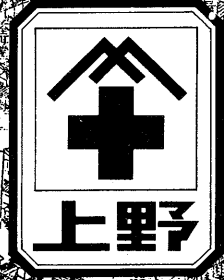


株式会社 上野百貨店

80年のあゆみ

上野 



いいもの。ほんもの。
創業
80年



序に代えて

株式会社 上野百貨店 社長 上野 修二郎

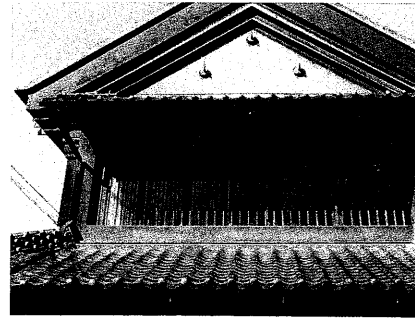
当社は、明治28年に、本郷町に呉服店を開業、以来、今年10月をもって80周年を迎えるに至りました。その間、一貫してお客さまへの奉仕をモットーに、時代時代の経営者と従業員の真剣な努力が今日の「稔り」をもたらしているわけであります。

しかしながら、最近の経済環境や当社の体質を考える時、我々は今日平穩の裡に80周年を迎えているわけではありません。

我々皆の今日の努力が明日のお客さまの評価となり、我々の将来が「明」に行くか「暗」に行くかを決定する大切な時期であると思えます。この時期にあたって我々が先輩の80年に及ぶ努力の集積を振り返ってみる事は極めて大切な事であると考え、この「80年のあゆみ」を集録いたしました。とくに年月を経て店の規模がやや大きくなった現在、ご多分にもれず保守的な体質になっている傾向がありますので、最も創造的であり、積極的に行動した時代【2. 呉服店としての飛躍期——4. 百貨店の創設と第一次の発展】に力点をおきました。

私をはじめ皆さんで内容をよく味わって、誇りや奮起や自省の材料にいたしたいと思えます。

昭和50年 8月



1. 呉服店の揺籃期

明治28年～明治44年

■本郷町に呉服店を開業

茨城県土浦から房之助が上野家に養子として入り、カネと結婚、上野松次郎から分家して本郷町（現在の泉町）に呉服店を開業いたしました。本家が㊦(かねじゅう)の商標を使っていたのでこれを多少変形し、㊧(いりかねじゅう)という商標をつくりました。これが現在「やまじゅう」と言われているものです。

■客筋

当時は日光街道沿線を中心とした農村地帯と日光・今市のお客さまが対象で、主に実用的な綿布を扱っておりました。また、店も木造で「駒つなぎ場」などがある農家向けの建物でした。（駒つなぎ場とは農家のお客さまが荷馬車で来たときに馬をつないでおくところす。）

■現金正札主義

このころは掛値をしていかに高く売れるかが商人の器量だと思われていた時代でしたが、上野は県内で最初に値引き掛値なしに正札で販売する「現金正札主義」を採り入れました。

こんなエピソードが残っております。

ある日の朝、正札で販売していたところ値引きをしないのでたいそう怒って帰られたお客さまがおりました。しかしその晩遅く戸を叩く人がいるので出てみると朝がたのお客さまでした。

そのお客さまは「実は値引きをしないので1日がかりであり、ちこちの店を尋ねてみたが結局上野の正札がいちばん安か

った、と言われ、わざわざ尋ねてきてくださったのだそうです。

創設者の房之助はのちのちまでこのことが非常に嬉しかったと話しておられたそうです。

このようなわけで正直・誠意をモットーとした房之助の長い努力が「上野は正直な店、と言う評判を得るようになりました。

■改築

明治44年に木造の古い店舗を改築。翌45年に新店舗が出来上りました。（現在泉町に残っております。）店舗2階建て、倉庫3階建てのいずれも土蔵造りの豪華な建物で約300坪ありました。

■前社長上野小七業務を継承

前社長上野小七は黒磯の植竹家から養子にまいりましたが、以前はその当時我が国の貿易額の3分の2を扱っていた三井物産の本店営業部に勤めておりました。

この経験のちに百貨店の構想を生むことになったのだと思えます。

2. 呉服店としての飛躍期

明治45年～大正8年

■苦境に陥る

前述の通り新しい店舗は豪華なものでした。この改築には約5万円を費やしましたが、当時の年間売上が約7万円でしたからたいへんな資本圧力がかかったといえましょう。またこの時期に店は非常に苦境に陥りましたがそれは資本圧力に加え売上が減ったということでしょう。保守的な農村のお客さまには、床にコンクリートを敷き、一部陳列台を採用した新店舗があまりにも新しすぎ入りにくく感じられ、一方市内のお客さまには都会的な絹物を扱っている佐野常・尾張屋・玉文・亀甲六という壮々たるお店があり、とくに呉服店は人とのいろいろな面でのつながりがあり豪華な建物をもってしても引きつけるには至らなかったと言えましょう。

