

No.87

マーケティング行為からみた  
小売業による需要創造  
—明治期呉服店の経営行為を考察対象として—

坂川 裕司

2002年5月

小樽商科大学商学部商学科

# マーケティング行為からみた小売業による需要創造

—明治期呉服店の経営行為を考察対象として—

小樽商科大学 助教授

坂川 裕司

## 1. はじめに

日本の百貨店の革新性は「環境適応業」と喩えられる小売業において、需要を創造することを目的としたマーケティングにあると指摘されている<sup>1</sup>。このような主張に共通するのは、次のような百貨店のサクセス・ストーリーである。日本の百貨店は、食品、衣服、家具、文具、化粧品など多種多様な商品を品揃えし、巧みに演出された宣伝広告を実践することによって「流行」を作り出し、西洋風の生活スタイルを日本社会に浸透させた。確かに明治時代以降の消費社会をみると、総合スーパーが出現するまでは、百貨店という小売業態の成長とともにその姿を変貌させてきたと言えるかもしれない。

しかし上記のような百貨店のサクセス・ストーリーは、日本における百貨店業態の最初とみなされる三井呉服店の「デパートメント・ストア宣言<sup>2</sup>」を契機として展開されたのだろうか。この時点を境として欧米百貨店の小売経営技術が日本の小売業経営に導入されたと考えるのは難しい。むしろこのような技術移転は百貨店宣言以前から継続的に行われており、段階的な試行錯誤を経て行われてきたと考えられる。

そこで本稿では、後に百貨店経営を導入した呉服小売業者に着目し、資料に基づいてその経営行為を分析することにより、百貨店に特徴的と言われる「流行」の創出を目的とするマーケティング行為が「デパートメント・ストア宣言」より以前の段階から行われていたことを明らかにする。また同時に小売業における需要創造を目的としたマーケティングの意義について考察する。

---

<sup>1</sup> 神野由紀『趣味の誕生』；小山周三・外川洋子『デパート・スーパー』など。

<sup>2</sup> この宣言が行われたのは1905（明治38）年のことである。

## 2. 「流行創出装置」としての新柄陳列会の始まり

「新柄陳列会」という名称にあるように、これは呉服を品揃えする小売業者（以下、呉服小売業<sup>3)</sup>）において開催されていた。そして最初に開催したのは三井呉服店であった。その後、このような「新意匠」で制作された呉服を展示し販売する店内催事の開催は競合する呉服小売業者の間に広がり、互いに競い合っ様々な名称で開催するようになる。次の表 1 にあるように初回開催時期に違いはあれども、日本での百貨店の生成と展開で中心的な役割を担った呉服小売業者は、いずれも新柄陳列会を店舗経営に取り入れている。

表 1 新柄陳列会の開催一覧

初回開催年	開催主体	開催名称
1901（明治 34）年	三越	新柄陳列会
1904（明治 37）年	松屋	新柄陳列会
1905（明治 38）年 <sup>4</sup>	高島屋	衣裳好み陳列会 <sup>5</sup>
1905（明治 38）年	松坂屋	元禄衣装大売り出し <sup>6</sup>
1908（明治 41）年	白木屋	染織競技会 <sup>7</sup>

<sup>3</sup> 呉服小売業者とは、絹織物を主として品揃えする小売業者を意味する。これに対して太物小売業者とは、綿織物・麻織物を主として品揃えする小売業者を意味する。したがって三井呉服店は、絹織物を主として品揃えし、消費者に販売していた小売業者であった。そこで本稿では絹織物の流通を中心に、三井呉服店の行動を分析している。また後に百貨店となる他の小売業者も、その多くは、三井呉服店と同様に呉服小売業者である（鈴木安昭『昭和初期の小売商問題』, p.72-73）。

<sup>4</sup> 大阪高島屋 40 年史, p.36 では「明治三十四、五年頃には着物と帯との調和を見せる陳列会として」衣裳好み陳列会を開催したと書かれているが、同書の年表では明治 38 年と記録されているため、ここでは年表の記載にしたがった。

<sup>5</sup> 「衣裳好み陳列会」は、高島屋で最初の新柄陳列会である。ただし高島屋は、懸賞で全国から染織意匠を募集するというを、三越よりも早く、すでに 1894（明治 27）年に行っている。しかしこれは、三越の新柄陳列会の販売目的と異なり、消費者に対して豊富な品揃えを提供することを目的とせず、染織意匠についての情報を収集することを目的としていた。（大阪高島屋 40 年史, p.35）

<sup>6</sup> このとき初めて松坂屋（当時のいとう呉服店名古屋本店）は、新設した意匠係に考案させた意匠を発表している。また松坂屋は 1895（明治 28）年に意匠部を新設している三越にくらべて、百貨店経営に必要なノウハウの蓄積で後れをとっていた。

<sup>7</sup> 白木屋呉服店の場合、「染織競技会」という名称のもと、複数の呉服生産者から新しい意匠を募って品評会を行っていた。この点において三井呉服店の新柄陳列会と類似していることから、これを陳列会として取り上げた。また白木屋呉服店については、記録されているなかで最初の染織競技会を、その初回とみなした。

出典) 白木屋『白木屋三百年史』(p.321), 三越『株式会社三越 85 年の記録』(p.34), 松坂屋『新版店史概要』(p.76), 松屋『松屋百年史』(p.83), 高島屋『大阪高島屋 40 年史』(p.35-36)

表 1 にある呉服小売業者は, 新柄陳列会を開催する以前まで, その店舗集客力を高める販売促進手段として「売り出し」に依存していた。当時の呉服小売業者は, 年末に在庫を一掃するためであったり, 呉服を仕立てる際に出る布地の端切れを処分するためであったり, あるいは問屋の委託により彼らの過剰在庫を処分するためであったり, その動機は様々であるが価格訴求を目的とした「売り出し」を行い店舗の集客力を高めていた。すなわち当時の呉服小売業者は, 小売価格を操作することによって競合店舗との差別化を図っていたのである<sup>8</sup>。しかし新柄陳列会の開催以降, 少なくとも表 1 にある呉服小売業者は, 呉服の「意匠」という差別化軸で店舗集客力を高めるようになり, その差別的優位性を高めようと競争を繰り広げるようになる。この点で呉服小売業者における新柄陳列会の広まりは, 水平的競争のレベルにおいて「価格次元ではなく意匠という非価格次元で差別化する」という新たな競争ルールを生み出したと言える。

