

日本における百貨店生成期のマーケティング視点

粟 島 浩 二

Marketing Perspectives in the Development of Department Store in Japan

Koji AWASHIMA

はじめに

百貨店の業態研究としては膨大な蓄積があるが、この小売業態技術の発展に関するものが多い。店舗を中心とした商品政策、いわゆるマーチャンダイジングやそれを可能にするシステムとしての業態技術に関するものである。マーケティングの視点で百貨店を捉えた研究は少ない。しかし、ドラッカーは、マーケティングの実行に関する例として、17世紀中ごろの日本における呉服商、越後屋（現三越）を「デパートの原型」として挙げている¹。ドラッカーはマーケティングの視点から日本の百貨店の原型をどのように捉えた。そのことが、日本における百貨店の生成期とどのように関わるのか。これが、本稿の課題である。

1. マーケティングの視点からみた日本の呉服商

ドラッカーにおけるマーケティングは、顧客の観点から見たニーズ、現実、価値からスタートする企業の基本的な機能である。したがって、単なる売り手本位の販売技術とは正反対であり、「マーケティングの理想は販売を不要にすることである」となる²。そして、このマーケティングの実行に関する例として取り上げられているのが、17世紀中ごろの日本における呉服商、越後屋（現三越）である。一般的に百貨店の登場は、1852年フランスパリに開店したボンマルシェであるとされている。また、マーケティングが製造企業の活動として注目を集め、主に製造企業を研究の対象として発展してきたにも関わらず、日本の江戸時代の呉服商をマーケティングの成功事例として紹介しているのである。では、越後屋の創業者三井高利はどのように顧客視点のマーケティングを実践したのだろうか。

1 ドラッカー（2008）。pp.75-77

2 同上。pp.76-78

2. 呉服商における小売革新

三井高利の小売革新

近代的小売業態の登場は、19世紀にイギリス、フランスで始まる産業革命とそれによって進展した都市化にある³。都市化の進展は不特定多数の人口増による都市型消費の進展を生み、やがて1852年にパリでボンマルシェ、ロンドンではハロッズやセルフリッジ、アメリカではワナメーカー、メーシーズといった百貨店の誕生へと繋がっていく。

江戸の都市化という点では、欧米の百貨店生成要因と同様といえるが、もうひとつ日本における百貨店生成の大きな特徴がある。日本の伝統的百貨店の多くが、江戸時代に始まる呉服店を起源としている点である。呉服商は元来、高級衣料としての和装品を販売する商いであり、高価であるが故に地位や財力のある顧客を抱えていた。こうした顧客への呉服販売の方法は、屋敷を訪問して販売活動を行う「外売り」や番頭と客が相対で取引を行う「座売り」が一般的であった⁴。小売業における営業の起源としては、中世に登場する振り売り形態の行商による遠隔地への販売があるが、店舗を構えながら、一方で店舗外への出張販売も行ったという意味において、江戸時代の呉服商による「外売り」を百貨店の外商の起源とみるのが正しいと思われる。江戸時代は日本における商業時代の到来であり、中世から近代へ向かう商業社会の転換期といえる。幕府直轄の天領における流通の自由化や貨幣制度、交通輸送の整備はこの時代に大きく進んだ⁵。ただし時代は、イギリス・フランスに百貨店が登場するより以前の17世紀である。三井高利が江戸で最も革新的な呉服商、越後屋（現三越）を出現させたのが1673年であった⁶。

高利の誕生させた小売革新は、以下の通りである⁷。

- ① 現金正札売り（掛売廃止、現金定価販売）
- ② 反物切り売り（薄利多売、必要な分だけ少量販売）
- ③ 店内の分業制（高度な専門化した手代作業）
- ④ 店規「家内式法」を作り、使用人の規律を重んじた
- ⑤ 仕立て販売（イージーオーダーで急ぎ仕立て）
- ⑥ 諸国商人売り（諸国の商人への卸売り）
- ⑦ 特価販売（売れ残りのバーゲンセール）
- ⑧ 「引き札」と呼ばれるチラシ広告を販売促進に用いた

