後に、本稿が残した課題を記して締めくくる。商業界ゼミナールは経営交流の場であり、実践コミュニティの特質を持つ先に指摘したが、参加者の相互学習に焦点を当てなければ、そのように取り上げる意義はない。セルフサービスの普及に対する商業界ゼミナールの貢献を先述したが、本稿では参加者間のセルフサービスに関する相互学習を具体的に明らかにしていない。今後、商業界ゼミナール経営交流によるセルフサービス普及を論究するためには、参加者である小売業経営者間の相互学習を探り出す必要がある<sup>85)</sup>。

## 注

※文中の引用において、原典の旧漢字を新漢字に改めている箇所が一部ある。

※萬田一治について、万田という表記も存在するが、萬田で統一した。

- 1) 矢作敏行『小売りイノベーションの源泉——経営交流と流通近代化』日本経済新聞社、1997年、36-57頁。
- 2) 倉本長治の生い立ちや商業界における活躍についてはつぎの文献に詳しい。倉本初夫『倉本長治——昭和の石田梅岩と言われた男』商業界、2005年。
- 3) 「商店経営研究会開催」『商業界』第4巻2月号、1951年、39頁。
- 4) 倉本初夫、前掲書、27頁。
- 5) 第1回ゼミナールは26万円の赤字を出したという。同上書、110頁。
- 6) 「商店経営研究会参加者募集」『商業界』第3巻12月号、1950年、38頁。
- 7) 前掲「商店経営研究会開催」
- 8) 「商業界主催の商店経営講習と研究会の會レポート」『商業界』第4巻4月号、1951年、頁不詳。
- 9) 当日の飛び入り参加が発生したため、実際にはもっと多い可能性があるが、誌面の名簿記載者を数えた。「箱根ゼミナール参加者名簿」『商業界』第4巻4月号、1951年、64-67頁。
- 10) 「箱根日誌」『商業界』第4巻4月号、1951年、64頁。
- 11) 第1回ゼミナールの進行についてはつぎの記事に記録されている。倉本長治「商ゼミ風景」『商業界』第4巻4月号、1951年、50-51頁。
- 12) 「ゼミナール餘録」『商業界』第4巻4月号、1951年、50-51頁。
- 13) 「商業界商店経営講習と研究会の會」『商業界』第4巻4月号、1951年、60-63頁。
- 14) 同上稿、62頁。
- 15) 同上稿、63頁。
- 16) 「関西セミの會箱根ゼミ同窓会開かる」『商業界』第4巻7月号、1951年、67頁。
- 17) 「商業界視察團は進む」『商業界』第4巻10月号、1951年、37-40頁。
- 18) 「商業界第二回ゼミナール會員募集」『商業界』第5巻1月号、1952年、22-23頁。
- 19) 募集広告におけるスケジュールは、掲載号によって異なる場合がある。異なる際には、開催直前のものを記述する。
- 20) 「嗚呼感激のゼミナール」『商業界』第5巻4月号、1952年、62-64頁。
- 21) 「ゼミナール餘録」『商業界』第5巻4月号、1952年、66-67頁。
- 22) 同上稿、67頁。
- 23) 前掲「嗚呼感激のゼミナール」、63頁。
- 24) 前掲「ゼミナール餘録」、67頁。
- 25) 「熱海ゼミナールは新しい日本商道を生んだ」『商業界』第5巻4月号、1952年、70頁。
- 26) 同上稿、69頁。
- 27) 「こがね會主催夏季経営研究会」『商業界』第5巻5月号、1952年、75頁。
- 28) 「六甲『衣料』ゼミナール開く」『商業界』第5巻9月号、1952年38-39頁。
- 29) 衣料ゼミナールの進行についてはつぎの記事に記録されている。「讀者の手による衣料品ゼミナール」『商業界』第5巻10月号、1952年、68-70頁。
- 30) 「六甲ゼミナール参加者の感想録」『商業界』第5巻11月号、1952年、64頁。
- 31) 同上稿。
- 32) 同上稿。
- 33) 「第三回商業回ゼミナール會員募集」『商業界』第5巻12月号、1952年、26-27頁。
- 34) 「商業界第三回ゼミナール伊東ゼミナール参加者募集」『商業界』第6巻1月号、1953年、78-79頁。
- 35) 同上稿、78頁。
- 36) 「感激新た新商道の聖火伊東に燃ゆ」『商業界』第6巻3月号、1953年、40-41頁。
- 37) 「第3回商店経営ゼミナール」『商業界』第6巻4月号、1953年、63頁。61-64、77-79頁。
- 38) 同上稿、61頁。
- 39) 倉本長治「商店の理想とお客の希望」『商業界』第6巻4月号、1953年、36-38頁。
- 40) 第3回ゼミナールの大きな進行はつぎの記事に写真とともに記録されている。「伊東に第三回商業界ゼミナールの聖典開く」『商業界』第6巻4月号、1953年、頁不詳。
- 41) 前掲「第3回商店経営ゼミナール」、64頁。