他の条件を一定とすれば, 前述した「売り出し」は価格により消費者の購買意欲を刺激することによって消費者の買い溜めを助長し, 売上高を一時的に高める効果を発揮する。しかしこの売り上げ増大効果は, 商品の物理的・精神的陳腐化の速度や保管管理に必要な費用に対して消費者の知覚する在庫リスクの程度によって制約される。なぜなら消費者は負担する在庫リスクが大きいと知覚するならば, たとえ低価格の商品であろうとも購買することに対して消極的な姿勢をとるからである。さらに, このような傾向はリスク回避的な消費者ほど強い。しかし後述するように意匠の変化による精神的陳腐化が生じにくく, 商品の物理的陳腐化に対しても染め直し、洗い張り、染み抜きなどを行い「襲用」することが一般的な呉服商品については消費者の負担する在庫リスク<sup>9</sup>が小さいため, この「売り出し」の効果は相対的に大きかったと推測さ

---

<sup>8</sup> 競合店舗との差別化は, もう一つの次元でも繰り広げられていた。それは品質の面である。しかし本稿で着目する意匠による差別化は, 数度行われていたとしても大きな成果を上げるに至らなかった。その理由は当時の制度的条件により意匠権の保護が十分ではなく, 新しい意匠の所有権が小売業者にとって独占可能でなく, 開発費用を負担するだけの戦略的価値が低かったからである。

<sup>9</sup> ここで想定している消費者の在庫リスクとは, 意匠の流行の変化により所有物の価値が失われる

れる。とくに高額商品である絹織物を小売りする呉服小売業者では、商品の値引きに対する消費者の価格の需要弾力性は高くなり、「売り出し」による集客の効果は高かったと推測される。

このようにして呉服小売業者は「売り出し」を利用し将来発生する呉服需要を先取りすることによって、ある時点で発生する呉服需要の規模を一時的に増大させていた。これに対して新柄陳列会は「売り出し」と異なる理由で消費者を購買に動機付けることにより、呉服需要を喚起していたと考えることができる。

前掲の表 1 にあるように新柄陳列会を最初に開催した呉服小売業者は、三井呉服店（現在の株式会社三越）である（豊泉益三『越後屋から三越』, p.34）。そしてその企画と運営において中心的役割を担ったのは、三井呉服店の改革を一任された高橋義雄<sup>10</sup>であった。その高橋義雄は自伝『箒のあと（上）』において次のように述べている。

#### 資料 1

「私は先年佛國巴里に遊んだ時、彼の地の洋服店が、年々衣服の新型を作り、啻に巴里ばかりでなく、將た歐洲諸國ばかりでなく、遠く米國の流行界までも、風靡する勢ある由を聞き、・・・」（同書 p.415-416）

そして高橋義雄は、この一文にある「流行」を日本国内で生み出そうとし、三井呉服店で呉服意匠に関する専門部門を設置したり、自ら考案した「伊達模様」や「元禄模様」などの意匠を商品化したりした。そして新柄陳列会もまた、高橋義雄のこの試みの1つであった。そこで以下では三井呉服店を中心に新柄陳列会と呉服市場との関係を考察する。

---

ことで生じるリスクである。

<sup>10</sup> 高橋義雄は、その当時、三井家より三井呉服店の経営建て直しを一任され、三井銀行から三井呉服店に入店した。高橋義雄は、アメリカ留学の際にフィアデルフィアのワナメーカー百貨店を視察し、百貨店経営にかんする知識をもっていた。高橋義雄は、その知識を買われて、三井呉服店の建て直しを任されたのであった。

### 3. 新柄陳列会開催以前の呉服消費の様相

結論から言えば新柄陳列会開催以前の呉服消費行為<sup>11</sup>は、単品レベルでの製品ライフサイクルを長期化する特性を備えていた。資料によれば、新柄陳列会が開催される以前の呉服消費行為は次のような様相であった<sup>12</sup>。

#### 資料 2

「當時<sup>13</sup>着尺の柄は現今とは雲泥の差ありて、縞と緋を中心としたる極小柄なる紋織のありたるのみに過ぎず。而してその縞たる千筋、萬筋、大明、薩摩堅など、現今にては60歳を過ぎた老人も用いざる位地味なるもののみにて、若き人にも縞と言えば、瀧縞、亂立の程度にて緋も在來の平凡なるものなりしなり。」

(『高島屋百年史』, p.126)

この資料 2 の記述内容から、少なくとも明治 34 年頃までの呉服市場はわずかな種類の地味な色柄の意匠の呉服を着用する消費者から構成されていたことが分かる。ではなぜ、このような消費行為が一般的に浸透していたのであろうか。さらに関連する資料を読み進めていくと、それは江戸時代に行われた制度改革の影響を色濃く反映していたことが分かる。

#### 資料 3

「もっとも明治初期には、呉服の色柄の流行も全般に地味好みであった。天保の奢侈禁令に象徴される幕府圧制の影響は、そのまま尾をひいて、この時代の衣服の好みにまで根強く働きかけていたのである。地色はねずみ、藍、茶系との単色が多く、柄も地味な縞柄か、せいぜい松竹梅ぐらいが中心となっていた。」

(『株式会社そごう社史』, p.47, 下線筆者)

<sup>11</sup> 本稿では呉服消費行為を購買から廃棄までのプロセスで考える。また購買行動は購買意思決定と購買行為を包括する概念とする。

<sup>12</sup> 新柄陳列会の最初の開催は、1901（明治 32）年である。そこで以下は、それ以前の呉服市場についての記録をとりあげている。

<sup>13</sup> 資料の内容から読みとると、この「当時」とは明治 24 年から明治 35 年までの呉服消費の様子を指している。

この記述内容から「奢侈禁令<sup>14</sup>」という制度的要因が、施行された江戸時代から引き続き明治初期の呉服消費行為に影響を及ぼし続け、資料にあるように「限られた種類の色柄を好んで消費する」という一般的な傾向を生み出していたことが分かる。さらに当時の呉服消費には次のような特徴があった。

#### 資料 4

「夏着と冬着とに格別の差違なく、妙齡の令嬢と中年の婦人とが、ほとんど同様の裾模様を用いるのみか、・・・。」

(高橋義雄『箒のあと(上)』, pp.259-260)

この資料からは次のような呉服消費の特徴を読みとることができる。第一に「季節ごとに異なる意匠の呉服を着用する」という消費行為は、当時の呉服消費者に広く浸透するほど一般的な消費行為ではなかった。当時の呉服市場では、現在のように春夏物、あるいは秋冬物というように意匠を季節ごとに変えて、呉服を着用することは稀であった。また資料 4 によれば年齢という個人属性で呉服消費行為を比較してみても、着用する呉服の意匠には年齢間での違いがなかったようである。

とくに次の点は新柄陳列会開催当時の呉服消費行為を考察する上で重要である。資料 4 によれば当時の女性たちは、その年齢にかかわらず、ほとんど同じような意匠の呉服を身につけていたことになる。したがって購買行為の点からみた場合、加齢にともなう嗜好の変化を契機として発生する買い換え需要は比較的小規模であったと考えられる。また購入された呉服は、その耐用年数が終わりを迎えて物理的に陳腐化するまで使用され続けていたと考えられる。言い換えるならば当時の呉服消費行為には、「四季」という一年を単位とした四半期ごとの変化だけではなく、「加齢」という消費者のライフサイクルを通じた段階的な嗜好の変化さえも反映されていなかったのである。さらに当時の呉服消費は 1 人の消費者のライフサイクルを越えて、複数の「世