■在来客に再びアピール

以上のように在来客が減ったことと、市内客が入らなかった2つの点を解決する手段として、大変な努力が払われました。今でも話題になるのですが、日光街道沿線に宣伝をかねて出張販売をいたしました。荷馬車に品物を積んで日光街道を丹念にまわり宿場の1軒を借りて展示販売をしたり、当時非常に珍しかった蓄音器で音楽を流し、メガホン

で「莫沢そうな建物になりましたがわれわれの店では皆さんのご要望に応える商品を充分に揃えてお待ちしております。」と街頭放送もいたしました。また、同時にガリ版刷りでしたが今でもいうハンドビルを配ったりしました。これらは宇都宮はもちろん県内でも初めてのことでしたのたいへんな評判になりました。

■市内の新しい顧客の獲得

当時の宇都宮で上野は7番目の売上をもつ店で最上の店ではありませんでした。

市内に居住する上客がなかなか来てくれません。絹物を売るためにはどうしてもいいお客さまを獲得したいという願望を持っていましたが、他のお店のお客さまを獲得することは大変困難なことです。そこで一つの戦略として当時他のお店が狙っていない客層に目をつけました。即ち購買力が非常にあって都会的な方々、例えば14師団の士官の奥様、県の課長以上の方々、或は、県立病院の先生の奥様などです。これらの方々に対し特殊な掛売口座を作りアピールいたしました。

後年総理大臣になられた池田田勇人さんに社長が会いまして、「宇都宮の上野さんか。私は君の店をよく知っているよ。20代で最初に税務署長になって赴任したときに、すぐ店の人が来て掛売の口座をつくらされた。私が最初に買ったのは布団だった。」と言われ大変懐かしがっておられました。税務署長などの方々にも赴任すれば無条件で掛売口座をつかったこの戦略は、絹物のお客さまを獲得する引金になったようです。

■婚礼情報の収集

これは当時、他のお店のおこなっていない方法でした。専門の情報係を置いてあちらこちらをまわらせいち早く情報をキャッチし、すぐ売り込むという戦術でした。当時、前社長から「きみは農村地帯をまわる係だから床屋は市内でかからず担当の宿場の床屋に5日毎にかかりなさい。代金は店で負担します。」といわれた係もありました。当時農村の床屋さんは、いわば江戸時代の髪結い床と同じく販売に有効なたくさんの方々の情報が集ったところでした。

ここで得た情報を手がかりに直接訪問販売をおこない、或は当時宇都宮には2、3台しかなかったという自動車でお客さまを店に案内し、大量の商品をご覧にれて販売することもおこないましたが、これらは当時の宇都宮では初めてのことでした。この時の情報係として活躍した小僧さんの星浜吉氏と売りこみ係だった中番頭の大金房夫氏（現在

烏山で呉服商経営）の名コンビは有名なようです。

■新しいユニークな仕入方法

この頃、東京の間屋さんから、上野さんはモスリン着尺の柄選びの名人だ、と言われたことがありました。モスリン着尺というのは、いわば今のカジュアルウェアに相当する普段着のきもので、おおきな需要がありました。間屋さんは「柄選びの名人」といわれましたが、実はちょっと違うのです。他店は、普通の間屋さんから仕入れておりましたが、上野では当時大商社であった大阪の伊藤万から少量づつ仕入れました。それも色や柄にコードナンバーを設定し、売筋をつかみやすくし、売筋は電信で他店より早く安く買付けた。決して名人芸などではなく他店がまだ取り入れてなかった販売情報のキャッチに力を入れた結果だったのです。同時になぜこのような大商社が少量でも卸してくれたのかと考えますと、おそらく伊藤万は、それによってマーケットテストを行っていたのではないかと考えられます。モスリンについてこの方法はまったく他店の追随を許しませんでした。従って他の間屋さんで仕入れる場合も売れるものがわかっておりましたので売筋ばかりを買付けた。このような訳で、他の間屋さんから「名人」という評判を得たのだと思います。前社長はこの仕入方法について「以前三井物産で働いていた時に得た知識のお陰だろう」と述べております。



■取引先再編成

一方、仕入面では、力のある間屋さんや、よけいな接待をしない間屋さんを中心に再編成を行いました。塚本商事（株）との取引は、この頃始まりました。同時に社長はよい取引先があってこそお客さまに立派なサービスが提供で

きという方針を強調しました。

市田（株）さんとの取引も塚本商事（株）さんにややおくれて開始いたしました。商品はやや都会的すぎたようでした。しかし、昭和2・3年頃からは充分こなせるようになったとのことです。