この8つの小売革新は、まだ百貨店という業態としては成立していないものの、一般的な老舗呉服商の商いの方法と大きく異なっていた。では、それまでの呉服商の商いにどのような変化をもたらしたのか。

第一に、①「現金正札売り」によって、現金さえ持参すれば誰でも購入が可能で、尚且つ誰が購

3 田島（2004）。pp.121-125 1851年の国勢調査ではイギリスの都市人口がなじめて農村人口を上回った。

4 南條（1983）。pp.38-45「現金店先売り」と呼ばれる誰にでも平等な定価販売は同業者からは脅威であった。また、ショーウィンドウのような陳列販売は明治以降に誕生している。

5 田島（2004）。p241

6 南條（1983）。pp.30-38 三井高利は1622年、伊勢松坂に生まれ、金融業と商業を営み、のちに江戸に出て呉服仕入店「越後屋」を開店させた。事業本拠地は京都新町に置いたため、「江戸店持ち京商人」と呼ばれる。（また、田島（1990）。pp.36-38が詳しい。）

7 同上。pp33-45

入しても同じ価格という意味において消費の民主化と大衆化が図られたといえる。それまでの呉服商では、客が入店してから値踏みをし、掛け値による相対取引が通常であったため、庶民が気軽に買い物ができる店舗ではなかったのである⁸。また、正札という値引きなしの定価販売と掛売りの廃止によって、薄利多売の低価格販売が可能になった。②反物切り売りという販売方法も薄利多売に拍車をかけ、同時に必要なものだけを購入できるという顧客価値を生み出したといえる。また、⑤のイーザーオーダーや⑦のバーゲン販売の確立のように、新しい顧客のニーズ発掘に高い能力をみることができるといえる。

第二に、③販売品目ごとに専門性を持った手代（店員）を配置し、分業化を実現した。また、高利は手代たちをはじめとする使用人に対し、次のような④店規を示し、規律とやりがいを醸成したとされる⁹。

「勤めに応じた賞与制」では、常に店員に対する勤務評定を行い、よく働いた者にはその働きに応じてボーナス（賞与）を支給した。また、勤務態度が悪い者や、指示に反抗的な態度をとる店員がいれば、厳罰を与え、その上役にも責任をとらせた。一方店の中では、決まった日時に反省や討論が行われ、自由に意見を言える場を作っている。さらに、より良く永年勤めたものに対しては、暖簾分けによる独立を認め、独立に必要な手元資金を融通したとされる。こうした人を育てる仕組みは、三井に対する店員のロイヤルティを高めるとともに、独立を通じて、商人のあり方を広く知らしめたといえる¹⁰。江戸時代享保にあたるこの時期、京都では石田梅岩が石門神学を説いており、日本の商業の歴史において、「顧客満足」や「商売の正当性」といった重要なマーケティングコンセプトを確立した時期といえる¹¹。

【越後屋における店規】

- ・ 勤めに応じての賞与制を導入
- ・ 怠惰、反抗への処罰を明示
- ・ 内部討議制の導入で、自由な議論の場を作る
- ・ 暖簾分け制度による独立支援
- ・ 店員に対するしつけ

こうした規律とやりがいの醸成方法は、「自由と権限によって、責任の所在を明確にし、自らの課題を解決し、生産性を高める」¹²、正にドラッカーが示したマネジメントの仕組みといえる。そして、後に百貨店へと生成していく過程で部門別管理という業態技術に深く関わることになるのである。つまり、複雑化と商いの高度化が進むにつれて、組織が大きくなり、それぞれの組織に責任と権限を持たせる仕組み「部門別管理」¹³が必要になったのである。

その後、1717年に大丸、白木屋、1768年にいとう呉服店（現松坂屋）、1877年に十合呉服店（現そごう）、1831年に高島屋、1886年に伊勢屋丹治呉服店（現伊勢丹）が開店し、新しい小売業態革新（小