---

<sup>14</sup> 呉服小売業者に対して、奢侈禁令の及ぼした影響については、豊泉益三『越後屋から三越』、あるいは『白木屋三百年史』(pp.167-200)などに詳しく記されている。とくに『白木屋三百年史』の記述からは町人文化の繁栄とともに呉服小売業が成長したことを知ることができる。

代」間で継続する側面を備えていた。

## 資料 5

「祖母の着た着物を、孫娘が襲用する場合さへある我国などの…」

(高橋義雄『箒のあと(上)』, p.445-446)

この資料 5 のように呉服の消費行為には「襲用」という特性があった。この特性により呉服は、祖母から母、そして孫の 3 世代にわたって消費され続けていたようである。とくに「襲用」という消費行為は高額な呉服商品においてほど顕著であったと考えられる。

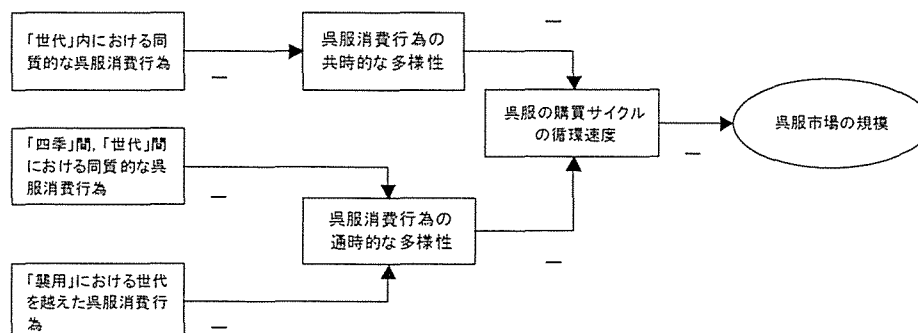
以上の点を踏まえて三井呉服店をはじめとする「大店」が高級呉服を主に小売していたことを考えるならば、ここまでの呉服消費に関する考察を次のようにまとめることができる。

1. 消費行為として顕在化された消費者の意匠に対するニーズはわずかな多様性しか備えていなかった。
2. 消費行為として顕在化された消費者の意匠に対するニーズは「四季」、「世代」において同質的であった。
3. 消費行為として顕在化された消費者の意匠に対するニーズは「襲用」を認めるほど変化の少ないものであった。

上記の呉服市場の特性を図に整理してみよう。矢印は因果関係の方向、その記号は 2 つの変数間の関係を表しており、+記号は同方向へ-記号は反対方向への変化を意味する。



図 1 呉服消費行動の特性と呉服市場の関係



出典) 筆者作成

まず当時の呉服市場の特性として、「呉服消費行為の共時的な多様性」の程度が低いという点をあげることができる。ある一時点で呉服市場を構成する消費者の消費行為を観察した場合、その着用する呉服の意匠において消費者間での差が小さいのである。このような特性が市場に現れるということは、「個々人の嗜好の違いを反映する形で意匠を選択し呉服を消費する」という一連の消費行為が一般的ではなく、呉服市場全体が消費される意匠において同質的であったということの意味している。

次に当時の呉服市場の特性として、「呉服消費行為の通時的な多様性」の低さをあげることができる。すなわちある空間で複数時点間での呉服市場における消費者の消費行為を観察した場合、その着用する呉服の意匠において時点間での差が小さいのである。これは以下にあげる2つのことから考えることができる。第1に「四季」や「世代」を1つの期間とみなした場合、その時点間での差が小さい。すなわち消費者は「四季」や「世代」の移り変わりとともに、それに合わせて意匠を選択して着用する呉服を変えるという消費行為をとっていなかったのである。第2に「襲用」という言葉に代表されるように「世代」を一つの時間単位とみなした場合、その時間単位間での差が小さい。すなわち消費者は複数の「世代」にわたって、一商品としての呉服を消費し続けていたのである。前述したように「襲用」は高級な呉服においてほど顕著な消費行為であり、このような消費行為は消費者の意図的な努力によって物理的陳腐化の速度を低め、商品レベルでの製品ライフサイクルを延長することでもある。したがって当時の呉服市場は、意匠の嗜好において時間的な視点からみた市場セグメン

トの構成に変化が少なかったと考えられるのである。

#### 4. 新柄陳列会の再購買促進効果と呉服市場規模の拡大

三井呉服店をはじめとして開催された新柄陳列会が、呉服市場にどのような影響を及ぼしうるものであったのか。この問題を反復購買モデル<sup>15</sup>に基づいて考察しよう(田村, 1972)。反復購買モデルの特徴は、消費者の購買パターンが市場規模に及ぼす影響を分析する際に反復購買の影響を考慮する点にある。たとえば耐久消費財での新製品における将来的な市場規模は、初期購買段階にある消費者数の時系列的変化を予測することによって推定することができる。しかし同一期間のもとで非耐久消費財での新製品について、その将来的な市場規模を推定するためには、初期購買にあたる消費者数の時系列的変化を予測するだけでは精度の高い推定とならない。なぜなら非耐久消費財の将来的な市場規模は、初期購買に続く反復購買の頻度により受ける影響が大きいためである。したがって反復購買頻度を高めることによる将来的な市場規模の変化を考察する際には、次に述べるような反復購買モデルがむしろ有効となる。

ある期間 (T から T+1) を想定し、その期間内での消費者の反復購買の変化が将来の T+1 時点の市場規模に及ぼす影響について考察してみよう。この期間内で生成する市場規模を  $S_t$  とし、この期間内における購買者 1 人あたりの平均購買額を  $S_{Ft}$  とし、期間内での購買  $i$  回目 ( $1 \leq i \leq n$ ; 整数値) の購買者数を  $N_{it}$  とする。このときの市場規模  $S_t$  は次の数式として表すことができる。

数式 1

$$S_t = S_{Ft} \sum_1^n N_{it}$$

たとえば製品に対して行われる「モデルチェンジ」や「バージョンアップ」、または「シリーズ化」などは、消費者の反復購買回数を増大させることを目的としており、この数式 1 における期間 T 内での最大反復購買数  $n$  の増大として表れる。このよう

---

<sup>15</sup> この議論は田村(1972)に掲載されている Kotler(1971)のモデルに依拠している(同書, 210-232)。

な反復購買回数の増大を目的としたマーケティング戦略は、顧客1人あたり平均購買単価の低い商品であっても、期間T内での市場規模を拡大する効果を発揮する。また異なる複数の市場セグメントを標的とした製品バリエーションの増大は、消費者の購買時点における支出額の増大を目的としており、この数式1における購買者数Nの増大を意味している。たとえばシャンプーや整髪料などの旅行携帯用商品、髪質や肌質ごとの専用商品はこの一例である。