■宮一番の売上げを誇る呉服店に

このようないろいろの努力があって、経済の発展速度の遅い当時としては、驚異的な数字をあげることができました。それまで約7万円だった売上げが、5年目には一気に8.5倍（約60万円）になり、宇都宮一番の売上げを誇る呉服店に成長いたしました。

■第一次世界大戦—品物急騰す

第一次世界大戦は、ヨーロッパを主戦場に行なわれましたが、米国とともに日本の経済もこれによって拡大した反面一方ではインフレが急速に進行してまいりました。このような状況下でも他店はいかかわらず、年数回まとめて仕入をする店も多かったようですが、当社は相場に先行し同時に高速回転を目指しました。これは高い利潤とあわせて安全性を獲得する道でした。これはひとつの例ですが、欧州大戦でドイツが降伏するという情報なども、船会社を通じて、新聞よりも早く入手することができました。このようにいろいろな情報をキャッチし、商品を高速回転しておりましたので在庫はそれほどありませんでしたが、なお引締めを計りました。

当時、東京の西村商店という立派なお店が両国の国技館いっぱい商品ならべ、展示会を行なったことがあります。この時にその場に居合せましたところ、お昼ごろになってドイツが負けたという情報が入り、場内が騒然としたのを覚えておりますが、この2・3日後にそのお店は倒産してしまいました。このように大変な世の中でしたが、当社は、高利潤とあわせて、着実に安全性を計りながら今までの利益をさらに大きく蓄積してまいりました。

3. 百貨店への準備

大正8年～大正13年

■バンパ（馬場通り）に着眼

たいへんな努力を重ね宇都宮一番の呉服店に発展してきたものの、本郷町で営業している限りは日光街道沿線のお客さまだけしか来ていただけないと先行きに不安を感じるようになり、立地条件の整った場所に進出したいという考えをいだくにいたしました。その候補地がバンパであった訳

です。当時バンパは小売の中心地であった大工町や千手町に隣接しておりましたが、まだまだ中心部ではありませんでした。しかし将来の発展を見越し現在の本館の角にあたる102坪を約1万円で購入いたしました。この値段は、当時大へんな不動産価格として話題になったそうです。しかしながら金額だけで簡単に購入できたのではなく、地主・借地人・借家人あわせて約27人の関係者の方々への説得という大きな努力が払われました。



■百貨店指向

店舗の大型化について、構想をめぐらしてまいりますと締結するところ百貨店でなければならないという考えにいたってまいりました。

この百貨店創設の動機には、いろいろなものがあつたようです。前社長は、当時読んだアメリカの百貨店の創立者であったジョン・ワナメーカーの伝記に非常に感銘をうけたといっておりました。

百貨店といっても当時は、東京に三越さんと白木屋さんがあるだけで、伊勢丹さんはまだ神田に、松屋さんは今川橋に各々百貨店形態ではないお店を運営なさっていた時代であったと思います。したがって地方ではまだ未知のものであり、その経営は、きわめて危険なものに映りました。

このような状況でしたので、前社長の発案には、いろいろな反対がありました。親戚の大部分も、批判的でおられたようですが、例外的に社長の実家の父親である植竹氏が賛成をして下さいました。また、当時商工会議所の会頭などを歴任なさっておられた本家の当主、上野豊次郎氏は経営感覚の鋭い方でしたので、充分ご理解くださったとみえて賛成とはおっしゃいませんでしたが、反対の表明はなさら

なかったようです。養父も養母も反対でしたが養母上野カネは、「どうしてもやりたいと言うのならおやりなさい。男ならそのくらいの意気がなければいけない。たいへんな苦労がともなうでしょうが、たとえ失敗しても、私も愚痴をこぼしませんから、あなたも愚痴をこぼしたりしてはならない。よく考えておやりなさい。」と言って最終的には許されたそうです。今に前社長は養母に対し、母親としての尊敬だけでなく、当時の論しに対して、心からの尊敬と親しみの念をもっております。このような訳で、現在の上野百貨店には、ほとんど当時の親戚の資本は入っておりません。



■拡大に備えて足元を固める

当時、前社長は、テラー著の「科学的経営法」や「フアイリン百貨店の Inventory Management」を読んで非常に感銘をうけ、これを上野流に修正・編成しなおして現在の店の基礎になる在庫管理の方法やデーター分析法を確立しました。この時代には毎日、品調べを行なっておりましたがその方法は個数による単品管理でした。現在のように賃金の高い時代には到底不可能なことです。毎日、全商品の数量チェックを行なっていたわけです。同時に仕訳伝票制度や、悉皆加工管理制度も確立、その他品番別の商品在庫管理や仕入額・売上・粗利などを管理する制度を設け商品勘定帖をつくりました。