8 このことはボンマルシェが実現した小売イノベーションと類似している。

9 南條（1983）。pp.55-58 越後屋の「店員へのしつけ」を調べている。

10 平田（2010）。pp.24-31江戸時代享保にあたるこの時期には、京都で石田梅岩が石門神学を広めた。日本の商業の歴史において、「顧客満足」や「商売の正当性」といった重要なマーケティングコンセプトを確立した時期といえる。

11 同上。pp.24-37 都鄙問答を通じて石田梅岩が説いた「商人の道」については、こちらを参照。

12 ドラッカー（2008）。ドラッカーは、自由・課題・責任・実践をキーワードに最初にマネジメントを体系立てた。

13 この「部門別管理」がデパートストアという名称の起源である。

売業態イノベーション)の萌芽をみせた¹⁴。

呉服商の小売革新とマーケティング

ここで、ドラッカーが「マーケティング」の事例として紹介した三井高利による小売革新を整理してみる。

それまでの呉服商による商売の形態は、「前もって得意先の注文を聞き、後から品物を持参する見世物商いと、直接商品を得意先に持参して売る屋敷売りが一般的であり、支払いは、盆・暮の二節季払い、または12月のみの極月払いの掛売りが慣習であった。」¹⁵まず、①掛売りの廃止は、それまでの屋敷売りにおける顧客管理の方法を大きく変えた。つまり、掛売りは屋敷売りの販売方法にとって「売り易さ」をもたらすが、一方では、売掛代金の貸し倒れや金利負担のリスクが伴うため、しっかりとした顧客管理が求められる。したがって、資金回収の業務が③店内の分業制の中で、高度化していくこととなる。回収に関するマネジメントの精度があがるということは、一方では、武士や公家といった支配階級とのリスクの高い取引を減少させる意味があったといえる¹⁶。現金正札売りになっても屋敷売りや外売りが突然消滅したわけではなく、お帳場制と呼ばれる「お得意様管理」は継続されており、今日では「外商担当者付クレジットカード」として分業化され、その後も存在し続けるのである¹⁷。第二に、現金正札売りや業務の分業による経営の効率化は、⑥の低価格販売を可能にした。ただし、店先売りによる現金正札売りという小売革新は、本来すべての顧客に対して平等な価格設定をもたらしたという点で、近代的マーケティングの原点といえる。呉服商における外売りは、特定の担当者付き顧客に対して、掛売り販売を行っており、一見矛盾にみえるかもしれない。しかし、厳しい競争状況にあって、顧客のカスタマーシェアを確保するためには、店舗への貢献度の高い優良顧客の囲い込みは不可欠であり、一部に掛売りを残していたといえる。つまり、買い上げ金額の多い顧客には、より優位な取引条件を提示するということであり、今日の企業間取引などでは当たり前のことといえるのである。また、さらに取扱い数を飛躍的に拡大させた⑤諸国商人売りは、全国の商人に対する正に法人外商機能である¹⁸。一般顧客と異なり、業者向け営業であり、この売上形態は今日の百貨店の法人外商にも引き継がれている。呉服店においては、掛け売りが一般的な支払方法であり、店頭販売よりもお得意先への訪問販売が始まりであった。客の購買意欲を掻き立て、支払いの債権回収に至る商売の過程すべてにおいて、こうした外売りの能力が売り上げの多くを依然支えていたと考えられる。そして、外売りの機能は、呉服商の商圏の拡大を容易にし、後に地方都市における営業所や店舗展開の基盤を整えたといえる。

ターゲットとなる顧客層という側面から見ると、高利は、それまでの武士や一部の富裕層、支配階級層だけではなく、敷居を低くして大衆、町人のニーズを的確に捉えた。一方、同時にそれまでのお得意様や新興購買層、地方の優良顧客をしっかり維持するための顧客管理にも成功したといえる。

14 高嶋、西村 編 (2010)。pp.2-12 高嶋は小売業におけるイノベーションについて、業態がもたらすサービスのアウトプットに注目し、小売サービスの提供プロセス革新として捉えた。