前述したように反復購買モデルは、購買対象となる財の耐久性の違いを反映した購買行動パターンを考慮して構築されている<sup>16</sup>。本稿で取り上げた新柄陳列会は、呉服の意匠における「新作」を消費者に対して年2回定期的に公開し、さらにその新意匠の呉服を小売販売するものであった。すなわち新柄陳列会は呉服商品における意匠の「モデルチェンジ」を広告し、その関連商品を販売促進するマーケティング活動なのである。この点から新柄陳列会を考察すると、それは呉服の精神的陳腐化を促進するために小売業者が行ったマーケティング戦略とみることができ、呉服市場に及ぼす影響力を次のように考えることができる。

先述の反復購買モデルにもとづいて2つの視点から新柄陳列会のマーケティング効果を考えてみる。1つは各時点での購買者数  $N_{it}$  の大きさであり、もう一つは最大反復購買回数  $n$  の大きさである。各関連資料からまとめたように新柄陳列会の開催当初、呉服市場は共時的かつ通時的にみて多様性の小さな消費行為を基盤として形成されていた。その当時の消費者は季節や世代に関わりなく同じような意匠の呉服を着用するのみならず、複数の世代にわたり同じ意匠の呉服を「襲用」することさえあった。またこのような消費行為が一般的な状況での呉服の反復購買とは、武家や商家などの流れを汲む高所得者層、明治政府高官などの特権階級層に限られた購買行為でしかなかった。多くの一般庶民が呉服を購入するのは、婚礼衣装などの機会であり、その生涯にわずかな回数でしかなかった。このような構造的特性を持つ呉服市場に対して三井呉服店は新柄陳列会を開催して呉服消費の共時的かつ通時的な多様性を大きくし、一部の購買層や特定の機会に限定された呉服の購買機会を拡大しようとするところがある。これは数式1の  $N_{it}$  と  $n$  に置き換えるならば、新柄陳列会開催を前後とする

---

<sup>16</sup> ただしこのモデルは物理的陳腐化による非耐久性を想定している。しかし財の陳腐化には、色やデザインなどのように耐久性以外の属性における精神的陳腐化もあり、これに動機づけられた反復購買も想定することができる。

各変数の大小関係が、次のように変化することを意図していたと解釈することができる。

## 数式 2

$$N_{ii}^a \langle N_{ii}^b, n_i^a \langle n_i^b$$

数式 2 は新柄陳列会開催以前を a, 新柄陳列会開催以後を b として区別し, 新柄陳列会開催前後で将来的な呉服市場の規模に影響を及ぼす要因の変化を表している。新柄陳列会で制作される新意匠は, その開催時点において種類が豊富であり, また開催時点ごとに更新されていく。このような意匠における新旧交代は, 呉服商品の精神的陳腐化を促進し, 季節ごと・世代ごとに呉服を買い換えることを消費者に学習させることになる。各新柄陳列会における呉服購買者数を N, 新柄陳列会の開催回数を n とすれば, 三井呉服店が年 2 回定期的に新柄陳列会を開催し, そのたびに新意匠の呉服を陳列し販売していたことに照らし合わせると, 新柄陳列会は数式 2 のような大小関係を作り出すことにより将来的な市場規模を拡大する可能性を持っていたと考えることができる。

## 5. 小売業者による情報懸隔の創出

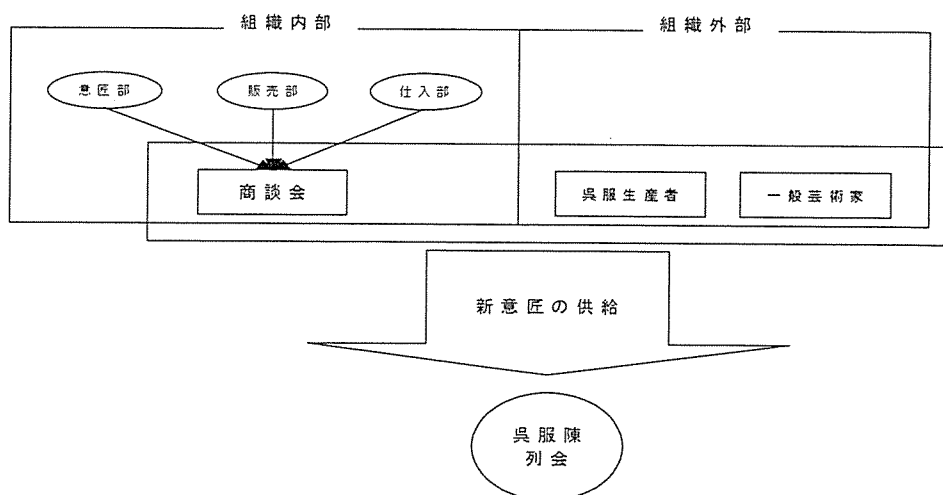
前述したように新柄陳列会は呉服市場の規模拡大を導きうるものであり, その開催の継続性から呉服店経営における有効なマーケティング戦略の 1 つであったと考えられる。

しかし新柄陳列会は, 呉服市場の規模を拡大するというメリットをとまなう一方で, そのデメリットとして製品陳腐化の新たな要因を生みだし, 結果的に商品の販売リスクを大きくする可能性を高める。なぜならこれまで物理的陳腐化のみによって規定されていた販売リスクの程度が, 新柄陳列会開催における新意匠の更新により商品の精神的陳腐化が生じるからである。ではこの精神的陳腐化による販売リスクの増大に対して, 三井呉服店はどのように対処したのであろうか。以下, この問題に焦点を当てて関連資料を考察する。

## 5-1. 新意匠の開発専門組織

三井呉服店は、新柄陳列会を開催するたびに新意匠で制作された呉服を展示していた（『株式会社三越 85 年の記録』, p.34）。そしてそれらの新意匠の考案は次の3つの主体に依存していた。それらは三井呉服店に帰属する商談会、全国各地に散在する呉服生産者、そして書家や画家をはじめとする一般芸術家である。

図 2 新意匠の考案体制



出典) 資料をもとに筆者作成

新柄陳列会で新意匠の考案に携わった主体には、それぞれ次のような特徴がある。まず商談会は、三井呉服店の独自商品を開発するという明確な目的のもとで結成された内部組織である<sup>17</sup>。この商談会は、1900（明治 33）年 3 月に初会が開催され、その後、月に一度のペースで継続的に開催されている。商談会は三井呉服店の内部組織である意匠部の代表者に、販売業務を担当する販売部門と仕入業務を担当する仕入部門の各代表者を構成メンバーとして結成されており、部門横断的に組織された「意匠の研究会」であった（『株式会社三越 85 年の記録』, p.34）。