- 42) 同上稿, 64頁。
- 43) 「ゼミナル感銘集」『商業界』第6巻4月号, 1953年, 77頁。
- 44) 倉本初夫, 前掲書, 117-120頁; 「商業界ゼミナル」『商業界』第9巻3月号, 1956年, 39頁; 「ゼミナルエルダーの面影」『商業界』第11巻4月号, 1958年, 頁不詳。
- 45) 「急告第18回衣料服飾ゼミナル」『商業界』第9巻8月号, 1956年, 31頁。
- 46) 第14回ゼミナルの進行についてはつぎの記事に写真とともに記録されている。「世紀のゼミナル開く」『商業界』第9巻5月号, 1956年, 頁不詳; 倉本長治「第14回商業界ゼミナルの記」『商業界』第9巻5月号, 1956年, 92-97頁。
- 47) 「商業界ゼミナル友の歌」『商業界』第9巻4月号, 1956年, 115頁。
- 48) 「商業界主催第25回総合10周年記念ゼミナル」『商業界』第13巻1月号, 1960年, 85-87頁; 「新商道の旗誇らかに高し」『商業界』第13巻4月号, 1960年, 105-107頁。
- 49) 「商業界創刊十周年記念ゼミナル」『商業界』第9巻12月号, 1956年, 37-38頁。
- 50) 「ゼミナル商業界10周年記念2月一班12-14日二班16-18日箱根」『商業界』第10巻2月号, 58-59頁。
- 51) 「商業界ゼミナルについて」『商業界』第10巻2月号, 1957年, 61頁。
- 52) 同上稿, 62頁。
- 53) 前掲「ゼミナル商業界10周年記念」, 58頁。
- 54) 「本誌十周年記念ゼミナルの構想」『商業界』第10巻1月号, 1957年, 206頁。
- 55) 参加者に関するデータはつぎの記事に掲載されている。「第19回ゼミナルをふりかえるの記」『商業界』第10巻5月号, 128-129頁。
- 56) 倉本初夫「灼熱する新商魂第19回ゼミナルの記」『商業界』第10巻4月号, 57頁。
- 57) 同上稿, 56-59頁。
- 58) 前掲「第19回ゼミナルをふりかえるの記」, 128頁。
- 59) 同上稿, 128頁。
- 60) 同上稿, 131頁。
- 61) 同上稿, 129-130頁。
- 62) 倉本長治「商業界主催商店経営ゼミナルの歴史」『商業界』第9巻1月号, 1956年, 31頁。
- 63) 同上稿。
- 64) 倉本長治「ゼミナルに想う」『商業界』第12巻12月号, 1959年, 70-72頁。
- 65) 岩城二郎「倉本先生の大傑作『店は客のためにある』を日々商いの糧として生きる」商業界篇『倉本長治と商いの心』商業界, 1988年, 27頁; 高田銀一「『お客様のためになる店を作れよ, 道は遠いぞ』という言葉葉を胸に」, 同上書, 42頁。
- 66) 内山由蔵「『損得より先に善悪を考えよう』という強力な主張に大感銘」, 同上書, 98頁; 木村迪夫「商業界精神でただひたすら「あとあととまでめんどうみのいい店」を目指す」, 同上書, 1988年, 128頁。
- 67) 岩城二郎, 前掲稿, 27頁。
- 68) 正札販売の利点については, それ以前から理解されていた。『最新商店の経営及組織』などの小売業経営に関する指南書の著者である依田信太郎が, 1914年に, 売価公表商略という名称で正札販売の利点を論じた記録がある。依田は, 小売店側にとって価格公開(正札販売)は, 価格交渉をなくすことによる労力の節約, 即ち業務の効率化につながるという利点を論じている。日本小売業経営史編集委員会『日本小売業経営史』公開経営指導協会, 1967年, 345-348頁; 依田信太郎『最新商店の経営及組織』博文館, 1917年。
- 69) 矢作, 前掲書, 29-30頁。
- 70) 同上書, 24-28頁。
- 71) 実践コミュニティという概念は, レイブとウエンガー(J.Lave and E.Wenger)が提唱して以来, 社会科学の様々な分野で議論されてきた。Lave, J. and E. Wenger, Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, 1991. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書, 1993年)。
- 72) Wenger, E. and R. McDermott, and W. M. Snyder, Cultivating Community of Practice: A Guide to Managing Knowledge, Harvard University Press, 2002, p.4. (櫻井裕子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス——ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社, 2002年, 33頁)。
- 73) 「商業界ゼミナル二日市と有馬の研修」『商業界』第6巻11月号, 1953年, 78-80頁。
- 74) 「第11回商業界ゼミナル(酒類食品)報告記」『商業界』第8巻7月号, 1955年, 89頁。
- 75) 石野幸三郎「賀茂川に映えた第12回商業界ゼミナル服飾衣料」『商業界』第8巻11月号, 1955年, 59頁。