15 三井広報委員会ホームページより

16 南條 (1983)。pp.47-48 三井高利は、幕府御用達を快く思っていなかったという記録が残っている。

17 由井、橋本、小山 (1991)。pp.602-608 1940年に創業した電鉄系百貨店西武百貨店は、月賦百貨店緑屋と資本提携し、後に西武クレジット (現クレディセゾン) を立ち上げ、近代的なクレジット・ビジネスを確立した。今日「ゴールドカードセゾン」は西武百貨店、「ミレニアムゴールドカード」はそごうの外商担当者サービスが付随している。

18 粟島 (2019)。pp.2-3 法人外商の役割について整理した。

近代的百貨店の生成期とマーケティング視点

現金販売や陳列をはじめとする近代的百貨店業態技術の確立は、1904年の三越による「デパートメント宣言」以降である。

一部の富裕層、支配階級から、一般庶民へそのターゲットを変更しながら、顧客の裾野を拡大しつつ、一方では明治以降に生まれてくる新興勢力としての上流階級をキャッチアップの対象としながら、高級感と西洋の文化を売りに百貨店としての業態確立に成功したのである。したがって、1904年の「デパートメント宣言」前後に至る過程で、皇室や貴族あるいは新たな資本家層を外商によってしっかりと部門管理しつつ、絢爛豪華な建築物や、高級な設備、ソフト面のサービス等で大衆の心を掴んでいったといえる。この文化性や高級感と大衆化の両輪こそが、日本における百貨店の生成過程の特徴である。

3. 百貨店におけるマーケティング視点

小売業態に関する議論

小売業におけるマーケティングは、広義のマーチャングデザインと称され、商品政策を中心とする店舗における議論が中心であった。その中で、どのような商品を取り扱うかという「業種」と、販売方法や管理方法による分類として「業態」という議論の展開をみる。業態は、競争や市場の変化の中で、新しい業態技術を伴って進化し、一定のメカニズムによるサイクルを辿りながら、市場を創造していると考えられた。

ただし、進化や市場創造の仕方は複雑で、実際には新しい業態の登場が、すべての既存の業態を凌駕し、消滅させてしまうわけではない。それぞれの業態は、競争状態の中で、互いに影響を受けあいながら、異なる価値を創造するというのが、実際の業態革新＝イノベーションの姿といえる。

業態に関するもう一つの理論的枠組みとしては、マクネアの「小売の輪」理論がある。低価格を武器にして登場してくる新しい小売業態は、消費者に歓迎されて大きく成長を遂げる。しかし、競合が多数現れ、厳しい競争の中で次第に高コストな経営を強いられることになる。最初は低価格高回転を売りにしていたにも関わらず、次第に価格が高くなり、新たな低価格を売りにする業態を生む「真空地帯」ができあがるというわけである。まるで、一つの円が回るように新しい小売業態が次々と発生するこの様を「輪」と表現した。また、この逆の業態発生の場合もあるとしている。つまり、最初は高級高価格志向で発生した業態が、すそ野の広い顧客層を開拓する目的で、低価格帯に移行する場合である。この場合も、やはり高価格帯に「真空地帯」を生む¹⁹。さらに、小売の輪はただ同じ位置で回転を続けているのではなく、車輪の円周の長さの分、前進するかのごとく、「他の条件が同じなら、消費者の経済的厚生は趨勢として増進される」²⁰という主張がある。言い換えるなら、ひとつの業態の衰退は、その業態の消滅を意味しているのではなく、小売業態は静態的断面と動態的断面をもち、複数の業態が互いに影響を受けながら、新たな業態を生み出しているということである。