次に新柄陳列会で展示される新意匠には商談会により考案された意匠に加えて、全

<sup>17</sup> すなわち商談会は、現在で言うところの、三井呉服店の P B 商品を開発するという目的で結成された。

国各地の呉服生産者により考案された意匠も含まれていた。この呉服生産者の参加には、当時の三井呉服店理事<sup>18</sup>であった高橋義雄による積極的な働きかけがあった。高橋義雄は、新柄陳列会開催に先立って近畿地方と東北・北陸地方の機業地を訪問している。その際に高橋義雄は、三井呉服店で開催する新柄陳列会に新意匠の呉服を出品するように、訪問先の呉服生産者を説得していた（中村利器太郎『私より見たる三越回顧録』；高橋義雄『箒のあと（上）』）。この説得活動の成果として新意匠が全国各地の呉服生産者から三井呉服店に寄せられることになった（豊泉益三『越後屋より三越』，p.34）。

さらに三井呉服店は、三井呉服店と雇用関係や取引関係にない一般芸術家（書家や画家）に対しても働きかけ、新柄陳列会で展示する新意匠を募集した。この募集のために三井呉服店のとった行動とは、1899（明治 32）年 8 月における第 1 回懸賞図案募集である（豊泉益三『越後屋より三越』，p.59）。これは応募作品に懸賞をかけることで広く一般からも新意匠を募集するための方策であった。

このようにして三井呉服店は自ら働きかけて新意匠に関する情報の創造と収集にあたっていた。さらに情報の創造については、商談会にみられるように専門組織を内部に設置することで直接的に関与していた。このようにして三井呉服店は生産段階に散在する意匠情報を品揃え物として縮約するのではなく、自ら考案したり他者に考案させたりすることで意匠情報を作り出していたとも言える。この意味で意匠を 1 つの情報とすれば、その創造段階において小売業者である三井呉服店がその情報内容をコントロールできる立場にあったと考えることができる。

しかし意匠情報の創造段階で情報内容をコントロールできたとしても、どのような新意匠が消費者に受け入れられ、消費の対象となるかをコントロールすることはできない。すなわち消費行為の方向性を決定づけることはできないのである。そのような決定力を三井呉服店が持つためには創出および収集された意匠情報に対して何らかの「重み付け」が必要となる。さらにその重み付けが、消費者の購買意思決定に対して影響力を持つものでなければならない。このような影響力を発揮できたとき、三井呉服店により需要創造のマーケティングが行われたと言えよう。次に取り上げる「審査会」は、このような影響力を売り手である三井呉服店に与える機会であった。

---

<sup>18</sup> 三井呉服店における理事とは、呉服店経営における最高経営責任者である。

## 5-2. 「審査会」を通じた意匠情報のコントロール

このように商談会、呉服生産者、一般芸術家により集められた新意匠に対して、三井呉服店はただ単に展示するのではなく、展示品に対して審査を行うことによって、その優劣を競わせていた（神野『趣味の誕生』, p.75）。このことは商品の売り手となる三井呉服店にとって、その販売戦略上、重要な意味を持っていたと考えられる。

小売業者の担う流通機能の一つとして、生産者と消費者の情報懸隔を埋め合わせる情報縮約機能がある。すなわち小売業者は、その品揃え物を形成する活動やその他の小売活動を通じて、生産者と消費者における取引情報の非対称性を低め、取引を円滑化する機能を遂行している。この場合、小売業者の形成する品揃え物は、ある期間内に生産されている生産物に関しての情報の集合である。そのため消費者は、小売業者の品揃え物を通じて、ある期間内で購買可能な生産物についての情報を手に入れることができる。また小売業者の品揃え物は、消費者の購買結果を反映した小売業者の仕入行動により逐次的に変化する。それゆえに小売業者の品揃え物は、生産者にとってある期間内に需要される生産物についての情報の集合となる。

このような情報縮約機能に着目すると、三井呉服店は消費者の呉服小売業者に対する高い情報依存度を基盤とし、新柄陳列会での審査行為により消費者の購買行動に対して統制力を発揮していたと考えることができる。ちなみにこのような統制力は、呉服小売店での日常の販売活動においてすでに発揮されていた。たとえば新柄陳列会が行われる以前、呉服小売業者では、「座り売り」が一般的な商品販売方法として採用されていた。この「座り売り」という販売方法は、次のような販売方法であった。

### 資料 6

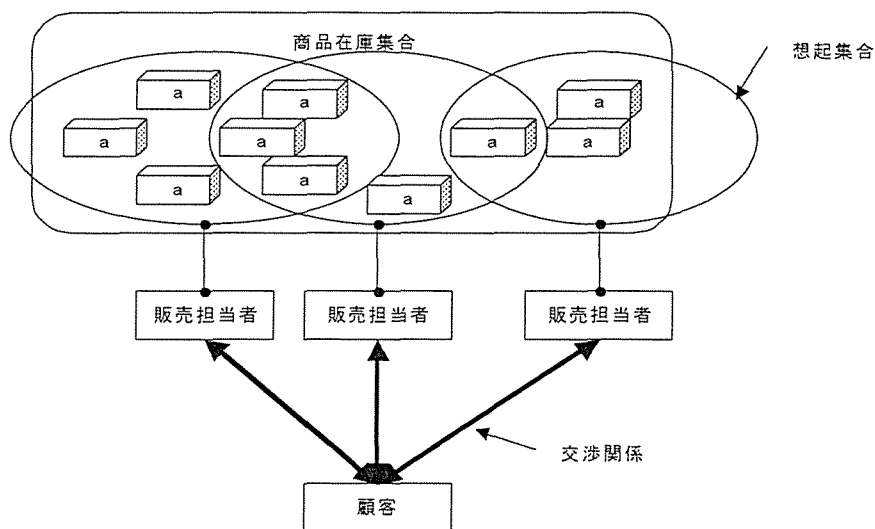
「座り売りというのは、店に来た客が番頭と相対して坐り、番頭の持ってくる呉服反物を手にして品定めを行い、購買する方法で極めて非能率的なものであった。」

（『白木屋三百年史』, pp.287-288）

この資料 6 から呉服小売業者の品揃え物について次のことが分かる。この当時の呉服小売業者はまだ陳列販売をしていないため、在庫している全ての商品の実物を展

示して販売してはいなかった<sup>19</sup>。すなわち小売店舗で顧客の接する品揃え物とは、その小売業者の店頭で陳列された品揃え物ではなく、接客にあたる販売担当者（番頭）の想起する商品の集合なのである。したがって消費者は、呉服小売業者の店頭に出かけても、その小売店舗で在庫し販売可能な全ての商品について情報を得ることはできない。どのような商品を在庫しているのかを知るためには、自分の接客を担当する番頭との交渉を通じて在庫された商品に関する情報を引き出さなければならない。加えて消費者は他の番頭とも交渉しなければならない。なぜなら接客を担当する番頭は商品在庫情報をすべて等しい内容で想起できないからである。