■取扱い商品を増加

大正6年頃には肌着も扱い、その後セーターや学生服も加え、取扱い商品を着々と増やしてまいりました。当時、まだ汽車印という名前以学生服を扱っておられた小杉産業さんとの取引もこの頃始まりました。これは余談ですが、

当時問屋さんの間では、肌着などの数量表示には、1打(ダース)という単位をつけておりましたが、これを1折(おり)とよみちがえて笑われたという話も残っています。しかし、ここで考えることは洋物関係を加えることによって店が高速回転のおもしろさを知ったと言うことでしょう。

■大型化に備えて人材の養成

大正10年頃、横浜高商を卒業なさった加藤魁三氏に依頼し毎晩7時から9時まで小僧さんに授業を行いました。内容は商事要項・簿記・商業文・英語などだったそうです。海老沢常務は、当時のことを回想して、品調べと学科の両方で眠かったり、苦しかったといっておられます。

■宇都宮実業学校に店専用の1学級を作ってもらい養父に叱られる

大正11年、現在の宇都宮学園高等学校の前身であった宇都宮実業学校の創立者である上野安紹先生にお願いし、特別に店専用の1学級を作ってくださいました。人数は70名、1年間全日制で、店の仕事はさせない、将来は必ずしも店に勤務しなくてもよい、という条件で、主に高小卒の子弟に呼びかけましたが、脱落するものが多いですぐ40人ぐらいになってしまいました。この教育に要した費用が約7千円、当時の資本金が2万円ですから実に多額を教育に投入したものです。前社長はこのことで養父房之助に叱られました。教育を継続いたしました。この人達が、百貨店を創設したのち、大変大きな原動力となったのです。現役員の中にも佐藤光政氏・佐藤孝氏・佐藤佛氏などがおられます。

■和服の裁断法のマニュアル化

この時期に、呉服店としての人事コースのローテーションの基本を設定いたしました。まず店に入りますと、番頭さんの補助として倉庫から品を出してくる係を勤めます。これによって商品知識を養い、次に見積りの教育をし、そのあと裁ち方をマスターした上で外商へ出るというコースを設定いたしました。また、他店では身体で覚えるという封建的な方法をとっているのに対し、店では、例えば裁断法については「裁ち方帖」を作り、マニュアル化しました。このほかにもいろいろマニュアルを作って多用しました。

■建設資金乏しく金谷ホテル改修の古材を譲り受ける

事業計画に対し、賛成者が少なかったため資金が乏しく、前社長の実家植竹家の父や当代の虎太氏から相当の資金を借用し建築費にあてましたが、銀行からはほとんど借りませんでした。このような状況でしたので、金谷ホテルの古材を低廉に譲り受け骨組に充当したりしながら工費を極力

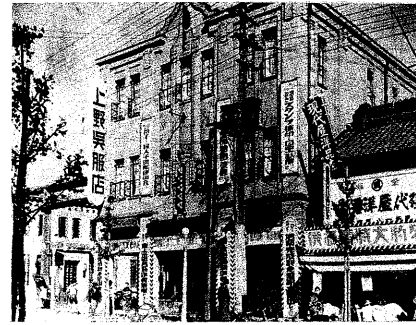
節約いたしました。

■設計を加藤氏に依頼

設計は後年大倉組(現大成建設)の技師長になられた加藤氏に依頼。

木筋コンクリート3階建てで青銅をひさしや屋根に使ったドイツ風の重厚な建物でした。

大正12年に施工を開始、14年に完成いたしました。



4. 百貨店の創設と第一次の発展

大正14年～昭和14年

■新しい品種を加えて開店

店名を上野呉服店馬場町支店と命名し、上客を指向した格調ある店にしたいと言う念願をこめ、百貨店を創設いたしました。ここで、開店にあたり、新たに加えたいろいろな商品について述べてみたいと思います。まず「森永」や「明治」を中心とした菓子部門を設けました。ここには若干輸入菓子も入っていたようです。また、化粧品も小間物と一緒に取り上げましたが、乱売の多い銘柄を避け、資生堂だけを扱いました。これは余談ですが、前社長上野小七と前専務の木村儀一郎両氏が取引交渉のため資生堂さんに出向いたところ、当時市内で資生堂化粧品を一手に扱っていた上田屋さんの了解がなければ取引はできないと言われ、その帰りがけに衛立の陰で「また3カ月組が来たか、とさきやかれ、たいへんクサったそうです。現在、資生堂さんは我々を充分フォローしてくださっておりますが、当時は資生堂さんの化粧品がむずかしく、また充分に使いこなせず、3カ月ぐらいでやめてしまう店が多かったところから