サービス・マーケティングとしての百貨店

小売業は商品を取引あるいは交換する流通システムとして存在するという理解が一般的である

19 石原、竹村、細井 (2018)。P.89

20 田島 (2004)。pp.169-170

が、小売業態理論の展開から見れば、何の商品を販売するかではなく、どのように管理・販売するかという点で、すでにサービス価値の提供を前提とした流通システムといえる。たとえば、百貨店の前身としてみた江戸時代の呉服商、越後屋における三井高利の小売革新をみても、「現金掛け値なし」をはじめ、いずれも顧客の利便性を高めるためのサービスの革新である。スーパーはチェーンオペレーションによって、より安価な商品をセルフ方式という買いやすさで提供し、さらにコンビニエンス・ストアはまさに利便性の良さを最大の売りに大きく成長してきた。

最初の近代的な小売業態とされる百貨店にあっては、その生成期から、サービス価値による業態革新が始まる。世界で最初の百貨店ボンマルシェは、1852年、ブシコー夫妻によって創業する²¹。「マガザン・ド・ヌヴォテ」という流行を追いかける衣類販売店にヒントを得て、「正札現金販売と直接仕入れ」「薄利多売方式」「ショーウィンドー、陳列販売」「バーゲンセール」「入店自由」「宣伝の活用」「ワンストップショッピング」「返品自由」「部門別管理」といった多くのサービス・マーケティングによる業態革新を実現しながら、近代的な小売業態としての百貨店の原型となった²²。

日本では、1904年に前出の呉服商の越後屋が合名会社三井呉服店を経て、株式会社三越呉服店と改組され、その時いわゆる、「デパートメントストア宣言」が新聞紙上で発表された。日本における百貨店研究の出発点とされるこの宣言は、確かに今後に対するビジョンの「宣言」であって、この時、直ちに百貨店が日本に誕生したとはいえない²³。むしろそれ以前に「博覧会の開催」や「陳列販売の導入」は実現されていたし、ボンマルシェが作り出した正札現金販売や薄利多売、入店しやすさといった多くの業態技術も、すでに三井高利の小売業態改革によって完成していた。しかしながら、宣言後は、高島屋を始め多くの呉服商がこれに追随しながら、近代的な小売業態としての百貨店として、洗練されていくことを考えれば、やはり、大きな分岐点であるといえる²⁴。そして、その洗練のされ方は、サービス価値の創造であり、今日においても百貨店の小売業態としての特徴といえる。

関係性マーケティングと百貨店

近代的なマーケティングの基本コンセプトであるマネジリアル・マーケティングにおいては、マネジメントされた交換もしくは取引という観点からマーケティングを捉えている²⁵。しかし、1990年代以降、多くの研究者によってマーケティングは、双方向の関係を構築するためのコミュニケーションとして認識され²⁶、「関係性パラダイム」への転換が図られた。いわゆる関係性マーケティングやリレーションシップ・マーケティングという議論である。その後、関係性マーケティングは、生産財取引や流通チャネル問題、あるいはサービス・マーケティングといった領域を統合しながら、マーケティング研究のひとつの大きな潮流を形成したのである²⁷。生産財マーケティングにおける関係性マーケティングは、取引上の売り手と買い手の関係にとどまらず、取引成立に関わる各ステークホルダー（流通業者、パートナー、広告代理店など）間に相互に満足できる長期的な関係構築を目的としている。また、機能横断的にマーケティング・ネットワークを構築することを目指してい

21 田島 (2004)。p.138

22 鹿島 (1991)。pp.13-60

23 藤岡 (2006) pp.40-42

24 藤岡 (2006) pp.28-34

25 石井、廣田 (2009)。P.61 多機能要素戦略の調整と統合をマネジリアル・マーケティング戦略と説明している。

26 和田 (1998)。

27 新井田、水越 (2013)。p.64

る²⁸。

ここまでの関係性マーケティングの議論は、ほとんどが製造業を中心とする企業間取引（B to B）の観点から議論されており、小売業との接点は消費財取引や消費者行動研究を取り込んだ議論の進展においてはじめて、取り上げられることとなる²⁹。一般的に、小売業における消費者との関係性には、消費者の積極的関与が少なく、店舗そのものの関係性に対する訴求力も大きいものではないという理由で、長期的視点に基づく視点が欠如していたといえる。言い換えるならば、個別の顧客とのコミュニケーション問題は、小売商業資本の巨大化とマス・マーケティングの強化に埋没していたともいえる。しかし、経済成長期におけるマス・マーケティングの有効性を否定するものではない。むしろ、小売業における消費財取引においては、サービス価値への傾倒が進む中で、マス・マーケティングによる「交換パラダイム」から、市場の細分化や差別化を機軸とした「関係性パラダイム」へ転換してきたという理解が正しいように思われる³⁰。