図 3 販売担当者と顧客における商品情報の伝達関係



出典) 筆者作成

顧客として店頭を訪れる消費者は、まず接客を担当する「番頭」と出会い、番頭との対話を通じて希望する取引条件（予算、色柄や用途、素材など）を彼に伝えることになる。そして番頭は知識と経験に基づく自分の判断基準にしたがって、顧客から提

<sup>19</sup> 三井呉服店が陳列販売の最初であるが、その三井呉服店でも陳列販売を本格的に行ったのは1895（明治28）年である。ただ1901（明治34）年、この最初の新柄陳列会開催当時では、まだ座り売り販売が主流であった。たとえば三越にならぶ呉服店白木屋は1903（明治36）年に座り売りを廃止した。さらに高島屋は1907（明治40）年になって陳列販売を行うようになった。このように「座り売り」は新柄陳列会当時でも一般的な小売販売の様式であった。



示された条件に適した商品集合を想起して、その想起集合の中からいくつかの候補となる商品を選び出す。次に番頭は小僧に倉から商品を店内に運び込ませて、相対している顧客に実物としての商品を見せるのである<sup>20</sup>。

## 資料 7

「番頭受持の売場が十一カ所あり、来客が馴染みの番頭を見掛けて注文を出せば、番頭は居ながら大きな声を発して、小僧や何々を持って来いと命令し、小僧が其の声に応じて倉庫より品物を四角な平板の上に載せて売場へ持ち出せば、番頭は之を受け取って顧客に示す手順であるが、紺暖簾に依りて店内を薄暗く為し置くのは、品物の見得をよくする為めだと言う。又成るべく少なく品物を出して客を満足せしむるのが、番頭の秘骨だと言う事で、・・・。」<sup>21</sup>

(高橋義雄『筥のあと(上)』, p.253)

このような番頭による販売活動が当時一般的であったことから、顧客との取引において呉服小売業者による情報操作性は高かったと考えられる。顧客の購買意思決定に及ぼす影響との関連性でいえば、その操作性においては次の2点が重要である。

1. 品揃え物構成の操作性
2. 交渉条件における操作性

第1に呉服小売業者は品揃え物の構成内容を操作することができる。消費者は店舗に在庫されている全ての商品から、小売業者の干渉を受けることなく自由に選ぶことはできない。販売担当者である番頭に求める商品の条件を伝えて、その提案される内容を検討し購買意思決定をするに過ぎない。言い換えるならば呉服小売業者のもとを訪れる消費者にとっての品揃え物とは、その店舗に在庫されている商品の全集合ではなく、販売担当者である番頭の想起集合なのである。さらに番頭がどのような想起集合を形成し、どのような提案を行うのかは、彼の商品知識や在庫知識に大きく依存す

<sup>20</sup> この運び出しの際には、「符丁」という顧客に意味の分からない言葉を使用していた。

<sup>21</sup> 高橋義雄は、この売り方を「帳場座売法」と呼んでいる(同書, p.258)

る。経験豊富な番頭であれば、想起集合は店舗の商品在庫集合に近似するであろうし、経験に基づく選択により短時間で顧客の求める条件を満たす商品を提案することもできるであろう。このように販売担当者である番頭の商品知識における完全性の程度や情報処理能力の程度が、顧客の購買結果に影響を及ぼすことになる。

第2に呉服小売業者は交渉条件を操作できると考えられる。消費者の購買意志決定のプロセスを考えると、購買選択肢を構成する品揃え物が分からないという状況下では、比較する対象についての情報が少ないために比較購買は難しい。全ての選択肢が品揃えとして提示されているならば、ある基準に従って優先順位を決め、1つの選択肢を決定することができる。しかし全ての選択肢が予め分からない場合、提案される1つ1つの内容を比較することになる。この場合、取引交渉という点で、提案の順番と提案の終了を誰が決定するのかが重要となる。当時の呉服小売販売では、この決定権を販売担当者である番頭が握っていた。そのため番頭は、ある商品を売り込むために意図的に薦める商品の順番を操作したり、ある商品がないと偽ったりして目的とする商品を購入するように顧客を誘導することもできた。また価格についても、商品知識の乏しい顧客に対しては機会主義的に高く設定して販売することすらあったのである。

このように呉服小売業者と消費者との間には、個々の商品に関する情報（品質や価格）のみならず小売店舗の品揃え物に関する情報（在庫している種類や数量）においてさえも非対称性が存在していたのである。そして当時の消費者は、前述した「座り売り<sup>22</sup>」という呉服の販売方法にみられるように、呉服小売業者（番頭）の商品知識や品揃え知識に依存して商品を購入していたのである。

小売業者と消費者における情報の非対称性が大きいほど、消費者は購買意思決定において小売業者への依存度を高めることになる。その一方の小売業者は、この依存関係において販売活動を有利に行うことができる。すなわち当時の消費者は、呉服商品に関する情報において呉服小売業者に依存する関係にあり、その購買意志決定に呉服小売業者の及ぼす影響は多大であったと考えられる。

なお新柄陳列会において三井呉服店によって高く評価された新意匠ほど、三井呉服

---

<sup>22</sup> 「座り売り」という販売方法は、次のような販売方法である。「座り売りというのは、店に来た客が番頭と相対して坐り、番頭の持ってくる呉服反物を手にして品定めを行い、購買する方法で極めて非能率的なものであった。」（『白木屋三百年史』、pp.287-288）。

店番頭の商品知識や品揃えする呉服商品の品質に対する社会的信頼を背景として、消費者の情報依存度の高いことを背景に、多くの顧客の購買意思決定において高い優先順位を与えられる傾向があったと推測される。このことは三井呉服店による消費者の購買意思決定のコントロール力を高めることに他ならない。

## 6. まとめ

本稿では日本の百貨店に求められてきた革新性について、とくに「需要創造」という側面について議論を重ねてきた。その議論により次の点が明らかにされた。第1に「新たな需要を作り出す」という意味でのマーケティングは、欧米百貨店の視察経験をもとに百貨店宣言以前における呉服店経営時代においても行われていた。第2に小売業におけるマーケティングとは、自ら流通懸隔を顕在化すると同時に自ら架橋することとして捉えることができる。

とくに第2の視点から捉えたマーケティングは、新たな流通懸隔を顕在化させ、その顕在化とともに生じる販売リスクを分散したり、吸収したりすることで収益機会を作り出すことに、小売業にとってのマーケティングの意義があることを見いだせる。この意味で業態革新を捉えるならば、新たな流通懸隔を顕在化させ、その架橋を革新的な技術や経営手法により行うことで、同時に生じる販売リスクを上回る利益機会を作り出すこととみることもできる。