「3カ月組」という言葉が生まれたと聞いております。次に直営の食堂を開業いたしました。当時、前社長が親しく付き合っておられた各地の同業の方と会うと、「なぜ上野さんは水商売に手を出したのか、とよく聞かれたそうです。もちろん、食堂は水商売ではありませんが、このころは一種の水商売と考えていたのでしょうか。この直営食堂としたことに関しては、ひとつの理由があります。実は呉服店が食堂を営むなど全く未知の世界でしたので、前社長は当初テナントを予定していたのですが、その方の食堂を尋ねたところ衛生管理のひどさに驚き、他人には任せられないと考え、直営に踏み切ったのだそうです。

この食堂は非常な人気を呼び、店への顧客動員力となりました。当時の宇都宮では洋食など売っておりませんでしたので、おいしさ・珍しさが話題となり、名前にしてもランチ・チキンコロッケそして一般にはベーキャップルと呼ばれていたベークドアップルなどはたいへん耳新しく聞こえたようです。また、食堂には寿司部門も設け、銀座の一流店に勤められていた内賀さんを招き、当時の宇都宮ではちょっと味わえなかった本場仕込みの寿司を売っておりました。紳士洋品部門では、帽子・ネクタイ・ワイシャツなども取上げ、アメリカのステットソン社製や、イタリーのボルサリーノ社の帽子なども扱っておりました。紳士服地や紳士服のオーダーも、この時期に開発し、のちに直営工場を持つようになりました。

当時は和服が中心でしたので着る方も少なく、県庁のお役人・学校の先生などに限られていたようですが、その後除々に一般にまで普及していったようです。玩具・文具も初めて扱い、レコードや楽器も追加しております。特にレコードについては試聴室を設け、丁寧なサービスをしておりました。また、子供服も取上げました。しかし婦人洋装については和服全盛の時代でしたので、簡單服だけを扱っておりました。

■開店景気実に6カ月間

開店初日の売上げは2万円でした。これは現在の物価が当時の5千倍として試算しますと約1億円になります。それも300坪弱の売場面積で稼いだ訳です。しかし、ここで注目することは初日の売上げばかりではなく、この景気が実に6カ月間の長期にわたって続いたことです。これは市内でたいへんな話題を呼びました。

笑い話ですが「おまえ、上野のベーキャップルとランチを知っているか? 知らなければ古いぞ、早速食べて来い!」



明治28年本郷町(現在の泉町)に開設した上野呉

と言うようなことがいたる所で言われていました。開店してから6ヵ月間、店の3階から見ると国鉄駅からパンプに向って人波が蜂の行列のように続き、入荷する商品を積んだ日通（日本通運）の大型バスが、人波をわけて延々と続いていたそうです。これは決してオーバークラスではなく、何人もの先輩がよく話しておられたことです。このとき上野は県内に確固たる地位を築いたのです。

■有能な人々の協力

この時期、有能な方々が各部門で活躍されておりましたが一部には皆さんがよくご存知の方もおられます。まず責任者クラスですが、本支店の呉服仕入れは前沢重男さん。本店の呉服販売は大塚弥八郎さん。馬場町支店の呉服販売は絹布担当・君島宗平さん。綿布・モスリン担当・金子進三さん。広告と支店の食品担当は、榎戸武次郎さん。洋服・洋品仕入れは木村儀一郎さん。この洋服・洋品販売には、比較的若い方が担当されていたようです。庶務には大久保彦三右衛門のような立場で丸山春吉さんがおられました。



■金融恐慌（昭和初年）にも後退せず

昭和初年は世界的な恐慌状態で、日本でも金輸出禁止政策がとられ、いくつかの銀行が倒産する大不況時代でした。宇都宮市内でも大きな衣料品店が続々倒産いたしました。しかし、上野は足元をしっかりと固めておりましたので、売上も収益も後退せず、その後最近まで不況時においても、売上げ・収益が増加するという体質を堅持してまいりました。

5. 苦難の時代

昭和15年～昭和20年

■戦争準備と統制経済

当時の国際情勢は、英・米・仏を中心とする連合国側と日・独・伊を中心とする枢軸国側とに分かれ、世界大戦は避けられない様相となっていました。そして昭和16年12月8日、日本は世界大戦に突入したわけです。それ以前にも物資も戦争準備のために動員するという法律「国民総動員法」ができ、統制経済が実施され、重要物資は国家の統制下におかれました。たとえば、衣料品にしても政府が発行した衣料切符がなければ買えないという状況でした。

この時期にあたって、前社長は「物資は国民すべてのものである。」という考えから、莫大な利潤があっても、横流しや闇取引は一際行なわないという方針を立てました。当時、上野は横流しや闇取引を行なわなかった数少ない商店のひとつでした。

■百貨店は不要産業

この時期は物をたのしく消費するという時代ではありませんでした。戦争にすべてを投入するわけですから、配給機能のみを重視するのが国家の政策であったわけです。闇取引をしないということは、世間からたいへん誉められ信用を得ることになりましたが、品物がなくなってくるとお客さまはだんだん他の店に行ってしまうました。しかし、こうしたお客さまも戦後はどんどん帰ってきてくださいました。