小売業の販売員は、機会主義的な売りさばきに終始していて、企業間取引時に営業担当者もたらずような、関係性マーケティングの「長期的関係構築」や「マーケティング・ネットワークの構築」という特徴を見出すことが難しいと考えられていたということである。

しかし、小売業者が行う取引において、消費行動を詳細に検証しなおしてみると、ある条件によって、小売業段階においても関係性マーケティングが、極めて重要な役割を果たしていることがわかる。

- ① 消費者によって購買される商品が、比較的高価な買い回り品や専門品である場合
- ② 購入にあたって、高度な商品説明や代替品との比較、あるいは使用方法の解説が必要な場合
- ③ 購買される商品によってもたらされる顧客満足が、購入後一定の時間を経過した後のアフターサービスやランニングコストに大きく影響を受ける場合
- ④ 消費者による店舗選択の理由が、金銭コストや物理的時間やエネルギーコストといった取引費用以外に存在する場合
- ⑤ 法人需要への対応商品の場合（SP商材、装飾、ユニフォーム等）
- ⑥ 産業財と同様に、ある程度顧客のニーズに合わせてカスタマイズや作りこみが必要な商材の場合（SP商材、装飾、ユニフォーム等）
- ⑦ 長年に亘る信頼関係や、代々受け継がれた購買履歴・顧客情報を前提とした取引の場合

上記に示した7つの条件に該当する取引は、サービスを中心とする長期的な顧客との関係性が重要な要件となる。

「比較的高価な買い回り品や専門品」の販売には、高度な商品知識や条件の提示、使用方法などの説明が必要となる。(①②)。こうした商品は、通常店舗に在庫できない物も多く、取り寄せやオーダー、特別な催事での販売が求められる。また、代替品の性能や価格、競合他店での販売状況、購入後の配送・設置、メンテナンスや保障・修理といったアフターサービスも、成約の鍵となるのである(③)。さらに、小売企業のブランド価値や、特別な顧客との人間関係を前提とする心理的要因は、購入先の選択を大きな影響を与える(④)。卸売りを含めた法人需要とは、たとえば、企業のセールスプロモーション商品（景品等）や企業や学校で使われるユニフォームや制服などのことであり、こうした商材も顧客との関係性が商談の決め手となる(⑤)。これらは、納入先との入念

28 南(2006)。p.68

29 南(1998)。が詳しい。

30 和田(1998)。pp.29-35

な打ち合わせや商談、見本によるすり合わせ等の活動が不可欠であり、生産財営業と同様の営業プロセスにおいて、取引が成立する。装飾部や不動産部門を有している百貨店においては、さらに高度な法人取引への対応が求められる。官公庁、自治体への調度品や備品等の納入にかかる取引においても、百貨店は得意な分野をもっており、主に外商営業が入札等の営業活動を行っている³¹ (⑥)。これまでみたような、きめ細かな個別顧客へのサービスを実現するためには、それぞれの顧客との関係をどのように構築していくかが重要な要件である。したがって、顧客との長期的な信頼関係の維持のための情報の蓄積と活用が不可欠といえる。店頭における不特定多数の顧客ではなく、顔の見える個客への対応は、百貨店の最大の強みといえるのである (⑦)。サービス価値に注目し、顧客との関係性マーケティングの視点に立つ時、小売業もまた顧客との関係性志向と無縁ではられない。それどころか、百貨店の歴史を江戸時代の呉服商に遡ると、その起源には、顧客との関係性を重視した小売革新の芽が散見されるのである。当時の顧客取引記録は「お帳場制」と呼ばれ、今日の三越の顧客管理に繋がっている³²。まさに、小売業におけるリレーションシップ・マーケティングのはじまりといえる³³。