## 7. 主要参考文献（五十音順）

- 大阪高島屋本部（1938）『大阪高島屋四十年史』大阪高島屋．
- 大阪三越（1937）『輝く大阪三越』日本百貨店通信社．
- 株式会社高島屋（1941）『高島屋百年史』京都高島屋．
- 株式会社三越（1990）『株式会社三越 85年の記録』三越．
- 株式会社松坂屋（1964）『新版 店史概要』松坂屋．
- 株式会社白木屋（1957）『白木屋三百年史』白木屋．
- 小山周三・外川洋子（1992）『産業の昭和社會史7：デパート・スーパー』日本經濟評論社．
- 社史編集委員会編（1969）『松屋百年史』松屋．
- 神野由紀（1994）『趣味の誕生：百貨店がつくったテイスト』勁草書房．
- 鈴木安昭（1980）『昭和初期の小売商問題：百貨店と中小商店の角逐』日本經濟新聞社．
- そごう社長室広報室編（1969）『株式会社そごう社史』そごう．
- 大丸二百五十年史編集委員会編（1967）『大丸二百五拾年史』大丸．
- 高橋義雄（1933）『箒のあと（上）』秋豐園．
- 田村正紀（1972）『消費者行動分析』白桃書房．
- 中村利器太郎（1936）『私より見たる三越回顧録』日本百貨店通信社．
- 浜田四郎（1948）『百貨店一夕話』日本電報通信社．
- 豊泉益三（1926）『越後屋より三越』川瀬五節堂．

This Discussion Paper Series is published by the Center for Business Creation(changed from the Institute of Economic Research on April 1999) and integrates two old ones published separately by the Department of Economics and the Department of Commerce.

Discussion Paper Series  
Institute of Economic Research  
Otaru University of Commerce

No.	Title	Author/s	Date
1.	ホーネクス <sup>®</sup> =サイモンの条件に関する諸説の統合について	タ <sup>®</sup> スク <sup>®</sup> フ <sup>®</sup> タ, デ <sup>®</sup> ィ <sup>®</sup> ハ <sup>®</sup> ソ <sup>®</sup> カー	Jul.1992
2.	Motivation and Causal Inferences in the Budgetary Control	Yoshihiro Naka	Aug.1992
3.	Проблемы управления рабочей силой на предприятиях Дальнего Востока (социологические аспекты)	Анатолий Михайлович Шкурки	Nov.1992
4.	Dynamic Tax Incidence in a Finite Horizon Model	Jun-ichi Itaya	Jan.1993
5.	Business Cycles with Asset Price Bubbles and the Role of Monetary Policy	Hiroshi Shibuya	Jun.1993
6.	Continuous Double-Sided Auctions in Foreign Exchange Markets	Ryosuke Wada	Aug.1993
7.	The Existence of Ramsey Equilibrium with Consumption Externality	Sadao Kanaya & Tomoichi Shinotsuka	Sep.1993
8.	Money, Neutrality of Consumption Taxes, and Growth in Intertemporal Optimizing Models	Jun-ichi Itaya	Nov.1993
9.	Product Returns in the Japanese Distribution System: A Case Study of a Japanese Wholesaler's Return Reduction Efforts	Jeffery Alan Brunson	Mar.1994
10.	Dynamics, Consistent Conjectures and Heterogeneous Agents in the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & Dipankar Dasgupta	Jun.1994
11.	Intra-industry Investment and Imperfect Markets A Geometric approach in Simple General Equilibrium	Laixun Zhao	Oct.1994
12.	Sit-Down to Split: Flint GM Workers in 1937-1939	Satoshi Takata	Dec.1994
13.	The Complementarity between Endogenous Protection and Direct foreign Investment	Laixun Zhao	Feb.1995
14.	Consumption Taxation and Tax Prepayment approach in Dynamic General equilibrium Models with Consumer Durables	Jun-ichi Itaya	Mar.1995
15.	Regulatory System and Supervision of the Financial Institutions in Japan	Osamu Ito	May 1995
16.	Financial Restructuring and the U. S. Regulatory Framework	Jane W. D'Arista	May 1995
17.	The Legacy of the Bubble Economy in Japan: Declining cross Shareholding and Capital Formation	Hiroo Hojo	May 1995
18.	Stockownership in the U. S.: Capital Formation and Regulation	Marshall E. Blume	May 1995
19.	International Joint Ventures and Endogenous Protection a Political-Economy Approach	Laixun Zhao	Nov.1995
20.	GM社をめぐるアメリカ労働史研究: ファイトとエツ <sup>®</sup> フォースの現場像の吟味	高田聡	Feb.1996
21.	卸売業の経営と戦略 - 卸売流通研究会ヒアリング調査録(1): 日用雑貨卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996
22.	卸売業の経営と戦略 - 卸売流通研究会ヒアリング調査録(2): 食品・酒類卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr.1996

23. A Note on the Impacts of Price Shocks on Wage in Unionized Economies	Laixun Zhao	May 1996
24. Transfer Pricing and the Nature of the subsidiary firm	Laixun Zhao	Jun.1996
25. The Incidence of a Tax on Pure in an Altruistic Overlapping Generations Economy	Jun-ichi Itaya	Sep.1996
26. 'Small Government' in the 21st Century	Hiroshi Shibuya	Sep.1996
27. Characteristics and Reforms of Public Health Insurance System in Japan	Takashi Nakahama	Sep.1996
28. The Role of Local Governments in Urban Development Policy	Yoshinori Akiyama	Sep.1996
29. Optimal Taxation and the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & David de Meza & Gareth D. Myles	Oct.1996
30. Comparison of Agricultural Policy in the U. S. and the Japan	Toshikazu Tateiwa	Oct.1996
31. US Health Insurance:Types, Patterns of Coverage and Constraints to Reform	Dwayne A. Banks	Oct.1996
32. International Capital Flows and National Macroeconomic Policies	Jane W. D'Arista	Oct.1996
33. Financial Liberalization and Securitization in Housing Finance and the Changing Roles of the Government	Syn-ya Imura	Oct.1996
34. Social Efficiency and the 'Market Revolution' in US Housing Finance	Gary Dymski & Dorene Isenberg	Oct.1996
35. Government Expenditure and the Balance of Payments:Budget Deficit, Financial Integration, and Economic Diplomacy	Hiroshi Shibuya	Nov.1996
36. A History of PBGC and Its Roles	C. David Gustafson	Nov.1996
37. Dynamic Provision of Public Goods as Environmental Externalities	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Mar.1997
38. A Comparative Static Analysis of the Balanced Budget Incidence in the Presence of Sector-Specific Unemployment	Koh Sumino	Mar.1997
39. An Econometric Study of Trade Creation and Trade Diversion in the EEC,LAFTA and CMEA:A Simple Application of the Gravity Model	Masahiro Endoh	Apr.1997
40. A Dynamic Model of Fiscal Reconstruction	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Apr.1997
41. The Japanese Way of Solving Financial Institution Failures	Osamu Ito	Jul.1997
42. The Federal Role in Community Development in the U.S. :Evolution vs. Devolution	Jane Knodell	Oct.1997
43. Rent-Seeking Behavior in the War of Attrition	Jun-ichi Itaya & Hiroyuki Sano	Oct.1997
44. ガリソ石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第1号	北東アジア-ガリソ研究会	May 1998
45. 購買部門の戦略性と企業間連携について	伊藤 一	Jun.1998
46. The Formation of Customs Unions and the Effect on Government Policy Objectives	Masahiro Endoh	Jul.1998
47. The Transition of Postwar Asia-Pacific Trade Relations	Masahiro Endoh	Jul.1998
48. 地域型ベンチャー支援システムの研究 Iー道内製造業系ベンチャー企業のケーススタディー	地域経済社会システム研究会 日本開発銀行札幌支店	Jul.1998