戦争中、百貨店は、いわば不要産業であるとみなされていたわけですから、従業員も兵隊にとられたり、あるいは徴用工にとられたりしてだんだん脱落して、同時に売れるものも非常に乏しくなりました。

金融機関も百貨店にはあまり金を貸すという方針で、各種規程が適用されていました。

■宇都宮市の大部分が空襲で焼失（昭和20年7月13日未明）市内の大部分が焼失したとき、大正14年にできた店舗も、一夜にして灰になってしまいました。鉄筋コンクリートではなく、木筋コンクリートでしたので、完全に崩れ落ちてしまったわけです。



6. 戦後の混迷と復興

昭和20年～昭和28年

■いち早くトタン板の上に並べて統制外品を売る

焼けた翌月の昭和20年8月には、早くもミカン箱の上に焼け跡のトタン板を並べ、統制外の品物をいろいろ売っておりました。

■置けば売れる時代

全国の都市の大部分が焼失し、宇都宮市も大部分が焼けてしまいましたので、市民は生活用品の困窮に悩まされました。したがってなんでも店に置けば売れる時代であり、言い換えれば商店が品物を探すのに苦労する時代でした。この時代の記憶に残っている商品には、七輪や大みか焼の井などがありますが、いずれも都内をリヤカーで引きながら買付けてきたものだと思います。

■株式会社上野百貨店設立

昭和20年9月26日に株式会社を設立して、株式会社上野百貨店となりました。

■宇都宮で第一番に復興

昭和20年10月に宇都宮で一番早く50坪のバラック店舗が完成いたしました。県の配給指定店になっておりましたので配給業務のための必要性が認められ、県が優先的に資材をまわってくれました。金融面については生産部門が優先しておりましたので、百貨店がお金を借りることはなかなか困難でした。しかし当時の日本勧業銀行支店長松本富士秀氏のご配慮により50万円を借用することができ、建物がどうにかできたそうです。

■売ってやる式の販売を戒む

競争が激しくて売れない時代とは違い、当時は置けば売れる時代でした。ちょっと油断すると従業員の態度が不親切になりがちですので、店全体が皆で注意をし戒められました。

■その後木造で10数回の増改築

昭和29年に本格的な鉄筋コンクリートの店舗が建設されるまで、50坪の店舗を10数回にわたって増改築いたしました。売場面積をとにかくふやせ、ふやせ、またふやせという時代でした。



■物資の配給統制続々解除さる

昭和26年になり統制がぞくぞく解除されると、純綿や純毛砂糖などが現われてくるようになりましたが、ここでひとつ非常に大きな問題が起りました。従来の粗悪品にかわって市場に良質な商品が出回り、ちょっと時期を経過するとまたそれを上回る良質の商品がでてくる、言わばあとからあとから一段質のよい商品がでてくるわけです。こうなると、ものの相場が激しく変動しますので、商売の明暗がはっきり分れてまいります。たとえば、当社でも婦人の人絹服地は26年から27年にかけて28回も値下げをしました。175円で販売していた商品が1ヵ月の間に68円にまで値下げをしたというような事がたくさんありました。言い換えれば置けば売れる時代に育った闇商人が淘汰され、正規の商人の時代になってきたのです。即ち仕入や販売両面にわたっての技術力と管理がものをいう時代になってきたのです。

■苦境を乗り切って着々と拡大

昭和26年に一部の相場の失敗はありましたが、各係が相場を厳戒して経験と高度の技術力で立派に乗り切りました。

もっともこの年の配当は5分であったようです。

■高収益の時期

置けば売れる時代には、手足で探す努力をいたしましたがそうしながらも売ってやる式を厳に戒め、親切的サービスをいたしておりました。

いわばこのことがバイヤスマーケットになったときにたいへんな資産になったと言えます。また、後半の相場が変動する時期には経験者が投機をせず、綿密管理をもって乗り切っていました。

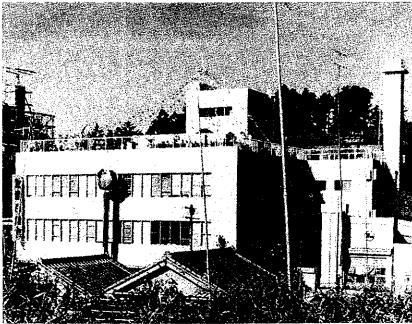
26年の低配当以外はいずれの時代にも25%から平均して30%の高配当を維持してきたわけです。