おわりに

近代的百貨店の成功は、売場における業態技術によって、百貨店がより開かれた民主的小売業態として大衆消費社会の担い手に転換したことよる部分が大きいのは確かであろう。しかし、一方で呉服商から続く商いの原点としての顧客の創造も見落とすことはできないのである。売場が常に魅力あふれる品揃えを実現するためには、大衆の憧れを常に提供し続けるだけのコストをどこかで負担しなくてはならない。コストとは、在庫にかかるコストはいうに及ばず、販売員の教育にかかるコストや売場のハード・ソフトが醸し出す雰囲気、顧客ロイヤルティを維持するためにかかる顧客管理コストやイメージコストなども含まれる。こうしたコストは、高いサービス価値を提供することで吸収してきたのである。バブル経済の崩壊後、低迷する百貨店業界においては、「マーケティング＝コスト」ということで、縮小傾向があったことは、否定しない。しかし、本来百貨店の魅力を支えるマーケティングには、売場の大衆化とサービスによる顧客の囲い込みという両輪が必要である。ネット販売をはじめとする様々な消費の選択がある時代に、サービス価値のイノベーションをもう一度見直すことで、新たな顧客を創造することが重要であるといえる。

【参考文献】

- ・粟島浩二 (2019) 「百貨店の外商営業による顧客創造」(『県立広島大学経営情報学部論集』第11号)
- ・石井淳蔵, 向山雅夫 編 (2009) 『シリーズ流通体系〈1〉小売業の業態革新』中央経済社。
- ・石井淳蔵, 廣田章光 編 (2009) 『1からのマーケティング』第3版 碩学社。
- ・石原武政, 竹村正明, 細井謙一 編 (2018) 『1からの流通論』第2版 碩学社。
- ・鹿島 茂 (1991) 『デパートを発明した夫婦』講談社。

31 藤岡 (2006)。pp.100-101 高島屋は1897年に、呉服店として始めて宮内省御用達を任命され、その後百貨店となつてからは、皇居造営に伴う調度家具を納入し、明治における西洋文化の導入で実績を作った。

32 小山 (1997)。番頭制とも呼ばれる。お帳場とはそもそも客が勘定を済ませる場所という意味。

33 南 (2006)。p.179 南はリレーションシップ・マーケティングに関して産業財からサービスそして消費者市場への拡張可能性を主張した。

- ・P・F・ドラッカー（2008）『マネジメント [上] - 課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社。
- ・小山周三（1997）『現代の百貨店』日経文庫。
- ・高嶋克義, 西村順二 編（2010）『小売業革新』千倉書房。
- ・田島義博（1990）『商いの春秋』日本経済新聞社。
- ・田島義博（2004）『歴史に学ぶ流通の進化』日経事業出版センター。
- ・南條範夫（1983）「三井高利」（内山克人概説『日本の商人 - 近江・伊勢の商人魂』TBSブリタニカ）。
- ・新井田剛, 水越康介（2013）「百貨店の外商制度と掛売りの歴史の変遷：小売業における関係性」（日本マーケティング協会『マーケティングジャーナル』32（4）=128:2013.Spr p.63-78）
- ・平田雅彦（2010）『ドラッカーに先駆けた江戸商人の思想』日経BP社。
- ・南知恵子（1998）『ギフト・マーケティング』千倉書房。
- ・南知恵子（2006）『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣。
- ・藤岡里圭（2006）『百貨店の生成過程』有斐閣。
- ・山本武利, 西沢 保 編（1999）『百貨店文化史 - 日本の消費革命 -』世界思想社。
- ・由井常彦 編, 橋本寿朗, 小山周三（1991）『セゾンの歴史下巻』リプロポート。
- ・和田充夫（1998）『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
- ・三井広報委員会ホームページ (<http://www.mitsuiipr.com/history/edo/tanjo.html>) (2020年7月1日閲覧)