- 76) 「商魂を清める第20回商業界ゼミナールの記」『商業界』第10巻11月号, 1957年, 104頁。
- 77) 「セルフサービス研究会」『商業界』第11巻6月号, 1958年51頁; 「第1回セルフサービス研究会開催さる」『商業界』第11巻8月号, 1958年, 頁不詳。
- 78) 「四国ゼミナール」『商業界』第12巻1月号, 1959年, 196-197頁。
- 79) 「第23回商業界ゼミナール」『商業界』第12巻1月号, 1959年, 52-53頁。
- 80) 前掲「新商道の旗誇らかに高し」, 107頁。
- 81) 「商業界」『商業界』第13巻5月号, 1960年, 62頁。
- 82) 「北九州スーパーマーケット・クリニクス視察団」『商業界』第13巻11月号, 1960年, 118頁。
- 83) マルイ社史 <http://www.maruilife.co.jp/recruit/company/company02.html> (2017年3月22日閲覧)
- 84) ヤマナカ社史編集委員会『商い一筋——ヤマナカ55年の歩み』ヤマナカ, 1978年, 90-135頁。
- 85) 筒井は医薬品の普及について, 医師コミュニティの貢献や製薬企業のMR(medical representative)の役割を検討している。このアプローチは参考になる。筒井万里子『医薬品普及の知識マネジメント』白桃書房, 2011年。

## 【参考文献】

- 倉本初夫『倉本長治——昭和の石田梅岩と言われた男』商業界, 2005年。  
商業界篇『倉本長治と商いの心』商業界, 1988年。  
筒井万里子『医薬品普及の知識マネジメント』白桃書房, 2011年。  
日本小売業経営史編集委員会『日本小売業経営史』公開経営指導協会, 1967年。  
矢作敏行『小売りイノベーションの源泉——経営交流と流通近代化』日本経済新聞社, 1997年。  
ヤマナカ社史編集委員会『商い一筋——ヤマナカ55年の歩み』ヤマナカ, 1978年。  
依田信太郎『最新商店の経営及組織』博文館, 1917年。  
Lave, J. and E. Wenger, Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, 1991.  
(佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書, 1993年。)  
Wenger, E. and R. McDermott, and W. M. Snyder, Cultivating Community of Practice: A Guide to Managing Knowledge, Harvard University Press, 2002. (櫻井裕子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス——ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社, 2002年。)  
『商業界』各号。  
マルイ社史 <http://www.maruilife.co.jp/recruit/company/company02.html>