7. 本格的復興と発展

昭和29年～昭和43年

■時代の環境

昭和28年頃、朝鮮戦争をへて、我が国の生産力が増大し、市民生活も戦後の荒廃から一応の安定を示してまいりました。昭和29年頃から始まるこの時代の経済は、技術の革新を中心に活発な設備投資が行なわれ、また、一方ではマスコミの発達とあいまって消費が急速に拡大いたしました。この時代あたりから家庭電化が普及し、モータリゼーションの時代に入りかけ、ファッション産業の芽がふきだしてまいりました。



■本館の本格的復興（昭和29年）

今までの木造を取り壊し、本館は鉄筋コンクリート造り地下1階、地上3階建て、950坪の建物を資金約1億円で建設し、昭和29年11月に開店いたしました。市内では、はじめてのエレベーターも設備し、おおいにぎわいました。昭

和28年8月には金融の引締め政策が強力に行なわれましたので、この建築もけって楽なものではありませんでした。当時、足利銀行さんも現在ほど密接な関係にはなく、資金調達もやや難航いたしました。現在の監査役佐々木秀一氏のご協力を得て、朝日生命や三井銀行などからの資金導入をはかりました。

■生活の変化に対応

本館が出来て、量的に売場面積は増えましたが、それは単に、商品量が増えたということだけでしたので、1年度は、非常に低い収益しか生みだせませんでした。2年ほどしてから生活の変化に対応するの必要を認識し、いろいろな変更を行いました。食料品については、地方ではじめて菓子や一般食料品中心から脱皮し、鮮食料品を加え、また今からみずとずっと貧弱ですが、名店街をつくりました。六本木のグローパーさんが名店街に入ってこられたのはこの時期でした。ファッションについてもファッション産業の芽がふきだした時代であると思います。例えば、この時期に三愛さんが比較的はやく売場を出し、その後期にはマリムラさんや森英恵さんのコーナーなども新設いたしました。森英恵さんのコーナーは宇都宮ではまだ早すぎたとみえ、なかなかペイできませんでした。その後、昭和32年に4階を増築、グリルと大食堂を新設いたしました。当時、宇都宮には本格的な西洋料理がありませんでしたので、グリルはいわば食堂としての presteege の商品であったと言えます。また、この時代にイーザーオーダーや台所家具や繊維家具などを置き、相当な効果をあげました。更に34・39年の再度に亘り、隣地を取得の上、増築を行い、本館は現在の様に6階建ての店舗になったのです。



■上野楽器の設立

昭和31年10月に、傍系会社として株式会社上野楽器を設立日本楽器製造K.K(ヤマハ)の代理店としてオリオン通りに開業し、主として外商活動を中心に佐藤孝常務以下従業員諸君の努力により現在まで売上・収益とも非常に好成績を継続してまいりました。

■独走の時代

この時期、宇都宮では上野が唯一の百貨店であり、店舗面積の大きさも品物のグレードもいわば質量ともに独走の時代でした。東北線は電化されましたが列車の発着頻度はまだ少なく、いわばローカル都市であったわけです。また、市民の消費性向も急激な変化はなくやや緩慢な変化を示しており、局部的にはいろいろな営業政策をとりましたが、充分生活の変化に対応できた時代でした。



■ユーマートを設立、スーパーマーケット部門に進出

小売の二極化を図るべきであるという思想に基づき、その一極をスーパーマーケットでとらえるべく、ユーマートを設立、桜通りと大通りの交差点の角に第1号店「桜店」をつくりました。

一方、百貨店は生活を楽しくする商品群を指向してゆくべきであるという確信をもってまいりました。

これは駐車場をどんどん増やしたにせよ、交通機能の非常に悪い宇都宮では、市の中心部に来ていただく為には、それなりの動員策を考えるべきであるという思想に基づいた訳です。そこでユーマートは、毎日、毎日消費する実用品を中心とする商品群を指向いたしました。

8. 商圈の変化・競争の激化

昭和44年～昭和49年

■宇都宮の都市化が進む

人口の過密地帯と過疎地帯に対して、これを平準化することが当時の首都圏整備に関する国の政策でした。そこから北関東経済圏の構想が生まれ、宇都宮は拠点都市と考えられました。千葉県や埼玉県などの経験から、国では単なる東京のベッドタウンにならないように、生産力やショッピング機能・行政・文化・教育・医療等の機能、その他リージョナルな機能を充実させることを一つの政策としておりましたので、宇都宮はローカル都市から大型都市へ変貌することになりました。ただ単に人口が増えるというだけでなく質に対する変化も起ってまいりました。言い換えれば市民の生活に対する考え方や消費に対する考え方が都市的に変わりつつあったのです。

■新うえの完成

都市構造の変化に対処して店舗を大型化し、更に商品を質量ともに増強する心が生じました。店舗設備投資は本館に集中すべきだと考えましたが、いろいろな事情から事前の策として設備投資を行い、新うえのを完成させました。新うえのは山木屋さん以下5名の地権者の方の協業化によって約12億5千万円の工費をかけ完成いたしました。