49. Fiscal Reconstruction Policy and Free Riding Behavior of Interest Groups	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Aug.1998
50. Quellen zum Markwesen des Osnabrücker Landes im Niedersächsischen Staatsarchiv Osnabrück(mit Schwerpunkt:Verfassung,Höfing,Siedlung und Konflikten im 17.und 18.Jahrhundert)	Susumu Hirai	Sep.1998
51. Equity and Continuity with a Continuum of Generations	Tomoichi Shinotsuka	Dec.1998
52. Public Resources Allocation and Election System	Akihiko Kawaura	Mar.1999
Discussion Paper Series Center for Business Creation Otaru University of Commerce		
53. 消費者の価格プロモーション反応への影響を考慮した広効果測定モデルの構築	奥瀬喜之	Jun.1999
54. 地域型ベンチャー支援システムの研究II-地域型ベンチャー・インキュベーションの設計-	小樽商科大学ビジネス創造センター & 日本開発銀行札幌支店	Jul.1999
55. サリソ石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第2号	北東アジアサリソ研究会	May 1999
56. 石鹼洗剤メーカーにおけるマーケティング・チャネル行動の変遷	高宮城朝則	Dec.1999
57. 長期的取引関係における資源蓄積と展開	近藤公彦&坂川裕司	Dec.1999
58. Externalities:A Pigovian Tax vs. A Labor Tax	Ko Sumino	Dec.1999
59. A New Dimension of Service Quality:An Empirical Study in Japan.	Makoto Matsuo & Carolus Praet & Yoshiyuki Okuse	Dec.1999
60. Aftermath of the Flint Sit-Down Strike:Grass-Roots Unionism and African-American Workers, 1937-1939	Satoshi Takata	Mar.2000
61. Tariff induced dumping in the intermediate-good market	Chisato Shibayama	Apr.2000
62. Deregulation, Monitoring and Ownership structure:A Case Study of Japanese Banks	Akihiko Kawaura	Apr.2000
63. サリソ石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第3号	北東アジアサリソ研究会	Apr.2000
64. A Cooperative and Competitive Organizational Culture, Innovation, and Performance: An Empirical Study of Japanese Sales Departments	Makoto Matsuo	May 2000
65. Foreign Exchange Market Maker's Optimal Spread with Heterogeneous Expectations	Ryosuke Wada	Jun.2000
66. ダンピングとダンピング防止法の起源 歴史的な脈における「不公正貿易」概念の成立	柴山千里	Oct.2000
67. The Organizational Learning Process: A Review	Makoto Matsuo	Dec.2000
68. The Weak Core of Simple Games with Ordinal Preferences: Implementation in Nash Equilibrium	Tomoichi Shinotsuka & Koji Takamiya	Jan.2001
69. 業態開発におけるイノベーションと競争ービブレのケースー	近藤公彦	Jan.2001
70. Budget Distribution Problem	Tomoichi Shinotsuka	Feb.2001
71. 小売バイヤー組織の機能と顧客対応	伊藤 一	May 2001

72. The Effect of Intra-Organizational Competition on Knowledge Creation: Case Study of a Japanese Financial Company Makoto Matsuo May 2001
73. サリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第4号 北東アジア-サリン研究会 Mar.2001
74. The Weak Core of Simple Games with Ordinal Preferences: Implementation in Nash Equilibrium Tomoichi Shinotsuka & Koji Takamiya Oct.2001
75. 環境保全型河川計画と景観構築に係る計画技術の研究 地域環境問題研究会 (代表 八木宏樹) Oct.2001
76. Additivity, Bounds, and Continuity in Budget Distribution Problem Tomoichi Shinotsuka Dec.2001
77. Monetary Policy in Bhutan: Implications of Indian Rupee Circulation Akihiko Kawaura Dec.2001
78. Optimal Multiobject Auctions with Correlated Types Tomoichi Shinotsuka & Simon Wilkie Feb.2002
79. サリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第5号 北東アジア-サリン研究会
80. The Case Study of Retail Buying Organization in Japanese Context Hajime Itoh
81. 宿泊業のサービス構成要素に関する重要度調査法に関しての - 考察 北海道への台湾人観光客の事例を中心に 稲葉由之&沈潔如&伊藤 一
82. AHPによる経営者・販売員間における重要度認識比較に関する - 考察 橋詰敦樹&伊藤 一
83. 温泉地に対してのイメージギャップに関する調査 伊藤 一
84. Literature Review on Retail Buyer from Research on Industrial Purchasing Hajime Itoh
85. The Comparison Study on Retail Buyer Behaviour between UK, Australia and Japan Hajime Itoh
86. 社会科学研究の基礎 - 大学院生のための研究法 - ダン・レメニイ他著 Mar.2002  
抄訳 稲葉由之&奥瀬善之  
&近藤公彦&玉井健一  
&高宮城朝則&松尾 睦
87. マーケティング行為からみた小売業による需要創造 - 明治期呉服店の経営行為を考察対象として - 坂川裕司 May 2002

Discussion Paper Series  
Department of Economics  
Otaru University of Commerce

No.1-16 Feb.1985-Oct.1991

Discussion Paper Series  
Department of Commerce  
Otaru University of Commerce

No.1-2 Apr.1985-May 1989

Center for Business Creation, Otaru University of Commerce  
3-5-21, Midori, Otaru, Hokkaido 047-8501, Japan Tel +81-134-27-5290 Fax +81-134-27-5293  
E-mail:cbc@office.otaru-uc.ac.jp

小樽商科大学ビジネス創造センター  
〒047-8501 北海道小樽市緑3丁目5番21号 Tel 0134-27-5290 Fax 0134-27-5293  
E-mail:cbc@office.otaru-uc.ac.jp