■新うえの・本館のスター・イメージ

建物が2つに別れ、ここに各々その特色をもつことが必要になってまいりました。

本館においては、ロイヤリティを1つのイメージとしてニュー・クラシック商品を指向し、新うえのでは上野が最も得意でなかったヤングの商品を充実すると共に生活の楽しさを狙うことを策しました。この考え方については、やや

徹底を欠いたような感じもいたしましたが、これによって売上は拡大がはかれました。



■大型化・都市化に応じて強力な競争者が出現

宇都宮が大型化・都市化するにしたがって、いろいろな競争相手が出現してまいりました。

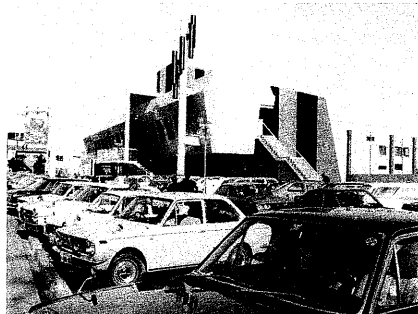
西武さんは都会的センスと強力な開発力をもって進出、東武さんは大型の資本力で増築を行い、子供ランドなどを含む大型店舗の威力と大型駐車場の魅力をもって市民に訴えました。

福田屋さんも増築を行なって大衆に強く訴求する政策を打出し、また郊外にはイトーヨーカ堂さんやジャスコさんなどの量販店が進出してまいりました。宇都宮市ばかりでなく商圏内の他の都市にも量販店が進出、イトーヨーカ堂・ジャスコ・キンカ堂・長崎屋さんなどが、小山・栃本・鹿沼などの衛星都市へ進出してまいりました。いわば「城」にたとえると、宇都宮の外堀がうずめられつつあるということです。

■ユーマーの展開

スーパーマーケットの政策上、1店舗では理論的にもベキでない状況でしたので、当然、多店舗展開を考え、第2号店として「峰店」を開店いたしました。スーパーマーケット設立の当初と違って、不動産メリットの望めない時代となっており、また、赤字のうちに2店目を出すということは、前社長も経営的にたいへん悩まれたようです。しかし果敢に展開し、マスメリットをねらって商品を中心に合理化するという方向で本部組織をつくり、加えて、従業員諸君の努力があって早期に黒字に転じました。その後、3号店「緑店」を開店、黒子になったという安定基盤の上に

たってこれから急速に多店舗展開を計画するという時期にイトーヨーカ堂さんとジャスコさんが進出してきた訳です。3店のうち2店が強力な競争相手と激戦を展開することとなり、防戦につとめました。売上・収益ともに後退を余儀なくされました。しかし幸い昨今では全員の努力により旧に復しました。今後は更に競争力をつけ、能率の良い店にし、当初の多店舗展開に向かいたいという意願を皆がもっているわけでありませう。



9. 近代化へのルネッサンス

昭和50年～

■高度成長から減速経済へ

いわゆるオイルショックに端を発し石油が値上りし、石油に依存している日本経済はこれにともなって急速にインフレの傾向に入ってまいりました。

製品の価格は上り、同時にインフレによって賃金の大巾な上昇があり、更に両者がからみあって大きなコストプッシュを起すことになりました。ここで政府は総需要抑制政策をとりましたが、その結果、消費は沈滞し、消費者の購買のしかたもあるものを上手に組み合わせよう、間に合わせの心、とでもいうのでしょうか、そんな意識が強くなり一方マスコミなどの発達によって消費者の商品への知識が格段と向上、お客さまが厳しく商品を選択する時代になってまいりました。

■競争相手の体質

現在、競争相手の店は資本力・商品開発力・組織能力など、我々より優勢な店が多くなってまいりました。もちろんまだまだ売上は第1位を占めておりますが、シェアは従来よりやや縮小されているといえましょう。

■近代化・積極化の必要性

減速経済のもとで強力な店と競争するという現状にあるわけですが、一方では地方百貨店が解決しなければならない体質があります。

ある学者は、資本力においてやや弱く、また同族会社的ないろいろな悩みをもつ地方百貨店の体質改善策として

1. 思いきったトップの人事
2. 資本の近代化
3. 戦略・政策の確立
4. 流通チャンネルの近代化

などをあげております。

最後に、昨今のこのような事態のなかで生残り大きく発展するために、会社は思い切った政策を着実に打出していく決意であります。従業員諸君の現状理解を得て、ご協力を切望致したいと存じます。手足を使って深く仕事を追求されほんとうにお客さまにサービスする事によって、この80年のあゆみを更に光り輝くものとしてまいりたいと思います。

